

中航重机股份有限公司全面 预算管理办法

(2024年5月修订)

第一章 总 则

第一条 为贯彻落实中航重机股份有限公司（以下简称“公司”）发展战略，进一步发挥预算管理在规划、决策、协调、控制和评价中的作用，优化资源配置，提高运营绩效，有效控制风险，提升整体价值创造能力，促进经济健康协调可持续发展，根据国家有关法律法规、《中国航空工业集团公司全面预算管理办法》（航空规〔2023〕9号）及公司《章程》、公司《董事会预算管理委员会工作细则》等规定，制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算管理，是指以公司及预算单位战略目标和发展规划为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和统筹规划，科学、合理配置各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导调整和改善经营活动，进而推动战略规划目标实现的管理活动。

第三条 本办法适用于公司总部及所属单位。

第四条 全面预算管理应当遵循以下原则：

（一）战略导向原则。围绕战略目标和综合计划有序开展，

引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

（二）业财融合原则。以业务为基础、以财务为协同，全员全过程开展全面预算管理工作，将预算管理嵌入经营管理活动的各个领域、层次和环节。

（三）平衡管理原则。统筹平衡公司整体目标与自身责任目标、自身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，促进单位良性可持续发展。

（四）过程控制原则。对预算执行进行全过程动态控制，及时把握预算目标实现进度并实施有效评价，定期报告预算执行效果，有效支撑经营决策；全面预算管理评价兼顾结果考评和过程考评。

（五）权变性原则。强化预算的刚性约束机制，坚持无预算不开支；预算执行中不得擅自调整已下达预算，确需调整的，应严格遵循规定的调整程序；建立全面预算管理激励与考核机制，强化激励与考核。

第二章 全面预算管理体制

第五条 公司全面预算管理实施全级次参与、分级管理架构。公司总部及所属全级次单位均应建立全面预算管理体系，一并纳入公司全面预算管理。公司全面预算管理按照产权及管理口径，对所属单位建立分级管理架构。

第六条 公司总部负责公司整体全面预算的编制、报告、执

行和日常监督、调整、考核等，对外负责向上级单位上报预算报告，对内负责公司整体全面预算管理体系建立，以及负责向各预算责任主体下达预算指标并对其实施预算管控。

第七条 所属单位是公司全面预算管理工作的执行主体，负责组织本单位全级次全面预算的编制、执行、分析、考核等管理工作；承接公司下达预算指标，分解、落实相关任务，组织实施。

