

全面预算实施方案（共8篇）

全面预算管理实施方案

（商量稿）预算管理是企业（公司）对将来整体经营规划的总体支配，是一项极其重要的管理工作，它是帮助管理者进行方案、协调、掌握和业绩评价的重要依据，是建立现代企业制度，提高管理水平，增加竞争力不行缺少的一项管理工作。为了充分发挥全面预算管理在公司企业管理中的效能和作用，特制定本方案：

一、全面预算管理的组织形式 公司成立全面预算管理委员会 主 成 任：总经理； 员：公司计财部、各部室部长、各分子公司方案部门负责人。 副主任：总会计师和各分公司经理； 各分子公司应相应成立预算管理机构。 总公司全面预算管理委员会办公室设在计财部。

二、全面预算的编制

1、全面预算管理总体要求 ①预算编制应采纳自上而下、自下而上、上下结合的参加性编制方法。整个过程应为先由高层管理者提出企业总目标和部门分目标，各分、子公司依据一级管一级的原则据以制定本单位的预算方案。 ②全面预算管理内容要体现全面、全过程。预算要以营业收入、成本费用、现金流量为重点，投资预算、技术改造预算、大修理预算、选购成本预算等预算要全面。 ③全面预算管理工作要建立部门、分子公司主要负责人责任制。全面预算

管理是企业强化经营管理，增加竞争力，提高经济效益的一项长期任务。因此，各单位、部门必需切实加强领导明确责任、落实措施、把指标落到实处。④推行全面预算管理必需切实抓好“四个结合”。第一，要与实行现金收支两条线管理相结合。预算掌握以成本掌握为基础，现金流量掌握为核心。只有通过掌握现金收支，才能确保各项费用合理支出。其次，要同深化目标成本管理相结合。全面预算管理挺直涉及到企业的中心目标—利润，因此，必需进一步深化目标成本管理，从实际动身，找准影响企业利润的关键问题，瞄准先进水平，制定降低成本，扭亏增效的目标和措施，主动依靠全员降成本和科技降成本，降费用，以确保公司利润目标的完成。第三，要同落实管理制度，提高预算的掌握和约束力相结合。预算一经确定，具有“法律效力”，各部门、各分子公司在生产、营销及相关的各项活动中，要严格执行，切实围绕预算开展活动。公司的执行机构根据预算的具体要求。按“以月保季，以季保年”的原则，编制月度生产经营滚动预算，并建立每月预算执行状况分析例会制度。第四，要同企业经营者（各责任人）和员工的经济利益相结合。全面预算管理是一项全员参加，全面掩盖和全程跟踪，掌握的系统工作，为了确保预算完成，必需制定严格的考核方法。⑤公司在“量入为出，综合平衡”、“全面、全额、全员预算”“相互连接”三个原则的指导下编制

全面 预算。

2、公司全面预算编制组织体系。全面预算编制由总会计师负责，方案财务部牵头主办、生产部、供应部、企管部、技术中心、公司办公室、董事会办及各分、子公司配合，形成一个全面预算编制管理体系。

3、全面预算编制内容 全面预算编制内容包括：总体效益预算、产品产量预算、产品成本预算、选购成本预算、销售价格、销售数量预算、利润预算、资本性支出资金平衡预算（工程项目投资）、投资预算（对外投资）、各项费用预算、现金收支平衡预算、资产负债预算、现金流量预算、筹措资金预算等。

4、全面预算编制职能划分 ①方案财务部是组织编制全面预算工作的主办部门。 划、供应财务费用预算、收集经营性（分）子公司经营预算。 ②生产部。供应产品产量预算、各种消耗预算、制造成本预算、更改大修预算、月度工程实施资金预算。 ③供应部。供应材料物资（如原料煤等）选购成本预算。 ④技术中心。供应资本性支出中的工程项目预算，新产品开发预算。 ⑤公司办。供应总部机关管理费用预算。 ⑥董事会办。供应对外投资预算。 ⑦各分、子公司负责供应本公司经营范围内的年度全面预算及月度经营方案的分解。 ⑧销售分公司依据市场改变，供应统销商品的销量和销价，其他商品产品的销价参考信息。

5、预算编制的流程 ①预算目标的确定、下达。公司依据高层管理者提出企业总目标和部门分目标，确定各分、子公司的年度目标利润等预算指标，在预算年度上一年的 11 月底下达给各分子公司及部门。 ②预算草案的编制、上报。各分、子公司在确保完成公司下达的各项目标前提下，结合本单位实际经营状况编制预算年度全面预算草案（附有主要事项说明），于上年度 12 月 10 号前报公司计财部。生产经营方案，月度全面预算分解，相关单位及部门必需在上月 20 日前报公司计财部。具体要求如下：A、各分、子公司编制的预算涉及处处（科）室的指标，应经口归管理部门审核。B、归口管理部门审核的各项经济技术指标应与总公司归口管理的部室统一协调。C、各分、子公司编制的全面预算草案要经该公司预算管理机构审核后上报。 ③预算的审批、下达。各分、子公司上报的年度、月度全面预算及分解，计财部经过会审（各归口管理部室）、平衡、汇总、于 12 月 26 日前编制完公司及分、子公司全面预算，交全面预算管理委员会 审核、平衡、调整后，报董事会审议确定。各分、子公司依据审定的全面预算进行分解于元月 1 日前报计 财部。月度经营方案于上月 25 日前编制完毕经总经理办公会通过 后下达给分、子公司及有关部门。 ④预算的调整 为了全面预算的严厉性，一般状况不作调整，由于市场变动较大等不行抗力的缘由，确需调整的 预算项目，

