

中农发种业集团股份有限公司

全面预算管理暂行办法

(2012年4月制订, 2017年8月修订)

第一章 总则

第一条 为进一步完善公司全面预算管理体系,提升公司全面预算管理水平,根据《中央企业财务预算管理暂行办法》、《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》以及国家相关规定,特制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算是指以经济增加值(EVA)为编制核心,由经营预算、资本预算、薪酬预算和财务预算构成的预算管理体系,是公司发展战略的保障和支持系统。全面预算管理是按照公司制定的发展战略目标,以三年滚动规划为依据,确定年度经营目标,通过对经营目标进行层层分解,下达至公司内部各个预算责任单位,以一系列的预算、控制、协调、考核为内容,自始至终地将各个预算责任单位经营目标同公司发展战略目标联系起来,并对实现的业绩进行考核与评价的内部控制管理系统。

第三条 全面预算管理的基本任务是:

- (一)根据公司发展战略目标,确定公司的年度经营目标并组织实施;
- (二)明确公司内部各级企业、各部门在预算管理中的职责和权限,发挥各级预算管理部门和预算责任单位的职能作用;
- (三)合理配置公司各项资源;
- (四)对公司经营活动进行管理、控制、分析、监督和考评;
- (五)为考核和评价各个预算责任单位经营和财务业绩提供依据。

第四条 全面预算管理的基本原则为:立足发展,提升价值;权责明确,严格管理;分级实施,全员参与;规范运作,防范风险。

第五条 本办法适用于公司总部及各所属企业。

第二章 全面预算的范围、内容

第六条 公司所有经营管理活动都应纳入全面预算管理,主要包括以下专业预算:

- (一)经营预算;

(二)资本预算;

(三)薪酬预算;

(四)财务预算。

各项专业预算以公司战略作为宏观指导、以年度初步经营计划作为指引。

公司战略是对企业全局的重大问题所进行的谋划,关系到企业未来的发展方向、发展道路和发展行动等。年度经营计划是集团战略与预算间的桥梁,通过制定经营计划,在企业及各部门层面明确年度的工作目标、工作任务、工作步骤以及相应资源配置需求。

第七条 经营预算是指与公司各项经营活动直接相关的、反映预算期间内企业预计生产经营活动的预算,是全面预算体系内容编制的基础和起点。主要包括销售预算、生产预算、采购预算和期间费用预算等。其中销售预算包括销售收入、销售成本、毛利、销售费用、应收账款等;生产预算包括生产量、总产值、直接材料、直接人工、制造费用等;采购预算包括采购项目、数量和金额等。

第八条 资本预算是指规划投资业务和筹资业务的预算。主要项目包括:长期股权投资预算、金融工具投资预算、固定资产投资预算、筹资预算等。

第九条 薪酬预算是指企业为合理控制和有效影响员工流动率,降低企业的劳动力成本,在薪酬管理过程中进行的一系列人工成本开发方面的权衡和取舍。主要包括业务预算中的职工工资、社会保险费用、职工福利费用、职工教育经费、职工劳动保护费用、职工住房费用和其他人工成本支出等。

第十条 财务预算是围绕公司发展战略目标,以经营预算、资本预算和薪酬预算为基础,对预算期内公司各项收入和支出、公司经营成果与分配、资金取得和投放等所做的具体安排。包括利润预算、资产负债预算、现金流量预算、经济增加值(EVA)预算等。

第三章 全面预算管理的组织体系

第十一条 公司全面预算管理的组织体系由董事会、总经理办公会议、预算执行责任主体三个层次构成;公司对所属企业的全面预算实行垂直管理,各所属企业应建立相应的预算工作组织与运行体制。

第十二条 公司董事会的主要职责是:

(一)审核、决策各项专业预算方案;

- (二) 审议批准有关预算管理制度；
- (三) 根据公司发展战略目标确定年度经营计划和预算目标要求；
- (四) 审定年度预算草案以及预算调整方案；
- (五) 检查、监督预算执行情况；
- (六) 批准或授权批准预算事项执行申请。

第十三条 总经理办公会议主要负责预算管理的组织协调和日常管理, 具体包括以下职责:

- (一) 根据公司战略规划, 制定公司年度经营计划和预算目标。
- (二) 审议公司总预算草案以及各所属企业的预算草案, 提出必要的改进建议;
- (三) 预算执行过程中超预算行为的审批控制;
- (四) 审查、分析预算执行分析报告, 提出改善措施;
- (五) 预算考评意见的审核。
- (六) 董事会授权的其他预算管理工作。

