

# 创维数字股份有限公司

## 全面预算管理办法

(2018年7月27日创维数字股份有限公司董事会审议通过)

# 创维数字股份有限公司全面预算管理办法

## 第一章 总则

**第一条** 为加强对创维数字股份有限公司（以下简称“公司”）及下属控股公司（以下简称“子公司”）全面预算的管理及实施，通过一种系统的方法来贯彻、监控公司战略目标和经营目标的实施，规范上市公司企业管理和财务管理行为，使公司全面预算工作科学、规范及程序化，根据《中华人民共和国公司法》、国家有关财务法规、规章的规定，基于《公司章程》等，结合公司实际，制定本管理办法。

**第二条** 公司全面预算的组织、编制、执行、调整、监督及管控等相关工作适用本办法。

**第三条** 本办法所称全面预算是指公司通过货币形式表现预算年度内公司研究开发、生产经营、投资决策、投资项目、资本运营、股利政策等各方面的总体计划，并按公司董事会、管理层的要求和财务制度的规定而形成的一整套预计的财务报表、附表及预算编制纲要。

全面预算报告是反映公司预算年度内企业经营效益、资本运营、现金流量等重要事项完成及预测情况的文件。

**第四条** 公司实施全面预算管理应当遵循以下原则：

- （一）战略导向，科学规划；
- （二）目标管控，分级实施；
- （三）注重实效，防范风险；
- （四）责权对等，总量平衡。

**第五条** 公司实行全面预算管理是确保公司预算年度内营业收入、目标利润、资产质量、运行效率、投资收益等实现的重要措施，是强化资本、人本、成本管理的有效手段，是实施事前、事中、事后管控的有效工具。

**第六条** 公司及公司各业务单元、事业部，各子公司均应建立全面预算管理制度，组织开展预算的编制、报告、执行、调整、监督及管控等工作，完善预算工作体系，推进公司实施全面预算管理。

**第七条** 公司及各业务单元、事业部、各子公司应当在公司统筹下，于规定的时间内按照国家政策、法律法规和财务会计制度规定以及公司整体管理目标达成的要求，以统一的编制口径、报表格式和编报规范，向公司报送年度全面预算报告。

**第八条** 公司将依据本办法对各业务单元、事业部、各子公司预算的编制、报告及执行工作进行监督管理，督促和引导公司及各业务单元、事业部、子公司切实建立以经营计划、预算目标为中心的各级责任体系。

## 第二章 预算工作组织

**第九条** 公司本部及各业务单元、事业部、子公司应当按照有关规定，组织做好全面预算工作，建立相应组织，配备工作机构及人员，明确职责权限。同时，加强内部协调，完善编制程序和方法，切实实施与执行。

**第十条** 公司本部各业务单元、事业部、各子公司应当在公司内部成立预算委员会或相应机构。预算委员会其成员由公司经营班子以及各主要部门负责人等组成，主任由公司总经理担任。

预算委员会履行以下主要职责：

- （一）拟订公司、各业务单元、事业部及子公司预算编制与管理的原则和目标；
- （二）制定公司、各业务单元、事业部及子公司预算管理的制度和办法；
- （三）审议公司、各业务单元、事业部及子公司预算方案和全面预算调整方案；
- （四）协调解决公司、各业务单元、事业部及子公司全面预算编制和执行中的重大问题；
- （五）根据公司、各业务单元、事业部及子公司全面预算执行结果提出考核和奖惩意见；
- （六）落实公司股东会、董事会等机构有关预算管理的要求。

**第十一条** 预算委员会下设预算管理小组，小组负责人为公司及子公司相关经营的负责人；预算管理小组成员由公司供应链、研发、生产、营销、投资、人力资源、审计、财务、企业管理等业务与职能部门负责人构成。在预算委员会的领导下，负责组织公司或子公司全面预算编制、报告、执行和日常监控工作。

预算管理小组应当履行以下主要职责：

- （一）组织公司及子公司全面预算的布置、编制、审核、汇总及报送工作；
- （二）负责下达经预算委员会审核、董事会批准的全面预算指标并组织实施；
- （三）负责对预算执行单位执行情况进行检查、监督及原因分析；
- （四）根据预算执行情况，审核编制本公司及子公司全面预算调整方案，报预算委员会审议；
- （五）协调解决公司及子公司全面预算编制和执行中的有关问题；
- （六）负责对公司及子公司预算执行单位预算执行结果进行分析，对存在的问题提出改进建议或措施，按预算管理办法的规定对预算执行单位执行结果进行考核。

**第十二条** 公司及各子公司内部各业务单元（事业部）、职责部门为全面预算执行单位。各层级预算执行单位应当在预算管理小组的统一指导下，组织开展全面预算工作，严格执行经批准的预算方案。

预算执行单位应当履行以下主要职责：

- （一）负责本单位全面预算编制和上报工作；
- （二）负责将本单位全面预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；
- （三）按照授权审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的问题，提出预算调整建议；
- （四）及时总结分析本单位全面预算编制和执行情况，并组织实施考核和奖惩工作；
- （五）配合公司预算管理小组做好本单位预算的综合平衡、执行监控等工作。

