

管理会计 实战案例

李守武 主编



中国财政经济出版社

管理会计实战案例

李守武 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计实战案例 / 李守武主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2015. 3

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6081 - 5

I. ①管… II. ①李… III. ①管理会计 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 052414 号

责任编辑: 陈志伟

责任校对: 刘 靖

封面设计: 陈宇琰

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: jiaoyu@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 编辑部门电话: 010 - 88190683

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 10.5 印张 240 000 字

2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月北京第 1 次印刷

定价: 25.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6081 - 5/F · 4898

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492、QQ: 634579818

编 委 会

编委会主任：李守武

编委会成员：邓腾江 王晓翔 黄 埔

冯长军 张德勇 郭 菲

执行主编：王晓翔

执行副主编：冯长军 张德勇

参加编写人员（按照姓氏笔画排序）：

马红林 王 锐 王君山 王春阳 王瑛玮

王腊梅 石尧祥 叶宇昕 冯 凯 刘 波

刘士宾 刘久斌 宋 雪 汤书平 严长云

何光盛 沈远鹏 张 浩 张 博 陈咏波

陈景峰 周 鹏 倪尔科 唐志春 龚振宇

龚华萍 章 博 蒋涛平 蒋 梅 谢 华

解超朋 潘锡睿 薛刚毅

序 言

Preface

管理会计主要是利用有关信息预测前景、参与决策、规划未来、控制和评价经济活动，为企业和行政事业单位内部管理服务。21 世纪以来，随着我国加入 WTO，在经济全球化以及互联网技术快速发展的背景下，向管理要效益、着力挖掘财务信息中价值创造的潜力成为我国企业的迫切任务，逐步形成了以价值管理为核心的管理会计理念。在我国，无论是管理会计的实践应用还是理论研究都需要跟上当前经济社会发展的节奏。加快发展中国特色的管理会计，无论对公共部门还是对企业都非常必要，不仅有利于增强市场主体的活力和创新能力，促进经济转型和产业升级，也有利于单位在保证经济社会效益的前提下，最大限度地提高资金使用效益，为建立现代财政制度提供基础保障。

2014 年，管理会计更成为财务管理年度热词，管理会计“大热”是在党的十八大，特别是十八届三中全会对全面深化改革做出了总体部署的背景下出现的。要实现中国经济的可持续发展，就必须摆脱过度依赖物质消耗的经济增长模式，实施管理提升，用管理创新驱动经济转型升级。全面推进管理会计体系建设有助于推动企业建立、完善现代企业制度，有助于激发企业管理活力，增强企业价值创造力，实现企业转型升级。

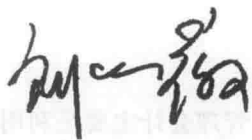
当前，理论体系尚不完善、技术方法应用不广、理财专业人才匮乏、信息化支撑不足等问题，影响了我国管理会计的发展。正如财政部楼继伟部长所言：尽管国内对管理会计做了不少成功探索和有益尝试，但总体上发展滞后。我国单位运用管理会计大致有四种状态，即：“已知在做”、“已知未做”、“不知在做”、“不知未做”。结合我国管理会计理论与实践经验，大力推广运用管理会计并取得实效，是企业管理者、相关政府部门、学术界、行业协会、学会等各方面的共同使命。因此，财政部对管理会计发展非常重视，最近又发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，以期推动管理会计在国内运用，推进会计升级。

中国兵器装备集团公司是“已知在做”的典型代表之一。兵装集团提出了以“服务战略、配置资源、管控风险、创造价值”为主要内容的“SRRV”财务集团化管控模式，以价值创造为导向大力推动管理会计的实践运用。经过三年多的时间，兵装集团将其成功的推进

方法和经验结集成册：《管理会计实战工具》和《管理会计实战案例》两本书，为我国管理会计在实务界的推进提供了宝贵的经验。这两本书是兵装集团在管理会计推进实践过程中，总结的一套很实用的操作方法，既有理论论述也有实践运用案例，具有很强的参考价值。

