

东莞发展控股股份有限公司

全面预算管理制度

(第七届董事会第五次会议审议通过)

审批通过日期：2018年9月30日

第一章 总则

第一条 目的

为加强集团内部控制，规范预算编制、审批、执行、分析与考核，提高预算的科学性和严肃性，促进实现预算内部控制目标，实现集团战略规划和年度经营目标，构建有效的管理体系，监控各企业战略目标的制定和实施，并为集团的生产经营活动提供控制、绩效评估标准，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于东莞发展控股股份有限公司（以下简称“总部”）及下属分、子公司（以下简称“下属单位”），总部及各下属单位合称“集团”）。

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》

第四条 术语定义

本制度中的全面预算是指集团结合经营目标及资源调配能力，经过综合计算和全面平衡，对一个会计年度的企业经营和财务事项进行相关经费、额度的测算和安排并制定下年利润目标的过程。

第五条 原则

（一）战略性原则

预算管理的思想要体现集团的发展战略，集团的全年预算要依据集团的中长期战略规划进行编制，服从集团的中长期战略发展目标，

并符合集团总体的经营方针。

（二）效益优先原则

在以企业经营效益为导向的同时，充分考虑集团发展战略，追求利润最大化为目标。

（三）全员参与原则

预算编制需要全员参与，采取上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行。总部各部门及各下属单位要树立全局观念，进行综合平衡。

（四）权责对等原则

集团给予各级部门一定授权，被授权人对预算的执行、控制等承担相应的责任。

（五）实事求是的原则

总部各部门及各下属单位要根据市场状况及本部门的实际需要，合理确定本部门的预算额度。对预算编制过程中收入、成本、费用等采取谨慎、保守原则，确保以收定支，不得高报预算。

（六）可行性原则

编制的预算要具有可操作性。

第二章 组织与分工

第六条 组织职责

（一）公司党委会主要职责：讨论决定年度财务预算、决算方案。

（二）股东大会主要职责：审批年度预算、决算方案。

（三）总部董事会主要职责：审批并下达集团年度总预算及决算

方案。

（四）预算委员会主要职责：预算管理委员会是董事会的一个专门委员会，是预算管理决策机构，是组织领导公司全面预算管理的最高权力组织。组织企业有关部门或聘请有关专家对目标的确定进行预测。审议、确定目标，提出预算编制的方针和程序。审查各部门编制的预算草案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议。在预算编制、执行过程中发现部门间有彼此抵触现象时，予以必要的协调。将经过审查的预算提交董事会通过后，下达正式预算方案。在予以认真分析、研究的基础上提出改善的建议。根据需要，就预算的修正加以审议并作出相关决定。

（五）总部班子会主要职责：制定预算管理办法和措施，按集团年度经营计划，制定集团年度预算目标，审议、平衡年度预算方案及预算调整方案，协调解决预算编制和执行过程中存在的问题，对预算管理进行监督检查，考核、评价预算执行情况和结果。

（六）总部财务部主要职责：在总部班子会领导下，具体负责组织集团的预算编制、审查、汇总、上报、下达、报告及集团预算总目标的分解落实等工作，落实班子会的有关决定，跟踪监督预算执行情况，组织召开预算分析会议，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，督促各单位完成预算指标。

（七）各职能部门主要职责：编制与执行本部门预算；积极配合财务部做好集团总预算的综合平衡、协调、分析、监控等工作；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。

(八) 各下属单位主要职责:主要负责本企业范围全面预算的组织、协调和具体执行。所属企业总经理是本企业全面预算的第一责任人。在集团的指导和监督下,各下属单位具体负责:

1.建立健全本企业的全面预算体系,落实本企业各部门的全面预算工作;

2.按时完成本企业全面预算工作,形成全面报告上报总部;

3.根据集团要求参加集团全面预算相关会议和工作;

第七条 详细职责说明

预算阶段	时间	党委会	股东大会	总部董事会	预算管理委员会	总部班子会	总部财务部	各职能部门及各下属单位	
预算启动	10月下旬				审核集团年度预算目标	制定集团年度预算目标	编制《预算编制通知》及预算表格,下发各职能部门及各下属单位		
							流入文件		流出文件
									《年度预算编制通知》及预算表格
预算编制	11月上旬-中					监督预算编制过程是否按照规定去执行		根据《预算编制通知》及预算表格,结合部门及本单位工作计划及	

