

## 中国\*\*投资集团有限公司财务预算管理办法

### 壹、 预算的目的

1. 为实现公司的经营目标，保证决策所确定的最优方案在实际工作中得到贯彻与执行；
2. 协调及平衡公司下属各子（分）公司经营活动与财务预算；
3. 监督和控制各子（分）公司企业经济运行和资金运行过程中出现的问题；
4. 分析和考核各子（分）公司及公司本部各部门的经营成果和经济效益。

### 贰、 预算的期间

1. 预算年度为每年的1月1日至12月31日。
2. 年度预算需按季或按月加以分解，求得季度或月度预算，以利逐月跟踪分析。

### 参、 预算的对象

公司预算的对象包括中国\*\*投资集团有限公司本部预算和各子（分）公司预算。

中国\*\*投资集团有限公司为一级预算单位，各子（分）公司为二级预算单位，各子（分）公司投资的控股或全资单位为三级预算单位。

子（分）公司预算包括子（分）公司本部和所属三级预算单位预算。

二级预算单位的确定原则为中国\*\*是被投资企业的绝对或相对控股公司；三级预算单位必须是绝对控股企业。

### 四、 预算编制原则

1. 一致性原则。各预算单位的预算管理工作要与中国\*\*保持高度一致，各级预算单位的预算都必须服从于中国\*\*的近期经营目标和长期发展目标；
2. 分级预算原则。各级预算单位分别编制本级预算，然后由上级预算单位审核确定，按一级管理二级，二级管理三级原则分级管理；
3. 全面预算原则。预算要全面和完整，具体包括损益预算、权益预算、现金预算三个部分。具体要求是：凡是影响目标利润的业务和事项，均应以货币

或其它计量形式来具体加以反映，有关预算指标之间要相互衔接，勾稽关系要明确，以保证整个预算的综合平衡；

4. 实事求是的原则。预算编制要根据企业实际情况，从实际出发，充分估计各项目标在实现过程中可能发生的变动因素，保证预算能切实可行，充分发挥其指导和控制作用；
5. 不调整原则。财务预算一经董事会确定，一般不再调整，各级预算单位应按照预算严格执行，作好监控分析，考核奖惩。

## 伍、 财务预算的管理

### (壹) 中国\*\*投资集团有限公司本部预算的管理

1. 本部预算的对象为：公司本部各部室。
2. 本部预算的内容分为两个部分：
  - (1) 本部资本经营的收入和支出。具体包括证券投资收入、房地产投资收入、土地置换收入、金融服务收入、资产处置收入；各项直接投资预算及木材流通协会费用预算；
  - (2) 本部管理费用预算。具体包括：人员的工资福利费用、差旅费、办公费、招待费及归口管理的各项费用。
3. 本部预算的编程序为：
  - (1) 当年的九月底前，由财务总监协助公司总裁根据公司董事会确定的原则向预算对象下达预算编制的提示性意见；
  - (2) 各预算对象按照分工，于当年十月底前提出下年度的预算建议；
  - (3) 资金财务部对各预算对象的预算建议进行初审平衡后，编本部预算预案，经财务总监、公司总裁审核后，于当年十二月中旬前报公司董事会。董事会应于当年十二月底前完成预案的审定。
4. 资金财务部应对本部预算的正确实施负责，并对执行情况进行跟踪分析，按季向公司总裁、财务总监汇报本部预算执行情况。
5. 年度终了，资金财务部编制编报决算案，并上报公司总裁、财务总监，由公司总裁提交公司董事会审议。

