

国电长源电力股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为有效贯彻落实国电长源电力股份有限公司（以下简称“公司”）战略目标，科学合理分配和利用资源，持续提升运营效率和管理水平，实现公司价值最大化，根据《中华人民共和国公司法》、国资委《中央企业财务预算管理暂行办法》、财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》《管理会计基本指引》及相关应用指引和本公司章程的有关规定，结合公司实际情况，制定本办法。

第二条 公司全面预算管理（以下简称预算管理）是以战略为导向，将目标管理与过程管理相结合，通过建立一套科学完整的管理控制指标体系和考核激励机制，采取计划、分析、控制、协调、监督、评价、激励等手段，统一调配公司人、财、物等各项资源，对各责任主体的经营活动过程进行管理控制，并对其进行考核、激励，使各责任主体的目标与公司战略目标高度协同，从而实现公司既定目标。全面预算主要包括业务预算（经营预算）、专门决策预算和财务预算。

第三条 本办法适用于公司本部、所属内部核算单位、全资及控股子公司（以下简称各单位），代管单位参照执行。

第四条 预算管理的基本原则：

- (一) 量入为出，综合平衡；
- (二) 效益优先，确保重点；
- (三) 科学管理，提高效益；
- (四) 规范运作，防范风险；
- (五) 目标控制，严格考核。

第五条 管理要求：

(一) 预算目标的制订要与公司战略目标保持高度一致，全面落实公司股东会、董事会的各项任务和要求。以净资产收益率、投资回报率为统领，以业务预算和投资预算为基础、以目标倒逼各项预算平衡优化为手段进行编制，做到科学合理、效益优先、积极稳健，实现价值最大化。

(二) 预算编制要坚持投资与回报挂钩的原则，推动实现“投资带动产量、产量提升效益、效益产生现金、现金支撑投资”的良性循环。

(三) 预算管控要覆盖公司经营管理活动各个方面，构建层层对下控制、逐级向上负责的预算管理体系，实行事前计划、事中分析和控制、事后评价的全方位、全过程管理。

(四) 预算管理责任制的制订和全面预算指标的分解要做到权责对等，预算指标的完成情况与企业绩效和工资总额挂钩，奖罚并重。

第二章 组织与职责

第六条 公司统一组织预算管理工作，建立健全预算管理责任制，建立由公司、所属各单位构成的分级预算管理责

任体系。

第七条 公司股东大会及董事会是公司预算管理的决策机构。股东大会的主要职责包括：

- （一）决定公司的经营方针和投资计划；
- （二）审议批准公司的年度财务预算方案。

董事会的主要职责包括：

（一）制订公司年度财务预算方案，批准公司年度预算目标及影响年度目标的预算调整事项；

（二）在股东大会授权范围内，决定公司对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易等事项。

第八条 公司经理层是预算管理重大事项的管理机构，在公司决策事项清单范围内，履行相应程序。

主要职责包括：

（一）主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议，并向董事会报告预算工作；

（二）组织实施公司年度经营计划和投资方案；

（三）批准不影响公司年度预算目标的其他预算调整事项；

（四）审议或批准预算管理中的其他重要事项；

（五）根据董事会或者监事会的要求向董事会或者监事会报告公司重大合同的签订、执行情况、资金运用情况和盈亏情况。

第九条 公司预算管理委员会是预算管理的专门议事机

构，在公司总经理的领导下对公司董事会负责。预算管理委员会主任由公司总经理担任，副主任由公司总会计师担任，委员由三总师及各部门负责人组成。预算管理委员会下设办公室，是预算管理委员会的办事机构，办公室设在财务部，在预算管理委员会领导下开展工作，负责预算管理的日常事务。公司各部门是预算管理的执行机构。

第十条 预算管理委员会的职责：

- （一）组织、协调和落实公司预算管理工作；
- （二）审核公司预算管理制度及相关办法；
- （三）确定并下达公司预算编制原则、边界条件、定额标准和要求；
- （四）审查、平衡年度预算建议方案，并提交经理层审议、董事会决策；
- （五）组织下达分解（调整）预算，协调解决预算编制和执行中的问题；
- （六）监控、考核预算执行情况，督促公司及各单位完成预算目标。

第十一条 财务部（预算管理办公室）职责：

- （一）组织公司预算的编制、审查、汇总、平衡、上报、下达工作；
- （二）组织实施公司预算，对预算执行情况进行分析、控制和监督，提出改进措施和建议；
- （三）审查、汇总预算调整事项，提出调整建议；
- （四）组织协调有关部门落实预算、对预算执行情况进行

