

深圳市漫步者科技股份有限公司

预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为推动深圳市漫步者科技股份有限公司建立预算管理体系，提升预算管理水平，强化内部控制，防范经营风险，实现经营目标，根据公司的实际情况，特制定本管理制度。

第二条 本制度中所称预算是指在科学预测和决策的基础上制定的，以货币及其他数量形式反映的公司在未来一定期间内全部经营活动各项目标的行动计划和相应措施的数量说明。预算包括经营预算、资本预算、资金预算和财务预算。

第三条 预算管理贯穿于公司各部门经营管理活动的各个环节，是提升公司整体绩效和管理水平的重要途径，其主要任务是：

- （一）推进战略目标管理，促进战略落地，实现长期规划和短期计划相结合；
- （二）为绩效考核提供制度依据；
- （三）强化事中控制与成本监控；
- （四）加强公司内部信息沟通，使各部门的目标与活动与公司保持一致；
- （五）促进资源优化配置。

第四条 根据公司的实际经营条件和管理特点，预算采取以成本控制为核心的预算管理模式，提升内部管理水平和核心竞争力，以保证最大限度地实现公司经营目标。

第二章 预算管理体制及职责

第五条 预算控制

预算是使用广泛的有效控制工具，是货币化的计划。公司每个部门都要编制预算，并尽可能毫无遗漏地覆盖所有公司活动。

（一）公司应实行预算管理制度，明确预算范围、内容、职责。

（二）预算编制一般自上而下或上下结合磋商而定，经汇总协调后审批下达执行。

（三）在预算控制中，有关实际绩效数据由财会人员定期收集、整理，并就偏差作出真实原因解释或提出校正建议，最后反馈给有关管理者。

第六条 公司预算管理的组织体系以财务部门为主体，公司对各部门的预算实行垂直式管理。

第七条 公司股东大会授权董事会为预算管理的最高决策机构，董事会依据公司发展战略及公司实际，结合股东的期望收益、经营环境和经营计划等因素审议、批准公司上报的年度预算及其调整方案。其主要职责包括制定公司的发展战略和中长期经营目标：

