

江苏武进不锈股份有限公司

全面预算管理制度

2025 年 8 月

第一章 总则

第一条 江苏武进不锈股份有限公司（以下简称“公司”）建立财务预算管理制度，目的是指导公司在明确目标的基础上进行全面、周密、科学的预算安排，将公司目标、战略规划、经营活动、公司资源等要素有机地结合起来，优化配置资源、加强经营管理、有效控制风险，从而稳步实施和推进战略举措，提升企业经营管理水平，保证公司战略目标和经营目标的实现。

第二条 本制度所指的预算是指企业在一定的时期内各项业务活动、财务表现等方面的总体预测。包括经营预算(指与企业日常经营业务相关的、具有实质性基本活动的预算)、财务预算（预计资产负债表、预计损益表、预计现金流量表）、资本支出预算。

第三条 公司的一切经营活动、投资活动、筹资活动全部纳入预算管理。

第四条 公司实行统一规划，逐级管理的预算管理体制，确定以下管理原则：

（一）统一规划原则。预算目标由公司统一规划，并与公司战略目标相一致，各职能部门必须服从于公司的战略目标和经营目标。

（二）分级管理的原则。公司的预算目标按照逐级分解的原则下达至各职能部门（以下简称各单位），各单位对各自归口的经济活动作预算，并执行经过公司批准的预算。

（三）实事求是原则。保证预算在执行过程中的适用性。

（四）上下结合原则。自上而下分解目标，自下而上编制预算。

（五）不调整原则。预算一旦确定，未经审批，不予调整，以保证预算的严肃性。

第五条 预算期

预算期指预算编制覆盖的经营期间和预算的实际执行期，公司年度预算期统一规定为每年的1月1日-12月31日，年度预算应分解到半年度。

第六条 为保证预算管理得到良好的实施，公司应建立畅通的信息体系，在预算管理的各个部门设置专职或兼职的预算管理人员，并定期或根据需要召开预算平衡会议，保证信息在上下级、同级之间能够有效地传递。

第二章 组织管理

第七条 公司财务预算管理组织架构的总体设置包括：预算管理领导机构、预算管理执行机构和预算执行机构。

（一）公司总经理办公会为公司预算管理的领导机构，负责公司及各单位预算管理体系的有效运行，实现董事会确定的预算目标；

（二）公司财务部为预算管理执行机构，在总经理办公会的领导下具体管理和协调预算管理体系运作；

（三）预算执行机构以企业的组织架构为基础，包括公司各职能部门。

第八条 总经理办公会的预算管理领导职责包括：

（一）制定年度预算目标，确定预算编制基础，召集预算编制动员会议；

（二）审核各单位编制的预算，报董事会和股东会审批；

（三）在股东会批准年度预算后，授权财务管理部向各单位下达年度预算；

（四）对列入集团公司预算的预备费用使用进行审批；

（五）组织召开预算执行情况分析会议，协调预算执行中出现的重大问题，促进预算目标的实现；

（六）发生重大意外事件时，及时组织对预算进行调整；

（七）根据预算执行情况以及公司的薪酬激励制度对相关人员形成奖罚意见。

第九条 公司财务部预算管理执行职责包括：

（一）拟定年度预算目标报总经理办公会批准；

（二）根据总经理办公会审议通过的预算目标，进行分解下达；

（三）组织各单位编制预算或调整预算，对各单位编制的预算草案或预算调整进行初步审查、协调和平衡，编制公司预算草案或调整草案，上报总经理办公会审议；

（四）向公司各部门下达经批准的预算方案，监督各部门预算执行情况；

（五）组织预算管理的培训工作，向预算执行单位提供技术支持，提出改进预算管理工作的建议；

（六）遇有特殊情况，向总经理办公会提出预算修正建议，或接受并初步审查各单位提出的预算调整申请；

（七）组织对预算执行结果进行分析评价和反馈，向总经理办公会提交分析报告。

第十条 预算执行单位负责以下工作：

（一）根据公司的预算目标编制预算草案；

（二）在预算目标与现实条件存在较大差异时，提出调整建议并提供相关依据；

- (三) 协调本单位资源，努力实现预算目标；
 - (四) 根据内外部环境的变化提出预算调整申请；
 - (五) 各单位第一负责人对本单位预算承担第一责任。
 - (六) 预算执行单位责任中心的划分
- 1、利润中心，为公司总体，由财务部编制预算；
 - 2、费用中心，为公司各职能部门；
 - 3、投资和融资活动由公司财务部统一管理。

