* 1. 预算业务控制
     1. 预算业务管理制度
        1. 总则

**第一条** 为加强单位预算管理，规范预算编制、审批、执行程序，强化监督约束机制，特制定本制度。

**第二条** 本制度适用于单位内部的预算业务管理。

**第三条** 预算管理遵循统一领导、分级管理、权责一致、厉行节约、注重绩效的原则。

**第四条** 制定依据：

1.《中华人民共和国会计法》；

2.《中华人民共和国预算法》；

3.《行政事业单位内部控制规范（试行）》；

4.《关于行政事业单位财政预算管理暂行规定》。

**第五条** 单位预算是指单位根据工作目标和计划编制的年度财务收支计划。单位预算由收入预算和支出预算组成，反映了预算年度内单位的资金收支规模和资金使用方向，是单位财务工作的基本依据。

收入预算编制范围包括税收收入、非税收入和政府性资金收入等。相关科室和人员应按照国家有关法律法规，做好预算收入的预测、计划编制与分解、征收、考核、分析、退库、减免、调节基金筹集、专项资金征管等工作。

支出预算编制在保障政府公共支出的前提下，按照综合预算和零基预算要求，统筹兼顾，确保重点，妥善安排好其他各类预算支出。

编制的财政收支预算草案应坚持收支平衡原则，做到量入为出，量力而行，综合平衡，并根据相关要求和规定，报领导办公会审核、主任批准、财务核准备案。认真组织对部门预算的审核、汇总及上报批复等工作。

