

国家能源集团长源电力股份有限公司

综合计划管理办法

第二版

第一章 总则

第一条 为进一步加强综合计划管理，建立健全综合计划管理责任体系，实现综合计划管理的规范化、程序化、信息化和制度化，优化资源配置，提升管理水平，根据《公司法》、公司章程及公司相关管理制度，参照国家能源投资集团有限责任公司（以下简称集团公司）《综合计划管理办法》等制度，结合公司实际，制定本办法。

第二条 本办法所称综合计划，是指在科学预测的基础上，依据公司发展战略和中长期规划，对计划年度内各种经济资源和经营、投资行为所做出的具体安排。

第三条 本办法所称综合计划管理，是指企业在计划年度内，采取计划、组织、控制等管理工具，通过信息化等管理手段，对计划活动实施的全过程、全要素、全覆盖的管理，主要包括计划编制、执行、调整、考核等环节。

第四条 综合计划管理遵循以下原则：

- （一）战略引领，转型升级；提质增效，价值创造。
- （二）全面管理，分级分类；统筹平衡，产业协同。
- （三）问题导向，持续提升；公平考核，权责对等。

第五条 综合计划按照公司确定的管理关系实行分级管理，与信息化建设协同推进系统应用，提升管理效能。

第六条 本办法适用于公司及所属全资、控股子公司和内部核算单位、托管单位（以下简称所属企业）。

第二章 计划分类和管理内容

第七条 综合计划管理实行编制、审核、下达、执行、调整、监督、考核的闭环管理。

第八条 年度综合计划包括年度生产计划、年度投资计划、年度资本运营计划、年度专项计划和年度财务预算。

（一）年度生产计划主要反映与产品生产销售、提供服务相关的计划安排。包括产品（服务）生产计划、产品（服务）销售计划、燃料（原料）供应计划、技术经济指标计划等；

（二）年度投资计划主要反映与资本性支出相关的计划安排，包含固定资产投资计划和股权投资计划，其中固定资产投资计划分为基建投资计划、技改投资计划、前期费计划和信息化投资计划等；

（三）年度资本运营计划主要反映权益融资等计划安排，包括股权融资、债券融资等计划；

（四）年度专项计划主要反映计划期内的有关专项安排，主要包括安全环保计划、科技计划、煤电去产能计划等；

（五）年度财务预算是指与企业资金收支、财务状况和经营成果有关的预算，包括资产负债预算、损益性预算和现金流量预算等。

第九条 年度综合计划指标分为一类指标和二类指标。

（一）一类指标是指对公司完成主要绩效目标产生直接影

响的关键考核指标，以及公司纳入重点管控的主要指标。公司对一类指标实行强控制，所属企业应严格执行并确保完成目标值。一类指标值调整应经过公司股东大会、董事会或总经理办公会审批。

（二）二类指标是指除一类指标以外的其他指标，公司对二类指标实行分析监测，二类指标值调整需报送公司总经理办公会审批。

（三）一、二类指标在每年综合计划编制时由公司规划发展部商有关职能部门拟定。

第十条 季度综合计划内容主要是季度投资计划。通过跟踪项目工程建设进度、计划执行情况和拟开工（备选）项目审批情况，对投资节奏进行过程控制。

第十一条 月度综合计划内容主要是月度生产计划。通过实施定期、定量的过程控制，保障年度生产计划的实现。

第三章 组织与职责

第十二条 党委会研究讨论是公司董事会或公司股东大会决策的前置程序。公司年度综合计划方案及调整方案（或有）必须经公司党委会研究讨论后，再由公司董事会或公司股东大会决策。

第十三条 公司股东大会或董事会是综合计划管理的决策机构。公司股东大会主要负责审批公司年度投资计划、资本运营计划、财务预算及调整方案（或有）；公司董事会主要职责是：

