

某发展集团

财务制度汇编

差旅费管理制度

一、管理标准

1.预算控制制度

指出差人所在部门必需事先申报出差计划和差旅费预算，严格按预算借支差旅费。紧急出差情况下事先未申报预算，应由主管领导（集团副总裁、地方企业总经理、校长）同意。

2.按岗位职别核定制度

全集团全部职员按岗位职别区分对待，但多人出差必需同乘同一交通工具、同宿一家宾馆时，经主管领导同意能够提升标准，但舱位、房间等级标准应按职别对应；如确需保持一致，经主管领导同意可按其中最高职别者标准实施。

某发展集团岗位职别表

职别	集团总部	地方企业	学校
A	董事长		
B	总裁、副董事长		
C	实施总裁		
D	常务副总裁		
E	副总裁、董事		
F	部长	总经理	校长
G	副部长	副总经理	副校长、校长助理、特级老师
H	主管	部门经理	学部主任、高级老师、行政部主任、后勤部主任、财务部主任、国际部主任
I	通常工作人员	主管	教务处主任、训育处主任、中教一级老师、小学高级老师、人事主管、食堂管理员、医务所所长、主管会计、保安主管
J		通常工作人员	前述中未列入职员

3.出差和派驻区分对待标准

派驻某地或集团所属企业（学校）工作两个月以上，标准上属于派驻，按当地职员对待或另行按“外派人员补助管理措施”实施。

4. “一枝笔” 审批标准

出差费用同意人投资企业、管理企业为分管副总裁，在项目企业为总经理、学校为校长。

二、差旅费组成

- 1.交通工具费：指乘坐飞机、轮船、火车、长途汽车等交通工具费用（含订票费）；
- 2.住宿费：指在外地住宿于宾馆、旅店单纯住宿费用（不包含在旅店发生通讯费、餐费和其它另行收费其它费用，如有这类费用发生须在发票中单独列示或提供宾馆收费清单）；
- 3.市内交通费：指在出发地、目标地、中转地乘坐市内公共汽车、电车、巴士费用（出租车票标准上不许可报销）；
- 4.伙食补助：指在出差期间就餐补助（不包含在此期间业务招待等费用）；

三、交通工具费管理要求及报销标准

- 1.交通工具费按实际发生数在要求职别标准以内报销。超出标准，按标准报销，超出标准部分不予报销，由个人自负；
- 2.出差人如借出差之便，中途非因公绕道旅行（探亲、访友、旅游等）期间路费只报销出发地至目标地之间直线路费。绕道部分不予报销，由个人自负；
- 3.多人出差必需同行时，由集团副总裁、地方企业总经理、校长同意可随同其中等级最高者乘坐交通工具。但舱位、铺位应按对应等级对待。

4.报销标准

职 别	交通工具类型						
	飞机		轮船			火车	
	头等仓	经济仓	二等仓	三等仓	四等仓及以下	软卧	硬卧
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							

H							
I							

备注：

1.乘坐飞机出差，除依据职别以外，还要依据里程和事情紧急程度和特殊需要综合考虑由集团副总裁、地方企业总经理、校长同意。

里程： 2 公里以上。

2.如遇事由紧急未购到卧铺票、夜晚乘车或白日乘车时间超出 12 小时时，可按此次火车硬座票价 60%奖励给乘车者个人（财政部文件）。通常应购置卧铺票以保持第二天工作精力。

四、住宿费管理要求及标准

1.住宿费按实际发生数在要求职别标准以内报销。未超出标准，按实际发生额核准报销；超出标准部分，由出差人自负。

2.副总裁以下人员住宿费不包含宾馆提供其它服务和收费：如洗理、洗衣、餐费、通讯等费用，（如需支付需事前申请特批），以上要求、标准？。

3.报销时必需提供有效、正当住宿发票。宿费发票要清楚写明房间号、起止时间、天数、人数等具体内容或附结帐清单。

4.报销标准以下：

	京 沪 穗 及 经 济 特 区	沿海 开放 城市	其它省会、 首府、直辖市	其它市县	

五、市内交通费、伙食补助、通讯费管理制度

实施定额包干制（或按一定标准报销？）

1.市内交通费

	地域				
	京 沪 穗 及 经 济 特 区	沿 海 开 放 地 域	其它省会、 首府、直辖 市	其 它 市 县	

注：A.实施市内交通费包干，不报销任何汽车票（长途汽车票价 5 元以上除外）、出租车票；

B.单位派车出差不享受交通费包干。

2.伙食费

- （1）出差地为学校提供就餐方便，天天可领取 20 元？伙食补助，领取出差补助，不再领取工作餐费补助。
- （2）到集团所属单位出差，由当地单位提供就餐方便，应按当地要求客餐标准交纳伙食费。
- （3）外出参与集团以外会议，由会议统一安排食宿，免伙食费补助。

3.通讯费

？

六、差旅费借款和报销

1.差旅费申请

因工作需要到外地出差教职职员，应提前依据预算填写付款申请表，经本部门责任人签字后按费用支出核决权限表报批后，到财务部门借支差旅费。

申请表应填写下列内容是 部门、申请人、日期、天数、路线、事由、分项预算及总额、交通工具费、追加原因、追加金额、同意人等内容。具体填写标准是：

- （1）在用途栏填明出差起止日期、区间及出差目标内容；

(2) 在付款说明栏填明分项预算及总额：交通工具及费用、住宿标准及总额、估计出差补助额；

(3) 如超出预算总额应注明超支金额及原因并在追加审批人签字。

2.借款标准

出差人借款标准是：借款总额=公出天数*出差补助+住宿费+长途旅费+市内交通费？+通讯费？

3.差旅费报销要求

(1) 出差人完成任务返回后，应于一周内（节假日可顺延）到财务清帐，填制“差旅费报销单”将全部票据整理、粘贴于后，要求票据正当合规、粘贴整齐规范。财务部按出差标准审核后报帐。

(2) 对逾期未报帐，则在其当月工资中扣回，并按日加收加收千分之一罚金。

(3) 因工作需要超出原计划出差天数，致使报销金额和差旅费申请借款金额不符，出差人员在外地要事前向本部门责任人申请，主管领导同意同意，返回后在付款申请表追加审批人处中加以注明，经本部门责任人签字，主管领导同意同意后报销。凡未经同意超预算部分一律由当事人自负。

