

# 全面预算管理实战

(讲师：谢丽)

## 课程背景：

“《孙子兵法》曰：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎”。商场如战场，企业在一个高度不确定的环境中求生，需要明确在未来一段时间内做什么可以提高企业的存活率，预算可以帮助企业提高其生存的机率，企业的全面预算管理实质上是企业战略目标量化的过程，是企业资源配置的数字化体现，GE前CEO 韦尔奇“如果你无法用数字表达你所知道的东西，那么实际上你所知无多；如果你所知无多，就无法管理企业。”

课程推翻了原来对预算管理的狭隘误区，不再局限于企业对财务资源的分配以及有多少钱干多少事的观念，而是着眼于企业想干哪些事，我们现有的财务资源和时间、人力资源甚至领导的社会资源等非财务资源等能最优先保证哪些事的完成，这样使企业达到最佳的管理成效，更有效地保证了战略的落地、目标的达成。

## 课程收益：

- ▲ 使企业深刻理解战略、经营计划、预算管理、绩效管理的关系
- ▲ 使企业从“有多钱干多少事”的传统思维转换为“我们要干多少事，资源优先保证哪些事先干”
- ▲ 业财融合、全员参与，将全面预算管理贯穿于日常运营管理中
- ▲ 使企业收支可控，进一步优化资金管理和资本结构，降低财务风险
- ▲ 运用 PDCA 循环持续改进管理，进行有效的资源配置管理
- ▲ 使企业从传统的财务管理走向管理会计

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中高层管理人员，采购及生产人员，市场，销售与服务人员

**课程方式：**转变观念/持续改进/落地实施；讲师讲授+案例分析+现场演练

## 课程大纲

### 第一讲：现行全面预算管理的六大原则

#### 一、现行全面预算管理的六大误区

- 1、虎头蛇尾：把预算编制等同于全面预算管理
  - 1) 年初编审预算轰轰烈烈——一鼓作气
  - 2) 年中执行预算有气无力——再而衰
  - 3) 年度评估置若罔闻、一问三不知——衰而竭
- 2、将全面预算视为财务预算，视为财务部预算
- 3、预算就是老板秋后算帐的工具
- 4、预算从来不准，做了等于没做，不如不做
- 5、预算刚性，编了就不能改，就得一成不变执行
- 6、计划赶不上变化，预算常年在调整

#### 二、企业管理者的八大难题

- 1、领导的思想怎么样才能变成员工的行动？
- 2、战略怎么落地？
- 3、资源如何合理分配？
- 4、企业如何才能收支可控？

- 5、团队如何才能团结协作、众志成城？
- 6、员工流动性大，新员工如何快速上手？
- 7、领导太忙，太多事等领导决策，运营效率低，如何解放领导？
- 8、如何提高员工积极性，让员工主动为企业创造更大的价值？

### 三、全面预算管理的定义和作用

### 四、全面预算管理的六大原则

- 1、实施预算必须具备变革精神
- 2、预算是“一把手”工程
- 3、全员的参与和认同
- 4、预算要重控制、重执行
- 5、预算是达成战略的加工车间
- 6、预算一定要与绩效和管理目标相结合

### 实际案例讲解

## 第二讲：组织再造和制度先行：推行全面预算管理的前提

### 一、组织再造和文化重塑

- 1、预算组织体系的顶层设计
- 2、预算的四大责任中心
- 3、理念一致的高管团队
- 4、协作大于分工的预算文化

### 二、制度先行

- 1、预算管理的框架：战略制定-战略实施-战略评价
- 2、预算管理的制度设计：三个层次
- 3、全面预算编制手册

## 第三讲：商业模式的量化表达：企业战略与预算编制

### 一、战略和年度计划

- 1、环境分析：SWOT 分析
- 2、战略层级和战略选择：公司层战略、业务层战略、职能层战略
- 3、年度经营计划和重点工作
  - 1) 重点工作到行动方案
  - 2) 重点工作的层级：系统级、公司级、部门级
- 4、战略落地的工具：平衡计分卡

### 二、预算目标体系和目标分解（案例分析）

- 1、建立预算目标体系、确定完成标准
- 2、预算目标的分级和分解

### 三、根据商业环境和企业战略选择：多样化的预算编制方法

- 1、定期预算和滚动预算
- 2、固定预算和弹性预算（案例分析）
- 3、增量预算和零基预算（案例分析）
- 4、自上而下、自下而上、上下结合（三下两上）

### 四、经营预算和财务预算编制（案例分析）

- 1、经营预算
  - 1) 销售预算
  - 2) 采购预算
  - 3) 生产预算

- 4) 人工预算
  - 5) 存货预算
  - 6) 销售费用预算
  - 7) 管理费用预算
  - 8) 损益表预算
- 2、财务预算
- 1) 资本支出预算
  - 2) 现金预算
  - 3) 资产负债表预算
  - 4) 现金流量表预算

#### **第四讲：实预算中的管控：预算的控制与执行**

##### **一、预算控制和预算授权**

- 1、预算控制是内部控制的核心
- 2、预算执行的授权制度
  - 1) 预算内授权
  - 2) 预算外授权

##### **二、预算执行报告和沟通**

- 1、预算执行报告相关制度
- 2、预算预警制度
- 3、预算例会周期

##### **三、变化中的恒定：预算调整规则**

- 1、预算调整原则
- 2、预算调整的条件与时机
- 3、预算调整的内容
- 4、预算调整的程序

#### **第五讲：驱动全员协作的力量：预算考评与激励**

##### **一、预算考评的重心**

##### **二、预算考评的标准**

- 1、预算考评的指标和权重
- 2、考评标准
- 3、预算管理过程中的考核问题

##### **三、预算行为及其校正**

- 1、消极预算
- 2、预算宽余与业绩宽余
- 3、预算行为修正
- 4、案例分析考评实施

#### **课程总结及答疑互动：**