

石家庄常山北明科技股份有限公司

预算管理制度

（已经董事会九届十次会议审议通过）

第一章 总则

第一条 为提高石家庄常山北明科技股份有限公司（下称“公司”）整体管理水平和经济效益，推动公司全面预算管理、优化资源配置，确保公司战略目标和经营目标的实现，依据《企业内部控制基本规范》《企业内部控制配套指引》等相关规定，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度所称全面预算管理是指利用预算对公司经营管理活动的各项财务收支进行预测、目标控制，对公司的各项投资进行评价、决策的管理方式。主要包括预算管理的任务及原则，预算的范围、内容、编制依据及程序、执行、调整、控制、分析与考核等环节。

第三条 公司的一切经营活动应全部纳入全面预算管理，做到全员参与、全面覆盖，并进行事前预算、事中控制和事后分析相结合的全程监控。

第四条 本制度适用于公司总部及各下属公司。本制度所称“下属公司”，是指公司对之行使主要经营管理权的公司下属各级全资、控股子公司或单位。

第二章 全面预算管理的目的及原则

第五条 全面预算管理的目的

（一）推进战略目标管理，通过长期规划与短期计划相结合，实现战略落地；
（二）促进资源优化配置；
（三）为绩效考核提供基础依据；
（四）强化事中控制与成本监控；
（五）加强公司内部信息沟通，使公司总部和下属公司的目标与经营活动一致。

第六条 全面预算管理的原则

（一）战略性原则：预算管理体现公司的发展战略，年度预算以公司的中长期战略规划为指导进行编制，服从公司的中长期战略发展目标，并符合公司总体

的经营方针，在综合平衡发展机会和公司现有资源、能力后，按公司确定的阶段和年度工作目标制定；

（二）效益优先原则：预算安排应贯彻落实公司的发展战略和经营理念，以提高公司整体经济效益为中心，统筹部署各项投资、筹资和经营活动，综合平衡、协调处理好发展规模与速度、资源配置、资产负债结构的关系，确保公司阶段目标和年度工作目标的实现；

（三）全员参与原则：全面预算管理是将企业经营理念、执行与创新、规范与标准逐步融合贯通的过程，公司统一规划预算体系框架，预算编制是年度绩效考核的基础和依据，需要全员参与，采取上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行；

（四）先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算原则：全面预算以经济业务活动为出发点汇总编制，不以会计科目为出发点编制，实现明确目标、落实责任、集成管理信息的功能；

（五）实事求是原则：公司总部及各下属公司要根据市场状况及本部门的实际需要，合理确定本单位的预算额度。对预算编制过程中收入、成本、费用等采取谨慎、保守原则，确保量入为出、综合平衡。

（六）权责对等、全面考核原则：预算编制要具有可操作性，能量化和考评，公司各部室和各所属公司要根据职责分工，对预算的执行、控制等承担相应的责任。

第三章 全面预算管理组织体系

第七条 公司全面预算组织体系由预算决策机构、预算管理机构、预算审计与监督机构和预算执行机构组成。各单位可根据实际情况设置组织体系。

第八条 公司预算管理委员会是全面预算管理的决策机构。预算管理委员会由董事长、总经理、总会计师和主要部门负责人组成，董事长兼任预算管理委员会主任。主要负责审议批准公司的年度预算方案及预算重大调整方案。

第九条 公司总经理是公司预算管理的第一责任人。

第十条 预算管理机构为总经理办公会议。主要负责向预算管理委员会报告预算方案、预算重大调整、预算执行情况、有关预算制度拟定及修改；协调全面预算管理中的冲突和纠纷；批准预算执行单位提出的非重大预算目标调整申请等。

公司预算管理的日常办事机构设在财务部。财务部在预算管理方面的主要职责是：

（一）负责建立和健全公司预算管理制度和 workflow，明确预算工作全过程得到有效控制；

（二）负责组织公司预算编制、审查、汇总、平衡、上报、下达、修订、分析、控制、考核、报告等具体工作，并向公司预算决策机构提交预算报告草案；

（三）负责对公司预算执行单位预算编制的指导、监督和服务；

（四）负责预算管理的其他日常工作。

各下属公司财务部负责统筹本单位的财务预算工作。

第十一条 预算执行机构的组成及职责

全面预算管理的执行机构为公司各级预算责任主体，包括公司总部各部门及下属公司。

（一）公司总部各部门对本部门的可控支出及归口管理的预算进行编制、审核、执行、控制，并对预算执行结果负责。

（二）各下属公司根据公司确定的预算目标及预算政策，对预算进行编制、执行、分析、控制和报告，对本单位预算执行结果负责，并接受上级公司的监督、考核。

第十二条 预算审计与监督机构为公司审计部。审计部根据相关制度执行具体的审计和监督职能。

第四章 预算编制

第十三条 预算的编制范围：公司总部及下属公司。

第十四条 预算管理以预算期公司确定的发展战略和经营、投资目标为基础，以上年实际业务经营情况和行业标杆企业为参照，同时充分考虑预算期内政策因素、市场环境等影响，结合公司预算管理的目标要求、投融资计划、资本运营等重大经营事项安排，确定预算期内公司的经营管理重点，实现预算与结算的配比考核。

