

# 陕西建设机械股份有限公司

## 内部控相关制度

本次修订的制度为《董事薪酬管理制度》《高级管理人员薪酬管理制度》《全面预算管理制度》共三项。其中《董事薪酬管理制度》尚需提交公司股东会审议批准。

### 目 录

董事薪酬管理制度 .....	2
高级管理人员薪酬管理制度 .....	6
全面预算管理制度 .....	14

# 董事薪酬管理制度

## 第一章 总 则

第一条 为了进一步完善陕西建设机械股份有限公司（以下简称“公司”）董事的薪酬管理制度，建立科学有效的激励与约束机制，调动董事的工作积极性，提升公司的经营管理效益，根据《中华人民共和国公司法》《上市公司治理准则》等相关法律、法规的规定及《公司章程》《薪酬与考核委员会工作细则》，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度主要涵盖董事会成员薪酬管理的业务全过程，包括组织机构与职责、薪酬标准和构成、薪酬的考评、薪资调整、薪酬或津贴支付和止付追索，其中的重要管控节点包括：薪酬的考评、薪资调整、薪酬或津贴支付和止付追索。具体适用对象：

- （一）董事长、副董事长；
- （二）内部董事（指在公司担任除董事以外的职务并领取薪酬的董事）；
- （三）外部董事（指不在公司担任除董事以外的其他职务的非独立董事）；
- （四）独立董事。

第三条 编制的总体原则：董事薪酬与公司长远发展和股东利益相结合，保障公司的长期稳定发展；董事薪酬与公司效益及工作目标紧密结合，同时与市场价值规律相符。公司薪酬办法遵循以下原则：

- （一）收入水平与公司规模和效益相适应，同时参考外部薪酬水平的原则。
- （二）与绩效挂钩，激励和约束相结合的原则。
- （三）薪酬标准公开、公正、透明的原则。
- （四）体现责权利对等的原则，薪酬与岗位价值高低、承担责任大小相符。

第四条 本制度所称下属子公司为公司能够实施实际控制的相关子公司；本制度所列薪酬标准均为人民币计价的税前薪酬。

第五条 本制度适用范围为公司，公司所属子公司可结合实际参照制定本单位董事薪酬管理制度。

第六条 董事在公司担任高级管理人员的，其年薪按照两者孰高的原则领取。

## 第二章 组织机构与职责

第七条 公司董事薪酬方案由薪酬与考核委员会制定，明确薪酬确定依据和具体构成。董事薪酬方案由股东会决定，并予以披露。

在董事会或者薪酬与考核委员会对董事个人进行评价或者讨论其报酬时，该董事应当回避。

如公司发生亏损，应当在董事薪酬审议各环节特别说明董事薪酬变化是否符合业绩联动要求。

第八条 组织机构各级（或相关部门）的主要职责及权限：

（一）董事会薪酬与考核委员会下设薪酬与考核委员会办公室，办公室由人力资源部、企业管理与法务风控部协同合署办公，负责董事会薪酬与考核委员会日常工作运转。

（二）公司财务资产部等相关部门配合薪酬与考核委员会及其下设办公室进行薪酬方案拟定、考核、实施。

## 第三章 薪酬标准和构成

第九条 公司董事的薪酬标准应与其履职的权利、责任和承担的风险相适应，并参照当地相同行业或相当规模企业的情况和并结合公司经营绩效确定。

（一）董事的薪酬标准

1. 董事长、副董事长：依据薪酬与考核委员会年度考核所核定的薪酬标准执行。
2. 内部董事：依据薪酬与考核委员会年度考核所核定的薪酬标准执行（可采用实际履职岗位考核核定的薪酬标准，经薪酬与考核委员会审议后予以执行）。
3. 外部董事：每年度给予每位外部董事津贴 40,000 元，分季度支付。
4. 公司独立董事：每年度给予每位独立董事津贴 60,000 元，分季度支付。独立董事出席公司董事会、股东会等按《公司法》和《公司章程》相关规定行使其他职责所需的合理费用由公司承担。

（二）经董事会薪酬与考核委员会审批，可以临时性的为专门事项设立专项奖励或惩罚，作为对在公司任职的董事、高级管理人员的薪酬的补充。

（三）鉴于每个经营年度的外部经营环境的变化，在经过公司薪酬与考核委员会、

董事会、股东会审议通过的情况下，可以对薪酬标准进行一定调整，并以通过后的金额为准。

## 第四章 薪酬的考评

### 第十条 考评标准

（一）董事应当遵守并促使公司遵守法律、行政法规、部门规章等，履行忠实义务和勤勉义务。

（二）董事原则上应当亲自出席董事会会议，以合理的谨慎态度勤勉行事，并对所议事项发表明确意见；因故不能亲自出席会议的，应当审慎地选择受托人。

（三）董事应当认真阅读公司各项商务、财务报告和公共传媒有关公司的重大报道，及时了解并持续关注公司业务经营管理状况和公司已经发生的或者可能发生的重大事项及其影响，及时向董事会了解公司经营活动中存在的问题，要求董事会及时召开会议进行研究和发挥好决策监督作用。