(4) 出差人员如有借出差之便，中途非因公停留或绕道旅行（探亲、访友、旅游等）期间旅费不予报销。

(4) 出差人到集团所属企业及学校出差，由当地提供食宿方便，天天给 20 元出差补助；不提供食宿方便，天天给 30 元出差补助。

(5) 副总裁、总经理、校长及以上人员无出差伙食补助。

七、出国费用

职员出国费用报销标准：

单位：美元/日/人

地域分类	副总裁	总经理、校长、部长	带队老师
一类（欧、美）	200	120	10
二类（澳、新、加）	150	100	8
三类（东南亚、港澳台）	120	80	6

1、 以上标准为除机票外出国包干费用，不再发放出国津贴及其它费用；

2、 包干标准、地域分类随国际货币汇率发生改变由集团计财部另行发文调整；

- 3、带队老师费用在出国组团总费用中列支，此标准仅为个人补助；
- 4、国际差旅和学生团组可携带少许备用金用于意外支出，但借款和报销均需经集团计财部同意，不得挪用。

八、本制度由集团董事会同意，由集团计财部负责解释

本制度从集团董事会同意之日实施，以前相关制度同时废止

固定资产管理制度及步骤

一、固定资产含义：

固定资产是指使用期限超出十二个月，常规性资产(据清单)和单位价值在 1000 元标准以上（小于 1000 元、大于 100 元列入低值易耗品帐户按固定资产管理），而且在使用过程中保持原有物质形态资产，包含房屋及建筑物、机器设备、运输设备、工具器具、办公家具、教学仪器等。

二、固定资产项目及编号(见物业后勤部要求)

1.资产项目。

2.建筑物：以每一独立建筑物连同隶属装置作为一个固定资产项目。比如：看台游泳池等。

3.动力设备：以每一动力机器连同基座、隶属设备作为一个固定资产项目。例：锅炉

4.传导设备：以在技术上能够组成一个完整传导系统设备作为一个固定资产项目。比如：校园网、广播电视网。

5.工作机器及设备：以每一独立机器连同基座、隶属设备作为一个固定资产项目。

比如：净水机

6.工具、仪器、用具：以每一工具、仪器、用具连同便于操纵控制多种附具作为一个固定资产项目。

7.管理用具：以每件管理用具作为一个固定资产项目。比如：汽车修理专用工具。

8.办公设备：以每一设备连同隶属社设备为一固定资产项目。比如：电脑、打印机、复印机、传真机等。

9.办公家俱：以每件家俱为一固定资产项目。比如：办公桌连附台、办公椅等

10.运输设备：以每一独立运输工具作为一个固定资产项目。比如：轿车、面包车等。

具体见“固定资产分类目录及编码表”

三、固定资产业务相关部门

1.固定资产管理部门

固定资产管理业务由物业后勤部门负责负担，职责以下：

- (1) 制订固定资产管理制度及固定资产业务计划。
- (2) 参与固定资产业务相关决议。
- (3) 组织或参与固定资产增加、降低、内部转移、修理、盘点等具体业务。
- (4) 督促相关部门作好固定资产相关工作。
- (5) 进行固定资产实物数量帐务管理工作，建立固定资产卡片、固定资产实物保管明细帐。

2.固定资产使用部门

- (1) 负担固定资产保养责任。
- (2) 参与固定资产增加、降低、修理、盘点等业务。

3.财会部门

- (1) 负担固定资产核实，登记固定资产明细帐，进行固定资产价值管理。
- (2) 监督固定资产管理工作、查对固定资产实物。

四、固定资产管理方法

- 1.固定资产卡片：一式二份（实物管理、使用部门各一份）；
- 2.固定资产实物保管明细台帐：物资管理部门
- 3.固定资产编码标识（标签、烙印、喷号）：

五、固定资产增加业务财务管理

（一）固定资产计划管理

企业、学校要依据教学经营管理业务计划，确定所需固定资产品种、规格、数量，编制对应采购计划、建造计划。首先由各业务部门提出部门固定资产增加业务计划，报送资产管理部门进行综合汇总，平衡后作出企业学校固定资产采购计划、固定资产建造计划。

（二）固定资产计价

固定资产应该按取得时实际成本记帐。具体计价应依据相关要求及不一样情况而定。

- 1.购入固定资产，根据双方协议价或合理估价加上支付包装费、运输费和安装成本等以后价值记帐。
- 2.自行建造固定资产，按在建造过程中实际发生全部支出记帐

3.其它单位投资转入固定资产，应按投出单位帐面原价记帐，按评定确定价值作为固定资产净值，如评定确定固定资产净值大于投出单位原价，以评定确定数值作为固定资产原价。

4.融资租入固定资产，按租赁协议确定设备价款、运输费、途中保险费、安装调试费等支出记帐。

5.在原有固定资产基础上进行改建、扩建，按原固定资产价值，减去改建、扩建过程中发生变价收入，加上因为改建、扩建而增加支出记帐。

6.在清查财产中盘盈固定资产，按从制、重置完全价值记帐。

7.接收捐赠固定资产应按同类资产市场价格或相关凭据确定固定资产价值。接收捐赠时发生各项费用，应该计入固定资产价值。

企业为购建固定资产而发生借款利息支出、外币折合差额等，在固定资产交付使用之前，应该计入固定资产价值。

（三）固定资产增加业务处理步骤

1.购入不需要安装固定资产

应由需要购置部门依据企业下达购置计划进行申请，购入后其价格和运杂费等一并计入固定资产价值。具体业务处理步骤是：

（1）由内部需要购置部门填写“固定资产请购单”，报固定资产管理部门和财会部门同意。

（2）资产管理部门、财会部门审核同意后，由管理部门向采购部门发出购置通知。

（3）固定资产购进后，由资产管理部门会同采购部门对固定资产进行验收，填写“固定资产验收单”。

（4）采购部门凭发票、固定资产验收单到财务部门报帐。

（5）资产使用请购部门填写“固定资产领用单”向资产管理部门申请领用。

（6）管理部门审核同意后制作固定资产卡片交由使用部门。

（7）领用部门持领用单、固定资产卡片送交财务同意后仓储部门给予发货。

2.购入需安装固定资产

应由需要购置部门依据企业下达项目计划进行申请，在“库存物品”和“在建工程？”

科目核实。购置价格、运杂费等加上安装费用一并计入固定资产价值，固定资产安装后移交时，须填制“工程完工验收单和完工决算表及工程完工移交固定资产明细表”后办理增加固定资产和领用手续。

