

企业管理关键细节系列

华通咨询
HUATONG
专注于管理实践

运营管理

的

55

关键细节



一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

运营管理 的 55 个 关键细节



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对运营管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从战略导向控制、过程规划、运营资源配置、运营过程管控、运营机制完善、有效指导、运营问题诊断、运营水平改善8个方面选取了55个关键细节,对于每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法及解决方案,能够有效地帮助企业进行运营管理,以实现运营管理的最优化。

图书在版编目(CIP)数据

运营管理的55个关键细节/孙科柳,石强著.—北京:中国电力出版社,2012.5

ISBN 978-7-5123-2997-3

I. ①运… II. ①孙… ②石… III. ①企业管理—运营管理
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第087634号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:朱丽芳 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年8月第1版·2012年8月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·18印张·277千字

定价:39.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

细节管理，是企业中最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是这种细节管理能力的缺失，导致了很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书，在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理和执行管理。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理者、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上同类图书，本系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。本系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；第三，这些细节能否最大程度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。本系列图书所选取的关键

细节，并不是空洞的理论阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。本系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，对提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《运营管理的 55 个关键细节》是本系列图书中的一本。本书全面、系统地对运营管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从战略导向控制、过程规划、运营资源配置、运营过程管控、运营机制完善、有效指导、运营问题诊断、运营水平改善 8 个方面选取了 55 个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行运营管理，以实现运营管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，恳请读者对书中的不足之处给我们提出宝贵意见。

编者

2012年4月

目 录

前 言

第1章 战略导向控制 1

一家企业不是由它的名字、章程和条例来定义的，而是由它的使命与远景来定义的。企业只有具备了明确的使命与远景，才可能制订明确而现实的战略目标。

细节 1 认识组织战略的关键要素	2
细节 2 注重运营环境和条件的管理	7
细节 3 找到实现企业战略的路径	12
细节 4 有效管控战略实施的瓶颈	16
细节 5 统一内部战略运营思想	22
细节 6 有效实施战略目标管理	26
细节 7 战略性任务的内部分配	31

第2章 运营计划的制订与落实 37

企业必须根据战略目标来制订具体的运营计划，只有这样，才能在日常运营管理中做到有的放矢，在时间管理、目标管理上有所建树。

细节 8 分解业务过程	38
细节 9 基于优先顺序的目标管理	42
细节 10 运作质量与效率的均衡设计	46
细节 11 运营计划的柔性 / 可调整性控制	51
细节 12 实现个体特殊工作方式的平衡	57
细节 13 针对目标设计替代方案	64
细节 14 适当变更计划	69
细节 15 编制计划说明书	74

第3章 运营资源的合理配置 79

企业的运营资源总是表现出相对的稀缺性。这要求运营管理者能够合理配置资源，用尽量少的投资，产出更多优质的产品，获取最佳的效益回报。资源配置的合理与否，对于企业的成败有极其重要的影响。

细节 16 运营资源的均衡协调管理 80

细节 17 企业文化资源的优化配置 85

细节 18 人力资源的系统管理 87

细节 19 有效而灵活的资本控制 91

细节 20 推进企业资源的协同管理 97

细节 21 合理调整运营策略 102

第4章 运营过程的系统控制 109

运营管理者对企业运营过程进行控制，需要借助一系列方法、措施、程序，以及一套规范、完整、严密的运营管理系统。在该运营系统中，不管是质量检查还是改善成果的确认，都会为企业运营能力的提升提供必不可少的动力。

细节 22 实施卓有成效的授权管理 110

细节 23 对项目进度进行有效跟踪 115

细节 24 确保沟通有效与顺畅 121

细节 25 严格落实质量审查 128

细节 26 对比成果与目标 134

细节 27 及时改善的过程控制 138

细节 28 编制改善书 143

第5章 运营机制的完善与协调 147

完善与协调运营机制的目的，并不是要使企业上下保持价值观、行动规范的一致性，而是在保护员工的个性、创造性等特性的前提下，使全体员工在工作时都能以企业大局为重，从而为企业的发展

