

《全面预算管理和成本控制》

课程大纲

一、 课程目标。

1. 让懂经营的管理人员也懂财务（站在财务管理的角度管经营）；
2. 让懂财务的会计人员也懂经营（站在经营管理的角度管财务）。

二、 主讲老师：王占军

1. 中国管理培训联盟 MMDP 签约讲师，精益化企业管理实战顾问。
2. 国营、民营、台资、中外合资企业 20 余年丰富的管理经验。期间担任过：车间主任，产品线经理，综合管理部（财务、人力资源、行政）经理，市场部总监，副总经理；中外合资企业董事会董事；上市企业监事会主席兼公司副总经理。完成了从一线管理者到高层管理的完整蜕变过程。在企业精益化管理、财务管理和销售管理等领域有深入研究和实践。
3. 曾任香港维新精益管理技术咨询（北京）有限公司高级顾问。期间参加了多行业的精益化生产管理的导入和咨询工作：半导体材料生产行业、超硬材料工具生产行业、建筑材料生产行业、房地产开发行业。

三、 **服务过的企业**：北京奔驰、北京诺基亚、国际航空运输协会、首都机场、北京博维航空设备管理有限公司、中国航空信息集团公司、中航油集团、中国出口信用保险公司、民生保险集团、包头农商行、首创集团经中实业、国家电网冀北电力、国家电网山西电力、特变电工集团、特变电工山东鲁能线缆公司、中国贵金属资源控股集团、北京卓立汉光仪器有限公司、北京笔克集团、兴达建工集团、河南商丘中联建材、沈阳汉科半导体材料公司、内蒙华裕房地产公司、山东盟诚电气集团、山东高速、中国海洋大学 EMBA、北京大学 EMBA、东升博展商学院、……

四、 **课程大纲**（总课时为 12 小时，可根据客户需求调整可是长度）。

教具：投影仪、白板和白板笔、A1 的白纸（数量按分组情况准备）。

第一部分：全面预算管理是企业提升经营绩效的基础

1. “凡事预则立不预则废”；
2. 告别“粗放型”管理，开启“精细化”管理；
3. 凡是“既成事实”的管理都是无效管理；
4. 全面预算管理的内涵和意义；
5. 预算应为企业达成经营目标服务；
6. 不允许出现“以开销额度为前提”的预算管理；
7. 预算的基本逻辑：起点、核心、控制、关键、本质和终点；
8. 预算的分类。

第二部分：让预算插上“理性的翅膀”

1. 预算管理必须有“倒逼机制”；
2. 预算管理机构的设置；
3. 预算管理中的误区：
 - 1) 计划管理与预算管理的区别；
 - 2) 没有“行动方案”的预算就是“数字游戏”；
 - 3) 预算是必须，预测是可能。
4. 如何制定一个“三级递进”的预算目标。

第三部分：全面预算管理的流程和构成

1. “全面预算管理”是企业“财务管理体系”的重中之重：
 - 1) 企业财务管理的循环体系；
 - 2) “PDCA”在企业财务管理中的应用。

2. 全面预算管理的基本框架
 - 1) 业务预算是起点；
 - 2) 财务预算是关键；
 - 3) 成本预算是控制；
 - 4) 利润预算是核心；
 - 5) 现金预算是本质；
 - 6) 目标考核是终点。

3. 全面预算管理的流程：
 - 1) “规划”不是“鬼话”——如何做好企业的经营规划；
 - 2) “天时地利人和”——SWOT 分析法在经营规划中的应用：
 - S：内部优势的梳理；
 - W：内部劣势的分析；
 - O：外部机遇的把握；
 - T：外部风险（挑战）的规避。

3) 制作我们的预算管理流程图。

第四部分：市场销售是全面预算的龙头

1. 什么是“大数据”？——请出示我们的大数据；
2. 本年度市场销售的数据分析：
 - 1) 从区域地区的角度进行分析；
 - 2) 从客户类型的角度进行分析；
 - 3) 从市场应用的角度进行分析；
 - 4) 从月度数据的角度进行分析；
 - 5) 从产品型号的角度进行分析；
 - 6) 从市场竞争的角度进行分析；
 - 7) 从应收账款的角度进行分析；
 - 8) 从 …… 的角度进行分析；
3. 明年的经营目标。
 - 1) 经营目标来自于对过往数据的分析；
 - 2) 从不同渠道和角度进行目标数据的交差互鉴和相互验证；
 - 3) 市场销售费用的预算；
 - 4) 销售额与回现率的预算。

第五部分：预算编制的方法和技巧

1. 利润中心预算的编制——增量预算法；
2. 成本中心预算的编制——杠杆预算法；
3. 费用中心预算的编制——零基预算法；
4. 如何进行财务预算的编制；
5. 如何进行预算的节点检讨；
6. 预算的优化与调整。

第五部分：成本的有效控制是实现利润的核心

1. “成本”和“费用”的区别是什么；
2. 主营业务成本的概念；
3. 期间费用的概念；
4. 现场练习：如何分清“固定成本”和“变动成本”；
5. 分清“固定成本”和“变动成本”的意义；
6. “不同类型成本高”有不同的应对措施；
7. 如何找到我们的“损益平衡点”；
8. 现场练习：我们的成本有哪些？找出我们的成本控制点；
9. 现场练习：以人力资源部门为例“如何降低成本”；

10. 如何抓住被忽视的“隐性成本”。

结束语：

关注预算管理、增强经营管控

提升管理水平、增强企业绩效