



# 利益与盲点

【数字化预算管理】 应用与实施篇



# 导论

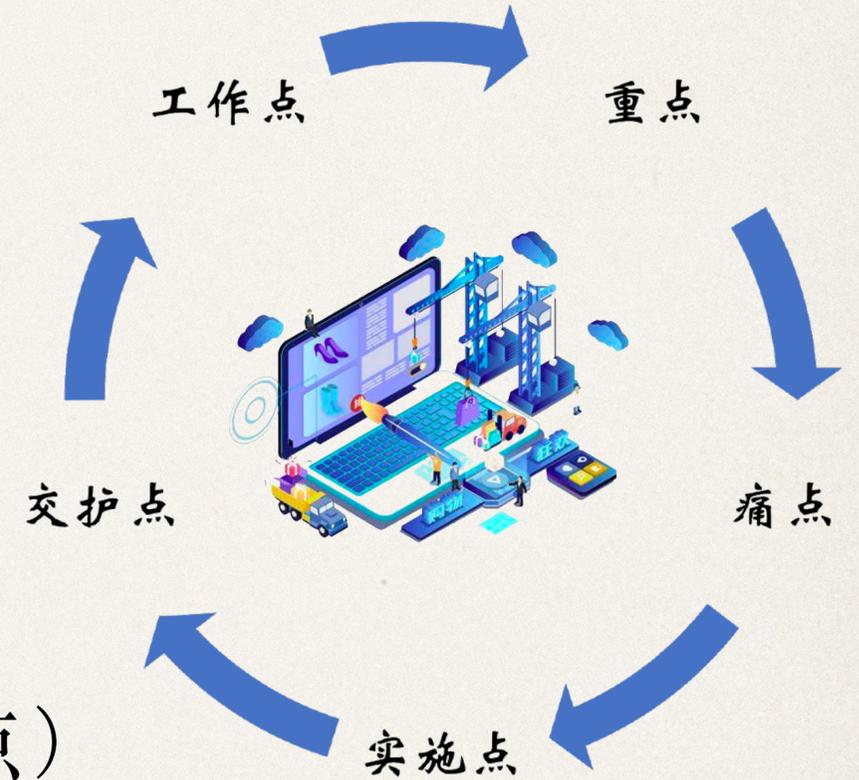
全面预算的特点体现在“3全”：**全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理**模式。

- ❖ 预算常被用作作为一种风险管理及目标管理工具 (Risk Management & Management By Objective)。
- ❖ 它有着悠久历史和演变过程，也带来了一定的成功经验。但它却一直停留在特定群体的工作环境里，主要负担着资金计划和业务方向的分析工作。网络和数字化转型提供强大的交互性和协作性，加上了操作信息的预算，将会给数字运营提供更多资金流动的细节信息。
- ❖ 网络带来了许多工作以及管理方式的改变，如交互式和协作式的工作方式 (work interactively and collaboratively)，使数字化运营有着更急切的需要。
- ❖ 社会数字化的步伐紧跟着网络速度在前进，4G/5G移动网络使移动设备也更有效地与工作对接。单靠传统的财务系统已经不能快速提供资金的动态信息，实时性的资金动向有着高度的必要性。
- ❖ 数字化将会给预算管理加上了交互式和协作式等实时元素。传统的预算制作方式又如何与时代并进了？网络又如何给预算管理添上一层新衣呢？
- ❖ 数字化改革的新网络时代，预算有着更普及的功能，它的活跃区域也不再限制在特定财经人员内。“全”预算就是全员参与其中的预算系统。利益不再难以核对，经济管理盲点也将暴露出来！



