# 传化集团战略导向的全面预算管理创新与应用

- 主讲人：张明明

# 教师简介

## 张明明

- 管理学博士、教授、硕士生导师
- 杭州电子科技大学经济信息实验中心主任
- 兼任中国会计学会会计信息化专业委员会委员；第七届浙江省总会计师协会常务理事、学术部主任、信息化专业委员会主任；台湾东吴大学教授
- 研究方向：现代管理会计与国际理财；成本管理信息系统与企业管理信息化；会计决策与控制

# 案例特点

- 传化集团是一家民营企业，于1999年开始探索、实践全面预算管理，但受当时企业规模和员工预算管理意识不强等因素制约，全面预算管理的内容单一、手段单一、主体单一，对经营决策的支持作用有限。
- 随着集团的不断发展壮大，从经营层到决策层，对预算管理的要求越来越高、期望也越来越高。经过20年不断的探索与创新，全面预算管理经历了从粗放到精益、从不统一到统一、从手工到信息化、从费用控制到资源配置等质的转变过程，逐渐形成了适应传化发展的全面预算管理体系。

# 目录

CONTENTS


1 企业简介

2 传化全面预算管理的内容

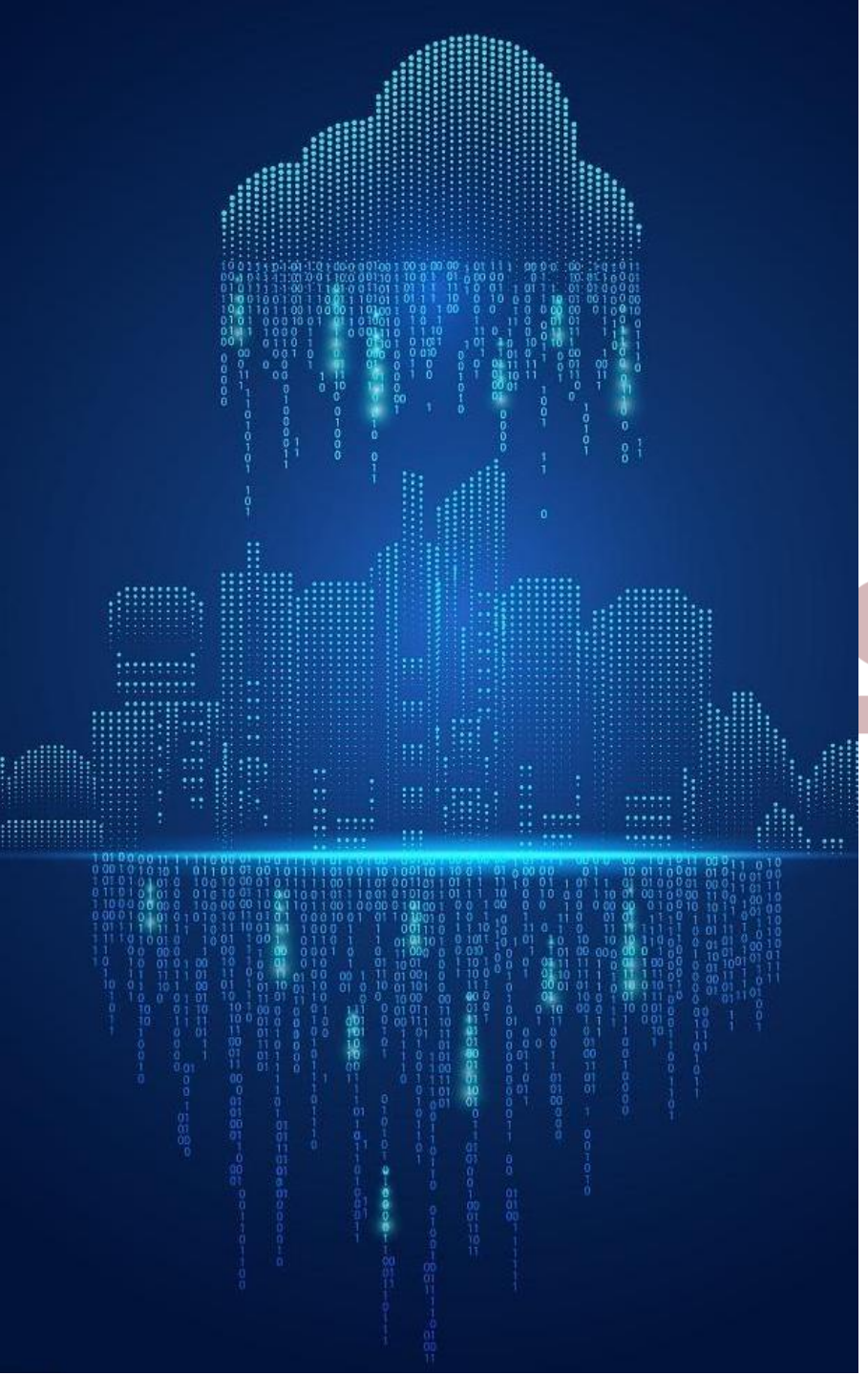
3 主要成效

4 创新与启示

5 案例点评

Transfar
传化

# 一、企业简介



# 传化集团

- 传化集团创业于1986年，始终秉承**“成就客户、幸福员工、引领产业”**的使命，以**“责任”**和**“实业”**为主线，与时代同步、与国家同频，持续健康发展。经过三十多年的奋斗，已成长为布局**传化化学、新安化工、传化物流、传化科技城**四大业务板块的现代企业集团。下属传化智联（002010）、新安股份（600596）两家上市公司，十余家国家高新技术企业，产品和服务覆盖全球130多个国家和地区。
- 名列2021中国民营企业500强**64**位、中国企业500强**199**位。
- 2021年，集团营业总收入**1445**亿，利税超**160**亿。

# 传化集团

## 两家上市公司

- **传化智联**(002010)是传化集团旗下的A股上市公司，是服务产业端的智能物流平台。主要为货主企业与物流企业提供系统化的智能物流服务；
- **新安股份**（600596）是传化化工旗下的A股上市公司，是全球农化销售20强企业，致力于成为作物保护、硅基新材料领域的绿色化学全球领先者。

# 传化集团

## 10家国家高新技术企业业务覆盖全球80多个国家和地区

- **传化化学**不仅是传化“起家”产业，也是事业发展的“压舱石”，下属的传化化学集团业务涵盖功能化学品、石油化工等领域

- **传化农业**以国家农业科技园区为依托，致力于打造形成新时期中国科技农业的传化样板

- **传化·智联科技城**定位于“数字经济、生命科学、科技服务”三大产业，致力于打造全球智联产业新高地、湾区数字升级新引擎

# 传化集团

- 传化投资下属传化控股是专注于股权投资、基金管理和资产管理的专业化投资机构。

Transfar 传化

传化集团始终以“成就客户、幸福员工、引领产业”为使命，以“成为时代的杰出企业”为愿景，扎根实业，聚焦传统产业的转型升级以及新兴产业的探索实践，以应用平台模式、共享理念、数字技术推动机制创新，致力于成为中国一流、世界有影响的现代化企业集团。

Transfar
传化

# 「二、传化全面预算管理的内容」

# （一）预算管理组织框架

- 传化集团预算管理机构设有集团经营预算委员会、预算管理办公室（集团财务管理部），并实行集团、产业、企业三级管理，逐级合并的模式。

**集团经营预算管理委员会**

- 集团内预算事项的最高权力机构

预算管理办公室
(集团财务管理部)

