
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

经营预算管理办法

2017 年 11 月

文件建设跟踪表

| 版本号 | 建设类型 | | | 拟订背景 | 建设内容 | 拟订部门 | 拟订人 | 拟订时间 |
|--------------|------|----|----|--|--|----------|-----|---------|
| | 新编 | 修订 | 废止 | | | | | |
| / | √ | | | / | / | 集团预算管理中心 | / | / |
| 三集预[2016]第一版 | | √ | | 为提升集团经营预算管理水平，建立健全内部约束机制，协调和优化配置集团资源，提高经营绩效、防范经营风险，实现经营目标，建立经营预算管理体系，特制定本办法。 | / | 集团预算管理中心 | 潘乐 | 2016.03 |
| 三集预[2017]第一版 | | √ | | 集团组织架构调整，增设产业集团层级，特修订本办法。 | 原“各下属企业、直属企业”修订为“各产业集团”，原“各战略管理本部”修订为“各产业集团战略品牌运营管理中心”，原“…未来3至5年战略方向…”修订为“…3年战略方向和规划…” | 集团预算管理中心 | 潘乐 | 2017.11 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

三胞集团经营预算管理办法

(三集预[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为提升集团经营预算管理水平，建立健全内部约束机制，协调和优化配置集团资源，提高经营绩效、防范经营风险，实现经营目标，建立经营预算管理体系，特制定本办法。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞集团各产业集团。

集团所属各产业集团应参照本管理办法精神，制定适合本单位的经营预算管理细则。

第三条 定义与术语

经营预算：是在科学预测和决策的基础上，围绕各产业集团发展战略规划，以业务经营利润为目标，以现金流为核心，对未来一定时期内各产业集团资金的取得和投放、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，是将企业经营行为计划以货币形式量化。预算是制定、落实内部经济责任制的依据。各产业集团经营预算包括经营预算、费用预算、资本预算、资金预算；

考核指标：各产业集团的考核收入、考核利润及经营性净现金流为按各产业集团经营特性所界定的指标核算基础，详见各产业集团预算编制细则，各产业集团考核指标定义未经预算管理委员会审定不得更改；

经营性净现金流：为各产业集团在期主营业务运作过程中发生的现金流入、流出净金额，为免混淆经营性现金流不包含与销售无关的集团内部调拨、资本性及投、融资性支出及收入。

第二章 管理原则及职责

第四条 经营预算管理原则

三胞体系的一切经营活动，全部纳入预算管理，做到全员参与，经营覆盖，并进行事前预算、事中控制和事后分析及跟进相结合的全程监控。集团实行统一规划、逐级管理的经营预算管理体制，确定以下管理原则：

- （一）统一规划原则；
- （二）分级管理原则；
- （三）实事求是原则；
- （四）上下结合原则；
- （五）审慎调整原则。

第五条 经营预算管理在内容上实行经营预算、费用预算、资本预算和资金预算相结合，预算需要与相应的经营计划、工作计划相结合。经营预算结合年度经营计划、月度工作计划实现战略规划落地。

第六条 经营预算管理的主体主要包括：集团董事长、集团预算管理委员会（以下简称“**预委会**”）、集总室分管领导、集团预算管理中心以及各产业集团及其下属企业（即：预算责任部门）。

第七条 董事长是经营预算管理的最高决策者和审定者，主要职责包括：

- （一）审定集团经营预算管理的政策、规定、制度、方针、程序和要求；
- （二）审定集团各直属企业及各管理各产业集团上报的年度预算及其调整方案；
- （三）审定经营预算执行报告，提出意见或批示；
- （四）审定预算调整申请。

第八条 **预委会**是经营预算的管理机构，负责三胞体系内经营预算管理工作的组织和管理，是董事长全面预算决策的最高参谋机构，在董事长的授权领导下工作。

第九条 **集总室分管领导主要职责：**集总室分管领导对其所辖责任部门的预算执行负有领导监管责任；

第十条 各产业集团战略品牌运营管理中心的主要职责包括：

- （一）负责牵头制定产业集团未来 3 年至 5 年战略方向和规划；
- （二）负责牵头制定产业集团按照战略规划确定年度双十目标，并分解细化经营计划，使之可落实和可操作；

