# 年度经营工作计划 优文网(五篇)

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2024-06-09

*年度经营工作计划 优文网一在这新的一年里，我计划将做好以下工作：一、完成erp工程，保证系统的运转顺利完成erp的财务上线，建立erp的内部运作机制，完成公司的系统化管理的阶段性使命。计划用两个月的时间(三、四月)，先做财务上线，再完善内部...*

**年度经营工作计划 优文网一**

在这新的一年里，我计划将做好以下工作：

一、完成erp工程，保证系统的运转顺利

完成erp的财务上线，建立erp的内部运作机制，完成公司的系统化管理的阶段性使命。

计划用两个月的时间(三、四月)，先做财务上线，再完善内部运作机制。

二、做好公司薪酬体系建设

薪酬是公司人才竞争力的核心要素。

科学的薪酬体系设计可以为公司节省费用，提高薪酬的效应，提升公司对人才的吸引力，保持公司人员队伍具备较强的稳定性。

薪酬体系建设等在erp上线稳定之后即可开始，规划用两个月的时间(大约为五、六月)进行摸索、确定，相关的制度体制都要进行完善。

三、做好公司管理制度建设

公司的财务流程、审批制度、报表管理、考核制度、岗位职责介定等都还需要进行一步的完善。

规划用一个月的时间(七月)做好相应工作。

四、做好人才招聘、员工职业生涯管理规范化建设

随着公司的发展壮大，人才的招聘将成为日常工作，人员的流动、升迁、奖惩等情况将会频繁出现，做好这方面的制度规划，保证日常工作的有序进行将变得十分重要。

计划用一个月时间(八、九月)做好这方面工作。

五、做好公司企业文化建设

公司规模扩大之后，调动员工的工作积极性，让员工树立正确的工作意识，这离不开企业文化建设。

我们公司要建立严谨的工作态度，优质的服务意思，除了制度保障之外，同时还需要用企业文化建设来引导，逐步实现。

这是一个价值观的灌输过程，需要各方面的共同努力一同完成。

计划用两个月(十、十一月)的时间重点抓这方面的工作。

六、十二月为总结月，回顾一年的工作，对不足之处进行调整、提高、完善。

以上即为我全年工作的计划，请予指正。

**年度经营工作计划 优文网二**

一位优秀的总经理是思考者而非执行者，他需要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，在某一段时间内实现的战略规划。

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

总经理是制定年度计划者，而非执行者，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。

总监主要实现两个职能：一是生成“策略”的职能，要根据企业的战略要示，分析出具体的执行策略，也就是做计划；二是“管理”职能，要能够有效的监督，管理，控制计划的落实。

项目层级

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：五年内公司要成为行业内第一。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，改进产品性能或包装，降低零售价格。这些项目依次完成之后，市场占有率扩大40%的计划将补实现。

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

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。

活动层级

活动层给是企业管理中最细致而又最频繁的工作，通常由助理和秘收来完成。由于活动层给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。

“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

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。

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2人亿，却不计算这两个亿到底从哪儿提升，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，就开始疯狂的生产产品，铺天盖地地进行促销活动。可是到年底一算帐，无论计划是否完成，企业的利润都非常低。销售额的提升并不等于利润也相对应的提升

这就是缺少对项目层级管控的结果，正常情况应该是这样：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，而不是盲目的监管任务层级的工作，无的放矢般在市场中乱撞。

年度经营计划并不是口号，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，再有效的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，或是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。

**年度经营工作计划 优文网三**

通过学习20\_\_年局、院两级职代会文件，对20\_\_年市场、经营方面的问题进行了认真梳理，对20\_\_年的形势进行了分析。

20\_\_年市场和经营面临的问题：

1、集团内新区市场价格持续走低，市场竞争激烈，协调难度较大，经营压力加剧。

2、外部市场拓展困难重重，由于设备折旧、人工成本、运行成本等影响，与民营企业竞争没有优势，中标项目只能采取低成本运作且盈利空间大幅压缩。

3、企业改革内部结构性的矛盾和问题依然突出，资产设备和专业人才没得到充分利用，各专业间的人力资源配备还不能完全适应市场发展需要，创新能力和应对市场变化能力较弱;用工机制目前还没有完全市场化，队伍和用工资源不能完全统筹优化。

