

力合股份有限公司

预算管理制度

第一章 总则

第一条 目的

为推动力合股份有限公司（以下简称：公司）建立全面预算管理体系，提升经营管理水平，加强内部控制，防范经营风险，实现经营目标，根据公司的实际情况，制订本制度。

第二条 适用范围

本制度是公司进行预算管理的重要规范，适用于公司及控股子公司（以下简称：子公司）。

第三条 预算管理

预算管理是公司按照发展战略，将经营目标以预算形式加以量化并使之得以实现的内部控制管理活动，是全过程、全方位、全员参与，对公司资源和经营行为进行有效控制的综合管理系统。其管理体系包括预算范围、预算组织、预算内容、预算编制、预算控制、预算调整、预算分析报告和预算执行情况考核。

第二章 预算范围

第四条 纵向范围

目前公司主要以年度经营目标为核心进行经营预算，随着公司预算管理工作的深化和加强，预算内容将不断扩充，逐步建立符合公司经营发展需要的全面预算管理体系。

第五条 横向范围

公司预算责任中心包括公司及子公司，根据公司及子公司经营特点和经营预算管理重点可将公司的预算单位划分为收入中心、费用中心、投资中心、利润中心、成本中心。

单位性质	预算单位名称	预算性质
公司本部	力合股份	费用中心、投资中心
完全市场化型子公司	华冠电子、华冠电容、力合环境	收入中心、利润中心、成本中心
主营业务稳定型子公司	力合环保、清华科技园	收入中心、利润中心、成本中心
投资型子公司	力合华清、清华科技园	投资中心、利润中心、费用中心

收入中心：预算编制的起点是销售预算（即销售量），通过对市场的预测确定销售量、销售收入和销售费用，再“以销定产”确定各项成本预算（含生产预算、生产原材料预算、人工成本预算、制造费用预算、维修、改造计划等），再根据生产需要确定投资、融资预算和管理费用预算，最终形成财务预算；

成本中心：以各项成本预算（含生产预算、生产原材料预算、人工成本预算、制造费

用预算、维修、改造计划等)为重点;

费用中心:以管理费用、财务费用预算为重点;

投资中心:预算编制的起点为投资计划(含转让投资)、根据投资计划确定投资预算(含投资收益预算,投资收益预算包括对权益法核算股权投资收益、成本法核算的股权投资收益、处理长期股权投资的投资收益、可供出售金融资产处置的投资收益、交易性金融资产处置的投资收益、理财产品投资收益等);

利润中心:子公司为利润中心,是公司年度经营目标重要组成部分。

第三章 预算组织

第六条 预算组织

遵循统一预算、逐级管理的原则,公司建立以公司董事会为预算管理最高决策机构,公司预算管理小组为核心,预算工作组为预算管理工作实施机构的预算组织体系。子公司应根据自身实际情况建立子公司的预算组织架构体系,子公司董事会为决策机构,子公司建立预算管理机构负责子公司预算管理工作并配合公司的相关工作,保证公司预算组织架构体系与子公司预算组织架构体系的有机结合。

第七条 预算管理决策机构及主要职责

公司董事会根据公司发展战略及经营情况,审议、批准公司的年度预算方案及预算调整方案;子公司董事会审议、批准子公司的年度预算方案及预算调整方案。

主要职责包括:

- (一) 审批预算管理制度;
- (二) 按照公司战略目标、中长期规划,审批年度预算,确定公司年度经营目标;
- (三) 审批预算调整方案;
- (四) 审批预算考核方案。

第八条 预算管理机构及主要职责

公司设立预算管理小组,全面负责预算管理工作。组成如下:

组长:公司总经理

副组长:公司分管财务副总经理

组员:子公司总经理

主要职责包括:

- (一) 拟订公司预算管理制度,并提交公司董事会审批,推动公司建立全面预算管理体系;
- (二) 审议、协调和平衡子公司财务预算方案,并将汇总合并的公司年度预算方案提交公司董事会审批;
- (三) 向子公司下达经公司董事会批准的年度预算;
- (四) 协调解决预算编制和执行中的问题;

