
跨部门沟通与协作执行

——沟通的目的，是让对方采取行动

【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	组织中、高层管理者/储备干部
授课方式	内训（根据客户需求订制）

【课程背景】

杰克·韦尔奇说：管理就是沟通、沟通，再沟通！

企业管理过去是沟通，现在是沟通，将来还是沟通！（松下幸之助）

山姆·沃尔顿说：沟通是管理的浓缩！

企业目标的达成、战略的落地、执行力的提升、良好企业文化的建立，都离不开团队成员、不同部门之间的配合和协作，而没有良好的沟通，这一切都不可能实现。

很多企业有部门墙，经理和主管部门职责划分的很清楚，不主动跟别的部门沟通，拒绝跟其他部门有效合作，导致战略无法执行，团队没有结果。

所有优秀企业家、优秀职场经理人和主管，没有一个不是沟通协作的高手。他们以各自不同的风格，通过不同的渠道，向团队成员分享自己的理念，宣讲公司的目标，凝聚人心，

激发斗志，打造出一个又一个的优秀战斗集体！

反之，如果不善于沟通，不重视沟通，就会造成人际关系紧张，团队执行力差，无法协同作战，企业运作效率低，管理成本增高，将直接影响到企业目标的实现。

【课程收获】

- 从管理层的角度，用机制与流程解决部门之间沟通协作的问题
- 掌握工作中沟通、协作的基本原则，创造工作成果，提升执行力
- 认识沟通、协作中的误区
- 掌握组织沟通协作要点和流程，提高沟通效率，实现企业和个人的目标

【授课形式】

理论讲解 + 案例分析 + 现场练习 + 讨论分享 + 现场问答 + 个性指导

课程大纲

第一讲：沟通的正确认知

一沟是行为，通是结果

一、关于职业化沟通与闲聊的区别

- 1.内容区别
- 2.对象区别
- 3.目的区别

二、关于沟通的概念

- 1.沟通：沟是动作，通是结果

-
- 2.沟通的三大要素：表达 倾听 反馈
 - 3.沟通的冰山理论
 - 4.沟通的同理心修炼：价值 40 万的测试题

三、沟通的三大修炼之倾听修炼

- 1.倾听测试
- 2.听的五种层级
- 3.视频：听出对方的目的
- 4.倾听的一句话万能公式

四、沟通练习

- 1.表达的主要问题有哪些
- 2.倾听的主要问题有哪些
- 3.反馈的主要问题有哪些

第二讲：对上沟通——有胆有识有想法

一、 对上沟通的基本原则

1. 定位：明确角色
2. 到位：说清楚
3. 补位：补充圆满
4. 换位：能听懂吗？

二、 汇报工作

1. 案例：汇报工作
2. 汇报工作的结构化思维
3. 汇报工作的六大时机

三、对上沟通中接受指令

- 1.明确指令
- 2.权衡任务
- 3.资源调配
- 4.责任承诺

【训练：复述承诺法】

四、对上沟通的反馈与请示

- 1.反馈与请示的背景“四适”：适时、适场、适式、适长
- 2.反馈与请示的内容“三有”：有调研 有选择 有答案
- 3.案例：买票的故事

五、对上沟通的结构化汇报

- 1.结论先行
- 2.上下对应

-
- 3.分类清楚
 - 4.排序逻辑

第三讲：对下沟通——定果定责定模式

一、对下沟通的5R模式

- 结果定义
- 一对一责任
- 过程检查
- 即时反馈
- 改进复制

二、对下沟通的指令下达

- 1.指令下达的目的：对方接受吗？
- 2.命令的五种方式：强制 VS 自主
- 3.命令的四项注意
- 5.命令的流程：两讲三做

三、对下沟通的工作指导

- 1.多给方向，少给方法
- 2.多给原则，少给道理
- 3.多给引导，少给答案

第四讲：跨部门沟通问题在哪？

一：沟通冲突怎么来的？

- 1.本位主义之自我
- 2.本位主义之封闭
- 3.本位主义之冷漠

二、根本问题——没有内部客户价值思维

- 1.谁是谁的客户？——内部客户价值
- 2.现场训练：客户，我可以为你做什么？
- 3.跨部门沟通工具——“YCYA”如何使用？

三、沟通冲突处理的绝招

1. 沟通冲突的三种原因：个体差异 信息闭塞 资源有限
2. 沟通冲突处理的五种方式：回避 包容 竞争 妥协 协同
3. 部门高效沟通秘诀——交心、交流、交方案

第五讲：组织沟通协作的环境——开放分享

人是环境的产物。

好的环境，会让坏人变成好人。不好的环境，会让好人变成坏人。

好的环境，让人敞开心扉，坦诚交流；不好的环境，让人封闭自我，拒绝沟通。作为一个团队的管理者，应该致力于打造团队开放分享的环境，从机制上解决团队沟通、协作的问题；迎合互联网时代的特征，利用好互联网的工具，让团队沟通效果倍增！

一、为什么要开放分享

- 1、开放没有误解
- 2、开放没有权谋
- 3、所有开放的国家 and 组织都是富裕的
- 4、开放分享让团队几何倍成长
- 5、开放分享是打掉部门墙最有效的方法

二、组织的开放分享包括哪些内容

-
1. 开放式办公怎么搭建？
 2. 开放分享平台如何建立？
 3. 开放分享机制如何制定？
 4. 分享会模式如何有效使用？
 5. 如何用开放分享复制人才？

【专题训练：高效分享会操作流程】

第六讲：如何协作执行？——请给我结果

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

一、什么不是结果？

1. 任务≠结果
2. 职责≠结果
3. 态度≠结果
4. 理由≠结果

案例：【挖井】【栽树】

解析：上班≠结果

二、什么是“任务”？任务和结果有何不同？

1. 完成差事

领导要办的都办了！

2. 例行公事

该走的程序走过了！

3. 应付了事

差不多就行了心态！

解析：对程序负责、对形式负责、

对苦劳负责，就是不对结果负责。

三、结果有哪三个要素？

1. 有时间（时间结点）

2. 有价值（客户说了算）

3. 可考核（事实和数据）

解析：播种职场用语，避免江湖话术

不拍脑门，不凭感觉，拿数据说话

四、结果有哪三大原则？

1. 客户原则

2. 交换原则

3. 检查原则

案例：【结果与任务工作分析】

解析：结果是给客户的，要让客户满意才叫结果

结果是用来交换的，不能交换不叫结果

结果是供人检查的，量化才能检查

五、做结果的两大方法

1. 复述承诺法
2. 分解法

【工具：战略分解表】

【工具：月报月计划模板、质询会流程、质询会话术】