（四）董事买卖公司股票应当遵守《公司法》、《证券法》、中国证监会和上海证券交易所相关规定及公司章程。

## 第五章 薪资调整

### 第十一条 调整目的。

薪酬与激励机制的完善应符合公司的经营战略，应随着公司经营状况的变化而作相应的调整以适应公司的进一步发展需要。

### 第十二条 调整依据。

（一）同行业薪资增幅水平。每年通过市场薪资报告或公开的薪资数据，收集当地同行业或相当规模的薪资数据，并进行汇总分析，作为公司薪资调整的参考依据。

（二）公司盈利状况。

（三）组织结构调整。

第十三条 个别调整岗位变动等根据新岗位所在薪级进行调整。

## 第六章 薪酬或津贴支付及止付追索

### 第十四条 薪酬或津贴支付

(一) 董事应能够勤勉尽责地完成其职责，其年终述职在经董事会薪酬与考核委员会审核通过和公司董事会批准后，可全额发放薪酬或津贴。

(二) 如董事未能勤勉尽责地完成其职责，或者受到证监会、上海证券交易所内部通报批评、行政处罚、采取监管措施，经董事会薪酬与考核委员会审核，相应扣除全部或部分薪酬或津贴。

(三) 董事在任职期间出现违反公司法、证券法及相关法律法规的并给公司造成重大损失的情形，除扣除全部或部分薪酬或津贴外，还应承担赔偿责任。

(四) 董事会还须将董事所获薪酬或津贴的实际情况在年度报告中予以披露。

### 第十五条 止付追索

(一) 公司因财务造假等错报对财务报告进行追溯重述时，应当及时对董事绩效薪酬和中长期激励收入予以重新考核并相应追回超额发放部分。

(二) 公司董事违反义务给公司造成损失，或者对财务造假、资金占用、违规担保等违法违规行为负有过错的，公司应当根据情节轻重减少、停止支付未支付的绩效薪酬和中长期激励收入，并对相关行为发生期间已经支付的绩效薪酬和中长期激励收入进行全额或部分追回。

## 第七章 附则

第十六条 薪酬体系将随着公司的发展以及治理水平的提高不断完善，主要是增加任期激励、期权激励等长效考核办法。

第十七条 本制度的归口管理部门为薪酬与考核委员会办公室，最终解释权归董事会。

第十八条 《陕西建设机械股份有限公司董事薪酬管理制度》由董事会薪酬与考核委员会审核，经董事会审议、股东会批准后开始实施，原有《陕西建设机械股份有限公司董事、监事薪酬管理制度》同日废止。

# 高级管理人员薪酬管理制度

## 第一章 总 则

第一条 为规范陕西建设机械股份有限公司（以下简称“公司”）高级管理人员薪酬管理工作，客观评价工作绩效，促进公司整体经营发展目标的顺利实现，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国企业国有资产法》《上市公司治理准则》等相关法律法规的规定及《公司章程》《薪酬与考核委员会工作细则》，结合公司实际，制定本制度。

第二条 本制度涵盖公司高级管理人员薪酬管理工作全过程，主要管控薪酬管理组织机构与职责、薪酬标准和构成、薪酬的考评、薪酬支付与止付追索等。

公司高级管理人员为公司总经理、副总经理、总工程师、财务总监、董事会秘书。

第三条 本制度所称“经理层成员”为公司董事会选聘的高级管理人员、“交叉任职的经理层人员”为公司经理层中兼任子公司经理层或在子公司实际履职的人员；本制度所列薪酬标准均为人民币计价的税前薪酬；本制度所称“任期”特指董事会、高级管理人员的3年任职期限。

第四条 本制度适用范围为公司。公司所属子公司可结合实际参照制定本单位相关薪酬管理制度。

## 第二章 组织机构与职责

第五条 高级管理人员薪酬方案由薪酬与考核委员会制定后报董事会批准，向股东会说明，并予以充分披露。

如公司发生亏损，应当在高级管理人员薪酬审议各环节特别说明高级管理人员薪酬变化是否符合业绩联动要求。

第六条 薪酬与考核委员会下设薪酬与考核委员会办公室，办公室由人力资源部、企业管理与法务风控部协同合署办公，负责薪酬与考核委员会日常工作运转。

公司财务资产部等相关部门配合薪酬与考核委员会及其下设办公室进行薪酬方案拟定、考核、实施。

### 第三章 薪酬标准和构成

第七条 高级管理人员实行年薪制，其中，高级管理人员年薪由基本年薪、绩效年薪、任期激励、奖励年薪及其他单项奖励四部分组成。

等资料，核定任期激励基数及兑现系数。

#### （四）奖励年薪及其他单项奖励

奖励年薪由薪酬与考核委员会依据稳增长、国企改革等年度重点工作考核核定结果予以核定、审批；其他单项奖励主要指外部政府单位、企事业单位、社会团体及公司就资本运作、安环、环保、治亏、降本增效等专项工作给予的单项奖励，由薪酬与考核委员会依据外部政策文件或专项工作的内部考核核定结果予以核定并报董事会审批。

