

西藏矿业发展股份有限公司

预算管理制度

（经公司第七届董事会第八次会议审议通过）

二〇二一年八月

1 目的

为明确西藏矿业发展股份有限公司（以下简称公司）各项预算管理职能，全面协调、引导公司的生产经营活动，优化内部资源配置，充分发挥预算管理的导向和控制作用，保障公司发展战略及经营目标的实现，减少公司预算不健全、预算目标不合理及预算缺乏刚性，降低经营缺乏约束、预算管理流于形式的风险，特制订本制度。

2 适用范围

本制度适用于公司各单位，具体包括公司本部、分公司、全资和控股子公司（以下简称子公司）。

3 定义

3.1 公司实行全面预算管理，本制度所指预算为经营预算以及投资、筹资计划，是以数量和价值量形式反映的公司预算期内经营成果或要求及相应的资源支撑，是公司生产、经营、管理的基本目标和导向依据。

3.2 预算管理是指公司以战略目标为导向，在预算期内利用计划、组织、控制和领导等管理职能，对公司生产经营管理进行指导和协调，通过预算目标制订、预算分解编制、预算执行、预算跟踪分析、预算过程修正、预算评价等手段进行闭环管理，以求促进公司各业务流程的规范和优化，保障公司生产经营活动的稳健有序运行，确保预算期生产经营目标的实现，是公司战略、规划顺利实施的重要保证。预算商业计划书的组成部分，纳入商业计划书管理体系。

3.3 预算按不同的预算性质，分为总预算、分预算和专项预

算。

3.3.1 总预算是以公司总体经营为对象，由公司本部、分公司及各子公司预算汇总、合并而成。总预算是公司整体计划安排的价值体现，是对经营目标的定量解释和分解，综合反映公司在预算期内整体生产经营和资产运营的财务目标，以及投资、筹资计划，主要包括公司资产负债、损益、现金流量和财务指标预算。

3.3.2 分预算是总预算的分解和补充，是以公司本部、分公司及各子公司为具体对象编制的预算，也是对上述单位预算期内资产运营和生产经营的总体安排和指导。分预算内容可根据各预算编制单位的不同情况设定，但必须涵盖总预算内容。

3.3.3 专项预算是针对某一重点或特定的预算项目专门编制的预算，通常是对总预算或分预算具有较大影响或需要特别控制的预算项目进行预算管理，由有关职能或业务部门根据专业管理的内容编制。

4 管理原则

4.1 公司预算管理实行分层管理、全员参与和全过程控制的原则。预算分层管理是按照公司目前的组织管理架构和体系运作模式，对预算管理的流程进行梳理，合理划分总部各职能部门、业务部门、分公司及子公司之间的管理界面。

4.1.1 预算分层管理是根据公司战略和预算年度的重点工作，确定公司预算年度的重点经营指标，原则上按照公司管理架构进行逐级管理，即逐级分解目标、逐级组织预算编制、报审；逐级进行过程控制和评价。各项预算管理具体界面按照公司各专业管理模式确定。

4.1.2 全员参与指预算管理全面覆盖企业经营管理的各个方面，总部各职能部门、业务部门、分公司及子公司均参与实施预算管理。

4.1.3 公司对总部、分公司及子公司实施全过程预算管理。对预算指标进行目标制订、预算编制、执行、分析、修正及评价的全过程管理，强化公司对生产经营的过程管控和协调。

4.2 公司实行目标预算管理。目标预算管理是以公司战略目标为起点，结合公司预算期的内外部经营环境变化，根据股东要求，合理确定公司经营任务、目标，统筹策划和配置有效资源，形成公司各项经营计划目标，并据以细化、落实各项经营行动方案，形成各项经营活动预算。

4.2.1 目标预算应以公司战略目标为导向和依据。年度预算编制起点要结合公司重要战略目标，通过在年度预算中滚动评估和落实安排战略指标，相应匹配上战略目标赖以实现的重点工作和主要措施，实现年度预算与战略规划在管理体系上的链接。通过预算的形式将既定战略进行固化和量化，以确保最终实现公司战略目标。

