

经营计划和预算管理制度

第一章 总则

第一条 为贯彻 发展战略，加强 8888及各权属公司经营管理的计划性，规范 8888 的计划和预算管理工作，特制定本制度。

第二条 8888实行以目标利润和资产保值增值为导向的经营计划和预算管理，遵循“统一筹划、分级管理、权责结合”的原则，进行总量调控和管理。

第三条 本制度中除特殊注明之外，“集团公司”是指万华合成革集团有限公司，“集团”是指 8888，“权属公司”是指万华合成革集团有限公司拥有实际控制权的对外投资企业。

第二章 组织机构

第四条 8888的经营计划和预算管理组织机构包括集团公司董事局、集团公司总裁办公会、集团公司资产管理部。

第五条 集团公司董事局是集团年度经营计划和预算管理的最高决策机构，其职责包括：

- (1) 审批 8888 年度经营计划和预算；
- (2) 审批有关计划和预算管理的政策、制度、规定等，确定编制方针和程序；
- (3) 对相关 8888 年度经营计划和预算的各项重大事项进行决定。

第六条 集团公司总裁办公会是集团年度经营计划的审核机构，其职责包括：

- (1) 审核 8888 年度经营计划与预算；
- (2) 审议 8888 权属公司年度经营计划与预算，形成决议；
- (3) 审核有关计划和预算管理的政策、制度、规定等，确定编制方针和程序；
- (4) 对相关 8888 年度经营计划与预算的各项重大事项进行讨论，形成意见。

第七条 烟台 8888 公司总裁办公会在审议集团年度经营计划与预算议题时，权属公司相关负责人应列席并参加讨论。

第八条 集团公司资产管理部是集团年度经营计划和预算管理的执行机构，其职责包括：

- (1) 传达集团公司确定的集团总体经营管理方针、总体目标；
- (2) 起草、修订、下发经营计划和预算方案的指标类别、格式；
- (3) 审核集团各权属公司的年度经营计划和预算方案提案；
- (4) 制订集团的年度经营计划和预算方案提案；
- (5) 制订集团月度、季度、半年、年度经营计划与预算执行情况分析报告；
- (6) 监督集团各权属公司的经营计划与预算执行情况；
- (7) 负责计划预算管理其它相关事项；
- (8) 负责对各权属公司的年度经营决算报告进行审核、汇总，并撰写集团年度经营决算报告和相关分析报告。

第三章 编制原则

第九条 一致性原则：8888的经营计划和预算方案要根据集团的中长期战略规划进行编制，服从集团的中长期发展目标，并符合集团总体的经营方针。

第十条 先进性原则：各项经济技术指标都要对照“三个水平”进行。即本中心历史最好水平、本年实际水平、国内同行业先进水平。

第十一条 全面完整性原则：集团经营计划和预算必须全面、完整、具体，并将指标层层分解落实。

第十二条 实事求是原则：集团经营计划和预算要根据企业实际情况，在对宏观经济状况与经济政策、行业趋势进行深入分析的基础上进行编制。

第四章 范围与依据

第十三条 经营计划和预算的编制责任中心范围：

- (1) 一级责任中心：集团公司；
- (2) 二级责任中心：集团公司各职能部门、集团各权属公司

第十四条 经营计划和预算编制的依据和基础：

- (1) 宏观经济和政策环境；
- (2) 行业趋势、市场环境、竞争环境；
- (3) 公司中长期战略规划；
- (4) 责任中心自身资源和能力的分析报告；
- (5) 经营计划和预算执行情况的分析报告。

第五章 内容与要求

第十五条 集团公司的经营计划和预算必须包括以下内容：

- (1) 集团公司上一年度经营计划与预算执行情况总结；
- (2) 集团公司战略发展目标；
- (3) 集团内外环境分析与预测；
- (4) 集团公司主要年度经营目标；
- (5) 集团公司实现目标的措施规划；
- (6) 集团公司财务预算方案；
- (7) 集团公司风险分析及相应对策准备；
- (8) 其它说明。

