

预算管理办法

文件版本号:	2011年第一版
发文部门:	财务部
发布日期:	2011年6月27日
生效日期:	2011年7月1日

目录

一、	预算编制内容	3
二、	预算责任单位	3
三、	预算编制流程	5
3.1	年度预算	5
3.2	半年预算调整	7
四、	预算调整	8
4.1	调整条件	8
4.2	调整流程	8
五、	预算控制	9
5.1	事前预算控制	9
5.2	事后预算管理	9
六、	其他	10

为建立科学、高效、有序的预算管理体系，保证公司战略规划与年度计划的有效实施，提高资源配置利用率，特制定本预算管理制度。本制度适用于淘米及淘米旗下子公司。

一、 预算编制内容

1.1 内容

- 预算内容包括收入预算、成本费用预算、投资预算、资产采购预算、损益预算、现金流量预算、资产负债预算以及人员招聘预算

1.2 预算货币计量单位：人民币元

二、 预算责任单位

2.1 总办

- 明确公司战略规划，即公司发展战略与年度战略行动计划
- 预算方案审批，对预算全面负责
- 公司战略规划调整的情况下，进行公司预算调整

2.2 业务单位

- 根据公司战略规划编制部门年度运作计划，运作计划中至少应该涵盖战略要求、资源投入、业务活动安排等多方面内容
- 根据年度运作计划，编制部门级收入预算、成本费用预算、投资预算、资产采购预算、人员招聘预算

等预算项目

- 负责部门追加预算申请
- 对部门预算编制及后期执行情况负责

2.3 财务部

- 负责编制、修订公司预算管理制度
- 制定预算编制、预算调整工作计划并推动执行
- 明确预算编制形式及要求；汇总部门级预算形成公司级收入预算、成本费用预算、投资预算、资产采购预算、损益预算、现金流量预算、资产负债预算报送总办审批
- 负责预算执行监控与反馈
- 相关预算文件存档管理