- (一) 审批公司综合计划管理相关制度；
- (二) 审批公司年度生产经营计划及调整方案（或有）；
- (三) 审议公司年度投资计划、资本运营计划、财务预算及调整方案（或有）；
- (四) 审查公司年度综合计划执行情况。

第十四条 公司总经理办公会对有关综合计划管理事项进行审议或审批，主要职责是：

- (一) 拟订公司年度综合计划方案及调整方案（或有）；
- (二) 在公司一类指标的总目标保持不变的条件下，审批所属企业一类指标值调整方案（或有）；
- (三) 审批季度投资计划。

第十五条 规划发展部是公司综合计划的归口管理部门，具体负责：

- (一) 制订和修订公司综合计划管理制度、管理流程；
- (二) 负责组织编制公司年度综合计划，负责年度综合计划汇总、综合平衡，拟订年度综合计划草案，履行报批程序，根据决策机构审批结果下达有关计划；
- (三) 统筹编制公司年度投资计划；
- (四) 审核编制公司前期费计划、基建投资计划、股权投资计划、对口支援和乡村振兴捐赠计划，纳入年度财务预算；
- (五) 组织年度综合计划调整工作（或有）；
- (六) 组织编制季度投资计划；
- (七) 协调综合计划管理中有关问题。

第十六条 公司相关职能部门主要履行以下职责：

（一）财务部负责编制公司年度财务预算、资本运营计划和日常管理相关工作；

（二）安全环保部负责审核编制年度安全环保等专项计划和日常管理相关工作；

（三）科技部负责审核编制年度科技专项计划和日常管理相关工作；

（四）综合管理部负责审核编制年度信息化项目投资计划及运维等成本预算，并负责日常管理相关工作；

（五）生产与燃料管理部负责：

1. 组织拟订技改项目计划、修理费计划、技术经济指标等计划；

2. 审核编制燃料供应与采购计划；

3. 配合审核电热业务量及预算价格；

4. 审核编制煤电去产能专项计划；

5. 负责上述计划日常管理相关工作。

（六）工程建设与物资管理部负责：

1. 审核编制项目建设计划；

2. 配合审核基建投资计划、年度开工（备选）及施工准备项目清单；

3. 负责上述计划日常管理相关工作。

（七）市场运营部负责：

1. 负责开展区域电力市场分析，为年度生产计划编制提供预判基础；

2. 组织拟订电热业务量及预算价格；

3. 牵头平衡编制公司年度生产计划；
4. 分解年度生产计划，编制下达并组织实施月、周、日生产计划；
5. 组织开展公司月度经济活动分析工作；
6. 负责上述计划日常管理相关工作。

（八）公司有关职能部门的工作职责如发生变化，相应自动调整其承担的综合计划管理业务；新增职能部门综合计划工作职责，按照其部门职责确定。

第十七条 所属企业负责本企业的综合计划管理工作，主要履行以下职责：

- （一）负责制定本企业的综合计划管理相关制度；
- （二）编制本企业年度、季度、月度综合计划建议方案，上报公司；
- （三）根据公司下达的年度、季度、月度综合计划，分解并执行；
- （四）对综合计划执行进行过程控制和跟踪分析；
- （五）组织开展本企业的综合计划调整工作，上报公司审批；
- （六）负责编制综合计划执行情况分析报告。

第四章 编制与审核

第十八条 公司综合计划编制基本依据：

- （一）国家有关法律法规和宏观调控政策；
- （二）国家宏观经济态势、重要国内外市场运行趋势；

（三）地方宏观经济态势、重要省内市场运行趋势；

（四）公司发展战略规划；

（五）集团公司及本公司有关管理制度等。

第十九条 公司综合计划编制基本思路：以国家战略、集团公司及本公司战略、国家政策、市场趋势为方向，通过对计划编制年份起三年内市场需求预测，确定逐年产销业务量。通过产销业务量，对投资计划、专项计划进行平衡，明确各类项目发展策略（加快、放缓等）和逐年成效。通过对产销业务量进行财务测算，结合投资计划、专项计划的支出，确定资本运营计划和融资成本，综合测算未来三年的收入、成本、利润等财务指标。通过与集团公司考核、公司战略再比较，对各类计划目标进行调整，并确定下一年度计划目标。

