

杭氧集团股份有限公司

全面预算管理办法

(2025年9月24日经公司第八届董事会第三十次会议审议通过)

第一章 总 则

第一条 为确保杭氧集团股份有限公司(以下简称“公司”)战略目标的实施,通过系统化、规范化的预算编制、执行与控制、考评及激励等活动实现管理全过程闭环,形成多方面因素共同配合的综合管理体系,保证战略目标与资源配置的有机协同,全面提升企业精细化管理水平和经营效率,特制定本管理办法。

第二条 本办法所称全面预算管理是指在预测和决策的基础上,围绕战略规划,对预算期内所有经营活动进行规划与安排,反映预算期内企业资本运营、经营效益、现金流量及重要经济事项等的预测情况,并对其进行控制和监督的活动。它包括业务预算、资本预算、资金预算、财务预算等。

第三条 为构建科学、高效的全面预算管理体系基础,确保预算管理工作有序推进、发挥实效,制定以下基本原则:

(一) 战略导向原则:预算编制需紧密围绕企业战略目标,确保资源配置与长期发展方向一致,通过预算分解落实战略任务。

(二) 全员参与原则:预算管理涉及所有子公司、部门及员工,需全员协同配合,明确责任主体,形成上下联动的预算管理机制。

(三) 业财融合原则:以业务计划为预算基础,推动财务与业务数据联动,确保预算数据真实反映经营实质。

(四) 过程控制原则:建立预算执行的动态监控机制,及时发现偏差并调整,实现事前计划、事中控制、事后分析的全过程闭环管理。

(五) 权责对等原则:要求在预算管理中明确职责与权限,确保责任与权力相匹配,强化预算考核,确保预算执行的刚性。

第四条 本管理办法适用于公司及其下属子公司预算编制、报告、执行与监督工作。参股公司可参照执行。

第二章 组织与职责

第五条 预算组织机构设置目的。为明确职责分工，统筹协调预算编制、执行与监控工作，提升预算管理效率与执行力，公司预算管理角色分为三个层级：预算决策层、预算管理层、预算执行层；通过业务线与财务线串联三个层级，形成上下贯通、协同联动的预算管理体系，确保企业战略目标的有效落实，推动预算管理科学化、规范化运行。具体见图 1。

（一）预算决策层

预算决策层 BDC 即公司的预算决策委员会，由公司董事长/总经理/CFO/各事业部总经理组成，主要职责为：

- 1、审批与确认预算管理的纲领性文件，包括 5 年业务规划，年度业务计划、目标及举措；
- 2、下达年度预算目标、审核批准预算编制/调整方案；
- 3、监管预算执行情况、审查和批准预算考核等。

（二）预算管理层

预算管理层包括预算负责人 BR 和预算控制人 BC。

- 1、预算负责人 BR 即业务责任人，主要职责为：
 - 1) 负责所在业务单元的业务计划制定与目标拆解；
 - 2) 管理所负责业务单元的预算编制，包括预算目标分配、审批等相关工作；
 - 3) 负责业务执行过程中的预算管理工作；
 - 4) 参与预实分析，并监督纠偏措施的执行情况。
- 2、预算控制人 BC（财务 BP），主要职责为：