- (1) 采购部门采购后填写“工程物资验收（入库）单，办理物资入库手续。
- (2) 安装部门填写“工程物资领用单”领用工程物资。
- (3) 安装部门持内部费用转帐通知单到财务部门报销安装费用
- (4) 安装完成后安装部门召集财务部门、资产管理部门、和接收使用部门及相关教授对工程进行验收，并在“工程完工验收单”验收栏内签署意见。制作“完工决算表”“交付使用财产清单”。
- (5) 财产使用部门填写“固定资产领用单”向资产管理部门办理领用手续
- (6) 资产管理部门制作固定资产卡片交付使用部门
- (7) 使用部门持领用单、固定资产卡片送交财务部门同意，仓储部门给予发货

3.出包工程方法自行建造固定资产（详见在建工程管理）

4.自营工程方法自行建造固定资产（类似购入固定资产安装程序）

5.其它路径增加固定资产业务处理步骤

固定资产由投资者投入，先由固定资产验收小组对固定资产进行验收，填制“固定资产验收单”；验收完成后交相关部门使用；

接收捐赠固定资产由接收捐赠部门填制“接收捐赠固定资产情况表”进行接收，然后交付相关部门使用。

盘盈固定资产，填报固定资产盘盈盘亏审批表，经总会计师同意后，资产管理部门制作固定资产卡片，由使用部门领用。

（四）固定资产增加相关凭证。

六、固定资产降低业务财务管理

（一）固定资产报废业务

程序：

- (1) 由固定资产使用部门向固定资产管理部门提出报废申请（或直接固定资产管理部门提出报废申请），填制“固定资产报废单”，具体填写报废固定资产名称、数量、规格、原价已提折旧和报废原因等

(2) 报企业（学校）主管行政领导同意。

(3) 行政领导同意后，由固定资产管理部门具体落实对报废固定资产清理。

(4) 财务部门依据相关凭证进行会计核实。

(二) 固定资产出售业务

程序

(1) 出售固定资产通常属于不需固定资产，由固定资产管理部门提出出售提议，填制“固定资产请售单”报企业领导同意

(2) 领导同意后，由固定资产管理部门经过销售部门或其它路径联络固定资产购置者，签定相关协议

(3) 依据协议，办理固定资产拆迁、运输等业务

(4) 财务部门依据相关凭证进行帐务处理

(5) 财务部门注销固定资产卡片，办理收款事项

(三) 固定资产毁损业务

步骤

(1) 毁损发生后，由固定资产使用部门填制“固定资产毁损汇报单”报固定资产管理部门

(2) 管理部门对相关情况进行核实，提出处理意见

(3) 管理部门将处理意见上报企业主管领导处理

(4) 财务部门依据相关凭证进行帐务处理

七、固定资产内部转移

程序

(1) 固定资产内部转移，可由固定资产调出单位或调入单位填制申请

(2) 经固定资产管理部门同意同意，

(3) 由调出或调入单位或其它相关部门具体实施，同时填制“固定资产内部转移单”

(4) 财务部门依据“固定资产内部转移单”调整固定资产明细帐及固定资产卡片，固定资产管理部门对应调整固定资产卡片

八、固定资产修理

1.固定资产修理分大、中、小修理。

2.步骤

- (1) 大修理需要事先制订计划。计划由管理部门和使用部门共同制订
- (2) 经企业主管领导同意实施
- (3) 常常性修理由使用部门向固定资产管理部门提出申请，经同意后进行

九、固定资产盘点

1.步骤

- (1) 财会部门总帐和明细帐、明细帐和固定资产卡片相互查对
- (2) 财会部门和固定资产管理部门相关固定资产统计查对
- (3) 盘点小组对固定资产进行盘点
- (4) 固定资产使用部门编制“固定资产盘点表”，经清查小组签字后，报送财会部门和设备管理部门
- (5) 财会部门依据各使用部门送交固定资产盘点表，经过分析，汇总编制“固定资产盘盈盘亏汇总表”，报企业主管领导
- (6) 依据领导决定，进行对应帐务处理

2.固定资产盘点相关单据见附表

经济合同财务管理制度

一、 总则

1. 为保护集团及所属公司（学校）的合法权益，严肃经济业务纪律，协调各部门工作，同时也为了使整个集团的合同管理统一化，制定本制度；
2. 应遵照《中华人民共和国合同法》的有关规定订立、履行、变更、转让、终止合同；
3. 凡属发生金额在 5000 元以上和连续性的经济活动都要订立书面经济合同；
4. 对于口头定价、无合同或不提交财务部门合同书的业务事项，财务部门有权拒绝付款或办理该项业务；
5. 订立合同应按集团制定的报审权限的有关权限执行。

二、 合同的订立

1. 订立的经济合同应采用书面形式——合同书、信件和数据电文（包括电报、电传、传真、电子数据交换和电子邮件）等可以有形地表现所载内容的形式。
2. 合同的内容应完整规范，用字准确无误，表述清晰明白，具体包括以下条款：
（1） 当事人的名称或者姓名和住所；（2）标的；（3）数量；（4）质量；（5）价款或者报酬；（6）履行期限、地点和方式；（7）违约责任；（8）解决争议的方法；（9）**重要合同、协议采用集团制定的统一示范文本。**
3. 合同的订立由经办人草签，按集团制定的报审权限逐级由业务、法律、财务等部门审批，然后由企业法人代表或委托代理人签字盖章。
4. 凡属大额（金额在 20000 元以上）付款合同，财务部门应指派专人参与合同谈判的全过程，并协助相关部门监督合同的执行。
5. 订立的合同、协议由业务执行部门或有关部门在合同生效后的三天内向财务部门报送正本一份。
6. 财务部门应根据合同签订时的顺序和业务类型建立《合同、协议接收登记簿》由合同送达部门和财务部门共同签字确认。

三、 合同的履行

1. 合同的业务执行部门应将付款期限、金额明确列示于本部门年度和月度收款、付款预算，以便财务部门备款或执行。
2. 业务部门在经办合同规定的收付款事项时，应将有关合同编号、名称、已收付款、业务执行进度、质量、数量等情况填列于收款通知书、付款申请表和其他财务凭证的有关栏目中，以便审核。
3. 财务部门在每次收付款时，在审核合同以后，均应在《合同、协议接收登记簿》中进行认真登记。
4. 每份合同执行完毕，均应将合同副本或复印件附在最后一次收付款的记帐凭证中。
5. 《合同接收登记簿》应作为会计档案妥善保管。

四、 合同的变更和转让

合同在执行前或在执行过程中发生变更或转让的，按集团制定的报审权限逐级由业务、法律、财务等部门审批，然后由企业法人代表或委托代理人签字盖章。

五、 其他规定

合同在执行过程中，必须由业务部门经办，财务部门进行审核，主管领导进行审批，因此，财务在根据合同办理收付款项时“对内不对外”，财务部门不直接接待签定合同的对方，以保证合同的认真准确执行，以保护企业的合法权益。

