

石材行业

全面预算管理信息化成功体验

福建溪石股份有限公司

2014年4月25日

上海易磐信息科技有限公司

目录

1、	石材业概述	3
2、	溪石集团介绍	3
3、	预算管理需求背景及特点	4
4、	预算系统总体业务流程	5
5、	预算编制	5
6、	系统功能示例	7

1、石材业概述

二三十年来，国际石材工业发展十分迅速。自 1990 年以来，全球石材生产量和贸易额每年分别以 7.3%和 9.2%的速度增长，比其它工业都高，整个石材行业的发展明显快于全球经济的发展。

在新中国成立以前，中国没有石材工业，新中国成立后，中国的石材工业才开始起步。

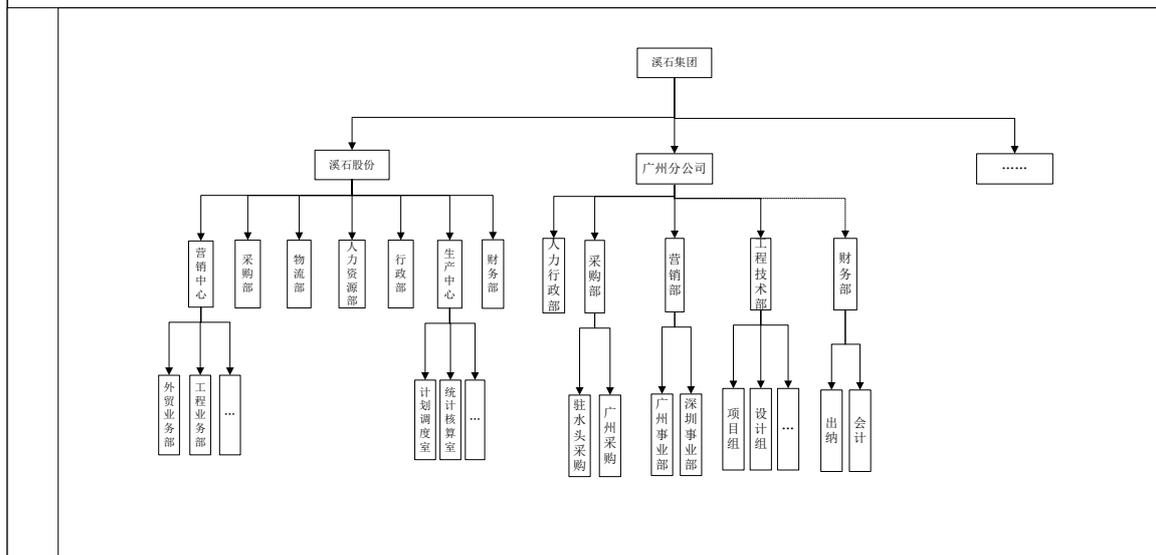
中国石材的生产主要分布在南部的福建省、广东省，东部的山东省三个石材生产大省，其中福建与山东为原料与加工生产大省，而广东主要从事进口石材的加工，上述三省占了中国石材生产 85%的产量，主要是大理石、花岗石产品。

2、溪石集团介绍

溪石集团发展有限公司是一家集石材开采、加工、工艺雕塑、装饰施工、建材市场运作为一体，多元化、跨地域的大型集团公司。注册资金 1.5 亿元人民币，占地面积 30 万平方米，是全国首家同时拥有异型、平板、薄板、石雕工艺品、人造岗石生产能力的企业，现可年产平板、异型、薄板 260 万平方米。拥有圆形、异形、平板、薄板、复合板、水刀拼花、石雕工艺的综合加工能力，而且具备了承接大中型建筑石材工程的设计、生产、加工和施工安装的能力。并获得了国家“装修装饰工程专业承包一级”、“建筑幕墙工程专业承包一级”资质，现为石材行业的龙头企业，全球石材顶级企业。

