

有效制订年度经营计划

本书的最大特色是为企业提供了一种通用的制订年度经营计划的模板



这是一本实用的工具书，阐述了一个全面、系统的年度经营计划制订的过程，以及企业如何利用年度经营计划实现自己的战略规划。作者按时间排期的方式，分八个步骤，详细阐述年度经营计划的制订过程，以及各个流程的关键控制点。通过大量丰富实用的表格、工具、模板、模型详细地展示了企业如何围绕市场需求制订可执行的年度经营计划。此外，还对年度经营计划产生流程中容易出现的问题作了进一步的解析，这些问题是在作者多年从事的管理咨询活动中经常被企业提及的，突出了实用性与权威性。本书的最大特色是为企业提供了一种通用的制订年度经营计划的模板，能够有效地指导企业管理由经验型向科学型转变

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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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《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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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.mhjy.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】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

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	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>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：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</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>

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

有效制订年度经营计划 前言

企业解决经营问题必备基本功

任何一个组织的系统变革都需要一个切入点，无论是组织架构还是薪酬，无论是制度还是战略。经过十几年的企业顾问实践，我认为完善组织功能、实现企业效益目标最好的切入点还是从年度经营计划开始。

组织系统的成熟与否，其最关键的标志就是能否有效制订每年度的经营计划。没有计划的组织系统，或者计划得不到实际执行的企业，对比计划周密且执行流程完善的组织来说，其经营风险会呈几何级数放大。

因此，能够有效制订、执行年度经营计划是一个组织成熟度最重要的标志。

不同类型的组织往往使用完全不同的计划方式。一个组织从初级阶段逐步发展至到高级阶段，其中要经历五个不同的发展周期。这五个完全不同的阶段性周期可以形象地比喻为：婴儿期（原始阶段）、儿童期（萌芽阶段）、青年期（成长阶段）、中年期（成熟阶段）和老年期（理想阶段）。

当然，组织发展处在不同的阶段，所使用的经营计划方式是各不相同的。

婴儿期（原始阶段）的组织形态比较原始，根本没有制订年度经营计划的习惯，想到什么就做什么，哪里有利润就向哪里投入，组织经营的方向经常依据领导人的喜好甚至是一时的冲动而发生变化。无疑，这种组织形态的经营风险是最大的。大多数流动商贩就处在这样的阶段，没有经营的目的，只有经营的动机，常常打一场战役就换一个阵地。

儿童期（萌芽阶段）组织形态的经营思想已经开始萌芽，但还不够清晰。组织已经懵懂地体会到了自己的经营优势与经营方针，但对每年的经营计划还没有重视起来。计划对企业来说，只是一个很简单的目标，或者是组织持续经营的必要前提。

青年期（成长阶段）的组织形态开始尝试有针对性、有目的性地执行经营规划。在提出年度经营目标的同时，开始注重实现目标的路径和执行过程中的监控与调整。然而，由于受到领导者经营经验以及企业内外部经营环境变化的影响，经营目标经常与组织能力不匹配，目标过高则导致疲于奔命，目标过低则导致无所事事。

中年期（成熟阶段）的组织形态更注重年度经营目标的合理性。经营目标不是某个人或者某几个人开会讨论出来的，而是通过详尽地市场调研分析出来的。同样，年度经营计划实现的路径也是组织多年经营经验的总结。因此，计划得到最大程度的执行保障，从年初开始，就基本衡定了本年度的经营结果。

老年期（理想阶段）的组织形态一切经营活动都建立在事前规划的基础上，最大程度地避免了各种经营风险的发生。组织经营如同设定好航线的航班，只要少量的监管和调整，就能顺利抵达目的地。

本书主要介绍组织在成熟阶段——中年期，所使用的年度经营计划制订及执行方法。这是一个企业从依靠“经验经营”到“依据数据经营”的必要过渡阶段，也是一个企业开始塑造核心竞争力的必备基本功。

本书所介绍的年度经营计划的生成方式，较适合发展到一定规模的国内企业使用。在计划的制订过程中，通过对经营计划产生原理的深入剖析，将引导管理者思考经营的动力源在哪里，从而引发企业各层级对于战略、架构、薪酬、分工营销、生产、日常管理等多方面管理职能的更新升级，最终引导企业逐步完善现代化科学的管理系统，形成企业核心竞争经营能力。

本书不是一本简单的理论书籍，也不完全是一本可以照抄照搬的工具书，它的主旨是将企业管理的“道”与“术”通过制订及执行年度经营计划方式进行有机连接，应该说是一本理论联系实践的工具书。

每个企业所处的经营环境不同、领域不同、行业不同，但制订经营计划的原理却是大同小异的。只要掌握了年度经营计划制订、执行的原理，再根据本书提供的必要工具辅助分析，千差万别的企业都将能够合理有效地规划经营，用最少的资源换取最大的经营成果。

如果您能将书中所提到的计划方式初步在企业中导入，那么一定会给您的企业带来可喜的增长与发展，如果能再持之以恒地完善各个环节，那么将带来更深刻的企业变革，基业常青也就不仅仅是一个奢望了！

第一节 分蛋糕与做蛋糕

目前，我国企业的管理工作正在经历由经验型向科学型转变的历程。然而大多数企业管理者做计划的方式还是经验型的，他们习惯于根据自己的从业经验和对市场的简单判断，得出本年度的经营目标。然后再将这个目标切成几块，作为企业各个部门的经营任务。至于这个计划是否合理，往往是管理者说管理者的道理、执行者说执行者的道理，企业管理的隔阂也由此而生。

真正的计划不是凭空构想出来的，而是经过精密的逻辑推理出来的。甚至可以说，一个企业制订计划的能力，就可以代表企业整体的竞争力。世界上几乎所有成功的企业，都将有效制订年度经营计划作为每一年的重点工作。而我国企业的年度经营计划的制订，依然还停留在“拍脑袋计划，拍大腿后悔，拍屁股走人”的初级阶段。

因此，我们的企业必须学会如何制订计划，如何执行计划。从而帮助企业实现从经营机会到经营能力的转变，从经营产品到经营品牌的转变，从经营个体到经营组织的转变。

本章主要介绍科学有效地制订年度经营计划之前，企业所必须要准备的一些基础工作。

什么是计划绝大多数企业都有自己的年度经营计划，绝大多数企业也都没有自己的年度经营计划。

这看起来好像是矛盾的，但事实确实如此。很多公司每年都制订经营计划，销售部有每年、每季度、甚至每个月计划，财务部、人力资源部、研发部、生产部等部门也都有计划。但仔细研究，这些计划都像分蛋糕一样，今年某个部门想做一块大蛋糕，几个经理一商量，每个人应该负责哪一部分，年底大家把自己做好的蛋糕拼在一起，整个蛋糕就算做完了。

于是，我们习惯了这样做计划的方式：假设公司设定销售额三亿，全国销售范围分成五个大区，总经理在年底的时候，会根据每个大区今年的销售实际情况，确定第二年承担销售任务的比例。华北大区签三千万的合同，东北大区两千万，西南大区四千万……大区经理再把指标按省切割，安徽省三百万，福建省五百万，再往下分到了每一个城市，这个地区两百万，那个地区一百万，于是就完成计划了。

国际公司制订年度经营计划并不是这样的。真正的年度经营计划并非指标分解计划，而是事业促成计划。它并不是像分蛋糕一样从整体到局部，而是关注计划的来源，思考从局部到整体的推演，这才是可行性计划的保证前提。

因此，计划不是“猜”出来的，也不是“定”下来的，更不是“商量”好的，真正的计划，是“算”出来的。

《管理学原理》对“计划”这样描述：

“计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制订计划、执行计划和检查计划执行情况三个紧密衔接的工作过程。狭义的计划工作则是指制订计划。也就是说，根据实际情况，通过科学地预测，权衡客观的需要和主观的可能，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的途径。”

现代管理学对企业经营计划的定义是：“为了实现企业经营目标而编制和实行的，指导企业全部生产经营活动的综合性计划。”本书所指的年度经营计划，是指在企业战略的指引下，按照企业的经营方针，结合企业内外部环境，分析企业如何支配企业资源来达到预期经营目标而制订的一系列行动方案。

企业制订年度经营计划不仅要关注计划的目标，更需要格外关注实现计划的路径。分一块蛋糕很容易，做一块蛋糕却很难。因此，企业不仅要告诉各个执行部门今年完成的目标是什么，还要告诉它们如何完成，需要多少资源，怎样控制管理完成计划的过程，以及完成目标的各个关键点，等等。

