全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步提高本行的预算管理水平，通过系统的方法来贯彻、监控本行经营目标和战略目标的实施，规范预算编制及调整，明确指标体系及监控制度，严格预算执行与分析考核，根据《中华人民共和国商业银行法》结合本行经营管理实际情况，特制定本办法。

第二条 全面预算是指本行在一定时期内各项业务活动、财务表现等方面的总体预测。全面预算是在本行战略目标的指导下，对未来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划，并通过对执行过程的监控，将实际完成情况与预算目标不断对照和分析，从而及时指导经营活动的改善和调整，帮助管理者更加有效地管理企业和最大程度地实现战略目标。

第三条 全面预算的要求：事前有计划、事中有控制、事后能考评、追溯。

第二章 全面预算组织体系

第四条 本行设立全面预算管理委员会，由总行行长任主任委员，分管财务副行长为副主任委员，成员由行长室其他副行长及风险管理部、运营管理部、信贷管理部、计划财务部主要负责人组成。

第五条 全面预算管理委员会下设办公室，办公室设在计划财务部，具体拟定全行全面预算管理政策等，并负责全面预算管理委员会的日常工作。

第六条 全面预算管理委员会的主要职责权限：

（一）审议全行的全面预算管理制度；

（二）审议全行全面预算管理目标；

（三）监督、指导全行全面预算执行情况；

（四）监督、指导全行全面预算考核情况；

（五）审议全行全面预算调整情况；

（六）全面预算管理工作中的其他重要事项；

（七）行长室授权的其他事宜。

第三章 　全面预算的编制与调整

第七条 本行的预算编制遵循以下原则：

㈠与本行战略目标相结合的原则。各部门编制的预算应与本行近期经营目标、中长期发展规划相结合。

㈡上下结合原则。各部门预算方案经预算管理委员会审查、汇总、综合平衡后，在此基础上编制年度预算并下达到各部门执行。

㈢全员参与原则。本行的全体员工都要直接或间接地参与预算管理过程，要形成“人人头上有指标，个个肩上有任务”。

㈣开源节流、效益第一的原则。

第八条 本行的预算期为每年公历的1月1日-12月31日，各部门应该在每年11-12月，进行下一年度的预算编制。

第九条 全面预算编制工作流程

㈠编制草案上报

预算编制采取“上下结合、分级编制、汇总平衡”的程序进行。各分支机构、总行预算责任部门应根据业务发展需要，结合自身实际，分别编制分支机构、总行本部预算草案，报送计划财务部。

㈡条线审核草案

总行预算责任部门根据全行业务发展需要对分支机构报送的预算草案进行审核、汇总和平衡后，编制全行各业务条线发展预算草案并报送本部门分管领导审核后报总行计划财务部汇总。

㈢汇总平衡草案

计划财务部按照业务发展规划要求，在汇总分支机构和各业务条线年度预算草案基础上，初步拟定全行年度预算方案，经充分协调、沟通、修正、平衡，提交全面预算管理委员会审议后，报董事会或股东大会审议批准。

㈣分解下达预算

计划财务部将已审议通过的预算分解下达到总行预算责任部门执行。

第十条 全面预算管理编制基础依据：

㈠本行长期发展规划；

㈡本行年度发展计划，如资产、负债规模增长及结构情况、机构增设、撤除计划、人员编制情况；

㈢上年度预算执行情况；

㈣上年度生息资产收息率和付息负债付息率情况；

㈤资本充足率、不良资产迁徙情况、拨备覆盖率要求及年度不良资产处置计划；

㈥年度营运费用和专项费用计划；

㈦金融政策导向和市场利率变化估计；

㈧监管要求及其他需要提供的相关资料。

第十一条 本行的全面预算包括业务预算、资本预算、财务预算、利润预算。其中业务预算是全面预算的起点，资本性支出预算、财务预算是基础，利润预算是目标。

㈠业务预算

1.发展规划部牵头编制存款业务预算草案、贷款业务预算草案，各分支机构、营业部、公司业务部、小微企业部配合；

2.计划财务部牵头编制资本预算草案，其他相关部门配合；

3.金融市场部负责编制资金业务预算草案；

4.三农业务部牵头编制中间业务预算草案；

5.电子银行部牵头编制电子银行业务预算草案；

6.风险管理部负责编制不良资产控制等业务预算草案；

㈡资本性支出预算

总行相关管理部门根据全行业务发展需要，以及相关管理规定，负责编制全行资本性支出预算草案，资本性支出预算指受益期在一个会计年度以上的项目支出预算。

1.行政办公室负责编制办公设备、机器机械、运输工具、总行及各分支机构营业用房装修、改造等年度预算草案；

2.信息科技部牵头编制电子设备等年度预算草案，电子银行部配合编制全行各分支机构银行自助设备的年度预算草案；

3.安全保卫部负责编制全行安全防卫设备、网点装修中的安防费用年度预算草案;

4.信息科技部牵头，总行相关管理部门配合负责编制信息系统建设及相关外围设备年度预算草案。

㈢财务预算

1.人力资源部牵头，发展规划部、计划财务部配合负责编制全行职工薪酬的年度预算。具体包括：职工工资、职工福利费、职工教育经费、工会经费、劳动保护费、基本养老保险金、基本医疗保险金、工伤保险金、生育保险金、失业保险金、补充养老保险金、补充医疗保险金、非货币性福利、住房公积金、劳务费等；

