

# 浙江大东南股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总 则

**第一条** 为优化浙江大东南股份有限公司（以下简称“公司”）的资源配置，保障公司发展战略与经营目标的实现，完善内部控制制度，规范全面预算管理，提升整体管理水平，结合公司实际情况，特制定本制度。

**第二条** 全面预算是指围绕公司发展战略，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、投资预算、筹资预算、薪酬预算、财务预算及相关子预算（以下简称“预算”）。

**第三条** 本制度适用于公司总部各部门和各控股子（分）公司（以下简称“各预算单位”）。

**第四条** 公司全面预算以会计年度为周期，为每年的1月1日至12月31日。

**第五条** 公司全面预算工作统一组织实施，实行分级归口管理，公司总部直接管理控股子公司预算，公司总部各部门根据职责分工，参与控股子公司全面预算管理工作。

**第六条** 公司各单位预算管理应遵循以下原则：

- （一）坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- （二）坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- （三）坚持业务驱动原则，确保切实可行，围绕经营战略实施；
- （四）坚持全员参与原则，确保责任落实，保证激励约束效果。

### 第二章 组织与职责

**第七条** 全面预算工作在总经理统一领导下进行，财务部为预算日常办事机构。

**第八条** 总经理组织协调预算编制与执行工作，监督检查预算落实情况，审定预算考核方案。

**第九条** 财务部为预算日常办事机构，其主要职能如下：

- （一）制定预算管理相关制度，并组织落实；

- (二) 组织年度预算编制工作，开展综合平衡与汇总；
- (三) 跟踪预算执行情况，开展分析并提出改进建议；
- (四) 对各预算单位预算执行情况实施监督，对出现的偏差要提出预警，定期进行预算执行分析，报公司总经理；
- (五) 审核预算调整申请，拟定调整方案。

**第十条** 公司总部各部门负责本部门经费预算编制工作，并按部门职责参与公司全面预算工作；各控股子（分）公司按照公司统一部署组织本单位全面预算工作。

**第十一条** 各预算单位是公司主要的全面预算执行单位，在公司高级管理人员统一部署下，组织本单位的全面预算工作，接受公司监督、检查、考核。各预算单位负责人对本单位全面预算的执行结果承担责任。

### **第三章 预算内容**

**第十二条** 各预算单位编制的年度预算方案应包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算。

**第十三条** 经营预算是反映预算单位生产经营活动的预算，主要包括销售预算、生产预算、成本预算、采购预算、人工成本预算和期间费用预算等。经营预算以各预算单位经营目标为基础，对预算年度的业务发展情况进行预测，并以此为起点编制销售收入预算。同时根据业务发展需求，预测采购费用、人工成本等支出，编制生产预算、成本预算、采购预算、人工成本预算和期间费用预算等，最后形成经营预算。

**第十四条** 投资预算是反映预算单位资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算和长期股权投资预算等。各预算单位根据决策目标提出各种可能的投资方案，估算各种投资方案预期现金流量，评估预期现金流量的风险程度，并依此对现金流量进行风险调整，比较择优各种投资方案，综合反映建设资金来源与运用的情况。

