

山东山大华特科技股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总则

第一条 为了促进公司实现发展战略，加强全面预算管理作用，强化内部控制，提高经营管理水平和风险防范能力，根据五部委联合发布的《企业内部控制基本规范及配套指引》、《企业财务通则》和公司有关规定，结合公司具体情况，制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算，是指公司依据战略要求和发展规划，在预测、决策基础上，对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等做出的预算安排。全面预算管理是指对全面预算的编制、审批、执行、控制、调整、考核及监督等管理方式的总称。

第三条 公司预算年度和会计年度一致。

第四条 公司全面预算管理的基本任务：

- （一）确定公司的经营目标并组织实施；
- （二）明确各责任单位在预算管理中的职责和权限；
- （三）对公司经营活动实施全程控制、监督和分析。

第五条 全面预算管理的基本原则和要求：

- （一）坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- （二）坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- （三）坚持权责对等原则，力求切实可行，围绕经营战略实施。

第二章 预算管理的组织机构

第六条 公司建立由董事会、预算管理委员会、各预算责任部门构成的三级预算管理体系。

第七条 公司董事会是预算管理的最高决策机构，负责确定公司年度经营目标，审批公司年度预算方案及其调整方案。

第八条 公司成立预算管理委员会，成员由公司负责人、财务总监及内部责任部门相关负责人组成。预算管理委员会主要负责拟定预算目标和预算政策，制定预算管理的具体措施和办法，组织编制、平衡预算草案及预算调整草案，下达经批准的预算，协调解决预算编制和执行中的问题，考核财务预算执行情况。

况，督促完成预算目标。

第九条 预算管理委员会的工作机构设在公司财务部，财务部为实施预算管理的责任部门，具体负责组织预算的编制、审查、平衡、调整、汇总、上报、下达、报告、考核等具体工作，跟踪监督预算执行情况，分析预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议。

第十条 公司各部门及所属经营单元为预算责任部门，负责本单位预算的编制、执行、分析和控制等工作，接受公司的检查、考核，并配合财务部做好公司总预算的综合平衡。其主要负责人对本单位预算的执行结果承担责任。

第三章 预算管理的范围与内容

第十一条 公司所有涉及价值形式的经营管理活动，都应纳入预算管理，明确预算目标，实现预算控制。

第十二条 全面预算包括经营预算、资本预算、资金预算和财务预算。公司全面预算应当围绕公司的战略要求和发展规划，以经营预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以财务报表形式予以充分反映。

第十三条 公司编制全面预算应当依次按照经营预算、资本预算、资金预算、财务预算的流程进行。各预算责任单位分别按照其所从事的经济业务类型及责任权限，编制相应的预算。

（一）经营预算是反映预算期内经营单位可能形成现金收付的生产经营活动（或营业活动）的预算，一般包括收入预算、生产预算、直接材料用量和采购预算、直接人工成本预算、存货预算、产品成本预算、营业成本预算、期间费用预算、其他成本预算等，各经营单位可根据本单位实际情况具体编制。

1、收入预算是预算期内预算责任部门销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预测的市场销量或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制。

2、生产预算是从事工业生产的预算责任部门在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算，主要是在收入预算的基础上，依据各种产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况编制。为了实现有效管理，还应当进一步编制直接人工成本和材料预算。

3、直接材料用量和采购预算是预计完成生产预算需要耗用的材料以及采购支出。材料预算是以生产预算为基础编制的，决定生产数量是计算材料耗用数量和金额的关键，同时要兼顾材料存货政策和采购政策。

4、直接人工成本预算是预计完成生产预算需要发生的直接人工费用支出。直接人工成本预算以生产预算为基础编制，取决于工资率、生产方式和雇用计划。根据工资计发标准不同，预算编制方法也有所区别。

5、制造费用预算是从事工业生产的预算责任部门在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算，主要在生产预算基础上，按照费用项目及其上年预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制。

6、产品成本预算是从事工业生产的预算责任部门在预算期内生产产品所需耗用的总成本和单位产品成本的预算，主要依据生产预算、材料预算、直接人工成本预算、制造费用预算等汇总编制。在单位产品成本的基础上，还需要编制期末存货预算。

7、营业成本预算是对非生产型预算责任部门在预算期内为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面必要的直接成本预算，主要依据公司有关定额、费用标准、物价水平、上年实际执行情况等资料编制。

