

《打破部门墙（跨部门冲突与协作）》

——执行力打造系列之 1

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

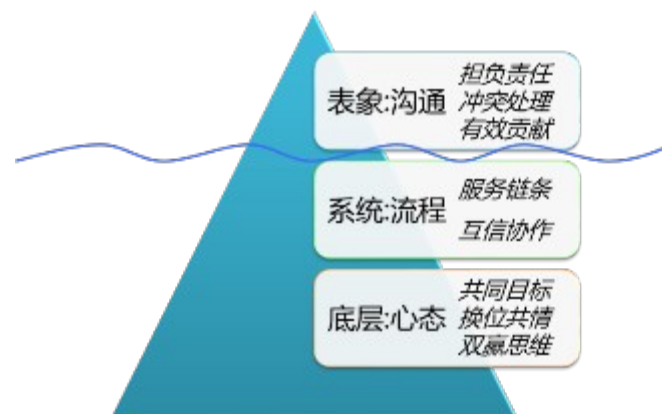
【课程背景】

- ⊙ 你说，他部门的人怎么回事？我这里在外边拼得你死我活的，好不容易搞掂客户，这后院还起火了！说是非要到下月中旬……
- ⊙ 你知道，市县公司要和省公司申请个什么流程有多长，实在着急了只好搬出总经理协调，但总不能老这样吧，今后的事情还要让省公司帮忙的，所以呢，那就等者吧……
- ⊙ 咱们的财务制度我理解，但市场不等人，别只告诉我不行，哪怕能给我出个主意也行啊！
- ⊙ 不知开了多少次的会，快半年过去了，几个部门开会就是扯皮，一点点事情推来推去，生怕自己吃亏……
- ⊙ 各部门都有自己的 KPI，问题是我的 KPI 指标不在人家的 KPI 里面……

——摘录自学员访谈

在达成公司整体目标的过程中，企业领导经常会发现：当公司整体目标分解到部门后，各部门往往只关注本部门的目标，而忽略整体目标的达成。而当各部门专注于本部门目标时，又常因职能交叉、资源的配置、合作意识，以及本位主义造成的沟通障碍、缺乏信任等，发生部门间无谓的冲突、推诿卸责，甚至几个部门结成小团体来维护既得利益……内部运营效率不高，面对外部客户时也会影响公司整体目标的达成……

【目标和成果】



- ☺ 分析挖掘主要障碍、困难、冲突起源及问题的根源；
- ☺ 从心态方面确立各部门在公司层面的共同目标，运用双赢思维解决问题；
- ☺ 在组织层面确立服务链条，在流程基础上解决职责界定问题；
- ☺ 在沟通层面找到解决的方法，利用建设性的冲突破解桎梏；
- ☺ 提升企业运作效率，增进企业的凝聚力，全面提升企业绩效；
- ☺ 增强学员自我改变的动力，及立即行动的意愿。

【培训方式】

- 影片教学、案例讨论、情境互动、讲授、知识掌握练习

【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（Interactive Development Model），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

【课程安排】

- 课程时长：2 天

- 参训人数：为便于演练，30 人左右为最佳
- 授课对象：企业中基层管理团队

课程大纲

Day 1

模块一、开篇 - 心态突破

- ✚ 情境活动体验 - 「古希腊城邦联盟会议」
- ✚ 情境活动分享
 - 我们工作中的哪些方面和游戏类似
 - 我们遇到的困难、障碍、冲突有哪些？是谁造成的？
 - 我们可以改变别人么？什么是我们可以改变的？

模块二、认知与改变

- ✚ 跨部门协作的利器 1：坦诚沟通
 - 推诿与冲突的根源
 - 如何了解他人的需求
 - 坦诚沟通，会给我们带来什么
 - 案例：没办法，规定就是这样！
- ✚ 跨部门协作的利器 2：信任
 - 信任是如何建立起来的
 - 如何赢得外部客户/内部客户的信任
 - 累积我们的“情感账户”
 - 案例：两位部门经理的邮件战争
- ✚ 跨部门协作的利器 3：大局观

- 在工作中，我们共同的需求是什么
- 小同盟与大联盟的不同
- 什么有利于建立好的同盟
 - 案例：我们真的缺人，真的……
- ✚ 跨部门协作的成果 1：应对外部竞争压力
 - 大局与应对市场竞争威胁
 - 如何应对外部竞争，我们能做的是是什么
 - 案例：运营商也“裁员”？
- ✚ 跨部门协作的成果 2：建立客户服务链
 - 我们公司的内部客户服务链条
 - 自己部门可以为公司的客户服务链做些什么
 - 案例：当总经理接到投诉电话
- ✚ 跨部门协作的成果 3：梳理运营流程
 - 我在公司中的角色是什么？应当是什么？
 - 我们在工作中可以做的调整是什么
 - 如何改善我们部门间的协作流程
 - 如何带动下属，营造良好的协作氛围

模块三、跨部门协作力测评

- ✚ 跨部门协作力模型
- ✚ 跨部门协作力标准测评
 - 总结协作力的优势

- 探求协作力的弱势
- 导师点评
- ✚ 达成团队共识
- ✚ 激发团队能量

Day 2

模块四、梳理流程规范

- ✚ 流程的意义
 - 从流程再造角度审视我们的流程
- ✚ 职责与流程
 - 职责划分与执行力
 - 部门间的客户服务链条
- ✚ 如何建立好的流程
 - 好流程必问的好问题
 - 丰田五问法与情境演练
 - 案例模拟
- ✚ 融合沟通六步法

模块五、沟通与冲突解决

- ✚ 认识我们的沟通方式
 - 良好沟通的 6 个特点
 - 情境互动：我是对的！
 - 测评：TKI 冲突处理模式测评

- 跳出冲突的 5 句话
- ✚ 情绪下的冲突解决
 - 视频观摩：一对多冲突
 - 流程步骤解析
 - 情景模拟：部门间的推诿
- ✚ 如何向上汇报争取资源
 - 视频观摩：领导，我要资源！
 - 流程步骤解析
 - 情景模拟：建设性建议的提出
- ✚ 沟通的底层密码
 - 来自德鲁克的教诲
 - 鲍雷夫法则

模块六、突破我们的问题和挑战

- ✚ 关键障碍分析
 - 聚焦正向，全身心投入
 - 分部门讨论：展望 - 回望 - 期望
 - 大组汇报：循环沟通，达成共识
 - 激发承诺的热情
- ✚ 突破障碍的思路
 - 难点聚焦
 - 跨部门工作组：跨部门流程梳理

- 分组讨论：拿出方向和方法
- 大组汇报：可行性分析 - 解决方案 - 部门共识
- ✚ 订定行动计划
 - 行动团队的形成及角色分工
 - 行动计划中的关键环节
 - 行动计划时间表的制定
- ✚ 个人责任与行动计划
- ✚ 责任与承诺

- ✚ 反思的重要成果
- ✚ 倾听团队的感受
- ✚ 下一步的方向

模块七、总结与提升