

年度计划做得好 / 经营业绩完成早

向计划要结果

年度经营计划的
有效制订与高效落实

陈楠华 罗荣生 王怡文◎著

目标



- ☆ 管理只做两件事：定计划，抓结果
- ☆ 计划要简单清晰，结果要量化可控
- ☆ 坚决杜绝凭经验、拍脑袋、靠感觉
- ☆ 流程+原则+模板，这样计划更高效



向计划要结果

年度经营计划的
有效制订与高效落实

陈楠华 罗荣生 王怡文◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

向计划要结果：年度经营计划的有效制订与高效落实 / 陈楠华，罗荣生，王怡文著. —北京：金城出版社，2017.10

ISBN 978-7-5155-1563-2

I. ①向… II. ①陈… ②罗… ③王… 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 (2017) 第 244905 号

向计划要结果：年度经营计划的有效制订与高效落实

作 者	陈楠华 罗荣生 王怡文
责任编辑	李轶武
文字编辑	李明辉
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	17
字 数	200 千字
版 次	2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
印 刷	三河市百盛印装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1563-2
定 价	58.00 元

出版发行	金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102
发 行 部	(010)84254364
编 辑 部	(010)64391966
总 编 室	(010)64228516
网 址	http : //www.jccb.com.cn
电子邮箱	jinchengchuban@163.com
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010)64970501

前言

FOREWORD

德国著名的军事战略家克劳塞维茨曾说过：“战争与商业竞争相同，也是人类利益的冲突之一。”如今，竞争已经成为市场的主旋律，可谓“得市场者得天下”。翻开任何一家成功企业的发展史，都是一部刀光剑影史。没有随随便便的成功，唯有斗智斗勇，丢掉幻想，一步步谋划，才能最终走到金字塔的顶端。

“用兵之道，以计为首”，战争如此，企业竞争亦是如此。所有的长寿企业，必定是具有长远谋略的企业，必定有自己的经营计划。所谓企业的经营计划，是指企业在一定时期内确定和组织全部生产经营活动的综合规划，根据市场需求、企业内外部环境和条件变化，并结合长远和当前的发展需要，合理地利用人力、物力和财力资源，组织筹谋企业全部经营活动，实现预期目标和提高经济效益的过程。

对于任何一家企业来说，经营计划都是其“长治久安”的重要保证。

正所谓“凡事预则立，不预则废”，只有制订合理的经营计划，企业的一切运营活动才有了目标和方向。当然，经营计划的制订并不是简单地进行指标的分解和分配，也不是凭经验、拍脑袋、靠感觉，更不是一种讨价还价的指标分配计划，而是一项科学系统的工作任务，需要管理者学会“运筹帷幄”，下功夫掌握。

企业都是以年度为经营单位的，因此本书以年度经营计划的有效制订与高效落实为出发点，分为上下两篇：上篇重点阐述了年度经营计划的目标使命、遵循原则、制订流程及检查评价体系等。下篇提供了企业各部门年度经营计划的主要制订内容。有理论指导，有技巧方法，有工具表格，简单易学，可拿来即用。

在这里我要提醒读者，制订企业年度经营计划时千万不要走入误区。一旦在观念上出现了偏差，即使你付出再多的努力，结果也会与心中所想背道而驰。按照我们的经验，管理层总会陷入下面的误区：

1. 我们公司特别小，用不着年度经营计划

有些人觉得，自己的公司刚刚创立，处于起步阶段，或规模较小，就认为用不着制订年度经营计划，觉得制订年度经营计划都是大企业应该做的事情。其实，就是因为公司发展规模小、资源特别有限，为了让资源的配置达到最好，才需要制订计划，以最少的本钱做最多的事情，获得最好的效果。

2. 计划赶不上变化，年度经营计划有何用

计划赶不上变化，的确如此！可事实是：如果市场是一成不变的，就不需要企业制订计划了，直接一条道走到黑就是了。正是因为市场瞬息万变，企业又是一个众多人的集合体，才需要经营计划去指导所有人的行动

方向，去应对复杂多变的市场环境。

3. 计划的制订不够科学

大多数企业将年度经营计划等同指标分解，比如公司销售额 10 个亿，那么华南 2 亿，其中广东 1 亿……如此分解，根本不考虑如何执行，结果管理层只能将所有的精力都放在指标的讨价还价上。其实，即使制订的经营计划很粗糙，也要比没有好。现在粗糙，不代表未来粗糙，只要不断地修正改进计划和执行层面就可以了。计划不够系统科学无妨，先要有，再求精。

