



年度经营计划编制工具箱



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理MBA整套实战教程

MBA 经理教材免费下载

网址: www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

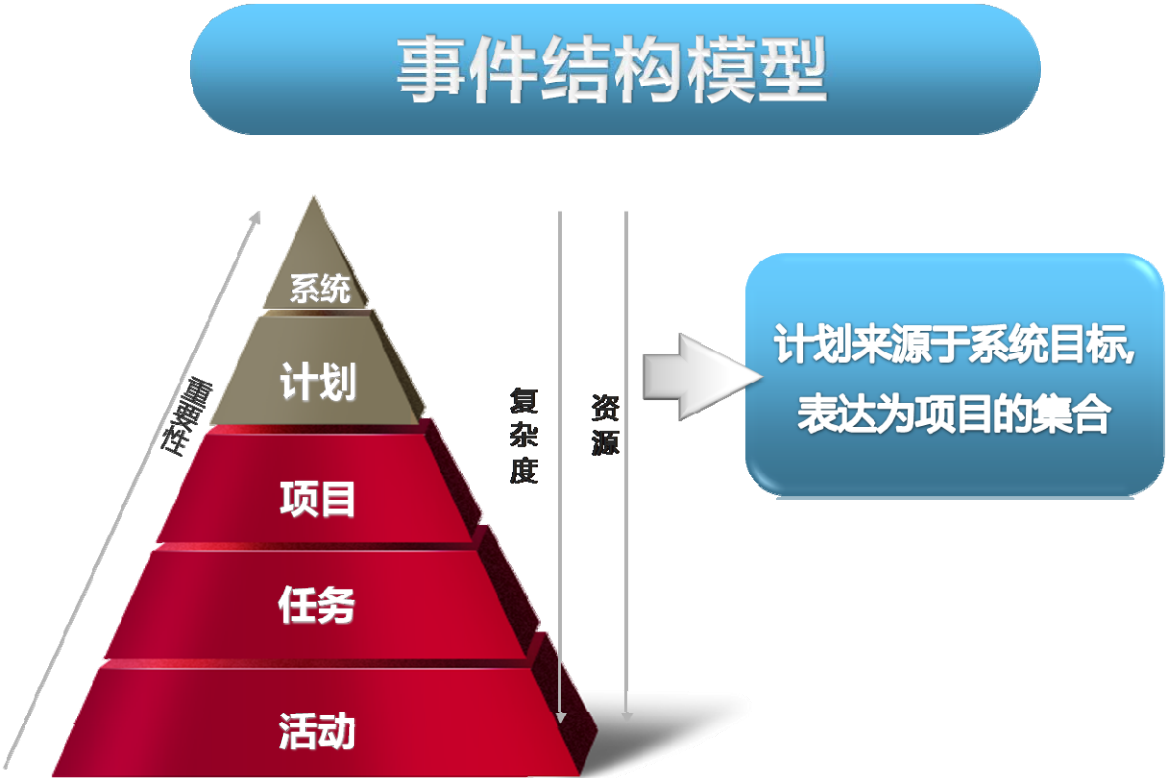
可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一章

从今年起 ——告别“忙穷”的日子

构成年度经营计划的基本单位

●事件结构模型



●项目管理的具体内容

○项目的六个主要特征

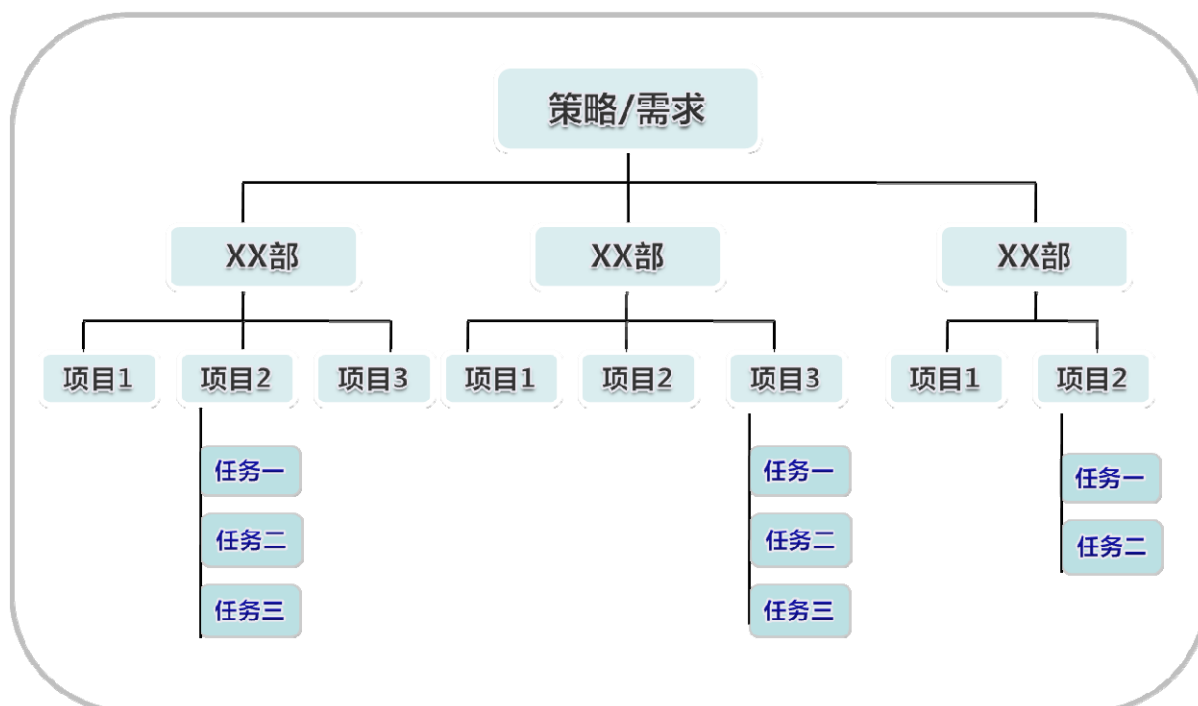
项目 主要 特征	A.明确的目标	其结果只可能是一种期望的产品，也可能是一种所希望得到的服务等
	B.独立性质	项目与项目之间相对独立
	C.资源成本的约束性	每一个项目都需要运用各种资源来实施，而资源是有限的
	D.项目实施的一次性	每个项目只进行一次
	E.项目的不确定性	项目的具体实施中，外部和内部因素总是会发生一些变化，因此项目存在不确定性
	F.结果的不可逆转性	结果确定在项目结束时

○立项的五个核心内容



○立项的步骤

第一步：分层



第三步：确定项目名称和项目目标

通常用如下格式表达：

<p>【项目目标】</p> <p>在 年 月 日前，完成/提交 ；</p> <p>标准为：1. ……</p> <p> 2. ……</p>

第四步：确定项目经理、资源需求和项目排期

○立项模板

某红酒企业市场部年度立项示意（如下图所示）

第二章

1 月 1 日

——计划从战略开始

第一节 远景——战略规划——年度经营计划

●必须拥有一个梦想般的远景

制订企业远景必须要回答三个问题：

问题	No.1	您希望公司未来在什么地域范围内发展？
	No.2	您希望公司未来在什么行业领域内进行经营活动？
	No.3	您希望公司在上述两个范围内达到什么样的状态？

公司名称	最快发展时期	创业远景描述
利乐包装	1954 年到 1985 年，利乐包装从 7 人公司发展成为瑞典最大的企业	“我们致力于确保安全的食品在任何地方皆举手可得”
思科系统公司	1995 年，思科成为世界最大的网络设备制造商	“用网络改变人们的工作、学习、生活和娱乐方式”
福特汽车	从 1909 年到 1927 年，T 型车共生产 1500 多万辆，曾经占全球汽车总量 56.6%	“使每一个人都拥有一辆汽车”

○从远景到使命

问题	No.1	企业要为消费者（或客户）提供什么？
	No.2	企业要为社会创造什么？
	No.3	企业要为合作伙伴带来什么？
	No.4	企业要为员工带来什么？
	No.5	企业要为股东带来什么？

公司名称	使命描述
索尼公司	体验发展技术造福大众的快乐
IBM 公司	无论是一小步，还是一大步，都要带动人类的进步
通用电器	以科技及创新改善生活品质
迪斯尼公司	使人们过得快活
苹果电脑公司	借推广公平的资料使用惯例，建立用户对互联网的信任和信心
荷兰银行	通过长期的往来关系，为选定的客层提供投资理财方面的金融服务，进而使荷兰银行成为股东最乐意投资的标的及员工最佳的生涯发展场所
微软公司	致力于提供使工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件
惠普公司	为人类的幸福和发展作出技术贡献
沃尔玛公司	给普通百姓提供机会，使他们能与富人一样买到同样的东西
华为公司	聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值

○从使命到价值观

问题	No.1	在企业里，用什么标准评价对错？
	No.2	什么是企业必须坚守的？
	No.3	企业信奉的宗旨是什么？
	No.4	我们做事的最基本原则是什么？

公司名称	公司价值观描述
索尼公司	体验以科技进步、应用与科技创新造福大众带来的真正快乐；提升日本文化与国家地位；做先驱，不追随别人，但是要做不可能的事情；尊重、鼓励每个人的能力和创造力
IBM 公司	成就客户、创新为要、诚信负责
迪斯尼公司	极为注重一致性和细节刻画；通过创造性、梦幻和大胆的梦想不断取得进步；严格控制、努力保持迪斯尼“魔力”的形象
波音公司	领导航空工业，永为先驱；应付重大挑战和风险；产品安全与品质；正直与合乎伦理的业务；“吃饭、呼吸、睡觉都念念不忘航空事业”
荷兰银行	诚信、尊重、团队与专业，扮演了贯彻使命与实现远景的重要角色
惠普公司	我们对人充分信任与尊重，我们追求高标准的贡献，我们将始终如一的情操与我们的事业融为一体，我们通过团队，通过鼓励灵活与创新来实现共同的目标——我们致力于科技的发展是为了增进人类的福利
摩托罗拉公司	保持高尚的操守，对人永远地尊重
宝洁公司	领导才能、主人翁精神、诚实正直、积极求胜和信任
麦肯锡公司	为高层领导综合研究和解决管理上的问题；对高层主管所面临的各种抉择方案提供全面的建议；预测今后发展中可能出现的新问题和各种机会，制订及时且务实的对策

○从价值观到战略规划

战略规划的基本要求	A.书面化	没有存在于头脑中的战略规划。如果战略只存在于企业个别领导者的脑子里，那就不叫战略规划。战略规划本是用来统一企业员工思想的一个方法，所以一定要书面化，让企业员工都可以知道
	B.完整	在书面化战略的时候，战略结构一定要完整，该写的东西一定要写上去，不能有的不写。战略由四部分组成：战略整体目标、战略阶段目标、执行策略、评估标准，四者缺一不可
	C.全员学习与宣导	如果企业的战略规划没有对员工进行宣导，那战略规划等于没有，因为战略规划是统一全员思想的重要工具，因此一定要反复地与员工沟通，让大家都知道企业有什么样的长远规划

●从战略规划到年度经营计划

○WOT 态势分析模型

竞争优势可以表现为以下几个方面：

竞争优势	A. 技术技能优势	独特的生产技术，低成本的生产方法，领先的革新能力，雄厚的技术实力，完善的质量控制体系，丰富的营销经验，上乘的客户服务，卓越的大规模采购技能
	B. 有形资产优势	先进的生产流水线，现代化车间和设备，丰富的自然资源储存，吸引人的不动产，充足的资金，完备的资料信息
	C. 无形资产优势	优秀的品牌形象，良好的商业信用，积极进取的公司文化
	D. 人力资源优势	关键领域拥有专长的职员，积极上进的职员，很强的组织学习能力，丰富的经验
	E. 组织体系优势	高质量的控制体系，完善的信息管理系统，忠诚的客户群，强大的融资能力
	F. 竞争能力优势	产品开发周期短，强大的经销商网络，与供应商良好的伙伴关系，对市场环境变化的灵敏反应，市场份额的领导地位

竞争劣势（Weakness）：

竞争劣势	A. 技术技能劣势	缺乏具有竞争性的技能技术
	B. 有形资产劣势	落后的生产流水线，老化的车间和设备，不具备潜质的不动产，脆弱的资金链，七零八碎的资料信息
	C. 无形资产劣势	没有建立起自己独特的品牌形象，商业信用较低，公司文化尚未形成
	D. 人力资源劣势	职员工作态度消极，无领域内专业人员，组织学习能力弱
	E. 组织体系劣势	组织控制体系不健全，信息管理系统不健全，客户群不稳定
	F. 竞争能力劣势	产品开发周期长，或者无新产品上市计划，经销商网络不健全，与供应商合作伙伴关系不好，对市场环境变化反应迟钝

潜在的发展机会可能是：

潜在发展机会	A. 环境变化的机会	客户群的扩大趋势或产品细分市场的变化
	B. 技术、技能更新的机会	技能、技术向新产品、新业务转移，为更大客户群服务
	C. 资源整合的机会	前向或后向整合，进入上游市场或者控制下游公司
	D. 产品扩张的机会	市场进入壁垒降低
	E. 资本运作的机会	成功上市，或者获得并购竞争对手的能力
	F. 市场营销的机会	市场需求增长强劲，可快速扩张，或者出现向其他地理区域扩张、扩大市场份额的机会

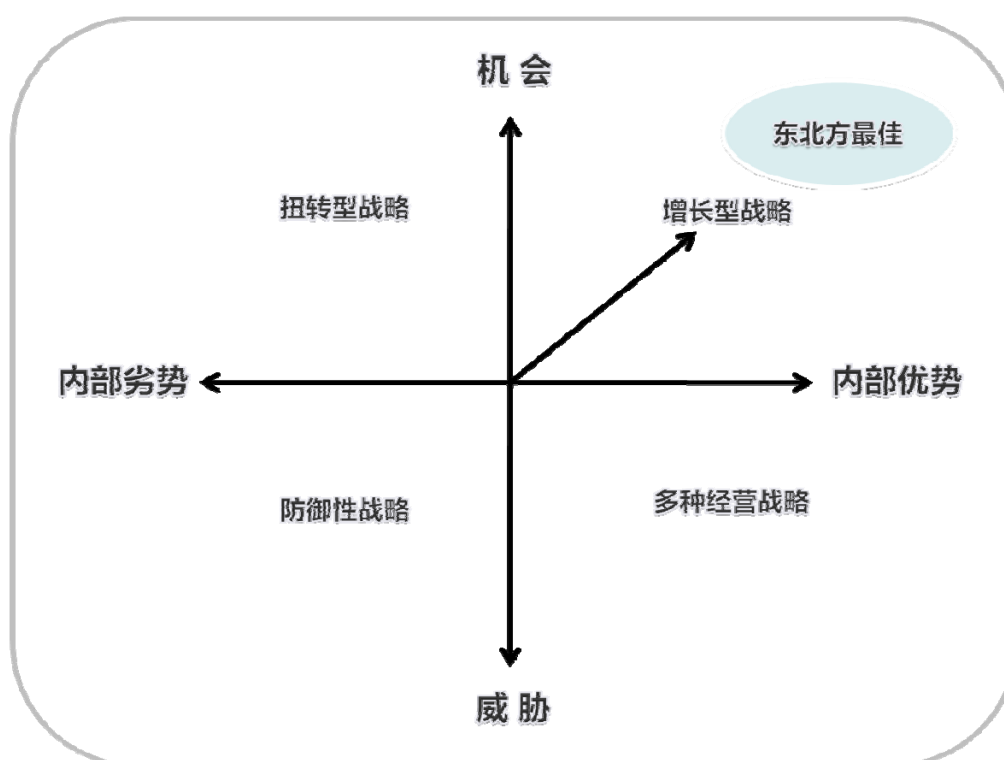
公司的外部威胁可能是：

外部威胁	A. 环境变化的威胁	出现将进入市场的强大的新竞争对手。汇率和外贸政策的不利变动，人口特征、社会消费方式的不利变动
	B. 技术、技能落后的威胁	技术、技能逐步落后于竞争对手，新产品没有市场竞争力
	C. 资源分散的威胁	盲目多元化，总体赢利能力下降
	D. 产品收缩的威胁	替代品抢占公司销售额，主要产品市场增长率下降
	E. 资本缩水的威胁	受到经济萧条和业务周期的冲击
	F. 市场营销的威胁	客户或供应商的谈判能力提高，市场需求减少

○根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制

潜在资源力量	潜在资源弱点	公司潜在机会	外部潜在威胁
<ul style="list-style-type: none"> 有力的战略 有利的金融环境 有利的品牌形象和美誉 被广泛认可的市场领导地位 专利技术 成本优势 强势广告 产品创新技能 优质客户服务 优秀产品质量 战略联盟与并购 	<ul style="list-style-type: none"> 没有明确的战略导向 陈旧的设备 超过负债与恐怖的资产负债表 超过竞争对手的高额成本 缺少关键技能和资格能力 利润的损失部分 内在的运作困境 落后的 R&D 能力 过分狭窄的产品组合 市场规划能力的缺乏 	<ul style="list-style-type: none"> 服务独特的客户群体 新的地理区域的扩张 产品组合的扩张 核心技能向产品组合转化 垂直整合的战略形势 分享竞争对手的市场资源 竞争对手的支持 战略联盟与并购带来的超额覆盖 新技术开发道路 品牌形象拓展的道路 	<ul style="list-style-type: none"> 强势竞争者进入 替代品引起销售下降 市场增长减缓 交换率和贸易政策的不利转换 由新规则引起的成本增加 商业周期的影响 客户和供应商的杠杆作用加强 消费者购买需求下降 人口与环境变化

