

# 福建省永安林业（集团）股份有限公司 全面预算管理办法

（经 2023 年 3 月 10 日公司第九届董事会第三十六次会议审议通过）

## 第一章 总则

第一条 为提高福建省永安林业（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算编制水平，进一步完善公司全面预算管理工作，确保公司战略发展目标得到落实，根据国家有关财务会计制度和国资证券监管规定，结合公司实际情况，制订本制度。

第二条 本制度适用于公司本部、各分公司（含视同分公司管理的事业部、场站、中心等，下同）、子公司。

第三条 公司实行全面预算管理，按年度编制，公司的一切生产经营活动，均应纳入全面预算管理，实现全员、全过程、全方位的参与；公司全面预算包括经营预算、薪酬预算、投资预算、资金预算和财务预算等。

第四条 全面预算管理以战略目标为导向，以经营计划为基础，以资源配置为核心，以指标管控为目标，不断优化全面预算管理的流程，提高预算管理质量，全面提升公司的管理水平。

第五条 全面预算管理流程由预算调研、预算编制、预算执行与控制、预算检查与监督、预算调整、预算报告与分析、预算考核与奖惩等环节构成。

第六条 全面预算管理的主要目标

（一）通过全面预算管理，提高战略一致性和战略执行

力，引导贯彻落实中长期战略规划；

（二）通过编制全面预算，细化经营计划，明确管理职责和管理权限，促进资源有效配置；

（三）通过精细化管理和风险管理水平的提高，有效降低营运成本及日常经营风险；

（四）加强信息互通，实现战略协同。

#### 第七条 全面预算管理的基本原则

（一）战略导向、有效衔接原则

公司本部及各分子公司应将年度经营目标和经营计划作为全面预算管理的重要依据和组成部分，将全面预算管理贯穿于经营管理全过程。

（二）统一管理与分级控制相结合原则

公司本部及各分子公司应统一全面预算的编制流程、编制方法、审批程序、调整程序。

（三）实事求是与积极进取原则

编制预算时，应客观、充分地估计现实情况与经营目标之间的差距，充分估计执行过程中可能发生的各种风险，拟定应对策略。

（四）上下结合、充分沟通原则

预算编制过程需要上下充分沟通，预算执行与控制过程中，各预算主体的执行情况应及时反馈。

（五）刚性约束原则

年度全面预算方案经审批确定后，公司本部及各分子公司应严格按照预算方案执行。

## 第二章 全面预算管理组织体系

第八条 公司董事会负责制定公司年度预算方案，股东大会负责审议批准公司的年度预算方案。

第九条 公司成立全面预算领导小组，协助公司董事会开展全面预算管理工作；领导小组组长由总经理担任，副组长由财务总监担任，小组成员由公司其他高级管理人员组成，具体职责包括：

- （一）负责全面预算管理工作的组织领导和安排部署；
- （二）审议预算管理制度及规定，明确预算编制的方针、程序和要求；
- （三）预测和制定公司预算总体目标及各预算主体年度预算目标；
- （四）负责召集年度预算编制启动会议，下达公司及各预算主体年度预算目标；
- （五）负责组织编制并预审核公司年度预算方案，提交党委会、董事会审议；
- （六）当外部环境、公司战略和业务策略发生重大变化时，提出预算调整建议，组织编制和审议预算调整方案；
- （七）审核公司本部及各分子公司预算外事项申请；
- （八）审核公司本部及各分子公司预算总结报告；
- （九）审核预算考评及奖惩方案；
- （十）负责全面预算执行的监控，协调和反馈预算管理中出现的问题；
- （十一）负责公司要求开展的其它预算工作的组织和领

导。

第十条 公司全面预算领导小组下设全面预算管理办公室，作为全面预算管理日常工作机构。办公室设在公司财务部，由公司财务总监任办公室主任，财务部、运营管理部、人力资源部、战略投资部等部门负责人任副主任，全面预算管理办公室的职责包括：

