



财务影响力及跨部门沟通技巧 研究报告

更多研究报告，请联系：
021-51855318
club_cs@gaodun.com

报告简介

财务团队在企业中总给业务部门留下“难沟通、难合作、效率低”的印象，职能部门认为财务的工作只是做预算、报销和发工资而跟自己的工作没有直接的关系，同时财务人员因为会计原则和内控体系增设的必要流程在其他同事看来却是繁琐的走形式…为了扭转这种印象则需要加强财务团队的影响力建设，促进企业内部沟通，增进各部门间理解，提高工作效率。

此次《财务影响力及跨部门沟通技巧》的培训，高顿财税学院携手清华大学、中国人民大学、浙江大学等多家高校总裁班、MBA 班常年特聘主讲专家, 领广大学员，从认识财务的价值影响定位入手，重点分析了财务报告的沟通技巧、团队协作的综效、团队冲突的管理和沟通强化团队协作。

许老师深厚的专业知识、丰富形象的案例，生动幽默的讲解风格，使得学员在轻松愉悦的环境下收获满满的沟通技巧。

本报告根据本场培训的部分内容整理而成。

关于高顿财税学院

高顿财税学院是全国首创 O2O 财税服务平台，凭借线上线下 (online-offline) 相结合的培训模式，专注于个人和企业 (oneself-organization) 的双向发展。学员通过系统性财税培训体系和全方位会员服务机制，为企业提供系统财务能力提升的专属平台。

作为全球最大的财经教育机构，高顿历经十年的沉淀与发展，正在重新定义财经教育这一垂直领域。十年之际，高屋建瓴，高顿财税学员应运而生，标志着中国最高端的财务培训已经来到您的身边，学员通过提供更具针对性、灵活性、高性价比的财税学习方案，助力企业财务体系应对经济形势转型，在竞争与变革的浪潮中适应快速发展带来的财税挑战。

研究催发创新，创新引领实践。正是基于这一宗旨，高顿财税学员总结十年研发经验，秉持系统财务培训理念，集结顶级财税培训师资，突破传统单一培训模式，大道至简，深入浅出地传播企业财税管理最佳实践与成功经验。同时，凭借得天独厚的财税资源，学员汇聚各地政策制定者、财税翘楚、专家学者打造学员专属交流平台，全方面、多形式地给大家带来快速的知识迭代和密集的经验聚合，为企业发展提供增值。

报告目录

财务影响力及跨部门沟通技巧.....	5
第一部分 财务的价值影响定位.....	5
■ 影响别人的能力有差异.....	5
■ 影响力来自领导力.....	5
■ 领导权威.....	5
■ 领导影响力的构成.....	5
■ 影响力误区.....	5
■ 领导权力的类型.....	5
■ 财务作业的逻辑结构梳理.....	5
■ 财务报告的实战心法.....	6
■ 财务报告的五大雷区.....	6
■ 如何将枯燥的财务汇报变得精彩.....	6
第二部分 财务报告的沟通技巧.....	6
■ 影响讯息接受度的因素.....	6
■ 简报的基本观念.....	6
■ 简报的类别.....	7
■ 简报的内容规划.....	7
■ 七种经典的开场白.....	7
■ 脑力激荡的原则.....	7
■ 简报的基本结构.....	7
■ 说服听众的障碍.....	8
第三部分 团队协作的综效.....	8
■ 团队的形成.....	8
■ 团队的类型.....	8
■ 团队的特性.....	9
■ 团队成员的不稳定性.....	9
■ 团队发展的障碍.....	9
■ 团队的综效.....	9
第四部分 团队冲突的管理.....	9
■ 团队成员的冲突.....	9
■ 冲突的解决方法.....	9
■ 团队成员的冲突.....	10
■ 竞争.....	10
■ 协力.....	10
■ 妥协.....	10
■ 逃避.....	10
■ 迁就.....	10

