

# 《预算如何创造价值》

主讲：林少刚

## 课程背景：

中国经济新常态下，原材料、劳动力价格不断上升，竞争越趋激烈，利润越来越薄，如何降本增效，提高企业竞争力？如何从企业内部挖潜提升绩效？

没有人可以对抗趋势，互联网经济已蓬勃发展，冲击到大量传统企业的生态环境，如何转型？如何进行战略重构？如何在进行产品服务 and 业务模式创新的同时，提升战略执行力？

今天的企业从未如此直面转型、战略重构、内部挖潜提升绩效的压力，这不仅关乎企业的基业长青，也关乎企业的生死存亡，全面预算管理做为战略实施的核心工具，承担着承接战略、规划投入、控制运营、绩效落地的重要职能，是企业管理的核心工具之一。

本课程把公司战略、平衡记分卡、全面预算管理、责任中心赋权经营、战略绩效考核融合在一起，通过案例教学，快速帮助学员建立战略财务思维与科学经营机制，让企业通过预算管理创造价值。

## 为什么选择我们？

1、林少刚老师任职华泰保险（营业额近两百亿）管理层超过9年，期间践行阿米巴经营超过3年，见证了华泰财险从2013年净利8亿到2015年净利17亿，连年翻番，林老师精通企业战略选择、组织变革、经营机制创新，尤其对阿米巴经营在互联网时代落地的市场化网络组织变革具丰富经验，我们的经验是成功实施阿米巴经营的极大保障；

2、林老师在华泰保险阿米巴经营本土化的成功实践，推动他走向帮助更多企业实践阿米巴经营，并通过文德广运发行、广州友谊裤都、芮欧百货、淘库网络、一桥贸易等咨询培训案例，引领企业创造利润高峰！

## 2013至2015年咨询培训实际案例

	2013年推行，三年时间，净利从2013年8亿到2015年17亿 <sup>1</sup>		2015年推行，当年费用率下降8% <sup>1</sup>
	2014年推行，18个月，销售增长35%，费用下降12%，利润增长58% <sup>1</sup>		2015年推行，当年销售增长25%，费用下降8%，利润增长32% <sup>1</sup>
	2014年推行，一年时间，出口贸易额上升25% <sup>1</sup>		

