

建立信任的跨部门协作关系

——跨部门沟通与协作

课程目标：

- 了解沟通的概念、意义、障碍及影响，通过产测评了解自己的沟通能力；
- 了解跨部门沟通的障碍、影响因素及形成原因；
- 了解组织机构中的信任红利和信任税；
- 学习柯维自我信用的四个核心并进行个人信用分析；
- 学习建立关系信任的 13 种行为及组织信任的原则和方法；
- 学习跨部门沟通的六项原则；
- 了解团队思维模式及沟通特质，学习团队全脑沟通方法；
- 学习跨部门协作策略及方法及 RCRA 项目沟通法则；
- 了解部门冲突的类型、原因及解决愤怒的 4 个步骤；
- 学习托马斯-基尔曼的五种冲突管理模式；
- 学习建立合作协议的六个步骤，建立共赢的组织文化。

培训对象：各部门管理者、各级员工

教学方法：

讲解、讨论、现场测评、案例分析、录像、情景模拟、工具练习

培训时间：2 天

主要内容：

		培训内容	活动与工具	时间
第一天	上午	第一部分：跨部门沟通协作的障碍	活动一：破冰（创新团队海报）	30m
		1，沟通的概念及意义	录像一：艾琳与埃德	60m
		—什么是沟通	测评一：沟通能力自我测评	
		—人际沟通模型	活动二：测评结果交流（我个人结果及最弱的 6 个改进项）	30m
		—沟通不畅的影响		
		—沟通能力自我诊断		
		—有效沟通的障碍		
		2，跨部门沟通协作的意义		
		—什么是跨部门沟通		
		—为什么要进行跨部门沟通		
		—不良跨部门沟通的影响	活动二：跨部门沟通的意义	30m
		3，跨部门沟通协作的障碍		
		—跨部门沟通障碍的影响因素		
		—跨部门沟通的难点		
		—现存跨部门沟通障碍		
		4，障碍探源	活动三：现存跨部门沟通障碍	50m
		—跨部门沟通障碍的成因		

		<ul style="list-style-type: none"> —同质团队与异质团队 —不同职能团队的思维特质 —HBDI 各职能部门思维常模 —全脑漫游沟通方法 —团队“过程激荡”全脑沟通 <p>3，跨部门协作</p> <ul style="list-style-type: none"> —像 GM 那样思考 —沟通策略选择 —跨部门协作会议 <p>4，RCRA 项目沟通法则</p> <ul style="list-style-type: none"> —RCRA 项目沟通法 —RCRA 任务沟通训练 	<p>录像二：与不同颜色思维的人沟通</p> <p>活动三：同质性团队体验活动</p> <p>活动四：部门的思维特质与沟通特点</p> <p>活动五：跨部门协作会议案例研讨</p> <p>工具四：跨部门沟通清单</p> <p>工具五：RCRA 沟通及反馈表</p> <p>活动六：RCRA 任务沟通</p>	<p>30m</p> <p>40m</p>
第二天	下午	<p>第四部分：正视部门冲突，协作共赢</p> <p>1，冲突的类型及原因</p> <ul style="list-style-type: none"> —典型冲突流程 —冲突的不同种类 —冲突的三种原因 —冲突的相互作用 —解决愤怒五步骤 <p>2，直面冲突的原则与方法</p> <ul style="list-style-type: none"> —冲突的七个阶段 —托马斯-基尔曼的五种冲突模式工具 —冲突模式测评 <p>3，建立协作共赢的组织文化</p> <ul style="list-style-type: none"> —达成合作协议的六个步骤 —无法达成一致情况 —倡导组织沟通文化 —建立完善的部门责任体系 —建立横向沟通机制 —树立内部客户意识 <p>4，案例研讨</p>	<p>活动一：冲突原因分析</p> <p>活动二：终止负面相互作用</p> <p>测评：托马斯-基尔曼冲突模式测评</p> <p>活动三：个人冲突类型思考</p> <p>活动四：合作协议六步骤练习</p> <p>工具一：跨部门问题沟通模板</p> <p>活动五：案例研讨</p>	<p>60m</p> <p>50m</p> <p>60m</p> <p>40m</p>



人际沟通模型



部门墙现象

- 部门墙**
- 1 各部门间没有建立内部客户的概念无大规范，内耗严重
 - 2 本位主义严重（袒护下属，保护部门利益）
 - 3 跨部门流程不健全，运行中不清楚其他部门流程
 - 4 各部门在部门沟通中存在严重的分歧
 - 5 信息系统未建立，信息传递不对称或不准确

乔哈里之窗应用

- 小组讨论，列出跨部门之间乔哈里之窗四个窗口内的项目
- 时间：20分钟

	我的部门： <input type="text"/>	对方部门： <input type="text"/>
	我们不知道	我们不知道
对方知道		
对方不知道		

信任体验游戏

信任体验游戏

玩家成分

开始 步进 出圈

规则

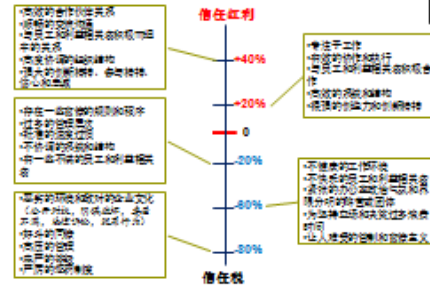
开始玩家组成如下：

- 男成员 3
- 女成员 3
- 男成员 3
- 女成员 3
- 男成员 3
- 女成员 3
- 男成员 3
- 女成员 3

注意：沙盘模式完全自愿参与，要经过反复商量，磨合磨合！完成之后，我们再来学习一下...

看看今天学到了什么！

组织机构中的信任红利和信任税



2. 自我信任的信用原则

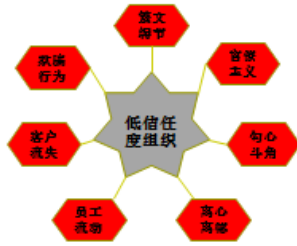
- 信用的四个核心（柯维）



信用的四个核心自评得分



低信任度组织付的7种信任税



高信任度组织得到的7种信任红利



明智的信任矩阵



跨部门沟通六项原则



问题反馈卡

姓名: _____ 部门: _____ 时间: _____ 成员: _____

发生了什么事实?	
造成了什么影响和后果?	
我的感受如何?	
我的建议是	

反馈人: _____ 时间: 1. _____ 2. _____ 3. _____

扩大乔哈里窗的公开区

如何就事论事：5W2H咨询模式



2, 团队思维模式及沟通方法

HBDI全能思维模型

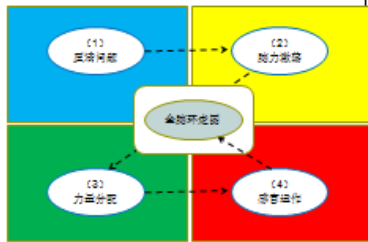


HBDI各职能部门常模

HBDI® Business Roles 商业角色



高效团队全脑“过程激荡”沟通技术



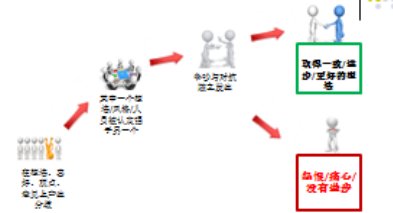
3, 跨部门协作: 像GM那样思考



4, RCRA项目/任务沟通法则



1, 典型冲突流程



用积极的方式解决愤怒

- 第一步, 什么也不说
- 第二步, 提出你的诉求
- 第三步, 积极沟通
- 第四步, 专注一列行动



托马斯-基尔曼冲突风格模型

