

# 《职场横向管理之跨部门沟通》

主讲：李丹

## 【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下、横向沟通力，方能将团队价值发挥最大化。

课程《跨部门管理沟通策略》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

## 【课程形式】

概念陈述+理论讲解+故事演绎+案例分析+学员互动+沉浸模拟+行动引导+实操训练+回顾总结

【课程时长】1天，6小时/天

【课程对象】企业中层管理人员、管理精英

【参训人数】≤80人

## 【课程大纲】

开篇：互动破冰/团队建设

第一单元：管理，从思维到行为的转变

1. VUCA时代，企业更需要可持续发展
2. 源自于IBM的“企业可持续发展模型”
3. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
4. 从罗宾斯的《管理学》中管理的四个重要阶段及带来的关于管理的反思

互动游戏：达芬奇密码

5. 管理的三次升级指的是什么？组织环境营造、管人、理事三者缺一不可
  - 科学管理—理事
  - 关注于人—管人
  - 组织行为—环境
6. 不同层级管理者所扮演的角色及主要的工作
7. 管理者做好管理所需具备的三大技能
  - 概念技能
  - 人际关系技能
  - 技术技能

案例分享：他的成功

- 不同层级的管理者推进管理成效对于技能的要求不同
- 8. 管理者提升管理能效人际关系技能（沟通技能）起到关键作用
- 9. 人际关系技能（沟通技能）在不同管理场景中的运用

### 互动游戏：神笔马良

### 小组讨论：沟通的重要作用

### 第二单元：跨部门管理沟通认识

1. 高绩效团队管理横向沟通对于绩效产出的影响
2. 从组织架构图中看横向沟通
3. 为什么组织中横向沟通对于管理者来说难度系数最高？
4. 来自横向沟通中三大障碍

### 互动游戏：闪耀的灯塔

- 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
  - 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
  - 横向沟通中你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
5. 在跨部门横向沟通中，没有“应该”！
  6. 卓有成效的管理者需要以目的导向地看清事实；
  7. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的动机来合作；
  8. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。

### 案例演练：重大过失谁之过？（上）

- 问题 1：分析引发案例中重大过失的三个重要部门
  - 问题 2：找出导致重大过失的最重要的 5 个原因（根本性原因分析）
9. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
  10. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
  11. 完成工作和贡献价值的区别
  12. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力

### 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）

13. 如何做好横向沟通？来自书籍《横向管理》的启示
14. 横向沟通模型帮助我们提升协作能效

### 第三单元：跨部门管理沟通策略

1. 重大过失案例复盘
2. 如何制定确保成功的合作策略
  - 以目的为导向
  - 以目标精准为设定
  - 清晰分析和定位关键的协作节点
  - 找准关键节点上关键人物的关注点
  - 制定准确的协作策略
3. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍
  - 聆听障碍导致的互不理解
  - 利益冲突导致的互不相容
  - 立场不同导致的互不融合
  - 性格障碍导致的互不喜欢
4. 横向沟通模型提升团队整体绩效

### 互动游戏：摩斯电报

### 世界咖啡：听、听见、听懂

### 回顾、总结、复盘：智慧树