

长春经开（集团）股份有限公司

全面财务预算管理制度

第一章 总则

第一条 为推动长春经开（集团）股份有限公司（以下简称公司）建立全面预算管理体系，防范经营风险，强化内部控制，优化资源配置，实现公司战略目标，按照财政部等五部委联合发布的《企业内部控制规范》以及《配套指引》第 15 号全面预算的规定，结合公司的实际情况，特制定本管理制度。

第二条 本制度适用于公司及下属公司的一切经济活动包括经营、投资、财务等各项活动，以及企业的人、财、物各个方面，供、产、销各个环节全部纳入全面预算管理，做到全员参与，全面覆盖，并进行事前预算、事中控制和事后分析相结合的全程监控。

第三条 本制度中所称全面预算是指在科学预测和决策的基础上制定的，以货币及其他数量形式反映的公司在未来一定期间内全部经营活动各项目标的行动计划和相应措施的数量说明。全面预算包括经营预算（也称业务预算）、投资预算、筹资预算、财务预算等。

第四条 全面预算管理贯穿于公司及下属公司经营管理活动的各个环节，预算管理包括预算编制、审批、执行、分析、调整、

考核及监督等环节，是提升公司整体绩效和管理水平的重要途径，其主要任务是：

- 1、推进战略目标管理，让战略落地，实现长期规划和短期计划相结合。
- 2、加强公司内部信息沟通，使各部门和下属公司的目标与活动一致。
- 3、明确公司内部各个层次的管理责任和权限，提高管理效率。
- 4、通过对公司的经营活动进行控制、监督和分析以及对预算执行情况进行考核和评价，实现管理过程和管理目标相结合。

第二章 全面预算管理体系

第五条 公司实行统一规划、逐级管理的全面预算管理体制，确定以下管理原则：

- 1、统一规划原则。全面预算目标由公司统一规划，并与公司经营目标相一致，各级预算必须服从于集团的战略目标和经营目标。
- 2、分级管理原则。全面预算目标按逐级分解的原则实行分级管理，经下达的全面预算指标由公司各级部门负责落实，各单位对各自归口的业务做预算，并对预算执行负责，公司统一对各单位全面预算执行情况分析考核。
- 3、全员参与原则。本着谁花钱，谁编预算，谁控制，谁负责的原则，全体员工共同参与预算的编制过程，而不是由财务部门

一个部门、一个人来编制公司预算。

4、实事求是原则。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。

5、上下结合原则。自上而下分解目标，自下而上编制预算。

6、轻易不调整原则。预算一旦确定，没有审批，不予调整，以保证预算的严肃性与合法性。

第六条 全面预算管理在内容上实行经营预算、投资预算、筹资预算和财务预算相结合，在预算编制上实行零基预算、固定预算及弹性预算相结合的预算管理体系。经营预算既要有数量指标，又要有价值量指标。

第七条 经营预算是指与企业各项经营活动直接相关的，反映预算期内企业预计生产经营活动的预算，是其他预算的基础，主要包括营业收入预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等。

1、营业收入预算是预算期内企业销售各种产品或提供各种劳务预计实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预计市场销量或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制。

2、生产预算是从事工业生产的企业在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算，主要是在营业收入预算的基础上，依据各种产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况编制。在此基础上进一步编制直接人工预算

和直接材料预算。

3、制造费用预算是企业在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算，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。

4、产品成本预算是企业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。

5、营业成本预算是企业对预算期内为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面必要的成本预算，主要依据企业产品成本预算、采购预算或提供各种劳务成本、年实际执行情况等资料编制。

6、采购预算是企业在预算期内为保证生产或者经营的需要而从外部购买各类商品、各项材料、低值易耗品等存货的预算，主要根据营业预算、生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量编制。

7、期间费用预算是预算期内企业组织经营活动必要的管理费用、财务费用、营业费用等预算，应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。

8、企业非流动资产处置、取得的政府补助、对外捐赠、债务重组、非货币性资产交换等收入或支出，应根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外收支业务预算。

第八条 投资预算是公司在预算期内与资本性投资有关的业务安排，主要包括固定资产投资、权益性投资和金融工具投资预算。

1、固定资产投资预算是企业在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，应根据企业有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。

2、权益性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而进行资本投资的预算，应根据企业有关投资决策资料和年度股权投资计划编制。

