

广东广州日报传媒股份有限公司

全面预算管理制度

（2010年11月30日经公司第七届董事会第七次会议审议通过，2013年12月9日经公司第八届董事会第六次会议审议修订，2018年10月29日经公司第九届董事会第二十四次会议审议修订。）

第一章 总则

第一条 为规范广东广州日报传媒股份有限公司（以下简称公司）全面预算管理工作，合理配置资源，强化内部管控，提高经济效益，防范经营风险、实现经营目标，特制定本管理制度。

第二条 全面预算管理是指以发展战略为导向，在对未来环境预测的基础上，对预算年度内各类经济资源、经营、投融资等行为合理预计，确定预算期内经营管理目标，并围绕预算目标进行财务控制和监督的一系列管理过程。全面预算管理通常包括预算目标的确定、编制、执行控制、分析、调整、考核及监督等管理活动。

第三条 全面预算管理的基本任务包括：

（一）配合公司发展战略，量化公司年度经营目标，为各预算责任单位提供经营导向；

（二）链接公司绩效考核指标，为评价各预算责任单位的经

营业绩提供依据；

（三）对比实际业绩与预算目标差异，对企业经营活动进行控制、监督和分析；

（四）统一预算责任体系和管控流程，规范公司日常运作。

第四条 全面预算管理的基本原则是：

（一）战略导向，效益优先。以公司的战略发展规划、年度经营目标为预算的基本导向，以经济效益为中心，注重资源的优化配置，同时考虑量入为出和资源的综合平衡，确保经营管理效率的提升，提高企业竞争力。

（二）分级预算，权责对等。预算编制和控制进行分级管理和实施，各单位要对本公司和所属子公司的预算管理负责，将各单位层级、部门、个人等内部权责关系规范化、明细化、具体化、可度量化，促进各单位围绕预算目标开展沟通与协调。

（三）融合业务，全面预算。嵌入公司各个领域、层次、环节，形成由业务预算、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。以预算年度内预计发生的所有业务预算为基础进行编制，全面、完整地反映采编业务以及经营业务工作量、收入、成本费用、投（筹）资及资金需求状况。同时，要突出重点，重点反映单位经营成果、管理能力、市场占有率和可持续发展等主要经营指标。

（四）平衡管理，对标牵引。预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，

促进企业可持续发展。强化对标管理，利用内部比较和行业对标结果设定预算目标，通过预算目标牵引促进公司做强做优做大。

（五）严格过程控制，加强考核。根据各种预算编制的时间维度，对预算执行的过程实施严格管理，通过差异分析，持续跟踪监控预算目标的实现进度，提高预算管理的过程管控能力，防范经营风险，把预算执行情况作为考核指标之一，强化预算考核，确保预算执行刚性。

第五条 本制度适用于公司及公司全资或控股子公司、下属分公司的预算管理工作。

第二章 组织与职责

第六条 公司全面预算管理组织包括：公司董事会、全面预算管理委员会、全面预算管理办公室和全面预算责任单位。

第七条 公司董事会是全面预算管理的决策机构，依据公司发展战略及公司实际，制定公司年度预算方案。其主要职责包括制定公司的发展战略和中长期经营目标；根据公司战略规划和年度经营目标，制定年度预算目标；审批公司全面预算管理制度；审批公司预算重大调整事项。

第八条 全面预算管理委员会是公司全面预算管理机构。其构成如下：

主任委员：董事长

委员：总经理、副总经理、董事会秘书、财务总监

全面预算管理运行机制：

全面预算管理委员会原则上通过会议的方式对重要预算事项进行审批，主要的会议有：年度预算方案评审会、预算调整方案评审会以及重大预算外事项审批会等。会议还应该有全面预算管理办公室以及相关责任单位参加，也可要求与讨论事项有关的其他人员列席会议。特殊情况下不召开会议的，也可采取委员会委员一致通过后呈文由主任委员签发的形式。其中，根据公司《章程》应提交董事会、股东大会审议事项由全面预算管理委员会审核通过后作为相关议案提交董事会、股东大会。

