

北方化学工业股份有限公司

全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步加强北方化学工业股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理，充分发挥全面预算对公司发展的战略引领作用，统筹优化资源配置，强化风险管控，深化业财融合，提高运行效率效益，推动公司高质量可持续发展，制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算，指紧密契合公司战略规划，科学统筹科研生产经营活动，有效协调各项业务管理，合理确定预算编制内容和目标，对预算执行过程进行分析监测、指导经营活动改善、合理评价预算执行效果，形成对预算“目标-执行-考核”各环节实行闭环管理的总称。

第三条 公司全面预算遵循以下原则：

（1）突出战略引领。围绕公司战略发展规划，紧密契合战略规划分解目标，系统谋划实现发展目标的有效途径，科学编制预算方案，动态调整管控要求，有效促进中长期目标的分解和落实。

（2）服务高质量发展。按照公司高质量发展总体要求，以问题、短板改善为导向，合理匹配资源，有效规避风险，科学优化全面预算管理指标，夯实高质量发展基础，持续提升公司价值创造能力。

（3）坚持系统全面。强调全面覆盖、全面参与，强化各部门的预算管理职责，各司其职、各尽其责。在深入了解业务实际的基础上，科学合理制定业务预算目标。统筹安排各项预算，突出重点，兼顾全面，形成多维度，多层次的预算实施方案，提高预算管理的精准性。

（4）加强过程管控。建立全过程、多形式的管控机制，及时跟进预算执行进度，强化重点业务的跟踪分析，合理调节，有效纠偏，强化预算对整体经营活动的引领作用。

(5) 强化激励约束。合理确定预算目标，结合绩效考核机制，充分发挥全面预算的激励作用。对已确立的预算目标，严格执行预算过程控制，发挥预算目标的刚性约束。

第四条 公司及下属分、子公司的一切生产经营活动纳入全面预算管理，以预算目标为抓手，结合绩效考核等管理方式，实现对分子公司的管控。

第五条 预算年度为公历1月1日至12月31日。

第二章 全面预算组织管理及职责

第六条 公司全面预算组织管理实行集中决策、统一领导，分级、分类管理。全面预算方案由股东大会审批，由公司董事会统一领导，各专项预算由分管领导及责任单位分类管理。

第七条 公司董事会下设全面预算管理委员会，统筹指导全面预算管理工作，由公司主要负责人直接领导，总会计师总体负责，成员由公司分管投资、人力资源、安全环保、营销、生产、科研等业务的高管组成，其职责是：

- (一) 建立完善全面预算管理体系并组织运行；
- (二) 审议全面预算管理制度；
- (三) 审议全面预算目标；
- (四) 审议全面预算方案和预算调整方案；
- (五) 审议全面预算工作报告；
- (六) 其他需要决策的事项

第八条 全面预算管理委员会下设全面预算管理办公室，作为全面预算管理委员会的工作机构，成员由财务金融部、战略发展部、人力资源部、生产技术质量部、安全环保部等相关人员组成，日常工作由财务金融部牵头，主要职责是：

- (一) 拟定全面预算管理体系并组织实施；
- (二) 拟定和修订全面预算管理制度；
- (三) 拟定和分解总体预算目标；

- (四) 汇总、编制、平衡公司全面预算方案；
- (五) 审核各单位全面预算方案和预算调整方案；
- (六) 指导、监督、评价各单位全面预算执行情况；
- (七) 全面预算日常管理工作的协调与跟踪。

第九条 公司各单位是实施全面预算管理的主体，负责提出相关业务预算年度目标，编制相关业务预算，汇总、平衡、审核、调整相关业务预算方案，组织实施、监督执行并提出考核评价意见。其中：

(一) 公司办公室。负责编制公司办公运营及行政后勤、保密经费、信息化建设等方面的预算并提出预算目标，负责对以上预算的执行情况进行过程控制，并提出考核评价意见。

(二) 战略发展部。负责牵头组织编制年度投资预算并提出投资预算目标；汇总、平衡、审核各单位投资项目预算及调整方案，将审核意见报送预算管理办公室；监督投资预算的执行过程，并提出考核评价意见。负责编制年度运营大纲，监督运营大纲执行情况，并提出考核评价意见。负责年度关联交易预算的编制。

(三) 人力资源部。负责编制年度人力资源预算并提出人力资源预算目标。汇总、平衡、审核各单位人力资源预算及调整方案，将审核意见报送预算管理办公室；监督、协调人力资源预算执行情况，并提出考核评价意见。

(四) 财务金融部。负责汇总、编制、平衡公司全面预算方案并组织上报；负责编制年度财务预算、金融工具预算、融资预算；监督全面预算主要指标的执行情况，及时发现差异，提出差异原因分析，并对全面预算关键指标提出考核评价意见。

(五) 生产技术质量部。负责牵头组织编制年度科研技术、质量管理、现场管理等方面的预算，并提出预算目标；汇总、平衡、审核各单位科研技术、质量管理、现场管理预算及调整方案，将审核意见报送预算管理办公室；监督科研技术、质量管理、现场管理预算的执行过程，并提出考核评价意见。

