

全面预算管理

目录

第一章 总则	1
第二章 职责分离	1
第三章 预算管理组织	1
第四章 预算编制	3
第五章 预算批准	5
第六章 预算执行与控制	5
第七章 预算调整	6
第八章 预算分析	6
第九章 预算考核	7
第十章 附则	7

第一章 总则

第一条 为了促进上海飞乐音响股份有限公司（以下简称“公司”或“本公司”）实现发展战略，发挥全面预算管理作用，根据《中华人民共和国会计法》等有关法律法规和公司《财务管理制度》，特制订本制度。

第二条 本制度所称全面预算管理，是指公司在战略目标的指导下，对一定期间内的经营活动、投资活动、筹资活动等作出预算安排，并通过对执行过程的监控和分析，指导经营活动的改善和调整，从而更有效地管理企业和最大程度的实现战略目标。

第三条 本制度适用于公司及下属各子分公司。境外子公司在不违背所在国（地区）法律规定的前提下，参照本制度执行。

第二章 职责分离

第四条 公司对全面预算管理重要环节建立明确的岗位分工，确保不相容职责获得有效分离，至少包括：

- （一）预算编制与审核
- （二）预算审批与执行
- （三）预算执行与考核

第三章 预算管理组织

第五条 预算管理组织体系自上而下分为预算决策机构、预算管理机构 and 预算责任单位三个层次。

第六条 公司董事会是公司预算管理最高决策机构，负责审议批准公司年度预算目标。

第七条 公司设立预算管理领导小组（以下简称领导小组），负责组

织全面预算管理工作，审议批准具体实施方案。领导小组组长由公司总经理担任，组员由公司财务工作分管领导、副总经理及其他相关成员组成。

第八条 预算管理领导小组下设预算管理工作组（以下简称工作组），负责全面预算管理的各项具体工作（日常事务由财务部负责办理）。预算工作组组长由公司财务工作分管领导担任，成员由各职能部门负责人及相关人员组成。

第九条 工作组主要职责为：执行领导小组下达的各项指令；根据领导小组确定的预算工作目标，制定公司年度预算编制方案，设计统一的财务预算和资本预算编制表式；编制公司年度预算报告和年度预算执行情况报告；分析预算单位预算执行情况；根据年度预算执行情况，对预算单位经营业绩提出评价意见。在预算编制中，工作组根据各职能部门、子分公司的反馈意见，向预算单位提出预算调整、修改意见，据此修改预算方案。最终经财务部汇总合并后，报领导小组审议。

第十条 全面预算实行业务职能归口管理，归口管理的设置由预算领导小组根据部门职责分工及具体情况确定。相关职能部门按其业务内容及管理职责，对各预算单位业务预算、投资预算、筹资预算等实施指导、管理和控制。归口管理部门主要履行以下职责：提出专业预算编制原则和具体要求，配合编制年度预算；组织各预算单位专业预算的编制、审核工作，确保专业预算目标与年度预算总目标的方向一致；依据公司授权体系规定，审核有关预算调整项目；负责各预算单位专业预算日常事务的协调，负责对专业预算执行情况进行跟踪分析，并提出改进意见；对各预算责任单位的专业预算工作进行业务指导；对专业预算提出预算考核初步意见；配合预算管理工作组，做好预算管理各事项。

第十一条 全面预算实行分级管理。公司的全面预算责任单位为下属各子分公司及本部各职能部门。各预算责任单位负责本单位预算的编

制、执行、控制和分析工作，并接受上级单位的监督、指导和考核。

（一）下属各子分公司负责本单位全面预算的编制、执行、控制和内部考核；

（二）本部职能部门具体负责编制、管理和控制本部门业务及费用预算；根据部门业务内容及管理职责对下属子分公司相关预算的编制、执行进行指导。

第四章 预算编制

第十二条 每年的9到12月进行次年的预算编制工作。预算期间：法定的公历年度1月1日到12月31日。

第十三条 年度预算编制是贯彻公司年度预算的具体过程，各预算责任单位应认真总结上年度经营、发展工作，结合公司中长期规划和对未来经济形势的预判，合理确定下年度工作目标，并在年度预算中予以落实。

第十四条 年度预算编制应主要遵循以下基本依据：国家有关法律法规和宏观调控政策；国家宏观经济态势和重要国际市场、外部市场运行趋势；有关年度绩效管理要求及管理制度；发展战略规划和年度工作目标以及其他相关管理制度。公司应围绕战略目标和年度生产经营计划，综合考虑预算期内国内外经济政策、市场环境等因素来编制年度预算。

第十五条 年度预算编制采取“自上而下，由下而上，上下结合，分级编制，逐级汇总”的程序进行。预算分类按照业务事项进行，比如业务预算、资本预算、筹资预算等，各类业务事项预算由各业务所属职能部门负责编制。

第十六条 业务预算是反映预算期内生产经营活动（或营业活动）的预算，一般应包括销售或营业预算、采购预算、营业成本预算、期间费用预算等。预算单位在编制各项预算时，必须对预算的编制依据、测

算基础和控制措施等进行详细说明。

（一）营业收入预算是在预算期内，预算单位销售各种产品或提供各种劳务可能实现的销售量及其收入的预算。主要依据年度目标、预测的市场销售或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制。

（二）采购预算是在预算期内，为保证生产或者经营的需求，而从外部购买各类商品、各种材料、低值易耗品等存货的预算。主要根据销售预算、期初存货情况和期末存货存量编制。

（三）营业成本预算是在预算期内，为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面必需支出的直接成本预算，主要依据公司有关定额、费用标准、物价水平、上年预算实际执行情况等资料编制。