全面预算管理委员会职责包括：

- （一）审议全面预算管理制度；
- （二）审议预算方案和预算调整方案；
- （三）协调解决预算管理中的重大问题；
- （四）审批预算外事项，其中根据公司《章程》应提交董事会、股东大会审议事项，由全面预算管理委员会审批通过后作为议案提交董事会；
- （五）审议预算管理办公室提交的预算分析报告及改善建议；
- （六）评估全面预算管理工作的绩效和质量；
- （七）根据预算执行结果审议考核和奖惩意见。

第九条 全面预算管理办公室是对全面预算管理委员会审批通过或交办的预算事项予以落实及组织实施的常设机构。其中包括工作小组及考核小组。工作小组由财务部、人力资源部、资产

管理部、党群综合部的负责人组成。考核小组由审计部、人力资源部、党群综合部及财务部负责人组成。

全面预算管理办公室运行机制：

全面预算管理办公室一般通过会议的方式对重要预算事项进行审议，主要会议有：经营计划启动会、预算编制启动会、季度和年度预算执行情况分析会等。会议由全面预算管理办公室成员参加。根据需要，全面预算管理办公室可以要求与讨论事项有关的其他人员列席会议。

工作小组主要职责包括：

（一）具体负责拟订和修改公司全面预算管理办法及相关制度，呈报全面预算管理委员会审议；

（二）对各预算责任单位提交的经营计划进行审核平衡及汇总，提交全面预算管理委员会审议；

（三）根据年度经营计划，将全面预算管理委员会提出的全面预算总目标进行分解、下达。

（四）组织编制预算或调整预算，并对其编制的预算或预算调整进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制公司预算或预算调整方案，上报全面预算管理委员会审议；

（五）下达经批准的全面预算方案，监督预算执行情况，定期进行预算执行情况的分析评价和反馈；

（六）组织全面预算管理的培训工作，为全面预算责任单位提供指导，提出改进全面预算管理工作的意见；

(七) 监督全面预算执行情况，并组织对全面预算执行结果进行分析评价和反馈，在规定的权责范围内处理相关问题，向全面预算管理委员会提交本预算年度全面预算管理工作的分析报告；

(八) 协助全面预算管理委员会开展工作；

(九) 推动公司全面预算管理信息化建设，组织搭建全面预算管理信息平台，提升公司全面预算管理的信息化水平。

考核小组主要职责：

(一) 提出预算考核和奖惩方案，报预算管理委员会审议；

(二) 组织开展对责任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。

第十条 全面预算责任单位是负责预算执行落实的责任主体，各预算责任单位的最高领导是本单位预算管理的第一责任人，全面负责本单位预算的执行落实工作。各预算责任单位可根据自身需求参考总部制度设定预算工作小组等机构。全面预算责任单位在全面预算管理方面的职责主要包括：

(一) 在全面预算管理办公室的直接指导和协调下，具体进行本单位全面预算管理相关工作；

(二) 根据年度经营方针和预算目标，制定本单位的预算目标；

(三) 按照公司全面预算管理的统一要求，编制本单位预算，并接受预算质询；

(四)开展预算分析,定期提交预算分析报告,并提出管理改善措施;

(五)在内外经营环境发生重大变化时,提出预算调整请求,并上报全面预算管理办公室;

(六)根据预算考核结果,制定整改措施,按期整改并将整改结果反馈全面预算管理办公室。

第三章 预算目标制定

第十一条 制定经营计划及预算目标应当遵循以下原则:

(一)挑战性与可实现性兼顾的原则

经营计划及预算目标的制定既要考虑公司发展战略的要求,又要兼顾公司内在的经营情况、管理水平和员工素质等因素,体现促进公司资源优化配置与持续发展的理念。

制定下达的预算目标应当是经过各预算责任单位努力可以实现的目标,对各预算责任单位经营活动具有现实的指导意义。

(二)外部市场与内部条件相结合的原则

在制定经营计划和预算目标时,既要充分考虑行业政策环境、市场竞争等各种相关因素的变化,又要准确客观评价公司内部资源条件、竞争能力等综合优势和劣势,通过综合评价做出最优决策。

