

执行力提升与跨部门沟通

前言：

□很多公司仍在苦苦寻找在全球竞争中克敌制胜的最有效方式。从长期来看，竞争优势将取决于企业能否以比对手更低的成本和更快的速度构建核心竞争力。管理层有能力把整个公司的技术和生产技能整合成核心竞争力，使各项业务能够及时把握不断变化的机遇，这才是优势的真正所在。

核心竞争力是组织内的集体学习能力，尤其是如何协调各种生产技能并且把多种技术整合在一起的能力。同时它还意味着对工作进行组织和提供价值。核心竞争力是沟通，是参与，是对跨越组织界限协同工作的深度承诺，是需要高效的团队加以强有力的执行。

打造高效团队与执行成与跨部门沟通为企业核心竞争力,首先,企业文化从理想信念、价值取向、思想观念、行为规范、知识技能等方面,决定着员工队伍的整体素质,为核心竞争力的形成奠定智力基础。其次,企业文化决定着企业的整合能力,为核心竞争力的形成提供粘合剂。良好的企业文化能以强大的凝聚力、向心力,使企业成为一个协调统一的整体团队。从组织行为学的观点而言,分工的结果,只会制造管理界面,并不会造成合作,而由于激励制度的设计,各部门效率的追求,自然形成局部优化的结果反而有害于总体优化,各部门自行其事,本位主义,群我意识应运而生,害及企业整体的效益,此时,就必须以更宏观的眼光,经营者的角度,为共同目标而打破藩篱,建立团队共识,促成团队合作,进而实现组织绩效的最大化,惟有正确的态度,适当的方法,才足以竟其全功,亦管理者非凡与平凡差距之所在。

此外,企业要成长、要发展,除了有健全的体制、策略及愿景之外,还需有执行力,填补策略与现实之间的差距。而所谓执行力是一种特定的行为与方法,其关键在于透过组织影响人的行为,所有好的领导者必定具备务实主义的通性,在执行方面亲力亲为,如何让员工心悦诚服的自愿多用心,将工作执行好?关键就在企业文化、用人和组织程序,执行力来自于三项核心的流程能够紧密的结合,简言之就是做什么?谁来做?怎么做?本课程将深入剖析领导人的行为,组织文化的形成以及人员、策略、营运、流程的紧密结合,对执行力提升所产生的影响与作用,并以建构高绩效执行团队的策略与方法作为总结。

课程目标：

- 剖析经营的挑战,指出管理努力的大方向
- 揭开执行团队的面纱
- 何谓执行力
- 执行力落实的方法与技巧
- 团队执行力的动力——企业文化
- 团队执行中的冲突的管理
- 执行的核心流程
- 掌握团队发展阶段策略,建构高效执行团
- 使思想一致、产生共识
- 减少摩擦争执与意见分歧
- 使管理者洞悉真相、排除误解
- 减少互相猜忌、凝聚团队情感

疏导人员情绪、消除心理困扰
 了解组织环境、减少协作阻力
 收集信息、使团队状况共有
 增进人员彼此了解、改善人际关系
 减少内耗、提高工作效率

课程特色：

- 针对客户所需求课题研究其相关的基本原则、方法及概念。
- 扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。
- 以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

授课方式：

- 透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
- 讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
- 授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
- 针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

课程对象：中层管理人员

授课时数：12 小时

课程大纲：

序号	主题	内 容	时数/H
第一单元	引 言	<ul style="list-style-type: none"> ■ 从解问题？或换问题？ ■ 新思考水平——经营的眼光 ■ 复杂的问题没有简单的答案 ■ 错的问题没有对的答案 ■ 执行与沟通的关联性 	0.5H
第二单元	建立执行到 位的关键	建立有效执行团队的关键要素 §建立共同愿景 §凝聚力与共识的形成 团队的使命与挑战 §目标的设定与承诺 §专长特色与分工 §信任与领导 §团队规范 §有效沟通与协调 有效团队管理的十二项特征	1H
第三单元	何谓执行力	<ul style="list-style-type: none"> □ 被忽略的课题——执行 □ 策略与现实间的鸿沟 □ 执行是一种纪律 执行——一组特定的行为与方法 	1H
第四单元	纵向落差——领导者与成员的角色	领导者的角色分析 领导者的行为特质	0.5H

