

《数字化管理——数字化转型框架指标设计与价值经营》

主讲：李福东

【课程背景】

以物联网、云计算、大数据、人工智能等为代表的新一代信息技术，大大改变了社会生产与生活的方式，让人类社会步入高度易变、不确定、复杂而模糊的 VUCA 时代，这为管理人员带来了越来越大的管理挑战。

因此，管理者可能会产生这样的困惑：

- 外部环境越变越快，公司业务如何快速响应客户需求的变化？
- 不确定因素越来越多，如何管理才能降低风险，化不确定为确定？
- 内外部关联因素越来越复杂，如何抓住主要矛盾，快速解决问题？
- 行业、业务、部门、岗位之间的边界越来越模糊，如何协同配合？

著名管理大师德鲁克说：“如果不能衡量，就无法管理”。著名战略管理大师卡普兰教授指出：“如果不能描述，就无法衡量”，可见，从战略规划到运营落地，必须要有衡量工作成果的有效方法和手段。

业务指标作为衡量企业绩效的量化依据，能够帮助管理者及时发现生产经营中存在的诸多问题，实现数据化和量化管理。借助业务指标，管理者就像飞行员驾驶飞机那样，足不出户就可以实时掌握生产经营的真实情况，做到可视、可管、可控。

然而，企业经营相关的业务指标多达数千个、上万个，业务指标的设计、选取以及有效的运用，就成为最为关键的问题。

美国生产力和质量中心的流程分类框架（PCF）、电信管理论坛的开放数字框架（ODF）、平衡计分卡战略管理框架（BSC）、关键成功因素（KSF）、关键绩效指标（KPI）等，为管理者多维度、立体化、精细化地设计和应用绩效评价指标提供了理论框架和最佳实践。

以 PCF 为例，它按照分类、分层的方式、将业务流程分为 13 类、5 层。前 6 类按时间顺序划分，后 7 类按职能类别划分，从上到下划分为 5 层：流程分类/域、流程组、流程、活动、任务。这样，PCF 就为客户、供应商、合作伙伴、员工、股东、利益相关者等参与方，构建了共同参考的框架模型，为精细化管理奠定了基础。

企业架构框架模型的每一个业务单元，都可以通过设置业务指标的方式实现量化管理，这为业务指标设计提供了清晰的地图指引。

然而，业务指标必须与企业发展战略结合起来，才能够真正为经营管理提供有效地决策支持。为此，面向不同人员的需要，绩效评价指标又可以细分为成果指标、关键成果指标、绩效指标、关键绩效指标 4 类，管理者能够借助关键绩效指标，更加有效地指导日常运营工作。

绩效管理专家帕门特从愿景、使命、价值观、管理原则出发，发展了平衡计分卡框架模型，给出了从关键成功因素到关键绩效指标的方法与工具，让管理者将重点放到关键成功因素相关的评价指标，通过关键成功因素和关键绩效指标，让管理者能够抓住主要矛盾，“牵着牛鼻子走”，有效解决 VUCA 时代复杂的管理难题。

本课程深度剖析 VUCA 时代的管理新挑战，从思维、方法、工具、流程 4 个方面，让管理者能够从战略规划平滑过渡到项目实践。

相信各位管理人员通过学习战略管理、企业架构、平衡计分卡、关键成功因素、关键绩效指标、认知偏误等方面的理论方法与实践案例，一定能够更加从容地克服各种管理难题，让企业这架“飞机”平稳而高效地航行，呈现飞轮效应，实现创新增长。

【课程收益】

- 掌握企业架构框架与绩效评价设计方法；
- 掌握绩效评价驱动的战略规划与运营管理方法；
- 掌握从关键成功因素到关键绩效指标的映射方法；
- 理解数字化决策中的典型认知偏误。

【课程特色】大局观、系统化、逻辑清晰；案例与场景式教学

【课程对象】企业家、中高层管理人员、数字化转型领导者/推动者

【课程时间】2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、拥抱变化——VUCA 时代的管理挑战与解决思路

1、管理者如何走出经营困境？

- VUCA 时代带来的管理新挑战
- 管理难题：数据驱动 or 指标驱动？
- 市场对生产运营提出哪些新要求？
- 怎么办？数字化转型战略落地新思路

2、数字化生存时代的管理思维方法与工具流程

- 思维变革：价值管理、飞轮效应、数字化生命体
- 运筹帷幄：数字化转型战略规划方法论
- 打造利器：框架指标驱动的价值经营
- 步骤流程：数字化转型战略落地四步法

案例：某央企集团公司、特斯拉、亚马逊、华为

二、架构框架——卓越运营中心的求索与突围之路

1、战略规划与企业架构

- 企业架构 4A 模型：战略与运营之桥
- 平衡计分卡：化战略为行动

- 电信行业全球标准在电信行业的应用实践
- 流程分类框架的全行业流程应用实践

2、绩效评价驱动的价值经营

- 产品研发、运维等生产运营类指标
- 市场营销、客服等市场经营类指标
- 人力资源、财务等企业管理类指标

3、数字化转型总体架构框架

- 数字化转型架构框架（房子模型）
- 组织单元的连接机制及适用场景
- 数字化人才培养体系（橄榄模型）

案例：某航空公司、某电信运营商

工具：绩效评价模板

三、量化管理——指标驱动卓越运营与创新增长

1、平衡计分卡化战略为行动

- 从可衡量、可管理到可描述
- 平衡计分卡：从战略目标到衡量指标
- 案例分析：某航空公司卓越运营战略主题

2、从关键成功要素到关键绩效指标

- 从平衡计分卡到关键成功因素
- 绩效评价指标的分类管理方法
- 企业战略、关键成功因素和绩效评价指标
- 从关键成功因素到关键绩效指标的映射

3、关键绩效指标实施要点

- 绩效评价指标的 8 个认知误区
- 关键绩效指标的 7 个基本条件
- 关键绩效指标的 6 个阶段流程
- 关键绩效指标项目实施 6 步法

案例：某航空公司

工具 1：战略地图与平衡计分卡模板

工具 2：关键成功因素到关键绩效指标映射模板

四、人性弱点——避开生产运营决策中的认知陷阱

1、决策过程：认识我们的大脑

- 开启理性之门：驱动创新、数字敏锐、理性决策
- 开启感性之窗：成长心智、引领变革、敏捷进化

2、常见认知偏误解析

- 从众效应与自负效应
- 聚类错觉、确认偏误
- 结果偏误、显著性偏误
- 零风险偏误、鸵鸟效应