

## 如何做好年度培训计划中的预算工作

作为全年培训运作计划，年度培训计划必须回答公司做什么培训项目、怎么做、需要多少资源、会得到什么收益等基本问题。其中的预算工作是一个关键的环节，如何做好这项工作对有效开展年度培训工作有着重要意义。

年度培训预算的基本任务包括确定年度培训费用总量、明确费用使用方向、预算管理机制和规定等。实践中，很多公司在具体工作方法上，存在着不太科学的做法，最后导致预算质量与效率低下，最终控制效果不明显。

### 一、年度预算制订的通常做法

实践中，大多企业在年度培训预算上有一个难以解开的命题：公司今年到底要投入多少资金？有两种根本的分析方法：经验法和分析法。

实践中经验法占主流，如比例法、参照法、（非零基）调整法，由于缺乏科学的预算分解与计算，往往要参考其他企业的经验数据，再拍拍脑袋看看数据，感觉不好，或高层不支持，再略微调整，如此的预算总量报上去，结果可想而知。

### 二、年度培训预算制订的几个基本原则

1、基本逻辑：自下而上，先根据年度计划中的项目分解，来确定费用需求分解。然后，然后对于总量来进行全局调节。

2、费用需求分析的基本方法。对每一个项目组合进行费用需求分析，参照培训资源供应市场、自身组织能力、以往成本费用经验等，进行综合。

3、就费用总量进行调整。参照对比企业、自身成本控制能力提升空间、培训资源供应市场、费用可指出比例，年度经营状况对比等进行调整。

遵循这几个原则，利于管理层对整个培训活动进行全面审核，避免内部各种随意性培训费用的支出，利于提高主管人员计划、预算、控制与决策的水平，利于将组织的长远目标和培训目标、培训效益三者有机的结合起来。

### 三、年度培训预算制订的项目组合费用核算的四个步骤

1、项目组合设置是否必要。年度培训计划中，培训项目组合是根据调研结果而来，其取舍是一定要慎重的。实践中的某些现象必须避免，如随意定项目来获得公司资源空间的行为。例如，每次开始作预算时，往往会以上年实际发生的项目组合为基础，再随意删减巧妙掩饰后，作为新计划提交高层领导审批。主持审批的领导，明知似曾相识，但因不能透彻了解情况，质疑无根据，又不感觉不太对劲，要么搁置，要么退回再来。结果是这个过程大家很累，一个预算就这样累。实践中，有些培训经理甚至开始抱怨，一提到钱老板就不高兴。其实，老板不高兴的是乱花、盲目地花。

2、项目组合成本与费用分析。基本的讲师来源、课程开发、项目实施费用等必须有一个大概的量的确认。关键的一个要求是必须明确费用使用方向：包括费用如训练行政人

事薪资与津贴、福利金、保险费、自有训练场地之维护及折旧、自有设备折旧；课程开发费用如讲师费、教材费、车马费、版权费、课程设计费；管理费用如场地费、出差费、器材费、交通费、膳食费、茶水费、加班费、国外差旅费等。

3、项目组合的重要性系数（利于下一步的修整）。主要考察项目必要性重要程度，投资回报率预先估计。最后确定调整系数。

#### 四、年度培训预算费用总量进行调整

项目组合财务需求总和计算出后，肯定会与预算基准即人力规划中年度培训预算的资源分配空间相冲突，必须进行调整。这样可以避免“盲目地根据比例确定预算总量后，大家没事也要编个项目来分钱

抢钱的”现象。此时关键是预算基准的确定。

##### 1、结构比例法。结构比例很多，例如：

1) 以每位员工之预算基准来拟，每位员工每年平均有固定的训练费用、有些公司依职位别区分不同训练经费。

2) 依人事费用的一定比例。以每年人事费用（薪资、津贴、福利、保险）的 3~8% 作为总训练经费、分 IDL 及 DL 人员。

3) 依营业额的一定比例决定。以每年营业额的 0.5~3.0% 作为总训练经费、当营业额较小时，比率会提高。

4) 依公司营业利润的一定比例决定。依每年公司营业利润的 5~10% 作为训练预算、但容易受不景气影响。

2、纵向比例参照法。根据去年、今年与明年的发展趋势，和公司赢利状况，再依据培训策略（是加大力度，还是紧缩？）。

3、横向比例法。参照同行业竞争对少的培训资源投入力度和回报率。此是应该考虑竞争对少发展阶段、现时竞争策略，再结合企业自身的能力评价，战略目标来确定总量。各企业培训的总预算多少不一，但应该有一个适当的比例。国际大公司的培训总预算一般占上一年总销售额的 1%--3%，最高的达 7%，平均 1.5%，而我国的许多企业都低于 0.5%，甚至不少企业在 0.1% 以下。

#### 五、基于有效预算管理目标的机制和规定

1、综合计算与结构化统计。分类方向很多，比如：按照接受对象分，如主管人员、新进人员，研发人员、市场人员等。按照使用方向接受对象分如课程、讲师、组织实施、固定资产等。这有利于进行费用控制和培训成本控制策略的制订。

2、动态调整。必须时刻根据每个项目组合的推进与实施，结合项目评估和效益回报分析，适时对整个年度培训计划中的预算进行微调。