

财务预算管理制度 1

一、财务预算管理基本内容

第一条预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动完成既定的经营目标。

第二条企业财务预算是企业全面预算的重要组成部分，是企业全面预算的中心。企业财务预算是在预测和决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成企业的全面预算。

第三条企业财务预算应当围绕企业的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以财务预算报表形式予以充分反映。

第四条企业法定代表人对企业财务预算管理工作负总责，企业财务管理部门负责财务预算管理的具体事宜，并对企业法定代表人负责。

第五条企业内部生产、投资、物流、人力资源等职能部门具体负责本部门业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作，并配合企业财务管理部门做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。其主要负责人参与企业总财务预算的工作，并对本部门财务预算执行结果承担责任。

二、财务预算的编制

第六条企业编制财务预算要按照内部经济活动的责任权限进行，并遵循以下基本原则和要求：

- (一) 坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- (二) 坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- (三) 坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

财务预算管理制度 2

、目的

规范各经营单位的预算管理，增强计划组织和预算管理水平，优化资源配置、完善考核机制、加强内部控制和防范经营风险，发挥预算的规划、控制、激励功能，实现公司经营目标和发展战略协同。

2、适用范围

本制度适用于 XX 公司所有中心部门及实质控制的子公司。

3、管理职责

预算管理委员会：由董事长或总经理任组长，财务总监任副组长，副总经理、主要职能部门负责人等人员组成。负责审议公司预算管理制度；根据年度经营目标，审批确定目标分解方案；负责组织召开预算平衡审议会，提出修改与调整意见；根据预算授权审批制度对预算执行过程中预算内、超预算和预算外事项进行审批控制；组织召开预算执行分析会议、协调各部门制定下一步工作计划；根据预算授权审批制度对预算调整事项的决策和审核；预算考核意见的审核；其他相关事项。

预算管理部：财务部执行预算管理部的职责，预算管理部主要职责包括：制定预算的编制方针、程序、具体指导子分公司、部门预算的编制；根据预算编制方针，对子分公司、部门编制预算草案进行初步审查、协调和平衡、汇总后编制公司的预算案，并报预算管理委员会审查。根据预算管理制度，制定预算调整方案，报预算管理委员会审批；汇总和分析预算责任单位的预算执行情况，编制预算执行分析报告，报预算管理委员会审批。

预算执行机构：由预算责任中心执行，主要职责包括：根据下达的年度经营目标，编制业务计划和年度预算，报相关部门审核；执行和控制预算委员会下达的预算；定期分析、报告预算执行情况；根据预算制度，向预算管理委员会提出预算调整申请；协调本单位或部门内部资源及单位或部门之间的预算关系。各运营单位应设立专（兼）职人员进行预算的编制、跟踪及分析评价。

预算监控机构：由审计部执行，其主要职责包括：对预算执行情况进行监控和预警；定期或不定期进行预算执行情况分析，编制分析

监督。

预算考核机构：预算考核小组，由人力资源部和财务部相关人员组成。其主要职责包括：会同预算责任单位确定预算考核指标，报预算管理委员会审批；根据各预算责任单位的预算执行情况，由各具体负责预算指标考核、评价部门，出具预算指标达成结果和意见，组织实施考核工作。

、定义

全面预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标。是企业全过程，全方位及全员参与的预算管理。

预算责任中心是根据各运营单位和管理部门在预算总目标实现过程中的作用和职责划分的，承担一定责任并享有相应权力和利益的企业内部单位，是预算的责任主体。

5、内容

全面预算的管理原则

统一规划原则。预算目标由公司总部统一规划，并与公司总体的经营目标一致，各级预算单位必须服从于公司的总体战略目标和经营目标。

分级管理原则。预算目标经过逐级分解后实行分级管理，下达的预算指标由各级运营及管理单位负责落实，各单位对各自归口的业务编制预算，并对预算执行负责，公司统一对各单位预算执行情况分析考核。

