

陕西旅游文化产业股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为建立陕西旅游文化产业股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理体系，提高预算管理水平，增强企业经营工作的计划性，实现资源的优化配置，防范经营风险，实现经营目标，根据公司实际情况，特制定本制度。

第二条 全面预算管理是公司结合战略规划和目标，经过综合计算和全面平衡，对一定期间内的经营活动、投资活动、筹资活动以及执行过程与结果进行的规划、测算、控制、核算、调整和考评的一系列管理活动。

第三条 本制度对预算管理的组织体系、预算编制及审核、预算执行、预算控制、预算调整及预算分析等方面的内容做出规定，是公司开展预算管理工作的基本依据。

第四条 本制度适用于公司及全资子公司，控股子公司据此制定制度并通过内部决策程序审批后执行，参股公司可参照执行。

第五条 全面预算管理的基本原则：

（一）分级预算原则：预算编制单位统称为预算基本单位，即公司为一级预算基本单位，各企业为二级预算基本单位，依此类推。公司实行分级预算管理体制，各级预算基本单位承担各自预算编制和下一级预算基本单位预算的审核和汇总责任；

（二）一致性原则：各级预算基本单位预算目标必须与公司经营发展目标一致；

（三）发展增长原则：各级预算基本单位在预算中要体现经营规模和经济效益的不断增长，特别要关注主营业务的增长水平；

（四）目标管理原则：各级预算基本单位应对下一级预算单位的预算执行情况进行检查，并对执行偏差进行分析和纠正，指导督促各单位完成年度预算指标；

（五）绩效考核原则：关键预算指标和业绩考核挂钩，构成绩效考核关键指标内容。绩效考核将根据各预算基本单位预算执行情况结合其他考核指标来进行；

（六）刚性原则：各级预算基本单位的全面预算一经确定，原则上不得随意调整。

第二章 全面预算的管理权限及组织体系

第六条 根据企业内部控制要求，公司应建立全面预算管理工作岗位责任制，确保预算管理工作中不相容岗位相互分离、制约和监督。具体要求是：预算编制、调整岗位与预算审批岗位相互分离；预算审批岗位与预算执行岗位相互分离；预算执行岗位与预算考核岗位相互分离。

第七条 公司董事会负责公司年度全面预算方案的审批，全面预算管理领导小组负责公司全面预算方案的制定及审核。

第八条 公司建立全面预算管理工作组织体系，由全面预算管理领导小组、全面预算管理工作小组和预算管理执行机构三部分组成。公司全面预算管理领导小组具体负责公司的全面预算工作。

（一）全面预算管理领导小组负责组织、指导、协调、规范企业的全面预算管理工作；

（二）全面预算管理工作小组在全面预算管理领导小组领导下，负责具体组织预算的编制、审查、协调、控制、调整、核算、分析、反馈、考评和奖惩等；

（三）预算管理执行机构为公司各级预算责任主体公司。

第三章 全面预算的管理机构和职责

第九条 公司设全面预算管理领导小组，全面预算管理领导小组下设全面预算管理工作小组。

公司对各企业的全面预算实行垂直式管理，各企业应根据管理需要设立相应的全面预算管理领导小组和全面预算管理工作小组。

第十条 公司全面预算管理领导小组是预算管理的领导、组织和协调机构，负责年度经营目标的拟定、分解下达等工作，承担全面预算管理及调控职能。

全面预算管理领导小组由公司经营班子成员组成，组长由公司总经理担任。

全面预算管理领导小组主要行使以下职责：

（一）组织拟定全面预算管理制度和操作流程规范；

（二）根据公司批准的发展战略和目标，确定各企业的具体年度经营目标，并上报董事会审议批准；

（三）将董事会审议通过的年度经营目标分解下达至各企业；

（四）组织召开公司全面预算管理例会，对全面预算管理工作小组提交的预算草案提出质询，并就必要的修改与调整提出建议；

（五）审查、平衡各企业的初步预算，协调、处理预算工作中的矛盾和分

歧；

- （六）制定公司整体预算，上报董事会并履行相应的审批程序；
- （七）分解下达各企业的年度预算，并根据重大形势变化做适当的调整、修订；
- （八）研究分析各企业的预算执行业绩报告并上报董事会；
- （九）确定预算考核的原则、依据、程序和指标体系，按照董事会批准的预算考核制度，兑现预算考核奖惩。

