

# 上海爱旭新能源股份有限公司

## 企业财务预算管理制度

（经 2019 年 12 月 23 日召开的第八届董事会第二次会议审议通过）

### 第一章 总则

**第一条** 预算管理就是利用预算对公司内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调公司的生产经营活动，完成公司既定的经营目标。公司财务预算是在预测和决策的基础上，围绕公司战略目标，对预算内公司资金取得和投放、各项收入和支出、公司经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。

**第二条** 编制范围：公司及实际控制子公司所有的收入、支出都必须纳入预算控制。

**第三条** 编制原则：

- （一）量入为出、综合平衡；
- （二）全面预算、过程控制；
- （三）机构明确，多级实施；
- （四）注重效益，防范风险。

**第四条** 预算编制依据：

- （一）国家法律法规、财务政策和有关规定；
- （二）会计准则的规定和要求；
- （三）公司经营发展战略和整体目标；
- （四）公司生产经营计划，投融资制度。

**第五条** 编制内容：公司实行全面预算管理，将预算具体划分为经营预算、投资预算、财务预算三大类。经营预算、投资预算都必须以货币的形式反映在财务预算内。

（一）经营预算，是对企业日常发生的各项基本经营活动做出的预算。具体包括销售预算、生产成本预算、采购预算、人工预算、制造费用预算、单位成本预算、

研发费用预算、销售费用预算、管理费用预算等。

（二）投资预算，是在资本性支出可行性研究的基础上编制预算，具体反映投资时间、投资金额、资金来源、投资收益和收益期限等。

（三）财务预算，是反映预算其内有关公司的现金收支、经营成果和财务状况的预算。具体包括现金表预算、利润表预算、资产负债表预算。

## 第二章 组织机构及职责分工

### 第六条 组织机构：

（一）公司成立预算管控小组。该组组长由总经理担任，成员由副总经理和各部门负责人组成。

公司总经理在董事会审定的年度经营计划的基础上，负责公司全面预算管理工作。

公司副总经理及分公司、子公司领导对所主管的业务预算负责，提出预算建议方案，经管控小组合成和审核后，报总经理办公会议审定，报董事长备案。

公司有关职能部门要对照年度经营计划，提出预算需求，并严格执行预算计划。

（二）预算管控小组的办事机构设在财经管理部，负责处理公司预算管理工作的日常事务。公司各职能部室以及各分、子公司要指定专门的预算管理对接人员，具体负责本部门的预算工作。

### 第七条 职责分工：

（一）预算管控小组职责：

制定公司预算方案；

监控和考核公司预算管理制度的有效执行；

协调解决预算编制执行过程中出现的问题。

（二）财经管理部的预算管理职责：

制定预算管理制度、预算管理方法和工作流程，明确预算工作全过程得到有效控制；

负责组织公司预算的编制、审查、汇总、平衡、上报、下达、分析、控制等；

具体指导各职能部室以及各分、子公司预算的编制工作；

负责预算管理的其他日常工作。

（三）各职能部门的预算管理职责：公司有关职能部门要按照职责分工具体负责本部门分管业务的专项预算编制、执行、分析、控制等工作，并配合财经管理部做好公司预算的综合平衡、分析、控制等工作。

### 第三章 预算编制程序及方法

**第八条** 预算编制和年度经营计划的制定是一个互动的过程，要遵循“上下结合、综合平衡”的程序进行。

**第九条** 预算编制方法：

（一）由预算管控小组提出年度预算编制原则和要求。预算必须根据公司年度重点工作明确提出预算年度内要实现的预算指标，如：产值、收入、利税等。

（二）财经管理部根据预算管控小组提出的预算原则和要求，提出年度预算目标，分解关键指标并下达具体的预算编制办法、时间和要求。

（三）各职能部门以及各分、子公司根据分解后的关键指标，按照财经管理部下达的预算编制办法制定本部门的预算。

（四）财经管理部负责预算的汇总、审核、平衡，并将汇总后的公司年度预算上报预算管控小组。

（五）预算管控小组对上报的公司年度预算进行讨论、审核并上报总经理办公会议审议。

（六）将方案报董事会，并经过董事会和股东大会审议通过后，下达公司年度预算。

**第十条** 预算编制主体与预算编制内容对应一览表

序号	预算种类	编制主体	编制说明
1	销售预算	销售部	编制收入预算表
2	采购预算	采购部	编制采购预算表
3	子公司费用预算	各子公司	编制费用预算表
4	固定资产预算表	总裁办、研发部、人事行政部、IT部	编制固定资产预算表、固定资产减少预算表
5	投资预算	总裁办	编制资本投资预算表、投资收益预算表
6	筹资预算	资金管理部	编制筹资预算表
7	税金及附加表	财经管理部	编制营业务税金预算表

8	营业外收支预算	财经管理部	编制营业外收支预算表
9	工资预算	人事行政部	编制工资预算表
10	人力资源预算	人事行政部	编制员工编制、培训预算表、人员变动预算表、劳动保险支出预算表
11	研发费用预算	研发部	编制研发费用预算表
12	管理费用预算	财经管理部、各职能部室	编制管理费用预算表
13	财务费用预算	资金管理部	编制财务费用预算表
14	税金预算	财经管理部	编制税金预算表
15	现金流量	财经管理部	编制现金流量预算表
16	利润预算	财经管理部	编制利润预算表
17	资产负债预算	财经管理部	编制资产负债预算表