加快发展中国特色管理会计任重道远。不论 2014 年是否真能称作中国管理会计“元年”，但不可否认中国管理会计的“春天”真的来临了。

财政部原部长助理
中国注册会计师协会会长



前言

Foreword

“转变方式，开创科学发展新局面”是国家“十二五”规划纲要的第一篇，转型升级成为中国经济的首要任务。增长速度换挡期、结构调整阵痛期和前期刺激政策消化期“三期”叠加是当前我国经济的阶段性特征。作为全球第二大经济体和最大的发展中国家，在这种形势下，我国要跨越“中等收入陷阱”，就必须转变经济发展方式，实现经济转型升级。

经济转型升级关键在于推动产业转型升级，推动企业经济发展质量、效益和技术创新能力、核心竞争力的持续提升。管理会计作为一种以价值创造为最终目的的管理信息系统，在企业发展实践中大量推广应用，在加强企业内部管理，提高决策能力和管理水平，提升企业价值等方面，正发挥越来越大的作用。

2014年2月，财政部楼继伟部长指出，当前和今后一个时期，要着力建立起与我国社会主义市场经济体制相适应的管理会计体系。争取在3-5年内，在全国培养出一批管理会计师，推动加快管理会计人才能力框架、资格认证制度和评价体系等方面建设，为全面提升单位经济效益和资金使用效益服务。力争通过5-10年左右的努力，中国特色管理会计理论体系基本形成，管理会计指引体系基本建成。2014年10月，财政部正式发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》。

作为中央管理的国有重点骨干企业、军工集团，中国兵器装备集团公司（以下简称“兵装集团”或“集团公司”）伴随财务管理模式的持续改善和创新，不断尝试、探索、推进和实践管理会计工具应用，在“服务战略，创造价值”过程中，取得了显著成效。

兵装集团成立于1999年7月，是国防科技工业的核心力量，肩负着“保军报国、强企富民”的神圣使命，其前身可以追溯到第五机械部、兵器工业部、国家机械工业委员会。作为由中央部委机关改制而来的特大型国有企业，兵装集团的不断发展，一直离不开对“变革、改革、转型”的探索与实践。

成立之初，兵装集团面临行政色彩浓厚、资源分散、产业布局散乱、亏损面达81%、人均亏损居军工集团首位的困境，为改变现状，兵装集团结合自身实际，坚持深化改革，大力调整结构，到2003年底，实现了扭亏为盈，开始了由求生存向求发展的战略转型。从

2004年起,兵装集团先后实施了“622”战略和“211”战略。所谓“622”战略,简要讲就是在2004-2009年,实现“六年两步走翻两番”的战略目标,即通过六年的努力,实现集团公司工业销售收入翻两番,在兵装集团成立10周年的时候进入世界500强。“622”战略的实施,使兵装集团经济规模和效益发生了质的变化:2004-2009年,兵装集团营业收入、利润总额、资产总额年均增速分别达到25.6%、70.5%和16.1%;2009年,兵装集团首次进入世界财富500强。所谓“211”战略,简要讲就是在2010-2015年,兵装集团在2009年的基础上实现“利润翻两番、职工收入翻一番、营业收入翻一番”,即通过新的六年的努力,到2015年,将在2009年的基础上实现利润翻两番,达到200亿,职工年人均收入翻一番,营业收入翻一番,着力构建先进军工和现代产业体系,全力打造具有国际竞争力军民结合的创新型企业集团。

通过十多年的努力,兵装集团面貌发生了翻天覆地的变化。2014年,兵装集团实现利润169亿元,收入4260亿元,已跻身世界500强第169位,连续八年获得国资委中央企业负责人经营业绩考核A级。现拥有长安、天威、嘉陵、建设等50多家企业和研发机构,拥有特种产品、车辆、装备制造等主业板块,已经成为产业多元、军民融合,多产业共同发展的企业集团。

兵装集团管理会计的探索与实践,就是顺应集团公司发展战略需求和财务战略安排而不断深入的。2004年,我们开始着手构建以“服务战略,配置资源,管理风险,创造价值”为主要内容的“SRRV”财务管控模式;2011年,提出建设“价值创造型财务管理体系”。“SRRV”集团化财务管控模式,即以集团公司发展战略(Strategy)为牵引,以优化配置资源(Resources)为核心,以有效管理风险(Risks)为重点,以持续创造价值(Value)为目标。主要内容包括:围绕资金、人才、信息、政策等资源优化配置这一核心任务,兵装集团建立了以资金集中管理为核心的资金管理体系、以财务信息化为核心的管理信息化体系、以总会计师委派制度为核心的高级财务人才管理体系和以风险管理为导向的内部控制体系,而贯穿“SRRV”整个管控链条的关键工作是建立了从“战略规划——全面预算——运营监控——业绩评价”一体化的经济运行管理体制。

