

# 枪支弹药管理心得体会 管理心得体会 会(优秀7篇)

我们在一些事情上受到启发后，应该马上记录下来，写一篇心得体会，这样我们可以养成良好的总结方法。心得体会可以帮助我们更好地认识自己，了解自己的优点和不足，从而不断提升自己。以下是我帮大家整理的最新心得体会范文大全，希望能够帮助到大家，我们一起来看看吧。

## 枪支弹药管理心得体会篇一

一、管理内容(卫生、食品安全、菜品菜量、服务人员、成本控制)

(一)卫生方面现状描述：目前为止，我们员工餐厅卫生情况还比较理想，这和他们的内部管理及自身专业性有关，不论是厨房的内部环境还是用餐场所的桌椅、地面，卫生情况均较好。不过，在天气气候影响的情况下，地面潮湿易滑等问题，这个还没有很好的解决。应对措施：在继续保持原有良好卫生情况的条件下，针对天气等自然客观因素出现的问题，我们应预备可行性实施预案，确保卫生环境在任何条件下都做到更完美。

(二)食品安全现状描述：目前为止，未出现过食品安全问题或事故。但应加强食品原材料采购的检验工作，特别是冷冻食品。应对措施：食品采购需通过正规渠道，有必要可对蔬果类进行农药测试等，冷冻食品材料的采购需注意日期，以免冷冻时间过长造成食品安全问题。我们供给的食品卫生干净、安全可靠，才能给顾客带来安全感、归属感。

(三)菜品菜量现状描述：目前为止，客户反映最多的可能就是这方面的问题，当今社会物欲横流，远远摆脱了温饱阶段，人们对菜的要求也大大提高，要求色、香、味、温、形面面

俱到。虽说我们只是员工餐厅，但是人们对菜品的追求一样不会减少。细想下，若是我们将员工餐厅的菜品做到求搭配精致、求色调美感，那会在客户之间得到不一样的效果，亦可获得口口相传美誉，同时对我们产业园引入好的企业具有一定的影响力。

应对措施：首先，在菜品美味之余，需多注重菜的切工样式，荤菜我们餐厅供应最多的是鸡、鸭、鱼类，若非整只或半只售卖的情况下，还是建议配菜人员将切工运用到位，求精美、细致。这样做的效果最重要的是方便食用，不至于看起来没有胃口，导致浪费食物。每次到回收间处稍留心点，就会发现剩余食物还是比较多的，此现象原因与菜品的样式及口味都有直接联系。

#### (四) 服务人员：

现状描述：作为餐饮来说服务起的是锦上添花的作用。这里的服务包括：餐厅整体服务人员的形象、气质、微笑、言行举止等等。我们餐厅的服务人员在这方面做得还是蛮到位的，不过在包厢服务方面有待加强、改进。

应对措施：继续保持良好的服务状态，包厢服务一般都是公司宴请客户，所以包厢服务是公司形象的展示，这方面可进行专人专职培训。

#### (五) 成本控制

现状描述：目前为止，从餐厅月营业报表及营业情况明细表上看，我们的餐厅运营成本远远大于餐厅收入，其中食品成本、人员工资占重头。

## 二、管理方式

### (一) 不定期巡视、抽查方式

每周不定期巡查卫生情况、餐厅各项工作，抽样检查食物留样

(二)参与餐厅人员会议方式有必要时可参加他们的会议，听取各岗位人员的意见或建议(三)依据详细考核表中的事项进行评分考核等方式每月考核表根据实际巡查、抽查情况正确反映，并及时督促餐厅管理人员改善、落实。

### 三、需加强及改善的小建议

(一)菜品的样式，切工等(荤菜和素菜的切工应符合用餐者喜好)

(二)菜肴口味可通过与客户沟通、调查、征询意见等方式改善、创新

(三)营造和谐、温馨的就餐环境，提升亲切感、归属感。(温馨标识语、餐厅小装饰等)

## 枪支弹药管理心得体会篇二

“逝者如斯夫，不舍昼夜”，不知不觉，我在国内最大的制造业工厂管理咨询机构已经工作了8年！每年基本上都运行2个项目，每个工厂管理变革项目运行的时间都长达6个月之久。可以说，几乎每年我都把时光贡献给了工厂，与工厂的工厂管理人员、基层员工同吃同住同劳动，感触良多。

