

浙江健盛集团股份有限公司

全面预算管理制度

二零二一年五月

第一章 总则

第一条 为规范和加强浙江健盛集团股份有限公司（以下简称“集团”）的全面预算管理，促进集团持续高质量发展，根据《企业内部控制应用指引15号—全面预算》及相关法律法规，结合集团实际情况，制订本制度。

第二条 本制度适用于集团各业务部门、职能部门、子公司、分厂（以下简称“预算单位”）。

第三条 全面预算管理是集团为了实现战略规划和经营目标，对一定期间的经营活动、投资活动、财务活动等通过预算的形式进行合理的规划、预测，并以预算为依据，对预算执行过程和结果进行控制、调整、分析、考核的管理活动。

第四条 全面预算管理原则

（一）战略导向原则：预算单位的预算管理工作必须按照集团整体的战略规划和年度经营计划进行，并按照组织架构依次分解预算目标，实现预算目标的传递和分解。

（二）客观性原则：预算的编制应本着严肃认真、务实前瞻的态度，客观反映预算年度的生产经营和财务状况，确保决策的依据真实有效。

（三）定额管理原则：预算单位应对生产经营活动进行科学分析，计算各种耗费的数据，建立科学、合理的定额标准，以不断提高的企业经营管理水平。

（四）可行性原则：预算目标要切实可行，既要引导优化和完善业务结构、提高经济效益、提升管理效率，有效降低成本费用，又要体现坚定信心、奋发进取精神。

（五）责权统一原则：预算单位应明确各级生产经营、管理机构及员工的岗位、职责、权力、利益等，实现预算约束和激励的统一。

（六）权威性原则：预算下达后，预算单位必须严格按照预算执行，如需对预算进行调整，必须按照预算调整程序审批后才能调整预算。

（七）绩效考核原则：预算目标与绩效考核挂钩，促进预算目标顺利实现。

第五条 本制度的主要内容包括：总则、战略规划与全面预算和绩效管理的关系、组织体系、责任体系、预算编制、预算执行与控制、预算调整、预算报告与差异分析、预算的考评与激励、附则等十个部分。

第二章 战略规划、全面预算与绩效管理的关系

第六条 全面预算管理是按照集团制定的战略规划，确定年度经营目标，逐级分解，下达到各预算单位，以一系列的预算、控制、协调、考核为内容，自始至终地将各个预算单位经营目标和集团战略发展目标联系起来，对其分工负责的经营活动全过程进行控制和管理，并对实现的经营成果进行考核与评价的内部控制管理系统。

第七条 全面预算管理的基本任务是根据集团战略目标，确定年度经营目标并组织实施，明确集团各预算单位的职责和权限，发挥各级预算管理责任部门和预算单位的职能作用，合理配置集团各项资源，对集团经营活动进行管理、控制、分析和监督，为考核评价预算单位的经营财务绩效提供有效依据。

第八条 全面预算形成集团预算单位关键绩效指标的主要来源之一，这些指标与集团整体绩效考核办法相结合，是集团绩效管理的基础和依据。

第三章 组织体系

第九条 全面预算组织是预算管理运行的基础保障，预算目标的实现必须建立在完善的预算组织基础上。

第十条 全面预算管理组织的设置必须符合高效性、适度性、系统性、清晰性、经济性的原则。

第十一条 全面预算管理的组织体系包括预算决策机构、预算常设执行机构、预算执行机构、预算监控、考评机构。

第十二条 全面预算管理委员会是实施全面预算管理的最高管理机构，具体处理预算管理事宜，确保集团预算管理实施的权威性、科学性和规范性。预算管理委员会由集团

高层管理者组成。委员会以预算会议的形式审议各预算事项，集团财务部为处理全面预算管理日常事务的职能部门。

第十三条 全面预算管理委员会的职责。

- 一、审议通过有关预算管理的政策、规定、制度等；
- 二、根据集团战略规划和年度经营目标，拟定预算目标，并组织集团有关部门确定预算目标分解方案；
- 三、审议通过年度预算编制的政策和程序；
- 四、审议整体预算方案及各预算单位编制的预算草案，并就必要的改善对策等提出建议；
- 五、在预算编制和执行过程中，对预算单位之间可能发生或已经发生的分歧进行必要的协调；
- 六、将通过审议的整体预算方案提交董事会审批，董事会通过后下达正式预算；
- 七、接受预算与实际比较的定期预算报告并予以审查、分析，提出改善措施；
- 八、根据需要，就预算的调整进行审议并做出决定；
- 九、对全面预算管理过程中出现的矛盾或问题进行调解；
- 十、审议预算考评方案；
- 十一、其他全面预算管理事宜。

第十四条 预算常设执行机构为集团财务部，职责为：

- 一、拟订、修订全面预算管理制度等制度性文件，并负责检查落实预算管理制度的执行；
- 二、下达预算的编制政策、程序，具体指导各预算单位预算方案的编制；
- 三、根据预算编制方针，对各预算单位编制的预算草案进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制集团的预算草案，报全面预算管理委员会审查；
- 四、在预算执行过程中，监督各预算单位的预算执行情况；