（六）安全环保部。负责组织编制年度安全生产、节能环保预算并提出预算目标；汇总、平衡、审核各单位安全生产、节能环保预算及调整方案，将审核意见报送预算管理办公室；监督安全生产、节能环保预算的执行过程，并提出考核评价意见。

（七）证券部。负责编制年度利润分配预算并提出预算目标；汇总、平衡、审核各单位利润分配预算，将审核意见报送预算管理办公室；监督利润分配预算的执行过程，并提出考核评价意见。

（八）党群工作部。负责组织编制年度党务经费预算、团务经费预算、工会经费、企业文化建设预算，汇总、平衡、审核各单位党务经费预算、团务经费预算、工会经费、企业文化建设预算，将审核意见报送预算管理办公室；监督党务经费预算、团务经费预算、工会经费、企业文化建设预算的执行过程，并提出考核评价意见。负责编制企业捐赠支出预算，并按照政策法规及集团公司相关要求组织实施。

（九）审计（纪检）部。负责对各单位年度预算执行情况进行审计和后评价。

（十）纤维素技术中心。负责提出硝化棉板块的科研规划和年度计划；按照年度科研预算组织实施各项科研项目，及时反馈科研项目的组织实施情况。

（十一）销售分公司。负责编制硝化棉板块年度销售预算并提出预算目标，提出销量、销售价格、应收账款、货币收入、销售费用、销售渠道拓展、营销策略等方面的年度预算方案，经预算批复后组织实施，并及时反馈销售预算执行情况。

（十二）采购供应部。负责编制硝化棉板块年度采购预算并提出预算目标，提出主要原材料的采购量、采购价格、采购渠道优化、采购工作计划等方面的年度预算方案，经预算批复后组织实施，并及时反馈采购预算执行情况。

（十三）纤维素公司。负责编制硝化棉板块年度生产预算并提出预算目标，提出生产计划、生产工艺改进、技术提标、定额消耗等方面的年度预算方案，

经预算批复后组织实施，并及时反馈生产预算执行情况。

（十四）子公司。按照公司要求构建子公司全面预算管理体系，并组织实施；根据公司下达的预算目标及预算编制要求，组织编制子公司全面预算方案，并报公司预算管理办公室审核；结合自身实际，构建子公司预算过程管理机制，强化预算执行过程监督，确保子公司预算总体受控；构建子公司内部的预算考核评价体系，持续改进全面预算管理实施情况。

因组织机构调整，上述相关职责相应进行调整。

第三章 预算目标制定

第十条 公司按照高质量可持续发展要求，统筹协调短期目标和中长期规划，持续优化全面预算管理指标，并根据管控要求动态调整。

第十一条 预算目标制定原则

（一）科学性。公司预算目标应与战略发展规划相匹配，与公司发展阶段相适应，与高质量可持续发展相符合。

（二）引领性。公司总体预算目标纳入年度绩效考核体系，各项业务预算目标纳入公司内部绩效考核体系，充分发挥预算目标的引领激励作用，促进公司生产经营活动按预设方向进行。

（三）体系性。公司预算目标应自上而下，形成由总体预算目标统领、各业务层级预算目标服从并服务于总体预算目标，全覆盖、体系化的预算目标系统，促进公司各项经营活动达到预期目标，最终实现总体预算目标。

第十二条 公司预算管理办公室在充分收集信息和建议的前提下，结合公司战略规划分解指标，按照系统平衡、突出重点、兼顾全局的原则，提出年度预算提示目标，并制定预算编制基本要求。

第十三条 公司各单位在充分展开市场调研和预测分析的基础上，提出主管业务的预算控制目标，并报送预算管理办公室。

第十四条 预算管理办公室汇总、平衡各单位预算目标，经充分沟通后，形成公司总体预算目标。

第四章 预算编制及流程

第十五条 全面预算编制是以预算目标为依据，按照公司统一的预算内容、格式、规则，对预算总目标的详细分解和具体量化。公司全面预算编制内容包括业务预算、资本预算、筹资预算、财务预算等。

（一）业务预算是指预算年度内所有生产经营及科研活动的预算。主要包括销售预算、采购预算、生产预算、科研预算、人力资源预算、安全生产预算、节能环保预算等。

（二）资本预算是指预算年度内进行资本性投资活动的预算。主要包括固定资产投资预算、长期股权（权益性）资本投资预算、金融工具投资预算等。

（三）筹资预算是指为满足生产经营、科研活动及投资活动的资金需求而进行的筹集资金的预算，主要包括负债性资本筹资预算、权益性资本筹资预算等。

（四）财务预算是指预算年度内，以业务为基础，由生产经营活动产生，综合反映各项业务对财务状况、经营成果和现金收支的影响。主要包括利润预算、现金流量预算、资产负债预算等。

第十六条 全面预算编制主要原则：坚持价值导向、体现高质量发展要求；以具体业务为基础，持续改善短板为导向，优化细化关键预算指标；敢于担当、敢于自我加压，持续提升经营质量和效率。坚持做好风险防范，守住不发生重大风险的底线。