今天，我暂且总结下再工厂里面做变革要注意两点：第一点是目标明确，第二点是要快速调整。

我先说说第一点：目标要明确。

还有的企业也搞了整顿方案比如仓库的整顿方案，可是在什么时间内要整顿成什么样子并没有一个明确的目标。

当然，有的企业也有数据目标：98%。一下子从50%提高到98%，中间没有过渡阶段，万一实现不了，攻关方案岂不是失去了它应有的威信？下一次再搞攻关恐怕会受到很多人的诟病了。所以，不仅要有目标，目标出来后还要进行分解，要分解到每一周，分解到每一天，分解到每个人。

不把对目标进行细分，一下子就定为98%，也不利于奖罚，因为从50%提高到100%没人能做得到。没人能做得到，还有什么奖罚呢？我们可以先从50%提高到70%，因为70%距离50%近，实现的可能性是比较大的。70%实现以后下个星期又把它提高到90%，90%实现后再向98%靠拢。目标一定要具有可行性，把它分解到段是实现可行性的必要手段。

总之，做攻关，目标要明确：第一，攻关要变成任务，任务要变成数据。第二，数据一定要分阶段提高。一个星期一个星期来，一天一天来，分阶段提高。然后严格地检查，严格地考核。

第二个要注意的点，快速调整。

很多工厂管理人员进入一个误区：认为工厂管理就是体系，就是系统。

我们企业还专门有一些做体系的人，不做事只做体系。做事归做事，做体系归做体系，做事的那批人在车间上蹿下跳，做体系的那拨人在电脑面前涂涂改改，而且是堂而皇之。

那么体系到底是什么？我们很多人把体系理解成文件。我们很多企业体系也只能是文件，为什么？因为落不了地。

体系是什么？究竟体系能给我带来什么？我认为体系就是来提升效率的。体系提升不了效率，就只能变成中看不中用的“花瓶”。那么什么才能提升效率？动作。动作才能提升效率，文件是提升不了效率的。不仅文件不能提升效率，说

话都不能提升效率。

动作与体系有什么关系？真正的体系是动作的组合。而且，无效的动作还没有用，还要是有效动作的组合才叫体系。

所以，我们不要天天在企业谈那些由文件组合而成的体系。

那么怎么才能得到最佳的动作的组合呢？快速调整。这种快速调整是围绕着现场进行的。

我们不要天天在办公室编文件，不要天天在办公室高谈阔论，不要天天找几个人来聊这聊那，要到现场去。现场哪里有问题就在哪里做改善，然后把正确的方法总结出来，然后以卡片的方式或者流程的方式或者会议决议的方式固化下来。这些总结下来的动作、固化下来的东西汇到一起就是体系。

也就是说，体系要来自于实践，来自于工人的操作，这样，它才是真正实用的体系。

以上，总结的管理变革注意两点仅供参考学习，日后还将分享我的更多的变革心得体会，谢谢拜读！

## **枪支弹药管理心得体会篇三**

### **一、转变观念是推进中小企业精细化管理的核心所在**

观念是我们对事物的认识，不同时期，不同阶段应有不同认知事物的观念，但是，由于传统思维定式，转变观念是一个写在纸上容易，说在嘴上容易但做起来非常难的事，改变已经长期形成的固定思维模式是困难和痛苦的抉择，所以转变观念是实施中小企业精细化管理的核心所在。

首先领导干部观念的转变是推进中小企业精细化管理的必要前提。中小企业精细化管理就是要从精益求精的科学态度，

严谨务实的工作作风，认真负责的工作责任心去做好我们的每一项工作。要实现这一目标，我们集团高管及中层领导就必须首先从思想认识上完全转变对企业管理的传统思维模式，建立起适应市场经济发展，适应科学发展新形势需要的现代化管理理念。在贯彻中小企业精细化管理的理念中，领导干部是带头人，他们既是推进中小企业精细化管理的策划者，又是落实中小企业精细化管理的执行者和实施者。