元	任务	<p>团队领导的方法 团队成员应有的基本能力与态度</p> <p>□</p>	
第五单元	执行的核 心 流 程	<p>□ 人员流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ 人员流程的目标与关键作法 ⊗ 与策略、营运流程的连结 ⊗ 管理资源评估与运作机制 ⊗ 与企业经营成果的联结 ⊗ 健全流程的具体作法 <p>□ 策略流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ 策略规划的意义与目的 ⊗ 核心竞争力 ⊗ 策略规划必须探讨的课题 ⊗ 策略评估的具体作法 ⊗ 组织执行策略的能力评估 <p> 营运流程</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ 营运计划制定的程序与机制 ⊗ 同时性与同步化原则 ⊗ 目标的设定、分解与认同 ⊗ 方针展开与管理 <p>□ 后续追踪的步骤</p>	1.0H
第六单元	团队执行 力——企 业 文 化	<p>□ 企业文化的定义与结构</p> <p>□ 解析企业精神</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ 创新：企业生存的必备素质 ⊗ 责任感：企业的立身之本 ⊗ 打造热血团队：企业长盛不衰的保证 ⊗ 专注：企业独树一帜的法宝 ⊗ 坚持：生命必备的毅力 ⊗ 激情：引发创造力的动力 ⊗ 合作：跟自己竞争，与他人合作 ⊗ 敬业：热爱工作，享受工作 <p>□ 企业精神在企业文化中的体现与影响</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ 在经营上的体现 ⊗ 在管理上的体现， ⊗ 持续发展的道路与战略实现 <p>□ 团队 V.S 文化——谁塑造了谁？</p> <p>□ 文化由谁主导？由谁建设？</p> <p>□ 影响文化建构的因素分析</p> <p>□ 改变文化让团队动起来</p> <p>□ 团队的延展与扩张——文化的力量</p> <p>□ 体现核心的竞争力</p>	1H

第七单元	执行团队冲突的管理	<ul style="list-style-type: none"> □ 团队冲突的构面与系统模式 □ 团队冲突的层次与分类 □ 团队冲突的形成与动态变化 □ 积极的冲突观 □ 冲突管理策略 	1.5H
第八单元	沟通的原理	<ol style="list-style-type: none"> 1、沟通的意义 2、沟通的表现方式 	1H
第九单元	跨部门沟通与协作过程中的障碍类型分析	<ol style="list-style-type: none"> 1、分歧型 2、回避型 3、矛盾冲突型 4、请找出本公司的跨部门沟通障碍的类型，并分析造成障碍的原因。 从个人层面分析、从组织层面分析、从意识层面分析、从行为层面分析 5、跨部门沟通与协作中常出现的问题 	0.5H
第十单元	跨部门沟通与协作方法指引	<ul style="list-style-type: none"> □ 价值取向因素 □ 知识水平 □ 个人经验差异 □ 直觉选择偏差 	1H
第十一单元	从组织层面解决跨部门沟通	<ul style="list-style-type: none"> □ 专业化分工带来部门目标的差异 □ 职能和权责划分不明确 □ 沟通双方信息不对称 □ 解决之道： □ 1、倡导良好的文化： □ 亲情文化 □ 开放的文化 □ 教练文化 □ 老师文化 □ 承担文化 □ 2、审视调整组织分工，梳理模糊地带 □ 分权管理 □ 流程梳理 	1H
第十二单元	从意识层面	<ul style="list-style-type: none"> □ 本位主义思想 □ 价值观因素 □ 利益分配因素 □ 索赔法：内部也是服务，谁也不想耽误自己 □ 绩效奖金 	1H

		<ul style="list-style-type: none"> □ 团队奖励 □ 最佳合作奖 □ 公司利益最大化 	
第十三单元	从行为层面分析	<p>信息接收错位</p> <p>语言感太差</p> <p>时机不恰当</p>	0.5H
第十四单元	跨部门沟通与协作常用方法	<ul style="list-style-type: none"> □ 官方命令 □ 改变人的因素 □ 改变结构因素 □ 沟通 □ 谈判 □ 第三方干预 □ 第三方顾问 □ 成员轮换 □ 目标与知识共享 □ 10.团体间培训 	0.5H