

《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】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。

【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%。

---本课程创始人、首席讲师 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