### **第三章 全面预算编制**

**第十三条** 公司及各子公司应在相关战略规划的指导下，认真分析预测未来经营环境和形势，按照先进性与可行性兼顾、整体规划与具体计划衔接和外部市场环

境与企业内部条件结合的原则，经过综合评估后确定科学的预算目标。合理配置内部资源，实行总量平衡，做好预算目标分解、协调和落实工作。

**第十四条** 公司及各子公司应将预算执行单位的全部经营活动纳入全面预算编制范围。

公司应根据当年全面预算的执行情况，在四季度研究确定下一年度的预算目标并组织编制预算。

**第十五条** 公司及各子公司编制预算应当以资产、负债、权益、收入、成本、费用、利润等会计要素及现金流量为核心指标，结合各自的经营特点，合理设计基础指标体系，注重预算指标的相互衔接。

**第十六条** 公司及各子公司应根据自身不同特点和实际情况，合理选择固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等预算编制方法，并积极开展与行业先进水平、国际先进水平的对标。

**第十七条** 公司编制预算应当按照国家和公司相关规定，加强对外投资（包括股票、委托理财、期货/期权及衍生品）、收购兼并、固定资产投资等投资业务的风险评估和预算控制。

如资产负债率过高、偿债能力明显下降以及投资回报差时，应当严格控制投资规模；不具备从事高风险业务条件、发生重大投资损失的企业，不得安排高风险业务的投资预算。

**第十八条** 公司及各子公司编制全面预算应当正确预测预算年度现金收支、结余与缺口，合理规划现金收支与配置，加强应收应付款项的预算控制，增强现金保障和偿债能力，提高资金使用效率。

**第十九条** 公司及各子公司编制全面预算应当合理制定详细的成本费用开支标准，严格控制成本费用开支范围和规模，加强投入产出水平的预算控制。除政策性因素外，对于成本费用增长高于收入增长、成本费用利润率下降、经营效益下滑的业务单元，预算编制应当突出降本增效，适当压低成本费用的预算水平。

**第二十条** 公司及各子公司编制预算应当注重防范财务风险，严格控制担保、抵押和金融负债等规模。

如资产负债率高于行业平均水平、存在较大偿债压力时，应当适当压缩融资预算规模；担保余额相当于净资产比重超过 50%或发生担保履约责任形成重大损失时，原则上不再安排新增担保预算。

**第二十一条** 公司及各子公司编制全面预算应当将逾期担保、逾期债务、不良投资、不良债权等问题的清理和处置作为重要内容，积极消化潜亏挂账，合理预计资产减值准备，避免出现新的潜亏。

**第二十二条** 公司及各子公司应当按照以产业线（业务单元、事业部）构建的管理关系，层层组织做好各级预算执行单位的全面预算编制工作。

**第二十三条** 公司及子公司预算编制应当遵循以下基本工作程序：

（一）预算委员会及预算管理小组先提出下一年度公司或子公司预算总体目标和要求；

（二）公司及各子公司所属各级预算执行单位根据预算总体目标和政策，结合本单位实际进行细化、分解、落实后，上报各企业预算目标和方案；

（三）公司预算管理小组对各级预算执行单位的预算目标进行审核汇总，并根据实际情况提出调整意见反馈给有关执行单位修正；

（四）在有关执行单位修正的基础上，公司预算管理小组编制公司整体预算方案，报公司预算委员会。公司预算委员会根据公司发展战略、全面预算目标对整体预算方案进行审议，并将方案成果作为年度总经理工作报告内容一并提交公司董事会审议批准；

（五）全面预算下达至各预算执行单位，各预算执行单位按照公司既定程序确认后遵照执行。

#### 第四章 全面预算内容

**第二十四条** 公司及各子公司根据公司统一印发的报表格式、编制要求，编制其年度全面预算报告，并在新财年开启两个月前以正式文件形式上报。报告由以下部分构成：

（一）年度全面预算报表：报表主要由公司经营预算、资本预算及财务预算报表三部分内容构成。其中：经营预算指与公司日常经营业务直接相关、具有实质性的基本活动的预算。资本预算指涉及公司中长期资本投资（如固定资产投资、股

