

# 藏格矿业股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为推动藏格矿业股份有限公司（以下简称“公司”）建立全面预算管理体系，提升预算管理水平，强化内部控制，防范经营风险，实现经营目标，根据公司的实际情况，制定本管理制度。

**第二条** 本制度适用于公司及下属子公司的一切生产经营活动，全部纳入全面预算管理，做到全员参与，全面覆盖，并进行事前预算、事中控制和事后分析相结合的全程监控。

**第三条** 本制度中所称全面预算是指在科学预测和决策的基础上制定的，以货币及其他数量形式反映的公司在未来一定期间内全部经营活动各项目标的行动计划和相应措施的数量说明。全面预算包括经营预算、资本预算、资金预算和财务预算。

**第四条** 全面预算管理贯穿于公司及下属子公司经营管理活动的各个环节，是提升公司整体绩效和管理水平的重要途径，包括下列主要任务：

- （一）推进战略目标管理，让战略落地，实现长期规划和短期计划相结合；
- （二）为绩效考核提供制度依据；
- （三）强化事中控制与成本监控；
- （四）加强公司内部信息沟通，使下属公司和各部门的目标与活动一致；
- （五）促进资源优化配置。

**第五条** 根据公司的实际经营条件和管理特点，全面预算采取以成本控制为核心的全面预算管理模式，以销定产，以产促销，提升内部管理水平和核心竞争力，以保证最大限度地实现公司经营目标。

### 第二章 全面预算管理的内容与体系

**第六条** 公司实行统一规划、逐级管理的全面预算管理体制，确定以下管理原则：

- (一)统一规划原则；
- (二)分级管理原则；
- (三)实事求是原则；
- (四)上下结合原则；
- (五)轻易不调整原则。

**第七条** 全面预算管理在内容上实行经营预算、资本预算和财务预算相结合，在预算编制上实行固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算等多种办法相结合的预算管理体系。

**第八条** 经营预算是公司日常经营活动方面的预算，主要包括销售预算、生产预算和期间费用预算等。经营预算既要有实物量指标，又要有价值量和时间量指标。

销售预算是关于公司在未来一定期间内销售各种产品实现收入的详细计划，是整个预算管理的基础，是预算的起点。

生产预算是根据销售预算编制的，关于公司在未来一定期间内为生产各种产品所做的详细计划。

费用预算是对公司在未来一定期间内为实现销售等经营目标而需要发生的经营管理费用的详细计划。费用预算包括销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算等内容。

**第九条** 资本预算是公司进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产的购建、对外投资、基建工程投资、无形资产投资及固定资产大修理与改良等方面的预算。

**第十条** 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，财务预算包括预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表。

预计利润表是在销售预算和成本费用预算的基础上，确定预算期内可实现的利润。

现金流量预算是在销售预算、采购预算、成本费用预算、资本性支出预算的基础上确定预算期间现金的流入及流出量和资金的余缺，并制定筹措和使用资金的措施。

预计资产负债表和预计现金流量表是根据上述各项预算的结果编制的报表，是综合反映预算期末财务状况和预算期间现金流量情况的总括性预算。

### 第三章 全面预算管理体制及职责

**第十一条** 董事会是全面预算管理的最高决策机构，依据公司发展战略及公司实际，结合股东的期望收益、经营环境和经营计划等因素审议、批准公司及下属子公司上报的年度全面预算及其调整方案，并授权全面预算管理委员会组织制定，下达正式年度全面预算方案及其调整方案。

董事会的主要职责包括制定公司的发展战略和中长期经营目标：

- (一)按照公司战略目标、中长期规划，审批确定公司年度经营目标；
- (二)保持与全面预算管理委员会的沟通，提供预算政策指导；
- (三)审议年度全面预算方案，审批预算；
- (四)审批预算考核制度；
- (五)审批预算调整申请。

