

业财融合时代下的从预算体系的建立到全面预算管理与绩效考核

【课程背景及内容】：

后疫情时代到来，真是成也疫情、败也疫情。这边在减费降费，那边在拿疫情补贴，可是企业就是没钱，员工怨声载道，总经理（一把手）觉得无能为力，财务不知所措，企业还必须经营（不经营你懂的），该怎么经营？怎么破局财务与业务之间的壁垒？对与库存，该如何清理？对于新产品研发，该如何来投入，瞬息万变的时代，各业务单元该如何配合市场部、销售部完成半年或一年的销售任务？所有的这些的这些，还只是财务部门的事？或还只是业务部门的事吗？财务与各职能部门各业务单元如何打好这个组合拳？这是我们的课程给你解决的。

全面预算，是以公司整体经营目标（或清库存打好攻坚战，或更新产品迭代转升级）为基础的预算管理工作，也是公司进行系统化数据化管理的一项的管理手段，产品或业务上接战略下接绩效，在公司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。如何建立适应企业的预算体系、如何通过全面预算管理掌控公司经营全局，如何成功实施全面预算管理，如何跟踪全面预算管理的执行情况等正是我们课程带给您的。

【课程对象】：公司负责人，财务负责人、财务经理、财务主管及其他财务人员，预算单位的相关人员。

【课程受益】：通过梳理具有代表性的几类企业的全面预算体系建立的过程和

各业务环节的预算事项的相关案例分析，结合不同企业的不同业务性质，给学员一个结合的、系统的、科学的全面预算管理体系，让学员学会从没有预算或仅有资金的预算中建立基于业务与财务相结合的预算管理体系，从而实现全面预算。结合业务流程中的关键节点、预算方法和要点，帮助学员理解掌握如何编制合理的预算，如何使各业务单元的业务预算得到有效的实施，充分运用预算这一管理工具管理公司的整体运作。

- 1、掌握从无到有的全面预算搭建体系。
- 2、掌握从战略到年度经营目标确定的方法或目标分解方法。
- 3、了解掌握预算编制方式方法。
- 4、掌握理解后，构建适合自身公司特点的预算管理体系。
- 5、掌握跟踪各业务单元预算执行的有效时间和方法。
- 6、学会通过对公司经营活动进行层层分解后进行数据汇总统计，再根据全面预算的数据，进行有效的监控与考评。

【课程大纲】：

一、你是怎样理解全面预算管的？

- 1、什么叫预算？什么叫体系？
- 2、什么叫预算体系？
- 3、什么叫全面预算管理？
- 4、全面预算管理究竟是怎样的？能给企业带来什么？
- 5、全方位全过程全员该如何理解？
- 6、如何从企业内部资源配置的角度理解预算？

7、如何从公司治理结构的角度理解预算？

8、如何从企业战略实施的角度理解预算？

二、全面预算管理怎样上接战略下接绩效的？

1、规划经营远景蓝图，有理有据 2、各职能部门沟通协调的工具，用数字说话

3、成本控制管理的工具，不空穴来风 4、绩效考核标准依据，充分合理

(三) 企业实行预算管理过程中存在的主要误区

1、说一套做一套，脱离企业战略 2、预算管理就是资金预算吗？
3、认为就是基于过去，统一+5%法 4、好象管住了，为什么整体看不明？

(四) 预算管理的基础环境

1、一把手与全员参与，高度重视 2、健全的预算组织体系，人人参与
3、完善的内部管理制度 4、必要的信息化建设
5、建立配套的绩效考核体系 6、制定有效的中长期战略

二、预算管理的流程及组织体系

(一) 预算管理的流程

1、首先确定目标（销售、成本、产品） 2、进行预算编制
3、中间预算监控 4、可能预算修订
5、后面预算考评

(二) 全面预算管理的组织，好象虚，一定要。

1、预算决策机构，肯定不是财务 2、预算管理机构是哪些人？
3、预算常设机构由哪些人组成？ 4、预算业务部门是哪些？

5、预算执行部门又是些什么人？

三、确立全面预算管理的理念

- (一) 以企业战略为出发，前后数据怎么定？
- (二) 面向市场预测，该怎样预测？
- (三) 基于经营活动的分解，面向未来，数据怎么确定？
- (四) 以产供销平衡为分析基础，怎么平衡各自的关系？
- (五) 适当的假设，怎样让数据先跑起来？
- (六) 一定考核兑现，一步一步地来实现的路径是怎样的？

四、年度业务计划与经营目标的梳理确定

(一) 年度经营目标的要点

- 1、年度经营目标究竟是哪个数？
- 2、年度经营目标制定需要注意些什么？
- 3、年度经营目标体系有哪些内容？
- 4、年度经营目标制定的原则是什么？

(二) 年度经营目标的制定方法

- 1、市场预测法制定年度经营目标
- 2、财务状况制定年度经营目标

(三) 年度经营目标的分解

- 1、年度经营目标该怎样分解
- 2、年度经营目标制定确定的流程

五、全面预算管理的内容以及主要预算的编制

(一) 全面预算管理的内容

- 1、怎样进行业务预算（销售、采购、生产）
- 2、资本预算该怎样做？（投、

融资活动)

3、资金预算如何做？（基于业务） 4、财务预算（三表）应注意些什么？

- | | |
|------------|-------------|
| 1) 销售预算 | 2) 销售成本预算 |
| 3) 采购预算 | 4) 生产预算 |
| 5) 直接材料预算 | 6) 直接人工预算 |
| 7) 制造费用预算 | 8) 销售费用预算 |
| 9) 管理费用预算 | 10) 财务费用预算 |
| 11) 税费税金预算 | 12) 资本性支出预算 |
| 13) 现金预算 | 14) 预测财务报表 |

(二) 预算编制的依据

- | | |
|-------------|-------------|
| 1、企业的战略发展规划 | 2、企业的历史经营数据 |
| 3、未来市场的客观预算 | 4、企业自身的运营能力 |

(三) 预算的编制方式

- | | |
|---------|---------|
| 1、自上而下式 | 2、自下而上式 |
| 3、上下结合式 | |

(四) 编制预算的主要方法

- | | |
|--------|--------|
| 1、固定预算 | 2、弹性预算 |
| 3、滚动预算 | 4、零基预算 |
| 5、概率预算 | |

(五) 预算的编制流程

(六) 主要预算的编制思路与操作要点

- | | |
|--------|--------|
| 1、销售预算 | 2、生产预算 |
|--------|--------|

3、采购预算

4、费用预算

5、现金预算

6、资本预算

(七) 预算的调整

六、预算执行与预算考核

(一) 预算执行情况的反馈

1、预算执行的报告制度

2、预算执行报告的周期

3、预算执行报告的报告内容

(二) 差异分析

1、单一产品差异分析

2、产品类差异分析

3、总差异构成及分析

(三) 预算考核

1、预算考核的基本原则

2、预算考核指标

3、考核指标的确定

4、预算考核与薪酬计划如何对接？