所以说，年度经营计划的制订过程，是从目标到措施的分解与细化过程，是从措施到资源匹配的过程，是从资源匹配到资源获取、资源保障的过程，也是企业管理职能支持、过程

检查、控制和调整的过程。在这个过程中，同时涉及组织的设置、人员的安排、流程的梳理以及内部考核激励等各个业务环节。

有效地制订年度经营计划，是企业从经验型组织转变到科学型组织最关键的里程碑。世界上任何一家经营状况良好的企业，都是从有效制订年度经营计划开始起步的。反之，如果依靠预测（或者猜测）来确定经营计划，即使企业目前的赢利状况良好，也势必如同没有雷达的飞机，很难确定什么时候会出事故。

什么是经营

很多企业的领导者都将“经营”和“销售”混为一谈，或者主观模糊二者的界限，以此期望达到追求最大利益的目的。

所谓经营：就是指管理者追求企业绩效的一切行为，是顾客、竞争者以及职工价值观与操作行为的体现，然后在此基础上归总形成企业基本设想与科技优势、发展方向、共同信念和企业追求的目标。很显然，经营不等同于赢利，一个目标、一种观念、甚至是一个遥不可及的理想，都可以成为经营的方向。不论是营利组织还是非营利组织，不论是企业还是机关团体，任何组织都需要依靠经营而存在。

所谓销售：就是展示商品提供的利益，以满足客户特定需求的过程。商品包括有形的商品及其附带的无形服务；满足客户特定的需求是指客户特定的欲望被实现，或者客户特定的问题被解决。

本书所阐述的年度经营计划并不是组织每年的赢利计划，而是基于执行的组织经营计划，当然，主要侧重点还在于营销，毕竟赢利是大多数组织的刚性需求，但是，实现赢利的需求，就必须兼顾组织环境、执行效率等外围客观因素。因此，本书的“经营”可以用下面的公式表达：

经营=组织工作×生产工作×营销工作

仅仅依靠营销，很难将企业长久地经营下去；同样，仅仅依靠生产或者组织活力，企业也不会长治久安。比如说，粗放型企业在不规范的市场环境中，市场供不应求，营销工作就变得多余，产品只要生产出来就能卖出去，生产计划几乎等同于全部经营计划；但是，如果在成熟的市场环境中，同行业竞争激烈，营销工作就非常关键，没有适合的营销计划，产品再好也会无人问津；而组织工作在任何情况下都不可回避的是——即使组织中只有一个成员，他的工作顺序协调也是实现组织功能的看板。

因此，能够有效提升企业运营效率的年度经营计划，必然是考虑到组织工作、生产工作和营销工作的综合性计划，而不是单纯地讨论如何完成销售额的指标分解计划。不但要探讨如何制定各部门的工作目标，还要研究如何实现目标。只有这样，计划才有意义，否则就是纸上谈兵。

管理的意义也正在于此。并不是一个人一年能实现一万的纯利润，一万人一年就一定能完成一亿的纯利润。当组织规模扩大之后，高效组织必然要实现分工、协调、沟通、保障、生产、文化建设等组织职能，否则组织成员的工作成果就不能累加起来。因此，经营和管理总是分不开的。

这就是本书中关于“经营”的概念。制订合理有效的年度经营计划，首先要在基础概念上统一认知，否则本书的各种工具、模板、表格和工作模型非但不能给企业带来收益，还会搅乱组织既已形成惯性的管理秩序。

经营计划能带来什么

一个公司可以没有战略，可以没有组织建设的工作，但它每年都必须要做一件重要的工作——制订年度经营计划。

当一个公司只有几个人，规模很小的时候，或许用不上年度计划，因为领导者和管理者可以随机决定每天该做什么。可当组织规模逐步变大，变成几十人、几百人时，再由管理者向每位员工发送行为指令就变得很困难了，因为管理者很难告诉每位员工每一天、每个月该做些什么。

随着组织的发展，公司的部门也在增多，会由原来的一个部门逐步变成七八个、甚至更多的部门。这时候，各个部门之间的工作更需要良好地协调与配合，否则就会出现問題。

比如说销售部制订了一个改良产品外包装的计划，认为成功实施后能有效地缩短与竞争对手的产品包装差距，并能提高至少 10% 的销售额。当销售部欢天喜地地把这个项目传递给生产部的时候，却遭到了生产部的拒绝。生产部门反馈回来的信息表明，为了节约成本，生产部采用统一采购的方式准备产品外包装材料，现在已经把一年的材料统一采购入库，如果这时候改变外包装形象，无异于将已经准备好的大部分包装材料统统作废，从而会造成成本上升，尽管销售额有可能上升，但总利润可能会下降。

表面看上去，这是企业部门间沟通没有处理好的案例，可实际问题却是年度经营计划出现了问题。如果在每年年初的时候，各个部门都能将自己的主要工作计划好，销售部提出在六月更换新包装的计划，生产部自然就只能采购半年的包装材料，部门之间的工作就会无缝链接起来，形成协调的组织秩序。

因此，制订合理的年度经营计划，是任何组织、任何企业都必须完成的工作。

年度经营计划是一项最重要的、解决企业经营问题的基本功。这个基本功要是掌握不好，企业就很难长治久安，常会出现内忧外患的局面。本书会详细介绍众多国际著名公司是如何有系统、有步骤地组织制订每年度的经营计划，以及如何使这个计划对年度工作具有实际的指导意义，使其与企业的长远战略良好地衔接在一起。

同时，掌握了这项重要的基本功，还能帮助企业建立一套与市场竞争相适应的量化管理模式，从整体上降低组织成本，提高业务管理水平和经营效率。

可以很负责地说，这套年度经营计划制订体系，经过了数年的沉淀和提炼，并在一些知名企业实践执行，取得了理想的结果。一些企业导入一年后，就实现了销售额与纯利润的翻番。这套计划模式不是凭空想象出来的，而是依据国际成型的管理模型推导出来的，并在实践中得以升华与完善。因此，我们有理由相信，它将引导企业成功走出依据经验制订计划的风险陷阱，让企业依据逻辑、依据数据、依据科学完善经营体系，实现最关键的三个转变：

从经营机会到经营能力的转变！

从经营产品到经营品牌的转变！

从经营个体到经营组织的转变！

第二节 构成年度经营计划的基本单位

事件结构模型

事件结构模型是企业有效制订年度经营计划的基础工作模型。

任何计划行为，都要找到一个基本的单位，然后通过这个度量单位衡量整体计划的可行性。这就像驾车从北京去广州，我们知道目标和总里程，但还需要控制每天的行程，走到哪里是一个节点，总共有多少个节点构成整体行程。事件结构模型为计划的执行提供了参考依据。

系统层级

具体定义企业战略规划，是总经理的主要工作内容。总经理是企业的系统管理者，负责制定并掌控企业的战略发展方向。一位优秀的总经理是思考者而非执行者，他需要思考企业未来的生存模式和经营形态，同时需要合理地调配各种资源——资金、产品结构、组织结构等，在某段时间内实现企业的战略规划。

比如，史蒂夫·乔布斯将“苹果电脑公司”转变为“苹果公司”，就是一次具有战略意义的转型。以前人们都认为苹果是卖电脑的公司，面对竞争日趋激烈的PC零售市场，乔布斯制订了公司的战略规划：“我们不是卖电脑的，我们是卖快乐的，我们需要客户通过我们的服务感受到快乐，因此除了卖电脑，我们还可以做很多事情。”于是，苹果成功开发了iPodMP3、iPhone等一系列产品，就连随身听的巨头索尼也对之刮目相看。

在企业内部，系统层级的工作必须由总经理主导，只有总经理才有足够的权力及能力协调好复杂的战略规划问题。系统层级的工作是宏观且长远的经营行为，决定企业的生存状态。

计划层级

根据企业整体的战略规划，进而拆分成有步骤、有秩序的可行性计划，并由公司总监对这些计划进行监督、管理及执行。总监是企业的计划层级管理者，主要工作任务是根据战略目标生成实现目标的计划，并保障这些计划得以实现。

现在，很多企业的总监形同虚设，或者进化为副总经理——做高级秘书的工作，或者退化为部门经理——做项目执行的工作。国际先进企业的总监，其实主要实现两个职能：一是生成“策略”的职能，要根据企业的战略要求，分析出具体的执行策略，也就是做计划；二是“管理”职能，要能够有效地监督、管理、控制计划的落实。

