

河南神火煤电股份有限公司

全面预算管理办法

(2026年3月修订)

第一章 总则

第一条 目标与适用范围

为科学、高效地组织领导全面预算管理工作，充分发挥其在企业战略执行、资源配置和风险管控中的作用，特制定本办法。本办法适用于公司及所属子分公司（矿厂）。

第二条 全面预算管理定义

全面预算是在企业战略目标的指引下，在对未来环境预测的基础上，以货币或其他计量形式反映企业预算期内生产经营、投资决策、资本运作等活动的具体计划安排。全面预算管理是通过预算的编制、执行、控制、考核与评价，整合企业业务流和信息流，控制企业日常经营活动，分散企业经营风险，优化企业资源配置，以实现企业战略目标。

第三条 全面预算管理基本功能

（一）全面预算管理是战略规划目标的落地方案。战略规划目标是统领一切营运活动的“旗帜”，全面预算管理活动服务并服从于战略规划目标，是将战略规划目标分解成年度主要计划指标，并细化为年度计划实施。

（二）年度生产经营计划是全面预算编制的基础。公司年度生产经营计划按月分解，并指导日常业务开展；预算管理反映各项业务事项资源的投入和业务形成的结果。

（三）全面预算管理是内部资源优化的核心抓手。围绕战略规划目标及年度主要计划指标，统筹协调并合理调配内部人力、财力、物力等各类资源。

（四）全面预算管理是挖潜增效的工作方案。通过对标历史最

优指标、行业先进标准，制定控制目标，依托过程管控、动态分析，持续推动经营质量提升与效益增长。

（五）全面预算管理是经营管理全流程管控方案。对上承接公司战略规划目标和年度主要计划指标，横向贯通各业务归口管理，对下引导各层级单位规范开展经营活动，是企业经营流程中承上启下、统筹全局的核心管控抓手。

第四条 管理原则

全面预算管理应遵循以下原则和要求：

（一）战略导向原则。预算管理应围绕公司的战略目标和业务计划有序开展。

（二）过程控制原则。预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价。

（三）全面性原则。全面预算管理要贯穿决策、执行、监督和考核的全过程，覆盖生产经营各要素、各环节，包含全部经济活动，涵盖企业人、财、物各方面及供、产、销各链条。

（四）业财融合原则。以业务为先导、财务为协同，将预算管理深度嵌入企业经营管理活动的各领域、各层次、各环节。实现业务、财务与考核的有机融合、协同发力。

（五）平衡管理原则。预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、风险与控制、结果与动因等关系，促进企业可持续发展。

（六）权变性原则。预算管理实行刚性约束与柔性调整相结合，内外部经营环境发生重大变化，可按规定程序调整预算。

（七）分级管理原则。实行统一组织和分级管理相结合的管理模式，按照权责对等原则，层层分解预算目标、明确各级预算责任主体。

（八）及时准确原则。需在规定时间内将预算管理全流程所涉及各类信息，及时、真实、准确地归集反馈。

第二章 组织体系与职责

第五条 组织体系构成

公司全面预算管理的组织体系包括：董事会、预算管理委员会、预算管理办公室、预算管理执行单位。

第六条 董事会职责

（一）公司董事会是全面预算管理的决策机构，领导预算管理委员会开展工作，按《公司章程》规定审议批准涉及公司重大经营目标、方针政策、重大投资等事项。董事会授权预算管理委员会全面负责预算管理工作的日常审批、决策与管理。董事会从科学性、可行性等方面审议批准预算管理委员会上报的公司年度全面预算方案及其重大调整方案，并授权预算管理委员会负责下达正式方案。

