

# 中成进出口股份有限公司

## 全面预算管理办法

二〇一八年十二月

(经二〇一八年十二月二十四日召开的公司第七届董事会第十一次  
会议审议通过)

# 中成进出口股份有限公司

## 全面预算管理办法

### 第一章总则

**第一条** 为贯彻落实中成进出口股份有限公司（以下简称公司）的发展战略，进一步规范公司全面预算管理，根据财政部《企业会计准则》、《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第15号—全面预算》的有关规定，结合公司经营管理的实际情况，制定本办法。

**第二条** 公司的全面预算管理是利用预算对所属部门和单位的财务和非财务资源进行组织、分配、控制和评价，以便有效地组织和协调日常的经营活动，实现预期的经营和管理目标。

**第三条** 公司设立预算管理制度，依据本办法组织年度全面预算的编制、审批、执行、分析，并实行对所属单位预算执行的引导、监督和考评。

**第四条** 公司推行以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流量为核心，以财务报表为主要形式的全面预算管理体系。公司全面预算包括业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算四类。

**第五条** 本办法适用于公司各职能部门和经营单位的全

面预算管理工作。经营单位包括：各子、分公司，事业部，项目部和受托管理的企业。公司在境外设立正常经营的代表处和派出的项目组纳入事业部、项目部预算管理。

## 第二章组织机构

**第六条** 公司预算组织机构由管理机构和执行机构两个层面组成，分别行使各自的职责。

**第七条** 按照公司章程等相关规定，预算管理机构行使下列职责：

（一）股东大会负责审议批准公司的年度全面预算方案和调整方案；

（二）董事会负责制订公司的年度全面预算方案；

（三）公司经营层负责组织编制、实施年度全面预算方案。

公司经营层预算管理的具体职责包括：

1. 拟订年度预算目标和编制的要求、内容，形成年度预算的方案或调整方案并报董事会；

2. 组织年度全面预算的实施，下达各职能部门和经营单位年度经营目标责任书；

3. 协调解决有关预算编制与执行中的重大问题；

4. 审定预算执行结果的考核。

**第八条** 公司经营管理部是全面预算管理的主管部门，依据公司相关规定，代表公司组织预算编制、报告、执行和日

常监控工作。具体职责包括：

（一）在公司全面预算归口管理部门（职责与管理范围见第九条）的配合下，组织公司全面预算的编制、审核、汇总和报送工作，牵头拟订各职能部门和经营单位的经营目标责任书草案，并上报公司审批；

