

让全员奔跑的预算管理实战

培训课程大纲

课程收益

企业生存环境因竞争而越发艰辛、技术变革如准点的高铁让晚到的乘客铁定失去上车的可能。在中小企业，企业发展到营收上千万，员工数十人后，老板对企业的管控越来越失去准度，天天面对拆东墙补西墙的困境；在大企业，经营上了规模，组织开始膨胀，官僚化和反应迟缓、跑冒漏滴成为大量企业经营者挥之不去的梦魇。很多企业员工和管理者一方面呼号重点项目上缺少必要的人财投入，一方面公司随处可见触目惊心的浪费、堕怠甚至腐败。

预算管理是解决资源短缺和浪费沉珂的有效武器，是被世界 500 强实践反复证明打开企业成长瓶颈的必须工具，但它绝非一贴即灵的膏药。大量企业有预算没有管理，更有甚者把预算弄成财务部和老板自娱自乐的数字游戏，规划做成了鬼话，然后反过来说：预算无用。周老师亲历世界一流企业由弱到强、由乱到治的发展历程，十多年负责企业预算管理，将以丰富的经验结合大量的案例、理论联系实际，帮助企业管理者获到如下收益：

1. 理解为什么要做预算以及预算乱象的根源；
- 2、研讨预算工作中的误区，打开当前预算管理中的死结，借鉴华为的成功实践，把握预算执行、控制和考核、实施的关键点和关键成功要素。
3. 学习如何做预算，了解预算的编制程序和方法

课程纲要：

开篇：全面预算管理价值导入，

(时代要求和财务管理发展趋势，华为价值财务的成功实践)

一、8 个案例告诉你预算曾经的哪些坑。

- 1、概念辨析：全面预算是战略的数字化和货币化表达，按战略-项目-预算的逻辑建立预算分配机制。
- 2、案例回顾和研讨：预算 8 大坑，总有一款适合你
- 3、滚过雷区思良策：建立责任制经营为目标的预算运作和价值评价机制，让全员奔跑，经营者才能从日常运作中脱身出来，聚焦企业战略思考和执行管理。

二、实战案例：华为全面预算管理实践

- 1、华为预算管理由乱到治的发展过程和管理原则
- 2、华为的预算方法:
 - 预算编制
 - 监控及滚动预测、预算执行分析和报告（过程控制）
 - 预算评价及考核（绩效评估）

预算实施和管理制度

三、练兵时间：预算编制方法及专题演练。

- 1、常用预算方法、应用场景和责任中心的划分
- 2、利润中心和投资中心的预算
 - 销售预算编制
 - 技术创新预算
 - 资产投入预算
- 3、成本中心的预算演练：
 - 成本分类：既定成本和酌定成本
 - 研发和采购预算编制
- 4、费用中心预算演练：
 - 费用分类：可控和不可控费用
 - 内部费用预算：会议费、培训费、办公费、车辆费用
 - 外部费用预算：接待费预算
- 5、财务预算和资金预算的编制
- 6、全面预算管理的闭环流程和构成、预算工具介绍。