库存物品财务管理制度

1.库存物品含义

1.1 库存物品是指在经营教学管理活动中从外部购入、自制、接收投资、接收捐赠等而进入企业（学校）教学、维修、办公、生活用具等劳动对象和不够固定资产标准劳动资料。

1.2 其特点是易消耗、单位价值低。

2.物品采购管理

2.1 计划管理

- 依据年度（年度）教学经营管理业务计划,确定对应物品年度（年度）采购计划，于计划年度开始之日提前 30 天报集团教育管理企业和集团计财部审批实施。
- 属于集团集中采购范围和标准由教育管理企业采供部实施；
 - 属于企业（学校）自主采购范围以内，将采购计划向教育管理企业立案，由企业（学校）实施。附：采购计划表

企业(学校) 年采购计划

编号: 编制日期: 单位:元

物品名称	计量单位	规格型号	技术要求	上年消耗量	年初储备	计划需要量					年末储备量	内部资源潜力	整年申请量					
						教学用	办公用	维修用	生活用	其他用			累计	合计	一季度	二季度	三季度	四季度

集团总裁: 集团计财部: 集团后勤保障部: 企业（学校）:

2.2 协议管理

物品采购,按《集团经济协议管理范围和标准和审批权限》要求和供给单位签定采购协议。

- 集团计财部对采供部集中采购协议在协议拟签定之日前七天进行审核，协议签定后将协议原件立即寄送采购申请单位财务部门和资产管理部门，方便验收付款。
- 企业（学校）财务部对自主采购协议在协议拟签定之日前七天进行审核。收货（采购、库房）部门要严格按协议要求品种、数量、质量进行验收。

2.3 请购单管理

当使用部门在经营管理活动中需要一些物资时，应严格依据采购计划编制请购单，提出采购申请。计划外临时增加或是某种特殊需求采购，也应编制请购单（共三联：一请购部门；二采购部门；三财务部门）。

企业（学校）请购单					
计划内采购申请				常规采购申请	
计划外采购申请				特殊采购申请	
需要日期				特殊要求项目	
物资名称	规格型号	用途说明	数量	估计单价	估计金额
编制人：			年	月	日
同意人：			年	月	日
采购人：			年	月	日

3.物资验收入库管理

3.1 验收

- 物品抵达后，由采购部门组织资产管理部门、使用部门对采购品种、规格型号、质量、数量进行验收。
- 物品验收完成，由**采购员和库管员共同**填制入库单办理入库手续，不然资产管理部门不予验收，使用部门不准领用，财务部门不予报帐核销。
- 集团集中采购物品，教育管理企业采供部人员不能抵达验收现场，由采供部委托当地资产管理部门组织验收并填制入库单办理入库手续，同时将验收结果报送采供部。

3.2 入库

- 依据物品物理、化学性质和用途，合理安排存放地点。
- 采购物品抵达后不管存放地点怎样，必需纳入资产管理并进行会计核实。
- 物品验收入库后，不管是否付款采购员和库管员必需填制入库单，方便库房登记库存保管明细帐；财务估价入库，核实负债和存货。
- 入库物品以实际购进价格及其应负担运杂费计算入库价格
- 估价入库单单价、金额由采购员以协议价格或约定结算价格为准。
- 入库单由库房保管员定时报送财务部门。

4.采购报帐管理

4.1 予付款管理

采购员依据采购协议予付款要求，向财务部门申请予付款，予付款支出时必需取得正当有效资金往来发票和收据，不然财务有权不予办理或付款。

4.2 采购报帐程序

采购员办理报帐前提是货物抵达并已入库，采购员以有效发票、经库房签字入库单填制付款申请表报帐。

5.库存物品出库管理

5.1 计划管理

领用部门依据经同意部门经费计划领用库存物品

5.2 财务审批管理

- 领用物品由经办人填制出库单（领用单），由部门责任人签字同意后到财务部门签字，然后到库房领取。
- 库房保管员依据部门责任人和财务部门签字出库单办理出库手续，不然，不予办理出库。

5.3 出库成本

出库成本采取按上月库存价格计算（使用进销存软件以后按移动加权平均价格计算）。

6.物资库存管理

6.1 出入库手续

库存物资必需妥善、严格保管，严格出入库手续，无出入库单库管员不予接收和出库

6.2 保管帐务

按相关分类规则和单品制订库存物资编码，库管员按编码登记库存保管明细帐，逐日逐笔次序登记

6.3 库存盘点制度

- 日常盘点由库管员负责并进行，每个月月底（自然月份）由库管员向财务部、资产管理部、采购部等相关部门报送库存盘点表，具体反应帐存、实存、盘盈、盘亏及盈亏原因等信息；财务部负责监盘和抽点；
- 每十二个月年末（12月31日）和每学期末财务部必需会同库管员对库存物资进行全方面盘点。

附：库存物资盘点表

6.4 库存稽核制度

每个月底财务部门存货会计对库房管理员帐务统计和实物进行财务稽核。日常稽核工作随时进行。

7.物品损失汇报制度

7.1 正常报废

对于超出使用期限，没有维修价值物品应予报废并填制损失汇报表

7.2 意外损失

对于遭受意外事故造成损失，应填制损失汇报表，并注明损失原因和责任人员，方便向保险企业报损和要求责任人赔偿。

7.3 盘亏

各单位按要求定时进行盘点，对盘亏库存物品应查明原因，报领导同意后处理。

附：物品损失汇报表、库存物品盘盈盘亏审批表

财 务 预 算 管 理 规 则

1.预算及预算管理

1.1 预算

预算是在科学经营估计和决议基础上，用价值和实物等多个形态反应企业（学校）未来一定时期内生产经营及财务结果等一系列计划和计划。

1.2 预算管理

预算管理是利用财务预算这一根本对企业（学校）内部各部门、多种财务及非财务资源进行控制、反应和考评等一系列经济活动，并以此提升经营水平和经济效益一个财务管理方法。

1.3 预算特点

- 预算不等于估计
- 预算不等于财务计划
- 预算管理是一个管理机制

1.4 预算管理前提和条件

- 更新管理观念，提升管理水平；
- 扎实基础管理工作，建立健全业务工作规范，切实加强会计基础工作；
- 完善管理制度体系。

1.5 预算管理准则

- 各项工作均须较强计划性；
- 各项支出均须经过有效审批程序；
- 凡未经过有效审批程序各项支出财务人员不得支付，由此造成损失、失误应追究相关经营管理者责任且财务人员免责。

