

# 中节能风力发电股份有限公司

## 全面预算管理暂行办法

### 第一章 总 则

第一条 为进一步提高中节能风力发电股份有限公司（以下简称“公司”）整体管理水平，确保战略目标落实，建立健全全面预算管理机制，根据《中央企业财务预算管理暂行办法》（国资委令第18号）制定本制度。

第二条 全面预算管理是指下属各子公司及公司本部各部门在公司战略目标的指引下，对企业未来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划，并通过预算编制、执行、控制与考评等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的管理方法。

第三条 公司全面预算管理遵循以下原则：

（一）战略导向原则：将全面预算管理作为落实公司发展战略与规划目标的重要手段和实现资源有效配置的保障措施，确保管理效率的提升；

（二）有效衔接原则：从落实战略目标出发，将公司年度经营目标和经营目标实施方案作为全面预算管理的重要依据和组成部分，实现经营目标和预算的有效对接；

（三）系统全面原则：全面预算管理应贯穿于公司系统内下属各子公司的经营管理全过程；

（四）统一管理原则：在公司统一的全面预算管理制度下，公司系统内下属各子公司应统一编制流程和方法、统一审批和调整程序；

（五）充分沟通原则：预算编制、执行过程中应充分沟通，协调公司系统内企业的行动，以保证目标的一致性；

（六）闭环管理原则：公司在制定明确的经营目标后，根据目标分配资源，明确运营措施的优先顺序，迅速确定决策对运营和战略的影响，以及在预算执行时实施全过程监控和执行后考核，在必要时根据预算执行结果及时调整经营目标。

第四条 本制度适用于公司本部及下属子公司。

公司全面预算实行两级管理，公司为一级，公司本部各部门、各全资、控股子公司（以下简称子公司）为一级，公司本部各部门、子公司统称为预算单位。

## 第二章 全面预算组织体系

第五条 全面预算组织体系由预算决策机构、预算管理机构、预算办事机构和预算执行机构组成。公司预算决策机构为公司董事会、股东大会；公司预算管理机构为预算管理委员会；公司预算办事机构为预算办公室；预算执行机构为各预算单位。

第六条 董事会、股东大会是公司预算的决策机构。

（一）股东大会是预算最高决策机构，主要负责：

1. 批准公司年度经营目标；
2. 批准公司年度预算方案；
3. 批准公司年度预算调整方案。

（二）董事会主要负责：

1. 制订公司年度经营目标、年度预算方案；
2. 制订公司年度预算调整方案；
3. 检查、监督公司年度预算的执行。

第七条 预算管理委员会是公司年度预算的管理机构。预算管理委员会由总经理、副总经理、总会计师、财务管理部、综合管理部、项目开发部、工程管理部、生产运维部、证券事务部、审计管理部等部门负责人组成。

（一）预算管理委员会主要负责：

1. 组织拟订公司年度经营目标、年度预算方案；
2. 组织拟订公司年度预算调整方案；
3. 组织拟订公司预算管理规章制度；
4. 批准公司《年度经营目标实施方案》和《年度预算编制指导原则》；
5. 指导各预算单位进行年度预算编制；
6. 检查、监督各预算单位年度预算执行情况；
7. 拟订各预算单位年度预算考评方案；
8. 其他预算工作事项。

(二) 预算管理委员会下设预算办公室(职责见《预算组织体系分工细则》), 是公司预算管理委员会的办事机构。

(三) 预算办公室主任由财务管理部负责人担任; 预算办公室成员由预算管理委员会委员成员单位指定专人组成。

(四) 各预算单位在预算管理委员会的统一指导下, 组织开展本单位的预算编制工作, 严格执行公司批准的预算方案, 对预算执行情况定期分析。

### 第三章 预算目标

第八条 年度经营目标是公司战略目标在预算年度的具体工作任务, 充分体现预算年度的工作重心和工作目标。公司年度预算目标的确定应充分考虑公司中长期战略发展目标、国家政策和市场情况、可持续发展能力等多方面因素。

第九条 公司预算管理委员会根据公司战略规划和各预算单位下一年度经营预测情况, 拟定下一年度公司年度经营目标, 经总经理办公会审议后, 报董事会审核, 经股东大会审议批准。

