

预算管理那些事

-----全面预算管理与内部管控

主讲人：胡冬梅

【课程背景】

又到预算挠头时，你的烦恼增几分？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。作为财务经理，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？无非经历数次预算的洗礼、核心关卡、深谙预算之门道，才能作为过来人领导一个成功的预算管理过程。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】 1-2 天

【课程大纲】

一、凡是预则立、不预则废

- 1、思想高度认识必要性--全员了解战略意图
- 2、过去固然重要，但领导人更应关心未来
- 3、财务工作失败，是否在预算上栽了跟头
- 4、预算不是财务人员的独角戏和数字游戏，更不是和业务部门的隔空对战
- 5、想和老板管理层谈谈预算是怎么回事，但是根本说不到一块的症结

二、全面预算编制作业指引

1、术语和定义

以现金流量为重点

逐层分解相关指标

对各部门下达目标

全程管理其经营活动

2、预算的原则

- 1) 一致性原则
- 2) 全面性原则

- 3) 预算刚性原则
- 4) 适度性原则
- 5) 权利义务对等原则
- 6) 持续改进原则
- 7) 奖罚分明原则

3、预算的功能

- 1) 综合预测功能
- 2) 战略实施功能
- 3) 资源配置功能
- 4) 目标沟通功能

4、各部门职责分配：总负责人、牵头人、部门负责人

5、预算流程梳理--两上两下

6、预算过程如何渗透战略意图

- (1)通过预算编制控制，预先控制哪些经济活动发生或不发生；
- (2)通过预算执行过程控制，允许或不允许哪些经济活动发生；
- (3)通过预算考核控制，了解哪些经济活动已经或尚未发生；
- (4)通过预算评价控制，知道哪些经济活动应该或不应该发生；
- (5)通过预算奖惩过程控制，激励或约束经济活动的发生。

三、具体业务预算

1、经营业务分部预算

1) 格局和高度突破--上接战略，下接绩效

时间维度：中长期发展规划、年度的经营计划、季度工作计划、月度工作计划等；

组织维度：公司经营计划、部门行动计划、项目（专项）工作计划、员工个人作业计划等；

专项维度：项目经营计划、竞争力培育计划等；专项维度计划分解

2) 预算沟通突破--数据支撑逻辑主线，以理服人

沟通组织：如何管理沟通

沟通对象：哪些是需要得到信息的人

沟通内容：需要怎样的信息

沟通渠道：怎样传播这些信息

沟通频率：何时需要这些信息

3) 工具设计突破--“横向到边、纵向到底”

4) 业务预算管理--“事前、事中、事后”

5) 各项目目标分解：

目标成本执行情况

各项目动态成本报表

各项预结算工作情况

各项目采购

供应商及合同管理情况报告

本期末和下期预算管理各项工作任务

2、费控预算

1)、费控管理现状

2)、实际支出与费控预算的实时比对

3)、临近期末预警提示

3、投、融资业务预算

- 1)、本年投资执行情况
- 2)、本年融资及利息费用支出情况
- 3)、资金计划执行情况分析
- 4)、金融市场政策及利息率预测报告
- 5)、资金需求初步预测

四、如何解决预算管理过程中的常见问题

- 1、不编制预算或预算不健全导致的企业经营缺乏约束或盲目经营；
- 2、预算目标不合理、编制不科学导致的企业资源浪费或发展战略难以实现；
- 3、预算缺乏刚性、执行不力、考核不严导致的预算管理流于形式；
- 4、预算调整、下达未经适当审批或越权审批，因重大差错、舞弊行为而导致的损失；
- 5、考核结果、奖惩不公平、不合理，造成预算失去其应有的权威性和严肃性，导致预算控制流于形式。

五、预算实施中的跟踪管理及落地

- 1、以企业经营发展战略分解的年度目标为依据编制全面预算方案；
- 2、预算管理机构设置科学、合理、健全；必须有强有力的领导人管理预算工作；职责分工明确，不相容岗位分离；
- 3、建立有效的预算启动、编制、执行、分析、调整、考核、评估控制流程，各环节清晰严密，防止工作扯皮；
- 4、预算调整的底线及滚动修正方法；
- 5、奖惩兑现制度；
- 6、新一轮预算的基础数据收集。