* + - 1. 管理机构及职责

**第六条** 预算业务控制是通过建立健全预算业务内部管理制度、合理设置预算业务管理机构或岗位、建立部门间沟通协调机制和预算执行分析机制、加强内部审核审批等控制方法，对预算编制、预算批复、预算执行、决算和绩效评价等环节实施的有效控制。

预算业务管理机构包括预算业务管理决策机构、预算业务管理工作机构和预算业务管理执行机构。

**第七条** 成立由单位领导、财会科室等相关科室的负责人组成的预算管理领导小组，作为专门履行预算管理职能的决策机构，其主要职能：

1.审定预算业务内部管理制度。

2.确定单位预算管理的政策，管理办法和具体要求。

3.审定年度预算编制总体目标和总体要求。

4.研究审定单位预算草案，特别是重大项目立项和经费分配使用计划。

5.协调解决预算编制和执行中的重大问题。

6.审批预算追加调整方案。

7.审定单位决算和绩效评价报告。

8.听取预决算执行情况分析报告，组织召开预算执行分析会议，督促各业务科室按照进度执行预算并改进预算执行中存在的问题。

9.其他相关决策事项。

**第八条** 成立由财务科室负责人组织领导，政府采购、资产管理、人事管理等部门的相关工作人员参与其中的预算业务管理工作机构(以下由财务科室代指)，履行预算日常管理职能：

1.草拟预算业务内部管理制度，报预算管理领导小组审定后，督促各相关科室和岗位落实预算业务内部管理制度。

2.拟定年度预算编制程序、方法和要求，报预算管理领导小组审定。

3.组织和指导业务科室开展预算编制工作。

4.汇总审核各业务科室提交的预算建议数，进行综合平衡，形成预算草案报经预算管理领导小组审订后对外报送上级主管部门。

5.组织业务科室根据职能分工和工作计划对上级主管部门下达的预算控制数进行指标分解、细化调整。

6.将财政部门按照法定程序批复的单位预算分解细化后的预算指标报经预算管理领导小组审批后，下达至各业务科室。

7.跟踪、监控、定期汇总分析预算执行情况，向预算管理领导小组提交预算执行分析报告。

8.汇总审核各业务科室提交的预算调整申请，形成预算调整方案，报预算管理领导小组审议。

9.协调解决预算编制和执行中的有关问题。

10.编制单位决算报告和相关绩效评价报告，开展决算分析工作，报经预算管理领导小组审订后对外报送同级财政部门审批。

11.做好其他相关工作。

**第九条** 以各业务科室为单位成立预算业务管理执行机构(以下以业务科室代指)，组织开展本科室或本岗位的预算编制工作，并严格执行审批下达的预算，利用分配到的经济资源开展业务工作，完成工作目标。预算业务管理执行机构主要职能：

1.提供编制预算的各项基础资料，根据本科室或本岗位的工作计划提出预算建议数。

2.按照财务的要求及本科室或本岗位的工作计划对预算控制数进行分解、细化，落实到本科室的具体工作及相关岗位。

3.严格按照审批下达的预算及相关规定执行预算。

4.根据内外部环境变化、工作计划的调整及单位的预算业务内部管理制度，提出预算调整申请。

5.配合财务做好预算的综合平衡和执行监控，及时按要求解决本部门或本岗位预算执行中存在的问题。

6.执行其他相关任务。

**第十条** 归口管理

承担单位内部跨部门的经济业务及相应的经费支出的指导、审核职能、即业务科室拟提交的预算建议数由归口管理部门先进行审核后，再由财务部门统一进行汇总平衡。归口管理部门的主要职能：

1.负责汇总审核其归口管理业务事项的预算基础资料、相关业务部门提交的预算建议数和细化调整数。

2.负责归口审核相关业务科室提交的预算执行申请和预算调整申请。

3.对归口管理业务事项的预算执行情况进行跟踪和分析。

4.开展其他相关工作。

**第十一条** 预算业务岗位

预算业务包括预算编制、批复、执行、分析、绩效管理、决算、监督等岗位。

预算管理不相容岗位包括：预算编制与预算审批、预算审批与预算执行、预算执行与预算监督等。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **业务环节** | **业务职能** | **预算编制** | **预算审核审批** | **预算调整申请** | **预算调整审核审批** | **预算执行** | **决算编制** | **决算审核** | **预算评价** | **预算分析** | **预算监督** |
| 预算编制 | 预算编制 |  | X |  | X |  |  |  | X | X | X |
| 预算审核审批 |  |  | X |  | X |  |  |  |  |  |
| 预算调整申请 | 预算调整申请 |  |  |  | X |  |  |  | X | X | X |
| 预算调整申请审核审批 |  |  |  |  | X |  |  |  |  |  |
| 预算执行 | |  |  |  |  |  |  |  | X | X | X |
| 决算 | 决算编制 |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |
| 决算审核 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 预算评价 | |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| 预算分析 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 预算监督 | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* + - 1. 预算控制目标

预算业务控制是本单位内部控制的主线，其控制目标包括：

1.单位的预算编制做到程序规范、方法科学、编制及时、内容完整、项目细化、数据准确。预算编制过程中单位内部各部门（科室）间沟通协调充分，实现预算与资产配置相结合、与具体工作相对应，根据工作计划细化预算编制，提高预算编制的科学性。

2.规范内部预算调整程序，严格控制预算调整，充分发挥预算对经济活动的管控作用。

3.严格按照批复的预算金额和用途安排各项经济支出，确保预算严格有效执行。建立预算执行分析机制，定期通报各部门预算执行情况，提高预算执行的有效性。杜绝无预算支出、超预算支出等问题。

4.决算真实、完整、准确、及时，决算分析工作全面有效。决算分析结果与单位预算相互反映、相互促进。加强预算绩效管理，建立起“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全过程预算绩效管理机制。

* + - 1. 部门预算三年规划编制及审批

**第十二条** 财务科室按照上级主管部门或同级财政要求部署本单位三年预算规划的总体要求，业务科室根据总体要求并结合以前年度基本支出、项目支出等数据提出本科室的三年规划数，业务科室编制完成后报财务进行初审，初审完成后财务汇总编制本单位部门预算三年规划，并上报预算管理领导小组，经审批后再上报上级主管部门或同级财政部门。本单位财务部门按照上报上级主管部门或同级财政部门的意见调整三年规划，调整后再次上报，经上级主管部门或同级财政部门审核审批后，本单位部门预算三年规划完成并归档管理。