企业的组织架构：

溪石集团股份有限公司组织架构图



3、预算管理需求背景及特点

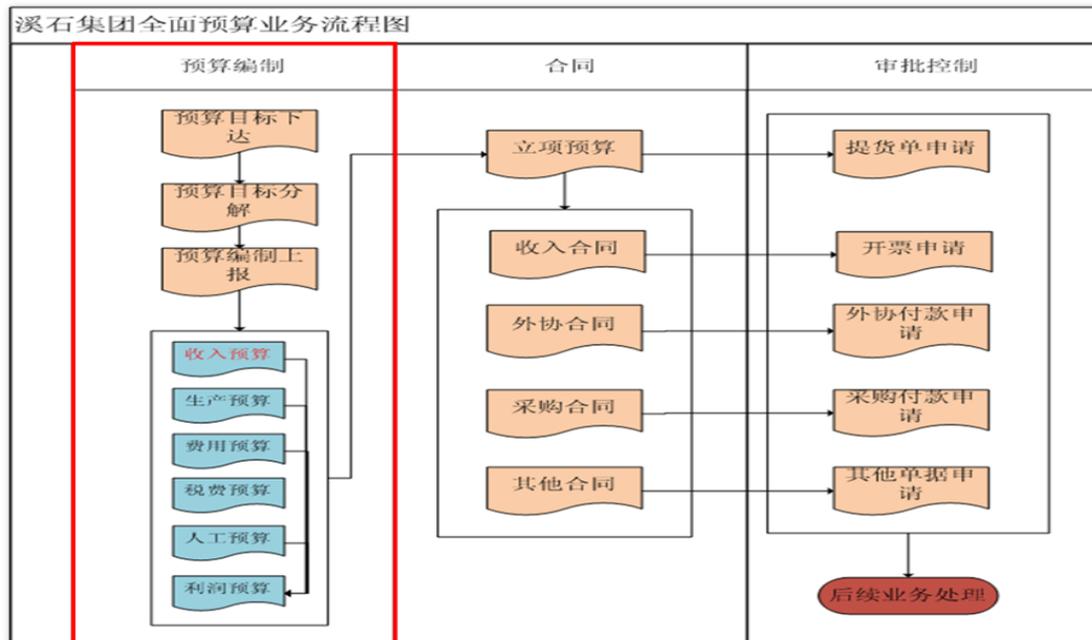
溪石集团作为国内较大的石材集团，其业务量庞大，并且涉及全国各个地区，有着较高的业务和信息化管理需求。体现在预算管理上面，其特点就是参与人员多、产生的信息量大而杂。随着业务数据规模的扩大和相应的各类开支的增加，对业务管理和各项费用预算提出了更高的要求。为了提高经费预算和业务管理方面的准确性和效率，拟建立全面预算管理系统。并满足以下需求：

- 1、 多组织异地业务数据共享，实现业务一体化。
- 2、 建立整套业务签单预算机制，明确每个业务员年度、月度任务职责，协助集团进行具体业务分析。
- 3、 各项费用预算明细标准化处理，明确各项费用来源及依据。
- 4、 各类人员可随时查阅使用系统数据，特别是可以使领导及时、准确、全面地获取财务信息，辅助决策。
- 5、 规范业务操作程序，避免人为疏忽出现的差错，提高安全性和可靠性，提高费用预算和业务的信息化管理水平。

本项目应包含费用预算和业务管理过程中的全部业务处理流程和管理数据，并以预算上报、审核为核心，对每个业务流程进行规范，控制、管理、记录，尽量减少人为因素的干涉，使业务流程更加规范合理。

