

## 《卓越运营——把“目标”变成“结果”》

### 【课程背景】

在国家经济发展进入中低速的“新常态”下，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。那么，企业目前运营的水平如何呢？效率和效果都不很理想！

比较突出的表现在：公司制定的目标和计划，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，把问题和矛盾上交，请领导决策，听领导指令；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；有些单位还有小团体、小山头倾向；不少单位和项目经营成本高，利润低，不能达到预期目标……。

实际上，90%的企业都遇到了这样的管理瓶颈——公司再好的战略、再好的目标，如果不是靠一个体系和文化去做战略执行，都无法实现，企业再想持续发展和壮大相当艰难——需要运营管理的突破！

“只要结果，不要借口”这句话是对的，但是，“只要结果，不管过程”则是完全错误的。

运营管理是什么？就是过程管理，就是从目标到结果的过程管理，就是战略执行！运营管理不是人治，是法治，是机制，需要计划体系，需要职责体系，需要流程体系，需要反馈体系，需要改进体系。用机制保证计划的执行，用体系保证结果的实现，在这个过程中弘扬职责文化和结果文化。

运营管理的实施过程是一个非常痛苦的变革过程，从“人治”到“法治”，从“江湖义气”转向“职业文化”，从“人情化”转向“人性化”，从“经验管控”转向“流程管控”，从“权力意识”转向“服务意识”……，说起容易，做起来难。难在哪？一是理解难，做与不做运营，对企业和个人意味着什么？有什么价值？这是思想意识层面的问题，不仅仅是公司主要领导提出就行，而是需要全体干部从战略的高度能够充分的理解、认同，需要统一思想，做到上下同欲；二是，实践难，学习运营，从高层开始，还组织中层团队一起学习，不仅学知识，更要学方法、学工具，运营不仅是理念，更是实践，只有坚持学习和实践，做到知行合一。

### 【课程收益】

1、掌握“运营管理”基本原理和感受机制的力量；

- 2、掌握“4P 运营管理模式”和内在逻辑；
- 3、掌握“战略目标分解、中层职责的划分、绩效指标”的确定方法与工具；
- 4、掌握“月计划、周计划和结果定义”的格式语言与表格操作技巧；
- 5、掌握“计划过程节点”的设计与流程管理的技巧；
- 6、掌握“实施反馈体系”的构建与管理方法；
- 7、掌握“改进会”的流程与工具，保证需改进问题得到彻底解决。

### 【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、新常态，新问题

- (一) 现实的运营问题是什么？
- (二) 我们是人治，还是法治？

改革开放 30 多年，我们做管理 20 多年，我们的企业管理得如何？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？企业到底该怎么管，怎么运营？

- (三) 中国式运营变革的出路

中西方企业思维和行为的差异表明，中国企业的管理在现阶段必须以体现客户文化、责任文化为核心的运营机制为主，以文化引领机制，同时强调职业精神，树立商业文明，弘扬东方智慧。

#### 二、新机制，新力量

- (一) 什么是运营？什么机制？机制的力量在哪里？

运营是过程管理，有好过程，才会有好结果；运营不靠人治，靠机制，机制就是扼制人性的弱点，弘扬人性的优点，机制的力量就是用职责履行、执行计划、完成指标来持续创造客户价值。

- (二) 4P 运营模式是一个什么样的机制？中国企业如何做好运营管理？

从戴明的管理，到福特的流水线，从丰田的精准生产，到现代企业运营，如何让中国企业有一整套实在、实用、实效的管理体系？4P 运营解决了这个问题。

- (三) 为什么高铁跑的又快又稳？运营最高的境界是什么？

老板拉车就是“内燃机”；各部门负责人分担战略目标，有与老板同频、同向、同速的“自动力”，就是“高铁”。公司通过建立与运行运营管理 4P 模式，确保员工履行职责、执行计划、完成指标，各部门业绩保证公司利润，实现运营管理的突破，建立一个快乐、高效、赢利的“和谐号”公司。

### 三、4P 运营实战能力训练

#### (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) 实施反馈有结果 (Practice)

建立以 COO(首席运营官)检查为核心的监督检查体系，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)

以“改进会”的方式解决两类问题：“重大问题久拖不决”和“相同的错误重复出现”，用排除法和对比法找到“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

国内人力资源与运营管理资深专家

清华、北大、人大等高校总裁班特邀专家

具有 10 余年的大型国有企业高管经验，15 年专业咨询、培训经验。

**培训特色：**课程结束后，可以到学员企业做调研、诊断，做好课后辅导。

**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：**《卓越运营——把目标变成结果》（1-2 天）；《绩效突破——把“绩效指标”变成“公司利润”》（1-2 天）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  
一个频道上沟通了，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**