

青岛中资中程集团股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为支持公司战略目标实现、控制经营活动、优化资源配置、提高管理效率，进而对青岛中资中程集团股份有限公司（以下简称“集团”或“公司”）的战略执行、业务协同、经营目标与价值增长等方面的目标实现提供支持，实现企业价值最大化，根据财政部《企业内部控制基本规范》、青岛市政府国资委《关于加强青岛市市管企业法律风险防范管理工作的指导意见》和《青岛市市管企业全面预算管理指引》等相关规定，制定《全面预算管理制度》。

第二条 全面预算是指为实现企业战略目标，对企业未来一定时期内所有经营管理活动编制形成经营计划，并将经营计划以数量形式表示出来。

全面预算管理是指企业对全面预算编制（目标、上报、审批、分解）、执行（控制、分析、调整）、考评等管理方式的总称。

全面预算按年度编制，预算期间为公历1月1日到12月31日。

第三条 全面预算管理原则

（一）战略导向原则。全面预算管理坚持以战略为导向，围绕经营目标实施，优化资源配置，提升经营效益，实现公司的稳定和可持续发展。

（二）经营目标明确原则。全面预算应以经营目标明确为前提，坚持无目标不预算的原则。

（三）权责利匹配原则。全面预算管理应该强化各独立主体在预算管理中的角色，明确谁干谁预算，谁预算谁负责的原则。

（四）分类管理、分级审核原则。全面预算管理要坚持全面性，实现预算在业务领域上全面覆盖，同时根据事项性质进行分类管理，根据权属关系实行分级审核。

（五）闭环管理原则。全面预算管理应遵循依据经营目标编制预算，依据编制的预算进行控制、分析、调整、考核，形成完整的管理循环。

（六）成本效益原则。全面预算管理应以企业战略达成、绩效改善为标准，以其产生的效益大于预算管理成本为原则。

第四条 本制度适用于公司各职能部门、指挥部、项目部、实质控制的全资及控股子公司（以下统称“预算成员单位”）。公司实质控制的全资及控股子公司在条件成熟的情况下应参照本预算制度制定各自的预算相关的制度、流程并向集团报备；条件尚不成熟的子公司应参照本预算制度执行本公司预算。

第二章 组织架构及职责

第五条 为明晰全面预算管理参与各方的责任与权限，保证预算管理活动能够有效的计划、组织、协调和控制，形成以下预算管理组织体系：股东大会、董事会、预算管理委员会、预算管理办公室和预算成员单位。

