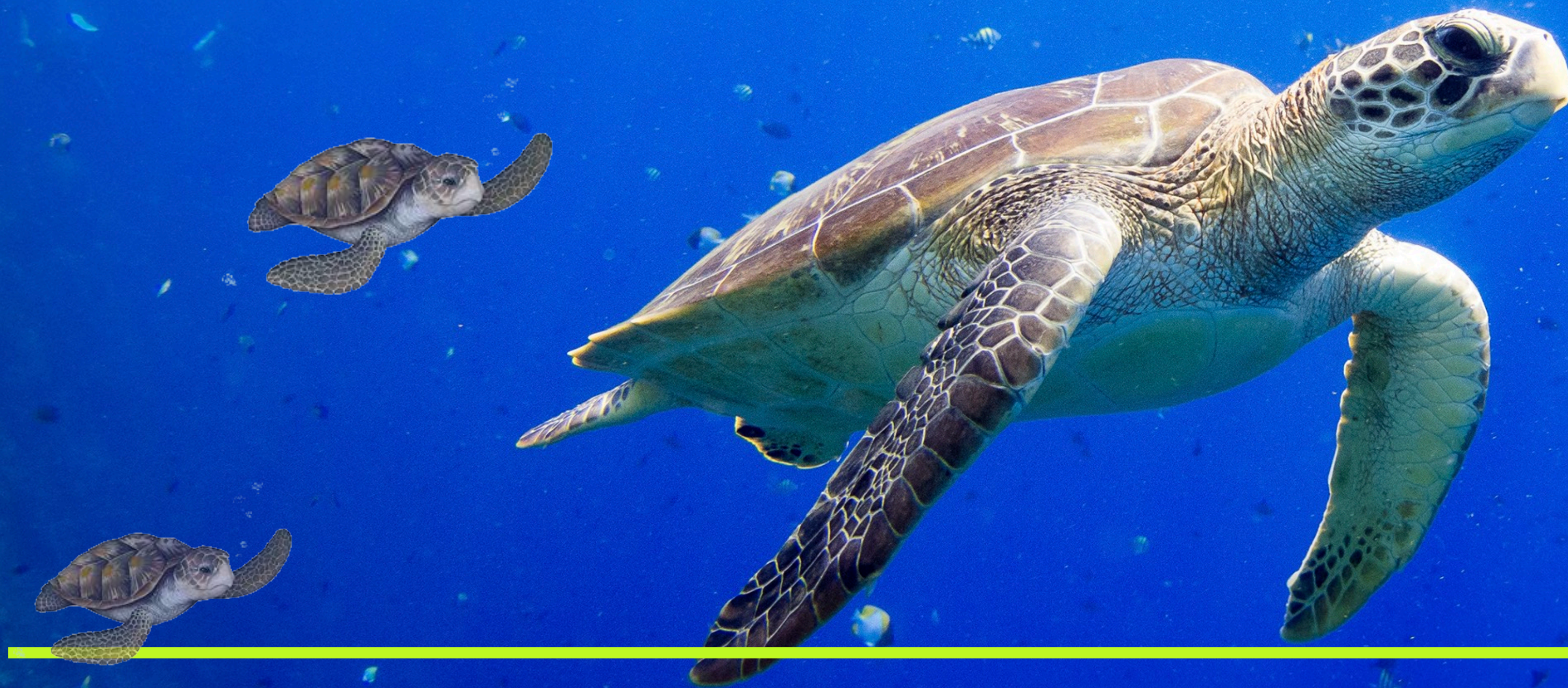


New Way to Think of Budgeting



思考预算的新方法

「经费英雄」2021年5月

作者：黎诺勤

财务预算

目标与配额

~~~~~

~~~~~

Targets and Quotas



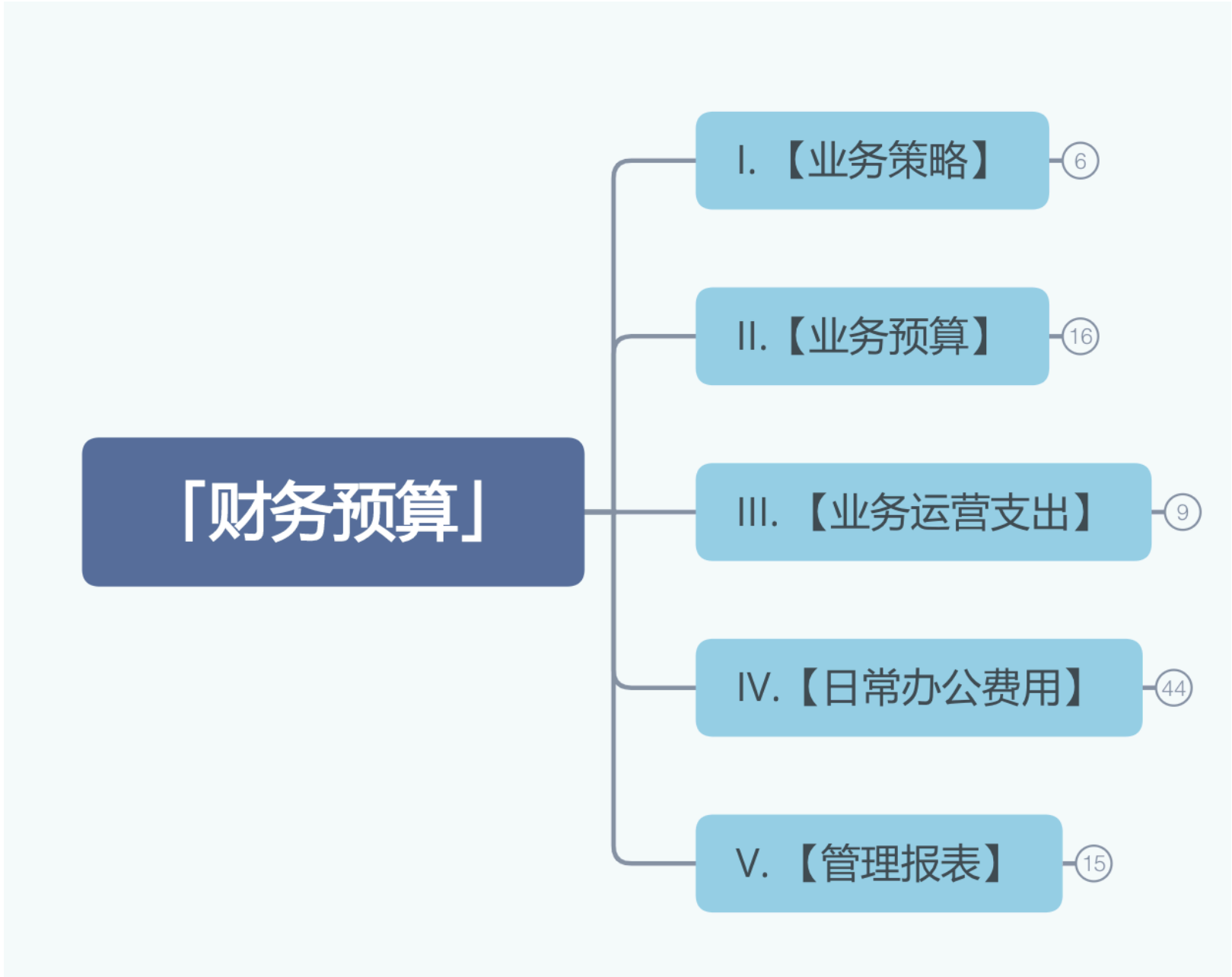
目标

配额



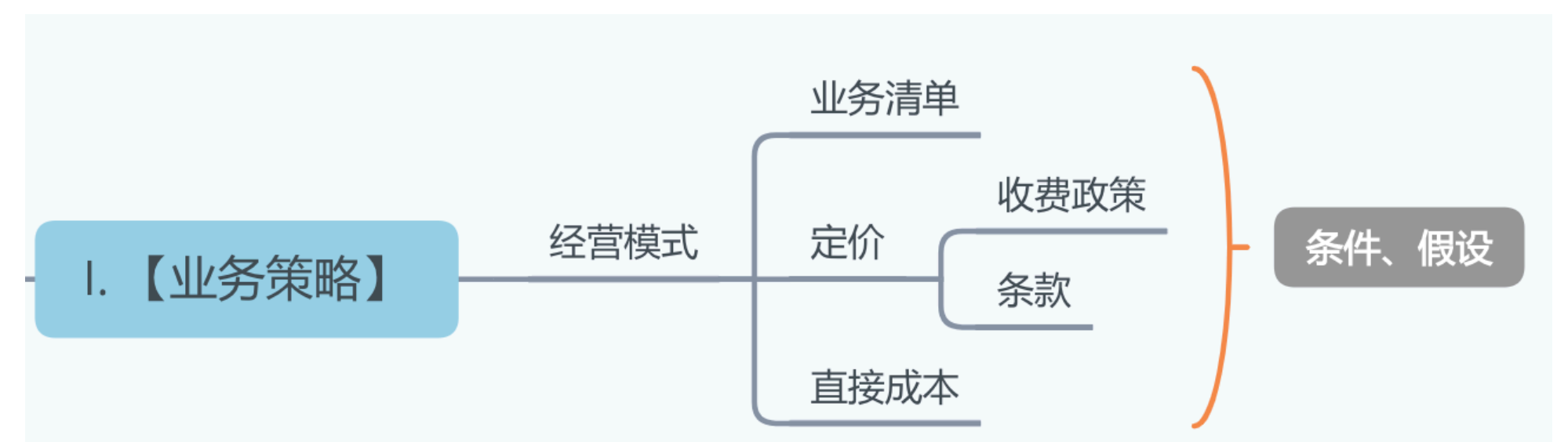
财务预算：经营目标及配额的制定

- 业务策略：制定业务预算的收入机制
- 财务预算
 - 业务预算：企业经营的核心，利润中心
 - 业务运营支出：成本中心
 - 日常办公费用：基本开销
- 管理报表
 - 损益预计：预计期间盈亏
 - 现金流量预计：预计现金风险
