

大湖水殖股份有限公司

预算管理制度

文号	DHGF-1J-HB-008				
关联父项文号（如有）	-				
版次	A.1				
管理部门	财务部	发文日期	2024-12-31	实施日期	2025-01-01
历次修改记载					
序号	时间	修改内容			
1	2024-12-31	首次发布			

第一章 总则

第一条 目的

为规范大湖水殖股份有限公司及所属单位（以下简称“公司”）的预算管理工作，建立科学高效、规范有序的预算管理体系，提高预算的调控力、执行力，强化内部控制，防范经营风险，根据《中华人民共和国公司法》《企业内部控制应用指引》等有关要求，结合公司实际情况，制定本制度。本制度适用于公司、子公司及其他分支机构。子公司及其他分支机构如确有必要，应在本制度原则下细化预算管理要求。

第二条 全面预算的概念

全面预算是关于企业在一定的时期内（一般为一个自然年度内，具体视各分、子公司经营模式而定）经营活动、投资活动、筹资活动等做出的预算安排。预算是一种系统的方法，用来分配企业的财务、实物及人力等资源，以实现企业既定的战略目标。

第三条 基本原则

编制全面预算按照内部经济活动的责任权限进行，并遵循以下基本原则和要求：

- （一）坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- （二）坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- （三）坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施；
- （四）坚持约束与激励相结合的原则，做到奖惩分明，力求先进。

第四条 编制内容

本集团公司实行预算管理，依实际情况，主要包含三个部分：损益预算、资金预算、资本支出预算。其中，经营预算和资本支出预算以年度为单位，资金预算以月度为单位。

（一）经营预算与公司母公司及各分、子公司相关，反映企业各项业务活动、业务发展目标及其各项构成要素的预算。包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算。

销售预算是关于公司在未来一定期间内销售各种产品实现收入的详细计划，

是整个预算管理的基础，是预算的起点。生产预算是根据销售预算编制的，关于公司在未来一定期间内为生产各种产品所做的详细计划。费用预算是对公司在未来一定期间内为实现销售等经营目标而需要发生的经营管理费用的详细计划。

（二）资金预算是在预测和决策的基础上，围绕企业发展战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。

（三）资本支出预算是针对资本性支出的购置、建设、更新、研发、出售、转让等制定相关计划，包括固定资产、无形资产、改扩建支出等。

第五条 预算编制方式

（一）预算编制方式根据业务性质可采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算方法进行编制。

（二）固定预算是与业务量变化无相关性项目的预算，适用于不随业务量变动的项目总金额预算。

（三）弹性预算是总金额与单位金额都随业务量变动的预算，适用于与业务量变化存在线性关系的成本（费用）、利润等预算项目，如变动成本，工作量等预算。

（四）滚动预算是按时间的推移和市场条件的变化而自行延伸并进行同步调整的预算，适用于季度预算的编制，如生产预算、销售预算。

（五）零基预算是预算收支以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性、各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议决策从而予以确定收支的预算，适用于非经常发生或者预算编制基础无规律的预算项目，如营业外收支项目预算。

（六）概率预算是对具有不确定性的预算项目，估计其发生各种变化的概率，根据期望值编制的预算，适用于难以推测变化趋势的预算项目，如勘探项目预算。

第六条 预算审批权限

由公司财务部牵头，预算委员会审核，总经理审批，报董事会审议后生效。

第七条 适用范围

本制度适用于公司及其合并范围内子公司。

第二章 预算管理组织

第八条 组织权限

（一）总经理是公司预算编制和实施的责任人，总经理下设预算委员会，为非常设机构，由公司主要领导和主要部门负责人或专家组成，协助总经理制定颁布公司预算管理制度，包括：

- （1）预算管理的政策、措施、办法、要求等；
- （2）根据公司战略规划和年度经营目标，拟定预算目标，并确定预算目标分解方案、预算编制方法和程序；
- （3）组织编制、综合平衡预算草案，下达经批准的正式年度预算；
- （4）协调解决预算编制和执行中的重大问题；
- （5）审议预算调整方案，依据授权进行审批；
- （6）审议预算考核和奖惩方案；
- （7）对公司预算总的执行情况进行考核；
- （8）其他预算管理事宜。

