

证券代码：831445

证券简称：龙竹科技

公告编号：2023-017

龙竹科技集团股份有限公司全面预算管理制度

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

龙竹科技集团股份有限公司第三届董事会第三十二次会议审议通过《关于制定<全面预算管理制度>的议案》；表决情况：6 票同意，0 票反对，0 票弃权；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：

龙竹科技集团股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 全面预算目的

为了建立龙竹科技集团股份有限公司（以下简称“公司”）高效、良好的运行机制，提高公司经营管理效率，防范经营风险，实现公司经营管理目标，根据《中华人民共和国公司法》、《企业内部控制基本规范》等有关法律法规以及《龙竹科技集团股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）特制定本制度。

第二条 全面预算适用范围

本制度适用于龙竹科技集团股份有限公司，包括集团各部门、分公司、全资

及控股子公司。

第三条 全面预算定义

全面预算是通过企业内外部环境分析，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。

公司的预算管理是利用预算对所属部门和单位的财务和非财务资源进行组织、分配、控制和评价，以便有效地组织和协调日常经营活动，实现预期的经营和管理目标。

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

全面预算工作组织体系包括：董事会、预算管理委员会和预算责任单位（集团各部门及分子公司）。

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；总经理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 预算的组织机构及职能

(一) 董事会

负责制定公司的年度财务预算方案，具体职能如下：

- 1、审议公司预算管理办法；
- 2、审议公司年度预算方案和年度预算调整方案。

(二) 全面预算管理委员会

负责组织编制、实施年度预算方案。

主任：公司总经理

委员：财务总监、运营总监、人力资源经理

下设预算管理委员会办公室：成员由财务部、总经办、董总办及人力资源部组成。

1、全面预算管理委员会的具体职责包括：

- (1) 组织、协调和落实公司预算管理工作；
- (2) 审核公司预算管理制度及相关办法；
- (3) 拟订年度预算目标和编制的要求、内容，形成年度预算的方案或调整方案并报董事会；
- (4) 组织下达分解（调整）预算，协调解决有关预算编制与执行中的重大问题；
- (5) 监控、考核预算执行情况，督促公司及各责任单位完成预算目标。

2、预算管理委员会办公室

是公司全面预算组织协调的牵头单位，依据公司相关规定，代表公司组织预算编制、报告、执行和日常监控工作。具体职责包括：

- (1) 负责起草公司全面预算管理制度和流程提交预算管理委员会审定；
- (2) 组织公司预算的编制、审查、汇总、上报、下达、报告及预算目标分解落实工作，对各预算责任单位预算草案及预算编制情况进行审核，提出修改和调整建议；
- (3) 组织实施公司预算，指导全面预算职责单位开展预算编制工作；
- (4) 组织协调有关部门落实预算、对预算执行情况进行分析、控制、监督及考核，向公司人力资源部提出考核建议，督促预算目标的达成；
- (5) 组织审核预算责任单位提交的预算调整方案，提出修改建议，汇总编制年度预算调整建议方案；
- (6) 协调解决预算编制和执行中的重大问题。

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、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、总经理办公会反馈报告；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。

2、总经办牵头负责编制计划及预算的汇总、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。

3、人力资源部是预算管理办公室的考评部门。人力资源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）集团各部门和各分公司、子公司（以下简称“本单位”）为公司预算责任单位，是本单位分项预算的具体编制和落实预算目标的责任人。各预算责任单位主要职责包括：

- 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、根据实际经营情况的变化和公司预算管理制度，提出预算调整申请；
 - 6、配合做好本单位预算的平衡、协调、控制和考核。
 - 7、执行预算管理委员会和预算管理委员会下达的其他预算管理任务。
- 各预算单位负责人为本单位预算管理和落实的第一责任人。

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、设备购置及大修理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 预算的编制

第十条 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，都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，生产部门应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、计划部门编制。

(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。采购预算由供应链中心编制。

(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，研发中心负责按下年度研发所立项目编制计划和预算。

(七) 对外投资、工程项目、设备购置及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：收入和生产成本、费用。主要根据各业务部门编制的业务预算和生产成本、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

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、上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则。管理委员会根据公司战略目标、市场情况和公司重要资源，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责任单位。

2、计划与预算编制阶段

各责任单位根据初步指标，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年度计划和预算会议，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 预算执行与控制

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。

公司全面预算一经下达，各预算责任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 预算执行控制分为预算内支出控制、超预算支出控制、预算外支出控制，分别执行不同的流程。

