

预算管理制度

第一章 总则

第一条 为建立现代企业制度，完善法人治理结构，强化内部控制，防范经营风险，提高管理水平和经济效益，实现公司经营目标，根据《中华人民共和国公司法》、财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》和《企业内部控制基本规范》等相关法律法规，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 预算管理以提高经济效益为目的，以财务管理为核心，以资金管理为重点，全面控制公司经济活动。

第三条 全面预算管理是对公司预算期内的经营活动、投资活动、财务活动以价值形式进行全面规划、预计、测算和描述，并对其执行过程与结果进行控制、调整和考评的一系列活动。预算管理是对公司资源的整体规划，有利于提高公司开展工作的前瞻性和计划性，避免盲目和无序。

第四条 预算管理的基本原则

- （一）量入为出，综合平衡；
- （二）效益为先，确保重点；
- （三）全面预算，过程控制；
- （四）规范运作，防范风险；
- （五）权责明确，分级实施；
- （六）严格考评，奖惩兑现。

第五条 预算管理的基本任务

- （一）组织落实公司董事会确定的年度经营计划目标并细化、分解，组织实施。
- （二）组织健全有效的全面预算管理体系。
- （三）明确公司内部各部门的预算管理职责和权限。
- （四）对预算执行情况进行控制、监督、分析和考评，达到以数据化促计划管理、规范经济行为的目的。

第六条 预算年度：公历1月1日至12月31日。

第七条 本制度适用于公司及下属各分、子公司。

第二章 全面预算管理组织机构和职责

第八条 董事会负责拟订、审议公司预算方案；股东大会负责审批公司年度预算方案。

第九条 公司设立预算管理委员会，董事会授权预算管理委员会的职责权限为：

（一）根据董事会对预算工作的要求，结合公司实际制定有关预算管理的规定、制度等相关文件。

（二）根据公司发展战略和年度工作目标，制定客观、明确的预算控制目标，包括经营方针、总体目标、细分目标等。

（三）审查公司编制的年度预算方案，就预算审议结果做出决定，并进行批复。

（四）在预算编制、执行过程中发现重大差异时，予以协调。

（五）接受预算与实际比较的定期预算报告，在分析、研究的基础上提出改善的建议。

（六）董事会授权的其他事宜。

第十条 预算管理委员会的日常工作机构为财务经营部，职责权限为：

（一）制定阶段性预算工作计划；

（二）指导各部门编制预算；审核、汇总、平衡各部门预算，编制公司预算报告；

（三）跟踪预算执行情况，分析预算与实际执行的差异，监督落实各预算执行单位改进；

（四）协助行政部实施预算考评；

第十一条 公司全面预算管理第一责任人为总经理，各部门的预算责任人为部门负责人。

第三章 预算管理范围

第十二条 所有涉及价值形式的经营管理活动，全面纳入预算管理，明确预算目标，实现预算控制。

第十三条 预算管理内容包括经营预算、资本预算、专项预算、筹资预算、财务预算。

第十四条 经营预算以公司经营成果为核心，由营业额、营业收入、成本、费用、税项等指标组成，包括营业额、营业收入、生产、采购、存货、期间费用、其它业务、营业外收支、税项等预算。

第十五条 资本预算反映公司在预算内进行长期投资活动的总体安排，涉及公司进行规划、评价、选择、决策、实施长期投资活动的全过程，包括固定资产投资（含工程建设、更新改造）、权益性资本投资、无形资产投资、债权投资、联营投资等预算。

第十六条 专项预算是指在总预算、分项预算中未列出的预算项目，主要是指根据公司生产经营活动的需要，而必须单独编制预算的某些重要项目。

第十七条 筹资预算是公司对于预算期内资金筹集活动的总体安排，包括经营筹资预算和项目筹资预算。

第十八条 财务预算是在预测和决策的基础上，围绕公司战略目标，对公司预算期内的资金取得与投放、各项收入与支出、经营成果与分配等资金运行和财务状况所作的总体安排。主要包括现金预算、利润预算、利润分配预算、资产负债预算等内容。

