



全面预算管理体系构建（下） —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

- 曾任四家知名上市公司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



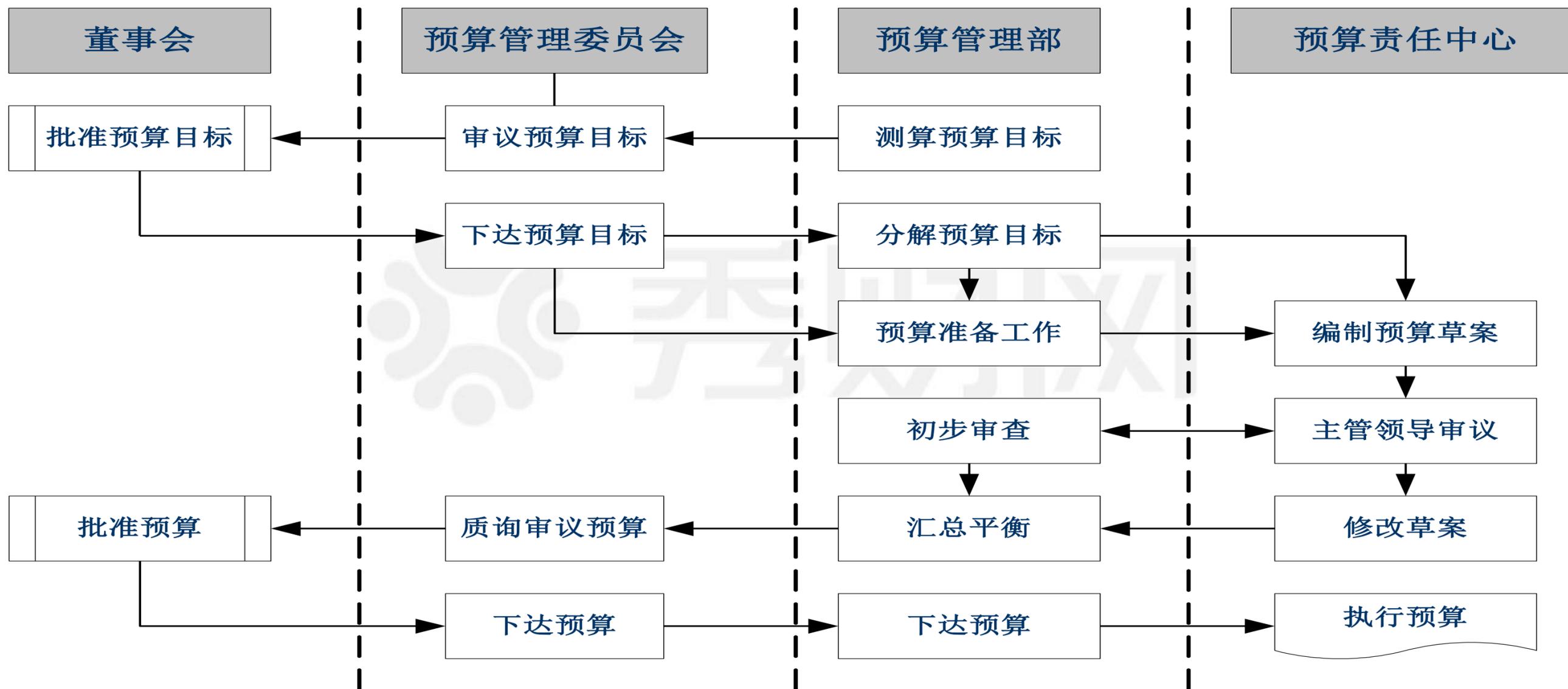
2012年9月余老师主导的TB集团全面预算管理系统获得了甲骨文企业绩效管理最佳实践用户卓越奖。

目录

Contents

- 1 **TB集团全面预算管理体系构建过程（下）**
- 2 **项目实施后的成果及启示**
- 3 **互动讨论**

TB集团预算组织体系



TB集团战略管理体系



此版权归秀财网所有

TB集团经营计划体系

2013年KPI完成回顾

2014年经营目标和策略

2014年日常类工作计划

2014年项目类工作计划

2014年资源需求计划

2014年KPI考核建议

编制经营计划注意要点

- ➔ **经营目标**：关键指标，与阶段战略目标相结合
- ➔ **策略**：指主要经营策略，以及预计存在的主要问题、困难及解决办法
- ➔ **工作计划**：要分项编制详细计划
- ➔ **资源需求**：指人力、财力、技术需要的资源及其分配

