

# 调度指挥管理方案 物业管理方案(汇总6篇)

方案在解决问题、实现目标、提高组织协调性和执行力以及提高决策的科学性和可行性等方面都发挥着重要的作用。通过制定方案，我们可以有条不紊地进行问题的分析和解决，避免盲目行动和无效努力。下面是小编为大家收集的方案策划范文，供大家参考借鉴，希望可以帮助到有需要的朋友。

## 调度指挥管理方案 物业管理方案篇一

(一)成立呼和浩特市物业管理住宅小区创建国家卫生城市领导小组(以下简称创卫领导小组)。

组长:巴图(市房产局局长)

副组长:张焕宏(市房产局副局长)

陈巴特尔(市物业处处长)

成员:段露芳(市物业处副处长)

韩朝惠(市物业处管理科科长)

贾宏(新城区物业局局长)

武忠贵(赛罕区物业办主任)

张毅(玉泉区物业办主任)

周梅(回民区物业办主任)

(二)领导小组下设创建国家卫生城市办公室(以下简称创卫

办)，负责创建国家卫生城市的日常工作。

主任：陈巴特尔

副主任：段露芳韩朝惠

### (一)明确责任目标

2、四区物业办(局)要立即行动起来，成立创卫工作小组，制定辖区创卫工作方案，真正做到领导、工作人员、措施、标准、责任五个到位。根据辖区内住宅小区现状，分开好、中、差三个层次规范物业服务企业行为，加强物业服务企业的卫生监管力度，重点督促中等及差的小区的物业服务企业抓好小区的卫生管理，健全各类卫生设施，建立卫生管理制度，落实清扫保洁人员，保持环境整洁，垃圾收集、储存、清运符合卫生要求。

### (二)具体要求：

- 1、小区内垃圾日产日清；
- 2、小区内道路、绿地等共用场地无纸屑、烟头等废弃物；
- 3、花草修剪整齐美观；
- 6、对二次供水蓄水池要定期清洗消毒，建立档案，水箱要加盖加锁；
- 7、排水、排污管道通畅，无堵塞外溢现象；
- 8、车辆管理有序，按规定位置停放。

### (三)重点整治内容：

定期清理卫生死角；清理楼道、雨蓬乱堆乱放等杂物；清洗

墙壁乱贴乱画等广告；特别是目前各小区自行车棚擅自占用和堆放杂物现象十分严重，要加大力度进行整治，在全面整治的基础上，要加强日常保洁管理。

### 1、动员部署阶段(20xx年3月~4月)

各物业服务企业拟定具体工作方案，对照标准，查找问题。

### 2、整改提高阶段(20xx年4月~5月)

开展全市范围内模拟检查，对发现问题限期整改达标。

### 3、考核验收阶段(20xx年5月~6月)

认真对照模拟检查结果，逐条逐项进行梳理、摆问题、找差距、要在巩固现有成绩的基础上，强化长效管理，提高工作水平。迎接各级部门的调研、技术考核和综合检查。

创建国家卫生城市工作要同创建国家环保模范城市工作紧密结合，发挥各自优势，同步协调推进，各物业服务企业要配合社区调动广大业主对创建工作的积极性，共同为创建工作献策献力，积极参与到各项创建活动中来，让广大业主真正成为创建国家卫生城市的主力军。

在创建活动中，要积极开展多种多样的宣传活动，切实加大宣传工作力度。物业服务企业要配合社区，利用宣传栏开展公共卫生、个人卫生和预防疾病等相关知识的宣传，悬挂宣传横幅，每个住宅小区要在显着位置设立至少一处大型创卫公益广告牌。进一步增强业主的卫生意识、健康意识、环境意识和创建国家卫生城市的参与意识，努力营造人人关心创建、人人参与创建的良好气氛。

## 调度指挥管理方案 物业管理方案篇二

学生自主管理是学生在教师的激励、指导及帮助下，自己处理日常生活、活动与学习方面事物的管理模式。这种管理模式体现出了一种新型的学生观：把学生放在学校教育的主体位置，以学生为中心，能力为本位，通过尊重、信任、引导和激励等影响作用，最大限度地调动学生的内在动力，激发学生的热情，为每个学生都提供表现自己个性和才能的机会与环境，促进学生主动修身、主动修心、主动求知、主动劳动、主动协作、主动交流、主动参与，最后达到主动发展的目的。

