

北京京运通科技股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步提高北京京运通科技股份有限公司（以下简称“公司”）整体管理水平和经济效益，保证公司年度经营目标的实现，根据国家有关财经法规、制度规定，结合公司实际情况，制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算管理（以下简称“预算管理”）是利用预算对公司内部各部门的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标，是企业全过程，全方位及全员参与的预算管理。

第三条 本办法适用于公司及其下属全资及控股子公司。

第二章 预算管理的组织与分工

第四条 公司股东大会是预算管理的决策机构，负责审议并批准公司年度预算方案或调整方案。

第五条 公司董事会是预算管理的制订机构，其主要职责是：

- （一）审议批准预算管理办法；
- （二）研究、拟定预算管理目标；
- （三）审查、平衡预算，向股东大会提交预算或预算调整方案；
- （四）监督和检查预算的执行，组织决定预算的考核；
- （五）批准年度预算考核兑现方案；
- （六）决定预算执行中的其他重大问题。

第六条 公司总经理办公会是预算执行机构和管理机构，是管理公司预算的责任主体，对公司董事会负责。主要职责包括：

- （一）审核公司全面预算管理办法；
- （二）根据公司战略规划和经营目标，制订公司年度预算指标；
- （三）制订全面预算编制方针、程序和要求；

- (四) 审查并修订公司总预算草案；
- (五) 将审查后的总预算草案提交公司董事会审议；
- (六) 下达经批准的正式年度预算；
- (七) 仲裁和协调预算管理过程中出现的冲突和纠纷；
- (八) 审议预算调整事项和必要时对预算执行过程进行干预；
- (九) 审核定期预算反馈报告，决定是否重新审定年度预算指标；
- (十) 审定预算管理奖惩兑现方案；
- (十一) 其他预算管理事项。

第七条 公司财务部为预算管理日常工作机构，负责预算的编制、审核、监控、协调和反馈，主要职责包括：

- (一) 拟定预算管理的有关制度和相关文件；
- (二) 负责组织预算编制、审查、汇总、平衡、上报、下达、修订、分析、控制、考核、报告等具体工作，提交预算及预算调整草案；
- (三) 指导、督促、检查各部门和下属各单位预算管理工作；
- (四) 对各部门和下属各单位预算执行过程进行监督管理，并定期进行预算分析；
- (五) 组织、协调预算管理的监控工作，汇总监控结果，对出现的重大差异及时处理或召开协调会；
- (六) 结合预算运行的实际情况，提出调整预算指标的建议方案；
- (七) 定期提交反馈报告，反映预算执行中的问题，并拟订备选方案；
- (八) 负责预算管理考评的组织领导工作。

第八条 各部门和下属各单位为预算管理执行单位，是预算管理目标执行的责任主体，按照职责分工具体负责本部门和本单位分管业务的专项预算编制、执行、分析、控制工作，并配合预算管理日常工作机构做好公司总体预算的综合平衡、分析、控制、考核等工作，各预算执行单位负责人应当对本部门和本单位预算的执行结果负责。各预算执行单位的主要职责是：

- (一) 提供编制全面预算的各项基础资料；
- (二) 负责本部门和本单位预算的编制和报送工作；
- (三) 将本部门和本单位预算指标层层分解，落实到各预算部门、各环节和各岗位；

- （四）严格执行经批准的预算，监督检查本部门和本单位预算执行情况；
- （五）及时分析、报告本部门和本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题；
- （六）根据内外部环境变化及公司预算管理制度，提出预算调整申请；
- （七）组织实施本部门和本单位内部的预算考核和奖惩工作；
- （八）配合预算管理部门做好公司总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；
- （九）执行预算管理部门下达的其他预算管理任务。

第九条 公司监事会是预算管理的监督部门，负责公司及下属各单位对预算编制和执行情况的真实性、合法性进行监督。

第十条 预算管理涉及面广、业务交叉点多，各执行单位必须做到分工协作、职责明确、充分沟通、密切配合。通过逐级授权，明确各级预算编制和管理责任人，形成各级预算编制和管理的组织体系。

