

浙江五芳斋实业股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总则

第一条 为了加强公司全面预算管理，规范预算编制及调整，严格按预算执行与考核，提高公司管理水平和经济效益，根据《中华人民共和国公司法》《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》《管理会计应用指引》等规范性文件以及《公司章程》的有关规定，结合公司经营管理的实际情况，制定本办法。

第二条 适用范围：本办法适用于浙江五芳斋实业股份有限公司及控股子公司。

第二章 定义

第三条 本办法所称的全面预算，是指公司对一定期间经营活动、投资活动、财务活动等作出的预算安排。全面预算的内容包括业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算。

第四条 全面预算管理是指公司以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置公司各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现公司战略目标的管理活动。全面预算管理包括预算编制、执行、分析、调整、监督及考核等环节。

第三章 职责分工

第五条 公司董事会负责制定年度经营目标。

第六条 总经理主要职责包括：

- 1、组织实施公司年度经营计划；
- 2、审批批准全面预算管理办法；
- 3、审批年度预算草案及预算调整方案并报董事长；
- 4、审批预算考核方案。

第七条 预算管理委员会是公司预算管理专门机构。主要职责包括：

- 1、审核全面预算管理办法；
- 2、审议批准全面预算管理办法的配套管理制度；
- 3、根据公司战略规划和年度经营目标，制定公司年度预算目标，并确定年度预算目标分解方案、预算编制要求；

- 4、负责组织编制、审核、平衡年度预算草案及预算调整方案，并提交总经理审批；
- 5、下达经批准的年度预算方案；
- 6、协调解决预算编制和执行中的重大问题；
- 7、负责监督、检查各单位预算执行情况；
- 8、定期召开预算分析会议，审议预算执行分析报告并提出改进建议；
- 9、审核预算考核方案；
- 10、定期组织预算执行情况考核工作，按经批准的年度预算考核方案对各预算执行单位进行考核；
- 11、其他全面预算管理事宜。

第八条 财务部是公司预算管理日常工作机构，主要职责包括：

- 1、拟订全面预算管理办法及配套管理制度；
- 2、拟订年度预算目标分解方案、预算编制要求，报预算管理委员会审定；
- 3、组织和指导各级预算单位开展预算编制工作；
- 4、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；
- 5、汇总编制年度预算草案及预算调整方案，提交预算管理委员会审核；
- 6、负责对经批准的年度预算方案进行分解；
- 7、跟踪、监控、报告各单位预算执行情况；
- 8、定期汇总、分析各预算单位预算执行情况，并向预算管理委员会提交预算执行分析报告，为委员会进一步采取行动提供建议方案；
- 9、协调解决公司预算编制和执行中的有关问题；
- 10、协助预算管理委员会完成预算监督及考核工作；
- 11、预算管理委员会授权的其他工作。

第九条 各部门和下属各单位为预算管理执行单位，是预算管理目标执行的责任主体，按照职责分工具体负责本单位分管业务的预算编制、执行、分析、控制工作，并配合预算管理委员会做好公司总体预算的综合平衡、分析、控制、考核等工作。各预算执行单位负责人应当对本单位预算的执行结果负责。各预算执行单位的主要职责包括：

- 1、提供编制预算的各项基础资料；
- 2、负责本部门和本单位预算的编制和报送工作；
- 3、将本部门和本单位预算指标层层分解，落实到各预算部门、各环节和各岗位；
- 4、严格执行经批准的预算，监督检查本部门和本单位预算执行情况；

- 5、及时分析、报告本部门和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公司预算管理制度，提出预算调整申请；
- 7、组织实施本部门和本单位内部的预算考核和奖惩工作；
- 8、配合预算管理委员会做好公司总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；
- 9、执行预算管理委员会下达的其他预算管理任务。

第十条 人力资源部负责拟订预算考核方案，报预算管理委员会审议。

第十一条 预算管理监控部门：

- 1、审计与合规委员会负责监督本年度预算执行情况，并对有关问题进行检查、提出评价改进建议；
- 2、审计部负责对公司全面预算控制机制进行日常监督，对所发现的内部控制缺陷提出改进建议和辅导实施。

第四章 预算编制

第十二条 公司编制预算应当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：

- 1、坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- 2、坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- 3、坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

第十三条 公司编制预算应当按照先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算的流程进行，并按照各预算执行单位所承担经济业务的类型及其责任权限，编制不同形式的预算。各预算项目的说明及编制依据详见附件一《预算项目说明及编制依据》。

第十四条 公司年度预算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、零基预算、概率预算等方法进行编制。

