

跨部门沟通与协作

付 刚

北京影响力企业管理有限公司

1

自我介绍

付刚
 北京影响力企业管理有限公司 特约讲师
 阿尔卡特（中国）金融行业销售总监
 AVAYA（中国）通信设备有限公司金融行业销售总监
 普天集团政府事业部销售经理
 中软集团大客户部销售经理
 北京外企服务集团（Fesco）特约讲师
 亚太管理训练网授权培训师

经典课程：
 《跨部门沟通技巧》 《员工职业素养提升》
 《销售谈判技巧》 《销售技巧培训》
 《高情商沟通技巧》 《销售呈现技巧》
 《共赢领导力》 《打造高情商领导》



2

课程安排

- (一) 用心理解跨部门沟通
- (二) 跨部门沟通与协作
- (三) 跨部门沟通的技巧



3

跨部门沟通与协作 一

用心理解跨部门沟通

4

跨部门沟通的定义

跨部门沟通的定义

企业内部上级下达的工作目标
需要多部门参与配合，由牵头
部门协调各部一同完成工作任
务的过程。



5

一、用心理解跨部门沟通

跨部门沟通的意义

对企业 and 个人的意义

对企业是一种企业文化的积累过程

对个人人际关系处理和学习的机会

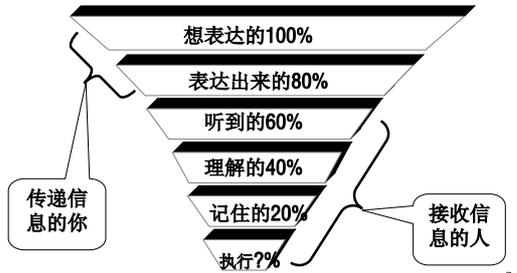


6

一、用心理解跨部门沟通

跨部门沟通的漏斗现象

为什么会产生沟通漏斗？



7

一、用心理解跨部门沟通

跨部门沟通的障碍

沟通困难的因素：

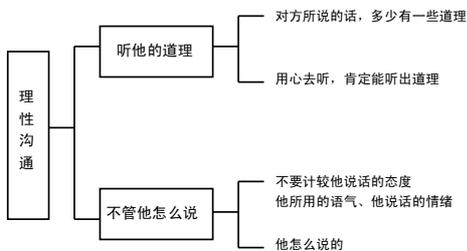
- 缺乏自信，知识和信息掌握不够
- 人的记忆力有限
- 重点强调不足或条理不清楚
- 不能做到积极倾听，有偏见，先入为主
- 按自己的思路去思考，而忽略别人的需求
- 准备不足，没有慎重思考就发表意见
- 失去耐心，造成争执
- 时间不足
- 情绪不好
- 判断错误
- 语言不通



8

一、用心理解跨部门沟通

理性沟通是关键



9

一、用心理解跨部门沟通

跨部门沟通三原则

中国人沟通的特点

“面子”

“圆满”

“衡情论理”

错，绝对不可以，但对。。。

往往没有用！



10

一、用心理解跨部门沟通

跨部门沟通与协作 二

跨部门沟通与协作

11

跨部门沟通与协作

问题



提升各部门内部服务意识

问题一、角色错位

问题二、官僚习气

问题三、心态不正

问题四、归罪于外

12

二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通误区



自己部门价值最大

13

二、跨部门沟通与协作

典型部门矛盾分析

销售部门的潜台词

- 其他部门都是为我们服务的
- 有的部门可有可无
- 我们做的一切对公司来说都是最重要的，所以必须保障我们资源优先
- 我们怎么做都是应该的，比如销售费用
- 公司其他部门都是花我们挣的钱，或者说公司其他人是靠我们养活的

引起的后果

- 我就不给你办，你能怎么样
- 你们养那么多人，不就是多花钱吗？
- 乱花钱可不行，审核时得盯紧点
- 那我们就不用干了，你们全干了吧



二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通与协作



部门的平等只是级别的平等

- 问题一、人数的多寡引起的不平等
- 问题二、花钱与挣钱引起的不平等
- 问题三、业务不同发展状况引起的不平等
- 问题四、实权大小引起的不平等

15

二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通与协作



部门的价值是由于不同的分工和职能产生的

- 表现一、各履行各的职责，合作就自然形成了，价值就自然体现了（HR安排培训）
- 表现二、对其他部门的价值不了解，也不想了解（案例分析：纳米技术部和行政部的矛盾）
- 《公司部门管理制度》《职能说明书》《部门设置方案》
- 表现三、职责没有标准化、规范化
- 表现四、职责变来变去
- 表现五、职责交叉
- 原因1、组织架构不合理；原因2、沟通不良
- 表现六、职责缺位
- 表现七、部门职责等同于“势力范围”

