



全面预算管理体系构建（上） —TB集团典型案例分享

余世勇

工商管理博士
高级会计师

自我介绍



余世勇

工商管理博士

高级会计师

- 曾任多家知名上市公司CFO
- 中央财经大学研究生客座导师
- 资深财务管理咨询专家
- 中国注册会计师
- 国际注册内部控制师
- 国家注册高级风险管理师
- 国家注册高级税收筹划师
- 剑桥大学高级财务管理认证
- 国家认证财务总监资格
- 上海证券交易所上市公司董秘资格
- 国际总裁教练技术资格认证
- 多次获得中国十大CFO荣誉称号



2012年9月余老师主导的TB集团全面预算管理系统获得了甲骨文企业绩效管理最佳实践用户卓越奖。

目录

Contents

- 1 引言
- 2 TB集团全面预算管理背景分析
- 3 TB集团全面预算管理体系构建过程（上）
- 4 互动讨论

全面预算管理的重要性

“

“凡事预则立，不预则废”

唐代伟大的思想家——韩愈

”



当下，中国正处在互联网+时代，市场瞬息万变，企业管理者如果不能正确的**理解**全面预算管理的意义，不懂得如何**科学地编制**预算，不懂得**善加利用**预算，则关乎企业“立废存亡”。

互联网时代不缺企业家而缺优秀的财务老总

千万薪酬招顶级财务副总

薪酬：300万元年薪+5年8000万元股权

基本要求：

- 1、具有IPO实际操作经验
- 2、能够辅助CEO和董事长进行经营决策与投资决策、全面预算管理和业绩评价
- 3、精通零售行业财务管理模型的建立和管理
- 4、具备百亿企业的战略高度、雄心和合伙人精神。

公司背景：新崛起的零售行业明星企业，被众多投资方和同行追捧；创始人年轻有为，极具商业天分和事业抱负。

下面情形的不要推荐或自荐：

- 1、年薪在100万元以下
- 2、没有操作过10亿以上资金盘子

爆炒鱿鱼案例



一位企业负责人一年之内换了三个财务总监，为什么呢？

- ➔ 嫌他们跟不上企业发展对财务的要求，很多理念、观念还没完全调整过来，管理方式、管理习惯还沿用老一套所造成的；
- ➔ 不会**辅助CEO和董事长进行经营决策与投资决策、全面预算管理和业绩评价**；
- ➔ 不懂IPO上市、资本运营、资金融通和税务筹划。

目录

Contents

- 1 引言
- 2 **TB集团全面预算管理背景分析**
- 3 TB集团全面预算管理体系构建过程（上）
- 4 互动讨论

TB集团全面预算管理推行前存在的问题



TB集团是一家集鞋服配研发、供应、制造、销售、物流为一体的体育运动品牌上市公司。通过近30年的经营和发展，现有员工8000多人，集团旗下拥有北京、上海、厦门、安徽、湖南等分公司，拥有门店7000家，系集鞋服配研发、制造、营销等为一体的体育用品专业运营商，企业年纳税超过5亿元。

