

# 《4R 运营管控模式》

战略变现的有效通道

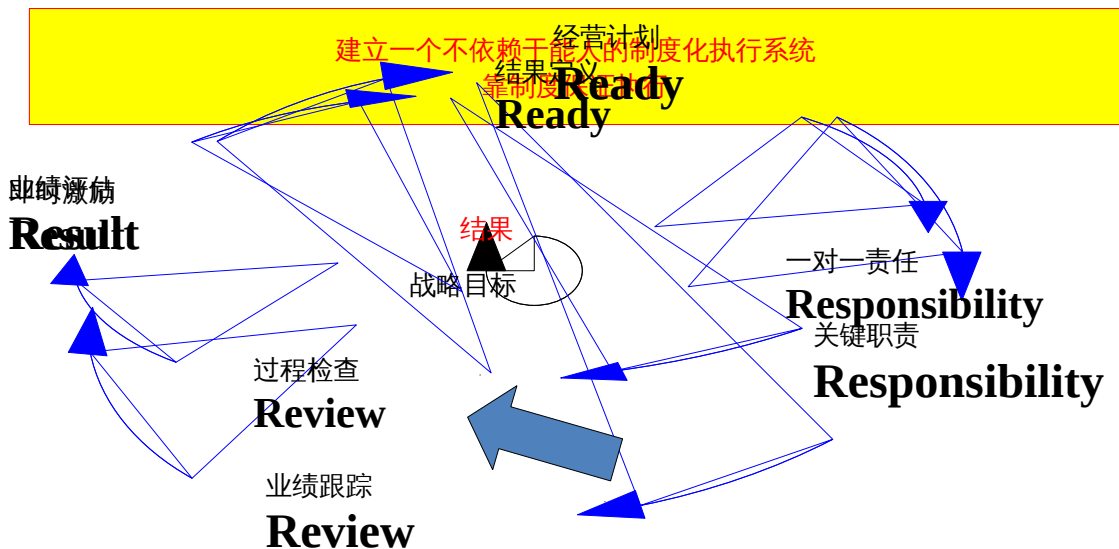
主讲人 齐磊老师

设计原理与思路：1.直指公司战略，对战略进行分解、执行、纠偏、改进。  
2.用模式代替对人的依赖从而实现公司战略。

## 课程背景 讲

企业管理面临着两个问题，一个是如何制定公司战略，让内心安宁。另一个就是如何实现公司战略，让内心坚定。无数的管理者“忙”“茫”“盲”，究竟如何将年初的战略变为现实，成了每个企业思考的首要问题，也是一家企业执行的根本。战略运营管控就是对战略进行分解、执行、纠偏与改进的过程。

齐磊老师多年来致力于企业宏观执行的课题研究，用 4R 战略运营管控模式来取代对公司能人的依赖，真正地让每一个动作，每一个的工作，对接公司战略，清晰战略进展，明确工作方向。(如下图所示)



公司的战略目标，明晰职能责任，加强检查质询系统，及时纠偏，以确保战略实施落地。

### 4R 执行系统解析图

3

衡量一家企业执行力的强弱与否，关键看两个方面，一个方面是公司的战略能否实现---战略变现。另一个方面就是下达的指令能否达成-----指令必达。真正的执行不是所有人都在行动，不是所有人都干活了，都敬业就是执行力强。齐磊老师认为真正的执行时基于公司战略的执行，基于客户价值的执行，基于团队协作能力的执行。所以先分清楚什么是真正的执行非常重要，是个方向性问题。

公司的战略制定出来后，中高层必须具备分解能力，将公司的战略目标分解为部门的计划，我们暂称为月计划，部门负责人必须对月计划负责，因为月计划就是战略的直接支撑。各个部门的月计划完成了，公司的战略就完成了。另外部门负责人还需要对月计划进行分解，形成部门内每个员工的周计划，要求员工对自

己的周计划负责，每个人的周计划达成了，部门的月计划就达成了，各个部门的月计划达成了，公司整体的战略目标就实现了。也就是说公司的执行需要由中高层带头去做，对部门负责。执行中每个人必须清晰自己的角色定位，处于什么层面，责权利分别是什么。所有人要清晰。