五、每期预算执行完毕，及时形成预算执行报告和预算差异分析报告，交全面预算管理委员会审议；

六、遇特殊情况时，向全面预算管理委员会提出预算修正或调整建议；

七、提出预算考评方案，报预算管理委员会审议；

八、协助全面预算管理委员会协调处理预算执行过程中出现的问题；

九、预算管理委员会授权的其他工作。

第十五条 预算执行机构为各预算单位，职能为：

一、根据全面预算管理委员会下达的预算目标，将集团整体预算编制的要求与本单位的实际相结合，制定本单位的预算草案；

二、对预算依据、测算基础和计划控制措施进行详细说明，负责预算的执行和控制；

三、将本单位的预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；

四、促进生产经营完成预算任务，督促检查本单位预算执行情况，加强预算自律，严格控制预算外行为；

五、定期提供预算执行数据、预算差异分析报告及改进措施等；

五、组织本单位内部的预算考评工作等。

第十六条 全面预算管理的监控机构。

预算监控指预算执行监控和预算制度性监控。包括四级：

一、一级监控为预算执行机构自控，监控机构为预算执行机构；

二、二级监控为财务部门审核监控，监控机构为各级财务部门；

三、三级监控为高层审批监控，监控机构为全面预算管理委员会；

四、四级监控为审计监控，监控机构为集团审计部。

第十七条 全面预算管理的考评执行机构。

集团全面预算管理的考评执行机构为集团财务部和企业管理部，主要职责为：根据预算实际执行情况数据，财务部编制《全面预算 KPI 关键绩效指标考核表》，报经全面预算管理委员会审批后，由企业管理部将《全面预算 KPI 关键绩效指标考核表》考评结果纳入集团绩效考核体系中，并按集团绩效考核办法对预算单位进行考评。

第四章 责任体系

第十八条 集团根据各预算单位控制范围和担负的责任，将预算单位划分为成本中心、利润中心和投资中心。

一、成本中心。指成本发生单位，一般没有收入，其责任人可以对成本的发生进行控制，仅对成本负责。集团总部各职能部门及子公司下属分厂、职能部门为成本中心。

二、利润中心。指既能控制成本，又能控制收入的责任单位。集团总部各业务部门、子公司为利润中心。

三、投资中心。指不仅能控制成本和收入，而且能控制占用资产的单位。集团总部为投资中心。

第五章 预算编制

第十九条 预算编制是实施全面预算管理的关键环节，编制质量的高低直接影响预算的执行结果，预算编制要在全面预算管理委员会批准的编制政策指引下进行。

第二十条 预算编制政策至少应包括：

- 一、预算年度经营目标及分解方案；
- 二、经营管理基本假定，主要包括商业模式、营销政策、资产管理政策、费用政策、薪酬政策等；
- 三、绩效评价标准。

第二十一条 预算单位编制全面预算是对各项业务活动、财务表现等方面的总体预测，包括生产经营预算、资本性支出预算、财务预算、经营管理预算四类。

一、生产经营预算是指与日常生产、经营业务直接相关的基本经济活动预算。预算

单位应围绕营业收入、营业成本、期间费用、税金、营业外收支等利润的主要构成要素进行合理预测；

二、资本性支出预算是指不经常发生的、一次性业务预算，包括固定资产、无形资产、在建工程以及对外投资等预算；

三、财务预算是指与现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算，主要包括资产负债预算表、利润预算表、现金流量预算表。

四、经营管理预算是指预算单位结合内部控制制度，以提升经营管理水平、降低成本费用、防范经营风险等进行的预算，主要包括但不限于费用预算、职工薪酬预算、财务分析指标预算等。

第二十二条 预算编制的归口管理部门。

预算编制是一项系统工程，在年度经营目标分解和预算编制过程中，需要明确归口管理部门：

一、集团职能部门作为成本中心，一方面负责本部门的费用预算编制，同时做为归口管理部门，人力资源部负责集团人工成本、招聘、培训等相关费用的预算编制；采购部负责与采购相关的预算编制；企业管理部、计划部负责主要预算指标的分解；

二、集团业务部门作为利润中心按照集团分解的预算目标负责销售收入、销售成本、应收账款政策等预算编制；

三、子公司也应明确内部预算编制归口管理部门。

第二十三条 预算编制方法。各预算单位应充分考虑自身的经营业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期和管理需要的原则，针对不同的预算项目和预算内容，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算等方法编制预算。

第二十四条 预算编制程序。

一、集团采用“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式编制预算，具体流程为；

1. 预算目标的制定和分解、下达。每年 10 月底前，集团全面预算管理委员会根据集团战略规划制定预算年度预算编制政策并下达各预算单位；集团财务部在 11 月 5 日前下发预算编制说明书、预算表格等文件。

