

浙江新和成股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 目的

为确保浙江新和成股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略以及经营目标的实现，强化内部管理和控制，根据财政部《内部控制基本规范》、深圳证券交易所相关规定等相关法律法规及本公司有关规定，特制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于浙江新和成股份有限公司，各事业部、分公司、全资及控股子公司遵照执行，参股公司参照执行。

第三条 全面预算定义

全面预算是通过企业内外部环境的分析，在预测与决策基础上，调配相应的资源，对企业未来一定时期的经营、投资和财务做出一系列具体计划。预算以战略规划目标为导向，既是决策的具体化，又是控制经营和财务活动的依据。预算是计划的数字化、表格化、明细化的表达。

第四条 预算管理的基础工作与规范

预算管理除了执行有序的预算安排和明确的预算职责外，还必须有业务管理协同的基础规范，以及各业务部门提供的预测数据要确保全面性与可靠性。计划和预算管理的基础工作，包括成本中心确定、关联交易价格等。

第二章 管理职责

第五条 董事会是公司预算管理的最高决策机构，预算管理委员会是实施预算管理的执行机构，总裁全面负责公司预算管理的日常执行。预算管理委员会办公室负责编制预算、执行和协调等日常事务，是预算执行的考评机构。

第六条 公司董事会审计委员会是公司预算管理的最高监督机构。审计部负责对预算编制和组织情况进行监督，提出独立意见向董事会审计委员会汇报；定

期或不定期进行预算执行情况检查，包括常规和特定事项的审查；对各预算单位提交的反馈报告进行审计验证；对预算监控系统的质量和有效性进行评估。

第七条 组织机构及职能

（一）全面预算管理委员会

主任：总裁

委员：副总裁、财务总监

下设预算管理委员会办公室：主任由行政分管领导兼任，成员由总裁办、财务部及人力资源部组成。

（二）职能

1. 预算管理委员会职能

（1）组织和发布预算管理制度及预算目标；

（2）审查、平衡公司预算，将审定的预算报董事会；

（3）当行业和企业内外环境变化时，组织讨论修订计划和预算，报董事会批准；

（4）监督、检查各部门经营预算的执行情况并做出评价，促使其完成预算目标；

（5）审核年度经营预算执行情况并提交董事会审议。

2. 预算管理委员会办公室职能

（1）提供编制计划和预算所需的表单及进度表等，培训和指导各部门计划和预算编制；督促、检查各部门计划和预算编制的进度；

（2）汇编公司预算计划及建议，提交预算管理委员会讨论；

（3）做好月度、半年度、年度计划和预算执行情况分析上报预算管理委员会；督导各部门切实执行计划和预算；

（4）其他有关预算推行的策划与联络事项。

第八条 计划与预算编制执行职责

（一）预算管理委员会办公室各部门职责

1. 总裁办牵头负责编制计划和预算的汇总、执行计划和预算过程中的协调、监督等日常事务，负责组织制订综合计划，并对计划进行协调、平衡、分解、落实、检查。

2. 财务部负责预算执行过程中的常规审查，履行预算执行管理职能；负责做好预算执行分析，向预算管理委员会、总裁办公会反馈报告；定期形成预算执行情况汇总数据，并进行整理分析，为预算执行考评提供数据基础。

3. 人力资源部是预算管理办公室的考评部门。人力资源管理部负责组织相关部门制定考核指标及标准；根据预算实际执行情况提出考核意见；执行经预算管理委员会批准的考核意见。

（二）各部门（分子公司）经理是部门（分子公司）计划与预算编制、执行的责任人，职责为：

1. 学习和贯彻公司战略规划和预算管理制度；
2. 结合本单位年度工作目标及计划组织预算编制并上报；
3. 执行经批准后的计划和预算；
4. 当企业内外环境变化时，及时修订经营预算并重新报批；
5. 定期检查预算的执行情况，促使完成预算的目标和任务；
6. 做好半年度、年度预算执行自我评价并上报预算管理委员会办公室。

