

江苏太平洋精锻科技股份有限公司规章制度

全面预算管理制度

第一章 总 则

第一条 为优化江苏太平洋精锻科技股份有限公司（以下简称“公司”）资源配置，促进公司发展战略及经营目标的实现，强化内部管理和控制，根据《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引》等法律法规，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度所称的全面预算，是指将公司及各单位业务活动全部纳入预算管理；以现金流控制为核心，以收入预算和费用预算为先导，以实现目标利润为重点，将公司业务、投资、筹资、财务等各项经济活动的各个方面、各个环节都纳入预算编制范围，形成由业务预算、资本预算、财务预算等系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

第三条 预算管理的基本原则：

（一）战略导向原则：各单位预算须服从于公司战略目标和业务计划有序开展，引导各预算单位聚焦战略、专注执行、达成绩效；

（二）统筹协调原则：公司将根据总体部署协调各单位预算方案，公司的预算编制须充分考虑各方面因素，在公司内部要协调一致，各类预算要相互匹配，便于统一管理；

（三）过程控制原则：预算编制贯穿公司整个生产经营过程，涵盖各个管理方面，根据管理环节的不同，分别编制业务预算与财务预算；

（四）实事求是原则：坚持以市场为导向，各种预测要尽量贴近实际，切实可行；

（五）权威性原则：预算一经确定，须严格执行，不得随意突破和更改预算，对预算外项目须进行严格的审批。

第四条 本制度适用于公司各部门、事业部、分公司、公司全资及控股子公司（以下简称“各单位”）。

第二章 预算管理的组织体系

第五条 董事会为公司预算管理的最高决策机构，全面预算管理小组负责预算管理的编制、执行、协调等日常事务，并负责预算执行的考评工作。

第六条 公司成立全面预算管理小组，由公司总经理、副总经理、财务总监、各职能部门负责人、

分（子）公司常务副总经理组成，主要职责如下：

- （一） 根据公司董事会战略规划和公司年度发展规划，确定公司本年度预算关键指标；
- （二） 负责制定和审批预算目标分解方案、预算编制方法和程序；
- （三） 确定各专业预算的牵头部门，全面督导各单位/部门进行全面预算编制；
- （四） 审议和批复公司年度预算方案、预算调整方案；
- （五） 监督、检查各预算单位年度预算执行情况；
- （六） 审批预算调整事项和在必要时对预算执行过程进行干预；
- （七） 组织预算执行分析会议，听取并审议各预算单位的预算执行情况的自我评价分析报告；
- （八） 制定及审批全面预算管理奖惩办法；
- （九） 决定年度预算管理中的其他事项。

第七条 公司成立预算管理办公室，为预算管理职能机构，由总经理办公室、财务管理部、人力资源部、市场营销部等各职能部门主管组成，预算管理办公室由总经理办公室与财务管理部合署办公，财务管理部为全面预算管理的综合管理部门。预算管理办公室的主要工作职责如下：

- （一） 负责组织起草公司全面预算管理制度, 并负责相关制度的报批工作；
- （二） 负责组织拟定年度预算的具体编制计划，下达公司年度预算编制通知；
- （三） 组织制定公司预算相关的各项基础数据的定额工作、价格工作、标准化工作等基础工作；
- （四） 协调解决公司预算编制和执行中的有关问题，组织定期的预算管理工作会议，及时沟通和解决跨部门的预算问题；
- （五） 组织和指导各单位/部门开展预算编制工作，提供必要的政策支持和资源协调；
- （六） 收集、汇总、平衡各单位预算草案，形成公司年度预算方案草案，提交预算管理小组审议；
- （七） 根据获批的预算总目标向公司内部各部门分解、下达预算指标；
- （八） 跟踪、监控企业预算执行情况，定期汇总、分析各单位/部门预算执行情况及与预算标准的差异，对出现的偏差要提出预警，并定期进行预算执行分析，上报全面预算管理小组；
- （九） 根据预算实际执行情况提出考核意见，为绩效考核提供依据；
- （十） 负责开展预算管理工作的培训和宣传，提高公司员工的预算管理意识；
- （十一） 负责预算管理相关文件的归档和管理，确保预算管理工作的规范性和可追溯性。

