

《BLM 全面预算管理》

企业执行力的财务再造

主讲：石磊

【课程背景】

改革开放 30 年以来中国经济飞速发展，得益于国家开放的政策及民营经济活力被充分激发，中国跻身世界第二大经济体创造了举世瞩目的奇迹。但随着中国人口红利的结束，持续高速增长带来的问题逐渐显现，国内外经济形势严峻，企业面临汇率、利率、政策调整等多方面市场变化，由于贸易战、去杠杆、金融领域反腐的重拳，企业获得资源的难度持续加大，尤其资本市场持续低迷股权融资进入寒冬期，民营经济为主要特点的实体经济面临前所未有的挑战。

十九大之后中央确定了消费升级，供给侧改革等战略目标，为危机四伏的实体经济带来了机遇。近期中央经济工作会议强调给予民营企业更多支持，重视民营企业在经济活动中的特殊地位，保障民营企业的合法权益。“唯有不变的就是变化”，企业无论是面对外部环境还是自我提升的要求，变化是必然的。而如何能够抓住商机保持成熟业务的领先，合理布局拓展新的业务领域是每个企业面临的问题。

本课重点针对规模以上企业，尤其是快速发展中管理不完善的民营企业，在经济背景下调整业务方向，追求近期目标和远期目标的平衡，保障企业战略落地过程中财务安全和有效实施。

由于讲师本人丰富的企业实践背景和多层次的管理视角经营，能够为大家提炼出全面预算与业务发展管理过程中的关键点和实战落地的工具。课程突破了许多全面预算课程只讲理论缺乏与实践结合的问题，给学员更多在实操过程中的切实经验，帮助学员解除业财结合在全面预算管理过程中的困惑，各种具体案例分享使得学员可以直接通过学习本课程上手完成本单位的全面预算整体规划和落地。帮助企业提升核心能力体系化的推动企业规划业务发展。

【课程收益】

- 了解 BLM 全面预算方法论
- 掌握全面预算的真实价值和实践中应注意的问题
- 掌握通过 BLM 经营大纲落实企业经营策略的能力
- 掌握基于经营大纲的绩效考核要点
- 如何通过全面预算的落实与资本市场对接兑现承诺

【课程特色】 干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学之能用；投入，案例精彩

【课程对象】 董事长、总裁、总经理、常务副总经理、总裁助理、人力副总等高管人员

【课程时间】 6 小时

【课程大纲】

一、 我们为什么要落实全面预算？

- 公司业务开展缺乏计划性造成资源浪费和匮乏
- 只有老板知道业务方向且变化太快大家无所适从
- 财务管理与业务发展脱节公司时刻面临财务风险
- 考核目标完全靠老板拍脑袋业务人员有怨言效果不好
- 很难评价公司那里赚钱或那里亏钱更无从管控
- 财务的数据跟业务的不一样公司没有明确量化一致性目标
- 计划形同虚设整体缺乏协调性没有执行力

二、全面预算管理的价值是什么？

1、什么样的企业适合全面预算？

- 老板是企业的第一位财务总监
- 单纯财务预算无法满足企业发展需要
- 初创型企业不适宜全面预算

2、老板不重视全面预算公司就没有执行力

- 全面预算是企业战略落地的抓手
- 平衡理想与现实的纽带
- 通过全面预算理清思路、达成共识

三、全面预算的源头——经营大纲

1、BLM 模型框架

- 业绩差距
- 机会差距
- 三层分析法

2、战略

- 市场洞察
- 战略意图
- 创新焦点
- 业务设计

3、执行

- 关键任务
- 正式组织
- 人才
- 氛围与文化

4、经营大纲编制要求

- 输入与输出物
- 编制原则
- 编制保障

四、全面预算的保障——绩效考核

1、BLM 战略绩效体系

- BLM 战略绩效体系模型
- 目标与绩效管理体系框架

2、组织与治理

- 经营管理模式
- 组织架构
- 授权体系

3、BLM 目标指标体系

- 绩效目标的定制流程
- 绩效评价等级的应用
- 量化可视
- 层层落实、级级分解

案例：集团化公司绩效指标体系设计

4、保障落实

- 目标承诺书
- 定期分析会议

案例：对于项目专项的激励实践分享

五、全面预算的 7 大步骤

- 1、计划
- 2、准备
- 3、启动
- 4、报审（博弈）
- 5、下达
- 6、管控
- 7、总结

案例：CAE 软件公司实践 BLM 全面预算进入 IPO