

浙江尖峰集团股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为提高浙江尖峰集团股份有限公司经营管理水平，加强企业内部控制，优化企业资源配置，建立健全全面预算管理体系，根据《企业内部控制基本规范》及上海证券交易所相关规定等相关法律法规，特制订本制度。

第二条 适用范围：本制度适用于浙江尖峰集团股份有限公司、全资子公司和控股子公司。

第三条 全面预算

本制度所称全面预算是指围绕企业发展战略，以经营计划为基础，以年度工作任务为目标，在科学预测和决策的基础上，对企业预算年度内各种资源和经营行为所做的预期安排。全面预算包括业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算。本制度所称预算均指全面预算。

第四条 全面预算管理

本制度所称全面预算管理是指企业按照发展战略，将企业目标以预算形式加以量化并使之得以实现的企业内部控制管理活动，是全过程、全方位、全员参与，对企业各种资源和经营行为全面控制的综合管理系统。

第五条 全面预算管理体系

本制度所称全面预算管理体系包括预算组织、预算内容、预算编制、预算控制、预算调整、预算报告和预算评价。

第六条 预算期间

预算期间为年度，从公历 1 月 1 日起至 12 月 31 日止。

第七条 实施原则要求

各企业应按照本制度，建立健全全面预算管理组织机构，改进完善有关规章制度，制定符合本企业特点的全面预算管理实施细则，确保对预算编制、批准、控制、调整、报告、考核等各环节的有效管理和监控，促进企业整体经营管理水平的提高。企业主要负责人要重视全面预算工作，组织好本企业内部各层级的全

面预算管理活动,要把全面预算管理作为本企业经营管理工作的重点。

第二章 预算组织

第八条 基本要求

各企业应建立健全预算管理组织机构,设立预算管理岗位,配备足够的工作人员,建立必要的工作制度,确保预算组织的有效运行。按照“横向到边、纵向到底”的原则,建立完善各层级的预算管理组织体系,横向上覆盖所有职能部门和单位,纵向上延伸到各基层班组。

第九条 预算组织

全面预算采取统一预算、分级管理的原则。上一级预算单位负责本级及下一级预算单位的组织领导,下级预算组织接受上一级预算组织的领导和监督。

第十条 预算管理委员会及主要职责

为加强预算的管理工作,各企业要建立健全预算管理组织,成立全面预算管理委员会。全面预算管理委员会,由企业领导层成员和有关职能部门负责人组成,原则上企业负责人任主任,企业其他领导层成员一人或多人担任组成成员。全面预算管理委员会的主要职责包括:

- 1、组织拟订企业全面预算管理制度、全面预算管理编制手册、年度预算编制草案、预算目标和预算控制方法;
- 2、审核预算管理办公室提交的预算草案、各预算单位年度预算草案以及调整草案;
- 3、组织召开预算质询会,对预算管理办公室提交的各预算单位预算草案和公司整体预算草案提出质询,并就必要的修改与调整提出建议;
- 4、审查、分析预算执行分析报告,提出改进建议;
- 5、协调、裁定企业预算编制和完成指标调整事项;
- 6、审议与全面预算执行情况挂钩的考核及奖惩意见;
- 7、其他需经全面预算管理委员会审定事项。

第十一条 全面预算管理办公室及主要职责

预算管理办公室是全面预算管理委员会的工作机构,负责预算管理的日常工作。预算管理办公室可设在财务部,原则上由财务总监(财务负责人)任主任,

财务部门负责人任副主任。全面预算管理办公室的主要职责包括：

- 1、拟订预算管理有关制度，提请预算管理委员会审定；
- 2、拟订预算政策，编制总体预算草案，提请预算管理委员会审定；
- 3、组织企业预算的编制、审核、汇总、上报和批复工作；
- 4、监督、控制企业的预算执行情况；
- 5、协调企业预算编制和执行工作中的有关问题，重大问题报预算管理委员会决定；
- 6、审核和编制企业预算调整方案草案，提交预算管理委员会审定；
- 7、编制预算执行情况分析报告，提交预算管理委员会；
- 8、拟订预算考核奖惩意见，提请预算管理委员会审定；
- 9、组织企业预算管理后续教育培训；
- 10、完成预算管理委员会交办的其他工作。