#### 第十一条 编制说明：

（一）预算编制是具体落实公司目标的过程，各责任部门通过编制预算明确“应该完成什么目标，应该完成的可以计量的值是多少”的问题。预算并非简单的预测，预算必须和公司的预算目标相对接，是公司预算目标按部门、按业务、按人员分解的过程。因此，公司预算目标既是预算编制的出发点，又是预算编制的终结点。

（二）为了充分发挥各预算职责部门的主观能动性，又尽可能的提高预算编制效率，公司预算目标采用自上而下的分解方式，预算编制则应自下而上地体现预算目标的具体落实，为此各职责部门的预算编制应按照量入为出及本量利分析进行。

（三）月度滚动预算：财经管理部每季度制定季度预算参考目标，按月组织 3 个月的滚动预算。

## 第四章 预算的执行

**第十二条** 预算的分解。财经管理部在预算管控小组的指导下，按照公司年度预算内容指导各有关职能部门将预算指标进一步分解落实到季度、月度和各环节、各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

**第十三条** 公司预算一经确定必须严格执行。任何部门和个人不得超越权限调整、变动预算方案。

**第十四条** 日常预算执行业务分为预算收入监控和预算支出监控。

**第十五条** 预算收入监控：财经管理部每月 8 日汇总上月 1 日至上月 31 日的收

入实现和预算对照，编制收入预算执行分析表。

#### **第十六条 预算支出监控：**

（一）费用授权。有预算才有授予。费用按季度授予，要求体现弹性预算原则，即费用授予与经营结果挂钩；

按不同费用类别分类授予，优先保证客户界面费用、战略及专项费用投入，分类授予的费用不得相互挪用

预算内的可以按正常流程进行审批，超过预算的需要附上预算外申请报告，走《预算外审批流程》，审批通过后方可使用。

（二）费用权签。费用要分层分级授予到项目或部门，财务权签要与费用预算、授予的层级和颗粒度保持一致

（三）费用执行监控。费用预算管控要融入业务流程，通过 IT 工具(OA)，落实没预算没钱花、超预算需审批的要求

（四）财经管理部将预算收支汇总上报预算管控小组，并由预算管控小组讨论、审核预算执行情况，预算管控小组视预算执行情况决定是否对预算进行调整。

（五）预算协调平衡。当各预算单位之间发生利益冲突而导致经营业务无法正常运行时，首先应由预算单位负责人之间自身进行协调，协调无效时报预算管控小组协调平衡并由预算管控小组将协调平衡意见下达相关预算执行单位。各预算执行单位对此必须无条件执行。

（六）审计部对预算执行情况实施审计监督，及时发现和纠正预算执行中存在的问题。

## **第五章 预算调整**

**第十七条** 公司预算确定后不得随意调整。当遇到国家重大政策性变化或不可抗拒因素等影响，或根据市场形势公司战略变化，公司预算需要调整时，应及时编制预算调整方案，并按照规定程序审批。

#### **第十八条 预算调整的条件：**

- （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）国家和行业政策发生重大变化；
- （三）预算部门及职责发生变动；

（四）突发事件，如：自然灾害、重大事故等；

（五）预算管控小组认为应该调整的其他事项。

#### **第十九条** 预算调整程序：

（一）由各预算执行单位向公司分管领导提出预算调整申请；

（二）预算单位持由分管领导批准的预算调整申请表向预算管控小组提出调整申请；

（三）预算管控小组将批准后预算调整通知书下达给申请调整的预算执行部门。

## **第六章 预算反馈**

**第二十条** 预算反馈制度。为保证预算目标的顺利实现，在预算执行过程中各预算单位应定期召开预算例会，对照预算指标及时总结预算执行情况、计算差异、分析原因、提出改进措施，形成不同形式的预算反馈报告。

**第二十一条** 各预算单位预算反馈控制办法。各预算单位应定期召开本单位的预算例会，并形成预算反馈报告、提出改进措施。

**第二十二条** 公司预算管控小组应至少于每季的15日前召开一次预算工作会议。主要听取财经管理部及各预算部门的预算工作汇报，沟通公司预算执行情况，确定工作重点，针对预算执行过程中存在的问题，及时进行协调，监督，帮助各部门积极完成公司预算。

**第二十三条** 每年一月份，公司预算管控小组应召开上年度预算执行情况分析会。分析会的主要议题包括听取财经管理部的预算分析报告、检查各预算部门的预算执行情况、分析重大差异、明确原因与责任。会后通报预算执行及分析结果。

## **第七章 附则**

**第二十四条** 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规、部门规章、规范性文件和《公司章程》的规定执行。本制度的规定如与国家日后颁布或修订的法律、法规、部门规章、规范性文件或经合法程序修改后的《公司章程》的规定不一致，按后者的规定执行，并应当及时修改本制度。

**第二十五条** 本制度由公司财经管理部负责制定、修改和解释，自公司董事会

审议通过后生效并实施。

上海爱旭新能源股份有限公司

2019年12月23日