在班集体建设中，学生是主体，而且应当承担起主要角色。为进一步提高我校学生自我管理水平，培养学生分析问题与解决问题的能力，切实提升班级管理的效率与质量，确保学生们能拥有文明卫生、安静有序、安全和谐的生活环境，帮助同学生实现自主管理、自我服务、自身完善，培养学生良好的行为、学习和生活习惯，积极创建和谐班集体。为使我们班级自主化管理常态化、制度化、规范化，我校特制定本方案。

1、突破传统教育中“保姆式”、“警察式”管理的局限，实现科学管理与人文管理相结合的管理理念，探索出适合我们小学学生自主管理班集体、学校事务的途径、方法，有效转变教师教育管理理念，为学生的自主发展提供广阔的空间。

2、培养学生：

(1) 主人意识。使学生清楚自己是班级的主人，学校的主人，学习的主人，成长的主人。

(2) 民主意识。使学生明白自己对班级和学校事物的话语权，监督权，决定权，管理权。

(3) 责任意识。使学生懂得自己的行为要对自己负责，对小组负责，对班级负责，对学校负责。进而达到对社会负责。

(4) 荣誉意识。使学生愿意为小组添荣誉，为班级争光彩，为学校树形象。

### 3、提高学生

(1) 自控能力。通过变他控为自控，变他律为我自律，从而提高自我控制 and 自我管理的能力。

(2) 处事能力。通过管理过程的磨炼，提高交往能力，沟通能力，协调能力，合作能力。

(3) 学习能力。通过自主、合作、探究和互相帮助，提高学习能力。

(4) 组织能力。通过对管理事务管理的思考、策划、协调、实施，提高组织能力。

### 1、机构设置

工作指导小组

组长：李xx

副组长：高xx

成员：李xx

### 2、具体管理方法

(1)、选四至六年级学生担任一日护导工作和学生上下楼梯的疏导工作，做到检查，督促，记录工作。

(2)、负责全校学生的日常纪律管理工作，按照学校的常规行为要求，督查学生日常行为习惯，检查记录全校学生各类违纪违规情况如：高声喧哗、怪声尖叫、恶意起哄、敲击桌凳、毁坏门窗、破坏公物、乱扔纸屑、言行不雅、奇装异服、高危举止、打架斗殴等，并上报一日护导老师处理；检查各班级纪律情况，并及时记录。

(4)、卫生方面的监督管理工作。每日对各班卫生区、教室进行检查记录，并定期或不定期地检查评比。课前课后会同纪检部监督检查同学们的卫生习惯，对乱扔纸屑、破坏环境的同学进行批评教育，纠正同学的不良卫生习惯。

(5) 安全监督管理工作。每节课的课间组织巡查，放学期间对校内、校外进行巡查。（是否关好窗户，锁好门）对学生课间活动、两放学和大型问题活动的上下楼梯进行疏导，是学生养成上下楼梯有序，协助老师对突发事件的应急处理。

1、优秀护导员将优先推荐到省、市、县进行表彰。

2、每学期评选2次优秀护导员。

3、每学期评选2次优秀班集体，学校奖励到班。

4、各级学生会可向学校建议设置新的奖项，并推荐授奖学生。

5、学校学生和年级学生分会对班级进行检查和考核，班级对小组进行检查和考核。

1、学生会主席（包括副主席）职责

(1) 组织召开学生会会议。

(2) 组织制定各项管理制度。

(3) 组织对学生进行检查和考核。

- (4) 对违纪学生提出处理意见。
- (5) 组织召开晨会（或班会）。
- (6) 组织开展各项活动。
- (7) 对学校（年级或班级）工作提出书面意见和建议。

## **调度指挥管理方案 物业管理方案篇三**

一、指导思想：通过班级目标管理制度的实施，进一步加强班级（支部）建设，发挥党员（入党积极分子）的先锋模范带头作用，强调集体对个人发展的激励作用，通过个人带动集体整体进步，使集体与个人协调发展，增强班级凝聚力和同学们的团队精神，促进班风、学风建设。