第三章 管理内容

第一节 计划与预算构成

第九条 业务计划与预算内容构成

（一）业务计划包括公司销售计划、生产计划、供应计划、成本计划、投资计划、研发计划、人力资源计划、资金计划等各专项计划。

(二) 预算包括业务预算与财务预算。

1. 业务预算分为经营性业务预算与资本性业务预算。

(1) 经营性业务预算包括销售预算、生产预算、采购预算、人工预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算、研发费用预算、税金预算等。

(2) 资本性业务预算包括投资预算、工程项目预算、技改大修理项目预算、科技项目预算以及资本性收支平衡表预算等。

2. 财务预算主要包括资产负债预算、利润预算、现金流预算。

资产负债预算主要反映预算期末的财务状况，利润预算主要体现企业预期的盈利水平，现金流预算反映预算期的收入款项和支出款项等。

第二节 计划与预算的编制

第十条 计划与预算编制基本原则

(一) 零基预算编制原则：是指不考虑过去的预算项目和收支水平，以零为基点编制的预算。零基预算的基本特征是不受以往预算安排和预算执行情况的影响，一切预算收支都建立在成本效益分析的基础上，根据需求和可能来编制预算。

(二) 全面预算原则，预算的编制要贯穿企业整个生产经营过程的始终，涉及企业经营管理的各个部门，具有全员、全过程、全部门的特征。

(三) 目标一致性原则，无论哪一级预算，必须服从于公司当年的经营目标，以贯彻公司的发展思路、方针。

(四) 分级管理原则，每一级负责下一级预算的审核批准及执行监督。

(五) 实事求是原则，坚持以市场为导向，各种预测要努力贴近实际。

(六) 可控性原则，全面预算必须可以控制，尽量减少不可控因素，预算执行结果不能发生大的偏差。

(七) 综合平衡原则，公司将根据总体部署协调各部门预算方案，企业的预算编制必须充分考虑各方面因素，在企业内部要协调一致，各类预算要相互匹配，便于统一管理。

(八) 刚性原则，企业的预算一经确定，就必须坚决执行，不得随意突破和更改预算，对预算外项目必须进行更为严格的审批。

第十一条 计划与预算编制内容

(一) 销售计划和预算包括销售总额计划、分类销售明细计划、资金回笼计划，分别按品种、数量和单价进行分析。销售部门及时了解国家政策和行业动向，调研市场需求趋势，依据公司年度战略目标要求，按统一提供的预算基础报表编制要求，逐项分析编制并列举相关的计算依据和说明。销售预算由销售部门编制。

(二) 生产计划和预算：生产部门依据销售部门的销售预算编制原材料、主要辅助材料的年度、月度生产需求计划及电费、生产料工费耗用等制造费用计划。生产预算由生产部门编制。

(三) 采购计划和预算以销售预算和生产预算为基础，包括采购总量计划、分类采购明细计划、采购单价计划、用款计划等。物料采购预算通过对产品生产成本的详细分析获得相关依据，并结合国内外材料的价格发展趋势结合库存制定年度、月度采购计划及采购资金需求计划；设备、工程物资采购预算则需按照公司的资本支出预算来编制。采购预算由采购部门编制。

(四) 人力资源计划和预算：人力资源部根据企业发展规划、生产需要等负责编制劳动工资计划和预算，根据公司发展战略和规划，结合职工素质的现状负责编制职工招聘、培训计划和预算。

(五) 销售费用预算由销售部门按各事项按费用类别编制；管理费用预算由各相关部门根据历史情况及预算年度中的各事项按费用类别编制。财务费用预算由资金部根据公司资金情况编制。

(六) 研发计划和预算：研究院负责按项目编制研发课题计划和预算。

(七) 对外投资、工程项目、技改大修等原则上按项目编制预算，预算的内容包括项目投资计划和资金支出计划。各类项目应按轻重缓急顺序排列。各项目的预算编制由其主管职能部门负责。工程部门根据公司基本建设情况编制基本建设计划和预算。

