

浙江新和成股份有限公司全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 目的

为确保浙江新和成股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略以及经营目标的实现，强化内部管理和控制，根据财政部《内部控制基本规范》、深圳证券交易所相关规定等相关法律法规及本公司有关规定，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于浙江新和成股份有限公司，各事业部、分公司、全资及控股子公司遵照执行，参股公司参照执行。

第三条 全面预算定义

全面预算是通过企业内外部环境的分析，在预测与决策基础上，调配相应的资源，对企业未来一定时期的经营、投资和财务做出一系列具体计划。预算以战略规划目标为导向，既是决策的具体化，又是控制经营和财务活动的依据。预算是计划的数字化、表格化、明细化的表达。

第四条 预算管理的基础工作与规范

预算管理除了执行有序的预算安排和明确的预算职责外，还必须有业务管理协同的基础规范，以及各业务部门提供的预测数据要确保全面性与可靠性。计划和预算管理的基础工作，包括成本中心确定、关联交易价格等。

第二章 管理职责

第五条 董事会为公司预算管理的最高决策机构，预算管理委员会负责预算管理的执行，总裁则全面负责公司预算管理的日常执行工作。预算管理委员会办公室承担预算编制、执行、协调等日常事务，并负责预算执行的考评工作。

第六条 公司董事会审计委员会是预算管理的最高监督机构。审计部负责监督预算编制与组织情况，向董事会审计委员会提出独立意见；定期或不定期检查预算执行情况，涵盖常规及特定事项审查；审计验证各预算单位提交的反馈报告；

评估预算监控系统的质量与有效性。

第七条 组织机构及职能

（一）预算管理委员会

主任：总裁

委员：副总裁、财务总监

下设预算管理委员会办公室：主任由行政分管领导兼任，成员由总裁办、财务部及人力资源部组成。

（二）职能

1. 预算管理委员会职能

- （1）组织和发布预算管理制度及预算目标；
- （2）审查、平衡公司预算，将审定的预算报董事会；
- （3）当行业和企业内外环境变化时，组织讨论修订计划和预算并报董事会；
- （4）监督、检查各部门经营预算的执行情况并做出评价，促使其完成预算目标；
- （5）审核年度经营预算执行情况并报董事会。

2. 预算管理委员会办公室职能

- （1）提供编制计划和预算所需的表单及进度表等，培训和指导各部门计划和预算编制；督促、检查各部门计划和预算编制的进度；
- （2）汇编公司预算计划及建议，提交预算管理委员会讨论；
- （3）做好月度、半年度、年度计划和预算执行情况分析上报预算管理委员会；督导各部门切实执行计划和预算；
- （4）其他有关预算推行的策划与联络事项。

第八条 预算编制执行职责

（一）预算管理委员会办公室各部门职责

1. 总裁办负责组织编制计划、预算汇总，并对计划和预算执行过程中事项进行协调、平衡、分解、落实及检查。

2. 财务部负责预算执行过程中的常规审查，履行管理职能；负责预算执行分析，并向预算管理委员会和总裁办公会反馈报告；定期汇总、整理和分析预算执行情况数据，为预算执行考评提供数据基础。

3. 人力资源部作为预算管理办公室的考评部门，负责组织相关部门制定考核指标及标准，根据预算实际执行情况提出考核意见，并执行经预算管理委员会批准的考核意见。

（二）各部门（分子公司）经理是部门（分子公司）计划与预算编制、执行的责任人，职责为：

1. 学习和贯彻公司战略规划和预算管理制度；
2. 结合本单位年度工作目标及计划组织预算编制并上报；
3. 执行经批准后的计划和预算；
4. 当企业内外环境变化时，及时修订经营预算并重新报批；
5. 定期检查预算的执行情况，促使完成预算的目标和任务；
6. 做好半年度、年度预算执行自我评价并上报预算管理委员会办公室。

第三章 管理内容

第一节 预算构成

第九条 预算内容构成

（一）业务预算：分为经营性业务预算与资本性业务预算。

经营性业务预算包括销售预算、生产预算、采购预算、人力预算、销售费用预算、管理费用预算、制造费用预算、财务费用预算、研发预算、税金预算、其他预算等；资本性业务预算包括投资预算、融资预算等。

(二) 财务预算：主要是预算报表内容，包括资产负债预算、利润预算、现金流预算等。

第二节 预算编制

第十条 预算编制基本原则

(一) 零基预算编制原则：是指不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制的预算。零基预算的基本特征是不受以往预算安排和预算执行情况的影响，一切预算收支都建立在成本效益分析的基础上，根据需求和可能来编制预算。

