

广西五洲交通股份有限公司 全面预算管理制度

(征求意见稿)

第一章 总则

第一条 为了进一步提高广西五洲交通股份有限公司（以下简称公司）整体管理水平和经济效益，建立健全全面预算管理机制和现代公司制度，保证国有资产保值增值，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度所称全面预算管理是以实现公司战略规划和经营目标为目的的内部管理活动，同时是一项全员参与、全方位管理、全过程控制的综合性系统管理活动。具体包括预算组织机构、全面预算业务流程和内容体系、全面预算编制、预算的执行与监控、控制调整和预算考评等活动。

第三条 全面预算管理的基本任务：

（一）根据公司战略目标，确定公司年度经营目标并组织实施；

（二）明确公司内部各个层次的管理责任和权限；

（三）对公司经营活动进行控制、监督和分析；

（四）保证公司目标和预算的全面完成。

第四条 全面预算管理的基本原则：

（一）量入为出，综合平衡；

（二）目标控制，分级实施；

- (三) 权责明确，严格管理；
- (四) 注重效益，防范风险。
- (五) 分解细化，严格执行。

第二章 全面预算组织架构

第五条 公司全面预算管理决策机构及职能

公司股东大会是全面预算管理的最高决策机构，股东大会授权董事会依据公司发展战略及公司实际情况，结合公司章程和上级主管部门下达的投资经营目标等审议公司全面预算方案，董事会授权董事会预算管理委员会组织制定全面预算方案，并提供预算政策指导。公司经营班子负责日常预算管理、审核及下达预算方案。

第六条 预算管理委员会职责

董事会预算管理委员会是公司董事会所属的专业委员会，在董事会授权下负责公司预算管理的领导、组织、协调及考核工作。由4名董事（其中1名为独立董事）组成，其中设主任委员一名，负责主持委员会工作。

主要职责有：

- (一) 制定颁布企业全面预算管理制度，包括预算管理的政策、措施、办法、要求等。
- (二) 根据企业战略规划和年度经营目标，拟定预算目标，并确定预算目标分解方案、预算编制方法和程序。
- (三) 组织编制、综合平衡预算草案。
- (四) 下达经批准的正式年度预算。
- (五) 协调解决预算编制和执行中的重大问题。

(六) 审议预算调整方案，依据授权进行审批。

(七) 审议预算考核和奖惩方案。

(八) 对企业全面预算总体执行情况进行考核。

(九) 其他全面预算管理事宜。

第七条 预算管理办公室职责

预算管理委员会下设预算管理办公室，预算管理办公室设在财务部，财务负责人任预算管理办公室主任，办公室成员由公司各职能部门负责人及预算管理专员组成。预算管理办公室和财务部分别代表预算管理委员会、公司经营管理层负责组织预算的相关具体工作。

主要职责有：

(一) 拟订公司各项全面预算管理制度，并负责检查落实预算管理制度的执行。

(二) 拟定年度预算总目标分解方案及有关预算编制程序、方法的草案，报预算管理委员会审定。

(三) 预审财务部汇总的预算初稿，进行综合平衡，并提出修改意见和建议。

(四) 将公司经营管理层审查后的公司全面预算草案，提交预算管理委员会审查。

(五) 跟踪、监控公司预算执行情况，对可能存在执行偏差的情况进行预警提醒。

(六) 定期汇总、分析各预算单位预算执行情况，并向预算管理委员会提交预算执行分析报告，为委员会进一步采取行动拟定建议方案。

(七) 根据公司预算管理暂行办法进行审查，将经公司经营班子审查后的年度预算调整方案，报预算管理委员会审议。

(八) 协调解决公司预算编制和执行中的有关问题。

(九) 提出预算考核和奖惩方案，报预算管理委员会审议。

(十) 组织开展对公司预算执行单位预算执行情况的考核，提出考核结果和奖惩建议，报预算管理委员会审议。

第九条 预算责任中心职责

预算责任中心包括公司各部门、各控股子公司等。

预算责任中心在预算管理委员会及其工作机构的指导下，组织开展预算责任中心的全面预算编制工作，严格执行批准下达的预算。各预算责任中心负责人对本预算责任中心的预算执行结果负责。每个预算责任中心设置预算专员，负责本预算责任中心全面预算管理的相关工作。主要职责有：

