

宝塔实业股份有限公司 全面预算管理制度

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

第一章 总 则

第一条 为了加强宝塔实业股份有限公司（以下简称“公司”）预算的内部控制，规范公司预算编制、审批、执行、分析与考核，提高预算的科学性和严肃性，促进实现预算目标，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，制定本制度。

第二条 本制度所称全面预算，是指企业结合整体目标及资源调配能力，经过合理预测、综合计算和全面平衡，对当年或者超过一个年度的生产经营、筹资投资和财务事项进行相关额度、经费的计划和安排的过程。公司预算包括经营预算、费用预算、筹资预算、投资预算、财务预算。

第三条 经营管理部门负责公司经营目标、计划的编制及预算执行的考核。

第四条 财务部门负责预算的编制、执行控制与分析。

第五条 本制度适用于公司所有职能部门及各子公司。

第二章 职责分工与授权批准

第六条 各机构和部门职责

（一）公司不设预算管理委员会，由总经理办公会履行相关职责，具体包括：颁布企业全面预算管理制度，包括预算管理的政策、措施、办法、要求等；拟订预算的目标、确定预算目标分解方案、预算编制方法和程序；组织汇总、综合平衡预算草案；最终确定公司的年度全面预算，并组织下达经批准的预算；协调解决预算编制和执行中的重大问题；审议预算调整方案；审议预算考核和奖惩方案；对企业全面预算总的执行情况进行考核，督促公司完成预算目标。

（二）经营管理部门：制订公司的经营计划；根据各单位专业市场预测指标，编制年度经营计划，编制预算考核和奖惩方案。

（三）财务部门：财务部门为全面预算管理工作机构，由其履行全面预算日常管理及分析职责。

1. 拟订企业各项全面预算管理制度；
2. 组织公司全面预算的编制、审核、汇总及报送工作；
3. 协调解决预算编制中的有关问题；
4. 组织下达预算，跟踪、监控、分析公司预算执行情况；

5. 配合经营管理部门对预算执行情况进行考核；
6. 执行相关会议下达的其他预算管理任务。

(四)其他编制和预算执行单位：负责职责范围内股权投资、项目投资等各项业务预算编制、执行、分析、控制工作，配合财务部门的日常预算管理工作，具体包括：

1. 提供编制预算的各项基础资料；
2. 负责本单位全面预算的编制和上报工作；
3. 将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；
4. 严格执行经批准的预算，监督检查本单位预算执行情况；
5. 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；
6. 根据内外部环境变化及企业预算管理制度，提出预算调整申请；
7. 组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；
8. 配合财务部门、经营管理部门做好企业总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；
9. 执行财务部门下达的其他预算管理任务。

第七条 相关岗位职责

- (一) 董事长、总经理：审批应急调整预算；
- (二) 公司分管副总：审核所属单位年度预算和预算调整申请；
- (三) 各单位负责人：负责本部门预算编制、执行、分析、控制工作。

第三章 预算编制控制

第八条 预算编制全方位、全过程、全员参与编制：全面预算范围包括各职能部门、子公司；包括公司经营、生产、投资、筹资、财务的各项经济活动。

第九条 预算的编制：根据公司发展战略和年度经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照上下结合、分级编制、逐级汇总的方式，编制全面预算，具体程序如下：

(一) 根据公司发展战略规划，拟定下一年度预算年度的经营计划及全面预算，报经理办公会讨论审议，作为预算目标，根据预算目标，确定职能部门、子公司的经营目标任务；

(二) 财务部门制定预算表格，统一编制格式；

(三) 召开全面预算会议，汇报上一年度预算执行情况及下一年度预算目标；

(四) 各职能部门及子公司按照公司下达的预算目标，分析资源情况，结合下一年度市场、生产、投资等因素，按照统一

格式，编制本单位预算，经本单位负责人及分管副总审核后报至财务部门；

（五）财务部门审查、汇总各单位预算，发现错误提出修改意见，要求所属单位进行修改，形成预算草案，将编制完成的预算草案报财务总监审核后，报总经理，总经理对上报的预算草案进行审查、平衡，过程中充分协调，提出初步调整意见，并反馈给各预算执行单位予以修正；

（六）各单位按总经理对预算草案的调整意见进行修改，并上报财务部门，财务部门在各预算执行单位调整、修正过的基础上，编制预算修订稿，报财务总监审核，财务总监对不符合企业发展战略或预算目标的事项，责成有关预算执行单位进一步调整、修正；

（七）财务部门在各预算执行单位调整、修正过的基础上，编制预算方案，经总经理办公会、董事会审议，股东大会批准后，财务部门将预算方案下达给各预算单位执行。

第四章 预算执行控制

第十条 全面预算一经批准下达，各预算执行单位将预算指标层层分解，从横向到纵向落实到内部各部门、各环节、各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。以年度预算作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据。