（一）**预算内控制** 公司预算内项目可直接发起相关支出流程，但不同预算项目之间不得相互充抵，科目混用。

（二）**超预算控制** 公司预算内项目支出原则上按年度预算总额控制，各季度执行时按累计剩余预算控制，但对单季实际发生超出单季的项目，原则上按照一定比例在下季度减少预算额度。特殊情况下，需经预算管理委员会批准后方可执行。

（三）**预算外控制** 针对预算外项目，应由需求/经办部门在发起项目需求时提供专项说明报告，经预算管理委员会领导批准后方可执行。预算管理委员会有权根据预算执行异常状况停止办理相关支出业务，并向领导汇报。

第四节 预算分析

第十六条 公司建立预算分析例会制度，预算分析会议由预算管理委员会负责定期组织，对预算的执行情况进行月度、季度、半年度、年度的定期全面分析，反

映预算执行中存在的问题、查找形成的原因、提出改进措施和建议，对提出改进措施进行跟踪检查，填写跟踪记录。

第十七条 公司预算管理委员会、各预算责任单位也可根据管理需要和特殊情况对预算执行情况进行不定期分析和专题分析，对一些重要项目预算要明确第一责任人，并进行跟踪监控和实时分析，做好预算的过程控制和评价工作，对于预算执行中发现的重大问题，要及时提交公司经营管理层决策。

第五节 预算调整

第十八条 各预算责任单位应严格执行预算，确保预算目标的实现，未经批准不得以任何调整预算。如出现特殊情况确需调整预算的，要严格按照预算调整审批程序报批。原则上，每年预算调整不超过一次，一般在年中。

第十九条 预算调整程序：

（一）由上至下的预算调整

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重大变化，有明确证据表明预算目标和现时情况存在重大差异时，按照《公司章程》的规定报经审议批准后，可以在预算年度内调整公司经营目标，下达正式的预算调整要求和调整方案：

- 1、国家方针政策变化或出现不可抗力因素，对预算收入或支出产生重大影响的；
- 2、调整公司发展战略，重新制订公司经营计划，业务经营范围发生变化；
- 3、客观环境发生重大变化（如市场需求、行业发展、竞争对手和国家政策等方面），需要调整有关预算指标；
- 4、公司内部条件（机构、部门、人员）发生重大变化；
- 5、发生合并、分离等重大资产重组事项；
- 6、公司认为应该调整的其他事项。

（二）由下而上的预算调整

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，与原预算出现较大偏差需进行预算调整的，需向预算管理委员会提出调整申请。

预算调整需提交申请报告，经预算责任单位负责人、分管领导审批后报预算管理委员会。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、其他应当说明的内容。

第二十条 预算管理委员会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, 报预算管理委员会审核, 并按《公司章程》规定履行预算调整审批手续。

第二十一条 各预算责任单位应严格控制预算外支出, 在未接到获批前应严格按原预算执行。

第六节 预算监督

第二十二条 预算责任单位应严格执行预算监督制度, 认真实施财务监督和审计监督, 监督检查的主要内容如下:

- (一) 各项财务收支是否符合公司财务收支的相关管理规定;
- (二) 各项财务收支是否全部纳入预算管理;
- (三) 各项财务收支的账务处理是否符合现行的企业会计准则;
- (四) 资金是否按规定的程序拨付、是否按规定使用;
- (五) 内部财务管理制度是否健全等。

第二十三条 公司及预算责任单位应当依据经营计划合理预计预警指标, 合理确定预警范围, 及时发出预警信号, 积极采取应对措施, 监督预算执行中的偏差。

第二十四条 公司各部门、各子公司应严格执行公司下达的预算目标并接受检查和监督。

第七节 预算考核

第二十五条 预算考核是预算管理的重要内容, 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。预算考核与预算责任单位及相关负责人的绩效薪酬挂钩, 由公司人力资源部负责另行制定相关制度并具体实施。

第二十六条 公司审计部对预算执行过程及考核结果负有监督义务。

第八节 预算信息化管理

第二十七条 预算管理委员会应牵头建立公司预算管理信息化平台，加快业财融合进程，实现数据共享和交换，加强同相关业务信息系统集成融合，预算管理平台应实现预算方案编制、调整、上报、下达等线上运行功能。

第四章 附则

第二十八条 本制度由公司预算管理委员会负责制订、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，均按本制度执行。

第二十九条 本制度经董事会审议通过之日起生效实施。

龙竹科技集团股份有限公司董事会

2023年2月10日