项目层级

工作计划的进一步细分，就可以生成若干工作项目。比如，总经理根据市场环境和公司资源的综合评估结果制订战略目标：五年内我们要成为行业内第一。营销总监根据这个目标设定五年中每一年的工作计划：第一年将市场占有率扩大为 40%。根据这个计划，部门经理就必须拟定出一系列工作项目，比如说提高产品终端覆盖率、提升经销商满意度、改进产品性能或者包装、降低零售价格等，这些项目依次完成之后，市场占有率扩大 40% 的计划将被实现。

项目层级的管理者是部门经理，主要工作职责是制订、管理并监控工作项目的完成情况。项目层级是企业最重要的管控层级，从项目的执行数量和质量上就可以清晰地评估企业计划的实施情况。

任务层级

同样，一个工作项目可以分为若干任务，由主管层来执行。由于任务是项目进一步细分的结果，所以任务层级的目标都具体而清晰，比如一次促销管理项目就可以划分为制订促销计划、与销售终端商洽、采购促销品、现场促销实施及评估促销结果等多个任务。

任务层级对执行者的管理素养要求不高，更偏重于执行能力。大多数经过训练的人员，都可以履行任务层级的工作职责。有些企业将任务层级的工作进行规范化处理，形成标准的工作流程，从而保障任务的顺利执行。

活动层级

活动层级是企业管理中最细致而又最频繁的工作，通常由助理和秘书来完成。比如说电话通知、收发邮件、整理文件等。由于活动层级的工作庞杂且随机性很强，所以大多数管理者往往忽视对该层级工作的管理。

事实上，企业管理者也无法将任务层级的工作逐一量化管理，规定接听电话用左手还是右手毫无意义。“管理是一种实践”，对行为过分苛责必然使管理的艺术性荡然无存，把人管理成机器设备并不是管理的目的。

用项目管理描述年度经营计划

世界上绝大多数组织的基本架构都是由事件结构模型搭建起来的，企业的工作正是由于这几个层级的划分，所以才设置了不同层级的管理者：总经理是一个公司的系统管理者，总监是计划管理者，部门经理是项目管理者，主管是任务管理者，普通员工是活动管理者。

制订切实可行的年度经营计划，也要从事件结构模型入手，找到工作管理的基础单位，并通过定义这个单位，来度量所有的工作分配和完成情况，从而保障每年的计划得以落实，最终实现企业的战略目标。

从实践结果中，我们发现，构成年度经营计划的基本单位只有定义在“项目”层级上，效率才是最高的。

现在很多企业经营出现问题，其实是忽略了项目层级的管理内容。很多企业都有自己的计划，但是没有做好计划层级与项目层级之间的衔接，将计划直接下达到任务层级中。比如说某企业计划把年销售额提升两个亿，却不计算这两个亿到底从哪里提升，只知道想要提高销售额就必须扩大生产、加大促销力度等。于是，该企业在算清楚达成计划的生产成本和销售成本后，就开始疯狂地生产产品，铺天盖地地进行促销活动。可是到年底一算账，无论计划是否完成，企业的利润都非常低。我曾接触过的某家著名医药企业，就曾经出现过企业年销售额上升了两个亿，而纯利润还不到两百万的现象。

这就是缺少对项目层级管控的结果。正常情况应该是这样的：首先，提出两个亿的销售增长幅度；其次，要进行一次系统的、详细的市场调研，根据调研结果，生成若干的经营策略；再次，各个部门根据已生成的经营策略拟定达成指标的一系列工作项目；最后，根据工作项目分解出合理的工作任务。在此过程中，企业领导者是通过对工作项目的考评来监控年度经营计划的实施情况。而不是盲目地监管任务层级的工作，无的放矢般在市场中乱撞。

年度经营计划的管控过程可以这样比喻：

假定生活的最终目标是为了获得幸福。首先，按照马斯洛的需求层次理论，把幸福这个目标大约拆分为三个阶段：实现生存，实现价值，实现自我。如果说幸福是一个系统工程，那么这三个阶段就是系统分解后的三个工作计划。

然后，再进行细分，把每个计划分成若干个项目。比如说实现生存的计划，可以分解成若干个项目：一、完成学业；二、找到工作；三、稳定收入；四、结婚成家；等等。只要把这些项目完成了，实现生存的计划也就完成了。

怎么保证每个项目顺利完成呢？那就需要把项目分解成具体的任务。比如说结婚成家这个项目，就可以分解为取得异性好感、建立恋爱关系、成为订婚关系、建立家庭等几个具体的任务。同样，每个任务又由若干活动组成。取得异性好感这个任务，可以通过送花、吃晚餐、看电影、散步、旅游等活动达成。

企业执行力不足的根源就产生于此。是不是把一系列任务层级的工作完成了，就能完成“实现生存”的计划呢？很显然，不是。不可说取得异性好感就实现生存了，也不可说与某人建立了恋爱关系就实现了生存。同样，在完成学业的项目下，不可说完成“考上大学”这个任务就完成了“实现生存”的计划，只有同时完成根据计划分解的若干项目，才标志着计划的最终实现。

因此，如果我们要管理幸福这个系统工程，用任务层级作为基本管理单位是不合适的，至少是有很高风险性的。同样的原理，如果用“计划”层级作为基本管理单位的话，由于缺少必要的路径，许多人生计划就是在做梦，目标也将得不到落实执行。

年度经营计划并不是一个口号，企业管理者要根据经营目标，制定出一系列支持目标的项目，再有效地管理这些项目确保其顺利实施，只有这样才能完成计划，计划也才是有意义的。很多企业管理者因为没有能力将计划分解成支撑计划的工作项目，或者没有意识到经营管理的重点，所以被迫管理任务层级的工作，由此造成企业资源的极大浪费，以及企业市场前景的自我毁灭。在本书中，将对如何分解计划、如何生成策略、如何制定工作项目、如何管理项目实施等关键点进行详细的阐述，帮助企业找到经营重心，实现梦寐以求的经营效果。

项目管理的具体内容

什么是项目

项目是以一套独特而又相互联系的工作事务为前提的，有效地利用资源，为实现一个特定的目标所做的努力。

简单来讲，人类的活动可以分为两大类：一类是重复性、连续不断、周而复始的活动，称为“运作”，如用自动化流水线批量生产某些产品的活动；另一类是独特的、一次性的活动，称为“项目”，如任何一项开发活动、改造活动、建造活动等。

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项目管理

所谓项目管理，就是项目的管理者在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效的管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价，以实现项目的目标。

按照传统的做法，当企业设定了一个项目后，至少会有好几个部门参与这个项目，包括财务部、市场部、行政部等，而不同部门在运作项目过程中不可避免地会产生摩擦，须进行协调，而这些无疑会增加项目的成本，影响项目实施的效率。

而项目管理的做法则不同。不同职能部门的成员因为某一个项目而组成团队，项目经理则成为项目团队的领导者，他所肩负的责任就是领导他的团队准时、优质地完成全部工作，在不超出预算的情况下实现项目目标。

立项的五个核心内容

立项的目的是将客户需求、具体的关键问题和策略落实为可操作的项目。客户并不单指企业外部的服务客户，还要建立企业内部客户的概念。当需求从前端部门有效传递到后端部门的时候，前端部门就是后端部门的客户。比如说，市场部需要销售部开展一次促销活动，那么市场部就成为销售部的客户，销售部需要无条件满足客户的需求。也就是说，如果销售部的这次促销活动没有达到市场部的预期，这个项目就是失败的。

这样，针对每条策略或需求回答以下五个问题，得出项目的五个核心内容：

核心一：项目名称

每个项目都要有一个具体的项目名称，给项目命名不是一件简单的事情。项目名称要简单、清晰地表达核心工作，明确而无歧义。比如说公司做一次广告宣传项目，很多管理者都会把这个项目描述为“广告宣传项目”，这个名字就比较宽泛，不具体。正确的项目命名格式应该是“××年度××内容管理项目”，例如：“2009 年度 TV 广告投放管理项目”。这样处理就会描述得比较清晰具体。

核心二：项目目标

项目目标，简单地说就是实施项目所要达到的期望结果，即项目所能交付的成果或服务。项目的实施过程实际就是一种追求预定目标的过程，因此，从一定意义上讲，项目目标应该是被清楚定义、并且可以最终实现的目标。

一个没有目标的项目是很可怕的，比如市场调研项目目标是“调研一级市场”，这就等同于没有项目目标。目标是什么？企业要知道调研的结果，比如说：“了解一级市场的容量；检测现有品牌与竞争对手的差距；了解与评估消费者对售后服务中未满足的需求、消费习惯以及价值取向等。”只有把这些具体的目标量化出来，才叫做制定好了项目目标。

