

安徽江南化工股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步加强安徽江南化工股份有限公司（以下简称“江南化工”）全面预算管理工作，建立与公司发展相适应的预算管控体系，充分发挥全面预算对江南化工经济发展的战略引领，优化资源配置，强化风险管控，深化业财融合，提高运行效率效益，推动江南化工高质量发展，根据国家有关法律、法规有关规定，制定本办法。

第二条 江南化工总部、各分子公司（以下简称各单位）全面预算管理，适用本办法。

第三条 本办法所称全面预算管理,是指围绕江南化工战略规划，将目标管理与过程管理相结合，科学筹划科研生产经营活动，有效协调各项业务管理，合理确定预算编制内容和目标，对预算执行过程进行分析监测，指导经营活动改善，合理评价预算执行效果，形成对预算“目标-执行-考核”各环节实行闭环管理的总称。

第四条 江南化工全面预算管理遵循以下原则：

（一）突出战略引领。围绕江南化工的发展战略，系统谋划实现发展目标的有效途径，加强战略规划与预算管理的

联动，科学编制预算方案，动态调整管控要求，有效促进中长期目标的分解和落实。

（二）服务高质量发展。按照江南化工高质量发展总体要求，以问题、短板改善为导向，合理匹配资源、有效规避风险，科学优化全面预算管理指标，夯实高质量发展基础，持续提升江南化工价值创造能力。

（三）坚持系统全面。立足业务实际，强化部门、单位协同参与，各司其职，各尽其责，统筹安排各项预算，突出重点，兼顾全面，做到横向到边、纵向到底，形成多维度、多层次预算实施方案，提高预算管理的精准性。

（四）加强过程管控。建立全过程、多形式管控机制，及时跟进预算执行进展，强化重点行业、板块、单位跟踪分析，合理调节，有效纠偏，强化预算对整体经营的把握。

（五）全员参与原则。各预算执行单位要精心安排，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。

（六）强化激励约束。建立特殊事项清单制度，充分评估特殊事项对预算执行影响，合理认定预算和绩效考核评价结果，充分发挥考核激励约束作用。

第五条 预算年度为公历 1 月 1 日至 12 月 31 日。

第二章 预算管理组织及职责

第六条 江南化工全面预算组织管理实行集中决策、统一领导，公司股东大会是全面预算管理的内部最高决策机构，审计批准公司的年度预算方案；董事会对股东大会负责，主要负责对江南化工全面预算管理体系建设、制度建设、总体目标、整体方案等重大事项进行审定和决策。

第七条 江南化工总裁办公会是全面预算管理的领导机构，统筹指导江南化工全面预算管理工作，主要职责：

- （一）审议全面预算管理体系建设情况；
- （二）审议全面预算管理制度及实施细则；
- （三）审议全面预算管理目标；
- （四）审议全面预算方案和预算调整方案；
- （五）审议全面预算管理工作报告；
- （六）指导、监督全面预算管理体系运行情况；
- （七）其他需要决策的事项。

第八条 江南化工全面预算管理工作领导小组对总裁办公会负责，其下设预算管理办公室，日常工作由财务金融中心牵头，主要职责：

- （一）拟订江南化工全面预算管理体系并组织实施；
- （二）拟订江南化工全面预算管理制度；
- （三）组织制订和分解江南化工年度总体预算目标；
- （四）汇总、编制、平衡江南化工全面预算方案；

（五）审核、批复各单位全面预算方案和预算调整方案；

（六）指导、监督、评价各单位全面预算管理体系建设及执行情况；

（七）全面预算日常管理工作的协调与跟踪；

（八）其他预算管理事项。

第九条 江南化工总部各部门依据职责分工，负责编制分管业务预算草案，提出业务预算目标，分解业务预算指标，确保本部门业务预算目标的全面完成；同时编制本部门成本、费用及现金流等预算草案，严格控制本部门成本费用在预算范围之内。其中：

（一）综合管理部。组织编制总部三公经费（招待费、公务用车，含负责人职务消费预算）、总部固定资产投资和对外捐赠预算等并提出相关业务预算目标；审核各单位的三公经费、对外捐赠预算等，并将审核意见报送预算管理办公室；监督、协调综合办公预算执行，并提出考核评价意见。

（二）人力资源部（党委组织部）。根据年度总体经营预算目标，分解人工成本指标，负责审核各单位编制的工资总额、福利费和社会保险费等人工成本，以及人员招聘、员工培训等预算费用，并将审核意见报送预算管理办公室；监督、协调人力资源预算执行，并提出考核评价意见。

