

# 认识年度经营管理

## 目录

---

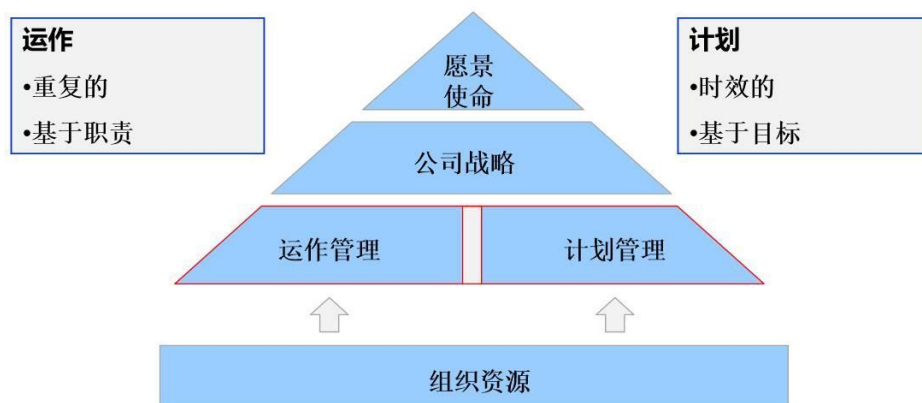
1 经营计划的概念

2 编制经营计划的工具

3 编制经营计划的流程

## 计划与运作

每个组织都为实现某些目标而从事系列工作，组织的活动分为两种类型。



## 三种无效的制订年度计划的方法

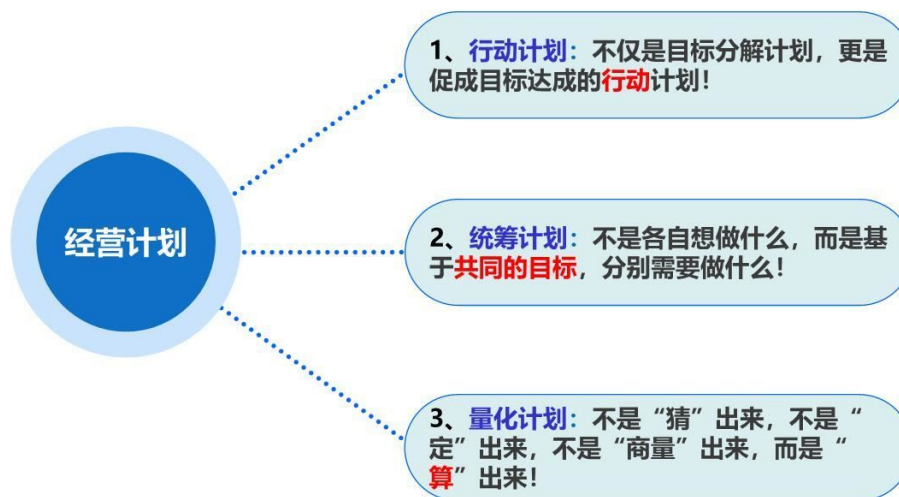
方法	通常的做法	存在的问题
领导讲话法	在年终总结大会上，公司主要领导讲话时通常会讲到未来一年的工作规划	领导讲话内容偏方向性，不易落实，往往只停留在讲的层面，没有落实到行动
分散汇编法	公司负责人要求各部门经理分别编制各部门的年度计划，然后评审汇编形成公司的年度计划	各部门编制时没有统一的方向，不能形成合力，部门间工作不能相互支持
目标分解法	公司总负责人提出明年的总财务目标，分解到各部门形成分别的目标	只分解目标，缺少达成目标的行动指导，不利于目标的达成