第二十条 年度综合计划编制按照“自上而下，由下而上，上下结合，分级编制，逐级平衡”的程序进行。

（一）每年 9 月，公司开始下一年度综合计划编制的准备工作，下发年度综合计划编制通知；

（二）10 月上旬，所属企业通过信息系统上报本企业年度综合计划，并上报正式文件；

（三）10 月中旬，公司各相关职能部门按照职责分工，组织制定相关计划，审核后报规划发展部；

（四）10 月下旬，公司规划发展部综合各相关职能部门的审核意见，汇总平衡后，形成公司年度综合计划草案，提交公司总经理办公会审议、党委会研究讨论后形成年度综合计划建议方案并报集团公司审批；

（五）待收到集团公司批复意见后，公司相关职能部门修改完善并形成相关议案提交公司董事会或股东大会决策。

（六）次年 2 月，规划发展部及相关职能部门依据批准的年度综合计划方案，正式下达。

第二十一条 公司季度综合计划主要是指季度投资计划，编制、审核流程如下：

（一）编制上报。每季度最后一个月月上旬，所属企业通过信息系统编制上报下一个季度投资计划建议；

（二）审核平衡。公司规划发展部汇总整理所属企业季度投资计划建议，牵头组织相关职能部门进行审核，并听取部分所属企业、项目单位汇报，经综合协调平衡后，编制形成季度投资计划草案，经公司总经理办公会审议后提交集团公司审批。

（三）审批下达。待收到集团公司批复意见后，由规划发展部正式下达。

第二十二条 公司月度综合计划主要是指月度生产计划，编制、审核流程如下：

（一）编制上报。每月下旬，所属企业通过信息系统编制上报次月计划建议；

（二）审核平衡。市场运营部进行综合平衡和优化后，提出月度计划草案，经分管领导批准后提交集团公司审批；

（三）审批下达。待收到集团公司批复意见后，由市场运营部正式下达。

第二十三条 年度计划期内，新成立或新加入单位的综合计划编制要求：

（一）对于新成立的单位，应当自成立之日起 30 日内向公司上报年度综合计划。期间自成立之月始，至本年度 12 月 31 日止；

（二）对于通过兼并、重组等方式新加入公司系统的单位，应当自并入之日起 30 日内向公司上报年度综合计划。期间自公司取得实际控制权的当月始，至本年度 12 月 31 日止。

（三）上述新单位的上报计划，原则上不得对公司一类指标的总目标产生不利影响，由公司规划发展部商相关职能部门进行审核，经公司总经理办公会审批后正式下达。

（四）所属企业发生兼并、重组、出售、转让等资产重组事项的，如对公司年度综合计划基础产生重大影响，应于实际控制权发生变动之日起 30 日内，向集团公司书面申请年度综合计划调整。

第五章 执行与调整

第二十四条 公司批准下达的年度综合计划是所属企业安排年度工作的主要依据，所属企业应按照公司法和公司章程的规定履行内部程序后作出执行安排。公司按“下达指标”对年度综合计划进行控制。

第二十五条 公司及所属企业应建立综合计划执行动态监控分析报告制度，通过月、季、年报及专项报告等各种形式，对监控发现的问题综合分析，提出对策；充分发挥综合计划工作的信息集中优势，为公司提供决策参考。