价值创造型财务管理体系是“SRRV”管控模式的升华和深化,是兵装集团构建先进军工和现代产业体系,实施转型升级在财务管理方面的具体要求。2011年,集团公司面临的外部环境、自身发展要求均发生了重大变化,集团公司致力于以价值创造、产业升级和管理提升为核心的转型升级,对财务管控提出了新要求,为此,集团公司提出建设“价值创造型财务管理体系”,包括不断深化财务会计体系、系统导入管理会计体系和建立健全内部控制体系三个方面的内容,三项内容相互支撑且融为一体,而系统导入管理会计体系是其核心任务。

2011年底,兵装集团通过调查问卷、实地调研、管理诊断、专家论证等多种方式,制定了《管理会计体系建设实施方案》,从工作目标、工作内容、工作机制、推进步骤、保障措施等方面对2012-2015年管理会计体系建设工作进行了全面部署。我们计划用四年时间,分导入准备期、逐步推广期、分类实施期和完善总结期四个阶段系统推进。

在导入准备期,我们考虑兵装集团以制造业为主、民用产业竞争激烈的特点与既有的实施基础,按照规范化、标准化和信息化要求,以成本管理、预算管理、管理决策和绩效评价为主要内容,选取了全面预算、经营预测、内部管理报告、投资决策、标准成本、价值链成本管理、EVA体系、平衡记分卡、客户盈利能力管理和作业基础管理等十项管理会计工具,其中前七项工具作为各单位必须推行的内容。以这十项工具为抓手,推进兵装集团管理会计体系化建设。为了加强对管理会计推进的指导,编制了《管理会计运用手册》,为成员单位运用管理会计工具提供操作方法和工具指南。《管理会计运用手册》更多的是提供大量的表单、流程图、分析模板等“半成品”,使成员单位能在短时间内将管理会计工具真正用起来。通过三年的积累,我们又将成员单位推进管理会计经验进行系统总结、概括提炼,进一步修订完善《管理会计运用手册》,形成了《管理会计实战工具》,呈献给读者。

在分类实施期,兵装集团根据成员单位的不同业务特征和管理状况,建立了子集团管控型(资金集中型、运营管控型、一体化管理型)、批量生产型、项目管理型、资源再配置型等不同版本的管理会计推进方案,突出了不同版本管理会计应用的重点领域,增强了管理会计运用的针对性和有效性。同时通过部分单位的成功实践,积累和输出一些好的做法和经验,供其他单位学习借鉴,促进兵装集团整体管理会计工具的应用。2014年7月,在兵装集团举办的管理会计工具运用成功案例分享交流会上,全面预算管理、工序成本、标准成本、作业成本、面向成本的设计、基于价值链的成本控制、平衡积分卡、内部管理报告等管理会计工具具体运用案例精彩纷呈。我们编制的《管理会计实战案例》就是以兵装集团内部有代表性企业的这些典型案例为基础,通过案例分析、点评,系统阐述其具体做法、适用类型、适用条件。尽管这些实战案例只是近几年兵装集团管理会计实践大量成功案例的缩影,是其中一小部分,但具有代表性,有借鉴意义。

目前,经过几年的努力,兵装集团管理会计体系基本搭建,企业各种关系相对理顺,在管理会计实践基础上,实现了四个“联动”。一是业务与财务联动,业务在推动财务发展,财务又反过来引导业务发展;二是全面与试点联动,实现由易到难、由点到面、有单一运用到整合运用的突破,管理会计框架体系基本搭建;三是在推进管理会计体系化建设中,集团的顶层设计和企业的实践相互支撑、相互印证,实效明显;四是管理层与员工互动:一方面是管理层的重视和推进,使管理会计推进成为企业行为,另一方面是员工的认可和认同,使管理会计推进成为员工行为。

兵装集团的管理会计实践虽然在国内开展较早，但相比国外先进企业依然有相当差距。这次，我们将这些年实践中应用有效的一些管理会计工具和成功案例编订成册，希望在兵装集团内部能够进一步深入推广，也希望相关各界人士能够分享我们的经验和教训，为国内管理会计发展贡献一点自己的力量。