#### （五）其他

政府单位、社会团体等明确给予的专项资助金或经费按照相关文件要求执行。

第八条 人才引进的高级管理人员薪酬按协议薪酬考核发放。

第九条 长期休假的高级管理人员只发放基本年薪，休假超过6个月不满一年的，绩效年薪分段计算。

第十条 每月按照基本年薪标准的0.5倍预发绩效年薪（含退居二线的高级管理人员），绩效年薪根据绩效年薪发放标准多退少补。

### 第四章 经理层考核评价管理

第十一条 经理层考核评价实行任期制和契约化管理。经理层成员的任期一般为三年，由公司董事会授权董事长与经理层成员（或董事长授权总经理与其他经理层成员）签订年度和任期经营业绩目标责任书。

第十二条 经理层考核评价工作应当遵循以下原则：

（一）坚持目标导向原则。按照“定量与定性相结合、以定量为主”的考核导向，每年年初分解落实公司经营业绩考核指标，结合公司经营实际，形成经理层成员年度和任期经营业绩考核指标体系。

（二）坚持突出重点原则。根据公司经理层成员核心职责和重点工作进行考核，指标精准，突出重点。

(三) 坚持激励与约束并重原则。按照责权利相统一，权利义务对等的原则，建立经理层成员年度、任期经营业绩考核制度。实现经理层成员职务能上能下、收入能增能减。

(四) 坚持当下和长远发展结合原则。年度和任期经营业绩考核内容及指标应适当区分、各有侧重、有效衔接，结果考核与过程管理相结合，确保公司中长期发展规划落地。

### 第十三条 考核评价方式及期限。

(一) 年度经营业绩考核，考核期限：以一个自然年度为周期进行考核。

(二) 任期经营业绩考核，考核期限：以董事会任期三年制为周期进行考核。

(三) 经理层成员综合考核评价分为年度综合考核评价和任期综合考核评价，考核期限与年度及任期经营业绩考核期限对应。

### 第十四条 考核评价内容。

(一) 考核内容及计分方式。按照定量和定性相结合、以定量为主的导向，实行“一岗一考核”，逐人确定考核内容及指标，包括但不限于经济效益类、经营管理类、风控合规类、重点任务类等。年度和任期经营业绩考核均采用百分制（不含加扣分，得分上限值为 104 分）。

#### (二) 年度经营业绩考核。

1. 年度经营业绩考核指标包括基础指标、分类指标、党建考核指标、加分及扣分项考核指标、约束性指标。年度经营业绩考核指标结合公司下达的年度考核目标要求，从企业经济效益、资本回报、市场竞争等类别指标中选取基础考核指标；从成本控制、运营管理、安全管理、技术管理、产品服务质量等经理层分管工作中选取分类考核指标；从树长板、补短板等重点专项工作中选取加分及扣分项考核指标；从安全生产、环境保护等指标中选取约束性考核指标；基于以上指标选取范围综合确定各经理层成员年度经营业绩考核指标。

2. 经理层成员年度经营业绩考核指标按照“基础指标（权重 40%）+分类指标（权重 50%）+党建指标（权重 10%）±加分及扣分项指标-约束性考核指标”的方式设置。其中，分类指标中赋分权重为 10%及以上的指标为个人年度经营业绩考核主要指标。

具体指标分布情况：基础指标 4-6 项，各经理层成员指标相同；分类指标 3-6 项，

根据岗位职责和工作分工分别确定；党建指标 1 项，根据年度党建目标确定；加分及扣分指标 2 项，根据各经理层成员重点专项工作确定；约束性指标 4 项。

### 3. 计分方式：

年度经营业绩考核得分=基础指标得分+分类指标得分+党建工作得分±加分及扣分指标得分-约束性指标得分。

3.1 定量考核指标按照年度经营业绩考核指标表中评分规则具体得分。

3.2 定性考核指标按照是否全部完成得满分或不得分。

3.3 党建工作考核指标公司党建目标责任考核结果计算得分。

3.4 加分及扣分项考核指标实行加减分制，按照完成程度进行加减分。

3.5 约束性考核指标实行扣分制，按照未完成程度扣减相应分值。

### （三）任期经营业绩考核。

1. 任期经营业绩考核指标包括任期基础指标、任期分类指标、任期专项指标。指标主要以公司下达的任期考核目标要求为主体，按照与年度经营业绩考核指标适当区分、有效衔接的原则，选取国有资产保值增值、经营类等指标作为公司任期基础指标；选取中长期发展规划中的重点任务和节点目标为任期分类指标，选取任期内各年度个人经营业绩考核结果为任期专项指标。

