

《以利润为导向的变革模式》

主讲：鸿智博 教授

变革管理意即当组织成长迟缓，内部不良问题产生，愈无法因应经营环境的变化时，企业必须做出组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达企业顺利转型。企业变革的核心是管理变革，而管理变革的成功来自于变革管理。变革的成功率并不是 100%，甚至更低，常常使人产生一种“变革是死，不变也是死”的恐惧。但是市场竞争的压力，技术更新的频繁和自身成长的需要，“变革可能失败，但不肯定失败”。因此知道怎样变革比知道为什么变革和变革什么更为重要。

企业变革管理，最重要的是在组织高管层面有完善的计划与实施步骤以及对可能出现的障碍与阻力有清醒认识。

课程内容：

第一单元 变革动力源于最大利润

1.1 利润导向的经营模式

1.2 变革动机与利润追求

1.3 流沙时代的动态利润

1.4 利润控制下的变革波动

1.5 变革沟通与变革影响

第二单元 围绕核心利润变革

2.1 利润意识

2.1.1 真利润与假利润

2.1.2 核心利润与边缘利润

2.1.3 长期利润与短期利润

2.1.1 真利润与假利润

1.账面利润是否是真利润？

2.库存到底算不算利润？

3.应收款算不算真利润？

4.其他-----

2.2 核心利润与边缘利润

1.什么是核心利润？

核心利润与核心业务有关

生死核心：核心利润要来源于核心业务

案例：雅戈尔集团 小米

2.什么是边缘利润？

一种是占用大量成本的，一种是不占用成本或者是已占用成本的。

生死核心：砍掉大量成本的，留下不占成本或者成本的

案例：五星宾馆游泳馆 京东

2.3 盈利模式设计

2.3.1 企业成长逻辑分析

2.3.2 商业模式设计

2.3.3 盈利树模型

第三单元：持续利润方向的变革

3.1.1 长期利润与短期利润

1.什么是长期利润？

在长期规划业务下的利润来源，是企业的根基

提问：企业的长期业务规划是什么？

2.什么是短期利润？

追潮流的，（做趋势的不是）短期暴利的

3.1.2 企业变革与持续利润

1.变革要坚持以真利润为基础

2.变革要坚持以核心利润为方向

3.变革要坚持以长期利润为原则

3.1.3 变革是管理者必须面对的现实

讨论题：人们对变革到来的准备

案例：

某制造企业连续几年业绩斐然，然而为了发展的需要，公司决策层决定与某跨国公司实施合资经营，中外方共同管理。消息传出后，公司上下议论纷纷大部分人很高兴听到这个事情，也有不满意的，有困惑的，有悲观的，也有开始琢磨自己的出路的，还有人开始学习外语准备好好干一场的。但是，说归说，人们还是按部就班地上班、忙碌、加班、回家。。。

几个月过去了，不管人们怎样感觉，合资的事情在稳步推进，已经将要进入启动和运作阶段。

公司的一切都在持续进行中，工作并没有停止，原先习惯的流程也没有宣布要改变，人事安排也没有变化，甚至传出来说法说虽然合资了，但是原班人马将继续使用，不会大规模裁员和整顿。慢慢地，人们适应了“合资”这个提法，对它不觉得敏感了，只是对挂牌的新公司有着期待的感觉。。。

挂牌的日子接近，大家也在忙碌中期待着新的开始

讨论题目：

结合前面的情形，请讨论…

组织变革是好事还是坏事？理由是什么？

当组织发生变革的时候，什么样的变革是人们愿意接受和认可的？

什么样的变革又是不愿意接受的呢？

在变革到来的时候，针对变革人们的行为上会有哪些类型的表现呢？

第四单元 变革的资源重新配置

4.1 战略变革与定位

4.1.1 战略变革基本逻辑

4.1.2 战略定位方法与实操

4.2 战略规划设计

4.2.1 战略环境分析

4.2.2 战略模型选择

- 4.2.3 战略规划设计
- 4.3 资源分析与配置
 - 4.3.1 资源条件分析
 - 4.3.2 战略资源配置

第五单元 人人利润的组织变革

- 5.1 内部市场化的组织变革模式
 - 5.1.1 内部市场化基本概念
 - 5.1.2 内部市场的运营模式
- 5.2 内部挖掘利润的管理导向
 - 5.2.1 内部利润分析（工具）
 - 5.2.2 内部利润优化方案
- 5.3 部门管理上核心利润
 - 5.3.1 部门（单元）核心利润结构设计
 - 5.3.2 部门核心利润实施细则

