

河南中原高速公路股份有限公司

预算管理办法

第一章 总 则

第一条 依据《中华人民共和国公司法》、《企业财务通则》、《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《企业内部控制基本规范》及河南省国资委《河南省省属企业财务预算管理暂行办法》等相关法律法规和《公司章程》、《财务管理制度》制定本办法。

第二条 预算是根据公司经营目标的要求，全面地综合、协调、规划公司内部各部门、各层次的经济关系，使之统一服从公司经营目标的要求，并使经营目标具体化、量化、系统化，明确规定各有关单位部门、人员各自职责及相应目标。

第三条 预算是公司有关单位部门、人员考核业绩的重要依据，是实行目标管理的重要手段。

第四条 公司实行全面预算管理。公司预算由业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算等共同组成。预算是公司在一一定的时期内（一般为一年或一个预定期间内）经济活动业绩的总体预测，是落实内部经济责任制的依据。

第五条 公司严格预算管理，预算执行情况接受董事会以及内部审计部门的监督。

第六条 公司所属全资子公司及其控股子公司应根据公司统一要求，结合本企业实际情况，拟订本企业内部预算管理办法。原则上不得以公司预算管理办法替代本企业管理办法。

第二章 预算管理原则及目标

第七条 编制预算必须认真调查研究，根据有关法规、定额及相关开支标准为依据编制，保证预算切实可行，符合客观实际，并遵循以下基本原则和要求：

坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；

坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；

坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

第八条 预算实行归口管理，分级编报。分公司及各部门根据预算事项有关规定分别编制本单位预算报公司归口部门，公司归口部门审查、调整、编制各归口年度预算送财务融资部，财务融资部汇总编制公司年度预算并提出综合平衡建议并出具公司年度预算方案，提交公司党委会前置研究，经总经理办公会审议通过后，提交董事会审核，审核通过后下达组织实施。

第九条 各有关部门应努力实现收入预算，控制成本费用等支出预算，不得擅自超预算或无预算支出。遇特殊情况确需超预算项目支出或预算外项目支出，应先提出申请。对超预算项目支出，除填报超支原因外，并应提出超支部分的款项来源建议，按照审批权限经批准后，方可开支。

第十条 公司各预算管理单位按月报告预算执行情况，由财务融资部按季度向公司经理层及董事会报告预算执行情况。

第十一条 年度预算执行中，遇有特殊情况、对公司经营目标产生重大影响的事项，由归口部门提出预算调整方案，由财务融资部统一编制调整计划，按规定程序批准后执行。

预算调整的重大事项指由于市场出现预测外的大幅度波动、国家宏观政策调整，以及其他造成预算与实际严重不符的突发意外事件等。

第十二条 预算控制目标

(一)使公司各部门的预算相互协调、互相配合，达到对资源有效和动态的配置。

(二)强化事前控制，细化公司的整体经营目标，使其建立在各部门切实可行的预测基础之上，并责任到人，使之形成预算网络，从而有助于公司预算的实现。

(三)加强事中控制，及时发现偏差，并纠正错误，有效地降低成本费用。

(四)做好事后控制，找出预算执行中的差距和问题，总结经验，采取对策，

并与绩效管理体系相结合，使公司对部门和员工的考核奖罚分明。

(五)鼓励员工参与制定整体预算，促进其接受并积极实施预算的自觉性。

第三章 预算的主要内容

第十三条 公司预算一般按年度编制。预算由业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算等共同组成，其中财务预算编制应当以资产、负债、收入、成本、费用、利润、资金为核心指标，合理设计基础指标体系，注重预算指标相互衔接。

第十四条 公司业务预算

业务预算是反映预算期内公司可能形成生产经营活动预算，包括营业收入预算、营业成本预算、采购预算、费用预算、投资收益预算等。根据预算管理要求，公司将下属各经营单位支出预算项目分为包干项目、据实列支项目、统控项目。

