

# 如何解放老板，业绩翻番？

## ——企业自运营系统

### 【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	总经理/中高层/骨干员工
授课方式	内训（根据客户需求订制）

### 【课程背景】

军人的使命是保家卫国，教师的使命是教书育人，老板的使命是持续盈利，企业的使命是基业长青，而员工的使命是跟总裁一块把公司做大、做强！

宇宙有三大力量，信念的力量、爱的力量和感恩的力量。这三大力量可以创造任何奇迹，其中信念的力量对企业尤为重要。

做企业就是制定目标和实现目标的过程，其实人生何尝不是如此。企业创始人都有一个梦想，都有自己的使命，都是在为了企业的持续盈利、基业长青而奋斗。完成这个使命不靠能力，靠信念，因为决心可以战胜一切困难；完成这个使命不靠自己，靠团队，因为没有人能一个人完成伟大的事业；完成这个使命不靠能人，靠系统，因为所有成功的企业都拥有一套完善的高效系统。

小公司靠人治，老板一个人管，事必躬亲，累得要死；大公司靠法制（机制、系统），员工自动自发的工作，而且效率很高。人管人，累死人，这个时代早就过去了，建立高效运营系统已经成为趋势，过去是产品为王、渠道为王，而未来是系统为王，得系统者得天下。

### 【课程内容】

#### 一：企业赚钱的基本逻辑

##### （一）、利润哪里来？

利润=战略（利润在哪里）+运营（如何能得到）

##### （二）、运营：如何得到？

利润=收入-成本

1、增加收入，依靠提高效率

2、降低成本，依靠可以复制

所以，运营要达到的目的：提高效率，可以复制。

#### 二、你的企业有这些困惑吗？

1. 为什么战略难落地？

2. 为什么目标总放弃？

3. 为什么员工不执行？



4. 为什么人心难凝聚？

### 三、问题的核心-缺乏运营管控系统

缺乏运营系统导致：

1. 目标不清晰
2. 分工不明确
3. 计划不具体
4. 结果不可控

### 四：什么是 4T 自运营系统？

- 1、 什么是运营？-运营就是从计划到结果的过程管控
- 2、 运营有什么用？-运营是战略执行的保障系统
- 3、 运营的目标是什么？-运营的最高境界是自运营
- 4、 什么是自运营？-以利润为核心，自发、自动、自觉的执行系统
- 5、 自运营的四大表现：
  - 企业自动运行
  - 团队自觉执行
  - 老板自由出行
  - 业绩自然很行