核心三：项目经理

每个项目必须有专门的项目经理，并且只能有一名项目经理。项目经理就相当于企业法人，要对整个项目负责到底。很多企业想提高效率而同时设立两个项目经理是不科学的，因为多人管理往往会产生出了成绩相互争功、出了问题相互推诿的情况。

项目的管理者不仅仅是项目执行者，他还参与项目的需求确定、项目选择、计划直至项目收尾的全过程，并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各个方面对项目进行全方位的管理，因此项目管理可以帮助企业处理需要跨领域解决的复杂问题，并实现更高的运营效率。

核心四：时间计划

立项过程中常被管理者忽视的就是时间问题。“时间待定”是绝对不可以出现在项目单上的，所有项目一定都要有清晰的时间规划，什么时候开始，什么时候截止。假如到了指定时间项目还未完成，造成时间拖延，则这个项目的总体评价就会受影响，即使最终把项目完成了，项目的评价分也会很低，这将直接影响项目负责人的绩效考评。

核心五：资源需求

要清晰地列出项目的资源需求。资源需求分为人力资源需求与资金需求两类。需要特别指出的是，一旦资金需求被确定下来，原则上就不能轻易做出调整，至少项目经理无权限更改项目对资金的要求。假如实在需要追加项目预算，则需要上升到总经理层面进行二次审批，否则，公司年度的整体预算就不能得到有效控制。

立项的步骤

第一步：分层

根据市场调研的结果生成本年度经营策略之后，企业各个部门根据每一条经营策略或者经营目标，提出本部门应该完成哪些工作才能执行经营策略或者完成经营目标。分层是项目合集的过程，工作项目并不是凭空产生的，而是根据本年度需求分析出来的。（如下图所示）

第二步：打包

打包是工作项目剪辑的过程。根据各个部门工作项目的重要性以及紧迫程度，部门总监适当合并或者增删某些项目，以求用最少的资源保障经营策略顺利实施。

为体现工作中的公平性原则，项目的工作量大小应该接近。所以在确定项目时若遇到过大的项目模块，则可选择该模块的下一层级模块展开立项；若遇到过小的项目模块，则可选择该模块的上一层级模块展开立项，或是与同一级相关的模块合并。另外遇到该层级没有下延模块时，则可选择其上一层级的模块展开立项。

第三步：确定项目名称和项目目标

项目目标是项目最终状态的体现，能反映项目最终完成的一种明确状态，有可衡量性。量化分为两种形式：

- （1）一种状态的描述。（如：××时间内完成营销政策制订报告）
- （2）有明确的数据指标。（如：××产品市场占有率提高3个百分点）

通常用如下格式表达：**【项目目标】**

在年月日前，完成/提交；

标准为：1. ……

2. ……以要点形式清晰表达标准的关键指标，指标最好唯一，三条以内为宜，否则项目评估就会非常复杂。

第四步：确定项目经理、资源需求和项目排期

一位出色的项目经理大约可以同时监管3~6个项目，时间排期要注意平衡每个月度的项目数量，以平衡预算支出和项目经理精力。项目时间跨度以3~6月为宜，项目排期时必须注意市场规划和项目间的逻辑关系。

立项模板

某红酒企业市场部年度立项示意如下。表 1-1 项目编号项目名称项目目标负责人预计资源执行时间*D-M01 产品结构整改执行重新策划目前销量甚少的新产品××、××，令销量上升不少于 50%××××，000200×-2-1~

200×-4-30*D-M02 中高档红酒新产品上市准备完成中高档红酒在×××区域市场的试点工作××××，000……（续）项目编号项目名称项目目标负责人预计资源执行时间*D-M03 精致包装升级 200×年 9 月前，通过精致新包装测试××××，

000 ……………××××，000……*D-M18 年度营销规划 200×年 11 月前，规划好 200×年的营销工作××××，000……表 1-2 任务编号任务名称任务目标关键活动项目资源需求负责人任务起止日期特殊资源需求备注： 总体项目费用预算： 申请人： 审批人：

部门： 审批日期：

第二章 计划从战略开始

计划不是凭空产生的，每年度的经营计划必须要符合企业长远战略规划的要求，因此计划要从战略规划中来。只有这样，才能保证企业经营不偏离固有的航线，使其向着一个统一的方向有步骤地前进。这是有效制订年度经营计划的第一步。从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划（Plan）；从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式（Pattern）；如果从产业层次来看，战略表现为一种定位（Position）；而从企业层次来看，战略则表现为一种观念（Perspective）。

第一节 远景 战略规划 年度经营计划

计划不是凭空产生的，每年度的经营计划必须要符合企业长远战略规划的要求，因此计划要从战略规划中来。只有这样，才能保证企业经营不偏离固有的航线，使其向着一个统一的方向有步骤地前进。这是有效制订年度经营计划的第一步。

从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划（Plan）；从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式（Pattern）；如果从产业层次来看，战略表现为一种定位（Position）；而从企业层次来看，战略则表现为一种观念（Perspective）。

可以说，一个组织中的所有成员如果没有对战略目标达成共识，他们就会不由自主地按照各自的想法展开行动，最终的结果是导致组织效率低下。在世界上所有的高效组织中，无一不对战略规划进行清晰的描述。只有当组织的前景确定之后，组织成员才能按照既定的目标展开各自的工作，组织结构之间的摩擦才会越来越少，配合越来越默契。

本章主要阐述企业的战略规划从哪里产生，如何制订企业的战略规划，以及如何从战略规划逐层分解到每年度的经营计划。

从远景到战略规划必须拥有一个梦想般的远景

1946年5月7日，两个日本人为了梦想走到一起，他们决定要做点什么。当时，他们没有成型的产品，也没有雄厚的技术储备，更缺乏充足的资金，他们只有一个梦想，并且把这个梦想写进了公司《创立宗旨书》里：“充分发挥勤勉认真的技术人员的技能，建立一个自由豁达、轻松愉快的理想工厂。”后来，这个梦想被很多国家翻译成为：“用科技愉悦人类！”

两个日本人要愉悦整个人类。

看起来像个笑话。直到1958年，这个公司正式更名为“SONY”，世界才知道他们没开玩笑。这两个人一个叫井深大，另一个叫盛田昭夫。

直到现在，索尼一直实践着这个理想。索尼生产游戏机，制造随身听、笔记本电脑，推广袖珍型的掌上影音设备，但是绝不生产剃须刀、洗衣机等。以目前索尼的技术研发力量，它完全可以制造出质量非常好的剃须刀和洗衣机，我们也有理由相信，即使矿泉水印上SONY的标志也能拿到很好的销量，但是它不做，因为这类产品不能产生“快乐”，因为SONY的远景是“用科技愉悦人类”，不是满足人类的基本需求。

或许可以说不能盲目多元化，索尼不能生产剃须刀、洗衣机、矿泉水，毕竟生产线不同，营销渠道不同，所以它不可能生产，这和公司远景无关。但是，索尼出品几乎是全球质量最好、售价最高的电视机，同样是家用电器，它不制造洗衣机，这和松下有着本质的区别，这就是全球一流企业在远景影响下的行动差异。

所谓远景，是指由组织内部成员所制订，并经由团队讨论获得组织一致的共识，最后形成的大家愿意全力以赴的未来方向。组织内部要结合个人价值观与组织目的，通过开发远景、瞄准远景、落实远景的三部曲，建立团队，迈向组织成功，促使组织力量极大化发挥。

一般而言，企业远景大都是具有前瞻性的计划或开创性的目标，作为企业发展的指引方针。世界上许多杰出的企业大多具有一个共同特点，那就是强调企业远景的重要性，因为唯有借助远景，才能有效地培育与鼓舞组织内部所有人，激发个人潜能，激励员工竭尽所能，提高组织生产力，从而达到提高顾客满意度的目标。

制订企业远景必须要回答三个问题：问题您希望公司未来在什么地域范围内发展？您希望公司未来在什么行业领域内进行经营活动？您希望公司在上述两个范围内达到什么样的状态？远景是企业最终的一种存在状态。有的企业远景甚至需要经过几代人的努力才可以实现，但是企业必须要提出自己的远景，指导所有人朝着同一个远景方向奋斗。

哲学围绕人存在的价值、存在的目标以及如何存在得更有意义等进行了一系列的探究。企业同样如此，高瞻远瞩的企业需要时常审视自身存在是为了什么、存在的价值是什么以及如何存在。远景就是告诉人们“企业是什么？”告诉人们企业将做成“什么样子？”这是对

