

厦门港务发展股份有限公司 全面预算管理制度（修订稿）

（经公司第八届董事会第二十七次会议审议通过）

第一章 总则

第一条 全面预算管理的定位

（一）为了构建厦门港务发展股份有限公司（以下简称港务发展）以全面预算管理为基础的经营管理体系，规范港务发展的预算管理工作，以系统的方法来贯彻、监控各成员企业战略目标的制定和实施，特制定本制度。

（二）预算管理是采用价值形式对企业生产经营活动进行预测、决策和目标控制的管理方式。预算管理程序包括预算的编制、调整、控制、执行、分析、考核等环节。

（三）本制度适用于港务发展本部、全资、控股以及实际控制的各级企业（以下简称各企业）。

第二条 全面预算管理的任务

（一）实现全员参与，协调港务发展与各成员企业的经营活动，保证各级预算单位经营目标与港务发展总目标的一致性。

（二）加强内部信息沟通，促进资源优化配置，实现对港务发展整体经营活动的事前规划、事中控制和事后分析反馈。

（三）对经营活动进行量化安排，细化港务发展及各成员企业的战略规划和年度经营计划，通过全面预算来监控战略目标的实施进度，实现长期规划和短期计划相结合。

（四）为绩效管理提供基础和依据，以价值方式为港务发展、各成员企业和所有员工的业绩提供参考数据，促进各预算单位和员工的行为符合战略目标及年度经营目标的要求。

第三条 全面预算管理的模式

各预算编制单位每年编制一次预算,按月提交预算分析报告。各直属企业层面的预算考核工作由港务发展预算管理委员会和港务发展预算工作小组负责。直属企业内部的预算考核工作由各直属企业结合本企业业务特点和实际情况自行完成。

第四条 全面预算的内容包括但不限于经营预算、专项决策预算和财务预算：

（一）经营预算，即业务预算，包括业务量（生产量、销售量等）预算、销售预算、生产预算、采购预算、费用预算等，由负责企业生产经营的部门主要编制，各相关职能部门配合编制。

（二）专项决策预算，指企业重大的或不经常发生的，需要根据特定决策编制的预算，包括投资预算、筹资预算、捐赠预算等，由涉及项目的归口部门负责编制。

（三）财务预算，指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算，包括资金预算、预计资产负债表、预计利润表等，在经营预算和专项决策预算的基础上，由财务部门汇总编制。

