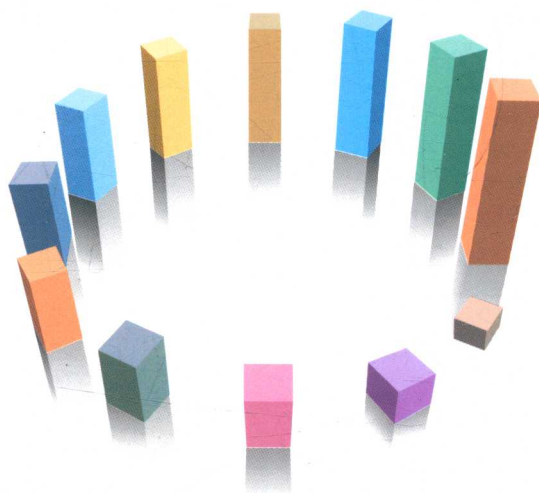




年度经营计划 制订与管理

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

狭路相逢勇者胜

兵马未动，粮草先行

冷眼看经营

论功过，明交情

他山之石

深挖洞，广积粮

识得庐山真面目

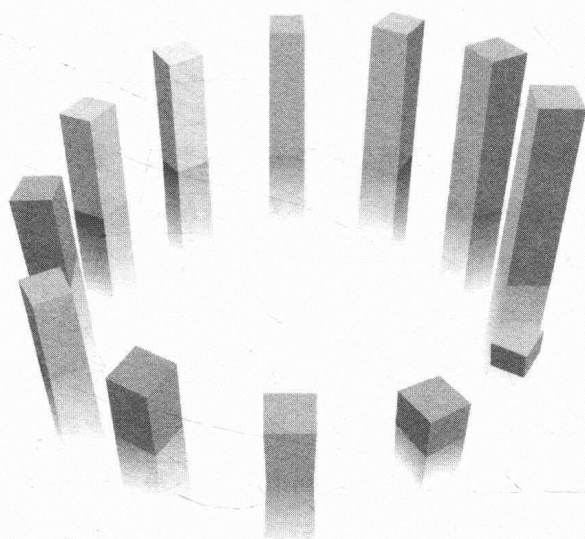
纸上谈兵，运筹帷幄

梦想照进现实



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

论功过，明交情



年度经营计划 制订与管理

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

年度经营计划制订与管理 / 水藏玺著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4453 - 2

I. ①年… II. ①水… III. ①企业管理—年度计划 IV. ①F272. 15

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 260104 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 北京柏力行彩印有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 15. 25

字 数 292 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 次 2016 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

南粤商学丛书专家委员会

专家委员会主任

水藏玺

专家委员会成员

水藏玺	徐一农	张少勇	吴平新	张羽翔	冯令伟	崔宇杰	梁江洲
魏宏雯	刘 星	卿北军	郑治景	张玲玲	张 燕	周攀峰	窦一峰
万良民	李明静	陈祝群	向碧辉	张 娜	许伟波	黎东新	方 雄
胡仲航	曹 利	许伟波	梁 杰	黄桂榕	范士楹	陈 政	睦 昆
邰旭东	宋志勇	林劲龙	付美昌	雷 霖	游宗杰	曹行一	罗瑞发
樊文劲	郭建忠	林泽勇	徐晓韵	刘 敏	陈 琳	张春芽	孙 红
张琮丹	陈娟娟	张和平	张 斌	庄德莉	周庭聿	马梓乘	华世伟
刘立波	安 晓	廖文平	乔保红	伍俊辉	许伟波	梁青玉	马 焰
陈国燕	张 勇	徐全珍	刘洪良	刘红晖	常 诚	王晓枫	高传理
蒋宏华	王云飞	赵玉平	徐瑞川	赵贵梅	邱代伦	何明寿	罗 明
白宝鲲	徐建华	靳站斌	熊福章	董其良	金培娟	张 腾	罗绍能
伏 益	高焱荔	叶 华	张代军	王清华	关大友	孙 刚	孙宏斌
张 琮	赵国强	吴新南	张建伟	陈利新	袁立松	王俊权	姚孝杨
卢亚东	李东峰	胡 宾	梁凯荣	王 革	黄 勇	汪 雷	李 强
田 燕	陈梧盛	周乐国	朱韵菲	刘定坚	王 红	任洪刚	黄耘穗
朱小勇	杨紫晴	叶 芬	王远飞	刘溧云	刘凡慧	王若茜	陈晓崇
杨剑军	景通桥	沈全利	廖洪才	刘明勇	宋维团	符立龙	赵 鹏
韩平肖	乔 峥	游黎萍	吴艳青	王福磊	杜 睿	熊 刚	甘云龙
牛改荣	李 敏	梁 芳	戴建红	沈海涛	顾群丰	罗向明	钟 萍
马立祥	郭凌志	舒远鹏	马宏亮	黄 钢	张琳琳	易 红	邓玉莲
杨秀瑞	陶香仁	王 燕	张兴隆	许艳萍	方 宇	张 辉	李友玺

