

# 云南能源投资股份有限公司

## 全面预算管理制度

### 第一章 总则

**第一条** 为提高云南能源投资股份有限公司（以下简称“公司”）整体管理水平和经济效益，推动公司全面预算管理、优化资源配置，贯彻、监控公司战略目标和经营目标的实施。根据中华人民共和国财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》，遵循《企业内部控制应用指引第15号——全面预算》，结合公司实际情况，特制定本制度。

**第二条** 本制度所称全面预算管理是指企业以战略目标为导向，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筹划，科学、合理配置企业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，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现企业战略目标的管理活动。主要有预算管理的目的及原则，预算管理组织体系，预算的范围、内容、编制依据及程序、执行、调整、控制、分析与考核等环节。

**第三条** 公司的一切生产经营活动应全部纳入全面预算管理，做到全员参与、全面覆盖，并进行事前预算、事中控制和事后分析相结合的全程监控。

**第四条** 本制度适用于公司总部及各所属公司。

本制度所称所属公司，是指公司对之行使主要经营管理权的公司所属各级全资、控股或具有实际控制权的公司或单位。

### 第二章 全面预算管理的目的及原则

**第五条** 全面预算管理的目的

- （一）推进战略管理，通过长期规划与短期计划相结合，实现战略落地。
- （二）促进资源优化配置。
- （三）为绩效考核提供基础依据。
- （四）强化事中控制与成本监控。
- （五）加强公司内部信息沟通，使公司总部和所属公司的目标与经营活动一致。

**第六条** 全面预算管理的原则

（一）战略性原则：预算管理体现公司的发展战略，年度预算以公司的中长期战略规划为指导进行编制，服从公司的中长期战略发展目标，并符合公司总体的经营方针，在综合平衡发展机会和公司现有资源、能力后，按公司确定的阶段和年度工作目标制定。

（二）效益优先原则：预算安排应贯彻落实公司的发展战略和经营理念，以提高公司整体经济效益为中心，统筹部署各项投资和生产经营活动，综合平衡、协调处理好发展规模与速度、资源配置、资产负债结构的关系，确保公司阶段目标和年度工作目标的实现。年度预算编制以上一年实际经营业绩为基础，围绕转方式调结构，降本增效要求，与行业对标比较后，科学合理作出预算安排。尤其是对于亏损的所属公司必须有减亏措施，原则上不允许增人增资增费用。

（三）全员参与原则：全面预算管理是将企业经营理念、执行与创新、规范与标准逐步融会贯通的过程，公司统一规划预算体系框架，预算编制是年度绩效考核的基础和依据，需要全员参与，采取上下结合、分级编制、逐级汇总的程序进行。

（四）先业务预算、资本预算、筹资预算，后财务预算原则：全面预算以经济业务活动为出发点汇总编制，不以会计科目为出发点编制，实现明确目标、落实责任、集成管理信息的功能。

(五) 权责对等、全面考核原则：预算编制要具有可操作性，能量化和考评，公司各部室和各所属公司要根据职责分工，对预算的执行、控制等承担相应的责任。

### 第三章 全面预算管理组织体系

**第七条** 全面预算管理组织体系由预算管理决策机构、预算管理职能机构和预算管理执行单位三个部分组成。

(一) 公司董事会是全面预算管理的最高决策机构，公司总经理办公会负责对公司全面预算实施管理和审议。

(二) 预算管理职能机构是负责全面预算的组织、协调、编制、审议、监控和反馈的职能部门。

(三) 预算管理执行单位是预算管理执行过程中的各个责任主体。

**第八条** 董事会是全面预算管理的最高决策机构，主要负责：

- (一) 审批全面预算管理制度。
- (二) 审批年度经营计划及年度合并预算报告。
- (三) 审批公司合并预算调整报告。
- (四) 其他需要董事会审批的事项。