4.2.2 预算目标的制订应体现股东价值最大化，根据公司在预算期内的生产经营特点，提出达到股东要求的预算目标。

4.2.3 预算目标的制订须考虑公司内外部环境的变化。制订预算目标时要考虑下游行业需求变化及市场走势，上游行业价格走势及供应情况等，同时要考虑公司内部生产经营变化，提出切合实际预算目标。

4.3 预算管理应体现灵活性，必须能够反映和适应公司的业

务流程变化，预算编制内容和编制周期的设定要能够适应公司动态管理需要。

5 管理职责

5.1 公司预算管理体系自上而下，共分六个层次，即：股东会、董事会、公司经营层、财务部、专项预算归口管理部门及预算责任单位。预算管理实行综合管理和专项管理相结合的管理模式。管理层级图见附件 1。

5.2 股东会是公司预算管理的权力机构，负责下达公司经营目标以及其他预算目标。

5.3 董事会对股东负责，负责审定公司年度预算方案，主要包括经营目标、经营方针、重大产销计划前提及安排、主要损益预算项目、主要财务指标及其他重大事项安排，负责检查预算执行情况。

5.4 公司经营层在董事会授权下负责公司预算管理工作，其主要职责为：

5.4.1 审定公司预算编制重大的前提条件和经营目标草案，审定年度预算蓝本。

5.4.2 对公司预算管理提出原则性和指导性要求，组织分解实施公司年度预算，对预算实施过程中出现的问题及时进行协调指导。

5.4.3 定期听取和审核关于预算执行情况和预算管理工作进展的汇报，对预算管理工作提出改进意见，对预算执行情况进行评价。

5.4.4 在预算前提条件发生重大变化时，提出公司需进一步

努力的方向和措施。

5.4.5 审批公司预算管理制度。

5.5 财务部是公司预算综合管理部门，主要职责为：

5.5.1 负责组织公司年度经营目标、重大经营前提及年度预算编制方案的统筹策划和拟订，负责预算编制过程中跨部门、跨单位间事务性工作的总体协调。

5.5.2 根据审定的预算目标及公司领导对预算编制的要求，对各预算归口管理部门进行目标细化，明确预算编制要求，具体组织预算的编制、审核、报批、分解及下达。

5.5.3 负责建立和完善公司预算管理体系，起草和修订公司预算管理制度，指导和协助各子公司建立预算管理体系及制订预算管理细则。

5.5.4 对预算执行情况进行过程检查和跟踪分析，监督各预算责任单位的预算执行情况，定期向公司经营层报告预算执行情况，对预算执行结果提出评价建议。

5.5.5 在预算前提条件发生重大变化时，对预算执行情况进行跟踪分析并提出下一步改进方向；审核预算指标调整申请并提出处理意见。

5.5.6 根据公司业务流程和管理流程的变化提出预算管理体系调整及完善方案。

5.5.7 根据公司预算管理决策层的要求，具体组织公司总部和分公司的预算管理工作。

5.6 专项预算归口管理部门是对专项预算进行归口管理的公司职能部门和业务部门，其主要职责为：

5.6.1 负责在经营目标制订的过程中配合财务部开展相关工作。

5.6.2 负责组织公司各专项预算的编制，并负责对专项预算的审核、报批、下达分解及控制改进工作。

5.6.3 在预算前提条件发生重大变化时，对专项预算执行情况进行跟踪分析并提出下一步改进方向。

5.6.4 负责各专项预算日常事务的管理协调和执行情况跟踪分析，并对专项预算管理提出评价、改进建议。

专项预算归口管理职责分工见下表：

专项项目	归口部门	专项项目	归口部门
销售、采购预算	采购销售部	生产计划预算	生产技术部
职工薪酬	人力资源部	生产检修费用	生产技术部
协力服务费、劳务协力	人力资源部	系统维护费	办公室
职工福利费	工会	技术开发费 (信息化项目)	运营管理部
基层团队经费	工会	公共关系费	办公室
能源成本	安全环保部	办公费	办公室
辅料成本、机物料	生产技术部	差旅及通勤费	办公室
技术开发费 (非信息化项目)	规划投资部	公务用车费	办公室
专业服务费	财务部	资产使用费	财务部
税费	财务部	董事会费	财务部
折旧及摊销	财务部	广告费	办公室
保险费	财务部	后勤服务费	办公室
财务费用	财务部	非生产性检修费用	办公室
咨询费	财务部	学会网络费	办公室
运输仓储费	采购销售部	环境保护费	安全环保部
代销手续费	采购销售部	劳动保护费	安全环保部
出口费用	采购销售部	警卫消防费	安全环保部
质量异议赔偿	采购销售部	安全生产费用	安全环保部

