

安徽华信国际控股股份有限公司

全面预算管理制度（2017 年 8 月）

第一章 总 则

第一条 为加强安徽华信国际控股股份有限公司（以下简称“公司”）预算管理能力和，建立以战略为引领的全面预算管理体系，加强对预算的内部控制，规范预算的编制、审批、执行、分析与考核，提高预算的科学性和缜密性，促进实现预算内部控制目标，根据财政部《企业内部控制基本规范》等法律、法规、规范性文件以及《安徽华信国际控股股份有限公司章程》（以下简称《公司章程》）的相关规定，制定本制度。

第二条 本制度所称全面预算，是指公司结合生产经营目标及资源调配能力，经过综合计算和全面平衡，对当年或者超过一个年度的生产经营和财务事项进行相关经费、额度的测算和安排的过程。公司预算一般包括经营预算、资本预算和财务预算。

全面预算的编制、执行、控制、分析与考核应当包括公司所有部门及其主管人员以及公司的各项业务活动。

第三条 全面预算管理的目的：

（一）优化企业资源配置、降低经营风险、实现企业战略计划和经营目标，并在此基础之上为企业的管理决策提供有效的管理会计信息。

（二）全面预算管理通过合理的分配企业的人、财、物等战略资源协助企业实现既定的战略目标，并与相应的绩效管理配合以监控企业战略目标的实施进度，控制成本费用支出，预测资金需求、利润和财务状况等。

第四条 全面预算的编制依据：

（一）国家的有关法律、法规、方针、政策，国内外市场环境及市场发展趋势；

（二）董事会确定的经营发展战略，阶段性的经营目标及经营策略，年度生产经营计划；

（三）过往财年的实际经营情况及预算财年内外部变化因素。

第五条 预算编制应当遵循合法性、可行性、客观性、科学性和经济性原则。

第六条 本制度适用于公司及公司的控股子公司。
公司及控股子公司的所有经济和交易事项必须纳入预算编制。

第二章 组织机构

第七条 全面预算管理组织：

（一）全面预算管理的组织机构包括董事会、总经理办公会议、全面预算管理委员会及预算责任中心，公司董事会是全面预算管理的最高决策机构。

（二）全面预算管理委员会

1、公司成立全面预算管理委员会（以下简称“委员会”），为公司预算管理职能机构。委员会主任由公司总经理兼任，副主任由公司副总经理、财务负责人兼任，委员由资本运营部负责人、金融事务部负责人、能源事务部负责人、规划企管部负责人、人事行政部负责人以及计划财务部相关职能人员兼任。

2、委员会下设预算执行小组，负责全面预算的编制、控制、分析、评价、考核等具体执行工作。预算执行小组组长由公司财务负责人兼任，组员由公司规划企管部、计划财务部、资本运营部和人事行政部负责人兼任。

（三）预算责任中心

1、预算责任中心由利润中心、收入中心、成本费用中心等责任中心组成。各责任中心以企业的组织机构为基础，根据所承担的预算责任进行划分。其中各子公司属于利润中心，各公司业务部门属于收入中心，各职能支持部门属于成本费用中心。

2、各责任中心应当指定一名预算专员负责该中心的预算编制、预算上报、预算调整和信息对接工作。

第八条 委员会职责：

（一）审议有关预算管理的制度、规定和政策；

（二）根据董事会下达的经营战略和规划，预测、制定公司及控股子公司的预算总体目标，并提交董事会审批；

（三）审议通过预算编制的方针、程序、方法；

（四）审查公司整体预算方案、审查所属各单位的预算草案，并就必要的修正提出意见与建议；

（五）在预算编制和执行过程中，对各单位发生的分歧、矛盾或问题进行协调、调解；

（六）审查预算考核方案、制度；

（七）审核预算追加方案，预算追加方案包含但不限于预算外事项和预算调整事项；

（八）审定预算执行分析报告（内部管理报告），提出改进意见，督促预算管理目标的实现；

（九）审核年度决算报告并提交董事会审议，提出奖惩意见；

（十）董事会授予的其他职责。

第三章 全面预算管理体系

第九条 全面预算管理包括预算的编制、审核、上报、审批、下达、执行、控制、分析、评价和考核。

第十条 全面预算管理体系：

（一）公司对预算实行统一计划、分级管理的管理体系。公司的年度预算目标由公司统一向各子公司、部门分解、下达，已经下达的预算指标由各责任主体负责落实。

（二）各子公司、部门应将预算作为控制日常经营活动的依据，切实保证各项预算指标的完成。

（三）公司以目标利润为编制预算的起点，为实现目标利润而编制的各项预算以及相关的控制、分析、评价、考核构成了全面预算管理的预算管理体系。

第四章 预算的编制

第十一条 预算编制方法：

（一）各责任中心应当以过往财年的实际发生数为基础，以预算年度企业

内外部环境变化对业务的影响程度为调整依据，同时参考行业平均水平进行预算编制。

（二）如预算假设条件及预算编制基础较过往财年变化巨大，则需要以零为起点，对预算期内各项收支的可行性、必要性、合理性逐项审议并予以确定合理的预算数。

第十二条 每年第四季度开始启动下一财务年度预算编制工作，应在预算年度开始前完成全面预算草案的编制工作，并在次年三月结束前完成预算方案的定稿议案并提交董事会审议。

第十三条 公司采取自上而下和自下而上相结合的预算编制程序。

第十四条 预算编制前的准备工作：

（一）利润中心

- 1、制订年度经营战略：年度经营目标、增减幅度、拓展项目等；
- 2、审视公司现有组织框架，除发生如预算调整前提条件所描述之重大变化外，各利润中心应当保证组织框架的稳定性和连续性。

