

如何解放老板，业绩翻番？

——企业自运营系统

【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	总经理/中高层/骨干员工
授课方式	内训（根据客户需求订制）

【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，而员工的使命是跟总裁一块把公司做大、做强！

宇宙有三大力量，信念的力量、爱的力量和感恩的力量。这三大力量可以创造任何奇迹，其中信念的力量对企业尤为重要。

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。

【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

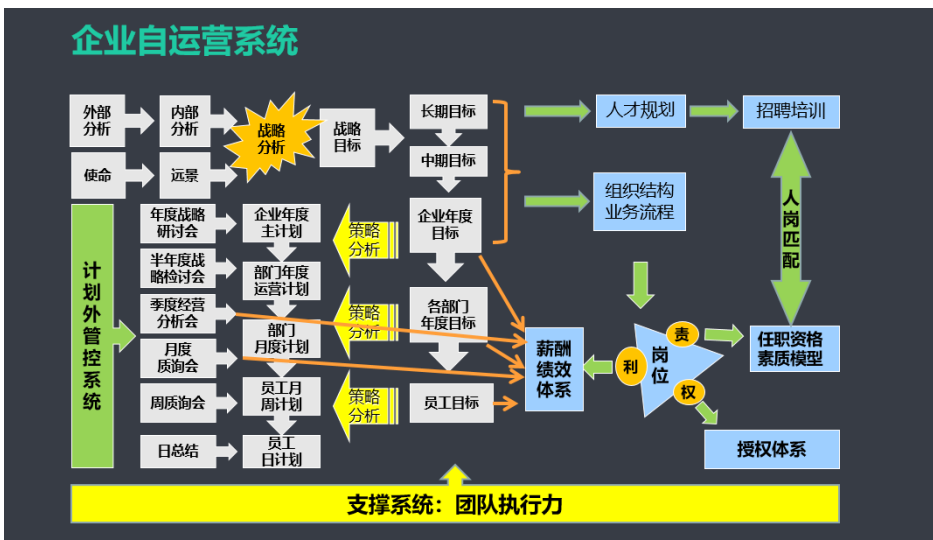
价值 9：除了 KPI，临时的工作怎么监督执行，怎么激励考核？

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

【课程模型】



【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：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？

1. 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
2. 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
3. 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？

OKR检查清单	类别	检查标准	检查结果
逻辑		1. OKR对组织有价值，是重要的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. OKR完成的逻辑是清晰的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 所有KR完成了，O就实现了	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. OKR是具有挑战性的，需要付出很大努力	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		5. OKR有完成的可能性	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		6. 具备完成OKR必要的资源	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		7. OKR有指定的责任人	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
目标撰写		1. 以动词开始	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 责任明确	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 对应周期可以完成	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. 定性的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		5. 可以鼓舞人心的	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		6. 精简，无歧义	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
关键结果撰写		1. 任务的完成效果可以度量	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 可以进行其中检查	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		3. 有完成目标过程	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		4. 精简，无歧义	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
对齐		1. 上级目标全部得到承接、分解	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>
		2. 重要动作得到体现	是 <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>

OKR评分后复盘要点	
评分	评分后需要思考和关注的
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. 关键因素是什么？ 是否有可以总结下来的经验和方法？ 2. 达成的关键员工是谁？ 3. 目标设定是否过低？
0.7	<ol style="list-style-type: none"> 1. 鼓励团队追求的目标是什么？ 2. 关注突破和成长较快的员工有谁？ 3. 差距在哪儿？ 4. 可提升的空间和可能有多大？
0.3	<ol style="list-style-type: none"> 1. KR是否有问题？ 2. 工作方法可能存在问题？ 找到它并提出改进方案。 3. 是否有资源获取方面的问题？ 需要在协作上有所突破吗？ 4. 其他你可以想到的改变。
0	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需要解释原因。 2. 这个目标是否继续下去？

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】

例：公司级OKR

- **O1：优化成本结构，提升公司盈利**
 - KR1：通过优化产品设计，实现产品标准成本比去年降低10%
 - KR2：通过销售管理、渠道优化等措施，实现销售费用比去年降低10%
 - KR3：通过采购管理，实现采购成本比去年降低20%
- **O2：跑通主流AI赛道模式，实现可持续增长**
 - KR1：通过实现“产品进入千家万户”战略，实现日交互次数超过*亿
 - KR2：通过智能驾驶，智能交通规模化发展，收入达到去年的*倍
 - KR3：AI2B业务至少在行业成为第一
- **O3：完成B轮融资，满足成长需要**
 - KR1：用户超过*万
 - KR2：月营收环比增长超过10%
 - KR3：实现盈利*万元