企业未来发展的一种期望和描述。只有清晰地描述企业的远景，员工、社会、投资者和合作伙伴才能对企业有更为清晰的认识。一个美好的远景能够激发人们内心的感召力量，激发人们强大的凝聚力和向心力。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的“使每一个人都拥有一辆汽车”建立企业远景的原则是“你想成为什么，所以你能成为什么”，如果倒过来“你能成为什么，所以你想成为什么”，那就失去了远景的感染力。因此，企业要关注远景是否能让别人热血沸腾，甚至热泪盈眶，能否经常让你为它彻夜难眠，能否让你有一种热情、一股冲动，想将它与你的员工分享。如果没有，则要考虑修改、更换企业的远景了！

从远景到使命

建立清晰的企业使命就是对自身和社会发展所做出的承诺，也是公司存在的理由和依据，更是组织存在的原因。德鲁克对管理所下的经典定义：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”

使命是在企业远景的基础之上，具体地定义企业在全社会经济领域中所有经营的活动范围和层次，具体地表述企业和社会经济活动中的身份或角色。它包含企业的经营哲学、企业的宗旨和企业的形象。

制订企业使命要选择回答五个问题：问题企业要为消费者（或客户）提供什么？企业要为社会创造什么？企业要为合作伙伴带来什么？企业要为员工带来什么？企业要为股东带来什么？现在，很多公司都有自己的使命陈述，但是很多公司的使命都没有转化为公司的自觉行为，没有成为凝聚公司全体成员的感召力和动力。原因是多方面的，其中有两个主要方面：一是公司使命的合理性，二是公司使命是否真诚。

使命不是随意写的，主观口号性的宣传不是使命。一个明确的企业使命首先要合理，要解决企业主观意愿与客观实际环境之间的冲突和矛盾，这中间包括利用机遇和实现机遇的可能性。

使命的另一个重要特征就是要真诚。使命是发自组织内心的，是一种自觉的意识。而现在很多公司的使命是写给客户、员工和社会看的，只是为了装饰，不是老板或高层自觉的意识和行为。因为是虚假的使命，所以起不到应有的作用。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，为选定的客户提供投

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民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

根据企业经营使命，进一步总结深入，即可形成企业价值观。

企业价值观是指企业决策者对企业性质、目标、经营方式的取向作出的选择，是员工所接受共同观念，是长期积淀的产物。企业价值观是企业与员工所共同持有的，是把所有员工联系在一起的纽带，也是企业生存发展的内在动力，更是企业行为规范制度的基础。

总结企业价值观需要选择回答四个问题：问题在企业里，用什么标准评价对错？什么是企业必须坚守的？企业信奉的宗旨是什么？我们做事的最基本原则是什么？企业价值观是企业领导者与员工据以判断事物的标准，一经确立并成为全体成员的共识，就会具有长期的稳定性，甚至成为几代人共同信奉的信念，对企业具有持久的精神支撑力。

有人曾这样形容企业价值观的作用：当某人认同了某企业价值观的时候，他在该企业里就会如鱼得水，工作充满激情，并愿意为组织奉献出最大的精力和能力；相反，如果他个人的价值观和企业价值观相悖，那么组织会自动地将其排斥在外。也有人这样说过，一名员工不论因为什么离开公司，最终的原因一定是因为自身价值观发生了改变。因此，企业价值观可以作为企业挑选人才的一道天然标准。

从另一个角度讲，企业价值观也是企业资源配给的天平。一个把利润作为基本价值观的企业，当利润和创新、信誉发生矛盾和冲突时，它会很自然地选择前者，使创新和信誉服从利润的需要。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、梦幻和大胆的想法不断进步；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

根据德鲁克的理论，企业战略决定经营结构，企业使命则是确定战略、计划的基础。企业有明确的使命，才能有明确的战略方向和赢利模式。企业制定什么样的战略，就会有怎样的行为。不能被执行的战略是空想，没有长远目标的行为是盲动。没有建立起战略契约的组织，无法确定统一的行动方案。

企业战略是 1965 年美国管理学家安索夫（Ansoff）在《企业战略论》中最早指出的。经过多年的发展，目前的含义一般是指：企业为谋求长期生存和发展，在对外部环境和内部资源条件分析研究的基础上，对企业的目标、经营方向、重大经营方针、实施步骤做出总体性的谋划。企业战略具有对整体市场综观全局的能力，其中包含了对所有企业运作的商业元素与关系的透视性、相关性、前瞻性、客观性的思维。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有研究表明，运用战略管理方法的企业比没有运用战略管理方法的企业更容易成功。邬适融在《现代企业管理中》指出：“根据对美国 101 个零售、服务和机械行业制造企业在连续 3 年期间跟踪研究得出的结论，于业务管理上使用了战略管理的企业，在产品的销售、利润和生产效益方面比没有系统规划活动的企业有更大的改善。而低效运作的企业由于未能有效地采用战略管理的手段，没有准确分析企业的内、外部劣势，对外界变化没有予以足够重视，导致企业运作困难。”

从战略规划到年度经营计划

SWOT 态势分析模型

SWOT 分析法（也称道斯矩阵），即态势分析法，20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制订、竞争对手分析等用途。

在制订战略规划的过程中，SWOT 分析模型应该是一个最常用的工具。SWOT 分析包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、公司面临的潜在机会（Opportunity）和危及公司的外部威胁（Threat）。因此，SWOT 分析模型实际上是将企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和机会最多的地方。

竞争优势（Strength）：一个企业超越其竞争对手的能力，或者指公司所特有的能提高公司竞争力的特质。

例如，当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者更多奖励管理人员或雇员。

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（续）竞争优势 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）：企业缺少或做得不好的方面，或指某种会使企业处于劣势的条件。

可能导致竞争劣势的因素有：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公司面临的潜在机会（Opportunity）：市场机会是影响公司战略的重大因素。公司管理者应当确认每一个机会，评价每一个机会的成长和利润前景，选取那些可与公司财务和组织资源匹配、使公司获得的竞争优势潜力最大的最佳机会。

比如说，有没有出现有利的技术变革或积极的趋势？市场对公司的产品或服务的需求会不会由于一次成功的战略合作而有所提升？公司有没有可能通过新的方式利用自己的资产和资源？如果将新产品投放到市场中，有没有可能取得预想的收入？机会总是很多的，但最终纳入决策视野的多寡，则要看分析的详尽程度以及机会被感知的现实性。

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 危及公司的外部威胁（Threats）：在公司的外部环境中，总是存在某些对公司的赢利能力和市场地位构成威胁的因素。公司管理者应当及时确认危及公司未来利益的威胁，做出评价并采取相应的战略行动来抵消或减轻它们所产生的影响。

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 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 ?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?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?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

?人口与环境变化把识别出的所有优势分成两组，原则是：它们与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。然后用同样的办法把所有的劣势分成两组，一组与机会有关，另一组与威胁有关。

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。

（根据前面分析填写表格）

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 SO 战略和 WT 战略是很容易理解的。在机会来临时，企业必须把自己的专长尽可能发挥出来，并时刻规避那些自己没有能力应付的业务领域。WO 战略就要更大胆、更具挑战性一些。如果企业明知自己并不具备相关优势，但仍然渴望抓住某个重要机会，那么可供选择的方案有三种：

（一）自行发展所需的优势

（二）外购或借取所需的优势

（三）超越竞争，改变游戏规则

使用 ST 战略的企业实际上是在寻找一条路径以摆脱困局。经常有大牌企业利用价格战、巨额营销预算、多渠道促销等手段，来倾轧实力稍逊的企业。这个时候，就可以通过 SWOT 分析，以期预见并为这种类型的未来威胁做好准备。

SWOT 战略分析范例

内部能力

外部因素优势（Strength）劣势（Weakness）?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?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）SOWO?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?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?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）STWT?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?灵活运用范围宽广的邮政物流网络

?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?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）?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 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?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?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?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
沃尔玛公司自 1962 年成立，经过四十多年的发展，已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁商业零售企业。美国《财富》杂志在 2007 年 7 月 11 日评出的世界 500 强排行榜中，沃尔玛公司以 3511.39 亿美元的年营业收入超过埃克森美孚列第一；2008 年沃尔玛又以 3787.99 亿美元的年营业收入蝉联榜首；至 2009 年 5 月 7 日，沃尔玛已在全球开设了 7899 家商场，员工总数 190 多万人，分布在全球 16 个国家，每周光临沃尔玛的顾客 1.76 亿人次。

