

两天原理课/内训课程大纲

【降本增效、利润当先，阿米巴经营的解决之道】

-----授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】 进入后疫情时代，市场需求的下降让众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的意识和组织的活力，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，培养各级管理者创造经营成果的当责意识，建立机制创造、机制评价和价值分配的价值思维和效益思维，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、动力保障和凝聚力打造等维度，用小组织自主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”思想在中国企业降本增效领域的活学活用。

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】 12 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天 课程刚要

第一篇 降本增效需要经营思维

1.1 企业家兼哲学家第一人

1.1.1 不确定的时代，我们如何达成目标？

1.1.2 企业经营就是经营人心

1.1.3 日航拯救成功的启示

1.2 降本增效的时代特征

1.2.1 今天是个过剩的时代

1.2.2 企业更需要能“找米下锅”的经营者

1.2.3 能够战胜 VUCA 的只有速度

1.2.4 降本增效需要组织能力

1.3 经营和管理的区别

1.3.1 何谓经营？何谓管理？

1.3.2 诺基亚的失败，是因为管理不好吗？

1.3.3 通用电气可能要解体，谁应该为此负责

1.3.4 用经营解决“降本增效”的管理问题

1.4 降本增效的《成功方程式》

1.4.1 降本增效=思维方式 x 热情 x 能力

1.4.2 降本增效需要“当责”的人

1.4.3 降本增效《干法》5步 SHIPS 模型

【案例分享】日航空乘的独立核算和极致降本活动

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，市场化组织的建立

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 有效授权的 5 个条件

2.4.3 降本增效的组织管理

【案例学习】中石化江西抚州石油公司的竞聘和授权机制

【课堂互动练习】划分本企业的阿米巴组织

第三篇 降本增效需要业财融合

3.1 财务会计的功能

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

3.3.1 单位时间核算的原理

3.3.2 单位时间核算的功能

- 上下同欲、同频共振的核算指标

- 横向可 PK 的赛马指标

- 推倒部门墙，达成公司整体目标

3.3.3 提高人效，应对人工费用的上涨

3.3.4 用 345 薪酬原则，实现“增人不增资，减人不减资”

3.4 财务会计不能用来降本增效

3.4.1 从“财务会计”到“管理会计”

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 用经营会计做降本增效分析

- 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

3.4.5 用独立核算培养降本增效的意识和能力

3.4.6 用内部交易机制，传递外部市场压力

【案例学习】宁波东力传动如何实现一年降本 1000 万？

第二天 课程刚要

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

4.2 建立年度降本增效目标

4.2.1 稻盛和夫：领导人的资质取决于目标

4.2.2 目标是未来成果的预先呈现

4.2.3 不能以现在的能力制订目标

4.2.4 降本目标如何才能定的准？

4.2.5 乐观地构思、悲观地计划、乐观地实施

4.2.6 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】某制造业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 中国选择德鲁克，日本选择戴明

5.1.1 降本增效是结果，更是过程

5.1.2 能够推动降本增效的只有绩效管理

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 《经营 12 条》中的绩效逻辑

5.2.3 要有意识地“把自己陷入绝境”

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 个人绩效不代表组织绩效，靠员工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 稻盛和夫调动员工积极性的 7 个关键

5.3.4 绩效辅导“五教法”

5.4 稻盛和夫论绩效考评

5.4.1 京瓷绩效考评的逻辑

5.4.2 资格等级与绩效考评维度分布

5.4.3 先组织后个人，正态分布

5.4.4 盯住结果，验证业绩的抓手是什么？

【案例分析】广州蔓哲服饰的激励方法和效果

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，从“要我做”到“我要做”

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

6.2 业务组合-三大增量结构

6.2.1 四阶段增长的驱动力

6.2.2 企业基业长青的秘诀

6.2.3 三大增量结构，三大业务组合

6.2.4 机会差距的突破策略

【案例分享】吉列公司的营销突破策略

【课堂互动练习】客户分类和策略设计

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 绩效管理在中国企业落地的 4Y 原则

7.1.2 激励机制一览表

7.1.3 需求层次和双因素理论

7.1.3 价值创造、价值评价和价值分配

7.2 降本增效的激励设计

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 三维定三杆：三级目标体系的设计

7.2.4 “三线四区”的绩效方法论

7.2.5 增加驱动力的构建方法

7.3 赛马不相马，升迁靠竞争

7.3.1 没有对比就没有动力

7.3.2 绝对考核 vs 相对考核

【案例分析】四川吉香居食品公司的绩效项目全展示