

广东中南钢铁股份有限公司 预算管理制度

1 目的

为推进广东中南钢铁股份有限公司（以下简称“公司”）战略目标的实现，强化经营管理，协调经营行为、优化内部资源配置，充分发挥预算管理的导向和控制作用，保证公司经营目标的实现，特制定本管理制度。

2 适用范围

本制度适用于公司所属各单位、管控子公司和受托管理子公司（以下简称：各单位）。

3 管理原则

3.1 本制度所指预算为全面预算，是公司围绕发展战略的核心工具，涵盖业务预算、投资预算、人力资源预算、财务预算、专项预算（能源环保、科技创新等）。

3.2 预算管理是指公司依据预算目标，在预算期内利用计划、组织、控制和领导等管理职能，对预算的编制、执行过程进行跟踪、协调、控制和改进，以求促进公司业务流程的规范和优化，确保预算期经营目标完成的过程，是保证公司战略、规划顺利实施的重要手段。

3.3 公司预算是商业计划书的重要组成部分，是年度商业计划书策划的结果和细化，通过对外部市场的研判，科学设置预算目标，优化内部生产经营安排和资源配置。

3.4 公司预算管理实行股东会批准、董事会审核、党委会前置研究讨论、总经理（总裁）负责、分层管理、全员参与、全过程控制的原则。

4 管理职责

4.1 公司股东会是公司预算管理的最高决策机构，主要职责为审议批准公司年度财务预算方案和年度预算调整方案。

4.2 董事会主要职责为审批公司预算管理制度，制订公司年度财务预算方案和年度预算调整方案。

4.3 公司经理层主要职责为：

4.3.1 对公司预算管理提出原则性和指导性要求。

4.3.2 审核公司年度预算方案和年度预算调整方案的草案。

4.3.3 组织实施公司年度预算，对预算实施过程中出现的问题及时进行协调指导，提出公司需进一步努力的方向和措施。

4.4 经营财务部是预算的综合管理部门，主要职责为：

4.4.1 建立和完善预算管理体系，制（修）订本管理制度。

4.4.2 组织公司年度经营目标初案、重大经营前提和年度预算编制方案的统筹策划和拟定，负责预算编制过程中跨部门、跨单位间事务性工作的总体协调。

4.4.3 组织预算的编制、审核、平衡、报批、分解及下达。

4.4.4 对预算执行情况进行过程检查和跟踪分析，监督各预算责任单位的预算执行情况，定期向公司经理层报告预算执行情况，分析差异原因，对预算执行提出评价建议。

4.4.5 负责审核预算指标调整申请并提出处理意见。在年度预算前提条件发生重大变化时，提出年度预算调整方案。

4.4.6 根据公司预算管理决策层的要求，具体组织公司各单位和子公司预算管理工作。

4.5 专项预算归口管理部门是对专项预算进行归口管理的公司职能部门和业务部门，其主要职责为：负责编制专业归口管理年度计划；负责提出归口管理的专项预算的年度目标；负责审核归口管理的年度专项预算方案与预算调整方案；按照公司批准的专项计划、预算组织执行，并对相应年度计划和专项预算执行情况进行分析；对各年度计划和专项预算执行情况进行评价。具体分工如下：

4.5.1 营销中心（营销管理部）为公司营销管理计划、采购供应计划的归口管理部门，负责编制销售预算、产品结构优化和产成品库存预算等；负责编制大宗原燃材料采购和库存等预算。

4.5.2 制造管理部（技术研究中心、检测中心）为公司生产制造计划、科技创新计划的归口管理部门，负责汇总编制产品产量预算、配煤配矿和在制品库存预算及技术开发经费预算。

