

# 浙江杭汽轮动力科技集团股份有限公司

## 全面预算管理办法

### 第一章 总则

**第一条** 为有效贯彻落实浙江杭汽轮动力科技集团股份有限公司（以下简称公司）发展战略，合理分配和利用资源，持续提升运营效率和管理水平，努力打造世界一流的工业驱动服务商，实现公司价值最大化，根据《中华人民共和国公司法》《中央企业财务预算管理暂行办法》《关于企业实行财务预算管理的指导意见》《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》《管理会计基本指引》和本公司章程的有关规定，结合公司经营管理实际情况，制定本办法。

**第二条** 本办法所称全面预算管理是指以公司战略目标为导向，在科学预测的基础上，通过合理配置各项财务和非财务资源，以数量化的方式对未来一定时期的企业活动做出详细的计划和安排，并对执行过程进行监督、控制、分析，对执行结果进行考核、评价、反馈，指导改善和调整经营活动，从而推动实现公司战略目标的管理活动。

**第三条** 本办法适用于公司及纳入合并范围内的子公司。

**第四条** 各预算单位应对预算期间内各类经济资源、经营、投融资等行为合理预计，确定预算期内经营管理目标，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公司战略目标和业务计划有序开展，应持续聚焦战略、专注执行、达成绩效。

（二）价值导向原则。应强化公司价值导向，将风险可控前提下的企业价值最大化作为衡量资源配置效果的标准，力求以最小的耗费取得最优收益，将预算执行主体的价值创造水平作为考评的主要内容。

（三）积极稳健原则。要兼顾规模速度、效益质量与风险的平衡，处

理好企业能力与市场机会的关系，合理确定发展边界，聚焦主责主业，坚决杜绝盲目规模扩张，实现持续健康发展。

（四）全面融合原则。以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理的各领域、层次、环节。形成以业务预算、投资预算、筹资预算、财务预算等预算组成的预算管理体系。

