

# 认识年度经营管理

## 目录

---

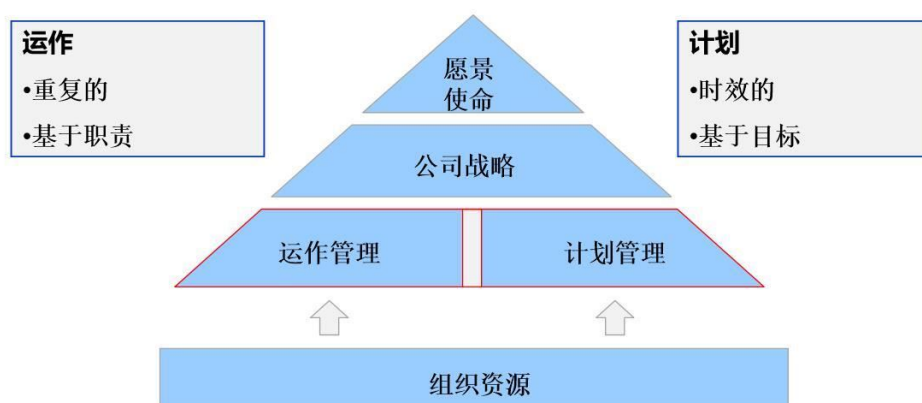
1 经营计划的概念

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

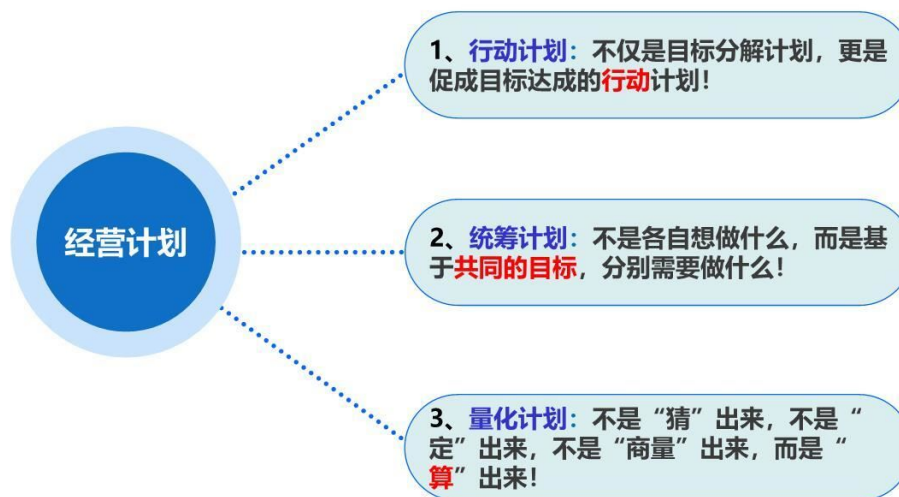
---

- 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

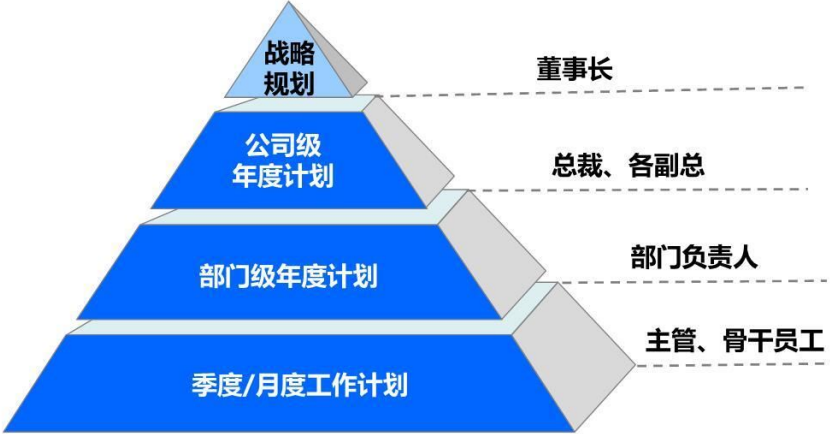


## 经营计划的概念澄清

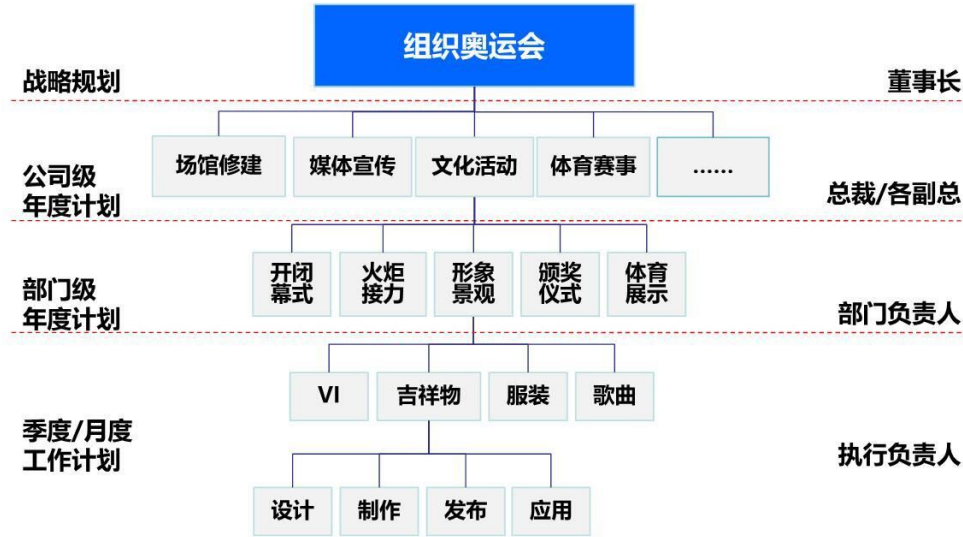
---



