

晋西车轴股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为有效推动晋西车轴股份有限公司（以下简称“公司”）战略发展目标实现，充分发挥全面预算对公司经营活动的引领作用，统筹资源配置，强化风险管控，深化业财融合，推动高质量发展，依据国家有关法律法规，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司各单位。

第三条 本办法所称全面预算，是指各单位在公司总体战略引领下，围绕公司资源配置和企业价值创造，按照统一的组织程序和编制方法，对年度发展目标进行细化安排的组织实施方案。

第四条 本办法所称全面预算管理，是指通过预算目标制定、预算指标逐层分解落实、预算编制审批、预算执行过程分析监控、预算考核评价，将各单位的经营活动与经营目标相联系，形成对全面预算各环节实行闭环管理与控制的总称。

第五条 全面预算管理遵循原则

1. 战略引领原则。全面预算管理要紧紧围绕公司发展战略，系统谋划实现战略目标的有效途径，制定分解落实各项经营业务的实施方案，实现预算与战略的有效对接。

2. 高质量发展原则。全面预算要适应公司高质量发展的要求，以问题为导向，围绕短板改善，合理配置资源，

有效管控风险，夯实高质量发展基础，持续提升价值创造能力。

3. 价值创造原则。全面预算管理要始终遵循价值创造的管理需求，突出价值创造能力的持续提升和产品核心能力的不断增强，实现预算管控过程与价值创造过程的有机融合。

4. 资源统筹原则。全面预算管理要牢牢把握资源统筹运作的总体要求，系统配置内部资源，合理利用外部资源，致力于资本结构的不断优化和财务目标的持续改善，实现资源效用最大化。

5. 系统全面原则。全面预算管理要充分发挥系统集成作用，做到横向到底、纵向到底、流程清晰、责任明确，实现全员、全方位、全过程的有机整合，体现预算管理的系统性和刚性约束力。

6. 个性化管理原则。全面预算管理在确保战略落地，统一管理流程的基础上，要坚决贯彻个性化管理理念，针对各单位、各重要预算事项的不同情况，在预算目标分解确定、预算方案编制、预算执行过程监控等各环节实施个性化的管理，提高全面预算管理的有效性。

第二章 管理机构及职责

第六条 公司对全面预算实行集中决策，分级、分类管理。公司董事会是全面预算管理的决策机构，对全面预算的管理体制、运行机制、制度建设、总体目标、整体方案等重大事项实施决策。公司全面预算组织机构由预算管

理委员会、预算管理办公室和预算执行单位构成。

第七条 公司设立预算管理委员会，主任由总经理担任，副主任由总会计师担任，委员由各单位正职负责人担任。预算管理委员会主要负责：

- (一) 建立完善全面预算管理体系并组织运行；
- (二) 审批全面预算管理制度；
- (三) 确定全面预算编制的总原则；
- (四) 审定全面预算目标；
- (五) 拟定年度财务指标；
- (六) 审批全面预算方案和预算调整方案；
- (七) 对有关全面预算中的重要事项，提出相关的建议；
- (八) 审议全面预算管理报告。

第八条 预算管理委员会下设预算管理办公室，预算管理办公室主任由总会计师兼任，日常工作由财务部牵头负责。主要负责：

- (一) 拟订全面预算管理制度；
- (二) 汇总、平衡、编报全面预算方案及预算调整方案，并组织实施；
- (三) 组织、指导各单位开展全面预算管理工作，并监督执行；
- (四) 定期开展全面预算执行情况的分析评价，对影响预算执行的重大情况和重要事项进行协调和上报；
- (五) 开展全面预算管理日常工作。

第九条 预算执行单位是指依据本单位职责，负责相关预算的编制、审核、调整，组织业务归口预算方案实施并监督执行的单位。其中：

（一）销售单位即具有销售职能的各单位，负责组织编制本单位年度产品销售预算。

（二）生产单位即具有提供生产和劳务职能的各单位，负责组织编制本单位生产和劳务的成本预算。

（三）综合管理部负责组织编制办公用品、电话费、业务招待费、会议费、汽车使用费、数智工程预算表等预算；负责三公经费、主要负责人支出预算的分析、汇总与审核；负责数智化对各单位上报的相关资料进行审核、汇总、平衡。

