

# 深圳市建艺装饰集团股份有限公司

## 预算管理制度

### 第一章 总则

#### 第一条 目的

为适应深圳市建艺装饰集团股份有限公司（以下简称“公司”或“集团公司”）战略发展需求，提升核心竞争力，构建完善的预算管理体系，动态监控经营状况，有效控制成本费用，提升业绩考核与评价的科学性、准确性和及时性，确保集团经营计划的顺利实施，结合建艺集团实际情况，特制定本预算管理制度（以下简称“本制度”）。

#### 第二条 适用范围

本制度适用于集团公司、集团下属所有子公司。

#### 第三条 预算管理内容

预算管理主要包括预算编制、审批、执行、调整、分析、反馈、考核等环节。

#### 第四条 原则

##### （一）战略性原则

预算管理思想应体现公司的发展战略，公司全年的预算管理编制须依据中长期战略规划，遵循中长期发展战略目标，并与公司整体经营方针保持一致。

##### （二）价值最大化原则

预算管理应紧密围绕集团的发展战略，以实现公司价值最大化为目标。

### （三）计划为先原则

集团应充分考量年度工作计划，并结合该计划的分解来开展预算编制工作。

### （四）全员参与原则

预算编制需全体员工共同参与，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行。

### （五）权责对等原则

集团应给予各级部门一定的授权，被授权人需对预算的执行与控制承担相应责任。

### （六）稳健谨慎原则

应根据实际需求，合理确定本集团的预算管理制度，在预算编制过程中，对收入、成本、费用等项目秉持稳健谨慎的原则，确保以收定支。

### （七）可行性、严肃性原则

集团所编制的预算应具备可操作性，预算一旦确定，未经审批不得调整，以保障预算的严肃性与合理性。

## 第二章 预算管理组织体系与职责

### 第五条 预算管理组织机构

预算管理组织机构是公司预算管理的主体，是公司预算编制、审核、监督、协调、控制、信息反馈和业绩考核的组

织机构。

财务管理中心作为公司预算的日常管理机构，承担以下职责：拟定预算方案，制定具体预算管理措施与办法，组织预算编制，协调并解决编制及执行过程中出现的问题，审核并考核预算的执行情况。此外，还负责组织、管理、指导集团各下属公司的预算管理工作，督促下属公司达成预算管理目标。

集团各职能部门、下属公司需设置预算管理岗位（可兼职），与集团财务管理中心预算组对接。

集团各职能部门、下属公司为预算执行单位，负责所属单位预算的组织、编制和审核工作，承担预算的执行、控制、分析和报告职责。下属公司的预算工作须依据本制度要求，由各下属公司统筹管理。

## **第六条 预算管理各单位职责**

### **（一）集团本部各部门职责**

#### **1.财务管理中心职责：**

- （1）负责拟定预算管理制度、具体管理措施；
- （2）统筹安排各预算单位预算管理工作；
- （3）负责汇总、复核各单位预算，编制集团整体预算；
- （4）汇总各单位预算执行情况，分析公司整体预算执行情况，定期向管理层汇报；
- （5）负责费控系统费用预算数据的管控；
- （6）负责落实经审批后预算调整事项。