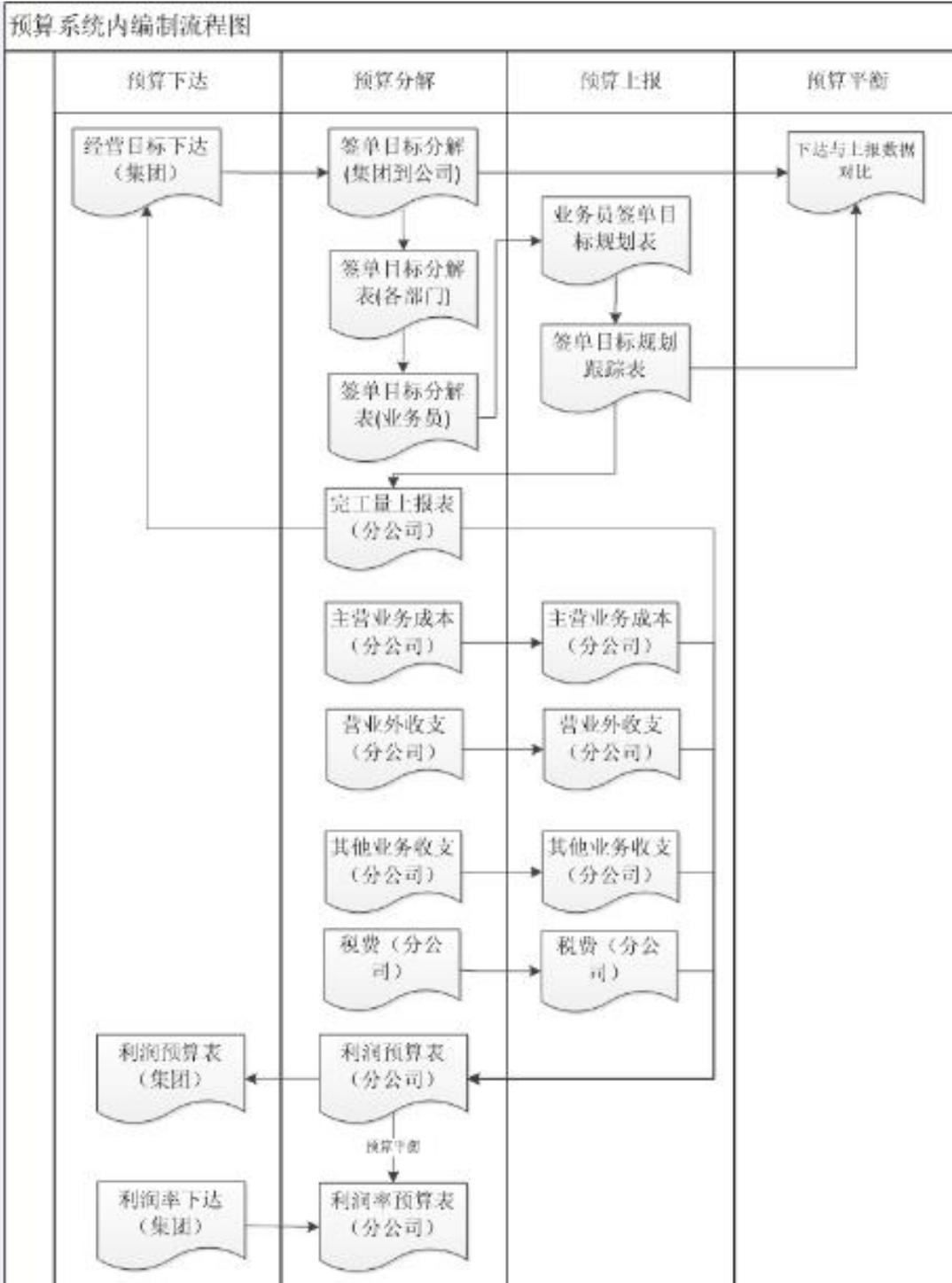
4、预算系统总体业务流程

溪石集团全面预算编制分为：一期的预算编制和二期合同管理及网上报销分别进行实施；目前针对一期的预算编制模块已全部实施完成并确认验收；



5、预算编制

预算编制分为年度预算和月度预算，通过各分子公司预算模板、预算编制数据录入、审核、汇总、合并。采用自上而下和自下而上相结合的方式进行预算编制和汇总。



- 1、 预算编制分为年度预算规划下达、年度预算规划编制、年度预算下达、年度预算编制报批汇总、月度预算编制和月度预算报批汇总。
- 2、 年度预算规划下达：集团根据去年数据对本年年度规划数据进行下达，经过逐层分解，将年度目标分解至各分公司，各部门，并最终分解至每个业务员；
- 3、 年度预算规划编制、报批、汇总：业务员根据集团下达数据对自己本年的签单目标进行上报，并由部门领导进行审批，之后进行层层汇总；
- 4、 年度预算下达：集团根据年度规划下达与上报数据的平衡结果，对年度预算数据进行正式下达，并逐层分解，其整体业务流程与年度预算规划保持一致；

- 5、 年度预算编制报批汇总：业务员根据二次下达结果编制年度签单目标进行，并由部门领导进行审批，之后进行层层汇总；二次编制数据需大于下达数据；
- 6、 根据年度签单预算上报数据及实际情况，填报具体开工日期和工期，计算出本年主营业务收入情况；
- 7、 年度费用预算：各分公司根据去年实际数据和本年实际情况按月，按部门编制本年度管理、销售、制造费用；
- 8、 各分公司根据去年实际数据和本年实际情况编制本年其他业务收入、其他业务支出、税费、营业外收入、营业外支出等数据；
- 9、 汇总主营业务收入，各项费用和其他业务收支表等数据形成年度利润预算表，完成年度预算编制工作；
- 10、 月度预算编制：按月自动读取年度预算数、实际发生数据、上月未完成数据，并对本月数据进行预算填报。
- 11、 月度预算报批汇总：公司领导对预算数据审核，并进行层层汇总；
- 12、 月度预算流程与年度预算流程基本一致，并进一步进行明细化预算编制；

