

# 上海富瀚微电子股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为加强公司全面预算管理工作，强化内部控制，优化资源配置，提高经营管理水平，公司根据《创业板上市公司规范运作指引》、《内部控制基本规范》及配套应用指引等要求，结合实际情况，制定本制度。

**第二条** 公司全面预算管理以成本效益为核心，遵循“量入为出、分类管理、综合评价、全员参与”的原则，全面推进精细化管理，提高资源投入产出效能，提升公司核心竞争。

**第三条** 本制度所称“全面预算管理”是以公司发展战略目标为起点，以经营计划为基础，以财务预算为综合结果，通过预算编制、执行、控制与考评，实现公司价值最大化为目标的系统管理活动。

**第四条** 公司预算年度为会计年度，即从1月1日起到12月31日。

**第五条** 本制度适用于公司及其控股子公司，统称为预算单位。

### 第二章 组织架构和工作职责

**第六条** 公司全面预算管理的组织机构包括董事会、预算管理委员会、预算管理工作组和预算执行单位，董事会是全面预算管理的最高决策机构，按照《公司法》和公司《章程》等相关规定，对公司预算管理工作行使职权。

**第七条** 公司成立预算管理委员会，预算管理委员会是全面预算管理的领导机构，成员由公司总裁、副总裁、各部门负责人组成。

**第八条** 预算管理委员会设委员会主任1名，由公司总裁担任，负责召集和主持委员会工作；设副主任1名，由公司副总裁担任，公司其他职能部门负责人担任委员。

**第九条** 预算管理委员会的职责有：

- (一) 领导公司全面预算管理工作的开展；
- (二) 审核有关预算管理的政策、制度、程序等相关文件；
- (三) 审核预算方案、预算调整方案和其他重大金额的预算追加等；
- (四) 将预算目标、预算方案、预算调整方案提交董事会审议、批准，并下

达正式预算；

- (五) 协调预算编制、执行、考核和奖惩过程中的矛盾和问题；
- (六) 负责监督和分析预算执行情况，督促各部门完成下达的预算方案；
- (七) 公司董事会授予的其他事宜。

**第十条** 预算管理委员会下设预算管理工作组，工作组是全面预算管理的执行机构，由财务负责人任组长，财务部其他人员、内控为组员。

**第十一条** 预算管理工作组的职责有：

- (一) 负责预算管理制度、政策、程序等相关文件的拟定和报批工作；
- (二) 组织预算编制、审核、汇总、上报、下达、报告及预算目标分解落实等工作，定期将相关材料上报预算管理委员会审议；
- (三) 向各部门下达经批准的预算方案和预算调整方案，对各部门预算执行情况实施监督和预警，定期进行预算执行情况分析和反馈；
- (四) 统筹安排预算管理例会或临时会议，准备会议相关材料；
- (五) 对各预算部门的预算执行情况向预算管理委员会主任、副主任提出考核实施意见；
- (六) 为各部门预算管理提供咨询，并协调预算管理过程中的各种事务；
- (七) 落实预算管理委员会安排的其他事宜。

**第十二条** 各预算单位对本职能预算进行编制、执行、控制、分析和报告，并接受全面预算管理委员会的评价、考核和监督。各预算单位的预算管理工作，由本部门或机构负责人负责，职责如下：

- (一) 按时编制本部门预算，及时向工作组提交预算报表，提供编制预算的各项基础资料和依据，保证预算编制依据充分；
- (二) 根据预算管理委员会或工作组审核意见，及时修订和完善预算报表资料；
- (三) 根据下达的预算，监督本单位预算执行情况并及时进行反馈；
- (四) 组织分解落实本单位预算目标，督促、检查、分析预算执行情况，确保圆满完成年度预算目标任务；
- (五) 定期参与预算分析会议，对本单位预算情况总结和分析；
- (六) 落实预算管理委员会和工作组安排的其他事宜。

