

预算管理\成本控制课程大纲

——预算管理\成本控制策略和方法

总体内容：

找出预算管理、成本控制的问题、解决方案

预算管理策略与方法

成本控制流程再造

授课内容：第一天上午9：00-12：00

壹、 企业预算管理风险源泉解析（1.5小时）

1.当下企业预算管理的问题根源是什么？

题外话：你在生活中做过真正的预算吗？

2.我国国有企业真正的预算风险及危机又是什么？

3.当下我国预算管理的核心问题

4、我国上市企业管理的问题分析

案例分析：

案例1、某个电子企业成本管理风险案例：

该企业在行业排名中曾属于前十名，年利润水平在10亿元，可惜的是，2008年这个企业却面临被兼并及破产的边缘，是什么原因造成这个企业的现状呢？经过调查发现，该企业根本没有预算管理，企业盈利富裕时，没有做好预算管理，等到企业流动资产出现危机时，才想到成本控制，但为时已晚。

案例2、某个房地产股份有限公司预算风险管理案例分析：

这个企业从事别墅楼的开发及销售，市场占有率一度达到5%，但近期企业一直在不停地整顿和整合分支机构，结果造成企业资金紧张，预算失控。

贰、 全面预算管理策略与方法（1.5小时）

1.为什么现代企业需要预算管理？

增加企业抵抗风险的能力

企业持续经营的需要

企业获利能力的需要

2.什么样的企业最需要或者最适合搞预算管理？

小企业要不要搞预算？

要搞清企业预算成立的假设条件：

关键客户正常

关键供应商正常

税务关系正常

与银行关系正常

3.预算编制方法：

了解企业什么时间需要编制预算？

方法：

定性和定量

定性：借助专业人员的专业知识和综合分析能力

定量：运用数学模型进行分析

案例 3、4：

某个汽车集团的预算管理成功案例分析

某个建筑集团企业从事房地产预算管理失败案例分析

下午:13：30-16：30

参、 预算管理系统 (2小时)

1.预算管理风险解决操作实务：

全面预算的管理模式：

销售预算、利润预算、成本预算、资金预算、投资预算

预算流程模式：

总体预算组织架构

全面预算管理的风险：

流程风险：财务、绩效、目标分解

经营风险：合同、销售网点、平衡记分卡

决策风险：战略目标、战略选择

财务风险：税收风险、资本运营风险

2.预算的编制、执行与监管

时间安排：

设计流程中就应注意的事项

全面预算管理的应对：财务与销售的团队配合

案例分析 5、6：

案例 5：某个集团公司企业预算管理风险应对实施详解

案例 6：某个机械企业预算分析及风险解决方法

下午：13：30——16：30

四、 预算控制策略 (1小时)

1.跟我学销售预算编制方法

2.特尔菲法

3、费用控制

4、预算分析

5、预算的调整

产业形势发生重大变化

国家政策重大变化

市场变化

预算调整技巧

业绩评价体系的建立与解决

完善的业绩评价体系的方法

平衡计分卡的使用

5、常见问题及风险解决

案例分析 7

案例 7：如何解决销售费用失控事件？

案例 8：如何找到预算控制的节点？

小组讨论：

- 案例资料：1、山东乐华实业集团公司全面预算管理实际操作概况
- 山东乐华实业集团公司（以下简称集团公司）是一家拥有纺织、热电、化纤、房地产等多种产业的大型企业，1996年10月成立，1998年实行股份制改造，2000年在全国民营企业500强中位居第249位，现有棉纺织厂、帆布厂、热电厂、化纤厂、制线厂、印染厂、房地产开发公司等7处骨干企业和一个乐华园工业区，资产6亿元，员工3500人。10多年的发展，资产从原来的不足7万元发展成现在的6亿元，增长了8000多倍，年创利税从1000元发展到现在的8000万元，增长了8万多倍，累计向国家缴纳税金1.2亿元，2003年实现销售收入4亿元（不含税），利税8000万元，连续5年缴纳税金占乐陵市财政收入的10%以上。
- 集团公司素以管理先进、科学而著称，并在管理实践中完善总结出了一套“以目标利润为导向的企业预算管理”模式，该模式2002年获得国家级企业管理现代化创新成果一等奖，山东省企业管理创新一等奖。
- 该企业拥有自营进出口权，先后荣获“全国首届500家管理创新示范单位”、省级“优秀民营企业”、“重合同守信誉企业”、省农行“AAA级信用企业”、“全国诚信守法乡镇企业”等多项荣誉称号
- 评价：
 - 在乐华集团，预算一经确定为公司的“宪法”，从厂长到员工都要严格执行。没有预算的钱不能花，没有预算的项目不能发生。通过预算的编制，执行与考核形成了全员、全过程的管理控制，提高了企业领导者的管理效率，使公司领导层摆脱了日常琐碎的管理事务，由直接管理变为间接管理。
 - 公司自1998年开始探索全面预算管理模式以来，产生了巨大的经济效益，收入、利润连年递增，在前几年我国棉纺织业举步为艰的情况下，乐华公司保持了稳定的增长，产品成本、费用每年降低幅度在8%左右。
- 分析：
 - 该公司的预算成功的步骤
 - 预算的体系的建立
 - 预算的深化

