

年度经营计划制定与落地执行课程

● “年度经营计划制定与落地执行”课程背景？

“如果你不能描述，你就不能度量；如果你不能度量，你就不能管理；如果你不能管理，你就不能达成目标。”战略解码就是将组织的战略重点通过年度经营计划进行清晰地描述，并通过可视化的方式，转化为全体成员可理解、可执行的行为过程。战略解码：让战略的细胞深入每个人的骨髓。

年度经营计划制定，横跨公司所有部门，规划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；在制定企业年度经营计划中，你是否遇到如下问题：

- 企业没有战略如何制定年度经营计划？
- 为什么制订的年度经营计划缺乏依据？
- 为什么年度经营计划不能有效分解？
- 为什么年度经营计划和实际执行中形成二张皮？
- 如何将年度经营计划与中高层的绩效考核指标挂钩？

本课程提供年度经营计划制定与制定的完整流程与工具，从业绩差距分析、市场宏观环境分析、竞争对手分析等方面，制定企业战略目标与经营目标；对经营目标与实现措施进行分解，形成可操作可执行的行动计划与关键绩效考核指标；通过课程实操演练帮助学员掌握年度经营计划制定与落地执行的理论、工具、以及实际操作。

● “年度经营计划制定与落地执行”课程适合对象？

- 公司董事长、总经理、高层主管、总监、经营管理者、部门负责人
- 公司人才发展项目中的储备高层/中层管理者

● “年度经营计划制定与落地执行”课程你可以收获什么？

- 了解“**战略**”与“**年度经营计划制定**”的价值和深远意义
- 掌握年度业绩“**差距**”分析方法与分析工具
- 掌握市场洞察中“**内因分析**”与“**外因分析**”的工具，发掘机会与增长点
- 了解年度经营计划制定的“**逻辑**”与“**流程**”
- 掌握“**OGSM**”工具制定目标实现策略，制定年度经营计划
- 掌握制定年度经营计划的关键指标“**绩效考核**”

● “年度经营计划制定与落地执行”课程你可以带走什么？

- 年度经营计划制定与落地执行“**学员手册**”
- 量身定制“**年度经营计划**”
- 量身定制基于年度经营计划“**绩效考核指标体系**”

- 年度经营计划制定系列“**分析工具**”
- 年度经营计划制定落地执行“**考核表**”
- 年度经营计划制定落地执行“**目标责任书**”

● 授课方式

互动教学，视频教学、多元学习，分组讨论，案例分析，课堂练习、工作实例应用

● “年度经营计划制定与落地执行”课程大纲（2天）

模块一：年度经营计划制定概述

- ◇ 目标在哪里？
- ◇ 案例思考：做正确的事远比正确的做事重要
- ◇ 成功的企业的有效管理控制系统
- ◇ 为什么企业要制定年度经营计划
- ◇ 年度经营计划的“事件机构模型”
- ◇ 年度经营计划制定的四大原则
- ◇ 年度经营计划制定周期
- ◇ 制定年度经营计划的逻辑与流程

模块二：年度经营计划制定-差距分析

- ◇ 双差分析：业绩差距与机会差距
- ◇ GE“数一数二”的战略与机会差距，提出寻找大池塘“增长模型”
- ◇ 工具：鱼骨图分析法

案例研讨：诺基亚的机会差距？

活动研讨：应用鱼骨图进行业绩差距与机会差距分析研讨，绘制本企业未来增长模型

模块三：年度经营计划制定-市场洞察

- ◇ 市场洞察导出：曾国藩与马云的故事
- ◇ 市场洞察与企业定位分析
- ◇ 市场洞察之宏观环境分分析：PEST 工具分析法
- ◇ 市场洞察之行业竞争态势分析：波特五力工具分析法
- ◇ 市场洞察之竞争对手调研分析
- ◇ 市场洞察之自我优劣势分析：价值链分析工具
- ◇ 发现业绩增长策略领域分析：Cross SWOT 工具分析

案例分享：美国帕卡重型卡车汽车公司转型？

活动研讨：应用 PESR 等工具从各个维度进行市场洞察分析，发现业绩增长策略领域

模块四：年度经营计划制定-战略意图

- ◇ 公司历史数据分析
- ◇ 基于双差分析与市场洞察确定战略与业务发展重点与方向
- ◇ 业务组合模式：现有业务、成长业务、新兴业务
- ◇ 战略制定思维模式：从柱状思维到饼状思维
- ◇ 战略制定中愿景、使命、战略目标、近期目标、战略重点

案例分享：海尔业务组织模式分享

活动研讨：愿景、使命、战略与经营目标研讨

模块五：年度经营计划制定-目标制定

- ◇ 年度经营计划框架与主要内容
- ◇ 年度经营计划实施过程
- ◇ 剥洋葱法设置和分解目标
- ◇ 基于平衡记分卡（BSC）审视战略，对战略进行分解形成年度经营目标
- ◇ 制定年度经营计划的实现保障措施:关键绩效指标 KPI

案例分享：某公司年度目标体系

互动活动：基于 BSC 制定企业年度经营目标

模块六：年度经营计划制定-策略设计（目标落地执行）

- ◇ 通过 OGSM 工具将目标转化为年度经营计划
- ◇ 业务策略与组织策略
- ◇ 通过案例理解 OGSM 解决“做什么”与“怎么做”的关系
- ◇ 集团与子公司的层次关系
- ◇ 公司、部门、个人目标的 OGSM 层次关系

活动研讨：基于年度目标通过 OGSM 工具分解策略与工作计划

模块七：年度经营计划制定-绩效设计

- ◇ 绩效管理的作用
- ◇ KPI 指标分类
- ◇ KPI 指标设计原则
- ◇ KPI 指标设计权重
- ◇ KPI 指标考核评分标准设计
- ◇ KPI 指标考核评分方法
- ◇ KPI 指标考核周期

活动研讨：高管年度经营目标考核责任书绩效考核指标设计

模块八：年度经营计划制定-落地执行管理机制

- ◇ 年度经营计划稽核管理
- ◇ 年度经营计划管理工具：报表管理、会议管理、看板管理
- ◇ 年度经营计划调整原则

学习转化：KISS 活动