

《运营管控实践》

---企业内部管控体系构建与优化

课程背景：

人力资源部说：“企业里人是最重要的，“企”字如果没有人就成“止”了！”

财务部说：“企业最关键的是利润，是现金流，没有了血液，哪还有生命？”

销售部说：“企业里除了销售，其他一切都是成本，是我们销售在养着你们！”

生产部说：“没有我们辛辛苦苦制造出产品，你们卖什么？企业早就不存在了！”

技术部说：“这公司里，就我们是最专业的，其他人什么都不懂，都在那瞎指挥！”

服务部说：“公司里就数我们最委屈，有功劳全是他们的，没人干的都是我们干。”

“清官难断家务事”，管理的课程方向越来越细化，每个老师也都在强调自己课程在企业管理中的重要性，面对资源的稀缺，内部冲突的层出不穷，外部竞争压力日趋激烈，总裁们每天总是在“裁决”，在“平衡”，战战兢兢，如履薄冰。企业管理在遇到问题时，往往只能头痛医头，脚痛医脚，难以从运营机制上进行系统改进。

课程对象：企业高层，副总以上级别领导者，各总监或分公司总经理等。

课程目标：

全面深刻剖析企业六大核心部门之间的协调问题，彻底解决内部的部门间沟通协调机制问题，构建企业运营管理的系统工程，是管理课程的串讲，不讲战略，不谈营销，重点是各部门的管理标准的标杆，查缺补漏，协同提升。让企业真正实现自动运转，而不依赖任何一个“个人”，夯实管理基础，把方法和工具落地。

提供统筹运营的系统方法，组织流程框架设计方法，以系统梳理流程，优化组织结构，避免“两张皮”现象，提出“纵向推进，横向咬合，内部精益，外部整合”立体运营管控方法，使企业不再局限于“计划、预算、考核”的纵向推进。

课纲大纲：

1. 系统思考方法
2. 集团管控模式
3. 管理流程设计
4. 运营机制系统

第一部分 系统思考方法

全面地、整体地、动态地、连续地思考问题，看清事件背后的结构与要素之间的关系，管理不能简单地“头痛医头，脚痛医脚”，必须从长期看短期，从整体看局部。

1. 从整体上研究系统：全面、动态、前瞻地把握事物发展的规律；
2. 系统思考的障碍：局限思考，归罪于外，专注于个别事件，对缓慢变化习而不察；
3. 颠覆逻辑，形成软性思维，管理者的全脑思维修炼
4. 打破思维定式和经验程式化，自组织：朝着预定的秩序发展
5. 运筹思维(动态系统：处理混沌和复杂性)

- a) 反馈回路：增强回路与调节回路
- b) 两种连接：S型连接和O型连接
- c) 刺激增长：指数增长与突破限制；
- 6. 调节回路和时滞：认识回路特性及时间滞延
- 7. 绘制系统循环图：好图表必须反映实况
- 8. 从线性思考走向环形思考：关注分割式思考惯性
- 9. 运用系统思考解决问题的一般步骤与六项原则
- 10. 案例企业：明赚暗亏：多元化经营的系统思考

第二部分 集团管控模式

集团化管理思想，多元化背景下的企业转型，瘦身，升级，集团管控是一套工具、方法和技术的集合，结合案例企业，更具体，更真实，可触摸，可操作。

- 1. 企业集团的多种纽带联结和多层次结构
- 2. 集团化运作的协同经济效应与结构经济效应
- 3. 企业集团化运作常见的问题
 - a) 管理过度与管理失控的问题
 - b) 多元化经营与供应链管理问题
 - c) 集团化运作的跨地域管理问题
- 4. 构建企业集团管控体系的三个维度，分体系管控，分层级管控，分职能管控
- 5. 集团治理：治理先行，管理随后，体系保障；
- 6. 企业集团的管理模式：集权型管理与平衡型管理模式
- 7. 企业集团组织结构：总部的职能管理机构设计，母子公司的责权划分；
- 8. 企业集团管控子体系：案例：新源集团管控子体系设计详解；
- 9. 初创集团常见的土法管控之误
 - d) 以包代管：无奈之举
 - e) 副总专治：攀比架空
 - f) 母强子弱：输血暗补
 - g) 帮派问题：家族班底
- 10. 构建集团管控三层面多条线管控体系：十二条主线；

第三部分 管理流程设计

管理就是走流程，不错位，不缺位，不越位，规范管理靠流程，管理组织的空白地带，要人人有事做，事事有人做，让过程规范化，让质量标准化，需要管理流程。

- 1. 管理新模式：领导上下管人，流程横向管事；
- 2. 认识流程：没有流程，管理就是空话；
- 3. 制定流程：简单高效，关注行为改善；
- 4. 优化流程：穿越测试，能解放管理者；
- 5. 查验流程：稽核排查，管理才出效果；
- 6. 把控流程：人人有事做，事事有人做；
- 7. 执行流程：权责对等，绩效监管融合；
- 8. 管理流程的功能与维度分析，运营流程改进；
- 9. 管理制度整合与输出，控制制度与领导制度；
- 10. 案例企业：流程梳理：彻底根治跨部门沟通的顽疾；

第四部分 运营机制系统

企业经营是一个紧密的系统工程，运营是一个组织的整体牵引力，机制是运营的核心，是团队复制系统，必须全员参与企业的机制建设，构建企业的良性机制系统。

1. 商业生态系统的构建与解读，内控的刹车系统；
2. 机制思维：遇问题，定机制，无机制，不管理；
3. 全员生发机制：提供适合全员机制建设的土壤和环境；
4. 培养全员的机制思维：企业转型升级期的关键机制保障；
5. 创新系统：质疑与探索，好奇与兴趣的推动力和影响力；
6. 人力资源系统：核心班子系统的人才“选，用，育，留”；

课程总结：

1. 中国理念，西方标准：领导管人深谙中国文化理念，流程管事遵循西方组织标准；
 - ◇ 以人为本，转变为以执行为本，以岗位为本，转变为以目标为本；
 - a) 以流程为基础，打碎以职能为基础的体系；
 - b) 以目标为导向，放弃以考核为导向的体系；
 - c) 以责任为核心，放弃以权力为核心的习惯；
2. 运营管理的主线策略：年度经营梳理，PDCA，案例企业持续改进与优化运营管理效率；
 - 1) 为企业做乘法，是确定企业当前有效且能够持续的利润增长空间。
 - 2) 为管理做减法，是厘清内部关系，降低管理成本，提高运营效率。
 - 3) 为员工做加法，是建立员工激励机制，充分调动员工参与积极性。
 - 4) 为积弊做除法，是建立改进创新机制，革除积弊，达到精益求精。

