

××公司全面预算管理实施细则

目 录

1. 总则.....	1
1.1 目的.....	1
1.2 原则.....	1
1.2.1 战略性原则.....	1
1.2.2 效益优先原则.....	1
1.2.3 全员参与原则.....	1
1.2.4 权责对等原则.....	1
1.2.5 实事求是的原则.....	1
1.2.6 可行性原则.....	1
2. 组织与职能.....	2
2.1 预算管理组织结构.....	2
2.2 预算组织职能.....	2
2.2.1 管理委员会.....	1
2.2.2 评价委员会.....	3
2.2.3 监督委员会.....	3
2.2.4 执行委员会.....	4
2.2.5 收入中心.....	
2.2.6 成本中心.....	
2.2.7 费用中心.....	9
3. 全面预算的内容.....	15
3.1 业务预算.....	16
3.2 费用预算.....	16
3.3 投资预算.....	16
3.4 财务预算.....	16
4. 预算编制方法与程序.....	16
4.1 预算编制方法.....	16
4.1.1 增量预算.....	16
4.1.2 零基预算.....	17
4.1.3 弹性预算.....	17
4.2 预算编制程序.....	17
4.2.1 下达目标.....	19
4.2.2 编制上报.....	19
4.2.3 审查平衡.....	19
4.2.4 审议批准.....	19
4.2.5 下达执行.....	19
5. 预算监控内容与程序.....	19
5.1 预算监控内容.....	19

5.1.1	事前监控的项目与监控部门.....	19
5.1.2	事中监控的项目与监控部门.....	20
5.2	预算监控程序.....	20
5.3	预算外与超预算事项的处理.....	26
5.3.1	预算外事项的处理程序.....	26
5.3.2	超预算事项的内容.....	28
5.3.3	超预算事项的处理程序.....	28
6.	预算分析方法与程序.....	30
6.1	预算分析方法.....	30
6.1.1	比较分析法.....	30
6.1.2	趋势分析法.....	30
6.1.3	因素分析法.....	30
6.2	预算分析程序.....	30
6.2.1	信息收集.....	30
6.2.2	基础分析.....	31
6.2.3	综合分析.....	31
6.2.4	分析报告内容.....	31
7.	预算调整方法与程序.....	33
7.1	预算调整的内容.....	33
7.2	预算调整方法.....	33
7.3	预算调整程序.....	33

1. 总则

1.1 目的

为实现公司战略规划和年度目标,构建有效的管理体系,公司需要通过全面预算来贯彻、监控各企业战略目标的制定和实施,并为公司的生产经营活动提供控制、绩效评估标准。为确保预算工作有效、有序地开展,特制定本管理制度。

1.2 原则

1.2.1 战略性原则

预算管理的思想要体现公司的发展战略,公司的全年预算要依据公司的中长期战略规划进行编制,服从公司的中长期战略发展目标,并符合公司总体的经营方针。

1.2.2 效益优先原则

在以价值为导向的同时,充分考虑公司发展战略,追求利润最大化为目标。

1.2.3 全员参与原则

预算编制需要全员参与,采取上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行。各部门要树立全局观念,搞好综合平衡。

1.2.4 权责对等原则

公司要给予各级部门一定授权,被授权人对预算的执行、控制等承担相应的责任。

1.2.5 实事求是的原则

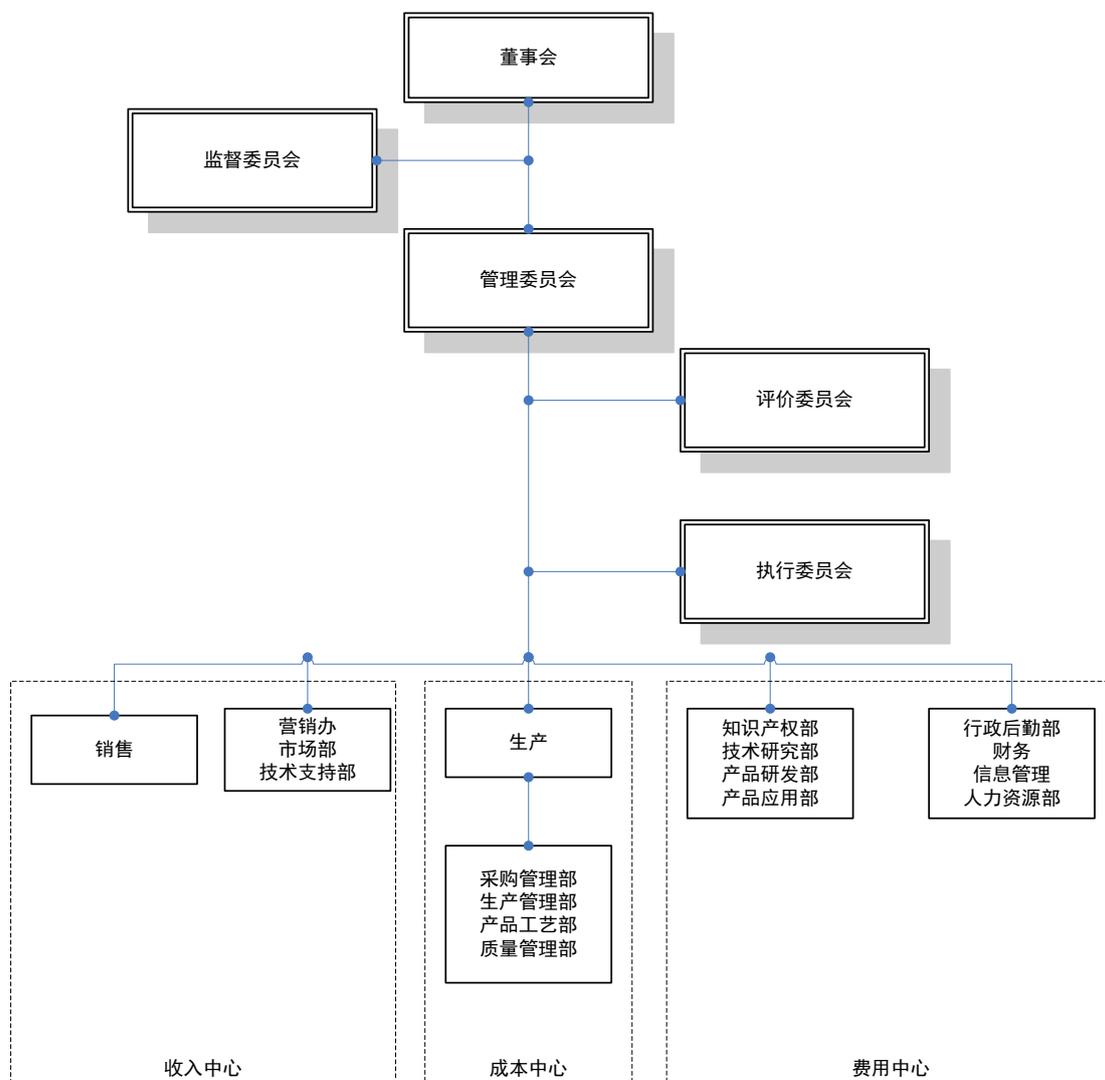
各部门要根据市场状况及本单位的实际需要,合理确定本单位的预算额度。对预算编制过程中的收入、成本、费用等采取稳健谨慎、保守的原则,确保以收定支,不得高报预算。

1.2.6 可行性原则

编制的预算要具有可操作性。

2. 组织与职能

2.1 预算管理组织结构



2.2 预算组织及职能

预算阶段	时间	预算管理委员会	预算评价委员会	预算监督委员会	预算执行委员会	营销部门	生产、采购部门	职能部门
战略规划	9月中旬	讨论公司来年的战略规划，制定策略目标与策略计划	从专业角度分析企业的能力，论证策略目标的可行性	监督战略规划过程是否按照规定的议事制度和表决规程去执行	提交本年度预算执行情况和分析建议报告、准备行业研究报告	对下一年度的销售收入和销售费用进行预测	对下一年度的生产能力和生产成本进行预测	对本部门的责任费用进行预测
预算启动	10月初	分解策略目标给各部门、审议批准编制方法与程序	评价预算目标是否可行、预算编制方法与程序是否合理	监督目标制定过程是否按照规定的议事制度和表决规程去执行	传达预算目标、制定并下发预算编制方法与程序			
预算编制	10月至11月			监督预算编制过程是否按照规定的议事制度和表决规程去执行	汇总业务预算与费用预算，编制成本与财务预算	编制销售预算、销售费用预算、提交人力与固定资产需求	编制生产、采购与制造费用预算，提交人力与固定资产需求	编制部门责任费用，提交人力与固定资产需求
预算平衡	11月初	审议预算初稿，平衡各部门预算。如有必要，调整预算目标	评价费用预算与业务预算					
预算审批下达	12月初	审批并下达部门年度业务目标与业务计划、年度预算给各部门		下发预算给各部门并要求他们签字确认		签字确认本部门预算	签字确认本部门预算	签字确认本部门预算

