

	规 章 制 度	GF/ZDCW19-13	
	全面预算管理办法	替 换 GF/ZDCW 19—09	
		共 9 页	第 1 页

第一章 总 则

第一条 为配合企业战略目标的实施，通过年度预算编制、执行、控制、考评及激励等活动，以全面提高企业管理水平和经营效率，特制定本管理办法。

第二条 本办法所称全面预算是指企业在预测和决策的基础上，围绕战略规划，对预算年度内企业各类经济资源和经营行为进行合理的预计、测算，反映预算年度内企业资本运营、经营效益、现金流量及重要经济事项等的预测情况，并进行控制和监督的活动。它包括业务预算、财务预算、资本预算、筹资预算等。

第三条 公司及其下属子公司年度预算编制、报告、执行与监督工作，适用本办法。参股公司可参照执行。

第二章 组织机构

第四条 公司法定代表人对预算的管理工作负责。公司设立预算领导小组，负责预算工作的协调管理，由公司总经理任组长，总会计师任副组长，预算领导小组成员由公司各部门主管组成。

预算领导小组负责拟订预算的目标、政策，制定预算管理的具体措施和办法，审议、平衡预算方案，组织下达预算，协调解决预算编制和执行中的问题，组织审计、考核预算的执行情况，督促企业完成年度预算目标。

第五条 公司财务部为预算的日常管理职能部门，负责组织预算的汇总编制、报告、执行和日常监控工作。其主要职责为：

- （一）拟订预算的目标、政策草案，制定预算管理的具体措施和办法；
- （二）组织预算的汇总编制、审核及报送工作；

拟制			审定		
部门审定			批准		
审核			实施日期		

- (三) 组织下达预算指标，监督预算执行情况；
- (四) 制订预算调整方案，协调解决预算编制和执行中的有关问题；
- (五) 组织审计、考核预算的执行情况，督促企业各部门完成预算目标。
- (六) 审核、汇总子公司预算，监督考核子公司预算完成情况。

第六条 公司内部各业务部门为预算执行单位。应当履行以下主要职责：

- (一) 负责本部门业务预算的编制和报送工作；
- (二) 负责本部门可控费用的预算，并将本部门费用预算指标层层分解，落实到各环节和各岗位；
- (三) 按照授权审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的问题；
- (四) 及时总结分析本单位预算编制和执行情况，并组织实施考核和奖惩工作；

第三章 内容及编制依据

第七条 年度预算应当围绕公司的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以财务报表形式予以充分反映。

第八条 预算的编制应按照先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算的流程进行。

(一) 业务预算是反映预算期内企业可能形成现金收付的生产经营活动的预算，一般包括销售预算、生产预算、采购预算、制造费用预算、产品成本预算、期间费用预算等。

1、销售预算是预算期内公司可能实现的产品销售量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的市场销量及已订合同量编制。公司销售中心是负责销售预算的责任单位。

2、生产预算是公司在预算期内的生产规模及其产品结构的预算，主要是在销

售预算的基础上，依据公司的生产能力编制。公司生产管理部是负责生产预算的责任单位。

3、采购预算是公司是在预算期内为保证生产经营的需要而从外部购买各类商品、材料、低值易耗品等存货及固定资产采购的预算，主要根据销售预算、生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量及固定资产投资计划编制。公司相关采购职能部门为采购预算的责任单位。

4、制造费用预算是公司是在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算，主要在生产预算基础上，按照费用项目及其上年预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制。专业厂核算单位是制造费用预算的责任单位。

5、生产成本预算主要是公司是在预算期内生产产品所需的生产成本、单位成本的预算，主要依据生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等汇总编制。专业厂核算单位是生产成本预算的责任单位。

6、期间费用预算是公司是在预算期内组织经营活动必要的管理费用、财务费用、销售(营业)费用等预算，应当区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用的性质，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和企业降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。应对部门可控费用进行额度管理，对超预算费用从严控制。

7、企业其他费用支出，如解除劳动关系补偿支出，缴纳税金，政策性补贴、对外捐赠支出及其他营业外支出等，应当根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外支出等相关业务预算。

(二)资本预算是企业是在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

1、固定资产投资预算是企业是在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，由技改部负责汇总编制固定资产投资计划并报公司董事会决议通过。企业处置固定资产所引起的现金流入，也应列入资本预算。企业如有国家基本建设投资、国家财政生产性拨款，应当根据国家有关部门批准的文件、

产业结构调整政策，结合公司技术改造方案，由技改部单独编制预算。

2、权益性资本投资预算是企业 在预算期内为了获得其他企业单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算，根据企业有关投资决策资料和年度权益性资本投资计划编制。公司气体中心及负责权益投资的经济管理部为权益性资本投资预算的责任单位。企业转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润(股利)所引起的现金流入，也应列入资本预算。

3、债券投资预算是企业 在预算期内为购买国债、企业债券、金融债券等所作的预算，应当根据企业有关投资决策资料和证券市场行情编制。企业转让债券收回本息所引起的现金流入，也应列入资本预算。公司证券部负责债券投资预算的编制。

(三)筹资预算是企业 在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的证券、以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行证券审批文件、期初借款余额及利率等编制。

企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项做出安排。公司证券部负责与股票相关的筹资预算。

企业根据资金需求使用各类债务融资工具，由财务部根据筹资方式负责编制筹资预算。

第九条 财务预算主要以现金预算、预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表等形式反映。

1、现金预算是按照现金流量表主要项目内容编制的反映企业预算期内一切现金收支及其结果的预算。它由财务部以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，根据其他预算有关现金收支的预算进行汇总编制，主要作为企业资金头寸调控管理的依据。