2015年下半年，我们密集地举办了40余场“年度经营计划制订与管理”实战训练营，先后有超过1500名企业家和企业高管参加。根据课程安排，每场实战训练营要求每家企业安排6名高管参加，分别是总经理、财务总监、营销总监、生产总监、研发总监、人力资源总监，同一家企业的参训人员组成一个小组并全程根据自己企业的实际状况实战训练。同时，为了让参训者切身感受“年度经营计划制订与管理”的全过程，在两天的实战过程中我们又安排了18场实战，包括企业年度经营计划管理现状自检、企业年度宏观经营环境分析、竞争环境分析、利益相关者分析、内部经营状况分析、管理成熟度评估、员工满意度评估、客户满意度评估、行业竞争态势及竞争策略规划、年度战略地图输入识别、战略地图绘制、年度BSC、业务计划编制、年度经营预算编制、业务流程再造识别、组织体系优化、核心岗位员工素质提升规划、年度员工激励体系建设等。

在如此频繁的实战训练过程中，我们发现中国企业的年度经营计划管理普遍存在两大问题：

其一，企业不知道怎样才能制订一份正确的年度经营计划。中国企业在制订年度经营计划的时候普遍存在凭感觉、拍脑袋、靠领导主观决策等现象，既不对经营环境及竞争态势进行全面细致的分析，也不对经营目标的合理性及目标达成策略进行系统论证，通常由公司最高层拍板，再由下面员工盲目执行。这种做法最大的风险是一旦决策错误，企业很可能会走弯路、走错路，甚至万劫不复。也就是说，这种做法很难保证企业年度经营计划的正确性。

其二，企业不清楚如何才能保证年度经营计划得到有效执行。每到年底，几乎每家企业都在做年度经营计划，有些企业为了保证年度经营计划有效执行甚至还会与部门负责人签订年度目标责任书，召开员工誓师大会，让每位员工都清楚企业年度的经营目标及策略。但在实际执行过程中，企业往往缺乏系统

的评估、跟踪及纠偏机制，导致年度经营计划很难得到有效执行。

那么如何才能解决以上两个问题呢？既要制订一份正确的年度经营计划，同时又要保证既定年度经营计划不折不扣地得到执行，这就需要企业建立一套完善的年度经营计划管理体系，这也正是本书再版的核心目的之一。

本书第一版《年度经营计划管理实务》自2015年10月由中国经济出版社正式出版以来，笔者收到不下800位读者的来信、来电，大家共同关心的话题不外乎以上两个核心问题。笔者在结合参训学员反馈、来信与来电读者诉求以及实际辅导和参与企业经营的心得体会的基础上，对本书进行重新思考和更新，期望能够更加切合中国企业及读者实际，为企业提升经营管理能力、建立完善的年度经营管理体系尽绵薄之力。

本书再版过程中得到了深圳CPIO协会、金溢科技、恒之源、庆美珠宝、金凯德集团、3ZU足装秀、万润科技、云南招标、高斯贝尔、伊斯佳集团、全宝科技、郑州三容商会、深培创论坛以及南粤商学丛书专家委员会各位专家的大力支持；中国经济出版社的李煜萍小姐也提供了非常专业和中肯的建议；另外，信睿咨询的全体顾问也贡献了大量的素材和实战经验。在此深表谢意。