5.7 预算责任单位是预算管理的执行层，由公司本部、分公司和子公司组成，凡是承担预算指标执行和控制的单位均是预算

责任单位。其主要职责为：

5.7.1 公司本部、分公司、子公司等利润单元负责编制预算草案，并将公司下达的预算目标及指标具体落实到生产经营和管理工作中，实现预算执行与生产经营的有机结合，在生产经营中充分发挥预算的导向及控制作用。

5.7.2 公司本部、分公司、子公司等利润单元负责定期进行预算执行情况分析。预算责任单位负责为专项预算归口管理部门及财务部进行预算编制、分析、评价工作提供支撑，对未达到目标的预算指标要提出改进措施，并积极落实。

5.7.3 在预算执行过程中，根据业务需要，确需调整年度专项费用预算目标的，由预算责任单位向专项预算归口管理部门提出书面申请。

5.8 审计法务部负责对公司本部、分公司和子公司的预算编制、执行、分析、过程修正、评价等环节进行抽查审计监察，对公司预算管理流程的健全有效性进行抽查审计监察。

5.9 相关预算编制部门职责

5.9.1 采购销售部负责产销平衡和物流优化，负责产供销等预算前提。

5.9.2 生产技术部负责现场生产运行和降本增效，装置物流平衡图、提供检修计划、原辅料消耗指标以及相关技术经济指标等预算前提。

5.9.3 安全环保部负责公司能源平衡，提供能介消耗指标等预算前提。

5.9.4 公司本部及分子公司根据相关部门提供的预算前提

编制本单位经营预算并提交公司财务部。

5.9.5 财务部汇总后形成公司合并预算。

6 管理流程图见附件 2

7 流程要求

序号	流程描述	重要输出
7.1	预算管理按照专项归口、综合平衡、统一协调的方式，按照预算目标制订、目标分解编制、预算执行、预算分析、预算过程修正、预算评价、预算改进等流程进行闭环管理。	
7.2	预算编制采用自上而下和自下而上相结合、分级编制的模式。其中：自上而下指由公司自上而下确定总部、分公司及子公司等二级预算编制单位的预算编制内容及原则要求，分解下达预算目标；自下而上指上述二级预算编制单位根据公司下达的目标编制预算上报；分级编制指二级预算编制单位内部细化预算的编制由其逐级布置编制。	
7.3	预算目标制订及分解	
7.3.1	（关键控制活动）规划投资部对公司战略发展规划实施情况进行滚动评估和检查，按年度编制生产经营计划。年度预算编制要以年度生产经营计划为起点。	年度生产经营计划
7.3.2	（关键控制活动）预算目标制订包括预算编制前提的审定及预算目标的审定。每年下半年度，由财务部组织公司相关部门对公司预算年度的内外部经营形势进行分析，提出预算年度销售价格、采购价格等外部假设前提，并随着外部市场形势的逐步明朗不断进行修正，同时提出公司预算年度内部的产销资源安排及重大投资安排等前提，在上述前提基础上，由财务部组织进行预算目标测算，形成预算目标，报公司经营层审定，报股东单位审批。	预算编制前提及预算目标
7.4	公司预算编制实行逐层分解、报审原则	
7.4.1	（关键控制活动）公司按照股东下达的总目标组织编制年度预算，明确预算编制内容和要求。	预算编制内容和要求
7.4.2	预算责任单位根据公司明确的编制要求并结合本单位实际情况，具体组织内部的预算分解编制工作，并按照进度要求将预算草案按照逐层报审的原则分别报专业归口管理部门和财务部。	预算责任单位编制的《预算草案》
7.4.3	专项预算归口管理部门负责对总部、分公司及子公司（按照管理要求，总部要求管控的费用适用）编制的专项预算进行初审，提出审核意见报公司主管领导审核，审核后专项预算由财务部统一汇编后报公司经营层审定。	
7.4.4	非专项预算归口管理内容由财务部提出初审意见后报公司经营层审定。	
7.4.5	（关键控制活动）财务部将汇编完毕的公司年度预算依次报公	董事会议案

