

渤海租赁股份有限公司全面预算管理办法

(经第十一届董事会第四次会议审议通过)

1 总则

1.1 为加强渤海租赁股份有限公司（以下简称“渤海租赁”或“公司”）全面预算管理，通过将公司各项经济活动全面纳入预算控制范围，优化资源配置，提高公司经营效率，加强风险管控，保障公司总体战略规划以及年度经营目标的实现，根据国家有关法律、法规、规章、规范性文件及深圳证券交易所交易规则、《渤海租赁股份有限公司章程》的相关规定，并结合公司实际情况，特制定本办法。

1.2 全面预算：是指在公司战略目标引领下，通过对未来市场环境、行业趋势及自身经营状况的分析研判与预测，对预算期间内公司生产经营、投资、融资及财务活动等全部经济业务，以货币计量为主要形式，进行系统化、量化、统筹性计划安排，并据此开展过程控制、执行监督、分析考核的全过程综合管理行为及其制度安排。全面预算是推行内部管理规范化和科学化的基础，也是促进单位各级经营管理人员自我约束、自我发展的有效途径。

1.3 预算年度自公历一月一日起，至十二月三十一日止。

1.4 本办法适用于渤海租赁公司本部及各成员公司。渤海租赁各成员公司为渤海租赁实际控制的子公司，不含不纳

入年度财务报表合并范围的参股公司。

1.5 渤海租赁下属成员单位独立核算的，应根据本办法及预算编制要求制定各自的预算管理制度。

2 全面预算管理的基本原则

预算管理应当以提高经济效益为目标，以财务管理为重点，以资金管理为核心，全面控制渤海租赁的经营活动，体现“全面、全额、全员”原则。具体要求是：

2.1 符合公司发展方向，保障公司战略发展目标的实现。以公司中长期发展战略为核心指导，科学制定预算期间内各阶段具体经营目标，细化各项经营活动的实施方案与执行路径，为公司战略目标及年度经营目标的顺利实现提供坚实保障。

2.2 上下一致。渤海租赁各职能部门和各成员公司的经营目标、财务收支计划等与公司整体经营目标保持高度一致。

2.3 分级管理。渤海租赁及各成员公司全面预算管理工作在董事会的统一领导下实施，公司经营管理层、各职能部门根据岗位职责和授权履行相应的管理职责。

2.4 全面、全额、全员。全面预算管理要体现全面、全额和全员参与。

2.4.1 全面预算包括收入预算、成本费用预算、利润预算、资本性项目预算（即投资预算，含基本建设、重大设备

采购、资本运作、资产重组等）、筹资预算、现金流量平衡预算和资产负债预算。

2.4.2 凡是影响目标利润的业务和事项，均以货币计量方式反映，各项预算指标要相互衔接，勾稽关系明确，以保证预算的综合平衡。

2.4.3 各职能管理部门和成员公司作为预算管理（或预算归口）的责任单位，在年度预算编制和执行过程中，应将各项预算指标细化、落实到具体使用部门或直接责任人。

2.5 实事求是，科学合理。预算编制要符合渤海租赁及各职能管理部门和成员公司的实际情况，充分估计各项预算目标在实现过程中可能发生的变动因素，保证预算科学合理并切实可行，充分发挥其指导和控制作用。经批复的预算计划作为考核各职能管理部门和成员公司预算管理和经营绩效的主要依据。

2.6 加强企业管理，强化成本费用控制，提高利润水平。

2.6.1 各职能管理部门和成员公司在预算计划批复后，应当以此作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据，提升经营效益、降低运营成本、合理控制风险。

2.6.2 凡是能以定额、定量、定价管理的内容，均以定额、定量、定价作为预算定额强化管理。

2.7 建立约束激励机制，提高经营者和员工的工作积极性。为实现全面预算管理目标，在逐级落实各项工作任务

预算指标的基础上，通过制订考核标准和层层绩效考核、建立奖惩制度等约束激励机制，激发企业经营者和员工的工作积极性和创造性。

2.8 强化预算控制力度，提升整体企业管理水平。在预算编制、执行、考核过程中，各职能管理部门和成员公司是预算管理（或预算归口）的责任单位，应对其预算管理责任或归口管理的收入、成本费用的节约或超支负责，并明确其管理权限和奖惩办法，杜绝部门的推诿扯皮现象，使全面预算得到及时、顺利、严格的执行。通过全面预算管理对各级、各项生产经营和管理活动实行事前、事中、事后的监控和奖惩措施，使全面预算管理成为激活经营管理机制的重要组成部分，促进企业管理水平的整体提高。

