**全面预算管理制度**

**Comprehensive budget management system**

**编制：**

**审批：**

**批准**

 年 月发布 年 月实施

**XX新能源科技股份有限公司**

|  |
| --- |
| **文 件 更 新 一 览 表** |
| 版本 | 更改原因 | 更改页码 | 更改单号 | 实施日期 | 修改人 | 批准人 |
| A/0 | 首版 | / | / |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

1. **目的**

为规范预算编制工作，加强预算管理，明确各部门目标和责任，落实预算执行、促进全面预算工作顺利开展，特制定本制度。

1. **适用范围**

适用于凯金公司所有业务部门及其子公司。

1. **职责**
	1. 财务部经理协助各部门编制分项预算，根据税费、期间费用、其他分项预算编制营运资金预算。汇总各分项预算编制公司全面预算；监督并汇总各部门预算执行情况，汇总各预算执行单位差异结果分析及原因，编制预算分析报告，根据审议后的差异调整方案调整预算。
	2. 财务总监复核各部门预算、组织财务人员编制财务预算工作，复核全面预算并提出预算调整意见；执行预算分析并编制预算执行差异结果的报告；汇总编写各部门调整预算。
	3. 各部门负责人：组织本部门编制部门业务预算、复核预算方案、分解本部门预算目标、考核部门成员分解预算目标执行情况、提出调整预算方案。
2. **工作程序**
	1. 预算组织架构的设置
		1. 全面预算管理是指通过预算的编制、执行、控制、考评与评价，整合公司业务流和信息流，控制日常经营活动，分散经营风险，优化资源配置，以实现战略目标。子公司预算由母公司编制，实行统一管理。
		2. 公司于股改后构建四级预算管理工作机构，分别是董事会、预算管理委员会、总经理办公会、财务部。
		3. 董事会：全面预算管理工作的最高管理机构，负责审批年度预算、年度预算调整方案，督促、监管和落实各项预算管理工作。董事长是全面预算日常管理工作的落实者和决策者。
		4. 预算管理委员会：按照《公司章程》和《公司法》的相关规定，在董事会下设预算管理委员会，由董事会成员组成，作为全面预算管理工作的决策的建议机构。预算管理委员会具体职责包括：
		5. 负责对公司年度经营计划等事项进行研究；
		6. 负责审议公司全面预算与管理的原则与目标；
		7. 研究审议公司年度预算方案和预算调整方案；
		8. 根据公司预算执行结果提出处理意见，向董事会提出建议。
		9. 总经理办公会：加强对公司预算管理的组织、协调和落实，严格预算的审核，为良好的预算执行做好组织保障工作。具体职责包括：
		10. 审议和发布公司有关预算管理的制度、政策；
		11. 研究拟定公司年度预算目标；
		12. 审查公司各业务部门年度预算、预算执行报告及年度预算调整方案，将预算有关的重大情况向公司董事会报告；
		13. 组织对公司各预算单位预算执行的考评工作。
		14. 财务部：负责执行公司预算的编制、调整、考核、监控、分析和报告等日常具体工作。具体职责包括：
		15. 提出公司年度经营目标计划及有关预算编制的建议；
		16. 组织、指导、督促公司各预算单位的预算编制工作；
		17. 对公司预算编制和执行过程中发生的分歧、矛盾或问题进行协调；
		18. 审核、汇总公司各业务部门的预算方案及预算调整方案，提出初步审核意见，提交审查；
		19. 检查公司各业务部门的预算执行情况，督导各预算单位切实执行预算；分析实际执行结果与预算的差异情况，每半年提交预算执行情况分析报告；
		20. 其他有关公司预算推行的策划与联络事项。
		21. 全面预算管理工作中各岗位职责：
		22. 董事长：负责审议公司全面预算方案和预算调整，审批预算外事项，考核预算执行情况。
		23. 各部门负责人：复核本部门年度预算方案，审议预算外事项，具体落实各项预算方案。
		24. 财务部总监：复核各部门预算方案，汇总调整编制全面预算方案，复核预算执行对比分析报告，提出调整预算方案。
	2. 预算的编制和审批
		1. 全面预算的编制工作主要分为确定年度预算目标和编制年度预算方案两部分，前者体现预算管理工作自上而下的统御过程，后者体现预算管理工作自下而上的融合过程。