第六单元 关键利润考核下的变革评估

- 6.1 关键利润分析
 - 6.1.1 关键利润指标
 - 6.1.2 关键利润分析（工具）
- 6.2 关键利润考核模式
 - 6.2.1 KPI 关键指标
 - 6.2.2 关键利润考核模式
- 6.3 利润指标下的变革评估
 - 6.3.1 变革评估指标
 - 6.3.2 利润影响分析
 - 6.3.3 利润变革改进方案

【主讲嘉宾】

中国战略落地执行首选讲师—鸿智博（教授）

继卡耐基、彼得·德鲁克、乔·基拉德、安东尼·罗宾之后又一位全球管理咨询巨匠。集众家之大成，聚百首之精粹，独具匠心，慧眼识途。管理界实力派顶级大师。倡导“实战、专业、快乐”的培训理念，素有“创业大导师”的雅称。被喻为“亚洲最具人气的华人讲师”。

鸿智博（红智博）教授

资深顾问 创业导师 管理专家

华安智慧学院 执行院长

清华大学职业经理人中心 特聘教授

企业家联盟商学院 名誉院长

康鼎企业学院 名誉院长



鸿学及鸿学派 创始人

北京金三环咨询公司 联合创始人、首席战略顾问

北京润德枫尚管理顾问公司 创始人、首席培训师

鸿智博 教授 战略变革与永续经营专家。擅长战略发展、管理与控制、变革领导力。高端总裁班主讲人。曾任清华大学、北京大学、武汉大学、海洋大学、江西财经大学等

MBA 班主讲人。曾任中央财经大学高级讲师；北京化工大学研究生创业导师；北京中新企业管理学院 创业与管理学教授 学科带头人。03 至 04 年受邀参加中央电视台、北京电视台财经节目的访谈、咨询顾问。05 年接受阿里巴巴等经管节目访谈。06 年北京天成祥典当行聘请为管理培训顾问。07 年主讲北京大型公开课；08 年清华大学受邀请为在校研究生公开演讲。鸿学文化缔造者，创始人。北京润德枫尚管理顾问公司创始人、董事长、首席培训师。

企业咨询项目有：《战略定位与规划》《集团管控运营诊断与设计》《品牌营销》《商业模式设计》等。代表著作《带着工匠精神去工作》《深度工作法》等。曾经编辑过《管理模式探索》《战略资源》《管理实务》《商务管理》《创业经营学》《职业与职场》等企业内刊与大学教材。代表论文有：《数据库的价值剖析》发表于《电子商务世界》2008 年第 8 期（总 92 期）；《透过海尔看价值创造》发表于《中国高新区》2010 年第 11 期；《总裁莫做员工的事》以及《信任不是用人唯一标准》发表于《乡镇企业导报》2010 年第 3 期和第 11 期等几十篇研究成果。

学术成果：多年来致力于战略变革、商业模式、永续经营以及区域经济的研究；其中持续利润变革和永续经营方向有所建树。曾受邀请在《前线》《电子商务世界》《中国高新区》《乡镇企业导报》发表论文数十篇；



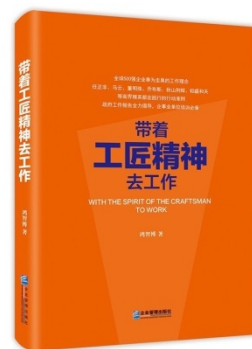
代表课程：《持续利润下的变革》《新形势下的盈利模式》《变革转型与风险管控》《顶层战略设计》《战略管控》《战略领导力》《战略竞争》《战略分解与年度计划》《团队职业化》《工匠精神》等经典课程。咨询项目有《战略定位》《集团管控》《品牌营销》《流程再造》等。

