

# 全面预算管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为提高辽宁和展能源集团股份有限公司（以下简称“公司”）预算管理水平，建立健全全面预算管理体系，确保战略发展目标得到落实，根据国家相关政策法规等，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 公司实行全面预算管理，按年度编制，公司的一切生产经营活动，均应纳入全面预算管理，实现全员、全过程、全方位的参与；预算管理的主要内容包括业务预算、资本预算以及财务预算。财务预算应当围绕公司的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，并主要以财务预算报表的形式予以充分反映。

**第三条** 公司预算流程分为年度预算目标的确定、预算编制与审批、预算分解与下达、预算执行与调整、预算执行分析等环节。

**第四条** 公司预算管理的基本原则：

- （一）坚持战略导向原则，实行全面预算。
- （二）坚持效益优先原则，合理安排预算。
- （三）坚持分级落实原则，控制经营风险。
- （四）坚持上下沟通原则，提高编制效率。
- （五）坚持刚性约束原则，严肃执行效力。

**第五条** 本制度适用范围为公司及其所属全资、控股子公司（以下简称“子公司”）。

## 第二章 预算组织机构与职责

**第六条** 董事会是全面预算管理的管理机构，主要职责为：

- （一）决定公司的经营计划和投资方案；
- （二）审批公司年度预算管理制度；
- （三）审批公司年度财务预算方案和决算方案；
- （四）审议年度预算调整方案；审批影响年度预算目标的预算调整事项；
- （五）审批预算考评结果与运用；
- （六）执行国家相关政策法规规定的其他预算管理职责。

**第七条** 公司的年度预算是总经理（总裁）年度工作报告的重要组成部分，

报董事会审议。公司设立预算编制工作领导小组（以下简称“预算领导小组”），作为预算编制机构，总经理（总裁）任组长，其他高级管理人员任组成员。

**第八条** 预算领导小组在总经理（总裁）领导下负责组织实施全面预算的编制、审核、监控、调整以及考核等管理工作，主要职责：

- （一）拟订预算管理的相关制度、规定；
- （二）审议预算编制的程序和方法；
- （三）组织编制公司年度预算，并报董事会审议；
- （四）根据年度预算目标，向预算责任单位分解并下达预算指标；
- （五）组织公司预算调整工作，并将调整后的预算报董事会审议；
- （六）组织预算执行的控制与监督考核工作，提出奖惩意见。

**第九条** 预算领导小组下设预算管理办公室，预算管理办公室是预算领导小组的办事机构，直接对预算领导小组负责并报告工作。

预算管理办公室人员构成及职责：

预算管理办公室主任：财务总监（首席财务官）（兼）

预算管理办公室成员：公司各5岗和6岗员工

预算管理办公室成员的职责：

- （一）起草预算管理有关制度、规定；
- （二）编制年度预算方案和预算考核方案，提交预算领导小组；
- （三）按预算领导小组安排，组织、监督各预算责任单位预算执行；
- （四）按预算领导小组安排，汇总分析、评价预算执行结果，定期编制预算执行情况分析报告，上报预算领导小组；
- （五）按预算领导小组安排，编制预算调整方案，提交预算领导小组审议；
- （六）编制公司年度预算执行报告，提交预算领导小组审议。

**第十条** 预算责任单位法定代表人或负责人是预算责任单位的预算管理负责人，预算责任单位主要履行以下职责：

- （一）负责本单位（或部门，下同）预算方案的编制、上报、控制和分析工作；
- （二）根据预算管理办公室的回复意见，将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；

(三) 严格执行预算；

(四) 负责分析预算执行过程中出现的差异和存在的问题，研究解决措施并向预算管理办公室报告；

(五) 根据经营环境变化和本单位生产经营发展实际情况，提出预算调整的申请报告。

### 第三章 预算编制与审批

**第十一条** 预算编制依据如下：

(一) 国家法律法规、财政税收政策。

(二) 董事会关于预算编制的总体原则和要求。

(三) 公司发展战略规划与年度综合计划。

(四) 公司年度经营目标、中长期工作规划和年度重点工作安排。

**第十二条** 预算编制方法，一般按照先业务预算、资本预算，后财务预算的流程编制。

(一) 业务预算是预算期内可能形成现金收付的经营活动预算，包括营业收入预算、营业成本预算、采购预算、费用预算等。

(二) 资本预算是预算期内进行投资和筹资业务的预算，包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算、债券投资预算、股权筹资预算和负债筹资预算。

(三) 财务预算是预算期内业务预算、资本预算对公司财务状况和经营成果影响的综合反映，包括资产负债预算表、利润预算表、现金流量预算表及其他预算附表，是年度综合计划的财务落实。

