

企业盈利关键点——全面预算管理实务

课程背景：

说到预算管理，每个人都觉得很有必要，可是每个人又感到十分头疼。实施预算管理，很快就把公司管死了；不实施预算管理，公司又是一盘散沙。进行预算管理，公司没得到什么实质性的好处，而财务部门却得罪了所有人，成为矛盾的焦点、攻击的对象……为什么很多公司年初制定的目标到年底都完不成？为什么很多公司年初制定的目标都被压得低低的？为什么说公司董事长、总经理不懂预算管理，失败几乎如影随形？为什么让销售部门增加销售收入，销售人员却挖空心思要求公司降低价格、增加赊销、增加提成、提高费用？企业管理本来应该是以思想支配行动，在这里怎么都变成了简单、鲁莽的本能反应？

任正非说，我们永远强调在思想上艰苦奋斗，思想上艰苦奋斗是勤于动脑，身体上艰苦奋斗只是手脚勤快。那么，如何建立一种长效机制让企业的高管、中层和员工都能自动自发地勤于动脑？本课程基于以上问题的解决，为企业中高层管理者量身定制，从全面预算管理的组织、编制和执行角度给出全面预算管理的全面优化方案。

课程收益：

- 详细讲解了预算管理的组织、编制、执行三大环节 15 个关键节点如何做，并提供 50 张实用的表单模板。
- 从企业预算管理的困惑入手，以真实案例导入找到企业问题的根源，给出解决的药方。
- 从企业经营管理角度分析高效配置有限资源，快速提升经营能力，有效管控业务流程。
- 让经营团队和财务部门在掌握预算管理的本质和方法的同时，能够站在企业战略的高度，真正让预算管理落地，从而提升管理效率，确保绩效达成，实现公司盈利。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中高层管理者

