



## 五大工具让战略落地

——基于战略的年度经营计划制定

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 五大工具让战略落地——基于战略的年度经营计划制定

**【课程背景】**

制订年度经营计划是每个企业都必须要做一件重要的工作，在制定年度经营计划时，常常存在以下问题：很多计划有名无实，不能解决经营的实际问题；制定年度经营计划时往往“拍脑袋”，靠经验不靠科学；经营计划中对风险的考虑不全面，导致执行中遇阻；企业目标只是机械分解，缺乏科学的目标分解方法……

以往，企业通过培训来学习年度经营计划的制定方法，但实际效果却不尽如人意，学员在课堂中看似掌握了相关方法，但在课后操作上，却经常不知道如何进行。

《五大工具让战略落地——基于战略的年度经营计划制定》课程是专门针

对各级管理人员而设计研发的实操性课程，不仅系统的讲解战略制定、分解、行动方案、计划制定与管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、实操演练等方式，使学员在课堂上就能学以致用，制定出相关的年度经营计划。

本课程主要特点如下：

- 1、 是经历过近百次以上企业内训的精品实操课程；
- 2、 是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；
- 3、 运用团队体验和行动学习的方式，使参训学员现场掌握知识，学以致用；
- 4、 本课程学员接受度、参与度极高，有效提升学员达成目标的主动性。
- 5、 课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标的管理理念，实战经验丰富。

### **【课程收益】**

- 掌握年度经营计划的分类和作用
- 掌握战略规划的相关工具
- 掌握年度经营计划的制定流程
- 能够制定出符合企业战略的经营计划

### **【课程对象】**企业中、高级管理人员

**【课程时长】** 2天，6小时/天

## 【课程大纲】

### 第一单元：战略管理的本质与内涵

- 小组讨论：战略 VS 战术
- 小组讨论：是什么在影响战略的实现？
- 工具一：战略达成五因素模型
- 各级组织在战略达成中的使命与工作核心

决策层的工作核心

管理层的工作核心

执行层的工作核心

- 战略管理的基本流程

战略制定

战略分解

战略推进

战略控制

### 第二单元：年度经营计划的设计

- 战略制定要考虑的三大因素
- 经营计划制定的基本前提
- 小组讨论：战略分解与经营计划的终点是什么？
- 年度经营规划制定的基本流程
- 工具二：战略分解的 OGSMA 法
- O:长期目的的描述方法
- G:短期目标的描述方法

目标分解的四大维度

财务指标是通过非财务指标实现的

现场演练：运用 BSC 平衡记分卡分解目标

- S:实施策略的描述方法

业务策略：我们怎样赢得竞争优势？

组织策略：我们如何配置能力资源以推行业务策略？

现场演练：根据短期目标制定实施策略

- M:测量标准的描述方法

测量标准中的两大要素：指标+责任部门

现场演练：为实施策略制定测量标准

- A:行动方案的描述方法

行动方案：由上而下 VS 由下而上

工具三：团队共创法

由下而上的力量

现场演练：运用团队共创法制定行动方案

### 第三单元：年度经营计划的制定

- 年度经营计划的五大核心要素

- 工作进度

工作控制的最小时间节点

工作进度控制的策略与方法

- 阶段目标

工作进度+阶段目标=里程碑

案例研讨：某企业的工作控制方法

- 人力资源

人力资源管理系统的基本构成

价值创造系统

价值评价系统

价值分配系统

案例研讨：某企业的人力资源管理体系

- 资源预算

案例研讨：没花出去的 300 万

全面预算管理与企业经营计划

- 风险预案

组织常见的五大风险

风险预案的级别

现场演练：设计某项工作的风险预案

- 工具四：一页纸计划管理表
- 现场演练：一页纸计划管理表演练

#### 第四单元：年度经营计划的审核

- 年度经营计划审核的五大内容
- 提问引发思考，告知引起争辩
- 工具五：城镇会议
- 现场演练：运用城镇会议审核年度经营计划
- 课程回顾与总结