

南京公用发展股份有限公司

全面预算管理办法

二〇二六年十月

南京公用发展股份有限公司 全面预算管理办法

第一章 总则

第一条 为保障南京公用发展股份有限公司（以下简称“公司”）战略目标的实现，进一步规范全面预算管理流程，发挥预算管理在公司经营、决策过程中的作用，根据《中华人民共和国公司法》、《管理会计应用指引—预算管理》、《企业内部控制应用指引第15号—全面预算》等有关规定，结合公司实际，特制定本办法。

第二条 本办法所称预算管理，是指企业以战略目标为导向，通过对预算年度内经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置企业各项资源，对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，推动实现企业战略目标的管理活动。

第三条 本办法适用于公司总部及分、子公司（以下简称“各预算单位”）。

第四条 各预算单位是全面预算管理的实施主体，公司依据本办法组织各预算单位开展全面预算编制、报告、审核、执行、分析、调整和考核工作，推进全面预算管理水平提升。

第五条 各预算单位实施全面预算管理应遵循以下原则：

（一）战略导向原则。预算管理应围绕企业的战略目标和业务计划有序开展，引导预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效；

（二）过程控制原则。预算管理应通过过程监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价，为企业经营决策提供有效支撑；

（三）业财融合原则。预算管理应以业务为先导、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次和环节之中；

（四）平衡管理原则。预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展；

（五）权责对等原则。预算目标应与考核指标相一致，强化考核闭环管理，保障预算执行刚性。

第二章 全面预算管理的组织体系

第六条 公司董事会是全面预算管理的决策机构，董事会依据公司的发展战略，结合股东的希望收益、经营环境、经营计划等因素审议、批准公司上报的年度预算方案及其调整方案。

第七条 公司董事长工作会议是实施预算管理的决策咨询机构，以预算会议的形式审议各项预算事项，负责领导和管理公司预算事务。

第八条 董事长工作会议有关预算方面的主要职责：

- （一）制定和发布全面预算管理配套实施细则；
- （二）审查讨论各预算单位的年度预算并提出修正建议；
- （三）批准与下达各预算单位年度预算方案；审议批准各预算单位预算调整方案；
- （四）协调、裁定预算编制、执行过程中出现的重大问题；
- （五）监督、考核各预算单位预算执行情况，促使其完成预算目标；
- （六）接受预算执行报告并做出评价。

第九条 预算管理委员会是全面预算管理的执行机构，由公司经营班子成员组成，主任委员由总经理担任。公司总经理负责将董事会决议和公司年度经营预算计划落实在全面预算方案中，负责组织实施经董事会批准通过的预算方案及其调整方案。

第十条 预算管理办公室是全面预算管理的工作机构。预算管理办公室由计划财务部和其他相关职能部门负责人组成，主任由总会计师或计划财务部部长担

任，抓总负责企业预算的统筹、组织、协调等方面工作。预算管理办公室主要职责包括：

- （一）拟定全面预算管理相关制度、工作程序和办法；
- （二）组织开展各预算单位全面预算方案和预算调整方案的编制、审核、汇总和报批工作；
- （三）分解、下达经审议批准的各预算单位全面预算方案、预算调整方案；
- （四）协调解决各预算单位预算编制及执行中的有关问题，为各预算单位提供咨询；
- （五）监督检查全面预算管理制度的落实情况和全面预算方案的执行情况并向预算管理委员会报告；
- （六）总结分析各预算单位年度预算目标完成情况，组织实施全面预算考核相关工作；
- （七）组织开展全面预算管理信息系统的建设、管理和培训工作，运用信息化手段提高预算编制、控制及分析等预算管理环节的工作质量和效率；
- （八）其他全面预算管理事宜。

第十一条 公司各职能部门及各预算单位应在预算管理机构的统筹指导下，认真做好本单位的全面预算管理工作。主要职责包括：

- （一）负责本单位全面预算编制和上报工作；
- （二）负责全面预算指标的层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位；
- （三）协调解决预算编制和预算执行中存在的问题；严格执行本单位各项预算，及时分析预算执行差异原因，提出本单位预算调整申请；
- （四）总结分析本单位年度预算目标完成情况，配合公司预算管理办公室做好全面预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作；
- （五）其他全面预算管理事宜。

第三章 全面预算的编制

第十二条 各预算单位应当建立和完善预算编制工作制度，明确预算编制内容、编制依据、编制程序、编制方法等内容，确保预算编制内容完整、依据合理、程序适当、方法科学，形成科学合理的预算目标。

第十三条 全面预算编制内容包括经营预算（业务预算）、财务预算、投资预算、增量预算。经营预算包括企业经营业务相关的收入预算、成本预算等；财务预算包括管理费用预算、销售费用预算、财务费用预算、研发费用预算等；投资预算包括固定资产投资预算、工程项目预算、股权投资预算等；增量预算为不可抗力、不可预见等非主观因素造成的调整预算。

第十四条 全面预算编制的依据：

- （一）相关法律、法规以及公司相关财务管理制度；
- （二）董事长工作会议和经营层制订的年度经济指标、工作目标、经营方向和业务发展规划；
- （三）费用开支标准、行业技术参数、定额、工作规范、现行的价格和收费政策等；
- （四）以前年度预算执行情况、本年度预算内外部环境变化因素等；
- （五）核定的内部经营和职能机构组成、部门职责与人员编制，占用的资产、资源情况。

