



## 全面预算和深度财务分析案例共享

InfoPower, 2010

# 内容

- ▶ 自我介绍
- ▶ 企业绩效管理（EPM）、预算和费控应用简介
- ▶ 预算系统常见问题和解决方案
- ▶ 深度财务分析案例
- ▶ 总结



# 自我介绍-Miller Yang

## 工作经历

- GE财务管理培训项目(FMP)毕业
- GE照明, 有机硅, 金融, 工业集团担任财务分析, 生产财务, 审计, 会计经理等职务
- GE工业及消费品集团印尼财务总监
- InfoPower首席财务顾问

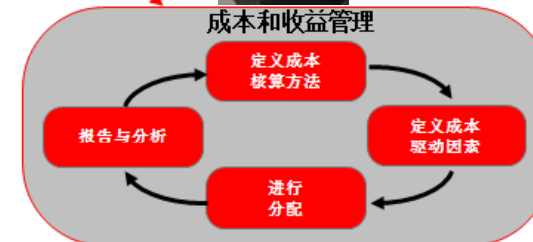
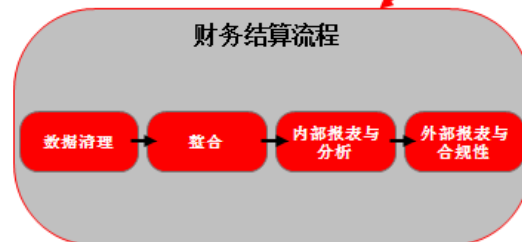
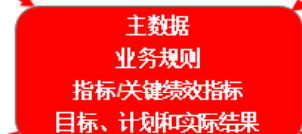
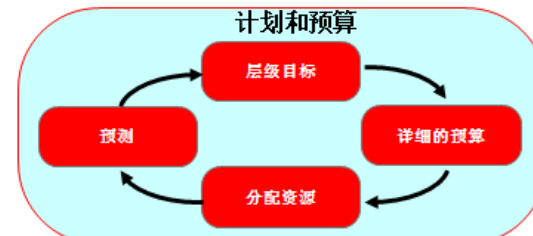
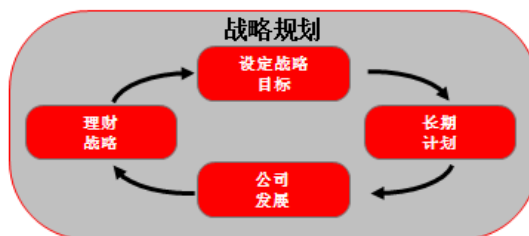
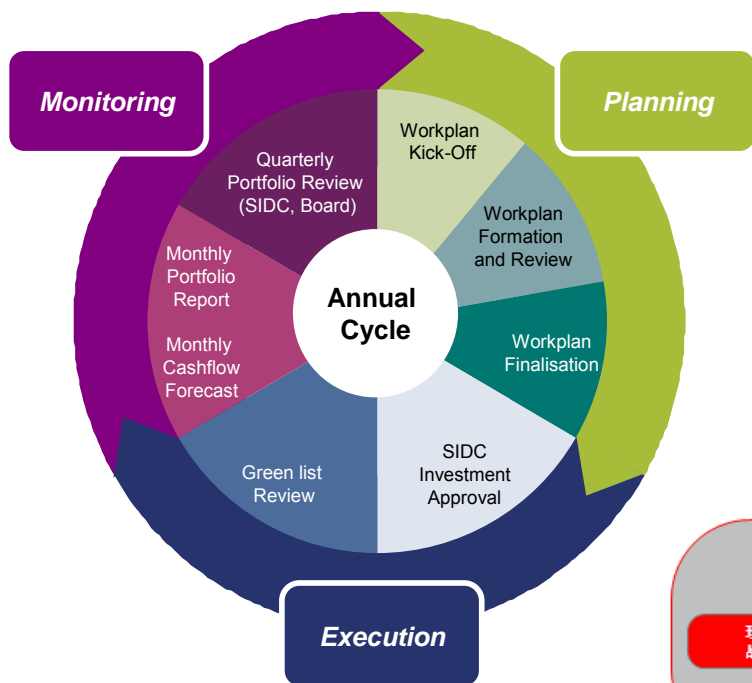
## 主要实施项目



# 内容

- ▶ 自我介绍
- ▶ 企业绩效管理（EPM）、预算和费控应用简介
- ▶ 预算系统常见问题和解决方案
- ▶ 深度财务分析案例
- ▶ 总结

# 企业绩效管理闭环和EPM套件



ORACLE

# 主流预算产品



SAP BPC

---



Oracle Hyperion

---



IBM Cognos Planning

---



MPC Planning

---



# 预算系统主要功能点

## 预算模型

- 多维的预算模型
- 多情景/多版本
- 财务智能和时间智能
- 预置多种预算模型

## 业务规则

- 支持各种复杂汇总/合并/分摊计算
- 支持多币种自动转换
- 面向财务人员的图形化的业务规则编制

## 数据填报和集成

- 基于Web的预算表单
- 通过SmartView在EXCEL中直接填报
- 任务列表
- 通过数据集成模块与ERP集成

## 流程管理

- 内置工作流程管理
- 邮件结合
- 审计信息
- 单元格的安全级别

## 报表编制

- Smart View与Microsoft整合
- 多维度、动态
- 数据展现和分析
- BIEE

# 费用控制系统功能特点

## 1. 支持多种 workflow 管理

如费用的网上报销、各种市场活动的费用（往往涉及更大、更重要的费用）、一次性采购的申请和批准、出差的预先计划等；  
每种费用类型都可以按业务驱动需求，定制不同的格式内容、补充说明、财务控制规则以及在线审批流程

## 2. 支持多用户，和系统的高度可用性

比如用户数超过4,000人、且分布在全国各地、终端登录方式的多样性（网吧、家用电脑）。实例证明系统可稳定地支持不同组织架构的上万个用户  
内含有效的安全机制，以保证系统即使放在Internet上也不会泄漏公司的专署敏感信息，当然也可与公司的Token安全机制对接。**我们建议系统构建在公司内网中**

## 3. 与多系统的集成

实现与预算系统的集成，以预定义财务规则的方式，控制预算的执行；与ERP系统一道，提供完整数据来进行预算与实际的比较分析；  
实现与ERP的集成，自动的对已批准的费用进行记账，还可以与银行系统连接，反馈给报销用户报销的进度；  
实现与数据仓库的集成，从而实现各类动态的复杂规则的设定；  
实现与其他系统的集成，如与人力资源管理系统和客户关系管理等集成，使系统提供简捷的费用录入、提供经理批准的依据、进而进行多种分析，比如以客户为导向的费用分析





# 内容

- ▶ 自我介绍
- ▶ 企业绩效管理（EPM）、预算和费控应用简介
- ▶ 预算系统常见问题和解决方案
- ▶ 深度财务分析案例
- ▶ 总结



# 预算流程

## 常见问题

- ▶ 预算分为年度预算和季度滚动预测，有时会要求额外的滚动预测版本
- ▶ 下年度预算比较和参考的基础应该是当年全年最新预测(如9+3)
- ▶ 年度预算有多个版本，甚至在下年度开始后还会调整
- ▶ 滚动预测不得不从明细开始，但管理层更多要求速度
- ▶ 需要在全年总数不变的情况下把实际产生的差异调整到其余月份

