

北京海新能源科技股份有限公司

财务预算管理制度修订对照表

序号	原条款	修订后条款
1	第一条 为适应建立现代企业制度的要求，推动公司财务预算管理的实施，根据国家相关规定，结合本公司的实际情况，特制定本管理办法。	第一条 为保障公司总体规划以及年度经营计划的实现，合理配置公司资源，强化内部风险控制，建立有效的预算管理体制，充分发挥预算管理在公司经营管理工作中的作用，根据相关法律、法规及公司“三重一大”管理制度的相关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。
2	第二条 本办法所称的财务预算管理是采用价值形式对企业实现经营目标的全过程进行预测、决策的管理方式。预算管理包括围绕公司经营目标进行财务预算的编制、审批、执行、监督、考核等环节。	删除
3	第三条 本办法适用于北京海新能源科技股份有限公司及各分、子公司。	第二条 本制度适用于北京海新能源科技股份有限公司及下属各分、子公司（以下简称“预算单位”）的预算的编制、执行、监督、考核等活动。
4		第三条 预算管理的基本原则 预算单位进行预算管理，应遵循以下基本原则： （一）战略适配原则 （二）效益优先原则 （三）积极稳健原则 （四）逐级预算原则 （五）严肃刚性原则

5	第四条 公司预算由公司计划经营部牵头管理，以全面实现公司经营目标为核心，实施“统一管理，分级控制，全员参与，增加效益”的管理原则。	第四条 预算工作组织体系 公司预算工作组织包括预算决策审议机构、预算工作机构、预算单位和预算监督机构。 公司预算的决策审议机构包括支委会、董事会、总经理办公会。
6	第五条 财务预算管理的基本任务： （1）落实公司的经营目标并组织实施。 （2）明确预算单位的管理责任和权限。 （3）对公司的经营活动进行过程控制、反映和监督。 （4）对预算执行情况进行考核和评价。	删除
7	第六条 财务预算管理的责任人及责任单位： （1）总裁负责公司财务预算管理和保证经营目标的完成。 （2）在总裁领导下，财务部及经营部负责综合评价财务预算、下达财务预算及平衡预算，监督预算执行和定期检查、分析预算，并协助总裁完成预算目标。 （3）各分、子公司在总裁的领导下，由财务部及经营部负责组织编制、执行预算、安排和控制预算支出。	第五条 预算的决策审议机构与职责 （一）公司总部支委会的职责： 公司支委会的预算工作职权包括： 1. 保证监督党和国家方针政策，北京市委市政府及海淀区委区政府及上级单位的决策部署在公司预算管理中工作中得到切实贯彻执行； 2. 前置研讨公司改革发展稳定、重大经营管理事项和涉及职工切身利益的预算相关重大问题，并提出意见建议。 3. 前置研讨公司预算政策、制度及程序； 4. 前置研讨公司预算方案及调整方案； 5. 听取预算执行情况报告；

	6. 前置研讨其他预算管理工作。 （二）公司董事会是预算的最高决策机构。公司整体预算方案应由董事会审批通过。具体包括： 1. 审批公司预算管理制度； 2. 审批公司整体预算方案； 3. 审批公司整体预算调整方案； 4. 其他预算及决策类工作。 （三）总经理办公会的预算工作职权包括： 1. 审议确定公司预算政策、制度及程序； 2. 审议公司预算方案及调整方案； 3. 根据批准的预算方案，下达预算目标； 4. 听取预算执行情况报告； 5. 执行公司的预算考核工作； 6. 其他预算管理工作。 第六条 预算的工作机构与职责 公司总部各部门是预算的工作机构。 （一）公司总部财务管理部的职责 公司总部财务管理部按决策审议机构的要求，负责组织公司财务预算的编制、执行和日常监督工作。财务管理部主要履行以下预算管理职权： 1. 起草、修订公司预算管理制度； 2. 组织制定统一的财务预算模板，组织公司总部各部门及各预算单位编制年度财务预算方案； 3. 组织总部相关部门审核预算单位的预算方案； 4. 监督和检查预算单位的预算执行进度，并指导其建立完善预算管理的预警机制； 5. 对重大预算执行差异进行分析，
--	---

