Meeting Minutes

会议记录

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 文档控制号 | ERP | 2016-04-26 |

会议信息

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 会议时间 | 2016-04-26 | 会议地点 | 搜狐媒体大厦2号会议室 |
| 参会人员 | 祝雪、胡欣、张鹏博、李敬德、高辉、闫治中、赵雪 | | |
| 会议主题 | 预算申报与控制需求沟通-焦点 | | |

会议内容描述

|  |
| --- |
| 会议内容 |
| 一、会议主题：  预算申报和控制总体需求沟通-焦点   1. 会议要点： 2. 会议总体进程 3. 焦点财务预算申报和控制总体框架需求沟通和业务流程讨论。 4. 焦点财务预算申报和控制关键细节点讨论。 5. 预算申报需求沟通 6. 申报时间：每年从12月开始收集，可能持续到预算年的1月，直到报出初稿版预算。 7. 申报频率：每年一次 8. 申报流程：焦点板块包含总部后台和房产（地方站）、加盟站、家居四大组织，每年预算申报之前，焦点决策层进行沟通，确定今年的预算编制方式，再开始进行预算申报。其中：  * 总部后台会向财务部门邮件申报预算，财务部门根据总部后台申报预算邮件中的关键信息形成预算； * 房产（地方站）、加盟站目前不自行申报预算，由财务部门根据沟通好的预算编制方式统一编制预算，并下发给各地方站进行调整，各地方站只允许在保证全年金额不变的前提下调整季度之间的金额分配，并将地方站调整后的预算反馈给财务形成定稿版目标预算； * 家居向财务部门邮件申报业务线已经确定的年度预算，财务部门进行汇总；  1. 预算调整：年初形成目标版预算之后，根据实际需要，允许再进行预算调整，预算调整包含以下几类调整：  * 季度间预算调整：首代可以在与大区总监和区域经理沟通并审批通过后，调整季度间的预算，形成新的目标预算。 * 科目间预算调整：首代可以在与大区总监沟通并审批通过后，调整科目间（主要是指首代可控费用：A&P、活动成本、T&E三大费用科目）的预算，形成新的目标预算。 * 地方站间预算调整：年底时，若预算余额不够，首代可以向大区总监申请调整预算，大区总监在与所管辖的其他地方站沟通并征得相应地方站同意之后，允许地方站间的预算调整，形成新的目标预算。  1. 焦点板块的业务预算数据与财务预算数据口径一致，不需要进行逻辑转换。 2. 预算控制需求沟通-地方站控制 3. 控制内容：地方站主要对市场推广（A&P）、活动成本、T&E三大费用进行控制。 4. 控制依据：不断更新的目标版预算。 5. 控制期间：年度至今，例如Q1按Q1预算进行控制，Q2按Q1+Q2的预算进行控制… 6. 控制时点：业务部门提交申请单时，进行预算保留、显示当前的预算余额并进行校验，根据校验反馈结果执行相应的策略。其中：  * 预算保留是指业务部门提交申请单之后，该申请单的申请金额将作为预算保留金额进行占用。若申请单审批通过，则该保留金额计入已占用预算金额，若申请单未审批通过，则该保留金额释放，计入预算余额； * 预算校验是指系统根据业务人员选择的科目或预算项目校验该申请单的申请金额是否超过相应科目或预算项目的预算余额，若未超过，则执行预算内审批流程，若超过，则不允许提交申请单； * 预算余额=预算金额-已审核PR单金额-未审核PR单保留金额  1. 控制策略：  * 市场推广（A&P）、活动成本、T&E：业务申请超过预算额度时提示预设的警告信息，并禁止提交申请单，若需要继续提交申请则需与大区总监和区域经理沟通并进行预算调整，待预算调整之后再提交相应的申请； * 房租物业、Capex等其他：业务申请超预算时系统不提示，直接提交相应领导审批，执行一般的业务申请审批流程；  1. 控制规则：按照费用科目严格进行控制，不允许季度、科目、部门之间串用预算，如有必要则需进行预算调整并在预算调整后再提交申请。 2. 控制流程：焦点板块的预算控制流程与现在焦点的审批权限表保持一致。 3. 预算控制需求沟通-总部后台控制 4. 控制内容：总部后台主要对市场推广（A&P）、活动成本、T&E、专业服务费、培训费、内容采购费、渠道费用进行控制。 5. 控制依据：不断更新的目标版预算。 6. 控制期间：年度至今，例如Q1按Q1预算进行控制，Q2按Q1+Q2的预算进行控制… 7. 控制时点：业务部门提交申请单时，进行预算保留、显示当前的预算余额并进行校验，根据校验反馈结果执行相应的策略。其中：  * 预算保留是指业务部门提交申请单之后，该申请单的申请金额将作为预算保留金额进行占用。若申请单审批通过，则该保留金额计入已占用预算金额，若申请单未审批通过，则该保留金额释放，计入预算余额； * 预算校验是指系统根据业务人员选择的科目或预算项目校验该申请单的申请金额是否超过相应科目或预算项目的预算余额，若未超过，则执行预算内审批流程，若超过，则不允许提交申请单； * 预算余额=预算金额-已审核PR单金额-未审核PR单保留金额  1. 控制策略：  * 市场推广（A&P）、活动成本、T&E、专业服务费、培训费、内容采购费、渠道费用：业务申请超过预算额度时提示预设的警告信息，并禁止提交申请单，若需要继续提交申请则需与相应领导沟通并进行预算调整，待预算调整之后再提交相应的申请； * 房租物业、Capex等其他：业务申请超预算时系统不提示，直接提交相应领导审批，执行一般的业务申请审批流程；  1. 控制规则：  * 市场推广（A&P）、活动成本、T&E、专业服务费、培训费、内容采购费：按照费用科目严格进行控制，不允许季度、科目、部门之间串用预算，如有必要则需进行预算调整并在预算调整后再提交申请。 * 渠道费用：由于渠道费用目前存在三种方式，一是总部后台申请费用、总部投放，费用计入地方站，二是总部后台申请费用、地方站投放，费用计入地方站，三是地方站申请费用、地方站投放，费用计入地方站，存在核算的滞后性，因此采用按焦点板块总的渠道费用进行控制的方式。  1. 控制流程：焦点板块的预算控制流程与现在焦点的审批权限表保持一致。 2. 其他说明：  * 焦点板块目前分为传统业务和直销业务，目前PR系统只能通过业务在注释栏进行文字说明后人工判断该PR单属于传统业务还是直销业务，因此未来希望能够在业务提交PR单时指定该PR单的业务类型，减少人为判断的工作。 * 业务提交申请单时需指定该PR单的科目或预算项目，以便系统计算相应的预算余额及校验，财务审批时复核PR单的科目或预算项目。 |
| 待确定问题 |
|  |
| 计划安排 |
| 1. **麻烦提供现有的预算编制和控制模版。** 2. **麻烦提供现有的审批权限表。** |