全面预算的期限与效力

预算期间为公历年度的1月1日至12月31日，按月份编制执行。

预算编制期，指预算实际编制的时间。预算编制期为每年10月—12月。

预算方案一经批准，在公司内部具有效力，一般情况下不得随意更改和调整，以确保预算的权威性。

预算编制的原则：坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

预算的类别

预算分为业务预算和财务预算两类

1) 业务预算包括：销售预算、生产预算、材料采购预算、人工预算、制造费用预算、单位成本预算、销售费用和管理费用预算等；

2) 财务预算主要是指资金筹措和使用的预算，包括现金预算、长期资本支出预算、长短期借款预算、预算会计报表等。

预算编制的主要内容，详见附件一 XX 公司年度预算编制的内容

预算编制的程序

采取上下结合、分级编制、逐级汇总，并反复修订、平衡、调整的方法。预算编制的流程详见附件二 XX 公司年度预算编制的流程。

1) 准备阶段：在编制下一预算年度预算之前，预算管理委员会组织各预算单位做好各项准备工作，包括信息收集、本预算年度经营计划及预算的执行情况资料的整理，分析下一预算年度的发展趋势，预测下一预算年度预算的总体情况，测算并调整制定预算的有关指标数据。

2) 目标下达：董事会根据战略规划确定预算年度的经营目标，将预算目标具体分解到各预算单位，包括销售目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标等，并确定财务预算编制的政策，由预算管理部下达各部门。

3) 编制上报：各预算单位在下达的预算指标范围内，按下发各业务系统预算编制指引和编制计划要求，编报本单位的财务预算方案；

4) 审查平衡：财务部将各部门上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。提交预算管理委员会审查，在审查、平衡过程中，预算管理層应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给各有关部门予以修正，最终形成财务预算定稿上报审批；

）审议批准：经审查平衡的财务预算由预算管理委员会核准，最后报董事会批准后执行；

6) 下达执行：经批准后的财务预算方案由预算管理部发布，各有关责任单位和责任人严格遵照执行。

预算的执行、控制与分析

执行部门：各预算责任单位是预算的执行机构；各预算责任单位的第一负责人是预算执行的直接责任人，具体业务负责人对预算执行负主要责任。

预算控制主要体现在预算审批方面，具体详见附件三 XX 公司年度预算控制的流程。

执行控制原则：先算后花，先算后干的原则，一般情况下不得突破预算指标（包括预算项目、金额和数量）；如果客观环境、内部条件以及公司经营计划发生重大变化需要突破预算的执行预算外审批程序；预算结余可以跨月份使用，但不能跨年度使用。

预算分析：月末各责任中心应编制月度报表，列明预算执行情况；财务部进行汇总分析，编制预算分析报告，为各级领导提供决策信息。预算分析报告应包括：进度分析（累计计算并汇总各月完成预算情况，以收入预算完成进度为起点分析成本和费用进度，为调整计划和控制提供指导），业绩分析（根据各部门预算完成情况，通过差异分析的方法，评价部门业绩，为考核提供依据），改进措施（各级预算管理机构根据预算分析报告，组织相关责任部门落实各项不利差异的改进措施，以及有利差异今后进行巩固、推广的措施）

预算的调整

预算调整的原则

1) 不随意调整原则：预算方案一经批准，在公司内部具有效力，一般情况下不得随意更改和调整，以确保预算的权威性；

2) 内部挖潜原则：当不利于预算执行的重大因素出现后，应首先通过内部挖潜或采取其他措施弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出预算调整申请。

3) 积极调整原则：当外部环境和内部条件发生重大变化，应积极

预算调整的条件

- 1) 董事会调整公司发展战略，重新制定公司经营计划；
- 2) 客观环境发生重大变化（如市场需求、行业发展、竞争对手和国家政策等方面），需要调整有关预算指标；
- 3) 公司内部条件发生重大变化；
- 4) 发生不可抗力；
- 5) 董事会或预算管理委员会认为必须调整的其他事项。

