

全面预算，企业战略目标的量化引擎

——从战略到执行的无缝对接

主讲：徐国静老师

【课程背景】

「全面预算」是制定和达成年度目标的**基石与导航**，是实现企业战略目标、提升经营绩效的**关键手段**，它通过对资源的合理配置和预期绩效的量化表达，为年度目标的实现提供财务与非财务的支持与保障。但实际上，有些企业在执行过程中，实际支出频繁超出预算限额，导致成本超支；或项目（活动）的进度与预算计划不符，出现时间延误；又或者预算资源分配不合理，导致关键领域资金短缺，而次要领域却又有过剩；甚至还会出现预算频繁调整等现象……

而导致这些的主要原因除外部环境外，通常在于：预算编制不够科学、全面，与企业战略脱节且缺乏准确性；或在执行过程中管理力度不足，灵活性欠缺，也缺乏有效的监督和考核机制；或内部管理缺位、认知局限等也影响执行效果。

随着全球化进程的加速和企业资源的日益紧张，企业如何站在生存和发展的角度，如何高效地利用有限的资源进行合理的分配？如何优化成本结构将资源价值最大化？如何将预算目标与业务目标统一？又如何将预算各项指标落实到业务执行层面？

通过此次培训，我们将通过理论与实战案例相结合的方式，直观、生动地让学员掌握全预算编制的流程和操作重点，并学会如何保证预算的有效实施，建立适合自身企业情况的内控系统。把企业的业务目标通过正式的、量化的形式表述出来，为企业明确规划出未来经营的道路。

【课程收益】

- 帮助学员深刻理解全面预算管理与企业经营目标达成之间的关系；
- 通过全面预算管理的学习和实践，帮助企业更科学、更合理地使用与配置资源；
- 帮助企业建立严格的成本控制体系，并通过实时监控和定期评估预算执行情况，及时发现并纠正成本超支问题；
- 懂得公司预算与各部门工作的关系，调动各阶层协同反应能力，谋求整体利益最大化；

【课程特色】

重实用：密切结合企业的痛点，深入问题，剖析根源，注重成果与落地。

贴实际：问题阐述深刻明确，语言通俗易懂，不但强调解决问题的方法，同时注重学员思维的启发与梳理。

注氛围：能够结合企业实际案例进行教学，强化动手实践与练习，具有一定的课堂调动能力和教学把控能力。

【课程对象】 总裁、总经理、总经办、部门经理、财务部等相关人员

【课程方式】 讲师讲授+案例分析+视频引导+模拟演练

【课程时间】 2天（6小时/天）

一、为什么要做全面预算管理

互动：实际执行与预算往往偏离的原因是什么？

- 1、传统的预算管理是怎样的
- 2、全面预算管理的定义与重要性
- 3、一张图揭示“战略”“目标”与“预算”以及“绩效”四者之间的勾稽关系

二、全面预算管理工作的启动与准备

1、输出年度经营总结报告

- 1) 经营环境分析
- 2) 内部资源复盘
- 3) 输出总结报告

2、制定公司级年度经营目标

- 1) SWOT 分析
- 3) 梳理年度战略纲要
- 3) 对标年度战略纲要
- 4) 测算策略与资源匹配 (盈亏平衡点测算、0 基测算、增量测算)
- 5) 明确年度总体目标

3、发布公司级年度目标 (从一零售行业案例切入)

- 1) 架构调整
- 2) 人才盘点与任命
- 3) 年度战略大纲与经营目标发布 (指导方向)

三、部门级年度经营预算的制定

1、年度预算常用的制定方法

- 1) 分解法
- 2) 汇总法
- 3) 分析法

2、部门级年度经营目标制定

- 1) 理解公司战略
- 2) 总结部门工作，分析优劣势
- 3) 目标拆解 (与下属)
- 4) 制定部门年度策略与行动计划
- 5) 制定预算及上报 (举例：业务运营部、采购部、市场部)

■ 业务运营部预算制定的步骤

- ✓ 先，销售预测：从营业目标分解至各店、分品类 (协同采购部)、客单价、会员数
- ✓ 再，人员规划
- ✓ 后，结合策略与行动计划制定部门级的全面预算

■ 采购部预算制定的步骤

- ✓ 先，依据品类目标规划做出采购计划 (会同业务部)
- ✓ 再，人员规划
- ✓ 接，毛利率规划
- ✓ 后，结合策略与行动计划制定部门级的全面预算

■ 市场部预算制定的步骤

- ✓ 先，依据营业目标分月计划、客单提升计划以及会员管理等制定活动推广方案 (会同业务部)
- ✓ 再，人员规划
- ✓ 后，结合策略与行动计划制定部门级的全面预算

互动：制定配送部预算

四、部门级年度经营预算的评审与发布

1、评审流程

2、评审标准

- 1) 遵循：“五”个量化
- 2) 强调：跨部门沟通与协调机制
- 3) 澄清：预算不是目的，而是工具

3、汇总与分析（个人、部门、公司层面）

4、结果反馈（逐层至个人）

- 1) 计划讲解
- 2) 预算讲解
- 3) 任状签订
- 4) 聘书发布

五、年度经营预算的管理

1、预算管理如何管

- 1) 什么是最适合本企业的预算
- 2) 将预算当作项目管理
- 3) 成立预算管理委员会并明确任务与职责
- 4) 建立预算管理沟通与协调机制
- 5) 管理过程中的常见问题分析与处理
- 6) 加强对管理人员财务知识培训

2、预算管理的手段

1) 预算内

- 常规情况下
- 特殊情况下

2) 预算外

- 原则
 - ✓ 不能偏离企业发展战略和年度预算目标
 - ✓ 权威性与灵活性的平衡

案例：某公司年度预算与第四季度“冲刺”之间的微妙关系

■ 调整内容

- ✓ 外部环境：如疫情
- ✓ 内部调整：公司层面：经营方向或策略发生变化/部门层面

■ 调整流程

3、预算管理的方法

- 1) 从预算的项目进行管理
- 2) 从预算的金额进行管理
- 3) 从预算的数量进行管理

案例：某企业人力成本控制流程分析

4、预算实施总结与分析

- 1) 对不同时期的同项数据进行比对
- 2) 从预算使用的金额进行分析
- 3) 从预算使用的费率进行分析
- 4) 从完成占比进行分析

5、预算纠偏与调整

六、全面预算管理的保障（绩效的管理）

1、基本原则

- 1) 目标一致性
- 2) 可控性原则

2、经营性指标即 KPI 关键指标（也称财务指标）

- 1) 销售达成率
- 2) 销售毛利率
- 3) 净利率
- 4) 存货周转率

3、管理性指标

- 1) 人员流失率
- 2) 计划准确性
- 3) 损耗

.....

七、课后作业

- 1、根据《公司年度战略和目标》以及《部门所制定的年度策略及行动计划》
- 2、制定《部门级年度经营预算》