## 课程收益：

**承接战略：**以企业战略为导向，从资源、策略端实施企业战略；

**优化配置：**运用全面预算优化资源配置，达到资源利用效率最大化；

**控制运营：**通过预算控制对企业经营进行量化的计划安排；

**降本增效：**建立调动员工积极性与创造力主动降本增效的经营机制；

## 课程特色：

全程案例教学，通过讲师提问、案例讨论分享、讲师深度点评，让学员在专注思考中潜移默化转换思维，掌握管理技能。

**课程时间：**2天6小时/天

**授课对象：**财务经理、预算财务、负责预算编制的相关业务经理、预算中心负责人

**授课方式：**案例教学 + 案例讨论分享+讲师深度点评 + 现场咨询、辅导，互动分享及讲师点评时间超过40%。

## 课程大纲：

**第一讲：财务、业务、总经理的战略及价值认知差异**

**一、小组讨论：财务、业务、总经理的价值认知差异：**

1、企业最重要的是什么？

2、企业最大的价值是什么？

**二、树立以客户为导向的商业管理思维**

**三、小组讨论：**

1、预算应从哪里出发？

2、好的预算与差的预算最大的差异在哪？

**第二讲：商业模式及企业战略到底是什么？**

**导入：**没有战略的企业像没有灯塔的迷航，战略追求持续的竞争优势，但始终为客户创造最大的价值。

**实际案例：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器**

**一、透析商业模式**

1、业务模型包括哪些部分？

2、如何构建有效盈利模型？

3、工业时代与互联网时代商业模式有何异同？

**二、企业中长期战略如何制定？包括哪些要素？**

讨论制定中长期战略，并与企业实际中长期战略对比。

1、战略到底是什么？

2、战略包括哪些要素？

3、如何制定战略？

4、如何进行战略管理？

5、小组讨论：执行战略的障碍是什么？

6、如何执行战略：平衡记分卡的应用

**第三讲：全面预算编制的技术流程**

**导入：**成功的战略实施需要管理层的强势推动、沟通、

包括平衡记分卡、企业内部经营机制、全面预算、绩效考核组成的战略实施工具。

**实际案例：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器**

### **一、全面预算管理能给企业带来什么？**

- 1、承接中长期战略
- 2、规划短期与中长期资源投入
- 3、战略绩效考核落地
- 4、成本控制

### **二、预算在什么环境下起作用？**

- 1、有效中长期战略规划
- 2、合适企业运营单元
- 3、科学的绩效考核体系
- 4、高层有力的推动与支持

### **三、预算编制的技术流程**

- 1、预算组织的建立、职责与分工
- 2、预算指导文件的下达
- 3、预算推动会议及编制培训
- 4、预算组织形式
- 5、预算编制
  - 1) 销售预算
  - 2) 生产预算
  - 3) 费用预算
  - 4) 资产预算
  - 5) 现金流预算
  - 6) 预算报表
  - 7) 下达预算
- 6、预算编制难点分析
  - 1) 如何进行共同资源费用分摊？
  - 2) 战略重点投入的取舍
  - 3) 滚动预算编制
  - 4) 如何降低预算博弈？
  - 5) 责任中心成本预算编制

## **第四讲：企业中长期预算如何创造价值？**

**实际案例：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器**

### **一、通过中长期企业预算承接战略、规划企业资源投入**

- 1、承接中长期战略
- 2、规划短期与长期资源投入
- 3、战略绩效考核落地
- 4、成本控制

### **二、通过战略绩效考核达成战略目标**

- 1、如何确定收入、成本、利润、投资中心
- 2、总经办绩效考核指标设计
- 3、营销单元绩效考核指标设计

- 4、生产员工绩效考核指标设计
- 5、采购员工绩效考核指标设计
- 6、研发员工绩效考核指标设计
- 7、财务员工绩效考核指标设计

### 三、通过现金流洞悉经营质量和风险

**导入：**现金为王，苹果 2015 年三季度财报现金储备竟然为 2057 亿美元，如何平衡现金储备的安全与收益？如何做好现金流规划及财务杠杆的风险控制？这攸关企业的生死存亡与基业长青。

- 1、现金流管理目标
- 2、建立资金预算管理制度
- 3、建立信用管理及应收管理制度
- 4、资金紧张与宽松型企业价值管理异同
- 5、稳健与激进型资金管理风格利弊
- 6、警惕高负债率，做好财务杠杆与风险平衡
- 7、新业务投资现金流管理

### 四、建立利润倍增的经营机制

- 1、讨论：你目前采用的成本管控方法是什么？如何评价？
- 2、讨论：企业成本控制的关键在哪里？如何让员工主动降成本？
- 3、建立利润倍增的经营机制- 责任中心赋权经营（阿米巴经营）
  - 1) 调动每位员工的积极性与创造力是企业转型的必由之路
  - 2) 责任中心赋权经营模式的目的
  - 3) 责任中心赋权经营的本质
  - 4) 责任中心赋权经营整体构造
  - 5) 责任中心赋权经营（阿米巴经营）实施步骤

**案例：京瓷- 世界 500 强的阿米巴传奇**

**案例：天宝集团：从金融危机深陷困境到香港联交所上市公司 (HK.1979)**

**讨论落地：第①至第⑦项实施步骤企业落地**

第①步：理念明确，人心所向

第②步：战略规划：组织支持战略

第③步：组织划分：将大企业划分为小的责任中心

第④步：经营会计：独立核算，实现数字化经营

第⑤步：内部交易：传递外部市场压力，人人都是经营者

第⑥步：授权与评价：自主经营、循环改善

第⑦步：晋升激励：人心所向

### 五、通过财务分析把握经营关键

**导入：**财务报表蕴含企业的枯荣兴衰密码，财务报表分析就是那把钥匙，看到企业的过去、现在、未来，支持管理层进行有效决策，不再迷航。

**实际案例：学员行业案例 A**

**实际案例：美菱电器**

- 1、市场及对标分析
- 2、战略及预算最重要指标及引领性指标分析
- 3、收入分析
- 4、成本、费用分析

- 5、利润分析
- 6、现金流分析
- 7、绩效考核分析
- 8、企业行动计划

**总结、答疑、互动**