

# 全面预算管理制度

## 第一章 总则

**第一条** 为规范渤海水业股份有限公司及所属单位（以下简称渤海股份）的预算管理工作，建立科学高效、规范有序的预算管理体系，提高预算的调控力、执行力，强化内部控制，防范经营风险，根据《中华人民共和国公司法》、《企业内部控制应用指引》等有关要求，结合渤海股份实际情况，制定本制度。

**第二条** 本制度所称全面预算管理是围绕渤海股份集团战略规划，采用价值形式对企业未来年度经营活动进行科学预测和合理安排，全面落实管理责任，加强过程监控与考核评价，促进资源有效配置，确保渤海股份集团战略目标实现的相关管理活动。本制度所称全面预算包括业务预算、投资预算、筹资预算和财务预算等主要内容。

**第三条** 编制全面预算按照内部经济活动的责任权限进行，并遵循以下基本原则和要求：

- （一）坚持效益优先原则，实行总量平衡，进行全面预算管理；
- （二）坚持积极稳健原则，确保以收定支，加强财务风险控制；
- （三）坚持权责对等原则，确保切实可行，围绕经营战略实施。

**第四条** 本制度适用于渤海股份及各分公司、各全资、控股公司。

**第五条** 预算年度为每年1月1日起至12月31日止。

## 第二章 预算管理的内容

**第六条** 全面预算管理包括预算的编制、审核、下达、执行、控制、调整、考核等闭环环节。

## **第七条** 全面预算管理的内容

全面预算以业务预算、投资预算、筹资预算为基础，以经营利润为目标，以现金流为核心进行编制，最后以财务报表形式予以充分反映。

（一）业务预算。反映企业在预算执行期内日常发生的各种具有实质性的生产经营活动的预算，是其他预算的基础，包括业务经营预算、业务损益预算、成本费用预算等。

（二）投资预算。是企业在预算执行期内为完成特定投资项目的预算，分为短期投资预算和长期投资预算，包括权益性投资、金融工具投资预算、固定资产构建等资本性支出预算。

（三）筹资预算。是指预算期内企业进行长短期借款、发行债券、融资租赁、资产证券化等，以及对原有借款、债券还本付息的预算。

（四）财务预算。是指专门反映企业预算期内预计财务状况、经营成果、资金收支的预算安排，编制基础是业务预算、投资预算和筹资预算，主要以预计资产负债表和预计损益表、预计现金流量表等形式反映。

**第八条** 全面预算以预算报告的形式上报，包含预算编制说明和各种预算指标表。预算的各项指标表由集团本部统一制定、下发。

**第九条** 预算编制说明主要包括以下内容：

- （一）年度预算总体目标和指导思想。
- （二）预算年度内生产经营主要预算指标分析说明；
- （三）预算编制基础、基本假设及采用的重要政策和估计；

(四) 预算执行保障措施以及可能影响预算指标事项说明;

(五) 其他需说明的情况。

### **第三章 预算管理的组织体系**

**第十条** 渤海股份建立由预算管理领导小组、预算管理办公室、各预算执行单位组成的全面预算管理组织体系。

**第十一条** 预算管理领导小组是渤海股份全面预算管理的领导、组织和协调机构。预算管理领导小组成员由渤海股份公司领导、业务分管领导组成。主要职责:

(一) 审议各项预算管理制度;

(二) 根据集团战略规划和年度经营目标,拟定预算目标,并确定预算目标分解方案;

(三) 组织编制和审议年度预算方案或预算调整方案,并报渤海股份董事会、股东大会进行审批;

(四) 协调预算编制、调整及执行中的重大问题。

**第十二条** 预算管理办公室是预算管理的日常办事机构,由集团各职能部门组成,牵头部门为渤海股份计划财务部。预算管理办公室在预算管理领导小组的领导下,主要负责:

(一) 渤海股份全面预算管理制度的起草、修订;

(二) 制订年度预算编制方法和流程;

(三) 组织渤海股份各部门及二级管理公司编制预算并对预算方案进行初步审查;

(四) 结合预算运行的实际情况,提出调整预算指标的建议方案;

