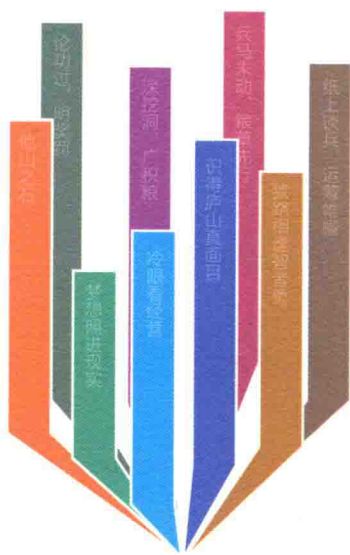


共图经管

冉斌◎主编



年度经营计划 管理实务

The Annual Business
Plan Management Practices

水藏玺 吴平新◎著

狭路相逢智者勇

纸上谈兵, 运筹帷幄

梦想照进现实

识得庐山真面目

他山之石

冷眼看经营

兵马未动, 粮草先行



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

狭路相逢智者勇

他山之石

识得庐山真面目

论功过, 明奖罚

兵马未动, 粮草先行

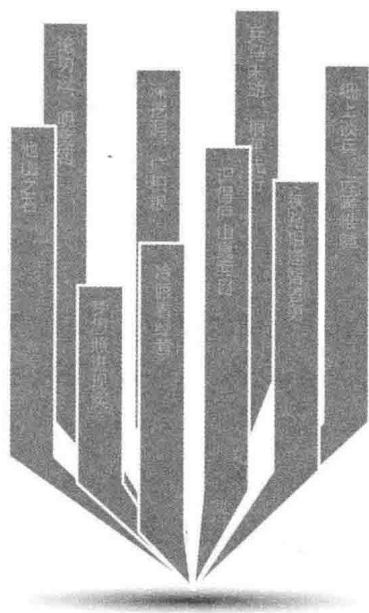
冷眼看经营

论功过, 明奖罚

深挖洞, 广积粮

纸上谈兵, 运筹帷幄

梦想照进现实



年度经营计划 管理实务

The Annual Business
Plan Management Practices

水藏玺 吴平新◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

年度经营计划管理实务 / 水藏玺, 吴平新著.

北京: 中国经济出版社, 2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2518 - 0

I. ①年… II. ①水… III. ①企业管理—年度计划 IV. ①F272. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 313277 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京力信诚印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 150 千字

版 次 2015 年 10 月第 1 版

印 次 2015 年 10 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010-88386794

经营企业需要伟大的愿景和明确的目标，当然也离不开经营计划；经营人生也是如此，不仅要有理想和追求，更离不开勤勤恳恳的人生态度。

谨以此书献给生我、养我、育我的母亲——赵梅梅女士

前言 <<<

有位企业家朋友曾经讲过这样一句话：人的一生就是做梦、逐梦和圆梦的过程。经营企业又何尝不是这样？正是梦想激励了创业的企业家们，而他们追逐梦想的精神又成就了一批又一批伟大的企业。我们认为，企业的梦想是需要通过战略规划来明确和诠释的，而逐梦和圆梦的过程则需要年度经营计划去支撑。

“年度经营计划”在中国企业并不是一个新名词，因为几乎每家企业都会在年末或年初制订年度经营计划。然而效果如何呢？企业在编制年度经营计划时有没有建立完善的流程？对年度外部经营环境、内部经营与管理状况以及竞争对手是否进行了全面而细致的分析？年度经营目标确定是否合理，依据是否充分？年度经营目标有没有进行科学的分解？业务计划有没有进行系统规划？有没有按照年度业务计划配置资源？有没有进行全面合理的经营预算？工作计划有没有得到落实？经营过程中有没有进行定期检讨、衡量与评价？当发现现实与预期之间存在差异时，企业又采取了哪些纠偏措施？企业在经营过程中相关风险应该如何预防？有没有建立相关的预警机制？……对这些问题，估计每家企业的回答都会不同。

我们不禁要问，是什么原因造成这样的结果呢？根据多年的企业年度经营计划辅导经验，我们认为，造成中国企业年度经营计划沦为“鸡肋”的原因有很多，本书总结为以下六个方面：年度经营计划严重滞后；年度经营计划没有量化；计划跟不上变化；过程无跟踪，结果无评价；务虚大于务实；年度经营计划与战略脱节。

