# 目录


经费英雄 1.1
产品介绍与报价 1.2
案例与经验 1.3
- 经验 1.3.1
  - 数字化预算管理系列一：利益与盲点 1.3.1.1
  - 数字化预算管理系列二：业务类预算 1.3.1.2
  - 思考预算的新方法 1.3.1.3
  - 从Excel预算过渡到「经费英雄」 1.3.1.4
- 业界资讯 1.3.2
  - 德勤：建置完善的预算管理制度，协助企业超前部署 1.3.2.1
  - 普华永道：预算管理自动化提升国有企业管理效能 1.3.2.2
- 行业分享 1.3.3
  - 实践雷军的经营之道 1.3.3.1
  - 物业管理行业：建立低成本运作体系 1.3.3.2
  - 教育连锁培训机构：实施经营监控 1.3.3.3

面向经营决策者 1.4
- 建立项目 1.4.1
- 添加预算 1.4.2
- 业务监督 1.4.3
- 预算扣除方式 1.4.4

面向员工 1.5
- 申请 1.5.1
- 审批、转交与评论 1.5.2
- 调整或撤销申请 1.5.3
- 导入流水账 1.5.4

面向管理员 1.6
- 开通经费英雄 1.6.1
- 管理设置 1.6.2
- 常见问题解答 1.6.3
- 新企业评估建议试用步骤 1.6.4

名词解释 1.7
- 滚动预算 1.7.1
- 超越预算 1.7.2
- 零基预算 1.7.3

媒体报道 1.8

版本更新日志 1.9

# 经费英雄

感谢使用预算管理工具『经费英雄』，了解我们请访问官方网站或钉钉扫码『经费英雄』用户群。

官方网站：http://fundman.work

## 视频

## 企业微信版

『经费英雄』除了钉钉平台外，还有企业微信平台版本『喜经营』。开通企业微信版

## 下载PDF版文档

本操作指南提供PDF版本，供离线阅读和传播。PDF版本

# 产品介绍与报价

下载此幻灯片 PDF版本

客户价值

## 经费英雄解决企业各种预算需求

### 全面预算

MBA商学院知识沉淀，各门派预算实施方式都能挥洒自如！

简单预算
收支关联预算
滚动预算
零基预算
超越预算

### 预算编制向导

傻瓜式易上手
预算分类直接勾选使用
不需EXCEL制作预算基础

### 预算费用管控

报警超支
超支拦截
集成费控报销审批功能

### 预算生命周期

一站式管到底：编制、审批、执行、调整、锁定、归档

### 经营分析工具

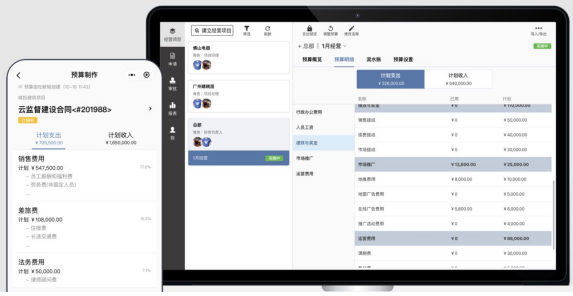
随时知道经营现况
评估经营质量

## 经费英雄短时间、轻松地管好预算

1 钉钉第一批上架应用
6年运营用户满意度超高

2 手把手教你做预算
提供预算咨询服务

3 产品自动升级
永远处于最新版本状态



移动和电脑端4.0版本无缝协作

产品发展

## SaaS软件服务与商业咨询互相结合

顾问团队领军人

**王延飞** 北大教授，博士生导师
信息管理系，《经营战略信息管理》主编

**Edit Lai** MBA, Certified FP&A
曾任 Oracle 甲骨文公司预算团队成员

**Alex Woo** MBA
美国 Fairchild 美国仙童半导体环球财务总监、STI Certified 创办人，天使投资者

**黎诺勤** BSEE, BSc(Adv)
曾任 M499.com 技术总裁，理文造纸高管，连续创业者

顾问服务

五年以上实施经验

具有5年以上企业预算实施经验的专属顾问为你服务。我们愿意相伴随行，见证你们的辉煌！

核心竞争力

## 经费英雄保障您的企业信息安全

- 数据传输全程加密，Let's Encrypt带RSA加密的SHA-256
- 受钉钉监管的专业数据存储，钉钉云基于阿里云的再定制加强安全区域
- 向钉钉平台缴付运营保障保证金
- 提供私有化部署版本，满足企业数据私有完全隔离需求

企业信息安全

行业案例

## 教育机构实施经营监控

广州市新线教育科技有限公司案例

**过去痛点**

### 获取客户成本的压力

教育机构招生渠道多，获客成本难统计和控制。

### 经营数据延迟难以反映真实

人手统计各校区的经营情况，费时并时有错漏。延迟汇报使决策失去针对性。

### 费用支出难控制

制作各校区费用支出的额度分配，哪些是本地校区审批，哪些又是总部运程审批，流程容易混淆不清。

**现在方法**

### 预算编制承诺责任

使用经费英雄建立校区费用预算，对各渠道的收入、支出进行计划预算和支出记录。

### 预算实施管控

在日常运营中，老师、职员、业务员等可作线上支出申请、审批和入账。系统有超支警示，业绩统计等功能。

### 经营分析总结复盘

校长和总部可以实时查看校区收支情况，以及渠道效果和效率。

行业案例

## 物业管理建立低成本运作体系

广东保盾保安服务有限公司案例

**过去痛点**

### 收支繁杂

物管驻点的各项费用支出种类繁琐，需要严格规划和控制来增加效益。物管费收入和欠费信息要及时避免影响资金的运用。

### 汇报沟通不及时且易出纰漏

服务驻点遍布各地，经营信息由驻点文员归集后以邮件或微信方式向总部传送，信息采集耗时且容易出现纰漏，汇报不及时。

### 缺乏运作体系

常听到对物管服务质量的投诉，成本上涨然而物管费上升空间有限。物管服务质量的稳定性难保证。

**现在方法**

### 预算编制

总部及驻地负责人共同制作预算，为各驻点建立预算。

### 预算实施管控

公司由上至下必须落实执行好预算，以建立『低成本运作体系』。管控成本，电子审批流程有效杜绝用款不规范。

### 经营分析

分析一段时间内公司或者统计制定驻点的收支情况。对驻点投入的成本进度具体的对比分析。

# 如何向公司申请购买经费英雄

为帮助您购买经费英雄，我们为您准备了购买申请书，可参考使用

_____，您好：

出于企业发展需要，建议采购经费英雄，用于管理企业预算，优化经营、降本增效，通过私有化部署保障企业数据的安全性。

具体原因如下：

1. 经费英雄是与钉钉深度整合的预算管理服务，2015年上线一直深耕预算领域，服务过三万多家国内外企业，数百万员工使用，业界领先，值得信赖。

2. 预算管理整合费用控制功能，有效监察业务效益，了解业务资金流向。向投资者或上级领导快速汇报经营情况。

3. 提供多人协作的预算管理环境，协同管理预算，增强了企业上下各部门的费用管控水平。

4. 拥有成熟稳定的安全体制，数据传输全程加密，用户数据存储在受钉钉监管的专业数据存储，钉钉云基于阿里云的再定制加强安全区域。安全有阿里背书。

费用说明：

经费英雄年付使用费（按实际使用用户数），见收费页。

相关服务：

购买经费英雄，他们提供专属服务人员，协助企业部署系统和培训。

特此申请，望批准。

**公司申请购买话术**

# 经费英雄SaaS收费

| 实际使用人数* | 价格/每年 |
| --- | --- |
| 1-10人 | ¥1,398 |
| 11-25人 | ¥2,698 |
| 26-50人 | ¥5,098 |
| 51-100人 | ¥7,998 |
| 101-200人 | ¥13,998 |
| 201-300人 | ¥17,998 |
| 301-500人 | ¥26,998 |
| 501-1000人 | ¥45,998 |
| 1001-2000人 | ¥78,998 |

*例 公司员工60人其中50人使用，选「26-50人」

立刻免费试用

**收费方式**

# 案例与经营

## 经费英雄有话说

- 数字化预算管理系列一：利益与盲点
- 数字化预算管理系列二：业务类预算
- 思考预算的新方法
- 从Excel预算过渡到「经费英雄」

## 业界资讯

- 德勤：建置完善的预算管理制度，协助企业超前部署
- 普华永道：预算管理自动化提升国有企业管理效能

## 行业分享

- 实践雷军的经营之道
- 物业管理行业：建立低成本运作体系
- 教育连锁培训机构：实施经营监控

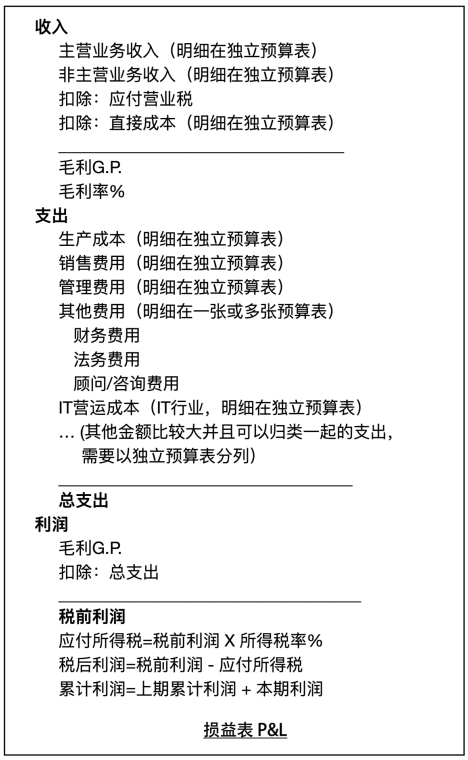
# 从Excel预算过渡到「经费英雄」

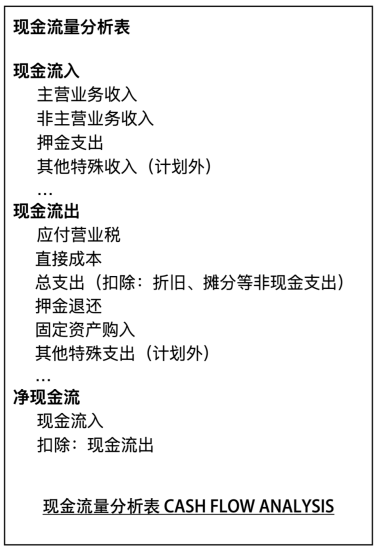
## 无所不能的Excel工作表

工作表worksheets为预算策划带来一定的便捷，经过各部门年底的共同努力、协商和磨合，来年的经营预测就可以一目了然，按季度或是月度展示出每个时段的损益和现金流分析，就可以预见那些支出需要收缩，业务收入离想要目标缺口多少等等，一套完整的经营数字模型除了可以反映你对自己企业经营的了解外，也可以降来年的经营风险。然而计划不比变化快，一切真的如此美满吗?

## 预算表的分类

要满足损益和现金流的计算，我们需要为不同种类的支出和收入制作不同的预算表，然后把计算结果汇总到损益表上。这些分类不一定要与财务系统匹配，但其内容意义与财务惯用词相近。下图为一个常见的预算损益表结构。



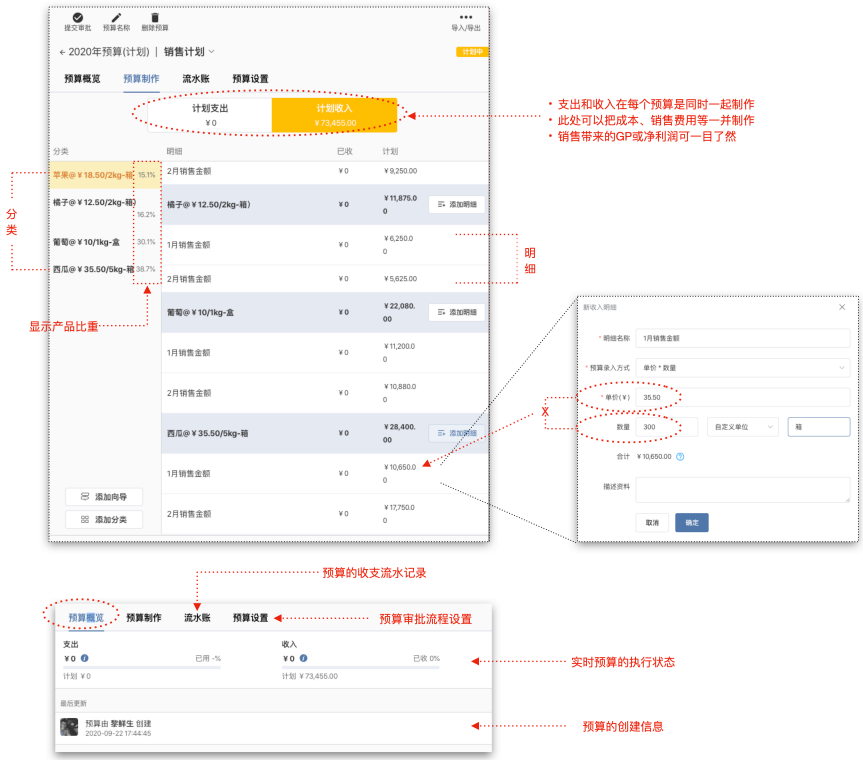

## 对比「经费英雄」的预算制作

在制作Excel预算表时，我们都是惯性使用垂直的栏作为时间间隔(如:月、季)

| 产品名称 | 单价 | 1月<br>销售数量 | 2月<br>销售数量 | ... |
|---|---|---|---|---|
| 苹果（2kg/箱） | 18.50 | 100 | 150 | |
| 橘子（2kg/箱） | 12.50 | 500 | 450 | |
| 葡萄（1kg/盒） | 10.00 | 700 | 680 | |
| 西瓜（5kg/箱） | 35.50 | 300 | 500 | |
| 总销售金额 | | 25750 | 32950 | |

| 产品名称 | 单价 | Q1季度<br>销售数量 | Q2季度<br>销售数量 | ... |
|---|---|---|---|---|
| 苹果（2kg/箱） | 18.50 | 300 | 450 | |
| 橘子（2kg/箱） | 12.50 | 1500 | 1350 | |
| 葡萄（1kg/盒） | 10.00 | 2100 | 2040 | |
| 西瓜（5kg/箱） | 35.50 | 900 | 1500 | |
| 总销售金额 | | 77250 | 98850 | |

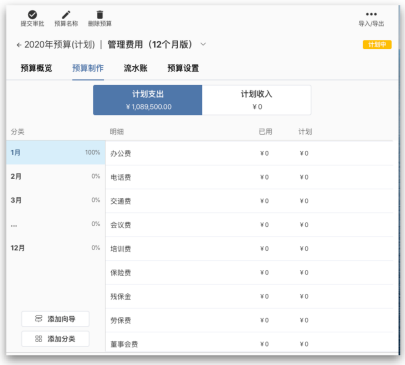
Excel预算表一般把收入和支出分别制作成不同的表，就是收入预算和支出预算都是独立列出的，除了用 作汇总的表格(如:销售毛利分析，损益表等)当中包含了收入和相关的支出。由于经费英雄是带预算 制作和执行过程的系统，预算在执行过程中是透过不同的用款和收入申请来记录并自动汇总，所有预算 的使用状态是实时查看。让我们先看看经费英雄与Excel月度预算表的制作比较:



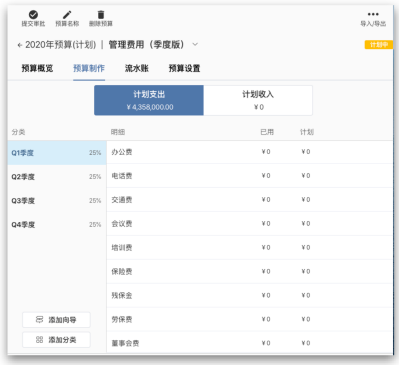

「经费英雄」的预算附带着执行相关的属性信息

# 多种不同预算的表达

工作表的预算结构局限於横向的“行”及纵向的“栏”，因而惯性使用垂直的栏作为时间间隔。对于一些按月 或季度相对固定的支出，工作表在PC机上大屏幕的展示方式是可以满足。经费英雄的制作方式是需要适 配移动端和PC端使用其制作固定时间间隔展示如下:




按月制作的管理费用
制作时需要把每月支出明细重复列出




按季度制作的管理费用
制作时需要把每季度支出明细重复列出

比较复杂结构的可使用多个（月或季度）预算分列
制作时需要把预算复制多次

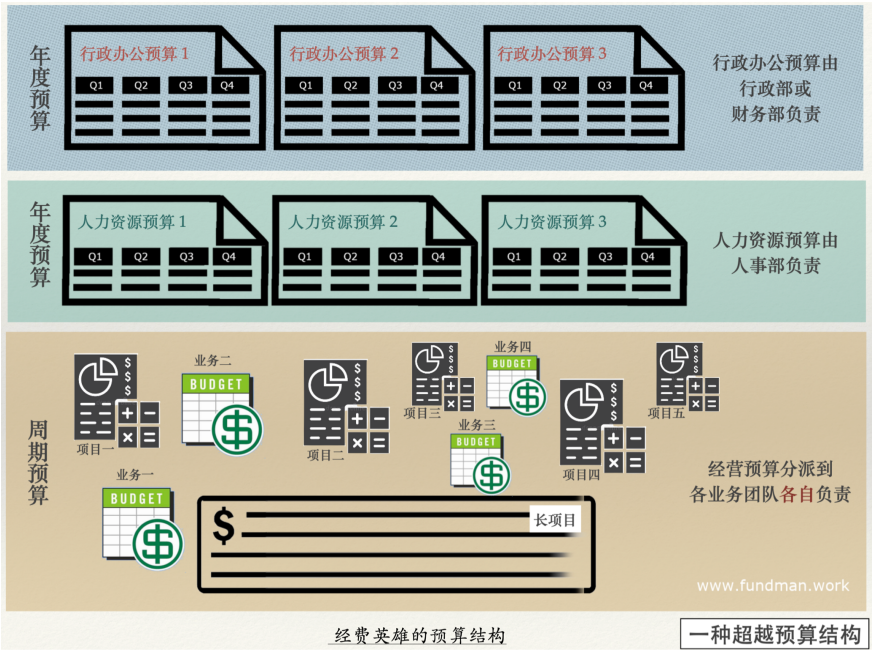
# 业务类-经营预算的特色

如何把每一笔业务、每一个项目的收支和利润状态直观地展示，并提供实时的金钱收支?我们把以上的 水果销售案例重制定，这次以季度销售金额来分类，同时把直接和间接成本制作出来，此项业务的预计 利润便可预见，任何支出与收入的变化也可实时查察。

支出在用款申请时直接记录时间

预算概览查看实时收支

# 超越预算概念一统全局




经费英雄的预算结构

一种超越预算结构

# 德勤：建置完善的预算管理制度，协助企业超前部署

观点来源：德勤业众信管理顾问(股)公司 / 蔡沛成协理、吴品均经理

## 前言

全球政经环境与产业发展变化迅速，企业原已面临高度激烈的竞争，加上2020年以来发生新型冠状病毒疫情在全球扩散，剧烈的冲击世界经济，未来的景气复苏状况仍不明朗。在此前所未有的挑战下，企业因应市场局势变化，须具备快速的调整应变能力 -「**将有限资源进行最佳配置**」，此外，若能进一步针对未来不同的景气变化情境做不同的营运损益状况预估，预拟不同情境下的营运计划 -「**预见未来而进行超前部署**」，企业将有机会把危机化为转机，开创领先同业之新局。

因此，企业若能透过有效的预算管理制度，驱使管理当局进行规划并促进内部沟通协调，将企业之经营计划资料化 / 金额化，协助管理当局以量化资料进行资金管理及绩效追踪，更进一步可以依据外在环境的变化，模拟试算不同情境下对企业损益的影响，进而拟定最迅速、最适当的应变调整。

## 掌握最佳实务的关键要素 建置符合企业需求的预算管理制度

完善的预算管理制度，系包含计划、预算及预测三个步骤，亦即应承接并支援公司的营运计划进行推展预算，并持续关注内外部的环境变化进行预测，系属于企业整体绩效管理的一环。我们认为，预算管理制度的最佳实务，如下图1所示，应搭配适当的应用系统执行，并应注意七个关键要素：程式(Process)、情境(Scenario)、动因基础(Driver-Based)、滚动式预测(Rolling Forecast)、模拟(Simulation)、实绩差异分析(Gap)等。企业可按照目前公司的管理制度、系统资讯环境、管理需求，逐步建置各项预算管理制度的关键要素。以下将围绕在这七个要素，分享我们接触过的企业案例，探讨完善的预算管理制度如何协助企业解决管理议题。

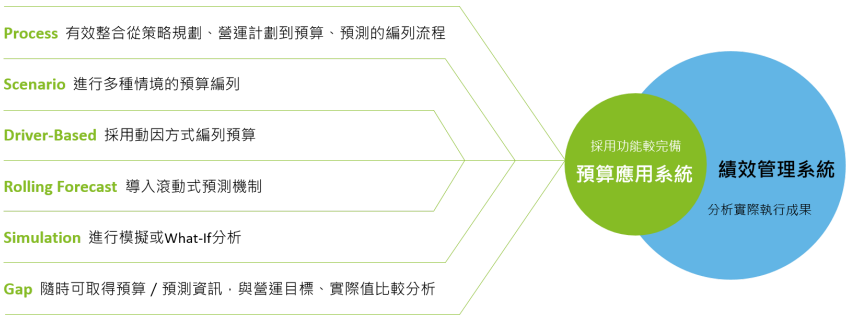



圖1：預算管理制度最佳實務

## 预算编制总是耗时耗力，而且反复调整难以定版?

在我们过往接触的企业中，有几个预算编制程式(Process)相关的管理议题可供分享：

- 案例1：传统制造业A公司，近年持续扩张布局不同市场与产品，在公司年中进行的策略会议中，执行长会大刀阔斧的核准各项新投资计划，而后直接指派财会单位汇整编制预算，在整体预算初版编制完成后，执行长才发现各项投资计划同时进行将影响年度损益的目标，必须做适当调整而召集预算会议并进行重编，延误了整体预算产出时程……。
- 案例2：电子制造业B公司，每年预算编列的过程十分简要，主要是执行长依据市场及客户状况订定公司目标营业额及损益，再按前一年度营业额比重分配给三个事业群(BU)，并要求使命必达；事业群会分别以此「死」目标推展到各月份营收及损益预算进行纸上作业，但实际上对此目标并无依据也无把握，结果在来年的营运实绩与预算产生极大的差异……。 企业应该如何避免以上预算编制问题？我们建议能先建置适当的预算编制程式(Process)，确认合理的预算管理回圈及编制流程：

## 1.预算管理循环：

预算编制最核心的任务系与公司策略目标相互呼应，如下图2所示，公司由年度经营计划推展到销售计划、生产计划……等，具体规划计算应有的销售预算、生产预算……，将各项可支援营运目标的计划落实为具体的预算金额；相对地，根据预算初步的编制结果、甚或后续的达成状况，将回馈提供策略面做适当的修正调整，以避免资源错误配置或营运策略失衡的状况。在案例1的状况，年中策略会议完成各项营运目标及投资计划后，就应迅速推展因应的预算计划，汇整全年度的损益预算交付高层评估，即时回馈予营运目标做适当调整，整体的预算程式应与年度的策略会议做紧密的搭配，故在执行的时程规画应一并考量，才容有宽裕的预算调整时间。

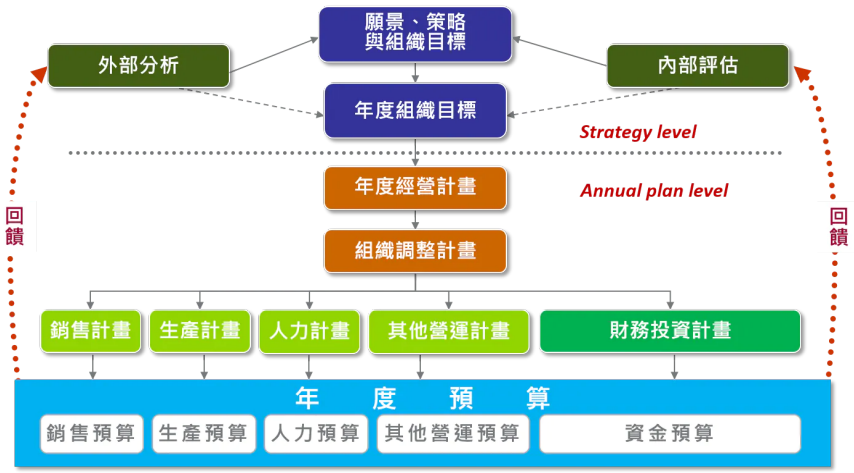



圖2：預算管理流程

## 2.编制流程设计：

过去企业系从由上而下(Top-Down)或由下而上(Bottom-Up)中择一进行预算编制，惟此两种方式皆易产生一些盲点而无法达成预期成效，例如：

- 自上而下：基层缺乏参与感，故预算易缺乏整体组织支援及认同，如同案例2的状况。

- 自下而上：预算可能无法达成组织的既定策略方向和财务目标。 因此，为能编制较为公允且获得共识的预算，实务上会将上述两种方式进行结合，如下图3所示，即V型预算编制流程(Top-Bottom-Top)。此架构系由管理当局先提出策略方向并定义当年度财务 / 营运目标，接著交由各营运部门依据上述目标编制细部预算与营运计划，最终，汇总各营运部门结果并向管理当局呈报以进行检视调整与最终核准确认。透过此架构可促进内部充分沟通，使公司从上到下对策略目标达成一致共识并清楚各单位所应尽之责任，且可改善预算编列流程过长的问题。

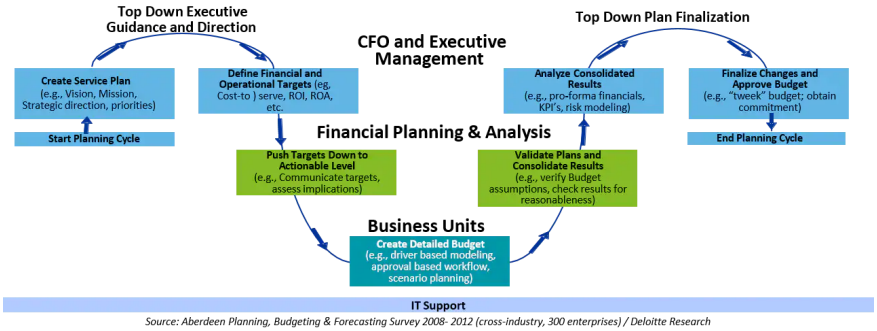



圖3：V型預算編製流程

# 各单位编列的预算总是天马行空，毫无依据?

当企业实际著手编列各部门收益及费用项目的预算，时常面临到编列的困难 - 按照去年的费用加成计算就好? 比照去年的投资金额一致? 营业额低估一些比较不担心未能达标? 费用预算先编列多一点以免后续要再申请? 实务上，由于各项收益及费用项目的性质不同、交易的形式不一，故依据不同的情境建议应有相应的预算编列方式：动因基础、专案基础、固定基础，如下图4所示：

| 預算項目 | 常見編製管理工具 | | |
|---|---|---|---|
| | 動因基礎 | 專案基礎 | 固定基礎 |
| **企業經營**<br>例：營業收入與直接材料成本 | ✓ | | |
| **投資及裁決性支出**<br>例：資本支出與資訊科技專案 | | ✓ | |
| **企業後勤支援**<br>例：財務分析、管理費用 | | | ✓ |

圖4：預算編制方式說明

## 1.透过动因基础有效剖析预算 / 实际数差异原因并引入模拟分析：

所谓动因基础(Driver-Based)，是利用(量×价)的概念，透过找出影响预算的因子以合理推估未来的结果，如下图5所示。最常见之实务系用于销货收入编制，亦可应用于成本费用项目，例如：依据客户未来新产品销售预算编列各月份的销货收入、或利用厂办坪数预估水电 / 租金等费用，其重点精神为投入与产出间有正向关系，故有以下两个优点：

- 进行实际数差异(Gap)分析比较时，搭配动因量资讯，能有效发掘改善机会点。
- 透过改变动因数值对预算之影响程度，可模拟外部环境变化对企业之预期影响。

圖5：動因基礎編製案例

值得注意的是，鉴于企业面临全球化发展的挑战，经营决策所需的资讯需求日益精致化，相对在动因基础预算编制的细致程度越高，将越可提供适当的决策支援。以我们过往接触的某电子零件通路商C公司为例，在全球各地区之销售物件、主力销售产品、经济环境好坏皆有显著差异，单纯以历史资料为基础之编制手法已不敷使用，当每月进行差异分析发现实际销售数字与预算有落差时，管理当局无法掌握落差之背后原因以进行必要之补救措施；因此C公司借由汇入动因基础预算编制手法，且编制细致度展开至各地区 / 客户 / 产品别，管理当局每月2号透过销货收入差异分析报告即可第一时间清楚得知当月整体销售状况、落差系发生于何地区 / 客户 / 产品、发生落差之可能原因，另外，当预期某地区之外部环境有变化时，亦可透过调整动因量预先模拟下月之销售状况，此举大幅提升该企业之管理效率及品质，达到洞烛机先、决策有所本之目标。

## 2.透过项目专案基础有效控管资本支出并落实投入产出分析：

针对投资及裁决性支出类，其性质为涉及资本支出且有特定之执行期间，故建议采用项目专案基础进行控管，项目专案基础之编制流程如下图6所示：

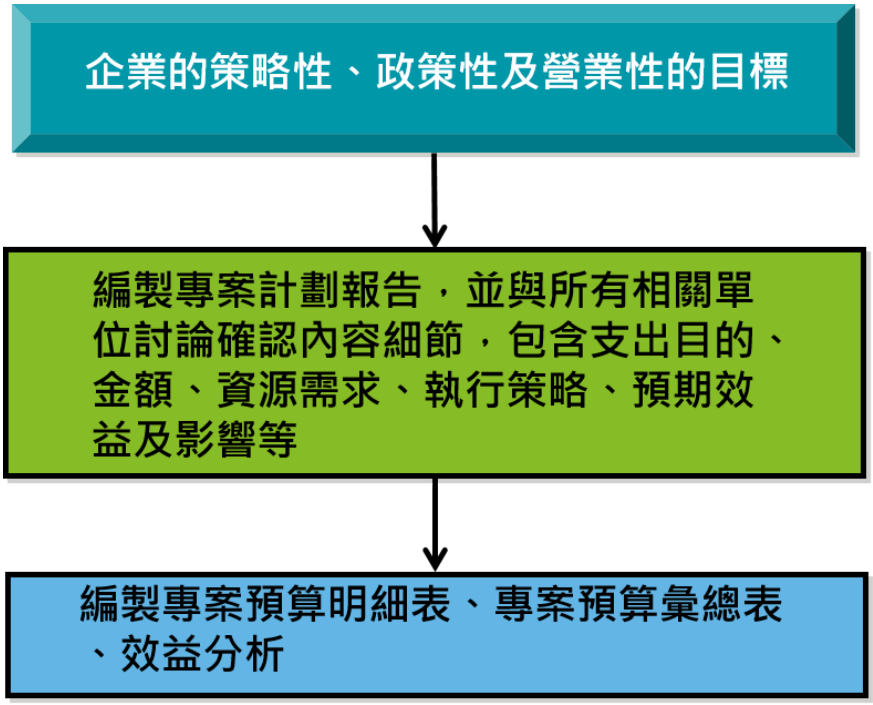



圖6：專案基礎編製流程

以台湾某大型金控D公司为例，已高度应用专案基础编制预算管理机制，协助管理当局进行资源配置最适化决策，其管理效益包含：

- 预算编制期间落实各专案成本及效益预估，以产出各专案之预期净价值及投资报酬率两个维度资讯，接著将当年度所有专案依据此两个维度产出专案评估矩阵，管理当局即可依量化数字作为专案是否执行之判断依据，亦可协助管理当局客观进行专案执行优先顺序排序，优化组织资源配置，如下图7所示。
- 各项专案启动后应落实投入产出分析，透过每月分析专案效益达成率等关键指标，持续追踪实际效益是否符合预期，并针对不如预期之项目及早采取因应措施，同时，透过持续累积各类专案效益转换成果建立内部资料库，以作为后续开展相似性质专案之决策参考。

