

沙河实业股份有限公司全面预算管理办法

第一章 总则

第一条 为了推行企业全面预算管理，促进企业提升经营管理水平，规范和指导全面预算的编制与审批、执行与控制、分析与考核等具体工作，完善企业内部控制机制，结合公司实际情况，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司本部及全资、控股企业（含进行独立核算的项目公司，以下简称各企业）。

第三条 企业全面预算包括业务预算、资本预算、筹资预算、薪酬预算和财务预算。

第四条 全面预算管理是通过预算的编制、执行、控制、考核与评价，整合企业业务流和信息流，控制企业日常经营活动，分散企业经营风险，优化企业资源配置，以实现企业战略目标。

第五条 公司全面预算管理工作的基本原则和要求：

（一）落实董事会下达的年度经营任务，实现股东财富最大化，确保完成预算年度的各项经营目标；

（二）坚持效益优先原则，实行综合平衡，进行全面预算管理；

（三）量入为出、先急后缓、保持收支的适度平衡，加强财务风险控制；

（四）坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施；

（五）坚持奖惩分明原则，强化预算考核，实行薪酬与经济效益挂钩。

第六条 公司法定代表人或受其委托的经营负责人应当对全面预算管理工作负责。

第七条 公司负责指导、督促、检查、考核各企业实施全面预算管理工作。

第二章 全面预算管理的组织机构

第八条 公司成立预算管理委员会，主任委员由董事长兼任。委员会下设预算管理办公室，各企业设置相应的预算管理机构。

公司预算管理委员会对董事会负责。

第九条 公司预算管理委员会的主要职责

（一）按照公司股东大会或董事会制定的预算目标，研究拟订公司年度经营目标和计划；

（二）组织编制年度全面预算；

（三）审查、讨论公司全面预算，协调、解决有关方面在编制预算时可能发生的矛盾；

（四）督促各部门完成经批准后的预算案；

（五）定期检查和分析预算的执行情况，促使各预算单位协调一致地完成预算所规定的目标和任务；

（六）当内外环境发生重大变化时，提出预算调整意见；

（七）接受、审查预算单位年度预算执行报告并做出评价，负责年度预算执行的考核工作。

第十条 公司预算管理办公室负责公司全面预算管理的具体工作。公司预算管理办公室的主要职责：

（一）提出公司年度经营目标计划及有关预算编制政策的建议；

（二）按照不相容职务相互分离的原则细化各部门、各岗位在预算管理体系中的职责、分工与权限，明确预算编制、执行、分析、调整、考核各环节的授权批准制度与程序；

（三）指导、督促各预算单位按进度正确编制预算；

（四）负责公司本部全面预算管理；

（五）分析、汇总各预算单位的预算案，提出审核意见，提交公司预算管理委员会讨论；

（六）检查和考核预算单位的预算执行情况，分析实际执行结果与预算的差异情况，督导各预算单位切实执行预算，并将分析报告定期报预算管理委员会；

（七）其他有关预算推行的策划与联络事项。

第十一条 各企业预算管理机构负责本企业全面预算管理的具体工作，主要职责：

（一）提出本企业年度经营目标计划及有关预算编制政策的建议；

（二）指导、督促所属预算单位按进度正确编制预算；

（三）分析、汇总所属预算单位的预算案，提出审核意见，提交公司预算管理办公室审批；

（四）定期检查和考核预算单位的预算执行情况，分析实际执行结果与预算的差异情况，督导各预算单位切实执行预算，并将分析报告定期报预算管理委员会；

（五）其他有关预算推行的策划与联络事项。

第三章 全面预算的形式、内容及其编制依据

第十二条 全面预算应体现战略导向的原则。各预算单位的战略发展目标必须和公司的战略发展目标保持一致。应明确企业的发展战略目标，对其分解并体现在全面预算中。

第十三条 全面预算应以经营目标为前提和编制基础，通过全面预算保障年度经营目标的实现。

第十四条 企业应建立系统的指标分解体系，并在与各预算单位进行充分沟通的基础上分解下达初步预算目标。各预算单位按照下达的预算目标和预算政策，结合自身特点以及预测的执行条件，认真测算并提出本责任中心的预算草案，逐级汇总上报。

第十五条 企业应深入分析上一期间的预算执行情况，充分预计预算期内企业资源状况、生产能力、技术水平等自身环境的变化，确

保预算编制符合企业生产经营活动的客观实际。重视和加强预算编制基础管理工作，包括历史资料记录、定额制定与管理、标准化工作、会计核算等，确保预算编制以可靠、翔实、完整的基础数据为依据。