第二天上午9：00——12:00

壹、 成本控制与企业财务文化：

壹、 财务文化精髓

1、 财务文化：纸制的文化与工作流程的文化的不同，成本控制就是让企业价值真正得到提升

2、 财务文化核心：

原有企业成本控制的价值观念：资产保值、财务收支与平衡。

成本控制的核心价值：让财务不再是：“管”，而是“理”！

3、 成本控制到底怎么做？

案例分析 1：

某个电器集团企业，在制定财务战略时，通过对期权的制度细化，希望能把财务团队更好地团结在一起，但事与愿违，因金融危机导致企业股权在二级市场上的回落，让很多财务人员产生很多想法甚至团体离职。

这个集团企业财务文化是不是出了很多问题？究竟如何解决呢？

解决方案：

1. 资金集中管理

机械制造企业生产流程分布点多、面广，同一时点现金存量很大，通过网银结算系统进行实时划转，形成流量，提

高资金使用效率。资金集中后，仅减少贷款所节省的利息数字也是十分惊人的。

2．设备集中管理

设置设备管理中心，对大型制造设备进行统一管理，避免有些单位的设备在闲置，而需要这些设备的单位又无法调剂，造成设备的重复购置或租赁。

3．财权适当集中

机械制造企业往往全国各地都有分支机构，而这就造成了财务管理分流的局面在客观上要求企业进行监管，财务集中控制是一种理想化管理形式，但目前对财权可以进行适当集中。坚持财务审批的上报制、备案制、集体决策制、一支笔与授权制相结合的程序。

实行财权适当集中有利于保证企业内部财务目标的协调一致，减少内部单位的“内部人控制现象”，确保整体目标的实现。

案例 2：

北汽福田汽车股份有限公司实行财务管理改革后的案例解析：

成功的财务管理之路！

4．全面预算管理

过去的预算管理：一管就死，一放就松。管严了流程太长，怎么办？

预算管理是对资源进行规划的一种预期管理，它包括中长期战略预算管理和年度预算管理，目前，各单位编制的年度预算质量不高，以现金流量为核心，以经营利润为目标的预算关键指标没有得到有效反映，预算前瞻性较差；由于缺少一个科学的战略预算，年度预算的编制，只能是“一叶障目，不见森林”，所以，各单位的预算管理需要完善和加强。

