

深圳市纺织（集团）股份有限公司

全面预算管理制度

（经 2021 年 12 月 31 日公司第八届董事会第九次会议修订）

第一章 总则

第一条 为提高公司经营管理水平,加强内部控制,建立健全全面预算管理体系,提升公司预算管控水平,根据国家有关法律法规、深圳市投资控股有限公司对系统企业全面预算管理工作指引等规定,结合公司实际,制定本制度。

第二条 本制度适用于深圳市纺织(集团)股份有限公司(以下简称“公司”)及各全资、控股企业(以下简称“各所属企业”)。

第三条 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,对预算年度内各种资源和经营行为所做的预期安排。全面预算包括业务预算、投资预算、筹资预算、薪酬预算、财务预算及相关子预算(以下简称“预算”)。

第四条 预算期间为年度,从公历1月1日起至12月31日止。

第二章 组织机构和职责

第五条 公司董事会负责审议公司年度预算方案、年度预算调整方案,党委会前置审议公司年度预算方案、年度预算调整方案,股东大会负责审批公司年度预算方案、年度预

算调整方案。

第六条 公司设置预算管理委员会，负责全面预算管理工作。预算管理委员会由总经理任主任，公司其他领导层成员一人或多人任副主任（其中投控公司委派财务总监为当然成员），成员包括财务部、战略发展部、人力资源部、经营管理部等相关部门负责人。

第七条 预算管理委员会的主要职责如下：

第八条 （一）组织拟订公司全面预算管理制度、全面预算管理编制手册、年度预算编制草案、预算目标和预算控制方法；

第九条 （二）根据战略规划和有关要求，研究拟订公司经营计划（含滚动经营计划，下同）；

第十条 （三）审查、讨论公司的年度预算草案、年度预算调整案，协调、解决有关方面在编制预算时可能发生的矛盾；

第十一条 （四）组织召开预算质询会，对预算管理办公室提交的各企业预算草案和公司整体预算草案提出质询，并就必要的修改与调整提出建议；

第十二条 （五）审查、分析预算执行分析报告，提出改进建议；

第十三条 （六）审议与全面预算执行情况挂钩的考核及奖惩意见；

第十四条 （七）其他需经预算管理委员会审定的事项。

第十五条 预算管理办公室（以下简称“预算办”）是预算管理委员会的工作机构，负责预算管理的日常工作。预算办由公司财务部负责人任主任，战略发展部、人力资源部、经营管理部等相关部门负责人任副主任，成员由公司财务部、战略发展部、人力资源部、经营管理部等部门相关人员组成。

第十六条 预算办的主要职责如下：

第十七条 （一）拟订公司全面预算管理有关制度；

第十八条 （二）组织公司年度预算的编制、审核、汇总，并按规定履行审核、审批程序；

第十九条 （三）协调公司预算编制和执行工作中的有关问题，重大问题报公司预算管理委员会；

第二十条 （四）组织开展经济运行监测分析，编制预算执行情况分析报告，定期检查和报告企业预算执行情况；

第二十一条 （五）组织开展全面预算管理检查和考核工作；

第二十二条 （六）预算管理委员会交办的其他事项。

第二十三条 预算办的相关部门须有专人负责全面预算管理工作，各部门的预算管理职责：

第二十四条 财务部负责统筹经营预算、经营计划和经济运行监测分析工作，组织、指导、检查和考核各所属企业全面预算管理工作，负责公司本部全面预算的组织编制工作；

第二十五条 战略发展部负责投资预算管理工作；

第二十六条 人力资源部负责薪酬预算管理工作；

第二十七条 经营管理部负责各所属企业经营情况监测、分析和督导，及经营计划和年度预算的审核。

第二十八条 各所属企业应建立健全预算管理组织机构，设立预算管理岗位，配备足够的工作人员，建立必要的工作制度，确保预算组织的有效运行。建立完善各层级的预算管理组织体系，横向上覆盖所有职能部门和单位，纵向上延伸到各基层班组。

第二十九条 各所属企业负责人要重视全面预算工作，组织好企业内部各层级的全面预算管理活动，要把全面预算管理作为企业经营管理工作重点。

第三十条 各所属企业负责人的主要职责如下：

第三十一条 负责按规定及要求组织编制和实施本企业的经营计划和全面预算；

第三十二条 严格执行正式下达的经营计划和全面预算，并对本企业的预算执行结果承担责任；

第三十三条 动态监测本企业的经营计划和预算执行情况，分析差异原因，查找问题，及时协调解决；

第三十四条 定期报告企业的预算执行情况，并对报告的真实性和准确性、完整性负责。

第三章 预算编报与审核

第三十五条 公司应制定积极、科学、切实可行的战略规划，并依据规划制订年度经营目标和计划，作为预算编制的基础。

第三十六条 公司编制预算，应按照“自上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。具体程序如下：

第三十七条 预算准备阶段。公司预算办根据投控公司的要求，结合公司实际，提出下一年度预算及经营计划编制要求、主要编制内容及编报时间要求等，向公司本部及各所属企业下发通知，启动下一年度全面预算管理工作；