4、管理方式还比较粗放，纪律、规矩意识还不太强、监督管理还不到位、成本控制还不严等现象在部分单位和部门依然存在。

针对这些问题，20\_\_年及未来的1-3年，市场经营部的主要工作：

一、市场工作

1、工作思路：以合理价格进入市场，以精品工程占领市场，以高端技术创造效益。

2、工作目标：在20\_\_年及未来的1-3年，力争占有西南分司内部技术服务60%服务市场，新开拓2-3个西南外部市场，拓展1个稳定的海外市场。营业收入每年递增30%，20\_\_年实现14700万元收入，全面实现扭亏为赢。

3、工作规划：

(1)欠平衡：在西南分公司内部，20\_\_年，在威远区块，通过技术创新，力争进入欠平衡钻井市场。在“十三五”期间威远区块开发过程中，全面占领欠平衡市场。在控压钻井方面，力争在江汉石油工程公司和新疆工区形成市场份额。在中石化外部市场，稳固目前占有的重庆页岩气市场，继续扩展在页岩气市场的占有率。在其它服务领域(洗井、地面管线氮气作业等)继续扩展多元化的服务项目。

(2)定向技术服务：定向技术服务在20\_\_年要提升在西南分公司内部市场的占有率，力争实现60%占有率，在高端技术服务上，要扩大市场占有率，能形成独立自主的服务能力。在中石化内部其它油区，由于各油区都有自己的定向队伍，要想进入难度很大。在西南外部市场，争取进入1-2个，目前在吐哈油田已办理了准入证，具备一定的开拓基础，扩大在西北工区的定向服务份额。在国际市场开拓方面，这两年还没有实现大的突破。我院在定向技术和仪器装备方面具备进入国际市场的能力，在“十三五”期间，定向技术服务的国际市场开拓是一项重要工作，目标是开拓一个稳定的国际市场。

(3)钻井液技术服务：钻井液技术服务市场在“十三五”期间是具备较大上升空间的一个市场。由于中石化对目前分包项目的管理实行“内内外”原则，对内部作业队伍实行市场保护政策，在一定程度上提升了在内部市场的占有率。在未来的发展规划上，在西南分公司内部市场，力争实现30%市场占有率，特别是在深井、页岩气井的钻井液技术方面，要以建精品工程为服务目标。在中石化内部其它油区，在人员、技术方面，目前这块市场建议不作为主要工作重点。在中石化外部市场方面，可力争实现占有一个较稳定的市场为目标。

二、经营管理

在经营管理方面，以建立单井成本管控机制和规范经营活动为主要工作重点。

1、工作思路：依规治企，合规经营，严控成本。

2、工作目标：严格执行分包项目管理及承包商管理制度，加强合同规范管理，建立线上结算流程。加强项目成本预算管理，建立单井成本管控机制。

3、工作规划：

(1)建立承包商管理及考核体系，重点是承包商的市场准入与hse过程管理。

规范分包项目的管理，严格招投标管理，重点是招标过程的规范性管理;加强分包项目的hse过程管理，对分包项目的合同、验收及结算的规范管理。

(2)加强合同规范管理，杜绝合同倒签。规范结算流程管理。

(3)加强项目成本预算管理，建立单井成本考核管理机制，2月份完成单井考核相关办法的制定，3月份正式实行，各部门，特别是生产、装备、经营、财务要全面介入对各项工程成本费用的实时监控。对重点井实行项目成本的跟踪监控，特别是材料费用的实时监控。

(4)强力推进结算工作。加强与各甲方的沟通，各基层所在施工过程中务必要及时取得甲方现场监督管理人员对各项工作量的签字确认，项目完工后及时及时联系甲方对工程项目进行验收评定，对工作量的确认，及时办理各项工程(特别是外部市场工程)的结算手续。与造价中心对接，解决完井、修井作业过程中的钻井液结算项目及标准存在的问题，争取提高该作业环节的钻井液结算标准。

