



案例：

海尔的预算管理系统

什么样的企业需要预算？

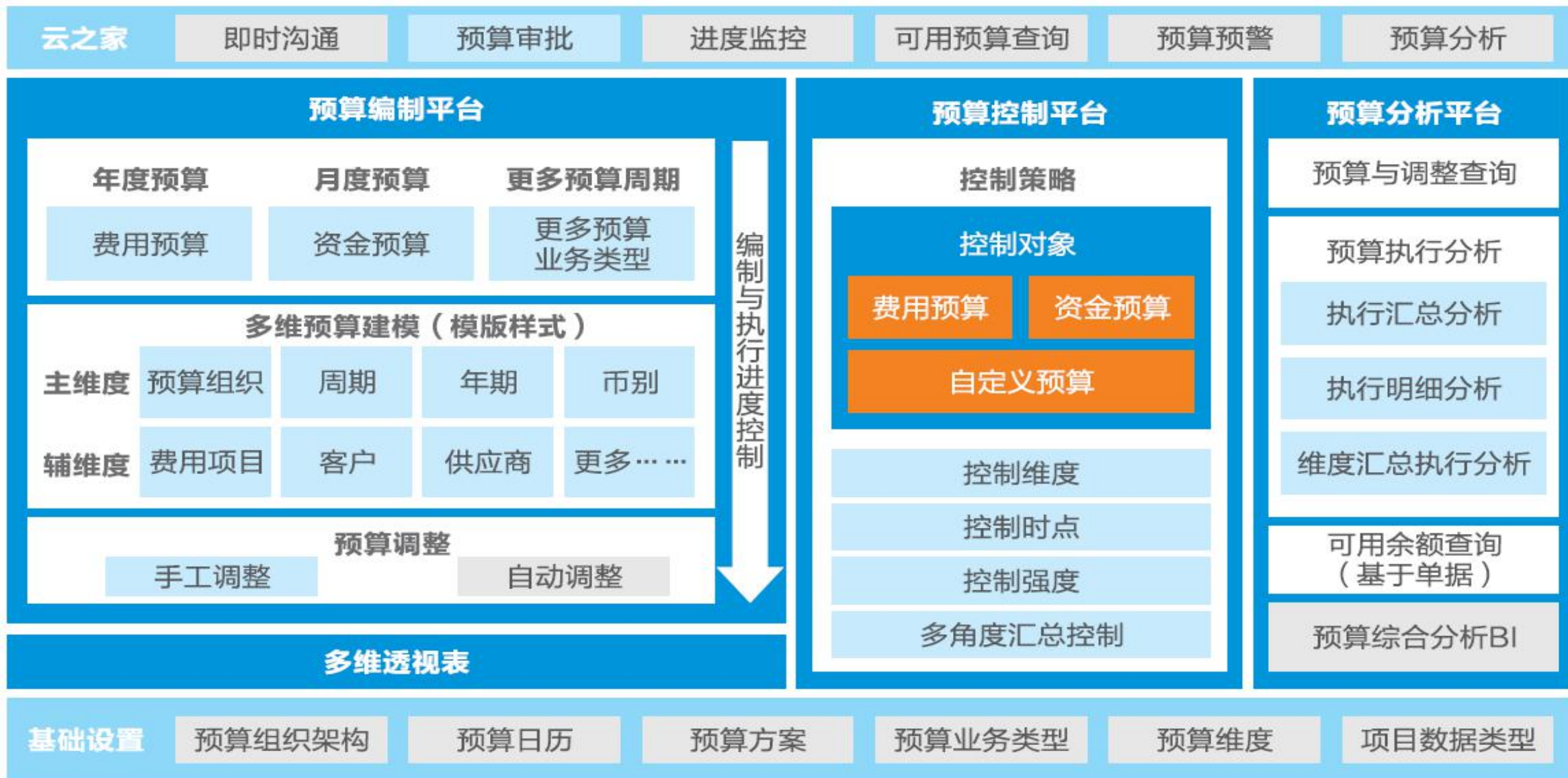
那些不需要预算的企业……

- 规模不够的企业 --用不起
- 业务不复杂的企业 --用不上
- 利润率足够高 --用不着
- 领导缺乏预算意识 --想不到

那些需要预算的企业……

- 足够的规模
- 足够复杂
 - 众多产品线，甚至是众多板块
 - 广泛的地域分布
 - 复杂的组织结构
- 行业竞争激烈，导致必须通过管理精细化才能盈利
- 对业绩预期的要求比较高
- 高层雄心勃勃、积极进取
- 对管理失控的强烈担忧
- 从粗放管理亟需向精细管理转型

全面预算系统平台示例



海尔的预算观点.....

