第一章　总则

第一条　为了有效控制集团企业生产经营活动,优化资源配置,提升企业资产运行效率及经济效益,依据财政部《企业国有资本和财务管理暂行措施》和《相关企业实施预算管理指导意见》相关要求,制订本措施。

第二条　本措施所称预算管理是指由业务预算、资本预算和财务预算组成预算管理体系,是集团企业发展战略保障和支持系统。

经过推行全方面预算管理在集团企业内部建立以预算为导向工作机制,既是优化资源配置,确保资金有序、高效运转,实现成本最低化和效益最大化,完成预算期内既定目标客观需要,也是集团企业建立和完善现代企业制度、推进母子企业健康协调发展肯定要求。

第三条　集团企业全方面预算管理根据内部经济活动责任权限进行,并遵照以下标准:

1.以集团企业发展战略为导向,围绕经营目标实施;

2.以财务控制为基础手段,努力争取主动稳健,加强风险控制;

3.全方面预算，全员参与，全方位实施，全过程控制；

4.统筹安排，科学合理，效益优先，综合平衡；

5.量入为出，量力而行，精打细算，挖潜增效；

6.细化考评，有效监督，权责对等，激励约束并重。

第四条 集团企业实施“统一管理，分级负责”预算控制体系。“统一管理”就是集团企业对股东会同意预算方案负责，在全企业范围内统一预算政策，统筹核定、统一调整预算指标，统一管理分企业投资资金，统一进行预算考评。“分级负责”就是子、分企业（指全部各二级预算单位，包含集团企业控股子企业、分企业及其它各隶属单位，下同）根据集团企业安排布署，负责本企业预算工作组织，指标分解落实，实施过程监控和实施结果考评，子、分企业责任人对本单位预算指标完成和预算管理工作负责。集团企业和子、分企业为基础预算控制责任中心，全部发生经济活动各企业、分厂、区队（车间）、班组等均作为基层预算责任中心。

第二章 预算管理组织机构

第五条 按集团企业章程要求，年度预算方案由董事会负责制订，股东会审议同意。在具体工作中，董事会授权经理层具体实施预算方案编制,预算方案报董事会审议经过后由股东大会审议同意。

第六条 集团企业成立预算管理领导组，统一组织、管理全企业全方面预算管理工作。预算管理领导组对董事会负责，关键以预算会议形式审议预算事项。

预算管理领导组组长由总经理兼任，副组长由副总经理、总工程师、副书记兼任，组员包含各相关职能部门责任人。领导组下设预算管理办公室，由财务处长兼任办公室主任。预算管理办公室在预算管理领导组领导下牵头负责预算管理日常工作。

预算管理领导组关键职责：制订预算管理措施和方法，审议、平衡年度预算方案及预算调整方案，协调处理预算编制和实施过程中存在问题，对预算管理进行监督检验，考评、评价预算实施情况和结果。

预算管理办公室关键职责：在预算管理领导组领导下，具体负责组织集团企业预算编制、审查、汇总、上报、下达、汇报及集团企业预算总目标分解落实等工作，落实预算管理领导组相关决定，跟踪监督预算实施情况，组织召开预算分析会议，分析预算和实际实施差异及原因，提出改善管理方法和提议，督促各单位完成预算指标。

各职能部门关键职责：集团企业各职能部门作为集团企业子、分企业相关业务预算、资本预算、财务预算指标审核和过程监控实施主体，要主动配合预算管理办公室做好集团企业总预算综合平衡、协调、分析、监控等工作；职能部门责任人对本部门预算实施结果及预算管理工作负担对应责任。

第七条 子、分企业全部必需充足重视预算管理工作，将预算作为制订工作目标、进行资源配置和落实内部经济责任关键依据。要依据本单位实际情况成立对应预算管理机构，在集团企业

预算管理办公室指导下，组织、管理本单位全方面预算管理工作，并接收集团企业监督、检验和考评。子、分企业责任人对本单位预算日常控制和实施结果负担责任。

第三章　　预算形式及内容

第八条　全方面预算由业务预算、资本预算和财务预算组成，以现金流控制为关键，以实现目标利润为关键，以业务预算、资本预算为基础。全方面预算以年度预算汇报形式反应，预算汇报包含预算报表，预算编制说明书，指标测算基础，指标分解落实情况，和对应实施控制方法等。

业务预算包含生产预算、采购预算、销售预算、产销存预算等。业务预算关键依据预算年度市场情况、本单位产能、产品结构、目标利润、消耗定额、期初、期末存货和生产经营工作总体布署等情况进行编制。

