

# 企业战略通过分解年度计划落地

课纲（2天）

## 课程背景

企业发展需要“整体规划、分步实施”的系统规划，长期规划高点由企业战略定位，中短期计划目标则由年度经营计划落地实施。

目标不分解，就是空谈！

如何将模糊、抽象的“战略”科学地计算并分解到目标清晰的年度经营计划？

如何从年度经营计划准确可行地分解到各部门的年度工作计划？

如分解的过程中达不到预期目标时各部门又应当如何提升和改善？

如何把让年度经营计划不再成为集团公司和分子公司讨价还价、对赌博弈的工具？

如何让年度经营计划一切尽在掌控中？

这些疑问都将在本课程的学习中得到有效的答案。助力企业从“战略-分解-提升-执行-激励”的清晰路径中，打造核心竞争力，实现“有高度的、可控的、接地气的”可持续发展。

## 课程收益

- 掌握企业战略制定和有节奏地分解方法
- 掌握年度计划的制定流程和技巧
- 掌握各部门分别实施年度计划的战法及总控平衡方法
- 掌握顺应人性的年度计划实施保障机制

## 课程对象

董事长、公司股东、总裁、董事会秘书、首席财务官/财务总监、企划总监、企划经理、财务经理、企业中高层等

## 课程特色

实战风格，“落地”文化。由多年担任大型集团公司高管的知名实战派讲师用亲身经历和感悟，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，引领学员互动讨论，以用通俗简明的语言诠释深奥的战略落地方法，提供战略规划和年度经营计划分解的思维导图模型，即学即用。

**确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！**

## 课程大纲

## 第一章 企业战略导入

- 明茨博格关于企业战略的“5P”定义
- 企业战略的 5 大特征
- 企业战略管理的 3 层结构
- 企业战略制定前竞争优势内部分析的思路
- 影响战略的企业有形资源和无形资源
- 制定战略前的价值链分析
- 【分享】制定企业战略的经典工具

## 第二章 编制企业战略与有节奏地分解

- 编制企业战略十步法
- 战略从愿景、使命、价值观来
- 宏观经济形势分析
  - 国际经济形势分析
  - 国内经济形势分析
- 从宏观经济分析到战略选择
  - 企业竞争力的三种战略类型
- 从战略选择到成本决策和投向
  - 成本是否越低越好
  - 企业竞争力的三种战略类型决定了对应的成本决策和投向

### 【案例】小米和格力

- SWOT 战略分析
- 波特五力分析
- 战略分解为中期计划和年度计划
  - 分解节奏规划
  - 分解逻辑
  - 分解计划

### 【分享】战略分解金字塔

- 企业战略达成举措
  - 行业规划
    - ◇ 未来投资禁区
    - ◇ 新常态下投资十大热点行业揭秘
  - 领域选择
    - ◇ SPAN
    - ◇ FAN
  - 项目测算
    - ◇ ROE
    - ◇ NPV
    - ◇ IRR
    - ◇ MIRR

## 第三章 年度计划的制定流程和技巧

【讨论】年度经营计划制定的原则

【案例】某公司年度经营计划四大类指标

- 按现有水平做计划
- 各部门挖潜提升目标

【案例】华为是如何挖潜达成目标的

- 财务部门以老板的视角总控年度计划的跷跷板平衡
- 达成年度计划 5.0（多数企业五轮）

【模板】先康年度计划套表

- 通过八条主线承接年度计划
- 达成目标战略举措
- 达成目标战略地图
- 分解到年度工作项目作业
- 匹配年度计划资源
- 风险预测与对策

#### 第四章 年度计划分部门工作项目落地的战法及总控平衡

- 销售部门年度计划及提升
  - 描绘商业画布
  - 营销费用分解
  - 营销手段分解
  - 销售价格调控

【案例】某上市公司销售部门调整销售政策实现销售计划

- 采购部门年度计划及提升
  - 供应商管理提升
  - 采购降本

【讨论】采购降本实战方法

- 生产部门年度计划及提升

【讨论】减少浪费生产成本的 15 大黑洞

- 人力部门年度计划及提升

【讨论】如何提升生产人员的人效

【讨论】如何降低管理人员的成本

- 财务部门年度计划及提升

【讨论】节约财务费用的途径

- 建立战略实施结果评价及激励体系

#### 第五章 年度计划实施保障机制

- 年度计划实施保障 9 大方法
- 团队建设
  - 新生代团队特质
  - 培训
  - 晋升通道

【视频案例】从热播电视剧“正青春”的章小鱼看新生代团队性格特质

■ 全面预算

■ KPI

■ 激励体系

【工具分享】“递进式”八大激励体系

【课堂答疑】