

常州神力电机股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 为贯彻落实公司发展战略，进一步优化资源配置，提升整体经营管理水平和价值创造能力，促进公司经济健康协调可持续发展，持续深入推进全面预算管理体系建设，根据国家有关法律、法规有关规定，制定本制度。

第二条 本制度所称“全面预算管理”是以公司发展战略目标为起点，以现金流量管理为核心，以经营计划为基础，以财务预算为综合结果，以全员、全方位、全过程控制为特征，通过预算编制、执行、控制、考评与激励，以实现企业价值最大化为目标的系统管理活动。

第三条 本制度适用于公司及所属分公司、子公司。

第四条 公司实行“统一管理，分级负责”的全面预算控制体系。各预算单位负责人对本单位预算指标完成和全面预算管理工作负责。

第二章 预算组织机构及职责

第五条 公司全面预算组织机构由公司股东会、董事会、总经理办公室、财务部、证券事务部、内审部组成。

（一）公司股东会和董事会是预算管理的决策机构，根据《公司章程》的权限规定，负责确定公司战略发展规划和经营目标，审议批准公司的年度预算方案和决算报告。

（二）公司总经理办公室是预算管理的常设权力机构，直接体现公司股东会和董事会的战略意图，落实执行董事会和股东会确定的预算目标，处理全面预算管理中的相关事宜。主要职责有：

- 1、拟定公司年度经营计划和财务预算目标；
- 2、制定及修改预算管理政策和程序；
- 3、审核财务部上报的部门预算及公司整体预算，并报董事会、股东会审议；
- 4、审核预算调整或超支及其处理建议；

- 5、审批与预算相关的控制政策和考核标准；
- 6、审批公司绩效考核结果和奖惩方案；
- 7、审核年度决算报告，并报董事会、股东会审议；
- 8、解决有关预算冲突；
- 9、公司董事会、股东会授权的其他职责。

（三）财务部是预算管理的常设机构，作为公司预算编制及预算执行控制的执行机构。主要职责有：

- 1、结合证券事务部下达到各部门的年度经营目标分解指标，下发部门预算表；
- 2、负责综合、平衡、控制、调整部门预算草案，并编制整体预算，对所有的调整事项作出书面说明，并报公司总经理办公室，以确定公司的整体预算；
- 3、编制公司整体财务预算；
- 4、对预算内的支出项目进行审核；
- 5、汇总各部门各项业务实际发生数据，并每月向各部门反馈预算执行情况；
- 6、公司董事会、股东会授权的其他职责。

（四）总经理办公室、财务部是公司年度经营指标的制定、分解和汇总报告机构。其主要职责是：

- 1、编制上报公司的年度经营计划绩效指标；
- 2、对公司经营计划绩效考核指标进行指标分解，报总经理办公室进行审议；
- 3、每月向公司反馈公司经营计划绩效指标执行情况；
- 4、年度末向公司上报全年经营计划执行情况；
- 5、公司董事会、股东会授权的其他职责。

（五）内审部是预算管理的考核执行机构。其主要职责是：

- 1、起草公司绩效考核办法报公司总经理办公室审核；
- 2、根据绩效考核办法，对预算实际执行情况与已经批准的绩效考核标准进行对比，将结果和具体奖惩意见上报总经理办公室；
- 3、按照已经总经理办公室批准的考核措施和奖惩措施向总经理办公室提交绩效奖金发放方案；
- 4、公司董事会、股东会授权的其他职责。

第六条 公司各职能部门是预算的具体编制和执行机构。其主要职责是根据证券事务部下达的经营计划分解和公司预算编制要求，结合本部门的实际情况和下一年度的工作计划编制本部门、公司预算；对预算编制依据、测算基础和计划控制措施进行详细说明；按照经营计划和预算的内容指导并控制实际业务，分析差异，并就预算执行中的差异原因及处理措施向证券事务部和财务部进行说明。

第三章 预算管理体系

第七条 公司预算编制原则为：

- （一）坚持战略性、可行性、科学性、激励性相结合的原则；
- （二）以市场为导向，以目标利润为核心的原则；
- （三）坚持“以事实为依据，自上而下，自下而上，上下结合”的编制原则。

