

# 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**全面预算是指企业通过对内外部环境分析，在预测与决策基础上，统筹调配企业人、财、物资资源，对企业未来一定时期的经营和财务等做出一系列具体计划。公司全面预算包括经营预算、资本预算、资金预算、专项预算和财务预算。

（一）经营预算反映企业预算期内生产经营活动情况，包括业务计划、业务指标、收入预算、成本预算、期间费用预算、税金预算、资产减值损失预算、营业外收支预算等。

（二）资本预算反映企业预算期内资本性投资活动情况，包括固定资产和无形资产购置预算、项目前期费用预算、基建项目支出预算、技改项目支出预算、长期股权投资预算、金融工具预算和投资收益预算等。

（三）资金预算反映企业预算期内资金流入流出情况，包括资金收支计划、融资预算等。

（四）专项预算反映满足特定管理口径的专项预算管理内容，包括人工成本相关预算、固定资产折旧和报废计划、无形资产摊销计划、科技费用预算、信息化专项支出预算、担保和捐赠预算等。

（五）财务预算反映企业在预算期内有关财务状况、经营成果和现金流量的预算，包括资产负债预算、利润预算、现金流量预算和所有者权益变动预算等。

**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、控制、分析、调整、考核及监督等环节，具有全方位、全过程、全员参与的特点。

## 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并组织实施；
- (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、公司财务管理部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；协同相关部门审核所属企业投资计划；

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、根据本企业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）公司于每年四季度由预算管理领导小组组织召开次年预算启动会议，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，编制预算草案并上报公司财务管理部。

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，完成“一上”。并根据“一下”意见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，并将修改后的预算报告初稿再次上报公司财务管理部。

4、公司财务管理部将本部及所属企业修改后上报的预算初稿进行审核，然后编制修改后的公司总预算草案并报预算管理领导小组初审，完成“二上”。并根据“二下”意见及时将初审意见返回各所属企业。

5、公司各职能部门及所属企业根据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再次修改直至审核通过，并将修改后的预算报告初稿再次上报公司财务管理部。

6、公司财务管理部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。

7、公司财务管理部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。

8、年初至预算下达期间，所属企业费用支出先行参照历年平均水平列支，待预算正式下达后，按下达的年度预算控制执行。

#### **第十四条 预算的调整和执行**

##### **（一）预算调整**

1、公司于每年三季度根据综合计划调整指导意见对涉及的预算调整目标开展当年预算调整工作，调整范围涵盖经营预算、资本预算、资金预算、专项预算和财务预算。

2、公司各职能部门在分析国家宏观政策、总体经济形势、行业和市场环境变化的基础上，调整综合计划并编写预算调整说明。

3、公司财务管理部根据各职能部门预算调整说明、年度滚动预测结果等，提出预算目标调整方案，提交公司预算管理领导小组审查后报总经理办公会审议、董事会审批。

4、预算调整方案经股东大会批准下达给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年度预算。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。

5、所属企业在预算调整前后需临时追加预算时，应向公司申请审批权限授权，并履行相应的审批程序。

## （二）预算执行

公司年度预算与预算调整方案经股东大会审议批准后，各归口管理部门及所属企业必须认真组织，严格执行经核定的年度预算，将预算指标层层分解，落实到内部各部门、各环节、各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

## 第十五条 预算控制与分析

（一）预算控制是指公司及所属企业以下达的预算为依据，强化预算刚性约束，对企业投资、生产及经营等加强预算控制，积极采取各项措施确保预算目标的完成。

（二）预算分析按照职责分工由各归口管理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。

（三）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但不限于以下内容：

- 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、全年预算完成情况的预计；
- 7、为完成预算或解决预算执行偏差所采取的措施；

## 8、影响预算完成的其他因素分析。

(四) 所属企业应于年度终了后对上一年度预算管理工作进行全面总结，主要内容包括但不限于预算管理组织、年度预算执行、预算调整、预算控制实施、预算分析落实、预算管理存在的主要问题及改进措施等。

### **第十六条 预算管理工作要求**

(一) 要加强组织领导，完善组织体系，加强制度建设，落实工作责任，梳理工作流程，规范工作内容，明确质量标准，确保预算的全面贯彻执行。

(二) 要强化全面预算管理的价值导向，坚持效益优先原则，以流动性为核心，将风险可控前提下的企业价值最大化作为衡量资源配置效果的标准，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。

(三) 预算编制应做到全面、完整、覆盖企业的所有生产经营活动、投资活动和财务活动，要改进预算编制方法，积极推动对标管理，提高全面预算管理的科学化水平，有关预算指标之间要互相衔接，勾稽关系正确。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。

