

# 上海凯众材料科技股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为建立上海凯众材料科技股份有限公司(以下简称:公司)全面预算管理体系,提升经营管理水平,加强内部控制,防范经营风险,实现公司战略规划和经营目标,根据公司的实际情况,特制定本制度。

**第二条** 本制度是公司进行全面预算管理的重要规范,适用于公司及下属子公司。

**第三条** 本制度所称“预算管理”是指公司在预测和决策的基础上,围绕战略规划目标和经营计划,对公司未来一定期间内的经营活动、投资活动、财务活动等做出的预算安排,以便有效地组织和协调公司生产经营活动,完成既定经营目标的系统管理活动。预算管理包括预算的编制、审批、下达、执行、控制、分析、调整、考核等环节。

**第四条** 全面预算管理以实现公司经营目标为根本并遵循以下基本原则:

- (一) 坚持统筹安排,效益优先,确保重点,综合平衡原则;
- (二) 坚持建立和完善权责明确、全员参与、分级实施、高效精细的全面预算管理体系原则;
- (三) 坚持严格预算过程控制,强化分析监督,科学合理考评原则。

**第五条** 公司预算年度为会计年度,即从1月1日起至12月31日。

### 第二章 预算管理组织

**第六条** 公司成立预算管理委员会,统一组织、管理预算管理工作。预算管理委员会由公司总经理、副总经理、财务总监、财务经理及总经理直属一级部门负责人等组成,主任由公司总经理担任。

预算管理委员会的主要职责是:

- (1) 制订颁布公司全面预算管理制度,包括预算管理的政策、措施、办法、要求等;
- (2) 按照公司战略目标、中长期规划,拟订公司年度经营目标与计划,并确定预算目标分解方案、预算编制方法与程序;
- (3) 组织编制、审核、综合平衡预算草案,下达经董事会批准的正式年度预算;

- (4) 协调解决预算编制和执行中的问题与争议，审议批准超预算与预算外事项；
- (5) 监督管理预算执行情况，督促预算执行部门完成预算目标，审核预算执行分析报告；
- (6) 审议预算调整方案，审议预算考核方案；
- (7) 对全面预算总的执行情况进行审核，提出预算工作的改进意见与建议；
- (8) 其他全面预算管理事宜。

**第七条** 在预算管理委员会的领导下，公司财务部作为预算执行机构，总体负责公司预算的执行工作，总经理办公室和人力资源部配合支持财务部执行全面预算管理，财务部的主要职责是：

- (1) 拟定年度预算总目标分解方案及有关预算编制程序、方法的草案，报预算管理委员会审定；
- (2) 指导各预算执行单位开展预算编制工作；
- (3) 预审各预算执行单位的预算初稿，提出修改意见和建议；
- (4) 汇总编制企业全面预算草案，提交预算管理委员会审核；
- (5) 汇总、分析各部门预算执行情况，向预算管理委员会提交预算执行分析报告，并为预算管理委员会拟订建议方案；
- (6) 汇总各预算部门的预算调整申请，制定预算调整方案报预算管理委员会审议；
- (7) 协调解决企业预算编制和执行中的有关问题；
- (8) 对预算执行情况进行考核，报预算管理委员会审议；
- (9) 预算管理委员会授权的其他工作。

**第八条** 公司的各级预算执行单位为公司各职能部门及各子公司，按其性质和责任可分为收入中心、成本中心和费用中心，负责预算工作的具体开展和实施，各预算执行单位的主要职责是：

- (1) 负责本单位全面预算方案的编制、上报工作；
- (2) 将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；
- (3) 严格执行经批准的预算，监督检查本单位预算执行情况；
- (4) 对本单位的预算执行情况进行分析、总结和报告；
- (5) 根据生产经营的变化情况和公司全面预算管理制度，提出预算调整申请；
- (6) 配合预算管理委员会和财务部做好企业总预算的综合平衡、执行监控、分析调整、

考核奖惩等工作；

(7) 执行预算管理委员会和财务部下达的其他预算管理任务。

### 第三章 预算编制

**第九条** 预算的编制依据是：

- (1) 国家有关法律、法规、政策，国内外市场环境及市场发展趋势；
- (2) 公司的发展战略和中长期规划，年度经营计划和经营目标；
- (3) 过往财年的实际经营情况及预算财年内外部变化因素；
- (4) 公司关于预算编制的总体原则和要求；
- (5) 公司制定或适用的各项费用标准及定额等；
- (6) 预算编制的其它假设等。

**第十条** 预算的编制程序是：

公司预算编制遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则，公司预算编制的基本程序为：

#### (一) 预算准备阶段

预算管理委员会根据年度经营形势，依据公司发展战略，在每年9月底前提出下一年度预算编制要求、预算编制内容、预算编制具体时间进度，确定年度预算编制的政策，启动预算编制流程。

#### (二) 预算目标下达

预算管理委员会根据公司发展战略，以及下一年度经营预测和公司董事会要求，在每年10月底前提出公司下一年度经营计划目标，并将年度经营目标分解到各预算执行单位，财务部负责将经营计划目标传达给各预算执行单位。

