

深圳市建筑科学研究院股份有限公司 关于修订《公司全面预算管理办法》的公告

公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

深圳市建筑科学研究院股份有限公司（简称“公司”）根据《深圳市属国有企业全面预算管理工作指引（2012年修订）》《深圳市资本运营集团有限公司全面预算管理办法（2021年10月修订）》和《公司章程》及其他有关规定，结合公司发展战略及治理实际，全面修订《公司全面预算管理办法》，并经第三届董事会第六次定期会议审议通过，制度修正案详见公司于同日在巨潮资讯网（<http://www.cninfo.com.cn>）披露的文件；制度修订的主要情况如下：

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
1	第一条 为规范公司全面预算管理，进一步提升公司整体管理水平，确保战略目标落实，建立健全全面预算管理机制，根据财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》和深圳市国有资产管理委员会《深圳市属国有企业全面预算管理工作指引》制定本办法。	<u>第一条 为提升深圳市建筑科学研究院股份有限公司（以下简称“公司”）的管理水平，建立以预算目标为中心的全面预算责任体系，根据深圳市国有资产管理委员会《深圳市属国有企业全面预算管理工作指引（2012年修订）》《深圳市资本运营集团有限公司全面预算管理办法（2021年10月修订）》《公司章程》、公司有关制度及其他有关规定，制定本办法。</u>
2	第二条 本办法适用于深圳市建筑科学研究院股份有限公司及其下属分公司、全资及控股子公司。各公司及其部门统称为预算单位。	<u>第二条 本办法适用于公司及其下属分公司、全资及控股子公司。</u>
3	第三条 全面预算管理是指各预算单位在公司战略目标的指引下，对公司未来的生产经营、投资决策、资产运作等进行充分、全面的预测和筹划，并通过预算编制、执行、控制和考评等一系列活动，降低公司经营风险、优化公司资源配置。	<u>第三条 全面预算管理是在公司战略目标的指引下，在对未来环境预测的基础上，以货币或其他计量形式反映企业预算期内生产经营、投资决策、资本运作等活动的具体计划安排。全面预算主要包括经营预算和财务预算。</u>
4	（按照公司预算管理要求而新增）	<u>第四条 全面预算管理通过预算的编制、执行、控制、考核与评价，整合公司业务流和信息流，控制公司日常经营活动，分散公司经营风险，优化公司资源配置，以实现公司战略目标。</u>
5	（按照公司预算管理要求而新增）	<u>第五条 全面预算管理在不断循环中进行：确定预算目标→编制全面预算→预算执行→预算执行情况分析→评价预算执行结果</u>

