

中成进出口股份有限公司

全面预算管理办法

二〇二〇年三月

(公司第七届董事会第二十三次会议审议通过)

# 中成进出口股份有限公司

## 全面预算管理办法

### 第一章总则

**第一条** 为贯彻落实中成进出口股份有限公司（以下简称公司）的发展战略，进一步规范公司全面预算管理，根据财政部《企业会计准则》、《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《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》的有关规定，结合公司经营管理的实际情况，制定本办法。

**第二条** 公司的全面预算管理是利用预算对所属部门和单位的财务和非财务资源进行组织、分配、控制和评价，以便有效地组织和协调日常的经营活动，实现预期的经营和管理目标。

**第三条** 公司设立预算管理制度，依据本办法组织年度全面预算的编制、审批、执行、调整、分析，并实行对所属单位预算执行的引导、监督和考评。

**第四条** 公司推行以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流量为核心，以财务报表为主要形式的全面预算管理体系。公司全面预算包括业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算四类。

**第五条** 本办法适用于公司各职能部门和经营单位的全面预算管理工作。经营单位包括：各子、分公司，事业部，项目部和受托管理的企业。公司在境外设立正常经营的代表处和派出的项目组纳入事业部、项目部预算管理。

## 第二章组织机构

**第六条** 公司预算组织机构由管理机构和执行机构两个层面组成,分别行使各自的职责。

**第七条** 按照公司章程等相关规定,预算管理机构行使下列职责:

(一) 股东大会负责审议批准公司的年度全面预算方案和调整方案;

(二) 董事会负责制订公司的年度全面预算方案;

(三) 公司经营层负责组织编制、实施年度全面预算方案。

公司经营层预算管理的具体职责包括:

1. 拟订年度预算目标和编制的要求、内容,形成年度预算的方案或调整方案并报董事会;

2. 组织年度全面预算的实施,下达各职能部门和经营单位年度经营目标责任书;

3. 协调解决有关预算编制与执行中的重大问题;

4. 审定预算执行结果的考核。

**第八条** 公司经营管理部是全面预算组织协调等职能的牵头单位,依据公司相关规定,代表公司组织预算编制、报告、执行和日常监控工作。具体职责包括:

(一) 负责起草公司全面预算管理制度和流程;

(二) 提出年度全面预算的基本要求和目标方案;

(三) 组织和指导全面预算职责单位开展预算编制工作;

(四) 牵头组织全面预算归口管理部门对全面预算责任单位预算编制情况进行审核,提出修改和调整建议;

- (五) 组织编制公司及合并预算草案;
- (六) 下达经批准的预算目标, 监控预算执行情况, 检查子公司全面预算管理办法及配套制度的执行和落实情况;
- (七) 组织编制公司成本费用定额或标准;
- (八) 组织全面预算责任单位开展预算执行分析工作, 编制公司预算执行分析报告;
- (九) 组织全面预算归口管理部门对全面预算责任单位提交的预算调整方案进行审核, 提出修改建议, 汇总编制年度预算调整建议方案;
- (十) 对全面预算责任单位的预算执行及预算管理情况进行评价和考核;
- (十一) 承担公司交办的其他预算管理工作。

**第九条** 为使公司预算更好的衔接战略规划并做好资源配置, 成立预算工作组, 由财务部、战略发展部、经营管理部组成。预算工作组负责公司预算目标初步建议的制定, 组织对各全面预算责任单位全面预算编制情况进行审核。

**第十条** 全面预算归口管理部门是按照部门职能分工, 对财务预算、资本性支出、重点工作等预算实施管理的相关职能部门。全面预算归口管理部门的主要职责:

- (一) 审核归口管理范围内各职能部门和经营单位提交的全面预算方案, 提出修改意见;
- (二) 对归口范围内按照事项控制的收支进行审核;

(三) 对归口范围的预算调整进行审核；

(四) 对归口范围内预算执行情况进行分析，提出预算执行改善措施并监督落实。

### **第十一条** 全面预算归口管理部门的管理范围：

#### (一) 办公室

负责会议费、行业会费、外事费或境外差旅费、招待费、固定资产购置、车辆使用费、中成大厦维保费、水电费、取暖费、印刷费、周转材料、物业费、租赁费、大厦维保费、绿化费、办公杂费、物料燃料消耗费、清洗洗涤费、警卫消防费、保险费等办公类事项的预算管理。