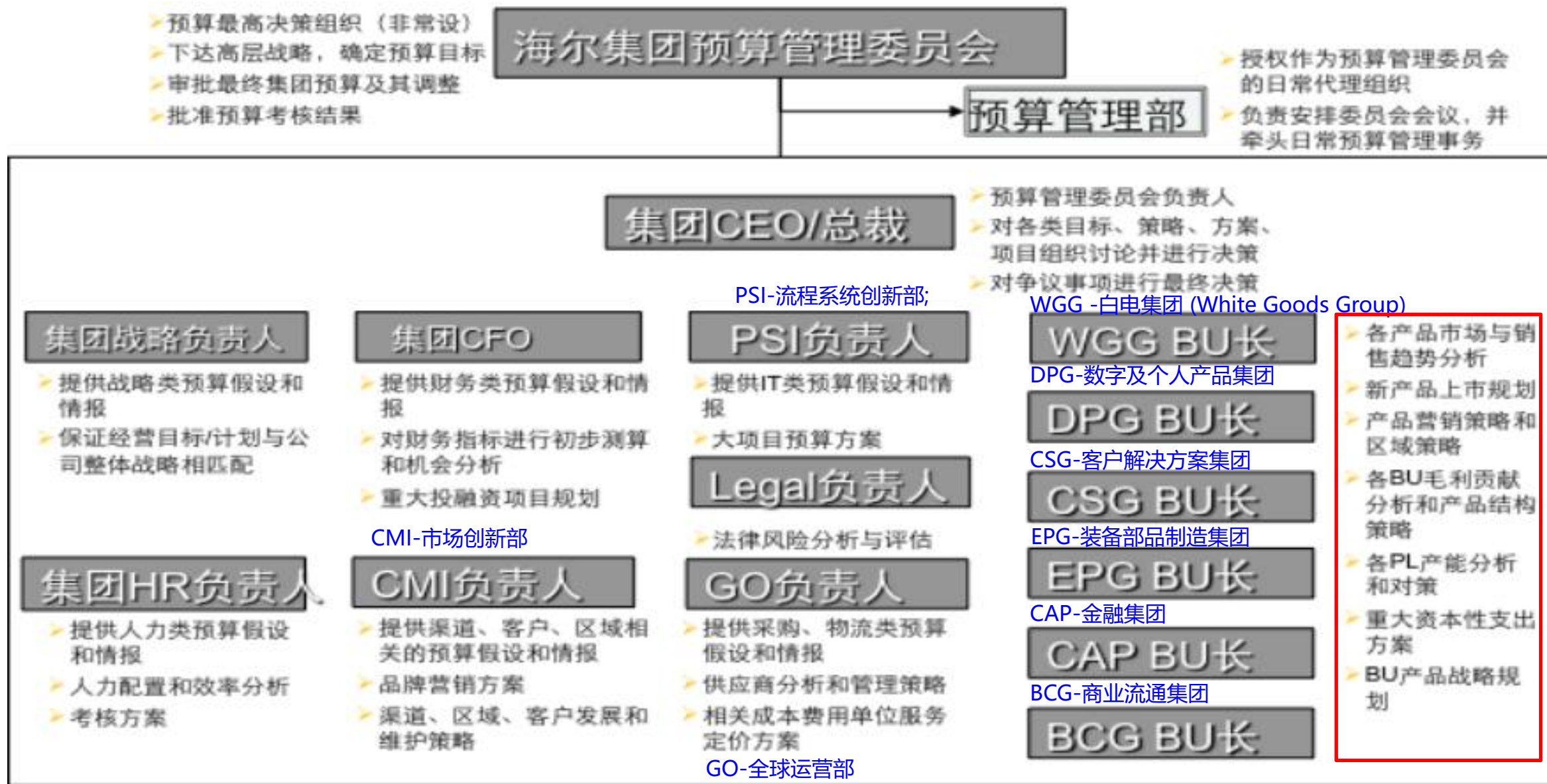
- 有数量化的**战略目标**，有指标化的**经营目标**
- 预算管理**不是简单的目标管理，而是三预**：预案、预算、预酬
 - **预案**，是公司想要达到的目标，以及实现这个目标的路径和方法;
 - **预算**，是团队可以用到的钱、资源，可以用多少，以及用在哪里;
 - **预酬**，是团队最后可以分到多少钱。
- 费用年度预算是授信额度，自挣自花是开支依据
- **预算不应仅关注成本的减少，而是要注重价值的增加**
- 业务是活动，**预算是规则**（将控制规则转为业务流程，植入IT系统）
- **强大统一的IT平台和诚信的企业文化是基石**
- 财务不是“**做预算**”，而是“**准预算**”，业务部门才是预算的主人