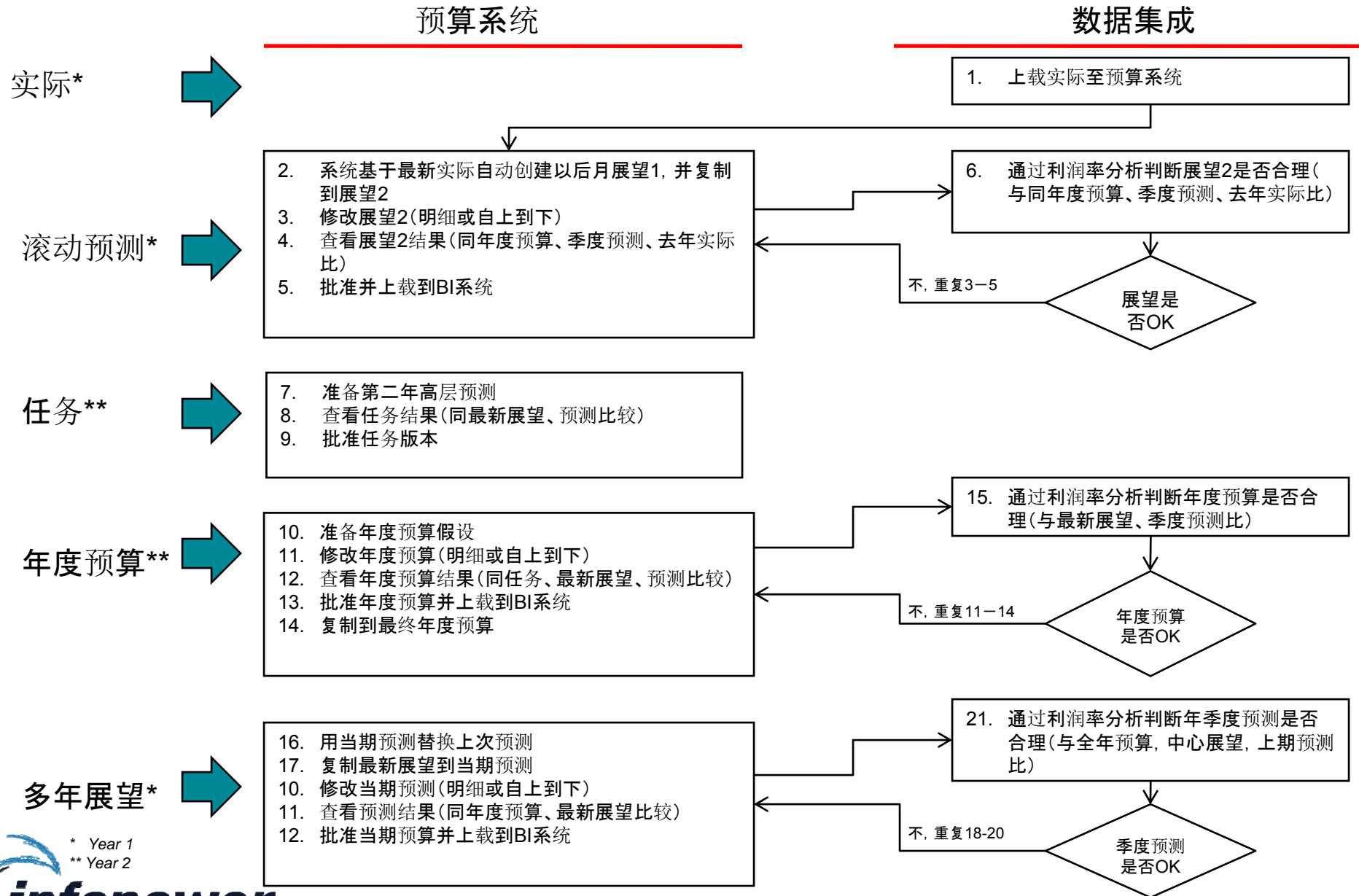
## 解决方案

- ▶ 用户永远在编制滚动预测，如(二月份编1+11, 十月份编9+3+12, 然后10+2+12.....), 年度预算只是滚动预测的一次更新
- ▶ 一年只需一次从零开始的预算填写(也可用拷贝数据完成), 然后一直用自上而下的调整完成, 如编制3+9, 9个月的预算数据由以前版本流转过来, 不需要重新填写, 用户只需调整9个月明细或全年(自动分摊到9个月)
- ▶ 可设置公式在全年总数不变的情况下把实际产生的差异调整到其余月份, 但可能会产生负数

可以编制每月滚动预测才是一个好的预算系统



# EPM流程：实际 <—> 滚动预测 <—> 预算 <—> 展望 <—> 实际



# 实际、预测、预算一体化举例

	逢文版				上海_静安分店									标准间												
	09_一月	09_二月	09_三月	09_四月	09_五月	09_六月	09_七月	09_八月	09_九月	09_十月	09_十一月	09_十二月	09_全年	10_一月	10_二月	10_三月	10_四月	10_五月	10_六月	10_七月	10_八月	10_九月	10_十月	10_十一月	10_十二月	10_全年
天数	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
房间数	50	50	50	50	60	60	60	60	60	60	60	57														
入住率	53%	63%	32%	70%	40%	55%	43%	80%	75%	50%	60%	60%	57%													
平均房价	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300													
房费收入' 000	250	265	149	315	223	297	240	446	405	279	324	335	538													
平均餐饮消费	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360													
餐饮收入' 000	25	26	15	32	22	30	24	45	41	28	32	33	354													
平均商务消费																										
商务收入' 000																										
总收入	286	291	164	347	246	327	264	491	446	307	356	368	3,892	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

实际

滚动预测  
(初始值为上次8+4预测中的  
最后3个月值)

年度预算

# 多版本预算

## 常见问题

- ▶ 销售是由市场、竞争者情况、产能、市场费用投入，价格、新产品开发、地区等诸多因素或维度决定的
- ▶ 预算目标需要逐级分解，分解过程中各级都可能预留一些空间
- ▶ 总部不可能制定非常明细的预算目标
- ▶ 子公司详细预算编制完成后逐级汇总，汇总过程可能需要内部数据联动和抵消
- ▶ 子公司某些科目预算编制方法可能不一致
- ▶ 汇总的预算需要再次调整，调整可能是明细的，也可能是粗粒度的

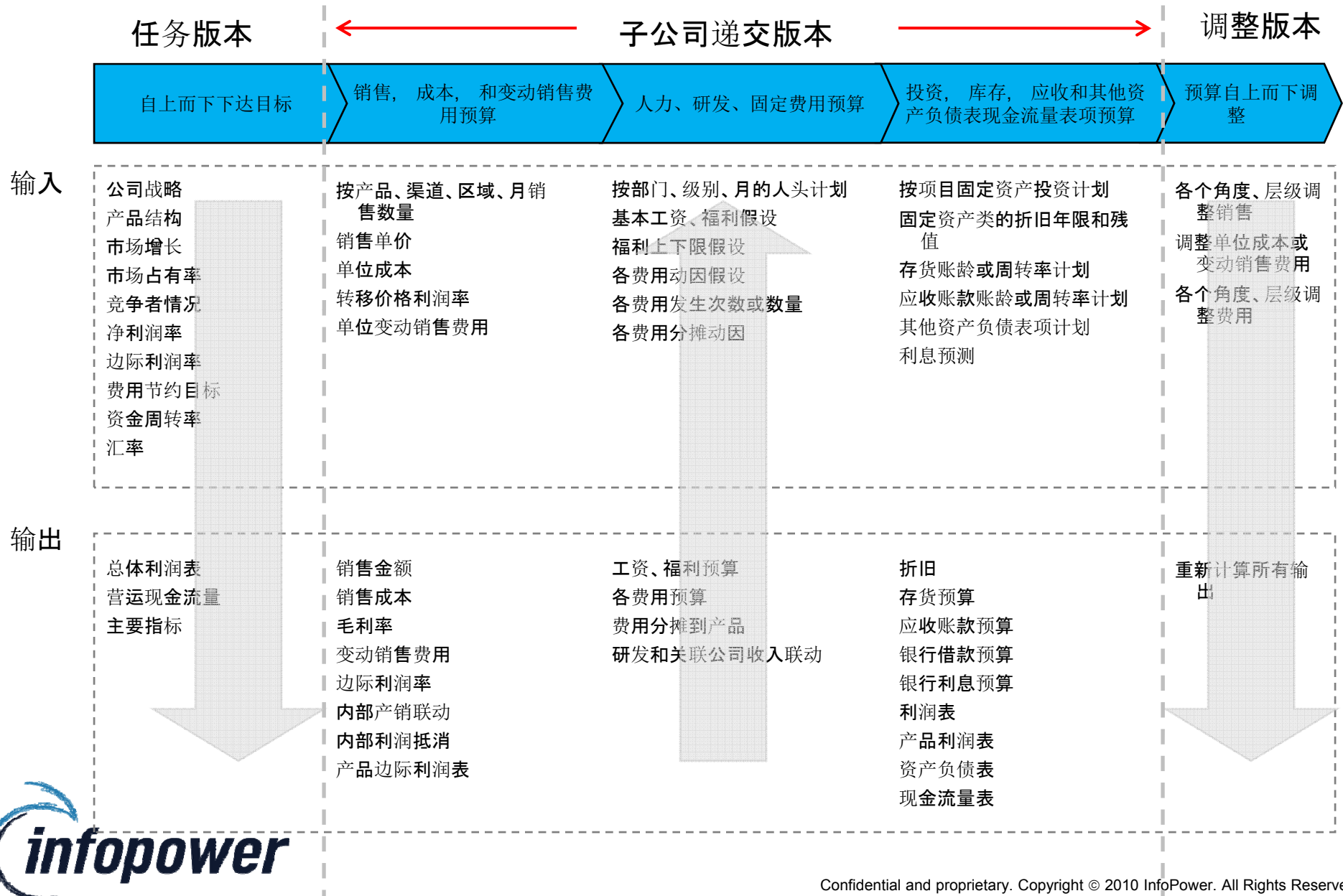
## 解决方案

- ▶ 设立目标版(自上而下)，递交版(自下而上)和调整版(自上而下)
- ▶ 设立虚拟的预算科目，如所有销售费用用来制定预算目标，并分摊至明细科目(可选)
- ▶ 预设流程和公式，自动完成数据联动和内部抵消
- ▶ 预算填写和计算应充分考虑各子公司、现在与将来的标准化和灵活性
- ▶ 创建多个可从任意角度进行自上而下调整的版本，并确保明细和调整粒度一致