2.4 人力资源部

- 汇总部门级人员招聘预算形成公司级招聘预算并报总办审批
- 负责人力资源部的其他部门级预算编制、并对部门预算后期执行情况负责

三、 预算编制流程

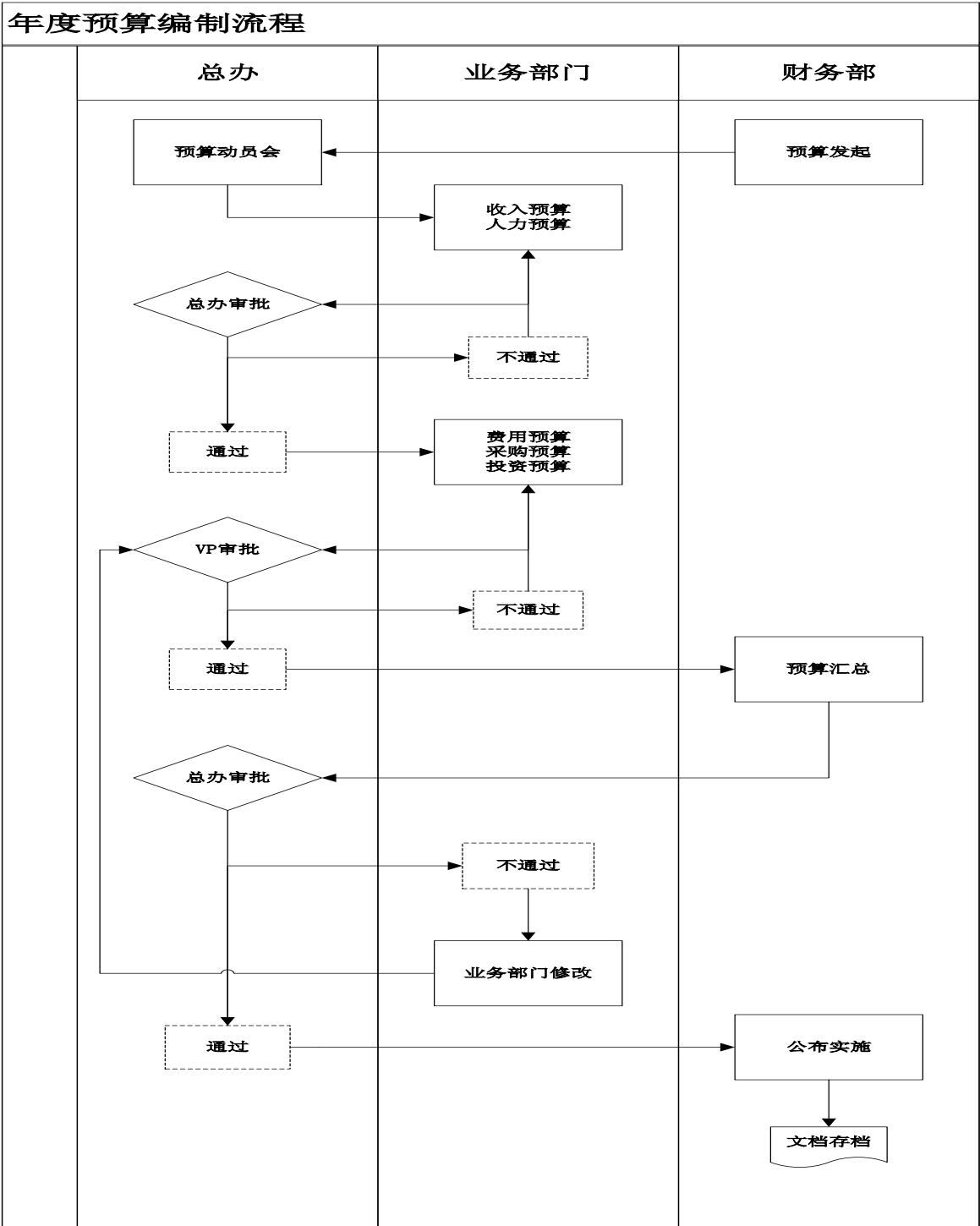
3.1 年度预算

- 每年 10 月开始进行下一年度预算编制工作，12 月底结束并公布实施
- 备用预算：
 - ✓ 财务部汇总部门预算后根据全年预算费用一定比例预留公司备用预算
 - ✓ 各部门不得预留各种形式的部门备用预算
 - ✓ 各部门超支年度预算或者无预算项目支出需向 CFO/CEO 申请追加预算
- 年度预算工作计划及流程请参见『附表 1』、『附表 2』

附表 1、“年度预算工作计划”

ID	部门名称	任务名称	持续时间	2011 年 10 月			2011 年 11 月				2011 年 12 月			
				10-16	10-23	10-30	11-6	11-13	11-20	11-27	12-4	12-11	12-18	12-25
1	财务部	1、出具工作计划 2、相关表格及数据提供	1w											
2	总办	召开预算启动会： 1、公布明年战略规划 2、明确部门预算负责人 3、部署预算工作安排	1w											
3	营收部门	营收预算VP确认版出具	2w											
4	人事部门	人员招聘预算VP确认版出具	2w											
5	各部门	部门预算VP确认版出具	2w											
6	财务部	预算汇总	2w											
7	总办	预算审议及调整	2w											
8	财务部	年度预算公布实施	1w											

