

上海交运集团股份有限公司

全面预算管理制度

第一章总则

第一条为促进上海交运集团股份有限公司（以下简称“集团”）实现发展战略，充分发挥全面预算作用，根据《中华人民共和国会计法》、《企业内部控制基本规范》以及相关法律法规的规定，制定本制度。

第二条本制度所称全面预算管理，是指集团在战略目标的指导下，对一定期间内的经营活动、投资活动、财务活动等作出预算安排，并通过对执行过程的监控和分析，指导经营活动的改善和调整，从而更有效地管理企业和最大程度的实现战略目标。

第三条本制度适用于集团及所属分公司、全资、控股子公司和受托管理单位（以下简称“所属单位”）。

所属单位应当根据本制度，结合本单位实际情况，建立健全本单位的预算管理制度，并报集团备案后组织实施。

第二章全面预算管理的内容及组织体系

第四条集团全面预算管理的内容包括：

1、预算目标设定：根据集团发展战略规划确定集团年度预算目

标及政策；

2、预算方案编制：编制集团及所属单位业务预算、资本预算和财务预算及投资预算，其中：以业务预算和资本预算为基础平衡各类预算；

3、预算方案审批：集团及所属单位经过法定程序审查、批准各级预算；

4、预算执行与控制：集团及所属单位应全面组织实施预算计划，对执行预算过程进行监督和调控，编制集团及所属单位全面预算执行情况的反馈报告，对预算执行情况进行分析；

5、预算考核评价：集团对所属单位全面预算执行业绩进行考核评价。

国家对国有控股企业预算编制、审批另有规定的，应执行相关的规定。

第五条集团全面预算管理实行集团总体管控、所属单位分级实施的管理体系。

第六条集团公司成立全面预算工作小组，由集团总裁、财务总监牵头，财务管理部主办，资产经营部、市场运营部、人力资源部、信息技术部、规划发展部等各部门共同参与，确定集团预算目标和预算政策。

第七条财务管理部是公司预算职能部门，主要负责：制定预算管理的具体措施和办法；组织编制、审议、平衡年度预算草案；组织下达经批准的年度预算；协调、解决预算编制和执行中的具体问题；考

核预算执行情况，督促预算完成目标。

各部门预算编制具体分工为：

财务管理部负责金融工具情况预算、资本（投资）预算、对外筹资预算、成本费用预算、利润预算、现金流量预算、资产负债表预算、所有者权益预算的指导、编制、协调、控制和分析工作；

市场运营部负责主要业务经营预算、主要业务损益预算、车船机更新预算的指导、编制、协调、控制和分析工作；

资产经营部负责固定资产项目投资预算、参股企业投资收益预算的指导、编制、协调、控制和分析工作；

人力资源部负责人工成本预算的指导、编制、协调、控制和分析工作；

信息技术部负责科技创新支出、信息化投入预算的指导、编制、协调、控制和分析工作；

规划发展部负责集团及所属单位的中长期规划的分解、年度目标的设定以及与预算计划的衔接与改进工作。

第八条集团通过所属单位法人治理结构，参与全资、控股子公司预算计划的制订与审议。各级所属单位应在上级公司预算职能部门指导下，负责本单位预算的编制、执行、控制和分析工作，并接受上级公司的检查和考核。所属单位行政主要负责人对本单位预算的执行结果负责。

各级所属单位内部生产、投资、财务、人力资源、市场营销等业务部门应在本级预算职能部门的指导下，具体负责本部门、本单位业

务预算的编制、执行、控制、分析等工作，并配合集团和上级公司预算职能部门做好总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作。

第三章全面预算的编制及审定

第九条集团全面预算的实行“先总后分、总分结合”及“先下后上、上下结合”编制流程（即：“三下三上”）。

1、每年 10 月份启动下年度预算编制工作，集团根据经营策略和发展目标，明确主要业务目标、投融资目标、利润目标，形成预算编制指导意见下达至各所属单位（“一下”）。

2、各级所属单位应按要求启动预算编制工作，预计当年全面预算执行情况，并在对预算期经济形势做出初步预测和决策的基础上，确定下一年度本单位具体预算目标，形成本单位预算的讨论稿，经本单位经营层审核后，于当年 10 月底前上报集团（“一上”）。

3、全面预算工作小组对所属单位上报的预算草案进行审核、汇总，在此过程中，应当进行充分协调，召开预算讨论会议，对发现的问题提出调整的意见，经综合平衡后，形成集团全面预算初稿，报集团总裁办公会议审议，并将审议结果反馈给有关预算编制单位（“二下”）。