1、固定预算是根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。

2、弹性预算是在按照成本（费用）习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与预算执行单位业务量有关的成本（费用）、利润等预算项目。

3、滚动预算是随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，

一般适用于季度预算的编制。

4、零基预算是对预算收支以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者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水平的预算，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项目，如对外投资、对外捐赠等。

5、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，根据可能出现的最大值和最小值计算其期望值，从而编制的预算，一般适用于难以准确预测变动趋势的预算项目，如销售新产品、开拓新业务等。

第十五条 公司编制年度预算，应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。具体程序如下：

1、根据公司战略规划和年度经营目标，预算管理委员会综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等因素对生产经营活动可能造成的影响，以上一期实际状况为基础，结合公司业务发展情况、自身业务特点和工作实际制定年度预算目标，包括销售或营业目标、成本目标、利润目标。

2、财务部根据年度预算目标拟订年度预算目标分解方案、预算编制要求，由预算管理委员会审定后下达至各预算执行单位。

3、各预算执行单位根据预算管理委员会下达的预算目标及预算编制要求，结合自身特点以及预算的执行条件，编制本单位预算方案，经单位负责人、分管领导确认，再上报财务部。

4、财务部对各预算执行单位上报的预算方案进行审查、汇总，向预算管理委员会提出综合平衡的建议，并与各部门沟通。在审查、平衡过程中，预算委员会负责协调工作，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

5、财务部在有关预算编制单位修正调整的基础上，编制出年度预算草案，报预算管理委员会审议。对于不符合公司发展战略或者预算目标的事项，预算委员会责成有关预算执行单位进一步修订、调整。

6、预算管理委员会将反复审议通过的年度预算草案提交总经理审批。

7、年度预算草案经总经理审议批准后，财务部会同各预算执行单位对年度预算方案中的各项指标进行分解，拟订公司年度预算执行方案，经预算管理委员会审核确认后，以《目标责任书》的形式及时下达至各单位执行。《目标责任书》经各预算执行单位负责人签字确认后，交财务部备案。

第十六条 年度预算编制的时间要求：公司于每年 10 月初开始组织下一年度的预算

编制工作；财务部于12月底之前形成公司年度预算草案，提交预算管理委员会审核。

第五章 预算执行

第十七条 公司年度预算方案一经批准下达，各预算执行单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，横向将预算指标分解为若干相互关联的因素，寻找影响预算目标的关键因素并加以控制；纵向将各项预算指标层层分解落实到最终的岗位和个人，明确责任部门和最终责任人；时间上将年度预算指标分解细化为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

第十八条 各预算执行单位应按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。

第十九条 资金部应根据预算及资金使用计划合理分配当月资金，超出资金使用计划的开支项目原则上当月不再安排资金，待下月另行列入资金使用计划。

第二十条 预算内的各项支出必须按照公司相关授权审批程序执行，具体规定详见公司《重大交易决策制度》《对外投资管理制度》《五芳斋实业资金审批授权表》《资金管理办法》及《费用报销管理办法》。对于审核手续不全、原始凭证不合规的支出，资金部不予支付。

第二十一条 未纳入预算的支出项目，不予支付。如因特殊情况确实需要发生的预算外支出或超预算支出，需要相关责任部门提出预算调整申请，参照本办法预算调整章节的相关规定进行处理。

第二十二条 财务部负责跟踪、监控各单位预算执行情况，并建立预算执行情况预警机制，通过科学选择预警指标，合理确定预警范围，及时发出预警信号，积极采取应对措施。

第二十三条 财务部按月编制《经营业绩执行表》向预算管理委员会和各预算执行部门报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响。对重大预算项目和内容，财务部负责跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第六章 预算调整

第二十四条 公司年度预算一经总经理批准后，不得轻易调整。当遇到特殊情况需要调整预算时，由各预算执行单位编制《预算调整申请报告》，详细说明预算调整理由、调整建议及方式、调整前后预算指标的比较、调整后预算指标可能对年度财务预算目标的影响等内容，经部门负责人及分管领导确认，报财务部审核。

