

# 北京空港科技园区股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总则

#### 第一条 全面预算管理的目的

为推动北京空港科技园区股份有限公司（以下简称“空港股份”或“公司”）全面预算管理的顺利实施，提升公司管理水平，强化内部控制，防范经营风险，实现公司经营目标，根据公司实际情况及管理要求，特制定本管理制度。

#### 第二条 全面预算管理的任务

全面预算管理贯穿于公司经营管理活动的各个环节，是提高公司整体绩效和管理水平的重要途径，其主要任务是：

（一）推进战略管理，实现长期规划和短期计划相结合。通过编制全面预算细化公司战略规划和年度经营计划，对公司整体经营活动进行一系列量化的计划安排，有利于战略规划与年度经营计划的监控执行。

（二）为绩效管理提供数据指标。

（三）强化事中控制与成本监控。通过寻找经营活动实际结果与预算的差距，可以迅速地发现问题并及时采取相应的解决措施。通过强化内部控制，降低公司日常的经营风险，通过加强对费用支出的控制，有效降低公司的营运成本。

（四）加强公司内部信息沟通，使各部门的目标和活动协调一致。通过全员参与、全方位和全过程预算管理体系的设计，实现对公司整体经营活动的事前规划、事中控制和事后分析反馈，增强公司对经营活动的控制能力。

（五）促进资源优化配置。通过编制公司全面预算，使公司管理层必须认真考虑完成经营目标所需的方法与途径，并对市场可能出现的变化做好准备，促进公司各类资源的有效配置，提高资源利用效率。

**第三条** 全面预算管理的范围：一切开发经营活动，全部纳入预算管理，做到全员参与、全面覆盖并进行事前、事中、事后相结合的全程监控。

**第四条** 全面预算管理体系的模式：根据公司的实际经营条件和管理特点，空港股份全面预算的重点是目标利润，采取以成本控制为核心的全面预算管理模

式，提升企业内部管理水平，提高企业核心竞争力，推动企业各项目标的完成，以保证最大限度地实现公司经营目标利润。

**第五条** 全面预算范围：空港股份及空港股份合并报表范围内所包含各级子公司（以下简称：所属公司）。所属公司在参照执行本制度的基础上，可根据需要自行制定预算制度并报空港股份计划财务部进行备案。

## **第二章 全面预算的管理体制与组织体系**

### **第六条** 全面预算管理体制

公司实行统一规划、逐级管理的全面预算管理体制，确定以下管理原则：

（一）统一规划原则。全面预算目标由公司统一规划，并与公司经营目标相一致，各级预算必须服从于公司整体的战略目标和经营目标。

（二）分级管理原则。全面预算目标按逐级分解的原则实行分级管理，经下达的全面预算指标由公司各级部门负责落实，各相关责任部门对各自归口的业务作预算并对预算执行负责，公司统一对各相关责任部门预算执行情况考核。

（三）适度性原则。遵循实事求是的原则，防止低估或高估预算目标，增产节约和增收节支并重，保证预算在执行过程中切实可行。

（四）上下结合原则。自上而下分解目标，自下而上编制预算。

（五）不调整原则。预算一旦确定，没有审批，不予调整，以保证预算的严肃性与合规性。

## **第三章 全面预算的编制**

### **第七条** 全面预算期

预算期指预算编制覆盖的经营期间和预算的实际执行期。公司预算期为每年的1月1日至12月31日。

### **第八条** 全面预算编制期

（一）全面预算编制期指全面预算实际编制的时间。

（二）全面预算一年为一期，因此公司的全面预算编制为年度全面预算编制。

（三）公司按照国资委预算工作相关部署编制并审核下一年度的预算方案。

预算编制按照“分级编制、逐级汇总、汇总审批”的原则开展工作。

### **第九条** 全面预算编制的主要内容：

从预算表编制的相互关系上分为三个层面：预测表、计划表及预算表。

（一）预测表是对外界市场情况和内部资源所作的预测，包括市场需求、销售价格、成本支出的预测，预测结果只与内外部情况相关，不受公司战略目标和公司年度经营目标影响，是制定计划和预算的依据。

（二）计划表是在预测表的基础上，根据公司战略目标和年度经营目标制定，包括公司主要开发经营活动的各项计划，如销售计划、开发计划、进度计划等。此处所指计划是指公司和各部门及开发单位所有计划的一部分，作为制订预算表的依据。

（三）预算表是在对市场情况及内部资源状况充分分析研究的基础上，对涉及全面预算的计划进行进一步的细化和价值量化，形成一个完整的具备一定风险防范措施的资源优化配置方案。