推行全面
预算管理
前存在
5大问题

没有正确理解全面预算管理

全面预算管理制度不太完善

预算组织体系不太健全

预算管理文化不良

仅有Excel做的费用预算，预算信息化平台缺失

存在问题之一：没有正确的理解全面预算管理

在实施全面预算管理项目之前，存在着很多误区、困惑和错误的理解：



认为预算不过是一种数字游戏，“制定好目标，填写一套涵盖所有会计科目的预算表就可以了”；



对规划、预算和预测三者概念分不清楚；

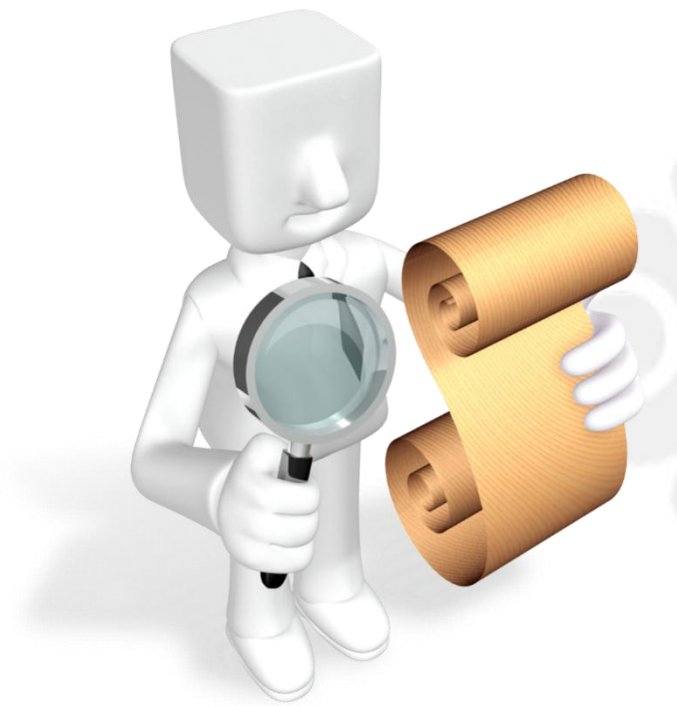


认为全面预算管理就是传统计划管理的翻版；



混淆了全面预算和全面预算管理的概念

存在问题之二：全面预算管理制度不完善



当时预算管理制度体系不够健全，不要说有预算编制大纲、预算编制手册，就连一个完整的预算管理制度也没有，只是在每年编制预算时，以公司文件下发一个预算编制工作通知，以此作为编制预算的依据，不能有效引导全面预算管理有序进行。

存在问题之三：预算组织体系不健全



当时没有设置专门的全面预算管理机构，预算决策基本上由总裁做出，或是由财务部门做出，造成很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，集团下属企业的制造、销售等基层业务部门并不参加预算的编制过程，削弱了预算的科学性和权威性，造成企业预算的软约束，使预算缺乏可操作性，而且即便预算不脱离实际，没有基层业务人员的参与，在预算执行过程中也会遇到很大的阻力。

存在问题之四：预算管理文化不良

良好的预算管理文化是企业全面预算管理推动的土壤和前提。当时的现状是很多单位预算管理存在沟通不畅的现象，预算都是自上而下的，下面单位没有积极性。主要问题是公司在制度和文化管理方面产生了冲突。还有一些单位的预算和公司战略规划是两张皮，这样的企业很难有适当的预算管理。

案例分析：某下属公司的预算沟通文化



某下属公司开发了新鞋，市场研究部认为新鞋会畅销，可是营销部不同意他们的观点，在编制营销预算时，市场研究部认为今年可以销售至少1000万双，营销部认为只有800万双，生产部在制定生产预算时确定了700万双。



资金部考虑财务费用指标考核问题，为降低利息支出，把预算确定为600万双。由于部门间缺乏有效的沟通，每个部门都按照自己的理解去编制预算，结果新鞋上市立刻受到青少年的喜爱，市场出现了断货，丧失了大好的市场机会。

存在问题之五：预算缺乏完善的信息化系统支持



由于当时使用excel电子表格来编制预算，预算信息系统缺失，导致了很多问题：

- @ 预算编制周期长，投入的精力多，很容易出现失误，一旦失误又不容易查找和修正
- @ 各个管理层级之间的信息传递不顺畅，延长了编制周期，导致预算整个的流程难以控制
- @ 预算数据缺乏准确性，资源的配置不合理
- @ 缺乏完善的信息系统支持，很多企业的预算是单项预算，使得管理层缺乏对全局的预测，企业的资金规划几乎没有实际根据

目录

Contents

- 1 引言
- 2 TB集团全面预算管理背景分析
- 3 TB集团全面预算管理体系构建过程（上）
- 4 互动讨论

TB集团全面预算管理项目总体安排

成功 路径

全面预算管理成功路径：首先要构建一个科学的预算管理体系；第二要有效推进；第三要营造预算管理文化和环境，支持预算管理推行；第四要建设预算信息化系统，支撑预算管理项目推进。

