

江苏武进不锈钢股份有限公司

全面预算管理实施细则

2025 年 8 月

第一章 总则

第一条 为发挥预算在公司管理中的规划、控制、协调功能。依据《公司预算管理制度》的相关规定，特制定本实施细则。

第二条 本细则对预算编制、预算执行、预算分析、预算考核做了详细规定。

第二章 年度预算编制

第三条 预算目标和预算编制基本假设是预算编制的起点，预算目标的确定要考虑以下因素：

（一）历史信息：

1、 上两个完整年度以及本年度前 9 个月的经营收入走势

（1） 总体收入走势；应收账款周转率变动情况；

（2） 主要客户的收入、为公司提供毛利的变动趋势和账期变动趋势；

（3） 主要产品的销售收入变动趋势和毛利率变动趋势；

（4） 产品毛利率结构变动趋势分析；

（5） 客户毛利率结构变动趋势分析；

（6）对以上变动趋势进行原因分析，确认有利趋势和不利趋势的主客观原因。

2、上两个完整年度以及本年度前 9 个月销售费用的走势

（1） 总体费用与销售收入比例走势；

（2） 主要变动费用项目与销售收入比例走势；

（3） 费用构成变动分析；

（4） 各费用项目支出必要性分析；

（5）对以上变动趋势进行原因分析，确认有利趋势和不利趋势的主客观原因。

3、生产成本变动趋势

（1） 单位成本变动趋势；

（2） 不同成本构成项目变动趋势分析；

（3） 产品成本构成变动趋势分析；

（4）对以上变动趋势进行原因分析，确认有利趋势和不利趋势的主客观原因。

4、采购成本变动趋势

- (1) 主要原料、半成品采购价格变动趋势;
- (2) 外协加工单位成本变动趋势分析;
- (3) 主要原料、半成品账期变动趋势;
- (4) 对以上变动趋势进行原因分析, 确认有利趋势和不利趋势的主客观原因。

5、管理费用变动趋势

- (1) 总体费用与销售收入比例走势;
- (2) 主要变动费用项目与销售收入比例走势;
- (3) 费用构成变动分析;
- (4) 各费用项目支出必要性分析;
- (5) 对以上变动趋势进行原因分析, 确认有利趋势和不利趋势的主客观原因。

(二) 公司对经营环境的预测:

1、 目标市场的发展

- (1) 产业政策;
- (2) 主要客户市场地位的变动趋势;
- (3) 潜在客户的情况。

2、 竞争对手

- (1) 现有竞争对手的情况;
- (2) 潜在竞争对手的情况;
- (3) 竞争对手可能带来的威胁和机会。

3、 新目标市场的开拓

- (1) 新目标市场开拓计划;
- (2) 新目标市场开拓的费用预算;
- (3) 新目标市场预计增加的收入;
- (4) 新目标市场预计带来的收益。

4、 原料供应价格和供应量的趋势分析。

5、 具备公司要求条件的操作人员、设备维护人员的外部供应情况。

(三) 公司内部因素:

1、 产品开发能力

- (1) 自主开发新产品能力;
- (2) 来样开发新产品效率;
- (3) 开发转化能力。

2、 生产能力

- (1) 人员操作水平和人员数量;
- (2) 设备状况;
- (3) 设备维护水平;
- (4) 内部物料供应的稳定性 (数量、质量);
- (5) 工艺管理水平;
- (6) 生产流程效率。

3、 质量管理能力

- (1) 质量管理人员;
- (2) 质量管理职责。
- (四) 公司内部重大的政策调整

1、 公司的组织架构;

2、 供应商管理模式;

3、 人力资源政策;

4、 销售管理策略。

(五) 公司董事会和高管层的发展规划

1、 投资规划;

2、 经营范围调整;

3、 公司经营方式的变化;

4、 重大的资产购置、处置计划;

5、 其他影响资金和利润的重大调整。

(六) 对融资环境的分析

对融资环境的分析着眼于公司的资金风险,由于金融环境的不稳定性以及私营企业特有的融资政策限制,对融资环境的分析应持保守的态度。

第四条 总经理办公会召开会议,对测算预算目标所需进行的准备工作进行

安排。财务部具体负责协调管理，通过对以上数据的分析，提出年度预算目标以及预算目标编报说明。

第五条 总经理办公会审议预算目标，必要时进行预算目标的调整并提出相关的支持依据。在取得董事长同意后转财务部分解下达。

第六条 各部门根据公司下达的预算目标和编报说明进行认真研究。

首先，需要对预算目标进行分析，找出实现预算目标的关键绩效指标，在公司预算中，营业收入指标、毛利率指标、费用指标这三项指标就是关键业绩指标，采取必要的措施完成这三项指标就可以完成预算目标。

