

# 中兴天恒能源科技（北京）股份公司

## 财务预算管理制度

### 第一章 总则

第一条 为了规范中兴天恒能源科技(北京)股份公司(以下简称“公司”)的财务管理行为,推动公司加强财务预算管理,根据财政部颁发的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》和《中兴天恒能源科技(股份)公司财务管理制度》的要求,结合公司实际情况,制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及公司所属分公司、控股子公司。

### 第二章 财务预算的基本内容

第三条 公司财务预算是在预测和决策的基础上,围绕公司经营战略目标,对一定时期内公司资金取得和投放、各项收入和支出、经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成公司的全面预算。

第四条 公司财务预算应当围绕公司的战略要求和发展规划,以业务预算、资本预算为基础,以经营利润为目标,以现金流为核心进行编制,并主要以财务预算报表形式予以充分反映。

第五条 公司财务预算一般按年度编制,业务预算、资本预算、筹资预算分季度、月份落实。

### 第三章 财务预算的组织分工

第六条 总经理对公司财务预算的管理工作负总责,公司应设立财务预算管理委员会负责财务预算管理事宜。

第七条 财务预算管理委员会主要拟订财务预算的目标、政策,制定财务预算管理的具体措施和办法,审议、平衡财务预算方案,组织下达财务预算,协调解决财务预算编制和执行中的问题,组织审计、考核财务预算的执行情况,督促公司完成财务预算目标。

第八条 财务预算编制在公司财务预算管理委员会领导下进行。计划财务部具体负责组织编制、审查、汇总、上报、下达;负责预算执行和日常流程控制;负责预算执行情况的分析和报告。

第九条 公司的生产、物资、营销、人力行政、投资、法务、证券等部门具体负责本部门涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作,并配合财务预算管理委员会做好公司总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。其部门负责人参与公司财务预算管理委员会的工作,并对本部门财务预算执行结果承担责任。

第十条 各分公司、控股子公司是财务预算执行单位,在财务预算委员会的指导下,负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作,接受公司的检查、考核。各分公司、控股子公司的主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

## 第四章 财务预算的编制

第十一条 编制财务预算是实现全面预算管理的关键环节,编制质量的高低直接影响预算执行结果。编制财务预算要在公司全面预算管理委员会制定的编制方针指引下进行。

第十二条 公司编制财务预算要按照内部经济活动的责任权限进行,并遵循以下基本原则和要求:

- (一) 坚持效益优先原则, 实行总量平衡, 进行全面预算管理;
- (二) 坚持积极稳健原则, 确保以收定支, 加强财务风险控制;
- (三) 坚持权责对等原则, 确保切实可行, 围绕经营战略实施。

第十三条 公司编制财务预算要按照先业务预算、资本预算、筹资预算,后财务预算的流程进行, 并按照各预算执行单位所承担经济业务的类型及其责任权限, 编制不同形式的财务预算。

第十四条 业务预算是反映预算期内企业可能形成现金收付的生产经营活动(或营业活动)的预算, 一般包括销售或营业预算、生产 预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等, 企业可根据实际情况并参照公司具体要求编制。

第十五条 资本预算是公司进行资本性投资活动的预算, 主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

第十六条 筹资预算是公司进行需要新借人的长短期借款、 经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算, 主要依据公司有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。

公司经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项做出安排。

第十七条 财务预算主要以现金预算、预计资产负债表、预计利润表、现金流量表等形式反映。公司应当按照公司制定的财务预算编制基础表格和财务预算指标计算口径进行编制。

第十八条 公司财务预算可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行编制。同时在编制时，为确保预算的可执行性，可设立一定的预备费作为预算外支出。

第十九条 编制公司财务预算，应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。按照下达目标、编制上报、审查平衡、审议批准、下达执行等编程序进行编制，并制定详细的财务预算编制政策。

各子公司财务预算编制结束后，于当年 11 月底前将财务预算方案上报上市公司，经审查、汇总、平衡后批复各子公司执行。

第二十条 预算的编制日程：各分公司、控股子公司的年度预算编制，于预算年度上一年的 11 月末完成编制、上报工作；计划财务部完成审查、汇总、平衡后编制整体财务预算表，于 12 月末报送预算管理委员会审核；预算管理委员会审核批复后，于 1 月末下发各公司执行。各公司要依照公司全面预算管理要求编制预算，并制订详细的编制日程和要求，确保财务预算的顺利编制年度预算的编制。

## 第五章 财务预算的执行、控制与差异分析

第二十一条 公司财务预算一经批复下达,各预算执行单位必须认真组织实施,并将财务预算指标层层分解,从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位,形成全方位的财务预算执行责任体系。控制方法原则上依金额进行管理,同时运用项目管理、数量管理等方法。