资本预算包含固定资产投资预算、权益性资本投资预算和筹资预算等。资本预算关键依据生产经营、更新改造、项目建设、可行性研究、投资决议、现金流转等相关资料编制。资本预算要根据具体投资项目、投资规模、资金渠道、经济效益和工期安排等编制。

财务预算以业务预算、资本预算和相关财务会计制度为基础依据进行编制，关键以估计损益表、估计现金流量表、估计资产负债表、利润分配预算、营业（销售）成本预算、制造费用预算、期间费用预算和其它业务和营业外支出预算等形式反应。

集团企业依据国家相关要求、结合企业实际情况统一制订调整预算编制要求和预算基础表格，统一预算指标计算口径和方法。

第九条 集团企业依据母子企业管理体制，并针对不一样类型子、分企业，分别确定不一样预算管理目标。对各控股子企业以实现利润和净资产收益率为关键；对分企业及其它隶属单位以实现利润和成本费用控制为关键，对分企业中营销部门以实现销售量、销售收入和货款回收为关键；对投资支出（各类专题资金、项目建设资金和企业对外投资等）以投资决议和资金控制为关键。

第四章 预算编制程序和方法

第十条 集团企业预算编制根据“上下结合、分级编制、逐层汇总、综合平衡”程序进行，并按年度编制，季度、月度分解落实。通常直接或间接占用资产和发生财务收支单位、分厂、车间等均需编制预算。各子、分企业依据集团企业总体要求分别汇总（或合并）编制本单位年度预算方案，集团企业专业技术分管领导及专业技术部门依据企业统一安排对本系统业务范围内各子、分企业预算事项进行审查、并提出核定意见。

第十一条 年度预算通常采取固定预算编制方法。固定预算编制基础方法是首先将预算年度业务量、价格、定额等预算先导指标及相关政策性客观性原因固定在经过调研、决议后估计水平上，然后以此为基础来确定其它项目估计数预算编制方法。

各预算单位根据先业务预算、资本预算后财务预算步骤

编制本单位预算方案，并根据所负担经济业务类型、责任权限，编制不一样形式基础预算资料。

第十二条 预算编制基础程序

1.下达目标。集团企业董事会依据企业发展战略和预算期经济形势初步估计，在初步决议基础上，通常于每十二个月10月份提出下十二个月度预算总体目标，包含销售或营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定预算编制政策。预算管理领导组依据董事会要求，综合分析预算年度生产经营环境，确定年度预算编制手册，下达各预算单位。

2.编制上报。各预算单位根据预算管理领导组下达预算目标和政策，结合本身特点和估计到实施条件，提出本单位具体预算草案，经本单位经营决议层审议，并由责任人签字后于11月30日前上报预算管理领导组。子、分企业预算草案中年度工资总额基数和经营者基薪等工资成本应有确定预算指标并附具体说明。

3.审查平衡。预算管理领导组依据实际需要组织相关技术、经济教授、相关业务部门组成预算审核小组，对各预算单位上报预算方案，围绕提升整体运行效率和实现集团企业效益最大化两个目标进行审核、评价，总审核标准是：对收入类项目要拓宽渠道、应收尽收；对支出类项目，要严格根据投资规模、设计概算、定额、限额、开支范围和标准、资金情况等进行审查，提出综合平衡修改意见。

4.审议同意。各预算单位依据集团企业修改意见重新编制

预算草案并立即上报本单位、部门，预算管理办公室集中编制集团企业年度总预算草案，经总经理办公会研究经过形成预算方案，提交董事会和股东会审批。

5.下达实施。预算管理领导组将董事会和股东会同意年度总预算分解成一系列指标体系，以正式文件下发各预算单位实施。集团企业以签署经营业绩责任书形式和子、分企业明确预算目标权责关系。子、分企业依据集团企业下达预算指标，结合本单位实际情况逐层分解，并将预算分解情况立即上报集团企业预算管理办公室。

第十三条 在预算编制工作中，应该认真遵照会计完整性标准，以预算年度内估计发生全部业务为基础，做到既统筹安排，全方面完整，又不重不漏，决不许可留有秘密准备和不合理预备费。估计对企业财务情况和经营结果等产生较大影响关键财务会计事项，全部应该纳入预算范围，以使预算能够全方面、完整地反应集团企业预算年度经营业务收入、成本费用、投（筹）资及资金流转情况。