作出应有的贡献。

细节 29 协调分工与对接管理	148
细节 30 建立良好的协作关系	152
细节 31 内部相互配合的责任管理	156
细节 32 协作中的权力分配	158
细节 33 协调管理的点面控制	162
细节 34 实现信息共享	166

第6章 对员工进行有效指导 171

对员工进行指导是一门科学，也是一门艺术。任何卓有成效的管理者，无不是依靠领导科学的指导与领导艺术的协调，来帮助员工获得能力提升的。

细节 35 坚定结果导向的意志	172
细节 36 提升迅速反应的决断力	178
细节 37 鼓励个体充分表达意见	182
细节 38 高效解决运营障碍	188
细节 39 推行公正的奖惩制度	193
细节 40 向榜样学习	199
细节 41 全力支持创造性行为	202

第7章 运营问题的及时诊断与分析 209

企业是由各种经营要素组成的有机经济实体，运营过程中难免会发生这样或那样的问题。所以，一旦发现运营问题，应当立刻开展调查，找到发生问题的原因，制订解决办法，积极治理，使企业健康发展。

细节 42 搭建诊断组织架构	210
细节 43 对运营成效的阶段性评估	213
细节 44 运营诊断的目标及构成要素解析	218
细节 45 建立运营诊断的能力指标体系	223
细节 46 企业运营诊断展开的关键策略	227

细节 47	运营诊断中关联信息的处理分析	235
细节 48	运营诊断结果与预期目标的评价	240
细节 49	推行问题的专题分析	243
细节 50	编写诊断报告	247

第8章 运营水平的改善与提升 253

企业并不能依靠实施某一项改进活动来扭转企业的某种不良的状态。但是，如果能够借助一些运营改进方法，关注运营过程中的重要细节，便会使企业的运营水平得以提升。

细节 51	定期召开运营改进会议	254
细节 52	关注企业运营的关键问题	258
细节 53	改进潜力的全面分析	264
细节 54	达成改进共识	268
细节 55	对改进方法的清晰化梳理	274

后记..... 278

第 1 章

战略导向控制

一家企业不是由它的名字、章程和条例来定义的，而是由它的使命与远景来定义的。企业只有具备了明确的使命与远景，才可能制订明确而现实的战略目标。

- 
- 细节1 认识组织战略的关键要素
 - 细节2 注重运营环境和条件的管理
 - 细节3 找到实现企业战略的路径
 - 细节4 有效管控战略实施的瓶颈
 - 细节5 统一内部战略运营思想
 - 细节6 有效实施战略目标管理
 - 细节7 战略性任务的内部分配

细节 1

认识组织战略的关键要素

企业运营管理者应具备全局观，能够认清行业形势，根据企业的战略方向，合理地配置企业各种资源，协调各项业务，从而使企业以符合战略发展方向的状态向前推进。

企业运营管理所要做的每一项工作，都是从推进战略实现出发的。不能推进战略实现的工作或行动，不能为企业创造价值，因而是无益的。

正是从这个角度出发，运营管理者的第一项工作，就是洞察企业的战略需求和实践的现状，并在分析这些信息的基础上判断企业发展所需要采取的各种经营行动——这也是运营人员的基本职能之一。

任何一个企业都有自身的战略，即使是一个非常小的企业也存在初始的战略指向，因为“做正确的事”比“正确地做事”更重要。西尔斯百货公司一位负责人曾说：“商业有时就像战争——如果它的大战略是正确的，那么即便犯下许多战术错误，企业仍将会成功。”

所以，保障卓越运营管理者取得成功的第一条基本准则就是洞察企业的战略需求。

1. 明确运营管理者的战略素养

哪些人属于运营管理者？可以说，任何具有较大行为决策力的人，都是运营人员——无论这个人是集团的运营总监、分公司的总经理、独立部门的主管，还是一个独立的项目工程负责人，他们所做的都是运营工作，都需要在自身的职权范围内确保事情能够朝着既定的目标方向发展。

