

福建博思软件股份有限公司

预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为建立福建博思软件股份有限公司（以下简称“公司”）高效、良好的运行机制，提高公司经营管理效率，防范经营风险，实现公司经营管理目标，根据《中华人民共和国公司法》、《企业内部控制基本规范》等有关法律法规以及《福建博思软件股份有限公司公司章程》（以下简称“《公司章程》”）制订本办法。

第二条 预算是指公司结合自身的产品、服务、经营目标及可调配资源，在考虑公司整体经营战略和目标的基础上经过合理预测、综合计算和全面平衡，对预算年度内的经营和财务事项进行相关指标额度的计划和安排的过程，预算管理涵盖公司经营和管理的全过程。

公司的预算管理是利用预算对所属部门和单位的财务和非财务资源进行组织、分配、控制和评价，以便有效地组织和协调日常的经营活动，实现预期的经营和管理目标。

第三条 公司年度预算管理围绕经营目标对公司经营活动进行预测、决策和控制，以量入为出、综合平衡、全面预算、过程控制、权责明确、分级实施、注重效益、防范风险为原则。

第四条 本办法适用于公司各部门、分公司、子公司的预算管理工作。

第二章 组织机构与职责分工

全面预算工作组织体系包括：股东大会、董事会、预算领导小组、财务商务部和预算责任部门/子公司。

第五条 公司股东大会审议批准公司的年度财务预算方案。

第六条 董事会负责制定公司的年度财务预算方案，具体职责如下：

- (一) 审议公司预算管理办法；
- (二) 审议公司年度预算方案和年度预算调整方案。

第七条 公司设立预算管理领导小组，负责组织编制、实施年度预算方案。领导小组组长由公司总经理担任，组员由公司财务总监及其他相关成员组成。

预算管理领导小组的具体职责包括：

- (一) 组织、协调和落实公司预算管理工作；
- (二) 审核公司预算管理制度及相关办法；
- (三) 拟订年度预算目标和编制的要求、内容，形成年度预算的方案或调整方案并报董事会；
- (四) 组织下达分解（调整）预算，协调解决有关预算编制与执行中的重大问题；
- (五) 监控、考核预算执行情况，督促公司及各单位完成预算目标。

第八条 公司财务商务部是公司全面预算组织协调的牵头单位，依据公司相关规定，代表公司组织预算编制、报告、执行和日常监控工作。具体职责包括：

- (一) 负责起草公司全面预算管理制度和流程，提交预算管理领导小组审定；
- (二) 组织公司预算的编制、审查、汇总、上报、下达、报告及预算目标分解落实工作，对各预算责任单位预算草案及预算编制情况进行审核，提出修改和调整建议；
- (三) 组织实施公司预算，指导全面预算职责单位开展预算编制工作；
- (四) 组织协调有关部门落实预算、对预算执行情况进行分析、控制、监督及考核，向公司人力资源部提出考核建议，督促预算目标的达成；
- (五) 组织审核预算责任单位提交的预算调整方案，提出修改建议，汇总编制年度预算调整建议方案；
- (六) 协调解决预算编制和执行中的重大问题。

第九条 公司各部门和各分公司、子公司（以下简称“本单位”）为公司预算责任单位，是本单位分项预算的具体编制和落实预算目标的责任人。各预算责

任单位主要职责包括：

- （一）负责本单位全面预算方案的编制、上报工作；
- （二）将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；
- （三）严格执行经批准的预算，监督检查本单位预算执行情况；
- （四）对本单位的预算执行情况进行分析、总结和报告；
- （五）根据实际经营情况的变化和公司预算管理制度，提出预算调整申请；
- （六）配合做好本单位预算的平衡、协调、控制和考核。
- （七）执行预算领导小组和财务商务部下达的其他预算管理任务。

单位负责人为本单位预算管理和落实的第一责任人。

第十条 公司人力资源部负责制定与预算有关的考核指标，定期考核各预算业务单位及预算责任人和执行人。

第三章 预算编制

第十一条 年度预算编制方法

年度预算编制一般遵循“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。每一责任部门编制自身预算，均应以本公司年度经营计划为指导，以占有资源量作依托，量入为出为原则。

第十二条 公司预算年度为会计年度，自公历1月1日至12月31日。每年第四季度启动次年预算编制部署工作，预算领导小组提出预算编制原则和明确时间要求。主要程序如下：

（一）预算领导小组根据公司发展战略，以及下一年度经营预测和公司董事会要求，在每年11月底前提出公司下一年度经营计划目标并将年度经营目标分解到各预算责任单位；

（二）财务商务部根据预算领导小组要求将经营计划目标传达给各预算执责任单位，并提出下一年度预算编制要求、方法、内容以及具体时间安排，启动预算编制流程。

（三）各预算责任单位根据下达的预算编制要求、经营目标和制订的经营计

划，编制初步预算草案，并按预算编制的具体时间进度要求提交财务商务部。财务商务部对预算草案进行审查汇总，提出调整建议，并编制合并预算草案，提交预算领导小组审议。

（四）各预算责任单位根据预算领导小组的审议结果，对预算草案进行调整，在讨论调整的基础上，财务商务部编制正式年度预算草案，经预算领导小组审议通过，报董事会、股东大会审议批准。财务商务部根据公司董事会批准的年度预算方案进行经营目标分解，并向各个预算执行单位下达执行，各预算责任单位予以落实并实施。

