

证券代码：872917

证券简称：平安培训

主办券商：中信建投

昆山市平安职业培训学校股份有限公司预算管理制度

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

一、 审议及表决情况

经公司第二届董事会第十一次审议的《关于修订公司全面预算管理制度》议案，审议通过，自审议通过之日起公司预算管理制度生效。

二、 制度的主要内容，分章节列示：

第一章 总则

第一条 为加强公司财务和运营监督，规范预算管理，促进企业经营管理水平提升，根据《中华人民共和国公司法》《企业内部控制基本规范》《国务院国资委关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》等法律法规、国家财务会制度以及昆交发〔2021〕67号《昆山交通发展控股集团有限公司全面预算管理制度（修订版）》的有关规定和要求，结合公司实际，制定本制度。

第二条 本制度适用于公司各部门。

第三条 全面预算是由经营预算、资本预算、资金预算、财务预算、专项预算等组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

第四条 全面预算管理是通过预算的编制、执行、控制、调整、分析与考评等，以管理企业日常经营活动、优化资源配置、提高运营质量、管控投资经营风险，实现企业战略目标。

第五条 全面预算管理应遵循战略导向与突出主业原则、提高效益与防控风险相结合原则、制约与激励相结合原则，以及全面性原则。

第六条 公司对各部门预算组织机构、编制方法、编制基础、执行、考核与监督

等预算管理关键环节的合理性和有效性进行监督管理，督促和引导各部门切实建立以预算目标为中心的各级责任体系。

第七条 公司全面预算年度与会计核算年度一致。

第二章 组织机构

第八条 公司董事会负责审批公司年度预算方案及年度预算调整方案。

第九条 预算管理委员会是专门为全面预算管理而设置的机构，全面负责预算管理的组织与协调工作，是实施全面预算管理的最高管理机构。公司董事长任委员会主任，公司总经理任副主任，委员会成员包括公司领导班子。

第十条 预算管理委员会的主要职责

- （一）拟定公司预算管理制度；
- （二）拟定公司年度预算内容；
- （三）根据公司战略规划和年度经营目标，拟定预算目标，并确定预算目标分解方案、预算编制方法和程序等；
- （四）综合平衡公司预算草案，拟定公司预算方案；
- （五）下达经批准的年度预算；
- （六）协调解决预算编制和执行中的重大问题；
- （七）拟定预算调整方案并按授权审批；
- （八）审议预算考核和奖惩方案；
- （九）考核评价公司总体预算执行情况；
- （十）其他预算管理事宜。

第十一条 预算管理委员会下设预算工作办公室，全面处理预算管理日常事务，预算工作办公室设在公司财务管理部，办公室主任由公司分管领导兼任。

第十二条 预算工作办公室的主要职责

- （一）起草公司各项预算管理制度，并负责检查落实预算管理制度的执行；
- （二）起草年度预算内容、年度预算目标及其分解方案、预算编制方法和程序等；
- （三）组织和指导各部门开展预算编制工作；
- （四）预审各部门的预算初稿，进行初步平衡，并提出修改意见和建议；
- （五）汇总编制公司预算草案，提交预算管理委员会、董事会审议；
- （六）跟踪、监控公司预算执行情况；

