

湖北广济药业股份有限公司

全面预算管理制度

(经 2013 年 4 月 12 日公司召开的七届六次董事会审议通过)

第一章 总 则

第一条 为加强公司内部控制,规范公司预算管理活动,促进公司各项预算管理工作全面化、科学化、规范化、程序化的开展,使公司全面预算管理工作顺利、有效的落实,提高公司管理和盈利能力,特制定本制度。

第二条 本规定适用于公司所有单位(分厂、职能部门)。各分(子)公司和其他控股公司可参照本规定制订相应的管理细则。

第二章 职责与分工

第三条 公司董事会下设预算管理委员会,履行全面预算的管理职责。

第四条 预算管理委员会成员:主任由公司董事长/总经理担任;副主任由财务总监担任;成员包括公司所有副总及各分(子)公司负责人。

第五条 预算管理委员会职责:

(1) 制定颁布企业全面预算管理制度,包括预算管理的政策、措施、办法、要求等;

(2) 根据企业战略规划和年度经营目标,拟定预算目标,并确定预算目标分解方案、预算编制方法和程序;

(3) 组织编制、综合平衡预算草案;



- (4) 下达经批准的正式年度预算；
- (5) 协调解决预算编制和执行中的重大问题；
- (6) 审议预算调整方案，依据授权进行审批；
- (7) 审议预算考核和奖惩方案；
- (8) 对企业全面预算总的执行情况进行考核；
- (9) 其他全面预算管理事宜。

第六条 预算管理委员会下常设预算管理工作小组，履行预算管理委员会的日常工作职责，该预算管理工作小组设在财务部。

第七条 预算管理工作小组成员：组长由财务总监担任；成员包括财务部及其他部门经理。

第八条 预算管理工作小组职责：

(1) 拟订企业各项全面预算管理制度，并负责检查落实预算管理制度的执行；

(2) 拟定年度预算总目标分解方案及有关预算编制程序、方法的草案，报预算管理委员会审定；

(3) 组织和指导各级预算单位开展预算编制工作；

(4) 预审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；

(5) 汇总编制企业全面预算草案，提交预算管理委员会审查；

(6) 跟踪、监控企业预算执行情况；

(7) 定期汇总、分析各预算单位预算执行情况，并向预算管理委员会提交预算执行分析报告，为委员会进一步采取行动拟定建议方案；



(8) 接受各预算单位的预算调整申请，根据企业预算管理制度进行审查，集中制定年度预算调整方案，报预算管理委员会审议；

(9) 协调解决企业预算编制和执行中的有关问题；

(10) 提出预算考核和奖惩方案，报预算管理委员会审议；

(11) 组织开展对企业二级预算执行单位(企业内部各职能部门、所属分(子)企业等，下同)预算执行情况的考核，提出考核结果和奖惩建议，报预算管理委员会审议；

(12) 预算管理委员会授权的其他工作。

第九条 预算执行单位包括企业内部各职能部门、所属分(子)公司，预算执行单位在预算管理委员会和预算管理工作小组的指导下，组织开展本部门或本公司全面预算的编制工作，严格执行批准下达的预算。

第十条 预算执行单位职责：

(1) 负责本单位全面预算的编制和上报工作；

(2) 提供编制与审核预算的各项基础资料；

(3) 将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；

(4) 严格执行经批准的预算，监督检查本单位预算执行情况；

(5) 及时分析、报告本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题；

(6) 根据内外部环境变化及企业预算管理制度，提出预算调整申请；

(7) 组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；



(8) 配合预算管理部门做好企业总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；

(9) 执行预算管理部门下达的其他预算管理任务。

第三章 预算编制

第十一条 依据公司战略规划及年度经营计划，制定预算目标，确保预算编制真正成为战略规划和年度经营计划的具体行动方案。

第十二条 预算管理部门应明确各部门、单位的预算编制责任，使企业各部门、单位的业务活动全部纳入预算管理范围。

第十三条 预算管理工作小组统一制定预算表、预算指标和预算编制说明，将企业经营、投资、财务等各项经济活动的各个方面、各个环节纳入预算编制范围。

第十四条 各预算执行单位按照下达的预算目标和预算政策，结合自身特点以及预测的执行条件，认真测算并提出本单位的预算草案。

第十五条 各预算执行单位预算编制人员，需进行外部环境的调研和预测，包括对企业预算期内客户需求、同行业发展等市场环境的调研，以及宏观经济政策等社会环境的调研，确保预算编制以市场预测为依据，与市场、社会环境相适应。同时，结合上一期间的预算执行情况制定本期预算。

