

浙江菲达环保科技股份有限公司

全面预算管理制度

(2020年4月发布)

1. 目的

为提升浙江菲达环保科技股份有限公司（以下简称公司）的经营管理水平，实现公司总体战略规划及年度经营计划的实现，增加公司价值，结合公司实际情况，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于菲达环保本部和各控股子公司（以下简称子公司）。预算管理实行公司、部门、事业部、利润中心、子公司领导责任制，在预算编制、执行过程中要求全员参与、全程贯穿。

3. 定义

3.1. 本制度所指预算为全面预算，是公司预算期内经营思想的体现。公司预算为公司在预算期内经营目标的定量解释和分解，是以价值量或数量指标表示公司在预算期内有关预期成果或要求的文件，是公司生产、经营、管理的基本目标和导向。

3.1.1 公司预算按不同的预算期，分为年度预算和月度执行预算。

1) 年度预算是预算期为一年的预算。是以市场为导向，以产品和各项业务为对象，根据公司各预算项目在预算期内的预测情况，对公司预算期内资产运营和生产经营的总体情况进行预算。

2) 月度执行预算是预算期为一月的预算。是以年度预算为目标，以月度生产经营计划、资金预算及各项业务、费用发生规律为依据，结合当期市场情况，按月滚动编制的预算。

3.1.2 公司预算按不同的预算性质，分为总预算、分预算和专项预算。

1) 总预算是以公司总体资产运营、生产经营为对象，由菲达环保本部和各子公司预算汇总、合并而成，涵盖公司资产负债、损益、资本性支出、现金流量以及预算责任指标等预算内容。

a) 损益预算：综合反映公司预算期内生产经营和资产经营带来的经

营成果，是公司一切经营活动的最终成果的货币化描述。它由销售量、销售收入、成本、费用、投资收益及其它损益项目预算等组成。

- b) 资本预算：由资本运营预算和资本性支出预算等组成。资本运营预算以不断优化资本结构，提高资本运营效率为目标，是对公司预算期有关资本运作、资产结构变化等方面的统筹计划；资本性支出预算包括公司固定资产的购置、扩建、改造及更新预算等内容，主要由基本建设、技改项目和对外长期投资预算组成。
 - c) 现金流量预算：综合反映公司预算期内现金运行状况，包括公司预算期现金流向、规模和平衡状态以及融资方案，同时反映公司运营的安全性和短期偿债能力。
 - d) 资产负债预算和财务指标预算：反映预算期公司财务状况变化，是公司预算期资本运营和生产经营成果的综合反映。
- 2) 分预算是以菲达环保本级部门、事业部及各子公司为对象编制的预算，分为部门预算、专业预算和子公司预算，是总预算的分解和补充，也是对公司预算期内资产运营和生产经营的总体情况的安排和指导，内容可根据菲达环保本级及子公司的不同情况设定，但必须纳入总预算范畴。
- 3) 专项预算是针对某一重点或特定的预算项目专门编制的预算，通常是对总预算或分预算具有较大影响或需要特别控制的预算项目进行预算。
- 4) 总预算责任单位为公司预算办公室；分预算责任单位是预算管理责任单位和预算归口管理部门；专项预算的责任单位为各相关职能部门。
- 3.2. 预算管理是指公司依据预算目标，在预算期内利用计划、组织、控制和领导等管理职能，对预算的编制、执行过程进行跟踪、协调、控制和改进，以求优化实现公司经营总目标的过程。

4. 风险描述

4.1. 风险识别

风险 1：预算管理体系不健全，缺乏严格的授权审批制度，使得预

算无法有效编制、执行和跟踪分析。

风险 2：预算编制以个别部门为主，业务单位参与度较低，可能导致预算编制不合理；预算编制范围和项目不全面，可能导致全面预算难以形成。

风险 3：预算调整依据不充分、方案不合理、审批程序不严格，可能导致预算调整随意、频繁，预算失去严肃性。

风险 4：预算考评不严格、不合理，缺乏监督检查，可能导致预算目标难以实现，预算管理流于形式。

4.2. 风险内控列表

风险	控制活动
风险 1	控制活动 1
风险 2	
风险 3	控制活动 2
风险 4	控制活动 3

5. 职责（控制活动 1）

预算组织体系：公司预算管理采用分层管理方式，自上而下分为股东大会、董事会、预算管理委员会、预算办公室及预算管理责任单位四个层次。

5.1. 股东大会是预算管理的最高权力机构，其主要职责为：负责审议批准公司年度预算方案、年度重大预算调整项目和决算方案。

5.2. 董事会是预算管理的决策机构，其主要职责为：负责审定公司年度预算方案、年度重大预算调整项目和决算方案。董事会下设预算管理委员会，是预算管理的执行机构，其主要职责为：

- 1) 负责确定年度总目标，并根据年度发展规划确定年度预算的关键指标；
- 2) 负责审核公司年度预算方案和年度重大预算调整项目，审批决定预算管理日常事务；
- 3) 听取预算执行情况和预算管理工作进展的汇报，做出预算管理改进和完善的决定。

5.3. 预算管理委员会下设预算办公室（以下简称办公室），是公司预算管理的具体执行机构和直接责任单位，负责预算管理的日常事务，主要职责如下：

- 1) 根据公司要求，具体组织预算编制，预算执行情况跟踪、分析，预算追加和调整，预算报批、下达等日常事务。
- 2) 具体编制公司年度预算、月度执行预算。
- 3) 组织公司的总预算、分预算、专项预算的编制和执行。
- 4) 负责审核预算指标调整或追加申请并提出处理意见。在年度预算前提条件发生重大变化时，提出年度预算调整方案。
- 5) 根据公司业务流程和管理流程的变化提出预算流程调整及完善方案。

