

年度经营计划制定与全面预算管理课程大纲

【授课老师】 周洪超老师

【课程背景】

年度经营计划的本质就是要贯穿“战略与执行”，将重点工作任务，以一以贯之的方式进行有序排列组合，它是企业经营能力的综合反映。

中国企业的普遍困惑，没有企业会否认年度计划的重要性，然而做计划费时又费力，太粗没有指导意义，太细无法应对实际；如此重要的事项，往往成为大家“嘴巴重视、心理抵触”的工作！

——为什么制订年度经营计划缺乏依据？

——为什么年度经营计划整体思路不清？

——为什么年度经营计划不能有效分解，团队达成共识太困难，目标老板与高管博弈？

——为什么年度经营计划却因为组织责任承担不力，方案定性定量两张皮？

——为什么有了年度经营计划可实际运营管理依然混乱，效率低下？

为什么年度经营计划和实际执行中形成二张皮，总是执行计划赶不上变化？

——为什么年终奖像“定时炸弹”一样这么难分配发放？

——如何将年度经营计划目标与中高层的绩效管理业绩挂钩？

——如何依照年度经营计划的完成情况，有效公平且平衡分配年终奖金？

团队对持续调整更高目标缺乏热情，各部门业绩不想多担、经费不愿少拿，团队协作从源头上缺乏系统与整体设计，企业有限的资源无法发挥出最大效果。

【为什么年度经营计划与全面预算很重要？】

▲ 制定一份好的年度计划是综合能力的体现，它贯穿了战略、战术、战斗的全过程，让企业赢在起点；从战略规划-策略创新-战术解吗-组织承接-经营赋权-量化资源-精准预算-绩效管理-有效激励过程。

▲ 战略决定组织，组织能力决定年度经营计划目标的达成能力；

▲ 一张表算到底，一张施工图干到底——用 15 个月的时间完成本年度 12 个月的经营目标

▲ 利用年度战略地图进行“纸上谈兵”规划沙盘推演；

▲ 年度经营计划是企业在本年度内日常运营的核心和指南针；

▲ 年度经营计划以目标为导向有效企业运营效率，改进运营流程；

▲ 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，年终奖金分配的依据；

▲ 计划能力=经营能力，计划能力越强，把握外部经营环境能力越强；

▲ 年度计划是企业经营的起点，是促进整体业绩最大化的开端，起点决定终点；

▲ 年度计划是培养经营人才的开端，制定计划的过程，本身就是选拔、培养经营人才的过程；

▲ 通过年度经营计划制定的互动过程，贯彻企业经营理念，达成对经营环境和现状问题的统一认知，统一目标与行动方针，实现上下同欲，竞而全员参与经营目标的达成。

▲ 源于智立行咨询十年年度经营计划咨询实战的经验积累，打通背后的思考逻辑和连环工

具系统

▲ 让企业内部的战略家和执行者，在日常活动中实现紧密合作，避开执行陷阱，赢在起点。

▲ 制定一份年度经营计划的过程，也是系统解决企业问题的最佳过程。其目的是“要将看不见的传上来经营意志，通过战略、战术、战斗的活动落实到各部门、员工的每一天行动中去”。

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战略规划为依据，年度经营计划的制定、年度经营目标分解、过程管控、经营计划调整与风险防范、资源预算推进、组织平台搭建、流程优化和绩效激励等体系方面，形成从战略发展理念、经营管理理念、管理机制等基础支撑体系有效执行。

【培训对象】

企业董事长、总经理、高层领导、各部门负责人、财务负责人

【课程时间】2天

【授课方式】

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

【培训收益】

1. 充分认识年度经营计划制定的价值和深远意义；
2. 熟悉年度经营计划管理的理论思想、分析和8种方法；
3. 掌握年度经营计划制定的方法
4. 掌握年度经营目标分解方法；
5. 提升年度经营计划与管控能力；

年度经营计划制定与全面预算管理课程大纲

第一节 年度经营计划从战略开始——让梦想照进现实

研讨：战略规划、年度经营计划、绩效管理和预算管理之间的关系？

一、看5年想3年踏踏实实做1年

- (一) 战略引导，紧盯目标
- (二) 嘴巴重视、心理抵触——没有战略思维的表现
- (三) 战略规划管理系统8大问题——没有战略共识
- (四) 企业家如何才能预见未来？
- (五) 案例分享：二家企业的战略发展规划
- (六) 国家战略规划管理

二、认清行业发展方向，做正确的事

- (一) 解决之道——发展规划激励
- (二) 激励之道——共创美好未来、开创事业发展平台
- (三) 激励策略——长期激励、中期激励、短期激励

三、让梦想照进现实——年度经营计划从战略开始

- (一) 战略的制定必须要解决以下三个基本问题
- (二) 基于企业战略发展的一般性8大思考
- (三) 企业家必须学会“从后往前看”
- (四) 战略分析与战略制定流程
- (五) 战略规划管理思维模型图
- (六) 明确与宣导公司战略计划步骤与方法