跟踪分析控制预算执行情况；协调预算编制和执行工作中的有关问题；

（五）组织预算管理相关的培训和具体解释、指导工作。

**第十三条** 预算单位包括渤海股份各部门、所属企业等。预算单位在预算管理领导小组的指导下，组织开展本部门或本企业全面预算的编制工作，严格执行批准下达的预算指标。各预算单位负责人应当对本单位预算的执行结果负责。

**第十四条** 各预算单位的主要职责是：

（一）提供编制预算的各项基础资料；

（二）负责本单位全面预算的编制和上报工作；二级管理公司负责收集、汇总所属下级公司的预算，统一上报；

（三）将本单位预算指标层层分解，落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位；

（四）严格执行经批准的预算指标，监督检查本单位预算执行情况；

（五）及时分析、报告本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题；

（六）根据内外部环境变化及企业预算管理制度，提出预算调整申请；

（七）组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；

（八）配合预算管理领导小组做好企业总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；

（九）执行预算管理领导小组下达的其他预算管理任务。

**第十五条** 各级公司预算主责部门应充分履行预算管理职责，部门横向之间应加强联系协调，共同参与、相互衔接、齐抓共管；同时还应与所属子企业建立预算纵向对口管理机制，加强上下联动，从而形成纵横交叉、紧密联系、沟通顺畅的全面预算管理工作体系。

**第十六条** 渤海股份总部各部门的主要职责是（一）负责制定本部门归口范围对应的预算编制原则和具体要求，配合编制集团年度预算大纲；（二）负责渤海股份归口范围预算的编制，并对归口范围内对应的预算编制进行平衡，并提出相应调整建议；（三）负责在职责范围内指导、帮助、协调、督促各级公司做好相关预算。

## **第四章 预算的编制**

**第十七条** 企业编制全面预算应坚持以战略规划为引领，以战略目标为依据，以资产、负债、收入、成本、费用、利润、资金为核心指标，合理设计基础指标体系，注重预算指标相互衔接。按照先业务预算、投资预算、筹资预算，后财务预算的流程进行。

**第十八条** 渤海股份预算管理办公室每年向各级公司下达启动下一年度全面预算编制工作的通知。各级公司预算主责部门应分别编制业务预算、投资预算、筹资预算、财务预算并进行详细说明，按通知规定的时间节点提交预算管理办公室。

**第十九条** 全面预算编制应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，既要区分不同主体预算编制的差别，又要进行集中审核、汇总，形成全面预算报告。

**第二十条** 预算编制应当正确预测预算年度现金收支、结余与缺

口，合理规划现金收支与配置，加强应收应付款项的预算控制，增强现金保障和偿债能力，提高资金使用效率。

## **第二十一条 预算编制流程**

（一）渤海股份总部各部门编制专项预算指标报表，汇总至预算管理办公室，由预算管理办公室制定年度预算编制大纲及说明，统一下发至各二级管理公司。

（二）各二级管理公司根据要求结合实际，部署本公司及下属公司编制预算初稿，并报渤海股份预算管理办公室。各二级管理公司上报年度预算时，应同时上报所属三级及以下企业的分户年度预算，并采取以下具体方式上报：

1.二级管理公司上报汇总的年度预算，应当同时上报本公司及三级和以下级公司的分户年度预算；

2.三级及以下级公司不直接向渤海股份报送年度预算；

3.各单位上报的预算报告应使用正式纸质文件，同时按要求上报电子版。

渤海股份总部各部门根据任务分工编制相应集团本部的预算初稿，汇总至计划财务部。

（三）预算管理办公室根据职责分工，对各二级管理公司上报的预算报表初稿进行审核，提出综合平衡的建议，并反馈二级管理公司予以修正。

（四）各公司进行修正后，再次报送预算方案。预算管理办公室在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制集团预算草案，报渤海

股份预算管理领导小组讨论。

（五）在预算管理领导小组讨论、调整的基础上，预算管理办公室正式编制集团年度预算方案，按程序提交渤海股份董事会、股东大会进行审批。

（六）预算管理办公室下达年度全面预算批复。各二级管理公司逐级分解下达年度预算目标，并将分解情况报送预算管理办公室。

## **第五章 预算的实施与控制**

### **第二十二条 预算的实施**

（一）预算一经批准下达，即具有指令性，各预算执行单位必须认真组织实施。将预算指标层层分解，落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

