
《战略解码与团队协作》课程教学大纲

课程名称：战略解码与团队协作

课程性质：企业组织效能提升与内部高效沟通的必修课程

教学时数：两天

培训学员：班组长、储备干部、部门主管、经理、公司高管

课程简介：

为什么跨部门沟通的问题反复发生？为什么一件事情由一个部门主导一个部门配合就没人配合？部门间的交叉与重叠如何处理？---如何挖掘跨部门沟通问题的根源，如何提升跨部门沟通的能力？如何打破部门墙，克服部门间的沟通障碍？如何突破沟通瓶颈，提升企业组织运作效率，增进企业内部的凝聚力？

本课程就是专为解决以上问题而设计的，将会让企业内部的跨部门沟通与协作不再是难题。

教学目标：

挖掘企业内部跨部门沟通中常见问题的根源；掌握跨部门沟通的关键技巧与方法；分享跨部门沟通的要点；减少冲突，提高企业效率的沟通与协调；树立共同的团队目标；提升跨部门人员的沟通技能。

教学要求：采用课堂讲授、课堂小组讨论、视频内容、体验式活动相结合的方式进行，课堂讲授要求理论结合实际，运用大量案例和教学实例，深入浅出、旁征博引，要求讲师运用电脑多媒体课件和网络技术作为教学辅助工具，同时配备课堂练习和课后作业以巩固所学的知识。

教学纲要：

第一部分：战略传递与解码

第一章：战略落地规划制定与实施

一、战略落地规划六步法

1. 明确公司战略要求与组织能力复盘，明确大方向。
2. 进行内外部环境分析和差距盘点
3. 制定目标和支撑目标的策略。

-
4. 进行策略解码。
 5. 确定资源匹配方案。
 6. 制定组织绩效和个人绩效考核方案。

二、战略落地规划的偏差

1. 认知偏差
2. 没有链接
3. 年度目标没有支撑
4. 以自我为中心
5. 没有共识
6. 战略方向/策略理解不透彻

第二章：战略规划的分解与执行

一、规划落地执行的氛围

- 1、责任第一，承担使命

工具：目标责任书

- 2、要放下包袱，克服畏惧
- 3、空杯归零，埋葬过去辉煌业绩

思考：诸葛亮为何挥泪斩马谡？

- 4、保持高昂的斗志和必胜的信念

案例分析：某企业区域目标超额达成之谜

工具：目标宣誓模板

二、规划达成要依靠团队的力量

1. 树立为团队荣誉而战的意志
2. 打造和谐的团队文化
3. 鼓励团队成员互相协作
4. 天堂与地狱的故事
5. 案例：湘军，成则举杯相庆、败则拼死相救
6. 倡导团队成员彼此欣赏、彼此喝彩
7. 摒弃英雄主义，打造精英团队

三、规划落地，主管应该做什么？

1、善于做一个教练

√职责：传道、授业、解惑

√学会培训提升——训练

销售政策：口灿莲花

√教给下属销售目标达成的技巧

销售技巧：二选一法则；分段达标

2、年初认真准备

√争取合理的销售任务

√把任务分解到具体的工作规划中

√确保资源到位

√工作必须突出重点

3、年中紧抓过程管理

√抓住上半月

√跟踪到位

√及时调整策略规划

四、抓住促使营销规划目标达成的三个关键点

1、提前备

2、中间分

3、月底压

五、如何对规划目标进行有效的跟踪检查？

1、跟踪检查的目的是什么？

√激励——做正确的事

√控制——要注意纠偏

√溯源——找到不达标的原因

2、跟踪检查要遵循哪些标准？

√确保目标

√及时性

√控制性

√突出重点

√明确性

√讲求实际

√行动快速

3、建立跟踪检查制度要注意哪些要点？

4、如何实施营销规划目标绩效奖惩？

√实行绩效奖惩要注意的问题

√奖惩的方法

5、业绩考核的方法

第二部分：团队协同与团队管理

第一讲 深入挖掘跨部门沟通问题的根源

一、组织分工不明确

二、存在部门职能的模糊地带

思考：为什么在跨部门工作中总觉得在为别人做事？

三、不容忽视的“部门墙”