- 目标及配额制定
 - 销售目标
 - 销售费用
 - 运营成本
 - 日常开销



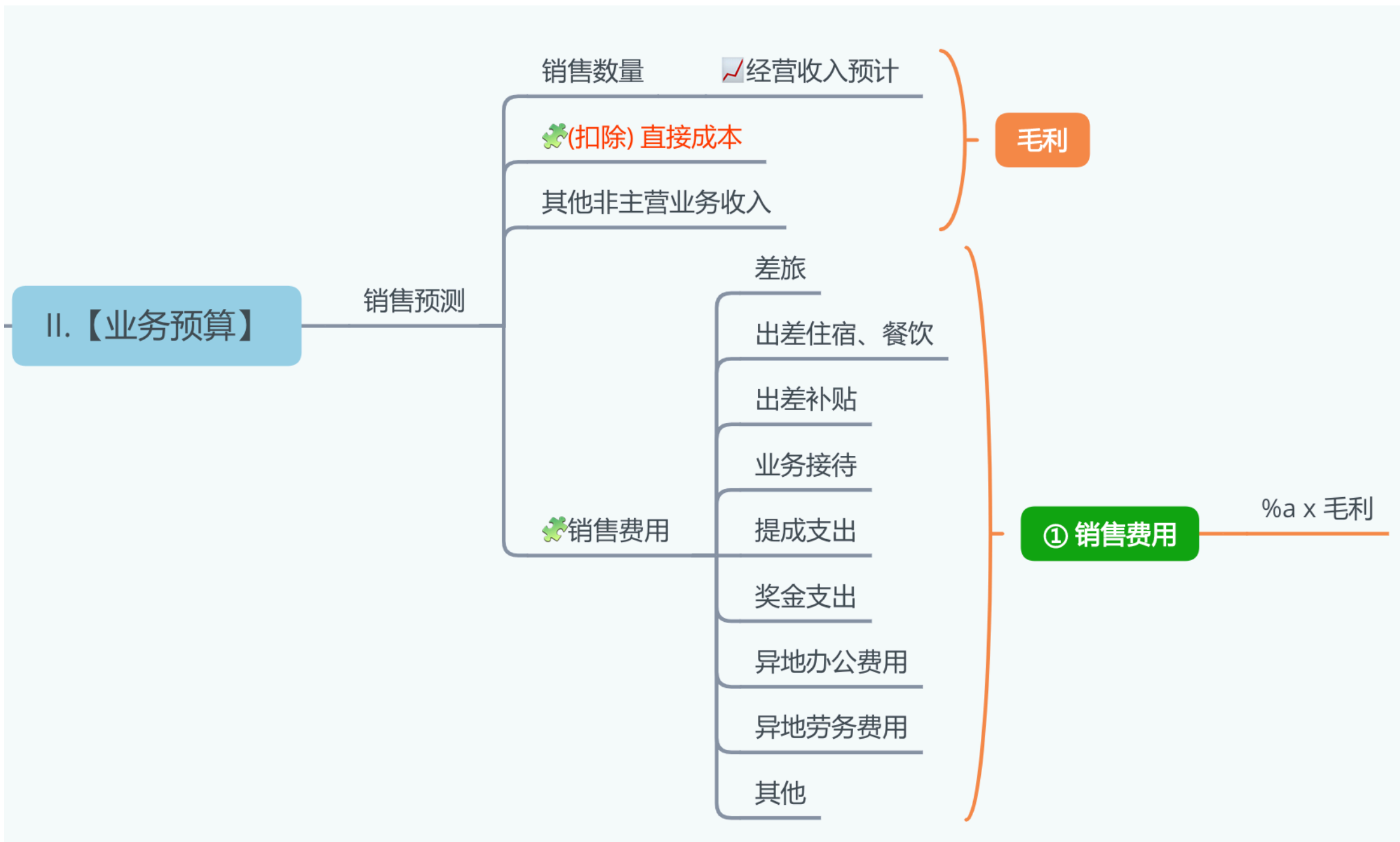
业务策略：产业定位、实现价值的方式

- 经营模式：业务有何种收入、收入方式
 - 业务清单：服务、产品收费表列明收入来源
 - 定价
 - 收费政策：各种服务、产品定价表
 - 条款：客户付款条款（COD、30天后付、寄卖等）
 - 客户管理：货款额度、应收管理
 - 供应商管理：供货明细/额度、应付管理
 - 直接成本结构：服务、产品直接成本表、**生产成本**



业务预算：销售预测、企业利润策划

-  销售收入量化：制定目标营业额
-  直接成本计算：成本控制目标
-  预估经营毛利：如何获得最大化？
-  销售费用明细：制定指标 $<a\% \times \text{毛利}$