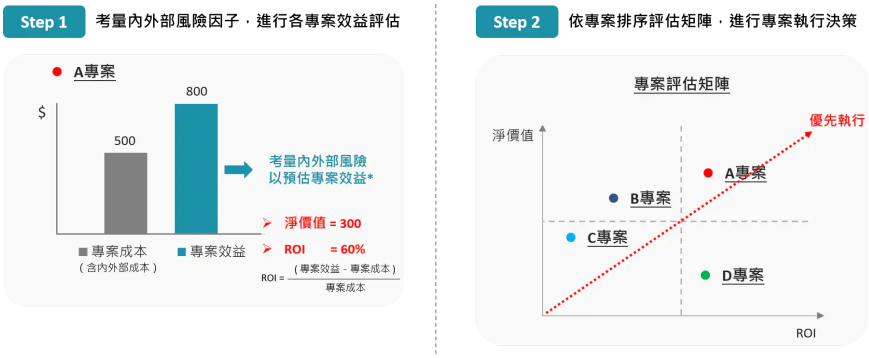



圖7：專案執行排序決策

## 3.透过固定基础持续要求后勤支援单位提升效率：

针对企业后勤支援类，其多数情形下之费用使用状况相对稳定，建议采用固定基础，原则上可依历史资料为基础进行编制。管理当局进行预算检视之管理重点应为持续优化执行效率及品质，应定期检视关键绩效指标并设定年度目标持续追踪，例

如：费用占营收比重、人均处理案件量等，另外，亦可搭配内外部标竿比较分析做为年度优化目标设定基础。

## 进阶的预测管理搭配模拟分析才可因应环境变化，进行超前部署

如前文提到，在现今全球景气受到疫情影响而尚未舒缓的情势下，内外部环境大幅变化难以预期，若未能按照原计划前进，将导致原编制之预算数字无法有效推测未来期间，使管理当局难以达成其管理目的，因此，领先企业已纷纷开始汇入预测管理，即依据现实状况重新评估年度预算和实际营运状况之间的差距，并对年度预算进行必要调整，以驱使管理当局不断地因应内外部环境变动情况，随时评估企业策略目标、调整行动方案并重新配置资源。

过去，大多企业进行预测时，其方式为与预算期间拉齐，针对当年度剩余月份进行预测(Year-End Forecast)，惟此预测方式之结束时间锁定为当年度为止，当执行预测时间接近年底，因预测期间很短，容易事倍功半，不但效果大打折扣，且容易产生管理上的盲点。因此，现今领先企业多数改采滚动式预测(Rolling Forecast)方式，其系透过实际发生的资料与资料，以更贴近现实的角度持续地检视未来的一段期间，因其预测期间固定，不受预算年度限制，故Rolling Forecast相较于Year-end Forecast，如下图8所示，能提供更多对未来预期状况之资讯，更能反映真实营运情况以协助管理当局针对快速变迁的环境做出反应。

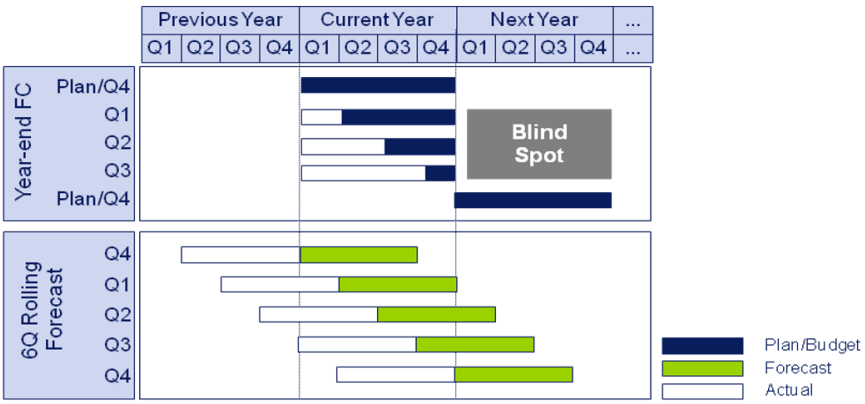



圖8：Rolling Forecast vs. Year-end Forecast

至于预测管理手法，企业应依据所处产业、管理需求、甚至考量不同部门性质选择合适之预测模型逻辑及编制频率，例如：

- 业务部门每周更新销售预测，并展开至最小的业务单位或销售人员，以作为生产规划、产销协调的基础。
- 财会部门每月根据最新的销售预测，模拟调整特定动因(Driver)变数产出现金流量预测以有效掌握未来资金需求。

以我们过往接触的某高科技产业E公司为例，其虽已建立一套完整的预算编制流程，惟未同步建立预测管理机制，当外部环境有显著变化时，受到自身的客户集中且闲置成本很高之特性，管理当局将难以提早进行因应而蒙受损失，且亦会因此外部因素而无法以客观资料检视组织真实表现。有舰于此管理困境，E公司积极汇入

以六季为周期之预测管理机制，管理当局可于当年度第三季依据业务接单状况、供应商供应情形等因子，推估来年整体业绩之大方向，如此将提供管理当局进行增加资源投入或强化资源控管之重要决策依据。

此机制持续运作成熟后，E公司每两周即进行一次未来六季之预测，但却带来了另一个议题 - 因参与人员变多、规则亦趋复杂，导致大量人工资料整理过程耗费许多时间及人力、跨部门资料传递汇整难以控管版本、资料源众多难以理解相关公式连结等，此时，E公司汇入建置合适之工具 / 系统搭配，透过提升自动化程度解决前述议题，同时，因相关的预算编制流程、资料细致程度、差异检讨程式都已有一定的成熟度，E公司更积极的进行营运预测及模拟分析(Simulation)，透过敏感度分析(What-If)进行情境模拟 - 针对不同营运情境模拟可能的损益情形，如此一来，管理阶层可充分了解了解外部环境变化对营运损益数字之影响程度，预先设定不同「剧本」下应有的行动计划，大幅提升决策效率与企业的执行力。

# 总结与建议

透过本文之实务与案例介绍，可清楚理解完整的预算预测管理机制绝不仅仅是有效连结策略方向及选择合适手法完成预算编制，这只是关键第一步，更重要的系年度执行中透过营运管理报告反映实际状况后，依据结果积极进行资源配置最适化调整，并透过预测管理有效预估未来以及早布局因应，最终，结合前述做法并年复一年的持续执行优化，以建立一个「Plan / Do / Check / Action」(如下图9所示)的整合性绩效管理系统，正向良性回圈机制持续提升创造价值。

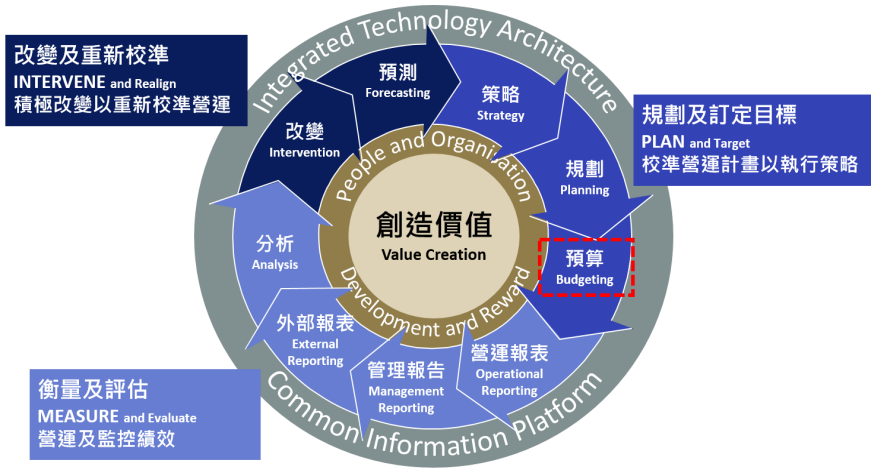



**圖9：整合性績效管理**

本文于德勤业众通讯2020年6月号刊登

原文链接：https://www2.deloitte.com/tw/tc/pages/strategy-operations/articles/budget-management-system.html

钉钉扫一扫开通试用经费英雄

# 普华永道：预算管理自动化提升国有企业管理效能

观点来源：普华永道博客【国企改革观象台】

## 前言

随着我国市场经济的深入发展，国有企业面临的市场竞争态势也日趋复杂化和多元化，而与之相应的是国有企业对自身管理效能的重视，希望借助多方面的抓手提升管理实力并促进对外竞争力提高。预算管理作为企业一项重要的日常工作，自然成为国有企业提升管理水平的抓手之一。通过有效的全面预算管理实现对企业整体运营高覆盖的事前管控、事中分析、事后考核，并强调借助自动化工具进一步提升了管理效能。

## 面临的问题

我们注意到在实施预算管理自动化落地实践中，国有企业往往面临几方面问题：

- 组织体系层面

很多大型国有企业都有集团平台加大量逐级投资的不同业态多级子公司的组织架构。这些下级公司有通过与其他国有企业合并、重组而来；也有国企集团平台是在商业化运作的过程中后期成立，其管理实践起步晚于子公司事业部；还有是一些行政管理事业机构改制成的国企投资管理平台等。反应在预算管理上，很多国有企业缺乏优化的预算决策、管理、执行和分析职能，预算管理部门与业务部门之间沟通较少，协作不顺，权、责、利界定不清。

- 业务流程层面

在很多国有企业实施管理变革项目中，众多高层领导都期望预算管理能提供一个多维度业财联动的企业预实表现，且能聚焦深层次差异原因用于支持绩效考核和管理决策。但往往国有企业子公司涉及业态和职能众多，预算管理部门使用的一套自上而下定目标自下而上报数字的方式无法真正反映不同的业态特点。缺乏统一的预算管理策略和标准、缺乏定制的业财联动数据收集流程、缺乏及时的预算控制和锚定分析机制，这些都制约了预算管理对管理效能的提升。

- 系统平台层面

近几年国有企业越来越关注企业的信息系统建设工作，然而在前期调研摸底中，企业管理层会发现上下各级业财系统众多，相互之间不兼容、不对话，系统之间存在人工干预，甚至各公司之间系统功能重复。使得在预算管理层面自然会缺乏一套覆盖预算全流程的信息系统，难以支持在线预算编制、填报、控制和分析。实践中大量电子表格的使用耗时费力，容易出错且反应缓慢。此外很多国有企业在实施预算管理自动化项目中，往往仅关注预算系统选型，忽略系统与企业组织、业务流程和数据现状等方面的适配，导致推进缓慢。

- 数据管理层面

如上所述，很多预算管理实际中没有根据企业的业务特点固化业务预算的数据标准和编制逻辑，缺乏业务计划支撑，无法验证预算数据的合理性；各级子公司、职能部门与集团间预算数据管理口径不统一，难以实现企业间横向比较和有效的预实差异分析。再加上国有企业历史上缺乏对数据治理工作的重视，存在大量冗余、孤立、不真实的数据遗留。这些问题都进一步加深了预算管理自动化准备工作的难度。

# 考虑全方位的解决方案

- 企业实操提示企业实操提示

我们建议国有企业在预算管理自动化过程中，不只是关注系统选型，还需要全方位的针对上述问题考虑解决方案。

- 组织体系设立

应根据自身架构特点梳理预算管理架构的基本组成单元，包括决策机构、管理机构和责任中心。

- 预算决策机构

包括董事会和预算委员会，委员会一般由董事会和各单位管理层委派，负责对重要的预算相关事项进行决策，如年度预算审批、大范围预算调整等；

- 预算管理机构

包括集团财务部及相关职能部门，其作为日常预算管理机构，负责预算的编制、数据收集、过程控制和执行分析等；

## 预算责任中心

包括各业务单元中心及涉及预算执行的各责任中心，业务单元中心负责审核各业务单元下属预算单位的业务预算及分析等。企业应根据不同单位的业态和职能类型进行划分，责任中心为预算编制、预算执行的基本单元。

组织体系中还应该明确各部门之间的具体职能、汇报路线以及互相之间的沟通机制。对于这些确定的内容在系统选型中也应该充分考虑，通过系统后台配置或者前台功能完成预算组织体系的固化，并进行职能履行的相关考核，而不仅仅是落在预算管理制度的纸面之上。

# 流程再造

企业需据预算目标设定、预算编制、预算控制、预算调整、预算分析及绩效考核这六大主要流程的运转逻辑，搭建全流程的预算管理体系：

- 在目标设定阶段可根据企业自身平均增长趋势及外部相关行业的发展趋势有效设定及分解目标；
- 在预算编制阶段考虑到实际业务的驱动因素，从业务预算层层推进至财务预算，实现业财联动；
- 在预算控制阶段梳理需进行控制的支出类型，基于支出类型确定控制策略，包括控制方法（单项控制/总额控制）、控制频率、控制强度（弹性控制/刚性控制）及控制的责任中心等；
- 在预算分析阶段可使用因素分析法了解差异的关键影响因素；
- 在绩效考核阶段，需将考核内容与战略目标有机的结合起来，形成从战略目标设定到绩效考核的预算管理的闭环体系。

# 信息平台选型

信息平台是预算自动化实现的基石，需要通过合理设计/选择的系统平台对预算编制、控制、分析和绩效进行一体化管理。但除了支持应有的预算管理流程和功能外，还应该考虑：

系统功能可拓展：

- 架构拓展

可灵活根据组织架构的变动、调整预算架构和口径；

- 模型拓展

可自由设置模型、支持离线编辑、整合预算和财务报表合并模块；

- 数据拓展

可采用定制化的表单和报表、简便的定制化管理、可与电子表格或其他格式文件结合

- 模块拓展 预算、合并、分析能一体储存和分析、每个模块都能根据特定的业务流程定制化开发预算流程，以支持财务分析和报表合并

- 分析工具

有丰富的报表工具、丰富的BI工具支持、能满足预算分析与可视化报告的需求

- 系统接口可开发

梳理在预算管理中涉及的数据口径，梳理重点企业的系统类别、功能，匹配主数据和存储字段信息，同时考虑成本效益和可操作性，用以评估确定需要设计/开发接口的系统。

# 数据层面

作为预算管理自动化项目的重要前提之一是企业应考虑合理的数据清理工作，对包括重要主数据在内的企业数据进行摸底、清理并统一标准。除此之外针对预算管理自动化工作本身，需要企业根据预算责任中心，形成一套预算管理的编码体系，作为预算权责的基本单元。编码规则可分别由责任中心类型、责任中心层级、责任中心序号和内部责任中心编码组成。

企业可以基于战略层、业务层、财务层三大层次预算的需求与目的，建立合理的预算模型，实现非财务数据和财务数据数据链，为管理层提供多元化、多角度的管理分析视角。

- 战略层预算即通过合理、明确的手段将战略目标层层分解至各业务单元，形成预算与战略的无缝衔接；
- 业务层预算即从企业基本经营活动出发形成业务预算；
- 财务层预算根据业务需求对未来的财务状况做出预测。

预算模型应该基于企业实际业务驱动因素出发结合业务系统的有效数据，统一核算口径，形成与战略衔接的业财一体化的数据链。协助企业进行必要的数据分析与追溯，让管理者可从任意报表中层层穿透到最终的数据源头，如凭证、业务单据等，在预实分析中了解根本差异原因从而有效支持后续管理行动。

预算管理自动化能让企业管理者及时、准确的定位业务波动，有效的进行绩效考核，并相应根据企业战略目标校正日常经营工作。

然而预算管理自动化作为全面预算管理工作中最重要的一环，不能简单的被认为只是一个业务系统实施项目，直接购买预算系统盲目上线。一定要充分考虑企业特点，综合结合其组织构架、业务流程、数据和系统现状等各个方面后逐步推进，真正做到通过预算管理自动化为企业管理效能提升赋能。

原文链接：https://www.pwccn.com/zh/blog/state-owned-enterprise-soe/budget-management-automation-to-enhance-the-efficiency-of-soe-management.html

钉钉扫一扫开通试用经费英雄

# 经费英雄实践疫情难关下雷军的经营之道

下载此案例 PDF版本

## 前言

2020年3月11日，雷军在其微信公众号发布了一篇文章，谈到企业在这场疫情中要如何与各种不确定性打交道。文章中的大部分内容也是2009年他以天使投资人的身份写下的，他称其为五个“过冬锦囊”。

新冠肺炎疫情来势汹汹，已经在全世界掀起了一场重大战役。环球同此凉热，疫情不仅对人民的生命安全造成巨大威胁，对经济的影响也越来越凸显。做企业总是和各种不确定性打交道，特别是当下我们既要与新冠肺炎做斗争，还要面对潜在的经济下行的压力，着实不易。

雷军强调了企业在过冬之中“现金为王”意识的重要性。不过在这场疫情面前，问题的核心由现金变为了“成本控制”。为了达成控制成本的目标，雷军认为首先要建立全员成本意识，其次是在成本上严格把控，第三是将把费用分成固定费用和变动费用两块，第四要严管应收款和库存两个基本点，最后，“省钱有技巧要靠群策群力”。

## 锦囊01 建立全员成本意识

### 雷军观点

成本意识要从公司创建开始建立。互联网泡沫时期，资金成本比较低，创业公司比较容易融到了钱就开始“豪华型”创业。这些创业者没有过苦日子的经验，以为未来一帆风顺，就开始大把烧钱，租用奢侈的办公室、举办铺张的会议、乱砸市场费用

等等。一旦遇到困难，或者市场环境发生剧烈变化，企业很容易倒闭。平时没有成本意识，真正遇到问题的时候再建立非常困难，由奢入俭难！

成本意识只有从老板开始，才有可能贯彻全员。如果老板不以身作则，不反复强调，不建立成本控制的体系，整个企业成本管理一定非常混乱，也不容易成功。比如，华人世界的首富李嘉诚，一块普通的电子表一戴就是二十多年，我相信李嘉诚旗下的企业成本控制一定会非常出色。（事实上能穿越周期的伟大公司，比如宜家等，他们的创始人都保持了知行合一，你无法想象一个本身生活极尽奢侈的老板能带领团队严控成本，长期保持高效运转）

成本控制体系成功的关键在于建立全员成本意识。没有全员的共识，各项成本是无法管理的， 会到处漏水。只有建立了这样的意识，各种方案才能实施。

遇到现金短缺的时刻，所有管理者的方案都是增收节支。我也非常赞同增收和节支两手都要抓，但增收谈何容易，市场竞争如此激烈，短期见效可能性不是太大。而只要自己努力，强化管理控制，成本很容易就降下来了。这里，比较难的是建立全员的成本意识，你可以告诉所有人：“省钱就是赚钱，每省一块钱至少相当于赚三块钱”。原因很简单，一般企业赚来的钱需要支付销售成本、生产成本等，还需要交销售税等，能剩下三分之一就算非常不错了。

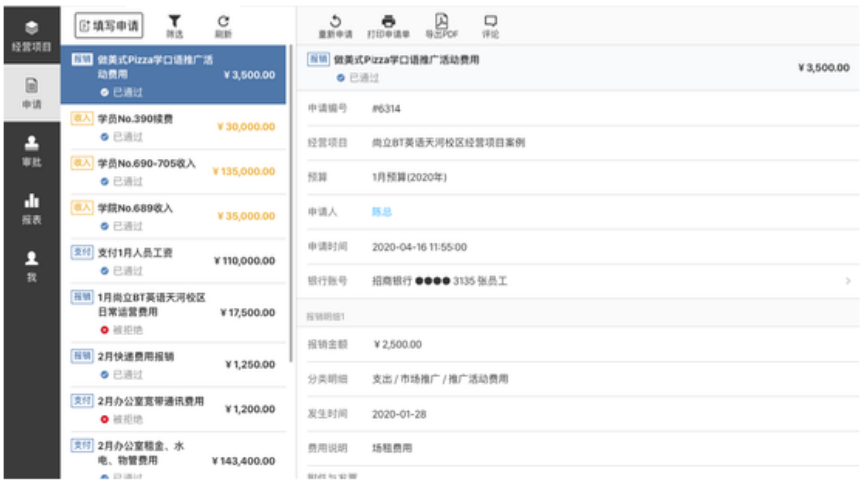
## 经费英雄的实践

**节约之本，在於建立普及的成本意识**。没有全员的共识，各项成本是无法管理的，会到处漏水。只有建立了这样的意识，各种方案才能实施。普及就是如何能让全员参与到其中?

让更多人“**懂成本**”：业务负责人最为了解他们工作片区的成本结构，能参与到成本计划中，同时分担着经营者的视角，又以协同方式让更多人参与到费用开支上，感受盈亏的脉动。经费英雄把业务收支项目花、管理层级化，由各负责人管理企业某一部分的预算，在策划阶段，中高层管理者可以监督和把预算经验传承下去。

层级化、项目化的预算结构使工作责任与用款挂钩

项目的责任团队，按其角色分别负责创建收支预算、规划各种审批流程，及指派管理人员负责审批且起监督作用。项目所有参与者透过各种项目内用款申请、按合同时序收取并录入款项等资费操作。利用经费英雄作为经营预算执行的信息化平台，让授权员工看到预算明细的余额和盈余、预算支出超支时作出处理，让成本控制体系高效率地触达到企业各处，达成全员成本意识的普及。




费用信息及审批过程一览无遗

# 锦囊02 在成本上严格把控

## 雷军观点

控制成本的能力是任何企业都需要的基本技能。企业任何时候都需要控制成本，每个企业家都应该知道“勤俭治家”的重要性。在冬天的时候，股权融资、银行贷款都非常困难，企业的资金压力陡然增加，很多人束手无策，控制成本的压力立刻凸显出来。

实施控制成本的要领是：该花的钱一定要花，不该花的钱一分钱都不能花。

省钱不是不花钱，不花钱可能造成更大的浪费，所以，该花的钱一定要花，这是不能打折的事情。比如，办公室我们可以租用便宜的办公室，但不意味着我们的办公室非常拥挤混乱，如果办公室非常不舒服，员工的工作可能没有效率，这是更大的浪费。

不该花的钱一分钱不能花，要从每件小事做起，很多创业者觉得一起创业的员工很辛苦，在报销电话费、出租车费和请客吃饭费等非常大方，甚至基本不管。这些钱，创业的时候的确不多，但这种风气一旦养成，很难改善，人一多，再遇到个别不自觉的人，这几项成本就是天文数字了。其实，回报员工的方式很多，比如给与更好的报酬或者更多的股票等，不应该在管理上放松。

## 经费英雄的实践

**该用就用，不该用看着用**！把控成本和费用，一般认为在网上下载各种Excel预算模板，把数字写上就可以！做了，但又怎样执行呢？预算浮于形式，难以执行，想要严格把控可真是要费尽心机！

任用“**适合的审批人**”：严格的把控不就是层层审批吗？越高层的管理者就越容易忽略细微的费用，不是能力问题而是时间和精力有限，很难事事细微！越靠近执行工作就越能了解细微之处，审批层级要点到即止，需要够但不失去效率。不要做成该用要历尽艰辛才能用，不该用就不闻不问！费用中的杂项、其他、和不可预见费用里面有着深层意义，也包含了该用和不该用的支出呢！省钱不是不花钱，有时候不花钱可能造成更大的浪费！

经费英雄让你可以把业务按分工编排成不同的项目，明确了参与人员的权限，并确立项目级的自定义审批流程。把项目内的预算层级化，按专款专用原则划分了用款人群，并提供预算级别的自定义审批流程。有了明确的分工分权，预算才可以有效进行严控。并不是一张Excel表加上网状的审批流程，也不是经过越多人审批就越不会出问题！问题是出在审批人是否是“细节的知情者”？

分工分权泾渭分明，用款需按计划来走

# 锦囊03 把费用分成固定和变动两块

## 雷军观点

企业的费用大致分两类，一类是固定费用，每月都必须支付的，比如人员费用、房租、水电费用、带宽、办公设备及服务器折旧等；另外一类是变动费用，比如差旅费、电话费、招待费、市场费用等。

**固定费用非常可怕**！这些费用一旦开始花，每个月都必须花，很难终止。还有，一旦习惯后，一般不会想到取消。所以，一定要高度重视固定成本，比如租用新的办公室、租用IDC机房、随意增加员工等。如何控制呢？在每年、每季度预算会上的重点就是固定费用的分析。

**变动费用每项看上去并不多，一个月总数好像也不大，但累积起来总数并不小**。比如对于一两百人的公司来说，每个月多三万电话费，看起来并不多，一年就是三十六万！！！还有很难管理的打车费、招待费等。这项成本是每月财务分析会的重点。如何管理交通费、电话费、招待费三项最难管理的费用呢？各家有各家的高招，以后我详细介绍我用过的一些办法。

这样分类的好处在于，**企业必须花的钱相对可控**。一旦遇到危机，先停掉所有的变动费用，然后分析固定成本，逐项定计划消减，整个成本就一步一步控制下来了。在2003年，非典前金山费用大约在450万/月，我们发布控制费用的紧急要求后，成本迅速控制在250万/月以内。

## 经费英雄的实践

费用管理难在"**减固为动**"，减少固定费用转化为变动费用。固定费用无论在任何情况下变动很小，当业务收入大的时候最易被人忽略！当经营环境出现波折时（如新冠疫情），它的金额变化很小但占企业总支出的比重就明显扩大了！这种忽略习惯，要止於微时。反之，变动费用是根据一定条件下发生的，或与业务收入挂钩的，条件规模或收入越大支出就越多。固定费用容易令企业贫血，而变动费用却是

良性的新陈代谢。没有好的预算管理，很难实现变动费用的规划和管理，因为变动费用是要根据条件或业务收益来策划的，不是一定会发生的支出，又或许是用款时受着当时的一些动态限制。

企业可因业务不同来分析和建立费用模型，经费英雄提供了一些行业模板，也允许企业自行建立。各项目预算所产生的流水账记录，随着费用的活动轨迹实时记录。哪个费用类目用了多少、何时何人用了？哪个费用类目已是超支，需要“看着用”了（误区：超了就不给用了！虽然是降了利润，但有利还是要持续的！）财务系统信息入账后方能反映出来，而且分类有别於经营者习惯，而且很多时候发票上的信息也只为方便入账并不能真实反映实际的支出场景，有碍经营管理和找出问题。

经费英雄的预算结构融合了“超越预算”的管理意识

# 锦囊04 严管应收款和库存两个基本点

## 雷军观点

小企业头等大事是关心现金存量可以发几个月的工资；大企业，帐上的现金比较多，首要关心的是现金流，如果当月赚钱但是现金流是负的，一定要认真核查，如果有问题，要及早解决。**差距一般在应收、库存、固定资产采购上**。固定资产采购一定比较慎重，这里我们就不讨论采购管理的问题。所以，管理现金流就是管理应收款和库存问题。

有位企业家说得非常形象：“应付款是一定要付的，应收款是一定收不回来的”。一定要严格管理应收款：修改销售政策，尽量现款销售；成立专门小组负责催收应收款，控制应收款的增长。

同时注意好库存管理，所有业务主管定期到库房现场办公，解决库存相关问题，加大库存处理的力度和速度，保持库存的周转效率。

## 经费英雄的实践

应收款“**老而不壮**”：它是企业的流动资产，还有个特色就是目前还没在企业的手上！它的年龄（账龄）越老就越会生病变坏，成了坏账！放账容易收账难，所以必要管好有账期的销售款。

经费英雄让收入报备，随时查阅应收款的情况，给催收人员提供信息，控制账龄。流水账记录了每个预算在额定时间内的收支总数，马上汇总每项目的现金流。报表系统可汇总责任人所以负责项目的总现金流。企业指定负责人可查看所有项目的内容和收支，记录在系统内的所有项目的现金流量可快速汇总，便于制作现金流量

表，并与财务系统相互印证。库存管理信息可依靠财务的库存系统获得，比对上期库存余额，即可计算业务的最终利润。没有库存需要的行业，系统报表就可以展示项目的利润状况。

# 锦囊05 省钱有技巧要靠群策群力

## 雷军观点

智冠老总王俊博年过半百，是台湾游戏业泰斗级的人物。我向他请教成本控制的问题，他说很简单，比如请客，要让客人满意还要控制成本，怎么办？“**在最贵的地方点最便宜的菜，在便宜的地方点最贵的菜**”。一句话把控制成本同时要做好事情的精髓说出来了。

互联网创业企业都要买服务器。很多人第一反应就是要买名牌服务器，稳定，服务品质好，可是这样的服务器一台就是两万多。但创业企业没钱怎么办呢？一个创业者告诉我，他们买的全部是破产网游企业的服务器，几乎全新的服务器，只要两三千块钱。另外一个创业者告诉我，他的服务器全部是电脑城里组装的PC机，用软件办法解决稳定性问题。省钱的招数很多，只要大家愿意琢磨交流，有很多办法。Google用的服务器就是组装的PC。

我再举一个例子就是做广告。1999年我们启动了金山词霸“红色正版风暴”的大型市场活动，但我们总共只有四十万的预算，怎么办呢？为了给市场足够的震动，我们想了很多办法。比如投《电脑报》广告，正常情况下应该一期报纸投几个整版，我们在一期中只投了连续四个 1/4页广告，再在其他每一页都投了一个栏花广告，这样，给读者的感觉是几乎每页都有我们的广告，铺天盖地，实际上只花了一个整版再加几个栏花的钱。

## 经费英雄的实践

群策若要群力路线务必一致！本质上企业管理需有方（有人称为“手段”），下放决策权力给执行团队，因他们是更贴近市场的经营人员，这样也便于他们成长。双向的责任能培养出归属感，群策群力主要在“群”的归属感和默契。经费英雄比较认同“超越预算”的管制概念。由《实施超越预算》作者挪威Bjarte Bogsnes提到：

- 管理人员授权和辅导不同团队制作预算，这些团队与客户关系更密切，且更贴近市场变化
- 显示人员执行的活动成本（例如: 收货、处理和发送订单）
- 对业务相关成本有直接查阅能力，强化成本与产出的关系（value-added costs)
- 预算策划是基于商业活动 (Activity-based management, ABM)，使资源利用更能到位
- 偏重业务周期内资金运用，对员工的职、权、责有明确的划分
- 创造和培养以竞争和成功为基础的绩效环境（团队业务绩效可随时比较，也可以比较行业的指标）
- 奖励可依据个别团队的表现，有更明确的考核，更能提高团队的积极性和责任感
- 效益表现把绩效和目标完成率与资源使用量作出对比
- 基于以客户为导向的团队，负责策划客户带来的盈利
- 建基在企业内透明和开发的信息系统
- 特色：持续的，适应性强的和开放的 - 更符合当今的竞争要求
- 当然坏需要一套好的协作工作流的预算和执行系统（如经费英雄）

# 最后

我们正身处在全球疫情和国家经济调整时期，我们面临着各种的经营挑战。我们邀请您成为经费英雄的用户一员，企业实践最领先的经营管理手段，让企业更上一层楼。

钉钉扫一扫开通试用经费英雄

# 物业管理行业案例

下载此案例 PDF版本

## 案例提供

广东保盾保安服务有限公司

## 行业痛点

### 费用支出难控制

物管驻点的各项费用支出种类繁琐，额度分配又限制於物管费内，需要对驻点资源运用有所了解，才能有效计划。哪些费用需要驻点审批?哪些需要总部审批?缺乏系统式的管控会造成混淆不清、用款流程不规范，没有及时的收费和欠费信息等，都会导致收支难以监管。