4.5.3 设备管理部为公司设备管理计划的归口管理部门，包括设备检修计划和资材备件采购资源计划，负责编制零固购置、

维修工程、维修费用，固定资产报废、闲置等预算。

4.5.4 物流部为公司物流计划的归口管理部门，负责编制公司内、外物流及物流协力、车辆修理、车辆租赁费用等预算。

4.5.5 投资规划部为公司投资计划的归口管理部门，负责编制基建、技改投资及股权投资等预算。

4.5.6 经营财务部为公司财务管理计划的归口管理部门，负责汇总编制各项费用、其他收支预算及公司信用预算等。

4.5.7 安全保卫部为公司安全管理计划的归口管理部门，负责编制公司安全生产费（安措费、劳动保护费、消防费等）预算和治安保卫费用预算。

4.5.8 能源环保部为公司能源环保计划的归口管理部门，负责编制能源指标、能源环保费用、绿化保洁费用预算，能源、动力产品产供平衡预算等。

4.5.9 运营改善部为公司运营改善计划的归口管理部门，负责编制公司网络费、咨询费等费用预算。

4.5.10 人力资源部为公司人力资源计划的归口管理部门，负责编制人工成本预算，汇总编制各项协力费用预算等。

4.5.11 公司办公室（企业文化部）为公司企业文化建设计划的归口管理部门，负责编制经营业务费、会议费、出国费用、资产使用费、广告宣传费等预算。

4.6 预算责任单位是预算管理的执行层，由公司各部门、各单位、管控子公司和受托管理子公司组成，凡是承担预算指标执

行和控制的单位均是预算责任单位。其主要职责为：

4.6.1 负责编制预算草案，并将公司下达的预算目标及计划指标具体落实到生产经营和管理工作中，实现预算执行与生产经营的有机结合，在生产经营中充分发挥预算的导向及控制作用。

4.6.2 负责定期进行预算、计划执行情况分析，为专项预算、计划归口管理部门及经营财务部进行预算编制、分析、评价工作提供支撑，对未达到目标的预算指标要提出改进措施，并积极落实。

5 业务流程图。（略）

6 管理流程

6.1 编制内容及依据

6.1.1 公司年度预算以公历自然年度为预算期间

6.1.2 预算编制坚持以战略规划为导向，正确分析判断市场形势和政策走向，科学预测年度经营目标，合理配置内部资源，实行总量平衡和控制。

6.1.3 根据不同的预算项目，合理选择固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法编制预算，并积极开展与行业先进水平、国际先进水平的对标。

6.1.4 年度预算编制内容包括但不限于业务经营预算（计划）、投资预算、金融工具预算、人力资源预算、财务预算、对外捐赠预算和专项工作预算。

6.2 编制流程

6.2.1 预算编制采用自上而下和自下而上、分级编制的原则。其中：自上而下指根据公司战略规划目标要求明确提出预算编制的基本原则和要求，确定公司各单位预算目标初案。自下而上指各单位根据公司下达的预算目标和编制要求，编制预算，报送经营财务部和归口管理部门，由经营财务部和归口管理部门初审、汇总、平衡后形成公司预算报经理层审核。分级编制指各单位内部细化预算的编制由其逐级布置编制。

6.2.2 （关键控制活动）经营财务部根据全面预算管理暨商业计划书编制大纲所明确的编制要求，在年度宏观经济形势分析的基础上，结合企业实际情况以及预算年度的内外部经营形势分析，提出公司及各子公司预算目标建议，报公司经理层审定。

6.2.3 （关键控制活动）经营财务部根据审定通过的预算编制前提和预算目标，组织相关单位结合企业战略规划和预算期经营环境编制，明确预算编制原则、前提条件、编制表式等，开展年度预算的编制工作。

6.2.4 预算责任单位根据公司明确的编制要求并结合本单位实际情况，具体组织内部的预算分解编制工作，并按照进度要求将预算草案按照逐层报审的原则分别报专业归口管理部门和经营财务部审核。

6.2.5 （关键控制活动）专项预算归口管理部门结合企业实际情况，根据专业计划编制分工表（见附件），编制公司专业计划和预算，报归口管理公司领导审核，并提出本专业条线的量化

管控指标和重点工作要求，审核通过后报经营财务部汇总，并下发年度专业计划。

6.2.6 非专项预算归口管理内容由经营财务部提出初审意见后报公司经理层审定。

6.2.7 （关键控制活动）经营财务部将汇编完毕的公司年度预算，依次报公司经理层、董事会审核，并报公司股东会批准。预算方案获批后，经营财务部传达至各相关部门予以执行，同时编制商业计划书，提交宝武集团中南钢铁有限公司备案。

6.2.8 子公司根据公司审议意见编制年度预算，同时与编制商业计划书报经营财务部备案。

6.3 预算调整

6.3.1 预算执行过程中出现以下情形之一，导致预算前提条件发生重大变化的，可予以调整：

- （1）市场环境或国家政策重大变化；
- （2）不可抗力导致原目标无法达成。

6.3.2 （关键控制活动）当计划和预算执行过程中出现重大前提变化，由公司经营财务部负责提出调整方案，并组织相关部门和单位对年度预算执行情况进行预测分析，提出下一步努力方向及改进措施，并将调整后的公司年度预算报公司经理层、董事会审核，经公司股东会批准后实施。

6.3.3 当专项预算执行过程中出现非重大前提变化时，由相关单位及各专项预算归口管理部门提出申请，经经营财务部审核，

报公司经理层批准后实施。

6.3.4 子公司预算、专项预算的调整由相关子公司及各专项预算归口管理部门提出申请,经经营财务部或各专项预算归口管理部门审核提出调整意见后,报公司分管领导审定后实施。

