

江苏连云港港口股份有限公司

全面预算管理制度

第一章 总则

第一条 为规范公司全面预算管理行为，优化企业资源配置，有效保障公司战略落地和经营目标实现，特制定本制度。

第二条 本制度适用于公司及所属公司，包括公司机关、下属分公司、控股公司和具有控制权的参股公司，所属公司可根据本制度结合自身实际情况制定全面预算管理实施细则。

第三条 公司采用以“战略为导向”的全面预算管理模式，在预算的开展过程中应把握以下原则：

(一) 战略导向原则：以战略目标为基础，结合经营环境的变化制定年度目标；

(二) 效益优先原则：在全面预算管理过程中严控成本、合理安排预算，实现协调发展；

(三) “三全”原则：全员参与，全过程控制，全方位管理；

(四) 绩效考核原则：预算与考核挂钩，将预算目标、预算工作纳入绩效考核体系。

第二章 全面预算管理组织

第四条 全面预算管理组织采用分级管理。公司及所属公司应当建立预算管理组织，明确其职责、权限。确保预算工作顺利开展，各级预算管理组织应当按照各自的职责权限

进行预算管理活动。

第五条 公司全面预算管理组织包括全面预算管理委员会、全面预算管理办公室和责任中心。

第六条 公司全面预算管理委员会为全面预算管理最高决策机构，领导全面预算管理工作，主要职责是：

(一) 审批公司预算管理制度及重要预算文件；

(二) 根据公司战略目标制定公司及所属公司年度目标；

(三) 制定公司年度计划；

(四) 评审公司总预算草案和所属公司预算草案，并提出修改要求，审批通过后下达正式预算；

(五) 协调解决预算编制和执行中的重大问题；

(六) 组织召开预算工作会议；

(七) 审批预算调整方案及重大预算追加事项；

(八) 审查年度全面预算执行报告；

(九) 其他需要决定的重大事项。

第七条 公司全面预算管理委员会成员由董事长、总经理、公司高级管理人员和各部门负责人组成，董事长担任主任委员。

第八条 公司全面预算管理办公室为预算日常组织机构，对公司全面预算管理委员会负责。

第九条 公司全面预算管理办公室成员由专职和兼职人员构成，兼职人员为所属公司预算管理办公室主任。

第十条 公司全面预算管理办公室在预算管理中的主要职责是：

- (一) 拟订和修订公司全面预算管理的政策、制度、规定、办法等文件，并负责督促落实；
- (二) 根据公司年度计划和目标，制定预算编制大纲；
- (三) 组织公司预算编制工作；
- (四) 预审所属公司的预算草案，并提出修改意见和建议；
- (五) 组织预算评审会议，参与所属公司预算方案评审；
- (六) 汇总所属公司预算方案，编制公司总预算方案；
- (七) 拟定公司预算工作考核办法，并组织对所属公司的预算工作进行考核；
- (八) 跟踪监控公司和所属公司预算执行情况，协调解决预算执行中的有关问题；
- (九) 按季编写预算执行情况分析报告，并组织预算分析会议；
- (十) 审核预算方案调整申请，拟定年度预算调整方案；
- (十一) 组织开展预算审计；
- (十二) 指导所属公司预算管理工作；
- (十三) 公司全面预算管理委员会授权的其他工作。

第十一条 各级预算责任中心为全面预算管理的执行机构。主要职责是：

- (一) 提供编制预算的各项基础资料；
- (二) 负责本责任中心全面预算的编制和上报工作；
- (三) 将本责任中心预算指标层层分解、落实；
- (四) 严格执行经批准的预算；
- (五) 及时分析、报告本责任中心的预算执行情况，解决