（一）按照公司战略目标、中长期规划，审批确定公司年度经营目标；

（二）保持与财务部的沟通，提供预算政策指导；

（三）审议年度预算方案，审批预算；

（四）审批预算调整申请。

第八条 公司财务部在董事会的授权下，负责组织制定、下达正式年度预算方案及其调整方案，并行使以下职责：

（一）根据董事会审批的战略目标，确定公司各部门及子公司的具体年度经营目标，并上报董事会审批；

（二）将经董事会审批的年度经营目标下达到公司各部门及子公司；

（三）组织拟定和审核预算管理制度和流程操作规范；

（四）监督、协调预算编制工作的开展，以确保及时、准确地完成预算的编

制；

（五）汇总、审查、平衡公司各部门的初步预算，协调、处理内部机构间的预算矛盾和分歧；

（六）预算编制和执行中，对例外事项和突发事件进行协调；

（七）制定公司预算，上报董事会，履行相应批准程序；

（八）分解下达公司各部门及子公司的年度预算，并根据重大形势变化做适当的调整、修订；

（九）研究分析公司各部门及子公司的预算执行业绩报告，汇总上报董事会；

（十）确定预算考核的原则、依据、程序和指标体系。

第九条 各部门及子公司是预算管理的编制、执行与反馈部门。其主要职责包括：

（一）负责执行公司预算管理制度；

（二）根据公司财务部下发的经营目标，编制本部门年度预算草案；

（三）按照财务部的要求，对预算差异形成的具体原因进行分析；

（四）确认预算的考核结果；

（五）提出预算调整与修正申请；

（六）负责提出本部门管理的预算指标变更申请报告；

（七）在预算整个过程中，就发现问题及时与财务部沟通，以促进预算工作的不断改进。

第三章 预算目标的确定与下达

第十条 年度经营目标是制定预算目标的依据。公司预算管理中，年度经营目标即为年度预算目标。制定公司的年度经营目标，至少应依据以下条件：

(一) 历史水平，包括：历史平均水平与最好水平、行业平均水平与最好水平；

(二) 各业务所在行业和市场的竞争状况、发展趋势等；

(三) 外部环境变化，包括：国家相关行业的经济政策调整、上下游行业发展格局变化、公司目标市场及消费者行为变化、技术发展趋势分析、产品生命周期研判等；

(四) 内部资源评估，包括：人力资源的供需状况、资金使用效率、生产设备及其他资产的使用效率，以及各项内部资源的管理能力等。

第十一条 在确定年度预算目标后，公司各部门及子公司应根据年度预算目标在本公司责任部门中进行分解。

第四章 预算的编制

第十二条 主要预算内容

(一) 销售预算。根据公司目标利润规划和市场情况编制，具体可分项目类别，按销售额、销售税金、销售成本、销售利润反映。

(二) 成本预算。根据销售预算确定销售量，考虑期初、期末存货水平，按商品品种或类别预算。

(三) 费用预算。根据经营规模、销售水平和负债状况编制，包括销售费用、管理费用、研发费用和财务费用预算。

(四) 营运资金预算。主要反映与公司正常营运有关的短期收入与支出。

1.收入主要包括：现金收入，收回前期应收款项和票据，需筹措的短期资金等。

2.支出主要包括：需支付的物料用品款、工资、费用、税款、应付款、借款和利息、购买资本等。

(五) 资本预算。反映公司负债、权益的预期变动和增加资本的投向，按筹资及投资两个内容进行可行性分析，并详细反映。

(六) 损益分配预算。反映公司在预算期的利润总额及其分配情况，依据公司销售、成本、费用、投资以及营业外收支情况，结合公司收益分配办法编制。

(七) 财务状况预算。反映在预算期末，公司各有关资产、负债及权益项目的预算执行结果及变动情况，所有预算覆盖销售、成本、费用、损益、现金流量、长期投资等财务经营领域。

第十三条 预算编制时间

公司各预算单位应以年度为单位编制预算，年度预算编制及执行时间与会计年度时间相一致，即每年公历1月1日至12月31日。按公司整体安排，预算编制工作应在每年10月底启动，12月31日前完成次年预算草案。

第十四条 年度预算编制程序

(一) 预算编制遵循上下结合的编制原则。

(二) 各部门根据财务部下达的年度预算目标和编制方针，编制本部门预算。

(三) 各部门编制完成的预算表经各部门负责人审核，审核后及时上报至财务部。

(四) 财务部对各部门提交的预算进行汇总审核，平衡后发还各部门及各分子公司进行预算修改，财务部审核通过后提交财务总监审核。

(五) 财务总监审核通过后，将预算提交公司总经理审核，审核不通过发还各部门进行预算方案修正；公司总经理审核通过后向董事会提交年度预算草案。

(六) 董事会对公司总经理提交的预算草案进行审批，审批通过后最终确定年度预算并正式下发。

第五章 预算的执行与控制

第十五条 预算的执行

- (一) 各责任部门是预算的执行机构；
- (二) 责任部门的第一负责人，是责任部门预算执行的直接负责人；
- (三) 分管领导对其负责的责任部门的预算执行负有主要责任；
- (四) 公司总经理对整个公司的预算执行负最终责任。

第十六条 预算的控制

(一) 下达的预算指标是与业绩考核挂钩的硬性指标，原则上不得突破。预算指标是制定考核方案的重要依据，根据预算执行情况对责任人进行考核和奖惩。

(二) 费用预算剩余可以跨月转入使用，但不能跨年度使用。

(三) 成本、费用如遇预算控制不善确需突破时，必须由责任部门提出书面申请，说明原因。经过各级审批后纳入预算外支出，同时纳入考核。

(四) 预算内资金控制

预算内资金是指经董事会审批通过后下达的正式预算，包括预算调整后的资金。预算内支出，按照相关资金管理制度规定的审批流程进行审批。

(五) 预算外资金控制

预算外资金是指由于责任部门预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成的，导致需要突破预算的资金，不包括预算调整的资金。预算外资金须由各部门、各分子公司根据业务的实际需要、详细分析其必要性后填写申请说明，说明使用目的、使用的责任部门和责任人、使用目标、使用方式等内容，如实际资金支出项目超年度预算外支出的金额在 1000 万元（含）以内由公司总裁签批后方可进行资金支出；在此范围外的预算外支出，由董事会审定后，报董事长签批后方可进行资金支出。

