

经营预算管控

——年度经营计划落地宝典

主讲人：石磊

【课程背景】

常常有企业财务问我，公司年年搞预算，年年都是拍脑袋，老板扔个目标，我们就各种算，结果不是业务部门抱怨管的紧，就是预算超标，任务没有完成。老板认为预算工作没有做好。财务部门从早到晚忙活一年，反而被认为没有价值。

很多公司把预算仅作为财务部门的一项主要工作，但这是根本上错解了预算的意义。准确的说预算不是数字，是方向，是整个经营班子经过一整套审慎的研究评估之后为企业目标设定的达成路径和最终目标的方法。我们常常关注这些问题：

- 预算到底是谁的事，大家应该怎样参与？
- 财务部门在预算中应该起到什么作用？
- 历史数据能拿来直接用吗？
- 业绩目标应是自上而下还是自下而上？
- 业务部门觉得任务太高该怎么办？
- 都说预算是一把手工程老板忙怎么搞？

本课程吸收和借鉴了世界 500 强公司预算导入经验，特别在预算中组织划分，经营计划整理和经营会计构建都有新的突破。不仅仅解决预算编制问题，更强调成本管控和预算目标达成。尤其对于有登录资本市场计划的企业，财务目标是一条红线，越是到融资后期，投资人对企业目标实现的可验证性和规范性有着越来越严格的要求，通过课程学习让管理层能了解如何使预算与企业整个管控体系紧密联系，控制好节奏，达成预期目标。

【课程收益】

- 了解什么是经营预算，明白经营计划在预算中的重要作用
- 了解如何通过组织设计完美推动预算编制和执行
- 了解影响预算编制成功的五个重要节点及作用
- 掌握华为和吉利都在推广使用的 BLM 经营计划编制方法
- 掌握预算编制的两上三下如何利用预算考核激发经营斗争
- 掌握账务在整个预算编制中如何发挥卓有成效的作用和价值
- 掌握如何砍掉多余成本平衡预算与目标
- 掌握预算管控法宝如何召开成功的经营会议
- 掌握如何围绕问题进行预算调节平衡弹性与目标

【课程宗旨】

根据学员常见问题，直接给方法，给工具模板，学员直接快速掌握。

【课程目标】

让管理者从理论到实操掌握一个完整年度预算的编制到落地，学员在掌握方法的基础上能够认识到自己企业在预算和成本管控方面的问题，通过老师知道发现问题解决办法。此外，

本次课程的预算落地过程也是公司组织激发，凝聚力量的过程，让员工不在抱怨预算不切实际，分清责权利，主动节约成本，拧成一股绳，撸起袖子加油干。

【课程特色】 不是讲教科书知识，直接给方法，帮助上手操作，互动性强，直接解决问题

【课程时间】 6-12 小时 (1-2 天)

【课程大纲】

第一部分、制定年度经营计划

- 预算的灵魂年度经营计划
- 好的组织是年度经营计划落地的基石
- BLM 经营大纲编制要点
- 制定年度经营计划既需要理性也需要感性
- 让业务部门自己提出有挑战性的目标

案例：吉利；

小组演练：你的企业（部们）差距？原因？

第二部分、经营预算编制

一、经营预算编制基础经营会计报表

- 老板的困惑，诞生了经营工具
- 案例：稻盛和夫创业故事
- 财务会计与经营会计的区别
- 案例：荒岛的故事
- 如何选拔和培养经营会计人才
- 经营会计报表的构造及要素（ok 经营会计报表）
- 学会如何利用经营会计报表进行财务分析

互动、讨论

- 区分变动费用与固定费用

小组练习

二、如何将“经营方针”数字化

- 如何复盘经营指标和健康指标
- 经营业绩分析——成本结构分析
- 经营业绩分析——影响边界利润的要素分析
- 经营业绩分析——影响固定费的要素分析
- 战略选择的路径分析
- 年度利润计划的制订顺序及其实例

小组练习：企业问题梳理

第三部分、经营预算落地执行

一、预算管控措施

- 业绩分析与改善 PDCA 循环

- 四维度经营指标差异分析
- 经营费用最小化的八种创新
- 如何使用 TCD 经营改善提案表
- 如何开好高效经营分析会

小组练习：TCD 改善方案

二、预算激励措施

- 柔性组织组织评价 3 原则
- 业绩评价模型——业绩考评表
- 业绩评价模型——组织业绩评价模型
- 业绩评价模型——个人业绩评价模型
- 薪酬结构设计与超额利润奖金
- 经营激励的四个维度
- 个人激励系统设计

案例：奖金池提取

小组练习：销售部门绩效方案

六、课程回顾与学员反馈