第三章 全面预算管理组织机构

第八条 全面预算管理组织机构包括全面预算管理决策机构、全面预算管理办公室和全面预算责任执行主体三个层次。

（一）公司层面：

1. 公司股东大会是公司全面预算管理的最高决策机构，统一组织、管理公司的全面预算管理工作。

2. 公司全面预算管理办公室常设计划财务部，是预算管理的日常工作机构，具体负责组织公司本部和各所属单位全面预算的编制、报告、执行和日常监督、调整、考核等。

3. 公司全面预算责任执行主体为公司各预算单位。

（二）公司各预算单位应建立健全全面预算管理组织机构，按照章程决策权限，由董事会等决策机构进行统一组织、管理，达到同步推进、协调发展的效果，确保预算目标层层落实。

第九条 各层级全面预算管理决策机构的主要职责是：

（一）公司层面：

1. **公司股东大会**主要负责审定公司**全面预算方案和重大财**

务预算调整申请等事项。

2. 公司董事会下设预算管理委员会，负责制订公司年度预算计划的总原则，审查、监督检查公司及下属子公司的年度预算计划及执行完成情况。

3. 公司党委会是公司全面预算管理的审议机构，主要负责前置审议全面预算管理方案、年度财务预算方案和重大财务预算调整申请。

4. 公司董事会长期授权经理层负责制订公司年度财务预算方案。

(二)公司所属各预算单位全面预算管理决策机构职责参照公司确定。

第十条 各层级全面预算管理办公室的主要职责是：

(一) 公司层面：

1. 制定、修订有关全面预算管理制度，提交全面预算管理决策机构研究决定。

2. 组织预算编制、审核、汇总、平衡、上报、下达及预算总目标分解落实等工作。

3. 协调解决预算编制和执行过程中出现的有关问题。

4. 定期召开预算分析会议，向全面预算管理决策机构提交分析报告。

5. 根据内外部环境的重大变化，审核所属单位提交的预算调整申请，及时向全面预算管理决策机构提交预算调整方案。

6. 定期检查和考核预算执行情况，督促预算单位完成预算目

标，并向全面预算管理决策机构提交奖惩方案。

7. 执行全面预算管理决策机构授权的其他事宜。

(二) 公司所属单位全面预算管理办公室职责参照公司确定，并应在职责中明确业务部门参与全面预算管理的具体职责及分工。

第十一条 公司总部及所属单位在作为全面预算责任执行主体时的主要职责是：

(一) 编制、逐级上报本单位的预算方案和调整方案。

(二) 执行经批准下达的预算，并层层分解、考核。

(三) 对预算执行情况进行分析并上报分析报告。

(四) 在授权范围内配置并使用资源。

(五) 执行全面预算管理决策机构、全面预算管理办公室授权的其他事宜。

第四章 全面预算管理内容

第十二条 全面预算包括经营预算、投资预算和财务预算，以经营预算、投资预算为基础，以现金预算控制为抓手，以财务预算为结果。

(一) 经营预算（也称业务预算）是指预算期内发生的所有营业活动的预算，主要包括销售预算、生产预算、采购预算、生产成本预算、期间费用预算、职工薪酬预算、应交税费预算、科研预算、研发支出预算、资产处置收益预算、政府补助预算、营业外收支预算等。

(二) 投资预算（也称资本预算）是在预算期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、无形资产预算、投资性房地产投资预算、长期股权投资预算以及投资收益预算等。

(三) 财务预算是一系列专门反映预算期内财务活动、经营成果和财务状况，以及现金流量方面等价值指标的各项预算的总称，主要包括资产负债表预算、利润表预算、现金流量表预算、经济增加值预算、筹融资预算以及主要财务指标预算等。

第十三条 公司全面预算管理应以实现公司战略规划和经营目标为根本，建立并发布公司层面全面预算管理内容和宏观层面要求，同时应对所属单位全面预算管理进行指导和控制。

所属单位全面预算管理应以保证公司战略规划目标实现和经营目标完成为行动纲领，建立和完善本单位全面预算管理体系和内容，并对所属子分公司和业务部门的全面预算管理进行指导和控制。

第十四条 各单位财务预算应以经营预算、投资预算为编制基础，加强全面预算参与的广度与深度，促进经营预算、投资预算与财务预算的有效融合。

第十五条 各单位要坚持“现金为王”理念和“过紧日子”思想，以现金流量管理为核心，细化现金预算安排，坚决压减一般性支出，严禁非必要支出，高效配置单位资源，构建符合公司特点的全面预算管理体系。

第五章 全面预算的编制与审批

第十六条 全面预算编制的总体原则是：分级管理、逐级上报、上下结合、汇总平衡。

第十七条 全面预算编制的依据包括国家有关方针、政策，国内外经济环境及行业发展趋势，董事会或单位最高权力机构确定的中长期发展战略、年度经营目标等。

第十八条 各单位应以实现公司战略规划和经营目标为导向，在预测市场变化和平衡单位内部各项资源的基础上编制全面预算。

第十九条 各单位应结合本单位实际建立预算定额标准体系，统一预算编制基础，提高预算科学性、规范性，提升全面预算管理精细化水平。

第二十条 编制预算时，各预算责任主体应结合自身实际情况，对各类具体业务预算选择或综合运用固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算、定期预算、滚动预算等方法。

第二十一条 预算编制完成后，各单位应按照相关法律法规及单位章程规定报经预算管理决策机构审议批准，以正式文件形式下达执行。

第二十二条 年度预算的编制与审批应遵循如下程序（“二下二上”）：

（一）公司全面预算管理办公室每年 11 月前后向总部及所属单位下达年度全面预算编制要求（“一下”）。

（二）总部及所属单位每年 12 月底前完成全面预算的编制和

审核，完成年度全面预算的编制并上报至公司全面预算管理办公室（“一上”）。

（三）公司全面预算管理办公室对各预算责任主体上报的全面预算进行汇总平衡，形成公司整体预算方案，报全面预算管理决策机构审批；次年3月底前，公司全面预算管理办公室依据全面预算管理决策机构审批意见向各单位下达年度预算目标（“二下”）。