其次，确认要实现每一关键业绩指标需要哪些主要驱动因素的支持，比如要实现收入目标，第一个关键因素是找到目标客户（需要公司的产品并有支付能力），第二个关键因素是客户对我们的产品满意。

第三，针对每一主要驱动因素，进行逐层分解，逐步接近公司的实际运作细节。比如找到目标客户就需要对目标市场进行深入的分析，锁定那些有支付能力并对我们的产品有客观需求的公司进行多方面多层次的公关工作。

第四，分别考量我们现有的资源和能力，以及与竞争对手相比的竞争优势和劣势，确认哪些主要驱动因素的细分指标是我们实现关键业绩指标短板。

第五，针对我们分析出的短板，制定相应的保证措施，以克服公司面临的短板。

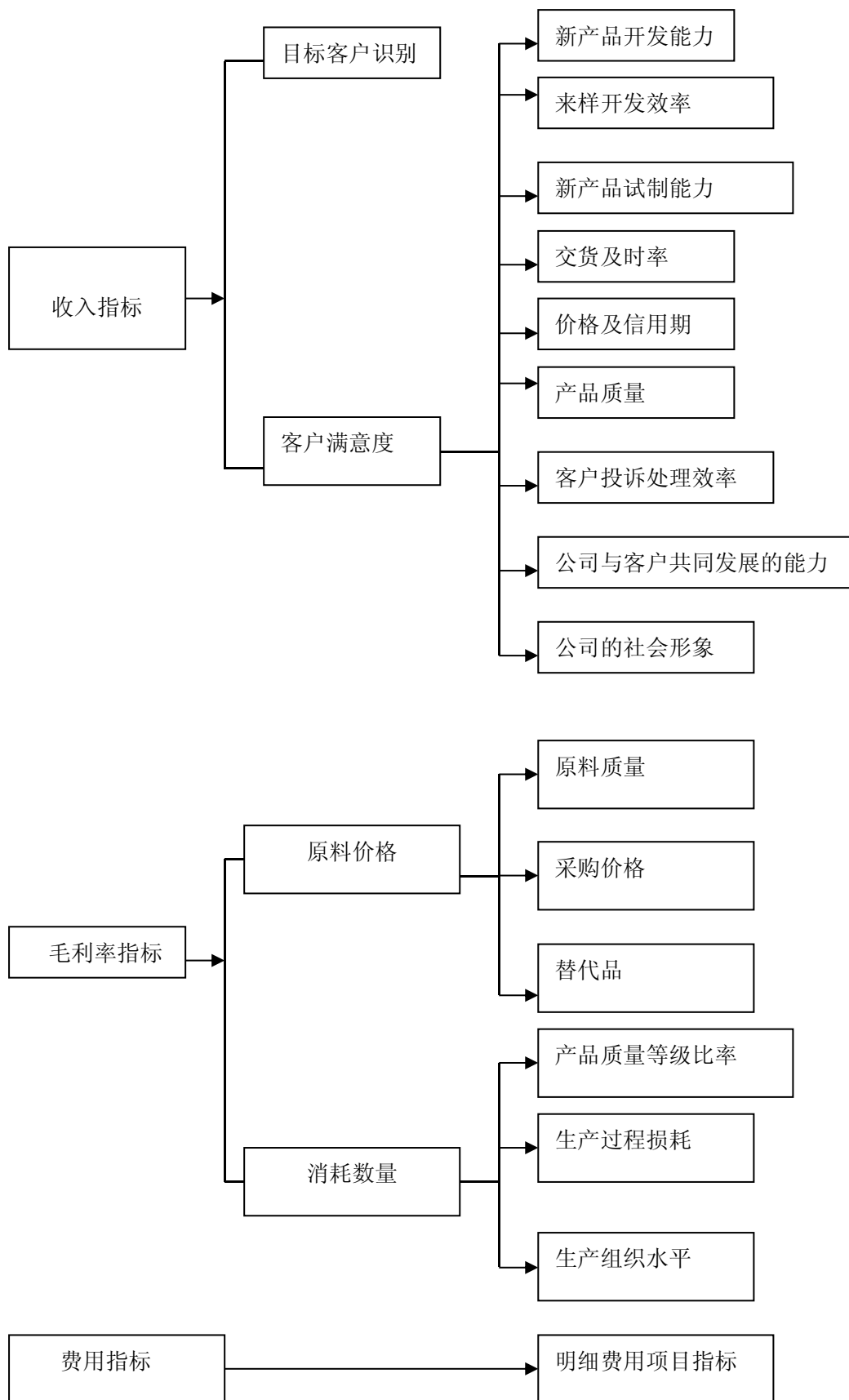
第六，保证措施需要投入的资源，比如锁定目标客户要制定攻关计划，攻关计划背后要有资源投入计划，包括人、财、物的投入等内容都需要在预算中充分体现。