- 具体负责日常全集团预算管理的指导、检查等工作

# （一） 预算管理组织框架

## ● 三位

✓ 集团层面成立以集团董事长为主任的预算委员会

✓ 产业层面成立以产业总裁为主要负责人的预算领导小组

✓ 企业层面成立以企业总经理为主要负责人的预算领导小组

## ● 一体

✓ 指产业、企业的预算管理小组既独立承担各自的预算管理职责，又受集团预算委员会的统一领导和管理，上下自成一体。

# （二）预算工作时间安排

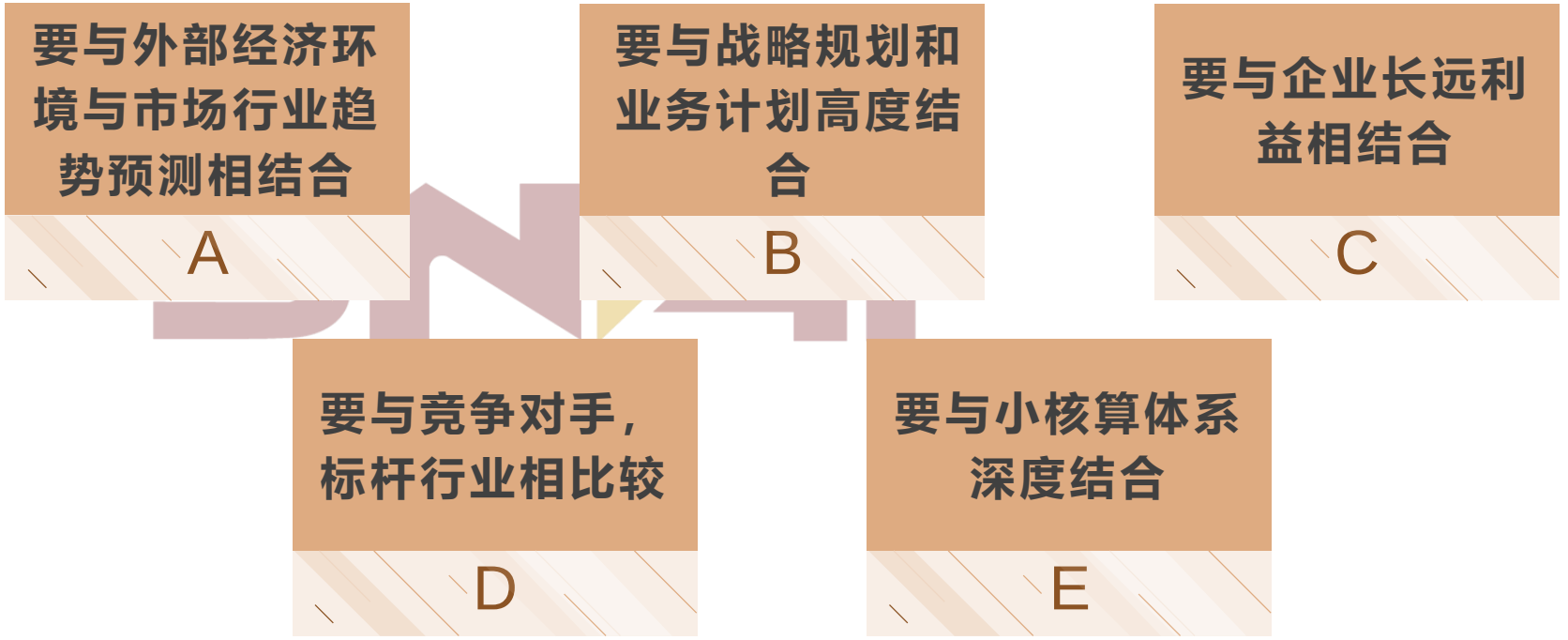
- 年度预算由集团预算工作领导小组每年9月份召开集团预算专题会议，确定预算年度的预算工作安排。
- 集团在预算开始时下达预算编制的要求和原则，以及预算编制的模板（统一核算项目标准、统一预算报表模板），
- 企业根据历年数据和责任目标制定年度预算草稿（经营预算、投资预算、筹资预算、薪酬预算、财务预算等）先上报产业审核，审核完成后编制产业合并预算草案。
- 投资预算由集团战略发展部进行汇总和审核，筹资预算由集团资金管理部进行汇总和审核，薪酬预算由集团组织与人才发展部进行汇总和审核。
- 集团战略发展部、财务管理部共同审核各产业、企业的年度的重要经营计划和年度经营预算；预算草案根据调整意见进行调整完善后，提交预算报告。
- 经营预算委员会听取各产业、企业年度预算汇报，并确认各产业、企业年度预算；
- 集团财务管理部编制集团合并预算报告，提交集团经营预算会审议。
- 年度预算经董事长批准后正式下文。

# （二）预算工作时间安排-全面预算管理日程安排表

| 时间 | 工作要点 | 具体内容 | 责任部门 |
| --- | --- | --- | --- |
| 9月30日 | 集团全面预算启动 | 9月30日集团全面预算启动，提出集团2020年度经营、投资、筹资、财务等预算编制原则及要求。 | 集团财务管理部 |
| 10月31日 | 组织、机制保障 | 1、组织与人才发展部协调，于10月31日出台集团及各产业的组织架构；<br>2、战略发展部协调，于10月31日前出台2020年集团绩效考核管理办法（初稿）。 | 集团组织与人才发展部<br>集团战略发展部<br>集团财务管理部 |