2.预算管理相关机构

2.1 预算管理机构：预算管理委员会

- 2.1.1 设置投资企业、项目企业（学校）两级预算管理委员会，负责预算管理组织、

协调工作

2.1.2 投资企业预算管理委员会：由总裁、副总裁、各部门责任人组成，其中常务委员由主管财务副总裁担任；

2.1.3 项目企业（学校）预算管理委员会由总经理（校长）、各部门责任人担任，其中常务委员总经理（校长）担任。

2.1.4 预算管理委员会职责

- 审议、确定预算目标、预算政策和程序
- 审定、下达正式预算
- 依据需要，调整修订预算
- 搜集、研究、分析相关预算和实施业绩汇报，制订相关控制政策和奖惩制度
- 仲裁相关预算冲突

2.1.5 **预算管理委员会**是预算综合审定机构，是集团和学校预算管理最高权利机构。其审定预算最终呈请董事会同意。

2.1.6 预算管理委员会定时召开预算会议

- 每十二个月 7 月份召开预算年会，总结本年预算实施情况，讨论下年预算计划。
- 每三个月（10、1、4 月）召开季度预算会议，对预算实施进行总结，依据客观情况对预算进行调整或修订。
- 特殊情况下召开临时预算会议。

2.2 预算编制部门

预算是企业经营业务全方面性计划财务表现，包含各个部门。编制预算、分析预算所需各项基础资料（关键是各项业务预算初稿及形成依据）必需由各相关部门提供。各部门应按时、按要求提供编制预算所需要多种资料。

2.3 预算编制

2.3.1 预算编制部门：各成本中心提供预算素材资料；

2.3.2 预算汇总、报送部门：财务处对各部门预算进行汇总分析、协调、综合平衡，形成全方面预算，而且将其分解落实为责任预算。

2.4 预算监控机构

- 各业务部门应自行监控和相互监控

- 现金流动由财务部门监控

2.5 预算协调机构

由预算管理委员会协调预算实施和仲裁预算争议。

3.预算种类

3.1 项目投资预算

3.1.1 项目总投资预算

- 基建工程概算、预算由投资企业工程部、投资部编制
- 设备投资预算由投资企业投资部、管理企业采供部编制
- 创办费预算由投资企业项目调研部编制

3.1.2 项目融资预算由投资企业投资部编制

3.1.3 项目经营预算由投资企业项目调研部、投资部编制

3.1.4 项目财务汇总预算由集团计财部编制

3.1.5 财务评价由集团计财部编制

3.2 项目建设期预算

3.2.1 年度/月份基建工程支出预算

3.2.2 年度/月份固定资产购置预算

3.2.3 年度/月份创办费支出预算

4.项目经营期预算(学校)

4.2.1 年度筹资预算

- 贮备金预算由投资企业编制
- 赞助金预算由投资企业编制
- 银行贷款预算由投资企业编制

4.2.2 年度学杂费收入预算由招生部编制、教育管理企业教学管理部汇总

4.2.3 年度办学经费支出预算由各成本中心编制本部门经费预算、财务处汇总

4.2.4 年度固定资产购置预算

学校资产管理部门编制、教育管理企业资产管理部汇总

4.2.5 月份经费支出预算

各部门自行编制；

4.2.6 月份固定资产购置预算

学校资产管理部门会同管理企业采供部/资产管理部编制；

4.2.7 年度、年度基建工程支出预算

基建、大修理支出、日常维修由学校后勤部门会同投资企业工程部编制。

5.预算编制、报送、批复日期：

5.1 年度预算：起至止日期：每十二个月 8 月 1 日至第二年 7 月 31 日

收文日期：9 月 30 日

收文部门：集团办公室（当日发至各相关部门）

批复文件日期：10 月 15 日（具体日期取决于股东大会召开日期）

批复实施部门：计财部

发文部门：集团办公室（当日发至各相关企业、学校）

5.2 月份预算：起至止日期：每个月 1 日至月末最终一日

收文日期：每个月 22 日

收文部门：集团办公室（当日发至各相关部门）

批复文件日期：每个月 26 日（每个月 25 日召创办公会批复）

批复实施部门：计财部

发文部门：集团办公室（当日发至各相关企业、学校）

6.预算编制程序

采取上下结合式编制程序具体过程以下：

- 投资企业预算委员会依据总经营目标，下达投资企业、管理企业、项目企业、学校预算计划目标；
- 各单位、各部门自行编制预算草案，应尽可能使预算更切合实际；
- 各单位、各部门汇总并协调各业务部门预算；
- 各财务处、会计部、计财部进行多种汇总并协调收入、工程、成本费用预算，并在此基础上编制各项财务预算；

- 各单位预算报本单位预算委员会审批，讨论经过（或驳回后重编）；
- 各单位预算委员会将审议后预算草案呈报投资企业预算委员会审议，讨论经过（或驳回重编）；
- 投资企业预算委员会将各单位、各部门及汇总预算报经最高决议机构（投资企业董事会、股东大会）、监督机构（投资企业监事会）审批，讨论经过（或驳回修改）；
- 将同意预算下达给各单位、各部门实施。

7.预算实施

- 各单位、各部门须严格按同意预算标准和额度实施。超预算支付必需经含有审批权限审批人书面同意后方可作业，不然对未经同意预算外运做事项追究总经理（校长）责任、对未经同意预算外付款事项追究财务处责任人责任；
- 对于预算内支出须严格按财务工作报审权限表要求程序实施；
- 在实施中客观情况发生改变，需要对预算进行调整，必需按程序进行预算调整申请。

8.预算调控

8.1 建立预警系统，财务部门按下列规则实施

- 累计付款/费用支出达成当期累计预算额度 90%时给提醒；
- 累计付款/费用支出达成当期累计预算额度 95%时给警告；
- 累计付款/费用支出达成当期累计预算额度 100%时停止付款；

8.2 建立调控机制，财务部门提供财务信息和合理化提议

- 对各业务实施部门提供收支信息
- 对各业务实施部门提供国家财经政策、财经信息改变；
- 提供多种财务指标、考评指标
- 提出增收节支方法等合理化提议

8.3 建立内部仲裁制度

- 在预算管理过程中，各预算实施主体之间当发生权、责利方面纠纷时，由预算管理委员会负责调解和裁决各预算实施主体之间纠纷。
- 若调解无效，则由总裁进行裁决，并将裁决结果强制实施。

