

# 浙江浙能电力股份有限公司

## 全面预算管理办法

### 1 范围

本办法规定了浙江浙能电力股份有限公司（以下简称“公司”）实行全面预算管理中所涉及的预算组织机构及预算编制、审批、执行、调整、分析、监督、考核等管理程序，明确了公司本部、各分公司、全资、控股子公司在全面预算管理中的职责以及全面预算管理的内容和管理要求。

本办法适用于公司本部、各分公司、全资、控股子公司及代管公司。

公司所属参股公司可参照本办法执行。

### 2 规范性引用文件

下列文件中的条款通过本办法的引用而成本办法的条款。凡是注日期的引用文件，其随后所有的修改单（不包括勘误的内容）或修订版均不适用于本办法。凡是不注日期的引用文件，其最新版本适用于本办法。

- 《中华人民共和国公司法》
- 《中华人民共和国会计法》
- 《企业会计准则》
- 《企业财务通则》
- 《中央企业财务预算管理暂行办法》
- 《浙江省省属企业全面预算管理办法(试行)》
- 《企业内部控制基本规范》
- 《浙江浙能电力股份有限公司章程》
- 《浙江浙能电力有限公司经营责任制考核办法》

### 3 总则

#### 3.1 全面预算管理的基本任务

- 3.1.1 确定企业中长期规划、细化和量化年度经营目标并组织实施；
- 3.1.2 明确企业内部各个层次的管理责任和权限；
- 3.1.3 对企业经营活动进行控制、监督和分析；
- 3.1.4 保证企业预算的全面完成。

### 3.2 全面预算管理的基本原则

- 3.2.1 量入为出，综合平衡；
- 3.2.2 目标控制，分级实施；
- 3.2.3 权责明确，科学管理；
- 3.2.4 注重效益，防范风险；
- 3.2.5 检查分析，严格考核。

## 4 术语和定义

### 4.1 全面预算

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、经营成果及现金流量情况。

### 4.2 全面预算管理

全面预算管理是利用全面预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标，其包括预算的编制、审批、执行、调整、分析、考核及监督等环节。

### 4.3 零基预算

零基预算是指在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都视为重新开始，即以零为基础。

4.4 公司所属企业：指分公司、全资、控股子公司及代管公司。

## 5 组织体系及职责

5.1 为科学、高效地组织领导全面预算管理工作，公司全面预算管理组织体系包括：公司股东大会、董事会、预算管理委员会、预算管理办公室、公司各职能部门及公司所属企业。