SWOT 分析表，将刚才的优势和劣势按机会和威胁分别填入表格





○生成战略方向

SWOT	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	SO 战略 利用自身优势赢得外部机会	WO 战略 克服或控制自身劣势，创造条件抓住机会
威胁 (T)	ST 战略 发挥自身优势，规避、化解外部威胁	WT 战略 将自身劣势降到最低，并规避外部风险

内部能力 外部因素	优势 (Strength)	劣势 (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> 作为国家机关，拥有公众的信任 顾客对邮政服务的高度亲切感与信任感 拥有全国范围的物流网(几万家邮局) 具有众多的人力资源 具有创造邮政/金融Synergy 	<ul style="list-style-type: none"> 上门取件相关人力及车辆不足 市场及物流专家不足 组织、预算、费用等方面的灵活性不足 包裹破损的可能性很大 追踪查询服务不够完善
机会 (Opportunities)	SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> 随着电子商务的普及，对寄件需求增加 (年平均增加38%) 能够确保应对市场开放的事业自由度 物流及IT等关键技术的飞跃性发展 	<ul style="list-style-type: none"> 以邮政网络为基础，积极进入宅送市场 进入Shopping mall配送市场 EPOST活性化 开发灵活运用关键技术的多样化邮政服务 	<ul style="list-style-type: none"> 构成邮寄包裹专门组织 通过实物与信息的统一化进行实时追踪 (Track&Trace)及物流控制 (Command&Control) 增值服务及一般服务差别化的价格体系的制定及服务内容的再整理
风险 (Threats)	ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> 通信技术发展后，对邮政的需求可能减少 现有宅送企业的设备投资及代理增多 WTO邮政市场开放的压力 国外宅送企业进入国内市场 	<ul style="list-style-type: none"> 灵活运用范围广泛的邮政物流网络，树立积极的市场战略 通过全球性的物流企业进行战略联盟，提高国外邮件的收益性及服务 为了确保吸引企业顾客，树立积极的市场战略 	<ul style="list-style-type: none"> 根据服务的特性，对包裹详情单与包裹运送网分别运营 对已经确定的邮政物流运营提高效率 (BPR) ,由此提高市场竞争力

○沃尔玛 SWOT 分析案例

优势 (Strengths)	劣势 (Weaknesses)	机会 (Opportunities)	威胁 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • 沃尔玛是著名的零售业品牌，它以物美价廉、货物繁多和一站式购物而闻名 • 沃尔玛的销售额在近年内有明显增长，并且在全球化的范围内进行扩张（例如，它收购了英国的零售商 ASDA） • 沃尔玛的一个核心竞争力是由先进的信息技术所支持的国际化物流系统。例如，在该系统支持下，每一件商品在全国范围内的每一间卖场的运输、销售、储存等物流信息都可以清晰地看到。信息技术同时也加强了沃尔玛高效的采购过程 • 沃尔玛的一个焦点战略是人力资源的开发和管理。优秀的人才才是沃尔玛在商业上成功的关键因素，为此沃尔玛投入时间和金钱对优秀员工进行培训并建立员工忠诚度 	<ul style="list-style-type: none"> • 沃尔玛建立了世界上最大的食品零售帝国。尽管它在信息技术上拥有优势，但因为其巨大的业务拓展，这可能导致其对某些领域的控制力不够强 • 因为沃尔玛的商品涵盖了服装、食品等多个部门，它可能在适应性上比起更加专注于某一领域的竞争对手存在劣势 • 该公司是全球化的，但是目前只开拓了少数几个国家的市场 	<ul style="list-style-type: none"> • 采取收购、合并或者战略联盟的方式与其他国际零售商合作，专注于欧洲或者大中华区等特定市场 • 沃尔玛的卖场当前只在少数几个国家开设。因此，拓展市场（如中国，印度）可以带来大量的机会 • 沃尔玛可以通过新的商场地点和商场形式来获得市场开发的机会。更接近消费者的商场和建立在购物中心内部的商店可以使过去仅仅是大型超市的经营方式变得多样化 • 沃尔玛的机会存在于对现有大型超市战略的坚持。 	<ul style="list-style-type: none"> • 沃尔玛在零售业的领头羊地位使其成为所有竞争对手的赶超目标 • 沃尔玛的全球化战略使其可能在其业务国家遇到政治上的问题 • 多种消费品的成本趋向下降，原因是制造成本的降低。造成制造成本降低的主要原因是生产外包给了世界上的低成本地区。这导致了价格竞争，并在一些领域内造成了通货紧缩。恶性价格竞争是一个威胁

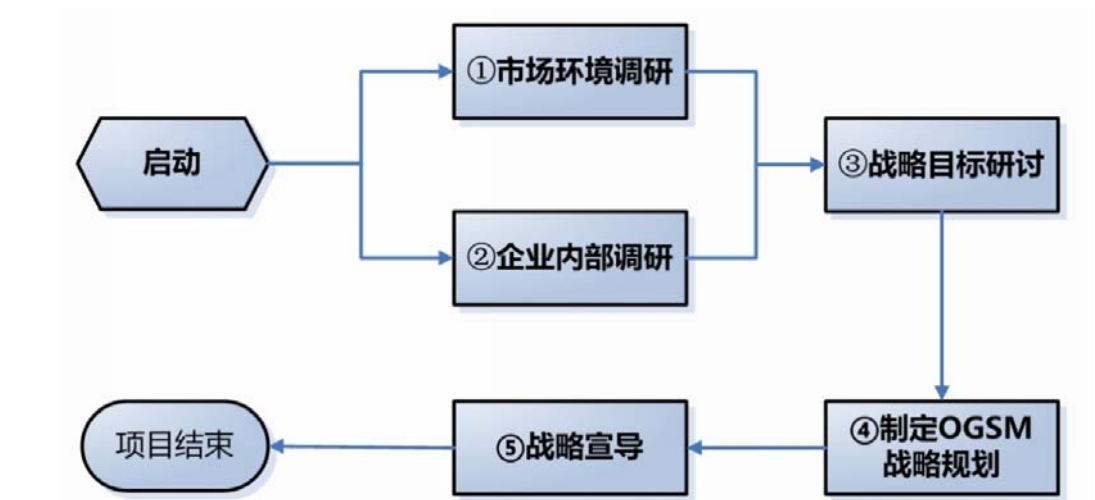
第二节 利用 OGSM 模型描述战略规划

●什么是 OGSM 模型

OGSM 模型	目的 (Objective)	阶段目标 (Goal)	执行策略 (Strategy)	评估标准 (Measurement)
描述内容	存在的状态	做什么	怎么做	达到的标准
描述形式	文字	数据	文字	数据

●OGSM 模型参考模板

○OGSM 战略规划工作流程图



○外部资料收集清单

外部 资料 收集	A. 政治、法律环境	相关法律、法规等
	B. 宏观经济环境	国家经济增长、经济政策、投资、就业等
	C. 技术环境	技术变革速度、产品生命周期、新技术方向等
	D. 社会文化	人口、教育、生活方式、收入差距、社会价值观等
	E. 行业信息	所在行业发展动向、发展状态、产业政策等

○内部资料收集清单

内部 资料 收集	A. 公司章程
	B. 企业成立背景、发展历史及当前基本情况简介
	C. 企业领导班子成员简介
	D. 组织架构图、部门职责、部门负责人
	E. 最近三年年度工作报告
	F. 近三年公司宣传材料、内部刊物
	G. 企业财务管理制度
	H. 企业人力资源基本情况（员工人数、年龄结构、学历结构、职称结构，中层以上管理人员人数、年龄结构、学历结构、职称结构等相关资料）
	I. 企业人力资源规划及相关资料
	J. 企业主要管理制度（如重大决策制度、重大投资管理制度、经营计划管理制度等）
	K. 主要销售途径及销售策略
	L. 主要产品市场现状及未来预测

○内部访谈计划表

序 号	部 门	姓 名	访 谈 人	访 谈 时 间
1	总经办	崔××	×××	××年××月××日
2	市场部	章××	×××	××年××月××日
3	销售部	张×	×××	××年××月××日
4	研发部	刘×	×××	××年××月××日

5	人力资源部	高×	×××	××年××月××日
6	财务部	邓××	×××	××年××月××日
7	行政部	封××	×××	××年××月××日
.....

○访谈大纲

访谈说明	
访谈时间	
访谈对象	
访谈背景	
访谈主体	1. 2.
访谈总结	

○核心领导人对企业未来发展的认识

序号	部门	姓名	对企业未来发展的关注点	制约企业发展的因素
1				
2				
3				
4				
5				
6				

○内部管理分析总结

业务方面	
内部突出问题	
营销管理	
研发管理	
生产运作管理	
组织方面	
人力资源管理	
财务管理	
组织管理	
企业文化管理	

○战略发展规划报告

战略目标 (Objective)	阶段目标 (Goal)	执行策略 (Strategy)	评估标准 (Measurement)
	第一阶段 (20××——20××年)		
	第一阶段 (20××——20××年)		

○实际 OGMS 模型案例——某著名餐饮公司十年期战略规划

阶段目标 (Goal)	执行策略 (Strategy)	评估标准 (Measurement)
第一阶段：战略准备阶段 (200×——200×年)		
1. 成为中国前五位快餐品牌 2. 完成打造中式快餐第一品牌的关键性基础建设，包括组织基础（人才储备、流程建设）与市场基础（以品牌为核心的全国性网络战略布局）	1. 公司总体策略： A. 建立以品牌为核心的公司管理体系 B. 对于现有强势市场进行品牌建设与强化 C. 对于未开拓市场完成以品牌为核心的全国性网络战略布局 D. …… 2. 发展部策略： A. 部门业务策略：进行以品牌为核心的全国性网络战略布局 a. 对于不同区域制定不同的网络拓展策略 b. 在全国新增一大区，在华南增加跨省区的新店网络布点 c. 在全国重点增加对于制高点的布局。如，机场、火车站、商业中心等 ……	1. A. 总销售额 B. 总利润率 C. 平均单店销售额 D. 平均单店盈利率： E. 战略型（制高点）单店 • 战术型（非制高点）单店 • 管理学院投入使用 2. A. 在维持原有开店标准的基础上，新开店数量达到××间。其中战略型（制高点）新店达到××间；战术型（非制高点）新店达到××间 网络规划部正式成立 ……
第二阶段：战略扩张阶段 (200×——200×年)		
1. 成为中国中式快餐第一品牌 2. 完成品牌全球化的关键准备性工作，包括组织基础（国际性人才体系的搭建、适应国际市场的流程建设）与市场基础（以品牌为核心的全球性网络战略布局）	1. 公司总体策略： A. 持续巩固以品牌为核心的公司管理体系 B. 在已开发市场进行全面的品牌强化与巩固 C. 在第一阶段全国性网络战略布局的基础上全速扩张网络（重点在省会及沿海发达城市） D. 在全球范围内进行以品牌为核心的网络战略布局 E. …… 2. 发展部策略： A. 部门业务策略： 在国内，对已开发市场全速扩张；对未开发市场，新建两个大区； 在国际市场，进行以品牌为核心的全球性网络战略布局 B. 部门精益化管理策略： 建立全球性网络战略布局决策标准流程 ……	1. A. 总销售额×× B. 总利润率×× C. 平均单店销售额×× D. 平均单店盈利率为×× E. 人均税后利润率达到¥10万元以上 F. 在全国已进入市场总体平均品牌指数达到25以上 G. 全国总店数达到×××家以上，其中加盟店占20% H. 境外新建店数达到××家以上；所覆盖国家达到××个以上

○战略宣导方案

一、针对股东/董事会成员的战略宣导方法建议
(一) 宣导对象: 股东/董事会成员 (二) 宣导形式: 召开股东会/董事会议 (三) 宣导内容: 战略发展规划报告 (四) 特别说明: 讲解通过企业外部和内部调研、访谈分析, 对可选的战略目标研讨最终确定的战略目标, 以及根据战略目标做出的战略规划报告
二、针对企业各部门总监/总经理的战略宣导方法建议
(一) 宣导对象: 各部门总监/总经理 (二) 宣导形式: 召开企业高层会议 (三) 宣导内容: 战略发展规划报告 (四) 特别说明: 讲解通过企业战略目标做出的战略规划报告, 各部门的工作重点以及如何配合企业实现每一个阶段性目标
三、针对计划经理层级以下员工的战略宣导方法建议
(一) 宣导对象: 计划经理层级以下员工 (二) 宣导形式: 召开部门会议 (三) 宣导内容: 部门工作计划 (四) 特别说明: 部门负责人讲解为配合企业实现战略目标而做出的部门工作计划, 说明部门工作的重点以及大家如何配合工作等内容

第三章

9 月 15 日

——生成年度经营目标

第一节 ADP 营销模型

●ADP 模型的基本原理

ADP经营计划模型公式

$$S = (A \times D \times P) \times Su \times Ms$$

Sale = 销量/市场占有率

Attitude = 消费者态度指数

Distribution = 渠道综合指数

Profit = 价格综合指数

Su = 当量/转换系数

Ms = 市场容量

第二节 年度品牌跟踪研究

● 整合品牌评估模型



组别	目标消费者分组	主要存在的问题	加权值
G1 组	<ul style="list-style-type: none"> 不知道“×××”这一品牌 	宣传计划 产品获知渠道	K=0
G2 组	<ul style="list-style-type: none"> 知道“×××”这一品牌 至今为止没有购买过“×××” 将来选择同类产品时不会选择购买“×××” 	营销概念的独特性 品牌形象	K=5
G3 组	<ul style="list-style-type: none"> 知道“×××” 至今为止没有购买过“×××” 将来购买同类产品时会选择购买 “×××”但不是首选“×××” 	与竞争对手的差别 未能满足消费者需求	K=10
G4 组	<ul style="list-style-type: none"> 知道“×××” 至今为止没有购买过“×××” 将来购买同类产品时会首选购买“×××” 	店面的数量 促销 产品价格	K=15

G5 组	<ul style="list-style-type: none"> ● 购买过“×××” ● 将来购买同类产品时不会选择购买“×××” 	各方面因素，如质量、产品包装等	K=50
G6 组	<ul style="list-style-type: none"> ● 购买过“×××” ● 将来购买同类产品时会选择购买 ● “×××”但不是首选“×××” 	与竞争对手的产品价值比	K=80
G7 组	<ul style="list-style-type: none"> ● 购买过“×××” ● 将来购买同类产品时首选购买“×××” 	如何加强品牌的忠诚度	K=100

根据整合品牌评估模型可以得出该产品的综合品牌评估指数为：

$$\text{品牌指数} = (100 \times G7) + (80 \times G6) + (50 \times G5) + (15 \times G4) + (10 \times G3) + (5 \times G2) + (0 \times G1)$$

●A 值通用调研问卷

被访者姓名：_____ 电话：_____ 手机：_____ 被访者详细地址：_____区/镇_____居委/村_____ 编号：_____ 访问员姓名：_____ 访问员编号：_____ 督导姓名：_____ 督导编号：_____ 访问时间：_____年_____月_____日_____时开始：_____时结束：_____时长：_____分钟
--

调研问卷范例

A1. [不提示]请问您都听过或见过哪些牌子的某类产品呢？还有呢？还有呢？（**第一提及和其他提及分别记录在牌子【表-1】中，第一提及为单选、其他提及为复选**）

A2. [不提示]请问您都听过或见过哪些牌子的某类产品广告呢？这里所指的广告包括电视、电台、报纸、杂志、路牌、灯箱、网络/网站、邮寄宣传品等。还有呢？还有呢？（**第一提及和其他提及分别记录在牌子【表-1】中，第一提及为单选、其他提及为复选**）

[访问员注意：问 A3 时，先将 A1 的全部答案过录到 A3]

【出示卡片】

A3. 除了您刚才提到的这些牌子的产品之外，请问您都听过或见过卡片上哪些品牌的产品呢？还有呢？还有呢？**[复选]**

[访问员注意：问 A4 时，先将 A2 的全部答案过录到 A4]

【出示卡片】

A4. 除了您刚才提到的这些牌子的产品之外，请问您都听过或见过卡片上哪些品牌的产品广告呢？这里的广告包括电视、电台、报纸、杂志、路牌、灯箱、网络/网站、邮寄宣传品等。还有呢？还有呢？（**复选**）

【出示卡片】

A5. 在将来购买该类产品时，您会首先选择哪个牌子呢？第二选择呢？第三呢？

[每列单选]

请问为什么您把_____（读出 A5 的答案“首选”）作为首选品牌呢？**【追问】**还有呢？还有呢？

【访问员注意：深入追问原因。如“质量好”，要追问质量好在哪些方面，如何好？】

还有呢？_____

还有呢？_____

【出示卡片】

A6a. 请问您曾经购买过哪些品牌的该类产品呢？还有呢？还有呢？**[复选]**

【出示卡片】

A6b. 请问在过去一年内，您都购买过哪些品牌的产品呢？我说的过去一年是指从现在开始往

前算的 12 个月。还有呢？还有呢？[复选]

