

# 跨部门沟通

## 课程背景：

老板的指令明确，各部门执行后给客户体验仍然差强人意？  
跨部门沟通感觉困难重重？  
好不容易形成的共识执行时进展缓慢？  
龙生九子，不知如何正面影响不同部门的沟通对象？  
下属与他人有误会甚至冲突，管理者的您不知如何办？

.....

上述问题在《权变艺术-跨部门沟通》给您系统的解决方案。

课程将从真实的管理人员横向跨部门沟通的工作情境中引导启发学员伙伴思考，在方法论上高屋建瓴解惑，帮助学员伙伴更好的提升正面的影响能力、更有效果更有效率的进行跨部门沟通，从而取得更佳绩效。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中层管理人员、没有参加过系统管理训练的管理人员

**课程方式：**建构主义教学+分组竞争+案例分析+情景模拟+角色扮演+测试评估

## 课程亮点：

- 学习体验感强：以保罗赫赛博士情境管理理论、菲德勒权变理论、高威教练技术为核心理论框架，结合管理常见细微颗粒度情境进行互动教学，工作情境带入感高、学习体验感强
- 培育辩证管理思维：采用关键案例、关键活动教学法，在每一管理状况的问题处理后，学员伙伴进行体验、深度反思与总结、并引导总结与升华，鼓励迁移应用。在两天互动交流中，培育学员辩证管理思维优质习惯。

## 课程目标：

- 提升学员伙伴跨部门横向沟通能力
- 描述出自自我岗位的角色定位
- 能有效识别同事的工作风格，正确理解同事行为，建立良好的合作氛围
- 能顾问式的建立信任关系、关键时刻等工具有效进行跨部门沟通
- 掌握常见跨部门合作的工作情境处理方法
- 掌握跨部门沟通的七把金钥匙

## 课程大纲

### 第一讲：跨部门沟通协作障碍解析

**案例研究：**总经理垂直沟通渠道“变形记”

1. 组织成员相互缺乏信任的氛围
2. 组织分工不够明确
3. 团队协作忽视结果
4. 团队协作无良性冲突

### 第二讲：跨部门沟通基础修炼

#### 一、管理理论基本认知

1. 领导力释义
2. 跨部门沟通的定义

3. 情境领导释义
4. 权变理论释义
5. 教练技术释义

## 二、领导力的发展阶段

1. 管理自己、发展自己阶段
2. 管理（即影响）他人、发展他人阶段
3. 管理业务、发展业务阶段

## 三、管理者的影响力来源

1. 组织权力影响力
2. 个人权力影响力
3. 信任关系影响力

## 四、基本职场沟通技巧

1. 尊重接收者领域边界
2. 有逻辑进行编码表述
3. 选择多元化传输方式
4. 主动确认理解、执行、反馈进展

学习活动：跨部门沟通默契程度测试

## 第三讲：跨部门沟通的七把金钥匙

案例研究：屡屡碰壁的六西格玛项目经理 Sally

### 第一把金钥匙：在跨部门沟通前识别同事的性格

#### 1. 性格的常见分类

- 1) 强势型
- 2) 民主型
- 3) 宽容型
- 4) 严谨型

#### 2. 不同性格的特点

- 1) 如何识别不同性格
  - a 望：身体语言、动作、表情
  - b 闻：询问的问题、说的话
  - c 问：爱好、习惯、价值观
  - d 切：使用工具测评

- 2) 顺势而为与不同性格同事相处

学习活动：玩转性格魔方

### 第二把金钥匙：主动建立信任关系

1. 识别横向管理核心利益人
2. 主动向核心利益人建立信任关系

学习活动：情感帐户工作坊

### 第三把金钥匙：主动进行正面沟通

1. 调整沟通意愿：基于双赢出发点
2. 主动发起沟通

#### 3. 考虑对方利益需求

- 1) 考虑对方团队利益需求
- 2) 考虑对方决策人利益需求

### 第四把金钥匙：赢得对方意愿的支持

1. 清晰量化阐明收益
2. 利用管理者建立的信任关系进行正面影响

3. 利用管理者的个人权力进行正面影响

**案例研究：**屡屡失败的T产品市场推广活动

**学习活动：**同理心的倾听练习

**第五把金钥匙：形成沟通共识**

1. 同理心的倾听
2. 顾问式的表达观点

**3. 践行 EOAC 式沟通法**

- 1) Explore 探索：了解对方的需求与态度
- 2) Offer 提议：提出适当的建议符合对方期望
- 3) Action 行动：执行先前提议
- 4) Confirm 确认：确认达到预期，并思考改善

**案例研究：**某高端汽车品牌的售后服务体验

**案例研究：**惊艳的IT维修工程师 Sam

**学习活动：**常见学员伙伴横向管理情境 EOAC 练习

**温馨提示：**此横向管理情境需在需求诊断后酌情设置

**第六把金钥匙：消除职位等级差异影响**

1. 诊断对方背景与风格
2. 呈现出高水平职业化
3. 清晰目标在对方的权重预期

**4. 向上管理，借助上司的力量**

- 1) 请上司级别对等式沟通
- 2) 请上司酌情列席
- 3) 请上司提供资源支持

**案例研究：**高端政务拜访引起的火速晋升

**第七把金钥匙：及时处理团队间冲突**

1. 关键时刻式处理法
2. 主动修复信任关系
3. 追究责任
4. 更换项目接口人

**案例研究：**销售经理与功能支持经理“邮件门”

**第四讲：跨部门沟通常见情境处理-教战守策**

**一、如何识别同事风格**

**二、如何与核心部门建立信任关系**

1. 识别核心部门
2. 主动建议信任
3. 日常互动

**三、如何管理跨部门会议**

1. 进行积极性反馈
2. 应对反对意见
3. 影响同事达成共识

**四、如何管理部门间突发情况**

1. 关键资源获取
2. 他人投诉应对
3. 成员临时退出应对

**五、如何应用不同的协作策略**

1. 竞争型协作策略
  2. 合作型协作策略
  3. 回避型协作策略
  4. 妥协型协作策略
  5. 顺应型协作策略
- 系统回顾、总结