

企业全面预算管理实务

课程背景：

企业全面预算管理是战略执行的重要工具，也是企业内部资源配置的重要手段，绩效管理的主要依据！世界 500 强企业 100% 实行全面预算管理，实施全面预算管理已经成为势在必行的趋势，全面预算管理水平的高低很大程度上决定了一个企业管理水平的高低！

虽然全面预算管理非常重要，但在我国企业发展过程中的应用却非常有限。研究发现主要原因如下：第一，没有树立正确的全面预算管理理念，企业管理高层重视程度不够；第二，编制过程中，因对编制规律掌握不够，并未能结合自身情况而无效；第三，预算实施过冲中的执行力度不够失效。

本课程将从对几个故事的剖析出发，通过理论分析与案例实操相结合的方法，深入诠释全面预算管理的内涵、重要性和框架体系，指出全面预算编制的基础环境，以企业战略分解为起点确定预算目标，深入分析全面预算编制的原则、方法、步骤和过程，以及执行过程中的控制和调整，编制执行中的分析、考核和激励，最后以宝钢为例，呈现整个全面预算管理的过程。

课程收益：

- 深化对全面预算编制和执行的理解
- 能全面掌握预算编制、执行、调整、分析和考核的方法
- 提升全面预算编制的实战技巧和应用能力，帮助企业建立全面预算管理体系

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中高层管理

课程方式：讲师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

导引：几个案例的分析和启示

1. 国内某大桥提前一年半竣工
2. “萨德系统”国之重器——“全面预算”之企业重器
3. 杜邦集团的成长秘诀

互动讨论：各企业预算编制和执行情况？

第一讲：全面预算管理的重要性及框架体系

一、全面预算的现状和困惑

1. 为什么企业预算与战略目标背道而驰？
2. 为什么企业预算与实际成果相差甚大？
3. 为什么企业预算编制一套、执行却是另一套？

- 为什么高绩效的预算管控系统不仅没有提升绩效反而增大企业运营成本？
- 为什么预算执行结果在绩效考核时流于形式？
- 为什么从上至下都认为预算管理是财务部门的事？

二、全面预算的本质

1. 概念

- 1) 汤谷良
- 2) 我们的概念

2. 特征

- 1) 全方位
 - 2) 全过程
 - 3) 全员
3. 催生预算的动因

三、实施全面预算管理的重要意义

1. 战略执行的工具

- 1) 决定企业成败的 90% 是战略
- 2) 从公司战略实施角度理解全面预算
- 3) 确保集团公司战略目标一致性

案例分析：宝钢股份以战略目标为导向的预算管理

2. 资源配置的手段：从企业内部资源配置角度理解
3. 业务流程的规范
4. 绩效管理的依据

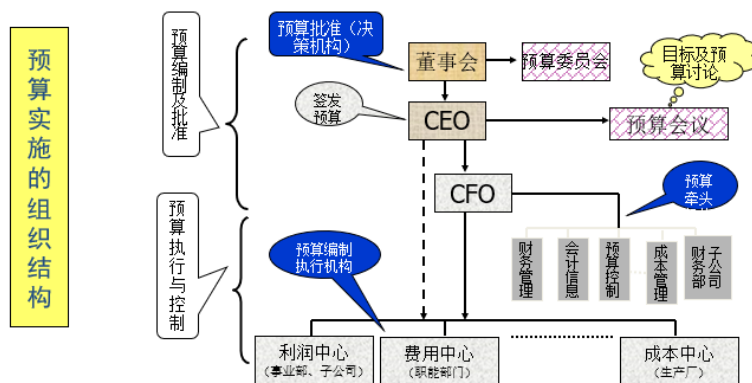
第二讲：全面预算实施的环境保障

一、高层领导重视及全员参与

1. 领导支持
2. 部门参与
3. 员工协作

二、健全的预算组织体系

1. 预算决策机构：董事会和预算管理委员会
2. 预算日常牵头机构：财务部
3. 预算执行机构：各责任中心
4. 预算监控机构：财务部和审计部
5. 预算考评机构：人力资源部和财务部



