

# 海南天然橡胶产业集团股份有限公司

## 全面预算管理办法

(2018年8月经海南橡胶五届十二次董事会审议通过制定)

### 第一章 总则

**第一条** 为规范海南天然橡胶产业集团股份有限公司(以下简称“海南橡胶”)及下属企业全面预算管理,加强授权管控,提高民主决策、民主管理、民主监督的水平,建立、健全内部约束与激励机制,实现全面预算管理工作的科学化、规范化、程序化、精细化,根据《企业内部控制指引15号-全面预算》及国家有关法规,结合实际情况,制定本办法。

**第二条** 全面预算管理应遵循以下原则与要求:

- (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。

**第三条** 本办法适用于海南橡胶及其所属分、子公司(以下简称“下属企业”)。

**第四条** 本办法所称的全面预算,是指企业对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。主要包括经营预算、投资预算、资金预算。

**第五条** 全面预算管理体系包括预算组织、预算编制、预算执行和预算考核四个部分。

**第六条** 海南橡胶全面预算管理实行责任人制,总部各部门负责人、各下属企业总经理为首的经营班子为直接责任人。直接责任人负责全面预算管理的贯彻、执行,并承担相应的责任。

### 第二章 全面预算的组织机构

**第七条** 海南橡胶股东大会是全面预算管理的最高决策机构,审议批准公司的年度财务预算方案;公司董事会制定公司年度财务预算方案,并提交股东大会审议。股东大会审议并批准公司年度预(决)算;审议并批准预算指标调整和预算外资金;审议并批准年度预算考核结果。

海南橡胶财务总监负责协助全面预算管理工作的组织领导。

预算管理工作机构设在海南橡胶财务部，负责全面预算管理的日常管理及协调工作。

**第八条** 全面预算实行业务职能归口管理。海南橡胶相关职能部门按其业务内容及管理职责，对下属企业经营预算、投资预算、资金预算等实施指导、管理和控制。

**第九条** 全面预算责任单位。海南橡胶的全面预算责任单位为各下属企业、总部各职能部门。

各下属企业：负责本单位全面预算的编制、执行、控制和内部考核。

集团企业发展部：结合海南橡胶总体规划和年度预算目标，拟定集团和下属企业经营目标，编制总部经营预算，审核下属企业经营预算，统计、分析下属企业经营数据，组织实施预算考核。

集团资本运营部：编制总部投资预算，审核下属企业投资预算，统计、分析投资项目数据。

集团人力资源管理部：编制、管理和控制总部人工成本、培训费用预算；审核下属企业人力资源成本，具体依照下属企业人工成本管理有关规定执行。

集团总裁办公室：编制、管理及控制总部日常行政办公经费、办公设备购置、办公场地购置、租赁及装修等预算；审核下属企业公务车辆购置、办公场地购置等业务的预算。

集团财务管理部：编制、管理及控制总部资金收支预算、融资预算；审核下属企业资金收支预算、融资预算和以成本费用控制为核心的盈亏预算；组织协调海南橡胶全面预算管理活动，合并编制公司预算并上报股东大会，下达经股东大会批准的预算，对各责任单位的预算执行情况进行检查、监督。

集团其他职能部门：编制、管理和控制本部门业务及费用预算；根据部门业务内容及管理职责对各下属企业预算的编制、执行进行指导。

**第十条** 全面预算实行分级管理。各预算责任单位负责本单位预算的编制、执行、控制和分析工作，并接受上级单位的监督、指导和考核。各责任单位预算责任人对本单位全面预算管理工作负责。

**第十一条** 全面预算编制流程

全面预算编制按照“上下结合、分级编制、逐级合并、上级审批”的程序进行（详见附件《全面预算管理流程图》）。

### 第三章 全面预算内容

**第十二条** 经营预算是反映预算期内企业日常的生产经营活动或营业活动的预算，一般包括销售预算、生产预算、供应预算、期间费用预算等，企业根据实际情况和具体要求编制。

**第十三条** 经营预算指标一般包括销量、售价、销售渠道、销售收入、产量、库存、生产成本等。海南橡胶企业发展部审核各下属企业经营预算指标目标值，应综合考虑企业历史水平、企业现状和行业状态及发展趋势。

**第十四条** 投资预算是反映企业预算期内进行的项目投资预算和资本性投资预算。

项目投资主要包括共享农庄、田园综合体建设、厂房仓库建设、生产设备购置等。

资本性投资主要包括股权投资、债权投资等。

按照海南橡胶投资管理辦法完成审批的投资项目，列入项目投资预算；不具有控制权的合作开发项目，在取得收益年度列入投资收益预算。

**第十五条** 投资预算指标一般包括投资金额、投资进度等。海南橡胶资本运营部审核各下属企业投资预算指标目标值，应综合考虑资金成本、行业平均利润率、投资风险等因素。

**第十六条** 资金预算是反映预算期内企业的资金流入流出情况、企业在预算期内经营成果和财务状况。以经营预算、投资预算为基础编制。

### 第四章 全面预算执行

**第十七条** 下属企业应当建立健全预算管理制度、完善资金支付程序、制定本单位的财务授权管理办法，将已经集团董事会批准的预算细化、分解，落实到企业内部各责任领导、各部门、各环节及各岗位，有效执行经营预算、投资预算、资金预算。

**第十八条** 下属企业应通过编制月度预算、大额资金滚动预算等具体措施细化和分解年度预算。

**第十九条** 下属企业应设置预算会计岗,进行预算开支前的预算额度和合理性审核;预算会计与核算会计应当职责分离,财务部门人手少的企业可由其他非核算会计岗位兼任。

**第二十条** 各预算责任单位应建立预算台账或在信息系统内实现核算与预算对应关联,以反映和监控预算执行情况,防止超预算开支。

**第二十一条** 海南橡胶各职能部门按职能分工跟踪掌握下属企业预算执行情况,对异常情况应及时反馈给预算管理机构,并提出合理的解决方案。

## 第五章 全面预算调整

**第二十二条** 海南橡胶批准下达的预算应当保持稳定,不得随意调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素,导致预算执行发生重大差异确需调整的,由各预算责任单位于每年第三季度结束后提出申请,海南橡胶职能部门审核并汇总,报集团股东大会审批。

## 第六章 全面预算考核

**第二十三条** 全面预算考核对象为绩效责任人,由海南橡胶企业发展部门于每个年度终了牵头组织实施全面考核,并将考核结果提交集团董事会审议,经批准后纳入企业年度绩效考核。

**第二十四条** 全面预算考核作为绩效考核的重要组成部分,与预算责任人奖惩挂钩,并作为责任人等级调整、职位晋降、劳动合同变更或续订等的重要依据。

**第二十五条** 除集团考核的干部外,下属企业员工的预算考核应参照海南橡胶考核办法,结合实际情况,自行制定。

## 第七章 附 则

**第二十六条** 各下属企业应根据本办法的规定制定适应自身业务特性、切实可行的预算管理制度。

**第二十七条** 本办法由海南橡胶企业发展部负责解释。未尽事宜,按国家相关法律、法规、海南橡胶有关规定执行。

**第二十八条** 本办法自发布之日起执行。

全面预算管理流程图