2. 经理层成员任期经营业绩考核按照“任期基础指标(权重 35%)+任期分类指标(权重 50%)+任期专项指标（权重 15%）”的方式设置，其中：任期基础指标 2-3 项，各成员指标相同，设置国有资本保值增值率、营业收入增长率等；任期分类指标 2-3 项，根据岗位职责和工作分工分别确定，设置时侧重任期内重点任务、经济效益类指标、中长期发展类指标；任期专项指标 1 项，为任期内各年度经营业绩考核结果，每年权重占 5%。

### 3. 计分方式：

任期经营业绩考核得分=任期基础指标得分+任期分类指标得分+任期专项指标得分。

3.1 定量考核指标按照任期经营业绩考核指标表中评分规则具体得分。

3.2 定性考核指标按照是否全部完成得满分或不得分。

3.3 专项指标计分方式：任期内各年度个人经营业绩考核得分加总除以年度经营业绩考核得分上限值（104 分）乘以任期专项指标单一年度得分上限值（5 分）。

### （四）综合考核评价。经理层成员综合考核评价主要从政治素质、职业素养、业务

能力、廉洁从业等方面进行评价。

#### 1. 年度综合考核评价。

经理层成员年度综合考核评价可直接引用职代会民主评议企业领导人员票选结果；进行票选结果引用时按照优秀（每票计 100 分）、良好（每票计 80 分）、称职（每票计 60 分）、不称职（每票计 40 分）进行赋分，最终计算加权平均值作为经理层成员年度综合考核评价得分。

#### 2. 任期综合考核评价。

任期综合考核评价指标构成：经理层成员任期综合考核评价依据任期内每年度综合考核评价得分进行加权平均得分。

### 第十五条 考核办法。

（一）经理层成员考核根据年度和任期经营业绩考核结果分别进行排名，并依据得分及排名结果划分为“优秀”“良好”“合格”“不合格”四个格次。

1. 经理层成员年度经营业绩考核得分 90 分（含 90 分）以上并排在前 25%的可评定为“优秀”（根据实际情况，可将“优秀”比例调升至 30%）。

2. 经理层成员年度经营业绩考核得分在 80 分(含 80 分)-90 分之间的可评定为“良好”。

3. 经理层成员年度经营业绩考核得分在 70 分(含 70 分)-80 分之间的可评定为“合格”。

4. 经理层成员年度经营业绩考核得分低于 70 分的可评定为“不合格”。

（二）经理层成员年度综合考核评价和任期综合考核评价按评价结果划分为“优秀、良好、称职、不称职”四个格次，格次划分方式同年度及任期经营业绩格次划分方式。

### 第十六条 考核评价兑现与奖罚。

（一）考核兑现系数设定。

#### 1. 年度经营业绩考核兑现系数

1.1 总经理兑现系数：公司对总经理年度经营业绩考核得分/公司年度目标责任考核得分；

#### 1.2 经理层副职成员兑现系数：

根据第十五条所划格次确定兑现系数，被评定为“优秀”的按 0.9 系数执行；被评

定为“良好”的按 0.8 系数执行；被评定为“合格”的按 0.7 系数执行，被评定为“不合格”的不予兑现。

## 2. 任期经营业绩考核兑现系数

2.1 总经理兑现系数：公司对总经理任期经营业绩考核得分/公司任期目标责任考核得分；

## 2.2 经理层副职成员兑现系数：

根据第十六条所划格次确定兑现系数，被评定为“优秀”的按 0.9 系数执行；被评定为“良好”的按 0.8 系数执行；被评定为“合格”的按 0.7 系数执行，被评定为“不合格”的不予兑现。

## （二）考核结果兑现与应用。

1. 考核结果兑现。按照经营业绩考核结果划定的兑现系数，合理拉开经理层成员之间薪酬差距。绩效年薪、任期激励分别按照年度经营业绩考核结果、任期经营业绩考核结果兑现，具体兑现要求如下：

年度经营业绩及任期经营业绩考核结果为不合格或按本款第 2 点规定退出岗位的，不予兑现，已经预发的绩效年薪或任期激励应当全部予以扣减。

2. 考核结果应用。要结合公司经营实际，强化经理层成员经营业绩考核结果及综合考核评价结果在岗位退出环节的应用。主要退出标准如下：

2.1 年度经营业绩考核结果未达到完成底线（如百分制低于 70 分）或个人年度经营业绩考核主要指标未达到完成底线（如完成率低于 70%）的。

2.2 连续两年年度经营业绩考核结果为不合格或任期经营业绩考核结果为不合格的。

2.3 任期综合考核评价不称职，或者在年度综合考核评价中总经理得分连续两年靠后（后 2 名）、其他经理层成员连续两年排名末位，经分析研判确属不胜任或者不适宜担任现职的。

