

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”）资源配置，保障公司发展战略和经营目标的实现，完善内部控制制度，规范全面预算管理，提升公司整体管理水平，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 公司股东大会是全面预算管理的最高决策机构，股东大会授权董事会依据公司发展战略及公司实际情况，结合公司章程审议公司全面预算方案。

第八条 公司董事会提供预算政策指导，高级管理人员负责组织各部门编制、拟定预算草案，并负责实施预算方案。主要职责：

- （一）提出公司年度经营目标；

- （二）提出公司年度预算方案、预算调整方案；
- （三）监督、检查各预算单位年度预算执行情况；
- （四）提出年度预算考核方案；
- （五）拟定年度预算管理中的其他事项。

第九条 公司财务部门是全面预算工作牵头部门，在公司总经理领导下负责具体全面预算工作，主要职责：

（一）负责下达公司年度预算编制通知，组织公司总部各部门编制部门预算，牵头相关部门审核控股子公司年度预算草案；

（二）收集、汇总、平衡各部门及控股子（分）公司预算草案，形成《公司年度预算方案》草案，提交公司总经理审批；

（三）下达经公司股东大会批准的公司年度预算方案；

（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。

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，比较选优各种投资方案，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 公司财务部门会同公司其他相关部门对各预算单位上报的年度预算方案（草案）进行审核，对不符合公司战略规划或年度经营目标的事项，责成预算单位进一步修订、调整。公司财务部门在预算单位修正、调整的基础上，汇总编制公司年度预算方案（草案）。

第二十二条 公司年度预算方案经股东大会批准后，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 各预算单位提交的年度预算调整方案由公司财务部门汇总后履行审批程序；归属于母公司所有者的净利润变动幅度 $>15\%$ ，或营业收入、资产总额等指标变动幅度 $>10\%$ 的预算调整，公司总经理核准后，由董事会审批。归属于母公司所有者的净利润变动幅度 $\leq 15\%$ ，且营业收入、资产总额等指标变动幅度 $\leq 10\%$ 的预算调整授权公司总经理审批。

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；以下预算外事项经总经理核准后，须董事会审批：

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 预算考核结果报公司高级管理人员审议通过后，报董事会审批。

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

2023年3月