(一)营业收入预算

营业收入预算包括：主营业务收入（通行费收入）、其他业务收入。

(二)营业成本预算

营业成本预算是预算年度内公司为了实现营业收入预算而在人力、物力、财力方面必要的成本预算，主要依据预算年度内公司商品成本预算、采购预算或提供各种劳务成本、年度实际实施情况等资料编制。公司要结合自身情况规范制定各项成本费用开支标准，严格控制成本费用开支范围和规模，加强投入产出水平的预算控制。公司对于成本费用增长高于收入增长、成本费用利润率下降、经营效益下滑的情况，在营业成本预算编制过程中应突出降本增效原则，适当压低成本预算规模。

营业成本预算包括：经营管理成本、路桥养护成本、收费管理成本、通讯监控成本、路产业务成本及其他业务成本。

(三)采购预算

采购预算是在执行单位在预算期内为保证路桥正常运营的需要而从外部购买各类商品、各项原材料、低值易耗品等存货的预算，主要根据营业预算期初存货

情况及期末存货经济存量编制。

（四）费用预算是预算年度内公司组织经营活动必要的管理费用、财务费用、销售费用等预算，应区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用的性质，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。

（五）预算年度内公司非流动资产处置、取得的政府补助、对外捐赠、债务重组、非货币性资产交换等收入或支出，应根据实际情况和国家有关政策规定，编制资产处置收益、其他收益、营业外收支等业务预算。

第十五条 公司资本预算

资本预算是指公司在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、无形资产投资预算、长期股权投资预算和金融工具投资预算。其中：

（一）固定资产投资预算是预算年度内公司对公路、桥梁、设备、设施、房屋建筑物等固定资产进行购建、改建、扩建、更新、处置等资本投资的预算。应根据预算年度内公司有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。

（二）无形资产投资预算是预算年度内公司对商标权、特许经营权、土地使用权、软件等进行资本投资、处置的预算。应根据预算年度内公司有关投资决策资料编制。

（三）长期股权投资预算是预算年度内公司为了获得其他企业单位的股权而进行资本投资的预算，应根据预算年度内公司有关投资决策资料和年度长期股权投资计划编制。预算年度内公司转让长期股权投资或者收取被投资单位分配的利润（股利）列入资本预算。

（四）金融工具投资预算是预算年度内公司为持有国债、企业债券、金融债券等债券投资，股票投资及其他股权投资，基金投资，期货、期权、认股证等衍生金融工具投资，委托贷款和委托理财等而进行的资本投资预算，应根据预算年度内公司有关投资决策资料、市场行情和风险业务管理要求编制，一般按企业会计准则分类编制。预算年度内公司转让金融工具取得的收益，包括实际交易收回

的投资收益及公允价值变动产生的投资收益，列入资本预算。

第十六条 公司筹资预算

筹资预算是预算年度内公司预计吸收的投资、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，主要依据预算年度内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。预算年度内公司经批准发行股票、配股和增发股票及其他权益工具，应当根据股票发行计划、配股和增发股票计划、其他权益工具发行计划等资料编制预算。股票及其他权益工具发行费用，也应在筹资预算中分项做出安排。

第十七条 预算准备金

预算准备金是指为了保证预算年度生产经营活动正常实施，从各类经费中按比例或定额提取一定额度经费满足临时性、随机性需求的预算。预算准备金原则上按以下方法核定：

成本类预算准备金=（年度成本预算总额-折旧及摊销-人员经费）*3%；

费用类预算准备金=（年度费用预算总额-折旧及摊销-人员经费）*5%；

资产类预算准备金每年 500—3000 万元。

特殊事项可结合实际情况专项核定。

第十八条 公司财务预算

财务预算是指在预测和决策的基础上，围绕预算年度内公司发展战略目标，对预算年度内公司资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排的最终成果体现。包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算，形式上体现为预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表。

第四章 预算编制及执行的职责范围

第十九条 预算涉及机构或部门：董事会、党委会、总经理办公会、公司各业务部门、分公司。

第二十条 职责范围

(一) 董事会：制定公司预算目标、相关预算编制政策，审议公司财务预算方案。

(二) 党委会：前置研究公司预算方案是否符合企业战略发展、业务定位及管理定位的相应要求。

(三) 总经理办公会：负责组织编制公司财务预算方案，执行董事会审议批准的公司财务预算方案，协调解决预算编制和执行中的问题，完成预算目标。

1、财务融资部：具体负责组织预算的编制、平衡、汇总、分析、上报、下达、报告等具体工作，跟踪监督预算的执行情况，汇总预算与执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议。

