

《横向管理高尔夫》

——跨部门合作之道

孙倩

【课程背景】

提起管理高尔夫®实战训练，您或许会伴随着疑问：该不会是打一场高尔夫球吧？当然不是喽，不过，从打出好球的步骤就可发现与企业管理有着惊人的相似：第一正确选杆，第二明确目标，第三不断练习挥杆。正如企业经营一样：第一选择正确的策略，第二明确当前目标，第三不断尝试改善。如此循环往复，从尝试中求得永续。管理高尔夫®就是运用高尔夫竞赛的方式，透过13个“球洞”(13个状况)的较量，讲授管理的真谛。

「管理高尔夫®实战训练系列」(M'golf)是将现实管理情境中经常发生的主题，带入高尔夫球场的虚拟情境；形成13个洞的竞赛局，采取「关键性事件法」(Critical Incident Process Method)的教学原理。将每一个实况，分为前、中、后三个案例，每一个案例，均提供五个解决方案，类似五种不同的球杆，作为决策的选择判断依据。第二、三个步骤的案例往往是前一案例未能妥善处理，所导致最常衍生的扩大或恶化的问题。

本课程将采取分组竞赛方式，透过小组讨论决定有效的对策，以追求杆数愈少，成绩愈好为目标。在每一状况的问题处理后，讲师与学员分享此主题相关之原理、观念、技巧及方法，加以系统的总结，作为学员日后在应用上的依据。

【课程收获】

1. 学习消除跨部门运作的障碍，提升横向整合的能力
2. 熟悉运用内容协商谈判技巧，创造双赢的能力
3. 清晰认知组织发展的过程及常见的难题，建立正确的团队价值观
4. 强化平行部门间、直线与幕僚间、正式与非正式关系间及斜向运作间的冲突管理能力
5. 提升跨部门横向沟通协调的技巧，增进合作共事的默契

【课程受众】企业基层与中层管理人员

【课程时间】1-2天

【授课方式】分组竞争+案例分析+情景模拟+角色扮演+测试评估+头脑风暴+游戏活动+辩论PK

【授课特色】寓教于乐，活泼互动；行动迷津，推敲再三；从做中学，记忆深刻；真实案例，临其境；集思广益，脑力激荡

【课程大纲】

- 一、 横向管理高尔夫课程前言说明——用比赛的方式撬动竞争的学习欲望

1. 横向管理高尔夫竞赛规则
 2. 拗杆的定义及方法
 3. 竞赛的基准及评价
- 二、横向管理高尔夫实战情境介绍——带你身临其境进入课程
1. 情境公司背景说明
 2. 情境公司组织架构图
 3. 情境公司人物介绍
 4. 情境公司客户抱怨处理现行流程图
- 三、情境高尔夫，横向管理教战守策——真实企业常见问题解析

1. 情境一：如何建立跨部门项目？

- 1) 跨部门项目定义
- 2) 跨部门项目主持人的定位
- 3) 挑选项目成员的方法
- 4) 执行过程中的心态管理

第 1 洞：李总指派任务后，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

工具：RW 行动模型

第 2 洞：组建项目成员，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

第 3 洞：相关部门推举的项目成员不匹配，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

沟通秘笈：与相关部门负责人沟通秘笈

2. 情境二：如何与其他部门协调帮助？

- 1) 如何一开口即说出正面的好话（含敬语）
- A. 开场核心的 8 句话述

小组分享：请别人帮忙，令自己陷入不安的情况有哪些

- 2) 如何肯定对方的能力
- A. 肯定对方能力的 7 句话述
- 3) 如何请对方在指定时间完成工作
- A. 关键沟通 5 句话述
- 4) 如何表示你的感激、关切及回报的诚意
- A. 关键回复 10 句话述

第 4 洞：请求 X 部配合工作，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

第 5 洞：沟通无果后通过上司协商才解决，X 部对你很不悦。你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

第 6 洞：当 X 部告知完成要拖延，而这在你截至日期前，对你并不影响，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

3. 情境三：如何面对其他部门的指责？

- 1) 避免与对方情绪共舞的绝招
- 2) 如何运用倾听来化解
- 3) 如何运用提问来化解
- 4) 如何运用时间的推移来化解
- 5) 如何更好的阐释『顺理成章』与『水到渠成』

6) 面对指责的三种回应（虚实法、反问法、承认法）

第 7 洞：一次多部门会议上，X 部门负责人对你不理睬他们的需求提出指责，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

工具：冰山下三层上 4 层沟通法

第 8 洞：假设你与 X 部门负责人争辩后引起情绪冲突，而与参会其他主管均沉默不语，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

第 9 洞：从上次你与 X 部门负责人产生冲突后，你就安排 A 与之对接。现在 X 部门负责人正因为 A 给的数据有问题而在你办公室和 A 吵的不可开交。你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

工具：ABC 解析法（非理性 IB 转换理性 RB）

4. 情境四：如何面对人情的压力？

- 1) 处理人情的方法
- 2) 处理人情的原则
- 3) 交涉过程 3 要素

第 10 洞：你的好友给你部门推荐了个远亲，经你面试此人能力不错，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

第 11 洞：经过两个月的试用及你努力的辅导，此人工作表现及态度都不如预期，马上就到期截止了，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

工具：绩效公式

第 12 洞：当你决定终止合同但又不知如何面对好友时，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

5. 情境五：如何拒绝其他部门不合理要求？

- 1) 理解与同意的区别
- 2) 协商过程要符合什么原则
- 3) 协调的最佳法则
- A. 10 条致胜法则
- 4) 冲突解决的方法

模型：冲突 HL 模型

第 13 洞：当外部门对你的员工进行要求和管理时，你最先应采取什么行动（小组讨论：从 5 项中选择正确答案）

系统回顾+课程总结+现场提问+讲师答疑