**第九条** 总经理办公会对公司全面预算实施管理和审议，主要负责：

- (一) 负责公司预算的组织、审议、下达及执行监控工作。
- (二) 决策事项范围：

1.审批公司总部可控支出预算调整事项、二级公司五项重点费用预算总额调增事项及二级公司整体预算调整事项。

2.审批下属公司向公司申请的未列入年度预算的借款事项。

3.其他影响重大的事项。

(三) 以下事项经总经理办公会审议后需报董事会审批后执行：

- 1.公司年度经营计划及年度合并预算报告。
- 2.公司合并预算调整报告。
- 3.其他与预算有关的重要事项。

**第十条** 预算管理职能机构的组成及职责

(一) 总经理办公会根据预算编制安排组织成立全面预算工作小组，全面预算工作小组作为预算管理职能机构，负责公司全面预算管理工作，全面预算工作小组办公室设在公司财务管理部。

全面预算工作小组成员构成，组长为公司财务总监，副组长为公司财务管理部负责人，组员为各部室负责人及预算管理工作人员。

(二) 预算管理职能机构的职责

- 1.拟定有关全面预算管理的制度及相关规定。
- 2.拟定预算编制的方案、程序、方法。
- 3.拟定年度预算的指导计划。
- 4.审核预算基础表格。
- 5.指导并审核各责任单位编制预算。
- 6.平衡各责任单位的预算，形成整体预算。
- 7.监督各责任单位的预算执行情况。
- 8.审核定期编制的预算分析报告，对预算执行结果进行评价，及时提示预算执行过程中的偏差。
- 9.审核各责任单位调整预算方案、汇总编制调整预算方案。

10.提出全面预算管理工作改进的意见与建议。

11.负责年度预算指标的下发，准备上报公司审议的有关材料。

### **第十一条 预算管理执行单位的组成及职责**

（一）全面预算管理的执行单位为公司各级预算责任主体，包括公司总部各部室及所属公司。

1.公司总部按照可控原则和相关原则将预算分解到各部室，由各部室对本部室的可控支出及归口管理的预算进行编制、执行、控制，并对预算执行结果负责。

2.各所属公司根据公司确定的预算目标及预算政策，对预算进行编制、执行、分析、控制和报告，对本单位预算执行结果负责，并接受上级公司的监督、考核。

（二）预算管理执行单位的职责

#### **1.公司总部各部室**

（1）财务管理部：是公司预算的归口管理部室，负责建立和健全预算管理制度，会同有关部室拟定预算编制的方案、程序和方法；负责提供公司对参控股公司的委贷、投资收益和分红预算及执行情况；负责指导、审核及汇总下属公司预算；负责对各预算执行单位提出的预算调整申请组织全面预算工作小组进行审核并提出意见；负责公司合并财务预算的编制及调整；负责动态监控公司总部及所属公司预算执行情况，定期组织预算分析；年末根据各预算责任单位的预算完成情况为考核提供依据；负责公司总部筹资预算、折旧及摊销预算、税金相关预算及财务预算的编制，负责本部室可控支出预算编制与执行。

（2）办公室：负责提出公司及所属公司的行政办公类费用、五项重点费用、信息化建设运维相关费用控制指标计划；负责审核及汇总各所属公司行政办公费用、五项重点费用、信息化建设运维相关费用预算；负责组织编制公司总部企业负责人的年度预算，并按上级管理单位要求报送，对其中的公务用车、办公用房、业务招待、公务通信、国内差旅费预算进行核定及审核；负责公司总部领导因公出国（境）费用预算的统筹编制，负责审核、汇总各预算执行单位因公出国（境）费用预算；负责公司总部信息化费用、通讯费、水电费、物管费、办公类固定资产、无形资产投资预算的统筹编制；负责公司总部各部室可控支出的汇总及审核；负责本部室可控支出预算的编制与执行；负责公司总部捐赠预算的统筹编制，负责审核和汇总下属公司对外捐赠支出预算及调整，并动态监控执行；负责提出各所属公司的信息化建设、运维相关费用控制指标，并审核相关计划和预算。