* + - 1. 年度预算编制

**第十三条** 预算编制按照以收定支、量入为出、统筹兼顾、确保重点的原则编制，当年实现收支平衡。

**第十四条** 财务科室应按财政部门预算年度部门预算编制原则、内容、方法、要求部署本单位预算编报工作，提出本单位预算编制总体要求。

（一）业务科室按照预算编制要求，根据本科室或本岗位预算年度工作计划和经济活动内容，对完成各项工作任务所需的基本支出和项目支出进行合理测算，提出预算建议数。

（二）财务对业务科室提交的预算建议数，根据业务科室的具体工作计划、工作安排及资金额度的合理性进行审核后，上报上级主管部门审核。

（三）财务科室对各项基本支出和项目支出预算是否符合人员定额、实物定额等标准、是否符合严格控制“三公经费”、差旅费、会议费、培训费、一般性支出等政策要求，是否建立预算绩效管理目标等合规性要求进行审核，并形成本部门预算草案。

（四）财务将预算草案上报预算管理领导小组审批。对建设工程、大型修缮、信息化项目及大宗物资采购等重大事项，应按要求对业务事项的目的、方案的可行性、计划的科学性及金额的合理性等方面进行综合立项评审。

（五）审批后的预算草案，由上级主管部门报送同级财政部门。

**第十五条** 经预算管理领导小组批准的预算草案，由财务部门报送上级财政部门。

* + - 1. 预算分解、下达

**第十六条** 单位应当根据内设部门的责任和分工，对按照法定程序批复的预算在单位内部进行指标分解、审批下达。

**第十七条** 单位财务部门在同级财政部门正式批复单位预算后，应根据同级财政部门按照法定程序批复的预算和单位内部各业务部门提出的支出需求，明确各项业务工作的预算额度、支出方向和支出标准，从而将法定的预算指标按照部门进行分解，经单位预算领导小组审批后下达至各业务部门，完成单位内部的资源配置，将预算指标直接落实到业务活动的各个环节及相关岗位，并为各业务部门的预算执行制定相关的预算执行规则。

**第十八条** 对于业务内容和支出金额都比较明确或有规律可循的支出事项，可一次性下达预算指标，并在下达预算指标的同时限定业务工作的支出标准和方向，甚至可以明确资金来源和执行方式；对支出总额明确但具体内容随着工作开展才能进一步明确的业务事项，可以先下达预算总额度，在预算执行过程中履行执行申请与审批程序，也可以分批下达预算指标，保留适当的灵活性，避免频繁地进行预算调整。对于业务内容和支出金额都不明确的业务事项，如突发事件，可以结合单位的实际情况预留机动财力。

* + - 1. 预算执行

**第十九条** 本单位要严格按批复预算执行，不得随意调整、改变资金用途。因特殊原因确需调整的，应按规定办理审批手续。

**第二十条** 由于外部环境、国家政策和不可抗力等因素影响或根据实际需要必须增加的支出，应办理预算调整。

1.业务科室提出预算调整申请，详细说明理由、建议方案、调整前后预算指标的比较及所带来的影响等内容，报财务审核。

2.财务审核汇总，形成预算调整方案，报预算管理领导小组审批通过后，由财务向上级主管部门或同级财政提出申请，上级主管部门本着勤俭节约、确保工作需要的原则，认真研究提出意见，经集体研究后，按规定程序上报财政部门审批。

* + - 1. 预算与决算分析

**第二十一条** 建立预算执行分析机制。财务应定期通报各业务科室预算执行情况，重点通报建设项目、大宗物资采购、对外投资等重大预算项目执行情况。预算管理领导小组定期召开预算执行分析会议，审议预算执行阶段性报告，研究解决预算执行中存在的问题，提出改进措施，提高预算执行的有效性。

**第二十二条** 预算管理领导小组应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情况。

**第二十三条** 各部门采取恰当方式及时向预算管理领导小组报告、反馈预算执行情况、执行差异及对预算目标的影响。

**第二十四条** 应当建立预算执行分析机制。定期通报各科室预算执行情况，召开预算执行分析会议，研究解决预算执行中存在的问题，提出改进措施，提高预算执行的有效性。

**第二十五条** 应加强决算的财务分析工作，对决算情况进行及时、准确的科学分析，并充分运用分析结果来促进年度预算目标的实现。

* + - 1. 决算管理制度

**第二十六条** 财务负责本单位会计核算，按照财政部门决算编制要求和单位实际经济业务进行年终决算，编制决算报表和分析报告。

**第二十七条** 决算编制应真实、完整、准确、及时。决算编制完成后，应由专人进行审核。重点对决算报表内容是否完整，数据是否真实、准确、与会计账簿的相关数据是否一致、与财政部门和业务部门提供的对账数据是否相符、是否符合报表间、报表内各项目间的逻辑关系。审核人员审核后要进行签字确认。

