

## 打破部门墙 -- 高效跨部门协作与沟通

### 课程背景：

#### 痛点问题：

- 各自为政，站在自己部门角度，不顾公司大局利益
- 公司业务运作，衔接不畅，低效或脱节
- 部门之间，互不往来，互不买账，相互指责，协作不顺
- 答应的事，迟迟不办，或者敷衍了事，不合要求
- 公司的事，都不想担当，扯皮推诿；出了问题，找不到人承担责任

。。。

#### 原因分析：

有工作方法，流程制度，权责边界，公司文化，沟通技巧等各方面的的问题。比如计划部门一直希望营销部门提供准确的销售预测，否则自己的计划和生产做不准，但是销售部门说做不到。还有缺流程缺规范，工作是经验性操作；部门之间有些工作职责缺乏明确划分，老板时常是谁有空谁做，导致混乱；然后企业上游服务下游，职能服务业务的客户文化，以及执行不力的执行文化；以及说话不讲技巧，口之心快地沟通，都导致跨部门协作上的问题和困难。

#### 解决方案：

- 如何使各部门岗位之间，边界权责清晰？
- 如何使各部门围绕公司业务，一盘棋，步调一致地协作？
- 如何营造就事论事的沟通氛围？
- 如何打破部门墙？
- 如何把部门之间的相互配合动作高效管理起来？
- 如何使沟通更顺畅有效一些？

本课程尝试帮助学员解决上述问题。

### 课程收益：

- 理解业务统筹管理的六步组合拳的逻辑思路和方法
- 掌握部门之间横向互控规则的建立方法
- 掌握客户服务标准的制定方法
- 掌握引导达成合作共识的话术句型
- 了解打破部门墙的基本思路
- 了解推行工作流程的策略和方法

### 课程对象：

部门经理，团队经理，中层管理者，部门主管，团队主管，项目负责人，有项目协调和管理责任的总监、主、协调人等

### 课程大纲：

#### 一、跨部门协作沟通低效不畅顺，问题出在哪？

1. 方法问题：问题太复杂，没有科学方法
2. 规则问题：缺乏流程规范，边界和标准太模糊

3. 文化问题：没有客户意识，没有执行力
4. 技巧问题：不解人性心理，不讲沟通艺术

## 二、如何使工作责任清晰，有法可依？

1. 职能职责
  - 部门职能独立互斥
  - 同一职责区分负责和协助
  - 形成制度发布实施

案例：采购问题到底谁负责？

2. 业务流程
  - 选取业务类别
  - 形成流程闭环
  - 明确步骤标准
  - 梳理动作岗位
  - 明确发文发布

案例：谁都可以指挥生产吗？

研讨：当你发现流程有问题，如何发起及组织推行？

3. 工作计划
  - 各要素量化
  - 形成三定表格
  - 确认发布到人

方法案例：5W2H 及三定法案例

案例：生活中的旁观者效应

## 三、如何使跨部门主业务协作事项执行高效？

1. 建立统筹管理机制：
  - 梳理统筹管理环节和动作（计划，准备，检查，攻关，考核，协调）。
  - 建立统筹管理机制：如何运作，如何管理（组织及职责，工作流程；管理制度）

案例：出不了货受罚，谁都没有责任？

2. 管控执行风险点
  - 识别流程协作中的痛点和风险点
  - 梳理方法建立标准
  - 制定动作闭环管理规则

工具：三要素法练习

3. 建立异常问题快速响应机制
  - 作用：对问题快速报告，响应，处理
  - 特点：快速高效
  - 要点：分级处理，分级报警，责任到人，动作量化

案例：三色报警机制

4. 部门间横向互管机制
  - 明确合作痛点
  - 背靠背梳理诉求和要求
  - 讨论共识诉求和要求
  - 制定三要素管理规则
  - 监督执行和考核管理

工具：横向互控法练习

#### 四、如何建立和维护规则文化？

1. 合理制定流程制度六步法
  - 制定草案，征求意见，研讨审核，培训考试，策略试行，正式推行
2. 宣传规则文化价值观
  - 制度大于领导，按规则办事
  - 案例管理
  - 文化考核
3. 领导带头遵守执行规则
  - 抓领导和骨干的作风反省
  - 抓领导和骨干的违反处理
4. 为制度执行加一把锁
  - 稽核监督机制
  - 文化价值观考核
5. 制度管理和领导管理的平衡
  - 例外与例行
  - 制度里的例外规定

#### 五、如何建立良好的服务文化和执行文化？

1. 建立客户服务文化
  - 找到直接客户
  - 梳理服务客户价值
  - 制定客户服务标准
  - 开展宣传，奖惩，考核活动

案例：客户服务标准模板

2. 建立稽核追踪机制 9 步法
  - 挑选合格人选
  - 制定稽核参照标准
  - 根据周期重点开展稽核
  - 制定稽核计划
  - 稽核操作流程及注意
  - 稽核结果记录处理
  - 稽核数据统计及处理
  - 稽核人员管理

案例：某企业的稽核机制运作

## 六、如何有效沟通，达成协作共识，推进协作成果？

### 1. 达成共识的沟通

- 5个句型

案例：模拟练习

### 2. 过程跟进的沟通

- 备忘录方法

### 3. 解决问题的沟通

- 抛砖引玉

- 不抱怨

### 4. 完成庆功的沟通

## 七、如何打破部门墙？

### 1. 领导关系改善

### 2. 部门间联谊

### 3. 建立协作团队

### 4. 轮岗交流

### 5. 连坐考核