第八条 其他各单位/部门：

- （一） 学习和贯彻公司战略规划和预算管理制度，确保本单位/部门工作与公司整体目标一致；

(二) 结合本单位/部门年度工作目标及计划组织预算编制并上报，确保预算编制的科学性和合理性；

(三) 执行经批准后的计划和预算，落实到各环节和各岗位，确保预算执行的严肃性和有效性；

(四) 负责及时分析、报告本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题，提出改进建议；

(五) 负责根据内外部环境变化及公司预算管理制度，提出预算调整申请，并提供详细的调整依据和说明；

(六) 做好月度、季度、半年度、年度预算执行自我评价并上报总经理办公室及财务管理部，为公司预算管理提供基础数据支撑；

(七) 积极参与公司预算管理工作的培训和学习，提高本单位/部门员工的预算管理能力和水平；

(八) 协助其他单位/部门开展预算管理工作，加强跨单位/部门的沟通与协作，共同推动公司预算目标的实现。

第三章 预算编制与审批

第九条 公司按照“先业务预算、资本预算，后财务预算”的流程，以及“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，综合考虑预算年度各项影响因素，结合自身业务特点与发展等实际情况，编制年度全面预算。

业务预算包括销售预算、生产预算、成本费用预算、采购预算、人工成本预算、研发预算等。

资本预算包括投资预算、融资预算等。

财务预算主要包括现金流预算、资产负债预算和损益预算。公司编制财务预算时涉及的会计政策和会计估计与会计决算应保持一致。

根据预算项目的不同，选择采用零基预算、固定预算、弹性预算、滚动预算、概率预算等方法编制预算。

第十条 公司的各项预算本着“谁执行预算，谁就编制预算草案”原则确定各项预算草案的编制责任单位/部门，分工如下：

(一) 市场营销部负责销售收入预算和应收账款预算的编制。市场营销部及时了解国家政策和行业动向，以产品、产品类别、事业部、子公司、客户为预算口径，对各型号产品的销售量、本位币价格（不含税）、本位币销售收入（含税/不含税）、客户应收账款进行年度和月度滚动预算；

(二) 计划管理部负责销售计划、生产计划、采购计划的编制；

(三) 生产管理部负责生产人员需求计划、新增设备需求计划、制造成本(含外协)预算的编制。生产管理部根据计划管理部编制的生产计划,以各子公司、各车间为预算口径,对各型号产品需耗用的主要原材料/辅料/能耗/外协成本及生产过程需要发生的其他成本费用、产品库存等进行年度和月度滚动预算;

(四) 人力资源部汇总各部门人员计划,人力资源部负责编制非计件人员的薪酬预算,财务管理部负责编制计件人员的薪酬预算,人力资源部、工会、总经办负责编制各自负责的福利预算,财务管理部负责编制社保费用预算;

(五) 采购供应部负责采购价格、采购预算、应付账款预算的编制。采购供应部根据计划管理部编制的采购计划,结合国内外物料的价格变化趋势,以子公司、材料为预算口径,对采购计划中物料采购成本、供应商应付账款进行年度预算及月度滚动预算;

(六) 物料控制部负责存货计划、物流成本预算的编制。物料控制部根据计划管理部编制的销售/生产/采购计划,结合合理库存要求,对物料进行存货预算并对各型号产品编制物流成本预算。物流成本预算以客户、物流成本类别为口径编制;

(七) 技术开发部负责研究开发费用预算的编制,财务管理部协助配合。技术开发部根据研发项目情况,以各公司、研发项目为预算口径,从人工、仪器、原辅料、折旧、研发软件摊销、技术合作费、知识产权费、检测鉴定费等维度进行年度和月度滚动预算;

(八) 战略发展部根据公司规划和生产管理部提出的新增设备需求计划负责固定资产投资预算的编制以及房屋建筑物维修预算的编制。战略发展部以各公司为预算口径,根据新产品设备需求、技术改造等项目类别进行年度和月度滚动预算;