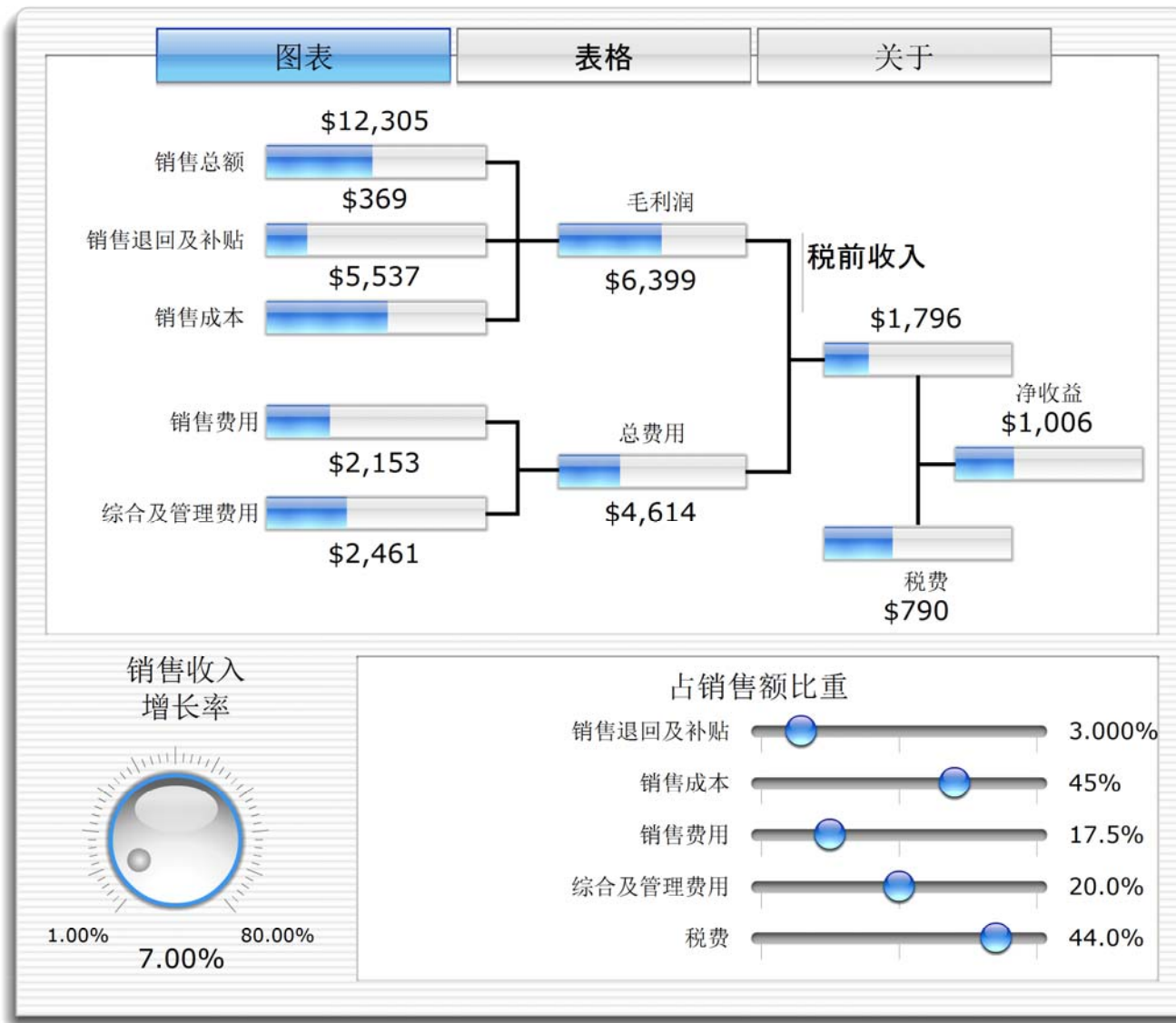
调整版的灵活和性能决定用户满意度



# 预算流程



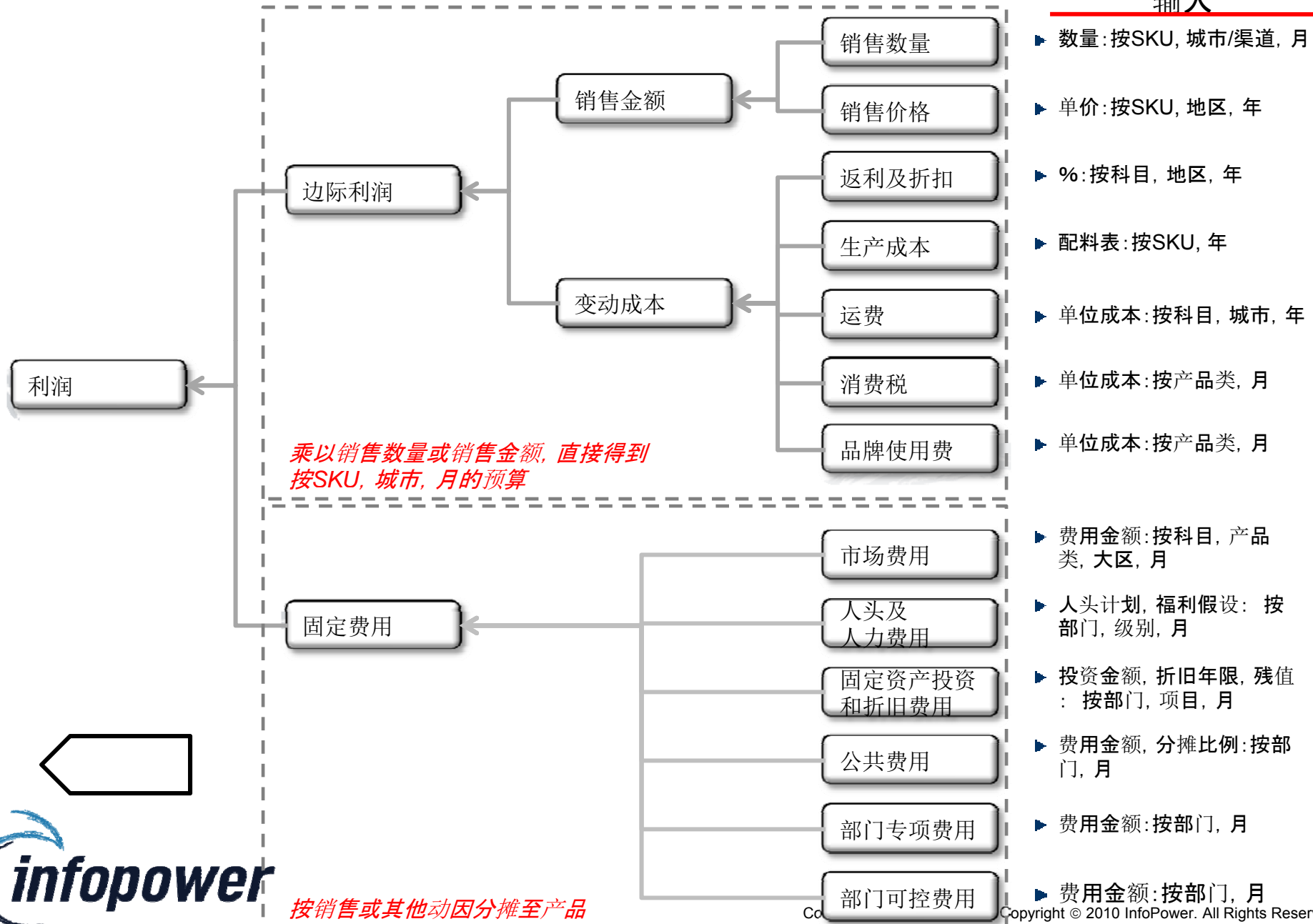
# 财务预算分析



©2005 Business Objects



# 自下而上版本举例





# 销售数量输入

Enter Data - 01 Sale Volume Input

Account: Sales Vol HL Layer: Input

Page: FY09/10 Budget Bottom\_Up 154017-贸易 Go

	Oct	Nov	Dec	=Q1	Jan	Feb	Mar
2011011Y-2011-虎牌纸箱啤酒(纸)	800	800	800	2,400	800	800	800
2011511Y-2011-虎牌小瓶啤酒(纸)	1,600	1,600	1,600	4,800	1,600	1,600	1,600
2011211Y-2011-虎牌听装啤酒(纸)	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	2,000	2,000
2011221Y-2011-虎牌听装啤酒(纸)	800	800	800	2,400	800	1,600	800
2011811N-2011-虎牌桶装啤酒(桶)							
2011821N-2011-虎牌桶装啤酒(桶)							
2011831N-2011-虎牌桶装啤酒(桶)							
2011311Y-2011-虎牌听装330ml(纸)							
2011-虎牌_Input	5,200	5,200	5,200	15,600	5,200	6,000	5,200
201- Tiger Input							

城市/渠道

月

SKU

# 生产成本-发酵过程的配料表

Entity: NonEntity Layer: Unit Period: BegBalance

Page FY09/10 Budget Bottom\_Up Go

	All_Product	MFG_FST_00_INP FST_Reeb Original Input		MFG_FST_05_INP FST_Reeb Gold Malt Inpu		MFG_FST_10_INP FST_Reeb Super Light In	
	SMP	MFG_FST FST		MFG_FST FST		MFG_FST FST	
	SMP Price	SDC Usage	Total SDC	SDC Usage	Total SDC	SDC Usage	Total SDC
RM110001_米(KG)	2.7433	0.3365	0.9232				2
RM110002_麦芽(KG)	4						9
RM110003_Albert进口A级麦芽(Heineken)(K	5						
RM110004_水晶麦芽(KG)							
RM110006_黑麦芽(KG)							
RM110007_SOUFFLET麦芽(Heineken)(KG)	5						
RM110008_进口黑麦芽(Heineken)(KG)	6						0
RM110009_Greencore进口A级麦芽Heineken(K	5						0
RM110010_小麦麦芽(KG)	3						
RM110011_江苏大麦麦芽(KG)							
RM110021_玉米(KG)							
RM110022_玉米糖浆(KG)	2						9
-RM101_Rice and Malt	36						0
RM210003_液碱(KG)	0						7
RM210005_酒精(KG)	7						
RM210006_双高胶水LG31(KG)	19						
RM210007_SU540 消毒添加剂(LT)	34						8
RM210009_ZEUS酒花浸膏(Heineken)(KG)	585						0
RM210014_高温淀粉酶(KG)	29						4
RM210015_高锰酸钾(KG)	31						
RM210016_磷酸(KG)	5						4
RM210019_pvpp(one way)(KG)							
RM210021_NALCO-2593杀菌剂(KG)							

# 生产成本-灌瓶过程的配料表

Entity: NonEntity Layer: Unit Period: BegBalance

Page: FY09/10 Budget Bottom\_Up Go

	All_Product	Mfg_BBT_0000_INP BBT_Reeb Original 12o_Ir	Mfg_BBT_0005_INP BBT_Reeb Original 7.9o_I	Mfg_BBT_2500_INP BBT_Boss 12o_Input			
		MFG_BBT		MFG_BBT			
	SMP	BBT		BBT			
	SMP Price	SDC Usage	Total SDC	SDC Usage	Total SDC	SDC Usage	Total SDC
RM210043_大字机油墨(LT)							
RM210045_大字机添加剂(LT)							
RM210051_过滤纸板(EA)	114.8718	0.0014	0.1631				
RM210052_胶水(KG)							
RM210053_进口胶水(KG)							
RM210055_链润(KG)							
RM210059_润滑剂D64(LT)							
RM210060_清洁剂VA31(LT)							
RM210065_热溶胶(KG)							
RM210066_硅藻土(粗土)(KG)							456
RM210069_硅藻土(细土)(KG)							
RM210070_硅藻土(超细)(KG)							
RM210073_柠檬酸(KG)							
RM210074_乳酸钙(KG)							
RM210075_石膏粉(KG)							
