

# 战略性降本提效课程介绍

## 【课程背景】

面对企业不同的发展阶段、管理现状问题和战略发展目标，尤其是互联网+的互联互通新时代，要真正实现降本提效，就要在创新创效上下功夫。要努力寻找工作中可以优化、升级、改造、创新的方式和做法，只要能提高效率、降低成本，就要大胆尝试、敢于创新。从价值创造、组织平台优化、流程优化，到发挥战略自动化、信息化功能，开展群众性的节约挖潜、成本自救行动，从内部抠潜力，挖效益！要从战略和经营的视角综合改善资产负债表和利润表，以提高“投入产出率”为目标来改善利润，具体说来主要有增收、降本、调结构、提效率四个维度，收，包括需求侧增收和供给侧增收；降本，不是简单一刀切的降低各项开支，而是从投入产出的角度出发降低不能带来更多回报的“非增值成本”；调结构，调整经营性结构和战略性结构、提效率，提高人力资源效率和财务资源效率，从而获得企业更大的利润，推动企业持续发展，达到降本增效的目的！

## 【课程收益】

- 正确认识降本增效是企业战略发展需要和根本保障；
- 提升对企业系统运营分析和解决问题的能力，提高思想格局与统筹规划能力和战略价值的创造、识别评价和分配能力；
- 分析组织中常见的问题，掌握职位定编的分析方法与原则，识别关键性岗位；
- 充分认识组织职能与职位分析对职、责、权、利的分配机制对降本增效调节作用、对战略落地的执行作用，提升各级的职责履行意识和责任意识；
- 基于客户满意的多快好省理念，提升流程优化的降本增效能力；
- 提升对薪酬绩效激励的认识，提升绩效激励效果；
- 提升管理者对关键事情、重要任务的价值导向意识和执行力；
- 全面提升管理者对选人、用人、育人、留人、激励人水平；
- 全面提升中高层管理者进行增收、降本、调结构和增效的运作能力；

## 【学习对象】

总经理、副总 总监、部门经理等以上高层管理人员

## 【学习时间】

2天（6小时/天）

## 【授课讲师】

周洪超老师

## 【学习方式】

管理问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

# 战略性降本提效课程大纲介绍

## 第一节 从战略价值创造到降本提效

### 一、降本增效是企业战略发展需要和根本保障

- 1、降本增效是行业发展的主题
- 2、降本增效是战略发展需要
- 3、降本增效是适应互联网+时代的发展
- 4、降本增效是建设人力资源共享中心的推动力

### 二、提出问题靠眼光，解决问题靠系统

- 1、科学把握人性，艺术处理问题；
- 2、素质与系统；
- 3、效率比较的新视角；
- 4、重视系统效益与配置效益
- 5、核心能力源自三种修炼

### 三、四大机制产生四种力量

#### 1、系统的四大功能与四种力量

- 对人的牵引力
- 对人的推动力
- 对人的约束力
- 对人的压力

#### 2、系统的四大机制与四种力量

- 牵引机制
- 激励机制

□约束机制

□竞争淘汰机制

#### 四、价值创造

1、全力创造价值

2、价值创造的来源

3、价值创造的文化支撑

#### 五、正确评价价值

1、价值评价的导向与则

□责任结果导向

□贡献导向

□商业价值导向

□突出重点、抓主要矛盾则

□分级、分类则

□向目标倾斜则

2、价值评价的方法与标准

3、价值评价的误区

#### 六、合理分配价值

## 第二节 从组织职责优化上提升降本增效

### 一、量体裁衣搭组织平台，解决“谁来做，做什么，正确地做事”的问题

1、解决之道——组织设计与职能分工

2、激励之道——要我做转变到我应做、我要做

3、职能的选人、育人、用人、留人策略

4、激励策略——法治与情理

5、组织设计与职能分工案例分享

### 二、聚焦战略，识别关键岗位

1、什么是关键岗位？

2、关键岗位三种类型：

3、关键岗位分析模型

4、互联网时代，有哪些关键人才和岗位

### 三、企业职位分析面临的误区与问题

- 1、重结果，轻过程
- 2、重描述，轻分析
- 3、职位分析操作滞后，目的、方法、工具之间脱节

### 四、对职位分析的重新思考

### 五、定编分析方法与操作

- 1、定编的原则
- 2、定编分析的方法
  - 工作效率法
  - 工作对象法
  - 工作排班法
  - 业务数据分析法
  - 外部标杆对比法
  - 内部标杆对比法
  - 设备定编法

### 六、以发展员工数量转向组织效率

### 七、职位分析的流程、工具与方法

- 1、不同职位分析导向的信息收集倾重点
- 2、选取职位分析的工具

### 八、确定职位分析的方法

- 1、通用工作信息收集方法；
- 2、以人为基础的系统性方法；
- 3、以工作为基础的系统性分析方法；
- 4、传统工业企业职位分析法；

### 九、职位分析的信息收集

- 1、工作的外部环境信息
- 2、与工作相关的信息
- 3、与任职者相关的信息

### 七、形成职位说明书样稿与工具

## 第三节 从流程优化到降本增效

### 一、流程优化与企业变革之道

- 1、从职能型管理模式向过程型管理模式的转变
- 2、“流程”在公司中的地位与价值
- 3、企业战略与运营流程系统的关系
- 4、流程优化已经成为现代企业实现“持续改善企业绩效”梦想的必然之策

### 二、流程优化思想与原则

- 1、流程六大核心思想
- 2、流程优化的原则
- 3、流程的层次
- 4、流程管理
- 5、从价值链方面对流程总体规划

### 三、如何开展流程优化操作

- 1、需改进流程的现状
- 2、几种常见流程缺陷
- 3、优化流程的基本方法
- 4、优化流程必须思考的九大问题
- 5、流程优化改进的步聚
- 6、流程再造的七大步骤

### 四、绘制图流程说明与绘制要求

模拟训练；流程优化分组训练与点评

## 第四节 从战略系统上思考降本增效

### 一、认清行业发展方向，做正确的事

- 1、解决之道——发展规划激励

- 2、激励之道——共创美好未来、开创事业发展平台
- 3、激励策略——长期激励、中期激励、短期激励
- 4、战略规划案例分享
- 5、战略的选人、育人、用人、留人策略

阿米巴经营模式、青岛海尔组织管理模式

## 二、有效薪酬绩效激励——激发员工动力

- 1、解决之道——薪酬设计与激励
- 2、激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- 3、五大平衡薪酬设计方法与步骤
- 4、薪酬设计与激励案例分享
- 5、薪酬的选人、育人、用人、留人策略

## 三、如何科学合理提取绩效考核指标

- 1、绩效考核指标提取方式
- 2、绩效目标制定的 SMART 五项原则
- 3、个人、组织、社会绩效指标体系建立
- 4、考核指标的权重设计

## 四、绩效检查与绩效辅导

## 五、增收

- 1、需求侧增收——为现有产品创造更多的客户和市场应用
  - 客户增收
  - 市场增收
- 2、供给侧增收——为现有市场和客户创造更好更新的产品
  - 产品增收
  - 市场增收

## 六、从战略系统性思考降低成本

- 1、定额降本
- 2、预算降本
- 3、技术降本
- 4、组织降本
- 5、规模降本
- 6、外包降本

7、政策降本

8、竞争降本

9、责任降本

## 七、提高人力资源的效率

1、减少冗员

2、提升员工工作效率：

3、加薪提升员工工作动务

## 八、提升财务资源的效率

1、提升钱的效率

2、提高物的效率