| 11月20日 | 企业上交预算草案 | 1、化工、新安、物流、控股、科技城、农业及下属各企业须在11月20日前上交预算草案给产业，抄送集团；<br>2、上交的草案必须与战略规划2020年目标相一致。 | 产业（企业）财务部 |
| 11月25日 | 产业审核汇总上报 | 各产业对企业上报预算草案进行审核后，须在11月25日前完成汇总上报集团。 | 各产业预算领导小组 |
| 11月27日 | 出具集团投资预算初审报告 | 1、请集团战略发展部在11月25日前统计出集团各产业、企业在2020年新增投资项目的产出。（根据投资可行性报告）<br>2、集团战略发展部审核各产业、企业投资预算，并把初审结果汇总成集团投资总预算。 | 集团战略发展部 |
| 11月29日 | 出具集团筹资预算初稿 | 集团资金管理部在集团投资总预算初稿的基础上，出具集团2020年度筹资预算初稿。 | 集团资金管理部 |
| 12月5日 | 审核、汇总预算 | 集团战略发展部、财务管理部共同审核各产业、企业的2020年度的重要经营计划和年度经营预算，对各产业、企业预算草案提出调整意见。 | 集团财务管理部<br>集团战略发展部 |
| 12月10日 | 上交完善后的预算报告 | 各产业、企业根据集团财务管理部、战略发展部提出的意见和建议，进行调整完善，在12月10日前提交调整后的预算报告。 | 各产业、企业预算工作领导小组 |
| 12月13日 | 召开年度预算审议会议 | 1、各产业、企业汇报2020年度预算报告；<br>2、预算委员会审议并确认各产业、企业2020年度预算。 | 集团经营预算委员会 |
| 12月20日 | 出具集团总预算报告 | 集团财务管理部汇总集团总预算,提交集团经营预算委员会审议。 | 集团财务管理部 |
| 12月25日 | 产业、企业提交绩效指标测算 | 1、各产业、企业在年度预算及月度分解的基础上，测算并上报2020年度的绩效考核指标；<br>2、集团财务管理部审核各产业、企业绩效指标。 | 各产业、企业预算工作领导小组<br>集团财务管理部 |
| 12月31日前 | 董事长批准、下发 | 年度预算经董事长批准、下发。 | 董事长 |

