

证券代码：833230

证券简称：欧康医药

主办券商：申万宏源承销保荐

成都欧康医药股份有限公司预算管理制度

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

一、 审议及表决情况

公司于 2022 年 9 月 20 日召开第三届董事会第十三次会议，审议通过《关于公司预算管理制度的议案》。议案表决结果：同意 9 票；反对 0 票；弃权 0 票。本议案无需提交股东大会审议

二、 制度的主要内容，分章节列示：

成都欧康医药股份有限公司 预算管理制度

第一章 总则

第一条 为了有效地组织和协调成都欧康医药股份有限公司(以下简称“公司”)及所属各全资子公司、控股子公司(以下简称“子公司”)的各种经营管理活动，对公司的财务和非财务资源进行分配、控制和考核，完成既定的经营目标，特制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及所属各子公司。分公司若未特别提及，等同于子公司适用本制度。

第三条 公司实施预算管理的目的

- (一) 协调公司各职能部门、各下属子公司的工作；
- (二) 明确各经营单位、各部门的奋斗目标；

- (三) 控制各经营单位的经济活动；
- (四) 考核各经营单位、各部门的工作成绩。

第四条 预算实行“统一规划、逐级管理”的管理体制

- (一) 公司的预算目标统一进行规划、逐级进行分解；
- (二) 经下达的预算指标由公司各职能部门及下属各子公司负责落实；
- (三) 由公司统一对预算执行情况进行分析、考核。

第二章 预算的组织体系

第五条 预算管理的组织机构包括：预算领导机构、预算管理部门和预算执行部门。

第六条 预算领导机构

公司董事会是公司预算的决策机构

(一) 董事会职责：

(1) 依据公司发展战略和年度经营计划，决定公司年度预算基本假设、预算目标、

预算编制方针、预算编制程序、预算执行的监控方法；

(2) 审议、批准公司预算草案和各部门年度预算草案。

(二) 公司总经理办公会是公司预算的管理机构，为非常设机构。预算编制工作会议人员构成：公司总经理、副总经理、财务总监、各职能部门负责人、下属子公司总经理、下属子公司财务负责人、执行部门相关人员。

(三) 预算会议的职能：

(1) 审议、修改预算管理部门提交的公司预算草案和各部门年度预算草案；

(2) 审议、批准预算管理部门提交的预算调整草案。

(3) 协调、裁定公司预算重大冲突。

第七条 预算业务管理部门，公司资财部是预算业务管理部门，内设专门岗位，对公司预算工作进行管理，其职责如下：

(一) 预算管理制度的编撰；

(二) 预算的组织和汇总编制；

(三) 预算任务的下达；

(四) 预算执行的监督；

(五) 预算执行结果的分析、评价等工作。

第八条 预算执行部门

（一）预算执行部门是各级预算执行主体，即责任中心，它是公司内部具有一定权限，并能承担相应经济责任的各级职能部门和各下属子公司。

（二）责任中心负责本部门及分管业务的预算编制、执行、分析和控制等工作，并配合预算管理部门完成公司总预算的综合平衡。

第九条 责任中心的划分：责任中心可分为以下两类：利润中心、成本费用中心。

（一）利润中心：利润中心为负有利润责任的下属子公司，其决策能够决定本责任中心的利润、收入、成本费用等主要因素，控制目标是特定预算年度的利润及其相关指标；

（二）成本费用中心：费用中心为负有期间费用责任的部门，控制目标是特定预算年度的各明细费用指标。

第十条 公司各预算责任中心划分

（一）利润中心：公司、各下属子公司；

（二）成本费用中心：公司各职能部门。

第三章 预算的编制

第十一条 预算编制的基本原则

- （一）以公司发展战略为指导、与生产经营计划相匹配；
- （二）预算目标的确定要实事求是，具有实现的可能性；
- （三）各责任中心预算管理的重点是可以控制的；
- （四）各预算项目“谁控制、谁预算、谁受益、谁承担”。

第十二条 预算编制的基本方式，预算编制要在总经理办公会批准的编制方针指导下进行，采取自上而下下达预算编制目标、自下而上编制预算、由资财部平衡、汇总的预算编制方式。