## 经营计划管理的困惑

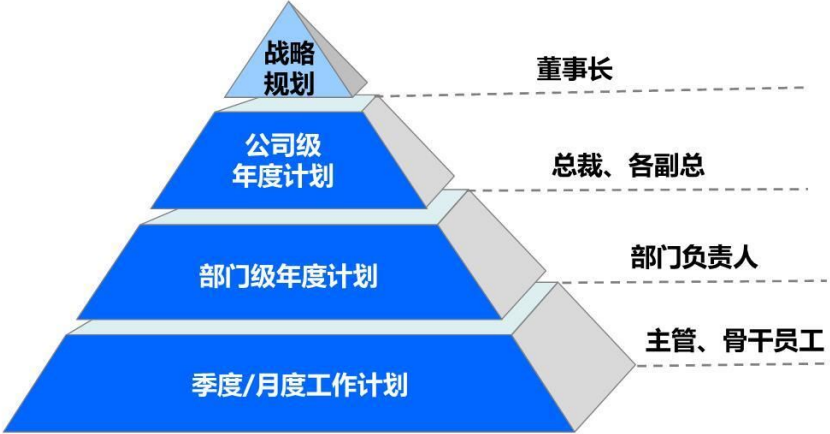
- 1 计划不如变化快，计划还不等执行就变了
- 2 不要管我有没有计划，只看我干的业绩就行了
- 3 计划时想得很好，但一到执行时就难于推行
- 4 我是按计划执行的，事都做了，但目标没有达成