#### (三) 预算编制阶段

各预算执行单位根据下达的预算编制要求、下达的经营目标和制订的经营计划，编制初步预算草案，并按预算编制的具体时间进度要求提交财务部。财务部对预算草案进行审查汇总，提出调整建议，并编制合并预算草案，提交预算管理委员会审议。

#### (四) 预算批复阶段

各预算执行单位根据预算管理委员会的审议结果，对预算草案进行调整，在讨论调整的基础上，财务部编制正式年度预算草案，经预算管理委员会审议通过后，报董事会审议批准。

财务部根据公司董事会批准的年度预算方案进行经营目标分解，并向各个预算执行单位下达执行，各预算单位予以落实并实施。

**第十一条** 预算的编制内容是：经营预算、资本预算和财务预算三大部分。

（一）经营预算

经营预算是与公司日常经营活动直接相关的各种预算，具体包括业务预算、费用预算等。各级预算单位编制经营预算，应当以上一年生产经营的实际状况为基础，综合考虑预算期内经济政策变动、市场竞争状况、产品竞争能力等因素对销售、采购、生产等业务可能造成的影响，严格控制经营风险。

（二）资本预算

资本预算是指公司进行资本性投资活动的预算，包括对外投资和对内投资，对内投资包含技术改造、基建改造、固定资产投资等。各级预算单位编制资本预算，应当符合成本效益原则和风险控制要求，在对投资项目进行可行性研究、论证和集体决策的基础上，合理安排投资结构和资金投放量，严格控制各类投资风险。

（三）财务预算

财务预算是对公司未来一定期间内预计的财务状况、经营成果及现金收支情况等价值指标的综合说明，在经营预算和资本预算的基础上编制，通常由利润表、资产负债表、现金流量表和经济指标四部分组成。

**第十二条** 常用的预算编制方法主要包括零基预算法、增量预算法、固定预算法、弹性预算法、滚动预算法、概率预算法、作业预算法等。各预算执行单位应按照预算管理委员会年度预算编制的有关要求，结合预算项目的性质，采用适当的预算编制方法进行编制。

## 第四章 预算执行

**第十三条** 公司全面预算一经下达，各预算执行单位应当认真组织实施，并将预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。

**第十四条** 公司应当将全面预算作为组织、协调各项经营活动的基本依据，全面预算细分为月份、季度和年度预算，以分期预算控制的方式确保年度财务预算目标的实现。

**第十五条** 加强对货币资金收支业务的预算控制，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，防范支付风险。对于预算内的资金支出，按照公司财务管理制度规定的审批流程进行审批；对于预算外的资金支出，应当按权限报批；对于支付手续不健全、凭证不合规的

资金支出项目，原则上不予办理支付。

**第十六条** 对预算外事项或超预算事项的发生应该加以严格控制，经营预算外事项或超预算事项需要经过总经理审批后才能决定是否执行，投资预算外事项或超预算事项需要经过总经理审核通过后，报公司董事会批准后方可执行。

**第十七条** 建立预算执行情况内部报告制度，财务部应当加强与各预算执行单位的沟通和联系，及时掌握预算执行动态和结果，运用财务报告和其他资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向预算管理委员会和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

**第十八条** 建立预算执行情况预警机制，通过科学选择预警指标，合理确定预警范围，及时发出预警信号，积极采取应对措施。

**第十九条** 建立预算执行结果质询制度，要求预算执行单位对预算指标与实际结果之间的重大差异作出解释，并采取相应措施。

## 第五章 预算分析

**第二十条** 预算分析是指通过对实际执行结果与预算目标进行比较，确定是否存在执行差异，分析差异的原因，为进行预算调整提供依据。预算分析的程序如下：

### （一）信息收集

财务部和各预算执行单位为分析预算执行情况，应及时收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料。信息类别包括：预算执行过程中的财务信息，重要的外部市场信息，及公司内部的非财务信息。

### （二）基础分析

基础分析指各个从事业务活动的基础单位对预算执行情况的分析，主要侧重于结合具体业务活动中所发生事项进行预算差异说明。

各预算执行单位应每月及时对预算情况进行分析，并根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、趋势分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的预算执行现状、发展趋势及其存在的问题，形成本预算执行单位的差异分析报告，并在每月10日之前把分析报告上报财务部。

### （三）综合分析

综合分析是指预算执行机构（财务部）在对各基础单位的预算分析进行梳理之后，结合

企业内外环境因素，分析公司预算执行差异的各种主客观因素。

财务部每月组织各预算执行单位召开预算执行分析会议，对照预算指标及完成情况等相关资料，分析执行情况的差异原因、提出解决措施或建议，汇总各预算执行单位的预算执行情况 & 分析报告，形成公司层面的预算执行分析报告，分析公司预算执行差异的原因，并提交给预算管理委员会审核。

预算管理委员会每月召开公司预算绩效分析会议，对前一月公司各预算执行单位的目标完成情况进行分析、评价，各预算执行单位应对本部门的预算分析报告中的重大差异及特殊事项进行解释说明并陈述改善措施，预算管理委员会审核后提出整改要求，明确改进目标。