预算执行中的问题；

(六) 根据内外部环境变化及全面预算管理制度，提出本责任中心预算调整申请；

(七) 组织实施本责任中心内部的预算考核工作；

(八) 执行全面预算管理办公室下达的其他预算管理任务。

第十二条 预算责任中心的预算员负责本中心的预算工作。主要职责是：

(一) 本责任中心年度计划、年度预算数据的整理、汇总、上报、系统录入工作；

(二) 本责任中心费用申请、报销单据初审、系统填报；

(三) 为本责任中心预算执行分析提供分析数据。

第十三条 公司归口管理部门负责对归口预算的管理。主要职责是：

(一) 预算编制时审核归口预算，必要时组织归口预算专项评审；

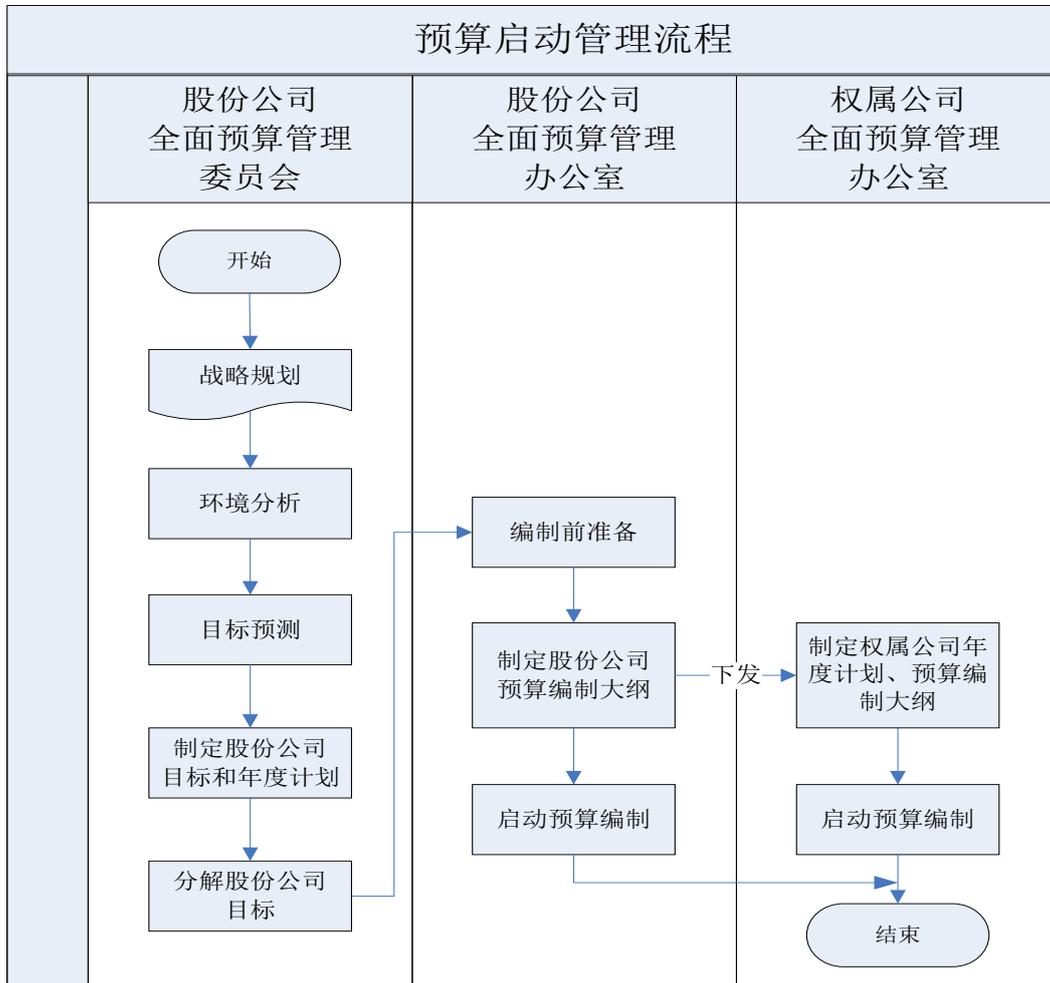
(二) 公司各部门对归口预算进行过程审核，并对归口预算执行结果负责；

(三) 对所属公司归口预算的执行，承担相应责任。

第十四条 所属公司应成立全面预算管理委员会和全面预算管理办公室，合理划分责任中心，明确归口管理部门及归口管理职责。

第三章 预算启动

第十五条 预算启动管理流程



第十六条 公司全面预算管理委员会根据公司战略目标，结合经营环境变化，制定公司年度计划和经营目标。

第十七条 公司生产业务管理部门在环境分析的基础上测算公司、所属公司预算年度吞吐量、营业收入等指标，财务管理部门测算预算年度成本费用、利润等主要指标。

第十八条 公司全面预算管理委员会在环境分析的基础上确定公司年度预算主题，各所属公司在此基础上确定各自的年度预算主题，但不得与公司的主题相悖。

第十九条 预算主题是反映下一年度公司需要通过预算

解决的主要矛盾，原则上不超过两个。

第二十条 公司全面预算管理委员会根据年度计划，讨论、确定年度重点工作。

第二十一条 公司全面预算管理办公室做好编制前准备工作，包括预算范围调整、预算科目调整、责任中心调整、成本定额调整、费用标准调整、准备预算编制工具、制定预算编制要求、拟定编制计划等。

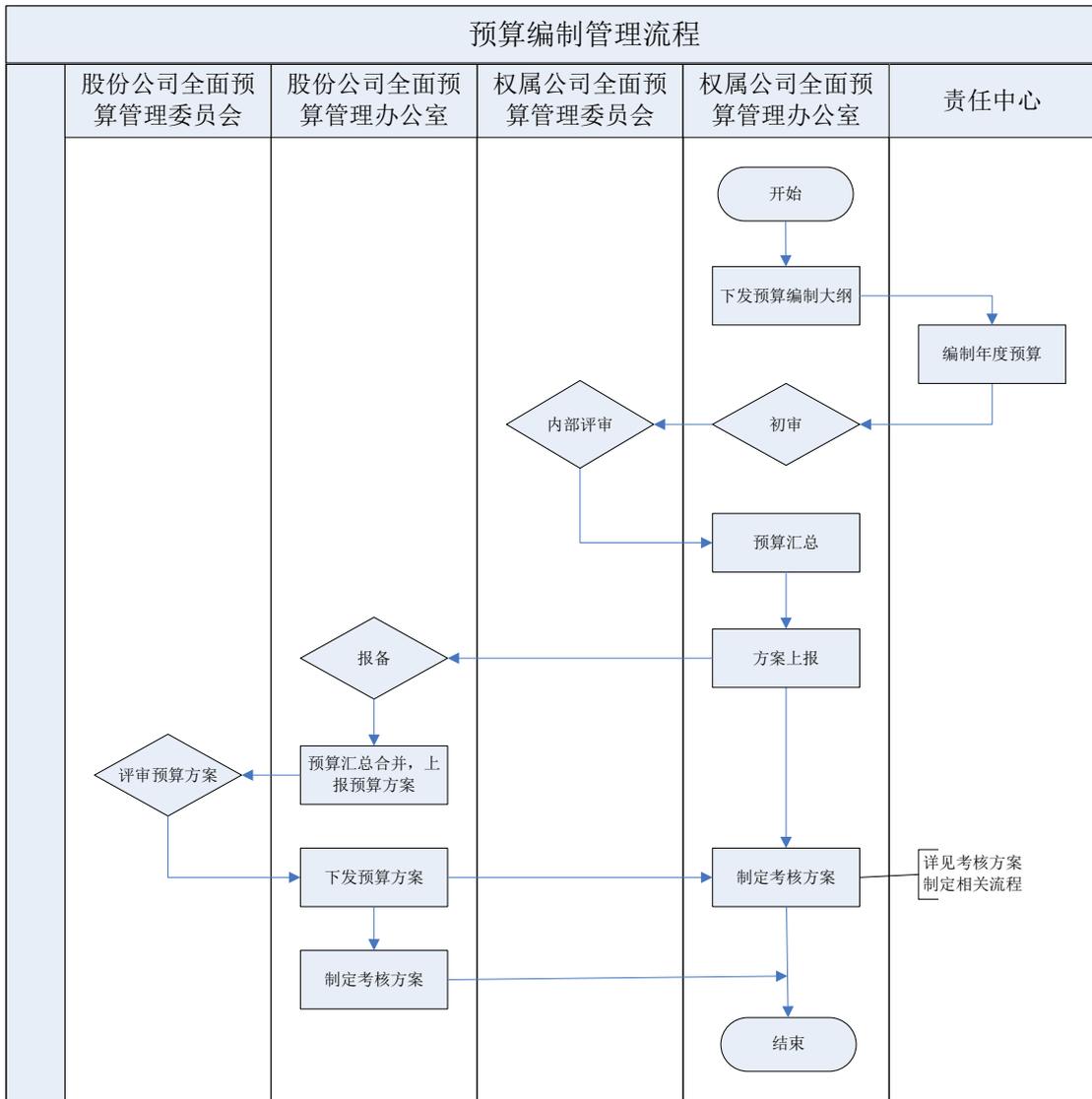
第二十二条 公司全面预算管理办公室制定《预算编制大纲》，内容包括预算目标、预算主题、预算编制辅助表格、预算编制要求、预算编制说明等。