第十条 公司预算管理委员会根据董事会批准的年度经营目标, 通过对重点经营指标分解, 按各预算单位占用资源与获取回报相一致的原则制定公司年度经营目标实施方案。

第十一条 预算管理委员会根据公司年度经营目标实施方案, 将经营目标向各预算单位分解下达, 各预算单位根据公司下达的经营目标编制年度预算。

### 第四章 预算内容

第十二条 各预算单位编制的年度预算方案应包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算。

第十三条 经营预算反映预算单位生产经营活动的预算, 主要包括销售或营业预算、生产预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、人工成本预算和期间费用预算等。经营预算以各预算单位经营目标为基础, 分析业务需求、定价标准、市场份额和市场竞争情况, 对预算年度各业务板块的业务发展情况进行预测, 并以此为起点编制销售或营业收入预算。同时根据业务发展需求, 预测

采购费用、人工成本等支出，编制生产预算、产品成本预算、营业成本预算、采购预算、人工成本预算和期间费用预算等，最后形成经营预算。

第十四条 投资预算是反映预算单位资本性投资活动的预算，主要包括固定资产投资预算和长期股权投资预算等。各预算单位根据决策目标提出各种可能的投资方案，估算各种投资方案预期现金流量，评估预期现金流量的风险程度，并依此对现金流量进行风险调整，比较选优各种投资方案，综合反映建设资金来源与运用的情况。

第十五条 资金预算是反映预算单位融资规模及长、短期借款增减变动和付息情况的预算。各预算单位依据各单位有关资金需求决策资料、期初借款余额及利率等编制资金预算。

第十六条 财务预算是反映预算单位现金收支、经营成果和财务状况的预算，包括现金流量预算、资产负债预算和利润及利润分配预算。各预算单位应运用财务预算建立评价企业财务状况的标准，将实际数与预算数对比，及时发现问题和调整偏差，使经济活动按预定的经营目标进行。

## 第五章 预算编制

第十七条 预算编制是对经营目标的具体化过程，通过编制流程实现各项预算指标的数量化。

第十八条 在预算编制过程中，应以公司所处的市场环境为假设前提，以业务量及业务之间的逻辑关系为基础，规范、及时、准确地予以编制。

第十九条 公司预算编制按照“自下而上，上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

第二十条 各预算单位按照公司下达的年度经营目标实施方案和预算编制指导意见组织编制预算，汇总完成本预算单位年度预算方案（审议稿）后上报公司。

第二十一条 预算办公室对各预算单位上报的年度预算方案（审议稿）进行审查，对不符合公司战略规划或年度经营目标的事项，责成预算单位进一步修订、调整。预算办公室在预算单位修正、调整的基础上，汇总编制公司年度预算方案。

第二十二条 公司年度预算方案由预算管理委员会拟定、总经理办公会审议通过，报董事会审核，经股东大会审议批准。

第二十三条 年度预算方案经董事会审核，股东大会审议批准后，公司将各预算单位的年度预算批复下发，并作为公司与各预算单位签订《年度经营目标责任书》的依据。

## 第六章 预算执行与监督

第二十四条 年度预算一经下达，各预算单位应认真组织实施，将预算指标落实到各单位、各部门、各环节和各岗位。各预算单位应将分解下达的年度预算指标细化为季度、月度预算，层层落实预算责任，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十五条 各预算单位应严格执行经公司批复的年度预算，切实加强产品销售、原材料采购、投资、融资、担保和资金调度等重大事项跟踪和监督。

第二十六条 各预算单位应加强对销售、生产和成本费用的管理。完善各项管理规章制度，严格执行成本费用的定额、定率标准，加强实时监控。

第二十七条 各预算单位应加强对现金收支的预算管理，严格控制预算资金的支付，对于预算内的资金拨付，按照相关审批程序执行，对于超预算和预算外的项目支出，应当履行预算调整程序。

