

海控南海发展股份有限公司

全面预算管理办法

为了加强和规范公司全面预算管理，合理配置资源，有效控制成本，提高管理工作的效率和效益，根据国家有关法律法规，结合公司实际情况，特制订本管理办法。

第一章 总 则

第一条 全面预算的概念

全面预算是关于企业在一定的时期内（一般为一年或一个既定期间内）各项业务活动、财务表现等方面的总体预测，以及对总体预测进行编制、审批、执行、控制、调整、考核及监督等内部管控机制。

第二条 全面预算的目的及作用

一、推进战略管理

通过编制全面预算细化公司战略规划和年度经营计划，对公司整体经营活动进行一系列量化的计划安排，有利于战略规划与年度经营计划的监控执行。

通过编制公司全面预算，使公司经营管理层必须认真考虑完成经营目标所需的方法与途径，并对市场可能出现的变化做好准备。

二、为绩效管理提供制度基础

全面预算是公司实施绩效管理的基础，是进行机构考核及员工绩效考核的主要依据。通过预算与绩效管理相结合，为公司的全体员工设立了一定的行为标准，明确工作努力的方向，促使其行为符合公司战略目标及预算的要求。

三、提高资源利用效率

通过编制公司全面预算，使公司经营管理层必须认真考虑完成经营目标所

需的方法与途径，并对市场可能出现的变化做好准备，促进公司各类资源的有效配置，提高资源利用效率。

四、强化全过程控制与成本监控

全面预算是公司经营管理层进行事前、事中、事后监控的有效工具，通过寻找经营活动实际结果与预算的差距，可以迅速地发现问题并及时采取相应的解决措施。通过强化内部控制，降低了公司日常的经营风险，加强对费用支出的控制，有效降低公司的营运成本。

第三条 全面预算管理的基本任务

- 一、根据公司战略目标，确定公司年度经营目标并组织实施；
- 二、明确公司各单位预算管理的职责和权限，发挥各级预算分管单位和预算责任单位的职能作用；
- 三、合理配置公司各项资源；
- 四、对公司经济活动进行管理、控制、分析和监督；
- 五、为考核评价公司经营财务业绩提供有效依据。

第四条 全面预算的基本原则

一、经营目标导向原则

以公司的经营目标为基本导向，结合公司的实际情况，确保公司经营目标实现，优化资源配置、提高资源效率。

二、重要性和成本效益原则

根据重要性和成本效益原则，对于金额较大的重要项目要进行详细的预算编制和评审，并提供详细的说明和可行性论证。

三、科学严谨原则

公司预算管理必须在坚持目标导向的前提下，依据市场状况、公司实际情况和对未来市场变化准确预测三个方面综合平衡，各项预算指标有理、有据。

四、合理授权原则

公司应按照有关内部授权的要求对各单位的预算控制活动进行合理的授权，各级管理人员在授权范围内开展工作，力求提高工作效率。

五、全面性原则

公司全面预算管理在业务领域上全覆盖，在管理层级上全面贯穿，在管理环节上全面控制，做到全员参与、全方位管理、全过程控制。

六、重结果、控过程原则

在预算执行过程中，严格控制各管理节点要达到的目标，抓住过程中的主要问题，进行解决落实，以便取得预计的结果。

七、权责明确、分级实施原则

全面预算管理工作实行总经理负责制，分级实施，缩短预算执行的管理流程，根据预算管理流程进行授权和行权，以体现权责明确，减少管理成本。

八、激励约束原则

预算目标与业绩考核挂钩，业绩考核与薪酬等挂钩。

第五条 全面预算主要包括经营管理预算、资本性支出预算和财务预算。

一、经营管理预算是指公司日常经营管理活动的预算，主要包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算及销售费用和管理费用预算等。

