通过经营会议体系提升企业运营效率

和君咨询集团 刘海峰/文

在我们操作或接触的数十家企业中，每当聊及企业内部运营现状，尽可能的剥丝抽茧触及问题的根本时，企业家总会愁眉苦脸，远没有聊及战略和商业模式时的兴奋和慷慨激昂。

日常经营过程中的烦恼和疲惫浮现眼前，不少企业家，总会夹杂着情绪满腹抱怨。

我们总结了一些共性问题：

1、年初的目标计划制定得不错，但就是落不了地。过程偏差了许多，难以控制，这个环节抓住了另一个环节又忽略了。每当年终盘点绩效时，往往出现诸多悬而未决的无头案，问题成了“死后认尸”。追其原因，各个部门都有充分的理由，无论是外部环境还是内部制衡，而真正造成的问题无从查起，最终只能不了了之。企业总容易偏离战略目标，目标盯不住。

2、工作责权关系不清，部门在彼此沟通协调中消耗了大量资源，研产销各个环节都基于本立场，将环节不顺的问题归结于对方职能执行不力。营销抱怨生产品质不过关、成本高、供给慢；生产抱怨营销缺乏前瞻性、小订单多且频繁插单，打乱次序；研发抱怨营销产品需求不明确，营销及生产抱怨研发没有市场意识、结构成本设计不合理……职能部门也加入混战，业务完不成是因为人才不到位或质量不合格；效率不能提升是因为财务及 IT 体系薄弱……而这样的事事矛盾，最终往往演变成了人对人，形成了制衡。问题往往成了“罗生门”。

3、企业家在此过程中，成了各部门的焦点，看似获得了企业内的最高“荣誉”，不可替代，但却成了不折不扣的“灭火队员”。企业家不但需频下狠心做决策来灭市场救急的火，还得和稀泥费苦心去灭部门负责人的火。企业家忙于救火，自己的火也越积越多。但眉毛胡子一把抓，最后却发现问题越来越多，在企业最重大的问题－“战略、投资、团队”上却角色缺位，“哪有空静下来思考”，企业家总是一脸无奈的诉说。

4、业务部门在前线阵地，炮火声不断加强，战事越发激烈。但职能部门却隔岸观火，无动于衷，“我们也不知道应该为此开展什么工作”“我并不清楚业务的最新进展，但业务的事总是特别急”，职能系统与业务系统间仿佛出现了脱节，不在统一节奏。长久下来，业务部门有抱怨，职能系统“官僚”，帮不上忙还到处找事；企业家发愁，想通过绩效考核提升职能效率，但最后发现没法量化，还得凭感觉。

5、在企业中，资源的配置总是不对等，一些部门人浮于事，效率不高且能力不足。而另一些部门则身兼数职，节奏过紧人手不足。但到了要人或加薪，就成了“会哭的孩子有奶吃”，那些踏实肯干的部门因为“老实”而忍气吞声，本就富余的部门却资源过剩。企业内缺少对部门、对人员的优胜劣汰机制。晋升和绩效考核时还是在和稀泥，缺少横向的共同评价系统，好的不敢奖差的不敢罚。慢慢的劣币驱逐良币，做多做少一个样。

这些问题，几乎消耗了企业家 50%甚至更多的精力，消耗了各主要部门负责人的 30%的时间支配。而这些看似永无止境且紧张忙碌的处理工作，却仅仅勉强维持着企业能正常运转，这并不对企业效率的提升、竞争力的提升产生作用。换句话说，处理而非管理状态。

更重要的，如果这些问题没有得到及时有效的处理，损耗了企业本已不高的运营效率，最终会直接减弱自身的市场竞争力，而错失机遇，逐渐导致企业发展“底气不足”，这样的损失，往往是无法估量的。

企业家心急火燎，其中一部分将这些问题造成归结为企业快速发展阶段的必然，归结于新职责、新市场、新产品……企业“做大”时便会逐步好转，但事实证明，这最终仅是自我麻痹的一厢情愿。

管理企业，解决以上问题是不是真的那么困难和耗神？事实上，管理得法，企业家每月仅需两天，也可以“尽览天下事”，对企业大事运筹帷幄，轻松管理企业。关键点是，企业是否搭建了一套有效的组织运营体系，能够通过体系而非个人的力量推动企业向前发展。这样的表述看似晦涩，但实际的操作，却是纲举目张，条理清晰的。