调整的申报、上报、审批、下达流程与预算编制的流程相同。利润预算、现金流量预算不突破年度预算时，由各分、子公司预算管理机构进行审批，分解变动状况报总公司计财部，超过年度预算的利润预算，现金流量预算、资本性支出预算调整，资本性支出预算增减项目调整，由各分、子公司提出申请报公司预算管理委员会批准。全面预算管理流程图

组织编制年度全面预算和月度生产经营计

①高层管理者提出管理目标—利润等指标；②全面预算管理委员会将指标交预算办公室（计财部）；③预算办公室会同各职能部门草拟具体指标，综合平衡后交给各分、子公司进行编制该公司年度全面预算草案；④各分、子公司将指标与该公司相关处（科）室核定指标，各分、子公司管理处（科）室应与公司归口部室共同核定；⑤各分、子公司依据各相关处（科）室核定的指标编制年度预算草案上报公司预算办公室（计财部）；⑥预算办公室（计财部）依据各分、子公司及部室上报的预算草案，经过考察、会审、平衡、汇总、调整编制公司年度全面预算草案，上报全面预算管理委员会审议；⑦对审议通过的预算草案报董事会审议批准；⑧经董事会审议批准后的全面预算由预算办公室（计财部）下达给各分子公司及部室。各分（子）公司及部室将分解后的月度指标报全面预算管理委员会办公室（计财部）；⑨企管部依据月度预算指标考评兑现，年终进行清

算兑现。

三、全面预算执行状况的分析

1、预算执行状况分析。 预算管理委员会办公室及各业务归口管理部门对预算的执行状况按月进行分析，着重分析利润预算、成本预算、费用预算、资本性支出预算、现金流量预算、产品产量预算的完成状况。对当期实际发生与预算数之间存在的差异，均要仔细分析，而且要写明拟实行的改进措施。重点突出差异缘由及应实行的措施。

2、预算的考核 推行全面预算管理对企业建立现代企业制度，提高管理水平，增加盈利有着非常重要的作用。为确保预算的完成，各分、子公司必需围绕全面预算管理要求完成的指标，分解到各部门、部门分解到人，做到横到边，纵究竟，事事有人管、指标不落空，并对责任人以合同形式明确责、权、利、实行严格考核兑现。①公司对分、子的考核。严格执行月度分解的生产经营方案，实行月考核兑现，年终根据年度全面预算进行清算的方法，并做到清算结果奖惩坚决到位。②公司实行全优目标管理，综合考评兑现与管理考评相结合对各分、子公司的主要经营者实行考评。③企管部是公司预算执行结果的考核部门。对各分、子公司依据公司制定的《2021 年生产公司经济责任制》、《2021 年运输分公司经济责任制》和《2021 年销售分公司经济责任制》根据月度生产经营预算完成状况进行考核兑现；对公

司机关部室，根据公司制定的《2021 年管理人员经济责任制实施方案》和《2021 年职能部门管理达标责任制实施方案》进行汇总考核并计算出各部室的工资在 15 号前完成下达给各分、子公司。③预算考核要体现一个“严”字。编制预算体现了全面、全员、全过程，不留死角。考核也要体现出全面、全员不留死角、不顾人情，严格兑现到人。二〇〇五年十二月 十八日

第 2 篇：某公司全面预算工作实施方案（优秀） 1 范围

预算启动会议系指在各部门事先对本部门下一年度工作进行充分预报的基础上，公司召开由公司董事长、董事会董事、总经理、副总经理以及各部门经理级参与的会议。

2 掌握目标

2.1 各部门在事先充分预备的基础上参与会议

2.2 确保依据各部门的预报平衡公司的战略目标来确定下一预算年度的总体经营目标值，并将其分解落实到相关部门。

3 主要掌握点

3.1 将协调后的经营目标值与各部门经理提交的预报报告进行对比，将各部门预报目标值的比较分析，归档入人力资源部员工考核档案，纳入干部年终考核

3.2 董事长、总经理签发预算会议纪要和各部门年度经营目标值

4 特定政策

4.19月10日前各部门经理提交初步预报报告，9月中旬第一个周末召开预算会议

4.2 公司董事长、董事会董事、总经理、副总经理以及各部门经理级参与年度预算会议，会议期间参与者如需请假，副总经理以及部门经理须有总经理和董事长的批准，总经理和执行董事须有董事长的批准 4.3 财务总监在预算启动会议开头时汇报本年度财务状况及预算执行状况

