

全面预算管理与控制-支持战略落地

(1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

- 全面了解全面预算管理理念
- 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
- 了解全面预算的全面管理

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

【思考】 公司层面为什么要做预算（动画）

【互动】 这个业务员可以报销茅台吗

【案例】 预算管理挽救了亚信

第一单元 战略导向下的全面预算管理之“道”

【思考互动】 如何与战略承接起来

■ 战略导向驱动全面预算

【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

【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

■ 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】

第二单元 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

【案例】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

第三单元 编制全面预算所需的前期数据及其取得途径

- 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】

第四单元 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

【总结】全面预算管理最重要的 6 个要点