伟诚实业（深圳）有限公司

全面预算管理制度

（最终版）

十二月

目　　录

第一章 总则 1
第二章 预算责任中心的划分 2
第三章 预算的组织及关系 3
第四章 预算目的的拟定与分解 6
第五章 预算编制及调整 8
第六章 预算执行与控制 14
第七章 预算反馈 15
第八章 预算考评 16

第一章 总则

第一条 释义

全面预算管理即对公司的投融资行为、经营业务和财务运营在既定预算年度内的情况进行全面预期，制定经营目的体系，并按预期目的模拟年度经营财务数据，设立经营行为的努力和控制标准，并据此进行运营控制、分析考核、反馈评价的管理制度。

第二条 目的

1. 推动战略目的管理

通过编制全面预算细化公司战略规划和年度经营计划，对公司整体经营活动进行一系列量化的计划安排，有助于战略规划与年度经营计划的监控执行。

2. 为绩效管理提供制度基础

全面预算是公司实行绩效管理的基础，是进行员工绩效考核的重要依据。通过预算与绩效管理相结合，为公司的全体员工设立了一定的行为标准，明确工作努力的方向，促使其行为符合公司战略目的及预算的规定。

3. 促进资源运用效率的提高

通过编制公司全面预算，使公司管理层必须认真考虑完毕经营目的所需的方法与途径，并对市场也许出现的变化做好准备，促进公司各类资源的有效配置，提高资源运用效率。

4. 强化事中控制与成本监控

全面预算是公司管理层进行事前、事中、事后监控的有效工具，通过寻找经营活动实际结果与预算的差距，可以迅速地发现问题并及时采用相应的解决措施。通过强化内部控制，减少了公司平常的经营风险，加强对费用支出的控制，有效减少公司的营运成本。

第三条 范围

涉及公司所有收支项目。

第二章 预算责任中心的划分

第一条 定义

责任中心即公司内部为整体目的的实现而协调行动，并承担着与经营管理决策权相适应的经济责任的单位。

第二条 划分责任中心的意义

（一） 划分责任中心，可以将公司的整体经营责任目的和具体的责任预算目的按照组织结构的层级关系逐级分解，使各责任中心明确各自的预算目的，通过各层责任中心预算目的及考核目的的实现保证公司整体目的的实现。

（二） 划分责任中心，便于制定预算编制的组织、执行及执行监督、考核等基本程序与操作规范。

第三条 责任中心的分类

根据控制区域和权责范围的大小和下放给各级管理人员决策责任的性质和层次，责任中心可分为四个层次：利润中心、收入中心、成本中心、费用中心。

（一） 利润中心：

指负有利润责任的公司或部门，以及相应的管理负责人。利润中心的管理负责人对本单位的整体供产销经营活动负责，并具有经营自主权，管理负责人具有决策权，其决策可以影响决定本单位利润的重要因素; 其管理负责人以经营利润为决策准则。

伟诚公司整体为一个利润中心。

（二） 收入中心：

指负有销售收入和销售费用责任

的销售部门，以及相应的管理负责人。收入中心的管理负责人对本单位的整体产品销售活动负责；管理负责人的决策可以影响决定本单位销售收入和销售费用的重要因素，涉及销售量、销售折扣、销售回款等；其管理负责人以销售收入和销售费用为决策准则。

公司营销中心为收入中心。

（一） 成本中心：

指负有物资采购成本和可控产品生产成本、以及部分直接可控费用责任的部门，以及相应的管理负责人；成本中心的管理负责人对本部门涉及的有关物资采购成本和可控产品生产成本，以及部分费用负责；其决策可以影响决定公司物资采购成本和可控产品生产成本以及部分直接可控费用的重要因素，涉及采购单价、单位采购成本、单位产品生产消耗量、单位产品生产耗时、部分采购费用明细项等；管理负责人以物资采购成本和可控产品生产成本以及部分直接可控管理费用为决策准则；成本中心的划分一般按生产经营的作业流程划分为采购成本中心和生产成本中心，分别对采购成本和生产成本负责。

公司的物控部门为采购成本中心，纸品中心和印刷中心为生产成本中心。

（二） 费用中心

负有期间费用（管理费用、财务费用）控制责任的职能部门，以及相应的管理负责人；费用中心的管理负责人对本部门涉及的有关期间费用负责；其决策可以影响决定本单位期间费用的重要因素，涉及各管理费用和财务费用明细项；管理负责人以管理费用和财务费用为决策准则。