(九) 设备管理部负责设备维修预算的编制;

(十) 信息管理部根据公司规划负责信息投入预算的编制;

(十一) 各管理部门负责期间费用(包括差旅费、培训费、会议费、招待费等)预算、相关营业外收支(包括对外捐赠、处置资产损益等)预算的编制;

(十二) 董事会办公室负责权益性资本投资预算的编制;

(十三) 财务管理部负责资金收支计划、筹融资计划、税金、财务费用、资产负债表、损益表、现金流量表的编制。

第十一条 公司预算实行年度预算制,预算期为1月1日至12月31日,并按照经营预算、财务预算等按月落实。

第十二条 年度预算的编制程序和时间:

(一) 启动预算编制工作:公司董事会于每年10月1日前确定公司下一预算年度的经营目标;全面预算管理小组每年10月20日前根据公司经营目标,布置下一年度预算编制工作。由总经理办公室下达预算编制通知,明确预算编制原则、程序、方法和具体时间要求。

(二) 预算草案的编制:各预算单位/部门的负责人结合实际情况,按照统一格式和分工组织编制本单位/部门预算草案,并于每年11月30日前上报预算管理办公室。

(三) 预算草案的审查平衡:由预算管理办公室对各预算单位/部门上报的预算方案进行审查,与其进行充分协调、沟通,对发现的问题和偏差提出初步调整的意见,各预算单位/部门于每年12月10日前完成本单位/部门预算草案调整工作,并将终稿上报预算管理办公室;

(四) 预算草案的汇总:预算管理办公室汇总各单位/部门上报的预算草案,形成全面预算草案,并于12月15日前上报全面预算管理小组审议。

(五) 预算方案的审批:全面预算管理小组及公司董事会于12月31日前,召开专门会议审议批准年度预算。

(六) 预算下达:总经理办公室于每年1月5日前向各单位/部门下达经董事会审议批准的年度预算。

第十三条 月滚动预算的编制按照“由下而上,上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。具体编制程序、方法和时间要求:

(一) 各预算执行部门于每月22日前,将本部门下一月份的预算草案编制完毕上报公司预算管理办公室。

(二) 公司预算管理办公室于每月25日前,对各预算草案进行审核,与各预算执行部门进行充分沟通,对预算草案修订平衡,最终编制公司月滚动预算草案上报公司全面预算管理小组。

(三) 公司全面预算管理小组于每月30日前批准下达下月份全面预算。

第四章 预算执行与控制

第十四条 预算目标落实。年度预算一经批准下达,各预算单位/部门应当认真组织实施,将预算指标层层分解,从横向和纵向落实到内部各环节和各岗位,形成全方位的预算执行责任体系。

第十五条 公司各单位/部门要将全面预算作为预算期内组织、协调本单位/部门各项经营活动的基本依据,确保年度及月度预算目标的实现。

第十六条 预算执行控制

(一) 各单位/部门要强化现金流量的预算管理,严格控制预算资金的支付,调节资金收付平

衡，防范资金短缺风险。对于预算内的资金支付，履行审批程序后执行。

（二）对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，项目管理部、战略发展部等相关部门应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。对于重大的关键性预算指标，要密切跟踪、检查。

第十七条 预算执行情况分析报告

（一）公司执行预算分析例会机制。预算分析会议由经营层办公会定期组织，对预算的执行情况进行季度的定期全面分析，研究预算执行过程中存在的困难、问题及解决的措施，并对提出改进措施进行跟踪检查，填写跟踪记录。

（二）对于预算增减率超过 10%的，相关预算单位对预算指标与实际结果之间的重大差异进行重点解释和说明。

（三）预算执行情况报告的主要内容包括但不限于：

1. 年度主要预算目标完成进度情况及存在的问题。
2. 影响年度主要预算目标完成进度的主要影响因素分析。
3. 经营方针、经营策略、增收节支措施对损益性预算的影响。
4. 外部经营环境的变化对预算目标的影响。
5. 重大投融资方案对预算的影响。
6. 解决预算执行偏差的措施。
7. 全年预算完成情况预测。