两本书的基础都是兵装集团的具体实践，仅是一家之言，难免有不当之处，恳请读者批评指正。

中国兵器装备集团公司副总经理、总会计师

李宇武

2015年3月16日

目 录

Contents

第一章 以全面预算推进财务转型	1
引 言	1
案 例	1
一、长江电工——运用全面预算，提升企业价值创造能力	1
二、东安汽发——战略导向、基于作业、面向价值链的全面预算管理	12
点 评	26
案例花絮	30
第二章 战略成本管理提升决策效益	31
引 言	31
案 例	31
一、长安汽车——汽车制造行业作业成本法试点探索	31
二、长安汽车——面向成本设计的成本管理工具的实践和推广	50
点 评	61
第三章 标准成本破解成本管理瓶颈	64
引 言	64
案 例	64
一、建设工业——推行工序成本 实施精细化管理	64
二、长江电工——机械加工企业的标准成本体系建设	74
点 评	88
案例花絮	90
第四章 全价值链引领项目管理	91
引 言	91

案 例	91
BTW 公司——强化项目管理，夯实基础，提升成本管理水平	91
点 评	100
第五章 平衡计分卡确保战略落地	103
引 言	103
案 例	103
青山工业——深入推进平衡计分卡确保战略执行落地	103
点 评	115
第六章 滚动预测精细化资金管控	120
引 言	120
案 例	120
嘉陵集团——滚动预测精细化资金管理	120
点 评	126
案例花絮	129
第七章 内部管理报告助力资源再配置	130
引 言	130
案 例	130
南方摩托——南方摩托内部管理报告的深度应用和实践	130
点 评	137
案例花絮	139
附件：管理会计报表主表样表及说明	140
第八章 信息技术提升企业管理	143
引 言	143
案 例	143
大江杰信——信息化在企业中的应用	143
点 评	150
案例花絮	152
编后记	153

第一章

Chapter 1 以全面预算推进财务转型

引言

如果将管理会计运用看作一个金字塔，全面预算则是金字塔的“塔基”，这个底座是否稳固很大程度上决定了管理会计能否得到企业的认可并生根发芽。本章选择的案例讲述了两个面临完全不同市场环境和不同管理基础的企业如何构建并实施全面预算管理。其中长江电工的案例用讲故事般的叙事很完整地向我们描述了一个预算基础几乎为零的企业如何分五个步骤建起全面预算这座大厦，并将其他工具整合于其中，整体提升企业管理水平；东安汽发向我们讲述了预算如何上连平衡计分卡，下接作业基础管理，在企业的整个战略和价值链中发挥其应有的作用，实现管理创造价值。另外，在案例中经常出现一些不复杂但很实用，能够推动我们预算管理的“窍门”，都是实践者身体力行的经验总结，希望读者留意并细心体会。

案例

一、长江电工

——运用全面预算，提升企业价值创造能力

重庆长江电工工业集团有限公司（简称“长江电工”），创建于1905年，是一家具有百年历史的国有企业，也是近代重庆市第一家工业企业，一直居于重庆工业企业前50强。近年来随着内外部运营环境的一系列变化，长江电工各项管理工作的复杂性和不确定性日益提升，企业管理已不再拘泥于传统模式，事前对经营活动进行科学规划预测，事中对运营过程进行有效控制，事后对运营效果进行合理评价显得越发重要。在此背景下，近年来长江电工以实现企业价值增值为目标，以推进管理会计工具运用为切入点，推动了全面预算管理、标

准成本法等多个管理会计工具实践,明显提升了整个管理控制系统的效用和效率。尤其是长江电工立足实用,适时开展全面预算管理,用了三年的时间,分五大步骤逐步建立起业务与财务交汇融合,较好实现落实战略、前瞻规划、过程控制、评价标杆等目的的全面预算体系,有效提升了企业管控决策质量,为长江电工达成既定战略目标起到了明显助推作用。

(一) 实施全面预算管理的背景及意义

1. 实施全面预算管理的背景。

(1) 需要前瞻性规划并配置资源。面对复杂多变的经营形势,对已有的和可能获得的各种资源做到合理规划并进行有效配置是企业取得竞争优势的先决条件,传统的以事后核算反映为主的财务管理显然无法支撑企业达成上述目标。在新的经营形势下,长江电工必须借助新的管理工具开展以下工作:一是在经营周期开展前对企业的各种资源进行前瞻性的统筹规划并实施最有效的配置,同时能够控制资源使用的过程并科学预判资源配置结果;二是将财务管理的工作重心“前移”以避免资源的无效使用,并做到与业务工作的无缝衔接;三是最好能将企业日常经营过程中的大多数问题通过一种管理工具加以解决,或者以此为平台整合其他管理工具加以解决。

