

# 中国有色金属建设股份有限公司 全面预算管理办法

(2025 年 12 月修订)

## 第一章 总则

**第一条** 为加强中国有色金属建设股份有限公司（以下简称中色股份或公司）全面预算管理工作，建立与公司发展相适应的全面预算管理体系，引领企业优化资源配置、提高运营质量、改善经营效益、强化风险管控，实现公司高质量发展，根据国家有关法律法规、《中国有色矿业集团有限公司全面预算管理办法》及其他有关规定，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法所称全面预算管理是指以战略规划为引领，在分析研判市场形势和政策走向的基础上，结合行业发展态势和企业实际，以价值为导向统筹配置内部资源、合理调整经营行为，科学确定经营目标和业绩指标，并进行控制、监督和考核、奖惩的全过程管理活动。全面预算管理包括预算编制与审批、预算执行与控制、预算调整、预算考核与评价等环节。

**第三条** 公司全面预算管理遵循以下原则：

（一）战略引领。按照“战略引领业务、业务衔接财务”思路，以全面预算为平台，以数据勾稽为纽带，建立健全由战略规划到年度预算、由年度预算到业绩考核的闭环联动机制。

（二）价值导向。强化全面预算管理的价值导向，将价值创造目标、途径嵌入战略规划和年度预算之中，促进资金向主业聚集、向效益好的环节流动，统筹平衡业务结构、管理架构和股权结构，促进企业资源优化配置和国有资本保值增值。

（三）精益管理。从组织体系和业务类别两个维度管控预算，按照组织体系层级，围绕核心管控指标，依据业务运行规律建立健全数据模型，全面加强对标工作，全方位、全要素、全过程精细化管理。

（四）融合共享。根据中国有色矿业集团有限公司（以下简称集团公司）有关工作部署，结合公司实际，逐步完善与业务系统、司库系统、财务共享系统、人力资源系统等相互贯通的全面预算管理系统，实现预算、资金、核算、业务等数据信息共享，保障全面预算管理顺利实施，促进战略分解与落地。

（五）刚性约束。牢固树立“无预算不开支”理念，严格管控预算外项目及支出，加强关键指标约束，强化预算执行跟踪，及时应对执行偏差，严格考核和评价，严肃剖析和问责预算执行过程中的非合理性偏差。

**第四条** 本办法适用于公司本部及出资企业。出资企业，是指公司直接或间接出资且拥有实际控制权的子企业。实际控制权之定义遵从公司相关规定。出资企业的层级以管理关系为准。本办法中除已经明确说明级次的，“出资企业”是指各级出资企业。

**第五条** 公司全面预算管理实行中色股份本部-二级出资企业-三级及以下出资企业的预算管理架构，公司直接管理中色股份本部和二级出资企业，三级及以下出资企业由所属二级出资企业进行管理。

## **第二章 组织体系与职责分工**

**第六条** 公司全面预算管理的组织体系包括公司本部和出资企业。其中：公司本部包括董事会、党委会、总经理办公会、全面预算管理委员会、全面预算管理委员会办公室。

**第七条** 集团公司对公司年度预算方案实行批复管理。公司董事会是全面预算管理的最高决策机构，主要职责如下：

- 审批公司年度预算方案；
- 审批公司年度预算调整方案；
- 根据董事会管理权限，审批公司年度预算外支付事项；
- 审批公司全面预算管理制度。

**第八条** 全面预算管理委员会、公司党委会前置研究公司全面预算管理相关事项，主要职责如下：

- 前置研究公司年度预算方案；
- 前置研究公司年度预算调整方案；
- 前置研究公司全面预算管理制度；
- 前置研究由董事会审批的预算外支付事项；
- 推动、保障、监督年度预算执行。

