

跨部门协作沟通与情境演练

培训师：鞠佳

课程背景：

大型企业由于部门众多，任务开展往往是以多个部门之间的协作，这就需要进行跨部门沟通。对于骨干成员来说，与兄弟部门的协商、沟通、上下级、横向信息传递，都与本部门内部的沟通方式有差异，需要掌握不同部门组织的定位、以及他们自身特色的语言模式，才能协调好多个部门间的协作。本课程提供一整套对跨部门沟通的方法，并结合实际的情境演练，帮助员工迅速掌握沟通技巧。

学员群体：全体员工、部门中基层管理者

课程形式：案例拆解+技巧赋能+情景演练+小组实践+沟通剖析

背景导入：职场中的沟通要素与目标导向

从一个开场的沟通情境的游戏说起

1. 信息传递——换位思考——互动组织——高效沟通
2. 一切的沟通都是基于人性的共通点
3. 组织冲突的客观存在规律

4. 认识各部门的自我本位主义特征

5. 思考：你所处的部门的特征与沟通模式？

一、定位部门：从企业整体宏观理解各部门的特征

1. 基于职业沟通的定位：不同的部门的特点与属性

2. 常规传统的组织架构（对内）

✓ 市场：渠道运营、政企集团……

✓ 网络：网服中心、网优中心……

✓ 行政：财务采购、人力资源……

3. 实际工作中的组织架构（对外）

✓ 技术+销售+后台=客户面前的整体形象

✓ 项目 1 用户群：销售（前端）+支撑（后端）

✓ 沟通法则 1：人际普遍性（意识）

✓ 沟通法则 2：部门典型性（区分）

✓ 沟通法则 3：个体特殊性（策略）

案例：其他部门是怎么看待我们的？VS 我们是怎么看待自己的？

情境演练：模拟自身部门、兄弟部门、上级部门、用户等不同视角，

通过现场的情境再现，从不同角度观察发现，同一个沟通问题的不同重点。

二、精准沟通：突破部门墙打破基本的沟通障碍实现精准表达

情境案例：前端部门的小李与后端部门的小陈，在沟通一件简单的任务

(导出数据报表)时，为什么会接二连三沟通出了问题？

1. 执行效果不理想，跨部门沟通难以共识，是谁的锅？

2. 跨部门沟通的基本障碍解析

(1) 沟通障碍：我以为

(2) 心理学名词：“知识的诅咒”

(3) 例子：熟悉的歌曲节奏/给他人讲授某个道理

(4) 我以为的不是你以为的，而我却以为你已经知道了

(5) 案例：一款好的产品为什么在客户手中却得到不正确的使用？

3. 跨部门沟通中的常见“不精准”表达

(1) 尽快把方案发给我（尽快，多快？具体什么数据？发给我目的是？）

(2) 我们会对项目优化（怎么优化？你们的标准是？截止日期是？）

(3) 修改：修改或者扩大该前提，从而产生变革

4.职场中沟通的必备素质

- ✓ 客观描述 VS 主观描述
- ✓ 数字量化 VS 模糊不清
- ✓ 具体方法 VS 大而化之
- ✓ 时间节点 VS 没有时间

5.对跨部门同事要求执行的基本五要素

- (1) Specific-指向要明确
- (2) Measurable-数值可衡量
- (3) Attainable-场景具有现实性
- (4) Relevant-高度相关联
- (5) Time-bound-时间刻度
- (6) 情景演练：以小组为单位进行工作任务的沟通演绎

三、岗位差异：根据职能的划分认清部门属性对员工的风格塑造

情境案例：政企部的小王，和财务部的小丽，对同一事件的想法为何差异

巨大？他们的矛盾冲突点在哪？有没有可能达成共识？

1. 不同岗位之间的属性差异

- ✓ 以结果为导向的典型岗位：市场、销售、前端……
- ✓ 以过程为导向的典型岗位：财务、采购、支撑……
- ✓ 以素质为导向的典型岗位：研发、党务、创新……

2.部门岗位分类，共通点与差异点

- ✓ 人力资源部、综合部、财务部、采购部
- ✓ 政企部、集团客户部、营业厅店
- ✓ 党群部、基建部、纪检部、行政部
- ✓ 不同岗位下的专用术语

3.以部门岗位为视角，而不是以个人偏好为视角

- ✓ 部门任务的要求，导致的方法不同、风格不同
- ✓ 从而演化成了思维\行为的不同
- ✓ 很多情况下，并不是对错、好坏、黑白的问题
- ✓ 不同岗位人员的形成的自身特点

4.人群差异，结合岗位彰显的不同性别/年龄段的沟通特性

- ✓ 如何符合“男性思维”？
- ✓ 如何符合“女性思维”？
- ✓ 男性思维 VS 女性思维 的差异是？

- ✓ 对方部门的男同事、女同事、男上级、女上级的不同点

四、转换语言：不同部门之间的沟通需要转换特定语言成为通用语言

情境案例：网络部的小赵，和市场部的小云，对产品的专业名词 **VoLTE** 的解

释差异沟通是什么？部门相互间为什么需要转换语言范式？

1.语言转换，把其他部门专业的术语说清楚

- (1) 打比方：用形象的比喻，来描述专业的名词
- (2) 技术部门：我们擅长于客观阐述
- (3) 销售部门：我们要做到语言转换
- (4) 客户：我所听到和理解到的信息点

2.心理定位，心理定格效应与思维局限

- ✓ 我们以为的很多常识，其实是错误的
- ✓ **小游戏，现场测试：关于投影的图片信息识别问题**
- ✓ 心理与大脑：基于人类的生存本能
- ✓ 大脑决定了我们的思维模式

