



中华会计网校



正保财税

沟通致胜—— 高效财务团队跨部门沟通

杨老师 正保财税

2020-02-17

CONTENTS

第一讲：财务人员跨部门沟通的重要性

第二讲：高效沟通基础——原理与障碍

第三讲：财务沟通技巧——方法与技巧

第四讲：和谐沟通有道——跨部门24绝技

第五讲：高绩效财务——职业化团队建设





/01

第一讲：财务人员跨部门沟通的重要性

沟通从心开始

1、在职场发展上的



2、在绩效表现上的



1、减少企业内耗



2、提升企业绩效



- 1、沟通意识问题
- 2、个性性格倾向
- 3、技能不足问题




小组讨论：交流和分享你在工作中沟通中都遇到了什么难以解决的问题？
这些问题的根源都是什么？



/02

第二讲：高效沟通基础——原理与障碍

沟通基础是主动



1、组织沟通定义

沟通就是信息传与受的行为，发送者（主体）
凭借一定的渠道，将信息传递给接收者（客体），并
寻求反应和反馈，以达到相互理解或协同一致的过程



2.沟通能力强的人更善于管理



3.成功财务人员的三大能力

沟通



协调



专业



4. 新经济时代的信息沟通的意义

个人

沟通就是将一个人的意思和观念传达给别人的行动。

团队

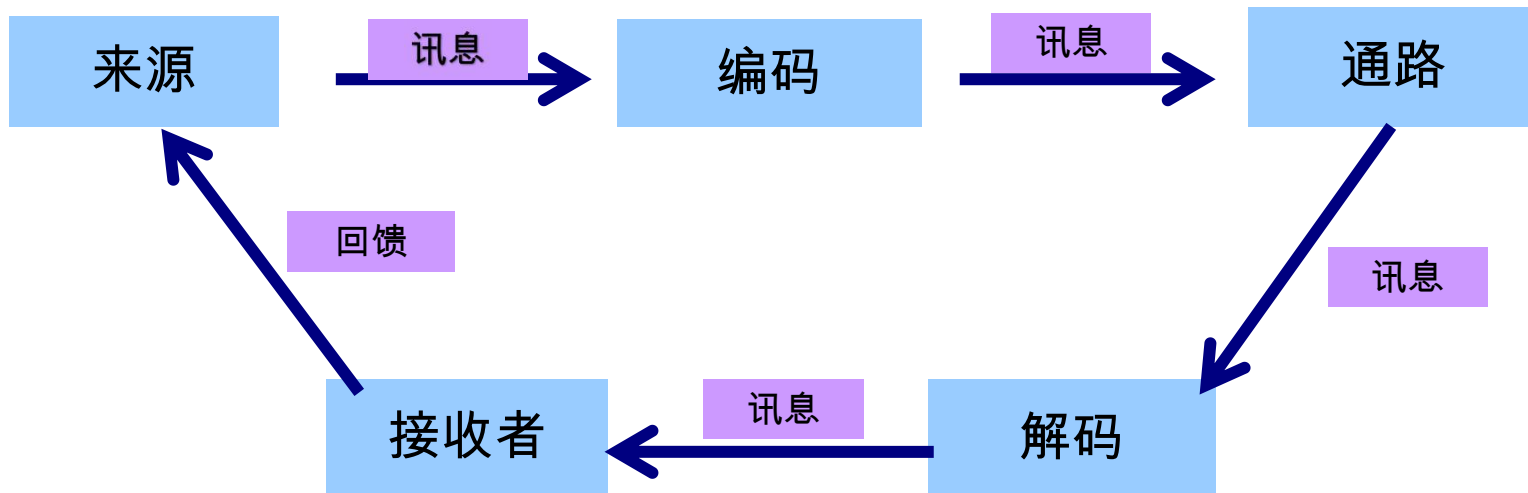
沟通就是什么人说什么话，经由什么路线传至什么人而达成什么效果。

企业

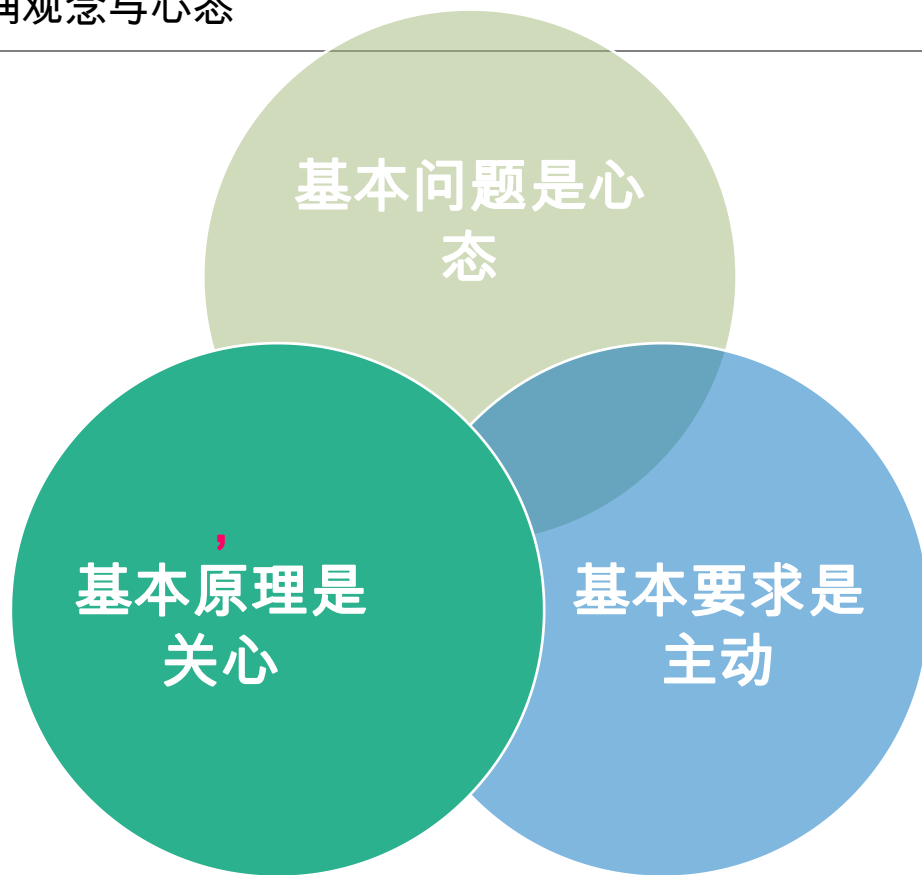
沟通就是将观念或思想有一个人传诵之另一个人的程序，其目的是接受沟通的人，获取思想上的了解或行动上的支持。



5.沟通改变的循环



互动游戏:



