

沟通破壁——跨部门沟通与协作

课程背景：

沟通是一门技术，也是一门艺术！哈佛大学就业指导小组调查结果显示，在 500 名被解职的男女中，因人际沟通不良而导致工作不称职者占 82%！有趣的沟通“70/70”现象揭示：我们工作中 70%的时间是在用于沟通，组织中 70%的矛盾是因为沟通不良引起的！

一个企业，如果将大量时间浪费在无效沟通上，将会导致工作效率低下、公司运营成本增加、企业管理内耗增加、企业文化劣化！

沟通从心开始！如何推倒部门墙，首先是打破部门墙后面的“心墙”。本课从两个维度着手。第一，从思维心态层面，解除沟通者以自我为中心、以自我部门为中心的心理枷锁，调整思路，重新认识合作，重新认识团队，重新认识沟通。第二，从技术层面，讲授沟通的具体技巧，聚焦跨部门沟通的经典场景，讲授如何营造良好沟通印象、如何处理分歧、如何达成共识、如何有效召开跨部门会议等沟通技术手段。思维与技术结合，帮助沟通者沟通能力的颠覆再造，推倒部门墙，迈向职业更大的成功！

课程收益：

- 帮助员工深化对“沟通”的认识，掌握跨部门沟通的秘诀
- 正确认识部门冲突，快速化解部门间的冲突，达到双赢的效果
- 建立内部客户服务意识，部门间融洽协作，实现团队与个人的更大价值
- 破除个人“心墙”，树立正确价值观，建立正确沟通理念
- 拆除“部门墙”，实现部门工作间无缝对接，使工作衔接更顺畅
- 建立良好的企业沟通文化，降低沟通成本，减少无形内耗

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中基层干部、各职能部门员工

课程形式：老师讲授、案例分析、视频分享、学员互动研讨、疑难问题解答

课程特点：课程重点突出，针对性案例丰富，本课有超过 20 个案例，实用性与可操作性强

课程大纲

第一讲：职场沟通的基本认知

一、沟通知识概述

1. 沟通的重要性

1) 职场的成功 70%取决于沟通

2) 管理者的沟通水平决定了其管理水平

案例分析：林语堂的裤子

2. 沟通的类别

1) 全方位了解沟通的种类

2) 语言和非语言

3) 正式和非正式

4) 单向和双向

5) 一对一和一对多

6) 向上、向下、平级和斜向

案例：马丁路德金与《我有一个梦》、希特勒往事、害羞的领导

工具：73855 法则

3. 沟通的障碍

1) 职场沟通障碍的三个维度

a 信息发送者

b 渠道

c 信息接受者

案例：倒鸭子、男青年的两次恋爱

2) 职场沟通障碍的三个突出表现

a 向上无胆

b 向下无肺

c 平级无心

二、沟通的三要素

1. 职场沟通的基本问题是心态

2. 职场沟通的基本原理是关心

3. 职场沟通的基本要求是主动

第二讲：跨部门沟通的通用技巧

一、如何“说”——信息输出的最主要的方式之一

1. 说的三个层级

1) 如何让对听得进去

2) 如何让对方听得乐意

3) 如何让对方听得合情合理

视频：奇葩的评委

案例：省长的问题、说服局长

2. 沟通中多讲三种话

1) 多说赞美的话

工具：赞美的十二把飞刀

现场演练：一分钟赞美

2) 多说自我批评的话

案例：丢标之后

3) 多说顺向的话

演示：三个不同面向的顺向语言

二、如何“听”——让对方主动敞开心扉

1. 倾听的深层次意义

2. 倾听的五个层次

1) 听而不闻

- 2) 假装在听
- 3) 有选择的听
- 4) 专注的听
- 5) 设身处地的听

3. 倾听的 10 大实用技巧

- 1) 专注的看着对方
- 2) 不要中途随意打断，插话
- 3) 点头微笑回应鼓励表达
- 4) 适当的提问与复述对方的意思
- 5) 说话之前先暂停 3 到 5 秒
- 6) 对谈话的内容不理解应马上提出来
- 7) 不仅要倾听内容，也要“倾听”感觉
- 8) 听到不同意见时不要屏蔽信息
- 9) 抑制争论的念头，先设身处地的听
- 10) 用好纸和笔，养成做记录的习惯

