



预算管理办法（2022）

---

# 河南中原高速公路股份有限公司 预算管理办法（2022）



## 目 录

第一章	总 则	1
第二章	预算管理原则及目标	1
第三章	预算的主要内容	3
第四章	预算编制及执行的职责范围	6
第五章	预算项目编制方法和依据	7
第六章	预算的编制、执行与程序	7
第七章	附 则	15



## 第一章 总 则

**第一条** 依据《中华人民共和国公司法》、财政部《企业财务通则》、《企业会计准则》、《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》等相关财经法律法规及文件精神、《河南中原高速公路股份有限公司章程》、《河南中原高速股份有限公司财务管理制度》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、定量化、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，预算执行情况接受股东大会、董事会、监事会，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；



堅持積極穩健原則，確保以收定支，加強財務風險控制；

堅持權責對等原則，確保切實可行，圍繞經營戰略實施。

**第八條** 預算實行歸口管理，分級編報。分公司及各部門根據預算事項有關規定分別編制本單位預算報公司歸口部門，公司歸口部門審查、調整、編制各歸口年度預算送財務資產部，財務資產部匯總編制公司年度預算並提出綜合平衡建議報總經理辦公會審議，通過後報董事會審議，經股東大會批准後，下達組織實施。

**第九條** 各有關部門應努力實現收入預算，控制成本費用等支出預算，不得擅自超預算或無預算支出。遇特殊情況確需超預算項目支出或預算外項目支出，應先填寫審批表，對超預算項目支出，除填報超支原因外，並應提出超支部分的款項來源建議，按照審批權限經批准後，方可開支。

**第十條** 公司各預算管理單位按月報告預算執行情況，由財務資產部按季度向公司經理層及董事會報告預算執行情況。

**第十一條** 年度預算執行中，遇有特殊情況、對公司经营目標產生重大影響的事項，由歸口部門提出預算調整方案，由財務資產部統一編制調整計劃，按規定程序批准後執行。

預算調整的重大事項指由於市場出現預測外的大幅度波動、國家宏觀政策調整，以及其他造成預算與實際嚴重不符的突發意外事件等。

**第十一條 預算控制目標**

（一）使公司各部門的預算相互協調、互相配合，達到對資源有效和動態的配置。

（二）強化事前控制，細化公司的整體經營目標，使其建立在各部門切實可行的預測基礎之上，並責任到人，使之形成預算網絡，從而有助於公司預算的實現。

（三）加強事中控制，及時發現偏差，並糾正錯誤，有效地降低成



本费用。

（四）作好事后控制，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

**第十二条** 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。

#### **第十三条** 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。

## 第十四条 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）長期股權投資預算是預算年度內公司為了獲得其他企業單位的股權而進行資本投資的預算，應根據預算年度內公司有關投資決策資料和年度長期股權投資計劃編制。預算年度內公司轉讓長期股權投資或者收取被投資單位分配的利潤（股利）列入資本預算。

（四）金融工具投資預算是預算年度內公司為持有國債、企業債券、金融債券等債券投資，股票投資及其他股權投資，基金投資，期貨、期權、認股證等衍生金融工具投資，委託貸款和委託理財等而進行的資本投資預算，應根據預算年度內公司有關投資決策資料、市場行情和風險業務管理要求編制，一般按企業會計準則分類編制。預算年度內公司轉讓金融工具取得的收益，包括實際交易收回的投資收益及公允價值變動產生的投資收益，列入資本預算。

#### **第十五條 公司籌資預算**

籌資預算是預算年度內公司預計吸收的投資、需要新借入的長短期借款、經批准發行的債券以及對原有借款、債券還本付息的預算，主要依據預算年度內公司有關資金需求決策資料、發行債券審批文件、期初借款餘額及利率等編制。預算年度內公司經批准發行股票、配股和增發股票及其他權益工具，應當根據股票發行計劃、配股和增發股票計劃、其他權益工具發行計劃等資料編制預算。股票及其他權益工具發行費用，也應在籌資預算中分項做出安排。