第一节 股东大会

第六条 股东大会是全面预算管理的决策机构，主要职责为审议批准董事会上报的年度财务预算方案、决算方案。

第二节 董事会

第七条 董事会是全面预算管理的管理机构，主要职责为：审批公司预算管理制度；审议公司年度预算方案、决算方案及预算管理的其他重大问题。

第三节 预算管理委员会

第八条 公司设立预算管理委员会，对董事会负责，董事长任预算管理委员会主任，预算管理委员会成员遵守预算管理委员会相关制度规定。

第九条 公司预算管理委员会的主要职责：预算目标确定、预算方案审批、重大事项监控、预算分析和调整报告审定、预算考核审批等内容。具体如下：

（一）建立企业全面预算管理体系、制定颁布预算管理制度及其附属的相关制度。

（二）根据中长期战略目标和重大举措，召开年度预算工作会议，明确预算年度目标。

（三）审批年度预算，报董事会审议、股东大会审批后，形成最终预算方案并下达。

（四）督促指导各预算成员单位认真执行预算，对各预算成员单位全面预算管理制度和年度预算的执行情况进行监督、检查、评价和考核。

（五）在内外环境发生重大变化时（如：国家重大政策调整、公司重大经营模式变更、发生不可抗力事件等），提出各预算成员单位和总部各部门的整体

预算目标调整方案，并上报公司董事会审议。

（六）审核批准预算考核报告。

（七）负责协调、解决预算管理过程中出现的冲突和分歧，确保预算管理工作的顺利开展。

第四节 预算管理办公室

第十条 预算管理委员会下设预算管理办公室，是对公司预算管理委员会审批通过或交办的预算事项予以落实及组织实施的机构。

预算管理办公室设在公司财务资金部，由各预算成员单位负责人及财务资金部负责预算职责的员工构成，公司财务资金部部长担任主任。

预算管理办公室的主要职责为：负责预算管理制度的草拟，预算工作的组织协调，预算初稿的初审、汇总、上报，以及预算方案的下发、执行监控、预算考核等工作。

（一）受公司全面预算管理委员会的委托进行全面预算管理工作的组织、协调。

（二）向公司全面预算管理委员会提供有关经营、财务、税收、资金和预算管理等方面的专业支持。

（三）制定公司年度全面预算编制工作实施方案，组织安排年度全面预算编制工作。

（四）为各预算成员单位和公司总部各部门提供统一的编制预算所需的文档、模版。

（五）根据专业分工审核、平衡下级预算成员单位的预算初稿，组织编制公司预算报表，并提交公司全面预算管理委员会审批。

（六）根据公司全面预算管理委员会的要求，督促、指导和监控公司各预算成员单位和公司总部各部门按要求执行预算。

（七）初审公司各预算成员单位提出的预算调整申请，并提交公司全面预算管理委员会审批。

（八）负责编制公司各预算成员单位预算执行情况报告。

（九）负责实施对各预算成员单位的预算考核工作。与被考核单位充分沟通考核情况，解答、反馈与预算考核相关的质疑。根据各预算成员单位的预算执行情况和预算考核办法，草拟预算考核报告，报公司全面预算管理委员会批准。

(十) 完成公司全面预算管理委员会委托的其他预算管理工作。

第五节 预算成员单位

第十一条 预算成员单位主要由公司各部门、指挥部、项目部、实质控制的全资及控股子公司组成，主要负责人为第一责任人。预算成员单位需根据本办法的要求，组织本单位、本部门履行预算的编制、执行、分析说明等工作，主要职责如下：

(一) 执行并遵守全面预算管理的各项制度和规定。

(二) 根据下达的预算目标编制年度全面预算，按规定时间提交全面预算管理办公室，保证年度全面预算的准确性和及时性。

(三) 如果本单位（部门）预算是其他单位（部门）编制预算的依据，应在规定的时间内将本单位（部门）预算提供给相关部门。

(四) 在日常经营活动中，严格执行本单位（部门）的相关预算；若出现预算异常时，及时采取补救措施。

(五) 根据需要，提出本单位或部门的预算调整申请，经公司全面预算管理办公室审核后报公司全面预算管理委员会审批。

(六) 严格按预算外事项的执行程序提出预算外事项的预算申请。

(七) 认真配合公司全面预算管理办公室进行预算执行差异的分析与追踪，找出产生差异的原因，主动解决问题以及提出解决问题的建议。

第三章 预算编制和审批

第十二条 预算成员单位编制的全面预算应符合公司战略导向的原则。预算编制相关的内容、目标、方法、口径、模板等相关的具体规定，由预算管理办公室在预算管理委员会的指导下，于每年年度预算开始前，根据公司《全面预算管理制度》的原则和公司具体经营管理情况下发《全面预算编制指引》，进行约束规范。

第十三条 企业全面预算应当包括经营预算、资本预算、资金预算、财务预算四个方面的内容。

第十四条 经营预算是企业生产经营活动的预算，包括销售预算、生产预算、制造费用预算、产品（项目）成本预算、营业成本预算、采购预算、费用预算等。

（一）销售预算是预算期内预算成员单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的产量、市场价格、市场销量编制。

（二）生产预算是从事生产的预算成员单位在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算，主要内容有期初和期末存货、生产量预算、直接人工预算和直接材料预算，依据产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况编制。

（三）制造费用预算是从事生产的预算成员单位在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算。制造费用主要包括企业生产部门所发生的水电费、无形资产摊销、固定资产折旧、生产车间管理人员的职工薪酬和福利费等等。

（四）产品（项目）成本预算是从事生产的预算成员单位在预算期内生产产品所需的生产成本和销售成本的预算，主要依据生产预算、直接材料预算、直接人工预算、辅助动力预算、制造费用预算等汇总编制。其主要内容是产品（项目）的单位成本和总成本，单位产品（项目）成本的有关数据来自于直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算等。

（五）营业成本预算是非生产型预算成员单位对预算期内为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面必要的直接成本预算，主要依据企业有关定额、费用标准、物价水平、上年实际执行情况等资料编制。

（六）采购预算是预算成员单位在预算期内为保证生产或者经营的需要而从外部购买各类材料、备件等存货的预算，主要根据销售或营业预算、生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量以及各类商品、材料的预测采购价格等编制。

（七）费用预算是预算期内预算成员单位经营管理活动必要的销售费用、管理费用、财务费用等预算，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和企业降本减费的要求，分项目、分责任单位进行编制。