二、组织机构：成立“材化学院班级目标管理领导小组”（以下简称：“领导小组”）、“材化学院班级目标管理执行委员会”（以下简称“执委会”）和“材化学院月评评审小组”（以下简称“月评小组”）负责解释和执行班级目标管理实施方案；领导小组由主管教学和学生工作的领导、班主任、德育工作组老师组成，执委会由团学工作委员会主要学生干部组成，月评小组由材化学院团学工作委员会办公室成员组成。

### **三、基本原则**

- 1、坚持“公平、公正、公开”的原则；
- 2、重点抓基层组织建设，重视个人潜力的激发；
- 3、采用班级、宿舍、个人三级目标相结合的形式；
- 4、实行月份与年度二者相结合的考核办法。

## 第二部分 班级管理举例

### 一、班级项目

学风建设、日常管理、支部党建、文体活动、科技创新等

### 二、宿舍项目

优秀宿舍、成员学习、宿舍党建、科技活动等

### 三、个人项目

学习、生活、科技、能力等

## 第三部分 班级管理考核办法

### 一、月份考核

#### （一）考核流程

- 1、在每月27日前把本月的相关考评材料上交团学联办公室；
- 3、若对评比结果有异议请在评定结果公布2天之内向月评小组反馈，执委会将会进行月评分数的解释工作。

#### （二）考核项目（08级满分240分，09、10级满分为260分）

- 1、班团一体化建设（55分）
- 2、学风建设（40分）
- 3、基础文明建设（08级10分，09、10级30分）
- 4、班级（支部）配合团学联工作情况（135分）



### （三）考核结果

- 1、月评考核成绩将影响年度考核；
- 2、月评成绩年级前两名班级将被评为“班级目标建设月份先进班级”，并颁发流动红旗。

### 二、年度考核

- 1、年度考核采用申报制度，各班级（支部）向学院提供考评材料；
- 2、年度考核在每年“五四”评优前完成，作为先进班集体的评比依据；

### 第四部分 其他

- 3、每月1日月评向全体同学公布后，各班若对月评结果有异议可于2日内找月评小组核查，月评小组会对各部门的评分依据存档，查询后向该部门部长提出纠正申请，执委会会依据事实重新核查分数，复查无误后下发更改通知，并存档，月评结果将在班长例会上统一点评。

### 第五部分 附则

- 一、本办法从20xx年10月1日实施。
- 二、本办法由德育工作组负责解释。

## 调度指挥管理方案 物业管理方案篇四

城市园林绿化作为城市基础设施建设的一部分，其有利于对城市的环境及空气进行净化，提升城市的外观形象。提高人民的生活品味。如今城市建设正在加快发展，如何提高城市

园林绿化管理的水平，从而坚持城市建设与绿化协调并进，这是当下的一个十分重要的工作。

城市园林绿化的实施能够有效的改善城市环境、对市容进行美化，提升城市的形象，进一步提升城市的可持续发展状况。城市绿地管理主要是对绿地景观效果进行提升，是城市美化的必要手段，所以，应合理的对生命植物进行浇水及施肥等养护管理工作。经过对植被进行连续不间断的养护，促使在现有绿化环境的效果上实现绿化的生态价值、景观价值及人文价值得到提升确保园林绿化的作用发挥到极致，其关键在于对绿地进行正确的养护管理。

## 1、园林绿化管理体制落后

目前，我国城市园林绿化管理体制依旧沿用陈旧的传统管理观念，有关园林建设、管理、规划等方面仍然存在单一性，甚至会发生错位或缺位的状况。尚未调整相关部门进行有效的协调、联动管理工作。例如：企事业单位与开发区等部门构成拥有自身流程的园林绿化工作，可是并没有采取规范性、整体性的管理措施，从而在保护整体绿化环境的工作中难以发挥其主动性和协调性。与此同时，城市园林绿化管理工作并未创立健全的绩效评价系统，没有参与到政府的工程会议之中；相关法规缺少地域性配套的绿化条例，导致绿化工作无法真正落实、规划。应对园林绿化工作，相关管理部门与监督部门未能根据实际履行自身的公共管理职责，工作力度低。