(二) 全面预算原则：预算的编制要贯穿企业整个生产经营过程的始终，涉及企业经营管理的各个部门，具有全员、全过程、全部门的特征。

(三) 目标一致性原则：无论哪一级预算，必须服从于公司当年的经营目标，以贯彻公司的发展思路、方针。

(四) 分级管理原则：每一级负责下一级预算的审核批准及执行监督。

(五) 实事求是原则：坚持以市场为导向，各种预测要努力贴近实际。

(六) 可控性原则：全面预算必须可以控制，尽量减少不可控因素，预算执行结果不能发生大的偏差。

(七) 综合平衡原则：公司将根据总体部署协调各部门预算方案，企业的预算编制必须充分考虑各方面因素，在企业内部要协调一致，各类预算要相互匹配，便于统一管理。

(八) 刚性原则：企业的预算一经确定，就必须坚决执行，不得随意突破和更改预算，对预算外项目必须进行更为严格的审批。

第十一条 预算编制基础信息

预算编制前，需先确认预算编制所需的基础信息，列示如下：

(一) 折旧年限：财务部负责，确认房屋、设备、工程、无形资产等资产的折旧/摊销年限及残值率。

(二) 汇率：资金部负责，确认美元、欧元等主要币种当年预测汇率。

(三) 销项税率：营销管理部负责填报公司所有型号产品当年销项税率，各子公司财务部进行复核。

(四) 关联方定价：财务部负责，依照各产品的市场价格对各子公司之间的关联交易价格进行测算，确定预算关联定价。

(五) 出口货运险费率：财务部负责，确认出口货运险费率及加成率。

(六) 周转天数：财务部负责，确认应收及应付账款周转天数、存货周转天数。

(七) 费用属性：财务部负责，确认预算口径费用科目、各部门费用属性及分摊属性。

第十二条 预算编制内容

(一) 销售预算：由营销管理部组织，销售部门及时了解国家政策和行业动向，调研市场需求趋势，依据目标测算模型要求，以产品、事业部、子公司、客户为预算口径，对各型号产品的销售量、本位币价格（不含税）、本位币销售收入（含税/不含税）进行年度和月度滚动预算。

(二) 生产预算：由生产运营部组织，根据销售预算，以各子公司车间等单位为预算口径，对产品产量、物料需求、产品包装物、能耗/三废/原料价格及成本、产品库存等进行年度和月度滚动预算。

(三) 采购预算：由物流部组织，根据物料需求，结合国内外物料的价格变化趋势，考虑合理库存要求，以各子公司物流部为预算口径，对所需物料需求量和价格进行年度预算。

(四) 销售费用预算：由营销管理部组织，根据销售预算，以产品、事业部、子公司为预算口径，对各型号产品的运费、佣金、出口货运险，以及各销售部门费用进行年度和月度滚动预算。

(五) 管理费用预算：由总裁办、人力资源部和财务部分别组织，以各子公司下属部门为预算口径，对职工薪酬、福利、办公费、差旅费、业务宣传费、业务招待费等各项管理费用进行年度和月度滚动预算。

（六）制造费用预算：由生产运营部组织，根据生产预算，以各子公司车间等单位为预算口径，对能耗、环保、职工薪酬、福利、办公费、差旅费等各项制造费用进行年度和月度滚动预算。

（七）财务费用预算：由资金部组织，对利息支出、汇兑损益等财务费用进行年度和月度滚动预算。

（八）人力预算：由人力资源部组织，根据公司发展战略规划、实际业务需要等，以各子公司下属部门为预算口径，对招聘人员、培训计划、人工费用等进行年度预算。

（九）税金预算：由财务部组织，根据法律法规及地方政策，对增值税、房产税、土地所得税等各项税金的税率和金额进行年度和月度滚动预算。

（十）投资预算：由生产运营部组织，根据新产品链、技改、检修、信息化、管理提升、销售等项目类别，对项目实施内容、各节点时间、总投资额、资本化及费用化等内容进行年度和月度滚动预算。

（十一）研发预算：由研究院组织，根据研发课题情况，以各子公司研发项目为预算口径，对人工、仪器、原辅料、折旧、无形资产摊销、技术合作费、知识产权费、检测鉴定费等项目进行年度和月度滚动预算。

（十二）融资预算：由资金部组织，根据投资预算，以各子公司下属部门为预算口径，对投资所需自筹金额、银行贷款、利息支出等进行年度和月度滚动预算。

（十三）其他预算：包括补贴收入预算、资产处置预算、营业外收支预算、股权投资收益预算等，由管理部门根据业务需要，进行年度和月度滚动预算。

（十四）财务预算：主要包括资产负债预算、利润预算、现金流预算，财务预算均由财务部门编制。

1. 资产负债预算主要侧重于有关财务指标的控制，如应收账款周转率、流动比率、速动比率等，根据资产经营考核目标、营运收支预算、资本性收支预算以及现金流量预算等分析编制。

2. 损益预算关注盈利情况,分两大部分:收入和费用。主要根据各业务部门编制的业务预算和费用预算等编制。

3. 现金流量预算根据营运收支预算、资本性收支预算及有关资料编制,包括:现金流入预算、现金流出预算、现金平衡预算。

第十三条 预算编制方式

新和成全面预算管理系统是全面预算管理的基本工具,衔接新和成现有各数据平台,完成年度预算目标测算、年度及月度的预算编制、预算调整、预算执行分析等工作。

第十四条 预算编制程序

(一) 公司实行年度预算管理的时间范围,每年自1月1日开始,到12月31日结束。

(二) 年度预算编制程序

1. 预算编制前准备阶段

每年全面预算编制前,需全面审定成本中心与预算组织,更新预算编制流程节点,并完成定员定额修订。总裁办应组织财务部、营销管理部、董事会办公室(战略管理部门)等相关部门,依据战略规划年度数据、同行业对比及历年产销数据,建立测算模型,完成目标测算,为后续预算编制提供指导依据。

