

**东莞发展控股股份有限公司**  
**全面预算管理制度**

(经公司第九届董事会第四次会议审议通过)



# 第一章 总则

## 第一条 目的

为确保东莞发展控股股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略以及经营目标的实现，优化公司各项经济资源配置，增强业财融合，完善内部控制制度，建立规范的全面预算管理体系，进而提升公司经济效益和整体管理水平，根据财政部《企业内部控制基本规范》等国家有关法律法规，结合公司实际情况，特制定本制度。

## 第二条 适用范围

本制度适用于总部各部门、分公司及控股子公司（以下简称“下属单位”）。各下属单位可参照本制度制定。

## 第三条 引用标准及关联制度

- （一）财政部《企业内部控制基本规范》
- （二）《东莞发展控股股份有限公司章程》
- （三）《东莞发展控股股份有限公司财务管理制度》
- （四）《东莞发展控股股份有限公司资金管理制度》

## 第四条 术语定义

本制度中的全面预算是指围绕公司发展战略，以经营计划为基础，以年度工作任务为目标，在科学预测和决策的基础上，对一个预算年度内各项资源及经营行为所做的预期安排，经过综合计算和全面平衡并制定下年利润目标的过程。

## 第五条 全面预算管理的基本原则

- （一）全员参与，权责明确。
- （二）量入为出，防范风险。

- (三) 效益优先，综合平衡。
- (四) 全面预算，过程控制。
- (五) 科学考核，奖惩分明。

## 第二章 全面预算管理的组织体系

**第六条** 公司党委会对年度预算、决算方案及调整进行前置研究。

**第七条** 总裁办公会是全面预算管理的决策机构，主要职责如下：

- (一) 根据公司战略目标和年度经营目标，制定公司年度财务预算目标；
- (二) 审批公司年度预算、决算方案及调整。
- (三) 审议公司全面预算管理制度。

**第八条** 公司应当向董事会报告年度决算、年度预算及重大预算调整。

**第九条** 预算管理办公室为预算管理机构，在总裁办公会的领导和授权下开展预算相关各项工作，设主任一名，由财务总监兼任，其余成员由公司总部各部门负责人组成，根据需要可设副主任若干。主要职责：

- (一) 制定并组织实施公司年度预算、决算方案及调整。
- (二) 审批年度预算考核方案。
- (三) 审批预算调剂事项。
- (四) 建立并实行预算执行情况内部报告制度，及时掌握预算执行动态及结果。

**第十条** 预算执行单位是预算管理执行机构，包括总部

各部门及下属单位，按性质和责任划分为成本（费用）中心、利润中心、投资中心等。职责如下：

（一）提供编制预算的各项基础资料。

（二）负责本部门（单位）全面预算的编制和上报工作。

（三）将本部门（单位）预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位。

（四）严格执行经批准的预算，监督检查本部门（单位）预算执行情况。

（五）及时分析、报告本部门（单位）的预算执行情况，解决预算执行中的问题。

（六）根据内外部环境变化及公司预算管理制度，提出预算调整申请。

（七）组织实施本部门（单位）内部的预算考核和奖惩工作。

（八）配合预算管理办公室做好公司总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作。

（九）执行预算管理办公室下达的其他预算管理任务。

各预算执行单位负责人应当对本单位预算的执行结果负责。

### **第十一条 总部各职能部门主要职责：**

（一）总部财务管理部

1.建立健全全面预算管理制度体系工作、确保预算管理标准化、规范化；

2.负责下达公司年度预算编制通知，组织和指导各单位

(部门)开展预算编制工作;

3.收集、预审各单位(部门)的预算初稿,提出修改意见和建议,汇总和平衡并形成公司年度预算方案草案,提交预算管理办公室审查;

4.下达经批准的公司年度预算方案;

5.跟踪、控制各预算单位(部门)的预算执行情况,分析预算与实际执行的差异及原因,提出改进管理的措施和建议;

6.每季度汇总、合并预算执行情况,并将预算执行情况分析报告呈公司审阅;

7.受理预算调剂、调整申请,提出预算调剂、调整建议方案,履行相应审批流程;