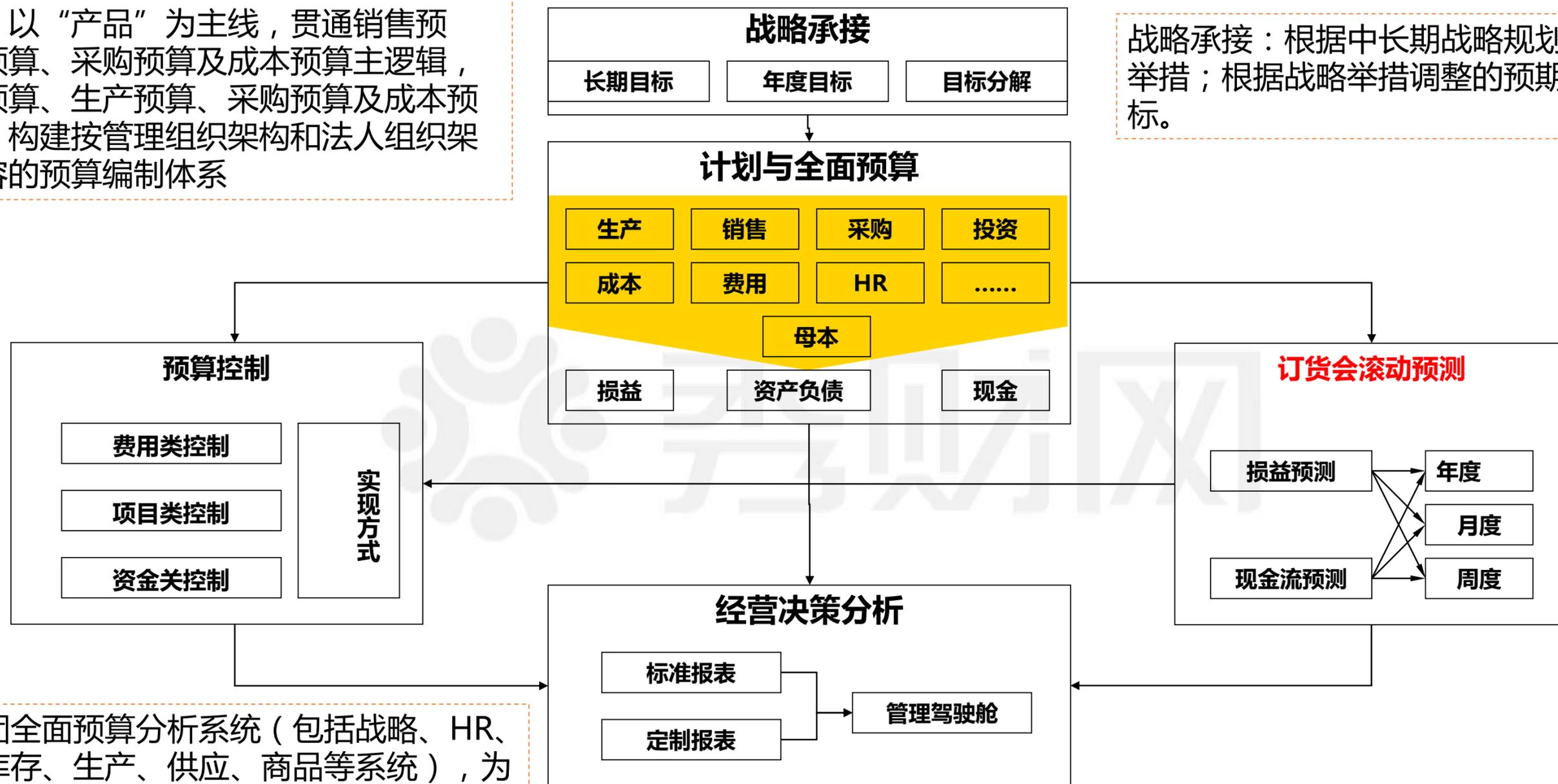
TB集团全面预算编制体系

预算编制：以“产品”为主线，贯通销售预算、生产预算、采购预算及成本预算主逻辑，实现销售预算、生产预算、采购预算及成本预算一体化。构建按管理组织架构和法人组织架构两套相容的预算编制体系