我们将这样的体系搭建简单分为三个步骤。

步骤一：战略梳理过程中，全面导入组织运营工作

运营体系的搭建是从战略环节开始的，而并非以组织甚至某部门层面为开端。

战略的重要性无需赘言，决定了企业的经营逻辑及行动方向。事实上，组织运营体系的搭建，从战略制定时便已全面开始。在我们实操的案例中，通常以“经营管理全局图”、“案例讲解”等方式，向企业的中高层管理者全面导入系统经营管理思维，帮助管理者建立“战略－运营－团队”各环节相互影响作用的逻辑思维，从思维理念上逐步提升认识，加强企业管理者的全局意识及协作动力。

在战略梳理过程中，我们摘取两点与运营管理高度相关的工作进行说明：

1.战略的发力点必须清晰地体现于组织分工及职能定位中

“战略能否变为行动，最直观的体现并不是在计划，而是在分工。”这句话需要经营者用心体会。企业计划的制定更多体现的是企业家思维，而落实于部门，更多为本位主义。企业家容易沉浸在战略梦想的滔滔不绝演说中，却忽视了听众的真实感受。即企业家关注“大家一起做什么”，而各部门负责让人关心“我要做什么”“是否有明确的责权”。因此，战略落地必须体现在组织分工及各部门职能定位的调整和变化上，使战略目标的落地能够在一个分工清晰、责权明确的组织环境下展开，这是企业家在制定战略时往往最容易忽视的重要内容。

同样，深刻的解读战略及企业商业模式，这是搭建运营管理体系的基本功。一个企业的战略，可按产品线、市场、区域、多元业务、渠道、大客户等多种方式展开。同样对于组织模式及功能定位，也有诸多不同的表现形式。

战略分主次先后，每年步步为营，战略重心不断根据规划、内外部变化调整。同样，战略与组织管理，也需要环环相扣。无论是组织架构的具体形态还是各个部门的功能定位上，都需及时甚至超前地体现战略重心的变化。

2.战略目标分解至年度目标，必须体现组织的全面性

企业要制定清晰的整体年度目标计划，并能反应战略的导向及次序。但需要我们注意的是，年度目标的制定绝不仅仅是“销售额、利润、市场占有率、增速”等业务或财务指标，而体现的是一系列的行为组合和指标组合。平衡计分卡为我们提供了很好的思考视角，关乎企业长期发展的客户、内部流程、学习发展、团队建设、企业经营提升的关键事件等，扮演了同等重要甚至更重要的作用。而这些目标的明确，恰恰描述了企业作为一个完整系统，联动配合的意义，肯定了各个系统或部门在组织内的价值，清晰了各个系统在组织内的功能定位。许多企业，正是由于对此的模糊，在目标的执行过程中，仅关注“扛指标”的龙头单位，而忽视了背后提供系统支持的配合部门，过度强调经营部门的责权，却忽视了其他部门在系统中的角色定位和责权关系。导致了部门间的价值失衡、心态失衡、责权失衡，自然再好的目标，最终也会被组织彼此消耗削弱。

两个简单的举例，是为了给管理者传达一个理念。在企业中，我总是一贯地强调“组织管理要有战略思维”，“战略管理要有组织基础”。就是因为，如搭架构、布全局等运营系统的顶层搭建过程中，许多工作一开始就做错了。企业的架构、目标安排，实则与企业的战略内核毫无关系。而日后杂乱的组织管理，使尽千方百计，总难以从根本处解决的原因。

步骤二：组织平台建设

组织平台的建设，包含几个系统：组织架构及职能梳理、管控设计、绩效激励。概括起来便是“责权利”体系。

“责权利”是管理者经常挂在嘴边的管理用语。但“责权利”到底解决的是什么问题？从字面意义上看，说的是“明白应该做什么，有什么资源和权力，做好做坏的奖惩问题”。这是企业家，在展开一年工作前，必须要和全体中高层说明白的问题。

但作为一个整体，我认为责权利最直观解决的是目标实现的问题，因此“责权利”对等，并不是之间的“责＝权＝利”，而是“责＝目标，权＝目标，利＝目标”。这样的关系看似简单，但却是管理者最为模糊、容易犯错的地方。我们在体系上过分强调了每个个体内部的“责权利”，但却忽视责权利背后的真正主线。

