

# 四川川投能源股份有限公司

## 全面预算管理办法

(2020年5月19日已经10届19次董事会审议通过)

### 第一章总则

**第一条** 为确保四川川投能源股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略目标的实现，规范股东资本投入、营运、收益的全过程管理，全面提高企业管理水平，实现既定经营目标，根据四川省投资集团有限责任公司（以下简称“集团公司”）《全面预算管理办法》和公司《章程》，结合公司实际，特制订本办法。

**第二条** 本办法所称全面预算是指以公司发展战略为指引，以公司经营目标为导向，在对未来经营环境预测的基础上，确定预算期内经营管理目标，逐层分解、下达于内部各个经济单位，并以价值形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排，包括：投资预算、业务预算、财务预算等，是对预算的目标确定、编制、执行、控制、分析、调整、考核及监督等管理过程的总称。

**第三条** 本办法适用于公司本部以及所属企业。

**第四条** 本办法所称的“所属企业”是指公司所属全资、控股子公司和拥有实质控制权的企业，“投资企业”是指公司非控股投资企业或不具备实质控制权的企业。

## **第五条 全面预算管理的目标**

1. 规划未来年度的经营活动和经营成果，安排年度工作任务，增强工作的目的性；
2. 分解指标，细化责任，实现整体经营目标；
3. 高效使用企业资源，实现效益的最大化；
4. 对经营业务活动的全过程监控提供依据；
5. 为业绩考核提供评价基础。

## **第六条 全面预算管理的原则**

### **1. 战略引领**

围绕企业战略目标推进全面预算管理，以发展战略引领全面预算，以全面预算贯彻发展战略，实现战略与预算结合，促进企业战略的实现。

### **2. 价值导向**

全面预算管理以价值创造为导向，以经济效益为中心。

### **3. 科学合理**

预算编制既要考虑行业先进水平，也要结合本企业实际情况和本地区经济发展状况，使确定的预算目标通过努力可以达到。

### **4. 内容全面**

企业包括经营、融资、投资、财务等一切经济活动以及企业的人、财、物各方面与供、产、销各环节，都必须纳入预算管理，形成由投资预算、生产经营预算、财务预算、融资预算等一系列预算组成的相互衔接和勾稽的综合预算体系。

## 5. 权责结合

将确定的预算目标层层分解，责任落实到部门，落实到具体执行的岗位，使岗位责任和全面预算管理有机结合，强化考核，奖惩适当，确保预算目标的完成。

### **第七条** 全面预算管理的级次

公司全面预算工作要求全级次覆盖，在管理上实行两级预算管理制度，公司本部为一级预算管理单位，所属企业为二级预算管理单位。

**第八条** 各级预算单位在集团公司预算管理平台上报全面预算数据。

## **第二章全面预算的组织管理**

**第九条** 全面预算管理工作组织体系包括预算管理委员会和其下设的预算管理委员会办公室。一级预算管理单位和各二级预算管理单位分别设立预算管理委员会。

**第十条** 一级预算管理委员会是履行全面预算管理职责的机构，预算管理委员会成员由负责战略发展、项目投资、经营管理、人力资源和资金财务的分管领导以及相关部门负责人组成，预算管理委员会主任由公司总经理担任。一级预算管理委员会的主要职责：

1. 拟订公司全面预算管理的有关制度、办法，协调平衡预算管理的有关事项。

2. 编制公司本部和合并报表口径的年度预算，报公司总经理办公会审核，并与集团公司及其它有关单位沟通协调后，

报集团公司预算管理委员会、董事会和股东大会审批。

3. 对预算执行情况实施监控、分析，根据预算执行的实际情况适时提出调整方案，经与集团公司沟通协调后，报集团公司预算管理委员会、董事会和股东大会审批。

**第十一条** 一级预算管理委员会办公室是在预算管理委员会领导下的全面预算管理工作机构，履行预算管理委员会的日常管理职责。预算管理办公室主任由分管预算管理工作的公司领导担任，办公室成员由公司负责战略发展、项目投资、资金财务、经营管理、人力资源的归口部门相关人员组成，办公室日常办事机构设在经营管理部。