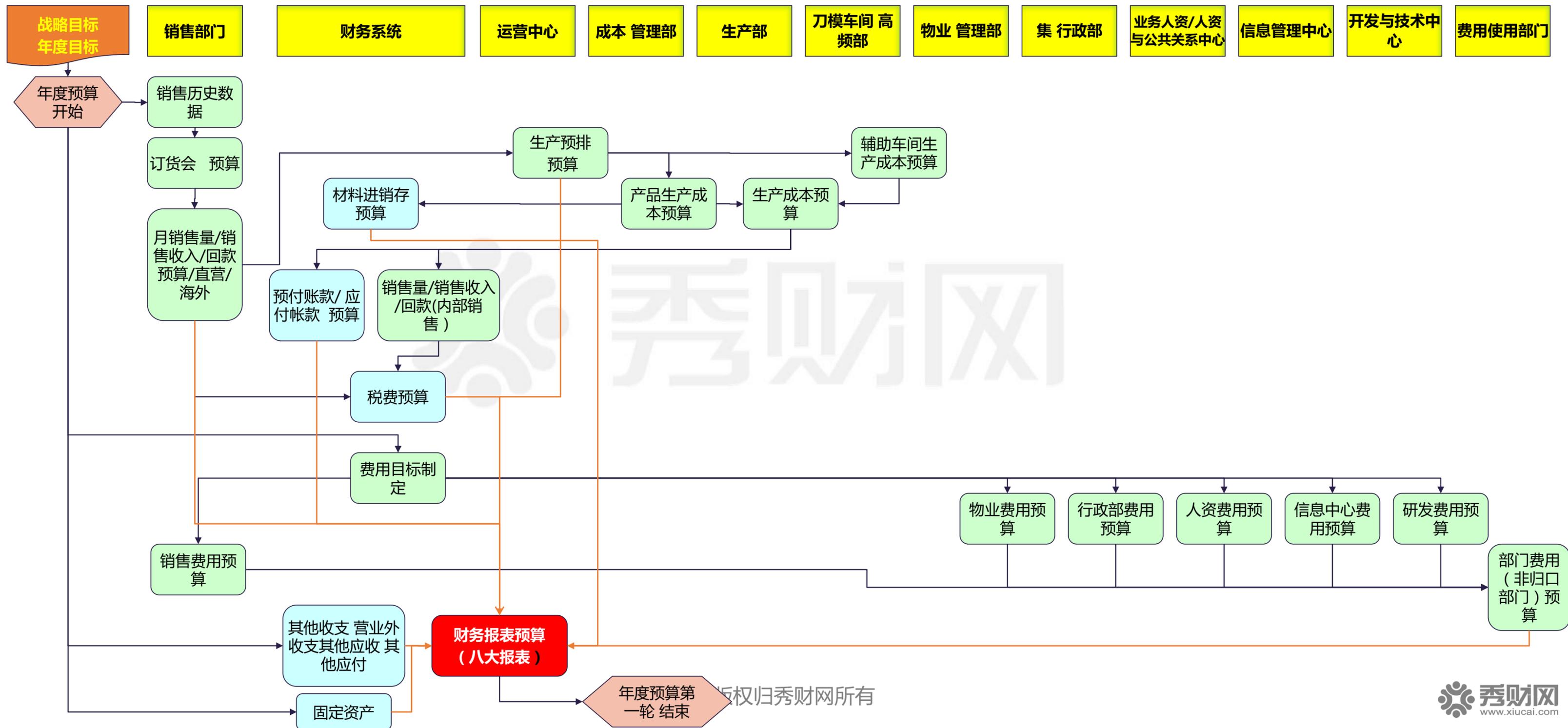
战略承接：根据中长期战略规划，确定下一年的战略举措；根据战略举措调整的预期确定下一年的经营目标。

滚动预测：基于鞋服行业产品季的业务运作模式建立以订货会滚动为主的预测。以订单为源头，进一步衔接产销及供应链管理，对订货会之后的特步的销售、生产、库存、采购等级业务运作进行预测。