二、资本性支出预算主要指固定资产投资预算、固定资产零星采购预算、各项股权、债权的长期投资预算、无形资产购置预算、长期待摊资产（含开办费、装修费）预算等。

三、财务预算是公司的综合性预算。主要包括财务收支预算、资产负债预算和资金平衡预算。财务预算根据经营预算、资本性支出预算、人工成本支出预算、筹资预算等为基础，以具体金额反映与公司现金收支、经营成果、财务

状况有关的各项经济指标。

第六条 各公司需每年度编制全面预算报告，年度全面预算报告主要由全面预算报表、全面预算编制说明和其他相关材料三部分构成。

第七条 公司全面预算报表应当采用合并或汇总口径进行编制，编制范围原则上与年度财务决算范围一致。

第八条 全面预算管理的预算期主要分为短期和长期，由此编制的预算分为短期预算和长期预算。短期预算是指预算期为每个会计年度 1 月 1 日至 12 月 31 日的预算，也称年度预算。年度预算经过层层分解，分为季度预算和月度预算。长期预算是指公司未来 3-5 年的发展规划性预算，长期预算是制订短期预算的重要依据。

第九条 本办法适用于海控南海发展股份有限公司母公司(以下称“公司”)及合并范围内各子公司;各子公司参照本办法制定符合本公司的全面预算管理办法。

第二章 组织机构及职责

第十条 公司实行全面预算管理，统一组织预算工作，建立健全预算管理责任制，建立由公司、各子公司及公司员工组成的预算体系。

第十一条 公司股东大会及董事会是公司预算管理的决策机构。股东大会的主要职责包括：

- 一、决定公司的经营方针和投资计划；
- 二、审议批准公司的年度财务预算方案。

董事会的主要职责包括：

- 一、制订公司年度财务预算方案,批准公司年度预算目标及影响年度目标的预算调整事项；

- 二、在股东大会授权范围内，决定公司对外投资、收购出售资产、资产抵

押、对外担保事项、委托理财、关联交易等事项。

第十二条 公司经营管理层是预算管理重大事项的管理机构，同时也是公司预算考核领导小组，在公司决策事项清单范围内，履行相应程序。主要职责包括：

一、主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议，并向董事会报告预算工作；

二、组织实施公司年度经营计划和投资方案；

三、批准不影响公司年度预算目标的其他预算调整事项；

四、审议或批准预算管理中的其他重要事项；

五、根据董事会或者监事会的要求向董事会或者监事会报告公司重大合同的签订、执行情况、资金运用情况和盈亏情况。

第十三条 公司财务部为公司全面预算管理的日常工作机构，负责组织和
管理全面预算编制等的具体事宜，主要履行以下职责：

一、编制公司全面预算管理办法；

二、编制公司全面预算预案；

三、组织公司全面预算的编制、审核、汇总、报送工作；

四、跟踪监督和控制公司全面预算执行情况；

五、负责预算管理的其他工作；

六、审核和编制公司全面预算调整方案；

七、协调公司全面预算编制和执行工作中的有关问题。

第十四条 公司各部门及各子公司为全面预算执行单位，应当在预算考核领导小组统一指导下，认真做好本单位全面预算编报工作，并严格执行经批准的全面预算方案。全面预算执行单位主要履行以下职责：

一、负责本单位全面预算方案的编制、上报、执行工作；

二、负责将本单位全面预算指标分解到公司各部门和各下级公司，并对预算执行情况进行分析和考核；

三、负责按照审批权限及程序严格执行各项预算；

四、负责研究、解决全面预算编制、执行中存在的问题；

五、根据公司生产经营过程中发生的重大变化，上报并提出全面预算调整建议。

第三章 全面预算编制及审批程序

第十五条 全面预算的编制程序

先编制经营预算、资本性支出预算、人工成本支出预算，在此基础上再编制财务预算和筹资预算。财务预算由财务部牵头，经营预算和固定资产支出预算由经营管理部牵头，股权投资预算由资本法务部牵头，人工成本支出预算由经理部牵头，筹资预算由财务部牵头，各子公司预算由本公司负责人牵头。