预算调整的方式

- 1) 定期调整：每季度 20 日后，由总经理负责组织有关责任中心负责人参加的预算分析协调会，讨论预算调整事宜。
- 2) 不定期调整：公司外部环境、内部条件等方面发生重大变化，可以根据情况随时提出预算调整申请。

预算调整的类别

1) 自上而下：当外部环境与内部条件等客观因素导致公司全局性重大变化，经董事会协商一致后，提出预算调整申请。其审批程序：由董事会提出预算调整意向，审计预算部编制预算调整申请表，提交预算执行情况分析报告，说明调整内容和原因，上报预算管理委员会审议批准。对于重大预算调整（调整金额超过预算 10% 的属于重大调整），应提交董事会审批。董事会或预算管理委员会批准的预算调整申请，交由预算管理部下达（编写预算调整通知书）。

2) 自下而上：当外部环境与内部条件等客观因素导致公司局部重大变化，而且符合预算调整条件的，可以由各责任中心提出预算调整申请。其审批程序：由预算调整申请部门填写预算调整申请表，提交预算执行情况分析报告，说明调整内容和原因，交主管领导审批后，报预算管理部审核；预算管理部审核后，提出调整建议，上报预算管理委员会审议批准。对于重大预算调整（调整金额超过预算 10% 的属于重大调整），应提交董事会审批。董事会或预算管理委员会批准的预算调整申请，交由预算管理部下达（编写预算调整通知书）。

预算的考核评价

财务、审计部监控预算执行情况，组织进行预算差异分析，找原因，落实责任归属，提出对相关责任单位预算执行的考核意见。

各责任单位的预算数据指标完成评价结果由财务部门出具，报预算管理委员会审核，预算管理委员会依据预算执行结果及相关意见审批后转人力资源部执行考核。

人力资源部接收审批后的预算执行结果及意见，依据《XX 公司管控体系制度汇编之业绩考核管理制度》及相关制度规定，对相关责任单位、责任人进行奖惩。

、其他与本制度相关的说明与要求

本制度由公司财务管理中心负责解释。

本制度经公司董事会批准后发布执行，财务管理中心负责本制度的修订、修改和解释；此前有关公司对预算管理的相关规定及与本制度有抵触的，均依照本制度执行。

财务预算管理制度 3

第一章总则

第一条为促进企业建立、健全内部约束机制，进一步规范企业财务管理行为，推动企业加强预算管理，根据财政部颁发的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》和集团公司实施全面预算管理的要求，结合集团企业实际情况，制定本制度。

第二条本办法适用于公司本部及所属公司、控股公司及其所属单位。

第二章财务预算基本内容

第三条预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动完成既定的经营目标。

第四条企业财务预算是企业全面预算的重要组成部分，是企业全面预算的中心。企业财务预算是在预测和决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。财务预算与业务预算、

第五条企业财务预算应当围绕企业的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以财务预算报表形式予以充分映。

第六条企业财务预算一般按年度编制，业务预算、资本预算、筹资预算分季度、月份落实。

第七条企业法定代表人对企业财务预算的管理工作负总责，各企业应设立财务预算员会或指定企业财务管理部门负责财务预算管理事宜，并对企业法定代表人负责。

第八条财务预算员会主要拟订财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法，审议、平衡财务预算方案，组织下达财务预算，协调解决财务预算编制和执行中的问题，组织审计、考核财务预算的执行情况，督促企业完成财务预算目标。

第九条财务预算编制在企业财务预算管理委员会领导下进行，企业财务管理部门具体负责组织编制、审查、汇总、上报、下达；负责预算执行和日常流程控制；负责预算执行情况的分析和报告；负责预算执行情况考核等。

第十条企业内部生产、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门具体负责本部门业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作，并配合财务预算员会做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。其主要负责人参与企业财务预算员会的工作，并对本部门财务预算执行结果承担责任。

第十一条企业是财务预算执行单位，在公司董事会或公司经营层的指导下，负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作，接受企业董事会的检查、考核。其企业主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