RM210077_过滤布袋(PC)	3						350
RM210079_过滤布袋(国产)(PC)	2						
RM210083_pvpp(再生性)(KG)	76						144
RM210084_洗瓶添加剂(KG)	2						
RM210086_聚炳烯滤芯(EA)	11						220
RM210091_泰华净(KG)							
RM210092_Divo Ultra H 添加剂(KG)	2						
RM210093_divo200(KG)							



# 人力计划—福利假设

1.选择PLAN下的输入表:  
INP\_PLAN\_SalaryBenefits  
Assmptn

2.按成本中心和level逐个输入Benefits假设,包括,

薪金-加班费/人  
员工房租/人  
四金上限  
四金下限  
养老保险金%  
住房公积金%  
待业保险费%  
医疗保险费%  
工伤保险%  
生育保险%  
招聘解聘费/人  
奖金/人  
其它人事费用/人  
部门活动费/人  
福利费/人  
服务费--外服/人

系统根据假设自动计算所有人力成本

The screenshot shows a web browser window with the Extensity MPC interface. The main content area displays a table titled 'Input Plan Benefits Assumption'. The table has a header row with columns: Plan, Chongqing, Jan, Level 2, Level 3, Level 4, Level 5, Level 6, Level 7, Level 8, Level 9, Level 10. The 'Level 5' column is highlighted with the text '薪金-加班费/人'. The rows list various job titles and departments, such as 'General Management Office', 'Assistant General Manger - Commerical', 'Bancassurance--Commercial', etc. On the left side, there is a tree view under 'Plan' with 'Input Forms' and 'Output Forms'. The 'Input Forms' list includes 'INP\_PLAN\_SalaryBenefitAssmptn', which is selected. The browser address bar shows 'http://10.132.1.89/decweb/tr/trmain2.asp?App=Liberty&Cat=Plan&Hi de=NO&Reload=No'.

# 固定资产购买计划

1.选择PLAN下的输入表：  
INP\_PLAN\_FA\_HR

2.按项目和科目输入固定资  
产当期购买数

提示：  
所有科目可用Worksheet功  
能输入资产明细

The screenshot shows the Extensity MPC Workstation interface. The main window displays the 'Input Plan Fixed Assets HR' table. The table has columns for 'FY09', 'Plan', 'ChongQing', 'E1 Non Discretionary', and 'HR and Admin.'. The rows list various asset categories and their purchase amounts for FY09. The total for 'Fixed Assets, Gross Fixed Assets Purchased' is 717,020.

	FY09	Plan	ChongQing	E1 Non Discretionary	HR and Admin.
固定资产-电脑硬件当期购买					
固定资产-电脑软件当期购买					
固定资产-电脑软件顾问当期购买					
固定资产-固定资产清理当期购买					
开发支出当期购买					
长期待摊费用-装修费当期购买					
固定资产-办公家具当期购买					
固定资产-交通运输设备当期购买					
固定资产-通讯设备当期购买					
固定资产-办公设备当期购买					
在建工程当期购买					
<b>Fixed Assets, Gross Fixed Assets Purchased</b>	<b>717,020</b>				

# 三种常见费用（或固定资产）预算输入设计

1

支持详细信息

- Account: 生产用电
- Asset: 无资产类型
- Employee: 无员工类型
- Machine: 无机床
- Material: 无综合属性
- Product: 无产品
- Entity: 杭州工厂本部
- Version: 上报版
- Scenario: 预算
- Year: FY11

添加子代 添加同级 删除 全部删除 现升 降级 上移 下移 重复行

工厂1	+	200
工厂2	+	400
未命名	+	600
合计:		600

2

Layer: Input Period: BegBal

页面 预算 自下而上版

	2009							Total
	Jan	Feb	Mar	Apr	...	Nov	Dec	
出差次数	4		2					6
住宿/人夜	200	200	200	200	200	200	200	
餐费/人天	100	100	100	100	100	100	100	
交通/人天	50	50	50	50	50	50	50	
国内差旅费	1400		700					2100
出差次数		1		1				2

