

# 一天原理课/内训课程大纲

## 【降本增效，人人都是项目经理】

-----授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】** 进入后疫情时代，市场需求的下降让很多企业的生存和发展变得更不确定，在外部市场增量无法做大的情况下，企业唯有依靠内部的降本增效，努力保持和提升盈利能力。当下企业降本增效这并不能依赖于传统的流程、制度和管控方式，更需要各级管理者增强经营意识和组织的活力，用经营解决降本问题，就是要把整个企业分成许多利润中心一样的业务单元，培养各级管理者对经营成果的当责意识，建立价值创造、价值评价和价值分配的效益思维，通过构建柔性组织，实现降本增效。

**【课程简介】** 本课程包含：构建市场化项目组织、业财融合、目标管理、绩效管理、降本策略和方法、价值评价和公平分配等七个模块，从能力提升、动力保障和凝聚力三个维度，用项目经营和自我管理的方法，实现企业的降本增效，让员工从“让我做”变成“我要做”，是稻盛和夫“干法”和“活法”思想在企业降本增效中的活学活用。

稻盛和夫依据其原理原则，用经营思想打造了两个世界 500 强企业，是经过实践检验的成功案例，但在中国企业的学习和实施中，很多企业家发现，稻盛的书读了不少，却不知如何落地；培训课上了不少，如何实施仍是一头雾水；有的落地初期有效，后期流于形式……。宗英涛老师结合 10 数年的企业高层管理经验，从企业实战落地的角度，结合国内数十家企业成功导入的咨询项目经验，凝聚成本课程。

### 【培训收益】

1. 领悟降本增效的时代背景和本质，避免落地过程中的误区
2. 掌握企业市场化组织的构建、培养和管理方法，用责权对等的小组织实现降本增效
3. 掌握适合小组织使用的经营管理会计，变“模糊降本”为“精准降本”，实现业财融合
4. 正确灵活运用经营会计的战斗和战术功能，提高小组织的决策效率
5. 建立激动人心的高目标管理体系，牵引员工向业绩的高峰攀登
6. 掌握绩效实施和绩效辅导的科学方法，通过倒逼的机制提升创新和经营能力
7. 掌握绩效管理的科学方法，通过公平、公正的评价和绩效体系，让组织的激情永续
8. 借鉴稻盛和夫《成功方程式》，制订符合人性的激励和分配机制，实现企业与员工的共赢
9. 学习战略降本增效的逻辑，实现企业“增人不增资、减人不减资”

**【课程特色】** 遵循以中为体、洋为中用的原则，宗老师采用引导式授课，在系统研究稻盛经营哲学的基础上，将其思想精髓和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】** 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层以上管理人员。

**【课程方式】** 系统讲授 70%+互动研讨 30%（案例研修+视频教学+实操演练+方案辅导）

【课

**程时间】** 6 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

## 第一篇 降本增效需要经营思维

### 1.1 降本增效的时代特征

- 1.1.1 降本增效是经营而非管理问题
- 1.1.2 降本增效的冰山模型
- 1.1.3 何谓经营？何谓管理？
- 1.1.4 用经营解决“降本增效”问题
- 1.1.5 企业更需要能“找米下锅”的经营者

### 1.2 降本增效的《成功方程式》

- 1.2.1 不确定的时代，我们如何达成目标？
- 1.2.2 降本增效成功=思维方式 × 热情 × 能力

- 1.2.3 降本增效需要组织能力
- 1.2.4 降本增效《干法》五步 SHIPS 模型
- 1.2.5 企业经营就是经营人心

## **第二篇 降本增效需要市场化组织**

### **2.1 企业管理的演变过程**

- 2.1.1 传统职能组织的优缺点
- 2.1.2 为何企业的降本增效活动难持续？
- 2.1.3 从“机器型组织”到“生物型组织”

### **2.2 集团型公司的治理模型**

- 2.2.1 总部创造价值的四种方式
- 2.2.2 母子公司管控的三种类型

### **2.3 降本增效需要建立市场化组织**

- 2.3.1 市场化组织建设从事业部开始
- 2.3.2 市场化组织建设的 12345
- 2.3.3 打造平台型组织

### **2.4 降本增效的授权保障**

- 2.4.1 授权非恩赐，业绩必承诺
- 2.4.2 授权的逻辑和方法

## **第三篇 降本增效需要业财融合**

### **3.1 财务会计不能用来降本增效**

- 3.1.1 从“财务会计”到“管理会计”
- 3.1.2 从“管理会计”到“经营会计”

