

博深股份有限公司

全面预算管理制度

(2019年8月21日第四届董事会第二十三次会议审议通过)

第一章总则

第一条 为进一步规范博深股份有限公司(以下简称“公司”)的全面预算内部控制,提高预算的科学性和严肃性,促进实现预算内部控制目标,实现集团战略规划和年度经营目标,构建有效的管理体系,监控下属单位战略目标的制定和实施,并为集团的生产经营活动提供控制、绩效评估标准,根据财政部《企业内部控制基本规范》、《博深股份有限公司章程》、《博深股份有限公司财务管理制度》制定本制度。

第二条 本制度适用于博深股份有限公司及下属各职能部门、各级分/子公司、事业部(以下简称“下属单位”),公司相对于下属单位称为“总部”,总部及下属单位合称“集团”。

集团实施全面预算管理,公司总部及各下属单位是预算责任主体,均纳入集团全面预算管理体系,均应按公司要求在本单位实施全面预算管理。

第三条 本制度中的全面预算是指集团结合经营目标及资源调配能力,经过综合计算和全面平衡,对一个会计年度的企业经营和财务事项进行测算和安排并制定下一年度经营目标的过程。

第四条 全面预算管理的基本任务:

- (一) 根据公司战略目标,确定公司年度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) 保证公司目标和预算的全面完成。

第五条 全面预算管理遵循以下原则:

- (一) 战略性原则

预算管理的思想要体现集团的发展战略,集团的全年预算要依据集团的中长期战略规划进行编制,服从集团的中长期战略发展目标,并符合集团总体的经营方针。

- (二) 效益优先原则

在以企业经营效益为导向的同时,充分考虑集团发展战略,追求利润最大化为目标。

- (三) 全员参与原则

预算编制需要全员参与，采取上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行。总部各部门及各下属单位要树立全局观念，进行综合平衡。

（四）权责对等原则

集团给予各级部门一定授权，被授权人对预算的执行、控制等承担相应的责任。

（五）实事求是的原则

总部及各下属单位要根据市场状况及本部门的实际需要，合理确定本部门的预算额度。对预算编制过程中收入、成本、费用等采取谨慎、保守原则，确保量入为出、综合平衡。

（六）可行性原则

编制的预算要具有可操作性。

第二章全面预算组织和职责

第六条全面预算管理决策机构及职能：

（一）公司股东大会是全面预算管理的最高决策机构，审批公司年度预算、决算方案；

（二）股东大会授权董事会依据公司发展战略及公司实际情况，审议制订公司年度预算及决算方案，下达经批准的公司年度预算方案；根据经营工作实际需要，就预算的修正加以审议并作出决定。

（三）董事会授权预算管理委员会组织制定全面预算方案，并提供预算政策指导，负责日常预算管理、审核及下达预算方案。

第七条 预算管理委员会主要职责：

预算管理委员会是董事会下设的非常设机构，在董事会授权下管理决策全面预算管理的相关事宜。预算管理委员会主要职责：

- 1、制订公司全面预算管理制度；
- 2、根据集团战略规划和年度经营计划，组织企业有关部门或聘请有关专家对目标的确定进行预测，拟定预算目标；
- 3、确定预算目标分解方案、预算编制的方法和程序；
- 4、审查各部门编制的预算草案及整体预算方案；
- 5、协调解决预算编制和执行中的重大问题；
- 6、下达经批准的正式年度预算方案；

- 7、在认真分析、研究的基础上，针对预算管理提出改善意见；
- 8、根据董事会授权，审议决定预算调整事项；
- 9、确定集团全面预算的执行情况的考核评价方案；
- 10、其他全面预算管理事宜。

第八条 预算管理办公室职责

预算管理办公室为预算管理委员会下设的日常工作机构，设在总部财务部。预算管理办公室成员由公司总部及下属单位各职能部门负责人及预算管理专员组成。预算管理办公室主要职责：

- 1、拟定集团全面预算管理制度及其细则、指引，并负责检查落实预算管理制度的执行；
- 2、拟定年度预算目标分解方案及有关预算编制程序、方法的草案；
- 3、组织和指导各级预算单位开展预算编制工作；
- 4、预审各预算单位的预算初稿，进行综合平衡，并提出修改意见和建议；
- 5、汇总编制集团全面预算草案，提交预算管理委员会审查；
- 6、跟踪、监控集团全面预算执行情况；
- 7、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情况分析报告；
- 8、接受并审查各预算单位的预算调整申请，形成年度预算调整方案，报预算管理委员会审议；
- 9、协调解决集团预算编制和执行中的具体问题；
- 10、拟定预算考核和奖惩建议方案，报预算管理委员会审议；
- 11、组织开展对集团全面预算管理责任单位（下属单位）预算执行情况的考评，考评结果和奖惩建议报预算管理委员会审议；
- 12、预算管理委员会授权的其他工作。

