

第二章 全面预算管理制度

第一节 总则

第一条 为使集团预算计划工作有所遵循，特制定本制度。

预算工作通过各种标准的设定，事前的合理规划，并经由各级管理人员的积极参与，以达到避免错误、减少浪费、激励士气，降低成本和创造利润的目的。

第二条 全面预算指在预测与决策的基础上，按照规定的目标将集团未来的销售、成本、现金流入与流出等以计划的形式具体、系统地反映出来，以便有效地组织与协调集团经营活动，完成集团既定的目标。

第三条 集团采取年度编制预算，月度进行调整，旬度作计划的预算计划管理方式，从而增强各项经营活动的计划性。

第四条 集团成立预算委员会作为推行预算计划的组织，集团财务部为年度全面预算编制、调整、监督执行、考核和评价的主管部门。

财务部要认真进行成本习性分析，合理划分固定性成本、费用和变动性成本、费用，并根据集团实际情况制订明细科目和控制方法，同时积极指导集团各部门及所属子公司编制预算，并提供必要的技术支持。

集团各部门和集团所属子公司要积极配合财务管理部门工作，按规定和要求保质保量按时报送有关资料，自觉接受监督和指导。

第五条 本制度适用于整个集团。

第二节 预算委员会组织与职能

第六条 集团预算委员会组织：

主任委员：总裁

委员：副总裁、财务部经理、集团总裁办主任、人力资源部经理、审计督察部经理、各子公司总经理

执行委员：财务副总裁

第七条 预算委员会的职能：◆

- 一、制定和颁布有关预算制度的各项政策；
- 二、研究决定集团各部门、子公司年度工作目标及计划；◆
- 三、审查和协调各部门、子公司预算申报工作，并讨论建议修正事项；◆
- 四、解决有关方面在编制预算时可能发生的矛盾和争执；
- 五、经营预算的批准与下达；◆

六、当集团内外环境变化时，修订预算及变更各部门、子公司的经营目标和计划，更好地适用市场需要；◆

七、经常检查预算的执行情况，促使各有关方面协调一致地完成预算所规定的目标和任务；

八、接受并讨论分析年度预算执行报告。◆

第八条 预算执行委员的职责：◆

一、提供各部门、子公司编制预算所需的表单及进度表等，培训和指导各部门、子公司编制预算；◆

二、提供各部门、子公司所需的成本、费用明细内容等资料供编制预算参考；

三、督促预算编制的进度；◆

四、汇总各部门、子公司的初步预算，提出建议事项和初步预算报表，提交预算委员会讨论；

五、编报经预算委员会批准后的各类预算报表；◆

六、比较与分析实际执行结果与预算的差异情况，督导各部门、子公司切实执行预算；

七、根据年度预算执行情况，编报预算执行情况及分析建议报告提交预算委员会；

八、办理其他有关预算推行的策划与联络事项。

第三节 全面预算的内容与编制办法

第九条 全面预算是由一系列预算按其经济内容及相互关系有序排列组成的有机体，主要包括经营预算、财务预算和资本支出预算三部分。

一、经营预算

经营预算是指与日常业务直接相关、具有实质性的基本活动的预算，与损益表的计算有关。主要包括：销售预算、采购预算、销售成本预算、期末存货预算、销售及管理费用预算等。这些预算以实物量指标和价值量指标分别反映收入与费用的构成情况。

二、财务预算

财务预算是指与现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算，主要包括：现金预算、预计损益表、预计资产负债表、预计现金流量表。这些预算以价值量指标总括反映经营预算和资本支出预算的结果。

三、资本支出预算

资本支出预算是指不经常发生的一次性业务的预算，如固定资产的购置、

扩建、改建、更新等都必须先在投资项目可行性研究的基础上编制预算，具体反映投资的时间、规模、收益以及资金的筹措方式等。

第十条 年度预算计划编制具体内容及方法说明：◆

一、销售预算

销售预算在销售预测的基础上，根据集团年度目标利润确定的销售量和销售额来编制。销售预算的主要内容是销售量、单价和销售收入。

1. 销售预算由集团内部各子公司研究编制，并提供销售计划说明书。

2. 销售计划说明书内容包括：市场的展望、新产品的开发、老产品的淘汰、新客户的开发、老客户的淘汰、经销商、业务员及顾客激励办法、广告、促销推广政策、售价政策、授信及帐款回收政策、业务人员的增减变动、销售费用的限制、本年度销售方面所可能遭遇的困难及其克服对策、子公司销售计划表、产品别销售计划表等。◆