# 年度经营计划的层级

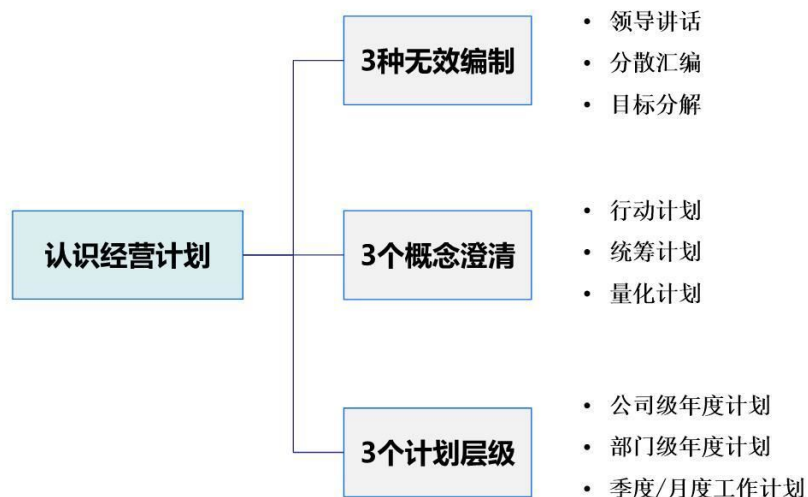


# 年度经营计划的层级：举例



## 总结

---



## 目录

---

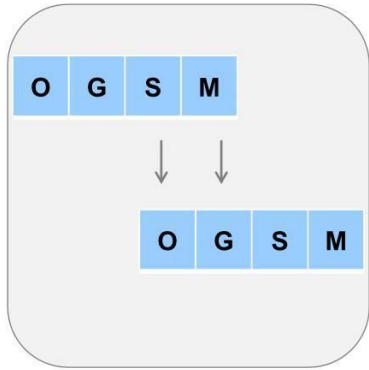
**1** 经营计划的概念

**2** 编制经营计划的工具

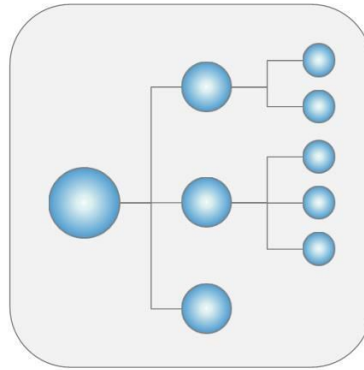
**3** 编制经营计划的流程

## 年度经营计划工具

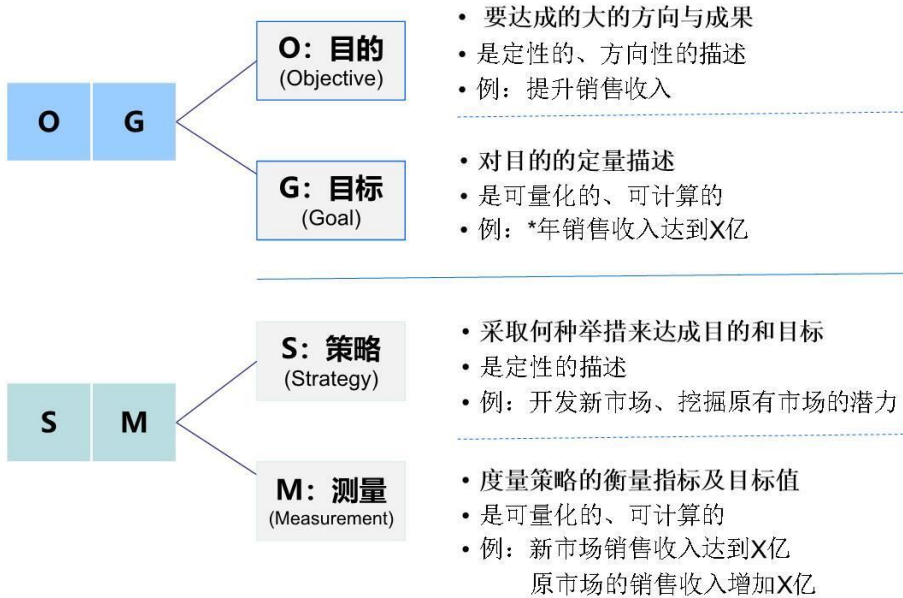
OGSM



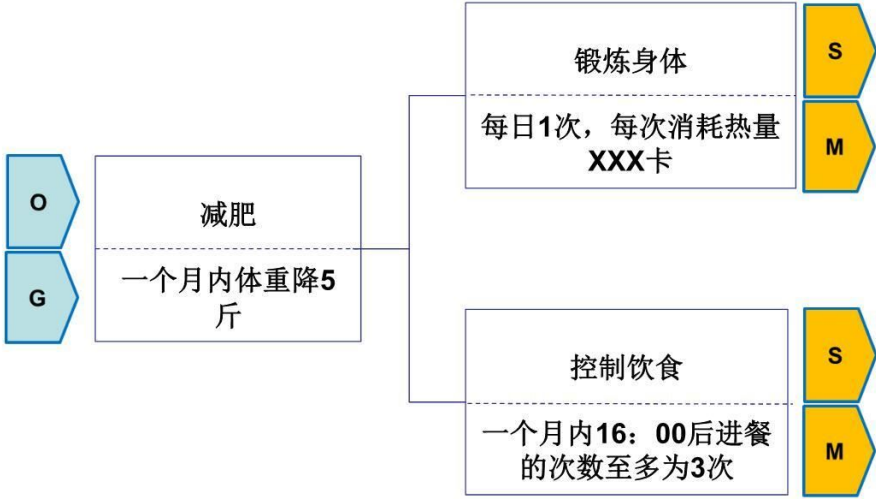
价值树