(五) 组织召开预算工作会议(年度预算工作启动会议、季度预算执行情况通报会等一切与预算工作相关的会议), 监督管理子公司预算执行情况, 督促子公司完成财务预算目标; 落实公司预算管理要求, 定期审议预算分析报告并视情况公司向董事会提交;

(六) 审议协调子公司预算调整事项, 提交公司董事会审批;

(七) 组织预算考核工作, 确定预算考核的原则、依据、程序、指标和考核结果, 为公司及子公司年度绩效考核提供评价依据;

第九条 预算管理日常执行机构及主要职责

预算工作组为预算管理小组下设的常设办事机构, 设在公司计划财务部, 人员主要包括公司计划财务部及资产管理部相关人员, 负责预算的日常管理工作。预算工作组设组长一人, 由公司计划财务部经理担任; 预算主管一人, 由公司计划财务部相关人员担任, 主持预算的编制、汇总、执行与控制、分析与调整、考核与评价。

主要职责包括:

(一) 草拟预算管理制度, 提交预算管理小组审议。根据预算工作开展情况, 及时提出预算管理制度和流程的改进建议;

(二) 负责拟订公司年度预算编制计划, 包括: 具体编制程序、预算编制内容及预算报表格式、预算说明书格式与内容等;

(三) 收集、汇总子公司的预算资料, 并对上报的预算进行技术审核, 提出修改建议, 提交预算管理小组审议;

(四) 汇总分析子公司预算草案, 编制公司合并预算草案和子公司预算草案的分析报告, 提交预算管理小组审议。

(五) 按季度进行预算分析, 设计预算分析报表的内容与格式, 进行差异的分解和计算, 判断差异重要程度, 确定差异分析项目, 并要求子公司查找差异的原因, 形成季度预算执行情况分析报告, 上报预算管理小组;

(六) 对子公司上报的预算调整进行汇总并进行分析, 上报预算管理小组;

(七) 设定预算考核原则、依据、程序、指标, 报预算管理小组进行审议, 预算管理小组审议通过后, 开展对子公司的预算考核, 并将考核结果上报预算管理小组;

(八) 制订预算奖惩办法, 并提交预算管理小组审议, 审议通过后, 根据考核结果确定奖惩的具体实施方案, 提交预算管理小组。

(九) 配合公司审计监察部对预算管理工作进行相关的审计;

(十) 组织预算管理培训工作, 向子公司提供预算管理工作支持, 协助子公司建立子公司的预算管理体系;

(十一) 其他需预算工作组办理事项。

第十条 子公司预算管理机构及主要职责

子公司设立预算管理机构, 负责子公司预算管理工作。工作小组由子公司总经理、财务负责人、相关部门经理组成, 总经理任组长。

主要职责包括:

(一) 执行公司预算管理制度，建立子公司预算管理组织体系，保证预算管理工作的顺利实施；

(二) 根据公司年度预算编制要求，组织编制子公司年度预算，提交公司预算工作组汇总，公司预算管理小组审议；编制子公司定期预算分析报告，提交公司预算工作组汇总。

(三) 严格执行公司下达的年度预算，在年度业务开展过程中，按照预算目标对预算的执行进行控制，努力完成预算目标。

(四) 定期对预算差异形成的具体原因进行分析，根据差异原因分析预算执行存在的问题，同时总结日常预算管理工作中遇到的问题，并针对性地提出改进措施，并督促改进措施的切实执行，确保预算目标的完成。

(五) 根据生产经营实际，向预算管理小组提出子公司的预算调整建议；

(六) 对公司预算管理小组确定的预算考核结果进行确认和执行，并组织实行子公司的预算考核。

(七) 完成公司预算管理小组交办的其他工作。

第四章 预算内容

第十一条 经营预算内容

经营预算是指与公司及子公司各项经济活动直接相关的，反映预算期内公司及子公司预计生产经营活动的预算，主要包括：销售预算、生产预算、生产成本预算、制造费用预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等。