下面以图示的方式对关键业绩指标、主要驱动因素、日常工作措施进行简要说明，供各公司编制预算时参考。

关键业绩指标

主要驱动因素

细分驱动因素



第七条 收入预算编制

(一) 按照季度(月度)编制销售收入(含主营和其他业务)预算,参考格式如下:

1、按照客户和产品类别编制销售收入(含税)预算

产品 客户	A 类			B 类			-----			合计销 售 收 入 (含税)
	销 量	单 价	金 额	销 量	单 价	金 额	销 量	单 价	金 额	
客户 1										
客户 2										
客户 3										

合计										

2、 回收货款预算

回 款 情 况 客户	上季度应收款余额			本季度 销 售		预计回收款			本季度 回款金 额	季度末 应收账 款余额
	10 月	11 月	12 月	现 销	赊 销	1 月	2 月	3 月		
客户 1										
客户 2										
客户 3										

合计										

3、在每季度销售收入预算和货款回收预算编制完毕后,将各季度数据汇总过入下面的收入预算表,形成年度的收入预算表

项目	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	合计	备注
预计营业收入(含税)						
预计当期形成应收账款						
预计收回前期应收账款						
预计当期货款回收合计						

第八条 在销售预算编制完成后,根据销售预算确定的分类产品销售量编制

生产成本预算。鉴于公司订单式生产特点，预算按照生产量等于销售量来编制成本预算。本公司的生产能力低于销售量的，按照生产能力编制生产成本预算，超出部分通过编制采购半成品预算和外协加工预算来解决。

（一）人工成本

公司确定公司薪酬政策调整方案，公司根据每一单位产品的历史人工成本、公司的薪酬调整政策、本公司的人员定编调整方案确定每一产品的直接人工成本和间接人工成本。

（二）资源消耗成本

在公司和各销售公司消耗的资源主要为电力、天然气、液化气、水等几项资源。这些资源的消耗金额取决于消耗量和价格，由于价格是不可控的，所以要充分挖掘消耗量方面的潜力。单位产品的资源消耗成本根据历史数据、资源价格变动信息和可挖掘的潜力分析确定。

（三）原料消耗

原料消耗成本取决于每一种主要原料消耗的数量以及采购单价的变动。在采购单价和消耗量中消耗量是相对可控的因素，通过提高原料利用率和等级品率可以降低每一产品的原料消耗，在技术条件和质量标准允许的情况下，采用有价格和消耗量方面有优势的替代品也是降低单位成本的有效途径。

（四）固定成本

1、折旧费用

折旧费用属于阶梯性成本，在现有生产能力可以满足销售量要求的情况下折旧费用是一项固定费用；一旦销售量超过了生产能力，如决定通过扩大生产能力满足销售要求就要购置相关的固定资产，折旧费用就会出现比较大幅度的上升，在新购置资产使用效率不高的情况下会增加每一产品应分摊的折旧费用。

2、其他固定成本

其他固定成本主要是：生产管理人员的人工成本、生产管理部门发生的其他费用，这些费用绝大部分与生产量没有线性的关系。

（五）销售成本预算

1、单位生产成本预算

产品 类别 成本 项目	A 类			B 类			C 类			-----		
	单 位 用 量	单 价	金 额	单 位 用 量	单 价	金 额	单 位 用 量	单 价	金 额	单 位 用 量	单 价	金 额
原料 1												
原料 2												
原料 3												
辅助材料												

直接人工												
动力电												
其他直接费用												

单位变动成本												
预计生产量												
折旧费用总额												
预 计 单 位 产 品 折 旧												
间接人工成本												
单 位 产 品 分 摊 间接人工成本												
其它间接费用												
单 位 产 品 分 摊 其他间接费用												

单位固定成本												
单位成本合计												
付现成本												
其中：												
人工成本付现												
资源费用付现												
其他 直 接 费 用 付现												
其他 间 接 费 用 付现												

付现金额合计												

2、外购半成品预算

公司由于部分产品种类生产能力有限，需要寻找合格的单位为公司提供产品

(本公司不提供原料), 以保证销售要求, 需要编制外购半成品预算。

[illegible]

3、 外协半成品预算

除直接外购半成品外，出于质量控制的需要，由公司提供原料，外部单位只提供加工劳务的情况也普遍存在。

(1) 外协加工成本和原料消耗预算

[illegible]

