

“4T”企业自运营系统

——解放老板，业绩翻番的法宝

【课程简介】

课程时间	3天（6小时/天）
授课对象	董事长/总经理/中高层
授课方式	公开课

【课程表】

时间	主题	内容	授课专家	备注
第一天上午	如何执行目标？	5R执行工具	邢涛	需自带笔记本电脑
第一天下午	解放老板，业绩翻番	4T自运营系统	邢涛	
第二天上午	目标管理的超级武器	4T工具	邢涛	
第二天下午	字节跳动的秘密法宝	OKR	邢涛	
第三天上午	自运营核心工具训练	4T月报月计划辅导	姜克成	
第三天下午	4T核武器演练	4T质询会演练	姜克成	

【课程背景】

军人的使命是保家卫国，教师的使命是教书育人，老板的使命是持续盈利，企业的使命是基业长青，而核心团队的使命是跟总裁一块把公司做大、做强！

做企业就是制定目标和实现目标的过程，其实人生何尝不是如此。企业创始人都有一个梦想，都有自己的使命，都是在为了企业的持续盈利、基业长青而奋斗。完成这个使命不靠能力，靠信念，因为决心可以战胜一切困难；完成这个使命不靠自己，靠团队，因为没有人能一个人完成伟大的事业；完成这个使命不靠能人，靠系统，因为所有成功的企业都拥有一套完善的高效系统。

小公司靠人治，老板一个人管，事必躬亲，累得要死；大公司靠法制（机制、系统），员工自动自发的工作，而且效率很高。人管人，累死人，这个时代早就过去了，建立高效运营系统已经成为趋势，过去是产品为王、渠道为王，而未来是系统为王，得系统者得天下。

本课程就是一套具有自主知识产权的目标管理系统，通过 **T1-目标制定与分解**、**T2-目标方案与分工**、**T3-目标跟踪与检查**、**T4-目标结果与改进**，来**达成目标，实现战略**。

【课程内容】

一：企业赚钱的基本逻辑

(一)、利润哪里来？

利润=战略（利润在哪里）+运营（如何能得到）

(二)、运营：如何得到？

利润=收入-成本

1、增加收入，依靠提高效率

2、降低成本，依靠可以复制

所以，运营要达到的目的：提高效率，可以复制。

二、你的企业有这些困惑吗？

1. 为什么战略难落地？

2. 为什么目标总放弃？

3. 为什么员工不执行？

4. 为什么人心难凝聚？

三、问题的核心-缺乏运营管控系统

缺乏运营系统导致：

1. 目标不清晰

2. 分工不明确

3. 计划不具体

4. 结果不可控

四：什么是 4T 自运营系统？

1、 什么是运营？-运营就是从计划到结果的过程管控

2、 运营有什么用？-运营是战略执行的保障系统

3、 运营的目标是什么？-运营的最高境界是自运营

4、 什么是自运营？-以利润为核心，自发、自动、自觉的执行系统

5、 自运营的四大表现：

- 企业自动运行
- 团队自觉执行
- 老板自由出行
- 业绩自然很行



【课程价值】

价值 1：统一思想、改变思维、弱化能人、突出系统

从总裁到员工认识到企业的成功不是老板个人能力多强，而是模式的成功，系统的成功

价值 2：有战略更要执行的思维转变

无数企业拥有伟大的构想，只有少数能够执行的公司才能实现，无数企业拥有伟大的战略，只有少数拥有运营系统的企业才能成功。

价值 3：理解什么是真正的运营

从目标到结果，从战略到执行的每个环节都是运营

价值 4：只有高效的运营系统才能解放老板，业绩翻翻

系统是让人做对的事情，让每个员工不想犯错，没有犯错的机会；系统不依赖能人，不靠老板，靠的是流程和运营，因为好的结果是运营出来的。

价值 5：大部分公司都有战略，但无法执行，问题在于战略没有分解

没有分解的战略跟员工没啥关系，那只是老板的一个愿望，战略分解才是执行的开始

价值 6：诞生于英特尔，实践于谷歌、领英，落地于字节跳动的 OKR 到底怎么用？

如何制定公司、部门和个人的 O（目标）？如何分解各级的 KR（关键结果）？

价值 7：4T 月计划和月报如何填写，如何用月报月计划考核？

大部分企业有月报月计划，但不是战略分解的支撑，不是结果的体现，不是量化考核的依据

价值 8：为什么大企甚至政府都在用“质询会”模式？

传统的例会效率低，效果差，而质询会模式有流程、有工具、有话术、有效率

价值 9：除了 KPI，临时的工作怎么监督执行，怎么激励考核？

执行力的秘密武器-YCYA，简单、粗暴、有效

价值 10：自运营落地的关键-洋葱会议

日站会、周质询会、月质询会、改进会、复盘会实操演练

【授课形式】

→→不是培训 是训练

→→不是讲授 是体验

→→不教知识 练技能

→→不教书本 练实战

【课程亮点】

→→课程类型：干货！干货！实战！实战！效果！效果！

→→课程设置：方法多、工具多，演练多、成果多！

→→学员收获：现场练习，现场辅导，听得懂、用得上、带得走、学得值。



课程大纲

第一讲：如何激发团队实现目标？

——5R 执行工具

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

一、R1 结果定义

1. R1 结果设定（门向拿开，人往哪儿走）

解析：结果设定决定了行为起点

管理者要养成事前定义做结果的习惯

2. 结果设定的原则、作用及方法。

① 原则：事前定义做事的结果

② 作用：结果一致，下属主动

③ 方法：凡事都先问结果设定是什么？

二、R2 责任锁定

不是没人承担责任，而是责任没有锁定。

1. 责任锁定的原则

2. 责任锁定的终极目标：
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
3. 责任锁定的原则、作用及方法。

