

《年度经营计划的制定与目标分解》

讲师：高思禄

课程背景：

年度经营规划的制定与落实是每个企业关注的重点和难点，“凡事预则立，不预则废。”部门年度工作规划无论是对企业而言，还是对部门管理者而言，都是重中之重。有些管理者，在谈到部门年度工作规划的时候，往往觉得无从下手。他们的理由很多，比如“计划不如变化快”、“没人会做”、“别的部门都没做”、“做计划就是走形式”。

同时，管理者经常会发现部门工作总是一团“乱麻”，无从下手；事情总是在做完以后才发现与当初所想的相差甚远。究其原因，就是因为部门事先没有一个统一的目标和工作规划。

课程目标：

通过本课程的学习，公司管理层将学会如何围绕企业销售收入、利润等经营目标制定企业年度经营规划，能使部门的工作有计划、有效率地进行，从而提升企业整体的竞争力。另外，还可以做好部门的定位，将部门的工作与企业的战略紧密地联系在一起，使本部门更容易获得高层管理者的重视，使部门和个人得到更好的发展。

课程特色：

- 课前深入调查学员单位年度经营规划与落实的难点、疑点，结合学员单位的情况全程进行实操演练，学习建立公司年度经营规划；

- 结合主讲老师十六年的宝贵咨询实战经验，课程案例均是由主讲老师亲身操作，真实可鉴；

- 针对性设计以学员企业为背景的实战演练，消化课程知识，让学员把错误犯在课堂里，把正确方法带回去；

- 分组研讨、实战演练，让学习变成一个饶有趣味的竞赛。

课程对象：企业高管及部门负责人

课程时间：1-2 天，6 小时/天

课程方法：课程讲授 50%，案例分析及小组研讨 30%，实操练习 20%

课程大纲

第一讲：从战略到经营规划

一、企业发展战略

1. 外部竞争环境的变化
2. 企业经营最可怕的是什么
3. 战略层次
4. 企业的定位

二、企业年度经营规划建立流程

三、宏观环境分析

四、行业环境分析

五、竞争对手分析

1. 谁是竞争对手
2. 如何收集竞争对手情报
3. 如何实施竞争对手分析

六、SWOT分析

1. 竞争优势分析
2. 竞争劣势分析
3. 潜在发展机会分析
4. 外部威胁分析

七、企业年度经营规划包含的内容

第二讲：企业年度经营规划的目标制定

一、上年度的工作计划盘点

1. 计划纲要
2. 跟踪绩效
3. 指标达成
4. 工作要项
5. 人才培养

二、企业年度目标的制定

1. 什么更重要
2. 企业的业务重点领域

案例讲解：某公司的目标管理体系

三、目标的性质

1. 定量目标
2. 定性目标
3. 结果性目标
4. 过程性目标

四、目标制定的四个维度

1. 数量
2. 时间
3. 质量
4. 成本

五、目标制定的 **SMART** 原则

1. 具体的
2. 可测量的
3. 可实现的
4. 相互关联的
5. 一定时限的

六、企业级目标设计的八个方面

1. 技术创新
2. 市场地位
3. 生产及服务能力
4. 财务及资产
5. 获利能力
6. 管理者的培养
7. 员工绩效
8. 社会责任

七、企业级目标分解方法

1. 理解目标

2. 直接分解

3. 直接落实

4. 价值树分解

八、企业级目标的分解

1. 如何将企业目标分解到部门

课堂案例：利润目标的分解到部门

2. 如何将部门 KPI 分解到岗位

课堂案例：产品交付周期目标的分解到岗位

3. 目标的时间维度分解

九、目标值的制定

1. 历史比较法

2. 行业标杆法

3. 策略分析法

4. 资源变化法

5. 竞标决定法

第三讲：围绕目标的年度经营规划制定

一、企业年度经营规划的制定

1. “目标——策略——计划”的联系与区别

2. 计划制定前的准备

3. 计划制定的 5W2H

4. 重点事项的确定

课堂案例：某企业的年度经营规划

二、围绕公司经营规划的部门年度工作规划

1. 围绕目标
2. 从上级产生
3. 从本部门产生
4. 从内外客户产生

三、部门工作项目整理

1. 工作项目的要素
2. 工作项目的主要内容

四、部门工作立项

1. 分类、打包
2. 确定名称和目标
3. 确定负责人、资源需求和进度计划

五、部门项目计划

1. 确定项目工作范围
2. 分配任务职责
3. 统筹项目间活动的关联

课堂演练：部门年度工作规划的制定

第四讲：年度经营规划的落实

一、计划的执行监控

1. 工作计划的执行与监控
2. 主管如何通过月度目标检讨会进行过程控制
3. 月度“烧烤”会的流程与操作技巧

4. 季度经营分析会的流程与操作技巧

5. 工作计划的执行保障

课堂案例：计划落实的过程辅导

二、日清管理

1. 如何制定个人工作计划

2. 日清表的设计

3. 日清管理中遇到的问题

4. 通过“日清表”让员工自我控制

三、经营规划的实施保障