6、 系统功能示例

1、 经营目标下达表；

编制单位： 财务中心		销售目标(签单量)分解表-集团到公司										单位：元	
集团年度目标：		工程项目	装修工程	大装收入	资料收入	内装收入	国际贸易收入	管理业务收入	其他收入	合计	平衡差异		
公司名称	项目类别	上年签约预算完成情况					本年目标		一月		二月		
		签约预算	签约完成率	完成率 (%)	完成结构 占比 (%)	分配比例 (%)	签约预算	上月年比	上年实际	预算目标	增长率	上年实际	预算目标
	合计					100.00%				-704,800.00			
股份公司	工程项目												
	装修工程												
	大装收入												
	资料收入												
	内装收入												
	国际贸易收入												
	管理业务收入												
	其他收入												
	小计												
北京分公司	工程项目												
	装修工程												
	大装收入												
	资料收入												
	内装收入												
	国际贸易收入												
	管理业务收入												
	其他收入												
	小计												
上海分公司	工程项目												
	装修工程												
	大装收入												
	资料收入												
	内装收入												
	国际贸易收入												
	管理业务收入												
	其他收入												
	小计												

备注：

- 1) 由集团董事会根据去年实际签单完成情况和本年实际规划对本年签单规划数据进行下达，首次下达目标为参考目标，不做具体控制，各分公司，部门，人员可根据实际情况进行分解、上报；

- 2) 财务中心根据去年各分公司实际签单额和本年实际情况,将集团下达目标分解至各个分公司,首次下达数据不做控制,可自行编制;
- 3) 各分公司接到集团下达数据后,将此目标分解至各部门,各部门分解至业务员,其报表格式和填报方式均与集团到公司分解表一致;
- 4) 业务员根据各自分到的目标,按项目类别,按区域,按合同标段对本年签单预算进行规划,并进一步将其分解至各月,规划每月的具体目标,完成签单预算上报工作;
- 5) 业务员对各自签单规划目标上报完成后,集团根据对业务员上报的汇总数据和首次下达数据进行权衡后,对年度目标进行二次下达;
- 6) 二次下达业务流程与年度首次下达的年度规划业务流程一致,不同点在于二次下达数据为硬性指标,各分公司,部门,业务员需以此目标为标准,完成年度预算编制;即若各分公司,部门,业务员年度预算编制的的数据需大于或等于集团下达的目标数,否则将无法提交完成;

2、年度费用预算;

编制部门:															费用预算-公司总表			单位:元		
年度别	金额	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	全年	人数	人均费用				
															本公司	集团平均				
上年同期	预算金额																			
	实际金额																			
本年预算	预算参考金额	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	销售费用率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
比上年同期增幅(%)	金额	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	销售费用率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		

备注:

- 1) 各分公司根据去年实际数据和本年实际规划情况编制本年费用预算;
- 2) 将各分公司的人均费用、月均费用、百元产值和百元销售等费用与集团平均进行差异分析,并编制分析说明;
- 3) 根据上年每月各部门实际费用的占比关系,将每月公司费用分解至各部门,并进行预算编制分析;完成各项费用预算编制。

3、年度收入预算;

编制单位:		工程项目完工量预算表							
		合同标段:		单位: 元					
类别	项目名称	合同签订金额	预计开工月份	预计工期(月数)	1月	2月	3月	4月	5月
工程石材	市政工程				-	-	-	-	-
	房地产				-	-	-	-	-
	别墅				-	-	-	-	-
	其他				-	-	-	-	-
	小计	-			-	-	-	-	-
装饰工程	市政工程				-	-	-	-	-
	房地产				-	-	-	-	-
	别墅				-	-	-	-	-
	其他				-	-	-	-	-
	小计	-			-	-	-	-	-
内装收入	市政工程				-	-	-	-	-
	房地产				-	-	-	-	-
	别墅				-	-	-	-	-
	其他				-	-	-	-	-
	小计	-			-	-	-	-	-
	小计	-			-	-	-	-	-

备注:

- 各部门, 按标段(根据合同金额不同, 将合同分为四个标段), 按项目类别填报工程开工日期和工期, 自动计算得出本年完工量预算数据。

4、月度签单预算;