## 2.运营管理中心职责：

（1）负责统筹所有公司工程产值、营业收入、营业成本预算编制和审核；

（2）负责全集团信息化及研发费用的预算编制和审核；

（3）负责统筹全集团人力成本预算、编制、审核、执行管控及考核评价。

## 3.行政管理中心职责：

（1）负责行政办公（差旅、招待、办公费等）相关费用预算数据标准制定；

（2）负责统筹全集团行政类预算编制、审核、执行管控及考核评价。

## 4.投资与证券事务部职责：

（1）负责统筹全集团投资预算编制、审核、执行管控及考核评价；

（2）负责统筹全集团证券类事务相关事项的预算编制、审核、执行管控及考核评价。

## 5.审计部职责：

（1）负责统筹全集团内部审计类相关事项的预算编制、审核、执行管控及考核评价；

（2）负责审核全集团产值、营业收入、营业成本预算考核结果。

## 6.法务风控管理中心职责：

负责统筹全集团诉讼费、律师费预算编制、审核、执行管控及考核评价。

7.资金管理部职责：

负责审核全集团财务费用、现金流量表、融资预算表的预算编制、执行管控及考核评价。

8.资产处置小组职责：

负责已收回的工抵房等非货币性资产的收益及费用预算。

9.绩效工作小组职责：

制定各单位组织绩效考核指标；开展组织绩效考核工作；出具季度、半年度、年度预算考核结果。

（二）各下属公司职责

各下属公司第一负责人是本单位预算管理的第一责任人，负责根据集团预算管理要求组织开展本单位的预算管理工作：

1.负责编制上报本单位年度预算；

2.分析本单位预算执行情况，并将执行结果反馈集团财务管理中心；

3.负责撰写预算调整申请报告。

### 第三章 预算编制程序

预算编制的原则为“上下结合、分级编制、逐级汇总、

综合平衡”。按照下达目标、编制上报、审查平衡、审议批准、下达执行的编制程序进行。

#### **第七条 启动时间**

每年 10 月份启动下年度预算编制工作，具体时间安排根据集团年度预算工作计划确定。

#### **第八条 确定预算目标**

集团公司根据集团及下属公司年度战略和经营目标的初步预测，制定公司相关业务及经营指标，并确定公司年度预算目标。

#### **第九条 编制预算**

各预算编制主体按照集团下达的预算目标和管理要求，结合自身特点及预测执行条件，编制预算。

#### **第十条 审查平衡**

集团各职能部门对各下属公司上报的预算按职责进行审查，提出综合意见。在审查、平衡过程中，应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整意见，并反馈各下属公司予以修正。

#### **第十一条 审议批准**

财务管理中心负责收集下属公司年度预算数据，汇总集团年度预算数据提交至集团管理层进行审批。对于不符合集团发展战略及目标的内容，集团管理层应指示下属公司进行必要的修正与调整。

#### **第十二条 下达执行**

根据经营联席会审批的年度预算，各单位应在预算管理

组织的规定时间内完成月度、季度目标任务分解，目标任务分解原则上上半年的目标完成率应达到 40%或以上，并在 7 个工作日内完成签字并提交集团归档，未按时提交的单位，将在本年度绩效考核时扣 1~5 分（视情节严重）。

## 第四章 预算执行与控制

### 第十三条 预算执行与控制

（一）预算审批下达之后，各下属公司须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到公司各中心、各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任管理体系。

（二）各下属公司实行预算分析报告制度，在预算执行过程中集团预算归口管理部门应组织专门人员及时检查、追踪预算的执行情况，对预算的执行进度、执行差异进行全面跟踪分析，形成预算执行分析报告，向上逐级上报。

#### （三）月度预算执行

原则上，月度预算执行应在财务月度结账日后开展，每个月后 20 日内完成。

预算执行应取各单位涉及的全部财务账套的账面数，对应预算口径进行相应调整后得出预算执行数据，不可少报、漏报。

#### （四）预算执行分析报告至少包括以下内容：

1.本期预算数、本期实际数、本期差异、累计预算数、

累计实际数、累计差异数。

2.对照年初分解的月度预算和每月的实际执行情况，对月度累计完成率低于 90%或者高于 110%的预算科目逐一进行差异原因分析。

3.对预算产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及有利差异的原因和今后进行巩固、扩大的建议。

4.预算执行分析报告主要采取报表和说明性文本的形式。

（五）审批完成的费用预算额度通过费控系统进行预算管控。各预算主体的预算费用以月度为单位进行管控，默认每月 1 日释放当月全部预算，上月未使用完的预算自动结转至当月使用。

固定费用按照年度预算总量控制，变动费用在年初按年度预算额度 80%进行管控释放，剩余 20%后续根据实际业务完成情况经公司管理层批准后再行释放。

## **第五章 预算调整及考核**

### **第十四条 预算调整**

针对预算调整，各下属公司要建立、健全预算调整审批机制，确保预算执行可控。原则上预算一经下达执行不予调整，若因市场环境发生重大变化、公司经营战略调整或出现其他不可预见情况，导致预算编制基础发生重大变化时，可于半年度启动预算回顾与调整程序，根据实际情况，经公司管理层研判是否进行预算调整。



各下属公司营业收入、净利润在未完成年度经营指标前，原则上不允许增加下属公司年度费用预算额度。如因业务需要发生年初预算外的事项需要增加预算费用开支，应当优先从其他预算科目或者其他部门调整。

预算调整类型主要有预算总额不变（公司之间调整、部门间调整、预算科目间调整、月度间调整）、费用预算总额调整。

所有预算调整审批事项按照集团分级授权进行审批。对于预算外支出，原则上不予批准。如因业务急需发生年初未预算的重大事项，需申请预算外开支的，应遵循“一事一议”原则，单独提交申请报告，详细说明事由、金额及预期效益，报集团管理层审批。在预算总额内的费用需求，应优先通过部门内或部门间的预算调剂解决。

### **第十五条 预算考核**

预算考核是对预算执行效果的一种认可过程。考核应遵循以下原则：

（一）目标原则：以预算目标为基准，依据预算完成情况评价预算执行者的业绩。

（二）奖惩原则：考核必须与激励机制相结合。

（三）时效原则：预算考核属于动态考核，每期预算执行完毕后应立即启动。

（四）分级原则：预算考核要依据组织结构层次或预算目标的分解情况进行。

预算考核结果应与所属各级责任部门的绩效指标紧密挂钩，集团总部应对各下属公司的预算执行情况进行年度考核。

## **第六章 附则**

**第十六条** 本制度由深圳市建艺装饰集团股份有限公司财务管理中心负责解释及修订。

**第十七条** 本制度自发布之日起实施。

深圳市建艺装饰集团股份有限公司

2025 年 12 月 15 日