### 5.2 公司股东大会职责

公司股东大会为公司全面预算管理的最高权力机构，审议批准公司年度预算方案。

### 5.3 董事会预算管理职责

董事会是全面预算管理的最高管理机构，领导预算管理委员会工作。

董事会主要职责：组织制订年度预算方案，经董事会批准后提交股东大会审议。

### 5.4 预算管理委员会组成及职责

5.4.1 预算管理委员会在董事会的领导下全面负责公司预算管理工作，主要由公司领导和各职能部门负责人组成，主任由公司主要负责人担任。

#### 5.4.2 预算管理委员会职责

5.4.2.1 预算管理委员会至少每年召开一次全体会议，由全面预算管理委员会主任主持；

5.4.2.2 负责建立健全预算管理体系和相关的预算管理制度；

5.4.2.3 研究公司中长期经营发展战略，确定中长期或年度总体生产经营目标，确定本公司中长期或年度预算大纲；

5.4.2.4 审核公司预算草案，提交董事会审议；

5.4.2.5 根据股东大会审批下达的预算目标，进行调整并下达执行；

5.4.2.6 协调解决全面预算编制和执行中的重大问题；

5.4.2.7 对公司所属企业预算执行情况进行考核，对考核中的争议进行协调处理。

#### 5.5 预算管理办公室组成及职责

5.5.1 预算管理办公室设在财务产权部，负责全面预算管理的日常工作，负责组织公司全面预算编制、报告、执行和日常监控工作。

5.5.2 预算管理办公室由分管财务副总经理和各部门相关人员组成，财务产权部负责牵头，主任由分管财务的副总经理担任，副主任由财务产权部负责人担任。

#### 5.5.3 预算管理办公室职责

5.5.3.1 负责起草全面预算管理的有关制度、规定和政策，上报经预算管理委员会审核后，提交公司董事会审议；

5.5.3.2 根据公司年度预算大纲，组织公司各职能部门制订公司年度预算编制方案，并下达给公司各职能部门和所属企业；

5.5.3.3 根据公司年度预算编制方案，组织各职能部门编制公司本部预算并汇总所属企业上报的预算，经审核、平衡后，编制公司预算草案提交预算管理委员会审核；

5.5.3.4 负责分解下达股东大会批准的年度预算，具体落实到公司各职能部门和所属企业；

5.5.3.5 组织编制年度滚动预计，汇总及上报预算管理委员会审批，并下达公司各职能部门和所属企业执行；

5.5.3.6 监督、控制预算执行情况；

5.5.3.7 协调解决全面预算编制和执行中的有关问题；

5.5.3.8 负责对预算执行结果进行分析，对存在的问题提出改进建议或措施，按考核管理办法的规定对预算执行单位执行结果进行初步考核。

#### 5.6 公司各职能部门预算管理职责

公司各职能部门是全面预算归口管理部门，按照工作分工，应设立一至两名专职或兼职

预算管理员，按照预算管理办公室统一要求，在调研分析基础上，根据企业战略规划、年度经营计划，拟定归口管理业务的年度预算编制原则，编制公司本部归口预算，对所属企业业务预算进行审核、平衡汇总、监督执行、分析报告。各职能部门职责如下：

#### **5.6.1 财务产权部职责**

- 5.6.1.1 负责编制所属企业折旧费用、一般管理费用、财务费用及捐赠支出等费用指导意见；
- 5.6.1.2 负责编制公司本部资产负债表预算、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；负责编制公司本部的折旧费、无形资产摊销、各类税金、年报审计中介机构费用及本部门差旅费等预算；
- 5.6.1.3 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，负责审核所属企业的折旧费用、一般管理费用、财务费用及捐赠支出等费用；
- 5.6.1.4 组织开展预算执行情况分析，对执行较差的预算提出预算执行考核意见，并提出改进措施和建议；
- 5.6.1.5 负责年度预算滚动预计工作，跟踪和分析公司年度经营目标实施和完成情况，并及时向预算管理委员会报告异常情况。

#### **5.6.2 综合办公室职责**

- 5.6.2.1 负责编制所属企业管理用车辆购置计划及出国计划的指导意见；
- 5.6.2.2 负责编制公司本部日常修理项目；负责编制本部办公费、会议费、业务招待费、出国费用、物业管理费、咨询费、绿化费、运输费、广告宣传费、租赁费及本部门差旅费等预算；负责编制公司本部固定资产、无形资产（除信息系统设备及软件外）的购置预算；
- 5.6.2.3 负责汇总、审核所属企业管理用车辆购置计划及所属企业出国计划。

#### **5.6.3 生产安全部职责**

- 5.6.3.1 负责编制所属企业发电量计划、修理费用计划以及技术经济指标（包括：发电利用小时、厂用电率、煤耗、油耗、水耗、气耗等）的指导意见；
- 5.6.3.2 负责编制公司本部技改项目计划、科技项目计划、信息系统的设备及软件购置计划，编制公司本部技术服务费、技术开发费及本部门差旅费等预算；
- 5.6.3.3 负责汇总、审核所属企业发电量计划、修理费用计划、技术经济指标（包括：发电利用小时、厂用电率、煤耗、油耗、水耗、气耗等）、技改项目计划（含技改项目名单）及科技项目计划。

#### **5.6.4 计划发展部职责**

- 5.6.4.1 负责编制公司本部股权投资资本金出资计划、本部门差旅费及其他归口费用预算；

5.6.4.2 负责汇总、审核所属企业年度综合计划。

#### **5.6.5 人力资源部职责**

5.6.5.1 负责编制所属企业工资计提和发放、职工人数、外部劳务费、工资附加费（包括福利费、工会经费、职工教育经费、住房公积金、住房补贴、社会保险费、劳动保护费等）的指导  
意见；

5.6.5.2 负责编制公司本部工资、外部劳务费及工资附加费（包括福利费、工会经费、职工教育经费、住房公积金、住房补贴、社会保险费、劳动保护费等）预算，负责编制本部门差旅费及其他归口费用预算；

5.6.5.3 负责审核所属企业工资计提和发放、职工人数、外部劳务费、工资附加费（包括福利费、工会经费、职工教育经费、住房公积金、住房补贴、社会保险费、劳动保护费等）预算。

#### **5.6.6 审计部职责**

5.6.6.1 负责编制公司本部内控、法律服务中介机构费及本部门差旅费等预算。

#### **5.6.7 证券部职责**

5.6.7.1 负责编制公司本部涉及中国证监会、上海证券交易所审批、监管的资本运作、筹融资预算；负责股东大会、董事会、监事会的费用预算；负责股权管理费用、信息披露费用、投资者接待、路演、董、监事津贴及本部门差旅费等预算。

#### **5.6.6 党群工作部职责**

5.6.6.1 负责编制公司本部门差旅费、党群活动及工会等相关费用预算。

#### **5.7 所属企业职责**

5.7.1 按照国家及公司有关规定建立健全本企业的预算管理制度，规范预算管理工作；

5.7.2 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、总会计师（或分管财务负责人）应对预算的组织、编制、报告、执行和监督工作负责；总会计师（或分管财务负责人）、财务部门负责人对预算编制的合规性、合理性及完整性负责。财务产权部指定专人负责具体预算工作；

