

全面预算管理

课程背景：

预算管理是信息社会对财务管理的客观要求。市场风云变幻，能否及时把握信息，抓住机遇是企业驾驭市场的关键。全面预算管理对现代企业的意义可以概括为：（1）提升战略管理能力 - 战略目标通过全面预算加以固化与量化，预算的执行与企业战略目标的实现成为同一过程；对预算的有效监控，将确保最大程度地实现企业战略目标。 - 通过预算监控可以发现未能预知的机遇和挑战，这些信息通过预算汇报体系反映到决策机构，可以帮助企业动态地调整战略规划，提升企业战略管理的应变能力。（2）有效的监控与考核 - 预算的编制过程向集团企业和子公司双方提供了设定合理业绩指标的全面信息，同时预算执行结果是业绩考核的重要依据。 - 将预算与执行情况进行对比和分析，为经营者提供了有效的监控手段。

（3）高效使用企业资源 - 预算计划过程和预算指标数据直接体现了（集团公司）各子公司和各部门使用资源的效率以及对各种资源的需求，因此是调度与分配企业资源的起点。 - 通过全面预算的编制和平衡，企业可以对有限的资源进行最佳的安排使用，避免资源浪费和低效使用。（4）有效管理经营风险 - 全面预算可以初步揭示企业下一年度的经营情况，使可能的问题提前暴露。 - 参照预算结果，公司高级管理层可以发现潜在的风险所在，并预先采取相应的防范措施，从而达到规避与化解风险的目的。（5）收入提升及成本节约 - 全面预算管理和考核、奖惩制度共同作用，可以激励并约束相关主体追求尽量高的收入增长和尽量低的成本费用。 - 编制全面预算过程中相关人员要对企业环境变化做出的理性分析，从而保证企业的收入增长和成本节约计划切实可行。 - 预算执行的监控过程关注收入和成本这两个关键指标的实现和变化趋势，这迫使预算执行主体对市场变化和成本节约造成的影响作出迅速有效的反应，提升企业的应变能力。

资深财税专家朱旭杰老师，在本课程中将解读全面预算，以市场为基础进行人、财、物的合理配置

课程体系：

I、什么是全面预算管理

- 1、什么是预算
- 2、什么是预算管理
- 3、什么是全面预算管理

何谓“全过程”

何谓“全方位”

何谓“全员”

II、为什么要开展全面预算管理

- 1、众多优秀企业的管理实践
- 2、国家有关部门的强力推荐
- 3、全面预算管理的自身价值

III、 企业如何搭建全面预算管理体系

- 1、总体思路：依据四个导向、构建四大体系、做好五层衔接、实现四项目标
- 2、建立四层预算组织：保障全面预算管理的有序开展

IV、 如何确定年度预算目标

一、年度目标体系

1、目标确定的“理念转换”

2、清晰和明确的战略是年度预算管理的重要基础

企业战略管理过程

3、确定哪些目标？——集团顶层年度目标体系

第一种思维：基于平衡记分卡（BSC）的视角——国际企业实践

平衡记分卡作为一种战略绩效管理及评价工具，主要从四个重要方面来衡量企业

平衡记分卡的强大管理功能主要体现在五个方面：

第二种思维：改进的平衡年度目标体系——本土企业实践

4、年度目标如何测算：

经营性质类目标测算

内部管理类目标测算

重要管理工作（非量化的）

5、年度目标确定原则

① 战略原则：

② 市场原则：

③ 股东期望原则

④ 标杆对比原则：

⑤ 自身能力原则

6、年度目标如何分解——分解维度

V、如何进行计划和预算编制

1、年度和月度两级计划预算的作用不一样，但应相互衔接

2、预算编制内容

3、预算编制起点

4、年度计划和预算编制

5、月度计划和预算编制

6、预算编制方法

销售计划和预算示例

生产计划和预算示例

采购计划和预算示例

费用预算编制注意事项

7、预算编制审核

VII、如何对接绩效和薪酬

1、绩效管理体系

- 2、形成各层级绩效考核表
- 3、绩效考核表核心要素
- 4、绩效考核结果与绩效薪酬挂钩方式
- 5、绩效管理中的五个角色

VI、如何进行预算过程控制

- 1、明确预算执行控制责任体系
- 2、建立预算台账，规范预算执行流程
- 3、在预算体系下进行适度的授权
- 4、严格资金支付控制
- 5、坚持经营分析与预警管理，强化过程绩效控制
- 6、预算分析目的与作用：
- 7、建立“五会”过程监控机制
- 8、追加调整显柔性
- 9、预算调整情形
- 10、开展预算审计工作

VIII、成功推行全面预算管理的关键要素

- 一、正视预算环境，合理选择预算模式

二、明确预算主题，逐步发挥预算功能

三、牢记战略导向，促使目标落地。

四、塑造预算文化，全员参与预算

五、健全预算体系，保障预算有效实施

六、完善预算基础，提高预算精确性和有效性

七、借助预算信息化，提高预算管理的效率

八、坚定信念，强力推行，经受时间的炼狱

亲身案例讲解

