
年度经营计划滚动编制

当过去的一年已然即将结束，您和您的企业是否思考过在这段时间内我们离预期的战略目标接近了多少？面对 VUCA 的外部环境，第二年公司的经营策略、目标、指标与计划又应当如何编制？当您在新年伊始是否质询过您的企业在新的一年中，年度经营计划与财务预算又执行的如何？在年中您又是否思考过内外部环境变化，要求我们对行动计划做出怎样的调整与修订？在资源配置上又如何确保公司战略目标的最终实现？在年度经营计划滚动编制中，我们又如何审视过去并展望未来，以确保公司战略规划规划与内外部环境的匹配性？战略规划、年度经营计划与财务预算、绩效考核又是怎样的关系？

战略绩效管理咨询顾问与您分享国际与国内企业战略执行的成功经验，与您探讨中长期战略与年度经营计划滚动编制的操作技巧。

（一）课程主题

本课程将与您分享：

- ✓ 如何实施年度经营回顾并展望下一年度的经营目标与计划
- ✓ 如何分解公司中长期战略、编制年度经营计划并链接财务预算？
- ✓ 如何将年度经营计划与财务预算相链接，确保年度经营目标顺利实施？
- ✓ 如何根据年度经营计划分解各单位、各部门的绩效指标？
- ✓ 如何监控战略规划与年度经营计划的执行，实现一切尽在掌控？
- ✓ 如何开展各单位、各部门年度经营计划的监控、评估、审计与修订？
- ✓ 如何编制月度或季度经济运行分析报告，召开经济运行分析会议？
- ✓ 如何开展各单位、各部门绩效与能力评价，并有效激励经理人？
- ✓ ……

（二）课程收益

- ✓ 对战略规划、经营计划与预算、考核的新思考
- ✓ 与专业的管理咨询顾问一起进行思想碰撞和交流
- ✓ 与其它公司的管理者共同开展实操研讨与演练
- ✓ 掌握年度经营计划滚动编制的实践操作工具

（三）课程对象

- ✓ 董事长、CEO、总裁、副总裁、总监、分子公司中高层经理
- ✓ 战略管理部长、计划管理部长、财务管理部长、人力资源部长、总经办主任等
- ✓ 专注于战略规划、经营计划、预算与考核一致性的研究人士

(四) 课程大纲

年度经营计划滚动编制	
1	<p>第一部分 年度经营计划滚动编制导述</p> <ol style="list-style-type: none">有效公司战略分解与落地关键要素：战略、计划、预算、考核的一致性实现战略、计划、预算、考核一致性的有效工具——战略地图与 BSC 案例：长安汽车 CS15333、华润集团 6S 管理体系年度经营计划滚动编制六大步骤<ol style="list-style-type: none">第一步 中期经营回顾与环境扫描第二步 公司年度经营目标与计划滚动修订第三步 部门年度经营目标与计划分解与编制第四步 链接财务预算，确定各单位/部门的《业绩承诺书》第五步 修订年度经营计划监控运行流程第六步 年度经营计划发布与实施切换
2	<p>第二部分 差距分析与经营业绩回顾</p> <ol style="list-style-type: none">差距分析与经营业绩回顾与差距分析模版差距分析与经营业绩回顾（KPI与重点工作任务）公司经营优势与劣势总结公司外部环境分析公司机遇与威胁总结SWOT分析与战略启示 案例：华为公司市场洞察中的“五看三定”课堂练习：SWOT分析
3	<p>第三部分 公司年度经营目标与计划滚动修订</p> <ol style="list-style-type: none">公司年度经营目标与计划一般结构与模版战略图卡表是如何滚动演绎中长期与年度经营目标与计划？公司年度经营目标与计划滚动修订八步法<ol style="list-style-type: none">第一步 明确公司年度经营目标与计划问题清单；第二步 公司使命与愿景年度检讨与修订；第三步 年度公司财务类目标滚动设定；第四步 年度公司增长策略与客户类目标设定；第五步 年度公司内部运营类目标设定；第六步 年度公司学习成长类目标设定；第七步 运用差距分析法编制行动计划；第八步 公司年度经营目标与计划定稿案例：某无人机公司《年度经营计划书》

4	<p>第四部分 部门年度经营目标与计划分解编制</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部门年度经营目标与计划一般结构与模版 2. 公司与部门经营目标与计划关系 3. 部门年度经营目标与计划滚动修订八步法 第一步 分解部门年度经营目标与计划；第二步 部门愿景年度检讨与修订；第三步 年度部门财务目标滚动设定；第四步 年度部门客户类目标设定；第五步 年度部门内部运营类目标设定；第六步 年度部门学习成长类目标设定；第七步 运用差距分析法编制行动计划；第八步 部门年度经营目标与计划定稿 4. 某AI智能设备公司人力资源部《年度经营计划书》
5	<p>第五部分 链接财务预算，下达各单位/部门的《业绩承诺书》</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 年度经营计划与财务预算关系 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 营销业务部门：收入预算、成本费用预算、投资预算 ✓ 管理支持部门：费用预算 ✓ 财务管理部门：企业损益预算、现金流量预算、资产负债预算 2. 《业绩承诺书》与《年度经营计划书》关系 3. 认识 KPI 与 GS（提取技巧：五因素分析法） 4. 组织绩效与员工绩效的差异及关联 5. 各单位、各部门《绩效考核表》设计操作步骤 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 单位或部门年度经营目标卡指标分解 ✓ 单位或部门职责推导指标 ✓ 汇总指标与实操性检查 ✓ 填写各单位或部门《指标解释表》（指标库） ✓ 设计指标权重，指标赋值，填写《绩效考核表》 6. “方向+试错”的公司如何开展年度经营目标与计划管理 案例：Intel、Google的OKR管理
6	<p>第六部分 年度经营计划监控运行流程修订</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 战略、计划、预算、考核的一般运行流程介绍 2. 需要建立什么样的组织保障机制，确保运行流程实施？ 3. 年度经营计划监控： <ol style="list-style-type: none"> 1) 经营计划报告系统（日报、周报、月报、季报、半年与年度报告） 2) 经济运行分析会议（月度经济运行分析会、季度战略监控会、半年与年度回顾会） 3) 运营追踪管理（运营追踪令） 4. 预防战略、计划、预算、考核监督中的数据造假。 5. 年度经营目标计划与薪酬激励手段挂钩。 案例：四川 M 科技公司半年报告
7	<p>现场答疑</p>

(五) 讲师简介

秦杨勇

秦先生是我国企业管理咨询实践方向上的人物之一，在业内享有一定专业声誉，他也是目前较早推动中国企业战略绩效管理变革的咨询顾问之一。曾经深入研究 Google、Facebook、Uber、LINKIN 等硅谷公司的 OKR 模式。个人专著《战略解码-华为等公司战略落地的利器》、《公司战略规划-平衡计分卡案例·方法·工具》、《基于平衡计分卡的公司战略规划》、《管控流程与组织架构-平衡计分卡案例·方法·工具》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《互联网+战略绩效管理》、《互联网+集团管控》《集团人力资源管控》等系列丛书由中国经济出版社、中国人民大学出版社出版。