第十八条 在计划执行过程中，预算管理办公室可视需要对各项计划进行不定期检查，以督促计划实施。同时，各单位应及时向预算管理办公室反馈计划实施过程中有关信息。

第五章 预算调整

第十九条 年度预算经批准后，原则上不作调整。如发生以下特殊事项，对公司的经营活动和财务收支产生重大影响，可以对预算进行调整：

- （一）公司体制改革；
- （二）业务经营范围变更；
- （三）公司战略发生重大变化；
- （四）国家相关政策发生重大变化，导致无法执行现行预算；
- （五）市场经济形势发生重大变化，公司经营目标必须进行调整；
- （六）发生不可抗拒事件；

- (七) 公司内部重大政策调整等;
- (八) 全面预算管理小组认为应该调整的其他事项。

第二十条 公司预算调整方案应当符合下列要求:

- (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) 预算调整重点放在预算执行中出现的重要或非正常关键性差异方面;
- (三) 预算调整方案必须客观、合理。

第二十一条 预算调整程序

(一) 预算调整原则上由各预算执行单位/部门向预算管理办公室提出书面申请, 申请报告内容应详细说明调整理由、调整的建议方案、调整前后预算指标的比较, 以及与原有预算指标的对比、调整后预算指标、可能对公司预算总目标的影响等。

(二) 预算调整申请报告经预算执行单位/部门负责人、分管领导审批后报预算管理办公室。

(三) 预算管理办公室接到预算执行单位/部门申请后即进入调整审查程序并提出初审意见, 制定预算调整方案, 上报全面预算管理小组审批。

(四) 预算调整方案经全面预算管理小组审核批准后, 由总经理办公室下发至各预算执行单位。

第二十二条 各预算单位应严格控制预算外支出, 在未接到批准前应严格按照原预算执行。

第六章 预算的分析与考核

第二十三条 预算的分析

(一) 公司建立全面预算分析制度, 由预算管理办公室定期召开全面预算执行分析会议, 全面掌握预算的执行情况, 研究、落实解决全面预算执行中存在问题的政策措施, 纠正全面预算的执行偏差。

(二) 开展全面预算执行分析, 各预算执行单位和财务部门应当充分收集财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息资料, 根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、平衡分析等方法, 从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

(三) 针对全面预算的执行偏差, 预算管理办公室及各预算执行单位应当充分、客观地分析产生的原因, 提出相应的解决措施或建议, 提交全面预算管理小组、总经理办公会研究决定。

第二十四条 预算的审计

(一) 公司全面预算管理小组应当定期组织全面预算审计, 纠正全面预算执行中存在的问题, 充分发挥内部审计的监督作用, 维护全面预算管理的严肃性。

(二) 全面预算审计可以采取全面审计,或者抽样审计。在特殊情况下,公司也可组织不定期的专项审计。

(三) 审计工作结束后,公司内部审计机构应当形成审计报告,直接提交全面预算管理小组,作为全面预算执行和经营管理水平考核的一项重要参考。

第二十五条 预算的考核

(一) 预算年度(季度、月度)终了,公司预算管理小组应当向董事会或者经理办公会报告全面预算执行情况,并依据全面预算完成情况和全面预算审计情况对预算执行单位进行考核。

(二) 公司全面预算执行考核是企业效绩评价的主要内容,应当结合年度内部经济责任制考核进行,与预算执行单位负责人及员工收益奖惩挂钩。

第七章 附 则

第二十六条 本制度未尽事宜,依照国家有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件及《公司章程》执行。

第二十七条 全面预算管理小组授权预算管理办公室制定有关全面预算管理的实施细则,以利于全面预算的编制和执行。

第二十八条 本制度经董事会审议后生效,由公司全面预算管理小组负责解释和修订。

江苏太平洋精锻科技股份有限公司

二〇二五年四月