

预算管理制度

(2017年2月23日修订)

第一章 总 则

第一条 为促进公司规范运作，提高体系化管理水平，降低经营风险，保护股东的合法权益，根据《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》和其他相关规定，特制订本制度。

第二条 本预算管理制度为公司的年度预算管理制度。

第三条 本制度适用于公司及各分公司、全资和控股子公司。

第四条 预算管理的目的

(一) 以全面预算为基础，依据公司的战略目标，细化、分解、落实年度经营目标，指导公司按预算目标组织各项经营活动。

(二) 有效整合和配置公司各项资源，为股东创造最大的经济效益。

(三) 加强公司各职能部门的信息沟通，使各分公司、全资和控股子公司的活动与公司目标协调一致，提高全公司效率。

(四) 平衡经营收支，改善财务结构和现金流量项目比例，降低公司经营风险和财务风险。

(五) 将全面预算管理与绩效管理相结合，通过预算目标与实际执行情况之间差异分析，发现问题、及时找到改进措施，分清责、权、利提高公司各项经营管理水平。

第五条 预算管理的基本原则

(一) 合理完整、量入为出、综合平衡。真实全面反映公司各职能部门、各分公司、全资和控股子公司的经营成果，成本费用，资金需求等情况。

(二) 上下结合，分级实施，目标控制。公司根据战略规划年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，编制年度全面预算。通

过财务部与各职能部门反复沟通，编制全面预算方案，并报公司董事会审议后报公司股东大会批准。财务部定期检查各职能部门预算执行情况，并对偏差进行分析、指导和督促各各职能部门完成年度预算目标。

（三） 主线突出，优化资源配置。公司以资金的流动为监控主线，对重大事项要进行充分估计，监督资金的使用效率。根据公司各项目、产品的发展的风险、效率、效益等因素，整合公司业务结构，优化配置公司资源，优质资源向销售毛利高，市场前景好，高效安全的产品倾斜。

（四） 主营业务突出、效益稳步增长。在预算中要体现主营业务经营规模和效益的逐步增长。预算管理要关注财务结构的优化，严密跟踪新产品业务的发展。将债务结构的优化，资本结构的优化纳入预算管理。

（五） 原则性与灵活性的平衡。各部门编制的预算必须有一定的弹性，以增强对市场的适应性。强调事中管理的过程，突出例外管理事项，深入分析预算与实际执行的差异原因并提出改进的措施。

（六） 防范风险、绩效考核。各预算部门应严格按公司董事会审议通过的预算范围内执行预算，严禁越权。公司将根据各部门、各分公司、全资和控股子公司年度预算执行情况，并结合其他考核指标来考核各部门、各分公司、全资和控股子公司的业绩。

第六条 预算管理的范围公司实行预算管理，所有的收支必需纳入预算编制。具体的预算编制部门包括公司本部各职能部门、各分公司、全资和控股子公司。

第二章 预算编制形式及编制依据

第七条 预算编制以全面预算为基本原则，具体的主体及其预算范围如下：

（一） 收入类（以时间为序列以具体产品为对应）预算由公司负责销售的部门或中心编制；

（二） 人员配置、工资及“五险*一金”开支类预算由公司的人力资源部汇总编制；

(三) 项目投资预算由公司工程部负责编制；与收购、兼并外投资相关的预算由投资发展部负责编制；

(四) 与产品生产成本、制造费用相关的预算由生产制造中心与财务部共同编制；

(五)；公司物资采购预算由采购部负责编制。

(六) 公司各部门编制与本部门年度开支所需的费用预算；

(七) 财务部负责全部预算的汇总及与预算相关的资金预算的汇总，协助分析和负责监督。

第三章 预算管理组织结构及职责

第八条 公司总经理对全公司的预算管理工作负总责。

第九条 公司总经理办公会负责：

(一) 审查公司、各分、全资子及控股子公司的初步预算并讨论修正事项。

(二) 审查公司、各分、全资子及控股子公司的年度经营目标。

(三) 在经营环境发生大的变化时，对预算进行修订，对经营目标的进行调整。**第十条** 公司分管副总经理为所分管业务部门预算编制的第一负责人，公司各部门、各分、全资及控股子公司的第一负责人，为本部门的预算编制的责任人，对本部门的预算编制负责。