限于笔者个人资历及学识的欠缺，书中观点难免存在不妥之处，恳请广大企业家、同行、读者朋友不吝批评与指正。我相信，只要我们能够建立完善的年度经营计划管理体系，中国企业经营能力一定会有质的飞跃！

水藏玺

2016年7月5日

初版前言 <<<

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

——年度经营计划是实现发展战略的基石

第一节 山重水复：为什么年度经营计划总是得不到有效执行 / 2

- 一、企业年度经营计划执行状况分析 / 2
- 二、年度经营计划管理常见的问题 / 4
- 三、正确认识年度经营计划 / 7

第二节 柳暗花明：年度经营计划制订与管理六步法 / 8

- 一、年度经营环境分析 / 10
- 二、年度竞争策略规划 / 11
- 三、确定年度经营目标 / 11
- 四、编制年度业务计划及经营预算 / 12
- 五、年度经营计划实施平台构建 / 12
- 六、年度经营计划实施评价 / 13

第二章 识得庐山真面目

——认清年度经营环境

第一节 企业望远镜：客观分析年度外部经营环境 / 16

- 一、宏观环境分析 / 16
- 二、行业竞争环境分析 / 24
- 三、外部利益相关者分析 / 30
- 四、外部机会与威胁识别 / 33

第二节 管理显微镜：系统评价企业内部经营环境 / 34

- 一、公司级 KPI 检讨 / 35
- 二、年度财务决算与财务状况评价 / 37
- 三、内部价值环及业务蓝图分析 / 41
- 四、企业管理现状评价 / 49

- 五、关键职位族员工适岗率评估 / 57
- 六、内部利益相关者分析 / 59
- 七、内部优势与劣势识别 / 61
- 第三节 经营三棱镜：企业年度经营环境综合分析 / 63

第三章 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 / 72
 - 一、行业关键成功因素识别 / 72
 - 二、锁定竞争对手 / 77
 - 三、竞争对手分析 / 78
 - 四、竞争态势分析 / 82
- 第二节 扬长避短：年度竞争策略及职能战略规划 / 86
 - 一、年度竞争策略规划 / 86
 - 二、年度职能战略规划 / 91

第四章 纸上谈兵，运筹帷幄

——确定年度经营策略及目标

- 第一节 决战密码：年度战略地图输入识别 / 98
 - 一、年度经营环境分析输入识别 / 98
 - 二、年度 KSF 及竞争策略分析输入识别 / 98
 - 三、企业发展战略输入识别 / 99
- 第二节 沙盘推演：绘制年度战略地图 / 106
 - 一、战略地图基本构成 / 106
 - 二、年度战略地图绘制 / 108
 - 三、确定年度经营目标 / 112
- 第三节 排兵布阵：平衡计分卡与年度经营目标分解 / 115
 - 一、战略主题强相关识别 / 116
 - 二、战略主题衡量 / 116
 - 三、绘制年度平衡计分卡 / 124
 - 四、建立经营驾驶舱 / 124

