

# 中炬高新技术实业（集团）股份有限公司 全面预算管理制度

## 第一章 总则

### 一、目的

为推进公司建立全面预算管理体系，提升预算管理水平，强化内部控制，降低经营风险，促进公司发展战略目标的实现，根据国家有关法律法规，参照《企业内部控制规范—基本规范》及《企业内部控制具体规范—预算（征求意见稿）》，结合公司实际情况，特制定本制度。

### 二、基本内容

（一）本制度适用于公司各部门及所属控股子公司。各控股子公司根据本制度要求，结合自身实际情况，成立各自的预算管理组织，制定相应的实施细则，并报总公司预算管理委员会备案。

（二）预算期间为每年的1月1日至12月31日。

（三）全面预算管理是利用预算对公司各部门、各控股子公司的各种资源进行合理的配置、考核、控制，以便有效地组织和协调公司的生产经营活动，完成既定的经营目标。

（四）全面预算应当围绕公司的战略要求和发展规划，以业务预算、投融资预算为基础，以经营利润为目标，以现金流量为核心进行编制，并主要以预算报表及各业务报表形式予以充分反映。

（五）全面预算一般按年度编制，业务预算应分季度、月份落实。资金预算按季度滚动编制。

（六）全面预算作为制定及落实公司各部门、各控股子公司经济责任制的依据，全面预算由公司组织实施，分级归口管理。

（七）全面预算管理的主要包括几个方面：全面预算组织管理、全面预算编制管理、全面预算执行和控制、全面预算分析和反馈、全面预算调整、全面预算监控和考评。

## 第二章 全面预算组织管理

为明确各相关机构、单位和部门在预算组织工作中的职责权限、工作流程，保证预算工作的顺利进行，成立公司全面预算管理组织体系。全面预算管理的组织体系由预算管理领导机构、决策机构、常设机构、执行机构、监控与考评机构组成。

### 一、预算管理领导机构

公司董事会是公司预算管理的领导机构，主要负责审议、批准预算管理委员会提交的年度预算方案，审议、批准公司经营计划和投资计划。

### 二、预算管理决策机构

公司预算管理委员会是预算管理的决策机构，受公司董事会领导。由总经理直接负责，其成员由公司各分管领导、各子公司总经理及公司财务部经理、各子公司财务副总、财务总监组成。