(一) 提供编制预算的各项基础资料。

(二) 负责本预算责任中心全面预算的编制和上报工作。

(三) 将预算指标层层分解，落实到各环节和各岗位。

(四) 严格执行经批准的预算，监督检查预算执行情况。

(五) 及时分析、报告预算执行情况，解决预算执行中的问题。

(六) 根据内外部环境变化及预算管理制度，提出预算调整申请。

(七) 组织实施预算责任中心内部的预算考核和奖惩工作。

(八) 配合预算管理办公室做好总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作。

(九) 执行预算管理办公室下达的其他预算管理任务。

第三章 全面预算业务流程和内容体系

第十条 全面预算的基本业务流程包括预算编制、预算执行和预算考核三个阶段。其中，预算编制阶段主要包括预算上报、预算审批、预算下达三个具体环节；预算执行阶段涉及预算指标分解和责任落实、预算执行控制、预算分析、预算调整等具体环节。

第十一条 全面预算的内容包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算四大类。

第十二条 经营预算是日常经营活动方面的预算，主要包括收入预算、成本预算、费用预算等。经营预算既需要实物量的指标，又要有价值量和时间量的指标。

第十三条 投资预算是在未来一定时期内投资活动的详细计划，主要包括固定资产的购建、对外股权债权投资、基建项目投资、无形资产投资、固定资产大修与改良以及预计取得的投资收益（损失）等。

第十四条 资金预算是在未来一定时期内一系列经营、投资、融资等经济活动产生的财务现金收付的详细计划，是根据经营预算和投资预算基础上编制。资金预算主要包括现金收入预算、现金支付预算、筹资措施预算等。资金预算中的现金包含库存现金、银行存款、可随时变现的有价证券等。

第十五条 财务预算是在未来一定时期内预计的财务

状况、经营成果及现金收支情况等价值指标的综合说明，包括预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表。

第四章 全面预算编制

第十六条 预算一般按年度编制并分解至季度或月份。

第十七条 预算编制遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式编制，编制原则是“谁使用、谁编制、谁管理、谁负责”。

第十八条 公司一般在每年 10 月末前启动下一年度的全面预算编制工作，并在下一年度一季度末前正式下达各子（分）公司全年预算建议值。

第十九条 预算编制程序

（一）各预算责任中心根据公司下达的年度经营目标和编制方针，编制本中心预算方案初稿。

（二）预算责任中心编制完成预算表后，有归口管理的预算应与归口管理部门充分沟通，编制完成后交至公司财务部及本级预算管理办公室进行审核。

（三）公司财务部收到下级责任中心上报预算初稿后，将有归口管理的预算表递交相应归口管理部门进行汇总、审核，其他的直接进行审核。归口管理部门汇总并审核后提出调整意见，并测算金额，及时报送公司财务部。

（四）公司财务部组织召开预算联审会议，对各预算责任中心和下级预算责任中心提交的预算进行汇总和初步平衡后，提交公司经营班子审查，审查后再由预算管理办公室提交本级预算管理委员会。

（五）预算管理委员会审核预算初稿，平衡后发还各预算责任中心对原方案修正。

（六）公司财务部将所有责任中心的预算审核平衡后，上报公司经营班子审查，审查后报预算管理委员会提交董事会审议，并提请公司股东大会批准执行。

（七）根据股东大会批准的预算方案，公司财务部负责将具体的预算方案行文批复至各预算责任中心。

（八）各预算责任中心根据公司下达正式预算方案分解后下达下级预算责任中心。

第二十条 预算编制依据

（一）预算以收入预测为起点，各级预算责任中心可以根据企业实际情况和部门职责，以其他预算类别为起点。

（二）经营预算应以收入预算为基础，相关责任中心在编制收入预算应充分考虑以下因素：前三年的销售规模和渠道、在正常经济条件下的销售规模、市场推广策略、竞争情况、季节性影响、客户稳定率、合同执行进展情况等因素。同时在编制过程中，相关责任部门需按照业务特点，区分业务板块、地区、客户、产品类型进行收入预测，经营预算由经营部门负责编制。

（三）投资预算应在投资任务和预算目标基础上进行编制。投资预算编制时应分项目编制，单独反映各个投资项目对年度经营的影响，投资预算由投资管理部门负责编制。

（四）资金预算应在经营预算和投资预算的基础上进行编制。预算管理办公室负责汇总各预算责任中心编制的经营

预算和投资预算后，交资金管理部门编制资金预算。

（五）财务预算应在经营预算、投资预算和资金预算基础上进行编制。预算管理办公室负责汇总各预算责任中心编制的经营预算、投资预算和资金预算后，交由财务部门编制财务预算。

