

打破部门墙——基于运营效率提升的供应链跨部门沟通与协作

课程大纲

【课程背景】：

- 如何培养供应链团队中良性循环的沟通协作的氛围？
- 如何才能打破供应链内外部壁垒，克服部门间的沟通障碍，让团队发挥一加一大于二的功效？

据统计，员工花在内部沟通的时间大约占到其工作时间的 40%还要多，而对于领导层，这个比例更高。如果能打破部门墙，解决跨部门沟通的障碍，不仅能够增强沟通效率，**还能提高公司的整体运营效率。**

而随着企业规模越大，各部门之间的利益关系越复杂，逐渐形成了看不见的“部门墙”。如何去除部门间的摩擦与内耗(特别是供应链部门)，成为很多管理者的心头病。有调查显示，职场跨部门沟通与协作的障碍 73%来自沟通氛围，18%来自沟通与协作机制的缺失和不足，只有 9%来自沟通与协作技巧的不足。

所以，解决跨部门沟通与协作的障碍，重点一定不是讲沟通与协作的技巧，**而是在于是否能够：**

1. 促进供应链不同部门之间的彼此聆听和看见，听到每个部门彼此深层的需求，促进彼此真正有效的沟通；
2. 支持供应链部门转换视角和站位，不仅仅站在自己的视角看问题，还需要站在上级、团队、客户等多个利益相关方的视角，进行从“我”到“我们”的视角转换；

3. 支持大家聚焦成果，不再拘泥于眼前而是放眼于理想的未来，激发全新的解决方案得以浮现。

本工作坊综合运用教练、引导技术等多种方法与工具来打造一系列的沉浸式体验活动，旨在激发团队的改变意愿，用全新的解决方案来解决跨部门沟通与协作中的实际挑战。

【课程收益】：

- 理解沟通的目标与效果、跨部门沟通与协作的常见问题以及个人、组织的障碍
- 通过实战演练借假修真，让团队去反思目前在跨部门沟通与协作中的优点和改进点，提升团队改变的意愿
- 掌握真团队以及团队协作的五大障碍与行为的主要知识点，感知目前团队现状，找到差距
- 了解团队成员的天性，总结团队风格的优劣势，学习如何打造团队信任，增加团队信任感
- 了解供应链基于业务场景的团队成员的冲突风格，共识团队良性冲突公约，学习如何开展良性冲突
- 了解团队承诺的关键要素，共识团队需做出的改变并进行团队承诺，确保改变的真正发生
- 树立供应链团队互相提醒、问责的意识，掌握正向反馈与建设性反馈的方法
- 团队共创实现改变后的愿景画面，使学员对更加美好的未来产生期待，提升团队能量与凝聚力，激发行动的意愿；学会视角转换，从利益相关方的视角来看待问题

● 听到每个供应链部门深层次的需求，促进彼此真正有效的沟通；提升学员在供应链具体业务场景中跨部门沟通与协作的挑战情境下的沟通能力

【课程时间】：2天，6小时/天

【课程对象】：企业供应链相关联的中高层管理者、精英骨干（50人以内）

【课程方式】：工作坊、综合运用教练、引导等多种方法与工具来打造一系列的沉浸式体验活动，以“引导+交互式分小组研讨+演练+教练反馈+反思与总结”为核心。

【场地安排】：采用分组岛屿式（可参考右图）

【定制化工作坊说明】：

本工作坊设计为标准流程，可以根据每个企业的不同需求而对工作坊内容做定制化的开发和调整，突出以满足客户需求、解决团队中的当下面临的挑战和为题为导向。

【课程大纲】：

导入：开场及破冰

目标：增进彼此联结，创造良好的工作坊场域，导入工作坊主题

1. 介绍工作坊流程

——课前调研，了解学员关于工作坊主题以及学员本身的背景信息

2. 共创工作坊公约-行动学习法

破冰活动：学员形成四人小组，分享自己在团队中的一个高光时刻

模块一：认识跨部门沟通与协作

目标：理解沟通的目标与效果，以及跨部门沟通与协作的常见问题以及个人、组织的障碍。

一、沟通的四大目标

目标 1：被接收(被听到或被读到)

目标 2：被理解

目标 3：被接受

目标 4：使对方采取行动(改变行为或态度)

二、沟通的四层效果

效果 1：表达准确

效果 2：接受准确

效果 3：目的达成

效果 4：双方愉悦

三、什么是跨部门沟通与协作

四、跨部门沟通与协作的常见问题

第 1 类：分歧型

第 2 类：回避型

第 3 类：矛盾冲突型

五、跨部门沟通与协作的个人障碍

障碍 1：个人认知偏差

障碍 2：语言障碍

障碍 3：情绪变化

六、跨部门沟通与协作的组织障碍

障碍 1：职能与职权划分不明确

障碍 2：组织架构不合理

障碍 3：组织气氛不和谐

障碍 4：组织信息系统不完善

模块二：汽车行业供应链跨部门沟通与协作之实战演练

目标：通过实战演练借假修真，让供应链团队基于日常工作场景去反思目前在

跨部门沟通与协作中的优点和改进点，提升团队改变的意愿-共识

基于汽车行业供应链团队活动：打造汽车梦工厂

第 1 步：告知任务

——集体为客户建造 5 辆豪车，由于时间有限，每个团队（小组）负责建造车辆的一部分

第 2 步：各小组使用提供的物料制造汽车零部件

第 3 步：教练告知团队（客户对汽车的制造提出了额外要求）

第 4 步：第一轮团队反思

1. 当接到这个任务时，小组内部、多个小组之间是怎样开展沟通与协作的？
2. 当在中途接到任务发生变化的消息时，团队中发生了什么？有什么样的情绪吗？
3. 角色是怎么分工的？
4. 团队哪些过去的工作方式在这个情境下是行不通的？
5. 接下来我们可以如何做得更好？

