

四川川投能源股份有限公司

全面预算管理办法（试行）

第一章 总 则

第一条 为促进四川川投能源股份有限公司（以下简称川投能源）持续健康发展，建立科学高效、规范有序的全面预算管理体系和内部约束机制，优化资金配置，防范财务风险，推动精益化管理，提升经济效益，保障国有资产保值增值，实现川投能源战略目标，根据国家有关法规、省国资委《省属企业预算管理考核细则》（川国资评价〔2023〕55号）、四川能源发展集团有限责任公司（以下简称集团公司）《全面预算管理办法（试行）》（四川能源〔2025〕420号），结合川投能源实际，制定本办法。

第二条 川投能源实行全面预算管理。全面预算包括业务预算、资本预算和财务预算。本办法所称全面预算是指川投能源以发展战略为导向，对未来一年业务、资本、财务等方面的综合谋划和定量安排，通过合理配置人、财、物等战略资源，将战略目标分解、落实为具体的经营管理目标，并与绩效管理结合，用以监控战略目标的实施进度，控制成本费用，预测资金需求和盈利水平。全面预算是川投能源实施战略部署、优化资源配置、提升管理水平的重要系统工具和方法。

第三条 本办法适用于川投能源本部及所属各级全资、控股或有实际控制权的子公司（以下简称所属公司）。

第二章 预算管理的组织体系

第四条 川投能源建立由本部、二级管理公司、基层单位构成的三级预算管理体系。

第五条 川投能源董事会是全面预算管理的决策机构，其职责是：

- （一）批准川投能源年度预算报告；
- （二）批准川投能源年度预算调整方案；
- （三）批准预算外特殊、重大开支或投资项目。

第六条 川投能源成立全面预算管理工作领导小组（以下简称领导小组），主要职责包括：

- （一）拟定全面预算管理制度，并提交川投能源董事会批准；
- （二）根据川投能源战略规划和年度经营目标，组织拟定并审定预算目标、分解方案、编制方法和程序；
- （三）组织编制、综合平衡预算草案；
- （四）批准上报年度预算方案至集团公司、川投能源董事会；
- （五）协调解决预算编制和执行中的重大问题；
- （六）审议预算考核和奖惩方案；
- （七）组织对全面预算总体执行情况的考核；
- （八）对预算外重大项目、重大资金支出提出审核意见；
- （九）董事会授权的其他全面预算管理事宜。

领导小组下设全面预算管理办公室，办公室设在经营管理部，办公室主要履行以下职责：

（一）拟订年度预算目标、预算编制程序及方法的草案，并报领导小组审定；

（二）负责组织和指导各二级预算单位所编制预算，并协调解决预算编制过程中的问题；

（三）负责组织川投能源本部各职能部门预审各二级公司的初稿，综合平衡并提出修改意见；

（四）汇总编制全面预算草案，报领导小组审查；

（五）负责将董事会审定的年度预算下达给川投能源本部各部门、各中心以及各二级公司；

（六）负责川投能源全面预算管理办法的推行、指导和检查，并组织做好全面预算管理相关人员的培训；

（七）定期汇总、分析预算执行情况，年末编制全面预算执行分析报告并上报领导小组；

（八）不断完善预算管理流程和方法，推动符合川投能源业务特点的全面预算管理信息化建设与优化；

（九）完成领导小组交办的其他工作。

第七条 川投能源各职能部门、中心是预算的责任部门，按照职责分工具体负责本部门归口管理业务预算的编制、审核、执行、分析、控制及监督等工作，以及本部门预算填报，负责本部门归口管理预算的上报，并配合全面预算管理办公室完成相关预算管理工作。各预算管理部门具体职责包括但不限于：

