

# 四川蜀道装备科技股份有限公司

## 全面预算管理办法

### 第一章 总则

**第一条** 为提高公司经营管理水平，强化公司内部约束机制及风险管控，提高公司资本运营及资产运行质量，促进公司发展战略的顺利实施，根据财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》（财企[2002]102号）、《企业内部控制基本规范》（财会[2008]7号）等有关规定，结合企业实际修订。

**第二条** 本办法所称全面预算是指主要采用货币计量的方式，将实现公司未来期间经营目标所涉及的各类资源进行有效配置，通过全面、系统、合理地规划、测算和分析所确定的预算体系，由经营预算、资本预算、资金预算和财务预算四部分构成。

**第三条** 本办法所称全面预算管理是指在预测和决策的基础上，围绕公司战略发展目标，以现金流、利润为核心，以收入增长、成本控制、利润增长和国有资本保值增值为目标，利用全面预算，对公司的各种经济资源进行合理分配、科学调控、严格考核，以便有效地组织和协调经营活动，完成既定目标的一种管理活动。

**第四条** 本办法适用于公司及纳入报表合并范围内的各级出资企业（下称所属企业）年度预算编制、执行、报告与监督考核工作。年度预算按会计年度进行编制，即公历1月1日至12月31日。

### 第二章 全面预算管理的基本要求及原则

**第五条** 公司预算管理的基本要求是预算编制有依据，预算执行有监控，预算完成有考评，考评结果要运用。

**第六条** 公司预算管理，应遵循以下原则：

（一）全面性原则。全面预算管理要贯穿决策、执行、监督和考核的全过程，涵盖各个经营管理环节和生产要素，包括经营、投资、财务等一切经济活动以及企业的人、财、物各方面与供、产、销各环节，保证预算管理的全过程性、全方位性及全员性的要求。。

（二）战略导向原则。预算管理要围绕企业战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

（三）融合性原则。预算管理要以业务为先导，以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节。

（四）平衡管理原则。预算管理要平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出等关系，促进企业可持续发展。

（五）刚性原则。各项预算指标审批下达后，必须严格执行，不得随意调整。严格控制预算外经济行为，确因内外环境发生重大变化需要调整预算，或因例外事项需要进行特殊处理的，需严格履行相应审批程序。

（六）统一组织和分级管理相结合的原则。按照权责对等的要求，层层分解确定预算责任主体，逐级编制、上报、执行、控制，上一级负责下一级预算的审核、批准和监督考核。

### **第三章 预算组织机构及工作职责**

**第七条** 公司建立由股东大会、董事会、党委会、总经理办公会、预算管理领导小组及其办公室、预算执行单位构成的全面预算管理组织体系。

**第八条** 公司党委会负责对预算管理决策重大事项进行前置研究。

**第九条** 根据章程规定，公司股东大会负责审议批准公司的年度财务预算方案。

**第十条** 公司董事会在预算管理中的主要职责：

- （一）审批公司全面预算管理办法及相关制度；
- （二）对年度财务预算方案进行决策并报股东大会审批；
- （三）审批其他涉及预算管理的重大事项。

**第十一条** 公司总办会在预算管理中的主要职责：

- （一）对年度预算目标进行研究并对具体方案提出建议；
- （二）负责研究实施年度经营预算及调整方案等具体工作措施。

**第十二条** 公司成立全面预算管理领导小组，负责公司全面预算组织管理工作。公司全面预算管理工作领导小组由公司领导班子和各部门负责人组成。

公司董事长担任组长，对全面预算的管理工作全面负责；公司总经理任副组长，负责全面预算的组织、实施；公司财务总监担任副组长，协助预算管理领导小组组长、副组长负责预算管理的具体工作。公司领导班子其他成员和各部门负责人为领导小组成员。所属企业应根据自身的组织结构设立相应的预算管理机构。