如何利用业务预算拓展你的盈利视角？

业务运营支出：支持业务经营的需要支出



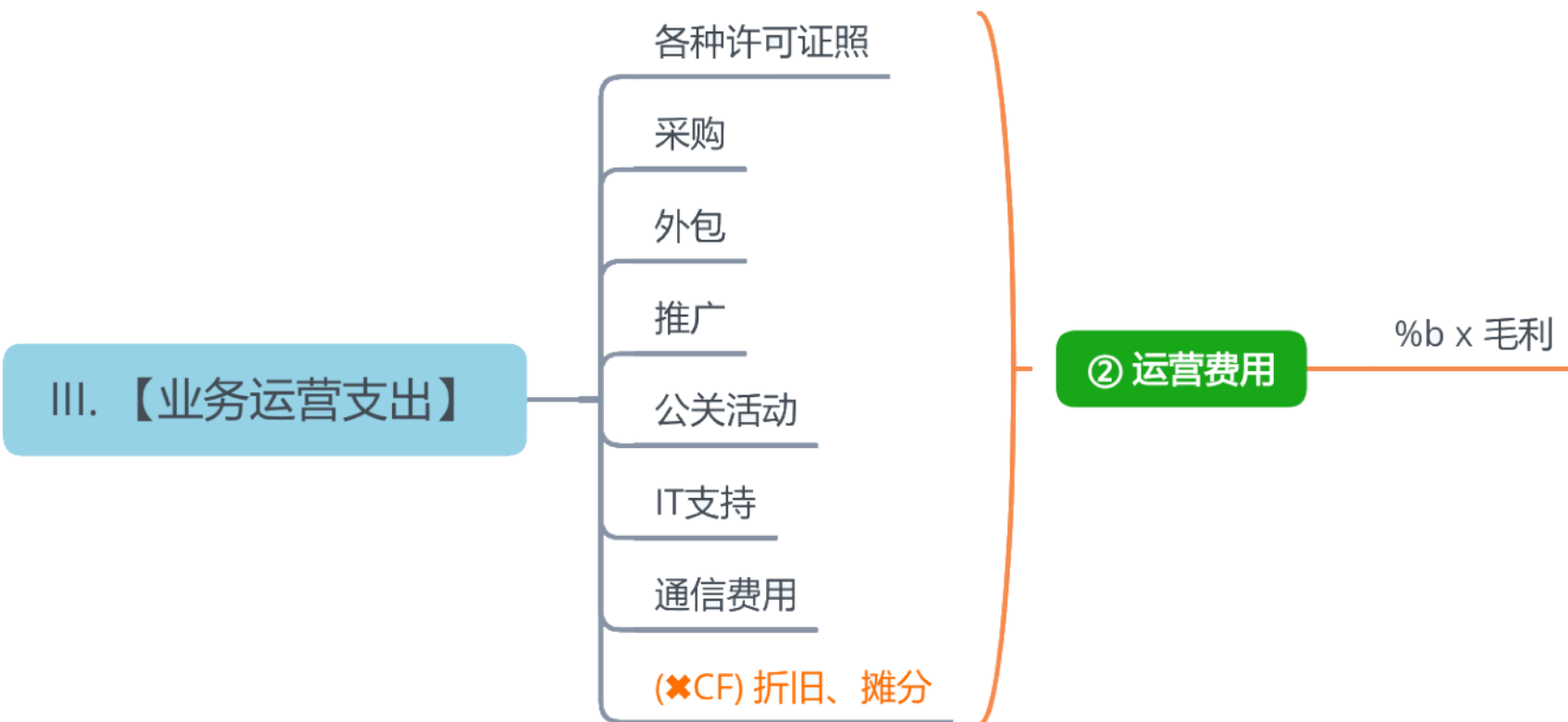
- 经营业务所需增加的支出：制定各类支出限制
- 尽量避免特大而固定的经营性支出



- 费用明细：制定指标 $\leq b\% \times \text{毛利}$



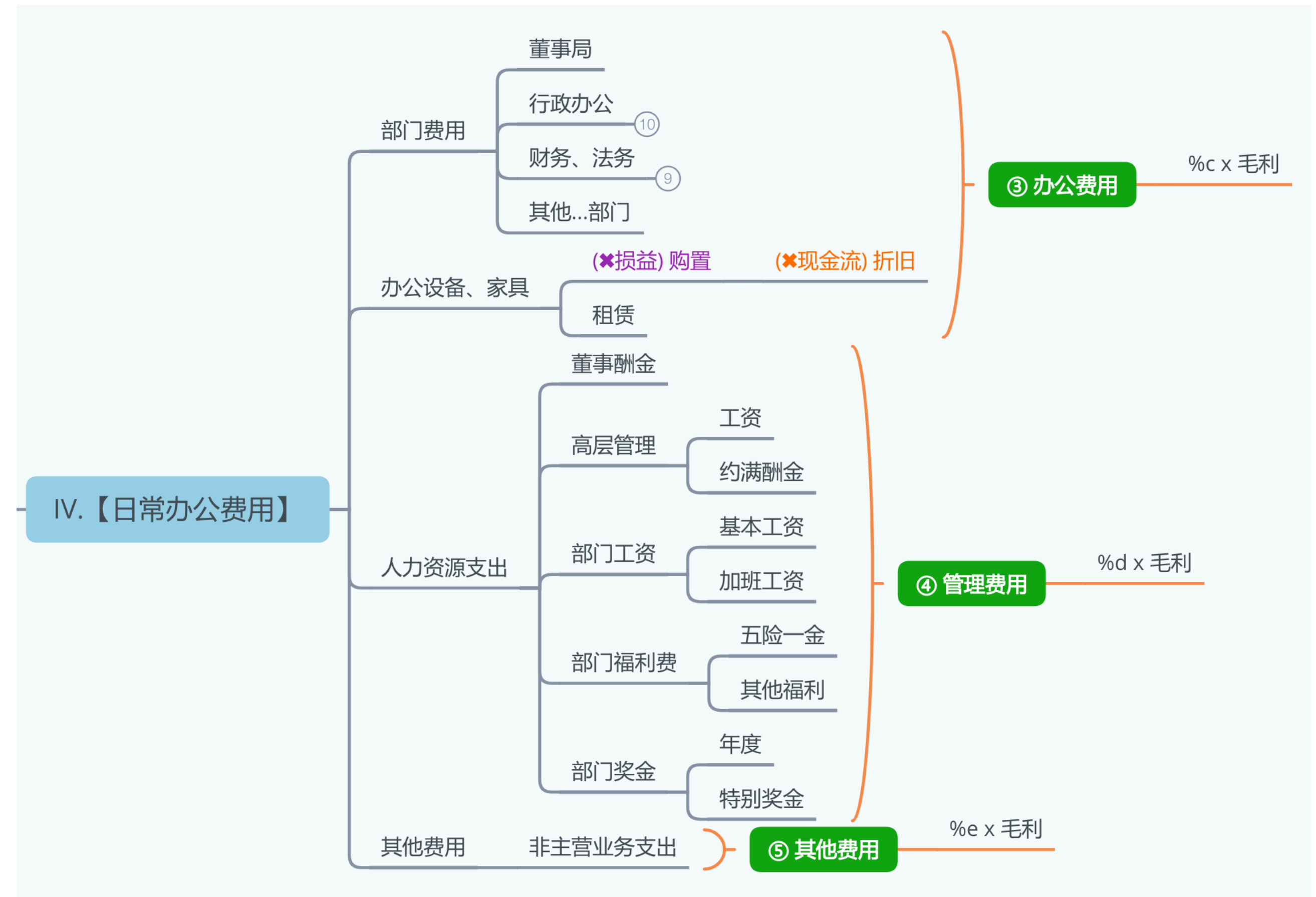
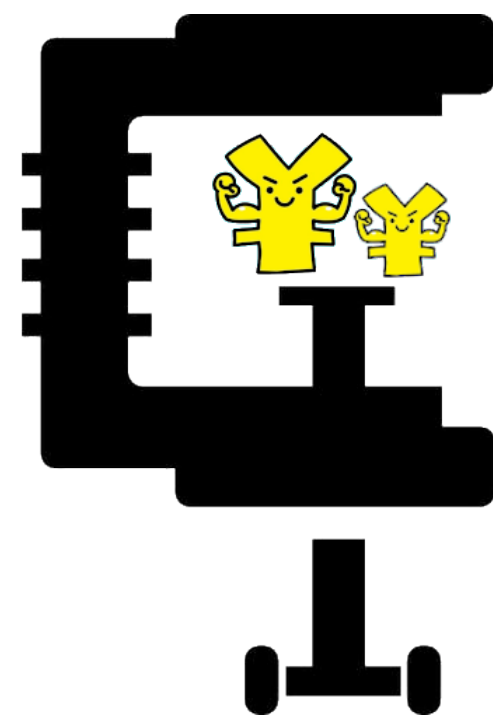
经营逐利，量入为出。



日常办公费用：基本开销

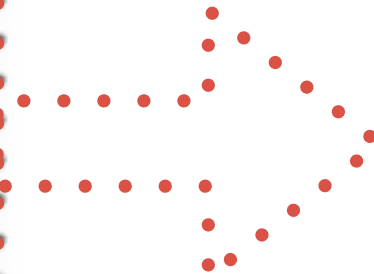
- 办公费用：部门基本开销
- 管理费用：人力资源支出
- 其他费用：非主营业务所需的日常支出