第十一条 公司全面预算管理工作小组是预算管理的工作机构，原则上设在公司财务管理部，公司财务负责人担任预算管理工作小组组长，具体组织和开展预算管理工作。

公司全面预算管理工作小组主要行使以下职权：

- （一）具体负责拟定和修改公司全面预算管理办法及相关制度，报全面预算管理领导小组审议；
- （二）按照全面预算管理领导小组下达的经营目标，具体指导并组织各企业编制预算，并对其编制的预算进行初步审查、协调、平衡，汇总后编制公司的全面预算方案，报全面预算管理领导小组审查；
- （三）下达经批准的全面预算指标，监控全面预算执行情况，定期进行全面预算执行情况的分析评价和反馈，并按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息；
- （四）组织全面预算管理培训，提供预算编制技术支持和指导，提出全面预算管理的改进建议；
- （五）负责全面预算日常管理工作，安排布置年度预算工作，按需召开全面预算管理协调会，监控、总结预算执行情况，落实公司全面预算管理要求，向全面预算管理领导小组汇报工作和预算执行情况；
- （六）负责将对经营产生重大影响的事项或突发事件、预算内出现较大偏差的项目，及时报告公司全面预算管理领导小组，并拟定预算调整方案；
- （七）负责协调处理全面预算编制、执行过程中出现的一些例外事项和突发问题。

第十二条 各企业的全面预算管理领导小组是本企业全面预算管理的领导机构，承担本企业全面预算的管理及调控职能。

各企业的全面预算管理领导小组由各企业经营班子组成，各企业总经理为领导小组组长。

各企业全面预算管理领导小组的主要职责是：

- （一）根据公司全面预算管理制度，组织制定本企业全面预算管理办法和操作流程规范；
- （二）根据公司全面预算管理领导小组下达的年度经营目标，确定本企业

的预算目标；

（三）负责领导本企业开展全面预算工作，组织召开本企业预算管理例会，对本企业全面预算管理工作小组提交的预算草案提出质询，并就必要的修改与调整提出建议；

（四）汇总、审查、平衡企业各预算责任部门的初步预算，协调、处理内部机构间的预算矛盾和分歧；

（五）对例外事项和突发事件进行协调，对重大调整事项上报公司全面预算管理领导小组；

（六）根据公司预算考核的要求，组织本企业的预算考核工作。

第十三条 各企业全面预算管理工作小组是本企业全面预算管理的工作机构，原则上设在各企业财务部门。

各企业全面预算管理工作小组主要行使以下职权：

（一）根据公司预算管理制度，具体负责拟定和修改本企业全面预算管理办法和操作流程规范等，报本企业全面预算管理领导小组审批；

（二）负责组织开展本企业全面预算管理工作，指导并组织各责任部门编制预算，并对其编制的预算进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制本企业的全面预算草案报本企业全面预算管理领导小组审议；

（三）负责监督各预算责任部门预算执行情况，定期进行预算执行情况的分析评价和反馈，并按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息；