# （三）预算目标的设定

- 传化集团在开展新一年度的预算工作时，明确各产业、企业要按照“**五个结合**”的要求进行预算编制。




- 全面预算指标要通过小核算体系进行层层分解，最终落实到每个单位、每个人身上，才能确保经营目标的实现。调动起各级组织和成员的积极性，形成全员共同参与经营的机制和氛围。

# （四）预算的编制——1.指导思想

承接集团战略规划及董事长讲话精神，以客户为中心的业务导向、价值导向、效率导向，贯彻“理念-业务-组织-机制-核算与评价”的逻辑，以机制倒逼的策略，夯实预算基本功，基于全口径、多维度的财务核算体系，搭建主数据战略评价体系，通过“双矩阵、三穿透”管理，打破法人组织架构，实现资源优化配置，来编制年度预算。

# （四）预算的编制——2.编制主体

## 法人组织

按法人主体层级编制预算并层层汇总，上市公司因对外披露须编制合并预算。

## 管理组织

按集团、产业、事业部/大区、企业及BU为经营主体；以集团职能条线穿透企业的职能管理主体。

# （四）预算的编制——3.编制原则

## 战略导向原则

以集团及各产业的战略规划为依据，结合产业发展阶段，制定出具有挑战性的经营计划和目标

## 资源配置原则

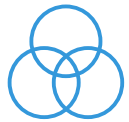
资源向战略性新兴行业、投资回报高的项目倾斜，全面提升企业可持续性发展能力

## 组织协同原则

深化组织队伍建设，通过集团上下合力、精准发力，构建命运共同体

## 刚性原则

预算一经董事会批准，原则上不予调整，以确保预算的严肃性



## 完整性原则

包括经营、投资、筹资、财务等活动，各个环节，都必须纳入预算管理

# （四）预算的编制——4.编制流程

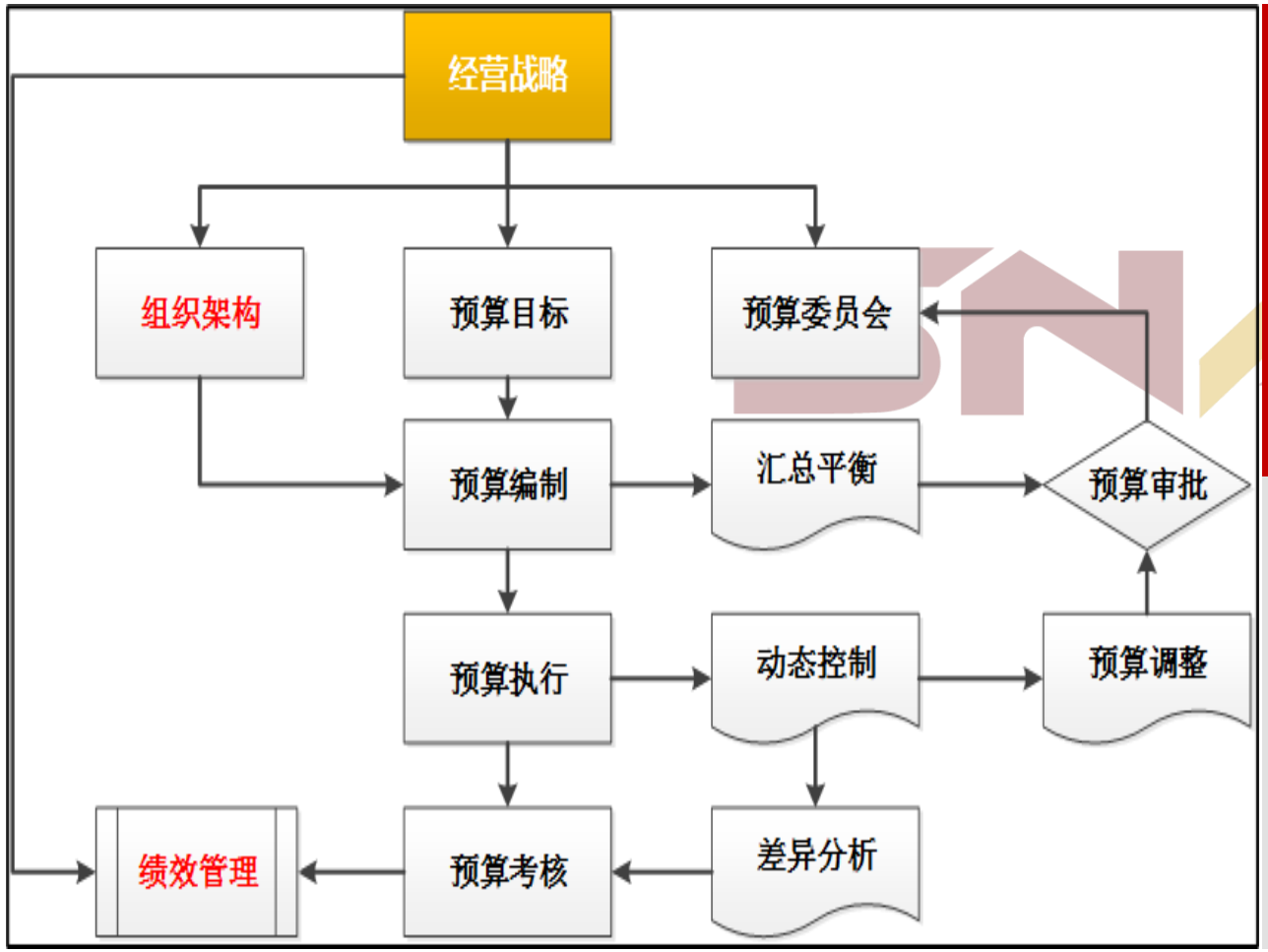



图2 编制流程

全面预算编制是以销售为“起点”，以利润为“目标”，以现金流为“终点”，提升预算编制质量，提高企业经营业绩。

全面预算是以集团战略为导向，是经营计划的量化版，上承战略、下连经营，按照“自上而下，自下而上，上下结合”的编制流程

# （四）预算的编制——5.编制方法

- 主要采用增减预算、弹性预算、零基预算等方法相结合应用。

# （四）预算的编制——6.预算内容

按照每个产业的成熟程度不同，其侧重点不同。

**制造业侧重于利润增长，运营能力；**

制造产业预算指标包括：销售毛利率、存货周转率、应收账款周转率；

**服务业侧重于筹资发展，投资回报期。**

服务产业做预算时，编制项目跟踪表（项目概况和项目进度）。

# （四）预算的编制——6.预算内容

- 编制内容

1. 经营预算
2. 投资预算
3. 筹资预算
4. 薪酬预算
5. 财务预算

# （四）预算的编制——6.预算内容

## （1）经营预算

- 结合小核算单元落实到经营最末端，产品经营预算落实到SBU、RBU、班组或个人，管理费用预算落实到部门或项目。
- 以销售预算为起点，在此基础上编制成本预算、费用预算和税收预算，基本都是做三年预算。
- 在编制销售预算时要求各企业根据小核算体系（或营销机制）所确定的各级核算组织编制，并从最末级开始编制。

# （四）预算的编制——6.预算内容

## （1）经营预算

**主营业务收入（销售）预算**

### 主营业务收入年度预算表

化工产业　　预算期间：2020年度　　单位：万元