第二十六条 公司及所属企业应健全综合计划管理的相关

控制制度，加强综合计划工作的内部控制和检查，规范综合计划编制、执行、考核等行为的工作流程和分工合理的岗位制衡机制。

第二十七条 公司通过月度经济活动分析等方式，对综合计划执行实行动态跟踪，对重大风险进行预测预警，以确保完成年度综合计划目标。

第二十八条 公司一类指标值原则上不予调整。由于市场环境、政策法规等发生重大变化，或公司战略发生重大调整，导致年度综合计划执行结果偏差大于 10%的，可以申请综合计划一类指标值调整。

第二十九条 综合计划一类指标值调整分为公司集中组织的调整和所属企业单独申请的调整两类。

第三十条 公司集中组织调整一类指标值的工作流程如下：

公司规划发展部组织相关职能部门于每年 9 月评估是否需要开展公司一类指标值的集中调整。如需调整，经所属企业上报、职能部门初审后，由规划发展部汇总平衡，经公司总经理办公会拟订、党委会研究讨论后形成建议方案并报集团公司审批，待收到集团公司批复意见后，公司相关职能部门修改完善并形成议案，提交公司董事会或股东大会决策后下达执行。并相应调整所属有关企业一类指标值。

第三十一条 所属企业单独申请调整一类指标值的工作流程如下：

每年 9 月起，所属企业向公司正式报送综合计划调整请示

文件，详细说明调整情况、调整原因、执行情况及保障措施等。由相关职能部门负责审核，如无需调整公司一类指标值，报公司总经理办公会审批后，调整该所属企业一类指标值。

如所属企业一类指标值调整导致公司一类指标值达到调整条件，则由公司规划发展部组织相关职能部门提出调整建议，具体流程同第三十条。

第三十二条 二类指标值调整流程如下：

公司二类指标值由相关职能部门进行调整，并报分管领导批准后提交集团公司审批。所属企业二类指标值由所属企业向公司相关职能部门提出申请，经职能部门审议后报分管领导批准并执行。

