

天津膜天膜科技集团股份有限公司
预算管理制度

(2026 年 8 月修订)

天津膜天膜科技集团股份有限公司

预算管理制度

第一章 总则

第一条 为推动天津膜天膜科技集团股份有限公司(以下简称“公司”)全面预算管理的实施,配合公司总体战略规划以及年度经营计划的实现,加强对公司各部门、各分公司、子公司经营的控制和指导,督促各部门、分公司、子公司改进经营,为有效评价各有关部门及下属分公司、子公司的经营业绩提供依据,按照《会计法》、财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《企业内部控制基本规范》及其他有关规定,结合公司的实际情况,特制定本制度(以下简称“本制度”)。

第二条 本制度所称全面预算是指主要采用货币计量的方式,将实现公司未来期间经营目标所涉及的各类资源进行有效配置,通过全面、系统、合理的规划、测算和分析所确定的预算体系,由经营预算、资本预算、资金预算和财务预算四部分构成。

第三条 本制度适用于公司本部、纳入公司合并报表范围的各级企业。

第四条 预算管理的基本原则:

1、战略导向原则。以公司的战略发展目标为基础,结合经营环境的变化制定年度目标;

2、效益优先原则。在全面预算管理过程中严控成本、合理安排预算,实现协调发展;

3、全面管理原则。全员参与,全过程控制,全方位管理;

4、绩效考核原则。预算与考核挂钩,将预算目标、预算工作纳入绩效考核体系。

5、统一组织和分级管理相结合的原则。按照权责对等的要求,层层分解确定预算责任主体,逐级编制、全级次上报,按管理级次监督考核。

第五条 预算管理的范围与内容

（一）范围：全面预算管理是指以战略规划为引领，在分析研判市场形势和政策走向的基础上，结合行业发展态势和企业实际，以价值为导向，统筹配置内部资源、合理调整经营行为，科学确定经营目标和业绩指标，并进行控制、监督和考核、奖惩的全过程管理活动。

（二）具体内容包括：

- 1、制订公司在预定期内的战略规划和经营目标；
- 2、编制公司经营预算、财务预算、资金预算和资本预算；
- 3、经过法定程序审查、批准公司全面预算；
- 4、全面执行公司预算；
- 5、对执行预算过程进行监督和调控；
- 6、编制公司各项经营活动执行情况的反馈报告，对预算执行情况进行分析；
- 7、对各预算执行部门进行预算考核及评价。

第六条 公司各项经营活动、投资活动、筹资活动中的一切现金收支和非货币性资产的增减变化均应纳入预算的范畴，实行全面预算管理。

经营预算是公司日常经营活动方面的预算，主要包括收入预算、成本预算、期间费用预算、生产预算、采购预算等。经营预算既要有实物量指标，又要有价值量和时间量指标。

资本预算是针对预算期内开展的长期资产购建和对外投资及其处置事项而编制的预算，如固定资产的购建、扩改建、更新等投资预算、权益性资本投资预算、无形资产投资预算等。

资金预算是针对预算期内关于资金筹措和使用的预算，包括预算期内的现金收支预算和融资预算，以及长期的资本支出预算和长期资金筹措预算等。

财务预算是关于公司未来一定期间内预计的财务状况、经营成果及现金收支情况等价值指标的综合说明，财务预算包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算等。

第七条 预算管理的基本任务

（一）组织落实公司总经理办公会确定的年度经营目标并细化、分解，组织实施；

（二）明确公司内部各部门的预算管理职责和权限；

（三）对公司预算执行情况进行控制、监督、分析和考评。

第二章 预算管理的组织体系

第八条 预算管理组织体系由预算管理决策及职能机构和预算管理执行机构两个层次组成：

（一）预算管理决策和职能机构是组织领导公司预算管理的最高决策机构，同时也是具体负责预算管理的组织、指导、审议、监督机构；

（二）预算管理执行机构是负责预算的编制、监控、协调和反馈机构。

第九条 公司总经理办公会负责审议批准公司的年度财务预算方案以及决算方案。

第十条 预算管理决策及职能机构为公司总经理办公会。主要职责包括：

（一）根据公司远景规划、发展战略及长期计划，制定公司本年度全面预算控制指标；

（二）审批有关全面预算管理的基本细则，确定预算编制的方针、程序和要求；

（三）制订公司年度财务预算方案、年度财务决算方案；

（四）审批并下达公司全面预算；

（五）审批公司年度预算重大调整事项；

（六）审批预算执行定期报告，审定年度决算；

（七）审批其他涉及预算管理的重大事项。

第十一条 除了对公司董事会负责，向董事会报告预算方案、重大调整、执行情况、有关预算细则制定等外，公司总经理办公会还具体负责预算管理工作，包括指导财务部的预算工作、管理各级预算执行主体的预算执行工作。