第五章 预算实施和控制

第十四条 集团企业预算管理以年度预算目标为基础标准，以规范化预算管理制度为实施控制程序，严格根据预算安排开展各项生产经营活动、组织日常财务收支。

预算一经确定，在集团企业内部便含有“法律效力”。各预算单位全部必需以预算为导向，强化预算刚性约束，抓好预算实施过程控制，建立健全“谁控制，谁负责”

责任机制和对应激励约束机制，管好该花钱，管住不该花钱，杜绝浪费钱，维护预算严厉性，确保预算实施力和控制力。

第十五条 对于年度预算指标内预算事项实施预算授权审批制度，预算责任人依据预算事项不一样性质、额度和控制要求，分别授予不一样层级、岗位对应预算审批权限。未经授权，任何部门、单位、任何人全部不能随意对预算进行审批、修改和调整等。经过授权审批人在授权范围内审批预算事项，经办人应该在职责范围内根据预算安排和审批人同意意见实施。对于审批人超越授权范围审批预算事项，经办人有权拒绝实施，并同时向本单位责任人及上级预算管理部门汇报。

第十六条 各预算单位全部必需将预算作为预算期内组织、协调各项经营活动基础依据，严格根据预算开展各项生产经营和财务收支活动。预算指标要层层分解落实，横向到边，纵向到底，做到人人头上有指标，个个肩上有任务，每一个层面、每一个步骤经济活动全部要以预算为实施标准，将预算指标和责任中心、责任人完全落实到位，形成全方位预算实施责任网络体系。同时，各预算单位还必需依据时间进度，科学合理地将年度预算细分为季度预算、月度预算、每日目标，以分期预算目标落实来确保年度预算目标实现。

对于收入类项目，要不停巩固和开拓市场，提升产品（或服务）质量，扩大增收渠道，根据应收尽收标准均衡地组织预算收入。

对于支出类成本费用和资金项目，要根据“谁花钱、

谁编预算、先有预算，后有支出”标准进行控制。没有预算，任何部门和人员全部不能随意动用支出,严禁任何形式先斩后奏项目。年度预算（或调整预算）已做出安排各项财务收支，严格按预算实施；年度预算（或调整预算）未做出安排或未纳入调整预算范围各类支出，财务不予安排资金。

第十七条 各预算单位全部必需强化现金流预算控制，按时组织预算资金收入，严格控制预算资金支付。预算资金要根据进度收付，不许可资金在不一样预算项目之间进行调剂。严禁将预算资金用于预算之外其它任何用途，以保持集团企业资金收付基础平衡，控制财务风险。

第十八条 建立预算实施情况内部汇报制度，健全集团企业内部预算信息系统。要加强计量、统计、定额等基础管理工作，完善各项规章制度,加强预算适时监控,立即掌握预算实施动态及结果。各级预算管理部门应该充足利用内部管理汇报和财务会计汇报等相关资料监控预算实施情况,立即向本单位预算管理领导组汇报预算实施进度、实施差异及其对单位预算目标影响，提出消除差异提议方法。

建立预算实施情况预警机制。各预算单位对于预算实施过程中发生新情况、新问题要进行必需动态跟踪,对于出现偏差较大项目、指标要立即进行预警。预算管理领导组应该责成相关预算单位剖析原因，采取必需纠偏方法，确保预算目标全方面实现。

第十九条 集团企业机关

各职能部门应依据各自工作职责制订对应预算实施监控措施，把预算控制和业务管理紧密结合起来，加强监督检验和考评，将预算监控真正纳入到日常工作中，不停探索总结，逐步建立起适应集团企业发展定额体系。部门预算指标及预算管理情况作为集团企业对各处室部门绩效考评一项关键内容。

第六章　预算调整

第二十条　正式下达预算，通常不做总目标调整，各预算单位应立即采取有效经营管理对策，确保预算目标实现。属于年度预算中按正常程序应做出安排支出，不作为预算调整项目，不予追加预算指标。

第二十一条　对于不影响本单位年度“预算总目标”实现预算各项目金额和月份之间改变，子、分企业能够依据实际经营情况，由本单位预算管理领导组审批后按要求程序进行单位内部预算调整。各单位预算内部调整应立即报集团企业预算管理办公室立案。上述“预算总目标”是指子、分企业 “利润总额”、“净利润”、“业务量”、“主营业务收入”和分企业 “成本费用”等，分企业“成本费用”中“局控成本”、“工资成本”和“自控成本”项目之间不许可相互调整。