2. 编制上报。各预算单位按照集团预算政策，结合自身特点及执行条件，编制本单位预算方案，于 11 月 20 日前上报集团财务部。

3. 审查平衡。集团财务部对各预算单位上报的预算方案进行初步审查、汇总，提出综合平衡建议。在审查、平衡过程中，对发现的问题提出调整意见，报全面预算管理委员会审议同意后，于 11 月 25 日前反馈给各预算单位，各预算单位于 11 月 30 日前上报集团财务部调整后的预算方案。

4. 预算审批。集团财务部在各预算单位上报的经调整后的预算方案基础上，编制集团整体预算草案，并于 12 月 20 日前上报集团全面预算管理委员会审议通过后，提交集团董事会审议。

5. 下达执行。12 月 31 日前，集团全面预算管理委员会将董事会审议通过的预算方案下达各预算单位执行。

第二十五条 预算编制级次。

集团预算编制级次设三级，一级预算编制为集团的整体预算；二级预算编制为集团所属职能部门、业务部门及子公司预算；三级预算编制为分厂预算。

第二十六条 预算单位的年度预算方案应由封面、目录、预算编制说明书、生产经营预算表、资本性支出预算表、财务预算表、经营管理预算表等构成，经企业负责人审定签字，并加盖公章后按预算通知的时间要求及时上报集团财务部。

第六章 预算执行与控制

第二十七条 预算方案一经下达，预算单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解落实到内部各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十八条 预算单位应将预算作为预算年度内组织、协调各项生产经营活动和管理活动的基本依据，将年度预算细分为季度和月度预算，通过分期预算控制实现年度预算目标。

第二十九条 预算单位应当对预算管理工作建立严格的授权审批制度，预算内事项按照授权审批的权限、程序和相关控制措施执行，预算外及超预算事项须上报集团财务部、财务总监审核后，经预算管理委员会审批后执行。

第七章 预算调整

第三十条 预算一经下达，一般不予调整，以确保预算的严肃性和有效性。当国家政策法规、集团战略、市场环境、经营条件等预算编制基础发生重大变化，应首先挖掘与预算目标有关的其他因素的潜力，或采取其他补救措施来弥补，只有在无法弥补的情况下，预算单位可以提出调整预算，原则上半年调整 1 次。

第三十一条 预算调整程序。预算单位确需调整预算的，应逐级向上级预算单位提交《预算调整审批表》和书面报告，报告须阐述预算执行的具体情况、客观因素变化及其对预算执行造成的影响程度、已经采取的补救措施和效果、具体的预算调整方案等，上报集团财务部，财务部提出初步意见上报集团预算管理委员会。预算调整不影响集团总体预算的，由预算管理委员会审议批复，涉及集团总预算变更的，集团财务部须调整集团总预算，经预算管理委员会审议通过后，报集团董事会审批。

第三十二条 预算单位预算调整后，应编制新的预算，原预算保存，作为年终预算考评的参考资料。

第八章 预算报告与差异分析

第三十三条 预算单位应逐级每月对预算执行情况进行分析检查，了解和掌握实际业务与预算指标之间的差异及原因，提出改进措施和建议，形成预算差异分析报告，于每月 15 日前上报集团财务部，财务部于每月 20 日前形成集团总体预算差异分析报告，上报全面预算管理委员会。

第三十四条 预算差异分析报告应至少包括以下内容：

- 一、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；
- 二、重点对正负差异超过 5% 的项目进行分析；
- 三、产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及有利差异的原因和今后推广的建议等。

第三十五条 预算单位同时在集团月度经营会议上根据预算差异分析报告进行汇报。

第九章 预算的考评与激励

第三十六条 预算考评是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励的实施，达到“人人肩上有指标，项项指标连收入”。

第三十七条 预算考评应遵循以下原则：

- 一、目标原则。以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩；
- 二、激励原则。预算目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考评必须与激励制度相配合；
- 三、时效原则。预算考评是动态考评，在设定的预算执行期完毕后应立即考核；
- 四、分级考评原则。预算考评要根据组织架构层次或预算目标分解层次进行。

第三十八条 预算考评纳入集团绩效考核制度，由集团企业管理部负责实施。

第三十九条 具体考评细则见集团《全面预算管理考评实施细则》。

第十章 附则

第四十条 本制度由集团财务部负责解释，经全面预算管理委员会批准执行。

第四十一条 本制度自下发之日起生效执行。

附表一：

浙江健盛集团股份有限公司

预算调整审批表

预算单位	
预算执行情况及 预算调整方案	(可另附报告)
预算单位 主要负责人签字	日期： 年 月 日
集团财务部 审核意见	
集团财务总监 审核意见	
集团预算管理委员会 审批	
集团董事会审议意见 (如需)	

附表二

浙江健盛集团股份有限公司

超预算/预算外事项审批表

预算单位：

事项名称		金额	
审批类型	<input type="checkbox"/> 超预算 <input type="checkbox"/> 预算外		
超预算或预算外事项发生的必要性说明			
经办人	日期： 年 月 日		
预算单位 主要负责人意见			
集团财务部 审核意见			
集团财务总监 审核意见			
集团预算管理委员会 审批			