等等…等等 😊



目标、配额与限制

 目标	 支出限制 (费控)
	直接成本 $(1 - \text{毛利}\%) \times \text{营业额}$
	销售费用 $< a\% \times \text{毛利}$
	运营支出 $< b\% \times \text{毛利}$
	部门办公费用 $< c\% \text{ 毛利}$
	人力资源支出 $< d\% \text{ 毛利}$
	非主营业务所需支出 $< y\% \text{ 非主营业务收入}$

 经营预算的配额



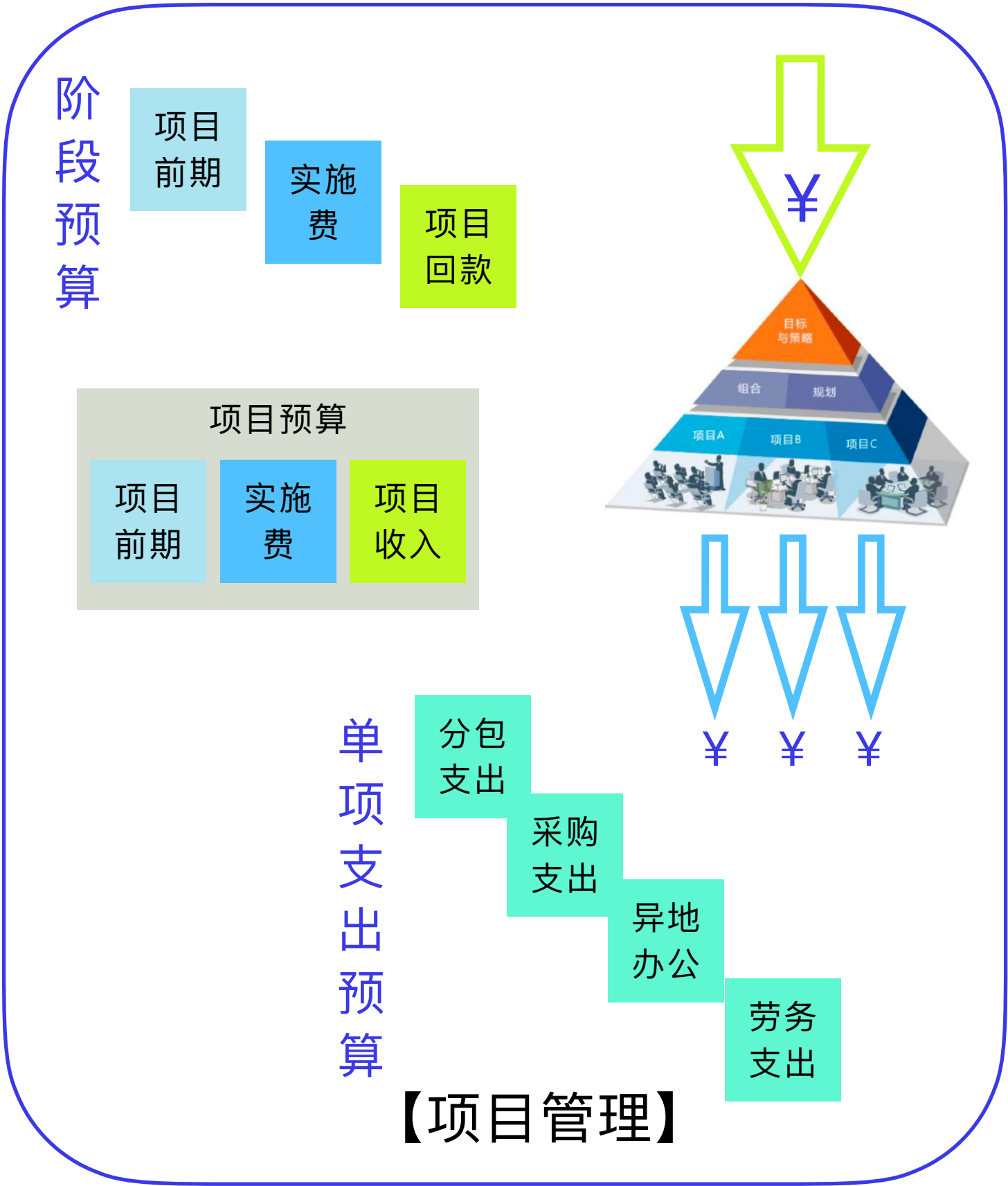
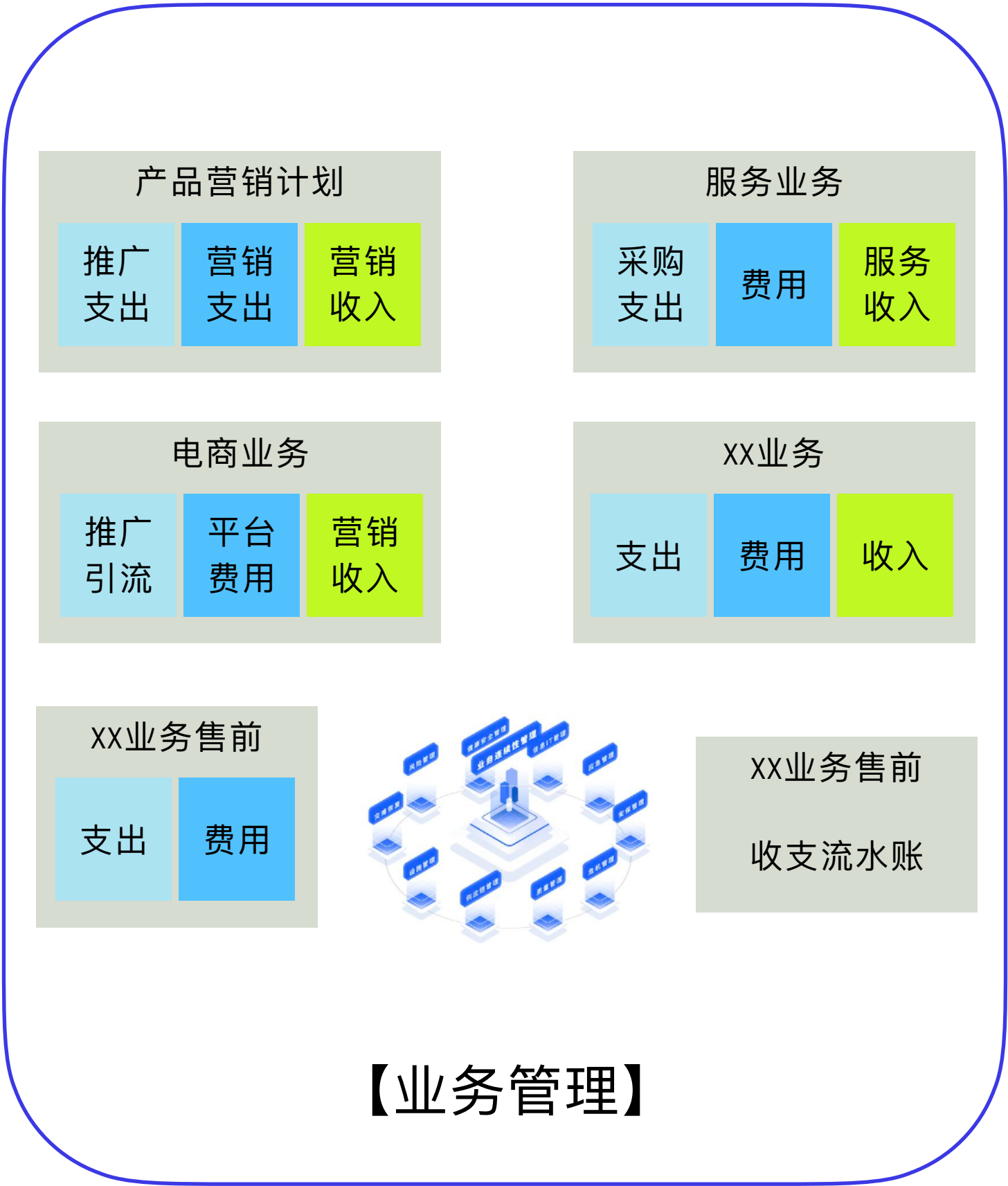
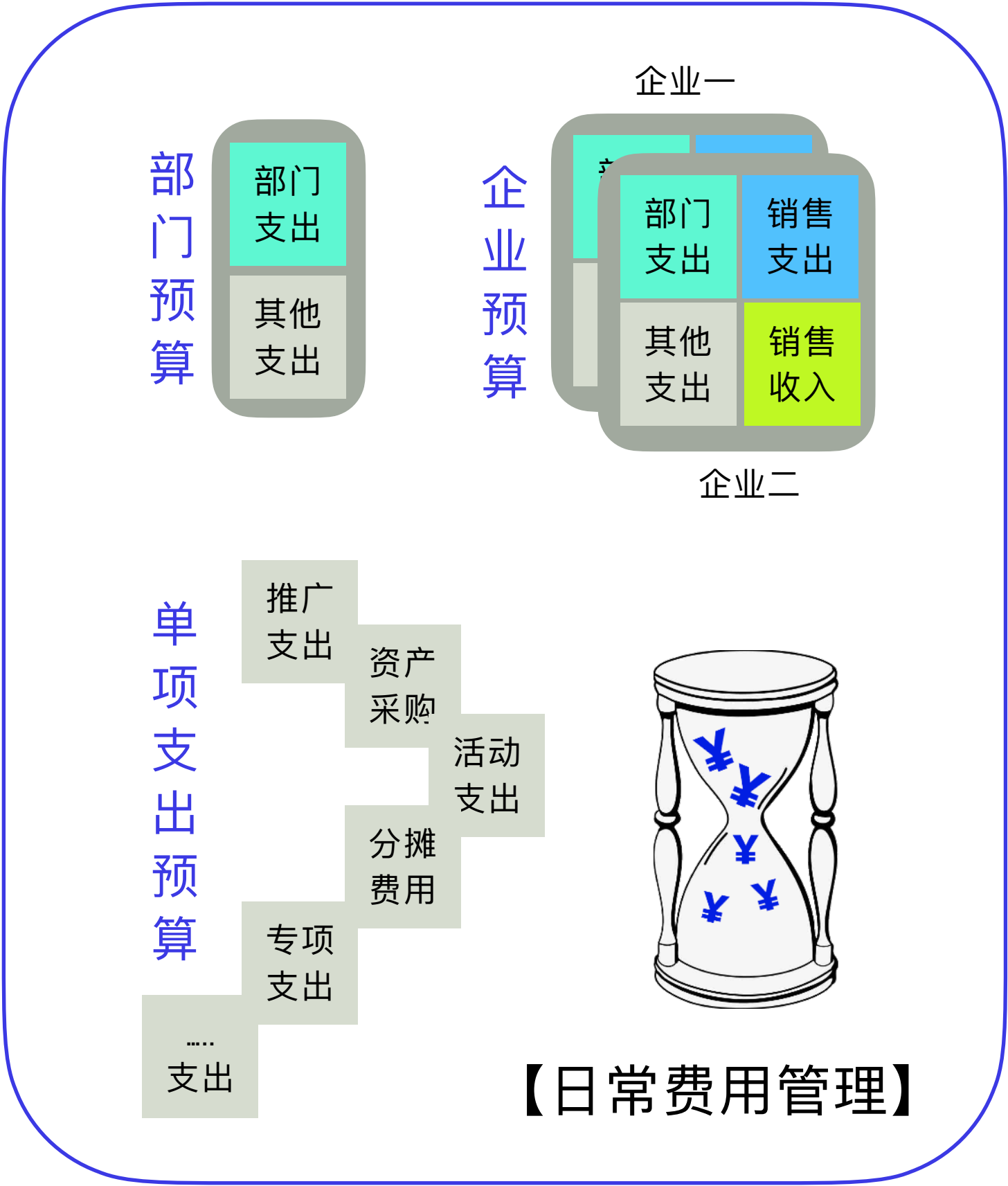
Execution
and
Control