		2. 董事长组织召开由各业务部门负责人参与的会议，综合分析市场环境、公司经营现状、发展战略等因素，提出公司下一年度的预算目标。
		3. 行政专员记录会议内容，拟写成《总经理会议纪要》。
		4. 预算管理委员会对年度预算目标进行审议，提出修订意见，并按照委员会议事规则审议通过后，形成董事会议案提交董事会审议。
		5. 董事会审议年度预算目标，提出修订意见，并按照董事会议事规则审议通过后，形成董事会决议，下发公司内部各级部门。
		6. 各业务部门在本部门业务范围内对年度预算目标进行分解，结合部门以前年度和现阶段的业务情况，并结合公司发展战略和经济形势、市场环境等编制分项预算。
		7. 分项预算主要包括销售预算、生产和采购预算、薪酬预算、财务预算四个部分。
		8. 销售预算：
		9. 销售预算主要是指预算期内公司销售各种石墨产品可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算。
		10. 销售区域经理根据市场情况、往年销售情况、公司产品的市场竞争力和占有率，对年度预算目标进行分解，编写成《年度销售计划》。
		11. 编制预算时，由经办人向子公司获取相关信息，对全公司的预算进行统筹管理。
		12. 销售部门负责人、总经理、董事长审核《年度销售计划》。
		13. 生产和采购预算：
		14. 生产和采购预算主要是指预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算。
		15. 研发中心将《年度销售计划》进行技术分解，计算出年度半成品计划产量，转化成石墨化料需求。PMC部门根据研发中心技术分解数据，结合期初库存量、期末库存量、经验最佳库存量、以及每月石墨化料需求，制定年度生产计划，计划每种类型、规格产品年生产量。年度生产计划由PMC部门负责人、生产副总审批。
		16. PMC部门根据原材料库存及生产需求，并考虑生产损耗和收率，生成物料需求计划。
		17. 采购部根据PMC部门提供的《年度生产计划》，物料采购需求，生成采购资金需求，编制《原料需求计划》，并根据采购款项帐期，制定原料购买资金支出计划。
		18. 生产部、品质部、PMC部门根据生产需求计划，制定消耗品、辅助材料需求预算，提交采购部；
		19. 维修部根据生产需求，制定维修备品备件需求量，提交采购部；
		20. 行政部门提供年度办公用固定资产采购需求，办公用品采购需求，生产部提供生产设备年度采购需求，给至采购部。
		21. 采购员向各供应商进行询价，综合评估采购价格计算采购支出，形成《年度采购预算》，提交采购部负责人审核。
		22. 编制预算时，由经办人向子公司获取相关信息，对全公司的预算进行统筹管理。
		23. 薪酬预算：
		24. 生产部、品质部负责人根据生产需求以及生产人员编制，制定品质、生产一线人员人工预算，提交财务部。
		25. 根据生产需求计划，生产部、品质部、工程维修部、PMC部门负责人共同分别制定维修、品质和生产管理人员、仓库人员间接人工预算，提交财务部。
		26. 财务部与PMC部门、生产部沟通，了解《年度生产计划》和现有人员编制下相应产量的工作强度，并结合往年生产人工成本，对生产人工成本进行预算，编制《生产人工成本预算》。
		27. 财务部与行政中心沟通，综合了解分析公司现有岗位和下年度预计新增岗位，结合行政岗位薪资水平，并参照往年员工工资支出，编制公司年度薪酬预算。
		28. 编制预算时，由经办人向子公司获取相关信息，对全公司的预算进行统筹管理。
		29. 财务预算：
		30. 费用预算：行政中心根据生产需求量以及往年水电费用、管理人员费用等，制定水电费、管理人员费用、办公费用预算；
		31. 财务部根据销售预算、生产预算、采购预算、薪酬预算以及重要费用（差旅费、招待费、销售费、办公费等）及税费对资金流的影响，综合考虑现有资金能力和融资能力，编制财务预算。
		32. 财务预算主要以现金预算、预计资产负债表和预计损益表等形式反映。
		33. 编制预算时，由经办人向子公司获取相关信息，对全公司的预算进行统筹管理。
		34. 财务部经理汇总各业务部门提交的销售预算、生产和采购预算、薪酬预算，结合本部门编制的财务预算以及子公司的各项预算，汇总编制全公司的《年度预算方案》，经财务总监审核后，提交预算委员会审议。