（三）市场运营部。负责公司战略规划管理,负责研究宏观经济形势及政策法规变化对江南化工年度预算的影响;负责组织编制江南化工年度经营预算,汇总、平衡、审核各单位的经营预算及调整方案;负责汇总、平衡、审核各单位的投资预算(除股权投资外,固定资产基础建设投资、技措、大修以及工程项目投资等)及调整方案,并将审核意见报送预算管理办公室;监督、协调经营预算及投资预算执行,并提出考核评价意见。

（四）工程事业部。负责组织编制国内工程业务预算。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,并报送预算管理办公室。

（五）国际事业部。负责组织编制国外工程业务预算。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。同时根据国际政治、经济等环境变化对国外项目可能产生的风险,负责做好预算管理,并报送预算管理办公室。

（六）江南民爆技术创新中心。负责组织编制江南化工年度科研预算并提出科研预算目标,编制新产品的开发情况,填报专利技术相关费用;汇总、平衡、审核各单位的科研预算及调整方案,将审核意见报送预算管理办公室;监督、协调科研预算执行,并提出考核评价意见。

（七）证券投资部（法律事务室）。负责组织编制江南化工年度资本运营预算并提出专项预算目标；汇总、平衡、审核各单位的资本运营预算，将审核意见报送预算管理办公室；监督、协调资本运营预算执行，并提出考核评价意见。

（八）财务金融中心。负责组织编制江南化工年度筹资预算、财务预算和金融工具预算并提出专项预算目标，汇总、平衡、审核各单位的筹资预算、财务预算和金融工具预算及调整方案，将审核意见报送预算管理办公室；监督、协调筹资预算、财务预算和金融工具预算执行，并提出考核评价意见。

（九）安全环保部。负责组织编制江南化工年度安全生产、节能环保预算并提出相关业务预算目标；汇总、平衡、审核各单位的安全生产、节能环保预算，将审核意见报送预算管理办公室；监督、协调安全生产、节能环保预算执行，并提出考核评价意见。

（十）纪检部（审计部）。负责对年度预算执行情况进行审计和后评价并上报预算管理办公室。

如因组织机构调整，上述相关职责将相应进行调整。

第十条 预算管理办公室成员部门是实施全面预算的管理主体，成员部门要明确业务预算的分管领导和直接工作人员，统筹组织好本部门业务预算管理工作。

第十一条 各单位是实施全面预算的直接责任主体，应建立董事会或最高决策机构领导下的全面预算管理委员会或领导小组，设置或明确专职机构，由单位主要负责人直接领导。各单位总会计师（或财务负责人）统筹组织本单位全面预算管理工作，对全面预算编制的合规性、合理性及完整性负责。

第十二条 各单位应结合实际，创新预算管理理念和方式，明确预算管理分工，加强财务部门与业务部门的协作，依据江南化工相关规定，科学构建本单位全面预算管理体系，制定全面预算管理制度和相关实施细则。

第三章 预算目标制定

第十三条 江南化工按照高质量发展要求，统筹协调短期目标与中长期发展规划，持续优化全面预算管理指标，并根据管控要求动态调整。

第十四条 预算目标确定原则

（一）科学性。江南化工预算目标应与战略发展规划相匹配，与经济发展速度相适应，与高质量发展要求相符合。

（二）导向性。江南化工全面预算指标体系中纳入特能集团年度业绩考核的指标，其目标值确定应充分对接特能集团经营业绩考核导向。

（三）分类性。江南化工依据行业、板块、业务具体情况，对主要预算指标提出差异化目标，实现针对性指导。

（四）对标性。各单位应结合实际，开展行业对标、国际对标分析，向先进看齐，自我加压，纳入绩效考核体系的指标目标值直接采用预算目标，其先进程度与考核结果直接挂钩。

第十五条 江南化工预算管理办公室结合江南化工发展战略和十四五规划的年度安排，按照系统平衡、突出重点、兼顾全局的原则，拟定江南化工年度总体预算目标草案，制定江南化工年度全面预算编制指导意见，明确预算编制总体思路 and 基本要求，提出各单位主要指标年度预算目标建议值。

第十六条 各单位结合江南化工全面预算编制指导意见，对照主要指标年度预算目标建议值，研究制定本单位年度预算目标并编制全面预算方案，在履行内部决策程序后上报江南化工预算管理办公室。

