

跨部门沟通与冲突处理

课程背景

企业在当前及未来的经营挑战日益加剧，为了实现企业的经营目标，需要多个部门的联手协作。大多数的组织通过专业化的部门分工一方面提升了专业效率，但另一方面也在组织中树立了无形的“部门墙”，导致部门之间的横向沟通变得日益困难。各部门彼此各自为战，只关注本部门局部利益，忽略了彼此配合以实现公司整体利益的最大化。如何帮助企业打通无形的“部门墙”，让各自为战的各个部门能够彼此包容理解，建立全局思维，从而实现企业的整体经营目标，这将是企业当前及未来经营成败的关键。

本课程将通过多个体验式的活动，情境模拟跨部门合作过程中因沟通不畅导致的局部利益与组织利益冲突的问题，信息交流在部门之间的不对称等现象，旨在帮助学员在活动后反思跨部门协作过程中冲突产生的原因，改善沟通效果的方法，共创高效的跨部门协作方法。

课程收益：

- 了解高中基层的岗位需求与痛点，改进跨部门沟通效果
- 应用双赢思维处理个人与他人，局部与整体的利益冲突
- 辨识出周围同事的沟通行为特点，根据对方可接受的风格与其沟通
- 根据岗位要求及个人行为风格特点，组建团队，布置任务，汇报工作
- 使用同理心倾听对方谈话，给予同事建设性反馈
- 运用强有力提问和六层次表达技术，营造愉悦的工作情境沟通氛围

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：企业全体人员

课程方式：老师讲授、案例分析、情境模拟、学员互动、团队联系、

课程大纲

第一讲：跨部门岗位沟通痛点与需求分析

情境模拟：“盲人摸象”

一、沟通中的盲点

1. “周哈里窗”——信息交流的障碍
2. “我以为我知道”的信息
3. “恍然大悟”的信息

二、岗位痛点与需求分析

1. 高层的痛点与需求
2. 中层的痛点与需求
3. 基层的痛点与需求
4. 提升跨部门协作效果的行为承诺

第二讲：跨部门协作冲突的原因与处理

一、岗位目标与利益的冲突

1. 岗位目标与利益的冲突

- 1) 目标对于行为的影响
- 2) 统一个人目标与组织目标的原则

2. 整合目标与利益的组织设计

- 1) 专业分工导致的效率损失

2) “一人多能”的岗位设计

互动活动：“双赢思维”

二、文化理念差异导致的冲突

小组讨论：如何分配困难的工作任务？

1. 对优秀员工有害的管理行为
2. 文化理念对于员工敬业度的影响

互动活动：“理念站队”

案例分析：员工的工作意愿为什么越干越低

第三讲：影响跨部门沟通效果的行为风格冲突

一、四种行为风格的定义与特点

1. 课前完成个人行为风格测评问卷

2. 四种行为风格的定义

- 1) “老虎”——支配型
- 2) “孔雀”——影响型
- 3) “考拉”——平和型
- 4) “猫头鹰”——谨慎型

团队练习：“三国人物行为风格判断”

3. 四种行为风格人士的特点

- 1) 四种风格人士的行为优势
- 2) 四种风格人士的行为挑战

跨组交流：“我们的优势在哪里？”

视频材料：无法通过的军售提案

小组讨论：“谁适合当领导？”

二、工作情境中的“识人擅任”

1. 激励下属的前提——识别四种行为风格人士的动力来源

2、基于岗位胜任力模型的“选人”与“用人”

- 1) 基于下属风格特点的任务布置原则
- 2) 基于上级风格特点的工作汇报原则

案例分析：从“西天取经”的任务要求看唐僧团队的人岗匹配

第四讲：跨部门沟通的四大技巧

一、倾听方法

情境模拟：“分享我最开心的事”

1. 倾听的障碍——以自我为中心

- 1) 批评
- 2) 建议
- 3) 安慰
- 4) 好奇

2. 同理心倾听

- 1) 放下自己的观点
- 2) 体现自己的专注
- 3) 确认对方的表达

3. 3F 倾听

- 1) 听出事实与观点
- 2) 听出感受与意图

个人练习：“事实与观点判断”

个人练习：“意图判断”

情境模拟：“回应下属生病的请假”

二、两种提问方法

1. 降低能量的提问方式

- 1) 封闭式提问
- 2) 面向过去
- 3) “为什么”

2. 赋能式提问

- 1) 开放式提问
- 2) 面向未来
- 3) “如何”

情境模拟：“对比两种提问带来的情绪变化”

三、建设性反馈

1. 不当的反馈形式

2. 建设性反馈的两种方法

- 1) 行为—影响—感谢
- 2) 行为—影响—期待

情境模拟：“建设性反馈在工作情境中的应用”

四、两种表达方式

1. 非暴力沟通的表达方式

2. 赋能式表达的六层次

情境模拟：“工作情境表达模拟练习”

注：课程开始和结尾各有 0.5 小时的暖场及复习活动。

课纲可以根据客户需求进行定制化设计。