第十六条 企业编制全面预算应当按照业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算的流程进行，并按照各预算单位所承担经济业务的类型及其责任权限，编制不同形式的预算。

第十七条 业务预算是反映预算期内企业可能形成现金收付的房地产开发经营活动的预算，一般包括销售或营业预算、开发产品成本预算、开发间接费用预算、自购开发物料及样板房采购预算、管理费用预算、销售费用预算等，企业可根据实际情况具体编制。

（一）销售或营业预算是预算期内预算执行单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的市场销量或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制；

（二）开发产品成本预算是公司本部及各个项目公司从事土地或房地产开发，在预算期内所要达到的开工面积、竣工面积及其楼盘品种的预算，主要是在销售预算的基础上，依据各楼盘当年开发形象进度、完工程度，按楼盘、按单项工程以及市场价格、协议价格编制；

（三）开发间接费用预算是公司本部及各个项目公司为从事多个土地或房地产开发所需各种间接费用的预算，主要在开发产品成本预算基础上，按照费用项目及其上年预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制；

（四）自购开发物料及样板房采购预算是预算执行单位在预算期内为保证房地产开发经营的需要而从外部购买各类商品、各项材料、低值易耗品等存货的预算，主要根据销售或营业预算、开发成本预算、期初存货情况和期末存货经济存量编制；

（五）期间费用预算是预算期内预算执行单位组织经营活动必要的管理费用、财务费用、销售（营业）费用等预算，应当区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用的性质，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和企业降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。其中科技开发费用以及业务招待费、会议费、宣传广告费等重要项目应当重点列示。

第十八条 资本预算是企业 在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

（一）固定资产投资预算是企业 在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，应当根据本单位有关投资决策资料 和年度固定资产投资计划编制。企业处置固定资产所引起的现金流入，也应列入资本预算。

（二）权益性资本投资预算是企业 在预算期内为了获得其他企业单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算，应当根据企业有关投资决策资料 和年度权益性资本投资计划编制。企业转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润（股利）所引起的现金流入，也应列入资本预算。

（三）债券投资预算是企业 在预算期内为购买国债、企业债券、金融债券等所作的预算，应当根据企业有关投资决策资料 和证券市场行情编制。企业转让债券收回本息所引起的现金流入，也应列入资本预算。

第十九条 筹资预算是企业 在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股

票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项做出安排。

第二十条 财务预算主要以现金预算、预计资产负债表和预计利润表等形式反映。

（一）现金预算是按照现金流量表主要项目内容编制的反映企业预算期内一切现金收支及其结果的预算。它以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，是其他预算有关现金收支的汇总，主要作为企业资金头寸调控管理的依据。

（二）预算资产负债表是按照资产负债表的内容和格式编制的综合反映预算执行单位期末财务状况的预算报表。一般根据预算期初实际的资产负债表和销售或营业预算、开发产品成本预算、开发间接费用预算、自购开发物料及样板房采购预算、资本预算、筹资预算等有关资料分析编制。

（三）预算利润表是按照利润表的内容和格式编制的反映预算执行单位在预算期内利润目标的预算报表。一般根据销售或营业预算、开发产品成本预算、开发间接费用预算、自购开发物料及样板房采购预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

第二十一条 预算管理办公室结合公司全面预算管理工作的实际需要制定全面预算表格体系，各预算单位除按照本办法的要求填报有关预算表格外，还应根据自身预算管理的实际需要，进一步制定细化表格作为辅助性资料。

第二十二条 预算编制说明是预算方案的重要组成部分，各预算单位应根据本单位实际，结合市场预测和重大不确定性因素分析等，编制详细的预算编制说明并与预算报表一并上报公司预算管理委员会。

第四章 全面预算的编制程序

第二十三条 全面预算编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇

总”的程序进行。

（一）提出预算总体目标和原则要求。每年九月份，公司根据企业发展战略、预算期经济形势的初步预测以及公司董事会的要求，提出下一年度公司预算编制总体目标和原则要求，下达各企业。

（二）编制上报。各企业预算管理机构按照董事会及公司下达的预算目标要求，结合对市场预测及自身特点，组织各预算单位编制初步预算方案（预算编制底稿见附件1），于每年十月中旬以前上报公司。

