

全面预算管理课程大纲

展望老师

在工作中，您是否遇到过以下问题：

- 预算流于形式，到底怎么的预算才能落地？
- 预算中讨价还价还价现象严重。怎么解决？
- 没有预算就不能花钱吗？有预算就一定可以花钱吗？

培训收益

- 掌握预算制定的流程和方法
- 了解将预算与考核，控制相结合的要点
- 提升与其他部门沟通预算工作的能力

培训时长

- 1-2 天

培训对象

- 财务总监、财务经理
- 财务分析人员

- 企业经营管理层、中层管理人员

大纲

壹、 预算准备及编制 (4W1H)

(壹) Why (为什么编制预算)

1. 预算管理为什么要与公司战略相结合
2. 预算管理模式为什么要与公司组织结构相匹配

案例分析：预算管理模式分析

(贰) Who (谁编)

1. 预算组织体系
2. 职责分工

案例分析：财务部的职责及作用

案例分析：纵横结合的预算分级归口管理模式

3. 预算责任主体

案例分析：分清可控不可控，落实责任

4. 预算编制流程

案例分析：两上两下的预算编制流程

(参) What (编什么)

1. 业务预算：销售、生产、成本、费用等与生产活动有关的预算
2. 财务预算：资本（投资）预算、现金预算、预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表

案例分析：主要预算内容分享

(四) When (什么时候编)

1. 年度预算编制时间安排
2. 滚动预算编制时间安排

(伍) How (怎么编)

1. 预算编制的准备工作

案例分析：预算口径的统一与基础数据的整理

案例分析：成本中心与预算准备

2. 预算手册的编制

案例分析：预算管理手册分享

3. 预算编制方法

案例分析：零基预算

案例分析：刚性与弹性预算

案例分析：概率预算

4. 重点项目预算编制模型与方法

- 1) 销售预算
- 2) 生产预算
- 3) 投资预算
- 4) 费用预算
- 5) 财务预算

案例分析：某先进企业部分预算编制模版分享

5. 滚动预算编制

- 1) 滚动预算的编制方式
- 2) 滚动预算的范围与频度
- 3) 滚动预算的组织与实施

式、 预算审批及执行

(壹) 预算审批流程

案例分析：预算审核要点

案例分析：预算预留

(贰) 预算沟通与博弈

案例分析：让分公司自行上报合理的预算

案例分析：如何避免“鞭打快牛”

(叁) 预算预警机制的建立及风险管控

案例分析：无过程管控导致结果不可控

(四) 预算分析及预算调整

案例分析：超预算原因分析

案例分析：会哭的孩子有奶吃，如何对待调增预算的申请；

案例分析：互相调剂是否可以

案例分析：完成利润指标就可以多花成本吗？

(伍) 预算总结

参、 预算考核及其他

(壹) 考核指标的设计技巧

案例分析：天塌下来人人顶

案例分析：预算、考核与资源配置

案例分析：重点预算项目考核指标设计

(貳) 预算管理的其他常见问题解析

(参) 预算管理的局限性与超越预算