3.视觉化语言，让部门之间的沟通更加顺畅

- (1) 一切都为了沟通的目标

(2) 广告特质：善于转换专业产品的语言！

(3) 学习不同部门领导们的讲话，如何让基层员工喜闻乐见？

(4) 情境演练：将本部门的专业名词，通俗易懂说给其他部门同事。

五、化解矛盾：应激反应下化解部门之间利益冲突的有效法则

1. 如何面对其他部门的不配合？

- ✓ 永远记住一点：换位思考，站在对方部门的角度
- ✓ 情绪的冲突，首先要缓解下来，就事论事不抬杠
- ✓ 尽可能地找到共同点：一定有双方意见统一的部分
- ✓ 唱好红白脸：让推辞在有效弹性可控的范围内不至于破裂

2. 如何争取其他部门的支持？

- ✓ 说服力“三步法”：有感觉——听得懂——有行动
- ✓ 第一步：情绪上，引起对方的共鸣感染
- ✓ 第二步：理性上，阐述客观事实为依据
- ✓ 第三步：利益上，有利于对方长远好处的行为
- ✓ **案例场景：《三国演义》诸葛亮如何跨部门说服甲方总裁孙权？**

3. 如何面对其他部门的人情压力？

- ✓ 中国式的人情：总是无处不在，心理上承认这一事实

- ✓ 判断决策：是否要处理这个人情？权衡得失
- ✓ 推出更上级：作为挡箭牌，设置“虚拟形象”
- ✓ **案例场景：视频教学，男主 1 与女主 1 的谈话技巧**

4.如何向其他部门推广我方建议？

- ✓ 采用“三三制”结构化表达效果最佳
- ✓ 结论先行/以上统下/从少到多/上级背书
- ✓ 首先阐明结论，开门见山，对对方的好处是什么？
- ✓ 然后分段论述，关键词总结，朗朗上口，分为三点论述最佳
- ✓ 最后金句总结，可以共同的上级领导做背书，表明支撑性

5.部门之间的各种矛盾表现形式

- ✓ 双方的不理解：对同一任务的理解侧重点不同
- ✓ 你觉得迫在眉睫，对方觉得是芝麻绿豆大的小事
- ✓ 针对个人的态度、视角、行为而产生的矛盾……
- ✓ 沟通前提：一定要符合人性
- ✓ 通用的沟通技巧：批评/发问/反对/建议/协商
- ✓ 说服对方/聆听对方/利用人性/提出建议

6.冲突化解通用技巧：在跨部门沟通中的正向反馈沟通技巧

- (1) 批评对方，要客观多讲事实
- (2) 赞扬对方，要具体指向明确
- (3) 建议对方，要缓冲提供选择
- (4) 反对员工，要拆分转移重点
- (5) 聆听对方，分步骤层层递进
- (6) 复杂的沟通激励：恩威并施，胡萝卜加大棒
- (7) 视频案例教学：《康熙王朝》中康熙帝敲打对方的技巧
- (8) 情境演练：以小组为单位，进行模拟场景的相互反馈沟通

六、协商谈判：多部门之间的协调沟通为基础的谈判策略

1. 部门之间的利益平衡，需要谈判来解决

- ✓ 谈判，不一定是剑拔弩张，而是协商解决
- ✓ 多个部门之间的利益得失，需要共同坐下来协调
- ✓ 在统一的上级背书情况下，以大局为重的谈判宗旨
- ✓ 使用好恰当的谈判技巧，为我方部门争取更大的权利

2. 部门间商谈策略之一

- ✓ “近攻-后撤”策略
- ✓ 出价：先向对方提出一个较高要求

- ✓ 议价：然后与对方部门讨价还价
- ✓ 保价：最后表示愿意牺牲，提出一个较低要求
- ✓ 技巧1：每次后撤的幅度，要一次比一次小
- ✓ 技巧2：每次妥协之后，要尽量要求对方也有让步

3.部门间商谈策略之二

- ✓ “承诺一致”策略
- ✓ 寻找到双方部门共同公认的某项准则
- ✓ 公司/组织/领导做出过的公开声明、条例
- ✓ 社会道德、礼仪规范、默认的行业规矩
- ✓ 巧妙地迫使对方作出该承诺，话由对方口中说出
- ✓ 一旦对方的行为有违该准则，会下意识受到反弹约束

4.部门间商谈策略之三

- ✓ “红白脸”策略
- ✓ 视频案例：影视剧中警察与犯人，扮演红白脸
- ✓ 故事案例：真实的美国与伊朗谈判过程中使用的红白脸策略
- ✓ 技巧1：为自己主动设置一个“背后权威”，增加主动性
- ✓ 技巧2：扮演红脸的不一定是具体人，可以是流程、条例

5.部门间商谈策略之四

- ✓ “故意逼迫说 NO”策略
- ✓ 设置一个极端答案，故意让对方反对你，逼迫作出相反选择
- ✓ 预设好立场很重要，在谈判中掌握主动权
- ✓ 适用于对方不理睬、拖延、消极不配合的情况下

6.部门间商谈策略之五

- ✓ “非正式场合沟通”策略
- ✓ 中国式常用的非正式场合：饭厅、楼道转角、电梯、联谊现场、顺路车上、他人座位……
- ✓ 心理效应：在办公室沟通过于正式，离开办公室反而卸下防御
- ✓ 打开心扉，在轻松氛围中与对方同事坦诚沟通的好环境

7.面对多部门的同时协调沟通法则

- ✓ 多部门沟通协调会议
- ✓ 扮演好你统筹协调的角色
- ✓ 强势是必不可少的
- ✓ 定好目标/划清界限/申明规则
- ✓ 对时间的掌控，照顾到每个人及其背后的部门需求