第八条 公司的具体预算内容是由公司年度经营计划和经营计划分解、销售（营业）预算、费用预算、工资性支出预算、投资预算和融资预算组成。

公司年度经营计划和经营计划分解是依据公司发展战略、规划与长期经营计划和净资产收益率等主要指标增长趋势，确立公司年度财务预算的目标收入和利润，以及销售部门分解的目标收入和利润。

销售（营业）预算是依据公司经营计划分解下达的收入目标，结合各季度市场预测的销售量和售价水平，编制的各月预计销售收入。

费用预算是由各部门在深入分析以前年度各项开支的基础上，按照费用项目并结合下年度经营计划工作实际需要编制的。由采购部负责采购的办公资产也包括在内。各部门仅就部门可控费用编制预算，不可控费用由财务部根据公司相关制度负责编制；各部门的不可预测费用原则上不得超过 2 万元。

工资性支出预算是由公司人力资源部依据公司员工工资水平结合下年度人员招聘计划编制的。

投资预算是由公司证券事务部负责编制的在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。对于投资的处置收入也应当列入资本预算。

融资预算是公司财务部结合公司下一年度的各项预算收支情况，根据资金缺口提出公司的项目或流动贷款计划。

上述各项预算经分管副总经理审核后提交公司财务部汇总、编制公司预算草

案，报公司总经理办公室审议。

第九条 公司于每年十二月初布置目标利润预测工作，公司将下一年度的目标利润预测方案报公司财务部，经公司财务部汇总平衡后上报公司总经理办公室审议，提出下年度的目标利润、考核指标，报总经理办公室审批。

第十条 各部门根据总经理办公室批准的经营计划绩效考核指标分解后，编制公司财务预算，财务部对公司的财务预算进行综合汇总后，形成正式预算报告报公司总经理办公室审批通过后，报董事会和股东会审议批准。

内审部根据经总经理办公室、董事会和股东会批准的经营业绩分解指标和财务预算制定各部门和员工的绩效考核办法。

第十一条 公司内审部每年初根据公司绩效考核管理办法的规定，制定本年度公司绩效考核方案以及上年度绩效指标完成情况的奖惩计划，报公司总经理办公室批准后实施。

第十二条 公司股东会批准年度财务预算后，公司各部门要认真执行财务预算。每月初公司财务部将上月财务预算执行情况反馈给各部门；证券事务部将全公司上月经营业绩指标完成情况报总经理办公室。

第十三条 公司在财务预算执行过程中，按照“无预算不开支、有预算不超支；分项核算、项目不串以及弹性预算管理”的原则对预算进行控制。

（一）各部门应当严格执行公司下达的预算指标，发生的各项日常支出应当控制在日常支出预算总额范围之内；

（二）对于专项支出必须分项单独核算，不得挤占挪用其他项目预算的剩余额度；

（三）对于预算之外的支出项目以及超过预算的支出，在未履行预算调整程序审批通过之前不得支出。

第十四条 各部门因预算超支或需要开支的项目无预算等原因需调整预算时，必须填写《预算调整申请单》写明预算调整方案、调整理由和依据，报总经理办公室审批同意后，财务部方可调整。

各部门每月应对预算执行情况进行认真分析，发现剩余预算额度不够时，应及时对预算进行调整或追加。避免实际付款时因超预算额度无法支付而影响公司正常经营。

第十五条 公司广告宣传以及投资、庆典、仪式和组织大型会议等，需要由相关部门事前做出专项预算，报公司总经理办公室审核通过（对外投资还须按《公司章程》规定的审批权限报董事会、股东会通过）后实施。

第十六条 每月初财务部将编制各部门上月预算执行情况反馈表，下发各部门作为预算执行情况参考。每年年初财务部将汇总《年度预算执行情况报告》（或《财务决算报告》）总结上年预算执行情况，上报公司总经理办公室、董事会和股东会。

第十七条 预算执行情况应当与执行部门负责人的奖惩挂钩，纳入绩效考核体系，成为绩效考核的重要依据。预算具体考核措施应遵照公司绩效考核管理办法的规定执行。

第四章 附则

第十八条 公司总经理办公室对本制度进行解释及修订。

第十九条 本制度自公司总经理办公会议审议通过之日起实施。