

---

**《智领-跨部门管理沟通策略》**  
**——王静老师**

**2024**

---

# 课程大纲



## 【课程名称】 《智领-跨部门管理沟通策略》

### 【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《智领-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。

【课程时长】 1天，6小时/天

【课程对象】 企业中层管理人员、管理精英

【讲师分享大纲】

---

## 第一单元：管理沟通，从思维到行为的转变

1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，从复杂到超级复杂，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
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
  - 1) 科学管理—理事
  - 2) 关注于人—管人
  - 3) 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
  - 1) 执行者角色：用行动将目标变成结果
  - 2) 管理者角色：通过“合作者”完成工作，合作者包括：上级、下属、横向协同
  - 3) 领导者角色：文化&机制两手抓，文化管理永远是最高级的管理
7. 管理者做好管理所需具备的三大核心技能
  - 1) 概念技能：解决抽象而复杂的问题
  - 2) 人际关系技能：与他人进行合作解决沟通及协同问题
  - 3) 专业技术技能：安身立命之本
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
  - 1) 对上：更好达成上下同欲，承接重要工作任务
  - 2) 对下：承下启下带领团队，高效交付工作成果
  - 3) 横向：跨部门沟通与协同，提升组织整体效能

## 第二单元：关于跨部门管理沟通协作的深度认知

1. 团队思考：人际关系技能（沟通技能）在以上三大管理场景中的运用时哪个管理场景更富有挑战？为什么？
2. 组织中跨部门横向沟通对于组织整体能效产出的深度影响
3. 从组织架构图中看跨部门横向沟通

- 
4. 为什么组织中跨部门横向沟通对于管理者来说难度系数最高？
  5. 跨部门横向沟通与协作工具表：《跨部门合作趋势表》
  6. 来自跨部门横向沟通中三大障碍
    - 1) 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
    - 2) 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
    - 3) 跨部门横向沟通时你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
  7. 跨部门横向沟通协作中的三大分歧
    - 1) 双方信息不对称导致不同的结论
    - 2) 双方利益和立场不同导致意见不统一
    - 3) 双方价值观不同导致相互的排斥
  8. 各部门无法单方面达成企业整体目标或解决复杂问题-卓有成效的管理者需要以目的导向地看清事实；
  9. 做好跨部门横向沟通与协作基本原则：“和则两利”
    - 1) 和=价值合+利益和
    - 2) 利=利出一孔才能力出一孔
  10. 案例演练：重大过失谁之过？（上）
    - 1) 问题 1：分析导致案例中重大过失的重要部门
    - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要原因（根本性原因分析）
  11. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
  12. 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。
  13. 完成工作和贡献价值的区别
  14. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力
  15. 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）
  16. 如何做好横向沟通？来自书籍《横向管理》的启示
  17. 横向沟通模型帮助我们提升协作能效

### **第三单元：做好跨部门沟通与协作的管理策略**

1. 团队研讨：重大过失案例复盘

---

2. 如何制定确保成功的合作策略

- 1) 以目的为导向
- 2) 以目标精准为设定
- 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
- 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
- 5) 制定准确的协作策略

3. 跨部门横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：

- 1) 聆听障碍导致的互不理解
- 2) 利益/立场冲突导致的互不融合
- 3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥

4. 如何准确地解决横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：

- 1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受
- 2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突
- 3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一

5. 横向沟通与冲突管理模型提升企业整体绩效