第二十三条 各所属公司根据各自的情况制定本公司预算编制大纲，以指导各责任中心开展预算编制工作。

第二十四条 预算目标确定后，公司全面预算管理办公室及时组织召开预算编制启动大会，讲解预算主题、预算目标、预算编制要求、预算编制任务，正式启动预算编制工作。

第四章 预算编制

第二十五条 预算编制管理流程



第二十六条 年度计划编制

(一) 年度计划是实现战略目标的行动方案，是预算目标的基础。在编制年度计划的同时编制年度预算，可以更好的验证年度计划的可行性；

(二) 年度计划分为年度工作计划、年度专项计划两种。年度工作计划包括公司和部门工作计划，年度专项计划是指跨部门的工作计划，由责任部门牵头编制；

(三)各责任中心编制的年度计划，上报全面预算管理办公室，与年度预算有密切关系的年度计划应作为附件上传至预算系统，随同预算一起上报，以便于对预算方案的评审。

第二十七条 预算编制的方法

预算编制的方法包括固定预算法、弹性预算法、增量预算法、零基预算法等。

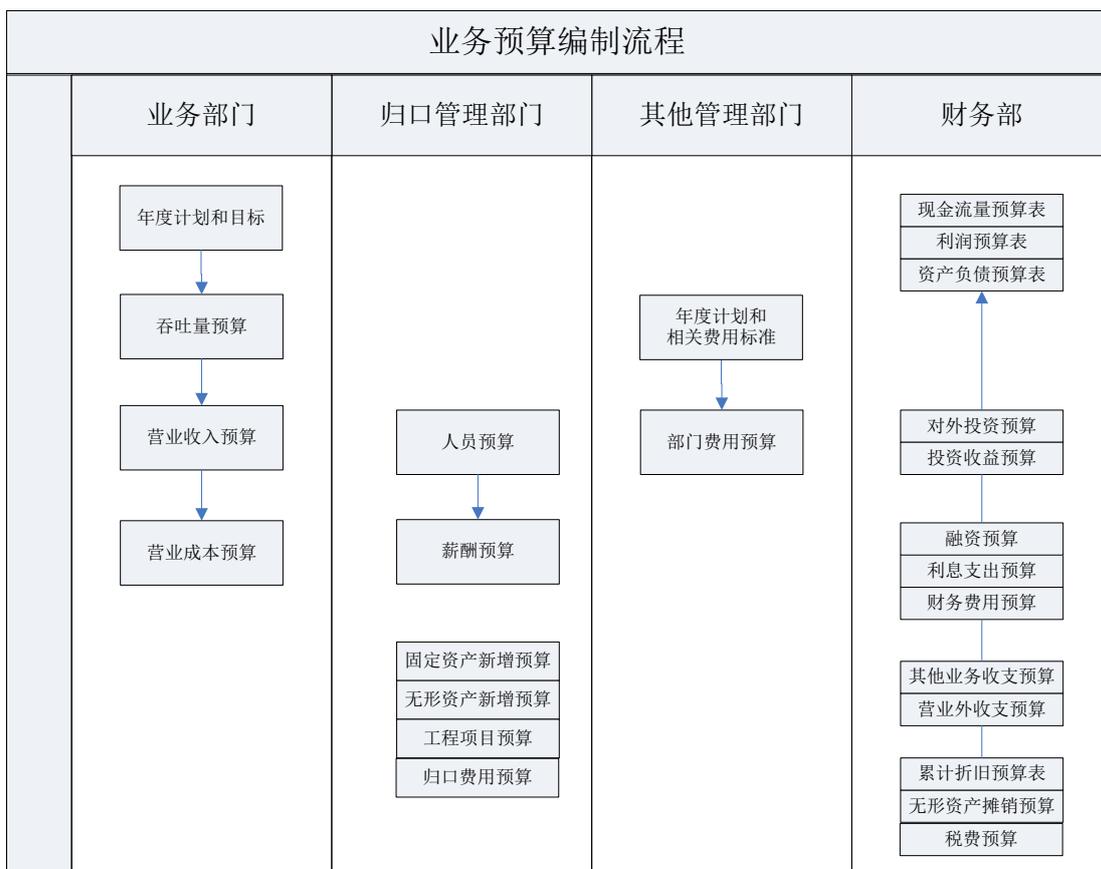
(一)固定预算法：又称静态预算，是指在编制预算时，只根据预算期内正常、可实现的某一固定的业务量（如生产量、销售量等）水平作为唯一基础来编制预算的方法；

(二)弹性预算法：又称动态预算法，是指在成本形态分析的基础上，依据业务量、成本和利润之间的联动关系，按照预算期内可能的一系列业务量（如生产量、销售量、工时等）水平编制的系列预算方法；

(三)增量预算法：又称调整预算法，是指以基期水平为基础，分析预算期业务量水平及有关影响因素的变动情况，通过调整基期项目及数额，编制相关预算的方法；

(四)零基预算法：是“以零为基础编制预算”的方法，采用零基预算法在编制费用预算时，不考虑以往期间的费用项目和费用数额，主要根据预算期的需要和可能分析费用项目和费用数额的合理性，综合平衡编制费用预算。

第二十八条 业务预算编制流程



第二十九条 各责任中心编制的年度预算需分解到月度。预算编制的主要内容及分工：

（一）吞吐量预算是预算编制的起点，收入预算、成本费用预算等都是在此基础上进行测算、编制，由市场开发部门负责；

（二）主营业务收入预算根据吞吐量预算、费率测算编制，由收入计费部门负责；

（三）成本费用预算分为“变动成本”和“固定成本”两类，其中变动成本分为内部成本和外部成本。由责任中心根据吞吐量预算以及各类定额标准，以及历史资料等因素测算编制，编制时提供相关说明以及附件；