公司对公司所属企业实施财务预算管理各企业财务预算方案必须上报公司总部审核批准。

第四章财务预算的编制

高低直接影响预算执行结果。财务预算编制要在企业全面预算管理委员会制定的编制方针指引下进行。

第十三条企业编制财务预算要按照内部经济活动的责任权限进行，并遵循以下基本原则和要求：

- （一）坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- （二）坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- （三）坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

第十四条企业编制财务预算要按照先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算的流程进行，并按照各预算执行单位所承担经济业务的类型及其责任权限，编制不同形式的财务预算。

第十五条业务预算是反映预算期内企业可能形成现金收付的生产经营活动（或营业活动）的预算，一般包括销售或营业预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等，企业可根据实际情况并参照公司具体要求编制。

第十六条资本预算是企业预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

第十七条筹资预算是企业预算期内需要新借人的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。

企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项作出安排。

第十八条财务预算主要以现金预算、预计资产负债表和预计损益表等形式反映。企业应当按照公司制定的财务预算编制基础表格和财务预算指标计算口径进行编制。

第十九条企业财务预算可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。同时在编制时，为确保预算的可执行性，可设立一定的预备费作为预

第二十条编制企业财务预算，应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。按照下达目标、编制上报、审查平衡、审议批准、下达执行等编制的程序进行编制，并制定详细的财务预算编制政策。

财务预算编制结束后，于当年 11 月底前将财务预算方案上报集团公司，经审查、汇总、平衡后批复各企业执行。

第二十一条预算的编制日程：年度预算的编制，自预算年度上一年的 10 月 1 日开始至 11 月 25 日全部编制完成，并在次年 1 月底前分解落实财务预算指标。各企业要依照企业全面预算管理要求编排预算，并制订详细的编制日程和要求，确保财务预算的顺利编制。

第二十二条企业财务预算一经批复下达，各预算执行单位必须认真组织实施，并将财务预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。控制方法原则上依金额进行管理，同时运用项目管理、数量管理等方法。

第二十三条企业应当将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，将年度预算细分为月份和季度预算，以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

第二十四条企业应强化现金流量的财务预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行。对于预算外的项目支出，应当按财务预算管理制度规范支付程序。对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，不予支付。

第二十五条企业应当严格执行销售或营业、生产和成本费用预算，努力完成利润指标。一般情况下，没有预算的，要坚决控制其发生。对费用预算实行不可突破法，节约奖励，且预算项目之间原则上不得挪用。

第二十六条在日常控制中，企业应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标

理簿，按预算的项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

第二十七条在管理过程中，对纳入预算范围的项目由预算执行部门负责人进行控制，预算管理职能部门负责监督，并逐步借助计算机系统进行管理。预算外的支出由企业财务预算管理委员会直接控制。

第二十八条企业必须建立财务预算报告制度，要求各预算执行部门定期报告财务预算的执行情况。对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较重的项目，财务预算管理委员会应当责成有关预算执行部门查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

预算差异分析报告应包括以下内容：

（一）本期预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额；

（二）对差异额进行的分析；

（三）产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

第二十九条企业财务管理部门应当利用财务报表监控财务预算的执行情况，及时向预算执行部门、企业财务预算委员会乃至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业财务预算目标的影响等财务信息，促进企业完成财务预算目标。

第三十条下达执行的年度财务预算，一般不予调整。财务预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的，可以调整财务预算。

第三十一条提出预算修正的前提。当某一项或几项因素向着劣势方向变化，影响财务预算目标的实现时，应首先挖掘与预算目标相关的其他因素的潜力，或采取其他措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出财务预算修正申请。

第三十二条确需调整的财务预算，应当由预算执行部门逐级向企

因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算的调整幅度。

企业财务管理部门应对预算执行单位的财务预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度财务预算调整方案，提交财务预算员会审报公司总部确认后下达执行。

第三十三条预算年度终了，财务预算员会应当向董事会或者经理办公会报告财务预算执行情况，并依据财务预算完成情况和财务预算审计情况对预算执行部门进行考核。

第三十四条财务预算的考评具有两层含义：一是对整个企业财务预算管理系统进行考核评价，即对经营业绩进行评价；二是对预算执行者的考核与评价。财务预算考评是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施，达到“人人肩上有指标，项项指标连收入”。