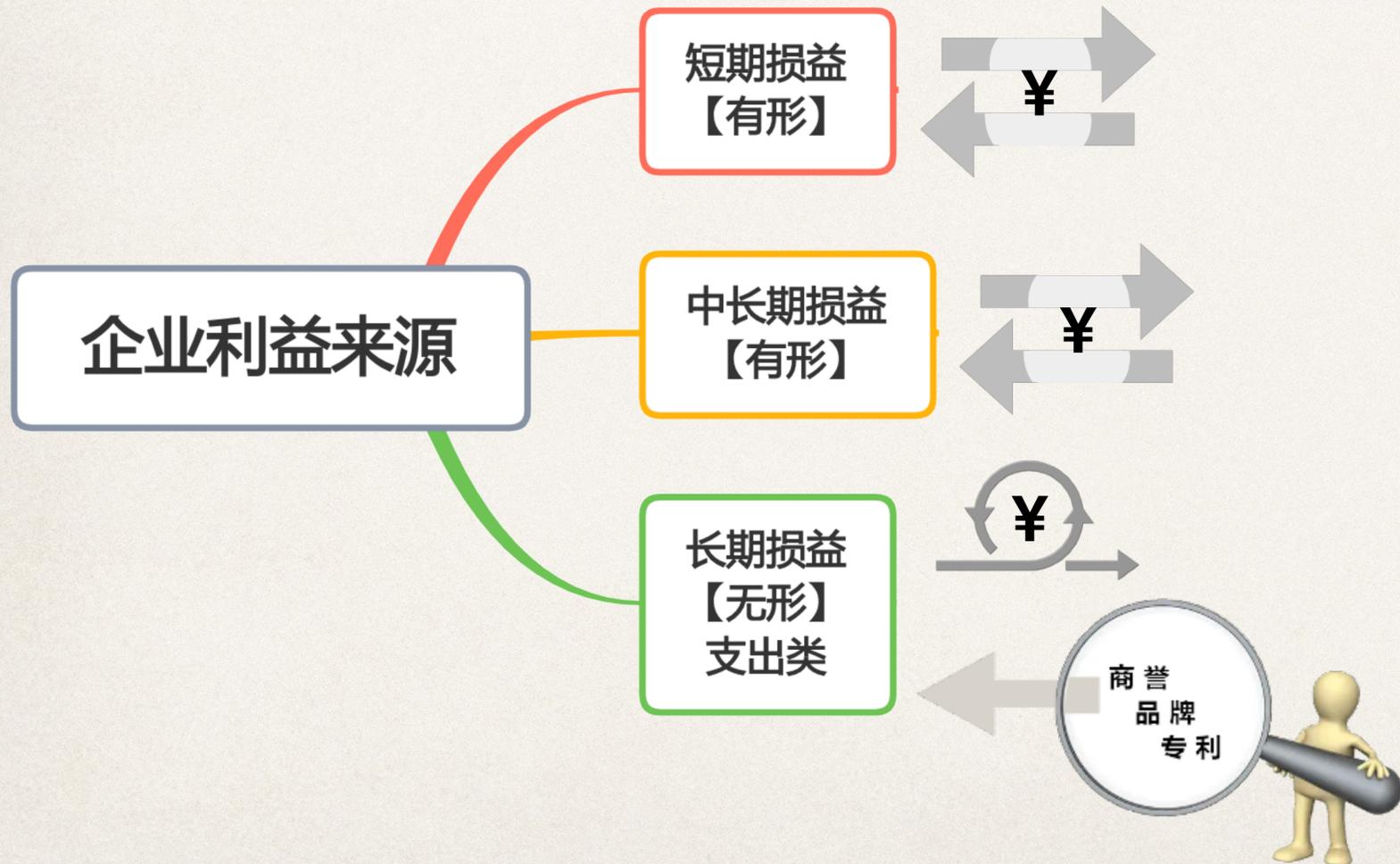
# 「多视角」思考数字化预算带来的好处

- ❖ 视角一：企业利益来源（探讨预算守护的工作点）
- ❖ 视角二：岗位职级对预算的视角（探讨预算的层级重点）
- ❖ 视角三：企业利益与管理盲点（管理人员的痛点 / 责任点）
- ❖ 视角四：传统预算vs数字化预算（预算家族的分工和实施点）
- ❖ 视角五：预算数据为数字化经营中重要一员（可提供的交互点信息）