2、各职能部门：具体负责本部门业务范围内的预算编制、执行、分解、分析、控制等工作，负责审核、汇总平衡本部门归口预算，分析本部门汇总预算与执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议。其部门负责人对本部门预算执行结果承担责任。

3、分公司：负责本单位现金流量、营业收入和营业成本及营业利润预算的编制、执行、分解、分析、控制等工作，向公司各职能部门报送其业务范围内的归口预算，分析本单位预算与执行的差异及原因，提出改进管理的措施及建议。分公司负责人对本单位预算的执行结果承担责任。

第五章 预算项目编制方法和依据

第二十一条 各职能部门在公司制定的本部门职责范围所涉及财务收支项目的基础上，确定本部门及归口管理单位预算项目。依照有关技术规范、定额标准、费用标准及历史数据资料、实际测试数据、行业平均水平制定预算项目费用标准。

第二十二条 公司支出预算项目属性

公司将对所有支出预算项目分为三类：

(一) 据实列支项目：根据国家有关政策规定或公司相关管理办法，按实际开支金额列支，该类经费只允许同类事项分配金额调整，节余部分除公司规定情

形外不允许调剂使用。原则上除税金、折旧和摊销外其他据实列支项目不得超过年度预算批复金额。

(二)包干项目：公司对相应成本、费用项目实行部分包干，超支不补，节余部分可按下列规定自行调剂使用：办公业务经费及其他业务经费包干项目节余部分可在上述两项包干项目同类项目总额范围内自行调剂使用（业务招待费、劳动保护费除外）；专项业务经费包干项目节余部分只能在本归口包干项目中自行调剂使用，跨归口调整的需报公司批准。

(三)统控项目：公司统控项目是指由公司统一掌握使用并部分列入分公司支出预算中的项目，包括所有支出预算项目中除上述据实列支和包干项目外的一切项目。

第六章 预算的编制、执行与程序

第二十三条 编制与执行程序

预算编制采取“上下结合、分级编制、归口平衡、财务汇总”的程序进行。

(一)公司财务融资部于每年第四季度根据公司战略规划，结合公司实际业务需要，下发次年预算编制通知。

(二)各职能部门根据公司财务融资部下发的预算编制通知，按本办法编制规定提出详细的本部门预算，并指导下属分公司对应职能部门或人员编制归口预算。对于无法完成公司分解的目标需做出相应的说明和解释。

(三)下属各分公司根据公司财务融资部下发的预算编制通知，按本办法编制规定提出详细的本单位预算，经分公司总经理办公会审议后，由分公司财务部门进行调整、平衡、汇总，报公司财务部门及归口职能部门。

(四)公司各职能部门按规定时间完成部门及下属分公司归口部门预算的审查、平衡，汇总编制后报公司财务融资部；

(五)公司财务融资部按规定时间完成预算汇总，提出综合平衡的意见，并与各部门沟通。在审查、平衡过程中，公司管理层负责协调工作，对发现的问题提

出初步调整的意见，并反馈各有关预算编制单位予以修正。

(六) 公司财务融资部在有关预算编制单位修正调整的基础上，编制出公司全面预算方案，经党委会前置研究后，报总经理办公会审议。

(七) 总经理办公会审议通过后，报董事会审议。对于不符合公司发展战略或预算目标的事项，董事会应当责成管理层进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，正式编制公司年度全面预算方案。

