

成都市兴蓉投资股份有限公司

全面预算管理制度

(经 2010 年 11 月 8 日公司第六届董事会第十三次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为加强公司内部控制，规范运作，防范风险，提高效益，根据国家有关法律法规，结合公司实际情况，特制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及公司各分（子）公司。

第三条 本制度所称全面预算管理（以下简称预算管理）是指为实现公司战略规划和经营目标，利用预算对公司各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行预测、决策和控制的管理方式。预算管理包括预算的编制、审批、执行、分析、考核等环节。

第四条 预算管理的基本任务是：

- （一）确定公司的经营目标并组织实施；
- （二）明确公司内部各个层次的管理责任和权限；
- （三）对公司经营活动进行控制、监督和分析；
- （四）保证公司预算的全面完成。

第五条 预算管理的基本原则是：

- （一）积极稳健，量入为出；
- （二）效益优先，防范风险；
- （三）目标控制，分级实施；
- （四）权责明确，严格管理。

第二章 预算管理的组织

第六条 公司预算管理的组织体系以预算管理委员会为预算管理决策机构，以预算管理办公室为预算管理工作机构，以公司各部门、分（子）公司为预算管理的执行单位。

第七条 公司预算管理委员会由董事会领导和授权。

第八条 预算管理办公室，机构设在公司财务部，由财务部在预算管理委员会领导下，会同公司相关职能部门，负责预算工作的实施。

第九条 预算管理工作的职责分工是：

（一）董事会的职责：

- 1、按照公司战略目标、中长期规划，审议确定公司年度经营目标；
- 2、保持与预算管理委员会的沟通，提供预算政策指导；
- 3、制订年度财务预算方案；
- 4、审批涉及年度经营目标变化的重大预算调整申请。

（二）预算管理委员会的职责是：

- 1、制订公司全面预算管理制度；
- 2、按照公司战略目标、中长期规划，拟订公司年度经营目标计划，及确定预算目标分解方案、预算编制方法和程序，上报董事会审批；
- 3、根据董事会审定的公司年度经营目标，确定并下达公司各部门及分（子）公司的具体年度预算目标；
- 4、协调解决预算编制和执行中的重大问题与冲突；
- 5、组织召开公司预算管理例会，对预算管理办公室提交的各单位的预算草案和公司整体预算草案提出质询，并就必要的修改与调整提出建议；
- 6、预算编制和执行中，对例外事项和突发事件进行协调；
- 7、下达公司及各分（子）公司的年度预算，跟踪、监督公司预算执行情况，并根据形势变化做适当的调整、修订；
- 8、审批不涉及年度经营目标变化的预算调整申请；
- 9、确定预算考核的原则、依据、程序和指标体系，进行预算考核，并审批考核制度。

（三）预算管理办公室的职责是：

- 1、协助预算管理委员会的工作，指导并组织各预算责任单位编制预算，并审查、协调和平衡各预算责任单位的预算方案，汇总后编制公司预算草案，提交预算管理委员会审查；
- 2、根据批准的预算方案，将预算责任分解到公司各部门及分（子）公司等预算责任单位，并负责预算分析控制、监督等方面的具体工作；

3、对因特殊因素影响需调整预算的单位或部门提出的书面申请，预算管理办公室集中制定预算调整方案，经董事会或者预算管理委员会审核批准后下达调整预算；

4、负责协调处理预算执行过程中出现的部分问题，定期汇总、分析各预算单位预算执行情况，并向预算管理委员会提交预算执行分析报告，为预算管理委员会进一步采取行动拟订建议方案；

5、按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息，编制预算考核报告；

6、完成其他预算管理委员会交办的工作。

（四）预算执行单位的职责是：

1、根据公司战略目标和中长期规划，细化和完善自身的中长期规划，根据公司下达的经营目标，编制本单位详细预算方案，并在规定时间内报送审批；

2、根据分解的预算责任，分别承担经营预算、投资预算及财务预算等各类预算的执行职能，定期进行预算分析并编制预算执行情况报告，上交预算管理委员会；

3、提出预算调整与修正申请；

4、在整个预算管理工作中，就发现的问题及时与预算管理办公室沟通，以促进预算工作的不断改进；

5、完成其他预算管理委员会交办的工作。

第三章 预算管理的范围和内容

第十条 公司实行全面预算管理。全面预算涵盖公司经营和建设的各个环节，公司的各项经济活动全部纳入预算管理。

第十一条 公司预算是对现金收支、经济效益、资金筹集与使用及预算年度末资产负债情况做出的预计、安排。按内容划分主要包括经营预算、投资预算和财务预算。

第十二条 经营预算是反映公司预算期内形成的与生产经营活动有关的各项预算，包括销售预算、生产预算、成本费用预算、存货预算、采购预算等。各子公司应依据年度目标利润，在分析市场销量和自身产能，合理控制、配比成本、费用基础上，编制经营预算。

第十三条 投资预算是反映公司预算期内资本性投资活动的预算，包括短期投资预算和重大资本性支出（包括固定资产投资和长期股权、债权投资）预算。投资预算应根据公司确定的年度投资计划编制，并反映公司处置各项投资形成的现金流入。