课程方式：讲师讲授+案例分析+互动讨论+角色扮演+情景模拟+实操演练



课程模型：

课程大纲

导入篇：全面预算管理的困惑和颠覆

破冰游戏分组

思考：为什么说全面预算管理非常难做

一、预算管理实践中的常见问题

1. 不识预算管理真面目，只缘身在迷雾中（不清楚）

案例：某公司预算管理推行不理想

2. 预算编制、执行两张皮，考评不知所措（执行不了）

案例：计划赶不上变化

3. 公说公有理，婆说婆有理（分不清）

案例：一线部门来不及编制预算

二、财务部门陷入预算控制死结的三大主因

1. 不知道业务部门编制、调整预算的理由、依据的合理性

案例：财务总监和采购经理的不同处理

2. 对于业务部门（一线）的管理权

3. 对于预算控制的不可控（要么一管就死，要么一放就乱）

三、预算管理的正确理解

1. 预算管理是什么，本质是什么？

案例：降本增效 1000 万还是 2000 万？

要点：搞清目标、计划、预算的关系

2. 预算管理有什么用

1) 让大家提高思考能力

案例：酒店洗涤费用控制的五种方法

2) 保证公司上下一心，完成预算目标

四、理解动态预算，彻底颠覆传统预算

1. 传统预算存在哪些问题

案例：全面裁员与引进销售精英的矛盾

2. 动态预算对传统预算的颠覆

1) 动态预算的性质和规则变动

案例思考：余额是否可以结转到下一年度

2) 动态预算可以让管理做到收放自如

思考：什么情况下进行事前控制

案例剖析：宝钢全面财务管理控制体系

互动讨论：咱们公司也存在预算管理实践中所碰到的问题吗？

角色扮演：如果你是公司的董事长，你觉得需要实行全面预算管理吗？

环节一：组织——全面预算管理的驱动引擎，完善企业预算管理执行

导入：全面预算管理中财务部门的功能和运作环境

1. 财务定位——财务部门在预算管理中的功能

——主动推行预算管理

案例：调动领导的右脑

2. 预算破冰——让预算管理有良好的运作环境

——通过外训、内训、咨询方法

分析：预算破冰的注意事项

案例：行动方案的保障

节点一：组织流程——让预算走出财务的大门

1. 预算管理不能等同于财务预算

案例：财务部门费用预算遭到投诉

2. 成功的预算组织流程

案例：最难做的是由财务部门来执行预算

节点二：组织模式——建立科学有效的预算组织模式（三大关键控制节点角色）

案例：不懂预算管理的总经理不经意的一次瞎指挥

角色1：成为预算理念的行家

角色2：担任预算答辩的考官

角色3：担当预算执行的评委

案例：预算答辩的考官-总经理

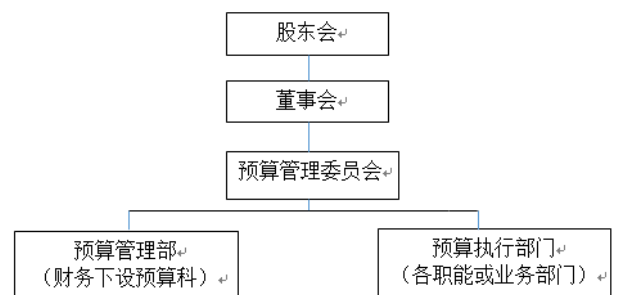
节点三：组织架构——按预算管理要求调整组织机构

模型：常规预算组织机构设置

思考：预算管理委员会为何会名存实亡

案例对比：预算管理委员会 VS 专题会

节点四：运行机制——建立行之有效的预算管理制度



模型：预算管理制度的框架

解析：建立预算管理制度的注意事项

思考：预算管理制度如何落地

工具模板：某集团公司全面预算管理制度模板、公司预算使用申请单、公司预算调整申请单、公司预算考核通知单、品牌形象传播活动方案审批表、设备采购申请单

现场演练：编制自己企业的全面预算管理制度

节点五：保障机制——保证预算编制质量和执行效果

1. 预算编制大纲-明确编制流程规则，预算责任，保证措施，成本及费用预算

工具模板：某集团公司年度预算编制大纲模板

思考：预算“两会”为什么非开不可

2. 预算启动—确保预算编制质量，构思明年预算考评工作计划与时间安排

工具模板：某集团公司年度预算启动会议题准备模板

互动讨论：如果想在咱们公司开展全面预算管理工作，需要做哪些调整？

总结（情境模拟演练）：梳理自己企业在全面预算管理中面临的问题，构建自己企业全面预算管理的组织架构

环节二：编制——全面预算管理的传导器，合理规划预算，高效配置资源

节点一：下达目标——让公司的目标体系合理有效

1. 公司战略规划的四大利器

——战略地图、SWOT 分析、波特五力分析模型、波士顿矩阵

案例：战略地图让战略深入每个员工的日常工作

2. 预算目标形成的三大策略

1) 上策：新的预算考评法

2) 中策：分类目标引导法

3) 下策：讨价还价谈判法

案例：快牛为何不快跑？蛮牛为何更慢跑？

3. 预算目标制定的两种流程

——自上而下、自下而上

节点二：分解目标——让每个人自动自发达成目标

案例：分解目标的惊人效应——进口零部件的国产化

1. 人人头上有指标，按职能部门和业务单元分解
2. 全部分解，不留死角
3. 横向到边，纵向到底
4. 分项目标，适当高于年度目标

节点三：编写计划——让工作计划承上启下（两大层级计划编写）

导入：没有计划，预算只能是数字游戏

分析：目标、行动方案和资源支持

案例：央视的1亿广告费对化妆品企业有用吗

1. 公司战略发展规划
2. 公司年度经营计划

工具模板：某公司销售计划模板、某公司生产计划模板、某公司研发部门的业务计划模板

节点四：编制草案——高效地配置资源

思考：公司预算编制实践中突出的问题是什么？为什么业务部门毫不费力就编好了预算？

1. 预算编制必须遵循的三大规则

规则1：谁做事、谁花钱、谁编预算

规则2：预算编制理由和计划基础规则

规则 3：积极预算规则

案例思考：两种变通的预算编制组织模式是否合理

工具模板：费用科目成本形态归集表

2. 预算编制的传统方法在实践中的调整改善

案例：采用增量预算法编制预算必须先做减法

- 1) 培训经费预算编制-**工具模板：**人力资源部培训经费预算明细模板
- 2) 研发经费预算编制-**工具模板：**技术研发部研发经费预算
- 3) 竞争投入预算编制-**工具模板：**市场管理部竞争投入预算明细
- 4) 销售收入预算编制-**工具模板：**销售预算促进管理表、预算编制表单体系、利润预算表、现金预算表、投资预算表、销售成本预算表、制造费用预算表等 32 个模板

