

# 微利时代下企业全面预算管理及成本管控

公开课课纲

**培训时间/地点:** 2025年7月10~11日(星期四~星期五)/上海

**收费标准:** ¥4800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程背景:

说到预算管理,每个人都觉得很有必要,可是每个人又感到十分头疼。实施预算管理,很快就把公司管死了;不实施预算管理,公司又是一盘散沙。进行预算管理,公司没得到什么实质性的好处,而财务部门却得罪了所有人,成为矛盾的焦点、攻击的对象……本课程基于以上问题的解决,为企业中高层管理者量身定制,从全面预算管理的组织、编制和执行角度给出全面预算管理的全面优化方案。

开源节流是企业经营中永恒的主题,如何在保证产品质量的前提下削减成本,如何在不损害员工利益的情况下削减成本以及如何正确地找到成本削减的空间都是直击管理者痛点的问题。本课程针对成本削减的核心思想与重要方法,从如何科学找到成本削减的空间,如何在采购、制造、营销等企业经营的重点环节实现成本削减,再到最终如何让管理制度顺利落地,循序渐进地教会学员如何利用成本削减为企业持续输送利润。

## 课程收益:

- 详细讲解了预算管理的组织、编制、执行等关键节点如何做,并提供实用的表单模板。
- 通过真实案例,从企业预算管理的困惑入手,找到企业问题的根源,给出解决的药方。
- 用实际案例逐一介绍研发、采购、制造等环节成本削减的方法和工具,各行各业均可借鉴。
- 围绕企业价值链中的重点环节,从ABC作业成本法,到价值流向控制法,教你如何科学管控成本、持续提高企业利润,帮助企业做好节流,抵抗风险。

## 参训对象:

企业中高层管理者

## 授课形式:

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。



## 课程大纲:

### 一、全面预算管理为什么重要

1. 什么是“好”的预算?
2. 预算到底有什么作用?
3. 从传统预算到全面预算
4. 预算如何承接企业的战略和经营目标
5. 预算控制系统的整体框架
6. 打造全员参与的预算管理
7. 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

案例分析：著名纳斯达克上市公司预算实施前后的区别

### 二、全面预算管理的重点

1. 预算的“3+1”原则
2. 怎样建立全员参与的预算体系
  - 预算编制的流程和逻辑
  - 最适合本企业的预算类型
  - 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
3. 重要的预算编制方法：零基预算
  - 传统预算方法的弊端
  - 全面预算方法 --- 零基预算



- 零基预算编制步骤与核心要点

案例讨论：运用零基预算的方法编制经销商大会的预算

### 三、全面预算编制的技术流程

1. 全面预算应包含的内容及其逻辑关系
2. 收入预算的编制
  - a) 收入预算在整个预算工作中的重要作用
  - b) 如何确定收入指标?
  - c) 由谁来编制收入预算?
3. 生产成本和采购预算的编制
  - a) 由销量到产量
  - b) 由产品 BOM 得到材料采购预算
  - c) 生产人工成本的预算
  - d) 详尽的生产预算，更好的成本事先控制
4. 市场、销售费用的编制要点与方法
  - a) 差旅费用、业务招待费用预算的编制要点和方法
  - b) 以项目管理的方式来编制市场营销活动的预算
5. 管理费用的预算编制要点与方法
6. 人事费用的预算编制该如何开展

实例：三张预算财务报表的自动生成及相互勾稽关系的理解

### 四、预算的跟踪分析

1. 计划、预算和滚动预测
2. 减少预算外项目的发生
3. 通过制度流程的设计减少预算外项目的发生
4. 预算执行的事前、事中、事后的控制



5. 预算执行中的刚性原则和柔性原则
6. 预算的差异计算及深入分析
7. 预算跟踪与仪表盘跟踪
8. 设计仪表板的 5 个原则与要领

案例分析：弹性预算的重要作用与实战应用

## 第二天 成本管控

### 一、用经营思维透视成本的构成及发生

1. 跳出狭义的成本概念，从更全面、更战略的角度理解成本
2. 降本必须符合企业的战略
3. 避免成本削减的误区
4. 常见的四种成本分类及决策运用
  - a) 产品生产的料、工、费分析
  - b) 制造成本、销售费用、管理费用、研发费用的分析
  - c) 变动成本、固定成本的分析及决策
  - d) 直接成本、间接成本的分析及决策
5. 案例分析：
  - a) 某公司直接成本法分析
  - b) 保本点的分析在销售定价时的运用

拓展应用：成本结构分析对决策的影响

### 二、成本管控之 研发成本的优化

1. 研发成本的事前优化思路
  - a) 产品研发阶段成本概念的重要性
  - b) 研发阶段的成本管控策略



- c) 研发阶段的具体降本措施
- 2. 通过价值分析进行事后研发降本
  - a) 价值分析解读
  - b) 五种提升产品价值的途径
  - c) 价值分析实施的方法和步骤
  - d) 案例分析：某公司对某一产品实施价值分析的详细过程

### 三、成本管控之 降低采购成本

- 1. 采购价格和总拥有成本
- 2. 案例分析：到底选择哪家供应商
- 3. 案例分析：供应商的详细报价单分析、找到降价谈判空间
- 4. 案例分析：如何分别使用业务手段、管理手段和技术手段降低材料采购成本