6.4 预算执行

6.4.1 (关键控制活动)公司的预算执行、分析实行分层运作管理。各预算责任单位对公司下达的预算目标负有执行和完成的义务,确保预算目标在本单位的生产经营中得以贯彻执行,在出现偏差时及时进行纠正、改进。

6.4.2 (关键控制活动)公司的预算分析实行定期报告制度。各预算责任单位以分析报告的形式对本单位预算执行情况进行过程检查和分析。专项预算归口管理部门需定期向公司经理层及经营财务部提交预算和年度计划执行情况分析报告。

6.4.3 (关键控制活动)经营财务部定期向公司经理层报告预算执行情况,以年度财务决算和年度报告的方式向董事会、股东会报告年度预算执行情况。

6.4.4 经营财务部对各预算项目的执行情况及跟踪、分析过程进行日常监督和检查,督促预算责任单位加强预算执行情况的监督和控制、改进预算管理流程和方法,提高管理效益和效率。经营财务部就预算编制和执行情况中的重大事项或特定问题组织调研,并及时向公司领导报告。

6.5 子公司预算原则

6.5.1 各子公司应根据公司预算管理制度要求并结合本公司特点和机构设置情况,建立适合本公司管理需要的全面预算管理体系,组织本公司预算的编制、执行、协调、跟踪监督、定期分析报告和考核评价等工作。

6.5.2 各子公司总经理对本公司预算内部控制的健全和有效负责。

6.5.3 子公司年度预算编制。各子公司需根据公司的预算编制要求,及时布置、安排编制本公司年度预算。

6.5.4 子公司的预算目标须经公司审定下达至各子公司。

6.5.5 子公司预算目标一经确定,必须严格按确定的预算目标安排各项经营管理工作和跟踪分析。预算目标未经公司批准同意,不得随意调整。

6.5.6 子公司预算的组织执行。子公司预算的组织执行实行总经理负责制,由各子公司总经理负责具体组织实施。

6.5.7 经营财务部负责对各子公司的预算执行情况进行日常监督,如发现重大事项或特定问题,将组织专题调研,并及时向公司领导报告。

7 附则

7.1 本制度由经营财务部负责解释。

7.2 本制度自实施之日起生效,原韶钢松山《预算管理办法》(SGSSZ00003)、《公司年度计划管理办法》(SGSSZ05003)同时废止。

附件：

专业计划编制分工表

序号	主编部门	计划名称	编制内容
1	营销中心 (营销管理部)	营销管理计划	营销目标、宏观经营环境、主要下游行业需求趋势分析、销售资源计划、工序销量计划、资源互供计划、资源配置计划、出口计划等。
		采购供应计划	目标、重点推进工作，原燃料市场分析，资源保障情况分析，原燃料采购资源计划等。
2	制造管理部	生产制造计划	目标、重点推进工作、重点管理指标、生产计划、主要质量技术管理指标等。
		科技创新计划	指导思想、目标、重点推进工作、重点管理指标、科研及新产品开发项目计划、新产品试制计划、技术推广移植项目计划、技术贸易项目计划、技术集成项目计划、零星技术引进计划、国际技术合作项目计划等。
3	设备管理部	设备管理计划	目标、重点推进工作、重点管理指标、设备检修计划、资材备件采购资源计划等。
4	物流部	物流计划	目标、重点推进工作、重点管控指标，内外部物流市场分析、物流量分析，港口资源分配计划、物流线路组合优化计划、内部倒运计划、能力提升计划等。
5	投资规划部	投资计划	指导原则、目标、重点推进工作、重点管理指标、固定资产投资计划、固定资产投资资金控制计划、对外长期投资新设及增资计划、股权收购及转让计划、对外长期投资资金计划等。
6	经营财务部	财务管理计划	目标、重点推进工作、重点管理指标等。
7	安全保卫部	安全管理计划	指导思想、目标、重点推进工作、重点管理指标、年度安全生产控制指标、治安保卫控制指标等。
8	能源环保部	能源环保计划	目标、重点推进工作、重点管理指标、各项节能环保专项计划等。
9	运营改善部	运营改善计划	目标、重点推进工作、重点管理指标、重点风险管理项目计划、信息化建设实施项目计划、信息化建设预备项目计划等。
10	人力资源部	人力资源计划	目标、重点推进工作、重点管理指标、薪酬计划、人员配置计划、人员培训计划等。
11	公司办公室 (企业文化部)	文化建设计划	目标、重点推进工作、重点管理指标等。