3. 预算编制的表单模板体系的优化设计

- 1) 明晰预算科目的定义、说明、指标口径
- 2) 清晰预算指标的计算公式、计算方法
- 3) 剖析模板中表单与表单的勾稽关系

节点五：组织答辩——保证预算编制环节的高质量

1. 预算答辩过程中的陷阱

——产品毛利、废料收入、项目补贴、税费返还、上游返利、利息收入、罚没收入、提前开票

案例：经营体投入和产出如何挂钩

2. 财务能否轻松驾驭预算答辩进程

要点：财务负责人事先将所有的问题点列出清单

场景 1：预算审核和平衡时——财务部门“切一刀”（绝不可“一刀切”）

场景 2：零基础预算编制的项目——预算数据背后的理由和依据

场景 3：增量预算编制的项目——从投入产出效率角度审核

案例：如何审核销售部编制的笔记本电脑采购预算

3. 公司和各部门进行预算答辩的模板

互动讨论：如果准备在咱们公司实施全面预算，应该怎么操作呢？

实战练习：编制自己企业的预算

环节三：执行——根据事务合理审批预算并及时调整

节点一：预算控制

思考：为什么日常费用报销根本管不住费用

案例：500 万的合同 VS 2500 的餐费

1. 预算控制的重要性和操作规则

- 1) 预算使用和批准分离
- 2) 自下而上的逐级审批
- 3) 事后控制的审批
- 4) 预算控制要兼顾效率

案例思考：一张出租车发票为什么要 10 个人签字

思考：为什么预算控制的职责在财务部门

2. 打开财务负责人的预算控制死结

- 1) 心态：没有对错之分，只是角度不同
- 2) 理念：基于业务的动态预算
- 3) 方法：两难，兼顾，合理
- 4) 跨界：财务业务化，业财融合
- 5) 捷径：主动向总经理多请教多学习

节点二：预算审批

思考：为什么有了预算，使用预算还要审批

1. “两抢预算”完全违背了预算管理的初衷

案例：年底突击花钱

2. 设计预算审批单并改造以前的单据

1) 谁花钱，谁证明

2) 3W 判断标准

3) 双重渠道证明

要点：

1) 预算的执行者和使用者从业务角度证明做事花钱的理由和依据

2) 管理者从审核论证业务提出的需求判断合理有效

思考：容易出问题的敏感性资产要做预算吗？

节点三：预算调整

思考：传统的预算调整原则为什么害人不浅

案例：预算编制阶段出现的低级错误 VS 一揽子预算调整计划

1. 新的预算调整原则收放自如

1) 事前控制预算，按重要性原则（属公司重点控制项目）

2) 总额控制预算，本身不许调整预算

3) 绩效控制预算，授权先使用后进行绩效评价

思考：各科目之间费用预算可以张冠李戴吗？为什么不建议企业实行滚动预算？

2. 解决预算调整对利润目标的影响

方法 1：鼓励进行项目之间的调整

方法 2：在投入产出效率上做文章

方法3：考虑适当编制预备费预算

方法4：区分产出目标和投入目标

分享：预算管理实践综合案例——医药公司新药的对半砍预算

环节四：管理——全面分析预算分析进行量化考核

节点四：预算分析

思考：为什么要特别重视预算分析

1. 保证分析形式上和实质上都到位

——各职能部门商报预算分析报告；定期召开预算分析和预算考评会

案例：销售部门的招待费为什么超预算那么多

2. 设计预算分析程序以保证分析质量

——信息反馈，差异分析，改进方案，跟踪落实

工具：利润预算执行差异分析表、管理费用预算执行差异分析表

节点五：预算考核

思考：预算考核面临哪些困惑？利润目标完成了但费用超预算怎么办？

思考：可以奖励预算节约额吗？可以考核预算准确度吗？

1. 如何量化预算指标考核

1) 从投入产出效率角度进行思考

2) 预算考核和绩效考核二者融为一体

3) 遵循平衡计分卡的模式进行设计

工具模板：公司季度考评表-针对子公司经营班子、某公司年度考评计分表

2. 如何定性考核预算成效

工具模板：预算信用管理模板

案例剖析：上港集团-战略牵引的全面预算闭环管理

互动讨论：在咱们公司，准备如何执行全面预算管理呢？

小组演练+PK：对上午编制的预算执行情况进行分析

课程收尾：回顾课程，答疑解惑，合影道别