4.4 会议必需确定公司年度经营目标，目标中需包括各部门费用制定依据及调整幅度 5 预算启动会议流程说明

C-02-001-001

步骤说明

1.8月中旬董办秘书通知办公室秘书，确认预算专题会议召开时间

2.9月1日办公室秘书通知各部门经理及以上人员预备预算专题会议资料，确定召开日期并分发会议召开所需资料清单

3.9月10日各部门经理依据下年度战略规划结合市场预报、历年销售状况、销售力量、研发力量、生产仓储力量、人力资源、资金状况等状况提交初步预报报告，并预报本部门将来年度的收入和费用。财务行政主管副总预备将来年度的预算表格、1至8月预算执行状况分析、四季度预算调整申请

4.秘书汇总各部门提交的初步预报报告，财务行政主管副

总递交的预算表格、1至8月预算执行状况分析、四季度预算调整申请作为预算会议初步审议内容纳入会议资料；另外将战略行动方案也纳入会议资料

5. 办公室做好会议预备，支配会议议程，预定开会场所。

6. 财务行政主管副总预备将来年度的预算表格、1至8月预算执行状况分析、四季度预算调整申请，交给办公室，纳入会议资料，办公室拟定会议通知、复印上述会议资料并装订，并将会议通知和资料一并分发给会议参与人员

7. 董事长、董事会董事、总经理、各副总、各部门经理9月中旬的第一个周末召开预算会议，确定公司年度经营目标值

8. 董事长阐述董事会的战略目标要求

9. 各部门经理阐述市场营销、生产研发、销售服务、选购物流、人事培训、投资、行政等预报报告和预报依据

10 总经理和相关副总、部门经理结合目标成本、协调公司资源确定公司年度经营目标值，并分解至各部门的经营目标值

11. 财务总监对预算表格的填制进行说明 12. 财务部经理将协调后的经营目标值与各部门经理提交的预报报告进行对比，分析差异合理性，评估预报精准度，填写各部门预报目标值之比较分析，归档入人力资源部员工考核档案，纳入干部年终考核 13. 次日办公室整理睬议纪要，董事长、

14. 办公室将会议纪要及年度经营目标值交参与预算会议人员，将各部门预算预报目标值之比较分析交人力资源部

15. 董秘、各部门经理签收会议纪要及年度经营目标值
预算的编制

1 范围

公司的全面预算的编制过程。 2 掌握目标

2.1 确保公司对经营活动制订相对精准的具体预算，以作为内部掌握与衡量企业公司和部门经营业绩的依据

2.2 明确各部门的职责和部门间数据和时间的连接性，确保在预算编制过程中各部门之间达到链式流转，降低财务决策风险 3 主要掌握点

3.1 各主管副总审核各部门业务和费用预算的合理性

3.2 会计主管审核各预算表格的精准性，前后数据的钩稽关系，并决定是否要各部门经理做相应的调整或附具体制定依据

3.3 各部门预算编制准时性和精准性纳入部门绩效考核

4 特定政策

4.1 预算编制日程支配：

10 月 10 前市场部完成营销预算，销售部完成销售预算，且由主管副总审批完毕 10 月 10 日开头方案调度室完成生产方案和材料需求预算，17 日前主管副总审批完毕

月 18 日前各部门上报固定资产需求预算。其中，固定资产-信息设备需求预算交信息技术部，信息技术部汇总，10 月 25 日前主管副总审批完毕；其他固定资产需求预算 10 月 18 日前交设备能源部，设备能源部汇总，10 月 25 日前主管副总审批完毕

10 月 10 日前技术中心完成研发预算，10 月 15 日前由总经理审批完毕

10 月 26 日前各部门向选购部报选购需求，选购部编制选购预算，储运部制定运输费预算，11 月上旬主管副总审批完毕

10 月 20 日前各部门向人力资源部上报部门人员需求方案、部门人员调整方案、部门人员晋升方案，11 月初人力资源预算由总经理审批完毕

其他各部门业务和费用预算由各主管副总在 10 月 29 日前审批（其中，战略管理部的由战略管理委员会审批，内审部的由审计委员会审批，办公室、质量管理部的由总经理审批）11 月中旬财务部会计主管汇总、审核预算，11 月 20 日前形成总预算初稿

4.2 全部在预算表格中涉及物资选购金额和销售收入金额的，均指不含税值；涉及应收帐款、应付帐款、货币收支均指不含税值

4.3 其它费用预算：全部占总费用比例超过 3%以上的费

4.4 办公费用：各部门的日常办公费用，按管理岗位每人每月5元、工人岗位每人每月1元的标准核定。公司用于办公的电脑打字机、复印机、速印机的耗材（包括纸张、碳粉、色带、软件等等，下同）按每月____（现用3,000）元核定，公司各类文件及上报材料和无电脑打字机、复印机、速印机的部门其各类文件及材料的打印、复印和油印，由公司办公室统一负责；其它各部门的电脑打字机按每月每台____（现用30）元的标准核定，复印机和速印机按每月每台____（现用100）元的标准核定。

公司各部门的印刷费每月按____（现用3,000）元的标准核定，归口____（现办公室）统一管理。

公司各部门日常办公费用定额，由公司办公室会同财务部每年核定一次，在当年执行过程中一般不予调整。如机构或定员变动等需要调整定额时须提出书面报告，经公司办公室审核后报财务部负责进行调整。4.5 部门预算在各部门内部的制定、审核手续与本流程规定不全的，以各部门的规定为准

