
《企业年度经营计划制定》课程大纲

【课程背景】

清晰、科学的战略规划，细致、可行的年度经营计划，是企业从战略到执行、建立核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。

但俗话说：战略是个框，啥都往里装。每当您看到“战略”二字的时候，脑海里是否还是一个模糊、抽象的概念？企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？如何让年度经营计划不再成为集团公司和分子公司讨价还价、对赌博弈的工具？作为集团公司，当您看到怎样的年度经营计划才会觉得高枕无忧、一切尽在掌控？

年度计划每个公司都在做，如何制度好企业的经营计划，落实好各部门的年度计划就显得尤为重要，很多公司都在搞全面预算管理，部门花钱不管多少都要找老总审批，这样让计划变得没有效率和效果，也浪费管理时间及成本。为规范经营计划的编制，保证经营计划及预算管理工作的有机统一和顺利进行，充分发挥经营计划在公司生产经营工作及预算管理中的统筹作用，企业的计划需要管理。

当前，许多企业的经营计划与预算管理的问题：很多企业经营计划与预算管理脱节，计划赶不上变化，干脆就不要计划或者“跟着感觉走”、一边计划一边实施一边修改？年度计划的制定大部分是在进行指标的分解和分配，凭经验、拍脑袋、感性随意，年度经营计划成了讨价还价的指标分配计划？年度经营计划往往与企业战略发展脱节，年度目标的实现往往与日常具体工作脱节，年度经营计划往往与年度预算计划脱节，年度计划成了摆设，有计划跟没计划差不多？计划的内容不是太过空泛，就是太过细节，对年度关键问题的判断缺乏有效方法，对年度经营策略的生成缺乏科学的推演逻辑，计划在手却无从监控？年度计划制定完毕，往往束之高阁，目标放一边，工作照旧干，计划的制定与计划的执行往往两张皮？

【课程对象】

- 1、各类企业主办会计、会计主管、财务经理、财务总监、投资总监、运营总监、总会计师、财务副总裁；
- 2、各类企业董事长、总经理等企业中层管理人员；

【课程特点】

- 1、案例研讨与实操训练、咨询式培训相结合。
- 2、应用性强，落地快，可直接用于企业实际。
- 3、内容通俗易懂，课程注重实效，低调务实。

【课程训练模块】

【1】商业模式设计与战略规划制定：

- 1、企业顶层设计：盈利模式与项目布局
- 2、商业模式设计：

分支行的计划财务部（或支行的资产负债管理岗）应当成为计划集中管理的主管部门

3、金融视角下的企业三大盈利模式设计

- (1) 产品利润：差价跨界、大数据
- (2) 资本利润：价值系统
- (3) 金融利润：资金池盈利

4、三项资本战略布局

- (1) 公司战略如何定位，什么是战略规划
- (2) 生存项目布局
- (3) 孵化项目布局
- (4) 资本项目布局
- (5) 子公司战略策略：

子公司是否在内部传达自身在集团战略中的定位且激发人员主动性
构建银行分支行经营计划管理体系的若干思考

(6) 案例分析

5、企业战略规划制订

- (1) 如何制订公司战略规划
- (2) 战略规划三层次：事业战略、竞争战略、职能战略
- (3) 使命、愿景、理念、目标与战略的关系

(4) 战略规划案例分析和战略规划实施步骤分析

6、集团战略分解策略：

- (1) 战略目标、战略审计与战略绩效分解工具
是否有效分解目标？成果目标和过程目标是否完备
- (2) 战略解码的作用、价值、原则、层次、障碍
- (3) 战略目标目标分解策略

(4) 集团战略与业务板块战略的关系：子公司目标是否有质量且有效支持集团目标

(5) 集团战略目标传达：是否清晰且传达给子公司

(6) 集团商业模式创新、战略规划与资本模式成功案例解析

7、公司互联网金融业务实操演练：资产业务大数据与商业模式设计

8、建立量化模型，有效分解计划指标

在营销部门的指标分解上，综合其人员、客户、区域特征、历史情况、业务派生和专业化分工等相关因素，并使之量化，从而逐步建立各经营单位的实力评价体系；

而在网点发展指标分解上，则可以综合考虑网点的开业年限、功能定位、客户经理配备、业务规模和历史

增长等因素，并逐一量化，建立网点发展指标分解的科学性可以有效的激发营销单位的业务拓展潜力，同时也关系到后续考核工作的公平性，因此，指标分解模型的建立必须不断改进，逐年完善。