二、高效沟通的实质、障碍和原则

- 让下属知道自己的工作怎么做，按程序作。

- 沟通是线条，员工是珍珠，需要领导连串联不要只坐在电脑

控制成员的行为

激励员工

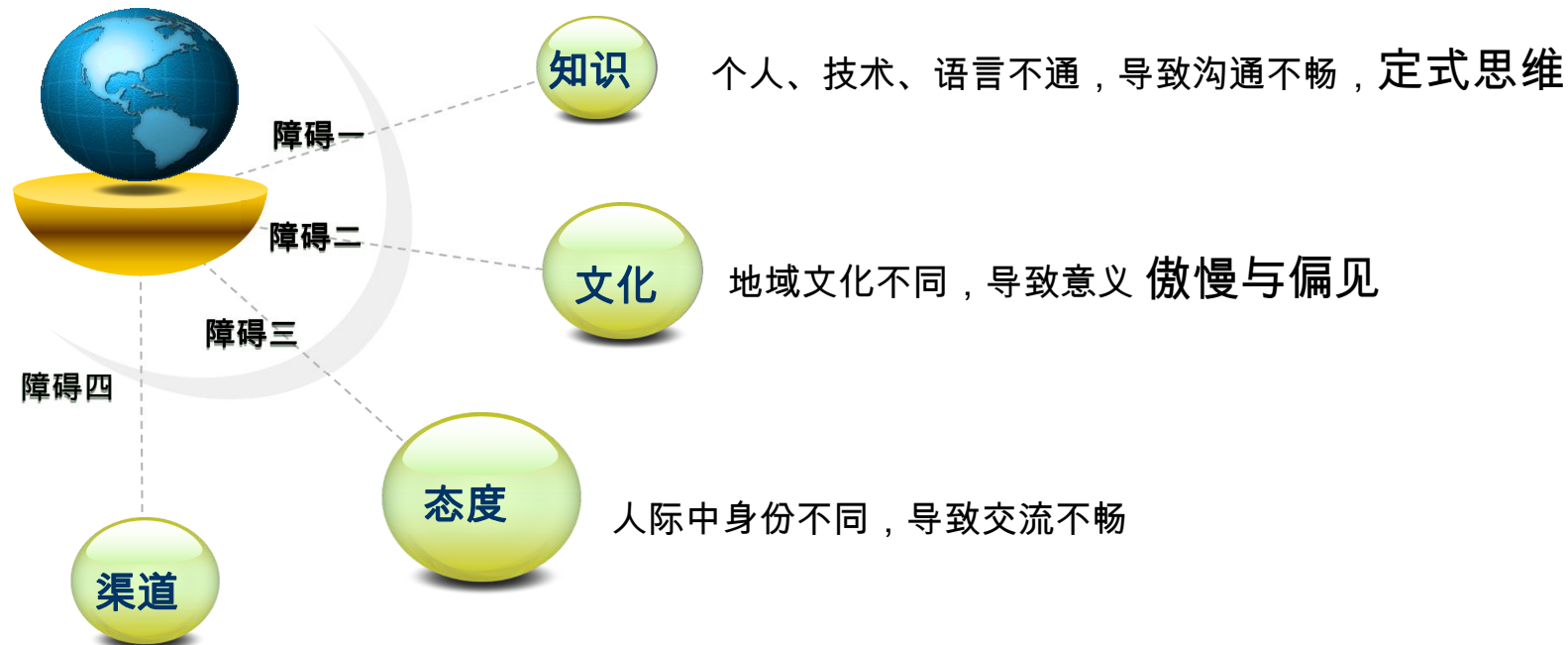
流通信息

表达一种感情

- 备忘录，关系不会断掉，
- 业务交接

- 工作生活中的一种满足或者失败。

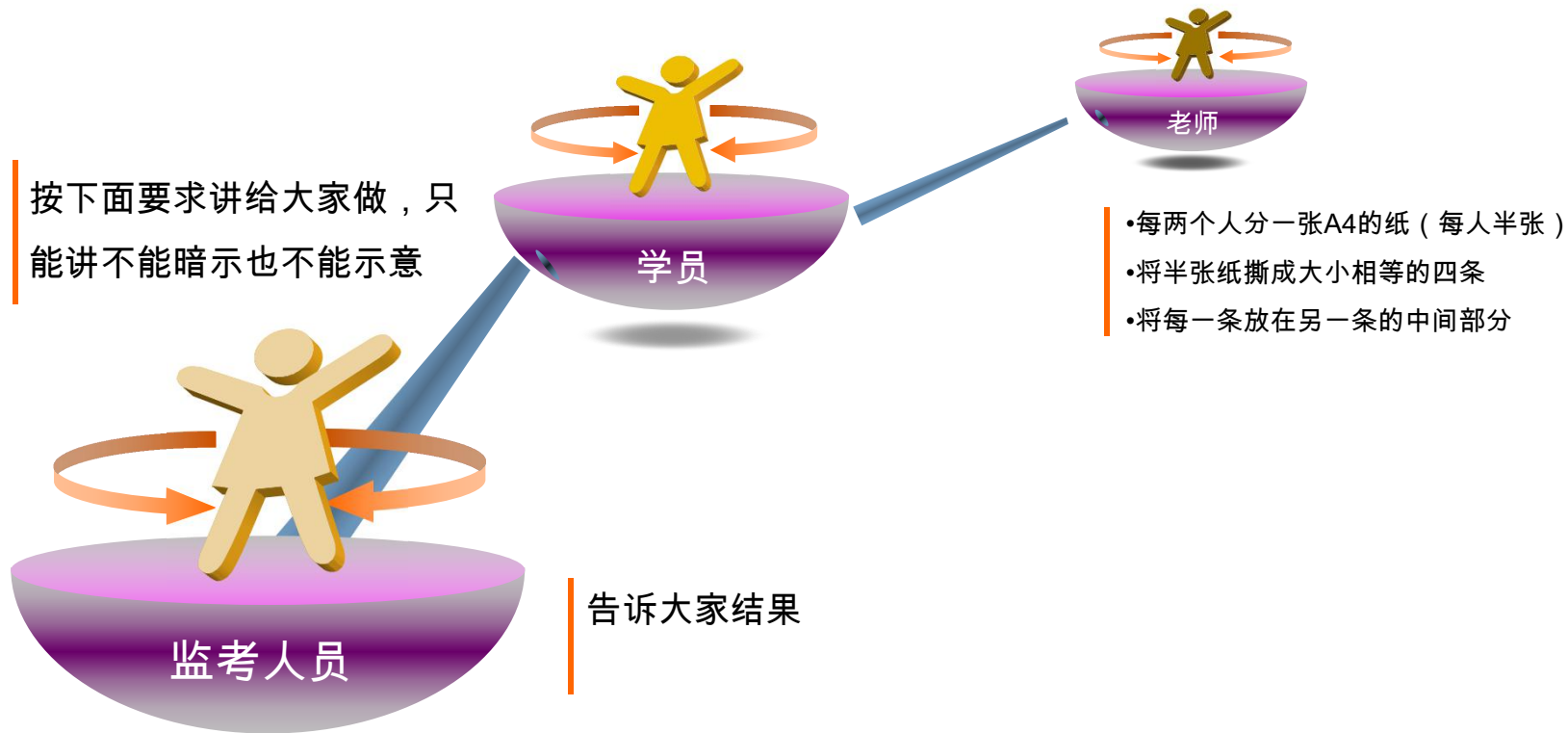




中国式沟通、传递递减效果，理解误差，眼见未必实，耳听不真

三.沟通漏斗理论

- 互动游戏：这样沟通可以吗





双向反馈

• 2.不同文化、民族的沟通原则不同

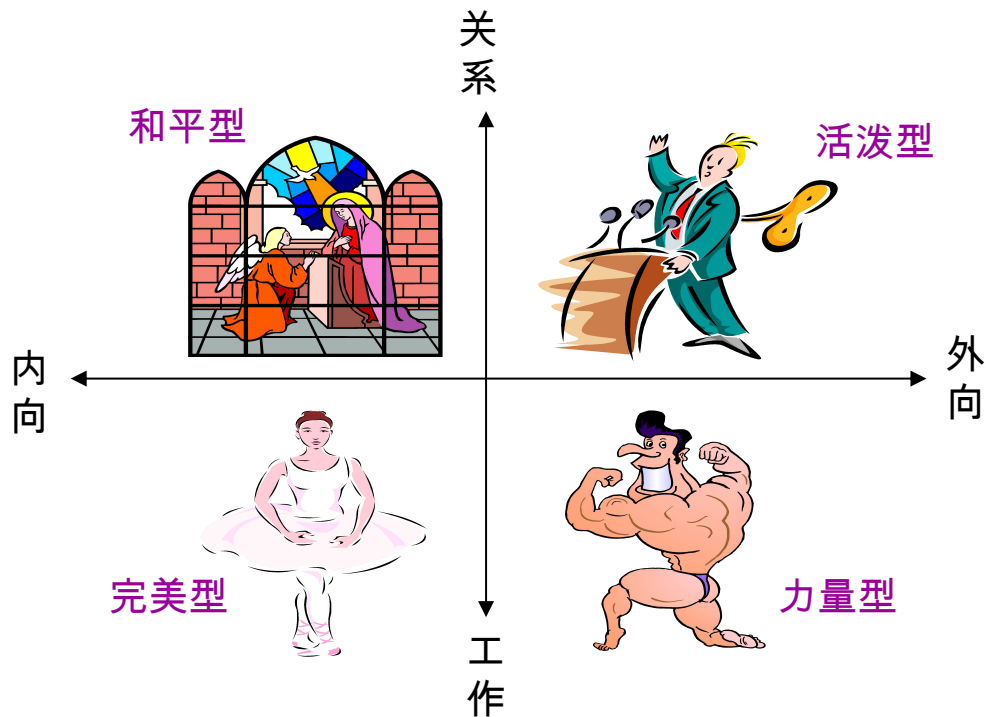


作

(1)储备各类知识，避免对牛弹琴

(2)了解文化背景，做到入乡随俗

• 2.不同文化、民族的沟通原则不同



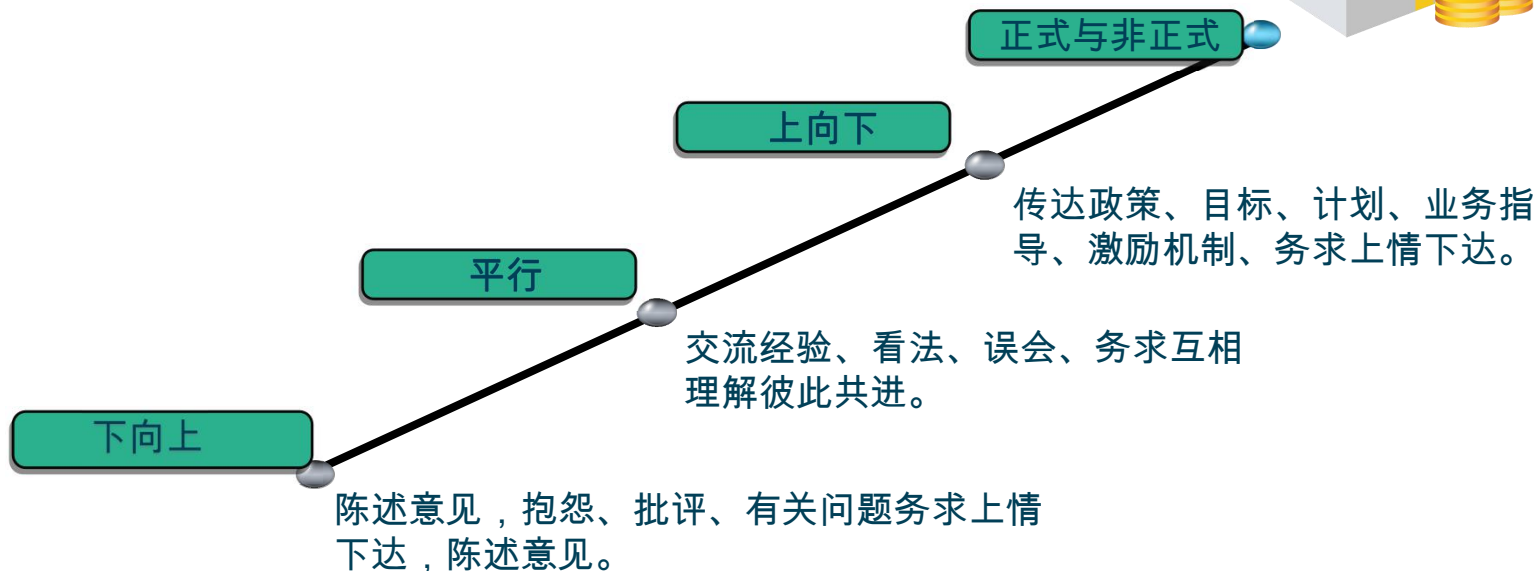
(1)储备各类知识，避免对牛弹琴

(2)了解文化背景，做到入乡随俗

3. 高效沟通的种类及形式



通常情况下，正式（如报告、情况介绍会等）的沟通是在项目会议时进行的，而非正式（如备忘录、即兴谈话等）的项目沟通属于大多数场合的方式。



(2) 身体语言的运用技巧

肢体语言	可能的含义	肢体语言	可能的含义
把铅笔等物放到嘴里	需要更多的信息，焦虑	手上不停地摆弄物品	喜欢我行我素或性格较内向
说话时捂上嘴	说话没把握或撒谎	脚置于朝着门的方向	想准备离开
擦眼睛	疑惑	小腿在椅子上晃动	不在乎
擦鼻子	反对或怀疑别人的话	坐时架二郎腿	舒适，无所谓
触摸喉部	想要加以重申	背着身坐在椅子上	支配性
触摸耳朵	准备打断别人	坐在椅子上往前移	以示赞同或积极主动
经常触摸下巴	善于控制情绪或较世故	坐在椅子的边缘	随时准备行动或谨慎、胆小、羞涩
紧握双手	焦虑或紧张	小腿在椅子上晃动	不在乎
紧握拳头	意志坚决，愤怒	手指叩击皮带或裤子	一切在握
