

# 上接战略 下接绩效——企业运营管理系统课程大纲介绍

**【授课老师】** 周洪超老师

## **【课程背景】**

从终局看布局，以未来定义现在，从胜利走向胜利，“以终为始”的思考过程，站在后天看明天，才可能提出正确的战略问题；战略管理需要高层和中层之间以及中层之间达成共识，年度经营计划目标做到上下对齐，左右拉通，一张表干到底——打造企业运营驾驶舱和体验表！

1、时常感到公司要发展、要提升、要改革需要强大的推动力，单靠目前公司内部力量或个人魅力及经验式管理已很难达成目标，形成有方向却无力量？

2、年度目标贯彻执行不力、绩效考核难以执行，易走形势，难以客观评价员工的工作绩效，造成内部矛盾加深，员工关系紧张，以德服人，以情服人，就不以“法”服人，缺少公开、公正、公平的氛围，员工积极性和执行力下降，甚至失去信心而造成人才流失！

3、与行业先进水平、国内先进水平等还存在较大差距，需要提高市场拓展、内部管理水平、项目管理、团队管理等方面来企业效益、降低成本，需要更专业、更科学的管理思想、管理方法来提升企业的经营与管理水平？

上接战略——开创美好事业发展，战略发展规划是企业长远、系统、相对稳定的动态管理过程，通过对外部环境分析、行业分析、内部资源与能力分析、综合分析后，科学、合理制定企业的战略发展规划，战略目标分解后充分运用年度经营计划、全面预算管理、绩效管理使战略决策有效落地执行。

中承组织——提升内部运营平台，结构一错，企业遗祸，组织一乱，管理遭难！通过组织管理常见问题的现象、影响及产生问题的根源，掌握基本的解决思想与方法；全面了解组织设计的三大阶段及各阶段的影响因素；职位分析是管理基础之基础，充分认识到职位分析的意义、作用、原则及误区和存在问题，对劳动密集型、知识型的职位分析的方法；

下接绩效——打造运营管理激励系统，全面认识绩效指标体系和推行绩效指标的价值，在创造价值思想为源头的基础上，掌握建立绩效指标构建程序和绩效指标分解、绩效指标提取、绩效检验、绩效辅导与改进和绩效考核结果兑现的方式方法与技巧，提升管理者以价值贡献为导向的管理思想，提升企业的执行力和竞争力！

以终为始、跳出事务、聚焦目标；

长期逻辑、关联要素、算法驱动

价值创造、价值评价、价值分配

提升定位、下沉业务、赋能改进。

提升绩效管理对年度经营计划目标的落地与实现能力，拉通并带动从目标、计划、预算、绩效、重点工作的系统执行，通过月度经营计划会议滚动跟踪和通报，倒逼各项工作做精、做细、做严、做实，有效提升团队的执行力、推动各项工作的提升。

## **【为什么企业运营管理系统这么重要？】**

▲战略发展规划是管全局、管根本、管方向、管长远的行动指引，从全局整体上破解发展难

题、增强发展动力、厚植发展优势，实现企业的速度变化、结构优化、动力转换！

▲大赢靠战略、小赢靠运营、久赢靠管理，没有战略的管理是随机，没有战略的经营是投机。

▲方向大致正确、组织充满活力、激发员工动力，用战略驱动运营、用绩效管控结果。

▲先目标，才有管理，没有绩效，管理就会无效！

▲制定一份好的年度计划是综合能力的体现，它贯穿了战略、战术、战斗的全过程，让企业赢在起点；从战略规划-策略创新-战术解码-组织承接-经营赋权-量化资源-精准预算-绩效管理-有效激励过程。

▲一张蓝图绘到底、一张年度目标表干到底——打造企业运营驾驶舱和体验表。

▲战略决定组织，组织能力决定年度经营计划目标的达成能力。

▲制定一份年度经营计划的过程，也是系统解决企业问题的最佳过程。其目的是“要将看不见的经营意志传上来，通过战略、战术、战斗的活动落实到各部门、员工的每一天行动中去”。

▲年度/月度经营计划会都是工作的“实打实”、数据的“硬碰硬”、问题的“打破砂锅问到底”、现实的逻辑与验证，能够使经营团队养成重视数据、重视逻辑、尊重目标的文化，而且要言必行、行必果，尊重计划的严肃性、执行的坚决性，养成良好的战斗作风。