预算的编制步骤

步骤涉及部门步骤说明

1 各部门经理各部门依据部门年度工作方案编制相关业务预算，并依据部门业务预算编制部门费用预算。

1.1 市场部经理市场部依据市场营销规划编制产品广告宣

F-02-002-001)、产品展览费用预算 (F-02-002-002)、企业形象费用预算 (F-02-002-003)、公共关系费用预算 (F-02-002-004)、市场调研费用预算 (F-02-002-005) 和客户满足度调查预算 (F-02-002-006)。

1.2 销售部经理销售部依据经分解的产品销售年度经营目标值、参考上年销售数量及当年已签订跨预算年度合同、市场部供应的市场价格波动趋势及最新市场价格和各客户历史付款记录及公司的客户信用管理政策编制产品销售收入预算-分产品分客户 (F-02-002-007)、产品销售收入预算-分区域销售主管 (F-02-002-009)、货款回收预算-分客户 (F-02-002-008) 和销售费用预算 (F-02-002-010)。 1.3

技术中心主任技术中心依据公司研发方案编制新研发项目预算 (F-02-002-021) 和现有研发项目预算 (F-02-002-022)。

1.4 方案调度室主任方案调度室以保证销售方案和下游装置耗用为前提，依据销售部供应的产品销售收入预算-分产品分客户 (F-02-002-007) 和储运部报送的库存物资结存 (F-02-002-040)，充分估量预算年度各种存货期初、期末库存数量，各装置生产力量和各装置物料消耗清单及各物料单耗，编制分产品生产方案 (F-02-002-023)、生产方案 (F-02-002-024)、原辅材料需求预算 (F-02-002-025)、生产性低值易耗品需求预算 (F-02-002-026)。

1.5 投资管理部经理投资管理部依据投资规划、投资项目

/修改预算

子公司投资收益预算（F-02-002-027）、投资变动预算（F-02-002-028）、投资收益预算（F-02-002-030）、投资预算（F-02-002-029）。

1.6 人力资源部经理人力资源部依据各部门上报的部门人员需求方案（F-02-002-017）、部门人员调整方案（F-02-002-018）、部门人员晋升方案（F-02-002-019）和部门员工培训申请表（F-02-002-020），依据参考通货膨胀系数制定的工资增长体系、员工升职加薪方案、职工人数、公司薪资结构、绩效考核体系和相关国家及地方政策等资料，结合各部门岗位、职责变动状况编制工资预算（F-02-002-031）、工资附加费预算（F-02-002-032）、奖金预算（F-02-002-033）、人员聘请费用预算（F-02-002-034）、人员解聘费用预算（F-02-002-035）、人员退休费用预算（F-02-002-036）、人员培训费用预算（F-02-002-037）、人身保险费预算（F-02-002-038）和应付福利费增减变动预算（F-02-002-039）。

1.7 设备能源部经理设备能源部依据年度大修方案、年度定期检修方案、年度短停检修方案，各部门上报的固定资产需求预算（F-02-002-011），方案调度室报送的分产品生产方案（F-02-002-023）和生产方案（F-02-002-024），各装置一二次能源消耗清单及各能源单耗等资料，编制备品备件

F-02-002-042)、大修理预算 (F-02-002-043)、日常修理费预算 (F-02-002-046)、固定资产需求预算 (F-02-002-011)、一二次能源需求预算 (F-02-002-048)、固定资产报废清理方案 (F-02-002-044)、资产调拨方案 (F-02-002-045)和基建、技改预算 (F-02-002-047)。 1.8 选购部经理选购部依据方案调度室报送的原辅材料需求预算 (F-02-002-025)、生产性低值易耗品需求预算 (F-02-002-026)，设备能源部报送的固定资产需求预算 (F-02-002-011)、备品备件需求预算 (F-02-002-042)，依据各材料的历年不含税平均选购成本，结合合理价格变动趋势制定选购价格，考虑选购及运输提前期等因素，编制原辅材料选购预算 (F-02-002-049)、生产性低值易耗品选购预算 (F-02-002-052)、固定资产选购预算 (F-02-002-050)和备品备件选购预算 (F-02-002-051)。 1.9 储运部经理储运部依据销售部报送的销售收入预算-分产品分客户 (F-02-002-007)、产品销售收入预算-分区域销售主管 (F-02-002-009)，参考预算编制当年运输费占销售收入的比例，估量各区域各产品的估计运输费 (含税)，编制运输费预算 (F-02-002-041)；依据预算编制当年 9 月底的库存物资数量，结合四季度的收发估计数量，编制库存物资结存 (F-02-002-040)。

1.10 各部门经理各部门依据预算年度本部门年度工作方

案和业务需求，编制本部门的部门费用及部门需求方案，包括：固定资产需求预算（F-02-002-011）、部门办公费预算（F-02-002-012）、询问费预算（F-02-002-013）、差旅费预算（F-02-002-014）、业务款待费预算（F-02-002-015）、其他费用预算（F-02-002-016）、部门人员减员方案（F-02-002-017）、部门人员聘请方案（F-02-002-018）、部门人员退休方案（F-02-002-019）和部门员工培训申请表（F-02-002-020）。