某著名国际公司为海尔集团提供的咨询建议

海尔集团组织再造新架构图



某著名国际公司为海尔集团提供的咨询建议

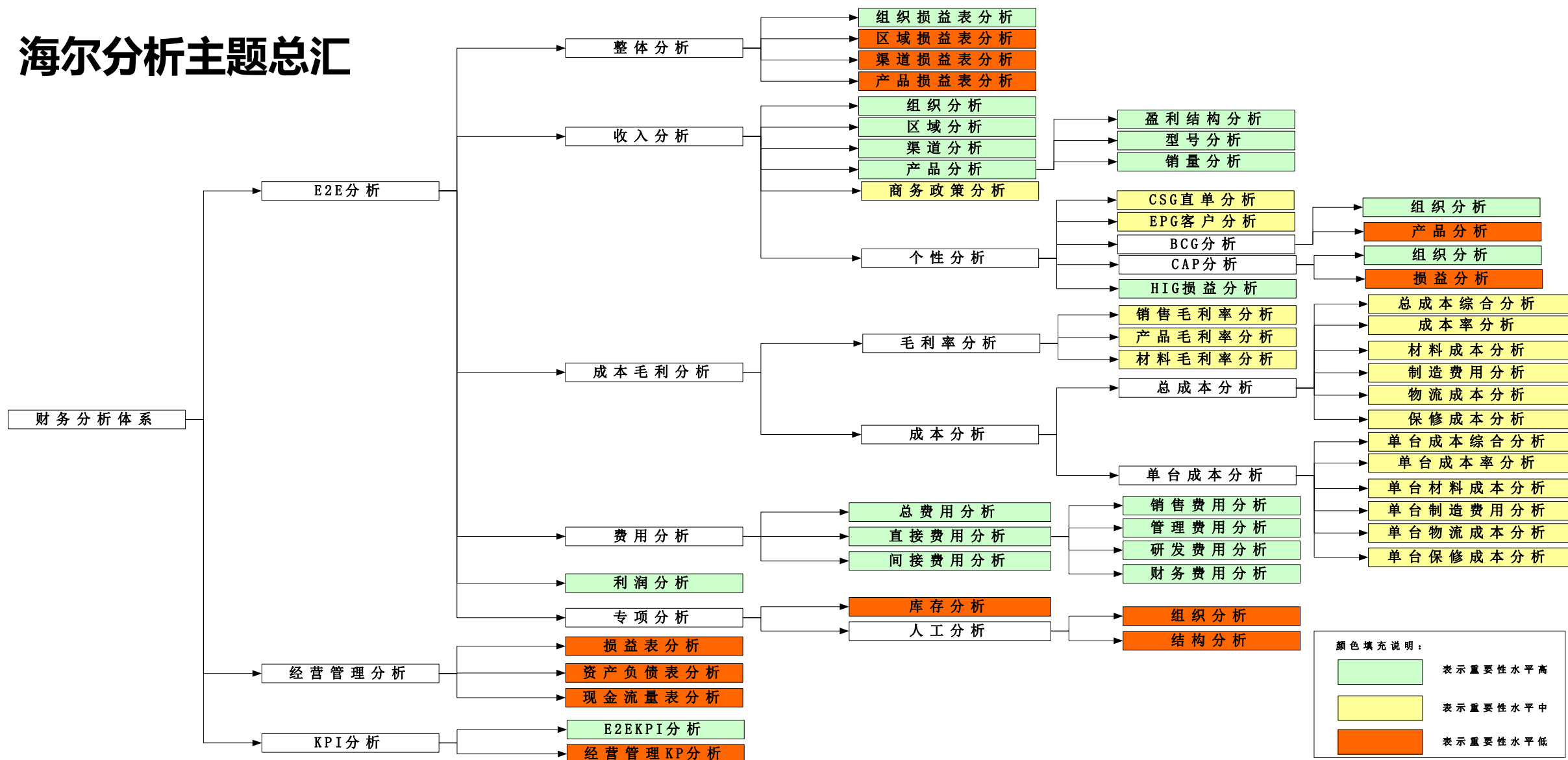


某著名国际公司为海尔集团提供的咨询建议

成员	职责	成员	职责
集团CEO 总裁	<ul style="list-style-type: none"> 集团预算管理委员会的最高决策人 提出年度预算管理的总目标、总方针 组织对各类预算目标、策略、预算方案、预算管理制度、项目进行讨论并做出相应决策 对争议预算事项进行最终决策 	HR负责人	<ul style="list-style-type: none"> 提供集团人力类预算相关情报 集团人力配置和效率分析 集团各类人工费用标准指导与集团绩效考核方案
集团战略负责人	<ul style="list-style-type: none"> 负责集团战略、远景和中长期战略规划的制订 提供集团战略类和内外部的相关情报 确保经营目标/计划与公司整体战略相匹配 	PSI负责人	<ul style="list-style-type: none"> 提供集团IT类相关情报 集团大项目预算方案
集团CFO	<ul style="list-style-type: none"> 提供利率等各类财务预算假设和相关情报 对财务指标进行初步测算和机会分析 重大投融资项目规划 集团管理费收取方案 	GO负责人	<ul style="list-style-type: none"> 提供采购、物流类预算假设和情报 供应商分析和策略 仓储运输、采购成本费用单位服务定价方案
各BU长	<ul style="list-style-type: none"> 负责BU的3年到5年发展战略和规划 BU市场假设与情报分析、盈利发展目标。 BU产品、营销、采购、生产等战略的制定； BU业务模式与业务计划的确定； BU重大资本性支出方案和项目投资方案； IT和研发新项目规划 	CMI负责人	<ul style="list-style-type: none"> 提供渠道、客户、区域相关的预算信息与情报 品牌营销方案 渠道、区域、客户发展和维护策略 渠道返点、返利指导原则
LEGAL负责人	<ul style="list-style-type: none"> 集团风险、内控制度完善 		

