

Best consulting

百思特管理咨询集团

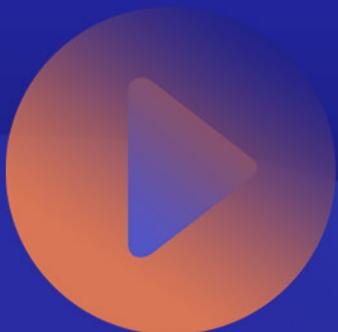
BEST Talk

第2期

年度业务计划 BP与弹性预算 提升经营业绩

JACK

- 百思特企业变革研究院经营管理专家
- 顶尖标杆企业子公司董事及CFO
- 北京大学、上海交大、中山大学客座教授



百思特管理咨询集团

BEST Talk专家团直播间

是由百思特中国企业变革研究院、百思特商学院共同打造的管理直播系列节目。结合行业热点和企业发展核心命题,每周二晚20:00邀请一位或多位不同领域不同行业的专家进行专题分享!

内容分别从洞悉营销、企业管理、供应链、数字化趋势四个板块与大家分享了专业内容,直达每期精彩内容回放。

企业如何做好年度业务计划BP与弹性预算

分享嘉宾：Jack



企业除了要关注业绩冲刺，同时也应该提前做好2023的业务计划，并且针对业务计划做好全面弹性预算管控，从而实现资源的动态配置，支撑企业完成战略目标。

围绕战略和业务计划，企业的预算怎么做，才能在较艰难的经营环境中更好地支撑业绩呢？

先来看看企业在年度计划和预算时经常遇到的典型问题

- 1、未能基于3P编制预算？
- 2、缺乏经营策略与具体作战计划
- 3、上下博弈，数字游戏
- 4、预算编制与预算执行“两层皮”
- 5、预算没有弹性机制

BP 和预算是一个承上启下的过程：对上承接战略，对下指引战略解码。有经营指引后，把各个领域的业务计划形成经营策略和年度经营的重点，围绕经营的成功关键点来配置资源。配置资源，确定目标的过程，就是全面预算。

