

全面预算管理“三板斧”——预算编制、预算管理、战略实现

课纲 (2天)

课程背景

全面预算管理已经成为现代企业的标准管理体系，是企业内部管控的一种主要方法，也是实现企业战略的重要工具。预算体系健全的企业，可以在年末即已可准确地预测到下一年的经营情况及经营成果，以达到股东会预期的业绩要求，并能未雨绸缪地提前调配相应的资源以保证预算的达成，当出现了突发性变化时，公司可以及时灵活地调整预算，使公司的经营始终在有计划有控制的状态下运行。

此外，现代企业对财务管理也提出了更高的要求，账房先生式的财务已退出历史舞台，取而代之的创新型的业财融合型的财务。**对于现代企业来讲，没有预算地走到哪算哪的战略规划是不可接受的！**

课程收益

从宏观和微观角度知道企业为什么要做全面预算管理，做预算管理的价值和意义是什么？

全面了解全面预算的编制方法和要点

通过预算全面管理企业运作的方法及控制点

通过全面预算的管控最终实现公司制定的战略

课程对象

董事长、总裁/总经理、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效！

课程大纲

第一单元 为什么要做预算

【互动】这个业务员可以报销茅台吗

【思考】公司层面为什么要做预算（动画）

【案例】预算管理挽救了亚信

- 传统的财务职能存在的问题
- 会计价值挑战（从事后转向事前）
- 如何与战略承接起来

■ 战略导向驱动全面预算

第二单元 战略导向下的全面预算编制之“道”

【案例】自娱自乐的预算

■ 全面预算管理特点

- 全面预算
- 全员参与
- 全过程管理

■ 全面预算管理流程

- 预算编制
- 预算控制
- 预算分析
- 预算反馈
- 预算调整
- 预算考核

■ 全面预算管理组织架构

- 组织机构构成
- 全面预算管理委员会及职责
- 预算基层单位及职责

【案例】轻松搞定“封建早朝式”预算管理委员会的问题

■ 全面预算编制原则

- 自上而下
- 自下而上
- 上下结合
- 分级编制
- 逐级汇总

■ 全面预算编制依据

- 预算委员会下达的预算目标
- 公司历史最好水平
- 所在行业平均水平
- 所在行业最好水平
- 解决预算松弛的方法

【单元测试题】

第三单元 全面预算编制之“法”

- 定期预算
 - 定期预算介绍
 - 适用范围
- 滚动预算
 - 滚动预算介绍
 - 适用范围
- 增量预算
 - 增量预算介绍
 - 适用范围
- 零基预算
 - 零基预算介绍
 - 适用范围
- 弹性预算
 - 弹性预算介绍
 - 适用范围

【课堂实操】某企业弹性预算编制过程

- 概率预算
 - 概率预算介绍
 - 适用范围
- 固定预算
 - 固定预算介绍
 - 适用范围

【单元测试题】根据各企业的主要特点选择最适用的预算方法

第四单元 编制全面预算所需的前期数据及其主要取得方法

- 销售收入预测的主要方法
 - 市场占有率推算法
 - IBM 的 WATERFALL 预测法
 - IBM 的销售订单预测法
 - 客户咨询法
 - 销售预测方法总结

【案例】三拍预算

【讨论】治愈预算目标懒惰的三级递进目标解决法

【案例】离夏威夷只剩下 180 公里

■ 费用的主要预算方法

- 成本费用预算编制基本方法
- 组织各部门提交部门费用预算的 2 种方式

【案例】费用预算申报的江湖套路

【讨论】解决“杰克·韦尔奇死结”难题的有效方法

【讨论】当预算费用不够分时，如何解决

【单元测试题】

第五单元 全面预算的编制内容（人、财、物）

■ 预算中要坚持的财务平衡三角

【案例】谁打败了摩托罗拉

■ 全面预算体系构成

- 经营预算
- 资本预算
- 财务预算

■ 各项子预算的编制内容

- 销售预算
- 生产预算
- 采购预算
- 职工薪酬预算
- 期末存货预算
- 销售费用预算
- 管理费用预算
- 财务费用预算
- 资本支出预算

【单元测试题】

【课堂实操】讲师指导同学做一套全面预算，用时约 4 小时

第六单元 全面预算的全面管理

【案例】安徒生童话《红舞鞋》

■ 预算预警

【分享】某上市公司 23 个预算预警指标

■ 预算反馈

- 重大问题及时反馈
- 预算分析差异反馈

- 预算差异原因反馈
- 预算整改方案反馈

■ 预算分析

【案例】连环替代法和 5W 法分析预算差异

■ 预算控制

■ 预算调整

- 预算调整条件
- 预算调整依据
- 预算调整程序
- 预算调整时间

■ 预算考核

- 编制质量考核
- 执行情况考核

【案例】“牧羊人”成为穷光蛋

【互动】用处罚的方式/用鼓励的方式哪个考核效果会更好

【动画】绩效考评原则

【单元测试题】

【总结】全面预算管理最重要的 6 个要点

【课堂答疑】