第五部分 沟通强化团队协作.....	10
■ 团队协作的基本认识.....	10
■ 团队协作具备的三种心态.....	11
■ 达成一致绩效.....	11
■ 团队协作的终极目标.....	11
第六部分 开诚布公.....	11
■ 以诚待人，设身处地思考.....	11
■ 分享透明信息.....	11
第七部分 相互尊重.....	11
■ 营造和谐气氛.....	11
第八部分 荣辱与共.....	12
■ 避免工作与角色的重复与遗漏.....	12
■ 厘清工作角色的方法.....	12
■ 团队协作必备的心态转换.....	12

财务影响力及跨部门沟通技巧

第一部分 财务的价值影响定位

- 影响别人的能力有差异
 - 团队中有 2 类人 - 影响别人和被别人影响的
 - 是什么决定了一个人的影响力大小呢？ - 在组织中的贡献，决定了他的影响力
- 影响力来自领导力
 - 一个下属遵从上级的领导，基本上依靠的是你的影响力或者个人魅力，绝对不是依靠你的职位称呼。
 - “领导力”就是影响力，高效领导才有影响力。
- 领导权威
 - 权威：被下属授予的威望。有权力未必有权威；有权威不一定有权力
 - 人类社会主要存在三种形式的权威：职位权威；品质权威；知识权威；
 - 苏格拉底认为正是那些知道该做什么和怎样做的人，才会得到尊重和服从
 - 下属对领导者的服从有两种类型：一种是心甘情愿的服从；另一种是因为惧怕而被迫服从。
- 领导影响力的构成
 - 领导权力性影响力也叫强制性影响力。这种影响力是社会赋予个人的职务、地位、权力与资历等构成的。
 - 领导者对被领导者所施加的非权力性影响力是领导者凭借自己的品德、才能、知识、感情等个人素质对被领导者所产生的影响力。
- 影响力误区
 - 误区一：将权力当成影响力
 - 误区二：权力大影响力就大
- 领导权力的类型
 - 职位权力：在组织中担任一定的职务，而获得的权力
 - 合法权：就是组织等级制度所规定的正式权力
 - 奖赏权：决定提供还是取消奖励和报酬的权力
 - 惩罚权：通过精神、感情和物质上威胁和强迫下属服从的一种权力
 - 非职位权力：是指与职位无关的权力
 - 专长权：谁掌握了知识有专长，就有了影响别人的专长权。它来源于信息和专业特长。
 - 个人魅力：是建立在超然感人的个人素质之上。
 - 背景权：由于以往的经历而获得的权力。
 - 感情权：指个体由于和被影响者的感情较融洽而获得的权力。
- 财务作业的逻辑结构梳理
 - 公司财务分析的逻辑：需要被理解和认同

- 财务如何了解业务部门的问题
- 财务分析如何快速地收集数据
- 如何将数据与业务问题联系起来
- 财务报告的实战心法
 - 要清楚明白地知道报告的对象及报告分析的范围
 - 了解读者对信息的需求，充分领会领导所需要的信息是什么
 - 报告写作前，一定要有一个清晰的框架和分析思路
 - 财务分析报告一定要与公司经营业务紧密结合，深刻领会财务数据背后的业务背景，切实揭示业务过程中存在的问题
 - 如何才能将报告完整表达并有自己的特色
- 财务报告的五大雷区
 - 对公司政策尤其是近期来公司大的方针政策有一个准确的把握，在分析中还应尽可能地立足当前，瞄准未来，以使分析报告发挥“导航器”作用
 - 应多了解国家宏观经济环境，尤其是尽可能捕捉、搜集同行业竞争对手资料，搜集主要供应商和客户的资料
 - 分析时一定要结合预算和考核进行比较分析，使实际运营结果与预算考核之间的差别能够被清晰的识别出来。
 - 勿轻易下结论。
 - 分析报告的行文要尽可能流畅、通顺、简明、精练，避免口语化、冗长化。
- 如何将枯燥的财务汇报变得精彩
 - 财务分析报告的框架
 - 材料论述要搭配财务与非财务数据
 - 提出建设性的建议
 - 以终为始：一切报告从结论说起
 - 让业务部门感兴趣你的汇报

