

跨部门沟通与协作

课程背景：

华为有一句话“感情也是生产力”，对企业、主管有感情，员工和企业、主管的黏性就强，效率自然就高；团队内部有温度，战斗力肯定就强；部门之间有凝聚，协调自然就容易。

沟通是部门信息传递的必要手段，是开展协作的桥梁，是提升部门间感情的推动力；协作的目标是发挥群体全力，创造 $1+1>2$ 的团队效应。随着公司在职能化部门建设的不断完善，部门间的壁垒也无形中被不断加强，纵向决定的层次增多也容易带来决策的效率下降，并形成员工对领导负责而不是对流程负责的工作驱动心态。面向激烈的市场竞争，面对不断提升的客户个性化服务需求，公司需要建立对市场的快速反应能力，提高服务效率和效果，如何打破部门间的“墙”，建立面向市场的快速反应队伍，形成各部门间的高效配合，充分发挥公司的整体优势，真正打造公司的核心竞争力，最终领先对手，赢得市场和客户。

课程收益：

强化理念：重点强调落地、实用的培训技术，让学员能够结合自身的工作经历来学习，并最终能够学以致用

提升技能：重点突出实战体验、演练，在实际的操作中掌握培训技能，融合案例教学法、情景教学法、角色扮演法等当今培训界最有效的训练方法

调整心态：掌握成人学习特点，然后掌握针对性的优质服务培训专业技能，并在课堂中不断强化演练

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：公司中高层

课程方式：视频案例+情景式体验互动+实战演练+风趣幽默+国学文化代入

课程大纲

第一讲：唤醒跨部门沟通意识

一、良好的沟通需要满足的两大条件

1. 意愿度——沟通前要有好的态度（积极主动）

1) 中国传统文化对沟通的影响：隐忍和含蓄

2) 为什么经常“不沟通”：不喜欢沟通（内向）、不愿意花时间沟通（惰性）、不知道需要沟通（我以为）、不敢沟通（胆怯，脸皮薄）

名言：孙正义：“世界一直偏爱会表达的人！”

2. 技巧——协助沟通更顺畅

二、有效沟通的基本原理

1. 折纸游戏

2. 沟通原理图解读

三、通过互动观察部门之间协作的中常见问题分析

1. 容易扯皮——部门的责任和权限没有划分清楚

2. 角色不清——领导没有明确谁主导谁配合

3. 缺乏依据——非正式沟通多，正式沟通方式少

4. 部门本位——只知道做事，不知道对其他部门有何帮助

讨论：我们的部门之间有哪些协助问题分析

第二讲：跨部门沟通之痛

一、常见的两大沟通障碍

1. 沟通不足

1) 频繁出现的“我以为”

案例：不可思议的错误

点评：是什么导致了沟通不足？

2. 传达失真

案例：传错一个字的恶果

1) 沟通漏斗及其成因

视频分享

点评：如何减少传达失真？

案例：为什么产生了重大损失

互动体验：沟通漏斗

小组分享：在我们公司（或部门），有哪些沟通不足的情况

二、职场“部门墙”现象

1. 各部门间没有建立内部沟通的概念，无大局观，内耗严重
2. 本位主义严重
3. 跨部门流程不健全，不清楚其他部门流程
4. 各部门在部门沟通中存在严重的分歧
5. 信息传递不对称或不准确
6. 正式沟通渠道不畅

三、加强融合的跨部门人际沟通四大技巧

1. 深度倾听 3F+3R 技术——打开心扉技术，让同事感受关注和尊重

练习：说出你最得意的一件事

- 1) 换位思考：如何让同事感动
- 2) 良好感受：如何设计有效的倾听让同事轻松
- 3) 感受互动：运用倾听的六大技巧与同事互动
- 4) 续思路：令对方舒服的倾听 SOFTEN 原则和运用
- 5) 避免冲突：倾听中的晕轮效应解读与情绪调适

测试：倾听能力测试

工具：3F+3R 倾听模型解析

2. 善意的表达——令部门同事愉悦而更愿意

与你继续对话

- 1) 职场表达“四不谈、五不问”
- 2) 令对方愿意接受的表达的四项原则
- 4) 不说令对方反感的四类话
- 5) 学会对跨部门的同事和领导的赞美话术
- 6) 管理好情绪，化解对方的异议的四步法

练习：如何赞美同事和领导

3. 准确发问——聚焦问题，抓住关键，团队成员间共同开启思考之路

- 1) 如何问封闭式问题才有效
- 2) 启发诱导发问方法：启发思考、分析能力
- 3) 运用未来导向的问题开启更有价值的思考

工具：“三多三少原则”