▲源于智立行咨询十年年度经营计划咨询实战的经验积累，打通背后的思考逻辑和连环工具系统，

#### 【培训对象】

企业董事长、高层领导、各部门负责人 **董事长/总经理+各部门负责人 5+电脑 1 台**

#### 【课程时间】 2 天

#### 【授课方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+小组讨论+实操作业练习+现场提问答疑

#### 【学习收益】

1. 熟悉战略规划、战略解码的系统性理论模型和 3 种战略规划的方法，统一发展方向、统一高层思想理念与发展目标，提高团队凝聚力、激发事业热情；
2. 掌握年度经营计划制定、年度目标分解的 8 种方法和年度/月度经营计划过程管控，使年度目标上下对齐左右拉通，提升年度经营计划与管控能力；
3. 熟悉组织结构设计、职能分解、定岗定编定责等组织优化体系的相关工具和方法；
4. 熟悉用流程优化来解放管理、实现降本增效，提升企业内部运营效率；
5. 提升绩效管理对年度经营计划目标的落地与实现能力，拉通并带动从目标、计划、预算、绩效、重点工作的系统执行，通过滚动跟踪和通报，倒逼各项工作做精、做细、做严、做实，有效提升团队的执行力、推动各项工作的提升。

## 上接战略 下接绩效——企业运营管理系统课程大纲介绍

## 第一节 上接战略——让梦想照进现实

**研讨：战略规划、年度经营计划、绩效管理和预算管理之间的关系？**

### 一、战略解码——看5年想3年踏踏实实干1年

- (一) 战略引导，紧盯目标
- (二) 上接战略、下启业务
- (三) 战略解码作战地图5步法
- (四) 以战略为导向，以年度经营目标为核心思维模型
- (五) 从终局看布局，以未来定义现在
- (六) 嘴巴重视、心理抵触——没有战略思维的表现
- (七) 战略规划管理系统8大问题——没有战略共识

### 二、让梦想照进现实——年度经营计划从战略开始

- (一) 战略的制定必须要解决以下三个基本问题
- (二) 基于企业战略发展的一般性8大思考
- (三) 战略规划管理思维模型图
- (四) **“十四五”战略规划实战咨询案例分享**
- (五) 战略规划5看3定
- (六) 明确与宣导公司战略规划步骤与方法
- (七) **案例分享：某集团公司战略解码案例**
- (八) 上接战略 下接绩效——企业顶层运营管理系统
- (九) 方向大致正确、组织充满活力、激发员工动力
- (十) 用战略驱动运营、用绩效管控结果
- (十一) 战略转型——从胜利走向胜利

**实操练习作业1：用一句话写出您公司的战略发展构想**

- (十二) 没有战略的管理是随机，没有战略的经营是投机

### 三、年度经营计划体系模型

- (一) 为什么年度经营计划难以执行？
- (二) 山重水复——真的是“计划赶不上变化”吗？
- (三) 年度经营计划的核心内容
- (四) 年度经营计划是企业日常运营的核心
- (五) 年度经营计划管理体系模型
- (六) 年度经营计划的制定、实施和调整将贯穿全年
- (七) 告别“瞎忙”的日子——年度经营计划
- (八) **案例分享：XX集团公司2024年度经营目标分解**

### 四、柳暗花明——年度经营计划管理五大新思维

- (一) 用15个月的时间完成12个月的经营计划
- (二) 年度计划一定要量化和分解

(三) 知己知彼，百战不殆

(四) 利用战略地图进行“纸上谈兵”