第十一条 财务部门对预算执行过程中的异常情况及时指出并提出对策，并对各预算项目、预算总额进行跟踪。预算执行单位对预算指标与实际结果之间的重大差异做出判断，并采取相应措施。

第十二条 结合全面预算，强化资金预算管理，对于超预算或预算外事项，需填写《计划外预算审批单》，由财务部门组织月度预算执行会议进行审议。审议通过后，会议讨论确定下一步审批流程，重要事项需由总经理或董事长审批后，执行预算支付程序。

月度预算执行会议由财务部门专人进行会议记录，由会议组织者签字后作为财务档案保管。预算执行机构提出超预算或预算外资金支付申请，应当提供有关发生超预算或预算外支付的相关报告及资料；审批部门未填写《计划外预算审批单》进行审批，不得办理资金支付。

预算外支出一旦批准，可以在预算调整时，纳入预算调整范围。公司办理采购与付款、工程项目、对外投资、成本费用、固定资产、存货、筹资等业务，应当严格执行预算标准。严格执行月度预算和成本费用的定额、定率标准，并对执行过程进行监控。

第十三条 各预算执行机构在支出、费用类项目分别在达

到预算指标的 80%、90%时向本机构负责人报告，同时报送财务部门。

第五章 预算调整控制

第十四条 公司正式下达执行的预算，一般不予调整。预算执行单位在执行中由于在市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或自身发生分立、合并等重大资产重组行为，或出现不可抗力的自然灾害、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，可以调整预算。

第十五条 财务部门在审查预算调整时，坚持以下原则：

（一）目标一致原则，即预算调整事项不能偏离公司发展战略和年度财务目标的要求；

（二）经济原则，即预算调整方案在经济上应当能够实现优化；

（三）责任落实原则，即对常规事项产生的预算执行差异，应当责成预算执行单位自行采取措施加以解决。

第十六条 预算确需调整，应由预算执行机构先向财务部门提交预算调整报告，详细说明预算调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对企业预算总目标的影响等内容。财务部门对预算执行机构提交的预算调整

报告进行审核分析，集中编制企业年度预算调整方案，经过有权决策机构（决策人）审定。各预算执行机构不得擅自调整预算，只有在预算调整方案核准后，才可按新的预算执行。

第六章 预算分析与考核控制

第十七条 财务部门每季度组织召开预算执行分析会议，各预算执行机构对预算执行情况进行报告，报告预算执行中存在的问题，并分析原因，提出改进措施并汇总形成预算分析反馈报告。

第十八条 预算执行机构负责收集整理内、外部变动因素的资料；预算分析反馈报告应当包括分析对象、预算目标、实际执行情况。

第十九条 财务部门针对造成预算差异的不同原因采取不同的处理措施：因外部环境变化导致的预算差异，分析该变化是否长期影响企业发展战略的实施，并作为下期预算编制的影响因素；因内部执行导致的预算差异，报经营管理部门门分清责任归属，与预算考评和奖惩挂钩，并将责任单位或责任人的改进措施的实际执行效果纳入绩效考核。

第二十条 预算考核分级进行，以实现各部门、各层次责、权、利有机统一：

（一）综合管理部门负责对各职能部门全面预算执行情

况进行考核；

（二）经营管理部门负责对各经营单位、子公司的预算执行情况进行考核；

（三）各职能部门、子公司负责对其内部的预算执行情况进行考核；

（四）预算考核先按照月度、季度实施，预算年度结束后再进行年度总考核。

第二十一条 由经营管理部门设计科学的预算考核指标体系：预算考核指标要以各执行机构承担的预算指标为主，同时本着相关性原则，增加一些全局性的预算指标和与其关系密切的相关执行机构的预算指标；考核指标应以定量指标为主，同时根据实际情况辅之以适当的定性指标；考核指标应当具有可控性、可达到性和明晰性。

第二十二条 预算执行情况考核，应当坚持公开、公平、公正的原则，综合管理部、经营管理部门、各职能部门、各子公司实施的考核过程及结果应有完整的记录。

第二十三条 每月、季、年度考核结果经审核后，各级考核实施主体应将考核程序、标准、结果在考核范围内公示。

第二十四条 公司依据预算执行情况奖惩制度，明确奖惩办法，落实奖惩措施。奖惩措施要公平合理并得到及时落实。

预算考核的结果应当与各执行单位以及员工的薪酬、职位等进行挂钩，实施预算奖惩。设计预算奖惩方案时，应当以实现全面预算目标为首要原则，同时还应遵循公平合理、奖罚并存的原则。奖惩方案要注意各部门利益分配的合理性，要根据各部门承担的工作难易程度和技术含量合理确定奖励差距。要奖罚并举，不能只奖不罚，并要防止奖惩实施中的人情添加因素。

第七章 附 则

第二十五条 本制度如有未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。

第二十六条 本制度由董事会负责解释、修订。

第二十七条 本制度自董事会审议通过之日起生效实施。
特此公告。

宝塔实业股份有限公司董事会

2023年1月19日