

安徽省建筑设计研究总院股份有限公司

全面预算管理办法

(2024年12月26日经公司第三届董事会第十二次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为加强和规范安徽省建筑设计研究总院股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理工作，合理配置资源，完善内部控制机制，提升经营管理水平，根据相关预算管理规定，结合公司经营业务特点，制定本办法。

第二条 公司依据本办法对预算的编制、审批、执行、调整、考核与监督等工作进行管理。

第三条 公司实施全面预算管理应遵循以下原则：

（一）战略目标导向原则：全面预算必须以公司中长期发展规划和战略目标为导向，并成为公司战略规划细化、实施、控制和评价的重要载体；

（二）资源优化配置原则：通过实施全面预算，优化配置各项资源，提高资源的价值创造能力；

（三）全面性原则：全面预算必须全员参与、全面覆盖、全程跟踪及控制；

（四）激励约束原则：实行以年度预算为基础的考核奖惩制度，预算执行结果与经营者业绩挂钩。

第四条 公司及所属企业是全面预算管理的主体，负责在本部和所属企业中实施全面预算管理，企业法定代表人是全面预算管理的第一责任人。

第二章 全面预算管理工作组织

第五条 公司设立全面预算管理委员会，由董事长任全面预算管理委员会主任。主要履行以下职责：

（一）组织拟订有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件，提交董事会审议；

（二）审核制定预算编制方针和基本要求，研究审查公司及所属企业的年度预算方案、预算调整方案，提交董事会审议；

（三）协调解决全面预算编制和执行中的重大问题；

- (四) 审核评价预算执行情况报告；
- (五) 根据全面预算执行结果提出考核和奖惩意见；
- (六) 董事会授予的其他事宜。

第六条 全面预算管理委员会下设全面预算管理办公室，作为全面预算管理的日常工作机构。财务总监任全面预算管理办公室主任，市场部、战略发展部和财务部负责人任副主任，成员由各部门相关负责人组成。全面预算管理办公室主要履行以下职责：

- (一) 拟订公司各项全面预算管理制度，并负责检查落实预算管理制度执行情况；
- (二) 组织公司全面预算的布置、编制、汇总及报送工作；
- (三) 负责下达经批准的全面预算指标；
- (四) 负责对预算执行情况进行检查监督；
- (五) 根据相关规定要求，审查编制公司全面预算调整方案，报全面预算管理委员会审议；
- (六) 协调解决全面预算编制中的有关问题；
- (七) 负责对预算执行结果进行分析，对存在的问题提出改进建议；
- (八) 承办全面预算管理委员会安排的其他工作。

第七条 公司各部门、所属企业等为全面预算执行单位，具体组织开展全面预算执行工作。全面预算执行单位主要履行以下职责：

- (一) 负责本单位全面预算编制和上报工作；
- (二) 严格执行经批准的预算，监督检查本单位预算执行，及时分析预算执行差异原因，提出预算调整建议；
- (三) 组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；
- (四) 配合预算管理部门（指全面预算管理委员会及其工作机构，下同）做好企业全面预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作。

第三章 全面预算编制

第八条 公司及所属企业应在战略规划指导下，认真分析预测未来经营环境和形势，按照先进性与可行性兼顾、整体规划与具体计划衔接和外部市场环境与企业内部条件结合的原则，合理配置内部资源，实现总量平衡，具体预算目标科

学、合理。

第九条 全面预算应包括业务预算、资本预算、资金预算、财务预算四个方面内容。

第十条 业务预算主要包括以下内容：

（一）销售或营业预算。即预算期内预算执行单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的市场销量或服务需求及提供的产品结构以及市场价格编制。销售或营业预算的编制依据主要是科学的销售预测和产品的销售单价。

（二）营业成本预算。即预算执行单位在预算期内为了实现销售或营业预算而在人力、物力、财力方面必要的直接成本预算，主要依据公司有关定额、费用标准、物价水平、上年实际执行情况等资料编制。

