

# 山西高速集团股份有限公司

## 全面预算管理办法

### 第一章 总 则

**第一条** 为提升山西高速集团股份有限公司（以下简称“公司”）经营管理水平，进一步加强公司全面预算管理，优化资源配置，强化预算的分配、执行和监督职能，保证公司发展战略和经营目标的实现，根据《公司法》《企业国有资产监督管理条例》、财政部《关于企业实行财务预算管理控制的指导意见(财政部财企〔2002〕102号)》《企业会计准则企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引第15号—全面预算》相关规定，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司总部及所属企业。

**第三条** 全面预算管理是实现公司战略的重要工具，是加强公司管控力度、防范经营管理风险、提升管理水平、实现经营目标的重要手段，是全过程、全方位、全员参与的综合性管理系统，是由公司相关部门共同参与，对各种资源和经营行为具有全面控制力的管理活动。

**第四条** 全面预算反映的是企业未来某一特定期间(一般不超过一年或一个经营周期)的全部生产、经营活动的财务计划，它以实现公司的战略目标为目的，以经营预算为起点，对投资、融资、建设、运营成本及现金收支等进行预测，并编制预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表，反映公司在未来某一特定期间的财务状况、经营成果和现金流量。

## **第五条 全面预算管理的原则**

（一）战略目标原则。全面预算应建立在企业中长期发展规划、战略目标和年度经营计划的基础上。

（二）有效衔接原则。从落实战略目标出发，将公司年度经营目标作为全面预算管理的重要依据和组成部分，实现经营目标和预算的有效衔接。

（三）优化配置原则。通过全面预算管理达到经济上最优化，最终目标是实现企业资源优化配置。

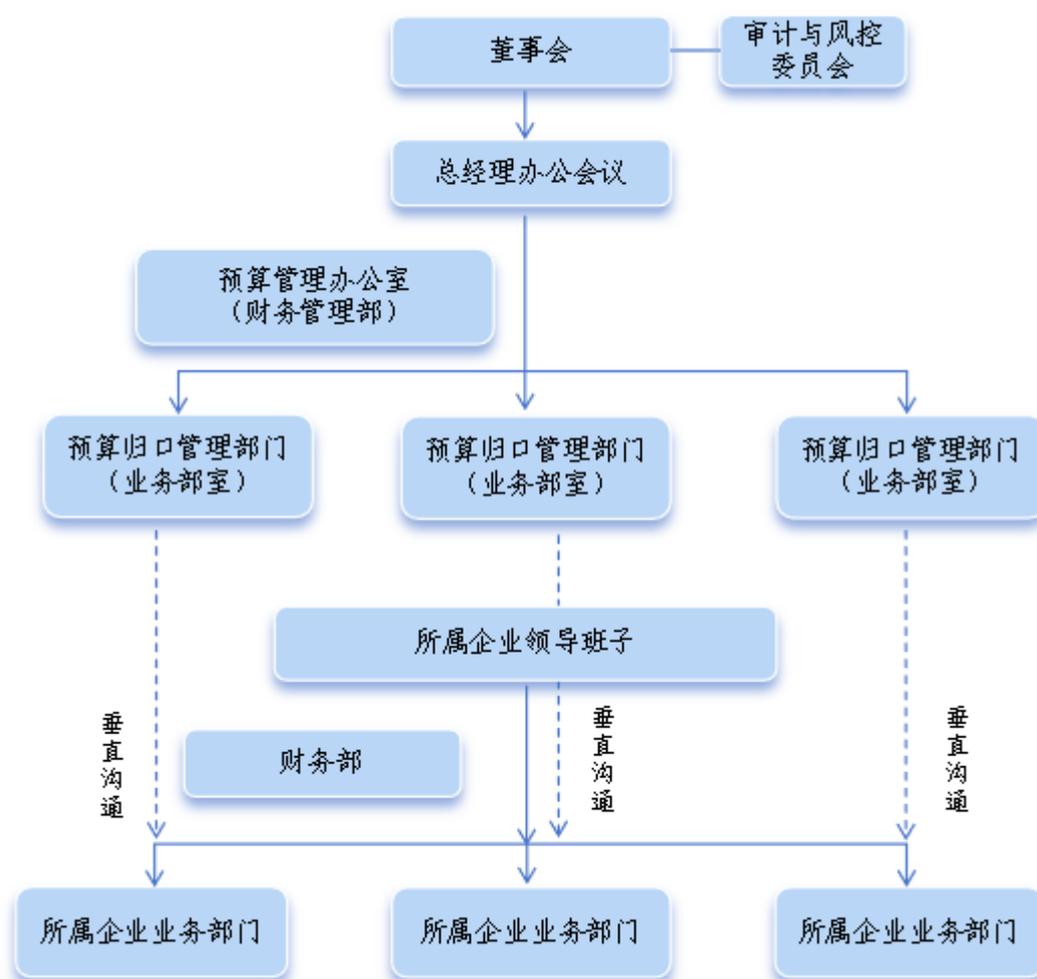
（四）全面贯彻原则。全面预算必须全员参与、全面覆盖、全程跟踪及控制。全面预算管理应贯穿于公司系统内所属各企业的经营管理全过程。