预算执行	预算年度	审议批准超预算与预算外事项	对预算执行过程中出现的预算争议进行仲裁、对追加的预算进行评价	监督预算执行情况的合法性	按照费用预算管理办法审核费用支出	按审批权限设置要求,对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批	按审批权限设置要求,对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批	按审批权限设置要求,对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批
预算分析	每月 10-20 日	听取预算执行委员会汇报上月执行情况和分析建议报告、听取各部门拟定的改善方案与行动计划	从专业角度评价分析差异分析报告与改善方案的可行性	监督预算分析的真实性	确认, 计量预算执行情况、编制预算执行分析报告、汇报上月执行情况和分析建议报告	对本部门的预算执行情况进行分析和总结,并编制部门业务分析报告	对本部门的预算执行情况进行分析和总结,并编制部门业务分析报告	对本部门的预算执行情况进行分析和总结,并编制部门业务分析报告
预算调整	每季起始月 10-20 日	审批各部门的业务改善方案与行动计划、审议批准预算执行委员会提交季度预测、审议预算调整方案并报董事会批准	对预算调整进行评价		汇总各业务部门对下季度业务进行的预测、汇总各业务部门编制的滚动预算	参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况,提交本部门预算调整申请与建议、编制季度销售、销售费用滚动预算	参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况,提交本部门预算调整申请与建议、编制季度生产、采购与制造费用滚动预算	参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况,提交本部门预算调整申请与建议、编制部门责任费用滚动预算
决算	次年一月	听取预算执行委员会就公司财政年度预算执行情况总结	准备公司财政年度预算执行情况总、准备财政年度财务决算报表					
预算审计	次年一月	配合预算监督委员会实施年度预算审计		对决算结果的真实性、完整性、合法性进行审计	配合预算监督委员会实施年度预算审计、根据审计报告做出相应的整改	配合预算监督委员会实施年度预算审计、根据审计报告做出相应的整改	配合预算监督委员会实施年度预算审计、根据审计报告做出相应的整改	配合预算监督委员会实施年度预算审计、根据审计报告做出相应的整改

2.2.1 预算管理委员会

2.2.1.1 人员构成

总经理、营销副总、生产和后勤副总、总会计师、营销总监、生产总监、产品研发总监、财务经理、各部门一级经理

2.2.1.2 主要职责

2.2.1.2.1 年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月中旬	<ol style="list-style-type: none"> 1. 听取公司预算执行委员（财会部经理）关于本年度预算执行情况和分析建议报告 2. 听取企划部的行业研究报告 3. 布置业务部门进行业务预测 4. 讨论公司来年的战略规划，确定策略目标 5. 制定年度策略计划 6. 审议批准年度策略目标 	年度预算执行情况及分析建议报告、部门业务预测、	策略目标、年度策略计划、
预算启动	10月初	<ol style="list-style-type: none"> 7. 分解策略目标给各部门 8. 审议批准预算管理制度、预算编制方法及流程，预算编制工作完成期限 	年度策略目标审议稿、预算编制指引审议稿	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿
预算平衡	11月初	<ol style="list-style-type: none"> 9. 审议各部门年度业务计划 10. 审议年度业务预算、财务预算及投资与融资预算 11. 召开跨部门的预算评审会，综合平衡各部门业务预算 12. 调整或修正年度策略目标 13. 下达部门目标分解方案调整通知 	部门业务计划初稿、公司年度预算初稿、	年度策略目标调整通知、部门目标分解方案调整通知、年度预算调整建议、年度投资与资本性支出预算初稿
预算审批下达	12月初	<ol style="list-style-type: none"> 14. 报董事会审批后确定公司年度策略目标、年度策略计划、年度业务预算、投融资预算及财务预算 15. 审批并下达部门年度业务目标与业务计划、年度预算给各部门 	年度策略目标报批稿、年度策略计划报批稿、年度预算报批	公司年度策略目标、公司年度策略计划、部门年度业务目标、部门

			稿、部门年度业务目标报批稿、部门年度业务目标报批稿	年度业务计划、各部门年度预算
决算	次年1月	16. 听取预算执行委员会就公司财政年度预算执行情况总结 17. 审议财政年度财务决算报表并报董事会批准	财政年度预算执行情况总结、财务决算报表、年度绩效奖金分配方案初稿	
审计	次年1月	18. 配合预算监督委员会实施年度预算审计 19. 根据审计报告做出相应的整改	年度预算审计报告	年度预算整改方案

2.2.1.2.2 日常工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
预算执行	预算年度	1. 审议批准超预算与预算外事项		
预算分析	每月 10 日至 20 日	2. 听取预算执行委员会汇报上月执行情况和分析建议报告 3. 听取各部门拟定的改善方案与行动计划	月度预算执行情况和分析报告、业务改善方案与行动计划初稿	
预算调整	每季起始月 10 日到 20 日	4. 审批各部门的业务改善方案与行动计划 5. 审议批准预算执行委员会提交季度预测 6. 审议预算调整方案并报董事会批准	季度预测初稿、预算调整建议稿	季度预测通报、业务改善方案与行动计划、预算调整通报

2.2.2 预算评价委员会

2.2.2.1 人员构成

董事会成员、总会计师、财务经理、技术专家、等企业业务所需的各类专业人才。

2.2.2.2 主要职责

2.2.2.2.1 年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月中旬	1. 从财务、人力、设备及外部合作组织等角度分析企业的能力，论证战略目标的可行性		
预算启动	10月初	2. 评价预算目标是否可行、预算编制方法与程序是否合理		战略目标可行性分析报告
预算平衡	11月初	3. 评价费用预算与业务预算的可行性 4. 对部门之间在预算编制过程出现的重大分歧进行协调		

2.2.2.2.2 日常工作

预算执行	执行期间	1. 对预算执行过程中出现的预算争议进行仲裁 2. 对追加的预算进行评价		
预算分析	每月 10 日至 20 日	3. 从专业角度评价分析差异分析报告的合理性 4. 从专业角度评价分析改善方案的可行性		
预算调整	每季起始月 10 日到 20 日	5. 对预算调整进行评价	财务决算报表、月度预测初稿、预算调整建议稿	

2.2.3 预算监督委员会

2.2.3.1 人员构成

监事会成员、总会计师与监事会领导下的内部审计人员

2.2.3.2 主要职责

2.2.3.2.1 年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月中旬	1. 监督战略规划过程是否按照规定的议事制度和表决规程去执行		
预算启动	10月初	2. 监督目标制定过程是否按照规定的议事制度和表决规程去执行		
预算编制	11月初	3. 监督预算编制过程是否按照规定的议事制度和表决规程去执行		
审计	次年1月	4. 对决算结果的真实性、完整性、合法性进行审计		绩效审计报告

2.2.3.2.2 日常工作

预算执行	执行期间	1. 监督预算执行情况的合法性		
预算分析	每月10日至20日	2. 监督预算分析的真实性		

2.2.4 预算执行委员会

2.2.4.1 部门构成

以财务部为主要执行机构，企划部、人力资源部配合财务部编制预算所需要报告与制度

2.2.4.2 主要职责

2.2.4.2.1 年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月中旬	1. 提交本年度预算执行情况和分析建议报告 2. 提交行业研究报告（企划部完成） 3. 分解细化公司策略目标（企划部完成）		策略目标试运行稿、公司平衡记分卡试运行稿

预算启动	10月初	4. 下发预算目标 5. 设计预算期的预算编审方法和程序，设置预算编制工作完成期限，设计并下发年度业务计划模板和预算编制模板	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿
预算编制	10月至11月	6. 汇总各部门的业务计划与预算 7. 编制成本预算、财务预算、资本预算 8. 编制并下发年度策略目标调整通知 9. 编制并下发部门目标分解方案调整通知	部门业务计划初稿、部门年度预算初稿、	年度策略目标调整通知、部门目标分解方案调整通知、年度预算调整建议、年度投资与资本性支出预算初稿
预算审批 下达	12月初	10. 下发部门年度业务目标与业务计划 11. 下发年度预算给各部门 12. 要求各部门签字确认业务目标、业务计划与预算	公司年度策略目标、公司年度策略计划、部门年度业务目标、部门年度业务计划、各部门年度预算	公司年度策略目标、公司年度策略计划、部门年度业务目标、部门年度业务计划、各部门年度预算
决算	次年1月	13. 准备公司财政年度预算执行情况总结 14. 准备财政年度财务决算报表		财政年度预算执行情况总结、财务决算报表
审计	次年1月	15. 配合预算监督委员会实施年度预算审计 16. 根据审计报告做出相应的整改	年度预算审计报告	年度预算整改方案

注：未注明职责单位的工作都由财务部负责完成

2.2.4.2.2 日常工作

预算执行	整个财年	1. 按照费用预算管理办法审核费用支出		
预算分析	每月10日到20日	2. 确认，计量预算执行情况 3. 编制预算执行分析报告 4. 汇报上月执行情况和分析建议报告 5. 记录整理各部门拟定的改善方案与行动计划		月度预算执行情况和分析报告

预算调整	每季起 始月 10 日到 20 日	6. 准备财务决算报表 7. 下发预算调整通报 8. 汇总各业务部门对下季度业务进行的预测 9. 汇总各业务部门编制的滚动预算	财务决算 报表、月度 预测初稿、 预算调整 建议稿、各 部门下季 度滚动业 务预算	月度预测通 报、业务改善 方案与行动 计划、预算调 整通报、季度 滚动预算
------	----------------------------	--	--	--

2.2.5 营销部门

2.2.5.1 部门构成

各办事处、服务部、营销办、市场部、技术支持部

2.2.5.2 主要职责

2.2.5.2.1 年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月下旬	1. 年度预算正式启动前,对下一年度销售收入情况进行初步预测 2. 对下一年度营销费用、市场拓展费用情况进行初步预测	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿	
预算编制	10月至 11月	3. 根据公司年度策略计划与目标、内外部统计分析数据和市场营销规划编制本部门年度业务计划,描述公司下年度在市场定位、价格、促销、产品和渠道等方面的主要规划 4. 根据部门业务计划和市场情况,进行产品销量、价格分析 5. 依据销售数量、销售价格预测情况、预算模型计算方法及其他相关资料,编制明细的本部门收入、费用预算以及必要的汇总预算,并按管理流程中的时限要求将相关预算资料送交相关部门 6. 每年10月底,完成并提交本部门下年度人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求		部门业务计划、销售收入预算、部门费用预算、回款预算、其他业务收入预算、其他业务支出预算、部门一次性固定资产购置需求、部门人力资源需求

		7. 根据预算管理委员会预算平衡会、预算正式下达等会议决议, 修改部门年度运作计划和预算方案		
审计	次年1月	8. 配合预算监督委员会实施年度预算审计 9. 根据审计报告做出相应的整改	年度预算审计报告	年度预算整改方案