**第十二条** 全面预算管理委员会是全面预算管理的领导、组织和协调机构，全面负责年度经营目标的拟定并分解到公司及下属子公司等工作，承担全面预算管理领导及调控职能。全面预算管理委员会由总经理、财务总监（财务负责人）、部分分管相关部门的高管人员组成，主任由总经理担任。全面预算管理委员会在董事会的授权下行使以下职权：

- (一)根据董事会审批的战略目标，确定公司及下属子公司的具体年度经营目标，并上报董事会审批；
- (二)将经董事会审批的年度经营目标下达到公司及下属子公司；
- (三)组织拟定本制度；
- (四)监督、协调预算编制工作的开展，以确保及时、准确地完成预算的编制；
- (五)组织召开公司全面预算管理例会，对全面预算管理办公室提交的各单位预算草案和公司整体预算草案提出质询，并就必要的修改与调整提出建议；
- (六)汇总、审查、平衡下属子公司的初步预算，协调、处理内部机构间的预算矛盾和分歧；
- (七)全面预算编制和执行中，对例外事项和突发事件进行协调；

(八) 制定公司预算，上报董事会，履行相应批准程序；

(九) 分解下达公司及下属子公司的年度预算，并根据重大形势变化做适当的调整、修订；

(十) 研究分析公司及下属子公司的预算执行业绩报告，汇总上报董事会；

(十一) 确定预算考核的原则、依据、程序和指标体系，按照董事会批准的预算考核制度，兑现公司及下属子公司的奖惩措施。

**第十三条** 全面预算管理办公室是全面预算管理委员会的执行机构，公司财务管理部担负全面预算管理办公室的职责，并且由公司财务总监（财务负责人）担任全面预算管理办公室主任，组织和管理全面预算管理办公室工作。全面预算管理办公室在全面预算管理委员会的领导下行使以下职权：

(一) 具体负责拟定和修改公司全面预算管理办法及相关制度、预算编制方针、预算编制程序、预算编制手册(编制说明、编制表格)、预算执行监控方法等，报全面预算管理委员会审议；

(二) 协助全面预算管理委员会的工作，按照全面预算管理委员会下达的经营目标，具体指导并组织各责任单位编制预算，并对其编制的预算进行初步审查、协调和平衡，汇总后编制公司的全面预算方案，并报全面预算管理委员会审查；

(三) 向下属子公司下达经董事会批准的正式全面预算，监督各单位全面预算执行情况，定期进行全面预算执行情况的分析评价和反馈；

(四) 组织全面预算管理的培训工作，向全面预算编制、执行单位提供技术支持，提出全面预算管理制度和流程操作规范的改进建议；

(五) 负责公司全面预算日常管理工作，每季度召开全面预算管理协调会，监控、总结预算执行情况，落实公司全面预算管理的要求，每季度向全面预算管理委员会汇报工作和预算执行情况；

(六) 负责将经营业务状况发生改变或突发事件、预算内出现偏差较大或预算外的费用项目，及时报告公司全面预算管理委员会，并拟定预算调整方案；

(七) 负责协调处理预算执行过程中的有关问题；

(八) 按照预算考核指标体系为预算考核提供相关综合评价信息；

(九) 完成全面预算管理委员会交办的其它工作。

#### **第十四条** 预算责任单位

(一) 公司各部门

公司各部门负责本部门业务范围的预算编制、执行、分析、控制工作，审核所管理单位的预算编制和调整情况，配合财务管理部作好总预算编制、分析、控制和考核工作，各部门负责人对本部门预算的执行结果负责。

## （二）下属子公司

下属子公司是预算的具体编制和执行单位，在公司财务管理部的指导下，负责本单位预算的编制、控制和分析工作，接受公司对预算执行情况的检查和考核。下属子公司负责人对本单位预算的执行结果负责。

预算责任单位的主要职责包括：

1. 负责执行公司全面预算管理制度；
2. 根据预算管理委员会下发的经营目标，编制本单位年度预算草案；
3. 按照全面预算管理办公室的要求，对预算差异形成的具体原因进行分析；
4. 确认预算的考核结果；
5. 提出预算调整与修正申请；
6. 负责提出本单位管理的预算指标变更申请报告；
7. 在预算整个过程中，就发现问题及时与全面预算管理办公室沟通，以促进预算工作的不断改进；
8. 完成全面预算管理委员会交办的其它工作。