第四章 全面预算的编制

第十九条 预算编制的主要依据：

- （一）国家有关政策法规和公司有关规章制度。
- （二）国内外经济环境和市场发展趋势。
- （三）董事会确定的经营发展战略、经营规划、经营策略和经营目标。
- （四）公司年度经营计划。
- （五）公司改制、重组、资本经营等重大经营事项安排。
- （六）前期年度公司预算执行情况。
- （七）其它影响预算编制的因素。

第二十条 预算的编制

年度预算的编制按照“由上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总、审议下达”的程序进行。具体编制程序、方法和时间要求如下：

- （一）公司根据战略目标于每年 10 月上旬，提出下一年度的经营计划目标。
- （二）每年 10 月中旬董事会确定公司预算年度的经营计划目标。
- （三）财务部将公司预算年度的经营目标下发各责任单位，由各责任单位于每年 10 月底之前，分解制定各责任单位的经营计划和经营目标。
- （四）财务部于每年 10 月底制定预算编制纲要，确定下一年度预算编制的具体要求。
- （五）各责任部门结合本部门的业务工作编制下一年度预算，编制完成的预算于每年 11 月 15 日前报送公司总经理办公会议审核。
- （六）财务部根据总经理办公会议审核意见，对各责任部门提交的预算方案进行审核、汇总，提出公司下一年度预算草案，11 月 30 日前报预算管理委员会。

第二十一条 预算的审批

(一) 预算管理委员会于12月15日前召开预算管理委员会会议, 审查公司下一年度预算方案。

(二) 经预算管理委员会审查后的预算方案, 于12月31日前报董事会, 经报告期年度董事会审议, 年度股东大会审批后, 下达各预算执行单位。

第五章 预算指标分解和责任落实

第二十二条 预算指标分解的步骤

(一) 年度全面预算经股东大会批准后, 公司财务部将全面预算切块分解为部门责任预算, 明确各预算执行部门(各职能部门、车间、分公司、子公司等)的预算责任目标。

(二) 各预算执行部门将本部门负责的预算指标层层分解, 从横向、纵向和时间三个方面细化落实到内部各部门、各岗位直至个人。

第二十三条 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责任指标完成情况进行检查, 实施考评。可以通过签订预算目标责任书等形式明确各预算执行部门的预算责任。

第二十四条 分解预算指标和建立预算执行责任制应当遵循定量化、全局性、可控性原则。预算指标的分解要明确、具体, 便于执行和考评。

第六章 预算执行

第二十五条 加强资金收付业务的预算控制。在年度预算的基础上, 每月末由财务部组织各业务单位编报次月的资金收支计划, 汇总形成公司按月滚动的现金流预算, 报公司财务负责人、总经理审批。公司按月度现金流预算组织资金收入, 严格控制资金支付, 调节资金收付平衡, 防范支付风险。

第二十六条 严格资金支付业务的审批控制, 及时制止不符合预算目标的经济行为, 确保各项业务和活动都在授权的范围内运行。对于超预算或预算外支付, 金额较大影响到公司预算目标的, 须报预算管理委员会或董事会审批。预算执行单位提出超预算或预算外资金支付申请, 应当提供有关发生超预算或预算外支付的原因、业务计划、金额测算等资料。

第二十七条 建立预算执行实时监控制度, 及时发现和纠正预算执行中的偏差。确保公司办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投融资、研究与开发、

信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等各项业务和事项，均符合预算要求；对于涉及生产过程和成本费用的，还应严格执行相关计划、定额、定率标准。

第二十八条 建立重大预算项目特别关注制度。对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，公司应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第二十九条 建立预算执行情况预警机制，科学选择预警指标，合理确定预警范围，及时发出预警信号，积极采取应对措施。

第三十条 建立健全预算执行情况内部反馈和报告制度，确保预算执行信息传输及时、畅通、有效。财务部应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，每季度结束后 8 日内向预算管理委员会反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标影响的分析报告。

第七章 预算分析

第三十一条 财务部和各预算执行单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，认真分析原因，提出改进措施。