第三十五条预算考评是对预算执行效果的一个认可过程。要结合企本业济经责任制考评求要，制定考评细则。考评应遵循以下原则：

（一）目标原则：以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩；

（二）激励原则：预算目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考评必须与激励制度相配合；

（三）时效原则：预算考评是动态考评，每期预算执行完毕应及时进行；

（四）例外原则：对一些影响预算执行的重因素，如产业环境的变化、市场的变化、重意外灾害等，考评时应作为特殊情况处理；

（五）分级考评原则：企业预算考评要根据组织结构层次或预算目标的分解层次进行。

第三十六条为调动预算执行者的积极性，企业可以制定激励政策，设立经营者奖、效益奖、节约奖、改善提案奖等奖项。

第三十七条财务预算员会应当定期组织财务预算审计，纠正议批

执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护财务预算管理的严肃性。

财务预算审计可以全面审计或者抽样审计，在特殊情况下，也可组织不定期的专项审计。

审计工作结束后，审计管理部门应当形成审计报告，直接提交财务预算员会乃至董事会或者经理办公会，作为财务预算调整、改进内部经营管理和财务考评的一项重要参考。

第三十八条本制度自××年×月×日起执行。以前制度与本制度相抵触的，以本制度为准。

第三十九条企业可以根据本制度及本企业管理需要拟订相应的实施细则，并组织实施。

第四十条本制度未尽事宜，按公司有关制度执行。

第四十一条本制度由公司财务部负责解释和修改。

财务预算管理制度 4

为全面细致地规范学校经费收支预算工作，强化预算约束，加强对预算的管理和监督，确保学校财务预算工作顺利开展。根据《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国预算法》，结合学校实际，本着“勤俭节约、合理开支”的原则，经研究，学校成立财务预算审核领导小组并制定各部门工作职责。

一、财务预算审核工作领导小组人员组成：

组长：远春兰、朱育明

副组长：黄碧芳

成员：夏彩琴、巨安源、吴巍、周红宇、张仁军、张建华、高岩杰、乔献国、六个分校校长

领导小组下设一个办公室，办公室设在财务办公室，由黄碧芳兼任办公室主任。

二、工作职责：

（一）财务预算审核领导小组主要职责：

算工作，明确职责权限，加强内部协调，根据量入为出、收支平衡的原则编制预算，强化预算执行监督管理。

(1) 根据财政部门编制预算的有关要求，组织拟订本部门财务预算编制与管理的原则和目标；

(2) 审议财务预算方案和财务预算调整方案；

(3) 协调解决财务预算编制和执行中的重大问题；

(4) 对财务预算执行情况进行监督并提出意见和建议。

(5) 按规定时间公开当年财政预算下达数和年终实际决算数。

(6) 除政府采购批复预算项目以外，学校 3000 元以上经费开支经办人需履行询价手续。

(二) 各分管部门主要职责：

各分管部门在预算审核领导小组管理机构的统一指导下，组织开展本部门财务预算编制工作，严格执行审定批复的财务预算方案。

(1) 负责本部门财务预算编制，按照统一格式，在规定时间内及时上报预算；

(2) 负责将本部门财务预算指标，层层分解，落实到各个环节；

(3) 按照审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的问题；

(4) 及时总结分析本部门财务预算编制和执行情况；

(三) 财务部门主要职责：

财务部门在学校财务预算审核领导小组领导下，依据国家有关规定和财政部门有关工作要求，负责组织学校财务预算编制、报告、执行和日常监控工作。按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，组织做好财务预算编制工作。

(1) 宣传和贯彻财政预算政策；按照政策规定，根据学校各部门预算，做好当年预算收入和支出工作；

(2) 根据审议的预算，做好编制、审核、汇总及报送工作；

(3) 组织传达财政部门下达预算文件精神 and 预算控制数，监督学校财务预算管理执行情况；

4) 协调解决财务预算编制和监督预算执行中的有关问题;