**第二十八条** 财务加强决算分析工作，重点分析业务科室预算执行情况、资金和实物资产使用情况、各项支出安排是否合理、项目支出是否达到既定的效果，对存在的问题提出改进建议，形成分析结果报告，报送预算管理领导小组，并反馈给各业务科室，强化决算分析结果运用，建立健全单位预算和决算相互反映、相互促进的机制。

* + - 1. 预算绩效管理制度

**第二十九条** 加强预算绩效管理，建立“预算编制有目标、预算执行有监控、预算完成有评价、评价结果有反馈、反馈结果有应用”的全过程预算绩效管理机制。

**第三十条** 业务科室根据单位总体发展目标和各自的职能分工及项目建设情况，考虑经济效益、社会效益和环境效益等因素，制订本科室具体的项目预算绩效目标，并根据实现预算目标的需要测算资金投入、编制预算，报财务审核。经财务审核汇总，报预算管理领导小组审批后，随同部门预算上报上级主管部门或同级财政。

**第三十一条** 建立预算执行监控机制。财务加强与各业务科室的沟通，定期采集绩效运行信息并汇总分析，对各业务科室预算执行情况进行跟踪问效，及时发现和纠正预算执行中的偏差，确保业务科室开展各类业务事项均符合预算要求，并依据相关工作计划和定额标准严格执行预算。

**第三十二条** 建立绩效评价制度。财务负责组织本单位绩效评价工作，并将预算执行的效果和效率纳入业务科室和个人的考核和奖惩范围。财务编制绩效评价报告报预算管理领导小组审查，结果反馈给各业务科室，并按要求上报上级主管部门。

**第三十三条** 加强绩效评价结果的运用。对于绩效评价结果较好的业务科室，在以后年度分配方面给予优先考虑；对于绩效评价结果较差的业务科室，应进行整改，并对以后年度的项目立项和预算分配从严把关和控制。

* + - 1. 内部审计监督管理

**第三十四条** 重点审计在预算编制过程中单位内部各科室间沟通协调是否充分，预算编制与资产配置是否相结合、与具体工作是否相对应；是否按照批复的额度和开支范围执行预算，进度是否合理，是否存在无预算、超预算支出等问题；决算编报是否真实、完整、准确、及时。

* + - 1. 附则

**第三十五条** 本制度由本单位财务部门负责解释。

**第三十六条** 本制度自发布之日起实施。

* + 1. 部门预算三年规划编制及审批流程图

部门预算三年规划编制及审批业务流程节点说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **部门预算三年规划编制及审批业务流程节点说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **流程节点** | **流程节点描述** |
| 三年  规划  编制 | 财务科室按照上级主管部门或同级财政要求部署本单位三年预算规划的总体要求。 |
| 业务科室根据总体要求并结合以前年度基本支出、项目支出等数据提出本科室的三年规划数。 |
| 规划  审批  与调整 | 业务科室编制完成后报财务进行初审，初审完成后财务汇总编制本单位部门预算三年规划，并上报预算管理领导小组，经审批后再上报上级主管部门或同级财政部门。 |
| 本单位财务部门按照上报上级主管部门或同级财政部门的意见调整三年规划，调整后再次上报。 |
| 经上级主管部门或同级财政部门审核审批后，本单位部门预算三年规划完成并归档管理。 |

