

企业战略通过分解年度计划落地

课纲（1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 编制企业战略与有节奏地分解

- 战略从愿景、使命、价值观来
- 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
- 第二增长曲线达成企业战略
 - 行业规划
 - ◇ 未来投资禁区
 - ◇ 新经济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

第二章 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
 - 战略实施中的业财融合
 - 战略实施中的降本增效
- 【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】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

第三章 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

【课堂答疑】