

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！

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。

【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

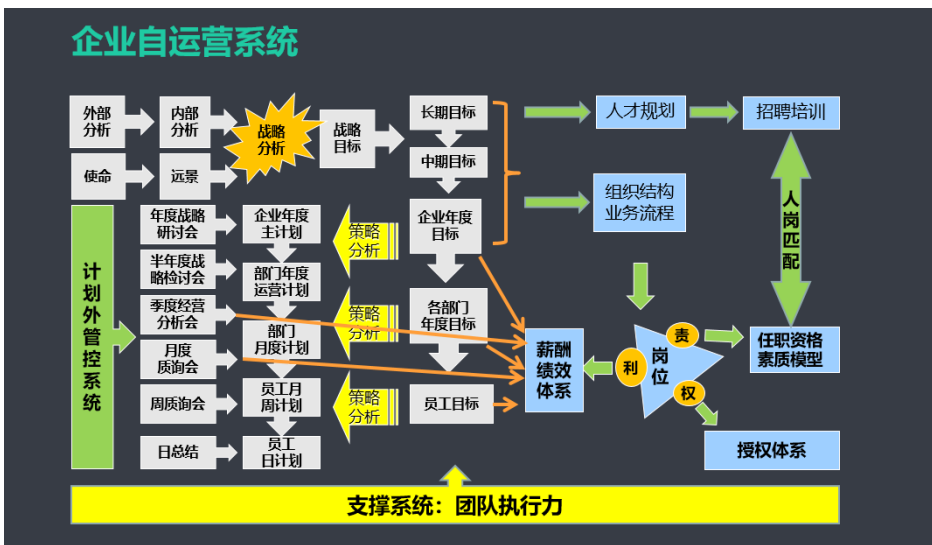
价值 9：除了 KPI，临时的工作怎么监督执行，怎么激励考核？

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？

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？

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？

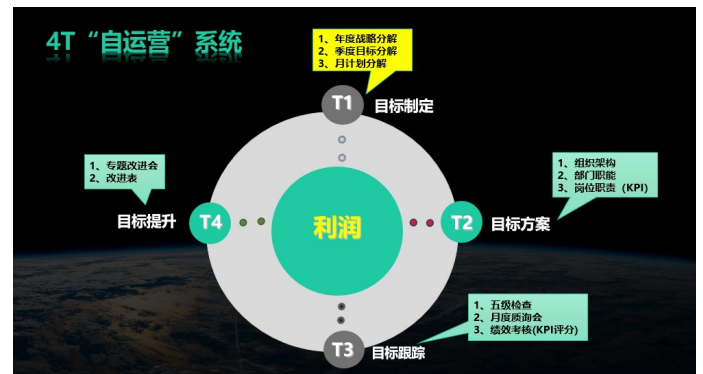
口诀：

- 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分？

案例：【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？

改进表						
姓名	李杰	部门	销售部	职务	销售经理	日期
改善问题的来源	销售经理	销售助理	财务经理	生产经理	人力资源部经理	技术经理
问题	具体原因	具体表现	解决方法和措施	期望定义	时间承诺	责任人
个人原因	价值观念 (理念)	知识能力	技能技巧与知识			
公司原因	上级不支持	部门不配合	下级问题	新方法/措施		
外部原因	政策问题	市场竞争激烈	行业竞争激烈			

销售部经理月计划模板 (示范)													
姓名	王XX	职位	KPI	KPI公式	目标值	权重	排序	结果定义	部门: 销售部				
									第一周	第二周	第三周	第四周	第五周
销售收入	达成率	完成率/计划数	100%	40	1	完成500万入账, 完成率100%, 见《财务报告统计报告》并公告。	200	100	100	50	50	2000	2000
促销活动	计划达成率	完成率/计划数	90%	20	2	完成新品促销活动, 新品销售额95万 (计划100万) 完成率95%, 见《销售日报》并公告。	95	完成					500
销售培训	培训考核合格率	合格人数/培训人数	90%	3	3	完成新员工培训, 培训合格率100%, 通过率90分合格, 见人力资源部《培训报告》并公告。	下发学习	培训	考核	完成			200
新客户开发	新客户开发完成率	完成率/计划数	100%	20	4	完成签约10家加盟商, 达成率100%, 见市场部准备的《加盟合作协议》并公告。	5家	2家	1家	1家	1家	500	
客户维护	老客户回购率	老客户回购金额/总销售额	100%	5	5	完成老客户回购400万, 回购完成率100%, 见《财务报告》并公告。	160万	80万	80万	80万	80万	80万	
团队建设	招聘达成率	实际招聘人数/定编人数	100%	10	6	完成2名销售助理招聘, 招聘达成率100%, 见人力资源部《招聘报告》并公告。	落实招聘	招聘	面试	面试	面试	面试	200
	关键人才胜任率	胜任人数/关键人才总人数	100%	10	7	完成5位店长胜任力培训, 合格率100%以上, 见人力资源部准备的《考核表》并公告。	下发资料	自我评估	考核	考核	考核	考核	200
	淘汰达成率	实际淘汰人数/定编人数	100%	8	8	完成20位店长领导力培训, 通过率合格者100% (90分合格) 见人力资源部准备的《考核表》并公告。	下发资料	自我评估	考核	考核	考核	考核	200

第三讲：目标如何达成？

——高效执行力

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？
4. 做结果的好方法有哪三个？

三：怎么才能做出真正的结果？——超级执行工具

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、目标达成秘诀——执行的 48 字真经

(一)执行的 8 字方针：认真第一 聪明第二

1. 不认真与太过于聪明，是一个问题的两面
2. 聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手

(二)执行的 16 字原则：结果提前 自我退后 锁定目标 专注重复

1. 什么是不简单？把简单的事情重复一千遍都做对，就是不简单
2. 什么是不容易？把简单的事情重复一千遍都做好，就是不容易

(三)执行的 24 字战略：

决心第一 成败第二；速度第一 完美第二；结果第一，理由第二。

1. 光说不练的人背后是没有决心,是害怕失败的表现
2. 追求完美的人多半的结果是失败,而讲究速度的人至少会有结果

【案例】：是执行力让华为成为伟大的公司

第四讲：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】