(四) 要强化预算刚性约束，做好预算执行监控和分析工作。预算应具有严肃性，一般不得调整，要严格执行预算审批程序，严控预算外项目，任何部门或个人不得超越权限调整、变动经批准的预算。应建立健全预算分析制度，预算管理部门要加强与各执行部门的沟通，动态监控预算执行情况，反馈预算执行的进度与效果，及时发现和纠正预算执行中存在的偏差与问题，确保预算目标的完成。

(五) 要大力推进预算信息化建设，充分利用信息化手段，规范预算管理流程，提高预算管理效率。

## **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、企业年度等级考评等进行，具体考核办法按公司及所属企业相关制度执行。

## **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。

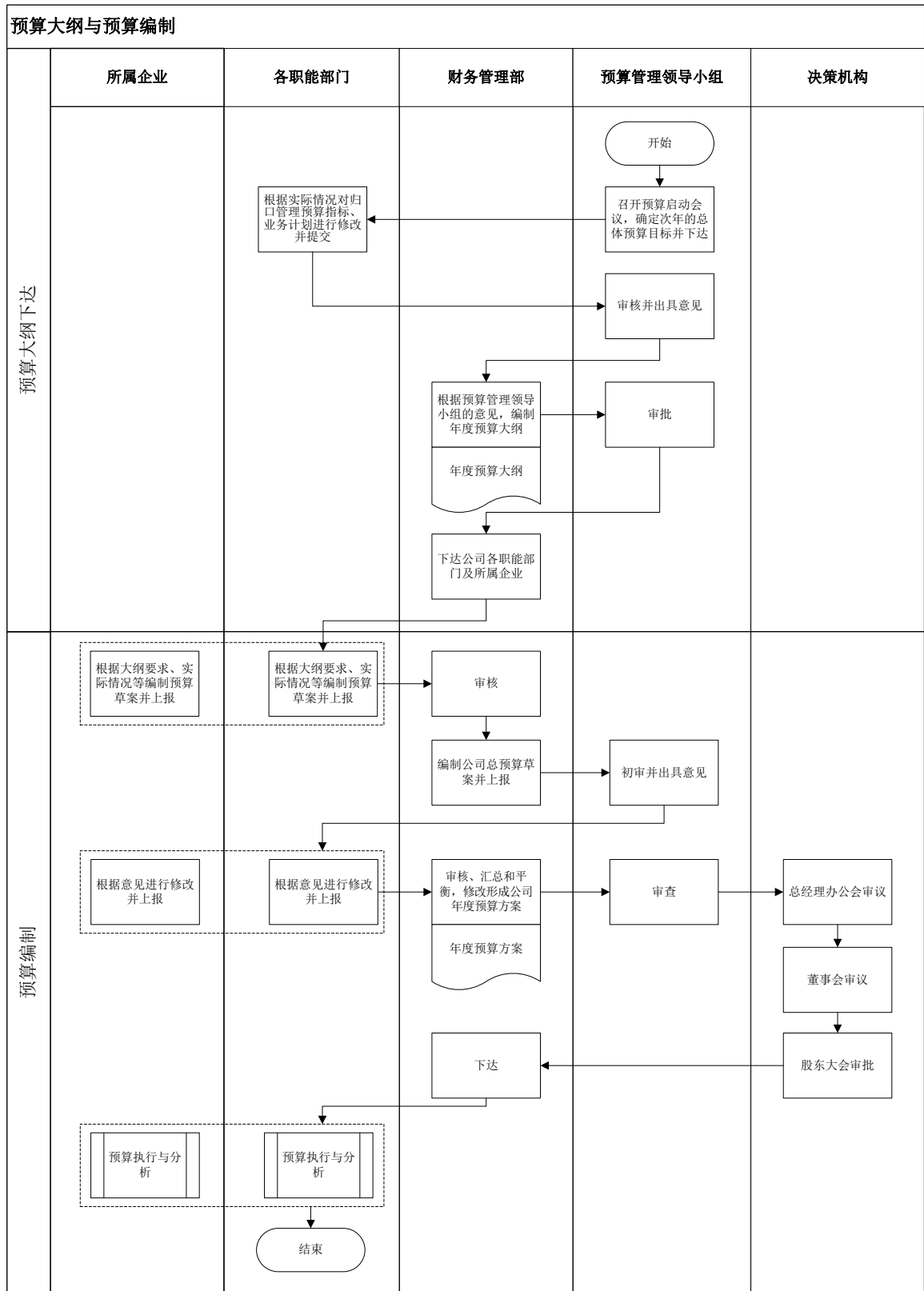
### **第七章附录**

附录 A（规范性附录） 预算大纲与预算编制流程图

附录 B（规范性附录） 预算调整工作流程图



# 预算大纲与预算编制流程图



# 预算调整工作流程图