第五条 各直属企业应当在规定的时间内按照港务发展

全面预算管理工作有关要求，以统一的编制口径、报表格式和编报规范，向港务发展报送年度全面预算报告。

第六条 港务发展依据本制度对直属企业预算编制、报告及执行工作进行监督管理，督促和引导企业切实建立以预算目标为中心的各级责任体系。

第二章 预算组织体系

第七条 全面预算管理的组织体系

全面预算管理的组织体系包括预算管理机构 and 预算实施机构。

第八条 预算管理机构包括港务发展董事会、港务发展预算管理委员会、直属企业预算管理委员会（预算领导小组）和各企业预算工作小组。

港务发展董事会是港务发展预算管理的最高权力机构，决定公司年度全面预算方案。

第九条 港务发展预算管理委员会应当履行以下主要职责：

（一）审议港务发展预算管理制度，报港务发展董事会审批。

（二）拟订港务发展预算编制与管理的原则和目标。

（三）审议港务发展总体年度经营计划、年度预算方案和预算调整方案，提交港务发展董事会审批。

（四）审批直属企业的年度经营计划、年度预算方案及预算调整方案。

（五）协调解决港务发展预算编制和执行中的重大问题。

（六）审议港务发展年度预算奖惩方案。

（七）对直属企业的预算组织工作提出考核和奖惩意见。

（八）监督预算执行，参与各预算单位重大超预算支出或预算外支出的审批。

第十条 各直属企业预算管理委员会（预算领导小组）应当履行以下主要职责：

（一）审议企业预算管理制度，报相关决策机构审批。

（二）拟订企业预算编制与管理的原则和目标。

（三）审议企业总体年度经营计划、年度预算方案和预算调整方案，履行内部决策程序后，报港务发展确定主要预算指标。

（四）审核下属企业的年度经营计划、年度预算方案及预算调整方案，提出修正建议，协助下属企业确定年度预算目标及调整目标，并根据企业相关规定进行审批。

（五）协调解决企业预算编制和执行中的重大问题。

（六）审议并提交企业年度预算奖惩方案，报相关决策机构批准后执行。

（七）根据下属企业的预算执行结果提出考核和奖惩意见。

第十一条 各企业应在预算管理委员会（预算领导小组）下设预算管理工作小组，依据港务发展和企业有关工作要求，负责组织企业预算编制、报告、执行和日常监督工作。预算管理工作小组应当履行以下主要职责：

（一）草拟并修订企业预算管理有关制度，提交相关决

策机构审议。

（二）组织企业预算的编制、审核、汇总及报送工作。

（三）组织下达预算，监督企业预算执行情况。

（四）制订企业预算调整方案。

（五）协调解决企业预算编制和执行中的有关问题。

（六）分析和考核企业内部各业务机构及下属企业预算完成情况。

第十二条 预算实施机构即各企业预算责任单位。企业预算责任单位应当在企业预算管理工作小组的统一指导下，组织开展本单位预算编制工作，严格执行经核准的预算方案。企业预算责任单位的负责人对本单位预算执行承担第一责任，企业预算责任单位应当履行以下主要职责：

（一）负责本单位预算编制、审核、汇总、调整和上报工作。

（二）负责将本单位预算指标层层分解，落实到各部门、各环节和各岗位。

（三）按照授权审批程序严格执行各项预算，及时分析预算执行差异原因，解决预算执行中存在的问题。

（四）及时总结分析本单位预算编制和执行情况，并组织实施考核和奖惩工作。

（五）配合企业预算管理工作小组做好企业预算的综合平衡、控制分析和考核等工作。

第三章 年度预算的编制与下达

第十三条 预算期间

各企业预算期间为每年的 1 月 1 日至 12 月 31 日。

第十四条 企业预算编制应遵循以下基本原则：

（一）坚持先进性原则，预算目标应当是通过努力才能实现的目标，应具先进性或挑战性，以便挖掘企业潜力，起到引导和激励的作用。同时应兼顾现实可行，符合企业内外部环境的实际情况，避免制定通过努力也无法实现的预算目标。

（二）坚持战略规划导向原则，将战略管理的目标精神贯穿预算管理的始终，使预算目标与战略规划和经营目标相一致，在正确分析判断市场形势和政策走向、总结分析上年度预算及实际情况的基础上，科学预测年度预算目标。

（三）坚持完整性原则，将内部各业务机构和下属企业（含企业化管理的事业单位）、基建项目、技术创新投入等全部纳入预算编制范围，全面预测企业的经营活动、投资活动、筹资活动等情况。

凡预算年度内新设立的企业，应当纳入企业预算范围，在预算编制方案或调整方案中予以说明。

（四）坚持总体平衡原则，综合业务预算、资本预算、筹融资预算等，考虑所承担经济业务的类型和特点，按目标管理要求，做好预算协调与平衡，合理配置内部资源，实行总量平衡和控制。

企业应正确预测预算年度资金收支和余缺，合理规划资金配置，提高资金使用效率，谋求资金成本、收益与风险的平衡。

（五）坚持风险控制原则，加强对外投资、收购兼并、固定资产投资以及股票、委托理财、期货（权）及衍生品等投资业务的风险评估和预算控制；加强非主业投资和无效投资的清理，严格控制非主业投资预算、担保、抵押和金融负债的规模。