现场研讨：研讨并确定公司的战略规划目标与保障措施

- (七) 确定梦想——认清环境——确认计划
- (八) 战略思维5看

四、企业顶层运营管理落地系统

- (一) 顶层设计缺失下的经营管理困惑
- (二) 以年度目标实现为运营核心的管控激励体系
- (三) 战略发展规划是管全局、管根本、管方向、管长远的行动指引
- (四) **“十四五”战略规划实战咨询案例分享**
- (五) 战略规划KPI作战地图

第二节 年度经营目标有效制定——系统定性定量

一、年度经营计划体系模型

- (一) 为什么年度经营计划难以执行？
- (二) 山重水复——真的是“计划赶不上变化”吗？
- (三) 年度经营计划的核心内容

- (四) 年度经营计划是企业日常运营的核心
- (五) 年度经营计划管理体系模型
- (六) 年度经营计划的制定、实施和调整将贯穿全年
- (七) 告别“瞎忙”的日子——年度经营计划
- (八) **案例分享:XX 集团公司 2024 年度经营目标分解**

二、柳暗花明——年度经营计划管理五大新思维

- (一) 用 15 个月的时间完成 12 个月的经营计划
- (二) 年度计划一定要量化和分解
- (三) 知己知彼，百战不殆
- (四) 利用战略地图进行“纸上谈兵”

实操练习作业 2：制定您公司的 2024 年度经营计划

- (五) 战略运营系统

第三节 年度经营目标有效分解——分层分级分类

一、先有目标才有管理

五、年度经营目标分解——打造企业运营驾驶舱和体验表

- (一) 以目标为导向，确保员工“力出一孔”、“利出一孔”。
- (二) 年度经营目标管理现状
- (三) 目标来自哪里？
- (四) 目标的层次体系划分——上下对齐 左右拉通
- (五) 目标制定的方法——突破法与基础目标 8 大方法
- (六) 年度经营计划目标分解常见 6 大问题点
- (七) 年度目标制订与分解流程
- (八) 从年度经营计划目标分解四大审核
- (九) 年度经营计划分解工具：鱼骨法、价值树法、战略地图
- (十) 一张表干到底——年度经营计划目标分解

实操练习作业 3：年度经营目标分解

第四节 财务全面预算管理——紧盯经营成果

一、财务体系模型

- (一) 从核算到经营成果
- (二) 非财务人员的财务管理
- (三) 财务 KPI 体系模型

二、财务全面预算管理

- (一) 利润预算管理目标分解
- (二) 资金预算管理目标分解
- (三) 资产预算管理目标分解
- (四) 收入预算管理目标分解
- (五) 成本预算管理目标分解

- 1、 主营产品成本
- 2、 管理成本
- 3、 营销费用成本
- 4、 财务成本

三、财务经营分析

四、案例分享：财务全面预算管理

实操练习点评：各部门、各业务开展财务全面预算练习

第五节 年度经营计划执行激励——绩效管理

一、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

- (一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋
- (二) 绩效要拉开差距
- (三) 组织压力与个人驱动失衡

实操练习：对本公司的绩效管理进行诊断

- (四) 绩效管理的主要问题点
- (五) 机制的水分、激励失效
- (六) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (七) 绩效管理就是利润管理
- (八) 绩效管理体系十大思考问题点

二、战略性绩效管理激励系统实操

- (一) 绩效管理体系——1核2元5维
- (二) 绩效管理操作系统
- (三) KPI——基于职责，体现战略
- (四) 绩效考核主体
- (五) 考核方式
- (六) 考核指标设计
- (七) 分级分类分层实施考核
- (八) 建立 KPI 绩效指标库
- (九) **案例分享：二家企业 KPI 绩效指标库建设**

实操练习作业 6 : KPI 指标库建设

- (十) 考核指标目标权重的加分与减分项
- (十一) 考核等级系数应用从正面激励设计
- (十二) 绩效检查
- (十三) 绩效通报

三、绩效结果应用

- (一) 目标聚焦——确保员工“力出一孔”、“利出一孔”。
- (二) 绩效工资
- (三) 工资调整
- (四) 激励奖金
- (五) 评优评先
- (六) 人才培养
- (七) 岗位晋升
- (八) 任期管理

四、某公司人力资源管理咨询案例分享

第六节 年度经营目标有效执行——月度滚动执行

一、年度经营计划过程管控

- (一) 编制年度经营计划 3 种方式
- (二) 年度经营计划会议管理
- (三) 年度经营计划挂图作战的 5 种方法
- (四) 对于业务计划的执行效果将按月进行监控
- (五) 进度监控的表单管理和会议工具

二、年度经营分析

- (一) 年度绩效分析
- (二) 年度经营预算管理分析与经营分析
- (三) 年度经营计划重点项目分析
- (四) 年度经营对标分析
- (五) 年度经营财务分析
- (六) 年度经营重点领域分析
- (七) 年度经营重点保障举措纠偏分析

三、年度经营计划调整的三大原则

- (一) 每个季度末对年度计划进行回顾和调整

(二) 月度滚动计划的调整幅度