(2) 需要通过管理提升经营质量。近年来长江电工面临多方面提升经营质量和效果的压力:一是企业的上级部门中国兵器装备集团 2010 年提出的新的发展战略,将“调结构、促转型,提升企业经营质量和效益”,提升员工收入水平推进到一个新的高度;二是企业肩负有“保军报国”的政治使命,同时弹药类军品产业的设备和人员配置均有专一性强和固定性高的特点,受政策制约产业产品调整空间狭窄;三是企业主打产品虽属有限竞争市场,但因订单规模限制和国防产品定价权归属于采购方等问题导致增收能力始终不强,长江电工在传统管理模式运营效率低下,成本费用管理粗放,控制活动乏力,降本增效措施迟迟不见效果。在此背景下,通过管理创新实现运营质量的快速提升几乎成为长江电工的唯一选择。

(3) 需要借助有效工具分解落实战略目标。以“七九一行动计划”为核心的企业发展战略为长江电工的发展制定了清晰的中长期目标,但战略规划只能解决确立目标的问题,无法解决目标落地的问题,长江电工需要一种工具将战略制定的中长期目标分解到具体年度,进而将年度目标与各项业务工作进行有机结合,使战略目标落到实处并成为资源配置的指挥棒,达到创造价值的目的。全面预算管理作为一种基础管理工具,能够使愿景和目标量化成为有业务支撑的具体运营指标,落实到运营工作的方方面面。

2. 实施全面预算管理的意义。

作为一种能够有效整合业务与财务行为,有助于增强公司竞争力、提升整体管理水平的基础性工具,实施全面预算管理有着十分明显的现实意义:

(1) 明确各职能部门的具体工作目标。全面预算的鲜明特点之一是资源配置与业务计划紧密结合,通过编制业务计划能够明确规定公司各个部门的相关责任以及努力方向,最后通过业绩评价使公司的每个职工都能参与到实现公司的目标过程中来,齐心协力从每个人自

身的角度出发来完成公司的最终发展目标。

(2) 协调各职能部门的经济活动。虽然企业本身就是一个整体,但在实际运营活动中各部门并不能完全做到信息实时透明,相互间或多或少存在独立性,这种独立性势必增加整个经营活动的盲动,凸显出整体和局部间的矛盾。全面预算的前瞻规划特性能够很好把公司各方面的工作纳入统筹计划之中,促使各职能部门经济活动密切配合协调,统筹兼顾,最终达到平衡。

(3) 控制各职能部门的经济活动。对于公司来说,编制全面的预算是经营管理的基础工作,是控制日常经营活动的重要依据。通过对预算和实际完成情况进行对比分析,及时地发现预算和实际产生差异的原因,反馈给每个职能部门,使各部门能够及时地采取相关的措施,加强对薄弱环节的控制,保证预算目标的顺利实施,实现全面预算管理的事中控制作用。

(4) 考核各职能部门的工作业绩。在考核各部门的工作业绩时,要根据预算的完成情况,分析实际偏离预算的程度及原因,划清责任,赏罚分明,促使各部门为完成预算规定的目标而努力工作。

(二) 长江电工全面预算的整体架构和主要编制方法

1. 全面预算管理的整体框架。

长江电工的全面预算管理体系是建立在业务运营系统上的规划控制体系,其源头是业务计划,其基础是业务预算,薪酬预算和资本预算是其重要支撑,最终以财务预算的形式将特定周期的运营过程预先反映出来。企业通过业务计划提前规划各职能单位将要做什么事;通过编制业务预算、薪酬预算和资本预算明确特定作业所需要的资源支撑;在预算委员会牵头组织“三上三下”的沟通和审核过程中完成对作业活动的效果评估及资源配置方案;最后通过监控各项预算的执行实现对运营过程的及时管理控制。长江电工的全面预算管理体系整体框架如图1-1所示。