缺乏战略素养的运营管理者将会使企业的发展陷入僵局，这主要包括以下几个方面。

（1）没有充分理解当下经营状态与企业战略目标之间的关系，没有战略意识和没有合理安排经营活动。

（2）无法准确选择企业各个阶段所需进行的经营活动、应达成的目标及经营活动对未来的影响，导致在实现战略的过程中多走弯路。

（3）不能鉴别本阶段的关键性经营活动，以及这些活动将对企业整体运营产生的影响，因而采取的经营管理行为十分混乱。

（4）采取的企业资源配置措施不具备持续发展性，难以支持企业战略的持续成功，短期经营特点明显。

在大部分企业里，战略决策者（董事会、董事长、总经理）承担了战略决策的职能，但是运营管理者仍然需要避免出现上述问题。

2. 运营管理中的战略要素

对一位企业运营管理者而言，在试图提高运营管理成效或者每一次进行运营决策时，必须认真分析运营管理中的战略要素。

从运营管理的实践来看，战略方针、战略目的、战略计划、战略资源和战略手段是组织战略中五个必不可少的要素，是运营人员采取行动之前必须掌握的内容。运营管理中的战略要素构成，如图

1-1 所示。

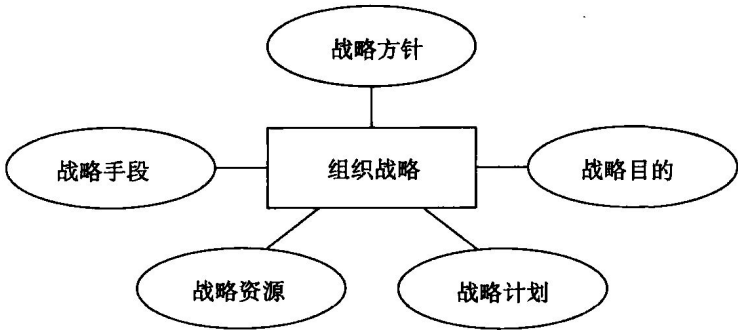


图1-1 运营管理中的战略要素构成

图 1-1 指明了组织战略的完整构成形态，每一个要素都指明了企业在经营过程中不同领域的行动方向，在不同的环境下可能会有不同的解释。需要强调的是，组织战略并非特指企业的整体战略，一个部门可以在组织总战略下制订子战略，一个独立的项目负责人可以制订项目的市场战略、竞争战略等，从而制订出能够配合企业整体战略实现的某些单一领域的战略。所以，运营管理者的思维要开阔。运营管理活动中战略要素的解读，如表 1-1 所示。

表1-1 运营管理活动中战略要素的解读

序号	要素	解 读	与运营的关联度
1	战略方针	基本的战略指导原则，如韦尔奇的“数一数二”原则以及成本优势原则等	界定了运营管理的实践规则，确保企业的一切经营活动在明确的原则框架内得到导向性集中
2	战略目的	战略所要实现的经营目的或状态，如“领先对手”、“利润增长”等较明确的目的性论述	界定企业运营的终极目的或阶段性目的，为衡量运营成效提供标准

(续表)

序号	要素	解 读	与运营的关联度
3	战略计划	对战略方针和战略目的进行阶段性或结构性分解后,所形成的阶段性或局部性战略形态,如战略结构性计划	战略计划直接影响着运营管理者在不同领域的经营活动中所遵循的原则
4	战略资源	实现战略目的和推进战略计划所需要的资源,如人才资源、技术资源等	战略资源是企业运营过程中需要解决的问题,解决的前提是了解资源现状
5	战略手段	推进战略可采用的战略方法,如兼并、外包、产业链整合等	企业运营受战略手段的制约,进行运营管理必须以可行的战略手段为前提

作为一位优秀的运营管理者,无论从事哪个领域的工作,或在哪个层级上主导运营管理,他都必须了解上述内容。确切地说,以上五个方面从不同层次为运营管理工作的具体实施设定了系统的框架。这五个方面中,战略方针是企业运营的总原则,它集中体现了企业为实现某种战略目的而制订的行动纲领,而战略目的则进一步明晰了战略方针的结果。突出的例子是韦尔奇执掌通用电器时提出的“数一数二原则”。这一战略指导方针背后的战略目的在于创造战略领先地位,而创造市场领先地位恰恰是他们应达成的目标状态。