（五）重点突出原则。在预算编制时要解决主要问题、要对重大项目抓住重点进行详细的预算编制和评审。

（六）刚性执行原则。强化预算的刚性约束机制，坚持无预算不开支；预算执行中不得擅自调整已下达预算，确需调整的，应严格遵循规定的调整程序。

## **第二章 全面预算管理的组织架构与职责分工**

**第六条** 公司全面预算管理的组织架构为：



董事会及下设专门委员会根据公司《章程》《董事会议事规则》和《董事会专门委员会实施规则》等相关规定的权限行使全面预算的审批和管理职责；公司经理层按照《经理层议事规则》有关规定执行并落实全面预算管理。

**第七条** 公司全面预算管理办公室设在财务管理部，是全面预算管理的主管部门，责任人为财务管理部负责人。主要职责包括：

- (1) 在董事会及审计与风控委员会的领导下，具体负责组织公司全面预算的编制，审查、汇总、上报、下达、报告等具体工作。
- (2) 组织公司预算调整，制定预算调整方案；

(3) 跟踪监督全面预算的执行情况，分析全面预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议，并协调解决预算执行中存在的问题；

(4) 总结分析年度全面预算的执行情况，为相关部室落实其考核职能提供参考意见；

(5) 负责起草、修订公司预算管理的规章制度。

**第八条** 各业务部室是全面预算归口管理部门，责任人为业务部室负责人，应明确一名员工负责预算管理有关工作。预算归口管理部门的主要职责包括：

(1) 负责公司相关业务预算指标的汇总审核、上报预算管理办公室；

(2) 负责编制本业务部门预算，审核归口管理范围内各职能部门和所属各企业提交的全面预算方案，提出修改意见，上报预算管理办公室；

(3) 严格执行各项预算相关审批程序，对归口范围内按照事项控制的收支进行审核，及时总结分析预算的执行情况，对执行中出现的偏差，进行修正和调整；

(4) 根据经营活动变化及时提出预算调整方案，并对归口范围的预算调整进行审核，按规定程序上报审批。

预算归口管理部门的管理范围：

(1) 党委工作部（综合管理部、工会）负责本部门预算及公司总部日常办公经费、通讯费、车辆使用费、会议费、业务接待费、房

屋租赁费、水电物业费、党建工作经费、工会经费、固定资产购置等预算编制；审核所属企业的党建工作经费、工会经费、管理（公务）用车等固定资产预算。

（2）党委组织部（人力资源部、团委）负责本部门预算及公司总部职工薪酬（含福利费、员工教育培训费等）、团组织工作经费、扶贫经费、人才专项经费等预算编制；审核所属企业的职工薪酬、教育培训经费、团组织工作经费、扶贫经费等预算。

（3）纪检室负责公司本部门预算及总部纪检经费预算编制；审核所属企业的纪检经费等预算。

（4）规划发展部（建设管理部）负责本部门预算及公司总部战略规划类、投资类事项等预算编制；审核所属企业土地、工程等投资类事项和相关费用预算以及非运营高速公路的全面预算。

（5）财务管理部负责本部门预算及公司总部财务费用、税金及附加、残保金、折旧摊销等预算编制；审核所属企业财务费用、税金及附加等预算；汇总公司本部及所属企业的全面预算。