因此，系统掌握企业年度经营计划编制、实施、跟踪与评价等环节的方法就显得非常重要。本书期望为读者朋友解开企业年度经营计划管理

之谜。

大家都知道，按照中国企业的惯例，大企业制订年度经营计划可能要持续三个月、五个月，小企业则很可能只需要三五天，甚至由老板拍脑袋决定。由于企业的情况各异，花多长时间制订年度经营计划并无一定之规，但是否按照科学的流程去制订年度经营计划却十分关键，正所谓，方法正确事半功倍，方法欠妥事倍功半。

本书从几个典型的企业年度经营计划编制、执行的场景入手，期望通过对这些场景的剖析，帮助读者朋友找到年度经营计划管理失败的原因，同时，结合笔者十多年企业经营计划辅导实践，建立了年度经营计划管理的S2P模型，从企业年度经营环境分析、年度竞争态势及竞争策略分析、确定年度经营目标、编制年度业务计划与经营预算、年度经营计划实施平台构建、年度经营计划实施衡量与评价等六个核心步骤系统阐述企业年度经营计划编制以及实施的全过程，帮助企业以最佳方式实现年度经营目标，进而推动中长期战略目标的顺利达成。

当然，限于笔者学识与资历的不足，书中有些观点难免有失偏颇，恳请广大读者朋友不吝批评指正。

水藏玺

2015年7月5日

第一章 梦想照进现实

——年度经营计划在企业发展战略中的地位

第一节 企业战略实现的基石：年度经营计划 / 2

- 一、愿景描述：确定梦想 / 3
- 二、战略分析：认清环境 / 5
- 三、战略定位：寻找目标 / 6
- 四、竞争战略：锁定目标 / 9
- 五、职能战略：分解目标 / 10
- 六、年度经营计划：实现梦想 / 11

第二节 S2P：如何制订年度经营计划 / 12

- 一、年度经营环境分析 / 13
- 二、年度竞争策略规划 / 14
- 三、确定年度经营目标 / 14
- 四、编制年度业务计划与经营预算 / 15
- 五、年度经营计划实施平台构建 / 15
- 六、年度经营计划实施衡量与评价 / 16

第二章 冷眼看经营

——中国企业真的有“年度经营计划”吗？

第一节 山重水复：企业年度经营计划管理常见误区 / 18

- 一、年度经营计划严重滞后 / 21
- 二、年度经营计划没有量化 / 22

- 三、计划跟不上变化 / 22
- 四、过程无跟踪, 结果无评价 / 23
- 五、务虚大于务实 / 23
- 六、年度经营计划与战略脱节 / 23
- 第二节 柳暗花明: 年度经营计划管理新思维 / 24
 - 一、把一年拆分成 15 个月 / 24
 - 二、既自上而下, 又自下而上 / 26
 - 三、没有量化就无法管理 / 26
 - 四、没有评价就难分好坏 / 27
 - 五、年度经营计划要动态管理 / 28
 - 六、年度经营计划是一项系统工程 / 29
- 第三节 告别瞎忙的日子: 年度经营计划管理流程 / 29

第三章 识得庐山真面目

——年度经营环境分析

- 第一节 企业望远镜: 客观分析年度外部经营环境 / 32
 - 一、宏观环境分析 / 32
 - 二、行业竞争环境分析 / 41
 - 三、外部机会与威胁识别 / 43
- 第二节 管理显微镜: 系统评价企业内部经营状况 / 43
 - 一、内部财务状况评价 / 44
 - 二、内部管理现状评价 / 49
 - 三、内部优势与劣势识别 / 62
- 第三节 经营三棱镜: 企业年度经营环境综合分析 / 68

第四章 狭路相逢智者胜

——年度竞争策略规划

- 第一节 知己知彼: 行业关键成功因素识别与竞争态势分析 / 74

一、行业关键成功因素识别 / 74

二、竞争对手锁定 / 78

三、年度行业竞争态势分析 / 85

第二节 扬长避短：年度竞争策略规划 / 88

一、年度竞争策略规划 / 88

二、年度职能战略规划 / 92

第五章 纸上谈兵，运筹帷幄

——确定年度经营目标

第一节 决战密码：年度战略地图输入识别 / 96

一、年度经营环境分析输入识别 / 96

二、年度竞争态势及竞争策略分析输入识别 / 96

三、企业发展战略输入识别 / 97

第二节 沙盘推演：绘制年度战略地图 / 101

一、战略地图基本构成 / 101

二、年度战略地图绘制 / 103

三、确定年度经营目标 / 104

第三节 排兵布阵：平衡计分卡与年度经营目标分解 / 109

一、战略主题强相关识别 / 110

二、战略主题衡量 / 110

三、建立经营驾驶舱 / 114

第六章 兵马未动，粮草先行

——年度业务计划与经营预算

第一节 先谋定，而后动：编制年度业务计划 / 126

一、年度营销计划 / 129

二、年度新产品研发计划 / 130

三、年度供应链运营计划 / 132

- 四、年度财务及投资计划 / 134
- 五、年度人力资源计划 / 134
- 六、战略性新业务拓展计划 / 137
- 第二节 小投入，大产出：编制年度经营预算 / 139

