

# 跨部门沟通与协作课程大纲

**【讲 师】周洪超**

**【课程背景】**

1. 为什么一件事情由一个部门主导、另一个部门协作，往往就变成孤掌难鸣？
2. 部门间的沟通障碍重重，仿佛有难以逾越的鸿沟，协作总无成效？
3. 怎样才能打破壁垒，克服部门间的沟通障碍，让员工发挥一加一大于二的功效？
4. 如何避免跨部门冲突，提高公司内部沟通的有效性以改善运营效率？
5. 打破组织的壁垒，实现跨部门沟通，是每个组织的美好的愿望。影响跨部门沟通的首要因素当然是：企业的文化（文化是否鼓励员工站在高于部门的利益的基础上，考虑公司全局的利益，从而乐于配合）；其次是：组织的业务流程（流程是否科学合理）。这两个方面也是任何公司着力完善的方面。
6. 此课程就是从员工个体入手，怎样在组织中，跳出小团体的局限，争取资源，实现自我目标的同时也帮助了其他部门，实现了组织的良性循环！

**【学习方式】**

理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

**【学习对象】**

企业中高层管理者、部门负责人、主管等人员

**【授课时间】2天**

**【学习收益】**

1. 通过学习科学沟通原理使学员掌握自己的沟通现状，了解沟通过程模式及沟通的障碍,提升职场沟通能力；
2. 通过学习企业跨部门沟通技巧使学员了解企业内沟通的不败法则；
3. 通过有效沟通技巧训练，使学员掌握成功沟通的必备技能；
4. 通过沟通情境训练使学员真正掌握技巧的应用；
5. 提升分析问题、解决问题的能力，有效优化横向协同到边的业务流程。

## 第一节 管理的本质就是沟通

### 一、管理的本质是沟通

#### (一) 沟通的定义

- (二) 沟通的作用
- (三) 沟通的重要性
  - 1. 沟通是成就一生的首要能力
  - 2. 沟通的类别
- (四) 沟通的原理图
- (五) 沟通的四种基本形态
- (六) 形体沟通

## 二、沟通不畅原因分析

- (一) 从沟通渠道来分析沟通不畅
  - 1. 没有主动去开启沟通渠道
  - 2. 没有选择合适的沟通渠道
  - 3. 没有营造融洽的沟通氛围
- (二) 从编码的角度来分析沟通不畅
  - 1. 语言表达能力不佳或缺
  - 2. 不懂得说话的技巧或艺术
  - 3. 未能充分传达自己的信息
  - 4. 未注重非语言信息的应用
  - 5. 约哈里 - 窗口理论
  - 6. 未能有效控制自己的情绪
- (三) 从解码的角度来分析沟通不畅
  - 1. 倾听误区—没有准确理解的地方
  - 2. 同理心缺失—未能换位思考
  - 3. 沟通不畅的三个核心要素
    - 听
    - 说
    - 问

## 三、有效沟通——沟通能力提升

- (四) 从沟通渠道的角度来提升
  - 1. 主动开启沟通渠道
  - 2. 选择合适的沟通渠道
  - 3. 用真诚营造融洽的沟通氛围
  - 4. 表扬的黄金问句演练
- (五) 从编码的角度来提升
  - 1. 语言要精炼、清晰、有条理

2. 巧用语言的艺术
  3. 劝诫的艺术
  4. 演练：如何批评员工
  5. 说服的艺术
  6. 汇报的艺术
  7. 如何跟员工谈心，做好思想工作？
- (六) 从解码的角度来提升
1. 确保信息的充分传达
  2. 重视非语言信息的应用
  3. 做好情绪控制
  4. 用心倾听
  5. 用同理心去解码

现场演练：跨部门沟通黄金话术

## 第二节 职场黄金沟通法则

### 一、向上沟通要有“胆”

- (一) 要克服惧怕领导的心理
- (二) 要多出选择题，少出问答题
- (三) 要主动地、及时地反馈
- (四) 学会接受—拒绝借口
- (五) 工作汇报—清晰达成
- (六) 提出建议—合情合理