第十三条 年度预算的编制程序

（一）预算编制准备：公司资财部、其他各部门做好预算编制的各项准备工作，包括：收集业务信息；总结本预算年度经营计划及预算的实际执行、完成情况；测算有关指标数据；分析、研究下一预算年度的供、产、销变化情况和研究产业政策、研判行业发展趋势等；预测下一预算年度预算的总体情况。

（二）年度预算编制程序

（1）每年9月30日前，总经理办公会确定下一预算年度的总预算目标；

（2）根据下一预算年度预算目标和公司初步分解的经营计划目标，资财部负责分解具体的预算目标；

（3）资财部制定详细的预算指导文件，在10月15日前下发到各部门；预算指导文件具体包括：公司预算目标、预算假设、预算表格、预算编制说明和编制进度要求等；

（4）各职能部门及下属子公司在全面分析以前年度、预计预算年度业务情况的基础上，根据预算年度经营环境的变化、年度经营目标、预算目标、预算指导文件的要求及经营计划，编制预算年度的预算草案，交职能部门经理及子公司总经理初审，提出意见并进行修改确认；

（5）11月15日之前，公司各职能部门及子公司将审核后的预算草案上报公司资财部。资财部审核上报的预算草案是否符合公司总体的方针、目标，讨论通过预算草案或返回重编；

（6）在总经理办公会预算会议的统一领导下，公司资财部负责对讨论通过各部门的预算草案进行汇总平衡，编制公司预算草案，包括预计资产负债表、预计损益表、预计现金流量表及其他有关资料，提交总经理办公会的预算会议审议；

（7）11月30日之前，总经理办公会预算会议组织召开年度预算编制质询会，审议通过各子公司及公司整体预算草案；

（8）12月15日由资财部组织各职能部门及子公司根据年度预算质询会的决议，修改预算草案，并报公司总经理办公会的预算会议审批；

（9）12月31日资财部将预算会议批准的预算方案正式下达给各职能部门及子公司执行。

第十四条 预算编制的主要内容及编制职责：

（一）经营预算

（1）各下属子公司以经营收入、成本、期间费用和利润为主要内容编制经营和财务预算，由资财部审核、调整。

（二）公司期间费用预算

（1）人力资源费用（包括员工工资、福利保险、培训、招聘等费用）由行政人事部编制；

- (2) 办公费用、车辆使用费用、业务招待费由行政人事部编制；
- (3) 各种摊销费用由资财部负责编制；
- (4) 差旅费、招待费由各职能部门编制后资财部汇总；
- (5) 财务费用、税金、营业外收支预算、其它业务利润预算由资财部编制；
- (6) 其它各项期间费用由各职能部门根据年度预计发生情况进行编制。

(三) 资本性预算

(1) 资本性收入预算是对预算期内可用于资本性投资活动的资金来源的财务安排，主要包括内部资金来源预算和融资预算

1.1 内部资金来源预算是对预算期内税后利润、折旧的财务安排，由资财部负责编制；

1.2 融资预算是在预算期内需新借入的长短期借款、经批准发行的股票、债券等的财务安排，由资财部负责编制；

(2) 资本性支出预算是对预算期内进行资本性投资活动预计产生的现金支付的财务安排，包括固定资产投资预算、权益性投资预算、前期费用预算、还本付息预算、其它资本性支出预算；

2.1 固定资产投资预算包括固定资产购置预算，由设备工程部或投资项目部和子公司负责编制；

2.2 权益性投资预算管理包括股权投资预算、债权投资预算，由投资部门协助资财部负责编制；

2.3 借款的还本付息预算由资财部负责编制；

2.4 债券的还本付息预算由资财部负责编制；

2.5 其他资本性支出主要包括处理重大事故、自然灾害所需的恢复性投入，根据国家政策给予的援助性资本投入等，由相应责任中心负责。

(3) 在预算编制期无法预测发生的新投资项目，在项目确定时编制专项投资预算，包括和此项投资相关的所有收入、成本、费用，并据此调整资金预算、筹资计划和预计财务报表。专项投资预算的编制需要各相关业务部门配合共同完成，资财部平衡、汇总。专项投资预算必须经公司总经理办公会预算会议批准。