（四）固定资产新增、处置，无形资产新增预算，维大修

费用预算由责任中心编制，资产归口管理部门负责汇总；

（五）工程项目预算由项目责任部门负责；

（六）薪酬预算由人力资源管理部门负责，根据人员需求、薪酬政策等因素编制；

（七）税费预算、财务费用预算、投融资预算、其他业务收支预算、营业外收支预算、折旧及摊销预算、资金收支预算等由财务管理部门负责；

（八）利润预算表、资产负债预算表、现金流量预算表由财务管理部门编制。

第三十条 归口预算审核

对吞吐量预算、固定资产新增预算、工程项目预算、维大修预算、薪酬预算、招待费预算等涉及归口管理的预算，各公司编制后应上报至公司相应的归口管理部门进行审核。

第三十一条 预算方案内部评审

（一）所属公司全面预算管理办公室对责任中心的预算进行初审，审核其是否符合编制要求、目标要求、依据是否充分等；

（二）全面预算管理办公室组织召开预算评审会，各责任中心负责人陈述预算方案，归口管理部门、其他部门、领导提问，审议并提出修改要求；

（三）工程项目、固定资产投资、维大修计划预算应提前召开专题评审会；

（四）评审通过后上报公司全面预算管理办公室。

第三十二条 公司预算方案评审

(一) 公司全面预算管理办公室组织召开预算评审会，由各所属公司负责人陈述预算方案，公司相关部门、领导提问，审议并提出修改要求；

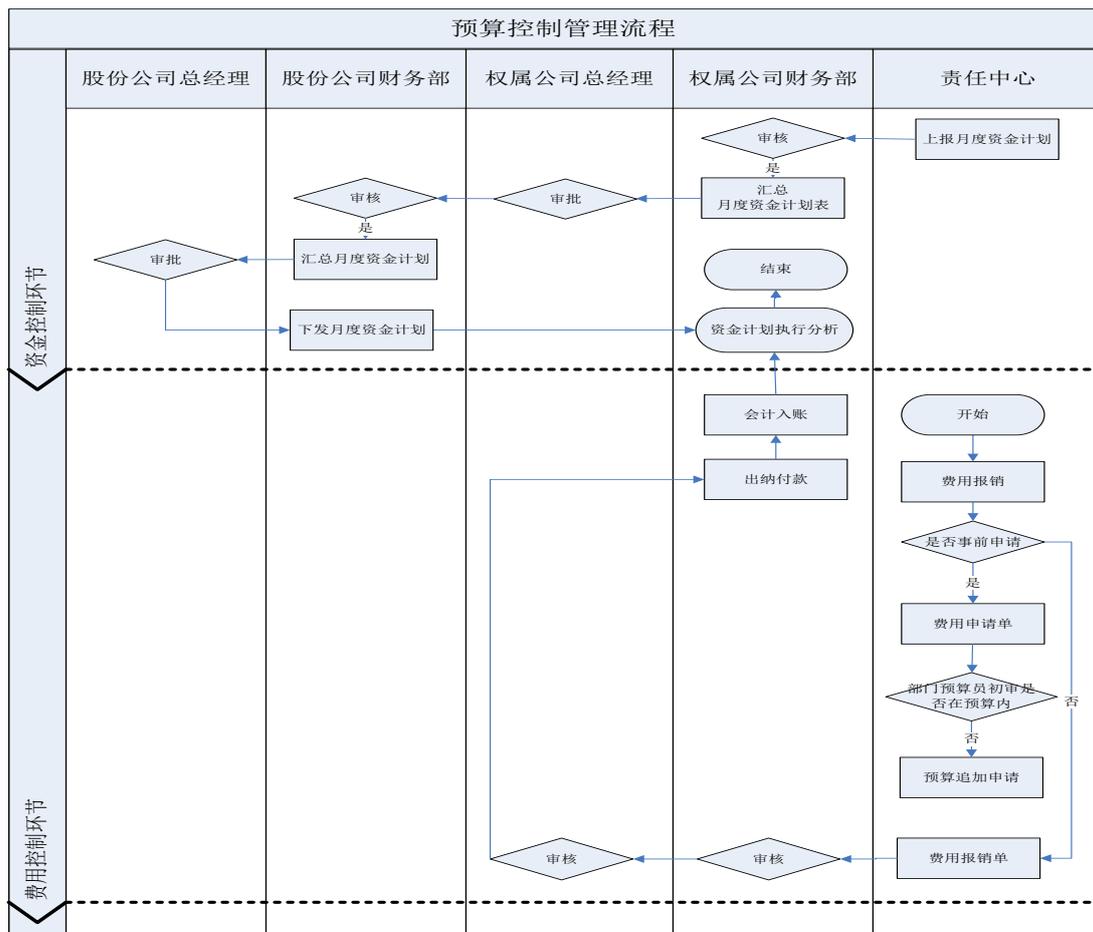
(二) 所属公司修改方案后再次进行方案评审，直至方案评审通过。

第三十三条 预算方案上报

公司全面预算管理办公室将评审通过的预算方案，汇总后报公司全面预算管理办公室负责人审批。

第五章 预算执行控制

第三十四条 预算控制管理流程



第三十五条 预算控制责任体系

（一）责任中心负责人

1.1 根据本责任中心的年度计划及预算，合理安排本责任中心各项具体工作；

1.2 严格执行审批流程，合理安排资金支出。

（二）全面预算管理办公室

2.1 依据预算方案对责任中心的预算支出实施事中审核，确保预算执行部门在预算框架下运行；

2.2 组织协调预算执行过程中各责任中心、归口管理部门、全面预算管理委员会之间的关系，对预算执行信息进行综合管理，保障预算管理工作顺利进行。

（三）归口管理部门

对归口预算支出进行过程审核，保障归口预算能得到有效控制。

