

《打破“部门墙”——跨部门沟通与协作》

课程背景

跨部门沟通与协作问题是系统性问题，其中组织文化、组织流程与分工所占比例最大，其次是组织沟通的机制和人员的沟通技巧。而依靠单一方法来解决跨部门沟通的问题往往起不到作用。因此，必须进行系统式的推进来解决。

在沟通的过程中如果出现不畅，往往是因为一些错误行为导致的：

- 1、 对组织整体目标没有达成共识
- 2、 部门及岗位的职责划分不清晰导致角色立场的偏差
- 3、 关键性指标 KPI 设定缺少联动
- 4、 个人缺少沟通的意识与技巧
- 5、 部门间缺少归属及凝聚导致关系紧张
- 6、 部门间缺少有效的跨部门沟通平台与机制
- 7、

那么，应该如何通过具体的行为与动作，使部门间及各岗位间的沟通更加有效呢？如何尽快大家建立良好的工作关系，形成组织协作合力呢？《跨部门沟通与协作》课程从组织部门的特性出发，基于工作中的实际场景，针对组织

内“不想沟通”“不会沟通”和“不能沟通”的情况进行分析、体验、反思、总结、转化、实践，使大家快速具备部门间、岗位间有效沟通与协作的能力，使团队与个人的特长与效能得到充分的释放，推动组织快速发展。

课程受益

- 了解跨部门沟通与协作面对的挑战；
- 了解跨部门沟通与协作障碍的成因与类型；
- 掌握跨部门沟通的四个基本技能；
- 掌握跨部门沟通与协作的三大优势原则；
- 掌握跨部门沟通与协作的四个层面的具体方法与工具；
- 掌握跨部门沟通与协作所需的能力
-

培训对象及课时

- 管理者
- 1天（6小时/天）

课程纲要

第一单元：跨部门沟通与协作的障碍内因与形式

- 跨部门沟通与协作中“可怕”的复利“系数”

$$1.01^{365} = 37.8$$
$$0.99^{365} = 0.03$$

思考：你的工作属性属于哪一类？

- 不同工作属性的协作障碍导向
 - ✓ “常规型”的障碍检核
 - ✓ “创新型”的障碍检核
- 影响沟通与协作效率的 8 个关键因素
 - ✓ 目标与需求不清晰
 - ✓ 分工不清晰，责、权、利不明确
 - ✓ 流程不清晰，工作节奏混乱
 - ✓ 任务用时不确定，导致时间规划与分配无效
 - ✓

检测：影响效率的八大因素，你中招了吗？找到部门墙

- 跨部门沟通障碍的三个阶段及演变过程

1、初级-分歧阶段

- ✓ 主观“部门墙”与客观“差异性”

2、中级-回避阶段

- ✓ 隐性的需求

3、高级-冲突阶段

- ✓ 摩擦、情绪、状态

➤ 跨部门沟通与协作的系统性障碍

- ✓ 组织文化层面

- ✓ 组织制度层面

- ✓ 沟通机制层面

- ✓ 沟通技巧层面

第二单元：高效跨部门沟通的四个层面指引

1、文化层面的指引

➤ 如何运用“文化”来促进沟通与协作？

- ✓ 让“共赢”相互“认可”的方法

- ✓ 让“尊重”感觉“得到”的方法

- ✓ 让“信任”具备“理由”的方法

➤ 运用“求同”来促进沟通与协作的三种途径

- ✓ 从组织的“愿景与使命”着手
- ✓ 从组织的“核心价值观”着手
- ✓ 从组织的“经营导向”着手

2、制度层面的指引

- 如何完善“制度”才能保障沟通与协作的顺畅？
 - ✓ “成果标准化”工具运用
 - ✓ “流程顺畅化”工具运用
 - ✓ “职责清晰化”工具运用
 - ✓ “分工明确化”工具运用

3、沟通机制的指引

- 跨部门协调会——“深度汇谈”的技巧
 - ✓ 从“面对面”到“肩并肩”
 - ✓ 打好“主导”这张“牌”
 - ✓ 搭建有效的沟通“机制”
 - ✓ 如何让“同事”了解你的工作特点？
 - ✓ 工具——“任务看板”与“现场办公会”

4、沟通技巧的指引

➤ 沟通就是说话那么简单吗？

✓ 沟通的 3 种形态

✓ 沟通的 3 个层次

➤ 提升跨部门沟通效果的 3 个优势理论

✓ “对方”与“自己”的关注选择

✓ “感觉”与“问题”的关注选择

✓ “氛围”与“对错”的关注选择

➤ 跨部门沟通中的 3 个基本技能

思考：如何“倾听”到对方的“心声”？

✓ 倾听的层级与关键行为

思考：如何“提问”才能“激发”对方深入“思考”？

✓ 提问的状态与“引导性”技巧

思考：如何“反馈”才能让对方“言行”改变？

✓ “积极性反馈”

✓ “改善型反馈”

➤ 高效沟通策略的 4 个“确认”

✓ “目的”的确认

- ✓ 沟通情景的确认
 - ✓ 角色关系的确认
 - ✓ 沟通策略的确认
- 高效跨部门沟通的 6 个技巧

第三单元：支撑高效跨部门沟通与协作的能力、技巧

- 能力 1、调整情绪的能力
- ✓ 情绪的“ABC 理论”与“行为推阶”应用
 - ✓ 发现潜意识中的“自欺欺人”
 - ✓ 应对情绪的二维度管理法
- 能力 2、调整态度的能力
- ✓ “支持”态度的关键行为
 - ✓ “期待”态度的关键行为
 - ✓ “信任”态度的关键行为
- 能力 3、冲突处理的能力
- ✓ 冲突处理的前提
 - ✓ 冲突处理的五种方法
- 能力 4、获得对方认可的能力

✓ 认同的行为公式