经营预算

执行与管控

经营预算： 预算的实施及事中的监控



如何对「碎片式」的企业日常经营事务实施预算管理？

寻找经营预算的配额与指标

财务预算的视角

财务预算：从资金整体情况分配资源...

经营预算：计划与实际的结合

已审批目标及配额



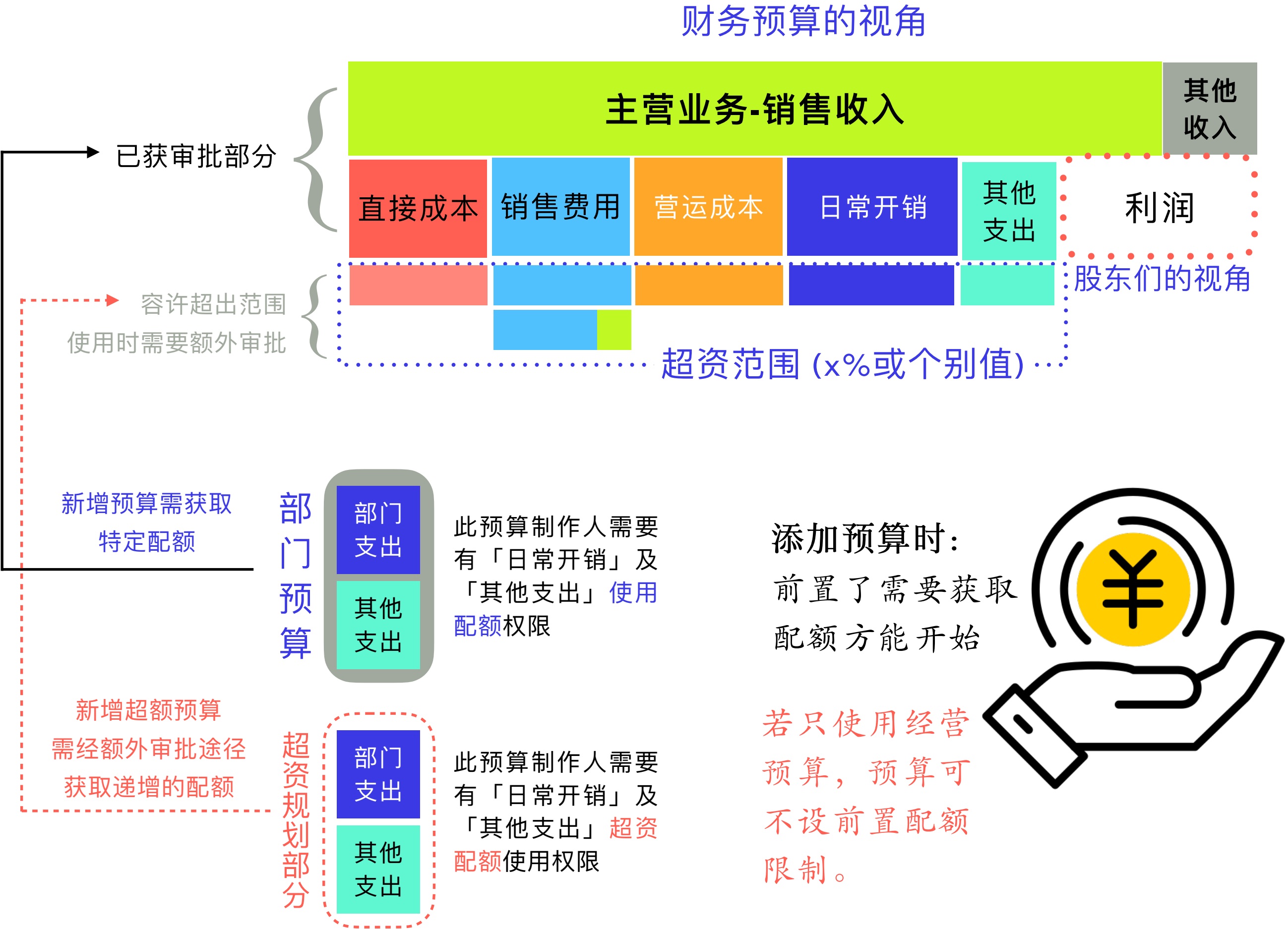
股东们的视角

经营者的视角



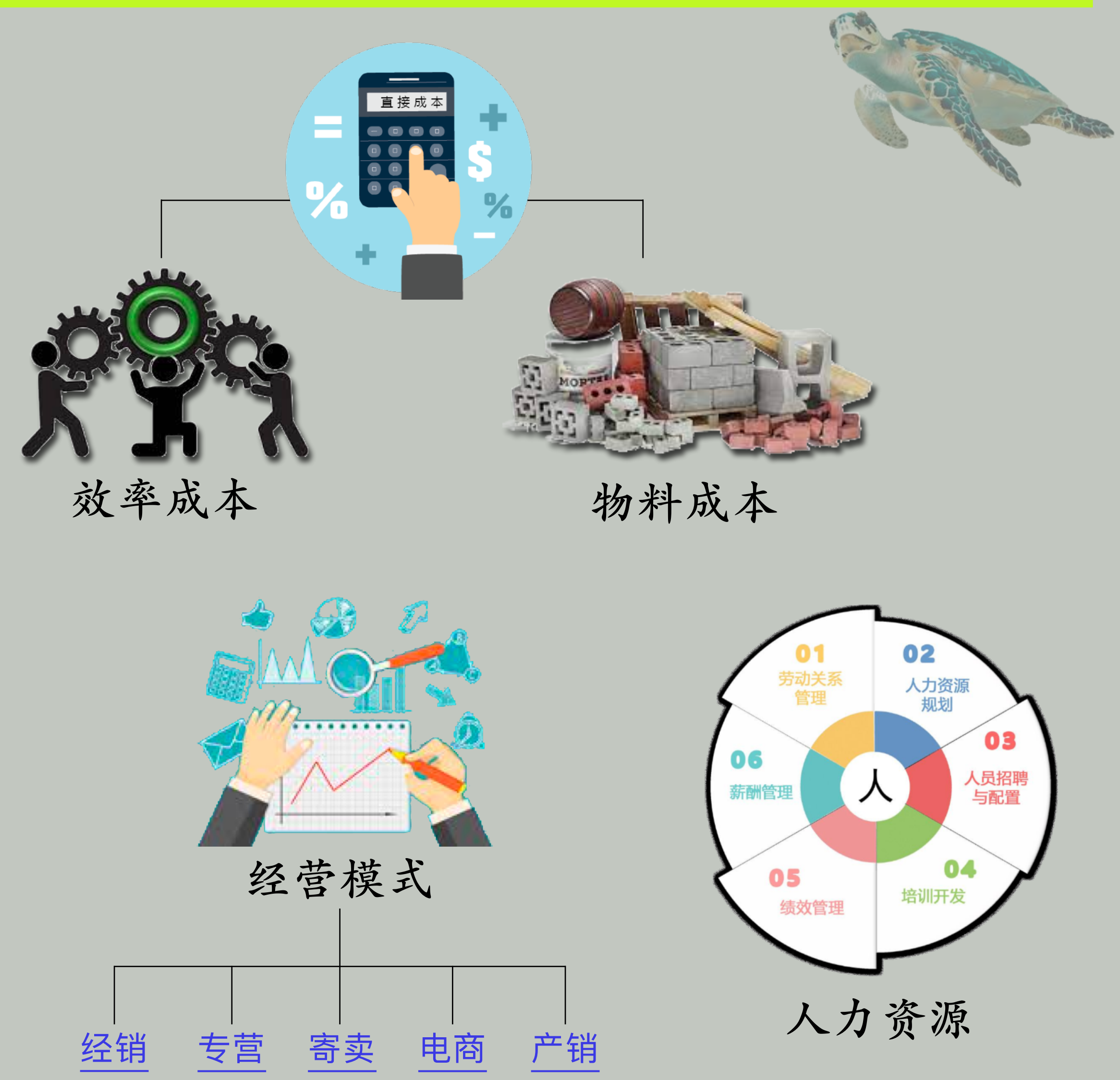
财务预算与经营预算的耦合方法

- 财务预算制造不同预设配额
- 划定超资配额范围
 - 不设(或按次审批), 按统一均值x%, 或个别设定
- 财务预算(预设及超资)配额授权
 - 授权指定经营预算制作人使用
 - 预设及超资配额可分开授权
- 超出计划配额时
 - 新增预算需要使用超资配额