（6）证券管理部负责本部门预算及公司总部董事会费、信息披露费用、投资者关系维护、董监高培训费等预算编制。

（7）经营管理部负责本部门预算编制；审核所属企业运营高速公路的全面预算以及除管理（公务）用车外的固定资产等预算。

（8）审计内控部（法律事务部）负责本部门预算及公司总部律师费、诉讼费以及审计费等预算编制；审核所属企业的法律类支出及相关审计费用等预算。

(9) 安全监督管理部负责公司本部门预算及总部安全生产经费等预算编制；审核所属企业的安全生产经费等预算。

### **第三章 全面预算编制的依据、范围、内容及方法**

#### **第九条 预算目标的确定依据：**

(一) 国家有关产业政策、财政税收政策、有关的国家标准或行业标准等有关规定及上级单位管理要求；

(二) 企业战略发展规划；

(三) 年度经营计划和目标；

(四) 企业资源状况和市场状况。

**第十条** 公司总部及所属的各级独立核算单位为全面预算编制的基本单位，按产权关系或委托管理关系逐级汇总或合并。

**第十一条** 全面预算的主要内容包括业务预算、投资预算、筹融资预算和财务预算。

#### **(一) 业务预算**

业务预算是指与企业基本经营活动相关的预算，是以预算的形式反映各预算单位的业务工作计划。主要包括通行费收入、施工收入、新能源收入、路域经济收入、人力成本、运营成本、养护成本、工程施工成本、管理费用、折旧摊销等收入、成本和费用方面的预算。

#### **(二) 投资预算**

投资预算是在预算期内企业进行长期资产投资活动的总体安排。主要包括固定资产投资、无形资产投资、权益性投资和债券投资等。

#### **(三) 筹融资预算**

筹融资预算是企业 在预算期内对资金筹集和使用的详细计划，包括债务性融资、权益性融资，以及还本付息预算等。

#### （四）财务预算

财务预算是企业 在预算期内汇总反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果的各项预算，为全面预算体系的最后环节，以资产负债表、利润表和现金流量表等形式反映。

### 第四章 全面预算的编制与审批

**第十二条** 全面预算编制应当结合各预算主体实际情况，根据预算项目的不同，合理选择固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算、概率预算等方法。

**第十三条** 公司及所属各企业全面预算应根据不同的预算内容和项目，以零基预算为主，按照先业务预算，后财务预算的流程进行，并按照各预算执行单位所承担经济业务的类型及其责任权限，编制不同形式的财务预算。

对外捐赠预算应就全年对外捐赠项目、捐赠事由、捐赠资产、捐赠范围及捐赠规模等预算安排作出详细说明，并提交独立的预算报告。

**第十四条** 预算编制，按照“二上二下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

**第十五条** 具体编制程序和时间要求：

（一）编制上报。每年 10 月下旬，总经理办公会议对下一年度预算编制提出原则和要求，预算管理办公室根据公司要求下达预算编制通知并设定具体内容格式，公司总部各部室及所属各企业本着预算

编制原则，真实、合理、可行地编制本单位年度预算草案，并于10月底前上报预算管理办公室（“一上”）。

（二）审核汇总。每年11月底前，公司预算管理办公室和归口管理部门根据公司经营管理状况、发展要求，对所属各企业预算草案进行审核后提出审核意见，并下达至各预算执行单位（“一下”）。次年1月底前，所属各企业根据最终审核意见修改年度预算草案并提交预算管理办公室汇总，之后汇总形成公司年度预算草案并提报审议（“二上”）。

（三）审议批准。每年3月底前，预算草案提交公司总经理办公会议审议，审议后报党委会、审计与风控委员会研究讨论。每年4月底前，提交董事会审议批准。

（四）下达执行。经批准后，预算管理办公室对最终的年度预算进行分解下达，所属各企业依据公司下达的预算指标，形成本单位年度正式预算方案后下发执行（“二下”）。根据上级单位要求，将预算方案上报备案。

#### **第十六条 预算编制要求：**

（一）预算编制必须坚持“先业务预算后财务预算”的要求。各业务部门根据部门职责，通过自下而上、自上而下、上下沟通的方式确定各业务板块最终预算目标。

（二）公司预算编制必须坚持“标准统一、格式统一”的要求。为了便于进行预算的汇总、合并等工作，要求所属各企业必须提交统一标准、统一格式的预算结果，如预计报表及必要的明细表格等。

