卓越运营-美的简单高效管理逻辑

- 战略
  - 总成本领先
    - 显性降本
      - 以财务预算为主的成本管控
      - 采购降本：集中采购、供应链优化、大宗
      - 研发降本：新材料替代、结构优化、配置优化
      - 制造降本：控制制造费用、生产提效、减少损耗
    - 隐性降本
      - 以产品和组织为主的内耗管控
      - 降低产品复杂度
        - 物料标准化、接口标准化、功能模块化、产品系列化→SKU在2013年下降50%
      - 降低劣质成本
        - 包括返工、返修、维修、报废、来料不合格、成品下线、赔偿等一纳入财务成本管理项
      - 降低组织控制成本
        - 组织扁平化、说到做到
    - 系统降本
      - 以效率驱动的价值链管控
      - 632：流程、标准统一
      - T+3：以销定产
  - 多元化
    - 多元化
      - 但只围绕主航道
    - 一体化
      - 对产业链的掌控
    - 智能化
      - 体系内升级提效
    - 数字化
    - 科技化
  - 国际化
    - 为什么：营收增长、资源获取、能力锤炼
    - 原则：不背包袱、不扛大旗、不冒进、小步快跑
    - 路径：为你打工→和你一起→以我为主
  - 科技领先
    - 2+4+N全球研发布局：模仿→跟随→领先
    - 四级研发体系：研究院→事业部
    - 三个一代研发
      - 研究一代：突破核心技术，建立壁垒
      - 储备一代：平台创新，面向竞争
      - 开发一代：市场竞争，提升企划命中率
    - 如何推动科技领先
      - 战略共识
        - 认知和思维突破，抛弃短期思维，与过去决裂
      - 研发重投入
        - 8年658亿，技术类员工占47.5%，专利7.7万件
      - 走出去
        - 开放创新平台，与高校合作
      - 创新双循环
        - 研究人员绩效评价延长、成果激励
      - 突破关键点
        - 关键材料、核心零部件、先进工艺
- 文化
  - 狠
    - 对自己狠：高频组织变革/考核奚坯/亲属清理
    - 对事情狠：承认错误/抵抗诱惑（客车/手机）
    - 对别人狠：供应质量及交期、销售渠道变革
  - 搞定文化
    - 话不多
      - 对媒体回避、对同行少回应、对内话少
    - 结果导向
      - 工作累、关系简单
    - 严肃的内部契约
  - 变革文化
    - 生存危机：做停不下来的鲨鱼
    - 敢于认错、善于纠错
  - 接地气
    - 不为面子而活
      - 实事求是
    - 保持自知之明
      - 清楚自己的核心能力
    - 专注经营企业
      - 眼光向内，专注自身
    - 善于学习失败
      - 借他人失败完善自己
- 变革
  - 组织变革
    - 八个阶段
      - 集权→事业部→扁平化→用户中心化
  - 打破天花板
    - 打破组织天花板
      - 集权→分权
    - 打破人才天花板
      - 内部流动/优胜劣汰
    - 打破能力天花板
      - 横向到边、纵向到底
- 管控
  - 核心
    - 结果导向，只看业绩不论资历
  - 表现
    - 用人
      - 管理干部
    - 做事
      - 做事目的性
    - 分钱
      - 高绩效、与经营结果挂钩
  - 方法
    - 战略定力
      - 守得住、扎得深、拿得起、放得下
    - 管理模式
      - 职业经理人模式
    - 文化底色
      - 低调务实、不断变革
    - 考核激励
      - 严考核、重激励
    - 运营管控
      - 人力、财物、运营
- 治理
  - 演变路径
    - 股改→事业部制→MBO→高管持股→外资引入→整体上市→多层级股权激励
  - 三力平衡
    - 外部约束力、大股东控制力、内部动力
  - 三会机制
    - 股东大会、董事会、监事会
- 人力
  - 职业经理人培养
    - 高绩效、高激励
    - 机制推动组织，组织锻炼团队
  - 人才培养
    - 五成把握就可以用
    - 活水型组织：让每个人都成为鲶鱼
    - 擂台式加速进化
    - 后备培养：考核师傅
  - HR管理
    - 任务
      - 即当好人，又当坏人
      - 角色：维持一保障一推动(北落人/广东人/中国人/全球)
      - 核心：人效指标
        - 承接战略
      - 推动2次/年组织变革
        - 组织变革
      - 奖优罚劣，有的放矢
        - 考核激励
      - 引入+培养
        - 建设梯队
      - 塑造文化
- 财务
  - 作用
    - 保战略
      - 预算作为战略分解和驾驭经营的工具
    - 控风险
      - 企业最后一道安全线
      - 管控经营分险
    - 催业务
      - 产品企划至退市深入参与业务
    - 能赚钱
      - 根据预算，对经营活动全面掌控
  - 原因
    - 定位高
      - 最重要的职能管控部门
    - 一体化
      - 自上至下统一源驻管理
    - 强权限
      - 事前事后管控并重
    - 强绩效
      - 组织KPI分解牵引
      - 自身KPI重业务指标（营收/利润）
      - 业务全流程嵌入
- 业务
  - 协同
    - 业务以营销为龙头
    - 交付以计划为龙头
    - 标准以研发为龙头
- 资本运作
  - 提高治理能力
  - 获得发展资金
  - 切入新赛道
  - 一体化管控
- 核心逻辑
  - 复杂→简单
  - 花哨→务实
  - 保守→创新
  - 平庸→变革
- 大运营
  - 战略简化