公司各管理职能部门为费用中心。

第三章 预算的组织及关系

第二条 预算组织的目的

预算组织是基于公司的组织结构而设计的推动公司预算执行的基础组织，也是完毕预算目的制定、预算编制和修订、预算考核及控制的主体机构。

预算组织的设立使得预算工作处在一个有机动态的管理系统当中，为公司预算目的的贯彻和实现提供了主线保证。

第三条 预算组织体系的要素：

预算组织体系的要素涉及：预算决策机构、预算组织机构及监控机构、预算编制执行机构、预算考评机构。

（一） **预算决策机构**

1. **董事会**

为预算管理体系的最高决策机构。

董事会重要职责：

- 制定公司的长远发展战略和经营目的；
- 根据发展战略制定年度经营计划及目的；
- 审议审批公司的年度预算和决算；
- 审议审批预算调整案；
- 其他预算管理重大事宜决策。

2. 预算管理委员会

预算管理委员会具体解决预算管理事宜，保证公司预算管理实行的权威性、科学性和规范性，预算管理委员会为非常设机构。

预算管理委员会的构成：预算管理委员会由总经理（常务副总经理）任主任，财务总监任副主任，成员由总经理办公会成员、计划财务部经理组成。预算委员会会议根据会议议程，可以召集与会议议题有关的其别人员到会介绍有关情况或听取有关意见，但列席会议的非委员成员不介入会议议事，不参与表决。预算委员会作出的决议，必须经预算委员会全体委员的过半数表决通过方为有效。

预算管理委员会的重要职责：

- 组织拟订公司年度预算基本假设、预算目的（涉及总目的和目的分解体

系）、预算编制方针和预算编制程序，预算执行监控方法，报董事会批准；

- 审核公司计划财务部提交的公司年度总预算草案和各部门年度预算，上报董事会；经董事长签批后下达正式预算；
- 根据需要，调整及修订年度预算；
- 审批与预算相关的控制政策和考核标准；
- 审核超预算支出及其解决建议；
- 召集预算执行分析会议，并决定考核、解决方案或修正预算的意见；
- 仲裁有关预算冲突。

（二） 预算组织机构及监督执行机构

计划财务部

计划财务部在预算管理委员会直接领导下具体负责全面预算管理文献编撰、预算指标的测定、预算的汇总编制、最终预算任务的下达、预算过程的监督和结果的评价等组织工作和汇总编制工作。

重要职责：

- 负责综合、平衡、控制、调整各部门预算草案，对所有的调整事项作出书面说明，并报公司财务总监及预算管理委员会，以拟定公司的整体预算；
- 编制财务预算，即利润预算、资产负债表预算、资金预算；
- 编制本部门的费用预算；
- 汇总预算执行数据，进行预算执行差异分析，形成预算执行情况的相关数据和报告，向预算管理委员会反馈报告；
- 对超过预算的支出项目进行初步审核。

（三） 预算编制执行机构

公司各部门

预算的编制是以公司的组织结构为基础，划分各个预算责任中心来进行编制的。公司的各部门都是预算编制的执行机构。

公司各部门的重要职责：

- 根据预算管理委员会下达的预算目的，将公司整体预算编制规定与本部门的实际情况相结合，具体制定本部门该年度的预算计划；
- 对预算依据、测算基础和计划控制措施进行具体说明；
- 在平常经营活动中执行综合平衡后的预算，促进生产经营完毕预算任务，加强预算自律，严格控制预算外行为；
- 定期提供预算实际执行数据；
- 预算冲突上报。

（四） 预算考评机构

1. **计划财务部**

制定预算考核标准及控制政策，汇总预算执行情况数据，并对预算执行情况进行差异分析；为预算考评提供数据

2. **预算管理委员会**

审批与预算相关的考核标准与控制政策。

3. **人力资源部**

根据预算实际执行情况数据，及已经批准的预算执行考核标准提出考核的具体意见；执行已经预算管理委员会批准的考核措施。

第四章 预算目的的拟定与分解

第四条 预算目的拟定与分解的目的

保证公司战略目的的实现；

保证各层责任中心的所有经营活动均在量化的预算指标体系下运作，增强公司整体的控制与考核的可操作性；

为预算编制提供前提和基础，使预算成为公司管理的导向。

第五条 预算目的设定的原则：

预算目的的拟定需考虑行业特性、公司生命周期、公司发展速度、公司市场规划与导向等因素。

预算目的的拟定遵循先进性与现实性相结合的原则。预算的先进性是指预算是要通过公司员工的努力才可以完毕的。先进的预算有助于调动公司员工的生产经营的积极性和实现公司生产经营活动的短期目的。预算的现实性是指人们通过努力的确具有完毕预算的也许性。预算只有同时具有先进性和现实性，才也许具有科学性。

第六条 预算目的体系构成

预算目的体系由公司层面的总目的体系与各责任中心的分目的体系构成.

第七条 预算目的拟定及分解程序：

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/798023065112006106

第八条