从策划的角度而言，超前的管理意识和科学的管理理念需要有先进思想和科学水平的支撑，先进思想和科学创新可以引导人们与时俱进；从执行和实施的角度而言，要改变以往传统的随意化、经验型、粗放式管理模式和观念，就必须完善制度，强化管理，以提升执行力来保证中小企业精细化管理的实施效果，关键在于落实和效果。因此，在推进中小企业精细化管理的进程中，我们各级领导尤其是主要领导思想观念转变得快与慢、深与浅、是与否，不仅影响广大员工观念意识的转变和行为职责的运作，而且在很大程度上制约着中小企业精细化管理的成败结果和顺利推进。

其次全体员工观念的转变是推进中小企业精细化管理的内在动力。在解决了领导干部观念转变的前提和基础上，全体员工观念转变则必然是我们落实中小企业精细化管理的真正动力。我们集团的各项管理是通过职能部门和全体员工去实施和运作体现的，因此，每一位员工既是中小企业精细化管理的对象，载体和参与者，同时也是中小企业精细化管理的主体和实施者。

中小企业精细化管理是一个全员参与的过程，也是全过程和全面的精细，只有每一个人都参与到中小企业精细化管理之中，中小企业精细化管理才能落到实处，才能发挥出成效。怎样让我们企业的每一位员工自觉地参与到中小企业精细化管理的实践中来，程度地发挥自己的潜力，成为我们企业竞争力的一个有机组成部分，关键是要用精细的理念引导员工实现观念的自觉转变。

## 二、创新观念是推进中小企业精细化管理的必然途径

精者，去粗也，不断提炼，不断总结，精心筛选，从而找到解决问题的准方案；细者，入微也，穷其根由，由粗及细，由表及里，从而找到事物内在的联系和规律。由此可见，“细”是精细化的必要过程，“精”是精细化的自然结果，然而要把精细化纳入我们企业管理过程的实践中并加以推进，观念的创新则是其必然之途径。因为中小企业精细化管理是以持续自我改进为特征的，要自我改进就必须转变观念，不断创新，创新是管理的永恒主题，只有不断地更新观念，才能不断地创新工作思路并在创新中不断地否定自我，不断地取得了进步。观念的转变只能应对当前，观念的创新才能把握未来。

我们提出了建设具有较强国际竞争力的质量效益型\_\_企业集团，打造行业，管理一流，品牌影响力明显，具有持续成长型的集团标杆企业的发展规划。要实现以上规划发展目标，我们决不能满足于目前现状和成绩，而要从我们企业长足发展的战略眼光去审视企业的中小企业精细化管理。

随着集团规划发展的远景目标制订，内部体制改革的深入，集团内部各成员单位的竞争也不断在凸显，这种竞争不仅体现在安全绿色生产、盈利能力、质量管理上，更重要的是体现在各我们企业内部的管理水平上。要适应这种竞争并在竞争中立于不败就必须在转变观念的同时创新观念，要明确先进的思想观念也是生产力要素，先进的思想观念也可以推动生产力发展，也可以促进我们企业管理上台阶的辩证关系；要教育和引导广大干部、员工树立居安思危，不进则退的竞争意识，使我们企业的每一个员工都成为一个权力和责任的统一体，让每一个员工从思想上认识到自己所从事的工作不再仅仅是对自己的领导负责，而是对我们企业的生存和发展负责。

第一我们企业长期以来一直是中国造纸行业国有骨干企业，

曾经有过历史的辉煌，有着良好的发展基础，同时也具备了不断进取，积极向上的和谐氛围，目前公司在省政府的高度关注与支持下，有着的发展机遇，但我们企业作为一个长期一直在地处湖南省发展的企业，管理思想的落后和不适应是毋庸置疑的，生存性经营理念长期围绕着我们，粗放式管理造成的经济效益低下是我们我们企业管理的瓶颈，我们面临着大而不强的窘迫局面，要改变现状，应尽快适应市场的竞争，必须做到思想上的进一步解放，观念上的进一步创新，管理体制机制上的进一步改革，管理上的进一步提升，要不断引发和增强员工观念意识的创新，不断提升员工对市场及局内竞争的应变，不断提高员工队伍的整体素质，既是我们推进中小企业精细化管理的关键所在，也是我们应对竞争和挑战的必然选择。