（2）外协成本预算

单位 产品	外协单位 1				外采单位 2				合计	
	外协 数量	外协 加工 成本	核定 原料 成本	外协 半成品 成本合 计	外协 数量	外协 加工 成本	核定 原料 成本	外协 半成品 成本合 计	外协 数量	外协成 本
A 类										
B 类										
C 类										
D 类										

合计										
信用期										
年初应付 加工款										
预计年末 应付加工 款										
预计支付 款项										

4、销售成本预算

综合生产成本预算中的单位生产成本信息、外购半成品预算中的单位外购成本信息、外协预算中外协单位成本（核定原料成本+加工成本）以及自产、外购、外协数量信息（三者之和应等于销售数量）编制销售成本预算。

产品 类别 成本 项目	A 类				B 类				-----				合计		
	销 售 量	单 位 成 本	销 售 成 本	付 现 成 本	销 售 量	单 位 成 本	销 售 成 本	付 现 成 本	销 售 量	单 位 成 本	销 售 成 本	付 现 成 本	销 售 量	销 售 成 本	付 现 成 本
自产															
外购															
外协															
合计															

第九条 采购成本预算

（一）采购成本预算

根据生产成本预算中的原料消耗量、外协业务中需要提供的原料数量，结合

公司现有库存信息、安全库存、战略采购要求，编制公司采购成本预算。

1、采购量预算

[illegible]

2、采购成本预算

[illegible]

第十条 根据采购预算，公司要考虑是否需要开发新的供应商，计划采购管理部要制定供应商开发计划和现有供应商协作水平提升计划，以保证原料（半成品）采购预算的落实。

第十一条 根据销售成本预算，确认现有的生产人员是否能够满足生产任务的需要，以及开发人员、管理人员、销售人员是否需要补充，编制人员招聘计划和培训计划。

第十二条 根据销售成本预算中对生产能力的要求，确认生产能力是否满足要求，各生产环节是否匹配。确定是否需要增加固定资产或者联系外加工单位，从而制定固定资产购置预算和外协单位开发计划。

第十三条 销售费用预算

（一）将销售费用分为变动费用和固定费用，变动费用是随销售量变动直线变动的费用；固定费用是在一定销售量范围内不发生变动，超过一定业务量会大幅增加的费用。

1、确定每一项销售变动费用与销售收入增长之间的内在联系，也就是每一项变动费用支出的必要性。

2、计算销售变动费用与销售收入比例的历史数据，在分析支出必要性的基础上对每项费用进行预算。切忌简单的按照上一年度的数字增加或减少一定的比例进行预测，避免出现“鞭打快牛”的情况出现。

3、固定费用，确认在预算销售规模下，是否需要增加固定费用。比如外面租赁的仓库面积是否需要根据业务量进行调整。

4、如果有数据基础，可以考虑按照客户进行销售费用测算，以确认不同客户的服务成本。

5、为简便起见，需要支付的销售费用视为立即付现处理。

第十四条 管理费用预算

管理费用预算按照职能部门编制，各职能部门根据本部门的职责、公司的年度工作规划以及下年度的工作计划，编制本部门除人工成本、资产折旧、费用摊销之外的费用预算。

财务部门负责公司职能部门资产摊销的费用预算，人力资源部门负责公司职能部门人工成本预算。为简便起见，需要支付的管理费用视为立即付现处理。

4、管理费用（销售费用）预算参考格式

项目 \ 金额	上年度比例	本年度比例	预计销售收入	预计费用额度
变动费用				
办公费				
通讯费				
邮递费				

变动费用合计				
固定费用				
房租				
资产折旧				

固定费用合计				
销售（管理）费用合计				
付现费用合计				

第十五条 财务费用预算

财务费用中主要部分是借款利息和贴现息，各公司根据编制预算期间的借款余额和现行利率编制借款利息预算，贴现息根据上年度数字在考虑本年度资金情况和账期变化情况后确定。手续费等费用按照历史数据预算。

资本化金额根据本公司的投资资金预算分析列示，除资本化金额外的借款利息按照费用化处理。

财务费用预算数字需要各公司编报后由资金管理中心根据公司的整体融资计划进行调整。

项目 \ 金额	上年度实际发生额度	预算费用额度	增加（减少）金额	增加（减少）比例
借款利息				
贴现息				
手续费				
存款利息				

费用合计				
付现费用				
资本化金额				
费用化金额				

第十六条 税费预算

（一）增值税根据预计销售收入中销项税和采购材料的进项税差额测算，销项税和进项税根据销售收入和采购成本金额计算。

（二）所得税根据预计的营业利润以及公司执行的会计政策与所得税法的差异调整（参考上年度纳税调整事项）为应纳税所得额，按照目前的所得税率计算，如果目前执行的会计政策与税法没有大的差异，可以按照预计的营业利润预算所得税金额。