（四）各单位依据公司下达的年度预算目标，对其上报的预算结果进行修正和完善，次年4月底前，完成公司全面预算的二次编制，并上报至公司全面预算管理办公室（“二上”）。

（五）次年5月前，公司全面预算管理办公室完成对各预算责任主体下达年度预算批复。相关经济指标预算值及完成情况应作为年度经营业绩考核的重要依据。

第六章 全面预算的执行与控制

第二十三条 各单位全面预算经批准后，即成为预算期内组织、协调各项经营管理活动的基本依据，必须认真组织实行。

（一）按照权、责、利相匹配的原则层层分解，从横向和纵向落实到各预算责任主体、单位内部各部门、各环节和各岗位，形成全方位的全面预算执行责任体系。

（二）根据各预算内容和单位业务特点，将年度预算细分为

季度预算、月度预算，分期控制，确保预算目标完成。

（三）建立健全归口分解管理机制，形成以内部各部门等预算主体纵向和横向归口部署、分解、落实相结合的预算管理机制，以降低预算执行成本和控制预算执行风险。

（四）要与平衡计分卡、AOS等先进管理工具相融合，细化分解落实全面预算各项任务及指标，充分发挥全面预算的过程控制作用，保障年度经营目标和发展战略的实现。

第二十四条 各单位应按管理功能（投资中心、利润中心、成本中心、费用中心）、行业特点等，制定系统、规范、灵活、适用的预算执行与控制的方式方法，确保单位一切经济活动均受控于预算。

第二十五条 各单位预算执行与控制应介入到单位内部各项业务活动的相应流程中，任何进入业务运作活动的经济业务，均应严格执行事前审核、事中控制和事后分析改进的工作机制。对于销售、采购、投资、研发等重点经济业务，应采取特定的过程控制方法，跟踪重要投入资源的过程和产出，真正实现经营过程的价值链控制。

第二十六条 各单位应根据经营预算、投资预算及财务预算的特点，结合单位实际情况，制定不同的预算控制策略及方式，采取多样的控制措施及手段。

第二十七条 各单位应当结合自身实际，建立严格的全面预算授权审批制度，对预算内、预算执行偏差及预算外项目设置不

同监控审批管理流程，确保所有经济业务都经过预算审批流程。

(一) 对于预算内事项的申请，各单位应结合管理制度及管理流程，适当简化预算管理审核批准流程，提高预算管理效率。

(二) 严格控制超预算事项及预算外事项的发生频次及预算目标差异程度，规范超预算事项、预算外事项审批程序。

1. 对于因生产经营规模扩大等导致业务量增加或出现新的业务，根据追加预算项目或事项等的性质和金额，经过相应授权审批后，对已有预算项目的预算指标进行追加。

2. 所有预算外事项，均需各单位预算管理部门严格审核、经过相应授权审批后方可执行。

第二十八条 各单位应逐步建立与财务会计核算体系有效对接的全面预算动态控制系统，提高预算执行控制的及时性和有效性。

(一) 在预算实际执行过程中应严格按制度与程序办事，坚决杜绝违规操作，做到有预算不超支、无预算不开支、预算项目不串项使用。

(二) 对预算执行偏差较大的项目，要及时预警，采取有效措施，确保预算目标全面实现。

第二十九条 各单位应建立预算动态预警机制，结合预算总目标设置科学合理的预警指标体系，动态分析预警指标的差异情况，并及时采取措施进行纠偏和控制。

第三十条 各单位应建立预算执行统计机制，明确专人负责统计、登记日常经营活动，按预算的具体项目详细记录预算数量、金额、实际发生数、差异数、差异说明等，便于预算执行过程的事后控制。

第七章 全面预算分析

第三十一条 各预算责任主体应建立预算执行分析例会和预算分析报告工作机制或制度。全面预算分析报告的内容主要包括：预算及主要指标完成情况、差异分析及主要原因、改善建议及措施、趋势预测等。

第三十二条 各单位应当充分运用差异分析、对比分析、进度分析、结构分析和趋势分析等方法，从定量与定性两个方面反映全面预算执行的现状、发展趋势等，为全面预算目标的实现提供有效决策依据，不断提升全面预算管理水平。