（二）协助落实年度预算方案；

（三）组织公司预算调整，制定预算调整方案；

（四）负责起草、修订公司预算管理的规章制度，并上报公司审批；

（五）监督预算的执行，分析预算与实际执行情况的差异和原因，提出改进管理的措施和建议，并协调解决预算执行中存在的问题；

**第九条** 全面预算归口管理部门是按照部门职能分工，对财务预算、资本性支出、重点工作等预算实施管理的相关职能部门。全面预算归口管理部门的主要职责：

（一）审核归口管理范围内各职能部门和经营单位提交的全面预算方案，提出修改意见；

（二）对归口范围内按照事项控制的收支进行审核；

（三）对归口范围的预算调整进行审核；

（四）对归口范围内预算执行情况进行分析，提出预算执行改善措施并监督落实。

## **第十条** 全面预算归口管理部门的管理范围：

### **（一）** 办公室

主要负责固定资产购置、外事费、车辆使用费、中成大厦维保费等办公类事项的预算管理。

### **（二）** 人力资源部

负责人工成本类事项和人员培训类支出的预算管理；并根据年度全面预算执行情况负责组织实施对经营单位负责人民主评议工作和职能部门的绩效考核工作。

### **（三）** 财务部

负责筹融资、担保、资金平衡等财务类事项的预算管理；并为经营管理部组织的绩效考核和全面预算执行情况分析等工作提供相关财务数据。

### **（四）** 战略发展部

负责战略规划类事项的预算管理。

### **（五）** 投资管理部

负责投资类事项的预算管理。各经营单位上报的控股和参股投资项目，由投资管理部归口审核汇总，并负责日常的预算执行监控管理。

### **（五）** 经营管理部

负责投资分红、地方留守人员费、研发支出等经营类事项和信息化支出的预算管理。

### **（六）** 安全生产管理部

负责安全生产、质量、环境、职业健康体系的预算管理。

(七) 法律合规部

负责律师费、诉讼费等法律类支出的预算管理。

(八) 党群工作部

负责党建工作经费、工会经费、企业文化建设、团委经费、对外捐赠、赞助支出等的预算管理。

(九) 审计部

负责除年审外其他审计费用的预算管理。

(十) 证券部

负责股权融资、董事会经费等的预算管理。

(十一) 项目管理部

负责工程项目预算、控制估算、概算，进度控制、质量控制的预算审核管理。

**第十一条** 公司各职能部门和经营单位是预算执行过程中的责任单位（以下简称预算执行责任单位），具体职责包括：

(一) 各职能部门

1. 按照业务开展需求及定额标准编制本部门预算，按全面预算归口管理部门及全面预算主管部门的意见修改；
2. 按照公司批复的全面预算执行。

(二) 各子、分公司、事业部

1. 分解落实公司年度预算目标，编制本单位预算，按公司全面预算归口管理部门及全面预算主管部门的意见修改；
2. 监控本单位预算执行情况；
3. 编制本单位年度预算调整建议方案并向公司申报，经批准后执行；
4. 开展预算分析，定期提交预算执行分析报告；

### （三）各受托管理的单位

1. 制定本单位全面预算管理办法及流程、定额预算管理办法及流程；
2. 分解落实公司年度预算目标，编制本单位本部预算，合并汇总编制本单位全面预算，按公司全面预算归口管理部门及全面预算主管部门的意见修改；
3. 监控本单位及下级单位预算执行情况；
4. 合并汇总编制本单位年度预算调整建议方案并向公司申报，经批准后执行；
5. 开展预算分析，定期提交预算执行分析报告。

## 第三章 预算编制

### 第十二条 公司预算编制应遵循以下原则：

（一）与发展战略相连的原则：各预算执行责任单位的年度经营管理工作应与公司战略目标相趋同，既要确保短期盈

利目标的实现，也要考虑业务的长远发展，使公司战略得以更好地贯彻；

(二) 责权利相结合的原则：各预算执行责任单位应将权力、责任和公司、部门及个人利益有机结合，在相应的授权和分权范围内，充分发挥出预算管理的激励引导和责任约束作用；

(三) 全员参与原则：各预算执行责任单位要精心安排，要求员工积极主动参与，群策群力，责任到人，以具体业务为基础，使预算具体到每一个项目，力争消除预算管理的盲点、盲区；

(四) 切合实际原则：各预算执行责任单位要结合公司的经营目标和本单位的业务实际以及历史经营情况，使预算目标既有一定的前瞻性又有切实可行的操作性，避免由于过于乐观和过于保守而出现的执行重大偏差。

**第十三条** 业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算编制的内容和要求：

(一) 业务预算是反映公司预算期内可能形成现金收付的经营活动的预算。根据公司的业务特点，按已签约、待签约和跟踪开发等不同阶段，将业务预算划分为合同额预算、各类型具体业务预算、开发费用预算、综合费用预算等。

各预算执行责任单位应当根据年度工作重心和业务计划进度进行业务预算编制，其中：



国际国内工程业务预算应当根据合同金额、公司批准的工程概预算、预计总成本、预计完工进度等确认预算年度业务预算。

国际贸易业务预算应当根据对市场环境和对可能存在的风险等因素的预判，结合历史数据以及公司批准的业务毛利率定额合理预测预算年度业务预算。

投资并购业务预算应当根据投资项目的投资规模、持股比例、投资回报率、资金来源、资金使用计划，等要素合理预测预算年度业务预算。涉及工程建设的投资还应当根据规模、建设期、工期进度等要素合理预测预算年度业务预算。

其他业务（包括劳务、酒店和物业管理等）预算应当根据业务性质、收款方式等，结合历史数据以及公司批准的业务毛利率定额合理预测预算年度业务预算。

（二）资本预算是公司在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定、无形资产投资预算、权益性和债权性投资预算。资本预算要根据公司的经营目标、财力和经营需要，本着量力而行的原则统一编制；

（三）筹资预算主要指在公司预算期内，根据公司的实际需要、筹资能力和目标资本结构，合理安排筹资规模，选择合理筹资方式和渠道，以降低资金成本，控制财务风险的预算。筹资预算主要依据公司有关的业务资金需求、相关审批文件以及期初借款余额及利率情况等等，在业务和资本预算

的基础上编制；

(四) 财务预算是在上述三类预算的基础上，最终以预计现金流量表、预计资产负债表和预计损益表的形式反映出的预算结果。

**第十四条** 公司预算编制采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

首先由公司经营层对年度预算编制提出原则和要求，经营管理部根据公司要求下达预算编制通知并设定具体内容格式，各预算执行责任单位本着上述原则，真实、合理、可行地编制本单位年度预算草案并上报。其次，经营管理部会同预算归口管理部门，根据历史资料、实际状况、发展要求进行归口审核，提出审核意见，各预算执行单位根据审核意见修改年度预算草案，并提交经营管理部。经营管理部汇总形成公司合并的年度预算草案后交公司经营层审议。