（三）预算管理委员会对提交的预算方案进行研究论证，从企业发展全局角度提出进一步调整、修改的建议，形成企业年度全面预算草案，提交董事会。

（四）沟通、审查。每年十一月份，公司预算方案经董事会审查后，根据董事会的意见对预算案进行修正。各企业按照公司的要求，在沟通、平衡、协调基础上对其相关预算单位的预算作相应调整。每年十二月份，公司将企业修正后的预算案上报公司董事会。

（五）审议批准。次年二月份，公司年度预算案经公司董事会审核通过后，公司及各企业年度预算案暨完成审议批准。

第二十四条 企业全面预算可以根据不同的预算项目，充分考虑符合企业自身经济业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期和管理需要的原则，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。

第五章 全面预算的执行、分析与控制

第二十五条 企业预算一经批准下达，各预算执行单位必须认真组织实施全面预算，将预算指标层层分解，横向将预算指标分解为若干相互关联的因素，寻找影响预算目标的关键因素并加以控制；纵向将各项预算指标层层分解落实到最终的岗位和个人，明确责任部门和最终责任人，形成全方位的全面预算执行责任体系。

第二十六条 企业应当将预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度预算，以分期预算控制确保年度预算目标的实现。

第二十七条 企业应当强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行。对于预算外的项目支出，应当按全面预算管理制度规范支付程序。

第二十八条 企业应当严格执行销售或营业、生产和成本费用预算，努力完成利润指标。在日常控制中，企业应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营月度计划、工程关键节点安排和目标成本控制。对预算执行中出现的异常情况，有关部门应及时查明原因，提出解决办法。

第二十九条 建立重大预算项目特别关注制度。对于工程项目、对外投融资等重大预算项目和其他关键性预算指标，预算办公室应密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第三十条 建立预算执行情况预警机制。合理选择预警指标、确定预警范围。及时与各预算执行单位沟通，根据实际情况于半年度和三季度与下属企业沟通预算执行情况，并责成下属企业及时反馈沟通情况和实施措施。

运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，发现预警信号时积极采取应对措施。有条件的企业，应当推进和实施预算管理的信息化，通过现代电子信息技术手段控制和监控预算执行，提高预警与应对水平。

第三十一条 公司实行预算报告制度，各预算单位应定期报告预算的执行情况。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，有关企业预算管理机构应当责成有关预算执行单位查

找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

第三十二条 各企业应每月向公司上报企业预算执行情况分析报告（具体表格见附件）。

第六章 全面预算的调整

第三十三条 公司正式下达执行的年度预算，一般不予调整。企业在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算，一般每年只调整一次预算。

第三十四条 企业调整预算，应当由预算单位逐级向公司预算管理委员会提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。

第三十五条 公司预算管理办公室应当对预算单位的预算调整报告进行审核分析，汇总编制公司年度预算调整方案，提交公司预算管理委员会。

公司预算管理委员会讨论通过后，将预算调整方案上报公司董事会。

第三十六条 公司预算管理委员会对所属企业预算调整方案进行审查，若审查通过，且不影响公司总预算，可以下达所属企业；若审查通过，且对本企业总预算有影响，则需要上报公司董事会审查。

第三十七条 对于预算单位提出的预算调整事项，公司进行决策时，一般应当遵循以下要求：

- （一）预算调整事项不能偏离公司发展战略和年度预算目标；
- （二）预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；
- （三）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重大差异方面。

第三十八条 每年 8 月初，企业将预算调整方案上报公司审查。公司审查通过后下达企业执行。

第三十九条 公司可以视所属企业情况变化提出预算调整要求，经企业董事会及该企业最高权力机构审议批准后下达执行。

第七章 全面预算的考核

第四十条 预算年度终了，公司预算管理委员会应当于次年二月底以前向董事会报告预算执行情况。

第四十一条 公司预算管理委员会组织对企业的全面预算执行情况进行检查，并根据检查结果进行考核。企业全面预算考核是对预算单位业绩考核的主要内容，与预算单位负责人的奖惩挂钩，并作为企业内部人力资源管理的参考依据。

第八章 全面预算的信息化建设

第四十二条 各预算单位应从实际出发，逐步实现信息管理，做好全面预算信息化建设，使全面预算管理与财务信息系统有机地结合起来，实现信息资源共享，充分发挥全面预算的作用。

第九章 附则

第四十三条 本办法由公司预算管理办公室负责解释。

第四十四条 本办法经董事会审议通过之日起执行。

附表： 1. 预算编制底稿 2. 预算执行情况表