

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）坚持效益优先原则，实行综合平衡，进行全面预算管理；

（二）坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；

（三）坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营目标实施；

（四）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 公司董事会对全面预算管理工作负责。各企业经营班子的所有成员、各部门的负责人，都要参与到公司全面预算管理工作中。

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）组织公司全面预算管理工作；
- （二）分解预算目标，并下达至各所属企业；
- （三）审查、讨论公司预算草案，协调、解决有关方面在编制预算时可能发生的矛盾；
- （四）对各所属企业的预算进行批复，并督促各所属企业的预算执行；
- （五）定期检查和分析预算的执行情况；
- （六）审批预算外事项；
- （七）指导各所属企业全面预算管理的考核工作。

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) 指导、督促各预算单位按进度正确编制预算;

(三) 协调、组织各所属企业经营计划和年度预算的审核工作;

(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) 负责组织编制本单位的预算草案;

(二) 负责本单位预算控制工作;

(三) 负责向本单位负责人及上级单位报告预算编制、预算控制、预算执行等情况;

(四) 负责做好与本单位预算管理有关的其他工作。

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。各预算单位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，通过全面预算管理保障年度经营目标的实现。

第十四条 为保证年度预算目标的完成，各预算单位应将关键业务指标按企业实际情况分解至月份或季度

第十五条 全面预算可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、概率预算等方法进行编制。

第十六条 企业编制全面预算应当按照先业务预算、资本预算、筹资预算、薪酬预算，后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，一般包括地产销售预算、项目拓展预算、项目工期预算、开发投入预算、工程成本预算、营业成本预算、期间费用预算等。

（一）地产销售预算由营销部门根据年度经营目标和可售项目的情况，在通过预测市场环境、产品定位、供求关系、价格趋势、以及所采取的营销策略等基础上编制。地产销售预算应明细至各项目、各类产品。

（二）项目拓展预算是在预算期内为开发新项目而购买土地、收购项目产生的资本性支出预算。项目拓展预算应基于企业战略发展目标、资金实力、管控能力、市场风险等因素编制，主要内容应包括拟拓展目标市场、目标产品类型、规划建筑面积、总地价、楼面地价等指标。

（三）项目工期预算是体现预算期内项目关键工程节点的预算，主要依据项目规划指标、开发时限、市场容量、项目开发基准周期等编制，主要内容包括规划建筑面积、关键节点的完成时间等。项目工期预算应充分考虑地质状况、气候条件、规划设计、拆迁、周边道路等因素对项目工期的影响，项目工期安排应做到合理、高效，应充分保证工程质量和施工安全。房地产项目分期开发的，应合理安排期间和工期，关键工程节点主要包括土方开工、主体开工、预售、入伙等。项目入伙时间应在预算年度内均衡、合理安排。

（四）开发投入预算是预算期内与工期、进度的安排相配套的工程款投入预算，主要由成本管理部门依据工程的工期、进度、合同约定的付款安排、质量保证金的比例和质量保证期限等编制。开发投入预算应按月份或季度编制，应尽量做到在预算年度内平衡支出，应充分考虑影响工程款支付的各种因素。

（五）工程成本预算是预算期内对项目的总成本和单位成本的估计和预算，是指各种与项目直接相关或可以合理分摊到项目的各种支出，是项目竣工结算的重要依据。工程成本主要依据规划设计、工程合同价格、工程结算价格等编制。各预算单位应合理分摊成本费用，及时完成工程结算，科学、如实编制成本预算。

（六）营业成本预算是预算执行单位对预算期内为实现营业收入预算而在人力、物力、财力方面必要的直接成本预算。房地产销售成本预算主要依据结算面积、单位结算成本等编制。

（七）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。其中代销手续费、广告宣传费、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。

（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。固定资产投资预算应以生产和经营管理所必须为原则，应在预算说明中详细列明项目用途、使用部门、单位价格、总金额等情况。

（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。

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 薪酬预算由工资总额预算和其他薪酬预算构成。各预算单位应按照“薪酬总额增长幅度低于实现利润增长

幅度，员工实际平均薪酬增长幅度低于劳动生产率增长幅度”的原则，以及根据公司核准的员工薪酬方案、业绩考核方案和本单位劳动人事计划，结合年度经营目标等情况合理编制薪酬预算。

（一）工资总额预算包括：基本工资预算、绩效工资预算、补贴津贴预算等三部分。

（二）其他薪酬预算包括：各项社会保险预算、企业年金预算、车补和通讯补贴预算、非货币性福利预算、解除劳动关系补偿预算等所有其他应纳入薪酬范围的预算。

第二十一条 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、筹资预算和薪酬预算为基础，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业务预算、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业单位在预算期内利润目标的预算报表，主要汇总销售、成本、期间费用等预算的基础上分析编制。

第二十二条 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。

第二十三条 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

第二十四条 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（预算编制底稿见附表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。次年一月份，公司年度预算方案经公司董事会审核通过后执行。

第五章 全面预算的执行、分析与控制

第二十五条 年度预算方案一经批准下达，各预算执行单位必须认真组织实施，并将预算指标层层分解，落实到各部门、各单位、各环节、各岗位，形成全方位的预算执行责任体系，确保预算目标的实现。