第十五条 财务预算报表的编制

资财部负责编制公司损益预算表、资产负债预算表、现金流量预算表。

第十六条 预算预备费

预算编制时，公司预留一定的预备费作为不可预见的支出准备，预备费总额

为公司年度成本费用总额的一定比例。

（一）每年编制年度预算时，根据预算编制和执行经验、对预算年度基本假设

的信赖和争议程度、预算年度重大经营政策环境的变化，以及其他不确定因素等，由资财部建议年度预算预备费的提留比例，经预算会议审批通过；

（二）在公司预算工作执行有一定积累、预算数据较准确的前提下，或者当预

测预算年度经营环境比较稳定时，预算预备费提留比例可以略低；当预测到预算年度经营环境将发生剧烈变化时，预算预备费提留比例可以适度提高。

第十七条 预算期和预算编制期

预算期指预算编制覆盖的经营期间。与会计年度相一致，为每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日；

预算编制期指预算实际编制的时间。公司在每年 9 月开始着手编制下一预算年度的年度预算。

第四章 预算的执行、控制和分析

第十八条 公司年度预算方案和月度预算方案一经批准下达，即具有指令性，各责任中心必须按照预算方案的要求，认真组织实施，以确保预算目标的实现。

第十九条 预算的执行部门

（一）各责任中心是预算的执行机构

（二）预算执行的直接责任人

（1）主管具体业务和部门的公司管理层对于其负责的责任中心的预算执行负有主要责任；

（2）各责任中心的负责人是责任中心预算执行的直接责任人。

第二十条 预算的执行控制体系

（一）责任中心负责人：各责任中心的负责人根据本责任中心的预算目标，负责本责任中心具体业务活动的领导和监督，按照预算目标控制资金及成本的支出，完成指定的工作目标；

（二）公司职能部门：依据预算目标对责任中心的各种经济行为实施过程控制，确保预算执行部门在预算目标框架下运营；

(三) 公司总经理：对各责任中心的预算外行为进行审批控制。

第二十一条 预算资金控制

(一) 预算内资金控制：

(1) 预算内支出，根据不同的审批权限由公司各责任中心负责人、分管领导、公司总经理审批；

(2) 需要使用资金的预算责任中心，按照批复的年度预算编制月度预算，提报《资金支出申请表》，并附相关文件、合同或资料，按公司授权审批权限审批后，送资财部审核；

(3) 预算责任中心，按照审批同意的月度预算《资金支出计划表》，公司资财部根据资金的周转情况和资金需求情况以及《资金支出计划表》办理付款或拨付手续；

(4) 资财部建立预算资金支付账簿，各预算责任中心建立预算执行台帐，每月末与资财部核对；

(5) 对于不可预见的支出，各责任中心根据业务的实际需要，提出资金使用申请，经分管领导审批，向总经理提交申请。总经理判定是否需要动用预算预备费，并综合平衡各个申请，决定预算预备费的实际使用。批准的预算预备费的使用由资财部统一管理，预备费使用的考核与预算内费用的考核相同。

(二) 预算外资金控制：

(1) 预算外资金申请，需由责任中心填写申请，该申请应该包括使用目的、使用的责任中心和责任人、使用目标、使用方式等内容。总经理对各责任中心的预算外行为进行审批控制；

(2) 预算外资金的实际使用应在其影响的当期及后期的预算表中做出清晰的标志，预算外资金的使用由资财部统一管理，预算外资金使用的考核按照申请中明确的使用目标单独进行。

第二十二条 预算执行信息反馈表单：由各级责任部门定期填制、并逐级汇总上报一系列表单，用来全面、系统地报告每个责任中心及整个公司预算执行的进度和结果。

第二十三条 预算反馈报告

预算执行情况报告采用两种形式：预算执行分析报告和专题报告。

(1) 预算执行分析报告是定期编制的报告，用来全面、系统地报告每个责任中心的预算执行的进度和结果。

(2) 专题报告是对重大预算差异的调研报告，不定期编制。

第二十四条 总经理办公会预算会议成员应定期地收到预算执行情况的反馈报告，以了解和掌握预算执行的进程。当预算执行差异过大时，相关责任部门要上报专题反馈报告。

第二十五条 总经理办公会预算会议

- (一) 预算会议根据财务总监报请的审议内容，定期、不定期召开会议；
- (二) 预算会议由公司总经理确定会议议程，召集并主持；
- (三) 预算会议应当由四分之三以上的成员出席方可举行；
- (四) 预算会议做出的决议，必须经全体成员三分之二以上表决通过方为有效。总经理具有一票否决权。