9.预算考评

预算考评是对集团各单位、各部门各级责任中心预算实施结果考评和评价。

9.1 考评程序

- 搜集预算资料
- 比较实际和目标，确定差异
- 分析并处理差异
- 评价各责任主体工作业绩
- 依据考评结果兑现奖惩制度

9.2 奖惩制度（略）



1.物资验收入库管理

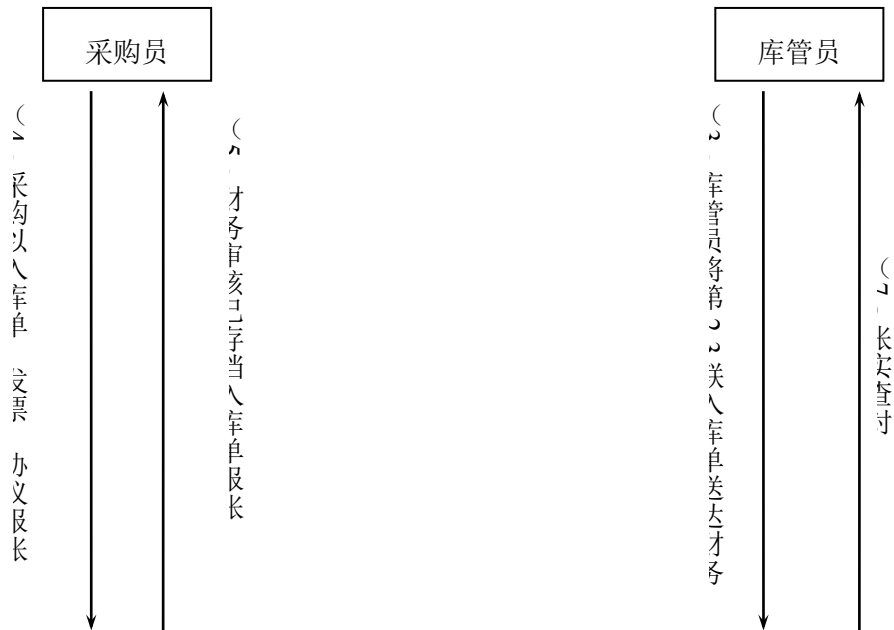
1.1 物资入库程序

- 物资抵达收货单位后（不管付款是否），由采购部门采购员填制“入库单”一式四联，经采购部门责任人签批后办理入库手续；
- 库房库管员验收后在入库单上签字后：
 - 将第 1 联留存据以登记库存保管明细帐；
 - 将第 2、3 联送交财务部（处）据以登记库存物品财务明细帐；
 - 将第 4 联返还采购员留存以做报帐、查对之用。

1.2 入库单联次用途

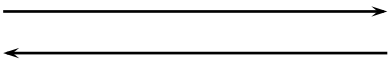
- 第 1 联：库存联（黑色）库房保管员留存（不准拆本撕下）备查；
- 第 2 联：财务联（红色）财务部记帐用；
- 第 3 联：备查联（蓝色）财务部查对用
- 第 4 联：报帐联（绿色）采购员报帐用

(1) 物资抵达，采购员填制



(2) 库管员验收签字，

1.3 入库作业步骤图



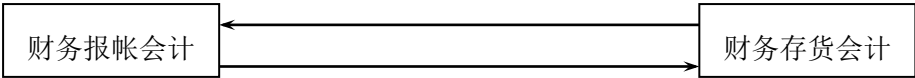
2.采购物资报帐管理

2.1 预付款（借款）

采购员在采购前请款见“付款申请程序”

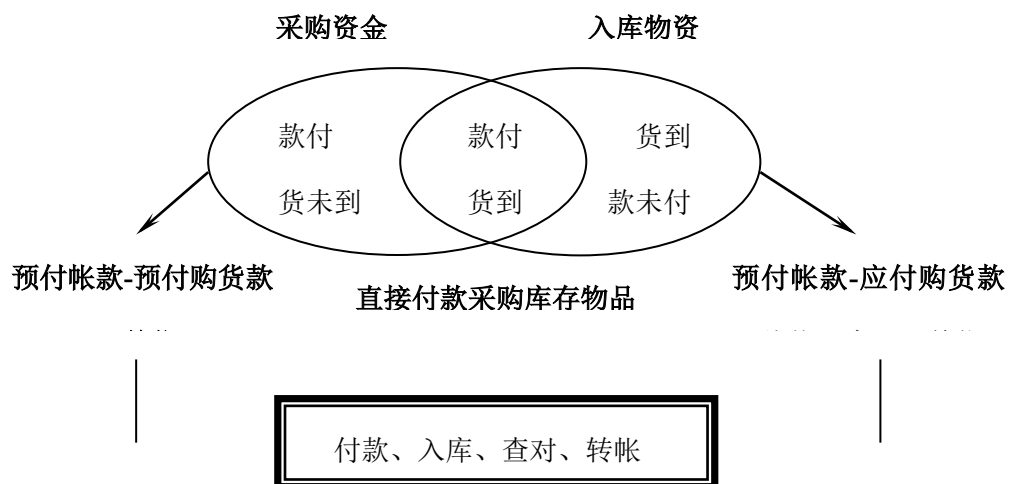
2.2 采购报帐程序

采购员办理报帐前提是货物抵达并已入库，采购员以有效发票及经库房保管员签字入库单第3联（财务处保留）填制“付款申请表”报帐。



3.采购资金流和入库物资流关系图





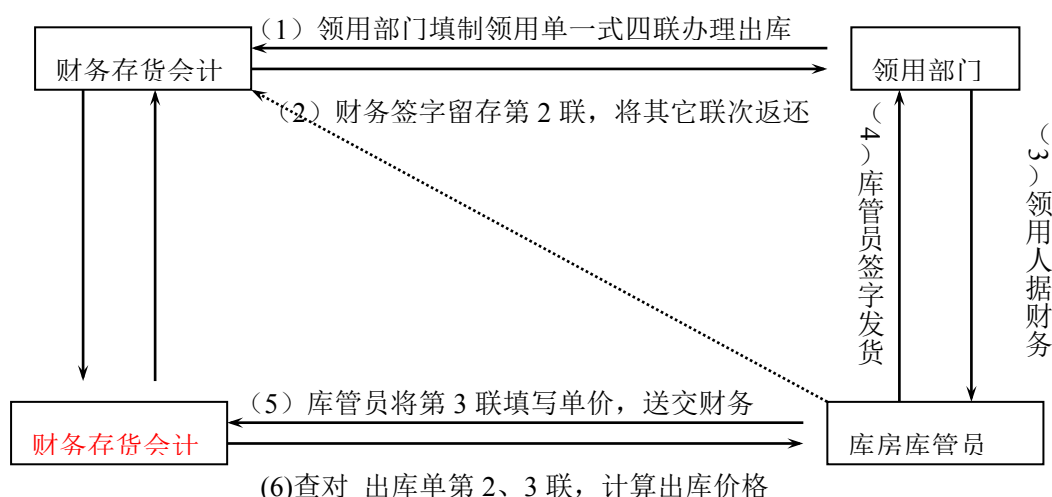
4.库存物资出库管理

4.1 出库程序

- 领用部门依据部门经同意经费计划，填制出库单（领用单）一式四联，由部门责任人、领用人签字；
- 将出库单 1-2 联送交财务会计签字，财务会计将第 2 联留归财务作为记帐联；
- 库管员凭经财务会计签字出库单签发货物、并留存第 1 联留存据以登记库存明细帐；