3、金融工具投资预算是企业在预算期内为持有国债、企业债券、金融债券等债券投资，股票投资及其他股权投资，基金投资，期货、期权、认股证等衍生金融工具投资，委托贷款和委托理财等而进行的资本投资预算，应根据企业有关投资决策资料、市场行情和风险业务管理要求编制，一般按交易性金融资产、可供出售金融资产和持有至到期投资分类编制。

第九条 筹资预算是企业在预算期内预计吸收的投资、需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、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、发行债券审批文件、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编制预算。股票发行费用，也应在筹资预算中分项做出安排。

第十条 财务预算是指在预测和决策的基础上，围绕企业发展战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排的最终成果体现。包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算，形式上体现为预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表。

1. 预计资产负债表是综合反映企业期末财务状况的预算报表。根据预算期初实际数和当期营业预算、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。

2. 预计利润表反映企业在预算期内利润目标的预算报表。根据营业预算、营业成本预算、产品成本预算、生产预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

3. 预计现金流量表是反映企业预算期内现金收支及其结果的预算报表。以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，根据各项预算有关现金收支的预算汇总编制。

第三章 全面预算管理体制及职责

第十一条 公司全面预算管理的组织体系以全面预算管理委员会、全面预算管理办公室为主体，公司对下属公司的全面预算实行垂直式管理，各下属公司设立全面预算管理领导小组和全面预算管理工作小组，同时在本单位内部设立全面预算归口管理部门和全面预算责任部门。

第十二条 董事会是全面预算管理的最高决策机构，批准下属

公司的年度全面预算及其调整方案，并通过董事会授权全面预算管理委员会组织制定，下达正式年度全面预算及其调整方案。其主要职责包括制定公司的发展战略和中长期经营目标：

- 1、按照公司战略目标、中长期规划，审批确定公司年度经营目标。
- 2、保持与全面预算管理委员会的沟通，提供预算政策指导。
- 3、审议年度全面预算方案，审批预算。
- 4、审批预算考核制度。
- 5、审批预算调整申请。

第十三条 全面预算管理委员会是全面预算管理的领导、组织和协调机构，全面负责年度经营目标的拟定并分解到公司及下属公司等工作，承担全面预算管理领导及调控职能。全面预算管理委员会由董事长任主任，财务总监任常务副主任，各集团副总经理任副主任、集团各职能部门、各下属公司负责人为委员。预算管理委员会为非常设机构，通过定期、不定期召开预算工作会议开展工作。预算委员会在董事会的领导和授权下，决定和处理全面预算管理的重大事宜，主要行使以下职责：

- 1、根据董事会审批的战略目标，确定公司及下属公司的具体年度经营目标，并上报董事会审批。
- 2、将经董事会审批的年度经营目标下达到公司及下属公司。
- 3、组织拟定和审议全面预算管理制度和流程操作规范。
- 4、监督、协调预算编制工作的开展，以确保及时、准确地完

成预算的编制。

5、组织召开公司全面预算管理例会，对预算办公室提交的各单位预算草案和公司整体预算提出质询，并就必要的修改与调整提出建议。

6、汇总、审查、平衡下属公司的初步预算，协调、处理内部机构间的预算矛盾和分歧。

7、全面预算编制和执行中，对例外事项和突发事件进行协调。

8、制定公司预算，上报董事会，履行相应批准程序。

9、分解下达公司及下属公司的年度预算，并根据重大形势变化做适当的调整、修订。

10、研究分析公司及下属公司的预算执行业绩报告，汇总上报董事会。

11、确定预算考核的原则、依据、程序和指标体系，按照董事会批准的预算考核制度，兑现公司及下属公司的奖惩措施。

第十四条 全面预算管理办公室是全面预算管理委员会的执行机构，公司财务管理部担负全面预算管理办公室的职责，并且由财务总监担任全面预算管理办公室主任，组织和管理全面预算管理办公室工作。组员包括财务部、企业计划管理部，以及其他业务部门相关的预算人员。全面预算管理办公室在全面预算管理委员会的领导下行使以下职权：

1、具体负责拟定和修改公司全面预算管理办法及相关制度、预算编制方针、预算编制程序、预算编制手册（编制说明、编制

表格)、预算执行监控方法等,报全面预算管理委员会审议。

2、协助全面预算管理委员会的工作,按照全面预算管理委员会下达的经营目标,具体指导并组织各责任部门编制预算,并对其编制的预算进行初步审查、协调和平衡,汇总后编制公司的全面预算方案,并报全面预算管理委员会审查。