## 第十七条 考核评价方案编制及审批。

（一）考核评价方案编制：年度经营业绩考核和综合考核评价以一个自然年度为周期进行考核，一般在当年年末或次年年初进行。任期经营业绩考核和任期综合考核评价一般结合任期届满当年年度考核一并进行。公司企业管理与法务风控部依据年度及任期考核启动时间协调各归口业务部门进行考核评价方案的编制，经公司党委会前置审议、

由董事会薪酬与考核委员会决策审批后予以执行。

(二) 考核兑现方案审批：考核期末，由企业管理与法务风控部依据经审计的财务决算数据等基础资料，牵头组织对经理层成员考核内容及指标的完成情况进行考核核算，并将核算结果提交总经理办公会、党委会前置审议、董事会薪酬与考核委员会决策审批后执行绩效年薪和任期激励兑现。

#### 第十八条 其他事项。

(一) 交叉任职的经理层人员以本公司经理层考核为准（分类指标的选取原则上以实际履职企业指标为主），子公司经理层不再进行重复考核，薪酬兑现时按照实际履职的子公司薪酬标准兑现。

(二) 年度及任期经营业绩考核指标一经确定，原则上不再调整。出现以下情形时，可由经理层成员提报董事会薪酬与考核委员会审批后调整。

(1) 外部环境发生重大变化导致公司年度经营计划发生重大调整或原有考核指标明显不适用时；

(2) 董事会对公司战略作出重大调整等情况；

(3) 董事会薪酬与考核委员会认可的其他事项。

(三) 经理层成员如有离职或离任，继任者应及时签订契约文本，并承接前任的业绩指标；任期内经理层成员分工发生调整的，重新签订有关协议或者签订补充协议。

(四) 经理层成员综合考核评价原则上只与经理层成员退出机制相关联，与绩效薪酬及任期激励不挂钩。当存在部分或全部经理层成员经营业绩考核得分拉不开格次的问题时，已经可以明确格次的经理层成员按照经营业绩考核得分划分的格次执行兑现系数；对无法拉开格次的经理层成员可参考综合考核评价结果提出格次划定建议，由党委会前置审议，董事会薪酬与考核委员会决策后对该部分经理层成员划定格次。

## 第五章 薪酬调整

第十九条 调整目的。公司高级管理人员薪酬与激励机制的完善应符合公司的经营战略，应随着公司经营状况的变化而做相应的调整以适应公司的进一步发展需要。

第二十条 调整依据为国家政策、同行业薪资水平、公司经营状况、物价指数等。

第二十一条 薪酬调整所涉组织机构职责及权限。参照适用本制度第二章第六条关

于薪酬制定的有关要求。

第二十二條 高级管理人员发生职务变动时，根据新职务所在薪级进行调整。

## 第六章 薪酬支付及止付追索

第二十三條 高级管理人员每月应发薪酬为：（基本年薪标准+绩效年薪预发标准）/12，由人力资源部统一造表，按月发放。

第二十四條 高级管理人员的职务发生变化，应根据职务变化情况分段计算年薪。

第二十五條 高级管理人员的年薪为税前收入，个人应按规定依法缴纳个人所得税及个人应缴纳的社会保险和住房公积金。

第二十六條 高级管理人员兼任所属子公司高级管理层职务的（例如：交叉任职的经理层成员），按照实际履职情况选择执行公司或所任子公司岗位的考核办法及薪酬标准；执行子公司实际履职岗位考核办法及薪酬标准的，所在子公司需制定薪酬考核办法并分报公司薪酬与考核委员会办公室、人力资源部备案后发放。

第二十七條 公司因财务造假等错报对财务报告进行追溯重述时，应当及时对高级管理人员绩效薪酬和中长期激励收入予以重新考核并相应追回超额发放部分。

第二十八條 公司高级管理人员违反义务给公司造成损失，或者对财务造假、资金占用、违规担保等违法违规行为负有过错的，公司应当根据情节轻重减少、停止支付未支付的绩效薪酬和中长期激励收入，并对相关行为发生期间已经支付的绩效薪酬和中长期激励收入进行全额或部分追回。薪酬追索扣回规定同样适用于离职的经理层成员。

## 第七章 附 则

第二十九條 本制度的归口管理部门为薪酬与考核委员会办公室，最终解释权归董事会。

第三十條 公司的总经济师、总法律顾问或公司聘任文件明确职务的其他人员的薪酬方案参照高级管理人员的薪酬制度执行，由公司总经理办公会批准。

第三十一條 《陕西建设机械股份有限公司高级管理人员薪酬管理制度》由董事会薪酬与考核委员会审核，经董事会批准后，开始实施，原《陕西建设机械股份有限公司高级管理人员及准高级管理人员薪酬管理制度》同日废止。