（三）其他税费按照预计销售收入和增值税预计数字测算。

项目\金额	上年度实际发生额度	预算额度	增加（减少）金额	增加（减少）比例
增值税				
所得税				
城建税				
教育费附加				

费用合计				
付现费用				

第十七条 预备费用

除以上项目外，按照成本费用预算总额的**5%**提取预备费用，作为因考虑不周没有预计项目的支出来源。

第十八条 投资预算

公司根据批准的投资计划编制投资预算，根据签订的固定资产购置合同（或以往经验、惯例）确定付款计划。投资预算应按照季度编制。

固定资产名称 （工程项目）	一季度	二季度	三季度	四季度	合计
项目 A					
资产金额					
现金支出					
项目 B					
资产金额					
现金支出					

资产金额合计					
现金支出合计					

第十九条 融资预算

公司根据目前的融资规模编制融资预算。

（一）还款预算

借款（承兑）银行	第一季度	二季度	三季度	四季度	合计
合计					
银行保证金金额					
预计保证金外现金支出					

（二）借款预算

借款（承兑）银行	第一季度	二季度	三季度	四季度	合计
合计					
保证金					
可动用借款					

（三）融资净现金流量计算

借款（承兑）银行	第一季度	二季度	三季度	四季度	合计
融资净现金流量					
保证金					
可动用借款					

说明：如还款金额大于借款金额，可动用借款用负数表示。

第二十条 编制预算损益表、现金流量表和资产负债表。

（一）预计损益表

1、预计销售收入根据销售收入预算填列，注意销售收入预算为含税收入，在损益表中要转换为不含税收入；

2、销售成本根据销售成本预算编制；

3、销售税金根据税金预算数字填列；

4、销售费用、管理费用、财务费用按照相关预算资料填列；

5、资产减值损失、营业外收支等利润总额前项目忽略不进行预计；

6、营业利润根据销售收入减各项成本、费用后数字填列；

7、所得税根据税金预算数字填列；

8、净利润数字根据利润总额与所得税的差额列示。

（二）预计现金流量表

1、销售商品提供劳务收到的现金根据销售收入预算中回款数字填列，其他现金流入项目可以忽略不计；

2、购买商品、接受劳务支付的现金根据销售成本预算中的付现成本（除生产成本预算中人工成本外）和采购成本预算中的付现支出合并计算；

3、支付给职工以及为职工支付的现金，根据生产成本预算中人工成本付现支出、销售和管理费用预算中的人工付现支出填列；

4、支付的各项税费，根据税费预算数字填列；

5、支付的其他与经营活动有关的现金，根据管理费用、销售费用中除人工付现支出之外的其他付现支出汇总填列；

6、经营活动现金流出小计，包括 2-5 项合计；

7、经营活动产生的现金流量净额，公式为 1-6；

8、除明确的资产处置计划外，收回投资和处置资产收回的现金金额不考虑填列；

9、投资支出的现金，根据投资预算填列；

10、除有明确的吸收投资计划外，吸收投资收到的金额不考虑填列；

11、收到借款和偿还借款金额，根据融资预算填列；

12、支付利息的金额，根据财务费用预算项目分析填列；

13、现金及现金等价物净增加数字根据三项活动的现金流量净额相加得出；

14、期初现金及现金等价物余额与净现金流量相加即可预计出期末现金及现金等价物余额。

（三）预计资产负债表

1、货币资金项目根据预计现金流量表期末现金及现金等价物余额填列；

2、应收账款根据收入预算中的预计期末应收账款金额填列；

3、存货金额根据采购预算和期初成品数据分析填列；

4、长期股权投资和固定资产原值、在建工程、无形资产根据期初金额和投资预算金额分析填列；

5、累计折旧金额、累计摊销金额根据期初金额和生产成本预算、各项费用预算中折旧金额和摊销金额的金额分析填列；

6、其他资产类科目根据上年金额填列，不予调整；

7、短期借款和应付票据根据期初金额和融资预算分析填列；

8、应付账款根据采购预算金额分析填列；

9、应付职工薪酬根据期初金额和生产成本和各项费用预算中人工成本金额分析填列；

10、实收资本根据融资预算和期初金额分析填列；