## 2、城市园林绿化管理缺位

一般来说，园林绿化质量的高低决定着城市环境质量的优劣，而对城市进行科学的园林规划设计是园林绿化和城市环境的重中之重。针对现阶段的城市环境来说，虽然我国大多数地区城市已经实行园林绿化规划体制，可是因为缺少科学性、长远性的宏观建设指导方针，在创立编制与实施过程中城市

园林绿化工作一般会出现缺位的现象。异常是当个人单位侵占公共规划绿地时，而造成园林绿化工作落后于城市现代化的现象发生，最终无法实现保护城市生态绿地的客观要求。

### 3、园林绿化管理人员专业素质低

在进行规划城市的工作中，园林绿化事业一向以来占据较小的位置，同时缺少赏识园林与专项管理技能的人才；园林机械设施落后，无法满足城市园林绿化的需求；仅有极少部分技术人员能够到达采用先进技术进行绿化植物养护管理的工作要求，一般位于一线的绿化工人，都属于未经专业训练的民工，所以导致绿地植物无法到达预期景观效果的状况发生。另外，管理人员在行政执法时，因受传统处理方式的制约，无法遵守园林部门定制的标准监督职责。

### 4、园林绿化管理观念落后

根据分析目前的实际情景，许多政府部门依旧盲目的进行宣扬传统生态环境理念，却真正忽视了在建设生态化城市中园林绿化管理占据的位置和发挥的作用。例如，城市整体规划往往与建设城市整体园林绿化互不协调，使得绿地预留面积所占比例降低。尤其是处于县城开发区中的商住小区，绿化率仅占5%-10%，远远低于30%的标准绿化率。归根结底这与个人利益问题有着密切联系，土地资源的日益贫乏使得绿地面积大大降低。植物配置与草坪规划互不协调，人工景观往往会与自然植被产生冲突，使得绿化的整体生态效益低于景观效应，比如一些景区为了建设硬质景观而破坏了原有的自然植被，最终造成整体生态效益下降的现象发生。

### 1、建立健全有关法律制度，加强园林绿化产权管理和监督管理

做好所有绿地的养护管理，使其茁壮成长，是发挥绿化效益，巩固绿化成果的关键。所以我们要严格执行《城市绿化管理

条例》、《森林法》等各种法律法规，并针对园林管理中出现的新问题制定一些具有法律效力的标准。改变城市绿化养护管理政府大揽的做法，将绿化养护管理管理工作以招标或者区域职责划分的形式分给具有必须养护资质的单位去做。加强政府监督，提高广大市民惜绿、护绿意识，激发他们参与支持园林绿化事业的热情，巩固现有绿化成果，促进园林绿化建设的发展。

## 2、完善城市绿化规划

园林绿化应以树木为主，科学选择植物，不盲目建植草坪，重视城市绿化的生态效果，尽量选择乡土树种，减少大树移植。根据城市发展现状，并结合现有的公共绿地、专用绿地、生产绿地、防护绿地、风景名胜绿地功能，编制城市绿地系统规划，明确近期发展目标。

## 3、重视园林绿化的养护管理

城市园林绿化建设主要是为了改善生态环境，不应仅仅追求美观，应重点研究如何让其发挥最佳生态功能。所以应根据地理位置、气候类型尽可能地选以抗病虫害本事强、适应性强的乡土树种为主，辅以能适应当地气候条件的外来树种。要充实园林绿化管理队伍，开展人员技术培训，从而改善人员结构及专业素质。配备专门的养护管理设备，提高养护管理的机械化水平以及工作效率。经过群众性的义务植树、认养绿地、建纪念林等措施，对群众进行普及教育。

## 4、强化绿化建设管理

(1) 主城区方面。应大力加强垂直绿化和屋顶绿化建设，增加绿化量。内环以明城墙风光带为轴线，可结合天然绿地等自然条件，向两边辐射区分别规划15m以上的绿化带。同时对主城区道路的绿化带进行美化，大力打造园林景观路，尤其是新扩建的规划道路应预留绿化区，其绿化率不得低于30%。

(2) 城区边缘及其他方面。绕城公路的两侧各规划100m宽的生态防护林带，绕城绿化带长度坚持在54km左右。滨水绿化结合人工设计构成绿色景观带，沿江地区坚持其自然景观的独特性，并加强养护。重点规划江北地区城市防护林体系的生态建设管理，充分发挥城市生态环境保护功能。