建立集团全面预算分析系统（包括战略、HR、财务、库存、生产、供应、商品等系统），为领导决策服务

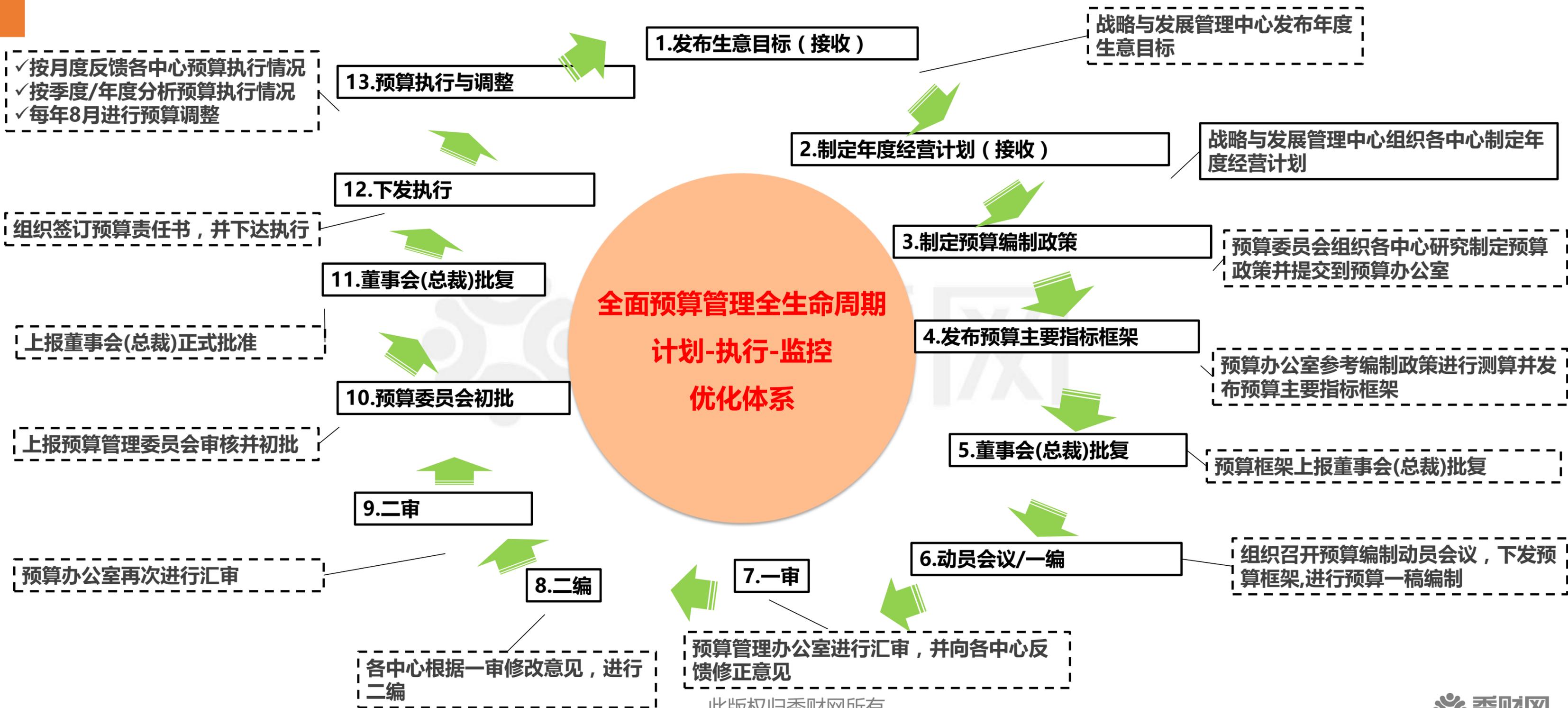


TB集团预算编制流程图

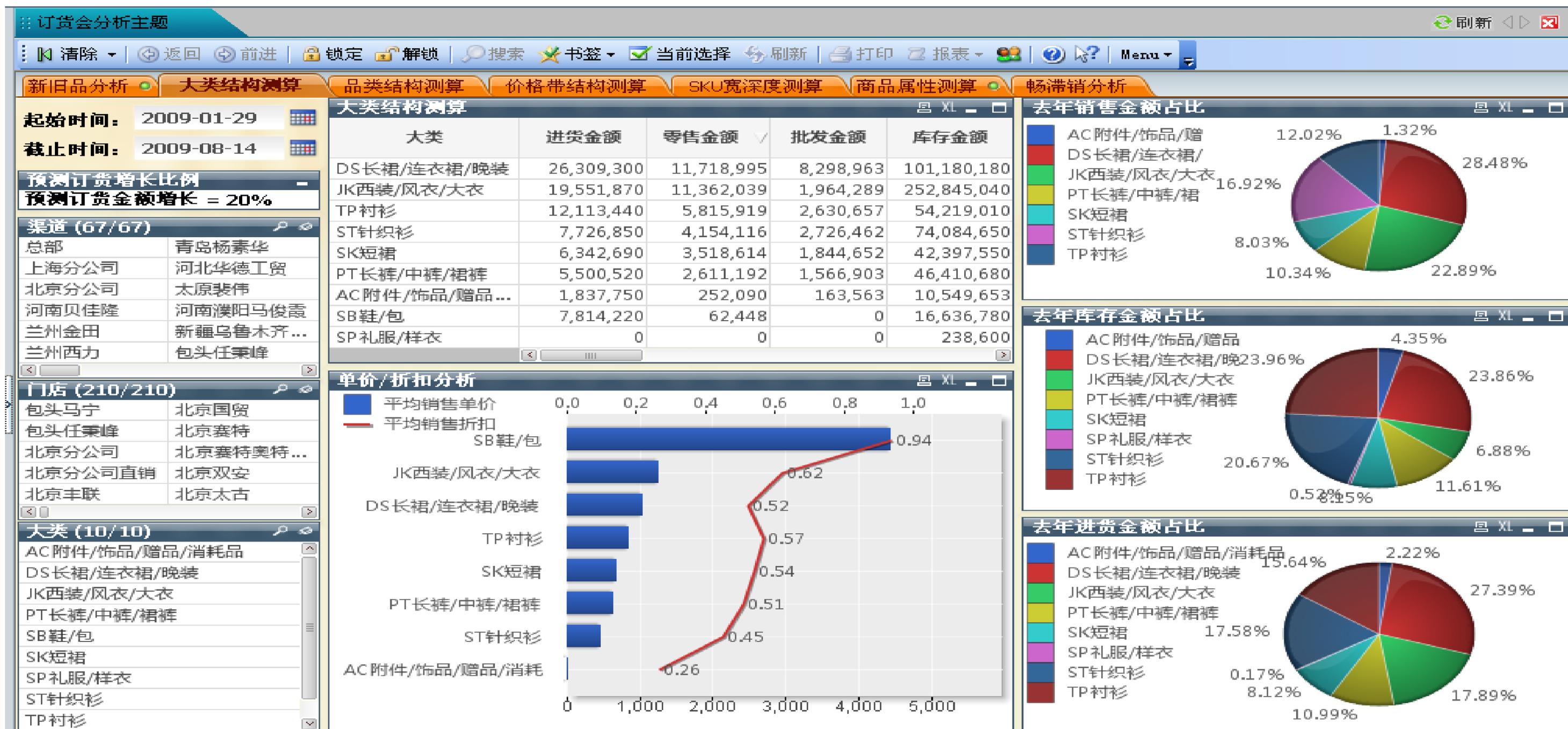


版权归秀财网所有

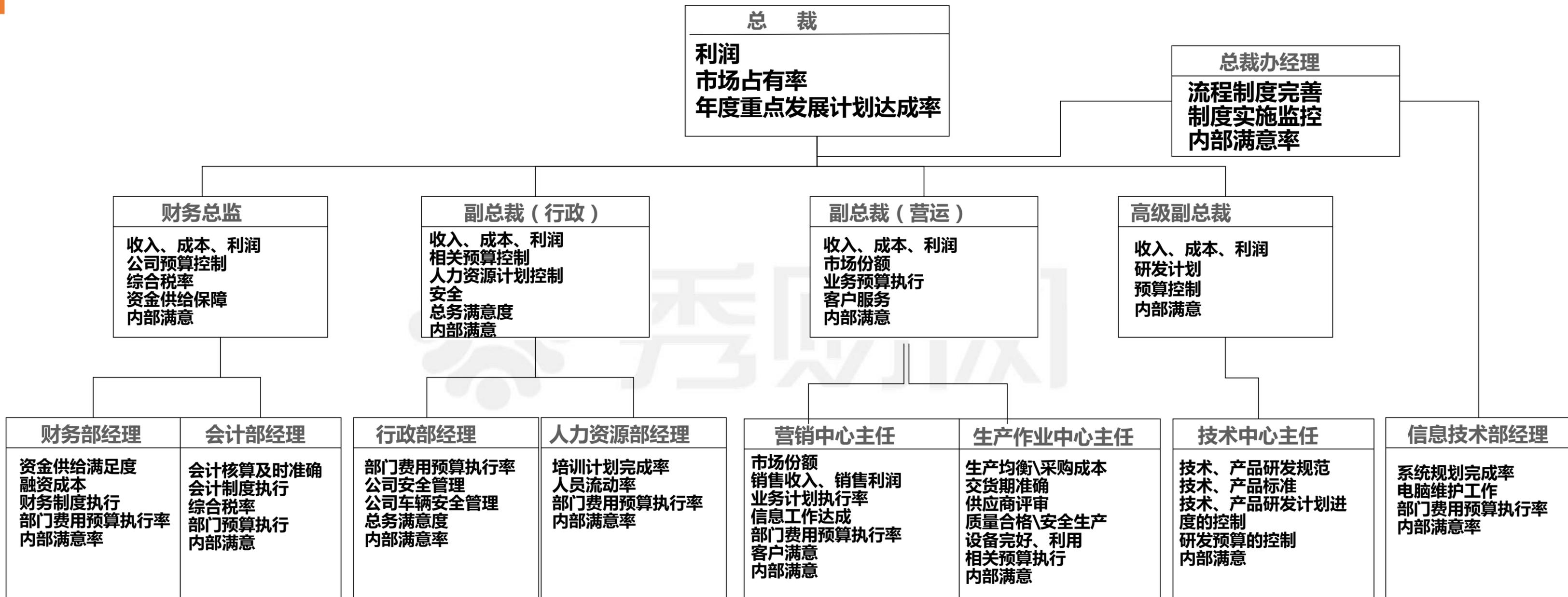
TB集团全面预算管理闭环系统



TB集团管理驾驶舱



TB集团全面预算KPI目标分解



TB集团2012年业绩合同

<ul style="list-style-type: none"> • 受约人姓名： • 职位： 营销高级副总裁 • 合同有效期： <u>2012年1月1日至12月31日</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • 发约人姓名： • 职位： 总裁 • 签署日期： _____
---	---

•主要业绩审核方面	•关键业绩指标 (KPI)	•权重	•单位	•2008年合同目标
•财务指标	•销售收入	•60%	•万元	•XXXXXXXX
•经营指标	•新市场开发	•30%	•万元	•XXXXXXXX
	•销售费用	•5%	•万元	•XXXXXXXX
	•应收款周转率	•5%	•次	•XXXX
•管理指标	•提交述职报告	•0%	•次	•XXXX
	•销售队伍建设	•0%	•%	•XXXX