1 2 3 4 5

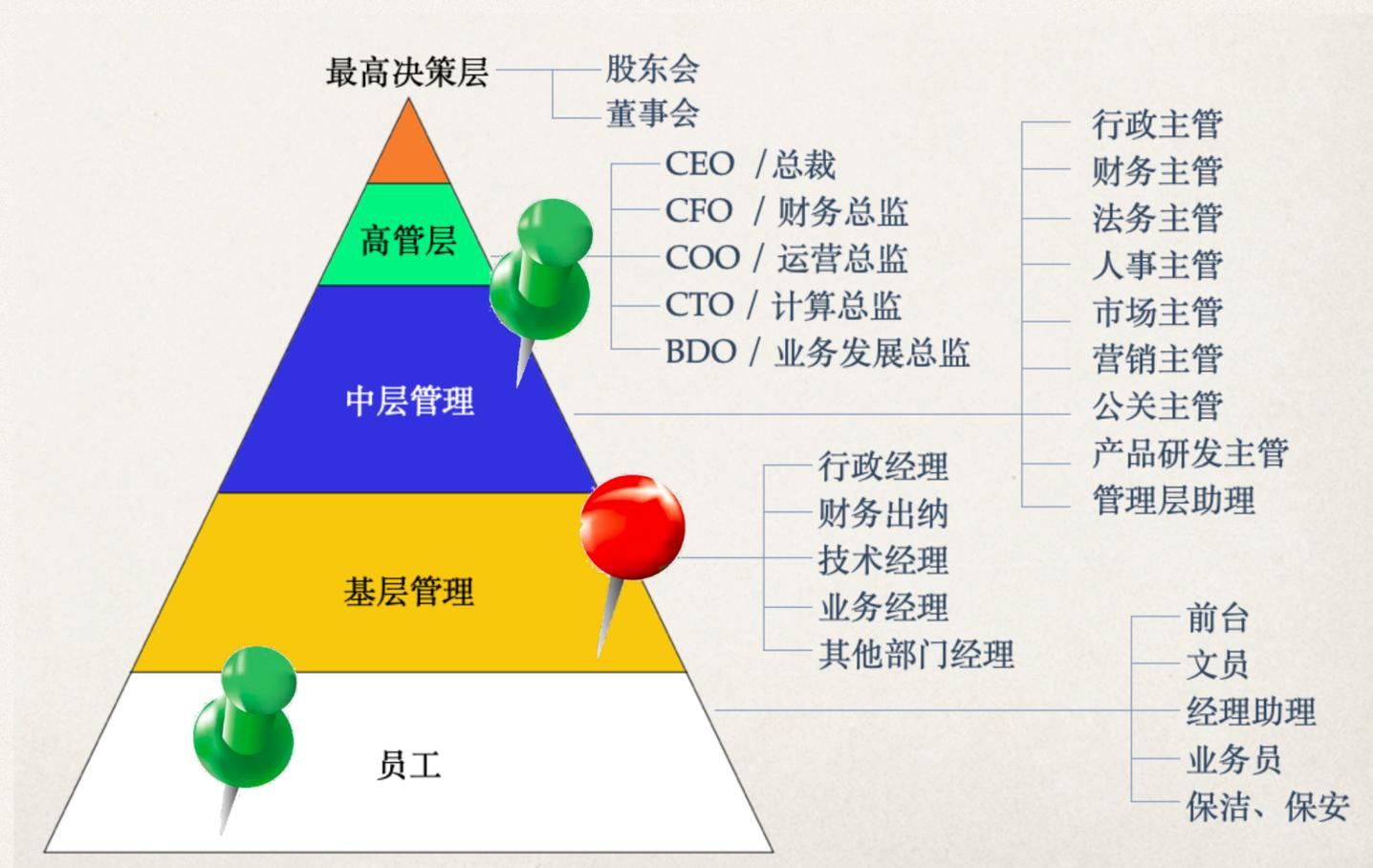
# 企业利益来源

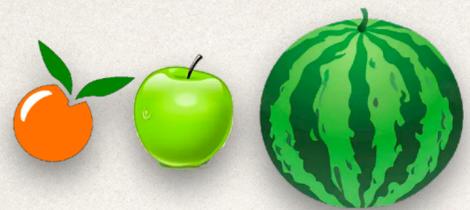




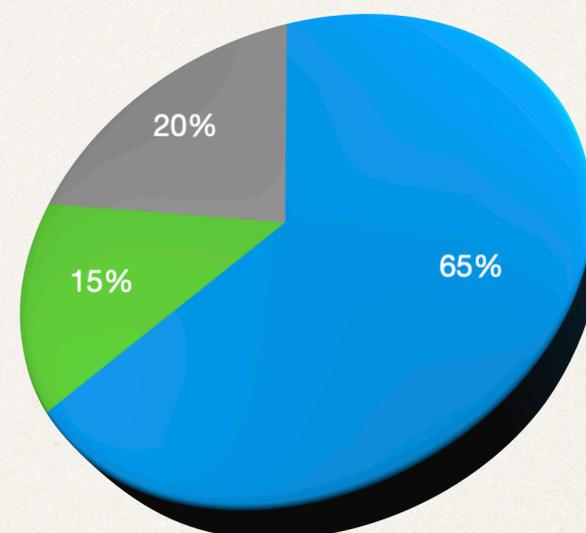
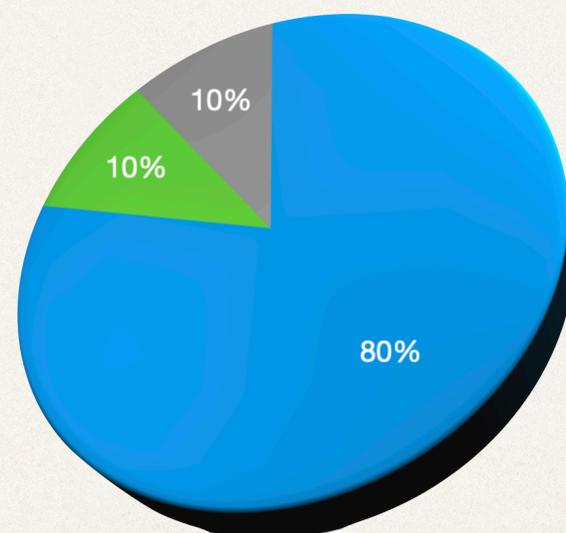
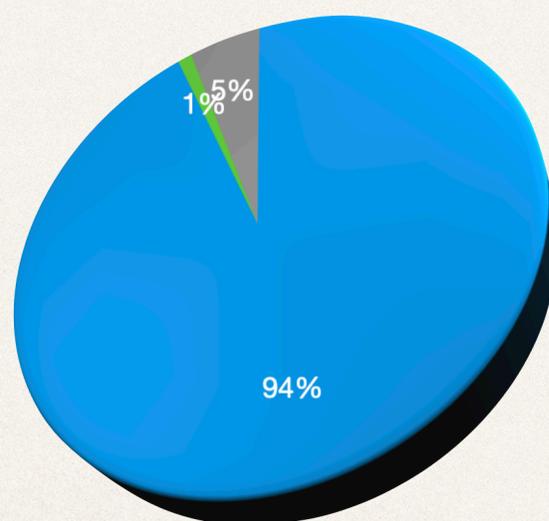
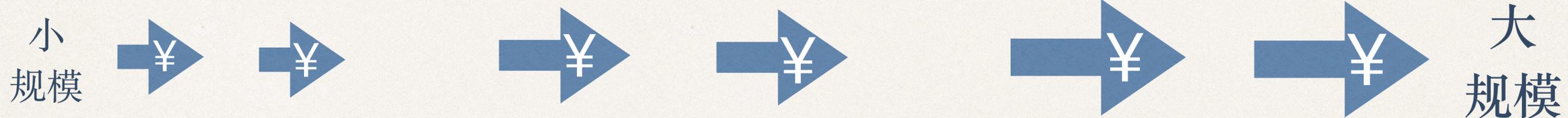
# 企业会按其业务性质和工作需要制定其组织结构

- ❖ 不管你在金字塔那个位置，你岗位存在着与企业利益的必然关系！了解你「工作点」的关键性与企业利益（有形或无形的）的关系。
- ❖ 要让自己成为企业的「资产」而不是「负债」！简单来说：你是值得拥有的！
- ❖ 预算是你工作结果的量化记录，可以表明你是「资产」的存在。
- ❖ 工作要有计划：时间、资源计划。记录过程，随时让上级监督，把自己的绩效（KPI）客观展示出来。
- ❖ 【经费英雄】项目式全预算编制与实施系统，快速帮你完成这些工作，是企业精英们（包括你）不可缺少的工具。