（八）对上述各项业务发生的税金，应同步编制，反映税金对企业财务状况和现金流量的影响。

第十五条 资本预算是各预算成员单位在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括基本建设投资预算，权益性资本投资预算，固定资产、无形资产及其他长期资产投资预算，固定资产技改与大修预算等。资本预算的编制应以该项目立项批复文件为依据进行编制。对尚未取得批复文件但符合公司战略规划的投资

本投资性项目，可予以预算上报、审核，提交董事会预算审核时需提供相应的证明该预算真实性、合理性的证明。

（一）基本建设投资预算。基本建设投资预算是指在预算期内按照基本建设程序新建、改建、扩建工程进行资本投资的预算。

（二）权益性资本投资预算。权益性资本投资预算是在预算期内新设立企业、追加投资、为了获得其他企业单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算。

（三）固定资产、无形资产及其他长期资产投资预算。固定资产、无形资产及其他长期资产投资预算是在预算期内购置固定资产、无形资产，为形成无形资产而投入的研发费，发生大额装修等长期待摊费用而进行的预算。

（四）固定资产技改与大修预算。固定资产技改与大修预算是在预算期内进行固定资产技术改造、大修理而进行的预算。

第十六条 资金预算是在预算期内有关资金流量的预算，主要包括与经营预算和资本预算相关联的经营性资金预算、投资性资金预算和筹资预算。资金预算应保证各预算成员单位在预算期内实现资金收支平衡。

（一）经营性资金预算是与经营预算相关联的资金收入预算和资金支出预算，各预算成员单位应结合经营预算和预计收付款政策，与经营预算进行同步编制。

（二）资本性资金预算是与资本预算相关联的资金收入预算和资金支出预算，各预算成员单位应结合投资预算和预计收付款政策，与资本预算进行同步编制。

（三）筹资预算主要包括融资结构、规模、来源和利率水平等，需要根据经营性资金预算和资本性资金预算的结果，并结合公司战略和存量借款等情况进行编制。

第十七条 财务预算是综合反映预算期内财务状况、经营成果和现金收支的预算，主要包括预算资产负债表、预算利润表、预算现金流量表。

（一）预算资产负债表是按照资产负债表的内容和格式编制的综合反映预算期期末财务状况的预算报表。一般根据预算期初实际的资产负债表和预算期经营预算、资本预算、资金预算引起的资产负债项目变动情况等有关资料分析编制。

（二）预算利润表是按照利润表的内容和格式编制的反映预算期内利润目标的预算报表。一般根据营业收入预算、营业成本预算、日常费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

（三）预算现金流量表是按照现金流量表主要项目内容编制的反映预算期内一

切现金收支的预算，是对企业经营活动、投资活动、筹资活动产生的现金流入和现金支出的预算。

第十八条 各单位可根据预算项目的不同，选用固定预算、弹性预算、零基预算、增量预算等方法编制全面预算。

（一）固定预算是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。

（二）弹性预算是在按照成本费用特性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与预算成员单位业务量有关的成本费用、利润等预算项目。

（三）零基预算是对预算收支以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议决策从而予以确定收支水平的预算，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项目，如对外投资、对外捐赠等。

（四）增量预算是指以基期水平为基础，分析预算期业务量水平及有关影响因素的变动情况，通过调整基期项目及数额，编制相关预算的方法。

第十九条 全面预算按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，层层做好各子公司和部门的全面预算编制工作。

（一）预算目标确定。每年董事会根据企业发展战略和市场预测提出下一年度预算总体目标，下达预算管理委员会，预算管理办公室在预算管理委员会的指导下，将预算目标分解到各预算成员单位。

（二）预算编制。企业预算管理办公室组织预算成员单位根据分解的预算目标，编制预算方案，经审查、平衡、逐级汇总并报企业预算管理委员会。

（三）预算审查。企业预算管理委员会对预算方案进行审议，对有关问题提出调整意见。各预算单位根据预算管理委员会的意见对预算方案进行修正，在沟通、平衡、协调的基础上对有关预算单位的预算作相应的调整。

（四）预算审定。企业预算管理委员会将调整后的年度预算草案上报董事会审议，审议通过后，预算成员单位据此执行。公司年度预算经股东大会批准后正式生效。

第四章 预算执行与控制

第二十条 年度全面预算方案一经批准下达，各预算成员单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到各部门、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。具体与预算执行程序、季度经营分析会以及预算调整等相关的具体规定，由预算管理办公室在预算管理委员会的指导下，于每年年度预算开始前，根据公司《全面预算管理制度》的原则和公司具体经营管理情况下发《全面预算控制指引》进行约束规范。

第二十一条 全面预算将作为企业预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据。各预算成员单位应通过现金流量管理实现预算过程控制，利用现金流量预算的预警作用，建立财务预警机制，调节资金收付平衡，控制财务风险。