（*免责声明：此案例是通过免费获得的公共资源编制而成。）

SWOT 模型的局限性

SWOT 分析的价值在于，它为企业管理层提供了一个自我评估的机会。但问题在于，它往往给人们造成一种非常简单的错觉。事实上，确定一个企业的优势和劣势，并对机会及威胁的影响和概率进行评估，要远比表面看上去的复杂得多。而且，除了要对这四个要素进行分析之外，这个模型并没有提供更多的工具来帮助企业完成从基本分析中形成战略决策方案的工作。

这就需要进一步利用 OGSM 模型对战略规划进行具体的描述，分步骤实现战略规划，实质上就是若干年内年度经营计划的内容。

第二节利用 OGSM 模型描述战略规划【*2】什么是 OGSM 模型“战略规划并不是要预言将来要发生什么事，也不是提前做好以后 5 年的决策。战略规划只是一种思考的工具，思考为了取得未来的结果现在应该做些什么”。

——美国前总统艾森·豪威尔

OGSM 是 Objective（目的）、Goal（阶段目标）、Strategy（执行策略）、Measurement（评估标准）的英

文首字母组成。OGSM 是一种计划与执行管理工具，一种制订战略计划的强大工具，使业务集中在大的目的与目标及关键策略上，同时也是一种实践战略的手段，以达成理想的目的与目标。OGSM 通常用来制订公司的战略计划，规划未来发展的蓝图。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 战略规划系统能够解决三个问题：

第一，它能分析出清晰而现实的战略目标；

第二，它能分析并量化出战略与现在的关系，得到实现战略的路径；

第三，它能合理分配和利用资源，真正实现战略指导战术，让现在所做的每一件事都与战略息息相关。从战略目标到年度目标，从目标到策略，从策略到项目，从项目到任务，从任务到活动，环环相扣，让每一位员工都亲身体验到战略无处不在，让战略不再是股东们或企业管理层的事。

使用 OGSM 模型要注意以下原则：

目的（Objective）描述：需要达成什么战略目标，或者工作的方向。通常只对一个领域或者最多两个领域描述，并且是质的描述，而不是量的规定。

如果用数据描述 Objective，路径选择就变成了无数种，你就无法准备资源，也无法配置资源。比如把目的描述成“达成一百亿销售额”，那么企业是把钱投到股市上去呢？还是炒期货呢？还是做房地产呢？公司已经无法确定自己在什么行业，甚至什么领域都不知道，只要赚钱的都可以，那么公司资源怎么整合？无法把公司资源集中在一个整合的领域，也就无法围绕自己的远景发展。

阶段目标（Goal）描述：怎样衡量达成目的过程中的阶段性进展；对目标的每年量化指数追踪；可能的话用图表报告；目标应该是明确的、可量化的，与目的一致并且可实现。

G 是 O 的进一步细化，但值得注意的是，不能均化分布阶段性目标。比如说每年销售额要做到 120 万，那么正好每个月的目标就是 10 万，这是不对的。因为总会有销售淡季或者旺季，旺季的时候阶段性目标要高，淡季的时候就理应低一些。

企业战略也是如此，在企业战略扩张阶段，会产生很漂亮的报表和业绩。反之，在企业战略调整阶段，需要深耕市场，阶段性目标就必须低一些。平均分配阶段性目标，是不现实的，也是不可能被有效执行的。

执行策略（Strategy）描述：执行策略是怎样完成阶段性目标的路径，通常包括业务策略和组织策略两部分。业务策略主要包括企业如何赢得竞争优势的计划；组织策略主要包括企业如何配置资源实现业务策略。

在本书以后的章节中，将对如何生成策略作重点的描述。

评估标准（Measurement）描述：就是什么人在什么时间内达成了什么结果。M 的目的在于通过定期考量、及时检讨和调整，有效追踪计划实现的过程。

对成绩的考核一定要清晰具体，员工不能主观地认为自己完成了任务，任务的完成需要客观的数字来考量。这里要根据行业背景不同、企业策略不同而制订，但一定要定期考核，及时检查，及时调整。

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 123456 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.对于不同区域制订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

B.网络规划部正式成立

.....（续）阶段目标（Goal）执行策略（Strategy）评估标准（Measurement）第二阶段：战略扩张阶段（200x——200x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xx

B.总利润率xx

C.平均单店销售额xx

D.平均单店盈利率为xx

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xxx家以上，其中加盟店占 20%

H.境外新建店数达到xx家以上；所覆盖国家达到xx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（续）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 生成年度经营目标

营销增长从哪来？几乎所有经理人都能提出很多促进销售增长的办法，比如说加大宣传、改善产品质量、降价促销等。但是，这些都是促进销售增长的手段和工具，我们并没有从实质上思考为什么采取这些措施就能实现增长。我们必须深入地挖掘问题本质，广告宣传一定能拉升销售额吗？很多央视广告标王——秦池、爱多，为什么都倒闭了？只有掌握了这些促进销售增长方案产生的原理，才能从源头上解决我们应该采取哪些措施。如此，市场部的年度经营计划才更准确、更有针对性，也更容易实现。

有效制订年度经营计划的第二步是设定年度经营目标。

通常企业设定年度经营目标就是总经理根据去年的总结，以及今年的大体形势，预想一个企业需要达到的经营效果。目标被分解到执行层面之后，肯定有很多人在抱怨“这不可能”，也有人在庆幸“这太简单了”。无论是抱怨还是庆幸，都说明了同一个问题：企业制订的经营目标是不合理的。

合理的经营目标不是总经理一个人预测出来的，而是经过调研和分析研究出来的。在制订企业年度经营目标之前，企业要利用 ADP 营销模型对市场进行详细的调研，根据调研的结果，分析企业业务在哪里能够得到增长，以及增长多少。一切用数据说话，才能增加年度经营目标的可执行性，才能让目标在执行过程中更好地被监控和管理。

本章主要阐述如何制订年度经营目标，如何利用 ADP 模型进行市场调研，以及调研需要用到的通用问卷格式。

第一节 ADP 营销模型【*2】营销增长从哪来？几乎所有经理人都能提出很多促进销售增长的办法，比如说加大宣传、改善产品质量、降价促销等。但是，这些都是促进销售增长的手段和工具，我们并没有从实质上思考为什么采取这些措施就能实现增长。我们必须深入地挖掘问题本质，广告宣传一定能拉升销售额吗？很多央视广告标王——秦池、爱多，为什么都倒闭了？

只有掌握了这些促进销售增长方案产生的原理，才能从源头上解决我们应该采取哪些措施。如此，市场部的年度经营计划才更准确、更有针对性，也更容易实现。

可口可乐曾经用过的一句经典广告语是：“俯瞰美国，看我们得到什么！”在一百多年的时间里，这家只卖“水”的公司把饮料变成了黄金，这是任何公司都无法复制的典范。这与他们早期提出的 3A 营销策划理论密不可分。

买得到（Available）

可口可乐公司一定要建立伸手可及的销售网。可口可乐是冲动性购买的产品，也就是说消费者在购买物品时并不将其列入采购清单，而是随机购买。如果货架上有足够多的可口可乐，就会给顾客带来一种冲动，觉得现在就需要购买这个产品。实际上，可口可乐公司的分销目标很明确：要让可口可乐像自来水一样，打开每一个水龙头就会自动流出来。

买得起（Affordable）

单价必须足够便宜，不能像珠宝、汽车那样，虽然非常吸引人，但并不会有人由于冲动而购买。另外，更有意义的是如何保持惯性购买，就是可口可乐公司考虑的“买得起”决不仅是一瓶、一听，而是持续不断地消费，让顾客成为长久的忠实顾客。因此，可口可乐广告语境里有“分享”的意思，邀请朋友共同分享可口可乐，是一件很体面的事情，是朋友间的互相尊重。

愿意买（Acceptable）

这和竞争密切相关，因为顾客选择饮料时会有很多选择。顾客可以选择喝茶，也可以选择喝矿泉水，还可以喝果汁、牛奶等。要让顾客只买可口可乐，就必须给予顾客心理层次特殊的满足，可口可乐把这种满足建立在质量素质和品牌素质的基础上。

“买得到”、“买得起”、“愿意买”这三个因素是相对独立的，根据行为学理论，将这三个因素转化为企业经营相关的范畴，就建立起国际上解决市场营销策略通用的 ADP 模型：“买得到”解决的是产品分销（Distribution）的问题，“买得起”解决的是产品性价比（Profit）的问题，“愿意买”解决的是客户态度（Attitude）的问题。进一步研究发现，市场容量（Market size）也是影响市场营销的关键性要素，于是，一个关于市场营销的量化公式就建立起来了：