3 全面预算管理组织

3.1 全面预算管理体系

渤海租赁实行三级预算管理体系：董事会、预算管理委员会和预算责任单位。

3.2 董事会

渤海租赁董事会是公司全面预算管理的最高决策机构，负责审定全面预算管理基本制度、审议和批准年度预算方案。

3.3 预算管理委员会

预算管理委员会是全面预算管理的执行领导机构，预算管理委员会下设预算管理办公室，预算管理办公室日常工作

由财务部牵头负责。

3.3.1 预算管理委员会的组成

预算管理委员会由渤海租赁总裁、财务总监、各部门负责人、各成员公司第一负责人组成。

3.3.2 预算管理委员会主要职责

3.3.2.1 制定渤海租赁全面预算管理办法，建立渤海租赁预算管理体系，并制定预算审批办法等相关制度，规范预算的编制、执行、监控和操作流程。

3.3.2.2 组织渤海租赁年度预算编制工作，在审查各预算责任单位年度预算的基础上，编制年度生产经营和财务收支预算计划，向董事会提交年度预算草案，在外部环境以及公司经营战略等出现重大变化导致需要调整年度经营目标时，向董事会提交年度预算调整草案。

3.3.2.3 对董事会审定的年度预算目标进行分解。

3.3.2.4 组织实施渤海租赁预算任务，落实各级预算指标及责任制度，建立考核办法、考核标准和奖惩制度。

3.3.2.5 定期检查渤海租赁各管理部门和成员公司的预算执行情况，审定月度、季度、半年、年末预算执行报告。

3.3.3 预算管理办公室的职责

3.3.3.1 具体组织渤海租赁年度全面预算的编制工作，监督全面预算管理制度的贯彻执行；组织年度预算的月度分解，编制预算调整报告。

3.3.3.2 参与制定渤海租赁年度预算执行结果的财务考核指标和具体办法，并为考核提供依据；协同有关部门进行预算执行情况的考核。

3.3.3.3 向渤海租赁经营管理层提交月度、季度、半年、年度预算执行情况的报告和专项分析报告。

3.3.3.4 负责协调预算执行过程中出现的有关事宜，并对重大事项提请讨论决定。

3.4 预算责任单位

3.4.1 预算责任单位的组成

公司预算责任单位包括渤海租赁各职能管理部门及各成员公司，是全面预算管理的具体执行机构。

3.4.2 预算责任单位的职责

3.4.2.1 编制本单位经营计划及业务预算。

3.4.2.2 执行本单位年度预算，对年度经营预算指标进行分解并报预算管理办公室，组织开展本单位各项生产经营活动，确保实现本单位的年度预算目标。

3.4.2.3 对本单位预算执行情况进行监控和分析，严格控制各项支出，并根据业务开展的实际情况，及时采取改进和优化措施。

3.4.2.4 在经营环境等出现重大变化时，提出调整预算的建议。

3.4.2.5 制定本单位预算考核制度或方案，组织实施单

位内部预算执行考核工作。

3.4.2.6 渤海租赁各成员公司根据《公司章程》等制度的规定并参照本办法的要求，履行预算责任单位的职责。

4 全面预算管理的内容

4.1 年度生产能力和经营目标预算

根据公司战略发展目标，在对内外部环境、行业发展状况进行充分评估和预测的基础上，制定各类生产经营目标的总量指标和单位指标，如新增租赁业务投放规模、资产收益率目标、资产出售规模、融资总额规模、预期融资成本等。

4.2 财务收支预算

根据经营预算确定收入与成本费用预算的总量指标和单位指标。收入总量指标包括：营业收入，投资收益，营业外收入等。成本费用指标包括：主营业务成本，营业外成本等。

4.3 利润预算

根据经营和财务收支预算，设定利润总额和综合利润指标。利润总额指标包括年度营业利润、投资收益、营业外利润等；综合利润指标如收入利润率、成本费用率、资产收益率、净资产收益率等。利润预算是全面预算指标体系的核心，着重体现收益管理要求。

