

# 战略导向下的全面预算编制和管理

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 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

### ■ 大数据时代下如何实现“大财务”的嵌入式前置管理

【思考互动】如何与战略承接起来

■ 如何通过将公司战略分解为年度全面预算

- 预算目标确定的影响因素
- 企业不同发展阶段的预算目标
- 预算目标的分解
- 预算目标的博弈

【案例分析】如何解决预算目标分解中的博弈问题

【案例分析】悍马汽车战略分解通过预算落地

**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

【课程互动】绘制全面预算编制线路图

■ 全面预算管理组织架构

- 组织机构及分工
- 全面预算管理委员会及职责
- 预算基层单位及职责

【分享】预算编制的部门分工

【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

【总结】预算编制的十项必须准备工作

【单元测试题】

### 第五单元 关键预算的编制方法

#### ■ 收入预算的编制

- 收入预算编制的思路
- 收入预算影响的因素
- 收入预算的模板设计
- 应收账款的预算

#### ■ 生产/服务成本预算的编制

- 主要成本项目的预算
- 产量预算
- 采购预算
- 期末存货预算
- 人工费的预算
- 制造费用预算
- 产品成本的预算

#### ■ 费用预算编制

- 费用的分类——固定，可控，付现
- 销售费用预算

- 管理费用预算
- 财务费用预算
- 研发费用的预算
- 资本预算
- 资金预算
  - 资金预算的思路
  - 资金预算的平衡
- 财务预算的平衡
  - 财务部门在预算编制中的独特作用
  - 预算平衡的方法
- 预算应包含什么主要指标和什么项目以及如何优化这些指标
  - ROE
  - ROA
  - 净利润
  - 净利润率
  - 关键资产周转率
  - 资产负债率

【案例】以岭药业使用杜邦模型指导年度预算的主要指标实施落地

【单元测试题】

【课堂实操】讲师指导同学做一套全面预算

## 第六单元 全面预算的全面管理

【案例】安徒生童话《红舞鞋》

- 全面预算的 PDCA 管理循环
- 预算预警

【分享】某上市公司 23 个预算预警指标

- 预算反馈
  - 定期召开预算分析会议
  - 定制预算报告制度
  - 定期组织预算审计
- 预算分析

- 预算的主要差异
- 预算差异的主要分析方法

【案例分析】经营结果中的预算差异分析

【案例】连环替代法和 5W 法分析生产预算差异

## ■ 预算执行控制

- 预算控制的两个着力点
- 关键预算控制的手段
- 现金预算控制的手段
- 预算外程序的设立

【讨论】如何防止突击花钱

## ■ 预算调整

- 预算调整原则
- 预算调整前提
- 预算调整权限
- 预算调整依据
- 预算调整程序
- 预算调整时间

## ■ 预算考核

- 预算考评与KPI指标
- 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】