

跨部门协作与沟通

课程背景：

在公司内部，跨部门沟通是很重要的，但是却经常出现沟通失败的现象，这源于各部门的自我保护和整体感缺失的原因，改善这个状态非常重要，在和众多的管理者交流中发现，期望顺畅沟通的愿望非常强烈，但是由于个人主观认知上的差异，未能跨越部门保护的屏障，在这种情况下单独提高沟通技巧显然是不足够的，更为重要的是要从理念方面入手，摆正立场、平衡局部利益与整体利益的关系并洞悉跨部门协作背后的人际因素。

沟通技巧本身也会起到很大的作用，据统计职场内部沟通的时间大约占其工作时间的40%-50%，而随着职位的提高，协调沟通的比率将会更高。提高沟通技巧也就成为了提高公司内部沟通的有效性以改善运营效率的重要手段。

本课程通过对人性的分析，深层次的寻找打动别人的基本方法、流程、基本原理。重新梳理部门之间的人际关系与配合协作，从工作角度理性分析，从梳理部门配合和整体性出发，使学员掌握跨部门沟通的基本方法，从人性与动机角度剖析矛盾的主要来源，实现工作与沟通顺畅。

课程收益：

- 发现了解沟通立场，掌握不同立场的协调要点；
- 掌握沟通的基本要素，使沟通可以顺畅进行；
- 学会建立信任化解冲突的基本渠道；
- 学会同理心分析方法，真正做到知己知彼一沟就通；
- 学会利用工作动机原理缩短部门间人际距离；

- 掌握快速定位对方性格的方法并实现高效协作；
- 掌握针对性的沟通技能与职场处事的原理和方法

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理干部

课程形式：理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

课程大纲

案例导入：生产协作

第一篇：跨部门协作的现状与障碍分析

第一讲：隐藏在部门间的协作障碍

一、部门协作的体系障碍

1. 官僚化结构化——分工过细，缺少互利接口
2. 部门保护主义——缺少全局观念
3. 思维惯性化——设定人为界限

二、部门协作的矛盾障碍（职场矛盾的分类）

部门协作矛盾的核心：情感与关系

1. 对上的认知矛盾
2. 对下的管理矛盾
3. 与组织的资源矛盾
4. 平级部门的协作矛盾

三、部门协作的操作障碍

1. 丧失交流优势
2. 滥用交流技巧

案例：突兀的宴请

第二讲：改善协作的两个维度

维度一：调整认知——辨别主动权

1. 主动在我：事比人重要，关键在于事件推动
2. 主动在人：人比事关键，重要在于对方感受

维度二：改善行为——搭建关系、掌握沟通技巧

1. 关系需要经营——加强关系改善的计划性
2. 运用沟通技巧——增加交流的有效性

第三讲：搭建良好关系，构建协作基石

一、良好关系在部门协作中的作用

1. 促成协作意愿
2. 产生换位思考

案例：蒙牛——企业内部协助

二、人际关系的文化基因

1. 地缘论
2. 东西方文化差异

三、人际关系搭建的五个障碍

障碍一：缺乏信任

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

障碍四：逃避责任

障碍五：缺乏规划

四、建立人际关系的五个方法

方法一：放低身段建立自我人际优势

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

方法五：关注兴趣调频共振

第二篇：控制情绪化解冲突

第一讲：冲突的来源与产生

一、利益的刺激

1. 生物性本能的衍生
2. 团体利益的映射

二、情绪的影响

1. 全感的底层逻辑性

2. 感性和理性的转化

- 1) 感性为先的生理体现——快思考
- 2) 转化成理性的重要标志——慢思考

3. 区分良性与恶性冲突

- 1) 影响范围
- 2) 持续时间
- 3) 是否可控

第二讲：化解冲突的情绪控制方法

一、情绪的四大特点

案例：踢猫效应

特点一：情绪会被传导

特点二：情绪会被放大

特点三：弱者伤害极大

特点四：远交近攻表现

二、发现自我情绪

1. 察觉情绪反应特征
2. 找到情绪发作阈值

三、控制自我情绪

一一情绪是工具、不是目的

1. 改善认知

案例：曾国藩的轿子

2. 改善状态
3. 节奏放慢

4. 转换环境

四、发现他人情绪

1. 语速、语气变化
2. 肢体语言预警信号

五、引导他人情绪

1. 改变对方体态
2. 降低节奏
3. 暂时搁置话题

第三篇：跨部门沟通技巧

第一讲：沟通的六大要素

沟通的定义：语言与非语言相结合实现目标的过程

要素一：沟通目标

要素二：情感表达

互动：表达情感的方式

要素三：气氛营造

要素四：描述事物

互动：准确描述事物

要素五：平衡分歧

案例：家长平衡孩子的学习娱乐

要素六：达成协议

第二讲：沟通的望闻问切

一、望——察觉沟通对象的非语言表达

1. 洞悉肢体语言
2. 了解表情奥秘

二、闻——善于倾听对方的表达

互动：听与倾听的区别

1. 倾听的五大层次

层次一：听而不闻

层次二：假装倾听

层次三：选择性倾听

层次四：专注的倾听

层次五：设身处地地倾听

2. 倾听的三大技巧

技巧一：主动式倾听

技巧二：共情式倾听

技巧三：批判式倾听

三、问——巧妙提问引导沟通结果

1. 开放式提问获取信息
2. 封闭式提问锁定信息
3. 重复式提问找到盲点

互动：《我是一只小小鸟》的信息解读

4. 直击痛点提高说服水平（说服他人的技巧）

——说服他人的关键在于利益

- 1) 真实的细节
- 2) 合理的参照
- 3) 对事不对人

四、切——个性化沟通技巧

1. 快速识别对方的性格

- 1) 进取型性格的特征——快速、目标感、二分法
- 2) 分析性性格的特点——严谨、流程高手、重原则
- 3) 沟通型性格的特点——快乐、转换快速、思维跳跃
- 4) 执行型性格的特点——踏实、重感情、悲观
- 5) 综合型性格的特点——中庸、纠结、重点区分不明显

2. 建立与不同性格对象的沟通

- 1) 与进取型性格的沟通——注重引导过程
- 2) 与分析性性格的沟通——注重引导目标
- 3) 与沟通型性格的沟通——注重控制话题
- 4) 与执行型性格的沟通——尊重个人感受
- 5) 与综合型性格的沟通——注意区分重点