11、未分配利润金额根据期初金额和损益表的净利润金额填列；

12、其他负债和权益类科目根据上年金额填列，不予调整。

第二十一条 预算编报的审核程序

（一）各部门分别按照职责分工编制销售收入预算、成本预算、采购预算、销售费用预算、管理费用预算、投资预算、税费预算、财务费用预算。具体预算编制责任分工见附件。

（二）公司财务部门对各部门编制的预算进行初步审核；

（三）公司负责人对分管部门的预算进行审核；

（四）财务部门汇总预算资料，编制预算和预算编制说明；

（五）公司召开办公会审议通过；

（六）上报集团分管总经理审核；

（七）报财务部、资金管理中心审核；

(八) 财务部编制公司预算和预算编制说明，在公司汇总预算中也要考虑预备费用，作为不确定事项的费用来源；

(九) 公司总经理办公会审核；

(十) 报董事会、股东会批准。

第三章 预算执行

第二十二条 在预算得到批复后，公司（职能部门）负责人负责组织相关人员按照职能进行预算目标分解。

第二十三条 各部门根据分解的预算目标，参照年度预算的编制过程编制月度预算，并履行报告程序。

第二十四条 预算执行控制体系

(一) 职能部门负责人，根据本部门的预算目标，控制资金及成本的支出，实现收入目标。

(二) 公司财务部，依据公司预算目标，对公司内各部门的各种经济行为，实施事中审核、及时反馈，督促各预算执行部门在预算目标框架下运营。

(三) 公司各部门指定兼职预算管理员建立台账，对各项预算指标的实现情况进行记录，必要时与财务部门核对各预算指标的执行情况。

第二十五条 各预算项目发生时，部门员工到部门预算管理员处进行登记后履行审批手续，财务部门在履行入账手续时，如发现没有该部门的预算管理员签字确认，不予办理入账手续。保证部门能够全面掌握预算执行情况。

第二十六条 超出预算项目的成本费用支出，由各部门负责人批准后，报财务部审核后转分管总经理、总经理审批。

(一) 10000 元以下的成本费用支出由分管副总经理批准后，在公司预备费中支出。

(二) 10000 元-100000 元的成本费用支出由分管副总经理审核，总经理批准后在公司预备费中支出。

(三) 超出 10 万元的成本费用支出由总经理办公会批准后，在公司预备费中支出。

第二十七条 财务部对公司的预算执行情况进行监控，各部门要积极配合，及时提供信息。

第四章 预算差异分析

第二十八条 监控差异

差异总体上可以分为预算错误和意外事件差异两种。对于产生的差异持续地进行监测，有助于全面了解成本（费用）行为的产生过程，为下一次的准确预算提供帮助。

第二十九条 识别重要的差异，以保证预算尽可能的被执行。在选择哪些差异需要详细考察时，应该考虑如下因素：

- （一）对差异进行控制的可能性；
- （二）调查差异需要的成本；
- （三）将来再次发生的可能性。

第三十条 分析预算错误

预算错误是由于初始预算准备不足引起的，弄清楚错误发生在哪里可以在下一个预算期避免重蹈覆辙。

（一）对收入差异的分析

从价格、数量和时间三个角度分析收入产生的差异。

1、要分析在定价方面是否存在问题，是否没有按照物价上涨幅度调整售价？是否有调整售价的可能；或者价格是否影响了客户的订货意愿，分析调低价格的必要性。

2、单位产品平均售价的变动趋势，了解与同行业相近档次公司的售价变动趋势是否一致；是否与客户的盈利能力、市场份额变动趋势是否一致。以此判断公司产品的竞争能力的变化，通过对影响公司产品竞争能力因素进行有针对性的改善增加销售产品的竞争能力，保持市场领先地位。

3、对客户回款时间进行分析，解决应收账款回收过程中出现的问题。

4、对收入按照产品类别、客户、地区分析变动原因，确定改善措施。

（二）成本支出差异分析

1、对主要消耗材料从采购价格、采购质量、加工过程损失、等品率、过量采购等多角度进行分析，确定改善措施。

2、对供应商的付款政策是否有消极变化，变化的原因是什么，是否有改善措施。

（三）费用支出差异分析

第三十一条 调查预算外差异

对不可预见的差异或不可避免的差异（比如某种主要原材料的非正常短缺）进行分析，可以对以后加强预算的准确性提供借鉴。同时对可能再次发生的、可控制的差异进行分析，可以减少预算外事件的发生，提高整体的预算管理水平。