# 随着经营规模变化而改变的收益占比



● 短期损益

● 中长期损益

● 长期损益



# 找到你「工作点」的利益源

## 短期损益【有形】

直接利益

业务收益

项目收益

服务收益

日常营运支出

办公费

行政费

人力资源

常规研发费

直接损失

库存损失

坏账处理

固定资产损失

人为原因导致的损失

商誉

品牌

形象

技术

## 中长期损益【有形】

投资收益

利息收入

短期投资

长期投资

投资亏损

借贷利息支出

投资损失

## 长期损益【无形】支出类

开源

节流

费控

效率

品牌价值

公关

品牌故事

品牌定位

推广渠道支出

品质

品管体制

售后服务

服务质量

口碑

企业形象

诚信

企业及其品牌的存在感

技术

研发投入

设计

设计投入

特色

市场形象

公关投入

运营效率

员工士气

层级剥削

工资、奖励

KPI 管理

数字化投入

及时到位的数字信息

智能化提示

门槛、指标设置

若你还是找不到你能为企业带来期望利益的**工作点**，

你是没办法建立你在企业的**价值**！

你的领导应该能告诉你，**企业招聘你的目的和期望值**。

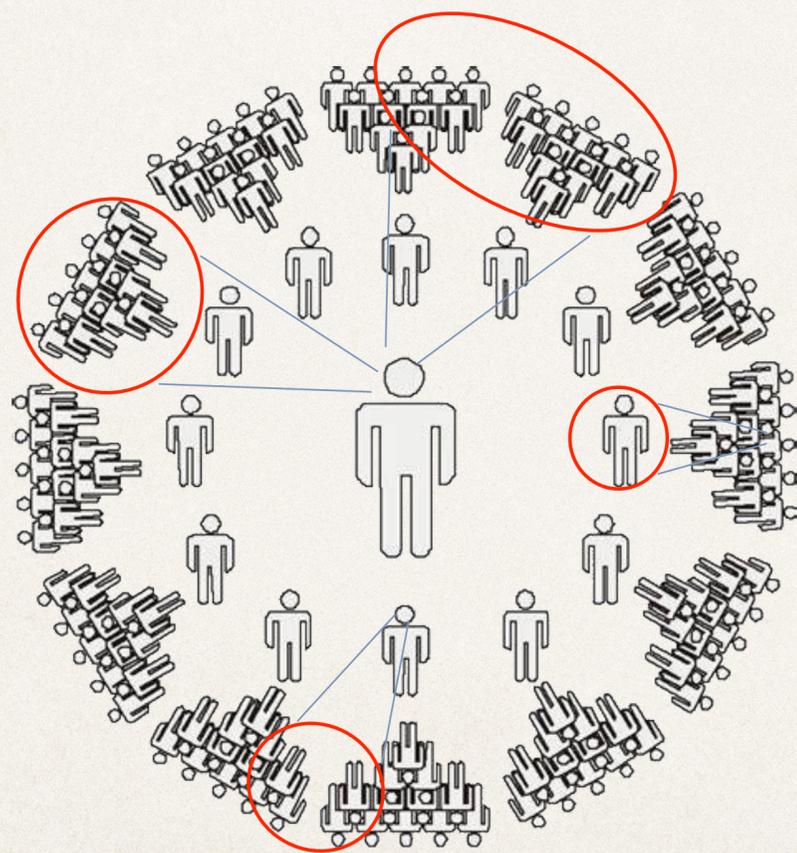


能给卑职一个明示吗？



1 2 3 4 5

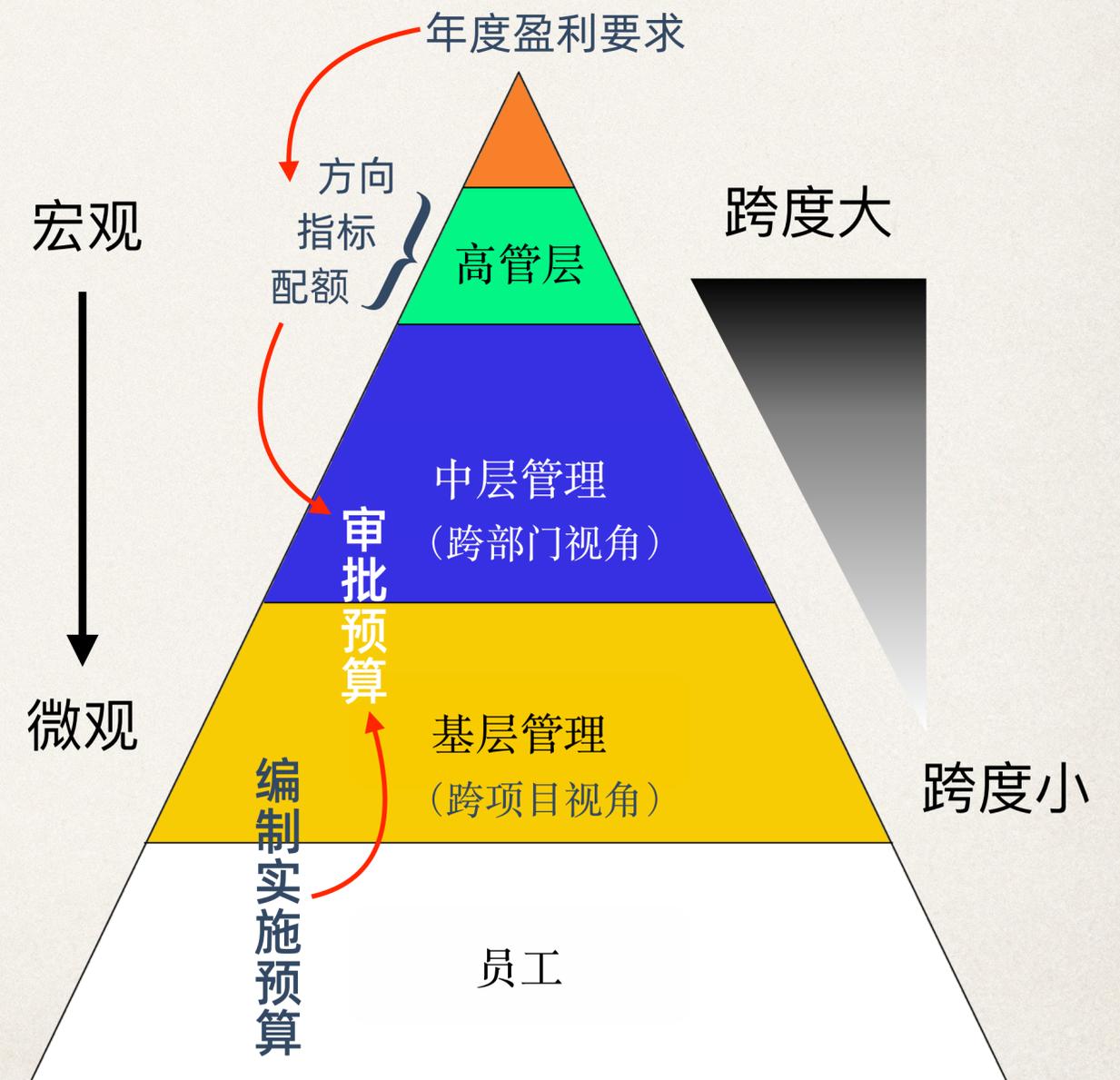
# 岗位职级对预算的视角





# 岗位不同视觉下产生的「全」预算

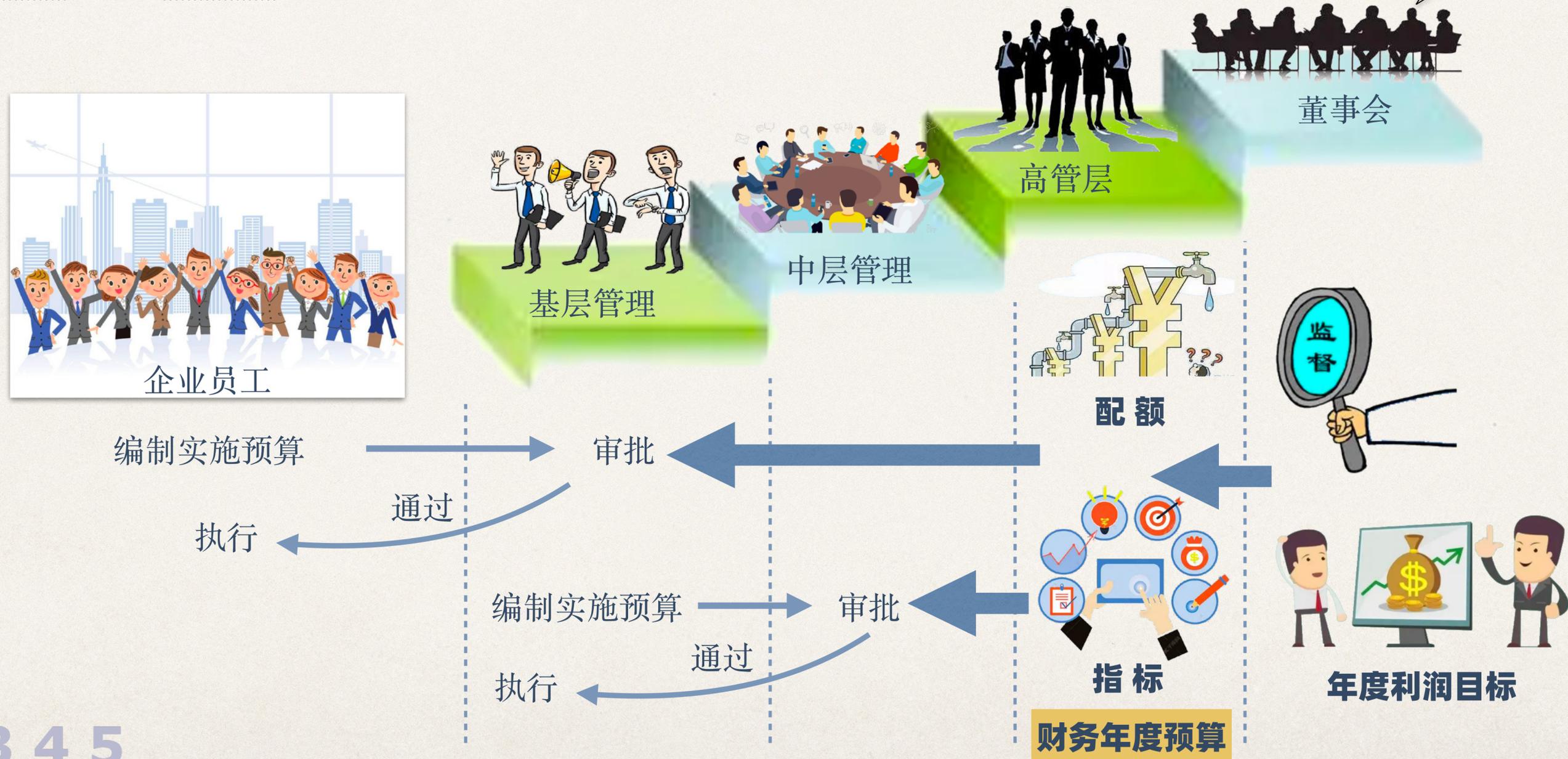
- ❖ 越往高层，管理视角以宏观为主，但管理跨度越大。(Broad and Shallow)
- ❖ 高层对信息了解面较多，覆盖较广领域，最适合配合董事会要求，制作企业整体方向、量化及制定资源配额和工作指标（传统的年度大预算框架）。
- ❖ 越接近事务的实施者（基层管理和执行员工），最了解个别项目/工作的资源需要，也是最终资源使用者，是为最好的细节计划者。其直属上级拥跨项目和跨部门权限，可授予一定范围的审批权，审批及监督这类“小”实施预算。
- ❖ 高管人员的实施预算一般有其秘书或助理制作，直接由高管审批执行。
- ❖ 全预算概括了：实施者编制实施预算（又称为「经营预算」）、上级审批实施预算、财务或高层指派人员审批配额和指标来规范超资。
- ❖ 预算实施时，资源使用都详细记录下来，一切有轨迹有迹。
- ❖ 根据个人岗位不同，找到在预算中的工作「**重点**」。



