

公司全面预算管理规则

为了推动 公司全面预算管理的实施，体现以市场为主导、以提高经济效益为核心、强化财务管理基础为目的管理体制，按照全面预算管理理论与模式，根据集团公司的实际情况，制定本制度。各分公司、全资子公司、控股子公司、部门应严格遵守并认真执行。

第一章 总则

第一条、全面预算管理是实现企业资源配置、提高企业经济效益的先进而科学的一种管理方法。本制度旨在保证全面预算管理的顺利运行。

第二条、集团公司预算管理规则是推行全面预算管理活动的实质，各事业部及部门可依据具体制定各自的预算管理办法，并具此合理确定各企业的“预警线”。

第三条、本制度的主要内容包括：总则、组织机构、预算体系、预算编制、预算控制与差异分析、预算考评及附则七部分。

第四条、集团公司全面预算管理的预算期为每个会计年度即公历 1月 1日至 12月 31日止。

第五条、本规则的编制原则：必须坚持以“资金平衡为准绳”

的原则，坚持“自上而下”和“自下而上”的协调发展原则。

第六条、集团公司全面预算编制按内容分类，分为业务预算、财务预算、资本预算。

第二章 组织机构

第七条、全面预算管理的组织机构包括董事会、预算编制中心、及预算责任中心。（各事业部副总及部门负责人）

第八条、董事会是实施全面预算管理的最高管理机构，以预算会议的形式审议各预算事项；预算编制中心为处理全面预算、管理日常事务的职能部门；预算责任中心负责编制本级预算草案及批准预算具体实施。

第九条、预算责任中心以企业或部门的组织机构为基础，是根据所承担的预算责任划分的，一般分为投资中心、利润及销售收入中心、成本、费用中心。集团公司为投资中心；事业部为利润和销售收入中心；各分厂、部门为成本、费用中心。

第十条、董事会及预算管理中心的职责为：

一、董事会对预算管理的职责

- 1、审议通过有关利润及销售收入管理的政策、规定、制度等；
- 2、组织企业有关部门或聘请有关专家对目标利润及销售收入的确定进行审核；
- 3、审议通过目标利润、销售收入、预算编制的方针和程序；
- 4、审查整体预算方案及各部门编制的预算草案，并就必要的改善对策提出建议；

- 5、在预算编制和执行过程中，对事业部与部门、部门与部门之间可能发生或已经发生的分歧进行必要的协调；
- 6、将经过审查的预算进行表决，董事会通过后下达正式预算；
- 7、对预算与实际比较的定期预算予以审查、分析，提出改善的措施；
- 8、根据需要，就预算的修正进行审议并作出决定；
- 9、对全面预算管理过程中出现的矛盾或问题进行调解或仲裁。

二、预算编制中心职责

- 1、传达编制预算的方针、程序，具体指导各事业部、部门预算方案的编制；
- 2、根据预算编制方针，对事业部、部门的预算草案进行初步审查、协调和平衡、汇总后编制集团公司的预算草案，一并报董事会审查；
- 3、在预算的执行过程中，监督、控制各事业部、部门的预算执行情况；
- 4、每期预算执行完毕，及时形成预算执行报告和预算差异分析报告，交董事会审议；
- 5、遇有特殊情况时，向董事会提出预算修正建议；
- 6、协助董事会协调、处理预算执行过程中出现的一些问题。

第三章 预算体系

第十一条、预算管理体系是全面预算管理的载体。它主要包括：（1）预计利润表；（2）销售预算；（3）销售费用及管

理费用预算；（4）生产预算；（5）直接材料耗用及采购预算；
（6）直接人工及其他支出预算；（7）耗用其他材料预算；
（8）制造费用预算；（9）现金预算；（10）资本性支出及资金筹措预算；（11）财务费用预算；（12）部门费用预算；