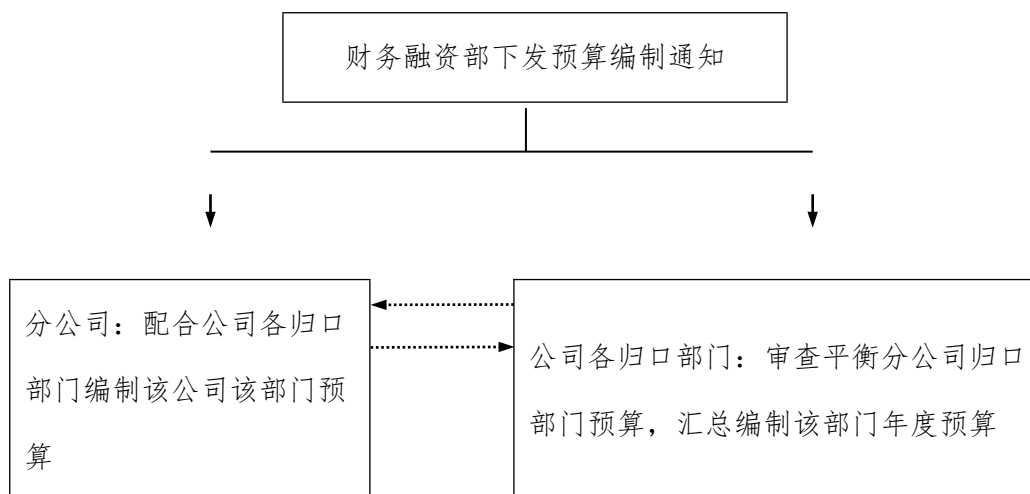
(八) 董事会审议批准后，由总经理办公会组织分解部门（单位）预算，及时下发至各部门及下属各分公司执行。

