

# 山东墨龙石油机械股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总 则

第一条 为促进公司规范运作，提高公司管理水平，降低经营风险，保护股东的合法权益，根据《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》和其他相关规定，特制订本制度。

第二条 本管理制度为公司的年度预算管理制度

第三条 本制度适用于公司及其控股子公司。

第四条 预算管理的目的

（一）以全面预算为基础，依据公司的战略目标，细化、分解、落实年度经营目标，指导公司按预算目标组织各项经营活动。

（二）有效整合和配置公司各项资源，为股东创造最大的经济效益。

（三）加强公司各职能部门的信息沟通，使公司及其控股子公司目标协调一致，提高全公司效率。

（四）平衡经营收支，改善财务结构和现金流量项目比例，降低公司经营风险和财务风险。

（五）将全面预算管理与绩效管理相结合，通过预算目标与实际执行情况之间差异分析，发现问题、及时找到改进措施，分清责、权、利提高公司各项经营管理水平。

第五条 预算管理的基本原则

（一）合理完整、量入为出、综合平衡。真实全面反映公司各职能部门、各控股子公司的经营成果，成本费用，资金需求等情况。

（二）上下结合，分级实施，目标控制。公司根据战略规划制定年度预算。通过理财部与各职能部门反复沟通，编制全面预算方案，并报送公司总经理办公会审议、批准。理财部定期检查各职能部门预算执行情况，并对偏差进行分析、指导和督促各各职能部门完成年度预算目标。

（三）主线突出，优化资源配置。公司以资金的流动为监控主线，对重大事

项要进行充分估计，监督资金的使用效率。根据公司各项目、产品的发展的风险、效率、效益等因素，整合公司业务结构，优化配置公司资源，优质资源向销售毛利高，市场前景好，高效安全的产品倾斜。

（四）主营业务突出、效益稳步增长。在预算中要体现主营业务经营规模和效益的逐步增长。预算管理要关注财务结构的优化，严密跟踪新产品业务的发展。将债务结构的优化，资本结构的优化纳入预算管理。

（五）原则性与灵活性的平衡。各部门编制的预算必须有一定的弹性，以增强对市场的适应性。强调事中管理的过程，突出例外管理事项，深入分析预算与实际执行的差异原因并提出改进的措施。

（六）防范风险、绩效考核。各预算部门应严格按公司总经理办公会审议通过的预算范围内执行预算，严禁越权。公司将根据各部门、各控股子公司年度预算执行情况，并结合其他考核指标来考核各部门、各控股子公司的业绩。

#### 第六条 预算管理的范围

公司实行预算管理，所有的收支必需纳入预算编制。具体的预算编制部门包括公司本部各职能部门、各控股子公司。

## 第二章 预算编制形式及编制依据

第七条 预算编制以全面预算为基本原则，具体的主体及其预算范围如下：

（一）收入类（以时间为序列，以具体产品为对应）预算由营销公司和进出口公司编制；

（二）人员配置、工资及“五险一金”开支类预算由人力资源部汇总编制；

（三）项目投资预算由项目规划运作部负责编制；与收购、兼并投资相关的预算由董事会办公室负责编制；

（四）与产品生产成本、制造费用相关的预算由生产调度中心与理财部共同编制；

（五）物流中心负责年度采购计划的编制；

（六）公司其他各部门编制与本部门年度开支所需的费用预算；

（七）理财部负责全部预算的汇总及与预算相关的资金预算的汇总，协助分析和负责监督。

### 第三章 预算管理组织结构及职责

第八条 公司总经理对全公司的预算管理工作负总责。

第九条 公司总经理办公会负责：

- （一）审查公司及其控股子公司的初步预算并讨论修正事项。
- （二）审查公司及其控股子公司的年度经营目标。
- （三） 在经营环境发生大的变化时，对预算进行修订，对经营目标的进行调整。

