

文投控股股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 为进一步加强文投控股股份有限公司（以下简称“文投控股”或“公司”）预算管理，完善内部控制，防范经营风险，提高管理水平，根据《企业内部控制应用指引第15--全面预算》及《文投控股股份有限公司章程》等有关规定，结合实际情况，制订本制度。

第二条 本制度适用于文投控股各部门以及合并报表范围内的全资及控股子公司（以下简称“预算单位”）。

第三条 全面预算管理是文投控股为了实现战略规划和经营目标，对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等通过预算的形式进行合理的规划、预测，并以预算为依据，对预算执行过程和结果进行控制、调整、分析、考核的管理活动，凡涉及各预算单位经营、投资等经济活动和主要管理工作，均应纳入文投控股全面预算管理范畴。

第四条 全面预算管理应当坚持以下原则：

- （一）坚持预算服从战略原则，合理安排经营目标；
- （二）坚持全面预算原则，实施全方位、全过程控制；
- （三）坚持权责明晰原则，权责明确、管理到位；
- （四）坚持积极稳健原则，控制财务风险。

第五条 各预算单位全面预算执行应严格遵守刚性约束原则。经最高决策机构批准的全面预算，非经相关审批程序，不得调整。各项经费支出必须以经批准的预算为依据，未列入预算的不得支出。

第六条 全面预算年度自公历一月一日起，至十二月三十一日止。

第二章 预算管理组织体系

第七条 全面预算实行归口管理、分级负责的管理模式。各单位应按照逐级负责的原则，加强对本级及所属单位全面预算的管理、监督和考核。文投控股全面预算由文投控股本部预算及各二级单位预算组成；各二级单位预算由其本级预算和逐级合并汇总的下一级单位预算组成。

第八条 公司在董事会战略委员会下设预算管理委员会，作为全面预算的领导机构。预算管理委员会由董事长担任主任，成员由公司领导班子成员组成。预算管理委员会成员不得与党支部委员会、董事会、总经理办公会等机构的成员完全重合。财务总监是预算管理委员会的当然成员。

第九条 预算管理委员会主要职责：

（一） 审议文投控股全面预算管理制度，报董事会战略委员会及董事会审批；

（二） 审议年度预算草案或预算调整草案并报董事会战略委员会、董事会及股东大会审批；

(三) 研究制定实现全面预算目标的重要措施, 并安排落实;

(四) 向预算单位下达经批准的预算;

(五) 审批预算分解表;

(六) 审议预算执行及分析情况报告, 提出改进意见, 督促预算管理目标的实现, 判断是否需要上报董事会;

(七) 在预算编制和执行过程中, 对部门之间、子公司之间可能发生或已经发生的重大分歧进行必要的协调;

(八) 考核预算单位的预算执行情况并向董事会战略委员会及董事会汇报。

第十条 预算管理委员会下设预算办公室, 履行日常管理职责, 办公室设在财务部, 办公室主任由财务部总经理兼任。预算办公室负责牵头组织协调和落实预算管理各项具体业务, 职责如下:

(一) 拟订全面预算管理制度, 拟定有关预算编制程序方法的方案;

(二) 组织开展预算编制、预算分析、预算调整工作, 形成工作报告提交预算管理委员会审议;

(三) 组织各职能部门审核各预算单位的预算初稿, 监督预算单位根据审核意见完成预算修改;

(四) 汇总编制全面预算草案及全面预算调整草案, 提交预算管理委员会审议;

(五) 汇总编制预算分解表；

(六) 完成预算管理委员会交办的其他工作。

第十一条 公司设立全面预算审核工作组，工作组由财务部门牵头，由文投控股各职能部门组成。主要职责包括：

(一) 证券部（董事会办公室）负责对各预算单位报送的预算规划情况进行总体评价并结合文投控股战略目标确定其合理性。

(二) 财务部负责对各预算单位财务数据进行整体审核，并对融资预算情况进行分析和评价。

(三) 投资部负责对各预算单位投资回报率情况、资本支出预算、投资退出计划进行分析和评价。

(四) 人力资源部门负责对各预算单位人力资源预算进行分析和评价，其中下属公司的工资总额预算以文投控股工资总额专项预算口径为准。

(五) 综合部负责对各预算单位日常经营费用预算进行分析和评价。

(六) 风控法务和审计部负责对各预算单位所报送预算的投资及经营情况进行风险预警及风险提示。

第十二条 各预算单位在预算管理委员会及预算办公室领导下，具体负责本部门、本公司预算的编制、执行、控制、分析等工作，并配合做好公司总预算的综合平衡、分解、控制、分析、考核等工作。