工具：倾听 10 把飞刀、升阶倾听法、笔录法、提问法、SOFTEN 倾听法

案例：周 XX 倾听的技巧、习主席开会习惯、“懂事”的副总、

三、如何“看”——不同对象的沟通方式

1. 根据微表情、微动作读懂对方

- 1) 微动作的常规心理解析
- 2) 微表情的常规心理解析

工具：FBI 读心术

视频：冯小刚的尴尬

2. 根据性格来进行区分化沟通

- 1) 完美型
 - 2) 和平型
 - 3) 力量型
 - 4) 活泼型
3. 四种不同类型对象的沟通方式

工具：DISC、九型人格

四、如何“问”——激发对方的沟通欲望

1. 问的价值
2. 封闭式提问与开放式提问

案例：鲁豫的问题

第三讲：跨部门沟通的障碍及原因

一、跨部门沟通的障碍

1. 部门墙

案例：为什么洗手间的问题得不到解决

研讨：导致洗手间问题久拖不决的原因是什么？

2. 部门墙的三大现象

- 1) 笑面虎式
- 2) 上交式
- 3) 踢皮球式

二、跨部门沟通障碍的原因

1. 各自独立

分析：既有竞争又有合作

2. 没有权利制约

分析：可以听可以不听

3. 沟通手段有限

分析：手段缺少，不知如何下手

第四讲：跨部门沟通的原则

一、尊重的原则

1. 尊重是沟通的基本前提

案例：东坡与佛印

2. 跨部门沟通中的八句话

工具：沟通八句

二、主动的原则

1. 主动沟通

案例：楼顶的公司名

2. 主动支援

案例：会议室的椅子

3. 主动反馈

案例：小李的两种选择

工具：沟通漏斗

三、双赢的原则

1. 人际沟通的六种输赢思维

1) 赢输思维：角斗士思维

2) 双输思维：人肉炸弹思维

3) 输赢思维：祭品思维

4) 赢思维：冠军思维

5) 无交易思维：路人思维

6) 双赢思维：互利思维

2. 双赢沟通的运用

1) 换位思考

2) 长远着眼

3) 交易逻辑

案例：人力资源部的无奈

四、内部客户原则

1. 何为内部客户

2. 内部客户来自何处

分享研讨：谁是你的内部客户

3. 内部客户原则的要求

案例分析：行政部经理的内部客户、联想杨元庆的内部客户

五、反求诸己原则

1. 何谓反求诸己

工具：史蒂芬·柯维的一影响圈与关注圈

2. 反求诸己原则的要求

第五讲：跨部门沟通的技巧

一、如何获得跨部门同事的好感

1. 用建言代替直言
2. 用提问代替断言
3. 让对方说出期望
4. 诉求共同的利益
5. 顾忌别人的自尊

案例分析：人事部的要求、闺蜜的面子

视频案例：《三招制敌---用照顾面子的方式化解他人的质疑》

二、如何获得其他部门的支持

1. 了解其他部门的业务及运作
2. 必要的时候给予支持和帮助

工具：情感账户法则

3. 用一盘棋的理念进行沟通
4. 动之以情，晓之以理

案例分析：别开生面的招聘

视频案例：《李云龙“三招”说服老同事》

三、跨部门协作的基本步骤

四、如何处理跨部门之间的争执

1. 先肯定对方，在表达不同意见
2. 不要直接指出对方的错误

视频案例：议会尴尬一幕

3. 愿意认真考虑对方的建议
4. 永远准备承认自己的错误
5. 沟通中要学会妥协和退让

故事：六尺巷的故事

6. 减少工作中的交叉模糊地带

案例：错发的资料、英特尔人的第一课

五、如何召开跨部门会议

1. 高效会议的基本要素

2. 高效会议的六必要

- 1) 凡是会议，必有目的；
- 2) 凡是目的，必有准备；
- 3) 凡是准备，必有议程；
- 4) 凡是议程，必有决议；
- 5) 凡是决议，必有跟踪；
- 6) 凡是跟踪，必有结果。

案例分析：中广核是如何召开会议的、万达是如何召开会议的

工具：会议“六凡六比必”法

六、跨部门沟通的七让法

1. 让同事宽心——主动沟通，而非被动沟通；
2. 让同事暖心——主动先帮对方解决问题；
3. 让同事真心——工作之外做好关系维护
4. 让同事理解——用心沟通而非用嘴沟通；
5. 让同事清晰——梳理双方工作模糊交叉地带
6. 让同事尊重——发挥特长，与其协作
7. 让同事支持——给足面子，照顾对方情绪

工具：四多四少法