**第十五条** 公司设立预算审议制度。为提高编制效率，各预算执行责任单位在编制完成本单位的预算草案后，要由其负责人向公司经营层就预算编制的合理性进行陈述和阐明理由，再由经营层召集各预算执行责任单位进行预算协调、调整，由经营管理部根据公司预算审议结果形成最终的预算方案，报董事会审议，股东大会批准。

**第十六条** 对获批的预算方案，按照所承担的责任不同，公司对各预算执行责任单位有针对性的以经营责任书等形

式将年度预算结果分解下达给各执行责任单位，由其执行。

**第十七条** 全面预算编报工作的时间安排。

预算编制的时间安排。年度全面预算编制的时间为预算年度上一年的8月份至次年春节前，时间进度见下表（可根据实际情况调整，具体安排在当年的预算通知中公布）

部门	主要工作内容	时间
本 部	安排预算编制的相关准备工作，包括对预算年度各类相关数据预测等	8-9月
	参加上级单位召开的年度预算工作会议并下发编制全面预算的通知及预算模版	10月上旬
	经营管理部初步汇总各预算执行单位利润预算明细表，汇总形成公司预算第一版	10月下旬
	经营管理部牵头审核各预算执行单位预算第一版	11月上旬
	各预算执行单位根据审核意见修改预算	11月中旬
	经营管理部综合平衡形成公司全面预算，报公司经营层审批并报上级单位第二版	11月下旬
	经营管理部根据上级单位审核意见修改预算第二版，并要求各预算执行单位进行对应修改	12月上旬
	经营管理部汇总平衡形成公司全面预算第三版，经营层审批后并报上级单位	12月上旬

	经营管理部将上级审批后确定的全面预算方案下达至各预算执行单位	次年春节前
各预算执行责任单位	自行安排预算年度预算编制的相关准备工作, 包括对预算年度各类相关数据预测等	8-9月
	根据经营管理部下发的通知要求组织年度预算填报工作	10月上旬
	完成全面预算 V1 (第一版) 后报送经营管理部	10月下旬
	根据预算审核结果修改, 形成全面预算 V2 (第二版) 后报送经营管理部	11月上旬
	根据预算审核结果修改形成全面预算 V3 (第三版) 后报送经营管理部	12月上旬
	收到经营管理部的预算批复并根据批复内容进行分解落实, 开展全年的经营管理工作	次年2月底前

#### 第四章 预算的执行与监控

**第十八条** 各预算执行责任单位应以公司批复的年度预算为执行依据, 建立健全预算执行的审批程序及责任机制, 强化预算的刚性约束。

**第十九条** 预算内事项是指业务事项在年初批准的全面预算范围内，且金额满足预算要求。

**第二十条** 预算内事项分为预算内重大事项和预算内一般事项，分别执行不同流程。

（一）预算内重大事项是指金额或影响较大、执行过程中需要重点监控的项目。

重大事项包括但不限于：

1. 资本类事项

- （1）对外股权投资和基本建设投资；
- （2）资本市场财务性投资；
- （3）经营类项目退出；
- （4）固定资产购置及信息系统建设。

2. 融资担保类事项

- （1）境内外融资；
- （2）担保管理。

3. 费用支出类事项

- （1）信息系统运行维护；
- （2）对外捐赠支出；
- （3）外事管理；
- （4）公司会议、咨询、培训管理；

4. 公司各项管理制度中规定的、以及各上级单位要求的其他重要事项。

预算内重大事项需上报公司，经全面预算主管部门审核、公司经营层审批；若属于上级单位重点监控的重大事项，还需上报上级单位审批。

（二）预算内一般事项，是指预算内重大事项之外的其它预算内事项。

预算内一般事项由各预算执行责任单位根据自身授权体系和相关业务审批制度审批。

### **第二十一条 预算外事项执行**

预算外事项指经批准的各预算执行责任单位全面预算方案中未涉及或金额超出预算要求，但因内部或外部因素导致必须执行的事项。预算外事项需要相关责任部门提出预算调整申请，参照第六章预算调整相关规定进行处理。

**第二十二条** 对费用支出的控制是指费用支出以全面预算为依据，原则上，没有预算的费用不得发生，确需发生的应先调整预算后再行实施。对公司职能部门的费用和固定资产购置预算实行不可突破法。如遇特殊情况确需突破预算指标时，参照第六章预算调整相关规定进行处理。

**第二十三条** 对资金管理事项，各预算单位必须认真组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，控制支付风险，做好资金平衡。对纳入全面预算范围的资金拨付，按照授权审批程序执行。预算外支出，参照第六章预算调整相关规定进行处理。