第七章 深挖洞，广积粮

——年度经营计划实施平台构建

- 第一节 高效协同：流程优化与再造 / 144
 - 一、P2P 流程规划 / 144
 - 二、流程优化与再造 / 145
 - 三、企业流程优化规划 / 156
 - 四、流程自动化与信息系统集成 / 157
- 第二节 横向到边，纵向到底：组织体系优化 / 159
 - 一、组织模式选择 / 160
 - 二、公司一级组织结构优化 / 162
 - 三、部门使命与职能定位 / 162
 - 四、部门二级组织结构优化 / 162
- 第三节 路线确定后，员工是关键：员工激励与发展体系优化 / 163
 - 一、员工激励计划 / 163
 - 二、员工成长与发展规划 / 165

第八章 论功过，明奖罚

——年度经营计划实施衡量与评价

- 第一节 决策看“三会”：年度经营决策组织 / 170
 - 一、经营委员会 / 170
 - 二、薪酬与绩效委员会 / 171
 - 三、总经理办公会 / 173
- 第二节 经营抓“十会”：年度经营会议体系 / 174

- 第三节 重担人人挑：绩效管理 with 绩效合同 / 175
 - 一、企业目标绩效管理体系 / 175
 - 二、目标绩效管理五步法 / 177
 - 三、签订绩效合同 / 180
- 第四节 业绩说了算：年度经营计划实施检讨与评价 / 188
- 第五节 防患于未然：年度经营风险管理 / 189
 - 一、企业内部年度经营风险管理 / 189
 - 二、企业外部年度经营风险管理 / 190
 - 三、有效防范与控制企业年度经营风险 / 191

第九章 他山之石

——企业年度经营计划实例

- 第一节 连锁经营企业年度经营计划实例 / 194
 - 一、企业概述 / 194
 - 二、企业经营环境分析 / 194
 - 三、竞争态势及竞争策略分析 / 200
 - 四、年度经营环境综合分析 / 202
 - 五、发展战略分析 / 203
 - 六、企业年度战略地图及平衡计分卡规划 / 203
 - 七、年度经营计划实施平台规划 / 214
- 第二节 销售型企业年度经营计划实例 / 220
 - 一、企业概述及年度经营计划思路 / 220
 - 二、年度 KSF 及竞争策略规划 / 221
 - 三、年度战略地图及经营目标分解 / 226

参考文献 / 233

后记 / 235

第一章

梦想照进现实

——年度经营计划在企业发展战略中的地位

亚伯拉罕·林肯曾经说过：“如果知道我们现在在哪里，并多少知道我们是如何到达这里的，就可以看出我们将走向哪里——如果我们正走向不可接受的结果，就应该及时改变我们的方向。”

亚伯拉罕·林肯的这句话真正道出了企业战略的重要性以及我们该如何进行企业发展战略规划。根据多年的咨询实践，我们认为，企业战略规划需要解决以下核心问题：

- 1.我们要成为什么？我们将要去哪里？如何衡量？（发展愿景、战略目标）
- 2.我们从哪里来？我们现在在哪里？我们处于一个什么样的环境？（外部、内部环境分析）
- 3.我们是如何到达这里的？我们将如何到达要去的地方？（战略定位、竞争战略、职能战略）
- 4.如何评价我们始终在正确的路上？如果出现偏差我们应该如何及时预防与纠正？（年度经营计划、战略评价、经营衡量与检讨）

可以这么说，战略是企业经营的起点，企业经营应该始终围绕战略目标的实现而展开；当然，实现战略目标不可能一蹴而就，它需要企业做好每一年的经营计划并保证有效实施。因此，我们经常会说，战略为我们指明了方向，而年度经营计划是战略达成的基石。