【出示卡片】

A7. 请问在过去六个月内，您都购买过哪些品牌的该类产品呢？还有呢？还有呢？[复选]

【出示卡片】

A8. 请问在过去一年内，您最常购买哪个品牌的产品呢？[单选]

请问为什么您会最常购买_____ (读出 A8 的答案)品牌的产品呢？【追问】还有呢？还有呢？

【访问员注意：深入追问原因。如“质量好”，要追问质量好在哪些方面，如何好？】

还有呢？_____

还有呢？_____

【出示卡片】

A9a. 请问目前您拥有哪些品牌的该类产品呢？包括您现在正使用的、存放的，但不包括不算使用的。还有呢？还有呢？[复选]

【出示卡片】

A9b. 请问在过去一年内，您最常使用哪个品牌的产品呢？[单选]

【牌子表—1】

	A1 品牌知名度 (不提示)		A2 广告知名度 (不提示)		A3 品牌 知名度 (提示)	A4 广告 知名度 (提示)	A5 下次购买选择 的品牌			A6a 曾经 购买 过	A6b 过去 一年 购买 过	A7 过去 六个月 购买过	A8 过去 一年 最常 购买	A9a 目前 拥有 的品 牌	A9b 最常 使用 的品 牌
	第一 提及	其他 提及	第一 提及	其他 提及			首选	第二	第三						
	[单 选]	[复 选]	[单 选]	[复 选]	[复 选]	[复 选]	[单 选]	[单 选]	[单 选]	[复 选]	[复 选]	[复 选]	[单 选]	[复 选]	[单 选]
竞争品 牌 1	001	001	001	001	001	001	001	001	001	001	001	001	001	001	001
竞争品 牌 2	002	002	002	002	002	002	002	002	002	002	002	002	002	002	002
自有品 牌 1	003	003	003	003	003	003	003	003	003	003	003	003	003	003	003
竞争品 牌 3	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004	004
竞争品 牌 4	005	005	005	005	005	005	005	005	005	005	005	005	005	005	005
竞争品 牌 5	006	006	006	006	006	006	006	006	006	006	006	006	006	006	006
竞争品 牌 6	007	007	007	007	007	007	007	007	007	007	007	007	007	007	007
竞争品 牌 7	008	008	008	008	008	008	008	008	008	008	008	008	008	008	008
竞争品 牌 8	009	009	009	009	009	009	009	009	009	009	009	009	009	009	009
竞争品 牌 9	010	010	010	010	010	010	010	010	010	010	010	010	010	010	010

竞争品牌 10	011	011	011	011	011	011	011	011	011	011	011	011	011	011	011
其他（注明_____）															
不记得/不清楚	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999

●D 值通用调研问卷

先生/女士：
您好！我是×××公司的访问员，我们正在进行一项有关经销商满意度的市场研究，我们非常希望了解您的看法和意见，您的意见对我们非常重要。

调研问卷范例

D1	请问贵公司与××行业企业合作的主要负责人在吗？现在我想和他/她谈谈，可以吗？ （如果被访者不在公司，则预约合适的时间再次访问）
----	--

D2	请问贵公司与我公司的合作时间有多长呢？ [单选]	编码	跳问
	半年	1	终止访问
	一年	2	
	两年	3	
	超过两年	4	
	不知道/不记得	99	

[出示卡片]

D3. 请问贵公司除了经销我公司产品以外，是否经销该行业其他企业的产品呢？（复选）

竞争对手一	01
竞争对手二	02

[出示卡片]

D4. 请问贵公司除了经销我公司的××品牌以外，是否还经销以下其他品牌呢？（复选）

竞争品牌一	01
竞争品牌二	02

D5. 以下是一些影响该行业企业与经销商合作关系的因素，请问您认为它们的重要程度是怎样的呢？请您用“1——9”分对每一个句子进行打分，“9分”代表最重要的因素，“1分”代表最不重要的因素。请问对于（从打勾处逐一读出功能句子）您认为它的重要程度是多少分呢？（该提问只适用于一级经销商，对二三级经销商的指标需要确定，并需要对每一个指标做简单解释）

	重要程度得分
盈利（指在给公司带来的利润）	
利润率	
日常客户关系维护	
商务政策	
发票账务（指在促销方面的票据管理方面）	
供货管理	
渠道管理（指在补货、缺货沟通方面）	
帮助经销商开拓业务（指在门面设计和产品陈列方面）	
帮助经销商开拓业务	
培训支持（包括常规和深入培训，例如产品、技术和销售技巧等培训）	
协助代理商制订、完成市场计划，例如，促销奖励、广告宣传	

[出示卡片][出示功能卡]

D6 【针对我公司和 D3 题中有选择的企业逐一提问】以下是一些描述与该行业企业合作的功能句子，根据贵公司与该行业企业合作的情况，请问您对它满意度的评价是多少分呢？请您在“1——5”分之间选择一个分数进行评价，“5”分代表最高分，“1 分”代表最低分，谢谢。

访问员举例：

例如：请问您用对“总是公平对待我”描述贵公司与××行业企业合作的满意程度是什么呢？

访问员确认被访者对题意的了解：

请问您现在是否了解我们这道题目的意思呢？（被访者回答否定，须从头开始向被访者解释题意；被访者回答肯定，开始功能句子的提问）。

[访问员将答案编号记录在下表中]

	我公司	竞争对手 1	竞争对手 2
作为合作伙伴，值得我信赖			
合作中，总是遵守诺言			
总是公平对待我			
如果合作中产生问题，总能提供一个公平合理的解决方案			
与他合作，让我觉得自豪			
总是非常尊重我			
对于我们这样的公司，是非常合适的合作伙伴			
是我不可缺少的合作伙伴			

[出示卡片][出示功能卡]

D7 【针对我公司产品品牌，以及 D4 题中有选择的同行业产品品牌逐一提问】以下是一些描述与该品牌企业合作的功能句子，根据贵公司的情况，请问您对它的评价是多少分呢？请您在“1——5”分之间选择一个分数进行评价，“5 分”代表最高分，“1 分”代表最低分，谢谢。

访问员举例：

例如：请问在贵公司与××品牌公司的合作中，您对“日常客户关系维护”的评价是多少分呢？

访问员确认被访者对题意的了解：

请问您现在是否了解我们这道题目的意思呢？（被访者回答否定，须从头开始向被访者解释题意；被访者回答肯定，开始功能句子的提问）。

[访问员将答案编号记录在下表中]

	我公司品牌	竞争品牌 1	竞争品牌 2
盈利（指在给公司带来的利润）			
日常客户关系维护			
商务政策			
发票账务（指在促销方面的票据管理）			
供货管理			
库存管理			
渠道管理（指在补货、缺货沟通方面）			
帮助经销商开拓业务（指在门面设计和产品陈列方面）			
培训支持（包括常规和深入培训，例如：产品、技术和销售技巧等培训）			
协助代理商制订、完成市场计划，例如：促销奖励、广告宣传			

●P 值通用调研问卷

先生/女士：

您好！我是×××公司的访问员，我们正在进行一项有关经××产品性价比的市场研究，我们非常希望了解您的看法和意见，您的意见对我们非常重要。

调研问卷范例

【出示卡片】

P1【针对主要品牌逐一提问】请问您认为_____（读出品牌名字）给您怎样的感觉？（每个品牌单选）

	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)	(06)	(07)	(08)	(09)	(10)	(11)
	竞争品牌	竞争品牌	自有品牌	竞争品牌	竞争品牌	竞争品牌	竞争品牌	竞争品牌	竞争品牌	竞争品牌	竞争品牌
	(1311)	(1312)	(1321)	(1313)	(1314)	(1315)	(1316)	(1317)	(1318)	(1319)	(1320)
奢侈品	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
高档品	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
中档品	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
大众品质	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
基本品质	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

P2 请问您通常通过哪些渠道购买该类产品呢？还有呢？还有呢？

还有呢? _____

还有呢? _____

P3 请问在购买该类产品时，都考虑哪些因素呢？比如说质量、服务等。

还有呢? _____

还有呢? _____

P4	[出示卡片] 请您对您考虑的因素按照重要程度排序，最重要的是什么？其次呢？再次呢……[直至排P4中所有的选项]		
		[复选]	[写序号]
	品牌	01	()
	产品价格	02	()
	产品性能	03	()
	产品质量	04	()
	使用方便程度	05	()
	维护方便程度	06	()
	售中服务质量	07	()
	售后服务保障	08	()
	其他（请注明_____）		()
	其他（请注明_____）		()
其他（请注明_____）		()	

P5	请问在过去某段时间内，您购买过多少该产品？
	记录数量：

P6	[出示卡片] 您购买同类产品时，属于卡片上哪一种情况呢？[单选]	编码	跳问
	我通常在购买前已决定买哪个品牌，最后也买了这个品牌	1	
	我通常在购买前已决定买哪个品牌，但最后改变了	2	
	预先没有决定品牌，最后随机决定	3	

P7	[出示卡片] 假如您对××品牌的产品性价比不满意，您通常会怎么办？[单选]	编码	跳问
	暂时不买，等到价格合适的才买	1	
	买该品牌的其他产品	2	
	优先考虑性能，只要性能合适就买	3	
	买别的品牌的产品	4	

P8.您认为，该产品表现优质应该具备哪些特征？还有呢？还有呢？

还有呢? _____

还有呢? _____

P9	[出示卡片] 您最喜欢哪种类型的该类产品呢？ [单选]	[复选]	[单选]
	与众不同，不注重价格	01	01
	越便宜越好	02	02
	性价比平衡	03	03
	广告主导作用很大	04	04
	随便，无所谓	05	05
	其他（请注明：_____）	98	98

P10	[出示卡片] 您最不能忍受的三个质量问题是？	[复选]	[复选]
	常见质量问题一	01	01
	常见质量问题二	02	02
	常见质量问题三	03	03
	常见质量问题四	04	04
	常见质量问题五	05	05
	常见质量问题六	06	06
	常见质量问题七	07	07
	常见质量问题八	08	08
	常见质量问题九	09	09
	常见质量问题十	10	10
	常见质量问题十一	11	11
	常见质量问题十二	12	12
	常见质量问题十三	13	13
	常见质量问题十四	14	14
	常见质量问题十五	15	15
	其他(请注明：_____)	98	98

P11.在购买该类产品过程中，您希望得到哪些优惠？请您详细地告诉我。还有呢？
还有呢？

还有呢？ _____
还有呢？ _____

P12.您最希望出现什么功能的该类产品呢？请您详细地告诉我。还有呢？ 还有呢？

还有呢？ _____
还有呢？ _____

P13	[出示卡片] 一下功能中，最吸引你的三个改善方向是什么？ [复选]	[复选]	[单选]
	设计功能方向一	01	01
	设计功能方向二	02	02
	设计功能方向三	03	03
	设计功能方向四	04	04
	设计功能方向五	05	05
	设计功能方向六	06	06
	设计功能方向七	07	07
	设计功能方向八	08	08
	设计功能方向九	09	09
	设计功能方向十	10	10
	其他（请注明_____）	98	98

第三节 确定年度经营目标

● SMART 原则

SMART 原则一	S（Specific）	明确性	指目标设定要切中特定的工作指标，不能笼统
SMART 原则二	M（Measurable）	衡量性	指目标表现是数量化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的
SMART 原则三	A（Attainable）	可实现性	指目标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标
SMART 原则四	R（Relevant）	相关性	指目标与其他指标的关联情况，可以证明和观察
SMART 原则五	T（Time-based）	时限性	注重完成目标的特定期限

● 量化描述年度经营目标

○ 上一年度销售数据总结模板

数据 \ 类别		全国			类别市场 1		
		本品	竞品 1	竞品 2...	本品	竞品 1	竞品 2...
市场销售数据	销量						
	市场占有率						
品牌跟踪数据	品牌指数						
	品牌知名度						
	广告知名度						
	品牌尝试率						
销售渠道数据	渠道满意度						
	终端表现						
	终端覆盖率						

○本年度企业经营目标

业务类年度经营目标	组织类年度经营目标
销售额：3.2 亿元 总体市场份额：15% 利润指标：1.05 亿元 销售量：3.2 亿元	人均利润：3.1 万元 人均职业素养分达到：20 分

○分类细化年度经营目标模板

类别 \ 状态		上年度情况	下年度目标
品牌营销	A 指数		
	D 指数		
	P 指数		
组织发展 (保持平衡的发展)	文化		
	素养		
	架构/制度		
	流程		

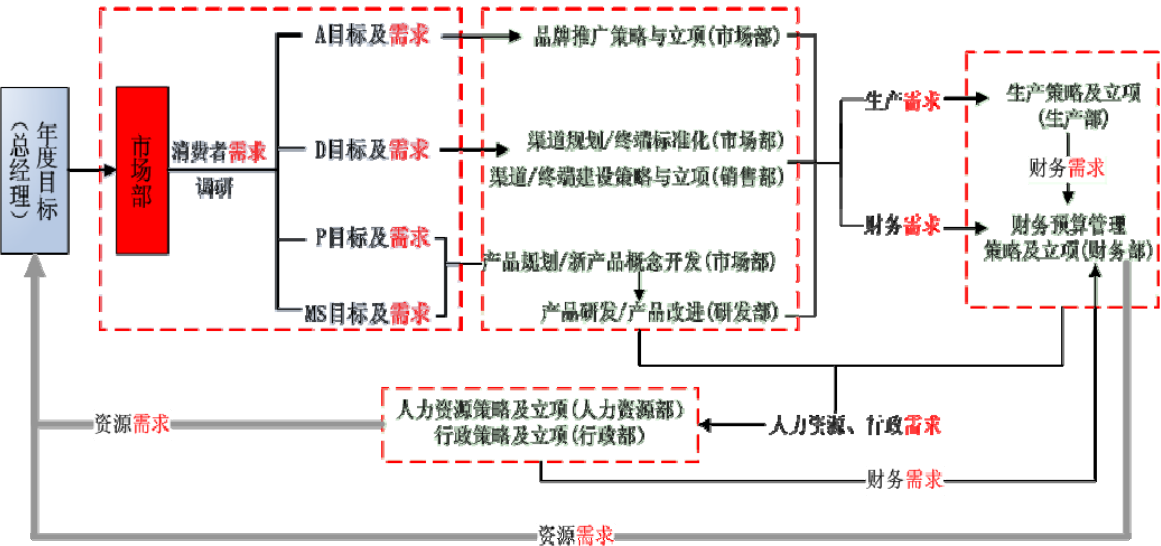
第四章

10 月 20 日

——生成市场策略

第一节 营销价值链

●一切策略从市场需求中诞生



●根据营销价值链，产生年度经营计划

调研结果	生成策略类型	策略应用
基于 A 值调研结果	品牌策略	市场部立项依据
基于 D 值调研结果	渠道策略	销售部立项依据
基于 P 值调研结果	产品策略	研发部立项依据
基于 Ms 值调研结果	新品上市策略	市场/研发部立项依据

部门生成策略所需资料表

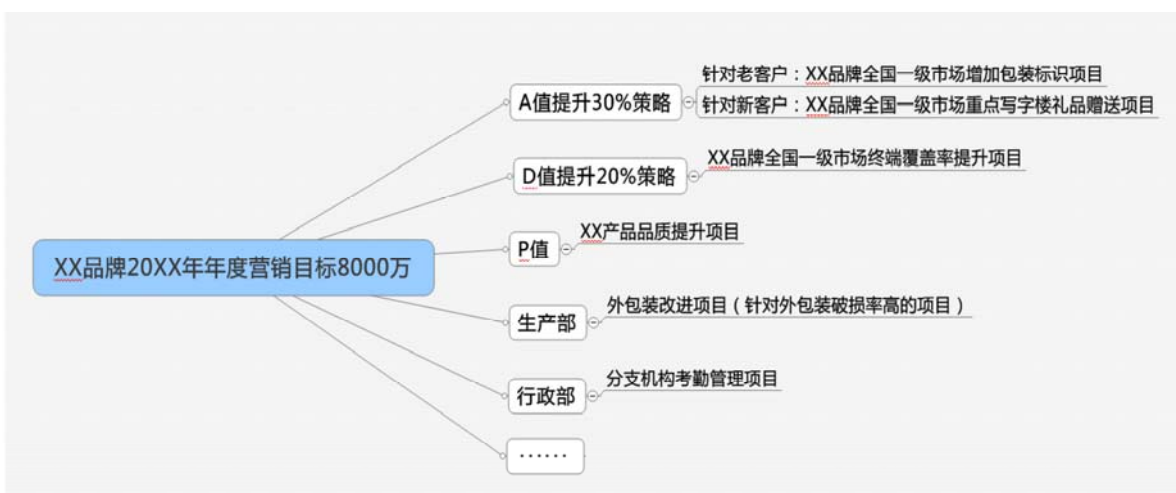
序号	部门	提供资料	
1	市场部	常规调研报告	年度品牌调研报告
2			年度渠道调研报告
3			消费者需求调研报告
4		年度营销项目支持调研报告	
5		品类/品牌规划报告	
6	市场部	年度[品牌跟踪研究]数据	品牌指数/态度分组
7			品牌联想
8	市场部	年度渠道参数报告	覆盖率

