

# 上海凤凰企业（集团）股份有限公司

## 预算管理办法

### 第一章 总 则

第一条 为加强公司内部控制，规范公司预算管理活动，保证公司经营计划的有效实施，促进公司全面预算管理工作的科学化、规范化、程序化，更好地完善国有资产保值增值考核机制，实现国有资产运营的全过程控制，特制订预算管理办法。

#### 第二条 适用范围

本办法适用的范围：上海凤凰企业（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）。股份公司下属全资、控股子公司应参照本办法，按程序制定相应办法并执行。

#### 第三条 编制依据

- （一）国家相关方针政策，国内外经济环境及市场发展趋势。
- （二）过去年度实际经营情况及本年度预计的内、外部变化因素。
- （三）预算年度的经营计划及目标。

#### 第四条 编制原则

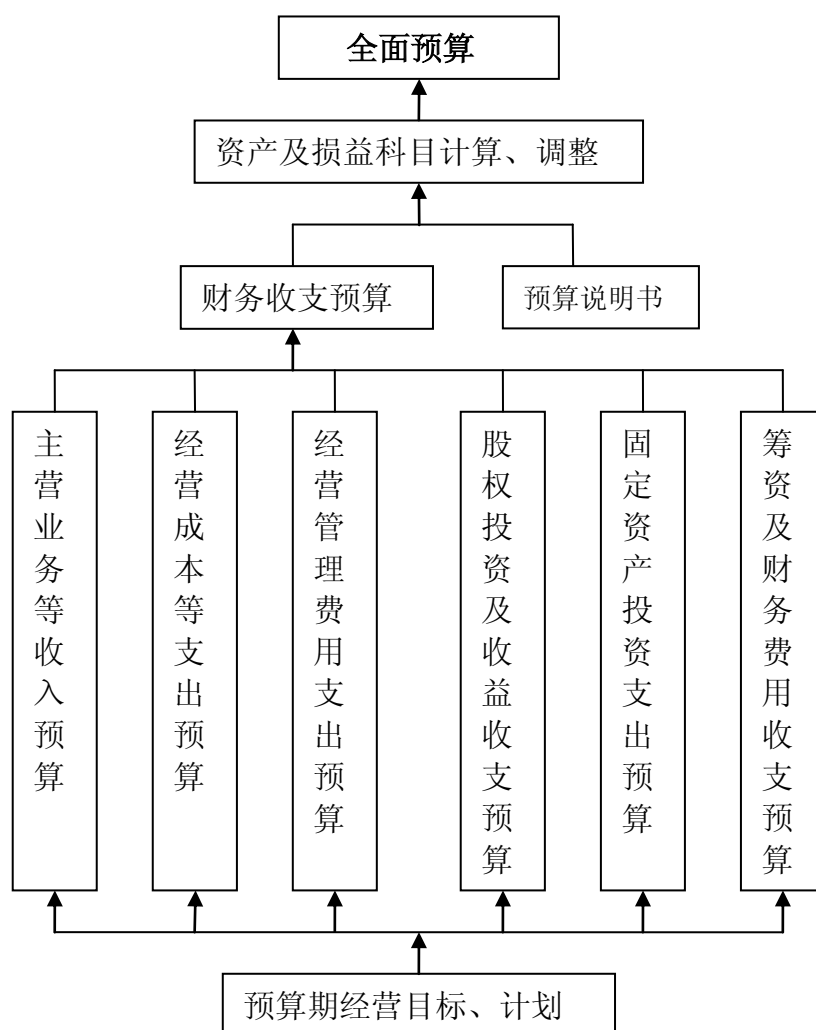
预算编制要根据企业预算年度经营计划，坚持以收抵支、量入为出；遵循合规性、可行性、客观性、科学性和经济性的原则。

#### 第五条 预算形式

预算编制包括财务收支预算和全面预算，两者是由一系列预算按其经济内容及相互关系有序排列组成的有机体，其中：

（一）财务收支预算是以预算年度现金收付实现制为基础编制的，主要内容包包括预算期总体目标设定、各项经营业务收入预算、经营成本支出预算、经营费用、管理费用及税金支出预算、投资预算、融资及财务费用预算等。