**第二十一条** 预算执行情况的分析报告主要内容应包括：预算及主要指标完成情况、差异分析及主要原因、调整对策及完善建议等。

预算及指标的完成情况应包括预算执行进度分析和预算执行结果分析，通过与经营计划中行动方案所规定的时间对比，确认目前公司或预算单位各项工作的完成情况；通过实际数据与预算数据的对比，总结公司或预算单位工作所取得的成绩和存在的问题。针对进度分析和结果分析中所列示的重大差异，各预算执行单位应在分析报告中向预算管理委员会说明产生的原因和拟采取的行动方案，如果产生差异的原因符合预算调整的条件可申请调整预算。

## 第六章 预算调整

**第二十二条** 预算调整的分类：

经正式批准下达的公司全面预算应当保持稳定，不得随意调整。预算调整按其对于年度预算目标调整的重要性可分类为：一般性调整和重大调整：

（一）预算一般性调整。在预算执行过程中，各预算执行单位以原来的预算为基础，结合预算执行进度和内外环境的变化，在不影响年度预算目标的前提下，对预算执行进度、责任主体或个别预算项目内部进行调整。

（二）预算重大调整。在预算执行过程中，因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整，按照实际情况的变化对年度预算目标进行调整。

**第二十三条** 预算调整的原则：

- （一）预算调整事项符合公司发展战略和现实生产经营状况；
- （二）预算调整应当谨慎，调整的频率、调整范围要适当；
- （三）预算调整需按规定程序进行调整；

(四) 预算调整方案客观、合理、可行。

**第二十四条 预算调整的程序：**

(一) 由上至下的预算调整

年度预算目标原则上不允许调整，如预算执行过程中出现以下情况之一，导致企业内外部环境发生变化，且具备长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情况存在重大差异时，经公司董事会审议后，可以在预算年度内直接进行公司经营目标的调整，下达正式的预算调整要求和调整方案：

- (1) 自然灾害、突发事件等不可抗力因素；
- (2) 国内外相关市场环境发生重大变化；
- (3) 国家相关政策发生重大调整；
- (4) 发生分立、合并等导致预算编制基础发生重大变化的因素；
- (5) 公司董事会调整发展战略，重新制定公司经营计划；
- (6) 公司董事会认为应该调整的其他事项。

(二) 由下而上的预算调整

在预算执行过程中，在不影响公司年度预算目标的情况下，各预算执行单位可以向预算管理委员会提出预算调整申请，预算调整包括预算内指标之间的平衡和同一指标在不同期间的平衡，调整申请的程序如下：

第一、各预算执行单位在预算执行过程中，如因经营状况发生改变或发生突发事件，以及出现预算内较大偏差或预算外费用项目，需进行预算调整的，应向公司预算管理委员会提出调整申请。预算调整申请应以书面形式提交申请报告，报告内容应当包括以下内容：

- (1) 调整预算的理由；
- (2) 预算调整的项目及金额；
- (3) 调整项目金额对预算执行造成的影响程度；
- (4) 调整项目的相关补救措施或具体应对方案；
- (5) 调整后的预算目标及方案；
- (6) 其他应当说明的内容。

第二、财务部汇总审核各预算执行单位的预算调整申请，对其经营情况和预算执行情况进行充分分析后，提出处理意见，编制预算调整方案，上报公司预算管理委员会讨论和审批。

第三、预算管理委员会认为确有必要调整的，提交公司董事会审议，根据公司董事会的

审批意见，预算管理委员会向有关预算执行单位下达调整批复。

**第二十五条 预算调整时间**

预算调整一般在每季度次月月底前进行，其他时间原则上不进行预算调整。

## 第七章 预算考核

**第二十六条** 建立预算执行情况内部审计制度，公司内部审计部应通过定期或不定期的审计监督，对公司全面预算的建立和实施情况进行监督、核查，评价预算控制的有效性，根据审计结果，提出改进、处理建议。

**第二十七条** 建立预算执行情况考核制度，预算管理委员会定期组织预算执行情况考核：

（一）预算执行情况考核工作，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核结果应有完整的记录；

（二）预算考核的周期一般应与年度预算细分周期相一致，即一般按照月度、季度实施考评，预算年度结束后再进行年度总考核；

（三）预算管理委员会进行预算执行情况考核，以公司正式下达的预算方案为标准，对各预算执行单位的预算执行情况进行考核，确定其预算完成情况，具体考核工作由财务部进行。预算考核结果应纳入年度绩效薪酬考核范畴，财务部配合公司人力资源部依据公司绩效考核相关办法，完成对各预算执行单位的年度绩效薪酬考核。

**第二十八条** 建立预算执行情况奖惩制度，明确奖惩办法，落实奖惩措施。

## 第八章 附则

**第二十九条** 本制度未尽事宜，依据有关法律法规和《公司章程》的相关规定执行，本制度与有关法律法规及《公司章程》规定不一致的，按后者规定执行，并及时修改本制度。

**第三十条** 本制度由公司预算管理委员会负责制定、修改和解释，自公司董事会审议通过之日起生效并实施。

上海凯众材料科技股份有限公司

二〇二〇年八月