

# 跨部门沟通

## 课程背景：

企业在管理中遇到的普遍性的问题，是企业员工的沟通存在困难，导致管理和组织绩效失灵！一个团队 70%以上的误会都来自于沟通的问题，随着现代化社会职业分工专业化和精细化程度的加强，人与人之间的交流合作日益密切，只有不断提高自己与人沟通的能力，我们才能更好地进行自己的工作。成功的企业之所以成功，是因为他们都建有全方位的沟通机制。

对沟通的强调不是从今天才开始的，但对很多企业和个人而言，似乎沟通的成效不大。原因何在？除开一些并不真正重视沟通的企业和个人外，其问题主要出在没有注意沟通真正效果。成功企业的沟通机制不是零散随机的，恰恰相反，贯穿于沟通的全过程中的沟通机制是一种有制度保障的经常性机制。企业只有建立了系统、全面的沟通机制，才能在企业内部形成一种透明、畅通的双向沟通环境。在这种有效沟通机制下，员工们能更好地提出自己的意见，更有效地全面吸收信息，不仅有利于组织目标的达成，也有利于降低管理成本。

高效沟通，无论是对企业还是个人来说都非常重要，已经成为各类机构的管理者和员工最为关心的问题。尤其是信息已远远过载的互联网时代，随着信息量的大幅增加和沟通工具的多样化，有实效的沟通更具有重要性。

你会与人沟通吗？你做好沟通工作了吗？你进行的沟通有效吗？你知道什么沟通工具和方式最有效吗？

## 课程收益：

- ◆ 了解沟通的深层含义，掌握高情商沟通过程中的原理和方法
- ◆ 熟练掌握如何与外界进行有效的沟通，懂得如何提升沟通的艺术
- ◆ 排除沟通障碍，掌握有效沟通的基本功，避免沟通中常见的、高代价的错误

- ◆ 懂得解析沟通对象的性格，掌握针对不同性格不同沟通方式
- ◆ 找到部门之间冲突、分歧的常见原因，掌握处理冲突的方法
- ◆ 借助跨部门高绩效沟通，学会和掌握发现问题、分析问题和解决问题的方式与方法；
- ◆ 把握对下、跨部门沟通的组织沟通技巧，用“心”沟通于职场中，创造合谐高效的工作环境和效率