1. 经营管理部

负责审核、汇总形成川投能源生产经营预算；负责汇总编制

全面预算报批稿，报集团公司审批，报川投能源董事会审定。

负责审核所属公司生产预算，包括产量、销量、技改、大修等。

2. 资金财务部

负责审核、汇总形成川投能源财务预算及融资预算；负责审核所属公司的财务预算及融资预算；负责集团公司财务和融资预算报表填报工作（含久其）等。

3. 战略投资部

牵头负责审核、汇总形成川投能源投资预算，负责审核所属公司科研项目预算等投资事项等。

4. 建设管理部

牵头负责审核、汇总编制形成川投能源新建、续建、在建工程建设期的投资预算、建设形象进度等。

5. 人力资源部

负责审核所属公司人工成本预算；负责汇总形成川投能源年度人工成本情况等。

6. 安全环保部

负责审定所属公司安全生产费用预算；负责汇总形成川投能源安全生产费用预算等。

7. 党群工作部

负责审定所属公司年度捐赠预算；负责汇总形成川投能源年度捐赠预算等。

8. 纪检工作部

负责审定所属公司纪检专项支出预算；负责汇总形成川投能源纪检专项支出预算等。

9. 其他部门

根据部门职责分工审核所属公司对口业务预算。

第八条 所属二级管理公司是本级预算管理的责任主体，主要履行以下职责：

- （一）组织提供预算编制基础资料；
- （二）负责组织编制并上报本企业全面预算；
- （三）负责组织预算指标分解、落实到各部门、环节和岗位；
- （四）监督检查本单位预算执行情况，确保预算有效实施；
- （五）及时分析、报告本单位的预算执行情况；
- （六）根据内外部环境变化及企业预算管理制度，提出预算调整申请；
- （七）组织实施本单位内部预算考核和奖惩；
- （八）做好企业总预算的综合平衡、执行监控、考核；
- （九）执行预算管理部门下达的其他任务。

第九条 所属公司及其基层单位应建立健全预算管理体系，成立领导小组，明确预算管理的机构和职责，细化职责和工作流程，配备专业人员，根据川投能源的统一部署，系统开展预算的编制、上报、分解、执行分析、控制、监督及考核等工作。

第三章 预算管理的基本任务、原则和内容

第十条 预算管理的基本任务

- (一) 落实董事会、集团公司的各项任务和要求；
- (二) 实施川投能源战略规划，确定并组织落实年度经营目标；
- (三) 明确内部各层级的管理责任与权限；
- (四) 对经营活动进行控制和监督；
- (五) 对预算执行情况考核。

第十一条 预算管理的基本原则

(一) 战略引领。全面预算管理须围绕企业战略，推动战略与预算结合，以预算保障战略实现。

(二) 价值导向。强化全面预算管理的价值导向，以经济效益为中心，确保各项预算支出与企业价值创造紧密关联。

(三) 稳健发展。坚持稳健发展理念，注重转变发展方式，提升发展质量，兼顾好规模、速度与效益、质量、风险的平衡。

(四) 内容全面。企业包括经营、投资、财务等一切经济活动及人、财、物，产、供、销各环节，都必须纳入预算管理，形成由业务、资本、财务预算等相互衔接和勾稽的综合预算体系。

(五) 权责对等。将企业层级、部门、个人等内部权责利关系规范化、明细化、具体化、可度量化，要求权责对等，强化考核，奖惩适当。

(六) 分级管理。全面预算管理是在川投能源统一领导下实行分级管理、逐级负责。川投能源负责审定所属公司的年度全面预算，并考核其预算执行情况；各级公司应逐级承担对本级所属

公司的全面预算审核、执行监控及考核职责。

第十二条 预算管理的基本内容

（一）预算管理是按照企业制定的发展战略目标，确定年度经营目标，逐层分解、下达到企业内部各个经济单位，以一系列的预算、控制、协调、考核为内容，将各个经济单位经营目标同企业发展战略目标联系起来，对其分工负责的经营活动全过程进行控制和管理，并对实现的业绩进行考核与评价的内部控制管理系统。