（一）公司全面预算管理有关制度的拟定及完善；

（二）负责起草公司年度预算报告、年度预算调整报告及相关报告；

（三）对各预算主体提交的年度预算方案及调整方案进行审核，提出审核意见；

（四）对各预算主体的预算执行情况进行动态分析监控；

（五）负责总结、分析预算执行情况中存在的问题，发现和纠正预算偏差；

（六）为各预算主体的预算管理提供咨询，向预算编制、执行单位提供专业支持；

（七）负责处理全面预算管理的其它日常事务。

第十一条 本部各部门、各分子公司在预算领导小组的统一指导下，组织开展本部门或本企业的预算编制、反馈工作，严格执行经审批的预算方案。具体职责包括：

（一）负责本部门、本企业全面预算编制和上报工作；

（二）负责将本部门、本企业全面预算指标层层分解，落实到各部门、各环节；

（三）分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的

问题；

（四）总结分析本部门、本企业全面预算编制和执行情况，组织实施考核；

（五）配合预算领导小组做好本部门、本企业预算的综合平衡、执行监控等工作。

## 第十二条 相关部门在全面预算管理中的权责分配

（一）财务部是全面预算管理的牵头组织部门，负责制订年度财务预算工作计划，主要职责：

1. 制订年度预算工作安排，组织各级单位开展预算工作；
2. 审核各单位预算，编制汇总财务预算，包括利润表、资产负债表、现金流量表；
3. 向全面预算领导小组汇报预算编制情况，经股东大会审批之后下发预算；
4. 负责编制资金预算；
5. 负责本部门费用预算编制和控制。

（二）战略投资部是制定战略规划和投资计划的主管部门，主要职责：

1. 制订、汇总、审核公司全级次投资项目计划；
2. 负责投资预算的编制与审核；
3. 负责本部门费用预算编制和控制；
4. 负责全级次投资预算控制；
5. 负责各单位投资项目预算的考核。

（三）运营管理部是生产经营计划、研发费用制定的主管部门，主要职责：

1. 组织、协调制定公司全级次研发费用和生产经营计划，并汇总、审核；
2. 负责研发费用和生产经营预算编制与审核；
3. 负责本部门费用预算编制和控制；
4. 负责各单位研发费用和生产经营预算的考核。

（四）人力资源部是人工成本预算控制的归口管理部门，主要职责：

1. 组织公司全级次制定人力资源规划，并汇总、审核；
2. 负责人工成本预算编制与审核；
3. 负责本部门预算编制和控制；
4. 负责各单位人工成本预算的考核。

### 第三章 全面预算管理编制体系

第十三条 全面预算编制工作由公司全面预算领导小组负责组织，公司本部各部门、各分子公司作为责任主体分别编制经营预算、薪酬预算、投资预算、资金预算和财务预算，公司全面预算归口管理部门负责各类预算的初步审核，预算领导小组审议预算草案。

#### 第十四条 全面预算编制的主要内容与注意事项

预算名称	编制基础	主要内容	注意事项
经营预算 (含薪酬预算)	以销售预算为基础进行编制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 经营相关预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、人工成本预算、期间费用预算、其他业务损益预算、营业外收支预算、税金预算、经济增加值预算等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 明确各基础表单与汇总表单间的汇总关系；</li> <li>• 明确预算编制表单在不同责任部门间的传递关系；</li> <li>• 明确责任部门预算编制的要</li> </ul>

			求。
投资预算	在经营目标和投资项目基础上进行编制	<ul style="list-style-type: none"> <li>反映公司及各部门(分子公司)需要投入的股权投资及固定资产投资发生的费用;</li> <li>主要包括长期股权投资预算、投资收益预算、金融工具预算、固定资产投资预算。</li> </ul>	各部门、分子公司明确具体投入项目及其资本需求。
资金预算	以经营预算和投资预算为基础进行编制	<ul style="list-style-type: none"> <li>反映企业资金的流入和流出;</li> <li>包括资金收支预算和对外筹资预算。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求明确销售收入、非主营业务收入项的现金流入;</li> <li>要求明确各项费用、成本支出、资本投入的现金流出。</li> </ul>
财务预算	在经营预算、资本预算和资金预算基础上进行编制	<ul style="list-style-type: none"> <li>反映企业整体损益、财务结构、资本运营、现金流量等情况;</li> <li>包括资产负债预算、利润预算、现金流量预算、利润分配预算等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>要明确企业的资产配置结构、财务结构等情况;</li> <li>要明确营业收入、各项成本及费用支出情况,明确企业净利润所得;</li> <li>要明确企业现金流动情况,资金盈余或缺口。</li> </ul>