受约人签名： _____

发约人签名： _____

目录

Contents

- 1 TB集团全面预算管理体系构建过程（下）
- 2 **项目实施后的成果及启示**
- 3 互动讨论

TB集团全面预算管理实施后的成果



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
后的
收益

预知未来的准确性增加

管理职责清晰

分析报告支撑管理决策

税收成本降低

经济效益提升较大

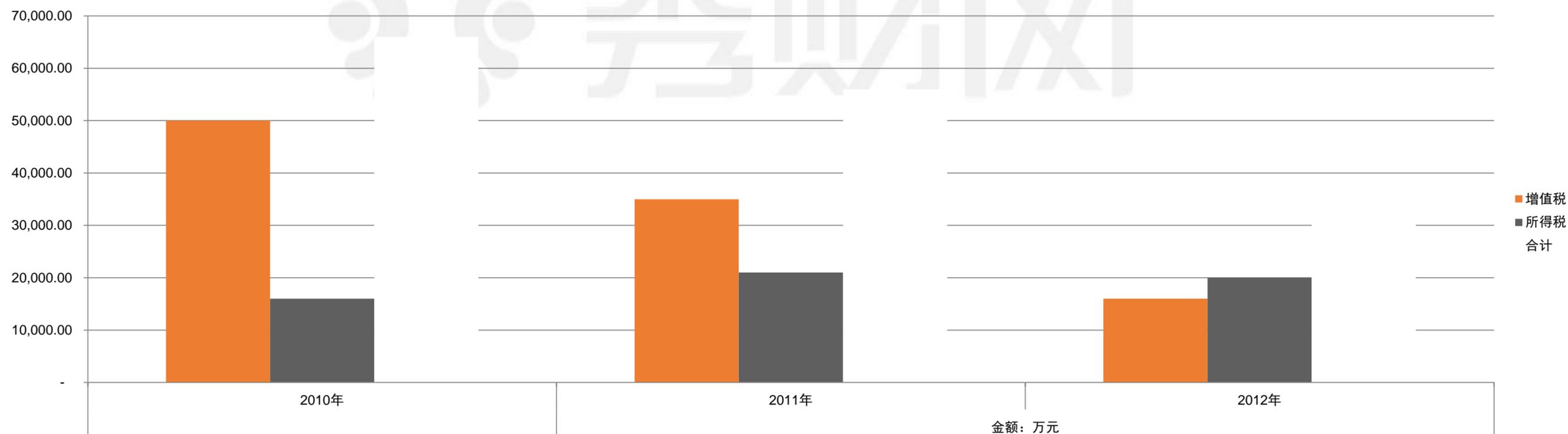
此版权归秀财网所有

TB集团全面预算管理实施后税收成本降低

税收筹划效果

金额：万元

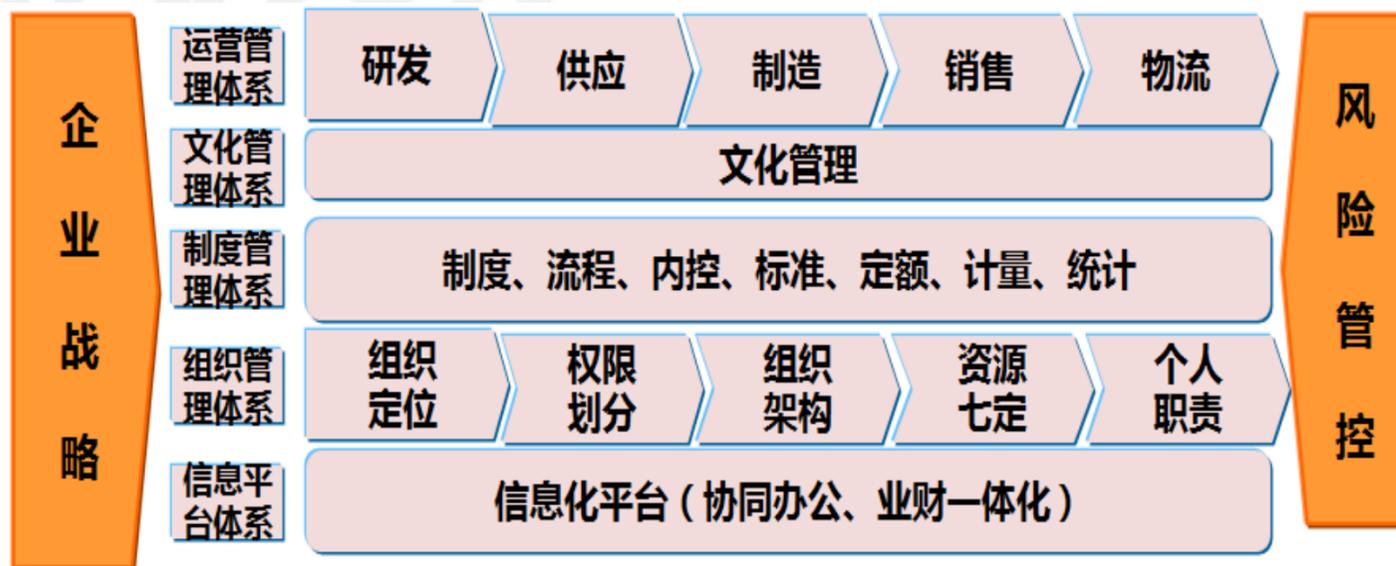
税种	2010年	2011年	2012年
增值税	50,000.00	35,000.00	16,000.00
所得税	16,000.00	21,000.00	20,000.00
合计	66,000.00	56,000.00	36,000.00