### 汇报沟通不及时且易出纰漏

物管保安公司服务驻点遍布各地，各驻点人力、行政、设备维修等相关支出和物管费收入均为独立核算，实为一个独立的经营分支。其经营信息由驻点文员归集后以邮件或微信方式向总部传送，信息采集耗时且容易出现纰漏。使用电子表格沟通造成时间及环境隔阂，屏蔽了大量的环境和互动信息，又常因数据延迟导致汇报不及时。

### 建立低成本运作体系的重要性

物业管理行业总体上是微利行业，业主所能承受物管费上升空间有限。建立物业管理低成本运作体系，才能为高品质物管服务提供效益支援。以往制定的年度成本测算准确性低，预算编制只流于形式，实际难以执行。

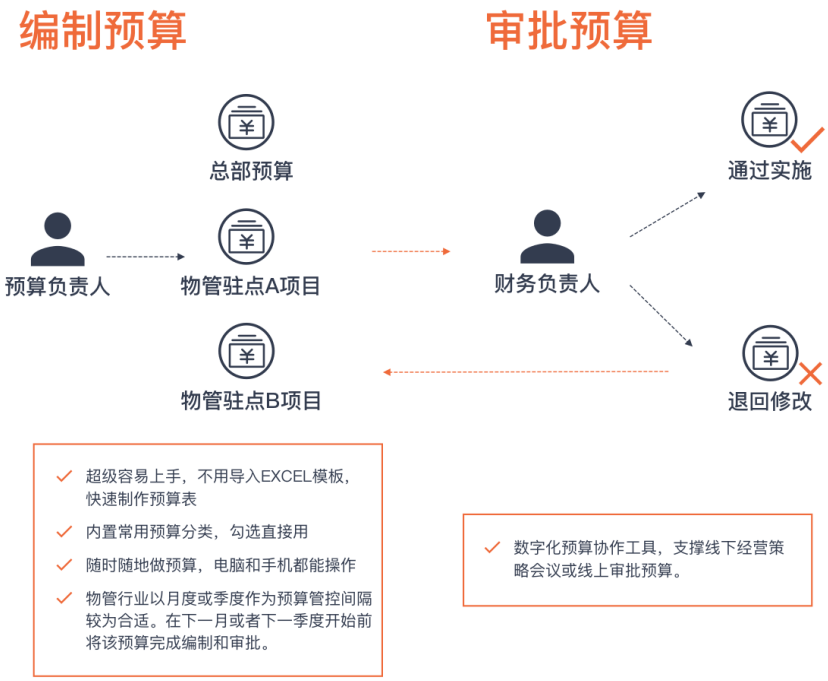
## 人员结构

| 人员位置 | 角色 |
| --- | --- |
| 物管驻点 | 驻点项目经理、驻点财务专员 |
| 总部 | 财务负责人、预算负责人、出纳、公司管理层 |

## 解决手段

### 预算编制

经费英雄以协作方式让总部及驻地负责人共同制作预算，为各驻点建立预算(月度、季度或者一次性项目预算)管理，对各项收支进行规划和管控。驻点负责人随时可对突发事件作出一次性的支出计划(如灾后修复工程)，月度或季度指标调整等需求让总部及时批核，尽快执行。 在经费英雄系统内，每份驻点预算完成后即时提交给驻点财务负责人审批，网上审批该预算或退回修改，直到审批通过预算可以执行。




## 预算执行管控

在日常运营中，驻点财务专员在当月有效预算内进行『报销、对公支付』的费用支出申请，申请流程由总部统一管理，申请通过后系统自动扣减已用金额，并更新可用预算余额。当预算超支时，需额外经过总部负责人审批。 总部出纳收到客戶对公账回款，填写『收入』申请，确实收入按合同计划到账。出现较长账期未回款驻点项目经理主动联系客戶催收。

## 经营分析

满足不同人员角色的需要，为决策提供数据支撑: 驻点项目经理控制各项成本支出，例如:某月预算水费比以往数月增加50%，是否存在浪费，需通知人员注意。总部预算负责人通过实际经营情况分析，使预算编制从『凑数』转为『合理规划成本』。 公司管理层关注重点指标(营业额、经营利润、现金流)的整体、趋势。为团队制定KPI、分析各地的收益能力。

# 实战壹 预算编制

创建预算前，预算负责人创建总部和各驻点的项目，将项目有关的财务负责人、预算负责人、出纳、管理层人员和需要在项目内申请费用的人员放入项目内。 按月度划分预算周期，让预算负责人创建月的预算，每月滚动添加。经费英雄为预算负责人提供容易使用的预算制作界面，利用向导选择需要添加的收支类型。 预算负责人完成的月预算，由财务负责人决定预算是否合理可执行。编制预算同时也是对公司的承诺过程，说明下阶段工作计划对公司战略实现的贡献在哪里。

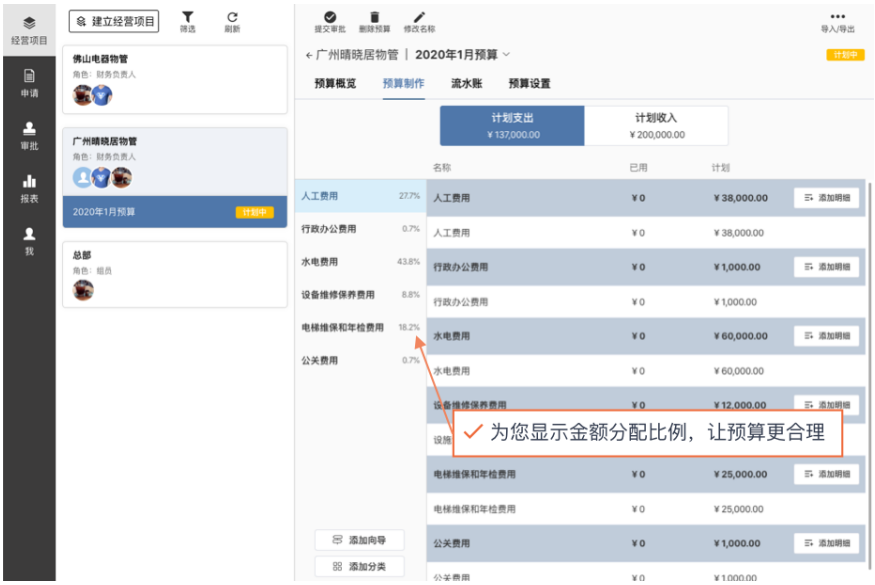
## 支出预算

| 分类 | 明细 |
| --- | --- |
| 人工费用 | 保安人员人工费用、清洁人员人工费用 |
| 行政办公费用 | 行政办公费用 |
| 水电费用 | 水费、电费 |
| 设备维修费用 | 消费系统维护、停车系统维护、巡更系统维护、门禁系统维护 |
| 电梯维保费用 | 电梯维修费用、年检费用 |
| 公关费用 | 公关费用 |
| 绿化费用 | 植物化肥、绿化工具、绿化补苗 |
| 清洁费用 | 垃圾清运费、化粪池清理费 |
| ... | ... |

## 收入预算

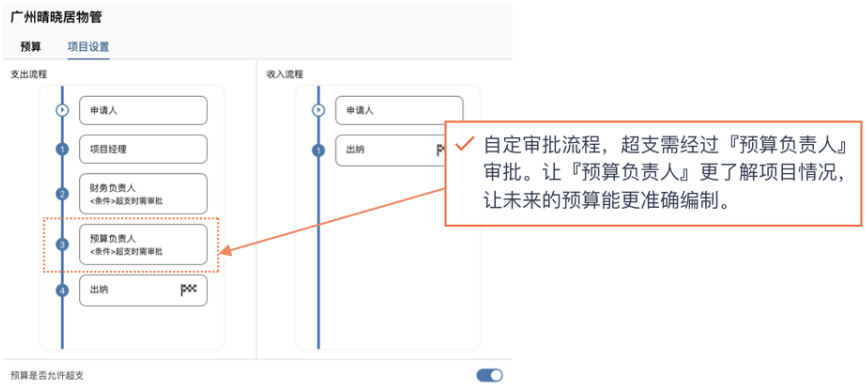
| 分类 | 明细 |
| --- | --- |
| 主营业务收入 | 物业管理费收入 |
| 代运营收入 | 停车场收入 |
| ... | ... |

## 为物管驻点、总部建立项目:易上手的预算制作



# 实战贰 预算实施管控

建立了合理的预算后，公司由上至下必须落实执行好预算，以建立『低成本运作体系』目标。重点管控成本，电子审批流程有效杜绝用款不规范。通过过往预算执行的数据支撑，定期检讨超支预算的发生原因。



# 实战叁 经营分析

## 『收支总览』报表

分析一段时间内公司或者统计制定驻点的收支情况。哪个月份用款较多，哪个月份收入较多。

## 『经营分析』报表

对驻点投入的成本进度具体的对比分析。

# 这些物管企业都在使用经费英雄优化经营

- 湖南贝雷德物业管理有限公司
- 广东保盾保安服务有限公司
- 广州珠江物业管理有限公司
- 山东大唐保安服务股份有限公司

钉钉扫一扫开通试用经费英雄

# 教育连锁培训机构案例

下载此案例 PDF版本

## 行业痛点

### 市场销售成本压力

教育机构招生渠道多，成本支出大。评估各个渠道的成效有难度，降低市销成本，成了机构最大的痛点。

### 经营数据延迟难以反映真实

针对连锁型机构，总部需由文员花时归集、统计各校区的经营情况，报表有延迟影响决策。归集数据难以精细化，管理指标制定有难度，难以反映真实经营。

### 费用支出难控制

各个校区的各项费用支出的额度是多少，哪些支出只需要校长审批，哪些需要经过总部审批，容易混淆不清。

## 人员结构

老板、出纳、校长、市场人员、销售人员、老师、投资者（非直营校区）

## 解决手段

### 预算编制

使用经费英雄，按校区建立项目，每个校区进行月度预算，对各个市场、销售渠道的收入、支出进行计划和预算。

### 预算管控

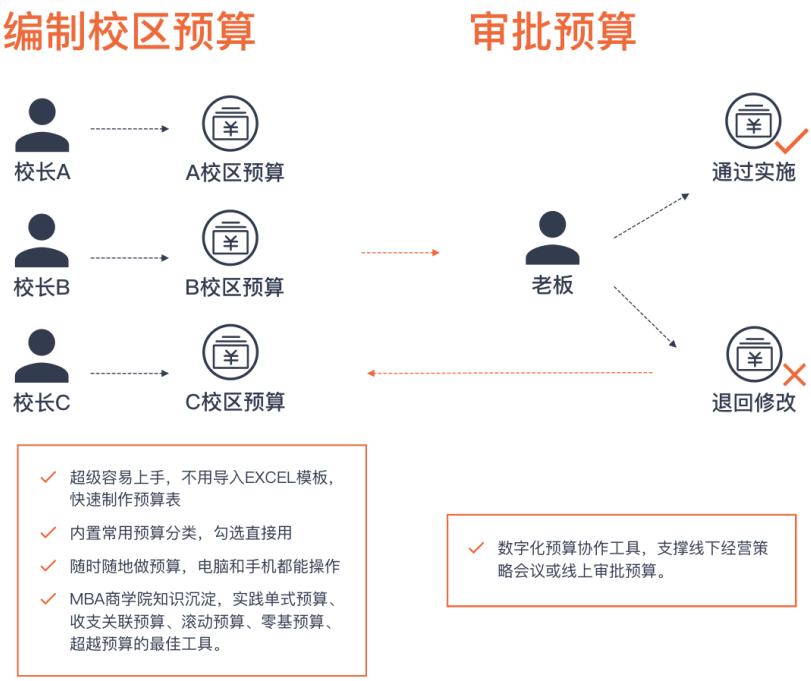
在运营过程中，由老师、市场、销售人员实时申请费用支出，录入销售收入，控制费用是否超支，统计业绩情况。

### 经营分析

校长和总部可以实时查看校区收支情况，以及渠道效果和效率。

## 实战壹 预算编制

创建预算前，校区校长需创建各自校区的项目，将出纳、市场人员、销售人员放入项目内。 预算审批编制和审批流程如下图：



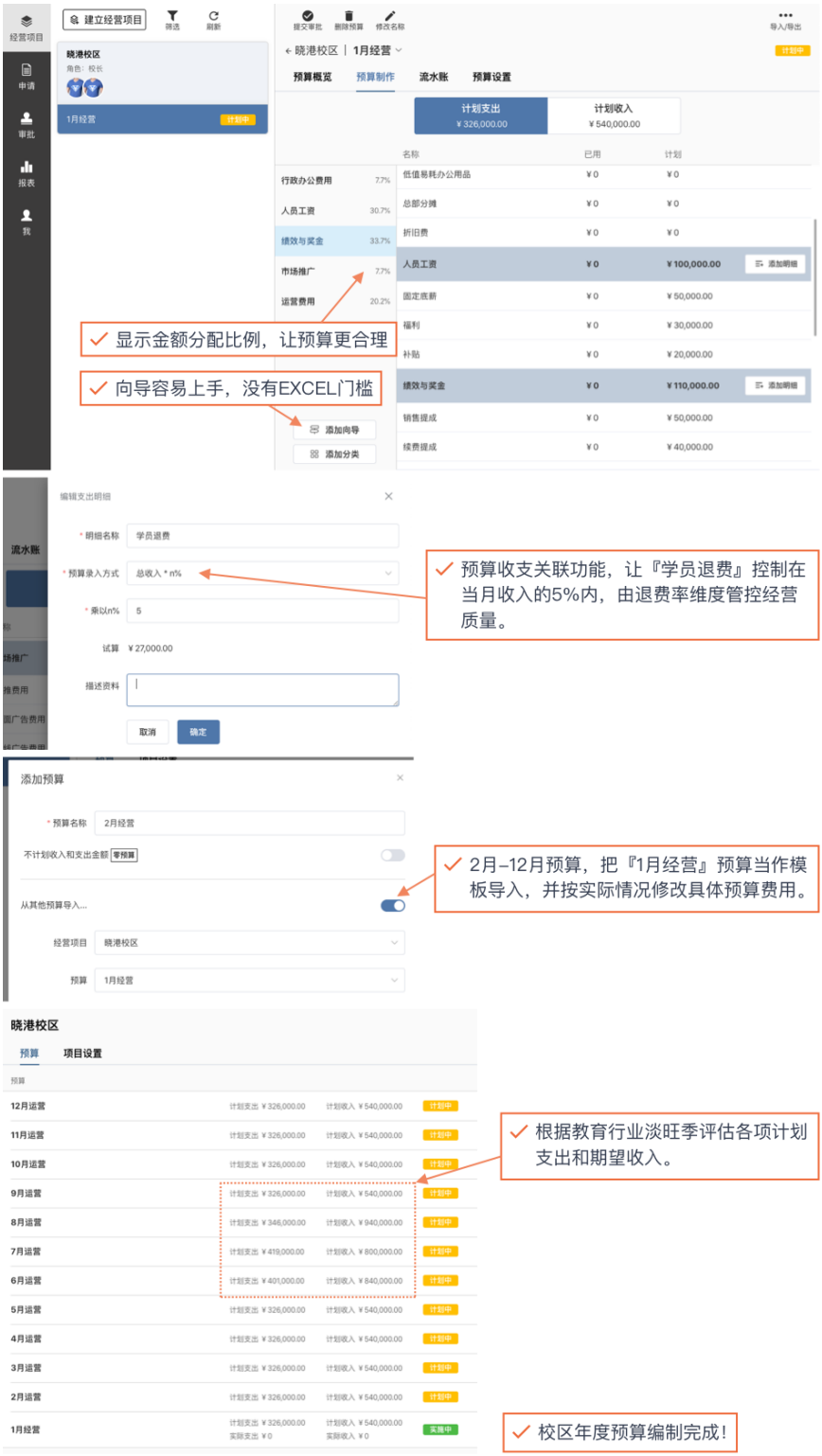

按月度划分预算周期。在预算策划周期，让校长根据行业经验创建1-12月的预算，根据教育行业淡旺季评估各项计划支出和期望收入。 各校区校长完成所属校区的预算，老板决定预算是否合理可执行。经费英雄为校长提供容易使用的预算制作界面，利用预算向导选择需要计划预算的收支类型。

## 校区支出预算

- 行政办公费用——租金、物管费、水电费、清洁费、办公用品、总部分摊、折旧费
- 人员工资——固定底薪、福利、补贴
- 绩效与奖金——销售提成、续费提成、市场提成
- 市场推广——地推费用、地面广告费用、在线广告费用、推广活动费用
- 运营费用——课酬费、教材费、学员退费、礼品费

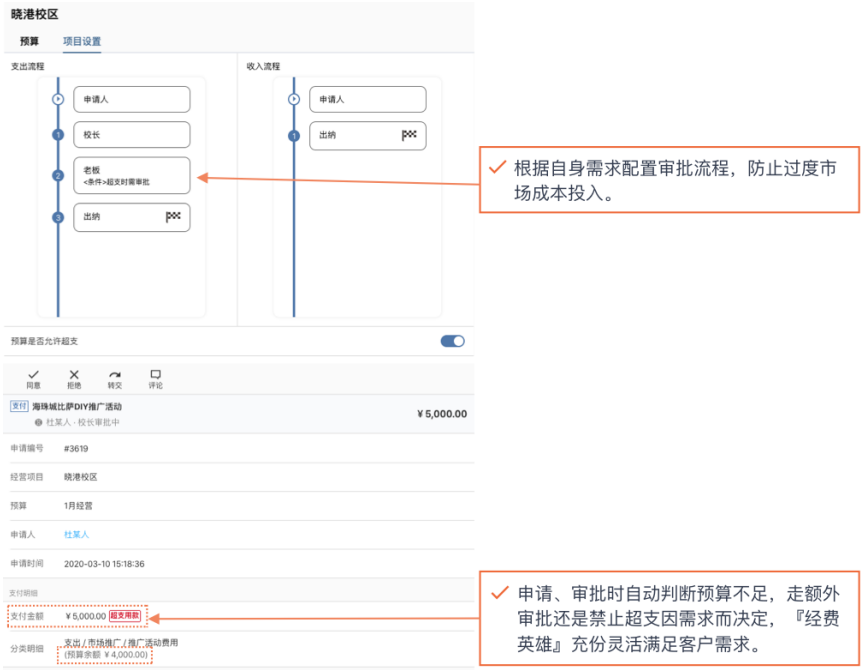
## 校区收入预算

- 新生收入——其中新生收入按市场渠道类型进行细分，以分析每个渠道的招生效果
- 续费收入
- 教材收入等




## 贰 预算实施管控

- 重点管控市场支出成本，可以根据以往经验，根据预计收入，预估每个市场渠道的支出，并按此预算作为市场成本管控的依据。
- 在市场推广费用没有超出预算时，由校长审批。当市场推广费用超出预算时，则还需要总部进行审批，这样能有效防止单校区无限制的市场投入。

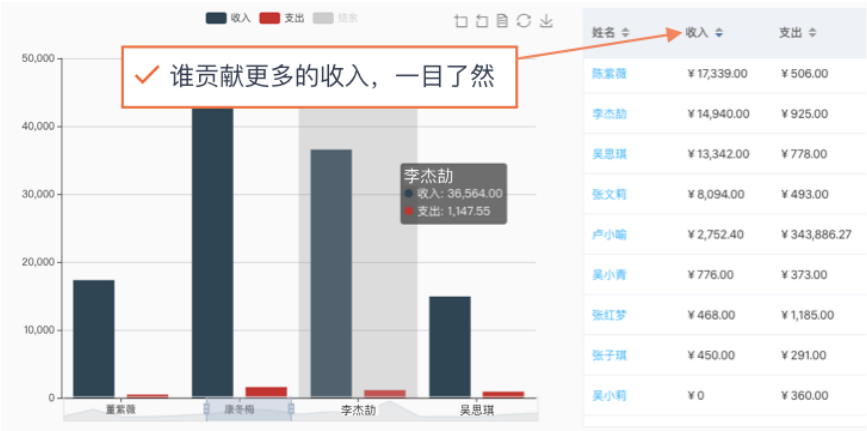



## 叁 经营分析

1. 通过《收支总览》报表，分析一段时间内公司收支情况，运营现金流情况。

1. 通过《经营分析》报表，可以对各个校区收支进行分析对比，查看各个校区是否超预算、收入任务是否完成、哪个市场渠道效果更好。依据分析结果，及时调整下一阶段的经营和推广策略。

1. 通过《员工简报》报表，可以统计市场、销售人员的收支情况，谁带了更多的收入，谁花费了更多的成本。




## 这些教育机构在使用经费英雄

- 青岛青软教育
- 浙江西培教育
- 长沙美莱教育
- 美吉吉姆儿童早期教育
- 广州立尚教育

钉钉扫一扫开通试用经费英雄

# 面向经营决策者

- 建立项目
- 添加预算
- 业务监督
- 预算扣除(已用金额计算)方式

# 建立项目

## 演示视频

## 概念

项目是业务活动的容器，划分资源的边界，为各部门建立不同的项目，如经营业务、行政费用、人力资源，考虑各种业务场景从容应对业务变化。员工只能在自己的项目空间里工作，操作权限根据担当角色严密控制。无法查看未授权的项目信息，保证商业信息安全可控。

### 商业信息安全可控

员工只能在自己的项目空间里工作，操作权限根据担当角色严密控制。无法查看未授权的项目信息，保证商业信息安全可控。

## 团队成员协作中心

项目为决策层与执行层人员之间提供优秀的协作桥梁，以事件为中心，快速执行决策。

## 人人皆可建立项目(可选)

为应对企业业务经营变化，经费英雄提供弹性灵活的立项方式。默认允许所有人员创建项目，如需限制创建项目的人员，管理员可以在主界面『我』→『角色与权限』→『立项者』角色由『全员』改为『管理员』或『指定人员』。

# 操作实战

点击『建立项目』按钮，进入立项页面

填写项目名称，选择适合自己公司使用的收入和支出申请的审批流程，点击下一步把团队的成员都拉进来。

# 添加预算

## 演示视频


- 1.概念
- 2.添加预算
- 2.1.为预算命名
- 2.2.不计划收入和支出金额
- 2.3.从其他预算导入
- 3.预算制作
- 3.1.从向导添加
- 3.2.从Excel导入预算
- 3.3.自定义添加
- 3.4.预算计划金额录入
- 3.5.调整排序
- 4.预算提交审批
- 5.审批预算
- 6.支出锁定

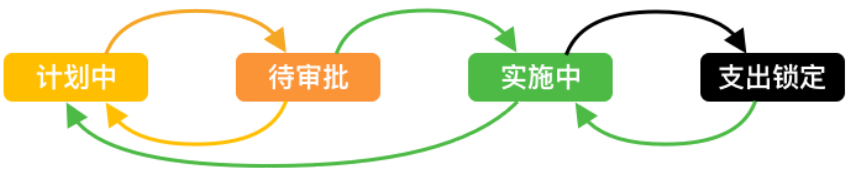

## 1.概念

一个项目可以存储无限数量的预算。

您也可以使用多种方式创建预算：

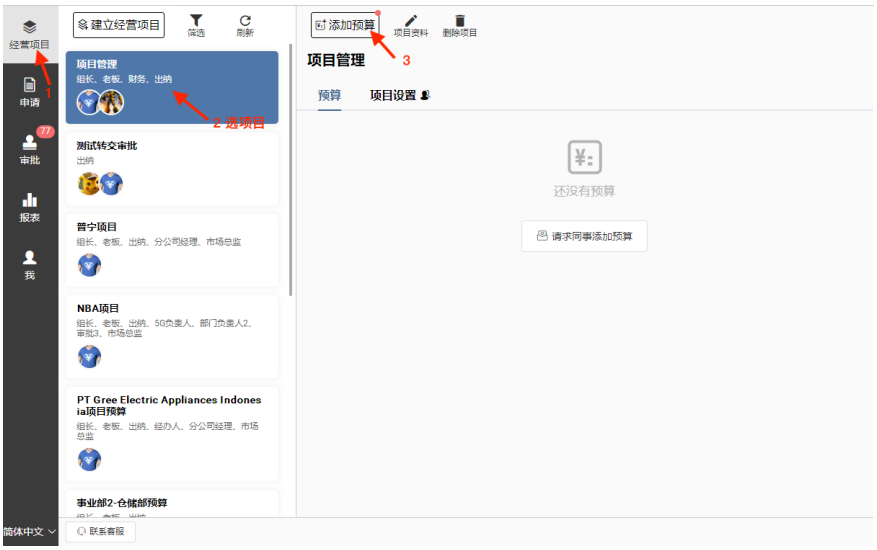
- 按合同编号
  > P202001-小红汽车车展公关、P202002试驾分享会、P202003-特斯汽车技术分享会
- 按时间
  > 2020年预算、X月预算、第X季度预算、第X期预算
- 按用途
  > 项目部预算、编辑部预算、户外广告预算
- 按项目阶段
  > 前期支出费用、项目执行费用、执行费用增补

预算都拥有自己独立的生命周期，以满足经营需要。




## 2.添加预算

## 2.1.为预算命名




进入项目后我们点击『添加预算』就会跳转到预算添加页面。

## 2.2.不计划收入和支出金额（零预算）

一般情况不打开『不计划收入和支出金额（零预算）』选项需要为每一个预算明细制定用款上限，每笔用款超支时将需要经过审批(如下图)或者不允许超支用款。

当打开『不计划收入和支出金额（零预算）』功能则无法实时控制超支，只统计累计金额。

需注意一点，当预算添加后该选项不可变更！

### 2.3.从其他预算导入

『从其他预算导入』功能是指新建预算的时候可以把其他的预算的内容（预算分类和预算明细）复制到新的预算中。

比如需要建立第二季度的预算，但是跟第一季度的预算只是有少许差别，我们新建第二季度预算的时候可以通过复制第一季度的预算来进行修改编辑，就可以方便快捷的建好第二季度的预算，省去的一步步制定预算的繁琐工程。填写预算名称，打开预算导入开关，选择需要复制的项目预算，计划金额需不需要清零，点击确定完成预算复制操作。预算复制完成后，我们可以看到分类明细都已经是完整的了，只需要通过对分类明细进行少量编辑修改即可完成第二季度预算的创建。

## 3.预算制作

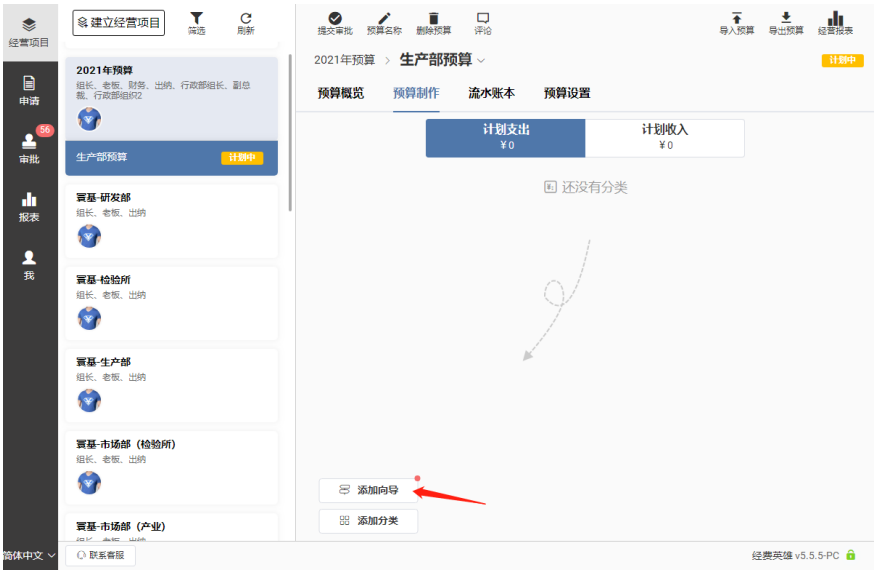
默认配置下组长和老板具有制作预算的权限。经费英雄的预算包含收入预算和支出预算。预算结构分为两层：分类和明细。

- 分类，为方便用户管理把支出或收入明细归集。
  > 例：办公费用、商品成本
- 明细，明细为一切费用支出或者收入申请的最终控制节点。所有收支申请都必须属于某一明细，明细内可记录：用/收款明细描述、费用金额等信息。
  > 例：房租、物业管理费、商品采购价、主营业务收入、赞助费

