



全面预算管理制度

1 范围

本制度规定了协鑫（集团）控股有限公司（以下简称“集团”）全面预算的管理职责、内容与方法、检查与考核。

本制度适用于集团全面预算管理工作。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

《Q/GCL 20559-2020薪酬包管理指引》

《Q/GCL 20721-2020费用包管理指引》

3 术语和定义

3.1 全面预算

全面预算管理是指在集团战略目标的指导下，根据集团商业计划体系编制，全方位参与集团的资源筹集和配置工作，通过对执行过程的监控及纠偏及时指导经营活动的改善和调整，帮助集团更加有效地管理企业和最大程度地实现战略目标，检讨上一年度集团业务战略规划执行情况，成为集团组织绩效考核的重要依据。

全面预算是关于企业在一定的时期内（一般为一年或一个既定期间内）各项业务活动、财务表现等方面的总体预测。全面预算内容包括经营预算、资本支出预算、人工成本预算、资金预算以及基于以上预算形成的财务预算报表。全面预算按时间可分为年度预算、季度预算及月度分解预算。

4 管理职责

4.1 全面预算集团领导小组

全面预算集团领导小组是集团全面预算管理专门工作机构，指导年度各项计划编制工作，负责对集团全面预算的编制原则、要求、编制程序、预算内容及预算执行情况进行研究、审查并提出建议，其具体职责包括：

- 4.1.1 指导集团全面预算的编制工作；
- 4.1.2 审查、平衡集团全面预算，负责提交预算草案；
- 4.1.3 组织、协调全面预算的执行工作，审查预算调整事项和预算调整草案；
- 4.1.4 控制、监督全面预算的执行，研究、提出预算考核初步方案，组织对预算执行效果进行考核；
- 4.1.5 组织、评估预算执行情况，负责提交预算执行情况报告。

4.2 全面预算集团工作小组

全面预算集团工作小组由集团财经管理部门牵头，组织各职能协同推进并统一管理。其具体职责包括：

- 4.2.1 协调集团、各职能部门、各下属公司，负责编制工作的推进执行，组织全面预算初审、审批、批准等具体事宜；
- 4.2.2 具体组织、落实集团各公司全面预算编制、评审及预算指标下达工作，并就相关内容及编制方法给与充分沟通和指导，确保全面预算工作的质量和进度；
- 4.2.3 分析、跟踪全面预算执行情况，对重大事项提请全面预算集团领导小组讨论决定；
- 4.2.4 组织全面预算调整工作：根据经营情况及市场环境变化，以及对未来内外部环境变化趋势的预测，在对战略目标和商业计划进行调整的基础上，结合集团自身情况对全面预算进行动态跟踪并调整；
- 4.2.5 与全面预算有关的其他工作。

4.3 全面预算下属公司工作小组

各下属公司应比照集团全面预算管理规则，成立本公司对应的工作小组，具体负责组织、协调、落实本公司全面预算管理工作，并由各公司负责人为第一责任人。

5 管理内容与方法

5.1 管理流程

全面预算审批根据集团授权进行管理。

5.2 管理原则

5.2.1 全面管理原则

全面预算管理工作遵循全面管理原则。集团全面预算管理范围需实现全单位、全要素、全周期、全人员四个覆盖。具体含义如下：

全单位指，预算管理的范围覆盖集团所有产业板块和下属公司，所有公司不能游离在预算体系之外，对于没有预算的公司、不予资金拨付；

全要素指，预算管理的范围覆盖经营预算、资本支出预算、人工成本预算、资金预算以及财务预算，决不能只有利润数据，没有资产负债和现金流及资本性支出、人工成本等情况；

全周期指，预算管理的周期覆盖事前的编制与评审，事中的执行与分析，事后的评估与考核；预算管理需落实经营责任，将相应的指标归属到相关的部门作为年度考核指标；

全人员指，预算管理的范围覆盖集团各产业板块、各下属公司、各职能岗位的各级人员。

5.2.2 科学管理原则

全面预算管理工作遵循科学管理原则，以集团战略管控体系为基础，在战略回顾和检讨各项工作的基础上，结合内外部宏观环境与行业竞争分析的结果，将总体战略规划进行分解，切实提出各业务发展计划、竞争策略、行动计划及重点工作，详细分析、论证并阐述财务、人力、信息等资源匹配计划，以支撑经营目标的达成，完成全面预算编制。

