

日照盐粮集团有限公司文件

日盐粮发〔2022〕9号

关于印发《日照盐粮集团有限公司 预算管理办法》的通知

集团各部室、各公司：

现将《日照盐粮集团有限公司预算管理办法》印发给你们，
请认真遵照执行。

日照盐粮集团有限公司

2022年2月18日

日照盐粮集团有限公司 预算管理办法

第一章 总 则

第一条 目的

为加强集团预算管理，优化资源配置，落实集团发展战略，统筹各项经济资源，量化生产经营活动，建立与资金计划协同机制，防范经营风险，提升集团规范化管理水平和经营运营效益，根据财政部《关于集团实行财务预算管理的指导意见》、国资委《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》、财政部审计署等四部委《企业内部控制基本规范》以及国家其他有关法律法规，结合集团实际，制订本办法。

第二条 预算

本办法所称预算是指集团在科学分析、预测的基础上，根据集团战略规划和工作目标，对预算年度内各种资源和经营行为所做的预期安排。

第三条 预算管理

本办法所称预算管理是指集团全面预算管理。全面预算管理是全过程、全要素、全员参与的整合型管理系统，对集团各种资源和经营行为具有全面控制力，是由集团相关部门共同参与的管理活动。

第四条 预算管理体系

全面预算管理体系由预算组织、预算内容和预算控制三个部分组成。其中，预算组织包括预算管理组织和预算执行组织两个部分；预算内容主要包括业务预算、资本预算、筹资预算、现金流量预算、利润预算和资产负债预算等六个部分；预算控制主要包括预算编制、预算核准、预算调整、预算执行、预算分析和预算考核六个主要环节。

第五条 适用范围

本办法适用于集团本部、全资公司、控股公司及拥有实际控制权的子公司（以下简称“各公司”）。

第六条 原则要求

各公司要按照本办法的要求，建立预算管理组织机构，改进和完善相关规章制度，为全面预算管理的有效实施创造条件。

各公司主要负责人要高度重视预算管理工作，把预算管理作为本单位经营管理的核心环节抓紧抓好。

第二章 预算组织

第七条 基本要求

各公司要按照“横向到底、纵向到底”的原则，建立健全预算组织机构。预算组织机构在横向上要覆盖所有相关部门，在纵向上要延伸到基层班组。

各公司要建立必要的工作制度，确保预算组织的有效运行。下级预算组织必须接受上级预算组织的领导，下级预算组织的人

员构成和相关工作制度要报上一级预算管理组织审核、备案。

第八条 预算管理委员会及职责

为加强集团预算管理，集团成立预算管理委员会，委员会主任由集团董事长担任，委员会委员由集团党委委员、高级管理人员、各部室负责人组成。

预算管理委员会的主要职责包括：

- (一) 审定预算管理相关规章制度；
- (二) 根据集团战略规划和年度工作目标，制定和调整预算政策；
- (三) 审定预算方案和预算调整方案；
- (四) 协调解决预算执行中的重大问题。

第九条 预算管理办公室及职责

集团预算管理委员会下设办公室，办公室设在集团财务管理部，财务总监兼任办公室主任。

预算管理办公室是预算管理委员会的工作机构，由集团各部室负责人组成，负责预算管理的日常工作。

预算管理办公室职责主要包括：

- (一) 草拟预算管理相关规章制度，并提请预算管理委员会审定；
- (二) 草拟预算政策，编制预算草案，并提请预算管理委员会审定；
- (三) 组织预算的编制、审核、汇总、报送及下达工作；

(四) 监督、控制预算执行情况; 协调预算编制和执行工作中的有关问题, 重大问题报预算管理委员会决定;

(五) 审核和编制预算调整方案草案, 提交预算管理委员会审定;

(六) 完成预算管理委员会交办的其他工作。

各子公司应参照集团成立预算管理领导小组, 建立健全相应的预算管理组织。

第十条 预算执行单位的职责

集团内部各相关职能部门和所属分、子公司和控股公司为预算执行单位, 各公司预算管理负责人由主要行政领导担任, 并对预算管理工作负总责。主要履行以下职责:

- (一) 负责本单位预算编制、上报、控制、分析和考核工作;
- (二) 负责将本单位预算指标分解落实到各部门、各基层单位、班组(车队)和各岗位;
- (三) 按照授权审批程序, 严格执行各项预算;
- (四) 研究解决预算编制执行中存在的问题;
- (五) 根据集团生产经营发展实际, 提出预算调整的建议。

第三章 预算内容

第十一条 预算组成

全面预算主要包括三个部分: 业务预算、专门决策预算和财务预算。

业务预算是基础，主要包括与企业日常业务直接相关的销售预算、生产预算、直接材料及采购预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、期末存货预算销售及管理费用预算等。其中销售预算又是业务预算的编制起点。

专门决策预算是指企业为那些在预算期内不经常发生的、一次性业务活动所编制的预算，主要包括：根据长期投资决策结论编制的与购置、更新、改造、扩建固定资产决策有关的资本支出预算；与资源开发、产品改造和新产品试制有关的生产经营决策预算等。

财务预算主要反映企业预算期现金收支、经营成果和财务状况的各项预算，包括：现金预算、预计利润表和预计资产负债表。财务预算是以来于业务预算和专门决策预算而编制的，是整个预算体系的主体。

第四章 预算编制

第十二条 预算编制原则

预算编制是预算管理的基础，编制预算应遵循以下基本原则：

(一) 目标性原则，预算管理要将战略目标、中长期规划和年度目标结合起来，兼顾长期目标和短期利益，平衡整体目标和部门利益，围绕企业最终目标编制预算。

(二) 可行性原则，编制的预算要具有可操作性，要能量化。在保证各项指标先进性的前提下，切合实际，不隐瞒、不虚报，提高预算指标的科学性和合理性。

(三) 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。按照“谁承担目标任务谁编制，谁花钱谁编制预算”要求，发挥全体员工积极性和创造性。

(四) 重要性原则，要先保证基本支出，后安排项目支出；先重点、急需项目，后一般项目。

(五) 真实性原则，部门预算收支的预测必须以国家社会经济发展计划和履行部门职能的需要为依据，对每一收支项目的数字指标运用科学合理的方法加以测算，力求各项收支数据真实准确。

第十三条 预算编制依据

(一) 国家经济产业政策、财经法规、财务会计管理制度、地方经济发展趋势；

(二) 市国资委等部门要求，集团、子公司和各公司战略发展目标；

(三) 国内外同行业先进水平及本单位历史水平、企业内部生产能力、技术状况、经营条件；

(四) 主要产品、劳务价格预测及集团内关联交易结算价格、材料消耗定额等；

(五) 上年预算的完成情况；

(六) 集团和公司下达的预算指标。

第十四条 预算编制方法

预算按照编制方法可分为固定预算、弹性预算、滚动预算、增量预算、零基预算和概率预算等，具体方法根据不同单位和部门预算的性质确定。

第十五条 预算编制范围

各公司预算报告采用合并（汇总）口径进行编制，编制范围必须与上年度决算编制范围一致，除集团范围内的业务发生归并整合。

第十六条 预算编制程序

集团预算应按照“分级编制、逐级汇总”、“两下两上，上下结合”的预算编制原则进行，基本程序为：

（一）预算准备阶段

集团预算管理办公室每年10月份开始研究下一年度生产经营形势，在对本年度预算预计完成情况和下一年度市场情况等进行综合分析的基础上，依照集团发展战略，确定预算编制的基本原则、政策，并提请预算管理委员会审定。

（二）框架确定阶段

10月份，各公司根据集团下达的报告格式及其他相关资料进行编制预算草案，经本单位预算管理领导小组审议后上报，集团预算管理办公室对各公司上报的预算进行初步审核，并根据集团下达指标、公司整体规划及各公司上报的初步预算等情况下达各公司的建议预算目标。

（三）各公司编制阶段

各公司应从 10 月份开始，按照集团下达的预算框架指标和有关要求，结合本单位实际情况，组织编制详细的预算方案，经本单位预算管理领导小组审议后，于 11 月初报集团预算管理办公室。