第十二条 利润预算内容

利润预算主要反映公司及子公司预算期经营成果、形式上体现为预计利润表，预计利润表反映预算期内经营活动成果的利润计划，在各项经营预算的基础上编制而成。

第五章 预算编制

第十三条 预算编制程序

公司预算编制遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则，子公司根据公司预算编制的时间要求，确定预算编制时间计划。公司预算编制的基本程序为：

(一) 预算准备阶段

公司预算工作组根据年度经营形势，在对本年度预算预计完成情况和下一年度市场情况进行综合分析的基础上，依照公司发展战略，在 11 月上旬提出下一年度预算编制大纲、预算编制内容（包括统一的预算报表格式和预算编制说明的要求）、预算编制具体时间进度要求，启动预算编制流程。

(二) 预算目标下达

公司预算管理小组在 11 月底以前根据公司发展战略、下一年度经营预测和公司董事会要求，提出公司年度预算总目标（包括销售目标、成本费用目标、利润目标等）。预算

工作组将目标分解到子公司。

（三） 子公司一次编报阶段

子公司根据下达的预算格式、编报要求和下达的预算目标，编制初步预算草案，于12月底前提交公司预算工作组。公司预算工作组对预算草案进行分析汇总，首先以历史数据、子公司所处行业和市场竞争状况及发展趋势、外部环境变化、内部资源评估等为依据分析子公司生产经营状况和影响预算的主要因素，并结合公司整体经营战略和资源配置情况，与子公司进行充分的沟通交流后，将子公司预算草案及预算工作组对预算草案的分析提交至预算管理小组讨论分析，预算管理小组在次年1月中旬前对预算草案提出修改或调整建议。

（四） 个性化指标、重要指标详细预算编报

公司预算工作组根据对子公司预算草案的分析及预算管理小组对预算草案的修改或调整建议，确定需子公司提交的更为详细的个性化指标和重要指标预算，要求子公司编制详细预算报表，编写预算编制说明书。

（五） 子公司二次编报阶段

子公司根据公司的修改或调整建议，结合生产经营实际，修改或调整预算草案，完善预算编制内容，作为修正预算草案于次年2月中旬提交公司预算工作组汇总分析。

（六） 预算审批阶段

公司预算工作组对修正预算草案进行汇总分析后，在2月底前提交公司预算管理小组审议，审议通过后，向子公司下达预算框架指标。子公司将预算框架指标提交其董事会审议，确定年度预算目标。

公司预算工作组根据子公司董事会审批的年度预算目标汇总编制公司年度预算方案，提交预算管理小组审议，通过后提交公司董事会审议批准。

（七） 预算批复阶段

公司预算管理小组根据公司董事会批准的年度预算方案，批复子公司预算。子公司根据公司批复的预算目标修正预算，并进行内部指标分解，下达执行。

第十四条 预算编制方法

（一）公司预算的编制主要采用固定预算法编制（固定预算：根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平为依据，再根据相关公式（单位变动成本 X 业务量+固定成本，或者业务 X 售价）编制的预算）。应当根据收入、支出的可控性，区分可控与不可控的项目。可控部分作为预算执行单位的考核因素；不可控部分不作考核，但是为了预算的完整性，也需要按照预算组的要求编制。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企业降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位编制各预算执行单位的预算。对于各个预算执行单位的敏感支出要重点关注。

（二）预算单位的预算由预算表和预算编制说明组成，预算表和预算编制说明格式由预算工作组统一制定。

（三）按照预算明细项目与业务活动关系的紧密程度，对于不同项目，可采用不同的

编制方法。比如按照成本属性将划分为变动成本、固定成本；按照销售量预测得到收入预算；按贷款情况得到财务费用预算等。寻找各个预算项目的主要驱动因素，编制客观可行的预算。

第六章 预算控制

第十五条 分解落实

公司及子公司应根据董事会批准的年度预算，认真组织落实，将预算指标层层分解，落实到内部各部门、各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第十六条 措施办法

