

# 山东东方海洋科技股份有限公司

## 全面预算管理制度

(2025年5月)

### 第一章 总则

**第一条** 根据财政部《企业内部控制基本规范》《企业内部控制应用指引》，为了优化山东东方海洋科技股份有限公司（以下简称“公司”）治理水平，进一步落实和完善公司《财务管理制度》，特制定本制度。

**第二条** 本制度适用于公司各部门、事业部、分公司、全资及控股子公司（以下简称“各预算单位”）。

**第三条** 全面预算基本原则：

（一）战略导向原则：预算管理要围绕公司战略目标和业务计划有序开展，预算的编制、调整和执行应当服从和服务于公司的整体战略；

（二）资源优化配置原则：通过全面预算管理达到经济上最优化，最终目标是实现公司资源优化配置；

（三）全面性原则：预算管理要贯穿决策、执行、监督和考核的全过程，涵盖各个经营管理环节和生产要素，保证预算管理的全过程性、全方位性及全员性的要求；

（四）刚性约束原则：预算一经确定，须严格执行，不得随意突破和更改预算，对预算外项目须进行严格的审批；

（五）激励约束原则：实行以年度预算为基础的考核奖惩制度，预算执行结果与绩效考核挂钩。

### 第二章 预算管理的组织体系

**第四条** 公司建立由董事会、预算管理小组、财务部、预算执行单位构成的全面预算管理组织体系。

**第五条** 董事会是全面预算管理的最高决策机构，负责审议批准公司全面预算方案。公司董事会审计委员会是预算管理的最高监督机构，审计部协助董事会审计委员会开展工作。

**第六条** 公司董事会在全面预算管理中的主要职责：

- （一）审批全面预算管理制度；
- （二）对年度全面预算方案进行审批；
- （三）审批公司预算重大调整事项。

**第七条** 公司成立预算管理小组，负责公司全面预算组织管理工作。其组织成员如下：主任由总经理兼任，副主任由财务总监、副总经理兼任，成员包括事业部负责人、财务部、审计部、人力资源部、战略规划部等部门负责人。主要职责是：

- （一）组织制订公司全面预算管理制度报董事会审批；
- （二）根据公司战略规划和年度经营目标，拟定预算目标，并确定预算目标分解方案；
- （三）审议、平衡公司年度预算报告，履行相应程序后并报董事会决策；
- （四）协调解决预算编制和执行中的重大问题，督促各预算执行单位完成预算目标；
- （五）组织对公司全面预算执行情况进行考核；
- （六）其他全面预算管理事宜。

**第八条** 财务部是全面预算日常管理工作机构，主要职责是：

- （一）拟定公司全面预算管理制度；拟定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；指导各部门和各单位编制全面预算；
- （二）及时下发年度预算编制（或预算调整）通知，收集、汇总、整理各部门和各单位预算初稿，并组织对预算初稿进行会审；
- （三）对公司各部门和各单位上报的预算草案进行汇总、分析、平衡后，编制公司年度全面预算草案，并报预算管理小组审议；
- （四）及时下达经批准的年度全面预算方案（或预算调整方案）；
- （五）对公司年度预算目标（或调整目标）进行分解，落实到各部门和各单位；
- （六）对公司预算的编制和执行情况进行全过程监控分析，对监控过程中发现的异常问题及时上报预算管理小组；
- （七）分季度、年度汇总、分析预算执行情况，并向公司预算管理小组提交

预算执行分析报告；

（八）接受各预算单位的预算调整申请，根据公司预算管理制度进行审查，报预算管理小组审议；

（九）完成公司预算管理领导小组交办的其他预算管理工作。

**第九条** 公司各职能部门、所属公司为全面预算执行单位，主要职责是：

（一）按照公司的统一要求，提供全面预算编制的各项基础资料，负责本部门或本单位预算的编制和报送工作；

（二）将本部门或本单位预算指标层层分解落实到位；

（三）严格执行经批准的预算，监督检查本部门或本单位预算执行情况；

（四）及时分析、报告本部门或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）配合预算管理工作机构做好公司全面预算的综合平衡、执行监控、考核等工作；