		终端表现
		渠道满意度
6	销售部	年度市场销售数据报告（包括销售额、市场占有率等）
7		年度竞争对手销售数据报告（包括销售额、市场占有率等）
8		年度各区域分类市场销售成本数据
9	研发部	产品技术指标报告
10		产品成本控制报告
11	生产部	生产信息分析报告
12		年度产品质量监控报告
13		采购&储运管理报告
14		生产设备管理报告
15		生产成本控制报告
16	财务部	年度公司财务审计报告
17	人力资源部	年度公司人力资源运营报告
18		年度人力资源调查报告
19	行政部	年度公司行政运营报告

● 关键问题说明

序号	关键问题	解决方案	说明
①	通常需要进行什么调研	年度品牌调研,年度渠道调研,年度消费者满意度调研	调研是所有工作的基础,如果没有调研,只能根据过往经验
②	市场部怎样提出策略	根据“ADP模型”	“ADP”模型详见上一章节
③	市场部、销售部、研发部项目是怎样确定的	市场部只提供策略建议,立项决定权归各部门	市场部、销售部、研发部应始终围绕“ADP”模型进行立项
④	财务部、生产部、人力资源部、行政部项目是怎样确定的	下游部门根据上游部门的需求,提出解决方法并进行相应立项	上游部门对下游部门的需求,应该是具体的、量化的需求
⑤	企业工作非项目化怎么办	导入企业工作全面项目化思想	营销价值链通过连接计划,进而连接各项目。如果企业工作非项目化,其与计划的连接就较弱,营销价值链的意义就不大

● 营销价值链的价值



第二节 基于 A 值（态度）的策略研究

● 市场格局总结与市场分类

市场类别名称	区域	分类标准	特 点
核心市场			
进攻市场			
机会市场			
兼顾市场			

● 各分类市场 A 值分析

品牌联想问题	品牌联想建设方向	品牌联想现状	驱动消费者忠诚的因素	存在的问题与机会
品类联想				问题： 机会：
品质联想				问题： 机会：
利益联想				问题： 机会：
价值联想				问题： 机会：

各组人群相应的市场问题及一般对策参考：

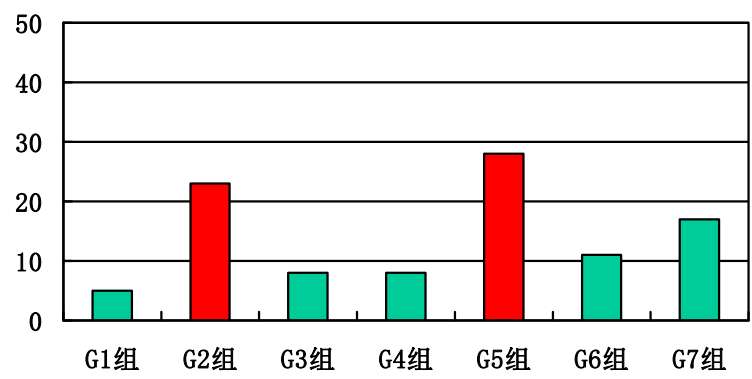
组别	消费者分组	主要存在的问题	相应的市场策略	加权值
G1 组	不知道品牌	媒体计划	修改媒体计划	K=0
G2 组	知道品牌，但不在品牌选择集合内，而且没有计划体验产品	概念的独特性，品牌形象	修改广告概念	K=5
G3 组	知道品牌和功能，在品牌选择集合内，但不是第一选择品牌，且没有计划体验产品	与竞争对手的差别	有针对性地修改广告	K=10
G4 组	知道品牌，在品牌选择集合内是第一选择品牌，但没有体验过产品	销售人员的水平，现场环境，及产品价格	加强促销、铺货、现场环境陈设和销售培训	K=15
G5 组	体验过产品，但不再选择品牌	产品各方面因素，如质量、设计等	改进产品打击假货	K=50
G6 组	体验过产品，在选择品牌集合，但非首选	与竞争对手的产品价值对比	增加产品价值加强品牌形象	K=80
G7 组	体验过产品，在选择品牌集合，而且是首选	如何加强品牌的忠诚度	维持并加深消费者忠诚原因	K=100

品牌指数问题分类	品牌指数 20××年现状	存在的问题与机会
总体品牌指数与各组人群分布		问题： 机会：
G2 组 知道但不使用的消费行为分析		问题： 机会：
G5 组 不再使用的消费行为分析		问题： 机会：
G6 组 选择但非首选的消费行为分析		问题： 机会：

最后以图表形式列出各组所需信息及相关策略。

	关键问题	营销策略（思考方向、提升品牌指数方案）		工作项目	归属部门
A 值		A 产品	未来增长来自哪些系列产品，如何调整产品结构？ 要不要开发新产品？如何开发新产品，应该采用什么策略？ 我们把未来增长的希望放在某一款主力产品上，它有能力完成我们的目标吗？ 围绕这种主力产品，我们如何进行市场销售？		
		B 价格	分析产品的基本价格的层次构成所对应企业所必须具备的产品运作能力、经营管理能力、市场竞争力、渠道竞争力。		
		C 地点	未来增长来自哪些地区？现有的区域哪些要重点发展？ 要完成不同区域的任务，这些区域经理有能力吗？ 如果形成重点区域，我们用什么样的策略与方式去打开这种市场？是渗透式地进入还是搞地震式的大策划？		
		D 推广	在产品推广、渠道推广、区域促销、品牌推广等方面，公司应做好哪些工作？		
		E 公关	如何通过企业的有效工作，寻找企业的新闻点，调动媒体的力量来报道企业及产品？		
		F 服务	有关产品服务化、服务产品化等思考和改进		
		G 支持	跨部门工作支持的流程改进？ 如何加强商务支援，做到销售的专业化？ 如何将大商务，小销售的概念逐步引入到营销思路之中？		

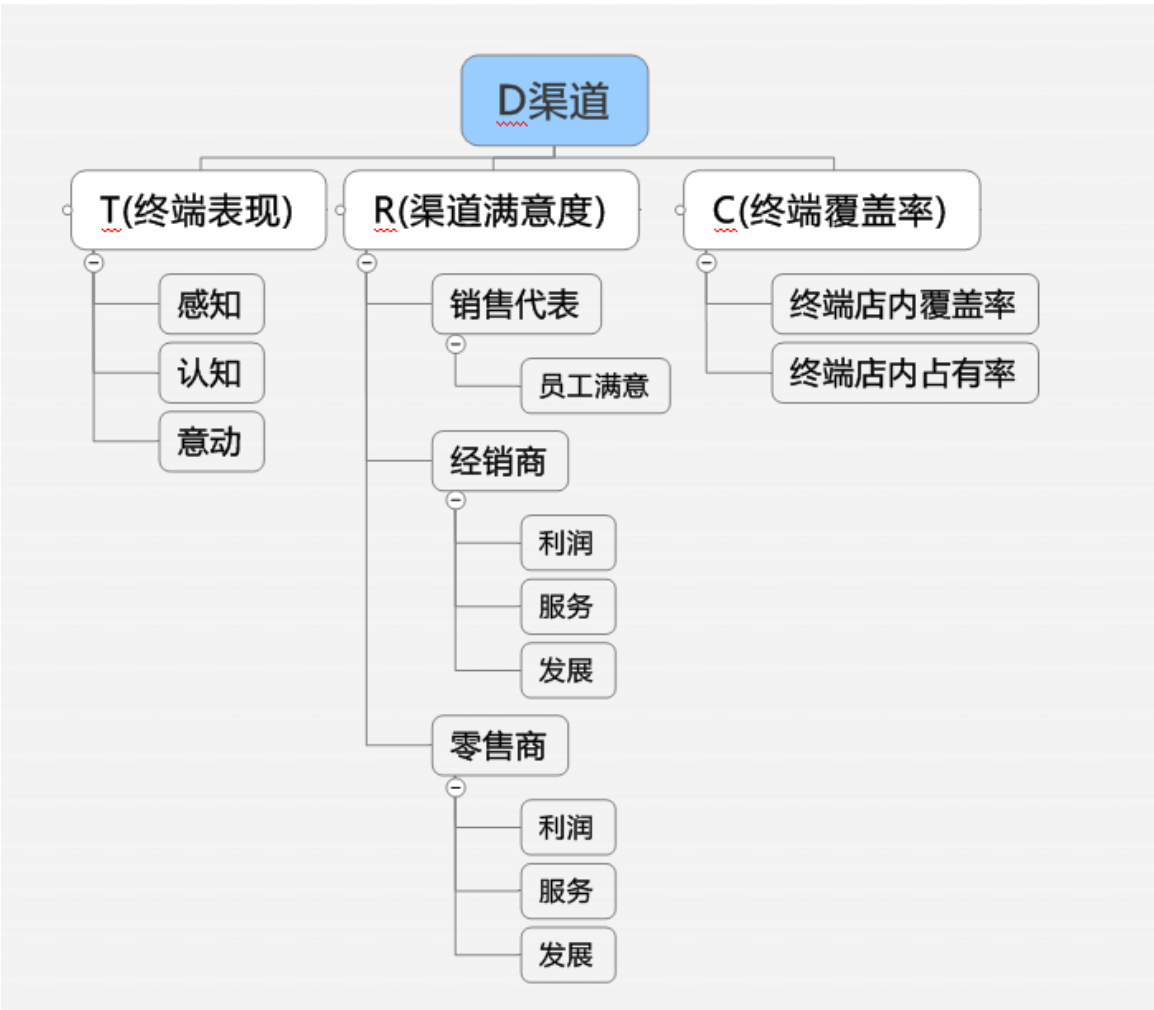
●A 值策略生成简要案例



第三节 基于 D 值（渠道）的策略研究

●TRC 模型

$D = T \times R \times C$



●终端表现（T 值）详解

T 值	T1 感知 (视觉形象)	陈列
		包装
		辅助工具(POP 或挂旗等)
		店面设计
	T2 认知 (推介能力)	导购解说
		书面解说
	T3 意动 (接触频次)	终端演示广告
		模拟操作
		派发
		体验
		交易的便利度

T 值		终端表现现状	与竞争对手的主要差异	优势与劣势分析	相应策略
T1 感知 视觉 形象	陈列			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	包装			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	辅助工具 (POP)			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	店面设计			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
T2 认知 推介 能力	导购解说			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	书面解说			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
T3 意动 接触 频次	终端 演示广告			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	模拟操作			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	派发			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	体验			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:
	交易的 便利度			优势:	策略 1:
				劣势:	策略 2:

●渠道满意度（R 值）详解

R 值	R1 销售代表	员工满意度
		利 润
	R2 经销商	服 务
		未来发展
	R3 零售商	利 润
		服 务
		未来发展

R 值		渠道满意度表 现现状	与竞争对手的 主要差异	优势与劣势分析	相应策略
R1 销售 代表	员工满意度			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
R2 经销商	利润			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
	服务			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
	未来发展			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
R3 零售商	利润			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
	服务			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
	未来发展			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	

●终端覆盖率（C 值）详解

C 值	C1 终端店内覆盖率	平均覆盖率
		加权覆盖率
	C2 终端店内占有率	店内占有率
		店内断货率

C 值	终端覆盖率表 现状	与竞争对手 的主要差异	优势与劣势 分析	相应策略	
C1 终端店内 覆盖率	平均 覆盖率			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
	加权 覆盖率			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
C2 终端店内 占有率	店内 占有率			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	
	店内 断货率			优势：	策略 1： 策略 2：
				劣势：	

第四节 基于 P 值（性价比）的策略研究

●影响 P 值（性价比）的主要因素



各分类市场 P 值分析

P 值	现状	与竞争对手主要差异	性价方面的优势与劣势
产品性能			优势：
			劣势：
成本控制			优势：
			劣势：

●如何成功制定新产品价格

产品通常定位于七种水平：

细分市场	举例（汽车）
奢侈、顶级	Bentley 宾利
豪华	Mercedes 奔驰、BMW 宝马
特殊需求	Volvo 沃尔沃
中档	Toyota 丰田、Buick 别克
便利、舒适	Fit 飞度
大众廉价、比较便宜	Hyundai 现代
价格导向	QQ 奇瑞

下图列举了九种可能的价格、质量策略：

		价 格		
		高	中	低
产品质量	高	①溢价战略	②高价值战略	③超值战略
	中	④高价战略	⑤中等价值战略	⑥优良价值战略
	低	⑦骗取战略	⑧虚假经济战略	⑨经济战略

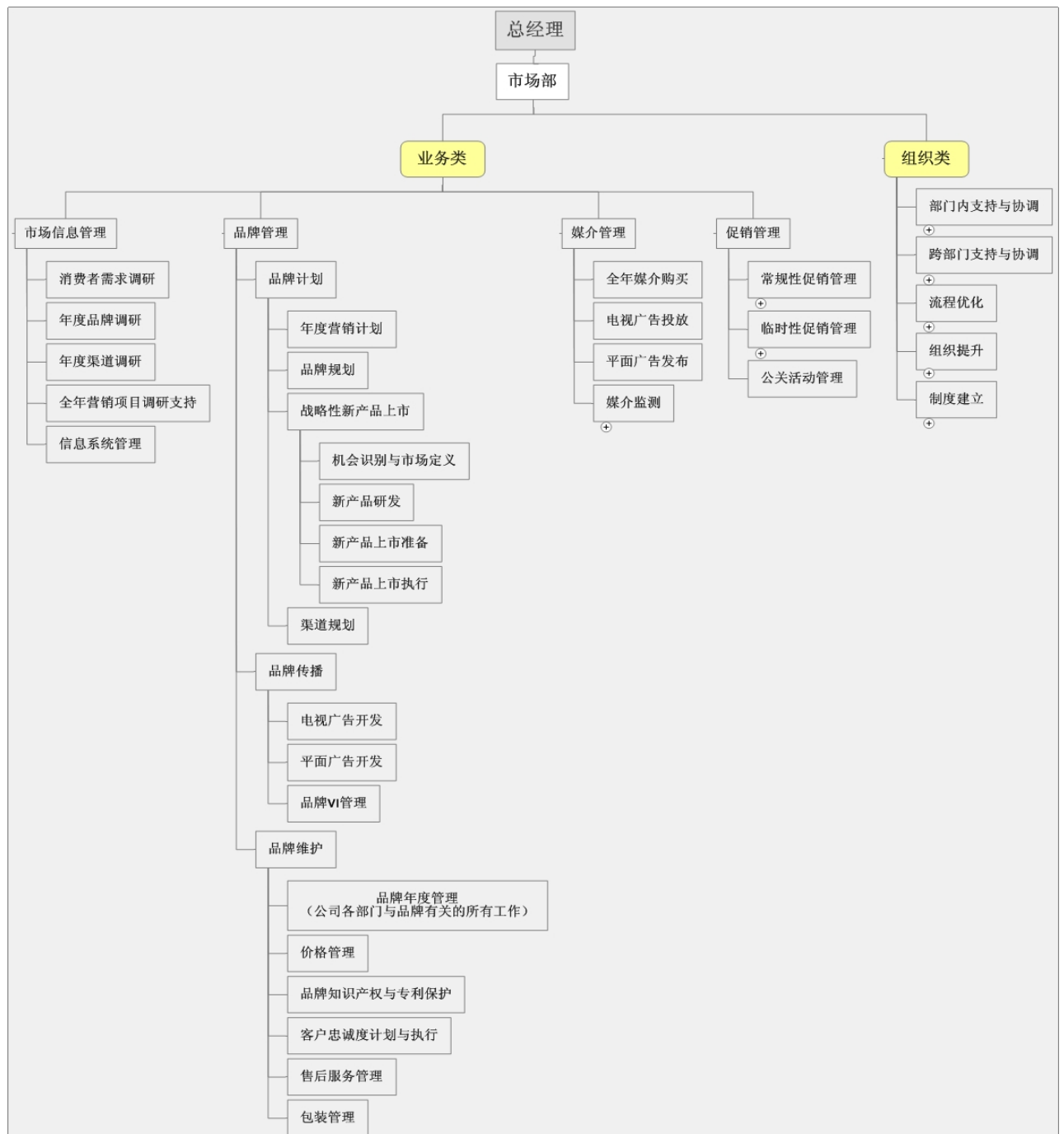
第五章

11 月 1 日

——前端部门立项

第一节 市场部常见项目组合

●市场部工作原理



●市场部工作项目列表

项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类 1： 市场信息管理	1. 消费者需求研究	(1) 响应时间 (2) 调研规划执行率 (3) 分析模型完整率
	2. 年度品牌调研	(1) 响应时间 (2) 调研规划执行率 (3) 分析模型完整率
	3. 年度渠道调研	(1) 响应时间 (2) 调研规划执行率 (3) 分析模型完整率
	4. 全年营销项目调研支持	(1) 响应时间 (2) 需求满足率 (3) 调研规划执行率
	5. 信息系统管理	(1) 数据更新响应时间 (2) 数据备份完整率 (3) 数据处理需求响应时间 (4) 准确率
业务类 2： 品牌管理	6. 年度营销计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	7. 品牌规划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	8. 战略性新产品上市（项目类）	(1) 知名度 (2) 尝试率 (3) 重复购买率
	9. 渠道规划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	10. 电视广告开发	购买潜力指数（TPM）
	11. 平面广告开发	购买潜力指数（TPM）
	12. 品牌 VI 管理	符合率
	13. 品牌年度管理	符合率
	14. 价格管理	符合率
	15. 品牌知识产权与专利保护	品牌侵权年度累计次数
	16. 客户忠诚度计划与执行	(1) 与 VIP 客户接触频次 (2) VIP 客户满意度 (3) 新增 VIP 人数
	17. 售后服务管理	每月售后服务客户投诉频次
	18. 包装管理	品牌定位符合率
业务类 3： 媒介管理	19. 全年媒介购买	(1) 全年媒介购买计划实施率 (2) 预算控制率
	20. 电视广告投放	电视广告有效到达率
	21. 平面广告投放	平面广告有效到达率
	22. 媒介监测	全年广告合同履约率
业务类 4： 促销管理	23. 常规性促销管理	销量同比提升率
	24. 临时性促销管理	销量同比提升率
	25. 公关活动管理	销量同比提升率