4、所属单位应根据总裁办公会议审议意见，调整全面预算计划，于每年 12 月中旬前修正上报（“二上”）。

5、集团预算职能部门审核各单位上报的全面预算计划，审核总裁办公会议审议意见的落实情况及预算报表数据的完整性、准确性和

正确的勾稽关系，对发现的问题通报相关单位及时解决（“三下”）。

6、各所属单位根据集团预算职能部门审核意见，修正预算报表，及时上报集团（“三上”）。

第十条全面预算管理是一项全员参与、涵盖企业各类生产要素、贯穿企业经营全过程的系统工程，各单位应树立全面预算管理理念，要以全员为基础、全过程为标准、全方位为要求，将企业的人、财、物全部纳入全面预算管理体系，统一协调配置内部资源，充分发挥全面预算管理的效率与效果。

第十一条战略规划是企业资源配置的方向和目标，全面预算是战略实施的工具和机制。各单位应坚持战略引领理念，根据集团和本单位发展规划和发展目标，结合行业发展形势和本单位实际，紧紧围绕发展战略，通过实施年度预算，确定年度发展目标和资源配置方式，确保战略目标落地，并不断得到验证和改进。

第十二条全面预算编制应以经营预算为基础，推动经营预算与财务预算、投资预算与资金预算的有机结合。各单位应以年度经营预算计划为基础，综合确定各项预算指标，并对各类分项预算的合理性和可行性进行评价审核，以提升企业预算的合理性和可行性。

第四章预算执行与分析

第十三条各级所属单位应当建立预算执行责任制度，明确分管领导、相关部门及人员的责任，定期进行检查，实施考核，落实奖惩。在

本级单位负责人领导下,实行分级负责、归口管理。

第十四条预算一经下达,各级所属单位必须认真组织实施,将预算指标层层分解,从横向和纵向落实到各部门、各成员单位、各环节和各岗位,形成全方位的预算执行责任体系。

第十五条各级所属单位应当将年度预算作为预算期内组织、协调各项生产经营活动和管理活动的基本依据。所属单位办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投融资、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。

第十六条各级所属单位应定期对预算执行情况进行分析,及时掌握预算执行动态及结果。运用月度、季度、半年度和年度财务会计报告和其他资料监控预算执行情况,及时向各级决策机构报告或反馈预算执行进度、执行差异及其对各企业预算目标的影响,促进各企业完成预算目标。

对重大预算项目和内容,应当密切跟踪其实施进度和完成情况,实行严格监控。

第十七条各级所属单位应当建立预算执行情况预警机制,通过科学选择预警指标,合理确定预警范围,及时发出预警信号,积极采取应对措施。

重要预算指标偏离程度达到 10%以上的,应立即报告上级预算职能部门。预算执行单位应对预算指标与实际结果之间的重大差异作出解释与分析,并采取相应的措施。

第十八条当本单位生产经营环境发生重大变化导致全面预算编制基础失效时，可以申请预算调整。预算调整申请报送集团后，由全面预算工作小组审核，审核通过后提交总裁办公会议审批。金额重大的预算调整事项，根据《公司章程》的议事规则，还需提交董事会或股东大会审批。

第十九条集团各职能部门应当加强对所属单位预算执行的指导、监督和服务，对预算执行中出现的分析问题成因，督促整改。

每个季度末，所属单位应向公司预算职能部门上报本季度的预算执行情况报告。

预算执行情况报告内容应包括企业运营中相关的信息资料，根据不同情况可采用比率分析、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的现状、发展趋势及其存在的潜力。对于预算执行差异，应当客观分析产生的原因，提出解决措施或建议。

公司预算职能部门通过分析财务报告和其他有关资料监控所属单位预算执行情况，及时向公司总裁办公会议报告预算执行进度、执行差异及其相关差异的影响；并通过公司经营管理层定期召开预算执行情况分析会议，研究、解决存在的问题，提出改进措施，及时向所属单位反馈预算执行评价意见，促进所属单位完成年度预算目标。

第五章预算考核

第二十条集团及所属单位建立预算执行情况考核制度。

第二十一条各级所属单位的预算执行情况考核,以正式下达的年度预算方案为标准,由集团财务管理部、资产经营部、审计中心等职能部门联合实施预算指标的考核和评价。

考核涉及的财务信息应以经审计的年度财务会计报告作为依据。

第二十二条集团及各级所属单位预算执行情况考核,坚持公开、公平、公正的原则,考核结果应有完整的记录。

第六章附则

第二十三条本制度未尽事宜按照国家有关法律、行政法规、规章、规范性文件和《公司章程》规定执行。

第二十四条本制度自公司董事会审议通过之日起生效并实施。

二〇一七年五月十二日