5.2.3 稳定经营原则

全面预算管理工作遵循稳定经营原则，需同时兼顾盈利性、安全性和流动性平衡，加强对资产负债率和现金流平衡等核心指标的关注。

5.2.4 精益管理原则

全面预算管理工作遵循精益管理原则，力求精细，明确行动计划活动实施过程的重点环节和时间节点，通过细化预算管理，科学配置资源，支持企业高质量运转。

5.2.5 闭环管理原则

全面预算管理工作遵循“事前规划-事中监督-事后评价”的闭环管理原则。事前规划要充分分析、论证，坚持强化事中进度控制和调整，明确事后分析、检查及评价机制，并不断改进，保障全面预算工作有计划、有落实、有反馈，形成闭环管理。

5.3 编制流程

全面预算编制建立在各公司有效的战略回顾和检讨的基础上，通过与战略规划、商业计划的联动，同步推进。具体通过定期会议、专题会议、评审、审核会议等形式开展，由集团工作小组根据进度安排组织召开。

集团各下属公司（不论业务类型、业务发展阶段）全面预算均必须根据商业计划中的业务规划进行编制。各级主体需严格执行商业计划，不允许未制定商业计划，只有费用预算的情况出现。

5.3.1 编制：每年 9 月全面预算编制工作启动，各公司形成下一年度商业计划，并根据其中的行动计划编制满足对内管理口径和对外法人口径的全面预算，并对主要事项进行说明；

5.3.2 评审：各产业板块对归属于本产业板块管理的下属公司全面预算进行初步评审；产业板块评审通过并上报全面预算，全面预算集团工作小组组织相关部门，对上报的全面预算进行评审，相关产业板块按照评审意见进行修改，直至评审通过；

5.3.3 审核：集团领导小组组织集团相关部门和集团领导对各产业板块全面预算进行审核；

5.3.4 审批：集团领导小组组织将各产业板块全面预算报集团领导审批；

5.3.5 发布：集团领导小组组织各产业板块根据集团审批意见进行修正，完善后发布。

5.4 编制内容与方法

各下属公司（不论业务类型、业务发展阶段）的预算应以提高资源配置、管理效率为目标，应依据行动计划编制。全面预算的编制内容包括经营预算、资本支出预算、人工成本预算、资金预算和财务预算报表等。

5.4.1 经营预算

经营预算是指为实施经营活动中的各项行动计划而进行的资源配置预算，按时间划分，经营预算可分为年度、季度和月度分解预算。

1) 各下属公司根据集团的总体要求，组织本公司各部门确定经营目标，编制对应的行动计划（包括投资发展计划、基本建设计划、销售计划、生产计划、主要原材料单耗及能源单耗管理计划、检修计划、质量计划、安全计划、科技研发计划、资本性支出计划等）及专业计划（财务计划、人力资源计划、信息化品牌宣传等其他专项计划），并汇总编

制年度行动计划；

2) 根据年度行动计划，编制营销预算、生产预算、成本预算、费用预算等，并汇总编制年度经营预算。

3) 集团管理机构经营预算应依据《Q/GCL 20721-2020费用包管理指引》进行编制。

5.4.2 资本支出预算

资本支出预算主要是指为实施行动计划中资本性投资事项发生的资源配置预算，分为经常性资本支出预算和战略性资本支出预算：

1) 经常性资本支出预算是指为维持正常循环运营而进行的固定资产和无形资产等非流动资产的预算。

a) 投资需求部门根据公司年度行动计划，组织对经常性资本支出项目所涉及的固定资产的购置、扩建、改建、更新等内容进行投资项目可行性分析；

b) 在项目可行的基础上编制经常性资本支出预算，具体反映投资的时间、规模、收益以及资金的筹措方式等；

c) 投资需求部门将本部门编制的资本支出预算报财经管理部门汇总、审核。

2) 战略性资本支出是指对本公司经营规模或竞争能力产生重大影响的资本支出，包括长期股权投资和其他具有重大影响的非流动资产投资等。

战略性资本支出属于重要的战略举措和行动计划，由集团或下属公司根据项目可行性分析，编制战略性资本支出预算，明确项目投资的时间、方式以及资金的筹措方式等，报财经管理部门汇总、审核。

