

年度经营计划与预算管理

课程背景：

有效的年度计划，需要引领每个部门全年需要开展的重点工作，对外需要准确分析营销中的种种问题并拿出对应的策略，对内需要关注组织管理中的“短板”并确定提升改进的方向。

年度经营计划是企业在本年度内的运营指南，年度经营计划是企业及各部门对企业进行日常监管和分析的依据，**年度经营计划是对企业进行年度业绩考评的依据。**

有效的预算可以帮助企业把未来带进现实！有效的预算可以防止无效的浪费！

预算是公司高层和一线管理人员之间沟通和协商达成的“协定”。预算表明了公司的主要目标，经营活动和开支。

如何解决年度经营计划与预算管理二张皮脱节的问题，重点在年度经营计划的从目标分解、资源预算推进、组织平台搭建、流程优化和薪酬绩效激励等体系制度方面从发展理念、管理理念、管理机制等基础支撑体系。

课程收益：

从实际操作角度，较为全面地介绍了企业各个部门应如何按照“目标→计划→预算”的步骤来建构预算制度，并进行预算规划编订与控制管理，

使企业管理者能够了解年度经营计划与预算管理的概念与掌握相应地实际操作。

- ◆ 熟悉年度经营计划管理的理论思想、分析方法；
- ◆ 掌握以达成年度目标为导向的策略分析系统；
- ◆ 建立企业目标达成的全面过程检查体系；
- ◆ 掌握年度目标制定与执行的工具、流程与方法；
- ◆ 掌握预算编制的方法；
- ◆ 理解并灵活运用预算的分析和调整策略；

课程大纲：

一、正确认识年度经营目标

- 1、企业年度经营目标制定与分解的思路
- 2、年度经营计划制定的原则
- 3、模拟演练与案例分析

二、公司年度目标制定与执行

- 1、公司年度目标制定工具学习与案例解析
- 2、确定公司工作目标
- 3、优化工作思路
- 4、年度计划重点工作和项目进度计划
- 5、选择绩效指标体系
- 6、完成各项预算

7、提交工作计划报告和材料

8、模拟演练与案例分析

三、企业年度目标达成的过程管理体系

1、绩效不是“考”出来的，而是“管”出来的

2、过程管理体系的三大关键与五级体系

3、进度监控的表单工具管理和会议工具

4、模拟演练与案例分析

四、各部门如何展开年度工作计划的编撰

1、销售部门年度计划编撰要点解析

2、生产部门年度计划编撰要点解析

3、人事部门年度计划编撰要点解析

4、模拟演练与案例分析

五、经营战略管理篇

1. 全面预算管理的构建

(1) 整体框架

(2) 五大分析模块

➤ 市场及竞争环境

- 公司内部竞争分析
 - 战略分析
 - 财务预测分析
 - 组织和管理体系分析
2. PDCA 闭环管理体系
 3. 实施流程和行动计划
 4. 财务信息系统架构
 5. 共享中心模式
 6. 案例
 - (1) 上市公司预算编制、管控及分析重点
 - (2) 企业预算执行情况反馈及差异分析
 - (3) 永辉超市防止期末突击花钱的机制变革
 - (4) 新零售企业全面预算管理复盘

六、经营流程管理篇

1. 流程管理是保证企业可持续高速发展、预算落地的根基
2. 布局决定结局——S2R 模型
3. 流程体系在战略和预算落实中的定位
4. 客户和价值（效率）导向流程分析方法
5. 基于平衡计分卡设立公司级目标体系

6. 流程优化的常用方法：ESIA
7. 业务流程优化（BPR）的步骤
8. 运营流程参考框架——产品研发业务流程
9. 企业流程管理中常见的问题

七、 供应链管理篇

1. 供应链体系的成本节降
2. 供应商选择、评估及发展
3. 提升供应链竞争力的关键项目
4. 产品组合的选择

八、 绩效管理篇

1. 支持企业战略实现的必要保障
2. 绩效回顾辅导
3. 绩效目标设定
4. 绩效指标方法
5. 绩效结果应用

九、 预算管理篇

1. 战略目标达成的重要支撑
2. 从组织、流程、模型、信息系统等层面建立预算管理体系

3. 预算编制一般采用“两下两上”的流程
4. 企业在预算管理方面常见的主要问题

零零、运营及信息化战略管

1. 营销管理信息化
2. 多层级的信息化支持业务的发展和管理的优化
3. 企业信息化建设的一般过程
4. 信息系统实施阶段
5. 统一规划、分布实施专业领域的信息化应用
6. 产供销的信息化：ERP 系统规范业务控制、实现业务财务一体化

壹壹、项目管理篇

1. 管理体系的建设：会议、签批权限管理
2. 一页纸项目管理：将项目管理的要素汇集到简洁的计划和跟进表
3. 案例

➤联想集团中期战略——中期竞争策略