

深圳德赛电池科技股份有限公司

预算管理制度

(经 2020 年 4 月 15 日公司第九届董事会第三次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为推动深圳市德赛电池科技股份有限公司(以下简称本公司或公司)全面预算管理的实施,配合公司总体战略规划以及年度经营计划的实现,加强对公司各部门、各子公司经营的控制和指导,督促各部门、子公司改进经营,按照《会计法》及有关规定,结合本公司的实际情况,特制定本制度。

本制度适用于本公司及控股子公司。

第二条 预算管理的基本原则:量入为出,综合平衡;目标控制,分级实施;权责明确,严格管理;注重效益,防范风险。

第三条 预算管理的范围与内容

(一)范围:预算管理是对公司预定期间内的经营活动、财务活动,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、调整的一系列管理活动。

(二)具体内容包括:

- 1、制订公司在预定期内的战略规划和经营目标;
- 2、编制公司经营预算和财务预算;
- 3、经过法定程序审查、批准公司预算;
- 4、全面执行公司预算;
- 5、对执行预算过程进行监督和调控;
- 6、编制公司各项经营活动执行情况的反馈报告,对预算执行情况进行分析。

第四条 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目标并细化、分解,组织实施;
- (二)明确公司内部各部门的预算管理职责和权限;
- (三)对公司预算执行情况进行控制、监督、分析。

第二章 预算管理的组织体系

第五条 预算管理组织体系由预算管理决策机构、预算管理职能机构和预算管理执行机构三个层次组成:

- (一)预算管理决策机构是组织领导公司预算管理的最高权力机构;
- (二)预算管理职能机构是具体负责预算管理的组织、指导、审议、监督机构;
- (三)预算管理执行机构是负责预算的编制、监控、协调和反馈机构。

第六条 预算管理决策机构为公司董事会。主要职责包括：

- (一)根据公司远景规划、发展战略及长期计划，制订公司本年度预算控制指标；
- (二)审批有关预算管理的政策、规定、制度等相关文件；
- (三)制订预算编制的方针、程序和要求；
- (四)审批公司总预算方案；
- (五)审批预算管理奖惩办法；
- (六)审批预算重大调整事项和在必要时对预算执行过程进行干预性管理；
- (七)仲裁和协调预算管理中的冲突和纠纷；
- (八)审议预算执行定期报告，审定年度决算。

第七条 预算管理职能机构为公司管理层。对公司董事会负责，向董事会报告预算方案、预算重大调整、预算执行情况、有关预算制度制定等。具体负责预算管理工作，包括指导财务部的有关预算工作、管理各级预算执行主体的预算执行工作。

第八条 预算管理执行机构为公司及子公司各职能部门。

公司财务部负责日常预算管理工作，对管理层负责，主要职责是：

- (一)负责公司预算管理制度的起草和报批工作；
- (二)编制公司年度预算管理指南或大纲等预算管理性文件；
- (三)向公司职能部门分解、下达预算指标，编制公司年度预算；
- (四)组织协调下属各子公司年度全面预算编制工作，包括下达预算编制计划及指引、汇总各子公司上报预算、进行预算综合平衡、编制上市公司层面合并预算报表、向董事会递交上报等工作；
- (五)为各预算单位的预算管理提供咨询，预审各级预算单位的预算草案，并提供修改意见和建议，汇总公司预算；
- (六)负责检查落实公司预算管理制度的执行，对预算执行过程进行管理和控制，并定期进行分析，向管理层提供预算反馈报告，反映预算执行中的问题，并为管理层进一步采取行动拟定备选方案；
- (七)结合预算运行的实际情况，提出调整预算指标的建议方案；
- (八)负责预算管理的其他日常工作。
- (九)各子公司财务部负责统筹本子公司的财务预算工作。

第九条 预算管理的监控工作由审计部牵头负责，各职能部门按其职能分工配合。

第三章 预算编制

第十条 编制部门责任分工

本着“谁执行预算，谁编制预算草案”原则确定各项预算草案的编制责任单位如下：

(一) 年度预算编制安排通知下发后，公司各部门编制费用开支预算，交公司财务部进行汇总。

(二) 子公司各部门（或责任中心，下同）预算编制的责任人由本部门负责人担任，各职能部门确定分目标且根据“逐级分解，落实到人”的原则制定本部门的预算方案，并呈报子公司财务部门：

1、销售编写销售预测依据（客户名称及结构、结算方式等）及销售量、产品的材料占比、销售额预算，并编制部门费用及人员需求等预算；

2、财务部编制利润预算，现金收支预算，资金预算，年末资产负债表预测，并编制本部门的费用预算、人员需求预算；

3、物资部/采购部根据销售预算形成材料采购成本预算及辅料需求预测，并编制本部门的费用预算、人员需求预算；

4、制造部根据销售预算数量编写设备购置需求、生产人员需求、职员需求、部门费用等预算；

5、工程部编制本部门费用预算、人员需求预算，汇总生产系统各职能部门（制造部、研发部、实验室等）的生产设备、各类工具和辅料的添置需求，经统一调配和协调后，编制公司整体的生产设备、工具和辅料的购置预算；

6、品质部编制品质成本预算，汇总生产系统各职能部门的检测设备、工具类需求，并编制本部门费用预算、人员需求预算；编制设备、工装夹具和辅料采购等需求，汇总至工程部；

7、研发部编制本部门费用预算、人员需求预算；编制设备和辅料采购预算；

8、管理部汇总各职能部门的人力资源预算、办公设备、工具类需求，编制后勤部门及本部门费用预算、本部门人员需求预算；

9、信息技术部汇总各职能部门的计算机硬件、软件购置和升级需求，经统一调配和协调后，编制计算机设备、网络设备的购置和维护预算。

第十一条 预算编制程序

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”的程序进行。具体编制程序、方法和时间要求是：

(一) 下达目标：公司董事会于每年 10 月初预设定公司下一预算年度的经营目标，确定公司年度预算编制的原则，下达给公司管理层。10 月中旬，财务部下发预算编制通知并提供相关预算编制表单至各预算单位（各部门、各子公司）。