第六章 预算的执行与分析

第十七条 公司各预算执行部门应定期报告预算的执行情况。对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，应当责成有关预算执行部门查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

第十八条 财务部应当利用财务报表监控预算的执行情况，及时向预算执行部门、公司董事会提供预算的执行进度、执行差异及其对公司预算目标的影响等财务信息，促进公司完成预算目标。

第七章 预算的调整

第十九条 预算调整的原则

（一）预算一经批准，原则上不得更改与调整。

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

（三）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加以提高，各责任部门应积极主动提出调整申请，经董事会批准后进行调整。

第二十条 预算调整的分类

（一）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，以原来的预算为基础，结合预算执行进度和外部环境的变化，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。

（二）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，按照实际情况的变

化对年度预算目标进行修正。预算是公司年度经营的重要依据，应保持一定的稳定性，原则上，年度预算目标不允许修改，只有当外部环境发生重大变化，或公司战略决策发生重大调整时，才能考虑进行预算修正（预算重大性调整）。具体条件如下：

- 1.董事会调整公司发展战略，重新制定公司经营计划；
- 2.市场形势发生重大变化，需要调整相应预算；
- 3.宏观经济发生重大变化；
- 4.国家政策发生重大变化；
- 5.生产条件发生重大变化；
- 6.外部市场环境发生重大变化；
- 7.发生不可抗力的事件；
- 8.其他造成预算调整的客观原因。

第二十一条 预算调整申请及审批

（一）预算调整申请包括的内容：

- 1.导致无法实现预算的原因，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、公司下达追加或缩减任务、项目可行性建议书等）；
- 2.已经采取的其它弥补措施和效果；
- 3.调整内容；
- 4.调整后的预算方案。

（二）预算调整审批

在预算执行过程中，因市场环境、监管政策等发生重大变化导致全面预算编制基础和假设发生重要变化，或发生重大战略调整，或出现重大不可控因素

等，相关部门对需要进行调整的预算事项提出申请，并填写《预算调整申请单》（详见附件 1）并经各级领导研究决定是否同意进行调整，调整后的预算需根据相应的权限重新履行预算审批程序后方可执行。

原则上，每年预算调整不超过一次，一般在年中。

第八章 预算的考核

第二十二条 公司建立科学的预算执行考核制度。考核中，执行公司绩效考核管理办法，将预算执行情况纳入绩效考核的标准，严格考核预算执行结果，坚决落实经营考核政策，实现目标预算的“严考核，硬兑现”。

第二十三条 动态考评与综合考评相结合。

（一）公司对预算执行中出现的增收减支因素，应将增加的利润体现出来；出现的减收增支因素，应采取可行措施予以消化。

（二）预算期末，对各部门及子公司的预算完成情况以收入、成本费用、利润、债权债务变化等财务指标为重点，进行分析评价，并作为本期预算的终点和下期预算的起点。

第二十四条 会计年度终了，财务部向公司总经理报告预算执行情况，并依据预算完成情况对各部门进行考核。

第九章 附则

第二十五条 本制度自发布之日起实施。

深圳市漫步者科技股份有限公司

二〇二二年十二月二十日

本制度包含的内控单据名称

(1) 预算调整申请单

附件 1：预算调整申请单

预算调整申请单

申请部门		申请日期	
调整性质	转换 <input type="checkbox"/> 追加 <input type="checkbox"/> 新增 <input type="checkbox"/>	调整金额	
申请理由：			
财务经理意见： 签名：_____ 日期：____年__月__日			
财务总监审核： 签名：_____ 日期：____年__月__日			
公司总经理审核： 日期：____年__月__日			
董事会审批： 日期：____年__月__日			