

跨部门及领导沟通技巧

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。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。

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。

不论是跨部门沟通或与自己部属沟通，都必须掌握激励原理。为什么别人要配合你来努力工作？为什么对方要把自己的原本的需求放在旁边，而听从你的指示，心甘情愿地工作？

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？

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。

与他人及员工沟通的时候，要在沟通前准备好，如何沟通目标，当问题发生的时间要如何与对方沟通，进而改善绩效。当对方做好的时候，要掌握时机进行赏识，来鼓励对方。

职位越高会议时间是越多，跨部门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：

1. 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
2. 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
3. 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
4. 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：

- 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
- 激励原理：区分外在激励及内在激励的差异，如何让员工在高压力的工作环境下，却能够保持高度的工作士气。外在激励和内在激励各有不同的特点，要如何整合及运用以达到最大的效果。
- 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
- 沟通目标：一般传统的管理人员在交办工作的时候，总是给员工压抑的感受；而懂得激励原理的管理人员，懂得如何掌握激励的技巧，在沟通工作目标的时候，让员工感受到兴奋及乐观的接受，并开始展开行动。更重要的部分，是透过这个技巧来获得员工的信任。信任是教练和辅导最重要的基石。
- 要求改善：在员工绩效不好的时候，管理人员使用教练辅导技巧，帮助员工分析现状，明确需要改善之处，选择适当的解决方式，最后承担责任提升绩效。通常这是管理人员最大的挑战，也是考验管理人员的教练辅导技巧。
- 奖励赏识：在员工表现优异的时候，懂得激励原理的管理人员，知道如何赏识员工的同时，不但激励员工更加努力表现，而不会产生自负的心理状况。
- 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

跨部门及领导沟通技巧			
模块	课程大纲	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> • 开场（客户方） • 破冰活动 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看

	<ul style="list-style-type: none"> • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：学员面临的挑战是什么？ 		<ul style="list-style-type: none"> • 小组讨论
第一单元 冲突的风格 及处理方式 122001	<ul style="list-style-type: none"> • 活动：冲突解决风格测试 • 五种风格解说 • 冲突的评估 • 活动：冲突情境的研讨 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论
第二单元 激励原理 - 内在动机 153004	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机 • 介绍“激励员工士气的辅导技巧”的关键步骤 • Daniel Pink 的演讲影片 • 激励的时代及需求原理 • 发现激励员工的方法 • 活动：个人的成功经历 	60分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论
第三单元 三脑沟通， 解决冲突 122004	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目标：理解大脑的三层结构，进而能够正确的沟通频道 • 大脑的结构 • 问句的形态 • 三脑聆听技巧 <ul style="list-style-type: none"> - 事实 - 情感 - 意图 • 活动：冲突的沟通方式 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论
第四单元 如何说服他人 122019	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目标：如何有效说服别人做某事 • 建立可信性 • 寻找共同点 • 明确生动的证据 • 创造情感连接 • 活动：说服的案例研究 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 小组讨论 • 角色扮演
第五单元 通工作的目标 153005	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。 • 沟通部属的工作目标的“关键步骤” • 列工作职责 • 明确对组织影响的程度 • 判断职责优先级 • 制定工作指标 • 调整以符合需要 	75分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 工具：目标计划表 • 角色扮演

	<ul style="list-style-type: none"> • 活动：选择自己的员工，进行角色扮演 		
第六单元 改善绩效的 辅导技巧 153006	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：帮助学员掌握有效改善员工绩效，能够有效针对员工的绩效不足，进行有效的沟通，让员工承担责任，进而改善绩效。 • 关键步骤：改善员工绩效的辅导技巧 • 设定讨论范围 • 请员工发表看法 • 请员工明确问题的影响 • 表达期望和员工的利益 • 引导员工提出解决方案及行动 • 活动：选择案例，进行角色扮演 	75分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演
第七单元 如何赏识他人 153008	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：识别不同的激励方式，进而提升员工士气。 • 设定部属的工作目标的“关键步骤” • 描述观察到的行为或结果 • 表示欣赏（细节） • 强调对他人的影响 • 活动：选择案例，进行角色扮演 	60分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演
第八单元 高效会议技巧 122020	<ul style="list-style-type: none"> • 会议的目的及意义 • 会议前的准备 • 主持会议的关键思维及技巧 • 会议的有效活动 • 如何处理会议的冲突 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 • 角色扮演 • 会议活动的练习
总课时长： 6小时 0分			
休息时间： 上下午各一场 15分钟休息 中饭时间： 1个小时 间：			