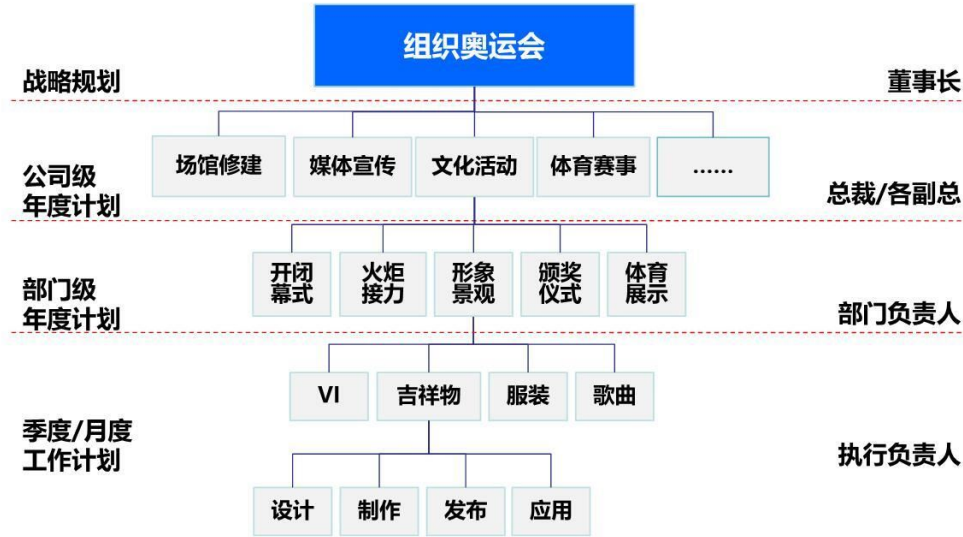
## 经营计划的概念澄清



# 年度经营计划的层级

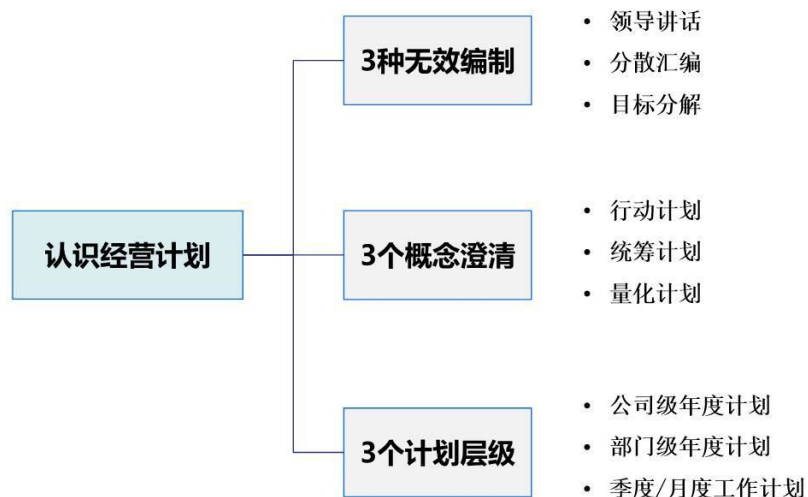


# 年度经营计划的层级：举例



## 总结

---



## 目录

---

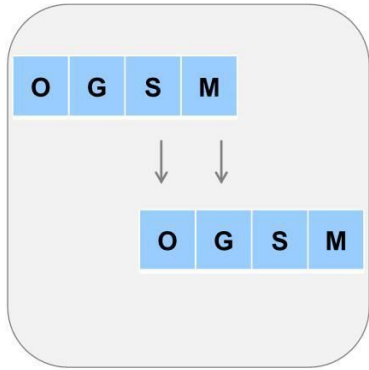
**1** 经营计划的概念

**2** 编制经营计划的工具

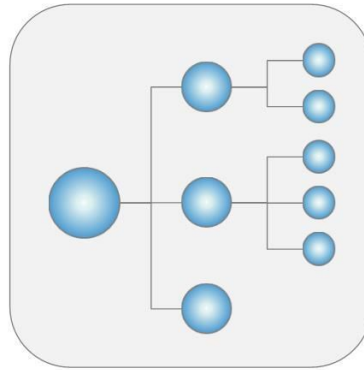
**3** 编制经营计划的流程

## 年度经营计划工具

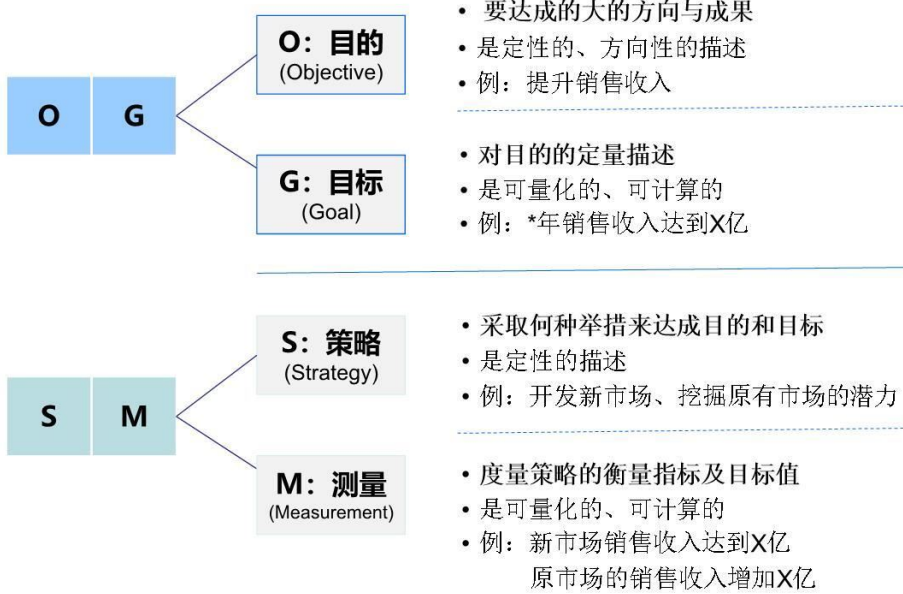
OGSM



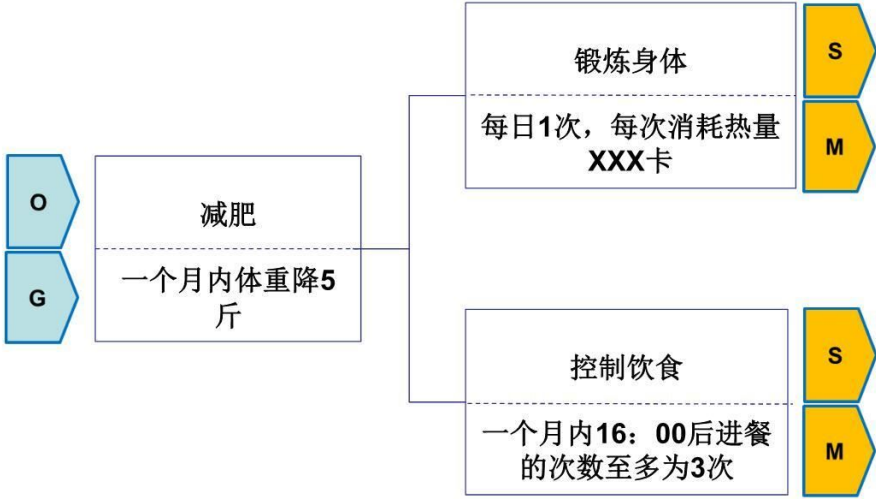