| 期间 / 产品类别 | 2020年预计 | | | 2019年预计 | | | 2019年1-10实际 | | | 2018年实际 | | | 2020年预算增长% | 2019年实际增长% | 备注 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 单价 | 数量 | 金额 | 单价 | 数量 | 金额 | 单价 | 数量 | 金额 | 单价 | 数量 | 金额 | | | |
| 产品类别等 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 合计： | | | | | | | | | | | | | | | |
| 收现： | | | | | | | | | | | | | | | |

# （四）预算的编制
## ——6.预算内容
### （1）经营预算

**生产成本预算：** 主要包括原辅材料预算、人工费用预算和制造费用预算。其中，制造费用预算主要在生产预算基础上，按照费用项目及其上年度预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制，见表1。同时，将制造费用归集到各个责任中心（成本中心），按其是否可控分为可控制造费用，不可控制造费用，见表2。

制造费用预算表1

化工产业　　预算期间：2020年度　　单位：万元

| 项目 | 2020年预算 | | 2019年1-10实际 | | 2019年预计 | | 2018年实际 | | 备注 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 金额 | 占主营收入比 | 金额 | 占主营收入比 | 金额 | 占主营收入比 | 金额 | 占主营收入比 | |
| 工资 | | | | | | | | | |
| 福利费 | | | | | | | | | |
| 水费等 | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| 变动费用小计 | | | | | | | | | |
| 工资 | | | | | | | | | |
| 福利费 | | | | | | | | | |
| 折旧费等 | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| 固定费用小计 | | | | | | | | | |
| 合计 | | | | | | | | | |

# （四）预算的编制
## ——6.预算内容
### （1）经营预算

**生产成本预算：** 主要包括原辅材料预算、人工费用预算和制造费用预算。其中，制造费用预算主要在生产预算基础上，按照费用项目及其上年度预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制，见表1。同时，将制造费用归集到各个责任中心（成本中心），按其是否可控分为可控制造费用，不可控制造费用，见表2。

制造费用预算表2

化工产业　　预算期间：2020年度　　单位：万元

| 制造费用项目产品 | 成本中心1 | 成本中心2 | | 小计 | 备注 |
|---|---|---|---|---|---|
| 可控费用 | | | | | |
| 办公费 | | | | | |
| 差旅费 | | | | | |
| …… | | | | | |
| 可控费用合计 | | | | | |
| 不可控费用 | | | | | |
| 折旧费 | | | | | |
| …… | | | | | |
| 不可控费用合计 | | | | | |
| 制造费用合计 | | | | | |