（三）负责推动产业集团上报年度预算和年度双十目标至预委会审议。

第十一条 集团预算管理中心职责

集团预算管理中心作为集团全面预算委员会的办事机构和日常归口管理部门。集团对各产业集团的预算实行垂直式管理。在集团预算管理委员会的领导下工作。其主要职责有：

- （一）负责经营预算管理规则的建立与优化；
- （二）负责组织和指导三胞体系经营预算的编制和调整；
- （三）负责对预算草案进行稽查、协调、平衡和汇总；并负责集团经营预算方案的编制与调整；
- （四）负责预算管理的培训工作；
- （五）负责集团经营预算日常管理工作；
- （六）负责为预算考核提供相关综合评价信息；
- （七）负责执行预委会工作机制下各项任务（详见集团预算管理委员会职责与工作机制）。

第十二条 经营预算管理**责任部门**的职责是经营预算管理的编制、执行与反馈部门，包括集团各职能部门和各产业集团下属企业。各产业集团需对应成立经营预算工作小组作为其经营预算的管理机构。集团各职能部门负责人、各下属企业或直属企业负责人对其管辖范围内的预算执行结果承担第一责任。其主要职责包括：

- （一）根据预委会下发的经营目标，编制各部门和各产业集团年度预算草案；
- （二）经营预算的执行、差异分析、调整申请；
- （三）就预算执行过程中发现的问题与预委会或预算管理中心沟通；
- （四）完成预委会交办的其它有关经营预算管理工作。

第十三条 为保证预算的有效编制，各产业集团部分费用预算（如：人事预算培训费、行政预算办公费等）由指定部门归口管理。各**责任部门**将有归口管理的预算编制先报送到相应的归口管理部门，归口管理部门在稽核公司的资源后，对责任部门报送的预算进行平衡调整、测算金额及提出参谋意见，再由各产业集团预算管部进行汇总分析，从各产业集团总体角度进行评价。

第十四条 责任部门的负责人，指集团各职能部门总监或经理以及各产业集团总裁是责任部门预算执行的直接负责人。

第三章 经营预算的编制

第十五条 编制依据

各产业集团未来 3 年战略方向和规划是各产业集团制定经营预算的依据。各产业集团应根据各产业集团行业经营发展特性、企业特点，综合考虑长期战略规划，根据董事长和各产业集团战略品牌运营管理中心下达的年度经营目标，进行内部分解，制订工作计划，编制预算。

第十六条 经营预算编制程序

各产业集团经营预算按照如下程序编制：

（一）各产业集团根据董事长和各产业集团战略品牌运营管理中心下达的年度经营目标，制定工作计划，将工作计划层层分解至最基层部门，即预算责任部门；

（二）各预算责任部门根据分解的工作计划，将预算草案（包括工作计划、与之配套的预算以及相应的解释说明）和相应的预算数据提交至归口管理部门，归口管理部门对该部分预算进行汇总、稽核，同时提出调整和审核意见，并提交至相应负责的财务管理中心；

（三）各财务管理中心收到归口管理部门反馈后，汇总其他部门的经营预算，从各产业集团总体上审核经营预算草案的合理性和可执行性。如果发现任何与年度目标和工作计划不一致或出现偏差的，提请各归口管理部门修改。如果各归口管理部门认为无需修改，需要提供详细书面报告解释其合理性和可执行性；

（四）各产业集团**经营预算报告**需要包括，但不限于，以下：

1. 基于战略规划分解的各产业集团年度双十目标；
2. 对应双十目标的年度工作计划；
3. 对应年度工作计划的经营预算（注：**经营预算需要按各产业集团 EBITDA 报告模版纬度相关指标定义及按月分解**）；
4. 预算编制的重要假设及需要集团协同事项；

5. 其他重要项目的辅佐分析。

第十七条 经营预算的报批与审核。

（一）各产业集团财务管理中心协调各部门及下属企业完成编制经营预算，由各产业集团战略品牌运营管理中心考虑综合产业集团 3 年战略规划、行业发展趋势以至对标企业运营状态提供相关审议意见并汇总至产业集团财务管理中心，产业集团财务管理中心安排由各产业集团负责人审批后按集团公布时间表把各产业集团**经营预算报告**报集团预算管理中心；

（二）预算管理中心审核预算草案确保整体勾稽关系正确，并且从各产业集团层面通过历史数据、管理状态等因素对预算合理性提供参谋意见；

（三）集团预算管理中心整理各产业集团预算报告及相关审议意见安排向预委会汇报**经营预算报告**，**预委会**评估各方意见及集团整体发展需求通过或对经营预算提出修订意见；