第九条 预算责任主体职责

预算责任主体包括各职能部门、各级分/子公司、事业部等。

各预算责任主体在公司预算管理委员会及其工作机构的指导下，组织开展其全面预算编制工作，严格执行批准下达的预算。各预算责任主体负责人对本单位的预算执行结果负责。每个预算责任主体设预算专员，负责本预算责任主体全面预算管理的相关工作。

预算责任主体的主要职责有：

- (一) 提供编制预算的各项基础资料。
- (二) 负责本预算责任主体全面预算的编制和上报工作。
- (三) 将预算指标层层分解，落实到各环节和各岗位。
- (四) 严格执行经批准的预算，监督检查预算执行情况。
- (五) 及时分析、报告预算执行情况，解决预算执行中的问题。
- (六) 根据内外部环境变化及预算管理制度，提出预算调整申请。
- (七) 组织实施预算责任主体内部的预算考核和奖惩工作。
- (八) 配合预算管理办公室做好总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作。
- (九) 执行预算管理办公室下达的其他预算管理任务。

第三章 全面预算业务流程和内容体系

第十条 全面预算的基本业务流程包括预算编制、预算执行和预算考核三个阶段。其中，预算编制阶段主要包括预算上报、预算审批、预算下达三个具体环节；预算执行阶段涉及预算指标分解和责任落实、预算执行控制、预算分析、预算调整等具体环节。

第十一条 全面预算的内容包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算四大类。

第十二条 经营预算是日常经营活动方面的预算，主要包括收入预算、成本预算、费用预算等。经营预算既需要实物量的指标，又要有价值量和时间量的指标。

第十三条 投资预算是在未来一定时期内投资活动的详细计划，主要包括固定资产的购建、对外股权债权投资、基建项目投资、无形资产投资、固定资产大修与改良以及预计取得的投资收益（损失）等。

第十四条 资金预算是在未来一定时期内一系列经营、投资、融资等经济活动产生的财务现金收付的详细计划，是在经营预算和投资预算基础上编制。资金预算主要包括现金收入预算、现金支付预算、筹资措施预算等。资金预算中的现金包含库存现金、银行存款、可随时变现的有价证券等。

第十五条 财务预算是在未来一定时期内预计的财务状况、经营成果及现金收支情况等价值指标的综合说明，包括预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表。

第四章 全面预算编制

第十六条 预算一般按年度编制并分解至季度或月份。

第十七条 预算编制遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式编制，编制原

则是“谁使用、谁编制、谁管理、谁负责”。

第十八条 公司一般在每年10月末前启动下一年度的全面预算编制工作，并在年末前正式下达各部门及下属单位全年预算建议值。

第十九条 预算编制程序

（一）各预算责任主体根据公司下达的年度经营目标和编制方针，编制本单位预算方案初稿。

（二）预算责任主体编制完成预算表后，有归口管理的预算应与归口管理部门充分沟通，编制完成后交至公司预算管理办公室进行审核。

（三）预算管理办公室收到各预算责任主体上报的预算初稿后，将有归口管理的预算表递交相应归口管理部门进行汇总、审核，其他的直接进行审核。归口管理部门汇总并审核后提出调整意见，并测算金额，及时报送公司预算管理办公室。

（四）预算管理办公室对各预算责任主体提交的预算进行汇总和初步平衡后，提交预算管理委员会审核。

（五）预算管理委员会审核预算初稿，平衡后由预算管理办公室发还各预算责任主体对原方案修正。

（六）预算管理办公室将所有责任主体的预算审核平衡，并经预算管理委员会审查后，提交董事会审议，并提请公司股东大会批准执行。

（七）根据股东大会批准的预算方案，预算管理办公室负责将具体的预算方案行文批复至各预算责任主体。

（八）各预算责任主体根据公司下达的正式预算方案分解执行。

第二十条 预算编制依据

（一）预算以收入预测为起点，各预算责任主体可以根据其实际情况和部门职责，以其他预算类别为起点。

（二）经营预算应以收入预算为基础，相关责任主体在编制收入预算时应充分考虑以下因素：前三年的销售规模和渠道、在正常经济条件下的销售规模、市场推广策略、竞争情况、季节性影响、客户稳定率、合同执行进展情况等因素。同时在编制过程中，相关责任部门需按照业务特点，区分业务板块、地区、客户、产品类型进行收入预测。经营预算由经营部门负责编制。