预算管理包括预算编制、审批、审定、执行、控制、调整、分析、监督及考核等环节。

（二）预算管理按照预算管理工作程序并通过预算模型等方式测算企业总预算，是对企业整体资源有效分配和运用的综合表现形式，主要包括业务预算、资本预算和财务预算。

1.业务预算反映业务发展目标及其各项构成要素。根据业务发展、用户需求和市场竞争情况确定业务发展目标，包括业务量、业务收入、市场占有率等发展目标。

2.资本预算是企业规划和管理长期资产投资的过程，包括内部资本预算和对外投资预算，主要是固定资产投资、无形资产投资预算和股权投资预算等。固定资产投资预算反映预算年度固定资产投资完成情况及支出，根据市场需求及资金承受状况确定全年建设投资规模、投资时间、投资项目、金额及资金筹措。

3.财务预算是根据业务预算、资本预算，以具体金额反映与企业现金收支、经营成果、财务状况。

财务预算按年度编制，并通过业务预算、资本预算分季度、月度落实。

（三）具体工作内容包括：

1.对照企业在预定期内的战略规划和企业可支配资源，预测预算年度经营目标；

2.编制公司业务预算、资本预算和财务预算；

3.制定全面预算的计划和行动举措；

4.经过法定程序审查、批准企业预算；

5.全面执行企业预算；

6.对执行预算过程进行监督和调控；

7.编制企业各项经营活动执行情况的统计分析报告，通过经济运行分析会等形式跟踪预算执行情况；

8.对各预算执行单位和部门的业绩进行考核评价，奖惩兑现。

第四章 预算的编制、审批与审定

第十三条 预算编制的主要依据

（一）国家法律、法规、财经政策和有关规定；

（二）国内外市场形势的分析和判断；

（三）川投能源关于计划及预算编制的总体原则和要求；

（四）川投能源发展战略和经营目标；

（五）川投能源年度生产经营、建设计划和投融资事项安排；

（六）川投能源收购兼并等重大事项安排；

(七) 川投能源以往生产经营状况。

第十四条 预算编制的主要原则

(一) 合法合规性原则

预算编制应符合国家相关法律、法规，符合川投能源的相关规定；符合国家、省级等各级有关政府部门出台的行业政策。

(二) 市场导向性原则

预算编制应建立在了解市场情况、预测市场未来，分析市场动态的基础上，以市场需求为基本出发点。

(三) 真实性原则

预算收支预测应真实准确，客观地反映企业的经济活动。

(四) 完整性原则

编制预算时，应将各项收入以及相应的支出作为一个有机整体进行管理，对各项收入、支出预算的编制做到不重不漏，不得在预算之外保留其他收支项目。

(五) 可靠性原则

预算的编制应稳妥可靠，确保收支平衡，严禁编制赤字预算。由于政策影响、市场环境重大变化等客观因素不可控，可能造成的重大经营影响结果不体现在预算报表中，应在预算编制说明中单独披露。

(六) 重点性原则

预算编制应合理安排各项资金，在兼顾一般的同时，优先保障重点支出。

第十五条 所属公司应根据川投能源要求，结合本企业实际

情况，合理选择固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算等方法编制预算，在预算期内细化和落实企业发展战略的阶段性目标；并积极开展与行业先进水平、国际先进水平的对标。

第十六条 所属公司编制全面预算应当按照集团公司和川投能源相关规定，加强投资并购、固定资产购置等投资业务的风险评估和预算控制。

资产负债率过高、偿债能力明显下降以及投资回报差的企业，应当严格控制投资规模（政府指令性投资除外）。

第十七条 川投能源及所属公司应根据费用消耗水平制定科学合理的预算定额标准，并依据定额标准进行相关预算项目的编制。

第十八条 川投能源及所属公司编制全面预算应当正确预测预算年度现金收支、结余与缺口，合理规划现金收支与配置，加强应收应付款项的预算控制，增强现金保障和偿债能力，提高资金使用效率。

