
内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

全面预算管理制度

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					
/	√			/	/	预算管理中心	/	/
三 集 预 [2016] 第 一版		√		鉴于组织及人力架构有所调整，相应的职称及部门分工也有变动，各职能部门应按其负责范围对制度文件作跟进更新，因此做此次修订。	/	预算管理中心	潘乐	2016.03
三 集 预 [2017] 第 一版		√		“分管预算的集总室领导、分管财务的集总室领导、分管相关战略的集总室领导、分管企管的集总室领导；”改为“分管预算的集总室领导、分管财务的集总室领导、分管相关战略板块的集总室领导、分管企管的集总室领导；”	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...”	预算管理中心	潘乐	2017.11

三胞集团全面预算管理制度

(三集预[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为提升集团预算管理水平，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，建立全面预算管理体系，特制定本管理制度。

第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团各职能部门(包括以非职能部门形式存在的专项事务小组)、各产业集团。

集团所属各产业集团应参照本管理制度，制定适合本单位的全面预算管理细则。

第三条 定义与术语

(一) **全面预算**：是在科学预测和决策的基础上，围绕企业发展战略规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心，对未来一定时期内企业资金的取得和投放、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。全面预算包括经营预算、费用预算、资本预算、资金预算和财务预算；

(二) **全面预算管理**：是利用预算对企业内部各种财务及非财务资源进行分配、控制、考核、有效组织和协调企业生产经营活动，实现企业既定的经营目标。

第二章 管理原则及职责

第四条 全面预算的管理原则

三胞体系的一切生产经营活动，全部纳入预算管理，做到全员参与，全面覆

盖，并进行事前预算、事中控制和事后分析相结合的全程监控。集团实行统一规划、逐级管理的全面预算管理体制，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。

全面预算管理在内容上实行经营预算、费用预算、资本预算、资金预算和财务预算相结合，预算与相应的经营计划、工作计划相结合。

第五条 董事长是三胞集团全面预算管理的最高决策者和最终审核者，董事长负责集团全面预算的决策工作，其主要职责包括：

- （一） 审定集团全面预算管理的政策、规定、制度、方针、程序和要求。
- （二） 依据集团发展战略及集团实际，结合期望收益、经营环境和经营计划等因素审议、审定集团本部各职能部门及各产业集团上报的年度预算及其调整方案，下达正式年度全面预算方案及其调整方案。
- （三） 审定全面预算执行报告，提出意见或批示。
- （四） 审定预算调整申请。

第六条 集团预算管理委员会是集团全面预算的管理机构，负责三胞体系内全面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。集团预算管理委员会全面负责年度经营目标的拟定并分解到集团本部及各产业集团等工作，承担预算管理领导及调控职能。集团预算管理委员会在董事长的授权领导下工作。集团预算管理委员会成员包括：

主任：集团总裁；

副主任：集团分管预算的集总室领导；

委员：分管财务的集总室领导、分管人力的集总室领导、集团预算管理中心/国际财务管理中心总经理、各产业集团董事长；

办公室：委员会下设常驻办事机构 — 集团预算管理中心

秘书：联系预算管理中心的董事长助理；

办公室主任：集团预算管理中心总经理。

第七条 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。集团预算管理中心对各产业集团的预算部门及预算工作实行垂直式管理。在集团预算管理委员会的领导下，具体配合集团预算管理委员会完成以下职权：

（一）具体负责拟定和修改集团全面预算管理制度、全面预算管理流程、预算编制实施细则（编制说明、表格）、预算执行监控方法等，报**集团预算管理委员会**审议；

（二）协助**集团预算管理委员会**的工作，按照**董事长**下达的经营目标，具体指导并组织各责任部门编制预算，并对其编制的预算进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制集团的预算方案，并报**集团预算管理委员会**审查；

（三）向**集团公司本部各职能部门及各产业集团**下达经**董事长**批准的正式预算，监督各单位预算执行情况，定期进行预算执行情况的分析评价和反馈；

（四）组织预算管理的培训工作，向预算编制、执行单位提供技术支持，提出预算管理制度和流程操作规范的改进建议；

（五）负责集团预算日常管理工作，每季度召开预算管理协调会，监控、总结预算执行情况，落实集团预算管理的要求，每季度向集团预算管理委员会、**董事长**汇报工作和预算执行情况；

