

金河生物科技股份有限公司

预算管理办法

为提高金河生物科技股份有限公司(以下简称“公司”)预算管理水平,建立健全全面预算管理体系,进一步完善公司治理结构,合理配置资源,衡量与监控公司及子公司的经营绩效,以确保最终实现公司的战略目标,根据国家相关政策法规、公司章程等,结合公司实际情况,特制定本制度。

第一条 预算原则与目标的确定:

预算目标是公司战略目标在本期内的财务具体化,公司战略是预算管理的目标导向,引导年度预算目标的确定。

1、预算目标确定的原则

- ①市场原则
- ②股东期望原则
- ③提高资产使用效率、充分挖潜资产盈利能力原则

2、主要预算目标

- ①财务目标
- ②业务目标
- ③市场目标
- ④创新目标

3、预算管理的中心任务

①预算是一种公司的整体规划和动态控制的管理办法,是对公司整体经营活动的一系列量化的计划安排。

②预算的有效推行为公司各下属单位确定了具体可行的努力目标,同时

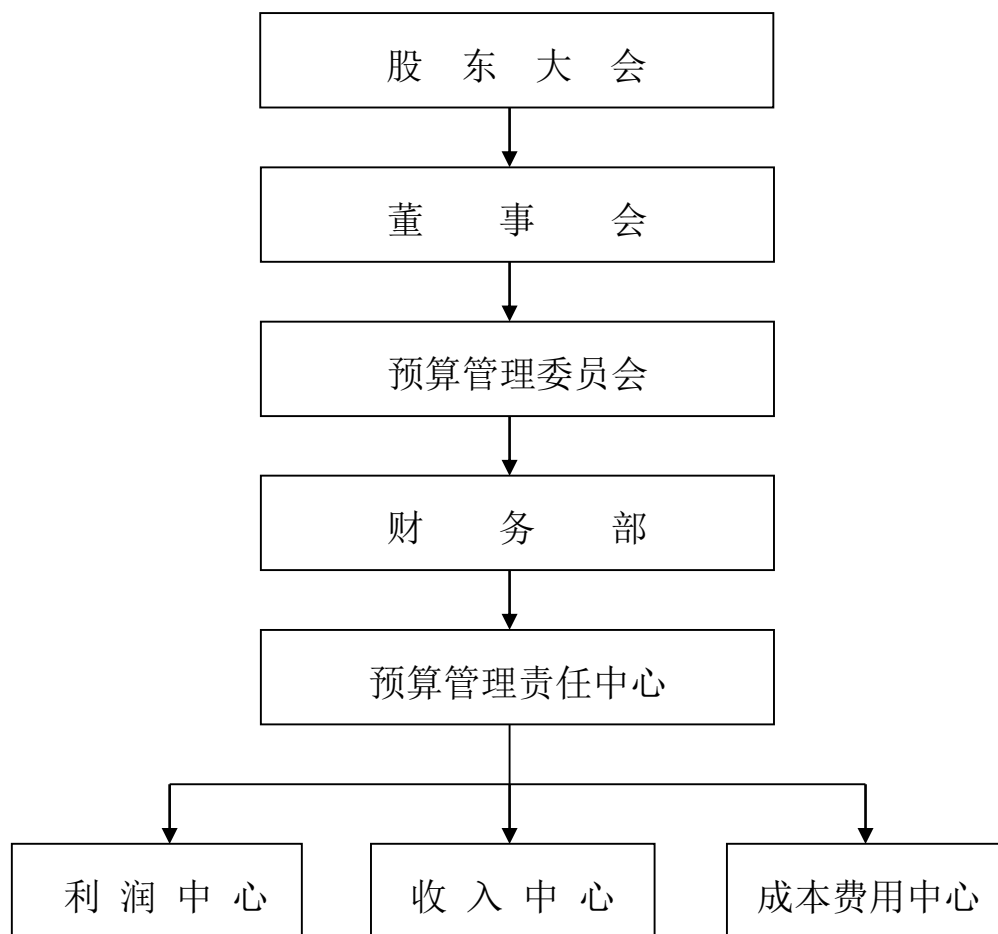
也建立了必须共同遵守的行为规范。

③预算是执行战略过程中进行管理监控的基准和参照；也是公司业绩评价的基础和比较对象。

④预算管理的过程就是公司目标分解、实施、控制和实现的过程。

预算管理是一个系统工程，以公司的发展战略目标和基本策略为原则，以良好的组织架构、明确的职责分工和权限划分以及完善的流程为基础。

第二条 预算管理组织架构设置及职责：



1、预算管理委员会

预算管理委员会由总经理任主任、由财务总监任副主任、副总经理、主要职能部门负责人等人员组成，其主要职责为：

①审议通过有关预算管理制度；

- ②组织有关部门或聘请有关专家进行财务预测；
- ③审议通过预算目标、预算编制方法和程序；
- ④审查整体预算方案及各部门编制的预算草案；
- ⑤协调和解决预算编制过程中的矛盾；
- ⑥将经过审查的预算提交董事会和股东大会审议，通过后下达正式预算；
- ⑦检查、监督和分析预算执行情况，提出改善措施；
- ⑧提出修订和调整预算的建议，对于预算执行中出现的矛盾进行调解和仲裁；
- ⑨审核公司年度决算并提出考核奖惩意见。

2、财务部的预算管理职责主要为：

- ①传达预算的编制方针、程序、具体指导各部门、各子公司预算草案的编制；
- ②根据预算编制方针，对各部门、各子公司编制的预算草案进行初步审查、协调和平衡、汇总后编制公司合并预算草案，报预算管理委员会审核；
- ③在预算执行过程中，监督、控制各部门、各子公司的预算执行情况；
- ④每期（季度）预算执行完毕，及时形成预算执行报告和预算差异分析报告，交预算管理委员会审议；
- ⑤遇有特殊情况时，向预算管理委员会提出预算修正建议；
- ⑥协助预算管理委员会协调、处理预算执行过程中出现的一些问题。

3、责任中心：根据公司的实际情况，设立两级利润中心，母公司为一级利润中心，子公司（含二级子公司）为二级利润中心；设立一级收入中心；设立一级成本费用中心，董事会和经营层副总级以上各位高管和公司各部门