### 第十五条 全面预算管理的主要编审主体

- 1、直接编制主体：各部门、各分子公司；
- 2、汇总编制主体：各归口预算管理部门，最终由财务部汇总；
- 3、审核主体：审议、批准最终预算的决策机构。

### 第十六条 全面预算编制的期间与时间

公司全面预算编制区间与会计核算区间相同，即为每年的1月1日至12月31日。

公司全面预算编制工作的启动时间是每年9月份。

第十七条 经营预算编制的基本思路是“以销定产，以产定进”，主要包括：销售预算、生产预算、采购预算、人工成本预算、期间费用预算、其他业务损益预算、营业外收支预算、税金预算、对外捐赠预算等。

第十八条 经营预算编制的起点是销售预算，销售预算是公司的投入产出预算，包括销售收入预算和销售成本预算。

销售收入预算通过对产品组合、价格策略、渠道(终端)策略、促销手段的设计，实现市场份额、营业收入和利润总额等业务目标编制。

销售成本预算根据具体行动计划测算需要投入资源的数量与价格，以及其他相关费用。

销售预算的基础是销售预测，其重点是对主要业务板块的发展趋势及生产经营情况进行客观预测，同时说明对公司产生重大影响的生产经营决策。

第十九条 生产预算依据销售预算所确定的产品销售量、销售结构和企业的生产能力、各种材料及人工消耗定额、价格水平、产品库存以及公司经营目标等资料编制。其中：

1、产品库存预算根据产品的生产周期、一次发货量、发货时间等因素确定，还要考虑季节性生产和集中供货订单的影响；

2、产品产量预算=销售量预算+期末库存量预算-期初库

存量预算；

3、生产成本预算是生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。

(1) 某种产品某期预计发生的产品生产成本=该种产品该期预计耗用全部生产成本+该产品在产品成本期初余额-该产品在产品成本期末余额；

(2) 本期预计产品销售成本=本期预计产品生产成本+产成品成本期初余额-产成品成本期末余额。

#### 第二十条 存货预算

存货包括原材料、自制半成品及在产品、库存商品、包装物、低值易耗品、消耗性生物资产。编制存货预算时应根据产品的生产周期、一次发货量、发货时间等因素确定，还要考虑季节性生产和集中供货订单的影响。

#### 第二十一条 采购预算

预算期材料采购金额根据预算期材料采购量和材料预算价格确定，其中：

预算期材料采购量=预算期生产耗用量+期末库存量-期初库存量。

#### 第二十二条 人工成本预算

各预算主体人工成本总额=各预算主体人数×人均人工成本；

当年财务预算利润总额比上年财务决算利润总额下降的经营单位，当年工资总额预算原则上应下降，如有特殊情况应详细说明原因。

第二十三条 期间费用预算包括销售费用预算、管理费用预算、研发费用预算、财务费用预算。编制期间费用预算时应说明销售费用、管理费用、研发费用和财务费用的预计发生金额、年度增减变动情况，以及本年度拟采取的费用增长控制措施及落实方法。

第二十四条 投资预算反映长期投资业务规划，主要包括：长期股权投资预算、子企业及股权处置预算、投资收益预算、金融工具预算、固定资产投资预算、无形资产投资预算；除金融工具预算由财务部编制之外，其他由战略投资部负责编制。

编制投资预算时应明确重点投资项目；明确各项目开始及完成的时间节点；明确项目投资期间的资金使用情况；重点把控项目在不同时间段完成进度和资金使用配比，并综合考虑现金流动情况。

第二十五条 资金预算包括资金收支预算、对外筹资预算、融资担保预算。

1、编制资金收支预算时应根据期初现金余额、现金收入、现金支出计算现金缺口，包括所需资金的数量与结构。

编制资金收支预算时应重点说明经营性现金流量变化情况；应结合信贷政策、资本市场状况的实际情况，综合考虑投资和筹资产生的现金流量变化，说明企业为保障资金安全所采取的具体应对措施，如加强应收款项回收管理、提高库存流动性等。

