

年度经营计划与预算管理

课程背景：

现在企业面临很多问题，关于预算也有很多声音在质疑

企业预算实用性不强？

预算预算，预测的不符合实际，准确的预测不出来？

到底是财务做预算，还是业务部门做预算？

有效的预算可以帮助企业把未来带进现实，有效的预算可以防止无效的浪费，年度经营计划是对企业进行年度业绩考评的依据。

预算是公司高层和一线管理人员之间沟通和协商达成的“协定”。预算表明了公司的主要目标，经营活动和开支。

如何解决年度经营计划与预算管理二张皮脱节的问题，重点在年度经营计划的从目标分解、资源预算推进、组织平台搭建、流程优化和薪酬绩效激励等体系制度方面从发展理念、管理理念、管理机制等基础支撑体系。

课程收益：

从实际操作角度，较为全面地介绍了企业各个部门应如何按照“战略→预算→绩效”的步骤来建构预算制度，并进行预算规划编订与控制管理，使企业管理者能够了解年度经营计划与预算管理的概念与掌握相应地实际操作。

- ◆ 熟悉年度经营计划管理的理论思想、分析方法；
- ◆ 掌握以达成年度目标为导向的策略分析系统；
- ◆ 建立企业目标达成的全面过程检查体系；
- ◆ 掌握年度目标制定与执行的工具、流程与方法；
- ◆ 掌握预算编制的方法；
- ◆ 理解并灵活运用预算的分析和调整策略；

授课人群：

CEO、CFO、企业经营者、财务部各个岗位人员、

课程大纲：

第一部分 经营战略管理篇

1. 全面预算管理的构建

(1) 整体框架

(2) 五大分析模块

- 市场及竞争环境
- 公司内部竞争分析
- 战略分析
- 财务预测分析
- 组织和管理体系分析

2. 案例

- (1) 制造业预算编制、管控及分析重点
- (2) 制造企业预算执行情况反馈及差异分析
- (3) 永辉超市防止期末突击花钱的机制变革
- (4) 新零售企业全面预算管理复盘

3. 战略、商业模式制定工具模板

4. 战略拆解业务指标、财务指标

5. 课堂演练实操测评

第二部分 经营预算落地管理篇

一、正确认识年度经营目标

1. 企业年度经营目标制定与分解的思路
2. 年度经营计划制定的原则
3. 模拟演练与案例分析

二、公司年度目标制定与执行

4. 公司年度目标制定工具学习与案例解析
5. 确定公司工作目标
6. 优化工作思路
7. 年度计划重点工作和项目进度计划
8. 选择绩效指标体系
9. 完成各项预算
10. 提交工作计划报告和材料
11. 模拟演练与案例分析

三、企业年度目标达成的过程管理体系

12. 绩效不是“考”出来的，而是“管”出来的
13. 过程管理体系的三大关键与五级体系

14. 进度监控的表单工具管理和会议工具

15. 模拟演练与案例分析

四、各部门如何展开年度工作计划的编撰

16. 销售部门年度计划编撰要点解析

17. 生产部门年度计划编撰要点解析

18. 人事部门年度计划编撰要点解析

19. 模拟演练与案例分析

五、供应链管理篇

20. 供应链体系的成本节降

21. 供应商选择、评估及发展

22. 提升供应链竞争力的关键项目

23. 产品组合的选择

24. 模拟演练与案例分析

六、预算管理篇

1. 战略目标达成的重要支撑

2. 从组织、流程、模型、信息系统等层面建立预算管理体系

3. 预算编制一般采用“两下两上”的流程

4. 企业在预算管理方面的常见问题

5. 模拟演练与案例分析

第三部分 绩效管理篇

一、预算到绩效“道法”

1. 支持企业战略实现的必要保障
2. 绩效回顾辅导
3. 绩效目标设定
4. 绩效指标方法
5. 绩效结果应用

6. 模拟演练与案例分析

二、预算到绩效“术法”

1. 流程管理是保证企业可持续高速发展、预算落地的根基
2. 布局决定结局——S2R 模型
3. 流程体系在战略和预算落实中的定位
4. 客户和价值（效率）导向流程分析方法
5. 基于平衡计分卡设立公司级目标体系
6. 流程优化的常用方法：ESIA
7. 业务流程优化（BPR）的步骤
8. 运营流程参考框架——产品研发业务流程

9. 企业流程管理中常见的问题

10. 模拟演练与案例分析