搓手	有所期待	双手紧合指向天花板	充满信心和骄傲

肢体语言	可能的含义	肢体语言	可能的含义
把铅笔等物放到嘴里	需要更多的信息，焦虑	手上不停地摆弄物品	喜欢我行我素或性格较内向
说话时捂上嘴	说话没把握或撒谎	脚置于朝着门的方向	想准备离开
擦眼睛	疑惑	小腿在椅子上晃动	不在乎
擦鼻子	反对或怀疑别人的话	坐时架二郎腿	舒适，无所谓
触摸喉部	想要加以重申	背着身坐在椅子上	支配性
触摸耳朵	准备打断别人	坐在椅子上往前移	以示赞同或积极主动
经常触摸下巴	善于控制情绪或较世故	坐在椅子的边缘	随时准备行动或谨慎、胆小、羞涩
紧握双手	焦虑或紧张	小腿在椅子上晃动	不在乎
紧握拳头	意志坚决，愤怒	手指叩击皮带或裤子	一切在握
搓手	有所期待	双手紧合指向天花板	充满信心和骄傲






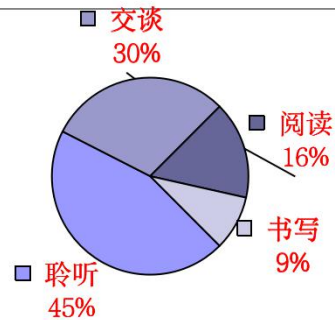
/03

第三讲：财务沟通技巧——方法与技巧

沟通基础是主动



一、高效沟通的方法与步骤



1. 倾听的技巧



要：	不要：
1.表现出兴趣	1.争辩
2.全神贯注	2.打断
3.该沉默时必须沉默	3.从事与谈话无关的活动
4.选择安静的地方	4.过快地或提前作出判断
5.留适当的时间用于辩论	5.草率地给出结论
6.注意非语言暗示	6.让别人的情绪直接影响你
7.当你没有听清楚时，请以疑问的方式重复一遍	
8.当你发觉遗漏时，直截了当地问	

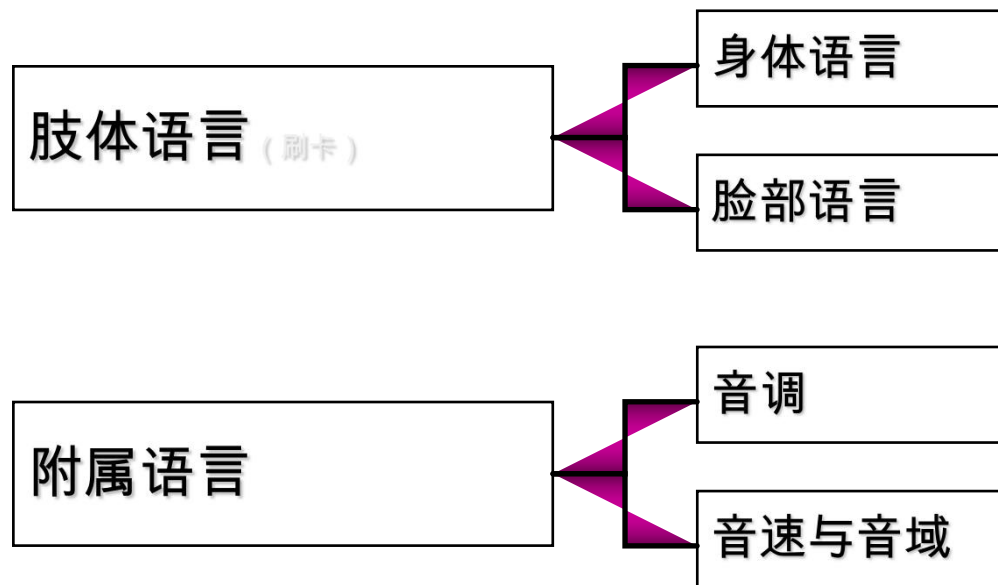
2.表达的技巧 (1)语言表达的技巧



言之有理。
激发兴趣。
尊重赞美。
回避忌讳。
简明生动。
体态语言。
运用幽默。
速调控制。

互动游戏：你是我的好朋友！！

(2)非语言表达的技巧



眼睛是心灵的窗口。

请您为窗户装上玻璃！

3.发问的技巧

1. 话题吸引，具体务实；
2. 引起注意，巧说微妙；
3. 拿捏不准，提问引导；
4. 个人隐私，同理心态；
5. 意见相左，求同存异；
6. 沉默是金，进退有余；
7. 恰当反问，交谈深入。

