

课程二:

《综合诊断和对标规划》

确定管理问题，系统规划变革

世界烟草经济正向规模化、集团化、国际化、跨国经营的方向发展。

中国烟草行业在国家局“两个十多个”的发展战略指引下，正在通过实施成本费用对标管理、四大中心建设、建设烟草现代工厂等举措，提升基础管理水平和综合竞争力，整合行业资源，顺应世界烟草经济发展趋势，应对金融危机的挑战和国际烟草巨头对中国烟草市场的进攻。

烟草企业已经认识到对标管理是一项提升企业业绩指标和整体实力、统领企业发展与变革的具有全局性、系统性、长期性的重要工作，是战略落地的抓手。在实施对标管理实现战略目标的过程中，面对相互影响、错综复杂的问题，企业往往感到难以确定从何处入手；在推动开展改善时，又因资源和条件限制而感到力不从心。

如何全面和准确把握企业经营管理现状，判断影响企业实现战略目标的关键问题，把握改善领域和改善思路？如何挖掘管理问题的根源，使改善方案做到切中要害？如何通过对标管理有步骤、分阶段进行改善？如何调配资源，合理排序，形成整体规划？

理实国际的综合诊断和对标规划培训课程系统介绍企业的推动变革、持续提升业绩的思路，培训诊断问题、挖掘根源的操作方法，带给企业全新的启示，旨在使企业培训后能够规划出开展对标工作、实现战略目标的全景蓝图。



课程目标

使参加培训的烟草企业中高层管理人员掌握以下内容:

- 1、学习从对标指标入手分析企业经营管理现状，找出核心问题的思路与方法；
- 2、掌握以对标指标和战略目标为导向，进行持续改善，提高企业业绩的思路；
- 3、掌握纵观企业的全局与发展，从关键问题入手，解决问题的方法；
- 4、掌握在企业现实条件下，设计可操作性强的改善方案的思路；
- 5、掌握企业推动变革的整体思路。

课程内容

一、 剖析烟草企业经营管理状况

— 看待企业的立体视角

- 上向下看
- 从现在向将来看
- 从后向前看
- 从结果向问题看

— 判定烟草企业问题的 RMCS (暗盒子) 理论介绍

— 案例分享

二、 烟草企业常见问题和思想误区

— 运营中常见的问题

- 管理改善投入大，回报低
- 质量管理体系没有落地
- 物耗水平高、成本控制不力

— 运营问题的思想误区

- 将一切问题归为人的问题
- 以为信息化解决方案能带来质的飞跃
- 幻想毕其功于一役

三、 推动企业改善的核心思想



- 立足现实
- 整体有效产出观
- 变革管理
- 持续提升

四、 推动企业改善的步骤

- 确定目标
- 判定主要问题
- 解除主要问题
- 持续提升

五、 企业管理变革

- 在企业中推动变革的要领
- 变革策略矩阵

课程对象

烟草企业中高层管理团队，对标管理领导小组成员

课程时间

3 小时