第三十三条 全面预算管理办公室应根据预算执行监控情况，及时向单位全面预算管理决策机构及相关领导提供预算的执行情况及差异分析，提出改进措施，以确保预算有效执行。

第三十四条 各单位应按季度、年度分别编制预算分析报告，及时向全面预算决策机构汇报，年度执行情况报告应上报公司。

第八章 全面预算的调整

第三十五条 预算批复一经下达，各单位应严格执行，未经全面预算管理决策机构批准，不得擅自调整。单位内外战略环境

发生重大变化或突发重大事件等，导致预算编制的基本假设发生重大变化，严格履行公司**全面预算实施细则**规定的预算调整程序。

第三十六条 当发生下列情形之一，而且严重影响年度全面预算执行的预算总目标（财务预算目标）时，可按全面预算调整程序进行调整：

（一）预算单位发展战略和经营目标发生变化。

（二）预算单位内部环境发生重大变化，如企业发生重大合并、分立等。

（三）客观环境发生重大变化，如国家政策、行业发展、市场需求等。

（四）发生不可抗力事件，如自然灾害、经济危机等系统风险。

（五）董事会、总经理办公会认为必须调整的其他事项。

第三十七条 各单位申请预算调整的，不能偏离单位的发展方向、发展战略和年度经营计划目标，调整方案应当在经济上能够实现最优化，调整重点应当放在预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

第三十八条 各单位调整年度预算，应按照全面预算“统一管理、分级负责”的原则建立内部预算调整机制并严格履行，**并以正式文件形式上报上级单位**，由上一级主管单位进行审批。具体审批流程如下：

(一) 各单位应在每年 6 月 30 日前向公司全面预算管理办公室提交全面预算调整申请。调整申请必须包括以下内容：全面预算调整报表、全面预算调整的依据、预算执行实际状况、预算的调整范围、幅度、预算调整可能对预算执行造成的影响、拟采取的措施及预期取得的效果等相关说明材料。

(二) 公司全面预算管理办公室整理、审核、汇总全面预算调整申请，提出调整意见，编制全面预算调整方案，上报全面预算管理决策机构审批后，向相关单位下达调整批复。

第三十九条 各预算责任主体应当建立内部预算调整机制。

(一) 公司正式下达的预算，各单位一般不做预算总目标(财务预算目标)调整。

(二) 对不影响预算总目标的业务预算、资本预算、筹资预算之间的调整，可以按照各预算单位预算审批程序执行。

(三) 各单位年度预算进行调整的，应结合单位所处内外部经营环境、市场情况、发展方向及发展战略等实际情况，根据需要动态调整五年预算、三年滚动预算等中长期预算。

第四十条 预算调整报告应阐述预算执行实际状况、客观因素变化情况，提出预算的调整范围、幅度及其调整方案，及预算调整可能对预算执行造成的影响等。

第九章 全面预算的考核与评价

第四十一条 公司预算考核实行分层分级管理，上级考核下级，公司负责对总部及所属单位考核，各单位内部也应建立内部考核机制。

第四十二条 各单位应对照已确定的预算指标，定期或不定期地对单位内部各部门及人员责任指标完成情况进行检查，实施考评。对重大预算项目和内容，应密切跟踪其实施进度和完成情况，对计划完成情况进行持续考评。

第四十三条 各单位要以预算完成为核心，以降低成本费用、控制存货和应收款项、加速资产周转、提高资产质量和价值创造能力为目标，从预算全流程管理角度，设立全面预算考评标准，并将其纳入绩效考评体系。

第四十四条 各单位预算考核要遵循目标原则、刚性原则和时效原则，具体考核内容包括预算指标定量考核和预算管理定性考核。其中预算指标考核主要包括但不限于各项预算指标完成情况，预算管理考核包括但不限于预算管理总体情况、预算编制情况、预算执行过程管控情况、预算管理工作总结及预算管理创新等，充分体现全面预算的“真编制、真使用、真考核”。

第四十五条 各单位应积极推进全面预算管理工作，可结合自身特点制定适用的奖惩方案。公司将不定期对全面预算管理工作成绩突出的各预算责任主体和相关人员给予通报表扬。

第四十六条 各单位违反本办法有关规定，公司将视情节轻重采取责令限期改正、约谈相关单位、通报批评等措施。对因违规行为给公司或本单位造成损失或其他严重后果的，按照有

关规定追究相关人员责任。涉嫌违纪违法的，移交相关部门或者机构处理。

第十章 附 则

第四十七条 各单位应根据本制度制定或修订相关管理办法，并报公司备案；各单位所控制的分子公司应制定或修订相关管理办法，并报上级单位备案。

第四十八条 本办法由全面预算管理办公室负责解释并组织实施。