

成都市新筑路桥机械股份有限公司

全面预算管理制度

目 录

第一章 总则	2
第二章 组织机构及职责	3
第三章 预算编制与审批	5
第四章 预算执行与监督	7
第五章 预算调整	7
第六章 预算分析与考核	8
第七章 附则	8

第一章 总则

第一条 为规范成都市新筑路桥机械股份有限公司（以下简称“公司”）预算管理，促进围绕战略目标强化内部责任，提高可持续发展能力，确保目标任务的实现，根据财政部《企业内部控制基本规范》等国家有关法律法规，结合《公司章程》和《基本财务管理制度》，特制定本制度。

第二条 本制度所称全面预算，是指围绕公司战略规划，结合年度生产经营目标及资源调配能力，经过综合计算和全面平衡，将公司目标以预算形式加以量化，对预算年度内各种资源和经营行为所做的预期安排，是全过程、全方位、全员参与的对公司各种资源和经营行为全面控制的综合管理系统，是公司战略规划的保障和支持系统。

第三条 全面预算管理原则，包括：

（一）战略引领原则。坚持围绕公司战略目标推进全面预算管理，实现目标与预算结合，以预算促进目标的实现。

（二）系统全面原则。坚持一切生产经营活动纳入预算管理，做到以全面为基础、全过程为标准、全方位为要求，将人、财、物全部纳入全面预算管理体系，统一协调配置内部资源。

（三）价值导向原则。坚持以提高经济效益为目标、以财务管理为核心、以利润管理为重点，强化全面预算管理价值导向。

（四）业财融合原则。全面预算的编制要以预算期预计的全部业务为基础，完整地反映运营、资金、财务、投资、科研、质量及薪酬状况，以及预计对企业财务状况和经营成果等产生较大影响的重要事项。

（五）稳健发展原则。坚持稳健发展理念，注重转变发展方式，提升发展质量，兼顾规模、速度与效益、质量、风险的平衡，保持健康、可持续的

财务结构。

（六）统一管理原则。坚持统一全面预算管理制度，标准化预算编制流程，规范审批程序。

（七）刚性约束原则。强化预算约束，对于无预算、超预算的资金拨付及成本费用，未经审批严禁支出。

第四条 全面预算管理基本要求：预算编制有依据，预算执行有监控，预算完成有考评，考评结果要运用。

第五条 本办法适用于公司及其控股子公司、分公司、事业部。

第二章 组织机构及职责

第六条 公司全面预算组织体系由预算决策机构、预算管理机构、预算办事机构和预算执行机构组成。各单位可根据实际情况设置组织体系。

第七条 公司股东大会是预算管理的权力机构，负责审议批准公司的年度财务预算方案。

预算管理决策机构为董事会，预算管理机构为预算管理委员会，预算办事机构为预算管理办公室，预算执行机构为各预算单位。

第八条 董事会是预算决策机构，主要职责：

- （一）审批预算管理制度；
- （二）制订公司的年度计划预算报股东大会批准；
- （三）审批预算考评结果与运用；
- （四）审批其他涉及预算管理的重大事项。

第九条 公司设立预算管理委员会（以下简称“预委会”），预委会主任由公司董事长担任，副主任由公司总经理、财务总监担任，预委会成员由公司副总经理组成。主要职责：

- (一) 审议预算管理制度；
- (二) 审议年度预算总控目标；
- (三) 审议年度预算编制方案；
- (四) 审议年度预算、年度调整预算及三年滚动预算；
- (五) 审议预算考评结果与运用；
- (六) 协调解决预算编制、执行和考评中的重大问题。

第十条 预委会下设预委办（以下简称“预委办”），与财务管理部合署办公，负责预算管理日常工作；办公室主任由财务管理部主要负责人担任，副主任由各相关部门负责人担任。主要职责：

- (一) 负责草拟预算管理制度；
- (二) 负责拟定年度预算总控目标；
- (三) 负责拟定年度预算编制方案；
- (四) 组织指导预算编制；
- (五) 审查、汇总并编制年度预算、年度调整预算和三年滚动预算；
- (六) 负责下达经公司批准的预算；
- (七) 监督预算执行，定期提交预算执行分析报告；
- (八) 协调处理各预算单位预算编制和执行中的有关问题；
- (九) 牵头组织考核评价及结果运用工作；
- (十) 负责全面预算管理信息化工作。

第十一条 各预算单位负责人为本单位预算管理的直接责任人，各预算单位主要职责：

- (一) 负责编制、汇总并上报年度预算、年度调整预算和三年滚动预算；
- (二) 严格执行经审批下达的预算；
- (三) 负责开展预算执行分析，并定期上报；

(四) 协助预委办完成考核评价工作。

第三章 预算编制与审批

第十二条 预算编制以会计年度为周期,自公历1月1日至12月31日。

第十三条 公司全面预算以收入、成本、费用、利润、资金等指标为核心,按照“全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡”的原则,依据全面预算管理关系,层层组织做好各级预算编制工作。

