

怀集登云汽配股份有限公司全面预算管理办法

1 目的

为推动怀集登云汽配股份有限公司（以下简称“公司”）及控股子公司建立全面预算管理体系，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，保证公司战略目标和经营目标的实现，根据财政部《企业内部控制基本规范》等规范性文件以及公司《章程》的有关规定，特制定本办法。

2 范围

本办法适用于公司及所属各控股子公司。

3 定义

3.1 本办法所称全面预算，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。

3.2 预算管理原则：（1）先进、科学、合理；（2）全局观念，统筹兼顾，突出重点；（3）量入为出，勤俭节约；（4）全面参与，保证执行。

3.3 预算编制依据：公司年度经营计划大纲、产品销售计划或业务计划、产品生产计划、新产品研发计划、物资采购计划、基建技改投资计划、筹融资计划、资本运作计划、人力资源需求计划、各部门主要工作计划、其他计划等。

3.4 预算编制方法：

3.4.1 以经营目标为起点，投入产出相配比原则；

3.4.2 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金额，逐项审议决策从而予以确定收支水平。

3.5 预算编制范围：以货币计价的一切资源均为预算控制对象，公司全部经营活动都是预算的编制范围。

4 职责

4.1 总经理：定期召开预算会议，每月召开预算执行财务分析会议；当遇到特殊情况时，可召开临时会议。批准公司财务预算方案及在权限范围内的修改。

4.2 各部门分管副总：负责对各分管部门编制的预算审核、监督执行。

4.3 财务部：负责年度预算的组织和编制工作。

4.4 生产、采购、销售、资产、投资、人力资源各部门：根据预算编制要求，制定并提供预算编制所需要的各项计划（包括业务计划和资金计划）。

4.5 各控股子公司：根据年度计划编制子公司年度财务预算。

4.6 办公室：负责本办法的执行稽查。

5 工作程序

5.1 全面预算内容及管理流程

5.1.1 内容：全面预算包含总预算，经营预算、资本支出预算、其他项目预算、财务预算。其中，经营预算、资本支出预算、其他项目预算是对总预算按支出性质的分解；财务预算是对各单项预算的财务性描述。

5.1.1.1 总预算

总预算是对各单项预算的统筹，是整体上对公司现有资源使用及资金筹措的整体安排。

5.1.1.2 经营预算

经营预算是指对与公司日常业务直接相关、具有经营性质活动的预算，该预算与公司经营成果、财务状况等密切相关。主要包括：销售数量预算、销售金额预算、销售成本预算、期末存货预算、营业费用预算、管理费用预算、财务费用预算、制造费用预算、人力资源费用预算等。这些预算以实物量指标和价值量指标分别反映公司收入与费用的构成情况。

5.1.1.3 资本支出预算

资本支出预算是指不属于公司日常业务范畴，其相关支出最终形成企业长期资产的一次性业务的预算，如公司的资本运作、固定资产的购置、扩建、改建、更新、技术改造等。资本支出预算包括固定资产投资预算、未完工项目进展投资预算及其他资本项目投资预算。

5.1.1.4 其他项目预算

其他项目预算为除经营预算、资本支出预算外的其他项目的预算，包括营

业外收入、营业外支出的预算等。

5.1.1.5 财务预算

财务预算是指与公司现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算，主要包括：现金预算、预计损益表、预计资产负债表、预计现金流量表、关键营运指标预算。这些预算以价值量指标总括反映经营预算和资本支出预算的结果。

5.1.2 全面预算管理流程

5.1.2.1 预算编制流程

- 1) 公司提出年度经营目标；
- 2) 预算编制、上报、审核、批准；

在公司年度经营目标和工作计划纲领下，各预算单位做出初步测算并编制本单位预算；逐级上报审核、汇总、平衡。

预算编制程序是一个自上而下再自下而上多次循环反复的过程。

5.1.2.2 预算管理

1) 预算执行。实行预算例会制度，分析预算执行情况，向上逐级编报预算执行报告，提出改进和巩固措施并加以落实。

2) 预算调整。由于预算是在一定客观条件下形成的，如果其依据的客观条件发生重大变化，原则上可在季度或半年度对预算进行一定的调整。

3) 预算考评。通过对预算执行情况的评价，对各预算部门或子公司实施业绩考核。

5.2 部门分工及部门预算编制流程

5.2.1 各参与部门分工

5.2.1.1 财务部负责公司年度预算编制计划的下达，组织、协调，指导各部门及下属单位编制预算，进行预算综合平衡、汇总编报，负责对各专业预算、下属单位预算编制的检查与考核，负责组织预算的实施、控制与调整；