这个差异，恰恰构成了工作推动逻辑的根本不同，也导致了结果的根本不同。

1.组织平台建设首先要重视结构完整，其次才到管理精细

在“责权利”体系的搭建过程中，我们要注意在结构上不留死角，但在单点上可留有余地。组织架构及职能梳理、管控设计、绩效激励三者构成了完整的体系，缺一不可。但是对于细则，就不能过于较真，需留有余地。要明白，不是所有职能都可穷尽描述、不是所有管控科目都细则到点滴不漏、不是所有的绩效激励都分毫不差。从成长型企业的管理需要和实际运行看，也没有可能和必要在管理细则上穷尽。

即使这个道理简单明了，但我们还是接触了相当多数的企业家，反其道而行之。在结构上缺失：如搭建了组织架构及职能体系，也梳理了管控设计，但缺少有效的绩效激励模式；或架构和激励明确，以为解决了动力问题，但却在管控权限上不清不楚。与此同时，在究细则上则乐此不疲：将许多原因归结于考虑不周、描述不清、绩效指标不全。而面对这样的情况，具体的执行部门也摸不着头脑，往往只能在企业家的不满和自己无休止但又无尽头的细化中寻找平衡。

2.组织平台建设的好与坏体现于“能否清晰表述年度目标”

好的“责权利”体系，上至企业整体，下至每个部门都应该能清晰回答：

●从价值链和职能完整性上看，我需制定哪些目标，开展哪些工作。这些目标组合在一起，能够构成一个完整的企业年度目标；而分解下去，能够成为每个岗位的实际指标。

●每项工作的步骤、举措、和成果是什么？

●每项工作的启动时间和结束时间，如何安排先后关系？

●不同部门间的目标有什么关系？是毫无关联还是互为因果？对于企业整体目标来说又意味着什么？有何价值？

●每项工作的主责部门和主责人是谁？不是随机安排，而是职责所定。

●每项工作可能遇到的风险点有哪些？

●为了完成某项工作，能够拥有的授权或汇报、协作关系有哪些？

●哪些事项被列为绩效重心？为什么，如何衡量？

●完成或未完成，对于相关部门的影响，对于企业的影响如何，如何奖惩？

企业年度目标的制定和部门目标的制定是常规工作，是管理者最为“熟悉”的内容。但是否能够纲举目张的回答以上问题，是否布置了“无法完成”或“无意义的工作”，是否一开始就布置了一堆散点、一个死结，便“冷暖自知”了。

组织平台的搭建运营体系搭建的重中之重，具备管理意识的企业家往往能够很快识别其价值及重要性。但在企业中，却鲜有部门、负责人主抓本块工作，要么零散分布在各个部门；要么由个别行政事务类部门勉强分管。正因如此，在我们咨询实施的过程中，此项工作需直接向董事会或总裁对接、亦或通过成立联合小组的方式共同展开。不过，这毕竟不是长久之计，企业的组织运营需持续变革优化，就必须内生此能力。而能够承担此重任的部门或责任人，至少应具备“战略高度、运营导向、权力中心”，在我们咨询过程中，能否将这套系统能力导入对接组或对接人，同样是我们的重中之重。

讲到这里，一些企业家思路已经逐步明朗，仿佛看到了解决问题的方式方法。但却还是觉得缺少点什么？还是有些不踏实。如何展开呢？如何实现题目所言的“每月两天，尽知天下事，轻松管企业”呢？

不要急，平台搭好，结构效率有所保障，运营效率、机制才能发挥作用。

步骤三：经营会议体系

如果企业已经能有效的开展以上两步骤的工作，那么，经营会议体系作为一种较为独特的管理机制，在此便扮演了画龙点睛的作用。

如果有了纲举目张，可操作落地的年度目标，企业便已经成功了一半。但要想做到心中有数、控制过程、平衡风险、灵活应变，就必须将年度目标以月度形式进行展开。将年工作的压力，充分分解至月度。

经营会议体系以月度为召开周期，也可以称为总裁办公会、现场办公会。会议的主线，是各个核心部门、轮流述职的方式，总结上月安排下月。对需判定的模糊点现场进行讨论、安排。