各预算单位的年度预算方案应当符合公司的发展战略、经营目标、投资计划、筹资计划和其他重大决议。

第十四条 三年滚动预算应从业务发展规划出发,合理预测、分年编制。预委办汇总形成公司三年滚动预算并上报,三年滚动预算主要包括对未来三年收入、利润及投融资等指标的预测。

第十五条 年度总控目标主要包括收入、利润及投融资规模等目标,结合三年滚动预算及当年实际情况拟定。

第十六条 年度预算应以年度总控目标为基础,科学编制经营预算、投资预算、融资预算和财务预算。

第十七条 经营预算应当结合上一年度生产经营的实际状况,同时充分考虑预算期内政策因素、市场环境等影响,努力增收节支提升效益,严格控制经营风险。

第十八条 投资预算应当符合成本效益原则和风险控制要求,合理安排投资结构和资金投放量,严格控制投资风险。

第十九条 融资预算应当以资金需求为基础,合理规划现金收支与配置,合理安排融资规模和融资结构,争取合理资金成本,严格控制融资风险。

第二十条 财务预算应当强化安全性、流动性管理,严格控制财务风险。

第二十一条 营业成本预算应当依据各项成本开支标准并结合上年实际执行情况编制。对于经营效益下滑的企业，成本预算编制应当突出降本增效，适当压低成本预算规模。

第二十二条 期间费用预算编制坚持厉行节约原则。财务费用预算应以融资预算为基础，在科学研判各种金融工具和金融政策可能产生的影响基础上，结合投资预算合理确定资本化和费用化利息支出编制。销售费用和管理费用预算应以经营预算和各项费用开支标准为基础，结合上年实际支出水平编制。

第二十三条 人工成本预算应按照工资总额管理、绩效和薪酬管理、教育培训经费管理、履职待遇管理等各项管理办法的规定编制。三公经费预算应按照业务接待管理、日常费用报销管理等各项管理办法的规定编制。中介费预算应按照合同管理、中介机构选聘与使用管理等各项管理办法的规定编制。办公费预算应按照行政物资采购及管理、车辆管理等各项管理办法的规定编制。

第二十四条 预委办应及时组织本部相关部门对上报的预算进行审核，提出审核意见并反馈给各预算单位。

各预算单位应严格按照预委办反馈意见修改完善。

预委办收到各预算单位修改后的预算后，汇总形成公司年度预算草案。

第二十五条 预算编制流程

(一) 下发方案：结合公司未来发展战略及业务发展情况，综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等综合因素对生产经营活动可能造成的影响，以上年度实际状况为基础，预委办下发公司预算编制指导意见及方案。

(二) 编制上报：各级预算单位应按照下达的通知及文件，结合自身特点

以及预测的执行条件，编制本单位预算的具体方案，及时上报预委办。

（三）审查平衡：预委办对各级预算单位上报的预算方案进行审查、汇总，对发现的问题提出初步调整意见，并反馈给各级预算单位予以修正；预委办汇总各级预算单位修正调整后的预算方案，提出综合平衡的建议，并上报预委会进行审议。预委办将预委会审议通过后的建议反馈给各级预算单位予以进一步修正，经进一步修订、调整后，正式编制年度预算草案，提交预委会审议，最终形成年度预算方案，报公司审批。

（四）下达执行。按照股东大会审批的公司预算指标，公司预委办按规定逐级分解至各企业执行，本部及各所属企业要将预算指标分解至各个最小预算执行单位（或部门）。

第四章 预算执行与监督

第二十六条 预算一经批准下达，各级预算业务单位应认真组织实施，将主要预算指标层层分解，按照“横向到边、纵向到底”原则落实到各部门、各环节和岗位，形成全方位、全过程、全员参与的预算执行责任体系。

第二十七条 各预算单位负责本单位或部门各项预算的执行、控制、分析工作。严格费用预算控制，无预算不支出

第二十八条 加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。凡有预算的资金拨付，按照相关审批程序执行；凡无预算的资金拨付，原则上不允许支出。

第二十九条 强化预算监测，定期或不定期组织预算执行情况的检查，将监测和检查结果及时反馈各预算单位，并在一定范围内通报。

第五章 预算调整

第三十条 年度预算一经下达应严格执行，确因特殊情况对预算目标产

生重大影响，有以下情形之一的，预算单位可申请调整预算：

- （一）出现重大自然灾害等不可抗力因素；
- （二）发生分立、合并等重大资产重组行为；
- （三）预算编制基础发生重大变化；
- （四）战略发展需要。

第三十一条 确需调整年度预算的，应当于 8 月底前提出申请，说明调整原因、调整金额等。预委办汇总形成年度调整预算，报公司批准。

第六章 预算分析与考核

第三十二条 预算分析是对年度预算目标和预算执行情况的比较，对预算执行差异的原因进行分析说明，对下一阶段工作提出相应的措施和建议。各预算单位应定期报送预算分析。

第三十三条 预算考评与运用。预算考评包括年度预算目标完成情况的定量考核和预算管理工作的定性评价。预算考评结果纳入年度业绩考核。

第七章 附则

第三十四条 本制度经董事会批准之日起实施，由董事会负责解释。