

**全面预算及成本管理**

学习对象：董事长、业务一把手、公司财务负责人、共享中心负责人

授课讲师：**石老师** 原华为海外地区部客户及项目财务总监、10年华为工作经验

学习时间：2天

学习费用：7800/人

上课时间：2019年3月29-30日上海 6月16-17日深圳 10月23-24日深圳

**针对问题>>**

1. 详细介绍企业经营目标的生成和经营管控闭环机制（从战略到执行的DSTE机制），明确预算是企业整体战略规划的载体，全年预算管理过程就是企业战略和经营目标的实现过程。

2. 理解成本管理全流程，成本不仅仅是制造成本，还包括全生命周期的服务成本、维护成本等。降成本机会点存在于全流程，从产品研发设计成本开始到项目交付验收结束。

**课程大纲>>**

**1.从公司战略到企业年度经营目标达成**

1.1 从战略到执行（DSTE）的总体框架介绍，明确战略规划（SP）与年度业务计划和全面预算（BP）间关联，理顺财务与公司整体战略的关联，以预算牵引公司前进，预算以绩效评价闭环，保障战略规划落地

1.2 中长期战略规划介绍，BLM模型介绍

1.3 案例分享华为战略规划案例介绍（华为无线市场占有率提升到30%+），

1.4 全面预算的定义及重要组成内容；制定年度业务计划与预算（BP）的业务视图及管理流程

1.5 自上而下的管理层经营改进诉求；自下而上的项目/合同支撑机制；

1.6 预算的起点：销售，基于产出承诺的资源获机制；

1.7 责任中心体系确立“力出一孔”组织保障机制，了解华为销售责任中心的建设历程；理解华为“拧麻花”的连带责任中心机制；

1.7 差异化的区域KPI指标设计；

**【案例研讨】结合你所在公司或子公司或业务单元，探讨其规模预算的增长的必要性？**

1.8 全面预算季度弹性授予机制（授权）；

1.9 经营分析：“一报一会”及针对年度业务计划与预算（BP）的过程管理，财务与业务的融合；

1.10 经营管控的具体措施，

1.11 经营滚动预测：06年世界杯点球大战和某A股上市公司案例分享

1.12 绩效考核及评价

1.13 经营活动如何影响你的收入和利润指标（部分与业务联系密切的财务知识介绍）

1.14 经营基线的建立

1.15 总结：全面预算“5步法”

**2成本管理**

2.1 企业战略：领先、差异化、低成本

2.2 产品定价的基本原则：客户价值感知还是成本

华为：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求 —》优质优价

2.3 丰田汽车案例

2.4 华为全流程成本管理重点（从研发到交付全流程）

2.5成本冰山理论，在产品规划设计中构建产品E2E成本竞争力

2.6全流程成本/费用在财务报表中位置介绍

**研讨：降成本就能提升利润!**

**客户要求降低成本!**

批量采购成本、批量生产就可以降低成本！

2.7 华为成本管理主线，IPD、LTC及DSTE主线

2.8 研发阶段成本管理，

2.9 目标成本的确定

2.10 制造成本及减少浪费

2.11 设备目标成本的过程管理及成本预测

2.12 利润中心的成本分析成本节约的财务度量

2.13 服务成本管理及交付风险成本

2.14 合同转维及验收条款对服务成本影响

2.15 成本管理困境; 成本管理 Vs 业务发展、提高客户满意度

分享：深淘滩、低作堰

2.16 成功的成本管理关键因素

**| 讲师介绍：**

****

**石老师**

**原华为海外地区部客户及项目财务总监**

**原华为核心网产品线财务总监**

**10年华为工作经验**

**职业经历：**

18年跨行业财务管理经验：先后服务知名房地产、高科技及新能源等企业，经历产品研发、合同销售及交付回款的全流程财务管理。在中长期财务战略规划、预算执行及监控、费用监控、项目财务模型及融资、税务筹划、外汇核算等方面经验丰富。

丰富的业务流程变革经验：在华为深度卷入LTC（销售）、IPD（研发）和IFS（财经）业务流程变革，主导全球报价流程变革试点。参与接近数百个项目的投标和合同商务谈判，建立了以市场为导向的工作模式。

国际化视野：并先后在澳大利亚、马来西亚、印度尼西亚等亚太国家工作7年，成功带领20多人的跨文化财务团队。

**擅长领域：**

《海外业务模式选择与合同管理》、《一带一路和自贸区战略下对外贸易新格局专题培训班》、《全球化背景下的公司财务管理和财务转型》

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 《专题班：全面预算及成本管理》  报名表 | | | | | |
| **支付汇款** | | | | | |
| 汇款账户：  单位名称：上海乔诺企业管理咨询有限公司  银行账号：3105 0174 5300 0000 0106  开 户 行：中国建设银行股份有限公司上海临空支行 | | | | | |
| **报名信息** | | | | | |
| 序号 | 姓名 | 手机号 | 邮箱 | 部门 | 职位 |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 对接人信息 | | | | | |
| 姓名： 手机号码：  邮箱： 职位： | | | | | |
| 公司开票  （发票抬头及税号**必填**，如需开具增值税**专用**发票请提供详细开票信息） | | | | | |
|  | | | | | |
| 合作流程：顾问服务——支付汇款——填写信息——公司开票——现场服务 | | | | | |

成立于2009年2月，以成就下一个行业领导者为使命，为中国主流企业提供管理培训与咨询服务，聚焦于企业发展过程中战略管理、流程变革、人力资源、财经变革等核心命题。

乔诺商学院整合各细分领域最佳专家团队针对企业成为行业领导者的关键管理挑战开发核心培训课程与咨询服务内容，通过标杆考察、论坛、精品公开课、内训与咨询等多种服务形式支持企业打造“以客户为中心、以奋斗者为本”的管理体系，帮助企业实现“用规则的确定性来应对结果的不确定性”。

**愿 景：成就下一个行业领导者**

**使 命：帮助有追求的企业通过管理规则的变革提升经营效能**

**价 值 观：聚焦增值、创造可能、开放合作、智本管理**

咨询电话：400-086-8596