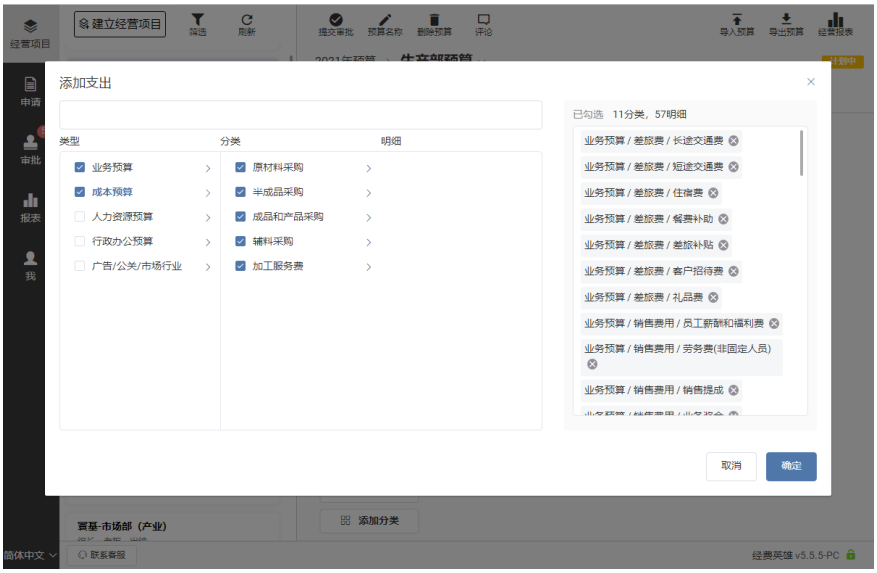
### 3.1.从向导添加

预算向导内置了常用的分类明细，用户可直接勾选使用。首先我们要选择『计划支出』或『计划收入』。

点击按钮『添加向导』。

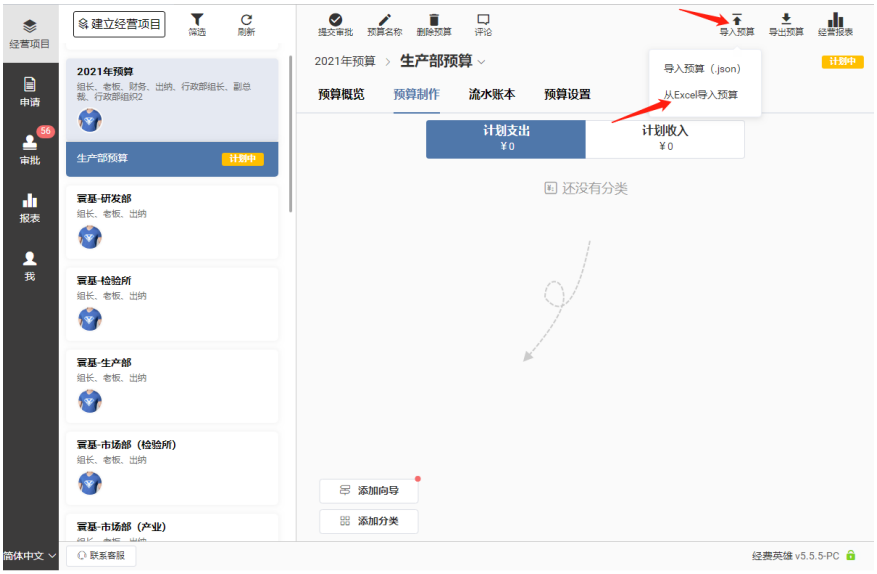



勾选需要添加的明细。

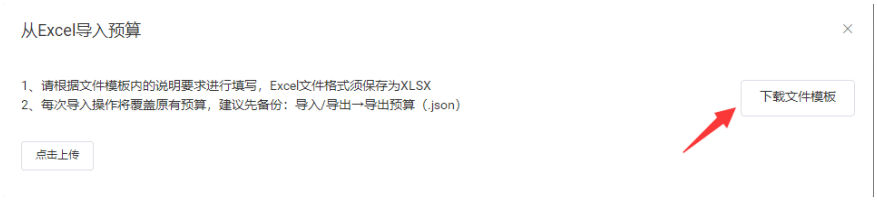


## 3.2.从Excel导入预算

点击『项目』→选择项目和预算→切换到『预算制作』标签页→点击『从Excel导入预算』

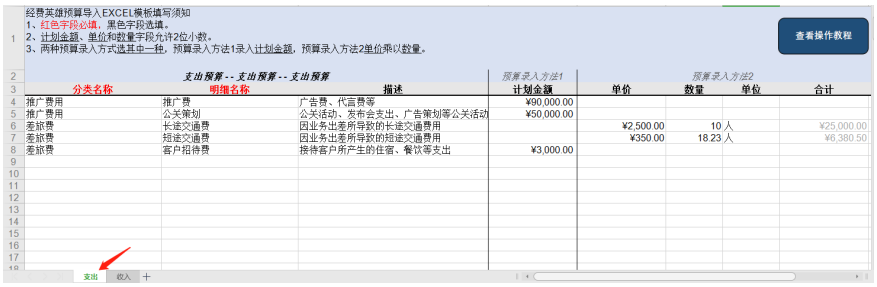


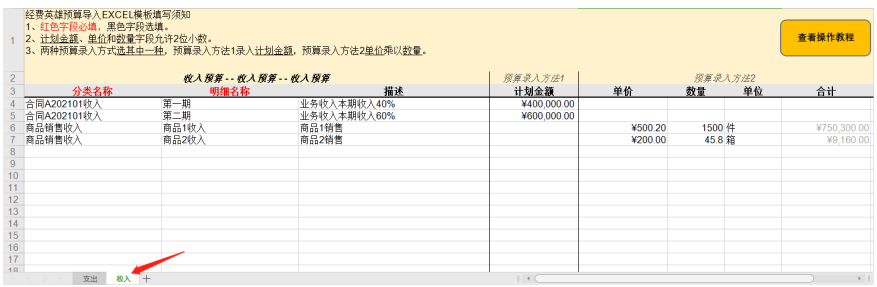

点击『下载文件模板』将EXCEL格式的导入模板下载至电脑本地，并且用EXCEL电子表格软件打开该模板




按照格式要求填写模板内容，需要注意的地方

- 红色字段为必填字段,黑色字段为选填字段。
- 计划金额字段允许2位小数。
- 两种预算录入方式选其中一种，预算录入方法1『录入计划金额』，预算录入方式2『单价乘以数量』。

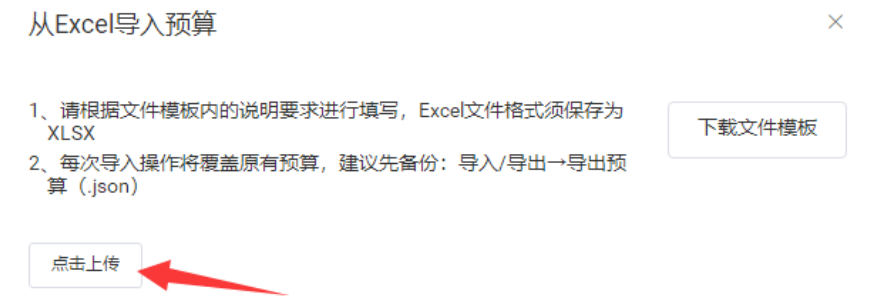


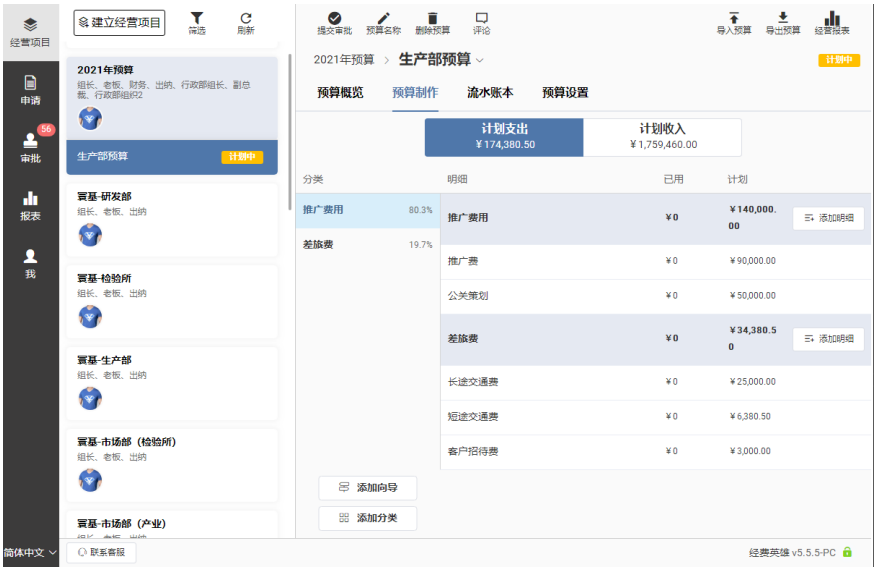

- 支出跟收入需要分开两张表填写数据，如图箭头所示

模板填写完保存文件，回到经费英雄『点击上传』预算模板，点『确定』完成导入。

- 导入操作将覆盖原有预算，需谨慎操作



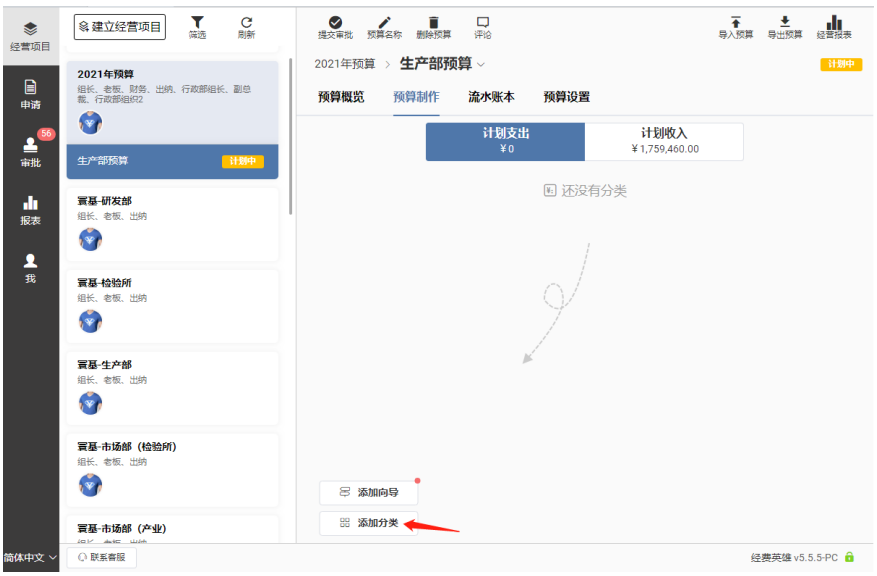

导入成功后，我们可以在预算页面看到我们刚刚导入的数据。



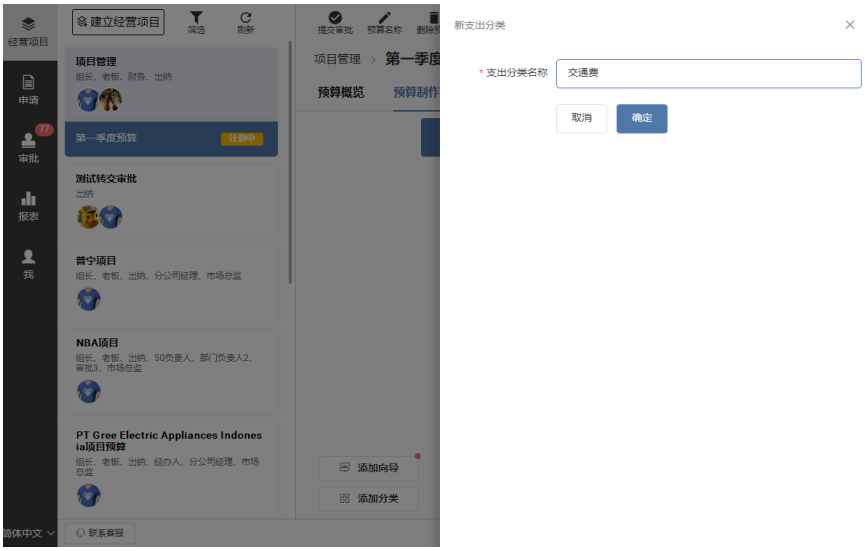

## 3.3.自定义添加

我们要选择『计划支出』或『计划收入』。

点击『添加分类』按钮。



批量添加分类和对分类进行排序。




## 3.4.预算计划金额录入

### 支出金额五种计划方式

- 计划金额

  > 为支出作计划的金额上限，超过则超支!

- 单价 * 数量

  > 单价乘以数量，合计为计划金额。
  >
  > 用法举例：房租单价5,000元 乘以 12月，为一整年的房租预算。

- 总收入 * n%

  > 计划总收入金额乘以一定的百分比，当计划总收入改变时，该支出明细的计划费用自动重新计算。
  >
  > 用法举例：『员工业务提成』是基于计划的总收入的15%。

- 收入分类 * n%

> 所指定的某个收入分类计划金额乘以一定的百分比，当计划收入分类改变时，该支出明细的计划费用自动重新计算。
>
> 用法举例：支出明细『所得税』是基于收入分类『主营业务收入』的10%。

- 收入明细 * n%

> 所指定的某个收入明细计划金额乘以一定的百分比，当计划收入明细改变时，该支出明细的计划费用自动重新计算。
>
> 用法举例：支出明细『原材料采购成本』是基于收入明细『5月销售收入』的50%。

**收入金额两种计划方式**

  - 计划金额
    > 对收入作期望金额，超过则收入达标！

- 单价 * 数量

> 单价乘以数量，合计为计划金额。
>
> 用法举例：销售器材每件售卖 ￥3,000元计划能卖50件。

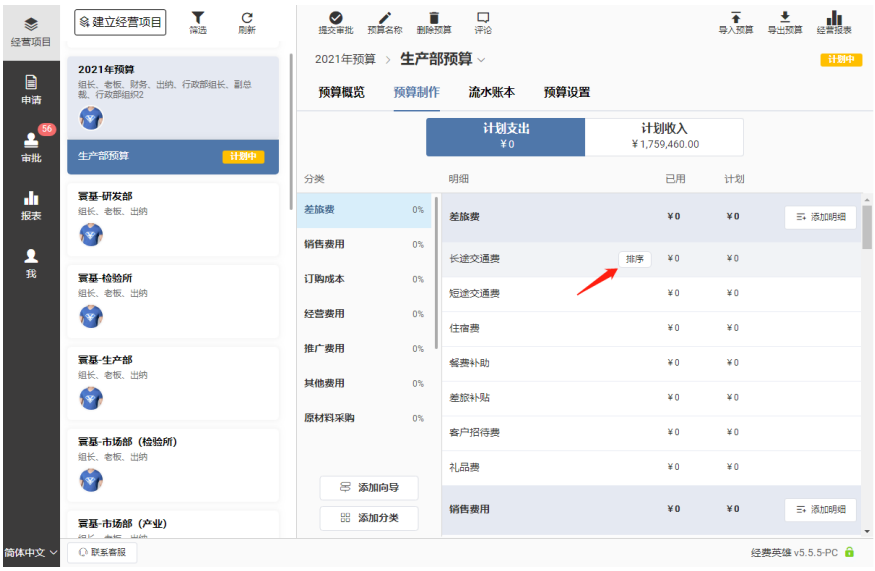
## 3.5.调整排序

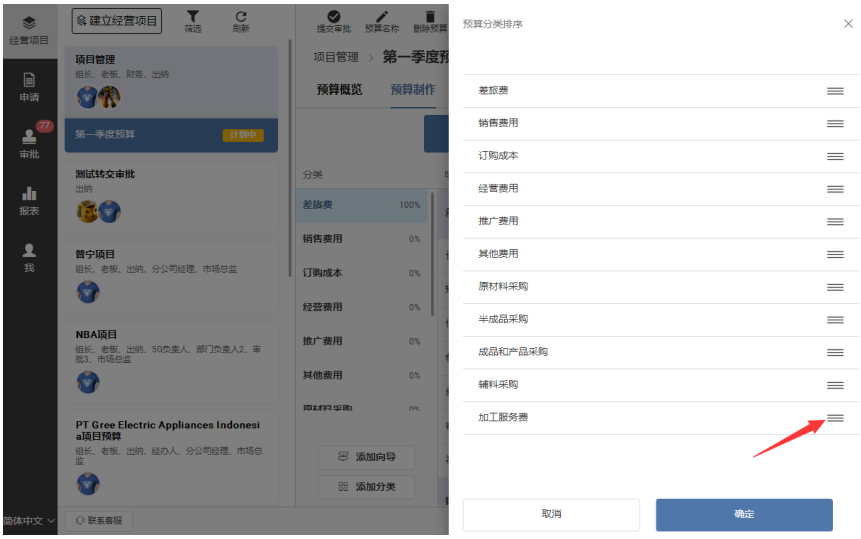
支持如下排序操作

- 预算在项目列表排序（需「修改项目设置」权限）
- 预算分类排序（需「修改预算设置」权限）
- 预算明细排序（需「修改预算设置」权限）

鼠标移到预算、分类或明细上看到『排序』按扭进行排序操作。

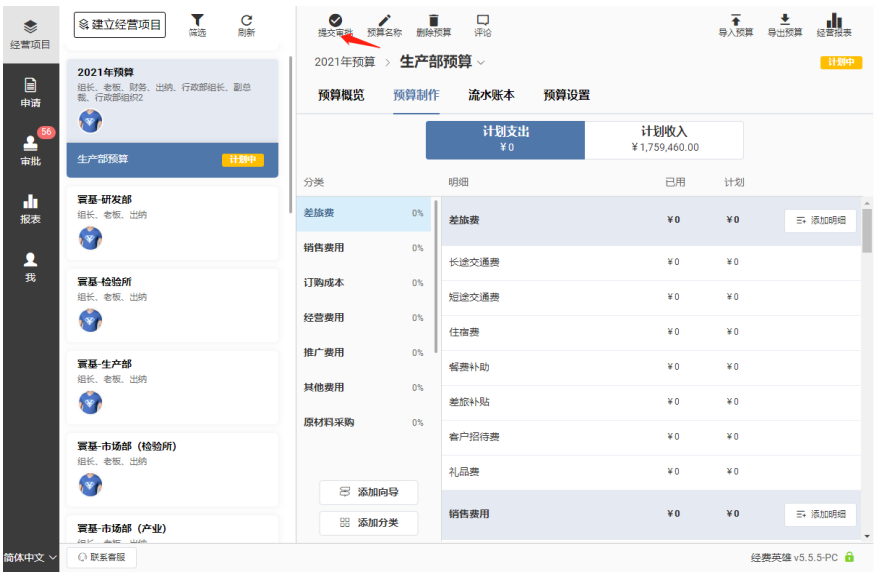
预算排序






# 4.预算提交审批

默认配置下组长和老板共同制作预算，确认预算完成后提交审批。

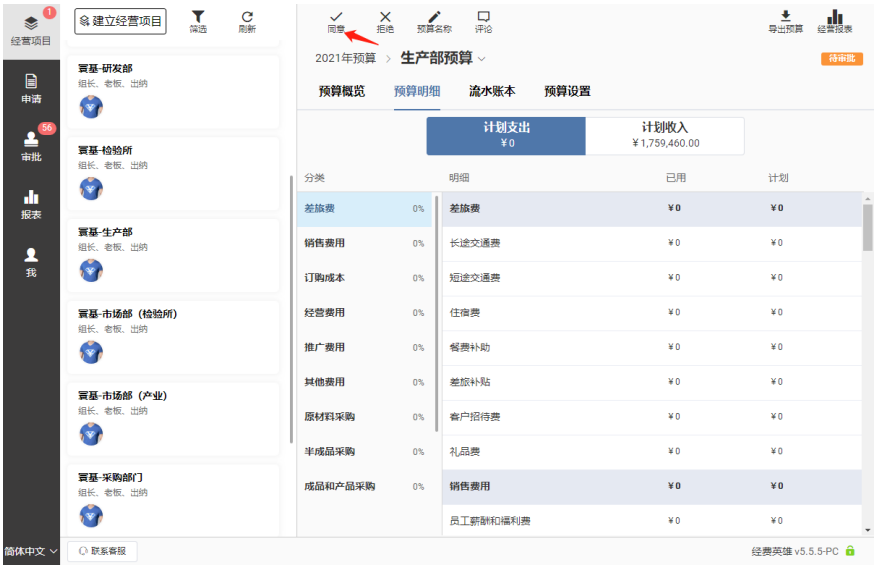



# 5.审批预算

默认配置下由老板进行审批。管理员可透过主界面『我』→『角色与权限』对角色权限进行修改。

审批预算分为两个步骤：

1. 确认预算合理性
2. 切换预算状态到『实施中』



老板审批通过后，预算进入实施状态，组员可以对预算进行报销、请款、借款、还款、收款申请。假如老板选择『退回』预算，预算则退回到『计划中』状态，可进行预算修改。

# 6.支出锁定

当预算不需要再支出费用时，可对预算进行支出锁定。预算支出锁定后，将无法进行报销、请款、借款申请操作。但收款、还款申请仍可继续进行。

# 业务监督

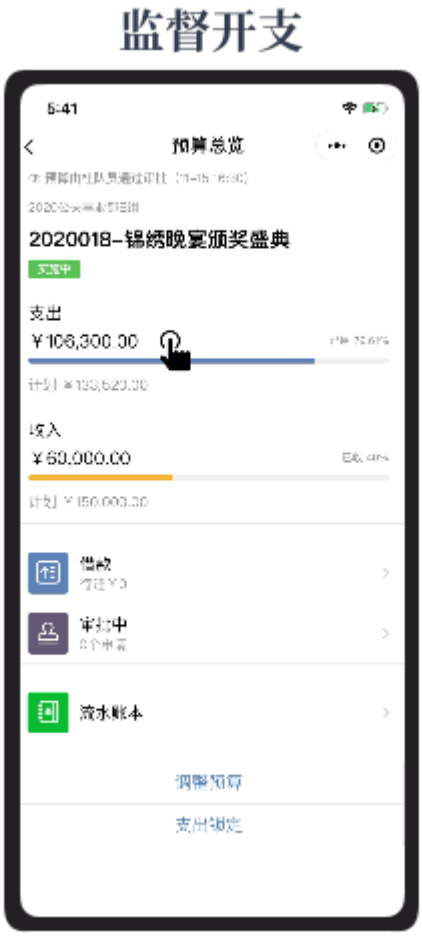

- 1.原则
- 1.1支出把控
- 1.2收入督导
- 2.流水账本
- 2.1分类明细筛选
- 3.统计报表
- 3.1收支总览
- 3.2员工简报
- 3.3经营报表
- 4.项目/预算报表
- 5.上帝视角


## 1.原则

### 1.1支出把控

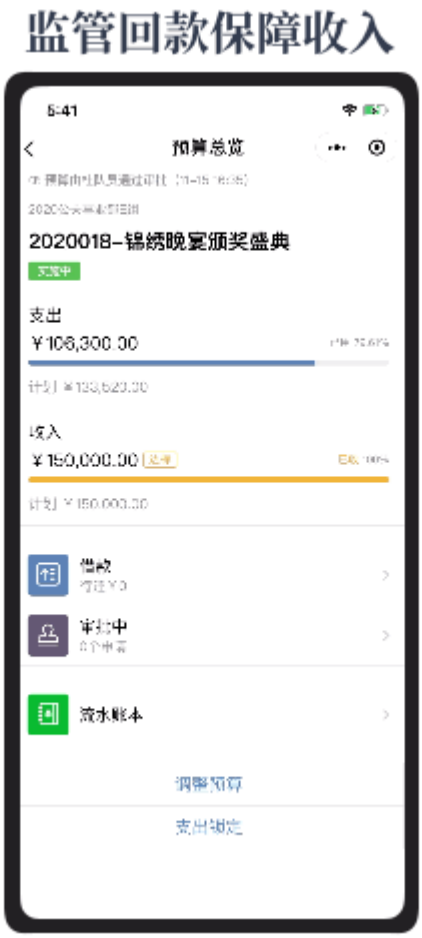
预算可以设置为不允许超支或者超支需要进行额外审批。预算超支时会清晰展示，及时发现问题，避免成本失控。

1. 监控、防范繁琐的各类费用开销
2. 把控最难看懂的销售成本
3. 找出寄生在业务里的隐藏支出



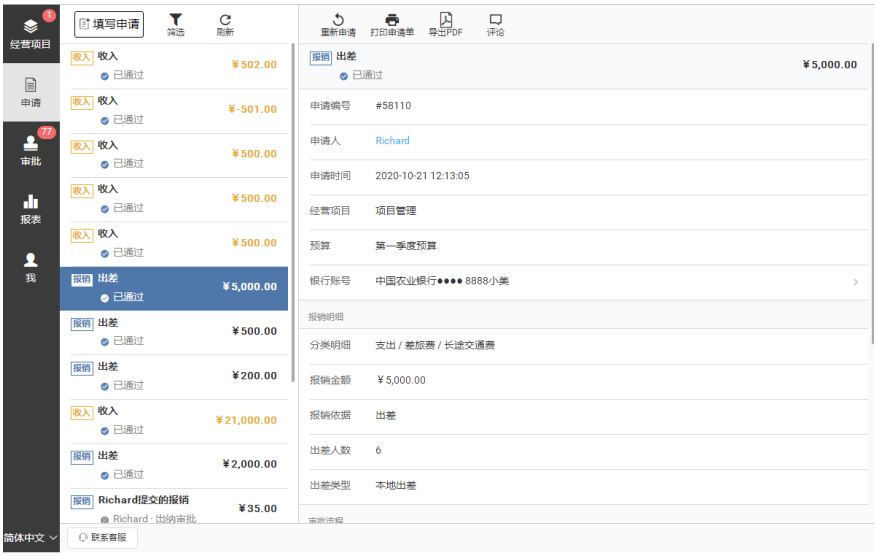

## 1.2收入督导

您收回每笔收入，保证业务现金流健康，把控利润。




## 流水账本

项目负责人可以在流水账本查看每一条申请报销的数据记录以及可以根据经费计划来筛选流水账数据，知晓每一笔款项的详情。同时也可对申请进行评论，提交相关补充资料。




默认项目内老板，组长，出纳角色可查看流水账，组员不具备查看流水账本的权限，管理员可在“角色与权限”界面对需要权限的角色增加“查看流水账本和审批中的申请”权限。

## 2.1分类明细筛选

进入流水账页面，点击右上角筛选按钮即可进入筛选页面

进入筛选页面后，选择需要筛选的预算明细，选择后即可筛选显示对应的明细流水账信息

筛选对应明细后，流水账页面就会显示该明细所以的支出/收入流水信息

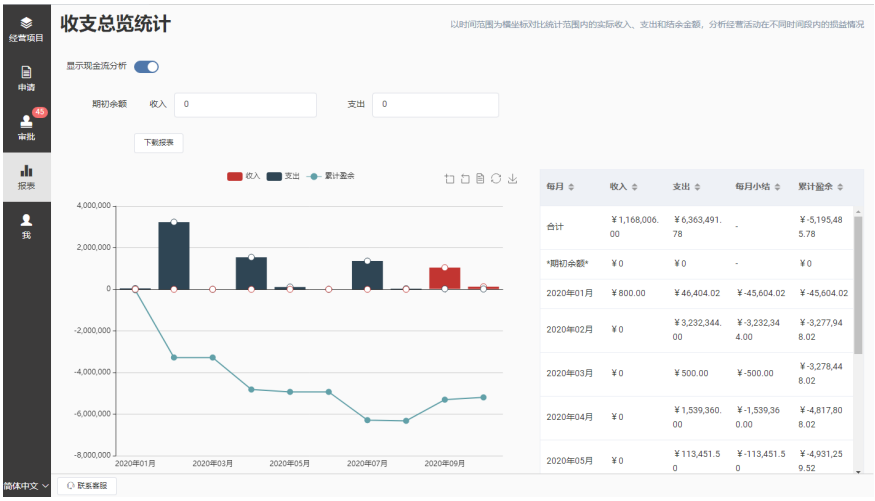
# 3.统计报表

统计报表功能需在电脑版本中打开使用。

经费英雄BI商务智能元素的统计报表，激发企业管理者的财务状况透析力！使用PC版进入经费英雄在左边导航栏上可看到『报表』入口。

## 3.1收支总览

以月、周、日等方式分析若干项目或预算的收入、支出、结余情况。

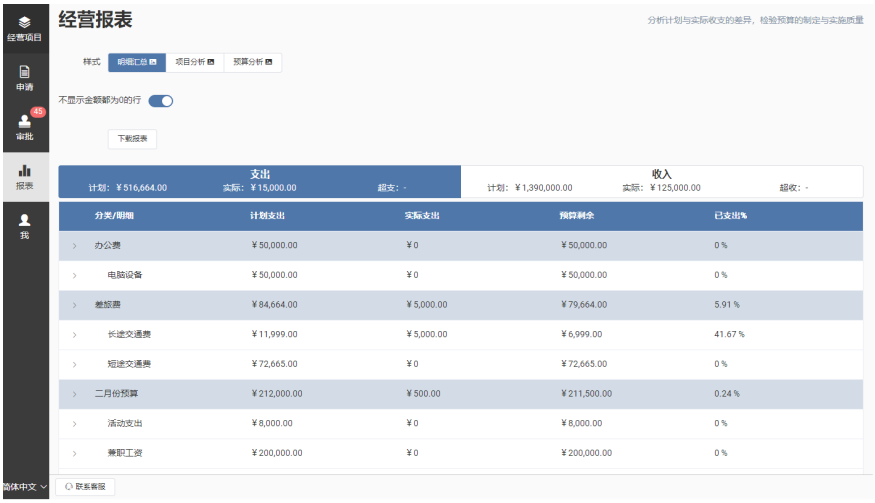



## 3.2员工简报

对比某时间和项目或预算范围内员工的收支情况，可用户分析员工业绩能力、控制支出成本、收支成本比例等

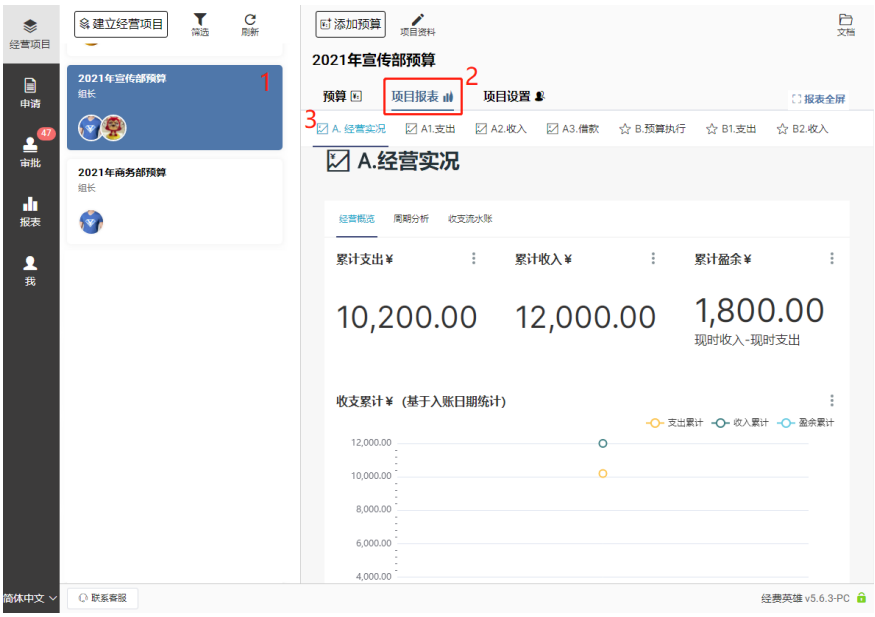
## 3.3经营报表

- 经营报表：分析若干项目或预算计划与实际收支的差异，检验预算的制定质量。




# 4.项目报表/预算报表

基于「超燃数据可视化」技术的全新报表加入报表大家庭，报表不再是电脑端独有的功能了，手机端能查看啦。需要注意的是不是所有人都可以查看「项目/预算报表」！拥有「查看报表」权限项目角色才可以查看。



报表分类

- 项目报表：查看整个项目，下属预算合并统计分析
- 预算报表：单个预算进行统计分析

报表结构

- A类表-经费实况，分析由现时的实际经营情况
- B类表-预算支出，现时与预算计划对比分析

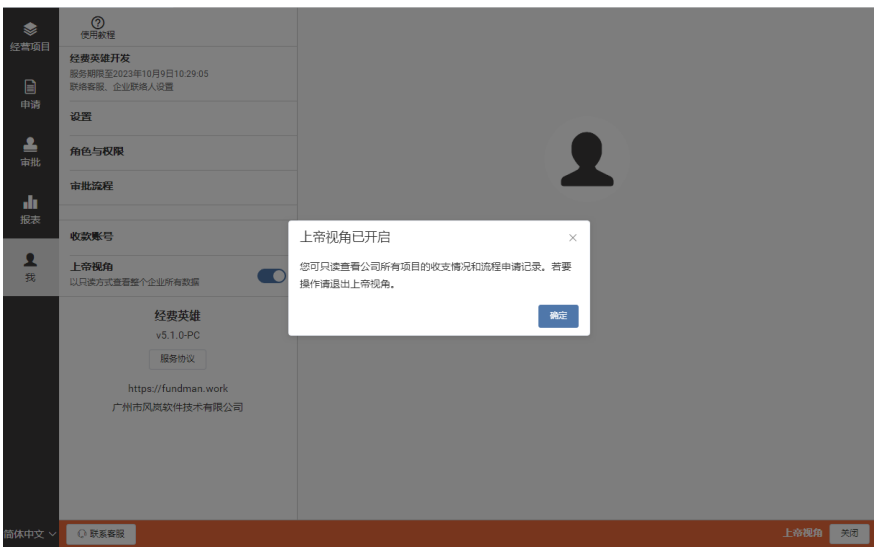
# 5.上帝视角

进入上帝视角后，以只读的权限查看整个企业的经费状况。包括：

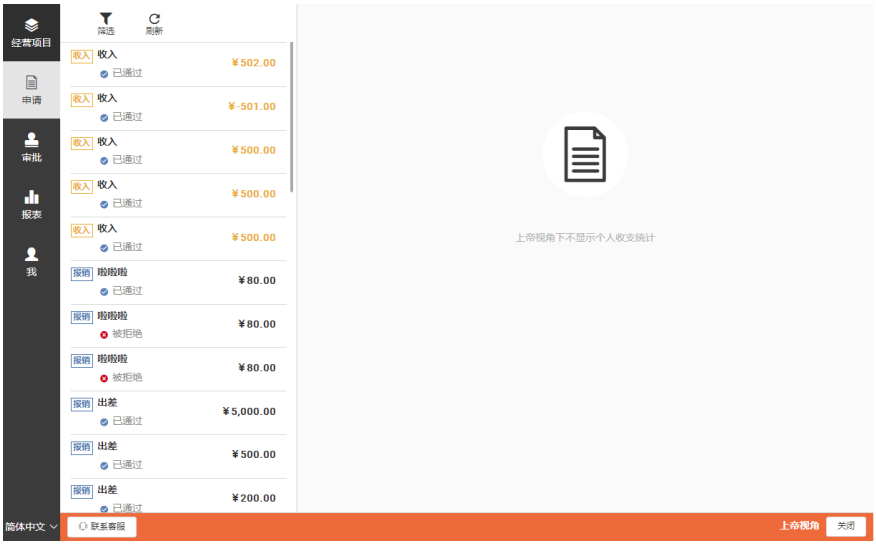
- 在申请页面查看所有员工的申请数据；
- 审批页面显示企业所有已审批数据；
- 项目页面可以查看企业所有项目的运行情况，实时监管费用的去向。