8、期间费用预算是预算责任部门组织经营活动必要的销售费用、管理费用、财务费用等预算，应当按性质区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和公司降低成本、费用的要求，分项目、责任单位进行编制。其中：科技开发费用以及业务招待费、差旅费、会议费、宣传广告费、修理费、安装费等重要项目，应当重点列示。

9、公司对退休人员费用支出、解除劳动关系补偿支出、政策性补贴及其他营业外收支事项，应当根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外收支等相关业务预算。

（二）资本预算是公司在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产和无形资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

1、固定资产和无形资产投资预算是公司在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产或无形资产进行资本投资的预算，应当根据本单位有关投资决策

资料和年度固定资产和无形资产投资计划编制。公司处置固定资产和无形资产所引起的现金流入，也应列入资本预算。

2、权益性资本投资预算是公司在预算期内为获得其他单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算，应当根据公司有关投资决策资料和年度权益性资本投资计划编制。公司转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润(股利)所引起的现金流入，也应列入资本预算。

3、债券投资预算是公司在预算期内为购买国债、企业债券、金融债券等所作的预算，应当根据企业有关投资决策资料和证券市场行情编制。企业转让债券收回本息所引起的现金流入，也应列入资本预算。

(三) 资金预算是公司在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。

公司经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在资金预算中分项做出安排。

(四) 财务预算是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，主要以现金预算、预计资产负债表、预计利润表等形式反映。

1、现金预算是按照现金流量表的内容和格式编制的反映公司预算期内一切现金收支及其结果的预算。它以经营预算、资本预算和资金预算为基础，是其他预算有关现金收支的汇总，主要作为公司资金头寸调控管理的依据。

2、预计资产负债表是按照资产负债表的内容和格式编制的综合反映预算责任部门期末财务状况的预算报表。一般根据预算期期初实际的资产负债表和收入预算、生产预算、采购预算、资本预算、筹资预算等有关资料分析编制。

3、预计利润表是按照利润表的内容和格式编制的反映预算责任部门在预算期内利润情况的预算报表。一般根据收入预算、生产预算、产品成本预算或者营业成本预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

第四章 预算编制

第十四条 公司预算编制的主要依据：

- (一) 国家有关政策法规和公司有关规章制度;
- (二) 公司经营发展战略和目标;
- (三) 公司年度经营计划;
- (四) 公司确定的年度预算编制原则和要求;
- (五) 以前年度公司预算执行情况;
- (六) 预算期内经济政策、市场环境等因素。

第十五条 公司预算编制工作按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

(一) 下达目标。公司董事会根据企业发展战略,在对预算期经济形势进行初步预测的基础上,确定公司下一年度预算编制的原则和要求,提出预算年度的经营目标,包括营业收入目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标,并确定预算编制的政策;财务部根据公司预算年度的经营目标,制定公司预算编制纲要,一般在每年11月20日前下达各预算责任部门。

(二) 编制上报。各预算责任部门按照财务部下发的预算目标和政策,结合自身特点以及预测的执行条件,按照规定格式编制本部门预算方案报送财务部;

(三) 审查平衡。财务部对各预算责任部门上报的预算方案进行审查、汇总,提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中,预算委员会应当进行充分协调,对发现的问题提出初步调整的意见,并反馈给有关预算责任部门予以修正。

(四) 审议批准。财务部在有关预算责任部门修正调整的基础上,编制公司预算草案,报预算管理委员会讨论。对于不符合公司发展战略或者预算目标的事项,预算管理委员会应当责成有关预算责任部门进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上,财务部编制年度全面预算方案,提交董事会审议批准。

(五) 下达执行。财务部对董事会审议批准的年度预算方案,一般在次年2月底以前,分解成一系列的指标体系,以文件形式逐级下达各预算责任部门执行。

第十六条 公司可以根据不同的预算项目,分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。

- 1、固定预算是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算,

一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。

2、弹性预算是在按照成本（费用）习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与预算责任部门业务量有关的成本（费用）、利润等预算项目。

3、滚动预算是随时间的推移和市场条件的变化而自行延伸并进行同步调整的预算，一般适用于季度预算的编制。

4、零基预算是对预算项目以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审核从而予以确定收支水平的预算，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项目，如对外投资、对外捐赠等。