预算管理委员会以预算会议或者文件的形式审议、批准预算管理事项，确保预算管理实施的权威性、科学性和规范性，预算管理委员会为非常设机构，具体职责如下：

（一）按照公司董事会审批的战略目标、中长期规划，拟订公司年度预算方案；

（二）审议、批准预算管理的政策、制度等相关文件；

（三）审查公司总预算草案和各子公司提交的预算草案，并提出修改意见；

（四）将经过审查的预算提交公司董事会审议，通过后下达正式预算；

（五）组织召开公司预算管理会议，听取预算管理小组做出的预算执行情况汇报并对预算管理小组提交的预算管理相关草案进行审议；

（六）监督和协调公司全面预算工作的贯彻、落实情况，关注预算执行情况存在的主要问题，提出解决措施。

（七）审批不涉及年度经营目标重大变化的预算调整申请；

(八) 审批公司重大预算调整、修正方案的申请报告，并向公司董事会提交预算调整申请报告；

(九) 组织制订公司预算期的考核、奖惩方案；

(十) 仲裁和协调预算管理中出现的冲突和纠纷。

### 三、预算管理常设机构

预算管理小组是预算管理委员会的常设机构。预算管理小组组长由财务分管领导担任，具体负责预算管理的日常工作，组织、协调预算的编制、执行、分析等预算管理工作。

预算管理小组在预算管理委员会的领导下行使以下职权：

(一) 编写和修订公司预算管理办法及相关制度、实施细则、预算编制指南等，并报全面预算管理委员会审批；

(二) 制订公司年度预算目标分解方案，负责年度预算指标测算、目标分解等，提交预算管理委员会审批；

(三) 组织并指导各部门、各子公司编制各类预算，并审查、协调和平衡各部门、各子公司的预算草案，汇总后编制公司预算草案，提交预算管理委员会审查；

(四) 根据批准的预算方案，将预算责任分解到公司各部门，并负责预算分析控制、监督等方面的具体工作；

(五) 对因特殊因素影响，提出需调整、修改的预算方案，进行具体调研并提出初步判断意见，上报预算管理委员会审批；

(六) 定期向预算管理委员会提交预算分析报告，反映预算执行中的问题，并为预算管理委员会拟订建议方案，在授权范围内处理相关问题；

(七) 组织预算管理的培训工作，向预算编制、执行部门提供技术支持和帮助；

(八) 完成预算管理委员会交办的其它工作。

### 四、预算管理执行机构

预算管理执行小组是预算管理执行机构，由公司总部各部门和下属子公司组成按其性质和责任分为利润中心、成本中心和费用中

心，负责本部门、下属子公司预算管理工作的具体开展和实施，并分别最终对利润、成本、费用预算负责。

总部各中心、各部门的负责人为本部门预算相关工作的执行负责人，负责组织、协调各部门的预算工作以及配合预算执行小组完成其他预算管理工作。另外各部门还须安排一名预算专员、负责协助部门负责人做好预算的编制、执行、分析、沟通协调等日常工作。各子公司财务副总、财务总监为各子公司预算执行负责人，负责组织、协调各子公司的预算工作。

各预算管理执行机构的具体职责如下：

- （一）负责执行全面预算管理的相关制度；
- （二）根据预算管理委员会下达的预算方案编制本预算责任中心的年度预算草案；
- （三）根据预算调整制度的要求，提出预算调整与修正申请；
- （四）执行本预算责任中心的预算方案，协助预算管理小组做好公司总预算的综合平衡、预算控制、预算差异分析、预算考核等工作；
- （五）就预算执行过程中发现的问题及时与预算管理小组沟通，促进预算工作不断改进；
- （六）完成预算管理小组交办的其它工作。

## 五、预算管理监控和考评机构

预算管理监控和考评小组是预算管理监控与考评机构，其组长由总经理担任，成员由财务部、成本部、投资管理部、办公室、人力资源部及子公司财务负责人组成，具体负责预算管理的日常监控和定期考评工作。

预算管理监控和考评小组在预算管理委员会的领导下行使以下职权：

- （一）制订公司预算期的考核、奖惩方案，报全面预算管理委员会审批；

（二）密切监控预算执行过程中的突发重大事件和重大责任事故，并向全面预算管理委员会提出解决预案；

（三）了解、督促、检查公司各部门、各子公司的预算执行情况，在授权范围内协调预算工作之间的冲突和纠纷；

（四）对各部门、各子公司的全面预算执行情况和管理状况进行综合评价；

（五）提交对各部门、各子公司预算考核和奖惩具体方案，报预算管理委员会审议。

### 第三章 全面预算编制管理

公司全面预算编制是细化目标、责任和分配、落实资源配置的过程。预算编制过程中，为实现预算目标必须将责任分解到具体的部门、人员，使部门、人员有明确的目标。

每年度的10月份，公司预算管理委员会根据下一年度的经营计划、目标布置年度预算编制工作，预算管理小组根据预算管理委员会要求编制年度预算工作计划，报经预算管理委员会审批。

#### 一、预算编制依据

公司年度预算应当在公司战略的指导下，以上一年度实际经营情况为基础，结合公司业务发展的需要，综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等因素对生产经营活动可能造成的影响，根据公司自身业务特点和实际经营能力编制相应的预算，并在此基础上汇总编制年度预算。

#### 二、预算编制原则

（一）“效益优先，预算服务战略”原则。

资源配置本着“效益优先”宗旨，实现企业价值最大化为目标。预算编制要服务于企业中长期战略发展目标，不断优化资源配置，提高投入产出效能。

（二）“以公司年度工作计划与预算相结合”原则。

年度关键工作计划是预算编制的工作基础，各部门及各子公司应根据公司战略目标，制定具体的工作计划。预算编制应以公司整体经营计划和各项预算编制主体的工作计划为依据，参考历史数据，据实合理地进行编制。