（三）公司预算编制必须坚持“传递及时、科学有据”的要求。公司归口业务部门负责审核所属各企业的业务预算后，同时附预算编制说明，传递给预算管理办公室。

## 第五章 全面预算的执行与控制

**第十七条** 全面预算一经批准下达，即具有指令性。各单位应认真组织实施，将预算指标层层分解，逐级落实到各部门、各环节和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

**第十八条** 全面预算控制以年度预算为主线，结合公司及自身管理制度，设定预算项目的审批流程，同时运用预算限额及预警控制、定额（标准）控制、项目预算控制等方法。

（一）预算金额控制及预警。各单位可以根据管理需要对各预算项选择按月度预算金额、累计预算金额或者年度预算总额进行控制，并对预算执行设定预警标准。

（二）定额（标准）控制。各单位要按照公司有关规章制度，结合本单位实际情况完善各项成本费用定额（标准）作为控制依据。

（三）项目预算控制。为了加强周期较长项目的预算管理做到项目生命周期内全程跟踪，保证预算的连续性，对施工项目公路大修保养及机电项目、信息化建设等实施全程预算控制。相关单位在项目立项后，需按项目申报全周期预算，并在下个年度编制预算时对后续期间的项目预算数据及时进行更新。

**第十九条** 各单位要建立兼职预算员制度。公司及所属各企业的业务部室均应设兼职预算员，负责编制本部门预算、跟踪本部门预算

使用情况。各单位预算管理办公室应对兼职预算员的工作进行指导。

**第二十条** 对批复后的预算，原则上只在预算年度内有效，不允许跨年度使用预算。

## **第六章 全面预算调整**

**第二十一条** “未来适用”原则。进行预算调整时，只能针对批准调整日及以后月份的预算数据进行调整，不能调整已经结束月份的预算数据。

**第二十二条** 中期调整。每年第三季度，公司根据预算执行的内外部环境和预算基础的变化情况对全面预算进行调整，一般一年内只能调整一次。

### **第二十三条 全面预算调整的原则**

（一）公司正式下达执行的全面预算，一般不予追加调整。特殊情况下，如遇重大决策调整或生产经营计划发生重大变化时，可以考虑追加支出预算；

（二）不产生收益或纯粹费用性支出预算原则上不考虑追加调整；

（三）预期可带来大于所追加支出的收益时，可以考虑追加调整支出预算。

### **第二十四条 全面预算调整的程序**

（一）全面预算调整，应当由预算执行单位向公司相关部室提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及调整事项对全面预算执行造成的影响程度，提出预算的调整额度。

（二）预算管理办公室及预算归口管理部门应当对预算执行单位

的预算调整报告进行审核分析，预算管理办公室汇总编制年度预算调整方案，按照公司章程及内部授权批准等相关制度进行上报审批。预算调整方案经批准后下发各预算执行单位执行。

## 第七章 全面预算的分析与考核

**第二十五条** 建立预算分析制度。公司及所属各企业应定期对预算执行情况进行分析，提出预算管理意见和建议，按照上级单位管理要求报送预算执行分析报告。预算执行分析报告应包括重大生产经营指标的执行情况，并对存在重大差异的指标进行重点分析，包括造成差异的重要原因，存在的问题及管理建议。

### 第二十六条 预算的考核

（一）公司根据年度预算与实际执行结果差异水平，并结合经营目标责任书对各预算责任单位的执行情况进行评价，评价结果作为预算责任单位工作业绩考核的重要依据。

（二）预算考核由预算管理办公室及相关部室组织。

（三）预算考核对象为承担预算指标的责任单位和责任人。

（四）预算考核主要内容

1.预算目标考核。预算目标的考核主要指对预算指标完成情况的考核。

2.预算工作考核。预算工作考核是对预算管理工作中各环节工作质量的评价，以促进预算管理工作水平的提升。主要考核内容包括：预算编制的准确性、及时性和规范性，预算执行程序的规范性，预算报表及报告的及时性、透彻性、全面性和系统性，预算工作组织的周

密性等。

(五)预算管理办公室及相关部室每季度对所属各企业的预算执行情况考核结果予以通报。

## 第八章 附 则

**第二十七条** 本办法由公司财务管理部负责解释。

**第二十八条** 本办法自印发之日起执行。原公司《全面预算管理辦法》(晋路桥股份公司发〔2019〕8号)同时废止。