（四）全面预算管理委员会

全面预算管理委员会对各责任中心预算外事项进行审批控制。

第三十六条 预算执行控制政策

（一）预算执行控制政策由公司全面预算管理办公室负责制定，各所属公司遵照执行，详见附表三；

（二）预算执行控制政策每年根据情况调整一次，年中不做变动；

（三）成本费用类支出原则上要先登记后报销；

（四）“变动成本费用”按定额或预算控制，“固定成本费用”中的“可控成本费用”按年度预算总额控制，各季度

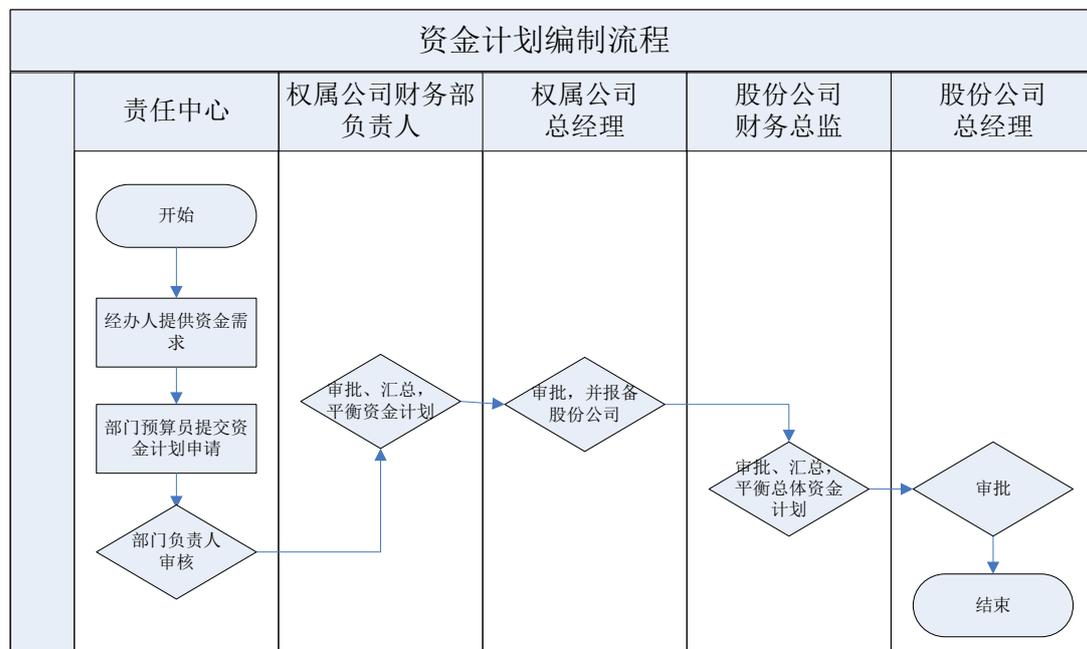
执行时按累计剩余预算控制；

(五) 固定资产新增按年度预算总额控制，各季度执行时按累计剩余预算控制；

(六) 工程项目预算按年度预算总额控制，各季度执行时按累计剩余预算控制；

(七) 资金支出按月度资金计划额度控制，当月未使用完的资金计划不结转到下个月。

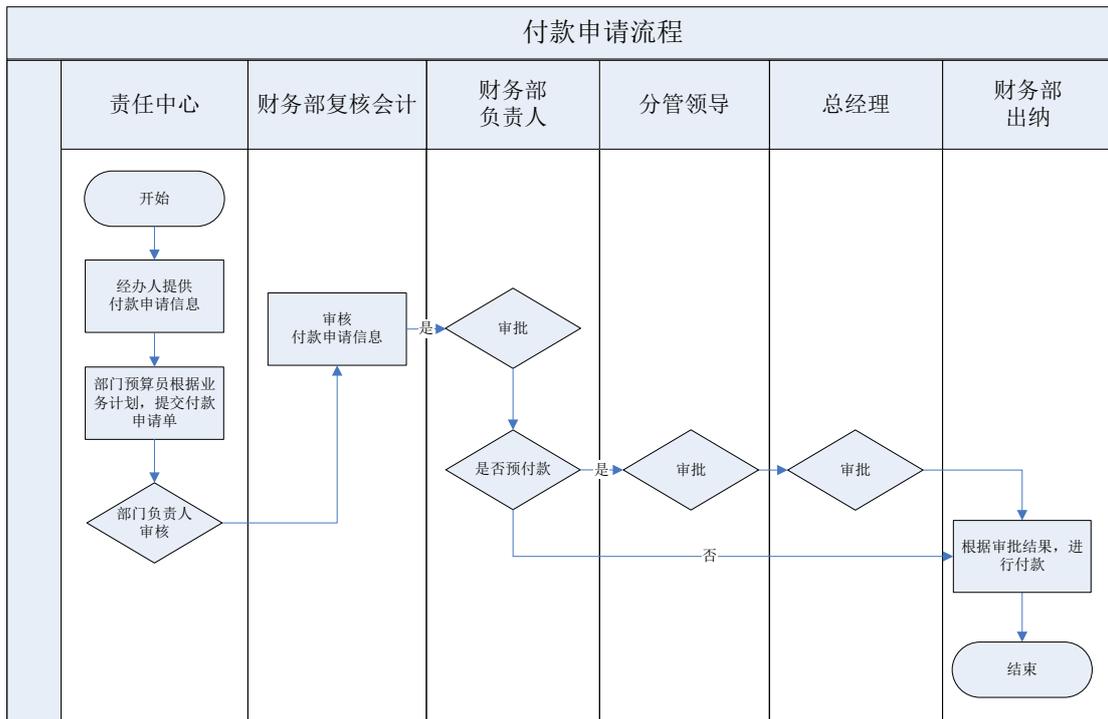
第三十七条 资金计划编制流程



(一) 各责任中心根据预算，每月 25 日前向所属公司财务管理部门报送次月“资金收支计划”。若当月资金计划不足，又确需支付，则由所属公司向公司提交资金追加申请；

(二) 所属公司财务管理部门对各责任中心的资金收支计划进行汇总平衡，确定后上报公司财务管理部门，由公司财务管理部门进行汇总平衡，审核后上报公司财务总监、总经理审批，审批后下发执行。

第三十八条 付款申请流程

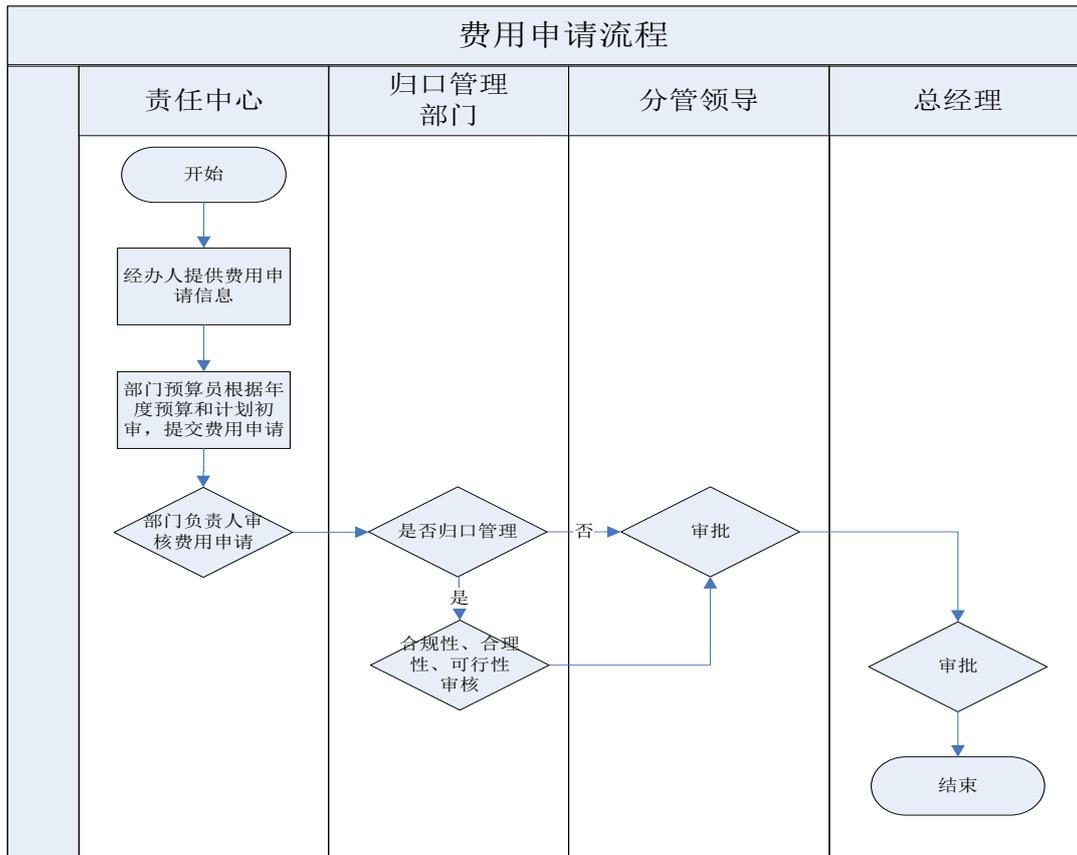


(一) 经办人提供付款申请信息至部门预算员，包括付款对象、方式、金额、账号等，部门预算员在预算管理系统中填制“付款申请单”，并提交部门负责人审核，若资金计划额度不足需先进行资金追加申请；

(二) 部门负责人审核后提交财务管理部门复核会计和财务管理部门负责人审核，并上报相关领导审批；

(三) 财务管理部门出纳根据审批结果办理付款。

第三十九条 费用申请流程



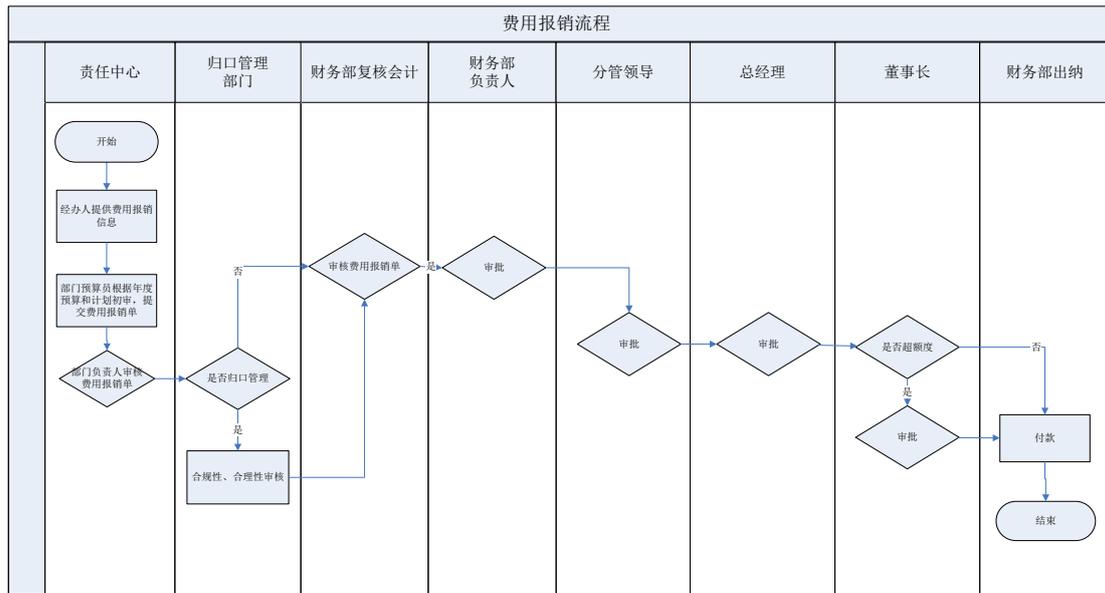
(一) 经办人提供费用申请信息至部门预算员，包括具体业务事项、时间、金额、事由等信息，然后由预算员填制“费用申请单”，并提交部门负责人审核，若预算额度不足，需申请预算金额调整；