## 5、提高绿化专业队伍的综合素质，提升养护与管理水平

(1) 配置高素质的园林绿化队伍，选择有经验、有技术、有资质的设计单位、施工队伍、监理公司、养管公司来承担城市绿化的设计、建设与管理，促使绿化建设规范化，确保绿化工程建设管理的质量。

(2) 加强城市绿化养护专业技术人才培养，定期组织专业知识和技能培训，培养复合型的园林养护人才，这样才能适应以及满足现代化园林绿化建设的需要。

(3) 推动全民参与绿化养护管理工作，经过绿地认养的形式来使单位和个人参与到绿化养护管理中来，提高人们自觉爱绿护绿的意识，营造政府重视、社会关注、百姓支持的良好氛围。

## 6、其他管理措施

(1) 病虫害的防治措施。针对病虫害的产生通常采用药物毒杀及生物防治两种。在对病虫害进行防治时，首先应对并沧海产生的原因及规律进行了解，采用综合治理的措施，在时机成熟的情景下经过采用最少人工及药物来实现病虫害防治的进行治理。

(2) 施肥措施。当植被进入生长状态以后，应对其采用肥质相对淡薄的肥料进行施肥，施肥工作的开始通常在多日未降雨、土壤干燥且经过松土粗糙以后进行。

总之，园林绿化在城市的建设和发展过程中都扮演者重要主角，它是衡量一座城市环境礼貌程度的标准，被誉为是城市的一张“绿色名片”。仅有一座城市的园林化管理水平提高了，才能在生态环境有保障的前提下，使城市园林绿化更好地发挥其功能，带动城市投资环境的发展，改善人们的生活环境，从而提高人民生活质量，为城市增资添彩。

## 调度指挥管理方案 物业管理方案篇五

陶行知先生说过“生活即教育，社会即学生整体素质的’培校”。住校生一天中三分之一多的时间是在寝室中度过的，寝室管理的好坏直接影响学养。我们既要对学生的课堂8小时施加教育，也要对其8小时以外的生活施加影响，因此加强学生寝室管理刻不容缓。唯有这样，对学生的管理和教育才能事半功倍。

我们在此提出：要以寝室管理为突破口，加强文明礼仪和行为规范教育，使寝室建设成为学校德育的重要基地，成为展示三中风貌的重要窗口。在寝室管理中，我们不但要强调纪律教育、生活服务和卫生打扫的旧观念，而且还要赋予寝室管理更高的“教育内涵”。让寝室成为学生素质教育的崭新课堂，让学生的寝室生活更加丰富多彩，让学生做到“学会生活、学会做人”。通过寝室文化建设，培养学生的组织纪律观念、集体主义精神和独立生活能力，养成良好的行为习惯，培育美化生活的动手能力、创新能力、审美能力，建立良好的人际关系，让学生形成适应社会竞争要求的全面素质。

寝室管理要做到有章可循，必须制定一整套规章制度，明确各级管理人员的职责。只有制定出一套行之有效、操作性较强的制度，寝室管理才会有条不紊、井然有序。为此必须制定和完善以下一系列的寝室管理规章制度。

寝室值日老师职责；寝室管理员工作职责；住校生管理考核实施细则；文明寝室评比规则；文明住校生评比规则；班主

任下寝室管理制度。

制定这些规章制度后，一方面使住校生管理有章可循、责任明确到人，使得人人有事做，事事有人做，既可以大胆管理，严格要求，又可满腔热情的服务。另一方面，发挥学生在寝室管理中主体作用，自我管理，自我教育。

寝室各项检查的日常化。每天由总务处和寝室阿姨对各寝室进行检查评比，分别从文明（住校生不讲脏话、不骂人、不打架、同学和睦相处）卫生（地面无脏物，无异味，生活用品摆放整齐）守纪（按时起床、就寝，就寝后无说话声）、美观（寝室布置温馨舒心装饰大方美观，能激发人上进心）等方面检查和评比。检查后及时公布张贴，学生每天都会关注自己的寝室哪方面做得好，哪方面得得不够，一目了然。