行分析、控制、监督及考核，向公司绩效考核管理部门提出考核建议；

（五）负责预算管理的其他工作。

第十二条 公司本部各部门是业务预算的责任部门，负责本部门分管业务预算的编制，执行批准的预算方案，主要履行以下职责：

（一）制定分管业务预算的管理细则；

（二）按照职责分工，组织分管项目的审核评价，提出项目建议，编制业务预算，配合财务部做好财务预算的综合平衡；

（三）按照授权审批程序，严格执行预算，对部门分管预算内容预算执行情况进行分析、控制和监督；

（四）提出预算调整建议；

（五）具体业务预算的相关责任部门和配合部门如下：

序号	业务预算	责任部门	配合部门
1	公司本部机关固定资产购置、更新改造、业务招待费、车辆购置及使用费、出国（境）经费、办公费、会议费预算	综合管理部	财务部
2	负责编制公司年度投资计划，牵头汇总平衡各单位的资本性支出计划，包括固定资产投资（基建、前期费）支出和股权投资支出，捐赠预算	规划发展部	工程建设部、财务部
3	材料费、修理费、水费、技术改造计划、供电（热）煤耗、厂用电率、其他能耗指标	生产与燃料管理部	市场营销部、财务部
4	煤炭采购数量、价格、热值差、厂内费用、耗油费用及燃料库存、生物质秸秆采购数量、价格及库存	生产与燃料管理部	市场营销部、财务部
5	发电（供热）量、售电（热）量、售电（热）平均单价、电热费回收、分离企业办社会职能、厂办大集体改革、非电产业项目业务预算	市场运营部	生产与燃料管理部

6	人工成本预算和职工教育培训支出、离退休职工支出专项预算	人力资源部	财务部
7	损益性预算（包括成本费用、期间费用、投资收益、税费、本部专项预算）、融资预算、还贷预算、资产负债预算、现金流量预算、公司本部费用预算	财务部	各部门
8	党团活动经费、企业文化经费、精神文明建设经费、广告宣传费预算	党建工作部	财务部
9	资本运作、资产重组、资本运营等专项预算	证券融资法律部	财务部
10	年度科技创新及信息化项目、研发费用预算	科技信息部	财务部
11	根据公司下达的年度预算，做好相关业务核算入账工作，同时监控预算执行情况，将预算控制与财务信息系统核算相结合，确保预算的过程控制	财务共享中心	财务部

第十三条 其他相关职责：

专项及阶段性工作按对口管理的原则，由相关专业部门负责编制专项业务预算，并对专项预算执行情况进行管理、控制和监督。

第十四条 各单位应根据公司预算管理要求，参照公司预算组织体系成立预算管理组织机构，开展预算管理工作。

第三章 预算管理的内容

第十五条 公司预算管理涵盖企业生产、经营、基本建设和资本运营等各个经济活动环节和领域，要充分应用预算管理信息系统等信息化手段提高预算编制、分析、监控和考核等管理效率。

第十六条 预算管理的内容包括：

（一）业务预算，包括业务量（价）预算、燃料量（价）预算、生产消耗预算、费用预算、人力资源预算等；

（二）专项决策预算，包括资本性支出预算、融资预算、关键绩效指标预算和其他相关专项预算；

（三）财务预算，包括损益性预算、资产负债预算、现金流量预算。

第十七条 业务预算是指与企业的日常经营活动相关的各种预算，包括发电量（价）、售热量（价）、供电（热）煤耗、标煤量、标煤单价、材料修理费、管理费用和人工成本预算等。