	旬								历史数据，编制部门和 本单位预算草案					
									流入文件	流出文件				
									《预算编制通知》及 预算表格	部门及本 单位年度 预算草案				
预算平衡	11月下旬-12月中旬				审查各部门编制的预算草案及整体预算方案，并就必要的改善对策提出建议	审议集团年度预算方案和部门、单位预算方案，提出修改意见	审核评价各部门、单位预算草案，提出综合平衡的修改意见；汇总各部门、单位预算方案，拟定集团年度总预算方案，交由班子会审议	根据财务部的意见修改部门、单位预算草案						
									流入文件	流出文件	流入文件	流出文件	流入文件	流出文件
									集团年度预算方案、部门、单位年度预算方案	修改意见	各部门、单位年度预算方案，修改意见	集团年度预算方案，各部门、单位	修改意见	部门、单位年度预算方案

								见	年度 预算 方案， 修改 意见		
预算 审批 下达	12 月 下 旬	讨论决 定年度 财务预 算方案	审批年 度预算 方案	审批并 下达集 团年度 总预算	将经过审查的 预算提交董事 会	审核集团年度 总预算	审批并下达各 部门、单位预 算方案	汇总修改后 的各部门、 单位预算草 案，形成正 式稿			

预算 阶段	时间	党委会	股东大 会	总部董 事会	预算管 理委员 会	总部班子会	总部财务部	各职能部门 及各下属单 位			
预算 执行	预算 年度				在预算 执行过 程中发 现部门 间有彼 此抵触 现象时， 予以必 要的协 调	监督预算执行 情况的合法性	审核总部各项 目开支申请， 并记录台账， 于次月将各预 算项目台账分 解下发归口管 理部门核对确 认	审核归口管 理内的项目 开支申请，并 记录台账，每 月月初与财 务部下发的 项目开支台 账核对确认。 各下属单位 自行审核预 算支出，监督 预算执行			
								流入 文件	流出文 件	流入 文件	流出 文件
									各项目 开支台 账	预算 项目 台账	项目 开支 台账
						审议批准预算 外事项	对预算执行过 程中出现的预 算争议进行仲 裁、对追加的 预算进行评价	按审批权限 设置要求，对 本部门、单位 内部的预算 内、预算外申			

											请事项进行 部门、单位审 批	
						流 入 文件	流 出文 件				流 入 文件	流 出 文件
						预 算 外 报 告, 预 算 外 审 批 表	会 议 纪 要					预 算 外 申 请 报 告,
预 算 分 析	季 度 结 束 后 1-2 个 月; 年 度 结 束 后 1-4 个 月					审 核 各 部 门、 各 单 位 预 算 分 析 报 告 和 集 团 预 算 分 析 报 告; 监 督 预 算 分 析 的 真 实 性		汇 总、分 析 各 部 门 预 算 执 行 情 况 分 析 报 告, 编 写 集 团 预 算 执 行 分 析 报 告		对 本 部 门、单 位 的 预 算 执 行 情 况 进 行 分 析 和 总 结, 并 编 制 部 门、 单 位 预 算 执 行 情 况 分 析 报 告		
						流 入 文 件	流 出 文 件	流 入 文 件	流 出 文 件	流 入 文 件	流 出 文 件	
						部 门、 单 位、 (集 团) 预 算 执 行 情 况 分 析 报 告		部 门、 单 位 预 算 执 行 情 况 分 析 报 告	集 团 预 算 执 行 情 况 分 析 报 告		部 门、 单 位 预 算 执 行 情 况 分 析 报 告	
预 算 调 整	7 月 -8 月				就 预 算 的 修 正 加 以 审 议 并 作 出 相 关 决 定	审 核 集 团 各 部 门、单 位 年 度 预 算 确 认 及 调 整		对 预 算 调 整 进 行 评 价, 编 制 集 团 年 度 预 算 调 整 方 案		参 考 部 门、单 位 实 际 运 作 及 集 团、部 门、单 位 计 划 变 动 情 况, 提 交 本 部 门、单 位 预 算 调 整 申 请 报 告 与 审 批 单		
						流 入 文 件	流 出 文 件	流 入 文 件	流 出 文 件	流 入 文 件	流 出 文 件	

							集团年度预算调整方案，各部门、单位预算调整（追加、变更）审批单	各部门、单位预算调整（追加、变更）审批单，预算调整申请报告	集团年度预算调整方案		预算调整（追加、变更）审批单，预算调整申请报告，部门、单位年度调整后预算方案
决算	次年3-4月	讨论决定年度决算方案	审批年度决算报告	审议年度财务决算报告	将经过审查的决算报告提交董事会	听取财务部就集团年度预算执行情况总结		准备集团年度预算执行情况总结、准备年度财务决算报表		准备部门、单位预算执行情况总结	
						流入文件	流出文件	流入文件	流出文件	流入文件	流出文件
						集团年度预算执行分析报告		各部门、单位年度预算执行分析报告	集团年度预算执行分析报告		部门、单位年度预算执行分析报告