**第十三条** 各预算责任单位应当根据自身特点和不同的预算项目，分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算、概率预算等方法进行预算编制。

**第十四条** 预算编报审批遵循“自下而上、分级编制、逐级审核、综合平衡、上下沟通、批准下达”的程序进行。

(一) 下达目标。每年9月底，根据公司发展战略和对经济形势的初步预测，预算领导组根据公司下年度主要发展目标，下达下年度预算编制任务，提出次年度预算编制的总体原则和要求，对预算编制的口径、范围、内容、标准、报送时间等做出统一布置。

(二) 编制申报。每年11月上旬，公司预算责任主体按要求编制本主体财

务预算的建议方案，报财务资金部审核。

（三）审查平衡。每年 11 月底，财务资金部对预算责任部门报送的财务预算建议方案进行审查、汇总和平衡，提出公司财务预算修正的建议方案，并与各预算责任部门充分沟通后，报财务总监（首席财务官）审核，报总经理（总裁）审定后，将审核结果反馈给有关部门，配合相关部门予以修正。

（四）汇总合并。每年 12 月上旬，财务资金部对预算责任部门更正报送的财务预算（草案）进行审查、汇总和平衡，提出公司财务预算（草案），经财务总监（首席财务官）审核，报总经理（总裁）审定。

（五）预算审核。每年 12 月底之前，财务预算（草案）经公司总经理（总裁）批准、报战略委员会审议通过后，报董事会审议批准。

（六）预算下达。财务资金部根据董事会审批通过的年度预算，组织各预算责任主体执行。

#### 第四章 预算执行与调整

**第十五条** 公司应当建立健全内部业务管理制度体系，按规定的业务管理程序实施各项预算。各预算责任主体应当将预算指标层层分解落实，使预算执行责任落实到人，形成全方位的预算执行责任体系。

**第十六条** 各预算责任主体应当严格执行公司下达的预算目标，各项经营活动在预算范围内按规定程序进行：

（一）预算范围内的经济事项，按照规定完成事项审批及支付审批流程。

（二）费用整体预算额度不变，二级项目之间的调整由各预算主体提出申请，经财务总监（首席财务官）审批后，报总经理（总裁）审批通过。

**第十七条** 公司正式下达的年度预算，出现下列情况的，可以进行预算调整。

（一）由于市场环境、生产经营条件、政策法规等发生重大变化，致使预算编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大偏差的。

（二）由于内部机构变动、出现新增业务或经济事项，需要新增预算项目及预算指标的。

**第十八条** 预算调整程序

（一）预算调整原则上每年一次，每年 7 月由预算责任主体提出预算调整申请，预算调整申请应当说明预算执行情况、客观因素变化情况及其对预算执行造

成的影响、预算调整情况等，经预算责任主体的负责人审签后，报公司财务资金部汇总。

(二) 公司财务资金部对预算调整申请进行审核并提出初审意见，并按下列程序审批：

1. 公司年度预算目标范围内的预算调整事项，经财务总监（首席财务官）审核后，报总经理（总裁）审批。

2. 影响公司年度预算目标的预算调整事项，经财务总监（首席财务官）审核、报总经理（总裁）审定后，报战略委员会审批。

(三) 各预算责任主体的预算调整申请履行审批程序后，按审批结果执行。

(四) 因应对突发事件、应急管理发生的预算调整 and 变化，预算责任主体按一事一议原则及时提交预算调整申请，履行预算调整程序。

## 第五章 预算执行分析

**第十九条** 财务资金部每季度向财务总监（首席财务官）、总经理（总裁）报告预算执行情况，对预算执行情况进行分析，研究预算执行过程中存在的困难、问题及解决的措施。

**第二十条** 预算执行情况报告的主要内容包括但不限于：

- (一) 年度主要预算目标完成进度情况及存在的问题。
- (二) 影响年度主要预算目标完成进度的主要影响因素分析。
- (三) 经营方针、经营策略、增收节支措施对损益性预算的影响。
- (四) 外部经营环境的变化对预算目标的影响。
- (五) 重大投融资方案对预算的影响。
- (六) 解决预算执行偏差的措施。
- (七) 全年预算完成情况预测。

## 第六章 预算考核

**第二十一条** 公司按年度对各主体的预算编制、执行、分析、控制等预算管理基础工作，以及主要预算指标完成的偏差情况等进行评价，评价结果作为各部门、各分子公司年度工作业绩考核的参考依据。

**第二十二条** 全面预算管理考核与奖惩参照相关制度执行。

## 第七章 附则

**第二十三条** 本办法未尽事宜，依照国家有关法律、行政法规等规定执行。

**第二十四条** 本办法由财务资金部负责起草和修订，经董事会审批后发布。

**第二十五条** 本办法由财务资金部负责解释，自发布之日起施行。