

经营业绩循环改善实战

课程背景：

很多企业随着业务规模扩大，业务种类、人员数量的增加，开始让企业感受到效率的低下，同时有些公司导入了大量外部经营管理方法论，但是，在企业做大过程中，部门墙、流程墙开始出现，跨部门无缝衔接与协同、战略及年度重点任务的推进等越来越引起高层的关注，随着反映企业中经营业绩结果的三张表越来越难看，很多公司也意识到提升整体经营业绩的重要性，但是，企业经营究竟重点抓什么？我们应该以什么作为整体经营效率和业绩提升的突破口？内部经营是否找到清晰、系统构建方法？如何利用大数据和互联网+构建全息透明、及时准确的数字化经营业绩管理体系？如何通过业绩循环改善机制的构建为企业打更多的粮食？

为了解决企业经营实践过程中的困惑与问题，我们希望通过对标学习华为的同时传授经营业绩循环改善体系构建方法以及日常经营实操经验帮助企业持续提升业绩改善能力！

课程价值：

- 1、学习掌握如何通过企业经营体系立体构建为企业持续创造高收益！
- 2、掌握经营的五大核心能力，经营规划、经营分析、流程管理、组织绩效管理与项目经营
- 3、通过对标学习吸收华为经营模式，实操掌握经营管理的核心要素以及改进方向，形成自己独特的业绩循环改善机制。

课程特点：

- 实战性：谈老师在华为和三家上市公司有多年高层管理实战经验并完成了几十个经营管理咨询项目，积累了大量客户现场实际案例。
- 实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 实用性：多种经营管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升团队管理能力。

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：董事长、总经理、中高层管理者

课程方式：训战结合、全程互动、案例丰富

课程大纲

一、企业经营管理解剖与经营模式构建

1. 国内企业当前诸多经营问题与管理困惑
2. 经营的含义、目的与价值
3. 识别经营的关键要素
4. 经营模式与数字化转型
经营结果、组织绩效、业务流程、项目经营、数字化经营.....
案例分享：华为的经营模式（从战略到执行）
5. 构建企业业绩循环改善体系（PDCA）

二、经营规划与经营目标管理

1. 战略规划制定与管理（SP）
2. 华为 BLM 战略管理模型精华
3. 华为 BEM 体系（战略执行）构架经验
4. 年度经营计划管理（BP）
5. 以客户为中心的流程管理机制
 - ◆ 基于战略规划与年度规划的流程规划
 - ◆ 流程变革与流程项目管理
 - ◆ 数字化经营的基础构建
 - ◆ 流程型组织构建经验
6. 月度经营计划管理（目标、分析、改进、闭环）
7. 摒弃不能打粮食的感性经营
8. 关键经营数据梳理及经营报表构建
9. 以经营为导向的管理指标数据建立
 - ◆ 如何识别组织的花瓶 KPI
 - ◆ 经营指标如何与管理指标拧麻花
 - ◆ 及时、准确管理与维护经营数据
 - ◆ 管理为经营服务实战

三、业绩跟进管理与组织赋能

1. 经营稽核与经营指标的监测
2. 日常经营业绩指标监控管理
3. 重点任务的跟进管理
4. 从项目管理到项目经营
 - ◆ 项目经营首先要构建组织级的项目管理体系

- ◆ 项目经营保证年度关键任务（Top N）落地
- ◆ 项目经营的应用场景—产品开发、重大销售、技术革新等
- ◆ 项目经营管理的关键活动
- ◆ 项目经营数据管理（进度、成本、质量等）
- ◆ 项目的数字化经营与决策机制
- ◆ **案例分享:**华为项目经营管理体系

5、日常业绩赋能的主要抓手（流程、平台、资源池等）

四、经营业绩分析与复盘改进管理

- 1、经营报表的分析与决策
- 2、经营业绩分析会的管理机制
- 3、如何开好月度经营业绩分析会？
- ◆ 经营分析会心法
- ◆ 会前管理
- ◆ 会中管理
- ◆ 会后管理
- ◆ 经营业绩分析如何找根因？

案例研讨：经营业绩差距背后如何发现根本问题？

- ◆ 经营业绩分析的数据管理
- ◆ 经营业绩分析结果应用
- ◆ 月度经营计划演练

4、华为一报一会制经验分享

5、经营业绩评价管理（部门及部门长的业绩评价）

案例研讨：针对某部门如何科学开展组织业绩评价？

- 6、经营分析会分层管理
- 7、经营分析会贯穿经营全过程

五、互动研讨：经营管理的展望、改进方向、发展趋势探讨