第四章 预算编制

第十二条、预算编制是实施全面预算管理的关键环节，编制质量的高低直接影响预算执行结果。第十三条、预算编制的依据应包括：

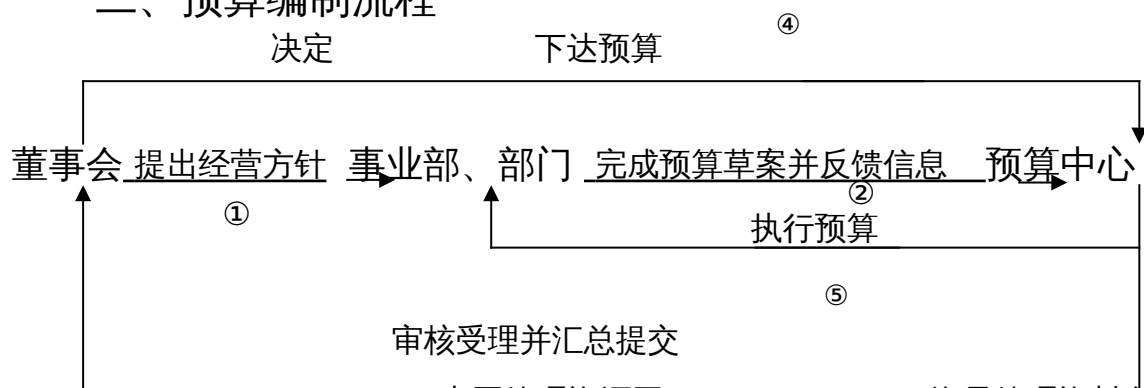
- 1、投资与研究开发方针；
- 2、企业利润规划及销售收入的实现计划；
- 3、生产经营发展规划；
- 4、总公司部门费用预算编制依据；
- 5、资本运营方针；

第十四条、预算编制日程、流程及模式

一、预算编制日程

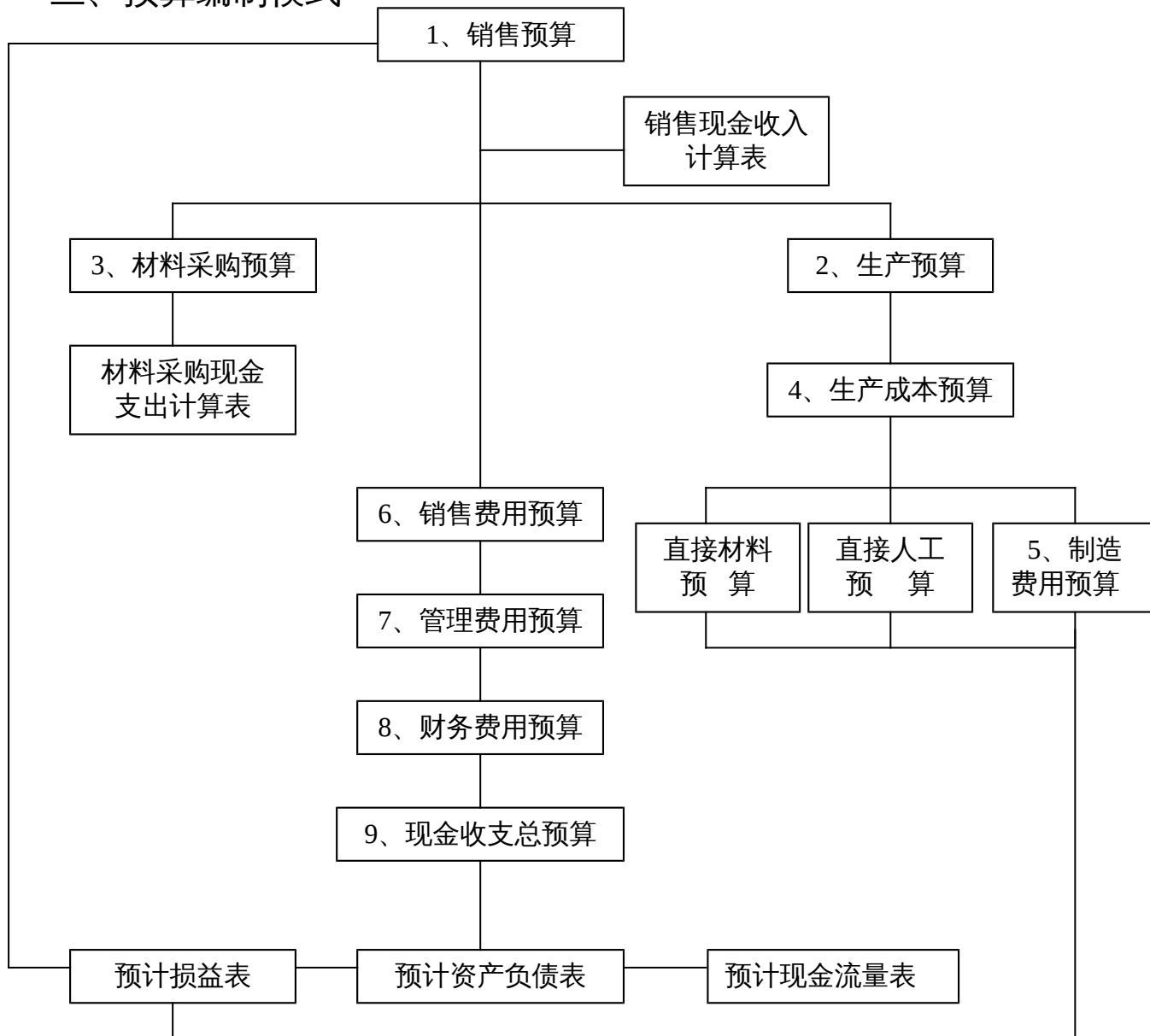
年度预算的编制，自预算年度上一年的12月20日开始至预算年度的1月10日全部完成。