第二十六条 预算管理的例会制度

公司通过预算管理的例会制度保证预算与考核的衔接。

(一) 预算管理的例会分月度/季度/年度例会，目的是对前一月/季/年各部门的预算目标完成情况进行分析、评价、考核，及时发现和解决经营中的潜在问题，确定改进措施，明确下阶段的工作重点，确保预算的完成，或者必要时修正预算，以适应外部环境的变化。对完成或超额完成预算指标的各单位，由公司根据有关规定对该单位及其负责人给予表彰和奖励；对完不成年度预算指标的公司各部门，根据不同情节，对该单位及其主要负责人给予相应的处罚，追究其经济或行政责任。

(二) 预算管理的例会细则：

(1) 会议准备：资财部在每月/季/年初填制上一月/季/年预算完成情况表，在例会前一周对上一月/季/年预算完成情况做差异分析并找出主要问题；各单位提前十天做出本单位预算完成情况差异分析和解决问题拟用的措施；

(2) 参会人员：预算会议成员、各单位有关人员视情况参加；

(3) 召开时间：月度/季度例会在每月 22 日以前，年度例会在次年 2 月；

(4) 会议议程：

- a) 各责任中心负责人汇报上月、上季、上年部门工作完成情况；
- b) 分管领导总结主管工作预算执行情况及存在的主要问题；
- c) 财务总监介绍上月、上季、上年公司总体预算执行情况，主要预算差异及其原因；
- d) 逐一对各部门上月、上季、上年预算完成情况进行分析、评价、考

核，揭示存在的问题，明确改进目标；

e) 讨论各部门草拟的改进措施，通过或令其修改；

f) 总经理宣布闭会。

(5) 会后事项：

g) 预算会议总结、下达会议决议、会议责成解决事项，落实责任部门；

h) 资财部负责督促落实会议决议；

i) 资财部跟踪以上事项的完成情况，及时与有关部门沟通并向总经理汇报；

j) 人事行政部统计、记录考核结果。

第二十七条 预算差异分析

(一) 预算差异分析

在预算执行过程中，资财部及各责任中心都要对差异进行分析，发现问题，找出原因，并提出改进措施，对整个经营活动加强控制。

(二) 负责分析差异的责任部门

(1) 预算会议

a) 审批资财部提交的重大差异分析报告；

b) 确定导致差异的原因，并提出处理意见。

(2) 资财部

c) 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，出具公司总的预算差异分析报告，并上报预算会议；

d) 确认导致差异的原因；

e) 确认应对差异负责的责任部门，提出处理意见，并上报预算会议；

f) 向有关责任部门提供差异的数据，协调差异分析工作。

(3) 各责任中心

g) 记录本单位预算执行情况，找出问题，分析本单位差异产生的原因，提出改进建议；

h) 出具预算差异分析报告，上报公司资财部；

i) 落实由本单位负责的改进措施。

(三) 预算差异分析程序

(1) 预算执行过程中，各责任中心要及时检查、追踪预算的执行情况，形成预算分析报告，于每季 15 日前将上季预算分析报告交资财部；

(2) 资财部根据自己的记录与各单位的预算分析报告进行核对，纠正偏差，分析差异产生的原因，落实责任部门，不利差异的改进措施以及有利差异今后进行巩固、推广的措施建议，并提出处理建议，于每月 20 日前，形成每月总的预算分析报告，出具初步预算考核意见；

(3) 每月 22 日前，开预算月度例会，对前一月各部门的预算目标完成情况进行分析、评价、考核，形成正式的公司预算分析报告、预算考核意见，交预算会议审批，为预算的执行进行动态控制提供依据；

(四) 预算差异分析内容

(1) 各责任中心预算差异分析内容

1. 将预算的执行进度与结果的计量数据与预算指标加以比较，找出本责任部门存在的差异，列示产生差异的项目本期预算额、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：产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因今后进行巩固、推广的建议。