2.2.5.2.2 日常工作

预算执行	整个财年	1. 按审批权限设置要求, 对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请审批表
预算分析	每月 10 日到 20 日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结, 并编制部门业务分析报告, 寻找产生预算与执行差异的原因, 提出改善建议与行动方案		月度预算执行情况和分析建议报告、业务改善方案与行动计划
预算调整	每季起始月 10 日到 20 日	3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况, 提交本部门预算调整申请与建议 4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况, 提交未来三个月销量、价格以及销售费用预测 5. 参考实际运作变动情况, 提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建议 6. 编制季度销售、销售费用滚动预算		预算调整申请、预算管理建议、未来三个月收入、价格与销售费用预测、季度销售、销售费用滚动预算

2.2.6 生产、采购部门

2.2.6.1 部门构成

采购管理部、生产管理部、质量管理部、产品工艺部

2.2.6.2 主要职责

2.2.6.2.1 年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月下旬	1. 年度预算正式启动前, 对下一年度生产能力与生产成本情况进行初步预测	年度策略目标试行稿、部门目	

			标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿	
预算编制	10月至11月	<p>2. 根据公司年度策略计划与目标、内外部统计分析数据编制本部门年度业务计划</p> <p>3. 依据销售数量、预算模型计算方法及其他相关资料，编制明细的生产数量预算</p> <p>4. 依据生产数量预算、产品 BOM、采购提前期和安全库存数量编制材料期末库存预算、材料订货预算和材料采购预算、预付款预算、采购付款预算，根据历史数据、业务计划编制制造费用预算以及必要的汇总预算，并按管理流程中的时限要求将相关预算资料送交相关部门</p> <p>5. 每年 10 月底，完成并提交本部门下年度人力资源需求、根据生产预算、设备使用状况提交固定资产购置需求、大修理及技术改造申请</p> <p>6. 根据预算管理委员会预算平衡会、预算正式下达等会议决议，修改部门年度运作计划和预算方案</p>		部门业务计划、生产数量预算、材料期末库存预算、材料订货预算、材料采购预算、预付款预算、采购付款预算、部门费用预算、部门固定资产购置需求、大修理及技术改造申请、部门人力资源需求
审计	次年1月	<p>7. 配合预算监督委员会实施年度预算审计</p> <p>8. 根据审计报告做出相应的整改</p>	年度预算审计报告	年度预算整改方案

2.2.6.2.2 日常工作

预算执行	整个财年	1. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请审批表
预算分析	每月 10 日到 20 日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结，并编制部门业务分析报告，寻找产生预算与执行差异的原因，提出改善建议与行动方案		月度预算执行情况和分析建议报告、业务改善方案与行动计划
预算调整	每季起始月 10 日到 20 日	<p>3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交本部门预算调整申请与建议</p> <p>4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交未来三个月生产数量、库存、采购价格以及制造费用预测</p> <p>5. 参考实际运作变动情况，提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建</p>		预算调整申请、预算管理建议、未来三个月生产量、库存、采购价格与制造费用预测、生

		议 6. 编制季度生产、采购与制造费用滚动预算		产、采购与费用滚动预算
--	--	----------------------------	--	-------------

2.2.7 职能部门

2.2.7.1 部门构成

总经理、营销领导、生产后勤领导、总会计师、总工程师；
知识产权部、技术研究部、产品研发部（包括产品研发总监）、产品应用部（包括产品应用总监）、行政后勤部、财务部、信息管理部、人力资源部、企划部

2.2.7.2 主要职责

□ 研发部门：知识产权部、技术研究部、产品研发部、产品应用部年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月下旬	1. 年度预算正式启动前，对下一年度研发立项及投入进行初步预测	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿	
预算编制	10月至11月	2. 每年10月上旬前制定研发规划，描述公司下年度在产品研发、技术研究、产品应用和知识产权申报等方面的主要规划 3. 每年10月下旬依据公司策略计划，产品研发、技术研究和产品应用规划制定本部门下年度业务计划 4. 依据本部门运作计划、预算模型计算方法及销售部门提供的相关计划和预测资料，编制明细的本部门费用预算 5. 每年11月前，完成并提交本部门下年度人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求 6. 根据公司总经理办公会（预算管理委员会）预审批与预下达、正式下达等会议决议，修改部门年度运作计划和预算方案		部门业务计划、部门费用预算、研发项目预算、部门一次性固定资产购置需求、部门人力资源需求
预算执行	整个财年	7. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		

审计	次年1月	8. 配合预算监督委员会实施年度预算审计; 9. 根据审计报告做出相应的整改	年度预算 审计报告	年度预算整 改方案
----	------	---	--------------	--------------

□ 研发部门：知识产权部、技术研究部、产品研发部、产品应用部日常工作

预算执行	整个财 年	1. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请 审批表
预算分析	每月 10 日到 20 日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结，并编制部门业务分析报告，寻找产生预算与执行差异的原因，提出改善建议与行动方案		月度预算执 行情况和分 析建议报告、 业务改善方 案与行动计 划
预算调整	每季起 始月 10 日到 20 日	3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交本部门预算调整申请与建议 4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交未来三个月研发项目的工作进度与费用预测 5. 参考实际运作变动情况，提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建议 6. 编制季度部门责任费用滚动预算		预算调整申 请、预算管理 建议、未来三 个月研发项 目工作进度 与费用预测、 季度部门责 任费用滚动 预算

□ 行政后勤部年度工作

工作 节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月下旬	1. 年度预算正式启动前，对下一年度公司行政费用支出情况进行初步预测	年度策略 目标试行 稿、部门目 标分解方 案试行稿、 预算编制 指引试行 稿	
预算编制	10月至 11月	2. 每年10月下旬根据公司年度策略计划、预算启动会议纪要、固定资产投资部门投资安排及公司相关经营统计数据编制本部门年度业务计划 3. 依据本部门年度业务计划、预算模型计算方法		部门业务计 划、行政管理 类费用、部门 费用预算、部

		及其他相关经营统计资料，编制明细的行政管理类费用预算及本部门费用预算，并在管理流程规定的时限内将相关预算资料送交相关部门 4. 每年 11 月前，完成并提交本部门下年度人力资源需求 5. 每年 11 月初将汇总公司各部门需求的一次性固定资产购置预算表送交固定资产投资部门 6. 根据公司总经理办公会（预算管理委员会）预审批与预下达、正式下达等会议决议，修改部门年度运作计划和预算方案		部门人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求
预算执行	整个财年	7. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		
审计	次年1月	8. 配合预算监督委员会实施年度预算审计； 9. 根据审计报告做出相应的整改。	年度预算审计报告	年度预算整改方案

□ 行政后勤部日常工作

预算执行	整个财年	1. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请审批表
预算分析	每月 10 日到 20 日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结，并编制部门业务分析报告，寻找产生预算与执行差异的原因，提出改善建议与行动方案		月度预算执行情况和分析建议报告、业务改善方案与行动计划
预算调整	每季起始月 10 日到 20 日	3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交本部门预算调整申请与建议 4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交未来三个月部门责任费用预测 5. 参考实际运作变动情况，提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建议 6. 编制季度部门责任费用滚动预算		预算调整申请、预算管理建议、未来三个月部门责任费用预测、季度部门责任费用滚动预算

□ 人力资源部年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月下旬	1. 年度预算正式启动前，对下一年度人力资源情	年度策略	

		况进行初步预测	目标试运行稿、部门目标分解方案试运行稿、预算编制指引试运行稿	
预算编制	10月至11月	<p>2. 依据公司年度策略计划和预算启动会议决议内容，对各部门（包括本部门）报送的部门人力资源需求计划，进行必要的部门间沟通和平衡，再据此编制本部门年度运作计划</p> <p>3. 依据本部门年度运作计划、预算模型计算方法及其他相关资料，编制工资、福利费预算、工会经费、职教费和社会保险预算及本部门费用预算，并在管理流程规定的时限内将相关预算资料送交相关部门</p> <p>4. 每年11月初根据部门（初步）运作计划，编制部门一次性固定资产购置需求，经主管副总同意后送交行政部门</p> <p>5. 根据公司总经理办公会（预算管理委员会）预审批与预下达、正式下达等会议决议，修改部门年度运作计划和预算方案</p>		部门业务计划、部门费用预算、工资、福利费预算、工会经费、职教费和社会保险预算、部门人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求
审计	次年1月	<p>6. 配合预算监督委员会实施年度预算审计；</p> <p>7. 根据审计报告做出相应的整改。</p>	年度预算审计报告	年度预算整改方案

□ 人力资源部日常工作

预算执行	整个财年	1. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请审批表
预算分析	每月10日到20日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结，并编制部门业务分析报告，寻找产生预算与执行差异的原因，提出改善建议与行动方案		月度预算执行情况和分析建议报告、业务改善方案与行动计划
预算调整	每季起始月10日到20日	<p>3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交本部门预算调整申请与建议</p> <p>4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交未来三个月公司人工费用与部门责任费用预测</p> <p>5. 参考实际运作变动情况，提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建</p>		预算调整申请、预算管理建议、未来三个月公司人工费用与部门责任费用预测、公司工

		议 6. 编制季度公司工资、部门责任费用滚动预算		资与部门责任费用滚动预算
--	--	-----------------------------	--	--------------

□ 企划部年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月中旬	1. 每年7月初开始通过市场调研和信息搜集原始资料,出具关于行业数据和分析、竞争者分析、宏观经济指标等分析性报告 2. 负责收集和汇总各部门提交的下年度初步预测报告与相关资料,对公司战略落实、年度经营目标方案进行分析,提交预算管理委员会商议以确定公司年度战略目标与方案	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿	《行业分析报告》
预算编制	10月至11月	3. 每年10月初根据公司年度运作计划,编制本部门年度运作计划 4. 依据本部门运作计划、预算模型计算方法及其他相关资料,编制明细的本部门费用 5. 每年11月前,完成并提交本部门下年度人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求 6. 根据公司总经理办公会(预算管理委员会)预审批与预下达、正式下达等会议决议,修改部门年度运作计划和预算方案		部门业务计划、部门费用预算、部门人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求
审计	次年1月	7. 配合预算监督委员会实施年度预算审计; 8. 根据审计报告做出相应的整改。	年度预算审计报告	年度预算整改方案