8.提出预算考核方案;

9.授权的其他工作。

(二)总部其他各职能部门

根据本部门归口管理的业务范围,负责牵头下属单位做好归口管理业务范围内的预算编制工作,并审核下属单位的预算。职能部门负责人对本部门预算执行结果及预算管理工作承担相应责任。

### 第三章 全面预算内容及方法

#### 第十二条 全面预算的内容及范围

(一)业务预算

业务预算包括收入预算、职能开支预算等。

(二)资本预算

资本预算包括固定资产投资预算、无形资产投资预算、专项工程预算、权益性资本投资预算等。

### （三）财务预算

财务预算以业务预算、资本预算以及有关财务会计制度为依据进行编制，主要以预计利润表、预计现金流量表、预计资产负债表、资金预算、筹资预算及其他相关资料反映。

## 第十三条 全面预算编制方法

预算编制常用方法包括增量预算、零基预算、弹性预算三种，各部门在编制预算时应根据预算项目的性质合理选择预算编制方法。

### （一）增量预算

增量预算是把前一年度实际发生数作为参考，以预算年度企业内外部环境对业务的影响程度作为调整依据进行编制预算的方法。

### （二）零基预算

零基预算“只考虑未来需求，不考虑历史惯性”，以零为起点对预算期内各项收支的可行性、必要性、合理性逐项审议予以确定收支水平的预算，一般适用于预算编制基础变化较大的预算项目。

### （三）弹性预算

弹性预算是在按照成本(费用)习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与业务量有关的成本(费用)、利润等预算项目。

## 第四章 全面预算编制流程

## 第十四条 全面预算编制流程

年度预算编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总、总体平衡”的程序进行，具体按照“目标分解、预算编制、预算上报、会审修正、审议批准、下达执行”六个阶段进行。

### （一）目标分解

根据公司战略发展目标、经营目标，制定公司下一年度预算编制通知，确定编制原则和要求，并下达各预算执行单位，具体预算编制要求以当年的预算通知为准。

### （二）预算编制

预算执行单位结合本年度经营计划、投资计划、行业标准以及往年预算执行情况等，认真测算本公司经营业务数据，并将经营业务数据转化成财务数据，并编制年度预算表和预算报告。

### （三）预算上报

预算执行单位确定年度预算草案，按预算编制通知的相关要求上报总部财务管理部。

### （四）会审修正

预算管理办公室对预算执行单位报送的年度预算进行沟通、审核、汇总，提出综合平衡的初步审核意见，并反馈给预算执行单位予以修正。

### （五）审议批准

总部财务管理部在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制年度预算草案，按流程提请公司党委会前置讨论、总裁办公会审批。

#### （六）下达执行

总部财务管理部以书面形式正式下发审批后的年度预算，总部各部门及下属单位具体执行。

**第十五条** 各预算执行单位应加强预算编制流程管理，明确预算编制、预算执行、预算调整、预算分析与考核各环节的要求，确保预算工作得到有效控制。

**第十六条** 预算管理办公室应加强各预算执行单位预算的编制进行指导、监督。对预算编制不及时或编制不符合规定要求的，应当纳入预算考核指标体系。

**第十七条** 公司预算年度为每年的1月1日至12月31日。

### 第五章 预算调剂

**第十八条** 预算调剂，是指在不影响年度预算目标前提下，总部（含平台公司）和分公司所编制的年度预算，在两个预算项目之间的额度调整。其特点是有预算额度但某个预算项目额度不足，且经调剂后的两个预算项目之和未超出原预算项目之和。

#### **第十九条** 预算调剂的原则

（一）双方拟调剂的科目原则上应归属于损益类下相同的二级科目，公司对成本费用预算实行总额控制。

（二）允许跨部门调剂。

（三）允许总部与下属平台公司相互调剂。

**第二十条** 归属于成本费用项下“职工薪酬福利”科目的

明细科目之间的增减变动无需履行预算调剂流程,按照“职工薪酬福利”科目总额进行控制的原则执行。

### **第二十一条 预算调剂的程序**

(一) 由需求部门发起并填写《预算调剂申请单》,经部门负责人及其他部门(如涉及跨部门调剂)负责人同意后报总部财务管理部,总部财务管理部汇总后报预算管理办公室审核,并确定预算额度来源及调剂方式。