**第九条** 公司总经理办公会是全面预算工作的执行管理

机构，主要职责如下：

- 审议公司年度预算方案；
- 审议公司年度预算调整方案；
- 审议预算外支付事项；
- 审议公司全面预算管理制度；
- 组织、指导、监督年度预算执行。

**第十条** 公司全面预算管理委员会下设全面预算管理委员会办公室（以下简称预算管理办公室），是全面预算管理的具体办事机构。办公室设在财务部，办公室成员单位由全面预算管理各相关职能部门组成。主要职责如下：

- 负责修订完善公司全面预算管理相关制度；
- 组织编制公司年度全面预算方案、调整方案；
- 组织公司本部和出资企业年度全面预算编制、汇总、审核及报送工作；
- 分解下达全面预算指标，监督公司本部和出资企业全面预算执行情况；
- 组织开展年度、月度预算执行分析及总结工作；
- 其他预算管理相关工作，结合集团公司和中色股份实际工作要求，根据预算管理办公室成员职责统筹进行安排。

**第十一条** 公司二级出资企业负责本企业及所属出资企业预算管理工作，主要职责如下：

- 根据公司年度预算目标及本企业战略规划，制定年度分解预算目标；
- 组织编制、汇总、审核和上报本企业及所属出资企

业年度预算方案；

——组织开展本企业及所属出资企业年度、月度预算执行情况分析；

——提出并上报本企业及所属出资企业年度预算调整方案；

——根据内部决策程序，审批企业年度预算外事项；

——指导、监督所属出资企业全面预算管理相关工作。

**第十二条** 公司各级出资企业要发挥董事会在全面预算管理中的作用，准确把握出资人意图和监管要求，合理确定预算编制原则、目标，严格执行年度预算安排。进一步健全与国务院国资委、集团公司要求相适应、各相关内部职能部门相互配合、各管理层级密切联动的全面预算管理工作体系，形成分工明确、责任清晰、相互协同、高效配合的工作责任机制。

### **第三章 年度预算编制与审批**

**第十三条** 年度预算编制按照“目标分解、策略制定、方案编制、方案审批、批复下达”的程序进行。具体如下：

#### **（一）目标分解**

根据公司中长期战略规划目标，统筹平衡各业务条线，由预算管理办公室对战略目标进行分解匡算提出公司年度预算目标，报公司全面预算管理委员会等决策机构审议。

#### **（二）策略制定**

预算管理办公室根据集团公司拟定的投资、经营、人力、

科技等各业务条线的预算编制原则和策略，结合集团公司年度预算编制要求以及时间安排，拟定公司全面预算工作开展方案。

### （三）方案编制

根据公司整体战略目标分解及年度预算编制策略要求，各出资企业基于本企业战略规划进行年度指标分解，编制年度经营计划书；并根据公司给定预算编制假设参数和本企业年度经营计划书内容，编制年度预算方案，并向预算管理办公室上报年度预算主要经营绩效指标。预算管理办公室对各出资企业上报目标与公司年度目标进行平衡，同时统筹各出资企业年度预算目标与考核目标的衔接，将调整意见反馈各出资企业。各出资企业根据平衡后的年度目标，依据年度预算编制原则和策略，以经营计划书为指导，完成企业年度预算的编制，并经内部决策程序审议通过，以正式公文形式上报公司。

出资企业为独资企业的，年度预算方案应经其董事会审议通过后上报公司；出资企业为合资企业的，根据公司章程或合资协议约定需在预算编制阶段向合作方股东提交审核的，要按时提交并根据合作方股东反馈的修改意见调整预算方案。合资企业向合作方股东提交预算方案前，应首先提交预算管理办公室审核，预算管理办公室结合年度预算编制进度进行审核并反馈意见。合资企业经营层要与双方股东做好沟通，原则上提交合资企业董事会、股东会审议的预算方案，除因企业所在地适用会计准则与中国准则不同导致的差异

外，要与报送公司的预算方案保持一致。公司最终确定的合资企业预算方案与提交董事会、股东会审议的预算方案差异较大的，根据合资企业公司章程或合资协议有关的约定开展预算调整。

#### （四）方案审批

预算管理办公室组织成员单位根据分工对各出资企业上报的年度预算方案（含年度经营计划）实施联审，经充分修订、平衡后，拟定公司年度预算方案（含年度经营计划等）报公司全面预算管理委员会审查。审查结果经公司总经理办公会审议、党委会前置研究后，报集团公司审议，最终由公司董事会审议批准后，形成公司年度预算方案。