价值树



## 编制经营计划的工具1：OGSM



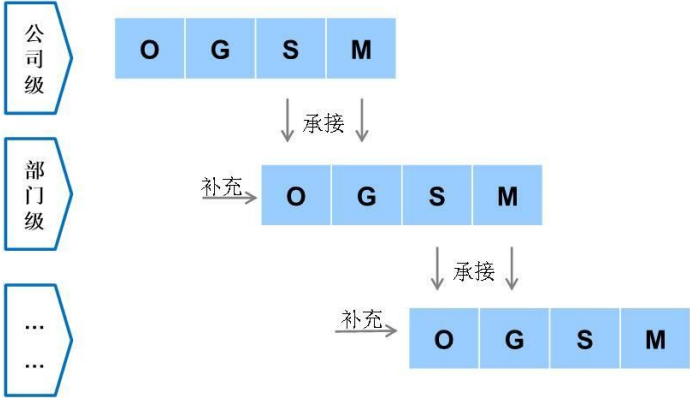
# OGSM: 案例



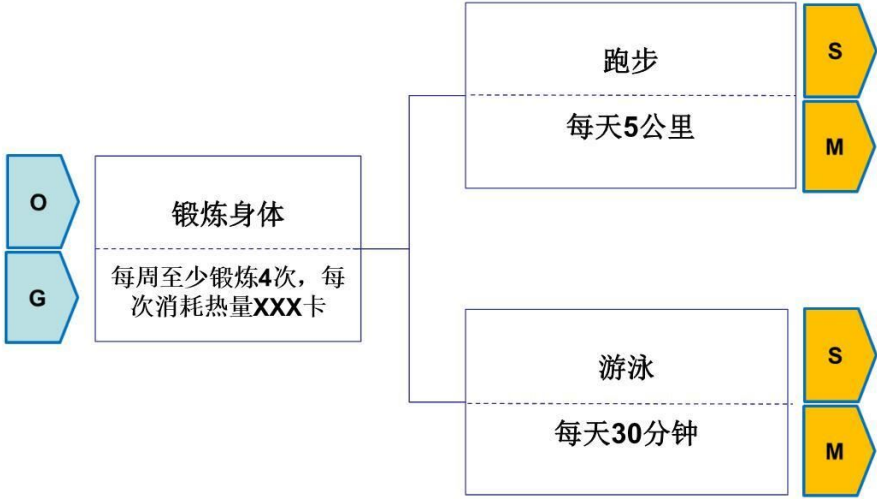
# OGSM: 层级

OGSM是层层分解的过程，上一级的SM就是下一级的OG。

OGSM层级分解示意图:



# OGSM分解案例



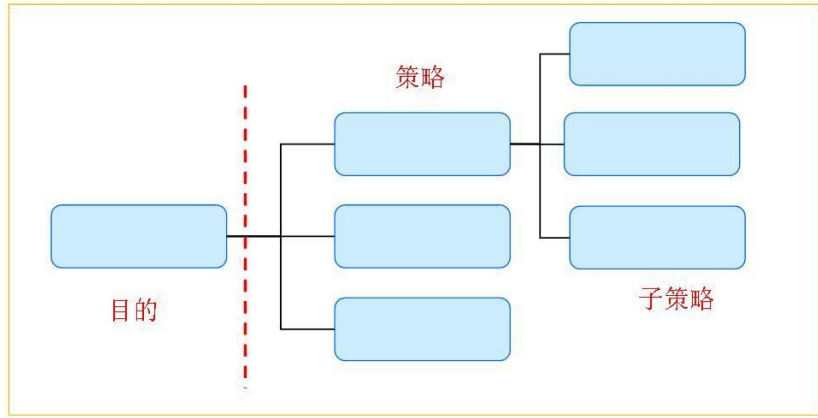
# OGSM层级案例

O	G	S	M	公司级OGSM	
减肥	一个月内 体重降5斤	锻炼身体	每日1次, 每次 消耗热量XXX卡		
部门级OGSM		O	G	S	M
		锻炼身体	每日1次, 每次 消耗热量XXX卡	跑步 游泳	每天5公里 每天30分钟