(二) 一旦预算调剂获得批准,将按调剂后的预算实施,财务管理部及业务部门需要密切监控新的预算执行情况。

## **第六章 全面预算调整**

**第二十二条** 全面预算管理是监督生产经营部门和控制生产经营过程的科学管理方法,必须保证在执行过程中的严肃性和权威性。年度预算一经批准下达,原则上不予调整。如出现确需调整的情形,须严格按照预算调整审批程序进行。预算执行单位应就预算调整事项,提出书面申请,充分说明调整理由。因正常经营或业务拓展,收入增加而增加的直接成本、相关税费等不需要申请预算调整,视为预算内的成本费用。

### **第二十三条 全面预算调整的原则**

(一) 当内外部环境向着不利方向变化,影响预算的执行时,应首先挖掘与预算目标相关的其他因素的潜力,或采取其他措施来弥补,只有在无法弥补的情况下,才能提出预算调整申请。

(二) 当内外部环境向着有利方向变化,而且具备中长

期的稳定趋势，有明确证据表明经营预算目标可以加以提高，各部门（单位）应主动积极提出调整申请。

（三）预算调整主要适用于收支配比原则：即调增的成本费用必须与调增的收入相配比，调减收入则应调减成本费用。

（四）调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

#### **第二十四条 全面预算调整的条件**

（一）董事会调整公司发展战略，重新制定公司经营计划。

（二）上级公司要求调整年度预算目标，重新编制年度预算。

（三）总部或下属子公司决定追加（或缩减）任务。

（四）市场形势、国家政策、生产条件、外部市场环境等客观原因发生重大变化。

（五）发生不可抗力事件。

（六）其他造成预算调整的客观原因。

对于不符合上述要求的预算调整方案，预算审批机构应予以否决。

#### **第二十五条 全面预算调整的方式**

（一）集中性的全面预算调整

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，可以在预算年度内第三季度启动集中性的全面预算调整。

## （二）特殊性的全面预算调整

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情形时，预算执行单位可以向总部财务管理部提出预算调整申请，并提交《部门或公司预算调整申请报告》。

## 第二十六条 全面预算调整的权限

（一）全面预算的调整权限属于总裁办公会。

（二）预算管理办公室、总部财务管理部在保证公司年度经营总目标不变的情况下，对季度预算及年度预算项目的内部结构调整具有建议权。

## 第二十七条 预算调整的方式

（一）由上而下的全面预算调整

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况差异重大时，董事会在与班子会、下属单位相关领导协商一致，可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，同时层层下达全面预算调整要求，并最终确认全面预算调整方案。

（二）由下而上的全面预算调整

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，各预算执行单位可以向总部财务管理部提出预算调整申请。

## 第二十八条 预算调整的流程

（一）预算执行部门（单位）向其分管领导提出书面申请，报请分管领导审核同意。

预算调整申请报告内容应至少包括以下内容：

- 1.预算调整的理由，包括但不限于预算执行情况分析、导致无法实现全面预算的原因，并附预算条件变化相关文件；
- 2.已经采取的其他弥补措施和效果；
- 3.预算调整的初步建议方案；
- 4.调整前后预算指标的比较；
- 5.调整后预算指标可能对公司预算总目标的影响等。

（二）预算执行部门（单位）向财务管理部提出预算调整申请，财务管理部汇总调整申请后上报预算管理办公室审核。

（三）预算管理办公室上报经审核后的预算调整申请。

（四）公司党委会前置讨论，总裁办公会审议预算调整。

（五）总部财务管理部下达调整后预算。

## 第七章 预算执行与控制

### 第二十九条 加强预算执行控制

（一）加强对预算执行环节的控制，对预算执行责任制的建立、重大预算项目的特别关注、预算资金支出的审批要求、预算执行情况的报告等作出明确规定，确保预算严格执行。

（二）预算一经批准下达，各预算执行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、各环节和各岗位。

（三）建立预算执行责任制度，对照已确定的责任指标，

定期或不定期地对相关部门及人员责任指标完成情况进行检查，实施考评。

（四）对重大预算项目和内容，应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

（五）加强对货币资金收支业务的预算控制，及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，严格控制支付风险。办理采购与付款、工程项目、对外投资、成本费用、固定资产、存货、筹资等业务，应当严格执行预算标准。