（五）过程管控原则。应通过及时管控分析等，监控预算目标实现进度并实施有效评价，对企业各项决策提供有效支撑。

（六）权责对等原则。确保内部各预算责任主体权责利关系清晰明确，应做到授权适当，刚柔适度，考核合理。

**第五条** 公司本部及合并范围内子公司为预算单位，是全面预算管理的主体，应按照全面预算管理办法，组织开展全面预算的编制、报告、审批、执行、调整、监督和考核工作。

**第六条** 公司应通过加强战略管理、明确业务计划、优化组织架构、细化责任分工、完善内部管理制度、提升信息系统建设等措施优化全面预算基础环境，完善预算管理体系，提高预算管理水平。

## 第二章 组织机构

**第七条** 公司统一组织预算管理工作，建立健全预算管理责任制，建立由公司本部、合并范围内的子公司构成的分级预算管理责任体系。

**第八条** 公司党委会根据《浙江杭汽轮动力科技集团股份有限公司贯彻落实“三重一大”决策制度》等内部规定，对全面预算管理办法、年度预算方案和年度预算调整方案履行审议程序。

**第九条** 公司经理层是预算管理重大事项的决策机构，根据《公司章程》等相关规定在决策职责范围内，履行相应程序。主要职责包括：

（一）批准公司的年度财务预算方案；

（二）批准公司的年度预算调整方案；

(三) 检查、监督公司年度预算的执行。

**第十条** 公司设立全面预算办公室，负责组织全面预算编制、报告、执行和日常监控，主要履行以下职责：

(一) 拟定年度全面预算总目标分解方案及有关全面预算编制程序、方法的草案；

(二) 组织和指导各预算执行单位开展全面预算编制工作；

(三) 审核各预算单位的预算初稿，进行综合平衡，并提出修改意见和建议；

(四) 汇总编制全面预算草案；

(五) 跟踪、监控各预算执行单位的预算执行情况，提交预算执行分析报告；

(六) 接受各预算单位预算调整申请，对调整申请进行审查，集中制定年度预算调整方案；

(七) 协调解决各部门预算编制和执行中的有关问题；

(八) 组织开展对各预算部门执行情况的考核，提出预算考核和奖惩方案；

**第十一条** 公司各部门是预算管理的执行机构，同时是业务预算的责任部门，负责本部门归口业务预算的编制，执行批准的预算方案，主要履行以下职责：

(一) 制定归口业务预算的管理细则；

(二) 根据职责分工，组织归口项目的审核评价，提出项目建议，编制业务预算并上报，配合做好财务预算的综合平衡；

(三) 按照授权审批程序，严格执行预算，对部门归口预算执行情况进行分析、控制和监督；

(四) 提出预算调整申请；

(五) 组织实施本部门预算考核和奖惩；

(六) 各项具体业务预算的责任部门和配合部门如下：

序号	业务预算	责任部门	配合部门
1	人工成本预算和职工教育培训支出、离退休职工费用预算	人力资源处	财务处
2	党团活动经费、企业文化经费、工会费用、科协经费、宣传费、捐赠支出预算	党建工作部	
3	资本运作、资产重组、资本运营等专项预算	董事会办公室	财务处、法律事务处
4	股东会、董事会、信息披露等费用预算	董事会办公室	
5	信息化项目、信息化管理预算	信息中心	各部门
6	科技创新、研发费用预算	总师办	
7	招待费、会议费、办公费、物业费、水电费等费用预算	办公室	各部门
8	损益性预算（管理费用、财务费用、营业外收支、资产净值、投资收益、税费等）、融资预算、资产负债预算、现金流量预算、公司本部相关费用预算	财务处	运行管理部、合同管理处
9	固定资产、基本建设、技术改造等预算	技改工程处	装备部
10	境内外销售费用预算	销售中心	财务处
11	生产预算—产成品、在产品预算	制造部	财务处
12	成本预算	财务处	合同审核处
13	采购预算—材料、外购件预算	采购中心	制造部

**第十二条** 公司全资、控股子公司为全面预算执行单位，组织本单位的预算管理工作，履行以下主要职责：

(一) 负责本单位全面预算编制和上报工作；

(二) 负责分解经批准的全面预算指标，落实到各部门、各环节、各

岗位；

（三）按照授权审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的问题；

（四）及时总结分析全面预算编制和执行情况；

（五）根据内外部环境变化，提出预算调整申请；

（六）组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；

### 第三章 全面预算管理的内容

**第十三条** 公司预算管理涵盖企业科研、设计、生产、营销、基本建设和资本运营等各领域和经济活动各环节，应有效利用信息化手段提高预算编制、分析、监控和考核等工作效率。

**第十四条** 预算管理的内容包括业务预算、投融资预算、财务预算。

**第十五条** 业务预算是与企业的日常经营活动相关的有关业务收入、业务成本的各种预算，包括销售预算、生产预算、成本预算、费用预算，如产品销售预算、备品配件销售预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用、管理费用预算、人力成本预算等。

**第十六条** 投融资预算是指与公司投资活动、筹资活动相关的预算，主要反映公司投融资情况等。

（一）投资预算包括固定资产投资、股权投资、金融工具（包括银行理财）等投资预算，应反映投资的时间、规模、预计效益等；

（二）融资预算包括债权性融资预算和股权性融资预算，是指预算期内增加借款、开具承兑汇票、发行债券以及对原存续借款、债券还本付息的预算。发行股票、增发等股权性方式融资，应单独编制专项预算。

**第十七条** 财务预算是指与公司现金流量、财务状况、经营成果等相关的预算，包括现金流量预算、利润表预算、资产负债表预算等。

现金流量预算反映公司预算期内现金的流入和流出情况，包括经营

活动、投资活动和筹资活动产生的现金流量情况的预算。

利润表预算是反映公司预算期内利润目标及其构成要素情况的预算。

资产负债表预算是反映公司预算期末资产、负债、所有者权益总量及其变动情况的预算。

## 第四章 全面预算编制与审批

### 第十八条 预算编制的主要依据

- (一) 国家法律、法规、财经政策、公司章程、公司相关制度和规定；
- (二) 宏观经济形势、行业市场环境；
- (三) 公司中长期发展战略和经营目标；
- (四) 公司核定的成本费用标准和各项经济技术指标；
- (五) 改革重组、收购兼并等重大事项安排等；
- (六) 公司关于预算编制的基本原则和要求。

**第十九条** 预算应根据公司总体要求，结合实际情况，可采用零基预算、弹性预算、固定预算、滚动预算、作业预算等方法编制。

**第二十条** 编制全面预算应将公司内部各业务部门的全部经营活动纳入编制范围，强化公司总部统领作用，按照“自上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的流程编制，以提升战略执行力和预算准确性。

**第二十一条** 编制投资预算应坚持效益优先和资金保障原则，通过投资促进转型升级和结构调整，严格控制非主业投资预算。

**第二十二条** 公司应加强运营资金管理，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。准确预测年度经营现金流量，综合考虑投资规模和利润分配政策，确定融资规模。要强化资产负债约束，根据融资成本和公司筹资能力，合理确定融资结构和负债规模预算，确保债务风险可控。