海尔预算模块交付：梳理财务分析的逻辑和方法，引导财务管理方向

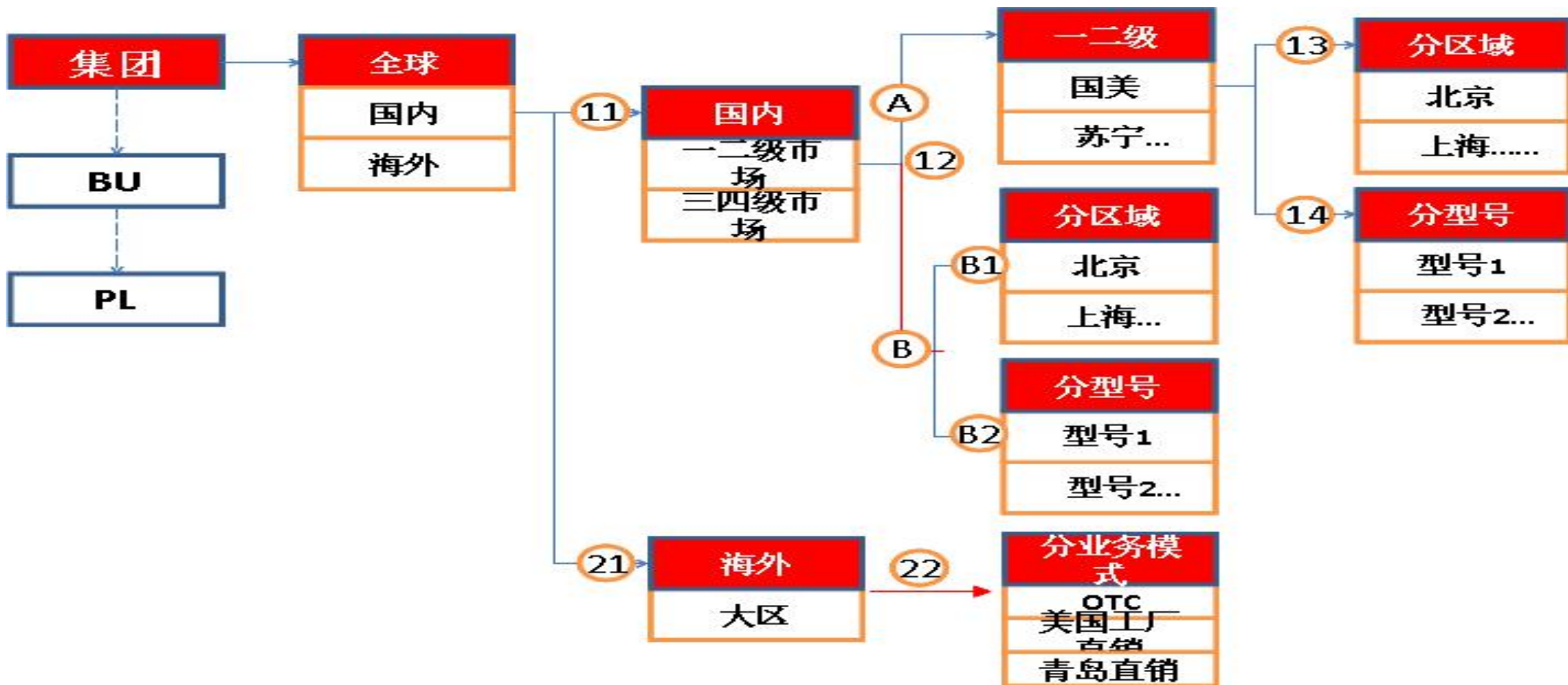
海尔分析主题总汇



海尔预算模块交付：梳理财务分析的逻辑和方法，引导财务管理方向

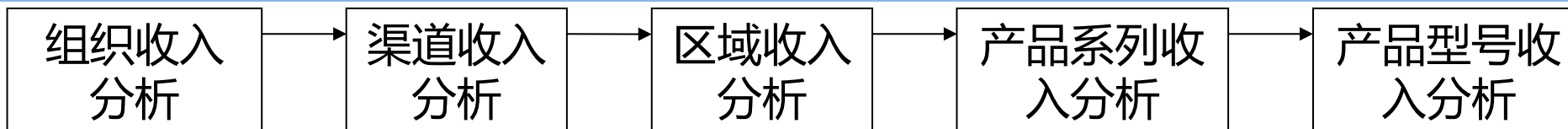
- ✓ 通过“链接”将一系列零散的数据组织在一起，链接的路径融入财务管理的思路和管理导向，实现“数据”到“信息”的转化。

收入分析路径示例：集团收入按照国内外、市场、渠道、PL贡献逐级下钻



海尔模块交付：梳理财务分析的逻辑和方法，引导财务管理方向

多维收入分析示例



Hyperion Web Analysis Studio

Analyze

· 组织收入分析 · 渠道大区收入分析 · 区域收入分析 · 产品收入分析

滚筒PL 国美 9月30日 郑州 产品分析 还原

	月累计			当日实际
	实际	同期	同比增幅	
欧式滚筒洗衣机-DB006	200	261	-24%	0
XQG60-10866	0	40	-100%	0
XQG50-8866	0	27	-100%	0
XQG52-Q1018和谐	0	6	-100%	0
XQG56-B10866	46	0	0%	0
XQG60-QZB1281	0	19	-100%	0
XQG80-B1286	1	0	0%	0
XQG75-B1286(灰)	9	0	0%	0
XQG60-QHZB1086以旧换新	6	0	0%	0
XQG60-QHZB1281以旧换新	15	0	0%	0
XQG60-Q1286A	0	11	-100%	0
XQG52-Q1256G(家家乐)	0	22	-100%	0
XQG70-1007	13	0	0%	0
XQG50-807	72	0	0%	0
XQG52-Q818H(家家乐)	0	17	-100%	0
XQG60-QHZB1281(银灰)	0	20	-100%	0
XQG80-Q1486(银灰)	0	5	-100%	0
XQG80-HB1286 以旧换新	38	0	0%	0
XQG60-QZB1281 和谐	0	11	-100%	0
XQG60-QHZB1481(银灰)	-0	18	-102%	0
XQG60-QHZB1287	0	18	-100%	0
XQG60-QHZB1281和谐	0	4	-100%	0
XQG60-8866	0	5	-100%	0
XQG60-QZB10866	0	39	-100%	0

