

三胞集团经营资金管理办法

(三集预[2016]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为提升集团体系内各下属企业、直属企业经营性资金管理水平，建立健全经营资金内部管控机制，明确职责分工，防范资金风险，保障各下属企业、直属企业经营业务及管理目标实现所需的资金，特制定本管理办法。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞集团各下属企业、直属企业及并购项目达到受控阶段的新单位（定义见《经营预算管理办法》）。

第三条 定义与术语

（一）经营性资金预算：按照各下属企业、直属企业经营预算管理范围下相关活动于当年产生的经营性资金净流动金额，依据集团和各下属企业、直属企业下达的指标，对预算期内经营资金进行预测、决策、控制、监督的活动；资金预算按不同的预算阶段分为年度资金预算和月度资金计划；

（二）零基资金预算：资金预算编制时，应从零点开始，并按照年度经营预算下各项所产生的经营性现金流动作为编制基础。

第二章 管理原则及职责

第四条 总体要求

原则上各下属企业、直属企业应按现金流自我平衡为目标，尽量通过增收节支，在不影响经营计划执行的前提下，合理安排资金支付及与业务上、下游单位协商争取较优条件，如因行业季节及业务发展阶段性需要而出现经营性资金净流出情形，则需要在年度经营性现金流中反映，并提出详细说明及偿还计划。

第五条 集团预算管理中心负责：

（一）制定经营资金管理工作的制度；

(二) 按 BTM 经营报告跟进机制跟进各下属企业、直属企业日常资金运行情况;

(三) 审核各下属企业、直属企业预算内资金调拨申请并提出参谋意见;

(四) 审核各下属企业、直属企业的《预算外资金调拨特别报告》并提出参谋意见。

第六条 各下属企业、直属企业预算管理部负责:

(一) 组织编制各下属企业、直属企业年度经营资金预算及滚动资金计划;

(二) 建立相关经营资金收、付收集机制确保数据的完整、准确、及时性;

(三) 发起各下属企业、直属企业与集团间资金调拨申请(预算外调拨需要附《预算外资金调拨特别报告》);

(四) 跟踪经营性资金收入状态并按‘BTM’管理预警机制对差异跟进行动;

(五) 审批经营性资金流出并按‘BTM’管理预警机制对差异进行跟进行动;

(六) 专款专用的经营预算资金管理: 在年度预算中获批的专款专用经营预算资金, 各下属企业、直属企业预算管理部应建立专门的内部预算管理台账, 严格把控, 对于每一笔资金的支出, 都需要明确是否用在专门用途上。

第三章 经营资金预算管理规定

第七条 年度资金预算编制

年度预算编制、执行是实现战略决策指标的重要保证, 年度预算需服从决策文件要求, 而经营资金预算是年度预算重要组成部分。每年编制年度经营预算的同时编制年度经营资金预算, 并与预算一起提报集团。

编制各下属企业、直属企业年度经营资金预算, 需重点关注以下内容:

(一) 年度经营资金预算需分解到月份;

(二) 各下属企业、直属企业年度内各月资金收支是否平衡, 如不平衡, 应先通过内部调整平衡资金预算方案;

(三) 如调整后各下属企业、直属企业仍有资金缺口, 自身无法解决, 需向集团汇报, 取得解决方案;

（四）基于以上结果，如各下属企业、直属企业对集团有资金支持需求，需在年度预算中明确资金金额、调拨及归还时间等；

第八条 年度资金预算调整

预算一经批准，各下属企业、直属企业各部门必须严格执行，原则上不得更改与调整，如在特定条件下各下属企业、直属企业经营预算予以调整则相关经营性资金预算可同步纳入考虑范围（详见《三胞集团经营预算管理办法》）；