各单位预算应相辅相成，密切相关，形成一个完整的体系，共同实现公司内部控制和管理目标。在预算的编制过程中要以公司的生产经营活动为依据，合理确定各项收入、成本、投资融资等预算指标的驱动因素，科学预测各项预算指标。

第十六条 全面预算的编制方法

全面预算的编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式，在上报及审批下达过程中，要经过自上而下、自下而上、上下结合及多次平衡，财务部和各单位要紧密配合，共同做好预算编制工作。

第十七条 预算编制要求

公司经营管理层根据年度发展目标和预算编制要求确定下年度主要发展目标，由财务部下达下年度预算编制任务及时间安排，并提出具体编制要求。各子公司应根据有关要求填报预算数据，将下一年度各自负责的预算及编制说

明报公司相关责任部门审核。经公司相关部门按照各自职责审核反馈后，将审核后的预算报公司财务部。

经公司财务部汇总、审核、综合平衡后，将总预算提交公司经营管理层审定；审定后的总预算，根据公司决策程序提交公司董事会及股东大会审议批准。

第十八条 编制年度预算工作流程

一、经营预算

（一）销售预算

销售预算是整个预算的编制起点，其他预算的编制都以销售预算为基础。销售预算的主要内容是销售数量、销售单价和销售收入。销售数量是根据市场预测或销售合同并结合公司生产能力确定。销售单价通过定价政策确定。销售收入是两者的乘积，在销售预算中计算得出。销售预算应分品种、分月份、分销售区域等编制。

（二）生产预算

生产预算是在销售预算的基础上编制的，由生产部门根据年度销售品种及销售数量预算、产品毛利率、库存量等要求，编制生产量、期初和期末产成品存货等生产指标，再根据直接材料、直接人工及制造费用预算计算形成产品成本预算。

（三）开发成本预算的编制

由研发管理部门根据年度开发计划，编制年度形象进度、开发成本及开发间接费用预算。

二、资本性支出预算

（一）权益性资本投资预算

由公司资本法务部牵头，相关部门和子公司配合，根据年度工作计划完成权益性投资预算的编制，并根据要求附相关可行性研究报告等资料。

（二）债权投资预算

各公司由财务部牵头，相关部门配合，根据年度工作计划完成年度债权投资预算的编制，并附相关批准文件。

（三）固定资产投资预算

由公司固定资产管理部门牵头，相关部门和子公司配合，根据年度工作计划完成年度固定资产投资预算的编制，并附相关编制附表等资料。

（四）固定资产零星采购预算

由经理部牵头，各部门报送采购计划，经理部汇总审核后编制。

三、人工成本支出预算

由经理部牵头，相关部门和子公司配合，汇总审核各部门的人员增减预算、人工费用预算，以此为基础编制人工薪酬预算表。

四、财务预算

（一）现金预算

现金预算的编制，以各项营业预算和资本预算为基础，其目的在于现金不足时筹措资金，现金多余时及时处理现金余额，以此为基础编制筹资预算和财务费用预算。

（二）利润预算

1. 营业收入预算

各公司根据营业预算中的销售预算编制。

2. 营业成本预算

各公司根据销售预算和生产预算编制营业成本预算。

3. 税金及附加

根据营业收入及相关税金预算编制。

4. 期间费用预算

销售费用预算，由各公司销售部门根据销售计划、市场情况等编制。它以销售预算为基础，分析销售收入、销售利润和销售费用的关系，力求实现销售费用的最有效使用。

管理费用预算，经营管理层的费用预算，由经理部牵头，各部门配合完成。

财务费用预算，由财务部根据现金预算、筹资预算编制完成。

其他费用预算（培训费用预算等），培训费用预算的编制，作为职工教育经费使用的依据。培训费用预算由经理部牵头，各部门配合，根据年度培训计划的制定和年度培训费预算编制。