第十五条 各预算单位应当根据发展战略和年度生产经营计划，综合考虑预算期内经济政策、市场环境等因素，按照分级编制、逐级汇总的方式，采用自上而下、自下而上、上下结合的流程编制预算。

第十六条 预算编制以零基预算作为基本编制方法。各预算单位可根据自身经济业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期及管理需要，针对不同预算项目，选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制全面预算。

第十七条 各预算单位应根据公司统一部署于每年三季度启动下年度全面预算编制工作。预算管理办公室根据总体目标和工作要求组织编制预算方案，经预算管理委员会审核后，报董事长工作会议批准。预算管理办公室根据经审议批准的全面预算方案分解下达预算。

第十八条 各预算单位编制全面预算应注重防范财务风险，改善杠杆结构，合理控制担保、抵押和负债规模，建立健全资产负债约束机制，并重点关注资金链风险排查及防范情况，准确预测年度现金收支、结余或缺口，增强企业偿债能力。

第四章 全面预算的执行

第十九条 全面预算方案一经审批，各预算单位须认真组织实施，将全面预算指标分解到各预算执行单位、各环节、各岗位。明确预算执行审核权限，落实预算执行责任体系，确保年度预算指标的实现。

第二十条 各预算单位应严格执行年度预算方案，切实加强重大事项以及成本费用预算执行情况的跟踪和监督。各预算单位在预算执行过程中，严禁发生下列行为：

- （一）擅自扩大支出范围、提高开支标准；
- （二）办理无预算、未经审批的超预算支出；
- （三）用项目预算资金安排费用支出；
- （四）伪造、变造虚假合同或发票骗取预算资金；
- （五）采取各种手段虚列支出等。

第二十一条 各预算单位应当建立预算执行情况分析制度，定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。

第二十二条 分析预算执行情况，应当充分利用预算管理信息系统和其他相关资料，收集有关信息，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、

结构分析、对标分析等方法，分析预算执行情况及偏差成因并研究对策，从定量和定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。

第二十三条 各预算单位应按要求编制全面预算季度执行情况报告并上报公司预算管理办公室，说明企业主要预算指标执行进度及执行偏差原因。

（一）定期报告。定期报告是反映各预算单位在一定时期内预算执行情况的报告，包括季度报告和年度报告。定期报告的内容应包括：预算执行情况、差异分析、内外部环境变化影响、存在的问题与措施、全年预算完成情况预测等。

（二）专项报告。专项报告是按公司规定与要求报送的专门或重要事项报告。

第五章 全面预算的调整

第二十四条 经审批的全面预算方案应当保持稳定，各预算单位应强化预算刚性，不得随意调整。预算执行过程中出现以下情形之一，导致全面预算编制基本假设发生重大变化的，可予以调整：

- （一）自然灾害等不可抗力因素；
- （二）国家经济政策发生重大调整；
- （三）市场环境发生重大变化；
- （四）企业发生分离、合并等重大资产重组行为；
- （五）其他重大影响因素。

第二十五条 各预算单位应结合全面预算执行情况和调整事项，分析调整事项对年度预算目标的影响程度，提出符合实际的预算调整方案。预算调整应当经预算管理委员会审核后，由董事长工作会议批准后方可执行。预算调整应符合以下原则：

- （一）预算调整应符合企业发展战略和年度全面预算总体目标；
- （二）调整方案应客观合理，对调整所依据的客观因素必须出具真实、准确的依据；

（三）调整重点应针对预算执行中的重大差异；

（四）调整后的预算目标应力求最优。

第二十六条 各预算单位应当将内部决策后的全面预算调整报告及相关决议根据公司统一要求报送公司预算管理办公室。全面预算调整报告内容主要包括：

（一）主要指标的调整情况及调整事项对年度预算目标的影响程度；

（二）确需调整的客观原因；

（三）预计全年预算目标执行情况及保障措施。

第二十七条 全面预算调整其他未尽事项参照《全面预算调整管理细则》执行。

第六章 全面预算的考核

第二十八条 公司预算管理委员会及预算管理办公室负责对各预算单位全面预算管理工作进行考核评价，考核结果与预算目标完成情况共同作为企业综合业绩考核及其主要负责人、委派财务负责人等相关负责人履职评价的重要内容。考核评价的主要内容包括：

（一）全面预算编报质量。主要包括预算报告编报及时性和完整性，编制方法科学性，预算目标合理性和准确性等。预算指标执行偏差情况是考核预算编报质量的重要衡量标准。

（二）全面预算管理水平。主要包括预算管理制度体系和组织体系建设情况，预算组织机构的履职情况，预算执行、控制的有效性 & 预算信息化建设情况等。

第二十九条 各预算单位应在各自企业建立全面预算考核制度及考核体系，将全面预算管理工作情况及预算目标执行结果纳入各预算执行责任单位和个人考核范畴，坚持考核结果与奖惩兑现挂钩，实现全面预算闭环管理。各预算单位应完善全员岗位责任体系，健全预算执行结果的非合理性偏差考核机制，创新预算考核激励方法。

第七章 附则

第三十条 各预算单位全面预算管理工作参照本制度执行。

第三十一条 本制度由公司董事会负责解释。

第三十二条 本制度未尽事宜或者本制度与有关法律、行政法规、规范性文件等有关规定存在冲突时，按法律、行政法规、规范性文件等有关规定执行。

第三十三条 本制度自公司董事会审议通过之日起生效，修改时亦同。原《全面预算管理制度（试行）》（宁公用财字〔2019〕4号）同时废止。