

《企业“自运营”实战系统》课程大纲 2020 版

【课程分类】工商管理类课程，运营管理实战专题课，区别于国内其它运营课程的地方在于：实战、实操、实用。

【国内地位】国内高端总裁班首选课程，是《总裁人力资源管理实战系统》的姊妹篇。人力资源的课程回答的是如何选拔和培养执行人才的问题，运营课程回答的是怎么执行的问题。

【课程内容】课程从运营的概念、5i 运营管理模式，以及文化导入，详细讲解了企业自运营系统的操作过程与基本原理，是孟志强老师与顾问团队做管理咨询项目成功经验的总结。2020 版是升级版，增加了《部门职能说明书》，《岗位职责说明书》、《月计划和月报模板》，《改进表》等工具的现场实操环节及作业安排。

【课程目的】帮助总裁学习运营管理的基本实战方法，建立是以利润为核心，自发、自动、自觉的执行系统，达到“企业自动运行、团队自觉执行、老板自由出行、业绩自然很行”的“自运营”管理境界。

【上课方式】给工具，给方法，给案例，给训练，做互动，突出系统化、个性化、实战化的风格。

【标准课时】1-2 天，每天 6 学时。

【适合对象】董事长、总经理、运营总监。不分行业，中小企业效果最佳。

【讲师特点】做咨询出身，实战、生动、有感染力，有“自运营”管理咨询项目等后续产品为客户提供服务。

【课程大纲】

前言：

个人叫执行，企业叫运营，运营就是过程管理，就是战略执行保障体系，“自运营”就是运营的最高境界。

“自运营”就是自动、自发、自觉的执行体系，是运用 5i 模式，将公司各部门、各分子公司的业务，纳入一个高效的管理体系中，通过机制的内在力量，提高运营效率，为客户提供满意的结果，公司创造利润、团队得到收益、客户感到满意、股东得到回报。

本课程是各大高校、培训机构总裁班首选课程，每年排课在 50 次以上，十年来满意率 100%。

---孟志强

【课程背景】

- 1、当战略制定了，却实现不了的时候，我们缺少了什么？
- 2、当人招聘来了，执行力低下的时候，我们缺少了什么？
- 3、当老板太快了，团队跟不上的时候，我们缺少了什么？
- 4、当机会到来了，却不敢扩张的时候，我们缺少了什么？

答案：运营管理系统

一、什么是运营

(一) 什么是“自运营”：运营是从计划到结果的过程管理，是战略执行保障系统，自运营是最高境界。

(二) “自运营”的四个表现：

- 1、企业自动运行
- 2、团队自觉执行
- 3、老板自由出行
- 4、业绩自然很行

二、5i 模式，是运营的系统

- 1、5i 模式解读：源于戴明博士的 PDCA，是 PDCA 的中国化、模式化、工具化。

2、5i 口诀

结果定义要清楚----i1，清楚之后有方法----i2，方法过程要检查----i3，检查以后要奖罚----i4，奖罚目的是改进----i5

(一) i1：结果定义要清楚

- 1、架构要合理，分工要明确，组织架构图讲解与梳理（工具：组织架构图）
- 2、职责要清晰，指标要量化，岗位职责与 KPI 指标（工具：部门职能说明书、岗位职责说明书）
- 3、计划要具体，结果要清楚，月计划与月度质询会（工具：部门经理月计划模板）

(二) i2：清楚之后有方法

1、流程是什么：

流程是做事的顺序、方法与标准，意义是复制模式和团队，目的是创造客户价值。

流程的两种形式：图式法、文字法

2、做流程的流程

第一步：再造流程：部门扯皮，员工不懂，由归口部门经理做。

第二步：优化流程：三个月试行。

第三步：训练流程：看板管理，倒逼机制。

第四步：养成习惯：不看流程可以正确操作，再来新人快速复制，IT 化。

(三) i3：方法过程要检查

- 1、检查文化：接受检查是美德，检查别人是职责，一切为客户
 - 2、五级检查体系：岗位自检，上级检，部门互检 COO 检，总裁检。
 - 3、COO(首席运营官)的选拔：职责与标准
- 职责：(1) 结果管理 (2) 检查改进 (3) 绩效考核 (4) 体系完善
- 标准：(1) 坚持原则 (2) 熟悉业务 (3) 懂得方法 (4) 善于沟通

(四) i4：检查以后要奖罚

- 1、月报与绩效考核：实际完成的结果，KPI 自评分，自我原因，改进措施，新结果承诺（工具：部门经理月报与绩效考核评分表）

2、月报质询会训练

(五) i5：奖罚目的是改进

(一) 改进表：个人原因、公司原因、外部原因

(二) 流程：确定问题、找到真原因、制定措施、承诺结果，最后提出改进计划进入 i1。

(三) 专题改进会讲解与训练（工具：改进表）

三、用机制和文化的力量导入 5i

(一) 什么是企业文化

外在的表现：企业文化是企业的愿景、使命、核心价值观。

内在的修炼：企业文化是根植于内心的职业修养，无需提醒的执行自觉，以制度约束为前提的自由，为合作伙伴着想的善良。

(二) 导入什么文化

执行文化：结果导向、客户价值、独立人格、团队激励、开放分享

(三) 如何从“文”到“化”：内化、教化、同化、感化。

课程总结与优秀学员表彰