第十五条 公司年度预算编审的程序

公司预算编制的程序，按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行；预算采用“一上二下”编制原则，具体按照“下发通知、编制上报、会审调整、审议批准、下达执行”五个阶段进行。

（一）下发通知

公司于每年 10 月启动下一年度预算，根据公司战略发展目标，制定公司下一年度预算编制纲要，确定公司下一年度预算编制的原则和要求，以通知形式下达各预算责任单位。

（二）编制上报

各预算编制单位根据公司提出的指导计划、年度发展任务和投资方向，以及预算目标和政策，结合本单位实际以及预测的执行条件，提出本单位详细的预算方案，完成预算表格和报告体系的编制，于 12 月中旬上报公司财务部。

（三）会审调整

公司财务部组织对各单位上报的预算报告和预算报表进行会审；各相关部门在会审期间完成相应职责的审核工作并明确审核意见；公司财务部汇总和梳理审核意见后对各下属公司进行反馈，各下属公司根据会审意见完成对年度预算的调整。

（四）审议批准

公司财务部对各单位预算复核无误后，将公司总部预算、各下属公司预算汇总合并，编制公司合并层面的预算草案，提交公司审批。

（五）下达执行

根据审议批准的年度预算，由公司财务部对各预算执行单位下达预算指标，发布执行年度全面预算。

第十六条 全面预算编制的内容

公司全面预算由业务预算、资本预算、筹资预算以及财务预算构成。

（一）业务预算

业务预算是反映预算期间内企业可能形成现金收付的生产经营活动（或营业活动）的预算，一般包括主营业务收支预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、资产减值预算、信用减值预算、期间费用预算、人工成本预算、税费预算等。

各预算执行单位应根据下达的指导计划结合自身实际,分析内外部环境后进行业务预算的编制。

(二) 资本预算

资本预算是企业预算期内进行资本性投资活动的预算,主要包括固定资产及折旧预算、金融工具及其他投资预算、项目投资预算、股权投资预算、在建工程预算、其他长期资产预算、研发支出预算等。

(三) 筹资预算

筹资预算是企业预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券、股票以及对原有借款、债券还本付息的预算,主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、发行股票审批文件、期初借款余额及利率等编制。筹资预算包括融资及资金成本预算表、担保预算表及授信额度预算表。预算指标应包括资金来源、资金成本以及融资总额等。

(四) 财务预算

财务预算主要以预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等形式反映。财务预算以业务预算、资本预算和筹资预算为基础,结合有关资料分析编制,综合反映企业预算期内的财务状况、经营成果和现金流量。

第十七条 各预算单位可根据不同的预算项目,结合实际和管理需要,选择或者综合运用固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算、滚动预算、概率预算等方法进行编制。

方法	适用范围	应用说明
固定预算	固定成本费用预算的编制	固定成本费用的划分,比如折旧
弹性预算	变动成本费用预算的编制	变动成本费用的划分,对于某些选择性固定成本费用预算也可考虑用这种方法编制,比如水电费
增量预算	影响因素简单和以前年度基本合理的预算指标编制	合理使用增量法,可以减少预算编制的工作量,但应详细说明增减变动原因
零基预算	以前年度可能存在不合理或潜力比较大的预算指标编制	使用周期不宜过短,否则会增加工作量,比如新设立公司或部门预算,可控费用预算
滚动预算	定期预算以外的指标预算的编制	通常按季度滚动,每季度第三个月中旬着手滚动预算工作
概率预算	预算期变化大的预算指标的编制,也适合长期预算的编制	运用加权平均方法计算期望值

第十八条 公司预算年度为每年的1月1日至12月31日。

第五章 预算执行与控制

第十九条 预算一经下达，各预算单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各下属企业、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十条 公司及各预算单位应加强预算过程控制，应当以预算作为预算期内组织协调各项经营活动的基本依据，严格执行收入预算、成本预算、费用预算，将年度利润预算、经营现金净流量预算细分为月度和季度预算，通过分期预算控制，确保年度预算目标的实现。强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。