第五章 兵马未动，粮草先行

——年度业务计划与经营预算

第一节 谋定而后动：编制年度业务计划 / 146

一、年度市场营销计划 / 146

二、年度新产品研发计划 / 148

三、年度供应链运营计划 / 149

四、年度财务及投资计划 / 151

五、年度人力资源计划 / 151

六、战略性新业务拓展计划 / 153

第二节 内部摘牌：推进公司级专项工作 / 156

第三节 小投入，大产出：编制年度经营预算 / 159

一、年度经营预算编制 / 159

二、年度经营预算实施与控制 / 164

第六章 深挖洞，广积粮

——年度经营计划实施平台构建

第一节 力出一孔，利出一孔：业务流程优化与再造 / 168

一、互联网+时代业务流程再造的关键 / 168

二、基于年度经营计划的流程再造 / 170

第二节 横向到边，纵向到底：组织体系优化 / 188

一、互联网+时代组织模式发展趋势 / 188

二、基于年度经营计划的组织体系优化 / 190

第三节 路线确定后，员工是关键：员工成长与发展体系优化 / 193

一、“当官”不再是员工唯一的发展途径 / 193

二、实施优才计划 / 198

三、员工职业生涯规划 / 199

四、量体裁衣，制订有效的员工培训规划 / 199

第四节 激励到位，黄牛也会吹口哨：员工激励体系优化 / 201

一、物质激励与精神激励两手抓 / 201

二、短期激励、中期激励与长期激励一个都不能少 / 204

第七章 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 / 208

- 一、经营委员会 / 208
- 二、薪酬与绩效委员会 / 209
- 三、总经理办公会 / 211

第二节 经营抓“十会”：年度经营会议体系 / 212

第三节 重担人人挑：绩效管理 with 绩效合同 / 213

- 一、目标绩效管理体系 / 213
- 二、目标绩效管理五步法 / 215
- 三、年度誓师大会 / 216
- 四、签订目标责任书 / 217

第四节 业绩说了算：年度经营计划实施检讨与评价 / 222

第五节 防患于未然：年度经营风险管理 / 223

- 一、内部年度经营风险管理 / 224
- 二、外部年度经营风险管理 / 224
- 三、有效防范与控制年度经营风险 / 225

第六节 唯一不变的是变化：年度经营计划动态管理 / 226

参考文献 / 227

第一章

梦想照进现实

——年度经营计划是实现发展战略的基石

几乎每家企业都有一个美好的梦想,有些企业的梦想是上市,有些企业的梦想是成为世界 500 强,有些企业的梦想是成为行业老大,有些企业的梦想是“稳固主业、多元发展”,有些企业的梦想是搭建平台、整合资源,还有些企业的梦想是沿着“一带一路”跨出国门、走向国际……总之,每家企业都在为实现自己的梦想而努力。

大家都知道,任何一个梦想的实现都不是一蹴而就的,就如有位企业家朋友讲的,从梦想到现实的距离可能有从月球到地球一样遥远。实现梦想不但需要坚持、毅力和勇气,更需要正确的方法和策略。在经营企业的过程中,我们通常会用战略去回答企业的梦想与目标的问题,但梦想与目标的实现我们常常会用年度经营计划来解决,从这个意义上讲,年度经营计划就是实现企业发展战略的基石。

续表

维度	年度经营重点规划
2. 以信息技术为支撑，不断提升公司管控能力	(1) 强化资料质量管理 (2) 大力推广作业矩阵决策支持系统 (3) 积极推广流程标准化系统 (4) 加快推进 IT 大集中平台建设
3. 以核保核赔师等专业技术制度建设为主干，不断提升公司盈利能力	(1) 全力推进核保核赔师制度建设 (2) 完善承保管控制度 (3) 创新理赔管理模式
4. 以打造服务价值链为纽带，有效提升服务能力	(1) 规范服务标准，提升服务效能 (2) 大力推广应用 CRM 系统 (3) 建立实施内部客户服务制度 (4) 加大品牌推广力度
5. 以绩效考评和优化资源分配为驱动，持续增强发展动力和活力	(1) 进一步完善绩效管理体系 (2) 完善经营绩效考核办法 (3) 加强全面预算管理
6. 坚持依法合规经营，切实防范经营风险	—
7. 深入开展“培训年”活动，加快创建学习型组织	—
8. 加强领导班子和队伍建设，培育优秀的企业文化	—

在上面的案例中，我们可以看到该企业在进行年度经营重点规划的时候运用了大量的诸如“扎实”“健全”“全面”“大力”“加大”“深入”“强化”“积极”“不断”等模棱两可的形容词，无法量化，也很难让每个部门都清楚所要做到的程度。

5. 计划跟不上变化。这是很多中国企业年度经营计划管理普遍存在的问题，在企业的经营过程中，经常会面临政策、经济、社会、新技术、市场和客户等的变化，这些变化有的对企业经营影响很大，甚至会影响到企业的生死存亡，更有甚者会影响到整个行业，如：房地产行业的限购限贷政策、精装修房比例政策，手机行业的功能机到智能机的转换，欧美对我国光伏产业的倾销制裁，电子商务的异军突起带来消费者消费习惯的改变，人民币汇率的波动，原材料价格的波动，竞争对手的价格战，等等。