第二十二条 公司应当将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据,将年度预算细分为月份和季度预算,以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

第二十三条 公司应强化现金流量的财务预算管理,按时组织预算资金的收入,严格控制预算资金的支付,调节资金收付平衡,控制支付风险。对于预算内的资金拨付,按照授权审批程序执行。。对于预算外的项目支出,应当完成预算外额度申请及资金申请的审批后,按照授权审批流程执行。

第二十四条 公司应当严格执行销售或营业、生产和成本费用预算,努力完成利润指标。一般情况下,没有预算的,要坚决控制其发生。对费用预算实行不可突破法,节约奖励,且预算项目之间原则上不得挪用。

第二十五条 在日常控制中,公司应当健全凭证记录,完善各项管理规章制度,严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准,加强适时的监控。各预算管理职能部门都要相应建立财务预算管理电子登记簿,按预算的项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

第二十六条 在管理过程中,对纳入预算范围的项目由预算执行部门负责人进行控制,预算管理职能部门负责监督,并逐步借助计算机系统进行管理。。

预算外的支出按照公司预算外审批流程，经审批后实施。

第二十七条 各预算执行部门应定期报告财务预算的执行情况。对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，预算管理委员会应当责成有关预算执行部门查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。预算差异分析报告应包括以下内容：

（一）累计预算额、累计实际发生额、预算完成率；

（二）对差异额进行的分析；

（三）产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

第二十八条 公司计划财务部应当利用财务报表监控财务预算的执行情况，及时向预算执行部门、财务预算管理委员会乃至董事会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对公司财务预算目标的影响等财务信息，促进公司完成财务预算目标。

## 第六章 财务预算的调整

第二十九条 下达执行的年度财务预算，一般不予调整。财务预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的，可以调整财务预算。

第三十条 提出预算修正的前提。当某一项或几项因素向着劣势方向变化，影响财务预算目标的实现时，应首先挖掘与预算目标相关的其他因素的潜力，

或采取其他措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出财务预算修正申请。

第三十一条 确需调整的财务预算，应当由预算执行部门逐级向公司财务预算管理委员会提出书面报告，阐述财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算的调整幅度。

计划财务部应对预算执行单位的财务预算调整报告进行审核分析，集中编制公司年度财务预算调整方案，提交财务预算管理委员会审批后方可下达执行。

第三十二条 预算项目之间调整，原则上只能费用支出项目之间或者资本支出项目之间调整。

第三十三条 预算执行部门内部的预算项目之间调整，应当由预算执行部门提报预算调整申请单，阐述调整原因、项目及金额。由预算管理委员会中相关部门审批。

第三十四条 预算执行部门之间的预算调整，应当由预算调减部门提报预算调整申请单，阐述调整原因、部门、项目及金额。由预算管理委员会中相关部门审批。

第三十五条 公司及控股子公司之间预算调整，应当先由公司各职能部门向计划财务部以书面形式提出预算调整需求，阐述调整原因及金额。

计划财务部根据预算调整需求，向公司预算管理委员会提交预算调整申请单。

## 第七章 财务预算的考评与激励

第三十六条 预算年度终了,财务预算管理委员会应当向董事会报告财务预算执行情况,并依据财务预算完成情况和财务预算审计情况对预算执行部门进行考核。

第三十七条 财务预算的考评具有两层含义:一是对整个公司财务预算管理系统进行考核评价,即对经营业绩进行评价;二是对预算执行者的考核与评价。财务预算考评是发挥预算约束与激励作用的必要措施,通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施,达到“人人肩上有指标,项项指标连收入”。

第三十八条 预算考评是对预算执行效果的一个认可过程。要结合公司经济责任制考评要求,制定考评细则。考评应遵循以下原则:

(一) 目标原则:以预算目标为基准,按预算完成情况评价预算执行者的业绩;

(二) 激励原则:预算目标是对预算执行者业绩评价的主要依据,考评必须与激励制度相配合;

(三) 时效原则:预算考评是动态考评,每期预算执行完毕应及时进行;

(四) 例外原则:对一些影响预算执行的重大因素,如产业环境的变化、市场的变化、重大意外灾害等,考评时应作为特殊情况处理;

(五) 分级考评原则:企业预算考评要根据组织结构层次或预算目标的分解层次进行。

第三十九条 为调动预算执行者的积极性,公司可以制定相应的激励政策。

第四十条 财务预算管理委员会应当定期组织财务预算审计,纠正财务预



算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护财务预算管理的严肃性。

## 第八章 附则

第四十一条 本制度经公司董事会审议通过后执行。

第四十二条 本制度由公司计划财务部负责解释和修改,未尽事宜按公司有关制度执行。