第三章 预算编制

第十一条 预算编制的依据

- (一) 国家的有关方针、政策，国内外经济环境及目标市场发展趋势；
- (二) 董事会确定的战略规划，阶段性经营目标及经营策略；
- (三) 过去年度的实际经营情况及本年度预计的内外部变化因素。

第十二条 预算编制应遵循的原则：遵循合法性、可行性、客观性、科学性和经济性原则。

第十三条 预算编制的时间安排

- (一) 总经理办公会在 9 月 30 日前确定下一年度预算目标和预算编制基础；
- (二) 各单位在 10 月底前完成第一稿预算上报公司财务部；
- (三) 在 11 月底前各单位按照总经理办公会的要求完成预算的修订工作，向公司财务部上报预算最终稿。
- (四) 在 12 月中旬总经理办公会审定公司预算，报董事会和股东会批准；
- (五) 在下一年度开始前，向各单位下达正式的年度预算。

第十四条 各单位应提交的预算内容

- (一) 利润中心应提交的预算内容
- 1、预计资产负债表（月度不需要提供）、预计损益表、预计现金流量表；
 - 2、收入预算、采购预算、成本预算、费用预算；
 - 3、经营现金流量收支预算；
 - 4、固定资产（含工程）投资预算；
 - 5、融资预算；
 - 6、预算编制说明，预算说明应详尽并有力支持各项预算数据。
- (二) 费用中心

- 1、费用预算；
- 2、费用预算编制说明，详细说明费用支出的必要性、产生的效果以及效果检验的方法。

（三）资金管理中心

资金管理中心编制融资预算，编制说明应对融资可能带来的风险做出详尽说明，以规避资金风险。由于金融环境的不确定性，融资预算应采用保守的态度。

（四）财务部审核各单位编制的预算，编制公司年度和半年度财务预算。

- 1、预计资产负债表（半年度不需要提供）、预计损益表、预计现金流量表；
- 2、收入预算、采购预算、成本预算、费用预算；
- 3、经营现金流量收支预算；
- 4、投资预算；
- 5、融资预算；
- 6、预算编制说明，预算说明应详尽并有力支持各项预算数据。

第十五条 预备费

由于预算编制经验需要逐步积累，在预算编制初期允许各单位预留一定的预备费在发生未预计事项时使用，预备费暂确定为经营活动资金支出预算的 5%。

第十六条 财务部负责审核各部门的预算并汇总平衡，财务部与各单位应进行充分的沟通。各单位对财务部的质询应及时予以明确答复，并与财务部共同协商修改预算。

第十七条 财务部在对各单位预算进行审核、平衡的基础上，编制公司年度财务预算，报公司总经理办公会审议。

第十八条 经总经理办公会审议通过的年度财务预算报公司董事会和股东大会审议。

第十九条 公司董事会和股东大会对年度财务预算进行审议，审议通过后由财务部正式下达到各单位。各责任单位对下达的预算，严格组织执行。

第四章 预算的执行、控制与分析

第二十条 预算控制方法原则上依金额进行管理，同时运用数量管理的方法。

- （一）金额管理：从预算的金额方面进行控制；
- （二）数量管理：对一些预算项目除进行金额管理外，从预算的数量方面进行控制。

第二十一条 在预算管理过程中，对预算内的项目由公司各职能部门负责人进行控制，财务部进行监督。

第二十二条 预算执行单位都要建立预算台账，按预算项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

第二十三条 预算金额剩余部分可以转入下月使用，但不能提前使用和跨年度使用。

第二十四条 列入公司预算内的预备费用由公司总经理办公会负责审批，经总经理办公会同意，可授权总经理、副总经理在一定范围内负责预备费用使用的审批。

第二十五条 在预算执行环境与预算编制依据的基础条件发生重大变化，在预备费用无法有效发挥调节作用的情况下，由总经理办公会提出预算调整的申请，经董事会、股东会批准后实施。