	协调预算编制和执行中的问题，编制季度预算执行报告； 6. 组织总部相关部门审核预算调整申请。 （二）公司总部各部门的职责 公司总部各部门负责本部门预算及总部相关业务预算的编制，并对公司相关业务预算实施管理，共同完成公司预算管理工作。各部门主要履行以下预算管理职权： 1. 参与制定完善预算单位的相关预算模板； 2. 编制本部门预算及总部相关业务预算草案； 3. 参与公司预算组织管理，根据业务体系组织公司整体年度预算审议、评议、上报、下达等工作，基于公司总体发展目标组织审核相关预算内容： （1）计划经营部负责组织编制经营预算； （2）战略投资部负责组织编制投资预算； （3）人力资源部负责组织编制人力预算； （4）资金管理部负责组织编制融资预算； （5）其他部门结合实际管理需要按照业务条线参与审核公司下属预算单位的年度预算； 4. 参与考核预算单位预算执行情况，配合财务管理部完成预算执行报告； 5. 参与审核预算单位的预算调整申请，提出相关审核意见。 第七条 预算单位的职责
--	---

	各级独立核算的子公司均为预算单位。预算单位应根据各自管理层级，设置相应的预算管理组织，组织实施本单位预算管理工作。预算单位的预算制度、预算方案及其他预算相关事项应经本单位的决策程序审议通过。预算单位在预算管理中，履行以下主要职责： （一）制定本单位的预算管理制度； （二）按照公司总部的要求上报本单位预算资料； （三）按照公司总部反馈的修改意见组织修改完善本单位的年度预算； （四）分解落实本单位预算指标，并根据预算开展本单位的经济活动和资源配置，监督、控制、反馈、考核本单位预算执行情况； （五）接受公司总部对预算的监督、协调和考核。 第八条 预算的审计监督机构与职责 公司总部审计部是预算管理的审计监督机构。公司总部审计部在预算管理中，主要履行以下审计监督职责： （一）结合实际管理需要对预算的编制、审批、执行进行审计监督，促进预算工作的有序开展； （二）对预算执行和预算调整中的重大事项或有关特定问题进行调查。
--	---

8	第七条 预算范围及内容 公司的各项经济活动，都须纳入财务预算管理，明确预算目标，进行预算控制。（1）预算编制的内容包括：1）公司总部各职能部门编制具体费用支出预算，财务部门编制财务费用预算。2）各分、子公司编制产量、产值、材料采购及产品成本预算、费用支出预算及利润目标和资金预算。3）总公司编制销售收入、销售成本、产值、产量、生产成本及各项费用支出预算，同时包括利润目标和筹措资金预算及现金流预算等。（2）经总裁办公会讨论并通过的公司经营目标，各预算单位根据经营目标的相关内容编制本单位预算初稿，包括编制预算说明，上报公司财务部及经营部。财务部及经营部对各责任单位上报的预算初稿进行审查、汇总，报总裁办公会批准。财务部及经营部将审议批准的预算，下发各预算单位并监督执行。	第九条 预算管理的内容 公司的预算管理是在公司战略目标的指引下，通过预算编制、审批、执行、监督、考核等方式，对预算单位的各种资源进行合理配置，以便有效地组织和协调生产经营活动，完成既定的经营目标。 公司预算管理以全面预算管理体系为核心框架，主要包括经营预算、资本预算、融资预算、人力预算及财务预算。 第十条 经营预算 经营预算是反映公司在预算期内的经营活动的预算，主要包括销售预算、生产预算、采购预算、成本费用预算等。销售预算是预算的起点，应充分调研市场环境，根据公司战略规划和年度经营目标制定，并以此为基础编制其他经营预算。 第十一条 资本预算 资本预算主要包括经常性资本支出预算、固定资产项目预算和投资预算。 经常性资本支出预算是指与日常经营活动相关的常规性的固定资产和无形资产投资支出预算，主要包括生产经营或企业自用固定资产和无形资产采购等。 固定资产项目预算是在预算期内涉及重大资产项目投资及处置事项，是在项目获批后，根据项目实施进度计划，将项目总投资按年度分解，对年度项目投资规模、资金安排及处置收益等的具体预算。应参照公司固定资产项目投资及处置的相关规定执行。 投资预算是指为参与或控制某一公
---	--	---

		司的经营活动而以资本形式投入该公司取得其权益的投资预算, 主要根据公司投资决策相关规定和权益性资本投资计划编制, 包括投资时间、金额和股权比例; 投资方式; 投资活动的现金收支情况; 收回投资本金及收益的时间和金额等。 第十二条 融资预算 融资预算主要指在预算期内需要新借入的长短期借款、发行的债券以及对借款、债券还本付息的预算。各公司应结合战略规划、生产经营和项目投资计划, 确定资金需求, 结合期初借款余额及利率、内源性资金等编制融资预算。 第十三条 人力预算 人力预算是指预算期内根据战略目标与生产经营需求, 对人力资源合理配置及成本投入的预算, 包含匹配业务需求的人员安排和支撑人力配置的成本计划, 确保人力资源供给与生产经营需求动态适配, 同时兼顾成本可控性。 第十四条 财务预算 财务预算是指在经营预算、资本预算、人力预算、融资预算等业务预算的基础上, 反映预算期内各项经济活动的预计财务表现, 具体包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算等。财务预算作为预算体系的最后环节, 是以价值形式对各业务预算的系统性汇总与综合性呈现。
9	第八条 为了严格预算管理, 任何部门和个人均无权调整预算。各单位预算已经批准下达, 必须严格遵照执行, 保证预算管理的严肃性。如因特殊情况需调整预算, 需预算	删除