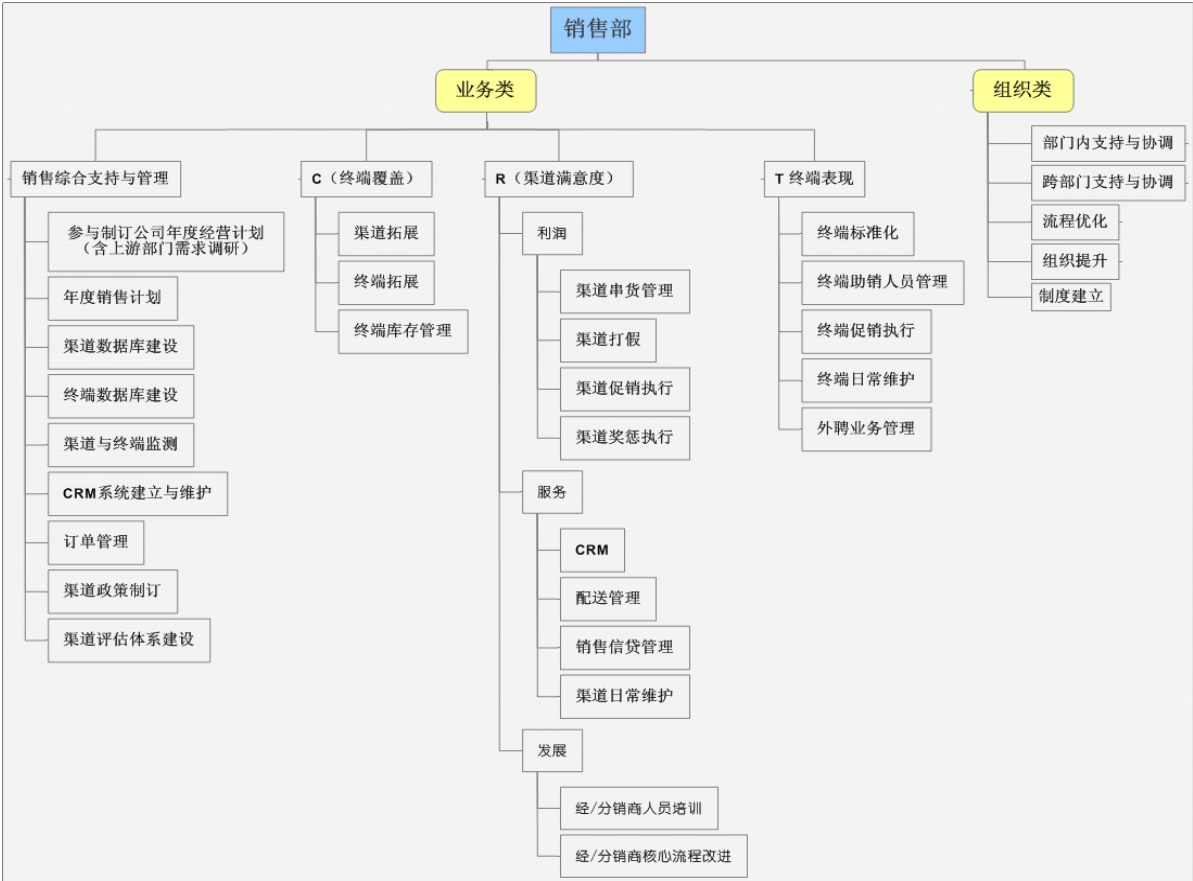
组织类	26. 部门内支持与协调	下级对上级满意度
	27. 跨部门支持与协调	(1) 跨部门任务单完成率 (2) 跨部门任务单平均分
	28. 流程优化	流程试行 X 个月, 流程对应工作效率提升率
	29. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数
	30. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过

●市场部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目目标	负责人	预计资源	执行时间
M-001	产品结构整改执行	将目前销量很少的新产品如××、××等品牌取消或重新策划、令销量上升不少于 50%	文××	500,000	12月1日~2月28日
M-002	中高档新产品上市准备项目	完成中高档产品在三个区域市场的试点工作	孙××	1,000,000	12月1日~12月30日
M-003	精装包装升级	精致新包装测试通过	王××	30,000	11月1日~2月29日
M-004	主动打假	全年完成专项打假工作不少于 3 次	文××	20,000	12月1日~12月30日
M-006	精装消费者促销项目	在促销期内, 指定区域内, 单店销量提升 30%	章××	600,000	7月1日~9月30日
M-009	××产品广告开发	通过广告效果测试确定最终选用广告	王××	400,000	11月1日~7月31日
M-010	××产品广告	投放地区广告到达率为 50%	章××	5,000,000	11月1日~2月28日
M-011	培训管理项目	提升员工的基础素养、专业素养和管理素养	冯××	20,000	6月1日~7月15日
M-012	年度营销规划	规划好××年的营销工作	黄××	10,000	12月1日~12月30日

第二节 销售部常见项目组合

●销售部工作原理



●销售部工作项目列表

项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类 1： 销售综合支持与 管理	1. 年度销售计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	2. 渠道数据库建设	(1) 内容完整率 (2) 数据更新响应时间 (3) 数据备份完整率 (4) 数据处理需求响应时间
	3. 终端数据库建设	(1) 内容完整率 (2) 数据更新响应时间 (3) 数据备份完整率 (4) 数据处理需求响应时间

	4. 渠道与终端监测	(1) 监测指标 (含重点模块价格监测、断货率、终端覆盖率) 执行率 (2) 每月及时率
	5. CRM 系统建立与维护	(1) 内容完整率 (2) 系统更新响应时间 (3) 系统备份完整率 (4) 系统处理需求响应时间
	6. 订单管理	(1) 订单信息准确率 (2) 订单满足率 (3) 客户满意度
	7. 渠道政策制订	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	8. 渠道评估体系建设	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
业务类 2: C (终端覆盖)	9. 渠道拓展	新开拓有效经销商个数
	10. 终端拓展	新开拓有效终端个数/终端覆盖率
	11. 终端库存管理	保持安全库存的终端率
业务类 3: R (渠道满意度)	12. 渠道串货管理	串货同比下降率
	13. 渠道打假	打假个数
	14. 渠道促销执行	促销计划执行率
	15. 渠道奖惩执行	奖惩计划执行率
	16. CRM	(1) 与客户接触频次 (2) 客户满意度达
	17. 配送管理	(1) 出厂产品配送出错率 (2) 出厂产品配送及时率 (3) 客户到手产品损坏率
	18. 销售信贷管理	(1) 销售信贷处理率 (2) 销售信贷出错率
	19. 渠道日常维护	(1) 老客户订单销量增长率 (2) 客户满意度
	20. 经/分销商人员培训	(1) 经/分销商人员培训及时率 (2) 培训后考核通过率
	21. 经/分销商核心流程改进	流程改进率
业务类 4: T (终端表现)	22. 终端标准化	试行 X 个月, 终端标准化单店销量同比增长率
	23. 终端助销人员管理	单店终端助销人员被投诉率
	24. 终端促销执行	促销计划执行率
	25. 终端日常维护	(1) 终端巡检中终端标准化出错率 (2) 终端断货率
	26. 外聘业务管理	外聘人员被投诉率
组织类	27. 部门内支持与协调	下级对上级满意度
	28. 跨部门支持与协调	(1) 跨部门任务单完成率 (2) 跨部门任务单平均分
	29. 流程优化	流程试行 X 个月, 流程对应工作效率提升率
	30. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数

	31. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
--	----------	-------------------------

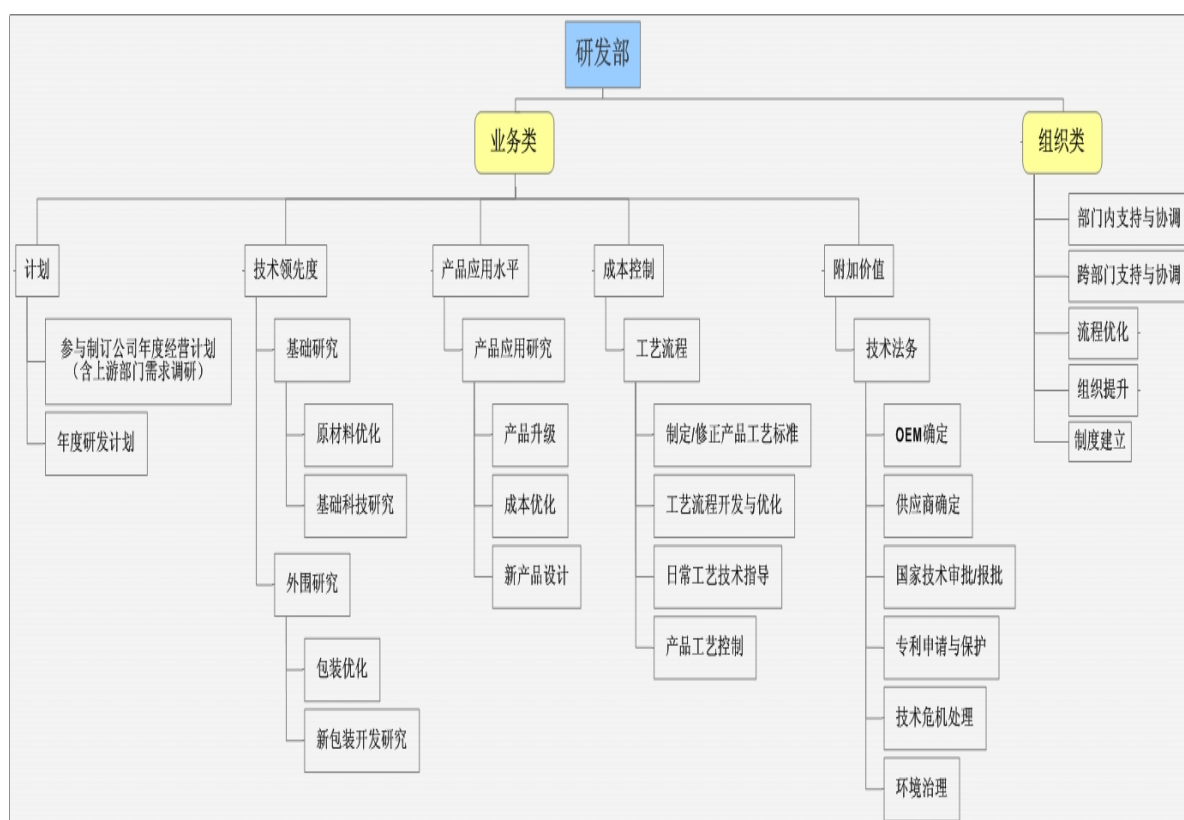
●销售部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目量化目标	项目经理	预计资源	执行时间
S-001	渠道秩序维护	在 12 月 31 日前,完成渠道秩序维护的运作工作,标准为: 1. 渠道秩序维护率达 100%; 2. 每月发生违规事件不足 10 次	文××	100, 000	4 月 1 日~12 月 31 日
S-002	经销商维护	在 12 月 31 日前,完成经销商维护的运作工作,标准为: 1. 每月实地拜访重点客户 1 次以上; 2. 每季实地拜访非重点客户 1 次以上	孙××	170, 000	3 月 1 日~12 月 31 日
S-003	下半年渠道促销管理	在 12 月 31 日前,完成上半年渠道促销管理运作工作,标准为: 保证渠道畅通,二批断货率少于 5%	章××	900, 000	6 月 1 日~12 月 31 日
S-004	经销商年会召开	在 9 月 30 日前完成经销商年度召开,标准为: 100%重点客户清楚了解我司 2009 年策略	王××	1, 500, 000	3 月 1 日~9 月 30 日
S-005	终端安全库存维护	在××时间前完成终端安全库存维护运作,标准为: 断货率小于 3%	章××		10 月 1 日~12 月 31 日
S-006	重点终端建设	在 12 月 31 日前完成规定总店终端建设,标准为: 1. 进行 500 个重点终端建设; 2. 终端陈列达标率 80%	冯××	2, 800, 000	4 月 10 日~12 月 31 日
S-007	终端组织的构建 (包含培训)	在 11 月 20 日前完成终端团队的构建,标准为 1. 建立 130 人的经销业务员团队; 2. 建立终端维护流程; 3. 人员考核达标率	黄××	100, 000	5 月 1 日~11 月 20 日
S-008	订单管理	完成全年订单管理工作,标准为: 销售预算偏差率小于 7%	文××	20, 000	2 月 1 日~12 月 31 日

S-009	终端助销工具管理（包括店招、店内POP、广告礼品制作）	完成全年销售终端注销工具提供，标准为： 满足终端及渠道工作需求达95%以上	黄××	300,000	9月1日~12月31日
-------	-----------------------------	--	-----	---------	-------------

第三节 研发部常见项目组合

●研发部工作原理



●研发部工作项目列表

项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类	1. 年度研发计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	2. 原材料优化	在不影响产品性能和品质的条件下，原材料成本降低率/性能提高率
	3. 基础科技研究	同行业科技排名
	4. 包装优化	在不增加成本的条件下，包装品牌定位关联测试分数

	5. 新包装开发研究	在不增加成本的条件下，包装品牌定位关联测试提升率
	6. 产品升级	消费者产品满意度
	7. 成本优化	成本同比降低率
	8. 新产品设计	消费者产品满意度
	9. 制订/修正产品工艺标准	(1) 国家工艺标准相关规定达标率 (2) 成本降低率
	10. 工艺流程开发与优化	(1) 生产效率 (2) 成本降低率
	11. 日常工艺技术指导	(1) 响应时间 (2) 问题解决率
	12. 产品工艺控制	(1) 产品废品率 (2) 成本降低率
	13. OEM 确定	开发合格 OEM 个数/年度合格 OEM 个数
	14. 供应商确定	开发合格供应商个数/年度合格供应商个数
	15. 国家技术审批/报批	申请计划完成率
	16. 专利申请与保护	(1) 申请计划完成率 (2) 年度专利侵权频次
	17. 技术危机处理	(1) 技术危机处理响应时间 (2) 技术危机解决率
	18. 环境治理	环境投诉率
组织类	19. 部门内支持与协调	下级对上级满意度
	20. 跨部门支持与协调	(1) 跨部门任务单完成率 (2) 跨部门任务单平均分
	21. 流程优化	流程试行 X 个月，流程对应工作效率提升率
	22. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数
	23. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过

● 研发部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目目标	项目经理	预算/需求	执行时间
R-001	×× 系列新品研发项目	全年完成 9 款新品，其中 3 月 15 日之前 4 款样品入展示厅，6 月 1 日前 2 款样品入展示厅，8 月 1 日前 3 款样品入展示厅	文××	1) 需求：增加技术人员 1 名 2) 研发经费：6 万	1~8 月
R-002	OEM 产品开发项目	3 月 15 日前开发 16 款样品入展示厅	洪××	研发经费：13.2 万	1~3 月
R-003	《设计开发评审程序》设计	8 月 1 日前完成《设计开发评审程序》设计工作，100% 的工序按照标准流程操作	王××	60, 000	1~8 月
R-004	《售后服务程序》设计与试运行	3 月 1 日前完成《售后服务程序》设计工作， 在全年的运行时间内，100% 程序按照标准流程操作，客户的售后服务投诉率降低为 80%	王××	需求：1 名有经验的售后支持部主管	1~3 月

R-005	《产品验证程序》设计	10月1日前完成《产品验证程序》设计工作，完成编制后开全面实施	文××	需求：产品测试设备；2名专业的产品测试员	1~10月
R-006	《工艺指导书》设计	6月10日之前完成《工艺指导书》作业文件编制并实施	魏××	30,000	1~6月
R-007	建立产品验证体系	4月10日之前完成《产品检验规范》文件并实施	成××	4,000	1~4月