2、预计资产负债表是按照资产负债表的内容和格式编制的综合反映企业期末财务状况的预算报表。由财务部根据预算期初实际的资产负债表和销售预算、

生产预算、采购预算、资本预算、筹资预算等有关资料分析编制。

3、预计利润表是按照利润表的内容和格式编制的反映企业在预算期内利润目标的预算报表。由财务部根据销售预算、生产预算、产品成本预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

第四章 编制程序和方法

第十条 预算按年度编制，分季度、月份落实。

第十一条 预算的编制一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

1、下达目标。公司根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测，一般于每年 9 月底以前提出下一年度公司预算总目标，包括销售目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，于 10 月份下达给各业务部门。

2、编制报送。各业务部门按照公司预算总目标提出本部门相关的预算方案，于 10 月底前报财务部。

3、审查平衡。财务部对各业务部门的预算方案进行汇总，提出综合平衡的建议，报预算领导小组进行讨论决定。业务部门根据调整意见予以修正。

4、审议批准。财务部在业务部门修正调整的基础上，编制企业预算草案，提交董事会审议批准。

5、下达执行。财务部对董事会审议批准的年度预算方案分解成一系列的指标体系，按季或按月下达执行。

第十二条 财务部负责下属子公司预算工作的布置和汇总整理工作。各子公司应于每年十二月中旬向财务部上报次年度预算初稿，于董事会决议后上报正式预算。

第十三条 企业预算可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。

第五章 全面预算报告

第十四条 公司及公司下属各子公司应当按照统一的报表格式、编制要求，编制年度预算报告。年度预算报告由以下部分构成：

- （一）年度预算报表，主要包括各类业务预算表、财务预算表；
- （二）年度预算编制说明；
- （三）其他相关材料。

第十五条 年度预算报表应重点反映以下内容：

- （一）预算年度内预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构；
- （二）预算年度内预计实现经营成果及利润分配情况；
- （三）预算年度内为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况；

（四）预算年度内预计发生的产权并购、长短期投资以及固定资产投资的规模及资金来源；

- （五）预算年度内预计对外筹资总体规模与分布结构。

第十六条 年度预算编制说明应当反映以下内容：

- （一）预算编制工作组织情况；
- （二）预算年度内生产经营主要预算指标分析说明；
- （三）预算编制基础、基本假设及采用的重要会计政策和估计；
- （四）预算执行保障措施以及可能影响预算指标事项说明；
- （五）其他需说明的情况。

第十七条 公司下属各子公司应编制预算报告并报财务部。上报的预算报告除纸质外，还应当附送电子文档。财务部负责对子公司预算报告的收集、审核、汇总工作。

财务部对子公司预算初稿进行审核，并将审核意见通过经济管理部提交各子公司董事会。

子公司财务部门应根据董事会决议的指标编制正式预算报告，并报股份公司财务部。

第十八条 子公司上报财务部的预算报告应当加盖单位公章，并由企业的法人代表、财务负责人、财务机构负责人签名并盖章，同时附董事会预算决议复印件一份。

第六章 预算的执行与控制

第十九条 预算一经批复下达，各部门必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十条 预算应当作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，年度预算可细分为季度和月份预算，以分期预算控制确保年度预算目标的实现。

第二十一条 要强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，保持资金收支平衡，控制资金风险。对于预算内的资金支付，按照授权审批程序执行；对于预算外的项目支出，须一事一报，经单项批准后进入正常支付审批程序；对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，不予支付。

第二十二条 要严格执行经营销售、生产和成本费用预算，努力完成利润指标。在日常控制中，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准，加强适时的监控。对预算执行中出现的异常情况，有关部门应及时查明原因，提出解决办法。

第二十三条 建立预算执行定期报告制度。对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，有关业务部门应查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

第二十四条 财务部应当利用财务报表监控预算的执行情况，及时向业务部门、公司领导或公司办公会以至董事会提供预算的执行进度、执行差异及其对预算目标的影响等信息，促进公司完成预算目标。

第七章 预算的调整

第二十五条 正式下达执行的预算一般不予调整。业务部门在执行中由于市

市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

第二十六条 预算的调整，应当由涉及调整指标的业务部门提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。

财务部应当对业务部门的预算调整报告进行审核分析，集中编制预算调整方案，提交公司领导以至公司办公会或企业董事会审议批准，然后下达执行。

子公司的预算调整方案，应当在子公司审议批准一个月内报公司财务部备案。

第八章 预算的分析与考核

第二十七条 要加强预算的执行分析，财务部及各业务部门应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、平衡分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行情况。

针对预算的执行偏差，财务部及各业务部门应当充分、客观地分析产生的原因，提出相应的解决措施或建议，提交公司办公会研究决定。

第二十八条 预算按调整后的执行，预算完成情况以年度财务会计报告为准。预算年度终了，财务部应当通过总会计师向公司办公会通报预算执行情况，提请董事会审议通过年度决算报告。

第二十九条 预算执行考核是企业绩效评价的主要内容，结合公司内部薪酬体系与考核体系进行预算指标的考核，与业务部门的奖金分配挂钩，并作为公司内部人力资源管理的参考。

第九章 附 则

第三十条 本办法由财务部负责修订和解释。

第三十一条 本办法自董事会决议之日起开始实施。