第十七条 江南化工预算管理办公室将各单位年度预算目标进行汇总、审核，并与江南化工年度总体预算目标草案进行差异分析和综合平衡后，形成江南化工年度总体预算目标。

第四章 预算编制及流程

第十八条 江南化工全面预算编制内容包括业务预算、资本预算、筹资预算和财务预算等，相关预算报表见附件。其中：

（一）业务预算是指预算年度内所有科研生产经营活动的预算。主要包括科研预算、国际国内工程业务预算、人力资源预算、安全生产预算、节能环保预算等。

（二）资本预算是指预算年度进行资本性投资活动的预算。主要包括固定资产投资预算、长期股权（权益性资本）投资预算等。

（三）筹资预算是指为满足科研生产经营活动的需要而进行的筹集资金的预算。主要包括负债性资本筹资预算、权益性资本筹资预算等。

（四）财务预算是指预算年度内，以业务为基础，由生产经营活动产生，综合反映各项业务对财务状况、经营成果和现金收支的影响。主要包括利润预算、现金流量预算、资产负债预算等。

第十九条 全面预算编制方法主要包括：零基预算、增量预算；固定预算、弹性预算；定期预算、滚动预算。各单位应合理选择预算编制方法，市场程度较高且预算管理基础好的单位，可采取滚动预算编制方法，确保预算方案更加精准、合理。鼓励各单位科学运用管理会计工具实施专项预算管理，逐步提高全面预算管理水平。

第二十条 全面预算编制总体要求：坚持价值导向，体现高质量发展，以具体业务为基础，优化细化关键预算指标，持续提升增长的质量、效率和动力。

（一）强化业务预算支撑。预算编制应以业务为基础，统筹考虑科研、生产、采购、销售等各个环节，认真分析具体业务对预算安排的影响，合理测算结果，并在预算编制方案中予以体现。

（二）持续优化资源配置。坚持效益优先，聚焦主责主业，履行强军首责，通过预算安排优化产业布局，向战略性新兴产业倾斜，推动各类资源向主业集中，确保经济业务平稳有序增长。

（三）严控成本费用支出。合理安排各项涉及成本费用的业务预算，严格控制压缩一般性管理费用和非生产性支出，确保预算的成本费用与营业收入相匹配。优化成本费用预算结构，鼓励增加研发、安全环保投入，人工成本与经济效益保持同步增长。

（四）持续改善短板指标。准确把握企业面临的客观实际，全面理清存在问题，坚持以问题为导向，找出制约高质量发展的瓶颈，通过预算安排持续补短板、强弱项，以重点突破带动持续发展能力提升。

（五）坚持做好风险防范。合理安排各项投资、筹资预算，确保举债规模与发展能力相适应，科学设定资产负债率、带息负债、两金占用预算边界，从预算源头抓好重点领域风险防范，守住不发生重大风险底线。

第二十一条 各单位全面预算编制应与江南化工全面预算编制指导思想保持一致，在编制业务预算时，应与江南化工总部业务归口管理部门充分沟通，夯实业务预算编制基础。

第二十二条 江南化工全面预算编制程序：应遵从“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”要求。各单位应加强部门间横向协作和上下纵向联动，将主体责任落到本单位相关职能部门，将预算编制逐级分解到企业各个层级。

（一）战略目标制定。全面预算管理办公室根据公司的战略规划拟定全面预算工作开展方案。

（二）目标分解及预算编制。江南化工本部各业务部门根据分解的战略目标，汇总、平衡、审核各分子公司的预算及调整方案，将审核方案上报全面预算管理办公室。

（三）预算方案审批及下达。经公司决策机构审批的全面预算管理方案，由全面预算管理办公室将公司年度目标分解成一系列指标体系，以考核责任书的形式下发至各分子公司。

第二十三条 江南化工全面预算编报范围涉及各单位所有级次。编报流程为：

（一）每年9月中旬，江南化工预算管理办公室组织各单位对战略落实和预算执行进行总结回顾，充分评估、认真

研判重点行业、板块经营形势，组织制定下一年度江南化工全面预算编制指导意见，统筹布置预算编制工作。

（二）每年 10 月下旬，江南化工预算管理办公室根据江南化工发展规划和滚动调整情况，结合对各单位经营状况的评估和研判，审核各单位上报“一上”预算报表，并提出各单位主要指标年度预算目标建议值，上报江南化工党委会前置决策后，提交总裁办公会审议。

（三）每年 11 月上旬，各单位依据主要指标年度预算目标建议值，在与江南化工总部充分沟通的基础上，编制本单位全面预算方案，在履行内部决策程序后上报“二上”预算报表。

（四）每年 11 月中旬，江南化工预算管理办公室结合各单位全面预算方案情况，进行汇总、审核、平衡，形成江南化工全面预算方案，上报江南化工党委会前置决策后，提交总裁办公会审议。