第十二条 公司财务部负责日常预算管理工作，对总经理办公会负责，主要职责是：

（一）制订公司全面预算管理相关细则；拟定全面预算编制办法和编制模板；拟定年度全面预算编制原则、政策；

（二）组织协调下属各子公司年度全面预算编制工作，包括下达预算编制计划、汇总各子公司上报预算、进行预算综合平衡、编制上市公司层面合并预算报表、向总经理办公会递交上报等工作；

（三）为各预算单位的预算管理提供咨询，预审各级预算单位的预算草案，并提供修改意见和建议，汇总公司预算；

（四）负责检查落实公司预算管理制度的执行，对预算执行过程进行管理和控制，并定期进行分析，向管理层提供预算反馈报告，反映预算执行中的问题，并为管理层进一步采取行动拟定备选方案；

（五）结合预算运行的实际情况，提出调整预算指标的建议方案；

（六）负责预算管理的其他日常工作。

各子公司财务部负责统筹本子公司的财务预算工作。

第十三条 预算管理执行机构为公司各职能部门及分公司、子公司。其主要职责是：

（一）提供全面预算编制的各项基础资料，负责本部门及本单位预算的编制和报送工作；

（二）将本部门及本单位预算指标层层分解，落实到各分部门、各环节和各岗位；

（三）严格执行经批准的预算，监督控制本部门及本单位预算执行情况；

（四）及时分析、报告本部门及本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题；

（五）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；

（六）配合预算管理部门做好公司预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；

（七）执行其他预算管理任务。

第三章 预算编制

第十四条 预算编制的依据

（一）国家的有关方针政策、国内外经济环境及市场行业发展趋势；

（二）公司确定的发展战略规划，阶段性经营目标及经营策略；

（三）过去年度实际的经营情况、以及本年度预计的变化因素。

第十五条 编制部门责任分工

本着“谁执行预算，谁编制预算草案”原则确定各项预算草案的编制责任单位如下：

（一）年度预算编制安排通知下发后，公司各部门编制费用开支预算，交公司财务部进行汇总；

（二）分公司、子公司预算编制的责任人由分公司、子公司负责人担任，各职能部门确定分目标且根据制定本部门的预算方案及部门内部考核方案，并呈报子公司财务部门。

第十六条 预算编制程序

年度预算的编制按照“由上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

公司原则上于每年 10 月开始组织编制下一年度预算。具体编制程序、方法和时间要求是：

（一）下达预算编制方案和经营目标：公司财务部于每年 10 月总结当年预算进展，预计本年预算完成情况及下年主要工作，拟订下年预算编制方

案。公司总经理办公会审批下年预算编制方案、预设定下年经营目标后，提交公司战略委员会审议。公司战略委员会于每年 10 月底前审批公司下一年度预算编制方案、下一预算年度的经营目标，下达给公司管理层。11 月初，财务部下发预算编制通知并提供相关预算编制表单至各预算单位（各部门、分公司、子公司）；

（二）预算编制及上报：各预算单位按照本公司管理层下达的预算编制方案和经营目标，结合本预算单位上年实际完成情况以及预测的执行条件，编制本预算单位下一年度预算草案，于本年 12 月 1 日前上报财务部；

（三）审查平衡：财务部组织汇总、审查各预算单位预算草案，对审核发现的问题提出意见，并于 12 月 10 日前反馈给有关预算单位予以修正；

（四）审议批准：财务部对各预算单位上报的预算草案进行审查、汇总、征求意见后，将公司本部预算、各子公司预算汇总合并，据此形成公司年度全面预算草案，于 12 月 31 日前上报公司总经理办公会审批；

（五）下达执行：下一年度 1 月 10 日前，财务部进一步根据总经理办公会审议批准的年度全面预算，将年度预算指标下达至各预算单位负责人、子公司总经理，并发布执行年度全面预算。