第十六条 各权属公司年度经营计划和预算必须包括以下内容：

- (1) 权属公司上一年度经营计划与预算执行情况总结；

- (2) 权属公司战略发展目标；
- (3) 权属公司内外部环境分析与预测；
- (4) 权属公司主要年度经营目标；
- (5) 权属公司实现目标的措施规划；
- (6) 权属公司年度预算方案；
- (7) 权属公司风险分析及相应对策准备；
- (8) 集团要求的其它权属公司经营管理重要信息；
- (9) 其它说明。

第十七条 集团公司各职能部门年度管理计划和预算必须包括以下内容：

- (1) 部门上一年度经营计划与预算执行情况总结；
- (2) 集团战略对部门发展的要求；
- (3) 部门主要年度管理和支持服务目标；
- (4) 部门工作计划及主要举措；
- (5) 部门费用预算；
- (6) 其它说明。

第十八条 权属公司预算方案和汇报重要信息的内容格式参见附表。

第十九条 集团经营计划和预算方案与权属公司经营计划和预算方案的编制必须符合以下要求：

- (1) 经营计划中重大工作内容应该逐项列出，并制定工作进度表；
- (2) 各项计划和预算指标确定部分和预测部分应该明确分开，尽可能压缩预算中的预测范围（例如将已经签署合同的业务和不确定业务分开列明），同时要详细说明预测过程和依据；
- (3) 计划和预算中包含的各项数据要尽量明细；
- (4) 就所开发项目编制项目预算。

第六章 年度经营计划和预算方案编制调整流程

第二十条 年度计划和预算的编制流程包括权属公司年度经营计划与预算审核流程、集团年度经营计划与预算制定流程、权属公司年度经营计划与预算调整审核流程、集团公司年度经营计划与预算调整流程。

第二十一条 权属公司年度经营计划与预算编制与审核自前一年度的10月1日开始，在12月31日前完成编制。审核流程如下：

- (1) 权属公司提出年度经营计划与预算方案；
- (2) 集团公司外派董事将权属公司年度经营计划与预算方案上报集团公司；
- (3) 集团公司资产管理部审核权属公司年度经营计划与预算方案，出示专业意见；
- (4) 集团公司分管副总裁审核权属公司年度经营计划与预算方案，出示意见；
- (5) 集团公司总裁办公会审议权属公司年度经营计划与预算方案，形成审议决议；
- (6) 集团公司资产管理部向外派董事传达集团决议；
- (7) 集团公司外派董事根据集团决议在权属公司董事会表决；
- (8) 权属公司董事会审批年度经营计划与预算方案。

第二十二条 集团年度经营计划与预算制定流程自前一年度的10月1日开始，在12月31日前完成编制。制定流程如下：

- (1) 集团公司资产管理部提出年度经营计划与预算方案编制要求；
- (2) 集团公司各部门和集团权属公司提出本单位的年度经营计划与预算方案；
- (3) 集团公司资产管理部制订集团年度经营计划与预算方案讨论稿；
- (4) 集团公司分管副总裁审核集团年度经营计划与预算方案讨论稿，并出示意见；
- (5) 集团公司总裁办公会审核集团年度经营计划与预算方案讨论稿；
- (6) 集团公司董事局审批集团年度经营计划与预算方案讨论稿；
- (7) 集团公司资产管理部根据董事会审批意见，制定集团年度经营与预算方案正式稿。

第二十三条 权属公司年度经营计划与预算调整审核流程参见权属公司年度经营计划和预算编制审核流程。

第二十四条 集团公司年度经营计划和预算的调整流程如下：

- (1) 集团公司资产管理部提出年度经营计划调整议案；
- (2) 集团公司分管副总裁审核，并出示意见；
- (3) 集团公司总裁办公会审议，并提出审议意见；
- (4) 集团公司董事局审批，并做出决议；
- (5) 集团公司资产管理部根据董事局决议调整年度计划与预算；

第七章 执行、监督与过程考核

第二十五条 集团在执行计划和预算时，坚持“权责分散，监督集中”的原则，即计划预算内的财权、经营权下放给二级责任中心，一级责任中心集中掌握监控权。

第二十六条 在预算执行过程中，各责任中心以自我控制为主，对在预算范围内的各项支出按照集团和本单位的财务制度和相关审批程序进行控制。

第二十七条 各责任中心负责人必须责成相关部门每月按照既定的格式填写并向集团公司资产管理部报送集团公司要求的月度、季度和年度经营计划和预算执行情况统计表和分析报告，资产管理部同时抄报集团公司战略发展部、审计监察部。