第十三条 各预算单位的预算管理工作由本单位负责人牵头，对本单位的预算执行结果负责，并接受预算管理委员会的评价与监督。各预算单位具体职责如下：

（一）根据文投控股总体要求、制订本单位年度经营计划，根据经营管理的实际情况，组织落实和完善预算编制相关制度、政策，保证预算编制依据充分；

（二）在科学进行市场调研和经营预测的基础上，合理制定本单位年度预算目标；

（三）依据市场调研报告、预算配套制度及保障措施等资料，按时组织编制预算并向文投控股预算办公室提交预算报表；

（四）根据全面预算审核工作组的审核意见，按时组织修订、完善预算资料；

（五）组织分解落实本单位预算目标，督促、检查、分析预算执行情况，确保圆满完成年度预算目标任务；

（六）提出本单位预算调整申请。

子公司应参照本制度，明确全面预算管理的相关工作机构和职责。

第三章 全面预算的内容

第十四条 全面预算包括经营预算、专门决策预算及财务预算：

（一）经营预算是预算年度内各单位形成价值变动的生

产经营活动的预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、成本费用预算、人力资源预算、研发预算等。

（二）专门决策预算是指为不经常发生、具有特殊性质的长期投资项目或者一次性业务活动所编制的预算，包括投融资决策预算等。各预算单位应对已批准、拟报批的项目分别编制预算，包括但不限于拟投资的项目名称、时间、规模、投资金额预算、资金筹措方式和途径、资金使用进度安排等内容。

（三）财务预算是预算年度内各单位依据经营预算及专门决策预算编制的财务状况、经营成果和现金收支的预算。

（四）经营预算及专门决策预算为财务预算编制的基础，各预算单位应根据实际情况准确编制。

第十五条 各预算单位在报送预算方案时，须同时报送预算编制说明，详细说明预算编制基础、本年度主要业务预算说明、本年度财务预算说明、可能影响预算指标的事项说明等事项。预算编制说明模板由预算办公室制定并下发。

第十六条 全面预算的内容应当细化，可执行，具体要求如下：

（一）销售预算应当涵盖公司主要产品、服务，应当对每类产品、服务的销售数量和单价进行预测；

（二）生产预算应当涵盖公司主要产品、服务，将每类产品、服务的生产成本细化到直接人工、直接材料、制造费

用等明细；

（三）采购预算应当涵盖公司的主要原材料、服务、工程等，按照不同类别对采购方式进行计划；

（四）成本费用预算应当细化到组织机构的最末级，按照事项细化到具体明细项目；

（五）人力资源预算应当涵盖预算年度所有的人员，按照类别、级别、岗位、费用标准等进行细化；

（六）研发预算应当按照研发项目细化到具体明细项目；

（七）投资预算应当按照明细项目列示，投资退出预算应当预计退出时间；

（八）融资预算应当合理控制融资规模、利率并说明偿债来源。

各预算单位应当按照上述要求细化全面预算编制内容，如存在预算信息化系统尚未覆盖的内容，应当留存预算工作底稿备查。

第四章 预算编制及下达

第十七条 公司加强对预算编制环节的控制，明确预算编制的依据、程序和方法。

（一）编制依据

1、国家的有关方针、政策，国内外经济环境及消费市场发展趋势；

2、董事会及总办会确定的经营发展规划、阶段性经营

目标及经营策略；

3、过去年度的实际经营情况及本年度预计的内外部变化因素。

（二）编制程序

1、预算办公室拟定预算编制方案或通知，经预算管理委员会审批通过后下发给各部门和子公司；

2、各部门和子公司根据公司整体战略规划，结合实际情况，编制本单位预算，由相关部门及子公司履行内部审批程序后报送预算办公室；

3、预算办公室汇总各预算单位的预算方案，交全面预算审核工作组审核；

4、全面预算审核工作组审核各预算单位的预算方案，书面向预算办公室及各预算单位反馈审核意见；

5、各预算单位根据全面预算审核工作组的审核意见，修改本单位预算方案，直至通过审核。若预算单位与全面预算审核工作组存在分歧，逐级提交预算办公室、预算管理委员会审议；