第十四条 预算执行责任主体为各所属公司及公司的各职能部门。各所属企业的主要负责人是全面预算管理的第一责任人, 负责本单位预算的组织实施, 对预算执行结果负责。

第十五条 各职能部门的预算管理职责

财务部门负责资金预算, 对全面预算进行合并汇总, 拟订上报全面预算报告;

种业发展部负责审核各所属企业填报的经营预算报表, 并对经营预算的执行情况进行跟踪及差异分析, 提出管理建议等;

战略投资部负责拟定投资计划、审核各所属企业填报的投资预算数据、负责确定公司权益性融资的预算目标等。

科技发展部负责审核各所属企业填报的研发预算报表, 对研发预算的执行情况进行跟踪及差异分析, 提出管理建议等;

人力资源部负责审核各所属企业填报的人工成本预算报表, 对人工成本预算的执行情况进行跟踪及差异分析, 提出管理建议等;

第十六条 公司所属企业的预算管理职责包括:

(一)建立企业内部预算管理组织体系与制度体系,保证各项预算工作顺利实施;

(二)负责本企业预算的编制、执行、分析和控制工作,并配合公司总部做好全面预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作;

(三)按照授权审批程序,严格执行各项预算;

(四)研究解决预算执行中存在的问题;

(五)结合本单位实际,提出预算调整申请,上报公司总部。

第十七条 公司总部各部门为总部预算执行部门,主要负责本部门的费用、低值易耗品、固定资产等预算编制。

第十八条 预算的责任体系要充分体现责权一致、分层分级负责的原则,合理确定公司各部门以及各所属企业在预算管理中的职责权限、工作关系,形成分工合作、互相制衡的管理机制。

第四章 预算编制和审批

第十九条 预算编制遵循“公司总部主导,自上而下,上下结合,分级编制,逐级汇总,法人负责”原则。

第二十条 预算编制的依据:

(一)国家有关法规政策;

(二)公司发展战略;

(三)三年滚动规划;

(四)企业投资、融资协议;

(五)企业改组改制、收购兼并、资本经营等重大经营事项安排;

(六)国家财务政策和会计制度;

(七)以前年度企业预算执行情况;

(八)公司对预算编制的其他原则和具体要求。

第二十一条 预算编制的基本要求:

(一)根据公司的战略规划编制三年滚动规划,在三年滚动规划的框架下,编制各专业预算;

(二)按照先经营预算、资本预算、薪酬预算,后财务预算的流程进行,各专业

预算应相辅相承, 密切关联, 前后衔接, 形成一个完整的体系, 共同实现公司内部控制和管理目标。

(三) 在预算编制过程中, 要以三年滚动规划为依据, 以经济增加值(EVA)为编制核心, 通过对经济增加值(EVA)指标进行层层分解, 合理确定各项收入、成本、投资、融资、资产周转率、资本结构等预算指标的驱动因素, 科学预测各项预算指标。

(四) 经济增加值(EVA)是企业可持续的投资收益超过资本成本的盈利能力, 即税后净营业利润大于资本成本的净值, 经济增加值(EVA)预算指标应体现价值管理的成果, 经营预算与资本预算相结合, 兼顾利润和资本成本, 既要体现资本成本的硬约束, 又要体现先进性和成长性。

(五) 新并购投资项目要以发展战略和主业发展方向为前提, 以价值创造为导向, 要将预计项目投资运营期间各年度创造的经济增加值(EVA)总现值和经济增加值(EVA)回报率等指标作为重要的评价标准, 根据项目可研阶段的经济增加值(EVA)分析报告, 优选经济增加值(EVA)贡献高或经济增加值(EVA)率高的项目。

第二十二条 公司战略投资部门于每年8月底前, 根据公司发展战略目标和三年滚动规划, 提出下一年度的初步经营计划要求, 经公司总经理办公会议批准后, 由战略投资部门统一分解下达给各企业, 启动年度初步经营计划流程。

第二十三条 公司所属企业根据公司下达的经营目标, 在与公司负责专业预算的各部门充分沟通的基础上, 于每年10月31日前向公司财务部上报下一年度《主要指标预报表》, 于每年11月30日前上报下一年度企业预算报告。公司总部各部门于10月31日前拟订本部门下一年度费用、低值易耗品、固定资产等预算, 经分管领导审定后报财务部。公司年度预算报告经总经理办公会议批准后, 于预算年度当年1月31日前报公司董事会审议。