### 【课程价值】

#### 价值 1：统一思想、改变思维、弱化能人、突出系统

从总裁到员工认识到企业的成功不是老板个人能力多强，而是模式的成功，系统的成功

#### 价值 2：有战略更要执行的思维转变

无数企业拥有伟大的构想，只有少数能够执行的公司才能实现，无数企业拥有伟大的战略，只有少数拥有运营系统的企业才能成功。

#### 价值 3：理解什么是真正的运营

从目标到结果，从战略到执行的每个环节都是运营

#### 价值 4：只有高效的运营系统才能解放老板，业绩翻翻

系统是让人做对的事情，让每个员工不想犯错，没有犯错的机会；系统不依赖能人，不靠老板，靠的是流程和运营，因为好的结果是运营出来的。

#### 价值 5：大部分公司都有战略，但无法执行，问题在于战略没有分解

没有分解的战略跟员工没啥关系，那只是老板的一个愿望，战略分解才是执行的开始

#### 价值 6：诞生于英特尔，实践于谷歌、领英，落地于字节跳动的 OKR 到底怎么用？

如何制定公司、部门和个人的 O（目标）？如何分解各级的 KR（关键结果）？

#### 价值 7：4T 月计划和月报如何填写，如何用月报月计划考核？

大部分企业有月报月计划，但不是战略分解的支撑，不是结果的体现，不是量化考核的依据

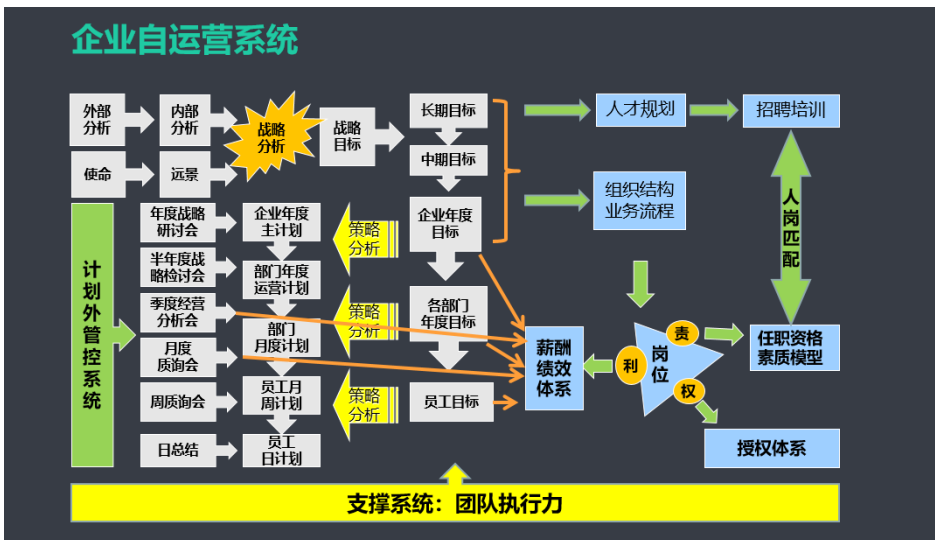
#### 价值 8：为什么大企业甚至政府都在用“质询会”模式？

传统的例会效率低，效果差，而质询会模式有流程、有工具、有话术、有效率

#### 价值 9：除了 KPI，临时的工作怎么监督执行，怎么激励考核？

执行力的秘密武器-YCYA，简单、粗暴、有效  
**价值 10：自运营落地的关键-洋葱会议**  
 日站会、周质询会、月质询会、改进会、复盘会实操演练

**【课程模型】**



**【授课形式】**

- 不是培训 是训练
- 不是讲授 是体验
- 不教知识 练技能

→→不教书本 练实战

### 【课程亮点】

→→课程类型：干货！干货！实战！实战！效果！效果！

→→课程设置：方法多、工具多，演练多、成果多！

→→学员收获：现场练习，现场辅导，听得懂、用得上、带得走、学得值。

## 课程大纲

### 第一讲：OKR

**-- 促使我们远离舒适区，带领我们超越能力的边界，不断向梦想靠近。**

#### 一：什么是 OKR? (Objectives and Key Results)

1. O-目标-想要什么？KR-关键结果-如何实现，如何衡量是否完成？
2. 目标与关键结果的关系：如同愿景与执行、蓝图与计划的关系
3. 目标应该是重要的、具体的、具有行动导向并鼓舞人心的。
4. 关键结果是检查和监控我们如何达到目标的标准。
5. 有效的关键结果应该是具体的、有时限的且具有挑战性的，但又必须是能够实现的。它们必须是可衡量的，可验证的。

#### 二：O-目标有哪几类？

1. 承诺型目标
2. 挑战型目标
3. 公司级的O
4. 部门/员工级的O

#### 三：KR-关键结果的关键点是什么？

1. 目标和关键结果是目标设定的阴阳两面—原则与实践、愿景与执行
2. 关键结果通常包括：收入、增长率、活跃用户、质量、市场份额、客户参与度等
3. 关键结果是拉动目标实现的杠杆和实现目标过程中的一个个节点，如果目标设定科学，3-5个关键结果足以确保目标达成