3、向下属公司下达经董事会批准的正式全面预算,监督各单位全面预算执行情况,定期进行全面预算执行情况的分析评价和反馈。

4、组织全面预算管理的培训工作,向全面预算编制、执行单位提供技术支持,提出全面预算管理制度和流程操作规范的改进建议。

5、负责全面预算日常管理工作,每月召开全面预算管理协调会,监控、总结预算执行情况,落实全面预算管理的要求,每季度向全面预算管理委员会汇报工作和预算执行情况。

6、负责将经营业务状况发生改变或突发事件、预算内出现偏差较大或预算外的费用项目,及时报告公司全面预算管理委员会,并拟定预算调整方案。

7、负责协调处理预算执行过程中出现的一些问题。

8、按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息。

9、完成全面预算管理委员会交办的其它工作。

第十五条 下属公司全面预算管理领导小组是本单位全面预

算管理的决策和领导机构，承担本单位全面预算的管理及调控职能。下属公司全面预算管理领导小组由总经理、财务经理、各部门经理组成，其中总经理为领导小组组长。下属公司全面预算管理领导小组的主要职责是：

1、根据全面预算管理委员会下达的年度经营目标，确定本公司各部门的预算目标。

2、根据公司全面预算管理制度，组织拟定和审议本公司全面预算管理办法和流程操作规范。

3、监督、协调本公司全面预算编制工作，监督全面预算编制流程的执行，以确保及时、准确地完成预算的编制。

4、组织召开本单位预算管理例会，对本单位全面预算管理工作小组提交的各部门预算草案提出质询，并就必要的修改与调整提出建议。

5、汇总、审查、平衡各部门的初步预算，协调、处理内部机构间的预算矛盾和分歧。

6、负责本单位全面预算编制和执行，对例外事项和突发事件进行协调，对重大调整事项（超过审批后预算 5%的影响事项）上报公司全面预算管理委员会。

7、根据公司预算考核的要求，组织本公司的预算考核工作。

8、各公司总经理是其公司的全面预算管理工作的第一责任人。

第十六条 下属公司全面预算管理工作小组是本单位全面预

算管理领导小组的执行机构，由单位的财务部门负责工作小组的具体工作。在本单位全面预算管理领导小组的领导下行使以下职权：

1、根据公司预算管理制度，具体负责拟定和修改本公司预算管理办法、预算编制方针、预算编制程序、全面预算编制手册（编制说明、编制表格）、预算执行监控方法等，报本公司全面预算管理领导小组审议。

2、负责协助全面预算管理领导小组，具体指导并组织各责任部门编制预算，并对其编制的预算进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制本单位的全面预算方案，并报本单位全面预算管理委员会审查。

3、负责监督责任部门预算执行情况，定期进行预算执行情况的分析评价和反馈。

4、组织预算管理的培训工作，向责任部门提供技术支持，提出预算管理制度和流程操作规范的改进建议。

5、负责本单位全面预算日常管理工作的，每月召开全面预算管理协调会，落实本单位全面预算管理的要求，每季度向全面预算管理领导小组汇报工作和预算执行情况。

6、负责将经营业务状况发生改变或突发事件、预算内出现偏差较大或预算外的费用项目，及时报告全面预算管理领导小组，并拟定预算调整方案。

7、负责协调、处理本单位预算执行过程中出现的一些问题。

8、按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息。

9、完成全面预算管理领导小组交办的其它工作。

10、负责汇总经审批的本单位全面预算上报集团。

第十七条 责任部门是全面预算管理的编制、执行与反馈部门。责任部门即公司（包括下属公司）内各业务部门和职能部门，以部门为主体进行全面预算管理。其主要职责包括：

1、负责执行本单位全面预算管理制度。

2、根据本单位全面预算管理领导小组或工作小组下发的经营目标，编制本部门年度预算草案。

3、按照全面预算管理工作小组的要求，对预算差异形成的具体原因进行分析。

4、确认预算的考核结果。

5、提出预算调整与修正申请。

6、负责提出本部门管理的预算指标变更申请报告。

7、在预算整个过程中，就发现问题及时与全面预算管理领导小组或工作小组沟通，以促进预算工作的不断改进。

8、完成全面预算管理工作小组交办的其它工作。

第十八条 为保证全面预算的有效编制，根据公司管理的实际情况，在责任部门中规定部分部门承担相应的归口管理工作。这些部门（又称归口管理部门）的主要职责是根据各责任部门提交的预算，测算金额；同时协助预算管理工作小组对相应归口业务