（七）定期汇总、分析各部门预算执行情况，并向预算管理委员会提交预算执行分析报告，为预算管理委员会进一步采取行动拟定建议方案；

（八）接受各部门的预算调整申请，根据预算管理制度进行审查，集中制定预算调整方案，提交预算管理委员会、董事会审议；

（九）协调解决各部门预算编制和执行中的有关问题；

（十）起草预算考核和奖惩方案，提交预算管理委员会审议；

（十一）组织开展对各部门预算执行情况的考核，提出考核结果和奖惩建议，提交预算管理委员会审议；

（十二）预算管理委员会授权的其他工作。

第十三条 公司各部门是预算管理的执行主体，各预算执行主体应配备相应工作人员，形成分工明确、责任清晰、相互协同、运转高效的工作机制和责任机制。

第十四条 各预算执行主体的主要职责

（一）负责本部门预算的编制和上报工作；

（二）负责将本部门预算指标层层分解，落实到各环节、各岗位；

（三）负责组织本部门内部预算编制方法及编制流程的培训，做到全员理解、全员参与；

（四）严格执行经批准的预算，监督检查本部门预算执行情况；

（五）及时分析、报告本部门的预算执行情况，解决预算执行中的问题；

（六）根据内外部环境变化及预算管理制度，提出预算调整申请；

（七）组织实施本部门内部的预算考核和奖惩工作；

（八）配合公司预算管理部门做好公司总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；

（九）执行公司预算管理部门下达的其他预算管理工作。

第十五条 各部门应成立本部门的预算管理机构，该机构负责人由各部门负责人担任。

第三章 预算编制

第十六条 全面预算编制时间。各部门应在每年的第四季度，启动下一年度的预算编制工作，并做好工作部署，预算方案按公司规定提交公司预算管理委员会审议。

第十七条 全面预算编制范围。各部门应将所有投资、经营、管理活动纳入编制范围，将业务层层分解成最小的业务单位进行预算编制。

第十八条 全面预算编制依据。各部门应依据公司战略发展规划、国内外经济形势、国家宏观经济政策、市场行情、行业状况等因素，结合历年实际经营情况，认真研判，深入调查，合理配置内部资源。

第十九条 全面预算编制方法。各部门可根据自身经济业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期和管理需要，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、项目预算、概率预算等方法编制预算。

第二十条 全面预算编制原则。为科学、合理地编制全面预算，在编制年度预算过程中，应遵循以下原则：

（一）一致性原则。预算目标必须与公司目标一致，各级预算必须服从于公司的战略规划和年度经营目标。

（二）全员参与原则。预算编制应当全员参与，公司各部门、各岗位都需参与预算编制与实施。

（三）严肃性原则。年度预算指标一经公司董事会批准，原则上除本制度第六章“预算调整”规定的情况外，不予调整。

（四）先进性原则。各部门要在充分考虑公司发展规划和战略目标的基础上，科学分析本部门经营管理现状，确定最优资源配置的预算目标。

（五）可行性原则。各部门在编制年度预算时，要本着实事求是的精神，在保证各项指标先进性的前提下，使预算编制既能实现公司总目标，又符合各部门实际，不隐瞒、不虚报。合理保证预算指标切实可行，充分发挥预算的指导和控制作用。

第二十一条 全面预算编制流程。预算编制按照“上下结合、分类编制、统筹优化、逐级汇总”的流程进行。包括下达预算编制大纲、上报预算草案、审查平衡、审议批准和下达执行。

（一）下达预算编制大纲。公司下达年度预算的总体性要求，其内容主要包括预算编制内容、预算目标、预算编制要点、预算编制时限、预算管理要求等。

（二）上报预算草案。各部门根据公司下达的预算编制大纲，结合本部门实际情况编制年度预算草案，并在规定的时间内上报预算工作办公室。

（三）审查平衡。预算工作办公室对上报的预算草案进行初步审查、汇总，并根

据公司预算管理委员会的要求，组织对汇总后的预算草案进行初步审查和平衡。对于审查中发现的问题进行讨论、协商后予以修正。

（四）审议批准。年度预算方案报经公司预算管理委员会、公司董事会审议批准后下达执行。

第二十二條 全面预算重点编制内容。是以企业的经营目标为出发点，通过对市场需求的研究和预测，以业务预算为起点，进而推动资本及财务等预算的有机结合。具体可以包括但不限于以下内容：

（一）经营预算

依据市场环境和年度目标，对生产销售商品或提供劳务的投入、产出业务量和价格进行合理预测，科学编制销售预算、营业成本预算、采购及存货预算、人工成本预算、期间费用等预算。

