

深圳华控赛格股份有限公司
预算管理暂行办法



【已经公司第七届董事会第二次会议审议通过】

第一章 总则

第一条 为贯彻落实深圳华控赛格股份有限公司（以下简称“华控赛格”或“公司”）战略发展目标，提高经济效益和管理水平，加强管理力度，实现各项经济资源的合理、有效配置，建立规范的全面预算管理体系，根据国家有关法律、法规以及公司其他相关制度的规定，结合实际情况，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司各职能部门及下属子公司等预算编制单位（以下简称“预算责任单位”）的年度预算编制和调整。

第三条 本办法所称预算管理是指对资金筹集、投资及资产运营、成本控制、收益分配、重组清算等财务活动和经济行为实施全面预算管理，包括业务预算和财务预算，财务预算以业务预算为基础。

第四条 公司按照“以战略为出发点、以价值创造为主线、以标准化流程为对象、以关键业绩指标为重点、以信息化为手段”的指导思想，遵循客观性、完整性、时效性及谨慎性原则，编制公司年度预算。

第五条 预算调整是指在预算执行过程中，由于预算编制基础变化导致原来预算出现重大偏离，预算单位根据实际情况对原预算进行修正的活动。

第二章 预算管理的工作组织

第六条 公司的年度预算作为总经理年度工作报告的重要组成部分，报董事会审议。

第七条 公司设立预算编制工作领导小组（以下简称“预算小组”），作为预算编制机构，总经理任组长，其他高级管理人员任小组成员。

预算小组在总经理领导下负责组织实施全面预算的编制、审核、监控、调整以及考核等日常管理工作，主要职责是：

- （一）拟订预算管理的相关制度、规定；
- （二）审议预算编制的程序和方法；
- （三）组织编制公司年度预算，并报董事会审议；
- （四）根据年度预算目标，向预算责任单位分解并下达预算指标；
- （五）组织公司预算调整工作，并将调整后的预算报董事会审议；

(六) 组织预算执行的控制与监督考核工作，提出奖惩意见。

第八条 预算小组下设预算管理办公室，预算管理办公室是预算小组的办事机构，直接对预算小组负责并报告工作。

第九条 预算管理办公室人员构成及职责：

预算管理办公室主任：财务总监（兼）

预算管理办公室成员：公司各职能部门负责人

预算管理办公室成员的职责：

- (一) 起草预算管理有关制度、规定；
- (二) 编制年度预算方案和预算考核方案，提交预算小组；
- (三) 按预算小组安排，组织、监督各预算责任单位预算执行；
- (四) 按预算小组安排，汇总分析、评价预算执行结果，定期编制预算执行情况分析报告，上报预算小组；
- (五) 按预算小组安排，编制预算调整方案，提交预算小组审议；
- (六) 编制公司年度预算执行报告，提交预算小组审议。

第十条 预算责任单位法定代表人或负责人是预算责任单位的预算管理机构负责人，其预算管理机构的设置应在预算管理办公室备案。

预算责任单位主要履行以下职责：

- (一) 负责本单位（或部门，下同）预算方案的编制、上报、控制和分析工作；
- (二) 根据预算小组的回复意见，将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；
- (三) 严格执行预算；
- (四) 负责分析预算执行过程中出现的差异和存在的问题，研究解决措施并向预算小组报告；
- (五) 根据经营环境变化和本单位生产经营发展实际情况，提出预算调整的申请报告。

第三章 预算内容与分类

第十一条 全面预算分为业务预算和财务预算。

(一) 业务预算主要包括:

1、经营业务预算, 主要包括:

(1) 收入相关预算, 主要包括产值预算、销售预算、营业收入预算等;

(2) 成本相关预算, 主要包括采购预算、产品成本预算、人工成本预算、燃料动力预算、外协费预算等;

(3) 费用相关预算, 主要包括办公费、招待费、差旅费、业务经费、会议费、交通费、广宣费、维修费、车辆购置及运行费、咨询费、中介机构费、研发费用等费用预算。

2、投资业务预算, 主要包括固定资产投资、股权投资和金融工具投资等业务的预算。

3、融资业务预算, 主要包括债权融资、股权融资、分配股利等业务的预算。

4、特殊业务预算, 包括但不限于: 营业外收支、政府补助、对外捐赠、债务重组等特殊事项的预算。

(二) 财务预算, 主要包括:

1、资金预算;

2、资产状况预算;

3、经营成果预算;

4、现金流量预算。

第四章 预算目标

第十二条 预算小组根据发展战略, 组织拟订年度预算目标草案。预算责任单位根据公司的年度预算目标并结合本单位实际, 制定本单位年度预算目标。

第十三条 预算目标的确定应遵循战略性、市场性、重要性、可控性原则。

第五章 预算编制

第十四条 预算编制的主要依据是发展战略和经营目标, 预算小组按照预算目标制定预算指导性意见, 预算指导性意见是公司年度预算编制的指南。

第十五条 各预算责任单位应按照预算小组统一规定的预算编制内容、报表

格式和编制要求，编制上报年度预算报告。

第十六条 预算编制应当遵守“上下结合、分级编制、逐级汇总、科学平衡、集中决策”的编制程序，层层组织做好预算编制工作，各预算责任单位负责本级预算编制和下级预算责任单位的预算汇总和审核工作。

第十七条 年度预算编制应当遵循以下基本工作程序：

（一）预算小组根据预算目标制定并颁布下一年度预算编制的指导性意见，各预算责任单位围绕公司的年度预算编制指导性意见，编制下一年度业务预算、财务预算，上报预算管理办公室。

（二）预算管理办公室负责组织对各预算责任单位的预算进行审核、汇总、平衡，提出相应调整意见，提交预算小组审核后反馈给各预算责任单位予以修正。

其中：业务部门分管领导负责审核业务预算，财务部门负责审核财务预算。

（三）预算管理办公室在对各预算责任单位修正后的预算汇总、平衡的基础上，编制公司预算方案，提交预算小组审核。

第十八条 各预算责任单位应当根据自身特点和不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行预算编制。

第六章 预算批复

第十九条 预算小组统一组织批复各项预算。

第二十条 各预算责任单位应当根据预算批复，依据预算内容和分类，明确责任机构，分解和下达具体预算指标。

第七章 预算执行和监督

第二十一条 经批复的预算是各预算责任单位执行预算的依据，具有强制性和约束性。因决策程序的时效性限制，正式批复下达前，各预算责任单位可暂按经预算小组认可的预算执行。

各预算责任单位应当将年度预算指标细化为季度、月度指标进行层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位，形成全员、全过程、全方位的预算执行责任体系。

第二十二条 建立预算分析报告制度。各预算责任单位应于每月终了 10 日内，向预算管理办公室上报预算执行情况的报告；预算管理办公室每月向预算小组编报集团年度预算执行情况分析报告，跟踪监测主要预算指标执行情况，及时发现和分析各预算责任单位预算执行过程中出现的偏差。

第二十三条 建立预算例会制度。预算小组应于每季召开专题会议，及时总结预算执行情况，分析预算执行的差异及其原因，提出改进措施。各预算责任单位应根据本单位实际情况建立预算例会制度，对预算执行情况进行分析。

第二十四条 建立风险预警制度。对各预算责任单位执行过程中的经营风险和重大财务事项，根据预算执行情况偏离预算的程度，设定风险等级，实行及时风险预警。

第二十五条 预算小组不定期组织对各预算责任单位的预算执行情况进行检查，纠正年度预算执行过程中存在的问题和出现的偏差，履行预算监督职责。

第八章 预算调整

第二十六条 正式批复下达后的预算，原则上不予调整。如果遇到确需调整的情形，须严格履行预算调整程序。

第二十七条 预算调整一般每年一次，在 6 月进行。预算调整在未获得批准前，仍按照原预算执行。

第二十八条 各预算责任单位重大预算调整事项须经预算小组审议；公司重大预算调整事项须经董事会审议。

重大预算调整事项是指因预算编制基础发生变化，而导致主要预算指标将发生偏离 50%及以上的事项。各预算责任单位的主要预算指标，在年度预算指导性意见中予以明确。

第九章 预算考核

第二十九条 预算小组负责制定预算考核管理办法，并对各预算责任单位的年度预算执行情况进行预算考核。

第十章 附则

第三十条 本办法实施之日起，华控赛格《预算编制工作指引》废止。

第三十一条 本办法由财务部负责解释。

第三十二条 本办法经董事会审议通过后实施。

深圳华控赛格股份有限公司

二〇二〇年八月二十四日