

嘉必优生物技术（武汉）股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 全面预算管理的目的

为保证战略目标达成，进一步规范企业财务管理行为，提高各类资源的使用效率，同时防范经营风险，确保公司正常有序经营和整体经营目标的实现，特制定本管理制度。

第二条 适用范围

本制度适用于嘉必优生物技术（武汉）股份有限公司（简称“公司”）及所属单位开展的一切经营活动、筹资活动及投资活动。

第三条 全面预算管理的原则

以公司战略目标与经营计划为前提，上行下达，全员参与。

（一）目标一致性原则。预算必须与公司目标相一致，各级预算必须服从于公司的战略目标和经营目标。

（二）预算责任单位主责、财务配合原则。预算责任单位负责预算目标的制定与实现，财务部在预算管理过程中承担组织、平衡和过程及结果衡量责任。

（三）无计划不预算原则。预算必须来自于预算责任主体的工作规划、计划、重点任务，并要能保障工作规划、计划、重点任务的实现。计划调整，预算则需要进行相应调整。

（四）全面性原则。一切生产经营活动，全部纳入预算管理，做到全员参与、全面覆盖并进行事前、事中、事后相结合的全程监控。

（五）分级预算原则。按一级管理二级、二级管理三级的原则实行分级管理，各部门对各自归口的业务做预算并对预算编制负责，公司对各部门予以监控审批。

（六）严肃性与灵活性平衡原则。预算一旦确定，没有审批，不予调整，以保证预算的严肃性；同时预算管理需紧密结合业务环境，当政策、市场、客户需

求、上游价格等发生预期外重大变化时，应首先不调目标，而是调方案、调资源，如经各方论证仍不能完成预算目标，则应对预算进行调整。

第四条 全面预算编制方法

公司采用增量预算与零基预算相结合、定期预算和滚动预算相结合的方法编制预算，为了促进公司在预算年度能够及时按照实际经营状况的变化情况，实施动态预算管理，采取以年为单位、以季或月为周期滚动的全面预算编制方法。

第五条 全面预算管理的时间要求

全面预算编制期间为每年公历1月1日—12月31日。每年9月启动全面预算编制，次年1月中旬前确定预算。具体预算编制要求与实施细则由财务管理部门统一下发专项文件，对各部门进行预算编制指引。

第二章 全面预算管理组织及职责

第六条 全面预算组织体系

预算管理组织架构包括股东大会、董事会、全面预算管理委员会、预算管理小组、预算考评小组以及各预算责任单位，董事会下设全面预算管理委员会，全面预算管理委员会下设预算管理小组，预算管理小组常设在公司财务部。

公司股东大会负责审议批准公司的年度全面预算方案；公司董事会是预算管理常设最高权力机构；公司全面预算管理委员会是预算管理组织管理机构；公司预算管理小组是预算具体管理及协调机构，负责年度预算的汇总编制与管理工作；各预算责任单位是预算具体编制及执行机构。

第七条 董事会

董事会预算管理职责包括：

- 1) 决定公司的年度重要战略事项、年度经营计划和年度投资方案；
- 2) 决定公司年度整体经营目标与重要业务负责人年度经营目标责任书；
- 3) 审议批准年度预算，包括经营预算、投资预算、融资预算及研发预算；
- 4) 审议批准公司年度预算目标的调整；
- 5) 审议批准公司年度财务决算及预算执行情况报告；

6) 审议批准公司年度预算考评方案与结果。

第八条 全面预算管理委员会

全面预算管理委员会负责全面预算管理的组织、领导工作，对董事会负责。全面预算管理委员会主席由董事担任、副主席由执行总经理担任，成员由公司副总经理、战略发展与投融资部部长、财务部部长、人力资源部部长等组成。

全面预算管理委员会职责包括：

（一）明确全面预算管理制度体系架构，负责全面预算管理制度体系文件的审定；

（二）确定全面预算管理组织体系。明确全面预算管理组织体系架构及管理关系，审批预算管理小组设置方案，审批预算责任单位的定位及调整方案；

（三）负责组织部署全面预算管理五大环节的工作开展，为全面预算管理体系的有效运作提供必要保障：

1. 预算编制：审议公司最新战略，确定中长期与年度战略事项，提报董事会审批；审议年度经营计划和年度投资方案，提报董事会审批；根据董事会意见，确定公司总体预算目标，确定年度预算编制的原则、基准和预算考核激励原则，下发预算编制要求、审议公司年度预算草案；主导全面预算质询，负责总体预算目标在各业务板块之间的分配及协调，正式下达预算；审议经营目标责任书，报董事会批准后，组织各预算责任单位签订经营目标责任书；