第三十三条 年度综合计划履行正式程序调整后，年度绩效考核指标的目标值原则上应与年度综合计划调整值联动，集团公司或本公司明确不联动的除外。

第六章 监督与考核

第三十四条 公司不定期开展综合计划执行情况监督检查，督促各单位严格按照公司下达的综合计划开展工作，检查结果以通报形式印发。

第三十五条 综合计划执行情况纳入公司考核范畴，具体按照公司经营业绩考核制度中的有关细则执行。

第七章 附则

第三十六条 所属企业可依据本办法结合自身实际和业务

特点，制定具体工作规范。

第三十七条 本办法由公司规划发展部负责解释、修订。

第三十八条 本办法自印发之日起施行。原《国电长源电力股份有限公司综合计划管理办法》（国长电营〔2006〕3号）同时废止。

附件：1. 综合计划一类指标表

2. 年度综合计划编制、下达流程图

3. 公司集中组织一类指标年度调整计划的编制、下达流程图

4. 所属企业单独申请一类指标年度调整计划的编制、下达流程图

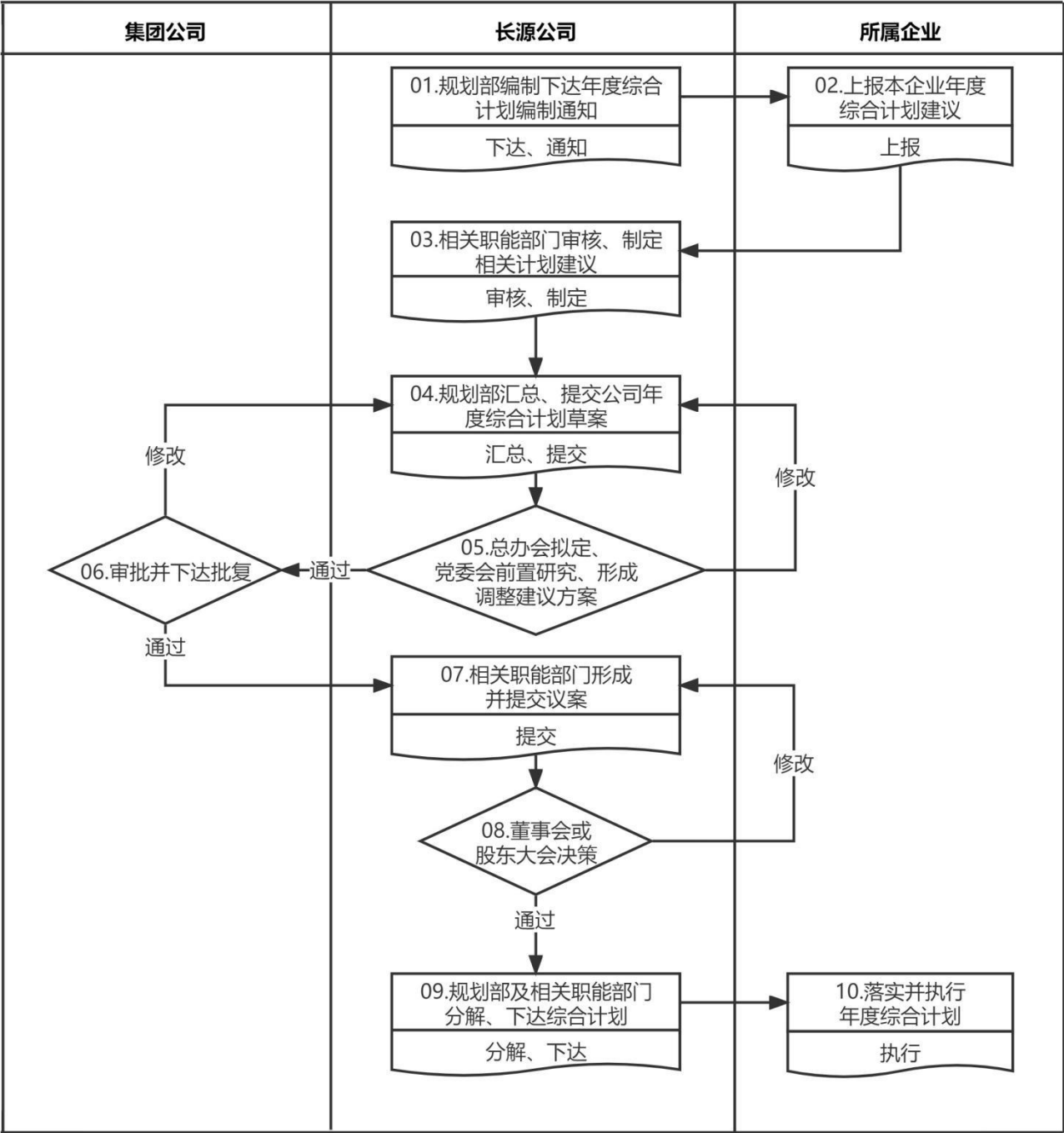
附件 1

综合计划一类指标表

指标名称	单位	年度计划	上年完成	增速
一、生产指标				
1.发电量	亿千瓦时			
2.供热量	万吉焦			
二、投资指标				
3.投资计划	亿元			
3.1 基建投资计划	亿元			
3.2 技改投资计划	亿元			
3.3 前期费计划	亿元			
3.4 信息化投资计划	亿元			
3.5 股权投资计划	亿元			
4.资本金计划	亿元			
5.电源项目投产计划	万千瓦			
三、资本运营指标				
6.股权融资计划	亿元			
7.债券融资计划	亿元			
四、财务指标				
8.利润总额	亿元			
9.净利润	亿元			
10.资产负债率	%			
11.营业收入	亿元			

