

企业运营管理培训课程大纲

讲师：张爱民

课程背景：

在市场竞争白热化的新形势下，企业的响影、反应速度具有非常重大的意义，然而大部分企业面对运营效率低下问题，各级管理者又束手无策，不知道自己该干什么，从哪下手，不知道用什么方法。本课程旨在解决运营管理中低效问题，让各级管理者在科学、高效运营中明确自己职责和方法。

课程收益：

- 1、明确运营管理相关理念和各自职责；
- 2、掌握科学、高效运营管理工具、方法。

课程对象：总经理、副总经理、部门经理、主管

课程时间：2-3天

课程形式：讲授辅导、案例分析、小组讨论、情景模拟、互动游戏等

课程纲要

一、企业运营管理---把目标变成结果的保障系统

- 1、运营是什么？
- 2、机制是什么？
- 3、4R 运营模式是什么？
- 4、结果定义的两个条件：

二、结果定义的责任体系

- 1、制度上的结果定义：岗位职责与关键绩效指标（KPI）
- 2、执行中的结果定义：履行职责所做的日常事务

三、结果定义训练的计划体系

- 1、公司年度战略重点梳理
- 2、年度战略分解---月计划报表

公司战略重点、岗位职责、关键绩效指标与月结果定义

案例分析

- 1、为什么陈列展销活动失败了----某企业营销运营实际案例分析
- 2、为什么决定之后三个月就会见到财务结果----GE 的战略运营分析
- 3、为什么人力资源经理做的都是无用功---某人资经理执行案例分析
- 4、拜访的结果是拜访过客户了吗----我们身边的结果误区及解析

实战训练

- 1、《生产部经理》等岗位职责定义训练
- 2、《生产部经理》等关键绩效指标与考核训练
- 3、结果定义与结果思维训练。
- 4、月计划制定训练

实用工具

- 1、结果定义基本格式
- 2、岗位职责说明书模板
- 3、KPI 表模板
- 4、月计划模板

四、COO 为核心的五级运营检查体系

首席运营官（COO）是检查机制的关键环节，可以解放总裁。五级检查包括自检、上级检查，业务检查，COO 检查,总裁检查。

- 1、COO 在运营管理体系中的地位与作用是什么？
- 2、COO 的职责是什么？
- 3、COO 的人才标准是什么？
- 4、五级检查体系是什么？
- 5、检查“三关键”是什么？
- 6、如何做好第三方检查？

五、月报与月度质询会

把绩效考核纳入质询体系，把战略纠偏纳入日常管理，用量化的方式做绩效评估，用公开的方式做部门沟通。质询法是企业运营管理最简单、有效的好方法。

- 1、质询会是 5I 的运营机制的具体实用方式
- 2、月报实战训练
- 3、月度质询会流程与工具
- 4、质询会制度

六、月计划的分解与执行---周质询会体系

过程结果的细化与执行是企业运营的真功夫，结果越是具体，执行越是到位，团队的结果意识才是最强。

- 1、周报、周计划的结果思维训练
- 2、周质询会流程与工具
- 3、即时奖罚---执行力基金制度

七、改进会训练：用改进体系，让员工提升能力

奖罚只是手段，改进与提高，不再出相同的问题，不再犯相同的错误才是目的，改进体系是消除情绪化管理，打破片面决策的最好方式，通过改进工具最后一定会找出解决问题的方法来，同时也会让员工理解公司的开放文化，提高自身能力。

- 1、什么样的情况下召开改进会？
- 2、改进会的流程与意义是什么？
- 3、改进表如何使用？
- 4、改进成果如何应用？

实战训练

- 1、月报与绩效考核训练
- 2、月度质询会训练
- 3、周报、周计划、周质询会训练
- 4、过程节点的选择与检查训练
- 5、改进会训练

实用工具

- 1、COO 职责与标准模板
- 2、检查台账表模板
- 3、月报模板、月度质询会流程与工具
- 4、执行力基金制度
- 5、周报、周计划模板，周质询会制度流程与工具
- 6、质询会制度
- 7、改进会的流程与工具

八、制度化建设---运营的法制保障

制度是公司的法律，制度面前人人平等，制度化、法制化、规范化是运营管理的基本保障，更是公司做强做大，持续发展的根本保证。

- 1、制度是什么？有什么意义？
- 2、没有制度，能不能执行？
- 3、制度哪里来？
- 4、如何能够快速的起草一个制度？
- 5、如何让制度落地

九、流程化建设---给员工做事的程序与标准

1、流程的意义

铁打的营盘，流水的兵，流程是营盘，可以最大限度地减小人员流失带来的工作损失。
流程可以让员工掌握方法，提高技能；可以让团队行动统一，防止经验主义与能人现象；
可以复制成功模式，让公司做大做久。

2、什么是好流程：

3、流程的种类

- (1) 按照类别划分：业务流程、管理流程
- (2) 按照级别划分：一级、二级、三级、四级流程

4、流程的形式

- (1) 流程的标识
- (2) 图示法：一字型，田字型，回字型
- (3) 文字法：可以做为操作标准

5、如何让流程落地

起草、培训、示范、制作、复核、修订、训练、考核、操作、流程与运营 IT 化。

专题：人才工业化

本课应用提示、本课最后总结

实战训练

- 1、制度写作实战训练
- 2、制度宣讲实战训练
- 3、流程制作实战训练

实用工具

- 1、图示流程模板
- 2、文字流程模板