

全面预算管理与控制

课程目标

- 认识——全面预算对企业完成战略目标的重要性
- 明确——高效的全面预算管理体系中的关键点
- 理解——构建适合自己企业的预算管理体系的思路
- 学习——预算编制的流程、工具和方法
- 掌握——跟踪预算执行的有效方法
- 通过预算管理对企业经营进行有效的监控与考评，真正提高企业效益

课程对象

董事长、总经理、企业中高层管理者；财务总监、财务经理；各预算中心责任人

课程大纲

第一模块：全面预算管理与控制有这么重要吗？

- 思考与讨论：预算能给企业带来什么？
- 案例导入：某著名软件解决方案提供商实行预算后的巨大变化
- 什么是好的预算
- 什么是好的控制
- 预算有什么作用？
- 企业的终极目标是什么
- 预算控制系统的整体框架
- 打造全员参与的预算管理
- 夯实预算控制的财务基础
- 企业运作的核心是什么？
- 正确认识企业的一个起点、三大运作，两个结果
- 长期投资者的圣杯——ROE（净资产收益率）
- 净资产收益率的分解与预算的层层分解

第二模块：企业全面预算的管理重点

- 思考与讨论：中国企业在预算管理中存在哪些问题？
- 预算管理问题的症结在哪？
- 如何建立一种“数字化管理”的预算文化？
- 如何解决预算管理中的问题——预算 3+1 原则：
 - 领导的支持是关键
 - 组织规划是保障
- ◇ 示例：年度预算与具体预算编制的规划
 - 检查监控是抓手
- ◇ 思考与讨论：财务部门在预算管理中扮演什么角色？
 - 软件运行出效率

如何保障全员参与的预算体系？

- 将预算当作项目管理——如何管理
- 各部门人员角色定位——责任划分
- 各部门之间及部门内部的沟通与协调
- 正确理解预算的巨大价值
- 预算的四大难点：制定目标、组织规划、准确预测、协调沟通
- 重要的预算编制方法：零基预算
- 传统预算方法：历史基数法的应用方法和不足之处
- 推翻以前的预算制作方法：零基预算
- 零基预算编制步骤与核心要点
- 案例分析：某企业运用零基预算进行销售费用预算（人员成本、商务费用、广告费用等）
- 工具模板：预算需求分析

第三单元：企业全面预算编制的技术流程

- 把握预算编制过程中的首要环节
- 预算编制的基本流程
- 收入预测方法及销售费用预算
- 案例分析：如何确定收入预算的目标
- 生产和采购预算的编制
- 由销量得到产量
- 详尽的生产预算，更好的成本事先控制
- 由产品 BOM 得到采购预算
- 生产人工成本的预算
- 生产费用的预算
- 投融资预算的编制重点
- 费用预算的编制重点
- 资金预算的编制重点——经营目标能否实现的物质保障
- 案例分析：
 - 各部门预算举例
 - 看一家 500 强公司如何确定销售目标
 - 一家著名外企的生产预算编制案例
 - 如何确定生产人工成本
 - 某企业现金预算编制的全流程
- 工具模板：预算编制表单（1）——年度预算编制的时间进度表
- 工具模板：预算编制表单（2）——预算编制指南
- 实现有效的预算考核的三大要求

第四模块：全面预算的跟踪与执行

- 预算与滚动预测“三问”
- 预算在执行过程中可不可以更改？

- 预算在执行过程中可不可以调整?
- 预算执行中为什么要调整? 调整的是什么?
- 预算与执行为何脱节?
- 怎样才能带来预算的有效执行?
- 全面预算中的差异分析
- 差异分析的目标: 算清每种差异带来的影响
- 单产品的差异分析: 价格差异、数量差异、总差异
- 案例分析: 利润差异分析——为什么利润和预算有差别
- 案例分析: 弹性预算的重要作用与实战应用
- 全面预算管理的重要工具——仪表盘
- 仪表盘管理的五大原则
- 如何使用仪表盘及时跟踪行动计划的执行情况
- ◇ 协调——横向协调
- ◇ 关键——最重要的信息
- ◇ 紧急——仪表板的频率
- ◇ 效率——行动
- ◇ 参照——仪表板的内容
- 思考与讨论: 总经理每天要看的三个仪表盘

授课形式:

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。