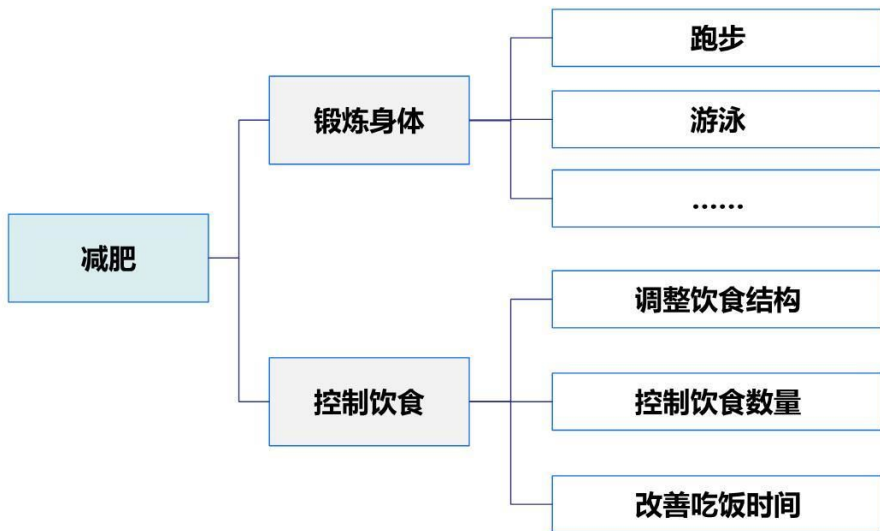


## 编制经营计划的工具2：价值树

价值树是一种以树状图系统地分解策略的工具。

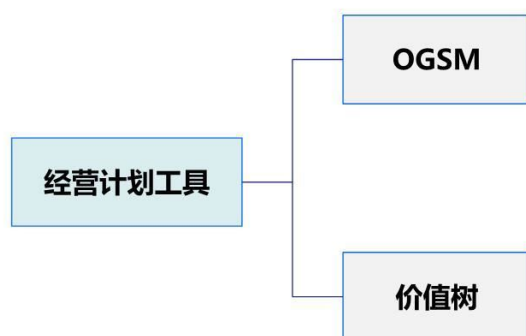


## 价值树案例



## 总结

---



## 目录

---

1 经营计划的概念

2 编制经营计划的工具

3 编制经营计划的流程

## 编制经营计划的流程



## 编制年度经营计划的流程

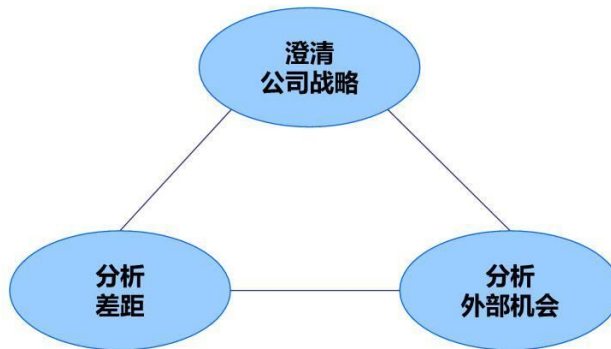


## 计划管理、预算管理、绩效管理的关联关系



### 1-经营计划准备

- 未来的增长速度
- 未来的主要产品
- 未来的主要市场

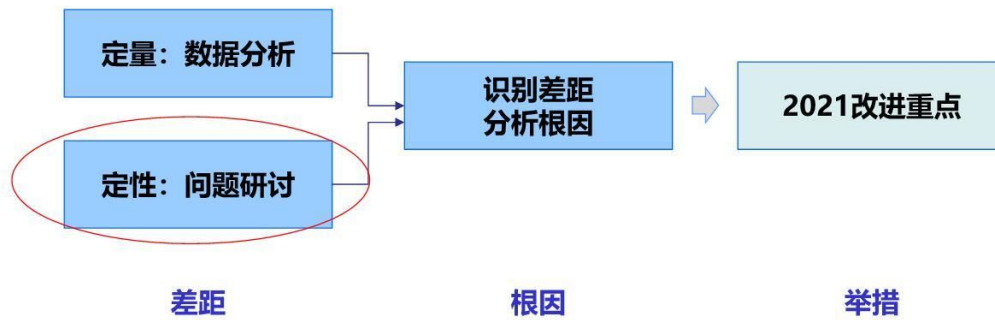


- 定量数据分析
- 定性问题研讨

- 市场发展分析
- 客户需求分析
- 标杆企业分析
- 相关政策分析

