

跨部门沟通与协作

魏 蓝

课程背景：

当沟通中人们觉得不被重视通常是因为彼此之间有很大的差别或很难弥合双方的矛盾。

重建共同目标和相互尊重从来都是不易的，但还是要求我们管理者能够去做到。在沟通的过程中表现出对对方的尊重，营造让对方畅所欲言的安全环境。

在工作中，越来越多的工作需要进行跨部门协作才能完成，但是让人头疼的是跨部门协作沟通经常耗费了很大精力却没有达到预期的效果，甚至与协作部门还反目成仇，结果是双方的目标都没有完成，两败俱伤。这种沟通的阻碍及无效成本将很大程度上影响了组织流程的贯彻与执行，也极大地影响了组织的氛围与团队凝聚力。

《跨部门沟通与协作》是一个老生常谈但不失经典的企业管理课程，也是企业管理者自身需不断修炼的情景实践。有效的沟通能让人愉快，有效地沟通能事半功倍，有效地沟通将促进流程更快的运转。

课程目标：

- 掌握沟通的基本要素及在工作中的重要意义
- 认知沟通障碍及无效沟通的根源，发现沟通中存在的问题便是解决沟通问题的关键
- 了解跨部门沟通的个人与组织需求，掌握跨部门沟通的方法
- 掌握沟通的表达艺术：看入人力，看出人外
- 认知性格差异，减少人际冲突与沟通无效成本，建立有效沟通机制
- 让学员进一步改善人际关系，增进彼此了解与互动

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企事业管理沟通人员（含干部、骨干员工等）

课程特色：

- 1、专业的课程知识体系，丰富的行业素材及案例；
- 2、围绕以学员受益为中心，注重模拟演练，小组讨论，趣味课堂；
- 3、演绎与归纳结合，关键记忆，复盘总结。

课程导入：

我们为什么要沟通？(案例：特里·安德森在黎巴嫩 7 年人质经历)

- 生理需求
- 认同需求
- 社交需求

课程大纲：

第一讲：沟通的原理与沟通失效分析

1、沟通原理

- 同理心
- 约哈里窗

2、个人层面

- 个体差异：每个人生来都是独立的个体（性格、价值观、利益观、地域及文化背景）
- 你跟你的老板/同事有沟通障碍吗？

3、部门层面

- 沟通失效的几种情况
- 如何看待部门与部门之间的沟通的冲突与失败？

案例：A 部门与 B 部门缘何关系紧张（如何化解？）

4、公司层面

制度/流程/文化（企业没有有效的管理机制与环境，将使沟通成本进一步加大）

- 帕金森症
- 流程设计与作用
- 组织氛围或团队文化

5、沟通黑洞

- 知觉性选择（性格、价值取向、思维模式、经验差异、环境差异）
- 角色错位

- 心理障碍
- 目标差异
- 信息链失真（沟通漏斗）

案例思考：十分钟的悲剧

第二讲：沟通的基本要素（掌握表达的技术）

- 1、事实（细节、目的、重点）
- 2、观点（独立、独到、层面）
- 3、情绪（情绪优先、安慰、共情）
- 4、倾听（兼听则明、意译、认可）
- 5、提问（好问、5钟基本技能、标准）

视频分析：《一虎一席谈》

练习：如何讲事实

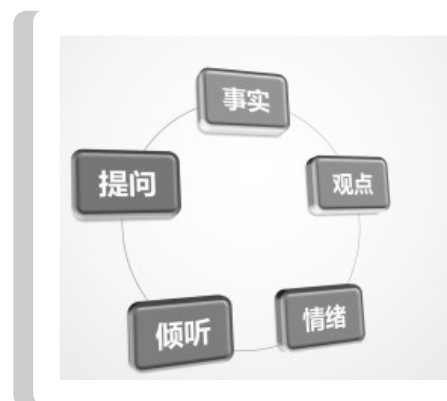
- 讲述一次你乐于助人的事件
- 讲述一次客户对你的抱怨事件
- 讲述某件事情的前因后果

练习：观点的独到、独立

- 你对中美贸易战持什么观点
- 你对房价过高持什么观点
- 你对范跑跑事件什么观点

思考：事实与观点的区别？如何在沟通中掌握事实与观点的表达？

练习：情绪 vs 沟通



- 你能有的多种情绪呈现？
- 下班后，你的好哥们/闺蜜突然给你来了一个电话：说：……

练习：如何共情（倾听、意译到认可）

练习：提问的技巧

第三讲：跨部门的情境沟通

1、影响的5个层面

- 讲述事实
- 启发/感悟（故事、情节、人物、事件）
- 借用工具（实物、道具、肢体语言）
- 变换角色/层次
- 宽容范围（缩小观点影响面）

2、讨论

- 通过案例提炼学员对主题、事实与观点及立场、目的与动机的识别能力
- 会议管理（跑题、延时、争论不休、无议程、无结果、无执行）

3、说服

- 可信度、专业性、共通点、说话方式、自信度、表情与姿态

4、冲突管理

- 冲突的发起者与回应者
- 冲突管理的核心
- 发起者的沟通技能

- 回应者的沟通技能（探究性提问）

第四讲：沟通之上通下达

1、高效汇报

2、透析解释

目的/动机/价值观

角色演练：离职面谈（角色 A：王经理；角色 B：小丽；角色 C：观察者）

4、逻辑缜密

- 以偏概全
- 由表及里
- 因果颠倒

第五讲：跨部门沟通的系统思考

1、打破界限

- 大局意识
- 视角同步
- 建立互信机制
- 关注彼此需求
- 归因与应用

2、分享信息

3、共同决策

- 正确的沟通渠道（形式）
- 主导地位与资源分配

第六讲：总结/回顾篇