2.行政办公室牵头负责编制总行办公设备、办公家具等低值易耗品以及会议费、差旅费、邮电费、劳动保护费、水电费、公杂费、咨询费、绿化费、会费、物业费、租赁费、修理费（含各分支机构修理费用）、交通工具耗用费用的年度预算；负责编制总行业务宣传费、广告费、业务招待费等费用的年度预算；负责编制全行房屋、车辆、等保险费用的年度预算；负责编制基建装潢相关费用额度预算；

3.资产保全部编制诉讼费、评估费及执行费、资产损失审计费用等相关费用的年度预算，风险管理部配合；

4.授信管理部负责编制评估费等相关费用的年度预算；

5.安全保卫部负责编制联防治安费、安保服务费及钞币运送费用的年度预算；

6.运营管理部负责编制全行业务凭证印刷费，以及网点营业机具等低值易耗品的年度预算，其他相关部门配合；

7.董/监事会办公室负责编制董事会、监事会及其成员履行职能而发生各项费用年度预算；

8.计划财务部负责编制全行管理费、税费、折旧及摊销、会计报表年度审计、企业所得税汇算清缴审计等审计费用的年度预算；

9.电子银行部配合负责编制电子银行方面低值易耗品的年度预算；

10.信息科技部负责编制科技方面的低值易耗品，以及电子设备运转费的年度预算；

11.总行其他相关部门负责编制各自职责管理范围内所需业务及管理费用预算；

㈣利润预算

1．发展规划部根据编制的存贷款业务预算草案，参照上年度贷款收息率及存款付息率，初步测算存贷款利息收支的年度预算，计划财务部配合，并根据定价水平及宏观形势预判进行适度微调；

2.电子银行部、三农业务部依据当年电子银行业务、中间业务预算草案情况，结合近三年增减变化情况，编制手续费及佣金收支的年度预算，计划财务部配合；

3.金融市场部依据业务预算中资金业务预算草案，编制金融机构往来收入、投资收益的年度预算，计划财务部配合；

4.计划财务部牵头，风险管理部、资产保全部配合负责资产减值损失的年度预算。风险管理部对不良贷款的新增进行预测，资产保全部拟定贷款核销计划，计划财务部按照金融市场部、风险管理部提供的业务预算，结合银监部门拨备覆盖率等监管目标编制资产减值损失年度预算。

5.计划财务部负责编制全行税金的年度预算，主要包括企业所得税、增值税、其他税金及附加等。

6.人力资源部根据退休职工“关爱金”管理办法，结合我行实际情况编制营业外支出年度预算，计划财务部配合；

7.计划财务部根据预算责任部门编制的业务预算草案和条线年度财务预算，结合本行资产负债结构、预计收息率、付息率、市场利率以及国家利率政策的变化等因素，汇总编制本行全面预算草案。

第十二条 预算的编制方法：

㈠增量预算法，以基期水平为基础，分析预算期业务量水平及有关影响因素的变动情况，编制相关预算的方法。

㈡零基预算法，以零为基础编制预算的方法，不考虑以往期间的项目和费用数额，主要根据预算期的需要和可能分析费用项目和费用金额的合理性，综合平衡编制费用预算。

业务预算的编制一般可参考增量预算法，财务费用预算、资本性支出预算的编制一般可参考零基预算法。

第十三条 本行的预算需经过董事会批准后下达实施，年度内一般不做调整。但有以下情形之一，导致预算编制基本假设发生重大变化的，经全面预算管理委员会讨论通过后，可予以调整：

㈠自然灾害等不可抗力因素；

㈡国家经济政策出现重大调整；

㈢金融行业市场环境发生重大变化；

㈣对于不影响预算目标的预算内项目指标调整

第十四条 预算调整事项不能偏离企业发展战略和年度预算目标，调整方案应当在经济上能够实现最优化。

第四章 预算监控与考核

第十五条 预算的监控就是通过比较实际执行结果与预算目标，确定其差异额及其差异原因。

第十六条 由风险管理部牵头，金融市场部、计划财务部等部门配合，在全面预算草案通过后，制定全年监管指标目标值与触发值表格，明确各个指标的监管值、目标值与触发值，由统计分析部对指标进行动态监控。凡是触发预警值的，及时提醒责任部门，调整业务方向，确保预算执行不偏离。

第十七条 定期对预算执行情况进行分析，分析主要包括下列内容：

㈠金融政策变更、利率变化、同业竞争等对资产、负债规模结构的影响；

㈡资产、负债和所有者权益的结构和变化及其对财务收支的影响；

㈢营运费用的增减变化及原因；

㈣预算的执行差异情况及原因；

㈤改进和加强财务管理的建议和措施。

第十八条 预算执行情况分析由计划财务部牵头，总行预算责任部门共同参与，最终形成全行的预算执行情况分析报告。

第十九条 审计部应定期对预算执行情况进行专项审计。

第二十条 全面预算管理委员会对全面预算执行情况进行适度考评。

第五章 附 则

第二十一条 本办法由本行计划财务部负责解释和修订。

第二十二条 本办法自发文之日起施行。