二、预算编制流程



③

三、预算编制模式



第五章 预算控制与差异分析

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、在企业的生产经营运行过程中，若实际与预算偏差较大时，企业可以在每月的 10 日和 20 日两次申请追加预算，必须经按原审批程序批准后方可执行。

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。

第六章 考评及激励办法

(待目标责任书签定后在加入)

第七章 附则

第二十八条、本制度由全面预算中心制定并监督实施。本制度未作规定或没有明确规定的事项须经全面预算管理委员会批准，

然后执行或办理。

第二十九条、编制 2003年预算时，因 2002年审计决算数造成预算数需变更时，2003年元月份予以调整。

第三十条、本制度自发布之日起执行

附：二 00三年财务预算编制说明、现金预算表、销售预算表、生产预算表、产品直接工资及其他支出、制造费用预算表、销售及管理费用预算表、产品耗用材料预算表、直接材料耗用及采购预算表、固定资产投资总额和资金筹措表、利润表、信息反馈表、部门费用预算表（包括北办、呼办）、财务费用明细表，计划外资金审批表。

成本预算执行反馈表

部门 _____ 年 月 _____ 金额单位：_____

项目		本季 预算	本月 发生额	本季 累计 额	本月发生 额 占季度预 算 的百分比	本季累计额 占季度预算 的百分比
可控成本：						
变动 成本	直接材料					
	直接人工					
	变动制造费用					
	其他变动成本					
固定 成本	固定制造费用					
	其他固定成本					
不可控成本						
成本合计						

成本预算执行反馈（年）报

部门 _____ 年 月 _____ 金额单位：_____

项 目		本季 (年) 预算	本月 (年) 发生额	差异额	预算完成率	备注
可控成本：						
变动 成本	直接材料					
	直接人工					
	变动制造费用					
	其他变动成本					
固定 成本	固定制造费用					
	其他固定成本					
不可控成本						
成本合计						

费用预算执行反馈月报

部门 _____ 年 月 _____ 金额单位：_____

费用项目	本季 预算	本月 发生额	本季 累计 额	本月发生 额 占季度预 算 的百分比	本季累计额 占季度预算 的百分比
工资					
福利费					
办公费					
水电费					
差旅费					
业务招待费					
修理费					
其他					
合计					

费用预算执行反馈月报

部门 _____ 年 月 _____ 金额单位：_____

费用项目	本季（年） 预算	本月（年） 发生额	差异额	预算完成率	备注
工资					
福利费					
办公费					
水电费					
差旅费					
业务招待费					
修理费					
其他					
合计					