16

二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通与协作



- 原则一、部门职位工作职责要全面、准确
- 原则二、一项工作只能有一个责任人
- 原则三、不要设置常人做不到的职位
- 原则四、工作量要合理
- 原则五、跨部门沟通选择高情商的人
- 原则六、善于利用小文化
- 原则七、规范组织架构（避免衙门作风）
- 原则八、把沟通对象当成客户对待
- 原则九、主动和相关部门沟通（后续）

17

二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通与协作



缺少主动沟通意识

- 情况一、不提前预约，推门就进来要求办事的
- 情况二、早就签了合同，到时候要给供应商打款，提前不沟通到打款时才到财务部要支票，财务部现金紧张就职责“早干什么去了”
- 原则三、答应了周三给财务部销售报表，到了周五还不见动静，问起了才说太忙没做完，不问就不知声。
- 原则四、让人力资源10天内招聘一个MBA毕业生，并且有IT行业5年以上工作经历。招聘不到就指责人力资源工作不力不支持自己的工作。耽误了工作可不能怪我们

18

二、跨部门沟通与协作

开好跨部门沟通会议

会议中的现象

——会而不议，议而不决，开会跑题，推诿扯皮，效率低下

- 明确会议议题
- 确认开会时间
- 确定会议地点
- 确定与会人员
- 布置会议场地
- 确定会议主导人



19

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通的多样性

好处：减少见面的费时、甚至不必要的尴尬

- ❖ 充分利用网络
- ❖ 巧用电话
- ❖ 选择第三方
- ❖ 有效邮件
- ❖ 短信平台



20

二、跨部门沟通与协作

制定可接受的目标的SMART原则

好处：减少目标不认同带来的矛盾

- ❖ S (明确性)
- ❖ M (可衡量性)
- ❖ A (可接受性)
- ❖ R (实际性)
- ❖ T (时限性)



21

二、跨部门沟通与协作

设定目标的窍门

四要 四不要



要	不要
使用精确的描述性语言	使用形容词和副词 “尽量、尽全力”
使用积极的动词 “增建、提升、取得”	使用被动的动词 “了解、熟悉”
要具体、明确	只是泛泛而谈
使用简单有意义的衡量标准 “百分比、数字”	使用一些模糊的衡量标准

22

二、跨部门沟通与协作

让自己成为协调的高手

智力因素占成功的20%，
非智力因素占成功的80%。



23

二、跨部门沟通与协作

让自己成为协调的高手

情绪商数
(Emotional Quotient)

一个人控制情绪、激发团队热情、
带领大家做事、调和水平沟通的能力。

24

二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通与协作

100%站在对方的角度、走进对方的世界、
深入了解对方的内心对话

- 步骤一、走出自己的世界
- 步骤二、走进对方的内心世界
- 问题三、将对方带到他世界的边缘
- 问题四、把他带进你的世界
(案例分析, 业主被杀)

25

二、跨部门沟通与协作

沟通中“推”的艺术

推的目的:

- 投石问路 (买画)
- 探求对方底线 (谈生意)
- 调整出牌策略 (硬出牌、软出牌、由高到低)
- 找出对方的关注点 (中途岛、执手)
同样的事情, 不同的人关注点不同

26

二、跨部门沟通与协作

善用你的权利

权力的五个层面

- | | | |
|------|---|-------------|
| 弱的权力 | } | 1、法定权— 组织制定 |
| | | 2、报酬权— 利益引诱 |
| | | 3、惩罚权— 惩罚威胁 |
| 强的权力 | } | 4、专家权— 专业技能 |
| | | 5、典范权— 人格魅力 |



27

二、跨部门沟通与协作

跨部门沟通技巧

28

- 技巧一：表示尊重
- 技巧二：恰当提问
- 技巧三：异地而处的聆听
- 技巧四：准确的表达
- 技巧五：给予建设性的反馈

29

三、跨部门沟通技巧

技巧一

表示尊重 的技巧

30

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

沟通技巧一、表示尊重

- **客观开放的态度**
避免“先入为主”的思维惯性
- **真诚**
做到“对事不对人”
- **避免破坏性的行为**
刻意低估、讽刺、挖苦



“老巫婆观念”