（一）为确保完成年度预算，公司及子公司应建立和完善各项管理措施和办法，严格组织实施。

（二）公司及子公司应将年度预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，将年度预算细分为月度和季度预算，实施分期预算控制。

（三）公司及子公司以年度预算为基本依据，积极组织开展各项生产经营活动，根据自身实际情况建立结合预算管理的资金审批、报销制度，加强企业内部控制管理，严格控制预算外支出。

（四）子公司应定期编制预算分析报告，加强预算执行情况分析，提交公司预算工作组。公司预算工作组汇总整理子公司预算执行情况，进行预算差异分析，提出改进措施建议，认真组织落实确保完成年度预算目标。

（五）加强对子公司预算管理各项工作的审计。

第七章 预算调整

第十七条 预算调整程序

（一）子公司在预算执行过程中，如因经营状况发生改变或发生突发事件，以及出现预算内较大偏差或预算外费用项目，需进行预算调整的，子公司预算管理机构应向公司预算工作组提出调整建议。

预算调整建议中必须阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，预算的调整幅度等。

（二）公司预算工作组审核子公司的预算调整建议，对其经营情况和预算执行情况进行充分分析后，形成分析报告提交公司预算管理小组审议，预算管理小组认为确有必要调整的，拟订预算调整方案，提交公司董事会审议。

（三）经公司董事会审批后，调整预算指标。

第十八条 预算调整时间

预算调整一般在每年7月进行一次，其他时间原则上不进行预算调整。7月以后确需发生的预算调整，经公司预算管理小组审核分析后，应于11月前将预算调整方案提交公司董事会审批。

第八章 预算分析报告

第十九条 基本要求

预算分析报告旨在分析确定预算执行结果与预算指标之间的差异，明确责任，提出相应改进措施，指导未来生产经营活动。公司及子公司应建立预算分析报告制度，定期对预算执行情况进行分析。每个预算季度结束后的 20 日内，子公司上报本季度预算分析报告至公司预算工作组。

第二十条 报告内容

预算分析报告的内容可根据具体情况确定，主要包括：执行进度、预算执行结果与预算指标之间的差异分析、生产经营情况；影响预算的重大事项；本期预算运行中的突出问题及拟采取的改进措施；上期预算改进措施的执行情况；下期预算完成情况预计及为保证预算完成拟采取的措施等。

第二十一条 分析报告

子公司预算管理机构应按公司预算工作组的要求及时提交季度、半年和年度预算分析报告。公司预算工作组对预算执行过程中出现的共性问题及重大、特殊问题进行分析整理，形成公司季度、半年和年度预算分析报告，提交公司预算管理小组审议，视情况提交公司董事会审议。

第二十二条 意见反馈

公司预算工作组视情况将审批意见反馈给相关子公司。

第九章 预算考核

第二十三条 考核项目

预算考核是预算管理的重要环节，包括预算指标考核和预算工作质量考核两部分。

第二十四条 预算指标考核

预算指标考核主要通过预算执行结果与预算考核指标进行对比，确定差异及分析差异形成原因，为公司及子公司年度绩效考核提供评价依据。

第二十五条 预算工作质量考核

预算工作质量考核主要是对公司及子公司的预算编制水平、执行效果、预算管理进行评价，促进预算管理水平的提高，主要考核内容包括：

- （一）预算管理机构设置情况；
- （二）预算管理制度的建立与执行情况；
- （三）收入、利润、现金流等主要指标的预算执行符合率；
- （四）日常预算分析报告的质量；
- （五）其他预算管理工作情况。

第二十六条 考核办法

公司及子公司应将预算考核纳入年度绩效薪酬考核范畴。

公司应对分解到各部门、各岗位的预算指标执行情况进行相应的考核。

第十章 附则

第二十七条 信息保密

预算信息是公司重要商业秘密，有关资料应妥善管理，不得擅自对外提供。

第二十八条 解释与修订

本办法由公司董事会负责解释和修订。

第二十九条 实施日期

本办法已经公司第七届董事会第十九次会议审议通过，于 2012 年 10 月 26 日起施行。

力合股份有限公司董事会

2012 年 10 月 26 日