主要提问方式：

开放式提问：有限、无限——请谈谈....（开始时用）

封闭式提问：是？否？

清单式提问：多项中优选 ---你认为？

假设式提问：如果.....（探求态度、观点）

重复式提问：你是说.....（检验信息准确）

确认式提问：我明白.....（鼓励）

举例式提问：（核心技巧）行为描述提问：

4. 回馈的技巧

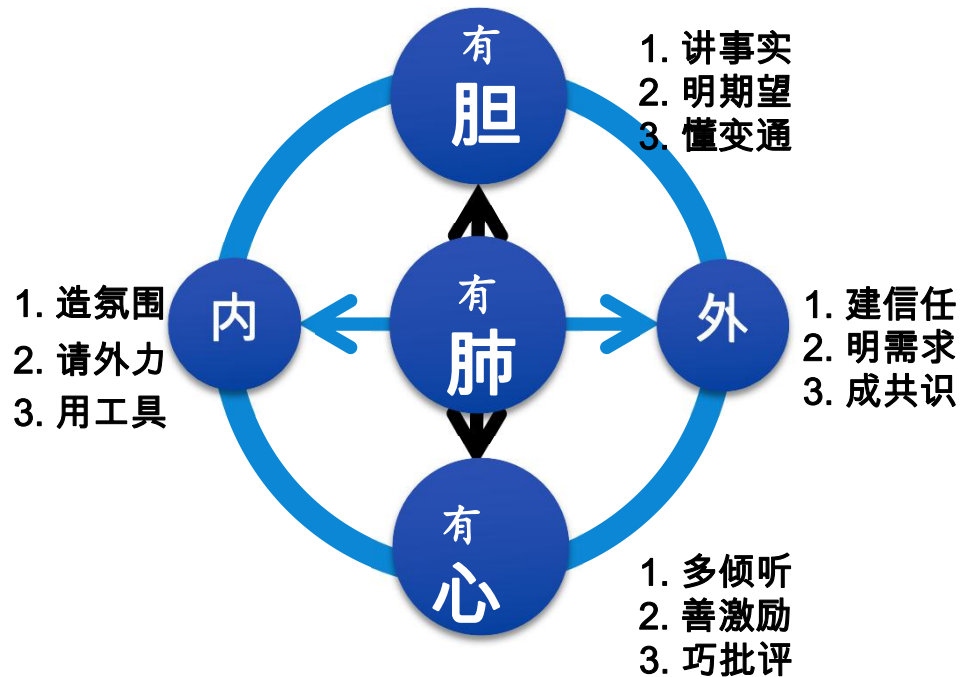


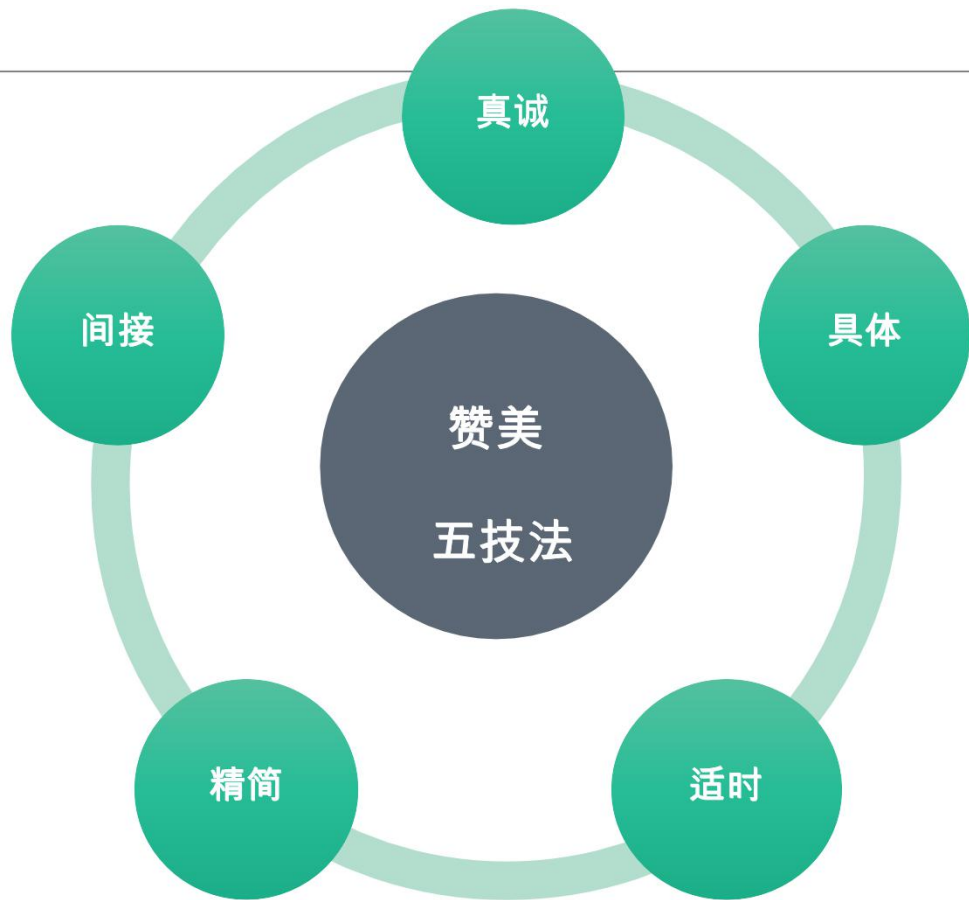
5. 财务人员高效沟通的步骤



二、高效沟通的角色

1、员工与上级、平级沟通的障碍





2. 财务员工与上级沟通的原则与技巧



(1) 尊重第一、
有胆第二



(2) 建设性与
描述性对话



(3) 让上司做
选择题



(4) 不让上司
做坏人



(5) 站在上司
的立场上



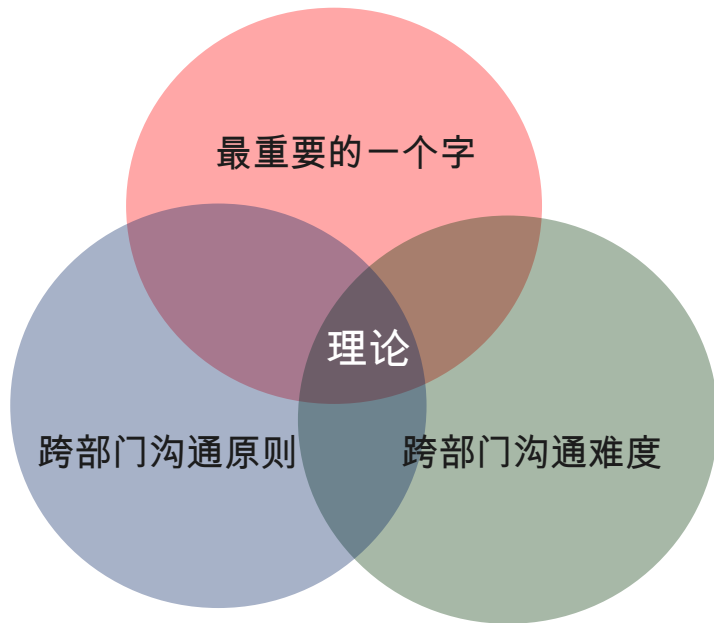
(6) 有效辅佐
上司的措施



(1)对上级的工作有不同的意见你应该怎么办？

(2)上级对你的报告有反对意见你怎么办？





1、最重要的一个字：**跨**

2、跨部门沟通原则：

- 主动
- 给面子
- 解决问题

3、跨部门沟通难度：降难度

案例论证：《GE的执行力公式》

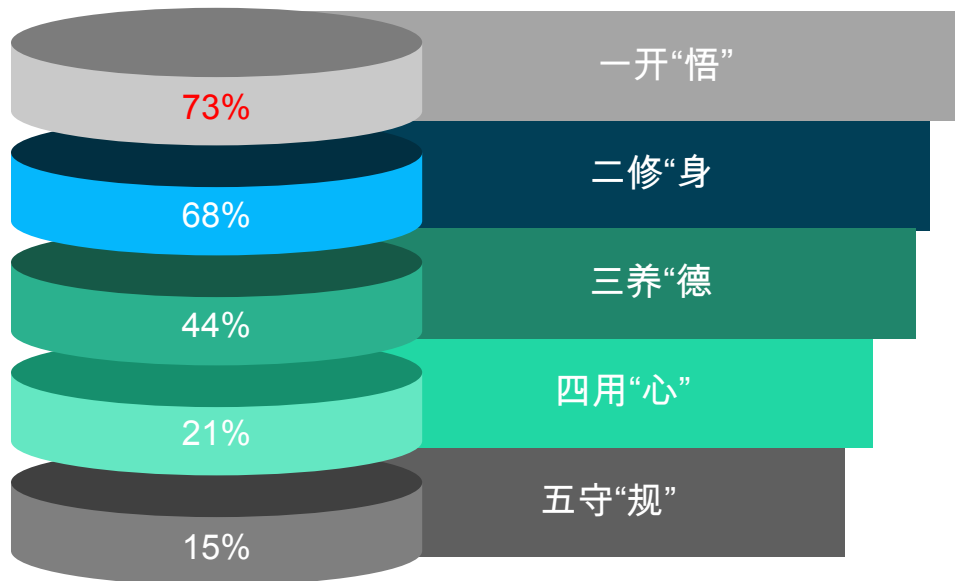
《杰克韦尔奇谈跨部门沟通》

5.跨部门(水平)沟通的原则与技巧


部门墙	原因	备注
1	部门职能的模糊地带	
2	主流方向未形成	
3	信息平台需建立	
4	组织设计存在问题	
5	沟通的能力与技巧	
6	横向的沟通的机制不健全	

- (1)双赢的思想
- (2)双赢的品格
- (3)信任的关系
- (4)双赢的流程与考核指标
- (5)责任心与合作的组织文化

(6)互动研讨：企业内常见的跨部门沟通的现象与应对之策



 阅历，意志、思想

 才，德兼修

 公德、家德、职德

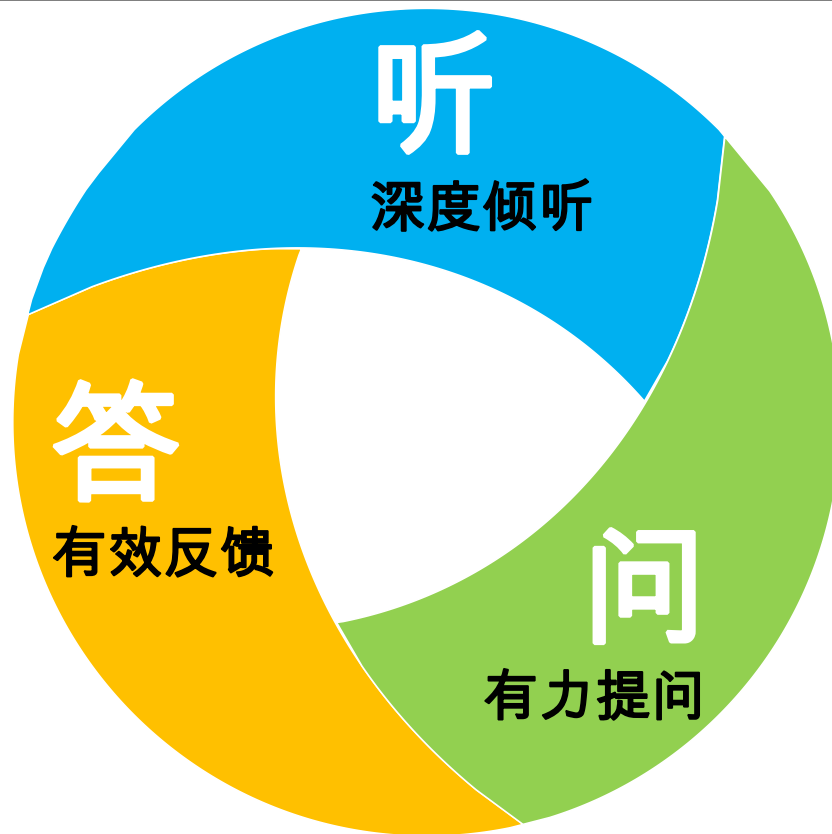
 定心，静心，用心。

 法规，制度、契约

6、跨部门沟通实战案例训练

- (1) 各部门间推诿扯皮时，如何做建设性沟通？
- (2) 针对「部门本位主义强，如何沟通以取得共识？
- (3) 针对「部门间起冲突或意见对立，如何有效沟通？





