

# 山西通宝能源股份有限公司

## 全面预算管理办法

(2012年3月8日七届董事会二十次会议审议通过)

### 第一章 总 则

**第一条** 为进一步提高山西通宝能源股份有限公司（以下简称“公司”）整体管理水平和经济效益，保证公司年度经营目标的实现，根据国家有关财经法规、制度规定，结合公司实际情况，制定本办法。

**第二条** 本办法所称全面预算管理（以下简称“预算管理”）是利用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。是企业全过程，全方位及全员参与的预算管理。

**第三条** 本办法适用于公司及所属控股企业（以下简称“所属企业”）。

### 第二章 预算管理内容

**第四条** 公司预算管理包括经营预算、财务预算及相关专业预算。

（一）经营预算是反映预算期内企业生产经营的预算，具体包括生产技术指标预算、收入预算、成本预算和期间费用预算等。

（二）财务预算包括资产负债预算、利润预算和现金流量预算，分别反映预算期末财务状况、预算期内经营成果和现金收支情况。

（三）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，是构成经营预算、财务预算的基础。

### 第三章 预算管理的组织与分工

**第五条** 公司股东大会是预算管理的决策机构, 负责审议并批准公司年度预算方案或调整方案。

**第六条** 公司董事会是预算管理的制订机构, 其主要职责是:

- (一) 审议批准预算管理办法;
- (二) 研究、拟定预算管理目标;
- (三) 审查、平衡预算, 向股东大会提交预算或预算调整方案;
- (四) 监督和检查预算的执行, 组织决定预算的考核;
- (五) 批准年度预算考核兑现方案;
- (六) 决定预算执行中的其他重大问题。

**第七条** 公司经理办公会是预算执行机构和管理机构, 是管理所属企业预算的责任主体, 对公司董事会负责。主要职责包括:

- (一) 审核公司全面预算管理办法;
- (二) 根据公司战略规划和经营目标, 制订公司年度预算指标;
- (二) 制订全面预算编制方针、程序和要求;
- (三) 审查并修订公司总预算草案;
- (四) 将审查后的总预算草案提交公司董事会审议;
- (五) 下达经批准的正式年度预算;
- (六) 仲裁和协调预算管理过程中出现的冲突和纠纷;
- (七) 审议预算调整事项和必要时对预算执行过程进行干预;
- (八) 审核定期预算反馈报告, 决定是否重新审定年度预算指标;
- (九) 审定预算管理奖惩兑现方案;

(八) 其他预算管理事项。

**第八条** 公司各业务部门为预算管理日常工作机构，负责预算的编制、审核、监控、协调和反馈，由公司财务部牵头，其他业务部门配合，主要职责包括：

(一) 拟定预算管理的有关制度和相关文件；

(二) 负责组织预算编制、审查、汇总、平衡、上报、下达、修订、分析、控制、考核、报告等具体工作，提交预算及预算调整草案；

(三) 指导、督促、检查所属企业预算管理工作；

(四) 对所属企业预算执行过程进行监督管理，并定期进行预算分析；

(五) 组织、协调预算管理的监控工作，汇总监控结果，对出现的重大差异及时处理或召开协调会；

(六) 结合预算运行的实际情况，提出调整预算指标的建议方案；

(七) 定期提交反馈报告，反映预算执行中的问题，并拟订备选方案；

(八) 负责预算管理考评的组织领导工作。

**第九条** 所属企业为预算管理执行单位，是预算管理目标执行的责任主体，按照职责分工具体负责本企业分管业务的专项预算编制、执行、分析、控制工作，并配合预算管理日常工作机构做好公司总体预算的综合平衡、分析、控制、考核等工作，各预算执行单位负责人应当对本企业预算的执行结果负责。各预算执行单位的主要职责是：