**第十五条** 为保证全面预算的有效编制，根据公司管理的实际情况，在预算责任单位中规定部分部门（又称“归口管理部门”）承担相应的归口管理工作。归口管理部门的主要职责是根据各责任单位提交的预算进行金额测算；同时协助全面预算管理办公室对相应归口业务范围内公司整体预算编制进行平衡，并提出相应调整建议。即各责任单位将有归口管理的预算编制应先报送到相应的归口管理部门，归口管理部门在审核公司的资源后，对责任单位报送的预算进行平衡调整和金额测算，再上报全面预算管理办公室进行汇总。

## 第四章 全面预算目标的确定与下达

**第十六条** 年度经营目标是制定预算目标的依据。公司全面预算管理中，年度经营目标即为年度预算目标。制定公司的年度经营目标，至少应依据以下条件：

- （一）历史水平，包括：历史平均水平与最好水平、行业平均水平与最好水平；

(二)各业务所在行业和市场的竞争状况、发展趋势等；

(三)外部环境变化，包括：市场预测、国家相关行业的经济政策预测、产品生命周期预测等；

(四)内部资源评估，包括：资源的利用能力、资金融通能力、自身的管理能力等。

**第十七条** 在确定年度预算目标后,公司及下属子公司应根据年度预算目标在各预算责任单位中进行分解。分解并审批通过后,各预算责任单位依据分解的预算目标编制详细预算。

## 第五章 全面预算的编制

### 第十八条 预算编制程序

(一)预算编制遵循上下结合的编制原则；

(二)各预算责任单位根据全面预算管理委员会下达的年度预算目标和编制方针，编制本单位预算方案初稿；

(三)责任单位编制完成预算表后，将有归口管理的预算表递交相应归口管理部门进行汇总、审核，除此之外上交全面预算管理办公室进行审核。归口管理部门汇总并审核后，应提出调整意见，并测算金额，及时上报至全面预算管理办公室；

(四)全面预算管理办公室对各归口管理部门提交的预算进行汇总，审核预算初稿，平衡后发还相关部门进行预算方案修正；

(五)全面预算管理办公室汇总后提交全面预算管理委员会审核平衡，审核不通过发还相关部门进行预算方案修正；审核通过后向董事会提交年度预算草案；

(六)董事会审议全面预算管理委员会提交的预算草案，审议通过后最终确定年度预算，正式下达。

全面预算编制时间:

10月上中旬：全面预算管理委员会向董事会提交下年度预算草案。

10月下旬：董事会依据全面预算管理委员会提交的预算草案，确定并下达下一年度经营目标。全面预算管理委员会根据董事会审批下达的年度经营目标，

确定公司的预算目标，以及当年预算编制政策、方法和程序，并下发到公司及下属子公司。

11月上旬：公司及下属子公司结合往年数据及下年目标，将全面预算管理委员会下发的预算指标分解至各部门。各责任单位按照本公司年度预算目标及下达的预算编制政策、方法和程序，编制年度工作计划、各项预算等报送全面预算管理办公室。

11月上旬-11月中旬：各责任单位将编制完成的预算中有归口管理的预算及时上报相应归口管理部门进行汇总审核，除此之外其他预算表直接上报全面预算管理办公室。归口管理部门审核后，应将预算表及时上交全面预算管理办公室。全面预算管理办公室对责任单位和归口管理部门报送的预算进行汇总，并据以编制财务预算，编制完成后及时进行平衡、审核，形成本公司全面预算草案。全面预算管理办公室需要列明预算草案与规划目标的差异，随同预算编制说明报全面预算管理委员会。全面预算管理委员会召开会议，针对各责任单位提交的预算草案和规划目标的差异进行磋商、协调修正预算草案，提出修订意见，下达至各责任单位。