企业管理员可以在主界面『我』→『角色与权限』界面对『监管者』角色指派人员。

在主界面『我』→『上帝视角』开启后查看所有项目数据。



建立项目


经营项目
申请
审批
报表
我
筛选
刷新
收入 收入 已通过 ¥502.00
收入 收入 已通过 ¥-501.00
收入 收入 已通过 ¥500.00
收入 收入 已通过 ¥500.00
收入 收入 已通过 ¥500.00
报销 啦啦啦 已通过 ¥80.00
报销 啦啦啦 被拒绝 ¥80.00
报销 啦啦啦 被拒绝 ¥80.00
报销 出差 已通过 ¥5,000.00
报销 出差 已通过 ¥500.00
报销 出差 已通过 ¥200.00
上帝视角下不显示个人收支统计
简体中文
联系客服
上帝视角
关闭

# 预算扣除(已用金额计算)方式

## 概念

企业对已用的金额费用计算方法有不同的需求，为满足不同的场景需求，经费英雄提供预算前扣、预算后扣两种预算扣除(已用金额计算)方式。

| 扣除方式 | 已用金额计算方法 |
| --- | --- |
| 预算前扣 | 已用金额 = 审批已通过支出金额 + 支出审批中金额 |
| 预算后扣 | 已用金额 = 审批已通过支出金额 |

### 预算前扣

一切费用申请在申请人提交后，马上计入已用金额从预算中扣除，最快反映超支，适用于对支出控制较积极的场景下。由于申请未经过审批，如有较多的无效（需拒绝驳回）申请在待审批队列内，将大量占用预算，造成“假超支”现象。

### 预算后扣

由于支出审批完成后才计入已用金额，支出明细超支判断审批完成后才更新。如同时有多个待支付申请。当费用明细接近超支时，由于支付顺序由审批最终节点决定，较适用于人为协调较强的场景下。

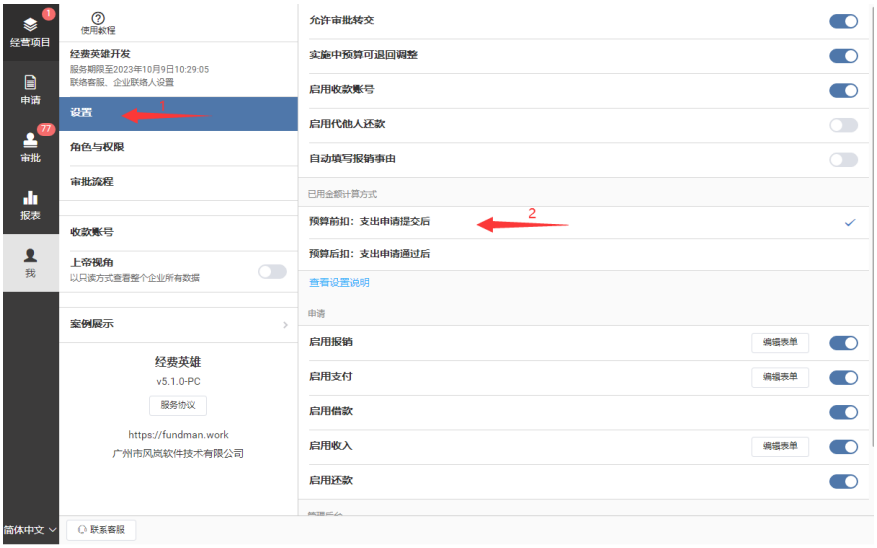
### 收入类申请不适用于预算前扣

一切企业收入类的申请（包含还款），只在有审批完成后收款后才计入已收金额内，预算前扣并不适用于收入类申请。

| 申请 | 类型 | 支持扣除方式 |
| --- | --- | --- |
| 报销 | 支出 | 前扣 / 后扣 |
| 请款 | 支出 | 前扣 / 后扣 |
| 借款 | 支出 | 前扣 / 后扣 |
| 还款 | 收入 | 后扣 |
| 收款 | 收入 | 后扣 |

## 设置方式

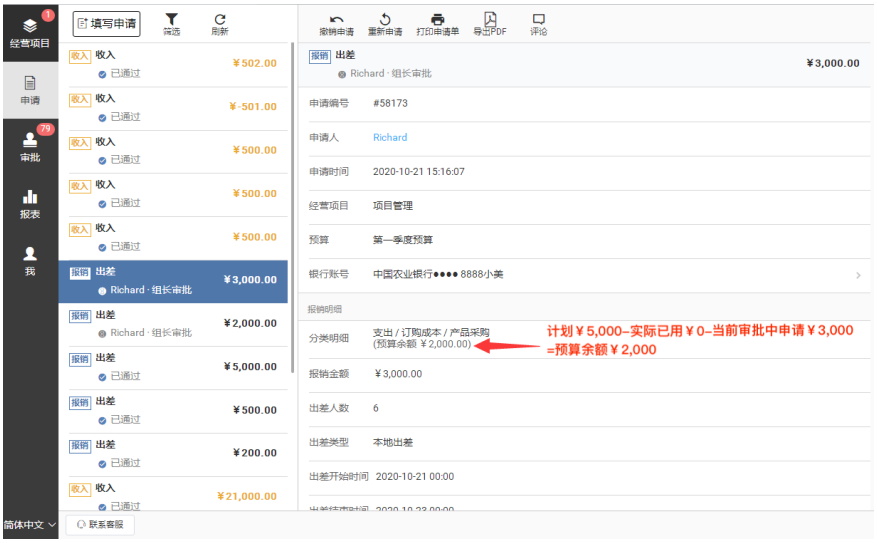
预算扣除(已用金额计算)方式是企业级设置，该设置一旦改变应用于企业的所有项目和预算中。 管理员在在『我』→『设置』界面中找到“已用金额计算方式”进行设置。




# 效果

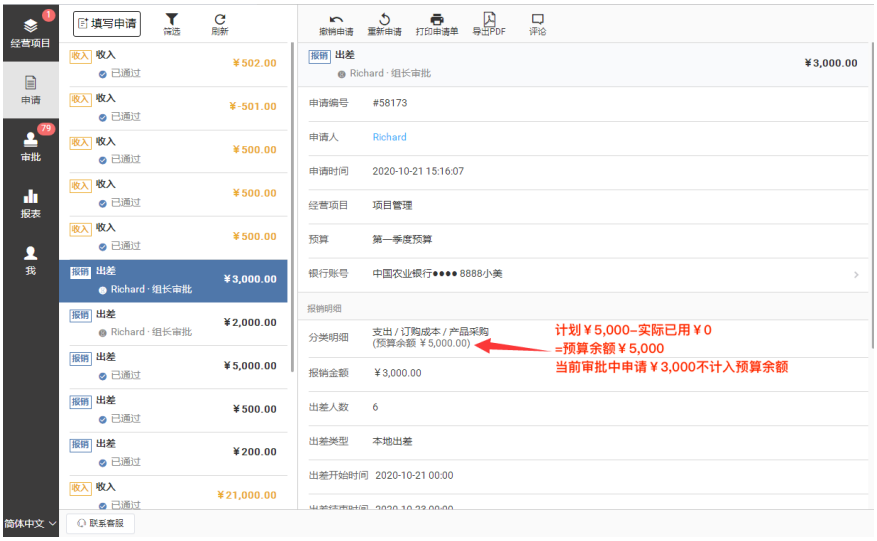
## 预算前扣

开启『预算前扣』配置后，当我们申请一笔￥3,000的报销。在审批过程中。预算明细页面如下图支出明细为“原材料采购 / 原材料1”设置了￥5,000的计划额度，查看该申请的虽然还没审批通过￥3,000金额已经计入到已用金额里面，预算余额变成剩余￥2,000。




## 预算后扣

开启『预算后扣』配置后，我们申请一笔￥3,000元的报销。预算明细页面如下图查看刚申请的那笔还没审批通过的￥3,000，没有记入到已用金额里面。预算余额还是￥5,000。只有当该申请完成审批并完成支付后再扣除预算。


经营项目
申请
审批
报表
我
填写申请
筛选
刷新
收入 收入 已通过 ¥502.00
收入 收入 已通过 ¥-501.00
收入 收入 已通过 ¥500.00
收入 收入 已通过 ¥500.00
收入 收入 已通过 ¥500.00
报销 出差 Richard · 组长审批 ¥3,000.00
报销 出差 Richard · 组长审批 ¥2,000.00
报销 出差 已通过 ¥5,000.00
报销 出差 已通过 ¥500.00
报销 出差 已通过 ¥200.00
收入 收入 已通过 ¥21,000.00
简体中文
联系客服
撤销申请
重新申请
打印申请单
导出PDF
评论
报销 出差 Richard · 组长审批 ¥3,000.00
申请编号 #58173
申请人 Richard
申请时间 2020-10-21 15:16:07
经营项目 项目管理
预算 第一季度预算
银行账号 中国农业银行●●●● 8888小美
报销明细
分类明细 支出 / 订购成本 / 产品采购 (预算余额 ¥5,000.00)
报销金额 ¥3,000.00
出差人数 6
出差类型 本地出差
出差开始时间 2020-10-21 00:00
计划¥5,000−实际已用¥0
=预算余额¥5,000
当前审批中申请¥3,000不计入预算余额

# 面向员工

- 申请
- 审批、转交与评论
- 调整或撤销申请
- 导入流水账

# 申请

## 演示视频


- 1.申请单类型
- 2.填写申请单
- 3.个人收支统计
- 4.收款账号
- 5.我代同事申请
- 6.授权同事代我申请


## 1.申请单类型

经费英雄为企业提供常用收入、支出申请电子流程：

- 报销

  > 员工对已垫付的支出费用进行报销。

- 请款

  > 又名『对公支付』，对外部服务商、采购商支付相应费用。

- 借款

  > 员工因业务需要，向公司预借款项。

- 还款

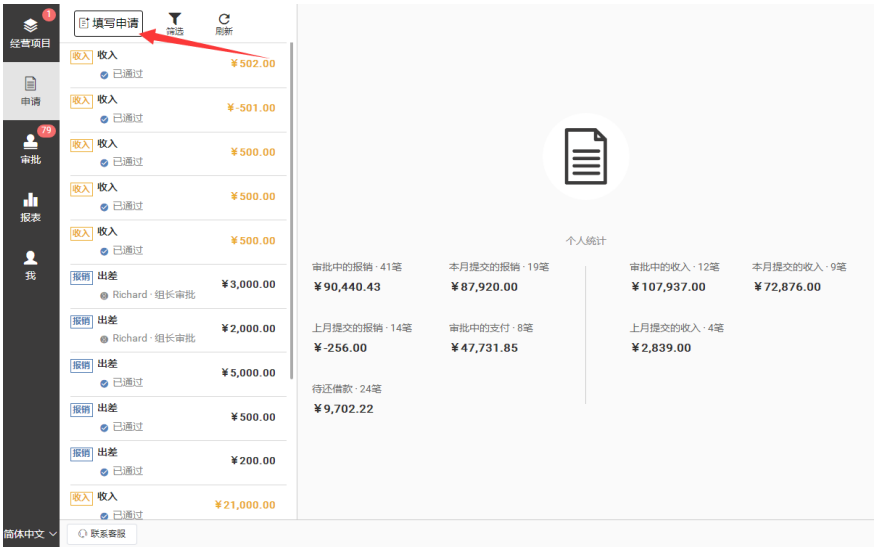
  > 对已借出的费用进行还款。如果借出费需报销，请使用报销申请对借款进行核销。

- 收款

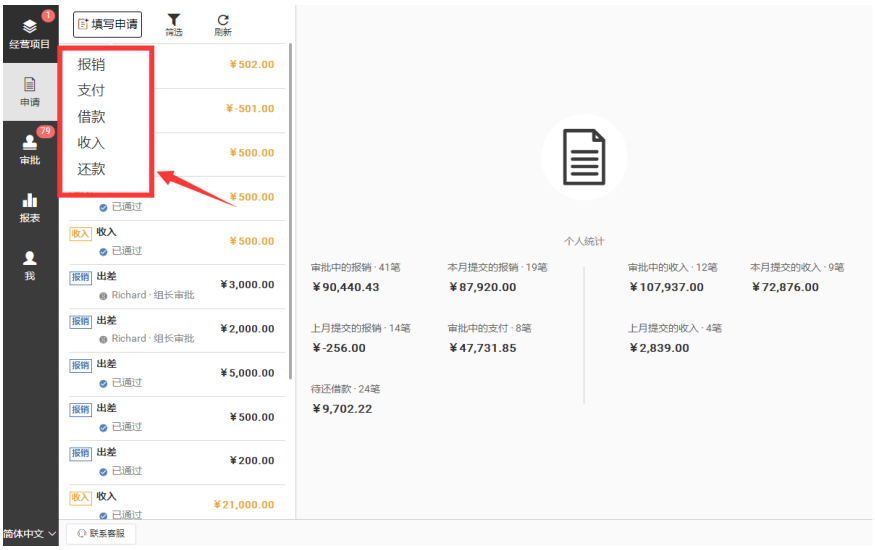
  > 公司业务收入、合同收入申请。

  预算在「实施中」状态可进行报销、请款、借款、还款、收款申请。而预算在「支出锁定」状态可进行收款和还款申请。

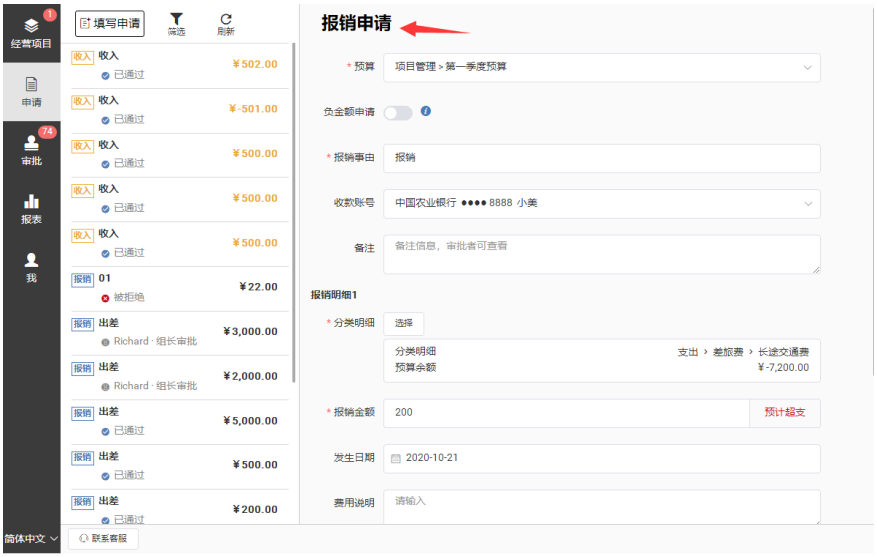
## 2.填写申请单




进入申请页面点击新申请按钮即可发起申请。

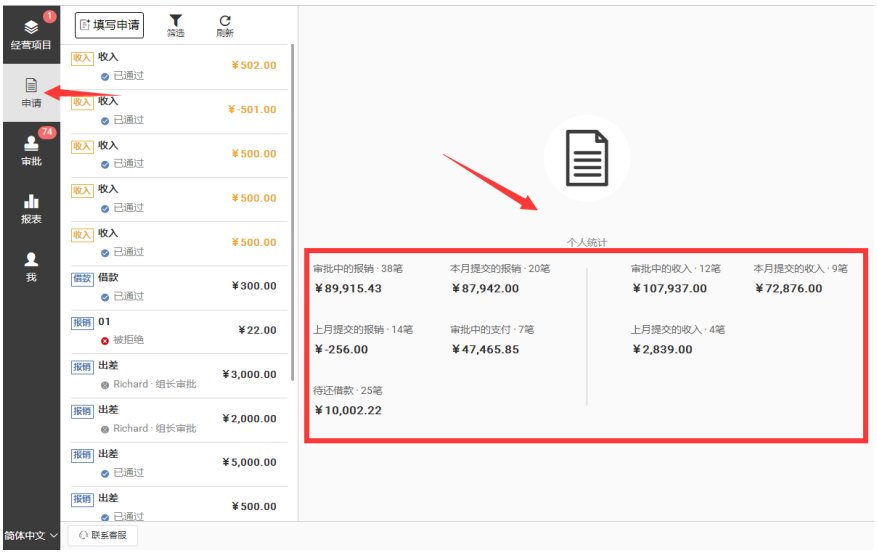



五种申请类型，报销、请款、借款、收款、还款。




进入申请页面，根据要求完成表单。

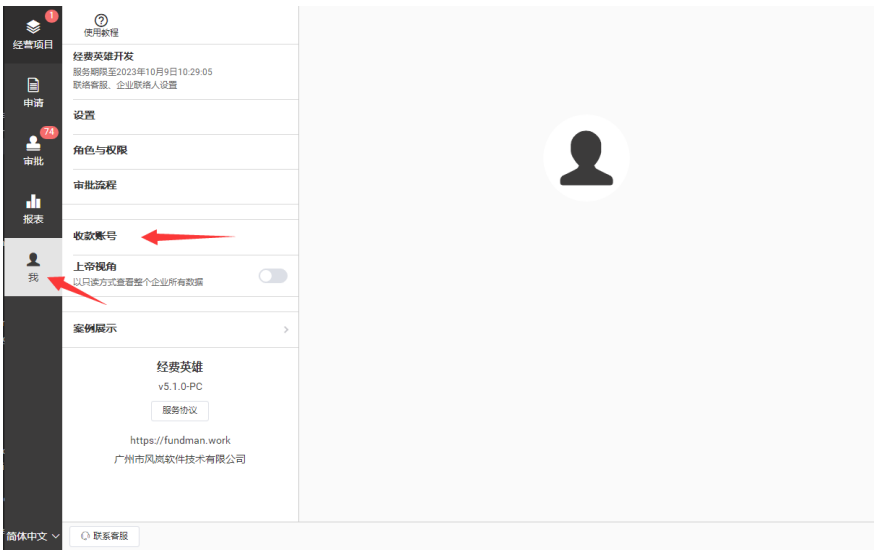
# 3.个人收支统计

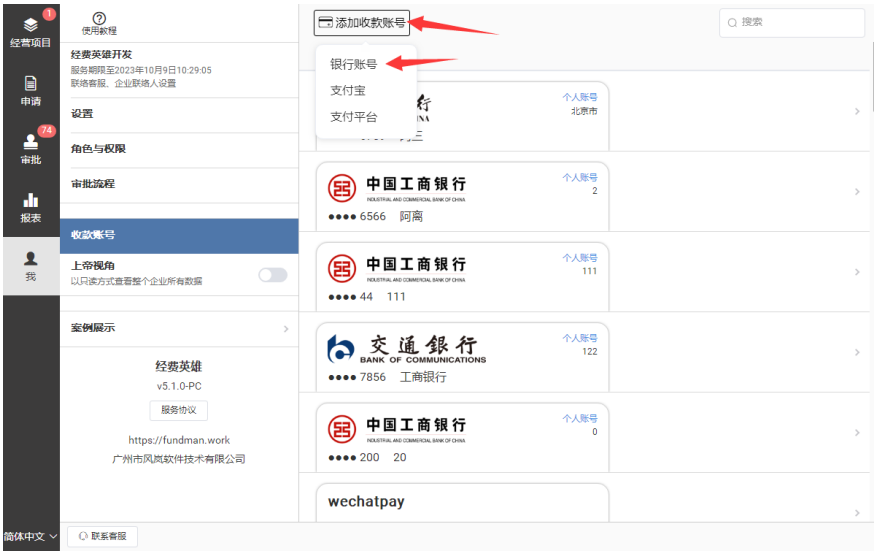



在『我』→『申请统计』查看自己待审批中的费用、上月提交的报销费用、本月提交的报销费用、以及已借待还金额。

# 4.收款账号

报销、请款、借款申请可直接选择预设的收款账号，便于提高申请速度同时降低重复填写的出错机会。






进入我页面，点击『收款账号』 点击添加账号，选择银行账号或者支付平台。

选择账户类型，填写户名、填写银行账号、选择银行名称、填写开户行，点击保存。

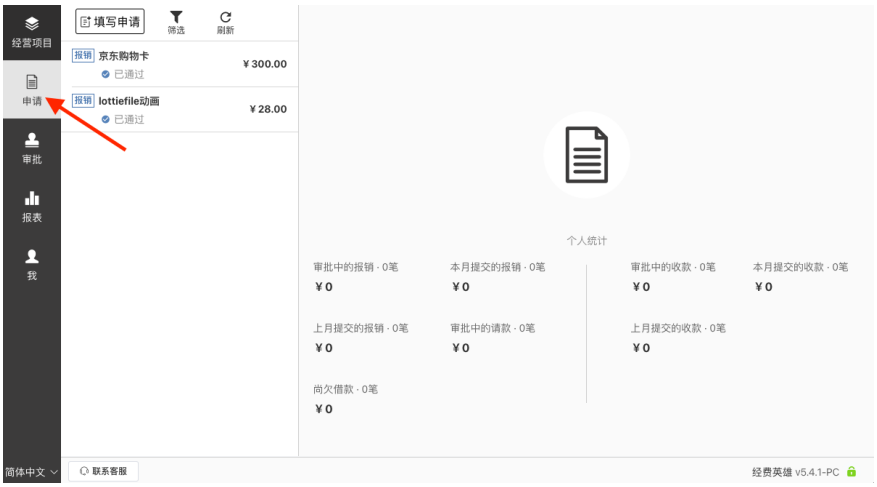
点击完成按钮即可完成新建银行账号操作。

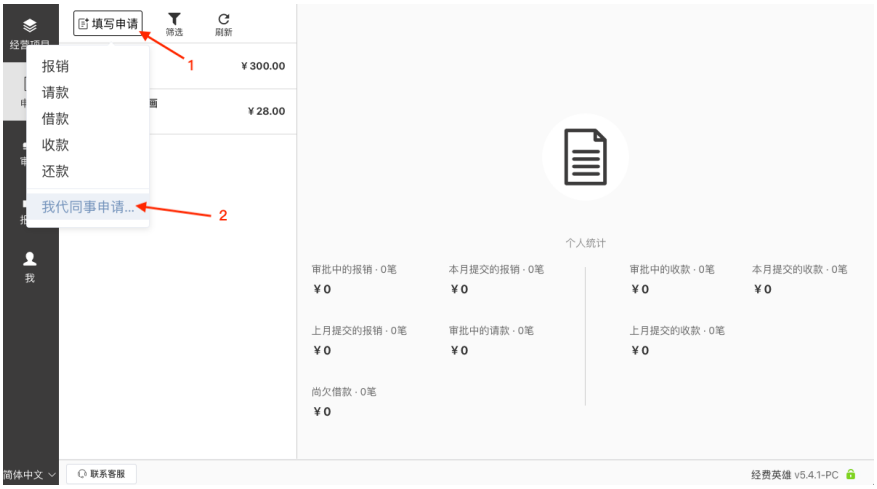
管理员有权限添加共享收款账号，让共享的账号信息供全企业使用。

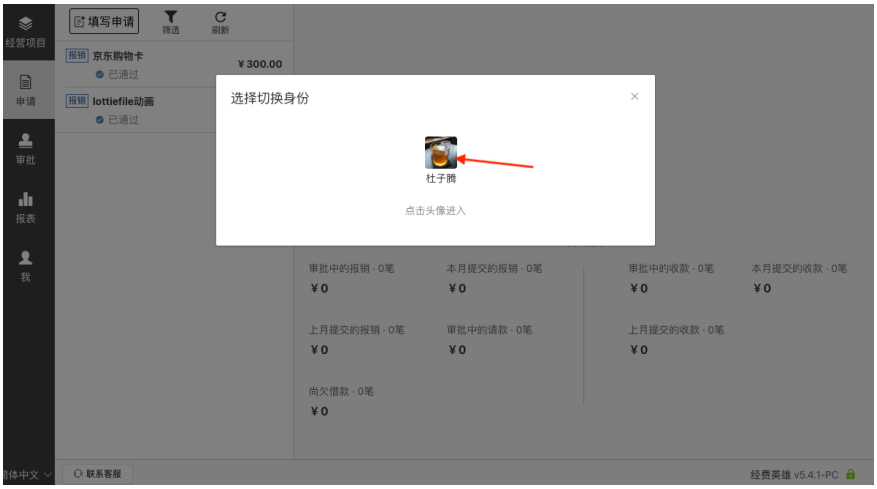
# 5.我代同事申请

日常会遇到“帮文员代上级领导提交申请”或“同事休假代同事申请”的场景，代同事填写申请单需要先经得同事授权，见章节6.授权同事代我申请。

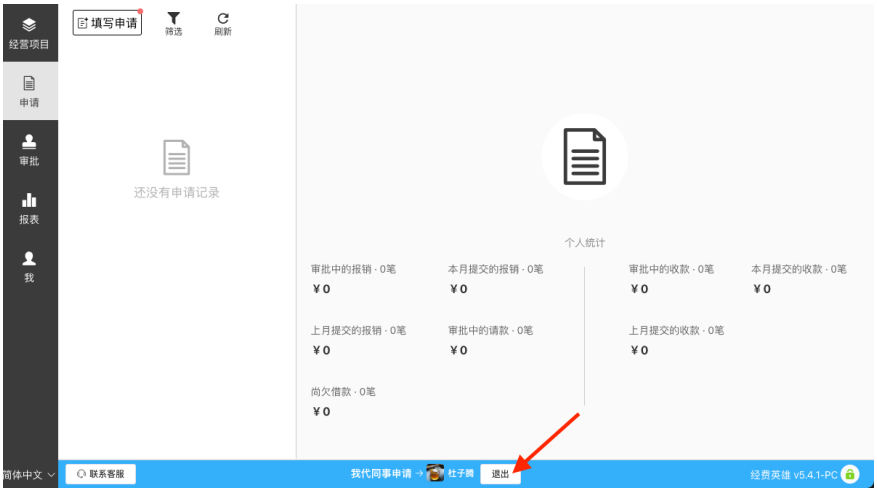
点击「申请」→「填写申请」→「我代同事申请」→选择允许我代TA申请的同事。






完成代同事申请的工作后，按「退出」返回自己身份。



代同事提交的操作会被系统记录。

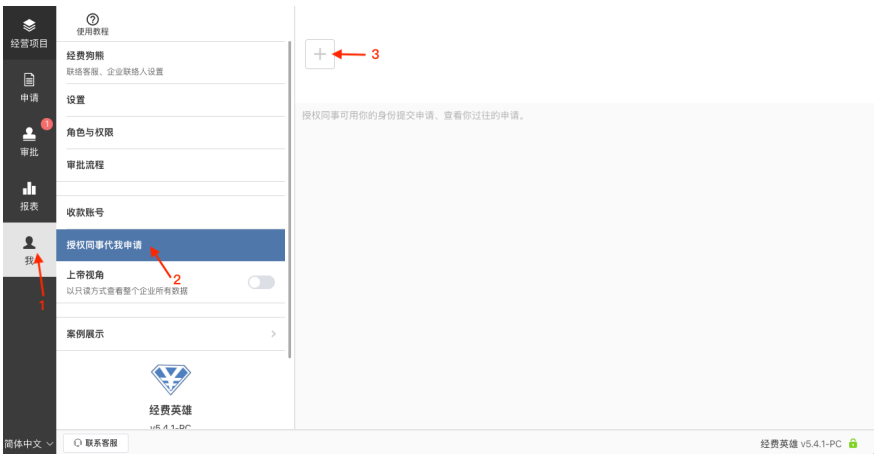
代同事申请操作范围：

- 提交新的申请单
- 查看现有申请详情
- 对申请进行评论，用于提交补充资料

不可代同事进行审批操作和非「申请」界面的操作。

# 6.授权同事代我申请

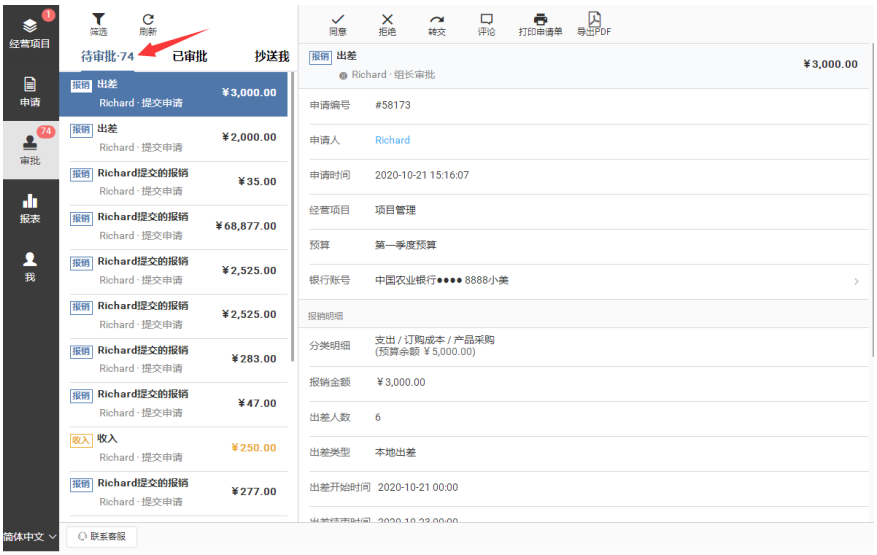
允许同事使用我的身份提交申请，需授权同事，操作方法：点击「我」→「授权同事代我申请」→按添加按钮选择同事。