一级预算管理办公室的主要职责：

1. 负责组织公司预算管理报表数据的收集、汇总、分析和初审，编制公司本部及合并报表口径的年度生产经营预算、项目投资预算和财务预算等，报一级预算管理委员会审核；

2. 负责组织预审公司以及各二级预算管理机构所编制的预算，协调解决预算编制过程中出现的问题；

3. 负责组织将董事会和股东会审批的年度预算下达至各二级预算管理机构；

4. 对预算执行情况实施监控分析，并根据预算执行的实际情况适时提出调整方案，报一级预算管理委员会审核；

5. 负责公司全面预算管理办法的推行、指导和检查，负责组织公司本部其它职能部门参与完成其职责分工涉及的预算编制相关工作，组织全面预算管理相关人员的培训；

6. 预算管理办公室成员部门依据部门职责、预算管理委

员会和预算管理办公室的安排，完成预算管理相关工作；

7. 负责预审由公司本部各部门编制的本部门职责范围内的业务预算，并统一纳入预算编制。

**第十二条** 二级预算管理委员会负责本单位的预算编制、上报、执行、检查和考评，建立的全面预算制度应报一级预算管理委员会办公室备案。

**第十三条** 二级预算管理单位应分别向公司各预算的归口管理部门报送预算编制说明及执行情况资料；年度预算目标应经其预算管理机构研究同意后上报一级预算管理委员会。

### 第三章全面预算的内容

**第十四条** 全面预算是由业务预算、投资预算、财务预算和融资预算等组成的综合预算体系，内容涵盖企业所有经济活动。财务预算是对企业经营过程、成果、效率、效果的综合反映，并对业务预算、投资预算和融资预算进行统筹平衡；业务预算、投资预算和融资预算形成财务预算的依据，是财务预算编制的基础。

**第十五条** 财务预算是反映企业预算期内经营成果、财务状况和现金收支的预算。财务预算主要包括损益预算、资产负债预算、现金流量预算等。

1. 损益预算反映预算期内收入、成本、费用和净利润的预测情况；

2. 资产负债预算反映预算期内各项资产、负债、权益的

预测情况；

3. 现金流量预算反映预算期内经营活动、投资活动、筹资活动现金流入、流出及结存的预测情况。

**第十六条** 业务预算由经营预算、融资预算等组成。

1. 经营预算是为规划和控制预算期内的生产、销售等经常性业务以及与此相关的各项成本和收入而编制的预算，主要包括销售预算、生产预算、采购预算、成本预算、营业费用预算、管理费用预算、财务费用预算、销售税金及附加预算等；

2. 融资预算是指对预算期内长期借款、短期借款、企业债券等带息负债以及股权筹资等编制的预算。

**第十七条** 投资预算（资本预算）是指为了企业长远发展，获取更大的资金回报而编制的资本支出预算，主要包括长期股权投资预算、固定资产投资预算等。投资预算中，包含对应项目的资金安排。

#### 第四章年度预算的编制与审核

**第十八条** 预算编制应当坚持以企业战略规划为导向，客观分析判断市场形势走向，科学预测年度经营目标，全面围绕抓投资、促增长、控成本、增效益，合理配置内部资源，实行总量平衡和控制。

**第十九条** 各编制单位应通过编制预算反映当期对生产经营所作的安排，落实经营管理目标。年度预算编制遵循以下原则。

1. 真实性。真实反映预算期生产经营各项工作及各类资源的安排情况，不断增强对生产经营的指导性和约束力。

2. 合理性。准确判断市场形势，认真分析政策走向，紧密结合经营管理实际，优化配置内部资源，合理确定年度预算目标，反映预期经营成果、财务状况和企业的努力程度，做到不高估、不压低。