第十二条 预算执行单位主要职责

企业内部各职能部门及所属子公司为预算执行单位，主要履行以下职责：

- 1、建立单位内部预算管理组织体系和制度体系，保证各项预算工作的顺利实施；
- 2、负责本单位预算编制、上报、控制、分析和自我评价；
- 3、按照授权审批程序，严格执行各项预算；
- 4、研究解决预算执行中存在的问题；
- 5、根据企业生产经营发展实际，提出预算调整的建议。

第三章 预算内容

第十三条 全面预算组成

全面预算由业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算组成，资本预算和筹资预算亦称专门预算。

1、业务预算

业务预算是指与企业各项经营活动直接相关的，反映预算期内企业预计生产经营活动的预算，是其他预算的基础，主要包括销售预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、销售成本预算、采购预算、期间费用预算等。

（1）销售预算是预算期内企业销售各种产品或提供各种劳务预计实现的销售量或者业务量及其收入的预算，主要依据年度目标利润、预计市场销量或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制。

（2）生产预算是从事工业生产的企业在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算，主要是在销售预算的基础上，依据各种产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况编制。在此基础上进一步编制直接人工预算和直接材料预算。

（3）制造费用预算是从事工业生产的企业在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算，在生产预算基础上，按照费用项目及其上年预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制。

（4）产品成本预算是从事工业生产的企业在预算期内生产产品所需的生产成本、单位成本的预算，主要依据销售成本预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等汇总编制。

（5）销售成本预算是企业对预算期内为了实现销售预算而在人力、物力、财力方面必要的成本预算，主要依据企业产品成本预算、采购预算或提供各种劳务成本、年实际执行情况等资料编制。

（6）采购预算是企业为在预算期内为保证生产或者经营的需要而从外部购买各类商品、各项材料、低值易耗品等存货的预算，主要根据销售预算、生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量编制。

（7）期间费用预算是预算期内企业组织经营活动必要的管理费用、财务费用、销售费用等预算，应区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用的性质，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和企业降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。其中：产品开发费以及市场开发费、业务招待费、会议费、宣传广告费等重要项目，应重点预算并单独列示。

（8）企业非流动资产处置、取得的政府补助、对外捐赠、债务重组、非货币性资产交换等收入或支出，应根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外收支业务预算。

2、资本预算

资本预算是企业 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、长期股权投资预算和金融工具投资预算。

（1）固定资产投资预算是企业 在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，应根据企业有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。

（2）长期股权投资预算是企业 在预算期内为了获得其他企业单位的股权而进行资本投资的预算，应根据企业有关投资决策资料和年度长期股权投资计划编制。企业转让长期股权投资或者收取被投资单位分配的利润（股利）列入资本预算。

（3）金融工具投资预算是企业 在预算期内为持有国债、企业债券、金融债券等债券投资，股票投资及其他股权投资，基金投资，期货、期权、认股证等衍生金融工具投资，委托贷款和委托理财等而进行的资本投资预算，应根据企业有关投资决策资料、市场行情和风险业务管理要求编制，一般按交易性金融资产、可供出售金融资产和持有至到期投资分类编制。企业转让金融工具取得的收益，包括实际交易收回的投资收益及公允价值变动产生的投资收益，列入资本预算。

3、筹资预算

筹资预算是企业 在预算期内预计吸收的投资、需要新借入的长短期借款、融资租赁、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料编制预算。股票发行费用，也应在筹资预算中分项做出安排。

4、财务预算

财务预算是指在预测和决策的基础上，围绕企业发展战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排的最终成果体现。包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算，形式上体现为预计资产负债表、预计利润表和预计现金流量表。

（1）预计资产负债表是综合反映企业期末财务状况的预算报表。根据预算期初实际数和当期销售预算、生产预算、采购预算、资本预算、筹资预算等有关资料分析编制。

(2) 预计利润表反映企业在预算期内利润目标的预算报表。根据销售预算、销售成本预算、产品成本预算、生产预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

(3) 预计现金流量表是反映企业预算期内现金收支及其结果的预算报表。以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，根据各项预算有关现金收支的预算汇总编制。

第四章 预算编制

第十四条 预算编制原则

预算编制是预算管理的基础，编制预算应遵循以下基本原则：

- 1、目标性原则
- 2、可行性原则
- 3、全面性原则
- 4、重要性原则

第十五条 预算编制的依据

- 1、国家有关法规政策；
- 2、企业经营发展战略；
- 3、企业发展规划和年度计划；
- 4、企业投资、融资协议；
- 5、企业改组改制、收购兼并、资本经营等重大经营事项安排；
- 6、企业财务政策和会计制度；
- 7、以前年度企业预算执行情况；
- 8、对预算编制的其他原则和具体要求。

