

---

# 企业运营管理体系建设

## 一、培训目的

培训目的在于与学员就什么是企业运营管理体系、为什么需要以及如何建立企业运营管理体系的问题达成高度共识，通过分析造成公司内部运营效率存在问题的深层原因，理解公司需要提升运营管理能力的必要性和紧迫性，同时对开展这项工作的变革性质以及开展变革管理的方法做一般性介绍。

## 二、培训对象

集团（规模）企业高管团队，企业所有中基层管理者，企业内部从事业务和职能管理的工程师或相关从业人员。

## 三、培训时间

1~2 天

## 四、主要内容

- 什么是运营管理体系
- 为什么要建立企业运营管理体系
  - 集团规模企业运营管控的需要
  - 企业持续改进的需要
  - 战略落地的需要（发展规模与管理体系支撑之间的矛盾）

---

【案例】这些曾经的标王公司为什么纷纷倒下？

▪ **运营管理体系是企业战略管理的支撑体系**

- 企业战略、战略地图与战略解码
- 平衡计分卡原理及其战略绩效目标管理中的应用
- 内部运营指标与学习成长指标是基础课关键

【案例】华为的 DSTE 流程

▪ **运营管理体系建设就是企业执行力建设，也是管理平台与机制建设**

- 什么是执行力
- 什么是管理机制（平台）建设

【案例】某公司流程执行问题分析

▪ **运营管理体系就是集团运营管控体系**

- 集团最高决策机构的成员构成（CXO 与 GPO）
- 集团最高决策机构的决策支持机构（各业务和职能管理专业委员会）
- 集团最高决策机构和 CEO 的秘书机构
- 集团运营管控的组织架构

【案例】某公司集团运营管控的组织架构

▪ **运营管理体系的构成要素**

- APQC 的流程分类框架与企业运营管理体系的过程要素

- 
- 业务管理体系的构成要素
    - 营销、研发、供应链（采购与制造）、服务
    - 业务管理体系构成要素之间的相互关系

【案例】某公司的供应链管理体系建设

- 职能管理体系的构成要素
  - 组织与人力资源、流程与IT、绩效管理、财务管理、企业文化、综合事务与外部关系
  - 职能管理体系构成要素之间的相互关系

【案例】某公司的流程管理体系建设

- 职能管理体系与业务管理体系之间的关系

## ▪ 运营管理体系与ISO9001、27001等管理体系之间的关系

- ISO9001、27001等管理体系的本质
- 运营管理体系的融合管理

【案例】某公司运营管理体系与ISO等标准管理体系的融合

## ▪ 运营管理体系建设与持续改进

- 运营管理体系建设是一个只有起点、没有终点的过程
- 管理手册、程序文件、作业指导书、记录表单与模板
- 内审、外审、管理评审

---

**【案例】某公司的管理评审实践**

**▪ 流程管理是企业运营管理体系的核心要素**

- 流程管理及其目的
- 流程管理对业务与职能管理的核心支撑作用
- 企业业务流程架构设计与开发（顶层设计）

**【案例】某公司的流程架构与 GPO 制度建设**

**▪ 运营管理体系变革与管理**

- 以项目和项目管理的方式开展变革
- 变革管理的长效机制建设
- 企业运营管理体系建设的路径
- 变革管理

**【案例】某公司的平台能力建设项目管理**