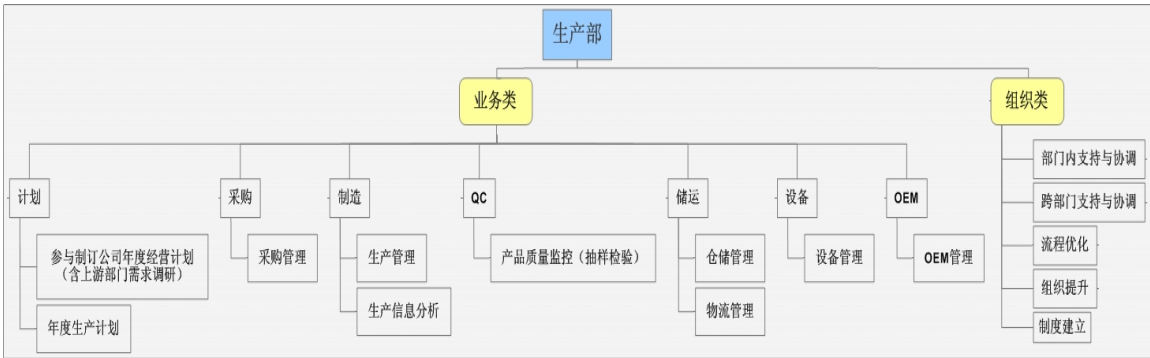
第六章

11 月 15 日

——后端部门立项

第一节 生产部常见项目组合

●生产部工作原理



●生产部工作项目列表

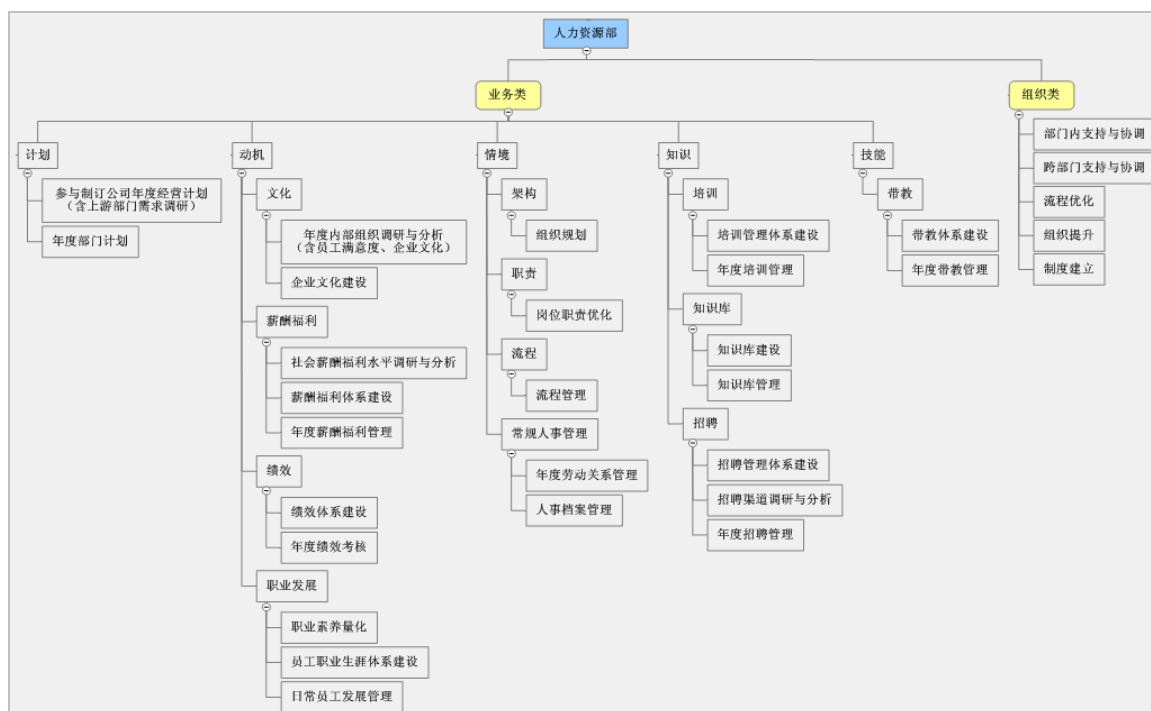
项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类	1. 年度生产计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	2. 采购管理	(1) 采购计划执行率 (2) 预算控制率
	3. 生产管理	(1) 生产计划（按时、按量）执行率 (2) 废次品率 (3) 安全事故频次
	4. 生产信息分析	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	5. 产品质量监控（抽样检验）	出厂/入库产品合格率
	6. 仓储管理	(1) 账、货、卡符合率 (2) 收发货及时率 (3) 装箱准确率
	7. 物流管理	(1) 出厂产品配送出错率 (2) 出厂产品配送及时率 (3) 客户到手产品损坏率
	8. 设备管理	(1) 设备故障率 (2) 闲置率
	9. OEM 管理	(1) OEM 生产计划（按时、按量）完成率 (2) 产品质量合格率
组织类	10. 部门内支持与协调	下级对上级满意度
	11. 跨部门支持与协调	(1) 跨部门任务单完成率 (2) 跨部门任务单平均分
	12. 流程优化	流程试行 X 个月，流程对应工作效率提升率
	13. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数
	14. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过

●生产部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目量化目标	项目经理	预计资源	执行时间
P-001	包 装 生 产 管 理	完成全年包装生产管理任务， 标准为： 1.按计划完成×××吨任务； 2.实现安全生产“四个为零”； 3.产品质量分数达到 86 分或 以上； 4.物料成本控制在××元/吨 以下；	王××	50 万元	1 月 5 日～ 10 月 30 日
P-002	×× 产 品 生 产 管 理	完成全年的××产品生产管 理常规管理，标准为： 1.完成生产部计划产量 100%； 2.酒饼优等品率大于 75%； 3.零“安全事故”	曾××	100 万元	1 月 5 日～ 12 月 31 日
P-003	生 产 日 常 管 理	完成全年生产计划的制订及 计划的实施协调管理，标准为： 每月 30 日前完成合同评审 会，获公司管理层通过； 生产量满足销售要求的 90%	孔××	15 万元	1 月 1 日～ 12 月 31 日

第二节 人力资源部常见项目组合

●人力资源部工作原理



●人力资源部工作项目列表

项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类	1. 年度部门计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	2. 年度内部组织调研与分析	(1) 响应时间 (2) 调研规划执行率 (3) 分析模型完整率
	3. 企业文化建设	企业文化诊断总分数
	4. 社会薪酬福利水平调研与分析	(1) 响应时间 (2) 调研规划执行率 (3) 分析模型完整率
	5. 薪酬福利体系建设	(1) 员工满意度 (2) 员工了解程度
	6. 年度薪酬福利管理	(1) 准确率 (2) 及时率
	7. 绩效体系建设	(1) 员工满意度 (2) 员工了解程度
	8. 年度绩效考核	(1) 及时率 (2) 投诉率
	9. 职业素养量化	(1) 员工覆盖率 (2) 员工满意度
	10. 员工职业生涯体系建设	(1) 员工满意度 (2) 员工了解程度
	11. 日常员工发展管理	(1) 员工覆盖率 (2) 员工满意度
	12. 组织规划	(1) 岗位空缺率 (2) 员工满意比率
	13. 岗位职责优化	员工满意度
	14. 流程管理	(1) 流程建立/优化完成率 (2) 流程归档率
	15. 年度劳动关系管理	(1) 响应时间/响应率 (2) 劳动纠纷频次
	16. 人事档案管理	(1) 归档率 (2) 归档准确率
	17. 培训管理体系建设	(1) 内容完整率 (2) 员工了解程度 (3) 员工满意度
	18. 年度培训管理	(1) 培训计划执行率 (2) 培训后考核达标率 (3) 培训预算控制率
	19. 知识库建设	(1) 内容完整率 (2) 数据备份完整率
	20. 知识库管理	(1) 数据更新速度 (2) 文件归档准确率/完整性
	21. 招聘管理体系建设	(1) 招聘需求响应速度 (2) 招聘有效率
	22. 招聘渠道调研与分析	(1) 募集简历速度/数量/质量 (2) 招聘预算达标程度

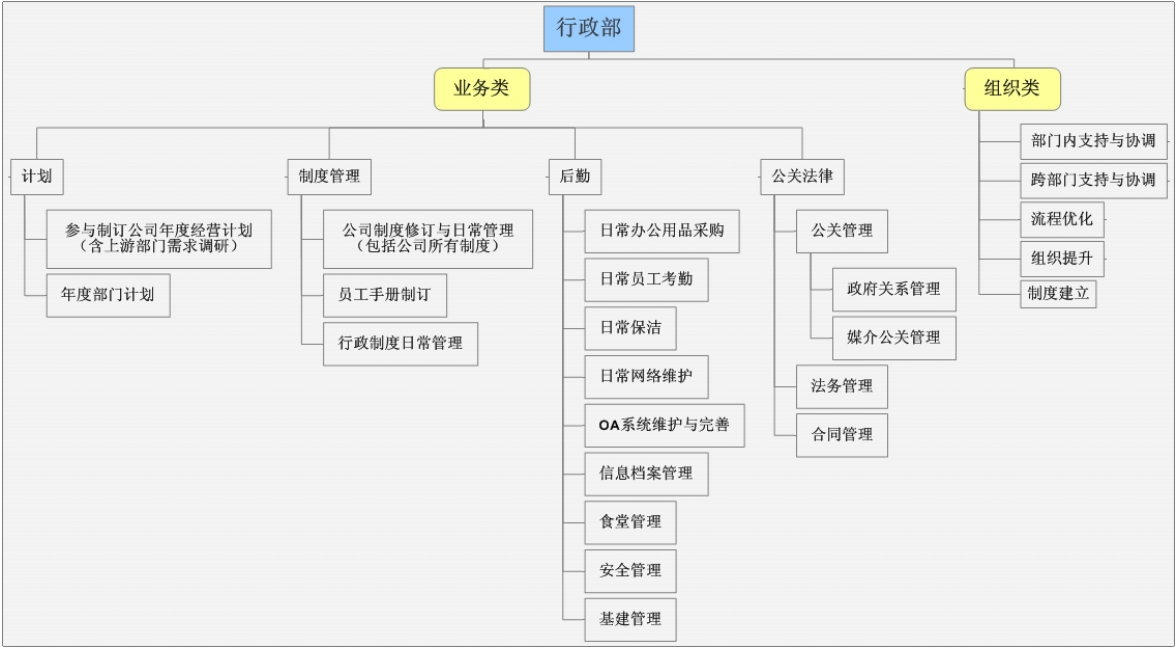
	23. 年度招聘管理	(1) 招聘需求响应速度 (2) 招聘有效率
	24. 带教体系建设	(1) 考核合格率 (2) 培养速度 (3) 带教范围
	25. 年度带教管理	(1) 考核合格率 (2) 培养速度 (3) 带教计划执行率
组织类	26. 部门内支持与协调	下级对上级满意度
	27. 跨部门支持与协调	(1) 跨部门任务单完成率 (2) 跨部门任务单平均分
	28. 流程优化	流程试行×个月, 流程对应工作效率提升率
	29. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数
	30. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过

●人力资源部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目量化目标	项目经理	预计资源	执行时间
H-001	人力资源规划	在 8 月 30 日前, 完成《人力资源规划报告》, 标准为: 内容包括: 组织环境分析、组织结构预测、人力资源需求预测、人力资源供需平衡分析、人员素质提升规划、人才需求预测与使用计划; 报告获公司审批通过	李××	1, 000	6月1日~8月30日
H-002	××年度招聘	3月31日前, 满足需求部门的人员招聘, 标准为: 1.1月20日, 完成《××年招聘计划》, 获总经理审批确认, 计划包括招聘岗位、人数、渠道、预算等重点模块; 2.完成 80%以上符合用人部门需求的岗位招聘; 3.招聘组织满意度≥××%	刘××	30, 000	1月5日~3月30日
H-003	××年新员工入职管理	完成新员工试用期考核, 确定录用人选, 标准为: 12月31日前为新员工办理完毕有关转正或离职手续; 新员工通过考核, 转正合格率××%	章××	60, 000	7月1日~12月31日

第三节 行政部常见项目组合

● 行政部工作原理



● 行政部工作项目列表

项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类	1. 年度行政计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	2. 公司制度修订与日常管理	(1) 领导审批通过 (2) 全员了解率 (3) 违反制度处理率
	3. 员工手册制订	(1) 领导审批通过 (2) 全员了解率
	4. 行政制度日常管理	违反制度处理覆盖率/准确率
	5. 日常办公用品采购	(1) 采购计划执行率 (2) 预算控制率
	6. 日常员工考勤	准确率/及时率
	7. 日常保洁	员工满意度
	8. 日常网络维护	(1) 响应时间 (2) 故障排除率
	9. OA 系统维护与完善	(1) 响应时间 (2) 故障排除率
	10. 信息档案管理	准确率/及时率
	11. 食堂管理	员工满意度
	12. 安全管理	安全事故频次

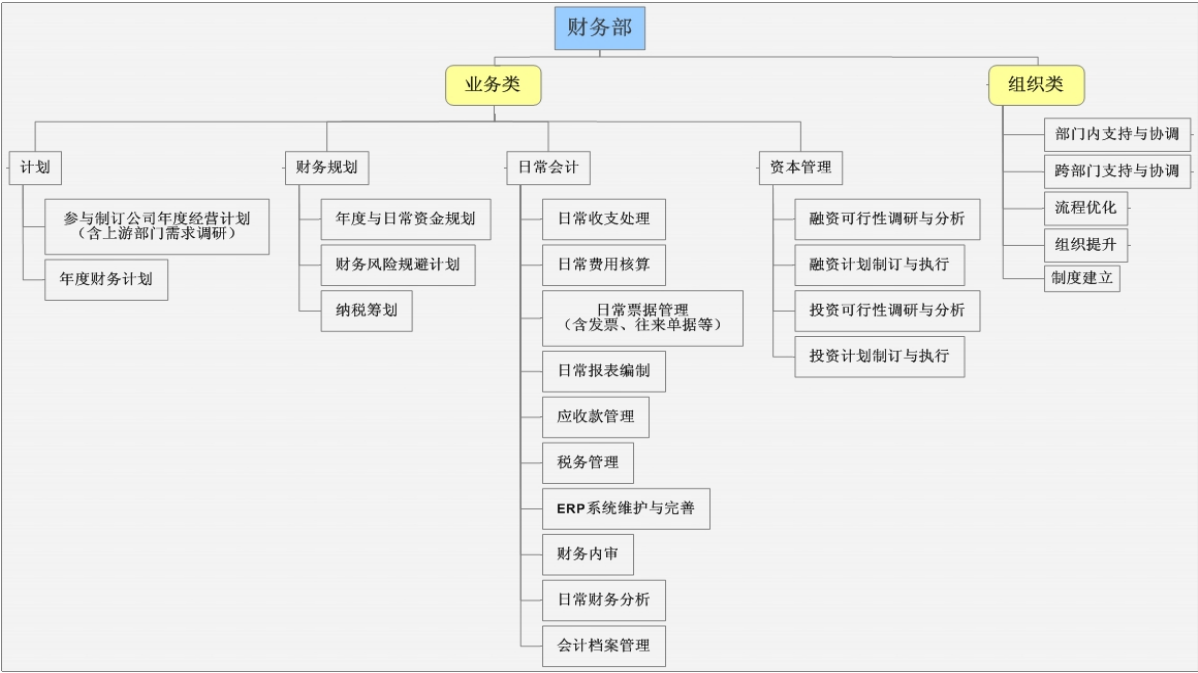
	13. 基建管理	(1) 基建计划执行率 (2) 员工满意度
	14. 政府关系管理	(1) 政府相关人员满意度
	15. 媒介公关管理	(1) 媒介相关人员满意度
	16. 法务管理	(1) 法律纠纷频次
	17. 合同管理	(1) 合同纠纷频次
组织类	18. 部门内支持与协调	(1) 下级对上级满意度
	19. 跨部门支持与协调	(1) 跨部门任务单完成率 (2) 跨部门任务单平均分
	20. 流程优化	流程试行×个月，流程对应工作效率提升率
	21. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数
	22. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过

●行政部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目量化目标	项目经理	预计资源	执行时间
A-001	行政部综合支持	1. 费用登记准确率 100%; 2. 跨部门工作支持满意度 80%	陈××	24, 000	1月5日~12月31日
A-002	日常卫生及行为考核	1. 考核表合理满意度 80%; 2. 理解准确率达到 100%; 3. 执行率 100%，达标率 90%; 4. 月度员工违规不超过 10 次	刘××	2, 000	1月5日~12月31日
A-003	第一季度后勤服务管理	1. 办公硬件维修合格率达到 100%; 2. 厂区取暖及热水供给月保障率达到 95%	王××	40, 000	1月5日~3月31日

第四节 财务部常见项目组合

●财务部工作原理



●财务部工作项目列表

项目分类	项目/项目类名称	项目指标（参考）
业务类	1. 年度财务计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	2. 年度与日常资金规划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	3. 财务风险规避计划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	4. 纳税筹划	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过
	5. 日常收支处理	(1) 准确率/及时率
	6. 日常费用核算	(1) 准确率/及时率
	7. 日常票据管理	(1) 准确率 (2) 按规范操作率
	8. 日常报表编制	准确率/及时率
	9. 应收款管理	(1) 准确率 (2) 应收账款周转天数 (3) 按规范操作率
	10. 税务管理	准确率/及时率

	11. ERP 系统维护与完善	(1) 故障响应时间 (2) 故障解除率 (3) 员工满意度
	12. 财务内审	覆盖率/准确率
	13. 日常财务分析	(1) 及时率/内容完整率
	14. 会计档案管理	(1) 准确率/及时率
	15. 融资可行性调研与分析	(1) 响应时间 (2) 调研规划执行率 (3) 分析模型完整率
	16. 融资计划制订与执行	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过 (3) 计划执行率
	17. 投资可行性调研与分析	(1) 符合调研规划 (2) 符合分析模型
	18. 投资计划制订与执行	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过 (3) 计划执行率
组织类	19. 部门内支持与协调	下级对上级满意度
	20. 跨部门支持与协调	跨部门任务单完成率/平均分
	21. 流程优化	流程试行×个月，流程对应工作效率提升率
	22. 组织提升	部门内员工职业素养分平均提升分数
	23. 制度建立	(1) 内容完整率 (2) 领导审批通过

