

福建南平太阳电缆股份有限公司

预算管理制度

第一章 总则

第一条 为了促进公司加强预算管理，发挥预算管理在公司规划、决策、控制和评价活动中的作用，明确公司各部门在实现各项经营目标中的财务关系及责任，确保各项经营目标的顺利完成，根据《企业内部控制基本规范》《管理会计基本指引》等法律法规规章以及《公司章程》《财务管理制度》等文件制度，结合公司实际情况，制订本制度。

第二条 本制度适用于福建南平太阳电缆股份有限公司及其控股子公司。

第二章 目的、范围及编制原则

第三条 预算目的：公司以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置公司各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现公司战略目标。

第四条 预算范围：预算管理的内容主要包括经营预算、专门决策预算和财务预算。经营预算（也称业务预算），是指与企业日常业务直接相关的一系列预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等。专门决策预算，是指企业重大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算，包括投融资决策预算等。财务预算，是指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算，包括资金预算、预计资产负债表、预计利润表等。

第五条 全面预算编制的原则

(一) 战略导向原则。预算管理应围绕企业的战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

(二) 过程控制原则。预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价，对企业经营决策提供有效支撑。

(三) 融合性原则。预算管理应以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节。

(四) 平衡管理原则。预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展。

(五) 权变性原则。预算管理应刚性与柔性相结合，强调预算对经营管理的刚性约束，又可根据内外环境的重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理。

第三章 预算管理的组织机构及其职责

第六条 预算管理的组织形式：公司成立预算管理委员会组织、监督预算管理工作。预算管理委员会主任由总裁担任，副主任由财务总监担任，成员由各部室部长、各分厂厂长、各子公司负责人组成，各部门、分厂应成立预算小组。预算管理委员会办公室设在财务部。

第七条 预算管理委员会的职责

(一) 根据公司的战略规划，确定每一年度公司经营预算目标，分解至所属子公司、分厂、部门；

(二) 确定预算编制政策，提供指导；

(三) 协调各方面的关系；

(四) 对预算进行审核，并提出意见；

(五) 决定是否上报董事会批准预算；

(六) 随时检查预算执行情况；

(七) 审查预算的修改申请。

第八条 预算管理委员会的执行机构

(一) 公司财务部为预算编制的执行机构，负责预算报表的下达、汇总、具体协调、指导、组织预算编制等工作。

(二) 负责建立预算指标体系、设计预算报表并安排布置具体的预算编制工作；

(三) 对编制过程的问题，提供咨询和修改意见；

(四) 具体协调相关事宜，督促预算编制进度；

(五) 负责组织财务预算的编制、审查、汇总、平衡、上报等具体工作；

(六) 监督控制预算的执行，根据预算报告制度定期进行预算分析、考核、报告、提出修改意见和有关建议事项。

第九条 预算管理委员会的组成机构

(一) 各部室、分厂、各分子公司预算小组为预算管理委员会的组成机构；

(二) 各部室、分厂、各子公司必须成立以负责人为领导的，由财务（核算员）、业务骨干为成员的预算领导小组，具体组织、协调、指导各部室、分厂、各分子公司预算编制工作。各部室、分厂、各分子公司负责人要对各自的预算负责。