三、完善的内部管理制度和管理信息统计体系

1. 确保基础数据真实和准确的前提
2. 保障预算顺利推进的前提

四、配套的绩效考核体系

1. 落实全面预算管理目标的保证
2. 形成完整企业绩效控制系统的需要
3. 实现企业预算目标的保障

互动讨论：公司全面预算管理的基础环境具备吗？

第三讲：全面预算编制的启动和实施

一、四步法与全面预算的编制

1. 年度战略制定与研讨
2. 年度目标与计划的确定
3. 年度预算的编制
4. 公司年度预算的批准

二、战略分析

1. 战略分析内容

- 1) 外部环境分析
- 2) 内部环境分析

2. 战略分析工具

- 1) 宏观环境 PEST 分析
- 2) 波特 5 力模型

案例分析：摩拜单车、永安行和 OFO 单车比较分析

- 3) 企业资源分析
- 4) 企业核心竞争力分析

3. 年度经营目标确定

- 1) 制定原则
- 2) 平衡积分卡应用
- 3) 标杆管理法应用
- 4) 联合基数法确定目标利润
- 5) 年度经营目标分解

三、预算编制启动与方法

1. 预算编制的启动

- 1) 预算启动会
- 2) 部门内部沟通会议
- 3) 跨部门沟通会议

2. 确定预算编制的原则

- 1) 目标支持性
- 2) 思维性
- 3) 业务驱动性
- 4) 时间性
- 5) 责任性

3. 确定关键性绩效指标

- 1) 财务指标
- 2) 客户关系
- 3) 企业内部流程指标
- 4) 学习成长

4. 确定预算编制内容体系

- 1) 战略目标分解

- 2) 业务预算
- 3) 资本预算
- 4) 预计现金流量表
- 5) 预算损益表
- 6) 预算资产负债表

5. 确定预算编制的方法

- 1) 固定预算
- 2) 零基预算
- 3) 弹性预算
- 4) 滚动预算
- 5) 增量预算

四、预算编制的实施

1. 基于企业生命周期编制模式

- 1) 资本预算
- 2) 销售预算
- 3) 成本预算
- 4) 现金预算

2. 以销售为起点预算编制流程

- 1) 销售预算
- 2) 生产预算编制
- 3) 直接材料预算编制
- 4) 采购预算编制
- 5) 费用预算编制
- 6) 资本预算编制
- 7) 利用财务数据预测融资需求预算
- 8) 现金流预算编制
- 9) 损益预算编制

案例分析：龙蟒佰利股份有限公司预算编制

第四讲：全面预算的执行、控制和调整

一、预算执行存在问题

1. 预算与一纸空文

- 1) 不传达
- 2) 不跟踪

2. 业务审批程序不规范

- 1) 多头审批
- 2) 特批滥批

3. 信息系统薄弱

- 1) 管理会计不健全
- 2) 信息质量差

4. 执行结果

- 1) 责任不清
- 2) 奖罚不明

二、预算控制

1. 预算控制分类

- 1) 事中控制

2) 事后控制

2. 预算控制方式

1) 系统在线控制

2) 人工控制

3) 分析通报

3. 预算控制方法

1) 制度控制

2) 业务控制

3) 资金控制

4) 合同控制

5) 成本控制

4. 预算制度设计原则

1) 合规性

2) 适用性

3) 可行性

4) 健全性

5. 预算业务不相容职务分离控制要点

1) 预算编制与预算审批职务分离

2) 预算审批与预算执行职务分离

3) 预算执行与预算考核职务分离

6. 预算制度内容框架

1) 总则

2) 控制内容

3) 奖惩

4) 附则

案例讨论：中国华能全面预算管理制度框架

三、预算的监督与检查

1. 全面预算管理监督主体

1) 监事会——最高级别监控主体

2) 财务总监——预算监控负责人

3) 财务、内审和人力——监控和信息反馈中心

4) 各责任主体——执行者的自我监控

5) 员工——自我激励

2. 检查的方法和手段

3. 预算调整的条件

1) 市场环境发生重大变化

2) 公司战略发生重大变化

3) 内部人事重大变更

4) 发生不可抗力

4. 预算调整程序

1) 相关部门提交《预算调整申请表》

2) 经审核提交预算管理委员会

3) 对于超 10%调整，提交董事会

4) 对申请作出审批

5) 由预算部门下达预算调整通知书

第五讲：全面预算的分析与考核

一、预算分析流程

1. 确定分析对象、方法和标准

- 1) 收集资料
- 2) 差异计算
- 3) 预算分析表
- 4) 定性和定量分析

2. 对形成差异进行分析

3. 差异原因的报告和确认

- 1) 改进措施和建议
- 2) 预算预警
- 3) 预算考核

二、预算分析报告内容

1. 上期改进建议执行情追踪
2. 关键指标的完成情况
3. 影响指标完成情况内外部因素分析
4. 分析差异的改进建议、预警及对策
5. 趋势及规律预测

三、企业内部业绩评价

1. 投资中心

- 1) 计算公式
- 2) 指标特点

2. 成本中心

- 1) 定义
- 2) 特点
- 3) 分类
- 4) 考核指标

3. 利润中心

四、预算工作的考核

1. 考核内容

- 1) 预算编制的准确性
- 2) 预算编制的及时性、规范性
- 3) 预算执行程序的规范性
- 4) 预算分析的及时性、全明星和透彻性
- 5) 预算工作组织的周密性

2. 考核办法

- 1) 考核对象
- 2) 考核周期
- 3) 考核等级

3. 激励方式

- 1) 股权激励
- 2) 金钱激励
- 3) 福利激励
- 4) 即时激励

综合案例分析：宝钢预算管理实践

课程提炼与总结

构建本次课程学习地图——结语