（二）各预算执行单位应当将经批准的全面预算作为预算期内组织、协调本单位各项经营活动的基本依据。

### **第二十三条 预算的控制**

（一）资金预算控制。各单位应按照年度预算编制资金计划。通过现金流量预算，对年度预算按照时间序列进行分解，将预算执行通过现金流量预算落实到具体的项目和科目，实现预算管理和现金流管理的紧密衔接。

#### **（二）总部预算的控制**

渤海股份总部的年度日常运营管理费用预算，由预算管理领导小组审议后，分解下达至各部门，各部门应严控超预算及预算外支出。

#### **（三）二级管理公司预算的控制**

在预算执行过程中渤海股份对分解到各二级管理公司的预算考核指标进行控制。

（四）渤海股份要求重大预算偏差事项应及时报告。各单位、各部门发生重大预算偏差事项，应及时向渤海股份进行专题报告。

（五）渤海股份要求对预算执行定期开展全面分析，重大事项进行专题分析。各二级管理公司应于定期按照要求的时间向渤海股份上报预算执行分析报告，分析预算执行情况，提出整改措施和建议。

## 第六章 预算的调整

**第二十四条** 为保证预算的严肃性，原则上预算不得随意调整。各级公司在预算执行过程中确因市场环境、监管政策等发生重大变化导致预算编制基础和假设产生重要变化，或发生重大临时预算项目、出现重大不可控因素等，可以申请调整预算，但必须履行相关的预算审批程序。

**第二十五条** 列入目标责任书范围内的预算考核指标调整权限：

该类指标原则上不予调整；确需调整目标值的，一律应经渤海股份预算管理领导小组审议。

**第二十六条** 预算调整申请一般在年度中期提出，由各级公司逐级向二级管理公司提交，二级管理公司向渤海股份预算管理办公室提交，不得越级、多头上报。报告应阐明调整项目、调整原因、调整幅度、调整建议及调整后对预算的影响。

**第二十七条** 渤海股份总部（含分公司）的年度日常运营管理费用预算，如有预算指标水平内的部门超预算及预算外支出，累计 10 万

以内（含）由总经理批准，累计 10 万元以上须经总经理办公会讨论。

其他重大或特殊的预算外事项（如捐赠、投资、借款、应急事项等）导致预算指标变化的，应按公司法人治理主体权责相关要求，履行内部决策程序。

计划财务部负责将超预算及预算外支出纳入预算调整，并报渤海股份预算管理领导小组审议决定。

**第二十八条** 各二级管理公司可在年度范围内，对下级公司未超出年度下达预算的内部调整事项，或虽超出年度下达预算、但为有利差异的事项进行调整，报预算管理办公室备案。

**第二十九条** 超过二级管理公司审批权限的预算调整事项，应及时上报渤海股份，经相关的预算审批程序批准后方可执行。因安全应急事项造成的预算调整和追加，可以先行处理，但应立即向渤海股份提出报告，并在事项发生后 30 天内上报预算调整请示。

**第三十条** 超过二级管理公司审批权限的预算调整事项，预算管理办公室对调整申请进行审核。预算管理办公室根据申请项目的性质，提请总部归口管理部门进行审核，由总部归口管理部门对预算申请项目、金额进行全面调查。

预算管理办公室根据总部归口管理部门的审核意见，结合调研情况并综合平衡提出初步处理意见，经审计部复核，形成预算调整方案并上报预算管理领导小组，由渤海股份预算管理领导小组审议决定。

**第三十一条** 渤海股份总部（含分公司）或二级管理公司的预算调整，如导致集团预算方案的调整，在渤海股份预算管理领导小组审

议后，需经渤海股份董事会、股东大会批准，相关公司或部门予以执行。

## **第七章 预算的考核**

**第三十二条** 渤海股份按照绩效考核的有关要求，对各二级管理公司的预算执行情况进行年度考核。各二级管理公司报送年度预算执行报告时，应同时报告预算指标和有关绩效考核指标的实际完成情况。

## **第八章 附则**

**第三十三条** 本制度由渤海股份财务部门负责解释。

**第三十四条** 本制度自发布之日起施行。