（四）期间费用预算是在预算期内，预算单位组织经营活动必要的销售费用、管理费用、财务费用等预算。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本公司降低成本费用的要求，分项目、分单位进行编制。

第十七条 资本预算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。

（一）固定资产投资预算是企业购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本性投资和处置的预算，应根据公司有关固定资产投资和处置的规定及年度固定资产投资（处置）计划编制。

（二）权益性资本投资和转让（处置）预算是在预算期内，为了获得其他公司的股权及收益分配权进行的对外投资和依据自身的发展战略和经营策略转让（处置）权益性资本投资的预算，应根据公司权益性投资和转让（处置）的有关规定和年度权益性资本投资和转让（处置）计划编制。

第十八条 筹资类预算指标应按照资金保障有力、严控资金风险的要求编制。资金筹措安排应优先满足还本付息、生产经营和重要资本支

出项目需要；并统筹兼顾产业结构优化平衡、控制资产债务风险、降低融资成本费用。

第十九条 财务预算是以业务预算、资本预算、筹资预算为基础，根据财务要求，以会计核算的口径编制，主要以预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等报表形式反映。

第五章 预算批准

第二十条 各预算责任单位按照年度预算编制要求，按时向预算管理工作组上报年度预算；预算管理工作组对上报的初案进行汇总，各责任部门在相互沟通的基础上进行审核、平衡、修改，这个过程是个循环的过程，上下结合的过程，可以有多次反复。

第二十一条 预算管理工作组综合各部门的审核意见和分析结论，汇总、综合平衡后，形成年度预算草案。

第二十二条 年度预算草案需上报预算领导小组审议。

第六章 预算执行与控制

第二十三条 正式下达执行的全面预算，一般不予调整，对符合条件的需调整预算，应按调整预算重新审批批准后方可执行。

第二十四条 全面预算一经批准下达，各预算责任单位必须认真组织实施，按责任中心落实分解成各部门的绩效指标，层层分解，从横向和纵向落实，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十五条 飞乐音响本部将各项预算指标分解到各子分公司，各子分公司总经理是其主体的预算执行责任人，各子分公司将各项预算指标分解至各业务部门，并指定预算执行负责人。同时，将年度预算分解为月度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

第二十六条 各预算责任单位应当将年度预算作为预算期内组织、协

调各项生产经营活动和管理活动的基本依据，办理采购与付款、销售与收款、成本费用、投融资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保等业务和事项，均应符合预算要求。要建立健全原始记录，以便与预算消耗定额、定率比较，及时发现预算执行中出现的异常情况，并做出预警提示，由各预算责任单位查明原因，提出解决办法。

第七章 预算调整

第二十七条 批准下达的年度预算原则上不予调整，预算执行过程中如出现以下情况之一，导致预算编制基础发生重大变化，可予以调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素。
- （二）市场环境发生重大变化。
- （三）国家宏观经济政策发生重大调整。
- （四）发生分立、合并等重大资产重组事项。
- （五）其他导致预算编制基础发生重大变化的因素。

第二十八条 预算调整分为年度预算调整和日常预算调整。年度预算调整可根据实际情况调整经营目标，日常预算调整一般不调减经营目标。年度预算调整由公司预算领导小组统一组织实施，原则上每年可调整一次，调整年度目标需上报公司董事会批准。

第二十九条 预算调整的具体编制、审查流程原则上参照年度预算程序进行。但已获批准的预算指标或项目，如由于会计准则、核算科目发生变化需进行调整的，则该预算自动调整为以会计核算科目为准的预算，毋需再上报预算调整申请，但需报飞乐音响财务部备案。

第三十条 非自动调整类的预算调整，预算责任单位均需提出正式预算调整请示，详细说明预算调整情况安排、预算调整原因及有关测算情况、预计执行情况及保障措施等。

第八章 预算分析

第三十一条 飞乐音响本部各职能部门应当加强对各子分公司预算执行的指导、监督和服务,对预算执行中出现的问题分析成因,督促整改。

第三十二条 各预算责任单位应定期对预算执行情况进行分析,及时掌握预算执行动态及结果。运用月度、季度、半年度和年度财务会计报告和其他资料监控预算执行情况,及时向各级决策机构报告或反馈预算执行进度、执行差异及其对所属各企业预算目标的影响,促进所属各企业完成预算目标。各预算责任单位的预算执行情况分析每月上报飞乐音响相关职能部门。

第三十三条 飞乐音响本部定期将预算执行情况及问题进行总结分析,研究、解决预算执行中存在的问题,提出整改要求。

第三十四条 每年年度终了,在公司规模的年度会议及职工代表大会上报告相关的预算执行情况。

第九章 预算考核

第三十五条 预算执行考核是绩效评价的主要内容,结合年度内部经济责任制考核进行。人力资源部以全面预算方案为基础,明确子分公司总经理的年度考核目标数据和各成本费用责任主体的考核目标数据,并逐级签订《经营目标责任书》。

第三十六条 公司每年对上一年经营情况按照目标责任书对下一级公司进行考核,考核结果与该公司经营班子业绩结果挂钩。公司人力资源部定期根据预算执行情况对本部部门及所属子分公司的任务完成情况实施全面、公正、准确的考核,以促进各责任中心保质、保量的完成预算。

第十章 附则

第三十七条 本制度由公司财务部负责解释和修订。

第三十八条 本制度发布之日起生效。