通过分析预算差异对预算目标的影响程度，可以采取补救措施，降低不确定性因素对实现预算目标的不利影响。

第三十二条 编制差异分析报告

项目	实际金额	预算金额	实际与预算差异		可比历史数据	实际与历史差异	
			差异额	%		差异额	%

第五章 业绩评价与报酬方案的设计

第三十三条 选择业绩评价指标遵循以下原则

（一）预算的推动必须与业绩评价、报酬相结合，所以不管是对部门的考核，还是对个人的考核指标、实际业绩数值都必须从预算体系中选取，不能另搞一套。

（二）为使业绩评价能够起到激励、约束作用，业绩评价指标的选择必须遵循可控性原则。一项费用是否可控是相对于不同层次的管理者而言的，也是相对的。

（三）业绩评价指标采用财务指标与非财务指标相结合的原则，但以财务指标作为核心处理。

（四）逐级考核原则。不能出现越级考核，公司只能对各职能部门考核，不能对各部门的员工进行考核，公司应建立、完善内部的考核体系。

（五）可计量原则。

第三十四条 业绩评价指标的确定

（一）总经理业绩评价指标

总经理对公司的整体业绩负责，所以预算中涉及的所有指标均作为总经理的业绩指标。

（二）副总经理业绩评价指标

对分管范围内的部门的整体业绩指标负责。

（三）各职能部门业绩评价指标

本职能部门各项预算指标，主要是费用指标完成情况。

（四）基层主管和员工的业绩评价指标

基层主管和员工的业绩评价指标的选定按照如下原则：

1、按照实现关键业绩指标的因素逐级分解，直到确定相关的责任部门和责任人。

2、对于表现良好对公司业绩不会有显著提升，但表现较差会使公司业绩显著下降的人员，如保安人员，主要采用过程指标进行业绩考核。

3、对于表现好坏直接影响公司业绩升降的人员，主要采用结果指标进行考核，如对于生产人员、销售人员的考核。

4、偏重于非财务指标的考核。中层管理者及员工并不能控制财务结果，所以简单的分派财务指标给员工可能使员工非常陌生，采用基层人员理解并能够有效控制的非财务指标更为合理。例如：生产人员的产量、制成率、等级品率、废品率、设备损坏维修时间、品种转换调机时间等作为考核指标。

第三十五条 激励报酬方案

（一）预算报酬方案

预算报酬方案的一个显著特点就是根据预算考评结果将各层管理者收入进行分段。但预算报酬方案会导致人们在设定业绩评价指标时进行各种损害公司价值的游戏，从而降低了业绩评价系统以及预算本身的质量。

（二）线性报酬方案

在线性报酬方案下，各管理人员的收入和他们的实际业绩之间呈线性关系：在一个固定收入的基础上，加上一份和实际业绩成正比例关系的收入，如企业销售部门的佣金制。这种报酬方案的激励作用明显。

线性报酬方案是为实际业绩付薪，而不是为实际业绩与预算的差额付薪，在一定程度上减少了预算编制中的游戏行为，同时由于线性报酬方案中，不存在阶

段性和不连续性，这样也使管理者失去了时间性盈余调整的动机。在线性报酬方案中，预算在管理控制系统中只起计划和协调作用。

（三）公司在财务指标与非财务指标均参与考核的情况下，具体的报酬方案

1、将工资（不包括奖金）作为变动成本，进行损益平衡点计算，计算出的平衡点销售收入作为获得工资的销售收入，实际销售收入达不到平衡点收入，按实际销售额与平衡点销售额的一定比例扣发工资。

2、按实现责任经营活动现金流量的一定比例，核定奖金。

3、公司整体奖金的计算

综合评价得分/100×实现的责任经营活动现金流量×核定的分享比例

4、公司内某个部门整体奖金

综合评价得分/100×公司实得奖金×核定的分享比例

（四）、集团职能部门在财务指标与非财务指标均参与考核的情况下，具体的报酬方案

综合评价得分/100×集团平均人均奖金×核定奖金倍数。

第六章 附则

第三十六条 本制度未尽事宜，参照国家有关规定办理。

第三十七条 本制度由公司董事会负责解释。

第三十八条 本制度自董事会通过之日起实施，修改亦同。

江苏武进不锈钢股份有限公司

二〇二五年八月

附件 1：预算编制项目与责任部门对照表

附件 2：预算管理沟通事项说明

附件 1：预算项目与责任部门对照表

编码	编制表格	负责部门	协助部门
一、经营预算			
收入类			
R01	销售收入预算	销售部	财务部
生产成本类			
C01	销售成本预算	生产车间	财务
C02	生产成本预算	生产车间	财务
C03	外购半成品预算	生产车间	采购部
C04	外协半成品预算	财务部	采购部
采购成本类			
P01	采购数量预算	采购员	采购部、财务、仓库
P02	外协劳务费用预算	采购员	
P03	采购成本预算	采购员	
管理费用类			
ME01	管理人员工资预算	人力资源部	财务部
ME02	职能部门费用预算	各职能部门	财务部
ME03	固定资产折旧及摊销费用预算	财务部	
ME04	公司整体管理费用预算	财务部	
税费			
T01	增值税预算	财务部	
T02	所得税预算	财务部	
T03	其他税费预算	财务部	
二、投资预算			
I01	固定资产投资预算	总经理	财务部
三、融资预算			
F01	融资预算	财务部	
F02	财务费用预算	财务部	