（三）投资预算应在投资任务和预算目标基础上进行编制。投资预算编制时应分项目编制，单独反映各个投资项目对年度经营的影响。投资预算由投资管理部门负责编制。

（四）资金预算应在经营预算和投资预算的基础上进行编制。预算管理办公室负责汇总各预算责任主体编制的经营预算和投资预算后，交财务和资金管理部门编制资金预算。

（五）财务预算应在经营预算、投资预算和资金预算基础上进行编制。预算管理办公室负责汇总各预算责任主体编制的经营预算、投资预算和资金预算后，交由财务部门编制财务预算。

第二十一条 预算编制应依据充分、逻辑清晰、测算合理、附件齐全，在预算上报公司预算管理办公室前，各预算责任主体单位应召集本单位、部门相关人员充分讨论，并经本预算责任主体负责人或经营班子讨论通过。预算方案依据不充分、附件不全的，且未按要求整改的，不予审核通过。

第二十二条 预算编制方法

根据预算项目和经济业务活动的紧密程度，对不同的预算项目需采取不同的编制方法。公司采取的预算编制方法分别为固定预算、弹性预算、零基预算、增量预算和滚动预算。

第二十三条 各预算责任主体应严格根据公司确定的费用消耗水平预算定额标准进行相关预算项目的编制。具体的预算定额标准由公司预算管理办公室根据历年实际消耗水平、预算管理经验和物价水平等因素，向公司预算管理委员会提出费用消耗水平定额标准，并在预算编制时下达至各预算责任主体。

第二十四条 预算预备费是公司在编制全面预算时，预备的不规定具体用途，用于意外支出的预算额度。预算预备费按公司年度预算成本费用总额的一定比例计算。

（一）预算预备费比例

预算预备费一般控制在预算成本费用总额的 1%-3%。预算预备费由公司预算管理办公室根据当年预算管理经验和预算编制争议程度和预算不确定性程度，向公司预算管理委员会提出预算预备费的具体提留比例。

（二）预算预备费使用

当预算年度出现客观环境和内部条件发生重大变化、公司经营计划进行重大调整、其他不可预测因素发生以及已预测到但无法避免的因素，经预算管理委员会批准，可以动用预算预备费。

第五章 预算执行与监控

第二十五条 各预算责任主体是全面预算的执行机构。

第二十六条 各部门负责人是预算执行的直接负责人（第一负责人），分管领导对其负责的责任部门的预算执行负有主要责任；事业部、子公司等下属单位的负责人对本单位的预算执行负最终责任。

第二十七条 公司预算控制层级分四级，分别为：

（一）一级控制——预算责任主体自控。各责任主体负责人负责具体业务预算标准的执行监督和控制，其财务部门的预算管理岗位依据预算标准对预算执行部门的各种经济行为实施事中审核，确保预算执行部门在预算标准框架下运营。

（二）二级控制——预算管理办公室审核控制。预算管理办公室负责定期对各预算责任主体的预算执行情况进行分析，对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，应及时向预算管理委员会报告。

（三）三级控制——公司高层审批控制。预算管理委员会对各预算执行责任主体的预算外行为进行控制，重大事项由董事会、股东大会最终审批。

（四）四级控制——内部审计独立控制，由公司内部审计部门通过定期与不定期相结合的抽查等方式对预算执行控制情况和预算体系的制度有效性实施控制。

第二十八条 预算管理办公室应建立预算管理台账，实时监控预算执行情况；各控股子公司财务部也应建立预算管理台账，实时监控预算执行情况。

第二十九条 各预算责任主体应严格按照公司下达的预算建议值执行，若无公司审批，超支部分不予核报支付，由超支单位或者部门自行解决。

第三十条 预算外项目是指由于责任部门预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成，导致需要突破预算金额，不包括预算调整后的项目。预算外项目的申请须由责任部门根据业务的实际需要填写，申请经预算管理办公室审核后报预算管理委员会审批后执行。预算外项目的支出必须按申请中明确的用途执行，预算外项目的考核按照单独项目进行。

第三十一条 各预算责任主体应每季召开预算例会，根据本部门或单位预算执行情况，进行总结分析，确定下期工作重点。同时，编制预算执行表，比较实际与预算目标的差异，并作出差异分析，作为预算管理机构检查和考评预算执行情况的依据。预算管理办公室汇总上述资料和报表，编制公司整体预算执行情况表，上报预算管理委员会。