#### **第十六條 預算準備金**

預算準備金是指為了保證預算年度生產經營活動正常實施，從各類經費中按比例或定額提取一定額度經費滿足臨時性、隨機性需求的預算。預算準備金原則上按以下方法核定：

成本類預算準備金=（年度成本預算總額-折舊及攤銷-人員經費）  
\*3%；

費用類預算準備金=（年度費用預算總額-折舊及攤銷-人員經費）  
\*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。

#### **第十七条 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**

**第十八条** 预算涉及机构或部门：董事会、总经理办公会、公司各业务部门、分公司。

#### **第十九条 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，提交股东大会审议批准，贯彻执行股东大会决议，向股东大会报告工作。

（二）总经理办公会：负责组织编制公司财务预算方案，执行股东大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、财务资产部：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。

**第二十一条** 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：

1、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。

2、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。

3、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

**第二十二条** 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）公司董事会于每年第四季度提出公司下一年度的预算目标，包括经营发展目标、投资目标、筹资目标、利润目标及相关预算编制政策。

（二）公司总经理办公会根据公司董事会确定的公司预算目标，分解为部门（单位）预算目标，向各职能部门及下属各分公司布置预算编制工作。按本办法编制规定组织编制出详细的公司预算方案，对于无法完成董事会确定的预算目标需做出相应的说明和解释。

（三）各职能部门根据公司总经理办公会分解的部门指标、按本暂行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。

（四）下属各分公司根据公司总经理办公会分解的单位指标，按本办法编制规定提出详细的本单位预算，经分公司经理办公会审议后，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，对于无法完成公司分解的目标分公司需做出相应的说明和解释。

（五）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，汇总编制后送公司财务资产部；

（六）公司财务资产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，总经理办公会负责协调工作，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。

（七）公司财务资产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，报总经理办公会审议。

（八）总经理办公会审议后，报董事会讨论。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，提交股东



大会审议。

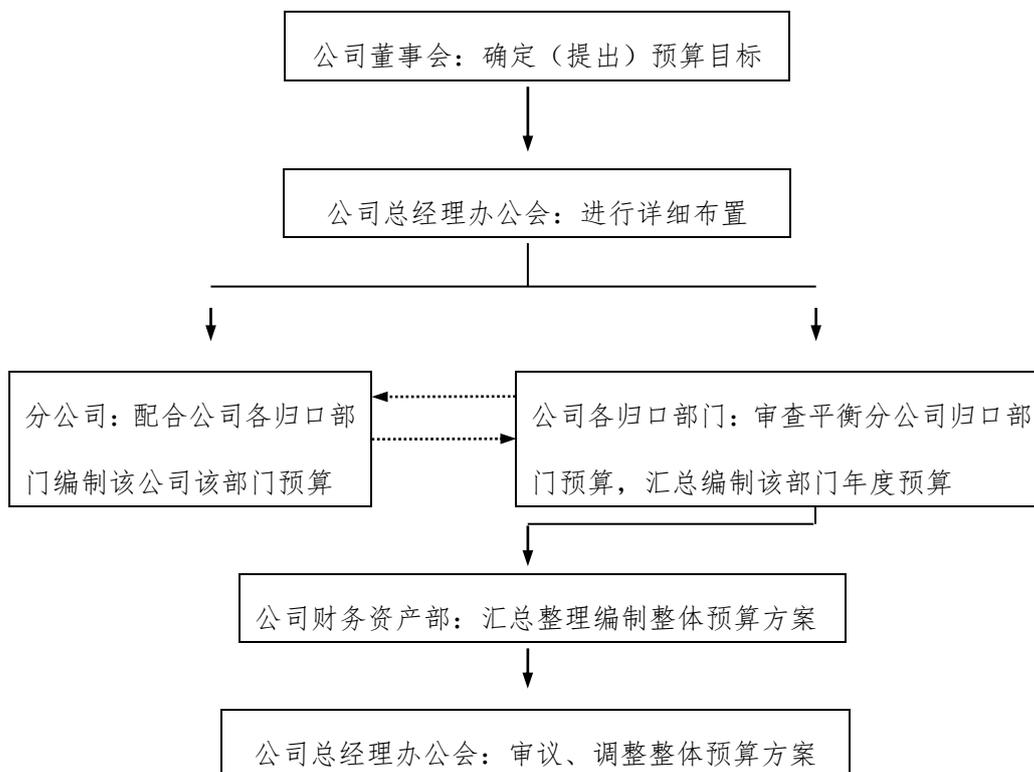
（九）股东大会审议批准后，由总经理办公会组织分解部门（单位）预算，及时下发至各部门及下属各分公司执行。