市场占有率 (S) = 消费者态度指数 (A) × 渠道综合指数 (D) ×

价格综合指数 (P) × 当量 (Su) × 市场容量 (Ms)

这就是著名的 ADP 营销模型。

ADP 模型的基本原理

营销的直接目的是促进消费者与企业达成交易并保持稳定。通常情况下，影响交易的三大主要因素如下：

A：消费者的态度。即消费者对产品的相对喜好程度——“愿意买”；

D：渠道/终端因素。即消费者获得产品的难易度——“买得到”；

P：价格因素。即消费者获取产品的代价——“买得起”。

这三大因素是相对独立的，但同时又分别对销量/市场占有率产生直接影响。因此我们建立了以下销售目标量化模型：

在这个公式中，假设消费者态度指数等于零，即使渠道做得再好，在哪里都能轻易地购买到该产品，产品性价也很合理，消费者也有需求，但是因为一些特殊缘故（如假货、伪劣质量等），导致消费者对此产品产生了恐惧心理，结果大家都不愿意买。

比如说三鹿奶粉，在三聚氰胺事件之后，就是这种状态：商场在一段时间内虽然并没有撤货，消费者依然还能买得到；价格也合理，消费者能买得起；消费者也有购买奶粉的实际需求，市场容量也足够大；但是，因为消费者态度指数近于零，最终的结果就是没人买。

如果渠道综合指数等于零。比如说美国总统布什坐过的奔驰车，客户态度非常好，品牌形象也很好，很多人都会愿意买，针对富翁消费群，价格再高也不是问题，但你花再多的钱也没地方买，这种产品根本就找不到，因此销售必然为零。

再假设某一种口香糖，大家愿意买，也买得到，就是价格贵得离谱，一包口香糖售价是十万美元，基本上是不会有人买的。所以，当产品性价比极不合理时，销售也必然逐渐趋近于零。

因此可以得出结论，如果我们想要制订出有效可行的年度经营计划，就一定要从消费者态度指数、渠道综合指数和价格综合指数入手，市场容量是一个客观指数，短期内极少会被主观控制，可以看做是一个常数。

在这三项基础要素中，渠道综合指数和价格综合指数的提高是有局限的，任何产品的渠道再广，也不可能像空气一样充斥在大街小巷。渠道建设到一定程度后，再加宽、加深渠道建设已经不再是对企业经营的促进，而变成了资源负担。同样，价格综合指数主要反映产品性价比的问题，受到技术壁垒和资源需求及市场环境的限制，提升空间也有限度。只有客户态度，客户对品牌的认知，没有尽头。

因此，对企业经营来讲，品牌建设尤为关键。而制订合理有效的年度经营计划也必须重点分析 A 值（消

费者态度指数)怎样产生变化,以及这些变化对经营计划的影响。所以,进行年度品牌跟踪研究就势在必行。

第二节年度品牌跟踪研究【*2】整合品牌评估模型

市场调研,是指为了提高产品的销售决策质量和解决存在于产品销售中的问题与机会,而系统地、客观地识别、收集、分析和传播营销信息的工作。

市场调研很重要。但是,市场调研的“高投入、低效用”往往令企业对市场调研有着莫名的畏惧与担忧。事实也是如此,很多企业花大力气,投入非常多的资源,包括聘请专业调研公司来进行调研,最后的调研结果却对实际经营工作的指导意义甚微。

国外著名企业却不是如此,究竟谁真正把握了市场,赢得了主动,市场是能够检验的。因此,研究市场比研究对手更重要,只有尊重市场,才可能获得市场的青睐。

那么,为什么国内企业却对市场环境如此轻视呢?其中最主要的原因是一一没有正确把握调研市场的方法和目的,因此造成了资源的盲目浪费和很多不确定性结果的出现。在这种恶性循环中,市场与企业的距离变得越来越远。

在制订企业年度经营计划的时候,一个非常重要的决策取向就是“一切以客户需求为导向”。而不是以自身的猜测或者是对市场的猜测为依据,不能说我做过这件事情,或者我在这方面非常有经验,所以这件事这样做一定是对的。只有站在了解客户的基础上,才能有效分析问题,进而生成经营策略。想要做到这一点,进行有效合理的市场调研就是很重要的工作。

经专家研究发现,消费者对某产品的态度其实归纳起来可以分为七类:

组别目标消费者分组主要存在的问题加权重 G1 组?不知道“xxx”这一品牌宣传计划

产品获知渠道 K=0G2 组?知道“xxx”这一品牌

?至今为止没有购买过“xxx”

?将来选择同类产品时不会选择购买“xxx”营销概念的独特性

品牌形象 K=5G3 组?知道“xxx”

?至今为止没有购买过“xxx”

?将来购买同类产品时会选择购买

?“xxx”但不是首选“xxx”与竞争对手的差别

未能满足消费者需求 K=10G4 组?知道“xxx”

?至今为止没有购买过“xxx”

?将来购买同类产品时会首选购买“xxx”店面的数量

促销

产品价格 K=15（续）组别目标消费者分组主要存在的问题加权值 G5 组?购买过“xxx”

?将来购买同类产品时不会选择购买“xxx”各方面因素，如质量、产品包装等 K=50G6 组?购买过“xxx”

?将来购买同类产品时会选择购买

?“xxx”但不是首选“xxx”与竞争对手的产品价值比 K=80G7 组?购买过“xxx”

?将来购买同类产品时首选购买“xxx”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：

品牌指数=（100×G7）+（80×G6）+（50×G5）+（15×G4）+

（10×G3）+（5×G2）+（0×G1）

品牌指数建立在整合品牌跟踪模型的基础上，它综合量化各市场指数，可以直观地评估品牌的市场状况。同时，品牌指数也是反映 A 值（消费者态度指数）的重要指数。精确地评估客户对企业品牌的态度，为企业制订年度经营计划提供了重要的参考依据。

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，但不包括不打算使用的。
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）第一

提及其他

提及 A2

广告知名度

（不提示）第一

提及其他

提及 A3

品牌

知名

度

（提

示） A4

广告

知名

度

（提

示）A5

下次购买选择

的品牌首选第二第三 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\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 1001001001001001001001001001001001001001001 竞争

品牌 2002002002002002002002002002002002002002002 (续) A1

品牌知名度

(不提示) 第一

提及其他

提及 A2

广告知名度

（不提示）第一

提及其他

提及 A3

品牌

知名

度

（提

示）A4

广告

知名

度

（提

示）A5

下次购买选择

的品牌首选第二第三 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\I单

选\II复

选\II单

选\II复

选\II复

选\II复

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）

竞争对手一 01 竞争对手二 02D5.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（从打钩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方面）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）。

\[访问员将答案编号记录在下表中\]我公司品牌竞争对手 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（续）我公司品牌竞争品牌 1 竞争品牌 2 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××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
5555555555 高档品 4444444444 中档品 3333333333 大众品质 2222222222 基本品质 1111111111P2.
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, 您购买过多少该类产品? 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 (续) P7\[出示卡片\]

假如您对xx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 4P8.您认为, 该类产品
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 0101 越便宜越好
0202 性价比平衡 0303 广告主导作用很大 0404 随便, 无所谓 0505 其他 (请注明:) 9898P10\[出示卡片\]

您最不能忍受的三个质量问题是? \[复选\][复选\]常见问题一 0101 常见问题二 0202 常见质
量问题三 0303 常见问题四 0404 常见问题五 0505 常见问题六 0606 常见问题七 0707 常
见质量问题八 0808 常见问题九 0909 常见问题十 1010 (续) 常见问题十一 1111 常见问题
问题十二 1212 常见问题十三 1313 常见问题十四 1414 常见问题十五 1515 其他 (请注明:)
9898P11.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 0101 设计功能方向二 0202 设计功能方向三 0303 设计功能方向四 0404 设计功能方向五 0505 设计功能方向六 0606 设计功能方向七 0707 设计功能方向八 0808 设计功能方向九 0909 设计功能方向十 1010 其他（请注明）9898
第三节确定年度经营目标【*2】SMART 原则目标管理是以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，使组织和个人取得最佳业绩的现代管理方法，目标管理亦称“成果管理”。

“目标管理”的概念是美国管理专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

因此，有效地制订年度经营目标是指导年度经营计划顺利执行的重点工作。制定目标看似一件简单的事情，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，就必须学习并掌握 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 SMART 原则一 S（Specific）——明确性

