

# 全面预算管理办法

(经2024年8月30日公司第十一届董事会第十八次会议审议通过)

## 第一章 总则

第一条 为加强华数传媒控股股份有限公司(以下简称“公司”)全面预算管理,规范全面预算管理行为,引领企业优化资源配置、提高运行质量、改善经营效益、强化风险管控,推动企业经营管理水平提高,确保战略规划和经营目标的实现,根据财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《企业内部控制应用指引第15号—全面预算》、《管理会计应用指引第200号—预算管理》、国家有关财务会计制度规定以及华数集团《全面预算管理办法》,结合公司实际情况,制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算管理,是指企业以战略目标为导向,通过对未来一定期间内的经营活动和相应财务结果进行全面预测和筹划,科学、合理配置企业各项财务和非财务资源,并对执行过程进行监督和分析,对执行结果进行评价和反馈,指导经营活动的改善和调整,进而推动实现企业战略目标的管理活动。

第三条 本办法适用于公司及其下属控股子公司

第四条 全面预算管理遵循以下原则:

(一)战略导向原则。预算管理应围绕企业的战略目标和业务计划有序开展,引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

(二)过程控制原则。预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价,对企业经营决策提供有效支撑。

(三)融合性原则。预算管理应以业务为先导、以财务为协同,将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节。

(四)平衡管理原则。预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系,促进企业可持续发展。

(五)权变性原则。预算管理应刚性与柔性相结合,强调预算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。

第五条 公司和合并报表范围内各级次企业,均纳入公司全面预算管理范围(预算报表编制范围与决算报表合并范围保持一致)。公司为一级预算管理单位,公司所投资企业按照投资结构和公司有关规定确定为相应的预算级次单位。各级次的预算管理单位,简称为“预算管理单位”。

第六条 公司依据本办法对所属企业全面预算管理组织、预算编制及执行

工作进行监督管理，督促和引导企业不断提高全面预算管理水平。预算管理单位依照本办法要求完成的全面预算管理主要文件（如预算方案等），应当成为企业年度经营工作的基本指导性文件；所确定的各项主要预算指标，应当成为企业年度经营工作基本目标，并与企业内部管理、考核机制有效衔接。

## 第二章 全面预算管理工作组织

第七条 公司全面预算管理组织体系包括审议决策机构、组织实施机构、日常办事机构、具体责任部门等。

第八条 股东大会是公司的审议决策机构，审议批准公司的年度预算（方案）报告、预算调整（方案）报告、决算报告。董事会制订公司的年度预算（方案）报告、预算调整（方案）报告、决算报告。

第九条 公司全面预算管理工作领导小组是预算管理的组织实施机构，组长由总裁兼任，副组长由财务总监兼任，成员由相关部（室）负责人组成。主要职责是：

- （一）组织拟订公司全面预算管理办法和有关规章；
- （二）组织编制预算（方（草）案）报告和预算调整（方案）报告；
- （三）组织年度预算考核评价方案；
- （四）审议公司预算执行情况。

第十条 公司设全面预算管理工作领导小组办公室，设在公司财务中心。办公室负责人由财务中心负责人兼任，成员由公司相关部（室）人员组成。主要职责是：

- （一）起草全面预算管理有关规章制度；
- （二）组织研究提出公司年度预算目标，拟定预算（方（草）案）报告和预算调整（方案）报告；
- （三）分解公司年度预算目标，提出所属下级预算管理单位年度预算目标建议值；
- （四）审查所属下级预算管理单位预算（方（草）案）报告及预算调整（方案）报告；
- （五）对所属下级预算管理单位预算执行情况进行动态监测与分析，对重大预算事项预算执行进度跟踪监控；

(六) 指导下级预算管理单位开展全面预算管理工作并提出预算考核建议。

第十一条 公司各部（室）是公司全面预算管理的责任单位，在公司全面预算管理工作领导小组统一领导下，根据职责分工，分别负责组织做好相关专项预算目标的拟定、执行和监督工作。

