

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

全面预算管理办法

(2017年8月25日深圳市建筑科学研究院股份有限公司第二届董事会第二次定期会议审议通过，2023年8月第三届董事会第六次定期会议第二次修订)

第一章 总则

第一条 为提升深圳市建筑科学研究院股份有限公司(以下简称“公司”)的管理水平，建立以预算目标为中心的全面预算责任体系，根据深圳市国有资产管理委员会《深圳市属国有企业全面预算管理工作指引(2012年修订)》《深圳市资本运营集团有限公司全面预算管理办法(2021年10月修订)》《公司章程》、公司有关制度及其他有关规定，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及其下属分公司、全资及控股子公司。

第三条 全面预算管理是在公司战略目标的指引下，在对未来环境预测的基础上，以货币或其他计量形式反映企业预算期内生产经营、投资决策、资本运作等活动的具体计划安排。全面预算主要包括经营预算和财务预算。

第四条 全面预算管理通过预算的编制、执行、控制、考核与评价，整合公司业务流和信息流，控制公司日常经营活动，分散公司经营风险，优化公司资源配置，以实现公司战略目标。

第五条 全面预算管理在不断循环中进行：确定预算目标→编制全面预算→预算执行→预算执行情况分析→评价预算执行结果→确定下期预算目标。

第六条 公司全面预算管理遵循以下原则：战略导向原则，强化战略落地，实现战略与预算结合；效益优先原则，科学分配资源，提升企业核心竞争力；积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；业务驱动原则，确保切实可行，围绕经营战略实施；全员参与原则，强化预算考核，确保预算执行刚性；权变性原则，预算管理应刚柔结合，对经营管理的刚性约束，又可根据内外环境的重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理。

第二章 全面预算管理组织机构

第七条 基于公司经营目标的年度全面预算案、全面预算调整案由股东大会批准，公司董事会负责审议年度全面预算案、全面预算调整案。全面预算管理中凡涉及“三重一大”事项，应按相关规定履行审议决策程序。

第八条 公司成立预算管理领导小组，负责组织、领导全面预算管理工作。预算管理领导小组下设预算管理办公室，办公室设在董事会办公室，负责预算管理的组织协调、监督控制、分析考评等具体工作。

（一）预算管理领导小组主任由董事长兼任，根据实际需要可设副主任若干，成员由董事及经营班子相关成员组成。

预算管理领导小组主要职责有：

1. 研究拟订公司全面预算管理制度和预算管理模式；
2. 根据战略规划研究拟订公司年度经营目标和年度全面预算案；
3. 审查、讨论公司的全面预算案，制定年度预算执行计划，协调、解决有关方面在编制预算时可能发生的矛盾；
4. 定期检查和分析预算的执行情况，促使各预算单位协调一致地完成预算目标；
5. 审查公司年度预算执行报告并做出评价，负责年度预算执行的考核工作。

（二）预算管理办公室设主任由董事会办公室负责人担任，财务管理中心、人力资源中心负责人担任副主任，成员由预算管理办公室主任根据需要拟定。预算管理办公室主要职责：

1. 提出本公司年度经营目标计划及有关预算编制政策建议；
2. 组织、指导、督促各预算单位编制年度预算案；
3. 分析、汇总各预算单位的预算案，提出审核意见，提交预算管理领导小组讨论；
4. 定期检查预算单位的预算执行情况，分析实际执行结果与预算的差异情况，督导各预算单位切实执行预算，并将分析报告定期报预算管理领导小组；

5. 其他与预算编制、执行、考核有关的工作事项。

第九条 公司经营班子负责公司全面预算案的编制和实施，经营班子是公司预算执行的责任人。

第十条 预算单位是指公司内部各一级部门，包括子公司、事业部、职能部门等。各预算单位作为预算执行机构，根据承担的业务做好预算的组织与管理工作。预算单位负责人是预算工作的直接责任人。

预算单位主要职责：

（一）负责部门预算方案的编制、上报、控制和分析工作；预算年度开始后、年度预算计划正式下达之前，按上报待批预算安排工作，待年度全面预算案正式下达之后，按批准的年度全面预算案执行；

