

从预算体系的建立到全面预算管理

【课程背景】

以公司整体经营目标为基础的全面预算，已经成为企业不可缺的管理手段，上接战略下接绩效的预算管理在公司的经营管理中起着目标激励、过程控制及有效奖惩的重要作用。如何从没有或只有财务预算的情况下建立预算体系、如何通过全面预算管理掌控公司经营全局，如何成功实施全面预算管理，如何跟踪全面预算管理的执行情况等，本课程，给您最想要的答案。

【课程对象】

公司负责人，财务负责人、财务经理、财务主管及其他财务人员，预算的相关人员。

【课程受益】

全过程贯穿案例，为学员展示一个系统的、科学的预算管理体系，让学员掌握预算体系的建立，帮助学员理解掌握如何编制合理的预算，如何使预算得到有效的实施，充分运用预算这一管理工具管理公司的整体运作，从生产、经营、分配等管到企业的钱财物。

- 1、掌握从无到有的全面预算搭建体系。
- 2、掌握年度经营目标确定的方法或目标分解方法。
- 3、掌握预算编制方式方法。
- 4、掌握理解后，构建适合自身公司特点的预算管理体系。

5、掌握跟踪预算执行的有效时间和方法。

6、学会通过预算管理对公司经营活动进行有效的监控与考评。

【课程大纲】

一、预算管理基础知识及理论回顾复习

(一) 预算及预算管理的概念，预算的作用。

1、什么叫预算？

2、什么叫预算管理

3、从企业内部资源配置的角度理解预算 4、从公司治理结构的角度理解预算

5、从企业战略实施的角度理解预算 6、从计划和预算关系的角度理解预算

7、从预算管理的过程理解预算

(二) 实施全面预算管理的重要意义

1、规划经营远景蓝图

2、各职能部门沟通协调的工具

3、成本控制管理的工具

4、绩效考核标准、依据

(三) 企业实行预算管理过程中存在的主要误区

1、脱离企业规划

2、以为预算管理就是资金预算

3、基于过去，统一+5%法

4、缺乏整体分析

(四) 预算管理的基础环境

1、一把手与全员参与

2、健全的预算组织体系

3、完善的内部管理制度

4、必要的信息化建设

5、建立配套的绩效考核体系

6、制定有效的中长期战略

二、预算管理的流程及组织体系

(一) 预算管理的流程

- 1、确定经营目标
- 2、组织预算编制
- 3、预算过程监控
- 4、执行中的预算修订
- 5、预算执行后的考评

(二) 全面预算管理的组织

- 1、预算决策机构
- 2、预算管理机构
- 3、预算常设机构
- 4、预算业务部门
- 5、预算执行部门

三、确立全面预算管理的理念

- (一) 以企业战略为出发
- (二) 面向市场预测
- (三) 基于经营活动的分解，面向未来
- (四) 以产供销、权责利平衡为分析基础
- (五) 适当的假设条件
- (六) 必须的考核兑现

四、年度业务计划与经营目标

(一) 年度经营目标的关键点

- 1、年度经营目标的概念
- 2、年度经营目标制定的要求
- 3、年度经营目标体系的一般构成
- 4、年度经营目标制定的原则

(二) 年度经营目标的制定方法

- 1、市场预测法制定年度经营目标
- 2、财务状况制定年度经营目标

(三) 年度经营目标的分解

- 1、年度经营目标分解方法
- 2、年度经营目标制定的流程

五、全面预算管理的内容以及主要预算的编制

(一) 全面预算管理的内容

- 1、业务预算（销售、采购、生产）
 - 2、资本预算（投、融资活动）
 - 3、资金预算（基于业务经营活动）
 - 4、财务预算（三表）
- 1) 销售预算
 - 2) 销售成本预算
 - 3) 采购预算
 - 4) 生产预算
 - 5) 直接材料预算
 - 6) 直接人工预算
 - 7) 制造费用预算
 - 8) 销售费用预算
 - 9) 管理费用预算
 - 10) 财务费用预算
 - 11) 税费税金预算
 - 12) 资本性支出预算
 - 13) 现金预算
 - 14) 预测财务报表

(二) 预算的编制依据

- 1、企业的战略发展规划
- 2、企业的历史经营数据
- 3、未来市场的客观预算
- 4、企业自身的运营能力

(三) 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

(四) 编制预算的主要方法

- 1、固定预算
- 2、弹性预算
- 3、滚动预算
- 4、零基预算
- 5、概率预算

(五) 预算的编制流程

(六) 主要预算的编制思路与操作要点

- | | |
|--------|--------|
| 1、销售预算 | 2、生产预算 |
| 3、采购预算 | 4、费用预算 |
| 5、现金预算 | 6、资本预算 |

(七) 预算的调整

六、预算执行与预算考核

(一) 预算执行情况的反馈

- | | |
|---------------|-------------|
| 1、预算执行的报告制度 | 2、预算执行报告的周期 |
| 3、预算执行报告的报告内容 | |

(二) 差异分析

- | | |
|------------|-----------|
| 1、单一产品差异分析 | 2、产品类差异分析 |
| 3、总差异构成及分析 | |

(三) 预算考核

- | | |
|-------------|----------|
| 1、预算考核的基本原则 | 2、预算考核指标 |
| 3、考核指标的确定 | |