第二十八条 各责任中心报送的相关经营计划和预算执行情况统计表和分析报告内容格式参见附表。

第二十九条 集团公司资产管理部是集团经营计划和预算执行情况各种信息的汇总部门，是集团对计划和预算的执行过程进行日常管理、监控和分析的主管部门，其相关监控工作职责如下：

- (1) 负责收集汇总各责任中心计划与预算执行过程中的各种计划和预算执行信息，并于每月 10 日内将执行情况统计结果和简要分析说明报总裁办公会；
- (2) 负责每月对每个权属公司进行不少于 2 天计划和预算执行情况的调研考察；

- (3) 负责牵头并组织各有关部门对各责任中心的执行情况进行检查监督；
- (4) 负责会同集团公司战略发展部和审计监察部，撰写包含各方专业角度分析和改进建议的计划预算执行综合分析报告，报集团公司总裁办公会；
- (5) 负责对相关责任中心提出合理化建议，以帮助各责任中心更好地完成年度经营计划和预算目标；
- (6) 负责牵头并组织相关部门对经营计划和预算方案执行中途的调整事项进行审核；
- (7) 负责会同集团公司战略发展部、审计监察部共同提出对各二级责任中心计划和预算执行效果的考评意见。

第三十条 集团公司总裁办公会每月召开一次各二级责任中心负责人参加的计划和预算分析例会，讨论计划和预算执行情况分析报告，分析产生偏差的原因，并商议纠正偏差的措施。

第三十一条 各责任中心要加强对其下属责任实体执行过程的监督和指导力度，以保证公司总体经营计划和预算能得到有效控制。对违反本制度的各责任中心，集团公司人力资源部根据总裁办公会的要求追究该责任中心“主要负责人员”的责任。

第三十二条 集团公司每月对权属公司的工资总额预算与月度相关考核指标完成情况挂钩，具体考核程序参加《权属公司业绩评价程序》。

第八章 年度经营决算

第三十三条 集团公司总裁办公会是年度经营决算编制的领导机构，集团公司资产管理部是年度经营决算的执行机构。

第三十四条 集团年度经营决算的编制要求如下：

- (1) 年度经营决算要严格按照 8888 相关会计管理政策和制度的要求执行。

- (2) 年度经营决算要对单位损益有重大影响的事项应逐项审查提出审核性和指导性建议。
- (3) 年度经营决算要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。

第九章 附则

第三十五条 各责任中心应参照本管理制度的基本原则和内容，结合自身情况制订本中心的经营计划和预算管理实施细则，报集团公司资产管理部备案。

第三十六条 本制度由 8888 资产管理部起草和修订，经由 8888 总裁办公会审批后发布。

第三十七条 本办法自发布之日起施行。

第三十八条 本办法由集团公司资产管理部负责解释。

附件一：集团公司年度经营计划和预算编制参考格式

第一部分 上一年度经营计划和预算执行情况总结

- 一、上年度经营计划和预算完成情况
- 二、上年度重大差异事项及说明以及需要特别说明的事项
- 三、上年度主要经营管理举措
- 四、存在的主要问题及解决思路

第二部分 集团公司战略发展目标综述

第三部分 本年度经营环境分析

- 一、宏观经济及其对公司经营活动的影响分析
- 二、行业政策及其对公司经营活动的影响分析
- 三、资本市场环境分析
- 四、公司自身资源状况分析

第四部分 本年度经营管理方针和经营管理目标

- 一、经营管理方针
- 二、经营管理目标
 1. 财务目标
 2. 内部管理目标
 3. 客户目标
 4. 学习成长目标
- 三、主要经营管理目标选择和目标确定的依据和过程说明