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
		→确定下期预算目标。
6	<p>第四条公司全面预算管理遵循以下原则：</p> <p>（一）战略导向原则：将全面预算管理作为落实公司发展战略与规划目标的重要手段和实现资源有效配置的保障措施，确保管理效率的提升；</p> <p>（二）有效衔接原则：从落实战略目标出发，将公司年度经营目标和经营目标实施方案作为全面预算管理的重要依据和组成部分，实现经营目标和预算的有效衔接；</p> <p>（三）系统全面原则：全面预算管理应贯穿于公司系统内下属各子公司的经营管理全过程；</p> <p>（四）统一管理原则：在公司统一的全面预算管理办法下，公司系统内下属各子公司应统一编制流程和方法、统一审批和调整程序；</p> <p>（五）充分沟通原则：预算编制、执行过程中应充分沟通，协调公司系统内公司的各项经营活动，以保证目标的一致性；</p>	<p><u>第六条</u> 公司全面预算管理遵循以下原则：<u>战略导向原则，强化战略落地，实现战略与预算结合；效益优先原则，科学分配资源，提升企业核心竞争力；积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；业务驱动原则，确保切实可行，围绕经营战略实施；全员参与原则，强化预算考核，确保预算执行刚性；权变性原则，预算管理应刚柔结合，对经营管理的刚性约束，又可根据内外环境的重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理。</u></p>
7	<p>第二章 全面预算组织体系</p> <p>第五条全面预算组织体系由预算决策机构、预算管理机构、预算办事机构和预算执行机构组成。公司预算决策机构为股东大会；公司预算管理机构为董事会下设的预算管理领导小组；预算管理领导小组下设预算管理办公室，负责日常预算管理，公司预算执行机构为各预算单位。</p>	<p><u>第二章 全面预算管理组织机构</u></p> <p><u>第七条</u> 基于公司经营目标的年度全面预算案、全面预算调整案由股东大会批准，公司董事会负责审议年度全面预算案、全面预算调整案。全面预算管理中凡涉及“三重一大”事项，应按相关规定履行审议决策程序。</p>
8	<p>第六条 公司董事会负责审议年度预算方案、年度预算调整方案。董事会下设预算管理领导小组，负责全面预算管理工作。预算管理领导小组成员由公司总经理、副总经理、财务总监，以及财务部、审计部、各预算单位负责人组成。</p> <p>（一）预算管理领导小组主要负责：</p> <p>1. 组织拟订公司年度经营目标、年度预算方案；</p> <p>2. 组织拟订公司年度预算调整方案；</p> <p>3. 组织拟订公司预算管理规章制度和预算管理模式的；</p> <p>4. 指导各预算单位进行年度预算编制；</p> <p>5. 检查、监督各预算单位年度预算执行情况；</p> <p>6. 拟订各预算单位年度预算考评方案及负责年度预算执行的考核工作；</p> <p>7. 其他预算管理工作事项。</p> <p>（二）预算管理办公室设在财务部，由财务部负责人担任预算管理办公室负责人，</p>	<p><u>第八条</u> 公司成立预算管理领导小组，负责组织、领导全面预算管理工作。预算管理领导小组下设预算管理办公室，办公室设在董事会办公室，负责预算管理的组织协调、监督控制、分析考评等具体工作。</p> <p><u>（一）预算管理领导小组主任由董事长兼任，根据实际需要可设副主任若干，成员由董事及经营班子相关成员组成。预算管理领导小组主要职责有：</u></p> <p><u>1.研究拟订公司全面预算管理制度和预算管理模式；</u></p> <p><u>2.根据战略规划研究拟订公司年度经营目标和年度全面预算案；</u></p> <p><u>3.审查、讨论公司的全面预算案，制定年度预算执行计划，协调、解决有关方面在编制预算时可能发生的矛盾；</u></p> <p><u>4.定期检查和分析预算的执行情况，促使各预算单位协调一致地完成预算目标；</u></p> <p><u>5.审查公司年度预算执行报告并做出评价，负责年度预算执行的考核工作。</u></p>

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
	<p>常设成员为财务部预算岗位人员。预算管理办公室负责：</p> <p>1. 与各预算单位建立有效沟通，指导各预算单位完成预算编制；</p> <p>2. 汇总预算方案，结合公司年度经营目标进行分析并提出审核意见；</p> <p>3. 分析并反馈预算执行情况，与各预算单位保持沟通，保证预算的有效执行；</p> <p>4. 其他相关具体工作。</p> <p>（三）各预算单位作为预算执行机构，在预算管理领导小组的统一指导下，组织开展本单位的预算编制工作，严格执行公司批准的预算方案，对预算执行情况定期检讨。</p>	<p>（二）预算管理办公室设主任由董事会办公室负责人担任，财务管理中心、人力资源中心负责人担任副主任，成员由预算管理办公室主任根据需要拟定。预算管理办公室主要职责：</p> <p><u>1. 提出本公司年度经营目标计划及有关预算编制政策建议；</u></p> <p><u>2. 组织、指导、督促各预算单位编制年度预算案；</u></p> <p><u>3. 分析、汇总各预算单位的预算案，提出审核意见，提交预算管理领导小组讨论；</u></p> <p><u>4. 定期检查预算单位的预算执行情况，分析实际执行结果与预算的差异情况，督导各预算单位切实执行预算，并将分析报告定期报预算管理领导小组；</u></p> <p><u>5. 其他与预算编制、执行、考核有关的工作事项。</u></p> <p>第九条 公司经营班子负责公司全面预算案的编制和实施，经营班子是公司预算执行的责任人。</p> <p>第十条 预算单位是指公司内部各一级部门，包括子公司、事业部、职能部门等。各预算单位作为预算执行机构，根据承担的业务做好预算的组织与管理工作。预算单位负责人是预算工作的直接责任人。</p> <p><u>预算单位主要职责：</u></p> <p><u>（一）负责部门预算方案的编制、上报、控制和析工作；预算年度开始后、年度预算计划正式下达之前，按上报待批预算安排工作，待年度全面预算案正式下达之后，按批准的年度全面预算案执行；</u></p> <p><u>（二）负责将本部门批准后的预算指标层层分解，落实到各环节和各岗位；</u></p> <p><u>（三）负责按照公司批复的预算严格执行各种预算；</u></p> <p><u>（四）负责分析预算执行过程中出现的差异和存在的问题，研究解决措施并向上级预算管理机构报告；</u></p> <p><u>（五）根据经营环境变化和本部门生产经营发展实际情况，提出预算调整的申请报告；</u></p> <p><u>（六）及时履行本部门预算审议程序，按时完成预算案及预算调整案的上报工作。</u></p>
9	<p>（按照公司预算管理要求而新增）</p>	<p>第十一条 公司各职能部门，除按第十条规定做好本部门的预算工作外，还应根据职责分工承担对各预算单位预算情况的审核检查与执行监督等工作。</p>
10	<p>第三章 预算目标与内容</p>	<p>第三章 预算内容</p>
11	<p>第七条 年度经营目标是公司战略目标在预算年度的具体工作任务，充分体现预算年度的工作重心和工作目标。公司年度预</p>	<p>（按照公司预算管理要求，明确预算编制原则，规范表述删除）</p>