年度预算实行归口管理。销售营业部门制定年度产品销售量、销售价格、销售人员工资福利、销售费用等预算；生产技术部门制订产品产量、物料费用（水、电、维修费等）、生产人员工资福利、投资等预算；采购（仓储）部门制订采购费用预算；人力资源部门制定工资福利、社保公积金、培训招聘等预算；行政办公部门制定办公费用、水电通讯物业费用、报刊杂志费用、车辆相关费、公共接待费、广告宣传费、制服费用等预算，财务管理部制定融资费用、利息支出、缴纳税金、折旧摊销、坏账损失、非运营费用、营业外收入等预算。各部门制定本部门的差旅、会务、审计咨询等费用预算后归口汇总，财务管理部负责预算合并。

（四）预算审核阶段

集团预算管理办公室按照预算编制程序在每年 11 月份组织召开预算审查会，对各公司的初步预算进行审核后，报总经理办公会审核。

未通过审核的预算，由原预算编制单位按照审核意见重新编制并上报审核。

集团预算管理办公室在每年12月份将预算审核情况及汇总编制的集团年度全面预算上报公司预算管理委员会审定，通过后报党委会研究、董事会审批，并向市国资委报批。

（五）预算批复阶段

集团年度总预算报国资委批复后，集团预算管理办公室将预算目标进行分解并下达至各公司。各公司根据批复的预算目标修正本单位预算，并进行内部指标分解，制定完成预算的主要工作措施。

第十七条 预算约束力

经集团董事会审定批准的预算，具有严格的约束力，各公司必须实施和执行。除发生影响预算执行的重大事项外，一般不作调整。

第五章 预算调整

第十八条 预算调整事项

在预算执行过程中，如果发生以下特殊事项，对单位生产经营活动和财务收支产生重大影响，使下达的预算指标发生较大变化的，允许对预算进行调整。

- （一）国家和地方政府出台新的法律、法规、规章制度和文件等，导致生产经营环境发生重大变化的；
- （二）发生不可预见的自然灾害给集团造成重大损失的；
- （三）集团统一调整政策；
- （四）集团主要产品和生产要素价格发生重大变化；

(五)集团因分立、合并等发生重大资产重组行为的。

第十九条 预算调整程序

(一)预算执行单位提出预算调整申请，经本单位预算管理领导小组审议后报集团预算管理办公室；

(二)集团预算管理办公室审核预算执行单位上报的调整申请，并提出意见报集团总经理审核，总经理办公会审批，并汇总编制集团预算调整；

(三)集团预算管理委员会经研究讨论后，报党委会研究通过后，报董事会决定调整事项的批复，并向市国资委报备；

(四)集团决定调整预算的事项，由集团统一下达调整意见。

第二十条 预算调整原则

集团预算调整事项应当严格按本办法第二十四条相关规定进行界定，调整方案应当客观、可行。对于不符合要求的预算调整报告和调整方案，集团预算管理委员会予以否决。

第二十一条 申请上报时间

所属各公司年度预算需作调整的，应于当年9月30日前将调整预算申请报集团预算管理办公室。

第六章 预算执行

第二十二条 分解落实

各公司必须将预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，严格按照预算开展各项生产经营和财务收支活动。预算指标要层层分解落实，横向到底，纵向到底，每一个层面、每

一个环节的经济活动都要以预算为执行标准，将预算指标与责任单位、责任人完全落实到位，形成全方位预算执行责任网络体系。同时，各预算单位必须根据时间进度，科学合理地将年度预算细分为季度预算、月度预算，以分期预算目标的落实来确保年度预算目标的实现。

第二十三条 执行要求

各公司必须强化现金流的预算控制，严格按照年度、季度和月度预算执行，认真贯彻先有预算后有支出的原则，按时组织预算资金收入，严格控制预算资金支付，严禁超预算支出。预算资金要按照进度收付，原则上不允许资金在不同预算项目之间进行调剂。严禁将预算资金用于预算之外的其他任何用途，以保持集团公司资金收付基本平衡，控制财务风险。

建立预算执行情况内部报告制度，健全预算信息系统。要加强计算、记录、定额等基础管理工作，加强预算适时监控，及时掌握预算执行动态及结果。各级预算管理部门应当充分运用内部管理报告和财务会计报告等有关资料监控预算执行情况，及时向本单位预算管理领导小组报告预算执行进度、执行差异及其对单位预算目标的影响，提出消除差异的建议措施。