2. 预算执行与监控：审批各预算责任单位预算外事项的申请，协调、裁定预算重大冲突；

3. 预算反馈与分析：审议听取重大预算差异分析、季度及年度预算分析报告，发起专项预算分析；

4. 预算调整：审议公司既定预算目标的调整方案并上报公司董事会；

5. 预算考评：审核预算考评方案与考核结果，确定薪酬、奖励方案，报董事会审批；

第九条 执行总经理

（一）负责主持评审各预算责任单位的经营计划、工作计划、预算目标、预算方案；

（二）负责组织将董事会预算相关决议、全面预算管理委员会决议和公司战略、年度经营计划落实到公司全面预算方案中；

（三）负责组织实施经董事会批准通过的年度经营计划、预算目标、预算方案及其调整方案，并对年度经营计划、预算方案的执行和预算目标的实现承担最终领导责任。

第十条 预算管理小组

预算管理小组受全面预算管理委员会的委托对公司全面预算管理进行具体管理及协调，财务部是预算管理小组的常设机构。公司预算管理小组由财务部部长、战略发展与投融资部部长、科学事务部部长、人力资源部部长等组成，预算管理小组负责人由财务部部长担任。预算管理小组具体职责如下：

（一）组织战略研讨，形成中长期与下一年度战略事项与战略目标，报全面预算管理委员会审议；

（二）组织经营计划质询，形成下一年度经营计划，报全面预算管理委员会审议；

（三）根据公司预算决策机构下达的预算总目标和分解目标，组织各预算责任单位编制本责任单位预算；

（四）负责为各预算责任单位的预算编制提供辅导和支持；

（五）从业务与财务层面对各预算责任单位上报的预算进行审核，并提出修改意见；

（六）协助全面预算管理委员会组织预算质询；

（七）向全面预算管理委员会提交预算执行分析报告；

（八）接受各预算责任单位的预算调整申请，组织相关部门审查研讨，形成调整/不调整意见，报全面预算管理委员会审议；

（九）全面预算管理委员会授权的其他工作。

第十一条 预算考评小组

预算考评的执行机构由公司人力资源部、战略发展与投融资部和财务部组成。预算考评小组职责包括：

（一）组织制定下一年度预算考核激励方案，包括战略事项考核激励方案、

经营考核激励方案等；

（二）组织开展预算执行过程考核，兑现激励方案；

（三）组织开展预算年度结果考核，兑现激励方案；

（四）总结分析考核激励方案效果，为下一年度预算考核激励方案制定与调整，数据积累、提供依据。

第十二条 预算责任单位

预算责任单位指享有相应权利和利益并承担相应责任的内部单位，由公司各单位或部门负责人负责管理，预算责任单位需指定专人对接预算工作。预算责任单位具体职责如下：

（一）负责本单位或部门的年度经营或工作计划编写，并根据预算管理委员会评审意见，进行修改调整；

（二）负责收集整理本单位或部门预算编制所需的各项基础资料；

（三）负责依据本单位或部门年度经营或工作计划编制本单位或部门全面预算，并根据预算管理委员会评审意见，进行修改调整；

（四）将本单位或部门预算指标层层分解，落实到各环节和各岗位；

（五）严格执行经批准的预算，监督检查本单位或本部门预算执行情况；

（六）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；

（七）执行全面预算管理委员会下达的其他预算管理任务。

第三章 全面预算管理内容

第十三条 经营预算

经营预算是企业日常经营活动方面的预算，主要包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、资金预算、税务预算、存货预算、应收账款和应付账款预算等。