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
	算目标的确定应充分考虑公司中长期战略发展目标、经营环境及内外部影响等因素。	
12	（因明确预算年度范围而新增）	第十二条 公司预算年度为公历 1 月 1 日至 12 月 31 日。
13	<p>第八条 各预算单位编制的年度预算方案包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算。</p> <p>第九条 经营预算是反映预算单位生产经营活动的预算，主要包括销售或营业预算、项目成本预算、人工成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算等。经营预算以各预算单位经营目标为基础，分析业务需求和市场竞争情况等，对年度各业务板块发展情况进行预测，并以此为起点编制销售或营业预算。根据销售或营业预算及现有资源的配置，编制项目成本预算、人工成本预算、销售费用预算、管理费用预算和财务费用预算等，最终形成经营预算。</p> <p>第十条 投资预算是反映预算单位资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算和长期股权投资预算等。各预算单位根据决策目标提出各种可能的投资方案，估算各种投资方案的预期现金流，评估预期现金流的风险程度。</p> <p>第十一条 资金预算是反映预算单位投融资规模及长、短期借款增减变动和付息情况的预算。各预算单位应结合其对业务范围及发展规模的预测，采用“以收定支，与成本、费用匹配”的原则进行编制。</p> <p>第十二条 财务预算是反映预算单位财务状况、经营成果、现金收支的预算，包括资产负债预算、利润预算、现金流量预算。</p>	<p>第十三条 公司编制的年度全面预算案应包括经营预算和财务预算，财务预算以经营预算为基础。</p> <p>（一）经营预算（也称业务预算），是反映公司生产经营活动的预算，主要包括生产预算、销售预算、人力资源预算、费用预算、财务费用预算等。</p> <p>（二）财务预算是反映预算单位财务状况、经营成果、现金收支的预算，包括资产负债预算、利润预算、现金流量预算等。</p>
14	<p>第十三条 预算编制输出的表格有：预算资产负债表、预算利润表、预算现金流量表、营业收入及成本费用预算表、薪酬预算表、资产减值损失预算表、营业外收支预算表、投资项目预算表、融资预算表及利润分配表等。</p>	（按照公司预算管理要求而删除）
15	<p>第四章 预算编制与程序</p> <p>第十四条 预算编制是各预算单位制定年度经营计划的预算活动，通过将业务层层分解成最小的业务单位进行预算编制。公司全面预算可以根据不同的预算项目，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编制。</p>	<p>第四章 预算编制与审批</p> <p>第十四条 公司编制全面预算应当按照经营预算和财务预算的流程进行，应以各预算单位所承担经济业务的类型及其责任权限，规范、及时、准确地编制预算。</p>
16	第十六条 在编制下一年度预算之前，预算管理办公室与各预算单位在九月底之	第十六条 各预算单位应 <u>按照公司下达的年度经营目标和预算编制指导意见</u> ，结合本单

