

# 《跨部门沟通与协作》

## 【课程背景】

在工作的奋斗中，在对内、对外越来越频繁的合作中，难免碰到冲突、误解、攻击、矛盾，有些你可以躲开，有些是你始终无法回避的。

唯权力论：

★“谁权力大、谁有话语权，谁就说了算。不行就去找领导谈吧！”

★“客户那边就是这样要求的，你非要那样，影响了客户关系，谁负责？”

唯利益论：

★“大家各有各的 KPI，说了也没用，各顾各的吧，说多了还招人烦。”

唯道理论：

★“你要按流程走呀，都有规定的，该谁负责，那就是谁负责。”

★“数据在这儿摆着呢，那不就是你的问题，你还有什么好说的？”

出了状况，要么不谈，要么谈了就吵，双方都要证明不是自己的问题，都觉得对方应该做出改变。结果，事情没解决，反而破坏了关系，导致工作效率低迷，合作出现裂痕……

## 【课程定位】

面对绕不开的分歧和冲突，若您不能用所谓“命令”和“权威”的方式“压服”对方，若您期望对方能心悦诚服的接受您的建议，积\*的做出调整。

那么，这次课程正是帮助您看清人与人之间“被影响”的本质，辅导您掌握更简单的“影响”他人的实用方法，并一步步助力您成为迈向卓越的影响者，有充分能量从容的驾驭“挑战性”的对话场景，进一步提高合作效率，深化合作关系。

