

中国海诚工程科技股份有限公司

全面预算管理制度

1 总 则

1.0.1 为加强中国海诚工程科技股份有限公司（以下简称“海诚股份”）的全面预算管理，提升全面预算管理水平，优化资源配置，有效防控风险，助力实现海诚股份发展战略，依据《中央企业财务预算管理暂行办法》（国资委令第18号）、《关于进一步深化中央企业全面预算管理工作的通知》（国资发评价〔2011〕167号）以及国家有关财务会计制度、中国保利集团有限公司（以下简称保利集团）、中国轻工集团有限公司（以下简称中轻集团）有关全面预算管理方面的规定，结合海诚股份实际，制定本制度。

1.0.2 本制度所称全面预算管理是指海诚股份及各级企业在预测和决策的基础上，围绕战略规划，运用现代网络与信息技术，对预算年度内企业各类生产要素、经济资源以及经营、投资、筹资行为合理预计、测算安排并进行控制、监督和考评的活动。全面预算管理是海诚股份落实发展战略、优化资源配置、提高运行质量、改善经营效益、加强风险管控的有效管理工具和管理机制。

1.0.3 全面预算管理应充分发挥以下基本功能

1. 落实企业发展战略，提高企业价值

全面预算管理要通过将企业战略目标以可量化的形式进行分解、落实，协调各级企业、各部门、各岗位行动，并进行过程控制，结果考核，从而推动战略落地，提高企业价值创造能力。

2. 优化资源配置

全面预算管理要通过将企业有限的资源加以集中整合，以最优的原则协调分配到能够提高企业经营效率效果的业务、活动、环节中去，实现企业资源的优化配置。

3. 强化过程控制，确保目标顺利实现

全面预算管理要通过加强预算执行的过程监控和分析，控制和监督业务执行情况，及时发现执行中存在的偏差并采取措施，确保目标顺利实现。

1.0.4 全面预算管理应遵循以下基本要求

1. 海诚股份依据本制度对各级企业全面预算编制、报告及执行工作进行监督管理。各级企业要切实履行出资人职责，按照产权及财务管理关系加强对所出资企业全面预算管理工作的监督管理。

2. 各级企业应当按照分级管理原则，在海诚股份全面预算管理统一规范要求下，建立全面预算管理制度，完善全面预算管理体系，组织本企业及下属企业开展全面预算管理工作。

3. 各级企业应当结合实际，建立健全预算管理责任机制，将全面预算所确定的目标予以落实，并对各级责任预算主体实施严格的责任预算考核，建立起“目标层层分解，责任层层落实，压力层层传递”的责任机制。

1.0.5 各级企业要根据本企业产权结构、组织架构以及管控要求，科学设置预算单位，确保全面预算管理有承载、可落地。预算单位通常是指预算管理责任单元，既包括独立法人单位，也可包括非独立法人的分公司、办事处、部门甚至岗位等，原则上与预算执行主体和预算考评对象保持一致。

1.0.6 全面预算年度自公历一月一日起，至十二月三十一日止。

1.0.7 本制度适用于海诚股份总部及各级企业。

2 预算管理组织及其职责权限

2.0.1 全面预算管理组织体系自上而下分为全面预算管理领导和决策机构、全面预算管理工作机构和全面预算管理执行主体。

2.0.2 全面预算管理领导和决策机构

1. 海诚股份党委会、总裁办公会为海诚股份全面预算管理的领导和决策机构，主要负责研究审议批准海诚股份全面预算管理有关制度、年度预算方案及预算调整方案，并报中轻集团批准。

2. 各下属企业党委会、总经理办公会按企业章程的规定，履行全面预算管理的领导和决策职责。

2.0.3 全面预算组织协调和工作机构

1. 海诚股份设立全面预算管理领导小组作为年度全面预算管理工作的组织

协调机构，负责审核海诚股份全面预算管理相关制度、年度全面预算管理工作方案、年度预算方案及预算调整方案和全面预算考评方案，跟踪和推动年度预算目标的执行和有效落实，并协调解决预算编制和执行中的重大问题。

领导小组由海诚股份董事长任组长，总裁和财务总监任副组长，海诚股份其他领导为成员。

2. 海诚股份设立全面预算管理工作小组作为年度全面预算管理工作的具体工作机构，负责全面预算的具体组织协调和执行落实工作，主要包括：拟定全面预算管理相关制度、年度全面预算管理工作方案，组织、审核及汇总编制拟定年度预算方案及预算调整方案，协调解决预算编制和执行中的具体问题，监督预算执行情况，拟定全面预算考评方案，组织年度预算考核工作，指导下属企业全面预算管理工作。

工作小组由海诚股份总裁任组长，财务总监任副组长，相关部门负责人及各下属企业主要负责人为小组成员，财务部门为工作小组牵头部门，组织各有关企业和部门共同推进全面预算管理工作实施。

