

# 杭州热电集团股份有限公司 全面预算管理办法

## 第一章 总 则

**第一条** 为了加强杭州热电集团股份有限公司(以下简称“公司”)全面预算的管理,提高全面预算管理水平,确保实现公司战略目标,根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《公司内部控制应用指引第 15 号—全面预算》等法律法规与规范性文件以及《杭州热电集团股份有限公司章程》等相关规定,结合公司实际情况,制定本管理办法。

**第二条** 本办法所称的全面预算,是指主要采用货币计量的方式,将实现公司未来期间经营目标所涉及各类资源进行有效配置,通过全面、系统、合理地规划、测算和分析所确定的预算体系,包括经营预算、资本预算和财务预算等主要内容。

**第三条** 本办法所称的全面预算管理以公司战略规划和经营目标为导向,通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和统筹规划,科学、合理配置各项财务和非财务资源,并对执行过程进行监督和分析,对执行结果进行评价和反馈,指导调整和改善经营活动,进而推动战略规划目标实现的管理活动。

**第四条** 全面预算管理的流程主要分为年度预算目标的确定,预算编制、审核和审批、预算分解和下达,预算执行、

分析与调整，预算评价和考核等环节。

**第五条** 公司全面预算管理，应遵循以下原则：

（一）全面性原则。预算管理要贯穿决策、执行、监督和考核的全过程，涵盖各个经营管理环节和生产要素，保证预算管理的全过程性、全方位性及全员性的要求。

（二）战略导向原则。预算管理要围绕公司战略目标和业务计划有序开展，预算的编制、调整和执行应当服从和服务于公司的整体战略。

（三）分级落实原则。预算管理实行统一计划、分级管理，年度预算目标实行集中统一管理，各项预算指标统一分解、下达，坚持上下沟通，预算单位负责落实。

（四）实事求是原则。预算编制应本着实事求是和积极稳健的态度，结合实际情况和行业发展状况，客观反映年度财务预测情况。

（五）刚性约束原则。强化预算的刚性约束机制，坚持无预算不开支；预算执行中不得擅自调整已下达预算，确需调整的，应严格遵循规定的调整程序。

**第六条** 本办法适用于公司及其所属的全资、控股子公司（以下简称“各单位”）。各单位可结合实际经营管理要求参照本办法制定相应管理制度。

## **第二章 全面预算管理组织体系**

**第七条** 公司建立由股东会、董事会、党委会、总经理办公会、预算管理领导小组及其工作机构、预算执行单位构

成的全面预算管理组织体系。

公司党委会负责对预算管理决策重大事项进行前置研究。公司股东会是全面预算管理的最高决策机构，负责审议批准公司的年度财务预算方案。

**第八条** 公司董事会在预算管理中的主要职责：

- （一）审批公司全面预算管理办法及相关制度；
- （二）对年度财务预算方案进行决策并报股东会审批；
- （三）审批其他涉及预算管理的重大事项。

**第九条** 公司总经理办公会在预算管理中的主要职责：

- （一）对年度预算目标进行研究并对具体方案提出建议；
- （二）负责研究实施年度经营预算及调整方案等具体工作措施。

**第十条** 公司成立全面预算管理领导小组，负责公司全面预算组织管理工作。公司全面预算管理工作领导小组由公司经营班子成员组成。

公司总经理担任组长，负责全面预算的组织、实施；财务分管领导担任副组长，协助负责预算管理的具体工作。

- （一）组织制定公司全面预算管理制度报董事会审批；
- （二）根据公司战略规划和年度经营目标，拟定预算目标（预算调整目标），并确定预算目标分解方案；

（三）审议、平衡公司年度预算报告和预算调整报告，履行相应程序后并报董事会决策；

（四）协调解决预算编制和执行中的重大问题，督促各预算执行单位完成预算目标；

(五) 组织对公司全面预算总的执行情况进行考核；

(六) 其他全面预算管理事宜。