#### 四：OKR 如何实操应用？

1. OKR 与 KPI 有何区别？
2. 如何撰写年度、季度、月度的 O-目标？
3. 如何撰写 KR-关键结果？
4. OKR 共识会怎么开？
5. 如何召开每日站会、周会、月会？

## 6. 如何召开 OKR 复盘会？

OKR检查清单	类别	检查标准	检查结果
逻辑		1. OKR对组织有价值，是重要的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. OKR完成的逻辑是清晰的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 所有KR完成了，O就实现了	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. OKR是具有挑战性的，需要付出很大努力	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		5. OKR有完成的可能性	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		6. 具备完成OKR必要的资源	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		7. OKR有指定的责任人	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
目标撰写		1. 以动词开始	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 责任明确	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 对应周期可以完成	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. 定性的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		5. 可以鼓舞人心的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		6. 精简，无歧义	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
关键结果撰写		1. 任务的完成效果可以度量	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 可以进行期中检查	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 有完成目标过程	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. 精简，无歧义	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
对齐		1. 上级目标全部得到承接、分解	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 重要动作得到体现	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>

OKR评分后复盘要点	
评分	评分后需要思考和关注的
1	1. 关键因素是什么？是否有可以总结下来的经验和方法？ 2. 达成的关键员工是谁？ 3. 目标设定是否过低？
0.7	1. 鼓励团队追求的目标是什么？ 2. 关注突破和成长较快的员工有谁？ 3. 差距在哪儿？ 4. 可提升的空间和可能有多大？
0.3	1. KR是否有问题？ 2. 工作方法可能存在问题？找到它并提出改进方案。 3. 是否有资源获取方面的问题？需要在协作上有所突破吗？ 4. 其他你可以想到的改变。
0	1. 需要解释原因。 2. 这个目标是否继续下去？

案例：【某制造企业公司级 OKR 成果展示】

案例：【某制造企业研发部、产品部、设计部、营销部、电商部、客服部、制造部、采购部、财务部、人力资源部 OKR 成果展示】

### 例：公司级OKR

- **O1：优化成本结构，提升公司盈利**
  - KR1：通过优化产品设计，实现产品标准成本比去年降低10%
  - KR2：通过销售管理、渠道优化等措施，实现销售费用比去年降低10%
  - KR3：通过采购管理，实现采购成本比去年降低20%
- **O2：跑通主流AI赛道模式，实现可持续增长**
  - KR1：通过实现“产品进入千家万户”战略，实现日交互次数超过\*亿
  - KR2：通过智能驾驶，智能交通规模化发展，收入达到去年的\*倍
  - KR3：AI2B业务至少在行业成为第一
- **O3：完成B轮融资，满足成长需要**
  - KR1：用户超过\*万
  - KR2：月营收环比增长超过10%
  - KR3：实现盈利\*万元

### 例：部门级OKR-销售部

- **O1：提升A区域销售**
  - KR1：新增5个渠道，实现销售\*万元
  - KR2：新增5个行业大客户，实现销售\*万元
  - KR3：3月底前，设计并实施新销售激励政策
- **O2：提升新产品T的销售**
  - KR1：完成所有员工新产品培训，确保掌握新产品所有卖点
  - KR2：完成3个典型客户案例，作为客户见证
  - KR3：通过现有客户筛选、拜访、推介等方式，现实新增客户\*人

### 揭秘：

- 英特尔、谷歌、美国在线、领英、甲骨文、推特、宝马、迪士尼、埃克森、三星为什么都在用 OKR？
- 字节跳动是如何通过 OKR 实现行业霸主的？
- OKR 适合中小企业吗？OKR 适合什么样的行业？