(一) 提供编制全面预算的各项基础资料；

(二) 负责本企业预算的编制和报送工作；

(三) 将本企业预算指标层层分解，落实到各预算部门、各环节和各岗位；

(四) 严格执行经批准的预算，监督检查本企业预算执行情况；

(五) 及时分析、报告本企业的预算执行情况，解决预算执行中的问题；

(六) 根据内外部环境变化及公司预算管理制度，提出预算调整申请；

(七) 组织实施本单位内部的预算考核和奖惩工作；

(八) 配合预算管理部门做好公司总预算的综合平衡、执行监控、考核奖惩等工作；

(九) 执行预算管理部门下达的其他预算管理任务。

**第十条** 公司监事会是预算管理的监督部门，负责公司及所属企业对预算编制和执行情况的真实性、合法性进行监督。

**第十一条** 预算管理涉及面广、业务交叉点多，各执行单位必须做到分工协作、职责明确、充分沟通、密切配合。通过逐级授权，明确各级预算编制和管理责任人，形成各级预算编制和管理的组织体系。

#### 第四章 预算管理编制及审批

**第十二条** 预算编制的依据

(一) 国家的有关方针、政策，国内经济环境和行业发展趋势。

(二) 公司的发展规划，阶段性经营目标及经营策略。

(三) 公司历年的实际经营情况及本期预计的内外部变化因素。

(四) 国内和省内同行业经济技术指标的先进水平。

### **第十三条 预算管理一般要求**

(一) 采取自下而上与自上而下相结合的编制方式；

(二) 原则采用零基预算为预算编制办法，适当采用弹性预算和滚动预算编制办法；

(三) 原则上预算指标依据企业发展规划编制。

(四) 预算按会计年度编制，公司本部与所属企业按年度编制预算，并按月度或季度进行分解落实。

(五) 预算编制与对标管理相结合，经济技术指标和成本费用指标不低于国内同类平均水平，并逐步达到国内先进。

**第十四条** 编制预算之前，公司及所属企业要做好各项准备工作，包括组织调查研究，检查总结当期内预算的执行情况，测算有关指标数据，研究预算期国家相关政策变化和市场发展的趋势等。

### **第十五条 预算的编制方法及程序**

预算编制按照“由上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡”的程序进行。

公司每年 11 月底下发下一年度预算编制大纲，统一部署下年度预算工作事项。

所属企业根据预算编制大纲要求编制本企业下一年度预算，所属企业根据公司审核后的专业预算进行汇总编制，由预算管理部门审核，报本企业预算决策机构审议通过后，提交公司预算管理部门，由

公司预算管理部门进行审核汇总。公司本部的年度预算由财务部门根据各部门审核后的专业预算进行汇总编制。

所属企业的年度预算经本企业经理办公会议、董事会、股东（会）审议通过后生效。

公司年度预算经公司经理办公会、董事会、股东大会逐级审议通过后生效。

## 第五章 预算管理执行与控制

**第十六条** 所属企业以年度预算为基础，将年度预算分解为季度、月度预算，并根据预算内容将预算指标层层分解，下放到各职能部门，各职能部门根据生产计划、经营计划、大修计划等进行适当分解，形成全面的预算执行责任体系，确保预算目标的实现。

**第十七条** 所属企业建立健全预算分析制度，定期（月度、季度、年度）分析并上报预算执行情况，内容涵盖预算的执行情况及存在的主要问题。

公司各业务部门对所属企业预算执行情况进行监督。根据预算监督情况，确定相应的控制措施。

**第十八条** 所属企业要强化资金管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金支出，保证资金收付平衡，控制支出风险。对于预算内资金拨付，要严格按照内部审批程序执行。

**第十九条** 所属企业资产重组、收购兼并、关联交易等预算外情况以及预算外支出，均应报公司审核。

**第二十条** 预算执行分析中涉及内幕信息的，应按公司相关制度执行。

## 第六章 预算管理调整

**第二十一条** 预算正式下达后，一般不予调整。但在预算执行过程中，遇以下特殊情况，可以对预算进行适当调整，每年预算只可调整一次。

（一）由于国家相关政策调整，导致收入和利润预算发生重大变化；

（二）企业生产经营做出重大调整，导致现行预算与实际差距甚远时；

（三）所处行业市场发生重大变化；

（四）发生自然灾害及其他不可抗力等客观因素；

（五）会计政策、会计估计变更以及处理历史遗留问题；

（六）工资总额调整；

（七）其他非经常性损益；

（八）其他重大客观因素。

**第二十二条** 当遇到特殊情况需要调整预算时，先由所属企业提出预算调整书面报告，详细说明预算执行的具体情况、客观因素变化情况以及对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整幅度，提交本企业预算管理部门审核通过后报公司审批。

## 第七章 预算管理考核

**第二十三条** 公司对所属企业全面预算的制定及执行情况进行

评价及考核。

（一）预算编制质量差、执行不严格，应限期整改，整改不力的通报批评，并给予相应处罚。

（二）预算完成结果认定：所属公司经营预算完成情况由公司各职能部门初步认定后报公司经理办公会审定，作为各单位考核兑现依据。

## 第八章 附 则

**第二十四条** 所属企业要参照本办法有关规定，结合本企业实际情况，制定本企业预算管理办法或实施细则，开展预算管理工作。

**第二十五条** 本办法由公司董事会负责修订和解释。

**第二十六条** 本办法由公司董事会审议通过后生效。