5. 投资收益预算

由公司财务部与资本法务部配合，根据被投资公司预计利润情况、经营情况等资料完成投资收益预算。可根据公司需要自行添加经营预算表。

（三）资产负债表预算

根据营业预算、资本性支出预算、现金预算、筹资预算及利润表预算等编制资产负债表预算。

五、编制年度预算报告：主要包括全面预算报表、编制说明及其他相关材料附表（以每年全面预算工作下发文件要求为准）。

第十九条 预算编制时，公司设立一定比例的预备费作为预算外支出。

第二十条 在编制每年的预算之前，公司财务部与各部门、子公司要做好各项准备工作，包括组织调查研究，检查总结当期内预算的执行情况，测算有关指标数据，研究预算期发展的趋势等。

第二十一条 财务部和经营管理部负责审核各部门和子公司的预算并汇总平衡，对预算目标的制定进行沟通后，编制出公司的年度财务预算，包括预计利润表、预计资产负债表及其他有关资料。

第二十二条 编制月/季度预算

公司和各子公司根据年度预算分解为月度预算或季度预算，并定期分析年度预算完成进度，以保证年度预算的完成。

第四章 预算的执行、控制与差异分析

第二十三条 预算的执行

预算方案一经批准下达，即具有指令性，各公司必须认真组织实施，严格执行。同时，为了更好地执行全面预算，各公司可将预算指标分解到内部各单位、各环节和各工作岗位，形成全方位的预算执行责任体系，确保预算目标的完成。

各公司应当将全面预算作为预算期内全部业务活动的基本依据，将年度预算细分为季度和月份预算，以分期预算控制确保年度预算目标的实现。

各公司应当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，以保证公司的资金平衡。对于预算内的资金拨付，必须按照授权审批程序执行。

第二十四条 公司下达各公司年度预算考核指标后，各公司应以此为依据，对各项收支统筹安排，加强管理。

第二十五条 预算草案的批准不应视为领导对预算内各项支出的审批，预算内外各项支出仍需履行相关审批程序。

第二十六条 预算的控制与分析

预算的控制与分析是密切联系的环节。通过预算分析，才能找出预算执行过程中存在的问题，提出解决办法，才能实现预算控制。通过预算控制，才能更好的完成预算指标。

一、预算的控制

（一）从“预算监控、项目合同管理、成本否决”三方面着手，在对各主要项目进行预算和实际执行中，严格把握，严格合同管理，实行成本否决。以

预算管理为主线，加强经营管理，按照分权管理理论和责任会计原理，建立健全各级经济责任制，从成本费用的控制使用入手，进行成本费用的预算、控制、考核，目标管理与过程控制相结合，集中控制与分级管理相结合，部门管理与要素控制相结合，细化、量化经营责任，工效挂钩，奖惩严明。

（二）根据年度预算方案，分解到各子公司，由各公司具体实施控制。主要包括以下监控节点：本公司日常经营费用、日常经营用资产购置、重大资金使用、重大投资项目的进度等。

（三）围绕实现公司预算，落实管理制度，提高预算的控制和约束力。预算确定后，各公司需围绕实现预算开展生产经营活动，并对其中的重要项目进行分析、说明；预算考核工作小组对预算执行过程中出现的异常情况，应及时指出并报公司分管领导，同时提出相应的建议供决策时参考。

二、预算的分析

为了便于预算执行结果的统计与考核，及时了解各公司预算执行情况，各公司在进行季度财务报表分析的同时，应对预算执行结果进行统计和分析，并定期向本公司领导及上级公司提供预算分析报告。

（一）分析程序

预算分析一般包括以下基本步骤和内容：收集资料、掌握情况；对比分析、确定差异；分析原因、落实责任；提出措施、改进工作；归纳总结、反馈报告。

（二）分析方法

从定量分析和定性分析两个角度进行，对于预算执行之中产生的差异，应客观分析原因，提出解决措施或者建议。

（三）分析内容

分析内容可根据具体情况确定，主要包括：当期生产经营情况；当期收入、成本费用、利润和上缴税费情况；主要产品、原材料价格变动情况；项目投资

完成情况；现金流情况以及其他影响预算的重大事项；当期预算措施执行情况；下期预算完成情况预计及拟采取的措施等。

（四）分析报告

各公司主要通过财务管理报表、财务分析报告和年度财务决算报告等，对季度预算和年度预算的执行情况进行分析。预算反馈报告经本公司审议通过，并经本公司负责人同意后上报，作为预算考核的基本依据。