权投资等），不经常发生的、一次性的投融资业务预算。财务预算指用于反映公司预计财务状况、经营成果和现金收支等价值指标的预算。

(二) 年度全面预算编制纲要；

(三) 其他相关材料。

**第二十五条** 公司年度全面预算报表重点反映以下内容：

(一) 公司预算年度内预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构；

(二) 公司预算年度内预计实现经营成果及利润分配情况；

(三) 公司预算年度内为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况；

(四) 公司预算年度内预计达到的生产、销售或者营业规模及其带来的各项收入、发生的各项生产成本、销售成本、人工成本和财务费用、管理费用等；

(五) 公司预算年度内预计发生的产权并购、长短期投资以及固定资产投资的规模及资金来源；

(六) 公司预算年度内预计对外筹资总体规模与分布结构；

(七) 其他要求上报的相关材料。

**第二十六条** 公司及各子公司应当对年度全面预算报表编制及全面预算管理有关情况进行分析说明。年度预算编制纲要应当反映以下内容：

(一) 预算编制工作组织情况；

(二) 预算编制基础、基本假设；

(三) 预算年度内研发、生产经营主要预算指标分析说明；

(四) 预算执行保障措施以及可能影响预算指标事项说明；

(五) 其他需说明的情况。

**第二十七条** 公司及各子公司应当按规定组织开展其下级预算执行单位全面预算报告收集、审核、汇总工作，并按时上报公司全面预算报告。

**第二十八条** 公司及各子公司预算报告应当经总经理办公会审议后，以正式文件向公司报送：

**第二十九条** 公司及各子公司根据情况对公司相关预算进行审核。对于存在质量问题的，应要求其及时整改；对于严重脱离实际、各相关预算指标不衔接的，应要求其重新编制上报预算报告。

## 第五章 预算执行、监督与调整

**第三十条** 公司应及时将经审议后的预算执行单位的重点预算指标进行层层分解。各预算执行单位应当将分解下达的年度预算指标细化为季度、月度预算，层层落实预算执行责任，将细化的指标作为预算期内组织、协调各项经营活动的依据。

**第三十一条** 公司及各子公司应严格执行经核定的年度预算，切实加强投资、融资、担保、资金调度、物资采购、产品销售等重大事项以及成本费用预算执行情况的跟踪和监督，对超预算资金追加审批程序和权限要予以明确。

**第三十二条** 公司及各子公司应建立企业全面预算报告和分析制度，对影响全面预算执行的情况进行跟踪监测，及时分析预算执行差异原因，并采取相应的解决措施。

**第三十三条** 公司及各子公司应组织全面预算审计，发现并督促整改全面预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护全面预算管理的严肃性。

**第三十四条** 公司及各子公司应建立内部的弹性预算机制，对于不影响全面预算总目标的内部项目之间的调整，可以按照内部授权批准制度执行，鼓励预算执行单位及时采取有效的经营管理对策，保证全面预算目标的实现。

**第三十五条** 如在预算执行过程中出现以下情形之一，导致预算编制基本假设发生重大变化的，可予以调整，公司预算委员会予以研究：

- （一）自然灾害等不可抗力因素；
- （二）市场环境发生重大变化；
- （三）国家经济政策发生重大调整；
- （四）企业发生分立、合并等重大资产重组行为；
- （五）其他经公司批准对财年目标产生重大影响的事项。

**第三十六条** 公司及各子公司应当按全面预算编报程序将预算调整情况及时报公司预算管理小组备案。具体备案内容包括：

- （一）主要财务指标的调整情况；

- (二) 调整的原因；
- (三) 预计执行情况及保障措施；
- (四) 其他公司要求的相关事项。

**第三十七条** 公司及各子公司应当建立全面预算执行结果考核制度，将全面预算目标执行情况纳入考核及奖惩范围。

**第三十八条** 公司及各子公司半年度、年度全面预算执行情况应当于根据公司下发的要求及文件，在规定的时间内以正式公文形式上报。

执行情况报告由以下部分构成：

- (一) 半年度、年度全面预算执行情况表；
- (二) 执行情况说明；
- (三) 其它公司要求的相关材料。

**第三十九条** 公司及各子公司应当在预算年度终了，认真总结年度全面预算工作经验和存在的不足，分析全面预算与实际执行结果的差异程度和影响因素，研究制定改进措施。

**第四十条** 公司预算管理小组对公司全面预算执行情况进行监督管理。

## **第六章 奖惩**

**第四十一条** 公司及各子公司负责人、分管财务的负责人应当对企业全面预算编制、内容、执行和监督工作负责；企业经营负责人、财务负责人、预算管理小组负责人对全面预算编制的合规性、合理性及完整性负责。

**第四十二条** 全面预算的组织、布置、编制、上报、执行、控制、监督和考核等工作开展情况以及全面预算完成情况公司应进行整体质量评估，对整体质量高的业务单元、事业部、子公司及相关预算责任部门，公司将予以表彰。

**第四十三条** 各业务单元、事业部、子公司不按时上报预算报告或者上报预算报告不符合统一编制要求、存在严重质量问题，或预算执行监督不力的，公司将责令其整改。

**第四十四条** 各业务单元、事业部、子公司在全面预算管理工作中弄虚作假的，或者上报的预算报告与内部预算不符的，公司将给予通报批评及惩处。

**第四十五条** 各业务单元、事业部、子公司编制年度预算主要指标与实际完成值差异较大的，应向公司做出专项分析说明；无正当理由的，除影响当年公司全面预算报告质量评估成绩外，公司将给予警示。

**第四十六条** 预算管理小组工作人员在企业全面预算监督管理工作中玩忽职守，导致重大工作过失或者泄露企业商业秘密的，视情节轻重予以追究责任。

## **第七章 附则**

**第四十七条** 各业务单元、事业部、及各子公司应当根据本办法规定制定本业务单元、事业部、及子公司预算管理工作制度。

**第四十八条** 本规定由公司财务部负责解释及修订，经公司董事会审议批准后执行。