范围内公司整体预算编制进行平衡，并提出相应调整建议。即各责任部门将有归口管理的预算编制，应先报送到相应的归口管理部门，归口管理部门在审核后，对责任部门报送的预算进行平衡调整和测算金额，再上报全面预算管理办公室或工作小组进行汇总。

第四章 全面预算目标的确定与下达

第十九条 年度经营目标是制定预算目标的依据。公司全面预算管理中，年度经营目标即为年度预算目标。制定公司的年度经营目标，至少应依据以下条件：

1、历史水平，包括：历史平均水平与最好水平、行业平均水平与最好水平。

2、各业务所在行业和市场的竞争状况、发展趋势等，尤其要注重研究所在行业的销售价格水平，努力达到同行业同条件的价格。

3、外部环境变化，包括：市场预测、国家相关行业的经济政策预测、产品生命周期预测等。

4、内部资源评估，包括：资源的利用能力、资金融通能力、自身的管理能力等，尤其关注自身的增长潜力。

第二十条 在确定年度预算目标后，公司及下属公司根据年度预算目标在本公司的责任部门和归口管理部门中进行分解。分解并审批通过后，各责任部门和归口管理部门依据分解的预算目标

编制详细预算。

第五章 全面预算的编制

第二十一条 预算编制程序

- 1、预算编制遵循上下结合的编制原则。
- 2、各下属公司根据全面预算管理委员会下达的年度预算目标和编制方针，组织本单位各责任部门编制本部门预算方案初稿。
- 3、责任部门编制完成预算表后，将有归口管理的预算表递交相应归口管理部门进行汇总、审核，除此之外上交本单位全面预算管理工作小组进行审核。归口管理部门汇总并审核后，应提出调整意见，并测算金额，及时上报至全面预算管理工作小组。
- 4、下属公司全面预算管理工作小组对各归口管理部门提交的预算进行汇总，提交本单位全面预算管理领导小组。
- 5、下属公司全面预算管理领导小组审核预算初稿，平衡后发还相关部门进行预算方案修正；审核通过后提交公司全面预算管理办公室。
- 6、全面预算管理办公室汇总后提交公司全面预算管理委员会审核平衡，审核不通过发还相关部门进行预算方案修正；审核通过后向董事会提交年度预算草案。
- 7、董事会对全面预算管理委员会提交的预算草案进行审批，最终确定年度预算以文件形式正式下达。

第二十二条 预算编制依据

1、预算编制以收入（销售\劳务等）预测为起点。

2、经营预算根据本行业的特点，结合本企业自身的业务情况确定预算的起点。相关责任部门在编制经营预算时应考虑以下因素：考虑在常规经济条件下的业务规模、竞争情况、季节性因素、稳定合同及潜在合同的进展情况等因素。

3、投资预算应在公司经营目标和预算目标基础上进行编制。投资预算是在项目资本预算基础上，单独反映资本项目对年度经营的影响而形成的预算。相关责任部门根据项目资本预算编制年度资本预算。

4、筹资预算应在经营预算和投资预算的基础上进行编制。根据各责任部门编制的经营预算和投资预算，预算管理办公室负责编制汇总经营预算和汇总资本预算，在此基础上，由资金管理部门编制资金预算。

5、财务预算应在经营预算、投资预算和筹资预算基础上进行编制。根据各责任部门编制的经营预算、投资预算和筹资预算，预算管理办公室负责编制汇总经营预算、汇总资本预算和汇总资金预算，在此基础上，由财务部门编制财务预算。

第二十三条 预算编制方法

按照预算项目与作业活动关系的紧密程度，对于不同预算项目，采用不同的编制方法，下面列举但不限于以下预算方法。

1、零基预算是指在编制成本费用预算时，不考虑以往会计期间所发生的费用项目或费用数额，而是以所有的预算支出以

“零”作为出发点，一切从实际需要与可能出发，逐项审议预算部门各项预算的内容及开支标准是否合理的预算方法。

2、固定预算是以预算期内正常的，可能实现的某一业务量（如生产量、销售量）水平为固定基础，不考虑可能发生的变动因素而编制预算的方法。

3、弹性预算是在变动成本法的基础上，以未来不同业务水平为基础编制预算的方法，是固定预算的对称。是指以预算期间可能发生的多种业务量水平为基础，分别确定与之相应的费用数额而编制的、能适应多种业务量水平的费用预算。以便分别反映在各业务量的情况下所应开支(或取得)的费用(或利润)水平。