(5)规范内部结算管理。各项费用结算严格规范签字流程的工作量审核流程，严格项目验收环节，严禁未进行验收就办理结算，每个项目的结算必须做到结算资料齐全、真实、准确。在3月份出台《院项目结算管理办法》。

三、企业管理

1、工作思路：深化改革转型，建立科学用工机制，建立企业制度体系，提升企业管理水平

2、工作目标：精简企业用工，建立企业制度架构，完善制度体系，建立制度测评制度，完善制度执行、考核及符合性的闭环评价体系。

3、工作规划：

完成企业“三定”工作。一是大力精简机构及人员，统筹配置人力资源，在满足工作需要的基础上，依据石油工程公司“三定”标准进行人员配置，按上级要求定员和机构原则上精简20%以上。二要稳妥推进调整用工形式。在规范外部用工工作取得实效的基础上，适时开展用工结构调整工作，精心组织，确保调整工作平稳、有序开展。建立劳动合同期满终止机制和劳动合同履行期间的淘汰机制，在1-3年时间里，逐步完成用工的市场化运作机制。三要持续压减用工总量。坚持少进多出、严把入口的原则，以“三定”标准为依据，结合生产任务变化情况，灵活调整用工总量，降低单位人工成本。

(2)明确各部门职责，明确基层单位与机关职能部门间的职责划分。

根据各部门职责，界定制度执行、监管部门，在制度体系中明确各部门管理职能。

严格执行制度，定期对制度执行情况进行考核，作为综合考核的一项重要内容。计划在3月份开始对各部门制度执行情况进行检查，检查主要完成两个目的：一是检查制度的执行情况，二是检查制度的符合性，找出不适宜的条款，进行修订和完善。

定期对制度进行评审，以校验制度的适应性，建立制度评审机制。

不断完善综合考核办法，建立适合企业发展的激励机制。

(3)加强推进“三基”工作，以“三基”工作促进企业的管理水平提升。主要工作：一是按照“三基”工作要求和创建金银牌队伍的要求，要建立对基层作业队伍的考评制度。二是要建立机关部门的“三基”工作常态运行模式。

**年度经营工作计划 优文网四**

20\_\_年上半年，在开发区管委会及总公司的支持和领导下，到目前为止我们已完成营业收入230万元。20\_\_年下半年，我们将继续保持上半年的良好发展势头，响应市政府振兴徐州老工业基地的号召，进一步加大业务投入，争取引进更多的工程项目，重点开拓物业管理业务。同時还要找问题、找差距、找不足，为此，我们制定我公司20\_\_下半年的工作计划：

一、总的工作目标：

1、稳抓环卫，提高道路保洁质量，确保开发区环境卫生在全市领先。

2、发展绿化，确保完成开发区下达的绿化养护及绿化保洁任务。

3、积极拓展其他工程业务，提高经济效益。

4、确保安全生产，加强安全意识，尤其是保证车辆行驶安全及道路保洁工人人身安全。

5、提高全体干部员工的服务意识和服务理念。

6、维护职工的合法利益，提高职工福利待遇，确保职工队伍的稳定。

7、力争完成全年营业收入520万元，创利税20万元。

8、积极拓展物业管理新业务，拟承接高铁国际商务区一体化物业管理。

二、具体措施：

1、加强政治学习，统一思想认识，提高全体干部员工为开发区建设和发展服务的意识。将开发区的新形势、新发展、新变化传达给个职工，激发职工的工作热情。

2、加强职工业务技能培训。尤其是物业管理人员，分管理人员、维修人员、秩序维护员（保安）、保洁员等不同部门、不同工种要定期进行物业管理知识、专业技能训练，定期进行消防知识培训；对驾驶员定期进行安全思想教育。

