

战略解码与年度经营计划实操课程大纲

【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。

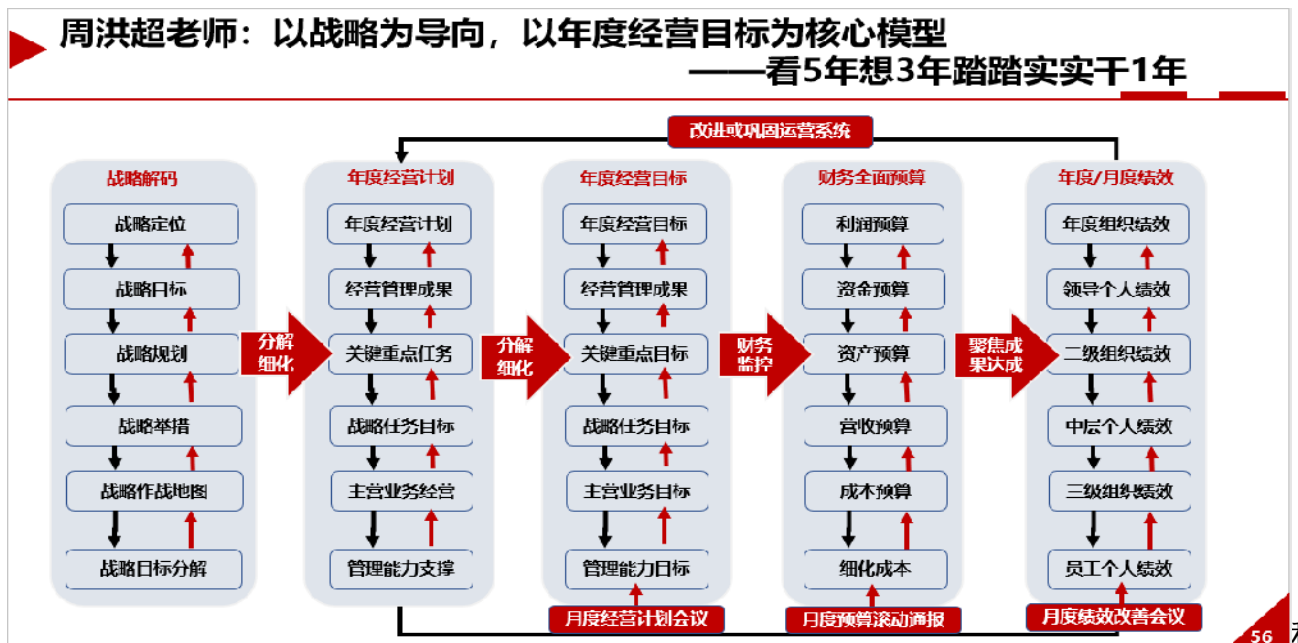
▲制定一份年度经营计划的过程，也是系统解决企业问题的最佳过程。其目的是“要将看不见的经营意志传上来，通过战略、战术、战斗的活动落实到各部门、员工的每一天行动中去”。

▲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。



【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。

战略解码与年度经营计划实操课程大纲

第一节 战略解码

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、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 绘制 KPI 战略作战地图

一、关于 KPI 体系问题的探讨

(一) 如何衡量公司战略发展的实现？

(二) 公司考核指标产生的源头是什么？

(三) 怎么样通过 KPI 来体现公司的价值作用？

(四) 如何通过 KPI 牵引推动各项工作？

(五) 如何有效监控及评价各部门的工作？

二、目标管理体系

- (一)战略规划目标
- (二) 年度经营计划目标
- (三)季度/月度目标
- (四) 绘制 KPI 结构图

实操练习：绘制本部门/本单位的 KPI 结构图

三、指标值实战设计技巧

- (一) 设定目标时常犯的四点错误
- (二) 目标设定必须符合 SMART 原则
- (三)确定 KPI 目标值的 3 种方法

研讨：基于各部门的职能定位与发展目标的思考？

五、KPI 体系构建思维

- (一) BSC 平衡记分卡；
- (二) 投入产生；
- (三)效益效能；
- (四) 战略定位；

六、基于 BSC 平衡记分卡的战略地图绘制

- (一) 平衡记分卡——三大平衡；
- (二) 财务维度；
- (三)客户维度；
- (四)内部运营维度；
- (五) 学习与成长维度

现场实操练习与点评：分组开展用 KPI 绘制本公司的战略地图

- (六) 战略地图关键任务分解。

第三节 年度经营计划目标制定

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 3：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

- (十一) 战略解码微咨询工作坊研讨会主要优势

第四节 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

(一) 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

- (二) 年度经营计划挂图作战的 5 种方法
- (三) 对于业务计划的执行效果将按月进行监控
- (四) 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