第二十二条　各预算单位在预算实施过程中因为政策法规、市场环境、生产经营条件等发生重大不可抗拒条件改变，致使预算编制基础不成立，或将造成预算实施结果和目标产生15%以上偏差，

由集团企业预算领导组审批后能够调整预算。

第二十三条 预算调整按下列程序进行。首先，由各预算单位根据“预算调整（追加、变更）审批单”（附后）所列程序向集团企业预算管理领导组提出书面汇报，叙述预算实施实际情况、客观原因改变情况及其对预算实施造成影响程度等，提出预算调整范围和幅度。其次，预算管理办公室要根据不偏离企业发展战略和年度预算目标、经济上能够实现最优化等标准，对各预算单位预算调整方案进行审核分析，集中编制年度预算调整方案，由预算管理领导组审议同意后，下达实施。

第二十四条 各预算单位调整预算申请上报时间为每十二个月七月十日前，集团企业调整预算批复通常于九月底之前结束。预算调整未批复前，仍按原预算指标实施和考评。

第七章 预算分析

第二十五条 建立预算实施情况分析制度。预算管理办公室负责组织每三个月召开集团企业预算实施分析会议，了解预算实施进度和存在问题，研究确保预算完成具体方法，全方面掌握预算实施情况。各预算单位要充足利用相关政策、法规、市场、财务、业务、技术等方面资料和预算实施过程中动态信息，采取科学分析方法，从定量和定性两个方面全方面反应预算实施现实状况、发展趋势及其存在潜力等。对预算实施过程中产生偏差，各预算单位应该客观分析具体原因，找出责任归属及改善工作方法或提议，并针对问题采取有效方法消除偏差。

各预算单位全部应该建立月度预算实施分析制度。预算实施过程中，各基层预算责任中心应组织专门人员进行定时、不定时现场监督检验，追踪预算实施情况，对于预算实施差异要立即提交单位预算管理部门研究。月份预算实施情况分析说明作为子、分企业财务情况说明书一部分直接并入月份财务会计汇报中；季度预算分析汇报经本部门、本单位责任人签章确定后单独上报集团企业预算管理办公室。

第二十六条 预算管理领导组应该向董事会、股东会汇报年度预算实施情况。预算年度终了，各预算单位应对年度预算实施情况立即进行全方面总结分析，形成年度预算实施情况汇报。年度预算实施情况汇报根据内部议事规范审议经过后，上报集团企业预算管理办公室。

第二十七条 建立预算实施情况稽查和审计制度。充足发挥集团企业和各预算单位两级财务和审计部门监督作用，经过定时实施监督检验，查找预算管理各个步骤可能存在问题和不足，立即纠正预算实施过程中出现各类偏差。预算管理领导组每六个月组织一次对各预算单位预算实施情况检验，审计监察部对预算实施情况进行年度监督检验，对发觉各类违规、违纪行为将给对应处罚，对预算控制中微弱步骤，应该通知责任单位和部门。相关单位和部门应该立即查明原因，采取方法加以纠正和完善。特殊情况下，集团企业能够组织不定时专题稽察和审计。

第二十九条 加强各子企业

财务责任人对本企业预算管理责任落实。财务责任人（财务总监、总会计师等）对本企业预算日常管理和控制具体负责，并分别就预算编制情况、六个月实施和调整情况和年度决算等情况向集团企业预算管理领导组汇报和述职。

第七章　预算考评

第三十条　集团企业对全部控股子企业、分企业及其它隶属单位均进行预算考评。考评对象根据关键业务不一样特点分为经营单位和建设单位两大类。经营单位指已进入生产经营期控股子企业、分企业及各隶属单位等；建设单位指关键业务尚处于基础建设期各核实单位。

第三十一条　依据可连续发展和集团企业效益最大化要求，根据既认可历史原因又激励增收节支标准，集团企业依据子、分企业预算年度权益资本投资额（子企业）、资产总额（分企业）、经营规模、成本费用控制、盈利能力、从业人员人数等指标和集团企业对子、分企业财务控制程度等具体特点，分类对各单位进行公开、公平、公正考评。

第三十二条 预算考评体系依据各单位业务特点由不一样考评指标组成：经营单位中，子企业考评指标为利润总额、净资产收益率、成本费用利润率和主营业务收入等，分企业中利润单位（指有财务收支任务单位）考评指标为利润总额、总资产利润率、成本费用利润率和货款清收率等，经费支出单位考评指标为费用支出额。

建设单位考评指标为投资计划完成率、建管费支出等。

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/738040010137006075