3. 各下属企业应成立相应全面预算管理工作小组，负责本企业全面预算工作的组织实施。对涉及各项业务、各个部门，各级企业应明确职责分工，各部门协同配合，共同完成全面预算编制及管理工作。

2.0.4 全面预算编制工作职责分工

按照全员、全过程、全要素的要求，加强各企业、各部门、各生产要素的协同，强化组织，明确分工，高效配合，实现各类预算统筹安排，提高全面预算管理的效率和质量。按照全面预算管理的内容，企业内部各部门原则分工如下：

1. 业务经营预算：由主管企业生产经营管理、市场营销、发展规划、成本合约的部门负责相关预算的编制、审核、监督工作。

2. 投资预算：由主管企业投资管理、投资决策的部门负责相关预算的编制、审核、监督工作。

3. 薪酬预算：由主管企业人力资源和薪酬分配的部门负责相关预算的编制、审核、监督工作。

4. 财务预算：由主管企业财务管理的部门负责相关预算的编制、审核、监督工作。

5. 采购预算：由各部门据实填报，交公司资产管理部门汇总，并由资产管理部门负责相关预算的审核、监督工作。

2.0.5 全面预算管理执行主体

各级企业、各部门和各岗位为全面预算管理的执行主体，按批准的年度全面预算方案开展年度经营工作，并接受上级的监督、指导、检查和考核。

3 全面预算的管理内容

3.0.1 全面预算管理是一项全员参与、涵盖企业各类生产要素、贯穿企业经营全过程的系统工程，各企业要坚持全员参与，全过程管控，全方位覆盖，将企业的人、财、物、产、供、销全部纳入全面预算管理体系，统一协调配置内部资源，强化预算全过程控制，实行全面预算闭环管理，充分发挥全面预算管理的执行效率与效果。

3.0.2 全面预算内容包括

1. 业务经营预算反映预算单位业务经营活动，主要包括主营业务量、价格、收入、成本等预算；

2. 投资预算反映预算单位资本性投资活动，主要包括股权投资、基建、金融工具、固定资产投资等预算；

3. 薪酬预算反映预算单位生产经营活动中人工成本，主要包括工资总额、福利费用、保险费用等；

4. 财务预算反映预算单位现金收支、经营成果和财务状况，主要包括利润、资产负债、现金流量、成本费用、对外筹资等预算；

5. 资金预算等其他相关预算。

3.0.3 全面预算管理主要由预算编制、执行、监控、分析、调整、考核和监督等一系列环节所组成。

4 全面预算的编制

4.0.1 全面预算编制范围

海诚股份全级次企业都应纳入全面预算编制范围，包括所有内部业务机构、境内外企业、分公司、办事处、项目部等各类独立核算经济单位的全部经营活动。全面预算编制范围原则上应与年度财务决算范围保持一致。

4.0.2 全面预算编制依据

1. 国家法律、法规、财经政策及有关规定；
2. 股东/出资人要求；
3. 企业的中长期发展战略和经营目标；
4. 宏观经济形势和市场分析预测；
5. 企业内部生产经营情况以及以往年度预算执行情况；
6. 企业其他重大事项安排等。

4.0.3 全面预算编制原则

1. 战略引领原则：编制全面预算应当坚持以战略规划为导向，正确分析判断市场形势和政策走向，科学预测年度经营目标，实现总量平衡和控制。

2. 价值导向原则：编制全面预算要将风险可控前提下的企业价值最大化作为衡量资源配置效果的标准，合理配置内部资源，坚持成本费用定额与责任管理，将投资回报水平作为项目取舍的依据，严格控制低效、无效甚至亏损的投资项目，加强低效资产的处置和亏损企业治理，加快资产周转，提高价值创造水平。

3. 风险防控原则：编制全面预算应注重防范风险，要控制投资风险、偿债风险、经营风险，推动企业稳健发展。

4. 业财结合原则：编制全面预算以业财结合为基本的工作方式，强化业务驱动理念，坚持“先业务、后财务”的编制流程，做到各项预算的有效衔接和融合，实现事前算赢。

4.0.4 全面预算编制程序

海诚股份全面预算编制总体上按照“自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总、统筹平衡”的编制流程实施。具体编制工作遵循以下基本工作程序：

1. 海诚股份全面预算管理工作小组于每年第四季度根据国资委、保利集团和中轻集团有关要求，结合海诚股份实际情况，拟定年度预算总体目标；

2. 各下属企业按照海诚股份全面预算工作方案，拟定本企业初步预算目标，根据海诚股份要求编制上报年度主要预算指标初步预算；

3 海诚股份全面预算管理工作小组对各下属企业上报的初步预算进行汇总、审核、平衡，形成初步审核意见。海诚股份全面预算管理领导小组组织召开年度预算评审会议对各下属企业年度初步预算方案进行逐户评审，形成各下属企业年度预算指导意见并下达各下属企业；