核心 体系

构建全面预算管理八大体系，包括预算基础管理支撑体系、预算制度管理体系、预算组织管理体系、预算信息化体系、战略管理体系、经营计划体系、预算编制体系、绩效管理体系。

凝聚 共识

TB集团高层领导决定聘请国内预算专业咨询机构帮助实施：
第一期：夯实全面预算管理基础支撑体系，营造预算环境气氛，全员培训预算知识，设计全面预算管理体系蓝图；第二期：全面实施全面预算管理体系；第三期：管理驾驶舱及前两期深化项目。

TB集团全面预算管理体系

全面预算管理八大体系

战略
管理
体系

经营
计划
体系

预算
管理
体系

绩效
管理
体系

全面预算管理信息化体系

全面预算管理组织体系

全面预算管理制度体系

全面预算基础支撑体系

TB集团第一期全面预算管理基础支撑体系项目实施

2010年8月~2012年4月进行了集团管控一体化系统第一期咨询及实施项目：

- (1) 董事会下设战略管理委员会，筹建战略管理部，重建集团战略管控体系；
- (2) 梳理集团组织架构，确立母子管控关系，重建组织管理体系；
- (3) 筹建集团审计部、内控管理部和风险管理部，聘请咨询公司协助搭建风险管控一体化体系；
- (4) 梳理制度管理体系：包括制度、流程、内控、标准、定额、计量、统计；
- (5) 营造集团文化管理体系，全员培训预算知识；
- (6) 梳理运营管理体系，设计预算表单、模本等；
- (7) 投资2000万元优化办公协同及实施SAP信息化，搭建信息平台体系。



TB集团第二期全面预算管理项目实施

- 2011年10月—2012年3月进行了集团全面预算管理系统第二期项目咨询：
- 核心内容：规划并实施全面预算管理八大体系：预算基础支撑体系（第一期）、预算制度体系、预算组织体系、预算信息化体系、战略管理体系、经营计划体系、预算管理体系、绩效考核体系。



此版权归秀财网所有

TB集团全面预算管理制度

目 录

引 言
第一章 总则
第二章 组织与职责
第三章 预算目标制定
第四章 预算编制
第五章 预算执行控制
第六章 预算分析
第七章 预算考核评价
第八章 预算调整
第九章 预算预警
第十章 附则