5.4.3 人工成本预算

人工成本预算主要描述人力及组织管理预算，包括管理模式、组织架构、人力资源成本削减等管理计划。

1) 各下属公司根据年度工作计划列出年度本部门所分管经营业务所需用人员明细；

2) 人力资源职能部门根据产业板块本年商业计划对各下属公司上报的用人计划进行审核；

3) 人力资源职能部门根据年度预计使用人工情况编制下年度的组织架构、人工成本预算。

4) 集团管理机构人工成本预算应依据《Q/GCL 20559-2020薪酬包管理指引》进行编制。

5.4.4 资金预算

资金预算以经营预算和资本支出预算为基础，反映预算期内由于经营和资本支出引起的资金收支变动情况，以及收支差额平衡措施的具体计划，主要包括资金收入、资金支出、资金收支差额、资金筹集与运用等。

按时间划分，资金预算可分为年度、季度和月度分解资金预算。

1) 资金使用部门根据年度工作计划分类列出下年度本部门分管的经营业务所需用资金明细。已签订合同的按合同规定的付款金额编制；未签订合同的，按项目总预算或目前的市场价格编制；

2) 财经管理部门对各部门上报的用款计划进行审核；

3) 财经管理部门根据年度预计现金流入情况及汇总的用款计划编制下年度月度、季度及年度现金流量预算。

5.4.5 财务预算报表

财务预算报表是在经营预算、资本支出预算、人工成本预算、资金预算的基础上，对行动计划的实施结果进行预判并形成财务预算报表。

财务预算报表由财经管理部门负责编制。

年度全面预算具体工作计划，以有关通知为准。

5.4.6 集中部署

集团集中管理事项由集团及各产业板块相关职能部门统一归口管理，集中部署，科学规划。事项归口部门负责对接并对管理事项的实施效果负责，对预算负责；各下属公司相关部门配合此类管理事项的具体操作和执行。

5.5 预算审批

5.5.1 审批内容

由全面预算集团领导小组审批的预算包括：年度经营预算、年度资本支出预算、年度人工成本预算、年度资金预算以及年度财务预算。

5.5.2 提交及审批方式

全面预算集团工作小组根据授权流程提交年度预算，由全面预算集团领导小组审批。

5.6 执行与控制

预算的执行必须建立在实际的业务计划基础上，成本费用的开支

遵循“无预算不开支”，并在全集团内试点推广预算包，在预算包内实行“总额控制、自主调配、超支不补”的原则。

5.6.1 经批准的经营预算、资本支出预算、人工成本预算、资金预算及对应的预算财务报表，必须严格执行；

5.6.2 超预算的内容：必须按管理授权审批后才能予以执行；

5.6.3 预算外的内容：包括但不限于重大设备采购、重大建设工程等，除必须按管理授权完成审批外，还必须报全面预算集团工作小组审核、全面预算集团领导小组批准后才能予以执行；

5.6.4 预算调整事项：预算执行过程中，如确实发生重大经营环境改变、重大经营战略调整，经全面预算集团领导小组评审、批复同意后，可以进行预算调整，未经批复同意，任何单位或个人不得更改、调整预算数据。

5.7 分析与反馈

5.7.1 预算分析以预算差异分析为主线，通过实际与预算的对比，对经营预算、资本支出预算、人工成本预算、资金预算及预算财务报表的预算执行偏差进行数据监测，分析执行偏差产生的原因，对影响预算执行偏差的重大营销、生产、研发、供应链、管理等业务事项进行专项分析与反馈。对其他业务收支、营业外收支、资产减值准备等非经常性损益项目造成的重大业绩波动需做重点分析；

5.7.2 预算差异分析的方法包括进度分析、因素分析、敏感性分析、盈亏平衡分析及预算指标对比等；

5.7.3 各下属公司对预算执行情况应定期分析，及时反馈分析有关问题，对当期生产经营活动提出指导意见。各下属公司应定期将预算执行情况分析报告上报产业板块财经管理部门，产业板块财经管理部门于按照集团要求定期上报集团财经管理部门。

6 检查与考核

6.1 集团定期组织对年度预算执行情况进行检查，检查的关键内容包括但不限于预算编制的准确程度、预算执行情况、年度预算指标完成情况以及与预算相关的其他事项。

6.2 对贯彻制度不力，造成不良后果的，或违反制度规定，造成工作失误、公司经济损失等严重后果的，按有关规定和程序追究责任。

7 报告与记录

无

附加说明

本制度由集团财经管理部门负责起草或修改。

本制度主要修订人：李 波、黎 菁

审 核：张 锋

审 定：崔乃荣

批 准：朱共山

本制度由集团财经管理部门负责解释。

本制度于二〇〇四年六月二十八日第一次发布。

本制度于二〇二〇年三月二十四日第五次修订发布并实施。