第十条 预算管理日常执行机构为公司财务部，财务部设专职人员负责预算执行情况的事项其主要职责：

(一) 提供各部门编制年度预算和季度执行预算所需的表单格式及进度表等。

(二) 汇总各部门的初步预算，提出建议事项，交总经理办公会讨论。

(三) 督促预算编制的进度，落实执行预算有关事宜。

(四) 加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预

算执行情况，定期向总经理和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响。

(五) 其他有关预算执行的相关事项。

第四章 预算管理流程

第十一条 公司预算管理流程按照“自上而下，上下结合，逐级汇总”的程序进行。

第十二条 每年的11月10日前，总经理组织召开预算启动会议，财务部长负责说明预算编制程序，下达预算编制通知。11月11日至12月15日，公司、各分、全资子及控股子公司进行预算目标的确定与编制，并上报公司财务部。财务部汇总各单位的初步预算。提出综合平衡的意见，做出修正方案并反馈给有关预算编制和执行部门。各部门在有关预算修正调整的基础上编制出预算方案，并上报总经理办公会。公司总经理办公会应于12月25日前召开会议讨论并通过预算方案。

第十三条 公司将经总经理办公会讨论通过的预算方案提交公司董事会审议通过，报股东大会批准后下发到各预算编制部门执行。

第五章 预算的执行和控制

第十四条 经股东会批准的预算方案，各执行单位应当认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位。

第十五条 公司、各分、全资子及控股子公司应当强化现金收支的预算管理。按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付。根据全面预算管理要求，组织各项生产经营活动和投融资活动。强化现金收支的预算管理。按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付。

第十六条 公司、各分、全资子及控股子公司应当严格执行销售，生产成本和期间费用预算，努力完成利润指标。对预算执行中出现的异常情况或发生的新情况、新问题及出现偏差较大的项目，预算执行部门应及时查明原因，提出解决办法和改进经营管理的措施和建议。

第十七条 公司、各分、全资子及控股子公司对各自的预算执行情况每季度进行报告一次。主要报告销售预算、成本预算、期间费用预算和资金预算的执行进度、执行差异及其对预算目标的影响等财务信息，促进公司、各分、全资子及控股子公司完成预算目标。公司财务部应在每季度末对公司本部各项费用的预算执行情况进行检查分析。各预算单位实际执行情况与预算方案存在的差异的，必须提出书面分析报告，提请总经理办公会进行审议批准并调整预算方案，财务部门才能支付相关的资金。

第六章 预算的调整与审批

第十八条 公司、各分、全资子及控股子公司预算一经批准，不得随意调整，但由于市场环境、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，应在履行严格的审批程序后可以调整预算数据。

第十九条 公司、各分、全资子及控股子公司调整预算数据，应当以书面形式上报财务部。阐述预算执行的具体情况、客观因素变化及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。财务部收到到各单位的预算调整报告后，应进行审核分析。并将有关分析报告上报公司总经理办公会，总经理应及时召开会议，决定如何调整预算方案或作出相应的决策。

第二十条 公司的年度经营计划内明细项目间的调整及计划调整幅度在 10% 以下的，由公司总经理办公会议批准，下发到各预算编制部门执行。

第二十一条 公司的年度经营计划调整幅度在 10% 以上（含 10%）的，由公司总经理办公会议决定，报公司董事会批准后，下发到各预算编制部门执行。

第二十二条 公司的年度经营计划调整幅度在 30% 以上（含 30%）的，由公司总经理办公会议决定，经公司董事会审议通过后，报股东大会批准后，下发到各预算编制部门执行。

第七章 预算的分析与考核

第二十三条 公司、各分、全资子及控股子公司应建立预算分析制度，每季度召开一次预算执行分析会议，全面掌握预算的执行情况，研究、解决预算执行

中存在的问题，纠正预算的执行偏差。

第二十四条 开展预算执行分析、应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息，从定性、定量两个层面充分反映各公司、各分、全资子及控股子公司的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第二十五条 公司审计部应定期或不定期组织有关人员，对各预算部门的预算执行情况进行全面或抽样检查，纠正预算执行中存在的问题，维护预算的严肃性。

第二十六条 预算年度终了后的 10 天内，公司财务部应向公司报告预算执行情况，预算执行情况将作为对各部门、分、全资和控股子公司进行考核的基本依据。并与有关预算责任人的奖惩挂钩。

第八章 附则

第二十七条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效执行。

第二十八条 本制度条款由公司董事会负责解释。