

# 黑龙江北大荒农业股份有限公司

## 预算管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为强化和完善黑龙江北大荒农业股份有限公司（以下简称“公司”）的预算管理，规范预算编制、发布、调整、预算内报备及预算外审批，有效的控制公司的各项经营活动，规范资金运作，防范风险，增收节支，推动公司战略目标的实现，根据《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引第15号－全面预算》，结合公司实际，制定本制度。

**第二条** 本制度所称预算，是指公司结合整体战略目标及资源配置情况，经过合理测试、综合计算和全面平衡，对当年或超过一个年度的生产经营和财务事项进行合理的预测并进行监督与控制的一系列活动。

**第三条** 公司制定预算管理制度，可以避免或降低以下风险的发生：

（一）不编制预算或预算不健全，可能导致企业经营缺乏约束或盲目经营；

（二）预算目标不合理、编制不科学，可能导致企业资源浪费或发展战略难以实现；

（三）预算缺乏刚性、执行不力、考核不严，可能导致预算管理流于形式。

**第四条** 预算管理是实现公司发展战略的重要控制手段之一，具有以下积极作用：

（一）预算能够细化公司战略规划，是公司整体经营活动一系列量化的计划安排，有利于战略规划的监控执行；

（二）预算是公司实行绩效考核管理的基础，是进行员工绩效考核的主要依据，通过预算与绩效考核的结合实施，使公司对部门和员工的考核做到有章可循，有法可依；

（三）预算管理可促进公司对各类资源的有效配置，提高资源利用效率；

（四）预算管理是公司管理层进行事前、事中、事后监控的有效工具，通过寻找经营活动实际结果与预算的差距，可以迅速发现问题并及时采取相应的解决措施，降低公司的日常经营风险；

（五）通过预算可以加强对费用支出的控制，有效降低公司的营运成本。

**第五条** 本制度适用于公司及公司所属企业（以下简称“企业”），企业是指公司下设的分公司和全资或控股子公司。

## **第二章 预算管理的机构及职责**

**第六条** 公司股东大会是预算管理的最高决策机构，公司预算方案须报经股东大会审议批准后方可正式下达执行。

公司董事会负责对预算草案进行审核，确保预算草案科学、合理、可行，并且符合实现公司发展战略和年度经营计划的要求。

**第七条** 公司成立预算领导小组，由公司总经理担任组长，总会计师担任副组长，总会计师负责组织财务部及其它

相关部门编制公司预算。预算领导小组对公司整体预算实行统筹管理，其主要职责包括：

- （一）确定公司整体预算目标；
- （二）分解公司整体预算目标；
- （三）确定预算编制政策；
- （四）审查平衡企业预算草案；
- （五）组织编制公司整体预算草案；
- （六）组织编制公司整体预算调整草案；
- （七）组织实施公司整体预算方案；
- （八）组织进行公司整体预算执行情况分析并提出改进措施。

各企业应成立由总经理、副总经理和财务总监组成的预算领导小组，参照上述职责对本企业的预算进行统筹管理，并与公司预算领导小组保持有效沟通。

**第八条** 公司各部门及企业均为预算的执行单位，其主要职责包括：

- （一）编制本单位的预算草案；
- （二）分解本单位的预算目标；
- （三）实施本单位的预算；
- （四）提出预算调整申请，拟订调整方案；
- （五）进行本单位预算执行情况分析并上报；
- （六）落实预算执行的改进措施。

### **第三章 预算编制的原则和方法**

**第九条** 预算的编制需要遵循一定的原则，具体如下：

（一）一致性原则：预算的编制应以公司的发展战略规划为依据、围绕年度经营目标及利润目标编制，编制方法应连续，保持一致；

（二）可控性原则：预算的内容、项目应全面、完整，以有效地对各项经济业务实施监控；

（三）可靠性原则：预算应切合实际，依据充分，既要积极又要可靠；

（四）及时性原则：作为公司和企业经营目标管理的各级预算，应严格按照期编制、核定、执行，并建立有效的反馈体系，保证预算执行中动态信息的及时传递和分析，以利于及时纠正预算执行中出现的偏差。

**第十条** 预算编制采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则，程序应包含各企业编制预算、公司审查平衡、下达目标、各企业再编制上报、公司审议批准并最终下达预算等一系列完整的流程。

**第十一条** 公司预算编制前，要充分征求行业管理部门的意见。由公司相关行业管理部门及企业向公司财务部门提供包括但不限于土地承包预案、生产经营计划（草案）、固定资产投资计划（草案）等编制预算的基础数据。

#### **第四章 预算的内容及编制要求**

**第十二条** 公司的预算内容包括：业务预算、生产经营预算、投资预算、筹资预算、财务预算、其他专项预算等。

**第十三条** 编制业务预算。业务预算由基层单位和职能部门以年度工作目标和部门计划为基础，按工作任务和费用

标准逐项编制。业务预算应包括完成工作目标或任务需要配备的各项资源、工作量、完成时间等内容。

**第十四条** 编制生产经营预算。生产经营预算主要包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、员工薪酬预算、存货预算等。

（一）销售预算是对预算期内销售各种产品可能实现的销售量、销售单价、销售收入的预算。编制销售预算时，应综合考虑市场变化、宏观政策变动、以及公司和企业经营结构调整等多方面影响因素，结合市场的预期开拓力度，合理预测销售数量目标和销售价格目标，做到以销定产。该预算按产品明细规格编制；