第二部分 财务报告的沟通技巧

- 影响讯息接受度的因素
 - 内容 (words)
 - 声调 (Tone of voice)
 - 演出 (Nonverbal)
- 简报的基本观念
 - 一种与团体沟通的形式
 - 在一定时间内，将重要信息完整的表达
 - 听众能正确了解所欲传达的内容
 - 促成行动
 - 提供收集、分析、整合、传达的学习机会

- 简报的类别
 - 说服型简报
 - 说服听众，强调如何使其采取决定
 - 促使听众根据演示者所期望的方向行动
 - 告知型简报
 - 本质在传递信息给听众
 - 简报结束后，听众得到知识、观念或信息
- 简报的内容规划
 - 为简报准备过程中的核心
 - 是决定简报是否专业的关键
 - 会增加演示者的信心及热诚
- 七种经典的开场白
 - 问题
 - 向听众提出问题
 - 事实陈述
 - 可先将结尾重点提出
 - 提出令人吃惊的资料
 - 回顾/前瞻
 - 过去的事实或未来的期望
 - 小故事
 - 让人产生兴趣的小故事
 - 引言
 - 引用备受尊崇的来源所说的经典名言
 - 格言
 - 大家熟悉的俗语或谚语
 - 模拟
 - 藉由比较两种看似不相干的项目，厘清复杂、晦涩、或模糊的主题
- 脑力激荡的原则
 - 有关构想的批评应加以保留，直到所有构想发表完毕为止
 - 必须容忍最疯狂的主意
 - 引发出许多的主意，也就增加了找出真正有用意见的机会
 - 在所有意见都提出后，小组成员即可以逻辑的方式，将所有可能的解决方案列出
- 简报的基本结构
 - 前言的功能
 - 描述简报轮廓
 - 提供流程架构
 - 激发听众兴趣
 - 隐伏结论核心
 - 主体架构的功能
 - 在听众脑中展列蓝图

- 在听众眼中建立架构
- 在听众心中衍生机会
- 主体架构的检验
 - 相关性
 - 次序性
 - 重点性
- 结论的功能
 - 解释简报的重心
 - 引导讨论的话题
 - 整合共识的结果
 - 以高潮做精采的结束
- 说服听众的障碍



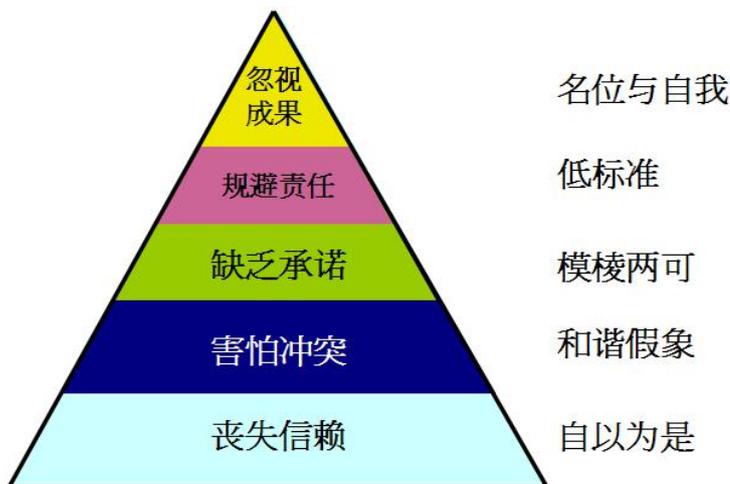
第三部分 团队协作的综效

- 团队的形成
 - 所谓的矩阵组织，常被用来弥补组织结构上的不足。



- 团队的类型
 - 团队的形成依任务而不同，可以依照团队的特性来划分及定义其特质
 - 工作团队 Work teams
 - 跨功能团队 Cross-functional teams
 - 绩效改善团队 Performance-improvement teams