(5) 监管好学校预算开支, 分析预测财务预算完成情况。为领导决策提供有关依据;

(1) 预算审核领导小组应当于每年 10 月底以前提出下一年度本学校预算总体目标;

(2) 各分管部门根据学校预算总体目标, 并结合本部门实际情况, 于每年 10 月 30 日之前, 审核上报本部门下一年度财务预算;

(3) 预算审核领导小组对各分管部门提交的预算进行审核、汇总, 并提出调整意见, 经审议后下达各分管部门财务预算数;

(4) 财务部门应当按照审议、调整后的财务预算, 及时编制上报本单位财务总体预算;

财务预算管理制度 5

1.0 总则

1.1 为了明确公司各部门在实现各项经营目标中的财务关系及责任, 规划、控制公司的经营活动, 确保各项经营目标的顺利完成, 根据公司领导层的要求, 结合公司的实际情况, 特制订本制度。

1.2 财务预算是在预测和决策的基础上, 围绕公司经营目标, 对一定时期内公司

资金取得和投放、各项收入和支出、公司经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。

1.3 财务预算一般按年度编制, 根据实际发生情况逐月编制滚动预算, 由公司财务部组织实施, 分级归口管理, 并将财务预算作为制定、落实内部绩效考核的依据。

1.4 编制财务预算应当遵循效益优先、积极稳健、权责对等的原则, 确保切实可行, 将各项成本、效益指标“横向到边, 纵向到底”层层分解、落实, 并负责到位。

2.0 财务预算管理的组织机构及其职能

2.1 公司成立财务预算领导小组, 由助理总经理担任组长, 财务部

小组，负责财务预算的制定和日常管理具体事宜，并对财务预算领导小组负责。工作小组由财务部经理担任组长，财务部人员为小组成员。

2.2 财务部根据公司要求拟订财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法，审议、平衡财务预算方案，组织下达财务预算，协调解决财务预算编制和执行中的问题，分析财务预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议，督促各部门按时完成财务预算目标。

2.3 各部门具体负责本单位业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作，并配合财务部做好公司整体预算的工作。各部门经理（主管）及财务部经理对本单位财务预算执行结果承担直接责任。

3.0

财务预算的主要内容及编制依据

3.1 财务预算的编制应当按照先业务预算、资本预算、资金预算，后财务预算的流程进行，并按照各执行部门所承担经济业务的类型及其责任权限，编制不同形式的财务预算。

3.2 业务预算是反映预算期内各部门可能形成现金收付的生产经营活动的预算，主要包括：

3.2.1 收入预算主要是指在预算期内各作业板块（办事处）对提供各种劳务可能实现的业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的市场劳务需求及提供的市场价格编制。

3.2.2 成本费用预算主要是指各作业板块（办事处）在预算期内所要达到的营运规模，主要是在收入预算的基础上，依据各作业板块（办事处）的各种设施的营运能力、各项成本费用的消耗，具体编制如下：

3.2.2.1 人工成本的测算：根据本年度的实际直接工资（不含公司办公室人员）及下年度的工资支出情况作测算；根据工资总额作出提取“三费”的测算；以及本年度职工的工资收入作出下年度社会保险费的测算；根据本年度劳动保护费的情况作出下年度费用的测算。

3.2.2.2 劳务成本的测算：主要是燃料费、养路费、营运证费、路

的经营计划。燃料费及路桥费根据下年度的经营情况预测，养路费及营运证费根据实际使用的车辆情况预测，修理费用主要根据设备使用情况 & 维修安排计划，并结合本年度实际情况作测算。

3.2.2.3 其他直接费用的测算：（主要为各作业板块发生的费用）主要是折旧和其他费用项目（如租金、财产保险、办公费、电话费、差旅费、水电费、事故损失费等）可参考本年度的实际情况及下年度的经营计划。折旧按规定的折旧率作测算。