（四）组织本企业预算管理的培训工作，提供预算编制技术支持和指导，提出本企业预算管理制度和流程操作规范的改进建议；

（五）负责本企业全面预算日常管理工作，按需召开全面预算管理协调会，落实全面预算管理的要求，向本企业全面预算管理领导小组汇报工作和预算执行情况；

（六）负责将对经营产生重大影响的事项或突发事件、预算内出现较大偏差的项目，及时报告本企业全面预算管理领导小组，并拟定预算调整方案；

（七）负责协调处理本企业全面预算编制、执行过程中出现的一些例外事项和突发问题。

第十四条 责任部门是全面预算管理的编制、执行与反馈部门。包括各企业的业务部门和职能部门。其主要职责包括：

（一）负责执行公司全面预算管理制度；

（二）根据全面预算管理领导小组或工作小组下发的经营目标，编制本部门年度预算草案；

（三）按照全面预算管理工作小组的要求，对预算差异形成的具体原因进行分析，提出改进措施或预算调整与修正申请；

（四）确认预算的考核结果；

（五）在整个预算执行过程中，就发现问题及时与全面预算管理领导小组或工作小组沟通，促进预算工作不断改进。

第十五条 为保证全面预算编制科学，规范可行，根据各企业的实际情况，相关部门应承担相应的归口管理工作，具体职责如下：

（一）根据各责任部门提交的预算，负责审核测算其归口管理部分内容所涉及的预算金额；

（二）协助预算管理工作小组对相应归口业务范围内公司整体预算编制进行平衡，并提出相应调整建议。

各责任部门应将归口管理的预算编制报送到相应的归口管理部门，由归口管理部门进行审核并进行平衡调整和测算金额后，再上报全面预算管理工作小组进行汇总。

第四章 全面预算的编制范围和内容

第十六条 全面预算编制范围为纳入公司财务报表合并范围的各级预算基本单位，各级预算基本单位所属合并范围内的子公司的预算也纳入该基本单位预算内合并上报。

第十七条 公司实行全面预算管理。全面预算涵盖公司生产经营和建设的各个环节，公司的各项经济活动全部纳入预算管理。

第十八条 公司全面预算是对现金收支、经济效益、资金筹集与使用及预算年度末资产负债情况做出的预计、安排。按内容划分主要包括经营预算、投资预算和财务预算。

（一）经营预算：经营预算是反映公司预算期内形成的与生产经营活动有关的各项预算，包括营业收入预算、成本费用预算、利润预算、接待人数预算、销售回款预算、税金预算等；

（二）投资预算：投资预算是反映公司预算期内资本性投资活动的预算，包括固定资产购置预算、工程（项目）支出预算、装修（大修理）支出预算等；

（三）财务预算：财务预算是对预算期内有关资金筹集、现金流量、经营成果和财务状况的各项预算。包括预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等。

第十九条 各企业必须按照规定的内容、格式、时间要求等进行全面预算的编报。公司可视实际情况，对全面预算内容进行修订调整，根据不同时期的经营管理重点，可以补充其他预算种类。

第二十条 公司可根据不同的预算项目，结合实际和管理需要，选择或者综合运用固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算、概率预算等方法进行编制。

第五章 全面预算的编制与审核

第二十一条 全面预算是对企业战略规划和目标的指导下，结合公司发展情况，综合考虑预算期内经济政策变动、市场状况、内部环境变化等因素对经营可能造成的影响，根据业务特点和实际情况编制的。

第二十二条 年度预算的编制应当符合公司发展战略、经营目标和其他有关重大决议，反映公司预算期内经济活动规模、成本费用水平和绩效目标，满足控制经济活动、考评经营管理业绩的需要。做到内容完整、指标统一、要求明确、权责明晰。

第二十三条 年度预算的编制按照“市场调研、综合平衡、自上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。具体编制程序是：

（一）准备阶段：第四季度启动全面预算工作，公司全面预算管理工作小组组织公司本部各相关职能部门及各编制单位充分进行市场调研，广泛收集基础资料，提出公司年度经营计划及期望预算目标并提交公司全面预算管理领导小组审议；

（二）下达目标：将全面预算管理领导小组最终审议确定的年度预算目标草案下达各企业；

（三）编制上报：各企业全面预算管理工作小组按照下达的全面预算目标草案，结合本企业实际情况，组织编制本企业年度预算草案，并经本企业全面预算管理领导小组审核通过后报公司全面预算管理工作小组；

