

探路者控股集团股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 为进一步规范探路者控股集团股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理行为，合理配置公司资源，提高运营管理能力，强化内部控制，降低经营风险，实现公司战略目标及年度经营计划，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《企业内部控制基本规范》等有关法律法规及《公司财务管理制度》，结合公司章程及实际情况，制定本制度。

第二条 本制度所称全面预算管理，是指公司根据战略目标对一定期间的经营活动、投资活动、筹资活动等作出预算安排，并通过对执行过程的监控和分析，指导经营活动的改善和调整，从而更有效地管理公司和最大程度的实现战略目标。

第三条 公司预算年度为会计年度，自公历1月1日起到12月31日。

第四条 本制度适用于公司及公司全资、控股子公司、分公司、事业部、部门，统称为预算责任单位。

第二章 组织架构和工作职责

第五条 公司全面预算管理组织采用分级管理，包括公司董事会、预算管理委员会、预算管理工作组和预算责任单位。

公司董事会是全面预算管理的决策机构，主要负责审议、批准预算管理委员会提交的年度预算方案，审议、批准公司经营计划和投资方案。

第六条 公司预算管理委员会对公司董事会负责，是公司全面预算管理的领导机构，成员由公司董事长、总裁、副总裁、财务总监等人员组成。

第七条 预算管理委员会设主任1名，由公司董事长担任，负责召集和主持委员会工作。

第八条 预算管理委员会的职责如下：

- （一）领导公司全面预算管理工作；
- （二）拟订公司年度预算方针、目标；

（三）负责审核预算方案、预算调整方案和其他重大金额的预算追加并报公司董事会审批；

（四）下达经公司董事会审批确定后的预算；

（五）负责考核公司整体预算执行情况，督促公司经营班子完成预算目标；

（六）公司董事会授予的其他事宜。

第九条 预算管理委员会下设预算管理工作组，是全面预算管理的执行机构，成员由公司总裁、副总裁、财务总监、相关预算责任单位负责人及公司职能部门负责人组成，由公司总裁任组长。

第十条 预算管理工作组的职责如下：

（一）负责预算管理制度、政策、程序等相关文件的拟定和报批工作；

（二）组织预算编制、审核、汇总、上报、下达、报告及预算目标分解落实等工作，定期将相关材料上报预算管理委员会审议；

（三）向各预算责任单位下达经批准的预算方案和预算调整方案，对各预算责任单位预算执行情况实施监督和预警，定期进行预算执行情况分析和反馈；

（四）统筹安排预算管理例会或临时会议，准备会议相关材料；

（五）负责向预算管理委员会汇报公司整体预算执行情况，并对各预算责任单位的预算执行情况进行考核，督促各预算责任单位完成预算目标；

（六）落实预算管理委员会安排的其他事宜。

第十一条 预算管理工作组下设预算办公室（设在财务部），负责预算管理工作日常事务的处理。

第十二条 预算责任单位负责本预算责任单位的预算编制、执行，职责如下：

（一）按时编制本单位预算，及时向预算管理工作组提交预算报表，提供编制预算的各项基础资料和依据，保证预算编制依据充分；

（二）根据预算管理工作组审核意见，及时修订和完善预算报表资料；

（三）根据下达的预算，严格执行预算并及时进行反馈；

（四）组织分解落实各预算责任单位预算目标，督促、检查、分析本单位预算执行情况，确保圆满完成年度预算目标任务；

（五）定期参与预算分析会议，对本单位预算执行情况总结和分析；

（六）落实预算管理委员会和工作组安排的其他事宜。

第三章 预算编制与审批

第十三条 全面预算编制时间

（一）公司实行以一年为一期，每季度滚动一次的预算编制方法，公司的全面预算编制分为年度和季度预算编制；

（二）公司年度预算自每年第四季度启动自年度末为下一预算年度的全面预算编制期；

（三）公司应在预算年度开始前完成全面预算草案的编制，并在次年第一季度前完成预算方案的定稿议案，提交公司董事会审议；

（四）公司季度预算编制期为每季度结束后 15 日开始着手更新下一季度滚动预算。

第十四条 公司全面预算编制是细化目标、责任和分配、落实资源配置的过程。由预算管理工作组确定预算编制思路，经预算管理委员会批准后正式启动下一年度预算编制工作。

第十五条 预算编制依据

公司年度预算应当在公司战略的指导下，以上一年度实际经营情况为基础，结合公司业务发展的需要，综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等因素对生产经营活动可能造成的影响，根据公司自身业务特点和实际经营能力编制相应的预算，并在此基础上汇总编制年度预算。

第十六条 预算编制原则

（一）坚持“效益优先，战略优先”原则。资源配置本着“效益优先”宗旨，实现企业价值最大化为目标。预算编制服务于企业中长期战略发展目标，不断优化资源配置，提高投入产出效能。

（二）坚持“以公司年度业务计划与预算相结合”原则。年度关键业务计划是预算编制的工作基础，各预算责任单位应根据公司战略目标，制定具体的经营计划或工作计划。预算编制应以公司整体经营计划和各项预算编制主体的业务计划为依据，参考历史数据，据实合理地进行编制。

