

## 向经营复盘与经营分析要利润

### 课程背景：

国内企业的经营管理经历了多年学习和成长，抓经营管理效果却千差万别，有些企业的经营管理体系非常复杂，其实，优秀企业最佳实践经验告诉我们，企业想要应对外部环境的不确定性就需要用内部管理动作的确定性来应对，而且企业完全可以用“傻、呆、简”的方式产生更好的经营结果，掌握方向与节奏即可抓好经营，而把握节奏必须抓住经营过程的关键动作——经营复盘与分析。保障战略目标与年度经营目标落地最重要的抓手就是经营分析会。

在瞬息万变、剧烈竞争的市场背景下，企业不开经营分析会的行为是无法理解的。同时，不断提升经营分析会的质量本身就是一项低成本、高收益地改善经营管理的行为。华为的经营重在抓住关键经营管理动作，其中“一报一会制”将公司经营功夫落实在各经营单元，其成功经验值得借鉴！

### 课程价值：

1. 学习华为经营复盘心法及经营分析会方法和标准，并根据企业业务特点量身定制。
2. 学习优秀的经营分析报告怎么写：聚焦问题、聚焦风险、聚焦机会，聚焦年度经营目标达成；
3. 学习高质量的经营分析会议怎么开：经营分析会的效率、决策、决议及执行管理；
4. 掌握经营分析会的闭环管理方法，通过经营复盘与分析真正产粮食！

**授课方式：**课堂讲授+互动演练+案例分享

**课程对象：**企业经营班子成员

**课程时长：**1-1.5天（或根据企业安排）

## 课程大纲

### 一、 企业战略执行体系与经营复盘及经营分析能力

- 1.1 从业务领先模型 BLM 及干部领导力谈企业经营之痛
- 1.2 从战略到执行（DSTE）框架谈企业战略规划落地之痛
- 1.3 扎好经营复盘与经营分析基本功——经营分析会的价值
- 1.4 华为的“一报一会制”的成功实践给我们的启示

### 二、 经营复盘与经营分析会存在的典型问题

- 2.1 经营分析会的定位错误（表功会、鞭尸会、诉苦会、汇报会，）
- 2.2 经营分析会的会议安排混乱
- 2.3 经营分析报告差距分析走过场，没有自我批判
- 2.3 经营分析报告没有年度预测和分析
- 2.4 经营分析报告中没有暴露问题，缺乏根因分析
- 2.5 经营分析没有对准目标采取行动措施

### 三、 经营复盘与经营分析报告怎么写

- 3.1 经营分析报告要体现公司经营战略与年度规划要求
- 3.2 高质量的经营分析报告包括经营主报告和业务报告
- 3.3 打开、分类，数据量化，暴露问题
- 3.4 解剖麻雀，归因于内，分析根因
- 3.5 经营预测是经营分析报告之魂——目标如何定？

