

# 推倒部门墙

## ----跨部门沟通与协作

主讲老师：杨洪波

### 课程背景：

研究表明，职场从业者 70%的工作与沟通有关，企业中 70%的问题是由于沟通障碍引起的，工作效率建立在沟通效率之上。绝大部分的管理失效，起源于沟通的无效，导致部门间互相扯皮，推卸责任，最终体现为沟通的失败，协作的失败，团队目标很难达成。解决跨部门沟通协作的问题，势在必行。

- ◇ 为什么部门之间沟通的变得如此费力？
- ◇ 我们如何提高自己的沟通效率，最大化我们的收益呢？
- ◇ 为什么只有主导部门投入，其他人却在观望，不主动配合？
- ◇ 如何打通部门之间这厚厚的一堵堵墙？
- ◇ 如何避免同事、客户之间的误解？
- ◇ 如何避免跨部门沟通障碍及化解冲突？

本课程结合工作实际和沟通技术，帮助学员克服部门间的沟通障碍、掌握跨部门沟通的方法，提升企业运作效率，增进企业的凝聚力。

### 课程收益：

- ◇ 深刻认识工作中跨部门沟通的重要性；
- ◇ 了解跨部门沟通的壁垒；
- ◇ 掌握人际间沟通的 7 种障碍；
- ◇ 掌握 4 种不同性格特质的沟通特点；
- ◇ 学习在工作中与不同风格同事融洽交流，和谐相处；
- ◇ 提升化解冲突的能力,达成双赢，懂得换位思考，高效沟通相互协作；
- ◇ 降低工作中沟通效率低下造成的负面影响，提升工作效率，为组织创造价值。

### 课程特色：

- ◇ 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐，深入浅出、善于和学员互动、亲和力强，幽默风趣；
- ◇ **1/3 理论讲解，1/3 模拟体验，1/3 互动分享；**
- ◇ 以学员为中心，在模拟中学习，在互动中学习，在体验中学习。

课程受众：业务骨干、技术骨干、后备干部、基层主管、团队负责人、中高层管理者。

课程时间：1 天（6 小时/天）

### 课程大纲：

## 一、跨部门沟通的重要性

1. 沟通的原理
2. 跨部门沟通的含义，什么是部门墙  
【案例】不赚钱的订单接不接？
3. 跨部门沟通协作的重要意义

### 【情景体验】分工与合作

- 1 提升工作效率
- 2 降低组织内耗
- 3 形成团队精神
- 4 整合资源创造更多机会

#### 4. 跨部门沟通的原则

- 1 信任原则----沟通的基础

人际关系的本质--情感账户

信任的核心：品德、才能

#### 【案例】面对不合作的财务主管

- 2 主动原则----沟通第一法则

#### 【案例】费力不讨好的助理

- 3 双赢原则----沟通的本质

创造第三选择，追求双赢

我看到我自己--我看到你--我找到你--我与你协同

#### 【案例】化学反应----合金的力量

## 二、突破跨部门沟通的壁垒

### 1. 部门间的沟通障碍类型

- ① 天生分歧型
- ② 回避型
- ③ 矛盾冲突型

### 2. 克服人际间的沟通障碍

- ① 人际沟通的主、客观障碍

#### 【案例】语言沟通障碍

#### 【案例】为什么新娘婚礼当天开始生气

- ② 四型人格在跨部门沟通中的分析与应用

- A.四种性格的不同人际沟通特点
- B.不同性格特质的沟通、相处原则
- C.各种特质之间的互补组合与自然组合

#### 【工具】DISC 性格测试分析

- ③ 尊重、欣赏

- A.君子和而不同

#### 【案例】为什么处处碰钉子？

#### 【讨论】工作中多结交什么样的同事？

- B.欣赏与赞美

#### 【案例】袁枚的一百顶帽子

### 3. 突破组织间的沟通壁垒

- ① 开启畅通的沟通渠道

- A.正确地做事情

#### 【案例】主动反馈工作

#### 【案例】扁鹊三兄弟

- B.效果最好的沟通方式

#### 【案例】技术专家与车间主任

- ② 营造融洽的沟通氛围
  - 【案例】“高效”的窗口
  - 【案例】美军士兵的微笑
- ③ 树立内部客户服务意识
  - A. 客户满意为中心，先让内部客户满意
    - 【案例】海尔砸冰箱
  - B. 了解内部客户需求，对结果负责发现“商机”
    - 【案例】哪个部门的责任？
  - C. 产品/服务符合标准，同时关注对方感受
    - 【案例】弗里斯特市电视机厂的活力源泉
- ④ 寻找部门间共同目标
  - A. 部门目标的协同与配合
    - 【案例】争抢到结盟
  - B. 建立共同目标问责机制--利益相关
    - 【案例】科特勒增长实验室
    - 【工具】“连坐”机制的运用

### 三、跨部门沟通实用方法与技巧

#### 1. 打造组织内部沟通文化

- ① 高效文化
  - 【工具】甘特图
- ② 负责文化
  - 【案例】谁的责任？
- ③ 执行到位文化
  - 【案例】保证到位

#### 2. 建立强大的信息平台

- ① 管理好模糊地带
- ② 市场营销、研发、品质、财务不同解决之道。

#### 3. 建立完善的责任体系

- ① 组织架构
- ② 岗位职责
- ③ 工作流程
  - 【案例】采购部工作流程
- ④ 内部定位
  - 【讨论】市场营销、研发、品质、财务不同解决之道
- ⑤ 内部联络单
  - 【工具】内部联络单

#### 4. 搭建跨部门沟通的机制

- ① 沟通前做好准备
- ② 了解其他部门的运转
  - 【案例】HR 部门如何解决考核难题
- ③ 建立跨部门沟通主动机制

**【案例】产品不合格谁之责？**

- A.临时性事务应对
- B.常规性工作应对

④ 管理灰色地带处理机制

**【案例】汇款到账了吗？**

- A.首次出现，双方负责，共同解决问题
- B.例行工作，影响大一方提出流程改善建议

⑤ 设立专门沟通专员，杜绝推诿

**5. 提高员工的沟通技能**

① 表达

A.语言表达能力

**【模拟体验】精准表达**

B.说话的技巧、艺术

**【案例】要一份还是两份**

C.准确充分传达信息

**【案例】OK 与差三人**

D.注重非语言信息

**【案例】肢体语言**

E.情绪管理

**【讨论】为什么要冷静三思？**

② 倾听，倾听的三个层次

A.自我为中心

倾听误区：预设答案、揣测意图

**【案例】郁闷的章子怡**

**【模拟体验】拼“人”**

B.对方为中心

耳朵听、眼睛看、脑思考、嘴提问、心感受

**【工具】同理心测试**

**【模拟体验】陪审团意见**

C.3F（事实、情绪、意图）倾听

**【工具】55+38+7 法则**

**【案例】如何面对工作的事实、亲人的情绪，员工的抱怨？**

## 四、冲突管理

### 1. 冲突不可避免

- ① 冲突的本质
- ② 冲突的分类（建设性冲突、破坏性冲突）
- ③ 冲突与绩效

### 2. 冲突处理的五种风格及应用

- ① 强制：高度武断，不合作；  
**【案例】京东的自营物流体系**
- ② 退让：不武断，保持合作；
- ③ 回避：不武断，不合作；
- ④ 合作：高度武断，高度合作

⑤ 妥协：中等武断，中等合作

【案例】华为的灰度管理法

### 3. 处理冲突的六个步骤

① 澄清 ② 目标 ③ 方案 ④ 排除障碍 ⑤ 选择 ⑥ 认同