### 三、关注细节，精准要求是提高效益的必然措施和选择

“天下大事，必作于细，天下难事，必成于精”。天下的难事都是从精准要求做起，天下的大事都是从小事开始，把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。在目前激烈的市场竞争中效益的好坏，在很大程度上已经由细节决定。我们大量资源的投入，往往只能赚取百分之几的利润，而任何一个细节的失误，任何一项工序的不精确，就可能将这点利润完全吞噬掉。其实在现实中，细节同样以各种方式影响我们的工作质量。对于工作的细节和精准，我们没有理由不去重视。

1979年12月美国经济管理学家洛伦兹在华盛顿的一次演讲中提出的“蝴蝶效应”尤其能说明细小的行为变化对全局的影响，他提出：一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风。他的演讲给人们留下了极其重要的印象。此后，所谓“蝴蝶效应”之说就不胫而走，名声远扬。产生“蝴蝶效应”的原因在于：蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生。而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变



化，由此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化。此效应说明，事物的发展结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件和细节的极小偏差的不精准，将会引起结果的极大差异。

局部细微的弱点都将最终导致全局的崩溃，所以我们的管理工作要体现追求利润化这一企业本身特质，就必须注重细节，精益求精。芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是成就大事的不可缺少的基础。由此，我们应该按照精心、精细、精品的要求去做我们的各项管理工作，我们需要改变心浮气躁、浅尝辄止、半途而废的毛病，提倡凡事都应精细化，把小事做细、做精、做实。通过中小企业精细化管理增值出效，必须建立精细化的运作机制，完善精细化管理的制度，实施精细化的职能管理。树立精心安排，精确决定、精明管理、精打细算、细化目标、细分责任、细致工作、关注细节的观念。倡导宏观正确，责任明确，措施准确、细节精确的工作作风，精耕细作，做足精细，为我们的品牌和效益提升而努力。

## 枪支弹药管理心得体会篇四

学习《中小学幼儿园安全管理办法》后，我深刻认识到教师不只是教书，知识的传授者。而是背负着安全的重大责任。

未成年人生命安全和健康成长，涉及家庭的幸福和正常教育。保障少年儿童的安全是教育工作的首要职责，是教学工作的重中之重，是班主任义不容辞的职责。下面我谈一下自己的几点心得。

### 一、领导重视 措施有力

为进一步作好安全工作，切实加强对学生安全教育工作的领导，学校因当把安全教育工作列入重要议事日程，由校长直接抓，

分管校长具体抓，学校各分工负责。对安全工作重点做到多宣传、重防范、多事实教育，尽量把一切安全隐患消除在萌芽状态。

## 二、齐抓共管 做好预防

作为学校教师，要善于与学生沟通，我在课余时间经常与学生沟通，发现学生中有矛盾产生，就及时与他们解决，消除隔阂。同时对学校可能发生的安全事故要有从分了解，对学生安全知识宣传。开展各种各样的教育活动，利用班会、队活动、安全健康教育课、学科渗透等途径，通过讲解、演示和训练，对学生开展安全预防教育，使学生接受比较系统的防溺水、防交通事故、防触电、防食物中毒、防体育运动伤害、防火、防盗、防震、防骗、防煤气中毒、防校园暴力等安全知识和技能教育。使学生对安全事故有充分的认识。提高广大学生的安全意识、安全防范能力和自我保护能力。今后，在校园安全工作方面，我必须首先树立安全意识，重视安全教育，并以身作则，遵守学校的各项制度，认真履行自己的职责，避免不该发生的安全事故。

## 枪支弹药管理心得体会篇五

近日，项目部组织全体员工学习观看了管理提升主题宣传片并召开了专题讨论会，通过学习《项目经理风采录》《信用评级五连冠是如何炼成的》等宣传片及有关文件，我对开展管理提升活动有了更深刻的理解，现谈点心得体会。