**游戏：**无声自我介绍

**研讨：**书生与秀才

**视频：**阿甘正传；领导风格

### 二、平行沟通要有“肺”

- (一) 合作共赢—塑造心态
- (二) 协作互助—甘做绿叶

### 三、向下沟通要有“心”

- (一) 布置工作—轻重缓急
- (二) 辅导下属—因人而异
- (三) 批评下属—讲究方式

## 第三节 跨部门沟通与协作

### 一、跨部门沟通与协作

(一) 跨部门沟通原则与方法

(二) 理论之源 实战之基

(三) 跨部门沟通的多种方式

(四) 跨部门沟通的心理分析

1. 困惑

2. 问题

3. 心结

4. 障碍

(五) 跨部门沟通计划

**思考：推动外部门联合工作之前需要哪些准备工作？**

**研讨：提炼跨部门沟通准备的话术和处理方案**

(六) 跨部门沟通要因人而异

(七) 需要通过跨部门沟通中解决的实战问题；

(八) 演练：练好你的基本功——技术、技巧、能力

(九) 跨部门沟通常见问题点

(十) 跨部门沟通的影响因素差异所造成的后果

### 二、跨部门沟通处理

(一) 关于个人

(二) 关于事情

(三) 改善跨部门沟通的三条原则

1. 象总经理一样思考

● 站在更高的格局看跨部门沟通

● 对总经理期待的分析

● 系统化思维对沟通的影响

2. 树立内部客户意识

● 什么是内部客户意识

● 内部客户意识给工作带来的好处

● 如何提升管理者的内部客户意识

3. 树立共同的目标

(四) 跨部门沟通间的注意事项

1. 部门间沟通“八不要”

2. 沟通技巧——会议中的避免用词

**研讨：公司高速发展阶段，如何保障跨部门沟通高效、顺畅？**

3. 搭建跨部门沟通的桥梁

**分享：建立强大的信息系统**

### 三、跨部门协调

- (一) 什么是协调
- (二) 用心理解协调
- (三) 协调 5 步法
- (四) 提高协调能力建议

### 四、跨部门冲突处理与系统解决

- (一) 建设性冲突与破坏性冲突
- (二) 跨部门冲突的原因
  - 1. 沟通
  - 2. 结构
  - 3. 个人
- (三) 冲突对团队的影响
- (四) 冲突的前兆
- (五) 跨部门冲突的双赢策略与原则
- (六) 调节冲突的技巧与步骤
- (七) 跨部门五种冲突处理
  - 1. 竞争
  - 2. 合作
  - 3. 退避
  - 4. 让步
  - 5. 妥协
- (八) 冲突解决流程
- (九) 跨部门沟通问题模板
- (十) 良好跨部门沟通的原则

### 五、如何推倒部门墙

- (一) 部门墙现象
- (二) 如何推倒部门“墙”

**现场练习：**请针对公司实际情况罗列至少 6 种跨部门沟通冲突事项并予以归类分析，提出解决措施

## 第四节 横向协作到边——用流程系统来解放管理

### 一、以客户为中心的流程型组织

- (一) 以客户为中心的 12 大思考点
- (二) 从客户需求到客户满意
- (三) 从机会梳理到商业变现的流程化管理

### 二、流程激励之道——怎么正确地做事

- (一) 常见组织中存在流程优化病症分析
- (二) 解决之道——流程设计与优化激励

(三) 激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞

(四) 激励策略——长期流程优化、短期协同激励

### 三、流程优化与管理系统常见问题

(一) 经常延期交付，客户订单流失

(二) 工作始终处于忙乱，运营管理效率低下

(三) 各自为政，部门墙厚重

(四) 管理与业务脱节，工作经常卡壳推动困难

(五) 典型烟筒式管理，矛盾问题越来越多

(六) 内部协同配合差，风险漏洞多

(七) 流程绩效的3大误区

### 四、流程优化操作细则

(一) 收集/确认/分析信息

(二) 选择流程 / 项目立项

(三) 理解流程框架

(四) 谈访流程（单元）主管或相关人

(五) 现状建模——描述现状

(六) 评估流程现状

(七) 设计 / 评估未来流程

(八) 文件化 / 调整组织 / 试运行

### 五、绘制流程图说明与绘制要求

(一) 绘制流程说明

(二) 流程图绘制要求

(三) 流程图应用

(四) 目前三种主流流程图的绘制样式

(五) 绘制傻瓜流程方法技巧心得与经验分享

**实操练习——请各组以最熟悉的流程图优化 PK 竞赛与点评**