Decision Information Self-service

1、根据渠道下拉选项组合可查看国内渠道所对应的区域收入明细；
2、注：小PL可查看产品明细；大PL及组织汇总层面可看产品合计；

管理驾驶舱首页 收入钻取01 收入钻取02 收入钻取03 收入钻取04

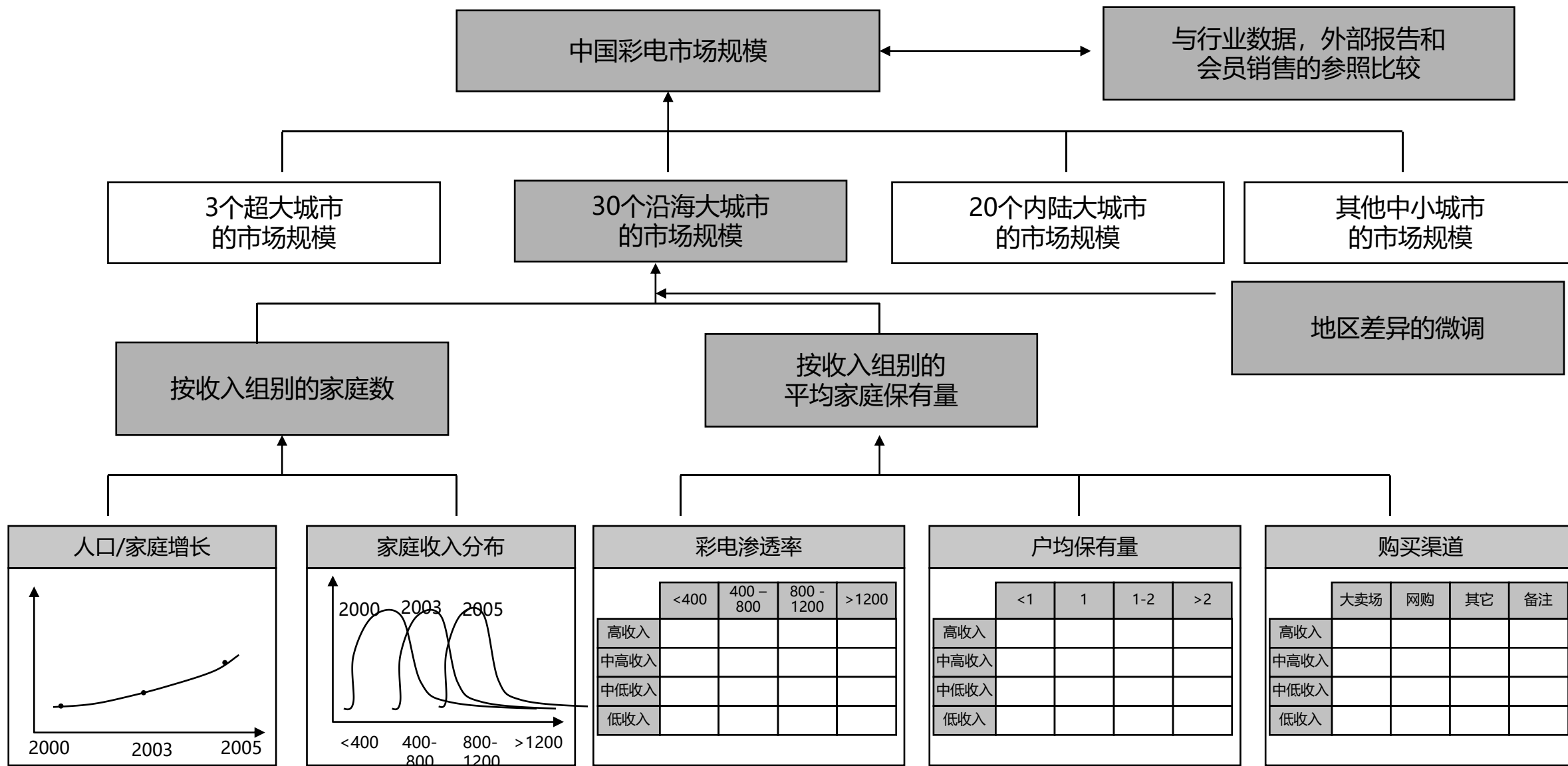
海尔模块交付：优化财务分析方法，突出财务管理重点