第三章 预算管理内容

第十一条 公司预算按照预算期间，分为中长期预算、年度预算、季度预算或月度预算。中长期滚动预算编制是编制年度预算的重要依据，季度预算或月度预算编制是年度预算的细化和分解。

第十二条 滚动预算要以公司战略和中长期发展规划为指导，结合经营管理实际进行滚动编制，年度预算应与中长期预算保持有效衔接。

第十三条 预算按业务性质划分为业务预算和财务预算，财务预算依据业务预算编制，并对业务预算进行统筹调控和监督管理。

第十四条 业务预算是反映预算期内公司生产、经营、投资、筹资活动的预算。具体分类：

（一）按照收支性质，业务预算可分为生产经营预算、资本性支出预算和融资预算。

生产经营预算是指与公司日常生产业务直接相关的基本生产经营活动的预算，主要包括原料采购预算、资产检修运维预算、其他运营费用预算（或管理费用）、人工成本预算等，依据预算期生产经营计划和有关标准等进行编制。

资本性支出预算包括固定资产投资预算和股权投资预算等，依据公司投资

能力测算的年度资本性支出预算总控目标，结合基建、技改、零购和股权投资预算目标编制；

融资预算是根据生产经营预算和资本性支出预算对资金的需求测算，结合现金流量安排和存量借款合同规定的还款计划编制，主要包括融资结构、规模、来源和利率水平等。

（二）按照支出用途，业务预算可分为基建、技改、大修、信息化、营销、管理咨询、教育培训、安全投入等预算，根据预算分控目标和统筹后的有关业务计划编制。

第十五条 财务预算是反映预算期内公司财务状况、经营成果和现金收支的预算，由财务部门依据公司发展战略目标、基期财务状况、预算期经营形势、业务预算草案等进行综合平衡编制。财务预算主要包括损益预算、资产负债预算、现金流量预算和主要财务指标预算等。

（一）损益预算综合反映预算期内的利润目标及其构成要素情况；

（二）资产负债表预算反映预算期末资产、负债、所有者权益总量的变动情况；

（三）现金流量预算反映预算期内现金的流入、流出和缺口情况；

（四）主要财务指标预算是损益性预算、资产负债预算和现金流量预算等财务预算的补充。

第四章 预算管理编制及审批

第十六条 预算编制的依据

（一）国家的有关方针、政策，国内经济环境和行业发展趋势；

（二）公司的发展规划，年度经营目标及经营策略；

（三）公司历年的实际经营情况及本期预计的内外部变化因素；

（四）公司改制、改组、收购、兼并等重大事项；

（五）国内同行业经济技术指标的先进水平。

第十七条 公司预算编制方法：

结合不同预算项目，公司分别采取固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算等编制方法进行预算编制。各部门和各单位应结合实际情况，根据不同的预算项目，合理选择相应方法和标准进行预算编制。

第十八条 公司实行“上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡、层层把关”的年度预算编报流程。

（一）目标预控

每年11月上旬，公司财务部根据公司发展战略、投资规划，在合理控制负债规模水平前提下确定公司投资的适配能力，测算并提出公司预算年度资本性支出等预控目标，作为预算年度业务计划编制的预控规模。

每年12月上旬，公司财务部根据相关业务部门提供的业务预测和资金需求信息，结合对经营形势的分析判断，提出下一年度预算总控目标和预算编制规则，提交公司总经理办公会审定。

每年12月中旬，公司财务部根据总经理办公会审定的年度预算指标和预算编制规则，以正式文件下发公司各部门和各单位，启动预算编制工作。

（二）预算编报

每年12月底以前，公司各部门和各单位按照公司总经理办公会下达的年度预算指标和预算编制规则，组织编制本部门和本单位的业务预算，报送公司财务部，纳入公司预算编制。

下一年1月15日前，公司财务部负责对各业务预算进行汇总、优化和平衡，编制完成公司预算草案，报公司总经理办公会审查。

公司财务部门和各业务预算部门应根据总经理办公会的审查意见对预算草案进行修改和完善，直至预算管理的决策机构审议批准。

（三）预算下达

原则上公司在每年年度股东大会批准后，以正式文件下达公司年度预算。

根据公司下达的年度预算，由财务部牵头，组织各业务预算责任部门细化分解本专业的业务预算，报总经理办公会审定，纳入公司预算分解编制。

按公司下达的预算，公司财务部结合各业务预算分解方案，优化调整公司预算方案，编制公司执行预算和预算分解方案（草案），报总经理办公会审定后，以正式文件将分解的关键预算指标下达各单位。