#### （五）批复下达

根据集团公司批复的年度预算方案，由预算管理办公室组织各职能部门将公司年度预算目标分解成一系列指标体系，结合公司各项管理要求，下发各出资企业执行。各出资企业根据公司下达的预算指标，结合本单位实际情况逐级分解，将预算分解情况及时上报公司预算管理办公室并统筹本年度预算执行。

**第十四条** 年度预算基于业务计划编制而成，其中：年度经营计划是基于年度工作目标分解形成的各项业务的具体工作安排和工作计划；年度预算是对各经营事项的财务价值结果展现，主要包括经营预算、投资预算、资金预算和财务预算四个部分：

——经营预算为全面预算的基础和前提，是对各业务板

块生产、采购、销售和结算等各项生产经营活动的统筹测算。矿山、冶炼等生产型企业，要按照可研和设计要求确定主要产品产量规模和主要技术经济指标，结合预算年度市场预测情况、目标利润、消耗定额、期初、期末存货以及生产经营工作总体部署等情况进行编制。安排生产系统停产检修的企业，要明确检修主要内容、预计检修时间及工期，统筹安排检修前后的供产销衔接。生产型企业预算方案的编制要重点体现出对工艺技术指标及生产成本的管控水平，需逐步建立物料消耗生产定额、存货定额、目标成本，以及各项生产经济技术指标的定额标准，并根据行业优秀、企业历史最好水平、项目可研等进行对标，不断优化指标体系。

工程承包项目要结合项目目标责任成本管理要求，按项目工期安排，统筹施工进度、设计、采购和运输计划，进行年度目标分解及预算编制。年度计划编制的同时，应根据项目执行实际，对当前至项目完工并最终移交尚需的后续投入做出合理预计，结合已发生的成本投入，形成项目预计总成本，并对比目标责任成本进行节约或超支情况分析说明。预算方案的编制原则上要重点体现出对项目进度、采购分包支出及管理性费用的管控水平，以节约成本、创造效益。

——投资预算是预算期内进行各项投资活动的预算，包括股权投资和固定资产投资。主要根据各项目投资计划安排，测算投资金额，明确资金来源安排。

——资金预算是基于经营预算、投资预算以及还本付息情况测算企业年度资金收支情况，制定年度融资安排。资金



预算按照“收支两条线”原则进行编制，根据企业生产经营资金收支规律建立货币资金定额标准和“两金”指标占用标准，管控带息负债规模。

——财务预算以经营预算、投资预算、资金预算以及其他专项预算为基础，形成利润表、现金流量表、资产负债表等财务报表，综合体现预算期间企业整体财务状况。

**第十五条** 各出资企业统一采用集团公司的全面预算管理系统进行年度预算编制，但可根据实际管理需要，在统一设计预算编制模型的基础上，对本企业预算编制单元、预算业务体系和预算指标体系进行分解、细化，鼓励企业搭建适合自身业务的效益测算模型，并与公司预算编制模型进行有效衔接。

**第十六条** 各出资企业要结合本企业实际生产经营情况，逐步优化预算机制体系，推动预算编制横向到边，纵向到底。逐步建立覆盖全部业务的全面预算体系，贯通业务、财务、人力资源等数据，依托数字技术开展分析预测和实时监控，为及时调整管理重点、科学经营决策提供有力支撑。结合公司管控要求，针对重点预算指标，细化预算管理单元，完善生产流程各工序的计量设施，健全经济核算及分析，推动预算编制向单吨、机台等基础生产单元延伸，促进生产单位作业成本的精细化管理。

## **第四章 预算执行与控制**

**第十七条** 加快推动全面预算管理数智化转型升级，在

预算管理全流程中发挥好财务共享系统和司库信息系统的监控作用，充分运用大数据、云计算、人工智能、物联网等信息技术，推动预算执行中业务流程和财务流程的联通融合，建立成本费用预算与资金支出计划的有效衔接，提高各项预算安排的科学性和可执行性。