案例：【街头求救】

解析：管理逻辑，明确一对一责任，而非一对多责任。

三、R3 节点检查

你重视什么就检查什么，结果是检查出来的

1. 案例分析：R1+R2 低手论对错，高手论得失
2. 节点检查的核心和目的
3. 用规则来管理公司：
怎么开洋葱会议？

案例：【香港廉政公署】

解析：人们不会做你希望的，只会做你检查和考核的
越相信谁，就检查谁；处罚不能代替检查。

四、R4 即时激励——**奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！**

奖罚不过夜，等待会产生仇恨

1. 即时激励的核心要点
2. 即时激励的四个关键：
 - ① 品牌分
 - ② 红黑榜
 - ③ 做看板
 - ④ 仪式感

案例：【希波克拉底誓言】

五、R5 改进复制

将个人天赋与经验标准化

1. 改进复制的核心要点
2. 工业化复制对企业生命力的重要性

工具：【改进表】

如何解决事前推脱，事后甩锅？——YCYA 铸造执行铁军，言必行，行必果！

六、秘密武器——YCYA 承诺工具

1. YCYA 工具讲解
2. 参考案例，现场实操训练
3. YCYA 工具：“水果基金”如何在管理中应用
4. YCYA 操作的要点

训练：【YCYA 表格及话术】

第二讲：“4T”企业自运营系统

——使命必答的核武器

一：企业常见的运营问题



二：如何用 4T 自运营系统解决问题？

口诀：

- 战略要分解，计划要具体
- 架构要合理，职能要落地
- 分工要明确，职责要清晰
- 指标要量化，结果要定义



- 1、 训练：如何把公司年度计划分解到季度和月度？
- 2、 训练：如何把公司月度计划分解到部门？

案例解析：【某制造企业战略分解表解析】

- 3、 训练：组织结构如何符合战略要求？
- 4、 训练：如何根据战略调整部门职能说明书和岗位说明书？
- 5、 训练：如何根据岗位职责提炼 KPI？
- 6、 训练：如何根据目标制定“4T”月计划？

三：如何用会议系统进行目标的运营管控？

- 1、 训练：如何用质询会代替例会？
- 2、 训练：如何用改进会解决问题，提升业绩？
- 3、 训练：如何建立公司五级检查系统？
- 4、 训练：如何选拔 COO？
- 5、 训练：如何用超级武器 YCYA 保证结果的落实？

改进率							销售部经理月计划模板 (示范)												
姓名	职务	部门	职务	职务	职务	职务	XXX		部门: 销售部			职位			经理				
负责人	销售经理	销售经理	销售经理	销售经理	销售经理	销售经理	目标	标准	权重	排序	结果定义	第一周	第二周	第三周	第四周	第五周	执行基金		
2020年6月1日							期望	KPI	KPI公式	标准	权重	排序	结果定义	第一周	第二周	第三周	第四周	第五周	执行基金
原因	具体原因	具体表现	解决方法和措施	期望定义	期望承诺	责任人													
个人原因	价值观 (理念)																		
	专业技能																		
	沟通能力																		
公司原因	上级不支持																		
	部门不配合																		
	下级问题																		
	少方法和措施																		
	少制度、规范																		
外部原因	资金问题																		
	政策问题																		
	产品问题																		
	商业模式问题																		
	政策问题																		
市场竞争激烈																			
行业竞争激烈																			
季节性影响																			
客户问题																			
供应链问题																			
管理问题																			

第三讲：OKR

促使我们远离舒适区，带领我们超越能力的边界，不断向梦想靠近。

一：什么是OKR? (Objectives and Key Results)

1. O-目标-想要什么? KR-关键结果-如何实现，如何衡量是否完成?
2. 目标与关键结果的关系：如同愿景与执行、蓝图与计划的关系
3. 目标应该是重要的、具体的、具有行动导向并鼓舞人心的。
4. 关键结果是检查和监控我们如何达到目标的标准。
5. 有效的关键结果应该是具体的、有时限的且具有挑战性的，但又必须是能够实现的。它们必须是可衡量的，可验证的。

二：O-目标有哪几类?

1. 承诺型目标
2. 挑战型目标
3. 公司级的O
4. 部门/员工级的O

三：KR-关键结果的关键点是什么?

2. 目标和关键结果是目标设定的阴阳两面—原则与实践、愿景与执行
3. 关键结果通常包括：收入、增长率、活跃用户、质量、市场份额、客户参与度等
4. 关键结果是拉动目标实现的杠杆和实现目标过程中的一个个节点，如果目标设定科学，3-5个关键结果足以确保目标达成

四：OKR如何实操应用?

1. OKR与KPI有何区别?
2. 如何撰写年度、季度、月度的O-目标?
3. 如何撰写KR-关键结果?
4. OKR共识会怎么开?
5. 如何召开每日站会、周会、月会?
6. 如何召开OKR复盘会?

案例：【某制造企业公司级 OKR 成果展示】

案例：【某制造企业研发部、产品部、设计部、营销部、电商部、客服部、制造部、采购部、财务部、人力资源部 OKR 成果展示】

揭秘：

- 英特尔、谷歌、美国在线、领英、甲骨文、推特、宝马、迪士尼、埃克森、三星为什么都在用 OKR？
- 字节跳动是如何通过 OKR 实现行业霸主的？
- OKR 适合中小企业吗？OKR 适合什么样的行业？