第十条 公司分管副总经理为所分管业务部门预算编制的第一负责人，公司各部门、各控股子公司的第一负责人，为本部门的预算编制的责任人，对本部门的预算编制负责。

第十条 预算管理日常执行机构为公司理财部，理财部设专职人员负责预算执行情况的事项其主要职责：

- （一）提供各部门编制年度预算和季度执行预算所需的表单格式及进度表等。
- （二）汇总各部门的初步预算，提出建议事项，交总经理办公会讨论。
- （三）督促预算编制的进度，落实执行预算有关事宜。
- （四）综合分析实际执行结果与预算的差异情况报总经理。
- （五）其他有关预算执行的相关事项。

### 第四章 预算管理流程

第十一条 公司预算管理流程按照“自上而下，上下结合，逐级汇总”的程序进行。

第十二条 每年的11月10日前，总经理组织召开预算启动会议，理财部长负责说明预算编制程序，下达预算编制通知。11月11日至12月15日，公司及其控股子公司进行预算目标的确定与编制，并上报公司理财部。理财部汇总各单位的初步预算。提出综合平衡的意见，做出修正方案并反馈给有关预算编制和执行部门。各部门在有关预算修正调整的基础上编制出预算方案，并上报总经理办公会。公司总经理办公会应于12月25日前召开会议讨论并通过预算方案。

第十三条 公司将经总经理办公会讨论通过的预算方案下发到各预算编制部门执行。

## 第五章 预算的执行和控制

第十四条 经总经理办公会批准的预算方案，公司及其控股子公司的管理层应严格认真地组织实施。

第十五条 公司及其控股子公司应当强化现金收支的预算管理。按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付。

第十六条 公司及其控股子公司应当严格执行销售，生产成本和期间费用预算，努力完成利润指标。对预算执行中出现的异常情况或发生的新情况、新问题及出现偏差较大的项目，预算执行部门应及时查明原因，提出解决办法和改进经营管理的措施和建议。

第十七条 公司及其控股子公司对各自的预算执行情况每季度进行报告一次。主要报告销售预算、成本预算、期间费用预算和资金预算的执行进度、执行差异及其对预算目标的影响等财务信息，促进公司及其控股子公司完成预算目标。公司理财部应在每季度末对公司本部各项费用的预算执行情况进行检查分析。各预算单位实际执行情况与预算方案存在的差异的，必须提出书面分析报告，提请总经理办公会进行审议批准并调整预算方案，理财部门才能支付相关的资金。

## 第六章 预算的调整与审批

第十八条 公司的预算方案如果在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规发生重大变化、或不可抗力因素影响，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算数据。

第十九条 公司及其控股子公司调整预算数据，应当以书面形式上报理财部。阐述预算执行的具体情况、客观因素变化及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。理财部收到到各单位的预算调整报告后，应进行审核分析。并将有关分析报告上报公司总经理办公会，总经理应及时召开会议，决定如何调整

预算方案或作出相应的决策。

第二十条 公司的年度经营计划内明细项目间的调整及计划调整由公司总经理办公会议批准，下发到各预算编制部门执行。

## 第七章 预算的分析与考核

第二十一条 公司及其控股子公司应建立预算分析制度，每季度召开一次预算执行分析会议，全面掌握预算的执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，纠正预算的执行偏差。

第二十二条 开展预算执行分析、应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息，从定性、定量两个层面充分反映各公司、各分公司、全资及控股子公司的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第二十三条 公司审计部应定期或不定期组织有关人员，对各预算部门的预算执行情况进行全面或抽样检查，纠正预算执行中存在的问题，维护预算的严肃性。

第二十四条 预算年度终了后的30天内，公司理财部应向公司报告预算执行情况，预算执行情况将作为对各部门、各控股子公司进行考核的基本依据，并与有关预算责任人的奖惩挂钩。

第二十五条 预算执行情况的考核由人力资源部负责纳入月度或年度考核。

## 第八章 附则

第二十六条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效执行，

第二十七条 本制度条款由公司董事会、理财部负责解释。

山东墨龙石油机械股份有限公司董事会

二〇一二年八月