11月下旬：各责任单位按照全面预算管理委员会的修订意见调整预算，再次报送全面预算管理办公室。

12月上旬：全面预算管理办公室再次汇总各责任单位调整后的预算，试算平衡并相应调整全面预算后，随同修订说明上报全面预算管理委员会。

12月中旬：全面预算管理委员会根据公司年度经营目标对预算方案进行审查，通过后报董事会。

次年年初：董事会对预算方案进行审议，批准后以董事会决议形式下达给各责任单位。

#### **第十九条 预算编制依据**

(一)预算编制以销售预测为起点；

(二)经营预算应以销售预算为基础。相关责任单位在编制销售预算时应考虑以下因素：前三年度的销售规模和销售渠道、在常规经济条件下的销售规模、市场推广策略、竞争情况、季节性因素、稳定合同及潜在合同的进展情况等因素。相关责任单位按照业务特点，区分地区、客户、产品类型等进行销售预测；

(三)资本预算应在公司经营目标和预算目标基础上进行编制。资本预算是在项目资本预算基础上,单独反映资本项目对年度经营的影响而形成的预算。相关责任单位根据项目资本预算编制年度资本预算;

(四)资金预算应在经营预算和资本预算的基础上进行编制。根据各责任单位编制的经营预算和资本预算,全面预算管理办公室负责编制汇总经营预算和汇总资本预算,在此基础上,由财务管理部编制资金预算;

(五)财务预算应在经营预算、资本预算和资金预算基础上进行编制。根据各责任单位编制的经营预算、资本预算和资金预算,全面预算管理办公室负责编制汇总经营预算、汇总资本预算和汇总资金预算,在此基础上,由财务管理部编制财务预算。

**第二十条** 预算编制方法按照预算项目与作业活动关系的紧密程度,对于不同预算项目,采用不同的编制方法。

(一)零基预算就是一切以“零”为起点,对每项费用开支的大小及必要性进行认真反复分析、权衡,并进行评定分级,据以判定其开支的合理性和优先顺序,并根据生产经营的客观需要与一定期间内资金供应的实际可能,在预算中对各个项目进行择优安排,从而提高资金的使用效益,节约费用开支;

(二)固定预算一般是指成本费用基本不随业务量变化而变化的预算,采用固定预算编制方法的主要是工作量或作业单价都不能准确判断,只能根据以前年度发生数进行预估的成本费用;

(三)弹性预算在按照成本、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。根据可预见的不同业务活动水平,分别规定相应目标和任务的预算;

(四)滚动预算又称“连续预算”,是一种经常稳定保持一定期限(如一年)的预算。滚动预算可以按月、也可以按季度滚动编制。凡预算执行过一个月后,即根据前一个月的经营成果结合执行中发生的变化等新信息,对剩余十一个月加以修订,并自动后续一个月,重新编制新一年的预算,从而使总预算经常保持十二个月的预算期。

## 第六章 全面预算的执行与控制

### 第二十一条 全面预算的执行

- (一)各责任单位是全面预算的执行机构；
- (二)责任单位各部门的部长或主任是责任单位预算执行的直接负责人；
- (三)分管领导对其负责的责任单位的预算执行负有主要责任；
- (四)下属子公司的总经理对整个公司的预算执行负最终责任；
- (五)财务管理部负责对各责任单位的预算执行情况进行监督。

### 第二十二条 全面预算的控制

(一)财务管理部对各单位发生的经济业务及时进行记账，及时汇总各责任单位的预算执行情况。

(二)费用预算剩余可以跨月转入使用，但不能跨年度使用。

(三)成本、费用如遇预算控制不善确需突破时，必须由责任单位提出书面申请，说明原因，并制定预算控制方案。预算控制方案经财务管理部审核、总经理审批后，按超预算程序办理，相应支出纳入预算外支出。