5.4. 预算归口管理部门负责对分预算和专项预算的审核、编制和报批以及执行、控制和改进，定期向预算办公室提交预算执行情况分析报告。

5.5. 预算管理责任部门由公司各部门、事业部及子公司组成，是预算管理的执行层。主要负责：将预算指标具体落实到生产经营和管理中，实现预算管理和公司其它基础管理的有机结合，提供预算管理所需的各种实绩的反馈，分析预算执行过程中出现的问题并提出改进措施，为预算的编制、跟踪、分析和完善提供基础数据。

6. 预算编制（控制活动 1）

6.1. 编制原则

- 1) 预算以人民币为货币计量单位，其他货币为辅助计量单位。
- 2) 预算期间指年度预算按公历 1 月 1 日起，到 12 月 31 日止。

6.2. 年度预算的编制

6.2.1 办公室在每年十月初下发编制公司下一年度全面预算方案的通知，各预算编制单位要严格按照通知规定的内容、要求、时间进度安排编制本单位的预算草案，上报预算归口管理部门，经初审后，报预算办公室。

6.2.2 各单位编制预算草案时，应严格按照“零基预算”原则，对预算指标进行科学、合理的预测，各项技术经济指标应保持先进水平。

6.2.3 各单位编制预算应本着严谨、科学的态度，不得隐瞒、虚报，预算编制过程中应剔除异常因素的影响，也不得将本年度的特殊性、一次性费用或收入作为下一年度预算编制依据。

6.2.4 预算编制过程是预测公司年度生产经营目标的过程，各单位应认真研究生产经营中存在的潜力、问题及薄弱环节，提出改进或降本增效措施，并在预算中加以体现。

6.2.5 各单位在上报下年度预算草案的同时，提供本年度同口径预算执行实绩，并对预算编制结果及与本年度预算执行实绩的差异进行分析和说明。

6.2.6 专项预算的编制上报与分预算同时进行。

6.2.7 下一年度预算在本年度年末编制完毕，由公司预算管理委员会审核后报请公司董事会审定，并由董事会提交至股东大会审议批准。

6.3. 月度执行预算编制

月度执行预算的编制流程和要求基本与年度预算编制流程相同，每月初完成当月执行预算的编制工作。

7. 预算审批制度（控制活动 1）

预算审批遵循分级审批制度，年度预算必须经过股东大会审议批准后方能正式生效，月度执行预算经公司预算管理委员会批准后即可执行。

8. 预算执行（控制活动 1）

8.1. 预算经批准后，由预算办公室组织执行。

8.2. 公司总预算由预算办公室组织执行；分预算由子公司和预算归口管理部门组织执行；专项预算由相关职能管理部门组织执行。

8.3. 预算下达后，各单位必须严格执行，对各主要预算指标应进行跟踪，定期进行分析，并将分析结果上报给预算归口管理部门和预算办公室。对预算执行过程中出现的异常情况应及时报告预算归口管理部门或预算办公室，必要时报请公司预算管理委员会采取措施予以解决。

8.4. 各单位在预算执行过程中，需不断强化预算控制，提高预算精度，加强与预算归口管理部门和预算办公室的信息沟通，推进公司预算管理体系的完善。

9. 预算控制与分析（控制活动 1）

- 9.1. 各单位要加强月度预算的过程管控，及时发现问题，查找发生偏差的原因，并落实整改措施，务必将执行结果置于预算控制之中。每月初要对上月预算执行情况进行总结分析，分析时着重反映实际执行结果与月度预算、上年实际的对比情况，形成月度预算的闭环管理。
- 9.2. 年度预算实行预算执行情况报告制度，年度预算执行情况分析报告由预算办公室统一部署，按季度编制。

10. 预算调整（控制活动 2）

- 10.1. 预算调整是指经批准的年度（月度）预算，在执行过程中，由于主要预算前提发生重大变化、公司业务体制划转、合并等机构设置变化、生产经营规模扩大导致业务量增加以及出现新的业务等原因，从而对已有预算项目的预算指标重新分配、归并、修正或新增预算项目和指标的过程。
- 10.2. 预算调整实行逐项审批、逐级审批制度，统一由预算办公室办理，预算调整的最小权力单位是预算办公室。
- 10.3. 预算责任部门对必须进行的预算调整，向预算归口管理部门提出预算调整申请，说明申请调整的理由、预算项目调整方案，预算归口管理部门在对该申请进行初步审核同意后报预算办公室、预算管理委员会、董事会、股东大会根据权限逐级审批。
- 10.4. 各部门不得擅自调整预算，在预算调整申请未被批准前，各部门必须严格按原预算指标执行。

11. 预算考核（控制活动 3）

公司实行预算考核。组织人力资源部每年根据公司生产经营目标制订公司绩效考核管理办法，并根据各单位月度/年度预算完成情况开展考核、评价、兑现工作。

12. 预算监督和检查（控制活动 3）

- 12.1. 公司授权预算办公室对公司预算执行过程进行监督和检查。
- 12.2. 预算办公室对各预算项目的执行情况及预算执行情况的跟踪、分析过程进行日常监督、检查。

12.3. 预算办公室有权就预算执行过程中的重大事项或者有关特定问题组织调查，有关部门应如实反映情况并提供相关资料。

***本制度解释权归董事会所有。**