

内部文件  
注意保密



**三胞集团有限公司**

**费用预算管理制度**

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 |                      |                                        |          |     |         |
| /            | √    |    |    | /                    | /                                      | 财务管理中心   | /   | /       |
| 三集财[2017]第一版 |      | √  |    | 根据新的组织架构，统一费用预算的管理规范 | 1、增加项目费用预算的管理要求；<br>2、删除集团费用预算实施的细则内容； | 集团财务管理中心 | 黄庆  | 2017/11 |
|              |      |    |    |                      |                                        |          |     |         |

# 三胞集团费用预算管理制度

(三集财[2017]第一版)

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为加强费用预算管理工作的计划性、数据性和流程性，规范费用预算管理方式，加强费用控制、分析和考核，特制定本制度。

### 第二条 适用范围

本制度适用于三胞体系，各下属企业（含产业集团）根据本单位具体情况制定主要费用的分类控制规则或办法，报集团总部审批后实施。

### 第三条 定义与术语

#### （一）费用预算分类

按费用期间长短分：年度预算、季度预算、月度预算。

#### （二）费用预算单位

体系内中层以上的经营实体和管理部门为费用预算单位。

对单位内设机构（如：××管理中心内设的××部、××门店内设的××产品组）可不作为预算单位。

## 第二章 管理原则及职责

### 第四条 管理原则

（一）各预算单位的费用必须在批准的年度预算范围内执行，超出年度预算的事宜报公司领导审批后方可执行。

（二）月度预算、季度预算不得超出年度预算的范围。

### 第五条 管理职责

#### （一）各预算单位

为本单位费用预算的编制和执行机构，对费用预算的真实性、合理性、必要性负责。各预算单位应指定专人兼任本单位预算员，并将名单报备财务部门。

## （二）财务管理部门

负责本单位费用预算的汇总提报及执行过程的监督工作；对费用预算的使用合法性负责。

# 第三章 费用预算的编制

## 第六条 编制周期

费用预算编制周期为年度、季度、月度。

## 第七条 编制要求

### （一）编制基础

**各单位费用预算一律按具体事项进行编制；**

费用事项归属于相应的费用分类项目，依据当期工作计划进行合理描述，描述应具体、清晰、明确。

### （二）编制格式

各单位费用预算的编制格式统一由所属单位的财务部门编制。

### （三）费用类别

根据费用的不同性质，科学合理划分费用类别，明确不同类别费用的管理和控制主体及责任。

费用类别的划分可参照会计制度的分类标准。

**一级费用类别**由集团财务管理中心制定。产业集团及下属企业可对主要费用进一步细化，但不得擅自变更一级费用类别，如因管理需要，部分费用类别确需升格为一级类别，应报集团财务管理中心批准，由集团财务管理中心发布执行。

各预算单位财务部门应根据本单位具体情况对重点费用类别制定具体的管理规则或办法。

## 第八条 编制方法

**包括固定额度预算、最高额度预算、固定比例预算、专项预算。**

（一）固定额度预算：指采用相对固定的费用标准或签订的长期合同金额编制费用预算，一般适用于差旅费补贴、租赁类费用等。

（二）最高额度预算：指参照历史发生数据，按照某一费用类别或某一费

用事项的最高额度进行编制，一般适用于办公费、公关费、通讯费等。

（三）固定比例预算：指费用的发生与某一业务息息相关，按业务预计发生额的固定比例进行编制，一般适用于财务费用、销售提成、工程审计核减提成、诉讼风险代理提成等。

（四）专项预算：以单个费用事项提供的合同、协议、决算（审计）报告等文件依据，单独编制的费用预算，一般适用于大型装潢、改造、广告、购置固定资产、项目投资等。

## 第四章 费用预算的审批

### 第九条 审批权限

费用预算的审批人为**集团董事长及集团董事长授权审批人**。

审批人可以根据需要向下一级单位行政负责人进行授权审批，最多向下授权一级，被授权人不得再向他人授权。

### 第十条 审批规范

#### （一）部门审核

各预算单位的部门分管领导对部门费用预算的真实性、合理性进行审核，并对部门预算有复核权和否决权。

#### （二）财务核查

财务部门对各预算单位提交的费用预算进行汇总复核；重点检查费用预算的编制是否符合编制规则，预算金额的计算是否正确等，并了解费用事项的背景并判断是否合法，参考同期和上期费用预算执行情况，充分了解费用事项的合理性。

#### （三）预算审批

按照管理授权，审批人对财务部门汇总提交的费用预算进行审批，并对费用预算的必要性负责；

审批通过后的费用预算，返回财务部门进行控制执行。

## 第五章 费用预算的执行

### 第十一条 费用支出依据

按管理授权，批准通过的费用预算文件。

## 第十二条 费用支出控制

（一）各预算单位必须在**批准预算范围和额度内从紧控制支用**，财务部门认真严格监督执行。

（二）所有费用报销、请款应当在费用预算周期内进行，不得在预算当期以前请款、报销，一般不得在预算当期以后请款、报销；如果确需在预算当期后请款、报销且当期费用预算已结账的预算事项，经预算审批人批准后可纳入下期费用预算。

（三）各预算单位财务部门应建立费用预算预警机制，反馈预算执行进度。

（四）各预算单位财务部门应做好费用预算分析，并配合做好预算考核工作。

## 第六章 费用预算的调整

### 第十三条 预算调整类别

发生费用预算总额或单项超额度、费用事项变更等情形，必须进行费用预算调整。

### 第十四条 预算调整流程

（一）费用预算总额超批准预算额度

调整流程参照月度预算审批流程，报预算审批人审批后方可执行。

（二）费用预算总额未超，但单项费用预算超额度

调整流程同“费用预算总额超批准预算额度”。

（三）发生费用预算总额和单项费用预算额度未超但变更费用事项

对于变更事项，各预算单位提报分管领导批准通过后，财务部门根据审批结果调整费用事项。

**第十五条** 费用预算调整纳入费用预算考核范围，财务部门应做好相应的登记、统计工作。

## 第七章 附则

**第十六条** 本制度与下列制度文件配套使用：

- (一) 《三胞集团全面预算管理制度》(三集预[2016]第一版);
- (二) 《三胞集团财务审批权限管理制度》(三集财[2017]第一版);
- (三) 《三胞集团财务审批权限管理细则》(三集财[2017]第一版)。

#### **第十七条 责任岗**

- (一) 执行责任岗: 体系内各费用预算单位负责人;
- (二) 培训责任岗: 体系内各单位财务部负责人;
- (三) 检查责任岗: 集团财务管理中心总经理。

#### **第十八条** 本制度由集团财务管理中心进行修订。

**第十九条** 本制度自发布之日起生效, 原“《三胞集团费用预算管理制度》三集财 [2015] 003”同时废止。

#### **第二十条** 本制度的解释权归集团财务管理中心。