	司经营层、董事会审定批准。	
7.4.6	预算管理相关事项属于被纳入公司“三重一大”管理范围的重大行政事项，需履行重大行政事项的程序前置决策流程。即由办公室将事项报董事会秘书汇总后提交党委办公室，取得党委对审议事项意见后，报公司领导班子办公会审议。	
7.4.7	（关键控制活动）财务部按照董事会审定批准结果，下发预算目标、预算汇编。	预算目标、预算汇编
7.5	预算执行及分析	
7.5.1	（关键控制活动）公司的预算执行、分析实行分层运作管理。各预算责任单位对公司下达的预算目标负有执行和完成的义务，确保预算目标在本单位的生产经营中得以贯彻执行，在出现偏差时及时纠正、改进。	
7.5.2	（关键控制活动）公司的预算分析实行定期报告制度。各预算责任单位以预算分析报告的形式对本单位预算执行情况进行过程检查和分析。公司本部、分公司和子公司需定期向财务部及专项预算归口管理部门提交预算执行情况分析报告，专项预算归口管理部门需定期向财务部提交预算执行情况分析报告。	预算执行情况分析报告
7.5.3	（关键控制活动）财务部定期以综合分析报告和例会的方式向公司经营层及董事会报告预算执行情况，以年度财务决算的方式向股东报告预算执行情况。	综合分析报告、年度财务决算报告
7.6	预算过程修正	
7.6.1	（关键控制活动）公司以三个月滚动预算的方式对年度预算执行情况进行过程修正。三个月滚动预算是以三个月为预算期，根据前期预算执行情况和下阶段生产经营所面临的环境，按三个月编制并向后逐月滚动预测的预算。三个月滚动预算是对年度预算的修正和补充。公司每季度向分公司和子公司下达季度经营目标。	三个月滚动预算，分、子公司季度经营目标
7.6.2	（关键控制活动）当预算执行过程中出现重大前提变化，尤其是在半年度出现较大的前提变化时，由公司财务部负责提出调整方案，并组织相关部门和单位对年度预算执行情况进行预测分析，提出下一步努力方向及改进措施，将调整后公司总预算报公司经营层及董事会审核，并报股东批准。	年度预算中期调整董事会议案
7.6.3	各预算责任单位（包括、分公司、子公司和总部部门）根据业务开展需求，确需调整年度专项预算费用目标的，提出书面申请提交至总部专项预算归口管理部门，须提出相应调减的其它费用项目，原则上不得突破公司下达的付现费用总额目标。	《年度**费用预算调整申请》
7.6.4	（关键控制活动）总部专项预算归口部门根据收到的费用调整申请，进行调查、审核，不需要调整公司合并归口费用总额的，由总部专项预算归口部门审批；需要调整公司合并归口费用总额的，结合业务必要性及收益情况形成初审意见报公司分管领导审批。	
7.6.5	根据专项预算归口管理部门提交的审批材料及对预算责任单位付现费用总额审核意见，财务部测算费用目标的影响，并报	

	公司领导审批，公司领导审批后将意见反馈相关专项预算归口部门和预算责任单位。	
7.7	预算监督、检查及评价	
7.7.1	(关键控制活动)公司授权财务部对公司预算执行过程进行监督和检查。	
7.7.2	财务部对各预算项目的执行情况及跟踪、分析过程进行日常监督和检查，督促预算责任单位加强预算执行情况的监督和控制、改进预算管理流程和办法，提高管理效益和效率。财务部有权就预算编制和执行情况报告草案中的重大事项或特定问题组织调查，有关部门应如实反映情况并提供相关资料。	
7.7.3	公司年度预算计划各项指标的编制结果为公司年度绩效指标的目标制订及分解落实提供支撑。	年度绩效财务指标
7.8	分公司及子公司预算管理体系	
7.8.1	分、子公司均应按本制度要求建立完善的预算管理体系和流程，设置专门的预算综合管理职能，完成预算编制、执行、协调、跟踪分析及绩效评价等工作，将预算管理与生产经营结合起来，确保公司经营目标的实现。	分、子公司预算管理体系和流程
7.8.2	分、子公司的总经理对本单位预算内部控制的健全和有效性负责。	