第二十一条 预算编制应依据充分、逻辑清晰、测算合理、附件齐全，在预算上报公司预算管理办公室前，下级预算责任中心应召集相关部门、公司及人员充分讨论，并经本预算责任中心领导或领导班子讨论通过。预算方案依据不充分、附件不全的，且未按要求整改的，不予审核通过。

第二十二条 预算编制方法

根据预算项目和经济业务活动的紧密程度，对不同的预算项目需采取不同的编制方法。公司采取的预算编制方法分别为固定预算、弹性预算、零基预算、增量预算和滚动预算。

第二十三条 各预算责任中心应严格根据公司制定的费用消耗水平预算定额标准进行相关预算项目的编制。具体的预算定额标准由公司预算管理办公室根据预算管理经验、物价水平等因素，向公司预算管理委员会提出费用消耗水平定额标准，并在预算编制时下达至各预算责任中心。

第二十四条 预算预备费是公司在编制全面预算时，预备的不规定具体用途，用于意外支出的预算额度。预算预备费按公司年度预算成本费用总额的一定比例计算。

（一）预算预备费比例

预算预备费一般控制在预算成本费用总额的 1%-3%。预

算预备费由公司预算管理办公室根据当年预算管理经验、预算编制争议程度和预算不确定性程度，向公司预算管理委员会提出预算预备费的具体提留比例。

（二）预算预备费使用

当预算年度出现客观环境和内部条件发生重大变化、公司经营计划进行重大调整、其他不可预测因素发生以及已预测到但无法避免的因素，经预算管理办公室批准，可以动用预算预备费。

第五部分 预算执行与监控

第二十五条 各预算责任中心是全面预算的执行机构。

第二十六条 各部门负责人是预算责任部门预算执行的直接负责人（第一负责人）；分管领导对其负责的责任部门的预算执行负有主要责任；控股子公司的负责人对整个公司的预算执行负最终责任。

第二十七条 公司预算控制层级分四级，分别为：

（一）一级控制——预算责任中心自控。各责任中心负责人负责具体业务预算标准的执行监督和控制，各级财务部门的预算管理岗位依据预算标准对预算执行部门的各种经济行为实施事中审核，确保预算执行部门在预算标准框架下运营。

（二）二级控制——预算管理办公室审核控制。预算管理办公室负责定期对各预算责任中心的预算执行情况进行分析，对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，应及时向董事会预算管理委员会报告。

（三）三级控制——公司高层审批控制。公司董事会及下设的董事会预算管理委员会对各预算执行责任中心的预算外行为进行控制，重大事项由股东大会最终审批。

（四）四级控制——内部审计独立控制，由公司内部审计部门通过不定期相结合的抽查等方式对预算执行控制情况和预算体系的制度有效性实施控制。

第二十八条 各控股子公司预算管理办公室应建立预算管理台账，实时监控预算执行情况。

第二十九条 各预算责任中心应严格按照公司下达的预算建议值执行，若无公司审批，超支部分不再核报支付，由超支公司或者部门自行解决。

第三十条 预算外项目是指由于责任部门预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成，导致需要突破预算金额，不包括预算调整后的项目。预算外项目的申请须由责任部门根据业务的实际需要填写，申请经预算管理办公室审核后报预算管理委员会审批。控股子公司还需向上级预算管理机构审批后执行。预算外项目的支出必须按申请中明确的用途执行，预算外项目的考核按照单独项目进行。

第三十一条 各预算责任中心应每季召开预算例会，根据本责任中心预算执行情况，进行总结分析，确定下期工作重点。同时，将本责任中心预算执行情况总结反馈到本级财务部门。财务部门应每季编制预算执行表，比较实际与预算目标的差异，并作出差异分析，作为预算管理机构检查和考评预算执行情况的依据。预算管理办公室汇总上述资料和报

表，编制公司整体预算执行情况表，上报预算管理委员会和上级公司预算管理机构。

第三十二条 预算分析的主要内容包括：

- （一）公司预算的执行情况及存在的问题；
- （二）公司经营方针、经营策略、增收节支措施对损益性预算的影响；
- （三）公司的投融资方案对资本性收支预算的影响；
- （四）公司外部经济环境变化对公司预算的影响；
- （五）公司的融资风险、偿债能力和公司的财务状况的趋势分析；
- （六）公司的现金流动性状况；
- （七）影响预算完成的其他因素分析；
- （八）解决预算执行偏差的措施；
- （九）全年预算完成情况的预测。