* + 1. 预算编制、审批、执行业务流程图

预算编制、审批、执行业务流程关键环节说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **预算编制、审批、执行业务流程关键环节说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **节点** | **流程节点描述** |
| 单位预算草案编制阶段 | 上级主管部门应按同级财政部门预算年度部门预算编制原则、内容、方法、要求部署本单位和所属单位预算编报工作，提出本单位预算编制总体要求。 |
| 财务按上级主管部门下达的预算编制原则、内容、方法、要求部署本单位预算编报工作，提出本单位和单位预算编制总体要求。 |
| 业务科室按照预算编制要求，根据本科室或本岗位预算年度工作计划和经济活动内容，对完成各项工作任务所需的基本支出和项目支出进行合理测算，提出预算建议数。 |
| 财务对业务科室提交的预算建议数，根据业务科室的具体工作计划、工作安排及资金额度的合理性进行审核后，上报上级主管部门审核。 |
| 财务对各项基本支出和项目支出预算是否符合人员定额、实物定额等标准、是否符合严格控制“三公经费”、差旅费、会议费、培训费、一般性支出等政策要求，是否建立预算绩效管理目标等合规性要求进行审核，并形成本部门预算草案。 |
| 财务将预算草案上报预算管理领导小组审批。对建设工程、大型修缮、信息化项目及大宗物资采购等重大事项，应按要求对业务事项的目的、方案的可行性、计划的科学性及金额的合理性等方面进行综合立项评审。 |
| 预算审核审批 | 经预算管理领导小组批准的预算草案，由上级主管部门报送同级财政部门。 |
| 财政审批预算后对单位下达预算批复；本单位按照财政批复的预算控制数进行内部预算分解和审批下达各科室。 |
| 执行和绩效考评 | 各科室再细化后整理上报同级财政部门，经财政批复后下达各业务科室。 |
| 业务科室按预算批复指标严格执行预算项目和事项，财务科室定期汇总分析预算执行情况并上交分析报告，实施预算绩效考评。 |

* + 1. 预算分解审批流程图

预算分解审批下达业务流程节点说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **预算分解审批下达业务流程节点说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **节点** | **流程节点描述** |
| 分解预算指标方案 | 财政部门批复本单位预算指标后，本单位预算领导小组研究确认预算分解细化方案，再经本单位财务科室对该方案进行指标、项目的细化分解。 |
| 财务科室将细化后的预算方案报预算领导小组审批。 |
| 审批预算方案 | 经预算领导小组审批后下达预算指标，经业务科室调整细化后上报财务科室形成预算内部分解草案。 |
| 经主管领导、预算领导小组审批形成本单位内部分解预算方案。 |
| 执行 | 审批后下达内部预算方案。 |
| 各业务科室按内部分解下达的预算方案严格执行。 |

* + 1. 预算执行分析流程图

预算执行分析业务流程节点说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **预算执行分析业务流程节点说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **节点** | **流程节点描述** |
| 报告统计和编制 | 财务定期进行预算执行分析，统计预算项目及预算执行科室的执行进度。 |
| 编制预算执行科室的预算执行情况表和编制预算项目分析报告，并定期提交预算管理领导小组审批。 |
| 业务科室定期接受预算执行情况反馈信息，及时调整工作进度。 |
| 审批与反馈及监督 | 业务科室根据执行情况向财务反映预算执行问题，财务部门及时提出调整或改进措施。 |
| 财务部门按照预算目标对预算执行进行日常监督。 |
| 财务部门将本单位预算执行情况汇报上级主管部门。 |

* + 2. 预算调整流程图

预算调整业务流程关键节点说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **预算调整业务流程节点说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **节点** | **流程节点描述** |
| 预算调整申请 | 业务科室应事前提出预算调整申请。 |
| 财务科应严格审核预算调整条件并与各科室沟通确认。 |
| 财务审核后，形成预算调整方案。 |
| 预算调整审批 | 主管部门本着勤俭节约、确保工作需要的原则，认真研究提出意见，经部门预算管理领导小组集体研究后，按规定程序和权限分别报上级主管部门或同级财政部门审批。 |
| 执行 | 财政批复后按调整后预算严格执行。 |

* + 2. 决算流程图

决算业务流程关键节点说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **决算业务流程节点说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **节点** | **流程节点描述** |
| 决算数据编制 | 根据财政部门决算要求，及时准确提取决算基础资料。 |
| 财务重点对决算报表内容是否完整，数据是否真实、准确、与会计账簿的相关数据是否一致、与财政部门和业务科室提供的对账数据是否相符、是否符合报表间、报表内各项目间的逻辑关系。 |
| 审批上报 | 决算编制完成后经本单位有关领导签字盖章后上报财政部门。 |