●财务部立项简要案例

项目编号	项目名称	项目量化目标	项目经理	预计资源	执行时间
F-001	现金日常管理	1. 开展备用金的领取、采购和费用报销支出业务管理、现金收入业务管理、现金记账及日结单登记 2. 盘点对账达到账账相符	曾××	5, 000	1月1日~12月31日
F-002	税务管理	发票管理工作及纳税申报工作，符合税收征管条例及相关税法要求	于××	20, 000	1月1日~12月31日
F-003	项目核算汇报	完成月度项目核算报告，审批确认	王××	3, 000	1月1日~12月31日
F-004	资金及预算管理	每月 15 日前完成资金使用分析报告汇报，并获得总经理办公例会通过	林××	5, 000	1月1日~12月31日

第七章

11 月 25 日

——项目资源预算与项目排期

第一节 重点项目预算与调控

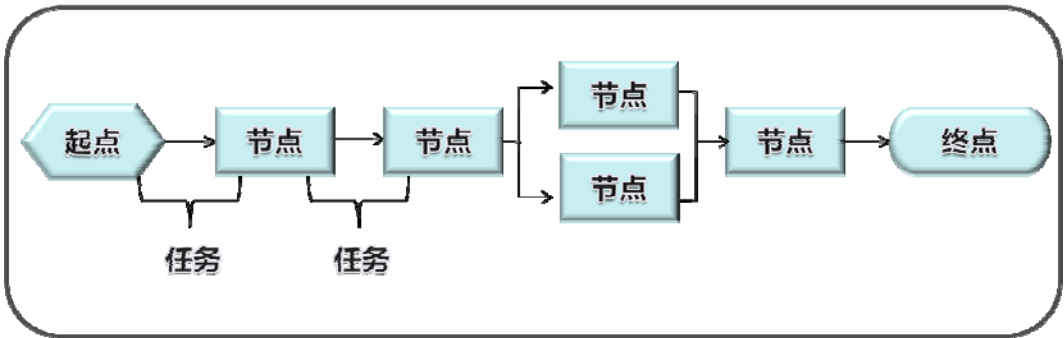
●项目汇总
项目汇总简表

项目汇总表																			
备注													制定日期		20XX-XX - XX				
													制定人						
序列	项目编号	项目名称	项目目标	项目经理	时间												预算		
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1																			
2																			
3																			
4																			
5																			
6																			
7																			
8																			
9																			
10																			

部门项目梳理表

问题	需求	项目 编号	项目 名称	量化 目标	负责 人	优先程度	资源预算		执行 起止 时间
							项目成本	人力成本	
						*给每个 项目选择 优先级别： 1. 重要/ 紧迫 2. 不重 要/紧迫 3. 重要/ 不紧迫 4. 不重 要/不紧迫			

- 对每一个项目进行资源预算
- PERT 流程图



加权公式如下：

加权公式

$$Te=(A+4M+B)/6$$

Te=实际资源占用或时间预期

A=最大资源占用或时间预期

B=最小资源占用或时间预期

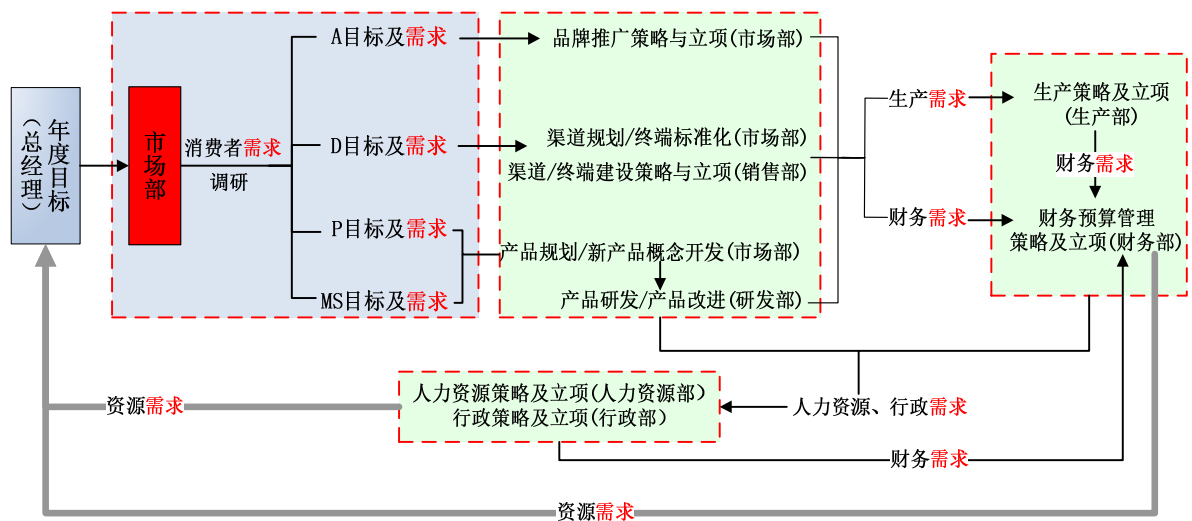
M=最可能的资源占用或时间预期

年度公司重点项目与预算汇总表

项目归属	项目编号	项目名称	项目量化目标	项目经理	执行起止时间	预算
××部						
××部						
××部						
备注	共××个项目。其中业务类××个，组织类××个，预计项目费用××万元					

第三节 财务资源配比及项目 CPS 表模板

● 部门资源需求传递原理



原则三：需求应具备量化的评估标准

需求传递量化标准列表：

需求传递路径	不明确的描述	评估结果	量化的描述（示意）	评估结果
市场部→生产部	改进包装	×	全年包装到店破损率降低至 0.1%	√
销售部→财务部	加快经销商回款速度	×	收到申请材料后，N 个工作日内回款到位	√
市场部→人力资源部	全员品牌意识培养	×	某日期前，完成全员品牌意识培训，85%人员通过考核	√
生产部→行政部	提升生产人员满意度	×	某日期前，完成食堂就餐环境改善，标准是：开饭前 5 分钟，食堂餐桌干净无杂物，地板干爽	√
市场部→研发部	改进产品质量	×	改进产品质量，标准是：在衣服不清洗的条件下，洗衣粉香味能持续 3 天	√
研发部→生产部	降低生产成本	×	某时间内，导入新的生产流程，标准是：90%生产人员通过新流程操作考核	√

原则四：所传递需求应归档备案

项目资源需求表：

项目 编号	项目 名称	资金需求 (财务部)	技术需求 (研发部)	人力资源需求 (HR 部)	其他资源 (行政部：如公关等)	备注

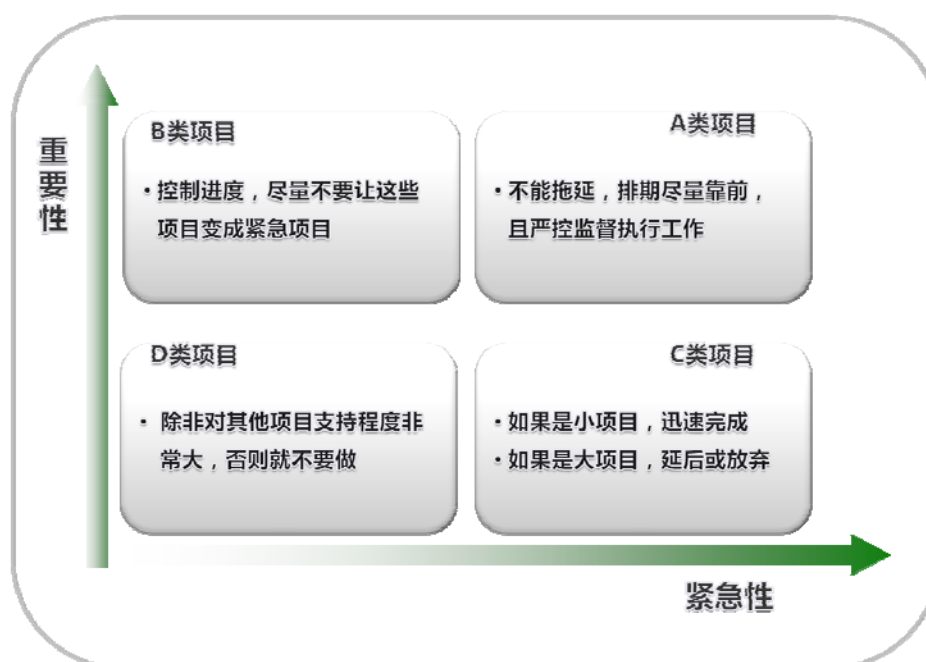
原则五：各部门不得拒绝上游部门所传递需求

年度各部门财务资源配比汇总表：

部门	项目数	项目 总费用	项目费用 占比	部门机动 费用	部门 总费用	总费用 占比
市场部						
销售部						
研发部						
生产部						
人力资源部						
行政部						
财务部						
汇总						

●项目总体时间排期

时间管理优先矩阵



●CPS 通用模板

根据 20××年度全年立项的时间计划，对全年项目进行总排期，以预测全年产品销量的变化与预算发生情况。如下表所示：

实施项目	负责人	支持人员	预算	时间计划											
				1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月

项目 CPS 甘特图模板

项目编号	项目名称	20××年											
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
NO.1													
NO.2													
NO.3													
NO.4													
NO.5													
NO.6													
NO.7													
NO.8													
NO.9													
NO.10													
NO.11													
NO.12													
NO.13													
NO.14													
NO.15													
NO.16													

第八章

12 月 20 日

——监控执行计划与风险控制

第一节 有效控制执行进度

二、建立快速信息收集与反馈系统

监控计划行动时间简表

序号	主要工作	负责部门	时间	备注
1	建立部门经理周例会制	行政部		及时互通工作进度
2	建立部门经理月度工作总结制	行政部		每月初书面形式提交
3	建立标准的内、外部信息反馈系统	行政部		行政部负责内部 市场部负责外部
4	建立高层领导月度巡查制	行政部		针对市场与人事培训
5	制度增加新内容	行政部		部门经理连带责任制

○监控执行的方法

一、建立例会制度

项目结束确认单

项目基本信息			
项目名称		项目经理	
项目目标			
项目成果总结			
备注			
若认同“项目目标已完全达成”，请于以下签名栏签字确认			
项目负责人：		确认人：	
签字日期：		签字日期：	

● 高效沟通——学会开会

○ 会议通知模板

尊敬的 同事： 您好！ 本次会议重点讨论（请描述具体讨论内容/议题），需要_____各部门总监及决策层参与讨论，特邀请相关领导层参加此会议。 [会议级别]/[Participation Level]:（请在恰当选项前画“√”） <input type="checkbox"/> 总裁级别 <input type="checkbox"/> 总监级别 <input type="checkbox"/> 经理级别 <input type="checkbox"/> 其他 [会议重要程度]/[Concernment]:（请在恰当选项前画“√”） <input type="checkbox"/> 非常重要 <input type="checkbox"/> 比较重要 <input type="checkbox"/> 一般 [与会时间]/[Time]: [会议地点]/[Location]:

[会议目的]/[Meeting Objectives]:			
议题：制订年度经营计划			
[会议具体安排]/[Details]:			
具体时间	主持人	会议议程	备 注
		1.	
		2.	
		3.	
		4.	

○ 会议纪要模板

客户 Client		项目名称 Project	
召开时间 Date		地点 Location	
记录人 Recorder		记录抄送 CC.	
参会人员 Attendee			
议题 Subject			
<div>目的/Objective: 一、 二、 三、</div> <div>议程/Agenda: 一、 二、 三、</div> <div>结果/Results: 一、 二、 三、</div> <div>下一步工作/Next Step: 一、 二、 三、</div> <div>附件/Appendix:</div> <div>日期:</div>			

第二节 有效控制执行风险

企业可能遇到的内部风险及相关应对风险的策略（范例）：

序号	可能发生的风险	导致后果	应对风险的策略
1	<p>1. 目前的市场状况较为牢固，开发新市场任务艰巨；</p> <p>2. 目前销售体系主要以经销商为依托，资源分配结构分散</p>	<p>在开发新市场中一定会遇到很大的阻力，如果急于建立新的销售渠道，就会导致利润下降；全国品牌推广需要时间，新产品开发需要时间，经销商的积极性可能会下降；财务和组织架构系统效率跟不上</p>	<p>主要策略：</p> <p>1. 区域试点，分段整合。企业必须根据整体的营销规划，在前期的试点项目做充分的准备，循序渐进地实现目标</p>
2	<p>1. 资金不能及时到位，多项市场工作无力进行；</p> <p>2. 计划所需要的支持资源无法到位，或者是无法全部到位，就会出现部分工作没有足够的资源支持，会使市场工作完全停滞</p>	<p>制订的市场计划无法执行，事实上造成前期的策划工作无法实现</p>	<p>主要策略：</p> <p>1. 前期的资金预算工作应做充分。企业必须根据整体的营销规划，在前期资金、人事投入方面做好充分的准备</p>
3	<p>组织架构发生大幅调整，在新的组织架构磨合过程中，有可能中途因为各种特殊的原因或国家的经济、政治原因，以及企业内部一些高层领导的决策变化，导致组织架构涣散，人员变动较大</p>	<p>将会使进行中的计划遭到部分破坏，甚至整个执行的计划就会因此而停滞</p>	<p>主要策略：</p> <p>1. 统一思想，组织建设要循序渐进，以防止组织架构出现问题而引发的计划系统整体崩溃；</p> <p>保留核心部门。保留核心部门，减少整体组织的动荡程度，本质上也就不容易改变人事岗位的合理性</p>
4	<p>1. 培训滞后于市场销售工作的发展。由于市场销售是企业命脉，企业的核心领导人会把主要精力投入到市场与销售的工作中，以此创造销售业绩，而忽略培训工作，一旦市场销售工作忙起来，企业就会放松培训工作并延后执行</p>	<p>员工的素质参差不齐，会导致很多好的市场策略，花了很多钱，但没有起到实际效果，并且对市场销售状况有巨大的反作用力企业内部精英员工数量不多，一线员工不专业，导致企业执行任何一项工作都非常辛苦</p>	<p>主要策略：</p> <p>1. 培训必须与市场销售同时进行；</p> <p>2. 培训系统一定要和市场销售同步展开，并且要坚持下去。要使培训与企业的奖罚机制、提升机制相挂钩，这样才能保证培训最终效果</p>
5	<p>1. 监控机制未能实施，使其他工作浮于表面，长此以往，将会使整个监控机制基本失效</p>	<p>一旦失效，会使企业各项工作执行不到位，这时再好的市场宣传策略也无法得到贯彻落实</p>	<p>主要策略：</p> <p>1. 坚决执行监控机制。总经理一定要把监控机制放在工作首位，并利用层层监控，在企业内部建立一个准确的信息反馈机制</p>
6	<p>1. 部分人员工作效率低下导致计划推迟，由于人员更替或对新的市场环境没有准确把握，因此会导致工作效率降低、工作质量下降。有时，效率下</p>	<p>个别人员工作效率下降，将直接导致其相关部门的工作效率下降。导致部门间的工作不匹配，如市场与销售的速度不一致，市场工作慢的话，销售</p>	<p>主要策略：</p> <p>1. 坚持周例会制度。管理者要坚持周例会制度，因为通过周例会可以使人员、部门协调一致，并相互促进</p>

	降会直接影响到其他部门	工作就会造成浪费，即铺好货，宣传却没有跟上	
7	1. 高层领导决策效率低。主要针对经营管理的核心问题，例如品牌建设方向的问题，还有包括内部组织建设的问题，由于决策结果事关重大，可能导致调研讨论时间过长，从而得不到及时的决策结果	企业在遇到问题的时候，如果不能尽快地做抉择，会导致部门执行反应迟钝	主要策略： 1. 高层领导分清责任，高层领导的决策责任适当分散，不要集中于一点，忌轻易进行全体讨论，即领导职权范围内有决策权力时应独立进行决策 2. 决策以数据为基础。即企业领导避免一些感性的争论，要以市场调研的实际数据为决策基础，自然决策速度大大加快
8

五、文化环境变化风险

企业可能遇到的外部风险及相关应对风险的策略：

序号	可能发生的风险	导致后果	应对风险的策略
1	竞争对手大幅提高市场宣传力度或者促销力度	市场竞争突然加剧，将导致企业在市场宣传费用上有所增加，使企业现有的市场宣传需要投入更多的资源和更大的力度，包括外围的资源都要动用起来，才能够与竞争品牌进行抗衡	主要策略： 1. 执行市场计划的速度要快 2. 适当增加资源的支持力度。在资源储备上适当增加后续准备，以防市场突然恶化
2	政策环境突然变化，国家政策导致市场环境突变，极有可能带来消极影响	需要根据政策的变化，迅速做出相对正确的反应，这可能导致成本骤然增加	主要策略： 关注市场大环境。要时刻注意可能引起市场变化的政治环境，企业决策环境要根据大环境的变化而建立缓冲区。
3

● 应对风险的三种方法


三、风险转移

风险转移，是指通过契约将风险全部或部分转移给他人承担的行为。通过风险转移有时可大大降低经济主体的风险程度，风险转移的主要形式是合同和保险。比如通过签订合同及参与保险，可以将部分或全部风险转移给一个或多个其他参与者。

第三节 相关外部辅助工具

●看板管理

某公司项目看板管理系统



项目编号	项目名称	部门	项目经理	启动时间	结束时间
BJ09003	《有效制定年度经营计划》书籍出版	北京分部	苏莉娜	2009-09-10	2010-01-20
SD09006	第二期总裁特训研修班招生管理	客户部	邓慧恒	2009-09-01	2009-12-18
SD09002	步步高通信合作谈判	客户部	邓慧恒	2009-06-20	2009-09-20
CO09001	流行美战略规划	顾问部	冯丽君	2009-08-12	2009-10-15
CO09003	汇仁职业素养量化	顾问部	曾吟吟	2009-08-25	2009-09-30
CO09004	汇仁市场研究体系建设	顾问部	曾吟吟	2009-07-01	2009-09-30
AD09003	知识库建立项目	行政部	黎美玲	2009-08-20	2009-10-15
CO09002	流行美全面项目化	顾问部	陈俊杰	2009-09-01	2009-10-25

●项目周记模板——某公司项目周记范例

日期	主要工作内容描述	工作成果	下一步工作安排
周一	与总经办进行项目前期沟通	《合作初步建议书》	签订合作协议
周二	1. 资料收集、吸收 2. 调研问卷录入	《调研问卷统计报告》	调研问卷分析报告撰写
周三 ~ 周五	调研问卷分析报告撰写	《组织发展研究报告》	项目计划书撰写
周四	计划书、合同、保密协议撰写、修改并最终确定	《顾问项目计划》、《顾问合同书》、《保密协议》	项目计划时间、人力资源分配
周五	项目计划书讨论会	从组织进化模型四个层面对业务类、组织类问题分别给予建议，并且双方达成共识	对合作项目进行时间上的调整

●一页纸月度工作总结模板

一页纸月度工作总结模板：

总结人 Author		时间 Data	
部门 Department		职位 Position	
工作状态 /Status			
1. 2. 3.			
工作成果/Key Results			
1. 2. 3.			
下一步工作/ Next Step			
1. 2. 3.			

