

《企业战略经营与目标制定》

中国管理科学研究院教授讲师：高思禄

课程背景：

企业高层核心管理人员，在企业创业阶段、企业遇到发展瓶颈、企业准备进行多元化发展、企业转型升级和战略调整等，都有必要参加实战性极强的战略制定，颠覆你的思维误区，突破发展瓶颈。

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。

企业战略结合年度经营规划的目标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”。通过目标制定按结果付薪，企业预算，让员工更有积极性。

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；

结合主讲老师十多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：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、 企业战略

1. 什么是企业战略
2. 战略层次
3. 企业战略的定位
4. 外部竞争环境的变化

5. 企业经营最可怕的是什么

二、宏观环境分析

三、行业环境分析

四、产品与市场分析

五、企业内部运营分析

六、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

案例：战略赏析

第二讲：如何构建战略管理体系，实现战略意图

1、降低战略重心

2、战略规划单元及各部门如何协同配合

3、战略管理的核心工作

4、战略决策委员会

5、战略：发现利润区，明确差距

练习：如何构建公司战略并实现战略意图

第三讲：企业年度经营规划的目标制定与分解

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

第四讲：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

第五讲：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

第六讲 预算管理

第一章 形成全面预算管理闭环的五大环节

- 一、全面预算的编制
- 二、全面预算的执行
- 三、全面预算的调整
- 四、全面预算的分析
- 五、全面预算的考核
- 六、理与财务管理
- 七、 如何解决战略与运营脱节问题
- 八、 如何选用合适的预算编制模式？

第二章 全面预算编制与管控之销售预算编制

- 一、如何做好精准的销售预测？
- 二、企业商业模式与销售预算有何关系？
- 三、销售预算需哪些销售策略与行动计划？
- 四、销售预算需要哪些资源配置？
- 五、销售回款预算的编制
- 六、如何避免销售费用黑洞产生？
- 七、如何做好销售薪酬成本预算编制？
- 八、如何从费控做到业务管控？
- 九、如何做销售指标的执行和分析？
- 十、如何做销售预算的考评与复盘？

第三章 全面预算管理

- 一、预算委员会的职责：
 - 1. 决定公司或各厂的经营目标及方针。

2. 审查公司各部的初步预算并讨论建议修正事项。
3. 协调各部门间的矛盾或分歧事项。
4. 预算的核准。
5. 环境变更时，预算的修改及经营方针的变更。
6. 接受并分析预算执行报告。

二、预算执行秘书的职责：

1. 提供各部门编制预算所需的表单格式及进度表等。
2. 提供各部门所需的生产、收入成本与费用等资料以供编制预算的参考。
3. 汇总各部门的初步预算，提出建议事项，交预算委员会讨论。
4. 督促预算编制的进度。
5. 比较与分析实际执行结果与预算的差异情况。
6. 劝导各部门切实执行预算有关事宜。
7. 有关预算推行的策划与联络事项。

第六讲 绩效管理

第一章：绩效管理的要义

- 1、何为绩效管理
- 2、常见的误区
- 3、绩效管理五要素
- 4、绩效管理的六大意义
- 5、绩效考评操作方式异同
- 6、绩效考评结果与应用异同

- 7、绩效管理的四大重要功能
- 8、绩效管理与考核的不同之处
- 9、绩效管理与企业绩效文化构建

第二章：绩效管理的指标设计与体系建立

- 1、绩效管理考评的原则
- 2、绩效管理考评的主要内容
- 3、关键业绩指标（KPI）考核
- 4、普通性指标（CPI）考核
- 5、员工综合素质考评
- 6、如何设计进行360度考评
- 7、如何确定考核的时间周期
- 8、绩效管理体系的模块构成及制度建设

第三讲：绩效目标与工具讲解（KPI、CPI、BSC、360、MBO等）

- 1、引进以关键业绩指标为基石的绩效管理系统
- 2、什么叫关键业绩指标（KPI）
- 3、关键业绩指标（KPI）的作用
- 4、关键业绩指标（KPI）管控的方法及沟通方式
- 5、如何建立关键业绩指标（KPI）
- 6、关键业绩指标（KPI）分解示范
- 7、绩效管理与平衡记分卡（BSC）的有效机合
- 8、MBO、360等工具讲解

第四讲：绩效面谈技巧与绩效改进

- 1、绩效面谈的目的与意义
- 2、绩效面谈的实施步骤
- 3、绩效面谈的注意事项
- 4、绩效面谈成功的技巧
- 5、绩效面谈障碍剖析与解决
- 6、员工绩效结果的应用及改进

案例分析：绩效面谈案例分析

绩效管理培训课程的总结

- 1.知识点回顾
- 2.课程总结