第二十一条 公司及各预算单位的预算控制必须抓住重点，对重点预算项目严格管理，对于非重点项目应尽量简化审批流程。对于关键性指标的实现情况，应按月、按季进行实时跟踪，对其发展趋势做出科学合理的预测，提高事前控制的能力。

第二十二条 公司及各预算单位对预算控制应做到刚性控制，提高资源使用的效率和效果，实现预算控制的目标。

第二十三条 在预算执行过程中，各级预算责任单位应组织专门人员及时检查、追踪预算的执行情况，对全面预算的执行进度、执行差异进行全面跟踪分析，形成预算执行分析报告，逐级上报。

第二十四条 预算的审计

（一）公司审计部视实际情况需要对下属公司预算管理开展内部审计，关注预算管理合规性、预算实际完成情况及存在问题等，发现问题并了解原因，提出相关改善建议。

（二）预算审计可以采取全面审计或者抽样审计。根据需要，公司审计部也可组织跨期的专项审计。

（三）审计工作结束后，审计部应当形成审计报告，提交预算管理委员会、总经理，以及董事会审计委员会，作为预算调整、改进内部经营管理一项重要参考。

第六章 预算调整

第二十五条 公司预算实行刚性化管理，一般不予调整。公司预算执行过程中出现以下情形之一，导致预算编制基本假设发生重大变化的，可予以调整：

- （一）国际形势、国家政策发生重大变化；
- （二）市场环境发生重大变化；
- （三）公司业务经营模式、经营范围发生重大调整；
- （四）发生突发事件及其他不可抗力事件；
- （五）预算管理委员会认为应该调整的其他事项。

公司发生上述情形确实需要调整时，应谨慎实施，一般不超过一次。

第二十六条 预算调整应当符合以下要求：

- （一）预算调整事项应当符合公司发展战略、年度经营计划和全面预算指标的要求；
- （二）预算调整方案应当客观可行，且在经济上应当能够实现最优化；
- （三）预算调整重点应当放在预算执行过程中出现的重要的、非常规的关键性差异等方面。

第二十七条 预算调整内容

预算调整按调整内容分为预算目标调整和预算内部调整。预算目标调整是指对公司经营目标（收入总额、利润总额）和影响经营目标实现的指标及资本性支出预算进行的调整；预算内部调整是企业内部资源的调整，是在不影响经营目标的前提下对预算项目进行的内部结构性调整。

预算调整按其对于年度预算目标调整的重要性分为重大调整和一般性调整。重大调整是指通过分析后，预计产生的结果与年度预算目标差异在 20%以上的调整；一般性调整是指预计产生的结果与年度预算目标差异在 20%以下的调整。

第二十八条 公司总经理办公会对预算目标的一般性调整和内部结构性调整具有决定权；预算管理委员会对预算目标的重大调整具有决定权。

第二十九条 预算调整方式

- （一）由上而下的预算调整

当内外部环境发生变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情形差异重大时，经预算管理委员会审议后，可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，同时下达全面预算调整要求和调整方案。

（二）由下而上的预算调整

在预算执行过程中，当内外环境发生明显变化，且符合上述预算调整条件时，各预算责任主体可以逐级向公司财务部提出预算调整申请。预算调整申请包括的内容：

1.导致无法实现全面预算的原因，并附相关文件（如市场价格变动情况说明、相关政策变化情况说明、变更后的经营计划、需下达的追加或缩减的经营指标、项目可行性建议书等）；

2.已经采取的其他弥补措施和效果；

3.调整的具体内容；

4.调整后的预算目标和方案。

第三十条 预算调整程序

（一）各预算单位向公司财务部提交预算调整申请。

（二）公司财务部整理、审核预算调整申请，提出处理意见，编制预算调整方案，上报总经理办公会审议。

（三）总经理办公会审议调整方案，涉及重大调整报预算管理委员会审批。

（四）财务部根据审批后的预算调整方案，下达预算调整批复。

第七章 预算分析与考核

第三十一条 预算分析是对年度预算目标和预算执行情况的比较，对预算执行差异的原因进行分析说明，对下一阶段工作提出相应的措施和建议。

第三十二条 预算考核包括年度预算目标完成情况的定量考核和预算管理工作的定性评价。预算考核结果纳入季度和年度业绩考核。

第八章 附则

第三十三条 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规以及公司《章程》的规定执行。

第三十四条 本制度由公司财务部负责解释。

第三十五条 本制度自董事会审议通过之日起实施。