- 1) 负责组织预算单元编制预算，收集预算编制过程中所需的历史数据和预计信息，按需调整预算方案；

- 2) 组织预算单元开展预算分析，进行预算报告，预实分析，滚动预测，敦促业务制定改进措施并跟进；

- 3) 协助预算负责人做好企业预算管理、执行控制、考核等工作。

（三）预算执行层

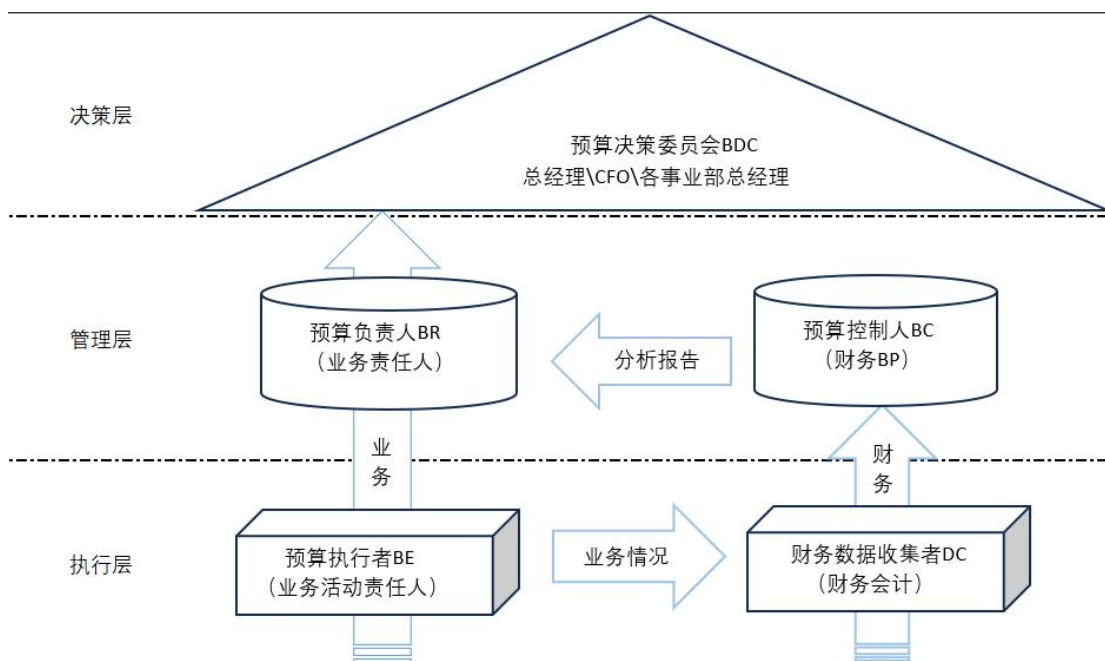
预算执行层包括预算执行者 BE 和实际数据收集者 DC。

- 1、预算执行者 BE 即业务活动责任人，主要职责为：

- 1) 按照业务目标，在预算范围内开展业务工作；

- 2) 定期统计与收集业务执行过程中业务相关数据信息，并提交给财务会计；
 - 3) 执行预算管理相关的纠偏举措，并反馈执行结果。
- 2、实际数据收集者 DC（财务会计），其主要职责为：
- 1) 协助预算控制人完成预算编制；
 - 2) 收集业务执行过程中数据信息；
 - 3) 收集内、外部信息，及时记录预实数据。

图 1：



第三章 程序与周期

第六条 全面预算管理是一个闭环体系，主要包括以下关键环节：

（一）战略分解和业务计划制定

将公司战略目标逐级分解至各业务单元，并结合市场环境制定具体业务计划，作为预算编制基础。

（二）年度预算编制

以业务计划为基础，按“两上两下”流程组织编制业务预算、资本预算、资金预算、财务预算等内容。

（三）预算执行与控制

预算发布后进入执行阶段，通过动态监控、滚动预测和差异分析实现全过程控制。

（四）预算评价与考核

对预算执行结果进行评估，结合绩效考核机制，推动持续改进

第七条 预算编制具体程序：

（一）预算编制

由财务部组织安排全面预算准备工作，发布预算编制通知，各预算单元按要求编制年度预算。为确保预算编制上下联动、科学合理、执行可行，公司采用“两上两下”的机制进行年度预算编制，具体程序如下：

1、一上：各事业部及预算单元依据对上一年执行情况的分析，本年度经营计划编制“一上”预算，并逐层上报至财务部，由财务部汇总，形成合并预算初稿；

2、一下：基于财务部测算和审核结果，与公司按战略规划分解的年度经营目标进行对标，协同公司战略与业务发展部对指标进行分解和分配，经预算决策委员会审批后下达“一下”目标，并将指标逐层分解至各事业部及预算单元；

3、二上：各事业部召开会议讨论并制定行动计划，各预算单元对预算进行修改和调整，编制“二上”预算并逐层上报至财务部，由财务部汇总，形成预算二稿；

4、二下：依据最终下达的年度考核指标对年度预算修正调整，编制正式预算报告，经预算决策委员会审批后，形成年度预算终稿，经审批后正式下达各事业部及预算单元执行。

（二）预算审批

各事业部及预算单元由财务BP在全面预算管理系统中提交预算数据，由业务责任人审批通过，逐层上报，经预算决策委员会审批后，由集团财务部发布集团预算。

（三）预算发布

预算发布遵循刚性发布规则。

1、时间节点：次年1月初前完成全面预算管理系统初版，经预算负责人审批后发布最终版，发布后不允许修改。

- 2、二次发布：如半年度存在预算调整必要，组织集团调整后进行二次发布。
- 3、执行监控：每月 12 日前通报预算执行偏差，由各事业部提交分析报告。

第八条 全面预算管理贯穿全年，可分为三个主要阶段：

（一）年度计划确定期：

每年 10 月份启动，明确战略方向和年度目标，启动预算编制准备。

（二）年度预算编制期：

每年四季度组织开展预算编制工作，完成“两上两下”流程并在全面预算管理系统中发布预算，下达执行。

（三）预算执行和评价期：

次年 1 月开始执行预算，按月开展滚动预测、预实分析，进行上年度总结评价。

第四章 预算内容与编制

第九条 结合公司组织架构和战略发展规划，公司预算内容由各事业部预算单元和责任中心形成预算矩阵，上下结合，分级编制，逐级汇总。

（一）预算单元

为了细化预算管理责任，明确各事业部业务单元在预算编制、执行和控制中的职责与权限，公司以组织结构为基础，按照事业部/BU 等管理维度设置预算单元。通过划分独立的预算单元，实现预算责任到岗、执行可控、考核有据，提升预算管理的精准性和执行力，支持企业资源优化配置与战略目标的落实。