（3）战略投资与证券事务部：

负责根据公司战略规划制定年度发展计划，提出公司预算年度内符合发展方向、引领产业发展的战略目标，以及年度发展任务和投资方向等目标，并动态监控执行；负责对参控股公司的注资预算的审核汇总；负责公司总部董事会费的统筹编制及本部室可控支出预算编制与执行。

负责提出各所属公司的投资指导计划和保障型维修改造项目年度计划；负责审核和汇总各单位上报的投资预算和保障型维修改造项目年度计划，提交公司董事会审批，将投资计划和保障型维修改造项目年度计划分解下达至各所属公司；负责跟踪各所属公司投资计划和保障型维修改造项目年度计划的执行与预算调整；负责提供公司对参控股公司的注资、委贷、投资收益和分红预算及执行情况；负责公司总部投资预算的统筹编制。

负责提出各所属公司的资本运作指导计划；负责编制公司总部资本运作预算，负责对下属公司上报的资本运作计划进行审核；负责公司证券业务费用预算编制、审核和控制。

编制公司总部保障型维修改造项目年度计划，配合审查所属公司保障型维修改造项目年度计划；负责公司总部保障型维修改造项目的报批及实施过程管理。

(4) 经营管理部：负责提出各所属公司的经营指导计划；负责审核和汇总各所属公司的经营计划；负责公司及所属公司经营计划的下达，负责跟踪各所属公司年度经营计划的执行与预算调整，并以全面预算为基础组织开展各二级公司的年度经营业绩考核；负责组织公司科技投入、研究开发经费的预算编制、审核及监督；负责公司总部经营预算的统筹编制及本部室可控支出预算的编制与执行。

(5) 风控与审计法务部：负责配合全面预算工作小组对各预算单位的预算进行监督；负责本部室可控支出预算的编制与执行。

(6) 人力资源部：负责提出公司的人工成本指导计划；负责审核和汇总公司总部及所属公司的人工成本预算；负责公司和所属公司企业负责人教育培训费用预算的核定及审核；负责向上级主管部门上报公司预算期内的人员情况和职工薪酬总额；负责公司总部人工成本预算、劳务费、人身保险等相关预算的统筹编制及本部室可控支出预算的编制与执行。

(7) 党群工作部：负责公司党团活动经费、企业文化和宣传等预算的统筹与编制；负责公司总部乡村振兴与常态化定点帮扶相关捐赠预算的统筹编制；负责审核和汇总下属公司乡村振兴与常态化定点帮扶相关捐赠预算及调整，并动态监控执行；负责本部室可控支出预算的编制与执行。

(8) 纪委办公室：负责对各所属公司预算进行监督检查，做好廉洁风险防控；负责本部室可控支出预算的编制与执行。

(9) 新能源事业部：负责配合全面预算工作小组协调并完成各新能源公司全面预算分解、编制和调整；负责本部室可控支出预算的编制与执行。

## 2.各所属公司

(1) 按照上级公司的要求和单位实际，建立本单位预算管理制度、规定、程序，完善配套的保障制度及措施；

(2) 建立本单位预算管理组织机构体系并明确其职责和管理流程，组织本单位全面预算工作；

(3) 指导下级预算责任单位进行预算的编制、并进行汇总、平衡，编制本单位总预算；

(4) 按照上级单位下达的预算指标严格执行本单位及下级单位的预算，及时纠正预算执行过程中的偏差；

(5) 定期向上级单位提交预算执行及分析报告，控制预算实施；

(6) 组织本单位及下级预算责任单位的预算考核；

(7) 接受上级单位预算指导、监督、考核。

## 第四章 预算编制

**第十二条** 预算的编制范围：公司总部及所属公司。

**第十三条** 预算管理以预算期公司确定的发展战略和经营、投资目标为基础，以上年实际业务经营情况和行业标杆企业为比照，结合公司预算管理的目标要求、投融资计划、资本运营等重大经营事项安排，确定预算期内公司的经营管理重点，实现预算与结算的配比考核。

**第十四条** 公司年度预算编审的程序

公司预算编制的程序，按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行；预算采用“一上二下”编制原则，具体按照“目标分解、编制上报、会审调整、审议批准、下达

