

《协同管理》

【课程背景】

- 1、各部门以部门的利益考虑公司的业绩
- 2、高层决策、管理者无法及时准确掌握企业各方面的信息，从而造成决策管理困难、决策管理失误、决策的管理延误等；
- 3、各部门职能职责不明确，协同及沟通机制不完善，企业机构分布广泛，传统的联络、运转方式已远不能满足当前瞬息万变、高效率、实时性、低成本的要求；

【授课时长】

6小时……

【课程收益】

- 1、挖掘跨部门沟通中常见问题的根源，保障公司整体目标的实现；
- 2、掌握跨部门沟通的关键技巧与方法；
- 3、分享跨部门沟通的要点；
- 4、减少冲突，提高企业效率的沟通与协调；
- 5、树立共同的团队目标；
- 6、提升跨部门人员的沟通技能。……

【授课对象】

高层管理中层管理基层主管基层员工……

【课程特色】

- 1、拿企业实战案例、问题演练；
- 2、现场点评，给出改进方法；
- 3、指导协作沟通模版制作。……

【课程大纲】

第一讲：现象与反思

(一)现象

案例一：事件一、2013年巴厘岛 APEC 峰会思考

深思：民主与科学

案例二：事件二、一个物流公司现场会议引起的思考

深思：部门与公司;部门与部门

(二) 反思

1、协同无处不在，我们视而不见

第二讲：原因分析

(一) 现代企业组织形式

1、职能型组织部门墙

2、工作模式

工作模式图;三角形协同图;

3、开会

举手，圆桌会议图。

(二) 解读

1、拔河

(1) 需要统一的指挥

(2) 指挥的方式要科学

2、囚徒困境

(1) 部门好不是整体好

(2) 是人都会，怎么选择

第三讲：如何解决协同

(一) 强化协同思想

(二) 建立协同机制

1、协同的范围(协同图)

(1) 公司层面与部门层面的协同

(2) 部门之间的协同

(3) 市场与客户之间的协同

(4) 供应商和我们的协同

2、措施

(1) 纵向(公司层到部门)

① PIP 等级

I 业务线

II 项目线

① 指向

I 市场

II 客户

(2) 建立与优化协同流程(横向)

① 商业流程的定义

② 种类

I 客户管理

定位

服务标准

满意度的本质

效用与边际效用

偏好的问题

如何改善满意度

II 运作过程管理

确定能力

确定能够适应波动性的范围

III 需求管理

确定需要波动情况

适应波动情况的同步

IV 供应商管理

(3) 界面

(4) 标准(成本、质量)

3、绩效体系

满意度

(1) 客户需求

(2) 绩效现状

(3) 公司能力

(4) 努力目标

(5) 改善规划

(6) 监督落实

(7) 激励机制

(8) 周期分析

(三) 价值

1、协同方面

2、内控方面

I 行为有依据

II 绩效有标准

III 贡献有数据

(四) 支持

1、跨部门的商业流程体系与部门流程体系

2、清晰的一定品质下的作业成本模型

3、数据库支持