（二）公司各业务部门副总经理是公司经营目标的管理人员，跟踪、监控分、子公司预算执行情况；

（三）公司财务部为预算管理工作机构，由其履行预算领导小组的日常管理职责。包括：

- （1）负责预算人员的资格审查和业务培训；
- （2）拟订公司各项预算管理制度，并负责检查落实预算管理制度的执行；
- （3）拟定年度预算有关预算编制程序、方法的草案，报预算领导小组审定；
- （4）组织和指导各级预算单位开展预算编制工作；预审各预算单位的预算初稿，进行综合平衡，并提出修改意见和建议；负责组织财务预算的编制和评审；汇总编制公司预算草案，提交预算领导小组审查；
- （5）协调解决公司预算编制和执行中的有关问题；预算领导小组授权的其他工作。

（6）财务部应指定一名预算管理员，定期分析各公司及子公司预算单位预算执行情况，汇总并形成预算分析报告，并向预算领导小组提交预算执行分析报告，为预算领导小组进一步采取行动拟定建议方案；

第九条 组织分工

(一) 公司财务部总体负责公司预算管理，各业务部门负责业务计划、业务预算、专项预算编制和实施。具体分工如下：

部门	职责
公司财务部	负责公司预算
各分、子公司负责人	负责本分、子公司预算
各分、子公司销售部	负责本分、子公司销售预算
各分、子公司生产部	负责本分、子公司生产预算、成本预算
各分、子公司采购部	负责本分、子公司资本性采购和生产性采购预算
财务部	财务费用预算、折旧摊销预算、公司预算汇总、协助预算委员会做好综合平衡工作、协助各单位各部门做好预算工作
人力资源部	人力资源预算、工资性费用、培训费用预算
资金信贷部	财务费用预算、筹资相关预算
资金调度中心	资金预算
建设工程部	工程建设预算
投资发展部	投资规模、投资项目、投资完成期限预算及政策性补助预算
综合办公室	车辆费用、办公用品费用、内部招待费用、电话费用、租赁费用等办公性质费用预算
采购部	资本性采购和生产性采购预算

注 1：总部职能部门除负责本部门预算外，还应对其管理范围内分、子公司对应职能部门的预算进行预审核，审核后提交至财务部汇总。

注 2：具体分工依据各分、子公司机构实际设置情况进行。

第三章 预算编制

第十条 经营目标拟定

根据公司发展战略和对经济形势的初步预测，集团财务部每年下发年度预算编制安排，提出年度预算编制的总体原则和要求，对预算编制的口径、范围、内容、标准、报送时间等做出统一布置。各预算单位按要求编制本主体财务预算的建议方案，报对应业务部门副总经理及集团财务部审核。经后续修改、合并及审

批流程后，汇总成为公司当年的经营目标，具体拟定流程详见“第十六条 年度预算的编制”。

第十一条 预算原则、编制假设

（一）财务部会同各业务部门副总经理根据年度经营目标、生产计划、销售计划编制预算原则、假设。

（二）预算原则至少包括预算主体设置、编制预算的范围、预算编制的模式。

（三）预算假设至少应包括资本成本、销售收入、专项费用指标、销售费用或销售费用率、财务费用或财务费用率、管理费用或管理费用率、对外采购价格及结算方式、关联采购价格及结算方式、对外销售价格及结算方式、产品成本指标、存货占用和周转指标、净利润。

第十二条 主要预算指标的制定方法

（一）经营预算，以销售预算为起点，倒推生产、采购、成本、费用等预算指标，并以此编制生产预算、材料采购预算等指标。

（二）资金预算，资金预算由资金调度中心在经营预算的基础上进行编制，以资金收入预算为起点，其次资金支出预算，最后得出资金的盈余状况。

第十三条 预算指标编制方法

（一）经营预算是对企业经营成果的预测，具体编制顺序如下：

1、销售预算是整个预算编制工作的起点和主要依据，由各业务部门副总经理组织分、子公司营销管理部门、财务部进行编制。公司应根据当年的经营目标，通过市场预测，结合各种产品的历史销售量、销售价格等数据，确定预测年度的销售数量、单价和销售收入。