除了战略方针和战略目的,另外三个要素分别界定了运营管理过程中“应该做什么”、“能做什么”和“怎么做”这三个运营管理问题。确切地说,一个宏伟的战略方针,需要在各个领域体现它的具体指导作用,这就是战略计划的特定功能——告诉管理者应该做什么。在不应该做的事情上,或者在可做可不做的事情上耗费精力,会导致企业最终走向失败。同样,运营管理者还必须了解企业的战略资源,以区分企业在某些特定的时刻和特定的环境下能做什么和不能做什么,从而为实现战略要求提供足够的资源。因此,运营管

理者必须对资源和战略条件进行判断，并采取恰当的战略手段（或者说运营方法）。

毋庸置疑，运营管理并不是专业的技术性工作，其核心是统筹与组织管理。因此，运营管理者必须在恰当的时间作出符合企业整体战略发展的决策，这正是我们要求运营管理者“了解战略，并具备战略素养”的根本原因。

细节

2

注重运营环境和条件的管理

卓有成效的运营管理者，必须时刻洞察企业经营环境的变化，判断企业发展的机会、威胁或经营状态的潜在问题，防止企业发生运营问题。

一位优秀的运营管理者，必须具备战略素养，能洞察战略的本质。同时，还要具备战略决策的能力，这种能力主要表现为：洞察企业内外的环境现状，并对企业战略的优势和劣势、机会和威胁等，作出适当的反应。

大多数运营管理者会参与企业战略决策的制订，或成为企业战略决策的讨论者之一。但也有不少运营管理者将运营管理工作简单地看作执行工作，认为自身的运营管理职能是推进战略计划——这是一种被动的运营思维，时间上有严重的滞后性。

因此，运营管理者必须作出适应外界环境变化的决策。这种决策有时是解决问题式的，有时是预防式的；但无论是哪一种决策，都意味着主动履行运营管理职责，而不是被动地作出反应。

运营管理者的首要任务是保障企业正常运转，保持企业良好的经营状态。要做到这一点，就必须关注环境：企业处在怎样的环境中，这样的环境会对企业产生怎样的影响。

1. 识别战略环境和条件

许多运营管理者并不重视对企业运营环境和条件的把握。

在丰田公司的汽车召回事件中，丰田公司仅仅因为油门踏板问题就在全球召回了近 900 万辆车。这个数字超过了丰田 2009 年在全球的汽车和卡车销量的总和。这是丰田汽车公司有史以来规模最大的一次召回行动。召回事件造成的财务损失，取决于因安全问题导致的停产持续的时间，以及丰田汽车公司的客户是否转向其他汽车品牌。

丰田汽车公司的管理过程缺少方法论吗？显然不缺，而是运营管理者在识别企业战略环境和条件的过程中出现了问题，他们没有认识到，真正的威胁在于竞争对手的当仁不让，以及媒体的大力炒作。

可以说，环境的变化事实上改变了企业的经营条件，而任何一次环境的变化都可能引发运营方式的调整——这种调整并非自然而然地发生，而是企业经营管理者必须作出的反应。

从整个运营系统来看，运营管理者必须足够关注环境和经营条件。企业关键环境和条件要素，如图 1-2 所示。

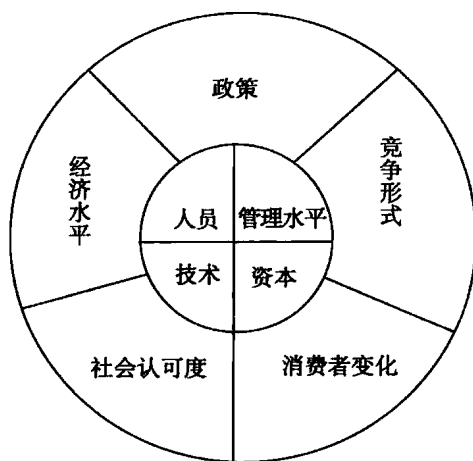


图1-2 企业关键环境和条件要素