

年度经营计划制定与有效执行

落地实操班品牌课程大纲 3.0 版

【授课老师】 周洪超老师

【课程背景】

增长是王道，让方向大致正确、组织充满活力！企业要想长足发展，战略规划是原动力，年度经营计划则是战略落地抓手！

看 5 年想 3 年踏踏实实干 1 年

滚动推进年度经营计划目标

提升系统思想打造经营能力！

从终局看布局，以未来定义现在，从胜利走向胜利，“以终为始”的思考过程，站在后天看明天，才可能提出正确的战略问题；战略管理需要高层和中层之间以及中层之间达成共识，年度经营计划目标做到上下对齐，左右拉通，一张表干到底——打造企业运营驾驶舱和体验表！

如何制定科学、合理的战略规划，回答您企业“凭什么去赢得未来”？

如何发现战略机会点、认别市场价值转移趋势，设计战略实现关键路径？

如何确保员工“力出一孔”、“利出一孔”、目标聚焦？

如何建立以客户为中心、以目标为导向的年度运营管理体系？

如何激励以奋斗者为本，鼓励冲锋、多劳多得；粮食打得越多，奖金就拿得越多？

——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？

——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？

战略解码 BEM 六步法，明确战略方向及其运营定义，有效增长、卓越运营、引领行业成果=共识（研讨）+描述（地图）+衡量（KPI）+执行（PBC）

以终为始、跳出事务、聚焦目标；

长期逻辑、关联要素、算法驱动

价值创造、价值评价、价值分配

提升定位、下沉业务、赋能改进。

提升绩效管理对年度经营计划目标的落地与实现能力，拉通并带动从目标、计划、预算、绩效、重点工作的系统执行，通过月度经营计划会议滚动跟踪和通报，倒逼各项工作做精、做细、做严、做实，有效提升团队的执行力、推动各项工作的开展。

想要学习和解决这些问题，请走进《年度经营计划制定与有效执行》品牌实操课程！

【为什么战略解码与年度经营计划这么重要？】

▲战略发展规划是管全局、管根本、管方向、管长远的行动指引，从全局整体上破解发展难题、增强发展动力、厚植发展优势，实现企业的速度变化、结构优化、动力转换！

- ▲大赢靠战略、小赢靠运营、久赢靠管理，没有战略的管理是随机，没有战略的经营是投机。
- ▲方向大致正确、组织充满活力、激发员工动力，用战略驱动运营、用绩效管控结果。
- ▲先目标，才有管理，没有绩效，管理就会无效！

▲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-战术解码-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。

▲一张蓝图绘到底、一张年度目标表干到底——打造企业运营驾驶舱和体验表。

▲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。

▲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“要将看不见的经营意志传上来，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/月度经营计划会都是工作的“实打实”、数据的“硬碰硬”、问题的“打破砂锅问到底”、现实的逻辑与验证，能够使经营团队养成重视数据、重视逻辑、尊重目标的文化，而且要言必行、行必果，尊重计划的严肃性、执行的坚决性，养成良好的战斗作风。

