

湖南华菱钢铁股份有限公司

预算管理制度

(本制度经 2023 年 8 月 22 日召开的公司第八届董事会第十五次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为贯彻和落实湖南华菱钢铁股份有限公司(以下简称“公司”)发展战略,合理配置资源,制定公司年度生产经营计划和效益目标,规范公司全面预算编制、执行与控制、考核等行为,发挥公司整体资源优势,加强生产经营过程控制和业务协同,特制定本制度。

第二条 本制度作为公司预算管理纲领性文件,适用于公司生产经营预算、资本投资预算和财务预算的编制、执行、控制。

第三条 投资预算执行与控制按公司固定资产投资管理和股权投资管理相关制度执行。

第二章 组织与职责

第四条 公司董事会

- (一) 审议年度预算方案;
- (二) 审议年度预算调整方案;
- (三) 听取年度预算执行情况分析。

第五条 公司预算管理委员会

由公司董事长、总经理和公司副总经理组成。

- (一) 批准年度预算总方针,提出年度预算目标;
- (二) 审核年度预算方案和调整方案;
- (三) 听取预算执行情况分析报告,并提出意见。

第六条 公司预算工作组

由主管财务的公司领导牵头,其他公司领导配合,由财务管理部

门、生产管理部门、人力资源与企业管理部门、证券管理部门等部门负责人和相关工作人员组成。

（一）下发预算编制方针、目标，制定预算假设、预算指南、预算模板；

（二）组织、协调预算编制工作；

（三）收集、审核子公司预算，汇总编制公司预算，提出和汇总预算调整方案；

（四）对预算执行情况进行日常监控与协调，组织预算执行情况分析，汇总和报告预算执行情况；

（五）提出或审议改进预算管理措施。

第七条 子公司

（一）参与公司预算假设、指南和模板讨论；

（二）编制本单位预算方案和预算调整方案；

（三）执行公司下达的预算方案和预算调整方案，按方案进行详细分解和责任落实；

（四）及时反馈预算执行情况和需协调解决的问题；

（五）完善企业内控管理制度，做好预算执行过程控制；

（六）建立预算标杆体系，持续开展对标挖潜活动；

（七）开展预算分析并向公司提供预算分析资料。

第三章 主要内容及流程

第八条 预算管理范围与内容

（一）公司预算包括经营预算、投资预算和财务预算。

1. 经营预算用以规划各项具体业务，包括销售预算、采购预算、生产计划、成本预算、管理费用预算、财务费用预算、营业费用预算、收入预算、利润预算和资金预算等，由各业务部门和财务管理部门编

制。

2. 投资预算用以规划长期投资业务及与其相关筹资业务，包括长期投资预算、固定资产投资预算、长期投资收益预算、筹资预算，由相关职能部门编制。

3. 财务预算综合反映各项业务对经营成果的影响，用以规划现金管理、盈亏管理和资产管理，包括资金平衡表、预计资产负债表、预计利润表等，由财务管理部门编制。

(二)各子公司应根据组织架构和企业生产经营业务特点开展不同主体和层次的预算管理工作。以组织架构为主体应形成横向归口、纵向分级的预算管理体系；以业务特点划分应形成产品（劳务）预算和项目预算等覆盖公司整体生产经营业务的预算管理体系；以时间划分应形成年度、季度、月度等全过程预算管理体系。

第九条 预算编制原则

- (一) 以公司发展战略为导向；
- (二) 立足实际，对标先进；
- (三) 全员参与，充分沟通；
- (四) 预算目标应具有挑战性
- (五) 年度预算应分解到季度预算和月度预算。

第十条 预算假设

公司对国家宏观经济政策和企业内外部环境进行分析，作出合理判断和设定，报公司预算管理委员会审议通过后，在预算编制前下发作为预算编制基础。根据公司预算管理需要，应编制如下预算假设：

- (一) 国内外宏观经济形势分析；
- (二) 相关行业的发展趋势、市场分析与价格走势预测；
- (三) 企业产能变化和主要技术经济指标；

（四）财务政策与相关核算标准（口径）。

第十一条 预算编制流程

分析宏观形势和供销市场，根据公司发展战略和年度目标，由总部牵头，总部与子公司各业务条线分析改进方向和空间，制定下年度业务计划和保障措施。在编制过程中，需上下结合、分类编制、逐级汇总，形成最终方案经预算管理委员会和董事会审核，报股东大会批准后下达执行。在预算编制时同步考虑完成目标的保障措施和绩效考核方案。

（一）每年 9 月份公司启动预算编制工作，制定年度预算编制工作计划。

（二）每年 10 月初完成预算假设、模版和预算指南编制工作，下发子公司和总部各有关部门。在 10 月份编制完成生产经营计划，11 月份编制完成投资计划。

（三）总部各业务条线参与子公司业务计划制定和预算编制的过程之中，由总部业务部门牵头，与各子公司业务条线充分沟通，分析改进方向和空间，制定下年度工作目标、业务计划和保障措施。

（四）公司预算时间节点为：子公司 11 月底完成初稿编制并报公司汇总，12 月上旬预算工作组通过调研等方式向子公司反馈审核调整意见，12 月下旬子公司完成预算修订调整并上报公司汇总，预算工作组在 12 月下旬完成预算最终方案，由预算管理委员会审核后定稿。

第十二条 预算执行与控制

（一）公司年度预算编制完成后，公司以及子公司应对预算指标分解和责任层层落实，落实和完善各项业务规划和管理措施，形成预算分解指标体系和责任体系，子公司预算分解指标体系和责任体系应

报公司。

(二) 加强预算执行信息反馈和经济活动分析。总部和子公司应及时对预算完成情况进行跟踪,做好月、季、年度经济活动分析工作,剖析差异形成原因,寻找对策,加以改进。公司预算工作组负责向公司预算管理委员会、董事会及股东大会汇报预算执行情况。

第十三条 预算调整

(一) 年度预算下达后,除特殊因素外原则上不作调整。

(二) 需要对预算进行调整的特殊情况

1. 宏观经济环境发生重大变化;
2. 公司业务内容进行重大调整;
3. 年度预算出现重大错误;
4. 其他必须调整年度预算的情形。

(三) 预算调整流程

1. 子公司、总部预算管理部门根据影响预算因素的变化情况结合预算单位实际,提出预算调整方案,说明预算调整单位(部门)、项目名称、项目类别、预算执行情况、调整原因、调整金额等内容。

2. 总部预算工作组对预算调整方案进行审核后提出调整建议报公司预算管理委员会,公司预算管理委员会审议后提出预算调整方案报董事会审批,经股东大会批准后下发执行。

3. 预算调整方案下发后的分解、落实与执行控制与正式预算方案相同。

第四章 预算考核

第十四条 预算方案作为绩效考核的基础,具体业绩考核方案由人力资源与企业管理部门负责制定。

第十五条 子公司、总部各部门和采购管理部门应认真执行公司

预算管理流程和本制度，按要求完成预算编制、执行信息反馈、预算评价和分析等工作。

第五章 附则

第十六条 本制度由公司财务管理部门负责解释。

第十七条 本制度自发布之日起施行，原《湖南华菱钢铁股份有限公司预算管理制度》（华菱钢铁办〔2019〕69号）废止。

湖南华菱钢铁股份有限公司

2023年8月23日