2. 主要预算编制方法。

长江电工针对不同的业务特性采用差异化的预算编制方法,总体原则是:大力采用零基预算,创造条件使用弹性预算和滚动预算,慎重使用增量预算。

企业经过反复实践发现,在预算人员业务素质过硬并有完备档案管理的前提下,零基预算完全可以克服效率低下、过程繁琐的短板。对于资源耗费型的大量业务项目原则上采用零基方法编制预算。

弹性预算和滚动预算是提升预算的准确性和适应性,使预算管理“由静变动”的最佳选择,长江电工坚持完善各项预算假设和基础,创造条件开展弹性预算和滚动预算编制,逐步实现动态预算管理。

增量预算虽是最简单直接的预算编制方法,但容易导致无效费用开支项目无法得到有效控制,形成不必要开支项目,造成预算松弛,长江电工在预算编制时原则上不予使用,如收入预算等少量项目确需使用增量法编制的,也要首先进行充分严谨的论证。

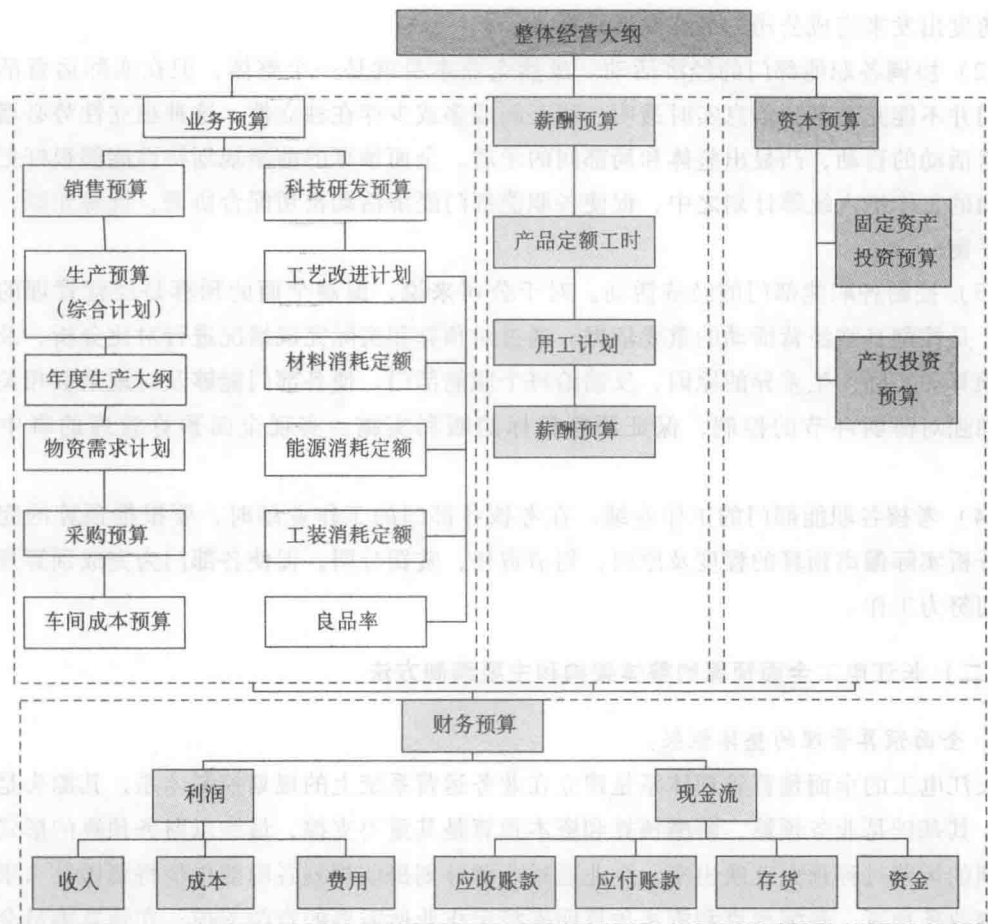


图 1-1

(三) 循序渐进，分五步建立全面预算管理体系的实践

在开展全面预算管理实践过程中，长江电工立足实际，注重建立长效机制，充分考虑管理革新与企业的接受程度，兼顾新旧管理模式间的平稳过渡，探索出分五个步骤由易到难、循序渐进建立全面预算管理体系的方法，实践证明行之有效，在同类型企业间具有一定的借鉴意义。