5、概率预算是对具有不确定性的预算项目，估计其发生各种变化的概率，根据可能出现的最大值和最小值计算其期望值，从而编制的预算，一般适用于难以准确预测变动趋势的预算项目，如销售新产品、开拓新业务等。

第五章 预算执行与控制

第十七条 预算一经批复下达，各预算责任部门必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第十八条 公司预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，各预算责任部门应会同财务部，将年度预算细分为月份和季度预算，原则上在每季度初15日内下达，以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

第十九条 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，保证资金收付平衡，控制支付风险。

第二十条 预算内资金的拨付

（一）预算内资金拨付的基本条件：

- 1、预算责任部门下达的计划或签署的审查意见；
- 2、合同正本或其他具有法律效力的文件；
- 3、准确填写相关《付款申请单》、《借款单》、《报销单》等单据；
- 4、按照财务制度需要提供的其他有关凭证。

（二）预算内资金拨付的程序：由资金使用单位或预算责任部门填写《付

款申请单》、《借款单》、《报销单》等单据，并附相关文件、合同或资料，送财务部审核，按照《财务开支签批暂行规定》，依照授权审批权限审批后，办理资金拨付手续。

（三）预算内资金支出，由财务部根据资金的周转情况和项目进度情况拨付。合同或法律文件规定支付时间的，按规定的时间内支付。

（四）为加强预算控制，对同一预算项目的资金支出，遵循统一支付的原则。

第二十一条 超预算或者预算外的资金支付，应当实行严格的审批制度，按照《大额度资金使用决策程序及开支管理的规定》以及《财务开支签批暂行规定》，依照授权审批程序执行。对于无预算、无合同、无凭证、无手续的支出，不予支付。

第二十二条 公司应当严格执行营业收入、生产和成本费用预算，努力完成利润指标。在日常控制中，各预算责任部门应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准，加强适时的监控。对预算执行中出现的异常情况，公司有关部门应及时查明原因，提出解决办法。

第二十三条 对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，公司按照年度预算方案，密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第二十四条 公司建立预算执行情况分析报告制度。各预算责任部门应于每月度规定时间内，将预算执行情况表报送财务部；于每季度和每年度规定时间内，将预算执行情况分析报告报送财务部。各预算责任部门上报的预算执行报告，应由本单位负责人签字，作为公司进行预算分析和考核的基本依据。

第二十五条 财务部应当在各预算责任部门报送的预算分析的基础上，全面分析公司每季度预算执行情况，对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的事项，财务部以至预算管理委员会应当责成有关预算责任部门查找原因，提出改进经营管理的措施和建议，提交公司相关领导及有关部门。

第六章 预算调整

第二十六条 公司正式下达执行的预算，在预算期内一般不予调整。在预算执行中由于市场环境、国家政策、或不可抗力等客观因素，致使预算编制基

础不成立，或者将导致执行结果产生重大偏差的，可以调整预算，同时应当履行严格的审批程序。

第二十七条 预算调整的程序：

（一）预算执行过程中，各预算责任部门不得在总预算控制的前提下，在项目之间进行调整；

（二）预算调整实行逐项审查、逐级审批制度；

（三）预算调整的申请单位向财务部提出预算调整申请，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算指标的调整幅度；

（四）财务部对预算调整申请进行审核分析，集中编制公司年度预算调整方案，上报公司预算管理委员会审查后报董事会审批；

（五）预算调整方案经董事会批准后，由财务部下达各预算责任部门执行。

第二十八条 对于预算责任部门提出的预算调整事项，公司进行决策时，应当遵循以下要求：

（一）预算调整事项不能偏离公司发展战略和年度预算目标；

（二）预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；

（三）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。对常规事项产生的预算执行差异，应当责成预算责任部门采取措施加以解决。

第七章 预算考核

第二十九条 企业预算管理委员会定期组织预算执行情况考核，将各预算责任单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确任其预算完成情况。必要时，实行预算执行情况内部审计。

第三十条 预算考核作为绩效评价的主要内容，与预算责任部门及其负责人的奖惩挂钩，并作为公司内部人力资源管理的参考。

第八章 附则

第三十一条 本办法适用于公司及子（分）公司、事业部。

第三十二条 本办法由财务部负责解释。

第三十三条 本办法经公司董事会审议通过后生效。