（六）各预算责任部门应当加强与公司内部相关业务部门的沟通和联系，确保相关业务预算的执行情况能够相互监督、核对一致。

（七）建立并实行预算执行情况内部报告制度，及时掌握预算执行动态及结果。总部财务管理部在上级单位规定时间内编制完成合并预算执行情况表和预算执行情况报告，及时向公司领导、预算管理办公室报告各执行单位预算执行进度、执行差异及其对公司预算目标的影响，促使公司完成预算目标。

（八）建立并实行预算执行结果质询机制，要求预算执行单位对预算指标与实际结果之间的重大差异作出解释，并采取相应措施。

### **第三十条 预算执行分级审核**

#### **（一）业务发生部门审核**

发生开支时，根据总部及各下属单位的《资金管理制度》

填制报销单或审批单，由部门负责人或分管领导就费用开支的真实性、合规性进行审核。

## （二）财务管理部审核

各单位财务管理部审核原始单据的真实性、完整性及合规性，若属于超预算或预算外项目，及时预警并提示业务部门原则上应按调剂或调整权限完成审批流程方可进行开支。

# 第八章 预算考核

## 第三十一条 预算考核内容

预算考核纳入公司组织绩效考核体系。全面预算考核分两个部分，一是全面预算定量考核，二是全面预算定性考核。

（一）全面预算定量考核是针对期初预算目标与期末实际完成目标偏离程度的评价，以财务指标的执行偏差率作为衡量标准。

（二）全面预算定性考核是针对预算管理各环节工作质量的评价，主要考核内容包括：

- 1.预算编制准确性；
- 2.预算编制及时性、规范性；
- 3.预算执行程序的规范性；
- 4.预算分析及时性、全面性和透彻度；
- 5.预算工作组织周密性等。

具体考核规则以每年度下发年度预算考核指标体系为准，全面预算考核方案由总部财务管理部制订，预算管理办公室审核通过后同步报送企业管理部纳入公司年度组织绩

效考核体系。

### **第三十二条 预算考核的程序**

（一）公司预算考核为年度考核。

（二）总部财务管理部于审计报告出具 10 日内进行年度考核，并将考核初步结果报公司预算管理办公室审核。

（三）预算管理办公室对考核结果的客观性、公正性、合理性进行复核，并进行审批。

（四）预算管理办公室将批准后的年度考核结果报企业管理部，由企业管理部纳入各部门年度绩效考核体系，并由人力资源部兑现奖惩应用。

（五）突出节约事项得分是指在预算执行过程中，由非客观因素形成的突出节约贡献、或具有推广意义的先进事项，视部门突出节约事项的具体情况给予加分。

（六）不可控因素作为特殊情况处理不予扣分。遇自然灾害、政策调整等不可抗力因素及其他特殊因素影响预算执行的，各部应书面说明原因，于每季度末报总部财务管理部核实确认。

### **第三十三条 预算考核结果**

（一）公司预算指标按部门（单位）下达，以部门（单位）为单位进行考核，预算考核结果作为各部门（单位）年度工作业绩考核的重要依据。

（二）各部门（单位）负责人作为预算管理的第一责任人，对本部门（单位）预算考核结果负责。各部门（单位）

负责人在职责范围内，对本部门（单位）预算考核结果承担相应责任。

（三）公司年度预算考核部门全体员工。

## 第九章 附则

**第三十四条** 本制度如有与国家新颁布的法律、政策、制度、法规等有抵触的，以国家有关规定为准。本制度未尽事宜遵照国家相关法律法规执行。

**第三十五条** 本制度由财务管理部解释。

**第三十六条** 本制度自董事会审议通过之日起执行。