- 经营预算可配置
 - 使用或不使用「前置配额限制」



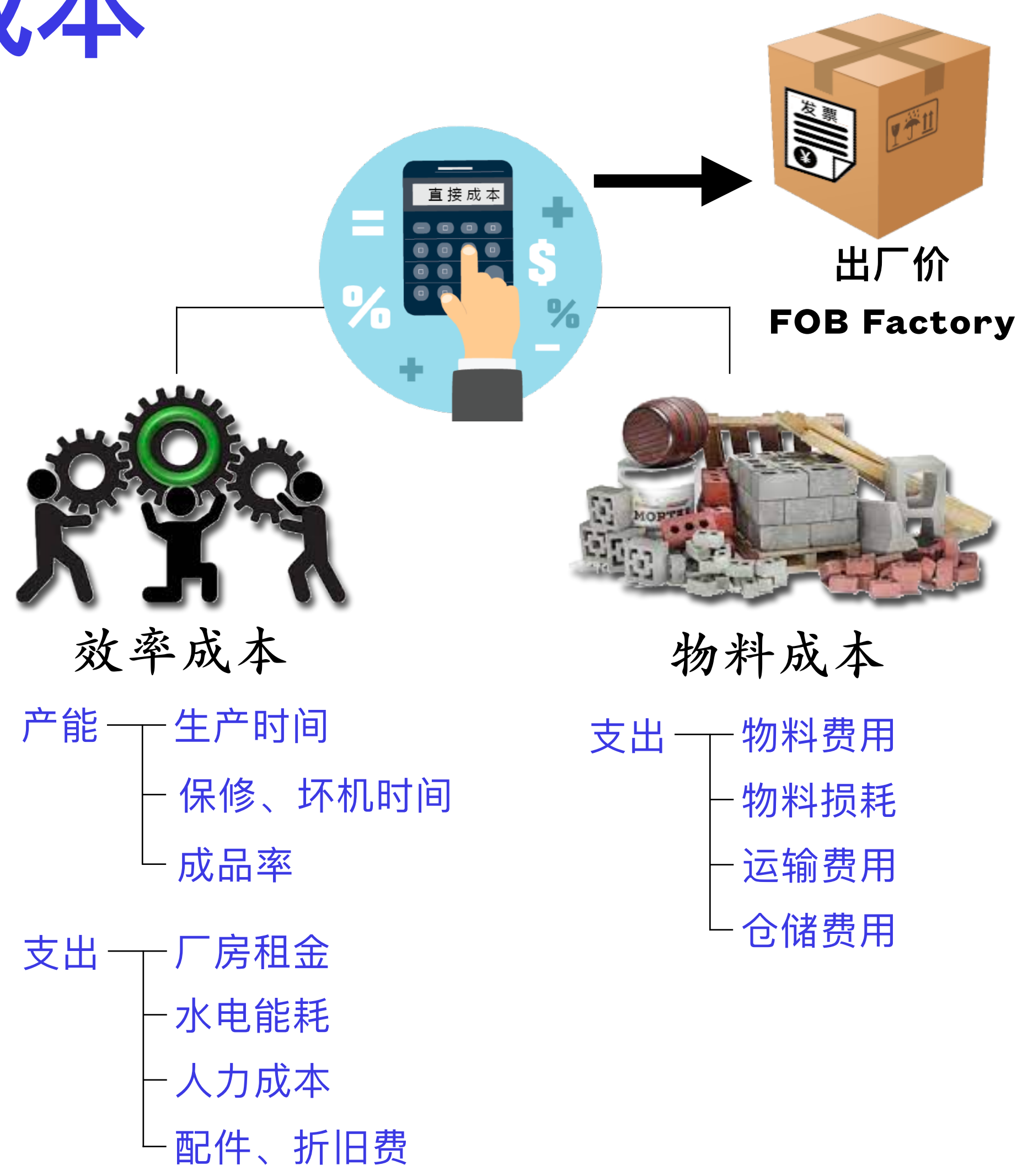
辅助预算

为预算提供辅助数据



辅助预算： 生产企业的直接成本

- 在计算营运收入毛利时，业务收入需要扣除一些直接成本
- 直接成本主要由设备效率成本和物料成本组成
- 效率成本：
 - 计算产品最低生产批量的批量成本（或推算成每件成本）
 - 范围包括：生产批量所占用各种设备的产能（包含停机率、成品率）、水电能耗、人力成本、厂房租金、配件、设备折旧等直接支出
- 物料成本：
 - 计算产品最低生产批量的BOM物料成本（或推算成每件成本）
 - 范围包括：生产批量所需物料（包括废品损耗）、这些物料的运输和仓储支出
- 出厂成本：
 - 作为销售预算中的直接成本扣除，获得预计毛利
 - 制成出厂报价结构