第三十二条 预算分析的主要内容包括：

（一）公司预算的执行情况及存在的问题；

- (二) 公司经营方针、经营策略、增收节支措施对损益性预算的影响；
- (三) 公司的投融资方案对资本性收支预算的影响；
- (四) 公司外部经济环境变化对公司预算的影响；
- (五) 公司的融资风险、偿债能力和公司的财务状况的趋势分析；
- (六) 公司的现金流动性状况；
- (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；
- (九) 全年预算完成情况的预测。

第六章 预算调整

第三十三条 预算一经批准，在集团内部具有强制约束力，不得随意变更和调整。预算调整坚持预算“刚性但不僵化、灵活而不失控”的原则。

第三十四条 预算调整按其对于年度预算目标调整的重要性分类为：一般性调整和重大调整。

(一) 预算一般性调整。在预算执行过程中，各责任部门以原来的预算为基础，结合预算执行进度和外部环境的变化，在不影响年度预算目标的前提下，对预算执行进度、责任主体或个别预算项目内部进行调整。

(二) 预算重大调整。在预算执行过程中，因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整，按照实际情况的变化对年度预算目标进行增减。

第三十五条 年度预算目标原则上不允许调整，确需调整需满足以下具体条件：

- (一) 公司董事会调整发展战略，重新制定公司经营计划；
- (二) 下属单位董事会或经理办公会决定申请追加或缩减经营指标；
- (三) 市场形势发生重大变化，需要调整目标；
- (四) 国家政策发生重大变化；
- (五) 生产经营条件发生重大变化；
- (六) 发生不可抗力事件；

本制度中所指的重大变化是指公司根据目前发生改变的内外外部条件，通过分析后，预计产生的结果与年度预算目标差异在 20%以上的变化。

本制度中所指的不可抗力是指不能预见、不能避免并不能克服的客观情况。包括自然灾害（台风、地震、洪水、冰雹）、政府行为（征收、征用）以及社会异常事件（罢

工、骚乱)。

第三十六条 在保证公司年度经营目标不变的情况下，公司经营管理班子对预算项目的内部调整具有决定权；公司董事会对预算重大调整具有决定权。

第三十七条 预算调整分为由上至下的预算调整和由下而上的预算调整。

(一) 由上至下的预算调整

当企业内外部环境发生变化，且具备长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情况存在重大差异时，经公司董事会审议后，可以在预算年度内直接进行公司经营目标的调整，下达正式的预算调整要求和调整方案。

(二) 由下而上的预算调整

在预算执行过程中，由于企业内外部环境发生明显变化，符合上述预算调整条件时，各预算责任主体可以逐级向公司预算管理委员会提出预算调整申请。

预算调整申请包含的内容：

1. 导致无法实现预算目标的原因，并附上相关材料（如市场价格变动情况说明、相关政策变化情况说明、变更后的经营投资计划、需下达的追加或缩减的经营指标、项目可行性报告等）；

2. 已经采取的其他弥补或挽救措施及效果；

3. 调整的具体内容；

4. 调整后的预算目标和方案。

第三十八条 预算调整的程序

(一) 由预算责任主体提出预算调整申请，报预算管理办公室；

(二) 预算管理办公室组织并授权业务归口部门进行调查；

(三) 预算管理办公室根据调查意见审核调整申请，上报预算管理委员会审议；

(四) 预算管理委员会最终审议调整方案，涉及重大调整报公司董事会、股东大会审批；

(五) 预算管理办公室根据审批后的调整方案，下达预算调整文件。

第三十九条 预算调整的时间

预算重大性调整时间。涉及到年度预算目标的重大调整时间为每年7月1日至8月30日。

第七章 预算考评

第四十条 预算考评的原则

- (一)可控性原则。各责任主体以其责权范围为限，仅对其可控制的预算差异负责；
- (二) 风险收益对等原则；
- (三) 分级考评原则；
- (四) 公平公开原则；
- (五) 业绩与奖惩挂钩原则。

第四十一条 预算考评分为过程考评和综合考评，过程考评是指年度预算执行过程中的监控和预算预警。综合考评是指年度整体预算完成情况的评价。

第四十二条 考评的具体内容和指标由预算管理办公室授权考核主管部门制定。

第四十三条 预算考核结果纳入各部门、下属单位年度绩效考核范围，与各部门、下属单位和员工个人的绩效挂钩，对不履行审批手续发生的预算外开支，要追究有关部门、单位和当事人的责任。

第八章 附则

第四十四条 本制度由公司负责解释和修订。本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；本制度如与国家新颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并相应修订。

第四十五条 本制度适用于公司各部门、事业部、各控股子公司。各控股子公司应根据本制度制定本公司的预算管理制度或办法。

第四十六条 本制度自董事会决议通过之日起生效，自印发之日起施行。

2019年8月21日