（三）期间费用预算。即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（营业）费用等预算，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公司降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。

第十一条 资本预算主要包括以下内容：

（一）固定资产投资预算。即公司在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，应当根据公司有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。公司如有国家基本建设投资、国家财政生产性拨款，应当根据国家有关部门批准的文件、产业结构调整政策、公司技术改造方案等资料单独编制预算。

（二）权益性资本投资预算。即公司在预算期内新设立公司、向权属公司追加投资、为了获得其他公司单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算，应当根据公司有关投资决策资料和年度权益性资本投资计划编制。

（三）其他投资预算。主要包括公司在预算期内从事技术研发、新产品试制，为购买国债、公司债券、金融债券、基金等金融资产所作的预算，应当根据公司有关投资决策资料和证券市场信息编制。

第十二条 资金预算主要包括以下内容：

（一）日常资金收支预算。即与业务预算和资本预算相关联的资金收入预算和资金支出预算，应结合公司业务预算、资本预算和收付款政策，与业务预算和资本预算进行同步编制。

(二) 筹资预算。即公司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，主要依据公司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。公司经批准发行股票、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作出安排。

第十三条 财务预算主要包括以下内容：

(一) 预计利润表。即按照利润表的内容和格式编制的反映预算执行单位在预算期内利润目标的预算报表。一般根据销售或营业预算或者营业成本预算、折旧预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

(二) 预计资产负债表。即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销售或营业预算、资本预算、资金预算等有关资料分析编制。

(三) 预计现金流量表。即按照现金流量表主要项目内容编制的反映公司预算期内一切现金收支及其结果的预算报表。一般根据预算期内公司经营活动、投资活动、筹资活动等产生的现金流入和现金支出等有关资料分析编制。

第十四条 公司及各所属企业应根据预算项目不同，合理选用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法编制全面预算。

(一) 固定预算是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。

(二) 弹性预算是在按照成本（费用）特性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与预算执行单位业务量有关的成本（费用）、利润等预算项目。

(三) 滚动预算是随时间的推移和市场条件的变化而自行延伸并进行同步调整的预算，一般适用于季度预算的编制。

(四) 零基预算是对预算收支以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议决策从而确定收支水平的预算，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项目，如对外投资、对外捐赠等。

(五) 概率预算是对具有不确定性的预算项目，估计其发生各种变化的概率，根据可能出现的最大值和最小值计算其期望值而编制的预算，一般适用于难以预

测变动趋势的预算项目，如销售新产品、开拓新业务等。

第四章 全面预算编制流程及报告

第十五条 公司及各所属企业应按“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，依据财务管理关系合理确定预算编制范围，层层做好所属各预算执行单位的全面预算编制工作。具体编制程序如下：

（一）预算目标确定。公司董事会根据公司发展战略和市场预测提出下一年度预算总体目标，由公司预算管理委员会分解下达各预算执行单位。

（二）预算编制。公司预算管理办公室组织预算执行单位编制预算方案，经审查、平衡、逐级汇总后报公司预算管理委员会。

预算审查。公司预算管理委员会对预算方案进行审查，对有关问题提出调整意见，各预算单位根据预算管理委员会的意见对预算方案进行修正，并按相关程序和要求向公司预算管理办公室报送全面预算报告。

预算上报。公司预算管理办公室将各预算单位修正后的预算方案进行收集汇总，经审核后逐级报公司预算管理委员会。预算管理委员会在沟通平衡、协调的基础上形成全面预算报告，报公司董事会审议。