资产负债率高于行业平均水平、存在较大偿债压力的企业，应当适当压缩金融债务预算规模。

第十五条 企业预算编制应将逾期债权、逾期担保、不良投资、不良债权等问题的清理和处置作为重要内容，积极消化潜亏挂账，合理预计资产减值损失，不得出现新的潜亏。

第十六条 预算编制方法

预算应结合各预算责任单位的业务性质及预算项目的不同性态，分别采用固定预算、弹性预算、零基预算、概率预算等方法编制：

（一）固定预算：是指根据正常的、最可能实现的某一业务量水平为固定基础来编制的预算。对于发生平稳、变动幅度不大的项目可以采用固定预算法，即在参考去年实际发生数的基础上结合本年实际变动（如人员数量的增减、物价水平的变动等）编制，但必须杜绝浪费、加强控制。

（二）弹性预算：是指按照成本（费用）习性分类，根据量、本、利之间的依存关系，对与业务量存在较大依存关系的项目，根据不同业务量水平而编制的预算，一般适用于与预算责任单位业务量有关的成本（费用）、利润等预算项目，如材料费、绩效工资、单位油耗等。对于此类项目，如

果市场变化快、前景不明朗，可以根据实际情况采用弹性预算法，即以正常情况为基准，分别设计在其不同范围水准的预算方案，以便于在业务量变动的情况下及时对预算方案做出调整。

（三）零基预算：是对预算收支以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议从而最终确定收支水平的预算，一般适用于不经常发生或者预算编制基础变化较大的预算项目，如资本性支出等。对于管理费用、经营费用中部分费用项目，如差旅费、培训费、广告费等，可以采用零基预算，于每年编制预算时对其重新开始进行详尽的审查分析。

（四）概率预算：是对不确定的各预算构成变量，根据客观条件，估计其可能变动的范围及出现在各个变动范围的概率，再通过加权平均计算有关变量的期望值来编制预算。一般适用于难以预测变动趋势的预算项目，如开拓的新业务和新的投资项目。

第十七条 预算指标体系

港务发展按照“财务指标为主体、非财务指标为补充”的原则设计预算指标体系，预算指标包括但不限于生产量指标、财务指标、其他各项经济指标等。具体预算指标包括但不限于生产量、营业收入、营业总成本、利润总额、净利润、投资总额等。

第十八条 各成员企业应当按照港务发展统一的预算报表格式、编制要求，编制上报年度预算报告并按要求上报。

预算报表格式和预算报告内容以每年港务发展下发的预算编报通知为准。

第十九条 资本性支出预算编制

（一）资本性支出指各成员企业因对外投资、购置固定资产、无形资产、大型技术改造、港口设施新建、扩建、改造以及融资性租赁等能为企业带来未来收益的业务而发生的、应在一年以上期间进行摊销的支出。

（二）资本性支出分为经营性资本性支出和非经营性资本性支出，资本性支出预算主要包括长期股权投资预算、固定资产/无形资产投资预算、长期待摊费用等。

（三）资本性支出预算由港务发展投资管理部、安全环保部、综合管理部分别审核，形成初稿，由港务发展财务部汇总并统一报港务发展董事会审议后纳入港务发展预算管理体系。

第二十条 资金预算编制

（一）各预算责任单位应编制资金预算，资金预算应细化到月度，提高资金使用效率。

（二）资金预算采用直接法编制，分为资金来源与资金使用两部分。

（三）资金来源预算的内容包括：经营性资金来源、投资分红、关联单位资金往来、银行融资款项、预收款、利息收入、收回投资、代收款、其他业务现金来源、其他现金来源等。

（四）资金使用预算的内容包括：经营性资金使用、资

本性资金使用、支付税费、利润分配、关联单位资金往来、利息支出、购置存货、支付代收款、预付款、其他业务现金支出、其他现金支出等。

第二十一条 预算审批与下达

港务发展年度预算经港务发展董事会审议批准后，港务发展预算工作小组应及时以文件形式下达各直属企业执行。各直属企业应当认真组织实施，将预算指标层层分解下达。建立预算执行责任制度，通过签订预算目标责任书等形式明确各预算责任单位的预算责任。