#### (二) 人力资源部

负责人工成本类事项和人员培训类支出的预算管理，主要包括工资总额、福利费、社会保险费、住房公积金、辞退福利、工会经费、劳动保护费、离退休人员支出等人工成本，以及劳务费、招聘费等人力资源事项的预算管理；并根据年度全面预算执行情况负责组织实施对经营单位负责人综合评议工作和职能部门的绩效考核工作。

#### (三) 财务部

负责评级费、审计费(内部审计发生的审计费除外)、折旧及摊销、财务费用、利息收入、税金及附加、委托贷款、担保、融资、资金平衡、现金流量等预算的归口管理；负责子公司担保、委托贷款等事项的预算管理；为经营管理部组织的绩效考核和全面预算执行情况分析等工作提供相关财务数据。

#### (四) 战略发展部

负责咨询费及资本市场相关的中介费用、投资并购、股权类投资等预算的归口管理；负责子公司投资并购、股权类投资预算的预算管理。各经营单位上报的控股和参股投资项目，由战略规划部归口审核汇总，并负责日常的预算执行监控管理。

#### （五）经营管理部

负责境内差旅费、邮电通讯费、资料讯息费、交通费、投资分红、地方留守人员费、研发支出、信息化支出、评估费、委托管理费等经营类事项的预算管理。

#### （六）安全生产管理部

负责安全生产、质量、环境、职业健康体系和安全生产支出的预算管理。

#### （七）法律合规部

负责律师费、公证费、诉讼仲裁费预算的预算管理。

#### （八）党群工作部

负责党建工作经费、工会经费、企业文化建设、团委经费、对外捐赠、赞助支出等的预算管理。

#### （九）审计部

负责内部审计发生审计费的预算管理。

#### （十）证券部

负责股权融资、董事会经费等的预算管理。

#### （十一）项目管理部

负责工程项目预算，进度控制、质量控制的预算管理。

**第十二条** 公司各职能部门和经营单位是预算执行过程中的责

任单位（以下简称预算执行责任单位），具体职责包括：

（一）各职能部门

1. 按照业务开展需求及定额标准编制本部门预算，按全面预算归口管理部门及全面预算主管部门的意见修改；

2. 按照公司批复的全面预算执行。

（二）各子、分公司、事业部

1. 分解落实公司年度预算目标，编制本单位预算，按公司全面预算归口管理部门及全面预算主管部门的意见修改；

2. 监控本单位预算执行情况；

3. 编制本单位年度预算调整建议方案并向公司申报，经批准后执行；

4. 开展预算分析，定期提交预算执行分析报告；

（三）各受托管理的单位

1. 制定本单位全面预算管理办法及流程、定额预算管理办法及流程；

2. 分解落实公司年度预算目标，编制本单位本部预算，合并汇总编制本单位全面预算，按公司全面预算归口管理部门及全面预算主管部门的意见修改；

3. 监控本单位及下级单位预算执行情况；

4. 合并汇总编制本单位年度预算调整建议方案并向公司申报，经批准后执行；

5. 开展预算分析，定期提交预算执行分析报告。

### 第三章 预算编制

### **第十三条** 预算编制目标

公司年度预算目标是年度预算编制的重要依据，年度预算目标的制定应该充分反映公司价值理念和战略规划。提出年度预算目标建议时应充分考虑以下条件：

（一）公司战略规划对年度经营目标的要求；

（二）相关行业发展趋势、竞争态势等形势判断，包括：市场预测、国家相关行业的经济政策预测、产品生命周期预测及行业对标情况等；

（三）历史经营情况，包括：历史平均水平与最好水平、行业平均水平与最好水平；

（四）落实相关专项工作和业务计划的要求。

公司每年 8-9 月组织的三年滚动预算，作为年度预算目标制定的重要参考依据。

### **第十四条** 公司预算编制应遵循以下原则：

（一）与发展战略相连的原则：各预算执行责任单位的年度经营管理工作应与公司战略目标相趋同，既要确保短期盈利目标的实现，也要考虑业务的长远发展，使公司战略得以更好地贯彻；

（二）责权利相结合的原则：各预算执行责任单位应将权力、责任和公司、部门及个人利益有机结合，在相应的授权和分权范围内，充分发挥出预算管理的激励引导和责任约束作用；

（三）全员参与原则：各预算执行责任单位要精心安排，要求员工积极主动参与，群策群力，责任到人，以具体业务为基础，使预算具体到每一个项目，力争消除预算管理的盲点、盲区；



