

## 《全面预算管理》工作坊

- ◆ 如何将战略目标与财务预算相关联？
- ◆ 管理费用和部门不可控费用如何处理？
- ◆ 经营预算和财务预算的关系是什么？
- ◆ 为什么按照销售额分解利润不一定对？
- ◆ 虚拟法人制是降本增效的良方吗？
- ◆ 资产负债表的预算真的与经营单元无关吗？
- ◆ 如何衡量一个预算是否合理？有哪些指标帮助我们衡量预算？
- ◆ 预算制定之后，如何考核部门的业绩？
- ◆ .....

全面预算管理工作坊，承接战略解码，通过平衡计分卡落地公司战略目标，进而通过预算管理实现公司战略。在工作坊里，闫老师带领公司的高管团队将一起探讨财务与公司战略的关系，战略规划与预算管理的关系，根据公司的财务数据梳理并落地预算的完整流程。学员不仅在工作坊中进行实战演练，也有机会深度探讨本公司的战略与财务。

**时间：3天**

**参加人员**

- 公司的总经理
- 各事业部总经理
- 职能部门总监
- 核心高管团队

(整个工作坊最好是总经理与团队一起参加)

### 工作坊目标：

- 战略共识，通过财务预算实现战略规划的落地
- 制定公司的经营预算与财务预算
- 掌握零基预算、差异分析及回归分析等方法
- 学会通过预算管理对公司经营进行监控与考评
- 增进经营部门与财务部门在预算管理和控制的共识

## 一、 工作坊之前的调研与准备工作（1天）

- 公司的组织管理结构
  - ◇ 责任中心的明确
  - ◇ 主要价值链的构成
- 公司的财务数据
  - ◇ 财务会计报表（基本财务状况分析）
  - ◇ 管理会计报表（颗粒度分析）

## 二、 战略目标与财务目标的制定

- 从战略目标到财务目标
  - ◇ 战略解码与平衡计分卡
  - ◇ 平衡计分卡的四个层次
  - ◇ 财务目标与客户、流程、无形资产
- 财务目标的选择
  - ◇ 增长战略与生产率战略
  - ◇ 财务目标与发展阶段的匹配
  - ◇ 终极的资产回报率：如何确定？

产出：

- ◇ 根据公司战略，制定各个事业部及公司的平衡计分卡
- ◇ 梳理公司的战略行动计划并制定预算

### 三、 经营预算的编制

- 预算的分解：责任中心
  - ◇ 投资中心与利润中心
  - ◇ 成本中心与费用中心
  - ◇ 自然利润中心与人为利润中心

产出：

- ◇ 确定公司的利润中心与成本中心、费用中心

- 确定预算的利润目标

- 产出：分解利润目标到事业部
  - ◇ 息税前利润
  - ◇ 管理费用如何分解
  - ◇ 部门不可控费用如何做预算
  
- 经营预算的编制方法
  - ◇ 变动成本
  - ◇ 酌量性固定成本
  - ◇ 约束性固定成本
  - ◇ 零基预算与增量预算
  - ◇ 半变动成本的预算：回归分析
  
- 产出：编制经营预算
  - ◇ 利润中心的经营预算
  - ◇ 成本中心的预算编制
  - ◇ 职能部门的预算编制

#### 四、 关于投入的预算：财务预算

- 营运资金预算：营运资本 (working capital)
  - ◇ 营运资本包括什么？
  - ◇ 制定存货、应收账款和应付账款的预算
  
- 制定固定资产的预算

- 编制现金流预算
  - ◇ 间接法现金流量预算
  - ◇ 资金缺口的计算
  - ◇ 融资计划的制定
  - ◇ 利息费用的确定与预算利润的调整
  
- 产出：
  - ◇ 营运资本预算
  - ◇ 固定资产预算
  - ◇ 现金流预算
  - ◇ 资本预算

## 五、 对预算的检验

- 是否满足股东对回报的要求？
  
- 现金流是否健康？是否可以融到足够的资金？
  
- 资金的结构是否合理？负债率是否过高？

## 六、 预算的实施—绩效管理体系的搭建

- 绩效管理的三个层次
  
- 利润率与周转率的权衡

- 产出：根据平衡计分卡，制定公司的绩效管理目标