✓ 优化财务分析的指标和方法，突出财务管理重点，更好的满足不同信息使用者的分析需求

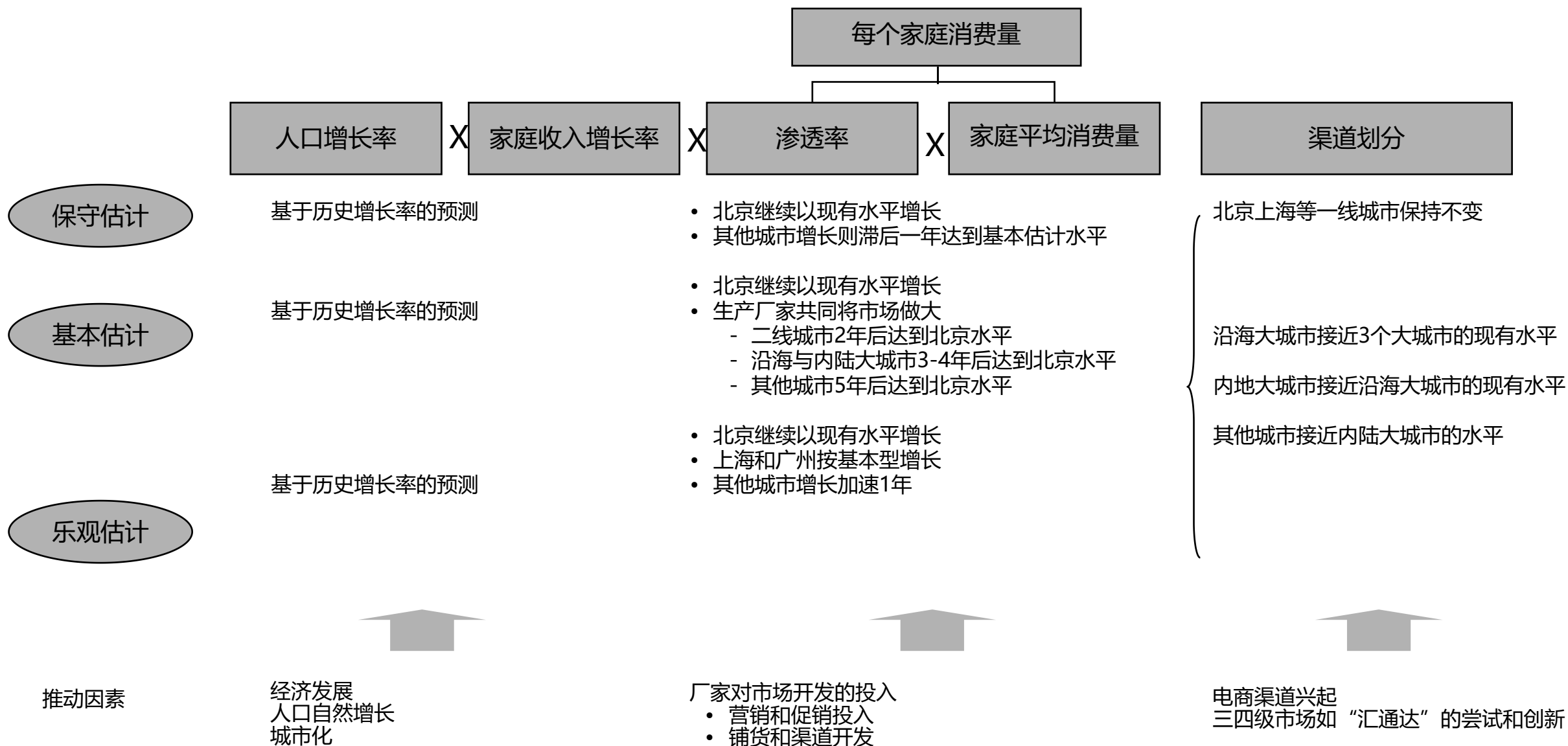


- 比较
 - 同比、环比、目标比较、预测比较
- 趋势
 - 年度趋势、月度趋势、月内日趋势
- 排名
 - 一维排名、二维排名
- 分解
 - 按照组织层级、时间、驱动因素分解
- 多维交叉分析
 - 从组织到区域、从区域到渠道
- 预警分析