按预算涉及的业务活动领域分类，包括业务预算与财务预算两大类。

（一）业务预算用于计划公司的基本经济业务。包括营业收入、营业成本、销售费用、款项回收、开发计划、工资总额及税费预算等。

（二）财务预算是关于资金筹措和使用的预算，包括现金预算、长期资本支出预算、长短期借款预算、预算会计报表等。

### **第十条** 全面预算管理委员会及职责

公司设立预算管理委员会，预算管理委员会下设预算管理办公室（计划财务部）负责实施；预算管理委员会是公司系统实施全面预算管理的决策机构，以预算会议的形式审议各种预算事项，空港股份预算管理委员会主任由公司总经理担任，其成员由公司班子人员组成，各所属公司根据实际情况安排预算管理委员会成员。预算管理办公室（计划财务部）是各部门及所属公司预算编制和执行的直接管理机构，在预算管理委员会的领导下工作，并向预算管理委员会报告工作，各部门负责人、所属公司第一负责人为预算的编制、实施责任人。

（一）预算管理委员会的职责包括：

1. 审议并通过有关控制开支的管理政策、规定、制度等；
2. 组织各公司有关部门对资金的有效配置进行讨论；
3. 审议通过年度经营目标，指导预算编制工作，制定预算管理办法；
4. 审查、审议整体预算方案，并提出改善建议；
5. 在预算编制和执行过程中，对部门与部门、部门与所属公司之间可能或已经发生的分歧进行必要的协调；
6. 将经过审查的预算按照公司“三重一大”事项决策制度规定报审，审批通过后下达正式预算；
7. 接收预算执行及预算差异分析纳入定期财务分析报告，并予以审查、分析，提出改善措施；
8. 根据需要，就预算的修正、调整进行讨论、决策并按照公司“三重一大”事项决策制度规定报审。

（二）预算管理办公室（计划财务部）负责预算的具体编制、汇总、下发、监控等，具体职责包括：

1. 传达预算的编制方针、程序，具体指导各部门及所属公司预算方案的编制；
2. 根据预算编制方针，对所属公司编制的预算草案进行初步审查、协调、平衡，汇总后编制公司总体预算方案，报预算管理委员会审查；
3. 督促各所属公司主管会计工作负责人（总会计师）在预算执行过程中，监督、控制所属公司的预算执行情况；
4. 每期预算执行完毕，及时形成预算执行报告和预算差异分析报告，交预算管理委员会审议；
5. 遇特殊情况，向预算管理委员会提出预算修正建议；
6. 协助预算管理委员会协调、处理预算执行过程中出现的问题。

（三）其他参与预算编制的各部门的职责包括：

1. 根据预算管理制度编制本部门预算，并按照要求开展预算上报、调整、分析等工作；
2. 配合预算管理办公室（计划财务部）完成其他预算管理工作。

**第十一条** 全面预算的编制方法体系：在编制全面预算过程中，应区别不同的预算项目结合使用固定预算、零基预算等多种预算编制方法。

采用按年编制的固定预算编制方式的项目

（一）固定资产预算，包括固定资产维修、固定资产需求预算、固定资产采购预算、折旧分摊预算、技术更新改造预算等；

（二）管理费用中各部门费用预算、咨询费预算、保险费预算；

（三）销售费用中产品广告宣传费预算、市场调研费用预算。

以上项目在分别采用固定预算编制方式时，可根据项目性质同时结合使用零基预算方式确定预算指标，如各项费用预算、技改更新改造预算等。

#### **第四章 全面预算的执行、控制与分析**

**第十二条** 全面预算方案的指令性要求：公司年度全面预算方案一经批准下达，即具有指令性，各预算主体必须按照预算方案的要求，认真组织实施，以确保预算目标的实现。

**第十三条** 全面预算的执行部门

（一）各责任部门是全面预算的执行机构。

（二）预算执行的责任人：责任部门的第一负责人是责任部门预算执行的直接责任人。

**第十四条** 全面预算执行控制的原则：全面预算执行控制方法原则上依金额进行管理，同时运用预算项目管理、数量管理的方法。

（一）金额管理：从预算的金额方面进行管理。

（二）预算项目管理：按预算的项目进行管理，原则上不同预算项目之间不得相互冲抵，如遇特殊情况确需突破的，必须由相关部门提出申请，说明原因，在项目总额不变的情况下经预算管理委员会讨论并按照“三重一大”事项决策制度规定报审后可相互冲抵。

（三）数量管理：对一些预算项目（如原材料消耗）除进行金额管理外，从预算的数量方面进行管理。

**第十五条** 全面预算控制

(一) 下达的预算指标与业绩考核挂钩，指标一般情况不得突破。

(二) 费用预算剩余不能跨年度使用。

(三) 成本、费用预算如遇特殊情况确需突破时，必须由相关部门提出申请，说明原因，报预算管理委员会讨论并按照公司“三重一大”事项决策制度规定及公司其他制度规定流程报审通过后纳入预算外支出。

(四) 预算内资金控制：

预算内支出需由各预算第一负责人、分管副总、总经理审批；送预算管理办公室（计划财务部）审核，预算管理办公室（计划财务部）根据资金的周转情况和资金需求情况，预算内支出执行付款审批流程。所属公司预算支出审批流程可结合自身情况设置。