（二）责任中心

通过明确各部门在预算管理和经营活动中应承担的责任与权限，划分利润中心和成本中心责任主体，实现权责清晰、结果导向，明确管理方向，提升资源配置效率，推动企业战略目标的有效落实。

利润中心 PC：能够独立核算收入与成本控制的业务单元，其管理者需同时对创收和成本费用控制负责，并以利润作为核心考核指标，拥有经营自主权，可自主制定销售策略和定价，强调收入增长与成本控制并重，如各事业部、子公司等。

成本中心 CC：仅对成本或费用负责的部门，其目标是在预算范围内高效完

成支持性职能，不直接创造收入，考核重点在于成本节约与效率提升。通过优化资源使用效率，为利润中心提供必要支持。如集团职能部门等。

第十条 编制要求与原则。年度预算应当围绕公司的战略要求和发展规划，各预算单元业务线与财务线协作进行预算编制，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，最终以主要关键指标表和财务报表的形式予以充分反映。编制时应当遵循以下要求：

（一）一致性要求：预算编制需与公司战略目标、年度经营计划保持一致，确保资源分配符合业务发展方向。

（二）完整性要求：预算编制应覆盖所有业务范围和预算单元，包括收入、成本、费用、资本支出等全方位预算，确保内容完整、不遗漏。

（三）准确性要求：依据历史数据、市场预测和实际运营情况科学编制，确保预算数据有据可依，加强预算合理性。

（四）及时性要求：严格执行预算编制程序，按时完成各阶段预算编制和上报工作，确保按期提交、审核和发布。

（五）统一性要求：采用标准化全面预算管理平台和编制模板，确保数据口径和来源统一，便于汇总分析和横向对比。

第十一条 编制方法。为优化预算编制逻辑，促进业务目标的实现，公司制定“2+3”全面预算编制方法，按不同的业务类别定义2套基础预算编制方法，结合3类专项提升预算编制合理性与完整性。

（一）“2”套基础预算编制方法

项目型业务：基于项目化管理，以项目为单元编制相应预算内容，将目标拆解至项目，压实责任，反映资源需求。

产品型业务：定义编制标准公式与预设固定值，基于业务逻辑，标准化预算编制方法，细化预算编制层次。

（二）“3”类专项预算

卓越运营专项：综合考虑日常管理与卓越运营优化相关的成本与费用投入，对用于卓越运营的专项资源单独进行专项预算编制。

人力成本预算：以提高人效为目标进行预算编制，对人力资源进行合理的分配和利用，编制人力成本预算。

间接成本分摊：依据“谁受益谁承担”原则分摊间接成本。

第十二条 编制内容。依据年度预算编制要求和原则，基于制定“2+3”全面预算编制方法，各事业部及预算单元将业务目标、历史数据和举措拆解作为预算编制重要输入，从实现业务目标出发，在预算编制中体现相应的资源匹配。

预算编制的主要内容包括：

- 1、业务预算，包括新订合同、收入、直接成本等，项目/订单列表、能耗底表等；
- 2、公共职能预算，包括间接成本、减值损失、其他收益等；
- 3、资产及现金流预算，包括投入的资产、资金、收付款、库存等；
- 4、专项预算，包括人力资源、卓越运营、间接成本分摊等；
- 5、财务预算，包括预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等；
- 6、全面预算管理报告，包括年度预算报表、预算编制说明、月度/季度滚动分析等。

第五章 预算执行与控制

第十三条 总体要求。预算一经批复下达，各事业部及预算单元必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。预算应当作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，按照月度跟踪预算执行情况，确保年度预算目标的实现。

建立动态监控机制，定期开展预实对比分析，召开经营分析会，及时发现偏差并采取有效措施进行纠偏并制定下一步行动计划。预算执行过程中应坚持刚性约束原则，严禁无预算支出或超预算执行，确需调整的须按规定程序审批。

第十四条 预测、报告与分析。为实现对预算执行情况的动态掌控，公司财务部 BP 及各事业部财务 BP 建立定期的实际数据填报、滚动预测和预实差异分析机制，确保管理层能够及时掌握经营动态并作出科学决策。

