

---

## 概述

企业为了增加绩效，因此以功能划分为不同的部门，希望提高专业性以增进各面向的指标/效率，然而各部门的指标在操作的时候是互相冲突，而企业的绩效就在于如何在各个冲突的指标之间寻找整体的绩效提升，而达到共赢。但没有一个好的沟通技巧及协作方式，就会发生混乱的现象。

如果只是为了自己部门的指标，而强制要求其他部门的配合，这是一个强迫的行为，通常得到的回应是负面而无情的！因此，应该从公司整体的绩效目标开始研究，我部门的目标是如何支持公司的目标，而其他部门的支持应该是什么，他们要做什么会产生什么效应？对于他们的工作会有什么影响？

不是只有自己会对别的部门提出要求，别的部门也会提出他们的需求，这时候两个部门就会产生冲突。东方文化是避免冲突，西方文化是鼓励冲突，然而在企业内发生冲突的原因，应该是乞求绩效的提升，而不是情绪的发泄。因此，冲突处理是企业成长的关键能力，更是达到共赢目的的唯一方式。

在沟通的目的，在于赢得对方的支持作出期望的改变，这就是一个决定的时刻。许多人都有一个错误的认知，以为决定是一个理性的行为，所以就用理性说服的方式来和对方沟通，而结果通常是不好的。那是因为决定不是一个理性的行为，而是一个感性的活动。

说服不只是一个理性的说明，而是要用语言及行为去影响对方，让对方了解你期望对方采取是帮助对方完成自己的目标及满足自己的利益。这是一个与过去不同的方式，需要事前的计划及当场的实践技巧。

达成共赢并不只是靠对于公司的热爱，更需要一个高度弹性的协作方式，让会议能够高效的进行。过去经常采取的工作方式是设计工作流程，然而工作流程的讨论很难在会议中达到共识，在会议进行充满争辩及情绪，甚至为自己部门的利益去伤害公司的利益。因此，我们需要一个新的跨部门的协作方式。

职位越高会议时间是越多，共赢的沟通基本上是用会议的方式进行，会议是必须的邪恶，所以关键不是减少会议，而是增加会议的效率，让会议是来解决问题，而不是争取利益或推卸责任。

## 培训方式

本课程的设计是以落地为目标，因此时间的配比是：“讲师说明：学员活动”->“30：70”课程的进行方式是：

- 在课程前会发出课程邀请，邀请学员明确一个在课后要进行的跨部门沟通的需求/场景
- 在课程进行的开始，会让学员以小组的方式互相分享，选择出一个小组的共同案例，在课程中作为讨论及练习的案例
- 在每个单元结束后，会让学员回顾所学，并应用到自己的案例
- 讲师会进行问题的回答

## 学习流程

在课程中，学员将通过不同形式学习活动，来学习以下课题：

- 跨部门沟通前的准备，如何有效准备而提高沟通的成功率
- 冲突的风格及处理方式，了解自己习惯的处理冲突风格，并掌握如何选择适当的风

格以进行冲突处理

- 三脑沟通，如何能够有效与对方进行理性及感性的沟通
- 如何说服他人，不是在于强迫，而是让对方采取正确的视角看待你的建议
- 阿西工作法，这是一个非常实用的跨部门协作方式，能够有效将共识转化为行动
- 高效会议技巧，会议技巧不只是情商及智商，而是一个具体实用的技巧

教学方法	时间分	课程大纲	模块
第一天 上午			
内容讲解 猜猜看 小组讨论	30分	开场（客户方） 破冰活动 研讨公约 • 课程介绍 讨论：学员面临的挑战是什么？	课程导入
内容讲解 工具介绍 小组讨论	60分	单元目标：对于沟通有清楚的整体概念 以客为尊 认同差异 改变行为 合作关系 改变习惯 事实对意见 沟通心法	第一单元 沟通的基本概念 122002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 习惯的风格测试</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 活动：冲突解决风格测试</li> <li>• 五种风格解说</li> <li>• 冲突的评估</li> <li>• 活动：五种风格的使用</li> </ul>	第二单元 托马斯冲突模型(TKI) 122001
第一天 下午			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>	210分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目标：了解及识别不同的社交风格，并懂得如何调整到适当的沟通方式，以达到共赢</li> <li>• 社交风格测试 - 我是谁</li> <li>• 影响方式和表达方式</li> <li>• 了解四种不同的人际风格行为模式</li> <li>• 判别他人的社交风格</li> <li>• 如何调整自己沟通方式</li> <li>• 活动：改善沟通计划</li> </ul>	第三单元 应变式沟通技巧 122009
第二天 上午			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目标：如何有效说服别人做某事</li> <li>• 建立可信性</li> <li>• 寻找共同点</li> <li>• 明确生动的证据</li> <li>• 创造情感连接</li> <li>• 活动：说服的案例研究</li> </ul>	第四单元 如何说服他人 122019

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目标：理解大脑的三层结构，进而能够正确的沟通频道，以作为共赢的基础</li> <li>• 大脑的结构</li> <li>• 问句的形态</li> <li>• 三脑聆听技巧 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 事实</li> <li>- 情感</li> <li>- 意图</li> </ul> </li> <li>• 活动：冲突的沟通方式</li> </ul>	第五单元 三脑沟通 - 共赢的基础 122004
第二天 下午			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	210分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目标：掌握兼具勇气及尊重的沟通方式以达到共赢，利用不同的场景来学习不同的沟通技巧</li> <li>• 本能反应的处理</li> <li>• 攻击的原因</li> <li>• 逃避的原因</li> <li>• 勇气及尊重</li> <li>• 共赢的信念：1+1&gt;2</li> <li>• 工作沟通的情境模拟 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 状况一：提出请求</li> <li>- 状况二：拒绝请求</li> <li>- 状况三：表达不同意见</li> <li>- 状况四：提出建议、(批)评价</li> <li>- 状况五：接受建议、(批)评价</li> <li>- 状况六：称赞他人</li> <li>- 状况七：接受赞美</li> </ul> </li> </ul>	第六单元 共赢沟通 122005
<b>13小时 0分</b>			: 总课时长
上下午各一场 <b>15分钟</b> 休息			: 休息时间
个小时 <b>1</b>			: 中饭时间