建立各公司对于预算执行过程中发生的新情况、新问题要进行必要的动态跟踪，对于出现偏差较大的项目、指标要进行预警。预算管理领导小组应当责成有关预算单位剖析原因，采取必要的纠偏措施，确保预算目标的全面实现。

为确保预算目标的实现，各公司应建立和完善各项管理措施和办法，并认真落实。

第七章 预算分析

第二十四条 基本要求

预算分析的目的在于确定预算执行结果与预算指标之间的差异，明确责任，提出相应的改进措施，指导集团未来的生产经营活动。

各公司应建立预算执行分析报告制度，定期（月、季、年）或不定期地对预算执行情况进行分析。

第二十五条 分析方法

预算分析方法包括定量分析与定性分析。所属各公司根据实际情况结合使用。

第二十六条 分析内容

分析内容可根据具体情况确定，主要包括：当期生产经营情况；当期收入、成本费用、利润和上缴税费情况；主要产品、原材料价格变动情况；项目投资完成情况；现金流情况以及其他影响预算的重大事项；当期预算措施执行情况；下期预算完成情况预计及拟采取的措施等。

第二十七条 分析报告

集团所属各公司需定期向集团预算管理办公室上报月、季度、半年、年度预算分析报告，对共性问题以及集团存在的重大、特

殊问题，经集团预算管理办公室汇总整理后报公司预算管理委员会审议。

第二十八条 意见反馈

集团预算管理办公室对分析报告进行汇总分析，对共性问题以及集团存在的重大、特殊问题，按照程序上报预算管理委员会，并视情况将意见反馈给相关单位。

第八章 预算考核

第二十九条 考核项目

预算考核是预算管理的重要环节，分为预算指标考核和预算工作质量考核。

预算指标考核主要通过预算执行结果与预算指标的对比，确定差异及分析差异形成的原因，根据预算指标完成情况确定考核结果，旨在为评价各预算执行单位的工作业绩和完成奖惩兑现提供依据。

预算工作质量考核是在各公司预算编制完成的基础上，对预算编制单位是否按要求建立健全预算管理制度和组织，是否按要求编制预算，是否按时间节点报送预算资料等事项进行的综合评估。旨在对执行责任单位的预算编制水平、组织效果、预算管理工作进行评价，不断提高全面预算工作的管理水平。

第三十条 考核原则

预算考核应坚持以下原则：

（一）分级、分类考评原则。

(二) 客观公正原则。

(三) 考核与奖惩相统一原则。

(四) 时效性原则。

(五) 例外原则。

第三十一条 考核部门

集团预算管理办公室根据各公司年度财务决算报告提出对责任单位的预算考核建议，集团预算管理委员会核准后纳入年度绩效考核。

第三十二条 考核内容

本办法中的预算考核主要是指集团预算办公室对所属二级单位的考核，公司二级单位对其下属单位的考核可参照本办法，根据实际确定。

(一) 预算考核内容主要包括：

1. 收入、利润、现金流等主要指标的预算执行符合率；
2. 预算调整幅度；
3. 年度预算与实际执行的偏差程度；
4. 预算管理规章制度的建设与执行情况；
5. 预算管理机构的设置情况；
7. 日常预算执行情况分析报告的质量；
8. 财务预算表报送的格式及时间；
9. 公司安排的其他有关预算工作执行情况。

(二) 考核主要依据：市国资委等上级部门考核结果、预算报告、经审计的年度财务决算数据及日常工作中各公司的工作表现。

第九章 附 则

第三十三条 各公司要按照本办法的规定，结合本单位具体情况，制定符合本公司特点的预算管理实施细则，确保对预算编制、核准、执行、调整、分析、考核等各环节的有效管理和监控，促进集团整体经营管理水平的提高。

第三十四条 预算报告为商业秘密，各公司应妥善保管有关资料，不得擅自对外提供。

第三十五条 本办法由集团预算管理办公室负责解释。

第三十六条 本办法自发布之日起施行。