
年度经营计划制定与落地

----讲师 徐栋梁

培训对象：企业各级管理人员、储备干部、班组长

授课方式：

讲授 50%+案例分析 25%+现场演练 25%

课程时间：

1-2 天 (12 小时)

课程大纲：

第一单元：年度经营目标的内涵

- 一. 组织营运目标 VS 组织使命/愿景/价值
- 二. 企业实施年度经营目标与计划成功要素分析
- 三. OGSM 年度经营计划与解决方案

四. 年度计划的制定

- 年度计划与预算的关系
- 年度计划与目标管理的关系
- 年度计划与项目的关系
- 年度计划的本质含义
- 年度计划的类型
- 年度计划的结构
- 年度计划的制定依据
- 年度计划的编制要素
- 年度计划制定步骤

五. OGSM-关联矩阵

案例研讨

小组讨论

小组发表

第二单元：年度目标拟定与战略规划

- 一. 年度目标战略规划的整体架构
 - 二. 年度目标战略规划的方式与实务操作
 - 三. 使命、理念、愿景、目标、战略的关系
 - 四. 总体战略/事业部战略
 - 五. 各职能战略与部门目标
 - 六. 战略的几个层次:公司层、业务层、职能层
- 公司的 SWOT 分析：优势、劣势、机会、威胁
- 任务一 – 设定公司战略：定位、三年战略、一年策略、从战略到核心能力
- 任务二 ---- 从公司战略到业务战略
- 任务三 ---- 从业务战略到职能战略
- 任务四 ---- 确定公司一级目标：年度、季
- 设计公司一级 KPI (KPI 项目、KPI 值) 讲授法

案例研讨

小组讨论

小组发表

第三单元：年度战略规划技巧与工具

- 一. 市场环境分析
- 二. 竞争对手分析
- 三. SWOT 整合分析与对策矩阵
- 四. 业务优先性评价：吸引力—竞争力分析
- 五. 策略制定与策略评估
- 六. 基于价值链的业务模型
- 七. 目标管理与战略规划之整合
- 八. 发展战略目标
- 九. 发展与评选关键绩效指标
- 十. 建构 KPI 的因果关系
- 十一. 依据关键成功因素发展行动方案
- 十二. 个案分享 讲授法

案例研讨

小组讨论

小组发表

第四单元：部门目标的分解与展开

- 一. 部门目标设定五大步骤与程序
- 二. 目标分类：业务 (business)、能力 (competency)、行为 (behavior)
- 三. 如何针对不同职位进行目标分解
- 四. 制定目标完成行动的计划之步骤
- 五. 整体目标体系化、彻底化
- 六. 目标 KPI 包含的核心内容
- 七. 制定目标完成行动的计划之步骤
- 八. 整体目标体系化、彻底化
工作重点、目标、工作计划、权重
- 任务五 - 确定部门二级目标：销售、产品（研发和生产）、人力资源、财务、服务……
设计部门二级目标（KPI 项目、KPI 值）
部门二级 KPI 评审
- 九. 目标评审、目标承诺、目标发布
- 十. 如何针对不同职位进行目标分解制定 KPI 讲授法

案例研讨

小组讨论

小组发表

第五单元：部门计划制定与工作分解

- 一. 部门计划的重要性
提供正确的方向
提供准备的参考
提供执行的依据
提供控管的要点
提供评估的标准
- 二. 订定部门计划应注意的事项
要能配合上级主管的目标、方针
要能实现自己部门的任务

要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准

三. 部门计划的拟定

部门计划的程序步骤与要点

实例研讨

实作练习

四. 工作的分工与分配

分工与的目标

控制的幅度

分工与专业化的分权与集权

分工与专业化的直线与辅助关系原则

分工的方法 讲授法

案例研讨

小组讨论

小组发表

第六单元：执行目标与考核

训练内容 授课手法

一. 目标的执行

二. 日常管理的落实

三. 目标达成管理与评估

四. 绩效评估

五. 绩效改进面谈与后续追踪

六. 辅导员工个人绩效发展

七. 修正目标

八. 评估之后：绩效提高计划 讲授法

案例研讨

小组讨论

小组发表

讲师介绍：

- 中国人民大学硕士研究生
- 15年人力资源管理运营实战经验
- 10多年企业管理与培训经验
- 世界500强外企中国人力资源经理&组织发展总监
- 世界500强外企 CHO
- 上海B2B互联网公司 HRVP
- 互联网社群 o2o 公司 董事总经理
- 中智、华信惠悦咨询机构特约人力资源专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



授课风格及特点：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

曾培训、咨询项目：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、上海意境设计院、深圳青橙资本、北京东方园林股份、威海安然集团、e 袋洗、安福尔新能源车业、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、便利蜂、可口可乐、易久批、找煤网、化纤汇、国家电网、澳柯玛、可口可乐、中国联通、辽宁松原油田、中国万达、山东长白本草、银色世纪、曹操送、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、四季影视传媒、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、中国农业银行、青岛地税、聊城大学、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药