第六章 预算调整

第三十三条 预算一经批准，在公司内部具有强制约束力，不得随意变更和调整。预算调整要坚持预算刚性但不僵化、灵活而不失控的原则。

第三十四条 预算调整按其对于年度预算目标调整的重要性分类为：一般性调整和重大调整。

（一）预算一般性调整。在预算执行过程中，各责任部门以原来的预算为基础，结合预算执行进度和外部环境的变化，在不影响年度预算目标的前提下，对预算执行进度、责任主体或个别预算项目内部进行调整。

(二) 预算重大调整。在预算执行过程中，因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整，按照实际情况的变化对年度预算目标进行增减。

第三十五条 年度预算目标原则上不允许调整，确需调整需满足以下具体条件：

(一) 公司董事会调整发展战略，重新制定公司经营计划；

(二) 控股子公司董事会或总经理办公会决定申请上级机构追加或缩减任务；

(三) 市场形势发生重大变化，需要调整目标；

(四) 国家政策发生重大变化；

(五) 生产经营条件发生重大变化；

(六) 发生不可抗力事件；

本制度中所指的重大变化是指公司根据目前发生改变的内外部条件，通过分析后，预计产生的结果与年度预算目标差异在 20% 以上的变化。

本制度中所指的不可抗力是指不能预见、不能避免并不能克服的客观情况。包括自然灾害（台风、地震、洪水、冰雹）、政府行为（征收、征用）以及社会异常事件（罢工、骚乱）。

第三十六条 在保证公司年度经营目标不变的情况下，公司经营管理班子对预算项目的内部调整具有决定权；公司董事会对预算重大调整具有决定权。

第三十七条 预算调整分为由上至下的预算调整和由

下而上的预算调整。

（一）由上至下的预算调整

当企业内外部环境发生变化，且具备长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情况存在重大差异时，经公司董事会审议后，可以在预算年度内直接进行公司经营目标的调整，下达正式的预算调整要求和调整方案。

（二）由下而上的预算调整

在预算执行过程中，由于企业内外部环境发生明显变化，符合上述预算调整条件时，各预算责任中心的预算委员会可以逐级向上级预算管理委员会提出预算调整申请。

预算调整申请包含的内容：

1. 导致无法实现预算目标的原因，并附上相关材料（如市场价格变动情况说明、相关政策变化情况说明、变更后的经营投资计划、需下达的追加或缩减的任务、项目可行性报告等）；

2. 已经采取的其他弥补或挽救措施及效果；

3. 调整的具体内容；

4. 调整后的预算目标和方案。

第三十八条 预算调整的程序

（一）由预算责任中心提出预算调整申请，上报本级预算管理办公室；

（二）预算管理办公室授权业务归口部门进行调查；

（三）预算管理办公室根据调查意见审核调整申请，上报本级预算管理委员会审议；

（四）公司经营班子最终审议调整方案，涉及重大调整报公司预算管理委员会及董事会审议，报股东大会审批；

（五）预算管理办公室根据审批后的调整方案，下达预算调整文件。

第三十九条 预算调整的时间

预算重大性调整时间。涉及到年度预算目标的重大调整时间为每年7月1日至9月30日。

第七章 预算考评

第四十条 预算考评的原则

（一）可控性原则。各责任主体以其责权范围为限，仅对其可控制的预算差异负责；

（二）风险收益对等原则；

（三）分级考评原则；

（四）公平公开原则；

（五）业绩与奖惩挂钩原则。

第四十一条 预算考评分为过程考评和综合考评，过程考评是指年度预算执行过程中的监控和预算预警。综合考评是指年度整体预算完成情况的评价。

第四十二条 考评的具体内容和指标由预算管理办公室授权考核主管部门制定。

第四十三条 预算考核结果纳入各部门、公司年度绩效考核范围，与各部门、公司和员工个人的绩效挂钩，对不履行审批手续发生的预算外开支，要追究有关部门、公司和当

事人的责任。

第八章 附则

第四十四条 本制度由公司负责解释和修订。本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；本制度如与国家新颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并相应修订。

第四十五条 本制度适用于公司各部门、各控股子公司，各控股子公司应根据本制度制定本公司的预算管理制度或办法。

第四十六条 本制度自印发之日起施行，原《广西五洲交通股份有限公司预算管理制度》（交股财务〔2008〕12号）同时废止。