第十九条 川投能源及所属公司编制全面预算应当合理制定成本费用开支标准，严格控制成本费用开支范围和规模，加强投入产出水平的预算控制。除政策性因素外，对于成本费用增长高于收入增长、成本费用利润率下降、经营效益下滑的企业，全面预算编制应当突出降本增效，适当压低成本费用的预算规模。

第二十条 川投能源及所属公司编制全面预算应当注重防范财务风险，严格控制担保、抵押和金融负债等规模。

第二十一条 预算编制程序应按照“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，遵循“谁主管、谁编制、谁审核、谁负责”的原则，业务预算、投资预算、财务预算等各项预算间相互衔接、相互支撑，构成企业预算的有机整体。

第二十二条 年度预算的编制和审批的程序。

（一）年度预算的编制时间原则上为预算年度上一年的 10 月到预算年度 1 月底，具体按照集团公司及川投能源的年度预算编报工作统一安排。川投能源根据自身战略规划，提出下一年度预算编制原则和要求，各编制单位按照要求编制预算，上报川投能源；

（二）川投能源及所属公司根据上级单位下达的预算编制原则和要求，结合本企业实际，提出下一年度的预算目标；

（三）所属公司根据本企业年度预算目标组织编制预算草案，提交本企业预算管理机构审查通过后报川投能源；川投能源各部门根据要求编制本部的预算草案；

（四）川投能源全面预算管理办公室组织各职能部门根据职能分工对所属公司上报的预算草案进行业务预算初审、提出修改建议，并确定相关业务预算指标；

（五）川投能源全面预算管理办公室根据相关职能部门反馈的业务预算指标，汇总形成全面预算草案和调整建议提交领导小组审查，并将审查意见反馈所属公司；

（六）所属公司根据川投能源反馈意见对预算方案进行调整，编制正式预算报川投能源；

（七）川投能源相关职能部门对所属公司上报的正式预算进行再次审核，审核通过后通知全面预算管理办公室；

（八）川投能源全面预算管理办公室负责汇总编制川投能源全面预算报告，经领导小组审查后，报集团公司审批，报川投能源董事会审定；

（九）川投能源全面预算管理办公室根据集团公司、川投能源董事会、川投能源董事会的意见，组织修改完善预算方案；

（十）待集团公司批准、川投能源董事会通过预算议案后，川投能源按批复要求、董事会决议正式下达执行年度预算；

（十一）所属企业按程序完善预算决策程序；

（十二）川投能源全面预算管理办公室根据审批的年度预算，作为全年预算指标执行和考核的依据；

（十三）所属公司按照批准的年度预算目标对各项指标进行月、季分解，进行责任分解，将指标分解落实到责任部门、责任单位。

第二十三条 川投能源各部门、所属公司应按统一报表格式和编制要求编报年度预算。编报的年度预算应包含预算信息化系统报表、预算编制说明和其他相关资料等附件。

第二十四条 所属公司年度预算应以正式文件形式上报川投能源。在预算信息化系统中上报的数据和信息均应经单位负责人审签后提交上报。

第五章 预算的执行与调整

第二十五条 预算一经批准，需严格执行。所属公司应将预算指标进一步分解、落实到企业内部的各个部门、各个单位、各个环节和各个岗位，形成全员、全方位的预算执行责任体系。

所属公司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。

第二十六条 所属公司预算管理部门应建立预算管理台账，及时监控预算执行和资金使用情况。

第二十七条 所属公司应积极组织生产经营，确保收入预算的完成，按预算安排支出，尽量避免无预算支出。

企业办理采购与付款、销售与收款、成本费用、工程项目、对外投融资、研究与开发、信息系统、人力资源、安全环保、资产购置与维护等业务和事项，均应符合预算要求。涉及生产过程和成本费用的，还应执行相关计划、定额、定率标准。

对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，企业应当密切跟踪其实施进度和完成情况，实行严格监控。