第十七条 预算的编制方法

预算根据不同的预算项目，结合公司实际，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。

第四章 全面预算报告

第十八条 公司及所属企业应当按照统一的报表格式、编制要求，编制年度预算报告。年度预算报告由以下部分构成：

- （一）年度预算报表，主要包括各类业务预算表、财务预算表；
- （二）年度预算编制说明；
- （三）其他相关材料。

第十九条 年度预算报表应重点反映以下内容：

- (一) 预算年度内预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构;
- (二) 预算年度内预计实现的经营成果;
- (三) 预算年度内为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况;
- (四) 预算年度内预计发生的长、短期投资以及固定资产投资的规模及资金来源;
- (五) 预算年度内预计对外筹资总体规模与分布结构。

第二十条 年度预算编制说明应当反映以下内容:

- (一) 预算编制工作组织情况;
- (二) 预算年度内经营主要预算指标分析说明;
- (三) 预算编制基础、基本假设及采用的重要会计政策和估计;
- (四) 预算执行保障措施以及可能影响预算指标事项说明;
- (五) 其他需说明的情况。

第二十一条 各预算执行单位上报的正式预算报告应当加盖单位公章,并由单位法定代表人、财务总监、财务机构负责人签名。

第五章 预算的调整

第二十二条 调整原则

预算正式下达后,一般不予调整。但在预算执行过程中,遇到下列情况,可对预算进行适当的调整:

- (一) 国家相关政策发生重大变化,导致无法执行现行预算时;
- (二) 企业生产经营做出重大调整,致使现行预算与实际差距巨大;
- (三) 国内外市场发生重大变化,企业必须调整营销策略和产品结构时;
- (四) 突发事件及其他不可抗力事件导致原预算不能执行时;
- (五) 公司认为应该调整的其他事项。

年度预算调整一般不超过两次。

第二十三条 预算的调整程序

预算调整分为预算内调整及预算外调整，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审批，并报公司财务部编制调整后的公司整体预算；对于预算外调整，由于导致预算总目标发生变化，需按以下程序调整：

（一）调整预算应当由该预算单位（包括本部预算部门、分公司、子公司）向财务部提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度，预算调整后的结果及较原指标的差异；应对影响的量化措施；

财务部应当对预算调整报告进行审核分析，充分考虑调整的必要性、合理性、影响因素、追加或减少的来源及补充问题等，提出调整意见，与相关部门进行沟通确认后，编制公司整体的《预算调整方案》，经财务总监、总经理审核确认后，提交总经理办公会审议，并提交内审部备案；经测算平衡，公司需进行年度全面预算重大调整的，经总经理办公会审议通过；

（二）对于预算单位提出的预算调整事项，进行决策时，应当遵循以下要求：

1、预算调整事项原则上不能偏离公司发展战略和年度预算指标；如预算调整将导致发生年度预算指标偏离，需经总经理办公会审议通过；

2、预算调整方案应当在经济上能够实现最优化；

（三）预算调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面；

（四）预算调整后，总经理、子公司总经理、各相关部门按照调整后的预算进行考核。

第六章 预算的实施、控制与报告

第二十四条 预算的实施

（一）公司预算一经批准下达，即具有指令性，各预算单位就必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节，形成全方位的预算执行责任体系；

（二）公司应当将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度预算、月度预算，以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

第二十五条 预算的控制

（一）各预算单位要强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行，对预算外的项目支出，应当按权限报批。对于无预算、无合同、无凭证、无手续的项目支出，原则上不予支付。制定产品赊销信用政策和库存、应收账款定额标准，加大资金回收力度要求，提升现金周转效率。

（二）各预算单位要严格执行销售收入和成本及各项费用预算，努力完成利润指标。一切开支均应纳入预算；各预算单位要建立健全原始记录，以便与预算消耗定额、定率比较；要及时发现预算执行中出现的异常情况，查明原因，提出解决办法；各预算单位要细化核算，实行按季度、按项目量化指标；

（三）严格执行投资支出预算控制。严格执行公司批准的投资项目计划，建立健全投资项目审批和资金审批程序，按照投资计划组织项目实施并控制资金使用，没有投资计划的项目禁止资金支付；