管理提升是企业发展的永恒的主题，是企业提高竞争力的关键，加强管理是企业培育核心竞争力的有效途径，是企业提高经济效益的重要法宝。近年，公司在更新观念，不断推进制度创新的同时，大力推动管理创新，有效地提升了企业效益，促进了企业发展，取得令人钦佩的经营效果。由此可见，企业管理对于发展的重要性。

第一,完善各项制度,用制度来管理,靠制度来落实。制度是由人建立的,也要靠人去执行和维护。执行制度、落实制度比建立制度更重要也更困难。再好的制度,如果不去严格执行、认真落实,都难以发挥作用,甚至会适得其反。我项目部在制度建设上下了不少功夫,从项目组建以来制定了《行政管理制度》《财务管理制度》《物资设备管理制度》《三项招标制度》《项目部会议制度》等一系列制度,初步建立了一套比较科学规范的管理制度,总体执行良好。下一步要强化制度意识,狠抓制度的执行和落实,用制度推动各项工作再上新台阶。

第二,细化工作任务,明确工作责任。目前,项目部机构设置较为完善,有施工技术部、安全质量部、物资设备部、计划合同部、财务部和综合办公室“五部一室”,各部室的工作分工明确。按照“统筹兼顾、合理配置、提高效率”的原则,下一步需要将各项事务落实责任,责任到人,保证各项目目标任务落到实处,提高工作的协同性、整体性和有效性。

第三,大力实施成本战略,严格控制成本。树立低成本竞争意识,通过优化施工方案,在源头上把控成本和安全,降低经营成本和风险。对全体员工进行成本意识宣传教育,树立全员、全过程管理的大成本观念,坚持把成本控制作为经营工作的重点和难点紧抓不放。按照精细化管理要求,牢牢抓住计划、执行、控制全过程,提升经营管理水平。强化资金管控力度,紧缩支出,合理安排各项资金的使用。严格控制非生产性支出,杜绝超计划、超标准的物资设备采购,及时调整物资进货量和储备量。抓好以全面预算管理为基础和以成本管理为重点的经营管理。

作为经理部的负责人,我将结合自身工作岗位的具体要求,扎扎实实做好本职工作。不断地学习党的路线方针及政策,全面掌握党的方针政策的主要内容和基本要求,同时紧密结合工作实际不断充实专业技术知识,并结合到实践中去。按照管理提升活动的具体要求,不断提高理论和业务水平,带

领项目部全体员工认清形势，明确任务，统一思想，凝心聚力，把各项工作统一到集团公司重大决策部署上来，坚定信心，扎实工作，努力在企业实现转型升级、管理提升的道路上建功立业，争先创优，为企业发展贡献力量。

## 枪支弹药管理心得体会篇六

昨天下午，公司安排了一堂《管理者的角色与定位》培训。主讲是来自某咨询公司的陈总。陈总以实战为主，理论很少。主要以自己的亲身管理体会来给我们传授经验。陈总讲了一个亲身经历：他被猎头空降到一家企业，做xx年之后，团队的业绩逐渐出色。当团队进入一个状态之时，陈总每天只需要上两个小时班。除了周末的例会时候检查下业绩，不好的话，可以破口大骂的训斥。具体两个小时肯定就是处理些大小事物。其他时间，就回去打麻将或干其他事情。老总找到他谈话，陈总说，我们团队的业绩在这一年中比以前有什么样的变化？老总说，变化很大。业绩达到前所未有的提升。那陈总说你还管我干什么？老总也就不再干涉了。

随后陈总给我们讲了战略，流程，执行等，还有职业素养，管理能力，专业技能，领导能力等等知识点。

整个一个陈总的亲身案例，让我想了很多很多。包括之后的这些理论加实践的知识点。我都统筹思考了。首选肯定的是，陈总是一个成功人士。之所以陈总能够站在台上给我们演讲，那么肯定有他独到之处。而从他的案例中，我却产生了多个不同的看法和疑点。

首先：陈总被空降的一家企业，首先做的是整顿团队，撤掉主管。集大权于一身，统筹全局，指点江山。那么，陈总能力达到了这个地步，可以这样统一规划。是不是真的有个固定流程就可以将业绩提高？是不是真的就是每天处理一些紧急事务就可以上两个小时班？把主管撤掉后，所有的事情都由陈总一个人来管理。陈总的能力是在不断的提升，身价也