(一) 经营预算：经营预算由财务中心为牵头部门及主管责任单位，其他有关部（室）分工配合。人工成本预算由组织人事部（人力资源中心）为主管责任单位，其他有关部（室）分工配合。技术成本预算由总工办为主管责任单位，其他有关部（室）配合。

(二) 投资预算：总工办为主管责任单位，其他有关部（室）分工配合。

(三) 筹资预算：财务中心为主管责任单位，其他有关部（室）分工配合。

(四) 财务预算：财务中心为主管责任单位，其他有关部（室）分工配合。

第十二条 各级预算管理单位应当按照以下总体要求组织做好全面预算管理工作。

(一) 按照本办法规定和企业法人治理结构的要求，设立全面预算管理组织体系，明确内部各级预算管理组织的职责权限，配备预算管理工作人员。

(二) 制订和完善全面预算管理相关规章制度，明确各级预算单位内部预算主体的职责分工，建立财务预算与业务预算协同配合机制。

(三) 按照上级预算管理单位有关预算工作报告日期规定，及时编报企业年度预算（方（草）案）报告、预算调整（方（草）案）报告。

(四) 建立预算分析制度和重大事项预算执行跟踪制度，将全面预算执行情况分析作为经济运行监控的重要内容。

(五) 将全面预算管理工作情况纳入所投资企业经营业绩和内部经营业务部门、职能管理部门工作业绩评价考核范围。

(六) 及时研究、解决预算编制和执行中的有关问题，保障年度预算目标实现。

(七) 指导、考核下一级预算管理单位全面预算管理工作。

(八) 指导、监督和协调处理本单位预算相关工作。

### **第三章 全面预算编制与审批**

#### **第一节 编制内容、依据及方法**

第十三条 全面预算内容包括经营预算、投资预算、筹资预算、财务预算事项。

(一) 经营预算是指在预算期内企业生产、销售等经常性业务以及与此有关的各项收入、成本和费用等方面的预算。主要包括：营业收入预算、营业成本预算、费用预算等。

1.营业收入预算是指预算期内各预算编制单位根据年度经营计划、业务结构、市场行情（包括市场竞争情况、市场需求量和市场价格等）和国家的相关政策等而编制的销售量、销售单价及销售收入；

2.营业成本预算是指预算期内各预算编制单位为了销售商品（或提供劳务）而预计发生的直接材料费、人工费、以及其他分摊的相关费用；

3.费用预算是指预算期内各预算编制单位根据企业的生产经营实际、企业年度经营计划、以前年度各项费用支出情况和物价水平等因素编制的，主要是指销售费用、管理费用和财务费用等期间费用的预算。

(二) 投资预算是在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括：固定资产的购建、扩改建、更新等投资、无形资产投资等。

(三) 筹资预算是预算期内需要新借入的长短期借款预算、还本付息预算、债券的预算、以及销售货款回收政策和物资采购付款政策的预期安排等。

(四) 财务预算是反映企业未来一定期限内企业资金取得和投放、各项收入与支出、成本费用、经营成果及其分配等经济活动所作的具体安排。主要包括：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。

第十四条 全面预算编制应当遵循下列依据：

- (一) 国内外宏观经济形势及产品、服务市场状况；
- (二) 公司发展战略和中长期业务发展规划；
- (三) 公司经营管理相关政策；
- (四) 公司生产经营计划；
- (五) 已经签订的合同、协议；
- (六) 其他因素。

第十五条 全面预算编制应当根据业务流程特点，针对不同的预算项目，合理选择固定预算、弹性预算、增量预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法。

(一) 固定预算是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，一般适用于固定费用预算或数额比较稳定的预算项目，如制造费用预算、期间费用预算等。

(二) 弹性预算是在按照成本（费用）习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与业务量有关的成本（费用）、利

润等预算项目，如变动成本、混合成本等。

（三）增量预算是以上期预算执行情况或实际业绩为基础，充分考虑预算期内各变化因素的客观影响，相应进行增减调整编制的预算，一般适用于影响因素较少、以前年度数据基本合理的预算项目。

