

《打破部门墙（跨部门冲突与协作）》

——执行力打造系列之 1

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

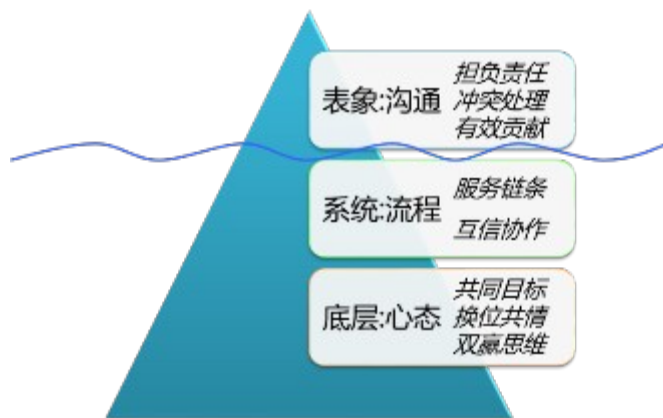
【课程背景】

- ⊙ 你说，他部门的人怎么回事？我这里在外边拼得你死我活的，好不容易搞掂客户，这后院还起火了！说是非要到下月中旬……
- ⊙ 你知道，市县公司要和省公司申请个什么流程有多长，实在着急了只好搬出总经理协调，但总不能老这样吧，今后的事情还要让省公司帮忙的，所以呢，那就等者吧……
- ⊙ 咱们的财务制度我理解，但市场不等人，别只告诉我不行，哪怕能给我出个主意也行啊！
- ⊙ 不知开了多少次的会，快半年过去了，几个部门开会就是扯皮，一点点事情推来推去，生怕自己吃亏……
- ⊙ 各部门都有自己的 KPI，问题是我的 KPI 指标不在人家的 KPI 里面……

——摘录自学员访谈

在达成公司整体目标的过程中，企业领导经常会发现：当公司整体目标分解到部门后，各部门往往只关注本部门的目标，而忽略整体目标的达成。而当各部门专注于本部门目标时，又常因职能交叉、资源的配置、合作意识，以及本位主义造成的沟通障碍、缺乏信任等，发生部门间无谓的冲突、推诿卸责，甚至几个部门结成小团体来维护既得利益……内部运营效率不高，面对外部客户时也会影响公司整体目标的达成……

【目标和成果】



-
- ☺ 分析挖掘主要障碍、困难、冲突起源及问题的根源；
 - ☺ 从心态方面确立各部门在公司层面的共同目标，运用双赢思维解决问题；
 - ☺ 在组织层面确立服务链条，在流程基础上解决职责界定问题；
 - ☺ 在沟通层面找到解决的方法，利用建设性的冲突破解桎梏；
 - ☺ 提升企业运作效率，增进企业的凝聚力，全面提升企业绩效；
 - ☺ 增强学员自我改变的动力，及立即行动的意愿。

【培训方式】

- 影片教学、案例讨论、情境互动、讲授、知识掌握练习

【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（Interactive Development Model），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

【课程安排】

- 课程时长：2天

-
- 参训人数：30 人左右为最佳（为便于演练考虑），最大 200-300 人（超过 70-80 人课酬斟升 50%-100%，但最好不是阶梯教室/排排坐模式）
 - 授课对象：企业中基层管理团队

课程大纲

Day 1

模块一、开篇——课程介绍

- ✦ 课程目标：不是来听传统管理和执行力知识的；
是来经历当场深入探讨跨部门协作问题
并有突破方向和方法的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二、心态突破（3小时）

- ✦ 情景体验：红黑游戏
- ✦ 跨部门协作的三个层次
 - 旁观-自我-双赢
- ✦ 双赢思维
 - 影响圈与关注圈
 - 不同的选择带来不同的结果
- ✦ 大局观

-
- 我们的共同目标
 - 谁应该承担起责任
 - 领导者的责任

✚ 换位思考

- 跨部门协作中的八大现象剖析
- 如何建立信任
- 维护信任账户

模块三、沟通与冲突解决 (3 小时)

✚ 认识我们的沟通方式

- 良好沟通的6个特点
- 测评：TKI 冲突处理模式测评
- 跳出冲突的5句话

✚ 情绪下的冲突解决

- 视频观摩：一对多冲突
- 流程步骤解析
- 情景模拟：部门间的推诿

✚ 改变他人习惯

- 情境互动：我是对的！
- 视频观摩：拒不承认错误的员工
- 流程步骤解析
- 情景模拟：屡教不改

Day 2

模块三、沟通与冲突解决 (续 2 小时)

- ✦ 沟通的底层密码
 - 来自德鲁克的教诲
- ✦ 如何向上汇报争取资源
 - 视频观摩：领导，我要资源！
 - 流程步骤解析
 - 情景模拟：建设性建议的提出

模块四、流程规范 (1.5 小时)

- ✦ 流程的意义
 - 从流程再造角度审视我们的流程
- ✦ 职责与流程
 - 职责划分与执行力
 - 部门间的客户服务链条
- ✦ 如何建立好的流程
 - 好流程必问的好问题
 - 丰田五问法与情境演练
 - 案例模拟
- ✦ 融合沟通六步法

模块五、突破我们的问题和挑战 (2 小时)

- ✦ 关键障碍分析

-
- 聚焦正向，全身心投入
 - 分部门讨论：展望 - 回望 - 期望
 - 大组汇报：循环沟通，达成共识
 - 激发承诺的热情
 - ✦ 突破障碍的思路
 - 难点聚焦
 - 跨部门工作组：跨部门流程梳理
 - 分组讨论：拿出方向和方法
 - 大组汇报：可行性分析 - 解决方案 - 部门共识
 - ✦ 订定行动计划
 - 行动团队的形成及角色分工
 - 行动计划中的关键环节
 - 行动计划时间表的制定
 - ✦ 个人责任与行动计划
 - ✦ 责任与承诺

 - ✦ 反思的重要成果
 - ✦ 倾听团队的感受
 - ✦ 下一步的方向

模块六、总结提升