

# 杭州汽轮机股份有限公司

## 全面预算管理办法（试行）

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

### 第一章 总则

**第一条** 为有效贯彻落实杭州汽轮机股份有限公司（以下简称：公司）发展战略、打造世界一流的工业驱动服务商，根据《中央企业财务预算管理暂行办法》、《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《企业内部控制应用指引第15号—全面预算》及《公司章程》等有关规定，结合公司实际情况，制定本办法。

**第二条** 本办法所称全面预算管理是指以公司战略目标为导向，在科学预测的基础上，通过合理配置各项财务和非财务资源，以数量化的方式对未来一定时期的企业活动作出计划和安排，并对执行过程进行监督、控制、分析，对执行结果进行考核、评价、反馈，指导改善和调整经营活动，从而推动实现公司战略目标的管理活动。

**第三条** 本办法适用于公司本部、各全资、控股子公司。

**第四条** 公司应对预算期间内各类经济资源、经营、投融资等行为合理预计，确定预算期内经营管理目标，按照内部经济活动的责任权限实施全面预算管理，遵循战略导向原则、价值导向原则、积极稳健原则、全面融合原则、过程管控原则、权责对等原则。

**第五条** 公司本部、各全资、控股子公司为预算单位，应按照全面预算管理办法，组织开展全面预算的编制、报告、审批、执行、调整、监督和考核工作。

**第六条** 公司应通过加强战略管理、明确业务计划、优化组织架构、细化责任分工、完善内部管理制度、提升信息系统建设等措施优化全面预算基础环境，完善预算管理体系，提高预算管理水平。

### 第二章 组织机构

**第七条** 公司统一组织预算管理工作，建立由公司本部、各全资、控股子公司构成的分级预算管理责任体系。

**第八条** 公司党委会根据《公司章程》、《公司贯彻落实“三重一大”决策

制度》等内部规定，对全面预算管理办法、年度预算方案和年度预算调整方案等履行审议程序。

**第九条** 公司股东大会、董事会、管理层、监事会根据公司章程履行相关工作职责。

**第十条** 公司法定代表人对预算的管理工作负责。

**第十一条** 公司设立全面预算委员会，成员由经营班子和相关人员组成，主任由董事长担任，副主任由总经理、总会计师担任。

全面预算委员会负责预算的协调管理，主要职责为：拟定公司全面预算管理制度；拟定预算目标、审定编制原则、方法和程序；协调解决编制和执行中的重大问题；审议全面预算方案及预算调整方案，依据授权进行审批；组织下达预算方案；审议预算执行情况的考核和奖惩方案。

**第十二条** 预算委员会的办事机构为预算办公室，公司财务处行使预算办公室职责，是预算的日常管理部门。财务处在预算委员会领导下，负责组织全面预算编制、报告、执行和日常监控，主要履行以下职责：

（一）拟定年度全面预算总目标分解方案及有关全面预算编制程序、方法的草案，报全面预算委员会审定；

（二）组织和指导各预算执行单位开展全面预算编制工作；

（三）审核各预算单位的预算初稿，进行综合平衡，并提出修改意见和建议；

（四）汇总编制全面预算草案，提交全面预算委员会审查；

（五）跟踪、监控各预算执行单位的预算执行情况，并向全面预算委员会提交预算执行分析报告；

（六）接受各预算单位预算调整申请，对调整申请进行审查，集中制定年度预算调整方案，报预算委员会审议；

（七）协调解决各预算执行单位预算编制和执行中的有关问题；

（八）全面预算委员会授权的其他工作。

**第十三条** 公司本部各部门是预算执行单位，主要履行以下职责：

（一）制定归口业务预算的管理细则；

（二）根据职责分工，编制业务预算并上报，配合做好财务预算的综合平衡；

（三）按照授权审批程序，严格执行预算，对部门归口预算执行情况进行分析、控制和监督；

（四）提出预算调整申请；

（五）组织实施本部门预算考核；

（六）各项具体预算的责任部门及分工见附表。

**第十四条** 各全资、控股子公司组织本单位的预算管理工作，履行以下主要职责：

- （一）负责本单位全面预算编制和上报工作；
- （二）负责分解经批准的全面预算指标，落实到各部门、各环节、各岗位；
- （三）按照授权审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的问题；
- （四）及时总结分析全面预算编制和执行情况；
- （五）根据内外部环境变化，提出预算调整申请；
- （六）组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；
- （七）配合全面预算管理机构做好预算的综合平衡、协调、分析、控制等工作。