（四）集团预算管理中心负责把经由预委会审议通过的经营预算统一汇总编制《年度经营预算方案》报董事长审批；

（五）董事长对年度经营预算草案审定或给予反馈意见，经董事长审定年度经营预算具约束力。

第四章 经营预算的执行与控制

第十八条 预算指标是制定考核方案的重要依据，根据预算执行情况对各责任单位责任人进行考核和奖惩。

第十九条 下达的预算指标，一般情况不得突破。在经营预算执行过程中，须本着“先预算、后使用”的原则，以预算为依据进行控制，原则上不得发生无预算的支出，未经批准不得在不同支出项目间相互调剂使用。

第二十条 费用预算剩余可以跨月转入使用，但不能跨年度使用，如因经营活动有所提前导致当月的费用预算超支，但不影响年度预算目标的下属企业、直属企业需要在月度 EBITDA 报告中提供说明，集团预算管理中心在预警报告中加以反映。

第二十一条 成本、费用如遇预算控制不善确需突破时，须由责任部门提

出书面申请，说明原因，如在产业集团授权范围内的超预算事项可由产业集团审批通过，如在产业集团授权范围外超支则由各产业集团财务管理中心按产业集团内部审批流程获批通过后从预算垂直条线提交集团预算管理中心，经由集团预算管理中心上报预委会批准后，按预算外专项资金类程序办理，并纳入预算外支出，同时纳入考核。

第二十二条 预算内资金控制：预算内资金是指经董事长审定通过后下达的正式预算，包括预算调整后的资金。预算内支出，按照相关财务管理制度规定的审定流程进行审定，送资金管理管理中心稽核、登记，三胎体系内各产业集团在支付经营性款项可参照《三胎集团经营性资金管理办法》。

第二十三条 管理层级

基于现行全面预算管理制度要求，本管理办法明确各产业集团管理层级需要进一步往下伸延至经营实体：

- （一）集团对各产业集团的管理层级应伸延到各产业集团以下的下属企业。
- （二）产业集团对需要纳入管控范围内的各下属企业按战略板块分类管理。
- （三）各产业集团在进行重大项目时应该按集团《三胎集团议标采购管理制度》规定进行招标，与经营相关的第三方服务机构（如监理公司等）聘用也必须按《三胎集团议标采购管理制度》规定执行。

第五章 经营预算的反馈与分析

第二十四条 预算执行信息反馈

（一）预算执行过程中，各责任部门需要及时检查、追踪预算的执行情况，根据三胎管理体系（Sanpower Management System “SMS”）制度要求按日、周、月、季度、半年度及年度进行数据收集、跟进、分析及汇报，并按要求在出现重大差异时在次月中旬提交差异分析报告。产业集团财务管理中心根据自己的记录与各责任部门的反馈报告形成预算执行分析报告，在季度计划与预算分析例会上对季度预算执行情况进行汇报，并及时解决执行过程中出现的问题：

（二）预算信息反馈的方式：

定期书面报告：包括预算执行结果报告和差异分析报告。各产业集团财务管

理中心负责向各产业集团业务部门提供相应实际经营情况与预算对比情况的预算执行结果报告。差异分析报告是对预算执行结果报告的补充，只对发生重大差异的项目进行分析和报告。由集团预算管理中心要求产生重大差异的责任部门完成差异分析报告；

（三）为保证预算目标顺利实现，各产业集团战略品牌运营管理中心负责于各季度结束次月组织季度计划与预算分析会，对照业绩报告和差异分析报告及时总结预算执行情况，提出改进措施，并对今后预算工作做好部署。

第二十五条 预算的分析

（一）负责差异分析的责任部门

1. 各产业集团财务管理中心为第一预算执行差异分析责任部门，负责对各产业集团预算执行情况按 SMS 管理制度要求进行跟踪；

2. 集团预算管理中心复核各产业集团预算执行报告，进一步分析预算执行情况和锁定差异原因，协调各产业集团财务管理中心对差异根因做进一步追踪；

3. 集团预算管理中心汇总各产业集团的差异分析报告及综合分析，每季度出具集团汇总预算差异分析报告，并上报集团预算管理委员会；由集团预算管理委员会审议确认导致差异的原因；确认应对差异负责的责任单位；

4. 预委会讨论通过集团预算管理中心提交的重大差异分析报告，对预算管理中心确定的预算执行差异原因及责任部门进行审议，并提出处理意见。

（二）预算差异分析程序

1. 各产业集团财务管理中心根据业绩报告中标注的重大差异进行解释和分析，形成差异分析报告，并按集团预算管理中心于年初颁布的报告提交时间表按时提供报告；

2. 集团预算管理中心汇总各责任部门差异分析报告，并制定公司整体差异分析报告，提交集团预算管理委员会复核审定；

3. 相关战略品牌运营管理中心牵头定期召开季度经营分析会，协调相关下属企业、直属企业准备行业对标及预算执行情况报告，基于行业运行及实际运行情况评价各产业集团本季度绩效并下达相关整改任务的建议；