第 5 步：所有小组拼装整车

第 6 步：第二轮团队反思

1. 大家对于刚才跨部门间的沟通与协作满意吗？为什么？

2. 哪些情境和我们在工作中的情境类似或相同？
3. 如果再来一次，我们如何做得更好？
4. 对于自己、对于团队有何发现？

模块三：汽车行业供应链如何识别真团队

目标：掌握真团队以及团队协作的五大障碍与行为的主要知识点，感知团队现状，找到差距

讲解：团队协作的五大障碍模型和打造真团队的五项行为

测评：学员进行团队协作测评问卷

小组活动：

1. 各小组对问卷结果进行交流
2. 共同感知团队协作目前的状态，找到差距

模块四：汽车行业供应链克服第一大障碍——建立信任

目标：了解团队成员的天性，总结团队风格的优劣势，学习如何打造团队信任，增加团队信任感

讲解：供应链团队协作应有的信任和建立团队信任的要点

测评：学员进行 PDP 天性测评

小组活动：

- 1) 团队信任练习
- 2) 绘制团队 PDP 矩阵图
- 3) 共识团队协作风格、优劣势，讨论对团队有影响力的做法

大场分享：各小组在大场进行分享，教练对分享内容进行点评和升华

模块五：汽车行业供应链克服第二大障碍——挖掘冲突

目标：了解团队成员的冲突风格，共识团队良性冲突公约，学习如何开展良性冲突

讲解团队冲突的意义以及鼓励团队中的良性冲突要点

练习：两人一组进行个人冲突风格描述练习-**基于供应链具体的业务场景**

小组活动：

- 1) 每位学员写出在良性冲突方面自己喜欢和不喜欢的三个行为
- 2) 小组共识符合良性冲突的特点和容易做到的 3 条行为
- 3) 团队成员合影、进行集体承诺

大场分享：各小组在大场进行分享，教练对分享内容进行点评和升华

模块六：汽车行业供应链克服第三大障碍——勇于承诺

目标：了解团队承诺的关键要素，共识团队需要做出的改变并进行团队承诺，确保改变真正发生

讲解勇于承诺的概念和要点-**针对具体工作场景**

理解团队承诺的关键要素：认同和澄清

共识：团队要做出的 TOP 5 改变

认领任务：团队成员自愿认领一个愿意加入的 TOP 5 改变课题组

小组活动：各小组用“灵魂六问”对改变的课题进行讨论

工具：灵魂六问

大场分享：各小组在大场进行分享，教练对分享内容进行点评和升华

模块七：汽车行业供应链克服第四大障碍——共担责任

目标：树立团队互相提醒、问责的意识，掌握正向反馈与建设性反馈的方法

讲解共担责任的概念和要点

练习：分小组做正向反馈与建设性反馈

1. 接收同事的反馈：在各小组中，先从资深的管理者开始接受同事的反馈，轮流进行
2. 提供反馈者：先依次反馈被反馈者 1 点做得好的地方，再依次反馈 1 点可以做得更好的地方
3. 接受反馈者：仅感谢大家对于自己的反馈，对反馈不做任何解释，并分享自己接下来要做的行为改变，邀请大家监督

大场分享此环节感受与收获!

模块八：汽车行业供应链克服第五大障碍——聚焦成果

目标：团队共创实现改变后的愿景画面，使学员对更加美好的未来产生期待，提升聚焦成果的团队能量与凝聚力，激发行动的意愿；学会视角转换，从利益相关方的视角来看待问题

讲解聚焦成果的概念、干扰因素，带领团队识别自己的第一团队

小组活动：用封面故事共创实现改变后的愿景画面

工具：封面故事

讨论：为实现改变后的愿景画面，上级、客户对我们有着怎样的期待？

大场分享：各小组进行愿景画面分享，教练进行点评和升华

模块九：共识跨部门沟通与协作的挑战情境-行动学习共识技术工具应用

目标：了解每个部门深层次的需求，促进彼此真正有效的沟通；提升学员在跨部门沟通与协作的挑战情境下的沟通能力

小组活动：

1. **利用行动学习共识技术工具**共识出为实现未来改变后的愿景画面，团队当下

面临的 TOP 5 的跨部门沟通与协作的挑战

2. 每个部门人员组成新的临时小组，讨论面临这些挑战，我的部门需要其他部门的支持是什么？

3. 相关部门在听到对方部门的需求后，予以回应并确认我们部门能够提供的支持是什么

讲解：共识的底层逻辑

小组活动：

1. 各小组用行动学习“鱼缸会议”技术来情境进行翻转

2. 各小组留 1 名代表在本小组向其他小组展示本组的行动学习“鱼缸会议”技术，其余组员去其他组交流，来该组交流的学员对展示内容进行反馈

3. 团队共创出汽车行业打破部门墙——基于运营效率提升的供应链跨部门沟通与协作的具体行动方案,便于课后日常工作中去执行!-核心内容

结尾：总结回顾分享

1. 教练进行总结和赋能

2. 旋转木马：所有成员形成内圈和外圈，两人面对面站位进行分享，每轮分享内圈顺时针转动 1 个人

1) 供应链团队当下有着怎样的感受？

2) 本次工作坊，最大的一个收获是什么？

3) 最想对供应链团队说的一句话是什么？

3. 供应链团队领导进行全场总结，表达期许…