（二）各预算单位在财务收支预算的基础上，按照权责发生制原则调整资产、损益科目，编制财务报表的全面预算，最终由股份公司形成合并报表口径的全面预算。见下图



## 第六條 預算內容

預算單位在預算期內為實現經營目標所進行的經濟活動，引起的所有收、支項目必須全部納入預算編制。

（一）經營計劃，以歷年的經營績效為基礎，根據預算期目標市場的政治、經濟環境，判斷它們對於預算期經營的影響，並通過企業內部的優劣勢分析，制定各單位預算期的經營計劃及目標，是公司編制預算的依據和前提。

（二）預算目標，是以預算期內經營計劃為依托而制定的預算期經營目標，是貨幣表現形式的最終經營結果，預算指標是實現經營計劃的重要保證。

（三）財務收支預算，反映預算期內有關現金收付的預算。主要包括：主營業務及其他收入預算；經營成本及材料採購支出預算；經營、管理、銷售費用預算；長期股權、固定資產投資及股權調整、收回、投資收益等收支預算；根據預算期資金余缺安排的籌資及其財務費用收支預算。

(四) 全面預算，反映預算期以財務收支為基礎，按照權責發生制原則，以預算會計報表為格式，反映預算期資產變動、損益指標、現金流量等財務狀況的預算。

(五) 預算說明書，主要說明預算期企業經營目標以及為實現目標採取的保障措施、編制預算採用的會計政策以及與預算有關的重要事項，以方便於閱讀理解各預算報表。

## 第二章 組織機構

第七條 股份公司設立預算管理委員會，統一組織、管理、協調股份公司的全面預算工作。預算管理委員會由股份公司總經理、副總經理、總會計師以及財務、投資、資產、人力、風控等部門負責人組成。

(一) 股份公司總經理為預算管理委員會主任。根據股份公司董事會批准的戰略規劃，組織擬定股份公司年度經營計劃和年度預算方案。

(二) 股份公司副總經理、總會計師為預算管理委員會副主任，在股份公司預算管理委員會主任的領導下，主持預算管理工作。

(三) 股份公司下屬各子公司負責人在股份公司預算管理委員會領導下，負責各公司預算工作，是各單位預算管理的第一責任人。

(四) 股份公司各部門負責人在股份公司預算管理委員會領導下，對其負責的具體部門開展全面預算工作，是各自部門預算管理的第一責任人。

(五) 股份公司各預算單位和預算部門應設立預算管理崗位（專職或兼職），負責預算管理工作的日常事務。

第八條 股份公司預算管理委員會負責審議年度財務預算方案，董事長負責批准股份公司年度財務預算方案。（公司下屬全資、控股子公司應根據各自公司章程，由各自的股東會（董事會）等權利機構審議、批准各自公司的年度預算方案。）

## 第三章 職責分工

第九條 預算管理委員會職責

(一) 預算管理委員會會議由主任和副主任召集，定期召開預算會議，每季度召開預算執行財務分析會議；當遇到特殊情況時，可召開臨時會議。

(二) 預算管理委員會負責審議的事項：

- 1、對公司有關預算管理的制度或辦法的審議；
- 2、對年度等各期預算方案的審議；
- 3、對預算指標調整的審議。
- 4、上述 1-3 項事項中，決定需要遞交董事會、股東大會批准的議案。

#### 第十條 預算管理委員會主任職責

負責召集主持召開預算專題會議；根據預算專題會議的審議結果做出決策；負責協調預算管理的各項工作，監督預算管理的全過程。

#### 第十一條 預算管理委員會副主任職責

負責協調預算管理的各項工作，監督預算管理的全過程，包括預算的編制、審核、上報、審批、分解下達、執行、控制、分析、評價和考核。

#### 第十二條 財務部門的管理職責

股份公司財務部門負責處理預算管理的各項具體事務，主要職責如下：

- （一）草擬預算管理制度或辦法。
- （二）貫徹股份公司有關預算的編制原則和要求，指導各部門及各單位預算編制。
- （三）對各部門和各單位編制的預算草案進行初步審查、協調和平衡，彙總後編制股份公司的預算草案，提交預算管理委員會審議；根據預算會議審核意見，指導、跟蹤預算修改。
- （四）對股份公司考核的預算指標進行對接，提出相關建議。
- （五）定期分析反映股份公司和各預算單位的全面預算執行情況和預算執行差異，協助預算管理委員會解決預算執行過程中出現的問題。
- （六）預算執行的半年度或遇特殊情況時，向預算管理委員會提出預算修正建議。
- （七）通過目標責任書中預算指標的內容，參與對各單位預算完成情況及預算管理工作的評價、考核。

