厦门金龙汽车集团股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为了加强企业全面预算管理，实现发展战略和生产经营目标，根据中华人民共和国财政部会同证监会、审计署、银监会、保监会制定的《企业内部控制基本规范》和财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》，现结合本公司实际情况，特制定本制度。

第二条 全面预算管理是实现企业战略规划和经营目标的内部管理活动，是以预算为手段的管理控制系统，同时是一项全员参与、全方位管理、全过程管理与控制的综合性系统管理活动，是利用预算对企业内部各部门、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企业的生产经营活动，完成既定的经营目标。

第三条 全面预算管理的基本原则：

1.坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理。

2.坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制。

3.坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

第四条 全面预算编制的依据：

1.国家的有关方针、政策，国内外经济环境及市场发展趋势。

2.公司的经营发展战略规划，阶段性经营目标及经营策略。

3.公司的实际经营情况及预计的内外部变化因素。

第五条 公司的财务预算与经营预算、资本预算、筹资预算共同构成企业的全面预算。全面预算管理参考国务院国资委最新经营业绩考核指标体系，确保预算目标与公司中长期发展规划及高质量发展要求保持高度一致，以实现高质量发展为核心目标。

第六条 本制度适用于厦门金龙汽车集团股份有限公司（以下简称集团）及其控股子公司（以下简称控股企业）。

第二章 全面预算管理体系

第七条 建立全面预算管理体系。全面预算管理体系主要包括：预算组织机构、预算的编制、预算的下达、预算的执行、控制与差异分析、预算的考核和预算工作的总结和提高。

第八条 集团对预算实行统一计划、分级管理。统一计划是指集团的年度预算目标实行集中统一的管理原则。分级管理是指各项预算指标由集团统一向集团各部门和控股企业下达，已经下达的预算指标由集团各部门和控股企业负责落实。

第九条 全面预算管理的程序包括：

1. 根据战略规划和战略目标，制定在预定时期内的经营目标和经营计划。

2. 根据在预定时期内的经营目标和经营计划，编制年度预算，包括经营预算、资本预算、筹资预算和财务预算。

3. 董事会审核批准年度预算。

4. 全面下达执行企业预算。

5. 对预算执行过程进行监督和调控。

6. 编制预算执行情况报告，对预算执行情况进行分析。

7. 对各预算执行单位（或部门）的业绩进行考核评价。

8. 对预算执行情况进行总结，提出改进和提高的建议和意见。

第三章 预算组织机构

第十条 全面预算管理的组织机构包括预算管理委员会、预算管理工作小组两个层次。

1. 董事会是预算管理的决策机构，预算管理委员会是预算管理领导机构，具体负责组织领导集团全面预算管理工作的开展和执行，以预算会议的形式审查各项预算事项。

2. 预算管理工作小组是预算编制的工作机构，具体负责预算的编制、控制、分析和信息反馈。

第十一条 预算管理委员会设主任委员一名、副主任委员一名、委员若干名。预算管理委员会主任由集团总经理担任，副主任由集团财务总监担任，委员由经营班子其他成员担任。

预算管理委员会的职责为：

1. 负责建立全面预算管理体系。

2.审定集团预算管理制度、预算编制方法及程序。

3.拟定集团预算目标报集团董事会审议。

4.审查集团年度预算报告。

5.下达经集团董事会审议批准的预算。

6.拟定实现预算管理目标的重要措施，并安排落实。

7.在预算编制和执行过程中，对部门之间、控股企业之间可能发生或已经发生的重大分歧进行必要的协调。

8.定期检查和分析预算执行情况，听取预算管理工作小组的汇报，提出改进意见，督促预算管理目标的实现。

9.根据预算执行中遇到的问题，组织对预算管理工作进行总结分析，提出改进意见和建议措施。

第十二条 预算管理工作小组负责集团日常全面预算管理工作。预算管理工作小组设组长、副组长各一名、成员若干名。预算管理工作小组组长由集团财务总监担任，副组长由集团内控审计部门负责人等担任，成员为集团各职能部门负责人和集团各控股企业财务总监或分管财务的领导，各控股企业也要相应成立预算领导小组和预算管理工作小组。

预算管理工作小组主要职责：

1.拟订预算管理制度，报预算管理委员会审议。

2.制定预算的编制方法、编制程序，组织指导各部门、控股企业预算的编制。

3.分解下达各项预算指标。

4.根据预算编制方针，对各部门、控股企业编制的预算草案进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制预算草案，一并报预算管理委员会审议。

5.组织预算工作会议，通报预算编制情况，对有关问题提出质询，接受其他单位（各部门和控股企业）质询。

6.在预算执行过程中，监督、控制各部门、控股企业的预算执行情况。

7.每期预算执行完毕，及时形成预算执行报告和预算差异分析报告，交预算管理委员会审议。

8.下半年预算需要进行调整时，向预算管理委员会提出预算修正案。

9.协助预算管理委员会协调、处理预算执行过程中出现的问题。

10.组织预算管理培训，总结预算管理的经验和缺陷，不断提高预算管理水平。

第十三条 预算执行主体是预算执行单位，包括集团各部门及控股企业。

第十四条 预算管理涉及面广、业务交叉点多，各有关部门必须做到分工协作、职责明确、充分沟通、密切配合。各级预算单位通过逐级授权，分解、下达预算指标，明确各级预算编制和管理责任人，形成各级预算管理组织架构。

