

附件：

华丰集团 2022 年全面预算实施工作方案

华丰集团深耕能源产业已 20 多年，国家进入“十四五”以来，经济和社会发展规划已经发生了重大提升，尤其是产业规划和“双碳 30/60”推进目标的出台，华丰集团必须紧紧跟上新形势，乘势而上，既要继续做强做精已有产业，更要大力拓展新兴产业。全集团“十四五”期间需要实现 3-5 个优势主业互为支撑，这是全体员工所必须面临的共同任务。

新的任务要求以有效的全面预算为抓手和经络，全面预算工作要当好“引擎”，全方位促进规划发展、企业文化、效率提升、经营管理、安全保障和队伍建设等进行深层次革新，坚持“成果导向、效率优先、兼顾规范”。运用全面预算工具，实现“常规管理”向“精细治理”的意识转变，战略推进“老板主导发展、治理和承担责任”向“科学发展、全面深化改革、责任共担和齐抓共管”转变，更加明晰各预算主体的“权责利”，各司其权，各担其责，各享其利，一切以高效和科学发展成果为检验标准。

各主体的“权责利”匹配更加科学、优化，集团和基层上下联动、荣辱与共，各同级主体之间良性协同、互为支撑，共同分担起华丰集团的“千斤重担”，为全集团未来的高速发展做好准备。

一、指导思想

（一）科学地运用好集团管理体系文件，结合最新情况，适时优化集团总部“5 个中心”和各二级单位“2 个中心”职责内涵和落实措施，精准地开展日常各项活动。

（二）全面预算顶层设计要充分体现“权限前移、充分授权、压实责任、人人参与经营”的深化管理改革方向，老板权限前移和

管理风险可控同步设计。

（三）通过全面预算实施改革，将集团总部和各二级单位深度关联，打破常规，解放思想，消除隔膜，荣辱一体，形成合力，有效解决经营和管理中存在的各类具体问题，全面提升效率。尝试多设定和运用一些管理性指标，在试行中持续改进。

（四）纵向到底，横向到边，精准定位，集团总部和各二级主体全面纳入预算。“人人头上有指标、千斤重担万人挑”，全面预算要逐步贯穿于各部门、各单位的所有工作，科学分解任务、设定指标，引导各部门、各公司、各岗位主动承担主体责任。

（五）全面预算工作既要充分结合华丰集团的当前实际，更要敢于自我革新，自觉挑战更高目标。

二、工作目标

（一）经营目标：结合 2022 年实际情况，主业强基，适度多元，稳中求进，奋发有为，开源和节流并重，努力创造更好的经营业绩。

（二）管理目标：所有预算主体全方位立体联动，切实提高管理水平、研发水平、总体工作效率、重大风险的有效管控。

（三）优化目标：结合经营分析会、季度/半年总结会，对设定指标成果进行评价，指导工作改进，直至达成或超额完成指标。

（四）时间目标：2022 年 2 月底前发布全部预算并开始执行，结合季度经营分析会在本年度的第 9 月和 11 月各滚动测算修订一次。

三、不同预算主体分类预算

集团各职能部门、各二级单位均作为预算主体，不同类型的主体预算重点各有侧重。各主体均须以各自 2022 年度发展战略、急需解决的存量问题、经营目标和管理目标为出发点，并围绕各

类预算指标，梳理制定年度工作计划，进而制定财务预算和有关预算指标。

（一）预算主体分类

结合当前实际分为三类：经营类、科创类、集团职能板块。

1. **经营类**：以年度可以开展经营创利为主要特征，如：集团股份公司、欧华公司（含船舶）、华新公司、华丰造气厂、联达公司、中凯公司、仓储公司、华捷公司。

2. **科创类**：暂不具备主业经营性盈利能力，以初创和/或研发为主要特征，如：茂业医疗、广油华丰研究院等。

3. **集团职能板块**：集团层面以综合管理和服务职能为主，包括：安全技术部、人力资源部、战略投资部、行政管理部、财务管理部、审计与稽核部。

主体类别	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	安全管理	生产经营	设备设施	人力资源	行政后勤	财税融资	规划投资	研发创新	审计稽核	信息化
经营类	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
科创类	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
集团职能板块	√		√	√	√	财务部	√	√	√	√

