

年度经营计划滚动编制圆桌研讨

2019年11月15-16日 中国·南京

各企业相关负责人：

2019年已然即将结束，在这段时间内我们离预期的战略目标接近了多少？我们2019年的年度经营计划与财务预算又执行的如何？内外部环境变化要求我们对战略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十三五战略目标的最终实现？在2020年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，以确保企业十三五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？

请参加我们在**2019年11月15—16日中国·南京**举办的圆桌研讨活动，我们的管理专家与您分享国际与国内企业战略执行的成功经验，与您探讨年度经营计划滚动编制的操作技巧。

（一）课程主题

我们的咨询团队将与您分享：

- ✓ 如何实施2019年经营回顾并展望2020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、考核的全新思考
- ✓ 与国内优秀的管理咨询专家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圆桌研讨	
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"> 有效的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 中期经营回顾与环境扫描</p> <ol style="list-style-type: none"> 中期经营回顾的两大常规手段 《中期经营回顾报告》结构、模版、工具 外部环境分析回顾 (PESTEL、波特五力、竞争对手分析) 战略图卡表回顾 (红黄绿灯回顾、KPI指标同比与环比分析、战略行动计划追踪回顾) 中期经营回顾的问题与对策建议 案例：华为公司BLM市场洞察“五看三定” 中期经营回顾会议组织召开的一般程序
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

上海佐佳企业管理咨询有限公司、南京佐佳卓越企业管理咨询有限公司首席顾问

曾经受邀为国务院国资委、海口市国资委、国家会计学院（上海、北京、厦门）、北京大学、清华大学、中国人民大学、浙江大学、复旦大学、上海交大海外教育学院等机构提供专业培训

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《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出版。

秦先生在十年多的管理咨询职业生涯中服务的客户有：中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、中国储备粮总公司、中国兵器装备集团、中国华电集团、国药控股、长安汽车、山西潞安集团、中材科技股份、华夏长城干红、五星电器、EFD 中国、欧洲老虎涂料、阿克希龙-舜华等企业。在黑马学院为京东、松鼠 AI 智能、掌通家园、冻品云、AIA 东晟、义学在线教育、悠贝阅读教育、众能联合、红花朵朵网络、KaDa 故事、易太 OTO、深圳微播信息技术、格知智能硬件等互联网科技公司学员提供多轮 OKR 培训。