#### 第十三條 預算管理的分級管理職責

股份公司預算管理工作及預算指標採取層層分解，責任到人的辦法，其中：各預算單位的負責人對本單位預算編制、執行、控制等管理工作負責；各部門負責人對本部門預算編制、執行及控制等管理工作負責。

## 第四章 预算编制方法

第十四条 预算编制是实施全面预算管理的关键环节，编制质量的高低直接影响预算执行结果。预算编制要在预算管理委员会制定的方针的指引下进行。预算指标的制定方法：

（一）财务收支预算：围绕预算年度经营目标、计划，以营业收入为预算起点，同时预计为实现经营收入相应发生的经营成本、人工薪酬、管理及销售费用，预计发生的固定资产投资、长期股权投资、投资收益、投资清理收回、根据预算资金余缺安排筹资、预计支付的财务费用，据此编制有关现金收支的各项财务收支预算指标，其中：

- 1、销售产品、物业租赁等主营业务收入，采用环比预算方法编制。
- 2、土地、房产转让业务收入以及土地储备开发支出采用零基预算方法编制。
- 3、工程项目建设及其他营业成本支出等预算指标采用零基预算和弹性预算相结合的原则编制，即根据每个项目、每笔成本发生的不同情况编制支出预算。
- 4、管理费用、销售费用、经营费用预算指标采用定基增减预算方法，根据历史数据，坚持从紧控制的编制原则，重点控制可控费用的支出。其中：预算期的管理费用、销售（营业）费用增长幅度原则上应低于营业收入的增长幅度；工薪增长幅度原则上应低于净利润增长幅度（国家政策因素除外）。

（二）全面预算：根据股份公司下达的预算年度考核指标体系，在财务收支预算的基础上，按照权责发生制原则对资产、负债、收入、成本、费用、利润的会计科目进行调整，编制年度预算会财务报表以及经营指标预计完成值。

### 第十五条 年度预算

（一）股份公司各预算单位（部门、子、分公司）按照预算编制的原则和方法，根据社会经济形势，结合预算年度的经营计划和目标，对预算年度收支进行初步分析判断，编制部门和本公司的预算年度的收支预算。并于预算前一年度11月下旬报股份公司财务部门（具体报送日期以通知为准），其中：

- 1、股份公司各部门根据职责分工涉及的收支项目填制收支明细项目明细表，作相应的文字分析，由部门负责人签字审核同意后送财务部门。
- 2、股份公司下属单位根据预算年度的经营计划、目标，组织编制年度收支预算，经财务负责人签字报企业负责人审核同意后报送股份公司财务部门。

(二) 股份公司财务部门将各预算单位上报的收支预算，汇总编制年度收支预算草案，对收支总量进行初步分析、评估，提出意见和建议，于预算前一年度 12 月中旬报股份公司预算管理委员会。

(三) 预算管理委员会召开预算专题会议对年度收支预算草案进行审议，财务部门根据专题会议审议意见进行修改后，形成股份公司的年度收支预算。

(四) 股份公司财务部门依据年度收支预算，将指标分解并下达到各部门。结合对投资单位年度经营目标的制订，确定各项预算指标值，各单位以此为基础修改年度收支预算，并编制年度全面预算会计报表及编制说明，1 月中旬报股份公司预算管理委员会审核，并经股份公司董事长批准后后下达。

## 第五章 预算的调整及预算外支出审批

### 第十六条 年度预算调整

根据国家宏观政策调整以及市场变化情况，公司经营策略、具体收支项目会作相应的调整，各单位各部门应对年度预算进行必要调整：

(一) 各部门、各预算单位每年 6 月底完成收支预算调整初稿，报至股份公司财务部门汇总（具体日期以通知为准）。财务部门汇总后，对年度收支预算提出的调整建议，于 7 月下旬报股份公司预算管理委员会。