(二) 涉及归口管理的支出，需提交至归口管理部门审核；

(三) 审核无误后按制度规定报相关领导审批签字。

第四十条 费用报销流程

(一) 报销业务经办人将费用发票提交至部门预算员，部门预算员填制“费用报销单”，录入相关信息，并提交部门负责人审核；



(二) 涉及归口管理的支出，需提交至归口管理部门审核；

(三) 经财务管理部门复核会计、财务管理部门负责人审核无误后，由部门预算员按照制度规定上报相关领导审批签字；

(四) 财务管理部门出纳按照审批结果办理付款。

第四十一条 固定资产申购流程

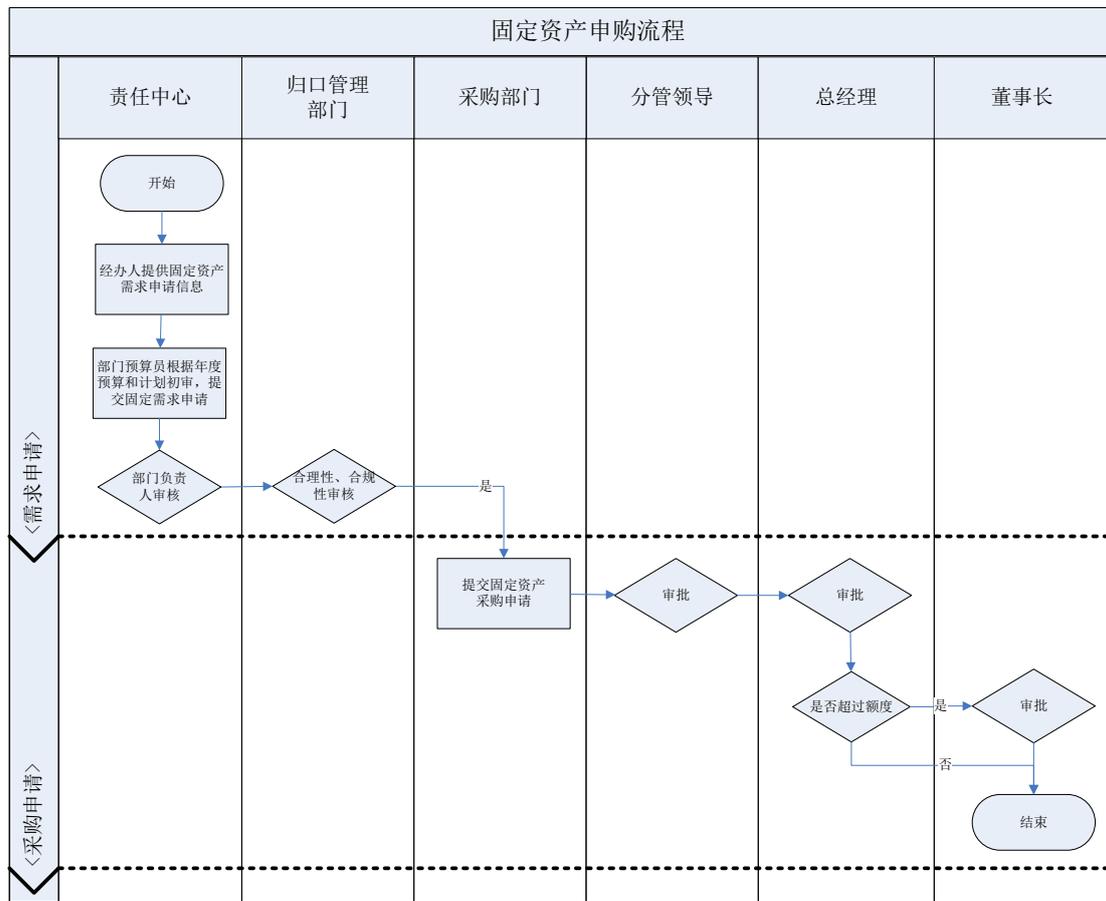
(一) 经办人提交固定资产需求申请信息至部门预算员，部门预算员根据年度计划，填制固定资产需求申请，并提交部门负责人审核；