**第十八条** 年度预算一经批复下达，本部及各出资企业必须认真组织实施，不得超越权限调整、变动预算指标，明确“无预算不开支”的预算管理要求。预算指标要进行横向、纵向层层分解，落实到管理机构各部门、各级单位、各生产环节和岗位，作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，分季度、月度等期间进行预算执行控制，确保年度预算目标的实现。

**第十九条** 本部及各出资企业应根据企业经营管理实际情况，科学合理建立预算收支审批程序及权限的管理制度，在预算执行过程中要强化源头控制和过程管理。源头控制从业务前端入手，预算未安排的事项严格履行预算外审批程序；过程管控以资金支付管控为主，加强业务支付预算审批程序及合规程序管理。预算控制应建立有效的预算执行审批管控系统，提升预算执行管控效率。

——加强投资支出预算控制。严格执行公司批准的投资项目计划，建立健全项目审批和资金审批程序，按照投资计划组织项目实施并控制资金使用，没有投资计划的项目禁止资金支付。

——加强生产经营组织安排。按照年度业务计划安排，

统筹组织采购、生产、销售各环节业务，强化生产组织衔接，充分发挥产能规模，严格控制消耗定额标准和各项生产经济技术指标。

——加强工程项目预算管理。按照工程项目投标估算、概预算情况，分解年度经营指标，滚动编制年度工程项目收入成本预算及资金预算。通过强化目标成本管理，按月分析并反馈执行偏差，严格预算外调整审批程序，提升项目成本管控和现金流水平。同时，加强完工项目结算收尾工作，防止出现遗留问题。

——加强成本费用预算控制。一切开支均应纳入预算，严格履行预算审批程序。通过优化工艺设计、生产组织、产品结构等关键环节，遏制成本增长。强化定额和对标管理，明确制订成本费用控制标准，落实管控责任，压缩可控费用，努力实现降本增效。

——加强现金流量预算管理。制定产品赊销信用政策和存货定额标准，加大资金回收力度要求，提升现金周转效率。搭建资金收支测算模型，在年度资金预算额度内，结合月度生产经营组织安排，分解编制包括销售回款、原料辅料采购支出、薪酬等各项费用支出的月度资金计划。

——加强债务规模与结构的预算管理。按照年度融资预算及资金计划安排开展筹融资业务，保持合理的资产负债率水平，优化债务结构和融资节奏；坚持资金有偿使用政策，严格履行筹融资业务预算审批程序，防止债务规模不合理增长，切实防范债务风险。

**第二十条** 预算执行过程中，结合实际执行情况，在年度预算目标不变的前提下，根据需要按季度开展滚动测算，明确后续期间预算指标分解和计划安排，形成年度预算目标的系统性联动调整和滚动控制。

**第二十一条** 预算执行情况实行分析报告制度，出资企业要按年度、月度对预算执行情况进行跟踪分析，并于每月度终了7日内，结合月度快报数据，编写预算执行分析报告上报公司，年度报告于编制下一年度预算方案时同步报送。

预算分析应采取定量分析和定性分析相结合的方法，主要包括：

- 预算期内企业经济效益完成情况及执行差异原因；
- 预算期内企业生产、采购、销售、存货情况以及关键生产技术指标情况；
- 预算期内重点投资项目预算执行情况；
- 预算期内资本支出预算执行情况；
- 预算期内现金流量、偿债能力、资产周转能力、成本费用指标、盈利能力等财务状况分析；
- 预算期内外部客观环境变化对企业预算执行情况的影响；
- 解决预算执行偏差的意见和措施等。

**第二十二条** 预算分析应根据预算周期，突出分析重点：

（一）月度预算分析应突出生产销售业务预算、损益预算、资金预算的执行情况，及时监控生产、销售、利润及资金预算的执行。

（二）季度预算分析应全面分析预算的执行情况，时间进度，并通过趋势预测，及时调整下季度预算安排，确保年度预算的完成。

（三）年度预算分析应全面、系统分析公司年度预算的执行情况，总结年度各项经济活动对企业预算执行的影响，评价预算指标的完成质量，提出下一年度的预算目标，健全预算管控体系。