2 各主管副总主管副总审核各自管理的部门的业务预算和部门费用预算是否完整、精准、合理，是否同经营目标值相全都。将需修改的部门业务预算和部门费用预算返回 1 进行修改或供应具体的预算制定依据。

3 财务部-会计主管 11 月中旬会计主管收集市场部编制的产品广告宣扬费预算（F-02-002-001）、产品展览费用预算（F-02-002-002）、企业形象费用预算（F-02-002-003）、公共关系费用预算（F-02-002-004）、市场调研费用预算（F-02-002-005）和客户满足度调查预算（F-02-002-006）；销售部编制的产品销售收入预算-分产品分客户（F-02-002-007）、产品销售收入预算-分区域销售主管（F-02-002-009）、货款回收预算-分客户（F-02-002-008）和销售费用预算（F-02-002-010）；技术中心编制的新研发项目预算（F-02-002-021）和现有研发项目预算

(F-02-002-022)； 方案调度室编制的分产品生产方案 (F-02-002-023)、 生产方案 (F-02-002-024)、 原辅材料需求预算 (F-02-002-025)、 生产性低值易耗品需求预算 (F-02-002-026)； 投资管理部编制的子公司投资收益预算 (F-02-002-027)、 投资变动预算 (F-02-002-028)、 投资收益预算 (F-02-002-030)、 投资预算 (F-02-002-029)； 人力资源部编制的工资预算 (F-02-002-031)、 工资附加费预算 (F-02-002-032)、 奖金预算 (F-02-002-033)、 人员聘请费用预算 (F-02-002-034)、 人员解聘费用预算 (F-02-002-035)、 人员退休费用预算 (F-02-002-036)、 人员培训费用预算 (F-02-002-037)、 人身保险费预算 (F-02-002-038) 和应付福利费增减变动预算 (F-02-002-039)； 设备能源部编制的备品备件需求预算 (F-02-002-042)、 大修理预算 (F-02-002-043)、 日常修理费预算 (F-02-002-046)、 固定资产需求预算 (F-02-002-011)、 一二次能源需求预算 (F-02-002-048)、 固定资产报废清理方案 (F-02-002-044)、 资产调拨方案 (F-02-002-045) 和基建、 技改预算 (F-02-002-047)； 选购部编制的原辅材料选购预算 (F-02-002-049)、 生产性低值易耗品选购预算 (F-02-002-052)、 固定资产选购预算 (F-02-002-050) 和备品备件选购预算 (F-02-002-051)； 储运部编制的运输费预算 (F-02-002-041)、 库存物资结存 (F-02-002-040)； 各

部门编制的部门固定资产需求预算（F-02-002-011）、部门办公费预算（F-02-002-012）、询问费预算（F-02-002-013）、差旅费预算（F-02-002-014）、部门业务款待费预算（F-02-002-015）、其他费用预算（F-02-002-016）、部门人员减员方案（F-02-002-017）、部门人员聘请方案（F-02-002-018）、部门人员退休方案（F-02-002-019）和部门员工培训申请表（F-02-002-020）。

3.1 财务部-会计主管会计主管审核各部门上报的各业务预算之间的数据钩稽关系是否全都，是否同经营目标值相全都，各业务预算是否完整、精准，部门费用预算是否合理，各部门递交的预算表格与本年度同期数的差异性，决定是否需各部门经理作相应调整或附具体制定依据，将数据钩稽关系不全的预算退回 2，由编制部门重新核对编制。 4 财务部-会计主管、相关会计 11 月中旬，会计主管将各部门递交的各业务预算及部门费用预算表格交相关会计编制财务预算。

5.1 财务部-应收应付会计依据固定资产需求预算（F-02-002-011）、固定资产选购预算（F-02-002-050）、固定资产报废清理方案（F-02-002-044）、资产调拨方案（F-02-002-045）、基建、技改预算（F-02-002-047），结合财务帐簿记录和相关财经政策，分析编制固定资产变动预算（F-02-002-058）、固定资产清理预算（F-02-002-059）、固

定资产累计折旧预算（F-02-002-060）、固定资产折旧分摊预算（F-02-002-061）和在建工程预算（F-02-002-062）。

5.2 财务部-应收应付会计依据相关选购预算、费用预算、大修理预算、研发项目预算以及财务帐簿相关记录，结合相关财经政策，分析编制待摊费用预算（F-02-002-057）、长期资产预算（F-02-002-063）、无形资产预算（F-02-002-064）。

5.3 财务部-成本会计依据人力资源部提交的工资系列预算，结合生产方案、人员系列方案和相关财经政策，分析编制工资和工资附加费分摊预算（F-02-002-071）和生产成本-挺直人工预算（F-02-002-072）。 5.4 财务部-成本会计依