（二）资本预算

以年度投资计划为主要依据，对长期股权投资、固定资产投资、金融资产投资等编制预算。

（三）资金预算

结合经营预算和资本预算情况，编制股权融资、债务融资等预算，以及其他资金收支预算。

（四）财务预算

以经营预算、资本预算、资金预算为基础，对资产、负债、所有者权益、收入、成本费用、利润以及现金流情况编制预算。

（五）专项预算

包括出借资金和提供担保、捐赠等特定事项预算。

第二十三條 全面预算编制重点关注风险指标，加强成本费用预算管控，实现降本增效。加强投资项目预算管控，严控超越财务承受能力、过度依赖负债的投资。加强资金流预算管理，合理确定应收款项和存货规模，提升资金保障能力。加强债务规模与结构的预算管理，控制借款与担保规模，合理确定资产负债水平，切实防范债务风险。

第四章 预算执行

第二十四條 各部门应加强对预算执行的管理，明确预算指标分解方式、预算执

行审批权限和要求、预算执行情况报告等，落实预算执行责任制，强化预算刚性作用，严格预算执行。

第二十五条 预算一经批准下达，各部门应认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到各环节和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

第二十六条 各部门应以年度预算作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度或月度预算，通过实施分期预算控制，确保年度预算目标的实现。

第五章 预算控制

第二十七条 各部门应严格执行经批准的年度预算，切实加强预算执行情况的跟踪和监督，并综合考虑金额和性质确定重要性程度，加强关键指标的总量控制和分项控制。

第二十八条 各部门应加强预算执行监控。预算管理部门应动态监控预算执行情况，反馈预算执行的进度与效果，及时发现和纠正预算执行中存在的偏差和问题。

第二十九条 在预算管理过程中，必须以预算作为控制依据。预算控制应遵循以下五项原则：

（一）全面控制原则。与企业经营管理活动相关的一切支出，均纳入预算管理。预算外的资源，必须经过预算调整审批纳入原预算渠道方可投入。

（二）事前控制原则。与企业经营管理活动相关的一切支出，在投入使用前必须接受审核，确保业务活动受控于预算。

（三）过程控制原则。通过介入业务活动的控制，评估预算项目的合理性与必要性。

（四）预算结余原则。预算的结余额不能跨年度使用。预算项目的月度结余和季度结余可结转下期继续使用，但不得将余额转入下年度使用；为避免预算编制松弛，不得对预算结余发放奖金。

（五）控制主体原则。以公司各部门为预算控制主体，部门负责人为预算执行责任人。

第六章 预算调整

第三十条 各部门的预算，一经批复，即具有严格的约束力，原则上不予调整。

第三十一条 预算调整的范围。当出现以下情况时，可申请调整预算：

- （一）由于国家政策法规发生重大变化；
- （二）由于市场环境、经营条件、经营方针发生重大变化；
- （三）内部组织机构出现重大调整；
- （四）发生企业合并、分立等行为；
- （五）出现不可抗力事件；
- （六）应急交办的任务；
- （七）预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

第三十二条 预算调整的原则

- （一）内部充分挖潜。当不利于预算执行的因素出现时，应首先通过内部挖潜或采取其他措施弥补；
- （二）项目转换优先。预算确需调整时，原则上采取项目转换的调整方法，这是一种既保证业务目标的实现，又不突破预算筐的积极调整措施；
- （三）界定调整责任。采取追加预算或新增预算方法调整预算时，须根据调整理由，界定是否承担相应管理责任。

第三十三条 预算调整模式。为适应经营环境的多变性，提高企业的快速反应能力，保证预算管理“刚性而不僵化、灵活而不失控”，预算调整模式采取“每年1次定期调整与特殊情况一事一议”相结合的方式。

（一）定期调整。分为预算外调整和预算内调整，具体调整时间以年度预算编制大纲要求为准。预算外调整是影响利润增减变动的调整；预算内调整是不影响利润的项目之间的调整，是公司内部资源的调整。

