

# 宁波海运股份有限公司全面预算管理制度

## 第一章 总 则

**第一条** 为加强宁波海运股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理工作，更好地指导、规范公司的相关业务行为，根据《公司法》、《会计法》等法律法规及《宁波海运股份有限公司章程》的规定，特制定本制度。

**第二条** 本制度适用于公司本部及纳入公司合并会计报表范围的子公司（以下简称所属企业），参股企业可参照执行。

**第三条** 全面预算是指以实现企业的目标利润为目的，以销售预测为起点，进而对生产经营、工程建设、投融资及现金收支等进行预测，并编制预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表及一系列的相关明细附表，反映企业在未来期间的财务状况和经营成果。按内容划分主要包括利润预算、资本预算、资产负债预算、资金预算和相关专业预算。

（一）利润预算综合反映企业预算期内的利润目标及各项构成因素。主要包括收入预算、成本费用预算、税金预算、营业外收支预算和投资收益预算等。

（二）资本预算是企业预算期内进行资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

（三）资产负债预算反映企业预算期末资产、负债及所有者权益总量及其结构变动情况。

（四）资金预算反映企业预算期内资金流入、流出情况。

（五）专业预算指基于各专业业务流程编制的反映各专业业务活动的预算，是构成利润预算、资本预算、资产负债预算和资金预算的基础。

**第四条** 全面预算管理是采用价值形式对企业生产经营、投融资和工程建设活动进行预测、决策和目标控制的管理方式，包括预算的编制、审批、执行、调整、分析、考核及监督等环节。

## 第二章 基本任务和基本原则

### 第五条 基本任务

- (一) 确定企业年度经营目标;
- (二) 明确企业内部各个层次的管理责任和权限;
- (三) 对企业经营活动进行控制、监督和分析;
- (四) 保证企业预算的全面完成。

### 第六条 基本原则

- (一) 量入为出，综合平衡;
- (二) 目标控制，分级实施;
- (三) 权责明确，科学管理;
- (四) 注重效益，防范风险;
- (五) 检查分析，严格考核。

## 第三章 管理职责

**第七条** 公司预算实行分级管理、归口负责的责任体系。公司预算管理对象为纳入公司合并会计报表范围的子公司和公司本部各部门。

**第八条** 公司股东大会是预算管理的最高决策机构，负责确定公司年度预算目标，审议批准年度预算及其调整方案。

### 第九条 公司董事会职责

- (一) 审议批准全面预算管理制度;
- (二) 审议公司年度预算方案及其调整方案。

### 第十条 公司总经理办公会职责

- (一) 审核全面预算管理制度;
- (二) 确定预算管理领导小组成员;
- (三) 审核预算草案和预算调整草案。

### 第十一条 公司预算管理领导小组成员及职责

(一) 公司成立预算管理领导小组，负责预算管理工作。预算管理领导小组成员由公司经营班子以及各主要部门负责人等组成，主任由公司主要负责人担任，预算管理日常办事机构设在财务管理部。

- (二) 预算管理领导小组的主要职责

1. 拟订有关预算管理制度，提出预算编制的方针和程序，审批年度预算编制大纲并下达公司各职能部门及所属企业；
2. 审查、平衡预算草案、预算调整草案及预算执行情况报告；
3. 向总经理办公会提交预算草案和预算调整草案；
4. 组织预算监督和考核；
5. 协调解决预算管理过程中的有关事项。

### （三）财务管理部的主要职责

1. 是公司预算管理归口部门，负责起草预算管理制度；参与制订公司预算标准定额；编写、汇总预算大纲并提交预算管理领导小组批准；
2. 负责所属企业利润分配计划、利率和汇率的编制指导意见，负责公司参股企业预算中相关指标的审核；
3. 负责审核所属企业资产负债表、利润表、资金收支表及其他相关预算附表，负责编制公司资产负债表预算、利润表预算和现金流量表预算等；负责编制公司本部的资金收支和筹资计划；
4. 收集所属企业上报的预算，经审核、平衡和汇总后，编制公司预算草案，并提交预算管理领导小组；
5. 编制年度预算报告和预算执行情况报告，并提交预算管理领导小组；
6. 组织实施经批准的年度预算方案；
7. 组织开展预算执行情况分析，提出改进措施和建议；
8. 根据各部门提交的业务预算执行情况专题分析报告，定期汇总拟制公司预算执行情况专题分析报告，并向预算管理领导小组汇报。

