

推到部门墙—跨部门沟通与协作

课程背景：

公司会将年度战略计划和目标，根据部门职责和功能不同，分解到每个部门，再由部门间共同协作来完成组织目标。在实现组织目标的过程中，部门间的沟通与协作是否顺畅，直接影响组织目标的达成。

由此可见，部门间的沟通与协作是非常重要的！但在实际的组织工作中，却发现部门间的沟通和协调存在诸多问题：部门本位主义，为了达到本部门的目标或维护自己的利益，无视其他部门利益和目标，没有全局意识；部门自我标榜，只强调本部门的价值，而忽视其他部门对公司的贡献；组织机构不清晰，未能进行科学分工、分工不明确不清楚，也会导致部门间职责交叉，责权不明，从而导致责任互相推诿，利益互相争夺现象发生；对有限资源的争夺，员工之间、部门之间为工作资源、职位和认可而竞争和冲突，也会造成横向沟通的不畅；空间距离造成沟通上的物理障碍，部门间分布在不同的工作地点，横向沟通会出现不及时或不够深入，从而使沟通效果难以控制。

跨部门沟通和协作是为实现共同的战略目标而形成“共同体”最为重要的途径。任何缺乏横向沟通的组织都不可能达成3个统一：目标统一、认识统一、行动统一。一个同床异梦的组织肯定是没有战斗力的组织，最终也必将分崩离析。可以说，没有跨部门沟通和协作，企业就无从生存和发展。

课程时长：1-2天，6小时/天

课程对象：企业各级主管、经理、全体员工

课程方式：理论讲授、视频分享、游戏体验、实战演练、小组讨论、案例研讨等

课程收益：

- 正确认识沟通模式，提升主动沟通意识
- 找到沟通的个人障碍和组织障碍，扫除沟通障碍，提升沟通效果
- 找出跨部门沟通存在的阻碍，克服障碍并进行有效沟通
- 实现组织内部高效协作，提升组织工作效率，提升团队凝聚力
- 通过快速处理冲突技巧，实现与其他部门双赢结果
- 利用有效的协调方式和方法，及时化解部门间矛盾，使工作顺利完成

课程大纲

第一讲：沟通的基本概念

1. 何谓沟通
2. 沟通的作用与重要性
3. 沟通的过程
4. 沟通的种类

互动：我来说，你来做

第二讲：影响沟通的障碍

一、影响沟通的5种个人障碍

1. 地位的差异

2. 信息的可信度
3. 认知的偏误
4. 过去的经验
5. 情绪的影响

互动：看图小姑娘和老太太

二、影响沟通的5种组织障碍

1. 信息泛滥
2. 时间压力
3. 组织氛围
4. 信息过滤
5. 缺乏反馈

互动游戏：密电传输

三、克服障碍的对策

1. 利用反馈
2. 善用比喻
3. 主动倾听

互动：倾听同事诉说职场中一次难忘的经历

第三讲：部门内部沟通

一、与上级沟通的技巧

1. 请示工作的原则和方法
2. 汇报工作的原则和方法
3. 接受任务的原则和方法

视频分享：下属如何完成领导交办的沟通？

案例研讨：任务没完成，是领导没说清楚，还是我自以为是？

二、与平级沟通的技巧

1. 平级沟通需要的态度
2. 平级沟通——如何寻求支持
3. 平级沟通——如何化解冲突

案例研讨：张部长如何寻求同事们的支持？

三、与下属高效沟通技巧

1. 下达命令的技巧
2. 赞扬部下的技巧
3. 批评部下的方法

互动：给下属下达有效指令

四、化解冲突要及时

1. 面对面交流更有效
2. 尽量不要把官司打到领导面前
3. 谨记“一个巴掌拍不响”
4. 敢于承认错误

案例研讨：从同事到冤家

第四讲：跨部门沟通

一、跨部门沟通的目的

1. 保证公司总目标实现
2. 弥补纵向沟通造成的不足
3. 实现各部门信息共享

二、跨部门沟通的障碍

1. 部门本位主义
2. 部门的自我标榜行为
3. 组织结构产生的职责交叉
4. 空间距离
5. 对有限资源的争夺

游戏体验：团队七巧板

三、跨部门沟通的策略

1. 树立“内部客户”的理念
2. 组织结构调整
3. 多加倾听
4. 换位思考
5. 建立横向协调部门

案例分享：日本企业的横向沟通

四、跨部门沟通的个人技巧

1. 横向沟通要注意主动、体谅、谦让
2. 要自己先提供协助，再要求对方配合
3. 运用双赢的沟通理念
4. 注意沟通方式
5. 让水平层次保持对你的好感
6. 对待分歧，要求大同存小异

案例分享：用赞美改善同事关系

五、组织冲突管理

1. 正确引导与控制冲突
2. 在冲突中保持动态平衡
3. 上级出面调解冲突
4. 明确各自职责
5. 对事不对人
6. 尽量不介入组织成员的个人冲突

第五讲：跨部门协调

一、何谓协调

二、协调的目的

三、选择协调的机会与对象

四、协调时的理想对话方法

1. 心理准备
2. 让对方产生好感
3. 仔细倾听对方的想法及信息
4. 争取对方的赞同
5. 意见对立时的沟通

案例研讨：制造科和设备科的纠纷的案例

五、会议式协调

1. 会议的种类与目的

2. 会议三要素

1) 议题

2) 会议成员

3) 会议的准备

3. 会议运营的四个阶段

1) 导入议题

2) 引出课题

3) 导出结论

4) 归纳要点

4. 会议的反省

1) 会议主持者检查表 (例)

2) 会议的反省与评估表 (参考)

六、整合式协调

1. 协调的种类

1) 强制

2) 妥协

3) 整合

2. 整合式协调的方法