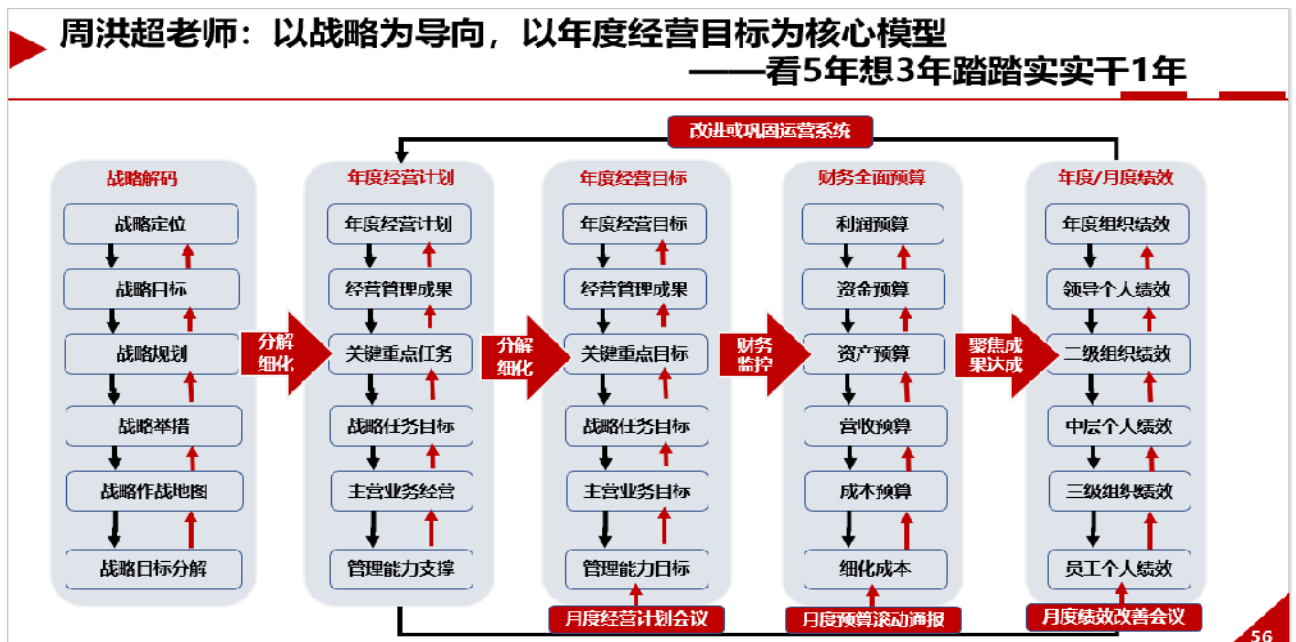
▲源于智立行咨询十年年度经营计划咨询实战的经验积累，打通背后的思考逻辑和连环工具系统，

▲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。

▲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；



【培训对象】

企业董事长、高层领导、各部门负责人 **董事长/总经理+各部门负责人 5+电脑 1台**

【课程时间】 3天2夜

【授课方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+小组讨论+实操作业练习+现场提问答疑

【学习收益】

1. 熟悉战略规划、战略解码的系统性理论模型和 3 种战略规划的方法，统一发展方向、统一高层思想理念与发展目标，提高团队凝聚力、激发事业热情；
2. 掌握年度经营计划制定、年度目标分解的 8 种方法和年度/月度经营计划过程管控，使年度目标上下对齐左右拉通，提升年度经营计划与管控能力；
3. 熟悉组织结构设计、职能分解、定岗定编定责等组织优化体系的相关工具和方法；
4. 熟悉用流程优化来解放管理、实现降本增效，提升企业内部运营效率；
5. 提升绩效管理对年度经营计划目标的落地与实现能力，拉通并带动从目标、计划、预算、绩效、重点工作的系统执行，通过滚动跟踪和通报，倒逼各项工作做精、做细、做严、做实，有效提升团队的执行力、推动各项工作的提升。

【落地实操成果】

1. 《三年战略规划》草案；
2. 《2023 年度经营计划》；
3. 《2023 年度经营计划目标分解》；
4. 《2023 年企业经营组织设计与调整结构图》；
5. 《2023 年关键组织职能、关键职位说明书》；
6. 《2023 年关键流程图总清单》
7. 《2023 年经营目标绩效考核指标库》
8. 《2023 年度经营责任状示范版本》与会议操作流程。

年度经营计划制定与有效执行 落地实操班课程大纲 3.0 版

序号	主题	核心内容	授课方式	落地实操成果
	准备阶段	1、1-2 高管+4-5 名中层管理者+1 台笔记本电脑+统一首装； 2、团队共创与列名； 3、各公司提前准备公司战略规划文件和 2023 年度经营计划、现有组织结构图、职位说明书、流程图、绩效管理等文件；		
1	明确战略	1、让梦想照进现实——年度经营计划从战略	讲授+小组	《战略规划梳