    - 方向（向哪走）、目标、重心（当前重点）
  - 管控抓手
    - 人力
      - 重点：组织绩效/人才配置
      - KPI：人效、人工成本
    - 财务
      - 重点：预算管控/经营财务
      - KPI：营收、利润
    - 运营
      - 上天：基于战略评价分析投资、经营、流程、制度并推动改善
      - 下地：深入一线统筹协调（看总经理看不到的问题）
    - 服务经营：支持、服务、监督、控制业务
  - 业务简捷
    - 研产供销业务"价值环"打通，追求全环节整体高效
  - 运营闭环
    - 考核联动
      - 各部门考核互相关联但又有侧重
    - 激励相容
      - 大河有水小河满，大河无水小河干
    - 流程贯通
      - 业务流程、管理流程梳理优化（632）
  - 运营要点
    - 简单
      - 删繁就简，直奔结果，有用就行
    - 扎实
      - 按制度/目标做到位、做出结果为止
    - 持续
      - 简单的事情持续做，才会有效果
    - 灵活
      - 目标坚定、方法灵活
- 小运营
  - 角色
    - 1个宗旨
      - 创造价值，即推动业务更好的创造利润
    - 2个动作
      - 纠偏、加速
    - 3个角色
      - 战略目标推动者
      - 重大问题吹哨人
      - 运营效率加速剂
    - 3类工作
      - 保健类、改善类、推动类
    - 7项职责
      - 战略规划&经营计划编制
      - 一级KPI考核管理
      - 分权体系建立与优化
      - 流程效率提升与优化
      - 制度完善与稽核
      - 重点工作计划管理
      - 专项工作推动
  - 抓手
    - 抓规划落地
      - 员工只做你检查的
    - 抓效率提高
      - 人效、物效、财效、事效、数效
    - 抓问题改善
      - 抓典型，定规则
- 运营成效
  - 货物效率：6.7次（格力4.8次，海尔5.1次）
  - 资金效率：-1.5天（格力41天，海尔22天）
  - 流程效率：审批流程从24H→12H→8H→4H
  - 信息效率：经营分析会隔时开（632拉通）
- 数字化转型
  - 阶段
    - 数字化1.0
      - 背景：差异化大、协同难、管控弱
      - 动作：632项目，70%统一，30%差异
      - 结果：100+系统→11大系统平台
    - 互联网+
      - 背景：传统制造向互联网思维转变
      - 动作：智能制造、大数据/移动化
    - 数字化2.0
      - 背景：小批量个性化需求与传统产销矛盾
      - 动作：T+3，以销定产
    - 工业互联网
      - 背景：制造软件的不匹配
      - 动作：全链路工业软件升级（M.IoT）
    - 数智驱动
      - 背景：产品延伸性、用户渗透性不足
      - 动作：数字化智能化成为战略导向
  - 关键
    - 战略聚焦
      - 精品化、套系化、高端化、智能化
    - 组织变革
      - 变革大于绩效
    - 文化再造
      - 转换思维→转变行动
    - 流程优化
      - 流程先于数据，数据先于系统
    - 业务主导
      - 业务主导数字化转型
  - 顺序
    - 先转型，后数字化
- 效率支撑
  - T+3模式
    - 本质
      - 下单3天
        - 精简型号/均衡下单/深入终端
      - 备料3天
        - 标准化/通用化/多家供货
      - 生产3天
        - 计划刚性执行/柔性制造
      - 发货3天
        - 预约发货/下线直发
    - 困难
      - 短期业绩下降/内部惯性/外部配合/产品取舍/柔性交付能力
    - 收益
      - 交期从28天缩减至7天，全方位改善经营结果
  - MBS
    - 核心
      - 消除浪费、提升价值
    - 内涵
      - 1个起点
        - 客户是起点是源头
      - 2个顶级
        - 借鉴顶级经验，让顶级客户满意
      - 3个核心
        - 以战略部署、人才育成、日常管理为核心
      - 4个追求
        - 质量、交付、成本、创新
      - 5个步骤
        - 确定价值→价值流分析→流动→拉通→改善
    - 实践
      - 系统性方法、系统组织
      - 5天突破、50%提升、标准化工作、聚焦问题、科学改善，骨干参与
    - 成效
      - 生产效率提升28%、单位成本下降14%、品质提升50%，库存周转提升20%
    - 复盘
      - 高层挂帅/组织制度保证/领导动手&员工动脑/训战奖惩环
  - 632
    - 背景
      - 信息孤岛、规则差异、协同困难
    - 内容
      - PLM+APS+SRM+CRM+ERP+MES
      - BI+HRMS+FMS
      - MIP+MDP
      - EFP（企业流程框架）+MDM（主数据）
    - 困难
      - 系统替代风险/资源/管理惯性
    - 做法
      - 麦肯锡咨询
      - 主流程+主数据建设
      - 试点（业务方案先于IT方案）
      - 复制推广并优化
    - 效果
      - 一个M，一个体系，一个标准
      - 支撑了后续规模扩张及数字化运营
    - 复盘
      - 一号位/全方位保障/严格项目管理/循序渐进
- 不断进化根因
  - 自我否定
    - 唯一不变的就是变
  - 数一数二
    - 做不到前二就砍掉
  - 分权机制
    - 事业部制专业化运作
  - 围绕核心能力做加法

XMind：ZEN | 试用模式