8. 附则

本办法自实施之日起生效。

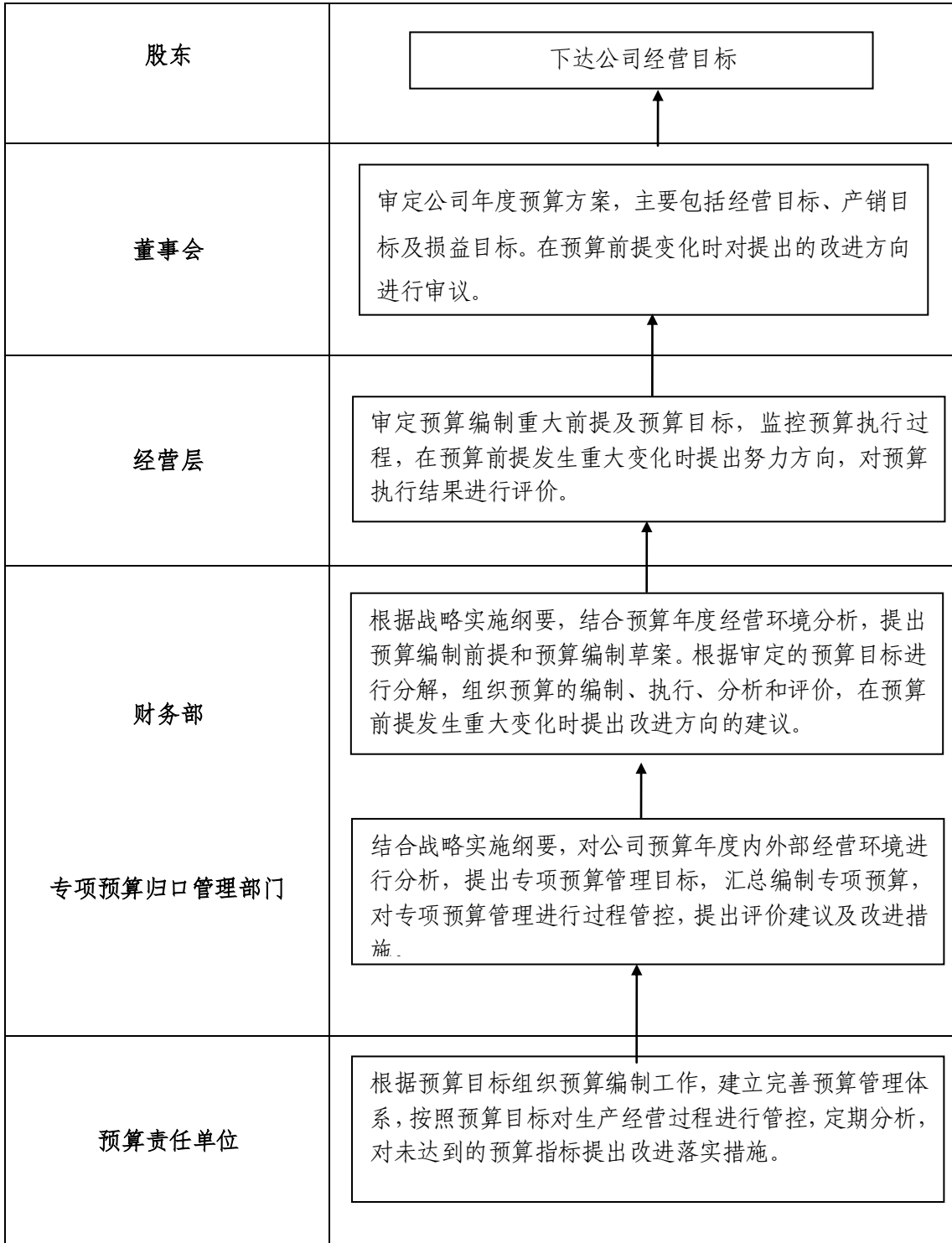
西藏矿业发展股份有限公司

董 事 会

2021年8月25日

附件1:

预算综合管理体系流程



附件 2

预算管理流程