第三十二条 公司应当加强对预算分析流程和方法的控制，确保预算分析结果准确、合理。预算分析流程一般包括确定分析对象、收集资料、确定差异及分析原因、提出措施及反馈报告等环节。公司分析预算执行情况，应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第三十三条 公司应当采取恰当措施处理预算执行偏差。公司应针对造成预算差异的不同原因采取不同的处理措施：因内部执行导致的预算差异，应分清责任归属，与预算考评和奖惩挂钩，并将责任单位或责任人的改进措施的实际执行效果纳入业绩考评；因外部环境变化导致的预算差异，应分析该变化是否长期影响企业发展战略的实施，并作为下期预算编制的影响因素。

第八章 预算调整

第三十四条 预算调整的条件

公司预算实行刚性化管理，一般不予调整。公司预算执行过程中出现以下情形之一，

导致预算编制基本假设发生重大变化的，可予以调整：

- （一）国家相关政策发生重大变化时。
- （二）企业生产经营政策或组织结构做出重大调整时。
- （三）国内外市场发生重大变化时。
- （四）发生突发事件及其它不可抗力事件时。
- （五）预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

第三十五条 预算调整的原则

（一）目标一致原则，即预算调整事项不能偏离公司发展战略、年度经营计划和全面预算指标的要求。

（二）讲求效益原则，即预算调整方案在经济上应当能够实现最优化。

（三）责任落实原则，即对常规事项产生的预算执行差异，应当责成预算执行单位采取措施加以解决。

（四）例外管理原则，即将预算调整的重点放在预算执行中出现的重要的、不正常的、不符合常规的关键差异方面。

第三十六条 预算调整的流程

公司发生上述情形确实需要调整时，应谨慎实施。原则上，公司每半年对年度预算调整一次。预算的调整实行逐项、逐级审批制度，审批权限与年度预算的编制相同。预算调整流程如下：

（一）各部门提出预算调整申请，填写预算调整申请表，上报财务部。

（二）财务部对各部门的预算调整申请进行调查分析并进行综合平衡后，提出审核意见，并据以制定公司预算调整草案，呈预算管理委员会审核。

（三）预算管理委员会主任召集预算管理委员会对预算调整方案提出审核意见，之后提交董事会审议、股东大会审批，经批准后由财务部下发预算调整通知书，通知相关部门执行。

第九章 预算考评与监督

第三十七条 预算的考评的目的：一是对全面预算管理系统进行考核评价，即对企业经营业绩进行评价；二是对预算执行者进行考核评价。预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施，达到引导公司每一位员工向公司战略目标方向努力的效果。

第三十八条 预算考评的方法：以公司整体绩效考评指标和各责任部门分项绩效考评指标为对象，主要以投入产出分析为基本方法，对公司及各责任部门在预算期内的盈利能力、资产质量、债务风险、经营增长、管理效率及预算目标完成情况进行综合评价。

第三十九条 预算考评的组织

（一）预算考评的基本政策由预算管理委员会、薪酬与考核委员会制定，财务部协助行政部制定考评的具体办法。

（二）各部门建立具体的预算考评制度及预算责任人制度，公司预算责任人为总经理，部门预算责任人为部门负责人。

（三）根据预算执行结果对预算责任人的执行情况进行评价，评价结果作为公司和部门负责人年度业绩考评的依据。

第四十条 预算的编制、审批、执行、控制、调整，必须认真实施审计监督：

（一）预算是否符合国家财经法规和公司预算管理制度。

（二）各项财务收支是否全部纳入公司预算管理。

（三）预算资金是否按规定程序支出。

（四）预算资金是否切实按照预算规定使用。

（五）预算执行单位内部控制机制是否健全等。

第十章 附则

第四十一条 本制度与《公司法》、《企业会计准则》、《企业内控控制基本规范》、《企业内控控制配套指引》相抵触时，按相关法律、准则、规范、指引执行。

第四十二条 本制度未尽事宜，以其它制度规定和补充文件为准。

第四十三条 本制度由公司董事会负责解释和修订，自公司董事会审议通过后实施。