# 经营预算的“3全”特色：全方位、全过程、全员参与编制与实施的预算管理

以下都是预算参与者，你在那个「重点」位置？（定标、审批、制作实施预算）

注：经营预算又称为实施预算，都是以3全方式实施的预算模式。



1 2 3 4 5

# 企业利益与管理盲点

---

---





# 企业的“痛”：预算失误？管理盲点？结果就是**失去利益**

- ❖ 预算失误？使用「全」预算作全方位管控。
  - ❖ 在财务式的计划预算基础上，加上经营/实施预算，可以随时监控预算执行细节和进度。
- ❖ 业绩不达标？
  - ❖ 市场不景气：比较不同业务团队的预算执行资料，找出是地域、能力、行业、还是其他原因。
  - ❖ 成本过高：核对成本预算，找出过高部分和原因。
  - ❖ 经销毛利不足：对比行业出货价标准，了解经销商销售费用结构。
  - ❖ 销售费用失控：全程监督每笔业务是否有超资情况，费用和计划是否合理，业务预算执行情况、现金流情况。
  - ❖ 品牌形象问题：查看公关、推广等支出计划和预算分配。
  - ❖ 产品竞争问题：查看开发费用预算和支出细节，是否资源重点放错？
- ❖ 支出不透明？资金滥用？利用部门实施/经营预算作为日常支出管控，支出轨迹查阅。
- ❖ 员工士气、效率出问题？了解员工的实施预算细节，审查 workflow 轨迹，了解员工能力和工作态度。实施预算让你更了解员工的工作细节和态度，同时可查看责任是否落实到位。

市场  
成本  
毛利  
销售费用  
产品形象  
品质？

预算失误了？  
员工有情绪？

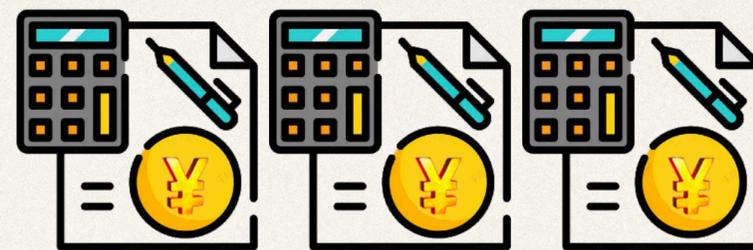


滥用公款了？

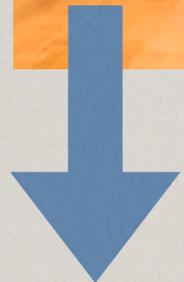
部门支出失控？



使用闭环信息管理



编制实施记录



问题在那?

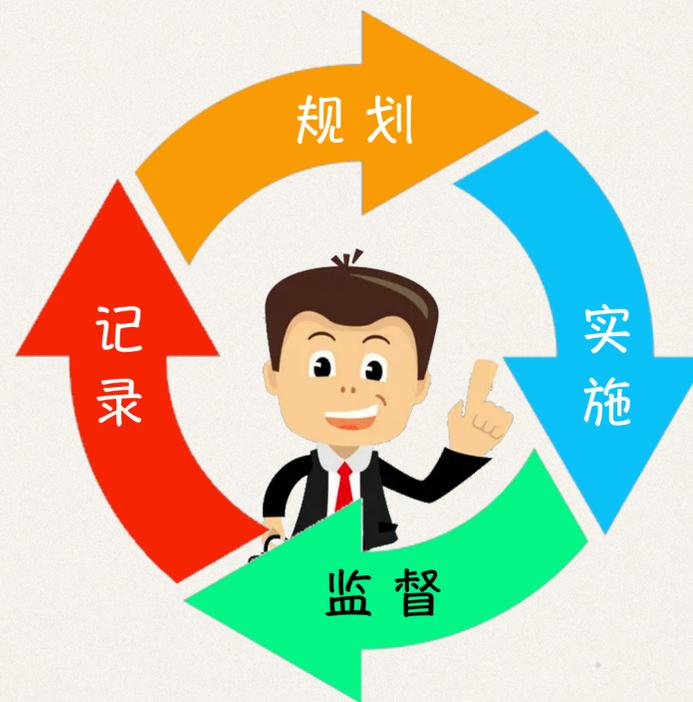
市场  
成本  
毛利  
销售费用  
产品形象  
品质?



盲点



轨迹记录



申请记录

所有资金  
活动的起点

预算失误了?  
员工有情绪?



滥用公款了?

部门支出失控?

完整环状信息链条  
管理不再摸黑了!