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
	前需要做好各项预算准备工作,包括组织调研,预算执行的检查总结,对本年度各预算指标完成情况的预测,对下一年度全面预算管理工作的预计及有关指标数据的测算。	<u>位工作内容组织编制预算,汇总完成本单位年度预算方案(草案)上报预算管理办公室。</u>
17	第十七条 公司预算管理办公室根据公司中长期发展规划,结合本年预测情况,于每年十月十五日前拟定公司下一年度预算编制关键指标,确定公司全面预算的初步目标和预算编制政策。	(按照公司预算管理要求删除)
18	第十八条 各预算单位负责人应根据分解的关键预算指标,结合本单位实际及未来预测情况,编制下一年度本单位预算草案。于每年十一月十日前完成并上报预算管理办公室。	(因原第十八条删除内容,修订后第十六条重述相关内容而删除)
19	第十九条 预算管理办公室对各预算执行单位上报的预算草案进行审查、汇总,并与公司年度预算关键指标进行对比,针对差异提出调整建议,并上报公司预算管理领导小组,召开年度预算草案审议会。由预算管理办公室根据预算管理领导小组形成的结果反馈给各预算单位予以修正。	<u>第十七条</u> 预算管理办公室对各预算执行单位上报的预算方案(草案)进行审核,并与公司年度预算关键指标进行对比,针对差异提出调整建议,责成预算单位进一步修订、调整。预算管理办公室在预算单位修正、调整的基础上,汇总编制公司全面预算案(草案),上报公司预算管理领导小组审议,并履行决策审议流程。
20	第二十条 各预算单位按要求将修正后的预算草案再次上报预算管理办公室,预算管理办公室根据修正后的草案再次汇总编制公司全面预算草案,并于十二月十五日前上报公司预算管理领导小组审议。预算管理领导小组在预算年度开始前审议年度预算草案,按程序上报股东大会审批。	(因原第二十条删除内容,修订后第十八条重述相关内容而删除)
21	第二十一条 经审议批准的年度全面预算方案,由预算管理办公室组织落实,逐级下达各预算单位执行。	<u>第十八条</u> 经股东大会批准的年度全面预算案,由公司经营班子制定相应的预算工作方案,组织落实和分解至各预算单位,下达各预算单位执行。
22	第五章 预算执行与分析	第五章 预算执行、分析与控制
23	第二十三条 公司年度预算一经下达,各预算单位应认真组织实施,将预算指标落实到各单位、各部门、各环节和各岗位,形成全方位的预算执行体系。	<u>第十九条</u> 公司年度预算一经下达,各预算单位应认真组织实施,将预算指标细化为季度、月度预算,预算责任层层落实到各部门、各环节和各岗位,形成全方位的预算执行责任体系。
24	第二十三条 各预算单位具体负责本单位各项预算的执行和控制,并对本单位预算执行结果负责。公司预算管理办公室负责对各预算单位的预算执行过程监督,确保各项业务活动在预算目标下运行。	<u>第二十条</u> 各预算单位具体负责本单位各项预算的执行和控制,并对本单位预算执行结果负责。各预算单位每季度开展预算执行情况分析,提供分析报告。预算执行差异较大单位,需重点分析差异产生的原因。
25	第二十四条 销售预算执行及控制,主要通过销售区域或业务性质划分,由商务平台负责推进和管理,建立销售预算计划时	(按照公司预算管理要求删除)