辅助预算：利润中心的收支关联

- 不同经营方式构成的收支影响
 - 回款时间，影响预算中的现金流入时间
 - 提成、回扣的退还，影响实际收入和现金流出
 - 数量阶梯带来的折扣退还，也影响实际收入和现金流出
 - 一些支出限制在收款后才放款
 - 一些支出会限制在收到款项的定额百分率
- 收支关联预算：
 - 支出定位收入的一定比例，或
 - 收入是支出的一定的倍数

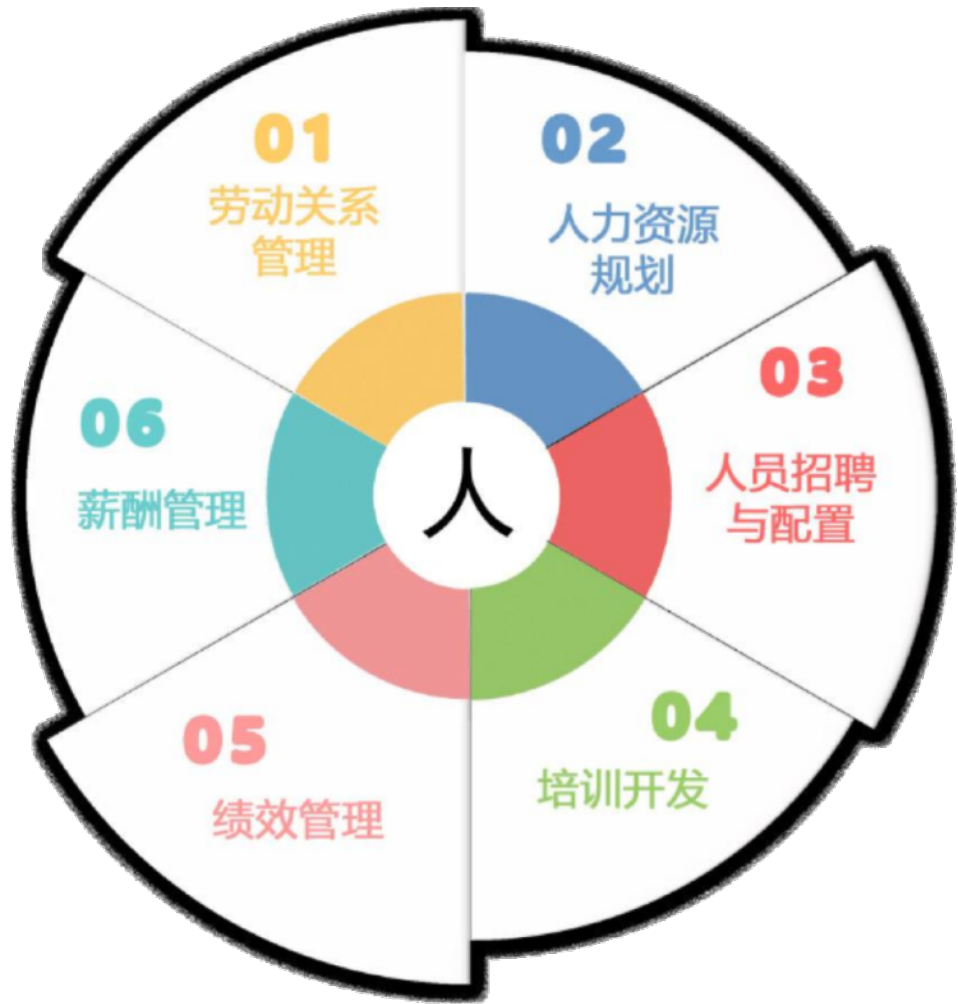
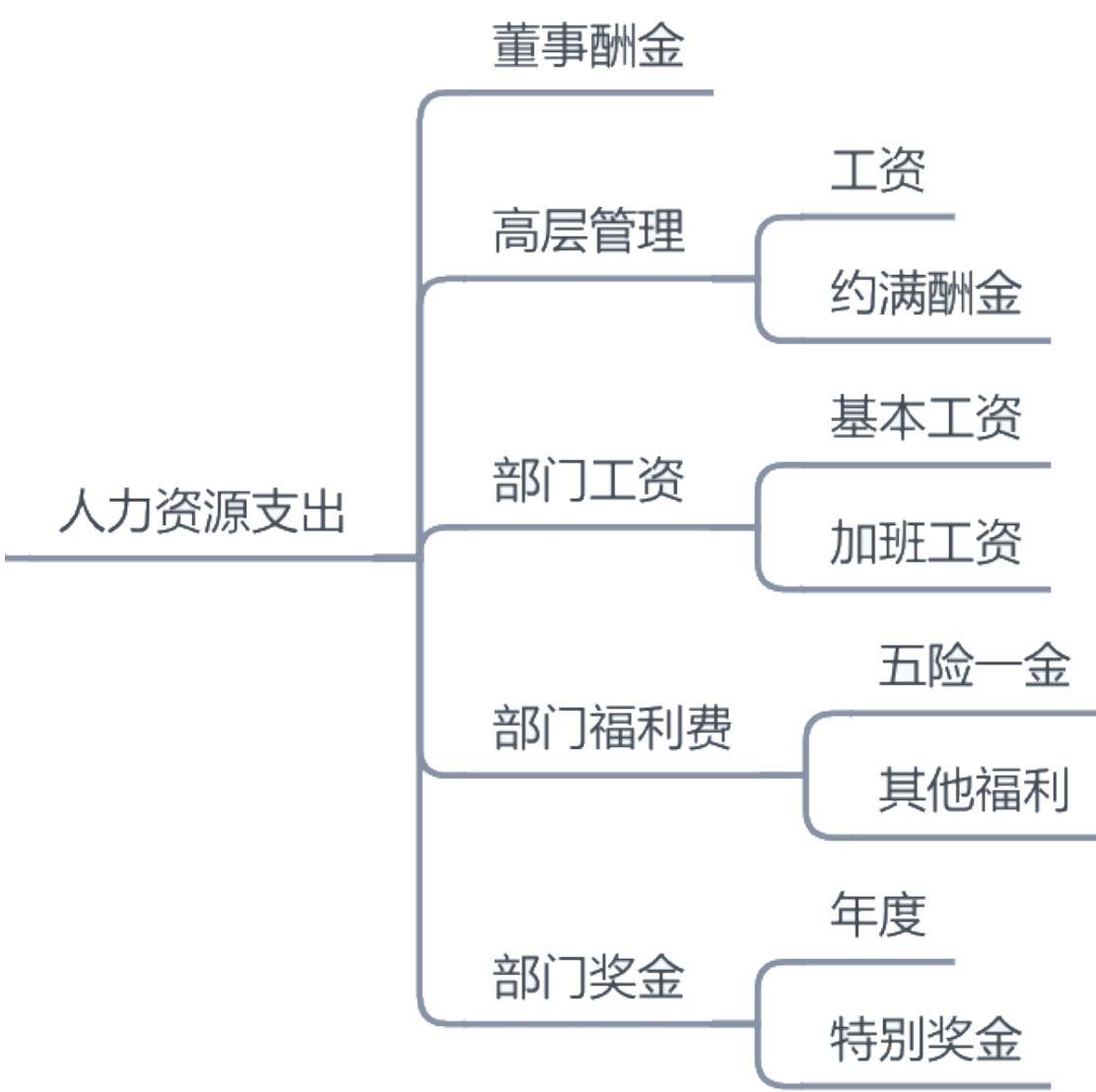