3. 全面性。年度预算应当全面、系统、完整地反映与预算目标有关的各项经济业务及事项。

4. 重要性。编制预算应结合预算期的管理重点，合理确定并详细反映对资产、负债、损益、现金流量有重要影响的事项，其他事项可以合并列示。

**第二十条** 年度预算原则采用零基预算的方法编制，编制预算的依据主要包括：

1. 宏观经济政策和法律法规。
2. 对国内外市场形势的分析和判断。
3. 发展战略和中长期发展规划。
4. 当前生产经营能力及计划安排。
5. 集团公司经营管理相关政策。
6. 集团公司及企业规定的各类物料消耗标准及费用定额。
7. 集团公司研究确定的其他预算条件。
8. 企业面临的个性化因素，以及经营预计影响。
9. 公司的生产经营历史数据。

**第二十一条** 各编制单位要通过编制依据的分析和

内部资源的优化配置，合理确定当期经营目标，并体现以下要求：

1. 在预算期内细化和落实企业发展战略的阶段性目标。
2. 体现对标管理以及全员成本目标管理的要求，积极开展与行业、国际先进水平的对标，依据对标合理确定预算目标。

**第二十二条** 预算编制遵循“谁负责、谁编预算”的原则，按先业务预算、投资预算，后财务预算的流程进行，各项预算间应相互衔接、相互支撑，构成企业预算的有机整体。

**第二十三条** 年度预算编制形式以预算报告予以反映。企业应在所属单位预算编制工作的基础上，按照集团公司统一的报表格式（EAS 预算系统）、编制要求，编制上报年度预算报告。企业年度预算报告由以下部分组成：

1. 年度预算报表，主要包括预计资产负债表、预计损益表、预计现金流量表，各类工作量安排情况及其成本费用管理报表。

2. 年度预算编制说明，主要包括：对上一年度预算管理工作进展情况、预算执行结果、执行差异原因及改进措施等进行认真分析和总结；对本预算年度所面临的市场形势、主要业务情况、年度业务计划、主要预算指标分析、重大事项安排、重点任务情况、确保完成预算指标的主要措施、可能影响预算指标的事项等进行客观预测和说明；其他需要说明的情况。

3. 其他相关材料。



**第二十四条** 各级预算管理单位应对本级预算报告的合规性、合理性、完整性和可靠性负责，不得编制缺口预算。

**第二十五条** 公司根据战略目标，下达预算编报要求，各级预算管理单位按照要求编制预算并上报。编制程序应按照“自上而下、自下而上、上下结合”、“统一要求、规范程序、分级编制、逐级汇总、审核下达”进行，实行以下编制流程。

(一) 一级预算管理单位预算编制流程

1. 预算初报

根据公司确定的预算编制原则，在对本区域市场进行认真分析预测的基础上，组织本级及二级预算管理单位开展全面预算编制工作，经本级预算管理委员会审核同意后形成汇报材料上报公司，同时完成 EAS 预算系统填报工作。程序如下：

(1) 一级预算管理委员会根据公司年度预算编制工作计划，统一部署、安排和启动公司年度预算编制工作。

(2) 经营管理部与各二级预算管理单位就经营预算进行沟通，汇总公司各参股企业生产经营情况，编制经营预算初报，报请分管领导初审后提交公司资金财务部。

(3) 战略发展部会同项目投资部与各二级预算管理单位就投资预算进行沟通，汇总公司各参股企业项目投资情况，编制投资预算初报，报请分管领导初审后提交公司资金财务部。

(4) 资金财务部与各二级预算管理单位就财务预算和

融资预算进行沟通，汇总公司业务预算和投资预算，编制公司财务预算和融资预算。

(5) 在初步完成预算编制工作后，由经营管理部会同资金财务部编制公司预算编制情况说明，经一级预算管理委员会审核同意后形成汇报材料上报集团公司，同时完成 EAS 预算系统填报工作。