### 第三章 全面预算管理的内容

**第十五条** 公司预算管理涵盖企业科研、设计、生产、营销、基本建设和资本运营等各领域和经济活动各环节。

**第十六条** 预算管理的内容包括业务预算、投融资预算、财务预算。

**第十七条** 业务预算是与企业的日常经营活动相关的有关业务收入、业务成本的各种预算，包括销售预算、生产预算、成本预算、费用预算，如产品销售预算、备品配件销售预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用、管理费用预算、人力成本预算等。

（一）销售预算是预算期内公司可能实现的实物销售量及其收入的预算，主要依据、预测的市场销量、在手订单和年度目标利润等确定。

（二）生产预算是公司在预算期内的生产规模及产品结构的预算，主要是在销售预算的基础上，依据公司生产能力编制。

（三）采购预算是公司在预算期内为保证生产经营需要从外部购买各类材料、配套件、外协件等存货及固定资产采购的预算，主要依据生产预算、期初存货和期末存货经济存量及固定资产投资讲话编制。

（四）制造费用预算是公司在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算，主要在生产预算基础上，按照费用项目机器上年预算执行情况，根据预期降低成本、费用的要求编制。

（五）生产成本预算主要是公司在预算期内生产产品所需的生产成本、单位成本的预算，主要依据生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等汇总编制。

(六) 期间费用预算是公司在预算期内组织经营活动必要的管理费用、销售费用、财务费用等，应当区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用性质，分项目、分责任单位进行编制。应对可控费用进行额度管理，对超预算费用严格控制。

(七) 企业其他费用支出，如解除劳动合同补偿支出、对外捐赠及其他营业外支出等，应当根据实际情况和国家有关法律法规，编制营业外支出等相关业务预算。

**第十八条** 投融资预算是指与公司投资活动、筹资活动相关的预算，主要反映公司投融资情况等。

(一) 投资预算包括固定资产投资、股权投资、金融工具（包括银行理财）等投资预算，应反映投资的时间、规模、预计效益等。

(二) 融资预算包括债权性融资预算和股权性融资预算，是指预算期内增加借款、开具承兑汇票、发行债券以及对原存续借款、债券还本付息的预算。发行股票、增发等股权性方式融资，应单独编制专项预算。

**第十九条** 财务预算是指与公司现金流量、财务状况、经营成果等相关的预算，主要以现金流量预算表、利润预算表、资产负债预算表等反映。

现金流量预算表是反映公司预算期内现金的流入和流出情况，包括经营活动、投资活动和筹资活动产生的现金流量情况的预算。

利润预算表是反映公司预算期内利润目标及其构成要素情况的预算。

资产负债预算表是反映公司预算期末资产、负债、所有者权益总量及其变动情况的预算。

## 第四章 全面预算编制

**第二十条** 预算编制的主要依据

- (一) 国家法律、法规、财经政策、公司章程、公司相关制度和规定；
- (二) 宏观经济形势、行业市场环境；
- (三) 公司中长期发展战略和经营目标；
- (四) 改革重组、收购兼并等重大事项安排等；

**第二十一条** 预算应根据公司总体要求，结合实际情况，可采用零基预算、弹性预算、固定预算、滚动预算、作业预算等方法编制。

**第二十二条** 编制全面预算应将公司内部各业务部门和所属子公司的全部经营活动纳入编制范围，强化公司总部统领作用，按照“自上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的流程编制，以提升战略执行力和预算准确性。

**第二十三条** 编制投资预算应坚持效益优先和资金保障原则，通过投资促进转型升级和结构调整，严格控制非主业投资预算。

**第二十四条** 公司应加强运营资金管理，合理设置存货规模和信用政策，加强存货和应收应付款管理，提高资金使用效率。准确预测年度经营现金流量，综合考虑投资规模和利润分配政策，确定融资规模。要强化资产负债约束，根据融资成本和公司筹资能力，合理确定融资结构和负债规模预算，确保债务风险可控。