**课程时间：**6 小时每天，共 1 天；

**课程对象：**企业中层管理者或公司全体员工；

**课程方式：**主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法；

## 课程大纲

### 第一讲：认知基础沟通能力

#### 一、认知篇：误解无处不在 **(知识点：沟通的定义及性质，授课时间：25 分钟)**

1. 沟通是世界性管理问题
2. 沟通的定义
3. 沟通的特点
4. 沟通的目的

#### 5. 沟通的四个层次 **(知识点：沟通与约哈里之窗，授课时间：5 分钟)**

- 1) 我不懂，你也不懂
- 2) 我懂，你不懂
- 3) 我懂，你懂
- 4) 我不懂，你懂

#### 6. 误解是常态，理解是特例

#### 二、常见的两大沟通障碍 **(知识点：沟通的模型与传递障碍，授课时间：15 分钟)**

## 视频分享：沟通中的传递

### 1. 沟通不足

案例：不可思议的答案

讨论：是什么导致了沟通不足？

### 2. 传递失真

案例：传错一个字的恶果

讨论：沟通漏斗及其成因

点评：如何减少传达失真？

经典沟通案例：十分钟损失三亿欧元

小组分享：在我们公司（或部门），有哪些沟通不足的情况

## 三、性格色彩与沟通 **(知识点：人的性格与沟通，8-12 分钟)**

案例：完美的西游记，不完美的取经故事

1. 红色（表达型，活泼型）的特点

2. 蓝色（思考型，完美型）的特点

3. 黄色（力量型，行动型）的特点

4. 绿色（和平型，配合型）的特点

解读：四种色彩的天然冲突

问题：我们知道了冲突的根源在于性格，我们可以怎么做？

5. 选对沟通的钥匙——与四色对象的沟通协作之道

小组讨论：对四色客户，分别采用怎么样的沟通方式最有效？

**(知识点：重点是总结分析不同性格的人该怎么沟通，实现沟通目标)**

**(授课时间：30 分钟)**

## 第二讲：跨部门高效沟通

### 一、跨部门沟通 (知识点：引入跨部门沟通的困境，授课时间：10分钟)

1. 跨部门沟通的三个难点
2. 跨部门沟通的责任理解
3. 培养主动沟通的团队协作文化

- 1) 自主性——多说一句话
- 2) 合作性——用制度解决问题
- 3) 思考性——主动协作的来源

### 二、跨部门沟通从心态开始 (知识点：沟通的心理机制，授课时间：15分钟)

#### 1. 组织内沟通的基本原则

- 1) 面子第一，道理第二
- 2) 高标处事，低调做人
- 3) 八小时以外的功夫
- 4) 建立关系的“共同点”原则
- 5) 赢在主动沟通

### 三、跨部门沟通的动力对话系统 (知识点：跨部门沟通的解决方案，授课时间：25分钟)

#### 1. 先理解别人，再表达自己

- 1) 练习：十句话
- 2) 理解事实 (Fact) 和感觉 (Feeling)
- 3) 导致矛盾冲突的推论阶梯

#### 2. 倾听的意义

- 1) 倾听的意义在于理解而非判断

2) 防止自传式回应

3. 用提问去澄清

4. 正确面对他人的不同意见

(知识点：案例部分，场景沟通的分析训练，授课时间：45-50 分钟)

### 第三讲：跨部门中的困难沟通与解决

#### 一、 企业管理中常见的困难沟通

(知识点：跨部门沟通的常见场景，授课时间：30 分钟)

1. 分歧型

2. 回避型

3. 矛盾冲突型

案例：请找出本公司的跨部门沟通障碍的类型，并分析造成障碍的原因。

1) 从个人层面分析

2) 从组织层面分析

3) 从意识层面分析

4) 从行为层面分析

4. 困难沟通常出现的问题 (知识点：跨部门沟通的困难场景，授课时间：45 分钟)

1) 屡次沟通没有结果怎么办？

2) 遇到一些同事说一套做一套怎么办？

3) 大家都是平行部门，不配合怎么办？

二、 高效解决困难沟通 (知识点：常见沟通场景的解决方案，每个授课时间约 10 分钟)

案例：沟通困境——总经理月度例会的无助与争执

1. 听懂意思

1) 记住有个词叫做：倾听

2) 听的五大要诀：适应、换位、关注、鼓励、理解

## 2. 问对问题

1) 问对问题的五大要诀：单一、简短、稍等、量少、适时

2) 优势谈判之间的技巧

## 3. 说到点上

1) 结论提前，理由退后

2) 事实提前，感觉退后

3) 对方提前，自我退后

视频：没有说到点上

## 4. 说到点上的要诀 **(知识点：解决跨部门沟通困难 4 原则，授课时间：20 分钟)**

1) 简单

2) 准确

3) 通俗

4) 真诚

## 三、管理者在跨部门沟通中的自我认知与定位

**(知识点：沟通问题往往是管理者的问题，是企业文化、思维方式和习惯问题)**

**(授课时间：15-20 分钟)**

### 1. 沟通中高层应该：

- ◆ 紧盯目标；
- ◆ 给予足够的资源去建立作业流程；
- ◆ 搜集反馈信息同时拒绝逆向授权；
- ◆ 发布足够信息便利下属；

2. 沟通中中层应该：

- ◆ 领会上级意图；
- ◆ 支持上级目标；
- ◆ 统合下属信息；
- ◆ 安抚下属情绪；

3. 沟通中基层应该：

- ◆ 对接口信息保持敏感；
- ◆ 积极反馈；
- ◆ 不逆向授权；

**(课程总结，20-30 分钟)**

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