

北方联合出版传媒（集团）股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为了加强北方联合出版传媒（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理工作，规范预算编制、审批、执行、分析与考核，建立健全内部约束机制，优化资源配置，提高经济效益，促进公司实现发展战略，发挥全面预算管理作用，根据国家有关法律法规、《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》和《北方联合出版传媒（集团）股份有限公司章程》的有关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

第二条 本制度所称的全面预算，是指公司对一定期间经营活动、投资活动、筹资活动、财务活动等作出的预算安排。

第二章 组织机构

第三条 全面预算管理的组织机构包括：预算管理委员会、预算管理工作机构和预算执行单位。

第四条 预算管理委员会是履行全面预算管理职责的机构。预算管理委员会设主任一名，由总经理兼任；设副主任一名，由总会计师兼任；其成员由会计中心、出版业务部、图书发行业务部、市场营销部、审计部、人力资源部等相关部门负责人组成。

预算管理委员会的主要职责是：

（一）制定预算管理制度，包括预算管理的措施和办法等；

- (二) 拟定预算目标和预算政策, 并确定预算目标分解方案;
- (三) 组织编制、综合平衡预算草案;
- (四) 下达经批准的年度预算;
- (五) 协调解决预算编制和执行中的重大问题;
- (六) 审查、分析预算管理工作机构定期提交的预算执行情况报告和预算差异分析报告, 提出改善的措施;
- (七) 审议预算调整方案, 依据授权进行审批;
- (八) 审议预算考核和奖惩方案;
- (九) 考核预算执行情况, 督促完成预算目标;
- (十) 其他全面预算管理事宜。

第五条 预算管理委员会下设预算管理工作机构, 由其履行预算管理委员会的日常管理职责。预算管理工作机构设在会计中心。

预算管理工作机构的主要职责是:

- (一) 拟订预算管理制度, 并负责检查落实预算管理制度的执行;
- (二) 拟订年度预算目标分解方案, 报预算管理委员会审定;
- (三) 组织和指导各预算执行单位开展预算编制工作;
- (四) 预审各预算执行单位的预算初稿, 进行综合平衡, 并提出修改意见和建议;
- (五) 汇总编制预算方案, 提交预算管理委员会;
- (六) 协调解决预算编制和执行中的有关问题;
- (七) 跟踪、监控预算执行情况;
- (八) 定期汇总、分析各预算执行单位的预算执行情况, 并向预

算管理委员会提交预算执行情况报告和预算差异分析报告，为预算管理委员会进一步采取行动拟定建议方案；

（九）接受各预算执行单位的预算调整申请，根据公司预算管理制度进行审查，编制年度预算调整方案，报预算管理委员会审议；

（十）提出预算考核和奖惩方案，报预算管理委员会审议；

（十一）组织开展对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；

（十二）预算管理委员会授权的其他工作。

第六条 预算执行单位是负责编制、严格执行全面预算的公司以及所属各单位。

预算执行单位的主要职责是：

（一）提供编制预算的各项基础资料；

（二）负责本单位全面预算的编制和上报工作；

（三）将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；

（四）严格执行经批准的预算，监督检查本单位预算执行情况；

（五）及时分析、报告本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题，定期向预算管理工作机构上报预算执行情况报告和预算差异分析报告；

（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）组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；

(八)执行预算管理委员会和预算管理工作机构下达的其他预算管理任务。

第三章 预算编制

第七条 预算编制是实施全面预算的关键环节，编制质量的高低直接影响预算执行结果。公司将经营、投资、财务等各项经济活动的各个方面、各个环节都纳入预算编制范围，形成由经营预算、投资预算、筹资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

第八条 预算编制依据包括：

- (一) 国家法律、法规和有关规定；
- (二) 公司的制度和规定；
- (三) 公司的发展战略和年度生产经营计划；
- (四) 预算期内经济政策、市场环境等因素；
- (五) 公司年度投资、融资计划；
- (六) 公司上一期间的预算执行情况以及本期预计的内外部环境的变化；
- (七) 公司年度其他重大经营事项的计划。

第九条 公司综合运用固定预算、弹性预算等方法编制预算。

第十条 公司按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，编制年度预算，在预算年度开始前完成预算草案的编制工作。

(一) 确定目标。预算管理委员会于每年11月中旬拟定下一年度预算目标，并确定预算目标分解方案。由预算管理工作机构下达预算

目标，并提出具体编制要求；

（二）编制上报。各预算执行单位按照下达的预算目标，编制本单位预算方案，于11月下旬上报预算管理工作机构；

（三）审查平衡。预算管理工作机构对上报的预算方案进行审查、汇总、综合平衡，对发现的问题提出修改意见和建议，并及时反馈给有关单位予以修正。预算管理工作机构在综合平衡基础上，于12月中旬汇总编制预算方案，提交预算管理委员会；