* + 2. 预算绩效评价流程图

预算绩效评价业务流程说明：

|  |  |
| --- | --- |
| **预算绩效评价业务流程节点说明**  （来源：长春佳盟.长春信邦内控公司） | |
| **节点** | **流程节点描述** |
| 预算绩效评价目标编制 | 业务科室制定具体项目预算绩效目标，报财务审核。 |
| 财务审核后汇总生成本单位预算绩效目标和具体指标，报预算管理领导小组审批后，上报主管部门。 |
| 预算管理领导小组下达本年度预算绩效目标。 |
| 预算执行阶段的绩效跟踪 | 各业务科室严格按照预算目标和指标执行。 |
| 财务部门按预算绩效目标对预算执行情况进行绩效跟踪和指标监控，及时掌握预算绩效完成情况，发现预算执行偏差及时进行纠正，确保业务科室开展各类业务均符合预算要求。 |
| 预算绩效监督评价 | 定期对预算进行绩效评价分析和产出效果分析。 |
| 财务部门对预算绩效评价结果进行反馈给预算领导小组，预算领导小组根据预算绩效目标进行评价业务科室的预算执行效果和效率，并将纳入业务科室和个人的考核范围。 |
| 各业务科室按照预算领导小组审批的整改意见进行改进和调整。 |