4. 计划不是太过空泛，就是太过关注细节

这是企业制订年度经营计划很容易走的两个极端。太过空泛的年度计划，整个篇章都是指导理念，缺乏具体应对策略。可是，经营计划并不是战略规划，更不是企业的愿景使命，计划过于空泛，根本无法加以执行。过度关注细节的年度计划，通常有上百页，如果一定要按照计划去执行，一则会让企业各部门缺少自主性，二则管理层也没有办法监控细节。

5. 计划与执行脱节

年度经营计划做出来了，可是很多管理者却将其束之高阁，根本就不执行。究其原因，主要有二：一是计划本身无法执行，二是管理层执行力不足。不管什么原因，一法而破之：在制订年度经营计划时，一定要充分关注各方诉求，特别是中基层员工的诉求，充分考虑计划的可执行性；一经制订发布，马上与绩效挂钩，立刻执行！

6. 计划与资源不匹配

通常，企业只有在执行计划的过程中才能发现人、财、物等资源根本

无法支撑计划的顺利实施。究其原因，在于制订经营计划时相应的保障措施没有跟上。比如：钱不够，年度财务预算做了没有？人不够，人力资源规划做了没有？产品跟不上潮流，市场调研做了没有？……如果将所有的运营因素都充分考虑了，计划实施才有了资源保障，不再是一纸空文。

企业的任何战略行为都是从计划开始的，若还停留在“拍脑袋计划，拍大腿后悔，拍屁股走人”的初级阶段，必须要将有效制订年度经营计划作为每一年的工作重点，逐步踏上由经验型管理向科学型管理转变的过程。可以说，一家企业制订计划的能力，代表了这家企业的整体竞争力，而一套行之有效的年度经营计划制订方案则是众多企业苦苦寻觅而不得的良方，愿本书提供的年度计划方案能助力读者显著提升企业执行力，为企业带来更多收益。

Part ①

上篇 年度经营计划那点事儿

1	年度经营计划概述及意义	002
1.1	年度经营计划的定义及重要性	002
1.2	明确年度经营计划的使命和目标是什么	005
1.3	年度经营计划与企业战略关系如何	008
1.4	年度经营计划的基本框架是什么	009
1.5	制订年度经营计划也要遵循基本原则	012
2	年度经营计划制订的流程	017
2.1	认真分析年度经营环境	017
2.2	多方分析年度竞争态势及竞争策略	021
2.3	仔细绘制年度战略地图	027
2.4	确定年度经营目标	030
2.5	确定年度经营计划	033
2.6	做好年度预算	037
3	年度经营计划实施的检查与评价	041
3.1	确立企业目标绩效管理体系	041
3.2	目标绩效管理五步法	045
3.3	年度经营计划实施的评价	048

3.4 年度发展计划的修正	051
3.5 年度经营风险管理	054
3.6 绩效管理与绩效合同	058

Part 2

下篇 企业各部门年度计划的有效制订

第4章 行政部年度计划的制订 062

4.1 年度日常接待管理计划	062
4.2 年度会议管理计划	066
4.3 年度办公用品管理计划	070
4.4 年度行政人事管理计划	074
4.5 年度车辆管理计划	077
4.6 年度后勤管理计划	081

第5章 人力资源部年度计划的制订 085

5.1 年度招聘管理计划	085
5.2 年度员工培训计划	088
5.3 年度薪酬管理计划	091
5.4 年度绩效考核计划	095
5.5 年度人事档案管理计划	099

第6章 财务部年度计划的制订 102

6.1 财务人员年度管理计划	102
6.2 年度财务预算管理计划	104
6.3 年度会计核算计划	107
6.4 年度财务管理计划	111
6.5 年度资产管理计划	114
6.6 年度内部审计工作计划	118