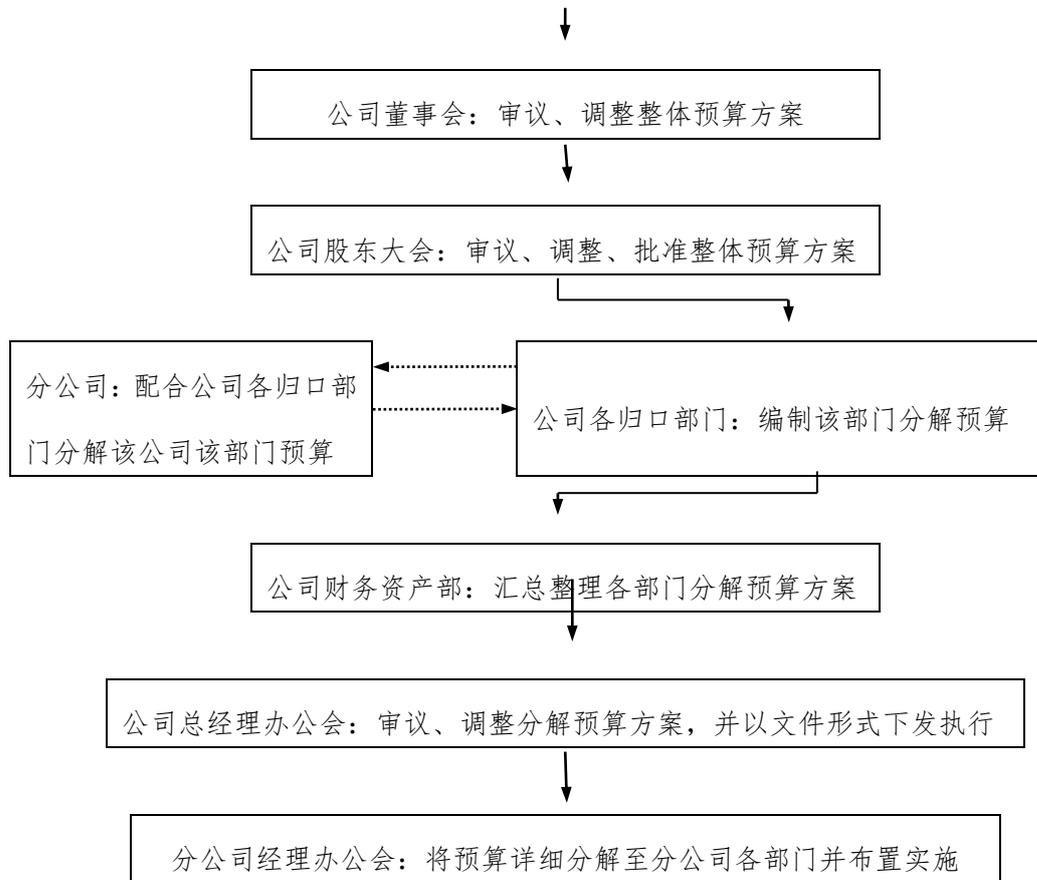
（十）分公司应将公司下发的预算分解至分公司各部门。

（十一）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，由财务资产部汇总后报公司总经理办公会审批。

（十二）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。

（十三）预算编制及下发流程如下图所示：





### 第二十三条 预算调整

公司年度预算经股东大会审议通过后，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。

#### （一）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资产部备案。

分公司预算调整事项的执行应严格按照《资产购置及维护使用招标投标实施细则》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。