**第十五条** 资金预算是反映预算单位融资规模及长、短期借款增减变动和付息情况的预算。各预算单位依据各单位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资金预算。

**第十六条** 财务预算是反映预算单位现金收支、经营成果和财务状况的预算，包括现金流量预算、资产负债预算和利润及利润分配预算。各预算单位应运用财务预

算建立评价企业财务状况的标准，将实际数与预算数对比，及时发现问题和调整偏差，使经济活动按预定的经营目标进行。

#### **第四章 预算编制**

**第十七条** 预算编制是将经营目标具体化、指标化、数量化的过程。

**第十八条** 在预算编制过程中，应以各预算单位实际情况出发，以业务量及业务之间的逻辑关系为基础，规范、及时、准确地予以编制。

**第十九条** 公司预算编制按照“自下而上，上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

**第二十条** 各预算单位按照公司下达的年度经营目标实施方案和预算编制指导意见，结合本单位工作内容组织编制预算，汇总完成本预算单位年度预算方案（草案）后上报公司财务部门。

**第二十一条** 财务部将预算编审方法和程序及相关预算编制表单提供至各部门和分子公司。汇总编制整个公司的全面预算草案，提交总经理审核。总经理审核通过后，由财务部根据审核意见修改完善，根据批文制作正式预算批复文件，经总经理签发后下达。

**第二十二条** 公司年度预算方案经批准后，由公司财务部门下发至各预算单位。

#### **第五章 预算执行与监督**

**第二十三条** 年度预算一经下达，各预算单位应认真组织实施，将预算指标细化为季度、月度预算，层层落实预算责任，形成全方位的预算执行责任体系。

**第二十四条** 各预算单位应当将年度预算作为组织、协调各项生产经营活动和管理活动的基本依据，办理采购与付款、销售与收款、成本费用、投融资、研究与开发、人力资源等业务和事项。

**第二十五条** 公司财务部门组织相关部门负责对各单位预算执行情况进行定期或不定期检查，并将监测和检查结果及时反馈各预算单位，督促各预算单位加强预算执行情况监督和控制工作。

**第二十六条** 公司审计部门负责对预算执行控制情况和预算体系的有效性进行监督，可采取定期和不定期相结合的方式进行检查。

## 第六章 预算调整及预算外事项

**第二十七条** 年度预算一经下达，原则上不予调整。

**第二十八条** 各预算单位发生以下两种情形时，可在每年7月31日前书面申请预算调整，并充分说明调整理由。

（一）各预算单位由于不可抗力导致预算执行结果与年度经营目标产生重大偏差，使得预算内容发生变化。

（二）各预算单位预算执行结果与年度工作目标产生重大偏差，使得预算内容发生变化。

**第二十九条** 预算调整的流程

公司发生上述情形确实需要调整时，应谨慎实施。原则上，公司每半年对年度预算调整一次。预算的调整实行逐项、逐级审批制度，审批权限与年度预算的编制相同。预算调整流程如下：

（一）各部门提出预算调整申请，填写预算调整表，上报财务部；

（二）财务部对各部门的预算调整申请进行调查分析并进行综合平衡后，提出审核意见，并据以制定公司预算调整草案，呈报总经理审核；

（三）总经理对预算调整方案进行审核，对于在规定授权范围内的调整，由总经理批准；对于重大调整，应报总经理办公会审议批准；

（四）财务部根据经批准的预算调整方案，下发预算调整通知书，通知相关部门执行。

**第三十条** 预算外事务审批

（一）公司各部门应严格执行年度预算，未列入预算事项原则上不予批准；

（二）根据公司业务需要，确需实施的预算外事项，应先履行事务审批权限；

以下预算外事项经财务部核准后，须总经理审批：

1. 单笔金额超过2,000万元的预算外技改、固改、固定资产更新、大修项目立项；
2. 单笔金额超过2,000万元的预算外原辅材料购买事项。

**第三十一条** 公司年度预算调整方案审批通过后，由公司下达同意预算单位调整年度预算的批复，各预算单位应按照批复内容对年度预算方案进行相应调整。

## 第七章 预算分析

**第三十二条** 各预算单位应建立预算执行情况分析机制，定期召开分析会议，开展预算执行情况分析，通报预算执行结果。

**第三十三条** 各预算单位应按季度编制预算分析报告，及时监控与反馈执行预算的结果，追踪各预算项目的执行情况与效果，评价企业经营管理状况，发现经营管理中存在的问题并提出改进措施，预测未来发展趋势。

**第三十四条** 预算分析报告是对预算执行情况的比较，即以表格的形式将年度、季度的预算实际执行结果与预算目标值进行比较，比较结果以差异绝对值或差异百分比方式表示，不仅应对预算执行差异的原因进行文字分析说明，还应对下阶段工作提出相应的措施和计划。

**第三十五条** 各预算单位实际执行情况与预算产生重大差异时应于差异发生当月及时上报，并对重大差异项目进行详细说明。

## **第八章 预算考核**

**第三十六条** 公司财务部牵头负责各预算单位的年度预算执行情况考核，预算考核纳入公司综合绩效考核体系。

**第三十七条** 总经理依照公司正式下达的预算方案以及预算执行报告进行考评。

## **第九章 附则**

**第三十八条** 本制度没有规定或与法律、法规及《公司章程》的规定不一致的，以法律、法规及《公司章程》的规定为准。

**第三十九条** 本制度自董事会审议通过之日起生效并实施，修改时亦同。

**第四十条** 本制度由财务部门负责解释。

浙江大东南股份有限公司

2026年4月