**第二十五条** 公司应按企业会计准则合理预计各项资产净值准备，不得随意少计或扩大多计资产减值准备预算。

**第二十六条** 预算按年编制、分季度、月份落实。

公司全面预算按照确定目标、编制上报、审议平衡、上报批准、下达执行的流程编制。年度全面预算编制流程和时间安排如下：

（一）确定公司经营目标（每年9-10月）。运行部会同相关部门根据公司统一部署，对下一年经营情况调研分析摸底，结合中期战略规划，经预算委员会审议后提出预算总目标建议值，主要包括销售目标、利润目标、资金流量目标、存货控制目标、应收款控制目标；

（二）预算编制上报（每年11-12月）。财务处根据预算委员会审议确定的预算总目标，制定预算方案，传达编制要求，布置预算工作，组织各预算单位完成预算初步编制和审核，形成公司预算草案，上报财务处（即“一上”）；

（三）审议平衡。财务处根据预算委员会的意见对于预算草案进行审议、平衡，向预算单位初次下达预算目标（即一下）；

（四）上报批准（每年12月-次年1月）。预算单位于12月中旬完成全面预算的二次编制或确认（即“二上”）。财务处根据预算单位二次编制（或确认）并上报的预算，编制年度预算报告上会稿，报预算委员会审议。

（五）下达执行。预算委员会审议后，提交总经理办公会审批（次年1月底），按照程序正式下达预算目标（即“二下”）。

**第二十七条** 编制预算应形成预算报告，预算报告包括预算编制说明书和预算报表。

预算编制说明书主要内容包括：预算编制工作组织情况；预算年度外部环境及经营形势分析、预测；预算编制基础、基本假设；预算年度内生产经营主要预算指标分析说明；预算年度资产、负债、所有者权益、现金流量变动情况；公司的年度捐赠计划、资金理财计划等预算事项；预算执行面临的风险及影响预算完成的重大不确定性要素等；其他需说明的情况。

预算报表包括：现金流量预算表、利润预算表、资产负债预算表、投资预算表、筹资预算表等。

## 第五章 全面预算审批

**第二十八条** 公司应按照上级部门、董事会等对全面预算编制的工作要求，编制并上报年度全面预算报告；需由有关部门批准的，应取得批准文件。

**第二十九条** 公司的年度捐赠计划、资金理财计划等预算事项，应在预算报告中单独列示。

**第三十条** 公司全面预算草案，经董事会批准后执行。

**第三十一条** 公司的年度预算在未经批准前，可以先按上报或拟定的预算草案执行，待正式批准后，根据批准的预算进行调整并予以执行。

## 第六章 全面预算执行与监督

**第三十二条** 年度预算一经下达，各预算单位应严格组织实施，结合实际需要对年度预算指标进行分解，层层落实预算责任。

**第三十三条** 各预算单位应严格执行经批复的年度预算，加强设计、采购、生产、销售、投资、融资、担保和资金调度等重大事项跟踪与监督。

**第三十四条** 各预算单位应建立严格的预算授权审批制度。对预算外重大事项应提请预算委员会审议批准方可执行。

**第三十五条** 各预算单位应加强对现金流量的预算管理，严格执行现金流量预算；按时组织预算资金收入，控制预算资金支付，合理配置资源，保证现金收支平衡，防控财务风险。

**第三十六条** 涉及融资、投资、担保、资产处置和捐赠等预算事项，执行中应按公司相关规定履行专项审批程序。

**第三十七条** 各预算单位应当对本单位预算执行情况跟踪监测，对出现的异常情况及时分析，查明原因，采取必要的解决措施。

**第三十八条** 财务处监测预算执行情况，组织对预算执行情况进行定期或不定期检查，将监测和检查结果反馈给各预算单位，督促各预算单位加强预算控制和监督。

**第三十九条** 预算委员会应根据有关规定组织全面预算内部稽核与审计，发现并督促整改全面预算执行中存在的问题，充分发挥内部监督作用，维护全面预算管理的严肃性，为改进经营管理和预算考核提供管理依据。

## 第七章 全面预算调整与决算

**第四十条** 年度预算一经审批下达，如无以下情形不予调整。在预算执行中出现下列情形之一并对年度预算目标产生重大影响的，可进行调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素影响企业停产、停业超过一个月；
- （二）国家经济政策发生重大调整；
- （三）市场环境发生重大变化；
- （四）企业发生合并、分立、产权变动等重大变化。