(三) 各部室、分厂、各分子公司预算小组的职责

1. 根据对市场的预测及公司发展的计划，拟定各部室、分厂、各分子公司经营目标和计划；

2. 分解预算到人，具体落实所有预算编制的责任部门；做好公司内部整体预算的综合平衡工作；

3. 保证预算编制工作的按时完成；

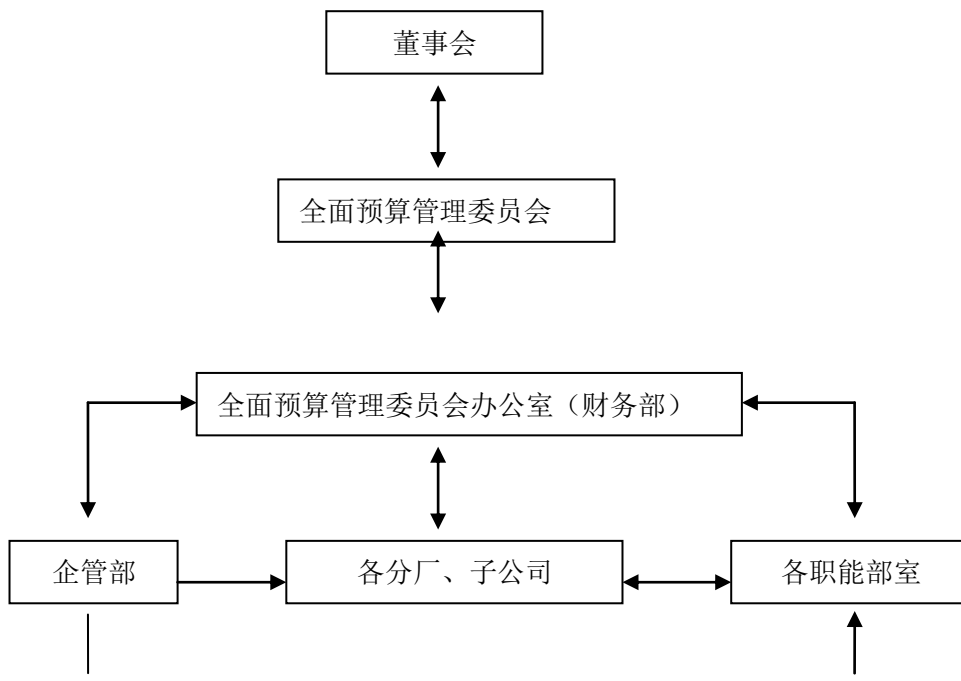
4. 制定相关的制度，保证预算的执行；

5. 根据预算进行控制；

6. 定期进行预算分析、报告、考核。

第四章 预算工作流程

第十条 财务预算管理流程图



第十一条 流程内容

财务预算一般按年度编制，由各个部门统筹落实，具体流程如下：

（一）预算管理委员会在企业战略和财务预测的基础上，于每年第四季度提出下一年度公司预算目标，并分解，确定预算编制政策。

（二）营销公司于每年第四季度完成公司当年第四季度及未来一年的销售预算、营销公司的管理费用、销售费用预算、应收账款预算、客户满意度、经济环境对公司发展的影响，对未来经济发展的预测，公司在竞争中的定位、规划和经营策略。

（三）生产部门于每年第四季度完成公司当年第四季度及未来一年的生产预算、该部门的管理费用预算及设备大修理计划。

（四）物控部于每年第四季度完成公司当年第四季度及未来一年的原材料采购预算、已签订固定资产采购合同的资金付款预算。

（五）各分厂于每年第四季度完成当年第四季度及未来一年分厂的制造费用预算、生产成本预算。

(六) 各部门、营销公司于每年第四季度完成当年第四季度及未来一年该部门的管理费用预算和有关经营预算。

(七) 技术中心于每年第四季度完成当年第四季度及未来一年新产品研发规划；基础设施与安全管理部完成当年第四季度及未来一年的土建工程、技改设备等固定资产购置计划。

(八) 人力资源部于每年第四季度完成公司当年第四季度及未来一年的人力资源预算、应付福利费预算、学习培训计划。

(九) 董事会办公室于每年第四季度完成公司当年第四季度及未来一年的投资收益预算、投资计划。

(十) 财务部于每年第四季度完成公司当年第四季度及未来一年生产成本预算、管理费用预算、销售费用预算、固定资产折旧预算、其他业务收入、其他业务支出预算、销售收发存预算、存货预算、应付票据预算、应付账款预算。

(十一) 财务部于每年会计年度终了前一个月完成公司当年第四季度及未来一年现金预算、筹资预算、财务费用预算、编制预计的现金流量表、预计资产负债表、预计的利润表及预计的利润分配表，并报请预算管理委员会审核。预算管理委员会一周内提出审核意见反馈到相关的部门，相关业务部门修改完毕送财务部，财务部完成相关修改报请预算管理委员会审定，预算管理委员会审定后于3月末报请公司董事会批准。

(十二) 企管部将获得董事会通过的预算下达营销公司、各分厂、各部门执行。

第十二条 预算内容和要求

(一) 预算编制的内容：各公司应依据公司、部门所确定的经营目标在未来一定时间内或项目发展过程中的财务收支状况及经济效益进行预计和测算，并就与之相关的投资、筹资及效益的风险和不确定性作实事求是的估计，编制经营预算、专门决策预算和财务预算。

(二) 在报送预算表格的同时必须提供详细的预算编制说明，应包括

以下内容：

1. 经济环境对公司发展的影响，对未来经济发展的预测；
2. 公司在竞争中的定位，公司的发展目标、规划和经营策略；
3. 预算编制的前提和假设；
4. 所有预算项目的含义；
5. 预算项目编制的依据，数据来源；

