

# 战略导向下的全面预算管理

黄海 (2天)

## 课程背景

全面预算管理已经成为现代企业的标准管理体系，全面预算管理作为对现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统，是企业内部管理控制的一种主要方法。这一方法自从上个世纪 20 年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司产生之后，很快就成了大型工商企业的标准作业程序，是实现企业战略导向的重要工具。

预算准确的企业，可以在年末即已可准确地预测到下一年的经营情况及经营成果，以达到股东会预期的业绩要求，并能未雨绸缪地提前调配相应的资源以保证预算的达成，使公司的经营始终在有计划有控制地状态下运行。对于现代企业来讲，没有预算地走到哪算哪的战略规划是不可接受的。

## 课程收益

- ◇ 全面了解全面预算管理理念
- ◇ 全面了解全面预算的编制内容
- ◇ 全面了解全面预算的编制方法
- ◇ 通过预算全面管理企业运作的方法及控制点
- ◇ 全面了解全面预算管理的 10 大难点
- ◇ 通过全面预算的管控最终实现公司制定的战略导向

**课程对象：**董事长、总裁/总经理、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等

**课程特色：**实战派风格、针对性强、追求“落地”文化

### 第一单元 传统财务工作方法受到的挑战

- 财务工作的附加值低
- 重过去，轻未来
- 重编制，轻执行
- 没有预算或一年只做一次预算，计划没有变化快，预算了也用不上
- 财务提供的数字和报告不是老板或董事长最需要的
  - 【案例】老板或董事长最希望看到的公司运营驾驶仓
  - 【应对措施】
- 变年度预算为全面预算
- 跨部门经营分析会（周/月）
- 重新梳理结帐流程，快速出月度业绩快报
  - 【案例】谁打败了摩托罗拉
  - 【角色扮演】怎样推行全面预算管理

### 第二单元 战略导向下的全面预算管理介绍

- 全面预算管理理念
  - 全面预算管理与传统财务预算
  - 全面预算管理模式与企业战略
  - 全面预算管理技术支持与企业预算文化
  - 全面预算管理气氛与员工素质
  - 全面预算管理基础与组织架构
  - 全面预算管理目标与企业战略目标
- 全面预算管理特点
  - 全面预算
  - 全员参与
  - 全过程管理
- 全面预算管理流程
  - 目标制定
  - 预算编制
  - 预算控制
  - 预算分析
  - 预算反馈
  - 预算调整
  - 预算考核
- 全面预算管理组织架构
  - 组织机构构成
  - 全面预算管理委员会及职责
  - 预算基层单位及职责
- 全面预算编制原则
  - 遵守法律法规
  - 遵守总部规定
  - 合理配置资源
  - 制定预算指标
  - 反映经营业务
  - 结果量化展示
  - 预算相互衔接
- 全面预算编制依据
  - 预算委员会下达的预算目标
  - 公司历史最好水平
  - 所在行业平均水平
  - 所在行业最好水平

### 第三单元 全面预算的编制方法

- 固定预算
  - 固定预算介绍
  - 适用范围
- 弹性预算
  - 弹性预算介绍
  - 适用范围

- 滚动预算
- 滚动预算介绍
- 适用范围
- 零基预算
- 零基预算介绍
- 适用范围
- 概率预算
- 概率预算介绍
- 适用范围

【学员讨论】如何编制费用预算？

#### 第四单元 编制全面预算需用到前期数据及其主要取得方法

- 销售收入预测的主要方法
- 市场占有率推算法
- IBM 的 WATERFALL 预测
- IBM 的销售订单预测
- 客户咨询法
- 相关性分析法
- 销售预测方法总结
- 费用的主要预算方法
- 增量预测法

【角色扮演】如果和部门经理谈部门费用预算

#### 第五单元 全面预算的编制内容

- 全面预算基本框架
- 经营预算
- 资本预算
- 财务预算
- 全面预算的分类
- 按编制内容分
- 按编制时间分
- 按控制功能分
- 各项子预算的编制内容
- 销售预算
- 生产预算
- 采购预算
- 职工薪酬预算
- 期末存货预算
- 销售费用预算
- 管理费用预算
- 财务费用预算
- 固定资产投资预算
- 权益性投资预算
- 现金预算

- 损益表预算
- 资产负债表预算
- 现金流量表预算

【案例】德豪润达全面预算展示

## 第六单元 全面预算的全面管理

总体原则：事前预算、事中控制、事后分析

- 事前预算
  - 编制预算
  - 确定 CPI
  - 制定措施
  - 提出建议
- 事中控制
  - 客户行为控制
  - 采购成本控制
  - 研发成本控制
  - 营销费用控制
  - 存货成本控制
- 事后分析
  - 预算分析会
    - 1) 基层差异分析会
    - 2) 部门专业分析会
    - 3) 公司全面分析会
  - 预算分析会的内容
    - 1) 上月整改措施落实情况
    - 2) 寻找本月预算差异项目
    - 3) 分析本月预算差异原因
    - 4) 制定本月预算整改方案
  - 预算分析方法
    - 1) 差异分析法
    - 2) 对比分析法
    - 3) 对标分析法
    - 4) 结构分析法
    - 5) 趋势分析法
    - 6) 因素分析法
    - 7) 排名分析法
    - 8) 多维分析法
- 预算反馈
  - 重大问题及时反馈
  - 预算分析差异反馈
  - 预算差异原因反馈
  - 预算整改方案反馈
- 预算调整
  - 预算调整条件

- 预算调整依据
- 预算调整程序
- 预算调整时间
- 预算考核
- 编制质量考核
- 执行情况考核

#### 第七单元 全面预算管理的 10 大难点

- 公司员工对全民预算管理认识不够，不够重视，怎么办？
- 预算指标不准确，过高或过低，怎么办？
- 预算指标与绩效指标披着“两张皮”，怎么办？
- 如何正确处理预算控制与价值控制的关系？
- 如何避免全面预算管理出现虎头蛇尾？
- 组织架构变动，全面预算应如何调整？
- 预算单位责任人员发生变动，预算考核应如何处理？
- 如何提高预算指标和预算编制的准确性？
- 如何处理好全面预算管理与企业发展战略关系？
- 财务部预算经理如何高效推行全面预算管理？

#### 【综合案例】