5.2.1.2 各归口管理部门负责归口费用预算的编制，各部门预算分工情况见 5.2.2 预算编制的基本流程及编制部门；

5.2.1.3 各部门负责编制本部门中其他部门归口管理外的费用预算；

5.2.1.4 各部门负责根据公司年度经营计划编制职能范围内的业务计划，为各专业预算提供数据依据；

5.2.2 预算编制的基本流程及编制部门

5.2.2.1 销售部门制定销售预算（包括销售数量预算、销售金额预算、营业费用预算、销售回款预算、销售成本预算）；

5.2.2.2 生产部门根据销售预算及对期末存货进行的估算，编制预算期间的生产品种、数量预算（期末库存数量及成本预算、原辅料消耗数量及金额预算、制造费用预算、生产成本预算）；

5.2.2.3 采购部门根据生产部门制定的原辅料消耗预算编制预算期间的采购预算（包括采购数量预算、采购金额预算、款项支付预算、采购费用及运费预算）；

5.2.2.4 负责基建及设备管理的部门根据各车间的生产计划及公司发展规划编制固定资产预算、基建项目预算；

5.2.2.5 负责投资的部门根据公司发展规划编制投资预算；

5.2.2.6 人力资源部根据预算期间人员配置情况编制人员支出预算（包括管辖范围内人员工资、福利费、劳动保护费、社会保险费、工会经费、培训费及各项补贴等能直接归结于员工个人的支出的预算），招聘费用等部门经费预算；

5.2.2.7 其他部门：编制本部门归口管理的费用预算；

5.2.2.8 财务部编制营业外收支预算，根据预算期间各部门的资金预算情况编制筹资预算，财务费用预算；

5.2.2.9 财务部对上述预算进行汇总、审核并编制预算损益表、预算资产负债表及预算现金流量表；

5.2.2.10 部门预算编制流程图见附件一，分类预算编制流程图见附件二。

5.2.3 预算编制时限

- 1) 下达下年度预算编制通知（11月10日）；
- 2) 销售预测（11月30日完成）；
- 3) 公司产、销、存计划（12月10日完成）；
- 4) 各部门费用预算（12月15日完成）；
- 5) 物资采购预算（12月15日完成）；
- 6) 产品成本预算（12月15日完成）；
- 7) 销售收入、销售成本预算（12月20日完成）；

- 8) 财务费用预算（12 月 25 日完成）；
- 9) 预计的资产负债表、利润表、现金流量表（12 月 30 完成）；
- 10) 预算编制说明及预算上报（12 月 30 日完成）。

5.3 预算调整

5.3.1 正式下达执行的预算，原则上不予调整。除非公司在预算执行中由于市场环境、经营条件等发生重大变化，使财务预算的编制基础不成立。如公司根据市场环境、经营条件的变化，在预算年度新增加了对外重大资产收购，重大投资等资本性支出，此种情况下，经公司总经理同意，可以调整，调整后的年度预算在经总经理审核后，报公司董事会审议通过。

5.3.2 预算调整后，应形成书面文件，并编制新的调整后预算表，注明调整时间、具体执行时间并编写调整说明。年终预算考核以调整后的预算为准。

5.4 预算执行与控制

5.4.1 公司及各控股子公司预算一经批准下达，各预算执行责任单位必须认真组织实施，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，

5.4.2 公司实行预算执行分析报告制度。预算执行过程中，公司应组织专门人员及时检查、追踪预算的执行情况，对全面预算的执行进度、执行差异进行全面跟踪分析，形成预算执行分析报告，上报公司。预算执行分析报告分临时性报告和定期报告。

5.4.2.1 临时报告。对重大差异和问题要在发生后三个工作日内报告。

5.4.2.2 定期报告分为月、季度、年度报告。各部门及子公司应按公司统一要求的时间上报公司。

5.4.3 预算执行分析报告至少包括以下内容：

5.4.3.1 本期预算数、本期实际预算完成数、本期差异、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数；

5.4.3.2 对差异进行具体分析；

5.4.3.3 预算执行分析报告主要采取报表和说明性文本的形式。

5.4.4 公司实行预算执行例会制度。各部门及子公司应于每月 8 号召开月度预算执行例会，对预算执行情况进行分析，落实改进措施并布置有关工作，讨论

形成上报的本级预算执行报告。

5.5 预算考核

5.5.1 各子公司应建立预算考核制度,把预算的考核结果与所属各级责任单位的绩效考核挂钩。

5.5.2 公司对各部门及子公司的预算考核中,考核人员应对照年度预算目标逐项检查,对子公司资产质量、生产经营指标完成情况、往来款项管理情况、费用支付标准的合理性及执行情况等重要项目应进行重点检查,发现问题应提出针对性措施,及时进行解决。

