**向华为学习**

支撑战略的责任中心划分与全面预算管理

**适合对象：**企业董事长、总裁、业务高管、财务总监等

**分享嘉宾：**马良 华为公司前财经高管、副总裁

**学习费用：**12800元/人

1月19-20日/上海 | 4月27-28日/上海 | 6月22-23日/杭州

8月24-25日/厦门 | 10月26-27日/深圳

***“集成财务转型给我们的最大收益是，支持我们这种以前线指挥后线作战的方式***

***成为了可能！”***

——华为公司总裁 任正非

针对问题>>

* 业务不清晰如何通过财经进行科学管理支撑；
* 财经不清晰在业务流程中扮演的角色和目标，常常没有理解公司的战略目标，让监管大于服务；
* 业务授权一放就乱，一收就死，缺乏有效的监管体系；
* 不同区域的财经管理支撑采用不同的标准，不同的流程，缺乏统一标准和经验共享；
* 战略不清晰，对预算无法形成有效指引；
* 没有划清“责任中心”，对不同单元、不同成熟度业务的财经指标没有实现不同的责任管理；
* 做预算和执行预算两套标准，让预算失去了支撑业务和战略的意义。

**华为通过“四统一、共享中心建设、集成财经转型”等重大变革，华为财经管理实现了：**

* + - 有效的内控管理，为“积极授权、有效行权”提供了制度性的保障，让听得见炮火的组织，敢于行权、积极行权；推行自动化验收、开票与核销系统，以提升从机会到回款流程的作业质量，使得开票时间从80分钟缩短至10分钟，客户拒票率下降98%；
    - 账务核算已经实现了全球7\*24小时循环结账机制，充分利用了我们“共享中心”的时差优势，在同一数据平台、同一结账规则下，共享中心接力传递结账作业，极大缩短了结账的日历天数；
    - 清晰的战略是全面预算管理的基础，通过BLM战略规划与DSTE从战略到执行运营流程实现有效的战略管理；
    - 责任中心是全面预算的基石——清晰地划分责任中心（投资中心、收入中心、利润中心、成本中心、费用中心）的目标、指标与责任，将每一个单元（职能部门、BG、产品线）都做清晰的界定，让组织回归以客户为中心，避免“虚拟利润中心”等管理手段影响“以客户为中心”；
    - 打通“计划预算核算”的全面预算管理体系，通过“滚动预测”，“承接战略”，“自下而上” 实现弹性预算，让预算为业务成功服务。

学习收益>>

* 将财经与业务的融合清晰化；
* 通过四统一、共享中心、内控三个体系来实现授权监管，将公司权利有效下放；
* 澄清公司战略，让预算有明确的指引；
* 清晰界定责任中心，对不同责任中心赋予不同的财务指标，为目标与绩效管理提供基础；
* 通过计划预算核算实现真正的全面预算管理。

课程大纲>>

**一、财经伴随公司发展而发展**

1、财经发展的几个重要阶段

2、IFS关键方案概览构建财经变革平台

3、财经在业务中的角色

**二、华为财经管理体系解析**

1、华为组织结构及财经体系组织架构

2、公司管理的特点：集权、矩阵化（市场、研发与供应链体系特点）

3、财经体系组织架构和职责

4、业务与财经互为伙伴确保长期有效增长

**三、没有战略就没有预算**

1、BLM模型中市场洞察对战略制响

2、BLM模型中如何做业务设计和执行环节的关键业务分解执行环节的关键业务分解

3、BLM模型中组织架构、人员配置与文化环境营造三个战略执行因素的作用与应用

4、华为从战略到执行分解的案例分享

5、战略是全面预算管理的基础

**四、华为的责任经营体系——企业全面预算管理的基石**

1、分权管理的基本要求、责任中心建设的内涵

2、责任中心的设计定位及分类

3、组织架构与责任中心的对应关系

4、责任中心的财务指标的设计

**五、企业全面预算管理体系**

1、全面预算的含义及整体框架

2、实现全面预算的闭环管理

3、责任中心经营分析会（KPI制定原则）

4、全面预算管理的五大主要误区

**六、财经监控职能：账务“四统一”、共享服务、内控体系**

1. 干部和部门职责

2. 数据和信息系统

3. 办事处财务

4. 一步步构建财经共享中心

5. 在流程建设和运营中分别监控

6. 做到“一点两面三三制”

7. CT 与PR结合：有效保证CT质量的同时优化流程内控设计

8. 确保PC在内控中扮演重要角色

主讲嘉宾>>

# 

**马 良**

**华为公司前财经高管、副总裁**

**20年华为工作经历**

亲自参与构建华为公司战略，全面预算，担任华为高级管理干部十多年，既有丰富的一线从业经验，也有丰富的高管视野。