

全面预算与风险管理

主讲人 胡冬梅

【课程背景】

全面预算管理的过程就是企业战略和年度目标分解、计划、执行、控制、实现和奖惩的过程。如何才能以金字塔思维领导预算，获得以预算串联全部管理活动的高级能力？预算的本质决定了会计做不了预算，预算是经营管理者的游戏，而要让经理们做预算，财务经理人必须首先深谙此道。为从容应对各种挑战，让预算成为职业成长阶梯，让预算成为经营预演的格式化呈现过程。

【课程收益】

以预算为突破口，深入运营和公司战略，收获整体思维及预算串联管理能力，从此摆脱可有可无的尴尬地位及预算失败的陷阱

【课程时长】

6-12 小时

【课程大纲】

一、为什么做预算

（一）全面预算作用

- 1、完善企业目标
- 2、完善企业管理机制
- 3、明确各主体工作目标
- 4、协调各主体工作
- 5、控制各主体经济活动
- 6、考评各主体业绩

（二）全面预算观念

- 1、整体观念
- 2、全面观念
- 3、计划观念
- 4、责任观念
- 5、弹性观念

（三）全面预算前提

- 1、管理层保障
- 2、组织保障
- 3、制度保障
- 4、流程保障
- 5、数据保障

（四）全面预算实施的机构和职责

- 1、预算决策机构
- 2、预算组织机构
- 3、预算执行机构
- 4、预算监控机构
- 5、预算考评机构

（五）预算的层级分析

- 1、战略规划--中长期预算
- 2、年度计划--年度全面预算

- 3、短期目标--季度、月度计划预算
- 4、年度计划于企业战略、预算的关系

(六) 预算编制原则

- 1、应用性原则
- 2、市场性原则
- 3、体质性原则
- 4、量入为出原则
- 5、权责明晰原则

(七) 预算方法

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

二、预算什么、如何做预算

(一) 预算主要内容

1、业务预算

1)、销售预算：

销售部门卖什么卖多少如何卖；

销售部门需要什么样的资源人财物进行匹配；

市场部门推广什么，如何推广

2)、生产预算

生产部门如何组织生产

生产什么

生产多少

3)、采购预算

采购部门买什么

买多少

如何买

4)、人力预算

人员预算编制的原则是什么；

加薪的标准和幅度是怎样的；

奖励机制是怎样的；

人力资源部门在何时何地配置各部门所需的人才；

如何评价考核员工的业绩；

如何对员工实施有效的奖罚。

(二) 财务预算

1、资金预算

财务部门在何时何地配置各部门需要的资金。在预算编制过程中如何给各部门提供预算编制的原则和方法，预算交付物的标准和时间点是什么

2、利润预算

3、现金流预算

4、资产负债表预算

(三) 资本预算

- 1、固定资产投资预算
- 2、长期投资预算
- 三、如何保证预算落地
 - (一) 预算编制方式
 - 1、自身而下
 - 2、自下而上
 - 3、上下结合
 - (二) 预算执行分析
 - 1、预算编制的要求
 - 1)、复杂的事情简单化
 - 2)、简单的事情标准化
 - 3)、标准的事情表格化
 - 4)、表格的事情流程化
 - 2、预算编制的流程
 - 1) 下达目标
 - 2) 编制上报
 - 3) 汇总审核
 - 4) 审议批准
 - 5) 下达执行
 - 3、预算监控的内容
 - 1) 业务流预算监控
 - 2) 资金流预算监控
 - 4、预算监控的层级
 - 1) 一级监控：各直属执行单元负责人
 - 2) 二级监控：财务部门审核
 - 3) 三级监控：高层审批监控
 - 4) 四级监控：内部审计机构监控
 - (三) 预算考核评价
 - 1、预算差异分析与反馈控制
 - 1) 比率分析
 - 2) 比较分析
 - 3) 因素分析
 - 4) 发展趋势分析
 - 5) 改善策略分析
 - 2、预算调整控制
 - 1)、预算偏差纠正
 - 2)、预算刚性与调整条件
 - 3)、预算调整原则
 - 4)、预算调整的权限
 - 5)、预算调整的周期
 - 3、预算考核评价
 - 1)、预算考核评价的作用
 - 2)、考核评价的内容
 - 3)、考核评价的关键点

4)、预算考核的单位及职责

四、企业发展各阶段的预算管理

(一) 企业发展阶段

- 1、企业初创期：资本支出控制预算
- 2、企业成长期：销售收入控制预算
- 3、企业成熟期：成本控制预算
- 4、企业衰退期：现金流控制预算

(二) 预算发展及完善阶段

- 1、简单预算阶段
- 2、规范预算阶段
- 3、深化完善阶段

五、预算与内部控制

(一) 所负责的部门应承担什么样的责任发挥什么样的作用

- 1、内部控制综述
- 2、内部控制与预算关系
- 3、以经营与预警为核心的闭环管理

(二) 在预算实践中你所负责的部门跟其他部门应该如何配合

- 1、业财融合
- 2、加强沟通
- 3、风险识别
- 4、风险应对