第二十四条 各所属企业应当将经董事会审议通过后的年度预算报告与审议决议, 以正式文件一并报送公司。

第二十五条 企业预算报告应当加盖企业公章, 并由企业主要负责人、总会计师(或分管财务工作负责人)、财务部门负责人签名并盖章。

第五章 预算执行

第二十六条 全面预算一经批复下达,即具有指令性,不得随意调整,各所属企业和各职能部门必须认真组织实施,严格执行。

第二十七条 为了更好地执行全面预算,各所属企业和各职能部门应将本单位、本部门的预算分解到内部各所属企业和各工作岗位,形成全方位的预算执行责任体系,确保预算目标的完成。

第二十八条 各所属企业和各职能部门应当将全面预算作为预算期间内全部业务活动的基本依据,将年度预算细分为季度和月份预算,以分期预算控制确保年度预算目标的实现。

第二十九条 各所属企业和各职能部门应当严格执行经核定的年度预算,切实加强投资、融资、担保、物资采购、产品销售等重大事项以及成本费用预算执行情况的跟踪和监督。

第六章 预算调整

第三十条 预算调整条件。执行预算过程中出现以下情形之一,导致预算编制基本假设发生重大变化的,可予以调整:

- (一)自然灾害等不可抗力因素;
- (二)市场环境发生重大变化;
- (三)国家经济政策发生重大调整;
- (四)企业发生分立、合并等重大资产重组行为;
- (五)其他非企业自身因素导致的变化。

第三十一条 预算调整程序:

- (一)预算责任主体提出申请。
- (二)公司专业预算部门审核预算责任主体上报的调整申请。
- (三)经公司总经理办公会议审查后,报公司董事会审定调整事项。

第三十二条 调整报告内容具体包括:

- (一)调整的原因;
- (二)主要预算指标的调整情况;
- (三)预计执行情况保障措施。

第三十三条 预算调整原则

企业预算调整事项应当严格按照相关规定进行界定,调整方案应当客观、可行。对于不符合要求的预算调整报告和调整方案,公司总经理办公会议将不予受理或予以否决。

第三十四条 申请调整上报时间

公司所属企业、总部各部门需要调整年度预算的,于年度第二季度结束前向公司总部提交调整申请,其他时间原则上不受理调整申请。

第七章 预算监督与考核

第三十五条 各企业应运用会计报表、统计报表等所提供的全面信息,对预算执行情况进行跟踪监测,分析预算执行差异原因,及时采取相应的解决措施。

第三十六条 公司将根据企业月度财务快报和统计报表对主要预算指标执行情况进行跟踪监测,对经营风险进行评估,并将监测和评估意见及时反馈给企业,督促企业加强预算控制。

第三十七条 对未按规定时间上报预算的企业,公司将予以通报批评。

第三十八条 各企业应当将预算执行结果纳入考核及奖惩范围。公司对所属企业的考核程序为:预算年度终了后,公司根据经中介机构审计后的财务决算报告,结合企业年度预算总结分析报告,开展预算执行情况检查,由财务部核定企业年度预算完成结果,并纳入对企业负责人的经营管理业绩考核。

第三十九条 公司总部各部门须严格执行费用预算标准。未纳入预算或超出预算标准的费用支出,应做专项书面说明并报请分管领导审批后方可报销。

第四十条 各企业应当在预算年度终了后,认真总结年度预算工作经验和存在的不足,分析预算与实际执行结果的差异和影响因素,研究制定改进措施。

第四十一条 在预算编制和执行过程中弄虚作假、漏报、虚报预算数据者,公司将及时予以制止和纠正,并通报批评。

第八章 附则

第四十二条 以下情况须履行特殊审批程序,即增设中国农业发展集团有限公司(简称“中国农发集团”)审批程序。

(一) 公司年度预算报告审批。公司年度预算报告经董事会审议通过后,财

务部将公司年度预算报告报中国农发集团审批,同时批复下达公司各所属企业和公司总部执行。

(二) 预算调整审批。公司总经理办公会议根据公司董事会批准的预算调整方案,相应调整公司整体预算,并上报中国农发集团审批。

第四十三条 各所属企业可根据本办法制定实施细则。

第四十四条 本办法由公司财务部负责修订及解释,本办法于董事会通过之日起实施,原《中垦农业资源开发股份有限公司预算内部控制制度》废止。

中农发种业集团股份有限公司董事会

2017年8月24日