2. 预算编制阶段

预算管理委员会办公室负责组织各单位发起年度预算编制流程。各单位需依据目标测算结果及既定流程,在全面预算管理系统中完成预算编制,经部门负责人审核、分管领导审批后归档。所有预算数据汇总至预算管理委员会办公室,形成预算初稿。预算管理委员会根据初稿召开公司计划和预算评审会议,审议各部门及分子公司的专业计划和预算初稿,提出并讨论修订意见,据此下达计划和预算指标。各预算部门根据修正后的指标,通过年度预算编制流程编制预算二稿,经审议后形成年度经营计划和预算方案(建议稿)。

3. 计划与预算批准阶段

预算管理委员会组织召开公司计划和预算末次会议，讨论通过公司年度经营计划和预算方案（建议稿），并按照《公司章程》规定履行相关审批程序后颁布实施。

年度经营计划和预算确定后，全面预算管理系统自动关闭所有年度预算编制流程，预算管理委员会办公室在规定时间内完成数据保存与迁移，承接各专业数据平台，确保新一年的计划与预算正常执行。

（三）月度预算编制程序

1. 月度计划编制

每月下旬，各业务部门需通过对应的信息化系统完成月度计划编制，具体包括：销售业务人员通过销售中台编制销售计划，各子公司生产部通过制造中台编制生产计划，各子公司财务部通过全面预算管理系统编制资金计划等。编制完成后，计划数据由中台系统自动传入全面预算管理系统。

2. 月度预算编制

每月下旬，预算管理委员会办公室组织各法人公司综合办，通过全面预算管理系统启动月度预算编制流程。各业务部门负责完成次月预算编制，并依次经部门负责人、法人归口、财务部审核及法人公司总经理审批，以确保管理费用、制造费用及销售费用的编制完成。

在执行计划与预算过程中，若各部门和分子公司间出现争议事项，应由预算管理委员会负责调停和裁决。

第三节 预算的执行与分析、控制

第十五条 各部门和分子公司必须根据批准的年度和月度预算严格执行，确保公司预算总目标的实现。

第十六条 预算执行分析

（一）月度评估：每月由全面预算管理系统实时抓取各信息化系统数据，进行滚动预测和预算分析，并生成分析报告。

（二）半年度评估：每半年度，各归口管理部门将半年度各计划执行情况、计划指标完成情况送总裁办，预算管理委员会办公室组织半年度绩效管理评审。

（三）年度分析评价：每年年底，各归口管理部门将年度各计划执行情况、计划指标完成情况送总裁办，预算管理委员会办公室组织年度绩效管理评审。

（四）在预算计划执行过程中，预算管理委员会办公室可视需要，会同其他职能部门对各项预算进行不定期检查，以督促计划实施。

第十七条 预算调整

（一）年度预算调整

在预算执行过程中，若遇市场营销环境、监管政策等重大变化，导致预算编制基础与假设发生重要变动，或遇重大战略调整、不可控因素等，相关部门需向预算管理委员会办公室提出预算调整申请，由委员会研究决定是否批准。原则上，年度预算调整统一于年中进行，即半年度预算调整。调整前，预算管理委员会办公室确定调整单位（部门）与范围，信息技术部协助完成流程搭建与配置。调整启动时，预算管理委员会办公室组织法人公司综合办下发年度预算调整流程，各预算部门需按时完成半年度预算编制，经部门负责人、法人归口、财务部审核通过后，完成调整。

对于半年度预算调整范围外的调整，各预算部门可通过全面预算管理系统自行发起年度预算调整流程，依次经部门负责人、财务部、子公司总经理审核，总部财务部、财务总监复核，总裁审批后，完成年度预算调整。

（二）月度预算调剂

因年度预算编制过程中对月度预算分配存在机械化差异，或月度预算精准度把控失误，或因临时性业务需求增加，导致月度预算执行时存在较大困难，预算部门可通过全面预算管理系统发起月度预算调剂流程，经部门负责人审核，财务部审核，法人公司总经理审批，总部财务部长复核通过，完成月度预算调剂，保障业务正常开展。

原则上，仅允许同部门同科目跨期间调整。

第十八条 预算考核与激励

全面预算管理所确定的经营目标是确定公司及各事业部、分公司、全资及控股子公司年度经营业绩考核目标的主要依据。年度预算执行情况应作为各部门、分子公司综合业绩考核的核心内容。具体按照公司绩效管理有关制度规定执行。

第四章 附 则

第十九条 本制度自发布之日起实施，原《全面预算管理制度》同时废止。

第二十条 本制度经董事会审议通过之日起生效，由预算管理委员会归口管理并负责解释。

浙江新和成股份有限公司

二〇二四年十月