(八) 资金计划和预算：根据采购、生产、销售、投资、研发和日常管理相关计划及融资方案来编制，由资金部编制。

(九) 财务预算主要包括资产负债预算、利润预算、现金流预算，财务预算均由财务部门编制。

1. 资产负债预算主要侧重于有关财务指标的控制，如应收账款周转率、流动比率、速动比率等，根据资产经营考核目标、营运收支预算、资本性收支预算以及现金流量预算等分析编制。

2. 损益预算关注盈利情况,分两大部分:收入和费用。主要根据各业务部门编制的业务预算和费用预算等编制。

3. 现金流量预算根据营运收支预算、资本性收支预算及有关资料编制，包括：现金流入预算、现金流出预算、现金平衡预算。

第十二条 计划与预算编制程序

(一) 公司实行年度预算管理范围，每年自1月1日开始，到12月31日结束。

(二) 计划与预算的编制工作具体程序如下：

1. 计划与预算编制前准备阶段

每年全面预算开始编制之前，需要对成本中心进行全面的审定，同时完成定员和定额修订工作。

计划与预算编制采取“业务计划和预算互动、自上而下、自下而上”的原则。预算管理委员会办公室收集编制计划的各种基础资料，会同有关部门，根据公司战略目标、市场情况和公司重要资源，进行计划和预算的目标测算，作为预算编制的基础。根据目标测算结果，将计划和预算的初步指标分解、下达。

2. 计划与预算编制阶段

各单位根据初步指标，进行分解、调整和上报，形成预算初稿。预算管理委员会组织召开公司计划和预算会议，听取并审议各部门和分子公司关于各专业计划和预算初稿结果，进行讨论与审议，提出修正意见，根据修正意见下达计划和

预算指标。各预算部门根据修正后的计划和预算指标编制预算二稿，经审议后，形成年度经营计划和预算方案（建议稿）。

3. 计划与预算批准阶段

预算管理委员会组织召开公司计划和预算确定会议，讨论通过公司年度经营计划和预算方案（建议稿），按照《公司章程》规定履行相关审批程序后颁布实施。

执行计划与预算过程中，如果各部门和分子公司之间出现相关争议事项，由预算管理委员会调停和裁决。

第三节 计划与预算的执行与分析、控制

第十三条 各部门和分子公司必须严格执行批准的公司预算做好实施工作，确保公司预算总目标的实现。计划和预算的实施实行按月编制月度计划、月度预算和资金计划，每月反馈实施和控制情况，季度汇报总结，年度调整和评价的机制。

第十四条 计划和预算执行分析

（一）月度评估：每月度由各归口管理部门将上月各计划执行情况、月度计划指标完成情况送总裁办。总裁办汇总、督查，上报总裁。

（二）半年度评估：每半年度由各归口管理部门将半年度各计划执行情况、计划指标完成情况送总裁办，预算管理委员会办公室组织半年度绩效管理评审。

（三）年度分析评价：每年度由各归口管理部门将年度各计划执行情况、计划指标完成情况送总裁办，预算管理委员会办公室组织年度绩效管理评审。

（四）在预算计划执行过程中，预算管理委员会办公室可视需要会同其他职能部门对各项计划进行不定期检查，以督促计划实施。

第十五条 预算调整

在预算执行过程中，因市场经营环境、监管政策等发生重大变化导致全面预算编制基础和假设发生重要变化，或发生重大战略调整，或出现重大不可控因素

等，相关部门对需要进行调整的预算事项向预算管理委员会办公室提出申请。并由预算管理委员会研究决定是否同意进行调整。

原则上，每年预算调整不超过一次，一般在年中。

第十六条 预算考核与激励

全面预算管理所确定的经营目标是确定企业年度经营业绩考核目标的主要依据。年度预算执行情况应作为各部门、分子公司综合业绩考核的核心内容。具体按照公司业绩考核有关制度规定执行。

第四章 附 则

第十七条 本制度自发布之日起实施，原《预算内部控制制度》同时废止。

第十八条 本制度经董事会审议通过之日起生效，由预算管理委员会归口管理并负责解释。

浙江新和成股份有限公司

二〇二一年十月