（二）在股东会授权范围内，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。

第七条 预算管理委员会职责

预算管理委员会是实施全面预算管理的专门机构，负责统筹推进公司全面预算管理各项工作。其主要职责为：

（一）审核全面预算管理相关制度。

（二）审议年度全面预算编制的工作程序与方法，确保符合公司发展战略和年度经营目标。

（三）审议《年度全面预算方案》，包括整体预算方案及各单位编制的预算草案并将审议通过的方案提交董事会。

（四）审议预算调整议案及预算执行过程中的追加、调整方案，裁定重大分歧事项。

（五）听取全面预算管理办公室的阶段性工作汇报，审查《全面预算执行分析报告》，深入分析偏差原因，提出并督促落实整改措施。

施。

（六）组织开展对各预算执行单位的监督与考核，审议批准预算考核及奖惩方案。

（七）办理全面预算管理的其他相关工作。

第八条 预算管理办公室职责

预算管理委员会下设预算管理办公室，作为日常预算管理的职能机构。预算管理办公室在预算管理委员会领导下，具体承担预算管理的组织、实施、协调、平衡及决策支撑等工作。预算管理办公室形成的各类制度、方案、报告及建议，报预算管理委员会审议。

预算管理办公室主要工作职责为：

（一）拟定公司全面预算管理制度，并报预算管理委员会审议。

（二）根据年度发展目标，组织、指导各预算单位开展预算编制工作。

（三）对各预算单位提交的预算初稿进行预审、汇总，编制公司全面预算草案，并报预算管理委员会审议。

（四）根据批准的年度预算方案，分解下达年度预算指标，并准备上报公司董事会的相关材料。

（五）跟踪、监控各预算单位预算执行情况，定期汇总分析、编制预算执行分析报告，提出改进建议。

（六）定期分析内外部经营环境变化，对预算管理各环节中的重大问题提出解决意见和建议。

（七）接收各预算单位的预算调整申请，汇总编制年度预算调整方案，并报预算管理委员会审议。

（八）协助预算管理委员会开展预算综合平衡、考核评价及奖惩工作。

（九）办理预算管理委员会交办的其他预算管理工作。

第九条 预算执行单位职责

公司各级预算责任主体为全面预算管理的执行单位，包括公司本部各职能部室及所属子分公司（矿厂），同时负责直接下属单位的全面预算的决策及管理。其主要职责为：

（一）完善预算管理的各项基础工作，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。

（三）负责将批准后的预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位。

（四）按批准后的预算组织开展生产经营活动，严格控制各项支出，并对本单位的预算执行进行日常监督检查。

（五）定期分析和报告本单位的预算执行情况。

（六）根据内外部环境变化，提出预算调整申请。

（七）组织实施本单位的预算考核和奖惩工作。

（八）配合预算管理委员会做好预算的综合平衡、执行监控、考核和奖惩等工作。

（九）执行预算管理委员会下达的其他预算管理任务。

第三章 预算编制与审批原则

第十条 编制原则

（一）预算编制应坚持以战略规划为导向，正确分析判断市场形势和政策走向，科学预测年度经营目标，合理配置内部资源，实行总量平衡和控制。

（二）预算编制应将公司部室、所属子分公司（矿厂）的全部经营活动纳入预算编制范围，全面预测业务目标、财务收支和经营成果等情况。

（三）预算编制应以资产、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。

（四）预算编制应具有先进性，生产规模、经济技术等指标要确保稳步提升，对标历史最优水平、行业先进水平。

（五）预算编制应当遵循成本费用开支标准，严格控制成本费用的开支范围，加强投入产出水平的预算控制。

第十一条 编制内容概要

预算编制的内容主要包括经营预算、投资预算、融资预算、财务预算及预算编制说明。

第十二条 编制方法

根据公司业务需要，预算编制采用多种方法相结合的原则，特殊预算项目根据实际情况采用相应的方法。

（一）按其业务量基础的数量特征不同，分为固定预算方法和弹性预算方法。

（二）按其出发点的特征不同，分为增量预算方法和零基预算方法。

（三）按其编制期的时间特征不同，分为定期预算方法和滚动预算方法。

第十三条 编制流程概要

年度预算期间为每个会计年度1月1日至12月31日，再细化分解为月度预算。年度全面预算的编审按照经营（业务）预算、投资预算、融资预算，后财务预算的顺序开展。按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，通过“自上而下、自下而上”多次平衡。年度预算的编制按以下流程进行：

