

年度经营计划制定与执行管控实操课程大纲

【课程目的】

年度经营计划的制定横跨公司所有部门，规划的是为达成公司年度目标，需要在整个年度开展的重点工作。它需要公司核心的中高层人员共同参与，按照自上而下，从外至内等多种方式完成的一项重要工作。有效的年度计划，对上需要承接公司中长期的战略发展目标，对下需要引领每个部门全年需要开展的重点工作，对外需要准确分析经营管理过程中的种种问题并拿出对应的策略，对内需要关注组织管理中的“短板”并确定提升改进的方向。

【培训效果】

- 充分认识年度经营计划制定的价值和深远意义；
- 熟悉年度经营计划管理的理论思想、分析方法；
- 统一高层思想理念与发展目标，提高团队凝聚力、激发热情；
- 掌握年度经营计划分解与年度经营计划执行的保障措施；
- 提升各级年度经营计划与管控能力；
- 提升绩效管理对年度经营计划目标的落地与实现能力。

【培训对象】

企业董事长、高层领导、各部门负责人

【课程时间】

1天（6小时/天） 半天理论讲解+半天模拟实操

【课程老师】

周洪超老师

【学习方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

第一节 年度经营计划制定与评估分析

- 一、为什么要做年度经营计划
- 二、年度经营计划制定的原则
- 三、管理者必须明确计划对于其管理的功能和作用
- 四、年度经营计划在企业经营管理系统中的地位与价值

五、年度经营计划管理的流程

应用工具：年度经营计划管理流程

六、年度经营计划制定的关键因素

七、年度经营计划评估分析

- 1、战略规划分解与承接评估分析
- 2、年度经营计划措施力度评估分析
- 3、市场竞争对比分析
- 4、年度经营计划偏差分析
- 5、内部能力与资源分析

应用工具：年度经营计划管理表单

现场模拟实操：客户方提供的年度经营计划评估分析分组 PK

第二节 基于部门年度经营计划目标分解与全面预算

一、部门年度经营计划目标层次与类别

二、部门年度经营计划目标怎么定

- 1、挑战法
- 2、基本法

三、如何评估目标制定科学合理？

四、部门年度经营计划分解措施制定

应用工具：部门年度经营计划措施分解表单

五、部门年度经营计划目标分解

- 1、关键职能与指标分解
- 2、时间分解

应用工具：部门年度经营计划措施分解表单

应用工具：鱼骨头分解法、问题树法、甘特图

现场模拟实操：部门年度经营计划分解分组 PK

六、全面预算汇报审核报批

第三节 部门年度经营计划咨询实操

- 1、现场模拟实操：部门年度经营计划分解讲解与点评
- 2、现场模拟实操：二次修改部门年度经营计划分解讲解与点评
- 3、现场模拟实操：部门年度经营计划绩效考核指标与责任状签订
- 4、现场模拟实操：年度经营计划管理全周期模拟演练

第四节 对接绩效与全面预算管理的执行与控制

七、绩效考核方案制定

- 1、考核指标的内容
- 2、不同层次考核的差异
- 3、组织考核与个人考核

八、绩效考核表的7大要素：

- 1、指标类型和数量（注意高、中、基层绩效考核指标差异）
- 2、指标权重
- 3、指标定义
- 4、目标值
- 5、考评方式
- 6、考评周期
- 7、数据来源及考评者

九、绩效与薪酬挂钩方式

十、绩效签字仪式

- 1、绩效承诺
- 2、绩效沟通

十一、目标实现的过程跟踪

十二、计划的执行与检查管控

十三、资金的支付与预算控制

十四、预算的分析与预警机制

十五、预算的追加机制

十六、预算的调整机制

十七、预算的审计机制

十八、全面预算管理如何和成本控制融合

总结——成功推行全面预算的关键点