第十七条 全面预算编制应遵从“统一指导、分级编制、逐级汇总”要求，各单位应加强部门间横向协助和上下纵向联动，将主体责任落实到相关职能部门，将预算编制逐级分解到各业务层级，做到：

（一）强化业务预算支撑。预算编制应以业务为基础，统筹考虑科研、生产、采购、销售等各环节，认真分析具体业务对预算安排的影响，合理测算结果，并在预算编制方案中予以体现。

(二) 严控成本费用支出。合理安排各项成本费用支出，严格控制和压缩一般性管理费用和非生产性支出，确保预算的成本费用与营业收入相匹配。优化成本费用预算结构，鼓励增加研发投入，持续改善安全环保投入。

(三) 持续改善短板指标。准确把握企业面临的客观实际，全面理清存在的问题，坚持以问题为导向，找到制约高质量发展的瓶颈，通过预算安排持续补短板、强弱项，以重点突破带动持续发展能力提升。

(四) 坚持做好风险防范。合理安排各项投资、筹资预算，确保投资、筹资规模与发展能力相适应，科学设定资产负债率、带息负债、两金占用预算边界，从源头抓好重点领域风险防范，守住不发生重大风险底线。

第十八条 公司全面预算编报流程为：

(一) 每年9月中下旬，公司预算管理办公室组织各单位对预算执行情况进行回顾和总结，充分评估和研判行业走势、公司经营状况，为启动下一年度全面预算编制做好准备。

(二) 每年10月，各单位启动各自主管业务的预算编制，并提出预算目标建议值，按要求履行内部程序后，将各自预算方案及预算目标建议值报送预算管理办公室。预算管理办公室汇总、平衡各业务预算目标值，提出总体预算目标建议值。

(三) 每年11-12月，各单位根据最新市场行情、公司经营情况、业务的实际执行情况，完善业务预算方案，并报送财务金融部；财务金融部汇总、审核、平衡各项业务预算方案，形成公司总体预算方案。

第十九条 全面预算的报备和分解

(一) 公司预算管理办公室将审批通过的全面预算批复分解到各单位、各业务层级。各单位根据预算批复，组织分解落实主要经营指标，完善全面预算方案。财务金融部汇总完善后的预算方案，在履行内部审批程序后进行备案。

(二) 公司预算管理办公室将确定的预算方案层层分解，从横向和纵向落实到各责任主体、业务单位，提出量化要求，确保全面预算目标有效落地。

第五章 预算执行和监控

第二十条 公司预算管理办公室应加强预算过程监控,通过经济运行分析会、预算执行分析会、专项会议等形式,及时跟进各单位预算执行进度,确保总体预算受控。

第二十一条 公司预算管理办公室应强化预算执行过程中的业务指导,协调解决业务执行过程中出现的问题,对业务预算推进不力的单位,要加强督导提醒。

第二十二条 公司要加强对重点板块、重点业务预算管理的监控,将关键预算指标纳入年度绩效考核之中。

第二十三条 公司各单位要制定内部预算过程管理机制,并建立全方位的预算执行责任体系,以边界管控和标准控制为重点,以预算分析为手段,强化预算执行过程监督。

第二十四条 公司的投资、融资、资金、担保等重大事项预算管理应符合相关管理规定,需要履行相关审批程序的项目,未经审批一律不得执行。

第六章 预算的调整

第二十五条 全面预算目标一经审定,原则上不予调整。当出现下列情形之一,且变化趋势无明显逆转时,可以申请全面预算调整:

- (一) 国家政策、市场环境发生重大变化;
- (二) 企业发生分立、并购、重组等重大事项;
- (三) 遭受自然灾害等不可抗力因素;
- (四) 其他可能对预算产生重大影响的事项。

第二十六条 全面预算调整应当集中进行。在每个预算期中准许按规定程序进行一次预算调整。每年7月前由主管业务预算的单位提出预算调整申请,预算管理办公室在对预算执行情况进行分析评估后,拟定调整预算草案并上报全面预算管理委员会审议,在履行审批程序后下达预算调整方案。

第七章 预算的评价与考核

第二十七条 公司预算管理办公室应通过定性与定量,过程与结果相结合的方

式，对各单位全面预算管理的整体情况进行综合评价。

第二十八条 全面预算综合评价内容包括全面预算基础管理评价和主要预算指标执行情况评价。

（一）全面预算管理基础评价是对各单位全面预算管理体系建设、制度建设、组织实施、过程监控及基础管理等情况进行综合评价。

（二）主要预算指标执行情况评价是对各单位关键业务、财务、专项预算等指标的预算完成情况进行评价。

第八章 附 则

第二十九条 本办法由公司财务金融部负责解释。

第三十条 本办法自公司董事会审议通过后生效并施行，修改时亦同，原《全面预算管理办法》同时废止。

北方化学工业股份有限公司

董 事 会

二〇二二年七月二日