第二十五条 对于不影响年度预算目标的预算内局部项目间调整申请，提交预算管理委员会审议通过后执行。

第二十六条 对于影响年度预算目标的调整申请，财务部应当对各预算执行单位提交的预算调整申请报告进行审核分析，集中编制公司《年度预算调整方案》，提交预算管理委员会。

第二十七条 《年度预算调整方案》经预算管理委员会、总经理审议批准通过后，由预算管理委员会下达调整后的预算执行要求，财务部负责修改年度预算执行方案。

第二十八条 预算调整应遵循以下原则：

- 1、预算调整事项需符合公司发展战略、年度经营目标和现实生产经营状况；
- 2、预算调整重点需关注预算执行中可能出现的重要的或非正常的关键性差异方面；
- 3、预算调整方案必须客观、合理、可行，在经济上能够实现最优化；
- 4、预算调整要严格控制调整频率和调整幅度，杜绝预算调整的随意性。

第二十九条 以下情况，预算不再予以调整：

- 1、由于部门未按要求进行编制或其他主观原因，未纳入年度预算的支出。
- 2、该部门累计调整预算额度超过 3 次。
- 3、跨部门的预算调整。

第七章 预算分析

第三十条 各预算执行单位应按季度对预算执行情况进行分析，主要指标实际完成情况与预算目标差异较大的需要重点分析，并将分析内容纳入《季度预算分析报告》，按规定时间形成预算分析报告并提交财务部。财务部审核各预算执行单位提交的预算分析报告，汇总形成公司《预算执行分析报告》上报预算管理委员会。预算管理委员会按季度定期召开预算分析会议，反映预算执行过程中发生的偏差，查找偏差形成的原因，提出改进管理的措施和建议，并加以落实，实时控制预算的执行，确保年度财务预算目标的实现。

第三十一条 公司分析预算执行情况，应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的信息资料，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。

第三十二条 对于预算执行过程中的重大问题、重大事项及其他特殊情况，编制不定期的专项分析报告。预算执行单位需及时将遇到的特殊事项上报财务部，由财务部提出分析内容及分析报告上报时间等要求，各预算执行单位按照要求完成相关工作并及时提交。

财务部审核各预算执行单位的专项分析报告,汇总形成专项分析报告上报预算管理委员会。预算管理委员会及时召开预算分析会议,提出相应的解决措施或建议。

第三十三条 预算分析报告应以书面和电子文档形式在规定时间内上报,报告包含预算报表和预算编制说明。

第八章 预算监督

第三十四条 公司预算管理委员会定期和不定期地对公司预算管理进行监督检查。

第三十五条 公司预算管理监督检查内容主要包括:

1、预算编制情况。重点检查预算编制依据是否科学、合理,是否存在预算与经营实际相脱节甚至相背离的情况;预算编制程序和方法是否合规、正确,是否存在违反编制程序、滥用编制方法的情况。

2、预算执行情况。重点检查各预算执行单位是否将预算指标分解到位;是否严格执行经批准的预算指标;是否依照授权程序办理资金收支业务;对预算执行中出现的问题是否及时纠正和处理。

3、预算调整情况。重点检查预算调整是否严格按照规定程序进行,预算调整理由是否充分、适当,有无盲目调整预算,或借调整预算逃避责任的情况。

4、预算分析工作的完成情况。检查预算分析工作是否按要求完成,以及分析工作完成的及时性、准确性。

第九章 预算考核

第三十六条 公司预算考核内容包括预算指标考核、预算工作质量考核两个方面。预算指标考核主要评价各部门预算执行情况,重点考核主要的预算指标;预算工作质量考核主要评价各部门预算编制、控制和管理水平。

第三十七条 人力资源部负责拟订预算考核方案,报预算管理委员会审议、总经理审批通过后执行。财务部负责提供各单位预算执行情况,经各预算执行单位负责人签字确认后作为考核依据。

第三十八条 公司制定预算考核方案,应以《年度预算方案》为标准,以各预算执行单位签字确认的预算执行情况及《目标责任书》为依据,结合对预算执行情况的监督、检查结果,科学设计预算考核指标,并将预算考核结果与预算执行单位的绩效考核挂钩。

第三十九条 预算管理委员会按季度定期组织预算考核工作,预算年度结束后进行年度考核。根据预算考核方案,按照公开、公平、公正原则实施预算考核,并将考核结果

以书面形式提交公司总经理审批。审批通过后，由人力资源部将预算考核结果纳入年度绩效考核中，依据绩效考核政策执行绩效考核。

第十章 附则

第四十条 全面预算属于公司的商业秘密，除了公司信息披露人员在获得授权情况下披露预算信息外，其他人员不得私自披露或泄露公司的预算内容。在全面预算制定的过程中，整体预算数据的知情人员范围应当控制在公司预算管理委员会成员及财务部参与整体预算编制工作的人员之内，上述人员应履行保密义务。