第四章 预算编制与下达

第十五条 根据集团的发展战略，为实现经营目标而编制的各项预算主要内容包括：

1.产品销售预算：根据市场分析，预测编制产品销售预算；

2.产品生产预算：根据产品销售预算编制生产预算。以预测产品销售价格和目标利润为基础，确定目标成本、编制产品制造成本预算；

3.材料采购预算、制造费用预算和期间费用预算：以产品制造成本预算为基础，编制确保目标成本实现的采购预算、产品制造费用预算和期间费用预算；

4.筹资预算和资本预算：根据产品销售预算、产品生产预算、采购预算、产品制造成本预算、期间费用预算，编制筹资预算和资本预算；

5.财务预算：根据产品销售预算、产品生产预算、采购预算、产品制造成本预算、期间费用预算、筹资预算和资本预算，编制财务预算；

6.以责任预算为依据，严格控制成本、费用支出。

第十六条 预算编制按照“由上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总、总体平衡”的程序进行。具体编制程序和时间要求：

1.下达经营预算目标：每年9月份预算管理委员会根据集团战略规划制定下一年度经营预算目标。预算管理工作小组根据年度经营预算目标制定下一年度预算编制大纲，报经预算管理委员会批准后下发给各预算执行单位（或部门）。

2.编制上报：各预算执行单位（或部门）按照集团下达的经营预算目标，结合实际情况，按照统一格式编制本单位（或部门）的预算草案，在规定时间内报预算管理工作小组。

3.审查平衡：预算管理工作小组对各预算执行单位（或部门）上报的预算草案进行审查、汇总，提出综合平衡意见，并反馈给有关预算执行单位（或部门）

予以修正。

4.审议批准：预算管理工作小组在有关预算执行单位（或部门）修正调整预算草案的基础上，汇总编制预算草案，上报预算管理委员会审查后下达并上报董事会审议，如果董事会审议对预算有调整，以董事会审议调整后的预算为准。

5.下达执行：审议批准后的年度预算，由预算管理工作小组组织落实，逐级下达各预算执行单位（或部门）。

第十七条 在编制每年的预算之前，预算管理工作小组与集团各部门、控股企业在9月底前要做好各项准备工作，包括组织调查研究，检查总结当期内预算的执行情况，测算有关指标数据，研究预算期发展的趋势等。

第五章 预算的执行、控制与差异分析

第十八条 为维护预算的严肃性，预算一经批准下达，各预算执行单位（或部门）必须认真组织落实。预算指标应层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位。

第十九条 集团和控股企业要建立预算管理内控体系，将预算作为控制日常经营活动和进行财务管理的依据，切实保证各项预算指标的完成。

第二十条 控股企业每月召开经营与财务分析会议，分析预算执行情况；并在集团的经营与财务分析会议上针对预算的执行偏差分析原因，报告采取的应对措施。集团财务管理部根据相关的数据、材料，形成集团月度生产经营分析和财务预算分析报告，交预算管理工作小组。预算管理工作小组及各预算执行单位应充分、客观地分析产生差异的原因，提出相应的解决措施或建议，提交预算管理委员会研究。分析报告应有以下内容：

1.预算指标完成情况、本期实际发生数、本期与预算的差异数、累计预算数、累计实际发生数、累计与预算差异数。

2.差异的原因分析、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

第二十一条 预算调整与修正

1.预算调整与修正情况：预算一经下达，原则上不宜调整，当预算执行过程中由于市场变化或其他特殊原因（国家政策变化、国内外经济形势发生重大变化、企业业务结构改变、组织机构人员变化、核算方式改变等）确实需要调整时，可

进行预算的调整与修正。

2.确实需要调整预算的，一般在第三季度进行。预算调整修正程序：由预算执行单位提出预算修正分析报告，详细说明修正原因以及今后发展趋势的预测，提交预算管理工作小组。预算管理工作小组根据调整影响金额，提出意见，提交预算管理委员会审核，报公司董事会审议批准后实施。

第六章 预算的考核

第二十二条 预算的考核纳入公司经营层的绩效考核。预算管理工作小组将从以下方面对集团各部门及控股企业预算管理工作进行考核：

1.集团及控股企业按本制度的要求建立预算管理体系，预算管理责权按公司内部机构设置层层分解到各相关部门的情况。

2.预算编制符合预算管理工作小组下达的年度经营目标的情况。

3.控股企业预算执行分析情况。

4.预算数与实际数的偏离情况。

第七章 附则

第二十三条 本制度由预算管理工作小组拟订，经预算管理委员会审核后上报董事会批准实施。

第二十四条 本制度自董事会审议通过之日起施行。