# 全面预算管理制度

## 第一章 总 则

**第一条** 为建立健全陕西建设机械股份有限公司（以下简称“陕建机股份”）全面预算管理体系，科学合理分配和利用资源，持续提升运营效率和管理水平，实现价值效益最大化，根据《中华人民共和国公司法》《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》《陕西省省属企业全面预算管理办法》等有关法律法规和制度规范，结合陕建机股份实际情况，特制定本制度。

**第二条** 本制度适用于陕建机股份本部及所属单位。

**第三条** 全面预算管理制度是以战略为导向，将目标管理与过程管理相结合，通过建立科学完整的管理控制指标体系，采取计划、分析、控制、协调、监督、评价、激励等手段，对各责任主体的经营活动过程进行管理控制，并对其进行考核、激励，使各责任主体的目标与陕建机股份战略目标高度协同，从而实现既定目标。全面预算主要包括业务预算、投融资预算和财务预算。

**第四条** 所属单位应对预算年度内各类经济资源、经营活动、投融资等行为进行合理预计，确定预算期内经营管理目标，并按照内部经济活动的责任权限实施全面预算管理。全面预算管理遵循以下原则：

（一）战略导向原则。全面预算管理应围绕战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

（二）价值导向原则。全面预算管理应强化价值导向，力求以最小的耗费取得最大收益，将预算执行主体的价值创造水平作为考核评价的主要内容。

（三）积极稳健原则。全面预算管理要兼顾规模速度、效益质量与风险的平衡，在积极发展的同时，警惕盲目追求规模扩张，推动持续健康发展。

（四）全面融合原则。以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入经营管理活动的各个领域、层次、环节。形成由业务预算、投融资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的预算管理体系。

（五）过程控制原则。全面预算管理应通过及时监控分析等，把握预算目标的实现

进度并实施有效评价，对企业经营决策提供有效支撑。

（六）权责对等原则。确保各预算责任主体权责利关系具体明确，规范量化，努力做到授权适当，刚柔适度，考核合理。

**第五条** 陕建机股份全面预算管理实行统一领导、分级负责、一企一策的管理原则。

## 第二章 全面预算组织机构及职责

**第六条** 陕建机股份成立全面预算管理委员会，统一组织、管理和协调全面预算工作，负责全面预算的编审、修订和实施。董事长任全面预算管理委员会主任，其他班子成员任副主任，相关部门负责人任成员。所属单位应成立相应的组织机构，管理协调本单位的全面预算工作。

**第七条** 全面预算管理委员会的主要职责：

- （一）拟定陕建机股份全面预算管理制度；
- （二）根据陕煤集团战略规划，拟订陕建机股份全面预算目标，并确定全面预算编制原则、方法和程序；
- （三）审查所属单位、部门的全面预算草案，并提出必要的建议；
- （四）协调解决全面预算编制和执行中的重大问题；
- （五）在规定时间内，报总经理办公会、党委会、董事会审议；
- （六）其他全面预算管理事宜。

**第八条** 全面预算管理委员会下设全面预算管理办公室（以下简称“预算办”）。预算办设在财务资产部，作为全面预算管理的常设机构，财务资产部负责人任预算办主任，在全面预算管理委员会的领导下，负责组织全面预算的编制、报告、执行工作，主要履行以下职责：

- （一）组织所属单位开展全面预算编制工作；
- （二）审核所属单位的预算初稿，并提出修改意见；
- （三）汇总编制陕建机股份全面预算草案，提交全面预算委员会审查，上报总经理办公会、董事会审批；
- （四）根据董事会审定的陕建机股份年度经营目标，下达所属单位的年度具体预算目标；

(五) 协调解决各预算执行单位在预算编制和执行中的有关问题;

(六) 全面预算委员会授权的其他工作。

#### **第九条 所属单位的职责:**

(一) 根据全面预算管理办法, 制定适合本单位实际的全面预算管理制度和全面预算管理组织体系;

(二) 负责编制、上报本单位预算方案, 在规定时间内提交预算报告;

(三) 参与全面预算管理工作, 有权对全面预算管理的总体方案提出意见和建议;

(四) 指导和监督所属单位预算管理工作, 不断提高全面预算管理人员的业务素质和全面预算质量。

**第十条** 作为全面预算管理委员会的成员, 各职能部门在全面预算管理过程中, 主要履行以下职责:

(一) 销售部门负责编制预算期内各类产品销售、劳务提供可能实现的销售量、业务量、收入及相关费用的预算; 主要依据年度销售市场、劳务需求预测及提供的产品结构、市场价格以及目标利润来编制;

(二) 生产部门负责编制预算期内所要达到的生产规模、产品结构及相关资源配置的预算, 主要依据销售预算、现有设备产能情况、生产工艺技术标准及期末存货数量编制;

(三) 企业管理与法务风控部负责编制预算期内资本性、权益性投资相关预算方案。具体包括: 固定资产投资预算、工程项目建设预算、权益性投资预算, 主要依据公司战略发展规划、生产经营扩容需求、投资项目可行性研究报告、投资回报预期等编制;