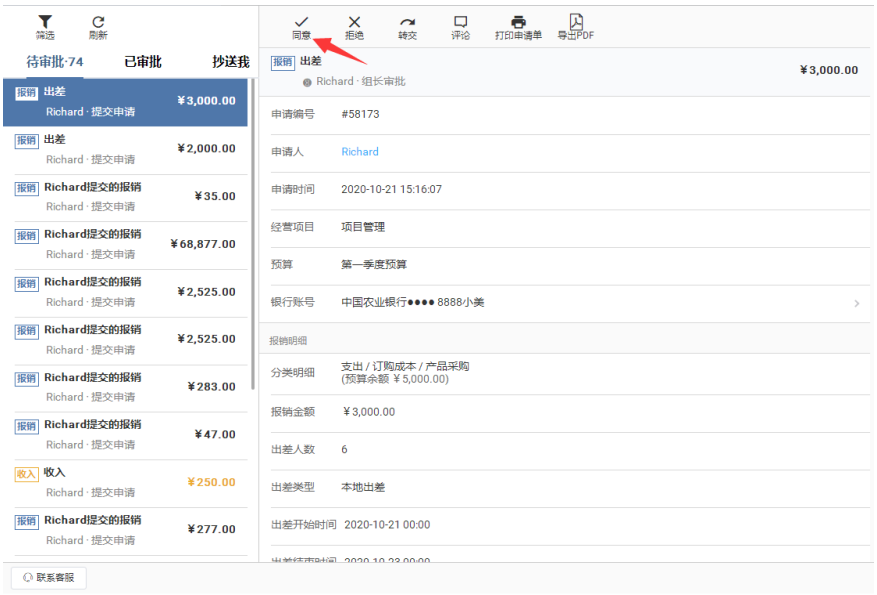

移除同事授权在同事头像的右上角按「x」。

# 审批、转交与评论

## 审批

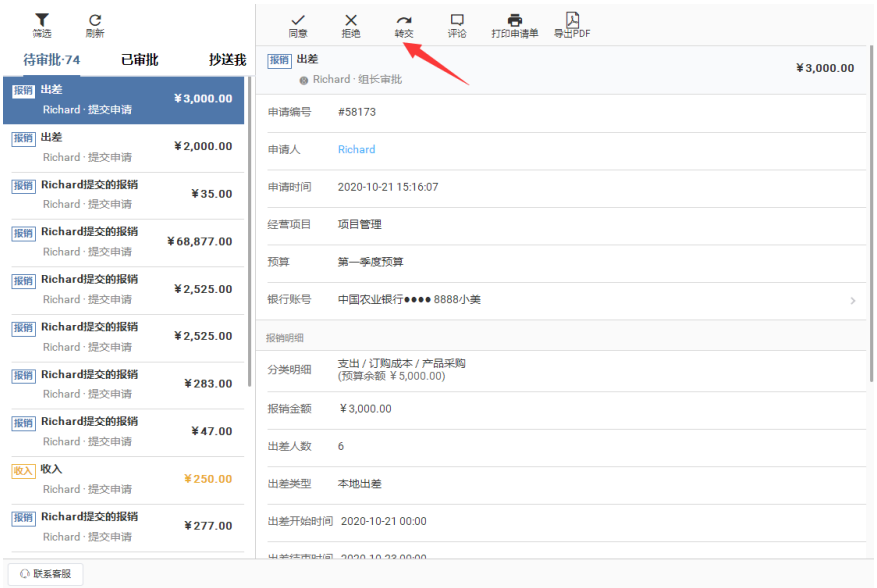


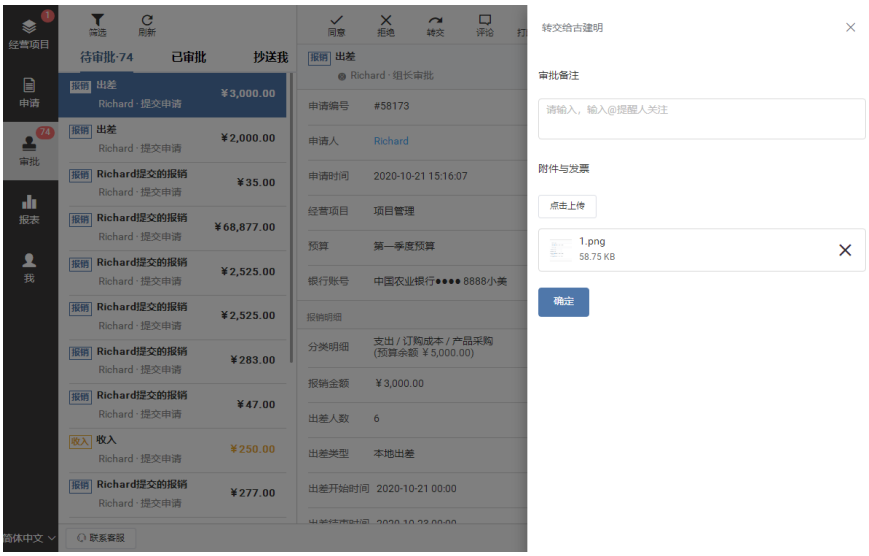

『审批』页『待审批』将显示需要审批的流程。




相关审批人员可以在审批页面点击要审批的数据进入审批页面，点击『同意』或者『拒绝』进行审批操作。

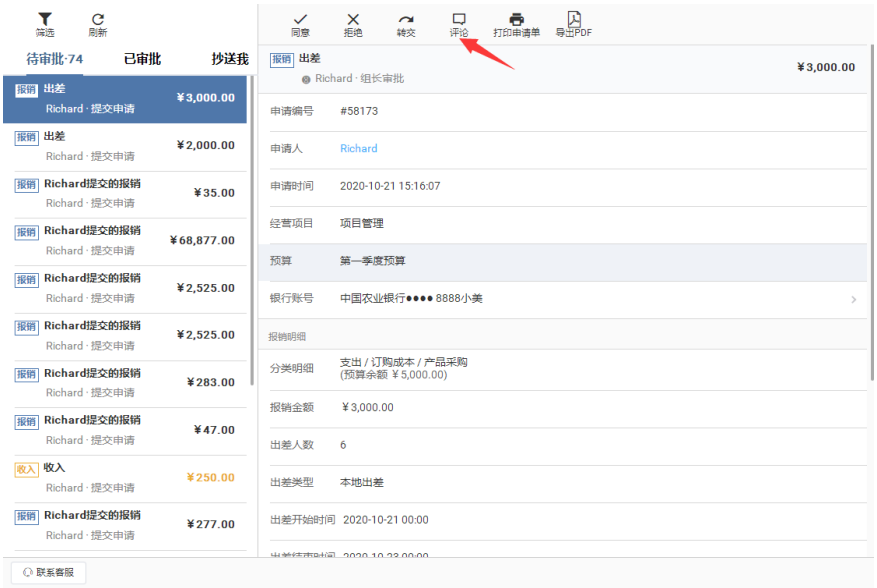
## 转交



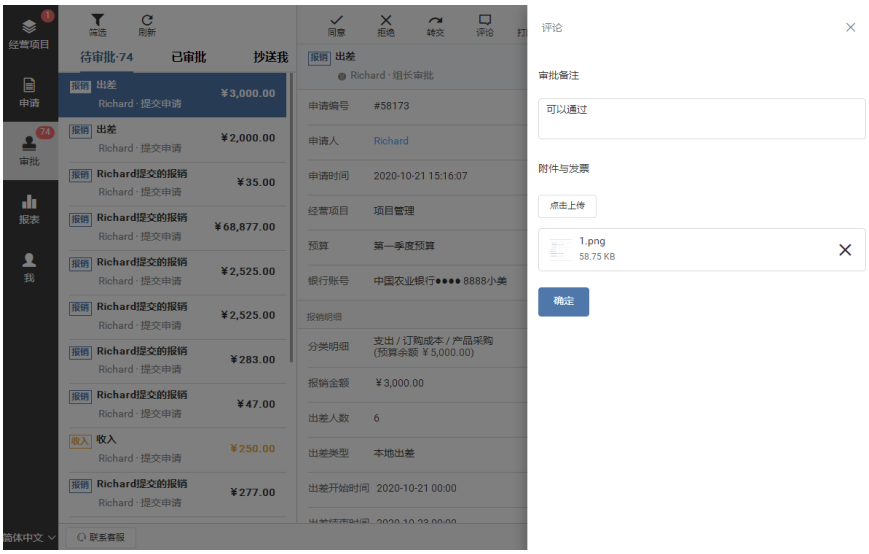




『审批』页面点击转发按钮，选择你要转发的人员，点击确定即可转发给指定人员。转发的可选人员范围是整个企业的人员。

# 评论




流程相关人员可以在审批页面点击『评论』按钮进入评论页面。




填写评论意见，添加需要艾特的人员，点击完成。

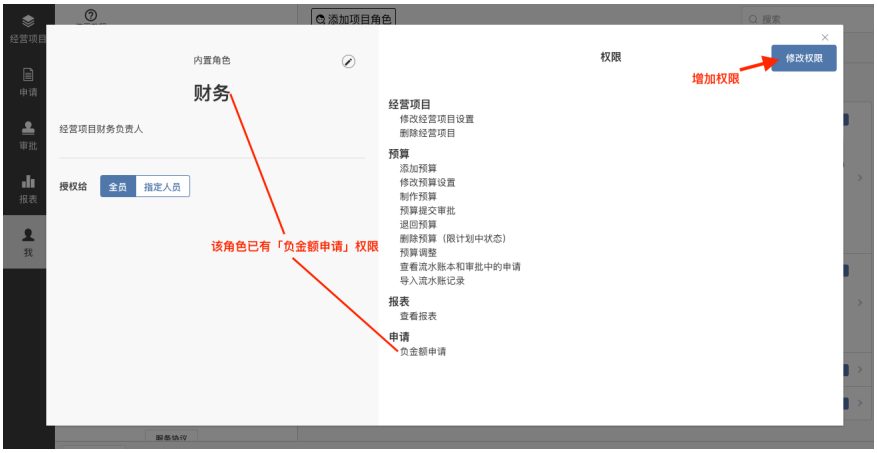
# 调整或撤销申请

发现申请金额有误，申请的审批流程已经通过该怎么办呢?

需要通过负金额申请即可纠正错误的报销金额，比如该例多申请了500块，但领导已经审批通过了。添加一个新报销申请，开启「负金额申请」开关，然后申请一笔「-500」的报销金额。该申请通过后，-500元将抵消了之前错误多申请500块，同时整个流程申请留有痕迹，无法篡改造假。

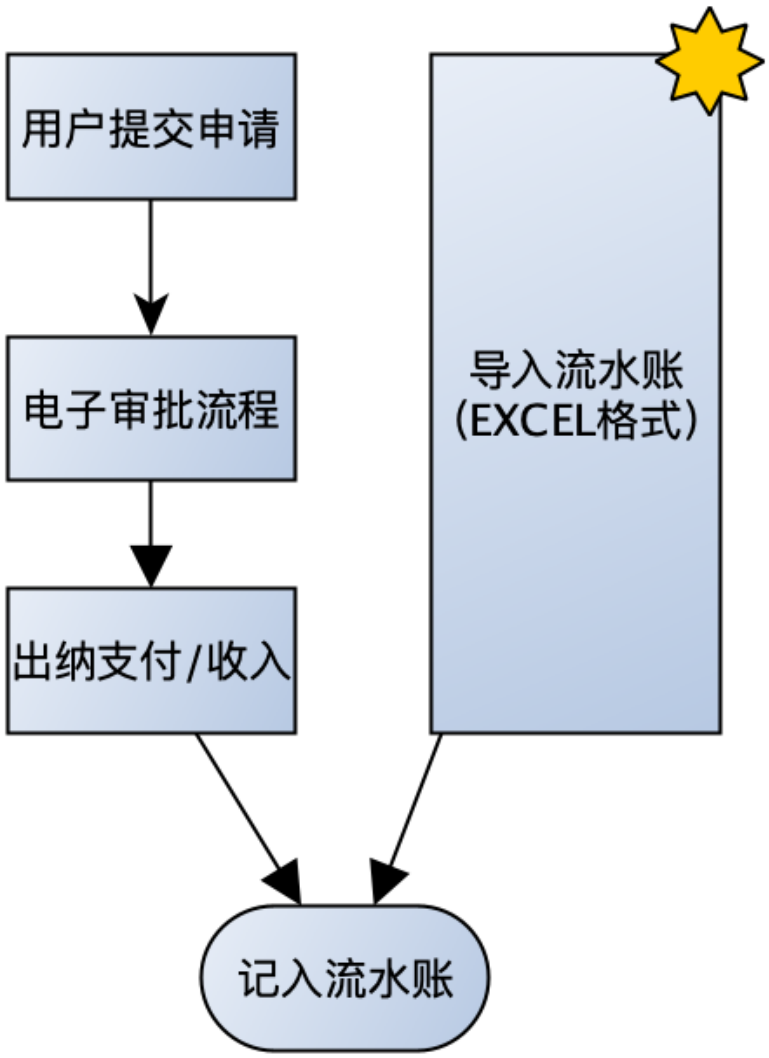
「负金额申请」功能需在电脑版使用，手机版不支持该操作。

默认项目的**出纳**、**财务**、**老板**可进行负金额申请，管理员可在「我」→「角色与权限」→「项目角色」选择角色→「修改权限」→勾上『负金额申请』权限。


添加项目角色
内置角色
财务
经营项目财务负责人
授权给
全员
指定人员
该角色已有「负金额申请」权限
权限
修改权限
增加权限
经营项目
修改经营项目设置
删除经营项目
预算
添加预算
修改预算设置
制作预算
预算提交审批
退回预算
删除预算（限计划中状态）
预算调整
查看流水账本和审批中的申请
导入流水账记录
报表
查看报表
申请
负金额申请

# 导入流水账

经费英雄允许有『导入流水账记录』权限的用户，在同一预算内批量导入多条已入账的申请记录。



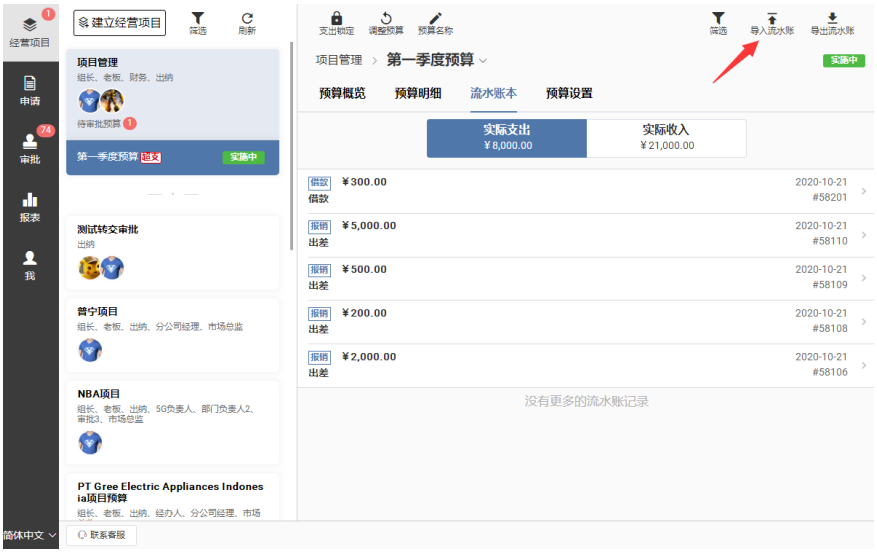

## 导入前提条件

- 操作人在项目担当的角色拥有『导入流水账记录』权限。默认『出纳』拥有该权限。假如其他角色需要使用『导入流水账记录』功能，需由管理员在「我」→「角色与权限」→「项目角色」→选择需要该权限的角色→「角色权限」→选中「导入流水账记录」。

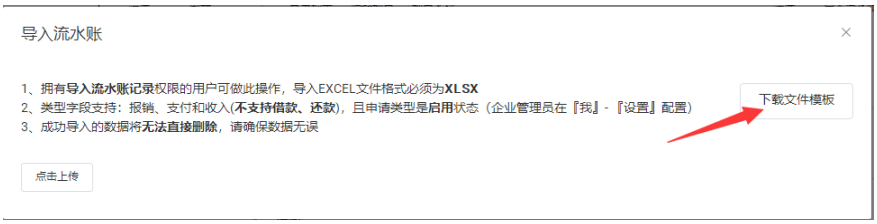
- 预算处于『实施中』或 『支出锁定』状态下。当『支出锁定』状态仅可导入收入和还款申请。

# 导入操作

点击『项目』→选择项目和预算→切换到『流水账』标签页→点击『导入流水账』

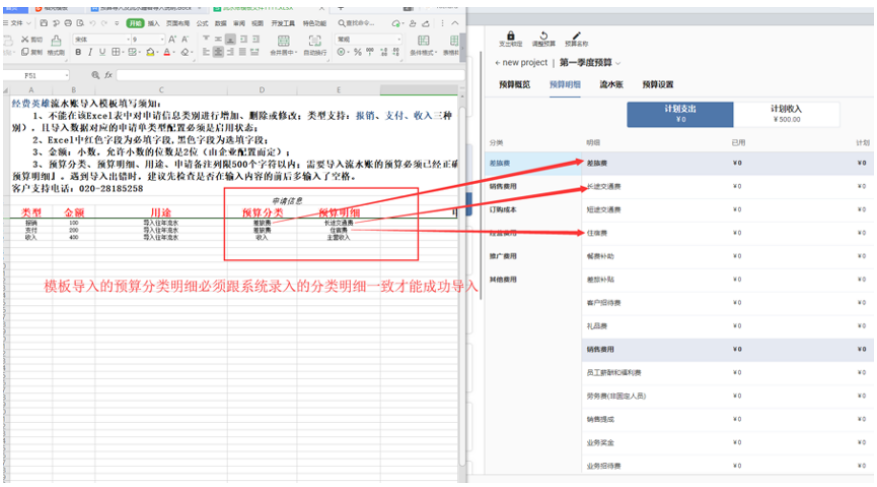



点击『下载文件模板』将EXCEL格式的导入模板下载至电脑本地，并且用EXCEL电子表格软件打开该模板




按照格式要求填写模板内容，需要注意的地方

- 类型字段支持：报销、请款、收款三种（不支持借款、还款），且导入数据对应的申请类型配置必须是启用状态。
- 类型、金额、事由、预算分类、预算明细为必填字段，其他选填。
- 金额字段允许2位小数。
- 事由、预算分类、预算明细、备注各字段限500个字符以内；需要导入流水账的预算必须已经正确添加『预算分类』和『预算明细』。遇到导入出错时，建议先检查是否在输入内容的前后多输入了空格。




- 记录日期若留空，系统则使用导入时间为该数据的记录日期。记录日期格式为：YYYY-MM-DD （年份需为4位数），例2020-05-19。
- 一次可导入500行，超出请拆分多次导入

模板填写完保存文件，回到经费英雄『点击上传』流水账模板，确认数据无误点『确定』完成导入。

导入成功后，我们可以在流水账页面看到我们刚刚导入的数据。

成功导入的数据将无法直接删除，请确保数据无误。需调整错误导入的数据需使用负金额申请功能进行调整。 请看调整或撤销申请操作说明

# 面向管理员

- 安装经费英雄
- 系统管理
- 常见问题解答
- 新企业评估建议试用步骤

# 部署

经费英雄是钉钉平台上的第三方应用，您可以在钉钉应用市场搜索『经费英雄』（或用钉钉扫码下方二维码），根据提示完成开通即可。

“使用范围”用于哪些员工钉钉“工作”界面中可看到“经费英雄“图标，建议设置为“全部员工”。经费英雄按照企业实际使用户数收费，我们不建议管理员设置“使用范围”限制用户使用数量，理由在于管理员因人员变动而频繁变更设置会带来的工作量，即使企业“全部员工”人数超出购买规格，但使用统计周期内实际使用人数并没有超出购买规格的人数时无须升级。

# 设置可见范围

管理员进入钉钉企业后台"工作台"页找到“经费英雄”-“设置”-“可见范围”。

# 手机使用经费英雄

打开钉钉APP的『工作台』界面，找到『经费英雄』。

# 电脑使用经费英雄

下载安装钉钉PC端 访问钉钉官网 登录，在左侧找到『工作台』在自己的企业工作台内找到『经费英雄』。

# 试用建议步骤

新用户试用建议步骤

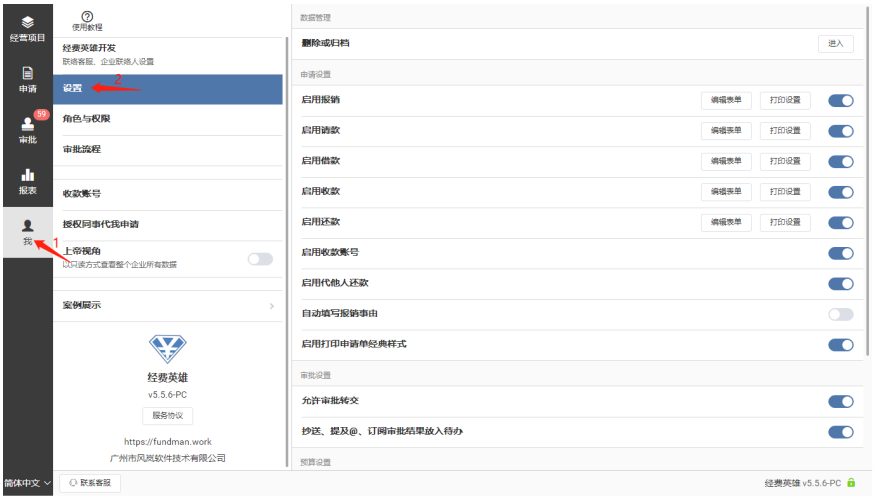
# 企业管理与配置-面向IT管理人员

经费英雄提供这些管理功能：

- 系统设置
- 自定义申请表单
- 角色与权限
- 自定义审批流程
- 管理共享收款账号
- 删除项目或者预算
- 归档项目或者预算

## 系统设置

管理员可以在主界面『我』- 『设置』进行系统设置。



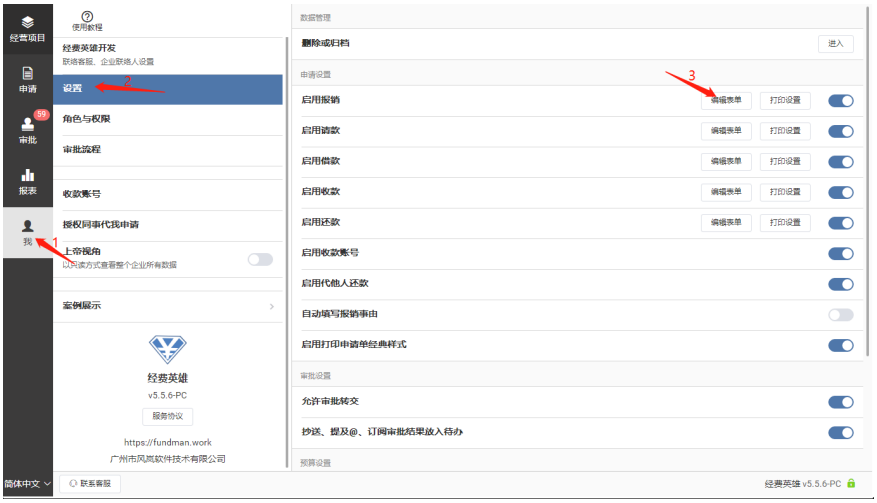

包括以下这些选项：

- 审批者是否可把申请转交给他人审批
- 实施预算可否返回计划中状态
- 是否在申请表单上启用收款账号功能
- 开启或禁用申请类型（报销、请款、借款、收款、还款）
- 启用代他人还款
- 抄送、提及@、订阅审批结果放入钉钉待办，觉得太打扰员工。关闭后，仍然会通过工作消息通知给员工
- 启用打印申请单经典样式
- 已用金额计算方式

企业对已用的金额费用计算方法有不同的需求，为满足不同的场景需求，经费英雄提供预算前扣、预算后扣两种预算扣除(已用金额计算)方式。请查看预算扣除(已用金额计算)方式

# 自定义申请表单

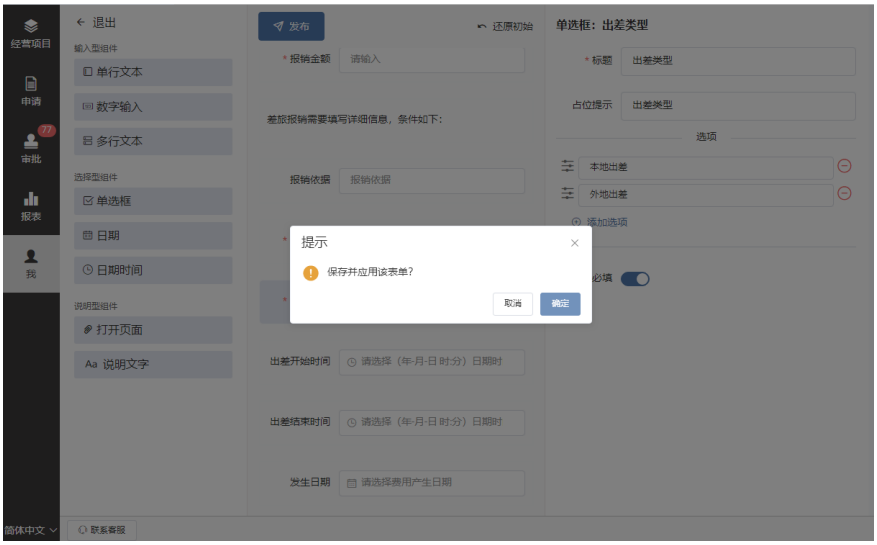
管理员可以在主界面『我』- 『设置』页面点击申请类型旁边的『编辑表单』按钮进入表单自定义页面。




我们提供了三种表单组件『输入型、选择型、说明型』供您选择，我们选择需要新增的组件，拖拽到想要显示的表单位置，并且进行设置。最后点击「发布」按钮即可保存成功。 需要留意：

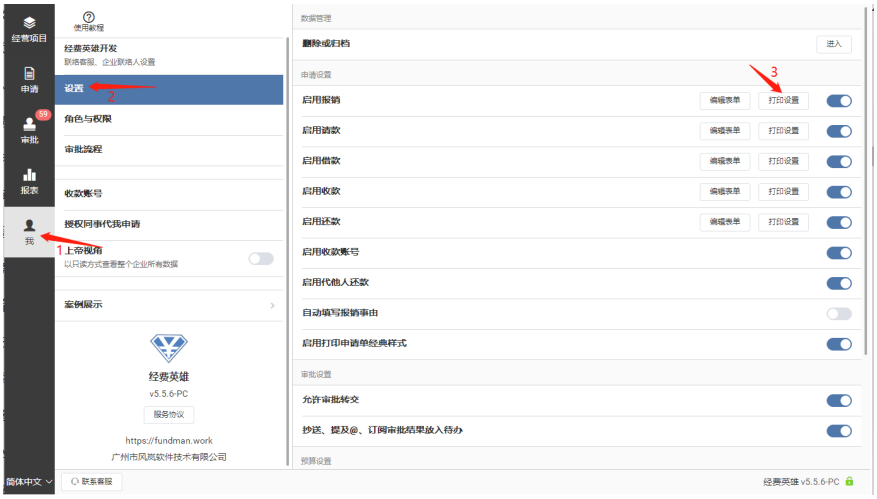
- 支持指定格式的申请类型包括：报销、请款、收款，借款和还款暂不支持自定义。
- 必填的内置表单组件不支持隐藏或者删除操作，非必填的内置内置表单组件支持隐藏操作。