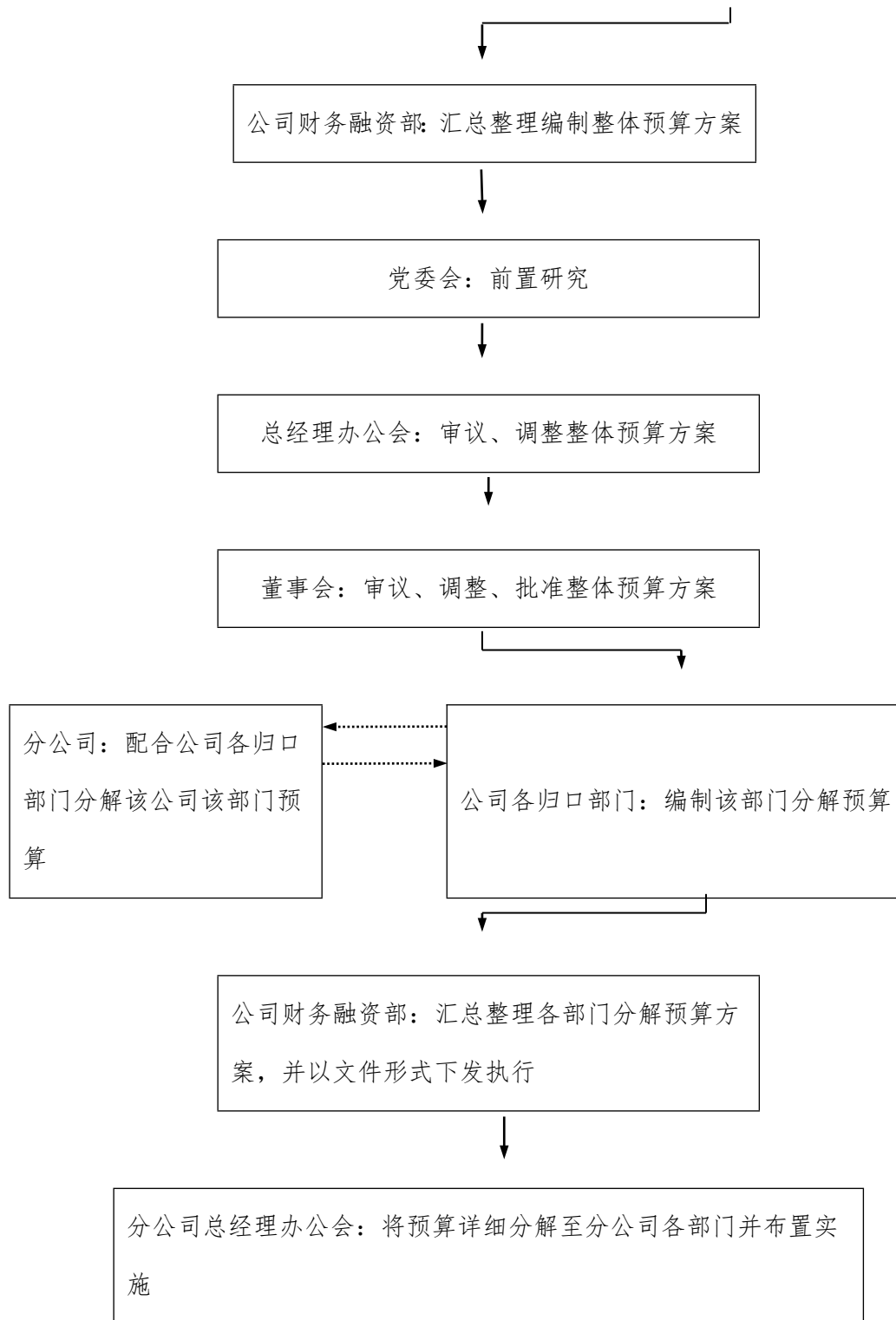
(九) 分公司应将公司下发的预算分解至分公司各部门。

(十) 公司原则上不允许预算外项目开支，但公司各预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制不成立，或者导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。公司调整预算，应当由预算执行单位逐级调查核实后提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算指标的调整幅度，由财务融资部汇总，经党委会前置研究后，报公司总经理办公会审批。

(十一) 总经理办公会收到各部门报送的预算外调整申请后，应予以调查核实，按照规定权限予以审批或提出调整意见。

(十二) 预算编制及下发流程具体如下图所示：





第二十四条 预算调整

（一）预算调整原则

公司年度预算方案经董事会审议通过后，一般不允许进行预算内项目的调整，

根据实际工作情况，预算内项目确需进行调整的，一般仅限于成本费用类及年度财务预算方案中核定的预备费开支项目，对预算内固定资产购建、改造等投资项目调整应严格控制。预算调整应遵循以下原则：

- 1、预算调整事项不能偏离公司各预算实施机构发展战略和年度预算目标；
- 2、预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；
- 3、预算调整重点应当放在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）预算调整程序

1、包干项目调整程序

分公司专项业务包干费用跨归口的调整执行统控项目调整程序，其他包干项目如果发生节余，节余部分可以在规定范围中自行调剂使用。自行调整时，分公司应详细阐述调整事项原因，报公司归口管理部门和财务融资部备案。

分公司预算调整事项的执行应严格按照《河南中原高速公路股份有限公司采购管理办法（试行）》相关规定的程序办理。公司将不定期组织预算执行情况专项检查，对违反规定，化整为零，规避招标的按照公司有关规定进行处理。

公司本部包干项目由各部门根据公司有关规定在核定的预算范围内自主安排开支或实施，节余部分可以在本部及分公司同类费用项目间调整，严禁分公司成本费用调入管理费用。

2、统控项目调整程序

统控项目均由归口管理部门填报预算调整开支申请，报财务融资部履行公司审批程序。涉及分公司的统控事项首先应由统控事项之间内部调整，统控事项内部无法调剂的由公司预备费调整支出。其中：

（1）单项预算内调整项目金额在 50 万元（含 50 万元）以下的，由公司分管领导、批准后方可实施；单项金额超过 50 万元小于 100 万元（含 100 万元），由公司分管领导、总经理批准后方可实施；单项金额超过 100 万元的，由公司总工程师办公会审议通过，公司分管领导、总经理批准后方可实施。

(2) 单项预备费开支项目金额在 100 万元（含 100 万元）以下的，由公司主管领导、总经理批准后方可实施；单项金额超过 100 万元，由公司总经理办公会审议通过后，公司主管领导、总经理批准后方可实施。

3、未纳入年度预算同时有收入和支出业务

未纳入年度预算同时有收入和支出的预算项目，但收入大于支出的业务应报公司备案后实施；若收入小于支出，应先从公司预算准备金调整，若预算准备金不足以调整应履行预算外开支调整程序。