（一）实际数填报

- 1、周期：按月进行实际数填报，在次月 8 日内完成。
- 2、方式：由财务 BP 组织预算单元讨论并在全面预算管理系统完成实际数据填报。

3、参与角色：业务责任人负责提供业务端的实际数据，财务 BP 提供支持，协助各级预算单元解释偏差。

（二）滚动预测

1、周期：按月进行剩余月份预测，在次月 10 日内完成。

2、方式：由财务 BP 组织预算单元讨论并在全面预算管理系统完成预测数据填报。

3、参与角色：业务责任人负责基于最新市场变化、业务进展和历史趋势，对年度剩余月份的经营情况进行动态预测。财务 BP 负责提供支持，协助各级预算单元完成预测编制。

（三）预实差异分析

1、周期：每月随实际数填报和滚动预测同步进行。

2、方式：基于全面预算管理系统数据完成“预算 vs 实际 vs 预测”对比，由财务 BP 统筹，组织、协助业务单元撰写偏差原因，并完成预实分析报告。

3、参与角色：业务责任人负责从业务端出发，分析偏差原因，提出改进措施。财务 BP 负责从定量与定性两个层面充分反映预算执行情况，充分、客观地分析偏差产生的原因，提出相应的解决措施或建议。

第十五条 公司每季度召开预算控制经营分析会议，分析偏差原因，形成改进措施，确定下一步行动计划，责任分工，闭环管理。

一、措施制定方式

1、会议机制：每季度结束后 15 日内，召开经营分析会，由财务 BP 统筹，业务参与，围绕预实分析报告内容展开讨论，根据分析结果，制定下一步行动计划；对于重大偏差或超预算事项，召开专项会议，如涉及重大调整，需通过集团财务部上报至预算决策委员会。

2、参与角色：业务责任人负责分析偏差产生的原因，提出具体改进措施。财务 BP 负责主导问题识别与初步建议，并结合业务提出的具体改进措施，制定下一步行动计划。集团财务部负责审核预算调整的合理性，统筹协调资源，推动方案落实。预算决策委员会负责审批预算调整方案。

二、措施实施与跟踪

1、责任分工：各事业部、BU 及各子公司针对会议确定的下一步行动计划，

分解形成任务清单，明确责任人、完成时限及预期效果。

2、跟踪机制：建立预算执行跟踪台账，记录各项任务的推进状态；财务BP定期跟进执行进度，向业务责任人汇报，对未按时完成的任务进行预警提醒，必要时启动问责机制。

3、闭环管理：措施实施后，再次进行预实分析，评估其有效性，持续优化预算控制机制。

第十六条 预算调整与审批。正式下达执行的预算一般不予调整。各事业部业务部门在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可以在半年度进行预算调整。

预算的调整，应当由涉及调整指标的各事业部及预算单元提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度，逐层上报。

财务部应当对涉及各事业部业务单元的预算调整报告进行审核分析，集中编制预算调整方案，提交预算决策委员会审批，然后下达执行。

第六章 预算评价与考核

第十七条 预算评价包括评价对象和评价内容：

（一）评价对象

预算的评价对象为各事业部预算单元及预算单元负责人。

（二）评价内容

1、预算目标评价：对企业预算期内各项财务与非财务指标的实际完成情况进行对比分析，评估预算执行效果，识别偏差原因，判断战略目标达成情况，并为绩效考核提供依据。

2、预算体系运行情况评价：包括预算准确率、预算编制的及时性和规范性、预算执行信息反馈的真实性、预算反馈分析的及时性和分析深度、预算内外事项及预算调整事项执行程序的规范性、预算外事项的结构合理性等方面的评价。

第十八条 绩效考核。预算按调整后的执行，预算完成情况以年度财务报告为准。预算年度终了，财务部应当通过总会计师向公司办公会通报预算执行情况，

提请董事会审议通过年度决算报告。

预算执行考核是企业绩效评价的主要内容,结合公司内部薪酬体系与考核体系进行预算指标的考核,与预算单元及个人的奖金分配挂钩,并作为公司内部人力资源管理的参考。

依据战略与业务发展部拟定的年度各事业部业务单元考核指标,财务部对相关指标的计算方式及数据来源给出具体建议,经预算决策委员会批准后,依据董事会要求,提供考核依据。

公司将预算管理能力纳入各事业部及各预算单元及预算负责人的综合评价指标,财务部可协助人力资源部评估各事业部及各预算单元及预算负责人的预算管理能力和对超额完成预算的单位/个人给予加分或奖金;对未完成的且无正当理由的单位/个人进行扣分或处罚;同时预算管理能力作为单位/个人年度评优,晋升的参考因素之一。

第七章 附 则

第十九条 本办法由财务部负责修订和解释。

第二十条 本办法自发布之日起实施。