3.6 基于差距分析的五个一致性（目标、机会、策略、行动、资源）

3.7 经营分析主报告与业务报告自检表

3.8 标杆企业典型案例（找差距、找根因、解剖麻雀、checklist）

**课堂演练：根因分析 5 步法**

### **三、高质量的经营分析会议管理**

4.1 经营分析会的心法

4.2 经营分析会管理流程

4.3 会前准备：由上至下统一思想和重视，会前准备度评估

（报表统一、规则统一、数据统一、格式统一）

4.4 会中管理

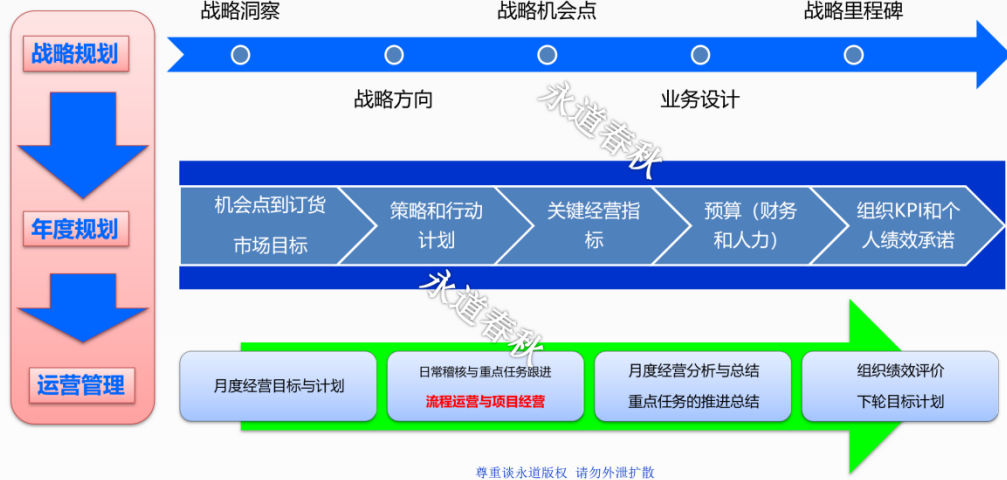
4.5 计划任务令的要素

4.6 **课堂演练**：如何制定月度经营计划表

4.7 会后管理以及经营分析会闭环

4.8 华为实践参考：经营分析会和 ST 会议、AT 会议的区别

**部分内容展示：**



# 月度经营分析会常见问题



### 1. 忽视差距怎么解？

|   |  |
|---|--|
| <b>观念上转变</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>直面差距：追责OR提高</li> <li>以身作则：坚持自我批判（被打哭痛）</li> </ul> | <b>流程制度上要求</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>流程要求：差距开始并花80%的时间</li> <li>检讨标准：打胜仗的标准（与对手同期）</li> </ul> |
|---|--|

### 2. 不找根因怎么解

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>打开-分类-数据量化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>业务、产品</li> <li>区域/行业、经销商/客户（TPN）</li> </ul> | <b>解剖麻雀</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>标杆为何好？</li> <li>倒数为何差？</li> </ul> | <b>找到主观根因</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>归因于内</li> <li>5Why反复问为什么</li> </ul> |
|--|--|--|

我没问题

复购率67%

不复购 33%

**13%因为产品质量**

- 7%因为DQ
- 3%因为HY

**11%因为售后服务**

- 6%...
- 2%...

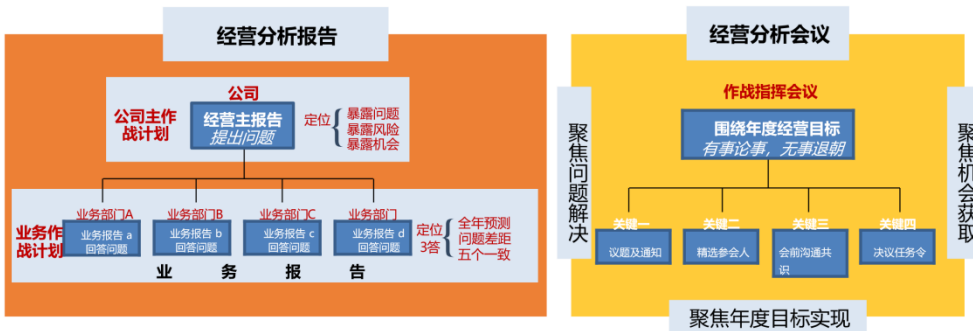
### 3. 不建流程

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>问题表现</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>单点解决把人干掉</li> <li>喊口号号</li> </ul> | <b>问题原因</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>缺方法</li> <li>要求不够</li> </ul> | <b>标杆做法</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>HW干部要求</li> <li>李冰父子都江塘</li> </ul> |
|--|---|---|

发现问题、分析问题、找到根因、解决问题、建立流程、防范于未然

尊重谈老师版权，请勿对外扩散

## 华为“一报一会”制——战略落地执行的抓手与利器



高质量经营报告+高质量经营分析会议 = 高质量“一报一会”