第十六条 公司各预算编制部门的预算数据必须有基础数据来源，无法取得基础数据的预算数据应当进行详细的分析或适当的职业判断。

第十七条 各预算执行单位应有专人负责本部门的预算编制工作，经部分负责人审核确认后，逐级汇总上报至预算管理部门。



第十八条 公司各部门应按照预算管理部门要求,按时保质提交本单位预算表。

第四章 预算审批

第十九条 预算管理工作机构应与预算执行单位进行充分协调、沟通,审查平衡预算草案。

第二十条 预算管理委员会对预算管理工作机构在综合平衡基础上提交的预算方案进行研究论证,从企业发展全局角度提出进一步调整、修改的建议,形成企业年度全面预算草案。

第二十一条 根据预算草案的内容,根据需要及时提交至董事会审议;董事会审核全面预算草案,确保全面预算与企业发展战略、年度生产经营计划相协调。

第五章 预算实施与控制

第二十二条 企业全面预算一经批准下达,预算执行单位将各项费用预算控制指标分解到每个责任部门,使各项指标落到实处,时间上将年度预算指标分解细化为季度、月度预算,通过实施分期预算控制,实现年度预算目标,确保公司效益。

第二十三条 严格资金支付业务的审批控制,及时制止不符合预算目标的经济行为,确保各项业务和活动都在授权的范围内运行。

第二十四条 预算执行程序。预算范围内的部门费用,按照公司原资金支付审批程序进行。

第二十五条 重大预算项目需特别关注。对于工程项目、对外投资融资等重大预算项目,企业应当密切跟踪其实施进度和完成情况,实行严格监控。对于重大的关键性预算指标,要密切跟踪、检查。

第二十六条 各部门必须严格遵守已批准实施的公司预算,各部



门在预算年度内的经济活动必须在现有预算范围内按预算执行程序进行，以确保公司总预算与各部门预算之间的协调与一致。

第二十七条 预算管理工作小组应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向预算管理委员会和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

第二十九条 各预算执行部门在执行预算时如发现预算节余，不得违反经济活动的常规性用尽预算，避免消耗性资源浪费。

第六章 预算差异分析

第二十八条 预算执行部门在日常的各项经济活动中应当严格执行各自的预算控制指标，定期对实际发生情况与预算控制指标进行比较分析，积累基础资料，出具分析报告递交至预算管理小组。

第二十九条 存在预算偏差或差异，分析差异产生的原因，落实责任部门，并提出改进措施和建议。因内部执行导致的预算差异，应分清责任归属，与预算考评和奖惩挂钩，并将责任单位或责任人的改进措施的实际执行效果纳入业绩考核；因外部环境变化导致的预算差异，应分析该变化是否长期影响企业发展战略的实施，并作为下期预算编制的影响因素

第三十条 预算差异分析报告包括以下内容：

(1) 本期预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额；

(2) 对差异额进行分析；

(3) 产生不利差异的原因、责任归属、改进措施及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议等。



第三十一条 预算管理小组定期收集各预算执行单位递交的分析报告，对本期预算的执行情况进行汇总分析。定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，认真分析原因，提出改进措施。

第三十二条 预算管理小组应当在年终组织各预算执行部门编写预算工作总结报告，认真总结年度全面预算工作的经验和存在不足，分析预算与实际执行结果的差异程度和影响因素，研究制定改进措施。

第七章 预算的调整

第三十三条 下达执行的年度预算，一般不予调整。但预算执行单位在执行过程中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以申请调整预算。

第三十四条 预算调整分为日常性追加调整和年度编制调整。

第三十五条 日常性追加调整：

（一）指由于预测不准确或外部经营环境变化导致不进行调整就会影响到正常生产经营或预算目标实现的事项。

（二）提出预算追加调整前，应首先采取其它措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出财务预算追加调整的申请。