		35. 董事长召开总经理办公会，审议草案，根据预算目标提出整体修订意见，明确各部门执行预算的职责。行政专员记录会议内容，拟写成《总经理会议纪要》。
		36. 预算管理委员会对《年度预算方案》进行审议，提出修订意见，并按照委员会议事规则审议通过后，形成董事会议案提交董事会审议。
		37. 董事会审议《年度预算方案》，提出修订意见，并按照董事会议事规则审议通过后，形成董事会决议。
		38. 《年度预算方案》经审批后，行政中心将年度预算文件以加盖公章的红头文件形式下达至各部门及子公司，使全面预算工作在全公司范围内推行。
	3. 预算执行与分析
		1. 各业务部门和子公司按照销售预算、生产和采购预算、薪酬预算、财务预算的内容，切实完成预算目标。对预算执行中出现的异常情况，各业务部门应及时查明原因，提出解决办法，并上报财务部。
		2. 财务部经办人每半年获取一次各业务部门和子公司的预算执行情况，汇总后交给财务部经理编制全公司的《预算执行差异结果》，财务总监审核后，传递至各业务部门。
		3. 各预算执行部门负责人和子公司财务部负责人针对预算执行差异结果进行分析，列明差异原因并提出改善对策，同时反映预算执行过程中的困难和问题。
		4. 财务部经理负责汇总整体预算分析结果，编制形成《预算分析报告》，提交给财务部总监、总经理、董事长审阅。
		5. 董事长组织召开预算执行分析会议，研究、解决预算执行中存在的问题，认真分析原因，提出改进措施。行政专员记录会议内容，拟写成《总经理会议纪要》。
		6. 公司将各部门预算工作是否达标列入部门负责人和子公司财务部负责人年终考核指标，切实落实全面预算管理工作的管控作用。
		7. 预算考核主要评估预算工作完成量和质量，以及测算超预算支出占预算比例。相关的考核工作流程列入年度考核中，按照《人力资源考勤及薪酬管理制度》的相关规定执行。
	4. 预算调整与审批
		1. 公司正式下达执行的年度预算，一般不予调整。当一项或几项因素向着劣势方向变化，影响目标利润的实现时，应首先挖掘与目标利润相关的其它因素的潜力，或采取其他措施来弥补不利因素造成的影响。。
		2. 只有在无法弥补的情况下，如：在预算执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以调整预算，一般每年只调整一次预算。
		3. 预算调整的原则：
		4. 预算调整方案不能偏离企业发展战略和年度预算目标；
		5. 预算调整方案能够在经济上实现最优化；
		6. 预算调整方案应重点关注导致预算调整的重大事项。
		7. 需要调整预算的部门，部门负责人向财务部提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度。
		8. 财务部对各预算单位的预算调整方案进行审核分析，汇总编制《年度预算调整方案》，提交给董事长审阅。
		9. 董事长召开总经理办公会，审议《年度预算调整方案》。行政专员记录会议内容，拟写成《总经理会议纪要》。
		10. 预算管理委员会对《年度预算调整方案》进行审议，提出修订意见，并按照委员会议事规则审议通过后，形成董事会议案提交董事会审议。
		11. 董事会审议《年度预算调整方案》，提出修订意见，并按照董事会议事规则审议通过后，形成董事会决议，下发公司内部各级部门和子公司。
3. **监督及检查**
	1. 本制度经审批并实施的当日起，未按本制度要求进行各项工作，出现5.2款所述情形的，根据造成的影响及损失分别采取以下处理措施：
		1. 造成公司重大损失以及构成违法行为的，由公司向司法机关提起诉讼，追究其法律责任，由其承担经济损失；
		2. 对公司造成损失但不构成违法的，由责任人承担经济损失，并列入当期绩效考核；
		3. 未做成损失且未构成违法的，列入当期绩效考核。
	2. 违规情形包括：
		1. 工作渎职造成公司损失或影响公司正常运作的；
		2. 未及时编制预算并提交审核的；
		3. 不按预算执行工作的；
		4. 未执行预算监督与分析的；
		5. 预算外事项未按规定审批的；
	3. 其他影响企业正常运营或违反公司相关规定的情形。
4. **附则**
	1. 本制度未尽事宜参照国家法律法规以及本公司相关规定执行。
	2. 本制度由财务部负责制定和解释。
	3. 本制度由董事长审批后，自发布之日起生效。