2、生产预算在销售预算的基础上编制，由各业务部门副总经理组织分、子公司生产管理部门、财务部进行编制。公司根据预测销售量、预测期初和期末的存货量得出预测生产量。然后，根据生产预算，编制材料预算、人工预算，制造费用（或生产费用）预算。

3、制造费用（或生产费用）预算的编制分变动费用和固定费用两部分，变动费用预算编制以生产预算为基础，根据过往年度积累的生产经验，合理预估制造费用比例，根据预计产量以计算编制。

4、产品成本预算根据生产预算编制，根据过往年度积累的生产经验，复

核上一年度生产料工费占比情况，并与同行业公司对比分析成本构成差异原因，确认无误后以此为基础，结合生产预算情况，编制材料预算、人工预算、制造费用（或生产费用）预算。

5、销售费用预算根据销售预算编制而成，根据过往年度销售费用占营业收入比例情况，对比同行业公司销售费用率情况，确定合理的销售费用率区间，确定销售费用预算。

6、管理费用预算一般根据历史实际开支为基础编制。各职能部门编制本单位、部门管理费用预算，财务部汇编和组织评审。

7、投资预算：以预算主体为单位编制，投资管理部门负责汇编和组织审核。股权投资、债权投资、以及其他短期投资由公司投资部门组织资金管理部门和财务部负责编制。

8、筹资预算是指公司在预算期内需要新借入的长期借款、短期借款、经批准使用的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算。资金管理部根据专项预算、业务预算预测内源性资金流量净额，同时考虑项目交错对外源性资本需要量的影响，综合平衡对外筹资预算。

9、人力资源预算包括人力资源计划和人工费用预算。人力资源计划根据各职能部门编制的人力资源需求编制。人力资源部根据公司人工费用政策参考各单位历史水平、业务量增长等因素，综合分析考虑人均产出、人均创收情况，并于同行业可比公司、不同子公司之间进行比较，以此为基础编制人工费用预算，按部门、工种分解到各预算主体。人工费用包括薪金、福利费、五险一金、其他统筹金、培训费、离退休人员费用支出、解除劳动关系补偿支出、降温取暖费。

10、专项预算：专项预算对各业务预算、费用预算中重要项目进行分解编制预算的项目，专项预算项目由财务部组织各业务主管部门制定。专项预算至少应包括研发费用预算、固定资产大修理和中小修理预算、安全环保费用预算、财务费用预算、税金预算、营业外收支预算等。专项预算由业务主管部门编制并分解，没有主管部门的由集团财务部指定部门。专项预算的编制要考虑公司的历史水平、实际经营情况、预算业务水平。

（二）资金预算的内容包括现金的收入、支出、盈赤（现金的多余或不足）、筹措与利用等。资金预算编制由财务部负责，具体编制是以各项业务预算的数据

为基础，是其他预算有关现金收支的汇总，主要作为资金调度管理的依据。

第十四条 预算编制

预算编制应遵循“自下而上、分级编制、逐级审核、综合平衡、上下沟通、批准下达”的程序进行。

（一）根据公司发展战略和对经济形势的初步预测，集团财务部每年下发年度预算编制安排给各级预算编制单位（母公司及分、子公司），提出年度预算编制的总体原则和要求，对预算编制的口径、范围、内容、标准、报送时间等做出统一布置。

（二）各级预算编制单位按要求编制本主体财务预算的建议方案，报对应业务部门副总经理及集团财务部审核。

（三）各级预算单位将《预算草案》上报各业务部门副总经理以及集团财务部进行初步审查，并根据其反馈的初审意见进行修改完善后再行上报。集团财务部对各级预算单位报送的预算建议方案进行审查、汇总和平衡，提出公司财务预算修正的建议方案，并与各预算责任部门充分沟通后，要求相关部门予以修正。