（四）滚动预算是随时间的推移和市场条件的变化而自行延伸并进行同步调整的预算，如销售预算、生产预算等。

（五）零基预算是对预算收支以零为起点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议决策从而予以确定收支水平的预算，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项目，如制造费用预算、期间费用预算、投融资预算等。

（六）概率预算是对具有不确定性的预算项目，估计其发生各种变化的概率，根据可能出现的最大值和最小值计算其期望值从而编制的预算，一般适用于难以推测变动趋势的预算项目，如销售新产品、开拓新业务等。

## 第二节 预算编制及审批程序

第十六条 全面预算管理目标体系是公司战略执行重点的具体体现，是对企业战略的量化。预算目标指标体系包括战略发展目标、经营成果目标、经济运行效率目标、财务与风险管控目标等。

第十七条 公司总部根据公司战略规划下发编制全面预算通知，明确年度预算编制总体原则。

第十八条 公司组织开展所属下级预算管理单位预算报告收集、审核、汇总工作，并按时编报公司预算报告。预算报表体系由公司统一设计，各企业可在公司统一格式的基础上结合自身特点进行补充。级次划分特殊的预算管理单位预算报告报送级次的确定，由公司另行明确。预算年度新投资设立的预算管理单位应于公司注册成立之后60个工作日内完成当年预算报告的编制，上报公司审批或备案。

第十九条 公司和预算管理单位财务部门预算编制的组织和年度预算报表的审核、平衡、合并汇总等工作，公司业务对口部门为专项预算编制的指导、审核部门。预算单位内部计划、市场营销、投资、人力资源、经营管理等职能部门，按照全面预算管理职责分工，分别负责各专项预算的编制工作，做好与公司对口部门和内部关联业务部门的沟通协调。

第二十条 企业年度全面预算实行“二上二下”的工作流程。

（一）每年10月至11月15日，公司启动下年度全面预算编制准备工作，在分析一至三季度全面预算执行情况及预计全年预算目标完成情况的基础上，研

判下年度行业发展趋势，并根据宏观经济形势、发展规划及年度工作部署，下达编制全面预算通知给各成员单位，规定全面预算编制的范围、口径、标准、时间要求、公司整体预算目标安排等内容（“一下”）。

（二）每年11月16日至12月15日，各级预算管理单位按照公司编制全面预算通知要求，研究拟定本级（含所属）下年度主要预算目标预报值，并编制年度预算（草案）报告，经必要的内部沟通和审议程序后，上报公司（“一上”）。

（三）12月底，公司完成年度预算（草案）报告编制，报公司全面预算管理工作领导小组批准后，向下级预算管理单位正式下达“预算目标建议值”（“二下”），同时对下级预算管理单位的预算（草案）报告提出审核意见。

（四）次年1-2月，各级预算管理单位根据公司正式预算建议值和对预算（草案）报告的审核意见，编制年度预算（方案）报告，经必要的内部沟通和审议程序后，上报公司（“二上”）。

（五）次年3月底，公司对各级预算管理单位上报的年度预算（方案）报告进行审核、汇总后，形成公司年度预算（方案）报告，并报公司全面预算管理工作领导小组审批。同时，公司对下级预算管理单位年度预算（方案）报告进行批复，对预算安排进行确认，并提出预算执行中应予以关注的重点事项。