启示一：全面预算管理成功的两大核心因素



因素一：打通预算管理体系的15个环节（如上图）是全面预算管理成功的最关键因素



因素二：持续优化夯实全面预算管理7大支撑体系（如上图）是全面预算管理成功的最基本的因素

启示二：TB集团全面预算管理四大成功秘笈

体系科学

体系科学：构建科学的全面预算管理体系

有效推进

有效推进：循序渐进推进全面预算管理

氛围支撑

氛围支撑

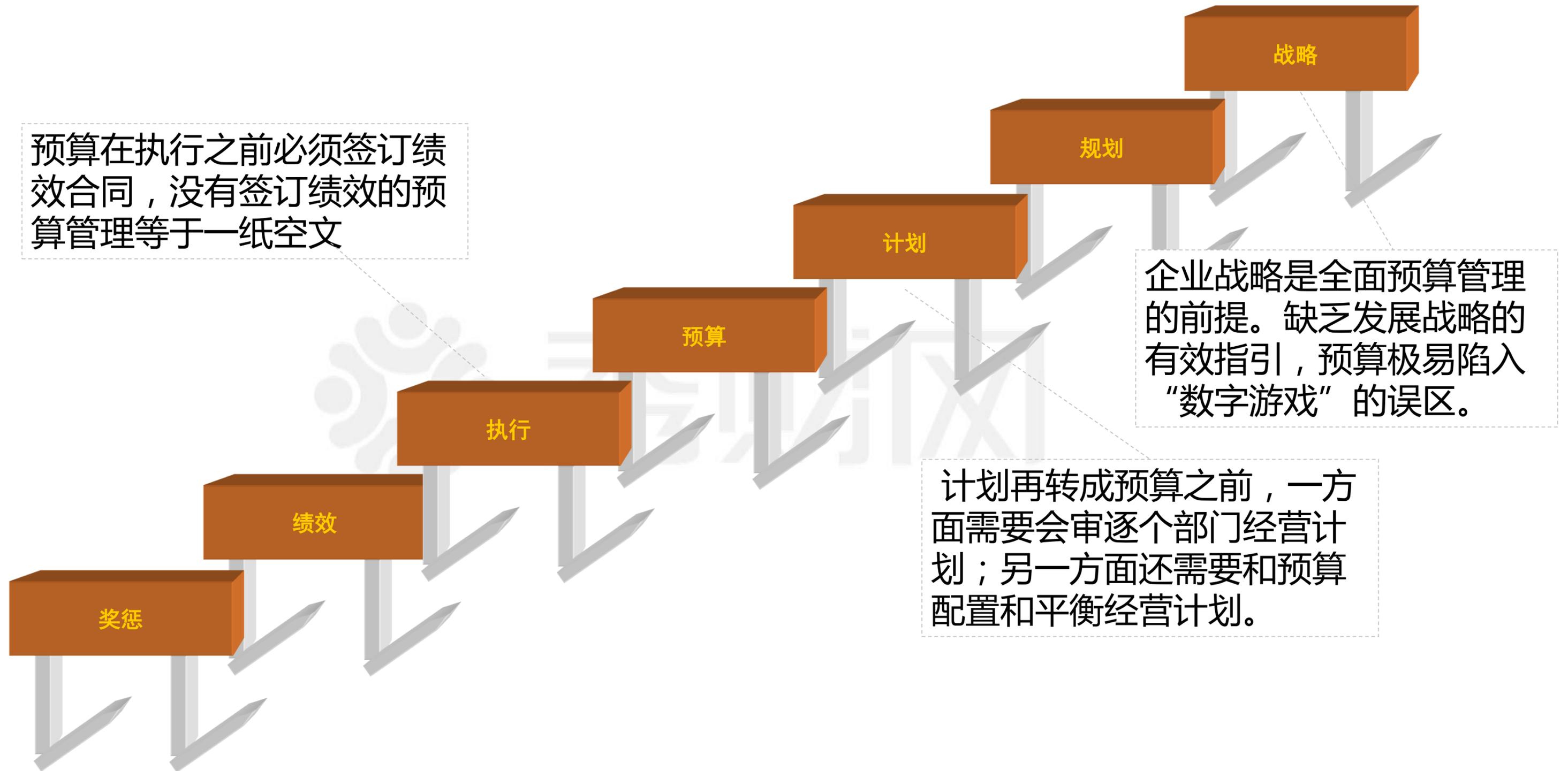
- 营造全面预算管理环境
- 构建全面预算管理业绩至上和良好沟通的企业文化
- 建立创新的全面预算管理理念