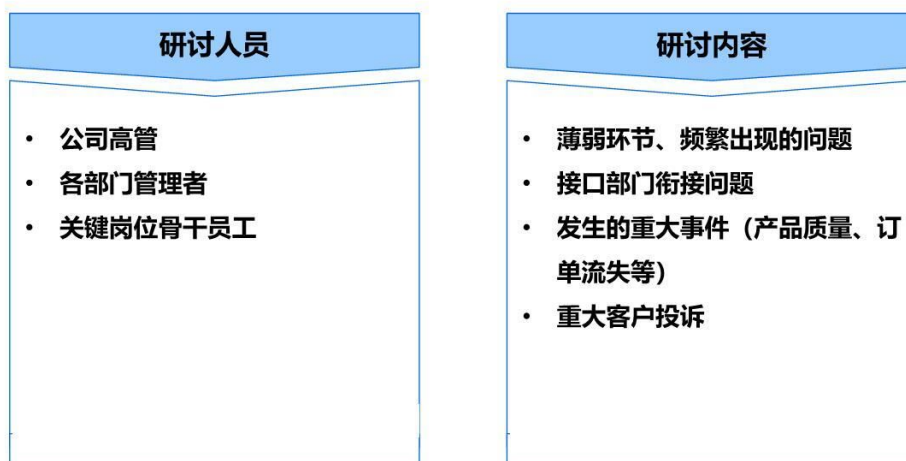
## 分析差距：用数据和事实说话

直面问题，才能改进问题，通过定量的数据分析和定性的问题研讨，识别当前主要差距，分析根因，明确2021年改进重点



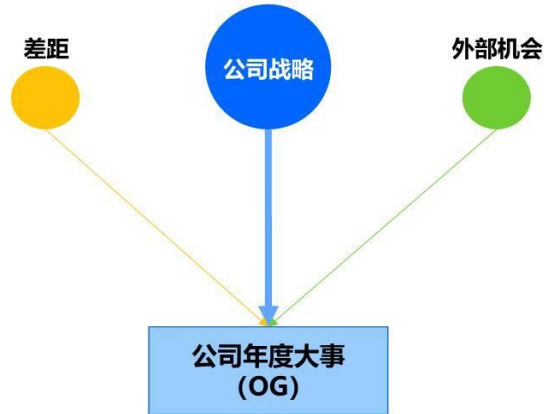
## 分析差距：定性问题研讨

公司管理者在日常管理要善于发现问题、总结问题，并敢于在研讨会上讲出问题，避免私下抱怨。



## 2-编制公司级经营计划

以战略规划为主线，依据经营分析和外部市场分析结果，策划公司的年度大事。



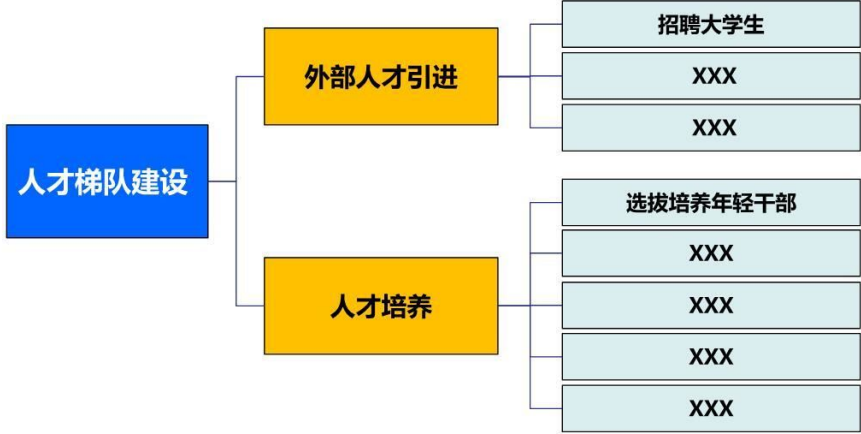
### 公司级经营计划：公司级OG：

2020年度公司级大事及指标

序号	公司大事 (O)	年度目标 (G)
1	<b>案例：</b> 人才梯队建设：通过外部人才引进、人才培养，实施人才梯队建设	供应关键人才数量
2		
3		
4		
5		
6		
7		

