

打破部门墙

——跨部门冲突与协作

本课程旨在做好 3件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【课程背景】

- ② 我们跨部门协作主要看关系，关系好了什么都好办，只是要维护那么多部门的关系太耗费精力了……
- ② 低端客户流失是没办法的事，现在协调个市场方案这么难，我也只能顾大不顾小了……
- ② 你知道，市县公司要和省公司申请个什么流程有多长，实在着急了只好搬出总经理协调，但总不能老这样吧，今后的事情还要让省公司帮忙的，所以呢，那就等吧……
- ② 你说，他部门的人怎么回事？我这里对外拼得你死我活的，好不容易搞掂客户，这后院还起火了！说是要等三个月……

- ⊖ 咱们的财务制度我理解，但市场不等人，别只告诉我不行，哪怕能给我出个主意也行！
- ⊖ 不知开了多少次的会，快半年过去了，几个部门开会就是扯皮，一点点事情推来推去，生怕自己吃亏……
- ⊖ 各部门都有自己的 KPI ，问题是我的 KPI 指标不在人家的 KPI 里面……
- ⊖ 我部门里的下属各自为战，结果纠纷不断，我是天天救火……为什么事情只有找我才能解决……

—— 摘录自学员访谈

在公司发展的历程中，始终无法回避“跨部门协作”这样一个话题。在达成公司整体目标的过程中，企业领导经常会发现：当公司整体目标分解到部门后，各部门往往只关注本部门的目标，而忽略整体目标的达成。而当各部门专注于本部门目标时，又常因职能交叉、资源的配置、文化差异、合作意识，以及本位主义造成的沟通障碍、缺乏信任等，发生部门间无谓的冲突，部门之间相互推诿、推卸责任，甚至几个部门结成小团体来维护既得利益……这样，不但企业内部运营效率不高，而且在公司面对外部客户时，也会因部门之间的不配合而影响公司整体

目标的达成……

【课程收获】

- ☺ 促进一个共同的团队愿景，增强公司目标的清晰度
- ☺ 了解个人表现如何影响公司目标与产出成果，有效提升客户服务热忱
- ☺ 促进有效的企业部门间沟通环节，应用双赢的方式来进行部门间（团队间）互动
- ☺ 发现软件资源（人、沟通、信任、系统）才是真正挪动公司内部硬件资源的关键
- ☺ 了解如何将所有团队整合成一个团队，所以每一位团队成员要：
 - 关注全局
 - “关注我们”而非“关注我”
 - 关注“最重要的需求优先”而非“我的需求第一”

【课程特色】

建构理论（Constructivism）认为，知识不是通过教师传授得到的，而是学习者借助其他人（包括教师和学习伙伴等）的帮助，通过重新建构认知和行为体系的方式获得的，获得知识的多少，取决于学习者根据自身经验去建构有关知识的过程，而不取决于学习者记忆和背诵所讲内容的能力（斯滕伯格，2002）。基于此，本课程有三大特色：

✦ 体验式行动学习（**Experiential Action Learning, EAL**）

学员以一个模拟现实工作情境的活动为起点，在活动中使用自己惯常的行为方式操作，之后在培训师的引导下对行动过程做深层反思，从而引发行动或行为的转变，建构新的行为及习惯。

✦ 以问题为导向的教学法（**problem-based learning, PBL**）

全部课程内容均采用问题的方式出现，引发学员讨论：发现什么 - 是什么 - 为什么 - 怎么办，用问题引发深度思考，共同发现问题、共同寻找解决方案，同时以相应的理论作为补充。

✦ 结果导向落实到行动

只有落实到具体行动计划才能达成培训效果。在课程的最后，会通过从现状到价值、到行动计划的引导，订立个人的下一步协作力改进计划，以及部门需要完善的工作计划，在转换心智模式的基础上，将培训内容落到实处。

【培训对象】

企业中层经理、基层员工

【人数要求】

30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬飙升50%-100%，但最好不是阶梯教室 / 排排坐模式）

【培训时间】

1日

课程大纲

模块一 开篇——课程介绍

- ✚ 课程目标：不是来听传统管理和执行力知识的；
是来经历当场深入探讨跨部门协作问题
并有突破方向和方法的
- ✚ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✚ 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，并发生行为转变
- ✚ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✚ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二 心态突破

- ✚ 情景体验：红黑游戏

✚ 跨部门协作的三个层次

- 旁观 - 自我 - 双赢

✚ 双赢思维

- 影响圈与关注圈
- 不同的选择带来不同的结果

✚ 大局观

- 我们的共同目标
- 谁应该承担起责任
- 领导者的责任

✚ 换位思考

- 跨部门协作中的八大现象剖析
- 如何建立信任

- 维护信任账户

模块三 沟通技巧

✚ 如何处理一对一冲突

- 视频观摩
- 流程步骤解析
- 情景模拟

✚ 如何处理一对多冲突

- 视频观摩
- 流程步骤解析
- 情景模拟

✚ 如何向上汇报争取资源

- 视频观摩

- 流程步骤解析

- 情景模拟

- ✚ 沟通的底层密码

- 来自德鲁克的教诲

- 鲍雷夫法则

模块四 流程规范

- ✚ 流程的意义

- 从流程再造角度审视我们的流程

- ✚ 职责与流程

- 职责划分与执行力

- 部门间的客户服务链条

- ✚ 如何建立好的流程

- 好流程必问的好问题
- 丰田五问法与情境演练
- 案例模拟

✚ 融合沟通六步法

模块五 总结提升

✚ 我们的收获是什么

✚ 下一步的行动是什么