

# 全面预算管理

## ——企业执行力的财务再造

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。

很多老板认为预算是财务部门的一项工作，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？
- 业务没有目标感，公司没有执行力
- 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。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】

- 了解什么是全面预算，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员工斗志
- 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小时

### **【课程大纲】**

#### **一、老板不懂全面预算，企业没有执行力？（1h）**

- 浅谈全面预算体系与框架
- 树立全面预算价值与观念
- 成功企业都要执行全面预算
- 好的开头是成功的一半
- 想要结果先把预算做好
- 没有预算就没有决算

案例：安世亚太股份；立思辰股份

#### **二、年度经营计划是预算的发动机（1.5h）**

- 如何理解年度经营计划的重要意义
- 好的组织是年度经营计划落地基石
- 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（部门）差距？原因？

#### **三、预算做不好，利润从何而来？（1.5）**

- 盈利需要设计哪就从预算编制开始
- 导入全面预算的常见问题与应对
- 预算编制是系统工程流程很重要
- 预算的三种编制方法——弹性预算；滚动预算；零基预算
- 预算编制中的责、权、利博弈论

练习：简析本企业适合的预算编制方法

#### **四、只做全面预算而没有执行，是纸上谈兵（1h）**

- 预算方案如何审核
- 业绩分析与改善 PDCA 循环
- 四维度经营指标差异分析与差异报告
- 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

- 互动练习：预算差异分析报告

## 五、全面预算不考核，是空谈误国

- 支撑全面预算的考核体系
- 预算考核指标与考核方案——
  - 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
- 个人激励系统设计

小组练习：销售部门绩效方案

## 六、课程回顾与学员反馈