1、深度倾听的3R

• **R**ecieve

1 接收

放下自己的想法
和判断，一心一
意地体会他人

• **R**espond

2 反应

使用语言性的
和非语言性的
要素，让对方
感觉到你在听

• **R**ephrase

3 确认

向对方表示你
已经或正在理
解对方所说的
意思，与对方
产生共鸣

非语言性反应：肢体语言

- 适时的点头
- 微笑
- 目光接触
- 记录
- 肢体同步
-

语言性反应：回放

- 重复对方的话/关键词
- 匹配的姿态、音调、音量、音高

3、有力提问的特点

开放式提问

- 经过深思熟虑才能回答的问题
- 可以唤醒潜能的问题
- 扩散型的问题

〔案例分析〕 有时提问比答案更重要
从“元芳你怎么看”看开放式提问

如何型提问

- 含“如何”词汇的提问
- 帮助积极面对现状的提问
- 不造成抵触情绪的提问

〔案例分析〕 如何型提问举例

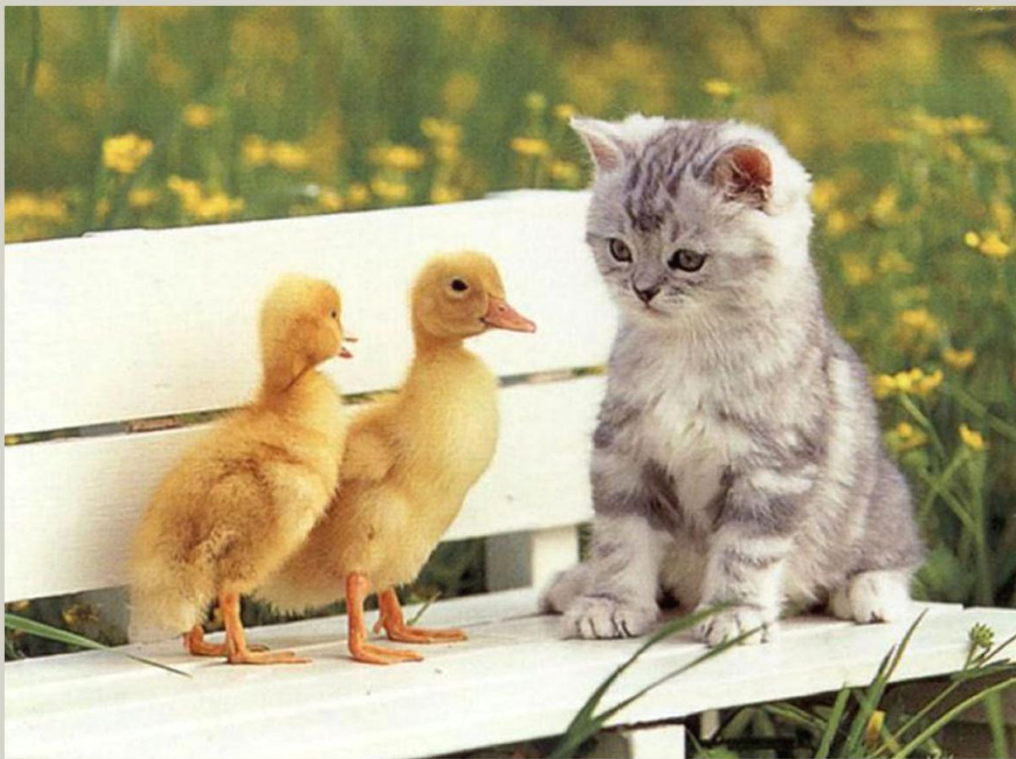
未来导向型提问

- 含“未来导向”型词汇的提问
- 更注重未来付出的行动和可行性的提问
- 帮助获得希望的提问

〔工具运用〕 提问中的SMART运用

四、财务人员沟通风格分析与应对策略

1.沟通风格定义及测试(DISC测试讲解)



2. 四种典型沟通风格分析与应对策略



怕失败 **老虎型**

支配型 (指挥者)

正面描述: 企图心、开拓、竞争、效率、直接、积极、果断、精力充足、领导者、执着、独立、冒险.....

D

理性
(任务导向)

主动/乐观

孔雀型 怕孤独

影响型 (社交者)

正面描述: 善交际、外向、健谈、友好、生动、有趣、受欢迎、娱乐、热心、活力、不拘小节.....

I

感性
(关系导向)



怕批评 **猫头鹰型**

稳定型 (完美者)

正面描述: 有条理、善分析、细致、逻辑、很敏感、有计划、重承诺、理想化、周到、规范、有始有终.....

C

被动/悲观

S

考拉型 怕变化

服从型 (支持者)

正面描述: 亲和力、可靠、平和、顺服、知足、耐性、迁就、倾听者、无攻击性、宽容、知足、忠诚.....





代表人物：曹操、拿破仑、孙悟空

缺点表现

- 独裁
- 武断
- 一言堂
- 专横
- 掌控欲强
- 急躁
- 野心暴露
- 自负
- 好争执
- 鲁莽
- 顽固

人际关系

- 严重时独断霸道
- 容易让周围人产生压力，相处得很累
- 下属不敢说心里话，重要的信息产生隔离、闭塞
- 打击和伤害他人，容易树敌而招致不必要的阻力

自我调整

- 学会放松、缓和
- 尝试接受别人的号召和意见
- 尝试耐心和低调
- 减少争吵，学习包容和道歉，也学会接纳自己的错误



代表人物：刘 备、猪八戒、猫王

缺点表现	人际关系	自我调整
<ul style="list-style-type: none">• 散漫• 唠叨• 好插嘴• 随性• 自我中心• 不守时• 健忘• 善变• 大嗓门• 不专注• 没耐心	<ul style="list-style-type: none">• 多表扬、多鼓励、怎么夸赞都不为过；多给说话机会。• 对这类人的承诺不用太在意；要么就是承诺完了紧追他不放。• 下属敢说心里话，重要的信息不闭塞	<ul style="list-style-type: none">• 管住自己的嘴• 克制表现欲• 理性评价自己• 踏踏实实把一件事做完整• 训练一下记忆力



代表人物：鲁肃、沙僧、甘地

缺点表现

- 缺乏热情
- 保守
- 怕改变
- 主见差
- 胆小
- 优柔寡断
- 犹豫
- 参与感不强
- 迟缓
- 妥协
- 拖延
- 乏味
- 腼腆

人际关系

- 多推动、多激励、对促进。
- 防止他们毫无主见、漫不经心。
- 他们不善于做决定，不要给予过度压力
- 看似没情绪，但压迫到极点，情绪反弹很严重，并且无法收拾

自我调整

- 多尝试新事物、新思想
- 明确工作责任
- 有意识地接受D或者C的监督
- 多尝试表达与别人不同的观点
- 接受新刺激，保持好奇心；突破潜力



代表人物：诸葛亮、唐僧

缺点表现	人际关系	自我调整
<ul style="list-style-type: none">• 不宽容• 挑剔• 苛责• 安全感差• 悲观• 孤芳自赏• 过于敏感• 抑郁• 情绪化• 喜欢批评• 过度冷静• 怕冒险• 戒心重• 狐疑	<ul style="list-style-type: none">• 多打动，多赞美，不要进攻，不要忽悠。• 对他们守信用、重承诺，不然一次失言、终身绝交；一旦认同，终身追随。• 给他们较长时间准备，会把事情做得很好• 他们喜欢亲力亲为，是天生的苦命，要悲悯和赏识	<ul style="list-style-type: none">• 有张有弛，别老是绷着• 增强心理承受力，不要神经敏感• 强化行动力• 尝试接纳自己和周围世界的缺陷• 不要把自己的高标准强加给下属和亲人，学会“严己宽人”才幸福