4.2 出库单联次

- 第 1 联：存根联（黑色）领用部门留存，不准拆本撕下留存备查
- 第 2 联：审核联（红色）财务部审核；
- 第 3 联：记帐联（蓝色）财务查对第 2 联后记帐；
- 第 4 联：库存联（绿色）库管员记帐



4.3 出库程序图

某发展集团

某国际学校收费财务管理制度

一、收费标准制订

- 1.各某国际学校、筹委会每十二个月依据各校实/地际情况，进行认真细致调查研究,综合考虑市场情况、招生情况、学生成本开支标准等原因，由各校招生部、各学部、财务处、分别进行论证，提出收费标准，由校长办公会审核，于每十二个月4月15日前上报教育管理企业、教育投资企业、计财部复核后报集团总裁办公会审议同意。
- 2.集团总裁办公会于每十二个月4月30日同意收费标准后下发到各校，由学校（行政部、财务部）报市教委、市物价局同意后实施。
- 3.各学校严格按招生简章要求和集团每年同意收费标准实施，不得任意提升和降低收费标准。在收费过程中，需要更改某项收费标按时，必需经集团计财部审核报集团总裁同意后实施。
- 4.教工子弟收费，应严格根据《老师儿女就学优惠措施》实施，不能任意降低和提升收费标准。对于特殊情况者要出示文字申请汇报、校长核准，报集团主管总裁同意、由集团计财部立案、学校财务处依据批文实施。
- 5.对特殊、优惠生、英才生学校要拟订优惠政策，报请集团总裁（主管总裁）同意后实施。财务处收费时，必需见到集团对于特殊、优惠生正式批文，方可按优惠价格收费。

（具体见：《老师儿女就学优惠措施》；《特殊生、优惠生收费措施》；《英才生优惠考评奖励措施》）

二、收费时间

财务在收费核实、统计、考评时，按以下要求作为收费时间界定：

秋季：五月一日到十月三十一日

春季：十一月一日到第二年四月三十日。

三、收费工作步骤

- 1.报名：由招生部完成，填写入学报名记录表、收取报名费；
- 2.发出入学考试通知：由招生部完成，对学生进行水平测试；
- 3.取得入学资格：由招生部完成，测试合格、体检合格、发入学考试合格通知书、填写学生情况记录表；
- 4.办理入学手续：由财务处完成，接收招生部签署协议书和学生交费相关学生档案、交纳建校费和学杂生活费、颁发学生入学录用通知书；
- 6.报到：由各学部办理，学生持财务处签发入学通知书到学部报到，学生入学通知书由学部存档；
- 7.分班：学部转发分班通知书交班主任提交学生花名册送财务
- 8.物品领用：由总务处办理，班主任出示分班通知书到总务处、办理学生物品领用手续、分班通知书总务处存档。

四、归口学生档案

1.教务处：

- （1）入学报名记录表
- （2）体检合格表健康申明
- （3）入学考试合格通知书
- （4）学生情况记录表
- （5）协议书副本

2.财务处

- （1）报名费收据（蓝联）
- （2）学费收据（蓝联）

(3) 协议书正本

(4) 签字入学流转表

(6) 学生交费财务档案表

3.集团计财部

(1) 学费收据存根

(2) 学生交费财务档案表复印件

(3) 协议书正本? 空间限制

4.交付家长

(1) 报名费收据(红联)

(2) 学费收据(红联)

(3) 学位证书

(4) 协议书正本复印件

(5) 新生入学须知

五、欠费追缴

1.收费标准是先交费后入学,对特殊情况需要缓交,应由学生监护人提出书面申请,由班主任、学部主任、校长逐层审批同意后,由学生监护人和学校签署有担保人担保《缓交费协议书》,具体说明缓交金额,缓交期限,还款日期,违约责任等条款。

2.对到期未交欠费,由财务处通知学部和班主任向学生监护人催讨。对到期未还欠费严格按照缓交协议书相关条款实施。

六、退费要求

1.退学同意程序

学生申请转学——班主任签署意见——训育处签署意见——生活区清理生活物品后签字——学部核实转学原因后同意——财务处核实后写明退费方法和金额——校长签署意见——家长签字——财务处办理退款

2.退费标准

(1) 学生退费时,财务处要严格按协议书要求标准实施。

(2) 贮备金退付款严格按协议实施,从学生办理离校时间起满十二个月全部退清,如有要求提前退费须扣除利息费用。

学生转课时，学校赞助金按十二个月扣除 10000 元标准，30 天扣 1000 元，最小计算标准为 30 天。

(3) 在办理学杂费退费时，应退费计算公式为：

应退学杂费=学杂费总额-学杂费总额/10*实际在校月份

(5) 地域差异各学校按对应百分比实施。

某发展集团

财务支出审批程序

- 1、各项财务收支实施主管业务行政领导（有终审权）和财务主管领导（有终审权）“**两支笔**”汇签审批制度，分别对业务合理性、必需性和支出标准、票据正当性、有效性进行审批。财务人员应严格根据《某发展集团财务工作报审核决权限表》、各项财务管理制度相关要求进行审核。对未能严格推行相关支付程序付款或收款申请，财务人员有权拒绝办理收付款手续。
- 2、有终审权主管业务行政领导和财务主管领导按《报审权限表》要求严格实施（通常情况下在集团为分管业务副总裁、子企业为总经理、学校为校长；有终审权财务主管领导在集团为总裁或主管财务副总裁；在子企业、学校为财务处主任；）？？？？？
- 3、各项收支业务审批层次按报审权限表相关要求实施。
- 4、总会计师或财务责任人有一票否决权，只有上级财务领导书面指示才能修正财务责任人否决意见。？？？？？