### （四）公司其他各职能部门主要职责

1. 按职责分工负责相关业务预算的管理，负责编制归口管理业务费用的预算，负责所属企业的相关业务计划及专项业务预算编制指导意见及计划的审核、调整与分析等工作；
2. 定期编写并向预算管理领导小组、财务管理部提交业务预算执行情况专题分析报告。

### （五）所属企业的主要职责

1. 按照国家及公司有关规定建立并完善本企业的预算管理制度，规范预算管理工作。

2. 根据本单位的实际情况设立相应的预算管理机构，企业负责人、分管财务负责人应对预算的组织、编制、报告、执行和监督工作负责；分管财务负责人、财务管理部负责人对预算编制的合规性、合理性及完整性负责。财务管理部指定专人负责具体预算工作。

3. 负责本企业的预算管理工作，按级次逐级审核、汇总、合并并上报预算方案；组织预算的执行，加强预算监督和分析，确保预算目标完成。

## 第四章 管理内容与方法

### 第十二条 预算大纲的下达

(一) 公司于每年 10 月下旬由预算管理领导小组组织召开预算启动会议，各职能部门在分析国家宏观政策、总体经济形势、行业和市场环境等基础上，提交书面报告说明归口管理预算指标、业务计划的建议和意见，经预算管理领导小组讨论通过后，确定次年的总体预算目标。

(二) 公司各职能部门根据总体预算目标和预算管理领导小组的审查意见对归口管理预算指标、业务计划的编制指导意见进行修改，并及时提交预算管理领导小组和财务管理部。

(三) 公司各职能部门按职责分工将归口管理业务计划的初审意见经预算管理领导小组讨论后提交财务管理部，一并作为财务预算编制的依据。

(四) 财务管理部根据预算管理领导小组的意见，编制年度预算大纲，经预算管理领导小组审核后于 11 月上旬下达公司各职能部门及所属企业。

### 第十三条 预算的编制、审核和审批

(一) 预算编制必须建立在各项生产、经营、建设业务计划和技术经济指标计划的基础上，编制的主要依据：

1. 国家有关政策法规、财政政策和会计制度；
2. 公司章程及内部有关规章制度；

3. 公司及所属企业发展规划、年度计划和工作任务；
4. 公司下发的预算编制大纲及要求；
5. 公司及所属企业经初审后的各项业务计划；
6. 公司及所属企业以前年度预算执行情况和实绩。

(二) 公司及所属企业编制预算时一般可结合增量预算、零基预算等编制方法，但编制新业务预算时应采用零基预算方法编制。

(三) 预算编制一般应遵循“自上而下，自下而上、上下结合、分级编制、逐级审核汇总、合并，先单项业务计划后财务预算”的编制程序进行：

1. 公司各职能部门根据发展规划、公司年度预算编制大纲、预算编制指导意见的要求，所属企业还要根据经公司有关部门初审的业务计划，研究确定企业年度预算目标；逐级审核、汇总、合并各级预算，编制预算草案并于 11 月中旬前上报。

2. 公司财务管理部会同相关职能部门对公司本部及所属企业预算草案进行审核，然后编制公司总预算草案一并报预算管理领导小组初审，并及时将初审意见返回各所属企业。

3. 公司各职能部门及所属企业根据公司审核后返回的预算修改意见和业务计划审定意见对预算草案进行修改直至审核通过，并于 11 月下旬前将修改后的预算报告初稿再次上报公司。

4. 公司财务管理部在 11 月下旬将公司本部及所属企业修改后上报的预算报告初稿会同相关职能部门再次进行审核、汇总和平衡，修改形成公司总预算报告初稿，经预算管理领导小组审查后提交总经理办公会审议。