第四十一条 本办法由公司预算管理委员会负责解释和修订。

第四十二条 本办法自公司总经理办公会审议批准之日起执行。

浙江五芳斋实业股份有限公司

二〇二五年九月

附件一：预算项目说明及编制依据

一级项目	一级项目说明	一级项目依据	二级项目	二级项目说明	二级项目依据
业务预算	反映预算期内企业可能形成现金收付的生产经营活动（或营业活动）的预算，一般包括销售或营业预算、生产预算、制造费用预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、期间费用预算等，企业可根据实际情况具体编制。	（见二级项目）	销售或营业预算	预算期内预算执行单位销售各种产品或者提供各种劳务可能实现的销售量或者业务量及其收入的预算	主要依据年度目标利润、预测的市场销量或劳务需求及提供的产品结构以及市场价格编制
			生产预算	是从事工业生产的预算执行单位在预算期内所要达到的生产规模及其产品结构的预算	主要是在销售预算的基础上，依据各种产品的生产能力、各项材料及人工的消耗定额及其物价水平和期末存货状况编制。 为了实现有效管理，还应当进一步编制直接人工预算和直接材料预算。
			制造费用预算	是从事工业生产的预算执行单位在预算期内为完成生产预算所需各种间接费用的预算	主要在生产预算基础上，按照费用项目及其上年预算执行情况，根据预算期降低成本、费用的要求编制。
			产品成本预算	是从事工业生产的预算执行单位在预算期内生产产品所需的生产成本、单位成本和销售成本的预算	主要依据生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算等汇总编制。
			营业成本预算	是非生产型预算执行单位对预算期内为了实现营业预算而在人力、物力、财力方面必要的直接成本预算	主要依据企业有关定额、费用标准、物价水平、上年实际执行情况等资料编制
			采购预算	是预算执行单位在预算期内为保证生产或者经营的需要而从外部购买各类商品、各项材料、低值易耗品等存货的预算	主要根据销售或营业预算、生产预算、期初存货情况和期末存货经济存量编制。
			期间费用预算	是预算期内预算执行单位组织经营活动必要的管理费用、财务费用、销售（营业）费用等预算	应当区分变动费用与固定费用、可控费用与不可控费用的性质，根据上年实际费用水平和预算期内的变化因素，结合费用开支标准和企业降低成本、费用的要求，分项目、分责任单位进行编制。其中：研发费用以及业务招待费、会议费、宣传广告费等重要项目，应当重点列示。
资本预算	是企业在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和金融资产投资预算。	（见二级项目）	其他	企业对自办医院、学校及离退休人员费用支出，解除劳动关系补偿支出，缴纳税金，政策性补贴、对外捐赠支出及其他营业外支出等，应当根据实际情况和国家有关政策规定，编制营业外支出等相关业务预算。	（略）
			固定资产投资预算	是企业在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算	应当根据本单位有关投资决策资料和年度固定资产投资计划编制。企业处置固定资产所引起的现金流入，也应列入资本预算。企业如有国家基本建设投资、国家财政生产性拨款，应当根据国家有关部门批准的文件、产业结构调整政策、企业技术改造方案等资料单独编制预算。
			权益性资本投资预算	是企业在预算期内为了获得其他企业单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算	应当根据企业有关投资决策资料和年度权益性资本投资计划编制。企业转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润（股利）所引起的现金流入，也应列入资本预算。
筹资预算	是企业在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算	主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项做出安排。	金融资产投资预算	是企业在预算期内为购买国债、企业债券、金融债券等所作的预算	应当根据企业有关投资决策资料和证券市场行情编制。企业转让债券收回本息所引起的现金流入，也应列入资本预算。
财务预算	主要以现金预算、预计资产负债表和预计损益表等形式反映。 企业编制财务预算应当按照先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算的流程进行。	（见二级项目）	现金预算	是按照现金流量表主要项目内容编制的反映企业预算期内一切现金收支及其结果的预算	它以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，是其他预算有关现金收支的汇总，主要作为企业资金头寸调控管理的依据。
			预计资产负债表	是按照资产负债表的内容和格式编制的综合反映预算执行单位期末财务状况的预算报表。	一般根据预算期初实际的资产负债表和销售或营业预算、生产预算、采购预算、资本预算、筹资预算等有关资料分析编制。
			预计损益表	是按照损益表的内容和格式编制的反映预算执行单位在预算期内利润目标的预算报表。	一般根据销售或营业预算、生产预算、产品成本预算或者营业成本预算、期间费用预算、其他专项预算等有关资料分析编制。

附件二：全面预算编制流程图