课程风格：风趣、幽默、震撼、深刻、激情，善于挖掘及调动学员内在的潜力及主动性，采用以悟代学的方法，颠覆了传统的灌输式教学方法，使学员达到学必用、用必通、通则精的水平，使学员学之有效，行之有效，自身掌握知识并转化为能力，同时有大量案例，颇受学员欢迎。

代表客户：中国移动、中国船舶、中国烟草、中国邮政银行、国家气象局、国家电网、美国辉瑞制药、日本奥林巴斯、瑞士银行、德国哈罗闪、海尔电器、库尔医疗、天诚祥典当行、财会信报等。

资历背景：2006、2007、2010 年曾多次主讲大型公开课；2012 年入选中国讲师 500 强；2013 年获得中国好讲师荣誉称号；2017 年获得中国企业学习节最具价值名师荣誉；曾任国际连锁协会专家；美国里格金融咨询集团咨询专家；全国工商联五金机电协会特聘讲师；清大厚德教育研究院特聘讲师；格伦商学院特聘专家；盛空中商学院特聘讲师 中国中小企业竞争力工程咨询专家；成长吧特聘专家；东方华尔签约讲师；易中创业签约讲师；深圳超脑力特约讲师；天诚祥典当行管理培训顾问；圆美通科技企业顾问；茅台集团茅祥龙顾问；新兴华安企业顾问。

社会活动：曾经在 03、04 年接受中央电视台、北京电视台采访；2011 年接受湖北电视台录制经管节目。05、06、07 年接受阿里巴巴访谈、1 大把营销频道访谈、价值中国网访谈、竞争力工程访谈、《新乘坐》采访、中央人民广播电台采访。曾接受清华大学企业远程课堂·教盟网、xue24、湖北电视台、前沿讲座、学易网等机构邀请录制节目课程。



公共关系：03、04年曾接待韩国驻中国大使洪性在先生及韩国农业部长、越南驻中国大使阮维富及越南农业部长访问、印度访问团、日本振兴会社、澳大利亚访问团、接待台湾南山钢铁、台湾汉华农业、安徽亳州市政府、内蒙赤峰市政府、河北承德市政府、江苏南京市工商系统、天津市工商系统、新疆克拉玛依市政府等。03、04年受邀请赴河北秦皇岛考察农业产业化、山西大同产业对接等项目调研考察。

客户评价：

1、中国移动 王总：“鸿智博老师，为华人企业崛起而奋斗终年的精神，让我们移动的总裁们震撼。大家决定重塑自我，坚定团队发展目标。”

2、中国邮储银行 于行长：“通过鸿老师的讲授，行长们的管理水平得到很高提升。一定要请鸿智博教授帮我们把培训搞下去。”

3、江南造船厂 周总：“听鸿老师的课太棒了，有很大感悟。您的课简直就是融汇西方管理与国学智慧的经典之作。下次课，我一定再去听！”

4、美国百援汽车连锁 周总：“通过鸿智博老师的课，大大提高了我们品牌价值。”

5、辽宁嘉誉房地产，老总：“实战、实操、实用。我们太需要鸿智博老师这样的课程了。”

6、清华大学研究生会，人力资源部长：“鸿老师，让我们拓宽了眼界，开阔了视野。真是我们终生学习的恩师。”

7、师者之歌，员工：“您连续三年来公司三次，我听了3次课。很精彩、很实用、很有价值，每次收获都不同。”

8、美国辉瑞制药 于总：“鸿老师，风趣幽默，沉着老练的台风让我们欣赏。他睿智、敏捷的思想使我们得到提升。”

金钻价值：鸿智博---震撼500强的声音，改变CEO的力量！

18年的华人讲师典范；18年的企业成长导师；18年的商业睿智沉淀~

精典、精验、精辟、精干、精心的课程设计；震撼、震动、震心、震手、震脑的课程风格；实操、实务、实效、实心、实意的课程传授。

震撼、感悟、深刻、感动、经典的一堂企业智慧与人生哲学的诠释--彰显一代名师风范。

鸿智博（教授）--大道天下！