年度经营目标要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的年度经营目标几乎是所有成功组织的一致特点。很多工作失败的重要原因之一就是目标模棱两可，或没有将目标有效地传达给相关成员。

比如说将目标表述为“增强客户意识”，此目标描述就很不明确，因为增强客户意识有许多具体做法，如减少客户投诉、提高服务的态度、使用规范礼貌用语、采用规范的服务流程等，这些都是增强客户意识的重要手段。存在这么多增强客户意识的做法，企业所说的“增强客户意识”到底指哪一块？

不明确就没有办法评判、衡量。所以对目标的描述必须改成“我们将在某月底前把前台收银的速度提升至某标准”，具体的标准可能是两分钟，也可能是一分钟，或按时段来确定标准。

实施要求：年度经营目标的设定要围绕项目、衡量标准、达成措施、完成期限以及资源要求等要素，使管理者能够很清晰地看到部门年度经营计划要做哪些事情，以及计划完成到什么程度。

SMART 原则二 M（Measurable）——衡量性

年度经营目标的衡量性是指目标应该是量化的，而不是笼统的。应该有一组量化的数据，作为衡量是否达成目标的依据。如果制定的目标没有办法考核，就无法判断这个目标是否实现。但并不是所有的目标

都可以量化，有时也会有例外。比如，有些战略性质的目标就难以清晰地量化出来。

例如，“为所有老员工安排进一步的管理培训”这个目标，“进一步”是个既不量化也不容易考核的概念，是不是只要安排了培训，不管效果好坏都叫“进一步”？此目标应该设定为“在什么时间完成对所有老员工关于某个主题的培训”，并且可以具体解释为，学员的培训考核平均分在 85 分以上，低于 85 分就认为效果不理想。这样的目标才具备衡量性。

实施要求：目标的衡量标准遵循“能量化的量化，不能量化的质化”。使管理者与执行者有统一的、标准的、清晰的、可度量的标尺，绝对不能在目标描述中使用形容词等概念模糊、无法度量的词句。

对于目标的可衡量性，应该首先从数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度五个方面来进行。如果仍不能量化，可考虑将目标细化，细化为若干分支后，再从以上五个方面量化；如果仍不能量化，还可以将完成目标的工作流程化，通过建立标准流程使目标被量化、行为可度量。

SMART 原则三 A（Attainable）——可实现性

年度经营目标必须可以被执行、实现、达到。如果管理者利用权力一相情愿地把自己制定的目标强加给执行者，势必造成执行者心理和行为上的抗拒。一旦有一天这个目标完成不了的时候，执行者就会有理由推卸责任。他们可以说，“我早说过这个目标肯定完成不了，但你不信”、“项目开始前我和你说过的，这个标准定得太高了！很难实现，可是当时你不相信”等。

从“人本思想”的角度来讲，“家长式”的管理方法越来越不适合当今竞争激烈的人力市场。企业员工的知识层次、自身素养等都是年度经营目标是否被顺利执行的影响因素。管理者制定可实现的年度经营目标，就需要更多地吸纳各部门的意见，不能只是管理者自己一相情愿。

实施要求：年度经营目标的设定要建立在充分沟通的基础上，包括考量企业资源环境的状况，以便使拟定的工作目标在组织及个人之间达成相关契约。既要使工作内容饱满，也要具有可实现性。可以制定出跳起来“摘桃”的年度经营目标，但不能制定出跳起来“摘星星”的年度经营目标。

SMART 原则四 R（Relevant）——相关性

年度经营目标的相关性是指实现此目标与其他项目目标的关联情况。如果实现了这个年度经营目标，但与长久规划的战略目标无关，或者相关度很低，那本年的经营目标即使达到了，意义也不是很大。

比如一个前台接待人员，企业可以为他/她制定提高英语水平的目标，以便接听电话更方便，提升英语水平和前台接电话的服务质量有相关性。如果企业让她参加学习六西格玛的培训项目，就比较跑题了，因为前台学习六西格玛的目标与提高前台工作水准的目标相关度很低。

实施要求：制定年度经营目标首先要分析企业长远的战略规划要求，目标要从战略中来，而不是几个高层管理人员猜想得来的，由此才能保证年度经营目标与战略规划之间的相关性。另外，在制定项目目标的时候，要将项目相关责任人召集起来，召开正式的项目启动会，以便所有执行者都能清晰地知道用多少资源做到什么程度，或者和其他部门的项目目标是否有冲突，以增强项目目标的相关性。

SMART 原则五 T（Time-based）——时限性

年度经营目标的时限性就是指目标必须有时间限制，年度经营目标的时限性特指为一年。但是，一般项目目标的时限性也可以是几个月，如果是一个长期的战略型目标，最好要在本年度界定清晰的关键流程点。上下级之间对目标轻重缓急的认识程度往往不同，有时候上司着急，但下属还没有认识到。没有明确时间限定的目标也会带来考核的不公正，伤害执行者的工作热情。

实施要求：目标设置要根据工作任务的权重、事情的轻重缓急，拟定出完成目标项目的时间要求，定期检查项目的完成进度，及时掌握项目进展的变化情况，以方便对下属进行及时的工作指导，以及根据工作计划的异常情况变化及时调整工作计划。

量化描述年度经营目标

上一年度销售数据总结模板

类别

数据全国本品竞品 1 竞品 2...类别市场 1 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

【业务类经营目标】

销售额为纳税人销售货物或者提供劳务向购买方收取的全部价款和价外费用，但是不包括收取的销项税额。

市场份额即一个企业的销售量（或销售额）在市场同类产品中所占的比重。市场份额能直接反映企业所提供的商品和劳务对消费者和用户的满足程度，也能表明企业的商品在市场上所处的地位。市场份额根据不同市场范围有 4 种描述方法：

（1）总体市场份额，指一个企业的销售额在整个行业中所占的比重。

（2）目标市场份额，指一个企业的销售额在其目标市场，即它所服务的市场中所占的比重。一个企业的目标市场的范围小于或等于整个行业的服务市场，因而它的目标市场份额总是大于它在总体市场中的

份额。

（3）相对市场份额，指相对于三个最大竞争者的市场份额，指一个企业的销售额和市场上最大的三个竞争者的销售总额之比。如：一个企业的市场份额是 30%，而它的三个最大竞争者的市场份额分别为 20%、10%、10%，则该企业的相对市场份额就是 $30\% \div 40\% = 75\%$ 。如四个企业各占 25%，则该企业的相对市场份额为 33%。一般来讲，一个企业拥有 33% 以上的相对市场份额，就表明它在这一市场中有一定的竞争实力。

（4）相对于最大竞争者的市场份额，指一个企业的销售额与市场上最大竞争者的销售量之比，若高于 100%，表明该企业是这一市场的领袖。

利润指会计利润，而非经济利润。利润是指企业在一定会计期间的经营成果，利润包括收入减去费用后的净额、直接计入当期利润的利得和损失等。

销售量指标，基本等同于销售额指标，是企业要求员工在未来一定时期内（年度经营计划中特指一年）必须完成的产品销售量。销售量指标是描述企业年度经营目标最常用的形式之一，通常以销售预测为基础，同时还要考虑市场潜力的因素。在设置全年销售量指标时，通常需要考虑以下因素：

- （1）销售区域的市场总潜力；
- （2）销售区域的竞争状况以及竞争者的市场地位；
- （3）本品牌产品的市场地位；
- （4）本品牌产品的市场占有率；
- （5）该销售区域客户的总体质量；
- （6）本企业在该销售区域取得的销售业绩及发展趋势。

【组织类经营目标】

人均利润是衡量企业竞争力与管理执行力的重要数据，我国整体的产业结构偏低，国民经济严重侧重于资源密集型产业和劳动密集型产业，因此整体人均利润都不高，有些企业年产值有几个亿，可人均利润却不足一万元。

提高人均利润必须从组织建设做起，一个合理有效的组织，能够让每一个人都发挥自身最大的产能，相反，在低效率组织环境中，个人的才能将被组织环境扼杀。有关改进组织结构的方法，请参看拙作《完美进化——量化管理出效益》。

人均职业素养分，简单说就是对员工职业素养能力的一种综合表达，也就是量化每一位员工的职业素养能力。关于职业素养分，需要企业在组织中引入职业素养量化系统，将在本书第九章作详细的介绍。

分类细化年度经营目标模板

类别

数据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

本书精华已为您连载完毕，谢谢阅读。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **承办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址： www.mhjy.net