3、继续在各部门推行承包责任制，由部门负责人负责本部门内部的所有事务，部门负责人对公司经理负责。

1）公司拟正式成立监管科，隶属于公司办公室，向办公室及公司总经理汇报工作。监管科于20\_\_年初成立试运行以来，对公司的各项工作都有了很大的促进作用，但是监管力度仍然不够大，离公司领导对监管科的期许，还有比较大的差距。公司拟于下半年正式成立监管科，加强对各部门的检查考核，量化考核指标，每天考核两次，不走过场，不搞形式主义，不怕得罪人，如实填写日考核表，月底总结考核情况报办公室，根据考核情况按公司奖惩制度进行奖惩。

2）对环境卫队酝酿进行重大改革。推行承包责任制，环卫队实行队长负责制，队长签定承包责任合同，全面负责环卫工作。同時计划分路段进行承包，由监管科对各路段进行考核定奖惩；垃圾中转站（车队）实行队长负责制，队长签订承包责任合同，职责范围包括垃圾中转站、车队、安全保卫、渣土办；与驾驶员签订责任状，明确驾驶员的责、权、利，进一步明确发生安全事故后公司和驾驶员各自所承担的责任；对原垃圾站进行改造，新上压缩机组一台；强化服务功能，提高服务水平，加大对企事业单位的服务力度，拟增加封闭式保洁车、吸粪车及洒水车各一辆；拟接管经七路垃圾中转站。

2）办公室加强内部管理，对公司各部门劳动纪律及业绩的监督考核；负责仓库、汽车等事项的综合管理；组织经理办公会及班组长会议，每月进行工作总结并制定下月工作计划；安排监管科每天考核各部门工作；进一步加强物资采购、仓库管理、用油管理，材料进出必须有领导签字；油票由办公室统一开具经总经理签字后方可加油，并由办公室安排专人随同；汽车维修及购买配件由专人负责，办公室统一安排。

3）绿化队实行承包责任制，分管经理签订承包责任合同，负责绿化队内部所有事务。在确保完成开发区下达的绿化带养护及保洁任务的同時，积极拓展其他绿化工程业务。

4）继续加大物业管理力度。做好安全培训及管理，定期对安保人员进行技能培训、消防培训，定期举行技能竞赛和消防演习；继续加强科技创业园服务区的管理，对服务区食堂卫生及饭菜质量进行监督管理，确保宿舍楼住户财产及人身安全，确保园区环境美观，高标准高质量完成园区车棚建设；继续做好怡园市民广场窗口单位物业管理，拟申报广场绿化工程为徐州市精品园林工程；承接清洁技术产业园绿化

4、开源节流，节约各项经费开支，加强财务审计力度，尤其是工程审计，提高公司的经济效益。

5、加大物业管理房租、水电费收费力度，确保费用及時回收。

6、改革公司工资分配体制。进一步提高临聘人员工资待遇以及改革驾驶员工资制度，宗旨是使多劳者多得、少劳者少得、不劳者不得，尽可能使工资分配趋于合理化。

7、加强安全生产管理，进行安全知识培训，包括保安职责教育、消防知识培训、车辆行驶安全教育等，特别是行车安全管理，通过每周进行一次安全思想教育，强化驾驶员的安全意识。确保20\_\_年全年无安全责任事故。

8、严格执行奖惩制度，细化奖惩条例。做到奖优罚劣，使人人有压力，人人有动力。

20\_\_年下半年，我们将以振兴徐州老工业基地为契机，参与推进开发区二次创业，以秦及各级领导的关心支持为动力，齐心协力，共谋发展，争取超额完成全年经济目标任务。

**年度经营工作计划 优文网五**

一、\_\_年的经营方针

在认真审视公司经营的优势和劣势、强项和弱项（swot）的基础上，公司发展战略中心对当前行业的竞争形势和趋势作出基本研判，将\_\_年的经营方针确定为：灵活策略赢市场，扩大规模增实力，加强管理保利润。

经营方针是公司阶段性经营的指导思想；各单位、各部门和各级干部的各项经营、管理活动，包括政策制订、制度设计、日常管理，都必须始终不逾地围绕经营方针展开、贯彻和执行。