(三)充分沟通和协调的原则

经营计划及预算目标制定过程要进行充分的沟通、协调与平

衡，使各预算责任单位的目标与公司目标相互协调，形成有机整体。

(四)短期目标与长期目标相平衡的原则

经营计划及预算目标的制定既要考虑到公司短期目标的实现，也要兼顾到公司的长期发展。

第十二条 公司实行“战略导向、上下结合”的经营计划及预算目标制定程序。先组织经营计划工作会议，然后各个单位确定经营计划及预算目标。

(一)公司全面预算管理办公室于每年9月通知并组织召开经营计划启动会议；

(二)公司全面预算管理办公室牵头组织各预算责任单位进行分析、预测与评估工作。各预算责任单位上报下年经营计划，全面预算管理办公室拟定公司年度经营计划及预算目标草案，并与各预算责任单位进行深入地的沟通、讨论；

(三)公司全面预算管理委员会对全面预算管理办公室提报的公司经营计划及预算目标草案进行审议，形成公司年度经营计划及预算目标。

第四章 预算内容和报告

第十三条 公司及各下属单位应按照广州市国资委、市文资办各年度印发的企业预算编制工作的通知要求，或公司需要，编制上报年度或中长期预算报告。

第十四条 预算报告由以下部分构成：

- （一）预算报表；
- （二）预算编制说明；
- （三）公司预算决议文件；
- （四）其他相关材料。

第十五条 年度或中长期预算报表主要包括以下内容：

（一）预算年度内预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构；

（二）预算年度内主要业务预计实现经营成果及利润分配情况；

（三）预算年度内为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况；

（四）预算年度内预计达到的生产、销售或者营业规模及其带来的各项收入、发生的各项成本和费用；

（五）预算年度内预算发生的产权并购、长短期投资以及固定资产投资的规模及资金来源，土地、物业出租收益情况；产权转让和重大资产处置资金回流、资金安排的情况；党建工作经费、安全生产经费安排情况。

（六）预算年度内预计对外筹资总体规模与分布结构；

（七）预算年度内预计发生营业成本、税金、销售费用、管理费用、财务费用的结构及金额及重点成本费用的预计开支情况，包括预计发生的人工成本、自主创新和研发支出、资产减值准备

等。

第十六条 通过预算编制说明对年度或中长期预算报表编制及全面预算管理有关情况进行分析说明。年度预算编制说明包括以下内容：

（一）全面预算编制工作组织情况；

（二）上一年度对预算管理工作进展情况、预算执行结果、执行差异原因及改进措施等分析和总结；

（三）预算年度内预算编制基础、基本假设及采用的重要会计政策及其变化情况；

（四）预算年度内预算编制范围及上年度预算编制范围的差异变化原因；

（五）预算年度内企业所面临的市场形势、主要业务经营情况、重大事项安排因素及生产经营主要预算指标的客观分析预测和说明；

（六）预算年度内预算执行保障措施以及可能影响主要预算指标的事项说明；

（七）其他需说明的情况。

第五章 预算编制

第十七条 预算编制应当遵循以下原则

（一）目标明确、责任落实：在编制预算前，应当统一预算目标指标的含义与计算方法；

(二) 实事求是、严格控制: 各预算责任部门应当结合公司要求及本单位的实际情况出发合理编制预算, 不得高报成本费用, 低估收入收益, 并严格控制预算编制过程;

(三) 全员参与、相互协作: 各预算责任部门应当充分调动全体员工参与预算编制工作的积极性、主动性, 并通过合理的分工、协作予以有效推进;

(四) 充分沟通、编报及时: 各预算责任部门应当同全面预算管理办公室进行充分地沟通, 并在规定的时间内编制好本单位预算数据及预算编制说明, 不得随意推迟进度。

第十八条 全面预算涵盖公司业务流、资金流、信息流等方面, 具体包括经营预算、投资预算、财务预算等内容。

(一) 经营预算是各预算责任单位对各项基本经营活动的预算, 主要包括: 销售预算、生产成本预算、人力资源预算、费用预算和采购预算;