编制单位: 北京业务二组		编制人员: 贾义军								单位: 元	
年度预算		一月									
	工程石材	装饰工程	大板收入	荒料收入	内装收入	国际贸易收入	管理费收入	其他收入	合计		
上月未完成预算										-	
本月年度预算										-	
本月预算目标	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
本月实际预算										-	
编制平衡差异	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
本月预算实际完成										-	
本月未完成	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
项目大类	项目中类	区域	工程项目名称	全年金额	一月						
					找到对接人	送样	制作样板间	招投标	签订合同	合同金额	
工程石材	市政工程			-							
		小计		-						-	
	房地产项目			-							
		小计		-						-	
	别墅项目			-							
		小计		-						-	
	其他			-							
		小计		-						-	
	小计				-						-
		市政工程			-						-

备注:

- 业务员按月, 按项目类型, 按项目进行月度签单预算编制(编制月度签单预算前需在系统中维护当前已存在项目基础信息);
- 根据上月未完成数据与本月年度数据相加, 得出本月预算目标;
- 本月预算目标减本月实际预算得出平衡差异数据, 通过平衡差异对报表进行控制, 差异过大则无法提交;
- 根据本月实际完成与本月预算目标得出本月未完成数据, 自动累计至下月;
- 通过业务员签单预算的层层汇总, 形成部门, 分公司和集团的月度签单预算表;

5、 月度完工进度预算表；

编制单位：		月份：															
		收入					成本					毛利					
上月未完成情况	本年年度预算	本月实际预算	编制平衡差异	月实际完成	本月未完成情况	上月未完成情况	本年年度预算	本月实际预算	编制平衡差异	月实际完成	本月未完成情况	上月未完成情况	本年年度预算	本月实际预算	编制平衡差异		
项目大类	项目子类	工程项目名称	合同签约月份	工期	开工日期	竣工日期	合同金额	调整金额	调整后金额	完工进度 (%)				完工金额			
									预算	实际	差异	差异%	预算	实际	差异	差异%	
工程市政	市政工程																
	房地产项目																
	房屋项目																
	其他																
	小计																
工程其他	市政工程																
	房地产项目																
	房屋项目																
	其他																
	小计																

备注：

- 各部门按月，按项目类型，按项目编制本月月度完工进度预算表；
- 根据本月实际完成和本月实际预算计算得出本月未完成金额，自动累计至下月；

6、 月度费用预算；

编制单位：		编制月份：		单位：元									
		上年实际		本月年度预算				本月可用	上月结余(+)	本月预算	本月	平衡差异	
		销售费用	销售费用率	销售收入	销售费用	销售费用率	预算金额	超支(-)	编制目标	预算费用率			
序号	项目名称	上年同期实际		本月预算		人数	预算编制分析						
		金额	销售费用率	销售费用率	预算金额		人均费用		百元销售费用		分析说明	节约方案	
合计		-	-	-	-	-	本部门	集团平均	本部门	集团平均			
一、	重点可控费用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1	办公费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2	通讯费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
3	机物料消耗	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4	差旅费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
5	业务招待费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
6	车辆使用费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7	邮寄费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
8	运输费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9	样品费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10	检验费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
11	会务费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12	业务宣传费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13	劳动保护费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	咨询费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
15	诉讼费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
16	环保绿化费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
17	售后服务费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
18	广告费	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

备注：

- 各部门根据上年实际数据和本年实际情况，按月，按科目编制月度费用预算；
- 通过本月年度预算，本月可用预算金额，上月超支金额及本年实际金额计算得出本月结余超支费用，自动累计至下月；
- 根据本月预算目标和本月实际预算，计算得出平衡差异，当平衡差异过大时对报表进行控制；
- 对各项费用进行预算编制分析，对比本部门人均费用、百元销售费用、百元产值费用与集团平均存在的差异，并编制相应节约方案；
- 编制费用科目分析说明，提供相关费用编制依据，明确各项费用明细数据来源；

7、价值分析

- 1、 集团管理层：可及时、准确、全面地获取财务信息，了解集团运营情况，辅助决策。
- 2、 集团财务：方便集团任务的下达和分解，对分公司各业务员上报数据和分公司收入、费用、成本数据的汇总简单明了；
- 3、 分公司财务：集团下达任务明确，任务分解操作简单，费用上报方便快捷；
- 4、 基层业务员：签单任务明确，合同信息实时跟踪，过往记录随时查询，项目信息安全可靠；