

《预算管理难点与瓶颈突破》

一、课程背景：

著名管理学家戴维·奥利说过：“全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。”但是很多企业预算管理做的效果却差强人意。在这个过程中，总会有各种意想不到的难题和瓶颈，往往导致预算工作虎头蛇尾、不了了之，最终难免落到一个失败的结局。

- ◆预算目标分解难，如何与业务斗智斗勇？
- ◆市场变化快，收入预测难，连锁反映大，预算如何才能做准？
- ◆预算工作忙，怎么抓到预算管理的核心？
- ◆预算重形式、轻控制，如何基于业务把钱花在刀刃上？
- ◆收入没有完成，预算费用照样花，怎么办？
- ◆下面天天打报告，上面天天调预算，预算工作意义在哪里？

要想解决以上难题，需要的绝不仅仅是一堆的 excel 表格、预算的流程和制度，更需要对预算管理精髓的深刻理解以及各种预算方法、管理“艺术”的灵活运用。

二、课程收益

- 1、管理思维突破：重新认识预算，掌握快速变化时代做好预算管理需要的思维方式
- 2、预算方法改进：深刻理解预算，学会灵活运用各种预算的方法和手段，达到管理目标
- 3、实现管理目标：抓住业务运营的本质，在预算执行过程中巧妙运用预算实现管理目标
- 4、解决实际问题：带着疑问来，带着解决方案回，实务大师、成功管理经验倾情分享

三、课程对象：

- 1、企业高管
- 2、企业经营管理人员
- 2、企业财务人员和其他职能部门人员

四、课程时间：2天

五、课程大纲：

第一部分 企业预算管理常见七大难点与瓶颈

- 难点 1 如何基于战略目标自上而下分解预算目标？
- 难点 2 如何制定销售预算并分解销售预算？
- 难点 3 如何通过生产预算优化成本管理？
- 难点 4 如何通过采购预算优化供应商管理？
- 难点 5 如何通过费用预算优化资源配置？
- 难点 6 如何运用决策分析工具制定资本预算？
- 难点 7 如何通过预实分析滚动调整预算？

第二部分 基于公司战略目标自上而下分解预算目标的五个步骤

- 1 把公司战略目标转化为可量化的公司级预算管理目标的五个步骤
 - 2 把公司级预算管理目标分解成分成部门级的预算管理目标的三个步骤
 - 3 基于部门级预算管理目标制定并汇总工作计划的三个步骤
 - 4 工作计划与预算编制衔接的“5W2H”
 - 5 平衡工作计划对公司有限资源争夺的矩阵决策模型
- 第三部分 斗智斗勇-销售预算目标制定的策略与方法
- 1 销售目标谁来定
 - 2 销售预测需要收集哪些外部数据和公司历史销售数据
 - 3 本量利分析与销售预算目标值
 - 4 销售预算目标分解与管控策略
 - 5 不同发展阶段的收入预算编制差异
 - 6 80/20 原则与收入预算制定
 - 7 课堂互动：新产品开拓期收入预算怎么做？
- 第四部分 预算降本-生产预算要的就是优化成本
- 1 如何基于产销协作编制生产数量预算
 - 2 如何运用标准成本法/作业成本法编制生产成本预算
 - 3 识别生产成本陷阱，准确定位生产预算
 - 4 如何通过设计降本编制生产预算
 - 5 如何分析内外部供应链的影响因素编制生产预算
 - 6 生产滚动预算如何做
- 第五部分 决胜供应链-采购预算核心在供应商管理
- 1 如何选择采购方案和供应商合作方案以降低采购价格
 - 2 如何做好库存管理，使物料更好地配合生产需要以降低存货成本
 - 4 采购预算管控的核心
 - (1) 如何基于供应链战略预测采购价格
 - (2) 如何利用 BOM 准确核算材料单耗，做好采购成本预算
 - (3) 如何做好采购过程控制提高采购预算与实际执行的切合度
 - 5 采购预算如何审核
- 第六部分 把钱花在刀刃上-费用预算如何优化资源配置
- 1 费用分类
 - 2 费用预算编制三大原则
 - (1) 费用总量控制
 - (2) 费用动因控制
 - (3) 投入优先顺序控制
 - 3 有业务才有预算：市场营销费用预算演练

- 4 费用滚动预算如何做
- 5 预算意外情况如何控制：预算外支出、预算结余、期末突击花钱等
- 第七部分 如何运用决策分析工具科学编制资本预算
 - 1 资本预算程序
 - 2 固定资产更新预算与成本效益分析
 - 3 固定资产购置预算与成本效益分析
 - 4 项目投资可行性分析与预算编制
 - 5 新产品开发与引进项目预算与决策分析
- 第八部分 如何基于预实分析进行预算滚动调整
 - 一 预算差异分析如何做？
 - 1 预算差异重点要分析哪些科目和事项？-遵循 20/80 原则
 - 2 预算差异分析谁来做？-财务和业务如何分工？
 - 3 预算差异分析八字方针
 - 4 预算重点科目差异分析如何做？
 - 二 如何根据预算差异分析进行预算滚动调整？-六个步骤
 - 1 滚动预算的定义与作用
 - 2 滚动预算与考核预算的区别
 - 3 预算滚动分析与调整的六个步骤
 - (1) 第一步：确认前期预算执行进度、分析差异情况、差异原因
 - (2) 第二步：测算前期预算执行差异对全年预算目标实现的影响程度
 - (3) 第三步：通过经营管理分析拿出不同调整应对方案
 - (4) 第四步：测算不同调整方案对全年预算目标达成的效果以及执行难度大小
 - (5) 第五步：评估并选择对全年预算目标达成最有利的调整方案
 - (6) 第六步：根据选择的调整方案滚动调整全年预算方案并上报批准
 - 4 预算滚动调整案例演练

-----**结束**-----