# （四）预算的编制
## ——6.预算内容
### （1）经营预算

**生产成本预算：** 主要包括原辅材料预算、人工费用预算和制造费用预算。其中，制造费用预算主要在生产预算基础上，按照费用项目及其上年度预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制，见表1。同时，将制造费用归集到各个责任中心（成本中心），按其是否可控分为可控制造费用，不可控制造费用，见表2。

生产成本预算表

化工产业　　预算期间：2020年度　　单位：万元

| 成本项目 | 直接材料 | 直接人工 | 变动性制造费用 | 变动成本小计 | 固定性制造成本 | 制造成本总计 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 产品类别 | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| 合计 | | | | | | |

# （四）预算的编制 ——6.预算内容

## （1）经营预算

**采购预算：** 主要是以生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量确定直接材料采购数量；采购价格结合今年实际价格和外部原料市场确定。采购预算不仅包括构成产品成本的物资采购，还包括不构成产品成本的职工福利品、办公用品、设备等采购。采购部门应根据目标经营性现金净流量制定付款计划，在制定月度原辅材料付款计划时应列有详细的预算清单（包括付款单位、内容、金额、付款方式等），并予以编号。

**营业费用预算：**

根据销售策略、市场推广计划及各项制度编制营业费用预算。

# （四）预算的编制 ——6.预算内容

## （1）经营预算

**管理费用预算：**

根据近几年管理费用实际发生数及预算年度经营计划与总体费用定额制定管理费用预算。同时说明变动较大的费用项目产生的原因及所要采取的费用控制措施和预期效果。管理费用预算表中管理费用项目应按会计核算细目分类，不得增加或修改。管理费用占主营业务的比率原则不能超过2019年比率，分类项目占主营业务比例上升需有详细说明。

**财务费用预算：**

化工产业的财务费用预算表将财务费用分成资本化部分和费用化部分，其中资本化部分按项目分类，财务预算表内容包括借款金额、借款时间、年利率、利息费用、资本化部分金额、费用化部分金额等。

# （四）预算的编制——6.预算内容

## （2）投资预算

- 投资预算要落实到具体明细投资项目，符合集团投资逻辑，强化投融结合。主要包括固定资产购置、权益性资本投资、项目基本建设投资及无形资产等其他投资。

## （3）筹资预算

- 结合投资预算，做好资金计划、融资渠道、资金筹集等融资安排。根据经营预算和投资预算对资金的需求或贡献等，结合集团年初的资金余额，运用各类有效的融资工具对集团预算年度的资金情况进行平衡，在此基础上编制整个集团的筹资预算。

# （四）预算的编制——6.预算内容

## （4） 财务预算

以集团及产业主数据指标为核心，依托全口径多维度财务核算体系。财务预算是反映企业在预算期内有关现金收支、经营成果、财务状况和留成分配的预算。包括预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表等。

- **小核算预算指标分解表**

单位：万元

| 化工产业 | | 预算期间 | 2020年度 | 2019年度 | 备注 |
|---|---|---|---|---|---|
| 一级责任中心 | 化工产业 | | | | |
| 考核指标 | 生产量 | | | | |
| 指标值A | | | | | |
| 二级责任中心 | 生产中心 | | | | |
| 考核指标 | | | | | |
| 指标值B | | | | | |
| 三级责任中心 | 工厂 | | | | |
| 考核指标 | | | | | |
| 指标值C | | | | | |
| 四级责任中心 | 车间 | | | | |
| 考核指标 | | | | | |
| 指标值D | | | | | |
| 五级责任中心 | 班组 | | | | |
| 考核指标 | | | | | |
| 指标值E | | | | | |
| 备注 | | | | | |

# （四）预算的编制——6.预算内容

## （5）预算说明

预算说明既是对全面预算工作情况的总结，又是对关键事项的说明。包括预算工作情况总结、预算调整说明、预算编制基础和依据、主要财务指标说明等。

# （五）预算过程管控

## 1.预算审批

01

企业年度预算初稿先上报产业审核，并编制产业合并预算报告。

02

集团预算管理部门分别负责审核产业预算报告并反馈审核意见，产业根据意见修改完善预算报告。

03

集团预算管理部门针对下年度预算情况做集团内部资源协调及配置，并出具初步方案。

04

产业年度预算经本级董事会批准后，报集团财务管理部合并集团年度预算报告。

05

集团年度预算报告由集团预算委员会审核后提交集团董事会审议，经集团董事长审批签发后执行。

# （五）预算过程管控

## 2.预算分解

全面预算一经批准下达，各产业及时对预算目标进行分解，结合小核算单元，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