編制

総コスト 27/27 兵力 90000 予備兵 50000

一覽

兵力 10000



趙雲

COST 7

統率 96
武力 96
知力 77
攻撃強化/2

兵力 16500



穆順

COST 4

統率 52
武力 77
知力 11
攻撃強化/2

兵力 16500



典韋

COST 6

統率 72
武力 95
知力 35
防禦強化/2

兵力 19000



簡雍

COST 2

統率 20
武力 32
知力 75
破壊力弱化/4

兵力 14000



田疇

COST 5

統率 66
武力 66
知力 73
全軍索敵/3

兵力 14000



陳震

COST 3


統率 46
武力 46
知力 69
破壊力弱化/4

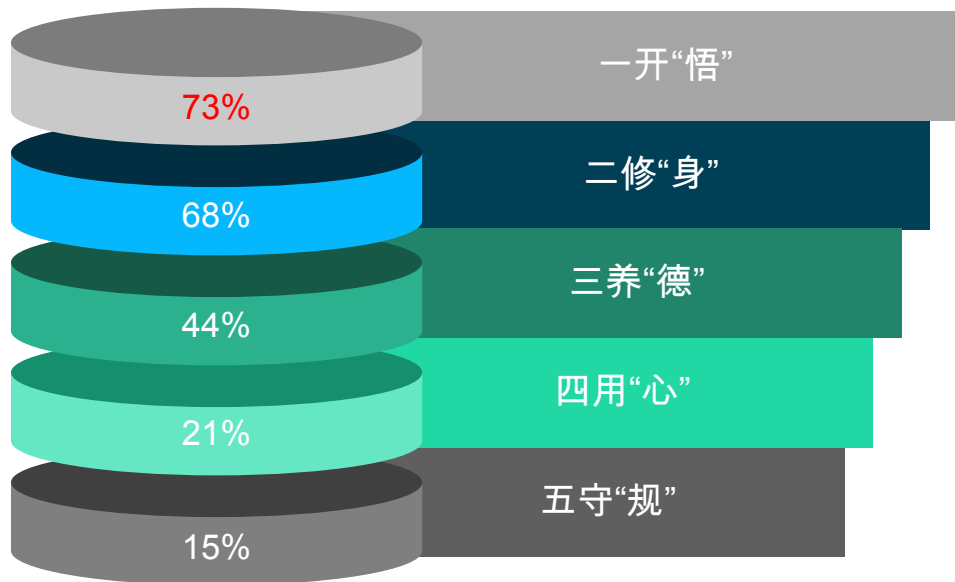


/04


第四讲：和谐沟通有道—跨部门24绝技

沟通基础是主动






 阅历，意志、思想

 才，德兼修

 公德、家德、职德

 定心，静心，用心。

 法规，制度、契约

二、沟通与谈判的区别

案例：部门壁垒——沟通中的价值取向



二、沟通与谈判的区别

案例：部门壁垒——沟通中的价值取向



1.说明事物 信息表达

2.表达感情

表露观感 流露感情 产生感应

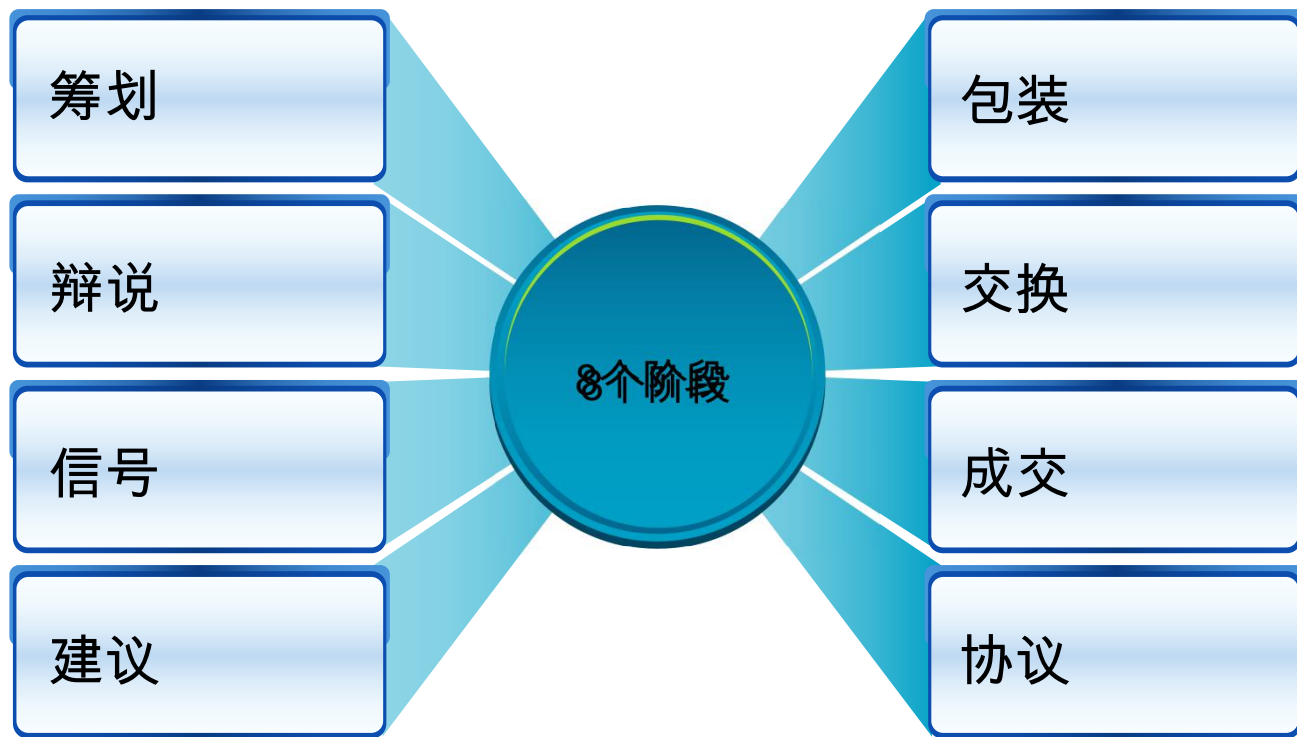
3.建立关系

暗示情分 友善(不友善) 建立关系

4.进行企图

透过关系 明(暗)说 达成目标

带有组织目标的沟通，
更类似于谈判。



1、筹划阶段

1

技巧一：信息收集，摸清底牌

2

技巧二：选择最佳谈判时间

3

技巧三：营造良好开场氛围

4

技巧四：讲好开场白，打好第一枪

5

技巧五：循序渐进，渐入佳境



1. 技巧六：少说多听，认真分析

2. 技巧七：重整期望，取得信任

3. 技巧八：事实作证，有理有据

4. 技巧九：此时无声胜有声

3、信号-报价与还价技巧

1

不做无谓让步


2

放大让步力度

3

警惕虚假奖励





技巧十三：先提建议，追求共赢

技巧十四：感情互动，效果神奇

技巧十五：切合实际，巧捏提问

技巧十六：瞅准时机，提出需求

技巧十七：杜绝抱怨，提出补救。

技巧十八

• 制造压力，动摇阵营

技巧十九

• 沉默是金，后发制人

技巧二十

- 适度让步，坚守原则

技巧二十一

- 合法合规，合情合理

技巧二十二



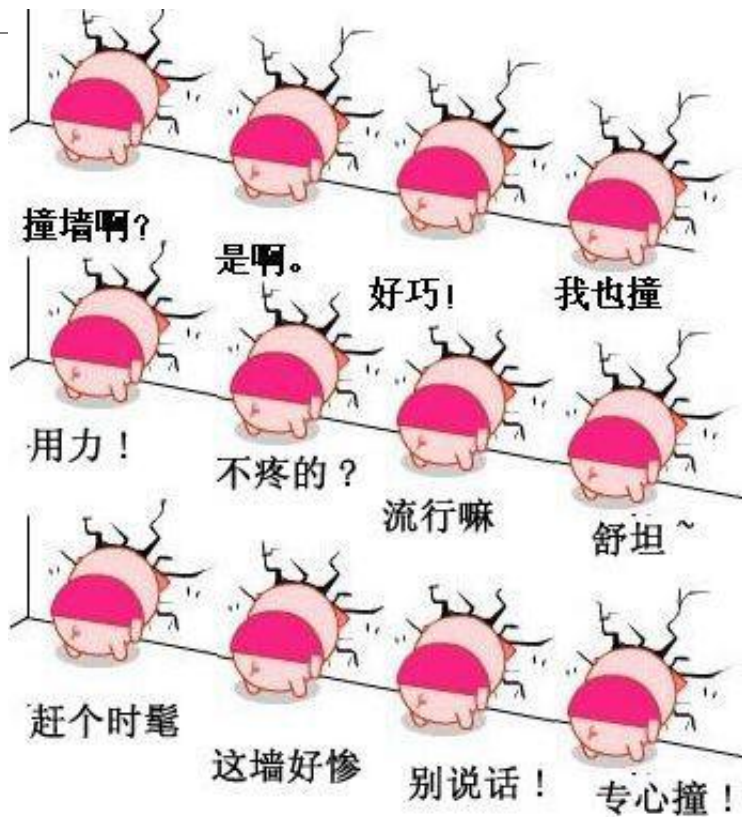
- 明确职责，谨防漏洞

技巧二十三

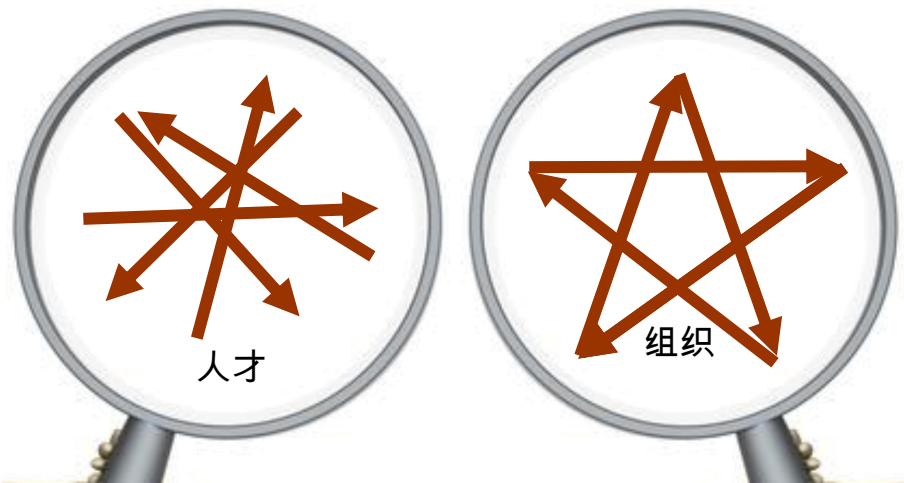


- 时时总结，步步为营

8、通用技巧



组织团队的三个发力点



让结构发力：整合方式？

让规则发力：运行方式？

让情感发力：连接方式？

什么是人才的环境？



营造环境

优化组织环境估，建立了相互支撑的架构。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

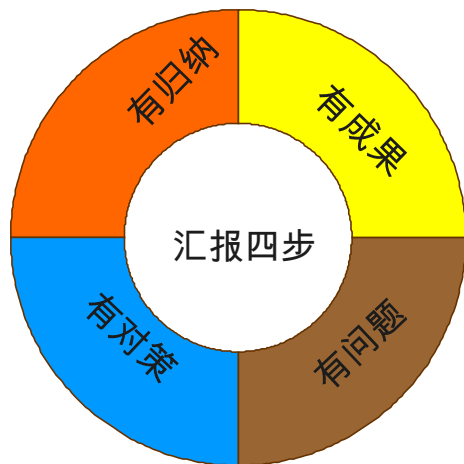
所有人员均在最恰当的岗位。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