（二）收入中心

- 1、审视现有项目的市场份额，预计下一年度的市场情况，预估项目收入的增减比例；
- 2、进行新增项目的可行性分析，制订项目的收入目标、市场份额，成本的投入比例、预计投入期并预测项目的实施费用和各项专业费用；
- 3、审视项目、业务的建设方案，制订年度市场宣传方案；
- 4、如有预提项目，需要审视本预算责任中心现有预提比例的匹配性、下一年度可能发生变动的内容及具体变动后的比例。

（三）成本费用中心

- 1、审视现有部门的人员配置，针对下一年的部门乃至公司的规划，出具人力需求计划；
- 2、审视现有日常费用发生情况，制订下一年度成本费用变动方案。

第十五条 预算编制要求：

- （一）以下一年的部门或子公司为编制单位编制年度预算；
- （二）采用计划财务部提供的标准预算表单进行预算编制；

（三）以历年营业收入数据为基础，下一年度预算增长数据为比例，制作营业收入预算；

（四）参考过往财年相同成本、费用的发生情况，考虑市场价格的波动概率，制作各种日常费用的预算；

（五）长期使用的办公场地租金、物业管理费按照合同的约定，计算下一年度的合同金额，将付款的具体金额、时间记录在“房租”的预算表格中；

（六）行政管理人员的工资、社保、公积金的成本预算由各公司人力资源部编制，以各部门的人员配置为依据，并以现有社保、公积金基数、下一年度基数可能的调整情况、缴纳比例为依据，适当考虑增长空间，制订工资、社保、公积金预算；

（七）综合考虑固定资产的现状，由于业务的发展可能产生的固定资产需求、固定资产的减损，制作固定资产的购进预算、报废预算；

（八）结合业务拓展的需要，考虑现有业务场地、办公场地的现状，制订需要一次性投入的装修预算；

（九）年度新增项目可以单独设置进行核算，单独制订预算报表，以反映此项目的收入、利润及整体前期投入状况。

第五章 预算的审批

第十六条 全面预算管理实行预算责任中心负责人、全面预算管理委员会、总经理办公会议、董事会四级审批机制。

第十七条 预算审批事项：

（一）年度预算的审批

年度预算需总经理办公会议审批通过，并呈报董事会审议通过后方可生效。

（二）季度滚动调整事项的审批

1、季度滚动调整事项

（1）每个自然季度终了，各利润中心应当根据上一季度预算完成情况和未来期间经营环境的具体变化，对下一个季度预算进行滚动调整。

（2）调整后各利润中心季度预算的毛利润和税前净利润必须和年度预算中对应季度的毛利润和税前净利润保持一致，如不能保持一致则应依具体情况将该

事项视同财务年度预算调整事项或预算新增事项。

2、季度滚动调整事项的审批

(1) 计算方法

- ① 预算事项当季的累计超预算金额=季度调整后该事项的累计预测金额-该事项对应控制科目当季的累计预算限额
- ② 预算事项当季的累计超预算限额比例=预算事项当季的累计超预算金额/该事项对应控制科目当季的累计预算限额
- ③ 累计限额、累计比例、累计金额按截止调整当季末当年累计金额计算。

(2) 审批

- ① 未超预算限额 5%，或超预算金额不超过 10 万元的季度滚动调整事项需由预算责任中心负责人审批。
- ② 超预算限额 5%，且超预算金额超过 10 万元的季度滚动调整事项需由预算责任中心负责人、全面预算管理委员会审批。

(三) 年度预算调整

1、如公司外部环境（政策和法规、市场需求）、公司内部环境（公司组织架构、经营范围、业务种类、运营资源）或公司战略等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差，应当进行年度预算调整。

2、调整原则

- (1) 不能偏离企业发展的战略和年度预算目标；
- (2) 调整方案应当尽量实现经济最大化；
- (3) 调整重点应当放在预算执行过程中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异。