财务预算编制说明

编制财务预算是为企业管理服务的，控制企业资金、成本和利润总量，反映一定期间企业经营全局。此表是以“以销定产”为编制基础，以前期库存为参考依据，预算销售环节，生产环节，反映资金的周转情况和资金余缺。现将编制方法说明如下：

- 表一：
- 1、期初现金余额：按上个月期末余额填列。
 - 2、经营现金收入：按表二中的“现金收入”填列。
 - 3、直接材料采购：按表九中的“当期现金支出”填列。
 - 4、直接工资及其他支出：按表四中所列数填列。
 - 5、制造费用：按表五中的“付现的制造费用”填列。
 - 6、销售、管理费用：按表六中所列数填列。
 - 7、销售税金及附加：按表二中的“支付销售税金”的一定比例填列。
 - 8、资本性现金支出：是以表七中的“投资支出”填列。
 - 9、支付各项利息：是以企业实际数计算填列。

- 表二：
- 1、销售收入按预计销售量与预计售价计算填列。
 - 2、现销收入：按预计收入的一定比例回收货款计算填列。

3、回收前期货款：按以前货款与上月末收回的货款计算填列。

4、支付销售税金：按销售收入的一定比例计算填列。

表三：1、本期销售量：按表二所列数填列。

2、期末存货量：按实际情况计划填列。

3、期初存货量：按上月末余额填列。

4、直接材料：按表八所列数填列。

5、直接工资及其他支出：按表四所列数填列。

6、变动性、固定性制造费用：按表五所列数填列。

表四：1、人工成本总额：按预计产量与定额工资计算填列。

2、其他直接支出：包括福利费、工会经费、教育经费，按工资总额比例计算填列。

表五：1、管理人员工资：按固定工资填列，如是效益工资在“变动制造费用”中填列。

2、付现费用：按实际现金流出计算填列。

3、变动性制造费用：按预计产量与变动费用计算填列。

4、付现制造费用：按变动性制造费用与付现费用相加填列。

表五：1、付现分摊：按费用合计数按月分摊填列。

2、销售提成款：按货款回收比例计算填列。

3、装卸费：按预计销售量计算填列。

4、运费：不包括代垫运输费。

公司财务管理中心

2003 年 2 月

关于集团公司全面预算管理可行性的探讨

为了推动 公司全面预算管理的实施，强化财务管理体制，结合集团公司的实际情况，并根据近期全面预算管理在集团公司的执行情况，详细分析了全面预算管理对集团公司强化现代市场经营管理、降本增效的作用，并提出全面预算管理执行中存在的问题和改进的措施。

壹、 全面预算的涵义

全面预算就是以货币等形式展示未来某一特定期限内，企业全部经营活动的各项目标及其资源配置的定量说明。即按照规定的目标和内容对企业在未来销售、生产、成本、现金流入与流出等有关方面以计划形式具体地、系统地反映出来，以便有效地组织与协调企业的生产经营活动，完成企业的既定目标。全面预算管理与传统的计划

安排相比有其特定的涵义：

1、预算不是生产技术财务计划。在计划经济下，企业以安全生产为关注焦点，编制生产技术财务计划。由于产品、设备，材料和人力的价格和供求数量由宏观主体确定，企业的成本与利润是确定的，因而不注重成本效益。生产与技术的计划，在市场经济条件下仅仅反映企业管理活动的部分，价格由市场确定，并且企业的经营行为依赖于对市场信息的拥有度，因而，生产与技术的计划并不能成为企业预算的全部。

2、全面预算不是目标利润—目标成本管理。在转轨时期，我国企业作为市场经济中自负盈亏的经济主体在不断转换经营机制，许多企业开始实行目标利润—目标成本管理，企业对未来经济的预测由计划转变为预算。虽然目标利润—目标成本管理推动了企业经营思想和管理方法的转变，但他们是一种比较粗放的预算定时方法，在具体实行过程中，企业只注重利润指标，而对资金的使用效率、资产质量等方面没有给予足够的重视。