预算做完后，还需要有一个动态机制和弹性管控来对预算进行调整和修正，保障预算能够高效执行。



企业在业务计划BP与弹性预算重点要回答下面几个关键问题：

1、向哪里要增长？

比如要开发什么新产品和新市场？是否需要通过渠道销售？产品的价值客户在哪里？

2、向哪里要格局？

企业的格局就是现有市场份额。要清楚哪些是重要项目是要树立标杆，哪些项目是开拓格局的。

3、如何实现有效增长？

需要从整个考核激励的层面，包括资源配置的层面形成力出一孔的支撑；识别重要客户和机会点。

4、如何精准配置作战资源？

5、如何高效执行和弹性管控？



一个完整的年度业务计划包括以上几大部分，只要计划做得足够的详细，经营策略足够的清晰，才能提升整个作战的成功率。

很多企业在做预算之前，对拉通整体计划体系和关键业务计划的策略是不清晰，或者不协同的。各个高管和部门之间理解各异，在年度计划输出时就很难有关联性和逻辑性。

所以说在做计划预算时，一定要重视评审环节。

要评审详细的业务计划，清晰体现策略。同时要明确把逻辑关系和对下游环节部门诉求。详细的业务计划是弹性预算的基础。

全面预算丰富内涵：体现经营的短中长期平衡

年度业务计划BP并不是完全量化的，需要把它转化为财务指标，对全部的生产经营活动做一个数量说明。

全面预算其实就是货币化的年度业务计划，它独特的之处在于能把企业的所有关键的业务领域拉通，并通过目标分解对各责任主体的经营业绩进行考核与评价的内部控制管理系统。

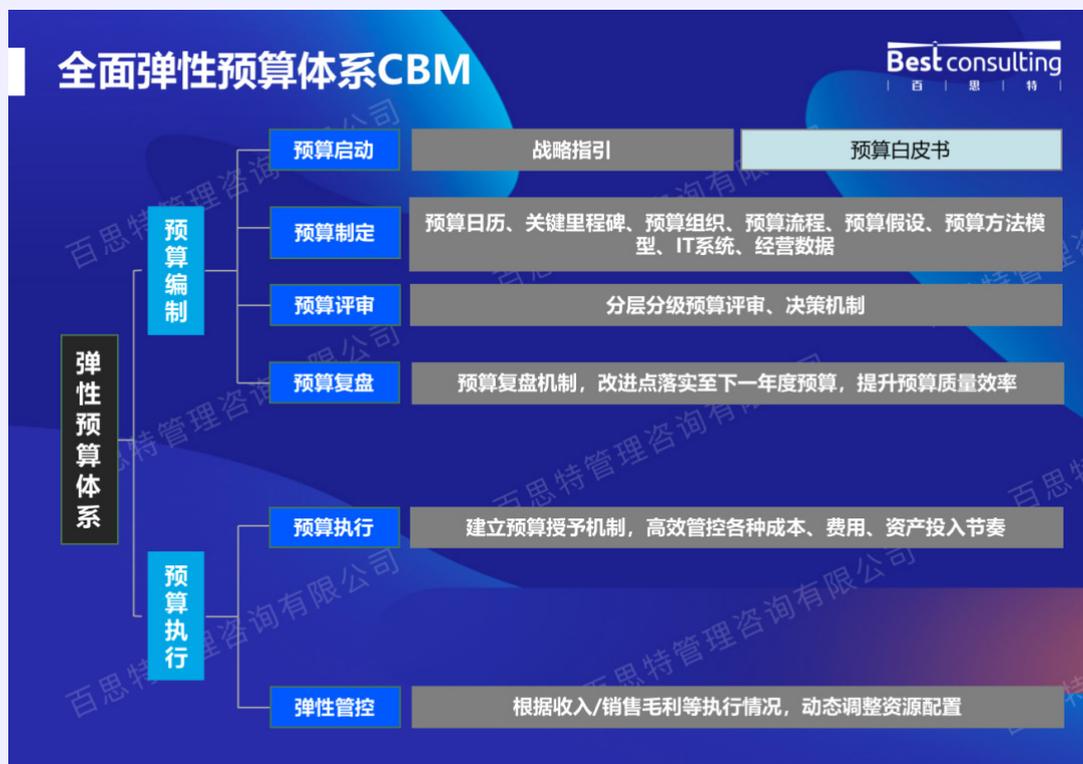
全面预算是现代企业经营管理的核心内容，是少数的几个能将组织所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制活动。



整的全面预算需要消耗相对应人力和时间成本，因此全面预算要根据企业不同的体量和成熟度来做剪裁。对于几个亿到20亿的轻量级企业，可以做一个轻量版预算。把业务计划BP和关键领域计划讲清楚，围绕在这个计划，做几个关键的指标就足够了。

对于千亿级甚至万亿级的企业，一定要花足够的时间来去做全面预算的充分沟通，注重短期的经营和中长期的平衡。所以在沟通大家要明确一个点：预算虽然有很大的沟通量，但是沟通关键不是PK目标，而应该更多地基于3P来沟通，推动大家寻找机会点。这个机会点来源于新的产品、新的客户、新的渠道、新的市场；同时又把现有的格局做得更好，通过预算讲清楚存量和增量，资源配置的目标也就清晰了。

全面弹性预算体系CBM



这张表详细描述了弹性预算体系所包括的板块和流程，可以看到有一个《预算白皮书》的内容，这里包括这预算的目的和原则，各个事业群、产品线、各区域的指导意见、预算的范围颗粒度等一系列细化的板块内容。

在标杆企业通常有很强大的经营管理团队。先针对大量的关于竞争对手，产品在全球各地的市场份额等第三方的数据进行推演，形成自上而下与自下而上相结合。

这样在做预算时，不同事业部和区域就会不断去深挖现有和潜在的机会点。比如要不要拓展新的客户，拓展海外市场，建渠道体系，或是开发新产品？再把这个机会点拿到预算环节跟产品线互相PK，来找到企业整个未来增长的商机。这对于一些百亿甚至千亿级企业有很大的作用。

企业在做预算时，除了要有方法论的体系，更重要的是对业务的理解，对业务机会点的洞察，对资源配置的敏感度。

此外，数据也是做全面预算的重要基础。企业没有足够的经营数据，就很难把预算做得完善。对于一些数据基础薄弱的企业，第一步可以先把能力范围内有的数据收集起来，先做第一年的版本，然后再通过3-5年不断的积累迭代，企业的预算编制水平一定会越来越高。



扫码观看回放

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