(四) 切合实际原则：各预算执行责任单位要结合公司的经营目标和本单位的业务实际以及历史经营情况，使预算目标既有一定的前瞻性又有切实可行的操作性，避免由于过于乐观和过于保守而出现的执行重大偏差。

**第十五条** 预算按照编制期间分为三年滚动预算、年度预算和季度预算

(一) 三年滚动预算是以公司战略规划目标为指导，结合对实际经营情况及行业发展形势的预判，在进行业务长线计划目标滚动的基础上，对未来三年主要生产经营指标、损益、资产负债等进行预测的管理活动；

(二) 年度预算是在对下一年的经营、投资、日常管理等各项业务活动进行系统性具体安排的基础上，对下一年的损益、现金流、资产负债及关键指标进行预计，以促进资源有效配置，确保公司战略目标实现的管理活动；

(三) 季度预算是将年度预算目标分解至各个季度，确保公司年度预算目标实现的管理活动。

**第十六条** 业务计划是编制全面预算的重要依据，公司全面预算的编制必须以业务计划为先导，按照先计划再预算的流程进行。

(一) 业务计划包括固定资产购置计划、股权投资计划、项目退出计划、外事计划、会议计划、咨询计划、捐赠计划、宣传计划、信息化支出计划、培训计划等。

(二) 年度业务计划应涵盖战略要求、年度经营目标、资源投入需求、任务(业务活动)盘点、任务安排、重大时间节点等多方面内容，

以便生成各全面预算责任单位量化的预算指标。

(三) 公司各全面预算归口管理部门负责编制公司年度业务计划,对归口管理计划编制提出具体要求,组织各全面预算责任单位编制年度归口计划,审核并汇总编制公司年度归口业务计划。对于股权投资计划、基本建设投资计划、项目退出计划、捐赠计划、外事计划、信息化支出等计划的编制须涵盖子公司。

(四) 公司年度业务计划于一般于每年 9 月启动编制,在下一年度预算编制启动之前完成计划编制,经公司分管领导审核后,作为各全面预算责任单位预算编制的依据。

(五) 由公司经营管理部在履行公司年度预算建议方案审批程序时,组织各归口管理部门将归口业务计划一并报公司审批。

**第十七条** 业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算编制的内容和要求:

(一) 业务预算是反映公司预算期与损益状况有关的生产经营活动的预算。根据公司的业务特点,按已签约、待签约和跟踪开发等不同阶段,将业务预算划分为合同额预算、各类型具体业务预算、开发费用预算、综合费用预算等。

各预算执行责任单位应当根据年度工作重心和业务计划进度进行业务预算编制,其中:

国际国内工程业务预算应当根据合同金额、公司批准的工程概预算、预计总成本、预计完工进度等确认预算年度业务预算。

国际贸易业务预算应当根据对市场环境和可能对存在的风险等因素的预判,结合历史数据以及公司批准的业务毛利率定额合理预测

预算年度业务预算。

投资并购业务预算应当根据投资项目的投资规模、持股比例、投资回报率、资金来源、资金使用计划等要素合理预测预算年度业务预算。涉及工程建设的投资还应当根据规模、建设期、工期进度等要素合理预测预算年度业务预算。

其他业务（包括劳务、酒店和物业管理等）预算应当根据业务性质、收款方式等，结合历史数据以及公司批准的业务毛利率定额合理预测预算年度业务预算。

（二）资本预算是公司在预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定、无形资产投资预算、权益性和债权性投资预算、技改、项目退出、信息化建设、金融工具预算。资本预算要根据公司的经营目标、财力和经营需要，本着量力而行的原则统一编制；

（三）筹资预算主要指在公司预算期内，根据公司的实际需要、筹资能力和目标资本结构，合理安排筹资规模，选择合理筹资方式和渠道，以降低资金成本，控制财务风险的预算。筹资预算主要依据公司有关的业务资金需求、相关审批文件以及期初借款余额及利率情况等，在业务和资本预算的基础上编制；

（四）财务预算是在上述三类预算的基础上，最终以预计现金流量表、预计资产负债表和预计损益表的形式反映出的预算结果。

**第十八条** 预算编制方法主要包括零基预算、固定预算和增量预算，各全面预算责任单位结合业务流程特点选择合适的预算编制方法。

（一）零基预算就是一切以“零”为起点，具体指不受以往预算

安排情况的影响，一切从实际需要出发，逐项审议预算年度内各项费用的内容及其开支标准，结合财力状况，在综合平衡的基础上编制相关预算的方法。主要预算指标原则上按零基预算进行编制。