3、全面预算是一种科学的控制行为。全面预算涵盖企业的投资、经营和财务等企业所能涉及的所有方面，具有“全面、全员、全额”的特征，作为一种控制手段，已成为现代企业管理的国际惯例。在大型企业，有强大的现金流，物资流和复杂的法人治理结构，全面预算可以起到综合所有这些庞杂枝节的干流作用和科学的导向作用，促进企业由粗放型向节约型的转变，并使预算管理关注的重点从经营结果延伸到经营过程和资本资产运作过程。

式、 实行预算管理是集团公司的必然选择

集团公司具有规模优势，有跨区域、跨行业、不同产权的特点，在经

营上，集制造、流通、科研、贸易和资本运作作为一体，因而在管理控制上具有复杂性。正如王总在年会上所讲的“靠现金流量夯实经营业绩，靠预算管理实现目标价值，靠信誉制度提升企业形象，靠资金供给保障企业发展”。全面预算管理作为一种事前控制手段，是集团公司的必然选择。

在市场经济发达的国家，全面预算管理是一种最广泛使用的企业管理方法。入世后，在与世界经济协调过程中，我国企业面临管理方法的国际抉择。集团企业以其规模优势处于协调的前沿，由于集团企业的法人治理结构和财务治理结构的潜在问题，导入全面预算管理更有其必要性，同时也是集团企业以现代企业制度为标准加强科学管理的需要。就集团企业而言，全面预算管理包含了预算组织、预算体系、预算内容和预算流程等方面的理论建设问题。

财务治理是集团公司法人治理结构的核心问题。通过全面预算管理，建立有效的财务治理结构，通过集团企业财权的预先安排来约束集团经营行为，有利于解决集团财务治理结构问题。

三、全面预算的内容

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，主要包括业务预算、财务预算和资本预算三部份。业务预算是指与企业日常业务直接相关、具有实质性的基本活动的预算。主要包括：（1）销售预算；（2）生产预算；（3）直接材料消耗及采购预算；（4）直接人工预算；（5）制造费用预算；（6）产品成本预算；（7）期末存货预算；（8）销售和管理费用预算。这些预算以实物量指标和价值量指标分别反映企业收入与费用的构成情况。

财务预算是指与企业现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算。主要包括：（1）现金预算；（2）预计损益表；（3）预计资产负债表。这些预算以价值量指标总括反映经营预算和资本预算的结果。

资本预算主要涉及长期投资，是指企业不经常发生的、一次性业务的预算，如企业固定资产的购置、扩建、改建、更新等都必须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。企业全面预算的各项预算前后衔接，形成一个完整的体系。

四、 全面预算的作用

1、计划作用

为了保证企业经营目标的实现，就需要从企业全局出发进行综合计划，而全面预算就是编制这种综合计划。

2、协调职能

企业在实现总目标的过程中，需要各个部门之间互相协调配合，只有各个部门的经营目标和企业的总体经营目标从根本上保持一致，企业才能实现最终的预期目标。

3、控制作用

企业在执行预算过程中，通过计量、对比、分析，揭示实际工作与预算之间的偏差，并予以纠正，保证整体目标的实现，从而使预算起到控制和管理日常生产经营活动的作用。

4、考核职能

预算是考核评价企业及其内部各部门业绩的尺度，通过实际完成预算情况的考核来评价企业各个部门的改造业绩，并通过一定的奖励措施激励员

工的工作热情和科学的工作素养。

五、 公司在实施全面预算管理中存在的问题及解决思路

集团公司各企业在实践全面预算管理方面也做了大量工作，但效果却不尽人意，主要存在以下几方面的问题：

1、部分领导重视不够

长期以来，由于受计划体制及行业老大的思想影响，相当一部分单位领导只重视生产，不重经营，对预算管理重要性认识不足，致使预算管理工作不能真正落到实处。

2、短期经营行为

推行全面预算管理，就是要节约成本，合理支配和使用资金，提高企业经济效益。但是由于受短期经营行为以及局部利益的驱使，一些单位把编制预算演变成了如何向上级部门多要资金，东拼西凑，编制虚假预算，起不到降低成本，提高企业经济效益的目的。