(四) 物资采购部门负责编制预算期内为保证生产经营而购买的各项物资预算, 主要依据销售预算、生产预算、物资消耗定额、市场价格及期初存货的数量等编制;

(五) 职能部门负责编制预算期内支出的各项管理费用、财务费用、研发费用预算, 主要参考生产预算、销售预算、年度工作规划及预算年度费用增减因素编制。

### **第三章 全面预算编制**

**第十一条** 全面预算编制应依据本单位战略规划和年度经营计划, 全面分析内外部环境, 结合往年预算执行情况, 对未来主要经营指标进行测算, 对各种可能的变化情况

进行预估，选择确定主要预算目标，作为各预算主体预算编制的目标指引。全面预算编制依据包括但不限于以下内容：

- （一）国家法律法规、财经政策和有关规定；
- （二）预算年度宏观经济、行业环境预测分析；
- （三）本单位中长期发展战略规划及年度投资、经营计划；
- （四）本单位历年预算执行情况；
- （五）对预算编制的相关要求等。

**第十二条** 年度全面预算报表与年终财务决算报表的编制范围、口径应当一致，对纳入合并财务报表范围的所属单位编制合并全面预算报表，做到不重报、不漏报。

**第十三条** 全面预算报告由全面预算报表和全面预算文字说明两部分组成，全面预算报表格式由陕煤集团统一制定。

**第十四条** 全面预算编制参照“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。具体如下：

- （一）每年四季度初按照下年度全面预算编制大纲要求启动全面预算编制工作；
- （二）所属单位依据全面预算编制大纲，结合本单位实际情况编制初步预算草案，草案以电子文件形式上报，加盖公章，并由法定代表人（或主要负责人）、财务总监（或其他分管财务负责人）、财务部门负责人签字或盖章。
- （三）预算办对上报的初步预算草案进行审批，合并编报后提交全面预算委员会审查；
- （四）全面预算管理委员会对初步预算草案进行审定，并提出修改意见和建议，反馈给所属单位；
- （五）所属单位按照反馈意见，重新编制新预算草案，经预算办合并编报后上报全面预算管理委员会审定；
- （六）所属单位按照审定的预算草案编制预算报告上报预算办；
- （七）预算办按照审定的预算草案编制全面预算报告，提交总经理办公会、党委会、董事会审批。

**第十五条** 全面预算编制的时间为每年10月—12月，具体流程和时间进度根据陕煤集团预算编制大纲的要求执行。

**第十六条** 全面预算可根据不同的预算项目，结合实际和管理需要，选择或者综合运用固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算、概率预算等方法进行编制。全面预算体系由经营预算、投融资预算和财务预算组成。

(一) 业务预算是反映预算执行主体在预算期内形成的与生产经营活动有关的各项预算，由生产预算、销售预算、收入预算、成本预算、采购预算、销售费用预算、管理费用预算、税金预算和营业外收支预算组成。所属单位应依据年度目标利润，在分析市场销量和自身产能，合理控制、配比成本、费用基础上，编制经营预算。

(二) 投融资预算是指预算执行主体在预算期内对资本性投入和融资的预测，包括投资预算和筹资预算两部分。投资预算包括固定资产投资预算和权益性投资预算；筹资预算是指预算执行主体在预算期内为满足生产经营和对外投资所需要增加借入的短期借款、中长期借款和原有借款还本付息的预算。

(三) 财务预算是指预算执行主体在预算期内财务状况的综合反映，包括预计的资产负债表、预计的利润表、预计的现金流量表等。预计的资产负债表主要依据预算期初的资产负债会计报表资料和当期的营业全面预算、投融资预算等相关资料编制；预计的利润表主要依据当期的销售预算、生产预算、采购预算、资本预算、投融资预算等相关资料编制；预计的现金流量表主要依据当期的业务预算、投融资预算等相关资料编制。

**第十七条** 所属单位应健全并不断完善成本费用定额和开支标准，严格控制成本费用开支范围和规模，加强投入产出水平的预算控制。工资总额预算应与经济效益保持同向变动，经济效益下滑的单位应严格控制非生产性费用的开支预算，“十项费用”原则上不得高于上年水平。

**第十八条** 所属单位编制投资预算应坚持效益优先和资金保障原则，严格控制非主业投资预算，加强低效无效投资的清理。严控资金难以落实、超越财务承受能力、过度依赖负债的投资。财务风险较大的单位要严格控制投资规模。

**第十九条** 所属单位应加强营运资金管理，合理设置存货规模和信用政策，加强存货和应收应付款管理，提高资金使用效率。准确预测预算年度经营现金收支，综合考虑投资规模和国有资本收益政策，确定融资规模。强化资产负债约束，根据融资成本和未来偿债能力，合理确定融资结构和负债规模，确保债务风险稳健可控。