第二十八条 经公司批准的预算在执行过程中涉及融资、投资、担保、资产处置、重大经营行为和捐赠等事项，仍需按公司的相关规定和程序履行批准手续。

第二十九条 各预算单位应当对本单位预算执行情况进行跟踪监测，对预算执行中出现的异常情况认真分析，及时查明原因，采取相应的解决措施。

第三十条 公司预算办公室监测预算执行情况，组织对预算执行情况进行定期或不定期检查，并将监测和检查结果及时反馈各预算单位，督促各预算单位加强预算执行情况监督和控制工作。

## 第七章 预算调整

第三十一条 年度预算一经下达，原则上不予调整。

第三十二条 各预算单位发生以下两种情形时，可在每年8月初申请一次预算调整。

(一) 各预算单位由于市场环境、经营条件发生重大变化、国家经济政策发生重大调整等外部因素影响,可能导致预算执行结果与年度经营目标产生重大偏差;

(二) 各预算单位由于自身经营管理原因,可能导致预算执行结果与年度经营目标发生重大偏差。

第三十三条 预算单位预算执行中出现重大偏差至少符合一项下列标准的,方可申请调整预算。

(一) 当上述因素影响EVA变动额达EVA预算10%及以上时;

(二) 当上述因素影响收入变动额达收入预算20%及以上时;

(三) 当上述因素影响利润总额变动额达利润总额预算15%及以上时;

(四) 当上述因素影响归属母公司净利润变动额达归属母公司净利润预算15%及以上时;

(五) 当上述因素影响成本总额变动额达成本总额预算20%及以上或费用总额(不包括人工成本)变动额达费用总额预算10%及以上时;

(六) 当上述因素影响固定资产投资总额变动额达固定资产投资总额预算20%及以上时。

第三十四条 预算调整要经过申请、审查、审批、批复四个程序。

第三十五条 需调整预算的单位应提交调整申请。申请应详细说明导致预算调整的原因及影响程度、预算调整的初步建议方案、调整前后预算指标的对比,调整后预算指标可能对本单位经营目标的影响等。

第三十六条 由预算管理委员会组织公司预算职能部门对预算调整申请进行审查,对各预算单位申请预算调整事项作深入的调查和分析,提出初步审核意见,形成各预算单位预算调整方案及公司年度预算调整方案。

第三十七条 公司年度预算调整方案报总经理办公会审批。经总经理办公会审批后制定的公司年度预算调整方案执行结果可能与年度经营目标产生重大偏差,则需报公司董事会审核,经公司股东大会审议批准。

第三十八条 公司年度预算调整方案审批通过后,由公司下达同意预算单位调整年度预算的批复,各预算单位应按照批复内容对年度预算方案进行相应调整,如预算单位年度经营目标调整,则考核指标相应调整,由公司与预算单位签

订《年度经营目标责任书补充协议》。

## 第八章 预算分析

第三十九条 各预算单位应建立预算执行情况分析机制，定期召开分析会议，开展预算执行情况分析，通报预算执行结果。

第四十条 各预算单位应按季度编制预算分析报告，及时监控与反馈各业务单元执行预算的结果，追踪各预算项目的执行情况与效果，评价企业经营管理状况，发现经营管理中存在的问题并提出改进措施，预测未来发展趋势。

第四十一条 预算分析报告是对预算执行情况的比较，即以表格的形式将年度、季度的预算实际执行结果与预算目标值进行比较，比较结果以差异绝对值或差异百分比方式表示，不仅应对预算执行差异的原因进行文字分析说明，还应对下阶段工作提出相应的措施和计划。

第四十二条 各预算单位应在每季度结束后15日内向公司上报季度预算分析报告，在年度结束后20日内向公司上报年度预算分析报告，公司在年度结束后30日内完成公司年度预算分析报告上报董事会。

第四十三条 各预算单位实际执行情况与预算产生重大差异时，应于差异发生当月及时上报，并对重大差异项目进行详细说明。

## 第九章 预算考评

第四十四条 公司依据审议批准的年度预算方案综合评定各预算单位的年度预算编制和执行情况。各预算单位年度预算执行情况考评由预算管理委员会负责，考评结果报董事会批准。

第四十五条 预算考评是公司对各预算单位综合绩效考核（评定）的重要组成部分，预算考评办法单独制定，另行下发。

## 第十章 附 则

第四十六条 本制度经公司董事会批准后实施。

第四十七条 本制度由公司预算管理委员会负责解释。