### 第三章 预算编制与审批

**第十三条** 全面预算编制期指全面预算实际编制的时间。

(一) 公司实行以一年为一期，每季度滚动一次的预算编制方法，公司的全面预算编制分为年度和季度预算编制。

(二) 公司年度预算编制期为每年第四季度启动，这一期间为编制下一预算年度的全面预算编制期。

(三) 公司应在预算年度开始前完成全面预算草案的编制，并在次年第一季度前完成预算方案的定稿议案并提交董事会审议。

(四) 公司季度预算编制期为每季度结束后 15 日开始着手更新下一季度滚动预算，如无突发性或特殊业务发生，不做变动。

**第十四条** 由预算工作组确定预算编制具体操作思路，牵头组织制定预算编制工作计划，经预算管理委员会批准后正式启动下一年度预算编制工作。

**第十五条** 公司全面预算以各部门为基本编报单位，按照职能划分，负责归属的预算标准工作，主要分为业务预算、资本预算、财务预算。

(一) 业务预算是指预算期内发生的所有营业活动的预算。包括：销售预算、生产预算、采购预算、人力资源预算、研发项目预算、办公费用预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、税费预算等。

(二) 资本预算是在预算期内根据公司的经营目标、财力和经营需要进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、无形资产投资预算、权益性投资预算、投资收益预算等。

(三) 财务预算是在上述预算的基础上，最终以预计现金流量表、预计资产负债表和预计损益表的形式反映出的预算结果。

**第十六条** 公司采用“自下而上、自上而下、上下结合”的方式编制预算。具体要求如下：

(一) 各预算单位应按照预算编制计划时间要求，准时向工作组报送预算材料，预算退回修改时亦同；

(二) 各预算单位在预算编制时应参照本年度工作计划、上级下达任务、历史执行数据、已签订的合同、规划和正在进行的研发项目等综合考量，确保预算数据合理性，可操作执行；

(三)各预算归口部门在汇总各部门预算时,应切实把好审核关,对无依据、明显不合理、附件材料不齐全等应及时退回并提出修改意见;

(四)预算管理工作组及时对各预算单位上报的预算数据进行审核和综合平衡后形成预算草案初稿上报预算管理委员会审议。

#### **第十七条 全面预算的审批**

(一)年度预算的审批。年度预算需预算管理委员会会议审核通过,并呈报董事会审议通过后方可生效。

(二)季度滚动预算审批。公司每季度预算滚动更新一次,对比年度预算中有变动的,均由预算单位及时报批变动的材料和理由,经预算管理委员会审核通过后执行。

### **第四章 预算执行、控制和分析**

**第十八条** 公司年度/季度预算一经批准下达,即具有指令性和严肃性,各预算单位必须认真落实,明确责任,严格执行。

**第十九条** 预算执行控制分为预算内支出控制、超预算支出控制、预算外支出控制、销售预算控制,分别执行不同的流程。

#### **(一) 预算内控制**

预算内项目可直接发起请购流程,不同预算项目之间不得相互充抵,科目混用。

#### **(二) 超预算控制**

针对固定资产、无形资产类支出可跨季度使用,但超出年度预算应视为超预算支出,超预算支出应由需求/经办部门在发起请购需求时提供专项说明报告,经预算管理委员会领导批准后执行。

#### **(三) 预算外控制**

针对预算外固定资产、无形资产、人力编制,应由需求/经办部门在发起请购需求时提供专项说明报告,经预算管理委员会领导批准后执行。

除上述第(二)(三)以外的其他经济业务控制,每季度通过预算实际执行表反馈,在预算管理委员会季度会议上进行分析和改进。公司财务部有权根据预算执行异常状况停止办理相关支出业务,并向领导汇报。

#### **(四) 销售预算控制**

主要通过建立销售预算完成计划时间进度表、每季度或不定期监控预算完成情况。

**第二十条** 公司建立预算分析例会制度，每季度由预算管理委员会召开预算分析会，预算工作组负责具体组织统筹事宜，编制预算执行情况分析报告，报告内容包括：预算及主要指标完成情况、总体差异分析及主要原因、完善建议等。

**第二十一条** 各预算单位应向预算管委会报告本职能负责预算的执行进度和结果，分析差异产生的原因，预算数据变更说明、工作改进计划等重要事宜。

## 第五章 预算调整

**第二十二条** 预算调整的原则

（一）预算一经批准，在公司内部即具有“法律效力”，不得随意更改与调整；

（二）当有下列情况之一发生，且有明确证据表明预算目标和现实情形有重大差异，严重影响全面预算的执行时，可由公司申请进行全面预算的调整：

1. 公司发展战略和经营目标发生变化。
2. 预算单位内部环境发生重大变化，如发生重大合并、分立等。
3. 客观环境发生重大变化，如国家政策、行业发展、市场需求等。
4. 发生不可抗力事件。
5. 董事会或全面预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