预算审批和下达。预算经董事会全体董事三分之二以上成员通过，提交股东大会审议批准后，正式下达各预算执行单位。

在股东大会批准年度全面预算报告前，预算执行单位可先按经预算管理委员会审查通过的全面预算报告预执行。

第十六条 公司及所属企业应按照统一的报表格式、编制要求，编制上报年度全面预算报告。报告由以下部分构成：

- （一）年度全面预算报表；
- （二）年度全面预算编制说明；
- （三）审议决议及其他相关材料。

第十七条 全面预算报表重点反映以下内容：

（一）预算年度预计达到的生产、销售或者营业规模及其带来的各项收入、发生的各项生产成本、营业成本、人工成本和期间费用等；

（二）预算年度预计发生的产权并购、长短期投资以及固定资产投资的规模及资金来源；

- (三) 预算年度预计对外筹资总体规模与分布结构;
- (四) 预算年度预计实现经营成果及利润分配情况;
- (五) 预算年度为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况;
- (六) 预算年度预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构;
- (七) 预算年度对外捐赠预算情况;
- (八) 预算年度“两金”管控、债务风险管控情况;
- (九) 预算年度科技指标、效率指标、人才指标、品牌指标等核心竞争力情况和核心功能情况;
- (十) 其他要求上报的相关内容。

第十八条 公司应当对年度全面预算报表编制及全面预算管理有关情况进行分析说明。年度全面预算编制说明应当反映以下内容:

- (一) 预算编制工作组织情况;
- (二) 预算编制基础、基本假设;
- (三) 预算年度重大事项及主要指标分析说明;
- (四) 预算执行保障措施以及预算指标可能影响事项说明。

第十九条 公司全面预算报告应当由全面预算管理委员会讨论调整,经公司董事会审议通过后,向公司股东大会报告。

第五章 全面预算执行与调整

第二十条 经股东大会表决通过的全面预算报告是公司及其所属各企业组织、安排、协调预算年度各项相关活动的依据。

第二十一条 公司及其所属各企业应当及时将预算指标层层分解,横向和纵向落实到内部各单位、各部门、各环节和各岗位,形成全方位的全面预算执行责任体系,落实预算执行责任。

第二十二条 全面预算的控制:

(一) 下达的预算指标是与业绩考核挂钩的硬性指标,一般情况不得突破。预算指标是制定考核方案的重要依据,根据预算执行情况对责任人进行考核和奖惩。

(二) 成本(费用)预算剩余可以跨月转入使用,但不能跨年度使用。

（三）成本（费用）如遇预算控制不善确需突破时，必须由责任部门提出书面申请，说明原因。经过各级预算管理部门审批后纳入预算外支出，同时纳入考核。

（四）预算内资金控制。预算内资金是指经股东大会审批通过后下达的正式预算，包括预算调整后的资金。预算内支出，按照相关财务管理制度规定的审批流程进行审批。

（五）预算外资金控制。预算外资金是指由于责任部门预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成的，导致需要突破预算的资金，不包括预算调整的资金。预算外资金申请，须由责任部门根据业务的实际需要填写申请，该申请应该包括使用目的、使用的责任部门和责任人、使用目标、使用方式等内容，该申请经全面预算管理办公室审批通过后报公司全面预算管理委员会审批，经全面预算管理委员会审批通过后执行。

第二十三条 在预算执行过程中，由于国家政策调整、企业改革重组、不可抗力等客观原因致使原有预算编制基础发生重大变化，确需调整年度预算的，应当在预算年度9月底前将预算调整报告上报预算管理委员会，经审批同意后执行。

第二十四条 建立预算执行报告机制，各单位对预算执行过程中发生的问题，应及时向全面预算管理办公室报告，以便问题得到及时解决。

第六章 全面预算考核与监督

第二十五条 公司建立全面预算执行情况监督、检查机制，注重发挥内部审计的监督作用，揭示并督促整改全面预算执行中存在的问题，有效运用监督检查结果，维护全面预算管理的严肃性。

第二十六条 公司建立全面预算执行结果考核制度，将全面预算执行情况纳入考核及奖惩范围。

第七章 附则

第二十七条 本办法由公司全面预算管理委员会解释。

第二十八条 本办法经公司董事会审议通过后实施，并于发布之日起执行。原《安徽省建筑设计研究总院股份有限公司全面预算管理办法》（皖设股财〔2019〕12号）同时废止。