□ 企划部日常工作

预算执行	整个财年	1. 按审批权限设置要求,对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请审批表
预算分析	每月10日到20日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结,并编制部门业务分析报告,寻找产生预算与执行差异的原因,提出改善建议与行动方案		月度预算执行情况和分析建议报告、业务改善方案与行动计划
预算调整	每季起始月10	3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况,提交本部门预算调整申请与建议		预算调整申请、预算管理

	日到 20 日	<p>4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交未来三个月部门责任费用预测</p> <p>5. 参考实际运作变动情况，提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建议</p> <p>6. 编制季度部门责任费用滚动预算</p>		建议、未来三个月部门责任费用预测、部门责任费用滚动预算
--	---------	--	--	-----------------------------

□ 信息管理部年度工作

工作节点	时间	工作内容	流入文件	流出文件
战略规划	9月下旬	1. 年度预算正式启动前，对下一年度信息化建设支出情况进行初步预测	年度策略目标试行稿、部门目标分解方案试行稿、预算编制指引试行稿	《行业分析报告》
预算编制	10月至11月	<p>2. 根据公司年度策略计划、各部门各类信息需求编制和调整本部门年度业务计划</p> <p>3. 依据本部门及其他相关部门业务计划、公司投资安排、预算模型计算方法等资料，编制部门费用预算</p> <p>4. 每年 11 月前，完成并提交本部门下年度人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求</p> <p>5. 根据公司总经理办公会（预算管理委员会）预审批与预下达、正式下达等会议决议，修改部门年度运作计划和预算方案</p>		部门业务计划、部门费用预算、下年度人力资源需求、部门一次性固定资产购置需求
审计	次年1月	<p>7. 配合预算监督委员会实施年度预算审计；</p> <p>8. 根据审计报告做出相应的整改。</p>	年度预算审计报告	年度预算整改方案

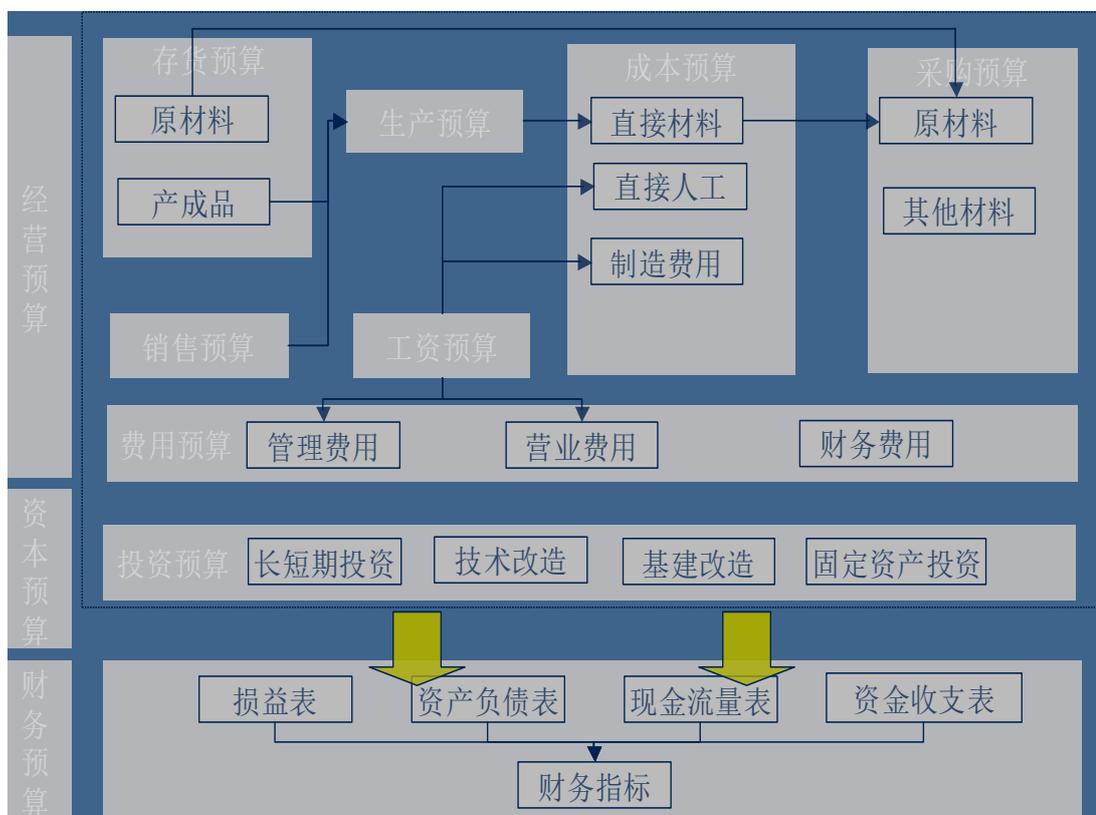
□ 信息管理部日常工作

预算执行	整个财年	1. 按审批权限设置要求，对本部门内部的预算内、预算外申请事项进行部门审批		超预算申请审批表
预算分析	每月 10 日到 20 日	2. 对本部门的预算执行情况进行分析和总结，并编制部门业务分析报告，寻找产生预算与执行差异的原因，提出改善建议与行动方案		月度预算执行情况和分析建议报告、
预算调整	每季起	3. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交本部门预算调整申请与建议		业务改善方案与行动计

	始月 10 日到 20 日	4. 参考部门实际运作及公司、部门计划变动情况，提交未来三个月部门责任费用预测 5. 参考实际运作变动情况，提出对相关预算编制方法和预算表格或预算管理流程的调整需求与建议 6. 编制季度部门责任费用滚动预算	划、预算调整申请、预算管理建议、未来三个月部门责任费用预测、季度责任费用滚动预算
--	---------------------	---	--

- 财务部年度工作（参见预算执行委员会职责中财务部工作）
- 财务部日常工作（参见预算执行委员会职责中财务部工作）
- 总经理、营销和工程副总、生产和后勤副总、总会计师、总工程师、各级领导费用经预算管理委员会确定后，由财务部代为编制。

3. 全面预算的内容



3.1 业务预算

业务预算由销售预算、生产预算、采购预算、工资预算和成本预算组成。销售需要预算的主要内容包括销量、价格、销售回款，生产需要预算的主要内容包括存货、生产量与投料量和物料单耗，采购需要预算的主要内容包括采购量、订货量、采购价格和采购付款，成本预算主要由生产成本—材料成本预算和生产成本—制造费用预算两部分组成。

3.2 费用预算

包括管理费用预算、销售费用预算和制造费用预算。费用预算以所有的二级部门为基本的编制单位，每个部门的费用由人工费用、折旧与返销费用和部门责任预算费用组成。

- 人工费用：该类费用指由于人员聘用而引发的费用。主要包括的内容有工资、社会保险、医疗保险等费用。
- 折旧和摊销费用指业务量在一定范围内时就不会发生变动或者与业务量根本没有关系的费用。这类费用主要包括固定资产和无形资产摊销。
- 部门责任预算费用：除以上两类费用外，部门发生的费用都归集为部门责任预算费用。部门责任预算费用主要包括的内容有办公费、差旅费、交通费等。

3.3 投资预算

资本性支出预算由短期投资、长期投资、技术改造、基建改造与固定资产投资预算构成。

3.4 财务预算

财务预算包括损益表、资产负债表、现金流量表、资金收支表和财务指标预算五部分组成。

4. 预算编制方法与程序

4.1 预算编制方法

4.1.1 增量预算

增量预算是把前一年度实际发生数作为基数，以预算年度企业内外部环境对业务的影响程度作为调整依据进行编制预算的方法。“承认过去发生的是合理的”是使用增量预算方法的前提条件。