二、\_\_年的经营目标

（一）核心经营目标

\_\_年，公司的核心经营目标是：

年度销售收入6500万元，增长率93%，保底销售收入5000万元；年度税后利润780万元，增长率338%，税后利润率12%，资产回报率20%，保底利润360万元。在核心经营目标中，利润是能够反映公司经营质量的唯一指标，也是评价和考核经营团队的“核心之核”。

（二）销售目标细分

销售目标细分表（计算单位：万元，人民币）

上述销售目标的分解，按《\_\_年度销售目标分解表》执行（附件）。三、主要经营策略（一）市场策略

要实现销售收入的大幅度增长，扩大市场覆盖面、扩大实质客户群，进而大幅提升订单量，是必然选择。因此，公司将\_\_年确定为“市场拓展年”，投入巨大投资开拓市场，发展客户、争取订单。对此，应采取下列措施：

1.全公司必须以市场为导向，以营销为龙头开展经营和管理活动。公司制订相关政策，鼓励全体员工参与营销工作。

2.国际贸易中心和中国区营销中心必须整合各项资源，在\_\_年上半年，采取一切措施，集中精力做好海外客户和国内经销商的开发、签约工作。

3.海外市场的主攻方向是北美洲和俄罗斯市场，并以“发展中东客户，继续开拓大洋洲及欧洲市场”为目标市场策略。

4.国内市场应以“强势推进、快速占领”的策略，集中力量发展渠道经销商（计划66家，力争120家），应以“稳步发展、适度调整”的策略发展直营市场。

（三）产品策略

市场策略需要产品策略和价格策略的强力支撑和支持。

\_\_年公司的整体产品策略是“亲民路线”，即：在确保品质的基础上，在设计、选材和价格上，始终围绕客户需求，以客户需求为出发点和归属点，以适销对路为原则，降低单套产品利润，提升总体销量，实现利润总量最大化。为此，应采取下列措施：

1.国际贸易中心应调整主打产品，从实木产品向现代产品过渡，以做辅助材料为主（如柜身及门板）。

2.中国区市场的产品策略按产品系列推进：

1）针对橱柜产品，应“加强研发、推陈出新、完善细节”，为满足二、三级市场，适度扩充2、2、3系列，必要调整4、5、6系列，少量改进7、8、9系列，增加低价位烤漆系列、中价位实木系列，新上石英石项目。

2）针对衣柜产品，推行“整合资源、全新导入、量力扩展、同步推进”的策略，以行业中等价位推广产品。

3）针对浴柜产品，以“依据需求、适当投入，力推国贸、淡对国内”为策略，以出订单为主，以适度利润为目标。国内市场除非承接大量工程订单，否则，以较少精力投入。

3.生产中心应根据上述策略和业务实际需求，制订产品的开发、采购和品质保证的相应计划，采取必要的行政措施，确保产品开发结构和生产结构的调整到位。

三、品牌与招商策略

品牌是产品营销的催化剂和拉动力。

经过近十五年的经营，“\_\_”已经成为行业的优势品牌，具有较强的号召力；同样，经过多年的运作，“\_\_”也已成为“\_\_”旗下的优质品牌，在市场上和消费群中具有良好的美誉度。因此，\_\_年，公司必须集合品牌资源，区分目标客户群，综合运用平面、电波、网络等通路，集中力量向海外市场和中国区市场推广“\_\_”和“\_\_”两大品牌。为此，相应措施如下：

1.国际贸易中心应以“\_\_”为主打品牌，以展会、网络等通路为手段，以海外建材商、采购商和经销商为目标大力开展招商活动。

2.中国区营销中心应在中国区市场主推“\_\_”品牌，采用以商招商、广告招商、专员招商、展会招商等手段，面向橱柜业、家电业、建材业、卫浴业和意向投资者五类潜在客户展开强力招商活动。

