

中层管理者领导力系列课程

运营管理与项目管理

主讲：蒲黄

【课程背景】

企业进入高速发展期，员工人效、工作效率、绩效、执行力、核心竞争力、沟通成本成为持续发展的瓶颈，成为运营良性运转的关键。

运营管理不善，给企业带来四大工作障碍，形成巨大损失：

- 高层管理者对战略目标缺乏共识 = 决策障碍
- 中层管理者不能把目标向下层层分解 = 分解障碍
- 员工不知道自己的工作内容、努力方向 = 行动障碍
- 企业只有 10% 的年度绩效目标最终有效实施，90% 不幸夭折或打了折扣 = 实施障碍

“项目管理”是企业“运营管理”的浓缩精华版，各维度管理体系、管理工具、激励机制汇聚一起，对提升企业“三效一力”起决定性作用；

项目管理实施成功，运营管理才会强，二者相辅相成，相互作用，使企业顺利度过发展期，迈入成熟稳定期。

【解决痛点问题】

- 建立“**五维**”运营管理体系，企业管理实现科学化、系统化、规范化、数据化；
- 解决企业**战略目标**制定不成功、分解不下去、实施不成功的问题；
- 强化大小执行力，帮助员工提高综合素质，提高**核心竞争能力**；
- 帮助企业提高“**三效**”：提高工作效率 + 提高人效 + 提高目标绩效

【学员收获】

- 掌握七项**目标制定**工具：SWOT+BSC+JPD + CPI + KPI + OKR+SMART
- 掌握五种**目标分解**技巧：五环分解法 + 分工法 + 里程碑法 + 关联法 + 考核点法
- 掌握有效**过程管理**方法：跟踪反馈 + 沟通协调 + 人财物力支持
- 掌握强化**监督执行**流程：发现问题 + 分析问题 + 解决问题 + 落实到位
- 掌握**事半功倍**的工具：甘特图 + 5WH
- 掌握项目管理**结果考核**：成果 + 成本 + 节点
- 掌握“**三公**”**分配激励**方法：奖金一、二次分配公平、公正、公开

【赠送模版】

- 《项目实施跟踪反馈甘特图模版》---项目目标落地完成保障工具，强化执行力，严守时间节点；
- 《数字化 5W1H 项目立项申请报告》---直观对比、思路清晰、逻辑严谨、针对性计划措施；
- 《项目奖金一、二次分配模版》---公开、公平、公正分配，最大限度发挥激励作用；

【课程特色】工具分享、实操技巧训练、实战案例讨论、互动点评、角色体验、举一反三。

【课程对象】企业高管、部门负责人、后备梯队人才、项目组成员

【课程时间】1 天（6 小时）

【课程大纲】

运营管理

一、运营管理金字塔：

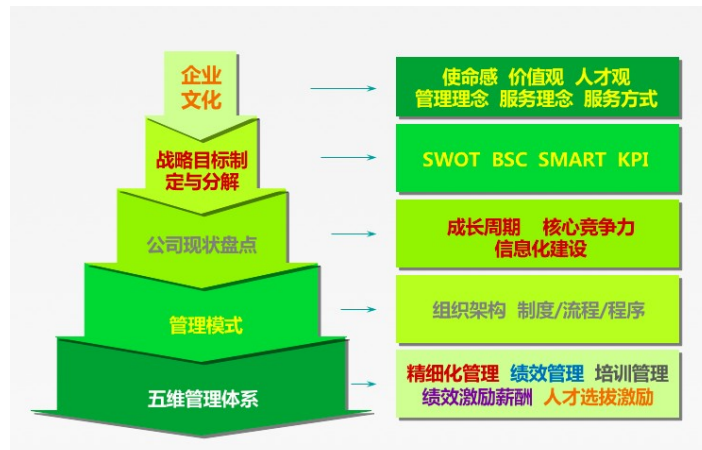
1. 企业文化打造、宣传、考核、二代升级；

(1) 运营管理理念：

- 对待员工、宾客---家文化
- 对待挑战、对手---狼文化
- 对待工作、管理---制度化
- 对待目标、考核---数字化

(2) 运营管理模式：

- 亲情化：家文化、人情化，兄弟姐妹；
- 友情化：阿里初期、刘关张（丢徐州、华容道、失空斩）；
- 随意化：有制度、没约束、靠自觉、执行差（有组织无纪律）
- 制度化：以身作则、一视同仁、热炉效应（割发代首）
- 系统化：五维度管理体系—有约束、有监督、有激励、有挑战



