

三胞集团费用预算管理制度

发布日期: 2014-12-26

三集财[2015] 003

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，特制定本规定。

第二条 适用范围

本规定适用于三胞体系。

本规定为费用预算管理的原则性文件。各单位制定相应的实施细则、费用分类控制规则或方法等，与本规定共同构成费用预算管理制度体系。

管理平台和直属企业根据本规定结合本单位具体情况制定实施细则，报集团审定后实施。管理平台以下单位可以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，报管理平台审定后实施。

第三条 财务费用预算管理内容

预算管理内容包括预算编制、预算审批、预算调整、预算执行。

第二章 财务费用预算管理原则

第四条 费用预算单位

一、体系内中层以上的经营实体和管理部门为费用预算单位。对管理单位内设机构（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。

二、集团总部的预算单位由集团总裁办公会议确定、经集团总裁批准后以通知形式发布。

管理平台及以下的预算单位由管理平台总裁室按本平台组织架构设置的层级进行确定，经管理平台总裁批准后以通知形式发布，并向集团财务管理中心报备预算单位名单。

集团直属企业的预算单位由集团财务管理中心会同集团企业管理中心确定，经集团总裁批准后以通知形式发布。

三、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。

四、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。

五、各级财务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。

第五条 费用预算编制

一、费用预算的编制依据是经批准的年度（季度）经营计划和费用计划，费用预算应控制在当月分解计划额度内，未经批准，不得突破当月分解计划额度。

二、费用预算编制周期为月度。

三、费用预算的编制基础为具体费用事项。费用事项归属于相应的费用分类项目，费用事项应依据当月工作计划进行合理描述，描述应具体、清晰、明确。除集团总裁室领导费用可按计划额度编制费用预算外，其他部门和人员必须按具体事项编制费用预算。

四、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，由管理平台及以上财务部门以文件形式发布。

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。对主要费用各单位可以进一步细化，但不得擅自变更一级费用类别，如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。

预算单位应根据本单位具体情况对重点费用项目制定具体的管理规则或办法。集团总部的重点费用管理规则或办法由集团财务管理中心制定；管理平台及以下单位的重点费用管理规则或办法由管理平台财务管理中心制定或批准；集团直属企业的重点费用管理规则或办法由本单位财务部门制定并报集团财务管理中心批准。

五、费用预算的编制方法包括标准控制、额度控制、比例控制、专项控制。

标准控制指采用相对固定的标准对费用进行控制，一般适用于差旅费中的住宿、补贴、车船飞机等级、市内交通费、人员工资补贴等费用支出。

定额控制是对某一费用类别或某一费用事项最高额度的控制，一般适用于办公费、公关费、通讯费、律师费等费用支出。

比例控制是按照业务发生额的一定比例进行控制，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费用支出。

专项控制是对专项费用事项要求提供合同、协议、决算（审计）报告等文件依据，一般适用于装潢、改造、广告、购置固定资产等费用支出。

六、费用预算应以规范的文本格式编制。集团总部及直属企业的费用预算文本格式由集团财务管理中心制定，管理平台及以下单位的费用预算文本格式由管理平台财务部门制定。

第六条 费用预算审批

一、各单位财务部门在汇总编制本单位费用预算前的部门费用预算必须经本部门或条线分管领导审核签字，财务部门对部门费用预算应认真复核费用预算额度有无超当月费用分解计划、费用预算的编制是否复核编制规则，预算金额的计算是否正确等。财务部门应当了解费用事项的背景并判断是否合法，应当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。

二、预算单位财务部门汇总编制的费用预算经本单位分管财务领导核查后提交给审批人。

三、费用预算的审批人为集团总裁、董事长。审批人对费用预算的合理性、真实性、合法性负责。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。

四、审批人召开办公会议审议费用预算，经审议确认后，审批人批准费用预算。

五、经审批人审批的费用预算返回财务部门。

第七条 费用预算执行

一、经批准的费用预算是费用支出的法定依据，各预算单位必须在批准预算范围和额度内从紧控制支用，财务部门应认真严格监督执行。

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帐的预算事项，经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台帐，及时登记统计费用预算执行、变更、调整、超支等情况，建立费用预算预警机制，及时向预算单位反馈预算执行进度。

四、各预算单位财务部门应配合预算管理中心做好预算分析及预算考核工作。

第八条 费用预算调整

一、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。

二、发生费用预算总额超批准预算额度的，应申请费用预算调整，费用预算调整的审批流程同第七条费用预算审批的规定流程。财务部门根据审批结果调整当期费用预算额度。

三、发生费用预算总额未超但超单项费用预算额度的，应报费用预算审批人批准后，财务部门根据审批结果调整该项费用预算额度。

四、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的，应报该变更事项分管公司领导及以上级别人员批准，财务部门根据审批结果调整费用事项。

五、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。

第三章 集团总部费用预算实施细则

第九条 集团董事长办公室、集团总部各职能部门和集团直属企业为集团总部费用预算单位。

第十条 费用预算汇总提报

一、各预算单位根据当月工作计划和费用批准分解计划，按照预算编制规则编制本单位的月度费用预算，经本单位负责人和集团总裁室分管领导审核签字后，于每月 25 日前向集团财务管理中心预算会计岗提交下月度费用预算。

二、集团财务管理中心在五个工作日内完成对各单位费用预算的财务审核工作。财务审核过程中，对不符合费用预算编制规则的，应及时与预算单位沟通、协调或退回重编。财务审核应提出明确的审核意见，经集团财务管理中心总监审核签字后，于每月末将集团总部（含直属企业）下月度汇总后费用预算向集团总裁室分管财务领导提交。

第十一条 费用预算审批

一、集团总裁室分管财务领导在三个工作日内完成对月度费用预算的财务核查、提出财务核查意见并向集团总裁提交月度费用预算。

二、集团总裁在每月初前五个工作日内主持召开集团总裁办公会议经审议并确认月度费用预算后，集团总裁批准月度费用预算。

第十二条 费用预算调整

一、费用预算总额度或单项费用项目超批准预算额度，由各预算单位负责向该预算单位集团总裁室分管领导提出调整申请。调整申请经集团总裁室分管领导和分管财务领导审核双签后，向集团总裁提交，集团总裁可视具体情况决定是否召开集团总裁办公会议审议。经集团总裁批准，集团财务管理中心调整该预算单位费用预算。

二、费用预算额度内费用事项变更由各预算单位负责人以书面方式向该预算单位集团总裁室分管领导申请调整，经该分管领导批准后，由集团财务管理中心调整费用预算事项。

第十三条 费用预算执行

一、各预算单位应严格、从紧执行批准费用预算，各预算单位负责人应了解本单位费用事项和预算额度情况，严把审核关。

二、集团财务中心应严格按照《费用预算管理规定》、《财务审批权限规定》和《费用报销管理规定》等公司财务制度审核费用事项的请款、报销，对不符合批准费用预算的事项一律不得请款、报销。

三、集团财务管理中心费用预算会计岗应逐日逐项做好费用预算台帐的登记、统计工作，定期向预算单位反馈该单位月度费用预算执行进度情况。

四、集团财务费用预算会计岗应配合预算管理中心做好预算分析及预算考核工作。

第四章 附则

第十四条 本规定自签发之日起执行，此前相关文件同时废止。

第十五条 本制度的执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗的描述

一、执行责任岗：三胞体系各级财务部门负责人

二、培训责任岗：三胞体系各级财务部门负责人

三、检查责任岗：为集团财务管理中心总监岗。

第十六条 本规定解释权归集团财务管理中心。

签发：

二〇一四年十二月二十六日

1. 附件一：月度费用预算审批工作流程 