3

页面 预算 自下而上版 电子设备

Line	Description	Price	QTY					Total	Amount						
			Beg	Jan	Feb	...	Dec		Jan	Feb	...	Dec	Total		
Line1	手提电脑	3000		2				3	5	6000				9000	15000
Line2	手提电脑														
Line3	两台手提电脑老旧, 需要更换	4000		2					2	8000					8000
Line4															
Line5															
Line6															
...															
Line 10															
All Lines				4				3	7	14000				9000	23000

# 产品利润表

各个版本

城市>地区>大区>全公司

SKU>产品类>品牌>所有产品

科目

月

	Oct	Nov	Dec	Q1	Jan	Feb	Mar
±Total Volume(sales & gratis)	201,218,055	200,579	200,579	602,376	200,579	200,979	200,579
004_Sales Revenue							
+005_Gross Sales Domestic-Beer	1,436,572	1,430,183	1,430,183	4,296,939	1,430,183	1,434,183	1,430,183
+006_Gross Sales Export-Beer	345,455	345,455	345,455	1,036,364	345,455	345,455	345,455
+007_Gross Sales Intercomp	618,333	618,333	618,333	1,855,000	618,333	618,333	618,333
+008_Gross Sales Domestic-Beer							
009_VAT							
Gross Sales Proceeds	2,400,360	2,393,971	2,393,971	7,188,303	2,393,971	2,397,971	2,393,971
+011_Discount to customers-Gratis	90,139	89,500	89,500	269,139	89,500	89,900	89,500
+012_Discount to customers-Value	46,119	45,800	45,800	137,719	45,800	46,000	45,800
+013_Variable Selling Costs-TRP and C							
+014_Variable Selling Costs-TRP and C							

# 资产负债表

Enter Data - Balance Sheet

Entity: NonEntity Layer: Input

Page: FY09/10 Budget Bottom\_Up Go

	BegBalance	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
±Total Share Capital	828,168	828,168	828,168				
Capital and Other Reserves							
±Total capital and Other Reserves	16,365	16,365	16,365				
Revenue reserves							
±Closing Balance	-629,496	718,670	2,062,235	3,405,801	4,749,367	6,098,692	7,442,258
Minority Interest (Outside Sharehold							
±TOTAL SHAREHOLDERS' FUNDS	215,037	1,563,203	2,906,768	3,405,801	4,749,367	6,098,692	7,442,258
ASSETS							
±Total fixed Assets	480,575	477,993	474,948				
±Total Financial Assets							
Long Term Receivable - Beyond One							
Long Term Receivable from Group C							

Data Forms in Balance Sheet & C

- Balance Sheet
- Balance Sheet Adjustment

Business Rules for Balance Sheet

- Bs - ENDBS



# 现金流量表

Enter Data - Cash Flow

Entity: NonEntity Layer: Input

Page: FY09/10 Budget Bottom\_Up Go

	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
+NET CASH FROM OPERATING AVTIVI	-6,659	442	-221,322	-1,000	8,000		
+NET CASH (USED IN)/FROM INVESTIN							
+NET CASH USED IN FINANCING ACTI	0	0	-844,533				
NET INCREASE IN CASH							
+Net Cash Flow After Financing Activite	-10,000	-5,000	70,000				
+Closing Cash/(Borrowings) balances	-55,000	-60,000	5,000				
Represented by:							
Cash Balances and Fixed Deposits	5,000	5,000					
Borrowings	60,000	65,000					
Total as per balance sheet	-55,000	-60,000					

Data Forms in Balance Sheet & C

- Balance Sheet
- Balance Sheet Adjustment

Business Rules for Cash Flow

- <Calculate Data Form>



# 自上而下调整: 举例1

The image shows two SAP data entry forms for sales volume. The top form is titled 'Enter Data - SAL010A - Sale Volume Top Down by Subbrand' and the bottom form is 'Enter Data - SAL010B - Sale Volume Top Down by ASM'. Red callout boxes provide context for various elements:

- 自上而下版本** (Top-down version): Points to the 'Page' dropdown menu.
- 城市,地区或大区或全公司** (City, region or large area or all company): Points to the 'Account' dropdown menu.
- 年,季或月** (Year, quarter or month): Points to the 'Budget' dropdown menu.
- 产品类** (Product category): Points to the 'Top\_Down1' dropdown menu.
- SKU,产品类,品牌或所有产品** (SKU, product category, brand or all products): Points to the 'Go' button dropdown menu.
- 地区** (Region): Points to the 'City' column in the table.

**Table 1: SAL010A - Sale Volume Top Down by Subbrand**

Item	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Q2
201-Tire	14,550	14,550				14,550	44,250
213-Heineken	1,000	1,000				1,000	3,000
231-Tiger Crystal	2,333	2,333				2,333	7,000
260-Reeb Gold	4,000	4,000				4,000	12,000
261-Reeb Red	5,000	5,000	5,000	15,000	5,000	5,000	15,000
262-Reeb Light		6,333	6,333	19,000	6,333	6,333	19,000
263-Reeb Super L		133	133	400	133	133	400
264-Reeb Nanji		367	367	1,100	367	367	1,100
265-Reeb Ice	433	433	433	1,300	433	433	1,300
269-Reeb Others	700	700					
270-Heritage	400	400					

**Table 2: SAL010B - Sale Volume Top Down by ASM**

City	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
151-市南	32,350	32,350	32,350				
152-市北	5,392	5,392	5,392				
155-郊北	10,783	10,783	10,783				
156-郊南	10,783	10,783	10,783				
158-市西	10,783	10,783	10,783	32,350	10,783	10,783	10,783
154-浙江	96,739	96,100	96,100	288,939	96,100	96,500	96,100
190-苏州	18,567	18,567	18,567	55,700	18,567	18,567	18,567
200-南通/盐城	9,283	9,283	9,283	27,850	9,283	9,283	9,283
112-Trusty	13	13	313	938	313	313	938
113-Boss	688	688	688	2,063	688	688	2,063

# 支持任务列表方式展开年度预算编制流程

用户权限下的各  
预算编制任务

任务列表：和昇预算  
状态：[未完成](#)

完成日期:  显示所有完成日期

任务	完成	到期日	完成日期	说明
1.0 产销预算		10-2-10 下午5:54	●	<a href="#">查看</a>
1.1 销售目标下达	<input type="checkbox"/>	10-2-1 下午7:49	●	<a href="#">查看</a>
1.2 资料录入	<input type="checkbox"/>	10-2-10 下午5:55	●	<a href="#">查看</a>
1.3 销售预算	<input type="checkbox"/>		●	<a href="#">查看</a>
1.4 每月工作天数	<input type="checkbox"/>	10-2-10 下午7:54	●	<a href="#">查看</a>
1.5 机台生产	<input type="checkbox"/>	10-2-10 下午7:55	●	<a href="#">查看</a>
2.0 费用预算		10-2-15 下午5:42	●	<a href="#">查看</a>
2.1 人力资源预算	<input type="checkbox"/>	10-2-10 下午7:57	●	<a href="#">查看</a>
2.2 固定资产预算	<input type="checkbox"/>	10-2-8 下午7:59	●	<a href="#">查看</a>
2.3 新增固定资产	<input type="checkbox"/>	10-2-10 下午8:01	●	<a href="#">查看</a>
2.4 费用预算填报	<input type="checkbox"/>	10-2-15 下午5:43	●	<a href="#">查看</a>
2.5 费用预算汇总	<input type="checkbox"/>	10-2-18 下午5:44	●	<a href="#">查看</a>
3.0 损益表		10-2-21 上午10:03	●	<a href="#">查看</a>
3.1 损益表	<input type="checkbox"/>	10-2-20 上午10:03	●	<a href="#">查看</a>

警报信息，  
向相关人员  
发送邮件

任务完成时  
间，发出警  
报时间设定

# 加强预算流程管理

- 完全内置的流程管理
- 多种流程操作
- 流程操作同时可输入文字说明
- 记录整个流程历史和说明
- 随时察看状态
- 结合EMAIL通知
- 结合权限控制

进程定义  
选择有效方案和版本后单击“开始”。

方案: 预算 版本: 上报版 转到

显示:  树视图  平面视图

实体	规划周期	开始	排除	进程状态	所有者	操作
Entity						
和昇公司		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州厂		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州厂办		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州制造处		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州制造处办		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州注塑科		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州压塑料		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州资材料		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
杭州品管科		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
天津厂		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
天津厂办		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
天津制造处		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Under Review	admin	<a href="#">详细信息</a>
无组织		<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Not Started	不可用	