## 2、开展“优秀文明寝室”评比活动

净化：寝室内及走廊地面清洁，门窗洁净明亮，无灰尘，墙上无印迹，各种生活用品摆放整齐，垃圾及时清理。

美化：组织布置好寝室，做到整洁美观，具有浓厚的文化气息，能促进学生积极上进。

绿化：寝室内常年保持有一盆生命力的盆景，由专人负责管理。

静化：在早上起床后，午休、晚上睡觉前禁止在寝室或走廊上追逐，高声吵闹，不吃零食，自觉保持安静，熄灯后及时睡觉，不聊天说话。

以“四化”为基本要求，在每日检查评比的基础上，每周进行文明寝室的考核评比，给予表彰奖励。学期末还评出“文明住校生”、“优秀寝室长”等，以调动学生的竞争意识，提高了学生的积极性。

获奖寝室和住校生我们通过给予宣传表彰，并给予一定的物质奖励，在全校树立典型。

重视安全管理，预防为先，消除各种安全隐患。寝室安全管理重点是加强消防安全、用水用电安全和防盗安全管理。每天晚上值日组对寝室进行检查，每周总务处对学校中安全隐患的存在和整改情况作总结，让老师学生增强安全忧患意识。晚上对学生的就寝情况由寝室长点名，发现情况及时报告与处理。学校定期对消防设施进行检查，及时更新。每年在寝室组织全校性的消防安全应急避险与疏散演练，提高师生的安全意识和防灾自救能力。

## 调度指挥管理方案 物业管理方案篇六

全面预算管理通过合理分配人、财、物等战略资源，协助企业实现既定的战略目标，并与相应的绩效管理配合以监控战略目标的实施进度，在企业管理中具有重要意义。文章通过对山东省交通运输集团有限公司（以下简称“集团公司”）全面预算管理方案的实施阐述了通过构建全面预算管理体系，实现集团公司预算控制与业务管理的一体化，提高经营管理的精细化水平，最大限度地发挥集团现有管理资源的效能，保持集团公司持续、快速、健康发展。

方案；实施；优化与完善

### （一）总体目标

根据集团公司的管理现状及未来发展要求，当前集团公司全面预算管理工作的总体目标是：在集团公司现有管理运营体系的基础上，以提高经营管理的控制力和经营活动的预见性，确保集团公司总体战略规划以及年度经营计划的实现为目标，突出业务模块管理，整合专业管理资源，统一管控平台，建立以实现集团公司战略目标为导向，以现金流为核心，包括业务预算、资本预算、资金预算、财务预算在内的全面预算



管理体系。

## （二）建立复合型全面预算管理模式

集团公司是一个以客运为主导产业，物流、汽车后服务、城市客货出租运输、内河航运、代理业务等多元化经营的大型企业集团。通过复合型全面预算管理模式的构建，从而实现集团全面预算管理模式的构建，从而实现集团全面预算管理模式与集团组织管控体制的有机统一，保证集团全面预算管理体系的有效运行。

## （三）循序渐进、分步实施

科学的全面预算管理体系构建和完善是一项系统工程，必须尊重历史、立足现实并着眼未来。结合集团公司全面预算管理工作的现状，应首先解决全面预算管理体系建立和健全的问题。在建立健全的基础上，应考虑适时逐步建立以战略目标为导向的全面预算管理体系。全面预算落实企业战略的一项重要工具，而预算目标又处于整个预算体系的核心地位，它既是企业编制预算的基础，也是预算执行期望实现的目标。所以，预算目标应该体现企业战略目标，战略目标决定预算目标。

集团公司及各分、子公司应根据本单位组织架构、业务特点等，建立从上到下的多层次预算管理组织体系，各单位法定代表人或主要负责人应当对本单位全面预算管理工作负总责。

### （一）集团公司层次的全面预算管理组织体系

集团公司层次的全面预算管理组织体系分全面预算管理委员会、全面预算管理办公室和全面预算执行主体三个部分。

1. 全面预算管理委员会。集团公司成立以董事长为主任，总经理为常务副主任，集团公司副总（包括总经理助理）以上管理人员、有关职能部门负责人为成员的全面预算管理委员

会，全面预算管理委员会对集团公司董事会负责，是集团公司全面预算的最高日常管理决策机构。

2. 全面预算管理办公室。集团公司全面预算管理委员会下设全面预算管理办公室，由集团公司指定一名副总经理任主任，指定一名职能部室负责人为常务副主任，相关职能部室主要负责人和业务骨干为成员。全面预算管理办公室对全面预算管理委员会负责，是集团公司全面预算管理的组织执行机构。