在不断的提高。但是，假如，陈总有一天离开了这个企业，那么我给企业留下来的是什么？仅仅是一个固定的工作流程吗？主管都撤掉了，谁来接替我的岗位？还要老总再花重金去猎头空降吗？人走了，留下了什么？这个是一个职业经理人必须要考虑的问题！

再者，两个小时处理事情，在周末例会检查任务。如果做不好，会给予批评甚至骂他们。现代管理理论中，骂员工已经不再提倡。批评员工也要讲究方法。如果处理不当，谁知道员工心理是什么样的承受力？富士康员工跳楼事件难道我们还不能借鉴？零容忍是可以，强压式工作也可以，但是心理教育是必须的。

1、陈总对我们公司文化了解不深。在他的行业可以做的事情或他的人生经历，并不一定在我们行业适合。

2、陈总讲的一些话，太现实。有时候，给员工不应该太给予现实说法。赚钱，掌权。权利可以赚更多的钱等等。这个可能是对我们现状的业务转管理有一定的好处。但掌权后能否做好还是另一说。

3、作为一名培训师，给我们的感染力不够强烈。

听了一个小时半的课程，也从里面学到了很多，以上的思想，是我根据人性心理方面，很可能会给我们员工造成的一个误导，有必要在此说下个人见解。不一定对，仅作参考。

## 枪支弹药管理心得体会篇七

我们的业态比较单一，所以预算工作相对比较简单。从去年最后一个季度开始在几家企业试行，到今年全面推广，取得的效果还不错。在今年全国整体经济形式下滑的情况下，我们同样的企业，和去年同比，实际收入(扣除各种折扣后的)上升的幅度不大，只有10%左右，但总体利润上升的幅度却相

当大，基本都在30%以上。

首先，我们要明确我们搞预算的目的：是合理、有效地控制成本和费用，同时还要考虑提高经营收入。而且我们做预算的结果是要最终确定各项经济任务指标，并对这些指标进行考核，不然预算工作就没有意义。在事前，我们就要能够确定下期的收入、成本、费用以及利润，这种做法和过去老国营企业的计划有些类似。预算工作就是要使企业的整个经营活动做到事前计划，事中控制和事后总结。

其次，要有效实施预算化管理，要满足几个先决条件，否则预算工作会变成走形式，或许还会起到相反的作用。

第一，要有完善的内控措施。对成本费用进行预算化管理，在预算数据指标出来之后，终归还是要在经营过程当中进行实施，如果前期没有完善的内控措施，内控管理做不到位，预算数据没有人去执行或者执行不力的话，那么预算工作肯定就会成为形式主义，起不到任何效果，预算工作就会成为吃力不讨好的工作。

第二，要有高质量的会计核算基础工作。做财务预算，必须要有全面、真实、准确的财务数据信息做基础，预算不是凭空进行的，必须结合实际，综合分析前面数期，和往年同期的数据，根据过去发生的数据信息来进行综合分析判断，在此基础上才能对下期的财务进行合理预算。而这些基础数据，全部来自于基础的会计工作。会计核算工作在进行基础设置，比如明细科目的设置时，就应该考虑到将来的财务分析和财务预算的需要来进行。

第三，详尽的财务数据分析。财务预算，是在财务分析的基础上开展的，没有对前期的详尽分析，预算就是在凭空猜测。在我们有了全面、真实、准确的会计核算数据之后，再进行财务分析，就可以从中真实地把握经营过程当中产生的各种成本和费用，以此就为下一步的预算奠定了基础。

第四，合适的预算人员选择。做预算工作的人，首先必须有主管会计以上的水平，同时必须懂具体业务。有主管会计以上的水平，才能站在整个财务工作的层面上去全面考虑问题；懂具体业务，才能在做分析时真正发现问题，做预算时才能真正结合经营的实际去全方位考虑问题，做出的预算数据才符合实际，才有可操作性。所以，我们的预算人员，虽然不是从主管会计当中选拔(没有那么多的主管会计)，但基本上都是从所属企业的主办会计以上岗位的人员当中去抽调的，如果是外聘的，首先会考虑放到企业去做主办会计工作半年以上。