（三）预算编制方法及要求：

1. 公司一般按照分级编制、逐级汇总的方式，采用自上而下、自下而上、上下结合或多维度相协调的流程编制预算。

2. 各分厂、部室和营销公司应根据公司经营规划、对经济环境的分析、对公司发展前景的预测，结合公司以往的经营状况和主要财务指标进行编制。

3. 各分厂、部室和营销公司应主要采用零基预算法进行编制；对其中的预算项目，可根据行业和预算项目的特点，采用滚动预算、弹性预算、作业预算等方法编制，但应对预算的编制方法进行说明。

4. 所有预算表格均要求分厂、部室和营销公司负责人（总经理）和财务负责人或编制人签字。

5. 上报书面预算的同时，报送电子数据供汇总及存档用。

第五章 监视和测量

第十三条 预算控制：公司以预算为标准，通过预算分解、过程监督、差异分析等促使日常经营不偏离预算标准。公司预算应通过董事会批准后实施，超预算的费用性支出及资本性支出等必须说明原因报经董事会批准调整预算后实施。企管部负责将经董事会批准的预算指标分解到各部室、分厂、分子公司；各部室、分厂、分子公司将指标分解到人，做到“横向到边，纵向到底”层层分解，事事有人管，指标不落空。根据公司经营特点，将公司的生产经营活动划分为成本控制点、收入控制点、投资控制点、

筹资控制点、利润控制点五个项目，实施预算控制。

（一）成本控制点：定期将生产部门和费用管理部门所发生的可控费用与预算数比较分析，找出超支原因，加以控制。

（二）收入控制点：营销总部定期对实际完成的经济指标与预算对比分析，找出与预算差距的原因，制定措施加以改正。若因预算编制后，整个外部经济发生重大变化，应按照公司有关规定和申报程序进行修正。

（三）投资控制点：分为对外投资和对内投资两方面控制点。对外投资控制点利用投资收益率与投资收益额等指标衡量各项对外投资的业绩，与预算进行对比分析找出差距制定措施加以修正。对内投资控制点包括固定资产投资建设进度、信息化投入开发进度等指标，与预算指标对比，若低于预算值应分析原因，制定改进措施。

（四）筹资控制点：采用灵活多样的方法，多渠道地组织筹集低成本的经营资金，以降低资金成本。通过筹资授信额度、可融资额度、资产周转等指标进行控制。

（五）利润控制点：应持续不断地加强管理，强化有效决策，切实地扩大业务收入、降低成本，增加盈利。对营销总部通过业务收入、产品增值率、应收账款周转率、市场占用率等指标进行控制；对各生产部门通过材料利用率、万元产值费用等指标进行控制；对各子公司通过净资产收益率、投资利润率、业务收入增长率等指标进行控制。

第十四条 预算考核：公司按照公开、公平、公正的原则实施预算考核，将预算考核结果纳入绩效考核体系，切实做到有奖有惩、奖惩分明。预算考核以预算完成情况为考核核心，通过预算执行情况与预算目标的比较，确定差异并查明产生差异的原因，进而据以评价各责任中心的工作业绩，并通过与相应的激励制度挂钩，促进其与预算目标相一致。企管部或其他

指定部门应对责任人所确定的责、权、利实行分解考核。各分厂、部室负责人（总经理）为预算控制的责任人。

第十五条 实行预算报告制度，分定期报告和不定期报告，具体按财务报告制度执行。

（一）财务部汇总预算执行情况报告，并分析其对战略及财务目标的影响，报预算管理委员会。

（二）不定期报告指若发生对经营产生重大影响的事件，则需及时将事件的情况及采取的应急措施，报告给财务部转报集团领导，以便公司领导可根据实际情况及时采取正确的措施。

第十六条 为了全面预算的严肃性，年度预算经批准后原则上不做调整。由于内外战略环境发生重大变化或突发重大事件、不可抗力因素等，导致预算编制的基本假设发生重大变化时，确需要调整的预算项目，调整的申报、审批、下达流程参照预算编制的流程。

第六章 附则

第十七条 本规范的相关规定若与公司章程或财务管理制度相冲突或不一致，以公司章程和财务管理制度为准。

第十八条 本制度应根据公司实际情况不断完善，本制度自董事会审议通过之日起施行。