

# 两天内训课/公开课 课程大纲

## 【业财融合，企业数字化转型新动能】

----- 授课老师：宗英涛 -----

- ★ 认知企业数字化转型背后的逻辑 —— 从“信息化管理”迈向“数字化经营”
- ★ 组织为骨，转变企业的组织形式 —— 从“管控体制”迈向“市场化体制”
- ★ 业务为基，构建市场化经营体系 —— 从“以产品为中心”转化为“以客户为中心”
- ★ 财务为魂，打造全员核算的机制 —— 从“模糊管理”转变为“精准经营”

**【课程背景】** 企业数字化转型已经不是天方夜谭，而是大势所趋，是当下每个企业管理者必须面对的问题，越早越主动。但对大量的制造型企业来说，转什么？如何转？在转型的过程中如何实现企业的持续创新？企业原有的组织方式、目标和计划方式、绩效管理方式、激励和评价方式，以及企业的文化需要做哪些转变，才能让企业的转型行稳致远。宗英涛老师结合其 20 多年的制造业管理经验，和近 10 年的企业咨询和辅导实践，打通业财融合的逻辑，总结成此课程，目的是让企业少走弯路，少交学费，用丰富的理论知识和落地实践，为探索中的大中型企业提供不可多得的教育课程。

**【课程简介】** 两天的课程包括：数字化转型的底层逻辑、市场化组织的转型、单元核算的转型、授权模式的转型、目标和计划的转型、绩效和激励方式的转型、创新模式转型、企业文化的转型等，通过详实的内容讲解和现场演练，在阿米巴经营模式的基础上，让企业的管理者用两天时间，明白如何通过打造激情燃烧的组织，提升员工自主经营意识，打造创新的环境和氛围，实现对市场的迅速应对和敏捷反应。本课程是宗老师注册版权课程【心法+干法】系列课程的升级版内容，针对企业数字化转型升级而设计。

### 【培训收益】

- 1、了解企业数字化转型的底层逻辑，解决企业经营的痛点
- 2、掌握企业市场化组织的建设方法，包括分子公司、事业部、阿米巴组织等
- 3、掌握平台型小组的构建方法，实现自组织小前台、职能强中台、富生态精后台
- 4、掌握目标计划和经营策略的制定，用目标和绩效推动经营能力和业绩的提升
- 5、通过“量化分权”模式赋能经营，实现责权利的对等下放，实现责任和权力的灵活统一
- 6、建立公平、公正的业绩评价体系，用“赛马”机制实现员工的“能上能下”
- 7、寻找改善绩效的业绩差距和计会差距，用人效目标倒逼利润目标的达成
- 8、遵循稻盛和夫的成功方程式，制订符合人性的激励机制，实现收入的“能增能减”
- 8、掌握运用业绩分析工具，实现降本增效，提高阿米巴单元的盈利水平

**【课程特色】** 宗老师采用引导式授课，在系统研究企业业财融合和数字化转型的基础上，将西方管理思想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、部门经理等企业中高层管理人员。

**【课程时间】** 12 小时（6 小时/天）

### 【课程大纲】

## 第一天 课程刚要

### 第一篇 企业数字化转型的经营逻辑

#### 1.1 中国企业数字化转型的痛点

- 1.1.1 金蝶为何要砸掉 ERP？
- 1.1.2 企业为何要数字化转型
- 1.1.3 从“信息化”到“数字化”
- 1.1.4 数字化转型的四个维度

1.1.5 数字化转型背后的经营逻辑

1.1.6 数字化转型的推进原则

## 1.2 用经营解决管理问题

1.2.1 经营是什么？管理是什么？

1.2.2 诺基亚的失败是因为管理不好吗？

1.2.3 经营与管理的区别

1.2.4 如何用经营解决管理问题

**【案例分析】中石油集团转型升级的阿米巴实践**

## 第二篇 组织为骨，创造高收益的组织架构

### 2.1 组织创新从事业部开始

2.1.1 公司治理，组织创新的第一步

2.1.2 事业部的来历和设计原则

2.1.3 大中型企业总部与事业部的母子公司管控要点

### 2.2 市场化组织的设计

2.2.1 市场化组织的设计原则

2.2.2 市场化组织的划分维度和层级

2.2.3 企业如何建立“倒三角”机制？

2.2.4 从“有米下锅”到“找米下锅”