### (貳) 子（分）公司预算的管理

子（分）公司预算包括子（分）公司本部预算和所属三级预算单位预算  
子（分）公司预算参照中国\*\*投资集团有限公司本部预算编制方法。编制程序如下：

1. 各子（分）公司经营者根据中国\*\*本部传达的预算提示目标，组织子（分）公司预算的编制，将提示目标分解到各部门和所属三级预算单位。
2. 三级预算单位预算的编制
  - (1) 采用全面预算管理制度，预算内容包括生成经营管理活动的各个方面，编制预算前应进行详尽的市场分析和企业本身状况分析，以销售预算为起点，依次进行材料采购预算、生产预算、成本费用预算和应收帐款、库存预算以及各项期间费用预算，形成三张主要预算报表：现金流量表、资产负债表、损益表。
  - (2) 全面预算需要各部门协同一致，销售部门编制销售预算和应收帐款预算，供应部门协助生产部门根据本年度预计销售量，编制原材料、人工、制造费用预算，仓库保管部门根据材料入库、生产、销售情况编制存货预算，财务部门编制现金收支预算以及管理费用、财务费用预算，最后由财务部门对各部门编报的预算进行协调平衡，最终形成本企业的总预算。
  - (3) 如果本年度预算的结果与中国\*\*本部的提示目标不一致，本单位需要根据实际情况层层推进，降耗挖潜，调整预算，力争达到提示目标要求。
3. 子（分）公司协调平衡所属各预算单位的预算，形成完整的二级单位预算。
4. 经中国\*\*本部审核并经公司董事会批准后，本部向子（分）公司经营者正式下达年度预算要求，并按此要求在该子公司法定机构上通过预算方案。
5. 子（分）公司财务预算的执行。
  - (1) 预算一经确定，企业经营管理活动要严格依照预算进行，定期进行预算跟踪分析，向本部资金财务部提交预算执行情况分析报告。
  - (2) 根据本单位预算执行情况，对变化幅度超过 10%的项目应及时向资金财务部报告。
  - (3) 中国\*\*本部预算监控人员应深入企业实际，体察实情，为预算完成提供及时准确的决策信息。

## 6. 决算的编报。

- (1) 决算编报应根据实事求是原则，严格按照国家财务制度的要求准时进行。
- (2) 决算时，本部资金财务部和审计监察部对子（分）公司损益有重大影响的事项应逐项审查，然后作出指导并进行处理。
- (3) 资金财务部对照预算，认真分析经营结果与预算的差距，并为来年的工作提出改进措施。
- (4) 资金财务部将决算形成报告，上报公司总裁、财务总监，由公司总裁提交董事会审议。

## 六、 财务预算编制的工作组织

### (一) 预算的职能部门

#### 1. 总裁

全面负责公司财务预算管理，向董事会提交公司年度财务预案和决案，批准预案执行过程中偏差解决方案，核准二级、三级预算单位建议名单。

#### 2. 财务总监

提出年度财务预算编制建议，具体指导资金财务部预算编制工作。

#### 3. 资金财务部

为财务预算编制的具体工作部门

- (1) 审核二、三级预算单位名单；
- (2) 编制公司本部财务预案；
- (3) 负责本部预算的实施管理；
- (4) 对所属单位上报的预算进行评审并综合平衡后报公司领导；
- (5) 跟踪分析子（分）公司预算执行情况；
- (6) 审核和编报公司决算草案。

#### 4. 审计监察部

对下属公司预算完成指标的真实性进行审核。

#### 5. 人力资源部

编制公司本部工资、福利预算，实施本部中层及以下人员、下属公司管理层的考核与奖惩。

### (二) 预算的工作组织

资金财务部为预算专门机构，其它部门为预算编制、执行、决算、考核的相关职能部门。

资金财务部作为预算专门机构和日常工作部门，应及时将预算的编制、跟踪决算信息向公司领导和相关部门通报，同时提出监控意见，保证预算执行。

相关部门在日常监控预算完成时，应及时与资金财务部沟通，以便协同一致快速解决问题。

#### 七、 预算的考核评价

资金财务部根据各下属公司的预算完成情况作出合理评价，分别确定各项预算指标的权重，考虑客观因素影响和预算管理的完善程度，给予适当的评分供人力资源部考核参照。

八、 本办法由资金财务部负责解释。

九、 本办法由总裁办公会决定修改与补充。

壹零、 本办法自公司总裁办公会批准，总裁签发之日起公布、实施。