## 编制经营计划的工具1：OGSM



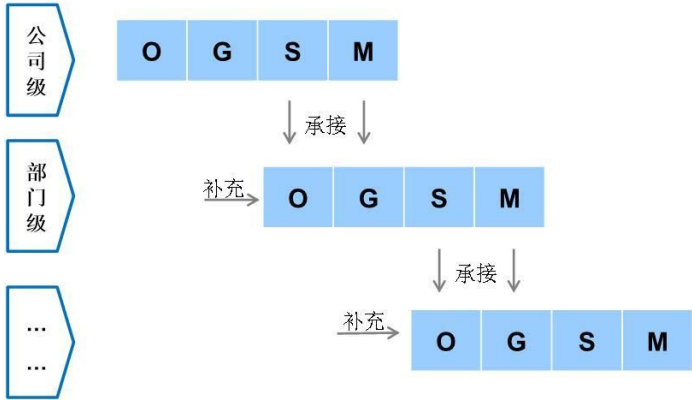
# OGSM: 案例



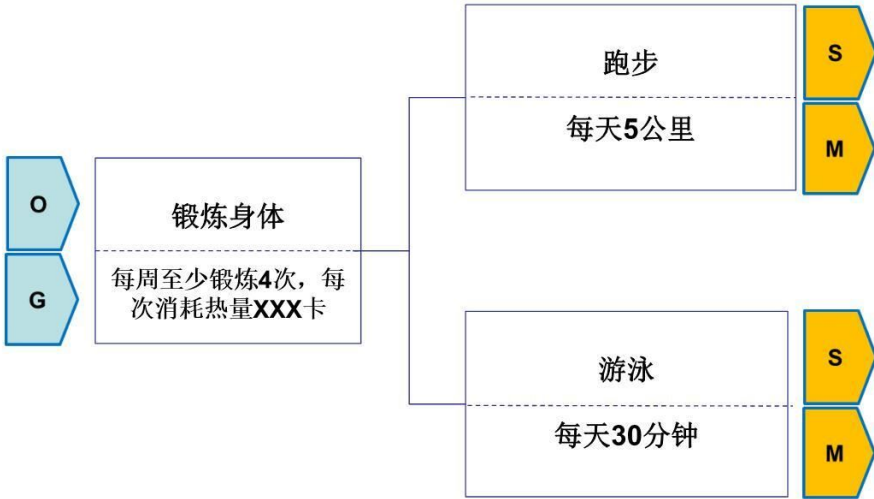
# OGSM: 层级

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



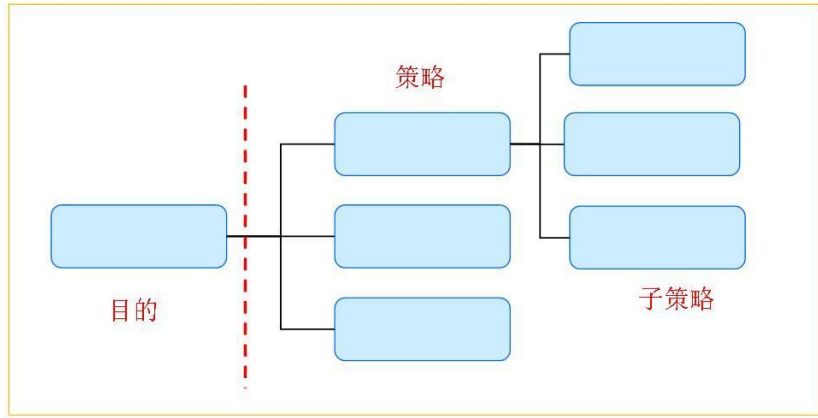
# OGSM层级案例

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

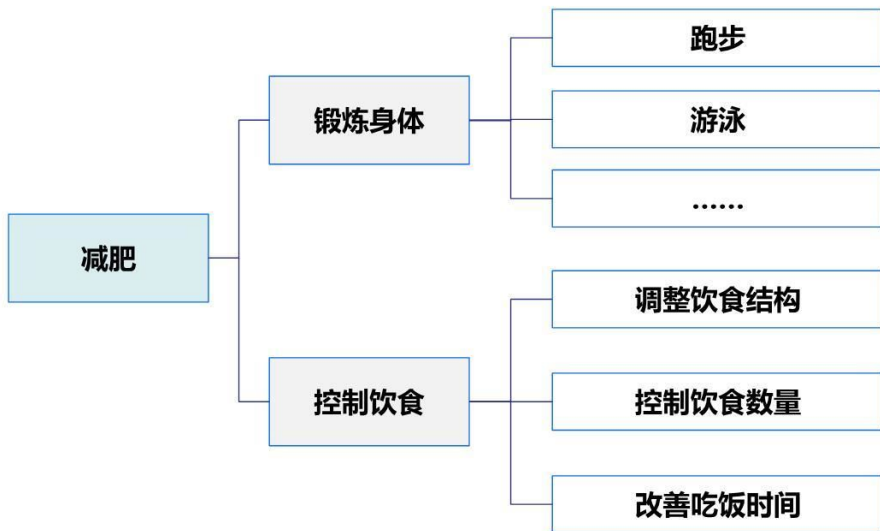