第六章 全面预算的执行与控制

第二十四条 全面预算的执行

- 1、下属公司各责任部门是本单位全面预算的执行机构。
- 2、责任部门的第一负责人，即各部门的经理是责任部门预算执行的直接负责人。
- 3、分管领导对其负责的责任部门的预算执行负有主要责任。
- 4、下属公司的总经理对其公司的预算执行负最终责任。

第二十五条 全面预算的控制

- 1、下达的预算指标是与业绩考核挂钩的硬性指标，一般情况不得突破。预算指标是制定考核方案的重要依据，根据预算执行情况对责任人进行考核和奖惩。

2、严格按照费用预算项目开支，不得相互替代；预算剩余可以跨月转入使用，但不能跨年度使用。

3、成本、费用如遇预算控制不善确需突破时，必须由责任部门提出书面申请，说明原因。总经理批准后报集团全面预算管理办公室审批，超过 5%报全面预算管理委员会审批，并纳入预算外资金控制。

4、预算内资金控制。预算内资金是指经董事会审批通过后下达的正式预算，包括预算调整后的资金。预算内支出，按照本单位财务管理制度规定的审批流程进行审批。

5、预算外资金控制。预算外资金是指由于责任部门预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成的，导致需要突破预算的资金，不包括预算调整的资金。预算外资金申请，须由责任部门根据业务的实际需要填写申请，该申请应该包括使用目的、使用的责任部门和责任人、使用目标、使用方式等内容。该申请经下属公司全面预算管理领导小组审批通过后报公司全面预算管理委员会审批，经全面预算管理委员会审批通过后执行。同时，该责任部门的预算外资金需备案。全面预算管理办公室及下属分、子公司全面预算管理工作小组应对各部门预算外资金的当期及后期的预算表中做出清晰的标志，预算外资金使用的考核按照申请中明确的使用目标单独进行。

第七章 全面预算的反馈与分析

第二十六条 全面预算执行信息反馈

1、预算执行过程中，各责任部门要及时检查、追踪预算的执行情况，以全面预算业绩报告和差异分析报告等书面报告的形式，全面系统地报告每个责任部门及整个公司预算执行的进度和结果。全面预算管理工作小组根据自己的记录与各责任部门的反馈报告形成总预算执行分析报告，在月度预算例会上对本月预算执行情况进行沟通，并及时解决执行过程中出现的问题。

2、预算信息反馈的方式

（1）定期书面报告包括预算业绩报告和差异分析报告。业绩报告同预算编制表格一一对应，即对于各责任部门编制的每项预算，全面预算管理工作小组都向其提供相应实际经营情况与预算对比情况的书面报告。差异分析报告是对业绩报告的补充，只对发生重大差异的项目进行分析和报告。由全面预算管理工作小组要求产生重大差异的责任部门完成差异原因分析报告。

（2）为保证预算目标的顺利实现，全面预算管理委员会和下属公司全面预算管理领导小组在月度召开预算例会，对照业绩报告和差异分析报告及时总结预算执行情况，提出改进措施，并对今后预算工作做好部署。

第二十七条 全面预算的分析

1、全面预算差异分析的周期

下属公司每月制定差异分析报告，并召开月度预算例会，审议和讨论各责任部门预算的执行情况；同时，下属公司应将月度

差异分析报告提交全面预算管理办公室备案。

2、负责差异分析的责任部门

（1）公司全面预算管理委员会

讨论通过全面预算办公室提交的重大差异分析报告；对全面预算管理办公室确定的预算执行差异原因及责任部门进行审议，并提出处理意见。

（2）集团公司全面预算管理办公室

分析全面预算执行情况，汇总下属公司的差异分析报告，并加以综合分析，每月出具公司总的全面预算差异分析报告，并上报全面预算管理委员会；审议确认导致差异的原因；确认应对差异负责的责任单位，提出处理意见，并上报全面预算管理委员会。

（3）下属公司全面预算管理领导小组每月参与公司月度预算例会，讨论下属公司提交的重大差异分析报告；对下属公司全面预算管理工作小组确定的预算执行差异原因及责任部门进行审议，并提出处理意见。

（4）下属公司全面预算管理工作小组每月分析全面预算执行情况，汇总各责任部门的差异分析报告，并加以综合分析，出具下属公司总的全面预算差异分析报告，并上报下属公司全面预算管理领导小组审议确认导致差异的原因；确认应对差异负责的责任部门，提出处理意见，并上报下属公司全面预算管理领导小组；向有关责任部门提供业绩报告，协调差异分析工作。