**第四十一条** 预算调整应经过申请、审查、审批、批复四个程序。

（一）有关预算单位于每年8月20日前向财务处提交预算调整申请。申请应包括以下内容：预算调整报表、调整依据等相关说明材料；

（二）财务处分析、审核、汇总全面预算调整申请，提出处理意见，编制全面预算调整方案，上报预算委员会讨论和审批。

（三）根据全面预算委员会的审批意见，财务处向有关预算单位下达调整预算批复。

**第四十二条** 公司年度预算确需调整的，应按照规定程序批准。

**第四十三条** 公司在年度终了，应当遵循国家财务会计制度和会计准则等要求，按照报表格式和编制说明的口径和要求，及时全面编制全面预算决算报表。

## 第八章 全面预算分析

**第四十四条** 公司建立预算分析制度，定期召开预算分析会议，对预算执行情况进行全面分析，发现预算执行中存在的重大问题，查找原因，提出改进措施和建议，监控预算执行，确保预算目标的完成。

**第四十五条** 预算分析由各单位、相关部门、财务处共同完成。各单位负责本单位预算完成情况分析并报预算办公室。财务处负责对预算的总体执行进行综合分析，并撰写预算执行情况分析报告。

**第四十六条** 预算分析的主要内容

- （一）主要业绩指标的完成情况；
- （二）年度预算的执行情况及存在问题；
- （三）财务状况变化的趋势分析；
- （四）现金流量状况分析；
- （五）全年主要预算指标完成情况的预测、分析。

**第四十七条** 预算分析分为定期分析和专项分析。

（一）定期分析分为半年度分析和年度分析，应全面分析公司半年度、年度

预算执行情况，评价预算目标的完成情况，对预算执行差异较大的指标进行深入分析；

（二）专项分析是针对特定专项进行分析，应一事一议、全面细致分析，提出措施及建议。

## 第九章 全面预算考核

**第四十八条** 公司对所属各预算单位全面预算工作的组织、编制、执行、控制、监督和考核等工作开展情况以及预算完成情况进行考核评价。结合公司内部薪酬体系和考核体系，将全面预算目标执行结果纳入各预算执行单位和个人考核，做到有奖有罚、奖惩分明。

## 第十章 附则

**第四十九条** 本办法未尽事宜，按照国家有关法律、法规及规范性文件等相关规定执行。

**第五十条** 所属各单位应根据本办法制定相应的实施细则。

**第五十一条** 本办法由董事会负责解释。

**第五十二条** 本办法自公司董事会审议通过之日起实施。

附表：

类别	序号	预算项目	责任部门（暂定）
业务预算	1	销售收入预算	合同管理处
	2	销售回款预算	合同管理处
	3	销售费用预算	营销事业部、合同管理处、服务事业部、特种装备处
	4	产成品预算	合同管理处
	5	生产成本预算、制造费用预算	制造部、各生产车间
	6	水、电、气等能耗费用预算	能源处
	7	运输费用预算	合同管理处、采购中心
	8	采购预算--材料采购、外购、外协预算	采购中心
	9	人工成本预算和职工教育培训支出、离退休职工费用等预算	人力资源处
	10	科技创新、研发费用预算	总工程师办公室、先进动力研究院、工业透平研究院
	11	信息化项目、信息化管理预算	信息管理中心
	12	质量检测费、质保人员差旅费等质保费用预算	质量保证处、体系管理处
	13	招待费、会议费、办公费、物业、职务消费等费用预算	公司办公室
	14	股东会、董事会、监事会、信息披露等费用预算	董事会办公室
	15	诉讼费、法律顾问费等费用预算	法律事务处
	16	党、团、人武、企业文化建设、宣传费、捐赠支出等费用预算	党建工作部
	17	工会费用预算	工会
投融资预算	18	基建、设备、技术改造等固定资产投资预算	技改工程处
	19	权益性资本投资专项预算	运行部
	20	债券投资专项预算	董事会办公室
	21	银行理财等金融工具投资预算	财务处
	22	股权融资专项预算	董事会办公室
	23	债务融资预算	财务处
财务预算	24	各类现金收支预算	财务处
	25	预计利润表	财务处
	26	预计资产负债表	财务处
	27	预计现金流量表	财务处