据各部门费用预算、工资和工资附加费用分摊预算（F-02-002-071）、固定资产折旧分摊预算（F-02-002-061）、选购预算、日常修理费预算（F-02-002-046）、待摊费用预算（F-02-002-057）等相关系列预算，参考当年制造费用明细帐，结合生产方案和公司的成本分摊方法，分析计算编制制造费用预算（F-02-002-073）。

5.5 财务部-成本会计依据分产品生产方案（F-02-002-023）、生产方案（F-02-002-024）、原辅材料需求预算（F-02-002-025）、原辅材料选购预算（F-02-002-049）、工资和工资附加费用分摊预算（F-02-002-071）、制造费用预算（F-02-002-073），结合公司成本核算方法，分别计算一二次能源成本、自制半成品成本、各产品成本，分析编制

产品成本预算单（F-02-002-075）和生产成本总表（F-02-002-074）。5.6 财务部-会计主管依据产品销售系列预算、生产成本总表和库存产品以往生产成本记录，分析编制销售成本预算（F-02-002-076）。

5.7 财务部-应收应付会计依据产品销售收入预算-分产品分客户（F-02-002-007）、其他业务收入、月资金方案等系列预算及相关财经政策，分析编制应收帐款预算（F-02-002-054）、其他应收款预算（F-02-002-056）、坏帐预备预算（F-02-002-055）。

5.8 财务部-应收应付会计依据库存物资结存（F-02-002-040）、各材料备件需求预算、各材料选购预算、分产品生产方案、生产成本总表（F-02-002-074）和各产品销售收入系列预算，分析编制存货收发存预算（F-02-002-053）。

5.9 财务部-应收应付会计依据各项选购预算的每月选购金额和货币支出波动趋势及其他业务支出营业外支出预算等资料，分析编制应付帐款预算（F-02-002-066）、其他应付款预算（F-02-002-067）。5.10 财务部-资金税务会计、外汇业务会计依据各部门递交的全部涉及现金收入支出预算，参考当年银行收支记录，分析计算月度现金缺口，参考当年金融机构借款融资利率走势，分析编制长短期借款预算（F-02-002-065）。

5.11 财务部-资金税务会计、外汇业务会计依据长短期借款预算（F-02-002-065）、预算年度不同期间不同期限的借款融资利率，依现金流量表和资金收支预算分析确定不同时期的银行存款及存款利率等预算资料，分析编制利息支出预算（F-02-002-080）、利息收入预算（F-02-002-081）、手续费预算（F-02-002-082）和财务费用预算（F-02-002-079）。

5.12 财务部-资金税务会计结合国家税收征管法及各税种计税基础和税率，依据月度销售系列预算、各类材料选购系列预算、其他业务收支和营业外收支预算等资料，确定各税种的计税金额，计算各税种的应纳税额，分析编制应交税金变动预算-主要税金预算（F-02-002-068）。

5.13 财务部-资金税务会计依据财务制度规定及相关预算如（利息支出预算），参考当年预提费用明细帐，分析编制预提费用预算（F-02-002-069）。

5.14 财务部-费用会计依据估计参与的保险险种、拟选择的保险公司保险收费标准及投报标的，编制保险费预算-财产（F-02-002-078）

5.15 财务部-费用会计依据固定资产折旧分摊预算、低值易耗品选购系列预算、无形资产预算、长期资产预算、工资及附加费预算以及各部门上报的办公费、差旅费、业务款待费、修理费等预算及财务部相关专项分析预算，分析编制管理费用预算（F-02-002-077）。

5.16 财务部-会计主管依据补贴收入、营业外收入、营业外支出的具体项目，编制补贴收入和营业外收支预算（F-02-002-083）

5.17 财务部-会计主管依据财务报表编写方法，结合各部门上报的及财务部已编制完毕的各预算表格，编写预算资产负债表（F-02-002-084）、预算损益表（F-02-002-085）、预算现金流量表（F-02-002-086）和资本预算（F-02-002-070）。

5 财务部经理审核各项预算编制是否完整、精准，并提出具体修改看法。

6 财务部-会计主管 11 月 20 日会计主管依据财务部经理提出的具体修改看法，作相应修改后，汇总形成总预算初稿。

预算的审批和下达

1 范围

公司全面预算的审批和下达执行的过程 2 掌握目标

2.1 确保公司对经营活动制订相对精准的具体预算，以作为内部掌握与衡量公司和部门经营业绩的依据

2.2 确保预算的可操作性，使整套预算体系经过全体员工的共同努力可以实现。

2.3 做到公司年度经营目标值同经过审批的年度总预算全都 3 主要掌握点

3.1 财务部经理核对经会计主管汇总后的总预算初稿和各部门预算表格的精准性

3.2 财务行政主管副总批阅经财务部经理核对后的总预算

初稿和各部门预算，和历史数据比较，推断其合理性，决定是否需各部门作相应调整或附具体制定依据

3.3 预算复议会议审核总预算初稿和各部门预算，推断总预算初稿和各部门预算是否和年度经营目标值全都，如不全都，则推断是否可通过内部挖潜来达到经营目标值

3.4 董事会议审核批经预算复议会议拟订的预算初稿，制定总预算

4 特定政策

4.1 预算的审批和下达日程支配：

11月27日财务部经理将已核对的总预算初稿报财务行政主管副总批阅 12月5日召开预算复议会议，拟定总预算初稿

12月15日召开董事会议，12月23日审批，25日下达总预算

4.2 财务经理核对各部门费用预算，对各部门匹配后的费用预算数较本年同期数超过5%部分，和各部门经理召开协调会商量解决，由各部门作相应调整或附具体制定依据

5 预算的审批和下达流程说明 C-02-003-001

步骤涉及部门步骤说明

1 财务部-会计主管会计主管将汇总的总预算初稿报送财务部经理审核。 2 财务部经理财务部经理核对总预算初稿和各部门预算表格，核对各预算表格之间数据钩稽关系是否全都、各预算编制是否完整，各预算数据是否精准。对各部

