

# 跨部门沟通与协作

——打通部门墙，提升团队协作力

## 课程背景：

疫情之下企业的发展越发受到挑战，同时外部市场竞争愈加激烈，企业要想在市场中取得优势，就必须加强部门内外成员之间的协作，打造强机动性和强灵活性的组织。

然而，现实情况是很多跨部门的沟通协作问题使我们备感无奈，例如，部门之间相互责怪和推诿，提了一堆建议。但是对方却说我不了解他，说的全是无用的。最后老板出面，大讲我们是一个团队，大家都是同事。我们要提高自己的格局，要站在公司的角度来看问题等等。这种方式看似有效，却治标不治本，为团队埋下更大的冲突隐患。

那么，是什么原因导致了这些让我们困扰的情况呢？作为部门管理者是否对于管理职位本身的角色认知有偏差，是否对目标的达成因素认识不足，是否陷入消极面对而非积极解决，是否自己的沟通效能不足？

本课程从认知升级，到角色转化，再到目标分析，最后通过教练式沟通技巧，针对跨部门沟通协作问题进行系统的分析，并提供一整套的解决方案。本课程经过大量的企业实践验证，确实是一门可落地的实战型课程。

## 课程收益：

### 组织层面：

- 1、可以降低团队之间的冲突，增加团队之间的理解和信任。
- 2、可以促进组织氛围，营造良好的企业文化。
- 3、可以提升组织效率，助力组织目标的实现。

### 个人层面：

- 1、更加受团队成员的尊敬和信任，从而提高个人在团队中的领导力
- 2、有了融洽的人际关系，员工的满意度也会随之提升
- 3、更轻松、更容易的带领团队完成团队绩效目标
- 4、可以学习到更多团队沟通的技巧和方法

**培训对象：**中基层管理者

**授课天数：**2天，6课时/天（若为1天内容缩减）

**授课方式：**      

老师讲授 + 视频观看 + 小组研讨 + 头脑风暴 + 现场点评 + 案例分析

## 课程大纲：

### 前言——你们公司是否有类似的情况发生

- 1) 本部门忙得不可开交，却不知道其它部门在忙些什么？
- 2) 部门之间总是无法正确理解相互最需要支持的关键环节是什么？
- 3) 每次合作，总不能及时获得所需要的信息
- 4) 部门之间工作衔接不畅，造成时间的耗费，有时因为没提前考虑其他部门需要参与的部分，造成工作无法落实
- 5) 部门之间的相互冲突和矛盾没有得到很好的控制和疏解，导致冲突升级，甚至已经形成对个体的不满和意见

### 第一讲：认清跨部门协作障碍的真相

#### 一、什么是跨部门运作？

- 1、跨部门协作的传统理解
- 2、什么情况下适合各司其职，各负其责

#### 二、跨部门协作障碍之“硬机制”原因

- 1、各自独立
  - 1) 职务上的不相隶属性与各自工作的独立性
  - 2) 领导的同一性与分工协作性
  - 3) 组织目标的一致性和权力的不平等性

#### 结论：既有竞争又有合作

- 2、没有权力制约
  - 1) 在指挥链中，上下沟通可以运用权力，强制下属执行，从而掩盖了沟通中的许多问题
  - 2) 同级的部门主管处于水平位置，相互之间除了平等的沟通之外，不能用命令、强迫、批评等手段达到自己的目的，不能拿着“大棒子”来对待同事

**结论：可以听可以不听**

3. 沟通手段有限

1) 上下级之间直线管理的实现通过

2) 授权/工作指派/指挥链强制

3) 而同级之间只能通过（告知/建议/辅助/协商/咨询）

**结论：沟通的渠道与方式缺乏**

**二：跨部门协作障碍之“软机制”的原因**

**1、跨部门协作之思维问题**

1) 行为表现：过重看重本部门忽视其他部门

**2、跨部门协作之心态问题**

1) 总想自己得到最大的利益

2) 总站在自己的角度看问题

3) 不信任对方

4) 不尊重对方

5) 不理解对方

行为表现：利益归己，责任推人

**3、跨部门协作之认知差异**

1) 沟通双方价值观差异大

2) 沟通双方性格、关注点差异大

行为表现：鸡同鸭讲，各执己见，不愿妥协

**4、跨部门协作之缺乏沟通技能**

1) 不善有效表达

2) 不愿积极倾听

3) 不能及时反馈

行为表现：问题积累，酿成心结

**第二讲、克服跨部门沟通与协作的“硬机制”和“软机制”**

**一、克服跨部门沟通协作障碍的“硬机制”**

## **1、利益驱动协作**

1) 人性的本质是趋利避害

## **2、跨部门沟通互助会**

1) 谁发起谁主持会议

2) 运用脑力激荡法

3) 形成会议纪要

4) 责任人签字承诺

5) 谁发起谁负责监督

6) 向上级领导报告备案

三、《跨部门工作配合表》在跨部门沟通与协作中的使用

四、《责任承诺表》在跨部门沟通与协作中的使用

五、《冲突契约》在跨部门沟通与协作中的使用

## **二、建立跨部门沟通与协作的“软机制”体系**

1、组织文化

2、人脉资源

1) 影响力黄金模型

2) 乔哈里窗的应用

3、沟通技巧

## 第四讲：提升跨部门沟通的途径

### 一、沟通前的四大关键分析

#### 1、目标

我的目标是什么

对方的目标是什么

双方的共同目标是什么

差异的目标是什么

#### 1) 利益

对方希望获得哪些利益

不希望承担那些损失

我能给对方带来哪些利益

会给对方带来哪些损失

#### 2) 责任

双方对彼此的责任是否明确且认同

是否存在责任真空或责任转移

#### 3) 权利

有哪些事权可以影响到对方

有哪些事权可以影响到我

我的哪些行动是否会影响上下级垂直管理关系

## 二、提升跨部门沟通的三大核心

### 1、沟通的关键要点——倾听

#### 1) 倾听的三个层次

以自我为中心的倾听

以他人为中心的倾听

3F 同理心倾听

倾听事实

倾听感受

倾听意图

### 2、沟通的关键要点——表达

要表达什么？事实、感受、意图？

表达事实

表达感受

表达意图

## 第四讲：学习 DISC 行为风格，掌握因人而异相处方式

性格特质与沟通

- 1) 自我测试：DISC 测试
- 2) 性格分类：四种性格特质的特点
- 3) 四种性格类型人群的核心动力（他们在乎什么？）
- 4) 四种性格类型人群的行为表现（他们为什么这么做？）
- 5) 四种性格类型人群的沟通模式（怎么说他们才喜欢？）
- 6) 多重性格的表现模式（各种组合搭配的性格）

## 第五讲：如何看待部门间的冲突

- 1) 冲突的概念和认识

- 2) 组织中冲突形成的观点及效果
- 3) 冲突的建设性作用与破坏性作用
- 4) 冲突处理策略与适用冲突类型

## 2. 部门间的冲突到底是谁的错？

- 1) 不同目标引发的冲突
- 2) 不同职责引发的冲突
- 3) 不良情绪引发的冲突
- 4) 沟通问题引发的冲突
- 5) 个人主义引发的冲突
- 6) 价值观不同引发的冲突

**游戏体验：**“尽可能多赢”

3. 冲突反映类型：竞争、顺应迁就、回避、合作、妥协
4. 不同情境采用的处理策略