

兰州兰石重型装备股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 为进一步提升兰州兰石重型装备股份有限公司(以下简称“公司”)管理水平,保证公司发展战略和经营目标的实现,完善内部控制制度,防范经营风险,规范公司预算管理体系,加强全面预算管理工作,结合公司实际,制定本制度。

第二条 全面预算是指以货币形式表现的,对公司预算年度内经营活动、投资活动和财务活动等方面的总体计划,是公司整体战略发展目标和年度计划的细化。

第三条 本制度适用于公司所有部门、事业部、分公司、子公司,各实施主体可根据本制度制定本单位全面预算管理实施办法。

第二章 职责分工

第四条 全面预算委员会:制定公司全面预算编制与管理的原则和目标;组织制定公司全面预算管理的制度和办法;建立健全公司全面预算组织体系;审议公司全面预算方案和调整方案;审议或审批各事业部、分公司、子公司的全面预算方案和调整方案;协调解决公司全面预算编制和执行中的重大问题;负责将经审议的全面预算方案报董事会、股东大会审批。全面预算委员会由公司董事长、总经理、财务总监等高级管理人员、各子公司董事长组成,其中公司董事长任组长。

第五条 全面预算工作组:组织公司全面预算工作的布置、编制、审核、汇总;下达经审批的全面预算方案并组织实施;检查监督预算执行情况;拟订全面预算调整方案;协调解决公司全面预算编制和执行中的有关问题;负责组织预算答辩,对存在的问题提出改进建议或措施,对预算执行结果进行复核、评价、考核。全面预算工作组由公司财务总监、生产运营副总经理、各单位负责人组成,其中公司财务总监任组长。

第六条 公司总经理:负责组织公司全面预算指标的制定;负责组织全面预

算指标与资源配置的系统计划总体安排；负责组织推动、控制公司全面预算工作整体进程，并进行整体评价。

第七条 公司财务总监：审核各部门预算、组织财务人员开展财务预算工作，复核全面预算并提出预算调整意见；组织开展预算分析并组织编制预算执行差异结果的报告；提出各单位预算调整意见。

第八条 公司生产运营副总经理：对各预算编制单位、分公司、子公司的预算编制工作提出意见或建议；针对预算问题，组织提出整改方案并监督实施，持续提升公司运营效率。

第九条 公司经营管理层成员：对各自分管业务单位和职能部门的预算进行指导、分析、审核；对上报预算的编制质量负责；负责落实预算考核工作。

第十条 各单位负责人：组织本单位编制业务预算、复核预算方案、分解本单位预算目标、考核分解预算目标的执行情况、提出调整预算方案。

第十一条 预算编制单位根据公司全面预算委员会下达的年度各单位预算目标，进行任务分解，依据以往年度和现阶段的业务情况，并结合本单位发展战略和经济形势、市场环境等编制预算。

运营管控单位：根据公司《生产运营交底表》的时间节点、进度、指标等要求，以问题导向，细化梳理制度和流程，制定工作计划，以量化的数据编制预算；梳理业务制度流程负责与本单位相关的外部发展环境、行业环境的分析与预测；负责编制本单位业务预算，且根据付现成本与非付现成本的区别编制资金预算；负责对编制的预算资料的真实性、准确性、及时性、合理性负责；负责在月度、季度、年度将预算和实际结果进行差异分析，并在预算目标不变的基础上找出差异应对措施；负责对预算的执行方案向全面预算委员会进行答辩；负责对本单位的预算执行落实考核；负责将本单位编制的预算资料按规定的流程报送单位负责人审核后，报全面预算工作组。

战略管控单位：负责制定本公司的全面预算方案；组织实施上级批准的预算方案，将本公司全面预算指标分解落实到各部门、各控制环节和各岗位；按照授权审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决全面预算执行中存在的问题，提出预算调整建议；及时总结分析本公司全面预算编制和执行情况，并组织实施分析和评价工作；配合公司全面预算工作组做好预算的综合平衡、

执行监控等工作。

第十二条 财务部：对业务单位、职能部室编制的业务预算进行统筹，通过分析编制利润表、现金流量表；监督并汇总各单位预算执行情况，汇总各预算执行单位差异结果分析及原因，编制预算分析报告，根据审议后的差异调整方案调整预算。

第十三条 内控审计部：根据全面预算工作组评判结果提出的考核建议进行复核，对各预算编制单位进行专项考核。

第三章 预算类别分工

第十四条 业务预算：是反映预算期内生产经营活动的预算并最终经过财务统筹形成公司预算利润表，包括销售预算、生产预算、采购预算、材料预算、费用预算等。

销售预算：分为在手订单收入预算和预测订单销售预算、货款回收的资金预算、销售费用预算。主要由研发销售中心、具备营销主体的各事业部负责，市场管理部门进行统筹。

生产预算：是公司在手订单项目和预测订单预算期内实现收入项目的制造成本预算、生产成本资金支出预算。主要由各生产单位负责。

采购预算：是专用材料和通用材料、期初库存和期末库存预测的全年采购数量和单价形成的采购成本。公司在手订单项目和预测订单预算期内实现收入项目的采购材料成本和运输成本预算、采购资金支出预算。主要由采购中心负责。