（四）研究论证。预算管理委员会对预算方案进行研究论证，从公司发展全局角度提出进一步调整、修改的建议，于12月下旬形成预算草案，并提交董事会；

（五）审议批准。董事会对预算草案进行审核，重点关注预算科学性和可行性，确保预算与公司发展战略、年度生产经营计划相协调，预算草案审核后提交股东大会审议批准；

（六）下达执行。预算管理委员会对经审议批准的年度预算，以文件形式下达各预算执行单位执行，同时公司与所属各单位签订经营目标责任书。

第四章 预算执行

第十一条 公司年度预算一经批准下达，各预算执行单位应当认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第十二条 公司应以年度预算作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度、月度预算，通过实施分期预算

控制，实现年度预算目标。

第十三条 公司应当加强资金收付业务的预算控制，及时组织资金收入，严格控制资金支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。

对于预算内的资金支付，由各预算执行单位负责人控制。

对于超预算或预算外的资金支付，预算执行单位应提出申请并说明原因，经公司总经理、董事长批准方可列支。

第十四条 公司办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等业务和事项，均应符合预算要求。涉及生产过程和成本费用的，还应执行相关计划、定额、定率标准。

第十五条 对于工程项目、对外投资等重大预算项目，公司应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第十六条 各预算执行单位应严格执行和控制预算，并在每期预算执行完毕，于次月12日前向预算管理工作机构上报经本单位负责人签字的预算执行情况报告。对于预算执行中发生的新情况、新问题及偏差较大的异常状况，预算管理工作机构应责成有关单位查找原因，提出改进的措施和建议。

第十七条 预算管理工作机构应当运用财务信息和其他相关资料跟踪、监控预算执行情况，定期汇总、分析各预算执行单位的预算执行情况，并在每期预算执行完毕，于次月20日前向预算管理委员会提交预算执行情况报告，及时报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进公司预算目标的实现。

第五章 预算分析

第十八条 预算管理工作机构和各预算执行单位应当定期分析预算执行情况，充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第十九条 各预算执行单位应在每期预算执行完毕，于次月 12 日前向预算管理工作机构上报经本单位负责人签字的预算差异分析报告。预算管理工作机构应在每期预算执行完毕，于次月 20 日前形成总预算差异分析报告，提交预算管理委员会。

第二十条 预算差异分析报告应包括以下内容：

（一）本期预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额；

（二）对差异进行的分析，包括不利差异的原因、责任归属、改进措施以及有利差异产生的原因和今后进行巩固、推广的建议。

第二十一条 各预算执行单位和预算管理工作机构应定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。

第二十二条 各预算执行单位和预算管理工作机构应及时报告预算执行分析会议的有关情况，为总体协调及决策提供依据，保证预算目标的完成。各预算执行单位向预算管理工作机构报告，预算管理工作机构向预算管理委员会报告。

第六章 预算调整

第二十三条 公司批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。

第二十四条 如果发生以下重大特殊事项，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，则允许申请调整预算。

- （一）国家政策大幅度调整；
- （二）市场环境发生重大变化；
- （三）发生不可抗力事件；
- （四）业务经营范围、条件发生重大变化；
- （五）公司内部重大政策调整等。

第二十五条 预算调整应遵循以下原则：

- （一）预算调整事项应当符合公司发展战略、年度经营计划和现实状况；
- （二）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面；
- （三）预算调整方案应当客观、合理、可行，在经济上能够实现最优化；
- （四）预算调整应当谨慎，调整频率应予以严格控制，年度调整次数应尽量少。

第二十六条 预算需做调整的相关预算执行单位应向预算管理工作机构提出书面预算调整申请，对预算调整内容和原因做出详细说明。由预算管理工作机构审查预算调整申请报告，在年度预算内进行

平衡调整,编制预算调整方案,提交预算管理委员会。预算的调整按原预算编报审批程序办理,然后下达执行。

第七章 预算考核

第二十七条 预算管理委员会应当定期组织预算执行情况考核,将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行情况报告和已掌握的动态监控信息进行核对,确认各预算执行单位预算完成情况,对各预算执行单位和个人进行考核,切实做到有奖有惩、奖惩分明。

第二十八条 预算考核是对预算执行效果的一个认可过程。考核原则如下:

(一)目标原则:以预算目标为基准,按预算完成情况评价预算执行单位和个人的业绩;

(二)激励原则:考核必须与激励制度相配合;

(三)时效原则:预算考核是动态考评,每期预算执行完毕应立即进行;

(四)例外原则:对于一些阻碍预算执行的重大因素,在考核时应做特殊情况予以考虑。

第二十九条 预算执行情况考核工作,应当坚持公开、公平、公正的原则,考核过程及结果应有完整的记录。具体考核办法,详见《北方联合出版传媒(集团)股份有限公司所属经营单位年度目标责任考核办法》。

第八章 附 则

第三十条 本制度由预算管理委员会负责解释与修订。

第三十一条 本制度自董事会审议通过之日起生效并实施。