所有岗位都有明确的岗位责任。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

工作汇报流程



善用制度

建立了有效的制度体系，不缺失不错乱。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

有简约高效的工作流程。

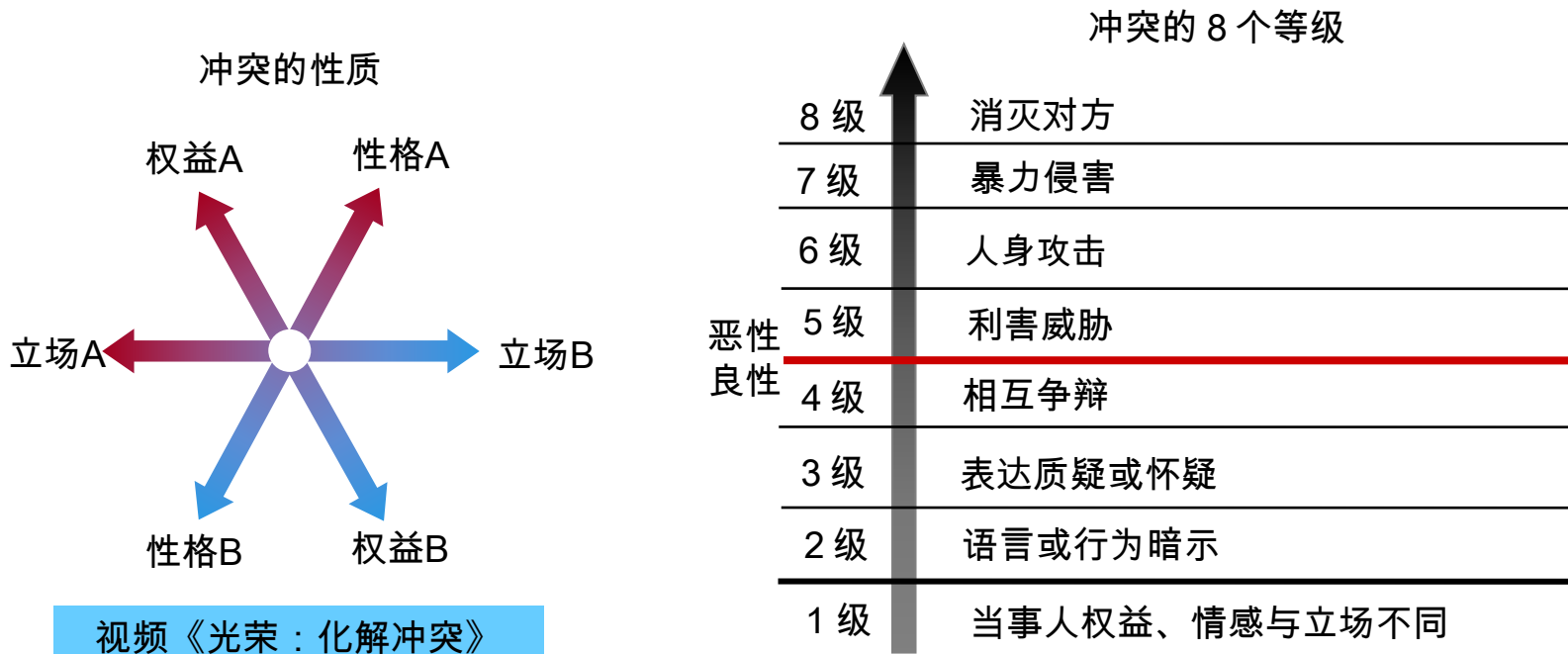
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