第五部分 本年度经营计划及举措

- 一、资本运营经营计划及举措
- 二、人力资源计划及举措
- 三、管理提升和制度建设计划及举措
- 四、其它计划及举措

第六部分 本年度财务预算

- 一、成本费用预算
- 二、现金预算
- 三、资本支出预算
- 四、预计资产负债表
- 五、预计利润表
- 六、预计现金流量表

第七部分 本年度公司风险分析及相应对策准备

- 一、战略风险及对策
- 二、经营风险及对策
- 四、财务风险及对策
- 五、人才与组织结构风险及对策
- 六、信用风险及对策

第八部分 其它说明

附件二：权属公司年度经营计划和预算编制参考格式

第一部分 上一年度经营计划和预算执行情况总结

- 一、上一年度经营计划和预算完成情况
- 二、上一年度重大差异事项及说明以及需要特别说明的事项
- 三、上一年度主要经营管举措
 1. 生产经营举措
 2. 市场开发和收入实现举措
 3. 成本和费用控制举措
 4. 投资、融资举措
 5. 人才开发和引进举措
 6. 管理制度建设举措
- 四、存在的主要问题及解决思路

第二部分 权属公司战略发展目标综述

第三部分 本年度经营环境分析

- 一、宏观经济及其对公司经营活动的影响分析
- 二、行业政策及其对公司经营活动的影响分析
- 三、资本市场环境分析
- 四、市场环境分析
- 五、竞争环境分析
- 六、行业关键成功因素分析
- 七、公司自身资源状况分析

第四部分 本年度经营管理方针和经营管理目标

- 一、经营管理方针
- 二、经营管理目标
 1. 财务目标
 2. 内部管理目标
 3. 客户目标
 4. 学习成长目标
- 三、主要经营管目标选择和目标确定的依据和过程说明

第五部分 本年度经营计划及举措

- 一、市场开发计划及举措
 1. 老市场及老客户维持计划及举措
 2. 新市场及新客户开发计划及举措
 3. 品牌开发计划及举措
- 二、生产经营计划及举措
- 三、技术研发经营计划及举措
- 四、资本运营经营计划及举措
- 五、人力资源计划及举措
 1. 年度人力资源需求分析及招聘计划及举措
 2. 年度薪酬福利计划及举措
 3. 年度考核激励计划及举措

4. 年度培训开发计划及举措

六、管理提升和制度建设计划及举措

1. 治理结构完善计划及举措

2. 预算管理、财务管理、投资管理、审计管理等制度完善计划及举措

3. 绩效考核制度、项目负责制度完善计划及举措

4. 其它管理制度完善及举措

七、其它计划及举措

第六部分 本年度财务预算

一、销售预算

二、生产预算

三、成本费用预算

四、产品成本预算

五、现金预算

六、资本支出预算

七、预计资产负债表

八、预计利润表

九、预计现金流量表

第七部分 本年度公司风险分析及相应对策准备

一、战略风险及对策

二、市场风险及对策

三、经营风险及对策

四、财务风险及对策

五、人才与组织结构风险及对策

六、信用风险及对策

第八部分 其它经营管理重要信息

第九部分 其它说明

一、需要总部提供的支持和帮助

二、需要其它关联企业提供的支持和帮助

三、其它内容

附件三：集团公司各职能部门管理计划和预算编制参考格式

第一部分 上一年度管理计划和预算执行情况总结

- 一、上年度管理计划和预算完成情况
- 二、上年度重大差异事项分析及说明以及需要特别说明的事项
- 三、上年度主要管理举措
 1. 招聘渠道拓展举措、绩效考核高效推动举措、人才开发举措等（各部门不同，此处以人力资源部举例）
 2. 费用控制举措
 3. 其它管理举措

第二部分 集团战略对部门发展的要求综述

第三部分 本年度管理方针、目标、管理计划和举措

- 一、管理和支持服务方针
- 二、主要管理和支持服务目标
 1. 财务目标
 2. 内部管理目标
 3. 客户目标
 4. 学习成长目标
 5. 主要管理服务支持目标选择和目标确定的依据和过程说明
- 三、管理计划及主要举措

第四部分：工作计划与主要举措

- 一、部门主要工作计划安排
- 二、部门制度完善计划安排
- 三、部门重要工作事项执行计划安排
- 四、集体公司所要求的计划安排事项

第五部分：费用预算

- 一、部门年度管理费用预算——年度部门管理费用预算表（针对所有部门）
- 二、年度财务费用计划和预算（针对资产管理部）
- 三、年度平均现金存量预算（针对资产管理部）
- 四、年度薪酬福利计划和预算（针对人力资源部）
- 五、年度投融资计划预算及说明（针对资产管理部）

第六部分 其它说明

- 一、需要其它部门提供的支持和帮助
- 二、其它内容