3.2.3 期间费用预算主要是指公司各管理部门（既机关人员）组织经营活动必要的管理费用、财务费用等预算，管理费用包括可控费用和不可控费用两部分。可控费用是指办公费、电话费、水电费、差旅费、运输费、修理费、业务接待费、劳动保护费等；不可控费用是工资、职工福利费、工会经费、职工教

育经费、折旧费、社会保险、财产保险等。根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和公司降低成本费用的要求，分项目、分责任部门进行编制。其中：业务招待费应当重点列示。

3.2.4 营业外收支预算包括处理固定资产净收入和损失、罚款净收入和损失及其他营业外收支等，应当根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外收支等相关业务预算。

3.3 固定资产投资预算：主要是指公司在预算期内购置、更新固定资产进行投资的预算，应当根据公司发展计划和年度固定资产投资计划编制。公司处置固定资产所引起的现金流入，也应列入预算。

3.4 资金预算是公司在预算期内需要借入的长短期借款，主要依据公司有关资金需求决策资料及利率等编制。

3.5 财务预算主要包括资产负债预算和损益预算等内容

3.5.1 资产负债预算：是按照资产负债表的内容和格式编制的综合反映公司期末财务状况的预算报表。一般根据预算期初实际的资产负债表和收入预算、经营预算、资本预算、资金预算等有关资料分析编制。

损益预算：是按照损益表的内容和格式编制的反映公司在预算期内利润目标的预算报表。一般根据收入预算、经营预算、成本预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

3.6 根据公司领导层的要求，结合自身的实际需要，制定规范的财务预算编制基础表格，统一财务预算指标计算口径，各部门应按照国家要求认真填报。

4.0 财务预算的编制程序

4.1 下达任务：财务部于每年 10 月初向公司各部门下发上报下一年度的财务预算通知和编报要求。

4.1.1 编制上报：各部门应当结合通知要求、本年度的实际情况和下一年度的特殊变动来确定其下一年度的财务预算指标，并于每年 10 月 15 日前将各项计划以及有关材料上报财务部。

4.1.2 客服部根据各作业板块(包括运输、仓储、办事处)的经营情况，市场开拓情况制定下一年度各板块收入预算。

4.1.3 调度部根据运输营运情况，编制下一年度短途外请车支出的预算。

4.1.4 各作业部门（包括吨、拖、小车队、仓库、装卸、返工部、各办事处）根据本部门设备使用情况及下一年度的营运计划，参照本年度实际发生额编制下一年度本部门日常发生的成本费用，包括：日常维修和大修理费用、燃料费、运输费（包括养路费、营运证费、年票费、年审费、路桥保管费、车船使用税）、

仓库需更新的地台板、外请车费用以及办公费、电话费、租赁费、跟车费等支出预算。

4.1.5 保险部负责制定公司财产保险及车辆事故损失费的预算。

4.1.6 行政部负责编制下一年度公司人工成本（包括作业部、办事处、机关人员的工资、社会保险、临时用工劳务费等），以及机关部门日常发生的修理费、办公费、差旅费、电话费、会议费、低值易耗品、劳动保护费、水电、房租等费用预算。同时负责编制公司办公设备（如电脑、打印机、复印机、传真机等）购置、更新的预算。

4.1.7 财务部：负责编制折旧费、四税、审计费、财务费用等预算。

总经理办：负责编制购置运输设备及投资项目的预算。

4.2 审查平衡：财务部根据各部门上报的财务预算方案进行审查、汇总。在审查、平衡过程中，财务部应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关部门予以修正。

4.3 审议批准：财务部在各有关部门修正调整的基础上，编制公司财务预算方案，上报公司财务预算领导小组讨论、审定。对于不符合公司发展战略或者财务预算目标的事项，应当责成有关部门进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，财务部正式编制公司年度财务预算草案，提交公司执行官审议批准。