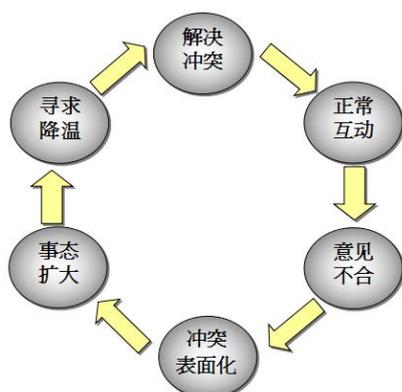
- 团队的特性
 - 人际关系的复杂性
 - 不稳定性 - 人多意见多
 - 团队发展的障碍
- 团队成员的不稳定性
 - 由于人员的升迁、异动、离职造成团队成员的更替，当一个运作顺畅的团队，有成员离开时，会造成团队士气的起落
 - 当有新成员加入时，也会造成团队的排斥或接纳的问题
 - 团队成员因为本职的关系，无法参与团队会议，因而产生团队运作上的落差
- 团队发展的障碍



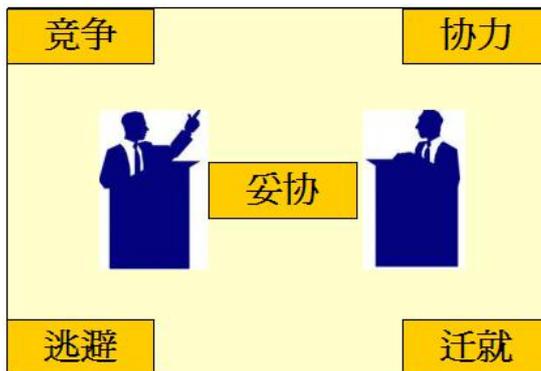
- 团队的综效
 - 团队的运作可以解决复杂的问题，达成完美的决策，激起创造力，团队绩效。

第四部分 团队冲突的管理

- 团队成员的冲突
 - 目标的冲突
 - 资源的冲突
 - 组织功能的冲突
 - 个性的冲突
- 冲突的解决方法



■ 团队成员的冲突



■ 竞争

- 个人只在意自己关心的事物，不惜牺牲别人。权势导向的形态。
- 适用时机：
 - 事情非常紧急时
 - 要推动重要但不受欢迎的方案

■ 协力

- 试图与另一方共同努力，找出完全满足双方关切事物的某种解决方法。
- 适用时机：
 - 希望能够创造双赢
 - 为了包容不同观点

■ 妥协

- 找出某种双方都能接受的权宜办法，满足任一方的部分需求。
- 适用时机：
 - 双方势钧力敌
 - 需要先有一个权宜的做法

■ 逃避

- 个人不马上追求自己或他人关切的事物，他们不会解决冲突。
- 适用时机：
 - 细小的琐事
 - 要让大家冷静思考时

■ 迁就

- 忽略自己关心的事物，以满足另一人所关心的事物。
- 适用时机：
 - 自己要认错时
 - 为了建立以后的关系
 - 希望给他人学习的机会

第五部分 沟通强化团队协作

■ 团队协作的基本认识

- 了解整体目标是什么
- 了解自己的工作价值
- 主人翁心态
- 团队协作具备的三种心态
 - 每个成员都有贡献→不争功
 - 每个成员都要负责→不诿过
 - 每个成员必须团结→不分你我
- 达成一致绩效
 - 应力求有质量的投入
 - 应以公司或顾客的需求为前提，做为部门行动的判断基准
 - 以「互信」的方式团队协作
 - 在合作过程中，找出改善工作的机会，并且全力投入
 - 投入工作的质量，应以他组所提供的忠告、建议、反馈为参考依据
 - 执行工作更有主人翁的心态
 - 一切以合作为优先
- 团队协作的终极目标
 - 共同目标：销售、生产、获利
 - 冲突目标：品管与生产，销售与征信
 - 支持目标：HR 与各单位，采购与生产