5．整合资源、发挥优势

如果企业是集团公司，则应发挥成员企业的地理优势和资源优势，按照区域、专业分工对成员企业重组，充分利用核心竞争力，与

国内外优势企业建立战略伙伴关系或投资关系，确保国内市场继续领先，在国际市场上份额进一步增加，努力打造为具有国际竞争力的大公司。

案例 3：

台湾某个电子工业企业实行大财务后的案例解析：

没有资源的整合，企业财务的成长就是一句空话！——也谈

企业的财务资源整合

6. 加大资本经营力度，培育和拓展相关产业，创造新的利润增长点，确保企业的可持续发展

下午：13：30——16：30

式、 建立有效的成本控制机制

一套有效的成本控制体系所包括的内容：

目标系统：制定标准---确定指标

组织系统：按成本发生的责任部门来组织成本考核工作

实施系统：由领导推动---责任人实施---专人考核

信息系统：由统计、财务、车间计量组成---分析偏差

1、 作业成本控制：

成本控制的核心：

1，谁在花钱？在什么时候花钱？在什么业务上花钱？

2，为什么要花钱？花钱的目的是什么？实际花钱又干了什么？

3，应该怎样花钱？钱应该花在什么地方？实际花在了什么地方？应

该花多少？实际花了多少？

4，花钱的权力来自哪里？谁在批准花钱？

5，与业务有关的支出和与业务无关的支出？

6，到底吃掉了多少钱？

7，到底浪费了多少钱？浪费在什么地方啦？

8，到底送礼送掉了多少钱？

9，到底因为责任心的缺失而损失了多少钱？

10，预算是怎样制定的？预算是怎样执行的？

11，哪些业务应该花钱？哪些人应该花钱？实际上什么业务在花钱？

什么人在花钱？

12，成本控制的伦理基础是什么？理论基础是什么？行政授权是什

么？道德基础又是什么？经济基础是什么？

13，怎样分析和反应问题？怎样表达问题？怎样改进会计核算体系？

14，怎样控制成本？怎样减少浪费？方案是什么？

15，怎样推进成本控制方案，会遇到哪些问题？会有什么阻力？怎么办？

采购成本的管理方法：

1.通过 Value Analysis (价值分析, VA) , Value Engineering (价值

工程, VE) 企化采购成本：针对产品或服务的功能加以研究，以最

低的生命周期成本，透过剔除、简化、变更、替代等方法，来达成

降低成本的目的。价值分析是用于新产品工程设计阶段。而价值

工程则是针对现有产品的功能/成本，做系统化的研究与分析，但现

今价值分析与价值工程已被视为同一概念使用

2. Negotiation (谈判) 与 Bid (招标) 采购：谈判是买卖双方为了各

自目标，达成彼此认同的协定过程，这也是采购人员应具备的最基

本能力。谈判并不只限于价格方面，也适用于某些特定需求时，使

用谈判的方式，通常所能期望达到价格降低的幅度约为 3~5%。如果希望达成更大的降幅，则需运用价格/成本分析，价值分析与价值工程 (VA/VE) 等手法

3.通过 Target Costing (目标成本法) 管理采购成本：管理学大师彼得 杜拉克 (Peter F.Drucker) 在企业的五大致命过失 (Five deadly business sins) 一文中提到，企业的第三个致命过失是，定价受成本的驱动 (cost-driven pricing)。大多数美国公司，以及几乎所有的欧洲公司，都是以成本加上利润率来制定产品的价格。然而，他们刚把产品推向市场，便不得不开始削减价格，重新设计那些花费太大的产品，并承担损失，而且，他们常常因为价格不正确，而不得不放弃一种很好的产品。产品的研发应以市场乐意支付的价格为前提，因此必须假设竞争者产品的上市价，然后再来制定公司产品的价格。由于定价受成本驱动的老思考模式，使得美国消费电子业不复存在：另外，丰田和日产把德国的豪华型轿车挤出了美国市场，便是采用价格引导成本 (price-driven costing) 的结果

4.通过 Early Supplier Involvement (早期供应商参与, ESI) 优化采

购成本：这是在产品设计初期，选择让具有移伴关系的供应商参与新产品开发。经由早期供应商参与的方式，新产品开发小组对供应商提出性能规格 (Performance Specification) 的要求，借助供应商的专业知识来达到降低成本的目的

5. Leveraging Purchases (杠杆采购)：

各事业单位，或不同部门的需求量，以集中扩大采购量，而增加议价空间的方式为之。避免各自采购，造成组织内不同事业单位，向同一个供应商采购相同零件，却价格不同，但彼此并不知的情形，平白丧失节省采购成本的机会

6.通过 Consortium Purchasing (联合采购) 降低采购成本：

主要发生于非营利事业的采购，如医院、学校等，经由统合各不同采购组织的需求量，以获得较好的数量折扣价格。这也被应用于一般商业活动之中，应运而起的新兴行业有第三者采购 (Third-party Purchasing)，专门替那些 MRO 需求量不大的企业单位服务

7. Design for Purchase (为便利采购而设计, DFP)：

(make or buy) 的策略，在产品的设计阶段，利用协力厂的标准制程与技术，以及使用工业标准零件，方便原物料取得的便利性，如此一来，不仅大大减少了自制所需的技术支援，同时也降低了生产所需的成本

8. Cost and Price Analysis (价格与成本分析)：这是专业采购的基本工具，了解成本结构的基本要素，对采购者是非常重要的，如果采购不了解所买物品的成本结构，就不能算是了解所买的物品是否为公平合理的价格，同时也会失去许多降低采购成本的机会

9. Standardization (标准化)：实施规格的标准化，为不同的产品专案、夹治具或零件使用共通的设计/规格，或降低订制专案的数目，以规模经济量，达到降低制造成本的目的。但这只是标准化的其中一环，组织应扩大标准化的范围至作业程序，及制程上，以获得更大的效益

10.通过学习曲线降低采购成本：通过长期合约降低采购成本；通过合理利用商业交易条件降低采购成本；新材料的替代使用；本土化

采购与国际化采购；折扣；采购周期

2、成本管理战略

- 管理作业而非资源
- 让客户决定作业
- 在流程内整合作业程序
- 消除无价值的作业
- 持续改进作业
- 保持作业的一贯性
- 确定产能而改变作业时间

案例：某个液晶厂从采购到生产、销售中对成本管理的全面控制案例。

注明：个别案例资料可能略有变化，到时以讲课时的资料为准