

战略规划与年度经营目标实操课程大纲

【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、推动各项工作的提升。

【为什么战略规划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。

【培训对象】

企业董事长、高层领导、各部门负责人

【课程时间】2天

【授课方式】

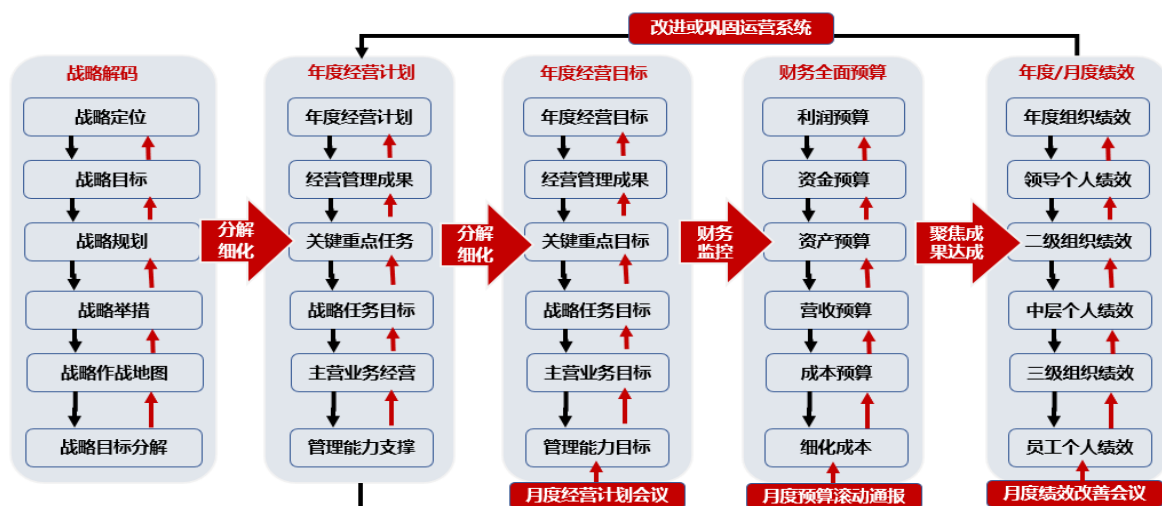
问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【培训效果】

1. 充分战略解码的价值和深远意义；
2. 熟悉战略作战地图的理论思想、分析和方法；
3. 提升战略管控的能力。

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



战略规划与年度经营目标实操课程大纲

第一节 战略解码

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、战略构想

- (一) 企业愿景与使命
- (二) **主要领导者对战略发展构想**
- (三) 战略选择与确定

四、战略解码

- (一) 战略发展定位
- (二) 战略发展目标
- (三) 战略发展规划
- (四) 战略发展举措
- (五) 战略作战地战
- (六) 战略目标分解

(七) 某装备制造型战略发展规划案例分享

实操练习：制定本公司的战略解码

五、战略落地——对准战略规划作落地执行

- (一) 业务战略发展规划
- (二) 职能战略发展规划
- (三) 年度经营计划
- (四) 年度目标分解
- (五) 企业文化保障
- (六) 组织发展保障
- (七) 人才激励保障
- (八) 流程优化保障
- (九) 年度绩效保障

第二节 年度经营计划目标制定

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、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

三、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

四、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

第三节 年度经营分析

一、一张目标表干到底——年度经营计划过程管控

(七) 编制年度经营计划 3 种方式

1. 滚动计划法
2. PDCA 循环法
3. 综合平衡法

- (八) 年度经营计划挂图作战的 5 种方法
- (九) 对于业务计划的执行效果将按月进行监控
- (十) 进度监控的表单管理和会议工具

二、年度经营分析与风险管控

- (一) 年度经营计划调整的三大原则
- (二) 每个季度末对年度计划进行回顾和调整
- (三) 月度滚动计划的调整幅度
- (四) 企业风险管控活动要求

三、年度经营分析会议

- (一) 年度经营分析会前准备
- (二) 年度经营分析会议流程设计
- (三) 年度经营分析会议召开
- (四) 年度经营分析会议主持

- (五) 年度经营分析会议成果宣导
- (六) 月度经营分析会议滚动召开程序
- (七) 年度经营分析会议注重事项

四、年度经营分析

- (一) 年度目标实现要靠绩效管理
- (二) 年度绩效分析
- (三) 年度绩效考评与结果运用
- (四) 年度经营预算管理分析与经营分析
- (五) 年度经营计划重点项目分析
- (六) 年度经营对标分析
- (七) 年度经营财务分析
- (八) 年度经营重点领域分析
- (九) 年度经营计划关键人才分析
- (十) 年度经营重点保障举措纠偏分析