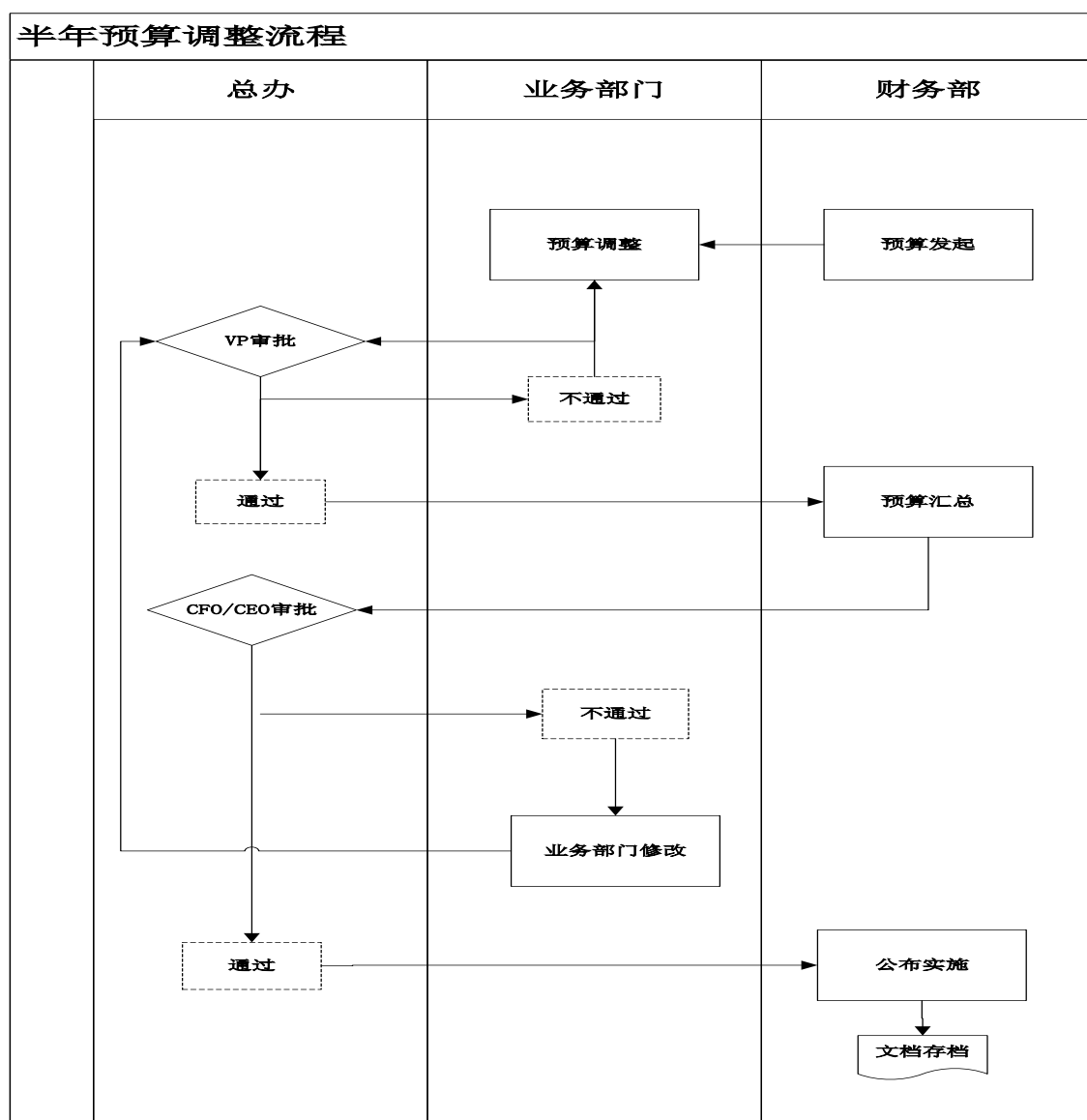
附表 2、“年度预算编制流程图”



3.2 半年预算调整

- 每年5月中至6月底开展下半年度预算调整工作；具体由财务部根据公司实际情况出具工作计划
- 半年预算调整流程请参见『附表3』

附表3、“半年预算调整流程图”



四、预算调整

4.1 调整条件

- 各部门在预算执行过程中由于公司战略、业务规划等发生重大变化时
- 出现重大自然灾害、公共紧急事件等不可抗力因素时

4.2 调整流程

分类	使用范围及说明	流程
季度预算超支	已超季度预算未超年度预算时：必须在年度预算总额内调整	部门申请→财务部预算方案审核→VP 审批→财务执行
年度预算超支	已超年度预算时申请	部门申请→财务部预算方案审核→VP 审批
无预算项目支出	无预算项目时申请	→CFO/CEO 审批→财务执行

- 预算超支鉴定由财务部预算审核人员负责
- 以上预算调整时间各部门可视实际需要提出
- 预算调整申请审批通过后，财务部负责更新及发布预算表，并按照新预算进行预算控制

五、预算控制

5.1 事前预算控制

分类		流程
预算归属部门与实际费用申请部门一致	采购审批	申请人→部门负责人→库存审核→采购审核→预算审核→VP 审批→CFO/CEO 审批→采购
	合同审批	申请人→部门负责人→法务审核→预算审核→VP 审批→CFO/CEO 审批
	付款审批	申请人→部门负责人→费用审核→预算审核→VP 审批→CFO/CEO 审批
预算归属部门与实际费用申请部门不一致	采购审批	申请人→部门负责人→库存审核→采购审核→预算归属部门审核→预算审核→VP 审批→CFO/CEO 审批→采购
	合同审批	申请人→部门负责人→预算归属部门审核→法务审核→预算审核→VP 审批→CFO/CEO 审批
	付款审批	申请人→部门负责人→预算归属部门审核→费用审核→预算审核→VP 审批→CFO/CEO 审批

5.2 事后预算管理

分类	时间	汇报对象	汇报形式
周报	每周一	各收入部门负责人、VP	财务部邮件发送上周收入 KPI 完成情况
月报	每月 15 日前	各部门负责人、VP	财务部邮件发送上月预算完成情况
季报	每季初 20 日前	各部门负责人、VP、CFO、CEO	财务部邮件发送上季预算完成情况及简要分析

六、其他

- 本制度解释权归财务部所有
- 本制度自 2011 年 7 月起公布执行