示例：彩电市场的规模测算



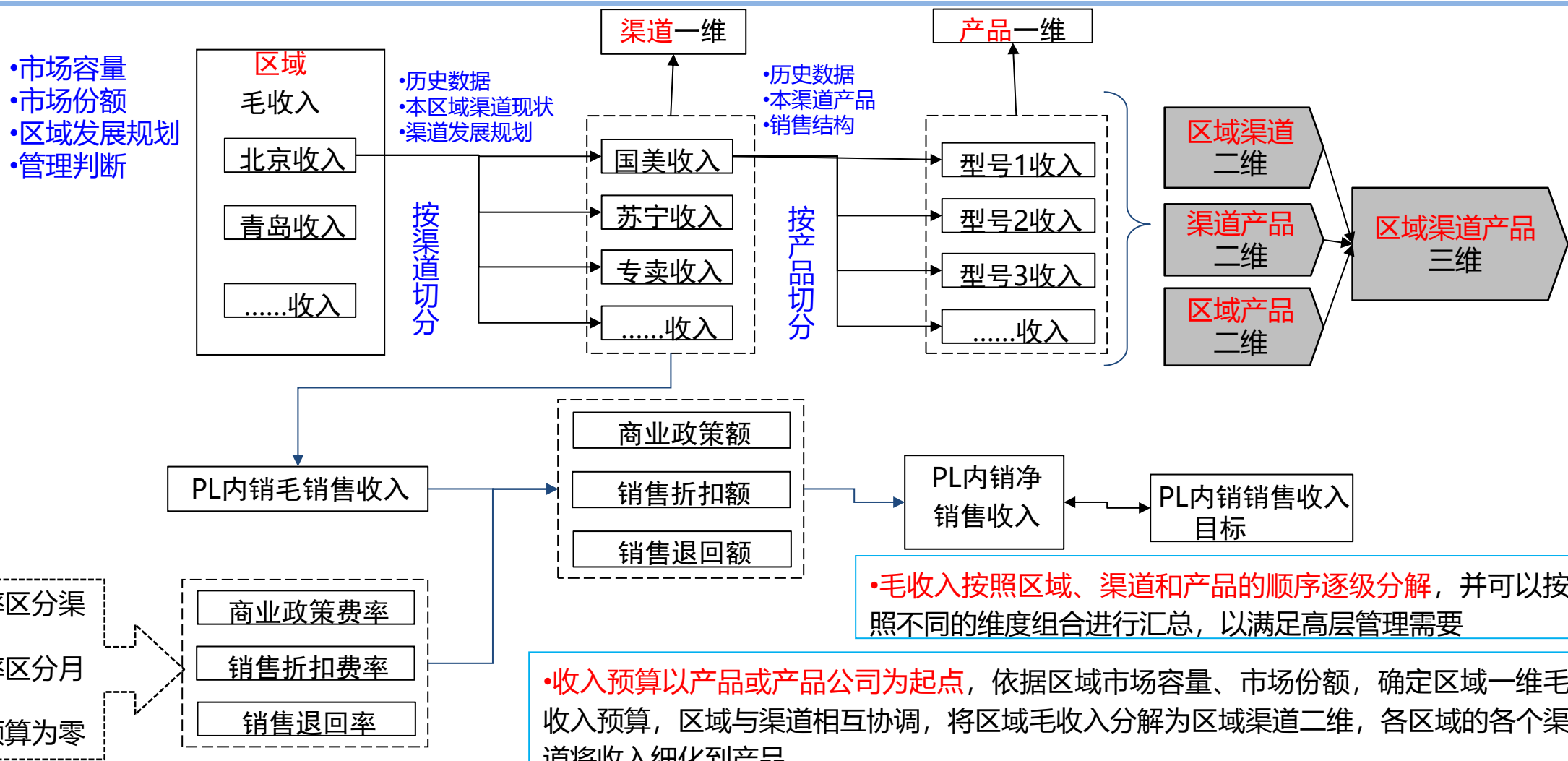
基于主要增长因素得出未来市场发展的几种可能性



销售预算按产品、区域、渠道，三维到底

- 满足渠道管理需求
- 作为渠道考核目标

- 符合PL产品结构要求
- 可实现PL毛利率目标



•毛收入按照区域、渠道和产品的顺序逐级分解，并可以按照不同的维度组合进行汇总，以满足高层管理需要

•收入预算以产品或产品公司为起点，依据区域市场容量、市场份额，确定区域一维毛收入预算，区域与渠道相互协调，将区域毛收入分解为区域渠道二维，各区域的各个渠道将收入细化到产品。

•产品经理或产品公司依据历史数据及在手订单确定工厂直单毛收入预算，与区域渠道二维毛收入结合区分渠道的商业政策费率、区分月度的销售折扣费率及销售退回率，计算出净收入，与集团对PL的收入目标对比，并协同区域、渠道关闭差异。

Thanks