(二) 部门负责人审核完毕后报固定资产归口管理部门审核，审核后交至固定资产采购部门采购；

(三) 固定资产采购部门根据审核后的需求申请，按程序采购固定资产，如有借款或预付款的，填制“借款申请单”或“付款申请单”根据审批权限和流程报相关领导审批签字；

(四) 付款时，由固定资产采购部门填制“付款申请单”，

并报相关领导审批签字。



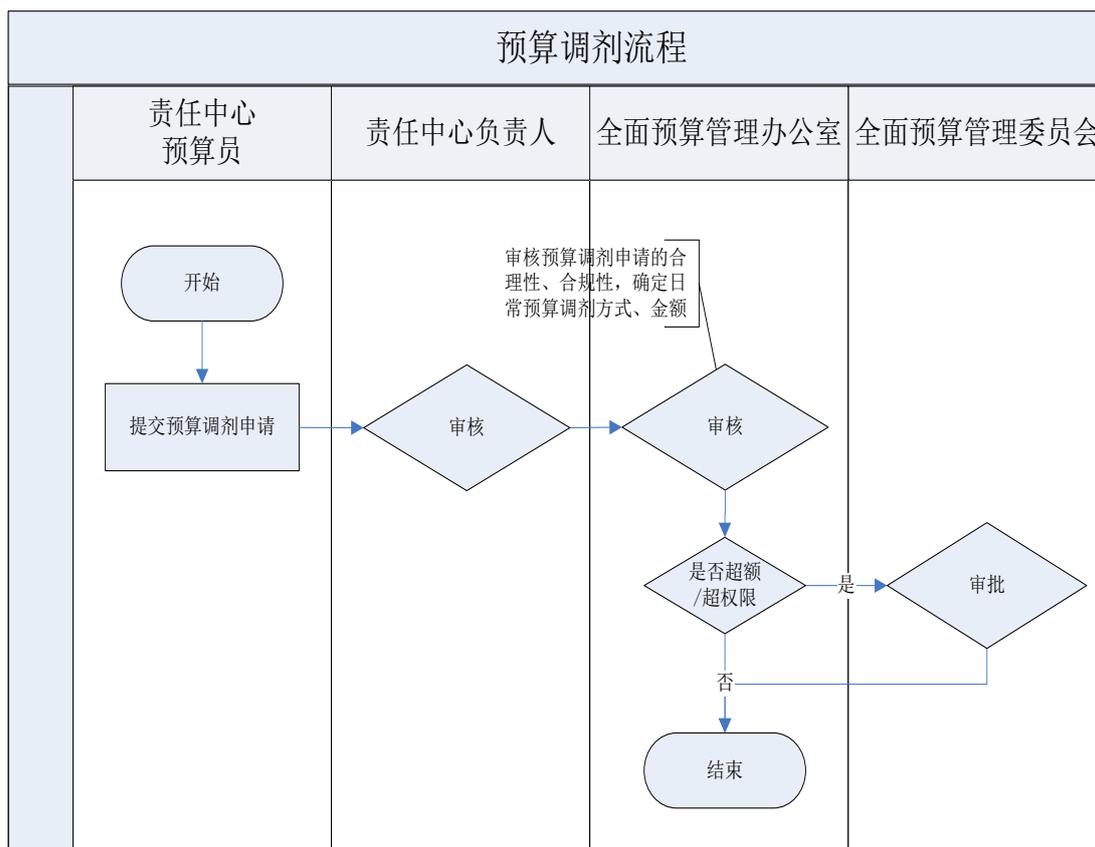
第六章 预算调剂

第四十二条 如遇特殊情况确需突破预算时，必须由超预算的责任中心提出“预算调剂申请”，报全面预算管理办公室审批。

第四十三条 预算调剂流程

(一) 超预算时，由各责任中心预算员填制“预算调剂申请单”，报部门负责人审核；

(二) 部门负责人审核完毕后报全面预算管理办公室审



批，并确定预算额度来源及调剂方式。

第四十四条 预算调剂原则

(一) 调剂来源可从所在责任中心其他费用或者其他期间的预算额度中调剂；

(二) 跨公司、跨部门不能调剂。

第七章 预算方案调整

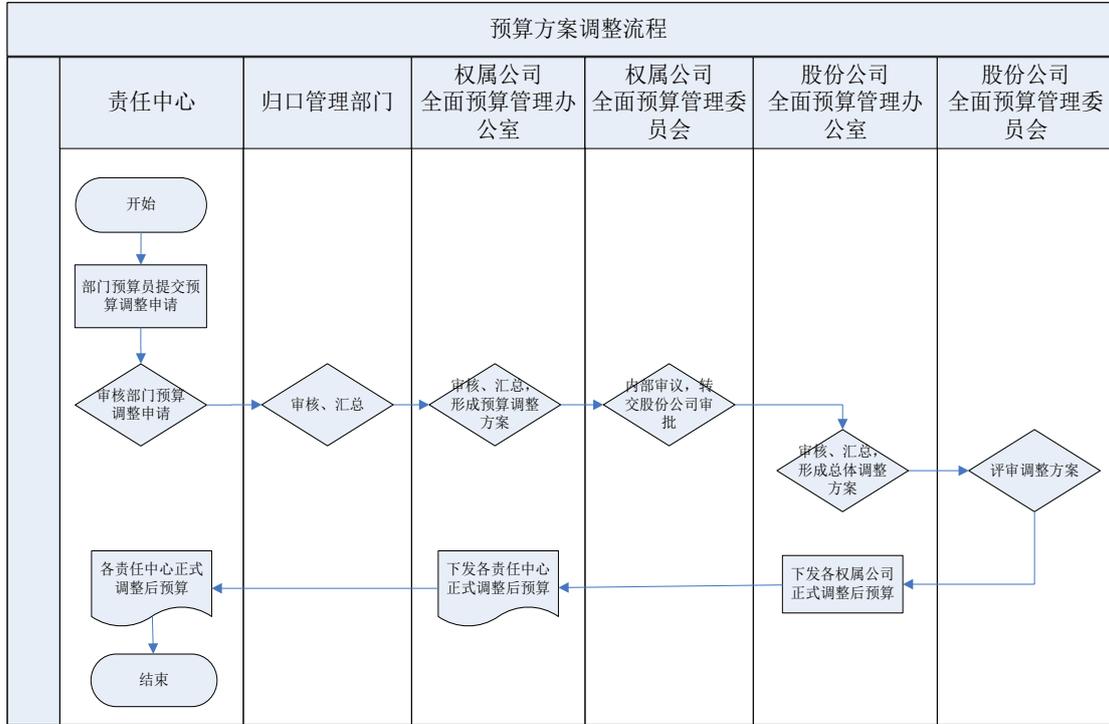
第四十五条 当发生以下情形时，可对预算方案进行调整：

- (一) 国家宏观经济环境发生重大变化；
- (二) 市场环境因素发生重大变化；
- (三) 出现不可抗力因素；
- (四) 战略规划出现重大调整；
- (五) 获得大额预算外资源，如股东注资、大额税收返

还；

(六) 其他经全面预算管理委员会认定的可调整情形。

第四十六条 预算方案调整流程



(一) 每年7月份，由公司全面预算管理办公室组织预算方案调整工作；

(二) 各责任中心向所属公司全面预算管理办公室提交“预算方案调整申请”，全面预算管理办公室汇总后报所属公司全面预算管理委员会审议；

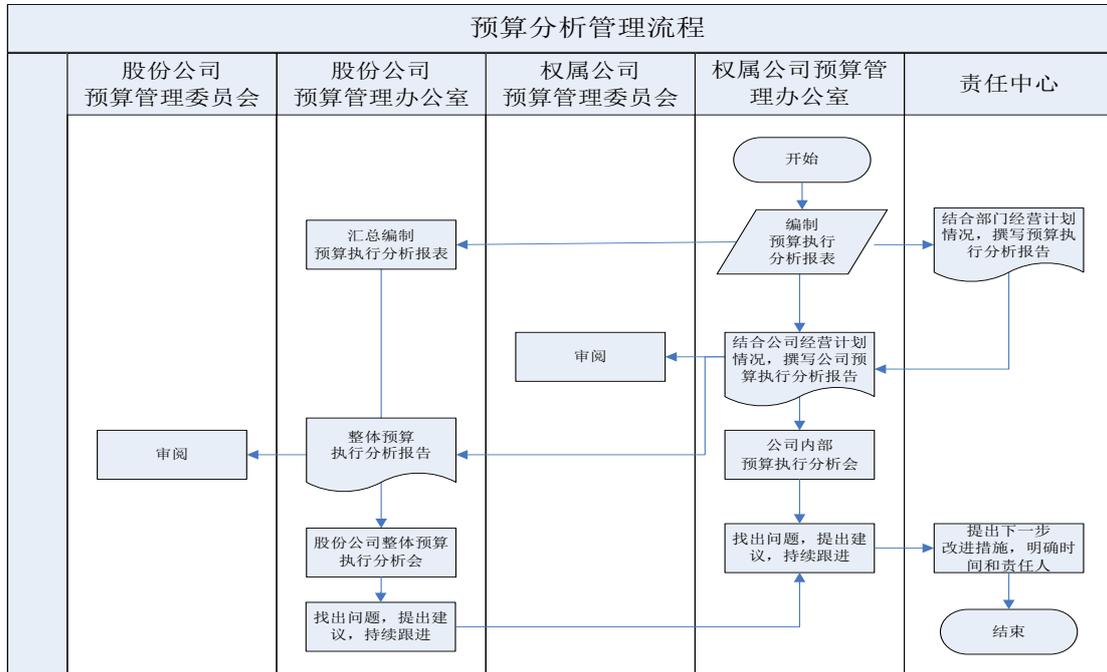
(三) 各所属公司全面预算管理委员会对预算调整草案审议后与7月10日前上报公司全面预算管理办公室审核；

(四) 公司全面预算管理委员会对所属公司预算调整方案进行评审；

(五) 评审通过后的预算调整方案由公司全面预算管理办公室下发执行。

第八章 预算分析

第四十七条 预算分析管理流程



第四十八条 预算分析的责任体系

（一）责任中心

1.1 责任中心负责人是预算执行分析的第一责任人，负责对本责任中心预算执行情况按月度、季度进行分析，撰写分析报告。按规定时间报送全面预算管理办公室；

1.2 责任中心负责人要认真分析预算执行中存在的问题，积极采取措施，并制定落实改进方案。

（二）全面预算管理办公室

2.1 负责按季度撰写公司总体预算执行情况分析报告，并报送全面预算管理委员会；

2.2 组织预算分析会议，汇报、分析公司总体预算执行情况及存在的问题，并跟进责任中心改进措施的落实情况。

（三）全面预算管理委员会

- 3.1 审核公司预算分析报告，全面掌握预算执行情况；
- 3.2 主持预算分析会议，全面分析预算执行情况及存在的问题，主导解决方案的讨论，提出改进要求及具体措施。