### 2.3 授权经营和业绩承诺

2.3.1 有效授权的5个条件

2.3.2 如何实现体系化授权：授得下，接得住，行得稳

2.3.3 赛马不相马，升迁靠竞争

### 2.4 经营管理部的功能

2.4.1 经营管理部的构成和职责

2.4.2 经营管理部长的任职资格

2.4.3 经营管理部如何推动企业业绩

**【案例分析和课堂练习】1.企业市场化组织的设计；2.企业经营管理部门的构建**

## 第三篇 核算为翼，用经营会计实现数字化经营

### 3.1 经营会计的起源与立学原理

3.1.1 为什么企业更加需要经营会计？

3.1.2 稻盛和夫拯救日航的切入点

3.1.3 经营会计实现“以术载道”

### 3.2 经营会计报表的整体构造

3.2.1 费用的分类

3.2.2 稻盛和夫的会计七原则

3.2.3 边界利益的重要性

3.2.4 日本企业的通用经营会计报表展示

### 3.3 固定费是利润之源

3.3.1 现代企业为何否定“减法经营”？

3.3.2 用经营会计追求经营本质

3.3.3 什么是日本的“加法经营”？

### 3.4 经营会计报表的创新作用

3.4.1 用经营会计报表分析企业竞争力

3.4.2 经营会计报表的战斗决策功能

- 选择开发项目中的成本核算

- 半成品是否需要深加工？

- 亏损产品是否停止生产？

- 是否接受亏损订单？

- 零部件是自制还是外购？

- 最优生产批量的决策

### 3.5 单位时间附加价值核算

- 3.5.1 单位时间附加价值核算的原理
- 3.5.2 如何用单位时间价值核算激活创新动力

【案例分析和课堂练习】企业经营会计报表的设计

## 第二天 课程刚要

### 第四篇 目标绩效，让组织的激情永续燃烧

#### 4.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明

- 能够推动企业发展的只有绩效
- 稻盛和夫：领导人的资质取决于目标
- 为何我们总感觉公司的目标订得高？

#### 4.2 年度经营目标体系的建立

- 目标是未来成果的预先呈现
- 年度经营计划的制订不是用+/-法
- 用左右脑思维制订高目标
- 三维定三杆：三级目标体系

#### 4.3 绩效管理不是绩效考核

- 驱动要素 vs 影响要素
- 盯住结果，验证业绩的抓手是什么？
- PDCA 落地的 4Y 原则

#### 4.5 阿米巴经营下的激励体系

- 激励机制一览表
- 需求层次和双因素理论
- “一元激励”和“二元激励”

【案例分析】广州蔓哲服饰的激励方法和效果

### 第五篇 大成靠谋，战略降本增效

#### 5.1 管理编制，提升生产力水平的核心

- 5.1.1 防止政出多门，内部协同目标的方法
- 5.1.2 预算管控的铁律
- 5.1.3 如何寻找挑战目标：借假修真

#### 5.2 大成靠谋，战略降本增效

- 5.2.1 调优产品，从卖产品到卖 SBU
- 5.2.2 调优客户，平衡利润和客户满意度
- 5.2.3 调优流程，实现以顾客为中心

#### 5.3 策略的起点是差距

- 5.3.1 寻找业绩差距：四比三看
- 5.3.2 紧抓主要矛盾，确立战略意图
- 5.3.3 业绩差距突破示意图

#### 5.4 成本削减三大类别

- 5.4.1 不必要成本的消减
- 5.4.2 与销售额无关的成本削减
- 5.4.3 与销售额相关的成本削减
- 5.4.4 “加法经营”和“减法经营”

【案例分享】某制造业企业的降本示意图

### 第六篇 用增量思维，挖掘更多利润源

- 6.1 业绩提升是个系统工程
- 6.2 四阶段增长的驱动力
- 6.3 企业基业长青的秘诀

6.4 三大增量结构

6.4 机会差距的突破策略

**【案例分享】吉列公司如何突破机会差距？**

### **第七篇：文化为魂，经营为何需要哲学**

7.1 经营为何需要哲学？

7.2 如何让团队挑战高目标

7.3 如何激活人的热情？

7.4 用原理和原则去决策

**【案例分享】四川吉香居食品公司的“心”经营**