

战略导向下的全面预算管理

课纲 (1.5 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

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 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

【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

【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

第三单元 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】

第四单元 全面预算的编制内容（人、财、物）

■ 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模拟全面预算，用时约3~4小时

第五单元 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】