直观的流程跟踪界面，无需任何客户化开发即可随时掌握预算审批的状态

在执行提交，审批，拒绝等操作时可以增加相应的备注信息，方便预算审批中的信息沟通，提高预算审批的效率。同时可以方便的查询预算审批之前各个环节中所有的备注信息

方案: 预算 版本: 上报版 实体: 和昇公司

进程状态: Under Review  
所有者: admin

最后操作: Promote Start  
状态已更改: 10-2-8 上午2:01

10-2-8 上午2:01

现有注释: 此 Planning 单元无可用注释。

更改状态 添加注释 完成

# 内容

- ▶ 自我介绍
- ▶ 企业绩效管理（EPM）、预算和费控应用简介
- ▶ 预算系统常见问题和解决方案
- ▶ 深度财务分析案例
- ▶ 总结



# 多维费用考核

- 四维费用

- 用成本中心+活动+科目+产品来记录或表述费用的实际发生或预算
- 例如：市场部（成本中心）在05年5月为B产品（产品）举行的市场促销会（活动）花费了RMB50,000元的机票（科目）和100,000元的宾馆费（科目），在系统中的记录为：

<u>成本中心</u>	<u>活动</u>	<u>科目</u>	<u>产品</u>	<u>金额</u>
市场部	促销会	机票	B	50,000
市场部	促销会	宾馆	B	100,000

- 每个纬度都是独立的, 任何一维成员的不同在系统中为不同记录
- 由于四维费用的预算非常复杂, 建议运用二维（或三维）+ 分摊的方式达到四维预算目标
- 例如：市场部三维（成本中心+活动+产品）然后分摊至科目

销售部二维（成本中心+活动）然后分摊至科目及产品

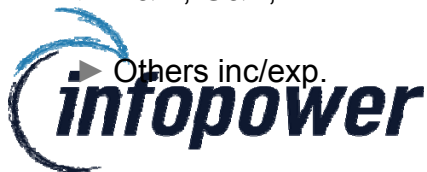
人事部四维（成本中心+活动\*+产品\*+科目）

# 利润表分摊至SKU和客户方法举例

## Account Group

## Allocation Driver

- ▶ Gross Sales  
Already at SKU/Customer Group level
- ▶ D&A - Normal discount  
- TP-Contractual  
Allocate to SKU from Brand based on **net sales value**, then to Customer Group  
Allocation to SKU From Brand based on net sales, then to Customer Group
- ▶ Direct cost  
Allocate to Customer Group based on **gross sales value**
- ▶ Fix MOH Operation  
Allocate base on **sales volume**, not amount
- ▶ Var. MOH Operation  
Actual **Bt/kg unit** cost by brand x Volume
- ▶ VMOH - Agro  
Only to Snack Lay's brand, based on % outside **Excel**
- ▶ Variable F&D  
Allocate to SKU based on % outside **Excel**
- ▶ Fixed Selling  
Differentiate by different customer group, outside Excel  
OT - allocate to OT customers based on # **PI headcount**  
Field – allocate to OT based on # of **Push girl** (Source : Sale)  
Trade Marketing, Logistics – allocate to all customers based on Gross Sale
- ▶ Variable Selling  
Allocation based on **cost center mapping** to customer grp and different customer grp HC and other triggers
- ▶ A&M, G&A,  
Allocate based on **Gross Sale** (A&M allocate based on brand trigger first)
- ▶ Others inc/exp.  
Allocate by **Sales Volume**



# 内部转移利润在各个公司账簿的抵消

	本地账簿	美国子公司成品进□	欧洲子公司成品进□	零部件进□	美国总部	Lighting Systems Mkt Maker In	亚洲子公司进口	出口至亚洲子公司	出口至非亚洲	全球生产基地	抵消	内部管理账簿
<b>净销售:</b>												
外部销售	3,103	-	-	-	-	-	102	-	(109)	-	-	3,096
内部销售	3,152	141	393	42	-	389	-	(270)	(2,920)	-	(928)	-
<b>销售总计</b>	<b>6,256</b>	<b>141</b>	<b>393</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>389</b>	<b>102</b>	<b>(270)</b>	<b>(3,029)</b>	<b>-</b>	<b>(928)</b>	<b>3,096</b>
<b>变动成本:</b>												
内部材料	0	87	315	30	-	351	83	(236)	(2,206)	-	(928)	(2,503)
外部材料	2,581	-	-	-	40	-	-	-	-	-	-	2,621
<b>材料小计</b>	<b>2,581</b>	<b>87</b>	<b>315</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>351</b>	<b>83</b>	<b>(236)</b>	<b>(2,206)</b>	<b>-</b>	<b>(928)</b>	<b>118</b>
变动人工	844	-	-	-	-	-	-	(7)	-	-	-	837
运费	123	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	123
能源	618	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	618
包装材料	368	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	368
其他非生产变动	178	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	178
<b>变动成本总计</b>	<b>4,886</b>	<b>87</b>	<b>315</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>351</b>	<b>83</b>	<b>(243)</b>	<b>(2,206)</b>	<b>-</b>	<b>(928)</b>	<b>2,416</b>
<b>边际利润</b>	<b>1,369</b>	<b>54</b>	<b>78</b>	<b>12</b>	<b>(40)</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>(27)</b>	<b>(823)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>680</b>
<b>边际利润%</b>	<b>22%</b>	<b>38%</b>	<b>20%</b>	<b>29%</b>	<b>NA</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>10%</b>	<b>27%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0%</b>	<b>22%</b>
<b>固定费用</b>												
人工及福利	510	-	-	-	1	-	-	(116)	-	-	-	394
折旧	523	-	-	-	-	-	-	(4)	-	-	-	519
租金	25	-	-	-	-	-	-	(16)	-	-	-	9
设备租赁	44	-	-	-	-	-	-	(8)	-	-	-	36
税及其他	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
全球评估	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(544)
备件	94	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	99
差旅费	61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54
通讯费	21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19
外部服务	133	-	-	-	-	-	-	(4)	-	-	-	129
其他固定费用	110	-	-	-	-	-	(121)	(11)	-	-	-	(119)
<b>固定费用小计</b>	<b>1,544</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>(121)</b>	<b>(170)</b>	<b>-</b>	<b>(544)</b>	<b>-</b>	<b>625</b>
<b>费用总计</b>	<b>1,570</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>79</b>	<b>-</b>	<b>(121)</b>	<b>(170)</b>	<b>-</b>	<b>(544)</b>	<b>-</b>	<b>716</b>
<b>费用占销售%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>NA</b>	<b>0%</b>	<b>-119%</b>	<b>63%</b>	<b>0%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0%</b>	<b>23%</b>
<b>营运利润</b>	<b>(200)</b>	<b>54</b>	<b>78</b>	<b>12</b>	<b>(119)</b>	<b>38</b>	<b>140</b>	<b>143</b>	<b>(823)</b>	<b>544</b>	<b>-</b>	<b>(36)</b>
<b>营运利润%</b>	<b>-3%</b>	<b>38%</b>	<b>20%</b>	<b>29%</b>	<b>NA</b>	<b>10%</b>	<b>137%</b>	<b>-53%</b>	<b>27%</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0%</b>	<b>-1%</b>