第十八条 专项决策预算是指公司重大的或不经常发生的，需要根据特定决策编制的预算，主要反映公司投融资情况等。

资本性支出预算是与项目投资决策密切相关的专门决策预算，具体反映投资的时间、规模、收益以及资金的筹措方式等。

融资预算是指预算期内借入借款、开具承兑汇票、发行债券以及对原有借款、债券还本付息的预算。公司发行股票、配股和增发等，应根据有关计划资料单独编制预算。

关键绩效指标预算从业务预算、资本性预算、融资预算、财务预算等关键预算数据中提取，用以衡量绩效完成情况。

其他相关专项预算指投融资预算、关键绩效指标预算以外的需要专门决策的补充预算。

第十九条 财务预算是指与企业资金收支、财务状况和

经营成果等有关的预算。包括损益性预算、资产负债预算、现金流量预算。其中：

损益性预算是反映公司预算期内利润目标及其构成要素情况的预算。

资产负债预算是反映公司预算期末资产、负债、所有者权益总量及变动情况的预算。

现金流量预算是反映公司预算期内现金的流入和流出情况，包括经营活动、投资活动和筹资活动产生的现金流量情况的预算。

第四章 预算的编制与审批

第二十条 预算编制的主要依据：

（一）国家法律、法规、财经政策、公司的制度和有关规定；

（二）宏观经济形势、市场环境及行业发展形势；

（三）公司中长期发展战略和经营目标；

（四）公司相关业务预算；

（五）公司核定的成本费用标准和各项技术经济指标；

（六）重组改制、收购兼并等重大事项安排等；

（七）公司关于预算编制的基本原则和要求；

第二十一条 预算应根据公司总体要求，结合企业自身实际情况，可采用零基预算、弹性预算、滚动预算等方法编制。

第二十二条 公司各部门及各单位要加强预算编制的

协同性，按照业务驱动财务的原则，根据公司管控要求和内外部经营环境，合理加压，积极稳妥编制各项预算，不断提高预算编制的先进性和准确性。各单位应从各个部门、各个单元、各个环节和各个岗位的业务实际出发，编制形成涵盖全员、全业务、全要素的全面预算。

第二十三条 预算编制按照“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

第二十四条 公司所属各单位年度预算编制、审批的程序为：

（一）编制年度预算草案

1. 公司财务部组织各部门编制年度预算草案。

2. 各单位预算管理决策机构根据上级单位下达的年度预算总体经营目标和预算编制原则和要求，结合本单位生产经营实际情况，提出年度预算目标。

3. 各单位有关职能部门按照职责分工编制业务预算，财务部汇总并编制企业预算草案，提交本单位预算管理决策机构审查。

4. 各单位财务部门和其他有关职能部门根据企业预算管理决策机构的审查意见对预算草案进行修改完善，直至预算管理决策机构审查通过后上报公司审查。

5. 公司财务部组织各职能部门审核各单位预算草案，结合各单位实际情况进行个别调整、整体平衡，汇总（合并）编制形成公司预算草案，报公司预算管理委员会审核。

（二）审议年度预算方案

公司预算管理委员会根据公司预算草案，结合本部有关职能部门的专业预算，汇总、平衡后形成公司年度预算及分解建议方案，履行经理层相应审议程序后报董事会和股东大会审批。

（三）年度预算下达

公司预算管理委员会根据经批准的年度预算分解方案，向各单位下达主要年度预算指标。

（四）年度预算分解及上报

各单位根据下达的预算指标，调整预算草案，形成分解预算方案和年度预算报告。

第二十五条 所属各单位应根据公司批准的年度预算方案，分解编制季度预算和月度预算，以实现预算进度控制，确保年度预算目标的实现，并将分解方案报预算管理委员会办公室备案。

第二十六条 所属各单位编制预算应形成预算报告，预算报告包括预算编制说明和预算报表。

预算编制说明的主要内容包括：预算期外部市场环境及经营形势的分析、预测；预算编制的依据、方法和标准；预算期内利润构成要素及主要技术经济指标预计完成情况；资产、负债、所有者权益变动情况；预算执行面临的风险以及影响预算完成的重大因素等。

预算报表包括：损益性预算表、资本性收支预算表、资产负债预算表、现金流量预算表等主表及其附表。

第二十七条 各单位应按公司统一印发的报表格式和编

制要求编报年度预算报告。预算报告主要包括：

（一）预算报表：损益性预算表、资本性收支预算表、资产负债预算表、现金流量预算表等主表及其附表；

（二）预算编制说明：预算期外部市场环境及经营形势的分析、预测；预算编制的依据、方法和标准；预算期内利润构成要素及主要技术经济指标预计完成情况；资产、负债、所有者权益变动情况；预算执行面临的风险以及影响预算完成的重大因素等；

（三）其他相关资料。

第五章 预算的执行控制

第二十八条 各单位预算一经批准，必须严格执行。各单位应将预算指标进一步分解、落实到企业内部的各个部门、各个环节和各个岗位，形成全员、全方位的预算执行责任体系。

第二十九条 各单位应将年度主要预算指标进一步分解至季度和月度，并按月滚动更新，以月保季、以季保年，对预算的执行过程实施有效控制。

第三十条 各单位要加强信息化建设，通过信息化手段强化预算的控制与执行。

第三十一条 各单位要严格按预算安排支出，坚决杜绝无预算支出、有预算超支。对于未纳入年度预算但确需发生且不影响公司整体预算目标的支出，一律由有关职能部门提出申请，经财务部门审查后提交公司经理层审批。

第六章 预算的分析与反馈

第三十二条 公司各单位应建立健全预算分析制度，加强预算执行的实时控制，定期召开预算分析会议，对预算的执行情况进行全面分析，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，确保预算目标的完成。

第三十三条 预算分析按照职责分工由有关职能部门共同完成。各职能部门负责对本专业预算执行情况进行专业分析；预算管理委员会办公室负责对预算的总体执行情况进行综合分析，撰写预算执行情况分析报告。

