

# 年度经营计划制定与执行体系课程大纲

## 【课程背景】

年度经营计划是围绕已确定的战略目标编制的，是战略规划的行动实施，是对企业战略规划中第一年目标的分解落实，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，对外需要准确分析营销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；

年度经营计划是企业在本年度内的运营指南，年度经营计划是企业及各部门对企业进行日常监管和分析的依据，年度经营计划是对企业进行年度业绩考评的依据；

如何解决年度经营计划与执行二张皮脱节的问题，重点在年度经营计划的从目标分解、资源预算推进、组织平台搭建、流程优化和薪酬绩效激励等体系制度方面从发展理念、管理理念、管理机制等基础支撑体系。

## 【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）

## 【授课老师】

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 如何有效制定年度经营计划目标

### 一、激发团队目标管理意识

- 1、成功等于目标
- 2、目标不同状态不同
- 3、为什么会存在目标不明、职责不清、责任推萎的问题
- 4、目标管理的力量

## 二、为什么要开展年度经营计划制定

- 1、年度经营计划的战略规划实现的关键步骤
- 2、年度经营计划制定的原则
- 3、管理者必须明确计划对于其管理的功能和作用
- 4、年度经营计划在企业经营管理系统中的地位与价值

## 三、如何科学合理制定年度经营计划目标

### (一) 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

### (二) 年度经营计划制定的关键因素

### (三) 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

## 中石化二级单位集团年度经营计划目标制定案例演示讲解

### 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

### 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 种方法
- 2、基本法 7 种方法

### 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、年度经营计划目标责任状的签订

## 第三节 如何打造年度经营计划执行系统

### 一、年度经营计划路道——搭组织平台，解决“谁来做，做什么，正确地做事”的问题

- 1、解决之道——组织设计与职能分工
- 2、激励之道——要我做转变到我应做、我要做
- 3、职能的选人、育人、用人、留人策略
- 4、激励策略——法治与情理
- 5、组织设计与职能分工案例分享

### 二、打通企业年度经营计划目标六脉，解决“把事怎么做规范正确”的问题

- 1、解决之道——流程设计与优化激励
- 2、激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞：从做什么到怎么做
- 3、激励策略——长期激励、短期激励
- 4、流程设计与优化案例分享
- 5、流程的选人、育人、用人、留人策略

### 三、激发员工动力体系——解决薪酬管理的问题

- 1、解决之道——薪酬设计与激励
- 2、激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- 3、五大平衡薪酬设计方法与步骤
- 4、薪酬设计与激励案例分享
- 5、薪酬的选人、育人、用人、留人策略

### 四、建立以年度经营计划目标为核心的绩效管理体系

## 1、如何科学合理提取绩效绩效考核指标

- ◆ 现场实操：各组提取业务部门和非业务部门的绩效演练与点评

## 2、绩效辅导反馈与改进

## 3、绩效绩效考评

- 层级绩效考核程序与注意事项
- 绩效考核会议组织程序与注意事项
- 考核成绩等级限制

- ◆ 现场实操：绩效考核会议演练

## 4、绩效结果兑现

- 绩效管理系统职业发展实施评价
- 培训与开发
- 劳动工资与报酬
- 确定相应的奖励措施
- 岗位调配与晋升