（四）各集团财务部对预算单位更正报送的预算方案进行审查、汇总和平衡，提出公司预算草案，经财务总监审核、预算委员会审议后，报总经理审定。

（五）财务部根据审批通过的年度预算，下发各预算单位执行。

第四章 预算的控制和调整

第十五条 预算的控制

（一）事前控制：在各项业务发生前，相关业务部门负责人应考虑是否处于预算范围内。

（二）事中控制：经批准的预算项目支出，按《资金管理办法》进行审批。当必须执行预算外事项时，应严格按照规定向预算管理委员会提出追加预算申请。

（三）事后控制，预算主体每季度编制《预算执行情况报表》，季报表为每季度结束次月 15 号前，年报表为次年 1 月 20 日前分别上报财务部，财务部对各预算主体上报的《预算执行情况报表》进行审核，财务部负责审核并汇总所属单位上报的预算分析数据，编制大湖股份《预算分析报告》，报财务总监审核后，报总经理、董事会。预算分析报告的主要内容包括：预算的执行情况及存在的问

题；预算执行情况的趋势分析；影响预算完成的其他因素分析；解决预算执行偏差的措施；全年预算完成情况预测等。

第十六条 预算调整

预算方案一经批准，原则上不得调整。只有在预算执行过程中，市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或出现不可抗力的重大自然灾害、公共紧急事件等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差异时，各预算单位可提出《预算调整申请》。调整审批程序如下：

（一）预算内的调整

预算内调整是由于结构调整、部门机构设置和核算方式等因素发生重大变化，导致预算指标需要进行重新分配、归并或修正。由于预算内调整后预算总目标不变，因此授权各预算单位负责人、公司各业务部门副总经理审核后，报送集团财务部，财务部审议并制定年度预算调整方案，报财务总监审批。

（二）预算外的调整

预算外的调整主要分为预算追加和预算调减。预算追加是指由于经营规模扩大或新项目、新投入导致业务量增加，从而对已有的预算指标进行追加或新增预算项目和预算指标的过程。预算调减是指由于客观发生对预算单位十分不利的重大变化，导致原有预算无法完成，必须调减预算指标，从而使预算更符合客观实际；如国家颁布对预算单位重大不利政策，重大投资项目无法实施等。

对于预算外的调整，由于会影响股份公司整体预算目标，财务总监审核，预算领导小组审议，报总经理审批。

第五章 预算分析、考核、激励与追责

第十七条 预算分析

预算分析报告的主要内容包括：预算的执行情况及存在的问题；预算执行情况的趋势分析；影响预算完成的其他因素分析；解决预算执行偏差的措施；全年预算完成情况预测等。

第十八条 预算考核的目的

- （一）对企业经营业绩进行评价。
- （二）对预算执行者进行考核评价。

第十九条 预算考核的原则

预算的执行结果最终反映为绩效指标的完成情况，因此预算的考核应与公司绩效考核相结合。同时，对预算的及时性、规范性和准确性也要进行考核，将结果纳入到年度绩效考核中。

（一）预算考评原则：目标原则、激励原则、时效原则、例外原则、分级考核原则、公开、公平、公正原则。

（二）预算考核指标的确定：具体考核指标根据预算计划并结合各公司行业性质及经营周期来确定。

（三）预算工作质量考核内容主要包括：预算管理规章制度的建设与执行情况；收入、利润、费用等主要指标的预算与实际偏差率；日常预算执行情况分析报告的质量；公司安排的其他有关预算工作执行情况等。

第二十条 绩效考核委员会制定《年度经营业绩考核目标》：

（一）绩效考核委员会按照各预算单位的考核要求和发展规划、经营状况，基于年度预算提出《年度经营业绩考核目标》的草案，报送集团财务部、人力资源部征求意见。

（二）《年度经营业绩考核目标》经财务总监、人力资源部主管审核、总经理批准。审批通过后的《年度经营业绩考核目标》以文件的形式正式下发。

第二十一条 追责

如若存在相关预算管理组织未认真履行预算编制、审核等职责，存在执行或管理不到位或不作为的情形，导致预算无法及时下达、顺利实施，进而影响公司整体预算工作的，须对相关负责人进行追责，具体参照《大湖水殖股份有限公司董事、监事和主要管理层人员内部追责制度》。

第六章 附则

第二十二条 本制度自公司董事会审议通过后生效，修改时亦同。

第二十三条 本制度的解释权和修订权属公司董事会。