**第二十条** 所属单位编制全面预算应按会计准则合理预计各项资产减值准备，不得

任意扩大多计资产减值准备预算，除按资产比例计提的减值准备外，其余各项资产的减值准备原则上不得高于上年决算。

## 第四章 全面预算执行、控制与分析

**第二十一条** 全面预算的控制分为事前控制、事中控制和事后控制。事前控制体现在预算方案的制定，事中控制体现在预算的执行，事后控制体现在信息的反馈和内部审计。

**第二十二条** 全面预算指标一经批准下达，各级预算主体应严格执行，并作为预算期内组织、协调各项经营管理活动的基本依据。所属各单位要强化业财协同，将下达的预算指标进行层层分解落实。

**第二十三条** 各全面预算执行主体必须严格执行董事会审批的年度全面预算目标，由企业管理与法务风控部会同财务资产部将年度主要预算指标进一步分解，对预算的执行过程实施有效控制，以保证全面预算总目标与执行主体全面预算分目标协调一致。

**第二十四条** 审计、监察部门应加强对全面预算执行情况的检查和监督，并对检查和监督中出现的问题提出整改意见并跟踪落实。

**第二十五条** 各全面预算执行主体应建立全面预算分析制度，全面掌握预算执行情况，研究、落实、解决全面预算执行中存在的问题及全面预算执行偏差。

**第二十六条** 要求所属单位对全面预算执行主体偏离预算目标10%及以上的重大差异进行分析研究，及时向预算办报告差异及产生原因，提出解决措施或整改建议。

**第二十七条** 全面预算的执行责任人

- (一) 各执行主体是全面预算的执行机构；
- (二) 各执行主体法定代表人是本单位预算执行的总负责人；
- (三) 分管领导对其负责的责任单位预算执行负有主要责任。

## 第五章 全面预算的调整

**第二十八条** 年度全面预算经审批后，原则上不予调整。在预算执行过程中出现下列情形之一并对年度预算目标产生重大影响的，可申请调整：

- (一) 国家宏观政策变化；

- (二) 自然灾害、公共紧急事件等不可抗力因素影响公司停产、停业超过一个月；
- (三) 公司或其重要子公司发生合并、分立、重组等重大资产或股权变动，导致组织结构、业务范围或控制关系发生重大变化，影响原预算编制基础；
- (四) 公司调整发展战略，重新制定公司经营计划；
- (五) 市场形势发生重大变化；
- (六) 对年度预算编制条件或假设产生重大影响的其他事宜。

**第二十九条** 各预算执行主体严禁擅自调整预算或超预算审批，若发生“第二十八条”规定情形需要调整全面预算的，应逐级书面报送调整申请，详细说明影响预算执行的事项、影响程度、调整后预算以及调整前后的差异，报总经理办公会、党委会审核通过后方可调整。

**第三十条** 预算执行单位的调整方案应当符合下列要求，否则不予批准：

- (一) 预算调整事项符合发展战略和现实生产经营状况；
- (二) 预算调整重点放在预算执行中出现重要的或非正式的关键性差异方面；
- (三) 预算调整方案客观可行，在经济上能够实现最优化；
- (四) 提交预算调整方案符合规定程序。

## **第六章 全面预算的考核**

**第三十一条** 各预算主体法定代表人对本单位预算的真实性、完整性、依法合规性负责，并对预算管理工作负总责；财务总监（或其他分管财务负责人）、财务部门负责人对预算的编制、下达、报告等管理事宜负责。

**第三十二条** 全面预算执行情况考核，应当秉持公开、公平、公正的原则评价所属单位年度预算目标和指标的完成情况，由企业管理与法务风控部组织实施考核，并通过与全面预算执行主体签订经营目标责任书的形式实施，作为内部经济责任制承包兑现的依据。

**第三十三条** 所属单位应当建立全面预算执行结果考核制度，对预算执行单位进行考核评价，并将全面预算目标执行结果纳入各预算执行单位和个人考核体系，切实做到有奖有惩、奖惩分明。

**第三十四条** 所属单位无正当理由拒不落实有关全面预算编制、审核、调整等要求，

视情节严重程度在年度目标责任考核中相应扣分。

**第三十五条** 所属单位不按时上报预算报告或上报预算报告不符合统一编制要求、存在严重质量问题的将责令整改。不按期整改的，将追究相关单位负责人的责任。

**第三十六条** 所属单位预算分析工作不规范或流于形式，以及预算执行监控不力的将给予警示；在预算编报工作中弄虚作假，存在严重问题的将给予通报批评，造成损失的按有关规定进行问责。

## 第七章 附 则

**第三十七条** 本制度解释权归陕建机股份财务资产部，各所属单位应参照本制度建立健全本单位预算管理制度或办法。

**第三十八条** 《全面预算管理制度》（202311.03006.002）经 2026 年 2 月 9 日总经理办公会审议，八届二十五次董事会审批通过。

**第三十九条** 本制度自印发之日起执行，原《预算管理制度》同时废止。