#### (四)预算内资金控制

预算内资金是指经董事会审批通过后下达的正式预算，包括预算调整后的资金。预算内支出，按照相关财务管理制度规定的审批流程办理。

#### (五)预算外资金控制

预算外资金是指由于责任单位预算控制不善或计划性不强等自身管理原因造成的，导致需要突破预算的资金，不包括预算调整的资金。预算外资金申请，须由责任单位根据业务的实际需要填写申请，该申请应该包括使用目的、使用的责任单位和责任人、使用目标、使用方式等内容，公司内预算外资金需按超预算程序办理。该申请经全面预算管理办公室会议审批通过后报总经理审批，经总经理审批通过后执行。同时，该责任单位的预算外资金需备案。全面预算管理办公室对各责任单位预算外资金的当期及后期的预算表中做出清晰的标志，预算外资金使用的考核按照申请中明确的使用目标单独进行。

## 第七章 全面预算的反馈与分析

### 第二十三条 全面预算执行信息反馈

(一) 预算执行过程中,各责任单位要及时检查、追踪预算的执行情况,以全面预算业绩报告和差异分析报告等书面报告的形式,全面系统地报告每个责任单位及整个公司预算执行的进度和结果。全面预算管理办公室根据自己的记录与各责任单位的反馈报告形成总预算执行分析报告,在季度预算例会上对本季预算执行情况进行沟通,并及时解决执行过程中出现的问题。

## (二) 预算信息反馈的方式

1. 定期书面报告包括全面预算业绩报告和差异分析报告。业绩报告同预算编制表格一一对应,即对于各责任单位编制的每项预算,都向全面预算管理办公室提供相应实际经营情况与预算对比情况的书面报告。差异分析报告是对业绩报告的补充,只对发生重大差异的项目进行分析和报告。由全面预算管理办公室要求产生重大差异的责任单位完成差异分析报告。

2. 为保证预算目标的顺利实现,全面预算管理委员会在季度召开预算例会,对照业绩报告和差异分析报告及时总结预算执行情况,提出改进措施,并对今后预算工作做好部署。

## **第二十四条** 全面预算的分析

### (一) 全面预算差异分析的周期

各责任单位每月制定差异分析报告,并召开月度预算例会,审议和讨论预算的执行情况;同时,各责任单位应将月度差异分析报告提交全面预算管理办公室备案。

### (二) 负责差异分析的责任单位

1. 责任单位每月记录本部门全面预算执行情况,找出问题,分析本部门差异产生原因,提出改进建议;落实由本部门负责的改进措施;

2. 公司全面预算管理办公室汇总各责任单位的差异分析报告,并加以综合分析,每季出具公司总的全面预算差异分析报告,确认导致差异的原因;确认应对差异负责的责任单位,提出处理意见,并上报全面预算管理委员会;

3. 全面预算管理委员会每季召开公司季度预算例会,通报预算执行情况,研究解决预算执行中存在的问题,讨论各责任单位提交的重大差异分析报告;对全面预算管理办公室确定的预算执行差异原因进行审议,提出处理意见和改进措施。

### (三) 全面预算差异分析程序

1. 每季末次月 5 日前，由全面预算管理办公室向责任单位提交业绩报告；
2. 各责任单位根据业绩报告中标注的重大差异进行解释和分析，形成部门差异分析报告，并于每季末次月 10 日前提交全面预算管理办公室；
3. 全面预算管理办公室汇总各责任单位差异分析报告，并制定公司整体差异分析报告，于每季末次月 13 日前提交全面预算管理委员会审批；
4. 每季末次月 15 日前，全面预算管理委员会召开季度预算例会，对上一季度各责任单位的全面预算目标完成情况进行分析、评价，为全面预算管理委员会对全面预算的执行进行动态控制提供依据；
5. 每年 10 月初，全面预算管理办公室组织各预算责任单位根据年内预算分析的结果，提出下年预算编制、执行的改进措施，以提高预算编制、执行的质量；
6. 各预算责任单位根据改进措施执行预算相关工作。

