

打破壁垒—跨部门高效协同

一．课程背景

任何一个组织在跨部门协同中会遇到诸多困难，有效解决这些问题才能促进部门间合作的顺利实现，增进公共价值，根据课程导师研究 85%的企业表示部门间常有沟通不畅与协同扯皮的现象，75%的企业认为跨部门协同的最大问题是利益问题。很多企业里，单个部门内部沟通协同很畅通，但一到部门与部门之间，沟通就出问题，不要说是协同，仅仅是简单的工作沟通，都难免争论和扯皮；部门之间，一遇到责任都相互推脱，认为是其他部门的问题，一碰到成绩，大家争先恐后，都觉得是本部门的功劳；一个由某部门主导的工作，其他的部门都不愿意积极主动配合，多一事不如少一事……所有的上述这些问题，源于部门间有一堵无形的墙，职责划分的利益墙，零和博弈的观念墙，却对企业经营管理产生了极大的阻碍，增加了企业管理成本，降低了工作效率。

如何打破部门墙，克服部门间的协同障碍，如何突破沟通瓶颈，提升企业运作效率，增进企业的凝聚力，成为企业经营发展、管理增效的关键问题，本课程将通过案例、工具、演练、促动、教练等方式让学员做中学、学中悟、悟中得。

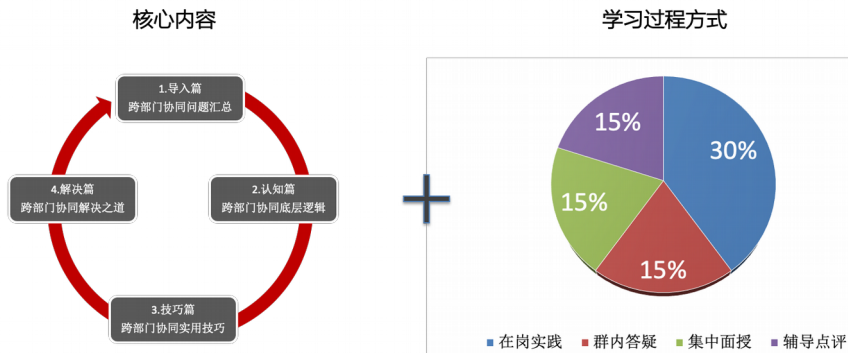
二．学员收益

- 1、**统一认知** 通过体验性学习让团队对跨部门协作建立统一认知
- 2、**实用工具** 全过程辅以实用工具，便于理解、应用
- 3、**直面问题** 运用教练技术，引导团队反馈实际问题，澄清本质
- 4、**促进协同** 通过共同目标的推演，提升团队对目标的认同度，促进后续协同
- 5、**落地转化** 团队现场共同设计目标达成路径、促进培训的真实转化与实际应用
- 6、**促进承诺** 引导团队对跨部门协同中的自我任务进行承责

三．课程工具

- ◇ 1+2=3 沟通模型
- ◇ 反馈三形式工具
- ◇ DISC 性格识人
- ◇ 目标四维制定
- ◇ 冲突处理管理表
- ◇ 跨部门问题解决四步骤
- ◇ 跨部门会议标准表

四．设计逻辑



五. 开展方式

项目制●课程开展训练路径		
训前	训中	训后
机构调研	课程训战	学员实践
讲师调研	情景研讨	机构跟进
课程定制	工具实练	线上辅导
		成果转化

六. 课程大纲

导入篇：跨部门协同的问题与意义

跨部门的协同是众多组织存在的问题之一，在很多组织里已经“习以为常”，为了让学员融入场景，共同“看见”问题，整合核心痛点，在本章课程设计如下：

一、跨部门协同的挑战与问题

1. 小组风暴：跨部门沟通的那些事
2. 聚焦问题：学员问题汇总
3. 为什么组织亟需关注跨部门协同
4. 案例分析：谁都不想负责？

跨部门协同定义

跨部门之间围绕组织的目的形成**统一的目标**，并通过**语言、非语言**的方式将思想与情感的**传递和反馈**的过程，以求与（对方）跨部门**思想达成一致和感情得以通畅**，最终实现**高效协作的增量效应**。



