

企业如何制订年度商业计划书与落地执行

课程背景：

就凭着彻底执行 **PDCA** 这四个字，日本从一个二战结束的残破国家，以惊人的速度在三十年的时间里，几乎已经成为全世界最强大的汽车制造国家之一；他们在管理上的精髓是什么？全日本第二大的便利连锁店-全家便利，在每一个月的月会上，所有的主管就只要详细，深入，而具体的报告他工作里的这四个管理动作就行，其他的是废话，领导不想听；而 **PDCA** 这四个英文字的第一字 **P**，就是 **Planning**，计划。

在与上千家国内企业工作接触的过程中，我惊讶的发现，超过 **95%** 以上的企业根本不知道什么是计划的功能，也不知道计划在管理上扮演着什么样的功能与角色，甚至天真的误以为计划不过就是一些文字游戏。企业在原始发展的过程当中，在开始的阶段，大多数是凭借着“领导”或“老板”个人在产业的丰富人脉关系以及大量体力，心力的高度集中式管理而建立事业基础，但是在随后的发展步调里，讲究的则是企业内外部整体的人力，物力，财力所有资源的整合运用；而这样的管理结构就必须完全依靠健全完整的计划。

领导们都希望下属能够主动积极的做事，但是，当我们思考一下，您便会发现，假如企业没有一份完整的计划，或者，假如下属不知道领导的计划，那，下属如何“主动积极”的做事呢？

如果企业没有具备完善的工作计划，是不是就代表：

- ◆ 没有前进的方向，
- ◆ 没有指挥的根据，
- ◆ 没有检讨进展的依据。。。
- ◆ 没有对未来可靠的预估。。。
- ◆ 没有评估效果，赏罚分明的标准。。。

总而言之，没有计划，就是主管层没有负责任的思考！假如企业的主管层不具备对工作负责任的思考，那公司又如何期待他会有所成长？个人不能成长，公司又如何成长？这也就是为什么许多企业面对市场不断的做大，管理却无法健康的跟随支撑，永远在感受到人才不足的威胁的原因。

基于这个来自工作中的体认与需求的存在，我个人就过去在世界级企业工作的一点小小知识与经验，制定这样一个完全满足企业实战，实际演练的研讨课程，在课程进行过程中，组织企业里各部门领导，集中 **2-3** 天时间，从上到下，制定 **2020** 年度公司商业计划书；希望能带给企业最大限度的帮助，作为企业在一个年度比别人快，比别人早的开始。

请容许我提醒大家一件事，国际先进企业在每年的十月便已经开始进行下一个年度的商业计划书，最慢在十一月便必须呈送董事会通过。请问，您的公司面对新的 **2020** 年，已经开始制定年度商业计划书了吗？

课程目标：

- ☑ 以数字管理为主轴，制订 **2020** 年具体商业计划书
- ☑ 检讨，诊断，分析产业竞争形势与 **2018**，**2019** 年运营成效，对症下药，把握机会
- ☑ 整合全公司各部门行动与计划，形成稳固工作互动框架，架构部门合作的基础
- ☑ 培训各层领导制定计划技巧
- ☑ 提升团队合作经验与士气

培训对象

- 企业老板/董事长/总经理
 - 企业规划/战略规划负责人
 - 人力资源经理/总监/VP
-

课程大纲：

壹． 为什么需要做年度商业计划？

- A. 计划，在管理上的功能
- B. 跳跃性思考？
- C. 从领导力的角度看计划
- D. 战略管理五大步骤里的“计划”

贰． 第一个动作：企业究竟想做什么？成就什么？远景与使命——中，长期

战略规划

A. 何谓企业的使命？

案例：麦当劳，英特尔，微软如何界定自己的使命？

B. 愿景，战略，和计划在时间序列上的区别

案例：国际企业如何制订自己的愿景？

参． 第二个动作：如何正确的制定年度事业目标？

- A. 战略计划思考的四个核心动作
- B. 企业目标与企业文化
- C. 制订计划需要思考的五项资源
- D. 计划必须建立在事实与数字的基础

四． 从总体目标到部门目标的设立

伍． 怎样确定一个好目标？可行的？正确的？

- A. 多重目标必须严肃面对的两大挑战
 - 1) Priority
 - 2) Focus
- B. 制订计划必须思考的要点
- C. 制订计划的基本技巧
- D. 一个好计划的八大结构

六． 第三个动作：战略思维的两大模块分析 SWOT

- A. 外部分析 OT：竞争者，市场，客户，政策与产业分析
- B. 内部分析 SW：质量，产能，财务，技术，研发，营销，物流，团队与人才
- C. 2018年，2019年，成功与失败的学习——重点在数字
- D. 文字说明，还是图表分析？

