

《年度经营计划与全面预算管理实务：战略绩效预算》实战课程

咨询实战派名师辅导，助您系统掌握年度计划与全面预算的实施程序

突破传统预算思维，战略-年度计划-预算-绩效：10张套表集成

学会年度经营计划制定与执行流程，实现年度经营计划与预算的全面对接

全面掌握预算的制度、执行、分析、考核的节点，用数据全面管控经营！

国内首创：五维战略绩效预算-适用性强，全面实现战略与业务及绩效协同

【课程背景】

清晰、科学的战略规划，细致、可行的年度经营计划，是企业从战略到执行、建立核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。

但俗话说：战略是个框，啥都往里装。每当您看到“战略”二字的时候，脑海里是否还是一个模糊、抽象的概念？企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？如何让年度经营计划不再成为集团公司和分子公司讨价还价、对赌博弈的工具？作为集团公司，当您看到怎样的年度经营计划才会觉得高枕无忧、一切尽在掌控？

年度计划每个公司都在做，如何制度好企业的经营计划，落实好各部门的年度计划就显得尤为重要，很多公司都在搞全面预算管理，部门花钱不管多少都要找老总审批，这样让计划变得没有效率和效果，也浪费管理时间及成本。为规范经营计划的编制，保证经营计划及全面预算管理工作的有机统一和顺利进行，充分发挥经营计划在公司生产经营工作及全面预算管理中的统筹作用，企业的计划需要管理。

以整体经营目标为基础的预算，已经成为企业不可或缺的管理手段，在其日常的经营管理中起着目标激励、过程控制及有效奖惩的重要作用。如何编制合理的预算，如何使预算得到有效的实施，充分运用预算这一管理工具控制企业的整体运作是 CFO 管理的核心问题。

当前，许多企业的经营计划与预算管理的问题，特别新兴的互联网金融行业：很多企业经营计划与预算管理脱节，计划赶不上变化，干脆就不要计划或者“跟着感觉走”、一边计划一边实施一边修改？年度计划的制定大部分是在进行指标的分解和分配，凭经验、拍脑袋、感性随意，年度经营计划成了讨价还价的指标分配计划？年度经营计划往往与企业战略发展脱节，年度目标的实现往往与日常具体工作脱节，互联网金融行业年度经营计划往往与年度预算计划脱节，年度计划成了摆设，有计划跟没计划差不多？计划的内容不是太过空泛，就是太过细节，对年度关键问题的判断缺乏有效方法，对年度经营策略的生成缺乏科学的推演逻辑，计划在手却无从监控？年度计划制定完毕，往往束之高阁，目标放一边，工作照旧干，计划的制定与计划的执行往往两张皮？

针对上述问题，特举办《互联网金融行业全面预算管理设计》实战公开课活动，特邀著名北京实战派资本财务专家进行实操专题讲解、企业经验分享、管理咨询经典案例剖析等活动，**突破传统预算思维，战略-年度计划-预算-绩效：10张套表集成，五维战略绩效预算，国内首创**，现场为您打开新的年度计划与

全面预算的全套实操程序，构建企业“大财务系统”，全面提升财务人员的经营计划与预算管理的能力，为您的企业铸就辉煌未来。

【课程对象】

- 1、各类企业主办会计、会计主管、财务经理、财务总监、投资总监、总会计师、财务副总裁、注册会计师；
- 2、各类企业董事长、总经理等企业中层管理人员；
- 3、政府机关和事业单位财务主管；
- 4、会计师事务所、金融、证券、投资等行业高级管理人员和专业人员。

【课程特点】

- 1、案例与实操训练、咨询式培训相结合，实用性与实效性明显。
- 2、应用性强，落地快，可直接用于企业实际。
- 3、内容通俗易懂，课程注重实效，低调务实。

【课程模块】

一、商业模式与战略规划：

- 1、战略性商业模式；
- 2、商业模式创新的核心战略；
- 3、业务系统与关键资源能力分析；
- 4、盈利模式与企业价值；
- 5、战略规划案例分析和战略规划实施步骤；
- 6、商业模式、战略规划与年度经营计划：战略 KPI 与 BSC；
- 7、五维战略绩效预算：基于战略的全面预算管理（10 张套表集成）；
- 8、企业集团商业模式创新、战略规划与资本模式成功案例解析。

二、企业战略、年度经营计划与预算管理问题分析：

- 1、与发展战略脱节
- 2、与业务脱节（数字游戏）
- 3、方法与工具不系统（无法有效规划行动与资源）
- 4、预算执行、监控与考核缺乏（未成闭环）
- 5、基础管理水平低下（收效甚微）
- 6、基于战略的年度经营计划与全面预算管理

三、全面预算管理是战略落地的工具

- 1、起源于民主活动，发展于政府管理，成熟于企业管理
- 2、理解全面预算管理的要点
- 3、全面预算管理功能与流程设计
- 4、全面预算管理是战略实施的重要工具（关键点一）
- 5、集团公司预算管理
- 6、国际上领先企业大多数开展预算管理
- 7、全面预算管理的制度设计
- 8、全面预算管理的基础管理工作
- 9、战略-年度计划-预算-绩效：10 张套表集成，五维战略绩效预算
- 10、案例：年度经营计划和预算管理导入前后的转变