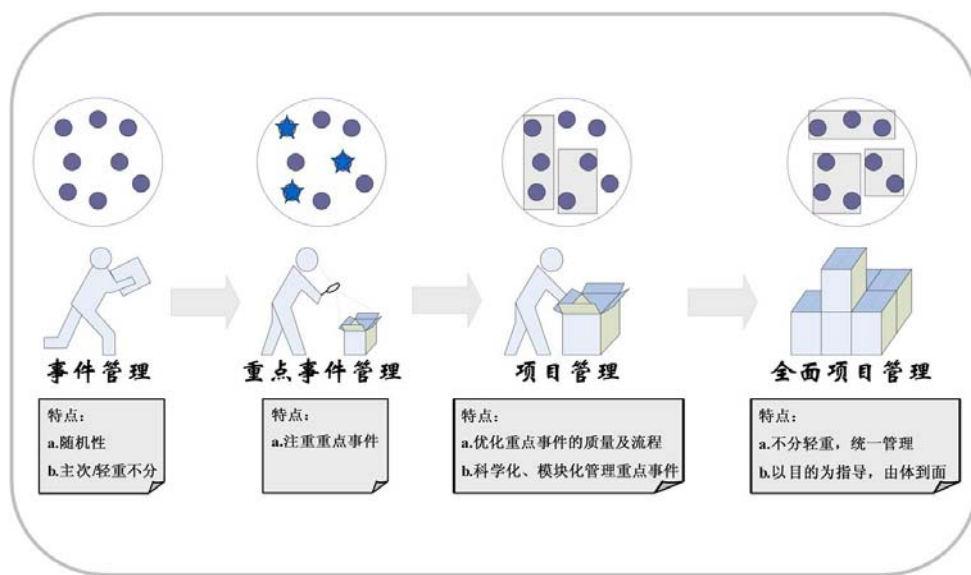
第九章

全年

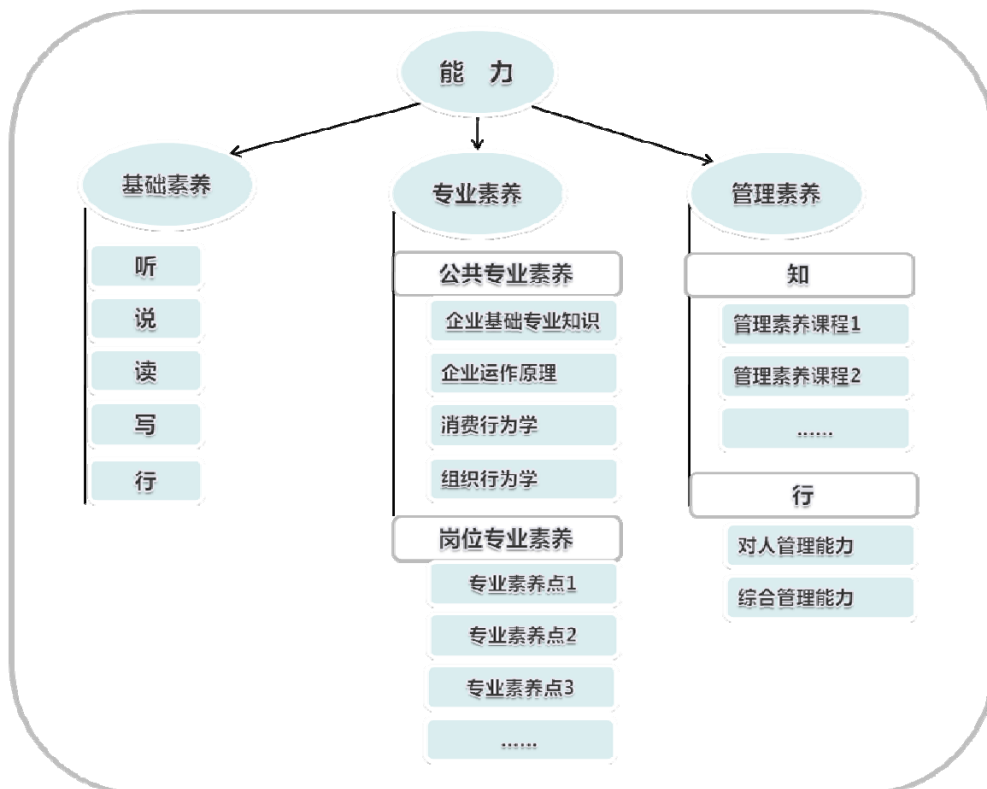
——组织类计划

第一节 全面项目化与职业素养量化

●对事——全面项目化量化体系



●对人——职业素养量化体系



比如一个新员工，将按照以下列表进行岗前培训，并积累相应的职业素养分：

基础素养				
分类	主要培训内容	考核结果	职业素养分	带教负责人
听	聆听与理解，增强聆听能力；有效提问；锻炼思考与解决问题的思维能力……		2 分	
说	口头工作汇报；信息反馈技巧；演讲、销售技巧培训；掌握演讲控场技巧……		2 分	
读	基本商务词汇专业概念；学会阅读专业商务报告；信息收集能力培训……		2 分	
写	学习计划书、各类报告、商务文书撰写；专业模块对等训练（绘图、制表等）……		2 分	
行	项目管理原理；执行技巧训练；岗位工作流程培训；统一行为模式……		2 分	

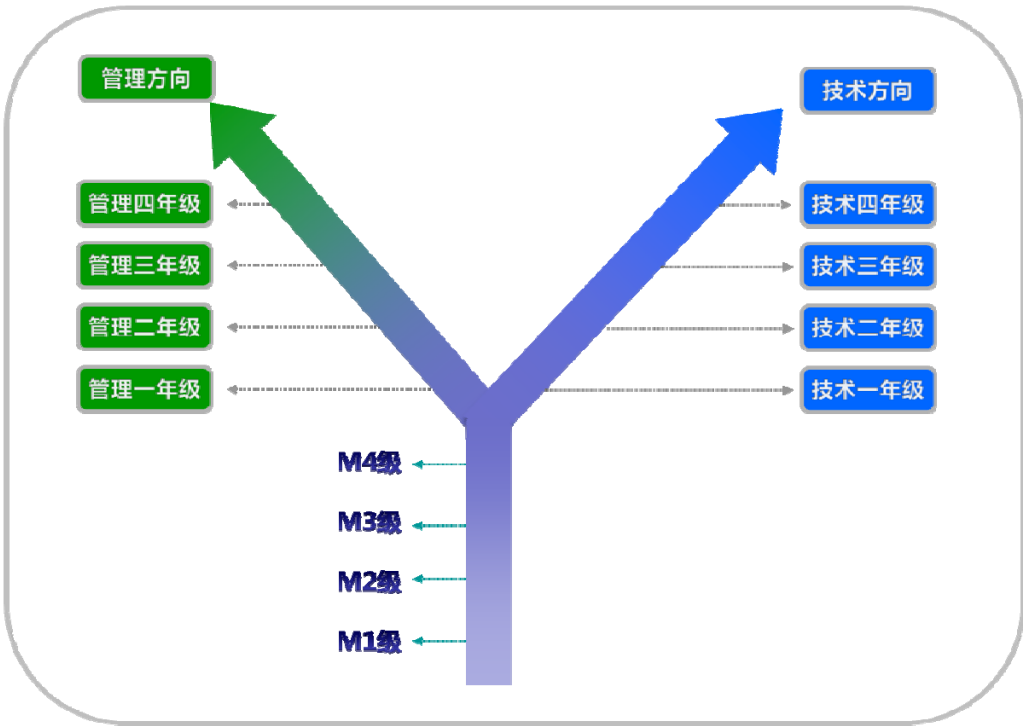
专业素养			
公共专业素养	提升分值	岗位专业素养	提升分值
企业运作原理	××分	人力资源部素养点	×点/分
消费者行为学	××分	总经办素养点	×点/分
组织行为学	××分	销售部素养点	×点/分
生产安全知识	××分	市场部素养点	×点/分

管理素养			
知	提升分值	行	提升分值
组织行为学	××分	综合管理能力	××分
人才能力分析	××分	对人管理能力	××分
员工职业发展规划	××分		
团队建设	××分		
流程规划与建立	××分		
部门行政管理	××分		
跨部门沟通	××分		
全面项目化管理	××分		
组织建立与规划	××分		
战略规划	××分		
企业文化建设	××分		

第二节 建立十大契约体系

系统/计划经理岗位职责界定思路：

系统/计划经理使命		职责要素	要素说明
业务类	系统运转效率	计划制订	公司/部门层级的计划
		工作监控与总结	计划进展监控与定期总结
		工作指导	协调各类项目与项目费用预算指导
		工作权限	审批计划/项目、项目追加/删减、费用预算/支出
组织类	系统的稳定性	部门日常管理	关系公司或部门常规事务及人员关系
		跨部门协调	协调多部门项目、任务、人员关系
	系统成长与发展	组织结构优化	组织架构设置与组织运作规则建立
		组织提升	个人素养提升及团队建设
		流程优化	组织内业务流程优化



能力分类	提升能力点	提升路径	通过得分	对应级别
------	-------	------	------	------

基础素养		培训考试	×分/门	M1
		演讲考核	×分/门	
		培训考试	×分/门	M2
		培训考试	×分/门	M3
		项目书面文件评估考核	×分/次	
专业素养		培训考试	×分/门	M4
		培训考试	×分/门	T5
		素养汇报	×分/门	T6
管理素养		培训考试	×分/门	M5
		360 度管理测评考核	×分/次	M6
		年度 KPI 考核	×分/次	M7

第三节 组织进化的三个阶段

●第一阶段：协作阶段



●第三阶段：精英阶段

组织文化进化各阶段对比简表

文化版本	V1.0 协作文化	V2.0 专业文化	V3.0 精英文化 (计划+专业+协作)
核心 价值观内容	团队协作 合作互信 传承 纪律严明	追求进步 主动进取 勤奋工作 突破自我	主人翁精神 社会责任感 创新

职业素养进化各阶段对比简表

	基础素养	专业素养	管理素养
V1.0	75 分以上	60 分以上	60 分以上
V2.0	90 以上	80 以上	80 以上
V3.0	90 以上	90 以上	90 以上

管理系统进化各阶段对比简表

管理系统	V1.0	V2.0	V3.0
战 略	企业战略规划	品牌或品类发展规划	部门级战略发展规划
计 划	公司层面年度经营计划	品类层面年度经营计划	品牌层面的年度经营计划
组织架构	重点模块专业协作模式	一级部门专业协作模式	二级部门全面专业协作模式
管理模式	重点项目化管理	全面项目化管理	全面项目化预算制
岗位职责	重点模块项目/任务式职责体系	项目/任务式职责体系	
薪酬激励	混合（结果+过程）型薪酬	过程导向型薪酬	年薪/期权制薪酬
员工发展	管理人员 W&DP	职业生涯规划与职业晋升体系（TPGP）	企业管理大学建立
培 训	重点专业素养 全面专业素养	重点管理素养 全面基础素养	全面管理素养
招 聘	结构化招聘体系 (经验导向)	复合式结构化招聘体系 (专业导向)	复合式结构化招聘体系 (管理导向)

操作流程进化各阶段对比简表

标准系统	V1.0	V2.0	V3.0
市场类	年度营销计划	广告量化管理	市场信息量化管理
	品牌量化管理	媒介量化管理	
		促销量化管理	
销售类	终端量化管理	终端量化管理	
研发类	产品应用研发专业流程（含产品评审）	产品外围性能研发专业流程	基础研发系统建设
		工艺技术优化专业流程	技术/法律专业流程建设
人力资源类	职业素养体系 结构化招聘体系 基础素养培训体系	全面专业素养培训体系 重点管理素养培训体系	管理大学体系建设
	重点专业素养培训体系 混合型薪酬体系	职业素养提升量化管理 职业生涯规划量化管理	年薪/期权制薪酬体系
财务类	常规财务标准化流程建设	财务规划与预测标准流程建设	资本管理标准流程建设
生产类	制造/质量控制专业标准流程	采购与储运专业流程	OEM 专业标准流程建设

第十章

终章：

困扰企业的常见问题解决方案

●问题七：一般情况下，每个部门每年大约制定多少工作项目？达成率大约为多少？怎么保证项目的达成率？

如：

电子工作日志——填写日志页面

添加工作日志

admin | 注销

概览 | 日程 | 员工 | 项目设置

类型

工作日志

项目

请选择

内容

成果

下一步工作

常见问题及建议

开始时间

09

小时

00

分

结束时间

17

小时

30

分

保存

重置

OA 管理系统

量化管理平台

Welcome: admin | Exit

量化管理平台
零克 — 量化管理成就行业领袖

全面项目化 | 素养量化 | 项目管理 | 组织架构 | 岗位职责 | 职业发展 | 个人信息 | 系统设置 | 用户管理

部门工作梳理

展开 | 收缩

COMPANY
全面项目化

部门工作梳理

调整部门工作

调整部门模型

总公司

财务部(项目个数-24)

人力资源部(项目个数-24)

业务类

人力(潜能)

工作态度

工作能力

技能

招聘

内部面试官队伍建设

年度招聘计划制定与执行

招聘管理体系建设

带教

知识

组织类

顾问部(项目个数-38)

市场部(项目个数-25)

行政部(项目个数-20)

北京、上海分部(项目个数-6)

研发部(项目个数-11)

查看甘特图

所有任务甘特图

客户信息

← 与客户关系相连接

【项目名称】
管理文化、素养与流程提升顾问项目

【项目编号】
QT08002

【项目目标】
指导客户建立协作文化、提升职业素养、建立终端量化管理流程，获客户通过收回应收项目款。

启动时间：	2008-01-01	预期完成时间	2008-08-31
预算费用：		项目经理：	
申请人：		部 门：	

【项目任务分解】

任务编号	任务名称	任务目标	任务经 理	启动时间	预期完成时 间	任务 单
QT08002/01	文化工具开发	完成文化工具，获公司通过	钟声	2008-01-01	2008-01-31	
QT08002/02	文化工具导入辅导	完成文化工具导入，获客户通过	钟声	2008-01-01	2008-01-31	
QT08002/03	基础素养提升辅导	完成基础素养提升方法指导，获客户通过	钟声	2008-01-01	2008-01-31	

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

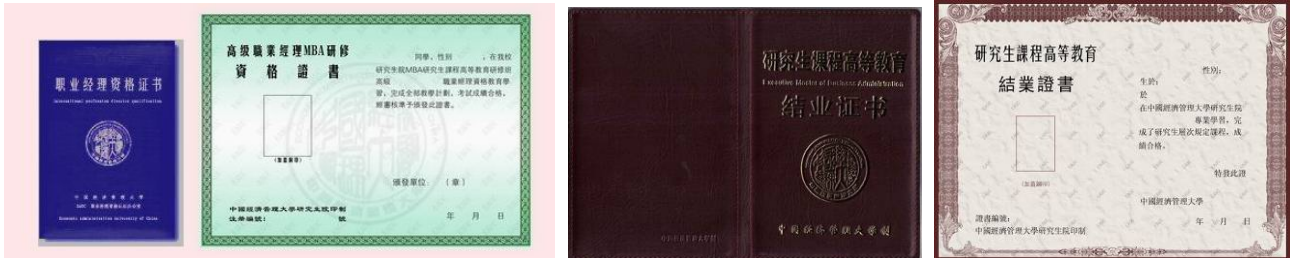
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。