第十六条 预算编制的基本要求

按照先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算的流程进行，各项预算应相辅相成，密切关联，前后衔接，形成一个完整的体系，共同实现企业内部控制和管理目标。在预算的编制过程中应以企业的生产经营活动为依据合理确定各项收入、成本、利润、投资、融资等预算指标。

第十七条 预算编制程序

预算编制遵循“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”原则，各企业根据总体预算编制时间要求，确定本企业的编制时间计划。总公司预算编制的基本程序为：

1、预算准备阶段

集团公司预算管理办公室根据年度面临的形势，在对本年度预计完成情况和下一年度市场情况等进行综合分析基础上，依照集团公司发展战略，提出下一年度预算编制指导原则、预算编制大纲，预算编制具体时间进度要求，向各企业印发，启动预算编制流程。

2、各企业一次编报上报阶段

各企业根据下达的报表格式和编报要求，编制初步预算草案并上报，集团公司预算管理办公室对上报的预算进行初步审核，根据公司整体预算指标及各企业上报的初步预算下达各企业建议预算框架指标。

3、各企业二次编报上报阶段

各企业按照集团公司下达的预算框架指标和有关要求，结合本企业实际情况，组织编制本企业详细预算报表，编写预算情况说明书，报集团公司预算管理办公室。

4、预算审核阶段

集团公司预算管理办公室组织对各企业上报预算进行审核，分析企业生产经营状况和影响预算的主要因素，对预算编制存在的问题提出修改建议。审核结束后，汇总编制总公司预算，确定各企业预算目标，报请集团公司预算管理委员会审核。

5、召开企业预算质询会阶段

集团公司预算管理委员会组织召开企业全面预算审核质询会，选入质询范围的企业，结合预算组织，编制程序、编制依据、编制方法，预算结果，由企业负责人向集团公司预算管理委员进行专题汇报。

6、预算批复阶段

集团公司预算管理办公室依照集团公司预算管理委员会的预算批准，批复各企业预算。各企业根据集团公司批复的预算目标修正本企业预算，并进行内部指标分解，逐级分解下达给各分子企业、相关生产、管理部门执行。

7、修正上报阶段

按照集团公司批复需修正指标的企业，相应调整各预算指标报表和编报说明，再次上报集团公司。

8、预算报告

预算报告包括预算报表和预算情况说明书两部分，报表格式和预算情况说明书内容统一制定，每年编制预算之前印发。预算报告经履行企业预算内部核准程序之后上报。

第五章 预算控制

第十八条 分解落实

按照分级管理的原则，各企业应按照上级预算批复，认真组织落实，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各单位和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第十九条 措施办法

1、为确保预算目标的实现，各企业应建立和完善各项管理措施和办法，并组织实施。

2、各级预算责任单位应当将年度预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度和月度预算，以分期预算控制，确保年度全面预算目标的实现。

3、各级预算单位以预算指标为基本依据，积极组织开展各项生产经营活动，确保年度预算的完成。要建立严格的资金审批、授权制度以及标准定额制度，加强企业内部控制管理，严格控制预算外支出。

4、有关职能部门、预算责任单位应每月编制预算执行情况报告，加强预算执行情况的分析，上报预算管理办公室。预算管理办公室汇总各预算责任单位预算执行情况，进行预算差异分析，形成改进措施或预算调整建议分析报告，报预算管理委员会审批。

第六章 预算调整

第二十条 预算约束力

经预算管理委员会审定批准的预算，具有严格的约束力，各责任单位必须认真组织实施和执行。除发生影响预算执行的重大事项外，一般不作调整。

第二十一条 预算调整事项

在预算执行过程中，如果发生以下特殊事项，对企业经营活动和财务收支产生重大影响，使下达的预算指标发生较大变化的，允许对预算进行调整。

- 1、发生地震、水灾等自然灾害给企业造成重大损失的；
- 2、国家和地方政府出台新的法律、法规、规章制度和文件等导致生产经营环境发生重大变化的；
- 3、统一调整经营或会计政策；
- 4、企业主要产品和生产要素价格发生重大变化；
- 5、企业因分立、合并等发生重大资产重组行为。

第二十二条 预算调整程序

- 1、预算执行单位向上级预算管理办公室提出预算调整申请；
- 2、预算管理办公室审核预算执行单位上报的调整申请，提出意见报预算管理委员会；
- 3、预算管理委员会经研究讨论后，审定调整事项；
- 4、由预算管理办公室统一下达调整意见。