第二十六条 预算差异分析

（一）财务部负责

1、分析预算执行情况，汇总各单位提供的差异分析报告，并加以综合分析，出具公司预算差异分析报告；

2、确认导致差异的原因；确认应对差异负责的责任部门，提出处理意见；

3、向有关责任部门提供分析差异用的数据，协调差异分析工作。

（二）各责任单位负责

1、记录本单位预算执行情况，找出问题，分析原因，提出改进措施。

2、出具预算差异分析报告，上报财务部。

3、落实由本部门负责的改进措施。

（三）预算差异分析程序

1、各部门在每半年后的 10 个工作日内完成该半年资金预算执行情况的分析，并上报财务部。并对实际执行与预算金额差异超过 10%或差异金额超过 10 万元的项目进行详细分析，并提出改进措施。

2、财务部在每半年后的 20 个工作日内编制该半年预算执行情况分析报告，呈报总经理办公会成员，由总经理办公会提出考核意见。

（四）预算差异分析报告的内容

1、按照主要项目列示：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。
- 4、形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

第五章 预算评价和考核

第二十七条 预算评价的原则

- （一）目标原则：以预算目标为基准，以实际业绩情况评价执行者业绩。
- （二）时效原则：对预算执行情况半年度考核一次。
- （三）例外原则：对一些阻碍预算执行的重大因素，如经济环境、市场环境、重大灾害等，考核时作为特殊情况处理。
- （四）可控性原则：各单位以其权责范围为限，仅对其可以控制的预算执行差异负责。
- （五）总体优化原则：预算考核要支持企业战略目标。

第二十八条 预算的考核包括：

- （一）部门（单位）考核：将预算责任单位作为一个整体，对其经营业绩与经营指标完成情况进行考核；
- （二）个人考核：对参与预算工作的员工，对其参与预算的工作态度、执行程序准确性和及时性等进行考核。

第二十九条 部门（单位）考核按照公司薪酬管理制度和公司年初执行的预算考核方案执行

第三十条 个人考核

- （一）参与预算的员工应认真学习和执行预算管理制度，按照公司的要求保质保量完成预算任务。
- （二）公司应设计考核指标，根据预算工作中的实际表现，对表现突出和表现不好的员工进行必要的奖惩。
- （三）考核指标要保持相对稳定，并能根据实际工作中出现的新问题，进行有针对性的调整。在启动预算时，对个人的奖惩指标应同时宣布。
- （四）根据员工在预算工作表现做出奖惩时，应说明奖励和惩罚的理由，并报总经理审批后执行。

（五）个人考核指标包括：

- 1、提交及时率；

- 2、预算报表数据准确率；
- 3、预算修正比率；
- 4、预算修改次数。

第六章 预算的监督与检查

第三十一条 公司董事会负责对预算编制、预算执行、预算考核等情况进行监督和检查，监督检查的方式主要为审核相关文件、听取汇报、接受单位和员工投诉、提出质疑等。

第三十二条 审计部对预算管理进行监督，包括检查预算管理制度是否符合法律和内部控制要求、设计是否科学、是否得到严格执行、预算内和预算外支出程序是否完善、预算考核是否合理等。审计监督部有权向董事会提出对预算制度和程序进行调整和修正、对责任人进行奖惩的建议。

第七章 其他

第三十三条 本制度未尽事宜，参照国家有关规定办理。

第三十四条 本制度由公司董事会负责解释。

第三十五条 本制度自股东会通过之日起实施，修改时亦同。

江苏武进不锈股份有限公司

二〇二五年八月

附件一：全面预算管理流程图