(二) 根据预算管理委员会审核意见，由财务部门修改后再报预算管理委员会并经股份公司董事长审批，8 月中旬经审定调整的年度收支预算下达至各单位各部门。

(三) 各预算单位的财务部门根据年度调整预算，及时更新系统数据，同时调整编制全面预算，于 9 月 15 日之前把数据及预算调整的文字说明报股份公司财务部门。

(四) 股份公司财务部门编制调整的预算合并报表，在 9 月 20 日报股份公司预算管理委员会审核、经股份公司董事长批准。

### 第十七条 预算外项目立项审批

单位的年度预算一旦确立，应保持高度的规范性和严肃性，不得随意变更，确保年度资金总盘与综合目标不发生实质性偏离，同时又兼顾到应对突发项目的机动性。凡遇政策变动、及市场环境变化需要额外追加支出项目的，应进入预算外立项审批程序：

(一) 月度支出項目中出現年度預算外的大額項目，須經過追加預算的審批程序後方可支付，以切實保證年度預算的嚴肅性和準確率。

(二) 預算外支出項目的立項，須附項目論證的“會議紀要”、“項目建議書”、“可行性研究報告”等相關資料，並按下列步驟辦理補辦手續：

1、各預算單位按“計劃立項申請單（預算外）”表格內容填寫，預估總費用，經預算單位負責人簽字、相關部門會簽後送財務部門立項。

2、由股份公司財務部報股份公司預算管理委員審核、股份公司董事長審批。

3、各預算單位財務部門收到審核批准的預算外立項批件後，列入月度預算，予以支付。

(三) 如遇特殊情況須調整成本、費用的年度預算時，必須由預算單位（部門）提出申請，說明原因，上報股份公司財務部並由股份公司預算管理委員會審核，經董事長批准同意後方可執行。

## 第六章 預算控制與差異分析

### 第十八條 預算的差異分析

(一) 各單位的收支預算執行率偏差一般應控制在 10% 以內。財務部門按年度、季度、月度，運用項目管理、數量對比的方法，反映預算與實際發生存在的差異，對預算執行的過程控制和定期分析。對於月度的實際發生與預算指標差異達到 20% 的項目，以工作聯繫單的方式向責任部門進行反饋，各部門對項目預算執行的差異進行分析、評估，不斷提高預算編制和執行的準確度。

(二) 各子公司（單位）要按時檢查、追蹤預算的執行情況，定期進行經濟活動分析，進行預算執行差異分析，並於季度後次月 13 日，報股份公司財務部，股份公司財務部進行匯總分析，上報預算管理委員會。

### 第十九條 預算差異分析報告內容

(一) 反映預算額、本期實際發生額、本期差異額、累計預算額、累計實際發生額、累計差異額。

(二) 對差異額進行的分析：產生不利差異的原因、責任歸屬、改進措施以及形成有利差異的原因和今後進行鞏固、推廣的建議。

## 第七章 預算考核與激勵

### 第二十條 預算考核

预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施,通过预算目标的细化分解与激励措施的实施,引导公司每个部门、每一位员工向股份公司经营目标、发展方向努力,协同完成各项任务。

年度预算指标纳入对各预算单位、职能部门年度业绩目标考核的内容,是评价各单位经营业绩的主要指标;股份公司年度预算指标采取层层分解,落实到部门(单位)。

预算考核包括:对各单位经营业绩进行全面预算管理的考核评价,同时对部门的预算执行情况进行考核评价,考核评价结果计入年度业绩目标考核总分。

相关考核办法由股份公司有关部门另行制定。

## 第八章 预算分析

第二十一条 为了按时、保质的完成季度,半年度,年度预算执行的财务分析,各预算单位于每季度后次月13日之前向股份公司财务部上报相关的数据和文字分析资料,包括:

1、季度、半年度、年度收支预算执行情况表、经营及财务指标完成表及资产存货表。

2、在金蝶财务软件中生成以下的报表:(包括单体及合并口径)资产负债表、损益表、现金流量表、等报表。

3、年度预算执行情况的相关文字分析。

## 第九章 附 则

第二十二条 本办法经股份公司董事会批准。

第二十三条 本预算管理办法解释权归股份公司预算管理委员会。

第二十四条 本办法自批准之日起开始执行,同时废止原预算管理办法。

上海凤凰企业(集团)股份有限公司董事会

二〇一六年十月二十八日