

企业年度经营计划总结、复盘、规划及新战略解码训战营

课程背景：

经营规划关系着公司的发展方向和成长空间，企业应该每年都进行战略数理及经营计划制定及复盘总结，从中发现企业经营、管理、营销、组织、人才等方面存在的问题，并且基于问题进行来年的经营战略规划及解码，从而让来年的工作更加清晰、有序、稳步推进，从而有效达成。凡事预则立不预则废，企业经营也需要通过科学的工具和方法，制定合理的年度发展战略规划，并通过科学合理的方式进行解码，把战略的达成分解到每月、每周、每天的工作中，从而通过战略规划和目标达成，不断推动企业的业绩增长。

海尔每 10 年实现 1000 亿的增长，穿越康波周期。华为经过各种打压，业绩回落后又潮起，不断实现业绩的突破和成长。海尔和华为的管理策略及执行策略，对中小企业在科学的制定增长战略时，有哪些启发和借鉴？如何用海尔和华为经过多年探索和实践的管理模型，指导企业的战略制定、管理变革、业绩达成？

本课程基于海尔和华为的管理模型和实践操作，梳理成赋能体系，指导企业年度战略目标的制定和达成，推动公司业绩稳步增长。

课程收益：

- 掌握科学的经营计划的制定模型和方法论；
- 掌握科学的营销计划规划和落地执行的模型和方法论，能够有效指导日常工作；
- 掌握有效的推动计划落地的管理策略和方法；
- 生成一套指导未来营销落地的营销执行方案；

课程时间： 18 小时

课程对象： 企业董事长、总经理等高层管理者；企业老板等创业者。

课程方式： 详细的案例讲解，干货呈现，实战性强，课程逻辑清晰、实战讲解，学之能用；案例精彩，借鉴性强；采用老师讲授+案例分析 +分组讨论的形式呈现课程内容；

课程大纲

第一讲：年度经营总结及复盘

1. 海尔经营分析会复盘工具讲解：五字箴言
2. 年度经营计划完成情况总结及复盘策略：
 - 1) 业绩达成情况盘点；
 - 2) 战略方向及目标盘点；
 - 3) 组织能力盘点
 - 4) 人才团队盘点；

3. 深刻剖析业绩增长方向和策略：
 - 1) 竞争模型讲解；
 - 2) 基于竞争模型进行行业和公司竞争分析；
 - 3) 问题及差距分析
 4. 如何对目标市场进行调研和分析？
 - 1) 行业三情分析
 - 2) 当前问题剖析
 - 3) 用户行为分析
 - 4) 用户市场细分及确定；
- 共创及产出：年度经营问题及来年方向；

第二讲：新战略规划制定及解码

- 1、基于 BLM 模型进行战略规划思考和设计
 - 2、海尔/华为战略制定工具讲解：五情五看六因素；
 - 3、从战略到落地的一纸模型；
 - 4、企业经营战略制定策略
 - 1) 科学目标制定的 3 个工具
 - 2) 制定经营计划的步骤与流程
 - 5、年度经营目标设置及拆解策略；
 - 1) 五个维度进行目标分解；
 - 2) 目标数据细分和拆解
 - 6、团队考核激励机制及考核内容制定
 - 1) 指标及数据制定
 - 2) 考核及激励策略
 - 7、经营预算编制与控制
- 案例：海尔商城营销目标制定策略及方案
共创及产出：年度经营战略及经营目标设置；

第三讲：战略目标分解及落地执行

- 1、关键任务和关键行动
 - 1) 经营任务行动分解；
 - 2) 执行滚动计划及 161 预算设置；
 - 2、部门和个人指标分解：
 - 1) 部门指标制定；
 - 2) 个人指标制定；
 - 3、高效落地执行工具
 - 1) 重点工作落地执行表
 - 2) 海尔日清表；
 - 4、经营计划执行中的组织与团队管理
- 案例：海尔商城目标分解策略及工具
共创及产出：目标分解及落地内容梳理；

第四讲：分享及点评：

- 1、基于海尔宙斯模型，产出年度发展规划及落地执行方案；
- 2、对内容进行分享；
- 3、点评及优化改进；

4、形成后续规划及落地执行方案

结束