最终用于绩效考核的账簿

生产公司利润转入本销售公司

本公司利润转出对方销售公司

对方公司为本公司生产发生的固定费用由本公司承担

本公司为其他公司生产发生的固定费用由对方承担

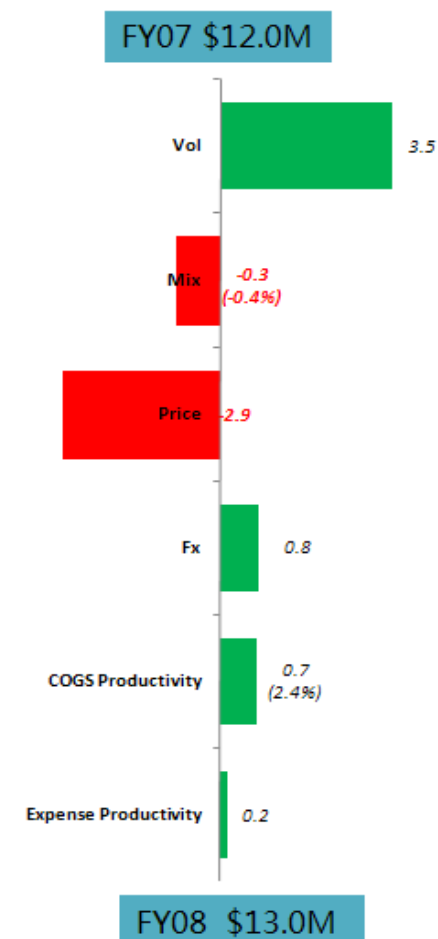
最终用于绩效考核的利润



# 生产力分析 (Productivity)

Fx	32.89	35.00								
(Unit in US\$M)	08 Bqt	07 Act	V LY	Vol	Mix	Fx	Price	Infl%	Level	Level %
Sales Volume (M Ton)	14.2	13.2	1.0							
Gross Price	7.3	6.9	0.4							
<b>Gross Sales Amount</b>	<b>104.5</b>	<b>90.8</b>	<b>13.6</b>	<b>9.2</b>	<b>-2.0</b>	<b>6.3</b>	<b>0.1</b>	<b>0.1%</b>		
Discount & Allowances	4.9	4.2	0.7	0.4	-0.1	0.3	0.0	0.4%		
Trade Promotion	8.8	7.3	1.5	0.8	-0.2	0.5	0.4	4.9%		
<b>D&amp;A</b>	<b>13.7</b>	<b>11.6</b>	<b>2.2</b>	<b>1.2</b>	<b>-0.3</b>	<b>0.8</b>	<b>0.4</b>	<b>3.3%</b>		
<b>Net Revenue</b>	<b>90.7</b>	<b>79.3</b>	<b>11.5</b>	<b>8.0</b>	<b>-1.7</b>	<b>5.5</b>	<b>-0.3</b>	<b>-0.4%</b>		
Basic Ingredients	27.6	23.8	3.9	2.3	-0.4	1.7	1.2	5.0%	-0.9	3.7%
Packaging	16.9	14.5	2.4	1.4	-0.2	1.0	0.3	2.0%	-0.1	0.5%
Direct Labour	1.5	1.1	0.4	0.1	-0.1	0.1	0.1	8.0%	0.1	-8.9%
Third Party Direct Costs	0.4	0.4	0.0	0.0	-0.0	0.0	-0.0	-5.0%	-0.0	0.7%
Direct Cost Reserves	1.7	1.1	0.5	0.1	-0.0	0.1	-	0.0%	0.3	-22.0%
<b>Direct Cost</b>	<b>48.1</b>	<b>40.9</b>	<b>7.3</b>	<b>3.9</b>	<b>-0.7</b>	<b>2.9</b>	<b>1.6</b>	<b>3.7%</b>	<b>-0.5</b>	<b>1.2%</b>
VMOH	2.8	2.5	0.4	0.2	-0.1	0.2	0.2	10.0%	-0.2	9.3%
Fixed MOH	7.7	6.9	0.8	-	-	0.5	0.3	5.0%	0.0	7.4%
<b>COGS</b>	<b>58.7</b>	<b>50.2</b>	<b>8.5</b>	<b>4.2</b>	<b>-0.7</b>	<b>3.5</b>	<b>2.2</b>	<b>4.2%</b>	<b>-0.7</b>	<b>2.4%</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>32.1</b>	<b>29.1</b>	<b>3.0</b>	<b>3.9</b>	<b>-1.0</b>	<b>1.9</b>	<b>-2.5</b>	<b>-7.8%</b>	<b>0.7</b>	<b>-3.9%</b>
Freight	1.5	1.3	0.2	0.1	-0.0	0.1	0.0	3.0%	-0.0	3.0%
Var. S&D	2.6	2.3	0.3	0.3	-0.1	0.2	-0.1	-4.0%	0.1	-4.2%
Fixed S&D	3.8	3.4	0.4	-	-	0.2	0.1	2.0%	0.1	4.0%
<b>S&amp;D</b>	<b>7.9</b>	<b>7.0</b>	<b>1.0</b>	<b>0.4</b>	<b>-0.1</b>	<b>0.5</b>	<b>0.0</b>	<b>0.1%</b>	<b>0.2</b>	<b>1.0%</b>
Salary	5.9	5.2	0.8	-	-	0.4	0.5	10.0%	-0.1	10.1%
T&L and Other	5.3	4.7	0.6	-	-	0.3	0.1	2.5%	0.2	4.1%
Other Income/(Expense)	0.1	-0.3	0.4	-	-	0.0	-	0.0%	0.4	-474.4%
<b>NOPBT (Net Profit)</b>	<b>13.0</b>	<b>12.0</b>	<b>1.1</b>	<b>3.5</b>	<b>-0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>-3.2</b>	<b>-20.7%</b>	<b>0.9</b>	<b>-16.2%</b>

## Net Profit Walk



# 奖金计算和预算

Oracle Enterprise Performance Management System Workspace, Fusion Edition - Windows Internet Explorer

http://192.168.1.220:19000/workspace/index.jsp

文件(F) 编辑(E) 查看(V) 收藏夹(B) 工具(T) 管理(A) 帮助(H)