（六）公司正式的年度预算（方案）报告以及各级预算管理单位经公司批复的正式的年度预算（方案）报告，经必要的内部审议程序后，提交董事会、股东（大）会进行决策。

第二十一条 企业应当按照公司预算管理工作时限与流程要求，有计划地组织做好本级次及所属预算管理单位预算编制工作，制定明确的内部批准上报程序，按时、保质完成上报。

## 第四章 预算报告

第二十二条 预算管理单位应当按照公司统一印发的报表格式、编制要求，编制上报年度预算报告。预算管理单位年度预算报告通常由以下部分构成：

（一）年度预算报表（含预报表、预算报表、预算调整表）；

（二）年度预算分析说明材料（含年度预算方案、年度预算草案、年度预算调整草案、方案等）；

（三）其他相关材料。

第二十三条 企业年度预算报告重点反映以下内容：

（一）企业预算年度内预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构；

- (二) 企业预算年度内预计实现经营成果及利润分配情况；
- (三) 企业预算年度内为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况；
- (四) 企业预算年度内预计达到的生产、销售或者营业规模及其带来的各项收入、发生的各项成本和费用；
- (五) 企业预算年度内预计发生的固定资产投资的规模及资金来源；
- (六) 企业预算年度内预计对外筹资总体规模与分布结构。

第二十四条 公司应采用合并口径编制预算报告，合并范围应当包括：

- (一) 境内子企业；
- (二) 各类基建项目或者基建财务；
- (三) 按照规定执行金融会计制度的子企业；
- (四) 所属独立核算的其他经济组织。

第二十五条 企业预算分析说明材料是年度预算报告的核心组成部分，包括但不限于以下内容：

- (一) 预算编制工作组织情况；
- (二) 预算年度企业面临的行业形势、市场状况；
- (三) 预算年度内企业生产经营工作计划和安排；
- (四) 预算年度内企业重大投资项目（各分项）详细情况；
- (五) 预算年度内企业资金状况和筹资安排；
- (六) 预算编制基础、基本假设及采用的重要会计政策和估计；
- (七) 主要预算指标分析说明；
- (八) 预算执行保障措施以及可能影响预算执行的重大事项。

第二十六条 企业年度预算（方案）报告应加盖企业公章，并由企业主要负责人和分管财务领导（财务总监）及财务机构负责人签章。对与年度预算安排原则不符或严重脱离实际的企业预算报告，公司将责令企业调整或重新编报。

## 第五章 全面预算执行、分析与控制

第二十七条 预算管理单位应将经批准的年度预算主要指标在各业务机构及所投资企业中层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节、各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。各预算执行单元应当将分解下达的年度预算指标细化为季度、月度预算，层层落实预算执行责任，以分期预算控制确保年度预算目标的实现。

第二十八条 预算管理单位应严格执行经核定的年度预算。切实加强重大

固定资产投资、重大筹融资、重大资产处置、担保、重大资金调度、重大物资采购、重大产品销售、工程项目等事项以及成本费用预算执行情况的跟踪和监督，对预算外或虽已列入年度预算但实际金额预计超过预算批准额度的上述事项，须上报公司批准；其他预算外事项按照公司及企业有关决策程序办理。对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，不予支付。

第二十九条 预算管理单位应当结合宏观政策走势、行业发展趋势和企业经营计划，对预算执行情况进行实时监测，按月度、季度和年度分析预算执行情况，将预算分析对象分解到各业务流程，深化到各预算责任单位，提高分析的针对性和实效性。在预算执行分析中，应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，运用差异分析、进度分析和对标分析等方法，从定量和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潜力，查找问题并提出改进措施。应注重抓住经营管理“短板”，制订解决方案，促进经营管理水平和经营效益提高。对预算指标执行差异较大的项目，应重点说明其差异原因和纠改措施。企业发生影响预算执行的重大情况应及时上报公司。

第三十条 预算管理单位实行预算执行情况分析定期报告制度，包括月度报告季度报告、专项报告和年度总结报告。各级预算管理日常机构应逐月向本单位预算管理领导小组提交主要预算目标执行情况报告；各级预算管理单位应按月或季向上级报送预算执行情况报告；各级预算管理单位的季度报告，应在公司规定的时限上报，预算执行过程中的重要预算项目可进行专题分析，形成专项报告，上报公司。

## 第六章 全面预算调整

第三十一条 公司正式下达执行的全面预算，一般不予调整。预算管理单位由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，年度预算如在执行过程中出现以下情形之一，导致预算编制基本条件发生重大变化的，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，应当进行调整：

