

基于企业战略预算与内控实务

课程对象：

本课程为参与企业全面预算管理的高级管理人员和部门应用预算人员、财务人员设计的，帮助学员从理念层面、技术层面和实践层面来重新审视企业全面预算管理工作。

课程导言：

现代企业的发展已打破传统职能管理的界限，企业作为一个有机整体，在企业发展战略目标的指导下从事企业内部的综合协调管理，强调计划、组织、领导、人事、控制等职能的一体化。从国际上成功企业的经验我们可以看到，这种协调方式发展的最后一个阶段为标准化阶段，而战略预算管理所包含的思想正在于此。实践证明，全面预算管理是实现标准化协调方式的一个很好的手段，也是目前较为有效的重要管理工具。推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一，这对我国企业建立现代企业制度、提高管理水平，增强竞争力具有十分重要的意义。全面预算管理作为一种有效的管理工具，越来越受到企业的高度重视。目前，新一年的预算管理工作已经开始执行，如何解决预算管理工作的诸多难题，提高全面预算管理有效性迫在眉睫。当前，企业在推进全面预算管理的进程中，主要存在以下问题：预算管理与企业的战略目标存在脱节现象；预算管理的全面性不够；预算管理的基础工作薄弱；预算管理如何适应环境的变化；预算管理如何与企业绩效考核体系相衔接等等。这些问题解决不了，企业的全面预算管理的作用和功能就难以发挥出来。因此，解决企业全面预算管理的这些难题已成为企业领导和预算管理工作者关注的焦点。

随着公司面临的外部环境不断变化，全球性“风险社会的到来”以及业务发展的飞速，以风险管理为核心的内控体系建设尤为重要。在“风控 2.0 时代”，企业需要从提升管理、创造价值出发，将内部控制嵌入运营流程之中，实现风险管理常态化、前端化，进一步优化流程效率，最终达到推动战略落地、提升业务绩效的目标。

课程收益：

- ◇了解全面预算管理有效性的判断方法；
- ◇理解并学会构建适合公司全面预算管理体系；
- ◇学会提升企业全面预算管理有效性主要路径方法；
- ◇通过提升全面预算管理有效性真正提高公司效益
- ◇了解预算在内控与风险中的管理应用

课程大纲：

一、核算与监督双管齐下，实现财务管控职能的功效！

1. 预测立不预测废！

从战略出发，用预算的工具将战略目标转化为预算执行目标。

全面预算管理中业务部门与财务部门的责任定位。

预算沟通在预算编制、执行、监控与评价全过程中的作用。

2. 用证据说话！

业绩目标来源于可计算、可衡量的现实目标 ~ 配合业务部门制定符合战略目标的业绩考评指标！

将会计核算数据与业绩指标评定数据进行整合，实现核算与考评的数据一致性！

二、实行全面预算管理过程中存在的主要误区

1. 缺乏战略指导
2. 脱离市场环境
3. 基于过去，凭空想像
4. 缺乏价值链分析
5. 轻视资本预算

三、全面预算管理的组织

特大型企业、大型企业：

中小型企业：

四、全面预算的编制方式

1. 自上而下式
2. 自下而上式
3. 上下结合式

五、全面预算的表现形式

1. 短期预算与长期预算
2. 固定预算与弹性预算
3. 分期预算与滚动预算
4. 史基预算与零基预算

六、全面预算管理的流程

1. 科学预测、确定经营目标及其参数
2. 预算编制
3. 预算执行的监控
4. 预算修订
5. 预算考核与完善

七、全面预算的作用

八、全面预算的制定与编制顺序

1. 预算制定流程
2. 预算的编制依据
3. 企业的战略发展规划
4. 企业的历史经营数据
5. 未来市场的科学预测
6. 企业自身的运营能力及其限制

九、编制预算的内容及其逻辑顺序

1. 销售预算、销售费用预算
2. 生产预算+固定资产预算+人力资源预算
3. 直接材料预算+直接人工预算+制造费用预算=生产成本预算
4. 管理费用预算+材料采购预算
5. 现金预算、融资预算
6. 利润预算+资本预算

7. 预算的综合平衡

十、预算的具体编制实例

1. 销售预算的编制实例
2. 生产预算的编制实例
3. 直接材料预算的编制实例
4. 直接人工预算的编制实例
5. 制造费用预算的编制实例
6. 成品成本预算的编制实例
7. 销售及管理费用预算的编制实例
8. 现金预算的编制实例

十一、财务预算在风险管理与内部控制中的作用

1. 财务风险管理

外部运营风险的识别

内部财务风险的识别

2. 内部控制与 COSO

萨班斯法案形成的客观背景

COSO 内部控制框架的核心内容

3. 内部控制管理实用手段

管理制度的制定与切实执行

管理流程优化与有效运行

分析与内控报表系统建设