### **3.2 稻盛和夫的会计学**

- 3.2.1 稻盛和夫会计的形成过程
- 3.2.2 京瓷会计的“经营七原则”
- 3.2.3 “肌肉坚实”的经营原则
- 3.2.4 “提高核算效益”的经营原则

### **3.3 单位时间核算制度的应用启示**

- 3.3.1 单位时间核算的原理
- 3.3.2 提高人效，应对人工费用的上涨
- 3.3.3 如何实现“增人不增资，减人不减资”？

### **3.4 经营水平决定毛利，管理水平决定净利**

- 3.4.1 管理会计的降本逻辑
- 3.4.2 《本-量-利》经营分析
- 3.4.3 经营会计报表的构成
- 3.4.4 降本增效需要经营会计
  - 用经营会计选择研发项目
  - 亏损产品是否停止生产？
  - 是否接受亏损产品订单？
  - 零部件是自制还是外购？
- 3.4.5 成本消减四大类别
  - 何谓不必要的成本支出
  - 与销售无关的成本支出
  - 与战略有关的成本支出
  - 与员工有关的成本支出

**【案例学习】** 宁波 XX 传动股份公司如何实现一年降本 1000 万？

## **第四篇 降本增效需要目标管理**

## **4.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明**

- 4.1.1 能够推动企业发展的只有绩效
- 4.1.2 用绩效管理推动降本增效的逻辑
- 4.1.3 目标刻在石头上，计划写在沙滩上
- 4.1.4 降本增效从战略解码开始
- 4.1.5 降本增效的前提：厘清客户价值主张
- 4.1.6 三维定三杆：三级目标体系的设计

## **4.2 建立降本增效的目标**

- 4.2.1 领导人的资质取决于目标
- 4.2.2 不能以现在的能力制订目标
- 4.2.3 降本目标如何才能定的准？
- 4.2.4 乐观地构思、悲观地计划、乐观地实施
- 4.2.5 言出必行，目标必须众所周知

## **4.3 降本增效目标的驱动因素**

- 4.3.1 因式分解，寻找达成降本目的的驱动因素
  - 4.3.2 设计基于驱动要素的驱动目标
- 【案例分享】某制造型企业的降本增效中的目标管理

# **第五篇 降本增效需要绩效管理**

## **5.1 降本增效是结果，更是过程**

## **5.2 降本增效要付出不亚于任何人的努力**

- 5.2.1 用修行的心态去降本
- 5.2.2 要有意识地“把自己陷入绝境”
- 5.2.3 宁可少活 20 年，也要拿下大油田
- 5.2.4 创新的来源是心纯见真

## **5.3 能力提升是降本增效的起点和终点**

- 5.3.1 员工个人积极性不能保证业绩
- 5.3.2 百米跑的启示：过程不变，结果不会变
- 5.3.3 绩效辅导“五教法”

# **第六篇 大成靠谋，战略降本增效 5 步法**

## **6.1 战略降本增效是领导力的体现**

- 6.1.1 调优组织，打造自主经营的生物型组织
- 6.1.2 调优资产，从被动使用到主动经营
- 6.1.3 调优产品，从卖产品到卖 SBU
- 6.1.4 调优客户，平衡利润和客户满意度
- 6.1.5 调优流程，实现以顾客为中心

# **第七篇 降本增效需要动力保障**

## **7.1 激励体系的构成和分配逻辑**

- 7.1.1 绩效管理落地的 4Y 原则
- 7.1.2 激励机制一览表
- 7.1.3 双因素理论的现代解读
- 7.1.4 价值创造、价值评价和价值分配的逻辑

## **7.2 降本增效的激励方案设计**

- 7.2.1 基于作战单元的激励设计
- 7.2.2 作战平台和管理平台的激励设计
- 7.2.3 “三线四区”的绩效方法论
- 7.2.4 如何构建增量驱动力？

## **7.3 赛马不相马，升迁靠竞争**

7.3.1 业绩评价和 PK 机制

7.3.2 绝对考核 vs 相对考核