（二）固定预算一般指在编制预算时，只根据预算期内正常、可实现的某一固定的业务量（如生产量、销售量等）水平作为唯一基础来编制预算的方法。

（三）增量预算一般指在预算编制时，以基期水平为基础，分析预算期业务量水平及有关影响因素的变动情况，通过调整基期项目及数额，编制预算的方法。

**第十九条** 公司预算编制采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

首先由公司经营层根据业务计划对年度预算编制提出原则和要求，经营管理部根据公司要求下达预算编制通知并设定具体内容格式，各预算执行责任单位本着上述原则，真实、合理、可行地编制本单位年度预算草案并上报。其次，经营管理部会同预算归口管理部门，根据历史资料、实际状况、发展要求、业务计划进行归口审核，提出审核意见，各预算执行单位根据审核意见修改年度预算草案，并提交经营管理部。经营管理部汇总形成公司合并的年度预算草案后交公司经营层审议。

**第二十条** 公司设立预算审议制度。为提高编制效率，各预算执行责任单位在编制完成本单位的预算草案后，要由其负责人向公司经营层就预算编制的合理性进行陈述和阐明理由，再由经营层召集各预算执行责任单位进行预算协调、调整，由经营管理部根据公司预算

审议结果形成最终的预算方案，报董事会审议，股东大会批准。

**第二十一条**对获批的预算方案，按照所承担的责任不同，公司对各预算执行责任单位有针对性的以经营责任书等形式将年度预算结果分解下达给各执行责任单位，由其执行。

**第二十二条** 全面预算编报工作的时间安排。

预算编制的时间安排。年度全面预算编制的时间为预算年度上一年的8月份至次年春节前，时间进度见下表（可根据实际情况调整，具体安排在当年的预算通知中公布）

| 部门 | 主要工作内容                                  | 时间    |
|----|---|-------|
| 本部 | 安排预算编制的相关准备工作，包括对预算年度各类相关数据预测等          | 8-9月  |
|    | 启动公司年度业务计划编制                            | 9月    |
|    | 参加上级单位召开的年度预算工作会议并下发编制全面预算的通知及预算模版      | 10月上旬 |
|    | 经营管理部初步汇总各预算执行单位利润预算明细表，汇总形成公司预算第一版     | 10月下旬 |
|    | 经营管理部牵头审核各预算执行单位预算第一版                   | 11月上旬 |
|    | 各预算执行单位根据审核意见修改预算                       | 11月中旬 |
|    | 经营管理部综合平衡形成公司全面预算，报公司经营层审批并报上级单位第二版     | 11月下旬 |
|    | 经营管理部根据上级单位审核意见修改预算第二版，并要求各预算执行单位进行对应修改 | 12月上旬 |

|           |                                       |        |
|-----------|---------------------------------------|--------|
|           | 经营管理部汇总平衡形成公司全面预算第三版，经营层审批后并报上级单位     | 12月上旬  |
|           | 经营管理部将上级审批后确定的全面预算方案下达至各预算执行单位        | 次年春节前  |
| 各预算执行责任单位 | 自行安排预算年度预算编制的相关准备工作，包括对预算年度各类相关数据预测等  | 8-9月   |
|           | 根据经营管理部下发的通知要求组织年度预算填报工作              | 10月上旬  |
|           | 完成全面预算 V1（第一版）后报送经营管理部                | 10月下旬  |
|           | 根据预算审核结果修改，形成全面预算 V2（第二版）后报送经营管理部     | 11月上旬  |
|           | 根据预算审核结果修改形成全面预算 V3（第三版）后报送经营管理部      | 12月上旬  |
|           | 收到经营管理部的预算批复并根据批复内容进行分解落实，开展全年的经营管理工作 | 次年2月底前 |