**预算分解指标主要包含**：

营业收入、平台营业额、利润总额、政策补助、发货量、销售回款、经营性净现金流、投资计划、融资安排等。

# （五）预算过程管控

## 3.建立月度预算控制机制

- 以月度经营预算会议为抓手，掌握集团及产业企业经营基本面，发现经营亮点与不足，推动年度目标的达成。
- 做好月度资金统筹安排和调剂，强化资源配置，审定月度投资计划、资金安排及筹措方案。会议按月召开，原则上每月6-8号召开。
- 产业每月4日前必须召开月度预算会，从定量与定性两个方面反映预算执行现状、发展趋势等，找出差距，剖析问题及原因，为决策层提供决策依据。
- 对于预算执行中的新情况、偏差较大的重大项目，产业预算工作领导小组应当责令有关企业查找原因，提出改进措施和建议。

# （五）预算过程管控

## 4.建立动态预算监控分析

- 各产业、企业按照集团明确的预算执行流程，落实控制措施，进行事前、事中的预算控制；
- 建立定期经营分析和预警机制，快速应对，确保预算目标的实现。
- 利用集团ERP系统和BI商务智能分析系统等信息化工具，改进预算管理工作，进一步完善预算控制。

# （五）预算过程管控

## 5.适时进行年中预算调整

- 为了维护预算的刚性和严肃性，原则上不能随意进行年中预算调整。
- 要求在制定年度预算计划时，对战略方向、经营业务要有充分的认识。对宏观形势要有正确的判断。

## 6.通过考核体现预算价值

- 预算管理要为绩效考核提供数据支持。每年度终了，按照绩效考核办法设定的规则对各产业、企业的经营业绩进行考核、评价和价值分配。

Transfar
传化

「

# 三、主要成效

」

# （一）助推集团战略目标落地实现。

- 全面预算通过承接战略，连接经营，倒逼作战方案，优化经营计划，促进组织变革，推动机制优化，以主数据为抓手，把握集团经营、业务、管理动态，通过预算过程跟踪分析，结果应用，使集团战略目标一步步得到落地。
- 2014年至2019年，集团整体收入规模同比增长28%，利润总额年同比增长20%。集团从原先以化工行业为主营，现发展成为化工、物流、科技城、控股、农业五大业务板块，拥有两个上市公司，横跨一二三产业的多元化集团型公司。
- 传化物流从原先的三大公路港，逐步发展成全国性公路港网络布局，目前运营公路港多达50家，布局全国30个省区。

# （二）促进集团资源配置优化，“间接”价值创造，有效防范企业风险。

- 全面预算过程管理主要以月度经营预算会议为抓手，通过推动主动性现金流管理、存量资产盘活、降本增效等多项管理举措，大大提升了经营质量和管理效率。截至2019年10月末集团整体逾期应收账款同比下降60%，存量资产盘活现金流入2.6亿元，降本增效累计实现5.3亿元。

Transfar
传化

# 四、创新与启示

# （一）预算理念是推行全面预算管理的前提

1. 全面预算管理涉及企业组织各个层面的职责权利关系，需要企业上下统一培养积极的预算意识。

   “企业管理以财务管理为中心”的管理理念得到确立，使管理达到了纵向到底，横向到边的效果。

2. 预算管理的范围由集团公司延伸到产业、企业，由管理费用预算延伸到经营预算、资本预算、财务预算。

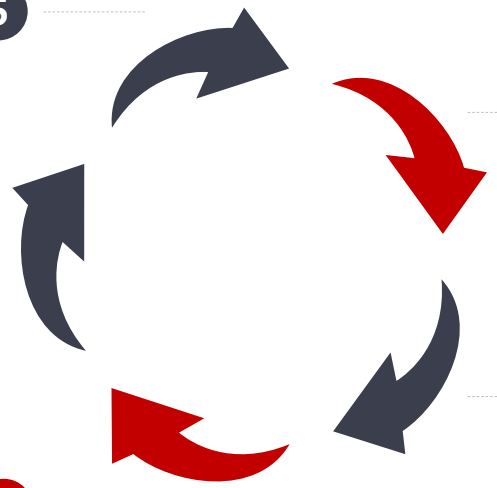
3. 通过小核算体系的深化，层层划小核算单元，层层落实责任主体，自上而下与自下而上结合，并通过逐级考核促使全员参与预算管理。

# （二）组织保障是推行全面预算管理的基础

传化集团根据三级管控的组织架构特点，就预算管理设立了从集团到产业再到企业的“三位一体”的组织保障体系，以推进全面预算管理的实施。

# （三）五结合是推行全面预算管理目标的关键

1. 要与外部经济环境与市场行业趋势预测相结合；
2. 要与企业战略规划和业务计划相结合；
3. 要与企业长远利益相结合；
4. 要与竞争对手，标杆行业相比较；
5. 要与小核算体系深度结合。



# （四）信息化是刚性推行全面预算管理的保障

借助ERP平台，传化集团统一设置了一套会计科目体系，在ERP系统中运行的所有企业均使用这一套科目体系；并统一预算报表模板，按照年度、季度、月度三个时间维度统一设置了经营预算报表、投资预算报表、筹资预算报表、财务预算报表等一系列报表，并下发各产业、企业使用。