企业年度经营计划在“计划跟不上变化”上容易犯两个方面的错误：

(1) 计划不准确。企业在编制年度经营计划的时候没有做好充分的信息收集和市场调研，对政府政策的预判不准确，对技术发展的方向没有前瞻性，对市场竞争对手的竞争策略认识不到位，对客户需求的变化的不敏感……当出现这些经营环境方面的重大变化时，企业原来制订的年度经营计划就很难有效落地，经营目标也就几

第三类，正确的年度经营计划未被执行，这种情况我们称之为“可惜”；
第四类，正确的年度经营计划得到有效执行，这种情况我们称之为“成功”。
不管是前面哪种情况，企业要想成功只有一条路可以走，那就是首先要制订一份正确的年度经营计划，同时保证得到有效执行。

【企业年度经营计划管理现状自测 Q¹⁸】

表 1-1 企业年度经营计划管理现状自测表

序号	问题	答案（可多选）
Q1	贵公司有年度经营计划吗？	☐ 有 ☐ 无
Q2	贵公司年度经营计划实施效果如何？	☐ 很好 ☐ 一般 ☐ 非常糟糕
Q3	贵公司编制年度经营计划的流程是怎样的？	☐ 高层 ☐ 高层 + 中层 ☐ 高层 + 中层 + 基层
Q4	贵公司年度经营计划制订是什么时候开始的？	☐ 头年 10 月 ☐ 头年 12 月 ☐ 1 月 ☐ 2 月
Q5	贵公司年度经营计划制订是什么时候结束的？	☐ 头年 10 月 ☐ 头年 12 月 ☐ 1 月 ☐ 2 月
Q6	贵公司是如何对外部经营环境进行分析的？	☐ 凭感觉 ☐ 高层 ☐ 专门机构
Q7	贵公司是如何对内部经营状况分析的？	☐ 财务决算 ☐ 业务总结 ☐ 年度述职
Q8	贵公司是如何对管理现状进行评估的？	☐ 客户满意度 ☐ 管理成熟度 ☐ 员工满意度 ☐ 关键岗位适岗度
Q9	贵公司对竞争对手是如何分析的？	☐ 不知道谁是竞争对手 ☐ KSF ☐ 波特五力 ☐ 未做系统分析
Q10	贵公司年度经营目标确定的依据是什么？	☐ 老板指令 ☐ 高层对市场的判断 ☐ 环境 + 现状
Q11	贵公司年度经营目标确定是否合理？	☐ 很合理，每年都达成 ☐ 基本合理，每年基本达成 ☐ 不合理，每年都达不成
Q12	贵公司年度经营目标是如何分解的？	☐ 自上而下 ☐ 自下而上 ☐ 上下博弈结果
Q13	依据年度经营目标，贵公司业务计划有哪些？	☐ 营销 ☐ 研发 ☐ 供应链 ☐ 财务 ☐ HR
Q14	贵公司是如何按照业务计划配置资源的？	☐ 资源投入预算 ☐ 一事一议 ☐ 无资源配置规划
Q15	贵公司年度经营预算是如何做的？	☐ 无经营预算 ☐ 财务主导 ☐ 业务主导
Q16	贵公司年度经营计划实施平台包括哪些内容？	☐ 组织 ☐ 流程 ☐ 培训 ☐ 激励
Q17	贵公司有哪些年度目标纠偏机制？	☐ 目标一旦确定，必须全力以赴 ☐ N/（12 - N） ☐ N/（4 - N）
Q18	贵公司在年度经营过程中如何防范风险的？	☐ 经营委员会 ☐ 经营检讨会 ☐ 老板

说明：根据表 1-1 的 18 个标准问题，企业可以对年度经营计划管理现状自测和评价。

二、年度经营计划管理常见的问题

在十多年的管理咨询经历中,笔者亲历过不下 150 家企业的年度经营计划编制与实施辅导工作,根据辅导情况,我们把企业年度经营计划管理中常见的问题归结如下:

1. **轻分析、重规划。**很多公司在制订年度经营计划的时候,一般不重视或者极少关注外部及内部经营环境分析,却花费很多时间精力讨论及确定目标、分解目标、基于目标进行计划制订、落实责任部门(责任人)。这是中国企业年度经营计划管理中普遍存在的一个现象。