【2】年度经营计划制定：

1、年度经营计划问题解析：

商业逻辑与产业思维

构建银行分支行经营计划管理体系的必要性分析

2、有效制定年度经营计划的流程、年度经营计划的基本框架模版

3、年度经营计划的制定步骤与分工

4、年度经营计划制定的方法（目的与手段的关系）

5、年度整体经营目标制定：

梳理与分解战略——确定经营计划制定的起点：

沿职能分解发展战略

制定年度经营目标

6、业务策略与目标的制定

如何制定目标

确定部门目标及关键行动、制定企业经营计划、部门业务计划的工具学习（重点讲解）

如何判别目标的合理性

组织定位：组织对目标是否起到支持作用

一级目标与二级目标的关联性

目标的类别

数量、质量目标

收入、利润、成本、费用目标

结果、过程目标

7、职能目标与计划的制定、制定年度经营策略、后端经营计划的制定：

✓ 企业经营计划、部门业务计划的来源：市场管理流程

扫描市场、细分市场、组合分析、部门企业经营计划

部门业务计划和产品企业经营计划、部门业务计划的区别

✓ 公司制定的企业经营计划、部门业务计划

制定后端业务计划（如研发、采购、工程等）

制定后端辅助职能计划（如人力、财务等）

8、计划指标管理：

前端经营计划的制定：

构建银行分支行经营计划管理体系的具体方法

目标的估算 - ADP 模型；

市场策略与企业现状分析：

态度问题分析、

渠道问题分析、

性价比问题分析、

资源分析与关键问题总结；

把握经济脉搏，科学确定

明确职责分工，强化计划集中管理银行分为公金、个金、外汇、信用卡、电子银行等各个业务条线，各条线管理部门都会制定条线业务的年度发展规划

整体目标

9、年度经营计划评价

10、企业经营计划管理

11、公司互联网金融业务实操演练：

(1)互金行业商业模式设计

(2)中联创投战略梳理设计与优化（同业案例分析）：资产业务、抱财网；商业路径研讨

【3】年度经营计划实施：

1、年度经营目标管理与评估

企业经营计划、部门业务计划（评审修正企业经营计划、部门业务计划）（红色部分重点讲解）

企业经营计划、部门业务计划的跟踪与执行（重点讲解）

2、年度经营目标的过程改进

目标达成

绩效评估

绩效改进面谈与后续追踪

辅导员工个人绩效发展

绩效改善

3、公司互联网金融业务实操演练

(1)互金行业月度经营计划与季度经营计划的改进、调整

(2)中联创投经营

4、优化激励措施，实施银行计划考核评价

(1)岗位和工作要求差异，采用不同的指标考核挂钩比例。

营销单位负责人的考核应与计划指标完成情况紧密挂钩，以督促基层管理者强化层级管理，确保计划目标的有效落实；

客户经理的考核，则采用个人业务贡献度考核为主、团队指标挂钩考核为辅的方式，以处理好客户经理个人业务拓展和团队目标实现的平衡管理；

对网点的指标考核：与网点营销理念的形、软硬件条件的配备、经营模式的转变等各项工作共同推进，逐步加大网点与计划发展指标的挂钩力度，循序渐进，分步骤实现网点从操作终端向营销终端的转型。

(2)应根据指标项目的不同难度和要求，区分评分、加分、扣分项，进行考核。

对存、贷款、中间业务等核心业务指标，应纳入评分项，明确考核要求；

对年度新增的指标项目或部分联动转介业务，可以采用加分项，鼓励业务推进；

对不良贷款等质量指标则可设定为扣分项。

计划执行策略（同业案例分析）：分析与执行标准设计

【4】年度经营计划与预算管理：

1、商业模式、战略规划与年度经营计划

2、基于企业战略的数据管理

3、基于战略的年度经营计划与预算管理理念

4、全面预算的流程、经营计划与绩效管理的对接与融合

5、经营计划与财务预算的对接

6、案例分析与反思

(1)应加强计划目标进度的跟踪和考核，确保计划有序、均衡发展。

(2)对计划进度的考核可以采用按季的方式（数据统计等基础工作比较成熟的分支行可以按月），从而加强计划的进度控制，同时对各指标项目

的评分应设定适度的封顶比例，以鼓励营销单位各项指标能均衡、科学发展，避免指标“一枝独秀”。

7、搭建信息平台，落实计划跟踪反馈

搭建相关的信息反馈平台，以帮助各级经营者和一线人员及时、准确地了解计划完成情况。

通过分步骤推进数据集中管理，更好地明确数据统计的职责、口径、流程、时间节点等，并逐步建立业务数据和指标考核结果的反馈机制，形成按日、月、季、年的完整的经营报告体系，做到按“日”及时报告，按“月”汇总

分析，按“季”综合回顾，按“年”全面总结；

建立营销协调会、经营分析会等定期会议沟通机制，及时、全面地汇报经营计划的完成情况，集思广益，梳理下一阶段计划推进工作的重点和措施。

8、紧贴业务发展，推进计划动态调整

经营计划目标的制定以年度为一个周期，年度内计划目标不宜随意调整，否则可能威胁到指标下达的严肃性。

商业银行面临着日益复杂多变的市场环境，任何宏观经济、调控政策、同行策略的重要变动都可能对年度目标的完成产生较大的影响，因此，在这些特定背景下，分支行应因时制宜，对计划目标实施动态调整。

对计划的调整，实践中包括三种方式：一是调整目标，二是调整进度，三是调整资源配置，分支行应根据市场和自身的实际情况，采用行之有效的计划调整方式。

【5】组织计划管理文化与执行：

- 1、组织设计与运行效率
- 2、大财务管理与人力资源管控
- 3、企业内部控制与经营计划管理
- 4、基于战略系统的文化打造
- 5、企业经营计划管理文化落地策略

【主讲导师】

许志勇博士：