6、预算审核通过后，预算办公室汇总各预算单位的预算方案并形成文投控股预算草案，报预算管理委员会审议；

7、预算管理委员会审议通过文投控股预算草案后，提交董事会战略委员会及董事会审议、股东大会批准；

8、股东大会批准后，预算管理委员会向各预算单位书

面下达预算指标。

(三) 编制方法

1、各预算单位预算编制，采用固定预算、弹性预算、零基预算和基期预算相结合的方法。预算单位应根据不同的预算项目性质选择适当的预算编制方法；

2、预算编制过程实行全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡；

3、各预算单位应当将年度预算细分为季度或月度进度预算，便于实施分期预算控制，实现年度预算目标。

第五章 预算执行监督与预算分析

第十八条 公司预算一经批准下达，各预算单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部生产单元、各部门、各环节和各岗位。

第十九条 公司在日常管理中加强对货币资金收支业务的预算控制，调节资金收付平衡，严格控制资金风险。公司办理采购与付款、对外投资、成本费用、固定资产等长期投资、筹资等业务，应当严格执行预算标准。预算超支10%以上（含本数）或超支200万元以上（含本数）的资金支付项目，提请预算管理委员会专项审批；预算超支10%以下且金额低于200万元的资金支付项目，由预算管理委员会授权总经理办公会审批。

第二十条 公司建立预算执行分析制度。各预算单位应

当对照已确定的预算目标，每季度编制预算执行情况分析报告，对预算执行情况进行详细和系统的分析。预算分析报告应当注重执行差异分析，查找差异后面的业务原因，并进行归纳总结，对于未实现的预算目标，需提出解决措施或建议，报预算办公室。预算办公室按季度汇总各预算单位的预算执行情况分析报告，报送预算管理委员会。

第二十一条 预算管理委员会每季度召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题。

第二十二条 年度终了，预算单位应对全年预算执行情况进行全面分析，报预算办公室，由预算办公室对年度预算执行情况作统一汇总报预算管理委员会。

第六章 预算调整控制

第二十三条 公司加强对预算调整环节的控制，保证预算调整依据充分、方案合理、程序合规。

第二十四条 公司正式下达执行的预算，不得随意调整。预算单位在预算执行过程中，由于市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或出现不可抗力的重大自然灾害、公共紧急事件等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差异，需要调整预算的，应当报预算管理机构批准。其中文投控股本部各职能部门及预算管理委员会直接下达预算的单位报预算管理委员会审批，其他预

算单位报原预算审批人审批。预算管理委员会认为有必要提交股东大会审议的重大调整事项，由预算办公室编制预算调整草案，逐级提交董事会战略委员会、董事会及股东大会审议。

第二十五条 调整预算由预算单位提出书面调整申请，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。预算审批机构应当对预算执行单位提交的调整内容进行审核分析，出具审核意见，下达执行。

第二十六条 预算单位预算调整方案须符合下列要求：

（一）预算调整事项符合公司发展战略和现实生产经营状况；

（二）预算调整重点放在预算执行中出现的重要的或非正常的关键性差异方面；

（三）预算调整报告客观、合理。

对于不符合上述要求的预算调整报告，预算审批机构应予以否决。

第七章 预算考核

第二十七条 公司建立预算考核制度：

（一）公司以经过股东大会审批通过的预算指标作为确定公司经营业绩考核指标的基础，将预算执行情况纳入各预算单位的考核范围。

(二) 公司加强预算组织实施能力管理，将所属公司的全面预算组织体系建设、管理制度建立健全、预算编制质量、预算执行及调整、预算准确性等情况纳入考核范围。

(三) 公司加强预算考核结果的应用，将考核结果与各预算单位以及员工的薪酬、晋升等进行挂钩，实施预算奖惩。

第八章 附则

第二十八条 本制度由预算管理委员会授权财务部负责解释。

第二十九条 本制度自董事会审议通过之日起生效，原《文投控股股份有限公司预算、决算管理制度》相关预算规定自行失效。