(3) 管理者为团队运营做的事：

- 定好战略，做好布局，让团队正确地干；
- 定好架构，做好分工，让团队团结地干；
- 定好流程，做好程序，让团队清晰地干；
- 定好目标，做好监督，让团队努力地干；
- 定好薪酬，做好激励，让团队自觉地干；

(4) 企业文化核心作用：

- 凝聚团队产生归属感
- 激发员工行使使命感
- 灌输员工加强责任感
- 激励员工赋予荣誉感
- 帮助员工实现成就感

2. 企业战略目标制定与层层分解：

3. 公司运营管理现状盘点：

- 成长周期
- 核心竞争力
- 信息化建设

二、组织架构设计原则：

(一) 扁平化：

1. 扁：减少金字塔层级、缩短汇报线总长度；
2. 平：管理跨度增加，副总/主管院长增加管理部门数量，经理/主任增加与员工人数；

(二) 单一化：不设双线汇报，不设多重汇报；

(三) 垂直化：少设置分支，少独立。

三、企业运营“五维度”管理体系：

- 精细化管理体系建设
- 绩效管理体系建设
- 绩效激励薪酬体系建设
- 培训管理体系建设
- 人才选拔激励体系建设



项目管理

一、项目实施目的：

为增加项目实施效率，为增加成员工作绩效、人效、工作积极性与创造性，为提升公司市场综合竞争力，特制定此方案。

二、项目实施原则：

1. 坚持向核心研发工作倾斜、坚持向重要贡献人员倾斜的分配原则；
2. 坚持以直观量化成果、时间节点完成、成本有效控制为依据的考核原则；

三、项目类别：

1. 新品研发类项目：公司为开发新产品而设立的项目；
2. 工艺/技术/设备改善类项目：公司在生产或基础建设方面为对生产工艺、生产技术、检验技术、设备效率或功能等提升而设立的项目；
3. 管理创新、完善类项目：公司在运营管理过程中，对管理体系、平台机制、工具方法、信息系统等方面进行提升而设立的项目；
4. 业务拓展、临时突击任务、挑战目标；

四、项目角色与职责：

1. 项目发起人：“5W1H”立项工具实际应用案例

项目立项申请、计划制定思维导图										
What? 项目名称	Where? 分析纬度	权重	Why? 利弊对比?			Who? 负责人	How? 工作计划			
			利处	弊处	对比得分		利处扩大化	When? 节点	弊处最小化	When? 节点
XX项目	市场可行性	50%	利处(前景好)	弊处(风险1)	0	发起人 项目经理 技术负责人 部门负责人 成员	目标1	年月日	目标8	年月日
			利处(需求大)	弊处(风险2)	0		目标2	年月日	目标9	年月日
			利处3	/	20		目标3	年月日	/	/
			利处4	/	10		目标4	年月日	/	/
	技术可行性	20%	利处5	/	10		目标5	年月日	/	/
			利处6	/	10		目标6	年月日	/	/
	预算可行性	15%	利处7	弊处(预算大)	0		目标7	年月日	目标10	年月日
	其它可行性	15%	/	弊处(试错成本高)	-15		/	/	目标11	年月日
	利大于弊, 发起项目。				35		计划配有实施方案与行动细则			