认知篇：跨部门沟通协同底层逻辑

在跨部门协同中，我们看到了很多表象的问题，这些问题的产生很多是当事人基本的认知出了问题，这时候我们个人又很难主动意识到，而习惯性的把责任推给对方，这样就错过了最佳问题解决的方案，在本章，我们将为学员分享：

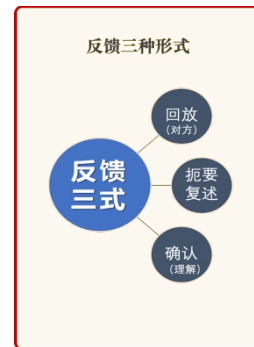
一、跨部门协同的概念

1. 是什么
2. 为什么

二、跨部门沟通中说与听的偏差



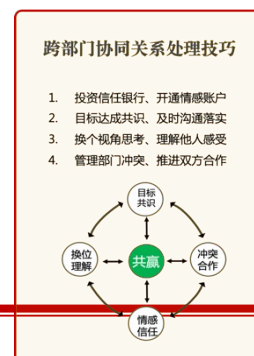
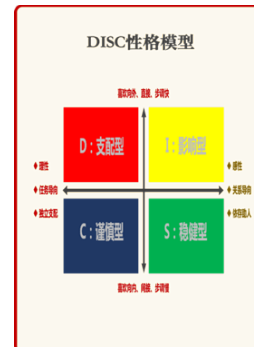
1. 偏差的客观性
 2. 沟通中的 55387 定律
- 三、 跨部门协同沟通模型
1. 协同沟通中 1+2=3
 2. 沟通冰山模型
 3. 情境模拟：失效沟通与成效沟通
 4. 实战演练：一场有效的跨部门协同沟通
- 四、 有效沟通之积极聆听
1. 聆听的三层次
 2. 有效聆听五步法
- 五、 有效沟通之建设性反馈
1. 反馈的价值
 2. 反馈三种形式
 3. 案例实战：开展一场有效的反馈
- 六、 人际关系之性格偏好
1. 人际沟通中的困局：好心没有好报
 2. DISC 模型：性格偏好——相互匹配的通行证
 3. 如何与不同性格同级人员沟通协同
 4. 分组体验与研讨：我的偏好与不喜欢的行为方式



技巧篇：跨部门协同关系处理技巧

在组织内部协同中，问题一直都是存在的，重要的是当事人用什么样的心态，采用了何种技巧，实践证明，只有当我们掌握了多种方法技巧，以不变应万变，灵活处理，这样将问题防范于未然，在本章我们将为学员带来：

- 一、 投资信任银行、开通情感账户
 1. 信任的内涵
 2. 情感账户
 3. 小组研讨：存款行为与取款行为
- 二、 换个视角思考、理解他人感受
 1. 拓展你的视角：五种视角看世界
 2. 情境案例模拟：一个故事的五种诠释
- 三、 目标共识共担、及时沟通落实
 1. 案例讨论：目标与沟通
 2. 目标的定义与理解
 3. 公司目标的五个层级
 4. 目标制定的四大维度
 5. 设定目标五原则
 6. 团队研讨：跨部门目标协同法：
 - 1) 设定：一页纸目标设定法
 - 2) 策略：制定措施与行动计划
 - 3) 执行：RACI 法制作团队共担责任落实表
 - 4) 跟踪：跨部门航管

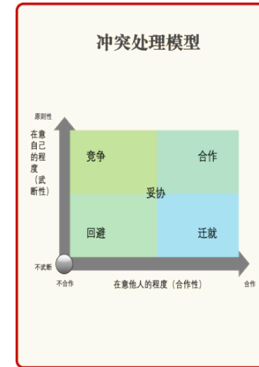


四、 管理部门冲突、推进双方合作

1. 面对部门冲突的五种策略
2. 案例复盘与研讨：如何扭转一场失败的部门冲突
3. 团队输出：如何合理运用五种策略化解冲突

实战篇：跨部门协同问题解决之道

在实际的协同中，难免因为各种原因导致跨部门问题产生，这个时候需要管理者掌握系统的流程，理性的面对，既要关注人，也要考虑事，唯有这样才能解决面对的问题，在本章课程为学员带来如何在处理过程中最大程度的降低问题导致的负面影响