（三）提出追加调整申请时，应当提供有关原因、依据、金额测算等资料。

（四）预算追加调整申请应提前（至少提前五个工作日）向上级申请预算追加或项目之间进行调整。预算追加或调整需按照表 1-1 的事项和审批权限进行。



(五) 因特殊情况或紧急事项发生的预算外项目支出, 应上报总经理、董事长审批, 财务部依据相关签报审批文件办理付款, 在紧急事项结束后应当补充相关预算追加调整的手续。

表 1-1: 日常性预算追加调整授权审批表

日常性预算追加调整授权审批表			
预算内容		金额大小	审批流程
经营预算	1. 研发类(研发费用); 2. 销售类(销售计划、成本); 3. 生产类(生产成本、材料采购、直接人工、制造费用等); 4. 管理类(管理费用); 5. 财务类(资金、预计财务报告)	单项 50 万以下	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)
		单项 50--200 万	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)--董事长
		单项 200 万以上	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)--预算管理委员 会--董事会
投资预算	公司在预算期内进行资本性投资 的活动, 主要包括固定资产投资预 算、债券预算	500 万以下	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)
		500-1000 万	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)--董事长
		1000 万以上, 且占公 司最近一期经审计净资产 12.5% 以下的投资	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)--预算管理委员 会--董事会
		占公司最近一期经审 计净资产 12.5% 以上的投 资	分管副总--财务总监--总经理 (总经理办公会)--预算管理委员 会--董事会--股东大会
注: 1. 对于重大预算追加调整申请, 应提交至预算管理委员会审议, 若预算管理委员会无法平衡解决的, 应 上报至董事会审议。 2. 本表金额大小中的“以下”均包含该数字、“以上”均不包含该数字。 3. 相关负责人只能在本权限内审批, 严格控制无预算的资金支出。			

第三十六条 年度编制调整:

(一) 年度编制调整包括半年度和全年度调整, 是基于对下个周期的重大事项或经营管理预测而进行的调整。年度调整应在半年度或年度终了的最后一个内提出预算调整申请。



(二) 预算执行部门应当向预算管理小组提出书面调整报告, 阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度, 提出预算的调整幅度。

(三) 预算管理小组应对预算执行单位的预算调整报告进行审核分析, 比较调整前后预算指标的差异、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容。集中编制企业年度预算调整方案, 逐级提交至预算管理委员会/董事会审批后方可下达执行。年度预算调整按照本制度预算编制审批程序进行。

第八章 预算考核

第三十七条 预算管理委员会是公司预算考核的牵头决策部门, 预算管理工作小组是预算考核的执行部门。

第三十八条 按照上级考核下级原则, 由预算管理工作小组对下级预算执行单位实施考核; 预算执行与预算考核相互分离原则, 避免发生自我考核。

第三十九条 预算考核实行按季、半年和年度考核, 预算控制指标完成情况直接与各部门负责人的奖金挂钩。

第四十条 科学设计预算考核指标体系, 预算考核指标要以各执行单位承担的预算指标为主, 同时本着相关性原则, 增加一些全局性的预算指标和与其关系密切的相关执行单位的预算指标; 考核指标应以定量指标为主, 同时根据实际情况可辅之以适当的定性指标。

第四十一条 遵照公开、公正、公平原则实施预算考核。将全面预算考核程序、考核标准、奖惩办法、考核结果等及时公开。

第四十二条 预算执行单位上报的预算执行报告是预算考核的基本依据, 应当经本单位负责人签章确认。

第四十三条 企业预算管理委员会及工作小组定期组织预算执



行情况考核时，应当将各预算执行单位负责人签字上报的预算执行报告和已掌握的动态监控信息进行核对，确认各执行单位预算完成情况。必要时，可实行预算执行情况内部审计办法。

第四十四条 各预算执行单位应当将各自承担的预算控制指标考核结果进行分解，切实落实到个人，将预算控制结果和部门及部门负责人、岗位责任人的经济利益有效结合起来。真正做到奖罚兑现、责任到人。

第九章 附 则

第四十五条 本制度由预算管理工作小组负责制订与修改，经董事会批准后颁布实施。

第四十六条 本规定由预算管理工作小组负责解释说明。

湖北广济药业股份有限公司董事会

2013年4月12日