(2) 资财部预算差异分析内容

1. 分析汇总各责任中心预算分析报告，找出公司存在的差异，列示产生差异的项目本期预算额、本期实际发生额、本期差异额、差异率、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额、累计差异率；

2. 由财务总监召集，在各责任中心的配合下，对差异进行全面、详细、深入的分析，以确定造成差异的原因。造成不利差异的原因有很多种，例如：

a) 现行的有关管理制度，业务流程规定或操作规定不合理或过于复杂难以使用；

b) 管理人员和员工的工作没有遵守有关的规定；

c) 公司外部环境因素导致（预算编制时考虑不全面，预算编制时所假设环境因素发生了重大的变化）；

d) 确定不利差异的责任归属、改进措施，以及形成有利差异的原因，今后进行巩固、推广的建议；

e) 提出对预算执行不利差异的相关责任部门的处理意见。

第二十八条 预算的冲突与仲裁

(一) 当执行预算时，各责任中心间发生利益冲突，且各责任中心间协调无效时，应将有关事项报经资财部协调，协调无效时由其上报预算会议仲裁；

(二) 预算会议做出仲裁决议后，通过资财部下达“预算仲裁决议书”给相关部门或单位；

(三) 仲裁决议一经形成，各部门或单位须无条件执行。

第五章 预算的调整

第二十九条 预算调整原则

- (一) 公司预算的调整权属于公司总经理办公会预算会议；
- (二) 预算调整因素：预算执行中发生下列情况之一时，可以调整预算：
- (三) 调整公司发展战略，需重新制订公司经营计划；
- (四) 市场形势发生重大变化，需要调整相应预算；
- (五) 国家相关政策发生重大变化；
- (六) 生产经营条件发生重大变化；
- (七) 不可抗力的作用；
- (八) 预算会议认为应该调整的其他事项。

第三十条 由上而下的预算调整

(一) 当某一项或几项因素向着有利方向变化，而且具备中长期的稳定趋势，总经理办公会可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，并下达预算调整方案。预算调整方案中必须包括：

- (1) 公司经营目标调整的原因；
- (2) 调整后的预算

(二) 由上而下的预算调整的程序

(1) 总经理办公会提出公司经营目标的调整方案，经协商后达成最终预算调整方案，由预算会议下达给公司资财部；

(2) 资财部组织对公司年度及当期预算进行调整，将调整的预算，报预算会议审批；

(3) 预算会议对调整的预算批准后，由资财部下达各部门执行，同时存留预算调整方案。

第三十一条 由下而上的预算调整

(一) 当某一项或几项因素向着劣势方向变化，影响预算的执行时，应首先挖掘与预算目标相关的其他因素的潜力，或采取其他措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，才能提出预算调整申请。预算调整申请中必须包括：

- (1) 导致无法实现预算的原因；
- (2) 已经采取的其他弥补措施和效果；
- (3) 与该项预算调整相关的业绩调整；
- (4) 调整后的预算。

(二) 由下而上的预算调整的程序

(1) 当遇到特殊情况需要调整预算时，由相应的责任中心填写预算调整申请表，提交预算调整分析报告，说明调整内容及原因，并后附相关文件（如市场价格变动情况说明、相关政策变化情况说明、变更前后的经营计划、公司下达追加（或缩减）任务、项目可行性建议书等），交公司分管领导审批；

(2) 公司分管领导签字同意的预算调整申请表上交公司资财部；

(3) 资财部对预算调整申请表及相关报告进行审查，财务总监在预算调整申请表上签署意见，并将同意上报的预算调整申请表及相关报告，上报预算会议；

(4) 预算会议对调整申请进行审批，并下达给资财部；

(5) 资财部留存预算调整申请表，并根据审批意见，编写“预算调整通知书”，以及调整后的预算方案下达给相关责任中心。

第六章 附则

第三十二条 本制度由公司资财部负责制订、修改并解释。此前公司的相关管理规定，凡与本制度有抵触的，均依照本制度执行。

第三十三条 本制度未尽事宜，执行国家有关法律、法规和公司的有关规定。

第三十四条 本制度经公司董事会审议、通过后生效实施。

成都欧康医药股份有限公司

董事会

2022年9月20日