二、采购预算

采购预算用来确定预算期商品采购数量和采购成本，它是以销售预算为基础编制的，同时考虑期初商品存货水平。编制采购预算要保证商品的采购量、销售量、库存量之间保持一定的比例关系，以避免商品的供应不足或超储积压。

采购预算由子公司编制。

三、期末存货预算

期末存货预算反映期末商品存货的预计数，为正确计量预计损益表中的销售成本、资产负债表中的期末存货提供依据。

期末存货预算由各子公司编制。

四、销售及管理费用预算

销售及管理费用预算是指预算期内销售业务和日常管理活动中所发生的各项费用的预算。

销售及管理费用要按其习性划分为变动性和固定性销售及管理费用。

集团财务部、各子公司分别编制集团管理费用预算和各子公司销售及管理费用预算。

五、现金预算

现金预算是用来反映预算期内由于销售、管理和资本支出引起的一切现金收支及其结果的预算。这里的现金指库存现金和银行存款等货币资金。现金预算由四部分组成：

1. 现金收入：包括期初的现金结存数和预算期内发生的现金收入，如现销收入、收回的应收帐款、应收票据到期兑现和票据贴现收入等。

2. 现金支出：指预算期内预计发生的现金支出，如采购商品支付货款、支

付工资、支付销售费用、管理费用、财务费用、偿还应付款项、缴纳税金、支付红利以及资本性支出的有关费用。

3. 现金收支差额：列示现金收入合计与现金支出合计的差额。差额为正，说明收大于支，现金有多余；现金为负，说明支大于出，现金不足。

4. 资金的筹集与运用：根据预算期现金收支的差额和集团有关资金管理规定的各项政策，确定筹集或运用现金的数额。如现金不足可向银行贷款或发放短期商业票据等以筹集资金。如现金多余，可用于偿还借款或购买用于短期投资的有价证券等。

集团各部门及集团所属子公司编制本单位现金预算，由集团财务部编制集团现金预算。

六、预计损益表、预计资产负债表、预计现金流量表

预计损益表反映预算期内经营活动成果的利润计划，它是在上述各项经营预算的基础上根据权责发生制编制而成。◆

预计资产负债表是反映预算期末财务状况的总括性预算，表中除上年期末已知数外，其余项目均应在前述各项预算指标的基础上分析填列。

预计现金流量表由现金预算汇总而成。

预计损益表、预计资产负债表、预计现金流量表由财务部负责编制。

七、管理计划说明书◆

由集团总裁办公室负责拟订组织机构编制合理化计划、管理规章制度推行计划及集团财产增减变动计划、办公物资费用计划、福利设施建设计划；人力资源部负责拟订人员增减变动计划、员工薪资调整与激励计划及人力发展培训计划，以供集团领导进行经营管理决策和财务部编制管理费用的参考。

八、审计工作计划

集团审计督察部根据集团总裁的要求和集团具体情况，确定审计重点，编制年度审计工作计划，年度审计工作计划经集团总裁批准后实施。

第十一条 集团全面预算编制采取自上而下、自下而上的方法，不断反复和修正，最后由集团董事会批准，由财务部以书面形式向下分解传达。

第十二条 年度预算编审程序：◆

10月25日 集团预算委员会经理委员（总裁）召开第一次预算委员会会议，听取集团预算委员会执行委员（财务副总裁）关于本年度预算执行情况和分析建议报告，集团总裁布置集团各部门、子公司制订下年度工作目标和计划。

11月1日 集团预算执行委员会召开第二次预算委员会会议，听取各部门、子公司汇报下年度工作目标和计划，拟订集团经营管理总目标、分目标和经营计划。

11月5日 由集团董事长召开集团董事会会议，听取预算委员会执行委员（财务副总裁）关于本年度预算执行情况及分析建议报告、总裁关于下年度经营管理目标和经营计划报告；研究确定集团下年度经营目标和投资方案。

11月15日 由董事长召开第二次董事会会议，讨论通过集团下年度财务预算方案。

11月18日 由集团总裁召开第三次预算委员会会议，宣布董事会确定的集团下年度经营目标、经营计划和财务预算方案；向各部门、子公司布置编制下年度经营预算任务。

11月20日 各部门、子公司召开预算会议，根据集团年度经营目标和财务预算方案，对预算指标进行分解，拟订各项初步预算方案，并设定有关费用的预算标准，子公司预算方案需经子公司董事会批准。