门匹配后的费用预算数较本年同期数超过 5%部份，和各部门经理召开协调会商量解决，由各部门作相应调整或附具体制定依据

2.1 财务部经理、相关部门经理对各部门匹配后的费用预算数较本年同期数超过 5%部分，和各部门经理召开协调会商量确定修改看法，将修改看法和相关预算表格交相关部门经理修改

2.2 相关部门经理各部门经理依据财务部经理协调会商量确定的修改看法，参照预算的编制流程对本部门各相关预算进行修改调整

3 财务部经理 11 月 27 日财务部经理将已核对后的总预算初稿报财务行政主管副总批阅 4 财务行政主管副总财务行政主管副总批阅经财务部经理核对后的总预算初稿和各部门预算，和历史数据比较，推断其合理性，决定是否需各部门作相应调整或附具体制定依据，提出具体修改看法 4.1 各部门经理依据财务行政主管副总的修改看法，参照预算的编制流程对本部门各相关预算进行修改调整

5 财务行政主管副总财务行政主管副总将批阅同意的总预算初稿交办公室，通知办公室预备召开预算复议会议（附：总预算初稿）

6 办公室依据预算复议会议会务支配，拟定会议议程，预备会议资料

7 办公室依据预算复议会议会务支配，通知与会人员开会时间、地点，并分发会议资料

8 总经理、副总经理和各部门经理 12 月 5 日召开预算复议会议，推断总预算初稿是否和年度经营目标值全都，对不全都的分析查找缘由，推断是否可以通过内部挖潜以达到经营目标值。如可以挖潜，则形成预算修改看法，进入 8.1。否则拟订预算初稿并形成会议纪要，进入 8.2

8.1 总经理、副总经理和各部门经理对总预算初稿和年度经营目标值不全都，但可以通过内部挖潜使其达到经营目标值的，总经理协调对分解目标值做相应修整，形成预算修改看法。

8.2 办公室依据预算复议会议总经理对分解目标值所做的相应修整形成的预算修改看法，编制预算复议会议纪要，记录预算修改看法（附：预算修改看法）

8.3 各部门经理依据预算复议会议纪要及所附的预算修改看法，参照预算的编制流程修改本部门各项预算

9 办公室依据预算复议会议上所确定的拟订预算初稿，编制预算复议会议纪要（附：拟订预算初稿），报董事会审批会议审批，并将会议纪要分发给各部门及董办

10 董事会秘书依据办公室交来的预算复议会议纪要（附：拟订预算初稿），支配召开董事会会务，确定会议议程，预备会议资料

11 董事会秘书通知相关与会人员，并分发会议资料

全体董事 12 月 15 日召开董事会议，对预算复议会议通过的拟订预算初稿进行审核，制定、审批总预算

12.1 董事会秘书依据董事会审核没有通过的拟订预算初稿，编制董事会会议纪要（附：预算修改看法），将董事会修改看法传递给预算会议与会人员，返回8.1 由总经理依据董事会会议纪要及后附的预算修改看法，协调对分解目标值做相应修整 13 全体董事 12 月 23 日依据董事会审批同意的拟订预算初稿，形成董事会制定的总预算 14 董事会秘书将董事会制定的总预算下达办公室并抄送战略部、董办 14.1 各部门经理各部门签收董事会制定的总预算，执行总预算

14.2 财务部经理签收董事会制定的总预算，负责日常预算执行的分析和管理的分析和管理

14.3 战略管理部经理，董事会办公室战略管理部经理签收董事会制定的总预算并备案，董事会办公室签收董事会制定的总预算并备案

15 办公室 12 月 25 日将董事会制定的总预算下达给各相关部门

预算的滚动调整

1 范围

依据内、外部客观环境的改变及预算的具体执行状况定期对预算进行修正 2 掌握目标

2.1 确保经定期调整的预算能动态反应预算执行状况、实

度，以增加预算的可执行性 3 主要掌握点

3.1 财务经理审核预算状况分析的精准性和完整性，确保预算差异超过 5%做出具体分析 3.2 主管副总审核部门预算调整申请的合理性

3.3 财务行政主管副总审核滚动调整预算表编制的精准性

3.4 滚动预算审批会议和董事会审批预算调整 4 特定政策

4.1 全面预算和各部门的预算应进行定期的调整，一般为每季度定期修正一次。当消失预算调整的重大项目时，也可对预算进行调整。预算调整的重大项目指由于市场消失预报以外的大幅波动、国家宏观政策的突然调整、以及其他造成预算与实际严峻不符的突发意外大事等