3. 全面预算执行主体。对集团公司而言，母公司各职能部室、分公司、纳入合并报表范围内的子公司均属全面预算执行主体。

## （二）分公司和子公司层次的全面预算管理组织体系

集团公司各分公司、纳入合并报表范围的子公司应建立与集团公司全面预算管理委员会和全面预算管理办公室对接的组织机构，并报集团公司备案。其下属各子分公司、各职能部门、所属非法人单位、车间等为其预算编制和执行责任主体。凡有下级预算编制和执行责任主体的单位，应将下级单位的预算指标汇总后连同预算底稿一并报上一级单位。

集团公司全面预算按照“自上而下，自下而上，上下结合；分级编制，逐级汇总，综合平衡”的程序编制。

### （一）预算启动

每年9月中旬由集团公司全面预算管理委员会和全面预算管理办公室进行年度预算启动工作，主要工作内容是：下达集团公司级年度运作计划分工表，组织集团公司各职能部门、分公司、子公司进行具体运作计划的编制工作，审核、汇总、平衡各单位的运作计划，确定年度预算目标。

### （二）集团公司下达年度预算编制方案

集团公司全面预算管理办公室拟订的年度预算编制方案，经全面预算管理委员会审批通过后，于每年10月中旬下达至各预算责任单位，组织预算编制工作。预算编制方案中应包括编制范围，编制内容、职责分工、业务流程、表格样式、预算编制前提条件等内容。

1. 编制范围。根据省国资委的工作意见，全面预算的编制范围应与企业合并报表的范围口径一致。每年集团公司纳入合并报表范围的单位可能发生变化，职能部室和分公司也有可能发生调整，所以有必要每个预算年度重新界定预算编制范围，预算编制范围界定的过程同时也是集团公司预算责任主体界定的过程。

（1）业务预算。业务预算是反映预算期内各单位可能形成现金收付的营业活动的预算，包括票款收入预算、主营业务收入预算、主营业务成本预算、采购预算、营运间接费用预算、期间费用预算、其他业务收支预算等。

（2）资本预算。资本预算是在各单位在预算期内进行资本性活动的预算，主要包括固定资产购置预算、工程项目投资预算、权益性资本投资预算等。

（3）资金预算。资金预算是在各单位在预算期内有关现金流量的预算，主要包括与业务预算和资本预算相关联的日常资金收支预算和筹资预算。资金预算应保证企业在预算期内实现资金收支平衡。

（4）财务预算。财务预算是在业务预算、资本预算、资金预算的基础上，围绕战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。主要以预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表等形式反映。

3. 编制流程及说明。主要说明预算编制工作在什么时间，由

什么单位/岗位，完成何项工作，形成什么样的工作成果。预算编制流程与说明的内容，本方案后续部分以流程图和流程图说明的形式给出了主要工作的示例。

### （三）预算审核、汇总与平衡

各职能部室、分公司、子公司经过相应权力机构审核通过后的预算经两个途径报集团公司全面预算管理办公室：各预算责任主体上报全套预算；集团公司有关业务归口部门上报归口管理范围内的预算。集团公司预算管理办公室开展审核、平衡与汇总工作，从集团公司的角度形成全面预算方案。

### （四）预算按法定程序审批与下发

集团公司全面预算方案及各单位全面预算方案经集团公司董事会批准后，由集团公司全面预算管理办公室在每年1月20日前正式行文下发各单位及部门，作为各级单位及部门预算期内组织收入、安排支出及业绩考核的主要依据。

预算一经批准下达，即具有指令性，各预算责任单位必须认真组织实施。

#### （一）预算的分解落实

各单位预算实行归口管理、分级控制的原则，各预算执行单位将预算指标层层分解，按照“纵向到底，横向到边”的原则落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系，保证预算目标的实现。