**第二十三条** 全面预算调整一般每年一次，每年8月底前完成预算调整工作，预算调整程序如下：

（一）由预算单位发起调整申请，提交申请报告，说明调整内容及原因，交预算管理工作组审核（如涉及公司整体预算调整由预算工作组主导并提出）；

（二）预算管理工作组对全面预算调整申请报告和附件进行审核，及时形成预算调整方案并递交全面预算管理委员会讨论审批后执行。

## 第六章 预算考核

**第二十四条** 公司按照“稳步实施，积极推进”的原则，依托现有的绩效考评体系，注入全面预算的考核指标，逐步过渡到以全面预算为基础的考核体系。

**第二十五条** 预算考核采取季度考核方式，由预算管理工作组制定考核方案

和组织落实考核工作，拟定考核执行结果上报预算管理委员会主任和副主任批准，人力资源部负责具体实施，与预算单位负责人的考核绩效挂钩。

**第二十六条** 预算质量的考核指标包括：预算执行达成率、预算报送及时率、流程遵循情况、预算执行偏差率、预算会议缺席次数等。

## 第七章 预算管理委员会会议管理

**第二十七条** 预算管理委员会会议分为例会和临时会议，例会每季度召开一次，具体时间和地点由工作组统筹安排；遇重大事项或突发性问题，由委员或工作组提议，经主任批准后可召开临时会议。

**第二十八条** 会议一般至少应有三分之二的委员出席方可召开，经委员会主任认定的特殊情况除外；委员会成员均有义务定期参加会议并发表意见。

**第二十九条** 预算管理工作组人员可列席预算管理委员会会议，必要时可邀请公司其他董事、监事、其他人员列席会议。

**第三十条** 各委员均应按时参加会议，中途不得离会，临时不能参加会议者应于会前向委员会主任请假，并同步通知预算工作组。

**第三十一条** 主任无法参会的，由副主任代为召集和主持，并代为行使表决权，但现场通过的议案事后应由主任补签确认。

**第三十二条** 不能亲自出席会议的委员可授权委托其他委员代为出席并行使表决权，并应向会议主持人和预算工作组提交授权委托书。

**第三十三条** 预算管理委员会会议分一般事项和表决事项，一般事项为启动预算编制宣导、预算执行情况分析、预算管理工作建议、考核决定等；表决事项为预算方案、预算调整方案、预算管理制度或其他政策等。

**第三十四条** 预算管理表决事项应由工作组事前征求委员会主任、副主任意见，并在会前 3 天将确定讨论的议案和相关材料发给各委员，并说明会议表决要求。

**第三十五条** 会议各项议题可采用现场投票或 OA 签批的表决方式，委员各执一票并半数委员以上同意方可通过，在票数相同的情况下，由主任作出最终决定，投弃权或否定票委员应书面说明相应理由。

**第三十六条** 若经委员会主任认定的必须要参与表决的委员不能到会时，可让该委员采用通讯表决的方式，但需事后补签确认。

**第三十七条** 预算管理委员会会议应当对表决事项留存记录，出席会议的委员应当在会议记录上签名，会议记录由工作组保存，同时按公司档案保管有关要求进行归档。

**第三十八条** 会议通过的议案及表决结果，如需上报董事会，由预算工作组以预算管理委员会名义报公司董事会审议。

## 第八章 附则

**第三十九条** 本制度由公司预算管理委员会拟定，自公司董事会审议通过之日起生效，由预算管理委员会负责解释。

**第四十条** 本制度未尽事宜，依据有关法律法规和《公司章程》的相关规定执行。

**第四十一条** 原第一届董事会第七次会议通过的《预算管理制度》、《日常费用实施细则》【2018】13号文的第6点费用预算管理部分同步废止。