第二十二条 各预算成员单位应建立和完善各种控制标准和控制程序，以加强对成本、费用和资金的过程控制。

第五章 预算分析

第二十三条 预算成员单位按季度、年度进行预算执行情况分析，形成季度、年度预算分析报告，并向公司全面预算管理办公室报送。公司全面预算管理办公室编制公司预算执行情况分析报告，报送公司全面预算管理委员会对各单位提报的预算差异分析报告进行审核，并及时采取应对措施。

第二十四条 全面预算管理办公室负责对各级预算成员单位预算执行情况作跟踪分析。

第二十五条 预算成员单位应督促本单位设置专人负责预算的编制、分析工作。

第二十六条 每年度终了召开年度预算分析会议，由各预算成员单位负责人向预算管理委员会报告。

第六章 预算调整

第二十七条 对已下达的预算，原则上不再予以调整。预算执行过程中如出现以下情形之一，导致预算编制基本假设发生重大变化的，可予以调整。

- (一) 自然灾害等不可抗力因素。
- (二) 产业环境、市场形势发生重大变化。

(三) 国家宏观经济政策发生重大调整。

(四) 发生分立、合并等重大资产重组事项。

(五) 对整体预算有重大影响，并且经董事会决策后，决定同意新增投资、终止或暂停的项目。

(六) 公司经营目标进行调整。

(七) 其他导致预算基础发生重大变化的因素。

第二十八条 预算调整按照类别分为年度预算调整和日常预算管理调剂。年度预算调整是指根据年度经营目标的变化而进行的预算调整；日常预算管理调剂指不对年度经营目标产生实质影响的预算调整。

(一) 年度预算调整

当内外部环境发生明显变化，有明确证据表明经营目标和现实情形差异重大时，预算成员单位提出预算调整意见，上报预算管理办公室汇总，预算管理办公室每季度对预算调整事项在预算分析会中予以汇报，并汇总预算调整事项上报预算管理委员会审议批准，如预算管理委员会从金额、性质等方面认为该事项对公司战略目标达成有实质性影响，需要提交董事会审批。年度预算调整原则上每年年中只调整一次。

(二) 日常预算管理调剂

在年初预算下达至年度预算调整之间，各级预算成员单位实际工作中确需发生的预算科目间的、预算期不同月份间的、临时性、急需性日常项目支出，其事项在公司每年公司的《全面预算控制指引》标准以内的，可根据实际需要提出日常项目预算调剂申请。

预算成员单位的预算调剂事项，预算成员单位将相关批准文件、调剂金额核定依据提交预算管理办公室预审，由预算管理委员会最终审批。

第七章 预算外事项的申请、审批

第二十九条 预算外事项指公司全面预算管理委员会批准的各预算成员单位本年度预算方案中未涉及的，但因内部或外部因素导致的、必须执行的事项。如预算管理委员会从金额、性质等方面认为该事项对公司战略目标达成有实质性影响，需要提交董事会审批。

经公司全面预算管理委员会批准各预算成员单位本年度预算中已涉及，但

实际执行额度超出原预算额度而需要追加的事项，不属于预算外事项，应作为预算调整事项。

第三十条 为确保预算执行的刚性和严肃性，应严格控制预算外事项的发生。必须执行预算外事项时，应严格按照规定向预算管理委员会提出追加预算申请。

第三十一条 预算外事项一经批准，该事项的申请单位或部门即可按批准书中确定的额度、内容、时间、进度等执行。

第八章 预算考评

第三十二条 预算考评包括预算指标的定量考核和预算管理工作的定性评价。

第三十三条 预算指标的定量考核参照公司考核的相关规定执行，作为各预算成员单位绩效考核的依据之一。

第三十四条 预算管理工作的定性评价包括年度预算编制质量和预算执行过程评价。

（一）年度预算编制质量评价。主要包括主要业务假设是否符合实际，业务预算与财务预算是否有效衔接，重要预算编制参数设定是否准确，主要预算指标的年度间变动情况是否合理，预算执行保障和监督措施是否有效等。

（二）预算执行过程评价。主要分为预算执行情况，按规定履行预算调整情况，预算执行分析报告的及时性和报告质量等。

第九章 附 则

第三十五条 本制度颁布后，公司及所属各单位与本制度有抵触的，均以本制度为准。

第三十六条 本制度经股东大会审议通过之日起生效并实施，修改时亦同。

第三十七条 本制度的解释权归属公司董事会。

青岛中资中程集团股份有限公司

二零二三年八月