### 四、成本管控之 消除生产浪费

- 1. 生产车间的八大浪费
- 2. 识别生产在人、机、料、法、环等方面的浪费
- 3. 提高工人效率、降低人工成本
- 4. 理解存货的形成逻辑、找到降低存货的方法
- 5. 通过 ECRS 优化工序和动作、提高生产效率
- 6. 提高固定资产的使用效率
  - a) 了解什么是设备综合利用率 (OEE)
  - b) 减少设备使用中的 5 大类损失
- 7. 控制间接成本的先进方法：作业成本法
  - a) 传统的成本计算方法给企业带来的决策错误
  - b) 作业成本法的原理和实施步骤
  - c) 【案例】：某企业使用传统方法和使用作业成本法计算成本的前后对比



## 讲师简介：冯老师

### ➤ 工作及培训经历

冯老师从事财务管理领域多年，曾就职于法国圣戈班、美标洁具、施耐德电气等世界 500 强公司，历任财务主管、财务经理、财务总监等职，具有扎实的财务功底和深厚的经验积淀。在担任财务工作期间，在做好制度完善、风险管控的基础上，将财务的职责定位于业务的引领者和价值的创造者，先后牵头或参与实施了多项革新举措，包括新的 SAP 系统的上线、产品标准成本的制定、业务财务岗位的设置和管理等，实现了公司整体财务管理职能的突破和管理水平的提升，其效果在当时的各项运营指标中得到显著体现。

冯老师讲授的课程包括《非财务经理的财务课程》、《全面预算管理及控制》、《财务分析及预算实务训练营》、《运用 Excel 提高数据分析及报表呈现效率》等课程，获得全部参课学员的一致好评，每次课程的评分都在 90 分以上。

### ➤ 个人风格

冯老师一直致力于财务知识的总结和传播，在非财、预算、财务工具 (EXCEL、PPT 等工具) 等多个方面有很高的理论水平和丰富的实践经验；其培训是多年来不断学习和提炼的智慧凝结，在教学过程中，精心设计了大量的案例，用形象通俗的语言来阐明相对枯燥的概念和理论，内容扎实，形式活泼，深受学员喜爱。

### ➤ 曾经接受过冯老师培训咨询过的部分公司

**汽车与工业制造：**大众汽车、通用汽车、北京现代、丰田汽车、福特、上汽通用五菱、上汽依维柯红岩、伟巴斯特、本特勒长瑞、慕贝尔、汇众、博世 (中国)、贝卡尔特、大金、飞利浦、富士、京西重工、柯达、宝钢、霍尼韦尔、莱尼电气、陆逊梯卡华宏、梅特勒-托利多、普茨迈斯特、永恒力等

**医药：**拜耳、葛兰素史克、王老吉、汤臣倍健、国药控股、康宝莱、交大昂立、天士力、大冢、强生、迈瑞生物、雅培医疗、优时比等

**能源与化工：**CACT 作业者、道达尔、阿克苏诺贝尔、福斯润滑油、埃克森美孚、中海石油、中油碧辟、保利协鑫、科莱恩、朗盛化学、联化科技、赢创德固赛、尤尼威尔等

**IT 通讯及互联网：**爱立信、中国移动、中国电信、安视网、贝塔斯曼、英特尔、理光图像、博达克咨询、



思特沃克软件、东芝、百度在线、富士通、佳能、惠普软件、花旗软件、TCL、当当网、上海贝尔、索尼爱立信、雅思拓等

**银行与证券金融：**、中信银行、浦发银行、中国银联、支付宝、平安资产、维萨信息、中国投资、广发证券、国都证券、国泰人寿、国信证券、平安信托、招商证券、中金投资、丰田汽车金融等

**快速消费品与零售业：** 屈臣氏、百威、大宝化妆品、光明乳业、亨氏、卡夫食品、可口可乐、百事、百威、如新、上海顶誉、深圳维他、天津顶育、飒拉、大连商品交易所、斗山贸易、普拉达时装、乐家洁具、欧尚、苏宁电器、丝芙兰、思塔高、豫园黄金、蔻驰

**服装与纺织：** 阿迪达斯、耐克、杉杉、安踏、匡威鞋业、溢达纺织、布言布语、坚持我的、森马等

**房地产与建筑：** 金地集团、联建、复地集团、浦东路桥建设、现代建筑、星杰设计、银城地产、海航旅业、红星美凯龙等

**其他：** 必维国际、中国华力控股、新华传媒、依工投资、首都机场、荷皇天地、古驰、虹桥国际机场、中国国际航空、中外运、广西玉柴、佳通轮胎、中远航运、瑞丽杂志社、东方航空传媒、湖北东风电视、淘米网络科技、中央电视台、虎扑、南京国际学校、耀中国际学校、德威英国国际学校、欧亚学院、尤尼森、中欧国际工商学院、尤尼森咨询、法国电力、宁德核电、环境工程建设、中法水务、中核、苏泊尔、电力设计院、漕河泾开发区、水务集团、英国文化协会、郑州商品交易所、湖州电力局、艾格菲、心连心、北大荒、先正达、新希望、拜耳板材、万国纸业、中国包装等