3、尚未建立完善的预算管理网络和科学的管理程序

目前集团公司各企业、单位从预算编制到实际执行和控制以致最终的预算考核，还没有一套系统的、切实可行的方法和程序可循，会计核算与资金管理不对应，预算失控、花钱失控。预算执行过程中缺乏严格的相互监督牵制制度，执行的随意性很大。实际中经常出现项目资金互相挪用，投资与成本随意调节，寅吃卯粮，乱挤乱进成本，造成编制的预算与执行的结果偏

差很大。

4、缺乏严格的预算考核机制和有效的激励约束机制

对预算工作富有成效的单位和个人没有实行相应的激励措施；对实际发生预算内浪费严重或资金挪用、突出花钱等问题的违规单位和个人缺乏必要的处罚手段，影响了预算管理工作的深入开展。

5、预算管理人员业务素质不高

由于预算管理工作不仅需要丰富的专业技术知识，而且必须充分了解生产实际，掌握第一手资料。目前企业中这方面人员业务水平参差不齐，致使预算编制水平不高，管理不到位。

为了保证全面预算管理实施顺利并取得预期效果，应做好以下几方面工作：

1、树立牢固的市场观念

国有企业特别是像我们这样的大型企业集团是从计划体制下过渡到市场经济中来的，要破除各级领导及管理人员的陈旧观念，通过多层次多渠道的培训和必要的舆论宣传，强化广大职工特别是领导干部的市场意识、成本意识。

2、强化成本效益观念

要针对职工中存在的“算帐是财务人员的事，降耗是管理人员的事，成本利润是领导的事”的思想，让职工认识到，自己在企业生产经营活动中的重要地位，树立“职工是主人，主人要当家，当家要理财”的新的主人翁思想。

3、牢固树立竞争观念

要使职工明白全面预算管理的必要性，用对比的方法将先进企业水平、

本单位历史最好水平、目前差距和追赶目标展现在职工面前，激发职工降耗增效，从而在竞争中取胜。

4、建立严格的检查考核制度

为了将预算控制的各项刚性指标具体落到实处，应制定完善的考核制度，形成以效益为中心，以责权利为纽带的考核体系，要把费用控制成果与各单位效益及职工收入挂钩，建立严格的奖惩制度，这是保证全面预算管理顺利实施的基本条件。

5、领导高度重视并健全预算管理机构

全面预算管理，最关键的是领导重视，各级企业一把手必须亲自抓，要把预算的编制和各单位业绩考核挂起钩来，作为年终评比、晋升与任免的重要依据，防止企业领导的短期行为。同时，要搞好预算管理机构的建设。除了企业上级管理部门总的预算外，可在其下属单位、部门建立多级预算中心；上级管理部门成立预算委员作为一级预算中心，行使整体预算领导职责，对单项预算有否决权；以各集团本部为主建立二级预算中心，对各块资金使用相应制定本系统预算；以各事业集团为主的三级预算管理中心，主要负责本生产单位预算编报及执行；以各车间、班组等为主的四级预算中心，直接面对每台机器、每台设备，是预算管理的终端。这样编制预算，既实事求是，以能严格牵制，层层落实，达到精细管理，良性运作的目的。从而增强了预算管理的群众性，保证了预算的真实性和可靠性。

6、突出财务管理，强化分析预测

“企业管理以财务管理为中心，财务以资金管理为中心”。在市场经济条件下，企业以效益为中心财务管理的作用十分重要。在全面预算管理的制

定和执行过程中，可以进一步强化财务人员和决策管理人员对企业和生产经营活动的了解和掌握，也只有经营决策层和财务管理人员从根本上认清了预算管理对企业生产经营活动原重要性，才能在实际工作中严格控制预算的执行情况，修正不良因素，化解稳各种风险，从而确保企业最终目标的实现。

公司财务管理中心

2003 年 2 月