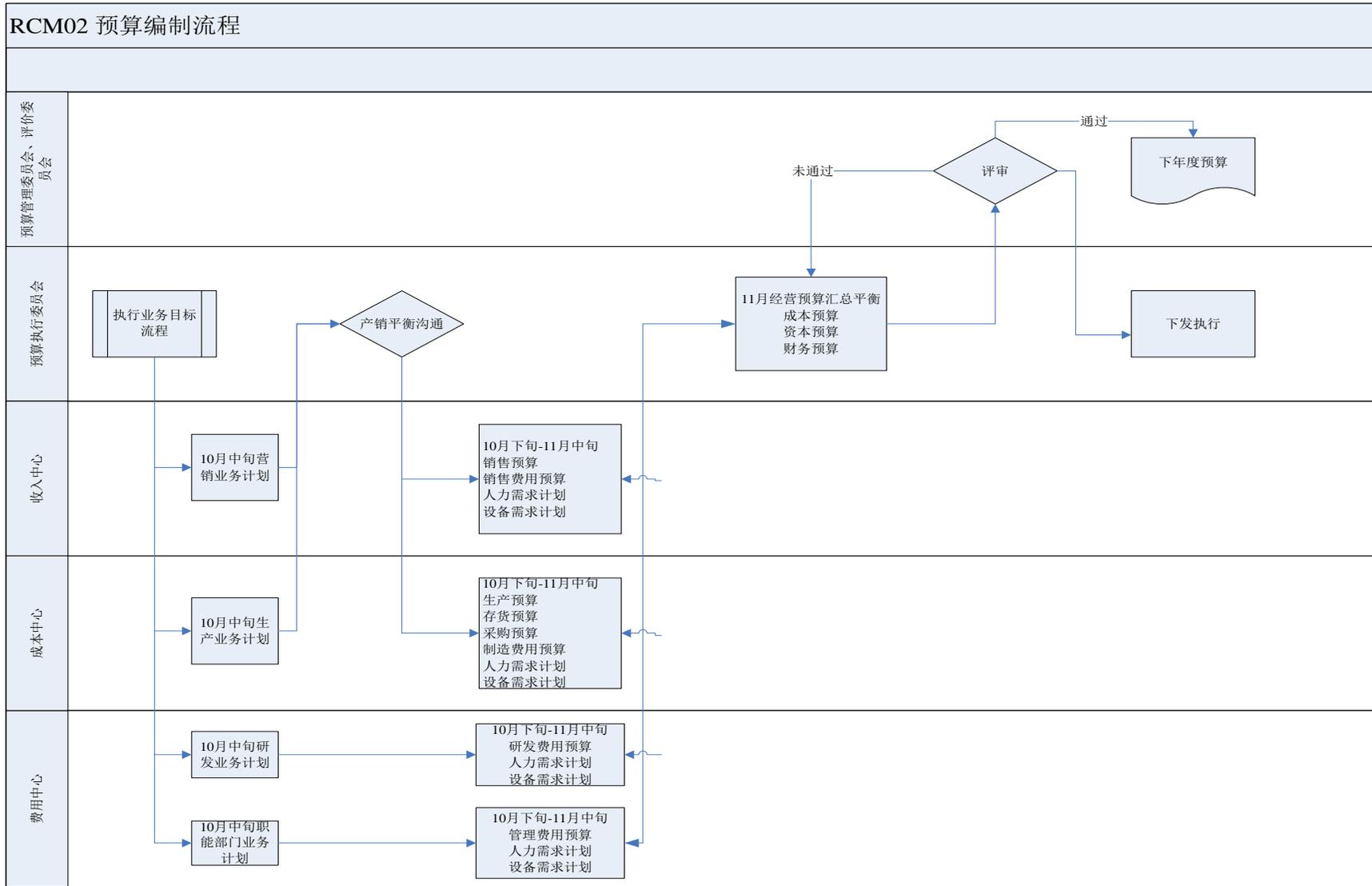
4.1.2 零基预算

零基预算“只考虑未来需求，不考虑历史惯性”，以零为起点对预算期内各项收支的可行性、必要性、合理性逐项审议予以确定收支水平的预算，一般适用于预算编制基础变化较大的预算项目。

4.1.3 弹性预算

弹性预算是在按照成本(费用)习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与业务量有关的成本(费用)、利润等预算项目。

4.2 预算编制程序



4.2.1 下达目标

预算管理委员会根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测，在决策的基础上，于每年9月底以前提出下一年度公司预算目标，包括业务销售目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定年度预算编制的政策。

4.2.2 编制上报

各预算执行单位按照预算管理委员会下达的预算目标，结合自身实际提出详细的本单位预算方案，于10月底前上报预算执行委员会（财务部）。

4.2.3 审查平衡

公司财务部对各预算执行单位上报的预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，公司财务部应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

4.2.4 审议批准

财务部在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出公司年度预算方案，报公司预算管理委员会讨论。对于不符合公司发展战略或者公司预算目标的事项，公司预算管理委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论调整的基础上，财务部正式编制年度预算草案，提交公司预算管理委员会审议批准。

4.2.5 下达执行

财务计划部根据预算管理委员会审议批准的年度预算，分解下达到各预算单位，各预算单位分解、落实并实施。

5. 预算监控内容与程序

5.1 预算监控内容

5.1.1 事前监控的项目与监控部门

事前监控指在业务活动未发生之前，业务执行人需要根据公司的管理制度和年度预算提交业务申请，由上级领导和业务部门进行审批和审核的过程。

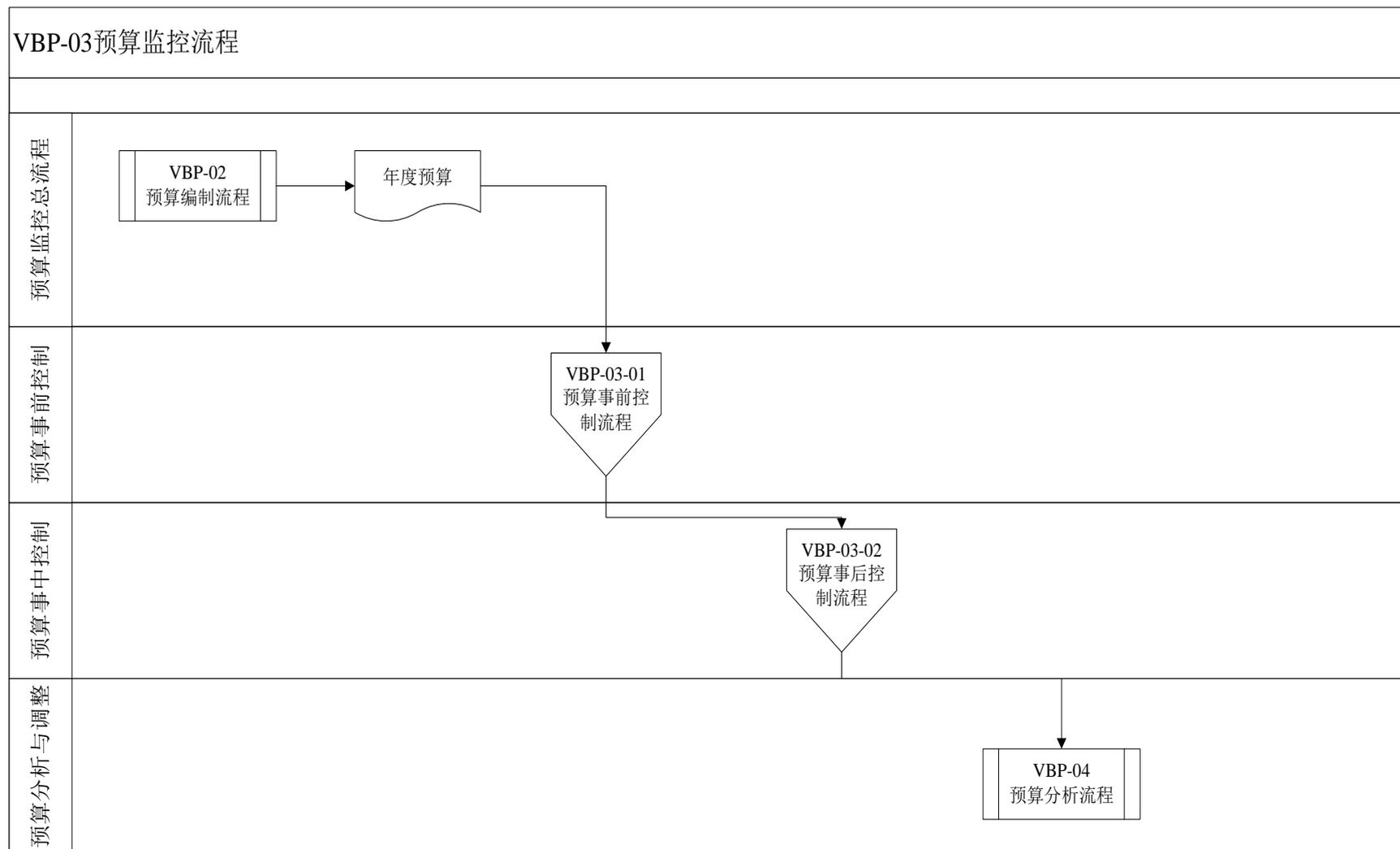
监控部门	监控项目
营销办公室	产品价格、回款政策
人力资源部	人力需求、人力成本
质量管理部	制成检验合格率、来料检验合格率、安装检验合格率、新产品开发质量
财务部	资金支出、投融资业务、采购价格
生产管理部	工艺标准与工艺定额

5.1.2 事中监控的项目与监控部门

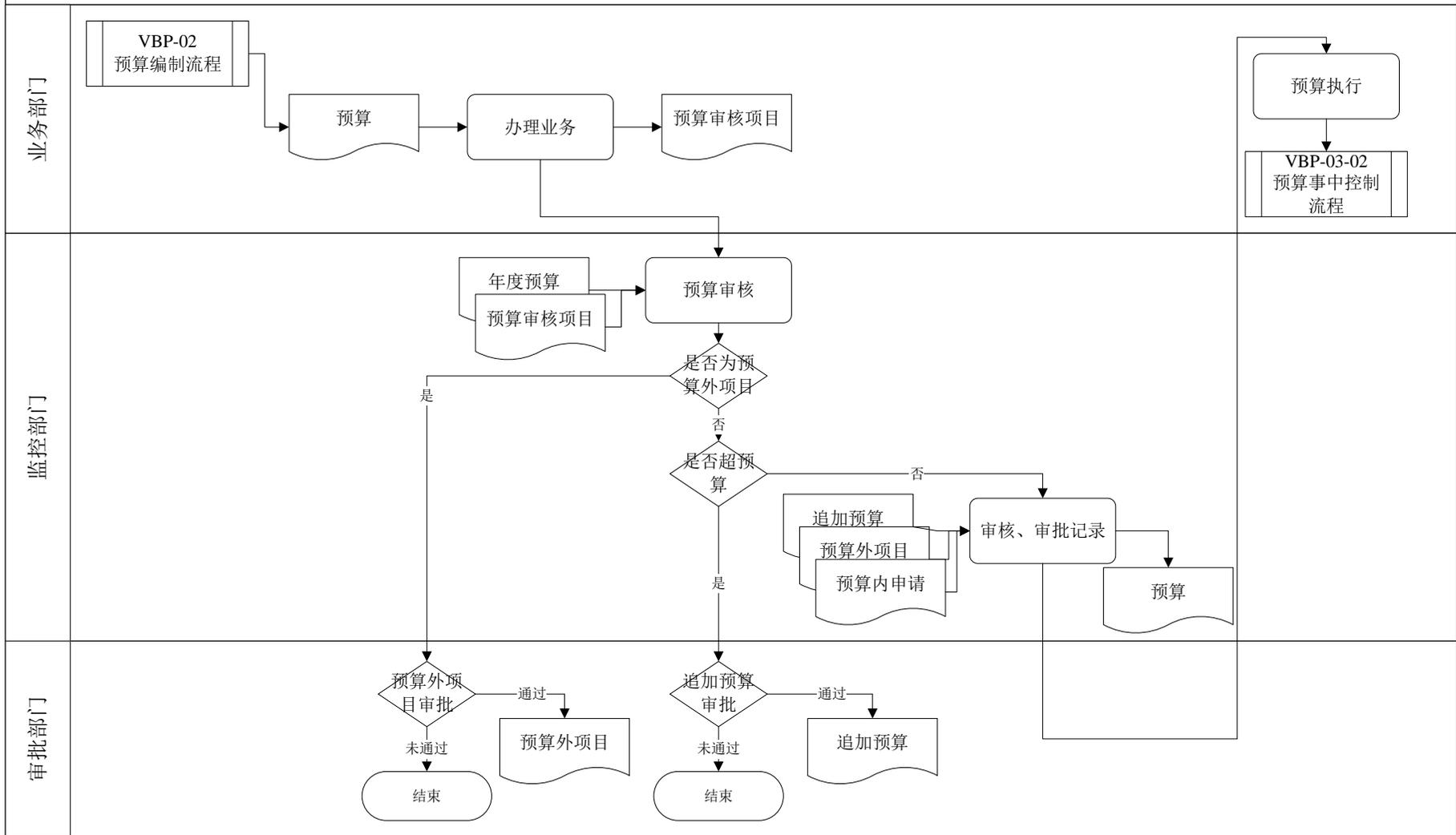
事中监控指在业务执行过程中，监控部门以公司的管理制度与年度预算为标准，对业务的执行情况进行的对比分析。