5、子企业及学校审批程序：

1.1 企业（学校）不需上报集团审批事项

1.1.1 借款及报帐

- 借款（无发票）：申请部门经办人申请——部门责任人审核——财务审核——总会计师（财务责任人）审批——总经理（校长）审批——出纳办理

- 报帐（借款额度以内）：申请部门经办人报帐——部门责任人审核——财务审核办理

- 报帐（超出借款额度追加审批）：申请部门经办人——部门责任人审核——财务审核——总会计师审批——总经理（校长）追加审批——出纳办理

1.1.2 凭票报销

申请部门经办人申请——部门责任人审核——财务审核——总会计师（财务责任人）审批——总经理（校长）审批——出纳办理

1.2 企业（学校）需上报集团审批事项：

1.2.1 借款及报帐

- 借款（无发票）：申请部门经办人申请—部门责任人审核—财务审核—总会计师（财务责任人）审批—总经理（校长）审批呈报—集团计财部审核呈报—集团总裁或主管财务副总裁审批—集团计财部回函—企业（学校）财务部（处）实施
- 报帐（借款额度以内）：申请部门经办人报帐—部门责任人审核—财务办理
- 报帐（超出借款额度追加审批）：申请部门经办人—部门责任人审核—财务审核—总会计师（财务责任人）审核—总经理（校长）审批呈报—集团计财部审核呈报—集团总裁或主管财务副总裁审批—集团计财部回函—企业（学校）财务部实施

1.2.2 凭票报销

申请部门经办人申请—部门责任人审核—财务审核—总会计师（财务责任人） 审批—总经理（校长）审批呈报—集团计财部审核呈报—集团总裁或主管财务副总裁审批——集团计财部回函—企业（学校）财务部实施

6、集团本身审批程序

6.1 借款及报帐

6.1.1 借款（无发票）：申请部门经办人申请—部门责任人审核—分管业务副总裁审批—财务审核—主管财务副总裁审批—出纳办理

6.1.2 报帐（借款额度以内）：申请部门经办人报帐—部门责任人审核—财务办理

6.1.3 报帐（超出借款额度追加审批）：申请部门经办人申请—部门责任人审核—分管业务副总裁审批—财务审核—总裁或主管财务副总裁审批—出纳办理

6.2 凭票报销

申请部门经办人申请—部门责任人审核—分管业务副总裁审批—财务审核—\总裁或主管财务副总裁审批—出纳办理

某发展集团

财务预算分析例会制度

一、某发展集团及所属子企业、学校每个月 9 日~15 日之间举行财务预算分析例会。

二、会议主持: 总经理、校长

三、参与人: 各部门责任人

四、会议目标和意义

1. 检验企业预算完成情况, 考察各部门经营管理人员业绩, 为完善合理激励机制提供帮助;
2. 评价企业财务情况和经营结果, 揭示财务活动中存在矛盾和问题, 为改善经营管理提供方向和线索;
3. 估计企业未来投资回报和风险, 为集团和学校各级管理者决议提供帮助。

五、会议内容、程序

1. 由财务责任人作财务报表分析、预算实施情况总结;
2. 各部门责任人讨论审议;
3. 总经理对各部门业绩进行考评、评价, 进行奖惩;
4. 提出改善决定经营管理具体方法。

某发展集团

编写财务制度所需接口文件汇报

总裁委员会：

计财部近期工作之一是编写集团及所属子企业、学校财务制度。因财务工作是经过资金循环系统、综合、全方面反应企业经营管理活动及其财务结果，并经过由此形成财务信息系统即时服务、反应和监控经营管理活动。财务管理制度是企业管理制度一个关键组成部分，是建立在业务管理制度基础上财务收支及资金管理制度。所以，财务制度编写应同业务制度相适应，以满足经营管理需要。为此，需要各业务部门支持，提供相关业务管理制度。现列示接口文件清单以下：

序号	财务制度名称	接口文件名称	和财务工作借口必备
1.	差旅费财务管理制度	差旅费标准及出差管理措施	住宿标准、交通工具及标准、伙食补助标准
2.	薪资财务管理制度	薪资等级标准 考勤管理措施 保险福利管理措施 休假管理措施	工资发放中扣工资天数计算标准/措施 基础保险个人负担标准
3.	库存物品财务管理制度 固定资产（动产）管理制度	采购申请措施 集团集中采购范围 各校自主采购范围 寻价比价措施 采购协议管理措施 验收入库措施	集中采购自协议签定至发货、入库和财务 出库票具和财务衔接
		库存管理措施 领用管理措施 毁损报废管理措施	
4.	基建工程财务管理措施	工程立项管理措施 工程招标管理措施 工程协议管理措施 工程概预算管理措施 工程付款管理措施 工程决算管理措施 工程预决算审计措施	工程立项开工前应签监理协议 付款必需有监理企业核准签批 审协议、预算和审决算应为不一样受托方 离
5.	招生收费财务管理措施	收费方法、结构、 标准、范围管理办 法	和财务衔接条款：抄送对应财务部门

		招生协议管理措施 学生入学手续步骤 英才生优惠奖励措施 教工儿女优惠措施 公关生优惠措施 欠费追缴措施	和财务衔接条款：抄送对应财务部门
6.	退费财务管理措施	学生退学、转学、劝退 毕业管理措施	和财务衔接条款：抄送对应财务部门
7.	招待费财务管理措施	业务招待管理措施	招待标准、成本中心确定准则
8.	通讯费财务管理措施	通讯工具配置使用措施 办公电话使用管理措施	
9.	车辆费财务管理措施	车辆使用、维护、保养 管理措施	
10.	市内交通费财务管理措施	通勤车出租车管理要求	
11.	外汇管理措施	国际交流合作、外教管 理措施	
12.	项目预算管理措施	项目调研措施 可行性分析、论证措施	
13.	财务档案管理措施	集团档案管理措施	
14.	财务人员职业道德规范	职员守则	
15.	财务信息保密制度	集团商业信息保密制度	
16.	罚没款管理制度	集团处罚条例	
17.	印刷费管理措施	打字复印印刷管理制度	CI 设计
18.	财务人员管理措施	人力资源管理措施	
19.	办公费管理制度 公文处理措施	办公用具管理措施 收、发文措施	
20.	印鉴使用措施	财务印鉴 公章 协议章	前协议后抄送财务部-和协议管理措施衔接
21.	租赁费、水电费管理措施	物业管理措施	

以上是财务制度编写过程中急需得到相关部门支持一部分文件，列示不尽明晰，伴随制

度逐步完善，还需要大量补充文件。特此汇报，请指示。

集 团 计 财 部

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/106031024235010141>