

管理赋能系列课程 2 :

《打破“部门墙”——跨部门沟通与协作》

培训师：李罡

一、课程背景

为什么部门之间沟通的变得如此费力？

为什么一件事情由一个部门主导，另外的却在观望？不主动与其配合和协作？

部门之间为什么如同有厚厚的部门墙存在？

如何打通这些部门墙？

本课程以问题解决型构建课程模块，从跨部门沟通与协作常见“部门墙”问题表象着手，通过分析原因、提出措施，给出提升跨部门沟通与协作的方法、技巧、工具，来帮助管理者提升跨部门沟通与协作意识与能力，提升组织运作效率。

二、课程目标

- 1、 认知跨部门协作的部门墙表现，以及造成跨部门沟通协作的障碍及原因；
- 2、 针对跨部门沟通与协作的障碍表现，学习解决障碍的方法、技巧、工具，提升管理者的水平沟通与协调意识与能力。

三、授课方式

围绕造成跨部门沟通与协作的 6 个障碍，通过案例分析、小组讨论、工具演练等多种授课方式，促动学员在互动中、研讨中去反思与提升。

四、课程对象：企业各部门管理者

五、课程时间：一天（6 小时）

六、课程大纲：

导入：黑衣侠客买“瘦肉粥”的故事——跨部门沟通与协作的启示

壹、 缺乏理念：内部客户，提升服务

思考；你在工作中是否遇到以下现象？

1、 内部客户，服务理念

- 水平间三类内部客户关系
- 内部供应链：服务流、信息流、物流
- 工具：内部客户分析表
- 案例讨论：生产部与设备部间的内部客户分析

2、 明确需求，及时给予

- 工具：需求与给予模板
- 需求与给予的要求
- 需求与给予操作流程
- 练习：针对实际跨部门沟通与协作案例，运用需求与给予工具进行练习。
- 工具表：跨部门沟通表、跨部门周问题反馈表

贰、 本位主义：分析原因，共同目标

案例讨论：某企业多部门间的矛盾冲突解决？

1、 本位主义，四个表现

2、 原因分析，应对策略

- 四类原因：目标关系、权力关系、利益关系、部门关系
- 部门四类协同关系
- 练习：请判断以下四种情境属于哪种协同？

3、共同目标，共商行动

- 案例示例：某轮胎企业的危机事件处理
- 工具：共同目标——分解目标——共商行动

参、利益保护：换位思考，顾及利益

1、抓住人性，顺势而为

- 人的本性：趋利避害
- 跨部门沟通前的自我三问

2、换位思考，关心对方

- 案例讨论：人力资源部与销售部的沟通问题
- 水平沟通四步法：
 - 第一步：暂停争议，营造安全
 - 第二步：透过行为，识别意图
 - 第三步：换位思考，关心对方
 - 第四步：针对难处，主动支援

3、解读情绪，理解意图

- 情绪原因模型
- 案例讨论：技术部该如何赢得车间人员的配合？
- 工具：FTFA 沟通法
- 练习：结合实际工作中跨部门沟通的案例，运用 FTFA 沟通法进行练习。
- 启示：改善跨部门沟通与协作思考重点

四、灰色地带：梳理流程，明晰交付

1、跨部门间，灰色地带

灰色地带的含义

2、梳理流程，明确责任

- 工具：责任矩阵流程图
- 流程优化思考重点
- 练习：结合实际工作中跨部门间协作流程为例，运用责任矩阵流程图画出改善前、改善后的流程图。

伍、信息不畅：及时共享，达成共识

1、信息共享，及时联络

- 案例：孙经理为什么没有及时把信息传递给研发部？
- 影响沟通的三种心态：自私、自大、自我
- 跨部门联络协调四个方法

2、觉察理解，确认共识

- 案例：HR 总监与账务总监的沟通出了什么问题？
- 建立共识三步法：觉察我以为——问清要复述——确认再行动

六、矛盾争执：冲突管理，和谐相处

1、两种冲突，谈论解决

- 辩论赛：跨部门间有冲突有利还是有害？
- 两种类型冲突：建设性冲突&破坏性冲突
- 两种沟通模式：谈论问题&谈论解决

2、区分情况，管理冲突

- 冲突解决模型
- 工具：托马斯——基尔曼冲突处理模型
- 不同情况的冲突处理策略
- 练习：以下跨部门冲突场景中，分别运用哪种冲突处理策略？

3、基于事实，协调解决

- 案例讨论：两位班组长之间的矛盾冲突解决。
- 水平协调六步法

<到此为止>