

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”？

如何在外界环境不确定下，企业在战略层面上做到不放过、不错过、不犯错？

如何发现战略机会点、识别市场价值转移趋势，设计战略实现关键路径？

如何在战略诊断、战略分析、战略制定、战略 KPI 作战地图、战略执行五大阶段的形成战略管理闭环？

如何绘制关注结果与系统构建从胜利走向胜利的作战地图，形成结构清晰、路径明确的作战地图，使战略规划高大上转化成为立体化、可视化、表单化、易懂易宣传的方向性管理工具？

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？

——为什么战略路径存在导向迷茫、层次结构错层缺位、战略举措差错软弱、战略目标仅限数字化分解？

——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？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？

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、推动各项工作的提升。

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。

▲先描准，后开枪，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战略解码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，

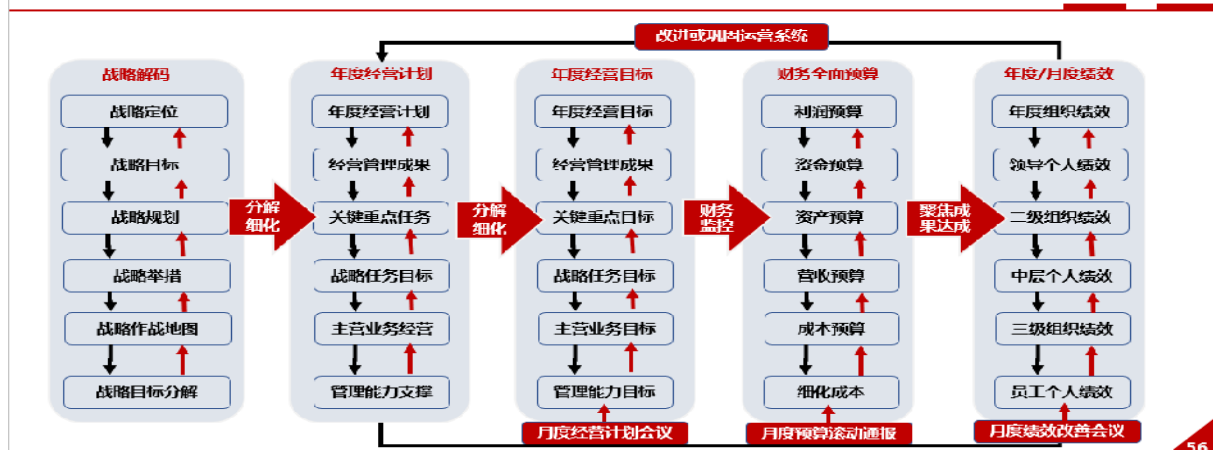
▲年度经营计划以目标为导向有效企业运营效率，改进运营流程。

▲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；

**周洪超老师：以战略为导向，以年度经营目标为核心模型
——看5年想3年踏踏实实干1年**



【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】2 天

【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、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。

年度经营计划制定与有效执行品牌课程大纲

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、战略解码——看 5 年想 3 年踏踏实实干 1 年

- (一) 战略引导，紧盯目标
- (二) 上接战略、下启业务
- (三) 战略解码作战地图 5 步法
- (四) 以战略为导向，以年度经营目标为核心思维模型
- (五) 从终局看布局，以未来定义现在
- (六) 嘴巴重视、心理抵触——没有战略思维的表现
- (七) 战略规划管理系统 8 大问题——没有战略共识

二、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) 战略规划管理思维模型图

(四) “十四五”战略规划实战咨询案例分享

- (五) 战略规划 5 看 3 定
- (六) 明确与宣导公司战略规划步骤与方法

(七) 案例分享：某集团公司战略解码案例

- (八) 上接战略 下接绩效——企业顶层运营管理系统
- (九) 方向大致正确、组织充满活力、激发员工动力
- (十) 用战略驱动运营、用绩效管控结果
- (十一) 战略转型——从胜利走向胜利

实操练习作业 1：用一句话写出您公司的战略发展构想

- (十二) 没有战略的管理是随机，没有战略的经营是投机

三、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

四、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

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

(十一) 战略解码微咨询工作坊研讨会主要优势

六、一张目标表干到底——年度经营计划过程管控

(一) 编制年度经营计划的 3 种方式

(二) 年度经营计划挂图作战：上墙、上屏、上会、入脑、入心

(三) 年度/月度经营计划会议管理

(四) 滚动推进年度经营计划目标

(五) 提升系统思想打造经营能力

(六) 提升企业增值水平，提升企业增值能力

第二节 年度经营计划执行平台——组织运营管控

一、组织能力决定年度经营计划目标的达成能力

(一) 企业组织管理常见的 5 大类问题

(二) 解决之道——组织设计与职能分工

(三) 激励之道——要我做转变到我应做、我要做

(四) 激励策略——法治与情理

(五) 组织一乱，管理遭难，组织不牢，地动山摇

实操练习：请对 XX 公司组织结构开展诊断分析

(六) 需开展组织设计或优化的 9 种情形

二、组织优化思路与设计流程框架

(一) 组织优化初期 3 大背景

(二) 组织优化中期 2 大因素与八大原则

(三) 组织优化后期 2 大环境

(四) 关注结果，系统构建

(五) 组织结构优管理咨询案例分享

(六) 从分权到集权——合理分配权限

(七) 职位优化（三定）实现方式模型

三、职能优化

(一) 部门设置的 6 种类型

(二) 职能设计

(三) 部门职能梳理

1. 职能缺失

2. 职能交叉

3. 职能重叠

4. 职能弱化

实操练习作业 4：针对本公司本部门开展职能优化

四、定岗定编定责的方法

五、职位说明书编写实操案例分享

第三节 年度经营计划执行跑道——流程驱动

一、从职能驱动到流程驱动

- (一) 现代企业面临着如何适应 3C 的问题
- (二) 关注客户的需求和满意
- (三) 公司三件大事与企业对应的运作流流程
- (四) 流程优化与管理的 6 大核心问题

实操作业练习 5、在您公司存在哪些流程问题？

- (五) 杜绝烟囱林立，四处冒烟
- (六) 流程绩效的三大误区

二、流程激励之道——怎么正确地做事

- (一) 常见组织中存在流程优化病症分析
- (二) 解决之道——流程设计与优化激励
- (三) 激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞：

三、用流程系统来解放管理

- (一) 业务流程至少包括以下要素
- (二) 从职能驱动到流程驱动
- (三) 从流程优化到降本增效
- (四) 系统性从端到端的价值链方面对流程总体规划
- (五) 流程承载业务，业务在流程上跑
- (六) 流程优化的基本原则
- (七) 优化流程的基本方法
- (八) 优化流程必须思考的九大问题
- (九) 流程优化的步骤
- (十) 流程图必须具有系统性、针对性、可操作性！

案例分享：XXX 集团流程优化管理咨询项目案例分享

第四节 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