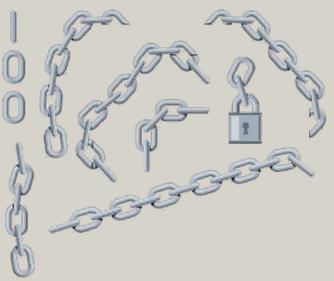
审批节点记录

1 2 3 4 5

# 传统预算vs数字化预算



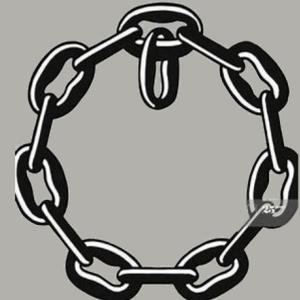
数据局部限制在各部门里



零碎数据链



数据随时可得



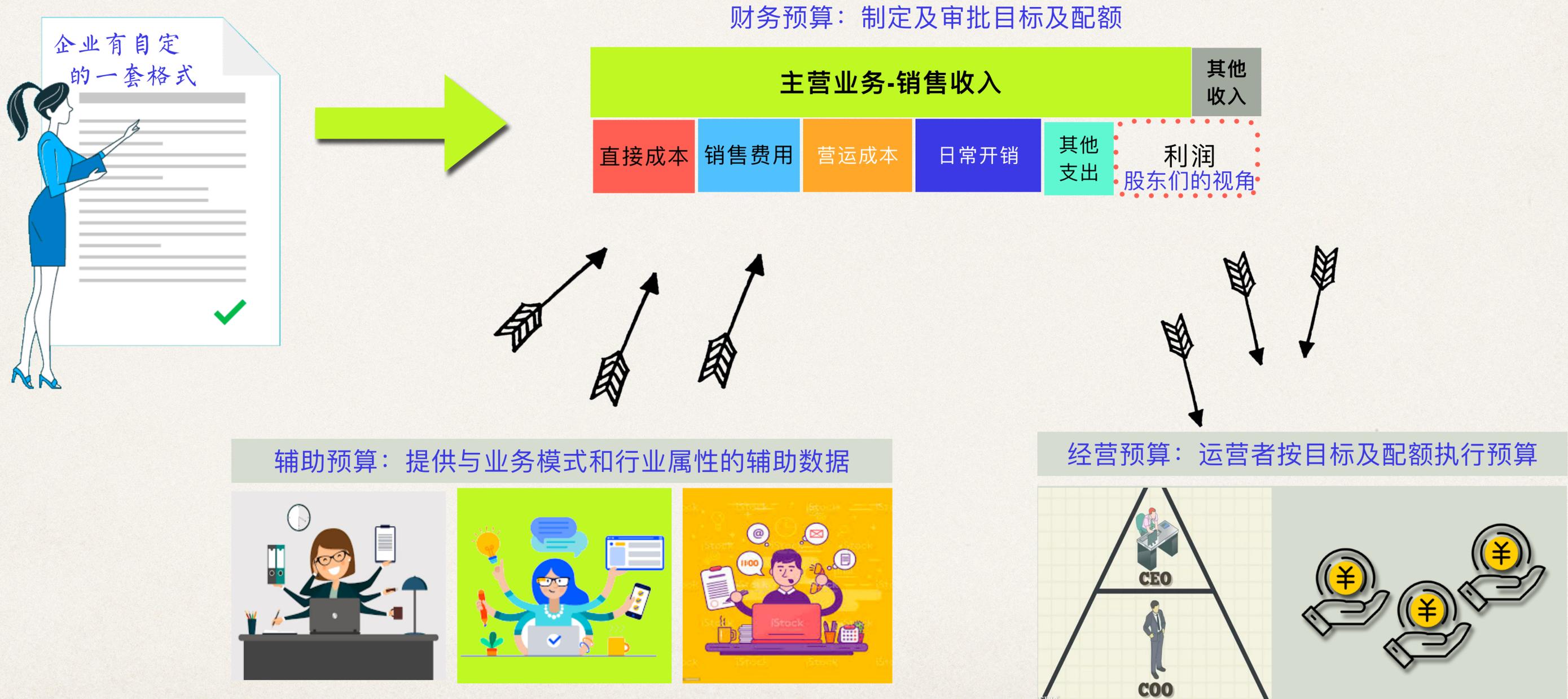
闭环数据链

数据实现可视化



预算管理大致可分为：**财务**预算、**经营**（实施）预算、和**辅助**预算。

辅助预算是为预算提供辅助数据，多具有行业特色（如生产行业）和专属需要。



# 财务预算和经营预算的从属关系

财务预算的视角

财务预算：从资金整体情况分配资源...

经营/实施预算：计划与实际的结合

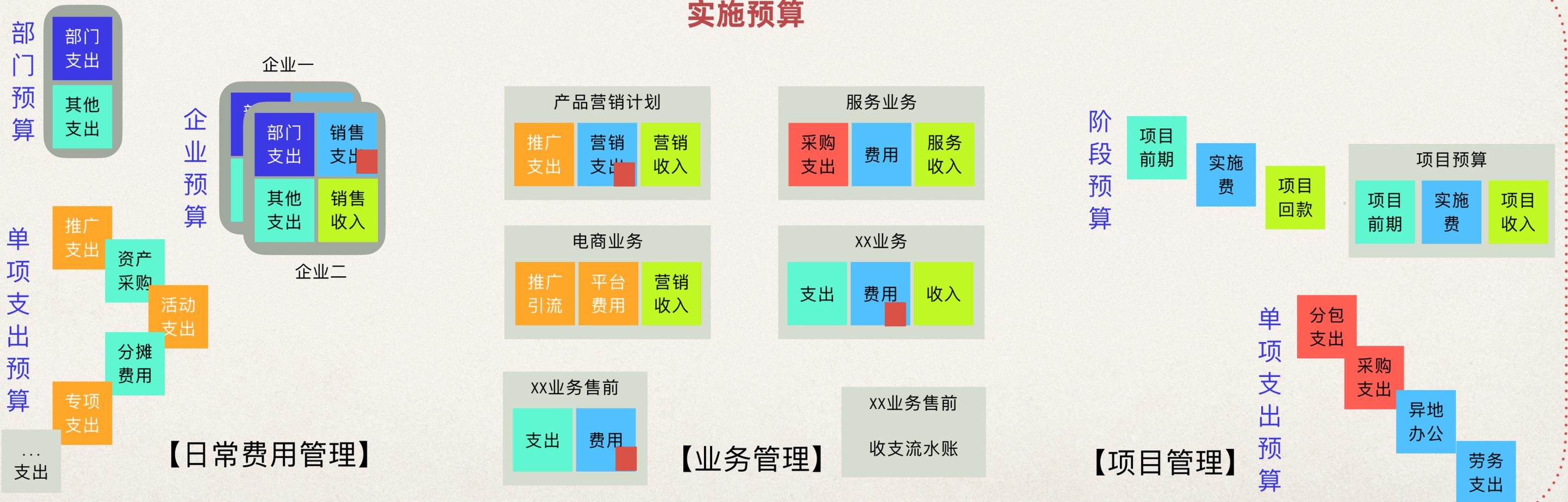
已审批目标及配额



股东们的视角

经营者的视角

实施预算



【日常费用管理】

【业务管理】

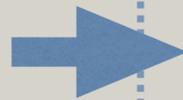
【项目管理】



各部门谈判



年度销售



年度预算



数据汇集

往年预算



财务报表

财务预算

计划

Plan



办公支出



业务收支



项目实施

实施预算



差旅



推广宣传

收钱啦!