## 2、预算 2 报

根据集团公司对预算初报的审查意见和预算调整要求，组织一级预算管理委员会及二级预算管理委员会逐级调整全面预算方案，经一级预算管理委员会同意后报集团公司审核。

## 3、预算审批核准

一级预算管理委员会根据集团公司审核的意见，修订完善公司年度预算后，报公司董事会和股东大会审批。

### (二) 二级预算管理单位预算编制要求

#### 1、预算初报工作要求

二级预算管理单位根据公司年度预算编制工作计划组织本级全面预算编制工作，预算初报经与一级预算管理委员会办公室预审沟通后，形成汇报材料上报一级预算管理委员会，同时完成 EAS 预算系统填报工作。

#### 2、预算 2 报工作要求

根据一级预算管理委员会的反馈意见和调整要求，调整本级全面预算方案，经本级预算管理委员会同意后，报一级预算管理委员会审核。

**第二十六条** 年度预算的编制时间原则上为预算年度上一年的9月到预算年度1月底，具体按照集团公司的年度预算编报工作统一安排。

## **第五章全面预算管理的执行**

**第二十七条** 各二级预算管理机构必须严格执行，将预算责任、指标层层分解，落实到各基层单位、各项目、各环节和各有关责任人，建立全面预算管理责任体系，形成“纵向到底，横向到边”的预算监控反馈网络。

**第二十八条** 在预算执行过程中，各二级预算管理机构应实施分期预算控制，将分解下达的年度预算目标细化到季度、月度，细化落实执行责任。

## **第六章全面预算管理的分析**

**第二十九条** 预算管理委员会定期分析预算执行情况，从定量与定性两个层面分析预算执行企业的现状、发展趋势，研究、落实解决预算执行中存在问题的措施，纠正预算执行的偏差，具体执行参照《四川川投能源股份有限公司经济活动分析管理办法》执行。

**第三十二条** 检查制度。为推动全面预算管理的实行，确保全年预算的顺利完成，要制订定期检查的计划，适时解决执行中存在的问题和困难，不断通过检查来完善全面预算管理。一级预算管理委员会办公室和各职能部门每月按职责对二级预算单位全面预算执行情况进行检查，发现问题及时

解决。

## 第七章全面预算管理的调整

**第三十一条** 公司董事会和股东会审批下达的预算目标，不得随意调整。预算执行过程中出现以下情形之一，对收入、成本、费用、利润产生重大影响的可予以调整：

1. 自然灾害等不可抗力因素；
2. 国家法律法规及经济政策发生重大变更的；
3. 发生分立、合并等重大资产重组行为的；
4. 发生导致编制基础发生重大变化的其他情况。

以上因素导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行预算调整审批程序。

**第三十二条** 全面预算的调整包括自下而上的调整，也包括自上而下的调整。自下而上的调整是指由各预算执行单位根据实际情况的变化向上逐级申请调整预算；自上而下的调整是指上级单位根据宏观经济和企业经营环境发生重大变化，按照统一原则提出对所属单位预算的调整。

**第三十三条** 可能导致公司整体预算目标发生变动的预算调整活动原则上安排在年中或第三季度进行。预算执行单位应于预算年度的7月20日前，向公司提交预算调整书面报告，阐述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，提出预算的调整幅度，并附以当期财务报表以及主要影响因素对比分析；投资预算、业务预算的归口部门就预算执行单位提交的预算调整报告进行

审核分析，分别编制企业年度项目投资预算和生产经营预算调整方案，由公司汇总统一上报集团公司研究，报董事会和股东会审批。

## **第八章全面预算管理工作的考核**

**第三十四条** 全面预算管理工作的考核包括预算编制工作的及时性考核、全面预算管理分析工作的及时性和预算目标准确性考核等内容。

**第三十五条** 全面预算管理工作的考核由年度综合业绩考核实施细则确定。

## **第九章 附则**

**第三十六条** 本办法由公司一级预算管理委员会负责解释，经公司党委会、总经理办公会同意后，报公司董事会审议批准后实施。

**第三十七条** 原《全面预算管理暂行办法》（川投能源发〔2014〕38号）废止。