第十九条 下属各单位的年度预算经公司总经理办公会审议通过后生效。

公司年度预算经总经理办公会、董事会、股东大会逐级审议通过后生效。

第五章 预算管理执行与控制

第二十条 各部门和各单位应严格执行公司下达的预算，并将预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位，形成全面的预算责任体系，确保预算目标实现。

第二十一条 各部门和各单位要按照公司下达的预算，严格遵循资金管理权限，重点控制收支过程，规范资金使用，控制支付风险，增强现金保障能力，提高资金的使用效率。

第二十二条 严格控制预算外支出。对于未纳入年度预算但确需发生的支出，必须按规定履行审批程序后，纳入预算管理。

第二十三条 公司建立重大预算偏差事项报告制度。各部门和各单位已发生或有充分证据表明即将发生重大预算偏差事项，应及时向公司进行专项报告。

重大预算偏差事项是指由于重要经营事项发生较大变化，导致主要预算项目将出现较大波动，预期对本单位利润指标影响金额超过1000万元且超过下达利润目标的10%，或影响其他考核指标无法完成的事项，主要包括：

- （一）重大会计政策或会计估计变更事项；
- （二）非经常性损益事项；
- （三）其他导致本部门和本单位预算编制假设条件发生重大变更的事项。

第二十四条 公司建立预算执行分析报告制度。各单位应按季开展预算执行分析，原则上在季度、半年度、年度财务报告披露后及时向公司上报本部门和本单位预算期的预算执行情况分析报告，分析预算执行情况，提出措施和建议。

（一）业务预算执行情况分析，由相关业务部门负责。主要包括：主要业务预算执行进度和差异原因分析；检修运行成本预算执行情况分析；管理中存在的问题及建议等。

（二）财务预算执行情况分析，由财务部负责。主要包括：各项财务预算执行情况分析；主要影响因素分析；管理中存在的问题、应对措施及有关建议。

（三）经营性亏损单位的年度预算执行情况分析报告应包括亏损原因分析、本单位采取的减亏增效措施和下一年度效益预测等内容。

第二十五条 预算执行分析中涉及内幕信息的，应按公司相关制度执行。

第六章 预算管理调整

第二十六条 预算正式下达后，一般不予调整。但在预算执行过程中，遇以

下特殊情况，可以对预算进行适当调整：

- （一）由于国家相关政策调整，导致收入和利润预算发生重大变化；
- （二）公司生产经营做出重大调整，导致现行预算与实际差距甚远时；
- （三）所处行业、市场发生重大变化；
- （四）发生自然灾害及其他不可抗力等客观因素；
- （五）会计政策、会计估计变更以及处理历史遗留问题；
- （六）工资总额调整；
- （七）其他非经常性损益；
- （八）其他重大客观因素。

第二十七条 当遇到特殊情况需要调整预算时，先由下属各部门和各单位提出预算调整书面报告，详细说明预算执行的具体情况、客观因素变化情况以及对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度，在履行内部决策程序后报公司审批。

第七章 预算管理考核

第二十八条 公司对各部门和下属各单位全面预算的制定及执行情况进行评价及考核。

（一）预算编制质量差、执行不严格，应限期整改，整改不力的通报批评，并给予相应处罚。

（二）预算完成结果认定：公司各部门和下属各单位预算完成情况由财务部初步认定后报公司总经理办公会审定，作为各部门和各单位考核兑现的依据。

第八章 附 则

第二十九条 本制度未尽事项，按照国家有关财经法规、制度规定执行。

第三十条 本办法由财务部起草并归口管理，公司董事会负责解释和修订。

第三十一条 本办法由公司董事会审议通过后生效实施。

北京京运通科技股份有限公司

年 月 日