

《跨部门沟通与协作》

因缺乏有效沟通而导致的执行力低下是困扰绝大多数企业的难题，而缺乏有效沟通的一个明显的现象就是部门之间互相扯皮。在日复一日的日常工作中，无论是管理层还是员工都会逐渐迷失方向，沉浸在各种管理细节中无法自拔。

在这种情况下，他们往往会认为自己努力追求的目标完全代表了企业的最大利益，他们对别的部门的工作从不理解慢慢变成失望，甚至演化为敌视。也就是说，部门之间的争斗是企业管理上的痼疾，一般很难避免。

当前，众多企业都趋于扁平化，使得跨部门之间的沟通更加频繁。部门之间地位平等，不存在上下级关系，按说沟通应该比较容易。但现实的情况是，部门之间协调的成本相当高昂，这种沟通成本不仅存在于大规模组织内，同样也困扰着中小型公司。许多事情，其实并不复杂，而是相互之间的沟通不畅，以至于要搬出上司，甚至是上司的上司来协调。

【培训对象】 企业各层管理人员、团队成员与部门员工

【课程收益】

- ※ 理解沟通对组织的重要性，让大企业像小企业一样灵活
- ※ 更清楚的知道部门主管沟通能力的重要性
- ※ 理解沟通的意义，学会清楚沟通障碍，让组织发挥更大的功能
- ※ 加强跨部门沟通，掌握跨部门沟通的技巧，从强化全局视野出发选择适当的沟通、运用对方的思考逻辑尊重他人的主导权，争取高层的支持使之成为高效沟通
- ※ 沟通的五大能力:知道沟通渠道的能力、沟通结构的能力、掌握策略关键点的能力、长期而全面布建关键点的能力
- ※ 通过跨部门的沟通解决组织中的问题，使组织高速运转，为组织创造价值

【课程时长】 6-12 小时 (6 小时/天)

【课程大纲】

第一单元 沟通对组织的重要性

- 一、部门沟通能力的重要性
- 二、部门沟通的现状
- 三、沟通能力强的人更善于管理
- 四、对沟通能力的正确观念与心态
- 五、沟通的意义，障碍和原则
- 六、要被动沟通变主动沟通

第二单元 深入挖掘跨部门问题的根源

- 一、跨部门沟通障碍常见的 9 种显现
- 二、缺乏跨部门沟通的基础和平台导致了“部门墙”
- 三、企业文化的导向

小组讨论&发表：

- A、如何在部门层面进行“推倒部门墙”的干预动作？
- B、如何在公司层面进行扫清跨部门沟通障碍的动作？

四、跨部门沟通与部门内沟通的差异性

- 1、接受任务与交付任务的方式不同
- 2、沟通方式不同

第三单元 沟通与人际影响的主要问题与障碍

一、沟通的经典模型与常见问题

- 1、“频道”差异——沟通中常见的障碍

二、改善沟通的契机——识别频道差异

- 1、沟通频道的概念:沟通困难来源于频道误差
- 2、频道差异的常见类型
- 3、频道差异的原因分析
- 4、识别沟通中的频道差异信号

三、在同一个频道上成功沟通

体验:从困难到畅通的沟通

- 1、建立共同沟通频道的过程
- 2、调到对方的频道——倾听与反馈技术的技巧与应用
- 3、在对方的频道上告一段落——建设性反馈技术与应用
- 4、把对方带到我的频道上来——提问技术与应用
- 5、有效运用一致的频道来沟通——流畅的沟通模式

讨论:你身边的频道技术案例

第四单元 信息时代组织中沟通的角色与方式

一、与下属的沟通—教导与激励

案例:分析问题——处理问题

二、与上司的沟通——报告与建议的技巧

三、与平行部门的沟通——会议与协调

四、与业务部门的沟通——和谐共处

五、对外的沟通

六、建立双赢的互动

第五单元 跨部门沟通的要点（一）

一、认识跨部门沟通

- 1、跨部门沟通的意义和方式
- 2、跨部门沟通的方式，障碍和原则

二、尊重和欣赏

- 1、自我与自我满足
- 2、人希望透过别人的赞赏以满足自己
- 3、尊重人，欣赏人是沟通的诀窍
- 4、正确评价自己和别人
- 5、你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？

三、换位思考

- 1、其实谁都有理

- 2、双赢思维
- 3、换位思考是主管的主要能力之一

四、知己知彼

- 1、经理人看专业知识
- 2、经理人看专业知识和专业以外的知识
- 3、了解跨部门沟通的部门运转最为重要
- 4、企业内调换岗位的重要性

五、跨部门沟通的关键技巧

第六单元 跨部门沟通的要点（二）

一、跨部门沟通的问题根源

- 1、对于结果的预期不同
- 2、被动等待讯息
- 3、相互排挤的工作要求
- 4、上情无法下达，下情无法上达
- 5、部门权限间交叉地带的事该不该管？

案例:某公司商场做促销活动

二、有效的进行跨部门沟通的五大重点

- 1、强化全局视野
- 2、选择适当的沟通方式
- 3、运用对方的思考逻辑
- 4、尊重他人的主导权
- 5、争取高层的支持

案例:财务部门与办公室主任的沟通故事

三、跨部门协作解决问题

四、从组织的原理来看

- 1、导正因过度分工差异化、缺乏资源整合
- 2、如何让员工找回工作的热情与战斗力
- 3、如何超越职能界线或部门界线来看问题
- 4、跨部门团队的基本信念:公司内部必需有办法对付所有的疑难杂症

案例:与非财务部门的沟通、与上级的沟通

第七单元：跨部门沟通的误区

一、“退缩式”的跨部门沟通

- 1、退缩式的具体表现
- 2、退缩式的负面效果

二、“侵略式”的跨部门沟通

- 1、侵略式的具体表现
- 2、侵略式的负面效果

案例分享

第八单元 跨部门沟通中——冲突管理的策略与技巧

一、冲突管理的策略

- 1、评量的标准
- 2、影响策略运用的因素
- 3、处理冲突的5种行为风格

二、冲突解决的方法

- 1、上司命令
- 2、改变人的因素
- 3、改变结构因素
- 4、沟通
- 5、谈判
- 6、第三方干预/第三方顾问
- 7、成员轮换
- 8、目标与知识共享
- 9、团体间培训

案例：华为的让听得见炮声的人指挥战斗
阿里的结构化竞争

课程回顾、总结与学员答疑