

# 跨部门沟通与团队合作

## 【课程背景】：

随着企业的不断扩张和发展，规模变大、部门增加。行政部、市场部、销售部、财务部、人资部、研发部等部门之间不和谐的声音越来越严重，为了维护个人及自己部门的利益，不惜损害他人的利益、企业的利用。部门间误解、争吵、对抗、污蔑、推诿、指责等现象频频发生，跨部门沟通、协助等问题已经成为管理者的切肤之痛，并成为掣肘企业发展、绩效提升的顽疾。如何打破部门之间的高墙？如何突破部门之间的沟通瓶颈？因此，跨部门沟通、协调等关键性问题的解决，已经迫在眉睫！

为什么我说的很清楚，对方就还是不能领会我所要表达的实际话语？

明明我们觉得说的是对的，却总有一些人固执己见，无法沟通说服？

为什么常常好心办坏事、沟通有障碍、彼此有冲突、团队有隔阂呢？

为什么常常员工不理解、领导不支持、同事不配合、客户不认同呢？

为什么常常执行不到位、信息不清楚、氛围不和谐、士气不高昂呢？

李老师说沟通是一门艺术，但更是一门科学！在本门课程中，老师融合大量心理学实验的依据，由此总结出一系列的工具，这些工具走出课堂就可以用，可以立马改善你的沟通能力！

## 【课程收益】：

破解部门间沟通协作的瓶颈,减少冲突，加强部门间的沟通与理解

提升部门经理的团队合作与责任意识,掌握化解部门间矛盾、冲突的具体方法与技巧

树立企业共同的团队目标，提升团队运营效率

理解到沟通的认识：学会沟通基础知识，熟悉原理、障碍消除、如何处理心态；

搞定跟领导的沟通：学会如何聆听指令、如何汇报、如何请示、如何处理矛盾；

搞定跟同级的沟通：学会如何营造印象、寻求支持、处理冲突、开好跨部门会议；

搞定跟下属的沟通：学会如何布置任务、如何批评、表扬、如何倾听、如何要求反馈。

**【课程时间】**：1天/2天，6小时/天

**【课程对象】**：企业各级管理者

**【课程形式】**：老师讲授、案例分析、视频分享、学员互动研讨、疑难问题解答

**【课程特点】**：课程重点突出，针对性案例丰富，本课有超过40个案例，实用性与可操作性强

**【课程大纲】**

## 一：凝聚力团队建设

### 1、团队凝聚力分析

- 1) 什么是团队（相见欢）
- 2) 团队形成的核心要素（团队与群体的区别）
- 3) 高效团队的主要特征（5P模型）
- 4) 团队形成的四个阶段
- 5) 团队合作不良表现

6) 团队建设遇到的困境

7) 团队陷阱团队失败原因

### 课堂研讨：

1. 案例研讨：优秀团队和糟糕团队的本质区别是什么

2. 案例分析：大雁团队、唐僧师徒团队、旅游团队

3. 案例研讨：如何增进团队的凝聚力与士气？

4. 案例研讨：“1+1”能大于“2”吗？为什么？

5. 案例研讨：什么情况下能达成“1+1”大于2的结果？

6. 案例研讨：你是怎么理解“和”和“1>1”的内涵？

7. 案例研讨：如何使1与1相加时“1”能够大于“1”？

8. 案例研讨：如何使“三个和尚更有水吃”？

## 2、团队管理者的当责意识

1) 团队不起作用的原因

2) 团队不出效益的原因

3) 团队精神的主要表现

4) 高效团队八种基本角色

5) 培养团队精神的四大关键

6) 提升员工认同感的策略

7) 有效提高团队凝聚力的策略

课堂演练：

1、用一张纸写出最近一次冲突并互换讨论

2、视频分享：团队管理之亮剑精神

### **3. 跨部门中的实战问题解决**

1) 多次沟通总没有结果怎么办？

2) 遇到说一套做一套怎么办？

3) 平行部门，不配合怎么办？

4) 对其他部门工作不了解，甚至持否定态度怎么办？

5) 互相推脱责任，只知道抱怨和投诉怎么办？

6) 各部门对同一问题有不同的看法怎么办？

7) 沟通没有理想的结果，但是事情又不能延误，怎么办？

8) 主管应如何「化解平行部门的本位主义以寻求支持配合」？

9) 主管应如何「面对平行部门的“踢皮球”的行为」？

10) 主管应如何「处理“三个和尚没水吃”的困境」？

11) 主管应如何「反馈对方部门的错误并防止问题再次发生」？

12) 主管应如何「进行跨部门协商以建立更有效的协作模式」？

## **二：跨部门沟通与协调**

### **1：沟通的初认识——意义、定义、原理**

## 1、沟通知识概述——良好沟通是“润滑剂”

- 1) 职场沟通的重要性
- 2) 沟通的定义与认识
- 3) 管理者的沟通水平决定了其管理水平
- 4) 职场沟通的类别

## 2、沟通在管理上的功能

- 1) 可以使思想一致、产生共识
- 2) 可以减少摩擦争执与意见分歧
- 3) 可以使管理者洞悉真相、排除误解
- 4) 可以减少互相猜忌、凝聚团队情感
- 5) 可以疏导人员情绪、消除心理困扰
- 6) 可以使员工了解组织环境、减少革新阻力
- 7) 可以收集信息、使团队状况共享
- 8) 可以增进人员彼此了解、改善人际关系