（四）审计部（法律与合规管理部、全面风险管理办公室）负责编制法律与合规管理专项经费预算。

（五）发展规划部负责组织编制公司年度资本性支出等预算。

（六）人力资源部负责组织编制公司人员、生产单位任务工时、工资、职工福利、各项保险、公积金、教育经费等预算；对各单位上报的职工薪酬及人工成本预算进行审核、汇总、平衡。

（七）技术部负责组织编制科研开发费用预算，负责各研发项目预算执行情况的监督、审核。

（八）质量管理部负责编制质量成本预算，负责质量成本各项目的控制与监督。

（九）生产制造部负责组织编制公司年度生产、能源费用和发运环节运费等预算；对各单位上报的产品及零部件、外部加工费等预算进行审核、汇总、平衡。

（十）机动部负责组织编制公司工具工装、维修等费用预算；对各单位上报的工具工装、维修等预算进行审核、汇总、平衡。

（十一）技安环保部负责组织编制公司年度安全生产、节能环保支出等预算，并对各单位上报的安全生产预算进行审核、汇总、平衡。

（十二）财务部负责汇总、平衡产品销售预算并编制公司年度经营计划；负责产品目标成本、产品单位成本、税金、财务费用等预算；负责对各单位上报的差旅费、聘请中介机构费用、营业外收支等预算进行审核、汇总、平衡；负责汇总编制经济增加值、利润、资产负债、现金流量、主要分析指标等预算表。

（十三）证券部负责组织编制董事会费预算、金融工具预算、国有资产处置情况预算表。

（十四）物资管理部负责组织编制材料物流编码表、仓库经费、库存物资等预算。

（十五）党群工作部负责党建工作经费预算的组织与审核。

预算执行单位职责，可由预算管理委员会结合公司内部管理架构及管理职责变化进行相应调整。

第十条 各单位作为实施全面预算的责任主体，要按

照公司总体预算原则和具体工作要求，设置专职人员组织开展全面预算管理工作。各单位要做好年度预算编制及实施的组织指导工作，并按照时间进度要求，及时、全面、完整、准确报送全面预算方案。各单位分管领导对其报送的全面预算负主要责任。

第三章 预算目标制定

第十一条 预算管理办公室根据公司总体战略和发展规划的年度安排，提出公司年度总体预算目标建议。

第十二条 预算目标按下列原则确定：

（一）战略匹配原则。年度预算目标应与中长期发展战略相匹配，与经济发展速度相适应，充分体现高质量发展要求。

（二）指标匹配原则。涉及专项任务的预算指标，年度预算目标应与专项任务要求相符合。

（三）效益改善原则。各单位应结合实际，开展对标分析，自我加压，确保经济效益稳步增长，运行质量逐年改善。

第十三条 预算管理办公室要按照预算目标确定原则，组织拟订并下发年度全面预算编制指导意见及年度预算目标建议值，明确预算编制总体思路和基本要求。预算编制指导意见及年度预算目标建议值须充分考虑各单位具体情况，提出差异化的预算要求，以实现有针对性的指导。

第十四条 各单位按照全面预算编制指引，结合本单

位发展战略和专项规划，在市场充分调研和分析预测的基础上，提出本单位全面预算初步目标，并上报预算管理办公室。

第十五条 预算管理办公室将各单位全面预算初步目标与公司年度总体预算目标建议进行差异分析和充分沟通，经汇总、审核、调整优化，形成全面预算目标草案。

第十六条 预算管理办公室将公司全面预算目标草案上报预算管理委员会审定。

第十七条 全面预算目标草案经预算管理委员会审定后提交董事会，经董事会审议通过后执行。全面预算目标由预算管理办公室分解到各单位，通过组织各单位签订年度绩效考核责任书，作为各单位预算执行和管控的依据。

第四章 预算编制及审批

第十八条 全面预算包括业务预算、资本预算、财务预算和资金预算。预算起止日期为公历1月1日至12月31日。

(一) 业务预算综合反映各单位科研、生产、营销等各项经济业务活动的预算。主要包括：销售（营业）预算、材料（商品）采购预算、生产（营业）成本预算、人力资源预算、期间费用预算、科研开发预算、营业外收支预算、存货预算、应收款项预算、安全生产及节能环保预算等。