（六）负责将经营业务状况发生改变或突发事件、预算内出现偏差较大或预算外的费用项目，及时报告集团预算管理委员会，并拟定预算调整方案；

（七）负责协调处理预算执行过程中出现的一些问题；

（八）按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息；

（九）完成**集团预算管理委员会**交办的其它工作。

第八条 各产业集团自身需对应成立全面预算工作小组作为该各下属企业全面预算的管理机构，各产业集团财务管理中心作为各产业集团全面预算日常归口管理部门。

第九条 预算责任部门是全面预算管理的编制、执行与反馈部门。**集团本部各职能部门及各产业集团**是集团预算的责任部门，以各自部门、各自企业、各产业集团为主体进行预算管理。**集团本部各部门负责人、各产业集团负责人**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) 负责执行集团全面预算管理制度及相应的流程;
- (二) 根据集团预算管理委员会下发的经营目标, 编制本部门、本公司年度预算草案;
- (三) 执行审批下发后的全面预算;
- (四) 按照集团预算管理委员会的要求, 对预算差异形成的具体原因进行分析, 形成分析报告;
- (五) 根据实际工作需求提出预算调整与修正申请;
- (六) 在预算整个过程中, 就发现问题及时与集团预算管理委员会或预算管理中心沟通, 以促进预算工作的不断改进;
- (七) 完成集团预算管理委员会交办的其它工作;

第十条 为保证预算的有效编制, 根据集团管理的实际情况, 部分费用预算(如: 人事预算培训费、行政预算办公费、IT 投入等)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, 归口管理部门在审核公司的资源后, 对责任部门报送的预算进行平衡调整和测算金额反馈到责任部门、各产业集团, 再由责任部门、各产业集团纳入到其总体预算上报预算管理中心进行汇总。

第三章 预算的编制

第十一条 年度经营目标是集团各产业集团制定预算目标的依据。年度经营目标应以公司战略规划为制定依据。

第十二条 产业集团董事长作为集团各产业集团年度经营目标制定的负责人向董事长提交相关经营目标, 由董事长最终确认年度经营目标。

第十三条 在确定年度经营目标后, 集团本部各职能部门及各产业集团应根据年度经营目标进行分解, 制订工作计划, 并编制预算。

第十四条 预算编制程序

- (一) 预算编制遵循上下结合的编制原则;
- (二) 各预算责任单位根据董事长下达的年度经营目标, 结合工作计划, 编制本单位预算方案初稿。

(三) 各责任单位编制完成预算表后, 将有归口管理的预算表递交相应归口管理部门进行审核, 同时提出调整意见, 并测算金额反馈到责任部门、各产业集团, 再由责任部门、各产业集团纳入到其总体预算后上交**集团预算管理中心**, 由**集团预算管理中心**进行审核、试算、分析并提出相应的修正建议;

(四) **集团预算管理中心**对各预算单位提交的经营预算进行分析及组织产业集团审核后, 提交**集团预算管理委员会**进行预算初稿审核:

(五) **集团预算管理委员会**审核预算初稿, 并从集团层面进行相应的资源平衡, 审核未通过, 发还相关部门进行预算方案修正; 审核通过后, 向**董事长**提交《产业集团年度预算方案》

(六) **董事长**对**集团预算管理委员会**提交的《产业集团年度预算草案》进行审批, 最终确定年度预算并正式下达;

第四章 预算的执行和控制

第十五条 预算的执行:

- (一) 各责任单位是预算的执行机构;
- (二) **责任单位**的第一负责人, 即各产业集团董事长、各下属企业总裁、各部门的总监或总经理是责任部门预算执行的**直接负责人**;
- (三) **集团总裁室分管领导**对其负责的责任部门的预算执行负有领导监管责任。

第十六条 预算的控制:

- (一) 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责任人进行考核和奖惩。下达的预算指标, 一般情况不得突破。在预算执行过程中, 必须本着“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;
- (二) 费用预算剩余可以跨月转入使用, 但不能跨年度使用;
- (三) 成本、费用如遇预算控制不善确需突破时, 必须由责任部门提出书面申请, 说明原因。报相关领导批准后, 按预算外专项资金类程序办理, 经过各级审批后纳入预算外支出, 同时纳入考核;

