

跨部门协同与沟通

课程大纲 (2天)

一、课程背景：

1. 为什么跨部门协同始终是个难题？
2. 为什么大家喜欢各自为战？
3. 为什么跨部门之间有那么多的抵触和抵抗？
4. 为什么跨部门之间不以公司利益为核心？
5. 为什么跨部门沟通永远都是困难重重？
6. 为什么请求对方帮助总是爱理不理？
7. 为什么跨部门协同时对方重视度不够？
8. 为什么跨部门沟通和协同时双方不在一个频道上？
9. 为什么跨部门一直是难点，似乎总有扯不完的皮肤？

二、课程目标

1. 课程首先帮助学员理解沟通 3 步曲和 GLCR 沟通模型
2. 让学员理解四类协同的方法
3. 让学员理解协同和沟通思维的前提
4. 让学员理解跨部门协同和沟通的前提及改善方法
5. 让学员学会集团与子公司的协同方法
6. 让学员学会跨部门沟通的 6 大方法

三、授课特点：

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 2 天内完成四大议题，12 个案例分析题；通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，

现场 PK 来帮助学员理解知识，将解决问题和实战融入培训现场并做自我的反省

四、课程大纲：

一、沟通的概念和核心—理解沟通，抓住核心

1. 沟通的概念

2. 沟通三步曲：表达、倾听、反馈

3. 沟通的最大误区：事实和评论、判断的区别

- 演练：以下沟通哪些是事实，哪些是评论或判断？
- 我们该如何表达自己的观点？
- 首先学会表达事实，然后表达观点

4. 沟通是倾听的艺术

- 为什么不倾听？
- 倾听的技巧
- 如何反馈？

5. 倾听中的 GLR 原则

倾听的前提是放下自己的立场，不演绎；

- 倾听的三个 F：Feeling 情绪、Fact 事实和意图 Focus
- 演练：这个沟通中的情绪是什么？
- 事实是什么？
- 意图是什么？
- 为什么听出意图后，要确认 Confirm？
- 为什么肢体语言的影响非常大？
- 为什么 7 反而影响最小？

- 演练：请判断为什么最终他没有良好的沟通？
- 案例演练：销售总监应该如何说服员工去国外工作？

本节输出：沟通的 GLR 模型、3F 倾听

二、跨部门协同的 5 大困境—困境是协同的根源

1. 代表公司不等于公司代表
2. 短期利益不等于长期利益
3. 想要不等于需要
4. 恪尽职守不等于画地为牢
5. 部门目标不等于公司目标

- 案例：这些现象分别说明了哪些困境？

本节输出：5 大困境的解决方法

三、协同的四类关系及方法—关系不同 方法不同

1. 协同的 4 大分类
2. 服务协同
 - 服务协同的 3 个方法
 - 内部客户方法
 - 梳理市场链条，明确前后环节
 - 贴近客户
3. 指导协同
 - 培训
 - 专业指导人
 - 定期的会议沟通
4. 管控协同

- 制度类要求
- 临时性要求

5. 情感协同

- 感情银行平时存储

本节输出：四类协同的主要解决方法

四、 协同的基础：明确职责和流程—职责不清楚 技巧都是 0

1. 协同产生的根源：组织的专业化分工

- 直线职能制度下的组织协同
- 事业部制度下的组织协同
- 矩阵制下的组织协同

2. 协同基础之一：清晰准确的组织职责

- 描述组织职责
- 明确岗位职责
- 确定组织价值

3. 协同基础之二：高效的组织流程

- 流程管理的价值
- 流程的 8 种基本要素
- 内部流程的优化

本节输出：职责和流程制定的一般方法

五、 跨部门沟通—沟通是协作的实现手段

1. 跨部门的需求是什么？

- 了解对方是基础

2. 跨部门沟通失败的原因

- 原因之一是心态，归根结底愿意不愿意
- 原因之二是职场的“势能差”
- 文化差异
- 立场差异
- 职责边界
- 级别差异
- 资源差异
- 专业差异
- 原因之三是文化和机制问题
- 公司层面：文化、绩效考核机制、组织边界不清楚
- 部门层面：部门之间不了解
- 个人层面：心态、角色等
- 演练：请说出其他部门的3个核心职责以及5个KPI？

3. 游戏：找出正确答案

反思：在本次游戏中，A、B、C、D、E各是什么角色？

团队不成功的原因是什么？

4. 跨部门沟通的七大秘籍：

- 站在经营的角度思考问题
- 主动提前是核心
- 理解对方是基础
- 妥协是关键
- 尊重成果是润滑剂
- 助人即助己

- 感情银行平时存
 - 演练：请问该项目经理为什么沟通屡屡失败？
5. 河北民营高管的跨部门问题怎么解决？
- 项目制沟通的方法

本节输出：跨部门沟通的 7 个方法、重大事宜的项目沟通法

六、 跨部门沟通的冲突解决

- 跨部门冲突的内在原因
- 案例：这两位经理怎么就化解了矛盾？
- 跨部门冲突解决的 5 大要诀
- 特别提醒：不打官司到上级那里

本节输出：跨部门冲突解决的 5 个方法