#### 第四章 预算的执行与监控

**第二十三条** 各预算执行责任单位应以公司批复的年度预算为执行依据，建立健全预算执行的审批程序及责任机制，强化预算的刚性约束。

**第二十四条** 预算内事项是指业务事项在年初批准的全面预算范围内，且金额满足预算要求。

**第二十五条** 预算内事项分为预算内重大事项和预算内一般事项，分别执行不同流程。

（一）预算内重大事项是指金额或影响较大、执行过程中需要重点监控的项目。

重大事项包括但不限于：

1. 资本类事项

- （1）对外股权投资和基本建设投资；
- （2）资本市场财务性投资；
- （3）经营类项目退出；
- （4）固定资产购置及信息系统建设。

2. 融资担保类事项

- （1）境内外融资；
- （2）担保管理。

3. 费用支出类事项

- （1）信息系统运行维护；
- （2）对外捐赠支出；
- （3）外事管理；
- （4）公司会议、咨询、培训管理；

4. 公司各项管理制度中规定的、以及各上级单位要求的其他重要事项。

预算内重大事项需上报公司，经全面预算主管部门审核、公司经营层审批；若属于上级单位重点监控的重大事项，还需上报上级单位审批。

（二）预算内一般事项，是指预算内重大事项之外的其它预算内事项。

预算内一般事项由各预算执行责任单位根据自身授权体系和相关业务审批制度审批。

## **第二十六条** 预算外事项执行

预算外事项指经批准的各预算执行责任单位全面预算方案中未涉及或金额超出预算要求，但因内部或外部因素导致必须执行的事项。预算外事项需要相关责任部门提出预算调整申请，参照第六章预算调整相关规定进行处理。

**第二十七条** 对费用支出的控制是指费用支出以全面预算为依据，原则上，没有预算的费用不得发生，确需发生的应先调整预算后再行实施。对公司职能部门的费用和固定资产购置预算实行不可突破法。如遇特殊情况确需突破预算指标时，参照第六章预算调整相关规定进行处理。

**第二十八条** 对资金管理事项，各预算单位必须认真组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，控制支付风险，做好资金平衡。对纳入全面预算范围的资金拨付，按照授权审批程序执行。预算外支出，参照第六章预算调整相关规定进行处理。

## **第五章 预算分析**

**第二十九条** 各预算执行责任单位应及时进行月度、季度和年度预算执行情况分析，对于重大事项，编制不定期的专项分析报告，公司经营管理部是预算分析的主管部门，负责预算分析报告的模板制定、汇总、审核及追踪反馈工作。不同周期的分析应突出分析重点。

(一)月度分析：突出数据的时效性和准确性，以预算执行进度、月度环比、累计同比分析为重点，突出分析经营成果、关键财务指标、



经营指标预算执行情况和变动情况并对差异原因进行分析。

（二）季度分析：注重分析内容的完整和深入，分析内容要涵盖主要财务指标和经营指标、经营成果、财务状况、专项预算及年度重点经营工作完成情况等，并通过趋势预测对全年经营情况做出判断，同时要以本行业优秀企业为标杆，选取适当的经营及财务指标进行对标分析，查找差距，持续改进。

（三）年度分析：全面系统分析年度预算的执行情况，对照公司下达的年度预算开展全面分析，总结年度各项经济活动对企业预算的影响，对年度预算执行偏离度较大的要重点说明原因，对预算执行过程中存在的问题进行分析，并提出改进措施和工作建议。

（四）专项分析：突出分析的针对性和实效性，加强预判能力，分析重大事项及突发事件对预算执行的影响，提出应对建议。各子公司发生影响预算完成的重大事项或突发事件后，应在 3 日内及时向公司财务部报告。

### **第三十条** 预算执行分析工作的总体要求：

（一）面向市场，把握全局。要把对宏观环境、行业形势的把握与企业生产经营分析紧密结合起来。

（二）突出重点，有的放矢。要深入具体，透过现象看本质，通过指标看问题，避免只罗列指标、情况和结果，要强化存在问题及其原因的分析。

（三）立足当前，着眼未来。要将趋势性、结构性问题作为重点，在分析当前的基础上，预测未来走势。

（四）及时有效，抓好落实。要在定期分析的基础上，针对新情

况、新问题及时提出应对措施，明确相关责任主体，跟进落实情况。

**第三十一条** 预算执行分析要坚持定性分析与定量分析相结合，以定量分析为主。预算执行分析包括但不限于以下方法：

（一）对比分析法，通过与同口径的基准指标进行比较，以反映其变化情况、差异程度、产生原因等，并提出相应的解决措施和努力方向。对比分析法适用于对生产、经营、财务等量化指标的分析。

