

珠海华发实业股份有限公司

财务预算管理制度

(2025 年修订版)

目录

第一章	总	则	3
第二章	预算管理	机构与职责分工	3
第三章	预算编制	5	
第四章	预算执行与考核	6	
第五章	附	则	7

第一章 总则

第一条 为规范珠海华发实业发有限公司（以下简称“公司”）财务预算管理行为，建立完善的预算管理机制，合理配置内部资源，有效控制公司成本费用，确保公司经营计划与财务目标达成，特制定本制度。

第二条 财务预算管理应当围绕公司的战略要求和发展规划，以年度经营计划为基础，以经营利润为目标，遵循实事求是、积极稳健的原则。

第三条 财务预算管理是指按照公司发展战略目标，确定预算期内的经营目标，并逐层分解，下达至下属各经营单位。财务预算管理包括预算的编制、审批、执行、调整、考核等流程与控制。

第四条 本办法适用于公司与纳入合并范围的各级子公司及分公司。

第二章 预算管理机构与职责分工

第五条 公司的财务预算实施统一组织，逐级落实的原则。公司总裁对公司财务预算的管理工作总负责，负责组织总部各职能部门与下属各公司，按规定落实预算编制、控制执行、分析与考核等全面管理。

第六条 总部各职能部门按分工，分别负责各专项预算的编制与实施管理，财务管理中心负责整体统筹，向总裁汇报，具体如下：

- 1、战略运营管理中心负责经营预算管理。
- 2、人力资源管理中心负责人力成本预算管理。
- 3、市场营销管理中心负责营销费用预算管理。
- 4、客户关系管理中心负责客服费用预算。
- 5、品牌管理部负责品牌宣传预算管理。
- 6、信息技术管理部负责信息化预算管理。
- 7、资金管理中心、财务管理中心负责资金收支预算管理。
- 8、财务管理中心负责费用预算及财务预算整体统筹管理。

第六条 下属各级单位负责人为本单位预算管理的第一责任人，负责各单位预算的编制、控制执行、分析报告、考核评价管理，并负责将本单位预算层层分解，落实到各部门、各业务环节。

第三章 预算编制

第七条 公司财务预算编制，应当按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则，层层组织做好各级单位财务预算编制工作。

第八条 每年 11 月，总部各部门根据年度经营计划初排，与各预算单位进行充分沟通，确定各专项预算管理目标，并分解至各预算单位。

第九条 各级预算单位根据各专项预算目标，并结合本单位实际，于 11 月末完成下年度管理范围内整体财务预算编制、汇统、上报工作。

第十条 总部财务管理中心联合各部门，对各级预算执行单位的初报预算进行审核汇总、调整平衡，形成公司年度财务预算草案。财务预算草案反映公司现金收支、经营成果、财务状况等有关经济指标，包括财务预算报表和预算情况说明。

第十一条 财务预算草案经财务总监审核，报总裁同意后，提交公司总裁办公会审议批准。

第十二条 公司年度财务预算方案经批准后，总部应将预算分解至各预算单位，各预算单位应当按下达的年度财务预算指标，细化至月度、季度，并层层向下分解至各业务单元。

第四章 预算执行与考核

第十三条 各预算单位应严格按照预算控制资金收付业务，及时组织资金收入，按进度控制资金支付，调节资金平衡，防范支付风险。

第十四条 各预算单位应严格按照预算执行成本费用开支。超出本单位预算范围的，不得越权审批，应按规定权限上报审批，未经批准不得开支无预算或超预算的业务或费用。

第十五条 各预算单位应密切关注关键预算指标，如营业收入、目标成本、成本费用利润率等，并对预算执行情况建立定期报告与预警机制。各预算单位应至少按季度定期报告财务预算的执行情况，反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，做好预算执行落实与纠偏。

第十六条 总部各部门根据预算管理分工，应对下属各预算单位的专项预算执行情况进行过程监督，财务管理中心应当就整体财务预算的执行情况，定期跟进并向管理层汇报，推进公司财务预算目标的达成。预算年度终了，向财务总监及总裁报告财务预算执行情况，提交公司总裁办公会审议。

第十七条 总裁办公会批准的公司整体财务预算，原则上不进行调整。各级预算单位在特殊情况下如业务发生重大变化，可向总部申请预算内部调整。预算内部调整包括项目间调整，或者内部单位间调整。相关预算事项调整，应说明调整方案、执行具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，和保障措施，参照预算外事项管理，按公司规定权限进行审批。

第十八条 各预算单位财务预算执行及各专项预算执行情况，作为各单位经营情况的依据之一，纳入公司年度考核。

第五章 附则

第十九条 本制度自总裁办公会议审议通过之日起执行。