- （一）国家或企业相关政策发生重大调整，导致现行预算无法执行；
- （二）企业经营计划发生重大调整，导致现行预算与实际差距较大；
- （三）国内外市场发生重大变化，企业必须改变经营结构和营销策略；
- （四）突发事件或其他不可抗力因素发生，导致现行预算无法执行；
- （五）企业发生分立、合并等重大资产重组行为；
- （六）企业认为应调整的其他事项。

第三十二条 应当建立内部的弹性预算机制，对于不影响财务预算目标的业务预算、资本预算、筹资预算之间的调整，企业可以按照内部授权批准制度



执行，鼓励预算管理单位及时采取有效的经营管理对策，保证财务预算目标的实现。

第三十三条 预算调整应遵循以下要求：

- （一）调整事项不能偏离发展战略和年度预算目标；
- （二）调整方案应当在经济上能够实现最优化；
- （三）调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的关键性差异方面；
- （四）当一项或几项因素向着劣势方向变化，影响预算目标的实现时，应先挖掘与预算目标相关的其他因素的潜力，或采取其他措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出预算调整的申请。

第三十四条 年度预算调整遵循以下主要工作流程：

（一）通常情况下，企业根据预算执行年度上半年已经发生和下半年预计可能发生的重大变化事项和影响因素，于每年7月底前编制企业年度预算调整（草案）报告，上报公司。

（二）公司全面预算管理工作领导小组根据宏观经济形势和总体运营状况，在审核企业所报预算调整草案的基础上，组织编制公司年度预算调整（草案）报告，报公司党委会、总裁办公会、董事会、股东大会审议批准。

第三十五条 企业年度调整预算报告，应当对以下事项进行说明：

- （一）现有主要预算指标执行情况；
- （二）调整的主要项目、数据、原因及其对预算执行造成的影响程度；
- （三）保障调整后预算完成的主要措施等。

年度预算调整（方案）报告，应加盖企业公章，并由企业主要负责人和分管财务领导及财务机构负责人签章。

## 第七章 全面预算管理考核评价与奖惩

第三十六条 预算管理单位应当及时做好企业及所投资企业预算组织、编制、报告、执行的监督工作，保障全面预算管理工作有序进行，务求实效。企业主要负责人、企业主管财务领导对企业及所投资企业全面预算管理工作负总责和主管责任。

第三十七条 公司建立预算分类监测和反馈机制，对企业预算管理工作情况及主要预算指标完成情况进行分类跟踪监测与分析，对经营风险进行预测评估，根据管理工作需要不定期将监测和评估结果进行通报，督促企业加强预算执行情况监督和控制，促进预算目标实现。

第三十八条 公司实行全面预算管理考核评价制度。预算管理评价日常工

作，由公司全面预算管理办事机构负责；评价内容包括：全面预算工作组织、年度预算编制质量和年度预算执行质量等；评价工作按定性和定量两种方式进行，具体考核评价办法另行制定。

第三十九条 企业全面预算管理考核评价结果，作为企业负责人年度经营业绩考核、企业财务总监履职评估和企业财务工作评价的重要内容。

第四十条 公司按照公开、公平、公正的原则实施预算考核评价，并对考核评价过程及结果进行完整的记录。

第四十一条 预算管理单位不按时上报预算报告或者上报预算报告不符合统一编制要求、存在严重质量问题，以及预算执行监督不力的，公司将责令整改。

第四十二条 违反本办法规定，有下列情形之一的，按照公司违纪违规行为处分规定给予处分；涉嫌犯罪的，移送司法机关处理：

- （一）擅自提高费用支出标准，扩大费用支出范围的；
- （二）未经审批，随意安排预算外支出，造成经济损失的；
- （三）弄虚作假，故意漏报、瞒报重要事项的；
- （四）玩忽职守，导致重大过失或者泄露商业秘密的；
- （五）其他违反本办法规定的。

## 第八章 附则

第四十三条 下属控股子公司可根据实际情况，在本办法原则下制定本单位全面预算管理实施细则，并报公司备案。

第四十四条 本办法由财务中心负责解释。

第四十五条 本办法自印发之日起施行。