项目回款



「全」  
预算

执行

检查

审批检查

Act  
行动

实施记录



申请记录



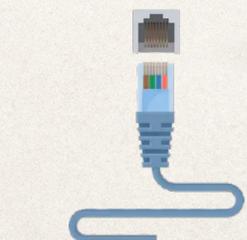
审批记录



资金轨迹



数据可视化



API数据接口



多人并签、或签



发工资啦



公司活动



上级主管



指派



突发性

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

## 预算数据为数字化经营中重要一员



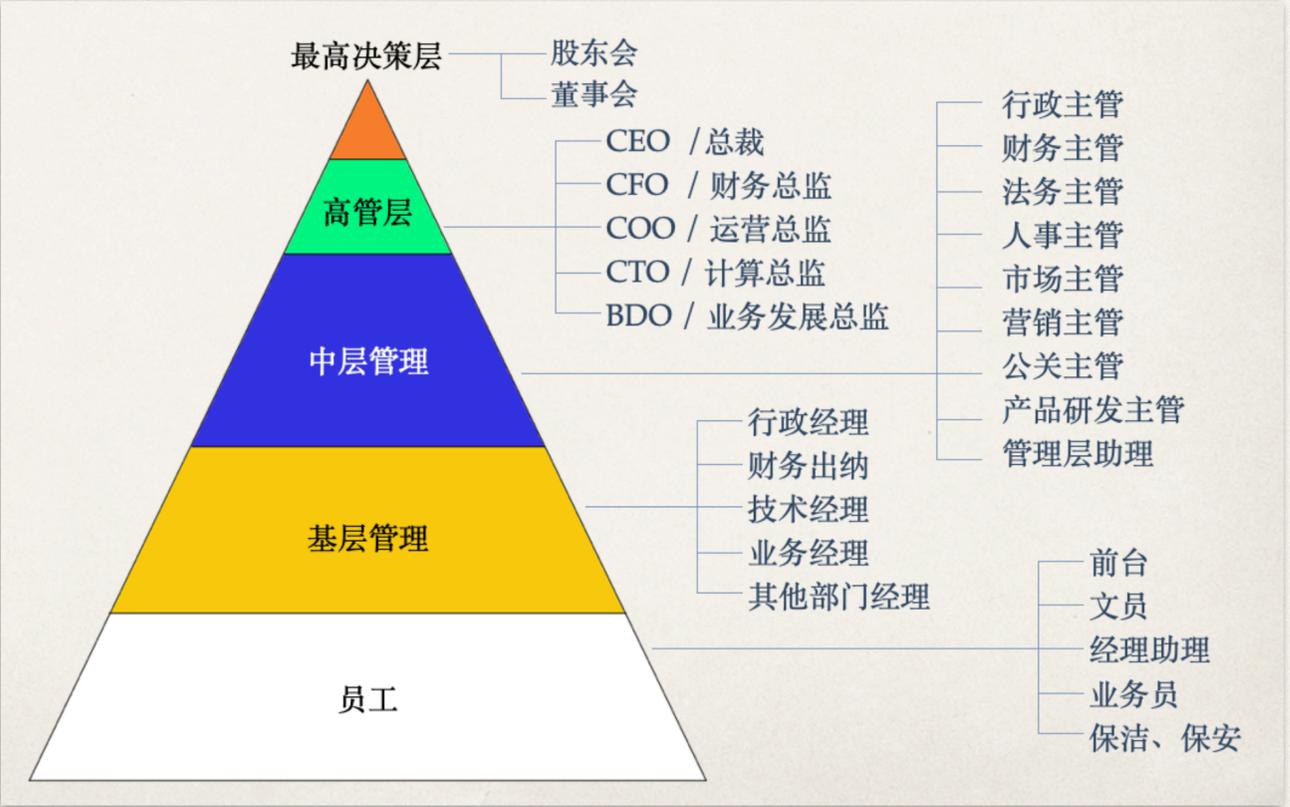
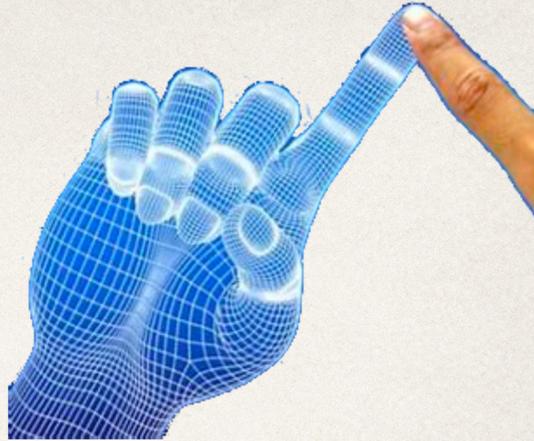


# 数字化经济的时代



- ❖ 建基於数字化和网络等信息技术（如互联网、云计算、区块链、物联网等）
- ❖ 由于人类处理大数据的数量、质量和速度的不断增强，逐渐推动经济形态由工业经济→向信息经济→知识经济→智慧经济形态转化，极大地降低社会交易成本，提高资源优化配置效率。
- ❖ 数字技术被广泛使用，经过数据交互和整合使商务活动都被这些数字化系统承载起来。
- ❖ 商务交易实时可以使用互动和协作方式完成，大量缩短所需时间和减少由沟通上带来的误解和错误，减少商业纠纷和诉讼的搜证困难。
- ❖ 数字化营运需要调用企业所有不同应用的大数据，应用之间数据通道必须打通，并在授权下按需查询，合并数据分析作可视化展示。

# 企业人员与实施预算的接触面



	工作点	重点	盲点	实施点	交互点
员工	✓	—	—	✓	—
基层	✓	✓	✓ 局限	✓	✓ 局限
中层	✓	✓	✓ 局限	✓	✓ 局限
高管	—	—	✓	✓	✓
决策层	—	—	—	—	✓

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

你准备好了吗?