四、客观存在的个体差异

五、跨部门协作困难

六、沟通的能力与技巧

思考：跨部门沟通中最重要的两个字是什么？

七、横向的沟通的机制不健全

分享：有制度没有制度

八、企业文化有待打造

九、走入跨部门沟通的误区

思考1：我们是怎样失去客户的？

思考2：春天里的问题是否想会带到冬天？

选择：依据跨部门问题清单找出本企业存在的主要问题

第二讲 跨部门沟通的技巧

分享：跨部门沟通三原则

面子第一，道理第二

永远不要嫌麻烦

主动——跨部门沟通的第一要义

一、营造良好的沟通氛围

互动演练：如何开个好头

上一些牢骚多疑点理解

构建公司特色语言氛围

互动：广东人问路的时候的招呼语

二、部门间不同意见的正确处理

分享：找痛法影响他人的技术

分享：以他人的利益点影响他人的技术

分享：运用‘信息不对称’影响他人的技术

录象观摩：如何说服意见与你不同的人

三、如何克服沟通障碍

1) 与上司沟通的障碍；（往上沟通没有胆）

2) 水平沟通的障碍；（水平沟通没有肺）

3) 与下属沟通的障碍 (往下沟通没有心)

往上沟通的三个条件：

- 1) 不要用问答题，要用选择题：时间安排+任何地点
- 2) 一定要准备答案，并且一定要两个以上，尤其要注明你倾向于那个答案；
- 3) 准备对策+可能出现的后果

往下沟通：

- 1) 了解状况+要求反思 (要言之有物)
- 2) 提供方法+紧盯过程
- 3) 接受意见+共谋对策+给与尝试的机会

水平沟通：

- 1) 主动+ 体谅+谦让
- 2) 先提供协助+再要求对方配合
- 3) 分析利弊+双赢结果

四、因人而异的沟通

分享:四种典型的人际风格

- 1、与老虎型的沟通
- 2、与孔雀型的沟通
- 3、与猫头鹰型沟通
- 4、与绵羊型的沟通

分享:四种典型性格特征的典型人物

互动演练：如何与较难沟通的人沟通

分享：有关系没关系、部门经理要储存感情帐户

六、跨部门沟通计划

第三讲：跨部门沟通与协作

案例分析：生产部门的张三与品管部的李四在车间里吵起来了

一、从跨部门的根源问题入手进行沟通与合作

1、倡导良好的文化

2、重新调整组织分工

3、梳理模糊地带

互动：跨部门的交叉地带要不要管？怎样去管？

分享：昨天的大问题今天的小问题

4、树立共同的团队目标

脑力风暴：什么原因导致部门间合作的失败？

5、要开就开高效会议

 高效会议的四项基本原则

案例互动：深圳某合资企业的月例会

 会议一定要在会议室召开吗？

 会议的调性确立

 会议通知设计的技巧

 会议主题要鲜明

 会议准备要充分

 会议中必议

 会后跟踪与反馈

互动：跨部门会议中的几种棘手问题如何处理？

6、搭建跨部门沟通的桥梁

分享：要想做好跨部门沟通先要做部门内的沟通

7、推倒“部门墙”

8、建立完善的责任体系

9、建立强大的信息平台

10、完善沟通制度

二、跨部门合作成功的决定因素

1、目标

分享：绩效沟通与面谈是一种成功的模式

2、方法

3、利益

案例：谁关心，谁负责！

4、心态

5、风格

第四讲：跨部门中的实战问题解决

一、屡次沟通没有结果怎么办？

二、遇到一些同事说一套做一套怎么办？

三、大家都是平行部门，不配合怎么办？

四、对其他部门工作不了解，甚至持否定态度怎么办？

五、本位主义（袒护下属，保护部门利益）怎么办？

六、互相推脱责任，只知道抱怨和投诉怎么办？

七、各部门对同一问题有不同的看法怎么办？

八、沟通没有理想的结果，但是事情又不能耽搁，怎么办？

九、关系到几个部门，各部门就会踢皮球，扯皮，怎么办？---

综合运用：大业公司的跨部门问题如何解决

第五讲：提升跨部门沟通的能力

一、部门经理如何产生自己的影响力

互动：作为一名部门经理是对本部门的了解重要还是对其他部门的运作了解重要？

二、信息搜集的能力

三、时间管理的能力

四、将变化做成计划的能力

五、化解冲突的能力

六、提升管理者当老师的能力

实战模拟：将本部门的知识传授给其他部门

第六讲：在实践中提升你自己

一、不断提升自己的能力

二、象总经理一样思考

三、不可缺少的自我沟通