（二）因素分析法，通过量化分析各种因素对主要指标的影响程度，分清主要原因。因素分析法主要适用于对影响收入、成本、利润等指标的各因素进行分解分析。

（三）结构分析法，通过分析构成总体的各个部分所占的比重，来认识局部与总体的关系和影响。结构分析法主要适用于对资产状况、成本费用构成及现金流等项目的分析。

（四）对标分析法，通过选取行业内优秀企业作为比较标准，通过对标分析，了解企业在行业竞争中的地位，明确差距，提出相应的改进措施。对标分析法适用于对生产、经营、财务等量化指标的分析。

**第三十二条** 全面预算分析的主要内容包括但不限

（一）国家宏观经济政策、各子公司相关行业发展态势对预算执行的影响；

（二）主要经营指标完成情况，包括主要业务及产品量价、主要原材料量价等经营指标预算完成情况、环比和同比变动情况，对变化较大的指标进行原因分析；

（三）主要财务指标完成情况，包括 EVA、总资产报酬率、净资

产收益率、成本费用占营业收入比重、资本收益率、总资产周转率、负债率等主要财务指标预算完成情况、环比和同比变动情况，并对变化较大的指标进行原因分析；

（四）经营成果分析，包括营业收入、成本费用、利润总额、净利润等预算执行情况、环比和同比变动情况，并对变化较大的指标进行原因分析，同时对利润总额的影响因素做重点分析；

（五）财务状况分析，包括资产总额、负债总额、带息负债规模等指标预算执行情况、环比和同比变动情况，对变化较大的指标进行原因分析；

（六）现金流量分析，包括经营活动现金净流量、投资活动现金净流量、筹资活动现金净流量预算执行情况、环比和同比变动情况，对变化较大的指标进行原因分析；

（七）专项预算执行情况，包括资本性开支、内外部融资、担保、分红等预算执行情况；

（八）控股投资企业分析，对子公司下属的重点控股投资企业进行深入分析，包括其主要经营指标、财务指标、经营成果等的分析及偏差原因；

（九）预算执行中存在的问题和解决措施；

（十）年度经营情况预测，包括预测的依据、结果、以及与年度预算的差异及原因分析；

（十一）其他需要通报的重大事项。

**第三十三条** 月度、季度、年度预算执行分析工作基本程序如下：

(一) 各预算执行责任单位按规定时间节点形成预算分析报告并提交经营管理部；

(二) 公司经营管理部审核各预算执行责任单位预算执行分析报告，汇总形成公司预算执行分析报告上报公司领导。

**第三十四条** 专项预算执行分析由公司经营管理部提出分析内容、上报时间等要求，各预算执行责任单位按照要求完成相关工作并及时提交。

**第三十五条** 公司应建立完善预算分析例会制度。定期研究影响年度预算完成情况的重大经营管理事项；按季度召开经营活动分析会，听取预算执行情况分析报告，分析形势、反映存在的问题，查找形成的原因，提出改进管理的措施和建议，布置下阶段重点经营工作。各全面预算责任单位应做好预算执行分析的跟踪管理，对于预算执行分析报告以及预算分析会议提出的问题要落实责任，保障预算目标的完成。

## 第六章 预算调整

**第三十六条** 公司正式下达执行的全面预算，一般不予调整。如确因内外部环境及政策变化或因经营管理需要必须调整的，由预算执行责任单位提出申请，经公司董事会、股东大会批准后，对预算进行调整。

**第三十七条** 公司经营管理部是预算调整的主管部门，负责对各预算责任单位预算调整申请进行审核、汇总、平衡以及编制公司预算调整方案；公司各预算归口管理部门负责相关预算调整的归口管理，提出审核意见。

**第三十八条** 预算调整在预算编制基本假设条件发生重大变化时进行，可能导致预算调整的情况包括：

- （一）企业体制改革；
- （二）业务经营范围变更；
- （三）国家宏观政策大幅度调整；
- （四）市场环境发生重大变化；
- （五）国家政治经济生活中不可抗拒事件发生；
- （六）重大自然灾害的影响；
- （七）其他使得预算整体目标被突破的事项等。

**第三十九条** 公司的预算调整遵循以下原则：

（一）符合性原则，预算调整应当符合公司发展战略和主要经营目标。

（二）最优化原则，预算调整方案应当客观、合理可行、经济上以最优为方向。

（三）谨慎性原则，预算调整要严格控制调整频率和调整幅度，杜绝预算调整的随意性。

（四）例外性原则，预算调整应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、金额较大的关键性差异方面。