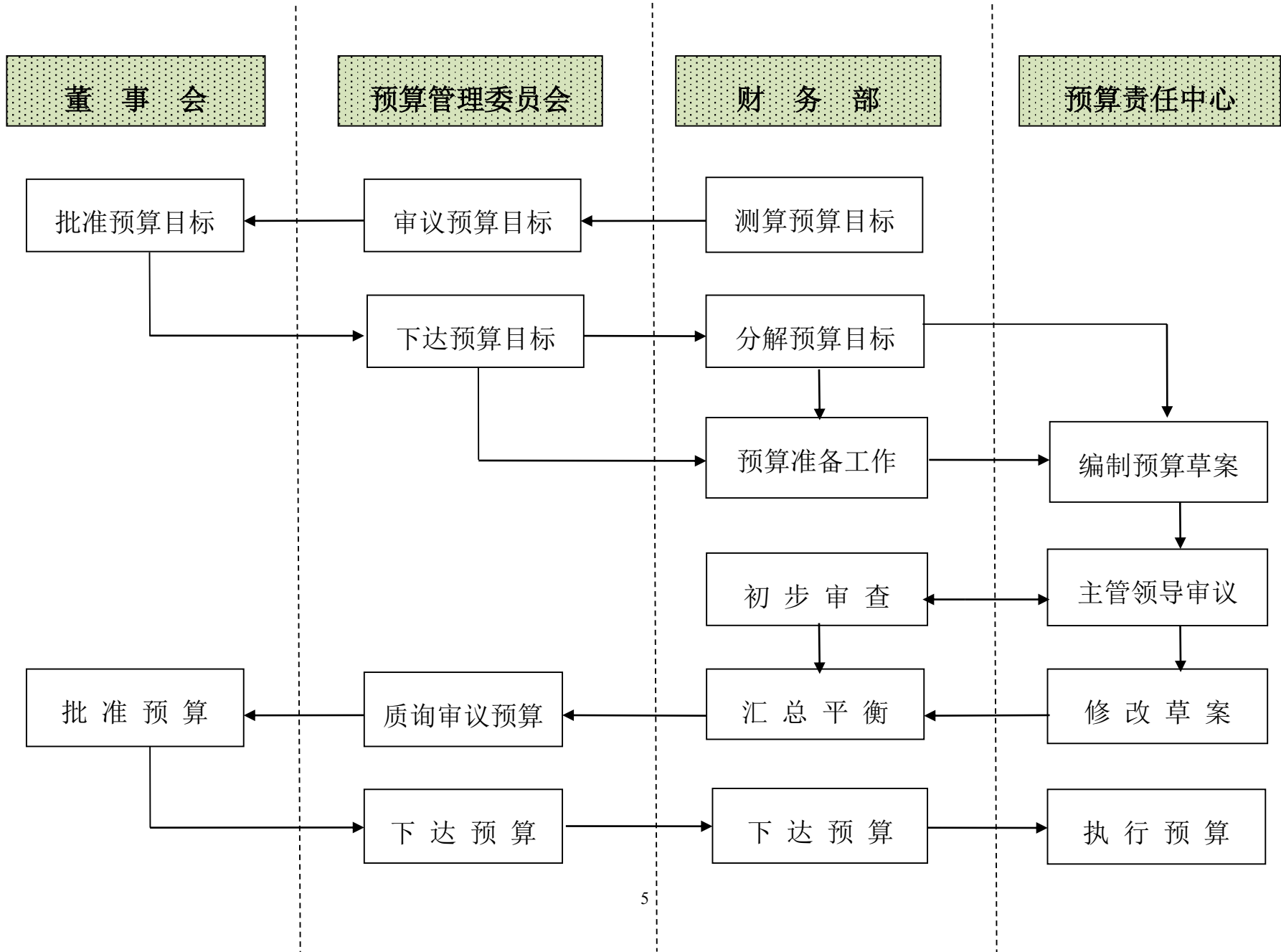
为一级成本费用中心。各责任中心第一负责人对本中心预算承担第一责任。

其主要职责为：

- ①提供编制预算的各项基础资料；
- ②编制本责任中心预算草案；
- ③监督本单位/部门预算的执行情况并及时反馈；
- ④根据内部和外部环境变化提出预算调整申请；
- ⑤协调本单位/部门内部资源及单位/部门之间的预算关系；
- ⑥定期分析和考核本单位/中心预算执行情况。

第三条 预算编制流程：

预算编制流程：



为提高预算编制准确性，避免因信息不对称出现“预算松弛”问题，年终对各成本费用中心采取“上定指标，下报预算，加权平均定考核，多报惩罚（系数），少报不奖，节约奖励（奖励系数），超支不报”的奖惩办法。

第四条 预算的控制

预算控制的内容包括经营预算控制、资本性支出预算控制和财务预算控制。

1、经营预算控制

①销售预算：控制的目标包括销售数量和销售价格。具体措施包括：销售分区、专人负责；建立销售预算的完成计划时间进度表对每一阶段预算完成情况进行评价，提出改进措施；实时跟踪分析市场价格信息，及时调整销售价格；设置各销售区域存货的最高安全量和最低安全量。

②生产预算

