

两天内训课/公开课 课程大纲

【业财融合，企业数字化转型新动能】

----- 授课老师：宗英涛 -----

- ★ 认知企业数字化转型背后的逻辑 —— 从“信息化管理”迈向“数字化经营”
- ★ 组织为骨，转变企业的组织形式 —— 从“管控体制”迈向“市场化体制”
- ★ 业务为基，构建市场化经营体系 —— 从“以产品为中心”转化为“以客户为中心”
- ★ 财务为魂，打造全员核算的机制 —— 从“模糊管理”转变为“精准经营”

【课程背景】 企业数字化转型已经不是天方夜谭，而是大势所趋，是当下每个企业管理者必须面对的问题，越早越主动。但对大量的制造型企业来说，转什么？如何转？在转型的过程中如何实现企业的持续创新？企业原有的组织方式、目标和计划方式、绩效管理方式、激励和评价方式，以及企业的文化需要做哪些转变，才能让企业的转型行稳致远。宗英涛老师结合其 20 多年的制造业管理经验，和近 10 年的企业咨询和辅导实践，打通业财融合的逻辑，总结成此课程，目的是让企业少走弯路，少交学费，用丰富的理论知识和落地实践，为探索中的大中型企业提供不可多得的教育课程。

【课程简介】 两天的课程包括：数字化转型的底层逻辑、市场化组织的转型、单元核算的转型、授权模式的转型、目标和计划的转型、绩效和激励方式的转型、创新模式转型、企业文化的转型等，通过详实的内容讲解和现场演练，在阿米巴经营模式的基础上，让企业的管理者用两天时间，明白如何通过打造激情燃烧的组织，提升员工自主经营意识，打造创新的环境和氛围，实现对市场的迅速应对和敏捷反应。本课程是宗老师注册版权课程【心法+干法】系列课程的升级版内容，针对企业数字化转型升级而设计。

【培训收益】

- 1、了解企业数字化转型的底层逻辑，解决企业经营的痛点
- 2、掌握企业市场化组织的建设方法，包括分子公司、事业部、阿米巴组织等
- 3、掌握平台型小组织的构建方法，实现自组织小前台、职能强中台、富生态精后台
- 4、掌握目标计划和经营策略的制定，用目标和绩效推动经营能力和业绩的提升
- 5、通过“量化分权”模式赋能经营，实现责权利的对等下放，实现责任和权力的灵活统一
- 6、建立公平、公正的业绩评价体系，用“赛马”机制实现员工的“能上能下”
- 7、寻找改善绩效的业绩差距和计会差距，用人效目标倒逼利润目标的达成
- 8、遵循稻盛和夫的成功方程式，制订符合人性的激励机制，实现收入的“能增能减”
- 8、掌握运用业绩分析工具，实现降本增效，提高阿米巴单元的盈利水平

【课程特色】 宗老师采用引导式授课，在系统研究企业业财融合和数字化转型的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中高层管理人员。

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天 课程刚要

第一篇 企业数字化转型的经营逻辑

1.1 中国企业数字化转型的痛点

- 1.1.1 金蝶为何要砸掉 ERP？
- 1.1.2 企业为何要数字化转型
- 1.1.3 从“信息化”到“数字化”
- 1.1.4 数字化转型的四个维度

1.1.5 数字化转型背后的经营逻辑

1.1.6 数字化转型的推进原则

1.2 用经营解决管理问题

1.2.1 经营是什么？管理是什么？

1.2.2 诺基亚的失败是因为管理不好吗？

1.2.3 经营与管理的区别

1.2.4 如何用经营解决管理问题

【案例分析】中石油集团转型升级的阿米巴实践

第二篇 组织为骨，创造高收益的组织架构

2.1 组织创新从事业部开始

2.1.1 公司治理，组织创新的第一步

2.1.2 事业部的来历和设计原则

2.1.3 大中型企业总部与事业部的母子公司管控要点

2.2 市场化组织的设计

2.2.1 市场化组织的设计原则

2.2.2 市场化组织的划分维度和层级

2.2.3 企业如何建立“倒三角”机制？

2.2.4 从“有米下锅”到“找米下锅”