基础数据只有一个来源，被所有部门和应用领域所共享，达到了企业信息管理的规范化和标准化。提高了预算编制的准确性和差异分析的可靠性，提高了预算管理的效率。

# 五、案例点评

- 总结传化集团实施全面预算管理的经验的特点

# （一）通过统一思想，建立组织保障体系来实施全面预算管理

全面预算管理涉及企业组织各个层面的职责权利关系，需要企业上下统一思想和认识，根据三级管控的组织架构特点，设立了从集团到产业再到企业的“三位一体”的组织保障体系

# （二）通过全面预算管理推动了集团战略目标的实现，促进了企业的快速发展

- 全面预算推动集团战略目标的具体实施，促进集团资源的优化配置，是绩效考核的基础。通过编制全面预算，细化战略规划和年度经营计划，对整体经营活动进行一系列量化的计划安排，将战略目标转化成可操作的业绩指标。通过业务、资金、信息、人才的整合，真实的反映出企业的实际需要，让资源往最能创造价值的地方流动，实现资源的合理配置。
- 全面预算管理为绩效考核提供数据支持，根据预算的实际执行结果去不断修正、优化绩效考核评价体系，激发了员工的积极性和创造力。

# 管理会计金句

- 管理会计是无边界的，有数据的地方都应有管理会计。
- 用脚走不通的路用头可以走通，管理的效益一定产生在组织的外部。
- 规范核算是基础，守住诚信底线；业财融合是主导，创新决定前途；
- 风险控制是关键，做好服务保障。

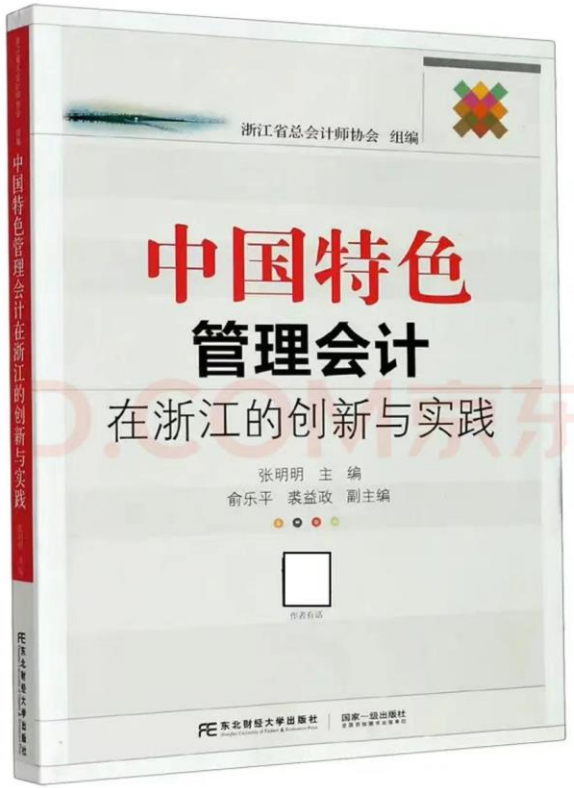
# 参考资料

浙江总会计师协会：

《中国特色管理会计在浙江的创新与实践》

东北财经大学出版社，

2020.11



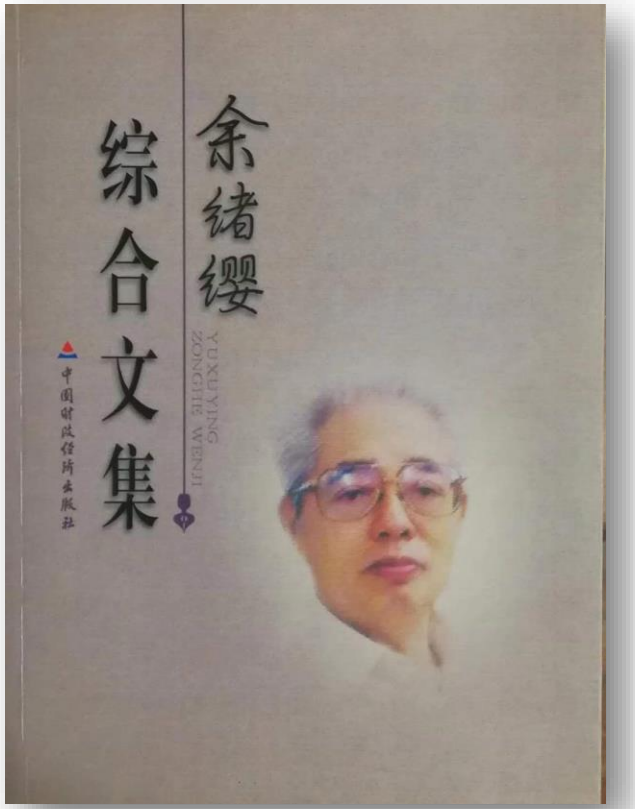
# 参考资料

余绪缨

《综合文集》

中国财政经济出版社，

2003.1



# 谢谢大家！