材料预算：是公司全年实现收入的订单项目耗用材料成本进行的预算。由采购中心组织技术、生产等部门统筹完成。

费用预算：是除了业务单位的费用预算外，公司其他部门的费用预算(包括人工成本、研发费用、折旧费和资产减值等预算)。主要由各部门负责。

第十五条 资金预算：是公司关于资金筹措和使用的预算，包括短期的筹资预算、财务费用预算、税费支出预算、现金收支预算等，主要由财务部根据业务预算负责编制。

第十六条 投资预算：是公司在预算期内进行资本性投资活动的预算，一般包括固定资产投资预算、无形资产投资预算、权益性资本投资预算、债券投资预算等。其中固定资产投资预算由规划发展部门和生产运营管理部门负责，无形资

产投资预算由信息化和智能制造部门负责，权益性资本投资预算和债券投资预算由证券投资部门负责。

第十七条 财务预算：是业务预算、资金预算、投资预算的统筹，主要以标准的预计现金流量表、预计利润表、预计资产负债表等形式反映，由财务部门负责。

第四章 编制原则和方法

第十八条 全面预算编制可以根据不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算和零基预算等方法进行编制。

第十九条 全面预算编制的依据：国家有关部门法规政策、公司经营发展战略和目标、公司各经营单位在手订单和预期订单、公司投融资协议、公司改组改制、收购兼并、资本运作等重大经营事项安排、公司历史数据及行业先进标准、公司对预算编制的具体要求等。

第二十条 全面预算编制的原则：真实性原则、全面性原则、及时性原则、规范性原则和准确性原则。

第二十一条 全面预算编制的方法：先编制经营预算、资本性支出预算，在此基础上编制财务预算。各项预算应相辅相成，密切关联，前后衔接，形成一个完整的体系，共同实现公司内部控制和管理目标。在预算的编制过程中要以公司的生产经营活动为依据，合理确定各项收入、成本、投资、融资等预算指标的驱动因素，科学预测各项预算指标。

第五章 预算编制基本程序

第二十二条 按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，并经过“自上而下、自下而上”多次平衡；全面预算的编制工作主要分为确定年度预算目标和编制年度预算方案两部分，前者体现预算管理工作的自上而下的统筹过程，后者体现预算管理工作的自下而上的融合过程。

第二十三条 预算准备：每年9月下旬，公司预算工作组下达关于编制下一年度全面预算的通知。

第二十四条 确定年度预算目标：每年10月初，公司全面预算委员会根据公司战略发展规划，下达下年度全面预算编制任务，公司各业务/职能部门依据所负责的业务，开展年度业务测算，提出年度预算目标及指标；年度预算目标及指

标应经过分管领导的审核，审核通过后报公司全面预算工作组；公司全面预算工作组对预算目标进行审核与平衡，形成公司总体年度预算目标方案；公司全面预算委员会对年度预算目标及指标方案批复后作为预算编制依据。

第二十五条 预算编制：公司全面预算工作组根据批复后的年度预算目标方案组织启动预算编制工作；公司各单位、各分公司、子公司公司组织预算编制，编制完成后上报；公司全面预算工作组审核、汇总和平衡上报预算，于每年 12 月下旬形成公司预算草案。

第二十六条 预算审批：预算草案提交公司全面预算委员会审核后，上报董事会预批准，股东大会审批。

第六章 预算的控制和评价

第二十七条 公司预算一经确定，必须严格执行。任何部门和个人不得超越权限调整、变动预算方案。超预算或无预算项目，发生单位事前向全面预算工作组上报经本单位负责人审核的“预算调整申请”，由全面预算工作组按审批流程逐级审批，审批结果反馈申请单位后，予以执行。

第二十八条 财务部及各预算执行单位应建立预算管理台账，监督预算执行情况。

第二十九条 公司严格控制预算外支出，对于未纳入年度预算但确需发生的支出，由发生单位提出申请，经全面预算工作组审核后报全面预算委员会审批。如果由于市场环境、经营条件、政策法规等预算前提发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，可按规定的程序进行决策审批。

第三十条 由公司全面预算工作组负责组织月度、季度、年度预算分析会，对各单位存在的预算和执行存在的差异进行复核、分析，审核、协助完善各单位提出的差异应对措施，并落实措施执行。

第七章 预算的考核

第三十一条 根据各单位预算编制质量、预算执行和评价结果进行考核。

第三十二条 预算编制单位：负责按照公司全面预算工作组的工作要求，完成本单位的预算工作或提供预算编制所需相关信息。需对本单位预算数据质量负责，提供的全面预算数据须经过复核，并由各单位主要领导签字后，报全面预算

工作组。

第三十三条 全面预算工作组：负责对各预算编制单位提供的全面预算或相关信息的完成质量进行评判，根据评判结果提出考核建议。对预算编制单位的全面预算数据中存在的问题，应于当月提出改进建议或整改要求，对应单位须按期修订完成并将结果反馈至全面预算工作组。全面预算工作组建立预算数据填报质量台账，对存在问题及整改结果及时记录。

第三十四条 考核流程：每月初，全面预算工作组根据预算数据填报质量台账进行评判，并将评判结果和考核建议报内控审计部，由内控审计部负责专项考核。

第三十五条 考核方式：由内控审计部根据评判结果和考核建议，采取月度绩效考核中加减绩效分数或专项奖罚款等方式进行考核。考核结果并入相关单位的月度绩效考核表中，经公司领导审批通过，在月度绩效考核中体现。

第三十六条 相关单位接到月度绩效考核表后，应对全面预算相关考核结果进行二次考核分解，并于每月 20 日前，将责任人及分解结果提供全面预算工作组备案。

第八章 附则

第三十七条 本制度未尽事宜，按照国家有关法律、法规和本公司章程的规定执行。

第三十八条 本制度解释权属公司董事会。

第三十九条 本制度自公司股东大会审议通过之日起生效。