

# 杭州豪悦护理用品股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章总则

**第一条** 为加强杭州豪悦护理用品股份有限公司（以下简称“公司”）预算管理能力和，建立以战略为引领的全面预算管理体系，指导经营活动、配置资源，促进公司战略目标的实现，根据国家有关法律法规、《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》和《杭州豪悦护理用品股份有限公司章程》及相关制度的有关规定，结合公司实际情况，特制定本制度。

**第二条** 本制度所称的全面预算，是由业务预算、资本预算和财务预算构成，以现金流控制为核心，以收入预算和费用预算为先导，以实现目标利润为重点，以业务预算、资本预算为基础。

### 第二章组织机构

**第三条** 全面预算管理组织机构包括：预算决策机构、预算日常管理机构、预算审计与监督机构、预算执行机构。

**第四条** 公司股东大会、董事会担任预算决策机构，预算日常管理机构为总经理办公会议，预算审计与监督机构为董事会审计委员会及其下属机构，预算执行机构为总经理办公会议及公司各事业部及职能部门。公司可设立专门的日常预算管理机构处理日常预算事务。

### 第三章职责权限

**第五条** 公司董事会负责审议并批准公司年度预算方案。

**第六条** 作为全面预算决策机构，董事会主要职责是：

（一）根据公司经营管理层提出的预算方案，确定公司每届董事会三年经营规划和次年年度经营计划及年度预算总目标，批准公司年度预算方案；

（二）制定公司全面预算管理的总体政策与基本制度，并监督实施；

（三）协调解决预算编制和执行中的重大问题；

（四）审议预算调整方案。

全面预算管理的具体流程：

（一）公司在每个会计年度的第四季度，由公司总经理代表经营管理团队启动下一年度的公司经营预算方案，其中包括业务与财务的预算内容、人力资源的预算内容、公司整体薪酬的预算及内容等；

（二）原则上，总经理在预算年度的1月底之前需出台可供董事会审计委员会审计的年度预算方案，在获得审计委员会审核后，在年度董事会上由总经理作为《年度总经理工作报告》的附件递交董事会审议；

**第七条** 董事会审计委员会是日常代表董事会对全面预算进行审计和监督的机构，审计委员会下属审计室根据相关制度执行具体的职能职责。

**第八条** 总经理办公会议主要职责：

- （一）根据本制度，批准公司全面预算管理的规程、指南与具体办法；
- （二）制定公司及各业务单元的年度预算总目标，并向董事会申报；
- （三）执行公司的年度预算工作计划（包括预算假设、预算模板、进度计划等）及各业务单元的年度预算总目标以及公司各预算执行单位的年度预算；
- （四）协调全面预算管理中的冲突和纠纷；
- （五）批准预算执行单位提出的非重大预算目标调整申请；
- （六）定期向董事会报告预算执行情况。

**第九条** 预算日常管理机构，作为日常的常设预算管理职能部门，负责全面预算日常工作的管理和协调，向总经理办公会议负责。

预算日常管理机构的主要职责是：

- （一）拟定与修订预算管理办法报批；
- （二）拟定公司年度预算、滚动预测的指导原则和全局性假设；
- （三）牵头公司年度预算编制准备工作，拟定公司年度预算与分解目标；
- （四）牵头审核各预算执行机构的预算草案并提出修改意见和建议；
- （五）组织并协调完成公司预算监测分析和滚动预测等工作；
- （六）评估公司年度预算调整需求；
- （七）组织公司年度预算考评并将考评；
- （八）完成公司日常预算管理与协调工作。

**第十条** 预算执行机构是负责编制、严格执行全面预算的公司以及所属各单位。总经理办公会议为公司级的预算执行机构，下属业务单元为二级预算执行机构，二级预算

执行机构主要职责是：

- （一）编制本部门经营计划及业务预算；
- （二）执行预算，确保实现本部门的预算目标；
- （三）对本部门预算执行情况进行监控与分析；
- （四）编制本部门的滚动预测，制定相应的行动计划；
- （五）根据预算管理机构的指导意见，调整修改本部门的预算；
- （六）根据预算管理机构要求，配合各项协调与日常统计工作

#### 第四章预算管理

**第十一条** 全面预算管理是战略与目标、预算编制、执行分析调整、考核评价形成管理控制的闭合循环。

**第十二条** 战略与目标：预算目标的确定与下达采取上下结合的方式，充分反映公司的实际情况和多层面的意见和建议。总经理办公会议依据销售预测结果，拟定初步预算方案，执行董事会批准的战略和三年目标，对公司经营目标进行分解，并下达至各业务单元。

**第十三条** 预算编制：各业务单元、职能部门在年度预算与经营计划的基础上，编制年度业务预算。

**第十四条** 预算执行：预算执行分事前控制、事中控制、事后控制，预算日常管理机构每年根据预算管控要求及信息化的推进进程拟定年度各预算事项详细的预算控制方法。

**第十五条** 预算分析：总经理办公会议定期召集公司层面的预算执行监控分析，审核预算执行情况和滚动预测结果。

**第十六条** 预算调整：公司批准下达的预算应当保持稳定，不得随意调整。由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行相应的审批程序，不属于重大调整的，由总经理办公会议作出决策

**第十七条** 预算考核：预算考核包括预算目标考核与预算工作考核。预算目标考核是对各部门的业务行为结果控制的一种机制，通过考核评价，预算责任主体能够最大程度的保证预算得以实现，预算目标考核主要考核财务指标完成情况。预算工作考核是对预算管理循环各环节上工作质量的评价，通过考核评价，得以提高预算管理水平，主要内容包括预算编制及时性和准确性的考核、预算分析及时性的考核、预算调整规范性的考核等。预算工作考核结果最后反馈至公司人力资源部门，并入公司绩效考核

体系。

#### 第五章附则

**第十八条** 本制度由公司董事会负责解释与修订。

**第十九条** 公司可参照本基本制度，结合实际情况，由总经理办公会议制定预算管理  
办法或实施细则，开展预算管理工作。

**第二十条** 本制度自董事会审议通过之日起生效并实施。

杭州豪悦护理用品股份有限公司  
2024年4月11日