监控部门	监控项目
营销部门	销量、产品价格、产品销售结构、部门费用、销售增长率、新产品市场份额、应收账款占销售收入比率、产成品占用资金
生产部门	材料消耗定额、部门费用、人均产出、制成检验合格率、材料库存资金占用、产品平均交货期、呆滞材料降低率
采购部门	采购资金占用额、采购价格、外协加工费、应付账款占存货金额比例、来料检验合格率
研发部门	新产品数量、新技术数量、部门费用
人力资源部门	人力需求与人力成本
财务部门	净资产收益率、销售净利率、总资产周转率、权益乘数、营运资金占流动资产比率、资产负债率、收现率、应收账款占销售收入比例、应付账款占存货金额比例、销售费用占收入比率、管理费用定额
其他部门	部门费用、非生产材料占用资金

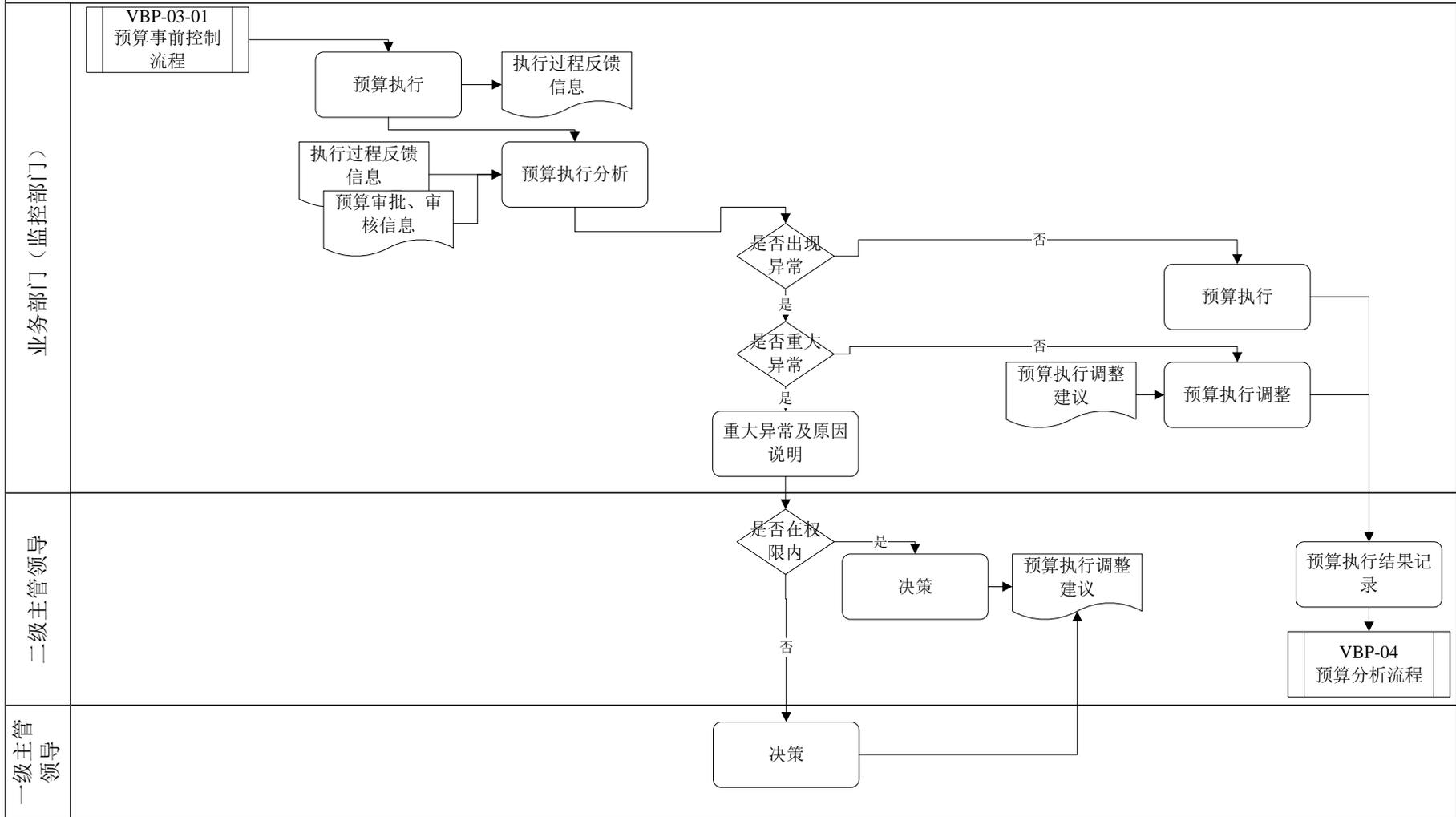
5.2 预算监控程序



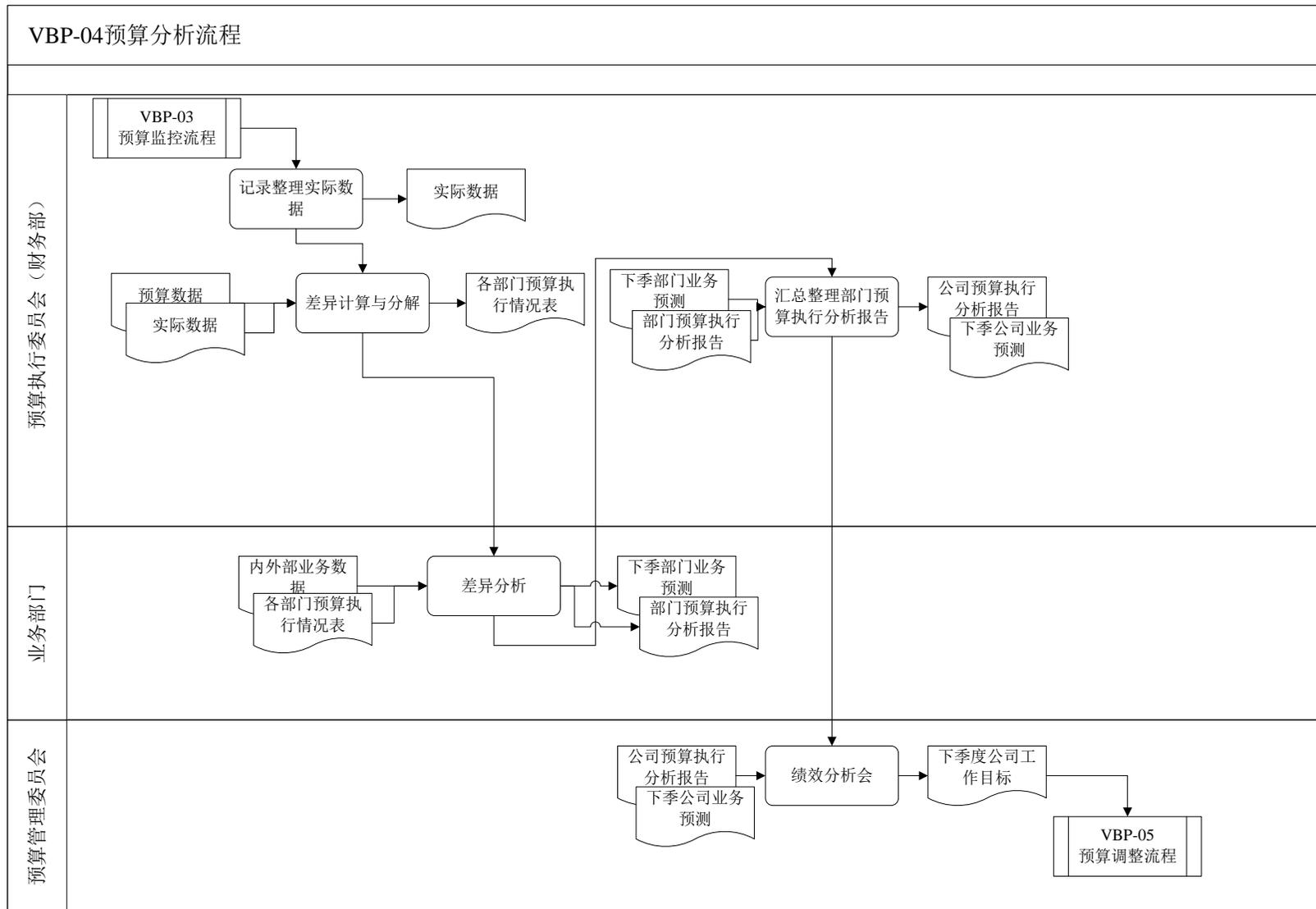
VBP-03-01 预算事前控制流程



VBP-03-02预算事中控制流程



VBP-04预算分析流程



5.3 预算外与超预算事项的处理

5.3.1 预算外事项的处理程序

预算外事项即在期初预算方案中没有预计，而现在即将发生的业务活动。

为预算外事项的发生，对该类事项加以严格控制。所有预算外事项都需要经过预算管理委员会审批后才能决定是否执行。

5.3.1.1 提交业务活动报告

各个业务活动负责人对于预算外事项，要编制详细的业务活动报告，其中一定包含资金需求，该报告是各级进行审批的基础资料。

5.3.1.2 资金控制

财务部对照预算方案，比较当期可用资金与当期预算外事项所需资金，若前者小于后者，即企业在满足预算内事项后，已经没有足够的资金可支配，则取消或延期该业务活动。

当期可用资金=上期资金余额+当期预算方案中的资金流入（包括企业融资、筹资）-当期预算方案中的资金流出。

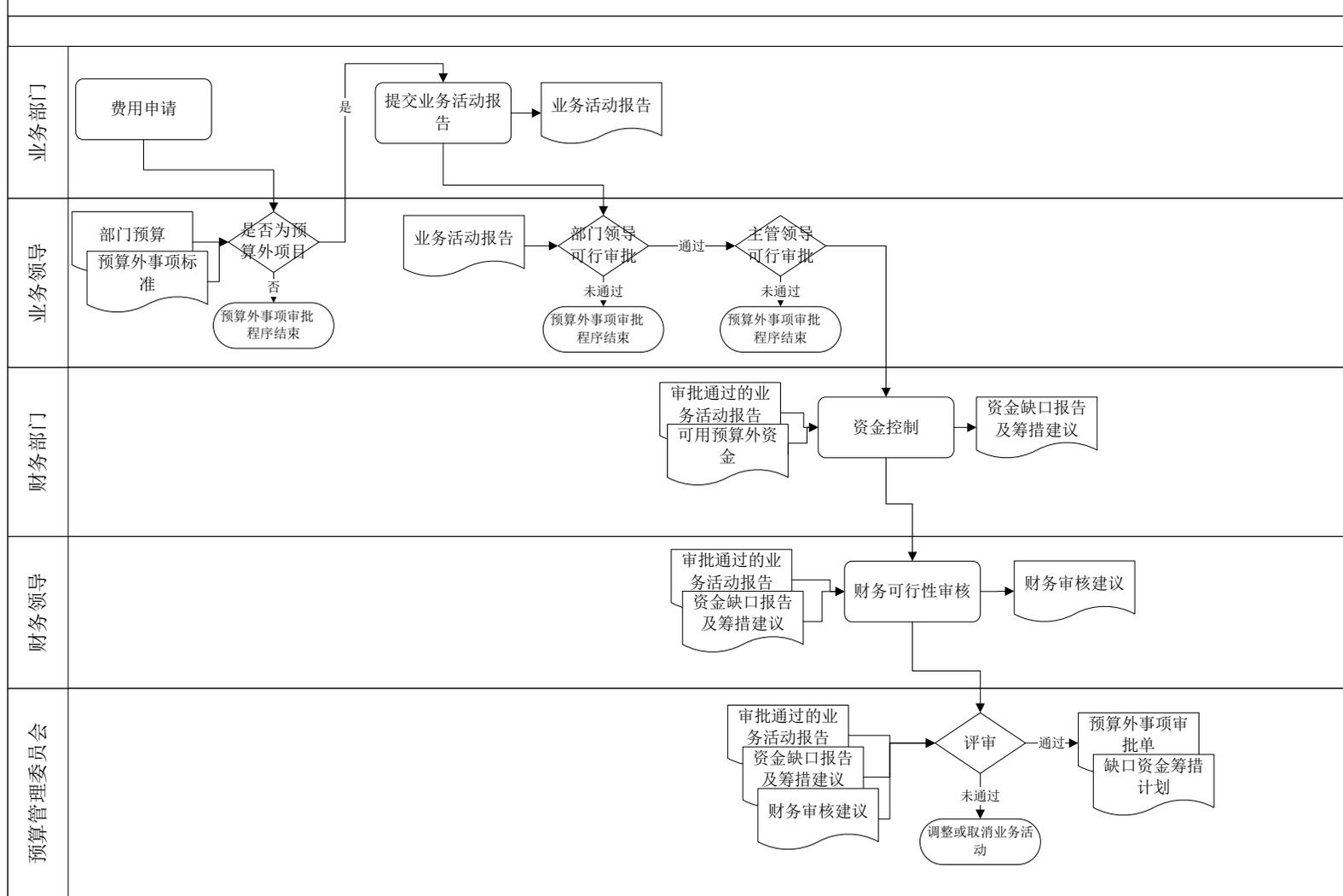