第二十八条 预算一经批准，原则上不得调整。预算执行过程中出现以下情形之一，对资产总额、净资产总额、营业总收入、成本费用总额、利润总额五项指标产生重大影响的，可予以调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素带来直接影响的；
- （二）因战争、疫情、地缘政治冲突等因素导致市场环境发生重大变化的；
- （三）国家法律法规及经济政策发生重大变更的；
- （四）发生分立、合并等重大资产重组行为的；

（五）因承担公益性任务、执行政府决策部署、参股公司预算调整、会计准则变化等客观因素导致编制基础发生重大变化的其他情况。

第二十九条 以上因素导致五项财务指标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，预算调整申报截止时间为 8 月末。经川投能源审核同意的预算调整数作为企业年度预算数，用于年度财务预算管理考核。

川投能源相关业务部门归口业务计划调整，不直接应用于本办法预算调整，应按业务事项适用管理制度规定进行调整。

第三十条 所属公司申请预算调整时，应编制预算调整方案，详细说明预算调整的原因、主要预算指标调整情况、预算目标实现的保障措施等，并经所属公司董事会（或类似决策机构）审定，按规定程序逐级上报审批。

第三十一条 未纳入年初预算编制的新设二级企业在成立后应及时编制当年预算，经公司内部决策后报川投能源经营管理部备案。

第三十二条 任何部门和个人不得超越权限调整、变动预算方案。

第六章 预算的分析与控制

第三十三条 全面预算管理办公室成员按照职能负责对投资预算、生产经营预算、财务预算的执行情况进行分析。

第三十四条 所属公司应建立健全预算分析制度，定期组织

预算执行情况分析。

第三十五条 所属公司应每月对照预算指标，进行预算执行情况统计分析，分析偏差原因，提出解决措施，将分析报告报本企业负责人审阅，并上报川投能源。川投能源相关业务部门定期按部门职责对分管业务预算进行对比分析，并报分管领导审阅。

第三十六条 实行预算执行情况重大事项报告制度。对于预算执行中发现的重大问题，要及时向川投能源报告。

第七章 预算的考核与监督

第三十七条 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。

第三十八条 预算监督按照“分级管理、分级监督”的原则进行。川投能源对所属公司的预算执行情况进行监督，子公司对其所属基层单位的预算执行情况进行监督。应建立健全预算管理信息系统，加强预算执行情况的监督；有关职能部门对所分管业务预算的执行情况进行监督。

第三十九条 纪检工作部负责预算执行情况的效能监察，对发现的问题督促及时整改。

第八章 罚 则

第四十条 所属公司法定代表人（或主要负责人）、分管副总经理及财务负责人应当对企业预算的编制、报告、执行和监督

工作负责。所属公司向川投能源上报预算应全面、准确反映企业实际情况。

第四十五条 不按时上报预算报告或上报预算报告不符合川投能源统一编制要求、存在严重质量问题的企业，将责令整改，并按川投能源考核相关规定扣分。

第四十六条 在预算编报工作中弄虚作假，或者上报的预算与企业内部预算不符的企业，将给予通报批评，并按川投能源考核相关规定扣分。

第四十七条 预算分析工作不规范或流于形式，以及预算执行监控不力的企业，川投能源将给予通报批评。

第四十八条 川投能源对包括但不限于资产总额、净资产总额、营业总收入、成本费用总额、利润总额等指标预算偏差率进行考核。

第四十九条 川投能源对全面预算报告中投资预算与投资部投资计划的偏差进行考核，凡全面预算报告中的投资预算与同口径下投资计划不一致的企业，在年度企业负责人经营业绩考核时扣分。

第九章 附 则

第五十条 所属二级管理公司应根据本办法制定本企业的预算管理实施细则，报川投能源经营管理部备案。

第五十一条 本办法自发布之日起施行，原《四川川投能源股份有限公司全面预算管理办法》（川投能源发〔2020〕44号）

同时废止。

第五十二条 本办法由全面预算管理办公室负责解释。