（三）“统一部署、分级编制、上下结合、全员参与、综合平衡”的原则。

公司整个集团预算编制时间与工作需统一部署和启动，由各部门、各子公司编制，再汇总审核至集团，逐级编制、逐级汇总、逐级审核，最终进行综合平衡。

（四）“谁统筹谁负责、谁受益谁承担”的原则

预算编制贯彻谁统筹谁负责、谁受益谁承担的原则，需根据谁受益谁承担的原则编制预算，并负责审核预算编制的合理性及准确性。

### 三、预算编制项目和内容

公司预算项目根据公司实际管理要求及业务工作需要设置。预算项目的设置应有利于责、权、利的划分、归属，有利于控制和规范责任主体行为，有利于对责任主体进行业绩考核和评价。预算项目主要包括经营业务预算、投融资预算、财务预算。

（一）经营业务预算是指规划预算期内经济业务的生产经营预算。以主营业务收入预算为起点，经营业务预算以主营业务收入预算为基础进行编制。具体包括：销售预算、生产预算、采购预算、成本预算、税金及附加预算、期间费用预算、其他收支预算等。

（二）投融资预算包括投资预算和融资预算。投资预算是在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要是指规划长期投资业务及其相应的投资收益预算。具体包括：固定资产投资预算、权益性资本投资预算、债券投资预算。融资预算主要是在预算期内新借入长、短期借款，发行债券以及对原有借款、债券还本付息的预算等。

（三）财务预算是指综合反映各项业务对现金收支和经营成果的影响，并用以规划现金管理和盈亏管理的预算。各项经营业务预算、

资本预算都要有相应的现金流量预算与之对应，最终出具的预算主表主要包括预计损益表、现金收支预算表等（预计资产负债表暂缓）。

#### **四、预算编制基本流程：**

（一）公司预算管理委员会根据董事会确定的年度经营目标布置年度预算编制工作。

（二）预算管理小组根据预算管理委员会的要求编写年度预算编制计划，并安排召开年度预算编制会议，将预算编制计划下发到各部门、各子公司。

（三）公司各部门、各子公司根据预算编制计划，结合本部门、本子公司的具体情况编制本部门、本子公司的预算草案。各部门预算草案经部门负责人、分管领导审批后，上报预算管理小组。

各子公司预算草案，经子公司总经理审批后，上报预算管理小组。

（四）预算管理小组审核后的预算草案，如果不符合公司预算编制的相关要求，则退回相关部门、子公司修改，相关部门、子公司修改后再办理审批手续，报预算管理小组汇总。修改预算草案的过程会反复多次，各部门、各子公司要积极配合并及时向预算管理小组提交书面稿和电子稿。

（五）预算管理小组平衡、汇总编制公司预算草案，将公司预算方案报预算管理委员会审核。

（六）预算管理委员会对预算草案进行审核，通过后的全面预算方案呈报公司董事会审议；  
没有通过董事会审议的预算方案，由预算管理小组组织进行修改。

（七）公司董事会审议批准全面预算方案，讨论通过或驳回修改。

（八）预算管理委员会将经董事会批准后的年度全面预算正式下达给各部门、各子公司执行。

#### **五、预算编制方法**

各部门、各子公司在编制预算草案时，应分析各项业务的具体情况，选择固定预算法、弹性预算法、零基预算法、滚动预算法等方法编制预算。

（一）固定预算法以预算期内一定业务活动水平（如生产量、销售量）为基础确定相应预算指标。一般情况下，成本费用不随业务量变化而增减的固定成本可采用固定预算法编制。

（二）弹性预算法指根据计划期或预算期间可预见的多种不同业务量水平，分别编制相应的预算。

（三）零基预算法是指在预算编制时，不受过去业务收支实际情况的约束，不以现有预算、上期实际发生项目及发生额为基础，将所有还在进行的业务活动都看作是重新开始进行预算。