## 第二讲：4T 自运营系统

### --使命必答的核武器

### 一：企业常见的运营问题



## 二：如何用 4T 自运营系统解决问题？

### 口诀：

T1：

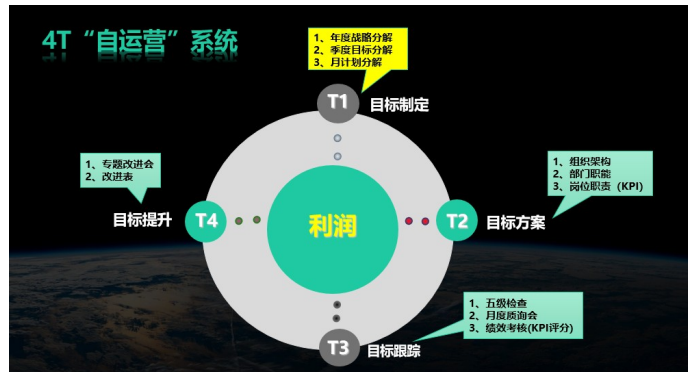
- 战略要分解，计划要具体

T2：

- 架构要合理，职能要落地
- 分工要明确，职责要清晰
- 指标要量化，结果要定义

1、 训练：如何把公司年度计划分解到季度和月度？

2、 训练：如何把公司月度计划分解到部分？



## 案例：【某制造企业战略分解表解析】

### 1、 战略要分解，计划要具体

**X公司2020年战略计划与分解（示范）**

一、 公司年度主题：质量年

二、 公司战略总体指导思想

2020年，我们以“质量”为主题，目标是质量稳定、可靠，在行业中树立品质第一的品牌影响力。全年销售收入5个亿，质量一次性合格100%，质量投诉率为零。

三、 年度战略目标

战略目标主要包括：

- (1) 财务目标：销售额达到5个亿、利润额达到5000万、利润率达到10%，利润率同比增长3%。
- (2) 生产目标：质量合格率100%、生产产量计划完成率100%、准时交付率达99%。
- (3) 产品目标：完成新产品：H型、Q型；完成新技术：A、B新技术应用；完成新工艺：C、D新工艺应用；完成新设备上线使用。
- (4) 市场目标：区域扩张四川、贵州、云南、广西四省，设立4个销售分公司。
- (5) 团队目标：重点招聘技术和营销岗位，重点开展执行力、职业化、领导力培训，建立实施KPI考核，培养运营团队，增加运营监察部。
- (6) 体系目标：建立运营管理体系，制度化建设重点是《产品质量管理手册》、《绩效考核方案》《九段员工晋级制度》。
- (7) 文化目标：开展四次重大文化月活动，包括战略宣讲、质量月、创新月、公司10周年庆典。
- (8) 合作目标：供应商管理重点是：优质供应商占比达到40%以上；渠道商管理重点是：淘汰不合格渠道商，A类渠道商占比在70%以上；政府关系主要工作重点是：环保审核通关。

3、 训练：组织结构如何符合战略要求？

4、 训练：如何根据战略调整部门职能说明书和岗位说明书？

5、 训练：如何根据岗位职责提炼 KPI？

6、 训练：如何根据目标制定 4T 月计划？

## 三：如何用会议系统进行运营管控？

1、 训练：如何用质询会代替例会？

2、 训练：如何用改进会解决问题，提升业绩？

3、 训练：如何建立公司五级检查系统？

4、 训练：如何选拔 COO？

5、 训练：如何用超级武器 YCYA 保证结果的落实？



【案例】：“日本丰田”的看板管理是怎么做的？

#### 四：客户价值—执行的动力和方向

1. 客户定律--什么是客户价值？
2. 感动成交--客户价值的最高境界是什么？
3. 打掉推诿扯皮—什么是内部客户价值？

【案例】：美国加勒比号邮轮是如何感动客户的？

【案例】：西贝莜面村是如何做客户价值的？

#### 五：中层执行力—中层才是执行的开始

1. 为什么说中层是执行的第一人？
2. 中层执行的四大方法是什么？
3. 如何让中层具有责任心？--责任管理法

【案例】：IBM 的责任管理秘籍

#### 六：团队执行铁律--执行的 48 字真经

1. 执行的 8 字方针—认真第一，聪明第二
2. 执行的 16 字原则—结果提前，自我退后，锁定目标，专注重复
3. 执行的 24 字战略
  - 事前：决心第一，成败第二
  - 事中：速度第一，完美第二
  - 事后：结果第一，理由第二

【案例】：是执行力让华为成为伟大的公司