## **第八章 全面预算的调整**

### **第二十五条 全面预算调整的原则**

- (一)全面预算一经批准，不得随意更改与调整；
- (二)当内外部环境向着劣势方向变化、影响预算的执行时，应首先挖掘与预算目标相关的其它因素的潜力，或采取其它措施来弥补。只有在无法弥补的情况下，才能提出预算调整申请；
- (三)当内外部环境向着有利方向变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明经营预算目标可加以提高，公司内部应积极主动提出调整申请，或董事会在与经营管理层进行协商一致后，提出调整申请。

### **第二十六条 全面预算调整的分类**

- (一)预算一般性调整是指各责任单位为完成年度预算目标，在预算执行过程中，以原来的预算为基础，结合预算执行进度和外部环境的变化，在不影响年度预算目标的前提下，对预算执行进度或个别预算项目进行调整。
- (二)预算的重大性调整也可称为预算修正，是指在预算执行过程中，因预算制定时无法预见的重大外部环境改变或发生重大业务调整，按照实际情况的变化对年度预算目标进行修正。

全面预算是公司年度经营的重要依据，应保持一定的稳定性，原则上，年度预算目标不允许修改，只有当外部环境发生重大变化，或公司战略决策发生重大调整时，才能考虑进行预算修正（预算重大性调整）。具体条件如下：

1. 董事会调整公司发展战略，重新制定公司经营计划；
2. 市场形势发生重大变化，需要调整相应预算；
3. 国家政策发生重大变化；
4. 生产条件发生重大变化；
5. 外部市场环境发生重大变化；
6. 发生不可抗力事件；
7. 其他造成预算调整的客观原因。

### **第二十七条 全面预算调整权限**

- (一)全面预算的调整权限属于全面预算管理委员会；
- (二)董事会对涉及年度经营目标的调整具有决定权；
- (三)全面预算管理委员会在保证公司年度经营总目标不变的情况下，对月度、季度预算及年度预算项目的内部结构调整具有决定权。

### **第二十八条 全面预算调整方式**

#### **(一)由上而下的全面预算调整**

当内外部环境发生变化，而且具备中长期的稳定趋势，有明确证据表明预算目标和现时情形差异重大时，董事会在与各责任单位负责人协商一致，可以在预算年度内进行公司经营目标的调整，同时下达全面预算调整要求，并最终确认全面预算调整方案。

#### **(二)由下而上的全面预算调整**

在预算执行过程中，当内外环境发生明显变化，且符合上述预算调整条件时，全面预算管理办公室可以向全面预算管理委员会提出预算调整申请。

#### **(三)全面预算调整申请包括的内容：**

1. 导致无法实现全面预算的原因，并附相关文件（如市场价格变动情况说明，相关政策变化情况说明，变更后的经营计划，公司下达追加或缩减任务，项目可行性建议书等）；
2. 已经采取的其它弥补措施和效果；
3. 调整内容；

4. 调整后的预算方案。

#### (四)全面预算调整的审批程序

1. 预算责任单位编制调整申请；
2. 财务管理部审核提交上来的调整申请，调整编制公司财务预算；
3. 全面预算管理委员会对调整申请和调整后的预算进行审核；
4. 董事会审议调整后的预算，通过后批准执行；
5. 财务管理部根据批准后的调整申请，对公司财务预算进行调整；
6. 各责任单位按调整后的预算方案继续执行。

## 第九章 全面预算的考核

**第二十九条** 预算考核是全面预算管理中承上启下的关键环节，在预算控制中发挥着重要作用。

**第三十条** 下达的预算指标是与业绩考核挂钩的硬性指标，一般情况不得突破。预算指标是制定考核方案的重要依据，根据预算执行情况对责任人进行考核和奖惩。

**第三十一条** 公司内的考核以人力资源部出台的相关考核办法为准。

## 第十章 附则

**第三十二条** 本制度未尽事宜或与有关法律法规、规范性文件、交易所业务规则和《公司章程》不一致时，按照有关法律法规、规范性文件、交易所业务规则和《公司章程》执行。

**第三十三条** 本制度由公司财务管理部负责拟定、修改、解释并监督执行。

**第三十四条** 本制度经公司董事会审议通过后执行。