5.7.3 负责本企业的预算管理工作，按级次逐级审核、汇总、合并编制本企业预算方案并上报公司；组织预算执行，加强预算监督和分析，确保年度预算目标完成。

### **6 全面预算管理内容和方法**

#### **6.1 预算大纲的下达**

6.1.1 每年 10 月下旬，公司预算管理委员会组织召开由公司领导、各职能部门负责人参加的预算启动会，在分析国家宏观政策、总体经济形势、市场环境的基础上，根据公司中长期发展

战略及年度经营目标确定公司年度预算大纲， 预算管理办公室根据大纲制订年度预算编制方案， 并下达给公司各职能部门和所属企业。

## 6.2 预算的编制、审核和审批

6.2.1 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：

6.2.1.1 国家有关政策法规、财政政策和会计制度；

6.2.1.2 公司章程及内部有关规章制度；

6.2.1.3 发展规划、年度计划和工作任务；

6.2.1.4 公司下发的预算编制方案及要求；

6.2.1.5 经审核后的各项业务计划；

6.2.1.6 以前年度预算执行情况和实绩。

### 6.2.2 年度预算的编制程序

6.2.2.1 编制预算时一般可结合增量预算、零基预算等编制方法，新业务预算时应采用零基预算方法编制。

6.2.2.2 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”，同时结合“二上二下”的编制程序进行；

6.2.2.3 根据年度预算编制方案的要求，研究确定企业年度预算目标；逐级审核、汇总、合并各级预算，编制的“一上”预算草案在每年11月中旬前上报预算管理办公室；

6.2.2.4 预算管理办公室对上报的预算草案进行审核，汇总、平衡后编制公司“一上”预算草案，报预算管理委员会审核，并及时将审核意见返回各单位；

6.2.2.5 每年12月各单位根据预算审核修改意见和业务计划审定意见，按规定时间编制“二上”预算草案再次上报预算管理办公室；

6.2.2.6 预算管理办公室将各单位的“二上”预算草案再次进行审核、汇总和平衡，形成公司“二上”预算草案，经预算管理委员会审核后，提交董事会审议；

6.2.2.7 每年第二季度预算管理办公室下达经董事会审议并经股东大会审批通过的年度预算。

### 6.2.3 年度滚动预计的编制程序

6.2.3.1 预算管理委员会结合内外部生产经营环境的变化，制定年度滚动预计大纲，由预算管理办公室下达给公司各职能部门和所属企业；

6.2.3.2 公司各职能部门及所属企业根据下达的年度滚动预计大纲，结合自身在预算执行中的

情况，编制年度滚动预计草案并在规定时间内上报；

6.2.3.3 预算管理办公室对上报的滚动预计草案审核、汇总后，编制公司年度滚动预计草案并上报预算管理委员会审批。

### 6.3 预算的执行和调整

6.3.1 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。

6.3.2 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。

6.3.3 经董事会及股东大会批准后的预算，如确需调整，需按照公司章程的规定，提交公司董事会及股东大会审议批准。

### 6.4 预算的分析

6.4.1 预算分析按照职责分工由相关职能部门配合财务产权部共同完成。公司各职能部门应及时检查、追踪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，定期向预算管理办公室提交专题分析报告，预算管理办公室负责对预算的总体执行情况进行分析并编写季度预算执行情况分析报告提交预算管理委员会。

6.4.2 所属企业应建立预算分析制度，预算分析主要内容包括：

6.4.2.1 预算执行情况及存在的主要问题；

6.4.2.2 外部经营环境变化对预算的影响；

6.4.2.3 投融资方案对资本性收支预算和财务预算的影响；

6.4.2.4 财务状况和主要财务指标的趋势分析；

6.4.2.5 现金流量和资金计划情况的分析；

6.4.2.6 影响预算完成的其他因素分析；

6.4.2.7 为完成预算或解决预算执行偏差所采取的措施；

6.4.2.8 全年预算完成情况的预计。

### 6.5 预算考核与监督

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

6.5.2 公司对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经营责任制考核制度执行。

## 6.6 全面预算管理工作的要求

6.6.1 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标，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。

6.6.2 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。

6.6.3 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。

6.6.4 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。

6.6.5 按月对预算执行情况进行分析，并将分析内容纳入月度财务分析报告按规定的时间内上报公司。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。

6.6.6 预算分析报告应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。预算报告应当加盖企业公章，并由企业负责人、总会计师（或分管财务负责人）、财务部门负责人签名并盖章。

## 7 附则

7.1 各所属企业应根据本制度及有关规定，制定本单位的全面预算管理实施细则，并报公司预算管理办公室备案。

7.2 本办法自公司董事会审议通过后生效，修改时亦同。

## 8 附录

8.1 附录 A(规范性附录) 全面预算管理组织体系框架图

8.2 附录 B(规范性附录) 年度预算编制审批流程图



附录 A

(规范性附录)

图A. 全面预算管理组织体系框架图



附录 B

(规范性附录)

图B. 年度预算编制审批流程图