一、 个人层面：跨部门协同四步骤法

1. 第一步：厘清事实
2. 第二步：思考决定
3. 第三步：采取措施
4. 第四步：确认结果

俩俩演练：化解一场部门间冲突让彼此协同

二、 业务层面：跨部门协同会议场域构建

1. 跨部门会议的困境：不理想的状态
2. 建立参与者责任
3. 会议进行的四大程序
4. 团队实战：一页纸标准化会议法

三、 组织层面：跨部门协同五维度法

1. 搭建网络系统，提高协同效率
2. 倡导健康文化，持续推动落地
3. 完善责任体系，法治人治结合
4. 设立会议机制，提高协同效率
5. 规定沟通机制，打通横向障碍

团队研讨：从本部门出发可采取方案有哪些



训战篇：跨部门协同学习总结与行动

1. 小组研讨：课程习得与价值
2. 个人行动：目标与KISS

七. 课程观点（部分）

- 1) 胜则举杯同庆，败则拼死相救，上下同欲者胜，左右相斗者衰
- 2) 处理跨部门问题时，多一份思考与分析，少一份鲁莽和遗憾
- 3) 不管一个人多有才能，一个真正协同的集体要比一个人更聪明和更有力
- 4) 在你发怒的时候，管理好自己的嘴巴，减少自己的怒气，避免祸从口出。
- 5) 高效沟通很简单，先听，再问，最后说
- 6) 倾听对方的意见或议论就是尊重。很多管理者疏忽了这一点。
- 7) 如果你想要改善人际关系，获得别人的帮助，请记住：主动、真诚地关心别人。
- 8) 协同沟通要留点余地，顾及对方的情面，愉快的结束，让双方都成为胜利者，这才是胜利。

- 9) 发展与维系各方畅通的沟通管道是管理者的核心能力之一
- 10) 一场愉快的沟通往往始于对方的兴趣点，如果你想让别人接纳你，从别人感兴趣点的切入，这是一切的开始
- 11) 智者重因，凡人重果；而改变自己，从提升思维层次开始。
- 12) 当你想要说服他人时，请一定照顾到对方的自尊，否则再好的言语也没用



八．训后落地

九．客户反馈

《跨部门高效协同》课程里大量丰富的有代表性的工作案例，内容实用，讲师授课生动，论与案例的结合，深入浅出，公司很多中高层者都表示发现了目前组织协同方面的缺点和不足，对日后的工作、生活有较好的指导、帮助作用！

——苏州某互联网公司组织发展总监

虽然做管理已有五年，组织协同沟通也是每天都会遇到，老师所授的知识对我们而言是新的，通过《跨部门高效协同》让我对组织协同有了系统认识，印证了已掌握的知识，确认了一些模糊的概念。使自身知识有了贯通，收益颇丰，希望今后有更多的机会参与培训。

——山东某金融公司企划部经理

公司组织的《跨部门高效协同》培训课程此次对我而言收获很大，学到了过去在书本工作中学不到的东西。我深信将所学到的知识用于今后的工作实践，一定会带来好的结果，我向大家推荐这是一个很棒的课程，每一位管理者都值得参加。

——浙江某互联网公司经理

《跨部门高效协同》培训让我受益良多，开阔了思维，转变了观念，平时生活中，工作中遇到了不少问题，通过这次的学习让很好困惑得到了解决，对于我这种工作八年的员工。这个学习将助于突破自己的瓶颈，在学习的过程中我也在反思自己在跨部门协同中遇到的问题，很多迎刃而解，谢谢老师！

——上海某卫浴公司研发经理

十. 培训见证