3、审批

(1) 各责任中心提出的年度预算调整事项申请由委员会审核，审核要点包括：

- ① 调整事项提出的理由是否充分；
- ② 调整事项提出的资金规模是否合理；
- ③ 调整事项所需资金在本年度能否安排或保证；

④ 调整事项进程安排是否合理。

(2) 审核完毕后，由委员会主任签署审核意见。

(3) 公司各责任中心提出的预算调整事项申请经审核同意后，报送总经理办公会议审批后方可生效。

(4) 预算调整事项属于下列情形之一的，经总经理办公会议审批通过后还应当提交董事会签批：

① 预算调整事项对当年度公司整体预算中的归属股东净利润影响金额大于原预算金额 10%以上；

② 预算调整事项对当年度公司整体预算中的期末流动资产影响金额大于原预算金额 5%以上；

③ 预算调整事项对当年度公司整体预算中的期末非流动资产影响金额大于原预算金额 10%以上；

④ 预算调整事项对当年度公司整体预算中的期末归属股东所有者权益影响金额大于原预算金额 10%以上。

(四) 预算新增事项

1、本制度所称预算新增事项，是指各责任中心年度预算中未涉及的，但因内部或外部因素导致的、必须执行的事项。年度预算调整事项不属于预算新增事项。

2、审批

(1) 各责任中心提出的预算新增事项的申请由委员会审核，审核要点包括：

① 新增事项提出的理由是否充分；

② 新增事项提出的资金规模是否合理；

③ 新增事项所需的资金在本年度能否安排或保证；

④ 新增事项进程安排是否合理。

(2) 各责任中心提出的预算新增事项经委员会审核后，报送总经理办公会议审批通过方可生效。

(3) 预算新增事项属于下列情形之一的，经总经理办公会议审批通过后还应当提交董事会签批：

① 预算新增事项对当年度公司整体预算中的归属股东净利润影响金额

大于原预算金额 10%以上的；

② 预算新增事项对当年度公司整体预算中的期末流动资产影响金额大于原预算金额 5%以上的；

③ 预算新增事项对当年度公司整体预算中的期末非流动资产影响金额大于原预算金额 10%以上的；

④ 预算新增事项对当年度公司整体预算中的期末归属股东所有者权益影响金额大于原预算金额 10%以上的。

第六章 预算的执行、控制与分析

第十八条 预算的执行：

（一）年度预算批准后，各责任中心季度滚动调整事项应遵守年度预算中归属股东净利润指标的刚性限制。

（二）季度滚动调整事项批准后，各预算项目之间不得转移挪用，季度预算剩余可转移至未来期间，季度预算超支不得使用未来期间预算弥补。

（三）预算事项的申报

1、季度滚动调整的申报

下一季度的季度滚动调整应由各责任中心在季度最后月 28 日前按照既定格式和程序向委员会提出申请报告，如遇周末或节假日，应往前顺延。

2、年度预算调整的申报

（1）年度预算调整事项应当由相关责任中心向委员会提出书面申请报告。委员会应当在收到申请后的 20 个工作日内出具书面意见。

（2）年度预算调整事项的申请应包括提出预算调整事项的理由（对重大变化的陈述）、重大变化导致的关键差异以及对现有预算的影响、预算调整涉及的具体事项、资金安排、时间进程、提出申请的责任单位或责任人、经办部门或经办人等内容。

3、预算新增事项的申报

（1）预算新增事项应由事项责任中心向委员会提出书面申请报告。委员会应当在收到书面申请后的 20 个工作日内出具书面意见。

(2) 预算新增事项的申请包括提出预算新增事项的理由(内部理由和外部理由)、预算新增事项的执行对公司的潜在利益或影响、预算新增涉及的具体事项、资金安排、时间进程、提出申请的责任单位或责任人、经办部门或经办人等内容。

第十九条 预算的控制:

(一) 公司全面预算管理实行季度控制原则。

(二) 支出事项控制

1、日常经济或交易事项的款项支出控制由计划财务部负责。

2、内审、风控部应当及时把审批通过的各类预算事项纳入预算控制范围。

3、公司的预算支出控制遵守刚性原则,对超出季度滚动调整、年度预算调整和预算新增事项限额的支出事项不予通过。对突发或不可预测的支出事项,超出限额支出小于当年度公司整体预算中归属股东净利润金额 1%,且经总经理办公会议批准通过,可先批准支出并于当季度末通过季度滚动调整、年度预算调整和预算新增事项调整累计预算金额。

第二十条 预算的分析:

(一) 委员会每季出具预算执行分析报告。

(二) 针对年度预算执行中发生的问题,相关的预算责任中心应当依据 5W1H 分析法,及时查找原因、提出可行的改进意见后,由委员会负责跟进。

第七章 预算的评价与考核

第二十一条 预算年度结束后,委员会应当根据年度预算实际执行情况出具年度决算报告。

第二十二条 预算年度结束后,委员会应当根据年度预算实际执行情况并依据公司绩效考核相关办法配合人事行政部完成对各责任中心年度绩效的考核。

第八章 附 则

第二十三条 本制度未尽事宜,依据有关法律法规和《公司章程》的相关规定执行。

第二十四条 本制度由全面预算管理委员会拟定，自公司董事会审议通过之日起生效，修改时亦同，由董事会负责解释。

附件一：《预算审批流程》

安徽华信国际控股股份有限公司

二〇一七年八月二十四日

附件一：预算审批流程