说明：公司大事数量7-10个；

## 编制公司级经营计划：公司级价值树

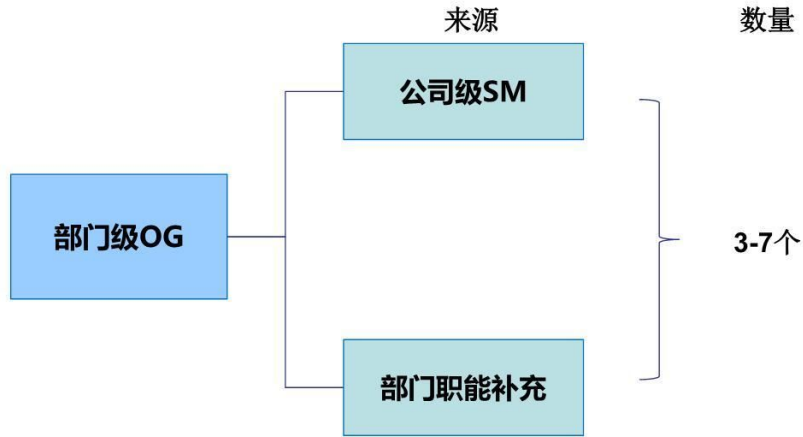


说明：每个公司级大事设计一棵价值树

## 编制公司级经营计划：形成公司级OGSM

公司级O	公司级G	公司级S	公司级M
<b>案例：</b> <b>人才梯队建设：</b> 通过外部人才引进、人才培养，实施人才梯队建设	供应关键人才数量	<b>外部人才引进：</b> 通过招聘大学生、引进行业人才、建立院校专家合作关系，实现外部人才引进	引进外部人才数量
		<b>人才培养：</b> 通过选拔培养年轻干部、员工职业发展规划、完善绩效考核机制，实现人才培养	储备人才数量 员工稳定率

### 3-编制部门级经营计划



### 部门级经营计划：部门级OG

#### 2020年度XX部门大事及目标

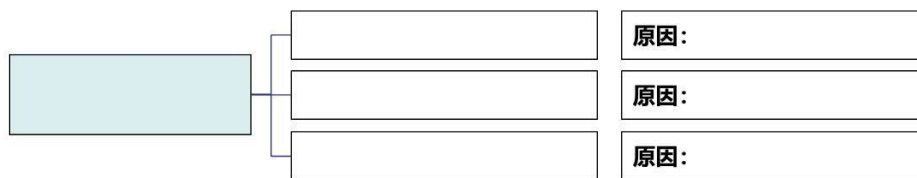
来源	部门级O	部门级G
承接		
承接		
承接		
部门职责		
部门职责		
部门职责		

说明：来源包括公司级大事、部门职责。



## 部门级经营计划：部门级OGSM

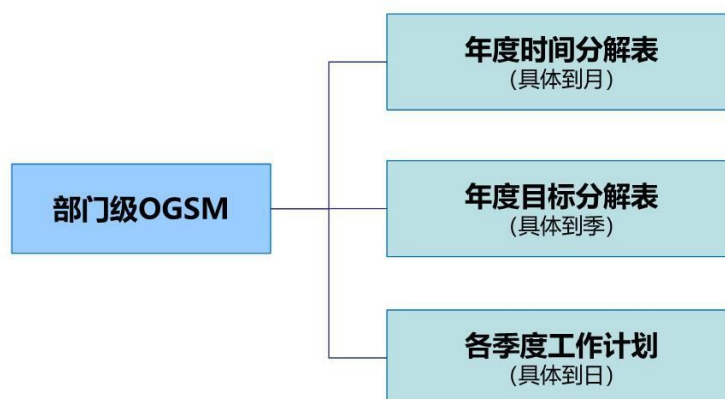
---



部门级O	部门级G	部门级S	部门级M

## 4-编制季度工作计划

---



## 4.1年度时间分解表

2021年度XXX部门年度工作计划—时间分解表

O	G	S	M	责任人	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
新产品销售	新产品销售额	识别新产品目标销售客户	目标客户数量		√											
		向目标客户介绍新产品	意向客户数量			√	√	√				√	√	√		
		意向客户新产品销售洽谈	合作客户数量				√	√	√				√	√	√	
.....		.....														

## 4.2年度目标分解表

2021年度XXX部门年度工作计划—目标分解表

序号	部门级O	部门级G	年度目标	第1季度目标	第2季度目标	第3季度目标	第4季度目标
1	编制降本增效预算方案与日常分析	降低成本金额	120万	20万	25万	35万	40万
2	控制采购价格	采购价格下降金额	30万	7万	8万	10万	5万
3	实施、宣传、推广、通报创新成果	创新成果数量	36项	9项	9项	9项	9项
4							
5							

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/665121002010011243>