**第十一条** 预算管理领导小组下设预算管理工作机构，履行日常管理职责，预算管理工作机构设在财务管理部，机构成员由各部门负责人和各单位主要负责人组成。在预算管理领导小组领导下，负责组织公司全面预算编制、报告、执行和日常监控工作。

预算管理工作机构主要职责包括：

(一) 拟定公司全面预算管理办法及配套制度；拟定预算编制办法和编制模板；拟定年度全面预算编制原则、政策；指导各部门和各单位编制全面预算；

(二) 及时下发年度预算编制（或预算调整）通知，搜集和预审各部门和各单位预算初稿，并组织对预算初稿进行会审。

(三) 对公司各部门和各单位上报的预算草案进行汇总、分析、平衡后，编制公司年度全面预算草案，并报预算管理领导小组审议。

(四) 及时下达经批准的年度预算方案（或预算调整方案）。

(五) 对公司年度预算目标（或调整目标）进行分解，落实到各部门和各单位；

(六) 对公司预算的编制和执行情况进行全过程监控、分析，对监控过程中发现的异常问题及时上报预算管理领导小组。

(七) 完成公司预算管理领导小组交办的其他预算管理工作。

**第十二条** 公司各部门均是业务预算管理的责任部门，按照职责分工具体负责本部门业务预算的编制、审核、执行与控制等工作；负责各单位归口管理业务预算的编制指导、审核、执行分析与控制等工作，并对执行情况实施监督管理。

**第十三条** 公司各部门和各单位为预算执行机构，其主要职责包括：

(一) 按照公司的统一要求，提供全面预算编制的各项基础资料，负责本部门或本单位预算的编制和报送工作；

(二) 将本部门或本单位预算指标层层分解落实到位；

(三) 严格执行经批准的预算，监督检查本部门或本单位预算执行情况；

(四) 及时分析、报告本部门或本单位的预算执行情况，解决预算执行中的问题。

(五) 根据内外部环境变化及公司预算管理制度，提出预算调整申请。

(六) 配合预算管理工作机构做好公司全面预算的综合平衡、执行监控、考核等工作。

(七) 执行预算管理工作机构下达的其他预算管理任务。

### **第三章 全面预算编制和审批**

**第十四条** 全面预算编制的依据包括：

(一) 国家的有关方针、政策、国内外经济环境及市场

发展趋势；

（二）公司董事会或最高权力机构确定中长期发展战略、年度经营目标等。

（三）公司确定的经营发展规划、阶段性经营目标及经营策略等重大经营事项和重大财务收支事项；

（四）过去年度的实际经营情况和本年度预计的内外部变化因素等。

**第十五条** 全面预算编制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。

**第十六条** 预算编制方法，一般按照先业务预算、资本预算，后财务预算的流程编制。

（一）业务预算是预算期内可能形成现金收付的经营活动预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、人力资源预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算、研发预算等。

（二）资本预算是预算期内进行投资和筹资业务的预算，包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算、股权筹资预算和负债筹资预算等。

（三）财务预算是预算期内业务预算、资本预算对公司财务状况和经营成果影响的综合反映，包括资产负债预算表、利润预算表、现金流量预算表及其他预算附表，是年度综合计划的财务落实。

**第十七条** 公司全面预算的编制遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总、总体平衡”的程序，在上报及审批下达过程中，要经过自上而下、自下而上、上下结合及多次平衡，财务管理部要与各部门、各单位紧密配合，共同完成预算编制工作。

**第十八条** 公司年度预算编制遵循以下主要工作程序：

（一）预算管理领导小组根据公司发展战略规划，原则上于每年第四季度提出下一年度公司预算总体要求。

（二）预算管理工作机构根据预算管理领导小组要求编制预算编制政策、方法、程序、要求和预算表格，向各部门和单位下达预算总体要求，并下发预算编制政策、方法、程序和内容。