## 3、职场沟通的原理图——编码、解码循环图

### 2、沟通的三要素——心态、关心、主动

#### 1. 职场沟通的基本问题是心态

- 1) 解决自私
- 2) 解决自大

3) 解决自我

2. 职场沟通的基本原理是关心

1) 关心难处

2) 关心不便

3) 关心痛苦

3. 职场沟通的基本要求是主动

1) 主动向上

2) 主动向侧

3) 主动向下

### **3、沟通的拦路虎——打破职场沟通“瓶颈”**

1. 影响沟通的三个方面障碍

1) 信息发送者

2) 沟通的渠道

3) 信息接受者

2. 沟通障碍的三个具体表现

1) 向上无胆

2) 向下无肺

3) 平级无心

3. 无效沟通的十个产生原因

- 1) 一知半解影响了沟通
- 2) 猜忌误解影响了沟通
- 3) 语言文化影响了沟通
- 4) 自我认知影响了沟通
- 5) 思维模式影响了沟通
- 6) 消极思维影响了沟通
- 7) 先入为主影响了沟通
- 8) 情绪作用影响了沟通
- 9) 没有把话听完了的偏差
- 10) 视角高度产生的认知

#### **4、沟通的三板斧---会表达、会聆听、会反馈**

##### **A.有效表达——想清楚，说明白，听得懂**

- 1) 重要意义：沟通前想清楚四原则
- 2) 套路表达：沟通中的 PREP 表达法
- 3) 重要原理：沟通中的 SOFTEN 法则
- 4) 方针指导：赞美的原则
- 5) 实用技巧：直接赞美的八个技巧
- 6) 技能实操：克服障碍的九大策略
- 7) 对比分析：各种沟通方法的比较

8) 实用方法：化解争执七法

9) 互动练习：寻找优点与 PREP 表达

10) 现场互动：你说我来画

## **B.用心倾听——听清楚，想明白，悟的到**

1) 重要意义：聆听的重要性

2) 四个层次：积极聆听的四个层次

3) 总结提炼：不善倾听七宗罪

4) 归类分析：倾听的三种境界

5) 对照检查：倾听五层次

6) 成功心法：沟通中有效倾听技巧

7) 管理技巧：倾听技巧之学会发问

8) 现场测试：聆听中需要反省的问题

9) 练习点评：如何有效聆听？

## **C.积极反馈——听要求，明期望，给方案**

1) 问题的核心是什么？

2) 问题的功能是什么？

3) 赋能的 GROW 提问模型

a) 厘清目标 Goal

b) 现状分析 Reality

c) 方案选择 Options

d) 该做什么 (What) ,何时 (When) ,谁做 (Who) ,意愿 (Will)

4) 工具：GROW 沟通模型

5) 情境模拟：结合工作中的真实场景采用 GROW 模型演练

6) 案例分析与练习

## 5、沟通技巧——高效组织沟通艺术

1. 打通向上的阶梯——如何与上司沟通

a) 正确理解上级意图想法——接受任务六步曲

b) 获得上司的赏识和认可——赏识认可的有效途径

c) 技巧性的说服你的上司——请示报告的编制

d) 消除被批评带来的压力——问题沟通之策略

2、凝聚团队的力量——如何与同事沟通

a) 将同事看成内部客户——内部客户转化的条件

b) 赢得同事的配合——供应链危机机制的建立

c) 避免同事之间的恶性竞争——自我反思图

d) 如何建立良好的同事关系——3A 关系法则

3、赢得下属的帮助——如何与下属沟通

a) 把下属当成绩效伙伴——下属需求的有效转化

b) 持续不断的辅导下属——绩效辅导 ABCD

c) 正确的委派工作任务——工作委派六步法

d) 培养成员的团队精神——责任机制的建设

4、换取别人的真心——因人而异的沟通

a) 性格诊断——人类性格类型划分

b) 性格测试——测试你的性格类型（DISC 测试）

c) 性格分析——四种性格类型的特质表现

d) 性格沟通——与不同性格人的沟通策略

5、跨部门沟通中的冲突管理

a) 正确认识冲突

b) 五种冲突处理方式

c) 冲突当中的情绪管理

d) 冲突管理中响应的原则

六：总结回顾与行动计划

---完---