（二）负责将本部门批准后的预算指标层层分解，落实到各环节和各岗位；

（三）负责按照公司批复的预算严格执行各种预算；

（四）负责分析预算执行过程中出现的差异和存在的问题，研究解决措施并向上级预算管理机构报告；

（五）根据经营环境变化和本部门生产经营发展实际情况，提出预算调整的申请报告；

（六）及时履行本部门预算审议程序，按时完成预算案及预算调整案的上报工作。

第十一条 公司各职能部门，除按第十条规定做好本部

门的预算工作外，还应根据职责分工承担对各预算单位预算情况的审核检查与执行监督等工作。

第三章 预算内容

第十二条 公司预算年度为公历1月1日至12月31日。

第十三条 公司编制的年度全面预算案应包括经营预算和财务预算，财务预算以经营预算为基础。

（一）经营预算（也称业务预算），是反映公司生产经营活动的预算，主要包括生产预算、销售预算、人力资源预算、费用预算、财务费用预算等。

（二）财务预算是反映预算单位财务状况、经营成果、现金收支的预算，包括资产负债预算、利润预算、现金流量预算等。

第四章 预算编制与审批

第十四条 公司编制全面预算应当按照经营预算和财务预算的流程进行，应以各预算单位所承担经济业务的类型及其责任权限，规范、及时、准确地编制预算。

第十五条 预算的编制与审批，按照“自上而下，上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

第十六条 各预算单位应按照公司下达的年度经营目标和预算编制指导意见，结合本单位工作内容组织编制预算，汇总完成本单位年度预算方案（草案）上报预算管理办公室。

第十七条 预算管理办公室对各预算执行单位上报的预算方案（草案）进行审核，并与公司年度预算关键指标进行对比，针对差异提出调整建议，责成预算单位进一步修订、调整。预算管理办公室在预算单位修正、调整的基础上，汇总编制公司全面预算案（草案），上报公司预算管理领导小组审议，并履行决策审议流程。

第十八条 经股东大会批准的年度全面预算案，由公司经营班子制定相应的预算工作方案，组织落实和分解至各预算单位，下达各预算单位执行。

第五章 预算执行、分析与控制

第十九条 公司年度预算一经下达，各预算单位应认真组织实施，将预算指标细化为季度、月度预算，预算责任层层落实到各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十条 各预算单位具体负责本单位各项预算的执行和控制，并对本单位预算执行结果负责。各预算单位每季度开展预算执行情况分析，提供分析报告。预算执行差异较大单位，需重点分析差异产生的原因。

第二十一条 公司预算管理办公室组织相关部门负责对各预算单位的预算执行过程监督和检查，并将监测和检查结果及时反馈各预算单位，督促各预算单位加强预算执行情况监督和控制工作。

第二十二条 监事会对公司预算执行情况负监督责任，应督促公司严格执行预算，并在年度工作报告中对公司预算执行情况作专项说明。

第六章 预算调整

第二十三条 正式审批下达后的年度预算，原则上不予调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行预算调整审批程序。

第二十四条 预算调整应通过以下环节：

（一）预算单位应就预算调整事项，提出书面申请，充分说明调整理由及预算调整方案。

（二）经预算管理领导小组审议后，预算管理办公室汇总预算调整总体要求，经公司党委会、总经理办公会、董事会审议通过后报股东大会审批。

第二十五条 预算调整在未获得批准前，仍按照原预算执行。

第七章 预算考评

第二十六条 公司预算考核评价由公司预算管理领导小组组织实施，预算考核评价对象为各预算单位负责人。公司根据经批准的年度全面预算案，结合各预算单位的实际情况，制定并与其签订考评方案。

第二十七条 预算年度终了，由财务管理中心、人力资源中心等部门提交各预算单位考评方案中预算指标数据，各预算单位应向预算管理领导小组提交年度预算执行的书面报告，由公司预算管理领导小组从预算编制的合理度、预算执行的精准度、预算目标的完成度等多维度组织实施考核，并通报考核结果。

第二十八条 预算考评是公司对各预算单位综合绩效考核(评定)的重要组成部分，与预算单位和个人的奖惩挂钩，并作为公司人力资源考核的依据。预算考评办法每年单独制定，另行发文。

第八章 附则

第二十九条 本办法经公司董事会审议通过后实施，并于发布之日起执行。

第三十条 本办法的修订和解释权归属公司董事会。

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

2023 年 8 月