

# 战略导向下的房地产企业全面预算管理

(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，是企业内部管理控制的一种主要方法。这一方法自从上个世纪20年代在美国产生之后，很快就成为实现企业战略导向的重要工具。

预算准确的企业，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，使公司的经营始终在有计划有控制的状态下运行。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
- 通过全面预算的管控最终实现公司制定的战略导向

## 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，通过分享落地EXCEL、WORD、PDF等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案。

确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

## 课程大纲

### 第一单元 传统财务工作方法受到的挑战

- 传统的财务职能存在的问题
- 会计价值挑战

- 时效性挑战
- 新工具、新技能、新成员
- 新流程&制度

【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

## 第二单元 战略导向下的全面预算管理“道法”

- 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 全面预算的编制方法

- 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

【课堂实操】用概率预算编制某企业利润预算

- 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
  - 销售增长率预测法

【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

- 全面预算体系构成
  - 项目预算
  - 经营预算
  - 财务预算
- 预算的具体编制内容
  - 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】

## 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