工具与练习：“反问回马枪技术”、开拓思路的四把钢勾”

4. 有效反馈——正确引导和促进部门同事之间正确行动

- 1) 有效反馈的目的
- 2) 积极性反馈的结构和话术运用
- 3) 改善性反馈的结构和话术运用

工具与练习：BID、BIA 反馈技术运用

第三讲：打造跨部门高效沟通

一、跨部门协作四大思维：部门主管必须有的思想

1. 大局为先：象老总一样思考
2. 树立目标，实现共赢
3. 换位思考：同理心产生共情
4. 结果导向、流程建立

互动游戏：交通塞车

二、职场常见沟通的场景

1、上司沟通：遵循“金字塔原则”

- 1) 高效表达练习
- 2) 金字塔原则的守则

案例：什么时候开会合适？

2、做好汇报

——下属的汇报永远比期望的少

讨论：与上司沟通的三个常见问题：哪些工作应该向上司请示？哪些不需要？执行上司交办的任务，要不要中途报告？采用哪种汇报形式比较好？

- 1) 解读：向上沟通的四个关键词
- 2) 解读：向上汇报的五要点
- 3) 解读：向上请示的五要点

3. 提升情商

- 1) 情商高低与沟通效果的关系

解读：情商五要素

案例分析

- 2) 如何控制沟通中的不良情绪？

视频分享

分享：提升情商的七字真言

小组讨论：这些问题如何运用高情商去处理？

……

2、平级沟通

讨论：平级沟通存在的问题及对策？

- 1) 主动、谦让（用建议代替直言）
- 2) 学会体谅（用提问代替批评）
- 3) 提供协助（让对方说出期望）
- 4) 共赢思维（顾及他人的自尊）

3、下级沟通

讨论：下级沟通存在的问题及对策？

- 1) 平和的心态
- 2) 尊重并重视员工
- 3) 把握好个人情绪
- 4) 多鼓励、少责骂
- 5) 换位思考，真诚沟通

4、感染他人的沟通艺术

- 1) 尊重、真诚
- 2) 以大局为重，求大同、存小异

- 3) 平常心、不嫉妒
- 4) 宽容忍让、学会道歉
- 5) 提倡与同事做朋友
- 6) 把别人都当好人

案例分析：毛泽东重庆谈判、夫妻与小孩争吵

三、你心目中的跨部门沟通高手画像

头脑风暴：你心中的沟通高手画像

本节结束，团队PK

第四讲：从知道到做到

一、学会客户思维的沟通方式：因人而异

1. 红色（表达型，活泼型）的特点
2. 蓝色（思考型，完美型）的特点
3. 黄色（力量型，行动型）的特点
4. 绿色（和平型，配合型）的特点

解读：四种色彩的天然冲突

问题：我们知道了冲突的根源在于性格，我们可以怎么做？

小组讨论：对四色客户，分别采用怎么样的沟通方式最有效？

二、冲突管理与问题解决（冲突管理的五个

策略选项)

小组讨论：部门成员、部门之间会存在哪些冲突？

小组讨论：如何降低部门墙，减少冲突？

讲师分享：减少本位思维的四张牌

1. 回避
2. 迁就
3. 折中
4. 竞争
5. 共赢

讨论：这两个场景，该用哪些策略

三、跨部门沟通的注意事项

1. 树立全局观念
2. 注意横向投资
3. 理性表达意见
4. E-MAIL、微信沟通的要点
5. 任何一场矛盾的开始，都是一场新的友谊的开始

四、如何处理部门间的沟通不畅问题

1. 指定统一的对接人
2. 指定一个对接软件
3. 平级沟通

4. 定期沟通

五、沟通中的禁忌

1. 职位不对等
2. 倾听不专注
3. 沟通内容不明确
4. 事后无跟进
5. 随意打断

六、解决跨部门沟通冲突 7 原则

1. 沟通前做好准备
2. 开诚布公
3. 不害怕冲突
4. 呈现事实
5. 尊重对方
6. 善用幽默
7. 确保沟通信息无误

七、跨部门沟通实施要点

1. 多了解其他部门的业务动作情况
2. 多学其他部门的业务知识
3. 凡事应站在整体利益的立场考虑问题
4. 从自己做起，从现在做起
5. 沟通结果清晰可执行
6. 沟通结果完成有追踪

本节结束，团队 PK

沟通知识点补充：

1. 沟通的白金法则
2. 遵循“电梯原则”