(二) 资本预算综合反映各单位固定资产购置建造、并购重组及股权变动、资产处置及金融资产交易等各项经

济业务活动的预算。主要包括：固定资产投资预算、长期股权投资（权益性资本）投资预算、国有资本经营预算、金融工具预算等。

（三）资金预算反映公司未来一定预算期内预计现金收支的预算。资金预算主要包括经营性资金预算、资本性资金预算及筹资预算。经营性预算包括：回款预算、费用支出预算、燃动费预算和采购预算等。资本性资金预算的项目按照本年度项目划分。筹资预算是反映各单位为满足科研生产经营活动及投资活动而进行筹集资金的预算。各单位在各项业务预算、专项预算的基础上，结合相关基础资料，编制年度资金预算，保证在预算期内实现资金收支平衡。

（四）财务预算综合反映各项业务对财务状况、经营成果和现金收支的影响，并用以规划资金管理和盈亏管理的预算。财务预算以业务预算、资本预算、资金预算为基础，主要包括：资产负债表预算、利润预算、预计现金流量预算等。

第十九条 全面预算编制总体要求

在全面预算编制过程中，要以价值创造为导向，紧紧围绕聚焦主责主业、服务高质量发展原则，不断优化细化各类预算指标，在确保实现全面预算目标的同时，持续提升价值创造能力。

（一）强化业务预算支撑。预算编制应以业务为基础，综合考虑科研、生产、采购、销售等各个环节，分析

影响因素，并在预算方案中予以体现。

(二) 持续优化资源配置。坚持效益优先，聚焦主营业务，通过预算安排落实发展战略，推动各类资源向主业集中，确保经济业务平稳有序增长。

(三) 强化科技创新投入。在逐步加大研发投入的同时，注重对研发方向和研发效率的把握，确保自主创新能力的不断提升。自筹研发费用、科技支出预算规模原则上不低于公司要求的自筹研发费用增长率与科技支出占营业收入的比例，高新技术企业研发费用预算规模不低于相关规定要求的科技支出占营业收入的比例。

(四) 科学确定投资方向。经营性投资应科学设定投资回报率水平，充分评估项目的经济效益，严格履行项目投资决策审批程序，对未经论证立项、预计风险较大或投资回报率低的项目原则上不予安排。

(五) 严控成本费用支出。合理安排各项涉及成本费用的业务预算，严格控制压缩一般性管理费用和非生产性支出，严控“三公”经费，管理费用、销售费用等预算总量要控制在限定的增长幅度内，确保预算的成本费用与营业收入相匹配。优化成本费用预算结构，鼓励增加研发、安全环保投入，人工成本与经济效益保持同步增长。

(六) 持续改善短板指标。准确把握公司面临的客观实际，全面理清存在问题，坚持以问题为导向，找出制约高质量发展的瓶颈，通过预算安排持续补短板、强弱项，以重点突破带动持续发展能力提升。

(七) 坚持做好风险防范。合理安排各项投资、筹资预算，确保举债规模与发展能力相适应，科学设定资产负债率、带息负债、两金占用预算边界，从预算源头抓好重点领域风险防范，守住不发生重大风险底线。

第二十条 各单位在全面预算编制过程中，须将预算内容具体量化并实施预算编制过程管理，确保总体预算方案的优化、合理和有效。

第二十一条 公司全面预算编制采用零基预算编制方法，公司月度预算采用滚动预算的编制方法。

第二十二条 全面预算报表的编制程序

(一) 全面预算表格

在每一轮全面预算报表编报过程中，全面预算管理办公室须将全面预算报表按类型、分层级，以电子表格形式下发，并根据各单位职责范围划分各项预算的归口部门以及相应上报时间。各预算业务归口部门应及时编制、审核和报送相关预算表格。