执行”五个阶段进行。

#### （一）目标分解

公司于每年9月启动下一年度预算，根据公司战略发展目标，制定公司下一年度预算编制纲要，确定公司下一年度预算编制的原则和要求，以通知形式下达各预算责任单位。公司各职能部室按预算管理职责分工内容提出各所属公司的指导计划。

#### （二）编制上报

各预算编制单位根据公司提出的指导计划、年度发展任务和投资方向，以及预算目标和政策，结合本单位实际以及预测的执行条件，提出详细的本单位的预算方案，完成预算表格和报告体系的编制，根据通知的时间要求上报全面预算工作小组办公室。

#### （三）会审调整

财务管理部组织全面预算工作小组对各所属公司上报的预算报告和预算报表进行会审；各相关部室在会审期间内完成相应职责的审核工作并明确审核意见；全面预算工作小组汇总和梳理审核意见后对各所属公司进行反馈，各所属公司根据会审意见完成对年度预算的调整。

#### （四）审议批准

全面预算工作小组对各所属公司预算复核无误后，由公司财务管理部负责公司预算的合并，编制公司财务预算方案，提交公司总经理办公会、党委会前置研究、董事会逐级审议批准。

#### （五）下达执行

财务管理部对各预算执行单位下达年度预算指标；办公室下达可控费用年度预算指标。

### **第十五条 全面预算编制的内容**

公司全面预算由业务预算、资本预算、筹资预算以及财务预算构成。

#### （一）业务预算

业务预算是反映预算期间内企业可能形成现金收付的生产经营活动（或营业活动）的预算，一般包括生产能力预算、产销量预算、主要产品单位生产指标预算、主营业务收入预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、利息收支预算、资产减值预算、制造费用预算、期间费用预算、人工成本预算、税费预算、存货预算等。各预算执行单位应根据下达的指导计划结合自身实际，分析内外部环境后进行业务预算的编制。

#### （二）资本预算

资本预算是企业进行资本性投资活动的预算，主要包括开发成本预算、固定资产及折旧预算、金融工具及其他投资预算、基建三项费用预算、项目投资预算、股权投资预算、在建工程预算、其他长期资产预算、研发支出预算、待转投资费用预算等。

固定资产投资预算是企业进行购建、改建、扩建、更新固定资产进行资本投资的预算，各预算执行单位根据下达的年度投资指导计划结合本企业实际、分析内外部环境后进行编制。

在建工程投资预算指标应包括建设规模、总投资、年度投资、主要工程量预算、主要工程形象进度目标、资金来源以及投产进度等。列入在建工程投资预算的工程项目应按照建设阶段（如续建项目、新开工项目和尾工项目）和项目类型（如水电、风电和太阳能等）进行分类，其中新开工项目应在书面报告中予以说明。

股权投资预算是企业进行为了获得其他企业单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算，包括直接投资、增资扩股和兼并收购。预算指标主要包括预算总投

资、年度投资、投资完成后所占股比等。

保障型维修改造项目是指达到资本化条件的生产区、生活区基础设施建设及维修改造项目，以及应行业主管部门要求整改或为满足行业规范要求实施的安全环保改造项目。

### （三）筹资预算

筹资预算是企业于预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。筹资预算包括融资及资金成本预算表、统借统贷预算表、担保预算表及授信额度预算表。预算指标应包括资金来源、资金成本以及融资总额等。

### （四）财务预算

财务预算主要以预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表、预计所有者权益表等形式反映。财务预算以业务预算、资本预算和筹资预算为基础，结合有关资料分析编制，综合反映企业预算期内的财务状况、经营成果和现金流量。

**第十六条** 公司预算年度为每年的1月1日至12月31日。

## 第五章 预算执行与控制

**第十七条** 预算一经下达，各预算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内部各部室、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

**第十八条** 公司及各预算单位应加强预算过程控制，应当以预算作为预算期内组织协调各项经营活动的基本依据，严格执行收入预算、成本预算、费用预算，将年度利润预算、经营现金净流量预算细分为月度和季度预算，通过分期预算控制，确保年度预算目标的实现。强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。