Ø 何为“影响技术”？

Ø R 能够坦诚、乐观的理解对方想法，友善的挖掘对方异议的本源；

Ø R 主动启发对方关注并思考不同的角度，帮助对方做出舒服的选择和调整，不会一个劲儿的讲自己所谓的道理，不把自己的想法硬扔给对方；

R 深入关注对方需求，积极的在自己的意见和对方需求之间建立桥梁和共识；

R 持续营造和维系轻松的沟通氛围，不裹挟对方的信任，使双方的对话及探讨能够不断深入、真正共鸣。

### 【学习收益】

★ 对公司：

① 突破本位主义，建立共同认知，进一步强化各部门目标有效服务于组织的核心目标的关键意识。

② 有效化解和处理部门间（跨团队）的冲突，降低企业内耗，提升组织内部的运行效率，深化内部竞争与合作的文化氛围。

③ 理顺跨部门协作中典型场景的实践逻辑，并针对内部合作的常见问题背后的管理体系优化，给予诊断性建议。

★ 对个人：

① 在对话性协作中，认识争议处理中的挑战及影响他人的本质，当意见共识出现障碍时，愿意并能够在沟通（对话）方式上，做出合理调整和必要改进。

② 在沟通交互中，及时开放自我视角，积极探索并理解对方的需求和顾虑，通过洞察和影响技术，为对方提供更敏捷、更多元的思考角度，推动更深层次的共识。

③ 在沟通碰撞中，主动建立沟通的双向通道，学会营造并维护坦诚沟通的氛围，既为问题的解决贡献自己的想法，又不拘泥于观点，兼容并成就彼此的信任关系。

### 【教学方式】

方法拆解 30%；案例复盘 30%；对标演练 30%，共识对话 10%

### 【课程大纲】

\*\*部分 目标和资源之间的博弈

★触点 1：不同部门的目标是不是必然会发生冲突？其底层逻辑是什么？

★触点 2：组织内资源稀缺是常态，如何合作？是进攻还是让步？

★触点 3：基于价值观，还是基于价值，如何建立更敏捷的跨部门协作机制？

层次

性资源和障碍有哪些？

实战互动：Mini 行动学习

R 说明：通过团队共创，梳理（触点）问题，形成去中心化的策略应用框架

第二部分 挑战、协作与对话

★触点 1：升级“猴子管理法”，锁定跨部门彼此间的责任？为什么各部门沟通之间永远存在“部门墙”？

★触点 2：跨部门之间的交叉地带（界线模糊、三不管），怎么解决快速响应与责任机制的同步？

★触点 3：两个部门（跨团队）同时负责一项工作（业务复杂度导致流程长、跨度大），各自流程的价值边界如何界定？

★触点 4：怎样避免跨部门之间“踢皮球”，尤其是“推、拖、扯”？开放与闭合的沟通机制如何设计？

“十指连心”跨部门挑战之团队会诊法©（Fingers with hearts）

∅ \*\*指：现象化卡点；

∅ 第二指：寻找“X”；

∅ 第三指：聚焦大小“王”；

∅ 第四指：坦白逻辑；

∅ 第五指：\*小化逻辑圈；

∅ 第六指：倒逼目标；

∅ 第七指：碰撞方案；

∅ 第八指：反思团队心路；

∅ 第九指：竞拍方案；

∅ 第十指：定制行动

第三部分 挑战性对话中的影响技术

模块一：跨部门对话中，如何正向施加影响

## 1、跨部门沟通的四大主要障碍

a、环境障碍；b、语义障碍；c、认知障碍；d、心理障碍

## 2、运用影响技术的四个核心步骤，牵引协作中的挑战

a、理解场景——试探入口，调适期望值

b、澄清意图和责任——不纠结于彼此的边界，把责任转化为感性和理性的需求

c、优先接纳——开放自我，不修饰、不掩饰

d、承诺行动——拆解问题内核的层次，从低风险点快速行动，并共识阶段成果

★案例解析：华为和阿里的执行者，如何建立基于内部客户服务的非职权影响力

★情境演练：在跨部门流程不健全的现实问题中，运用影响技术的四个核心步骤，

优先解决信任的入口

## 3、挑战性协作中五种常见的干扰因素

a、自负；b、部门利益；c、资源短缺；d、自身发展；e、软文化缺失--唯 KPI 论

## 4、准确分类跨部门协作中的人际沟通障碍：

a、聆听障碍导致的互不理解；b、利益冲突导致的互不相容

c、立场不同导致的互不融合；d、性格障碍导致的互不喜欢

## 5、跨部门协作中人际风格的挑战与对话

a、四种典型的人际风格

- b、四种人际风格的特点
- c、四种人际风格的沟通技巧
- d、差异化的人际抓手，影响不同类型的伙伴

## 6、沟通与行为的关系

- a、沟通对行为的影响
- b、沟通如何改变行为
- c、微表情和肢体语言对沟通的价值及影响

★关键研讨：如何用理性表达建立有效工作关系，达成最终的效率成果？

★案例解析：对不同的人说不同的话——深入认识人与人之间的差异

★情境演练：用3个别人喜欢听的句型说话，消除对抗的矛盾情绪

## 模块二：如何在冲突中完成建设性对话

### 1、冲突的根源和类型

### 2、托马斯 TKI 冲突模型分析

- a、团队和跨团队冲突的表现； b、冲突产生的阶段；
- c、产生冲突的五大真因； d、冲突化解的实践取舍

### 3、处理冲突的策略之一：竞争

- a、如何正确运用竞争
- b、竞争策略使用不当的结果

### 4、处理冲突的策略之二：迁就

- a、如何正确运用迁就
- b、迁就策略使用不当的结果

## 5、处理冲突的策略之三：回避

a、如何正确运用回避

b、回避策略使用不当的结果

## 6、处理冲突的策略之四：妥协

a、如何正确运用妥协

b、妥协策略使用不当的结果

## 模块三：如何以动力对话实现成长性合作

### 1、先理解别人，再表达自己

a、动力对话的框架和兴奋点设计

b、导致矛盾冲突的假设性和推论性思维盲点

c、同理心的源头和应用阶梯

### 2、倾听的解码与应用

a、倾听的意义在于理解而非判断

b、不仅仅听出事实和情绪，更关注对方的意图和出发点

c、防止自嗨式回应

### 3、用提问去澄清

a、教练式提问：剥离、牵引、溯源、转化

b、从推论中回归事实

c、在演绎中还原事实

d、如何问问题不会引起防卫

★情境演练：从小组成员不同立场的问题出发，重新梳理跨部门沟通中语言与情绪的频道

★情境演练：2人一组，复盘一次不愉悦的对话体验，现场制定自我改善与成长计划

★情境演练：结合前面所学的方法/工具，设计一个匹配自身的挑战性对话策略