(二) 全面预算的编制流程

全面预算编制应当遵循以下基本工作程序：

1. 销售单位根据公司的预算目标，编制“销售预算”。销售部门要立足主业，积极拓展市场，确定公司全年生产经营任务。“销售预算”应分产品类别编制，相应的预计现金流入预算要满足生产、投资等活动的现金需求，为减少资金占用成本，应合理确定应收账款余额占用水平。

2. 生产单位根据“销售预算”编制“生产预算”，物资管理部负责对库存合理预计。库存水平既要满足生产与销售的需求，又不使存货占用成本过高。

3. 其他各单位根据“销售预算”和“生产预算”，按照预算目标要求，编制各专项费用预算。

4. 财务部综合平衡各项预算后，编制财务预算，以业务预算、资本预算、资金预算为基础，并最终形成年度全面预算。

第二十三条 各单位应当按照公司具体下发的全面预算编制通知予以开展相应工作，并在规定时间节点内予以完成。

第五章 预算执行和监控

第二十四条 财务部每月编制月度滚动预算，对生产、销售情况和主要经营指标采用三个月、两个季度双滚动的方式进行预测。

第二十五条 各单位要以边界管控和标准控制为重点，强化预算执行过程监督，建立预算分析和预警制度，关注核心业务的预算执行进度，要对影响预算执行的重大事项和高风险因素及时协调解决，并向预算管理办公室报告。

第二十六条 各单位须持续完善全面预算管理的基础性工作，推进全面预算管理信息化建设，提高预算编制效率和预算管理水平。

第二十七条 各单位要跟踪把握国家宏观政策、行业

动态和发展趋势，关注经济形势变化，在预算执行过程中针对各单位具体情况及时提出指导性意见，将业务管理与预算管理相结合。

第六章 预算调整

第二十八条 各单位预算经批复后，原则上不进行调整。但在出现预算基础发生重大变化且对预算执行结果产生重大影响的情形时，可提出预算调整申请，包括但不限于以下情形：

- (一) 国家政策、市场环境发生重大变化；
- (二) 发生分立、并购、重组等重大事项；
- (三) 发生重大自然灾害等不可抗力因素。

第二十九条 预算调整于每年年中进行。各单位须及时将预算调整申请方案上报预算管理办公室，预算管理办公室对各单位上报的预算调整方案进行审核，在履行规定批准程序后，给予批复。

第三十条 预算调整程序

(一) 预算调整申请。各单位涉及上述预算调整事项需进行预算调整时，要将经本单位主管领导审批后预算调整方案上报预算管理办公室，申请调整预算。预算调整申请应附预算调整说明和预算调整报表，详细说明调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、可能对公司预算目标的影响。

(二) 预算调整批复。预算管理办公室对各单位上报的预算调整申请方案进行审核分析，经公司审议后予以批

复。各单位涉及资本预算、筹资预算以及捐赠等专项预算的相关调整，遵循公司相关规定执行。

第七章 预算考核评价

第三十一条 公司建立全面预算考核评价制度，采用定量与定性、动态与综合、过程与结果相结合的方式，对各单位全面预算管理的整体情况进行考核评价。

第三十二条 全面预算考核评价内容包括全面预算管理状况考核评价和主要预算指标执行情况考核评价。

(一) 全面预算管理状况考核评价是对各单位全面预算管理体系建设、制度建设、组织实施、过程监控及基础管理等情况进行综合评价。

(二) 预算指标执行情况考核评价是对各单位签订的绩效考核责任书规定指标完成情况进行考核。

第八章 附 则

第三十三条 各子公司须依据本办法，修订、完善本单位全面预算管理相关制度。

第三十四条 本办法未尽事宜，按国家有关法律、法规以及公司《章程》的规定执行。本办法如与有关法律、法规或经合法程序修改后的公司《章程》的规定相抵触时，依照有关法律、法规和公司《章程》的规定执行。