例：部门级OKR-销售部

- **O1：提升A区域销售**
 - KR1：新增5个渠道，实现销售*万元
 - KR2：新增5个行业大客户，实现销售*万元
 - KR3：3月底前，设计并实施新销售激励政策
- **O2：提升新产品T的销售**
 - KR1：完成所有员工新产品培训，确保掌握新产品所有卖点
 - KR2：完成3个典型客户案例，作为客户见证
 - KR3：通过现有客户筛选、拜访、推介等方式，现实新增客户*人

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**？

第二讲：4T 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：

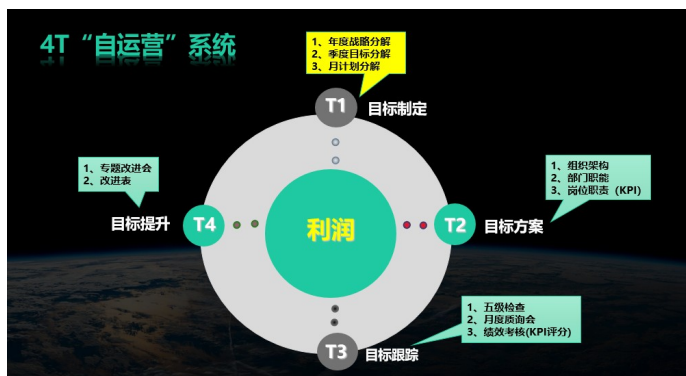
T1：

- 战略要分解，计划要具体

T2：

- 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：如何把公司年计划分解到季度和月
- 2、 训练：如何把公司月计划分解到部分？



度
度？
度

案例：【某制造企业战略分解表解析】

1、战略要分解，计划要具体

X公司2020年战略计划与分解（示范）

- 一、公司年度主题：质量年
- 二、公司战略总体指导思想
 - 2020年，我们以“质量”为主题，目标是质量稳定、可靠，在行业中树立品质第一的品牌影响力。全年销售收入5个亿，质量一次性合格100%，质量投诉率为零。
- 三、年度战略总目标
 - 战略目标主要包括：
 - (1) 财务目标：销售额达到5个亿、利润额达到5000万、利润率达到10%，利润率同比增长3%。
 - (2) 生产目标：质量合格率100%、生产产量计划完成率100%、准时交付率达99%。
 - (3) 产品目标：完成新产品：H型、Q型；完成新技术：A、B新技术应用；完成新工艺：C、D新工艺应用；完成新设备上线使用。
 - (4) 市场目标：区域扩张四川、贵州、云南、广西四省，设立4个销售分公司。
 - (5) 团队目标：重点招聘技术和营销岗位，重点开展执行力、职业化、领导力培训，建立实施KPI考核，培养运营团队，增加运营监督。
 - (6) 体系目标：建立运营管理体系，制度化建设重点是《产品质量管理手册》、《绩效考核方案》《九级员工晋升级制度》。
 - (7) 文化目标：开展四次重大文化活动策划，包括战略宣讲、质量月、创新月、公司10周年庆典。
 - (8) 合作目标：供应商管理重点是：优质供应商占比达到40%以上；渠道商管理重点是：淘汰不合格渠道商，A类渠道商占比在70%以上；政府关系主要工作重点是：环保审核过关。

- 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？

3、分工要明确，职责要清晰 人力资源部经理岗位职责说明书（示范）

职位名称	人力资源部经理	所属部门	人力资源部	文件编号	ZLDZ001
文件名称	人力资源部经理岗位职责说明书				
				版本	2020V1
				页次	7
直接上级岗位	总经理	直接下级岗位	招聘专员、培训专员、薪酬专员		
岗位核心价值	负责公司人力资源管理工作，确保为公司实现战略目标，提供强大的人才支撑。				
职责	职位与工作结果 1、负责根据公司战略规划，拟定公司中长期人才规划方案，报总经理同意后，董事会批准通过后负责组织实施，确保副总以上高层人员胜任率90%； 2、负责按计划组织公司人才招聘，确保完成公司招聘计划，中层以上干部、总部管理岗位试用期考核通过率90%以上，一线操作岗位试用期考核通过率80%以上； 3、负责审核人力资源部培训效果考核评估情况，确保培训考核合格率100%； 4、负责监督公司劳动合同履行过程中的纠纷、员工冲突和投诉等处理情况，确保员工冲突和投诉处理及时、有效率100%； 5、负责组织策划公司内外各种文化活动方案，报总经理审批通过后组织实施，确保企业文化活动组织成功率100%； 6、组织本部门人员的专业培训与能力考评，每月一次； 7、组织制定本部门管理规章制度并监督执行结果的衡量标准，报主管领导审批通过后组织100%执行				