**第四十条** 预算调整分为整体目标调整和局部目标调整。

整体调整是指预算执行责任单位对营业收入、利润等总体目标的调整，以及与总体目标相关的一系列业务预算的调整，一般包括以下方面，公司可根据实际情况进行调整，在年度预算下达中予以明确：

- （一）主要财务指标预算调整，主要指收入、净利润、经济增加

值、净资产收益率、成本费用占收入比重、负债率等年度总体目标的调整。

（二）主要经营指标预算调整，主要指影响财务预算总体目标调整的主要产品及业务量价指标的调整。

（三）筹资预算调整，主要指外部债务融资、内部债务融资突破年度预算总额以及权益融资、混合融资工具等预算的调整。

（四）资本支出预算调整，主要指长期股权投资、发放贷款、基本建设投资、固定资产购置、无形资产购置、在建工程 and 信息系统建设等预算科目突破年度预算总额的调整。

（五）项目退出预算调整，主要指年度退出项目增减变动的预算调整。

（六）捐赠预算调整，主要指标突破年度捐赠预算总额的调整。

（七）担保预算调整，担保预算总额及其构成增减变动的预算调整。

局部调整是预算执行责任单位在其预算整体目标不变的前提下，对单项业务预算进行的调整。预算执行责任单位在其预算整体目标不变的前提下，可对其内部的预算进行局部调整。局部调整不需报公司审批。但涉及到投资计划、重大事项、固定资产超预算购置则按照预算整体调整程序执行。

**第四十一条** 预算执行责任单位要定期对业务计划、营业收入、利润等预算目标进行回顾。预算调整应以业务计划的调整为前提，确保预算调整依据充分，同时，公司应严格审核预算调整的内在原因，防止由于管理和控制不力的原因而调整预算，以保证预算的严肃性。

## 第四十二条 整体预算调整

原则上在每年8月底前进行一次，由预算执行责任单位编制《全面预算调整申请报告》并上报给经营管理部，该报告需详细说明调整原因、针对措施以及可达到的经营目标。经营管理部同预算调整相关部门就预算调整进行全面沟通后向公司经营层就预算调整的合理性进行报告，再由经营层召集各执行责任单位进行预算协调、调整，由证券部根据公司预算调整审议结果形成最终的预算调整方案，报董事会审议、批准，预算调整申请经公司批准后下发执行责任单位执行。

公司预算整体调整方案批准后，原则上不再进行新的调整。

## 第四十三条 局部预算调整。

### （一）成本费用局部预算调整

成本费用局部调整，是指属于公司归口管理的成本费用预算科目在总额不变情况下进行的调整，具体分为同一预算执行单位内不同预算科目调整和不同预算执行单位间预算科目调整。执行该类预算调整时，预算调整单位需填写《预算内费用事项调整申请表》，由相关单位负责人、经营管理部负责人审核后，呈送公司分管领导签批（每月中及月末分两次集中签批，急件加急办理）。签批后，由经营管理部将申请表上报国投财务部审核通过后在预算系统扩展功能平台调整，再由全面预算管理系统项目组将调整数据推送到财务共享平台。

### （二）其它局部预算调整

其它局部预算调整是债务筹资、长期股权投资、固定资产购置、无形资产购置、在建工程 and 信息系统建设、捐赠以及其他需要进行预算控制的预算科目未突破年度预算总额的内部调整。执行该类预算调

整时，各预算执行责任单位向经营管理部提出书面申请，经经营管理部审核、平衡后报公司分管领导审批。

如果上述局部预算调整引起整体目标变化的，应按照整体预算调整要求履行相关审批程序。

## 第七章 预算考核

**第四十四条** 为强化预算管理控制和激励机制，各预算执行责任单位的预算执行结果将纳入年度考核和奖惩范围。

**第四十五条** 经公司审批下发的年度经营目标责任书是各预算执行责任单位的绩效考核依据。经营目标责任书包括经营指标、重点工作等，各指标作为预算考评基础，体现公司经营管理和业务开拓的导向。

**第四十六条** 预算年度终了，公司根据相关考核办法对预算执行责任单位的预算实际完成情况以及对应的考核权重，计算绩效考核结果。预算考核结果与其薪酬分配挂钩，以落实预算管理的奖惩机制。

## 第八章 附则

**第四十七条** 本办法由公司经营管理部负责解释。

**第四十八条** 本办法自公司董事会审议通过之日起执行。