四、年度经营计划制定：

- 1、年度经营计划问题解析；
- 2、年度经营计划的基本框架模版；
- 3、年度经营计划的制定步骤与分工；
- 4、年度经营分析的方法；
- 5、年度整体经营目标制定；
- 6、业务策略与目标的制定；
- 7、职能目标与计划的制定；
- 8、计划指标管理；
- 9、年度经营计划评价；
- 10、经营计划管理。

五、集团公司：出资人预算

(一) 出资人预算的界定

(二) 出资人预算的作用

(三) 出资人预算的组织建设

1、基本架构

2、基本职责

(四) 推行“三统一”

1、实行全面预算管理制度流

2、实行全面预算管理流程流

3、实行全面预算管理表格流

(五) 确定预算主题与目标（关键点二）

1、基本做法

2、调整预算目标确定流程

3、全面预算管理操作执行表单与信息化管理

(六) 发布《预算编制大纲》，组织预算编制

1、集团公司总部预算管理部门发布《预算编制大纲》

2、各预算责任单位组织预算编制

3、全面预算管理的编制策略与技巧（十大模块集成）

(七) 强化出资人预算管理的过程控制

1、召开预算季度分析会

2、给予中期调整机会

3、开展预算审计工作

六、各子公司：经营者预算

(一) 经营者预算总揽

1、经营者预算体系（关键点三）

2、经营者预算内容

3、经营者预算作用与主题（关键点四）

(二) 经营者预算的前提

1、制度建设

2、流程建设

3、表格建设

(三) 加强年度经营管理计划工作（关键点五）

1、年度经营/管理计划的组织体系

- 2、年度经营/管理计划编制的假设
- 3、年度经营/管理计划目标设定与分解
- 4、年度经营/管理计划的编制

(四) 经营者预算编制

- 1、主题确定 (最佳是二主题)
- 2、编制起点
- 3、编制大纲
- 4、预算编制方法、流程和逻辑 (生产、采购、管理、预算、资金的编制要领)
- 5、预算编制技术 (零基、静态、预算、弹性、滚动预算)
- 6、预算编制审核
- 7、预算编制经验分享

(六) 经营者预算执行

- 1、预算执行责任体系
- 2、预算执行控制方法
- 3、几点重点控制
- 4、预算追加管理
- 5、预算调整管理
- 6、预算分析改进

(七) 经营者预算考评

- 1、预算考评责任体系与全面绩效管理的对接
- 2、预算考评内容方法
- 3、预算考评时间程序
- 4、全面预算管理考核的有效性
- 7、实操案例设计

七、强力推进全面预算管理工作

- 1、中国企业全面预算管理工作推行很早，但效果不佳
- 2、中国企业经营环境呼唤预算管理
- 3、全面预算管理推进要做好规划
- 4、全面预算管理推进要做好基础工作
- 5、强有力的推动很重要
- 6、精心设计
- 7、全面预算管理推进与功能升级
- 8、企业集团全面预算管理咨询案例实操
- 9、全面预算管理全套高级操作模版与五类综合咨询案例实操

八、战略绩效预算管理实操流程实务：

- 1、战略绩效预算管理分析；
- 2、战略、年度经营计划与预算管理；
- 3、预算组织管理系统；
- 4、公司预算的管理会计科目的升级：企业审计的一般考虑；
- 5、预算在运营中的重新定位；
- 6、编制预算的财务工具；
- 7、行业现金预算管理策略；
- 8、预算的执行与节点控制；
- 9、公司预算的分析程序；

10、战略 KPI、预算考核与绩效管理。

九、五维战略绩效预算管理案例分析：

- 1、预算管理的困惑与成功关键；
- 2、五维战略绩效预算管理制度与流程设计；
- 3、战略预算方法与案例分析；
- 4、年度计划与预算管理集成设计；
- 5、行业预算管理的信息化设计；
- 6、战略绩效预算管理全套操作表单模版设计；
- 7、五维预算管理沙盘模拟。

十、全面预算管理综合设计：

- 1、公司全面预算管理功能与流程设计；
- 2、行业全面预算管理操作执行表单与信息化管理；
- 3、公司全面预算管理的编制策略与技巧（十大模块集成）：行业滚动预算的编制、金融行业预算合并报表编制方法；
- 4、公司全面预算管理的执行与分析（组织结构调整、预算调整、追加、跟踪）：行业滚动预算分析技巧、经营预算财务分析案例解读、企业运营效率分析、集成财务经营分析套表模版；
- 5、全面预算管理的制度设计；
- 6、公司全面预算管理考核的有效性：XXX 行业的全面预算控制与考核案例分析；
- 7、全面预算管理的基础管理工作：10 项；
- 8、行业全面预算管理咨询案例实操；
- 9、中小企业全面预算管理咨询案例实操：预算与报表管理操作分析；
- 10、行业全面预算管理全套高级操作模版。