第二十二条 预算纠纷的处理

各预算主体之间出现有关责、权、利方面的经济纠纷，由港务发展预算管理委员会和港务发展预算工作小组负责调停和裁决。

第四章 预算方案的调整

第二十三条 全面预算方案的指令性要求

企业年度经营计划目标和预算方案经批准下达后即具有指令性，各预算责任单位必须按照预算方案的要求，认真组织实施，以确保预算目标的完成。

第二十四条 预算方案的调整前提

港务发展原则上不做预算调整，在年度预算执行过程中，由于宏观经济环境发生重大变化时，由港务发展预算管理委员会决定启动预算调整。各成员企业在出现下列情况时，可根据港务发展预算调整通知要求提出当年度预算方案调整申请，报港务发展预算管理委员会审批：

（一）国家有关政策发生重大变化，如交通部费率政策调整，国家或省市部门对码头港口的整体定位调整等。

（二）企业进行重大组织结构调整或经营目标调整，导致预算主体和预算经营目标发生重大改变。

（三）市场竞争环境、经营条件发生重大变化，如市场经营主体增加导致市场份额、业务量和费率发生重大变化。

（四）出现不可抗力重大自然灾害、公共紧急事件，如台风等对企业经营产生重大影响。

第二十五条 各成员企业需调整预算的，经履行内部决策程序后，将决策机构的审议决议连同预算调整方案以正式文件一同上报，报告应当包括以下内容：

（一）调整预算的原因和影响金额。

（二）预算调整的项目及金额。

（三）调整项目金额对预算执行造成的影响程度。

（四）调整项目的相关补救措施或具体应对方案。

（五）其他应当说明的内容。

第二十六条 预算调整方案的审批

预算方案调整必须遵循严格的审批程序：首先，受到影响的预算责任单位应在其预算管理工作小组测算各项影响并审核后，提出本企业的预算调整方案，上报至相应的直属企业预算管理工作小组审批。各直属企业预算管理工作小组应将审核意见上报直属企业预算管理委员会，由直属企业预算管理委员会审议通过后上报给港务发展预算管理工作小组，港务发展预算管理工作小组在汇总各级预算管理工作小

组审核意见的基础上，经与各有关企业沟通协调达成一致意见后形成港务发展审核调整意见，报港务发展预算管理委员会审议通过后，报港务发展董事会审批。

第二十七条 各预算责任单位应严格控制预算外支出，在未获批前应严格按原预算执行。

第五章 预算控制与执行

第二十八条 全面预算开支审批总体原则

（一）全面预算控制原则上依金额分项目进行，不同预算项目间不得相互充抵。

（二）费用预算剩余可以跨月份使用，但不能跨年度使用。

第二十九条 预算控制

各预算责任单位应根据本企业的实际情况，制定相应的预算项目开支审批授权体系。申请预算资金时，各预算责任单位应核对相关预算。

（一）预算内支出，根据不同的审批权限由相关人员审批、财务人员审核后即可办理付款手续。

（二）超预算支出或预算外支出应由预算责任单位根据业务实际需要填写申请，说明开支理由、使用目的和使用方式。超预算支出或预算外支出属于经营性的支出（除人工成本预算外）根据各预算责任单位确定的审批权限，经审批后方能列支。属于资本性支出预算和人工成本支出预算应根据港务发展管理模式确定的审批权限，经审批后方能列支。