（5）责任部门每月记录本部门全面预算执行情况，找出问题，

分析本部门差异产生原因,提出改进建议;落实由本部门负责的改进措施;

3、全面预算差异分析程序

(1) 每月 8 日前,由下属公司各部门向责任部门提交业绩报告。

(2) 各责任部门根据业绩报告中标注的重大差异进行解释和分析,形成部门差异分析报告,并于每月 10 日前提交全面预算管理工作小组。

(3) 全面预算管理工作小组汇总各责任部门差异分析报告,并制定公司整体差异分析报告,于每月 12 日前提交全面预算管理领导小组审批。

(4) 每月 15 日前,集团公司全面预算管理办公室召开月度预算例会,对前一月下属公司及各部门的全面预算目标完成情况进行分析、评价,为全面预算管理委员会对全面预算的执行进行动态控制提供依据。

第八章 全面预算的调整

第二十八条 全面预算调整的原则

1、全面预算一经批准,在公司内部即具有“法律效力”,不得随意更改与调整。

2、当内外部环境向着劣势方向变化、影响预算的执行时,应首先挖掘与预算目标相关的其它因素的潜力,或采取其它措施

来弥补。只有在无法弥补的情况下,才能提出预算调整申请。

3、当内外部环境向着有利方向变化,而且具备中长期的稳定趋势,有明确证据表明经营预算目标可加以提高,公司内部应积极主动提出调整申请,或在与经营班子进行协商一致后,提出调整申请。

第二十九条 全面预算调整的分类

1、预算一般性调整是指各责任部门为完成年度预算目标,在预算执行过程中,以原来的预算为基础,结合预算执行进度和外部环境的变化,在不影响年度预算目标的前提下,对预算执行进度或个别预算项目进行调整。

2、预算的重大性调整也可称为预算修正,是指在预算执行过程中,因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整,按照实际情况的变化对年度预算目标进行修正。

全面预算是公司年度经营的重要依据,应保持一定的稳定性,原则上,年度预算目标不允许修改,只有当外部环境发生重大变化,或公司战略决策发生重大调整时,才能考虑进行预算修正(预算重大性调整)。具体条件如下:

- (1) 董事会调整公司发展战略,重新制定公司经营计划;
- (2) 总经理办公会决定追加或缩减任务;
- (3) 市场形势发生重大变化,需要调整相应预算;
- (4) 国家政策发生重大变化;
- (5) 生产条件发生重大变化;

- （6）外部市场环境发生重大变化；
- （7）发生不可抗力事件；
- （8）其他造成预算调整的客观原因。

第三十条 全面预算调整权限

- 1、董事会对涉及年度经营目标的调整具有决定权。
- 2、全面预算管理委员会在董事会授权内有权调整全面预算。
- 3、集团公司全面预算管理办公室在保证公司年度经营总目标不变的情况下,对月度、季度预算及年度预算项目的内部结构调整具有决定权。

第三十一条 全面预算调整方式

- 1、由上而下的全面预算调整。

当内外部环境发生变化,而且具备中长期的稳定趋势,有明确证据表明预算目标和现时情形差异重大时,董事会在与下属公司相关领导协商一致,可以在预算年度内进行公司经营目标的调整,同时下达全面预算调整要求,并最终确认全面预算调整方案。

- 2、由下而上的全面预算调整。

在预算执行过程中,当内外环境发生明显变化,且符合上述预算调整条件时,全面预算管理办公室和全面预算管理领导小组可以向全面预算管理委员会提出预算调整申请。

- 3、全面预算调整申请包括的内容:

（1）导致无法实现全面预算的原因,并附相关文件(如市场价格变动情况说明,相关政策变化情况说明,变更后的经营计划、公

司下达追加或缩减任务、项目可行性建议书等)；

(2) 已经采取的其它弥补措施和效果；

(3) 调整内容；

(4) 调整后的预算方案。

第九章 全面预算的考核

第三十二条 预算考核是全面预算管理中承上启下的关键环节,在预算控制中发挥着重要作用。

第三十三条 公司内的考核暂以企业管理部出台的相关考核办法为准。

第十章 附则

第三十四条 本制度与《公司法》、《企业会计准则》、《企业会计制度》相抵触时,按有关制度执行。

第三十五条 本制度由财务管理部负责解释和修订。

第三十六条 本制度自公司董事会审议通过后实施。