（四）滚动预算法是指随着时间的推移和预算的执行，其预算时间不断延伸，预算内容不断补充，整个预算处于永续滚动状态的预算方法。

## 六、预算编制过程中的责任要求

（一）各部门的预算编制需按照各部门涉及业务内容对本部门的预算进行分项编制。

（二）各部门的预算方案由部门责任人审核后，报送分管领导审核。

（三）各部门的负责人负责本部门预算工作，各部门可以安排预算专员具体跟进预算编制工作，包括预算资料收集、预算时间控制、预算沟通协调等。

（四）各子公司总经理对各子公司的预算编制工作负总责，子公司财务负责人整体负责各子公司预算编制工作的跟进和沟通协调。

（五）各部门、各子公司应严格遵循预算流程时间，按时提交或审核预算。如有特殊情况导致某项不能按时提交，由部门责任人、各子公司财务负责人在该项目截止日前向预算管理小组提出申请，并由预算管理小组确认后，方可延迟。

（六）经预算管理小组确认可以延迟的，则由预算管理小组重新确认预算流程时间，并通知需改变流程时间的相关部门、相关子公司。

（七）公司预算管理小组对各部门、各子公司的预算编制工作进行指导、监督。

## 第四章 全面预算执行和控制

一、年度全面预算一经下达，各预算执行单位、部门就必须认真组织实施，将经过董事会审议批准后的预算目标进行层层分解，从横向和纵向落实到各部门、各子公司等各环节和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

二、各部门、各子公司应当将全面预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，对年度预算进行合理分解，编制季度预算和月度预算，报预算管理小组审核，以分期预算控制确保年度全面预算目标的实现。

三、公司的预算执行基本原则是：先预算，后执行。一般情况下不得突破预算指标（包括预算项目、金额和数量）。

四、费用预算剩余可以跨月使用，但不能跨年度使用。预算费用不能跨项目调节，没有预算的项目进入预算外支出审批，要说明增加的原因及支出的必要性，按相应的流程进行审批。

五、公司总部预算外单项支出金额 5 万元以内的经分管领导审批后，报经财务分管领导审批。预算外单项支出金额 5 万元以上，50 万元以内的报经总经理批准；预算外单项支出金额 50 万元以上、100 万元以内的，须报经管理层班子会议决定；预算外单项支出金额 100 万元上、500 万元以内的，报经预算管理委员会审批；单项支出金额 500 万元以上的，需按预算调整流程进行审批。对于无批示、手续不完善的预算外支出，财务部门不予支付。

六、各子公司根据各公司实际情况，制定预算外审批权限和流程，报预算管理委员会审批。

七、各部门、各子公司要定期或不定期地对预算指标完成情况进行检查，对全面预算执行过程中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，预算管理小组应当责成有关预算执行部门、子公司查找原因，提出改进经营管理的建议和措施。

八、公司财务部及各子公司财务部门应当利用各种报表监控全面

预算的执行情况，及时向预算执行部门、执行子公司、预算管理负责人及公司相关领导提供全面预算执行进度、执行差异及其对全面预算目标的影响等全面信息，促进公司完成全面预算目标。

## 第五章、全面预算分析和反馈

预算分析、反馈工作主要是对预算的实际情况与预算目标进行对比，相关部门、相关子公司对存在的问题及出现偏差较大的项目查找原因，提出改进经营管理的措施和建议，并形成预算反馈报告提交预算管理小组，为预算调整或者经营管理提供依据。

一、预算管理小组负责组织对全面预算执行情况按季度进行定期分析，各子公司将分析数据报总公司财务部，由总部财务部按季度、半年度、年度召开全面预算执行分析会议，让管理层掌握全面预算的执行情况，研究、落实、解决全面预算执行中存在的问题，纠正全面预算的执行偏差。

二、开展全面预算执行分析，总公司及各子公司财务部，以及各预算执行部门应当充分收集有关业务、市场、技术、政策、法律等方面的相关信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的问题。

针对全面预算的执行偏差，各相关单位预算执行负责人应当责令预算执行单位充分、客观地分析产生偏差的原因，提出相应的解决措施或建议，提交公司管理层会议研究决定。

三、各部门、各子公司在预算分析过程中发现因公司内外环境发生变化导致预算无法执行或者因预算编制不合理导致预算执行的偏差很大等情况时，可参考《全面预算调整》部分的内容，对预算进行调整。

