A3经营作战图：结构分析 × 路径分析

结构看“ 哪块生意出了问题 ”，路径看“ 问题卡在哪一环 ”；交叉处，就是经营动作的下刀点。

适用：月度经营分析会 / 战略复盘会 / 业务线专题会

① 先分战场：结构面

看“ 面 ”

- **产品/服务**
  收入贡献、毛利贡献、生命周期、复杂度
- **客户/会员**
  新老客、重点客户、LTV、复购与流失
- **订单/项目**

② 再挂主链：路径环节

看“ 线 ”

线索/需求 → 商机/方案 → 报价/首单 → 交付/履约 → 回款/复购

③ 交叉定位：结构 × 主链红黄绿矩阵

只看三件事：量 / 利 / 速

	线索/需求	商机/方案	报价/首单	交付/履约	回款/复购
	量 贡献/占比/增速	利 毛利额/毛利率/贡献度	速 转化率/周期/P90/波动		
产品结构	主推品销售占比低	重点客需求确认慢	渠道线索转商机弱	大项目报价周期长	应收账龄拉长
客户结构	新品毛利不达标	老客复购下滑	区域费用产出低	项目变更侵蚀毛利	库存周转变慢
渠道/区域	非标占比失控	大客户推进卡评审	线上转化异常	交付一次通过低	现金回款滞后
订单/项目	老品硬撑收入	客户分层不清	门店/渠道客流弱	履约周期超阈值	资源占用过高
资源/现金	战略品未起量	高价值客流失	区域打法失真	项目验收卡点	部门动作无闭环

④ 红灯Top5

找断点

1. 结构[____] × 环节[____]：指标____低于阈值____
2. 结构[____] × 环节[____]：指标____连续偏离____期
3. 结构[____] × 环节[____]：影响收入/毛利/现金____
4. 结构[____] × 环节[____]：责任边界不清____
5. 结构[____] × 环节[____]：需上会拍板____

⑤ 任务卡

定打法

来源格子：结构[____] × 环节[____]
问题现象：量/利/速哪项为红灯，数值与阈值
关键动作：只写一条能改变指标的动作
责任时限：负责人[____]，截止日[____]
验证口径：两周/一月后是否转绿

⑥ 会议输出

形成闭环

本次判断：不是解释结果，而是确认下一步打法。
资源调整：增援哪里、收缩哪里、止损哪里。
跟踪节奏：日看异常，周看断点，月看结构，季看战略。
一句话原则：没有任务卡的分析，等于没有分析。