第三十四条 预算分析的主要内容包括：

（一）预算期主要指标的完成情况及所做的主要工作

1. 预算期内收入、成本、利润、净利润及收入利润率等损益性指标完成情况；

2. 资金来源、使用及节余等资本性收支预算指标完成情况；

3. 预算期末资产、负债及所有者权益等资产负债指标完成情况；

4. 预算期内现金流入、流出及净额等现金流量指标完成情况。

（二）影响预算指标完成的主要因素分析

1. 损益性预算指标分析：电（热）量、电（热）价、煤价、供电煤耗、固定成本、财务费用等项目重大变动对利润的影响和其他影响利润的因素；其中，重点分析外部市场因素变化、政策性因素变化和各项成本费用对利润的影响，如

电力市场变化、煤电联动政策的执行、煤炭市场变化、排污费和水资源费征收标准变化、利率和汇率变动等，固定成本应分别对材料费、修理费、职工薪酬、折旧费、其它费用、购入电热费、研发经费投入率等逐项进行分析。

2. 资本性收支预算指标分析：资金来源包括折旧、利润、资本金投入、融资等；资金使用情况包括基本建设、技术改造、科技环保等固定资产投资、权益投资、还本付息等；资金节余或缺口形成的原因。

3. 资产负债指标分析：资产、负债、所有者权益主要项目的重大变化；资产负债率、流动资产周转率等指标的变化；不良资产及资产减值准备情况等。

4. 现金流量指标分析：按经营性、投资性、筹资性活动分别分析预算期内各单位的资金流入、流出情况，对主要项目实际金额与预算金额的差异，资金节余或缺口形成的原因进行分析。

（三）预算执行中存在的主要困难和问题

影响利润预算完成的主要因素，资产质量及财务状况变化趋势，现金流量状况、偿债能力及融资风险等。

（四）解决措施和下一步工作安排建议

针对主要困难和问题，结合实际情况，提出切实可行的解决措施或改进建议。

（五）年度预算完成情况预测

年度预算完成情况预测的依据、结果；与年度预算的差异及原因分析。

第三十五条 公司实行预算执行情况分析报告制度。月度预算执行情况分析报告于每月结束后 7 日内上报公司；年度预算执行情况分析报告于年度结束后 15 日内上报公司(年度决算完成后再将调整后分析报告随决算报表一同上报公司)。对于预算执行中发现的重大问题，要及时向各单位预算管理决策机构及公司反映。

第七章 预算的调整

第三十六条 公司正式下达的年度预算指标，在执行过程中原则上不做调整。如出现重大变化确实需要调整的，由各单位提出申请，并按照规定程序审批，公司统一组织调整。

第三十七条 发生下列情况之一并且造成重大影响时，相关预算单位可以申请调整预算指标。可以调整的情况为：公司决定追加（或缩减）生产、营运任务；组织结构、业务经营模式、经营范围发生重大调整；生产条件、市场形势发生重大变化；国家相关政策发生重大变化；不可抗力的影响；其他导致预算执行结果产生重大偏差的情况。未按审批程序获准调整的预算项目，实际执行过程中不得背离原预算要求。

第三十八条 预算调整方案如果不调整公司年度预算目标，则经公司经理层会议批准后即可执行；如果影响年度预算目标则按照年度预算的审批流程重新履行审批。对不履行预算调整审批程序而擅自调整的项目，在预算考核评价时一律视作预算外项目处理。

第八章 预算的监督考核与问责

第三十九条 预算监督按照“分级管理、分级监督”的原则进行。公司对各单位的预算执行情况进行监督、评价，各单位应建立单独的监督、评价制度，对本单位预算执行情况进行监督考核。各单位财务部门应充分应用预算管理信息系统，加强预算执行情况的监督，审计部门对本单位预算执行情况进行审计监督；有关职能部门对分管的专业预算和相应的成本费用预算执行情况进行监控。

第四十条 公司将所属各单位的主要预算指标纳入资产经营考核范围，并按照公司资产经营考核办法，每年考核兑现一次。

第四十一条 公司建立月度和年度经营预算管理考核制度，考核包括预算管理工作和考核指标两方面内容，对各业务部门和所属各单位预算执行、完成情况等进行考核，月度进行滚动考核，年度汇总考核。

第四十二条 所属各单位应根据本制度建立预算考核制度，定期对预算执行情况进行分析，并与本单位的业绩考核挂钩。

第九章 附 则

第四十三条 各单位应根据本办法制定本企业的预算管理办法。

第四十四条 本办法由公司财务部负责解释、修订。

第四十五条 本办法自印发之日起施行，原《国电长源电力股份有限公司全面预算管理制度》（国长电财〔2013〕

12号)同时废止。