

《新时代运营模式创新》

主讲：李伟旗

【课程背景】

新时代企业生存环境发生了新的四大变化：新经济时代、新业态模式、新用户类别、和新职场力量，国家经济发展进入中低速的“新常态”，众多传统企业面临着人工成本持续上涨、同质化竞争愈加激烈、利润空间越来越小的巨大挑战，企业陷入经营困境！

在我们接触过的 1000 多家企业的情况看，突出的管理问题是：公司缺乏明确的战略规划和定位，有的仅有产值收入等财务目标；制定的目标和计划，有些单位常常不能按时、保质、保量完成，还讲出一大堆理由；公司领导布置了很多工作，会议也开了、也强调了不少，但常常是不亲自过问、不亲自抓就无法推进、就解决不了；一些干部遇到问题，不是想着怎么尽快解决和改进，而是不敢、不愿负责任，推诿扯皮；公司的检查和考核也有，但很多时候由于一些人情、面子、关系等因素不能落实到位；很多元老、大拿，吃老本、摆老资格，拉帮结派，占着位子、拿着票子、混着日子；不少单位和项目经营成本高，利润低，不能达到预期目标……等等。

企业遇到的这些管理瓶颈，即使是有好的战略，如果沿用以往的管理方式，不是靠一个体系和文化去做运营——战略执行，目标都无法实现，还再想持续发展和壮大也几乎不可能。所以必须要做运营模式的创新！

【课程目标】

公司运营就是战略执行，运营管理就是从经营目标到经营结果的执行过程管理。在新时代，帮助企业树立和强化“以客户为中心”和“以结果为导向”绩效文化，构建具有强制性的运营机制，并激发干部和员工通过自我管理、自我成长的选择和奋斗，解决“have to”到“want to”的动力问题，用“为客户、做结果”机制和文化保证公司和个人目标计划的高效执行，取得共赢、共享的绩效结果和精神满足。

【课程收益】

- 1、重新理解企业管理架构的内在逻辑；
- 2、学习和掌握运营管理的思想体系；
- 3、运用 4P 运营模式，树立绩效文化，建立运营机制，保障绩效目标达成。

【课程对象】

企业董事长、总经理、副总，及各部门负责人等中高层管理者。

【课程方式】

系统讲解 + 案例分析 + 现场实操 + 工具应用 + 现场解答

【课程大纲】

一、新时代，新常态

- (一) 新时代企业的特点
- (二) 新常态下企业的运营难题
- (三) 新时代企业运营的思考

为什么企业经营困难成为“新常态”？为什么企业家投入了感情却身心疲惫？为什么靠权力和金钱管理不了 80、90 的员工？为什么经验丰富、业绩显著的骨干会不听话、会留不住？为什么企业家到处学习却无力可施？企业到底该怎么做运营？

二、新思维，新模式

- (一) 新思维——树立绩效文化，建立运营机制

为什么要选择这个企业、这个岗位？这是所有员工入职前必须思考清楚的首要问题。选择企业，选择了什么？

树立“以客户为中心”和“以结果为导向”的绩效文化，那么，你是主动自愿认同、接受、践行，还是不得不认同、接受、践行？也就是我经常说的，工作是“want to”还是“have to”，而这种思考源于员工的价值取向和思维方式和企业文化理念是否一致的问题，否则，员工和企业都会很纠结。

机制本身也是文化的重要组成部分，机制是文化落地的体现和保障，通过扼制人性的弱点、弘扬人性的优点来发挥作用。运营机制的力量就在于使员工主动自愿地职责履行、执行计划、完成指标，用个人和团队绩效来持续创造客户价值。

- (二) 新模式——4P 运营模式

运营是战略执行，运营管理是从“经营目标”到“经营结果”的执行过程管理。过程好，结果才会好。管理好过程，不能靠以往的经验、感情、个人能力等人治因素，而是需要建立完善的运营机制。而公司的“经营结果”就是公司的绩效！

运营机制是指企业内部的各种制度、流程、方法、工具及其应用，具有一定的强制性，也就是说，只要你选择了这个企业、这个岗位，你就选择了按机制做执行、做绩效，而不是你喜不喜欢、愿不愿意。

4P 运营模式源于戴明的 PDCA 理念，又根植于中国企业的管理实践，创新设计的运营体系。

三、4P 运营模式训练

模式训练的过程就是不断巩固和强化绩效文化落地的过程，是管理

者运营思维和能力全面提升的过程。

(一) 绩效目标有价值 (Performance)

先有目标后有工作，绩效目标价值关键在于是否聚焦公司战略、聚焦老板关注、聚焦客户需要，其内在是经营管理者的战略思维、关键思维和重点思维的体现，而在运营中就是做到岗位职责清楚、目标结果明确，并制定出切实可行的月计划、周计划。

(二) 工作流程有章法 (Procedure)

流程是经验的分解和固化，引导、鼓励有经验的员工帮助企业编制“傻瓜式”的岗位流程，做教材，练团队，涨能力，形成“铁打的营盘”，建立“人人皆可为圣贤”的公司；同时用“内部客户价值”的理念梳理跨部门流程规范部门接口，形成下游监督上游，防止部门之间推诿扯皮，保障运营系统的顺畅、有序。

(三) 实施过程有检查 (Practice)

抓流程节点，建立过程监督检查体系，保证制度、流程、规范的执行，同时用月、周“质询会”审查月计划与月报，周计划与周报，监督各部门执行过程中关键、重要节点的情况，进行中层的绩效考核和绩效反馈，不断提高员工工作能力，形成从计划、过程到结果全程的运营管控，以此用机制解放老板，保障公司绩效结果的达成。