4.2 预算的有关数据是关键业绩考核指标计算的数据来源，预算的执行状况纳入部门绩效考核 4.3 每月 10 日预算执行状况抄送各部门后，各部门在每月 15 日的经营会议上对预算执行状况进行说明

4.4 预算执行状况分析和各部门对预算执行状况的具体说明需每月全套抄送战略管理部

4.5 每周五各部门经理在部门内进行状况汇报会，每周一各副总召集所管辖部门经理进行状况汇报会 5 预算的滚动调整流程说明 C-2-004-001 步骤涉及部门步骤说明

1 财务部-会计主管每月 10 日前会计主管编制/修改预算执

2 财务部-经理财务部经理审核分析是否完整，具体，对预算执行超过 5%的要求有具体说明，不符合要求退财务主管修改补充

3 财务部经理将各部门预算执行状况反馈给各部门，同时将预算执行状况分析报董事会、总经理、各副总批阅

4 各部门经理每季度其次个月 20 日各部门依据战略管理部供应的年度战略目标，根据年度预算编制方法编制（细化）滚动调整预算，有重大项目时部门经理依据超预算或实际目标完成状况填写/修改预算调整申请表 5 各部门经理、主管副总部门经理交主管副总审核滚动预算调整的合理性

6 部门主管副总该月月末前主管副总审核滚动预算调整申请的合理性，审核不同意交部门经理修改 7 各部门-部门经理将审核同意后的滚动预算调整申请表交财务部经理

8 财务部-经理财务部经理每季度第三个月月上旬汇总编制/修改滚动调整预算表，并对滚动预算调整申请的合理性、精准性进行复核

9 财务行政主管副总财务行政主管副总审核滚动预算调整的精准性

9.1 财务行政主管副总对滚动预算申请不精准的，提出修改看法将滚动调整预算表退回财务部经理 9.2 财务部-经理财务经理审核，是否需退回相关部门经理修改，需要转到

4 部门经理修改,不需要就由财务经理修改到步骤8 10
财务行政主管副总每季度第三个月 15 日前财务行政主管副
总确定滚动调整预算表,通知公司办秘书支配滚动预算审批
会议,供应滚动调整预算表

11 办公室-秘书滚动预算审批会议会务支配,编制会议议
程,预备会议资料

12 办公室-秘书通知与会人员,分发会议资料(包括但不
限于前一期预算执行状况分析滚动预算调整申请表汇总)

13 总经理、各副总经理、各部门经理每季度第三个月 20
日召开滚动预算审批会议

14 财务经理和相关经理假如滚动预算审批会议不同意预
算,财务经理和相关部门经理根据修改看法要求作必要修改

15 董事会秘书假如滚动预算审批会议通过预算,支配董事
会关于预算的审批会议,供应预算的滚动调整表

16 董事会秘书董事会会务支配,编制会议议程,预备会议
资料 17 董事会秘书通知董事会与会人员,分发与会资料

18 董事会成员召开董事会,审批预算滚动调整 19 董事会
成员确定滚动预算调整

20 董事会在每季度第三个月 25 日下达审批后的滚动调整
预算

21 董事会秘书、办公室秘书董事会秘书将滚动调整预算送
达各董事并下达办公室,同时抄送战略规划部备案。办公室

同时抄送人力资源部 22 各部门签收

滚动调整的预算

第 3 篇：全面预算 企业内部掌握应用指引第 15 号——全面预算

单项选择题

- 1、预算管理工作机构一般设在（财会部门）。
- 2、对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行讨论论证的是（预算管理委员会）。
- 3、企业用来作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据是（年度预算）。
- 4、预算管理委员会编制好全面预算草案后，负责审核企业的全面预算草案的是（董事会）。
- 5、企业完成全面预算草案编制工作的时间是（预算年度开头前）。
- 6、为了对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明，企业应当建立严格的预算执行（考核制度）。
- 7、对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行讨论论证的是（预算管理委员会）。
- 8、履行全面预算管理职责的是（预算管理委员会）。
- 9、企业对肯定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算支配为（全面预算）。

、应当定期组织预算执行状况考核，将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已把握的动态监控信息进行核对的是（预算管理委员会）。

11、预算管理委员会中履行日常管理职责的是（预算管理工作机构）。推断题

1、全面预算是企业对特定时期经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算支配。（错误）

2、企业全面预算一经批准下达，各预算执行单位应当仔细组织实施，将指标层层分解，按纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位。（错误）

3、企业预算管理工作机构应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行状况，准时向企业负责人报告。（错误）

4、企业应当加强对预算执行的管理，落实预算执行责任制，确保预算刚性，严格预算执行。（正确）

5、预算管理工作机构一般设在财会部门。（正确）

6、预算管理委员会只负责拟定预算目标。（错误）

7、企业应当建立和完善预算编制工作制度，明确编制依据、编制程序、编制方法等内容，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学，避开预算指标过高或过低。（正确）

8、企业应当在预算年度开头时完成全面预算草案的编制工作。（错误）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/045141333230011104>