4.4 资本性支出资金平衡预算

包括对外收购和股权投资，重大设备采购，年度基本建

设投资，各类经营和后勤保障性资产购置等资本性支出预算。资本性支出项目和资金安排，应在不影响正常经营并满足确定的重点项目需要的基础上合理安排。

4.5 现金流量平衡预算

根据以上预算准确测算下年度经营活动、投资活动、筹资活动的现金流入、流出规模和需融入的资金量，确定年度现金流量平衡预算。

4.6 资产负债预算

通过年度财务预算，计算资产负债率、流动比率、速动比率等财务指标，控制财务风险，提高公司管理水平。

5 全面预算的编制

5.1 预算标准手册

5.1.1 科目体系

5.1.1.1 制订科学合理的预算科目体系。

5.1.1.2 预算标准手册按照预算科目的性质，将科目区分为运营类、管理类、人员类、投资类、税费类，共计五类，每一类下面设预算二级科目，部分包含内容较多的二级科目下面还设有三级科目。

5.1.1.3 各职能管理部门和成员公司在编制预算之前，应充分了解科目设置情况及本单位预算应使用的预算科目。

5.1.2 测算标准：针对具体科目制定明确的测算标准和计算方法。

根据预算科目的影响因素确定其测算标准，测算标准以往年经验值、可取得的行业平均值为主要参考依据，从开源节流、控制成本的原则出发，合理制定年度预算标准，各单位应严格按照规定的格式填报。

5.2 预算编制原则

5.2.1 基本原则：各预算责任部门按渤海租赁总体发展目标和年度目标要求，编制本单位的年度预算；预算编制过程采用从上到下、从下到上、再从上到下的循环往复过程，最后将各业务预算汇总，结合渤海租赁总体目标形成财务预算。

5.2.2 具体原则：预算编制应严格按照企业会计准则要求，与会计核算口径保持一致，同时相关预算指标需提供详细的编制依据及测算过程，结合相应业务指标进行说明，做到预估有理、测算有据。要充分挖掘和利用自身业务发展的核心竞争力，保存量、拓增量，结合行业情况及企业自身年度经营计划，合理设置业务指标、财务指标、行业与监管指标等。

5.3 预算编制程序

5.3.1 年度预算编制程序

5.3.1.1 年度预算启动：根据预算管理委员会制定的预算编制计划，渤海租赁财务部每年一般应于9月底之前根据渤海租赁发展战略和预期经济形势，向各级预算责任单位下

达年度预算编制指引，各管理部门及成员公司据此启动下一年度预算编制工作。

5.3.1.2 编制上报：启动年度预算工作次月底前，各预算责任单位根据渤海租赁下达的年度预算编制指引编制年度预算草案。

5.3.1.3 审查平衡：各预算责任单位上报预算草案后次月，渤海租赁财务部对各责任单位上报的预算方案进行审查和汇总，提出综合平衡建议，形成渤海租赁预算草案。

5.3.1.4 审议批准及下达执行：渤海租赁财务部在审查平衡后次月底前，将预算草案提交预算管理委员会审议，并形成年度预算编制方案。年度预算编制方案经预算管理委员会批准后报董事会审批，或根据董事会意见进行调整。

5.3.2 月度预算编制程序

5.3.2.1 渤海租赁财务部组织各预算责任单位将董事会审批的年度预算分解为各月度的执行预算，经预算管理委员会办公会讨论审批后确定。

5.3.2.2 各预算责任单位将目标任务进一步分解落实到具体使用部门或直接责任人，做到每个项目有具体的责任人，做到下一级预算管理责任人对本级预算的执行负全责，使责权利相统一。

5.3.2.3 渤海租赁财务部每月编制渤海租赁上月预算执行情况分析报告，并对存在的问题责成各预算责任单位整改。

5.3.3 各单位预算的编制

5.3.3.1 独立核算的预算责任单位应编制的预算内容：资产负债及利润预算；年度、月度费用预算；年度、月度投资和资产购置预算；年度、月度现金收支预算。

5.3.3.2 渤海租赁各职能部门编制的预算内容：年度、月度成本和费用支出预算；年度、月度投资和资产购置预算。其中，业务部门还应包括：业务规模预算，租赁业务收入预算，业务咨询费收入预算，成本支出预算等。资金部门还应包括：年度、月度业务资金收入、融资资金收入、支出预算。