姓名	陈杰	部门	销售部	职位	销售经理
需要解决的问题	销售业绩达不到预期目标，完成率公司要求100%，目前只达到79%，连续5个月了				
参加人	总经理、销售经理、财务经理、生产经理、人力资源部经理、技术经理	时间	2020年6月1日		
原因	具体原因	具体表现	解决方法和措施	新结果定义	时间承诺
个人原因	价值观（理念）	领导能力			
	业务能力与知识	心理素质			
公司原因	环境因素	资源问题			
	方法问题	设备问题			
外部原因	政策问题	技术问题			
	行业竞争激烈	管理问题			

Q4口诀：激励为改进，复制提效率

实际完成结果 KPI得分 未完成原因 新措施 新结果承诺

确认问题 找到原因 方法与措施 新承诺

销售部经理月计划模板（示范）

姓名	王XX	部门：销售部				星房	经理					
		KPI	KPI公式	标准绩效	权重		序号	结果定义	第一周	第二周	第三周	第四周
销售业绩	达成率	完成额/计划额	100%	40	1	完成500万人数，完成率100%，见《财务销售计划表》并公告。	200	100	100	50	5000	20000 前1000
促销活动	计划达成率	完成额/计划额	90%	20	2	完成新品促销活动，新品销售50万（计划100万），完成率50%，见销售部《促销计划表》并公告。	95					500
销售培训	培训考核合格率	合格人数/培训人数	90%	3	3	完成新品销售培训，培训合格率100%，口试50分合格，见人力资源部《培训考核表》并公告。						200
新客户开发	新客户开发完成率	新客户/计划数	100%	20	4	完成签约10家新客户，达成率100%，见销售部《新客户开发计划表》并公告。	5家	2家	1家	1家	1家	500
客户维护	老客户复购率	老客户复购金额/总销售额	100%	5	5	完成老客户复购400万，复购率100%，见《财务数据》并公告。	160万	80万	80万	80万	80万	500
招聘上岗率	招聘上岗率	实际上岗人数/招聘人数	100%	10	6	完成5名销售招聘，招聘上岗率100%，见人力资源部《招聘计划表》并公告。						200
	团队建设	关键人才胜任率	100%	10	7	完成5名关键人才考核，合格率100%以上，见人力资源部《考核表》并公告。						200
淘汰完成率	淘汰完成率	实际淘汰人数/总招聘人数	100%	10	8	完成5名关键人才淘汰，淘汰率100%（90分合格），见人力资源部《考核表》并公告。						200
	淘汰完成率	实际淘汰人数/总招聘人数	100%	10	8	完成一名销售人员的淘汰，淘汰率100%，见人力资源部《考核表》并公告。						200

第三讲：团队执行力

--解放老板、业绩翻翻的保障能力

一：为什么员工没有商业人格，就没有真正的执行？

1. 三大阻碍执行的糟粕文化是什么？

2. 什么是商业人格的两个要素？
3. 什么是商业人格的两大标准？

【案例】：“大自然地板”的商业人格文化是什么？

二：请给我结果—商业的本质是结果交换！

1. 不做结果的三个根源是什么？
2. 什么是执行的四大假相？
3. 什么是九段秘书、九段销售、九段总裁？
4. 做结果的好方法有哪三个？

【案例】：“阿里巴巴”的结果是怎么做的？



三：怎么才能做出真正的结果？超级执行工具—看板工具

1. 如何做正误看板？
2. 如何做改善看板？
3. 如何做流程看板？
4. 如何做计划看板？
5. 如何做梦想看板？

【案例】：“日本丰田”的看板管理是怎么做的？



四：客户价值—执行的动力和方向

1. 客户定律--什么是客户价值？
2. 感动成交--客户价值的最高境界是什么？
3. 打掉推诿扯皮—什么是内部客户价值？

【案例】：美国加勒比号邮轮是如何感动客户的？

【案例】：西贝莜面村是如何做客户价值的？

五：中层执行力—中层才是执行的开始

1. 为什么说中层是执行的第一人？
2. 中层执行的四大方法是什么？
3. 如何让中层具有责任心？--责任管理法

【案例】：IBM 的责任管理秘籍



六：团队执行铁律--执行的 48 字真经

1. 执行的 8 字方针—认真第一，聪明第二
2. 执行的 16 字原则—结果提前，自我退后，锁定目标，专注重复
3. 执行的 24 字战略
 - 事前：决心第一，成败第二
 - 事中：速度第一，完美第二
 - 事后：结果第一，理由第二

【案例】：是执行力让华为成为伟大的公司