（四）预算内资金控制：预算内资金是指经**董事长**审批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批流程进行审批，送**资金管理管理中心**审核、登记；

（五）预算外资金控制：预算外资金是指由于责任部门预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成的，导致需要突破预算的资金，不包括预算调整的资金；

（六）集团财务管理中心及各产业集团应建立内部预算管理台帐，按预算明细项目详细记录预算额、实际发生额、执行差异额，以便于及时了解预算执行情况，调整控制强度和控制手段。**各产业集团**应按照集团要求定期汇报预算执行情况，书面分析预算执行结果；

（七）**各产业集团**应通过设置科学合理的支出审批程序，达到控制预算外支出的目的。

第五章 预算的反馈与分析

第十七条 预算执行信息反馈：

（一）预算执行过程中，各责任部门要及时检查、追踪预算的执行情况，以预算业绩报告和差异分析报告等书面报告的形式，全面系统地报告每个责任部门及整个公司预算执行的进度和结果。预算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沟通，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。**预算管理中心**向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**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，**董事长**组织季度召开计划与预算分析会，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。

第十八条 预算的分析

（一）负责差异分析的责任部门

1. **集团预算管理委员会**讨论通过**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；

2. **预算管理中心**分析预算执行情况，汇总产业集团的差异分析报告，并加以综合分析，每季度出具集团总的预算差异分析报告，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

3. 责任部门

责任单位的财务管理中心是**预算差异分析的第一责任部门**，负责每月记录本部门、单位预算执行情况，找出问题，分析本部门、单位差异产生原因，提出改进建议；落实由本部门、单位负责的改进措施。

（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，并于每季度结束后按集团公布时间表要求一个月内提交**集团预算管理中心**；

2. **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**审核；

3. **董事长**召开季度计划与预算分析例会，对前三季度集团各产业集团的预算目标完成情况进行分析、评价，对下一季度预算的执行进行动态控制。

第六章 预算的调整

第十九条 预算调整的原则

（一）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；

（二）当内外部环境向着劣势方向变化、影响预算的执行时，应首先挖掘与预算目标相关的其它因素的潜力，或采取其它措施来弥补。只有在无法弥补的情况下，才能提出预算调整申请；

（三）当内外部环境向着有利方向变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明经营预算目标可加以提高，**各预算责任单位**应积极主动提出调整申请，或**董事长**在与经营班子进行协商一致后，提出调整申请。

第二十条 预算调整的分类

（一）预算一般性调整是指各责任部门为完成年度经营目标，在预算执行过程中，以原来的预算为基础，结合预算执行进度和外部环境的变化，在不影响年度经营目标的前提下，对预算执行进度或个别预算项目进行调整；

（二）预算的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；

预算是公司年度经营的重要依据，应保持一定的稳定性，原则上，年度经营目标不允许修改，只有当外部环境发生重大变化，或公司战略决策发生重大调整时，才能考虑进行预算修正（预算重大性调整）。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。

第二十一条 预算调整权限

（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，对季度预算及年度预算项目的内部结构调整具有决定权。

第二十二条 预算调整方式

（一）由上而下的预算调整。

当内外部环境发生变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情形差异重大时，**集团预算管理委员会**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）由下而上的预算调整。

在预算执行过程中，当内外环境发生明显变化，且符合上述预算调整条件时，各预算责任单位可以通过集团预算管理中心向集团预算管理委员会提出预算调整申请。

（三）预算调整申请包括的内容：

1. 导致无法实现预算的原因，并附相关文件（如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）；
2. 已经采取的其它弥补措施和效果；
3. 调整内容；
4. 调整后的预算方案。

第七章 预算的考核

第二十三条 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

第二十四条 本制度与《公司法》、《企业会计准则》、《企业会计制度》相抵触时，按有关制度执行。

第二十五条 责任岗

- （一）执行责任岗：各产业集团负责人、集团各部门的负责人；
- （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。

第二十六条 本制度由集团预算管理委员会进行制订/修订。

第二十七条 本制度自发布之日起生效，以下制度废止：

- 一、《三胞集团全面预算管理制度》三集预【2016】第一版。

第二十八条 本制度的解释权归集团预算管理委员会。