（四）审查平衡：公司全面预算管理工作小组审核各企业上报的预算草案，经全面预算管理领导小组综合平衡后及时反馈给各企业进行修正；

公司本部预算由公司全面预算管理工作小组组织公司本部各责任部门编制预算，并对其编制的预算进行初步审查、协调、平衡，汇总后编制公司本部的全面预算方案，并报公司全面预算管理领导小组审查；

（五）审议批准：公司全面预算管理工作小组在各企业修正调整预算草案的基础上，汇总编制公司全面预算草案，并提交公司预算管理领导小组审核通过后报董事会审议；

（六）预算下达：董事会对公司全面预算管理领导小组提交的预算草案进行审议批准后，经公司全面预算管理工作小组下达各企业；

（七）预算执行：各企业根据最终下达的预算指标按照全面预算管理要求进行细化分解，并下达各预算基本单位执行。

第二十四条 公司全面预算管理工作小组要加强对各企业预算编制的指导、监督和服务，把预算编制纳入预算考核指标体系。

第六章 全面预算的执行

第二十五条 预算一经下达，各预算责任单位必须认真组织实施并严格执行，将预算指标层层分解，落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十六条 各级预算执行机构必须以年度预算作为预算期内组织、协调各项生产经营和管理活动的基本依据，通过分期预算控制，实现年度预算。

各企业要根据自身情况制定相应的预算控制办法，超预算的成本费用原则上不予支付。

第二十七条 为确保预算的顺利实施，各企业应建立预算执行责任制度，对照已确定的责任指标，定期或不定期地对相关部门及人员的完成情况进行监督和检查。

第二十八条 全面预算的执行机制：

- (一) 各企业的各责任部门是全面预算的执行机构；
- (二) 责任部门的第一负责人是责任部门预算执行的直接负责人；
- (三) 分管领导对其负责的责任部门的预算执行负主要责任；
- (四) 总经理对预算执行负最终责任。

第七章 全面预算的控制

第二十九条 全面预算的控制分为事前控制、事中控制和事后控制。事前控制体现在预算方案的制定，事中控制体现在预算的执行，事后控制体现在信息的反馈和内部审计。公司旨在建立与企业内部控制体系相结合的全面预算控制体系。

第三十条 事前控制是指编制全面预算方案的依据合理、程序适当、方法科学、记录完整。

- (一) 强化全面预算与公司中长期战略目标的对接，以年度经营计划作为战略与预算的桥梁；
- (二) 年度经营计划是战略规划的行动实施，是全面预算方案的编制基础，年度经营计划应包括：

1. 年度经营方针和目标；

2. 主要经营管理业绩指标和计划;
3. 为达到目标的实施举措;
4. 影响经营计划完成的主要风险和对策;
5. 详细的经营管理工作计划表。

第三十一条 事中控制的重点环节是业务活动、信息提供、业务审批、财务审核和统计记录。

(一) 各企业要加强对现金流的预算控制,及时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,按照相关财务管理制度的授权审批程序执行;

对于预算外支出项目,必须履行相应的审批程序,经追加预算后方可执行;

(二) 各企业要严格执行销售、生产和成本费用预算,努力完成经营指标。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) 公司对重大预算项目和内容,要密切跟踪其实施进度和完成情况,结合预算情况实行严格监控;

(四) 财务部门要运用财务报告和其他有关资料结合财务信息化平台监控各项预算执行情况;

(五) 公司要逐步推进全面预算的信息化管理进程,借助信息系统,建立预算执行情况预警控制系统,科学选择预警控制指标,合理确定预警控制范围,及时发出预警信号,积极采取应对措施。各级公司运营管理部应形成以分析、预警为核心的全面预算执行偏差分析工作机制,结合纠偏措施的闭环管理,保证年度经营计划和全面预算管理的有效执行和充分落地;

