

推倒部门墙---跨部门沟通与协作

课程大纲 (1天)

一、课程背景：

1. 跨部门沟通不畅，每个部门各自为政，怎么办？
2. 遇到问题推卸责任，贻误解决问题的最佳时机，怎么办？
3. 目标有共识，但没人牵头，如何营造积极主动的机制和氛围？
4. 会上唱高调，会后不可靠，怎么沟通？
5. 本位主义、利己主义、防御心理比较重，如何沟通？
6. 其他部门的配合度，严重影响下属绩效，导致抱怨牢骚较多，怎么办？
7. 管理者的职责就是通过智力与智慧，整合资源（人、财、物）达成组织目的和目标。毫无疑问，人力资源的整合难度最大，尤其是通过非权力性影响力的途径，这也最能反映管理者的管理经验和综合能力，管理者需要团队协作、沟通协调、解决问题、达成目标。
8. 企业管理的挑战是：目标是共同的、能力是差异的，而资源是分散的、任务是关联的。所以组织的使命及自身的职责驱动管理者必须进行有效且高频的团队协作、沟通协调，否则，很难达成组织目标和团队绩效。
9. 但由于不同岗位的员工/管理者背景差异较大、思维立场、工作经历和工作理念不尽相同、
10. 问题的优先级别、汇报关系等极易带来误解、甚至是冲突，因此管理者的信任沟通能力高低的一个比较重要衡量指针就是观察其协作用沟通程

中，达成目的/目标的有效性、以及破坏性冲突的频率和强度的高低。

二、二、课程目标及收益：

- 1、了解跨部门沟通的概念和核心
- 2、了解跨部门沟通与协作的原因
- 3、掌握跨部门沟通和协作的 7 个方法
- 4、掌握跨部门冲突的解决办法

三、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. 课程不是以知识的讲解为目标，而是通过分组讨论，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

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
3. 沟通的三个阶段
 - 表达如何准确？如何杜绝不好的表达？
 - 沟通是倾听的艺术
 - 为什么不倾听？
 - 倾听的技巧
 - 如何反馈？

4. 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？

5. 跨部门沟通中的倾听 3F 原则

- 什么是 3F？
- 事实、感受、意图
- 从事实出发，不带情绪
- 每一个感受的背后是一种需求的表达
- 意图：确认对方的意图

6. 跨部门沟通前的自我觉察

- 什么是自我觉察？
- 自我觉察的方法
 - 保持当下
 - 放下评判
 - 基于什么感觉？
 - 感觉还原成事实

本节输出：沟通的 GLR 模型、3F 倾听

二、跨部门沟通和协作障碍的原因

1. 原因之一是心态，归根结底愿意不愿意

2. 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

3. 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

三、 跨部门沟通和协作的 8 大方法

1. 工作沟通之跨部门沟通

- 跨部门的需求是什么？
- 了解对方是基础
- 演练：请说出其他部门的 3 个核心职责以及 5 个 KPI？

2. 跨部门沟通的七大秘籍：

2.1 站在经营的角度思考问题

案例：为什么总经理对每个部门的回答都不满意？

2.2 主动、提前是核心

案例：思考对方的需求是什么？

- 主动代表什么？
- 理解对方是基础

2.3 妥协是关键

- 外交的核心是什么？
- 妥协是失败吗？

- 团队的目标高于一切

2.4 尊重成果是润滑剂

- 马斯洛的层次理论
- 麦克利兰的三大核心动机
- 尊重的三种方法：认可、赞美、谦虚

2.5 助人即助己，感情银行平时存

- 稻盛和夫先生的名言
- 为什么平时最重要？

2.6 同理心是核心

- 心理学的自我夸大效应
- 案例：这家公司的跨部门沟通为什么持续不好？

1.7 宽容是原则

- 调查事实，确认事实再抱怨

3. 演练：请问该项目经理为什么沟通屡屡失败？

本节输出：跨部门沟通的 7 个方法、重大事宜的项目沟通法

四、跨部门沟通和协作的冲突解决

- 跨部门冲突的来源
- 案例：这两位经理怎么就化解了矛盾？
- 跨部门冲突 5 个解决要点

本节输出：跨部门冲突解决的 5 个方法