## （二）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，报财务资产部履行公司审核程序。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使用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 30 万元（含 30 万元）以下的，由公司主管领导、总经理或总经理办公会批准后方可实施；单项金额超过 30 万元的，由公司主管领导、总经理、董事长批准后方可实施。

2、单项预备费开支项目金额在 10 万元（含 10 万元）以下的，由公司主管领导、总经理或总经理办公会批准后方可实施；单项金额超过 10 万元的，由公司主管领导、总经理、董事长批准后方可实施。

## （三）未纳入年度预算的同时有收入和支出业务

未纳入年度预算的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。

## （四）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（包括但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，由财务资产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，由公司财务资产部调整年度预算。

#### **第二十四条 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，报公司财务资产部。

（二）公司财务资产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《预算执行情况分析报告》编制本部门年度《预算执行情况分析报告》，交公司财务资产部。



（五）公司財務資產部彙總年度《預算執行情況分析報告》，報公司總經理辦公會或董事會審閱。

（六）公司董事會審核全公司年度《預算執行情況分析報告》，作為高級管理人員績效考評的依據之一，為下期的預算編制提供參考。

### **第二十五條 預算監督**

（一）預算執行過程接受公司股東大會、董事會、監事會和內部審計部門的監督。

（二）預算監督實行專業監督和群眾監督相結合的方法，發動各職能部門、各崗位、各工種實施全面監督，共同把預算關，保證預算目標的全面實現。

1、公司審計部門對公司預算實施具體監督，採取定期檢查、不定期抽查等方式對預算管理進行全過程監督，通過內部審計對預算指標是否科學、是否符合公司整體發展，收入、成本費用支出是否符合有關規定，預算超支或節約是否合理，審批程序是否完備、合法等方面進行評價，並對整改的落實情況進行跟蹤審計，提出改進建議，確保預算管理目標的實現。。

2、財務部門應把好日常的預算收支關，嚴格執行預算口徑，凡與預算不相吻合的經濟活動，要按規定程序審批，明確責任。

3、各職能部門及各分公司要根據本單位的職能監督歸口管理預算目標建立預算執行台賬，進行動態管理，及時發現和糾正違反預算管理的事項，杜絕事前不請示，事後不報告的情況發生。

4、各單位、各部門、各崗位要作好過程控制，這是預算目標實現的根本保證，要按照分解目標控制其經濟行為，把預算分解目標控制在作業過程中，發現問題，及時採取措施解決或向上級報告，使預算目標落到實處。

### **第二十六條 預算評估**

（一）預算評估的依據是公司分解給各部門（單位）的預算目標。



（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，由财务资产部统一汇总。

（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。

1、分公司由公司总经理办公会根据预算分解目标，逐项指标进行考核，以其考核期营业利润为重点，并考核其收入、营业成本综合指标的完成情况。

分公司各部门、各收费站、运营监管机构、路产管理机构由公司总经理办公会负责组织考核，各收费站以考核其收入为重点，并考核其各项成本和费用完成情况；分公司各部门及运营监管机构、路产管理机构，以考核其分解的预算目标综合指标为重点，并考核其各项明细指标完成情况。分公司应将各部门（单位）的考核结果报送公司相应归口管理部门。

2、公司各部门由总经理办公会指定机构负责组织考核，除考核其自身预算目标外，还应汇总其自身或归口管理的分解预算目标，并以汇总的分解预算目标的综合指标为重点，同时考核其各明细预算指标的完成情况、《预算执行情况分析报告》的及时性、准确性、真实性以及预算事项执行程序合规性。

（三）预算考核目标的调整



发生非不可抗力因素造成预算外项目开支致使预算指标下降，不调整预算目标；发生不可抗力因素造成预算外项目开支致使预算指标下降，根据公司相关决议调减预算目标；其他需调整事项按公司决议调整预算目标。

（四）公司预算每年度考核一次，于每年度公司年报披露后进行。考核以定量分析为主，定量与定性分析相结合，做出评价、结论，形成书面文件。

## 第七章 附 则

**第二十七条** 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。

**第二十八条** 本办法自印发之日起实施，由公司财务资产部负责解释。原《预算管理办法》（豫高股财〔2012〕147号）同时废止。