- （一）年度预算的准备。
- （二）年度预算目标的确定。
- （三）预算草案的编制与审核调整。
- （四）预算草案的审议。

（五）正式预算的确定与下发执行。

第四章 预算调整原则

第十四条 调整条件

经批准下达后的年度预算不允许随意调整，如确因业务内容变更或不可抗力等客观因素变化需要调整预算，可提出预算调整申请。

第十五条 调整程序

调整预算应当由各预算执行单位提出调整申请，阐述说明预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，并提出预算的调整金额。

公司调整预算时，由公司相关职能部门形成预算调整议案，提交预算管理委员会。所属子分公司（矿厂）调整预算时，首先向本单位预算管理委员会提交预算调整方案，经审议通过后，提交公司预算管理办公室审核，形成预算调整议案，经公司预算管理委员会审议通过后下达执行。

预算管理办公室可以视企业变化情况直接提出预算调整议案，经预算管理委员会审议批准后方可下达执行。

年终预算考核以调整后的预算为准。

第五章 预算执行、控制与分析原则

第十六条 执行要求

全面预算一经批准下达，各预算单位必须认真组织实施，从横向到纵向落实到公司各部门、各单位和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

各预算单位应当以年度预算作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据，通过实施分期预算控制确保年度预算目标的实现。

各预算单位应当强化现金流量预算管理，按时组织预算资金收入，严格控制预算资金支付，保持资金收支平衡，防范支付风险。

对于预算内的资金拨付，按照正常授权审批程序执行。对于超预算或预算外的资金支付，应当按公司相关规定上报批准后方可支付。

各预算单位应当严格执行生产、销售、成本费用预算，努力完成利润目标。在日常控制中，健全原始记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准，加强适时监控。

第十七条 报告与分析

建立预算报告制度。预算执行过程中，各级预算责任单位应组织专门人员及时检查、追踪预算的执行情况，对预算的执行进度、执行差异进行全面跟踪分析，形成预算执行分析报告，向上逐级汇报。预算执行分析报告分临时性报告和定期报告。

预算执行分析报告的内容至少包括：本期预算数、本期实际完成数、本期差异、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数；对差异进行具体分析，产生不利差异的原因、责任归属、改进措施办法等。

针对预算的执行偏差，各级预算管理机构应当充分、客观地分析偏差产生的原因，对客观因素导致的偏差提出相应的解决措施或建议，必要时进行预算调整，提交公司预算管理委员会审议。因主观因素造成偏差的，对相关责任人进行考核、奖惩。

公司内部控制与审计部定期进行预算审计，指出预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护预算管理的严肃性。

第六章 预算考核原则

第十八条 考核组织

全面预算管理考核由预算管理委员会统一领导，预算管理办公室负责具体组织和实施。

第十九条 考核内容

全面预算考核内容主要包括：预算编制的及时性、准确性；预算控制的严格性、合理性；预算分析的透彻性、预见性；预算执行的严肃性、有效性。

第二十条 考核应用

预算目标作为对各预算单位工资总额考核和党政班子绩效薪酬考核的重要依据。预算考核为年度考核。年度考核由预算管理办公室组织，预算管理委员会审批，考核结果作为人力资源部门绩效考核的组成部分，纳入整体绩效考核体系。

第七章 附则

第二十一条 制度配套

各所属子分公司（矿厂）应参照本办法，建立完善本单位全面预算管理制度，加强对所属单位全面预算管理。

第二十二条 解释与生效

本办法由公司总经理办公会审议、董事会审批后，自下发之日起开始执行。原《全面预算管理办法》废止。

河南神火煤电股份有限公司董事会

2026年3月24日