沟通重在“循”，“循人毁之循”

31

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

技巧二 恰当提问的技巧

32

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

沟通技巧二、恰当提问

开放式提问

- 能够给予对方发挥的余地，讨论范围较大的问题以便获取信息。
- 常用词语：什么、为什么、怎么样、如何

封闭式提问

- 目的在于只需得到肯定或否定的答复
- 常用词语：是不是、哪一个、有没有、是否



33

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

沟通技巧二、恰当提问

激励式提问

- > 表达对于信息的兴趣和理解，鼓励对方继续 同自己交流
- > 例：“您说的...，这太有意思了，当时您是...？”
“这太令人激动了...，您可不可以就有关...”

重复式提问

- > 重复信息以检验对方的真实意图
- > 例：“您刚才说的是？”
“让我们总结一下好吗？”
“如果我没有听错的话？”



34

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

沟通技巧二、恰当提问

清单式提问

- > 提出可能性和多种选择的问题，获取信息。
- > 例：你的士气比较低落，你认为是什么造成的？
是市场环境恶劣？工作压力大？还是待遇不理想？



35

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

技巧三
易地而处倾听
的技巧

36

三、跨部门沟通技巧

有效沟通

倾听的障碍

这个人没什么能耐

● 观点不同

我知道是怎么回事

● 偏见

你听我说。。。

● 时间不足

● 急于表达自己的观点

● 环境及自我的干扰

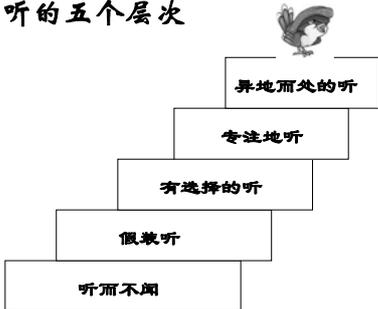


37

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

倾听的五个层次



38

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧



作为沟通者应知道:

- ➔ 人与人之间的沟通是双向的
- ➔ 对于沟通者来说倾听比表达重要
- ➔ 除了聆听言语的内容外, 同时要聆听非语言的信息



39

三、跨部门沟通技巧

技巧四 准确的表达 的技巧

40

沟通技巧四、准确的表达

向谁表达 ---- 听众分析

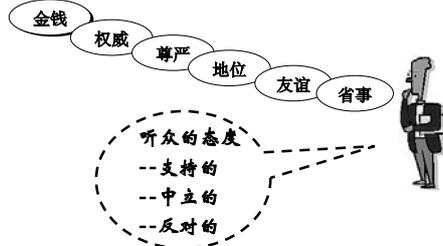


- > 我的听众究竟是谁?
- > 我与听众之间的关系怎样?
- > 听众目前的态度是怎样的?
- > 我的建议同听众自身的利益之间的关系是什么样的?

41

与听众“利益”的结合

利益的链条



42

跨部门沟通技巧



准确表达的要点

谈行为而不谈个性（对事不对人）

坦白表达自己的真实感受

多提建议少提主张

建议的认可性为42%，反对性为18%

主张的认可性为25%，反对性为39%

充分发挥语言的魅力

多用“我们、我理解、您能否”

让对方理解自己的所表达的含义

43

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

技巧五

有效反馈 的技巧

44

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通技巧

反馈的定义

——沟通中，信息接收者向信息发出者作出回应的行为

- 正面反馈
- 修正性反馈
- 负面的反馈
- 没有反馈



45

三、跨部门沟通技巧

与高级别领导沟通的注意事项

领导的眼睛

- ☆ 久久不脱眼盯着你看：
他想知道更多，继续
- ☆ 友好、坦率，偶尔眨眨眼睛：
对你评价高，想鼓励你
- ☆ 不抬头，不看人：
不良征兆，轻视，走为上
- ☆ 向室内环视，并不时微微点头：
积极信号，领导希望员工完全服从
- ☆ 眼睛眨个不停：
对谈话内容有任何疑问，稍停，给他发问的机会