第四十九条 预算分析报告

预算分析报告内容：

- (1) 前期整改措施的落实情况；
- (2) 预算指标完成情况分析；
- (3) 采取的举措；
- (4) 亮点和不足；
- (5) 下一步整改措施。

第五十条 所属公司预算分析会议

(一) 全面预算管理办公室每季度组织召开预算分析会，讨论分析预算执行情况，提出改进意见和建议；

(二) 预算分析会参与人员：全面预算管理委员会成员、全面预算管理办公室成员、责任中心负责人；

(三) 预算分析会会议议程

- 3.1 各责任中心预算执行情况分析；
- 3.2 公司总体预算执行情况分析；
- 3.3 领导提出具体要求。

第五十一条 公司预算分析会议

(一) 全面预算管理办公室每季度组织召开公司预算分析会，讨论分析预算执行情况，提出改进意见和建议；

(二) 公司预算分析会参与人员：公司全面预算管理委员会成员、全面预算管理办公室成员、各部门负责人。

（三）预算分析会主要内容

- 3.1 公司总体预算执行情况分析；
- 3.2 所属公司预算执行情况分析；
- 3.3 领导讲话。

第九章 预算考核

第五十二条 预算考核指标纳入公司整体绩效考核体系。

第五十三条 考核指标

预算考核分两个部分，一是预算指标的完成情况，二是预算工作的完成情况。

（一）预算指标是针对预算指标的完成情况，主要考核内容为重点财务指标；

（二）预算工作考核是针对预算管理各环节工作质量的评价，主要考核内容包括：

- (1) 预算编制准确性；
- (2) 预算编制及时性、规范性；
- (3) 预算执行程序的规范性；
- (4) 预算分析及时性、全面性和透彻度。
- (5) 预算工作组织周密性等。

（三）预算工作由全面预算管理办公室负责考核。

第十章 附则

第五十四条 本制度由董事会审议通过后生效执行。

第五十五条 本制度由公司董事会授权公司财务管理部门负责解释、修订和补充，未尽事宜根据国家相关法律、法规规定执行。

附表一：预算审批权限表

预算审批权限表

序号	业务项目	范围	发起人	所属公司					公司				备注
				部门负责人	归口管理部门	财务部门负责人	预算管理办公室	预算管理委员会	归口管理部门	财务部门负责人	预算管理办公室	预算管理委员会	
1	年度预算编制	业务预算	部门预算员	√	√		√	√	√		√	√	
		财务预算	财务部门			√	√	√		√	√	√	
2	预算调剂	预算内	部门预算员	√			√						
		预算外	部门预算员	√	√		√	√	√		√	√	

3	预算方案	业务 预算	部门预算 员	√	√		√	√	√		√	√	
	调整	财务 预算	财务部门			√	√	√		√	√	√	

附表二：业务事项审批权限表

业务事项审批权限表

序号	业务项目	范围	发起人	部门负责人	所属公司						公司						备注
					归口管理部门	复核会计	财务负责人	预算管理办公室	分管领导	总经理	归口管理部门	财务总监	预算管理办公室	分管领导	总经理	董事长	
1	差旅费		各部门	√		√	√		√	√		√		√	√		定额超标总经理单独签批
2	招待费		各部门	√	√	√	√		√	√	√	√		√	√		

3	职工薪酬		人力资源管理部门	√						√		√					
4	职工福利费		职能部门	√						√	√	√			√		
5	教育经费		职能部门	√			√		√		√	√			√		
6	工会经费		工会	√			√		√		√	√			√		工会主席分管
7	采购付款	5 万以上	职能部门	√			√	√		√	√	√			√		

		5 万 以下		√		√	√		√	√		√		√		办公室 低值易 耗品等
8	修理 费		职能 部门	√		√	√		√	√	√	√		√		基建、机 械
9	水 费、 电 费、 绿化 费		职能 部门	√		√	√		√	√	√	√		√		
10	劳动 保护 费		安全 部门	√		√	√		√	√	√	√		√		

11	其他费用		各部门	√	√	√	√		√	√		√				
12	固定资产	5万元以上	各部门												√	50万元以上报董事长审批
		5万以下	各部门	√	√		√		√	√	√	√		√		
13	工程项目	5万元以上	各部门												√	50万元以上报董事长审批
		5万以下	各部门	√	√		√		√	√	√	√		√		
14	财产处置	价值较大、有变	各部门	√	√		√		√	√	√	√		√	√	

		卖价														
		价值														
		较														
		小、														
		无变														
		卖价	各部													
		值	门	√	√		√		√	√	√	√			√	√
15	月度															
	资金		部门													
	计划		预算													
	编制		员	√		√	√			√		√			√	

16	月度	预算 内调 整	部门 预算 员	√		√	√	√		√						
	资金 计划 调整	预算 外调 整	部门 预算 员	√		√	√	√		√		√	√		√	

附表三：预算控制政策

预算控制政策

分类	业务事项	控制依据	控制节点	控制属性	预算结转	备注
主营业务成本-变动成本	作业工资	业务事项	事后控制	柔性	季度	
	材料费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	动力费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	维修费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	外付装卸费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	外付劳务费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	外付转场费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
主营业务成本-固定成本	职工薪酬	业务事项	事后控制	柔性	季度	
	劳动保护费	业务事项	事前控制	刚性	季度	

	材料费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	保险费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	维修费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	疏浚费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	租赁费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	累计折旧	业务事项	事后控制	柔性	季度	
其他业务成本	出租成本	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	劳务成本	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	修理成本	业务事项	事前控制	刚性	季度	
营业外支出	营业外支出	业务事项	事后控制	柔性	季度	
部门费用	材料	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	燃料	业务事项	事前控制	刚性	季度	

低值易耗品	业务事项	事前控制	刚性	季度	
修理费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
折旧费	业务事项	事后控制	柔性	季度	
水费	业务事项	事后控制	柔性	季度	
电费	业务事项	事后控制	柔性	季度	
劳动保护费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
事故损失费	业务事项	事后控制	柔性	季度	
保险费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
租赁费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
办公费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
业务费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
邮电费	业务事项	事前控制	刚性	季度	

	差旅费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	税费	业务事项	事后控制	柔性	季度	
	业务招待费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	咨询费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	审计费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	会议费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	技术开发费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	绿化费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
	取暖费	业务事项	事后控制	柔性	季度	
	董事会经费	业务事项	事前控制	刚性	季度	
财务费用		业务事项	事前控制	刚性	季度	
研发支出		业务事项	事前控制	刚性	季度	

固定资产		预算总额	事前控制	刚性	季度	
无形资产		预算总额	事前控制	柔性	季度	
工程项目		预算总额	事前控制	刚性	季度	
税费预算		业务事项	事前控制	柔性	季度	
薪酬费用		业务事项	事后控制	柔性	季度	
培训费用		业务事项	事前控制	柔性	季度	
资金支付		业务事项	事前控制	刚性	月度	