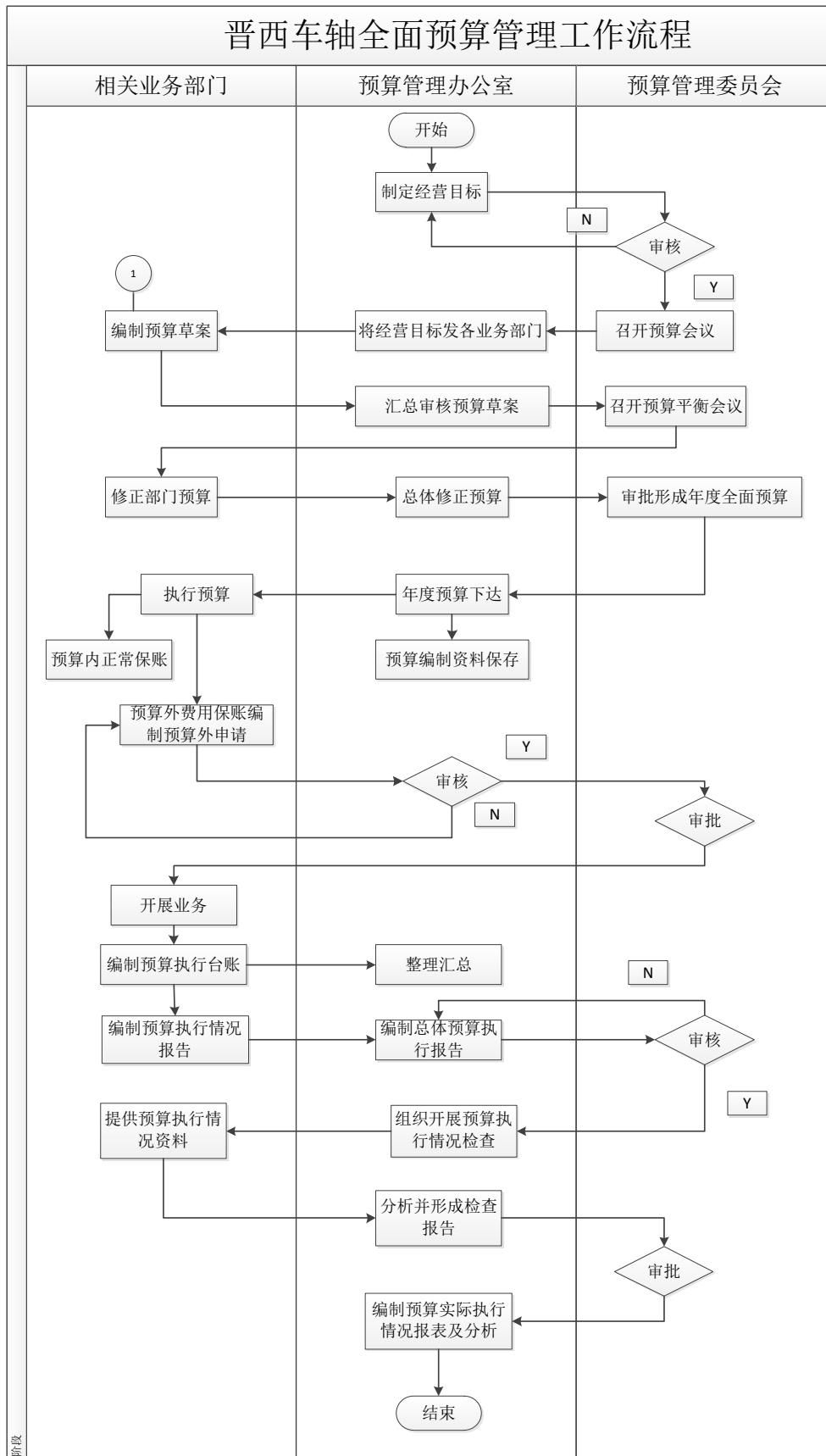
第三十五条 本办法由财务部负责解释。

第三十六条 本办法经公司董事会审议通过后施行。
原《晋西车轴股份有限公司全面预算管理办法》（车轴财

务〔2022〕94号）同时废止。

附件：晋西车轴全面预算管理工作流程

附件



流程说明

流程名称	晋西车轴全面预算管理工作流程		
适用范围	本办法适用于公司预算编制、执行、修订		
流程依据	本办法		
流程说明	序号	说明内容	
	1	风险点：各单位编制的预算草案与经营目标不一致。 防控措施：对经营目标的进行分解，明确各单位预算草案编制依据。	
相关制度及流程	序号	制度名称	印发文号及备注