

大家好，感谢关注“勤聪云”。

有朋友私信我，他在一家中小企业操盘快三年了，每年都会主导年度经营计划的制定，但在实际执行的过程中偏差很大，不是中途把策略推翻，就是预算严重超支，到年底销售与利润指标都没有达到预期，从而令老板对自己的专业素养产生了质疑，希望能本号能帮其诊断问题的所在，并对年度经营计划的制定给予一些指导。指导谈不上，可以分享些经验。

企业在制定年度经营计划时的理论流程都是大同小异，只是大公司有资源优势，做得更完整更系统，可以把误差最小化；小公司则受困于人力物力，流程相对简化，抓住关键点，达到基础目标就算胜利。

对于公司的操盘手、决策者来说，做年度经营计划不能是“为了做而做”，将其定义为常规性的工作任务来看待，要回归到这项工作的本质上来，关注其意义对企业的重要性与关键性。

本文，将通过年度经营计划的制定目的、方案要点、资源支持，这三个方面为大家展开其要点。

一、年度经营计划的制定目的

制定年度经营计划的目的，对上，是承接中长期的战略规划；对下，是指导全员下一年度的工作分工。是确定下一年度的经营方针、经营目标、经营策略、经营预算、组织分工的系统性方案，也是公司以年度为时间单位的总体性规划。

二、年度经营计划的方案要点

其具有战略性、市场性、系统性、激励性四大特点，展开如下：

1、战略性。年度经营计划是年度战略的落地执行方案，关系到下一年度公司的生存与发展。故而，对内，要充分评估自身的资源能力；对外，要系统评估行业的竞争风险。综合评估后，制定出适合企业经营发展的运营方案。

2、市场性。企业经营的核心是盈利，经营计划的制定是围绕销售目标、利润目标而展开的一切经营性的活动，目的是帮助企业获得所需的经济效益与社会效益。故

而，在制定过程中，要以市场为导向，充分考虑经营投资的收益与风险。

3、系统性。企业经营靠的是系统化的运作，只有整合分工，把控效率，才能提升效能。年度经营计划的内容就是将市场调研、竞争预测、生产销售、市场推广、资源支持等各个环节，通过目标向下进行组织分工与管理整合，是指导企业生产经营的年度总纲。

4、激励性。企业经营需要全员的有效协同，才能产生出效能潜力，要形成强大的组织势能，就需要将企业与员工利益进行捆绑，如，通过绩效考核、目标激励等方式，让员工与企业形成有机的整体，为经营目标的实现而努力。

三、年度经营计划的资源支撑

一个年度的所有经营活动，离不开人力物力的资源支持。对所需资源做好全面预算是保证年度经营计划落实到位的关键因素。

1、什么是全面预算？

全面预算是年度经营计划所需资源的资金计划，是公司各层级全方位、自上而下全流程的整合性财务管理，是一套集经营活动事前、事中、事后监管为一体的标准化流程。

2、为什么要做全面预算？

全面预算的目的，是为年度经营计划的各项运营活动提供资源支持，如，人力编制计划的工资，市场运作的经费、生产加工的原料采购等等，这些都是根据年度经营计划所配套的资源支持。精准的预算计划，既可以保证资源与策略的结合，赢得竞争；又可以减少浪费，提高经营效率。

3、如何做好全面预算？

每个操盘者都要有专业的财务素养。全面预算不是财务部门所能完成的工作，而是需要由操盘者进行全面的统筹规划，组织各个部门分工协同，而完成的一项财务工作。总结以下3个方面的要点供参考。

一是时间维度。全面预算不是凭空拍脑袋的定资金需求。做预算前，先要有公司各个业务单元的战略规划，根据年度战略要求，制定年度经营计划，然后财务部门主

导，组织各个部门汇总编制年度全面预算计划。

二是市场维度。全面预算不仅包含了资金的需求，还有资金的来源、资金的效益评估、也就是说，公司要完成多少销售目标，会产出多少利润，在利润内或利润外，投入多少比例的预算资金是合理的，是符合公司战略需求的。

三是组织维度。全面预算是落实年度战略、组织考核的重要依据，预算的精准与否会影响到组织内部的各项管理，如，外部竞争层面，市场的拓展、渠道的开发，预算充足配合市场策略执行，效率将会提升，有益于目标的达成，反之，预算不足，会导致策略变形，效率降低，影响达成。另外，组织内部对预算的监管也起到了至关重要的作用。

综上，年度经营计划的内容，其实只包含了两个方面，一是年度经营的组织分工，二是年度经营的预算计划。作为企业的操盘者，抓好这两个方面，就能有效地控制年度经营计划的偏差，当然，从竞争层面来看，产品力、营销力、管理力这些都是影响经营计划的重要因素。

本文由于文字篇幅的原因，无法将年度经营计划制定的细节流程为大家一一呈现，如有兴趣系统的学习，可点击下方《年度战略规划操盘手册》专栏，进入主页了解详情。