(六) 各企业建立预算执行结果质询程序,要求预算执行单位对预算指标与实际结果之间的重大差异作出解释,并采取相应措施。

第三十二条 事后控制是指建立预算执行情况内部报告制度,以便及时掌握预算执行动态及结果,并由内部审计部门对全面预算执行情况进行内部审计。

全面预算管理的内部审计可以采取全面审计、抽样审计或者专项审计。审计工作结束后,应当形成审计报告,由全面预算管理工作小组提交全面预算管理领导小组,作为预算调整、改进内部经营管理和全面考核的重要参考。

第八章 全面预算的调整

第三十三条 预算调整是指在预算执行过程中因市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素,导致预算执行发生重大差异,按照规定的程序和权限对原预算进行修改和完善的行为。

第三十四条 预算调整的原则:

- (一) 例外原则, 预算调整的重点是预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面;
- (二) 目标原则, 预算调整结果不能偏离公司发展战略和经营目标;
- (三) 最优化原则, 预算调整方案客观可行, 在经济上能够实现最优化;
- (四) 谨慎性原则, 全面预算是公司年度经营的重要依据, 应保持一定的稳定性。原则上, 年度预算目标不允许调整, 只有当预算执行过程中, 发生本制度第三十五条规定的情况时, 方可对预算目标进行调整。

第三十五条 在预算执行过程中, 发生下列情况之一并且对经营或收支造成重大影响时, 经批准后可对预算进行适当的调整:

- (一) 公司决定追加(或缩减)营运任务;
- (二) 业务经营模式、经营范围发生重大调整;
- (三) 市场形势发生重大变化;
- (四) 国家相关政策发生重大变化;
- (五) 生产条件发生重大变化;
- (六) 发生突发事件及其他不可抗力事件;
- (七) 公司全面预算管理领导小组认为应调整的其他事项。

第三十六条 预算调整内容:

预算调整按调整内容分为预算目标调整和预算内部调整。预算目标调整是指对公司经营目标(收入总额、利润总额)和影响经营目标实现的指标及资本性支出预算进行的调整;预算内部调整是企业内部资源的调整,是在不影响经营目标的前提下对预算项目进行的内部结构性调整。

第三十七条 预算调整形式:

- (一) 预算调整按照调整形式分为命令调整和申请调整。命令调整由公司全面预算管理领导小组下达,各预算执行单位需无条件执行调整。申请调整由各预算执行单位按照制度程序向全面预算管理领导小组提出调整申请;
- (二) 当内外部环境向着劣势方向变化、影响预算的执行时,应首先挖掘与预算目标相关的其它因素的潜力,或采取其它措施来弥补。只有在无法弥补的情况下,才能提出预算调整申请;
- (三) 当内外部环境向着有利方向变化,而且具备中长期的稳定趋势,有明确证据表明经营预算目标可加以提高,各预算执行单位应积极主动提出预算调整申请。

第三十八条 预算调整权限:

预算内部调整:由各级全面预算管理领导小组进行审批。在保证公司年度预算目标不变的情况下,各级全面预算管理领导小组对月度、季度预算及年度

预算项目的内部调整具有决定权。

预算目标调整：预算目标调整由董事会审议批准。

第三十九条 预算调整程序：

预算调整一般在每半年度结束后，半年度董事会召开前进行一次，其他时间原则上不受理调整申请。

申请预算调整的程序：

（一）申请：在预算执行过程中，当内外环境发生明显变化，且符合上述预算调整条件时，由申请调整预算的单位向公司全面预算管理工作小组提交书面预算调整报告。预算调整报告的主要内容为：

1. 现行预算执行情况和执行进度；
2. 预算调整的原因和理由；
3. 建议调整方案或调整幅度；
4. 预算调整后的影响；
5. 预算调整后的执行措施。

（二）审核：公司全面预算管理工作小组对预算调整报告进行分析审核，集中编制公司预算调整方案；

（三）审议：公司全面预算管理领导小组对预算调整方案组织进行审议；

（四）批准：预算调整方案按照审批权限审议批准后，下达执行。

命令调整预算的程序：

当内外部环境发生变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情形差异重大时，公司全面预算管理领导小组在与相关预算责任单位领导协商后，可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，同时下达全面预算调整要求，确认全面预算调整方案。调整程序为：