点击发布按钮，我们自定义的表单格式就正式生效了。

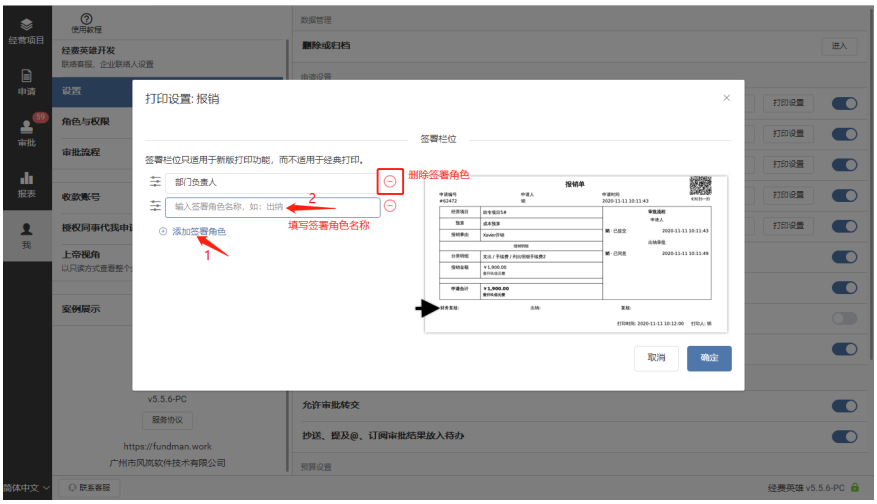



切换到「申请」-「填写申请」选择刚才编辑的表单类型，可看到新的表单已经应用了。

管理员可以在主界面『我』-『设置』页面点击申请类型旁边的『打印设置』按钮进入表单签署栏自定义页面。

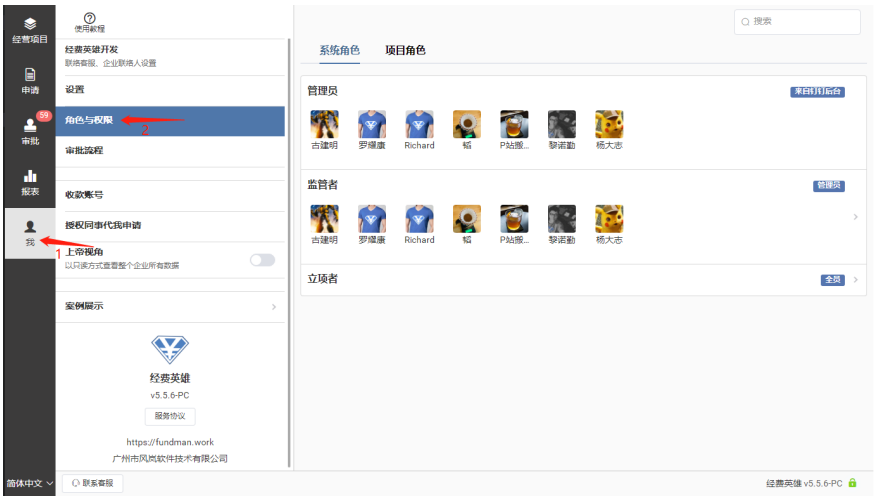


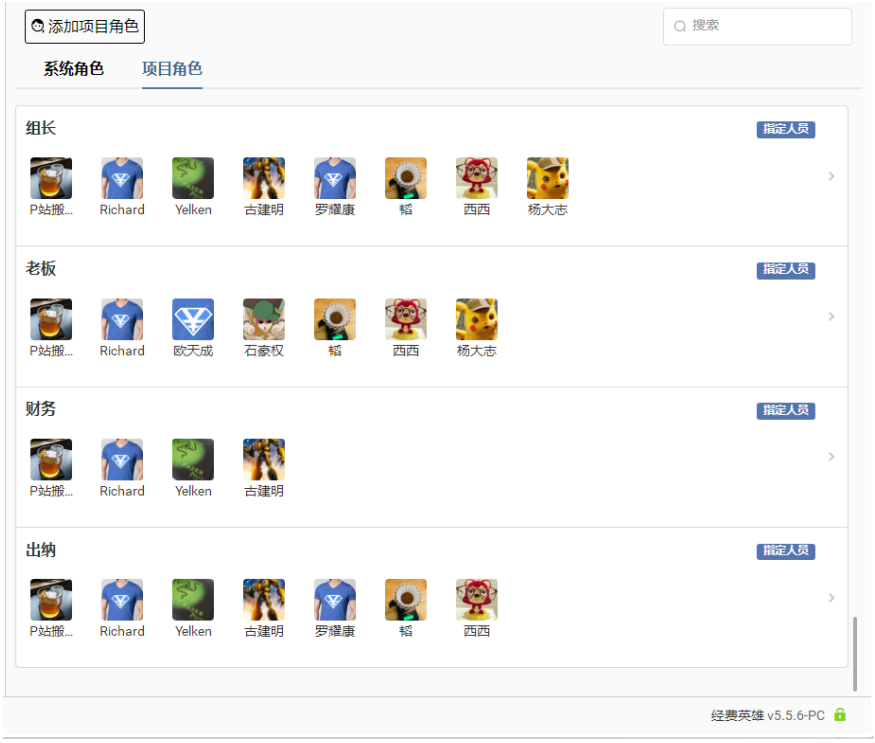

为满足不同的领导签名问题，我们推出了签署栏自定义功能，用户可以根据自己需求自定义申请类型的打印签署栏角色。




# 角色与权限

进入『我』→『角色与权限』进入角色指派页面。 您可进行这些操作：



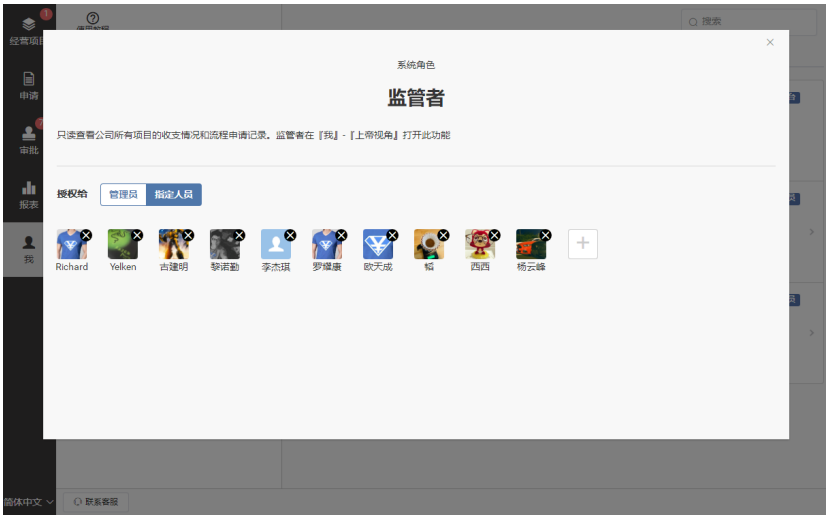



- 内置角色（组长、老板、财务、出纳）修改可指派人员、修改操作权限。内置角色拥有重置角色权限的功能。

- 自定义角色修改可指派人员、修改操作权限

- 查看企业管理员，更改需要在钉钉企业后台设置

- 指派监管者，这些用户可使用上帝视角功能，默认指派给所有管理员



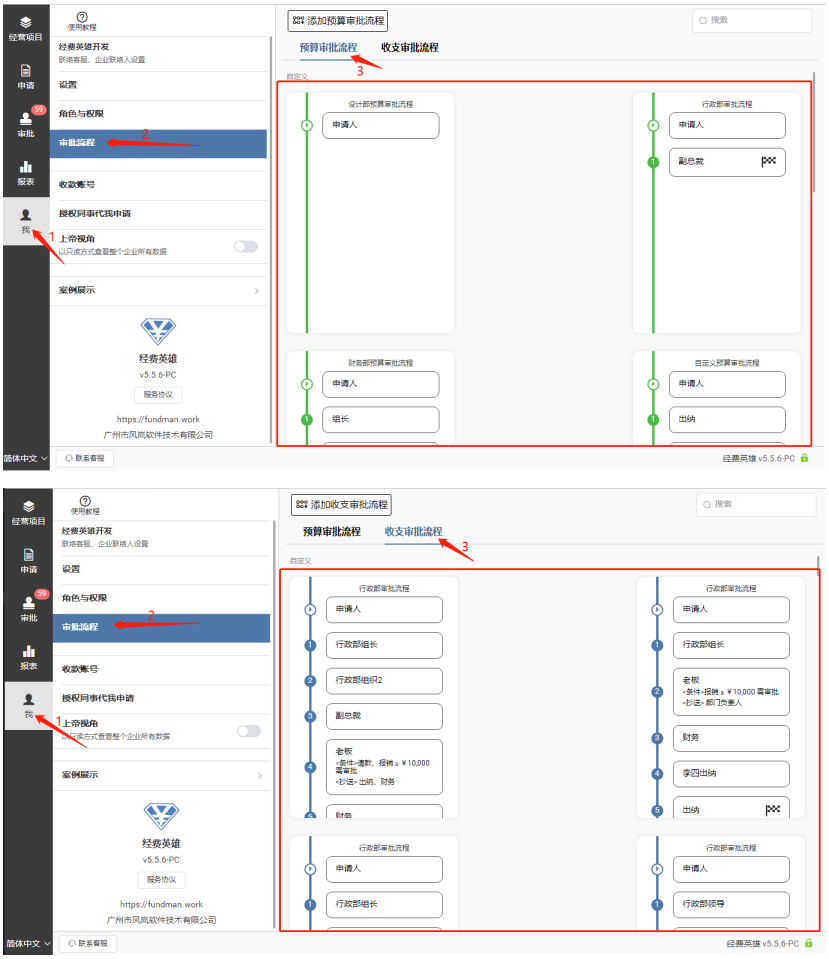

- 配置立项者，这些用户将可拥有建立项目权限，默认指派给所有人

# 自定义审批流程

『经费英雄』内置了多套审批流程供用户选择，如果您觉得内置的审批流程不符合贵公司的审批需求，您就可以通过新增自定义审批流程来建立符合自己公司的需求。

自定义流程又分为预算审批流程跟收支审批流程

- 预算审批流程：预算由待审批到实施中走的审批流程
- 收支审批流程：收入跟支出申请可以分别设置不同的审批流程



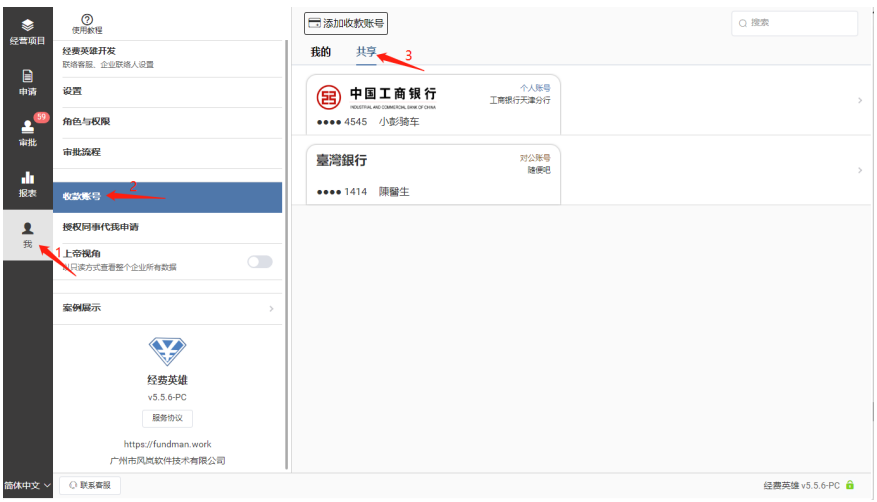

点击『添加审批流程』按钮进入自定义审批流程页面。

审批节点按照公司实际需求增加节点，审批角色可以选择内置角色，也可以自己新增自定义角色，节点名称可以自定义命名。节点条件可以选择超支条件、按申请金额；每个节点都可以选择抄送的人员，当该节点审批完成后自动抄送给以下人员。流程设置完成后点击确定进行保存。流程名称在页面左上角填写。

流程新增完成后会在列表显示，后续如果需要编辑修改流程可在本页面点击对应流程进行修改。

# 管理共享收款账号

由管理员维护共享收款账号，方便员工申请填写时直接选择已录入的收款账号账号信息。



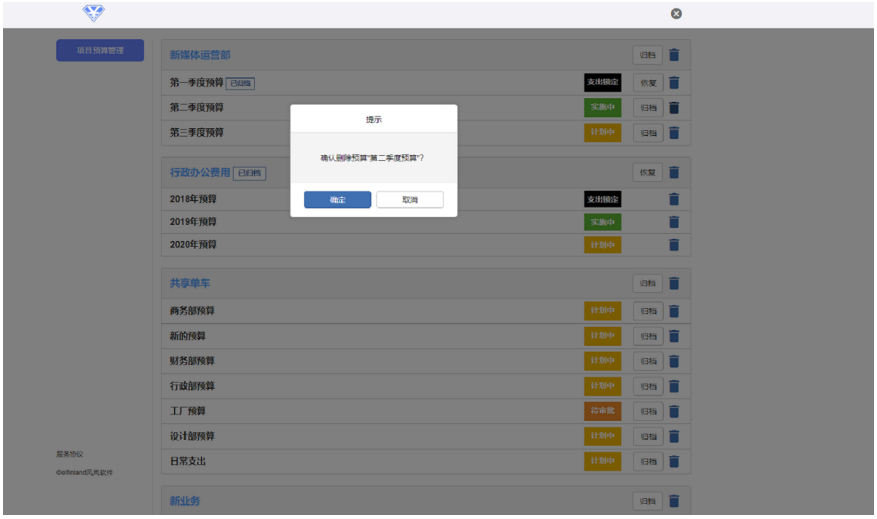
进入『共享』页面，点击『添加共享收款账号』，选择银行账号或者支付平台

选择账户类型，填写户名、填写银行账号、选择银行名称、填写开户行、点击保存。

# 删除项目或者预算

打开方式：经费英雄PC「我」-「设置」-「进入管理后台」

可删除任何状态下的预算或项目。不过请慎重处理！删除后将不可恢复。



# 归档项目或者预算

打开方式：经费英雄PC「我」-「设置」-「进入管理后台」

进入后台可以看到项目和预算右边有个『归档』按钮，对使用周期已过的项目预算进行归档，在所有用户的界面都对已归档的项目预算进行隐藏。节省列表显示空间。点击『恢复』恢复按钮来恢复在显示。

# 常见问题解答


- 经费英雄数据安全吗？数据会泄密吗?
- 我是否可以免费使用经费英雄?
- 我是新试用用户怎样最快的全面测试『经费英雄』？
- 我哪里可以查看自己现在使用的版本是否是最新的版本?
- 已通过的申请如何撤回?
- 已建立的项目或者预算能删除吗?
- 只能在钉钉上使用『经费英雄』吗？？
- 待办里经常收到抄送和提醒关注太打扰了，能关掉吗?
- 员工在钉钉“工作”界面中无法找到经费英雄入口图标


## 经费英雄数据安全吗？数据会泄密吗?

当前国内外用户隐私泄露事件频频爆发的情况下，经费英雄一直把用户隐私保护作为产品生命线。经费英雄非常重视数据安全和信息隐私保护。我们采用众多手段保证数据安全，建立了严密的数据安全管控体系。技术上网络数据通信经由HTTPS/SSL加密，此技术于网上银行广泛应用；富有经验的系统安全专家，保证系统安全性杜绝泄密；数据每天都将进行备份，并且加密后存储在钉钉云的备份系统内。只有企业许可权限内人员才可查看业务数据，经费英雄服务人员只会通过去敏感数据方式为客户提供技术支持。另外经费英雄已加入阿里巴巴『钉钉服务永续计划』，除了阿里提供成熟云计算技术方案外，服务永续保证与系统安全由阿里背书。

让企业数据私有隔离，经费英雄提供私有化部署服务

## 我是否可以免费使用经费英雄?

我们提供15天免费试用，试用期间没有功能和人数限制，我们的客户顾问也会为您提供所需的支持。

## 我是新试用用户怎样最快的全面测试『经费英雄』？

您可参考《新用户试用建议步骤》，也可打印给同事们作为产品培训资料。

下载PDF：新用户试用建议步骤

# 我哪里可以查看自己现在使用的版本是否是最新的版本?

经费英雄是云端SaaS系统，永远保持版本最新一致，您使用的版本肯定是最新的，不用下载更新，也不用担心新版本升级后数据与旧版本不兼容，这些我们都帮你解决了。

# 已通过的申请如何撤回?

考虑到数据更改需留痕迹、防篡改的原则，已完成审批的报销、请款、收款、借款、还款申请将不能被撤回或删除。那么假如已审批通过的申请导致预算内的多支付或者多收入如何处理？预算所属的项目担任出纳角色的用户，可以在“申请”界面提交负金额的申请流程。假如张先生在A预算有10元报销款为错误申请，则A预算项目的出纳人员，可提交-10元的报销申请，通过审批后即可修正该错误申请。同时整个流程申请留有痕迹，无法篡改造假。

出纳调整操作说明

## 已建立的项目或者预算能删除吗?

企业管理员可以删除。

管理员设置

## 只能在钉钉上使用『经费英雄』吗?

我们有企业微信版本，叫『喜经营』，功能与『经费英雄』一致。

喜经营官网

## 待办里经常收到抄送和提醒关注太烦了，能关掉吗?

企业管理员可决定员工申请的“抄送”、“提及@”和“订阅审批结果“是否放入钉钉待办内，关闭该选项则只以工作通知方式告知。需审批的待办通知，仍会通过待办发送，不受该选项影响。

管理员设置

## 员工在钉钉“工作”界面中无法找到经费英雄入口图标

可能管理员没有在钉钉后台允许该员工使用经费英雄。 管理员进入钉钉企业后台"工作台"页找到“经费英雄”-“设置”-“可见范围”核实。

第三方应用
智能工作助理
经费英雄
进入
设置
停用
小蜜客服
服务窗
经费英雄
应用logo *：
应用名称 *：
经费英雄
AgentID ：
283308065
功能介绍 *：
让预算没有难度！搞定应收、费控、现金流、全面预算。
可见范围 ：
全部员工
部分员工
应用需要读取可见范围内人员的通讯录基本信息
其他 ：
仅管理员可见
选择后，除管理员外，所有人员不可见
提交

# 名词解释

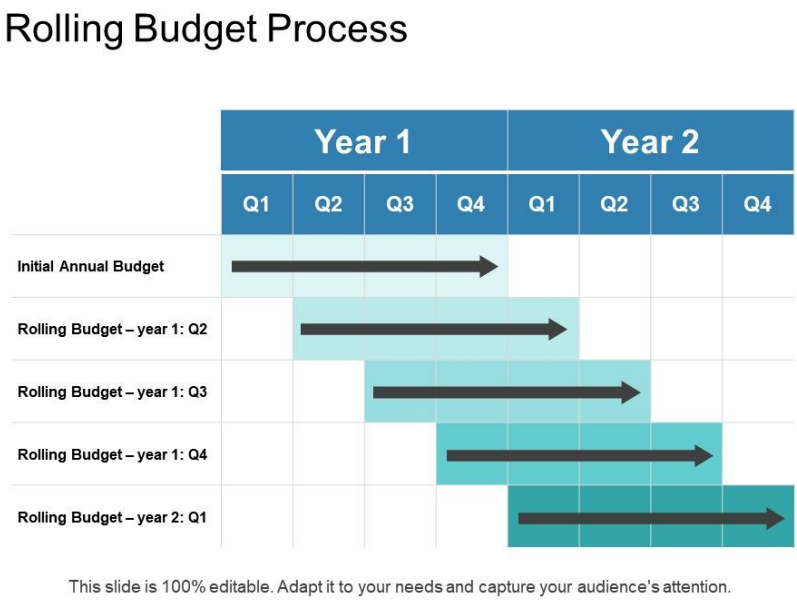
与经费英雄相关的概念名词说明

- 滚动预算
- 超越预算
- 零基预算

# 滚动预算 Rolling Budget

## 什么是滚动预算法?

滚动预算法又称连续预算或永续预算，是指按照"近细远粗"的原则，根据上一期的预算完成情况，调整和具体编制下一期预算，并将编制预算的时期逐期连续滚动向前推移，使预算总是保持一定的时间幅度。简单地说，就是根据上一期的预算指标完成情况，调整和具体编制下一期预算，并将预算期连续滚动向前推移的一种预算编制方法。滚动预算的编制，可采用长计划，短安排的方式进行，即在编制预算时，可先按年度分季，并将其中第一季度按月划分，编制各月的详细预算。其他三个季度的预算可以粗一些，只列各季总数，到第一季度结束前，再将第二季度的预算按月细分，第三、四季度及下年度第一季度只列各季总数，依此类推，使预算不断地滚动下去。




## 滚动预算的优点

1. 能保持预算的完整性、继续性，从动态预算中把握企业的未来。
2. 能使各级管理人员始终保持对未来一定时期的生产经营活动作周详的考虑和全盘规划，保证企业的各项工作有条不紊地进行。
3. 由于预算能随时间的推进不断加以调整和修订，能使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。采用滚动预算的方法，预算编制工作比较繁重。为了适当简化预算的编制工作，也可采用按季度滚动编制预算。
4. 有利于管理人员对预算资料作经常性的分析研究，并根据当前的执行情况及时加以修订，保证企业的经营管理工作稳定而有秩序地进行。

## 滚动预算的实施

将原定的预算结果不断的进行修改，但是这种不断的更新和修改正是滚动预算要做的事情，也是它优于普通年度预算之处。这是因为，预算有两个大的作用，考核和计划。作为考核，沿用正式的预算是正常的，但作为计划和资源配置的重要工具，预算是前一年制订的，到实际执行时，情况可能已经变化，原来的假设可能已不适用，所以要有最新的预测来指导经营决策，滚动预算起的就是这个作用。但滚动预算一般不太会作为更新的考核指标，以确保在目标设置上预算的权威性。所以滚动预算做的事不是不断的修改目标，而是不断的修改预测的结果，以指导最新的决策。

# 滚动预算的运用

采用滚动预算把握企业的未来为了便于企业管理当局把握企业的未来，我们主张应当编制动态预算。其理由如下：

## 1、滚动预算符合人们的认识规律。

企业的生产经营活动是复杂多变的，在编制预算时，虽然人们对预算期内影响企业生产经营活动的各方面因素进行了预测和分析，形成了一定的共识。但是，随着时间的推移，它将会产生各种难以预料的变化，这无疑会影响预算的正确性，甚至会导致某些预算不合时宜。再说人们对未来客观事物的认识也有一个由粗到细，由简单到具体的过程，而滚动预算能帮助我们克服预算的盲目性，避免预算与实际有较大的出入。

## 2、滚动预算有助于提高预算的准确性。

滚动预算的预算期间具有动态固定特性，说它具有固定特性是因为滚动预算始终要保持一个固定的预算期间，通常为一年或者长于一年的一个经营周期；说它有动态特性，是因为每经过一个月，就根据已经掌握了的新的情况对后几个月的预算进行调整和修正，并在原来的预算期末随即补充一个月的预算。由此可见，滚动预算是在预算实施过程中，不断地修正、调整和延续预算。随着时间的推移，原来较粗的预算就逐渐由粗变细，同时，又补充新的较粗的预算，如此往复，不断滚动。预算的准确性也就不断地得到了提高。

## 3、实行滚动预算有助于企业管理当局从动态中把握企业的未来。

首先，能使各级管理人始终保持对未来12个月甚至更长远的生产经营活动作周详的考虑和全盘规划，保证企业的各项工作有条不紊地进行；再次，便于外界(银行 信贷部门、税务机关和投资者等)对企业经营状况的一贯了解;最后，由于预算不断调整与修订，使预算与实际情况更相适应，有利于充分发挥预算的指导和控制作用。

当然，采用滚动预算的方法，预算编制工作比较繁重。所以，也可以采用按季度滚动来编制预算，而在执行预算的那个季度里，再按月份分旬具体地编制预算，这样可以适当简化预算的编制工作。总之，预算的编制是按月份滚动还是按季度滚动，应视实际需要而定。

# 滚动预算的适用性

这种方法适用于规模较大、时间较长的工程类或大型设备采购项目。

# 用经费英雄实施滚动预算

经费英雄为方便用户实施滚动预算而研发了多个功能点，善用这些功能将有效降低编制工作的繁重。

以季度滚动预算为例

1. 我们需要创建4个季度预算，我们先添加『2021年季度1』，制定好预算内的分类和明细。以这个预算为蓝本，固定好预算框架，接下来的季度2-季度4预算只要基于『2021年季度1』复制简单修改即可。
2. 添加『2021年季度2』，在添加预算对话框中，选择『从其他预算导入』选择『2021年季度1』，即以『2021年季度1』为模板将该预算的分类和明细复制到这个新建的『2021年季度2』里面。如果『2021年季度2』内的计划金额与『2021年季度1』差异较大，可勾选『计划金额清零』的选项。
3. 往后季度2-季度4预算，用步骤2的方式创建。
4. 这样一整年的滚动预算就创建好了。进入预算实施阶段，把『2021年季度1』由『计划中』状态经过审批切换到『实施中』状态即可。人员可从『2021年季度1』中申请费用支出和报备收入。
5. 季度1结束，把『2021年季度1』由实施中状态切换到『支出锁定』状态，让员工无法从『2021年季度1』中继续用款。
6. 在季度2实施前，需要根据上一季实际经营情况调整往后的三个季度『2021年季度2』、『2021年季度3』、『2021年季度4』的预算，还要添加『2022年季度1』。『2021年季度2』确定后让预算切换到『实施中』。
7. 往后每个季度都需要对接下来四个季度进行预算评估。

# 滚动预算的问题

- 首先工作量会较大，每个阶段结束后都需要调整接下来的预算。毕竟预算需要收集不同维度的资讯评估未来的支出，沟通决策成本高。虽然有『近细远粗』的编制原则，然而考虑的问题复杂起来，走入『决策怪圈』也难免。
- 现阶段指望期待未来的资金流仍然健全，容易造成『先花未来钱』的情况。实务时，近期的收入情况或者现金流并不健康，由于滚动预算会还需要考虑远期未来的营收，这样决策者会将未来的收入假设得很美好，这样既然未来这么美好了，能否在近期先『预支』一点未来的费用，『预支』控制不好未来会债台高筑。

# 预算实施的最大误区

往往执行时间稍长的项目，我们会考虑使用滚动预算法将预算按月或者季拆分。有用户反馈能否把『上一预算剩余的费用自动延续到下一预算』做成一键操作，看似很美好，经我们经营的反复考虑，认为此方法并不合理。每个预算应该独立调整。

预算支出有剩余可能是节流的结果（可量化为员工KPI），可能是费用支出的时间变更，也可能是经营成本或策略的改变。原因多种多样，把上一预算剩余的费用自动延续到下一预算，将影响员工对预算实施的理解，造成经营策略资讯失真，经营管理者必须清晰理解预算本质。

预算虽然基于时间延续，但每个周期预算实际上需要支出多少、收入多少是相对独立的，与下一预算和往后预算并不完全相关。当期预算支出有剩余，经营管理者更应该认真考虑，下一预算能否像上一预算那样能继续维持之前相同支出又或者因为经营环境（像成本）的变化需要提高支出的投入。同样当预算超支时，下一预算的增减需要由经营实际出发的，而不是直接把上一预算超支部分从下一预算口扣除那么简单粗糙。

面对『滚动预算』我们不要望文生义，要理解预算的本质为优化经营而存在，并不拘泥于形式。每期预算是独立的存在，考虑预算之间的关联同时更要考虑实际的经营状况。

# 超越预算

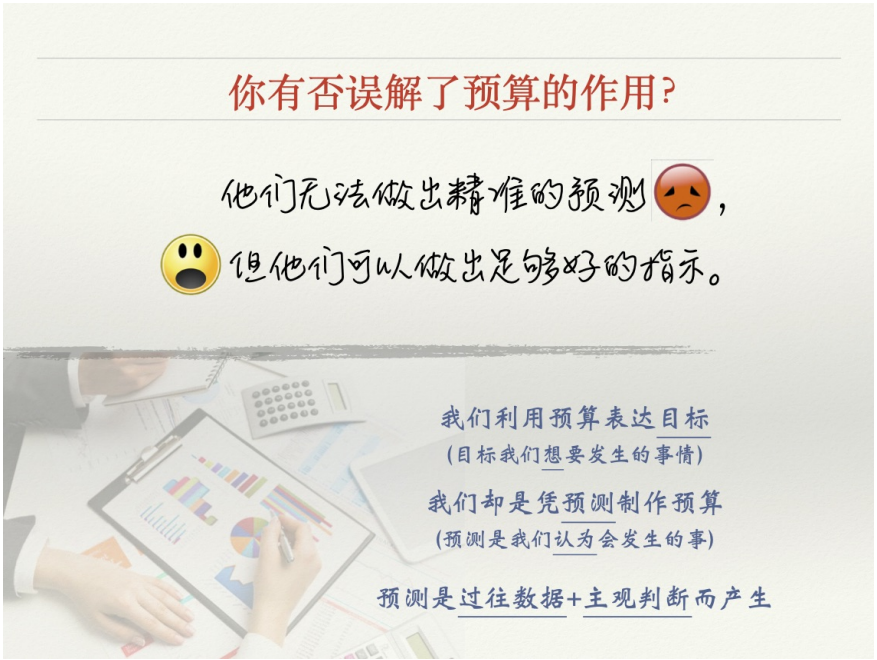
下载幻灯片版本 PDF格式

# 实现业务敏捷性-企业管治中的超越预算

我们在自己产品经费英雄SaaS融合了超越预算概念，我们认同超越预算在企业经营中起到的良性作用，这份资料本来是我们的内部文档现与大家分享。

超越预算模型由Fraser和Hope提出（文献Beyond Budgeting中译本《超越预算:管理者如何跳出年度绩效评估的陷阱》）。超越预算模型并不是对传统预算管理的修补或改进，其目的是提供一个新的管理模型来满足企业经理们决策的需要，用来支持经营管理中目标设定、激励机制、行动计划、资源配置、组织协调以及控制等等需要。

本文是经费英雄创始人黎诺勤先生（Kleine Lai）在经营经验总结和结合挪威比亚特·伯格斯尼思(Bjarte Bogsnes)著Implementing Beyond Budgeting中译本《实施超越预算》的笔记。




# 传统预算

## 传统预算的弊端

- 缺少与市场策略的关联，预算制作与市场策划有各自的人员和不同的执行方式，分道执行！ 传统预算(Traditional Budgeting)制作过程非常费时和消耗大量人力，特别是过于依赖财务金融专业人员，造成 人力成本非常昂贵!
- 制作过程过分依赖往年数据，也容易使企业思维固化，缺乏灵活性，难以面向不断变化的市场现状!对项目及业务 的支出过早下定论。

- 接近100年的历史**（传统的年预算是在接近100年前由GM公司的CEO Alfred Sloan和CFO Donaldson Brown引进使用的），创造了不少成功案例，感觉容易借镜，但财务金融专业人员对业务运营了解不够，预测只靠往年数据!实际操作时与现实环境差异性大，效益相对低!
- 近年商业环境变得复杂、动荡和有太多不确定因素。随着科技快速变化，产品生命周期变得很短，传统预算难以适应快速变化!
- 管理人员依据缺乏弹性的传统预算执行，容易造成资源错配，一方面过度消耗，一方面失去新的机遇!钱不是用了就是失效了。
- 提供持续改进信息不足，现今市场变化快，企业需有快速作出改进的准备。
- 凡事都於12月31日终止了!事实上业务还是延续的。
- 良好的表现的标准，就是要令到这些预算数字达标。

## 传统预算带来的问题

- 制作过程太长而且慢
- 人力成本太贵
- 带来效果所增加的价值太少
- 业务计划周期太短
- 依照旧数据作增减量式计划（把去年的数字作+或-）
- 过于僵硬和缺乏弹性
- 远离市场策略
- 为了达到目标，驱使人作出错误的行为（沙袋防护式：钱不是花了，就是失效了，还是设法用掉，好使下期预算是增量而不是减量）

## 传统预算的弱点

- 需要高昂的管理成本却获得低价值的管理成果，物非所值!
- 过于依赖"商定"的预算会对管理行为产生负面影响，而管理行为在整个组织的目标方面可能会变得不合时宜。
- 偏重作为财务控制机制，未能作为企业对"预设目标"及"持续改进"（continuous improvement）沟通的基础

- 大多数预算并非基于资源消耗的理性因果为模型，而是基于企业内部长期讨价还价过程的结果 （long-term negotiation)。
- 预算与如何驱动持续改进没有必然的一致性！（达标的预算不一定包含了持续改进的元素。）
- 传统预算制作缺乏兼顾一些外在因素！

# “传统”与“超越”

## 传统预算 Traditional Budgeting

- 自上而下指挥和控制的制作过程，权威牢牢坐落在管理层
- 显示职能和部门的费用（例如:人事费和建设费）
- 难以显示业务关联的成本，需要财务系统二次制作报表
- 支出成本缺乏对业务的敏感度，容易忽略了客户需求的纬度
- 偏重目前和预算期中的财务绩效与经济风险
- 绩效重点建基于预算目标的符合度（conformance）
- 由于没法比较团队间的差异，奖励方式倾向单一
- 良好的表现就是要令到这些预算数字达标，并不是资源使用上
- 缺乏弹性和客户的考量
- 权威牢牢坐落在管理层
- 特色：(税务)年度式，固定的和议价式

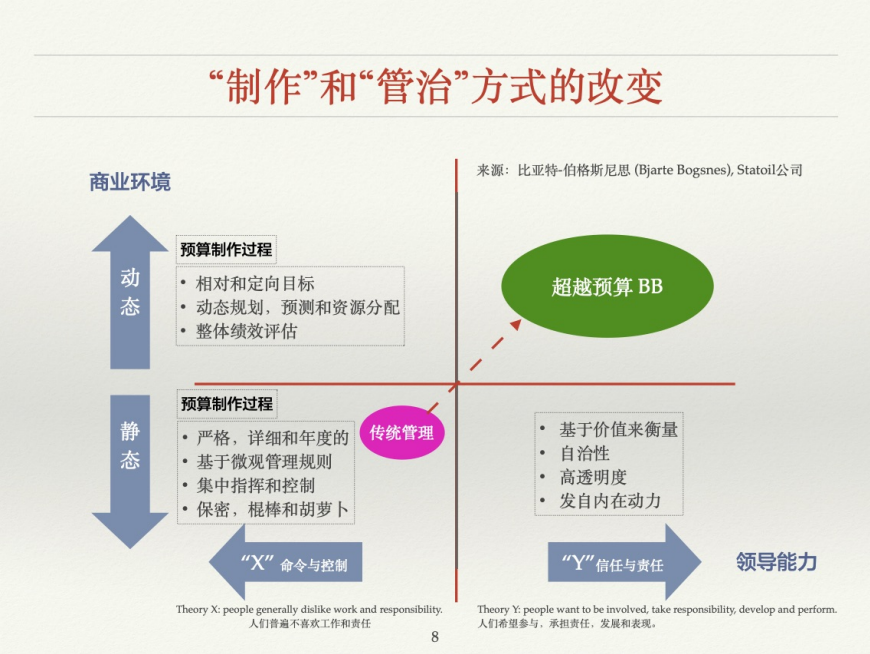
## 超越预算 Beyond Budgeting

- 管理人员授权和辅导不同团队制作，这些团队与客户关系更密切，且更贴近市场变化
- 显示人员执行的活动成本（例如: 收货、处理和发送订单）
- 对业务相关成本有直接查阅能力，强化成本与产出的关系（value-added costs)
- 预算策划是基于商业活动 (Activity-based management, ABM)，使资源利用更能到位
- 偏重业务周期内资金运用，对员工的职、权、责有明确的划分
- 创造和培养以竞争和成功为基础的绩效环境（团队业务绩效可随时比较，也可以比较行业的指标）
- 奖励可依据个别团队的表现，有更明确的考核，更能提高团队的积极性和责任感
- 效益表现把绩效和目标完成率与资源使用量作出对比
- 基于以客户为导向的团队，负责策划客户带来的盈利
- 建基在企业内透明和开发的信息系统
- 特色：持续的，适应性强的和开放的 - 更符合当今的竞争要求

# 超越预算

我们开始谈超越预算。

## “制作”和“管治”方式的改变




## 超越预算的一些原则

管治方式的改变 Change in Leadership

治理和透明度

1. 价值观 - 将人们与共同事业联系起来，而不是中央计划
2. 治理 - 通过共同的价值观和合理的判断来管理，而不是详细的规则和条例
3. 透明度 - 使信息公开透明，不是限制和控制

负责任的团队 (赋予执行权、自我组织、自我调整)

1. 团队 - 围绕一个由问责团队组成的无缝网络，而不是围绕某些功能中心
2. 信任 - 信任团队能规范和改善他们的绩效; 不要微观式管理它们
3. 问责制 - 基于整体标准及同行同事的评审来审核责任; 不是简单基于上下级关系来审核

