中航航空高科技股份有限公司
全面预算管理制度

第一章　总　则

第一条　为贯彻落实公司发展战略，进一步优化资源配置，提升整体经营管理水平和价值创造能力，促进公司经济健康协调可持续发展，持续深入推进全面预算管理体系建设，根据国家有关法律、法规及公司控股股东有关规定，制定本制度。

第二条　本制度所称“全面预算管理”是以公司发展战略目标为起点，以现金流量管理为核心，以经营计划为基础，以财务预算为综合结果，以全员、全方位、全过程控制为特征，通过预算编制、执行、控制、考评与激励，以实现企业价值最大化为目标的系统管理活动。

第三条　本制度适用于公司总部、公司控股子公司，以上统称为预算单位。

第四条　公司实行“统一管理，分级负责”的全面预算控制体系。各预算单位负责人对本单位预算指标完成和全面预算管理工作负责。

第五条　各预算单位实施全面预算管理应当坚持以下基本原则：

（一）坚持全面与重点相结合的原则。全面预算管理要体现

全员参与、全方位实施、全过程控制的管理要求，同时要以财务控制为基本手段，明确关键控制点，加强风险控制。

（二）坚持目标与效益相结合原则。各预算单位必须统筹安排，充分体现效益优先原则，既要服从公司整体目标，又要保证自身责任目标的实现。

（三）坚持刚性与柔性相结合的原则。各预算单位必须强化预算的刚性约束机制，不得擅自随意调整已下达预算目标；预算执行中确需调整的，应遵循规定的调整程序。

（四）坚持动态与静态相结合原则。实现短期预算（年度预算及季度和月度预算）与中长期预算（五年预算与三年滚动预算）相结合；对预算执行进行动态控制并定期报告执行效果；全面预算管理质量评价实施结果考核和过程考核相结合的方法。

第二章　全面预算管理的组织机构

第六条　公司成立全面预算管理委员会，统一组织、管理全面预算管理工作。全面预算管理委员会由主任、副主任和委员组成，主任由总经理担任，副主任由分管财务工作的副总经理（财务总监）担任，委员由公司领导班子和各部门负责人担任。各预算单位根据本单位的实际情况成立相应的全面预算管理委员会。

第七条　全面预算管理委员会的主要职责是：

（一）拟订本单位全面预算编制与管理的原则和目标。

（二）组织审议、平衡年度全面预算实施方案、预算调整方案及中长期滚动预算方案，并报公司办公会、董事会批准。

（三）下达批准通过的正式预算，并向公司办公会、董事会汇报预算执行情况。

（四）协调解决预算编制和执行过程中出现的重大问题，对下一级预算单位的预算执行情况进行监督检查、考核和评价。

（五）公司办公会、董事会授权的其他事宜。

第八条 全面预算管理委员会下设全面预算管理办公室，办公室挂靠在财务部门，财务部门负责人担任全面预算办公室主任。办公室成员由公司相关部门预算员组成，财务部门负责全面预算管理的日常工作。各预算单位要根据本单位的实际情况成立相应的全面预算管理办公室，或在财务部门设专（兼）职人员分管全面预算管理的日常工作。

第九条 全面预算管理办公室的主要职责是：

（一）起草单位有关全面预算管理制度，提交全面预算管理委员会审议后报公司办公会、董事会批准。

（二）组织预算编制、审核、汇总、上报、下达、报告及预算总目标分解落实等工作。

（三）协调解决预算编制和执行过程中出现的有关问题，定期召开预算分析会议，向全面预算管理委员会提交分析报告。

（四）预算需要调整时，及时向全面预算管理委员会提交预算调整方案；全面预算管理委员会认为必要的，提交董事会审议。

（五）定期检查和考核预算执行情况，督促内部预算单位完成预算目标，并向全面预算管理委员会提交奖惩方案。

（六）全面预算管理委员会和董事会授权的其他事宜。

第十条 各预算单位内部相关部门和个人要积极配合全面预算管理办公室做好本单位全面预算工作；部门负责人对相关预算内容审查、过程监控等预算管理工作承担相应责任。

第三章 全面预算管理体系

第十一条 全面预算由业务预算、资本预算及财务预算构成。以现金控制为抓手，以财务预算为牵引，以业务预算、资本预算为基础。

（一）业务预算是指预算期内发生的所有营业活动的预算。包括：销售预算、生产预算、采购预算、职工薪酬预算、生产（科研）成本预算、存货预算、期间费用预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、税费预算、资产减值损失预算等。