4.4 下达执行：财务部将审定后的财务预算下达各部门执行。

4.5 月度预算的编制程序：

4.5.1 客服部应在每月 25 日前向财务部上报下月经营收入预算。

4.5.2 调度部应在每月 25 日前向财务部上报下月短途外请车支出的预算。

4.5.3 各作业部门（包括吨、拖、小车队、仓库、装卸、返工部、各办事处）应在每月 25 日前向财务部上报下月本部门日常发生的成本费用，包括：日常维修和大修理费用、燃料费、运输费（包括养路费、营运证费、年票费、年审费、路桥保管费、车船使用税）、外请车费用以及办公费、电话费、租赁费、跟车费、劳动保护费、水电费等支出预算。

4.5.4 保险部应在每月 25 日前向财务部上报下月公司财产保险及车辆事故损失费的预算。

4.5.5 行政部应在每月 25 日前向财务部上报下月工资（包括作业部、办事处、机关人员的工资）、劳动保护费、临时用工劳务费、办公费、差旅费、电话费、会议费、低值易耗品等费用计划。

4.5.6 总经理办应在每月 25 日前向财务部上报下月重大项目开支预算。

4.5.7 财务部编制月度预算，经公司执行官批准后在月底最后一天下达。

4.6 已经正式下达执行的财务预算，一般不予调整，但是由于市场

件、政策法规等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财

务预算执行结果产生重大偏差的，经公司财务预算领导小组审核后报公司执行官

批准方可进行调整。

4.7

调整财务预算应当先由归口管理部门向财务部提出书面申请，经审核后编制

年度财务预算调整方案，提交公司财务预算领导小组审定后上报公司执行官批

准，然后下达执行。

5.0 财务预算的执行与控制

5.1

各部门必须将财务预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各板块、各环节和各岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。同时将年度预算细分为月份预算，以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

5.2 各部门应当强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行。对于预算外的项目支出，应当按财务预算管理制度规范支付程序。对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，一律不予支付。

5.3

建立财务预算报告制度，要求各部门定期报告财务预算的执行情况。财务部利用财务报表实行月三级预警监控（三级预警线为：一级达预算的 50%；二级达预算 80%；三级达预算 100%）的财务预算的执行情况，及时向各部门和公司领导层汇报。

6.0 财务预算的分析与考核

6.1 财务部要全面掌握财务预算的执行情况，研究、落实、解决财

务预算的执行进行分析。

6.2 总经理办以年度财务预算为基础和依据，制定和下达各部门年度关键绩效考核指标，并严格按照公司绩效管理相关考核办法执行，以保证公司年度财务预算的严格执行和公司年度经营目标的顺利实现。

6.3

对年度内因财务预算调整而导致关键绩效指标发生变化的部门，总经理应根据财务部对其财务预算的调整意见相应调整其关键绩效指标，报经公司执行官审定后重新下达指标。

6.4 各部门要对其上报的财务预算准确性负责，以确保公司的预算安排，除特殊原因外，各部门上报的预算与实际误差率不得超过 10%，并将预算的准确性纳入年度经济奖惩考核范围之内。

7.附则

7.1 本制度的执行责任人：财务经理，本制度的监督责任人：财务总监。

7.2 本制度自批准生效之日起执行。

7.3 本制度解释权归财务部。

6

为加强学校财务管理，本着量入为出，事前控制的原则，有计划的调配使用教育资金，合理配置办学资源，安排好费用支出，保障和促进学校教育教学工作，结合学校实际，特制定本制度。

1、学校预算实行“统一领导，分级管理，权责结合”的管理体制。学校预算编制要遵循“量入为出，收支平衡”的总原则，根据学校事业发展规划和预算年度学校可能组织的收入情况，统筹合理安排支出项目，不搞赤字预算。

2、财务预算是根据学校教育事业发展规划和工作任务编制的财务收支计划、固定资产设备购置计划、资金使用计划、根据学校的发展需要和财力结合单位工作任务安排所需资金，是学校筹集、分配、运用、控制资金的依据。

3、做好预算编制前期准备工作。要分析上年度预算执行情况，通

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/397120134062006101>