

# 智能化财务管理下的全面 预算编制与控制调整 课程大纲

---

## 2020 年年度经营计划编制与全面预算控调

### 【课程背景】

2020 年 1 月下旬武汉突发新冠肺炎疫情,就在肺炎疫情还未结束之时,企业如何做好今年全面预算管理的指标调整,以及如何做好绩效的重新界定?全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理模式,凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能,整合和优化配置企业资源,提升企业运行效率,成为促进实现企业发展战略的重要抓手。

有别于以往的年度预算不同,2020 年的预算将更别注重什么?智能化工具在全面普及与应用,全面预算管理如何运用好这些工具?全面预算不等同于财务预算,如何做好业财融合,各部门在全面预算管理中发挥什么样的作用?全面预算执行过程中的重点疑难问题如何有效解决?如何定岗定责,合同授权流程,怎么有机管控效果才能最佳?

本课程通过创新与融合，对全面预算管理理念和方法的介绍，以及大量的操作模板演示与案例分析，为学员展现一个系统、科学的全面预算管理体系，帮助学员了解全面预算管理的实施流程，预算的合理编制及其实施，发掘在预算管理中可能会出现的陷阱和纰漏，并学习成功的解决方案，让学员们能够真正拿好全面预算管理与控制这根“指挥棒”，指引企业在可持续发展道路上稳步前进。

### 【课程收益】

把握全面预算管理的变革理念和特点

掌握预算目标的制定，编制流程、编制内容与实施步骤

学会运用全面预算管理智能化工具，加强企业内部控制

学习优秀企业全面预算管理与控制的案例和先进经验

明确预算的反馈、分析与评估对业绩考核及改进管理的作用

### 【课程亮点】

**预算编制与智能化管理、税务征收社保、个税改革相结合**

**财务与各部门全程参与预算编制与控制的最新方法应用**

课程对象：

企业总经理、分管财务副总、财务总监、财务经理

企业经营管理层、中层管理人员

企业部门经理(研发、生产、销售等部门)

企业项目经理、分公司负责人

企业负责预算编制、控制的相关人员

企业财务人员

## 【精彩内容摘要】

第壹天 上午 9 : 00——12 : 00

### 壹、 谁来组织做预算

- (一) 什么样的企业需要全面预算管理？哪些企业不适合做预算？
- (二) 全面预算管理由谁来领导？
- (三) 全面预算管理由谁来组织实施
- (四) 基于什么样的企业战略来实施预算？
  - 1、 企业竞争环境分析：疫情后供给侧调整全面分析  
案例分析：如何打造互联网+智能化+直播带货核心竞争力分析
  - 2、 企业收入结构分析：微利下的利润控制分析  
案例分析：传统行业如何转型？
  - 3、 企业税负分析：税务统一征收社保与个税全面汇算清缴的全面应对
  - 4、 公司战略与全面预算管理的关系解析

### 贰、 如何布置预算编制工作

- (一) 不同行业和企业需要编制什么样的预算？
- (二) 三级递进全面预算管理目标如何确定？定量与定性指标如何分配？
- (三) 全面预算的推行的难点与困难是什么？
- (四) 财务在全面预算管理中的地位与作用是什么？
- (五) 预算有哪些成熟的方法与工具可以使用？
  - 1、 预算编制基础数据如何采集？财务标准与作业标准是什么？  
预算部门需要掌握的计算工具与模板：  
Excel 表预算编制综合运用  
管理会计三表合一基于业务的预算表格设计与实用化处理。  
第三方预算编制与预算控制智能化工具运用技巧。  
第三方税负测算、发票真伪查询 APP 使用方法。
  - 2、 预算编制前的预算控制，定量指标如何强制执行？

- 3、 预算外支出不超过 5%的管控方法：授权管理与预算管控，追加预算的控制方法及绩效管理
- 4、 基于业务语言的预算表格设计
- 5、 常见 EXCEL 预算表格编制方法（100 多个预算表格模型精简推荐）

弹性预算、固定预算、滚动预算与增量、基期、零基预算的区别

(六) 需要编制哪些预算：用什么样的方法编制预算准确率更高？

案例分析：1、为什么这家卫浴企业预算总是不准确？

案例分析：2、为什么编制预算需要与税务规划联系在一起？如何提前测算好明年的企业两税的平均税负率？

## 第一天：下午 13：30——16：30

(七) 不同行业销售预算、生产加工预算、采购预算、人工预算的编制

1、 销售预算编制：

销售计划年度计划与指标分解

应收账款计划的编制与管控措施

现金流经营计划

固定费用与变动费用的编制标准、计算模板

2、 成本与利润预算的编制：销售、生产与采购、人工成本编制依据，单个事业部、产品的盈亏平衡点、保证利润点与敏感点测算

3、 资本预算的编制要考虑的综合因素

案例分析：3、期间费用预算编制注意的重大税收风险提示：费用占比对税务稽查的影响。

4、 房地产建筑施工行业预算编制实操。（第二天上午）

5、 销售型企业预算编制与偏差控制（第二天下午）

(八) 各级责任中心划分与分预算的编制

案例分析：4、某个集团型企业不同预算编制比较

(九) 资本预算、财务预算的编制

## 第二天：上午 09：00——12：00

(十) 如何做好预算的有效分析

1、 预算分析的模板工具：投入产出模型、成本效益分析模型、标杆比照

## 模型

### 2、预算分析的实效工具：

案例分析：财务如何制作“三表合一”的预算分析报告

预算执行的过程控制工具：

成本控制的8大实用方法

(十一) 财务专题：如何辅导业务部门编制预算

(十二) 预算控制：常见的预算失控问题讨论

预算55。45。10法则如何运用？

如何防止年底突击花钱？如何防止业务虚报？

如何做好预算偏差分析：预算执行完成率、偏差率、准确率有效分析

(十三) 预算控制实务：合同控制、流程控制、授权控制

(十四) 合同管理控制：

为什么需要财务全程参与合同控制？

合同8大要素控制关键：税收风险、法律风险、支付风险、或有债务风险

(十五) 流程与授权控制预算：

1、企业预算流程设计：效率与效益的平衡

2、授权控制的关键在哪里？

3、预算控制中的关键控制：

如何防范预算的“四同”现象：同舟共济同床异梦。。。。。

(十六) 如何做好预算偏差、预警与整改

案例互动：为什么我的预算总是出这么大的偏差？如何调整？

(十七) 流程控制管理：如何实现流程的效益与效率的平衡？

**第二天下午：13：30——16：30**

## 参、如何考核全面预算

(一) 如何确定预算考核内容

(二) 多长时间考核一次预算

(三) 考核前需要做哪些准备

(四) 如何建立预算考核评价体系

(五) 如何运用预算考核结果

#### 四、 如何解决预算中的难点？

- (壹) 为什么预算执行力比较差？
- (貳) 预算不确定性如何着手解决？
- (参) 财务为什么不愿意“背黑锅？”
- (四) 为什么绩效考核效果与初衷差别太大？
- (伍) 如何防止预算中的老实人吃亏？
- (六) 如何控制预算超支及偏差率太高？