2.3 授权经营和业绩承诺

2.3.1 有效授权的5个条件

2.3.2 如何实现体系化授权：授得下，接得住，行得稳

2.3.3 赛马不相马，升迁靠竞争

2.4 经营管理部的功能

2.4.1 经营管理部的构成和职责

2.4.2 经营管理部长的任职资格

2.4.3 经营管理部如何推动企业业绩

【案例分析和课堂练习】1.企业市场化组织的设计；2.企业经营管理部门的构建

第三篇 核算为翼，用经营会计实现数字化经营

3.1 经营会计的起源与立学原理

3.1.1 为什么企业更加需要经营会计？

3.1.2 稻盛和夫拯救日航的切入点

3.1.3 经营会计实现“以术载道”

3.2 经营会计报表的整体构造

3.2.1 费用的分类

3.2.2 稻盛和夫的会计七原则

3.2.3 边界利益的重要性

3.2.4 日本企业的通用经营会计报表展示

3.3 固定费是利润之源

3.3.1 现代企业为何否定“减法经营”？

3.3.2 用经营会计追求经营本质

3.3.3 什么是日本的“加法经营”？

3.4 经营会计报表的创新作用

3.4.1 用经营会计报表分析企业竞争力

3.4.2 经营会计报表的战斗决策功能

- 选择开发项目中的成本核算

- 半成品是否需要深加工？

- 亏损产品是否停止生产？

- 是否接受亏损订单？
- 零部件是自制还是外购？
- 最优生产批量的决策

3.5 单位时间附加价值核算

- 3.5.1 单位时间附加价值核算的原理
- 3.5.2 如何用单位时间价值核算激活创新动力

【案例分析和课堂练习】企业经营会计报表的设计

第二天 课程刚要

第四篇 目标绩效，让组织的激情永续燃烧

4.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明

- 能够推动企业发展的只有绩效
- 稻盛和夫：领导人的资质取决于目标
- 为何我们总感觉公司的目标订得高？

4.2 年度经营目标体系的建立

- 目标是未来成果的预先呈现
- 年度经营计划的制订不是用+/-法
- 用左右脑思维制订高目标
- 三维定三杆：三级目标体系

4.3 绩效管理不是绩效考核

- 驱动要素 vs 影响要素
- 盯住结果，验证业绩的抓手是什么？
- PDCA 落地的 4Y 原则

4.5 阿米巴经营下的激励体系

- 激励机制一览表
- 需求层次和双因素理论
- “一元激励”和“二元激励”

【案例分析】广州蔓哲服饰的激励方法和效果

第五篇 大成靠谋，战略降本增效

5.1 管理编制，提升生产力水平的核心

- 5.1.1 防止政出多门，内部协同目标的方法
- 5.1.2 预算管控的铁律
- 5.1.3 如何寻找挑战目标：借假修真

5.2 大成靠谋，战略降本增效

- 5.2.1 调优产品，从卖产品到卖 SBU
- 5.2.2 调优客户，平衡利润和客户满意度
- 5.2.3 调优流程，实现以顾客为中心

5.3 策略的起点是差距

- 5.3.1 寻找业绩差距：四比三看
- 5.3.2 紧抓主要矛盾，确立战略意图
- 5.3.3 业绩差距突破示意图

5.4 成本削减三大类别

- 5.4.1 不必要成本的消减
- 5.4.2 与销售额无关的成本削减
- 5.4.3 与销售额相关的成本削减
- 5.4.4 “加法经营”和“减法经营”

【案例分享】某制造业企业的降本示意图

第六篇 用增量思维，挖掘更多利润源

6.1 业绩提升是个系统工程

6.2 四阶段增长的驱动力

6.3 企业基业长青的秘诀

6.4 三大增量结构

6.4 机会差距的突破策略

【案例分享】吉列公司如何突破机会差距？

第七篇：文化为魂，经营为何需要哲学

7.1 经营为何需要哲学？

7.2 如何让团队挑战高目标

7.3 如何激活人的热情？

7.4 用原理和原则去决策

【案例分享】四川吉香居食品公司“心经营”的探索