(五) 改进问题有根除 (Perfection)

搞清楚问题分类，是例常性的还是偶发性的。对例常性的问题，必须从管理上思考解决，常见的两类问题：“重大问题久拖不决”和“相同的错误重复出现”，通过分析原因，找到“真原因”，特别是“个人原因”，进而找到有效解决的方法，再按职责承诺分担应完成的工作目标结果，形成个人工作新绩效目标，让 4P 闭环，让改进的问题彻底解决。

【主讲嘉宾】 李伟旗老师

企业战略规划与运营模式创新专家

清华、北大、人大等高校总裁班特聘专家

北京大学总裁同学会智囊团特聘专家

企业绩效诊断与辅导资深专家

民企总裁战略与经营常年顾问

国际贸易、汽车零部件、高铁配套、商业零售、房地产、
建筑装修、医疗器械、路桥交通、节能环保、文化教育、
酒店和物业服务等多个行业领军企业咨询和训练专家。

具有 10 余年的大型国有企业

培训特色：课程结束后，可

培训风格：培训特点是激情、幽默，亲和、生动，让学员现场学习，现场掌握，回去能用，用之有效。

主讲课程：《新时代绩效模式创新》、《新时代运营模式创新》、《让绩效考核更简单》、《绩效突破训练营》、《卓越运营训练营》、《高绩效战略落地模式》等。

李伟旗老师大连理工大学工商管理硕士研究生毕业后，从事过生产制造、投资管理、文化产业、高新技术等多种行业 20 余年，具有十分丰富的企业管理实际经验。曾任某民营投资公司 CEO；10 余年大型国有企业专业技术与管理工作经验，多年党政机关和社会团体工作经历；在企业战略管理、人力资源管理、运营管理、文化管理方面很深的造诣，国内汽车、高铁配套、商业零售、房地产、建筑装饰、酒店和物业服务、加工制造等多个行业领军企业咨询和训练专家。

李伟旗老师理论功底深厚，对企业管理哲学、知识体系和方法论有深刻的理解与创新；他的咨询经验也丰富，特别擅长运用管理工具、实用方法，解决中国企业中的管理难题；他的训练方法很生动，受到企业的广泛欢迎与好评；他对企业很热爱，每次上课之后，只要有时间都去学员企业做调研和诊断，是“实战派”讲师的代表性人物。

咨询、培训过的行业领军企业：

全球最大的碳素电极制造商——山西三元碳素公司
国内最大的农产品国际贸易企业——佳农集团；
国内稳定杆行业最大的企业——扬州东升汽车零部件公司；
国内最大的 TD 酶生产企业——泰州东圣食品科技公司；
国内高铁轮对生产配套最大合资企业——山西智奇铁路公司；
国内县以下地区最大的商业零售企业——河北承德北雁商城；
国内汽车发动机总成最大的系统解决方案提供商——大连豪森瑞德设备公司
北京高端装饰装修行业最大的企业——中国建筑装饰集团第五分事业部；
北京首都机场周边市场占有率最大的酒店——丰荣君华酒店；
北京市最多的科技园区运营商、中国首家在美国硅谷投资置业建立高科技园区的企业——瀚海智业投资管理集团；
重庆市最大的民营物业企业——重庆博林物业公司；
成都市公路交通行业最大的民营企业——四川泰通交通工程公司
成都市教育行业最佳民营企业——成都三原教育集团；
山西大同地区酒品最大零售企业——大同新伟鹏酒业公司；
河北衡水最大医药连锁企业——衡水龙马医药公司等。

服务过的企业：

工商银行、中航工业成飞集团、陕西凌云集团、物美集团、大连港集团、山西证券、河南影视集团、亿达集团、山西无界文化集团、山西王家峪煤业集团、

四川华蜀医药、北京丰荣科技、江西济民可信药业等百余家企业。

客户评价：

经过李老师人力资源的培训和咨询项目辅导，我现在和公司中高管们已经完全能够在—个频道上沟通了，相互理解、配合，他们都能够带来团队拿结果，为公司的长远发展起到了非常关键的作用。

----大同新伟鹏酒业雷董事长

我邀请李老师为东升公司进行了人力资源管理咨询和运营管理的实战训练，是因为我建立了现代化的产品生产线，李老师又给我们建立了“人才生产线”、建立了运营管理机制，我找到了“解放自己”管理的方法，团队进步特别快，我实施国际化战略的信心更强，感谢李老师！

----扬州东升汽车零部件公司刘总经理

李老师讲的职责体系是我们最缺的，因为没有职责，不清楚各部门、各岗位的工作内容和结果，所以，我们想考核做不了，都是些定性的指标，靠拍脑子、凭感情、看印象，根本达不到我想要的结果；我要按李老师交给的工具和方法，先把职责体系建起了，让大家都知道“千斤重担众人挑”、“人人头上有指标”，考核才有依据，再用运营机制保障职责落地，公司的绩效才能搞上去，我才能解放出来。

----衡水龙马医药公司张董事长

李老师带领的专家组帮泰通公司完成了人力资源和运营体系训练项目，他们以专业的理论体系、敬业的态度，耐心的辅导和细致的训练，以及简单实用的方法传授，健全了泰通的人力资源体系，建立了运营管理的机制，提升了中高管团队的管理能力，让泰通的中高管们在实际的经营管理中真正感受到超值的客户价值，真诚的感谢李老师们。

----四川泰通交通工程公司郑董事长

【课程时间】

1-2 天