成本控制是对直接材料、直接人工、制造费用预算的总结概括，各项目的控制要以总成本控制为纲。

原辅材料和包装物的预算控制：

依据公司制定的招标中心管理制度，对大宗原辅材料和包装物实行招标采购；对各种原辅材料和包装物设定安全库存量和最佳单笔采购量；制定原辅材料和包装物的消耗定额。

直接人工费的预算控制：

定岗定编、劳动生产率指标。

制造费用预算控制：

制造费用预算控制可分为可控费用和不可控费用：

可控费用如备品备件制定消耗定额，实行限额领料制；人工费用采用定岗定编；其余费用实行总额控制。

辅助生产成本中水、电、汽、气、煤等制定消耗定额，污水处理的控制通过制定吨污水处理成本、污水排放限额和达标排放指标来实现。

③销售费用的预算控制：

销售费用分为变动销售费用和固定销售费用。变动销售费用制定单位费用定额，大宗费用支出依据公司制定的招标中心管理制度实行招标采购；固定销售费用采用总额控制法。

④管理费用的预算控制：

分明细项目制定不同的管理办法，采用总额控制法。

2、资本性支出的预算控制：

资本性支出是指固定资产购建、可资本化的技改和大修理支出以及对外投资。资本性支出要根据项目的具体情况履行可行性研究、合规性审查等相关手续，并根据项目投资规模由具有相应权限的董事会或经营层批准。