系统支持

系统支持

- 实施全面预算管理信息化系统
- 构建管理驾驶舱的分析报告体系

启示三：全面预算管理执行应注意三个问题



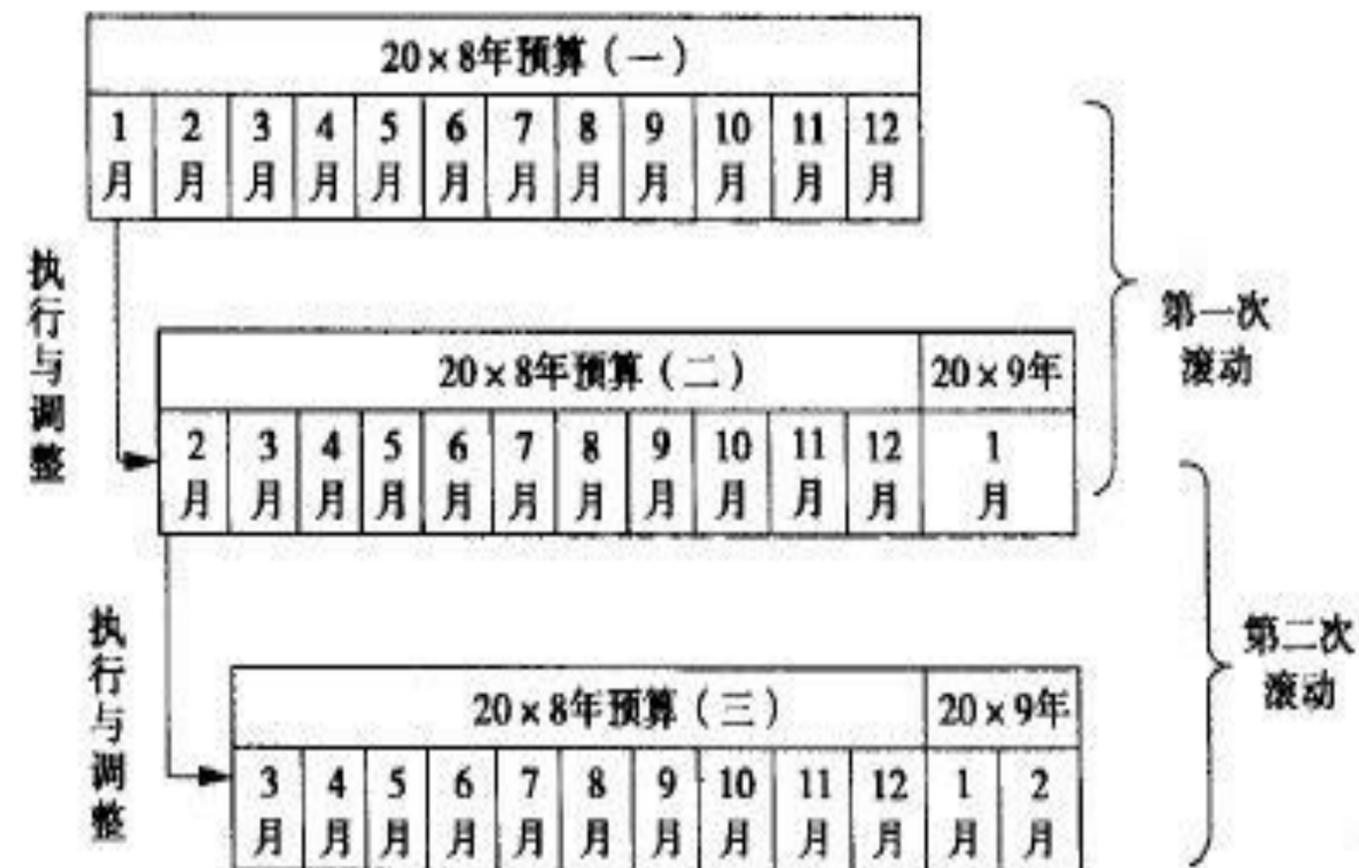
启示四：滚动预算能够解决变化快等问题



滚动预算是一个很好的方法，它能够解决计划没有变化快，预算测算准确性等问题。



滚动预算的作用就是不断的修改预测的结果，用最新的预测来指导经营决策，并不修改目标设置，以确保预算的权威性。



目录

Contents

- 1 TB集团全面预算管理体系构建过程（下）
- 2 项目实施后的成果及启示
- 3 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

此版权归秀财网所有