第二十四条 全面预算批复和报备

（一）经江南化工内部决策审议通过的全面预算方案，将分户预算批复至各单位，作为各单位确定本单位全面预算方案的主要依据。

（二）各单位根据江南化工批复的分户预算，组织分解落实主要经营指标，完善全面预算方案并报送江南化工备案。

第二十五条 各单位应将江南化工批复的预算方案层层分解，从横向和纵向落实到责任主体、业务单元和具体岗位，提出量化要求，确保全面预算目标有效落地。

第五章 预算执行和监控

第二十六条 预算目标一经批复，江南化工将严肃预算刚性约束，加强预算过程监控，通过经济运行分析会、预算执行推进会等形式，及时跟进各单位预算执行进度，确保预算总体受控。

第二十七条 江南化工总部相关部门应强化预算执行过程中的业务指导，协调解决业务预算执行过程中出现的问题，对业务预算推进不力的单位，要加强督导提醒。

第二十八条 江南化工将加强各单位预算执行分析，根据各单位行业特点，差异化设置预算执行标准，合理评估企业预算执行效果。

第二十九条 江南化工建立预算执行通报制度，定期通报主要指标预算执行情况，对于执行偏差较大的单位及时预警提示。被预警提示单位要认真剖析原因，采取必要的纠偏措施，确保预算目标有效落实。

第三十条 江南化工建立特殊清单制度，对各单位影响预算执行的特殊性因素，在合理认定后纳入清单范围，作为当年经营目标考核、预算评价，以及下一年度预算目标确定的考虑因素。

第三十一条 各单位应制定内部预算过程管理制度，并建立全方位的全面预算执行责任体系，以边界管控和标准控制为重点，以分析为手段，强化预算执行过程监督。

第三十二条 各单位投资、融资、资金、担保等重大事项预算管理应符合江南化工相关管理规定，需要履行江南化工相关审批程序的项目，未经审批一律不得执行。

第三十三条 各单位建立预算风险预警制度，增强风险评估能力，对影响预算执行的重大事项和高风险因素应加快协调解决，及时向江南化工预算管理办公室报告。

第三十四条 各单位应推进预算信息化建设，实现财务数据和业务数据共通共享，提高预算编制效率，持续提升全面预算管理水平。

第六章 预算调整

第三十五条 各单位主要经营指标预算经江南化工批复后，原则上不予调整，但在出现下列情形且对预算执行结果产生重大影响的，可提出预算调整申请。

- （一）国家政策、市场环境发生重大变化；
- （二）企业发生分立、并购、重组等重大事项；
- （三）遭受重大自然灾害等不可抗力因素。

第三十六条 预算调整于每年7月进行，各单位须于6月15日前将预算调整申请方案上报江南化工。

第三十七条 预算调整程序

（一）预算调整申请。涉及预算调整的单位，应将预算调整申请报告以及经本单位董事会或最高决策机构批准的预算调整方案以正式文件形式上报江南化工预算管理办公室。申请报告应提供预算调整说明和预算调整报表。

（二）预算调整审核。江南化工预算管理办公室对各单位上报的预算调整方案进行审核，上报江南化工党委会前置决策后，提交总裁办公会审议。

（三）预算调整批复。

1. 若预算调整不影响江南化工考核目标，江南化工在预算调整方案审定或审议通过后，直接批复（原则上 15 个工作日）相关单位，同时在当年考核经营指标时，调整部分予以考虑。

2. 若预算调整影响江南化工考核目标，江南化工在预算调整方案审定或审议通过后，原则上 15 个工作日内批复相关单位，同时在当年考核经营指标时，调整部分予以考虑。

第三十八条 各单位涉及资本预算、筹资预算以及捐赠等专项预算的相关调整，遵照江南化工有关规定执行，按照日常报备，统一调整的方式实施。

第七章 预算评价

第三十九条 江南化工建立全面预算考核评价体系，根据审批下发的年度经营目标责任书作为各预算执行单位的绩效

考核依据，通过定量与定性、过程与结果相结合的方式，对各单位全面预算管理的整体情况进行综合评价。

第四十条 全面预算综合评价内容包括全面预算管理基础评价和主要预算指标执行情况评价。

（一）全面预算管理基础评价是对各单位全面预算管理体系建设、制度建设、组织实施、过程监控及基础管理等情况进行综合评价。

（二）主要预算指标执行情况评价是对各单位关键业务、财务和专项预算指标在剔除特殊因素影响后，按预算执行偏差度对应的系数和权重进行计算评价。

第四十一条 全面预算综合评价分为“优秀、良好、达标、不达标”四档，评价结果纳入各单位年度绩效考核基础管理评价。

第八章 附 则

第四十二条 各单位应结合自身实际，依据本办法修订、完善本单位全面预算管理相关制度。

第四十三条 本办法由江南化工财务金融中心负责解释。

第四十四条 本办法自董事会审议通过后生效并执行，修改时亦同。