（三）坚持“统一部署、全员参与、分级编制、上下结合、综合平衡”的原

则。公司整个预算编制时间与工作需统一部署和启动，由各预算责任单位编制，再汇总审核至公司，逐级编制、逐级汇总、逐级审核，最终进行综合平衡。

第十七条 预算编制项目和内容

公司预算项目根据公司实际管理要求设置，主要包括业务预算、投资预算、融资预算、财务预算等。

（一）业务预算是指预算期内发生的所有营业活动的预算。包括：销售预算、生产预算、采购预算、人力资源预算、研发项目预算、办公费用预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、税费预算等。预算责任单位在编制各项预算时，必须对预算的编制依据、测算基础和控制措施等进行详细说明。

（二）投资预算是在预算期内根据公司的经营目标、财力和经营需要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、权益性投资预算、投资收益预算等。

（三）筹资预算是在预算期内需要新筹措的各类形式的资金及其融资费用的测算以及对原借款或债券等还本付息的预算，按照资金保障有力、严控资金风险的要求编制。

（四）财务预算是在上述预算的基础上，以会计核算的口径编制，最终以预计现金流量表、预计资产负债表和预计损益表的形式反映出的预算结果。

第十八条 预算采取分级审批：

公司采用“自下而上、自上而下、上下结合”的方式编制预算，并执行分级审核、终极审批制度。具体要求如下：

（一）各预算责任单位应按照预算编制计划时间要求，准时向工作组报送预算材料，预算退回修改时亦同；

（二）预算办公室（财务部）应切实把好审核关，对无依据、明显不合理、附件材料不齐全等应及时退回并提出修改意见；

（三）预算管理工作组及时对各预算责任单位上报的预算数据进行审核和综合平衡后形成预算草案初稿上报预算管理委员会审议。

（四）年度预算草案由预算管理委员会审议通过后，报公司董事会批准。

第四章 预算执行、控制与分析

第十九条 公司年度/季度预算一经批准下达，即具有指令性和严肃性，各预算责任单位必须认真落实，明确责任，严格执行。

第二十条 预算执行控制分为预算内支出控制、超预算支出控制、预算外支出控制，分别执行不同的流程。

（一）预算内控制

公司预算内项目可直接发起相关支出流程，但不同预算项目之间不得相互充抵，科目混用。

（二）超预算控制

公司预算内项目支出原则上按年度预算总额控制，各季度执行时按累计剩余预算控制，但对单季实际发生超出单季的项目，原则上按照一定比例在下季度减少预算额度。特殊情况下，需经预算管理委员会批准后方可执行。

（三）预算外控制

针对预算外项目，应由需求/经办部门在发起项目需求时提供专项说明报告，经预算管理委员会领导批准后方可执行。

公司财务部有权根据预算执行异常状况停止办理相关支出业务，并向领导汇报。

第二十一条 公司建立预算分析例会制度，按季度召开预算分析会，预算工作组负责具体组织统筹事宜，编制预算执行情况分析报告，内容包括：预算及主要指标完成情况、总体差异分析及主要原因、完善建议等。

第二十二条 各预算责任单位应向预算管理工作组报告本预算责任单位的执行进度和结果，分析差异产生的原因，预算数据变更说明、工作改进计划等重要事宜。

第五章 预算调整

第二十三条 批准下达的年度预算原则上不予调整；预算执行过程中如出现以下情况之一，导致预算编制基础发生重大变化，可予以调整：

- （一）自然灾害、突发事件等不可抗力因素；
- （二）国内外相关市场环境发生重大变化；
- （三）国家相关政策发生重大调整；

- （四）发生分立、合并等导致预算编制基础发生重大变化的因素；
- （五）公司预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

第二十四条 预算调整分为年度预算调整和季度预算调整。年度预算调整可根据实际情况调整经营目标，季度预算调整原则上不得调减经营目标。年度预算调整由公司预算管理委员会统一组织实施，原则上在每年下半年调整一次，每年7月底前完成预算调整工作，调整年度目标需上报公司董事会批准。

第二十五条 年度预算调整的具体编制、审批流程原则上参照年度预算程序进行。

第二十六条 季度预算根据每季度预算执行情况考核结果进行滚动调整，预算管理委员会审批。

第六章 预算监督和考核

第二十七条 公司法务审计部可以定期和不定期对全面预算进行审计。审计工作结束后，法务审计部应当形成审计报告，报公司预算管理委员会，作为全面预算调整，改进内部经营管理和绩效考核的重要参考依据。

第二十八条 预算考核是预算管理的重要内容，预算考核分季度考核和年度考核两个维度，与预算责任单位及相关负责人的绩效薪酬挂钩，由公司人力资源部负责另行制定相关制度并具体实施。

第七章 附则

第二十九条 本制度由公司预算管理委员会负责解释、修订和补充，自公司董事会审议通过之日起生效。

第三十条 公司原《预算管理制度》同步废止。

探路者控股集团股份有限公司
二零二一年四月