1. 第一步：从无到有，做实费用预算。

第一步的主要目标是导入工具，达到“树意识、立规矩、控费用”的目的。以费用预算编制作为预算工具的导入点，一是费用预算编制和控制相对容易，业务部门能编易接受；二是对费用实行预算管理能够较快体现预算管理的效果，有助于树立预算理念，为深入推行复杂成本项目预算打下基础。

(1) 做实预算管理委员会。设立全面预算管理委员会，以董事长任委员会主任、总经理及总会计师任副主任，其他副职公司领导任委员会成员。预算管理委员会是预算管理最高权力机构。

预算管理委员会下设预算管理委员会办公室，办公室由财务部负责人任办公室主任，战略、市场、人力、生产、质量、组干等业务部门负责人为办公室成员，各单位指定一名兼职预算员负责本部门责任预算的编制与分析。从人员组成机制上保证业务部门的参与。

(2) 抓住控制费用预算的关键，坚持“先业务预算后经费预算”。强调编制依据是部门职责及业务活动，依据业务活动逐项匹配经费预算，初步体现预算与业务的结合。对各类费用细化到最小项目，并将后勤、物流、保卫等辅助预算全面纳入，不留死角，避免因漏报项目而调整预算，同时制定每类费用标准，以标准编制预算，每项费用透明化。如饮用纯净水费用每人每月10元，长途电话费每部每月100元等。上下严格预算执行，将费用指标录入电脑系统，无预算就无法制作凭证，以电脑刚性控制。

(3) 严格控制预算调整、维护预算的权威。统一预算调整表单，要求申请预算调整单位必须以附件形式说明调整事项理由，并制定相对繁琐的预算调整流程，不论金额大小，预算调整必须逐级报审，直到最高管理者审批后才予调整。当年预算得到领导及管理部门重视，达到高层有决心，中层转观念的目的。通过全面预算，企业可控管理费用占销售收入比例从12.9%下降至10.3%。长江电工的预算调准流程如图1-2所示。

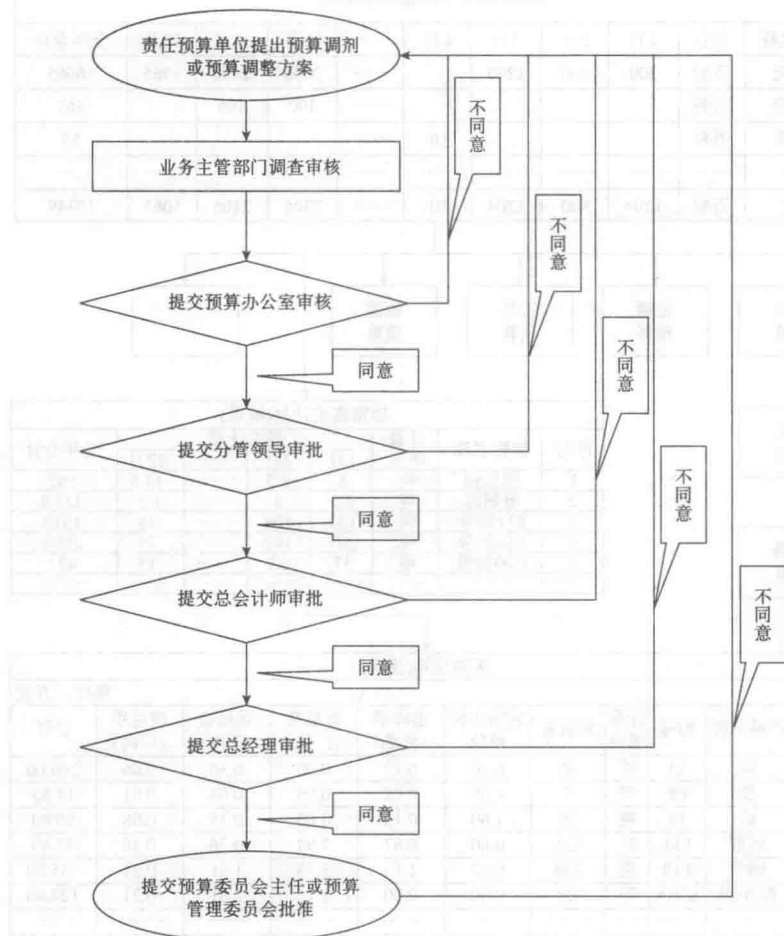


图 1-2