辅助预算： 人力资源规划

- 人力资源规划、薪酬管理
 - 人力资源需要按业务量和发展储备制定
 - 薪酬管理需要考虑社会竞争力和人才动力

} 人力资源管理系统负责
输出：受雇人员和薪酬

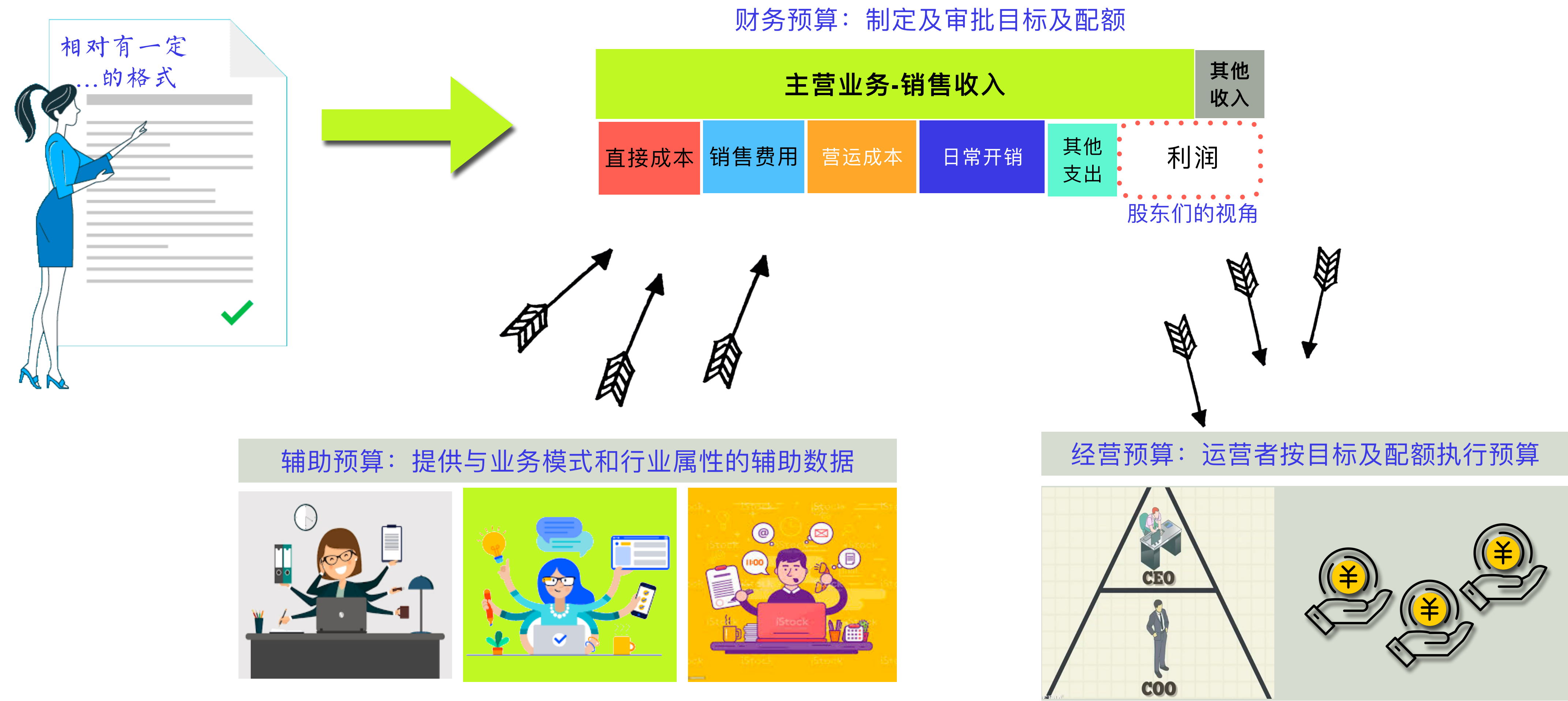
- 财务预算目的：
 - $\text{人力资源} \times \text{薪酬管理} \leq \text{预算毛利} \times d\%$



人力资源

④ 管理费用 $\%d \times \text{毛利}$

预算有标准规范吗？





请多多指教

「经营预算」

I. 【日常费用管理】

- ① 部门预算
 - 1.1 月度/季度/年度 功用：费控策划和监管运营支出、预计收益 ⑨
 - 1.2 流水账记录（零预算） 功用：记录部门各种流水账目 ④
- ② 企业预算 功用：策划和管理企业及关联企业收支 ⑤
- ③ 单项支出预算 功用：规划和监督 专项支出 ⑪
- ④ 综合预算
 - 4.1 企业办公 功用：预计和监督 企业基本开销 ③
 - 4.2 商务收支 功用：预计和监视 商务收益 ⑤
 - 4.3 按企业/子企业 整合 功用：监督下属企业 费用和收益 计划和执行实 况 ⑥
 - 4.4 按员工 整合 功用：监督个别员工所负责业务 收支和所获利润 ④
 - 4.5 各种推广支出 功用：整合所有单项推广相关支出 ①
 - 4.6 供应商/供应链 功用：规划及预设指定期间供应商采购支出上限 ②
 - 4.7 混合 ① - ③ 功用：在一个组内归纳需要的支出

II. 【业务管理】

- ⑤ 产品营销 功用：按销售模式预计和监督 产品经营收支 ④
- ⑥ 电商业务 功用：按电商业务经营方式 规划和监督经营效益 ④
- ⑦ 服务业务 功用：收费服务 业务成本和收益预计 持续监管 成本支出和收入状况 ③
- ⑧ 销售费用 功用：管理专项业务的销售费用 ⑥
- ⑨ 售前支出 功用：记录业务售前经费开支（隐性销售成本）
- ⑩ 业务收支流水记录（零预算） 功用：对业务收支制作流水记录
- ⑪ 综合业务
 - 10.1 按分公司/销售部 整合 功用：把不同的业务收支 归纳到分公司或部门统 计收益
 - 10.2 按销售小组 整合 功用：把不同的业务收支 归纳到销售小组统计收 益
 - 10.2 按业务员 整合 功用：把不同的业务收支 归纳业务员统计收益
 - 10.3 按渠道/平台 整合 功用：把不同的业务收支 归纳到渠道或平台统计 收益
 - 10.4 混合 ⑤ - ⑩ 功用：业务收支整体监督在以一个组内

III. 【项目管理】

- ⑫ 前期费用 功用：设置项目前期费用上限 / 只记录支出流水 ⑤
- ⑬ 实施费 功用：规划项目实施所需费用 并在实施时监控 确保收益如期 ①
- ⑭ 项目整体 功用：【规划、记录、监控】 项目前期费用、 成本、实施费和收益
 - 12.1 前期费用 ③
 - 12.2 项目各种收支 ⑫
- ⑮ 项目支付 功用：规划所需支付款 外包商、服务商、第三 方实施费
- ⑯ 项目回款 功用：单独记录和监督 项目收入款项（收支分 开预算方式） 按合同计划收入预算（收款日期，金额）
- ⑰ 单项支出预算 功用：规划和监督 项目各种专项支出
 - 17.1 项目费用预审 ④
 - 17.2 外勤办公费用 ⑨
 - 17.3 特定办公点费用 ⑥
 - 17.4 项目人力资源 ④
 - 17.5 项目费用 ⑥
- ⑱ 项目收支流水记录（零预算） 功用：对项目收支制作流水记录
- ⑲ 综合预算
 - 19.1 混合「项目收支/部门费用」 功用：适合小组式/小企业 一体收支的经营管理 ①
 - 19.2 多个实施费 整合 功用：把项目内实施费以多个实施费用预算整 合 有效监管个别和整体实施费
 - 19.3 多个单项支出 整合：项目按1预算1工序来 整合 功用：按预算分配资金的使用团队 ①
 - 19.4 按部门/子企业 整合项目 功用：按部门/子企业归纳所属项目收支
 - 19.5 按负责员工 整合项目 功用：按项目负责人归纳其所负责所有项目 观 察这些项目总规划收益
 - 19.6 混合 ⑫ - ⑱ 功用：项目收支整体监督在以项目组内

「生产制造」

产能主导



销售主导



「财务预算」