**第二十三条** 公司预算管理办公室各成员单位需根据职责分工开展预算执行分析，编制形成各业务条线预算执行分析报告，报预算管理办公室。根据预算执行情况，公司定期或不定期召开经营分析会议，针对预算执行问题采取相应的解决措施。

**第二十四条** 公司按月开展预算指标经营调度，对重点预算指标执行偏差进行预警纠偏，严格资金管控和带息负债限额控制，通过关键预算指标管控反馈业务经营环节，促进业务运营质量提升。

## **第五章 预算调整**

**第二十五条** 预算调整分为公司和出资企业两个层面：

（一）出资企业年度预算指标一经确认，原则不予调整。确因不可抗因素影响需要调整年度预算指标的出资企业，应向公司报送正式文件申请年度预算调整。预算调整主要包括以下情形：

——业务所在国财经政策、市场形势发生重大变化；

- 改革、改制等重大涉及财务事项；
- 其他对企业产生重大影响的事项等。

（二）在出资企业预算调整申请的基础上，公司开展中期测算工作，对全年预算指标完成情况进行评估测算。测算结果较年初预算指标偏离较大时，则进行公司预算调整。

## **第二十六条 年度预算调整程序如下：**

（一）出资企业预算调整程序包括：提出年度预算调整方案、公司审议、反馈预算调整意见、企业有权审批机构审批四个阶段。

——出资企业向公司报送预算调整方案书面文件。预算调整申请至少应包括以下内容：面临的重大调整因素，该因素造成的量化指标影响，预算调整后的结果及较原指标的差异，应对影响的量化措施，确保指标完成的保障措施等；

——出资企业预算调整事项由各业务归口管理部门进行审核，预算管理办公室汇总后，报全面预算管理委员会审议；

——根据全面预算管理委员会关于预算调整方案的审议情况，向出资企业反馈意见；

——审议通过后的预算调整方案，提交本企业有权审批机构审批。

（二）经测算平衡，公司需进行年度预算调整时，按照以下程序进行：预算调整方案经总经理办公会审议、党委会和全面预算管理委员会前置研究、集团公司审议后，报公司董事会审批。

**第二十七条** 出资企业年度预算调整方案，以出资企业有权审批机构审批为准，不得自行调整年度预算指标。

## **第六章 预算考核与评价**

**第二十八条** 公司对出资企业全面预算管理考核与评价包括以下内容：

- 年度预算指标的执行情况；
- 预算管理体系建设情况；
- 预算管理工作组织开展情况。

**第二十九条** 出资企业年度预算指标与年度经营绩效考核指标紧密衔接，年度预算指标执行情况为经营绩效考核的重要内容，纳入各预算单位负责人年度经营业绩考核范围。

**第三十条** 出资企业预算管理体系建设及预算管理工作组织开展作为企业经营管理的重要评价内容，在实际工作开展中进行定期或不定期通报。

——对于全面预算管理开展较好的出资企业，公司将组织开展内部经验交流，树立先进；

——对于出资企业预算编制时效性差、未按要求履行预算管理程序、预算编制质量低、预算执行监督不力等情形，公司将给予通报批评并责令整改。

**第三十一条** 出资企业应建立健全预算考核、评价、奖惩制度，加强预算管理的过程考核，提高预算管理的科学性和预算执行的有效性。出资企业主要负责人应对企业预算编制、报告、执行和监督工作负责。

**第三十二条** 本部及出资企业应以预算管理流程为主线，将各类生产经营业务和预算考评紧密结合，细化预算考评单元，提高预算指标考核在业务操作层面的比重，推进预算管理全员参与。

## **第七章 附则**

**第三十三条** 本办法由财务部负责解释，经公司董事会审议通过后生效。

**第三十四条** 各出资企业应当根据本办法制定本企业全面预算管理办法，同时向公司预算管理办公室备案。出资企业预算管控应根据本办法管理原则，细化预算管控单元，逐级深入推进全面预算管理，逐步实现“全员、全面、全流程”预算管控要求。

**第三十五条** 本办法从印发之日起执行，《中国有色金属建设股份有限公司全面预算管理办法（2021年修订）》（中色股预〔2022〕1号）同时废止。