四、实现目标的保障措施

（一）生产资源保障

1.公司新增投资400万元，增加生产设备，扩大生产场地，确保产品生产6500万元和各项营销策略的实现。

2.生产中心作为二线部门，理应成为国际贸易中心和中国区营销中心的坚强后盾，必须始终围绕客户要求而非生产要求运转，必须按照一线部门的产品策略规划和实际定单需求，组织设计开发、物料采购、产品生产和品质控制等各项生产管理活动。 3.按时交付合格产品，始终是生产管理的不容置疑的核心任务。生产中心应订立适宜的品质目标，采取适宜的控制措施，以适宜的品质成本，为经营一线准时提供合格产品。

4.生产成本特别是材料成本的控制，将是考验生产中心各级干部的关键所在，必须列入各级干部的首要议事日程，必须以非常手段克服和消化各类涨价因素，以降低材料采购成本为突破口，以提升生产速度、提升单位时间产量、采用计件计酬方式为基本点，带动人工成本、能耗成本等在内的各项产品成本的降低，使主营业务的材料成本控制在46%以内。

（二）人力资源保障

“服务、支持、指导”是人力资源管理永恒的宗旨，保障一、二线部门的后勤供给，构建体系、理顺管理，指导核心部门改善人力资源管理，是人力资源中心\_\_年的三大任务。为此，必须从以下四个方面做好人力资源管理工作：

1.加快人才引进：以《\_\_年人力配置标准计划》为基础，加快新增人员中的关键职位的引进和流失人力的补充，确保一、二线用人需求；建立人员淘汰和人才储备机制和计划，在\_\_年6月31日前将应淘汰人员全部淘汰完毕，将储备人才全部引进到位。

2.加强教育训练：建立培训体系，以素质培训为核心，对公司员工和加盟商进行系统的培训，提升员工和合作伙伴的职业和经营素质。

3.建立合理的分配体系：建立起对外具有竞争性、对内具有公平性、对员工具有激励性的、包括员工薪资、福利、红利在内的分配体系；并在施行中不断地加以检讨和完善。

4.建立合理的绩效管理体系：按照“有计划、分步骤、可量化、可持续”的原则，由人力资源总监牵头，以目标管理为基础，建立起工作绩效管理体系，按照分级管理、分层考核的原则，\_\_年1月1日起，总经理对公司经营团队实施考核；至迟于\_\_年4月1日起，各中心对中层干部（部门）和基层干部（作业组）施行考核；绩效管理必须与分配体系联动推行，以确保目标管理切实落实。

（三）综合管理保障

市场竞争特别是出口贸易竞争的加剧，必然在技术壁垒上体现，客户必将更加关注体系认证等技术性措施；公司将\_\_年定义成为未来3—5年的经营发展奠定基础的“管理基础年”，高效顺畅的管理是公司核心竞争力的一个核心。

1.由人力资源总监主导，集合内外资源，自\_\_年3月1日起，公司推展“建构管理体系，增强公司体质”活动，用6个月时间，建立起包括营销管理、生产管理、技术管理、品质管理、经济管理等在内的顺畅的、高效的管理体系。

管理体系的建构，必须以“理顺脉络、提升效率”为目标，注重先进性与实战性、阶段性与前瞻性的有机结合，为必要时的体系认证打好基础。

2.按照分权管理的原则，由经营团队成员负责，大力推进管理团队建设、骨干队伍建设、经营目标落实检讨等工作。

（四）财务资源保障

\_\_年，公司将为一线部门提供优势财务资源，在广告、人力、费用、收益分配等各项投入上向一线倾斜。与此同时，财务中心必须从下列四个方面加大监测和监控力度：

1.逐步下放费用审批：在20\_\_年已经下放部分权限的基础上，财务中心按“责任中心”和“成本中心”的思路，将各类费用的初审权下放给各业务中心总监（厂长），以便形成权责对等机制；财务中心在费用流向的合理性等方面加强监测。