领导的手势

- ☆ 双手叉腰，肘部向外撑：
好发命令者，服从，避免争辩
- ☆ 身体靠向椅子，手放脑后：
轻松、自负，需要得到赞扬
- ☆ 两食指并放于嘴边，其它交叉：
已决定拒绝你
- ☆ 经常用手摩擦眼皮：
正在思考，可以稍做停顿
- ☆ 轻轻揉鼻或耳后理：
对谈话内容怀疑或不肯定，提供更详细的论据

46

三、跨部门沟通技巧

与其他部门领导沟通注意事项

控制型领导

性格特征

- 强硬的态度
- 充满竞争心态
- 要求下属立即服从
- 实际、果决、求胜
- 对琐事不感兴趣

沟通技巧

- 简明扼要
- 干脆利索
- 不拖泥带水
- 不拐弯抹角
- 尊重他的权威
- 认真对待他的指示
- 称赞他的成就

47

三、跨部门沟通技巧

与其他部门领导沟通注意事项

互动型领导

性格特征

- 善于交际
- 喜欢互动交流
- 喜欢被称赞
- 凡事喜欢参与

沟通技巧

- 和蔼友善
- 真心诚意赞美
- 言之有物称赞
- 多用肢体语言
- 开诚布公谈问题
- 不私下发泄

48

三、跨部门沟通技巧

与其他部门领导沟通注意事项

实事求是型领导

性格特征

讲究逻辑
不喜欢感情用事
为人处世自有标准
追究事情的来龙去脉
理性思考
缺乏想象力
方法论的最佳实践者

沟通技巧

谈他感兴趣的话题
直接切入实质性问题
直截了当回答问题
汇报加入关键性细节

49

三、跨部门沟通技巧

跨部门水平沟通三种形式

跨部门沟通的三种方式：



退让、侵略、双赢

50

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通——退让方式

退让方式的出发点

- 生性消极，习惯委曲求全
- 迎合不得罪人
- 不看重自我价值

退让方式的特征

- 回避问题、说话拖泥带水
- 语句中常出现过多的抱歉以及征询意见的用语
- 常为自己找借口
- 常使用自我约束的字眼
- 放弃自己的愿望



51

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通——侵略方式

沟通中的侵略方式



侵略方式的出发点

- 需要、愿望与意见比别人的重要
- 自认能力高，无人可及
- 我赢最重要的概念



52

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通——侵略方式

侵略性的言辞

惯于自我标榜

“我的计划总是能按时完成”

以威胁性的语气质问对方

“我真想不出你为什么这么做！”

用命令、威胁的口吻提出自己的要求

“你最好现在马上就把报告交出来，否则否则我会怪罪你的”

不是鼓励对方改正错误，而只是一味怪罪别人

“如果不是你……，就不会发生这件事了。”

53

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通——双赢方式

定义

使用利人利己的策略来争取自己和本部门的权利：
抱着交朋友的心情来表达需求、愿望、意见、感受。

双赢沟通的基本出发点

- 坚持原则
- 捍卫最重要的权利和利益
- 按照职权和公司规定的“游戏规则”行事
- 别人的任何行为都是本着尊重的
- 双方的沟通都有共同的目的：把工作做好
- 一定会有双赢的解决办法



54

三、跨部门沟通技巧

处理跨部门矛盾五种方式



- **竞争** 原则性问题、有限资源下必须分出输赢时
- **合作** 双方都很重要，谁也离不开谁，合作把蛋糕做大
- **折中** 结果将是两败俱伤的时候，退而求其次
- **迁就** 自己错了、别人做的更好、对别人更重要
- **回避** 对你无任何好处，甚至招致损失利益