（七）执行预算管理工作机构下达的其他预算管理任务。

### 第三章 预算内容

**第十条** 各预算单位编制的年度全面预算方案应包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算。

**第十一条** 经营预算是反映预算单位生产经营活动的预算，主要包括销售预算、生产预算、成本预算、采购预算、人工成本预算和期间费用预算等。经营预算以各预算单位经营目标为基础，对预算年度的业务发展情况进行预测，并以此为起点编制销售收入预算。同时根据业务发展需求，预测采购费用、人工成本等支出，编制生产预算、成本预算、采购预算、人工成本预算和期间费用预算等，最后形成经营预算。

**第十二条** 投资预算是反映预算单位资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算和长期股权投资预算等。

**第十三条** 资金预算是预算单位在预算期内有关现金流量的预算，主要包括与经营预算和投资预算相关联的日常资金收支预算和筹资预算。资金预算应保证

公司在预算期内实现资金收支平衡。

**第十四条** 财务预算是反映预算单位现金收支、经营成果和财务状况的预算，包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算。

## 第四章 预算编制与审批

**第十五条** 全面预算编制的要求：

（一）加强对预算编制环节的控制，对编制依据、编制程序、编制方法等做出明确规定，确保预算编制依据合理、程序适当、方法科学；

（二）在公司经营战略的指导下，结合本公司业务发展情况，综合考虑预算期内各项内外部因素对生产经营活动可能造成的影响，根据公司自身业务情况编制全面预算方案；

（三）公司按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算，并应当在本制度规定的时间节点推进编制工作，确保按时形成全面预算草案。

**第十六条** 全面预算编制的基本方式：

（一）全面预算编制应遵循“确定目标、上下结合、分级编制、逐级汇总、全面平衡、授权批准”的程序进行；

（二）编制方法可以根据预算项目，选择“固定预算”、“弹性预算”、“滚动预算”、“概率预算”和“零基预算”等不同方法。

**第十七条** 预算期和预算编制期：

（一）公司全面预算一般是指年度预算；

（二）预算期是指预算编制覆盖的经营期间，与会计年度相一致，为每年的公历1月1日至12月31日；

（三）预算编制期是指预算实际编制的时间，每年12月开始着手编制下一个预算年度的年度预算。

**第十八条** 年度预算的编制程序：

（一）每年12月初，公司预算管理小组组织召开预算会议，根据公司发展战略规划，确定下一个预算年度的预算目标和总体要求；

(二) 财务部根据预算管理小组要求, 编制下一年度预算编制大纲、编制手册(预算假设、表格、编制说明)和编制进度要求等详细的预算指导文件, 下发给各预算单位;

(三) 各预算单位按照下达的预算目标和指导文件, 在全面分析以前年度、预计预算年度业务情况的基础上, 根据预算年度经营环境的变化、年度经营目标及年度经营计划, 编制年度预算草案;

(四) 次年 1 月 10 日前, 各预算单位将审核后的预算草案上报财务部。财务部对各预算执行单位上报的预算草案进行审查、汇总, 提出综合平衡意见, 并于次年 1 月 20 日前反馈给有关预算执行单位予以修正;

(五) 在预算执行单位修正调整预算草案的基础上, 财务部汇总编制公司全面预算草案, 提交预算管理小组审议;

(六) 次年 1 月 31 日前, 预算管理小组审议年度全面预算方案, 提交董事会进行决策;

(七) 次年 2 月 15 日前, 财务部将批准的全面预算方案正式下达给各预算单位执行;

(八) 如遇特殊情况, 上述相关时间顺延。

## 第五章 预算执行与控制

**第十九条** 公司将全面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。

**第二十条** 预算一经批准下达, 各预算执行单位必须认真组织实施, 将预算指标层层分解, 落实到内部各部门、各环节和各岗位。

**第二十一条** 全面预算的执行控制体系:

(一) 各预算单位负责人根据本单位的预算目标, 负责单位具体业务活动的领导和监督, 按照预算目标控制资金及成本的支出, 完成指定的工作目标;