（二）编制生产预算时，应以销售预算为基础，依据各种产品的生产能力、各项材料、人工消耗定额及物价水平、期末存货等情况编制。为了实现有效管理，直接材料、直接人工、期末存货等预算也应编制在其中。该预算按产品明细规格编制；

（三）编制采购预算时，应充分考虑通过落实降价目标，采取招标采购、比质比价采购、集中采购等形式降低采购成本。要根据销售预算、生产预算、各种消耗定额、期初存货情况和期末存货存量分出主要品种、规格编制；

（四）编制员工薪酬预算时，应在符合工资总额增长幅度不高于经济效益增长幅度，员工平均工资增长幅度不高于劳动生产率增长幅度原则的前提下，综合考虑物价增长指数、国家（省）对最低工资标准调整幅度等，体现员工薪酬合理增长。经营亏损企业，不得扩大人工成本的预算规模；

（五）编制应收款项及存货预算时，应按公司压缩其占用的要求进行编制。

**第十五条** 编制投资预算。投资预算包括固定资产投资、固定资产更新改造、无形资产投资、长期股权投资、金融工具投资预算等。

（一）编制固定资产投资、固定资产更新改造、无形资产投资预算时，要符合公司固定资产、无形资产投资和管理的相关规定。各企业编制投资预算必须具有相应的项目资金来源，并应事先上报公司财务部审核后方能纳入预算；

（二）编制长期股权投资预算时，要事先经过公司资产运营部的批准方能纳入预算，同时还需编制投资收益预算；

（三）编制股票、债券、基金等金融工具投资预算时，必须使用自有资金，不得将流动资金借款用于高风险业务投资预算，且事先要经过资产运营部批准方能纳入预算。

上述内容涉及对外投资项目的，应当同时报送资产运营部。

**第十六条** 编制筹资预算。筹资预算包括权益资本筹资预算和债务资本筹资预算。

（一）编制筹资预算要综合考虑筹资的规模、方式和成本，避免造成资金缺口过大或闲置；

（二）编制权益资本筹资预算时，要充分考虑公司在预算年度增发股票的可行性、资金需求、发行方向等因素。公司发行股票，必须报经公司股东大会审议通过后方可纳入预算；

（三）编制债务资本筹资时，要充分考虑公司的资金营

运周期及缺口，合理配置短期借款、长期借款、票据、债券等债务筹资方式的比例，有效降低财务费用。

**第十七条** 编制财务预算。财务预算主要以预计资产负债表、利润表、资金收支预算表等形式反映。

（一）编制资金收支预算时，应以生产、销售、经营、采购、薪酬、投资等活动为基础，以生产经营预算、投资预算、筹资预算、其他专项预算等资金收支为依据，加以平衡汇总进行编制。预算要突出对资金流入、流出的监控，以加强对其有效回收，降低支付风险；

（二）编制利润预算时，要综合考虑各项业务收入及配比成本，充分测算投资、筹资等业务的成本费用及对损益的影响，结合公司下达的经营指标，制定降本节支有效措施，寻求利润增长点，确保经营指标的完成；

（三）编制资产负债预算时，要将生产经营、投资、筹资、其他专项预算对资产和负债项目的影 响，充分反映在资产负债预算各项目中。根据经营利润及各项客观影响因素，预测权益的变动，控制好资产负债结构，并保证在预算年度内有效执行。

**第十八条** 编制其他专项预算。其他专项预算包括其他业务支出预算、资产减值损失预算等。

（一）其他业务支出预算，要根据实际情况并充分利用国家的有关政策规定，按降低开支，增加收入的原则编制；

（二）资产减值损失预算，要反映计提各项减值准备以及减值准备转回或转销的情况，并附测算依据。

## 第五章 预算的编制程序

**第十九条** 公司依据预算编制原则制定具体的预算编制程序并下发，要求下发至各企业，要求其严格执行。具体编制程序如下：

（一）各企业于每年度 10 月上旬，根据公司及企业的发展战略和对下一年度经济形势的初步判断，提出预算年度本企业的预算总体目标。预算总体目标包括营业收入、成本费用、利润、现金流量、资产负债结构、投资、筹资等主要指标，经本企业预算领导小组审核通过后，报送公司财务部。

（二）公司财务部会同公司行业管理部门对各企业的预算总体指标进行审核，并提交公司预算领导小组。公司预算领导小组根据公司的发展战略、结合预算年度国内外的经济形势，于 11 月上旬提出公司及各企业的收入及利润等主要预算考核指标，并由公司财务部下达到各企业；

（三）各企业财务部组织相关部门根据公司下达的主要预算考核指标，结合实际情况分别编制预算，汇总形成《预算报表》和《预算情况说明书》，经本企业预算领导小组审核后，于 11 月底之前报公司财务部；