（一）销售预算：是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；

（二）生产预算：根据销售预算和期初库存编制，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；

（三）采购预算：根据生产预算和期初库存编制，根据采购物料、采购数量、

采购周期、付款方式、采购单价综合计算的采购及付款预算；

（四）费用预算：包括直接人工成本、制造费用、销售费用、管理费用、财务费用等预算；

（五）资金预算：包括回款、材料付款、工资付款、费用付款、税金付款等经营性资金预算，投资及融资的收付款预算；

（六）税务预算：包括增值税、企业所得税、房产税、土地使用税、城市建设维护税、教育附加税、印花税等的预算；

（七）存货预算：包括库存商品、产成品、半成品及各类原材料的预算；

（八）应收账款预算：包括各类应收账款预算、信用政策等；

（九）应付账款预算：包括各类应付账款预算、付款条件等。

第十四条 投资预算

投资预算主要包括固定资产购置、基建工程投资、股权等权益性投资、无形资产投资及固定资产大修与改良等方面的预算。

（一）投资预算分为项目预算（包括但不限于 IT 项目预算、基建项目预算、研发项目预算、其他专项预算等）与非项目预算；

（二）投资预算还包括公司对外并购、重组等方案的预算；

（三）筹资预算：包括权益性筹资、银行贷款和自开银行承兑等。

第十五条 财务预算

财务预算包括利润表预算、资产负债表预算和现金流量表预算。

第四章 全面预算编制

第十六条 全面预算编制程序

（一）每年 9 月，各收入预算责任单位编报下一预算年度经营计划与经营目标，并上报全面预算管理委员会；

（二）10 月 10 日前，全面预算管理委员会根据总经理办公会确定并经董事会批准的年度经营目标，确定下一预算年度的全面预算目标；

（三）各预算责任单位（各部门、事业部、分子公司、项目部等）根据公司整体目标确定本部门预算指标，上报预算管理小组；

（四）预算管理小组根据下一预算年度全面预算目标和公司初步分解的经营计划目标，负责将全面预算目标具体分解到各预算责任单位；

（五）预算管理小组制定详细的全面预算指导文件下发到各预算责任单位；

（六）全面预算指导文件具体包括：全面预算目标下达文件；全面预算编制手册；预算表格；编制进度要求等；

（七）各预算责任单位，全面分析以前年度预算执行情况，根据对下一预算年度经营环境的变化、年度经营目标、全面预算目标、全面预算指导文件的要求及部门计划，编制下一预算年度的经营或工作计划与全面预算草案；

（八）各预算责任单位将本单位或部门的经营或工作计划与全面预算草案上报预算管理小组，预算管理小组初步审查上报的经营或工作计划与预算草案是否符合编制要求，并提出修改意见；

（九）预算管理小组负责汇总平衡各预算责任单位的预算草案，编制公司总体预算，包括预计利润表、预计资产负债表、预计现金流量表及其他有关资料，提交全面预算管理委员会审议；

（十）全面预算管理委员会组织召开全面预算编制质询会，审议各预算责任单位全面预算草案；

（十一）预算管理小组组织预算责任单位，根据年度全面预算质询会的审议结果，修改责任单位全面预算草案，并报全面预算管理委员会审核；

（十二）全面预算管理委员会将通过审核的全面预算草案交由董事会审批，批准后的全面预算方案，由预算管理小组确定成文后正式下达给各预算责任单位执行。财务部将各预算指标导入费控系统实施分层管控。

第五章 全面预算执行、监督与控制

第十七条 全面预算执行、监督与控制

（一）公司预算一经批准下达，各预算责任单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实；

（二）预算要具体落实到内部各部门、各环节和各岗位；

（三）公司各项预算指标一经批准，将在费控系统实施管控，各项指标根据公司管理需要实时监控，向公司管理层提供实时的预算执行进度，提示各相关部门按照相关审批规定对预算内外的业务支出按照不同程序进行报批；

（四）预算每季度结束后十日内，各预算责任单位根据内部和外部情况的变化可对预算进行局部调整（预算局部调整的定义见本制度第七章）；预算二季度结束后二十日内，根据内部和外部情况的重大变化，公司各预算责任单位可以提出预算目标调整申请，逐级上报，最后由公司董事会审批。

第十八条 全面预算支出审批控制

（一）预算内支出：各类预算内支出管理审批权限参照公司权限清单执行；

（二）预算外支出：先在费控系统或 OA 系统做追加预算申请，经全面预算管理委员会审批通过后，再做用款申请，没有追加预算的不得进行用款审批；所有预算外需求均应纳入考核和预算分析；追加预算经审批通过后，再执行费用报销和款项支付。