所以，我们的预算工作，不是一开始就直接进行的，而是逐步开始开展起来的。我们在开始预算化管理之前，第一步是对整个会计工作进行整改，确保财务数据全面、真实、准确。第二步是对整个经营业务的内控措施和手段进行完善和调整，把财务由单纯的会计核算上升到监督管理，通过财务人员来对经营过程发生的成本费用进行实时监控。第三步，是完善各种财务报表，我们在设计各企业上报的财务报表时，就充分考虑了分析和预算工作的需要，因此各企业上报的内部报表，我们在进行分析和预算时，都可以直接采用。第四步，进行全面的分析，每月各企业报表做出来之后，企业内的财务人员首先进行分析，并出具分析报告(分析的内容和形式甚至格式，我们都做了具体的要求)，然后预算人员还要自己单独再次进行分析，并参照企业内部的分析。预算人员进行全面分析的作用，一方面是考核上期预算的执行结果，一方面为下期的预算做好充分的准备。

一，在年初，我们对各企业有一个全年的总体预算，并以此为基础，制订了全年的经济计划指标。指标的数据有几个：营业额、利润额、会员卡销售额(有会员卡的)、全年的成本、费用。全年的成本费用数据不是企业的开支指标，是指导性的控制指标。而要求必须完成并作为绩效工资考核的是前面三个数据指标。

二、结合前期报表，编制出“利润测试表”。这种测试表类似于本量利分析这种模式，我们的财务软件没有预算模块，所以这块工作用电子表格进行。也就是，输入收入数据和月份天数，就可以直接产生成本、费用、利润数据这种模式。利用这种表格，还可以直接测试保本点。

三、结合对前期的实际数据的分析，根据一定的规律，对下期的收入即营业额进行预测，初步确定收入指标，再利用上面的利润测试表，对利润进行预测。（我们这个行业不涉及销售订单这一类业务，不同行业应该都有不同的规律）

四、预算的指标数据报送给总裁或者老板，由他们对收入、利润指标进行确认或者调整。他们调整指标的依据，也是主要是参照我们提供的数据，没有我们提供的数据，他们的决策就没有方向。

五、根据确定的收入和利润指标，测算相关的成本和费用指标。其实，根据前面的利润测试表，成本、费用和利润是同时产生的，提供给老板利润数据时，成本费用数据就已经有了，但没有上报而已。

这里面有一个特殊考虑，好像教科书上没有说到过：有些成本、费用是不按销售比例或者单位产品变动的，而是按照时间比如天数或者月份数变动的，因此这块要单独剔出来另外设计计算公式。对于个别费用还需要结合企业的实际业务进行分析明确，不能完全参考上期的实际发生情况。比如相对简单的交通费，我们会考虑他们路途的远近，是打的还是乘地铁还是企业有公务车分别进行考虑。比如电话费，我们会参考各企业平均费用，结合企业的实际比如有无网费等，分企业进行压缩。比如手机话费，考虑有无长途业务，是否可以利用套餐等，分别进行明确。做这些工作的时候，企业的会计进行配合的作用相当大。

六、在确定指标时，我们的收入、利润是以金额定指标，成



本是以成本率定指标(不具体确定成本额)，个别可控费用也是定金额指标。或许有的企业会要求考虑数量指标。

七、预算工作要逐月滚动进行，每月都结合上月或上几月的实际，对下月的预算进行调整，特别是一些费用指标，要及时调整，尽量做到既不浪费，也不伤害积极性。就这样，及时结合市场的变化和企业的实际情况的变化，做出符合实际的可操作的预算结果。

八、预算工作是逐步完善的，不可能一开始就做得非常全面、非常合理，需要逐步完善。所以开始几个月，我们的指标考核只公布，并不真正实行到绩效工资当中去，有些费用指标放得也比较宽松。几个月后，我们再逐步对一些指标进行硬性规定，强制执行，再逐步严格执行指标考核。

虽然前期我们的预算工作取得了明显实际效益，但目前我们的预算工作仍在继续摸索和完善阶段，这里只是提供一个总体的程序和思路。