#### **第十六条 全面预算执行信息反馈**

(一) 预算执行过程中，各预算主体要及时检查、追踪预算的执行情况，由预算管理办公室（计划财务部）收集汇总全面预算执行情况并在定期财务分析报告中反馈，沟通并及时解决执行过程中出现的问题。

(二) 预算管理办公室（计划财务部）及各级管理人员应定期了解预算执行情况，掌握预算执行的进程，并及时组织相关责任部门解决预算执行过程中存在的问题。

#### **第十七条 全面预算差异分析**

全面预算差异分析：在全面预算执行过程中，预算管理办公室（计划财务部）牵头组织各预算执行部门对差异进行分析，发现问题，找出原因，并提出改进措施，加强对整个经营活动控制。

### **第五章 全面预算考核评价**

#### **第十八条 全面预算评价的目的**

(一) 考核各部门的全面预算执行情况并与相应的激励约束机制挂钩，实施事后控制，增强全面预算管理过程的完整性和权威性。

(二) 分析各部门的全面预算执行结果以及全面预算管理系统的控制能力，为改进下一期全面预算的编制、执行和监控工作提供有益的建议。

(三) 评价公司整体全面预算完成情况, 分析公司财务状况和经营状况, 及时发现和解决经营中的潜在问题, 确定改进措施, 明确下阶段的工作重点, 确保全面预算的完成, 或者必要时修正全面预算, 以适应外部环境的变化。

### **第十九条 全面预算评价原则**

(一) 目标原则: 以全面预算目标为基准, 按全面预算完成情况评价全面预算执行者的业绩。

(二) 激励原则: 全面预算目标是对全面预算执行者业绩评价的主要依据, 考核必须与激励制度相配合。

(三) 时效原则: 全面预算考核是动态考核, 每期全面预算执行完毕应立即进行。

(四) 例外原则: 对一些阻碍全面预算执行的重大因素, 如产业环境的变化、市场的变化、重大意外灾害等, 考核时应作为特殊情况处理。

(五) 分级考核原则: 在责任清晰的基础上, 依据业绩考核制度, 坚持上级对下一级进行分级评价。

(六) 可控性原则: 各责任主体以其责权范围为限, 仅对其可以控制的全面预算执行差异负责。

(七) 全面评价原则: 以全面预算内容为核心, 进行财务指标与非财务指标相结合的考核。

(八) 总体优化原则: 全面预算考评要支持企业总目标, 符合总体优化原则。

## **第六章 全面预算的调整**

### **第二十条 全面预算调整的原则**

(一) 全面预算一经批准, 在公司内部即具有效力, 原则上不得随意更改与调整。

(二) 当内外部环境向着劣势方向变化, 影响预算的执行时, 应首先挖掘与预算目标相关的其他因素的潜力, 或采取其他措施来弥补, 只有在无法弥补的情况下, 才能提出预算调整申请。

## 第二十一条 全面预算调整条件

（一）当有下列情况之一发生，且有明确证据表明预算目标和现实情形有重大差异，严重影响全面预算的执行时，可按规定的程序申请进行全面预算的调整：

1. 调整公司发展战略，重新制订公司经营计划。
2. 市场形势发生重大变化，需要调整相应预算。
3. 国家相关政策发生重大变化。
4. 开发条件发生重大变化。
5. 发生不可抗力的事件。
6. 全面预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

## 第二十二条 全面预算调整权限

（一）全面预算管理委员会需对涉及公司年度经营目标的调整进行决策。

（二）全面预算管理委员会在保证公司年度经营总目标不变的情况下，需对预算项目的内部结构调整进行决策。

## 第二十三条 全面预算调整方式

（一）由上而下的全面预算调整。当内外部环境发生明显变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现实情形差异重大时，全面预算管理委员会评估、决策并按照公司“三重一大”事项决策制度规定及其他公司制度规定流程报审通过后，可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，同时下达全面预算调整要求并最终确认全面预算调整方案。

（二）由下而上的全面预算调整。在预算执行过程中，当内外部环境发生明显变化，且符合上述预算调整条件时，各责任部门可以向预算管理办公室（计划财务部）提出预算调整申请。

（三）全面预算调整申请中必须包括：

1. 导致无法实现全面预算的原因，并后附相关文件（如市场价格变动情况说明、相关政策变化情况说明、变更前后的经营计划、公司下达追加或缩减任务、项目可行性建议书等）。



2. 已经采取的其他弥补措施和效果。
3. 调整内容。
4. 调整后的预算方案。

## **第七章 附则**

**第二十四条** 本制度由空港股份计划财务部拟定，解释权归空港股份计划财务部所有。

**第二十五条** 本制度执行期间，如遇国家有关法律法规及地方主管部门颁布的有关规定更新，本制度随之完善修订。

**第二十六条** 本制度自审批通过之日起执行。2013年2月编制的《北京空港科技园区股份有限公司制度手册》中“四、计划财务部 11. 预算管理制度”同时废止。

北京空港科技园区股份有限公司

2024年12月