第十九条 全面预算超支和节约

（一）当季预算原则上不能超支，超支使用时，需部门上级领导审批并扣减后期预算；

（二）当月节约的费用可以跨月转入使用，但不能跨年转入使用；

（三）预算追加：成本、费用如遇到预算控制不善，导致超出预算水平，必须由责任部门提出申请说明原因，按公司权限清单的预算追加流程进行审批，审批通过后纳入预算外支出，同时纳入考核。

第六章 全面预算分析

第二十条 全面预算分析

（一）公司预算分析报告分为定期分析报告和不定期分析报告两类；定期分析报告分为月度、季度、年度分析报告，不定期分析报告主要指无固定期限的专项或专题预算分析报告；

（二）各预算责任单位每月度结束后六日内上报月度预算执行分析报告，每季度（不包括第四季度）结束后十日内上报季度预算分析报告，预算年度结束后二十日内上报年度预算分析报告；

（三）公司不定期预算分析报告由公司预算管理小组根据各预算责任单位预算执行情况、预算外事项发生情况及公司全面预算管理委员会的要求发起；

（四）不定期预算分析报告具体内容要求由预算管理小组通知相应预算责任单位进行专项分析时同时下发；

（五）预算分析报告由各预算责任单位负责编制，公司预算管理小组审核、汇总各单位或部门预算分析报告后编制公司预算执行情况分析报告，并提交至公司全面预算管理委员会。

第七章 全面预算调整

第二十一条 全面预算调整分类

全面预算调整分为两类：

（一）预算目标调整：预算目标调整是预算实际执行过程中由于市场环境、经营条件、政策原因等客观因素发生重大变化，致使预算基本假设不成立、或将导致预算执行结果产生重大偏差的，对既定预算目标进行调整；

（二）预算局部调整：预算局部调整是预算责任单位在不影响既定预算目标的前提下，对预算执行进度或个别预算项目的结构进行调整。

第二十二条 全面预算目标调整

公司正式下达执行的预算，一般不作调整。当出现以下情况时，可以对预算目标进行调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素；
- （二）当遇到市场环境或公司战略发生较大变化时；
- （三）国家经济政策发生重大调整；
- （四）发生分立、合并等重大资产重组行为；
- （五）当公司组织架构发生变化时，需要对预算进行重新调整；
- （六）实际经营与执行状况同预算水平偏差较大，不符合公司发展现状，公司全面预算管理委员会决定重新确立预算目标，对全面预算进行调整；
- （七）其他导致预算编制基本假设发生重大变化的因素。

第二十三条 全面预算局部调整的基本规则

（一）收入预算进度调整以保障季度收入预算目标为前提，收入实际结余部分能够相应抵减下一季度收入预算额度，收入未完成部分自动增加下一季度收入

预算目标值，但要保证全年收入预算总目标保持不变；

（二）成本费用预算进度调整以不超出季度费用目标为前提，费用实际结余部分能够相应增加下一季度费用预算额度，费用超支部分自动消减下一季度费用预算目标值；

（三）一级会计科目之间的预算不允许调整；

（四）二级会计科目中的差旅费、业务招待费、通讯费、职工教育经费、办公费，这五项不允许调整。

第八章 全面预算考评

第二十四条 全面预算考评

（一）全面预算考评对象：公司高管、各预算责任单位及其负责人；

（二）全面预算考评方式：公司基于预算指标，制定各项绩效考核指标，绩效评价及奖励结果计算方法，根据被考评对象签订的年度经营目标责任书以及《全面预算考评管理办法》实施；

（三）公司预算考评采取季度加年度考评的方式，由公司预算考评小组组织开展；

（四）公司预算考评的基本原则包括可控原则、责权利对等原则、整体利益原则、公平公正公开原则、例外原则、分级考核原则；

（五）公司预算考评包括预算目标完成情况及预算体系运行情况两大类，预算考评具体内容详见《全面预算考评管理办法》；

附则

本管理制度由公司财务部负责解释和修订，自公司全面预算管理委员会审议、董事会审批通过后实施。

嘉必优生物技术（武汉）股份有限公司

二〇二四年四月