第二十六条 各预算单位应当强化现金流量的预算管理，按照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，应当按照预算外项目的管理规定规范执行。

第二十七条 各预算单位应当严格执行销售、开发和成本费用预算。在日常控制中，应完善各项管理规章制度和管理流程，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，并提出解决问题的办法。

第二十八条 各预算单位在对费用预算管理过程中，必须本着“先预算后开支”的原则，以预算为依据进行控制，一般情况下，没有预算的费用要坚决控制。如果遇到特殊情况需要超支时，必须提出申请，说明原因，按照预算外费用支出的审

批程序执行。

第二十九条 公司应定期召开会议检查、分析预算执行情况，促进各预算单位完成预算目标。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，公司预算管理办公室将责成有关预算单位查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

第三十条 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。各企业应每月向公司上报企业预算执行情况分析报告（具体表格见附表 2）。

第六章 预算外项目的管理

第三十一条 预算外项目是指在年度预算批准下达后，预算单位在实际执行过程中由于外部客观环境变化或根据自身发展需要而形成的未纳入年度预算的项目。

（一）预算外项目按产生原因的性质分为预算外客观项目和预算外主观项目：

1. 预算外客观项目主要指外部经济、市场、法律等政策和环境变化所造成的新增项目，是被动产生的、不可控的项目；

2. 预算外主观项目主要指企业由于调整战略目标或经营计划而必须新增的项目，且该项目将对企业的发展产生重大影响，是可控的项目。

（二）预算外项目按内容分为预算外收入项目、预算外支出项目和预算外资本项目三类：

1. 预算外收入项目主要包括未纳入预算的政府补贴收入、

税收返还收入、各种专项基金、营业外收入和其他收入等；

2. 预算外支出项目主要包括未纳入预算的经营损失、或有负债、法律诉讼成本、营业外支出和其他费用等；

3. 预算外资本项目主要包括根据资本市场环境相机决策的增发和配股等融资、发行认股权、项目投资、资产和股权处置、资产重组、企业合并、收购、注资等。

第三十二条 各预算单位的全面预算管理委员会是预算外项目的管理机构，对预算外项目进行监督管理。各预算单位的企业负责人对本单位的预算外活动负责。

第三十三条 预算外项目实行按性质分类管理的原则：

（一）预算外客观项目的管理和审批流程：各预算单位在客观项目发生后，必须在当季的预算分析报告中对其发生的原因、金额及对预算的影响进行说明，并及时上报公司备案。预算外客观项目原则上可按照预算调整的要求纳入年度预算。

（二）预算外主观项目的管理和审批流程：各预算单位应对预算外主观项目严格控制，原则上不予批准。如遇特殊情况确实需要增加预算外主要项目的，需按以下流程进行审批：

各预算单位应向公司预算管理办公室做专项报告，详细说明事项的原因、金额和对预算的影响等内容。经公司全面预算管理委员会审批后，下达执行。超出公司全面预算管理委员会职责范围的，应报公司董事会审议。

第七章 全面预算的调整

第三十四条 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。预算调整的时间为预算年度 8-9 月份。

第三十五条 预算调整的原则：

- （一）预算调整事项不能偏离发展战略和年度预算目标；
- （二）预算调整重点应当放在预算执行中出现重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异项目；
- （三）预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；
- （四）预算调整中调增的成本费用应与调增的收入相配比。

第三十六条 预算调整的内容：

- （一）预算调整分为预算内项目调整和预算外项目调整
 - 1. 预算内项目调整是指年度预算已存在但需要取消的或预算金额的追加、减少等；
 - 2. 预算外项目调整是指年度预算中未包含项目的增加。由预算外项目引起的预算内项目的收入、成本、费用等关联变化，视同为预算外项目的调整。
- （二）预算调整申请报告应明确以下内容：
 - 1. 预算内项目取消：由于经营情况的变化等因素导致本年度预算项目无法执行，由预算单位提出年度预算项目取消申请，并说明详细原因；
 - 2. 预算内项目金额的追加、减少，由预算单位提出调整申请，并说明详细的调整依据；
 - 3. 项目性质变更：由于项目内容、使用或实施性质改变导

致项目变更的，视为项目取消及预算外项目增加；

4. 预算外项目调整：应编制详细的实施方案、费用构成说明。

第三十七条 公司预算管理办公室应当对预算单位的预算调整申请进行审核分析，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。

第三十八条 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。

第八章 全面预算的考核

第三十九条 预算年度终了，公司应成立全面预算检查考核小组，对所属企业进行组织机构、制度建设、预算编制、预算分解执行、预算控制、预算分析等全面预算管理工作进行检查和考核。

第四十条 全面预算管理工作的考核纳入年度经营业绩考核体系，按各预算单位与公司签订的《年度经营目标责任书》设定的标准进行考核，具体考核办法由公司人力资源部另外规定。

第九章 全面预算的信息化建设

第四十一条 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。

第十章 附则

第四十二条 本办法由公司预算管理办公室负责解释。

第四十三条 本办法经董事会审议通过之日起执行。