（二）资本预算是在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、长期股权投资预算、投资收益预算等。

（三）财务预算是一系列专门反映未来一定预算期内预计财务状况和经营成果，以及现金流量等价值指标的各种预算的总称，以业务预算、资本预算为基础编制，包括资产负债预算、利润预算、现金流量预算、筹资预算、主要财务指标预算及EVA预算等。

第十二条 各预算单位编制财务预算时，要提高前瞻性和预见力，平衡规模、效益、质量和风险，科学预测确定年度预算目

标，充分发挥财务预算的引导和控制作用，努力提高市场竞争能力和风险防范能力。

第十三条 各预算单位要坚持“现金为王”的理念，以现金流量管理为核心，细化资金预算安排，高效配置企业资源，构建符合本单位特点的全面预算管理体系，并指导下一层级单位开展全面预算管理工作。

第十四条 各项预算的内容应当分别列示出该项预算的名称、编制单位、编制日期、项目名称、预算目标值、计算依据以及应包括的子预算。

第四章 全面预算的编制与审批

第十五条 全面预算编制的总体原则是：分级管理、上下结合、逐级上报，汇总平衡。

第十六条 年度预算的编制与审批应遵循如下程序：

（一）公司每年10月底前完成全面预算管理的布置工作。

（二）每年的11月中旬前各预算单位完成全面预算的初步编制和审核，并上报至公司全面预算管理办公室（即“一上”）。

（三）公司全面预算管理委员会审批后，于11月下旬向预算单位初次下达预算目标（即“一下”）。

（四）预算单位于12月中旬前完成全面预算的二次编制（即“二上”）。

（五）公司全面预算管理委员会综合平衡后报董事会审批后

下达预算目标（即“二下”)。

第十七条 各预算单位结合实际，分别采用固定预算、增量预算、零基预算、滚动预算等方法进行编制。

（一）固定预算要根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制。适用于职工薪酬、折旧等固定费用或数额比较稳定的预算项目等。

（二）增量预算要以基期数据水平为基础，结合预算期业务量及有关影响因素的未来变动情况，通过调整有关原有项目而编制。适用于批产产品的相关预算及变动性期间费用预算。

（三）零基预算要求预算编制均以零为出发点，结合实际，对各预算项目的内容及标准进行审核、平衡、汇总编制。适用于科研项目成本预算、资本预算等。

（四）滚动预算要求随着时间的推移和市场条件的变化而自行延伸并进行同步调整，适用于中长期预算等。

第十八条 全面预算按照预算期间的要求，划分为五年预算、三年滚动预算、年度预算、季度预算和月度预算。

第十九条 各预算单位应遵循战略协同、发展驱动、有效衔接等原则，在公司战略规划的指引下，结合五年发展规划，编制中长期预算。

第二十条 各预算单位要充分运用信息化手段，提升整合不同业务系统数据的能力，达到各级预算单位的高度协同，实现全面预算管理的准确、快捷、高效，提高全面预算管理水平。

第五章　全面预算的执行与控制

第二十一条　各预算单位必须严格执行公司批准的全面预算方案，努力与综合平衡计分卡、EVA 等管理工具相融合，充分发挥全面预算的过程控制作用，确保年度经营目标和单位战略目标的实现。

第二十二条　各预算单位应将批准下达后的全面预算指标层层分解，从横向和纵向落实到各责任中心、各责任人，形成全方位的预算执行责任网络体系。

第二十三条　各预算单位应当将全面预算作为预算期内组织、协调各项经营管理活动的基本依据。各预算单位根据各预算内容的不同，结合各自的行业特点，将年度预算细分为月度、季度预算，分期控制，确保预算目标的完成。

第二十四条　各预算单位应当建立严格的全面预算授权审批制度。对预算外重大事项必须提请全面预算管理委员会审议批准后方可执行。

第二十五条　各预算单位必须强化现金流的预算控制，按时组织预算资金收入，严格控制预算资金支付。严禁将预算资金用于预算之外的其他任何用途，合理配置资源，保证现金收支平衡，控制财务风险。

第二十六条　全面预算管理办公室监控预算的执行情况，及时向全面预算管理委员会和董事会、单位领导提供预算的执行进度、差异分析及其对预算目标的影响，促进预算目标的完成。

第二十七条　各预算单位要建立与财务会计核算体系能够实现信息对接的全面预算控制系统，提高预算执行控制的及时性和有效性。出现预算与年度财务报告、预算与月度财务报表偏差较大的项目、指标，要及时进行预警分析，采取有效措施，确保预算目标的全面实现。