第四章 预算执行及控制

第十三条 公司全面预算一经下达，各预算责任单位应当认真组织实施，并将预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。

第十四条 公司应当将全面预算作为组织、协调各项经营活动的基本依据，全面预算细分为月份、季度和年度预算，以分期预算控制的方式确保年度财务预算目标的实现。

第十五条 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，分别执行不同的流程。

（一）预算内控制

公司预算内项目可直接发起相关支出流程，但不同预算项目之间不得相互充抵，科目混用。

（二）超预算控制

公司预算内项目支出原则上按年度预算总额控制，各季度执行时按累计剩余预算控制，但对单季实际发生超出单季的项目，原则上按照一定比例在下季度减少预算额度。特殊情况下，需经预算领导小组批准后方可执行。

（三）预算外控制

针对预算外项目，应由需求/经办部门在发起项目需求时提供专项说明报告，经预算领导小组领导批准后方可执行。财务商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。

第五章 预算分析

第十六条 公司建立预算分析例会制度，预算分析会议由财务商务部负责定期组织，对预算的执行情况进行全面分析，反映预算执行中存在的问题、查找形成的原因、提出改进措施和建议，对提出改进措施进行跟踪检查，填写跟踪记录。

第十七条 公司财务商务部、各预算责任单位也可根据管理需要和特殊情况对预算执行情况进行不定期分析和专题分析，对一些重要项目预算要明确第一责任人，并进行跟踪监控和实时分析，做好预算的过程控制和评价工作，对于预算执行中发现的重大问题，要及时提交公司经营管理层决策。

第六章 预算调整

第十八条 各预算责任单位应严格执行预算，确保预算目标的实现，未经批准不得任意调整预算。如出现特殊情况确需调整预算的，要严格按照预算调整审批程序报批。

第十九条 预算调整程序：

（一）由上至下的预算调整

如预算执行过程中出现以下情况之一，导致企业内外部环境发生重大变化，有明确证据表明预算目标和现时情况存在重大差异时，按照《公司章程》的规定报经审议批准后，可以在预算年度内调整公司经营目标，下达正式的预算调整要求和调整方案：

- 1、国家方针政策变化或出现不可抗力因素，对预算收入或支出产生重大影响的；
- 2、调整公司发展战略，重新制订公司经营计划，业务经营范围发生变化；
- 3、客观环境发生重大变化（如市场需求、行业发展、竞争对手和国家政策等方面），需要调整有关预算指标；
- 4、公司内部条件（机构、部门、人员）发生重大变化；
- 5、发生合并、分离等重大资产重组事项；

6、公司认为应该调整的其他事项。

(二) 由下而上的预算调整

各预算执行单位在预算执行过程中，如因经营状况发生改变或发生突发事件，与原预算出现较大偏差需进行预算调整的，需向财务商务部提出调整申请。预算调整需提交申请报告，经预算责任单位负责人、分管领导审批后报财务商务部。报告内容应当包括以下内容：

- 1、调整预算的理由；
- 2、预算调整的项目及金额；
- 3、调整项目金额对预算执行造成的影响程度；
- 4、调整项目的相关补救措施或具体应对方案；
- 5、其他应当说明的内容。

第二十条 财务商务部汇总审核各预算执行单位的预算调整申请，对其经营情况和预算执行情况进行充分分析后，提出处理意见，编制预算调整方案，报预算领导小组审核，并按《公司章程》规定履行预算调整审批手续。

第二十一条 各预算责任单位应严格控制预算外支出，在未接到获批前应严格按原预算执行。

第七章 预算监督

第二十二条 预算责任单位应严格执行预算监督制度，认真实施财务监督和审计监督，监督检查的主要内容如下：

- (一) 各项财务收支是否符合公司财务收支的相关管理规定；
- (二) 各项财务收支是否全部纳入预算管理；
- (三) 各项财务收支的账务处理是否符合现行的企业会计准则；
- (四) 资金是否按规定的程序拨付、是否按规定使用；
- (五) 内部财务管理制度是否健全等。

第二十三条 公司及预算责任单位应当依据经营计划合理预计预警指标，合

理确定预警范围，及时发出预警信号，积极采取应对措施，监督预算执行中的偏差。

第二十四条 公司各部门、各子公司应严格执行公司下达的预算目标并接受检查和监督。

第八章 预算考核

第二十五条 预算考核是预算管理的重要内容，预算考核分季度考核和年度考核两个维度，与预算责任单位及相关负责人的绩效薪酬挂钩，由公司人力资源部负责另行制定相关制度并具体实施。

第二十六条 公司审计部对预算执行过程及考核结果负有监督义务。

第九章 预算信息化管理

第二十七条 财务商务部牵头建立公司预算管理信息化平台，加快业财融合进程，实现数据共享和交换，加强同相关业务信息系统集成融合，预算管理平台应实现预算方案编制、调整、上报、下达等线上运行功能。

第十章 附则

第二十八条 本制度由财务商务部负责制订、修订、解释。

第二十九条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效实施。

福建博思软件股份有限公司

董事会

二〇二一年八月二十五日