计划做出来之后，需要对分解出来的计划进行检查监督，也就是做好过程管理。过程不检查结果准抓瞎。不要寄托于 KPI 的绩效考核，绩效考核属于事后管理，事情发生后只能总结，分享，只能下一步改进，无法对现有结果起到任何作用，因为事情已经发生了。那么过程管控的 GS，则是对过程进行分解，进行节点的管控，同样目的是保证最终的结果实现。对于完不成计划的同事，公司需要建立平台进行质询，这个平台我们称之为质询会。为了提高效率，必须建立质询会的相关规定和规范，以聚焦我们的思维和行为专注于战略的执行。事后需要对结果进行及时的奖惩并公布。同时进入下一轮的循环。

这套执行体系直接结合公司的战略，R1 基于公司战略的经营预算，R2 关键岗位职责 R3 业绩跟踪 R4 业绩评估，支撑公司战略的执行才是真正的执行。从实际出发，既有文化的引导又有机制的督促。把公司的业务，各个岗位的职责，重点工作等贯穿于平时的工作中，彻底解决公司执行不力，执行不对，执行不全的情况。

## 课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

## 运营模式 讲

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到锡恩公司特制分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

**课程内容：**

**开营：团队建设**

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

**第一讲：战略与机制：战略统驭机制，机制支撑战略！**

**课程内容：**

一、 战略与机制的关系；

二、 大小 4R 的精讲

二、中高层不会管理源于“责权利”不对等；

三、建立机制的方法

四、案例分析：滥竽充数；

五、战略重点的维度与分解

七、战略管控系统简介

1.基于战略

2.聚焦客户

3.帮助团队

**价值点：**

**1.站在战略与系统的角度考虑计划。2.理解战略与机制、计划之间的关系。3.掌握建立机制的方法。4.了解计划管理系统。**

**第二讲：战略管控常规武器：月报月计划、周报周计划**

**课程内容：**

一、月报月计划与周报周计划的价值与区别；

二、月计划格式讲解；

三、月计划各要素、维度讲解；

四、月计划之结果定义讲解；

五、月计划常见问题讲解

六、月报月计划管理与绩效管理的关系与区别

七、总结：月报月计划所包含的思维与文化

**价值点：**

**1.掌握月计划、周计划的与战略的关系，了解月计划的重要性。2.掌握做月计划的关键要素。3.掌握月计划的格式、维度。4.理解并会使用月报月计划。**

### 第三讲：战略管控的超级武器 YCYA 非常规问题的重要处理

#### 课程内容：

- 一、 YCYA 讲解
  - a) Y：Yes，承诺  
接到任务指令后，明确做出结果承诺
  - b) C：Check，检查  
检查人对执行人的过程和结果进行监督和检查
  - c) Y：第二个 Yes，汇报  
任务完成后，要明确向指令发出人汇报结果完成情况
  - d) A：Award，奖惩  
根据检查结果，即时奖惩，“奖惩不过夜”
- 二、 YCYA 的使用范围
- 三、 YCYA 的操作要点
- 四、 YCYA 模拟训练；
- 五、 独立第三方检查官 COO 选择标准；
- 六、 企业管理中的五级检查体系

#### 价值点：

**1.熟练掌握 YCYA 工具。2.了解 COO 检查体系的重要性。**

### 第四讲：战略管控之质询会 计划执行中的纠偏与改善

#### 课程内容：

- 一、 回忆复习大小 4R；
- 二、 质询会的价值；
- 三、 质询会的流程；
- 四、 质询会的关键话术（标准化）；
- 五、 质询会的常见问题与注意事项；
- 六、 质询会的原则和标准；
- 七、 总裁、高管质询注意事项；
- 八、 质询会模拟演练；

#### 价值点：

**1.理解质询会在管理中的重要作用。2.了解大小 4 R.3.掌握质询会的话术。4.掌握质询会流程与特点。**

**备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1**