## 编制经营计划的工具2：价值树

价值树是一种以树状图系统地分解策略的工具。

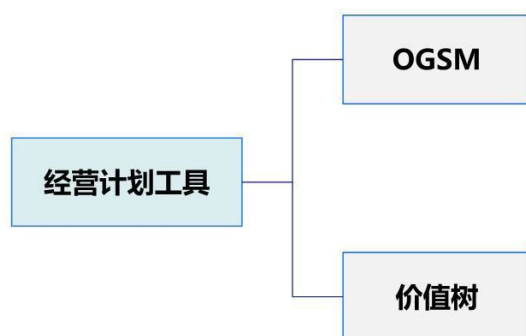


## 价值树案例



## 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

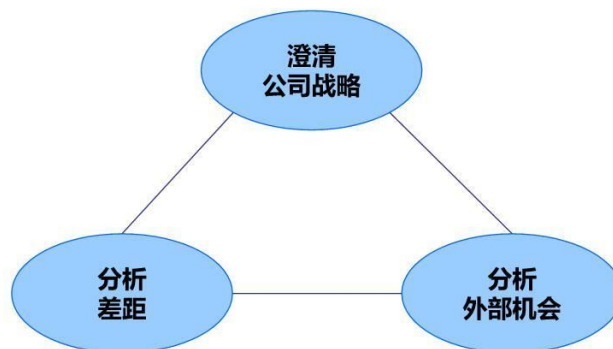


## 计划管理、预算管理、绩效管理的关联关系



### 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

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/635111230010011243>