

# 拆掉部门墙——地产经理人跨部门沟通与赋能协同

## 课程背景

传统的跨部门沟通，为何出现“越沟通、越冲突”的窘境？

经理人从什么角度出发，来思考和切入跨部门沟通与协作？

面对多变的业务场景，如何灵活地沟通？

不确定时代，马云、马化腾行业领袖强调“赋能管理”，我们在跨部门沟通时如何赋能协同？

有了好的想法和解决方案，如何实现跨部门协同？

来看基于敏捷赋能理论的地产经理人跨部门沟通与赋能协同“三板斧”，强力打破“部门墙”：

### 第一板斧：自我赋能

- **情绪剑** - 情绪调适，拆掉“情绪墙”
- **性格剑** - 性格迁善，拆掉“性格墙”
- **沟通剑** - 动力对话，拆掉“沟通墙”

### 第二板斧：团队赋能

- **利益剑** - 人本绩效，拆掉“利益墙”
- **业务剑** - 业务赋能，拆掉“业务墙”
- **责任剑** - 责任经营，拆掉“不作为墙”

### 第三板斧：组织赋能

- **战略剑** - 共启愿景，拆掉“老板墙”
- **文化剑** - 文化融合，拆掉“隔阂墙”
- **变革剑** - 迭代创新，拆掉“守旧墙”

## 三、课程收益

掌握跨部门沟通技巧，助力业务战略，实现赋能协同效应

成为协调型人才，推倒“部门墙”，强力整合资源

自我赋能，突破“情绪、性格及沟通”障碍，实现自我超越

团队赋能，突破“利益、业务、责任”障碍，打造高绩效团队

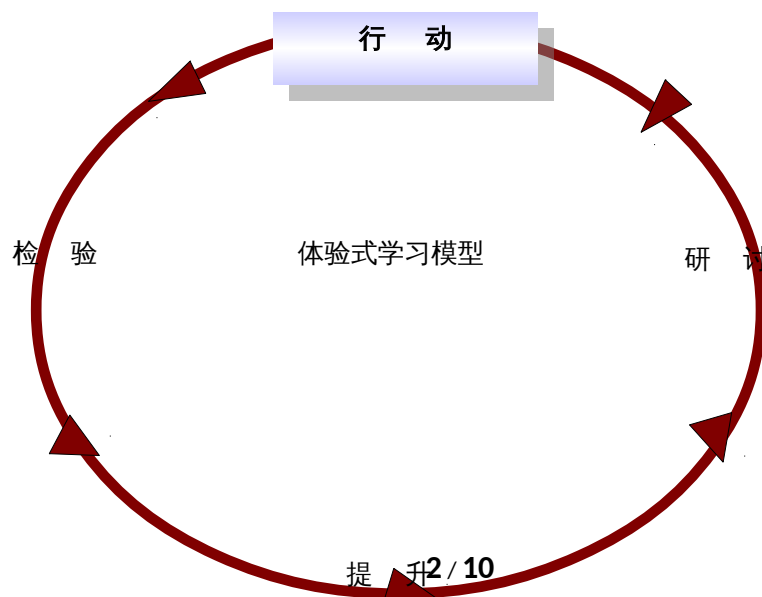
组织赋能，突破“战略、文化、变革”障碍，建立高效能组织

#### 四、课程特色

**采用体验式学习，做到先行后知符合成年人学习心理，学习效果事半功倍！**

体验式学习，强调的是“体验”和“先行后知”。在体验式学习的过程中，学员的思想、情绪和身体都被调动起来，去应对各种各样的挑战，要战胜这些挑战，就必须综合应用体力、脑力和人际沟通能力。

体验式学习的过程主要表现在下面的模型中：



课程亮点：

- 1.体验式培训：行动学习+引导技术+案例研讨+情境演练+视频教学
- 2.训后落地：训后辅导学员制定行为改善计划（如需）
- 3.个性化课程设计：训前电话调研+个性化测评

## 五、课程设置

- ◇ 课程时长：**2天（12小时）**
- ◇ 课程对象：房地产集团总部、城市公司及项目公司的中高层管理人员
- ◇ 课程规模：**为保证培训效果，请务必将人数控制在50人以内**

## 六、课程大纲

### 第一章 用心理解“跨部门沟通”

#### 1.1 跨部门沟通与协作的重要性

为什么要跨部门沟通与协作

#### 1.2 跨部门沟通与协作的四个阶段

- 齐心协力——无意识协作
- 各自为政——无意识不协作
- 抵触对抗——有意识不协作
- 众志成城——有意识协作

### 1.3 跨部门沟通的目的——赋能协同

#### 1.3.1 赋能协同的四个层次

- 服务协同
- 指导协同
- 管控协同
- 情感协同

#### 1.3.2 垃圾回收站：项目公司各职能部门跨部门协作中常见的困惑

#### 1.3.3 突破“困境”——角色定位

- 起点——客户思维
- 桥梁——我的立场
- 彼岸——共赢思维

## 第二章 部门墙在哪儿？

### 2.1 小组讨论：什么是跨部门沟通协作中的“部门墙”？

### 2.2 什么是“部门墙”？

议一议：跨部门沟通协作中的“部门墙”有哪些？

### 2.3 练一练：如何从赋能角度拆掉“部门墙”？

### 2.4 实现赋能协同，如何拆掉跨部门沟通中的“部门墙”？

- 第一板斧，个人层面——自我赋能；
- 第二板斧，团队层面——团队赋能；

- 第三板斧，组织层面——组织赋能。

### 第三章 拆掉部门墙，第一板斧“自我赋能”

#### 3.1 自我赋能“三剑客”拆掉跨部门沟通的“个人三堵墙”

- 情绪剑——情绪调适，拆掉“情绪墙”
- 性格剑——性格迁善，拆掉“性格墙”
- 沟通剑——动力对话，拆掉“沟通墙”