4、预算外项目开支程序

公司原则上不允许预算外项目开支，但是若各预算实施单位在年度预算方案实施过程中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使本机构预算编制不成立，或者导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算。

预算外调整开支由预算实施单位逐级调查核实后提出书面报告，阐述拟调整的预算项目实施的具体情况、客观因素变化情况及其对年度预算方案实施造成的影响程度，提出预算指标的调整方案（包括不限于调整预算项目、相关金额），报公司归口部门审核。

公司归口部门根据上述原则审核通过后，由财务融资部汇总报公司总经理办公会审批。

公司总经理办公会审批调整事项后，由公司财务融资部调整年度预算。

第二十五条 执行情况分析程序

(一) 分公司应于每月会计报表编制完成后 5 日内编制《预算执行情况报表》，分公司及各归口每季末会计报表编制完成后 10 日内编制《预算执行情况分析报告》，分析预算执行发生的差异以及预算外的项目，并根据相应的审批文件，详细说明差异发生的原因，报公司财务融资部。

(二) 公司财务融资部负责汇总编制各归口的《预算执行情况分析报告》，分析预算执行发生的差异以及预算外项目，并根据相应的审批文件，详细说明发生差异的原因。

(三) 总经理办公会审阅《预算执行情况分析报告》，审核各部门的差异分析说明，对于未经审批发生的预算外项目和预算内差异较大的原因不明的项目责成相关部门的相关人员进行调查。

(四) 预算年度终了，各部门、各分公司根据预算执行情况编制本部门（单位）年度《预算执行情况分析报告》，交公司财务融资部。

(五) 公司财务融资部汇总年度《预算执行情况分析报告》，报公司总经理办公会或董事会审阅。

(六) 董事会审核全公司年度《预算执行情况分析报告》，作为高级管理人员绩效考评的依据之一，为下期的预算编制提供参考。

第二十六条 预算监督

(一) 预算执行过程接受公司董事会和内部审计部门的监督。

(二) 预算监督实行专业监督和群众监督相结合的方法，发动各职能部门、各岗位、各工种实施全面监督，共同把预算关，保证预算目标的全面实现。

1、公司法务审计部对公司预算实施具体监督，采取定期检查、不定期抽查等方式对预算管理进行全过程监督，通过内部审计对预算指标是否科学、是否符合公司整体发展，收入、成本费用支出是否符合有关规定，预算超支或节约是否合理，审批程序是否完备、合法、合规等方面进行评价，并对整改的落实情况进行跟踪审计，提出改进建议，确保预算管理目标的实现。

2、财务部门应把好日常的预算收支关，严格执行预算口径，凡与预算不相吻合的经济活动，要按规定程序审批，明确责任。

3、各职能部门及各分公司要根据本单位的职能监督归口管理预算目标建立预算执行台账，进行动态管理，及时发现和纠正违反预算管理的事项，杜绝事前不请示，事后不报告的情况发生。

4、各单位、各部门、各岗位要做好过程控制，是预算目标实现的根本保证，要按照分解目标控制其经济行为，把预算分解目标控制在作业过程中，发现问题，及时采取措施解决或向上级报告，使预算目标落到实处。

第二十七条 预算评估

（一）预算评估的依据是公司分解给各部门（单位）的预算目标。

（二）预算评估采取“逐级评估、综合评价、公司审定”的办法进行。

（三）公司预算评估以定量分析为主，定量与定性分析相结合，做出评价、结论，形成书面文件。

（四）公司预算评估每预算年度进行一次，于每年公司年度财务报告披露后20个工作日进行。

（五）公司所属分公司及以下预算实施机构的评估由所属分公司逐级自行组织。

（六）公司预算评估先由公司预算归口管理部门分别实施，由财务融资部统一汇总。

（七）公司本部及所属分公司的预算评估结果应与相关薪酬挂钩，具体办法由公司人力资源部会同公司相关部门另行制定。

第七章 附 则

第二十八条 本办法在执行过程中，如遇国家法律、法规调整的，以国家法律法规为准。

第二十九条 本办法自公司董事会负责解释，自审议通过之日起施实。