

# 中层干部业务管理的三项核心能力

主讲老师：丁云峰

## 【课程背景】

后疫情时代，在市场竞争加剧各行业内卷严重的情况下，众多企业陷入了外部竞争能力跟不上对手，内部管理能力带不动队友的经营困境，而是否能够顺利脱困决定了企业的生死存亡。究其原因，在企业被市场逼进了发展快车道的情境下，其中层干部的业务管理能力成为企业发展瓶颈所在。

- 如何将战略落实到流程中确保战略的有效达成？
- 如何在面对市场变化时做出高效的决策？
- 如何梳理并规范现有流程体系？
- 如何建构独特的企业流程框架？

就是我们企业管理者目前最重要的课题，也是本课程的内容所在。

本课程聚焦**战略解码、高效决策和流程体系建设**三项中层干部核心业务管理能力的培育。通过大量的案例和工具，帮助学员企业实现其自身独特管理基因的激活，建构适应其发展特点的流程体系，从而实现企业的整体管理效能的蜕变升级，让企业不断重复自己的成功。

## 【课程收益】

- 系统掌握从战略到成效的解码过程
- 掌握高效决策的原则和方法
- 掌握流程设计实操的步骤
- 掌握流程优化的原则和策略
- 系统掌握流程体系建设的方法和工具

## 【课程特色】

实战，一线经验；实用，学之能用；实效，立竿见影。  
有用，工具落地；有趣，课堂活跃；有料，案例丰富。

## 【课程对象】

企业中高层管理者、行政/HR 负责人、总监、经理

## 【课程时间】

2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

## 一、业务管理的三项核心能力

### 1、战略解码

- 化战略为成效的业务管理能力
- 基于 BLM 模型的战略分解

### 2、高效决策

- 高效决策与业务管理能力构建
- 高效决策与战略落地

### 3、流程体系建设

- 流程体系建设是战略落地的保障
- 将例外变为流程的业务管理能力
- 流程设计与流程改进对业务管理的价值

案例：常州 A 公司的干部业务管理能力培养。

## 二、如何做好战略解码？

### 1、认识战略解码

- 为什么要有战略解码
- 层层解码

### 2、战略解码的方法

- 战略解码的框架
- 战略解码的原则
- 战略解码与平衡计分卡
- 战略澄清

### 3、战略解码路线图

- 关键任务与流程绩效
- 组织运作
- 人才队伍
- 文化氛围

案例：东莞 H 公司的战略解码

## 三、如何进行高效决策？

### 1、认识管理者的决策

- 决策的含义与特征
- 决策的类型

小组讨论：厦门 H 公司管理授权图。

- 决策的要素
- 决策的模型

小组讨论：X市的防疫指挥。

## 2、决策的体制与原则

- 决策体制的含义
- 决策体制的结构
- 决策的原则

案例解析：桂林T公司关于新品研发决策的盲区

## 3、业务决策的程序

- 诊断问题
- 确立目标
- 拟定方案
- 分析评估与优选
- 执行方案
- 效果评估

情境演练：杭州T公司实现业务增长的决策过程。

## 4、决策的方法

- 头脑风暴法
- 德尔菲法
- 鱼缸法
- 模拟决策法
- 决策树法

工具应用：西安Y公司的年度研发目标设定。

## 四、如何进行流程体系建设？

### 1、如何认识流程

- 流程的定义与特征
- 流程的价值与意义
- 流程与流程管理

### 2、流程体系梳理

- 流程混乱的原因
- 流程的分级与分类

- 流程体系梳理工具：PCF
- 自上而下与自下而上的梳理
- 企业流程清单

现场演练：梳理流程清单

### 3、流程的呈现

- 工具：流程图绘制四步法
- 工具应用：绘制一个工作中的流程
- 流程文件的价值
- 流程文件四件套

工具应用：完善流程四件套

### 4、流程的诊断与绩效目标设计

- 优秀流程的四个标准
- 评估流程绩效：流程评估模型
- 评估关键活动：关键活动分析模型
- 界定主要问题：鱼骨图
- 识别改进机会：基准分析法
- 提炼流程绩效指标，确定流程对标的参数
- 建立新流程的绩效目标

小组讨论：优质流程应该具备哪些标准？

### 5、流程的优化

- 流程优化的 ECSR 原则
- 流程优化的八个策略
- 案例：IBM、华为
- 优化跨部门流程是流程型组织的关键工作
- 岗位是穿透部门墙的关键要素
- 新流程试运行五步法

案例：常州 A 公司的跨部门流程优化与实施。

### 6、流程的逐级落地

- 落地关键活动
- 流程落地的流程
- 流程落地的注意事项

现场演练：新流程逐级落地方案梳理

### 7、流程的日常管理

- 流程的理解与尊重

- 流程管理中的高效沟通
- 流程的绩效考核
- 流程监控方法与审计
- 流程的文化推动
- PDCA 流程管理循环

案例：东莞 H 公司的流程日常管理探索