5.3.1.3 审批

部门依据该业务活动的可行性审批；主管领导依据从公司层次考虑业务活动的可行性审批；财务总监比较互斥业务活动方案的经济效益，选择最优活动方案；预算管理委员会依据预算管理委员会会议决策

5.3.1.4 财务核算

财务在核算的过程中，对业务活动原始单据的真实性、完整性、合法性予以监督。

VBP-03-01-01 预算外事项审批程序



5.3.2 超预算事项的内容

超预算是指在实际业务活动中，某些事项是期初编制预算方案时已经考虑到，但实际发生数超出期初预算额度的情况。

为了保障业务的正常开展，对于由于公司生产经营规模扩大导致业务量增加或出现新的业务，可对已有预算项目的预算指标进行追加。根据追加预算项目的性质和金额，要把超预算事项划分为三类：

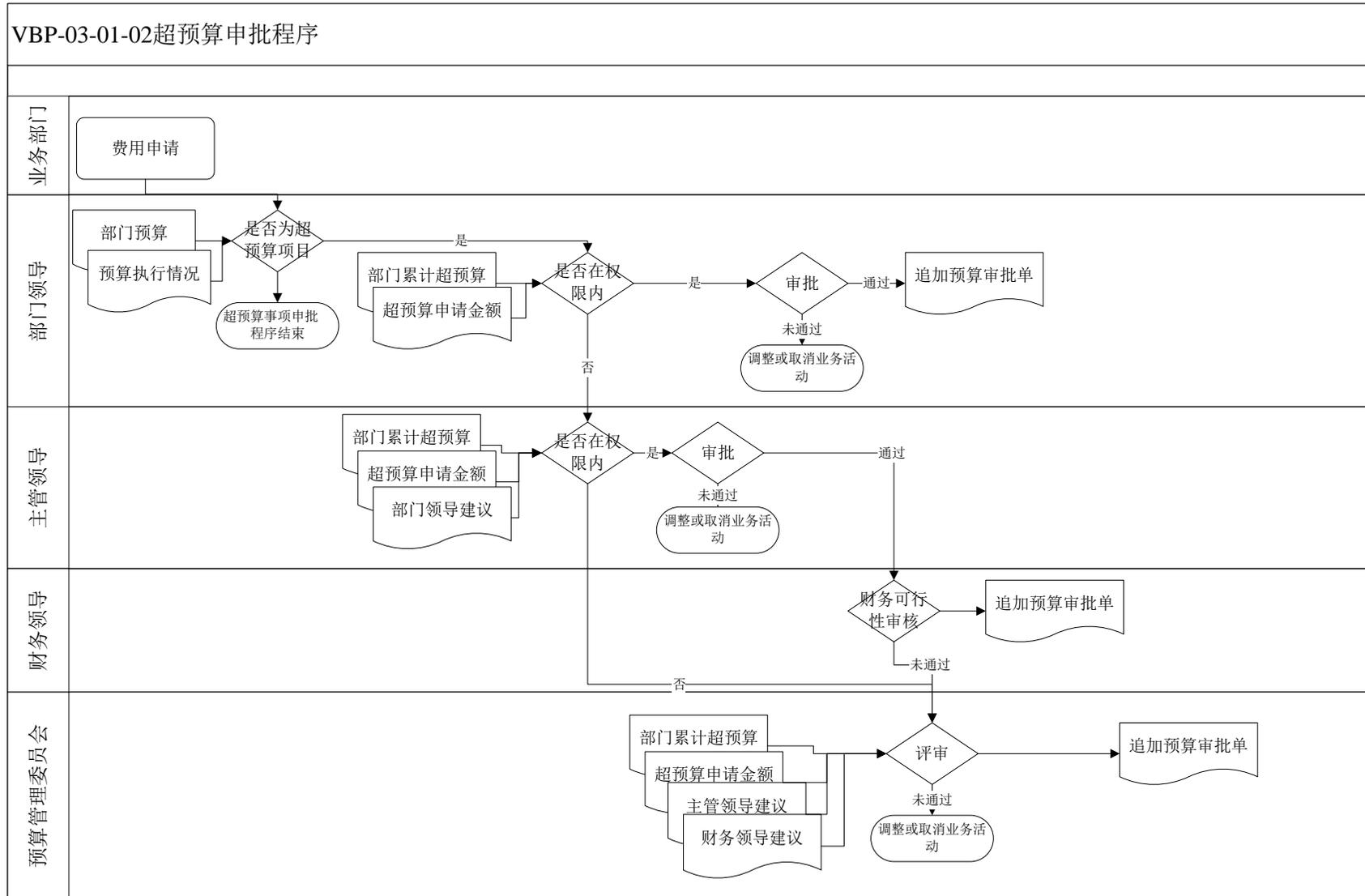
5.3.2.1 部门领导审批通过就可追加的预算

5.3.2.2 主管领导审批通过并且财务负责人审核后才可追加的预算

5.3.2.3 需要预算管理委员会审批通过才可追加的预算

（上述三类超预算情形的具体内容要根据企业实际填加）

5.3.3 超预算事项的处理程序



6. 预算分析方法与程序

6.1 预算分析方法

6.1.1 比较分析法

将某特定企业的监控内容与比较标准进行横向对比,确定不同期间的差异额或差异率,以分析监控内容的变动情况及变动趋势。比较标准可以是预算数据、历史数据、预测数据或其他企业的历史数据。在进行比较分析时,除了可以针对单个项目研究其趋势,还可以针对特定项目之间的关系进行分析,以揭示出隐藏的问题。比如,如果发现销售增长 10%时,销售成本增长了 14%,也就是说成本比收入增加的更快,这与我们通常的假设是相悖的,我们通常假设,在产品和原材料价格不变时,销售收入和销售成本同比例增长。现在出现了这种差异,一般有三种可能:一是产品价格下降,二是原材料价格上升,三是生产效率降低。要确定具体的原因,这就需要借助其他方法和资料作进一步的分析。