有意外发生时的应急预案。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

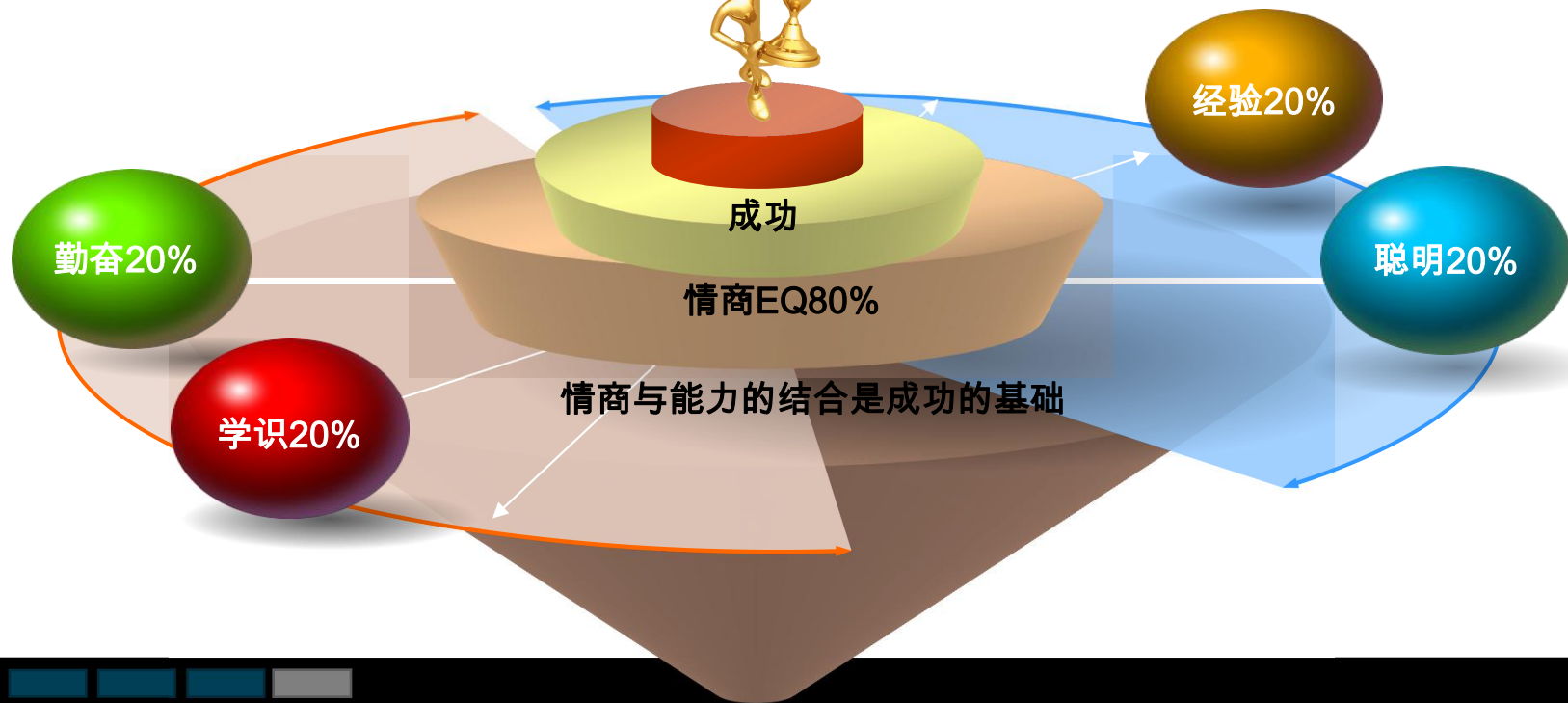
汇报：向上级通报情况以获得资源的沟通方式

冲突：当事人由于立场、情感或权益的差异所产生的不和谐状态。



智商:人与自然的对话能力

情商:人与自我和社会的对话能力






/05

第五讲：高绩效财务—职业化团队建设

沟通基础是主动





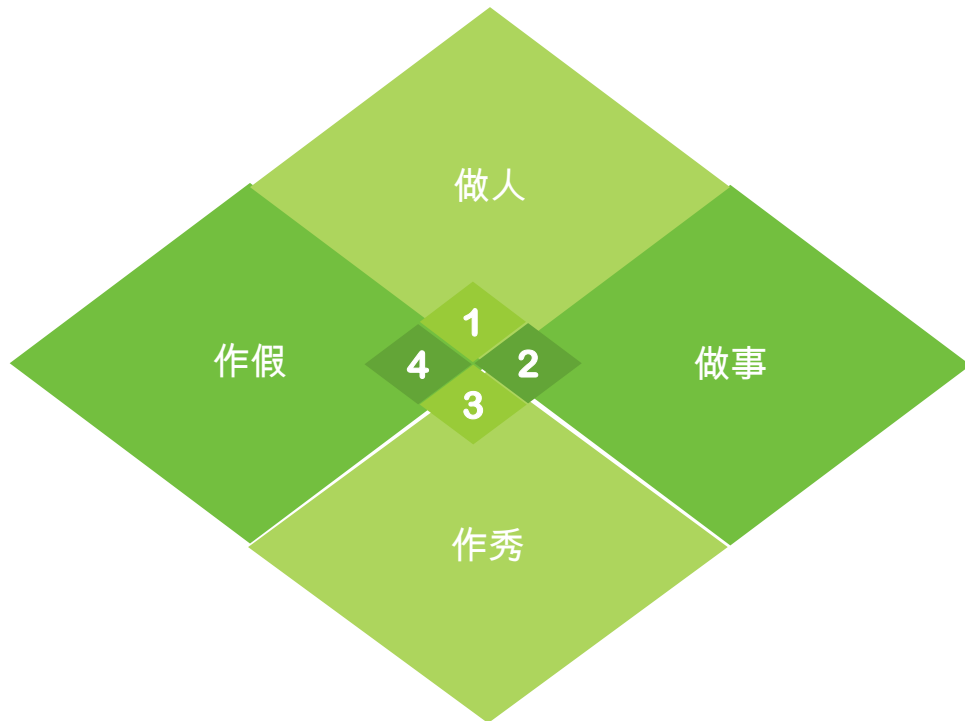
沟通，决定着我们能走多远！

* 你准备好了吗 *



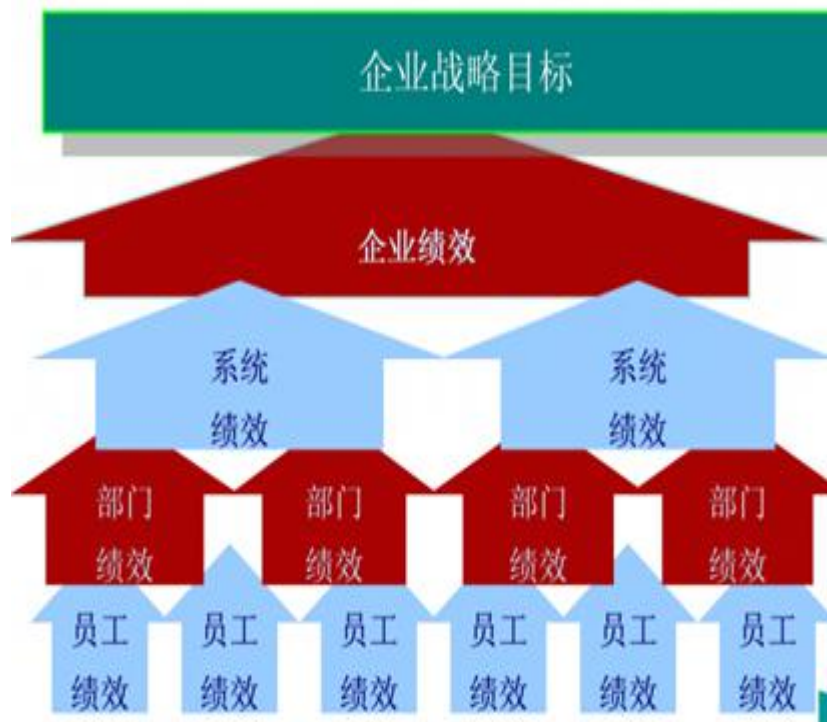
不要问你的国家能为你做什么，先要问自己能为国家做点什么？

-----美国总统肯尼迪

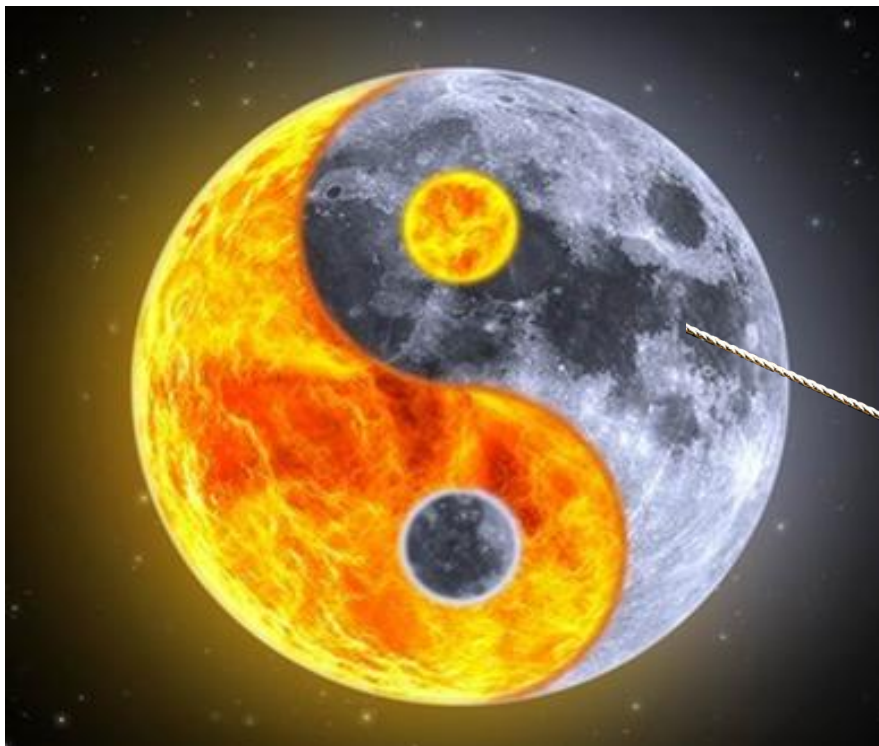


2、财务人员HOLD团队五重修炼

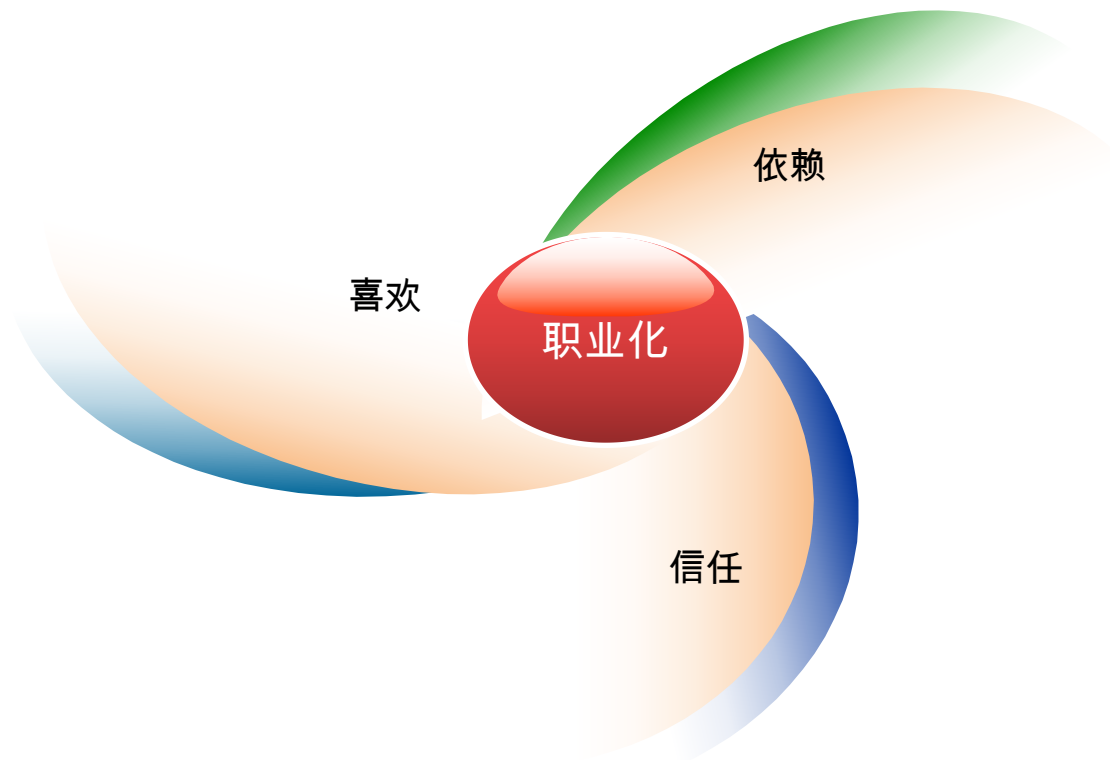
(1) 一个核心



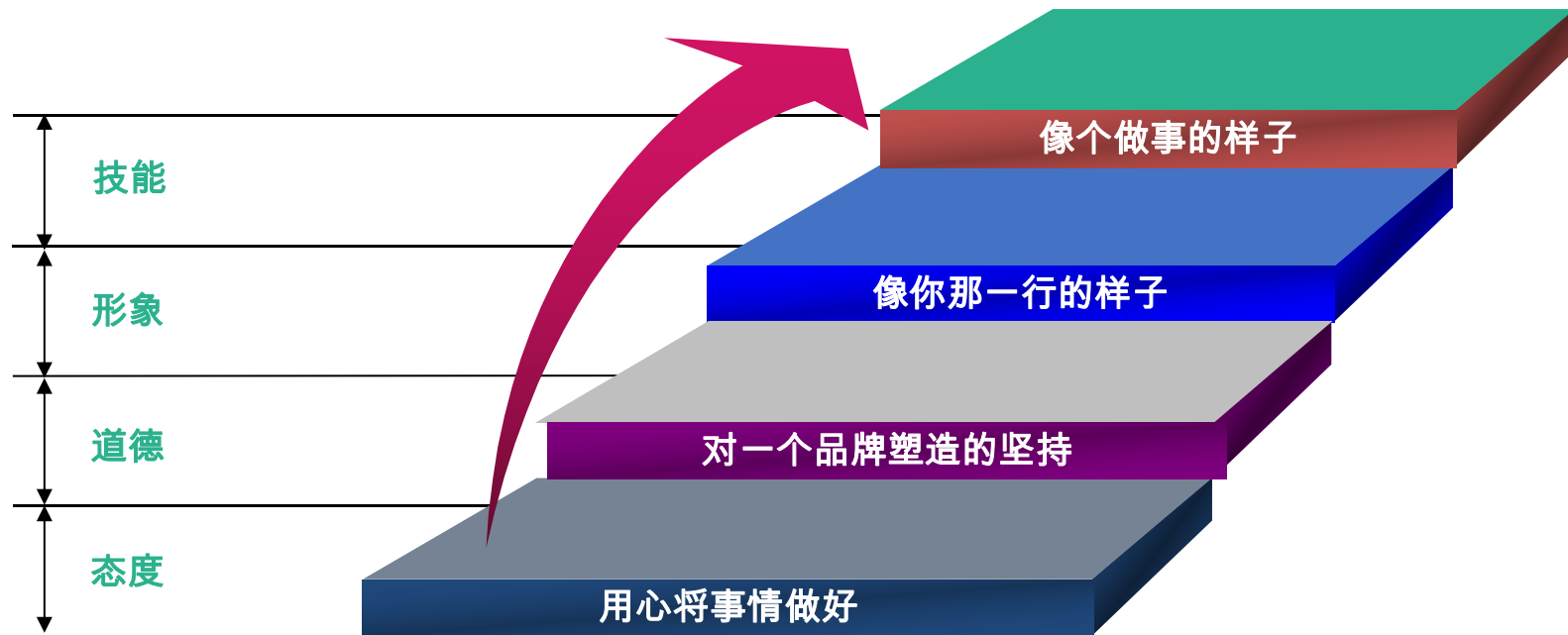
(2) 两个平衡



(3) 塑造三阶段



(4) 实现四个层级



职业化的几个忠告：

小、稳、强、大、久





谢谢！

- 下一期：2020年2月18日
- 生产制造企业汇算清缴风险监测与调控技巧



中国加油，武汉加油！

谢谢大家！