对比传统千字赘述, 思路清晰、逻辑严谨、考虑全面、直观对比、针对性计划措施, 上级直接提出异议、建议。

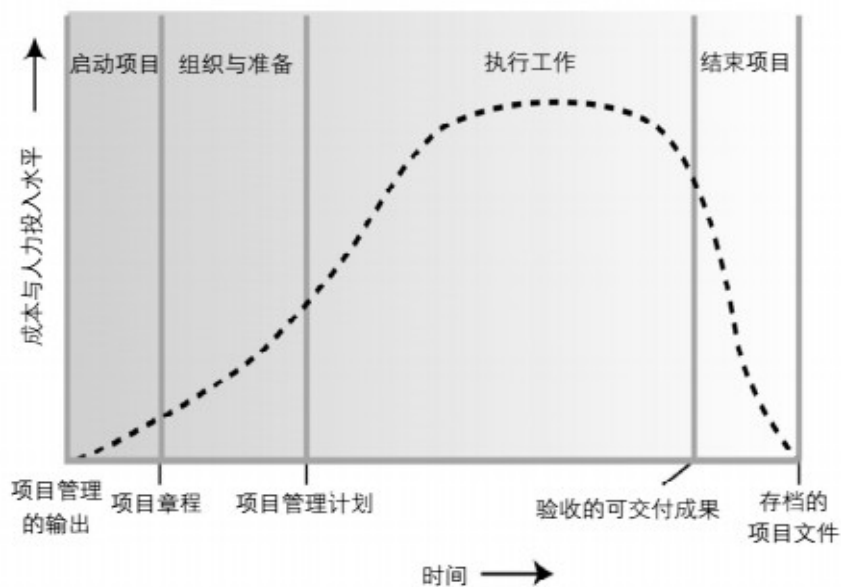
2. 项目经理：负责项目启动、实施跟踪、反馈、评估、沟通、协调。常设岗位，可同时负责多个项目。

3. 项目负责人：

- 负责具体实施计划、启动、分解实施、定期跟踪、成果交付、成员绩效评估及总结等全程工作。
- 负责项目各阶段评审组织工作；
- 负责项目分解任务完成情况跟踪、问题解决、落实情况呈报；

4. 项目组成员：执行项目任务，落实实施计划。

5. 项目管理委员会（项目评审小组）：由公司总经理指定人员组成项目管理委员会，通常由关联主管副总经理、总工程师、总质量师、外聘技术专家团队组成。



五、项目工作流程：

1. 可行性评估报告：
2. 项目评估会及立项：
3. 项目启动：
4. 项目实施：**项目目标制定、分解实战案例分析与训练**

9月				10月			
1	2	3	4	1	2	3	4
设计报告通过评审				完成零部件生产、组装			
项目开始，进度正常。	完成设计报告，通过评审；	员工人效、工效提升，提前1天完成当月进度。	1. xx材料紧缺，未按规定时间进货，现有库存只能维持2天生产。 2. 需要负责人进行协调督促。	1. 负责人本周第一天与采购部协调，随后每天进行2次催促； 2. A供应商不能发货导致停产3天，进度由提前1天变为延迟2天； 3. 负责人建议项目经理跟换供应商； 4. 项目经理周二启动紧急预案，与B供应商紧急签订合作协议；	1. B供应商在周一把材料运送到场； 2. 停产3日后恢复生产，每天加班加点，本周抢回1天进度，	1. 本周再次抢回1天进度，达到预期节点； 2. 产品质量符合要求，成本在预算之内；	

5. 项目进度跟踪反馈：
6. 项目监控：
7. 项目总结：
8. 项目评估、考核与激励：**奖金一、二次分配激励实战案例**

项目负责人、部室负责人根据贡献价值指数（与职务无关）确定成员奖金占比。
对成员进行三项绩效评估，确定分数，确定奖金；
SMART考核标准制定非常重要，与项目组保持一致；

序号	部室成员	贡献价值指数	奖金占比	阶段任务	时间节点及任务要求	成果考核		时间节点考核		成本费用考核		奖金实际分配比例	奖金包	实发奖金
						考核标准	考核成绩	考核标准	考核成绩	考核标准	考核成绩			
1	部室负责人	技术难度	10	25%	S	按达到预期目标成果的百分比发放	90%	延期40天	增加2%	?	25000	?		
		劳动强度	5											
		工作责任	10											
2	成员一	技术难度	25	40%	M		98%	延期45天	增加6%	?	40000	?		
		劳动强度	10											
		工作责任	5											
3	成员二	技术难度	10	20%	A		95%	提前30天	增加10%	?	20000	?		
		劳动强度	5											
		工作责任	5											
4	成员三	技术难度	5	10%	R		98%	延期40天	节约9%	?	10000	?		
		劳动强度	3											
		工作责任	2											
5	成员四	技术难度	5	5%	T		90%	正常	节约10%	?	5000	?		
		劳动强度	0											
		工作责任	0											
	合计			100%							100000	86000		