#### 3.2 自我赋能的大前提——情绪调适，拆掉“情绪墙”

##### 3.2.1 什么是情绪调适？

对对碰：在哪些情境下，我有哪些负面情绪和过激行为？

##### 3.2.2 情绪调试的四种基本形态

- 拒绝
- 压抑
- 替代
- 升华

##### 3.2.3 拆掉“情绪墙”，如何将负面情绪转为积极心理？

情景演练：工程部说我财务不专业，我如何化解消极情绪？？

#### 3.3 自我赋能的小前提——性格迁善，拆掉“性格墙”

3.3.1 测一测：你是哪种颜色性格？

3.3.2 有趣的“颜色性格学”

说一说：在跨部门沟通中，我性格中的不足之处

3.3.3 拆掉“性格墙”，如何让我的性格丰富多彩？

情景演练：同事说我固执己见，我怎么办？

### **3.4 自我赋能的沟通剑——动力对话，拆掉“沟通墙”**

3.4 什么是动力对话技术？

3.4.1 测一测：倾听能力自我评估

什么是立体式聆听？

聆听的“3R 技巧”

聆听训练：如何听出对方的动机、假设（信念）及情绪

情境演练：成本部张工听到销售部赵总，就觉得心烦意乱……

3.4.2 什么是三重区分？

区分练习：“同情”与“关心”

“坚持”与“固执”

如何做到有效的区分？

情境演练：绩效考核中工程部王工绩效落后……

3.4.3 测一测：发问能力测试

什么是启发式发问？

情景剧：公主的月亮

问题的启发性与批判性

问题的开放性与封闭性

发问的核心技巧 – 上堆下切平行法。

发问要避免的误区

#### 3.4.4 什么是建设型回应？

有效回应的关键

测一测：焦点自我测试

回应的三要素

先跟后带式回应术 – 回应的高阶技巧

**情境演练：销售部抱怨工程部施工进度缓慢，影响开盘……**

### 3.5 跨部门沟通中“冲突处理”

什么是冲突管理？

五种冲突管理风格

跨部门沟通的管理流程

- 搁置争议：调伏情绪，放下争执
- 厘清目的：交流双方的背景信息，厘清目的
- 建立共识：寻找双方的共同利益点、价值观
- 磨合方案：共同探讨可行的解决措施
- 跟进完善：鼓励信心，赢得对方的承诺

**案例：项目成本总和工程总的冲突**

## 第四章 拆掉部门墙，第二板斧“团队赋能”

### 4.1 团队赋能“三剑客”拆掉跨部门沟通的“团队三堵墙”

- 利益剑——人本绩效，拆掉“利益墙”
- 业务剑——业务赋能，拆掉“业务墙”
- 责任剑——责任经营，拆掉“不作为墙”

### 4.2 团队赋能的基石——人本绩效，拆掉“利益墙”

什么是人本绩效？

议一议：项目公司的存在日常绩效困境

人本绩效的管理流程

情境演练：销售、设计、工程、财务及综管部如何分配年终奖蛋糕？

### 4.3 团队赋能的中阶——业务赋能，拆掉“业务墙”

什么是业务赋能？

小组讨论：项目新进人事需要了解哪些的业务知识？

如何快速实现项目新进人事的业务赋能？

内外标杆比对访谈 + 终端走访。

情境演练：设计部说成本不懂设计，胡乱成本控制……

### 4.4 团队赋能的高阶——责任经营，拆掉“不作为墙”

什么是责任经营？

如何做好责任经营制？

**案例：万科“合伙人”制度**

**碧桂园“同心共享”计划**

**热点研讨：项目公司如何设计“同心圆共享机制”，打破综管部、财务部在跨部门沟通中的“不作为”？**

## **第五章 拆掉部门墙，第三板斧“组织赋能”**

### **5.1 组织赋能“三剑客”拆掉跨部门沟通的“组织三堵墙”**

- 战略剑——共启愿景，拆掉“老板墙”
- 文化剑——文化融合，拆掉“隔阂墙”
- 变革剑——迭代创新，拆掉“守旧墙”

### **5.2 组织赋能的基石——共启愿景，拆掉“老板墙”**

议一议：老板为何总成“孤家寡人”？

愿景管理的重要性

如何实现愿景管理？

共启愿景，让愿景服务于员工。

角色扮演：老板如何让愿景成为员工梦想？

### **5.3 组织赋能的中阶——文化融合，拆掉“隔阂墙”**

论一论：文化为何总“挂在嘴上、贴在墙上、写在纸上”？

什么是文化融合？

如何实现文化融合？

**案例：万科和印力区域公司的文化融合**

雇主品牌如何建设？

**案例：从校园招聘看雇主品牌“万科、龙湖、金地、旭辉、世茂”，谁是地产校招的“通格之王”？**

**情境演练：计划运营部门如何在项目公司落实“月度工程进度计划”？**

#### **5.4 组织赋能的高阶——迭代创新，拆掉“守旧墙”**

小组讨论：“精耕细作”地产开发模式为何在市场消逝？

什么是迭代创新？

如何实现迭代创新？

**案例：中粮大悦城的“业态创新”**

**角色扮演：项目公司管理团队如何助推项目管理的变革创新？**

## **第六章 课程总结和回顾**

6.1 课程回顾

6.2 课程总结

6.3 互动答疑