企业战略实现的基石：年度经营计划

谈到年度经营计划，很多读者会将其与公司战略规划混为一谈，其实战略和年度经营计划之间有本质的区别：战略规划要解决企业未来三年、五年、十年甚至更长时间的发展问题，而年度经营计划只是解决企业在某一个特定经营年度战略落地和实施的问题。

战略对于企业的重要性是不言而喻的，因为战略是企业开展一切经营活动的起点，犹如灯塔为大海航行的船舶指明航向。中国企业发展到今天，如果去问任何一家企业：贵公司有战略吗？恐怕90%以上的企业都会告诉你它的战略是什么。我们且不要计较它是否科学合理，也不管它是老板拍脑袋决定还是花巨资请外脑规划的，更不要追究它是否被严格执行，至少企业有了战略，就说明中国企业的管理还是进步的。然而企业发展到今天，广大管理者更应该明白：正确和客观地认识战略的重要性，以及保证战略有效落地和实施是任何一家企业进行战略管理的重中之重。

战略固然重要，但世事难料。对于任何一家企业而言，面对经济环境瞬息万变、新技术日新月异、电商（B2B、B2C、C2C、O2O）风云覆雨、替代产品层出不穷、竞争者蜂拥而至、投机者虎视眈眈、行业内群雄逐鹿的经营环境，很多企业才入“蓝海”，很快又陷入了“红海”的漩涡，稍不留神，就会被历史的巨浪拍得粉碎。如何才能保证企业长远的战略真正落地？唯有从眼前做起、从现在做起，做好每一年的经营计划，并按计划推进，才能保证走得更远、更稳健！

我们认为，企业既不能将战略规划等同于年度经营计划，又不能脱离年度经营计划去谈战略，要明确二者之间的关系：战略为年度经营计划指明方向，而年度经营计划又是战略实现的基石。

为了让读者充分理解年度经营计划在企业发展战略中的作用，下面我们从企业发展战略规划及实施的全过程来分析，让大家清楚年度经营计划的价值。

一、愿景描述：确定梦想

在任何企业，愿景都是企业的发展蓝图，是企业永远为之奋斗、期望达到的理想场景。愿景一旦确定，就需要企业全体成员将其作为终极目标去追求。愿景描述就是要解决这样一个最基本的问题：我们要成为什么？我们将向哪里去？

那么企业的愿景是从哪里来的呢？确定愿景对企业发展又有哪些好处呢？

一个企业不是由它的名字、章程和公司条例来定义，而是由它的任务来定义的。企业只有具备了明确的任务和目的，才可能制订明确和现实的企业目标。——彼得·德鲁克

企业的愿景可以集中企业资源、统一企业意志、振奋企业精神，从而指引、激励企业取得出色的业绩。战略制订者的任务就在于认定和表明企业的愿景。——约翰·基恩

彼得·德鲁克和约翰·基恩为我们回答了以上两个问题，企业愿景不是由它的名字、章程确定的，而是企业对未来蓝图的描述，是企业全体员工共同追求的事业梦想。

弗雷德·R. 戴维教授认为，愿景的确定，可以在以下六个方面帮助企业：

1. 保证企业经营目的的一致性。愿景是企业对未来的憧憬，很多企业在缺乏清晰愿景描述的情况下，很容易迷失发展方向，正如一个人在缺乏信仰的时候会迷失灵魂一样。

2. 为企业配置资源提供基础或依据。企业一切资源的配置都来自其自身发展方向和战略选择。例如小米手机投入两三千人的研发团队正是源于

其对手机核心技术的苛求；同样，京东斥巨资打造完善的电商物流也是源于京东“让生活变得简单快乐”的使命和“成为全球最值得信赖的企业”的愿景定位，以及“多快好省”的经营理念。

3. 建立统一的企业文化氛围和工作环境。企业愿景就像宗教教义一样，为全体员工树立职业追求的终极目标，同时，愿景还有助于在公司内部形成统一的价值理念和文化氛围，让员工把企业当成自己的家。

4. 通过集中表达，使员工认识企业目标和发展方向，防止他们在不明白企业目标和方向的情况下参与企业活动。企业经营最大的内耗在于内部员工不清楚公司的目标，不清楚部门的目标和自己的目标，各自使力的方向不统一，因而造成极大浪费；愿景可以很好地帮助企业规避这一困惑。例如共产党人当年提出“打土豪，分田地”，虽然在战争年代会遇到那样那样的问题，但这一愿景总是能帮助共产党人团结广大的劳苦大众，为取得全国解放奠定坚实的基础；再如十八大提出的“中国梦”，既是国家的梦，也是民族的梦，同时又是人民的梦，它是过去的，是现在的，也是未来的梦，正因为有了“中国梦”，共产党人才能带领全国人民实现民族复兴、国家兴旺！