* + 1. 预算业务风险评估与应对表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **业务类别** | **关键环节** | **涉及的岗位** | **风险点描述** | **控制方法** | **控制目标** | **责任部门** | **控制措施描述** |
| 1 | 预算编制及批复 | 编制准备 | 新增需求 | 新需求不真实，存在虚报人员、规模、业务内容的情况。 | 预算控制  归口管理 | 明确预算编制归口管理责任 | 预算管理领导小组  新增需求科室 | 落实各科室的编报责任，建立部门之间的信息沟通，及时掌握需求科室的实际需求情况。  建立和完善项目评审制，对于建设工程、大型修缮、信息化项目等专业性较强的重大事项，需先进行项目评审。  严格规范重要项目安排的决策管理，依据三重一大决策制度和重大决策专家咨询论证制度，必须进行专家论证和评审。 |
| 2 | 新增项目 | 新增重要项目未经专家论证和评审。 | 预算控制  归口管理 | 明确预算编制归口管理责任 | 预算管理领导小组  新增需求科室 |
| 3 | 预算编制 | 财务预算专责、各部门领导、预算管理员 | 财政部门与其他部门缺乏有效沟通，不了解项目进展，使预算编制与预算执行脱节风险。 | 预算控制  归口管理 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组  各业务科室 | 预算管理专责人员要掌握预算执行情况，与其他部门进行有效沟通，了解项目进展情况，按项目需求及进度计划，合理安排项目资金及基本支出等。 |
| 4 | 预算填报 | 财务预算专责、各部门预算管理员 | 预算科目应用不准确、项目内容填错，造成钱与事对应不上，对全面任务缺乏充分和详细规划，有的项目缺乏具体指标，靠拍脑袋出项目数据，使预算成为“假大空”。 | 预算控制 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组  各业务科室 | 对照政府收支分类科目进行审核，全面了解项目的详细规划，熟悉政府采购的规定及要求，核实编报基础。 |
| 5 | 预算批复 | 财务预算专责 | 预算不进行内部批复，导致预算执行力度不足，预算约束力弱化。 | 归口管理 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组 | 单位将批复的预算在单位内部进行指标分解和审批下达。 |
| 6 | 财务部门预算管理专员、各部门专责人员 | 没有根据各部门提供的资料下达控制指标数据和编制年度月度预算，造成预算脱离实际需要，可能出现预算执行难，阻碍目标实现。 | 预算控制  归口管理 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组  各业务科室 | 认真审核各部门及项目预算，恰当确定规摸、结构、重大项目进专项评审，组织专家评审，集体讨论决策。 |
| 7 | 预算分解 | 预算分解 | 预算专管，财务主管领导 | 预算指标不透明，项目预算虚假，人员经费与办公经费控制不严，集中额度过大。 | 预算控制 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组 | 预算公开/指标落实/听取各方面的意见，参照上年实际水平与市场价格波动。 |
| 8 | 预算执行 | 预算支出管理 | 单位负责人、预算专管，财务主管领导、预算执行部门 | 没有按照批复的预算安排支出、超预算指标安排预算支出。 | 预算控制  归口管理 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组  各业务科室 | 业务部门申请支出事项必须有预算指标，再履行预算支出审批手续；无预算指标或超预算指标的事项应先履行预算追加调整程序；明确单位内部预算追加调整程序。 |
| 9 | 预算收入管理 | 收入执收部门，财会部门 | 没有按照规定足额收取收入并相应上缴财政。 | 预算控制  归口管理 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组  各业务科室 | 建立收入监控机制，按照进度组织收入并及时上缴。 |
| 10 | 分析管理 | 单位负责人，预算管理委员会，财会部门，预算执行机构 | 没有进行预算执行分析，没有建立有效沟通机制，可能导致预算执行进度偏快或偏慢。 | 预算控制 | 明确预算编制的归口管理责任 | 预算管理领导小组 | 建立预算执行监控机制，运用信息系统对业务部门的预算执行情况进行监控；建立预算分析机制，召开预算执行分析会议，定期通报预算执行情况，研究存在的问题，提出改进措施。 |
| 11 | 预算调整 | 预算调整 | 预算管理专员、各部门（项目）预算专员 | 用款计划编制不合理，执行中出现异常情况，未及时查明原因给予纠正，没有及时根据年度计划的变化情况进行预算调整、可能影响资金使用效果。 | 预算控制 | 明确预算编制的归口管理责任 | 各业务科室 | 建立严格用款审核机制，有关部门及个人用款时提前向计财科提出支付申请，注明款项用途、金额、预算限额等内容，审核者应与计划核对其用途正确性。 |
| 12 | 决算管理 | 财务决算 | 预算管理专员、会计核算员等 | 财政下达指标、拨款金额与本单位核算不一致，核算与预算脱节，口径不一，日常会计核算科目与预算收支科目不衔接，年终需做大量调整。 | 会计控制 | 明确决算会计控制责任 | 财务部门 | 预算与会计核算应统一口径，每年11月底前应同财政部门核对数据。年底前与业务科室，核对全年指标与拨款，在三方一致的基础上编制决算报告。 |
| 13 | 决算编制 | 会计人员、各部门（项目）预算管理员 | 各部门对资产未清查核对，长期存在挂账现象，收入、支出未结清，工程项目进度未核实、数据不准确。 | 会计控制 | 明确决算会计控制责任 | 财务部门 | 每年12月初，对债权债务进行全面清理，收支应按规定要求进行年终结账。凡属本年的各项收入应及时入账，本年的各项应缴预算款和应缴财政专户的预算外资金，应在年终前全部上缴。 |
| 14 | 决算考核 | 会计人员以及预算管理专员等 | 决算编制的数据不准确，不完整，基础资料不真实，将导致会计信息失真风险。 | 会计控制 | 明确决算会计控制责任 | 财务部门 | 应遵循会计制度规定及财政批复文件，核实会计数据，发现差异寻找原因，属于本年的各项支出，应按规定的支出渠道如实填报。 |
| 15 | 决算考核 | 财会、预算专员以及业务主管 | 决算报告不符合要求，出现项目不实、数据差异勾稽关系不符合要求等。 | 会计控制 | 明确决算会计控制责任 | 财务部门 | 指定专人对照决算制度的要求逐项核对，更正错报/漏报的数据，指定其他人进行复核。 |
| 16 | 预算绩效 | 预算绩效 | 财会、预算专员以及绩效管理主管 | 预算绩效管理机制不完善，可能导致绩效目标脱离实际，绩效监控不到位，绩效方法不科学，评价结果流于形式。 | 预算控制 | 明确预算绩效考核责任和制度 | 绩效考评组织单位和个人 | 建立健全绩效管理制度。预算绩效目标的设定要经过调查研究和科学论证，目标要指向明确，细化量化，符合客观实际；评价标准和评价方法科学合理、客观公正，要形成评价报告；评价结果要及时反馈并进行一定范围的公开，作为改进预算管理和安排以后年度预算的重要依据。 |