4. 各产业集团负责人就集团预算管理中心汇报的季度预算执行情况及战略管理本部提供的行业对标情况评价，对本季度运行作补充说明，并预计下一季度

预算的执行的规划及控制。

第六章 经营预算的调整

第二十六条 经营预算是公司年度经营的重要依据，应保持一定的稳定性。经营预算一经批准，在集团本部各职能部门及各产业集团内部即具有“法律效力”，不得随意更改与调整。

第二十七条 经营预算调整的分类

经营预算的调整分为一般性调整和重大性调整：

（一）**一般性调整**是指各责任部门在年度经营预算不变目标的前提下，对执行进度或个别预算项目进行调整；

（二）**重大性调整**也可称为预算修正，是指在预算执行过程中，因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整，按照实际情况变化对年度经营目标进行修正；具体条件如下：

1. 集团董事会调整公司发展战略，重新制定公司经营计划；
2. 市场形势发生重大变化，需要调整相应预算；
3. 国家政策发生重大变化；
4. 生产条件发生重大变化；
5. 外部市场环境发生重大变化；
6. 发生不可抗力事件；
7. 其他造成预算调整的客观原因。

第二十八条 预算调整审批权限

（一）董事长对涉及年度经营目标的调整具有决定权；

（二）集团预算管理委员会在董事长的授权下，在保证各预算责任单位年度经营总目标不变的情况下，对年度内各季度执行进度或各产业集团内经营实体的内部结构调整具有决定权。

第二十九条 预算调整方式

（一）由上而下的预算调整 - 预委会在与各预算责任单位管理层相关领导协商一致，可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，同时下达预算调整要

求，并最终确认预算调整方案；

（二）由下而上的调整 - 各产业集团财务管理中心可以把经过各产业集团负责人审批的调整要求通过集团预算管理中心向三胞集团预委会提出预算调整申请，有关申请经三胞预算管理中心作第一道复核并提供参谋意见后提供参谋意见报预算管理委员会审议，如为以上第二十七条（二）所述的调整经由预委会审定调整便可执行，除此之外经由预委会审议通过的调整需要上报董事长审定。

第三十条 预算调整申请

为确保经营预算能够被用于合理规范和指导各产业集团经营和发展，如果发生上述第二十七条相关规定，导致某下属企业或直属企业经营成果与预算发生较大差异时，各产业集团财务管理中心可于每年 6 月 20 日前通过集团预算管理中心向预委会提出书面预算调整申请。

申请预算调整报告的内容包括：

- （一）年初预算假设基础及各产业集团在经营活动中进行了哪些行动确保假设有效；
- （二）导致无法实现预算的原因，并附相关文件（如市场价格变动情况说明，相关政策变化情况说明，变更后的经营计划、公司下达追加或缩减任务、项目可行性建议书等）；
- （三）已经采取的其它弥补措施的说明该措施的效果；
- （四）调整内容及余下年度经营活动规划的调整说明；
- （五）调整后的预算方案。

如超过每年 6 月 20 日前，集团预算管理中心尚未收到产业集团财务管理中心提出的书面（或邮件）完整预算调整申请，则视同无预算调整需求。之后，集团预算管理中心不会接受自下而上的预算调整申请

第七章 经营预算的考核

第三十一条 预算考核是预算管理中承上启下的关键环节，在预算控制中发挥着重要作用。集团预算管理中心对各产业集团经营预算管理及执行情况进行考核，具体考核办法以集团相关部门出台的相关制度为准。

第八章 附则

第三十二条 本办法与《三胞集团经营资金管理办法》同时使用，有关详细的经营资金管理办法，请参考由集团预算管理中心颁发的《三胞集团经营资金管理办法》。

第三十三条 责任岗

- （一）执行责任岗：各产业集团预算管理负责人；
- （二）培训责任岗：集团预算管理中心总经理；
- （三）检查责任岗：集团预算管理中心总经理。

第三十四条 本制度由集团预算管理中心进行制订/修订，经预算管理委员会审定后发布。

第三十五条 本制度自发布之日起生效，以下制度废止：

- 一、《三胞集团经营预算管理办法》三集预【2016】第一版。

第三十六条 本制度的解释权归集团预算管理中心。