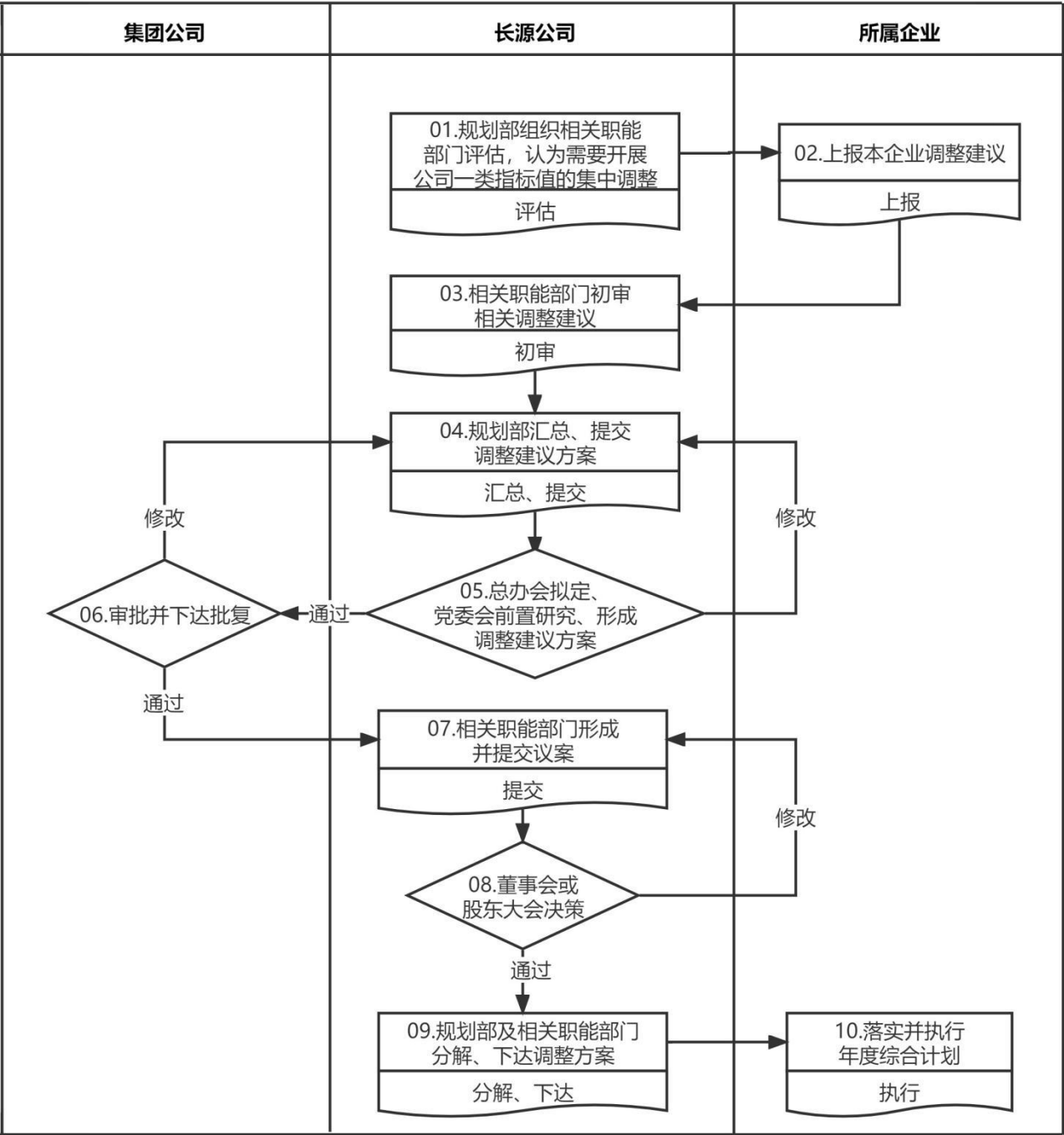
附件 2

年度综合计划编制、下达流程



附件 3

公司集中组织一类指标年度调整计划的
编制、下达流程



所属企业单独申请一类指标年度
调整计划的编制、下达流程