（四）公司财务部会同公司相关行业管理部门对各企业上报的《预算报表》、《预算情况说明书》进行审核、汇总，由预算领导小组进行审查、平衡并提出综合建议，并交由公司财务部将建议反馈给各企业，由各企业对预算进行修正；

（五）公司预算领导小组审议各企业修正后的《预算报表》及《预算情况说明书》，并于次年 1 月底之前确定。《预算报表》和《预算情况说明书》经审议通过后由财务部反馈



给各企业分别形成预算草案；

（六）公司财务部根据各企业的预算草案进行合并汇总，编制公司整体的《预算报表》及《预算情况说明书》，连同《公司年度预算议案》一起报公司董事会审议批准；

（七）公司财务部将经董事会审议批准后的《公司整体预算草案》交股东大会审议；

（八）《公司整体预算草案》经股东大会审议通过后下发至各企业。

## **第六章 预算的执行与控制**

**第二十条** 预算一经下达，公司各部门、各企业必须认真组织实施，并将预算指标进行层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

**第二十一条** 公司各部门、各企业要将预算作为组织各项经营活动的依据，将年度预算再细分为月度预算，以做好预算的分期控制，确保预算目标的实现。

**第二十二条** 公司各部门、各企业应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营计划和成本费用的标准，加强适时监控，严格控制预算外支出，对预算执行过程中出现的异常或偏差较大的情况，应及时查找原因，采取应对措施；异常或偏差可能对主要预算考核指标的执行造成影响的，应及时向公司财务部、相关行业管理部门进行书面汇报。

**第二十三条** 公司各部门、各企业必须严格执行授权管理制度，预算内事项、超预算事项或预算外事项均需经相应

的授权人审批后方可付诸实施。各企业应重点加强资金支付业务的审批控制，及时制止不符合预算目标的经济行为，确保各项业务和活动都在授权的范围内运行。

**第二十四条** 公司建立预算执行报告制度，各企业每季度向公司财务部上报经总经理及财务负责人签字的《预算执行情况表》及附加说明，内容包括公司各项预算的执行情况，预算执行过程中发生的新情况、新问题及出现较大偏差预算项目的原因，改进经营管理的措施和建议等。

**第二十五条** 公司财务部每季度根据各企业上报的《财务报表》、《预算执行情况表》，结合公司总部的预算执行情况，编制合并层面的《预算执行情况分析报告》，并将报告提交给相关领导，公司财务部负责督促各企业提出改进经营管理的措施和建议。

**第二十六条** 公司每季度末召开由公司预算领导小组、各部门负责人及各企业负责人参加的预算执行情况分析会议（方式选择适当即可，例如电视电话会议）。会上各相关部门、各企业要对预算执行情况进行深入分析，说明预算执行中出现较大偏差项目的原因，找出存在的问题，提出切实保障预算目标完成的措施和建议，并对上季度会议提出的整改措施进行跟踪和反馈。

**第二十七条** 由公司财务部牵头，不定期会同相关行业管理部门到各企业检查预算实际执行情况，及时发现问题，并督促企业落实保障预算完成的相关措施，促进公司整体预算目标的完成。

## 第七章 预算的调整

**第二十八条** 在董事会批复预算范围内，在不影响分、子公司利润指标的前提下，总经理、总经理办公会有权调整分、子公司及分、子公司间预算。

**第二十九条** 预算一经下达，原则上不予调整。但由于国家政策法规、市场环境、经营条件等发生重大变化，致使预算编制基础不成立，或者导致预算执行结果产生重大偏差，各企业可以向公司申请对预算的部分指标进行适度调整。

**第三十条** 预算的调整应符合以下原则：

（一）预算调整事项不能偏离公司及企业的战略发展规划和现实状况；

（二）预算调整方案应客观、合理、可行，在经济效益上能够实现最优化；

（三）预算调整重点应放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面；

（四）调整后的主要财务预算指标一般情况下不能低于公司下达的主要经营考核指标。

**第三十一条** 各企业年度预算如需要调整，应将调整后的年度预算方案在第三季度内上报公司财务部，由公司财务部会同相关部门对预算调整方案进行审核并提出意见，并按照预算调整的权限提交公司审议。

**第三十二条** 公司财务部将经公司审议通过的预算调整方案下发各企业执行。

## **第八章 预算的考核**

**第三十三条** 公司将按主要预算考核指标的完成情况对各企业负责人实行年度考核，考核结果与各企业负责人的绩效薪金挂钩。

**第三十四条** 对于发生的未经公司批准的预算外投资、筹资、对外担保业务，一经发现将对企业负责人及财务负责人进行行政处分和经济处罚。

**第三十五条** 各企业将预算分解落实到各岗位，根据预算指标的完成情况对相应岗位的工作人员实行考核，考核结果与其绩效薪金挂钩。

## **第九章 附则**

**第三十六条** 本制度由公司财务部负责草拟、解释和督办，由公司董事会负责审议和修订。

**第三十七条** 本制度自发布之日起执行。