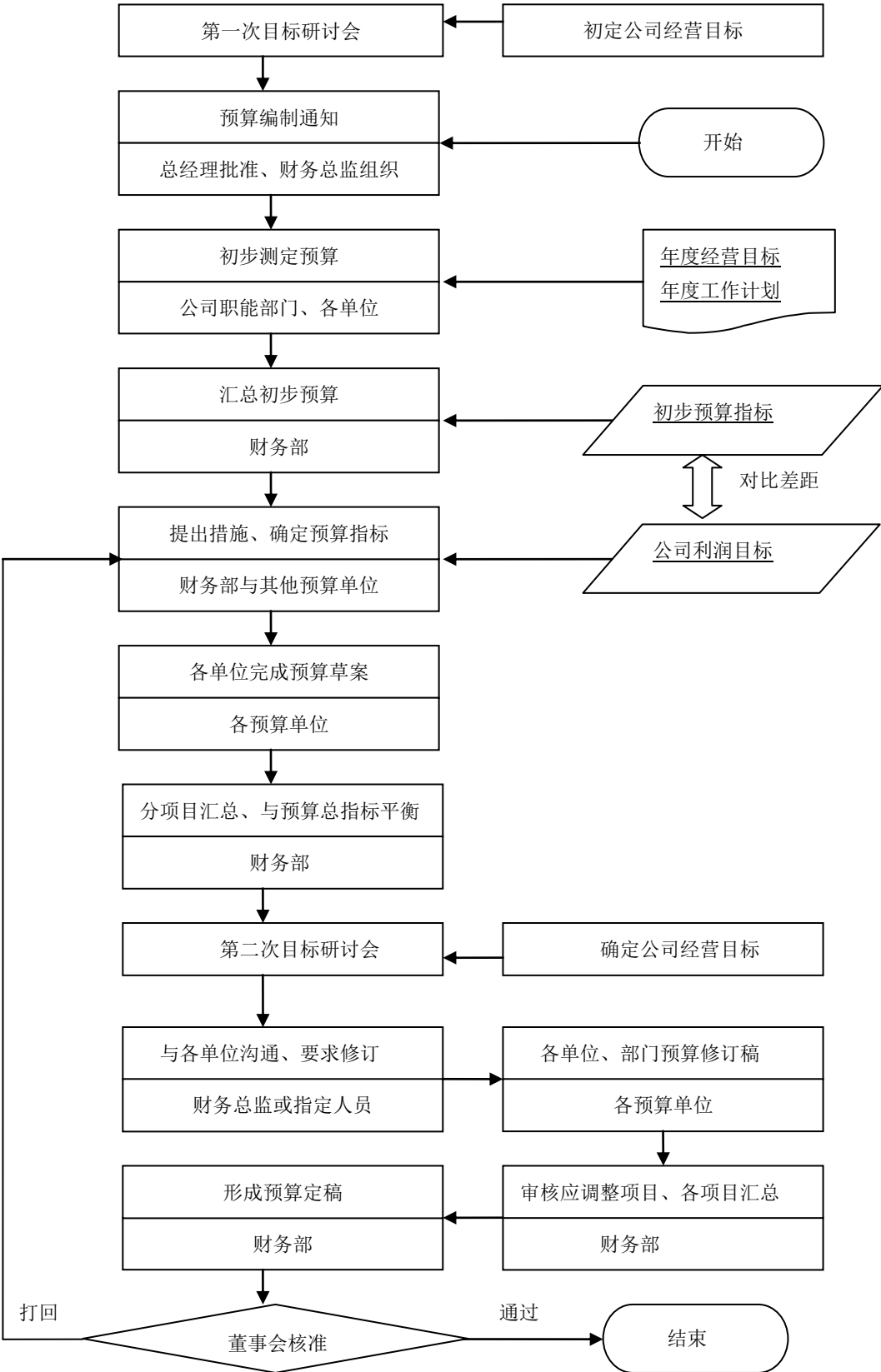
6 附则

6.1 本办法与《公司法》、《证券法》等法律、法规和其他规范性文件、公司章程以及其他公司管理制度、规定相冲突时,应按有关法律、法规和规范性文件、公司章程及其他公司管理制度、规定执行。

6.2 本办法由公司董事会负责解释。

6.3 本办法经公司股东大会审议通过之日起生效,修改时亦同。

附件一 预算编制流程图



附件二 分类预算编制流程图