5. 有助于目标转化为工作的组织结构，以及向企业内各责任单位分配任务。清晰的愿景有利于企业内部组建高效的流程和组织体系，有利于明确各部门的使命和职责，有利于各部门全力以赴实现企业赋予的目标。

6. 使企业的经营目标具体化，以便使成本、时间、质量、效率等绩效参数得到评估和控制。企业经营的核心在于用最小的投入获得最大的收益。伟大的愿景可以让员工不计得失、以饱满的热情完成企业经营目标。这时候企业整体运营成本是最低的，大家耳熟能详的海底捞就是一个最好的例子。

【案例1-1】

凌光实业是浙江一家专门从事汽车和摩托车轮毂研发、生产和销售的企业。凌光实业始终坚持以“共创大业、成就梦想”为使命，以“世界品

牌、全球渠道、百年凌光”为愿景，经过 20 多年的发展，已经成为轮毂行业的一匹黑马。

凌光实业从事的轮毂行业品牌集中度很低，过去轮毂产品只是作为主机厂配件进行销售，行业中绝大多数企业既不看重品牌建设，也不看重营销渠道建设，而凌光实业从汽车改装和售后入手，强调工厂品牌、产品品牌建设和全球渠道建设两手抓，在汽车改装和售后市场取得了巨大的成功。

凌光实业的成功源于清晰的愿景定位，正是其独特的愿景，吸引了包括澳大利亚、马来西亚、韩国和中国台湾等国家和地区大批行业专家加盟。

二、战略分析：认清环境

愿景为企业描述了未来的发展场景，有了清晰的愿景描述（我们要成为什么？我们将向哪里去？未来会成为什么样子？）之后，企业还必须客观分析面临的经营环境，认清自身所处的位置，而这就是本书接下来要阐述的企业战略分析。

“在任何场合，企业的资源都不足以令其利用它所面对的所有机会或回避它所受到的所有威胁。因此，战略基本上就是一个资源配置的问题。成功的战略必须将主要的资源用于利用最有决定性的机会。”威廉·科恩如是说。

通常情况下，企业经营环境分析主要有两个维度，即外部环境分析、内部环境分析：

1. 外部环境分析，是通过收集和分析企业外部经济、社会、文化、人口、环境、政治、法律、政府、政策、技术和竞争等方面的信息，确定企业所面临的机会和威胁。

2. 内部环境分析，是通过收集和分析企业有关管理、市场营销、财务管理及投（融）资、生产制造、供应链管理、产品研发、品质管控、人力

资源、企业文化、核心价值链优化等方面的信息，确定企业最重要的优势和劣势。

三、战略定位：寻找目标

企业在对外部环境、内部环境进行客观分析之后，还需要将分析的结果用 SWOT 矩阵进行归集和再分析，为企业进行战略定位提供依据。

根据企业的 SWOT 分析结果，我们就可以确定战略选择的方向，通常情况下，企业会有很多选择：前向一体化、后向一体化、横向一体化、多元化、并购、剥离，等等，都是可能的选择之一，当然，企业还可以进行战略组合选择。但究竟是选择单一战略还是组合战略，这需要评估企业自身的资源状况，因为没有一家企业能够拥有足够的资源来选择和实施对其有益的所有战略。

弗雷德·R·戴维教授在《战略管理》（第 10 版）一书中将企业可以选择的战略一共分为四大类^①：一体化战略、加强型战略、多元化战略、防御型战略。其中，一体化战略分为前向一体化战略、后向一体化战略和横向一体化战略；加强型战略分为市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略；多元化战略分为集中多元化战略、横向多元化战略和混合多元化战略（又称无关多元化）；防御型战略分为收缩战略（重组战略、扭转战略）、剥离战略和清算战略。

另外，对于企业战略的分类和选择，迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代提出的战略三部曲——《竞争战略》《竞争优势》《国家竞争优势》中提到，各种战略使企业获得竞争优势的 3 个基本点是：成本领先、差异化、专一经营，通常我们也把波特的这一思想称为“一般性战略”。

1. 成本领先战略。成本领先战略也称低成本战略，是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至在同行业中

^① [美] 弗雷德·R·戴维. 战略管理 (第 10 版) [M]. 李克宁, 译. 北京: 经济科学出版社, 2006.