6.1.2 趋势分析法

趋势分析法又称水平分析法,是通过对比两期或连续数期财务报告中相同指标,确定其增减变动的方向、数额和幅度,来说明企业财务状况或经营成果的变动趋势的一种方法。

6.1.3 因素分析法

因素分析法是依据分析指标与其影响因素的关系,从数量上确定各因素对分析指标影响方向和影响程度的一种方法。因素分析法具体包括以下两种:

连环替代法:它是将分析指标分解为各个可以计量的因素,并根据各个因素之间的依存关系,顺次用各因素的比较值(通常即实际值)替代基准值(通常为标准值或计划值),据以测定各因素对分析指标的影响。

差额分析法它是连环替代法的一种简化形式,是利用各个因素的比较值与基准值之间的差额,来计算各因素对分析指标的影响。

6.2 预算分析程序

6.2.1 信息收集

在预算的执行过程中,由预算执行委员会(财务部)和业务部门根据差异分解标准的要求,进行信息收集工作。信息类别包括

- 预算执行过程中的财务信息
- 重要的外部市场信息，如价格、行业领先者销量
- 公司内部的非财务信息

6.2.2 基础分析

基础分析指各个从事业务活动的基础单位对预算执行情况的分析，主要侧重于结合具体业务活动中所发生事项进行预算差异说明。

各部门在每月 10 日之前召开本部门绩效分析会议，对本部门上月的执行情况进行分析总结，并在 10 日之前把各部门业务分析报告上报预算执行委员会（财务部）

6.2.3 综合分析

综合分析是指预算执行委员会（财务部）在对各基础单位的预算分析进行梳理之后，结合企业内外环境因素，分析公司预算执行差异的各种主客观因素。

预算执行委员会在每月 13 日前完成综合分析，预算管理委员会于每月 日召开公司绩效分析会议，所有的预算单位都必须列席参加。会议主要由各预算单位对本部门业务分析报告中的重大差异及特殊事项进行解释说明并陈述改善措施。

6.2.4 分析报告内容

6.2.4.1 预算执行进度分析

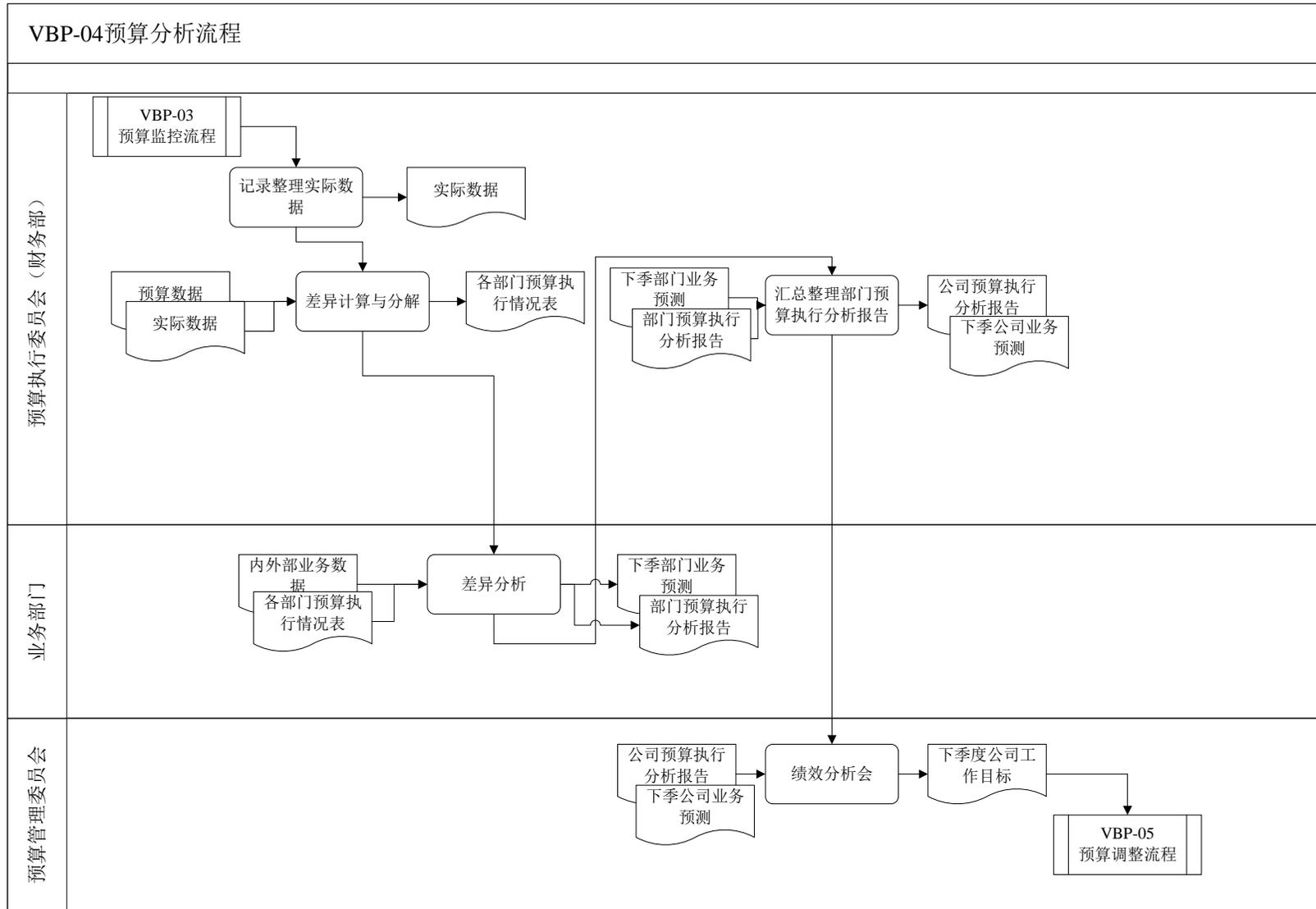
通过与业务计划中行动方案所规定的时间对比，确认目前公司或部门各项工作的完成情况。

6.2.4.2 预算执行结果分析

通过实际数据与预算数据的对比，总结公司或部门工作所取得的成绩和存在的问题。

6.2.4.3 分析与调整建议

针对进度分析和结果分析中所列示的重大差异，向预算管理委员会说明产生的原因和拟采取的行动方案。如果产生差异的原因符合预算调整的条件可申请调整预算。



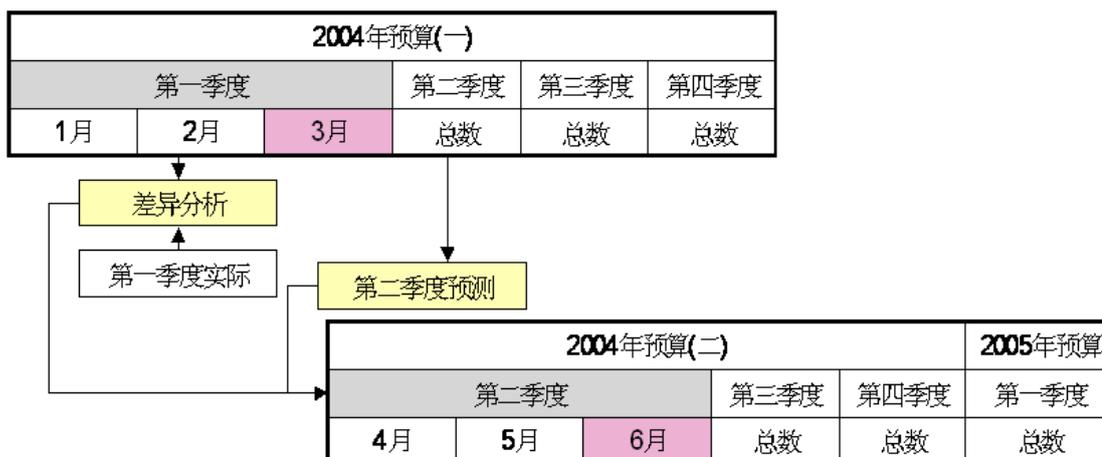
7. 预算调整方法与程序

7.1 预算调整的内容

预算调整包括预算内指标之间的平衡和同一指标在不同期间的平衡。公司的年度策略目标不可以调整，但未完成的部分可以在余下的各期间内进行重新平衡、分解。部门的业务目标在不影响公司年度策略目标的情况下可以进行调整，其未完成的部分也可以在余下的各期间内进行重新平衡、分解。

7.2 预算调整方法

预算调整的方法为滚动预算，在编制预算时，先按年度分季，并将其中第一季度按月划分，建立各月的明细预算，以便监督预算的执行。在第一季度末对第二季度的预算进行调整，然后将第二季度的预算数按月细分，依此类推。编制过程如图 13 所示：



7.3 预算调整程序

VBP-05预算调整流程