（五）预算执行情况的反馈

公司财务部对预算分析报告进行汇总分析，对共性问题以及重大、特殊的超预算问题，可提出整改意见，提请公司按照程序及权限审定，并将意见反馈给相关部门。

第五章 全面预算调整

第二十七条 为保证预算的严肃性，强化预算的约束力，各公司应根据年度预算开展生产经营活动，原则上年度当中不调整预算。

第二十八条 预算调整的类型

预算调整类型分为日常预算调整和年度预算考核指标调整。

第二十九条 日常预算调整

日常预算调整指在不调整年度考核指标的前提下，对公司部门日常费用、采购等日常预算项目金额进行的调整。原则上按照资金管理权限及流程审批。

各子公司对不影响年度主要经营指标的预算调整，各子公司按照其审批程序批准后，报公司预算归口部门，相关部门按公司资金审批权限和程序审批。

第三十条 年度预算考核指标调整

如果因国家政策、自然灾害等不可抗力因素和公司发生分立、合并等重大资产重组事项对公司的经营活动和财务收支产生重大影响，使下达的预算确实难以实现的，可申请对年度预算进行调整。

预算调整按照预算编制审批权限和程序审批。

第六章 全面预算监督和考核

第三十一条 各公司要对预算执行情况进行分析，对于预算执行中发现的问题，各公司有责任查清原因，提出建议和采取相应措施。经营管理部负责对预算执行存在的问题及时反馈，在公司党委和经营管理层的领导下，采取有效措施加以解决或组织协调，确保全面预算的完成。

第三十二条 预算的监督

一、公司预算的编制、审查、审批、执行和控制以及调整，应在预算框架之下，实施财务监督和审计监督、法律监督。

二、监督检查的内容：

- （一）预算责任与考核是否及时、到位；
- （二）是否全部纳入预算管理；
- （三）账务处理是否符合现行的财务会计制度；
- （四）资金是否按规定程序支付，是否按规定存入、使用。
- （五）费用使用部门对费用的使用是否恰当；
- （六）预算项目调整是否按预算管理程序审批。

第三十三条 预算的考核

预算的执行结果最终反映为绩效指标的完成情况，因此预算的考核应与公司绩效考核相结合。同时，对预算的及时性、规范性和准确性也要进行考核，将结果纳入到年度绩效考核中。

一、预算考评原则：目标原则、激励原则、时效原则、例外原则、分级考核原则、公开、公平、公正原则。

二、考评步骤

- （一）公司经营管理层授权组建预算考核工作小组；

(二)预算考核工作小组根据各公司年度预算完成情况提出对责任单位的预算考核建议;

(三)公司预算考核领导小组审议同意后按既定的考核办法兑现考核绩效。

三、具体考核指标的确定

具体考核指标根据公司管理制度中关于绩效考核的相关规定、各公司行业性质及经营周期来确定。

四、预算工作质量考核

本办法中的预算工作质量考核主要是指公司对下属子公司的考核,子公司对其下属子公司的考核可参照本办法,根据实际确定。

预算工作质量考核内容主要包括:预算管理规章制度的建设与执行情况;收入、利润、费用等主要指标的预算与实际偏差率;日常预算执行情况分析报告的质量;公司安排的其他有关预算工作执行情况等。

第七章 附则

第三十四条 预算信息为公司商业秘密,有关资料应依据公司保密制度妥善管理,不得擅自对外提供。

第三十五条 本办法由公司董事会负责解释和修订。

第三十六条 本办法自公司董事会审议通过之日起生效实施。

海控南海发展股份有限公司

二〇二一年八月