第 7 章	研发部年度计划的制订	122
	7.1 年度市场调研计划	122
	7.2 年度新产品开发计划	125
	7.3 年度新产品测试计划	129
	7.4 年度新产品试销计划	132
	7.5 年度新产品上市计划	135
	7.6 年度新产品推广计划	139
第 8 章	采购部年度计划的制订	144
	8.1 采购价格的年度管理计划	144
	8.2 采购进度的年度控制计划	146
	8.3 采购质量的年度控制计划	149
	8.4 采购结算的年度管理计划	153
	8.5 采购外包的年度管理计划	155
	8.6 年度供应商的开发与管理	158
第 9 章	生产部年度计划的制订	163
	9.1 年度生产计划	163
	9.2 物料管理年度计划	167
	9.3 设备管理年度计划	170
	9.4 年度生产作业进度控制计划	174
	9.5 年度质量控制计划	178
	9.6 年度安全生产计划	180
第 10 章	仓储部年度计划的制订	184
	10.1 物资验收年度计划	184
	10.2 物品入库年度计划	188
	10.3 物品储存年度计划	192
	10.4 物品搬运年度计划	195
	10.5 仓库盘点年度计划	198

10.6 年度物品出库计划	201
---------------	-----

11 市场营销部年度计划的制订 205

11.1 客户信息管理年度计划	205
11.2 年度目标消费者管理计划	208
11.3 年度消费者需求挖掘计划	212
11.4 营销管理年度计划	215

12 销售部年度计划的制订 220

12.1 销售人员的招聘与培训年度计划	220
12.2 销售人员的年度绩效考核计划	225
12.3 产品的年度价格计划	227
12.4 年度渠道开发计划	231
12.5 产品的年度宣传促销计划	235
12.6 售后服务年度管理计划	238

13 客服部年度计划的制订 242

13.1 客户跟踪年度计划	242
13.2 服务质量年度管理计划	245
13.3 客户投诉年度管理计划	247
13.4 呼叫中心年度管理计划	251
13.5 客户关系年度管理计划	254
13.6 大客户年度管理计划	257



年度经营计划那点事儿

上篇

年度经营计划概述及意义

1.1 年度经营计划的定义及重要性

1.1.1 成功一定要有计划

大卫·艾森豪威尔曾说：“一切计划均微不足道，计划工作才是至关重要的。”工作计划，是对工作做出的初步计划，比如明确自己有什么任务、公司有什么指标，然后再确定自己任务完成的时间和完成任务的步骤方式。

如今，市场竞争特别激烈，为了满足社会生产力的需要，一定要提高工作效率。怎么才能让工作效率高又不影响正常的秩序呢？做一份企业年度经营计划！

一个合理的计划对于企业工作的开展、对于企业的进步，都有非常

好的促进和推动作用。企业的生产经营都需要有明确的计划，有了工作计划，也就拥有了目标；明确了年度经营计划，工作怎么开始、怎么干，就有了方向。

所有企业都需要用系统的有计划的方式去面对市场变化。没有任何计划的营销工作，一定会让销售行动发生混乱，非但不会盈利，还会提高经费支出，因此，企业若要获得长远发展，一定不能忽视了年度经营计划的制订。

1.1.2 企业的年度经营计划

所谓企业年度经营计划是指按照章程规定，各组织在规定的时间内制订出每年的常规性计划。在企业经营管理中，年度经营计划的制订有非常重要的地位。不管企业规模大小，为了维持长期的运营，都一定要制订年度经营计划。

从宏观角度分析，年度经营计划对于企业的重要意义不言而喻。这不是一种简单的工作方式、营销模式，而是一种组织运营的基本方式。对于企业来说，最重要的是将战略、经营计划及项目管理有效连在一起。其中，首先要将战略、年度经营计划连接在一起，后者则是前者实现的重要保障。

其实，年度经营计划是企业在环境、资源、能力等限制条件下，得到相对竞争优势，达到经营目标的方法。和外资企业相比，国内企业最大的弱势既不在于资本，也不在于广告推广等，而在于管理模式的欠缺。这样的企业组织架构非常不稳定、工作没有思路，短期之内虽然也能够出奇制胜，可是从长远来说，并不能解决问题，需要不停地调整完善。