2.主导成本降低活动：在设定成本降低目标的基础上，财务人员必须更多地“走出去”，直接参与市场调研，或组织各类专项活动，协助、指导相关部门降低成本。

3.整合多个公司资源：由财务中心主导，对奥米尼、米尼、新得宝、德国华伦西尔等公司资源的工商、银行、税务、海关资源进行整合，为一线部门提供便捷的财务交流和结算通道。

4.健全财务监测体系：财务中心必须积极参与“建构管理体系，增强管理体质”活动，理顺、健全财务监测体系，重点关注物流活动背后的财务信息流。

（五）组织管理保障

1.由董事长（总经理）负责，与经营团队签定《目标经营责任书》，明确各责任中心的目标、责任和相应的权利。

2.由各责任中心总监（厂长）负责，\_\_年2月12日前，对各项目标进行层层分解，并与各级干部签定《目标管理责任书》，逐级明确目标、责任、奖惩等。各级干部的《目标管理责任书》统一汇集于人力资源中心，实施归口管理。

3.由财务经理负责，\_\_年2月12日前，出台《财务预算和成本责任控制办法》，明确各类责任人的成本控制项目、目标、责任和奖惩事项，并每月组织检讨和通报等工作。

4.由人力资源总监负责，\_\_年2月12日前，以董事长（总经理）为授权方，与各责任中心总监（经理）签定《安全生产责任书》，明确年度安全生产特别是工伤预防的目标和责任等，确保年度重大事故控制为零。

5.由营销总监负责，组织每月/季“经营目标达成检讨会”，总结成果，检讨差距，研拟对策，跟进结果。

五、总体要求

公司高层清醒地认识到：\_\_年的经营目标，是在全面权衡和全面分析的基础上制定的，是一个充满机遇和机会的计划，也是一个具有挑战和风险的计划；要将这一理想变为现实，需要全体员工的共同努力。

（一）更新观念，创新管理

公司认为，要达成\_\_年的经营目标，首先要更新观念，各级干部和全体员工必须彻底摈弃“因循守旧、得过且过、小步前进、作坊经营”的思想观念，以宏观的立场，树立“产业洗牌、不进则退”的危机意识和“发展公司，分享成果”的捆绑意识，在生产管理的流水作业、产品开发的结构系列、采购管理的成本降低、订单评审的菜单管理、后勤保障的服务品质、财务监测的深入一线等等各方面，创新经营思维、创新

管理模式，为公司经营从作坊工厂向现代企业的彻底转型奠定良好的基础。

（二）切实负责，重在行动

行动，是一切计划得以实现的首要；执行，是一切目标得以达成的关键。没有行动和执行，一切都是空谈。

公司要求，各级干部和全体员工以“负责任”的态度做好各项工作，特别是经营团队和中层干部，必须以“责任”主管的立场开展各项工作，不得仍有“功在我责在他”的遇事推委的恶习和恶行。

公司强调：干部和员工的价值在于行动和执行，公司将以行动力和执行力考察所有干部，对于那些纸上谈兵、不尚作为的干部和员工，将列入员工淘汰计划的首选，首先予以淘汰。

（三）业绩优先，奖惩落实

追求利润最大化，永远是企业经营的灵魂；任何企业的首要社会责任，都是赢得市场，扩大经营，收获利润。

利润是\_\_年公司经营指标的“核心之核”，销售是实现利润的载体性指标。在这一思想指导下，“业绩定酬，指标量化，逐级捆绑，分层考核”是公司的基本政策取向，也就是，经营团队以利润为核心指标与公司实施紧密捆绑，中/基层干部和员工以工作业绩指标与上级主管实施紧密捆绑，采用自上而下逐级考核的办法，充分调动全体员工的工作积极性。同时，对于不能胜任本职的干部（包括团队成员）和员工，采取主动让贤、组织调整、公司劝退、末位淘汰等措施，增强造血功能，提升管理体质。

总之，公司希望并要求：所有得宝从业人员，必须以全新的观念、全新的面貌、全新的行动，投身“打造高效得宝，实现业绩翻番”的伟大征程中，为公司的跳跃发展作出更大的贡献！

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找