4. 各下属企业应当按照下达的本企业预算指导意见，调整完善本企业各类预算，汇总形成本企业年度正式预算方案，经本企业权力机构审批后上报海诚股份；

5. 海诚股份全面预算管理工作小组审核、汇总各下属企业年度预算方案，形成海诚股份整体年度预算方案；

6. 年度预算方案经海诚股份全面预算管理领导小组审核通过后，分别提交海诚股份党委会、总裁办公会研究审议批准。

具体时间安排及上报要求以当年度海诚股份下发的全面预算通知为准。

4.0.5 全面预算编制方法

各级企业应根据海诚股份要求，结合本企业实际情况，合理选择固定预算、弹性预算、零基预算等方法编制预算，通过与行业先进水平、国际先进水平对标确定预算关键指标的标准值，作为预算控制标准和目标。

5 全面预算的执行、监控和分析

5.0.1 海诚股份批准下达的年度预算是企业协调各项经济活动、安排资金收支的根本依据。各级企业应将年度预算目标层层分解，将预算执行责任落实到企业内部的各部门、各环节和各岗位，形成全员、全方位的预算执行责任体系。

5.0.2 各级企业要强化预算刚性约束，规范预算审批权限和审批流程，严格执行预算授权审批制度，确保各项业务和活动都在授权的范围内运行。

5.0.3 各级企业预算管理牵头部门要加强与各执行部门的沟通，动态监控预算执行情况，反馈预算执行的进度与效果，及时发现和纠正预算执行中存在的偏差与问题。

5.0.4 各级企业预算管理牵头部门应加强预算分析，通过对预算执行情况进行全

面分析，发现问题、找出原因、提出改进措施，并及时上报海诚股份。

5.0.5 各级企业应建立预算执行动态报告制度，追踪预算项目的执行情况与效果，评价企业经营管理状况，发现经营管理中存在的问题并提出改进措施，预测未来发展趋势。各级企业应按季度分析各项预算的执行情况，形成预算执行分析报告上报海诚股份，报告至少应包含以下内容：

1. 本企业所处行业发展态势分析；
2. 年度预算目标、本期实际执行情况、本期差异情况；
3. 产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后完善措施；
4. 与历史期间、行业企业或先进企业的对标分析。

5.0.6 海诚股份全面预算管理工作小组相关组成部门根据各下属企业上报的预算执行情况，进行汇总分析形成海诚股份整体预算执行情况报告，向全面预算管理领导小组和海诚股份党委会、总裁办公会专题汇报。有关整改建议和意见，经海诚股份总裁办公会审批后下发各下属企业执行，以督促预算目标的落实。

6 预算调整

6.0.1 在预算执行过程中，企业确因市场经营环境、监管政策等发生重大变化导致全面预算编制基础和假设发生重要变化，或发生重大战略调整，或出现重大不可控因素等，相关企业可在向上级企业汇报并取得初步同意后对需要进行调整的预算事项提出正式申请。如需上报中轻集团的，由海诚股份向中轻集团提出申请，并由中轻集团研究决定是否同意进行调整。

6.0.2 各下属企业预算调整申请在履行完本企业的相应审批程序后上报海诚股份，申请应详细说明导致预算调整的原因及影响程度、预算调整的初步建议方案、调整前后预算指标的对比，调整后的预算指标可能对本企业经营目标的影响等。

6.0.3 企业全面预算调整要根据本制度第八条关于预算管理决策权限的规定履行批准程序，并按照预算管理关系，及时将全面预算调整情况报告上一级企业，具体内容包括：主要财务指标的调整情况、调整的原因、预计执行情况及保障措施。

7 预算考核和评价

7.0.1 全面预算考核和评价按照“分级管理、分级考核、分级评价”的原则进行。

7.0.2 全面预算管理所确定的经营目标是确定企业年度经营业绩考核目标的主要依据。年度预算执行情况应作为各级企业综合业绩考核的核心内容。具体按照海诚股份对下属企业综合业绩考核有关制度规定执行。

海诚股份结合下属企业经营业绩的有关规定，建立预算执行结果考核制度，将预算目标执行情况纳入考核及奖惩范围。

各级企业也应将预算目标纳入业绩考核范围，对所属企业的全面预算管理工作开展情况进行专项评价，保障全面预算管理有效运行。

7.0.3 海诚股份对各下属企业预算编制、审批与下达、执行与控制、分析、调整、考核与评价的工作开展情况进行专项考核评价，保障海诚股份全面预算管理有效运行。

8 附 则

8.0.1 海诚股份下属各公司遵照本制度制定实施细则。

8.0.2 本制度自发布之日起生效，原《中国海诚工程科技股份有限公司预算管理制度》同时废止。

8.0.3 本制度由海诚股份财务资金管理中心负责解释。

中国海诚工程科技股份有限公司

2021年8月27日