第九条 滚动资金计划

（一）各下属企业、直属企业预算管理部门于每月 28 日前按集团要求提报滚动资金计划；

（二）滚动资金计划总体指标应优于或等于年度资金预算；

（三）对资金收支实行前置管理，建立资金预警机制，提前做好资金收支预案；

（四）滚动资金计划内容包含：本月资金计划执行差异分析及未来资金预测；对后期可能出现的重点资金风险进行预警，提出应对方案；

（五）编制滚动资金计划需重点关注事项：

1. 滚动资金计划应以不少于三个月滚动为基础，除项目取消或其他变更因素如本月实际发生而未支付的项目应自动纳入到次月资金计划中，其后月度因支付顺延导致缺口应先通过内部平衡解决，如内部无法平衡而需要提出临时资金调拨的应在申请调拨前一个月发出预警；

2. 经营性收入项目实际金额及流入时间是否与原预算中月度目标匹配；支出项目实际发生金额是否在预算内及发生时间与原预算中月度目标匹配；及常规经营活动执行时间是否与原年度经营计划匹配等。

（六）计划外资金

如滚动资金计划出现各下属企业、直属企业内部无法平衡而需要申请预算外资金调拨的，各下属企业、直属企业需要同时提供《预算外资金调拨特别报告》，报告内容需要包括，但不限于以下：

1. 差异来源；
2. 构成原因；
3. 影响金额；

4. 整改、修正行动及预期结果;
5. 还款计划。

第十条 经营资金申请

(一) 各下属企业、直属企业预算管理部是各下属企业、直属企业经营性资金管理的扎口部门;

(二) 所有下属企业、直属企业与集团间预算内的经营性资金调拨均需要由各下属企业、直属企业预算管理部负责人准备相关资料及发起申请,申请由各下属企业、直属企业负责人审批签署意见后上报集团预算管理中心,经由集团预算管理中心审核并提供参谋意见上报预委会,由集团总裁审定后转交集团资金管理中心安排调拨;

(三) 各下属企业、直属企业预算外的经营性资金需求,需要首先通过补提交预算审批流程,预算外审批流程由各下属企业、直属企业预算管理部负责人按以上‘第十条(五)计划外资金’要求准备相关资料报各下属企业、直属企业负责人审批后交集团对口战略管理部负责人及集团预算管理中心提供参谋意见后上报预算管理委员会及董事长审批,预算外申请审批获得通过后,再按照上述‘(二)’所述路径进行资金拨付申请。如补预算审批流程未获通过,则流程终结;

(四) 如有获得审批的经营资金无法得到资金拨款的,各下属企业、直属企业预算部可直接向分管预算的集总室领导报告,要求协调;

(五) 所有经营性资金收、付均需经过各下属企业、直属企业预算管理部负责人审核,各下属企业、直属企业预算管理部负责人为各下属企业、直属企业经营性资金使用状况第一负责人;

第十一条 资金预警机制

(一) 经营性资金预警机制应参照 BTM 管理精神 - 每周跟踪、每月总结、每季上报;

(二) 具体机制运行

1. 建立各下属企业、直属企业信息汇报制度

各下属企业、直属企业预算管理部负责按企业经营特性建立经营性资金信息收集机制,确保经营性资金的收、支信息实时、完整、准确;

2. 建立资金报表管理体系

各下属企业、直属企业预算管理部应按集团预算管理中心要求制定资金报告，按时提供经营资金运行情况，进行差异分析，并按集团设定跟进机制在各下属企业、直属企业层面组织跟进行动及在需要时配合集团预算管理中心进行集团层面跟进行动。

第四章 附则

第十二条 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）《三胞集团经营预算管理办法》（三集预[2016]第一版）。

第十三条 责任岗

- （一）执行责任岗：各下属企业、直属企业预算管理部门；
- （二）培训责任岗：集团预算管理中心总监；
- （三）检查责任岗：集团预算管理中心总监。

第十四条 罚则、

责任岗未尽相关责任，视具体情况将处以 2 ~ 20 分的扣罚。

第十五条 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。

第十六条 本制度自发布之日起生效。

第十七条 本制度的解释权归集团预算管理中心。

附件一、各下属企业、直属企业层面日常操作指引 