**第十九条** 公司财务管理部每月编制公司预算执行分析报告及月度滚动预测，上报审核后，反馈至相关部室，由相关部室具体落实业务控制。

**第二十条** 公司及各预算单位的预算控制必须抓住重点，对重点预算项目严格管理，对于非重点项目应尽量简化审批流程。各单位对于生产运行和财务效益类等关键性指标应按月跟踪完成情况，按时完成报表制作及线上填报，同时对其发展趋势做出科学合理的预测，提高事前控制的能力。

**第二十一条** 公司及各预算单位对预算控制应做到刚性控制，提高资源使用的效率和效果，实现预算控制的目标。

**第二十二条** 公司实行预算执行分析报告制度。在预算执行过程中，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，对全面预算的执行进度、执行差异进行全面跟踪分析，形成预算执行分析报告。

预算执行分析报告分为临时报告和定期报告。

（一）临时报告：对重大差异和问题要于发生之日5个工作日内及时报告。

（二）定期报告：分为月度、季度、半年度、年度报告。

**第二十三条** 预算执行分析报告主要采取报表和说明性文本的形式。

预算执行分析报告的内容，至少包括以下内容：

（一）年度主要预算目标完成进度情况及存在的问题，对预算执行差异进行具体分析；

（二）企业主要财务指标的滚动预测分析；

（三）产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后

进行巩固、扩大的建议。

**第二十四条** 公司实行经营分析会议调度预算执行情况：公司以协同解决生产经营问题为中心，公司经营管理部及办公室组织季度经营会议；各事业部根据管理需要定期组织召开经营分析会议。

## 第六章 预算调整

**第二十五条** 为提高预算调整的工作效率，公司预算调整实行“分级管理、专项审批、持续规范”的原则。公司总部负责审批公司各部室和所属公司合并预算调整，所属公司负责审批下级公司预算调整并报公司总部备案，各所属公司需要制定符合各自实际经营情况的预算调整制度。对所属公司有特别要求的事项，如有预算调整，实行专项审批，根据相关的预算调整流程执行。

**第二十六条** 公司预算调整分为一般事项调整和特殊事项调整两种。其中一般事项调整是指履行各公司预算调整内部决策程序后，报公司总部审批后即可执行预算调整。特殊事项调整是指除了履行各公司预算调整内部决策程序后，还需再报上级主管部门审批后方可执行的预算调整。

（一）特殊事项调整主要包括以下几类：

- 1.年度投资计划调整。
- 2.公司整体预算调整事项。
- 3.公司五项重点费用预算调整事项。
- 4.公司向上级主管部门申请的未列入年度预算的借款事项。
- 5.公司认为影响重大的事项。

（二）一般事项调整主要包括以下几类：

1.由于金融政策、融资环境、利率波动等因素影响，融资预算中的增减融资、利息支出变动等事项，暂按一般事项调整处理。

2.特殊事项以外的其他事项。

**第二十七条** 预算调整的程序：

（一）一般事项预算调整程序

由各公司履行预算调整内部决策程序后，报公司总部经各机构决策履行审议程序后即可执行预算调整。

（二）特殊事项预算调整程序

由各公司履行预算调整内部决策程序后，以正式文件上报上级主管部门，上级主管部门根据各机构决策范围履行审议程序。

## 第七章 预算考核

**第二十八条** 年度经营目标，由经营管理部依据公司全面预算编制情况为基础，并经相关程序决策后于经营业绩考核责任书下发执行，具体操作程序详见《所属公司经营业绩考核管理办法》。

**第二十九条** 所属公司企业负责人的年度预算于年初按时报备公司办公室，年终组织人力资源部、风控与审计法务部、纪委办公室将按预算备案进行监督管理，并作为政务公开、民主生活会、年度述职述廉以及廉洁考核的重要内容。

## 第八章 附则

**第三十条** 本制度由公司董事会负责制定与解释。

**第三十一条** 本制度由董事会审批，自下发之日起开始执行。