第三十八条 经营计划编制。公司本部及各所属企业根据下达的报表格式和编报要求，编制经营计划并上报，公司预算办初审并进行平衡调整后，完成经营计划的系统汇总，并根据经营计划下达各企业预算框架指标；

第三十九条 预算草案编制。公司本部及各所属企业按照公司下达的预算框架指标和有关要求，结合企业实际情况，组织编制企业详细预算报表草案，并编写预算情况说明书，报公司预算办；

第四十条 预算审核阶段。公司预算办对公司本部及各所属企业上报预算草案进行初审，对预算编制存在的问题提出修改建议。审核结束后，汇总编制公司预算草案，报公司预算管理委员会审核；

第四十一条 预算质询阶段。公司预算管理委员会组织召开各所属企业全面预算审核质询会,入选质询范围的企业,由企业负责人向公司预算管理委员就经营计划和全面预算编制情况进行专题汇报;

第四十二条 预算上报阶段。公司预算办依照预算管理委员会的预算审核结果,调整公司预算草案,并上报投控公司,同时完成深圳市国资委智慧国资平台的正式上报;

第四十三条 预算反馈调整。公司预算办根据与投控公司的沟通反馈意见,完成公司预算草案的分解落实及修订完善工作,形成修订后的公司预算草案,并调整深圳市国资委智慧国资平台上的预算。

第四十四条 预算的审批。按照与投控公司沟通后的公司预算指标,报公司党委会、董事会审议,股东大会审批。

第四十五条 预算分解。按照股东大会审批的公司预算指标,公司预算办按规定逐级分解至各企业执行,本部及各所属企业要将预算指标分解至各个最小预算执行单位(或部门)。

第四章 预算执行、控制与调整

第四十六条 按照分级管理的原则,公司本部及各所属企业应按照公司预算批复,认真组织落实,将预算指标层层分解,从横向和纵向落实到内部各部门、各单位和各岗位,形

成全方位的预算执行责任体系。

第四十七条 公司本部及各所属企业应将年度预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据,将年度预算细分为季度和月度预算,以分期预算控制,确保年度全面预算目标的实现。

第四十八条 公司本部及各所属企业以预算指标为基本依据,积极组织开展各项生产经营活动,确保年度预算的完成。要建立严格的资金审批、授权制度以及标准定额制度,加强内部控制管理,严格控制预算外支出。

第四十九条 公司本部及各所属企业应每月编制预算执行情况报告,加强预算执行情况的分析,上报公司预算办。公司预算办汇总各企业预算执行情况,进行预算差异分析,形成改进措施报告。预算执行过程中如发生重大变动和实行重大预算外经营活动,应随时向公司预算办报告。

第五十条 对进度预算执行偏差较大的企业,公司预算管理委员会将下发预算工作提示函,必要时对企业负责人进行约谈,督促企业增强预算编制与实际执行情况的对比分析,强化对所属企业的统筹管控,确保实现全年经营预算目标。

第五十一条 公司应按每季度编制企业经济运行和预算执行情况分析报告,上报投控公司。具体工作程序如下:

第五十二条 经营管理部负责对各企业季度经营管理情况进行分析,战略发展部负责对各企业季度投资预算执行情况

况进行分析，人力资源部负责对各企业季度薪酬预算执行情况进行分析，财务部综合上述情况并结合总体经营情况，完成公司季度或年度经济运行及预算执行分析报告，报投控公司。

第五十三条 公司年度预算指标一经下达，原则上不予调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应按原决策程序履行审批手续。

第五十四条 各所属企业预算调整一般在每年9月份进行一次，其他时间原则上不受理调整申请。所属企业年度预算确需作调整的，应于当年8月31日前将预算调整申请报告报送公司预算管理委员会。各所属企业预算调整方案应当客观、可行，对于不符合要求的预算调整申请报告，预算管理委员会将不予受理或予以否决。

第五十五条 各所属企业的年度财务预算调整方案需经党委会、总办会审议通过后才能进行调整，原则上须保证公司总体预算与投控公司批复函不变。公司总体预算有调整的，还需董事会和股东大会审批同意。

第五十六条 各所属企业的预算调整事项，应当遵循以下要求：

第五十七条 （一）预算调整事项不能偏离企业发展战略和年度预算目标；

第五十八条 (二) 预算调整方案应客观、合理、可行,在经济上能够实现最优化。

第五章 预算考核

第五十九条 预算考核是预算管理的重要环节,分为预算指标考核和预算工作质量考核两部分。

第六十条 预算指标考核主要通过预算执行结果与预算考核指标进行对比,确定差异及分析差异形成的原因,为评价各企业的工作业绩和企业年度综合考核评价提供依据。

第六十一条 预算工作质量考核是在预算指标考核、财务动态监测和年度财务决算的基础上,对企业的预算管理工作质量进行的综合评估,对执行责任单位的预算编制水平、执行效果、预算管理进行评价,促进全面预算管理水平的提高。

第六十二条 全面预算管理考核纳入各所属企业年度经营业绩考核体系。

第六章 附则

第六十三条 本制度由公司负责解释。

第六十四条 本制度经公司董事会批准后生效执行,公司原制订的《预算管理制度》同时废止。