		<p>开始；</p> <p>2、基于企业战略发展的一般性思考</p> <p>3、战略分析与战略制定流程</p> <p>4、明确与宣导公司战略目标步骤与方法；</p> <p>5、分组实操研讨本公司战略规划目标</p>	<p>研讨+分组 辅导+点评+ 提问</p>	<p>理目标》</p>
2	年度经营计划制订	<p>1、年度经营计划体系模型</p> <p>2、年度经营计划的核心内容</p> <p>3、年度经营计划是企业日常运营的核心</p> <p>4、告诉“瞎忙”的日子——年度经营计划</p> <p>5、突破法与基础目标 6 大方法</p> <p>6、年度经营计划目标分解常见六大问题点</p> <p>7、分组实操研讨本公司的年度经营计划任务</p>	<p>讲授+小组研 讨+点评</p>	<p>《2023 年度经 营计划》</p>
3	年度经营计划战略地图	<p>1、年度经营计划战略地图案例分享；</p> <p>2、分组实操绘制《2023 年度经营战略地图》</p>	<p>小组研讨+ 分组辅导+ 点评</p>	<p>《2023 年度经 营计划战略地 图》</p>
4	年度经营计划目标分解	<p>1、编制年度经营计划 3 种方式</p> <p>2、年度目标制订与分解流程</p> <p>3、如何检查目标分解是否合理</p> <p>4、从年度经营计划目标分解四大审核</p> <p>5、年度经营计划分解工具：鱼骨法、价值树法、战略地图</p> <p>6、经营预算、营销计划与年度经营计划</p> <p>7、分组实操：年度经营计划制定与目标分解</p>	<p>讲授+小组 研讨+分组 辅导+点评</p>	<p>《2023 年度经 营目标分解一览 表》</p>
5	年度经营计划过程滚动管控	<p>1、编制年度经营计划 3 种方式</p> <p>2、年度经营计划会议管理</p> <p>3、年度经营计划挂图作战的 5 种方法</p> <p>4、对于业务计划的执行效果将按月进行监控</p> <p>5、进度监控的表单管理和会议工具进度监控的表单管理和会议工具</p> <p>6、年度经营计划调整的三大原则</p> <p>7、每个季度末对年度计划进行回顾和调整</p> <p>8、分组实操：年度经营计划甘特图挂图作战与月度经营分析会议操作流程</p>	<p>讲授+小组 研讨+分组 辅导+点评</p>	<p>《年度经营计划 甘特图》 《月度经营分析 会议流程》</p>
6	执行平台——组织运营管控	<p>1、战略决定组织，年度计划影响组织变革</p> <p>2、组织优化思路与设计流程框架</p> <p>3、从金字塔到扁平化</p> <p>4、组织管控模式设计思路</p> <p>5、组织设计八大基本原则</p> <p>6、部门设置的 6 种类</p> <p>7、分组实操：研讨公司组织优化设计方案</p>	<p>讲授+小组 研讨+分组 辅导+点评</p>	<p>《2023 年度组 织优化结构图方 案》</p>
7	职能优化	<p>1、职能优化</p>	<p>讲授+小组</p>	<p>《关键职能优化</p>

		<ul style="list-style-type: none"> 2、 职能设计 3、 基本职能 4、 关键职能 5、 职能分解 6、 职能优化 7、 部门职能梳理 8、 分组实操：针对本公司本部门开展职能优化 	<p>研讨+分组 辅导+点评</p>	<p>清单》</p>
8	流程驱动	<ul style="list-style-type: none"> 1、 从职能驱动到流程驱动 2、 现代企业面临着如何适应 3C 的问题 3、 流程优化基于客户的视角出发思考 4、 客户的角度审视自己 5、 关注客户的需求和满意 6、 企业战略与运营流程系统的关系 7、 流程优化的 4 大要素； 8、 案例分享：某公司流程优化管理咨询项目 	<p>讲授+提问</p>	<p>《流程示范图表》</p>
9	年度绩效考评管理	<ul style="list-style-type: none"> 1、 薪酬=心愁 2、 年度奖金分配、年度分红办法； 3、 年度薪酬调整策略 4、 薪酬优化方案分享 5、 战略绩效指标设定 6、 战略考核指标的权重设计 7、 绩效考核指标标准 8、 绩效管理考核系数设计 9、 绩效检查与绩效辅导 10、 年度绩效考评与绩效述职会议组织 11、 总经理如何对副总经理、总监进行层级考核？ 	<p>讲授+案例 分享+小组 研讨+分组 辅导+点评</p>	<p>《2023 年战略地图绩效指标》 《绩效考核与述职会议流程》</p>