第二十三条 预算调整原则

企业预算调整事项应当严格按本制度第二十一条相关规定进行界定，调整方案应当客观、可行。对于不符合要求的预算调整报告和调整方案，预算管理委员会将不予受理或予以否决。

第二十四条 申请调整上报时间

预算调整一般在每年 6 月份进行一次，其他时间原则上不受理调整申请。所属企业年度预算确需作调整的，应于当年 7 月中旬前将预算调整申请报告报送集团公司预算管理办公室。7 月 20 日以后发生的预算调整，经集团公司准许后，应于 10 月 31 日前将预算调整申请报告报送集团公司预算管理办公室。

第七章 预算分析报告

第二十五条 基本要求

预算分析报告的目的在于分析确定预算执行结果与预算指标之间的差异,明确责任,提出相应的改进措施,指导企业未来的生产经营活动。各企业应建立预算执行分析报告制度,定期对预算执行情况进行分析。

第二十六条 分析程序

预算分析一般包括以下基本步骤和内容:

- 1、收集资料、掌握情况;
- 2、对比分析、确定差异;
- 3、分析原因、落实责任;
- 4、提出措施、改进工作;
- 5、归纳总结、反馈报告。

第二十七条 分析方法

预算分析方法包括定量分析与定性分析,各企业根据实际情况结合使用。

第二十八条 报告内容

分析内容可根据具体情况确定,主要包括:当期生产经营情况;当期收入、成本费用、利润和上缴税费情况;主要产品、原材料价格变动情况;项目投资完成情况;现金流情况以及其他影响预算的重大事项;当期预算措施执行情况;下期预算完成情况预计及拟采取的措施等。

第二十九条 分析报告

定期分析报告的周期由各级预算管理办公室确定,根据时间不同可分为季报、半年报、年报等。

集团公司所属各企业需定期向集团公司预算管理办公室上报季度、半年、年度预算分析报告。对共性问题以及企业存在的重大、特殊问题,经集团公司预算管理办公室汇总整理后报集团公司预算管理委员会审议。

第三十条 意见反馈

预算管理办公室对共性问题以及企业存在的重大、特殊问题,按照程序上报集团公司预算管理委员会审议后,视情况将意见反馈给相关企业。

第八章 预算考核

第三十一条 考核项目

预算考核是预算管理的重要环节，分为预算指标考核和预算工作质量考核两部分。

预算指标考核主要通过预算执行结果与预算考核指标进行对比，确定差异及分析差异形成的原因，为评价各预算执行单位的工作业绩和为企业年度综合考核评价提供依据。

预算工作质量考核是在预算指标考核、财务动态监测和年度财务决算的基础上，对预算执行单位的预算管理工作质量进行的综合评估，对执行责任单位的预算编制水平、执行效果、预算管理进行评价，促进全面预算管理水平的提高。

第三十二条 考核原则

预算考核应坚持以下主要原则：

1、战略符合性原则

预算考核结果应与企业发展战略目标相吻合，与发展规划相一致。

2、公平与公正原则

业绩考核以客观事实为依据，减少主观判断成分，做到公平公正。

3、综合考核原则

注重预算指标考核与预算质量考核相结合。

4、可控性原则

根据分级分权管理原则，按照责权划分，合理剔除不可控因素，对责任单位的可控事件与可控成本、收入等可控要素进行考核。

5、协调性原则

预算考核注重评价体系与评价指标间的协调关系，预算考核应与企业综合业绩考核等其他考核相协调，避免重复考核。

第三十三条 考核步骤

1、预算管理办公室根据各企业预算指标考核和预算质量考核结果，提出对责任单位的预算综合考核建议报告，报预算管理委员会；

2、预算考核建议报告经预算管理委员会批准后提交企业综合业绩考核委员会或业绩考核管理部门，按既定的考核办法兑现。

第三十四条 预算工作质量考核内容

1、预算管理机构的设置情况；

- 2、预算管理规章制度的建设与执行情况；
- 3、收入、利润、现金流等主要指标的预算执行符合率；
- 4、日常预算执行情况分析报告的质量；
- 5、预算管理办公室安排的其他有关预算工作执行情况。

第九章 附 则

第三十五条 本制度未尽事宜，按有关法律法规及规范性文件要求和公司《章程》有关规定执行。

第三十六条 本制度由董事会负责组织编制并解释，经董事会批准之日起生效，修改亦同。

浙江尖峰集团股份有限公司董事会

二〇二五年十一月