5.3.3.3 渤海租赁财务部根据各预算责任部门编制的预算审查、平衡、汇总形成渤海租赁的预算，主要内容包括：资产负债及利润预算；各项费用明细支出预算；年度投资和固定资产购置预算；现金收支、现金流量预算。

5.3.3.4 各预算责任单位需编制的预算内容，由渤海租赁财务部下发。

5.4 预算的调剂

年度预算内费用类预算可根据实际执行情况，在不突破预算总额度的前提下，自行进行结构性调剂。经公司财务总监同意后，报渤海租赁总裁批准后实行，但费用类支出预算（包括管理费用及销售费用）不足部分不得用投资性支出预算（包括固定资产购置、股权投资、基建工程、融资资金类

收支预算) 调剂。

5.5 预算的调整

5.5.1 渤海租赁正式批准执行的预算, 在预算期内一般不予调整。

5.5.2 预算调整的条件

5.5.2.1 因渤海租赁战略调整, 对各预算责任部门产生重大影响, 造成预算差异较大。

5.5.2.2 因外部经营环境发生重大变化, 对预算造成重大影响的。

5.5.2.3 因国家政策法规变动, 对预算责任部门造成重大影响的。

5.5.2.4 因当年新增投放业务规模或资产交易收入超过当期预算目标, 导致相关的租赁资产折旧摊销、资产交易成本(不含费用)、融资成本和相关税费超出当期预算目标的, 不构成预算科目的超支, 不需要调整预算。

5.5.3 预算调整的审批

5.5.3.1 各预算责任部门提出调整申请(含调整原因、调整项目、调整额度)。

5.5.3.2 成员公司财务部提出初步审查意见, 继续报渤海租赁财务部审查, 并报预算管理委员会审批。

5.5.3.3 经预算管理委员会批准后报请董事会审批。

5.5.3.4 若渤海租赁的实际经营状况发生重大变化, 与

年度预算发生重大偏离的，渤海租赁财务部应组织各管理部门和成员公司开展预算编制调整工作，并报预算管理委员会批准后上报董事会审批。

6 预算的执行和控制

6.1 预算使用审批制度

成本费用预算的使用执行《渤海租赁股份有限公司预算审批管理办法》，各成员公司根据本公司实际情况制定本公司预算审批管理办法。

6.2 预算使用登记制度

渤海租赁及各成员公司财务部负责对每项预算实行登记管理，审核预算项目的用途和标准，检查是否超预算，按月和归口管理部门沟通预算执行情况。

6.3 预算的控制和监督制度

渤海租赁财务部负责监督各级预算责任单位对预算管理制度执行情况、预算计划进度完成情况，监督各预算责任单位是否认真履行责任，是否按渤海租赁的利润目标要求，严格控制各项成本费用的支出，尤其是控制定量定额定价项目的支出和各项超预算支出项目。

渤海租赁审计部负责对公司全面预算管理情况进行审计监督。

6.4 预算执行情况分析

6.4.1 各成员单位财务部负责牵头汇总统计本单位归口

管理预算项目的执行情况，并按月提交执行情况分析报告，报告内容包括执行过程中存在的问题及改进建议等。

6.4.2 各预算责任单位应根据实际情况制定相应的成本费用控制方案，确保渤海租赁整体预算目标的完成。

6.4.3 渤海租赁财务部作为渤海租赁日常预算管理的常设机构，定期以月度执行分析报告、专项分析报告等形式综合反映渤海租赁的预算执行情况，使预算管理体系不断完善，并为管理层提供决策依据。各成员公司财务部为各成员公司日常预算管理的常设机构，履行上述职能。

7 预算执行结果的考核

经董事会批准的年度生产经营任务及预算指标为公司进行业绩考核的依据，考核办法和考核具体指标、标准及对各预算责任部门的奖惩，按渤海租赁有关考核制度（另发）执行。

8 附则

8.1 本办法由渤海租赁董事会负责解释。

8.2 本办法未尽事宜或与相关法律、法规、规章、规范性文件及深圳证券交易所交易规则、《公司章程》相抵触的，依照相关法律、法规、规章、规范性文件及深圳证券交易所交易规则、《公司章程》执行。

8.3 本办法自公司董事会审议通过后生效，修改时亦同。