2、编制对外筹资预算时应说明企业预算年度内拟安排

的重大筹资项目目的、筹资规模、筹资方式和筹资费用；应分析筹资行为对企业财务费用增长、债务结构以及资产负债率、速动比率及带息负债比率等财务指标带来的影响。

第二十六条 财务预算反映各项业务对经营成果和现金收支的影响，是全面预算编制的最后环节，起到统驭全面预算体系全局的作用，由财务部汇总编制、归口审核。财务预算主要包括利润预算、资产负债预算、现金流量预算、利润分配预算、内部往来预算、应收及预付款预算、应付及预收款预算等。

#### 第二十七条 公司全面预算编制流程

（一）开展预算调研。从每年9月下旬，开展本年度全面预算执行情况的预测和下一年度的预算调研工作，为编制预算报表做准备。

（二）形成初步方案。每年10月，公司财务部审核各分子公司的预算草案和公司本部各部门预算草案，提出修改意见，编制出公司总预算草案。

（三）审议批准。每年11-12月份，全面预算领导小组听取编制预算草案的汇报，提出预算修改方案；召开预算平衡会议，明确修改方案，编制公司总体预算方案，提交党委会研究讨论、董事会审议，并经股东大会审批。

（四）下达执行。公司年度预算方案经党委会研究讨论、董事会审议并经股东大会批准后，下达各分子公司、各部门执行。

#### 第二十八条 预算调整

（一）各分子公司、各部门的预算，一经批复，即具有严格的约束力，原则上不予调整。如因市场环境、经营条件、政策法规等影响，致使预算编制基础发生重大变化，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的，公司可按规定程序申请调整。

（二）预算的调整可分为预算内调整、预算追加和预算调减。

（三）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。

（四）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。

（五）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。

（六）预算调整方案需报公司党委会研究讨论，董事会审议、股东大会审批。

（七）预算调整申请于每年 7 月形成整体初步方案，8 月经党委会研究讨论、董事会审议、股东大会审批通过后下发。

（八）预算整体调整后，如因经营需要仍有预算追加、调减等事项，根据具体事项的决策程序履行相应流程。

## 第四章 预算执行与控制

第二十九条 各分子公司、各部门应认真执行公司下达的预算指标，强化控制和导向作用，严格把关，确保预算目标得以实现。

第三十条 根据公司管理的要求，各分子公司、各部门在年度预算的基础上可以进一步细化分解指标，按季度和月度分解预算，并在分解预算的基础上，结合生产经营条件的变化，确保年度预算目标的实现，充分发挥预算作为生产经营管理基本目标的控制和导向作用。

第三十一条 公司财务部门对预算内资金支付按授权审批程序执行，对超预算又未经批准的成本费用，有权拒绝支付。若单项成本费用支出已超出年度预算，则无论金额大小，要求书面说明原因，并向财务部门提交增加费用预算审批表，经相关决策审批后方可增加预算。

第三十一条 公司建立全面预算执行报告制度，各分子公司、各部门对全面预算执行过程中发生的问题，应及时向全面预算管理办公室报告，以便问题得到及时解决。

## 第五章 预算分析与通报

第三十二条 公司可以定期召开预算执行情况分析和通报会议，全面掌握预算的执行情况，研究、落实和解决预算执行中存在问题的应对措施，纠正预算执行偏差。

第三十三条 公司在预算的执行过程中和在预算年度结束后，应对预算的执行情况进行分析并形成预算执行分析报告；公司应在财务分析中对预算执行情况进行说明和分析，

提出相应的解决措施或建议。

第三十四条 公司全面预算管理办公室负责对各分子公司、各部门预算执行情况进行分析、检查和信息通报工作，可按季度对公司本部经费开支情况进行分析、检查和信息通报工作；在年度分析中要详细披露预算执行情况，确保各项预算执行到位。

## **第六章 预算考核与监督**

第三十五条 公司全面预算管理考核与奖惩参照公司相关制度执行。

第三十六条 各分子公司、各部门负责人应对全面预算的执行全过程进行跟踪监督，定期报告预算的执行情况，及时发现和纠正预算执行过程中的问题和偏差，提出相应的措施。

## **第七章 附则**

第三十七条 本制度由公司财务部负责修订和解释，自董事会审议批准、印发之日起执行。

福建省永安林业（集团）股份有限公司

2023年3月10日