

# 跨部门沟通与协作

## 【项目背景】

为什么跨部门沟通协作的问题反复发生？为什么一件事情由一个部门主导一个部门配合就没人配合？部门间的交叉与重叠如何处理？如何打破部门墙，克服部门间的协作障碍？如何突破沟通瓶颈，提升企业运作效率，增进企业的凝聚力为本课程的要旨所在。

## 【课程形式】

- 1、主题讲授；
- 2、案例研讨；
- 3、角色扮演；
- 4、实操练习；
- 5、多媒体教学；
- 6、互动演练

## 【课程时长】

两天（十二小时）

## 【课程提纲】

### 一、认识部门墙—跨部门协作为什么那么难？

1. 部门墙存在的原因
2. 跨部门协作的六大障碍
  - (1) 过于看重自己的价值
  - (2) 缺乏同理心
  - (3) 不尊重对方的权利
  - (4) 职责划分不清
  - (5) 回避责任和矛盾
  - (6) 忽略对方合理利益

案例分析：张经理的苦恼

3. 跨部门协作的三大核心
  - (1) 理解共赢是基础
  - (2) 交流协商是途径
  - (3) 解决问题是关键

### 二、做一个智慧的沟通者

1. 积极的沟通意愿

- (1) 我是一切的根源
- (2) 内部沟通有时候是态度问题
- (3) 大局观与协作意识
- (4) 勇敢迈出第一步
- (5) 积极沟通的六个建议

## 2. 公平客观的心态

- (1) 不要让标签影响你
- (2) 交流与讨论的心态
- (3) 控制好自己的情绪

## 3. 正确评价自己和同事

- (1) 营造你的沟通气场
- (2) 避免自以为是
- (3) 学会倾听和接受

小组互动：接纳对方

## 4. 相信并尊重对方

- (1) 中国人的面子文化
- (2) 同事间的三大原则

平等、协作、让步与交换

- (3) 如何创造双赢的结果

## 5. 合理的沟通模式

- (1) 对牛弹琴是谁的错？
- (2) 沟通者要主动进入对方频道
- (3) 方式和时机的选择

(4) 注意对方的思维模式和性格心理特征

案例分析：诸葛亮的沟通智慧

### 三、跨部门协作的基础—理解与共赢

1. 真正强大的组织来自于团结协作（视频案例：狼的团队）

2. 破解团队协作五大障碍

(1) 用互相学习破解自以为是

小组互动：自以为是的思维障碍

(2) 用理解的心态破解我行我素

(3) 用个人影响力破解强制领导

(4) 用问题归因法破解推卸责任

(5) 用主动和双赢破解缺乏沟通

3. 加强相互理解的四种方法

(1) 定期互通信息

(2) 双模分析法（从旁观者的角度客观为双方制定思维和诉求模型进

行分析）

(3) 定期抱怨会（原则、流程、协调者机制）

(4) 通过活动增进交流

小组活动：换位思考的两种思维

#### 4. 加强共赢思维的四种方法

(1) 目标归结法（分析双方的利益取向，寻找可能的共同目标）

(2) 共同空间分析法（双方在此事上的思维或行为路线是什么，交集在哪里）

(3) 让步置换思维法（自己可以做怎样的让步去置换对方的何种资源与支持）

(4) 逐步推进法（如果全局不能达成一致，先从可以达成一致的局部推进工作，在工作进程中慢慢加深双方的合作空间）

案例讨论：产品经理甲如何争取销售部门的积极配合？

#### 四、 跨部门沟通协作的途径—交流与协商的九步流程

第一步：阐述沟通的主题与目的

第二步：了解对方对事情的认知

第三步：就相关事实达成统一认识

什么是事实及对事实认识的误区

如何阐述与确认事实

小组互动：你认为的是事实么？

第四步：了解对方基本想法并确认判断问题的基本标准

第五步：用 STATE 的结构陈述观点并征求对方意见

什么是 STATE 结构

STATE 结构的运用

第六步：用 SPIN 的结构提出建议并争取获得对方认可

什么才是合理化的建议？

如何使用 SPIN 结构

视频案例：SPIN 的运用

第七步：用 LSCPA 的结构缓解冲突和异议

什么是 LSCPA 的释疑逻辑

如何使用 LSCPA 结构

第八步：归纳总结并形成一致结论

第九步：双方在结论的基础上用 5W1H 的结构做出行动承诺

## 五、跨部门沟通协作的关键——解决问题

### 1. 解决问题应有的基本态度

#### (1) 争论的根源——自以为是

- (2) 向前看而不是抱怨过去
- (3) 找问题不如找解决问题的方法
- (4) 先从你该做的事情开始说
- (5) 考虑：目前的情况，我们怎么办？

## 2.冲突来自于哪里？

- (1) 缺乏协作精神
- (2) 过于看重自身利益
- (3) 自我中心、角度片面
- (4) 没有沟通意识与技巧
- (5) 将个人好恶带到工作中

小组练习：扑克迷局——集思广益解决问题

## 3.解决问题就是要追求结果

## 4.领导想要的结果才是有价值的结果

## 5.站在领导的角度考虑问题-做领导的左右手而不是问题来源

视频案例：如何成为领导的左右手

## 六、跨部门沟通协作长效工程

- 1. 共同愿景
- 2. 文化建设

3. 责任细分与追责

4. 部门信息沟通

5. 部门工作会交流

6. 轮岗