

《新形势下的企业全面预算管理》提纲

课程背景：

- ◇ “凡事预则立，不预则废。”这是古人对预算重要性最好的描述，强调凡事要预先想好怎么做，事前都要有一个计划、谋略的过程，要对可能出现的各种情况及不同的结果状态有充分的预计，进而作出不同计划和执行各种计划的决策，从而降低风险以取得最大的收益。
- ◇ 在当今现代企业管理实践中，各种经济关系日趋复杂，企业管理者只有广泛采用现代管理理念，充分认识全面预算管理的重要意义，既懂得如何科学地编制全面预算，又善于运用全面预算管理，才能使企业不断提高经济效益。
- ◇ 《企业全面预算》课程，是老师在多年从事企业全面预算实践的基础上，吸收了几十家有代表性的企业全面预算成功经验，经进一步开发精心编制而成。
- ◇ 全面预算具有“三全”（全员参与、全位预算、全程受控）和“三上三下”的特点，因而，在预算年度之前，必须有足够的时间和充分的精力从事这项工作。这就决定了每年的第四季度是企业编制下一年度全面预算的关键时段。

课程收益：

- ◇ 掌握企业全面预算基本理论，并将理论指导全面预算工作；
- ◇ 掌握全面预算六种管理模式；
- ◇ 掌握全面预算编制方法；
- ◇ 掌握如何设计合理的预算管理体系，包括组织、制度、流程；
- ◇ 掌握营业预算编制、投融（筹）资预算编制和财务预算编制的实操技能；
- ◇ 掌握预算控制、预算分析、预算调整和预算考核有效方法；
- ◇ 透析企业全面预算案例；
- ◇ 具备编制与管理企业全面预算的业务能力。

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：中层和相关岗位

授课方式：故事案例导入、讲授、案例分析、课间活动、讨论提问、互动点评、课程总结

课程内容：

第一讲 企业全面预算概述

- 一、预算组织与预算编制体系
- 二、全面预算管理模式

第二讲 预算编制前的准备工作

- 一、基于企业战略目标确定预算，确保企业预算不与战略发展规划脱节
 - （一）如何根据企业的战略目标确定预算总目标
 - （二）如何确定企业的最佳预算结构
- 二、分解预算目标，细化责任部门
 - （一）预算目标分解时需要考虑哪些因素的影响
 - （二）各部门在预算编制前要做好哪些准备工作，以确定部门预算目标
 - （三）如何给不同责任中心/利润中心确定与分解不同的责任预算
 - （四）集团公司如何确定总部预算目标、子公司又如何将预算目标分解

第三讲 预算编制流程和方法

- 一、预算编制流程：上下结合、分级编制、逐级汇总
 - （一）下达目标：根据企业发展战略和预算期经济形势的预测，提出下一年度企业预算目标
 - （二）编制上报：各预算执行单位按照下达的预算目标和政策，提出详细的预算方案并上报
 - （三）审查平衡：对各预算执行单位上报的预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议
 - （四）审议批准：在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出企业预算方案并提交审核

(五) 下达执行：将审议批准的年度总预算，分解成一系列的指标体系，逐级下达执行

二、预算编制方法

- (一) 固定预算
- (二) 弹性预算
- (三) 增量预算
- (四) 零基预算
- (五) 滚动预算

案例 某企业资金需要增加量预测

第四讲 营业预算的编制与控制

一、销售预算的编制与控制

- (一) 如何确定销售目标
- (二) 如何分解销售目标
- (三) 如何根据分解后的销售目标编制销售量预算指标
- (四) 如何根据分解后的销售目标编制销售价格预算指标
- (五) 销售预测对采购预算有何影响
- (六) 销售预测对生产预算有何影响
- (七) 执行过程中如何对销售预算进行合理控制

二、生产预算的编制与控制

- (一) 如何做好产品数量的预算编制
- (二) 如何做好产品生产成本的预算编制
- (三) 如何做好直接材料、直接人工、制造费用的预算编制
- (四) 执行过程中如何对生产预算进行合理控制

三、采购预算的编制与控制

- (一) 如何做好需用数量、期末数量、期初数量、材料采购数量的预算编制？
- (二) 如何编制材料采购的现金支出预算
- (三) 执行过程中如何对采购预算进行合理控制

四、成本预算的编制与控制

- (一) 直接材料成本预算的编制
- (二) 直接工资成本预算的编制
- (三) 制造费用预算的编制
- (四) 劳务成本预算的编制
- (五) 执行过程中如何对成本进行合理控制

五、费用预算的编制与控制

- (一) 如何做好费用的预算，可以通过哪些具体方法来实现？
- (二) 如何做好销售费用的预算编制？
- (三) 如何做好管理费用的预算编制？
- (四) 如何做好部门费用的预算编制？
- (五) 执行过程中如何对费用预算进行合理控制？

六、年度经营目标的制定与分解

案例 某企业销售预算的编制

第五讲 投、融资预算的编制与控制

一、资本预算方法

二、长期投资预算的编制

三、投资项目的不确定性因素分析

四、投资项目的可行性研究

五、投资预算的编制与控制

- (一) 从敏感性分析结果来评估投资项目的抗风险能力
- (二) 通过增量收益、净现值的计算，评估投资项目价值
- (三) 通过对各项评估要素的分析，预测未来可能的投资项目
- (四) 如何通过投资预算来预测投资时间
- (五) 如何通过投资预算来预测投资金额
- (六) 如何通过投资预算来预测投资收益及收益期限
- (七) 如何做好投资预算执行过程中的跟踪与控制

六、融资预算的编制与控制

- (一) 融资预算的编制
- (二) 融资预算控制

案例 某企业融资预算的编制

第六讲 财务预算的编制与控制

一、现金流量预算的编制与控制

- (一) 现金流量预算概述
- (二) 现金流量预算的作用
- (三) 现金流量预算的执行过程
- (四) 现金流量预算的编制
- (五) 现金流的静态平衡与动态控制

三、利润预算的编制与控制

- (一) 利润预算概述
- (二) 利润预算的编制方法
- (三) 利润预算的编制举例
- (四) 利润预算的分析
- (五) 利润分配预算的编制
- (六) 利润预算的控制

四、资产负债预算的编制与控制

- (一) 资产负债预算概述
- (二) 资产负债预算编制的方法
- (三) 资产负债预算的控制

案例 某制造业企业 2021 年财务预算的编制

第七讲 预算执行

- 一、预算执行中存在的问题
- 二、设定预算目标
- 三、明确预算执行范围与程序

案例 某企业预算执行的做法

第八讲 预算控制

- 一、责任主体和内容
- 二、预算控制基础
- 三、预算控制体系
- 四、预算控制原则
- 五、预算控制方法
- 六、实施控制
 - (一) 审批控制
 - (二) 事中控制
 - (三) 事后控制

案例 某企业预算控制的做法

第九讲 预算考评

- 一、预算考评体系设计
- 二、预算考评原则
- 三、预算评价指标

案例 某企业预算考评的做法

第十讲 预算分析与预算调整

- 一、预算分析流程
- 二、预算分析方法
 - (一) 分析预算差异
 - (二) 调查预算差异
 - (三) 调整预算差异
- 三、预算分析报告

案例 某企业预算分析与预算调整的做法

第十一讲 预算激励

- 一、对个人的奖罚
- 二、对责任中心团队的奖罚

案例 某企业预算激励的做法

第十二讲 案例分析

案例 某制造业企业 2021 年全面预算的编制

第十三讲 全面互动答疑与课程总结

编制与讲解：屠建清