四、预备费用			
	无明确用途的机动费用	总经理	财务部
五、综合预算			
Z01	预计资产负债表	财务部	
Z02	预计利润及利润分配表	财务部	
Z03	预计现金流量表	财务部	

附件 2：预算管理中的沟通主要包括以下内容

沟通目标	沟通渠道	沟通内容	沟通对象	沟通渠道负责人	沟通频率	适用时间
战略沟通	战略研讨会	▪ 公司愿景、使命、价值观 ▪ 公司长期战略规划 ▪ 宏观经济情况 ▪ 行业与竞争者分析 ▪ SWOT 分析 ▪ 确定公司战略目标（包括产品、服务和价格的策略；增强网络能力的策略等） ▪ 公司关键绩效指标	员工骨干	战略规划部门	每年一次	公司战略目标确定之前
	年度员工大会	▪ 公司愿景、使命、价值观 ▪ 公司长期战略规划 ▪ 上年公司经营情况 ▪ 宏观经济情况 ▪ 行业与竞争者分析 ▪ 本年年度战略目标的内容 ▪ 本年公司和各部门的绩效目标	全体员工	战略规划部门	每年一次	公司战略目标确定之后

沟通目标	沟通渠道	沟通内容	沟通对象	沟通渠道负责人	沟通频率	适用时间
	内部刊物	- 年度员工大会会议纪要 - 员工行为与公司战略的联系 - 如何变革环境下转变观念 - 本公司员工对公司战略行动和目标的理解与讨论	全体员工	战略规划部门	刊物周期	全年适用
预算管理理念与制度的沟通	预算管理培训	- 全面预算管理理念 - 预算管理办法（包括预算表格的填写方法，预算表单的流转，预算执行过程中各个部门的相关工作与职责等）	部门负责人 财务管理岗	财务部	每年两次	每年3月与10月
	部门内部会议	- 传达预算管理培训的内容 - 明确部门内部各员工在部门预算编制和执行过程中的工作与职责	部门 全体员工	部门负责人	不定期	预算管理培训之后

沟通目标	沟通渠道	沟通内容	沟通对象	沟通渠道负责人	沟通频率	适用时间
预算启动、编制、下达与执行过程中的沟通	预算启动会议	- 公司战略目标 - 业务预测目标值和预测依据 - 各部门初步工作计划 - 确定的公司年度运作计划 - 确定的公司年度经营目标值 - 确定的部门经营目标	部门负责人 财务部门	财务部	每年一次	每年 10 月初
	预算平衡会议	- 公司战略目标 - 公司年度运作计划 - 部门年度运作计划初稿 - 全套预算表格初稿 - 对运作计划或预算数额进行调整的原因及调整建议	部门负责人 业务骨干	预算管理委员会	每年一次	每年 12 月上旬

沟通目标	沟通渠道	沟通内容	沟通对象	沟通渠道负责人	沟通频率	适用时间
	总经理办公会（预算专题）	▪ 下达正式年度预算：集团正式下达的年度经营指标 ▪ 下达正式年度预算：根据集团正式下达的年度经营指标，对年度经营目标和预算的调整建议 ▪ 年度预算调整：对预算调整申请的审批结果、决策标准及调整建议 ▪ 超预算审批：对超预算申请的审批结果、决策标准及调整建议	部门负责人 业务骨干	预算管理委员会	不定期	参见全面预算管理流程中，各总经理办公会（预算专题）的开会时间
	预算沟通会议	▪ 预算编制阶段，财务部门与各预算管理部门间，就资源需求的确定、预算数据的获取与流转、数据间的勾稽关系，预算表格的完成时间及其在部门间流转等状况进行时时、双向的交流 ▪ 预算执行阶段，财务部门与各预算管理部门间，就正式预算下达、预算调整申请或超预算申请的情况（包括最终结果，产生差异的原因，相应的调整建议等）进行时时、双向的交流	部门负责人 业务骨干	财务部	不定期	预算编制、执行过程中，各预算部门经理或财务部门经理判断认为有必要时进行

沟通目标	沟通渠道	沟通内容	沟通对象	沟通渠道负责人	沟通频率	适用时间
	部门内部会议	▪ 将预算启动会议、预算平衡会议、总经理办公会（预算专题）、预算沟通会议的会议精神传达到每个员工 ▪ 解决部门内部预算编制和执行过程中遇到的问题	部门全体员工	部门经理	不定期	预算沟通会议之后