第六部分 开诚布公

- 以诚待人，设身处地思考
 - 当小组间发生负面的情况时：
 - 每个小组视其它小组为“敌人”，而非中立或合作的团体
 - 小组与小组之间的沟通与互动减少，并且变成消极的
 - 每个小组开始以消极的、否定的态度来看其它小组，如“懒散”、“自大”、“固执”、“不通人情”、“拙劣”等
- 分享透明信息
 - 分享信息，就是分享权力
 - 隐藏信息，就是掌握权力
 - 开诚布公才能产生信任

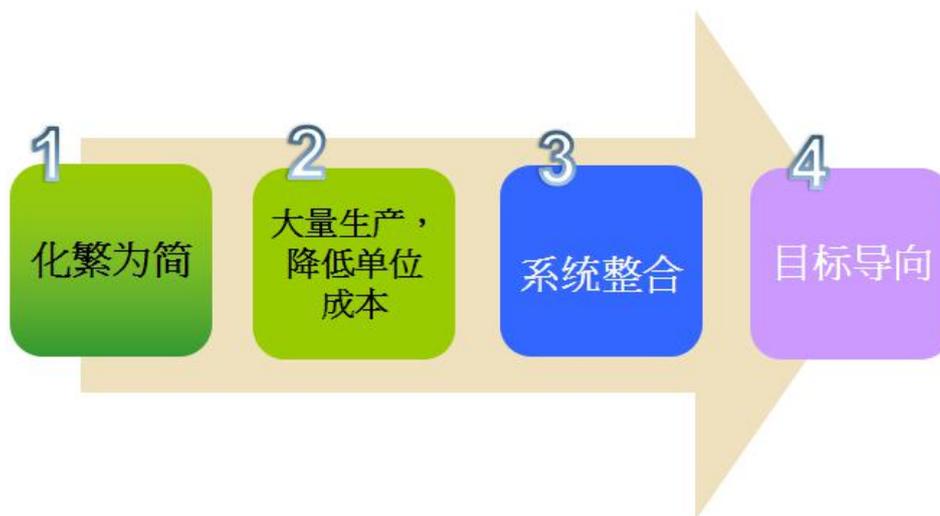
第七部分 相互尊重

- 营造和谐气氛
 - 为别人的桶子加水
 - 多用同理心
 - 什么是「同情心」？

- 什么是「同理心」？
- 工作上需要具备同理心，还是同情心？
- 同情还不够！需要提出「具体作为」共同度过难关

第八部分 荣辱与共

- 避免工作与角色的重复与遗漏
 - 角色重复
 - 工作重复
 - 角色遗忘
 - 工作遗漏
- 厘清工作角色的方法
 - 将小组目标写下来，说明小组目标与总体目标的关系，并且请每位成员写下他对小组目标的看法。
 - 将每位成员对小组目标的看法总汇，让全体成员了解。
 - 开会讨论每位成员对目标的贡献。
 - 依成员的专长，分配工作项目。
 - 依目标定计划，并依照工作流程；以 SMART 原则订定工作绩效标准。
- 团队协作必备的心态转换



免责声明：

本报告各种信息和数据等仅供参考，本报告所载的观点和判断仅代表高顿财税学院的客观分析，并不构成任何建议或实际的结果，高顿财税学院也不保证当中的观点和判断不会发生任何调整或变更，本报告所涉及资料来源及观点皆被高顿财税学院认为可靠，并不对相关资料的准确性、充足性或完整性做出任何保证，也不对相关资料的任何错误或遗漏负任何法律责任。