资本项目经批准后开始实施，财务部立项后进行核算，负责项目实施的部门应定期编制项目工作进度报具有相应权限的机构。进度报告包括项目的开始日期、预计的进度表、实际进展程度和项目预计完成尚需的时间；预算金额、累计支出和尚需支付的待付款项、

与预算金额的差异分析等。

资本项目完成后，档案资料经相应管理机构批准后归档。

3、财务预算控制

主要针对现金流控制，良好的现金流控制制度是非常重要的。现金流的不足和多余，特别是现金流不足带给企业的潜在影响是很难估计的。

针对现金流不足，可采用下面的方法：

- 减少付现的费用；
- 延迟资本支出；
- 推迟待付款项；
- 在不影响生产经营的基础上减少存货数量；
- 加强应收款项的催收力度。

针对现金流多余，可采用下面的方法：

- 定期存单；
- 委托理财（需由具有相应管理权限的机构批准）。

第五条 预算的差异分析及预算调整

公司财务部每季度对预算执行情况进行差异分析，报预算管理委员会，预算管理委员会根据差异的金额决定是否报董事会申请调整预算。

原则上，各部门内部预算项目的调整权限在财务部，部门之间预算项目的调整在预算管理委员会，预算总额的调整须上报董事会。

年度预算的编制以公司对国家的经济政策、社会环境、市场状

况等宏观因素的判断为基础，公司因国家在出口退税政策、汇率、产业政策和通货膨胀等宏观因素方面发生重大变动而导致预算与实际出现较大差异时，预算管理委员会可向董事会申请调整预算。

年度预算编制需要对采购价格和销售价格进行预计，如因大宗原材料玉米、淀粉和主要能源电力、煤炭的价格以及产品的售价与预计数出现较大差异，预算管理委员会可向董事会申请调整预算。

预算调整原则上一年调整一次，于下半年进行。

第六条 预算管理的实施

1、确定各责任中心：包括利润中心、成本费用中心、收入中心，各责任中心是预算编写、申报、考核、报表汇总的对象。

2、确定预算项目：会计核算的各末级会计科目以及预算准备金、预算预备费。

3、确定预算项目明细：指具体要办事情或购买物品的明细。

预算项目设置原则：归口管理，填报预算与使用预算一体，谁填报谁使用，谁做事谁负责。

4、预算预备费

预备预备费用于无法预测的非常规预算外项目的控制，主要用于大金额的企业外部非环境的变化而产生的项目支出。总经理项下预算支出中按主营业务收入的 1‰提取预备费。

5、预算准备金

预算准备金用于预算外常规项目的支出，包括“金额不足”和“项目不全”两类情况。常规项目是指可预见项目，预算准备金由

一级责任中心按本中心预算费用总额的 1%提取。

第七条 预算编制时间

预算编制工作于每年的十一月份开始，十二月二十五日以前完成，具体时间安排由财务部确定。

第八条 预算考评

预算考评包括期中预算考评和期末预算考评两种形式，期中考评每月进行一次。

1、预算考评的基本原则：

①合理性原则

②目标一致性原则

③分级考评原则

2、预算考评指标体系

针对不同的责任中心，制定不同的考评指标。具体考评指标体系每年另行制定，报预算管理委员会审议通过后执行。

第九条 本制度适用于公司本部、全资子公司和控股子公司（含二级子公司及以下）。

第十条 本制度由预算管理委员会负责解释，自股东大会审议通过之日起施行。

金河生物科技股份有限公司

2024年4月25日