第一章 总则

第一条 为了实现公司的总体战略目标落地，加强企业运营过程的监控，提高企业经营业绩，结合公司的实际情况，特制定本制度。

第二条 全面预算管理的职能定位

（一）实现公司中长期战略规划与年度经营计划的有机结合，推动执行公司战略目标的落地。

（二）统筹规划公司经营管理活动，促进资源优化配置，提高资源利用效率。

（三）加强公司内部信息沟通，使各单位的目标与经营活动协调一致。

（四）引导员工行为取向，为公司绩效评价提供支持。

（五）促进管理层做好基础管理工作，细化行动计划，增强公司防范经营风险的能力。

（六）不断挖掘公司增收节支潜力，为实施目标管理树立标杆。

第三条 预算期间与会计期间保持一致，即公历1月1日至12月31日。

第二章 组织与职责

第四条 公司全面预算管理组织包括：全面预算管理领导小组、全面预算管理推动执行

TB集团全面预算编制手册

目 录

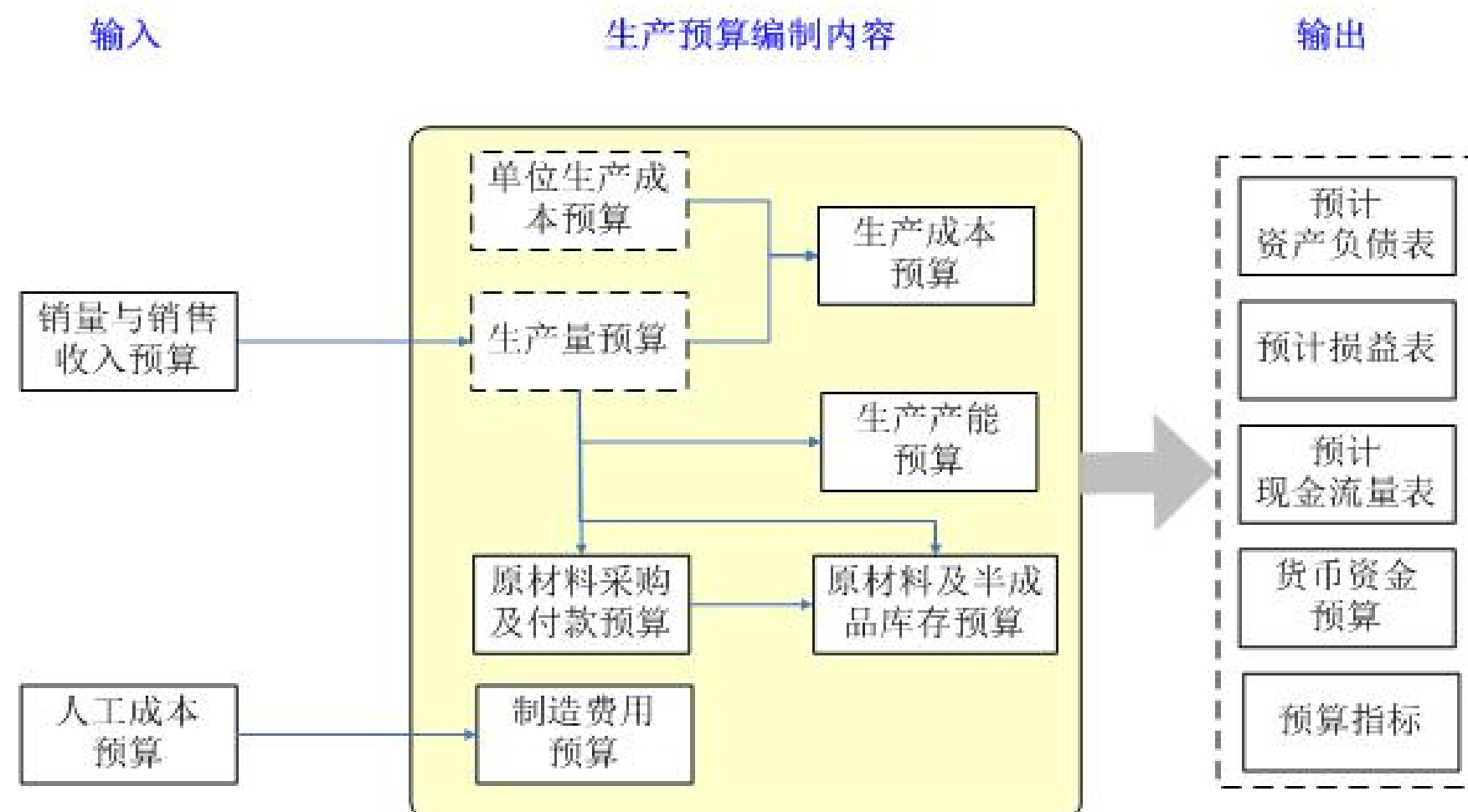
引 言
第一章 全面预算管理简介
第二章 预算目标设定
第三章 预算单位设定
第四章 销售预算
第五章 生产及材料采购预算
第六章 库存预算
第七章 人力预算
第八章 费用预算
第九章 投融资预算
第十章 财务预算
第十一章 结束语
附件一 预算主要指标一览表
附件二 预算编制整体流程图

预算某类产品单位直接人工=Σ（单位订额 ×预计增长率×预计生产量）

材料采购预算是以生产预算为基础编制的,用以预计公司在预算年度需要采购直接材料的数量和采购成本。为了避免直接材料的供应不足或超储积压,应根据生产需要量与预计采购量之间的关系编制直接材料预算。预计直接材料采购量的计算公式如下:

预计直接材料采购量=预计直接材料耗用量+预计期末库存材料-预计期初库存材料

生产及材料采购预算编制流程如下:



TB集团全面预算编制模板

分类	编码	表 单	编制部门
基础资料	Z01	2011年目标管理卡	财务部
	Z02	资产情况一览表	填报部门:
	Z03	组织机构、人员构成表	
	Z04	数据测算指标表	
	Z05	预算假设表	
	Z06	2011年关键行动计划表	
销售预算	X01-1	特步销量与销售收入预算表	
	X01-2	海外销量与销售收入预算表	
	X02-1	特步销售成本预算表	
	X03	销售回款预算表	
	X04	销售费用预算表	
	X04-1	广告宣传及推广费预算表	
	X04-2	销售返利预算表	
采购预算	P02	器架采购预算表	
库存预算	K01	产成品库存预算表	
	R01-1	人员增减预算表(管理)	

客户	商品类别	年度预算数			1季度		2季度		3季度		4季度	
		数量	金额	毛利率	数量	金额	数量	金额	数量	金额	数量	金额
	鞋										-	-
	服										-	-
	配										-	-
	小计	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
	鞋										-	-
	服										-	-
	配										-	-
	小计	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
	鞋										-	-
	服										-	-
	配										-	-
	小计	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
	鞋										-	-
	服										-	-
	配										-	-
	小计	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
合计	鞋	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
	服	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
	配	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
	总计	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-

TB集团建立预算费用归口管理责任制

为了做好预算费用的控制管理，落实费用按类别和性质归口到各业务部门管理责任制

费用项目	归口管理部门	列支方式	备
无形资产摊销	财务管理中心	各部门	
折旧费	财务管理中心	各公司	
差旅费	各公司	各公司、各部门	
运输费	供应链系统生产管理	供应链系统生产管理	
检测费	供应链系统质量控制中心	有关公司	
税金	会计核算部	各公司	
工会经费	会计核算部	各公司	
办公费	集团行政部	各公司、各部门	
低值易耗品	集团行政部	各公司、各部门	
财产保险费	集团行政部	各公司	
文化宣传费	人资与公共关系	人资与公共关系	
新员工入职费	人资与公共关系/业务人资	人资与公共关系/业务人资	
人员辞退费	人资与公共关系/业务人资	人资与公共关系/业务人资	
社保/公积金	人资与公共关系/业务人资	人资与公共关系/业务人资	
培训费	人资与公共关系/业务人资	人资与公共关系/业务人资	
招聘费	人资与公共关系/业务人资	人资与公共关系/业务人资	
福利费	人资与公共关系/业务人资	各公司、各部门	
交通工具费	物业公司	各公司、各部门	
租赁费	物业公司	各公司、各部门	
水电费	物业公司	各公司	
环保费	物业公司	各公司	
维护维修费	物业公司/各公司	物业公司/各公司	房屋等后勤维修 类由机台所属各
鞋底模	鞋业研发中心	鞋业研发中心	
IT项目费用	信息中心	信息中心	

目录

Contents

- 1 引言
- 2 TB集团全面预算管理背景分析
- 3 TB集团全面预算管理体系构建过程（上）
- 4 互动讨论

版权声明

本网站 (www.xiucai.com) 刊载的所有内容，包括文字、图片、音频、视频、软件、程序、以及网页版式设计等均在网上公开发布。

访问者可将本网站提供的内容或服务用于个人学习、研究或欣赏，以及其他非商业性或非盈利性用途，但同时应遵守著作权法及其他相关法律的规定，不得侵犯本网站及相关权利人的合法权益。除此以外，将本网站任何内容或服务用于其他用途时，须征得本网站及相关权利人的书面许可，否则，将承担侵犯知识产权的法律责任。

谢谢
观看