11月28日 集团预算委员会执行委员（财务副总裁）汇总各部门、子公司的初步预算方案，做成修正案，提交集团预算委员会讨论。

11月29日 由总裁召开第四次集团预算委员会会议，讨论、修订各系统提交的初步预算方案和有关费用预算标准。

11月30日 各部门、子公司根据第四次集团预算委员会会议决议，根据核定的有关费用标准修订预算方案，编制预算计划草案并报送财务部。财务部编制集团年度全面预算报表，提交预算委员会。

12月10日 由总裁召开第五次集团预算委员会会议，讨论通过年度经营计划及全面预算草案。

12月12日 总裁上报董事会集团年度经营计划及全面预算草案。由集团董事会批准。

12月15日 董事长召开董事会会议，讨论通过集团年度经营计划与全面预算草案。

12月17日 总裁颁布年度经营计划及年度全面预算，由财务部书面下达各系统、部门。◆

12月18日 各部门开始编制下年度一月份预算，于12月25日之前分报财务部和办公室。

第十三条 每年10月20日前，预算执行委员（财务副总裁）应详尽作出本年度预算执行情况及分析建议报告提交预算委员会各位委员，同时准备预算编制筹备事项。

第十四条 年度预算编制前必须制定集团经营计划等准备工作，具体规定见集团经营管理部相关制度规定。

第四节 预算控制和差异分析

第十五条、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。

第十六条、在管理过程中，对纳入预算范围的项目由事业部、部门负责人进行控制，预算中心负责监督，预算外的支出由董事会直接控制。

第十七条、事业部、部门包括预算中心都要建立全面预算管理簿，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、累计差异额。

第十八条、全面预算管理过程中，必须本着“先算后花，先算后干”的原则，以预算为依据计算控制，一般情况下，没有预算的要坚决控制其发生，对各事业部，部门的费用预算实行可突破法，节约奖励，超预算坚决不付，且预算项目之间不得挪用。

第十九条、费用预算如遇特殊情况确需突破时，必须提出申请，说明原因，经总裁批准纳入预算外支出。如支出金额特别大，必须由公司董事会审核批准。

第二十条、预算剩余可以跨月转入，但不能跨年度。

第二十一条、预算执行过程中由于市场变化或其他特殊原因阻碍预算执行时，进行预算修正。

第二十二条、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，影响利润及销售收入的实现时，应首先挖掘与相关的其他因素的潜力，或采用其他措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出预算修正申请。

第二十三条、预算修正的权限与程序

预算的修正权属于公司董事会。当遇到特殊情况需要修正时，必须由预算执行单位提出预算修正分析报告，详细说明修正原因以及对今后发展趋势的预测，提交公司董事会批准，然后执行。

第十四条 每季度末月 22 日集团预算委员会召开季度预算调整会议，根据市场变化情况及集团经营情况对年度预算进行调整。

一、预算委员会执行委员（财务副总裁）就本季度预算执行情况、预算目标完成情况及分析意见作汇报。

二、各部门、子公司就本季度预算执行情况及下季度预算计划方案作报告并提供书面材料。

三、讨论通过下季度预算调整草案。

四、预算委员会执行委员（财务副总裁）根据季度调整草案作出正式调整方案，报总裁核准后下达各系统，总裁上报董事会。

第十五条 每月 24 日各部门、子公司向总裁提供下月工作计划，工作计划主要包括：工作目标、主要工作、时间进度表、完成标准；向财务部报送下月度预算。若实际与预算偏差较大时，企业可以申请追加预算，必须经按原审批程序批准后方可执行。

财务部汇总各部门、子公司下月度预算，结合季度预算方案和本月预算执行情况，进行分析并加注意见后报财务副总裁。

第十六条 每月 28 日财务副总裁组织召开月度预算分析与平衡会议。

第二十四条、预算的差异分析

预算执行过程中，预算责任单位要及时检查、追踪预算的执行情况，形成预算差异分析报告，于每月 10 日将上月预算预算差异分析报告交上一级管理部门，最后由预算编制中心形成总预算差异分析报告，交董事会。为董事会对整个预算的执行进行动态控制提供资料依据。

第二十五条、预算差异分析报告应有以下内容：

1、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；

2、对差异额进行的分析；

第二十六条、

第二十七条、新增项目包括新产品开发及固定资产更新改造的预算，可按实际情况追加预算。

第五节 附 则

第十八条 本制度由集团财务部制订并负责解释、检查与考核。

第十九条 本制度报董事会批准后施行，修改时亦同。本制度自颁布之日起施行。