1.1.3 制订企业年度经营计划的意义

现实中，我们经常会看到一些企业虽然整天都“忙”“乱”，可是却做不出任何成绩。与之相比，另一些企业却可以轻松实现企业的“长治久

安”。问题出现在哪里？最重要的原因是没有制订企业年度经营计划！

设定企业经营计划，对于一个企业来说，具体有什么意义呢？如图 1-1 所示：

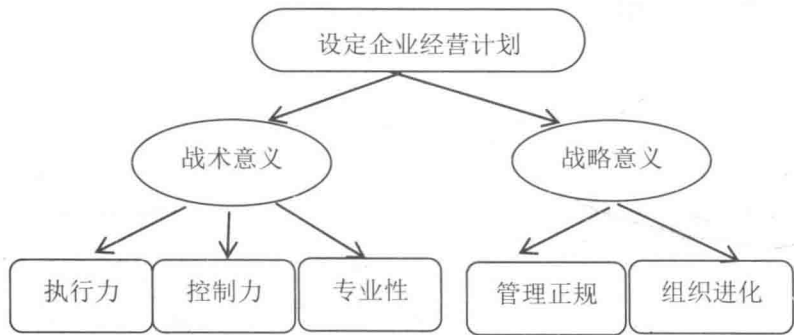


图 1-1 设定企业经营计划意义

1. 战术意义

在战术层面上，企业制订年度经营计划的意义主要有三点：

(1) 提高执行力。

年度经营计划通过发挥综合协调功能，可以提高组织的执行力，让企业各部门互相配合，把日常工作和计划紧密地联系在一起。

(2) 提高控制力。

年度经营计划具备科学性，除了可以促使企业加强实际工作中对每件事情的使用控制外，还可以指导企业在出现问题时做出调整。

(3) 提高专业性。

年度经营计划在战术上能够让企业变得更加专业，因为这是理论指导下的实践。从某种意义上说，年度经营计划有比较清晰的流程，而且各步骤都具有相应的基本工作要求和标准，所以在实际操作中非常稳定、可靠，质量上也非常容易控制。

2. 战略意义

在战略层面，年度经营计划被称为组织的第一流程。主要意义包括：

(1) 管理正规。

企业年度经营计划并不是一套简单的方法，而是现代企业以年度为单位的一种基本运作模式。主要内容包括如何管理企业，如何计划日常工作，怎样分配、监督工作，出现问题时怎样调整……这一系列的管理模式就是年度经营计划，这是企业从非正规化朝着正规化转型的重要转折点。

(2) 组织进化。

如今的经济发展模式已经从跑马圈地逐渐进入精耕细作，资源越来越紧张，各行各业都开始表现出激烈的竞争态势，由此组织进化也就变成了企业的必然选择。如果想获得长远发展，企业应当以年度经营计划作为起点，引导组织完成这样的转变。

1.2 明确年度经营计划的使命和目标是什么

1.2.1 年度经营计划的使命和目标——有目标的管理

计划可以给企业正确的方向，使其避免金融变化的影响，让资源浪费最小化，也让企业走向更加容易控制。

《花花公子》杂志创始人休·赫夫纳有一个女儿，名叫克里斯蒂·赫夫纳。在她带领花花公子公司不断发展时，充分展现出她的运营才能，使得杂志发行量不断增多。

克里斯蒂毕业于布兰迪斯大学，1982 年开始接管花花公子事业公司，成为新一任总裁，1988 年她又任《花花公子》CEO。

当时，克里斯蒂的主要任务是改变公司对外界的影响，让公司风格适

应保守的生活态度，改变人们对男女扮演社会角色的看法。

克里斯蒂的目标是建立一个成年人的迪士尼乐园。为了实现这个目标，克里斯蒂·赫夫纳为公司制订了杂志、产品特许和海外市场三个领域目标。这三个战略计划，帮助《花花公子》杂志确立了 20 世纪 90 年代的定位，使其用更丰富、更富有智慧的内容，对男人的生活态度进行描述。

克里斯蒂为杂志制订的战略计划，短短 4 年让花花公子事业公司的纯利润翻了一倍。

由此可见制订企业年度经营计划的重要性！

1.2.2 年度经营计划让管理更有目标、更高效

企业管理是一个过程，若想进行有效管理，就一定要先设定一份年度经营计划。

具体说来，企业年度经营计划对于管理的重要性，主要体现在下面几个方面（图 1-2）：

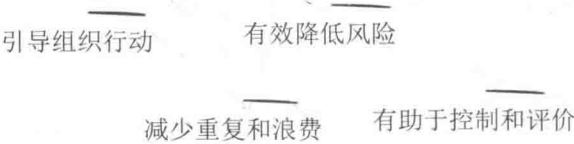


图 1-2 年度经营计划对于管理的重要性

1. 引导组织行动

有了明确的企业年度经营计划，企业上下就知道应该朝哪个方向前进，同时还能够知道如何去做。就如一条船驶向大海后，船员都看到了航向，而且也知道自己要怎样去干，对于航行，这是非常重要的。如此，不仅可以让所有人集中精力，而且还能用目标激励各组织成员看到远方、看