SVWPLAN

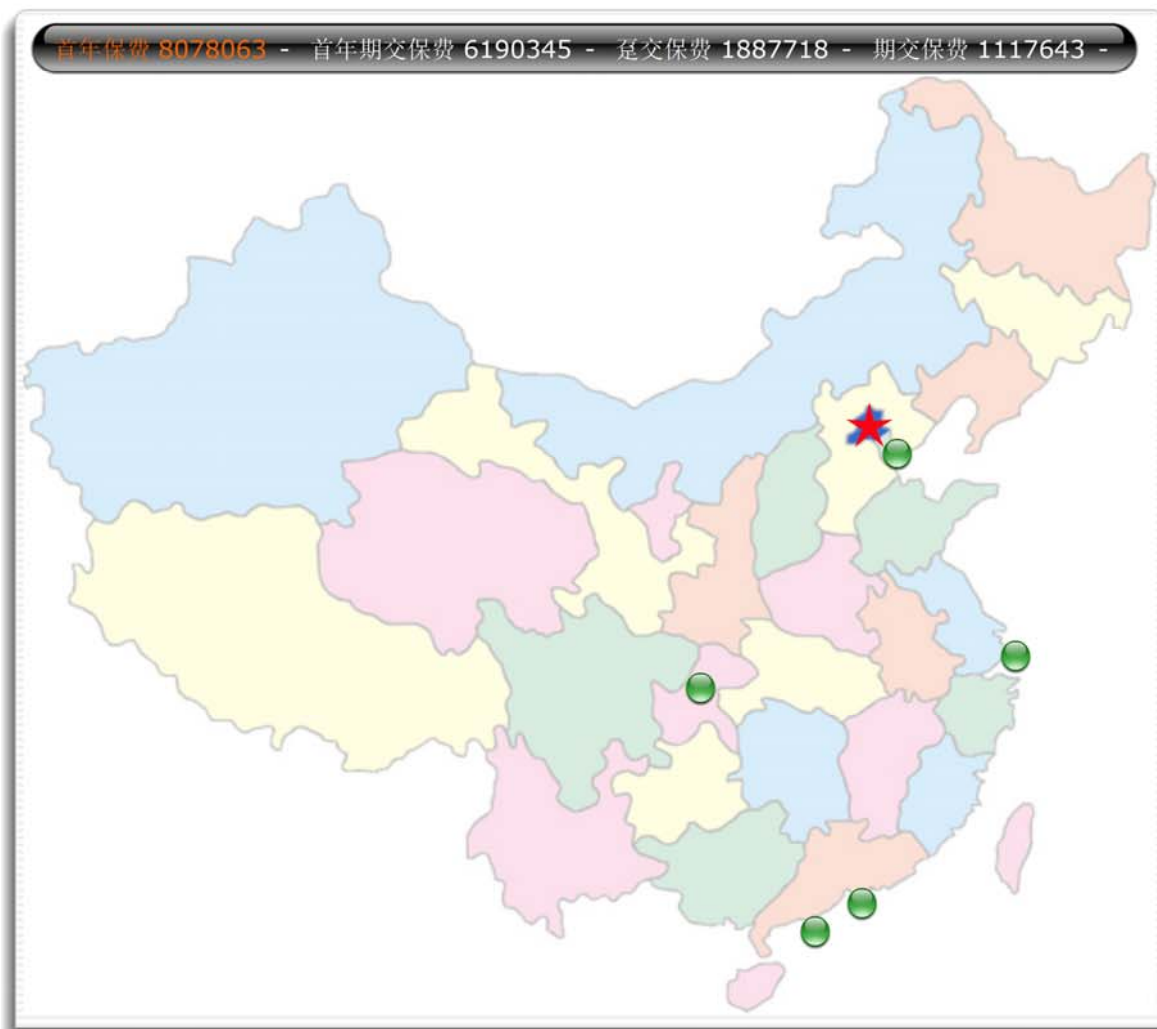
Forms

页面 2010 实际 当前版本 2010形象投资奖 经销商虚拟 Non Product 转到

	KPI	最小值(>=)	最大值(<)	值
Condition 1	Item Selection 1	季度所在城市总体市场占有率名次	1	2
	Item Selection 2	参加了能力提升课程	1	
	Item Selection 3	1月零售目标完成率	0.85	0.9
	Item Selection 4	None		
	Item Selection 5	特种车市场占有率增长		
	Item Selection 6	季度所在城市总体市场占有率名次高于所在省、直辖市/自治区的名次		
	Item Selection 7	季度所在城市总体市场占有率名次提升		
	Item Selection 8	参加了能力提升课程		
	Item Selection 9	半年度能力审核结果排名(DCA)		
	Item Selection 10	None		
Calculation	零售价格			0.0175
Condition 2	Item Selection 1	季度所在城市总体市场占有率名次	1	2
	Item Selection 2	参加了能力提升课程	1	
	Item Selection 3	1月零售目标完成率	0.9	0.95
	Item Selection 4	None		
	Item Selection 5	None		
	Item Selection 6	None		
	Item Selection 7	None		

挑选政策条件  
Select the condition

# 公司分支机构绩效指标分析

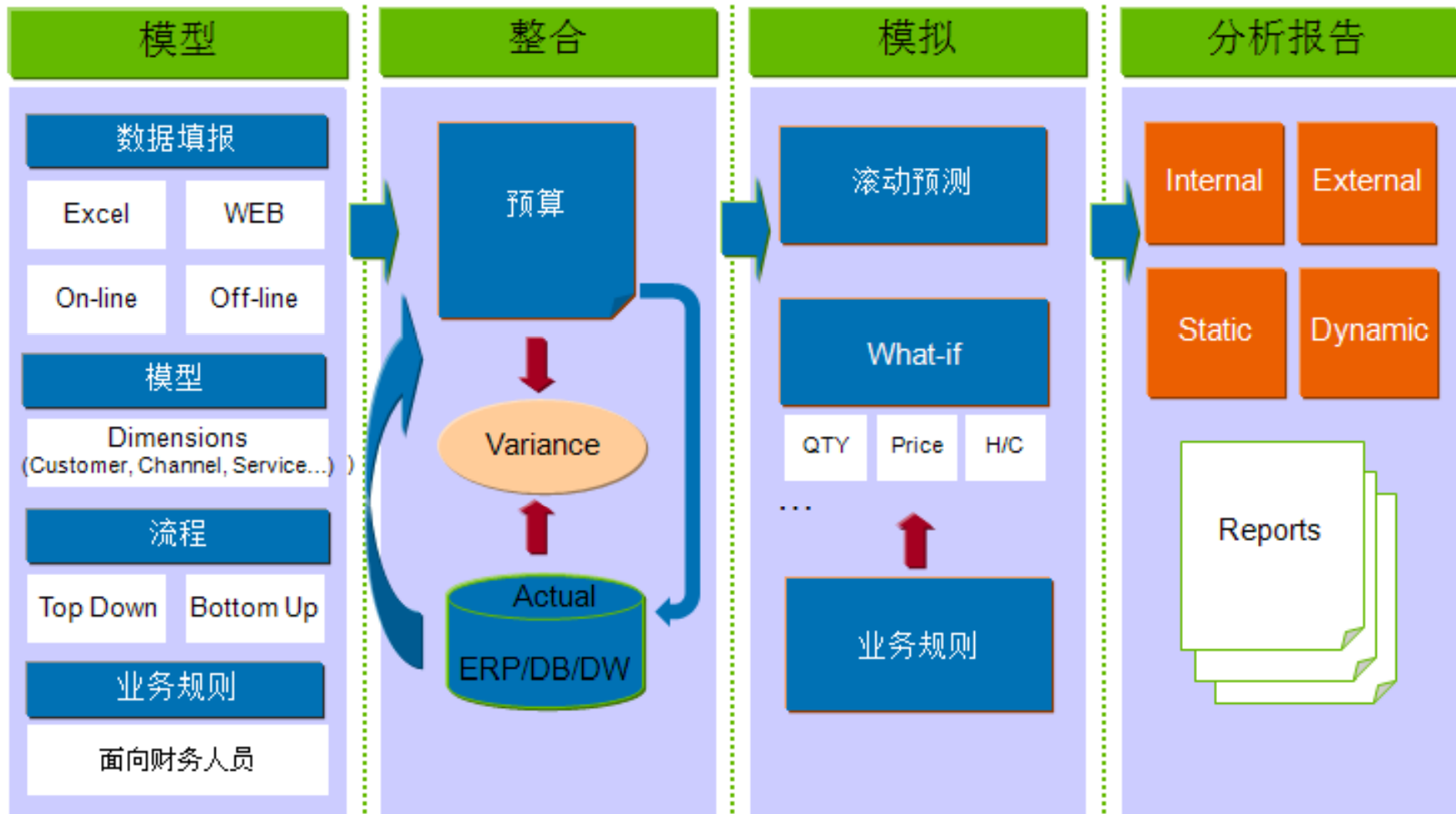


# 内容

- ▶ 自我介绍
- ▶ 企业绩效管理（EPM）、预算和费控应用简介
- ▶ 预算系统常见问题和解决方案
- ▶ 深度财务分析案例
- ▶ 总结



# 预算系统关键环节

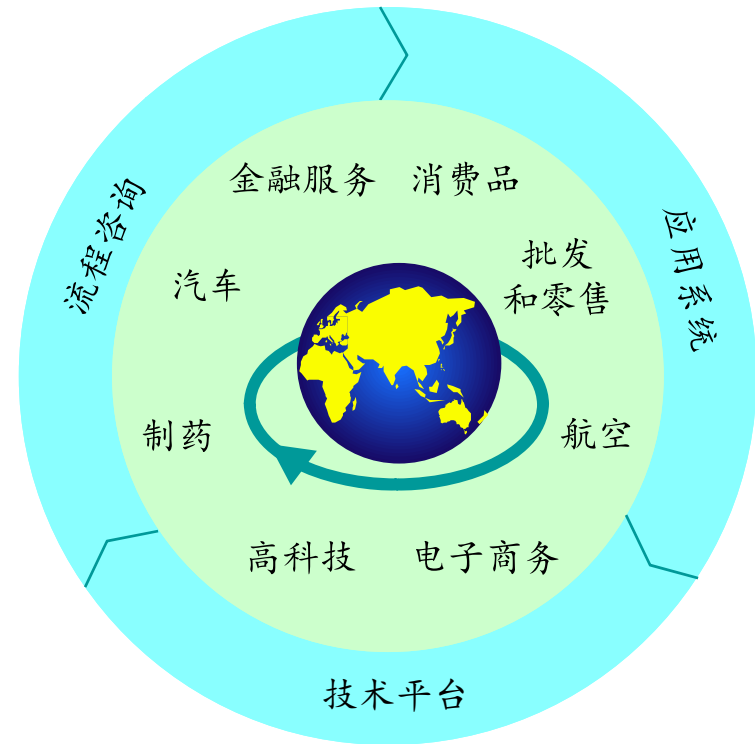


# InfoPower介绍——专业服务公司

- ▶ 超过14年的企业管理与分析系统实施经验
- ▶ 100多人的国际化专业顾问队伍，来自中国，美国，法国及其他国家
- ▶ 以中国业务为主，并扩展到亚洲

1995-2002  
ERP系统

2003-2009  
后ERP应用系统



# 主要客户

## Healthcare



## CPG & Retail



## Automotive & Airlines



## Manufacturing



## Financial Services



## Others



# 联系方式

Miller Yang

13816482446

miller.yang@infopower.net

宓积华

13044105001

Justin.mi@infopower.net