55

三、跨部门沟通技巧

让同事爱你而不是怕你



太上下知有之，其次亲而誉之
其次畏之，再次辱之（找老婆找了领导）

有深爱，必有和气
有和气，必有愉色
有愉色，必有婉容

56

三、跨部门沟通技巧

沟通从心开始

为什么挣不到钱？

- 人脉——等于钱脉
- 关系——就是实力
- 朋友——是最大的生产力



有人举贤方显胜，能人帮衬方为王

57

三、跨部门沟通技巧

让别人接受你首先要包容别人

用人所长，天下无不用之人

用人所短，天下无可用之人

用人所长，必容人所短

- 一个心胸狭隘的人，讲不出大格局的话
- 一个没有使命感的人，讲不出有责任的话
- 一个境界低的人，讲不出高层次的话



高品质沟通的秘诀——变态

58

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格



推进者
老虎型



沟通者
孔雀型



实干者
考拉型



监督者
猫头鹰型



整合者
变色龙型

59

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格



推进者
老虎型

角色描述

- 主动、积极、果断
- 强竞争性、目的性
- 喜高挑战工作，实用主义
- 重视实质效果、粗线条
- 目标管理。

在团队中的作用

- 行动的发起者
- 高效的管理者
- 快速行动的最有效成员

60

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

推进者的优、缺点



优点

随时愿意挑战传统、厌恶低效率及低效率做事，反对自满和欺骗行为，有什么说什么，不考虑是否会得罪别人。

缺点

喜欢挑衅，易怒，耐心不够；明知自己犯了错误，也不会用幽默和道歉的方式来缓和局势。

推进者

老虎型

对推进者的一点建议

在关注任务的同时也关注人的因素，减少人际摩擦。

61

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

角色描述



- 个性外向、热情、开朗
- 喜交流、聚会和交友社交力强
- 具有同情心、好奇心，高共鸣
- 反映敏捷、积极乐观

在团队中的作用

- 有效的团队沟通者
- 团队的外联角色
- 持续性的谈判者
- 团队信息的收集者
- 意见的调查者

沟通者

孔雀型

62

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

沟通者的优、缺点



优点

善于同理心的沟通、团队的开心果、能很容易得到团队成员及其他人的喜欢。

缺点

喜新厌旧、注意力容易转移到更感兴趣的新事物上。

沟通者

孔雀型

63

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

角色描述



实干者

考拉型

- 内向、保守、固执、强耐心性
- 沉着、冷静、温厚稳健
- 很好的自控力和纪律性
- 对公司忠诚度
- 会为整体利益而牺牲个人利益

在团队中的作用

- 计划的具体实施者
- 后方补给者
- 辅助协作者

64

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

实干者的优、缺点



实干者

考拉型

优点

工作努力，务实、踏实、计划的有力实施者，良好的自律性。

缺点

工作缺乏灵活性，不易接受新的文化观念，更不轻易改变自己的思维观念，容易阻碍变革。

对实干者的一点建议

当变革来临时应该主动走出去迎接、把握、驾驭变革
否则会被变革所淘汰

65

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

角色描述



监督者

猫头鹰型

- 严肃、严谨、理智、冷静
- 高分析力、强批判性、冷血气质
- 重传统、规矩、流程、结构
- 关注细节与过程

在团队中的作用

- 团队的监督者
- 战略的思考者
- 流程、规矩的制定者

66

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

监督者的优、缺点



优点

冷静，判断、辨别能力强；不情绪化、不头脑发热；决策很少出错。

缺点

批判性太强，缺乏鼓舞他人的能力和热情，有时是不和群的消极思考者

监督者

猫头鹰型

对监督者的一点建议

需加强人际交往，尽量与团队形成合力
否则会被团队忘记

67

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

角色描述



- > 性情温和敏感，善解人意、处事灵活
- > 适应性、合作性强、计划周详巨细
- > 以组织任务及所处环境的不同而改变
- > 天生的谈判、协调高手

在团队中的作用

- > 团队的润滑剂
- > 团队问题、矛盾的协调员
- > 团队的资源整合专家

整合者

变色龙型

68

三、跨部门沟通技巧

沟通中的个人性格

整合者的优、缺点



优点

随机应变，善于化解各种矛盾，促进团队团结。

缺点

害怕说“不”，害怕做决定，害怕得罪人，危机时刻会显得优柔寡断

整合者

变色龙型

对整合者的一点建议

不要因为主张“和为贵”，而把好的观点、建议
埋没在自己的心里

69

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通

建立互利的合作伙伴关系

- 损人利己 依恃权威的关系
- 损己利人 委曲求全的关系
- 两败俱伤 生死较量的关系
- 独善其身 自扫门前雪的关系
- 好聚好散 道不同不与为谋
- 利人利己 互利双赢关系



70

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通

三个积极观念

- 同事是帮手不是对手!
- 同事是伙伴不是冤家!
- 同事是兄弟不是路人!



71

三、跨部门沟通技巧

跨部门沟通与协作



衷心感谢每一位朋友的参与，预祝你们有一个更加“成功的”未来

72