公司全面预算管理领导小组主要职责是：

- （一）组织制定公司预算管理制度并报董事会审批；
- （二）根据公司战略规划和年度经营目标，组织拟定预算目标（预算调整目标）及目标分解方案，审查公司年度预算草案；
- （三）审议、平衡公司汇总的年度预算报告和预算调整报告，并报董事会决策；
- （四）协调解决预算执行中的重大问题，督促各预算执行单位完成预算目标；
- （五）组织审计、监督所属企业年度预算执行情况；
- （六）其他全面预算管理工作。

**第十三条** 公司预算管理领导小组下设办公室，办公室设在公司财务部门，由财务部门主要负责人担任办公室主任，成员由公司各部门有关人员组成。办公室的具体职责是：

（一）拟定公司全面预算管理办法及配套制度；拟定预算编制办法和编制模板；拟定年度全面预算编制原则、政策；指导所属企业编制全面预算；

（二）及时下发年度预算编制（或预算调整）通知，搜集和预审所属企业预算初稿，汇总后提出主要控制目标的初步建议方案报公司主要领导审议，形成公司预算初稿；

（三）对公司预算年度目标（或调整目标）进行分解，落实到所属企业及公司各部门；

（四）对公司各部门及所属企业上报的预算草案进行汇总、分析、平衡后，编制公司年度汇总预算草案，并报全面预算管理领导小组审议。

（五）及时下达经批准的年度预算方案（或预算调整方案）。

（六）对公司预算的编制和执行情况进行全过程监控、分析，对监控过程中发现的异常问题及时上报预算管理领导小组。

（七）完成公司预算管理领导小组交办的其他预算管理工作。

**第十四条** 公司各部门均是业务预算管理的责任部门，按照职责分工具体负责本部门业务预算的编制、审核、执行与控制等工作；负责所属企业归口管理业务预算的编制指导、审核、执行分析与控制等工作，并对执行情况实施监督管理。

**第十五条** 公司各部门、所属企业是预算的执行单位，其主要职责是：

（一）按照公司的统一要求，提供全面预算编制的各项基础资

料，负责本部门及本单位预算的编制和报送工作；

（二）将本部门及本单位预算指标层层分解落实到位；

（三）严格执行经批准的预算，监督控制本部门及本单位预算执行情况；

（四）及时分析、报告本部门及本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题；

（五）根据内外部环境变化及公司预算管理制度，提出预算调整申请；

（六）配合预算管理领导小组办公室做好公司预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；

（七）执行其他预算管理任务。

#### 第四章 全面预算内容

**第十六条** 公司各项经营活动、投资活动、筹资活动中的一切现金收支和非货币性资源的增减变化均应纳入预算的范畴，实行全面预算管理。

**第十七条** 经营预算是公司日常经营活动方面的预算，主要包括收入预算、成本预算、期间费用预算、生产预算、采购预算等。

**第十八条** 资本预算是针对预算期内开展的长期资产购建和对外投资及其处置事项而编制的预算，如固定资产的购建、扩改建、更新等投资预算、权益性资本投资预算、无形资产投资预算等。

**第十九条** 资金预算是针对预算期内关于资金筹措和使用的预算，包括预算期内的现金收支预算和融资预算，以及长期的资本支出预算和长期资金筹措预算。

**第二十条** 财务预算是关于公司未来一定期间内预计的财务状况、经营成果及现金收支情况等价值指标的综合说明，财务预算包括

资产负债表预算、利润表预算和现金流量表预算。

## 第五章 全面预算编制与审批

**第二十一条** 预算编制的基本要求。公司及所属企业应根据公司发展战略及年度工作计划，结合自身业务特点和工作重心，综合考虑预算期内国内外经济政策及市场环境要素，遵循“收入积极、费用从紧、现金平衡”的原则要求，以提高效益为中心，以成本费用控制为重点，按上下结合、分级编制、逐级平衡汇总，有序开展预算编制工作。