造成这种现象的主要原因是很多员工认为经营环境分析是决策层的事情,况且企业自己对行业发展、宏观经营、技术发展、竞争对手、内部管理等情况非常了解,在做年度经营计划的时候不需要花费时间和精力再去研究这些事情。

其实,这种认知是完全错误的,企业经营环境无时无刻不在发生变化,如何才能巨变的经营环境下稳健经营,这需要企业随时随地掌握环境变化情况并适时做出决策。

2. **重高层、轻中层、弱基层。**企业的年度经营目标是从哪里来的?在我们身边的很多企业基本上都是由公司老板或者高层确定的,这是一种常见的模式,也是导致很多企业年度经营计划很难落地的一个重要原因。大家想一下,缺乏核心员工(更不必说全体员工)参与的年度经营计划是很难达成共识的。

那么究竟该如何做呢?根据我们的经验,确定企业年度经营计划既是一个自上而下的过程,又是一个自下而上的过程。

可能很多企业都会有这样的烦恼:在确定年度经营计划的时候,首先公司高层会抛出一个理想的目标,然后由各个业务和职能部门讨论,讨论到最后往往就会发现,几乎每个部门都会觉得目标太高、很难实现,最终,公司为了激励员工,只能对既定的目标一降再降。那么有没有更好的办法解决这一问题呢?最好的办法就是:先通过自下而上认清公司经营环境;再通过高层集中确定公司目标;然后通过自上而下对目标进行层层分解;再自下而上对目标达成的策略和行动计划进行规划和论证……如此往复才能制订出合理的经营计划。

3. **年度经营计划严重滞后。**凡事预则立,不预则废,这是每位企业家都明白的道理。但实际情况是还有很多企业的年度经营计划迟迟拿不出或定不了稿,导致年度经营计划严重滞后。

根据我们的经验分析，年度经营计划规划滞后的原因有很多种：

- (1) 公司内部没有完善的年度经营计划管理流程，经常会因为公司高层太忙导致年度经营计划工作一拖再拖。
- (2) 缺乏年度经营计划管理的人才和能力，临时指派某个管理部门或岗位来负责编制年度经营计划，难以按时完成这项关键而又艰巨的任务。
- (3) 上一年度经营相关报表数据未能及时统计出来，而只有承上才能启下，所以下一年度经营计划也就有了拖延的足够理由。
- (4) 利益分配没有到位，上一年度的奖惩承诺没有及时兑现，各利益相关者缺乏激励，消极应对甚至拒绝谋划下一年度经营目标。
- (5) 企业年度经营目标是自上而下由上级管理单位下达的，上不动下也动不了，企业编制年度经营计划完全是被动的。

.....

年度经营计划常规是需要到头年年底前就确定的，但国内很多企业通常会在春节前确定，滞后的甚至可能会拖到新年的三四月份甚至年中才能确定。滞后时间越久，年度经营计划对企业的实际经营指导作用就越小，从而违背了制订年度经营计划的初衷。

根据我们的经验，年度经营计划一定要提前做，而且要提前到上年度 10 月份就开始做，这就是本书提出的“把 1 年拆分成 15 个月来经营”的理念，即企业理想的做法是在前一年的 10 月份开始启动年度经营计划的制订，12 月底之前完成全部的规划、宣贯工作，再用一个完整的财务年度去实施经营计划。

4. 年度经营计划没有量化。这是典型的中国式“模糊”管理，大家习惯于“也许、大概、差不多……”的管理风格，在日常工作中强调你好、我好、大家好。殊不知，对于企业经营而言，无法量化就不能进行有效管理，不能量化的企业年度经营计划，只能沦为废纸一堆。

【案例 1-1】 某国企年度经营计划现状分析

表 1-2 某国有企业年度经营计划

维度	年度经营重点规划
1. 以提升销售能力建设为龙头，持续推进有效益的发展	(1) 进一步加强产品线建设，全力推动业务发展 (2) 大力实施产品创新战略 (3) 深入拓展城乡两大市场