

盛和资源控股股份有限公司

预算管理制度

（2025 年 8 月修订）

第一章 总 则

第一条 为加强盛和资源控股股份有限公司（以下简称“公司”）预算管理，建立以战略为引领的预算管理体系，指导经营活动、配置资源，促进公司战略目标的实现，根据国家有关法律法规及公司相关制度的有关规定，特制定本制度。

第二条 本制度所称“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 公司实行预算管理，要求所有经济业务与财务收支项目均纳入预算管理范畴。预算按年度编制，并根据具体项目分解到季度和月度。

第四条 实施预算管理应遵循以下原则：

（一）稳健谨慎原则。编制预算时要综合考虑各方面的有利、不利因素，既要考虑各种机遇，又要保持一定的谨慎，以应对市场的变化。做到从紧财务预算，谨慎经营预算，从严资本预算，现金流量要基本平衡。既要充满信心，又要充分考虑各方面的因素。编制预算要积极可靠，留有余地，防范财务风险，并能适应企业内外部环境的变化，及时修正预算。

（二）坚持实事求是。各单位、部门在确定单位的预算总目标时，必须坚持实事求是的原则，一是对经营业务受客观因素影响市场出现较大下滑的单位，在上年的基础上适度下调预算目标；二是对经营业务总体增长或持平的单位，按持平或略有增长核定预算目标；三是充分考虑新市场、新业务、新投资、新项目的风险影响。

（三）把握重点原则。在预算编制中要把握三个方面的重点工作，一是重视资金预算，确保现金流的平衡。二是从紧安排成本费用，落实各项成本费用控制目标。三是关注影响预算的重大事项和关键指标，特别是各项考核指标。

（四）业务驱动原则。在编制预算中要坚持业务驱动原则，从业务预算开始

考虑整个预算和其他各项预算的安排，既要考虑业务与财务的关系，又要考虑财务与考核的关系，要把两方面结合起来。财务预算要在业务预算的基础上展开，而财务预算最终要围绕考核目标这一中心，必须把两个方面有效结合起来。

(五) 全员参与原则。预算工作要做到组织有序，全员参与，把经济活动预算分解到每个环节，做到层层落实。

第五条 本制度适用于公司总部、全资及控股子公司，以上统称为预算单位。

第二章 机构与职责

第六条 董事会审计委员会是日常代表董事会对预算进行审计和监督的机构，审计委员会下属审计监察部根据相关制度执行具体的职能职责。

第七条 总经理办公会对公司年度预算方案进行审核。

- (一) 根据本制度，批准公司预算管理的规程、指南与具体办法；
- (二) 审核年度预算目标；
- (三) 审核预算调整方案；
- (四) 审核预算考核结果；
- (五) 定期向董事会下设专业委员会报告预算执行情况。

第八条 资金财务部为预算具体实施机构，负责预算日常工作的管理和协调，向总经理办公会负责，主要职责：

- (一) 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。
- (二) 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，向总经理办公会提交分析报告。

- (三) 预算确需调整时，及时向总经理办公会提交预算调整方案；
- (四) 定期检查预算执行情况，督促内部预算单位完成预算目标。

第九条 公司职能部门、子公司是预算编制执行机构，主要职责是：

- (一) 编制本部门或子公司经营计划及业务预算；
- (二) 执行预算，确保实现本部门或子公司的预算目标；
- (三) 对本部门或子公司预算执行情况进行监控与分析；
- (四) 编制本部门或子公司的滚动预测，制定相应的行动计划；

- (五) 根据预算监控机构的指导意见，调整修改本部门或子公司的预算；
- (六) 根据预算监控机构要求，配合各项协调与日常统计工作。

第三章 预算管理体系

第十条 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、主要财务指标预算等。

第十一条 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。

第十二条 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预算管理体系，并指导下一层级单位开展预算管理工作。

第四章 预算的编制与审批

第十三条 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。

第十四条 年度预算的编制与审批应遵循如下程序：

- (一) 公司每年 10 月中旬前完成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预算的初步编制和审核，并上报至公司资金财务部（即“一上”）。

(三) 公司总经理办公会审批后，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 月中旬前完成预算的二次编制（即“二上”）。

(五) 公司总经理办公会综合平衡后下达预算目标（即“二下”）。

第十五条 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。

第五章 预算的执行

第十六条 各预算单位应认真执行公司下达的预算指标，强化控制和导向作用，严格把关，确保预算目标得以实现。

第十七条 各预算单位应将批准下达后的预算指标进行分解，自上而下遵循“总经理办公会-子公司经营班子-归口责任部门-直接责任部门-主要责任人”的主线，将预算目标层层分解、下达至各层级责任主体。

第十八条 各预算单位应当将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。根据公司管理的要求，各预算单位在年度预算的基础上要进一步细化分解指标，应按季度和月度分解预算，并在分解预算的基础上，结合生产经营条件的变化，确保年度预算目标的实现，充分发挥预算作为生产经营管理基本目标的控制和导向作用。

第十九条 各预算单位应当建立严格的预算授权审批制度。对预算外重大事项必须提请公司总经理办公会审议批准后方可执行。

第二十条 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。

第二十一条 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预算控制系统，提高预算执行控制的及时性和有效性。

第六章 预算的报告与分析

第二十二条 公司资金财务部监控预算的执行情况，及时向公司总经理办公会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。

第二十三条 建立预算分析报告体系。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。

第二十四条 预算执行情况的报送时间。各预算单位分别于每季度结束10个工作日内和年度终了20个工作日内完成预算分析报告的编制，并上报公司资金财务部。

第七章 预算的调整

第二十五条 当有下列情况之一，而且严重影响年度预算执行时，可按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) 公司总经理办公会认为必须调整的其他事项。

第二十六条 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。

第二十七条 预算调整的程序如下：

(一) 各预算单位于每年 7 月 20 日前向公司资金财务部提交预算调整申请。调整申请必须包括以下内容：预算调整报表、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) 公司资金财务部整理、审核、汇总预算调整申请，提出处理意见，编制预算调整方案，上报公司总经理办公会审批后实施。

(三) 根据公司总经理办公会审批意见，公司资金财务部向有关预算单位下达调整批复。

第八章 预算的考核与评价

第二十八条 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，建立相对全面、科学的预算考核指标体系。

第二十九条 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，注入预算的考核指标，逐步过渡到以预算为基础的考核体系。

(一) 预算考核采取年度考核方式，由公司资金财务部及人力资源部负责组织进行，考核方案报总经理办公会批准。预算考评具体细则要求按照公司《绩效考核管理制度》执行。

第三十条 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。

第九章 附 则

第三十一条 本制度由公司总经理办公会负责解释。

第三十二条 本制度未尽事宜，依据有关法律法规、《公司章程》和公司相关规定执行。

第三十三条 本制度自公司董事会审议通过之日起实施，修改时亦同。