(二) 投资预算是企业投资决策预算, 主要包括固定资产的购建、大修理与改良、对外投资、基建工程投资、无形资产投资、股权投资、金融工具投资的预算;

(三) 财务预算是指公司现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算, 主要包括: 融资预算、税金预算、财务费用预算、预算损益表、预算资产负债表、预算现金流量表。

(四) 根据行业特性和不同预算项目, 合理选择固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方案编制预算, 并

积极与行业先进水平、国际先进水平对接。

(五)根据行业特性和自身特点设置以下指标:业务量指标,经营类指标,股东报酬类指标。其中业务量指标主要包括版面数、日均有效发行量、客户端数量;经营类指标主要包括营业总收入、营业总成本、营业利润、利润总额、归属于母公司所有者的净利润;股东报酬类指标包括归属于母公司所有者权益、净资产收益率、国有资产保值增值率等。

(六)严格按照国家相关规定,加强对外投资、固定资产投资以及金融性资产投资业务的风险评估和预算控制。对资产负债率过高、偿债能力低下以及投资回报差的企业,应严格控制投资规模;不具备从事高风险业务的条件、存在重大投资损失的企业不得安排高风险业务的投资预算。严格控制非主业投资预算,加强非主业投资和无效投资的清理。对已立项的投资项目,需编制资金筹措和资金投入进度预算。

(七)准确预测年度现金收支、结余和缺口,合理规划现金收支与配置,优化现金流量,加强应收应付款项的预算控制,增强现金保障和偿债能力,提高资金使用效率,平衡经营活动、投资活动及筹资活动的现金流量。

(八)规范成本费用开支标准,严格控制成本费用开支范围和规模,加强投入产出的预算控制。应重点突出降本增效,适当压低成本费用的预算规模。对人工成本的预算,要通过分析效益水平以及所在行业人工成本的平均水平,按照广州市国资委考核

分配及工资预算相关管理规定，合理确定人工成本的预算规模，做到总量控制、结构合理。全面预算编制应结合政府对“三公经费”的管理要求，严格控制公务差旅费、接待费、会议费、汽车购置和运行等费用的预算开支，此类费用预算均需符合企业的业务规模及发展目标。

（九）注重防范财务风险，严格控制担保、抵押和金融负债等规模，其中担保管理按照市国资委担保业务管理相关管理规定执行。

（十）将逾期担保、逾期债务、不良投资、不良债权等问题的清理和处置作为重要内容，在全面预算报告中予以重点分析说明，积极消化潜亏挂账，按企业会计准则合理预计资产减值准备，控制新潜亏的出现。

（十一）统筹规划合并与分立、产权划拨与转让等产权变动及重大资产处置事项，合理预计其带来的影响，保证国有资产保值增值。

第十九条 公司实行“上下结合、分级编制、逐级审核、统一协调”的预算编制程序，公司所属各预算责任单位在预算编制过程中各司其职、各负其责，由公司全面预算管理办公室统一组织、协调。

（一）下达目标。公司全面预算管理办公室在10月至11月期间下发全面预算编制通知，并召开全面预算编制启动会，下达年度预算目标，部署年度预算编制工作。同时，全面预算管理办

公室发布年度预算编制指导文件，包括年度预算编制工作行动计划、年度预算编制要求、预算编制手册及预算编制表单等；

（二）编制上报。各预算责任单位按照公司全面预算管理委员会的统一部署和要求，结合自身特点与实际情况，编制本单位年度预算草案，呈报公司全面预算管理办公室；

（三）审查平衡。全面预算管理办公室牵头对各预算责任单位呈报的预算草案进行审核、平衡，并签署审核意见，形成公司年度预算草案，呈报公司全面预算管理委员会；

（四）审批。公司全面预算管理委员会对全面预算管理办公室提报的公司预算草案进行审议。对于不符合企业发展战略或者年度预算目标的事项，公司预算管理办公室应当责成有关预算责任单位进行修订、调整。次年2月前完成全面预算方案的审批，由全面预算管理办公室下达给各预算责任单位执行。