七． 企业的核心业务复盘——销售团队的8个P

八． 第四个动作：制订战略

- A. 战略的本质：哈佛大学商学院长波特教授的引导方向；往哪儿思考？
 - 1) 竞争战略

2) 正确的目标

3) 定位

4) 设限

B. 八大战略思维体系

1) SWOT 的运用

2) BPM (Boston Product Matrix)

3) PLC (Product Life Cycle)

4) 通用电气的产业矩阵

5) 长尾理论

6) 差异化

7) Platform 平台观念的运用

8) KSF

C. 2020年各部门相对应经营管理策略的制定

1) --- 产品

2) --- 价格

3) --- 渠道

4) --- 广告与促销

5) --- 组织

6) --- 财务与现金流量

7) --- 生产

8) --- 研发

9) --- 公关

10)--- 物流与仓储

九. 第五个动作：制订各部门具体而详细的行动计划

壹零. 第六个动作：人员与组织规划

壹壹. 第七个动作：财务战略规划 —— 成本与预算

Costing/Budgeting

壹贰. 第八个动作：整体时间总表(Master Calendar)

A. 预算管理

1) 生产预算

2) 营销预算 A&P

3) 管理费用 S,G&A

B. 预估损益表 (Projected P&L)

C. 现金流量表

D. 每月追踪，控制，改善

壹参. 建议与挑战

壹四. 2020年度商业计划提报会议

A. 可以更好吗？最差的结果是什么？

B. 修改

C. 再修改？

壹伍 . 总经理送交董事会批准，执行

壹六 . 企业做好了一份厚厚的年度商业计划书之后，很好看，也很壮观，然后交给团队和下属去执行，它就会自然实现目标了？年度商业计划能够落地执行最关键的安全阀门是什么？--- 目标管理制度

壹七 . 企业执行目标管理最常发生的问题在哪里？

- A. 那是领导自己的目标?没有压力，就没有动力？
- B. 讨价还价,目标管理变成了数字游戏
- C. 目标没有细化到每一个员工
- D. 没有具体的赏罚行动,包括薪资,奖金,与职位升迁;也就是未与人力资源策略紧密挂钩
- E. 不明白过程与结果的关系

讨论题：在管理上，您认为结果与目标，哪一个比较重要？

十八. 订定好目标的五大原则：SMART 原则

讨论题：如果我们将不可衡量的工作目标放进目标管理的范围里，在管理上，将可能导致什么结果？

- A. 目标管理的利达特征
- B. 订定目标的七大步奏
- C. 如何与上司，与下属订定目标？

十九. 你给了下属什么目标？

讨论题：考上北大，清华的学生，他们的音乐水平高不高？为什么？

讨论题：姚明退休后，一定是好教练吗？为什么？如果您在工作上表现的非常优秀，您认为您应该升官发财吗？

- A. 工具：目标管理表格
- B. 一个现代化管理者必须具备的三大工作领域目标
- C. 全方位绩效评估的模式
- D. 成功的目标管理最根本的工作是什么？

案例：如果在绩效评估的过程中，部门主管做好人，让大家的分数都很高，怎么办？

二十. 企业如何建立目标管理制度

- 制定工作目标与工作成效评估表
- 管理层对被评估员工具体工作行为观察描述表
- 管理层人力资源发展评估与员工反馈表

- A. 长程，中程，短程目标在日常工作管理的运用
 - B. 目标管理的角色扮演和管理团队的组成
 - C. 企业采用目标管理制度会遭遇到哪些阻碍？
-

课程建议与要求：参与培训人员与必须准备的资料 and 工具：

☆ **人员：**含总经理，各部门总监，部门经理，销售团队需包含各地区负责人，参与人员须具备基本电脑使用能力，特别是 Excel 与 Power Point，必要时由内勤或助理人员协助

☆ **资料**：全公司，各部门 2018，2019 详实数字资料，包含各月，各产品，各渠道

☆ **工具**：笔记本电脑、计算器

一个企业如果没有计划，我们就完全有理由相信它是一个依靠人治，而不是法制的企业，也就是在管理的规章制度上一定存在着严重的问题。这样的企业，不管老板一个人如何拼命奋斗，成长的潜力一定十分有限，因为大家都没有成长。

这是一次与其他培训课程不一样的**实战研讨课程**，旨在最大限度的教育和培训公司全体管理层，在团队参与合作的情境下，一起探讨公司在面对新的一年，应该如何改善旧有的弱点，把握市场的机会，发挥整体的合作力量，赢得胜利。

计划不是企业管理的全部，却是管理的第一步。

有原则不乱，有计划不忙，有预算不穷！