

利润“倍增”的预算管理实战

主讲：陈明

【课程背景】

企业的战略为什么制定好后总是落不了地，每年的收入和利润目标都无法实现，企业的钱越来越难赚了，销售收入也长期滞涨或下滑？为什么企业不仅无法突破发展瓶颈，而且一不小心就会亏损或倒闭？为什么员工的积极性总是很难提高，核心高管和优秀员工不断流失？为什么企业往往一放就乱，一收就死？等等。如果贵司存在以上问题之一的話，那您就必须搞预算管理了。

美国著名管理学家戴维说：唯有量化才能管理，而预算管理恰恰是“量化”的计划。在所有的管理工具和方法中，如BSC（平衡积分卡）、OKR（关键目标结果）等都无法很好量化。因此，预算管理是“唯一”能将量化的中长期战略销售目标和利润目标，及年度的销售目标和利润目标落地的工具和方法。

预算管理能给企业装上马力强劲的“发动机”，让“绿皮火车”（只有1个发动机）变成高速奔跑的“高铁动车”（每节车厢都有发动机）。如果公司每个部门和员工都装上了发动机，那就能使原来无动力的“车厢”，变成“自驱动”的动力源。

【课程收益】

- 掌握绩效管理体系动力源的设计原理
- 掌握符合人性、战略、价值要求的激励方法
- 应用预算管理的分析技术，能优化数字化经营分析体系
- 了解怎样用预算管理的方法，让企业多赚钱和管好钱
- 掌握落地公司战略，实现收入和利润目标的完整体系

【课程特色】

一般来说，预算管理实战的成功率只有5%，但陈老师的预算管理实战成功率却高达100%。其实，原因很简单，陈老师讲的预算管理课，跟别的老师讲的都不样。陈老师的课程内容，是从实战中来，到实战中去的成功感悟，是自己长期从实战中总结提炼出来的精华。既有理论的高度，又有实战的深度，还有见识的广度。

该课程将按企业文化、战略制定、行动方案、预算编制、预算控制、预算分析、预算激励，再到回归到企业文化这一闭环来讲述。这个闭环既象是一列火车，又象是一条管理链，更象是一个“能量”环。

其中：讲述重点会放在预算编制和预算激励这两个环节上。因为预算编制环节要确定预算目标和激励方案关键，这其实是一台“拉”的发动机。彼得德鲁克说过，末位淘汰是打造伟大组织的全部秘密。预算激励是实行末位淘汰的一种机制，其实也是一台“推”的发动机。

在预算分析环节，会讲述建立完整经营分析体系的内容。比如：通过渠道、品类、客户的毛利率、利润率分析，优化渠道、品类、客户后，往往能让企业提高几百万，甚至上千万的利润。

“利润倍增”的预算管理，能使企业起死回生、雪中送炭，或锦上添花、如虎添翼。比如：在3个月内能打开7年增长20倍的通道，在3个月内能同比增长50%的业绩，在3个月内能挽救连亏8年的生产体系，等等。

陈老师有近40年知名企业的工作、培训、咨询经验，所讲大量案例通俗易懂、真实有效，互动性和实用性很强。课程形式，主要有：老师讲授+案例分析+角色扮演+情景模拟+实操演练。

【课程对象】

董事长、CEO、CFO、CMO、COO等相关中高管人员

【课程时间】

1-2天，6小时/天

【课程大纲】

一、预算管理的概述

1、实战中的预算管理

- 文化引领
- 战略指导
- 行动方案
- 绩效飞轮
- 科学艺术
- 动力增值

2、预算管理的困惑

- 预算管理无效
- 一把手不重视
- 战略目标模糊
- 行动方案较粗
- 目标定得太高
- 激励力度不够
- 老板强制干预
- 没有数据支撑

二、为什么必须搞预算管理

1、唯有量化才能管理

- 无法进行分析
- 难以制定措施
- 无法绩效考核
- 无法末位淘汰

2、预算是量化的计划

- 定性的想法变成定量
- 定量的数据便于分解
- 细分数据承接总目标

3、放而不乱，收而不死

- 价值网
- 放风筝

4、业财融合的抓手

- 预算编制
- 激励方案
- 方案审核
- 经营分析
- 内控工具

5、角色转换

- 要我管理，我要管理
- 管控我，帮助我

6、激活团队

- 多赚钱
- 管好钱
- 竞争力

- 可持续

三、如何开展预算管理

1、夯实数据基础

- 利润数据
- 品类数据
- 渠道数据
- 客户数据

2、建立管理体系

- 管理组织
- 管理制度
- 公司战略
- 行动计划

3、运行预算机制

- 编制预算
- 激励方案
- 管控机制
- 分析体系
- 签责任书

四、怎样确定关键预算指标

1、基于文化确定

- 公司愿景
- 公司使命
- 公司价值观

2、基于战略确定

- 收入目标
- 利润目标
- 成本目标
- 费用目标
- 税负目标
- 市场目标
- 品类目标
- 渠道目标
- 客户目标

3、基于问题确定

- 合理问题
- 资金问题
- 账款问题
- 存货问题
- 品牌问题
- 质量问题
- 研发问题
- 采购问题
- 生产问题
- 人才问题
- 内控问题

- 风险问题
- 安全问题
- 满意问题

五、需要编制哪些预算表格

- 1、《销售收入预算表》的编制
- 2、《产品成本预算表》的编制
- 3、《销售价格预算表》的编制
- 4、《采购价格预算表》的编制
- 5、《毛利率预算表》的编制
- 6、《管理费用预算表》的编制
- 7、《销售费用预算表》的编制
- 8、《税金税负预算表》的编制
- 9、《资本支出预算表》的编制
- 10、《货币资金预算表》的编制
- 11、《财务费用预算表》的编制
- 12、《利润预算表》的编制

六、怎样设计预算管理激励

- 1、基于人性
- 2、目标合理
- 3、自控自驱
- 4、问题分析
- 5、激励原则
- 6、核心需求
- 7、市场接轨
- 8、深度沟通
- 9、达成共识
- 10、自算日算
- 11、甲乙合同
- 12、末位淘汰

七、如何控制预算管理过程

- 1、方案审核
- 2、差异揭示
- 3、预警机制
- 4、数量控制
- 5、售价控制
- 6、购价控制
- 7、研发控制
- 8、销费控制
- 9、管费控制
- 10、税费控制
- 11、资金控制
- 12、账款控制
- 13、存货控制

八、如何进行预算管理分析

- 1、总体分析
- 2、收入分析
- 3、成本分析
- 4、售价分析
- 5、购价分析
- 6、销售费用分析
- 7、管理费用分析
- 8、品类利润分析
- 9、渠道利润分析
- 10、客户利润分析
- 11、应收账款分析
- 12、库存商品分析
- 13、货币资金分析

九、如何激活生产体系

- 1、调研摸底
- 2、切割车间
- 3、切割仓库
- 4、定利润率
- 5、利润分成
- 6、采购机制
- 7、限额领料
- 8、工资比率
- 9、转移定价
- 10、超额计息
- 11、合并报表

十、如何激活营销体系

- 1、调研摸底
- 2、收入预算
- 3、薪酬调研
- 4、费用预算
- 5、模拟利润
- 6、计奖比例
- 7、激励方案
- 8、自制方案
- 9、授权审批
- 10、签订合同
- 11、绩效考核
- 12、分批发放

十一、如何激活职能部门

- 1、调研摸底
- 2、薪酬调研

- 3、岗位价值
- 4、利润切割
- 5、激励方案
- 6、绩效考核
- 7、述职评价
- 8、绩效系数
- 9、分层激励
- 10、分期发放