第六章 预算执行

第二十条 公司年度预算一经批准下达，各预算责任单位必须认真组织实施，以确保实现年度预算目标。

第二十一条 各预算责任单位要根据管理实际情况，采取事前控制、事中控制、事后控制相结合的管理方式，尽可能前置控制时点，及时发现执行中的问题，提高管理效果。

第二十二条 年度预算和月度预算是预算执行控制的依据。年度预算应当分解为月度预算，以月度预算目标进行月度金额控

制，月度预算累计金额不得高于年度目标金额。

第二十三条 在预算执行过程中，应当将经营活动区分为预算内事项、超预算事项分别进行管理。

第二十四条 全面预算管理委员会和全面预算管理办公室有权对预算执行过程中的重大事项或者特定问题组织调查，各预算责任单位应当如实反映情况并提供相关资料。

第七章 预算调整

第二十五条 公司预算下达后，原则上不做调整。预算执行中发生下列情况之一时，可以进行预算调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素；
- （二）国家相关政策发生重大变化；
- （三）市场环境发生重大变化；
- （三）公司发展战略调整，重新制订公司经营计划；
- （四）发生分立、合并等重大资产重组行为；
- （五）生产经营条件发生重大变化；
- （六）全面预算管理委员会认为应该调整的其他情况。

第二十六条 未经全面预算管理委员会批准，各预算责任单位不得擅自调整预算。重大调整事项应报公司董事会审议。

第八章 预算分析

第二十七条 预算分析报告分为定期报告与不定期报告。季报、年报为定期报告。不定期报告在出现异常情况、重大事件时

一周内编报。凡对年度预算目标造成重大负面影响的事项均属异常或重大事项。

第二十八条 预算分析报告由报表与文字分析说明组成，文字分析说明应包括但不限于公司所要求的内容。报告内容除年度绩效考核指标的执行情况外，还须对经营方面的重要异动情况给予足够的关注。

第二十九条 预算责任单位定期报告的内容除报表与文字分析外，应反映对重点问题的跟踪情况及改善措施及经营举措。

第三十条 预算报告应重点针对异常情况、重大事件进行分析，确定对差异拟采取的调整措施，预算分析报告中针对差异的调整措施由预算管理办公室审议后报预算管理委员会批准，由预算责任单位落实，预算管理办公室跟进措施的落实情况，同时在预算分析中应跟进反映前期改进措施的落实情况。

第九章 预算考核

第三十一条 算考核是保障各预算责任单位实现年度预算目标的一种手段，是公司业绩评价的一个重要组成部分。预算评价的内容和指标应当纳入公司的业绩评价体系。

第三十二条 预算考核的原则

（一）目标原则。以年度预算目标为基准，按照预算完成情况考核评价各预算责任单位的经营业绩。若对年度预算目标进行了调整，则以调整后的预算目标为基准；

（二）奖惩结合原则。考核必须与激励制度、惩罚制度相结合，做到赏罚分明、及时兑现，应当结合年度内部经济责任制考核进行，与预算执行单位负责人及员工收入奖惩挂钩；

（三）可操作性原则。考核评价方法应具有可操作性，并充分考虑各预算责任单位的业务特点与管理重点，并与其权责协调一致；

（四）例外原则。对预算执行过程中发生的一些重大的不可控因素，如产业环境变化、政策法规变化、重大意外灾害等，考核评价时应作为特殊情况处理。

第三十三条 全面预算管理办公室设计预算考核表以具体量化预算考核评价的内容。预算考核表中指标的选取可以依据管理工作重点、各预算责任单位的经营性质设置，目的通过驱动各单位完成自身目标进而促进全公司整体战略目标的实现。预算考核指标表中的各指标可设置不同的权重以体现考核的重点。

第十章 附则

第三十四条 公司全资或控股子公司、下属分公司的预算管理，应遵照执行本制度规定。

第三十五条 本制度由公司董事会制定，由预算管理委员会负责解释。

第三十六条 本制度自公司董事会审议通过之日起执行。原《全面预算管理制度》（粤传媒〔2013〕16号）于本制度生效

时废止。

第三十七条 施行后，公司或下属各单位的预算管理规定与本办法有抵触的，均以本制度为准。

广东广州日报传媒股份有限公司

2018年10月31日