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
	间进度完成情况表,随时跟进预算完成情况。	
26	第二十五条 成本费用预算执行及控制,变动成本费用采取与收入相匹配方式进行控制,固定成本费用以定期定额进行控制,定期检查预算完成情况。	(按照公司预算管理要求删除)
27	第二十六条 投资预算控制,按照投资项目计划实施进度控制项目相关成本和费用支出,并设立专门档案予以记录,定期编制工作进度报告。投资项目结束后及时进行记录总结和资料归档,对重大项目还应进行后续跟踪观察和分析。	(按照公司预算管理要求删除)
28	第二十七条 资金预算以现金流控制为重点,各预算单位应强化现金流的预算管理,按时组织资金收入预算,严格控制资金支付。结合当前资金状况,对将要发生的资金变动、现金流量和现金状况作出适当的、连续的预测和评价。通过收款控制、预算内支出控制和预算外支出控制实施资金预算控制。	(按照公司预算管理要求删除)
29	第二十八条 严格控制预算外支出。预算内支出按正常的业务审批权限及流程、预算外支付按预算外审批权限及流程履行相关手续后,由财务部根据资金周转情况及时安排和办理款项支付。	(按照公司预算管理要求删除)
30	第二十九条 预算管理办公室按月、季汇总,反馈公司各预算单位的预算执行情况,对异常数据进行警示,编写预算执行分析报告。	<u>第二十一条 公司</u> 预算管理办公室组织相关部门负责对各预算单位的预算执行过程监督和检查,并将监测和检查结果及时反馈各预算单位,督促各预算单位加强预算执行情况监督和控制工作。
31	(根据《深圳市属国有企业全面预算管理工作指引(2012年修订)》第二十五条修订内容新增)	<u>第二十二条 监事会</u> 对公司预算执行情况负监督责任,应督促公司严格执行预算,并在年度工作报告中对公司预算执行情况作专项说明。
32	第三十一条 年度预算一经下达,原则上不予调整。 第三十二条 各预算单位发生以下两种情形时,可在每年九月申请一次预算调整,所有审批通过的调整申请须在九月完成预算调整。 (一)各预算单位由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化等外部因素影响,可能导致预算执行结果与年度经营目标产生重大偏差; (二)各预算单位由于自身经营管理原因,如公司组织架构变动等,可能导致预算执行结果与年度经营目标发生重大偏差。	<u>第二十三条 正式审批</u> 下达后的年度预算,原则上不予调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素,导致预算执行发生重大差异确需调整预算的,应当履行预算调整审批程序。
	第三十三条 预算调整需要经过申请、审	

序号	修订前条款（删除线为修订前内容）	修订后条款（下划线为修订后内容）
	查、审批、批复四个程序。 第三十四条 需调整预算的预算单位应提交预算调整申请。申请应详细说明导致预算调整的原因及影响程度、预算调整的初步建议方案、调整前后预算指标的对比、调整后预算指标可能对本单位经营目标的影响等。	
33	第三十五条 由预算管理领导小组组织对预算调整申请进行审查,对各预算单位申请预算调整事项做深入的调查和分析,提出初步审核意见,形成各预算单位预算调整方案及公司年度预算调整方案。 第三十六条 公司年度预算调整方案应报董事会审议,经公司股东大会批准。	<u>第二十四条</u> 预算调整应通过以下环节: (一) 预算单位应就预算调整事项,提出书面申请,充分说明调整理由及预算调整方案。 (二) 经预算管理领导小组审议后,预算管理办公室汇总预算调整总体要求,经公司党委会、总经理办公会、董事会审议通过后报股东大会审批。
34	第三十七条 公司年度预算调整方案审批通过后,由公司下达批复,各预算单位应按照批复内容对年度预算方案进行相应调整,如预算单位年度经营目标调整,则考核指标相应调整。	<u>第二十五条</u> 预算调整在未获得批准前,仍按照原预算执行。
35	第三十八条 公司预算考核评价由公司预算管理领导小组组织实施,预算考核评价对象为各预算单位负责人。 第三十九条 由公司预算管理领导小组根据经批准的预算方案,结合各预算单位的实际情况,制定并与其签订考评方案。	<u>第二十六条</u> 公司预算考核评价由公司预算管理领导小组组织实施,预算考核评价对象为各预算单位负责人。根据经批准的年度全面预算案,结合各预算单位的实际情况,制定并与其签订考评方案。
36	第四十条 由财务部、人力资源部等部门提交各预算单位考评方案中各项数据,由预算管理领导小组组织实施考核,并通报考核结果。	<u>第二十七条</u> 预算年度终了,由财务管理中心、人力资源中心等部门提交各预算单位考评方案中预算指标数据,各预算单位应向预算管理领导小组提交年度预算执行的书面报告,由公司预算管理领导小组从预算编制的合理性、预算执行的精准度、预算目标的完成度等多维度组织实施考核,并通报考核结果。
37	第四十一条 预算考评是公司对各预算单位综合绩效考核(评定)的重要组成部分,预算考评办法每年单独制定,另行发文。	<u>第二十八条</u> 预算考评是公司对各预算单位综合绩效考核(评定)的重要组成部分,与预算单位和个人的奖惩挂钩,并作为公司人力资源考核的依据。预算考评办法每年单独制定,另行发文。

特此公告。

深圳市建筑科学研究院股份有限公司

董事会

2023年8月26日