**第二十二条** 编制经营预算，应当以上一年度生产经营的实际状况为基础，充分考虑预算期内经济政策变动、市场竞争状况、产品竞争能力等因素对生产、销售、采购等业务可能造成的影响，并严格控制成本费用开支范围和规模，严格控制经营风险。

**第二十三条** 编制资本预算，应当符合成本效益原则和风险控制要求，在对投资项目进行可行性研究、论证和集体决策的基础上，合理安排投资结构和资金投放规模，严格控制投资风险。

**第二十四条** 编制资金预算，应当以筹资计划和资金需求决策为基础，合理规划现金收支与配置，合理安排筹资规模和筹资结构，审慎选择筹资方式，争取最佳资金成本，严格控制融资风险。

**第二十五条** 编制财务预算，应当优化公司资本结构，合理控制资产负债比例，强化财务安全性、流动性管理，努力增收节支提升效益，增强现金保障和偿债能力，严格控制财务风险。

**第二十六条** 编制方法。公司根据不同的预算项目，合理选择零基预算、滚动预算、弹性预算、项目预算等方法编制预算。对于跨越多个预算年度的项目开支，可编制跨期预算，并进行相应管理。年度预算应包含跨期预算中本年度的预算内容。

## **第二十七条 全面预算编制及审批程序：**

（一）公司原则上于 10 月中旬开始组织编制下一年度预算。全面预算管理领导小组办公室总结当年预算进展，确定下年预算编制方案并下发至各预算执行单位。

（二）公司各部门、各预算执行单位编制预算草案，于规定时间内报送全面预算管理工作领导小组办公室。全面预算管理工作领导小组办公室组织对报送的预算草案进行汇总、审核，对审核发现的问题提出意见，并及时反馈相关单位和部门予以修正调整。

（三）全面预算管理工作领导小组办公室将修正调整后的公司预算草案上报全面预算管理工作领导小组。

（四）公司总经理办公会对预算草案研究后提出建议，最终由公司全面预算管理领导小组审议后确定年度预算方案报公司董事会决策。

（五）年度全面预算方案经公司股东大会批准后，由全面预算管理工作领导小组办公室下达各预算执行单位执行。

## **第六章 预算执行、分析和控制**

**第二十八条** 全面预算一经批准下达，各预算执行单位必须按照批准的预算项目和预算金额严格执行，将预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位，形成全面的预算责任体系，努力完成各项预算指标。

**第二十九条** 严格控制预算资金的支付，对于预算内的资金支付，按照授权审批程序执行；对于超预算和预算外资金支出，履行事前批准程序后，按照授权审批程序执行资金支付。

**第三十条** 围绕重点绩效考核指标，细化预算控制点，完善事中控制的各项制度，保证控制点的有效控制。

**第三十一条** 各预算执行单位应建立预算定期分析OR机制，通过各种分析方法，从定量与定性两个方面充分反映预算执行情况、发展趋势及其面临的困难、存在的潜力，针对预算执行过程中出现的重大偏差和异常情况，充分、客观地分析产生的原因。提出相应的解决措施或建议。

**第三十二条** 公司定期召开预算执行差异分析会议，组织各归口管理部门分析预算执行偏差原因，研究、落实解决全面预算执行中存在问题的措施，及时采取纠偏措施。

**第三十三条** 公司预算按年度控制，当年未完成或未实施的预算不结转下年继续使用。

## **第七章 全面预算调整**

**第三十四条** 全面预算一经批准下达，在公司内部不得随意更改与调整。但在执行过程中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，或出现不可抗力的因素等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，可申请调整预算。

**第三十五条** 根据预算执行的具体情况，客观因素变化对预算执行的影响程度，由拟调整预算的各预算执行单位提出书面申请，预算调整按预算编制及审批程序执行。

## **第八章 全面预算的考核**

**第三十六条** 公司预算考核以预算执行单位及其主要负责人为考核对象，以预算编制及预算指标为考核内容，以预算完成状况为考核标准，具体以公司的相关考核办法为准。

## **第九章 附则**



**第三十七条** 所属企业可以根据本办法制定相应的全面预算管理办法或实施细则，并报公司全面预算管理工作领导小组办公室备案。

**第三十八条** 本办法由公司全面预算管理领导小组办公室负责解释。

**第三十九条** 本办法自公司董事会批准通过后实施。原成都深冷液化设备股份有限公司《全面预算管理办法》（深冷发（2021）116号）同时废止。

四川蜀道装备科技股份有限公司

2023年12月