

# 共赢合作——高价值跨部门沟通与协作

主讲：王一恒

## 课程背景

沟通、对话是解决冲突的最常用的方式之一，亦是身为企业管理者最重要的能力之一。有数据统计显示：商场上的成功 85% 取决于沟通；美国企业经理 94% 的时间在沟通；美国联邦品保机构已将沟通能力列入质量保证成功的先决条件；无论是解决部门间的冲突还是协调与上司间的关系，用沟通解决冲突、达成团队协作之能力显然已成为现代职业经理人成功不可缺少的必备条件。现实中，跨部门沟通的最大障碍是“语言”不通、角色不同方式不佳。表面上看，这是由两种部门工作性质的不同导致，而其深层次原因是各部门的定位问题与沟通中态度、策略把控问题，如何既坚持原则又能提升效能，这是企业和企业管理者成长过程中必须面对与解决的急迫问题。

### 跨部门常见问题对照：

- 1) 因为利益冲突而有问题却故意不沟通
- 2) 因为人性弱点阻碍沟通：比如嫉妒、竞争、攀比、设置假想敌、防范等。
- 3) 无搭档意识、配合意识、帮场意识、交友意识等沟通意识
- 4) 因为文化差异，在潜意识里不愿意和同事交朋友
- 5) 因为忙没有时间沟通
- 6) 责任权利不清晰，分工不明确配合不到位
- 7) 缺乏角色责任和团队意识，本位主义严重
- 8) 各部门界限分明，存在小组织现象
- 9) 发生冲突后不知道如何有效沟通和化解矛盾
- 10) 不懂沟通技巧、沟通策略和职场的本质意义

### 跨部门课程管理者必学：

- 1) 跨部门运作效率低下
- 2) 跨部门问题多，解决棘手
- 3) 管理学中的 70/70 理论
- 4) 难以逾越的本位主义，得到其他部门的协助很难
- 5) 内耗的损失是隐形但巨大
- 6) 跨部门高效沟通协作是企业未来最大的核心竞争力
- 7) 跨部门沟通的能力是衡量管理者很得要的一个能力
- 8) .....

## 课程特色

- 1、专题引入（破冰+研讨会导入）
- 2、案例分析（两个部门需求阐述，目标清晰）
- 3、群策群力（需求的回应+处理方案）
- 4、形成成果（沟通改善点+完善公司流程+行动计划指导书）

## 授课对象

管理干部、核心骨干

## 课程用时

1-2天（6小时/天）建议2天

## 课程纲要

### 引言互动：

这世界上做什么事情最容易——？

做什么事情最难——？

### 第一讲：跨部门沟通困境与共赢心智

- 1、沟通的认知及层次
- 2、跨部门沟通主要问题数据分析
- 3、沟通难？解析跨部门沟通更难的困境——部门墙
- 4、成功方程式：认知\*态度\*能力

认知阶梯：不知道自己不知道、知道自己不知道、知道自己知道、不知道自己知道

过去：金子塔式职能管理结构——创新：以客户为中心的自主经营体

- 5、解决跨部门底层逻辑：搭建新时代心智模式

解决模型：揪头发+闻味道+搭梯子+照镜子

案例：阿里巴巴干部如何提升眼界和格局

- 6、跨部门沟通7大原则；开放性、目标性、准确性、完整性、及时性、策略性、建设性
- 7、沟通的三个方式：父母型、成人型、儿童型
- 8、团队协作五大障碍：缺乏信任、惧怕冲突、欠缺投入、逃避责任、无视结果
- 9、成功团队的特征

目标、责任、关系、技能、规范、价值观、学习、领导

团队语录：未曾殚精竭虑，不曾带过团队；未曾呕心沥血，不曾经历人生

### 第二讲：跨部门沟通的角色定位与突围

## 1、中国式沟通永远的命题：我是谁？

中国式沟通永远智慧：在变化中！定位自己！定位他人！

## 2、课堂互动：部门诉求((照镜子)

## 3、跨部门协作思考 5 个问题：

## 4、最佳沟通策略：升维思考，降维引导

## 5、用爆品思维打破部门墙（痛点+尖叫点+引爆点）

## 6、用好情绪，事半功倍

## 7、向内归因：自我沟通，影响别人

## 第二讲：跨部门沟通策略：望、闻、问、切

### 1、案例讨论：HR 部门的无奈的触动

### 2、互动沟通最需要有什么技能？（望、闻、问、切）

### 3、实操四大技能演练

#### 1)被沟通方需求的把握

沟通最重要的策略：知己知彼

#### 2)说的策略：PREP 法（结论、数据、案例、重申结论）

#### 3) 倾听 5 个状态自我测试

《春秋》：私听使耳聋，私虑使心狂

高价值倾 8 步法

#### 4) 切：不同风格人如何沟通

性格测试表演练

### 4、团队冲突解决与情境管理

### 5、高价值跨部门沟通五步法

### 6、外圆内方：达成共识 5 流程

### 7、跨部门沟通计划表演练

### 8、鬼谷子沟通术的领悟与使用

## 第四讲 跨部门的协同习惯与机制搭建

### 1、提升组织效能的基本原则

#### ● 提升内部服务意识

华为的铁三角和韩都衣舍三人组的启示

#### ● 树立共同的目标（公司组织架构和目标分解）

定目标、通目标、晒目标

#### ● 找到利益的共同点

- 梳理模糊地带
  - 完善跨部门流程
  - 开好跨部门高效会议  
会议纪要模板
  - 重视 8 小时的沟通
  - 头脑风暴式的复盘  
复盘模板、复盘流程
- 2、名企跨部门沟通参考（丰田、万科、索尼、华为、GE）
  - 3、个人 5R 的 管控工具——YCYA
  - 4、跨部门合作推进 GROW 模型的四个阶段训练
    - 1)目标、2)现状、3)方案、4) 行动
  - 5、建立有效沟通与协作的 5 个好习惯
  - 6、跨部门常见 9 大问题解决策略互动
    - 1) 屡次沟通没有结果怎么办？
    - 2) 遇到一些同事说一套做一套怎么办？
    - 3) 大家都是平行部门，不配合怎么办？
    - 4) 同事向你提出不合理要求的时候怎么办？
    - 5) 本位主义（袒护下属，保护部门利益）怎么办？
    - 6) 互相推脱责任，只知道抱怨和投诉怎么办？
    - 7) 各部门对同一问题有不同的看法怎么办？
    - 8) 沟通没有理想的结果，但是事情又不能耽搁，怎么办？
    - 9) 关系到几个部门，各部门就会踢皮球，扯皮，怎么办？
  - 7、跨部门沟通与协作 10 大原则
    - 1) 坦诚相见，互相尊重
    - 2) 公私分明，互相理解
    - 3) 莫论人非，互助欣赏
    - 4) 尊重习惯，互相适应
    - 5) 克服自大，互相平等
    - 6) 对待分歧，互相妥协
    - 7) 换位思考，互相让步
    - 8) 克己遵礼，互相遵守
    - 9) 关注需求，互相谦让
    - 10) 重视面子，互相抬高

## 课程结束：

### 一、重点知识回顾

二、研讨互动分享

三、行动计划形成

四、企业领导颁奖：优秀团队

五、企业领导：总结发言

六、合影：集体合影

后续落实：

企业学习分享交流会相关表单赠送