

《企业全面预算管理》课程大纲

•为什么学习本课程？

企业全面预算管理的重要性已不言而喻，它已经成为企业管理不可或缺的手段，从当前全面预算管理的成功实践看，全面预算不仅仅是一个由预算规划、编制、执行、控制所组成的管理过程，更是一个将企业绩效管理和企业战略执行力有效结合的系统管理工具--一个优化和完善战略执行和提升综合管理的最平常又最核心的管理工作。通过严格地实行全面预算管理，最大可能的降低支出提升企业利润，是每一个企业最为关心的重大实际问题。

本课程将通过理论讲解与实践操作手法演示，并结合具体的国内实例分析更直观、更生动、更易接受地让学员学习和掌握如下问题：如何编制合理的预算，并使预算得到有效的实施？如何结合企业的自身状况设计控制要点；建立适合企业自身情况的内部控制系统；充分运用预算这一管理工具控制公司的整体运作。

•课程收益：

- ☆理清对全面预算的认识与功能定位，了解预算的意义。
- ☆了解公司预算与各部门工作的关系，调动各阶层协同反应能力，谋求整体利益最大化。
- ☆增强对全面预算过程的了解和编制技巧的认识，学习企业预算管理和控制的实际操作。
- ☆确定企业当前的全面预算管理与控制的重点和难点，为企业实施预算控制奠定认识基础。

•课程大纲和内容:四大模块

壹、 如何认知预算和预算管理？什么是预算及预算管理？

问题讨论：

- ◇ 预算规划“防火” OR “救火”？

- ◇ 预算过程控制 OR 结果控制？
- ◇ 预算是财务部的事，拍拍脑袋即可
- ◇ 计划赶不上变化，预算没有实际价值
- ◇ 预算就是对成本费用加以控制，是上面绑住我们手、脚的一条小绳
- ◇ 预算就是讨价还价，是与管理层、股东间对今年工作的一种约定

1.对预算认识的误区分析

案例 1

2.从传统计划管理向全面预算管理过渡

3.什么是预算及预算管理

- (1) 预算起点是预测
- (2) 预算表现资源量
- (3) 预算结果是均衡
- (4) 预算必须有成熟规范的体系

案例 2

4.全面预算与战略规划及年度经营目标

- (1) 战略目标与战略规划
- (2) 年度经营计划
- (3) 战略规划、年度经营计划与全面预算在计划中的作用
- (4) 战略目标、战略规划、年度经营计划和全面预算之间的关系

案例 3

5.全面预算管理的特点

- (1) 全员；
- (2) 全过程；
- (3) 全方位

二、全面预算管理的作用及组织和实施

1.全面预算管理的作用

案例 4

2.四层预算组织机构

3.预算管理责任体系

4.预算目标的分解

5.预算审批程序

6.全面预算体系

三、全面预算的编制

预算编制程序

案例 5：山东航空集团公司预算编制程序。

1.预算编制方法

(一) 固定预算与弹性预算

案例 6. A 公司 2008 年按公式法编制的制造费用弹性预算。

案例 7. A 公司 2009 年按列表法编制的制造费用弹性预算。

(二) 增量预算与零基预算

案例 8. A 公司按增量预算编制计划年度的制造费用。

案例 9. A 公司采用零基预算法编制 2009 年各项费用预算。

(三) 定期预算与滚动预算

2.编制销售预算

案例 10. A 公司专门决策预算编制。

案例 11. A 公司销售预算和应收账款预算的编制。

3.编制成本费用预算

案例 12. A 公司销售及管理费用预算的编制

4.编制现金预算

案例 13. A 公司 11 月份现金收支预算的编制。

四、全面预算的执行、控制与考核

1.预算执行控制责任体系

2.预算控制重点

3.预算控制方法

案例 14

4.预算项目的具体控制

- (1) 预算执行的跟踪分析和调查
- (2) 预算的考核管理和激励机制
- (3) 用预算控制成本费用的关键点
- (4) 通过制度、流程管理减少预算外项目的发生

案例 15

5.预算追加—例外原则

6.预算调整—目标调整

- (1) 预算调整—资源配置调整
- (2) 预算调整—流程调整

案例 16

7.预算分析

- (1) 责任体系
- (2) 分析内容
- (3) 分析形式
- (4) 分析会议
- (5) 分析方法

8.预算考核组织

9.预算考核方法和程序

案例 17

- **实战案例：山东华乐集团公司全面预算管理**
 - 1.山东华乐集团公司全面预算管理制度
 - 2.山东华乐集团公司全面预算管理是如何实施的
 - 3.山东华乐集团公司全面预算的执行、控制与考核

- **课程范围：**

本课程适于各类企业的董事会成员、高中级管理层、各级财务管理人员，集团公司主管财务的副总经理、总会计师、财务总监、财务部总经理、集团公司下属分、子公司领导及其他管理人员等。