“这与我们自己企业的月会没有什么不同啊？”一些企业家会问。

1.月度经营目标，与年度目标高度一致，同时灵活纳入月度临时目标

各个部门的月度经营目标，首先是对年度目标的分解。无论在科目事项上，还是在推进时间上，同时要求列明各事项的月度成果和责任人。体现“不管控过程便无法得到结果”的导向。因此，月度经营会议要求每个部门要理性规划年初事项及完成的节奏、中间成果。体现的是组织的执行效率。同时，月度经营目标还需体现企业因内外环境变化临时安排的重要事项。这样的事项不是单独安排给某个部门，而是通过此机制分清主次先后、安排至各个部门。从经验来看，业务部门年初目标和临时工作的比重大致在 7:3，而职能部门比重往往在 5:5。

2.各部门相互输出月度经营目标，充分体现部门间的联动，和“相互需要”

企业目标需要多个部门通力配合。在经营会议体系中，则体现为任何本部门的目标，都必须清晰表述“配合方”，并且在会议中直接将配合要求列入配合部门的月度计划。如营销系统在下月需展开降价铺货竞争策略，需市场部门线上线下策划市场活动；需生产部门提升库存储备、增强单月产能；生产系统需要人力资源部的人员迅速到位；需要财务部资金到位；采供部增加库存。同样对于职能部门，如财务部推广全面预算体系、审计法务推广内部审计，都需要各系统配合。部门间的相互配合体现了“相互需要”，体现了各部门的系统内价值。

而职能部门与业务部门保持紧密联动，成为业务扩张的坚强后盾，也体现于此。

任何企业目标或重要事件，都能够在这个体系内有效分解，保持各部门步调一致。

这还能够成为企业家分配资源和优化职能的依据。如果在系统内，既没有对外输出，也没有对内输入，这恰恰就提醒管理者需重新思考“此部门的职能定位是否需要调整、资源是否需被削减”，“是否因为部门负责人执行力不足而被系统孤立”。而系统内被广泛需要，任务繁重但又资源不足的部门，恰恰就成为企业需重点加强、防止木桶短板的关键。

3.与绩效挂钩，以“月度计划完成率”为结果

部门的月度工作目标，以件为单位，都被列为考核。每个部门的考核的指标只有一个，“月度计划完成率”，直接反应了上月目标工作的完成情况。在我们推动执行的企业中，部分企业还将事件做了权重分配，但即使没有分配权重，也不影响具体执行效果。月度计划完成率的核心并不是算出分数，而是督促各部门全面执行工作。因为“A 部门的成果就是 B 部门的输入”，一个部门的一个指标未完成，可能会影响其他部门任务的完成；多个部门多个指标未完成，企业的关键目标最终也无法实现。

而在指标完成的认定上，我们往往采取较为严苛的判定方法。即只有“是”“否”两个状态。没有中间状态，不考虑内外部影响。这倒逼了各部门对本部门认领时的严肃性和认真规划、部门间系统实施。

4.企业家现场判定、安排工作，不断做出优化安排

针对存在事项责权模糊、因职责模糊导致部门间推诿、或工作指标确认的问题，企业家需要在此过程中扮演“判官”角色。“判官”绝不是和稀泥，而是根据企业战略、年度目标、企业重心做出的原则性表态。只有如此，才能立场鲜明的支持或反对。通过，企业家还需根据经营会议系统不断优化组织形态，包括但不限于：

●确保企业的战略方向及计划执行状态中，去除非核心工作，确保核心工作的资源。

●及时补充重要的职能漏洞及权限真空。

●对表现不佳的部门及时梳理原因，做出职能或人员调整。

●对表现优异的部门做出及时嘉奖、晋升。

●分清月度工作的主次，督办影响企业经营的重点事件。

总结

在文章的末尾，我们依然需要回到解决问题的初衷和条理清晰的推动逻辑中。作为企业家，只有扎实的打下了组织运营基础，才能换取画龙点睛的组织曼妙。任何投机取巧的组织捷径行为，最终都会给组织埋下更大隐患。