(二) 公司职能部门根据预算目标对各预算单位的相应经济行为实施过程控制, 确保预算执行部门在预算目标框架下运营;

(三) 财务部对各单位的经济行为进行审核控制。

**第二十二条** 预算资金控制

公司通过现金流量管理实现预算过程控制。按时组织预算资金的收取，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。

（一）对于预算内支出的申请，各单位应结合管理制度及管理流程，适当简化预算管理审核批准流程，提高预算管理效率；

（二）严格控制预算外项目的发生频次，规范预算外项目审批程序。预算外项目的申请须由预算执行单位向财务部提出书面申请，申请经财务部审核后报预算管理小组审批后执行。

### **第二十三条 预算执行跟踪**

（一）各预算执行单位按季度定期分析并报告全面预算的执行情况，用来全面、系统地报告预算执行的进度和结果，财务部督促各预算执行单位及时分析检查，跟踪预算执行情况；

（二）财务部分季度、年度对各部门实际经营情况与预算情况进行差异分析，形成预算执行情况分析报告，并向预算管理小组报告预算执行情况；

（三）当预算执行差异过大时，财务部要不定期编制专题报告，对重大预算差异进行调研分析，并上报专题反馈报告。分析报告应有以下内容：

1、预算指标、本期实际发生数、本期差异数、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数。

2、产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

**第二十四条** 为加强预算的执行和控制，可建立预算沟通会议机制，定期跟踪、分析各预算单位预算执行情况。

### **第二十五条 全面预算的冲突与仲裁**

当执行预算时，各单位间发生利益冲突，且各单位间协调无效时，应将有关事项报经财务部协调，协调无效时由其上报预算管理小组仲裁。做出仲裁决议后，通过财务部下达仲裁决议。仲裁决议一经形成，各单位须无条件执行。

## **第六章 预算调整**

**第二十六条** 预算一经批准下达，一般不予调整，必须严格执行已经审批的预算。公司在预算执行中由于产业环境和市场形势发生巨大变化、有关政策发生

重大调整以及不可抗力等因素，导致预算编制基础发生重大变化，从而引起公司的经营活动或预计经营结果与预算总目标有重大差异，确需调整年度预算的，经预算管理小组批准后可以调整预算。一般每年只调整一次预算。

## 第七章 预算考核

**第二十七条** 全面预算管理考评对象为各预算单位负责人。

**第二十八条** 公司内部执行单位的预算考评周期可分为季度考评与年度考评。季度考评在每季度预算编制、执行完毕后进行记录与考评奖惩，旨在通过信息反馈，控制和调节预算的执行偏差，确保预算的最终实现。年度考评旨在作为年终奖励和为下年度的预算提供依据。

**第二十九条** 预算管理工作的考评内容主要包括编制预算的及时性、准确性；控制预算的严格性、合理性；预算分析的透彻性、预见性；预算执行的正确性、预算指标完成情况。

**第三十条** 全面预算管理考评程序

财务部每季度、年度结束后，编制各预算执行单位预算执行情况，经预算管理小组审核后，报送人力资源部，由人力资源部根据绩效考核管理办法及相关奖惩规定，对各单位进行考评奖惩。

**第三十一条** 对公司各单位因预算工作组织不力，不给予配合的，影响预算工作的推进，或对预算工作重视不够，敷衍应付，造成不良影响的，根据情节轻重，人力资源部和财务部酌情给予相应处罚。

## 第八章 附则

**第三十二条** 本制度未尽事宜或与国家有关法律、法规和《公司章程》的规定不一致的，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行。

**第三十三条** 本制度由公司董事会负责制定、修订，由公司财务部负责解释。本制度自公司董事会审议通过之日起生效并实施。

山东东方海洋科技股份有限公司

董 事 会  
2025 年 5 月