### **实操练习作业 2：制定您公司的 2024 年度经营计划**

(五) 战略运营系统

## **五、年度经营目标分解——打造企业运营驾驶舱和体验表**

(一) 以目标为导向，确保员工“力出一孔”、“利出一孔”。

(二) 年度经营目标管理现状

(三) 目标来自哪里？

(四) 目标的层次体系划分——上下对齐 左右拉通

(五) 目标制定的方法——突破法与基础目标 8 大方法

(六) 年度经营计划目标分解常见 6 大问题点

(七) 年度目标制订与分解流程

(八) 从年度经营计划目标分解四大审核

(九) 年度经营计划分解工具：鱼骨法、价值树法、战略地图

(十) 一张表干到底——年度经营计划目标分解

### **实操练习作业 3：年度经营目标分解**

(十一) 战略解码微咨询工作坊研讨会主要优势

## **六、一张目标表干到底——年度经营计划过程管控**

(一) 编制年度经营计划的 3 种方式

(二) 年度经营计划挂图作战：上墙、上屏、上会、入脑、入心

(三) 年度/月度经营计划会议管理

(四) 滚动推进年度经营计划目标

(五) 提升系统思想打造经营能力

(六) 提升企业增值水平，提升企业增值能力

## **第二节 中承组织——组织运营管控**

### **一、组织能力决定年度经营计划目标的达成能力**

(一) 企业组织管理常见的 5 大类问题

(二) 解决之道——组织设计与职能分工

(三) 激励之道——要我做转变到我应做、我要做

(四) 激励策略——法治与情理

(五) 组织一乱，管理遭难，组织不牢，地动山摇

### **实操练习：请对 XX 公司组织结构开展诊断分析**

(六) 需开展组织设计或优化的 9 种情形

### **二、组织优化思路与设计流程框架**

- (一) 组织优化初期 3 大背景
- (二) 组织优化中期 2 大因素与八大原则
- (三) 组织优化后期 2 大环境
- (四) 关注结果，系统构建
- (五) 组织结构优管理咨询案例分享**
- (六) 从分权到集权——合理分配权限
- (七) 职位优化（三定）实现方式模型

### 三、职能优化

- (一) 门设置的 6 种类型
- (二) 职能设计
- (三) 部门职能梳理
  - 1. 职能缺失
  - 2. 职能交叉
  - 3. 职能重叠
  - 4. 职能弱化

**实操练习作业 4：针对本公司本部门开展职能优化**

### 四、定岗定编定责的方法

### 五、职位说明书编写实操案例分享

## 第三节 运营系统驱动——用流程优化提高运营效率

### 一、从职能驱动到流程驱动

- (一) 现代企业面临着如何适应 3C 的问题
- (二) 关注客户的需求和满意
- (三) 公司三件大事与企业对应的运作流流程
- (四) 流程优化与管理的 6 大核心问题

**实操作业练习 5、在您公司存在哪些流程问题？**

- (五) 杜绝烟囱林立，四处冒烟
- (六) 流程绩效的三大误区

### 二、流程激励之道——怎么正确地做事

- (一) 常见组织中存在流程优化病症分析
- (二) 解决之道——流程设计与优化激励
- (三) 激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞：

### 三、用流程系统来解放管理

- (一) 业务流程至少包括以下要素
- (二) 从职能驱动到流程驱动

- (三) 从流程优化到降本增效
- (四) 系统性从端到端的价值链方面对流程总体规划
- (五) 流程承载业务，业务在流程上跑
- (六) 流程优化的基本原则
- (七) 优化流程的基本方法
- (八) 优化流程必须思考的九大问题
- (九) 流程优化的步骤
- (十) 流程图必须具有系统性、针对性、可操作性！

**案例分享：XXX 集团流程优化管理咨询项目案例分享**

## 第四节 下接绩效——从组织绩效到个人绩效

### 一、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

- (一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋
- (二) 绩效要拉开差距
- (三) 组织压力与个人驱动失衡

**实操练习：对本公司的绩效管理进行诊断**

- (四) 绩效管理的主要问题点
- (五) 机制的水分、激励失效
- (六) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (七) 绩效管理就是利润管理
- (八) 绩效管理体系十大思考问题点

### 二、战略性绩效管理激励系统实操

- (一) 绩效管理体系——1 核 2 元 5 维
- (二) 绩效管理操作系统
- (三) KPI——基于职责，体现战略
- (四) 绩效考核主体
- (五) 考核方式
- (六) 考核指标设计
- (七) 分级分类分层实施考核
- (八) 建立 KPI 绩效指标库
- (九) **案例分享：二家企业 KPI 绩效指标库建设**

**实操练习作业 6：KPI 指标库建设**

- (十) 考核指标目标权重的加分与减分项
- (十一) 考核等级系数应用从正面激励设计
- (十二) 绩效检查

### **(十三) 绩效通报**

#### **三、绩效结果应用**

(一) 目标聚焦——确保员工“力出一孔”、“利出一孔”。

(二) 绩效工资

(三) 工资调整

(四) 激励奖金

(五) 评优评先

(六) 人才培养

(七) 岗位晋升

(八) 任期管理

#### **四、某公司人力资源管理咨询案例分享**