制作过程的改变 Change in Processes 目标和奖励

1. 目标 - 制定雄心勃勃的中期目标; 不是短期固定目标
2. 奖励 - 基于相对表现来发布奖励; 并不是按符合固定结果

规划与控制

1. 规划 - 使规划过程为持续性和广泛性的，而不是自上而下的年度活动
2. 协调 - 动态协调互动，而不是通过年度预算和计划周期
3. 资源 - 根据需要提供资源，而不是通过年度预算拨款
4. 控制 - 控制快速，反馈频繁; 而非等待预算结算的差异

## 超越预算对比“管治风格”的改变

**传统预算**

- 指挥式和控制式
- 核心方法：管理层组成的团队被定为最有能力将企业目的转化为运营目标和计划，同时驱使所有事业单位和员工。（集权制）
- 潜在的假设是经理们和员工没有此等技能、动机或诚信来支持公司目标的规划。
- 可以信任多少员工？可以共享多少信息？什么时候可以共享？这些管理层的疑惑促使他们要严格控制并且仅在“根据需要”的基础上放松。
- 以一概全地推崇短期利润容易培养出一些不诚实的行为。

**超越预算**

- 授权式（权力下放）和辅导式（适量监督）
- 核心方法：当管理层下放控制权，并允许业务部门和团队利用对客户的熟悉来自主地执行目标、计划和行动，结果会得到改善。
- 管理层角色转向辅导角色，其特点是权力委托，有利业务部门和团队执行更高级目标 - 然后挑战和同时支持他们。
- 经理和员工被视为值得信赖，完全有能力承担责任和行动结果。他们整体以合作伙伴的观点来看待工作，他们表现特点是高效的协同与协作。
- 管理层需支持开放信息的高级访问权限，因为这种透明度可更快和更好地制定决策，以及加强问责制至关重要。
- 授权和辅导式的方法强调实现目标的手段或过程。
- 核心信念是，业务部门和团队将以更负责任和问责方式采取行动，以支持公司的成长和成功。

## 改变管治风格的含义

**改变管治风格的含义**

- 更多的自主权和灵活性，带来更强的责任感
- 使用你的自治权，不要向上委派，把它传递给你的团队
- 如果有人滥用信任，不要放弃，但对那些违反信任的人要果断作出反应

- 设定目标是可行且可实现的，按照负责人的能力指派任务及制定目标

**对比“职位权力”的改变**

传统预算

- 中央集权的、阶级式
- 权力集中在管理官僚机构的顶层
- 目标、计划和行动都需要通过组织结构向下传递
- 对业务部门和团队进行微观式管理，以提供符合这些要求的结果。
- 这种集中管理结构是一种饥饿的野兽，支持它就会消耗大量的资金和时间。
- 层层的管理结构，将高管与快节奏的市场发展隔离开来，这些市场发展可能导致错失良机并将业务转移给竞争对手。

超越预算

- 分散的、团队式
- 权力下放给分散的业务部门和团队，让他们自主行动。
- 这些团队更贴近客户并每天与他们互动，他们快速意识到客户需求的变化，能够更有效、更快地响应这些变化。
- 权力下放的结果使决策改变程序简化，无需全盘提到组织结构上并等待此结构的共识。
- 在产品创新和市场试验上，团队透过日常频繁密切的客户互动，时间周期得以有效缩短。
- 需了解前线团队有权获得他们所需的资源支配，以及他们认为合适的行动自由。
- 结果是：分散的前线团队可以更快地提供更好的产品和服务。 满意的客户更有可能成为忠诚的拥护者和长期支持者。

## 对比“绩效考核”的改变

**传统预算**

- 固定目标
- 管理层设定固定目标，并以类似孤立或独立的方式将其分配给相应的业务单位或个人。
- 管理人员将业务部门和个人绩效与固定预算、服务水平协议、激励措施和其他关键绩效指标相比较。视为预测和管理预期结果的最佳方式，却忽略不可预见的经济变化，新的竞争对手或其他不断变化的市场条件可能导致重大的计划到实际差异。
- 惯性地基于短期经济结果来调整有疑问的管理和财务操作实务。

**超越预算**

- 相对目标
- 将团队绩效与更多动态绩效指标进行比较（如：行业绩效，基准线和最佳实践方式等）
- 目标不是达到或超过刚性预算目标，而是通过团队合作不断提高相对性能来取得成功。
- 评估标准是共同建立的，使用比较方式、加权指标等这些相对目标计算得到的激励。

## 绩效考核指标：“表现”与“结果”

- 表现有别於结果：绩效不能光看表现，也不能只看结果！以什么的表现来得到如期的结果才是最佳的绩效?
- 结果是一件可计量的产出物（A result is a measured outcome.）
  - 目标(targets)是为结果产出物制定量度规则和标准：如效益、完成时间等前置要求
  - 也可加上的其他因素：如完成质量、满意度、时局环境、竞争原因等
- 表现是为了获得这产出物背后所付出的行为及努力（Performance is the behavior and effort behind this outcome.）
  - 行为的好坏在于实施过程的表现态度/手段、动用的资源、比较别人的方式等
  - 企业同时需要考虑一下鼓励表现的方式
- 由于表现与结果的衡量方式考虑过多纬度及牵涉很多主观判断，故传统预算的支持者认为最简单有效就是按单一结果：完成预算内数字（hitting the numbers），为评估准则。
- 其实传统预算给出的数字大多含有不肯定因素，最终也是主观式写下一个他们认为的合理数字。在经营预算内这些年度数字更是难以稳住！
- 评估是不可能没有主观成分的，纯客观也只是一种良好意愿而已！
- 据“华盛顿邮报”报道，10%的财富500强公司现已取消传统的年度绩效评估，包括微软，埃森哲，德勤和Expedia。甚至通用电气也正在试验其他方式。

## 奖励方式：“个人式”与“团队或集体式”对员工的激励效果

**个人式**

- 个人奖金对于简单的工作来说是一种非常有效的激励机制。简单工作中数量比质量较为重要而且容易量度。
- 做完这一点可得到它（前置的）“do this and get that.”
- 除非你继续付钱，否则激励不会造成任何持久和可持续的行为改变。
- 当奖金被调低时激励效果马上降低。奖励本是种强化剂，但调低奖励等同是一种惩罚。 **团队或集体式**
- 当转向更复杂的任务时，需要更多的认知技能和团队合作，研究表明个人奖金失去了它的力量。 对于这种工作，目的、归属感、掌控能力和自主性，更有效驱动员工的积极性和表现。
- 有形的简单金钱奖励不能说不重要，但无形的如：满足感、成就感、归属感、抱负、外人的认可、…等更显重要
- 带来的成就可共享（后置的）
- 存在一些没用付出而可分到奖励的人(free riders)。不能百分比保证没有搭便车者，但可控制他们的数量。
- 团队与团队间的奖励标准需要一致 **网络技术带来的新境况**
- 协作方式制作预算：下放制作责任，交由小组组长负责
- 线上审核预算：派出项目监管者查核，并以辅导方式协助
- 定义用款流程：多部门人员在事中参与，确保费用可控，预算按计划执行，若有问题也能即时知会
- 统一简易操作：减少员工学习周期，免去培训成本
- 标准报表：周报、月报、指定周期内的收支报表等只在弹指之间
- 定制报表：报表可按需要定制
- 商業智慧(BI)：大数据的积累，能提供更多商业信息和找出问题的来源

# 企业管治拉力赛

虽然这两种方法都在寻求提高绩效和股东价值，但实现目标的途径却截然不同。 超越预算将权限转移到一线业务部门和团队，可以更快，更灵活地响应客户需求。 超越预算管治模式下，员工在获得战略规划的更大所有权以及执行产品和服务交付时获得动力和自豪感。 应用超越预算原则的公司看到了绩效和股东价值的持续改善。 也许这是高管们深吸一口气，并考虑商业悖论的时候：就是减少官僚控制可以带来更好的长期业绩。

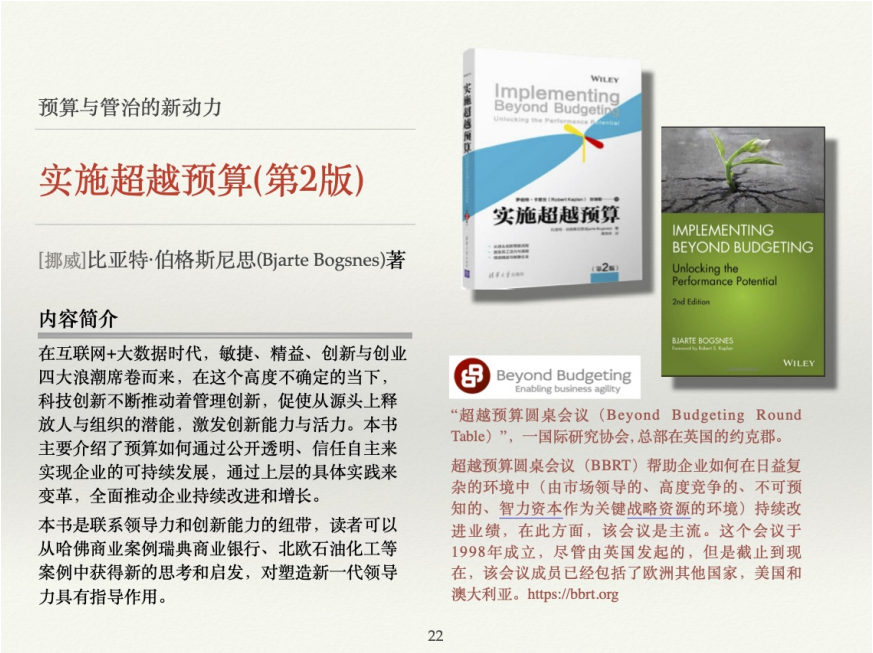
## 总结预算背后的一些管治意识

- 目标设定 targets setting
- 预算执行 budgets executing
- 团队建设 teams building
- 责任分配 responsibilities allocating
- 费用控制 expenses controlling
- 绩效跟踪 performance tracking
- 员工奖励 staffs rewarding
- 动力提升 motivation elevating 内容引用于《预算与管治的新动力》[挪威]比亚特·伯格斯尼思(Bjarte Bogsnes)著

# BBRT组织简介

在互联网+大数据时代，敏捷、精益、创新与创业四大浪潮席卷而来，在这个高度不确定的当下，科技创新不断推动着管理创新，促使从源头上释放人与组织的潜能，激发创新能力与活力。本书主要介绍了预算如何通过公开透明、信任自主来实现企业的可持续发展，通过上层的具体实践来变革，全面推动企业持续改进和增长。

本书是联系领导力和创新能力的纽带，读者可以从哈佛商业案例瑞典商业银行、北欧石油化工等案例中获得新的思考和启发，对塑造新一代领导力具有指导作用。




“超越预算圆桌会议（Beyond Budgeting Round Table）”，一国际研究协会，总部在英国的约克郡。

超越预算圆桌会议（BBRT）帮助企业如何在日益复杂的环境中（由市场领导的、高度竞争的、不可预知的、智力资本作为关键战略资源的环境）持续改进业绩，在此方面，该会议是主流。这个会议于1998年成立，尽管由英国发起的，但是截止到现在，该会议成员已经包括了欧洲其他国家，美国和澳大利亚。https://bbrt.org

# 零基预算 Zero-base Budgeting

## 什么是零基预算法

零基预算法是指对任何一个预算期，任何一种费用项目的开支，都不是从原有的基础出发，即根本不考虑基期的费用开支水平，而是一切以零为起点，从零开始考虑各费用项目的必要性，确定预算收支，编制预算。

零基预算法最初是由德州仪器公司开发的是指在编制预算时对于所有的预算支出，均以零为基底，不考虑以往情况如何，从根本上研究分析每项预算有否支出的必要和支出数额的大小。这种预算不以历史为基础作修修补补，在年初重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在成本—效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序，并据此决定资金和其他资源的分配。

## 预算编制方法的演变及比较

现代预算编制工作是在资产阶级革命取得胜利之后，随着现代预算制度的建立而逐步形成的。17世纪，英国编制了世界上第一个国家预算，到了20世纪，绝大多数国家都建立了国家预算编制制度。其间，预算编制方法也经历了多次变革。由于早期的政府预算内容比较单一，预算编制采用十分简单的“职能预算编制法”。随着社会生产力的巨大发展，政府预算所包含的内容逐渐增多，为满足这一需要，逐步形成了一套比较完整的预算程序，其中包括现代的预算编制方法，如“计划和绩效预算编制法”（绩效预算）、“项目预算编制法”（项目预算）等等，目前世界相当多的国家使用“零基预算编制法”（零基预算）。

上述国际通行的预算编制方法（绩效预算、项目预算），均用于改进政府预算规划和评估的功能。绩效预算(Performance Budget)是一种强调工作项目和活动业绩计量的预算编制方法。通过编制绩效预算，可以对投入成本和产生效益进行比较。项目预算(Program Budget)是依据实施项目或执行的功能的总成本来组织提议的支出预算。而零基预算(ZBB)，是指不考虑过去预算项目和收支水平，以零为基点编制的预算。零基预算主要是作为计划工具，而不是控制或评估的工具。因此，作为编制具有法律效力的国家年度财政收支计划，即国家预算的预算编制方法来说，零基预算法具有明显的优越性。

由此可以看出，预算编制方法是处于经常的变革和发展之中。如果认真分析每一种预算编制方法，就可以发现，在新的预算编制方法中，往往可以看到旧的影子。即每一次变革，对原有的预算编制方法并不是全盘抛弃，而是扬弃，即在吸取原有方法优点的基础上创新。

## 零基预算的由来

一、传统的预算编制方法可归纳为三个步骤

- 以外推法将过去的支出趋势（或上年支出额）延伸至下一年度。
- 将数额酌情予以增加，以适应工资提高和物价上涨引起的人工成本和原材料成本的提高。

- 将数额再予提高，以满足修改原计划和修改原设计方案所需追加的预算支出，通常这方面达到原预算的 30%或更多。

二、将这种传统预算编制方法的逻辑进一步剖析，就可看出其实质上是依据如下的假设

- 上年的每个支出项目均为必要，而且都是实现组织目标和任务所必不可少的。
- 上年的每个支出项目在下一年度中仍有继续进行的必要，且均较别的新计划或新方案更为必要。
- 上年的每个支出项目均系以成本一效益最大的方式实施的。
- 上年的每个支出项目在下一年将仍然需要，充其量只需对其中的人工成本和原材料成本做某些调整。

三、按照这样的步骤、这样的假设所编制的预算，必然会出现前述的危险倾向以及如下的结果：

- 每届预算年度开始，各单位以上年实际支出为基础，再增列一笔金额，巧妙装饰后，作为新计划提交最高领导层审批；
- 主持预算审批的领导，明知预算中的“水分”，但因不能透彻了解情况，只得不分良莠，一律砍掉 30%（或更多），随后开始一个争吵过程；
- 经过一段时间后，预算编制完成。几乎所有的申请单位都意见纷纷，大家都感到这套办法必须改革，但年复一年，仍不见有多少起色；
- 这种不分青红皂白砍一刀的作法，使有经验的财务人员有意把预算造得大大超过实际需要，以便“砍一刀”后还能满足需要，而对那些老老实实造预算者来说则叫苦不迭。好在吃一堑，长一智，明年再造预算时就学乖了。结果，不啻是在鼓励下级欺骗上级。针对传统编制方法存在的问题，美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔（Beter - Pyhrr）于 1970年提出了“零基预算法”（Zero—Base Budgeting，缩写为 ZBB）的概念。美国的政府部门，特别是乔治亚州政府最早采用 ZBB，并取得了成效。随后，企业组织也相应采用。

# 零基预算法的特点

零基预算法与传统的调整预算法截然不同，有以下三个特点

- 预算的基础不同

调整预算法的编制基础是前期结果，本期的预算额是根据前期的实绩调整确定的。零基预算的基础是零，本期的预算额是根据本期经济活动的重要性和可供分配的资金量确定的。

- 预算编制分析的对象不同

调整预算法重点对新增加的业务活动进行成本效益分析，而对性质相同的业务活动不作分析研究，零基预算法则不同，它要对预算期内所有的经济活动进行成本—效益分析。

- 预算的着眼点不同

调整预算法主要以金额高低为重点，着重从货币角度控制预算金额的增减。零基预算除重视金额高低外主要的是从业务活动的必需性以及重要程度来分配有限的资金。

# 零基预算法的步骤

零基预算编制有以下五个步骤

- 划分和确定基层预算单位

  企业里各基层业务单位通常被视为能独立编制预算的基层单位。

- 编制本单位的费用预算方案

由企业提出总体目标，然后各基层预算单位根据企业的总目标和自身的责任目标出发，编制本单位为实现上述目标的费用预算方案，在方案中必须详细说明提出项目的目的、性质、作用，以及需要开支的费用数额。

- 进行成本一效益分析

基层预算单位按下达的“预算年度业务活动计划”，确认预算期内需要进行的业务项目及其费用开支后，管理层对每一个项目的所需费用和所得收益进行比较分析，权衡轻重，区分层次，划出等级，挑出先后。基层预算单位的业务项目一般分为三个层次：第一层次是必要项目，即非进行不可的项目；第二层次是需要项目，即有助于提高质量、效益的项目；第三层次是改善工作条件的项目。进行成本效益分析的目的在于判断基层预算单位各个项目费用开支的合理程度、先后顺序以及对本单位业务活动的影响。

- 审核分配资金

根据预算项目的层次、等级和次序，按照预算期可动用的资金及其来源，依据项目的轻重缓急次序，分配资金，落实预算。

- 编制并执行预算

资金分配方案确定后，就制定零基预算正式稿，经批准后下达执行。执行中遇有偏离预算的地方要及时纠正，遇有特殊情况要及时修正，遇有预算本身问题要找出原因，总结经验加以提高。

# 零基预算法的优点

和传统预算编制方法，零基预算具有以下优点：

- 有利于提高员工的“投入一产出”意识。传统的预算编制方法，主要是由专业人员完成的，零基预算是以“零”为起点观察和分析所有业务活动，并且不考虑过去的支出水平，因此，需要动员企业的全体员工参与预算编制，这样使得不合理的因素不能继续保留下去，从投入开始减少浪费，通过成本—效益分析，提高产出水平，从而能使投入产出意识得以增强。
- 有利于合理分配资金。每项业务经过成本—效益分析，对每个业务项目是否应该存在、支出金额若干，都要进行分析计算，精打细算，量力而行，能使有限的资金流向富有成效的项目，所分配的资金能更加合理。

- 有利于发挥基层单位参与预算编制的创造性。零基预算的编制过程，企业内部情况易于沟通和协调，企业整体目标更趋明确，多业务项目的轻重缓急容易得到共识，有助于调动基层单位参与预算编制的主动性、积极性和创造性。
- 有利于提高预算管理水平。零基预算极大地增加了预算的透明度，预算支出中的人头经费和专项经费一目了然，各级之间争吵的现象可能缓解，预算会更加切合实际，会更好得起到控制作用，整个预算的编制和执行也能逐步规范，预算管理水平会得以提高。

# 零基预算法的缺点

尽管零基预算法和传统的预算方法相比有许多好的创新，但在实际运用中仍存在一些“瓶颈”。

- 由于一切工作从“零”做起，因此采用零基预算法编制工作量大、费用相对较高；
- 分层、排序和资金分配时，可能有主观影响，容易引起部门之间的矛盾；
- 任何单位工作项目的“轻重缓急”都是相对的，过分强调当前的项目，可能是有关人员只注重短期利益，忽视本单位作为一个整体的长远利益。

# 零基预算编制方法模式及发展概况

- 零基预算模式

零基预算是从总体上控制政府财政支出的一种预算组织形式，其基本特征是不受以往预算安排和预算执行情况的影响，一切预算收支都建立在成本效益分析基础上，根据需要和可能，一切从零开始来编制预算。“零基预算法”要求每个政府行政部门在申请预算时，应该首先对本部门所有的（新的和原有的）计划项目和行动进行系统评价和审查，然后再编制预算。从本质上讲，零基预算是一种关于组织机构的目标、活动范围以及资源运用等先后顺序安排的一种思维方式。重点着眼于“ 需要优先”，然后根据资源（财力）可能进行比较分析，按顺序筛选安排。

- “零基预算”在国外的发展状况

零基预算起源于美国。理论上最早可追溯到1952年。然而，自零基预算出现以后，人们对它的态度反差之大，是其它预算编制法所不能比的。赞成的人认为，从理论上讲，应用零基预算可以更合理、更有效地分配各项资金。彼得·派尔预言，实行零基预算后，可有可无的计划将会缩减或干脆取消，而举足轻重的计划将会增加。而持反对态度的人则把零基预算视为“江湖骗术”，认为零基预算不可能“消除”计划的赘臃部分，实施全套零基预算体系太耗费时间，因此是行不通的。

实践是检验真理的唯一标准。零基预算编制法在70年代初期异军突起，以出人意料的速度在美国传播、发展开来，随后又传播到其他国家。1977年美国卡特总统上任后，发布行政命令，要求政府各行政部门均要采取零基预算方式来编制1979年财政预算。到1982年，美国已经大约有18个州采用了零基预算编制法。与此同时，零基预算编制法也传到了紧邻美国的加拿大，该国公共部门纷纷采用零基预算。目前世界上其它国家实行零基预算的基础工作已经完成，并从理论上制定出一系列科学的预算定编、定额、定标准等的方法。

- “零基预算”在我国的发展概况

我国的预算管理制度，是在1951年8月由政务院发布的《预算决算暂行条例》，规定了国家预算的组织体系、各级人民政府的预算权、各级预算的编制、审查、核定与执行的程序、决算的编报与审定程序等之后，初步建立起来的。

我国长期实行计划经济，因此，预算编制方法也带有明显的时代烙印。多年来，我国各级财政部门编制年度预算，大部分采用“收支基数法”（基数加因素法），即在编制新年度支出预算时，首先确定上年度支出的基数，然后在此基础上，考虑影响新年度各项支出的因素，确定新年度的支出预算。也有采用比例增长法的，即在编制下年度支出预算时，在上年度实际支出数的基础上，根据下年度财政收入状况和影响支出的各种因素，对不同的支出确定一定的增长比例。两种编制预算的方法虽然在具体操作上有所不同，但是从实质上看，都属于基数法的范畴。这种按基数法编制支出预算的方式简便易行，在计划经济条件下，财政收支规模不大，编制预算所需信息不足、手段落后、预算编制人员水平参差不齐的情况下，不失为一种较好的方法，它曾在促进国民经济和社会发展，保证国家政治稳定，改善人民生活，加强和改善宏观调控等方面发挥了重要作用。但是，随着改革开放和社会主义市场经济体制的逐步确立，以及国家财政收支规模的不断扩大，用这种方法编制的预算就显得简单粗糙，造成预算调整过多、约束性差等一系列问题，损害了政府预算的权威性、可监督性和预算资金的使用效益，也与社会主义市场经济的发展要求越来越不相适应。因此，迫切需要有一种适应新形势发展要求的、既能与国际惯例接轨、又具有中国特色的预算管理新模式来取代传统的模式。党的十五届五中全会明确提出，“要积极推进财政预算制度改革，严格财政监督管理，逐步建立适应社会主义市场经济要求的公共财政框架。”2001年，国家财政部明确提出，今后我国财政体制改革的重点将从收入管理转向支出管理，并将财政预算编制等基础性管理制度的改革作为改革的重点。

由此，一种新的预算管理模式的出台已是呼之欲出了。20世纪80年代末至90年代中期，我国在部分省级财政如安徽、河南、湖北、云南以及深圳等地区开始试行零基预算制度，并取得了一定成效。尚未实行零基预算的地区也十分关注这项改革。

当然，由于国情不同，国内各地区试行“零基预算”时，不可能完全照搬国外的做法，只能结合自身具体的情况进行尝试，因此，还未能形成一系列科学的预算定编、定额、定标准方法。

# 零基预算法的案例分析

案例：零基预算法在工程项目成本费用控制中的应用工作研究成本管理

一、运用零基预算法管理工程项目成本的合理性

- 有利于提高工程项目的科学管理水平

众所周知，当前建筑市场的竞争非常激烈，传统概念上的“计划利润”已经不复存在，施工利润也已经趋近于零，或已经是“负利润”。企业要想生存和发展，就必须树立效益第一的观念，精打细算，科学管理，对每一项支出计划都要进行成本——效益分析，削减那些与效益无关的支出，压缩那些可多可少的支出，确保那些能够给企业带来收益的支出。而零基预算法的特点就是一切支出都以零为基础，根据实际需要编制预算，进而对成本费用进行有效控制,以适合项目管理的需要。

- 符合《企业会计制度》要求

根据《企业会计准则——建造合同》准则“施工企业应根据完工百分比法在资产负债表日确认合同收入和费用。”完工百分比是累计实际发生的合同成本占合同预计总成本的比例。因此，合同预计总成本的计算是工程项目成本核算中一项非常重要的工作，所以，运用零基预算法编制“项目施工预算”可做为“合同预计总成本”的可靠基础。

二、实施零基预算法的具体做法

预算编制依据主要包括

- 工程承包合同
- 施工图纸
- 施工技术组织方案
- 项目部组织机构和人员编制
- 项目部工资及薪政策
- 现场临时设施布置及平面图
- 劳合同、机械租赁合同等
- 当地劳务、材料、工具租赁、设备租赁等价格调研信息
- 当地行业管理规章。

## 预算编制方法

项目施工预算的编制是一项复杂细致的工作，需多个部门、各业务人员协调配合，共同完成，最后由主管人员汇总后审定。主要包括以下工作内容：

- 根据施工图纸，认真做出分部分项实物工程量清单（注意：不能简单套用标书中的工程量），并以此为基础做出工、料、机大分析，其计算依据应该根据企业定额，或参照有关的劳动定额和材料消耗定额。
- 根据工、料、机大分析和有关价格信息、劳务合同等分别计算出直接人工费、材料费、机械费等分项成本费用。

对于施工技术措施费项目则应依据合同工期和网络进度计划、施工技术组织方案等详细计算编制。施工组织措施费则应根据网络进度计划和有关资料进行合理计算和预计。

- 临时设施费用应根据现场平面布置，以实际发生额计算。
- 项目管理费用中的人工费用应根据人员编制、薪酬政策以及计划施工工期计算；其他必须支出的费用则应根据现场的实际情况进行合理预计。

“项目施工预算”编制完成后，通过复核、审查、论证、#审批等环节，最终形成项目部的成本计划，作为项目部带有一定刚性的文件下达，指导施工全过程，考核项目的实际成本。

综上所述，鉴于工程项目的特殊性，运用零基预算法编制“项目施工预算”对成本费用进行控制，贴近实际，可比性强，再附以科学合理的降本指标，有利于挖掘降低成本的潜力，有利于调动各类施工人员的生产积极性，有利于项目成本的过程控制，有利于及时进行成本效益分析。

# 媒体报道

**财务报销费控系统无助经营？访谈经费英雄负责人**
艾瑞网 2020-09-17
http://news.iresearch.cn/yx/2020/09/339347.shtml

**经费英雄签约特步，助力跑步运动新零售布局**
知乎 2018-08-22
https://zhuanlan.zhihu.com/p/42647251

# 经费英雄更新日志

仅较大版本的发布特性，针对BUG修复的小版本不在此页罗列。

## v6.3 2021.10.19

新功能

- 预算历史记录，预算每次的调整明细都将沉淀下来 S#199
- 收支审批流程最后节点允许不是「出纳」审批 S#196

优化

- 申请提交审核成功后，进入该申请详情页 S#201
- 还款重新申请按钮显示逻辑 S#200
- 申请详情页PC端展示优化
- 优化PC和手机端「我」界面列表
- 调整后端，更佳的安全和稳定性体验
- 「超燃数据可视化」报表升级至V1.3.0稳定版

BUG

- 「角色与权限」界面角色指派「指定人员」接口性能不好 B#379
- 删除预算后，返回项目页。但左侧的项目焦点没有选中 B#374

## v6.2 2021.8.26

新功能

- 项目置顶
- 预算排序
- 申请单打印日志

优化

- 增加缓存性能优化，用户更流畅的使用体验

## v6.1 2021.8.13

新功能

- 新增「智能报表功能」，由「超燃数据可视化」技术驱动
- 「申请」、「已参与审批」和「抄送我审批」列表筛选排序功能增加「最后审批时间」条件

优化

- 优化数据库和后端，用户更流畅的使用体验
- PC端填写用款类申请「分类明细」选择菜单，预算明细改为显示「预算余额」

- PC端更便捷的联系客服入口

# v6.0 2021.7.6

新功能

- 「超燃数据可视化」技术的全新报表，电脑和手机引入强大的经营数据分析能力
- 克隆预算功能，批量复制预算到各项目

# v5.6 2021.5.11

新功能

- 项目文档管理。可管理合同等文档，授权指定项目成员查看，安全又方便
- 预算提交、通过、拒绝、支出锁定、调整预算、评论时可上传文档，文档可设置不同访问权限，文档将沉淀到项目文档管理
- 企业可自定义申请流程名称，报销、请款、借款、收款、还款名称随心
- 预算增加利润率展示
- 审批签名图像保留多个，可选择最近使用的签名
- 审批流程编辑器对流程节点进行排序

优化

- 优化审批流程多个节点由一人审批时，全面同意余下的审批节点
- 系统屏幕文字放大比例较大时，界面宽度不足导致内容显示不全的问题

# v5.5 2021.3.29

新功能

- 预算审批流程功能上线。项目或者预算使用不同的预算审批流程，贴近企业的需求。预算审批支持图像签名
- 预算评论功能，随时补充业务资料，将经验沉淀到预算动态时间线

优化

- 按使用频次重新优化管理员企业「设置」页面
- 电脑端项目成员设置页面，更方便地指派用户
- 手机端角色权限显示
- 部署最优质的CDN服务，全面提升全球访问速度

# v5.4 2021.2.5

新功能

- 经同事许可授权，代人提交申请单功能

优化

- 内置审批流程可设置为禁用

# v5.3 2021.1.12

新功能

- 借款核销功能
- 审批签名功能
- 借款和还款申请可同时添加多个明细
- 导出流水账可导出审批中、已拒绝或其他状态的申请记录
- 建立经营项目』跟『添加预算』时可选择不通知项目成员
- “批量预算操作”增加“调整预算”、“审批退回”、“解除支出锁定”
- 负金额申请权限可以指派给出纳以外的项目角色

优化

- 报表样张
- PC端查看申请详情的体验
- 移动端遵循微信UI风格作进一步优化

# v5.2 2020.11.2

新功能

- 申请表单可自定义表单内容
- 增加设置开关：抄送、提及@、订阅审批结果放入待办
- 以EXCEL格式导入预算，预算制作更简便
- 未完成审批的申请，在申请详情页可查看审批流程步骤

优化

- 打印申请单，图片附件可直接打印到申请单
- 打印申请单增加钉钉扫一扫查看详情二维码
- 打印申请单支持显示自定义表单内容

# v5.1 2020.9.2

新功能

- 收支总览报表增加累计盈余分析和期初余额设置，提升现金流分析能力

BUG

- 移动端收入分类为空时文案提示错误

# v5.0 2020.8.24

新功能

- 申请单超支判断方式选项，提交申请后立即从预算中扣除
- EXCEL导入流水账增加“产生时间”列，可自行决定导入时间
- 推送通知限制，预算状态切换、删除预算、删除项目操作时增加开关“不通知项目成员”，减少成员打扰

- 导出流水账功能增加“申请总金额”列，便于对账

BUG

- 移动端收入分类为空时文案提示错误