第十四条 财务预算是包括公司预算期内有关资金筹集、现金流量、经营成果和财务状况的各项预算。

第四章 预算编制和审批

第十五条 公司预算编制依据是：

- （一）国家法律、法规、财经政策和有关规定；
- （二）公司关于预算编制的总体原则和要求；
- （三）公司经营发展战略目标和中长期规划；
- （四）公司经营、建设计划和投资、融资协议；
- （五）公司改组改制、收购兼并等重大经营事项安排。

第十六条 公司预算可以根据不同的预算项目，分别采用零基预算、固定预算、弹性预算等方法进行编制。

第十七条 预算编制一般遵循“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

第十八条 公司年度预算编制及审批程序为：

- （一）公司董事会下达下一年度经营目标；
- （二）预算管理委员会召开预算工作会议，根据公司年度经营目标，确定下达年度预算目标和编制任务，并提出具体编制要求；
- （三）各责任单位应当根据有关要求，组织并编制本单位预算草案，交预算管理办公室汇总、审核、整理，并上报预算管理委员会；
- （四）预算管理委员会审核各责任单位上报预算草案，并对预算草案与年度经营目标的差异，提出调整意见。下属各责任单位根据调整意见修订预算草案，同时再次报送预算管理办公室；
- （五）预算管理办公室再次汇总下属各责任单位预算草案，随同修订说明上报预算管理委员会。预算管理委员会完成预算草案再次审核，报董事会审查批准，最后由年度股东大会审批。

第五章 预算的执行、控制和调整

第十九条 预算的执行责任人

- (一) 公司各部门、分(子)公司是预算的执行机构和责任单位;
- (二) 各责任单位的第一负责人,对预算的执行负有最终责任;
- (三) 预算责任应合理分解,各责任指标应在责任人的可控范围内。

第二十条 公司预算一经确定,必须严格执行。未经授权批准,任何部门和个人不得随意调整、变动预算方案。

第二十一条 对预算内资金执行控制,及时组织资金收入,严格控制资金支付,调节资金收付平衡,防范支付风险。

第二十二条 各预算责任单位应定期编制预算执行情况报告,逐级上报,由预算管理办公室汇总各预算责任单位执行情况。

第二十三条 预算管理办公室应监控预算的执行情况,及时向预算执行单位、预算管理委员会提供预算执行情况信息,促进公司完成预算目标。

第二十四条 公司预算确定后原则上不得调整。但当预算执行过程中出现以下情形之一,导致预算编制的基本假设发生重大变化的,可予以调整:

- (一) 公司调整发展战略,重新制定公司经营计划;
- (二) 市场形势发生重大变化;
- (三) 国家政策发生重大变化;
- (四) 生产条件发生重大变化;
- (五) 外部市场环境发生重大变化;
- (六) 发生不可抗力事件;
- (七) 其他造成预算调整的客观原因。

第二十五条 预算调整的原则:

- (一) 预算调整事项符合公司发展战略和现实生产经营状况;
- (二) 预算调整应当谨慎,调整次数尽量少;
- (三) 预算调整方案客观、合理、可行。

第二十六条 预算调整应当由预算责任单位编写预算调整申请,逐级上报审批。

第六章 预算的分析

第二十七条 预算分析是对一定期间内预算执行结果的分析，形成的预算分析报告是对各预算执行单位进行考核、评价的依据。

第二十八条 预算分析按照职责分工由业务部门对本部门预算执行情况进行基础分析；预算管理办公室负责对预算的总体执行情况进行汇总分析，撰写预算执行分析报告。

第二十九条 预算分析应说明预算执行结果与预算标准之间的差异及其形成的原因。

第三十条 预算分析的主要内容包括：

- （一）年度预算的执行情况；
- （二）经营方针、经营策略、增收节支措施对损益性预算的影响；
- （三）投融资方案对资本性收支预算的影响；
- （四）外部经济环境和政策变化对公司预算的影响；
- （五）融资风险、偿债能力和公司的财务状况；
- （六）现金流动性状况；
- （七）影响预算完成的其他因素分析；
- （八）解决预算执行偏差的措施。

第三十一条 预算分析的重点：

（一）预算分析应全面分析预算的执行情况，并通过趋势预测，及时调整预算安排，确保年度预算的完成；

（二）年度预算分析应全面系统分析公司年度预算的执行情况，总结年度各项经济活动对公司预算的影响，评价公司预算目标的完成，特别是对执行偏差较大项目的原因分析，提出下一年度的预算目标。

第七章 预算的考核

第三十二条 预算考核应按照责权划分，合理剔除不可控因素，对责任单位的可控事件与可控成本、收入等可控要素进行考核。

第三十三条 预算考核应根据公平、公正、公开的原则，实行分级定期考核，并将考核结果作为公司绩效管理的组成部分。

第八章 附 则

第三十四条 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规及规范性文件等相关规定执行。

第三十五条 本制度如与国家日后颁布的有关法律、法规及规范性文件相抵触时，按国家有关法律、法规及规范性文件执行，并及时对本制度进行修订。

第三十六条 董事会授权预算管理委员会制定预算管理实施细则。

第三十七条 本制度由董事会负责解释和修订。

第三十八条 本制度经董事会审议通过后生效。

成都市兴蓉投资股份有限公司

董 事 会

二〇一〇年十一月八日