(二) 预算编制及上报：各预算单位按照公司管理层下达的预算目标和政策，结合本预算单位实际以及预测的执行条件，编制本预算单位年度预算草案，于本年 12 月 5 日前上报财务部。

子公司各职能部门根据预算目标制定本部门的预算，呈报财务部，财务部门审查

各部门预算草案，进行沟通和综合平衡，拟订整个子公司的预算方案；预算方案再反馈回各部门征求意见。财务部以邮件形式跟踪各部门预算编制进度，协调平衡各部门的预算指标。

公司财务部根据预算计划对各公司预算编制进度进行跟进了解，并通过邮件电话等方式在必要时进行沟通协调。

(三)审查平衡：财务部对各预算单位上报的预算草案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议，并于12月10日前反馈给有关预算单位予以修正。

(四)审议批准：各相关预算单位修正调整预算草案后，上交公司财务部，财务部将公司本部预算、各子公司预算汇总合并，编制上市公司层面的合并预算草案，于12月20日前上报公司管理层审核，由管理层报董事会讨论审批。

(五)下达执行：董事会审议批准的年度总预算，财务部发布执行年度全面预算。

第十二条 预算的编制方法

预算根据不同的预算项目，结合公司实际，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。

第四章 预算的调整

第十三条 调整原则

预算正式下达后，一般不予调整。但在预算执行过程中，遇到下列情况，可对预算进行适当的调整：

- (一)国家相关政策发生重大变化，导致无法执行现行预算时；
- (二)企业生产经营做出重大调整，致使现行预算与实际差距巨大；
- (三)国内外市场发生重大变化，企业必须调整营销策略和产品结构时；
- (四)突发事件及其他不可抗事件导致原预算不能执行时；
- (五)公司认为应该调整的其他事项。

年度预算调整一般不超过两次。

第十四条 预算的调整程序

预算调整分为预算内调整及预算外调整，由于预算内调整后预算总目标不变，因此授权公司总经理审批，并报公司财务部编制调整后的公司整体预算；对于预算外调整，由于导致预算总目标发生变化，需按以下程序调整：

(一)调整预算，应当由责任部门向财务部提出书面报告，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，提出预算的调整幅度。

(二)财务部应当对预算调整报告进行审核分析，充分考虑调整的必要性、合理性、影响因素、追加或减少的来源及补充问题等，提出调整意见，与相关部门进行沟通确认后，编制公司整体的《预算调整方案》，经财务经理、财务总监、总经理、董事会

审核确认。

(三) 子公司预算调整还需进一步提交公司财务部、财务总监、总经理、董事会审批，并提交公司审计部备案。

(四) 对于预算单位提出的预算调整事项，进行决策时，应当遵循以下要求：

1. 预算调整事项不能偏离公司发展战略和年度预算指标；
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。

第五章 预算的实施、控制

第十五条 预算的实施

(一) 公司预算一经批准下达，即具有指令性，各预算单位就必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节，形成全方位的预算执行责任体系；

(二) 公司应当将财务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份和季度预算，以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

第十六条 预算的控制

(一) 各部门要强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行，对预算外的项目支出，应当按权限报批。对于无预算、无合同、无凭证、无手续的项目支出，原则上不予支付。

(二) 各预算单位要严格执行管理费用、销售收入和成本费用预算，努力完成利润指标。各预算单位要建立健全原始记录，以便与预算消耗定额、定率比较；要及时发现预算执行中出现的异常情况，查明原因，提出解决办法；各级财务部门要细化核算，实行按月、按季度、按项目量化指标。

(三) 公司建立预算报告制度，各预算单位必须按公司的要求定期报告预算的执行情况。对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，管理层要责成有关预算执行单位查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

(四) 子公司财务部每月分析主要预算指标完成情况，汇总各部门预算执行与预期的差异说明，于月度经营分析会向子公司董事会报告，就月度预算执行情况及差异原因说明。

(五) 公司财务部负责预算执行情况的日常性监控，及时向预算单位、管理层提供预算的执行进度、执行差异及其对公司预算目标的影响等各种反馈信息，促进公司完成预算目标。审计部负责对预算执行情况的总体性和专项性监控，及时向财务部、管

理层及董事会审计委员会、董事会反馈监控信息。

第十七条 对预算外支出的审批

(一)公司预算外支出由申请人提出书面申请，说明超预算原因，并按超出金额经财务经理、财务总监、总经理、董事长依据权限审批后实施。

(二)子公司预算外支出由申请人提出书面申请，说明超预算原因，并按超出金额经财务经理、总经理、董事会依据权限审批后实施，并报公司财务部、财务总监审阅。

第十八条 预算的审计

(一)公司审计部视实际情况需要或根据董事会的委托对下属子公司预算管理开展内部审计，关注预算管理合规性、预算实际完成情况及存在问题等，发现问题并了解原因，提出相关改善建议。

(二)预算审计可以采取全面审计或者抽样审计。根据需要，公司审计部也可组织跨期的专项审计。

(三)审计工作结束后，审计部应当形成审计报告，提交管理层，以及董事会审计委员会、董事会，作为预算调整、改进内部经营管理一项重要参考。

第六章 附则

第十九条 本制度由董事会负责制定、修改和解释。

第二十条 本制度经董事会审议通过后实施，公司原《预算管理制度》同时废止。

深圳德赛电池科技股份有限公司董事会

2020年4月15日