注：职能部门是指负责对某个收支项目进行管理的部门，如办公费用的管理部门为综合行政部；单位指下属单位，包括分子公司等。

第三章 全面预算内容及方法

第八条 全面预算的内容及范围

（一）经营预算

经营预算又称日常业务预算，与公司日常经营活动直接相关的各种预算，具体包括收入预算、成本费用预算等。

（二）资本预算

资本预算是指公司进行资本性投资活动的预算，主要包括：购建、更新、改造、改建、扩建固定资产或无形资产进行资本投资的预算，处置固定资产和无形资产也应计入资本预算；与公路有关的专项工程预算；与公司战略投资有关的权益性资本投资预算，公司转让权益性资本投资或产生投资收益也应计入资本预算；债券投资、理财及其他投资预算，转让债券、收回本息也计入资本预算。

（三）资金预算

资金预算是指公司融资预算等，包括债权性融资、权益性融资预算，以及还本付息预算等。

（四）财务预算

财务预算是对公司未来一定期间内预计的财务状况、经营成果及现金收支情况等价值指标的综合说明，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。

第九条 全面预算编制方法

（一）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。

1. 增量预算

增量预算是把前一年度实际发生数作为基数，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。“承

认过去发生的是合理的”是使用增量预算方法的前提条件。

2. 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。

3. 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 全面预算管理流程

第十条 全面预算编制流程

详见下文。

第十一条 预算执行与监控

(一) 执行机构

1.总部及下属单位各责任部门是全面预算的执行机构；

2.责任部门的第一负责人，即各部门负责人是责任部门预算执行的直接负责人；

3.各分管领导对其所负责部门的预算执行负有主要责任，各下属子公司总经理对本单位的预算执行负有主要责任。

4.下属单位的董事长或分公司总经理对本单位的预算执行负最终责任。

(二) 加强执行控制

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。总部财务部定期组织人员进行预算执行情况的检查，及时向高管层报告各执行单位预算执行进度、执行差异及其对集团预算目标的影响，促使集团完成预算目标。

建立并实行预算执行结果质询制度，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。

（三）预算执行分级审核

1.业务发生部门审核

发生开支时，根据总部及各下属单位相关规定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。

2. 财务部审核

各级财务部对原始单据的真实性、完整性、合规性予以监督。同时判断相关开支申请是否超出该项目预算，对超出预算的申请交由业务发生部门填制《预算调整(追加/变更)审批单》，走预算调整申请流程。

3. 预算执行审批权限及流程详见《资金管理制度》。

第十二条 全面预算调整

(一) 预算调整要求

1. 预算调整必须基于客观因素发生重大变化的原则；
2. 预算调整必须有利于企业战略的实现；
3. 需按规定程序进行调整；
4. 调整的频率、调整范围要适当。

对于不符合上述要求的预算调整方案，集团预算审批机构应予以否决。

(二) 全面预算调整的分类

1. 预算一般性调整是指各责任部门为完成年度预算目标，在预算执行过程中，以原来预算为基础，结合预算执行进度和外部环境变化，在不影响年度预算目标的前提下，对预算执行进度或个别预算项目进行调整；

2. 预算的重大性调整也可称为预算修正，是指在预算执行过程中，因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整，按

照实际情况变化对年度预算目标进行修正。

（三）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、集团下达追加或缩减任务、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. 调整内容；

4. 调整后的预算方案。

（四）预算变更申请流程

1. 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，董事会在与下属单位相关领导协商一致，可以在预算年度内进行集团经营目标的调整，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。

2. 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部提出预算调整申请。

第十三条 全面预算的反馈与分析

预算执行过程中，各责任部门要及时检查、追踪预算的执行情况，定期编制预算执行报告。总部财务部要求产生重大差异的责任部门完成差异原因分析报告，各责任部门结合具体业务活动中所发生事项进行预算差异说明。

报告编制完成后由部门负责人审核签字，交至总部财务部查阅并

审核预算执行情况，总部财务部汇总编制《集团季度（年度）全面预算分析报告》，上报领导。

为保证预算目标的顺利实现，总部财务部和下属单位全面预算管理负责人每年召开预算工作会议，对照预算执行报告和差异分析报告及时总结预算执行情况，提出改进措施，并对今后预算工作做好部署。

第十四条 预算考核

预算考核指标由指标完成率和预算管理工作两项组成，根据考核期各项指标实际完成情况和考核计分办法分档计算分项指标得分和综合得分，预算绩效考核纳入公司组织绩效考核体系。

考核指标及计分标准参照财务部制订的《预算项目绩效考核指标计分表》。

第四章 附则

第十五条 本制度由总部财务部解释，以前规定与本制度不一致的，按本制度执行。

第十六条 本制度自董事会通过之日起执行，原有制度同时废止。

第十七条 总部财务部可根据国家有关法规、制度和本制度的规定制定相关具体事项的实施细则以及办法。