（二）特殊情况一事一议。是为了应对各项重大不确定事项，如政策法规变化、新增业务、组织架构调整、不可抗力以及应急交办等原因而申请追加的预算外调整，不包括预算的错编漏编。

第三十四条 预算调整程序。预算调整，应在业务行为发生前以“预算调整申请单”的形式提出申请，履行审批程序。

（一）逐级提出书面申请，并详细说明预算调整理由及依据、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对公司预算总目标的影响等内容；

（二）预算工作办公室对预算调整报告进行审核分析，集中编制公司预算调整方案，提交预算管理委员会、董事会审议。

第三十五条 预算调整审批

（一）定期调整。定期预算调整方案经原预算决策机构批准后执行；

（二）特殊情况一事一议。按利润影响数授权审批，利润影响数以公司《经理办公会议事规则》议事范围为限。限额内的预算调整，授权公司预算管理委员会审批；限额及以上的预算调整，经原预算决策机构批准后执行。

第七章 预算分析

第三十六条 建立预算分析机制。公司应定期召开预算工作会议，全面掌握预算的执行情况，研究、落实和解决执行中存在问题的应对措施，纠正预算执行偏差，并布置下一阶段的相关工作。

第三十七条 建立预算报告机制。各部门应在开展全面预算的基础上，及时编制全面预算报告。预算报告分临时报告和定期报告：

（一）临时报告：及时报告重大的差异和问题；

（二）定期报告：按季度上报。每季度终了后 20 天内，上报预算工作办公室。

预算执行报告的内容，包括但不限于：

（一）预算执行情况及差异分析；

（二）存在的问题及原因、责任归属、相关工作建议或整改措施和改进落实情况；

（三）其他需要说明的事项。

第三十八条 预算工作办公室定期向预算管理委员会呈交预算执行和分析报告。

第八章 预算考评

第三十九条 预算工作办公室对各部门组织考核，加大督查力度，定期通报预算执行情况，压实工作责任，完善工作措施，充分发挥考评的“风向标”作用。

第四十条 预算工作办公室拟定考核结果，报预算管理委员会审议后纳入公司绩效考核。

第四十一条 各部门要把预算考核指标进一步细化分解，建立严格的预算考评制度，明确考核程序，确定考核目标，将考核贯通到每个预算责任主体，切实做到有奖有惩、奖惩分明，实现预算的闭环管理。

第九章 信息化建设

第四十二条 公司应依托集团预算管理信息化平台，从实际出发，统筹规划，分步实施，逐步建立覆盖公司全部重点业务、连接各部门、体现中长期战略规划的

预算管理信息化平台。

第四十三条 预算管理信息化平台建设应有助于内部实现预算基础信息资源的统一与共享，对预算编制、执行和监督进行联动管理，实现相互协调与制约。

第四十四条 公司应通过信息化手段固化预算管理流程，提高预算管理工作的效率和标准化水平，提高预算编制的科学性和执行的有效性。

第四十五条 公司应注重预算管理信息化平台的在线分析监测功能建设，及时追踪分析预算执行情况，不断调整修正生产经营行为，实现预算管理的事前、事中和事后的全过程监控，为重大经营决策提供有效支撑。

第四十六条 预算管理信息化平台建设应兼顾前瞻性和适用性，注重与公司内部其他资源配置系统实现互联互通，满足多方面、多层次信息高度融合的要求。

第四十七条 应注重利用技术手段和加强岗位管理来保护公司商业秘密。

第十章 附则

第四十八条 本制度由预算工作办公室起草，经预算管理委员会、董事会审议批准后执行。

第四十九条 本制度由预算工作办公室负责解释、修订。

第五十条 本制度自下发之日起实施，原制度废止。

昆山市平安职业培训学校股份有限公司

董事会

2023年4月6日