#### （二）执行信息的报告

1. 健全预算执行信息的要求。在日常控制中，健全凭证记录，完善各项管理规章制度，保证各指标统计范围及内容一致，切实提高预算执行信息的准确性和及时性。

严格执行生产经营月度计划、预算标准，加强适时的监控，对预算执行中出现的异常情况，有关部门必须及时查明原因，提出解决办法。

各单位以责任预算为基础，定期对预算的执行情况进行系统的记录和计量，进行分析，形成预算执行报告。

2. 预算执行报告。预算执行报告的内容包括预算目标完成情况、控制措施落实情况、主要教训和改进计划。

各单位月度预算执行报告于次月10号前报集团公司全面预算管理办公室，季度预算执行报告在下季度第一个月10号前报集团公司全面预算管理办公室，年度预算执行报告在次年1月30号前报集团公司全面预算管理办公室。

定期编制的报告可以用报表、数据分析、文字说明等多种形式，另外，口头汇报和碰头会等可作为日常信息报告和的重要方式，以保证信息的畅通。

预算执行报告逐级上报、汇总，直至集团公司全面预算管理委员会。

### （三）预算的调整

正式下达执行的预算，应保持权威性和稳定性，一般不予调整，但为保持预算指标的先进性和可行性，在原预算编制基础或集团公司提出新的管理要求、目标时，应根据情况，对预算进行相应调整。预算调整分动态调整和定期调整两种。

#### （一）预算执行情况分析

全面预算分析是评价预算执行效果、优化预算管理运行质量的重要环节。全面预算的分析主要通过确定分析对象及分解标准、收集信息、差异计算与分解、判断差异重要程度、对

重要差异进行解释、差异原因分析确认和后续工作等环节实现。

各单位、各部门应当定期收集财务、业务、市场方面的有关信息资料，从定量与定性两个方面分析预算执行情况、发展趋势及存在的潜力。预算分析可根据实际情况选用不同的方法或多种方法结合使用，常用的预算分析方法有：比率分析法、比较分析法、因素分析法。

## （二）预算考核

绩效考核与预算管理间存在着以下两方面联系：

1. 预算为绩效考核提供了可衡量的基础。预算目标值可以成为集团绩效考核指标的比较标杆。预算管理在为绩效考核提供参照值的同时，管理者也可以在预算的实际执行过程中不断修正、优化绩效考核体系，确保考核结果更加符合实际，真正发挥评价与激励的作用。全面预算指标是计算财务类绩效指标目标值的基础。在制定关键绩效指标目标值时，需要根据全面预算结果计算出的数据为主要依据。结合预算指标制定的绩效考核指标在考核执行中，遇到预算调整情况，会对很多绩效指标产生影响，绩效指标应随预算指标调整而调整。
2. 预算管理工作开展情况同时是绩效考核需重点关注的内容。全面预算管理连接着公司战略、运作计划、运营与财务控制等多个重要管理范畴，是集团公司管理系统的一个非常重要的组成部分。对预算管理工作开展情况的考核，将构成针对“内部经营过程”工作考核的一部分。专门和侧重于各部门预算编制、执行、分析和调整等具体管理工作内容的绩效指标应当被包含在绩效考核指标体系中。

第一，预算基础数据的完善与优化。当前阶段在集团各业务单元业务预算表格设计过程中，受基础数据完备性、信息化

应用程度的限制，很多数据无法取得或预测，应不断加强基础数据完备水平从而编制出更能体现管理要求的业务预算。

第二，预算管理制度体系的完善。由于集团在预算管理体系还存在较多空白，预算内容、预算具体方法、职责分工、业务处理流程等都有较大的优化空间。

第三，建立多维数据的预算管理信息系统。全面预算管理信息系统作为一个面向分析的管理系统，数据是由多个维度（角度）描述的。根据集团信息化当前建设情况，财务信息系统和管理信息系统各系统分块设置，不同信息系统彼此之间缺乏有效的信息共享、共用。在集团业务、财务、管理信息化建设和应用实现网络化的基础条件时，通过建立基于多维数据模型的全面预算管理信息系统，有效整合分散在各业务模块的信息管理系统，是预算管理体系的长期努力方向。

1. 潘爱香, 高晨. 全面预算管理[m]. 浙江人民出版社, 20xx.