

跨部门沟通与协作（两天版）

【课程背景】

在企业中，部门的设置有效地解决了分工，但形成了部门立场。平行部门之间，前端后台之间，总部分部之间，形成了孤岛，自扫门前雪，甚至发生了部门摩擦，造成了沟通成本，产生了部门内耗。期待的 $1+1 > 2$ ，能保住 $1+1 = 2$ 就很不错了，“分工不分家”成了一种向往。

任何问题的解决都始于“认知”，也就是怎么看待。如何正确识别与理解部门间的冲突，找到沟通的障碍，推倒部门的墙，是各级管理者必然要面对的。跨部门的沟通与协作能力是各级管理者的必备技能之一。课程在分析沟通障碍的基础上，从九个方面解析如何破除跨部门沟通与协作的障碍！

【课程对象】

职场人士，特别是各级管理者。

【课程收益】

- 1.认知：对习以为常的“沟通”重新审视，当做“问题”。
- 2.破题：分析跨部门间沟通与协调的障碍，找到结症。
- 3.解题：从九个方面掌握跨部门沟通与协调的方法与技能。

【课程设计】

- 1.本课程用时为2天（6小时/天），可根据客户实际需求调整。
- 2.课程采用要点讲授、引导思考、案例分析、小组讨论、视频解析、游戏体验、书籍推荐等综合手段，力求理念、方法、工具的融合。

【课程大纲】

■ 切入点：沟通协作的障碍

- 沟通与协作无处不在：双70%原理
- 经理人角色：人际角色+信息角色+决策角色
- 讨论并详解：彼此部门不配合的原因有哪些
- 跨部门沟通中的两类障碍：人+事
- 书籍推荐《好好说话》
- 跨部门沟通的六把利剑

■ 利剑一：职业素养是基础

- 看到自己的问题，找到解决的可能
 - 观看视频并讨论：心门紧闭与一脸死相
 - 案例《领导与下属》
 - 沟通的组成要素
- 角色的寓意：责任+能力=别人对我的期待
 - 角色模糊与角色冲突
- 角色的不断丰富与转换——职业化的塑造
 - 研讨与点评：职业化高低的体现
 - 职业化高低的九大体现
 - 职业化的修炼与提升
 - 做得到-看得到-想得到
 - 研讨与点评：见多识广的途径与方式

■ 利剑二：角色胜任是根本

- 对上沟通的两类情形：
 - 接受指示
 - 请示汇报
- 对下沟通的注意事项
- 平级沟通的注意事项
 - 书籍推荐《报联商》

■ 利剑三：达成共识是目标

- 建立关系，找到共识
 - 约哈里窗：主动呈现，寻求反馈，扩大共识
- 沟通之所以复杂：语义-语境-语调
 - 传统人际关系的三要素：人缘+人情+人伦
 - 保罗麦克里恩的三脑原理
 - 55387 法则
- 低情商的五种对话方式
 - 碾压式
 - 辩论式
 - 否定式

- 扫兴式
- 无声式
- 沟通的基本功：倾听
- 常见的倾听“六宗罪”
- 倾听的五个层次
- 3F 倾听法则：捕捉事实+感知情绪+聚焦意图
- 内在的动机与外在的言行
- 倾听后的反馈

■ 利剑四：建立机制是保障

- 问题处理与改善因素分析
- 二因素法：冰山胜任模型
- 三因素法：ASK
- 六因素法：吉尔伯特行为工程模型
- 吉尔伯特行为工程模型
- 影响执行效果的两类六层因素
- 解决问题的逻辑：先方法再能力
- 核心理念：先技控再人控
- 研讨与点评：技控的案例
- 会议管理
- 低效会议的表现
- 高效会议的三板斧
- 会前准备 6W2H
- 会中控制四件事
- 会后追踪一张表

■ 利剑五：好好说话是要领

- 好好说话的四大要素
- 沟通中的“语言暴力”
- 好好说话的四个要素/四个动作
- 例句分析-动作一：说事实而非评论
- 评判性表达的恶果
- 练习：为评论补充事实

- 例句分析-动作二：说心情而非想法
 - 说心情与说想法的区别
- 例句分析-动作三：请直接表达需要
 - 练习：识别言行背后的心情和需要
 - 表达需要的方式
- 例句分析-动作四：请提出有效请求
 - 不易被接受的请求
- 综合演练：非暴力表达的四要素
 - 非暴力的聆听
 - 语言的温度与力量
 - 书籍推荐《非暴力沟通》
- **利剑六：性格特质是关键**
 - 沟通办事得分人：怎么分
 - 核心理念“认识≠了解”：顺畅的沟通在于彼此懂得
 - 用八个性格特质类的词自我评价
 - 常见的“好性格”
 - 好性格的三条标准
 - 盘点常见的性格特质的测评工具
 - 发现自己的风格：进行 DISC 性格特质测评
 - 解析性格特质工具 DISC
 - DISC 的两个维度与四类特质
 - DISC 的两个维度：关注事还是关注人+言行快还是言行慢
 - DISC 的四个特质：
 - 四类特质的行事风格与交往风格
 - 四类特质的负面挑战
 - 四类特质不同场景分析
 - 讨论并解析如何与四类特质交流协作
 - 书籍推荐《发现你的行为模式》

【End】