	部门提出书面申请，经公司总裁办公会讨论批准纳入预算管理。	
10	第九条 预算编制工作每年 10 月启动，各预算单位须在 11 月 20 日之前将年度预算报计划经营部、财务部。	第十五条 预算的编制主体 各预算单位为预算编制的主体，各预算单位可根据自身管理实际划分预算单元。 第十六条 预算的编制期间 自公历 1 月 1 日起至 12 月 31 日止为一个预算编制年度。 第十七条 预算的编制方式 （一）预算的编制遵循“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则。 （二）各预算单位编制预算按照先业务预算，后财务预算的顺序进行编制。各项预算应相辅相成、密切联系、前后衔接，形成一个完整的体系，共同实现公司内部控制和管理目标。 （三）预算编制方法可采用固定预算、弹性预算、零基预算、增量预算、作业基础预算、滚动预算等方法，各预算单位可结合所在行业、发展阶段等实际情况选择合适的编制方法。 （四）各预算单位应结合业务实际分别设置预算套表，包括财务预算表、业务预算表、专项预算表、数据采集表及计算底稿等，以此作为预算的编制基础。 第十八条 预算的编制程序 （一）年度预算编制准备 各预算单位做好年度预算的各项准备工作，总结上一预算年度预算的执行情况，分析研究下一年度的发展趋

	势，预测下一年度的总体情况。 （二）年度预算的编制程序 1. 每年年底，公司总部财务管理部按预算管理要求，启动次年预算工作，公司总部各部门根据业务体系部署预算编制安排并下发预算指导文件。各预算单位应根据预算指导文件要求，部署和启动次年预算编制工作。 2. 各预算单位根据各自发展战略，在全面分析政策、市场、业务等情况的基础上，开展年度预算编制工作。 3. 各预算单位分别填报公司总部要求填报的材料，并按要求的时间上报。公司总部预算由财务管理部组织总部各部门填报汇总。 4. 公司总部各部门评审各预算单位的上报材料，提出综合平衡建议和初步调整意见，反馈给各预算单位予以修正。 5. 各预算单位依据公司反馈的调整意见更新完善预算材料，并上报公司总部各部门。 6. 公司总部财务管理部依据各单位预算数据进行汇总平衡，汇总编制公司整体预算方案。 第十九条 预算的审批程序 1. 财务管理部将公司整体预算草案及各预算单位的预算草案提交预算决策审议机构，由预算决策审议机构对预算草案进行审议，并提出修改建议。 2. 经修改、调整后，财务管理部编制正式年度预算方案并上报预算决策审议机构审议批准。 3. 公司总部向下属各预算单位传达
--	---

		审议通过的预算方案,各单位逐级分解并遵照执行。
11	第十条 财务部及经营部根据批准的预算,实行总额管理,预算部门对实际支出控制,上下结合,保证公司预算的执行和经营目标的完成。	第二十条 预算的执行 (一) 严肃刚性 预算是组织、协调各项经济活动的基本依据,原则上预算一经批准,必须严格执行,确保预算刚性。 (二) 指标分解 各预算单位应当认真组织实施预算,明确预算指标分解方式、预算执行审批权限和要求,落实预算执行责任制;将预算指标逐级分解,从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位,形成全方位的预算执行责任体系;通过实施分部门、分周期的预算控制,实现年度预算目标。
12	第十一条 各预算单位接到公司批准的年度预算后,认真将预算指标分解到各执行单位、部门或个人,建立支出明细记录制度,每季度末与财务部门核对收支,确保预算指标的贯彻执行。	第二十一条 预算的控制 预算的控制应当以各预算单位的自我控制为主,以公司总部的监督和分析为辅。 (一) 预算的自我控制 各预算单位的自我控制主要包括:财务层监控、业务层审批、管理层审批。 1. 财务层监控。各预算单位的财务部门以财务审核和汇总反馈的方式,参与预算执行的事前提示、事中管理、事后反馈,定期将预算执行情况向本单位管理层汇报。 2. 各预算单位应当建立预算执行情况分析预警机制,定期编制预算执