第二十八条　各预算单位应当建立预算执行报告制度，定期报告预算的执行情况。各预算单位必须分别于每季度结束 10 日内和年度终了 1 个月内完成预算分析报告的编制，全面分析预算的执行情况，并上报公司总部。

第六章　全面预算的分析与调整

第二十九条　各预算单位应当采用科学的分析方法，从定量与定性两个方面反映全面预算执行的现状、发展趋势等。全面预算的分析方法主要包括差异分析、对比分析、进度分析、结构分析和趋势分析等，为全面预算目标的完成提供决策依据。

第三十条　各预算单位应当建立全面预算的分析报告体系。全面预算的分析报告内容主要包括：预算及主要指标完成情况、差异分析及主要原因、调整对策及建议、趋势预测及管理措施等。

第三十一条　各预算单位应当结合经济财务分析活动，建立预算执行的分析例会制度，制定改善方案与行动计划，为短期经营目标的实现和长期战略规划提供信息与决策依据。

第三十二条　全面预算管理委员会应当定期组织预算的内部稽核与审计，纠正预算执行中存在的问题，充分发挥内部监

督与稽核的作用，维护预算管理的严肃性，为预算调整、改进内部经营管理和预算考核提供管理依据。

第三十三条 当有下列情况之一，而且严重影响年度全面预算执行时，可按全面预算调整程序进行调整：

（一）预算单位发展战略和经营目标发生变化。

（二）预算单位内部环境发生重大变化，如企业发生重大合并、分立等。

（三）客观环境发生重大变化，如国家政策、行业发展、市场需求等。

（四）发生不可抗力事件，如自然灾害、经济衰退等。

（五）公司办公会、董事会认为必须调整的其他事项。

第三十四条 全面预算调整一般为每年一次，每年 7 月底前完成预算调整工作。各预算单位应当建立内部弹性预算机制，对不影响预算总目标的调整，可以按照内部授权批准制度执行。

第三十五条 全面预算调整的程序如下：

（一）各预算单位于每年 7 月 20 日前向公司全面预算管理办公室提交全面预算调整申请。调整申请必须包括以下内容：全面预算调整报表、全面预算调整的依据、拟采取的措施及预期取得的效果等相关说明材料。

（二）公司全面预算管理办公室整理、审核、汇总全面预算调整申请，提出处理意见，编制全面预算调整方案，上报公司全面预算管理委员会讨论和审批。全面预算调整较大（超过年度预

算营业收入、利润总额、筹融资数额、投资数额等重要预算指标5%）的，应提请董事会批准。

（三）根据公司全面预算管理委员会的审批意见，公司全面预算管理办公室向有关预算单位下达调整批复。

（四）公司全面预算确需调整的，按要求上报控股股东。

第七章　全面预算的考核与评价

第三十六条　各预算单位要以现金流量管理为核心，以降低成本费用、减少存货和应收账款、加速资产周转、提高资产质量和价值创造能力为目标，建立以EVA为导向的全价值链的预算考评体系。

第三十七条　各预算单位按照“稳步实施，积极推进”的原则，依托现有的绩效考评体系，注入全面预算的考核指标，逐步过渡到以全面预算为基础的考核体系。

第三十八条　预算考核采取年度考核方式，由全面预算管理办公室负责组织进行，考核方案报全面预算管理委员会和公司办公会、董事会批准。

第三十九条　预算考评内容包括：预算指标考核、预算质量考核和预算执行率考核，充分体现全面预算的“真编制、真使用、真考核”。

（一）预算考核指标包括：EVA指标、营业收入指标、利润指标、经营活动现金净流量、平均存货占营业收入比例、平均应收款项占营业收入比例、成本费用占营业收入比例、有息负债、

资产负债率、总资产周转率等。

（二）预算质量的考核指标包括：预算差异率、上报及时率、报表差错率。

（三）预算执行率考核主要是衡量各预算单位在实际科研生产经营活动中，依据预算开展工作的情况。

第四十条 全面预算的考核是各预算单位绩效评价的数据基础和主要内容之一，并与预算单位的经营业绩考核挂钩。公司全面预算管理委员会根据各预算单位考核结果，报经公司办公会批准后，对全面预算管理工作成绩突出的预算单位和负责人给予专项奖励。

各预算单位结合自身特点制定本单位适用的预算考核办法，层层落实预算考核工作。

第八章 附 则

第四十一条 本制度所称“单位负责人”是指担任单位法定代表人的董事长、总经理等。

第四十二条 本制度由财务部门负责解释。

第四十三条 本制度自发布之日起执行。

中航航空高科技股份有限公司董事会

2017 年 1 月 18 日