四、为规范各部门、各子公司提交的预算分析、反馈表格式，各部门、各子公司需按照指定的格式编制预算分析反馈表，按预算草案编制流程进行审核。

五、预算分析反馈资料的保管，为节约资源，提高效率，总部及各子公司财务部每季预算分析表、分析报告的电子版报送至各部门负责人及预算员。各部门和各子公司需将经审核的预算反馈表原件扫描后发给预算管理小组（指定专人保管）。

## 第六章、全面预算调整

一、公司正式下达执行的预算，一般不得随意调整。但在预算执行过程中，遇到下列情况，可对预算进行适当的调整：

（一）国家相关政策发生重大变化，导致无法执行现行预算时。

（二）企业生产经营做出重大调整，致使现行预算与实际差距巨大。

（三）国内外市场发生重大变化，企业必须调整营销策略和产品结构时。

（四）突发事件及其他不可抗事件导致原预算不能执行时。

（五）原预算的编制基础发生变化导致实际与预算偏差较大，难以执行时。

（六）公司预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

二、各部门、各子公司调整全面预算应当由预算执行单位提出书面报告及《预算调整申请审批表》，申请内容包括预算调整项目名称、申请部门、经办人说明全面预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对全面预算执行造成的影响程度，提出全面预算的调整幅度及影响原预算数据的对比分析说明。各部门提交的预算调整申请及调整报告经部门负责人、分管领导审批后，上报预算管理小组。各子公司提交的预算调整申请及调整报告，经子公司总经理审批后，上报预算管理小组。

三、预算管理小组对各部门、各子公司提交的预算调整申请及调整报告汇总，进行审核分析，集中编制公司年度预算调整预案，提交预算管理委员会审定。对于不符合要求的预算调整申请，预算管理部门应予否决。

四、公司预算管理委员会于每年7月就预算调整召开专门会议、检查半年度预算执行情况，审核预算调整申请，并将审核通过的调整预算报董事会审批。原则上一年只审批调整一次，对于突发事件导致的情况变化，需要进行预算调整的，可作为特例单独提请预算管理委员会审核调整。

五、预算调整经审批后，各部门、各子公司执行调整后的预算。

六、公司预算管理委员会对预算调整事项进行决策时，应当遵循以下原则：

（一）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、不符合常规的重大事项。

（二）预算调整的结果不能偏离本公司发展战略和年度预算目标。

（三）预算调整方案客观、可行，预算越调越好，在经济上能够实现最优化。

（四）预算调整绝不应该成为预算执行过程中的普遍现象，必须谨慎从事。

（五）对不符合上述要求的预算调整方案，预算审批机构应予以否决。

（七）预算调整相关资料的保管和存档由财务部负责。

## 第七章 全面预算监控和考评

预算管理监控和考评小组具体负责预算管理的日常监控和定期考评，对各预算单位执行过程进行监控，对预算执行结果进行考核和评价，考评结果报经预算管理委员会审核。将预算考评结果与绩效考核的有效关联，充分发挥预算的约束与激励作用。

一、监控和考评小组应当定期组织全面预算审核，及时发现和纠正实际执行与预算的偏差，纠正全面预算执行中存在的问题，充分发挥内部审核的监督作用，维护全面预算管理的严肃性。

二、公司审计部可以对全面预算进行审计，或者抽样审计。在特殊情况下，公司也可组织不定期的专项审计。

审计工作结束后，审计部应当形成审计报告，提交各相关单位预算执行负责人征求意见，经征求意见完毕后报公司相关领导和管理层，作为全面预算调整，改进内部经营管理和绩效考核的一项重要参考依据。

三、预算年度终了，总部及各子公司财务部应当编制年度决算报告，全面反映预算的执行情况，报公司管理层依据全面预算完成情况和执行情况对预算执行单位相关领导进行绩效考核。

预算完成情况以公司年度经审计的财务报表数据为准。

四、全面预算执行考核是公司绩效评价的主要内容，应当结合年度内部经济责任制进行考核，与预算执行单位负责人的奖惩挂钩，考评结果及考评建议提交公司绩效考核部门作为绩效考核重要参考依据。

本制度自董事会批准之日起开始执行。

中炬高新技术实业（集团）股份有限公司  
2020年1月