**第二十三条** 公司应按企业会计准则合理预计各项资产净值准备，不得

随意少计或扩大多计资产减值准备预算。

**第二十四条** 年度预算编制程序为，确定目标、编制上报、审议平衡、上报批准、下达执行的流程编制。年度全面预算编制流程和时间安排如下：

（一）确定公司经营目标（每年 10-11 月）。预算办公室会同相关部门根据公司统一部署，对下一年经营情况调研分析摸底，结合中期战略规划，提出预算总目标建议值；

（二）预算编制上报（每年 11-12 月）。预算办公室组织各部门完成预算初步编制和审核，形成公司预算草案；

（三）审议平衡。预算办公室对于预算草案进行审议、平衡，向预算部门初次下达预算目标；

（四）上报批准。预算单位于 12 月中旬完成全面预算的二次编制。预算办公室根据部门二次编制并上报的预算，编制年度预算报告上会稿；

（五）下达执行。全面预算报告草案，提交公司总经理办公会议审批。总经理办公会议通过后正式下达预算目标。

**第二十五条** 编制预算应形成预算报告，预算报告包括预算编制说明书和预算报表。

预算编制说明书主要内容包括：预算编制基础、基本假设；预算年度内生产经营主要预算指标分析说明；预算年度资产、负债、所有者权益、现金流量变动情况；公司的年度捐赠计划、资金理财计划等预算事项；预算执行面临的风险及影响预算完成的重大不确定性要素等；其他需说明的情况。

预算报表包括：现金流量预算表、利润预算表、资产负债预算表、投资预算表、筹资预算表等。

## 第五章 全面预算执行与监督

**第二十六条** 年度预算一经下达，各预算单位应严格组织实施，将预算

指标落实到各单位、各部门、各岗位、各环节。各预算单位可结合实际需要对年度预算指标进行分解，层层落实预算责任。

**第二十七条** 各预算单位应严格执行经批复的年度预算，加强设计、采购、生产、销售、投资、融资、担保和资金调度等重大事项跟踪与监督。

**第二十八条** 各预算单位应加强对现金流量的预算管理，严格执行现金流量预算；按时组织预算资金收入，控制预算资金支付，合理配置资源，保证现金收支平衡，防控财务风险。

**第二十九条** 各预算单位应建立严格的预算授权审批制度。涉及融资、投资、担保、资产处置和捐赠等预算事项，执行中应按公司相关规定履行审批程序。

**第三十条** 各预算单位应当对本单位预算执行情况跟踪监测，对出现的异常情况及时分析，查明原因，采取必要的解决措施。

**第三十一条** 预算办公室监测预算执行情况，将监测和检查结果反馈给各预算单位，督促各预算单位加强预算执行情况控制和监督工作。

## **第六章 全面预算调整与决算**

**第三十二条** 年度预算一经审批下达，原则不予调整。在预算执行中出现下列情形之一并对年度预算目标产生重大影响的，可进行调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素影响企业停产、停业超过一个月；
- （二）国家经济政策发生重大调整；
- （三）市场环境发生重大变化；
- （四）企业发生合并、分立、产权变动导致隶属关系发生重大变化。

**第三十三条** 预算调整要经过申请、审查、审批三个程序。

（一）有关预算单位于每年9月30日前向预算办公室提交预算调整申请。申请应包括以下内容：预算调整报表、调整依据等相关说明材料；

（二）预算办公室分析、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。

（三）公司年度预算确需调整的，应由总经理办公会议按照规定程序批准。

**第三十四条** 公司在年度终了，应当遵循国家财务会计制度和会计准则等要求，按照报表格式和编制说明的口径和要求，及时全面编制全面预算决算报表。

## 第七章 全面预算分析

**第三十五条** 公司建立预算分析制度，对预算执行情况进行全面分析，发现预算执行中发生的重大问题，查找原因，提出改进措施和建议，监控预算执行，确保预算目标的完成。

**第三十六条** 预算分析由各单位、部门、预算办公室共同完成。各单位负责本单位预算完成情况分析，预算办公室负责对公司总体的预算执行进行综合分析。

**第三十七条** 预算分析的主要内容

- （一）主要业绩指标的完成情况；
- （二）年度预算的执行情况及存在问题；
- （三）财务状况变化的趋势分析；
- （四）现金流量状况分析；
- （五）全年主要预算指标完成情况的预测。

**第三十八条** 预算分析分为定期分析和专项分析。

（一）定期分析分为半年度分析和年度分析，应全面分析公司半年度、年度预算执行情况，评价预算目标的完成情况，对预算执行差异较大的指标进行深入分析；

（二）专项分析是针对特定专项进行分析，应一事一议、全面细致分析，提出措施及建议。

## 第八章 全面预算考核

**第三十九条** 公司对所属各预算单位全面预算工作的组织、布置、编制、上报、执行、控制、监督和考核等工作开展情况以及预算完成情况进行考核评价，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，做到有奖有罚、奖惩分明。具体以公司出台的相关考核办法为准。

## 第九章 附则

**第四十条** 本办法未尽事宜，按照国家有关法律、法规及规范性文件等相关规定执行。

**第四十一条** 本办法自公司董事会审议通过之日起施行。