（四）严格执行工程项目预算管理。按照工程项目投标估算、概预算情况，分解年度经营指标，滚动编制年度工程项目收入成本预算及资金预算。通过强化目标成本管理，按月分析并反馈执行偏差，严格预算外调整审批程序，提升项目成本管控和现金流水平。同时，加强完工项目结算收尾工作，防止出现遗留问题；

（五）严格执行债务规模与结构的预算管理。按照年度融资预算及资金计划安排开展筹融资业务，保持合理的资产负债率水平，优化债务结构和融资节奏；坚持资金有偿使用政策，严格履行筹融资业务预算审批程序，防止债务规模不合理增长，切实防范债务风险。

第二十六条 预算的分析与报告

（一）公司建立预算报告制度，各预算单位必须按公司的要求按年度、月度报告预算的执行情况。财务部于每月度终了 10 日内编写预算执行分析报告上报公司总经理办公会；年度报告于总经理办公会审议年度预算方案时同步出具并上报公司。对于预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，管理层要责成有关预算执行单位查找原因，提出改进经营管理的措施和建议；

（二）各部门、子公司的财务部每季度分析主要预算指标完成情况，财务部汇总各部门、分公司、子公司预算执行与预期的差异说明，于季度分析会进行专题报告，就季度预算执行情况及差异原因说明；

（三）预算分析应采取定量分析和定性分析相结合的方法，主要包括：

- 预算期内企业经济效益完成情况及执行差异原因；
- 预算期内企业生产、采购、销售、存货情况以及关键生产技术指标情况；
- 预算期内重点投资项目预算执行情况；
- 预算期内资本支出预算执行情况；
- 预算期内现金流量、偿债能力、资产周转能力、成本费用指标、盈利能力等财务状况分析；
- 预算期内外部客观环境变化对企业预算执行情况的影响；
- 解决预算执行偏差的意见和措施等。

（四）预算分析应根据预算期限，突出分析重点：

——月度预算分析应突出分析生产销售业务预算、损益预算、资金预算的执行情况，及时监控生产、销售、利润及资金预算的执行。

——季度预算分析应全面分析预算的执行情况，时间进度，并通过趋势预测，及时调整下季度预算安排，确保年度预算的完成。

——年度预算分析应全面、系统分析公司年度预算的执行情况，总结年度各项经济活动对企业预算执行的影响，评价预算指标的完成质量，提出下一年度的预算目标，健全预算管控体系。

（五）公司财务部负责预算执行情况的日常性监控，及时向预算单位、管理层提供预算的执行进度、执行差异及其对公司预算目标的影响等各种反馈信息，促进公司完成预算目标。内审部负责对预算执行情况的总体性和专项性监控，及时向财务部、总经理办公会及董事会审计委员会、董事会反馈监控信息。

第二十七条 预算的审计

（一）公司内审部应当定期或不定期对公司本部及纳入公司合并报表范围的各级企业预算管理开展内部审计，关注预算管理合规性、预算实际完成情况及存在问题等，发现问题并了解原因，提出相关改善建议；

（二）预算审计可以采取全面审计或者抽样审计。根据需要，公司内审部也可组织跨期的专项审计；

（三）审计工作结束后，内审部应当形成审计报告，提交总经理办公会以及董事会审计委员会、董事会，作为预算调整、改进内部经营管理和全面考核的一项重要参考。

第二十八条 预算的考核

预算考核指标纳入公司整体绩效考核体系。预算考核主要内容及指标：

1、预算工作完成情况的考核。主要考核内容重点为财务指标、非量化战略运营协同指标的完成度。

2、预算指标完成情况的考核，主要针对预算管理各环节工作质量的评价，主要考核内容包括：（1）收入指标；（2）回款指标；（3）应收账款清收指标；（4）费用支出指标（扣除年度预算外调整）；（5）战略运营协同指标（非量化指标）等；分部门按照考核指标所占权重测算评分，年度经营指标考核总评分为各项指标的加权分。

预算考核应坚持“公开、公平、公正”原则，过程及结果应有完整记录。

第七章 附则

第二十九条 本制度经董事会审议通过后生效，修改时亦同。

第三十条 本制度未尽事宜，按国家有关法律、行政法规、部门规章规定执行；如国家有关法律、行政法规、部门规章修订而产生本制度与该等规范性文件规定抵触的，以国家有关法律、行政法规、部门规章规定为准。

第三十一条 本制度由董事会负责解释。