## 第五章 预算分析

**第二十四条** 各预算执行责任单位应及时进行月度、季度和年度预算执行情况分析，对于重大事项，编制不定期的专项分析报告，公司经营管理部是预算分析的主管部门，负责预算分析报告的模板制定、汇总、审核及追踪反馈工作。

**第二十五条** 全面预算分析的主要内容包括但不限于：

- （一）所处行业发展情况和竞争对手情况分析；
- （二）主要生产经营、财务等指标完成情况分析，根据需要对利润占企业利润 20%以上的重点盈利企业或业务以及亏损企业或业务进行深入分析；
- （三）年度重点经营工作完成情况及重大事项进展通报；
- （四）经营、财务状况评价及问题分析；
- （五）后续重点经营工作安排。

**第二十六条** 月度、季度、年度预算执行分析工作基本程序如下：

- （一）各预算执行责任单位按规定时间节点形成预算分析报告并提交经营管理部；
- （二）公司经营管理部审核各预算执行责任单位预算执行分析报告，汇总形成公司预算执行分析报告上报公司领导。

**第二十七条** 专项预算执行分析由公司经营管理部提出分析内容、上报时间等要求，各预算执行责任单位按照要求

完成相关工作并及时提交。

**第二十八条** 公司应建立完善预算分析例会制度。定期研究影响年度预算完成情况的重大经营管理事项；按季度召开经营活动分析会，听取预算执行情况分析报告，分析形势、布置下阶段重点经营工作。

## 第六章 预算调整

**第二十九条** 公司正式下达执行的全面预算，一般不予调整。如确因内外部环境及政策变化或因经营管理需要必须调整的，由预算执行责任单位提出申请，经公司董事会、股东大会批准后，对预算进行调整。

**第三十条** 预算调整在预算编制基本假设条件发生重大变化时进行，可能导致预算调整的情况包括：

- （一）企业体制改革；
- （二）业务经营范围变更；
- （三）国家宏观政策大幅度调整；
- （四）市场竞争形势发生重大变化；
- （五）国家政治经济生活中不可抗拒事件发生；
- （六）重大自然灾害的影响；
- （七）其他使得预算整体目标被突破的事项等。

**第三十一条** 预算调整分为整体目标调整和局部目标调整。



整体调整是指预算执行责任单位对营业收入、利润等总体目标的调整，以及与总体目标相关的一系列业务预算的调整；局部调整是预算执行责任单位在其预算整体目标不变的前提下，对单项业务预算进行的调整。

预算执行责任单位在其预算整体目标不变的前提下，可对其内部的预算进行局部调整。局部调整不需报公司审批。但涉及到投资计划、重大事项、固定资产超预算购置则按照预算调整程序执行。

**第三十二条** 预算执行责任单位要定期对业务计划、营业收入、利润等预算目标进行回顾。预算调整应以业务计划的调整为前提，确保预算调整依据充分，同时，公司应严格审核预算调整的内在原因，防止由于管理和控制不力的原因而调整预算，以保证预算的严肃性。

**第三十三条** 整体调整原则上在每年 8 月底前进行一次，由预算执行责任单位编制《全面预算调整申请报告》后按要求逐级申报、审核、汇总，经营管理部统一汇总、分析，形成预算调整方案。公司预算整体调整方案批准后，原则上不再进行新的调整。

**第三十四条** 预算调整的审批程序。预算调整申请由预算执行责任单位以书面形式提交经营管理部，详细说明调整原因、针对措施以及可达到的经营目标。经营管理部同预算调整相关部门就预算调整进行全面沟通后向公司经营层就

预算调整的合理性进行报告，再由经营层召集各执行责任单位进行预算协调、调整，由证券部根据公司预算调整审议结果形成最终的预算调整方案，报董事会审议、批准，预算调整申请经公司批准后下发执行责任单位执行。

## 第五章 预算考核

**第三十五条** 为强化预算管理控制和激励机制，各预算执行责任单位的预算执行结果将纳入年度考核和奖惩范围。

**第三十六条** 经公司审批下发的年度经营目标责任书是各预算执行责任单位的绩效考核依据。经营目标责任书包括经营指标、重点工作等，各指标作为预算考评基础，体现公司经营管理和业务开拓的导向。

**第三十七条** 预算年度终了，公司根据相关考核办法对预算执行责任单位的预算实际完成情况以及对应的考核权重，计算绩效考核结果。预算考核结果与其薪酬分配挂钩，以落实预算管理的奖惩机制。

## 第六章 附则

**第三十八条** 本办法由公司经营管理部负责解释。

**第三十九条** 本办法自公司董事会审议通过之日起执行。