

编制战略规划、分解经营计划及通过经营分析达成经营计划

课纲 (2天)

课程背景

企业发展需要“整体规划、分步实施”的系统规划，长期规划由企业战略确定，中短期计划目标则由年度经营计划落地实施。

目标不分解，就是空谈！

如何将模糊、抽象的“战略”科学地计算并分解到目标清晰的年度经营计划？

如何从年度经营计划准确可行地分解到各部门的年度工作计划？

如何通过经营分析帮助达不到预期目标的各部门提升和改善？

如何把让年度经营计划不再成为集团公司和分子公司讨价还价、对赌博弈的工具？

如何让年度经营计划一切尽在掌控中？

这些疑问都将在本课程的学习中得到有效的答案。助力企业从“战略-分解-提升-执行-分析-激励”的清晰路径中，打造核心竞争力，实现“有高度、可控、接地气的”管理工具。

课程收益

- 掌握编制企业战略和分段分解方法
- 掌握经营计划的制定流程和技巧
- 掌握各部门分别实施经营计划的战法
- 掌握通过经营分析达成经营计划的方法

课程对象

董事长、公司股东、总裁、董事会秘书、首席财务官/财务总监、企划总监、企划经理、财务经理、企业中高层、渠道部门、财务部门等

课程特色

实战风格，“落地”文化。由多年担任大型集团公司高管的知名实战派讲师用亲身经历和感悟，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，引领学员互动讨论，以用通俗简明的语言诠释深奥的战略落地方法，提供战略规划和年度经营计划分解的思维模型，即学即用。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一章 编制企业战略规划及分解为中长期经营计划

- 编制企业战略十步法
- 战略从愿景、使命、价值观来
- 宏观经济形势分析
 - 国际经济形势分析
 - 国内经济形势分析
- 从宏观经济分析到战略选择
 - 企业竞争力的三种战略类型
- 从战略选择到成本决策和投向
 - 企业竞争力的三种战略类型决定了对应的成本决策和投向

【案例】小米和格力

- SWOT 战略分析

【案例】隆中对

- 波特五力分析
- 战略分解为中长期经营计划
 - 分解节奏规划
 - 分解逻辑
 - 分解计划

【分享】战略分解金字塔

- 第二增长曲线达成企业战略
 - 行业规划
 - ◇ 未来投资禁区
 - ◇ 新经济常态下投资十大热点行业揭秘
 - 领域选择
 - ◇ SPAN
 - ◇ FAN
 - 项目测算
 - ◇ ROE
 - ◇ NPV
 - ◇ IRR
 - ◇ MIRR

第二章 年度经营计划的制定流程和技巧

【讨论】年度经营计划制定的原则

【案例】某公司年度经营计划四大类指标

- 按现有水平做计划
- 各部门挖潜提升目标
 - 战略实施中的业财融合
 - 战略实施中的降本增效

【案例】华为是如何挖潜达成目标的

- 财务部门以老板的视角总控经营计划的平衡

【模板】经营计划套表

- 通过八条主线承接经营计划

- 达成目标战略举措
- 达成目标战略地图
- 分解到年度工作项目作业
- 匹配经营计划资源
- 风险预测与对策

第三章 通过经营分析提升各部门绩效以达成经营计划

- 集团如何仅用一个核心指标就可以控制企业经营
 - 【案例】用杜邦分析法指导企业提升经营绩效
- 通过经营分析提升销售部门绩效
 - 描绘商业画布
 - 营销手段分解
 - 销售价格调控
 - 营销费用精准投放
 - 制订客户信用政策
 - 通过经营分析管理经销商和直营门店
 - 【案例】从经营分析中找到坪效、人效、时效的提升点
 - 【动手做】通过经营分析实现广告费的精准投放
 - 【动手做】客户盈利能力分析案例
 - 【工具模型】客户获利贡献模型
 - 【动手做】这个产品赚不赚钱
 - 【案例】某上市公司销售部门调整销售政策实现销售计划
- 通过经营分析提升采购部门绩效
 - 供应商标准化管理
 - 采购降本
 - 【讨论】采购降本实战方法
 - 【讨论】使用“采购费用综合系数法”实现采购降本
- 通过经营分析提升生产部门绩效
 - 【讨论】减少浪费生产成本的 15 大黑洞
 - 【课堂练习】是否以销定产是利润最大化的
 - 【课堂练习】从价本量利分析中从高到低排序找到利润敏感点
 - 【讨论】在设备满负荷生产下通过 TOC 分析使得利润“零投入”的数倍增长
- 通过经营分析提升 HR 部门绩效
 - 【讨论】如何提升生产人员的人效
 - 【讨论】如何降低管理人员的成本
- 通过经营分析提升财务部门绩效
 - 【讨论】节约财务费用的实战
- 建立战略实施结果评价及激励体系

【课堂答疑】