而那些在此坚持、有着强大信念执着于企业优化提升的企业，则愈行愈远。

案例 1：某南方科技集团为例，此系统方案推出后，企业家仿佛找到了治理企业的一剂良药，得到了其大力支持，甚至得到优化。因为企业经营面广、涉及多产品线及多个市场，同时组织机构庞大。经过研究，我们对体系做了优化变更，共同将系统切分为六大会议体系，以体现了企业六大战略方向。系统实施后，企业家开始转变管理企业的方式，仿佛看到了企业仪表盘，全力聚焦于此。一开始，六大会议每月需三个工作日时间召开解决，消耗大量时间但却有效暴露了问题，解决了问题。随着体系的不断优化，会议时间不断缩短，部门执行、协作效率不断提升。在我们项目组离开时，时间已经压缩到了 1 天半。

案例 2：一家北方控股集团，体系推出前，企业运转效率低下。各部门人员工作饱和度不足一半，处于自发自治的状态，员工“放了羊”，找不到方向。而企业却陷于诸多重大工作进展缓慢，运营制衡效益的问题。企业家在外奔波于业务，心急火燎，回到公司却是一副“祥和”景象。我们在与多部门对接过程中，深刻感受到“等靠要”思想的严重。就在此情景下，企业原有的月度会议，却成了各个部门的表彰大会，成果显著！经过 4 个月的系统实施，现如今企业却是另一番景象。各个部门上至负责人、下至员工，对目标及执行产生了前所未有的敬畏感。以职能部门为例，开始紧张于“能够为集团决策作出有效贡献”“能否为各事业部板块作出支持”“价值释放”“目标完成”。当各系统、各部门为了完成工作，开始频繁进出项目组办公室寻求帮助时，我们会心一笑。

至于企业家，在这样的系统支持下，也逐渐清晰了自身的定位，有了更多的时间用于思考战略问题、观察组织管理问题。甚至一些企业家，还富裕出了时间外出旅游。

现在，面对“解决以上问题是不是真的那么困难和耗神”这个问题，管理者是否意识到管理得法的重要性？沉下心，搭建一套适配企业自身的组织运营体系，对企业大事运筹帷幄，轻松管理企业，就不那么困难。

如果我们认同企业家封顶理论，那么，我们更看好这类企业家的未来。他们在时间精力中，更能够有效的投入到战略资源的开拓、企业顶层设计中，而非陷于企业日常经营事务，结下一个又一个解不开的结。

KPI 矩阵 / 关键业务模块			集团						研发事业部							生产事业部										营销事业部								
									预研中心			开发中心					运营中心					制作中心					国内营销事业部			系统集成		国际营销事业部			
			总裁办	战略发展中心	财务管理中心	人力行政中心	三文控中心	审计法务部	电源管理 技术部	无线与网络 技术部	光电技术部	结构开发部	硬件及系统部	软件开发部	三设计部	测试部	工管部	品管部	供应链管理部	经管部	生管部	高创制造部	原创制造部	精创制造部	恒创制造部	新创制造部	市场部	户外音乐	户外休闲运动	销售中心	技术应用中心	市场部	销售一部	销售二部	网络营销部
现在短期	关键事项	季度 / 半年关键事项	★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★											★	★	★	★	★	★	★	★	★
		项目推动过程及效果	★		★		★	★	★	★	★	★	★	★	★	★											★	★	★	★	★	★	★	★	★
		制度建设及执行	★		★	★	★																												
		流程化及执行	★		★	★	★																												
		重大过失	★					★								★																			
现在短期	财务	收入 / 总资产		★										★														★	★	★	★				
		利润率		★										★														★	★	★					
		员工人均产值			★	★								★														★	★	★					
		成本		★										★														★	★	★	★				
未来长期	客户	市场份额																									★	★	★	★		★	★	★	★
		客户数量 / 质量																										★	★	★			★	★	★
		产品量 / 质量																				★	★	★	★	★									
		客户忠诚度																									★								
	内部流程	管理成本	★	★	★	★		★				★	★	★								★	★	★	★	★	★					★			
		按时交付比例			★			★	★			★	★	★								★	★	★	★	★					★				
		生产效率提升		★																		★	★	★	★	★									
	学习发展	新产品收益		★				★				★	★	★	★	★																			
		培训投入				★								★																					
		员工资质提升				★						★	★	★	★	★											★					★			
未来长期	团队建设	员工满意度	★	★	★	★	★	★				★	★	★	★	★																			
		团队口碑																																	
		员工流动率																				★	★	★	★	★									