（三）港务发展对各成员企业的投资项目（主要指股权

投资及经营性固定资产投资）支出实行预算控制，投资预算的编制、上报及调整参照港务发展相关制度执行。

第三十条 预算执行

预算执行过程中，各预算责任单位应按月检查预算执行情况，以预算分析报告和专题报告等形式，系统全面地报告企业整体的预算执行进度与结果，其中：

（一）预算分析报告是每月定期编制的报告，全面系统地说明预算执行进度和结果，对重大预算差异情况进行说明，对预算差异及其原因进行分析，落实责任部门，提出改进措施及建议；对重大预算项目进展情况进行说明，特别是针对工程项目、对外投融资项目，应及时说明完成情况。预算分析报告的内容按港务发展财务部下发的预算分析报告模板为准。

（二）专题报告是对重大预算外项目的调研报告，由各预算责任单位根据实际情况不定期编制。

（三）各直属企业应于每月5日前向港务发展财务部报送本单位预算执行分析报告，港务发展财务部应及时汇总并向分管领导报送。

（四）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，认真分析原因，提出改进措施。

第三十一条 企业应建立预算分类监测和预警机制，对主要预算指标执行情况进行分类跟踪监测，根据宏观经济政策、市场环境和企业生产经营变化情况，科学选择预警指标，

合理确定预警范围，及时进行监测评估，积极采取对应和解决措施。

第三十二条 企业应在预算年度终了及时撰写预算工作总结报告，认真总结年度预算工作经验和存在的不足，分析预算与实际执行结果的差异程度和影响因素，研究制定改进措施。

第六章 全面预算的评价与考核

第三十三条 预算考核的目的

（一）评价预算完成情况，及时发现和解决经营中的潜在问题，确定改进措施。

（二）与激励约束机制挂钩，增强全面预算管理过程的完整性和权威性。

（三）评价港务发展全面预算管理系统的控制能力，为改进下一期预算的编制、执行和监控工作提供建议。

第三十四条 全面预算考核的内容

全面预算考核内容主要包括：

（一）对各预算责任单位整体经营业绩的考核。

（二）在剔除不可控因素的前提下，对各预算责任单位预算与实际执行情况的偏差考核。

（三）对全面预算管理系统运行情况的考核。

第三十五条 预算考核方式

预算考核分为两个层次：

（一）港务发展负责直属企业经营者的业绩考核，经营者业绩考核的主要依据是年度下达的考核指标。年终由港务

发展预算管理工作小组根据港务发展考核办法，结合各直属企业的年度预算执行情况和预算管理实施成效完成年度预算考核工作。

（二）直属企业负责对下属企业（含托管企业）经营者的业绩考核，由各直属企业根据实际情况自行确定。

第三十六条 预算考核的执行

（一）预算考核应坚持公开、公平、公正的原则，考核结果有完整的书面记录。

（二）各直属企业应根据本企业有关制度和实际情况，设计企业的绩效考核制度，确定有关全面预算考核的指标体系。预算考核主要从预算的准确度和实际执行情况两个方面分别进行定量和定性考核。定量指标如生产量、营业收入、利润总额、净资产收益率、营业现金比率、流动资产周转率、资产负债率以及全民劳动生产率等，定性指标如预算编制、预算执行、预算控制分析运行情况等。

（三）港务发展预算管理委员会应根据各预算单位预算完成情况和预算工作执行情况，对预算执行较好和较差的单位进行通报表彰和批评，将其作为成员企业总经理的考核依据和年终考核指标的重要组成部分，纳入港务发展绩效评价体系。

第三十七条 各成员企业不按时上报预算报告或者上报的预算报告不符合统一编制要求、数据差错大、存在严重质量问题，以及预算执行监督不力的，港务发展将责令整改。

第三十八条 各成员企业年度预算完成值与目标值差异

较大的，港务发展将要求企业作出专项说明，无正当理由的，将给予警示。

第七章 附则

第三十九条 本制度由预算管理委员会负责解释。如以前相关规定与本制度存在差异，以本制度为准。

第四十条 本制度为基本管理制度，自董事会审议通过之日起生效。原厦港发〔2024〕18号《厦门港务港务发展有限公司全面预算管理制度》同时废止。