		行报告,按照重要性原则对预算执行差异进行分析,找出产生差异的原因,召开预算执行分析会议,通报预算执行情况,提示风险,测算影响,驱动整改措施,并上报公司总部财务管理部。 3. 业务层审批。预算单位的各项业务负责人对预算内项目进行审批,保证各项业务活动按照预算执行。 4. 管理层审批。各预算单位的管理层审批预算的执行,同时负责对超预算项目、预算外项目进行审批并督促预算单位财务层和业务层完成相应审批程序。 (二) 公司总部的监督和分析 1. 公司总部审计部对预算的编制、审批、执行、反馈等实施监督,并对预算执行中的重大事项或有关特定问题进行调查。 2. 公司总部财务管理部收集、审核各预算单位的预算执行报告,对重大预算执行差异进行分析,编制公司年度预算分析报告,为管理层对公司整体预算执行进行动态控制提供依据。
13	第十二条 预算的执行过程中,应本着节约的原则,应出发于预算,归宿于预算,严格履行收支两条线管理,遵守财经纪律。	删除

14	第十三条 年度预算执行期间，出现下列情况的，可按规定程序申报调整预算： （1）企业内部体制或经营方针调整，对资金流向产生较大影响的。 （2）预算单位申请，经公司总裁办公会批准的其他事项。	第二十二条 预算调整的原则 预算一经确定原则上不得随意调整，预算的调整应坚持刚性但不僵化、灵活而不失控的原则。当政策法规、宏观环境发生重大变化或遇到不可抗力等因素影响，或企业的发展战略发生重大调整，导致业务预算产生重大变化，预算不能如实反映业务情况时，各预算单位可申请预算调整，并按照规定程序办理审批手续。 第二十三条 预算调整的条件 预算执行中出现下列情形之一，导致其编制基础不成立，或者将导致执行结果产生重大偏差的，预算单位可结合企业战略和业务变化情况申请调整预算： （一）国家法律、法规或行业政策发生重大变化； （二）突发事件，如：自然灾害、重大事故等； （三）企业的外部环境或市场需求环境发生重大变化； （四）企业的经营范围和业务实质发生重大调整； （五）公司董事会认为应当调整的其他事项。
15	第十四条 调整预算报批程序： （1）要求调整预算的单位，首先向公司财务部及经营部上报调整预算申请，列明调整预算的理由、金额等，公司财务部及经营部审核后报公司总裁办公会核准。 （2）公司总裁办公会对调整预算的书面报告进行专题研究，分析调整理由后，制定调整差额的补偿措施，做出书面批复。	第二十四条 预算调整的程序 各预算单位出现对预算产生重大影响的特殊事项，需调整年度预算时，应经过申请、审议、批准程序： （一）公司总部财务管理部根据实际情况组织启动预算调整工作； （二）由各预算单位提出书面预算调整申请报告； （三）财务管理部组织公司总部相关部门对预算调整的初步方案进行审

		核分析，予以汇总； (四)由总部财务管理部将预算调整方案上报预算决策审议机构审议批准后下达执行。
16	第十五条 预算单位应建立预算分析及差异报告制度，由专职或兼职人员负责财务预算的统计、检查工作。	删除
17	第十六条 每个季度终了 10 日内，各分、子公司的预算目标责任人要对预算执行情况进行分析、检查，找出造成差异的原因，并提出改进措施。凡季度主要预算指标实际发生值与预算值差额比例在 10%，各单位的预算目标责任人要向财务部及经营部书面汇报，并提出具体改进的措施。	删除
18	第十七条 预算单位应在季度后 10 日前向财务部及经营部报送本单位上季度预算执行情况的书面报告，经整理、分析、汇总后，在季度后 12 日前向公司财务总监及总裁汇报。	删除
19	第十八条 严格财务预算管理是实现经营目标的具体措施，为维护财务预算的严肃性，公司要将财务预算管理执行情况与年终部门业绩考核联系在一起，对认真执行财务预算的单位和部门领导给予奖励、反之给予适当处罚。	第二十五条 预算的考核结果是预算单位业绩评价的依据，为公司提名和薪酬考核委员会的考核决策提供依据。各预算单位应当建立严格的预算执行考核制度，对预算的执行结果进行考核。 第二十六条 预算执行情况考核工作，应当坚持公开、公平、公正的原则，切实做到有奖有惩、奖惩分明。

20	第十九条 本规定由公司财务部负责解释。	第二十七条 本制度由公司总部财务管理部负责制定、修订及解释。
21	第二十条 本规定自发布之日起执行。	第二十八条 本制度自发布之日起执行。