5. 公司将经总经理办公会审议通过的年度预算方案上报董事会审议，并经股东大会审议批准后向各职能部门及所属企业下达年度预算。

#### **第十四条 预算的执行和调整**

(一) 公司各归口管理部门和所属企业应严格执行经核定的年度预算，切实加强预算控制，积极采取各项措施确保年度预算目标的完成。

(二) 预算的调整

1. 经批准下达的预算，在预算期内一般不予调整。在预算执行过程中由于国家政策、市场环境、经营条件、社会形势、不可抗力等客观因素发生重大变化，致使预算编制基础不成立，在预算编制时无法预计，或者将导致实际执行结果与预算产生重大偏差，对预算的准确性和可执行性产生重大影响的，可以调整预算。

2. 预算调整实行逐项审查、逐级审批制度。公司本部及所属企业经初步沟通后向公司归口管理部门提出预算指标、业务计划及预算调整申请，申请应详细说明要求调整的原因、项目、额度、时间以及对原预算的影响额等。

3. 公司归口管理部门会同财务管理部对申请调整事项进行初审、协调和平衡后，提出预算调整方案，提交预算管理领导小组审查后报总经理办公会和董事会审批。

4. 预算调整方案经股东大会批准后下达公司各职能部门及所属企业，并相应调整公司本部和所属企业的预算。预算调整后，各预算执行部门及单位应按调整后的预算执行。

### **第十五条 预算的分析**

(一) 预算分析按照职责分工由相关业务部门配合财务管理部门共同完成。公司各归口管理部门应及时检查、追踪本部门及所属企业归口管理预算指标、业务计划的执行情况并进行专题分析，向预算管理领导小组、财务管理部提交季度、半年度、年度专题分析报告，财务部门负责对预算的总体执行情况进行分析并编写季度、半年度、年度预算执行情况分析报告提交预算管理领导小组。

(二) 公司本部及所属企业应建立预算分析制度，预算分析主要内容包括：

1. 预算执行情况及存在的主要问题；
2. 外部经营环境变化对预算的影响；
3. 投融资方案对资本性收支预算和财务预算的影响；
4. 财务状况和主要财务指标的趋势分析；
5. 现金流量和资金计划情况的分析；
6. 影响预算完成的其他因素分析；
7. 为完成预算或解决预算执行偏差所采取的措施；

8. 全年预算完成情况的预计。

#### **第十六条 预算管理工作要求**

(一) 公司本部及所属企业应坚持效益优先原则，以现金流为核心，以企业价值最大化为目的，按公司预算大纲和业务计划要求，结合企业自身实际情况，使编制的预算科学、准确、切实可行。

(二) 公司本部及所属企业编制预算应做到全面、完整，有关预算指标之间要互相衔接，勾稽关系正确。

(三) 公司本部及所属企业必须完善制度，加强内控管理，保证预算的全面贯彻执行。任何部门或个人不得超越权限调整、变动经公司批准的预算。

(四) 公司本部及所属企业应编制月度预算，并在月度预算的基础上编制滚动预算，将预算指标层层分解落实。

(五) 公司本部及所属企业应建立健全预算分析制度，定期召开预算分析会议，反映预算执行过程中发生的偏差，查找偏差形成的原因，提出改进管理的措施和建议，并加以落实，实时控制预算的执行，确保预算目标的完成。

(六) 公司各职能部门及所属企业应按季对预算执行情况进行分析，将分析内容纳入季度财务分析报告，并按规定的时间上报公司。公司各职能部门及所属企业也可根据管理需要和特殊情况对预算执行情况进行专题分析，对于预算执行过程中发生的重大问题要及时上报。

(七) 公司各职能部门及所属企业预算报告应当以书面和电子文档形式在规定时间内上报，报告包含预算报表和预算编制说明。公司及所属企业预算报告还应当加盖企业公章，并由企业负责人、分管财务负责人、财务部门负责人签名并盖章。

### **第五章 检查与考核**

**第十七条** 公司各归口管理部门应加强对公司本部及所属企业预算执行情况的审计监督、财务监督和业务监督。

**第十八条** 公司本部及所属企业预算执行情况的考核应结合经营责任制考核进行，具体考核办法按公司及所属企业经营责任制考核制度执行。

## **第六章 附 则**

**第十九条** 本制度由公司董事会负责解释。

**第二十条** 本制度经公司董事会审议通过后生效，修改时亦同。

**(经公司第六届董事会第十一次会议审议通过制定)**