（三）各部门和单位按照下达的预算总体要求，结合预算年度经营计划，组织编制预算草案，上报公司预算管理领导小组。

（四）预算管理领导小组组织对报送的预算草案进行审核，对审核发现的问题提出意见，并及时反馈相关部门和单位予以修正调整。

（五）预算管理工作机构在各部门和各单位修正调整的基础上，编制和完善公司年度预算草案，报预算管理领导小组讨论。

（六）公司预算管理领导小组审议后确定年度预算方案提交总经理办公会审议并对预算草案研究后提出建议，经公司党委会前置研究后报公司董事会及股东会审议批准。

（七）预算管理工作机构将预算分解下达给各预算执行单位；各预算执行单位将下达的预算方案进行细化分解，层层落实到各部门、各环节和岗位，全面落实预算管理责任。

**第十九条** 公司各单位报送预算草案中应当包括全面预算报表和全面预算编制说明书等。

（一）年度全面预算报表重点反映以下内容：

1. 预算年度内预计资产、负债及所有者权益规模、质量及结构；

2. 预算年度内预计实现经营成果及利润分配情况；

3. 预算年度内为组织经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出情况；

4. 预算年度内预计的各项收入、发生的各项生产成本、销售成本、人工成本和财务费用、管理费用等；

5. 预算年度内预计发生的产权并购、长短期投资以及固定资产投资的规模及资金来源；

6. 预算年度内预计对外筹资、出借资金、担保等总体规模与分布结构；

7. 其他要求预算相关材料。

（二）年度预算编制说明书应当反映以下内容：

1. 预算编制工作组织情况；

2. 预算编制基础、基本假设；

3. 预算年度内生产经营主要预算指标分析说明；

4. 预算执行保障措施以及可能影响预算指标事项说明；

5. 其他需说明的情况。



## 第四章 全面预算执行和分析

**第二十条** 公司预算方案一经批准下达，各预算执行单位必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到公司内部各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

**第二十一条** 公司各预算执行单位要将预算作为控制日常经营活动和进行财务管理的依据之一。加强资金收付业务的预算控制，办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投资融资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等业务和事项，均应符合预算要求。对于工程项目、对外投资融资等重大预算项目，各预算执行单位应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

**第二十二条** 各预算执行单位应当结合自身实际，建立严格的预算授权审批制度，对预算内、预算执行偏差及预算外项目设置不同监控审批管理流程，确保所有经济业务都经过预算审批流程。

（一）对于预算内事项的申请，各单位应结合管理制度及管理流程，适当简化预算管理审核批准流程，提高预算管理效率。

（二）严格控制超预算事项及预算外事项的发生频次及预算目标差异程度，规范超预算事项、预算外事项审批程序。

1. 对于因生产经营规模扩大等导致业务量增加或出现新的业务，根据追加预算项目或事项等的性质和金额，经过

相应授权审批后，对已有预算项目的预算指标进行追加。

2. 所有预算外事项，均需各单位预算管理部门严格审核、经过相应授权审批后方可执行。

**第二十三条** 各预算执行单位应定期对预算执行情况进行分析，及时掌握预算执行动态和结果。运用季度、半年度和年度财务会计报告和其他资料监控预算执行情况，及时向公司财务管理部报送预算执行情况、执行差异及影响，促进各单位完成预算目标。各单位每年6月和12月结束的15个工作日内上报预算执行情况报告（可结合财务分析一起），如有特殊情况，另行通知。

**第二十四条** 预算执行情况分析报告的主要内容包括：主要指标完成情况、差异原因分析、调整对策及建议、趋势预测等。

## 第五章 全面预算调整

**第二十五条** 公司预算方案一经批准下达后原则上不作调整。各预算执行单位如在预算执行过程中出现以下情形之一，导致预算编制基本假设发生重大变化的，可予以调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素；
- （二）市场环境发生重大变化；
- （三）国家经济政策发生重大调整；
- （四）公司发生分立、合并等重大资产重组行为；
- （五）其他经公司相关职能部门确认允许调整的因素。

对于不符合上述要求的预算调整方案，预算审批机构应

予以否决。

**第二十六条** 各预算执行单位应当按全面预算编报程序和要求，在每年7月底前将全面预算调整报告及时上报。

### **第二十七条** 预算调整的流程

#### **(一)** 预算调整的申请

预算调整申请，应由预算执行单位向预算管理工作机构提出书面申请，经审核后报请预算管理领导小组审议。预算调整申请报告内容应至少包括以下内容：

1. 预算调整的理由，包括但不限于预算执行情况分析、导致无法实现全面预算的原因，并附预算条件变化相关文件；
2. 已经采取的其他弥补措施和效果；
3. 预算调整的初步建议方案；
4. 调整前后预算指标的比较；
5. 调整后预算指标可能对公司预算总目标的影响等。

#### **(二)** 预算调整的批准

经预算管理领导小组讨论审议后的调整事项报总经理办公会审议；经公司党委会前置研究后报经董事会、股东会批准进行调整下达。

## **第六章 全面预算考核**

**第二十八条** 公司按照年度绩效考核的相关要求，将预算执行情况作为对各部门和各单位进行年度考核的重要依据，具体以公司的相关管理规定为准。

## 第七章 附 则

**第二十九条** 本办法由公司财务管理部负责解释。

**第三十条** 本办法自董事会审议通过之日起执行，未尽事宜遵照国家相关法律法规执行，原《杭州热电集团股份有限公司项目公司全面预算管理办法》（杭热电集司〔2014〕8号）废止。