（一）提交。公司全面预算管理工作小组编制预算调整方案，提交公司全面预算管理领导小组审议；

（二）审议。公司全面预算管理领导小组对预算调整方案组织进行审议；

（三）批准。预算调整方案按照审批权限审议批准后，下达执行。

命令调整预算下达后，各预算执行单位无条件执行。

第九章 全面预算的分析

第四十条 公司建立全面预算分析制度，具体通过偏差分析会议的方式开展，会议由各企业全面预算管理工作小组负责组织，以定期或不定期、集中的形式召开，全面分析预算执行情况，研究、解决全面预算执行中存在的问题，纠正预算执行偏差，落实改进措施。

第四十一条 对于全面预算的执行偏差，全面预算管理工作小组及各预算执行

单位应当充分、客观地分析产生偏差的原因，从预算目标、经营活动、规范运营、工程项目、安全管理等多个方面进行分析，形成涵盖销售能力、发展能力、盈利能力、运营能力、风险管理能力等内容的“仪表盘”，力图解决企业运营中存在的问题，提高企业经营管理能力，并提出相应的解决措施或建议。偏差分析会议制度执行过程中，加强闭环管理，强化纠偏措施的落实执行。

第十章 全面预算考核与评价

第四十二条 全面预算考核应根据公平、公正、公开的原则，实行分级考核，按照预算组织结构层次或预算目标的分解层次进行。

全面预算考核以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩。考评应按照责权划分，合理剔除不可控因素，对责任单位的可控事件与可控成本费用、收入等可控要素进行考核，对一些不可抗拒并阻碍预算执行的重大因素，如产业环境的变化、市场变化、重大意外灾害等，考评时应作为特殊情况处理。

第四十三条 预算的考核与绩效考核相结合，公司可根据预算管理要求设置预算考核指标，预算考核体现在绩效考核体系当中，绩效考核结果与经营者薪酬体系挂钩。

预算的及时性、规范性和准确性同时作为公司财务报告考核评比的重要考核内容。

经董事长批准，公司全面预算管理领导小组对预算管理工作成绩突出的单位或个人可进行特别奖励。

第十一章 监督检查

第四十四条 公司审计法务部应加强对全面预算内部控制的监督检查，明确相关监督检查机构或人员的职责权限，定期或不定期地进行检查。

第四十五条 全面预算内部控制监督检查的内容主要包括：

（一）岗位分工和授权批准情况。重点检查预算编制、审批、执行等各岗位是否分离；各岗位之间职责、权限是否明确；是否依照授权程序办理预算工作；

（二）全面预算编制情况。重点检查全面预算编制依据是否科学、合理，是否存在预算与经济实际相脱节甚至相互背离的情况；全面预算编制程序和方法是否合规、正确，是否存在违反编制程序、滥用编制方法的情况；

（三）预算执行情况。重点检查是否建立预算责任制；是否严格执行经批准的预算指标；对预算执行中出现的问题是否及时进行纠正和处理；

（四）预算调整情况。重点检查预算调整是否严格按照规定程序进行，预算调整理由是否充分、适当，有无盲目调整预算、或借调整预算逃避责任的情况；

（五）预算分析与考核情况。重点检查是否建立科学的分析考核制度和严格的审计制度；是否落实预算责任制，兑现奖惩措施。

第四十六条 公司审计法务部对监督检查过程中发现的全面预算内部控制中的薄弱环节，应责令相关单位或人员及时查明原因进行整改；及时向公司全面预算管理领导小组报告全面预算内部控制监督检查情况和整改情况。

第十二章 附 则

第四十七条 本制度由公司全面预算管理领导小组负责解释。

第四十八条 本制度由公司董事会负责修订。

第四十九条 本制度自董事会审议通过之日起生效。