（二）预算模块分类

说明：同一主体可能会有跨类别预算，如造气厂既有生产经营又有小码头投资建设等。各预算主体根据自身实际情况填列全部或部分预算模块。“设备设施”特指生产性设备设施，非生产性设备设施归入行政后勤。各预算模块详细填报表格详见《模板》。

四、预算编制

（一）基本步骤

1. 制定预算工作计划。详见进度计划表。

2. 制定年度工作计划。各主体按照集团管理体系报告的精神，结合集团战投部经营计划、行政部年度工作计划、安委会安全工作计划等分类计划，对照集团和主体战略发展规划和目标，依法合规履行好主体责任的要求，研判 2021 年目标完成情况，梳理存在问题，研究解决方案，制定各主体的年度工作目标和综合工作计划。详见《潮州华丰集团股份有限公司预算主体年度工作计划》。

3. 集团和各主体商定主要工作目标。集团总裁室牵头预算审核小组和集团相应职能部门，对各预算主体的年度工作目标协商确定。集团各职能部门须在二级单位编制预算开始时分别给出 2022 年关键工作提示，该提示也是后续对口把关的依据之一。

4. 编制年度预算。根据年度工作计划和目标，编制预算表和预算说明书，编制过程中各类预算分别与集团对口管理职能部门先行确认一致，再形成一审稿。每个主体根据主体类别和需求按照下表填写。

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
预算 模块	安全	生产	设备	人力	行政	财税	战投	研发	审计	信息
	管理	经营	设施	资源	后勤	融资	经管	创新	稽核	化
主审 部门	安技部	总裁办	安技部	人资部	行政部	财务部	战投部	人资部	审计部	安技部

注：如需要协审时，由主审部门自行确定协审方式。

1. 一审稿报审核小组汇总并形成一审意见，反馈回各预算主体组织修订，形成二审稿。

2. 审核小组形成二审意见，征求各预算主体单位意见后，整理成报批初稿呈总裁室初审。

3. 根据总裁室审核意见，反馈给各主体，确认或进一步完善，

审核小组形成报批正式稿呈总裁办审定。

(二) 预算参数由集团财务管理部综合分析后确定。主要包括：人民币对美元汇率、银行存贷款利率、主营业务毛利率、主营业务单位毛利（元/吨或元/立方米）、CPI 增幅等。年度内各次滚动测算时一并优化当时的合理参数。

(三) 资金来源明确。预算时明确所使用的资金来源和名称。包括：集团拨付、股东出资、公司自有、政府补助、政府专项税费返还等。

(四) 各预算模块说明

1. **安全管理预算**。严格对照《企业安全生产费用提取和使用管理办法》（该《办法》于 2012 年 2 月 14 日由财政部、安全监管总局以财企〔2012〕16 号印发），在“安全管理”模块填列各主体的安全生产费用，安全生产费用实际经办部门不一定都集中在安保部门，各主体根据实际情况按照有序、高效的方式分配任务。新冠疫情防控物资纳入安全生产费用统计，在“其他”中填列。

2. **生产经营预算**。各主体主营业务、辅营业务、业务盈亏等相关预算本项填列。

3. **设备设施预算**。各主体各类生产性硬件（含必须共同作用的软件）新购、技改、维修、备件、检测、鉴定、保养等费用在本项填列，生产性燃油费、润滑油费在本项填列。

4. **人力资源预算**。按照集团人力资源部人力资源划分和财务管理部分类费用人力成本分配，各主体按照要求在各分表填写，模板自动汇总到人力资源成本预算表中。“人才梯队”建设是决定全集团现在和未来发展的根本性基础之一，方案需要突出年轻化和梯队化相结合、专业化和复合化相结合、管理岗和专业岗相

结合、存量和增量相结合、基层和集团各职能板块相结合等重要基本原则。

5. **行政后勤预算。**各主体行政、后勤、公司管理类费用、总务等费用在本项填列，非生产性资本化新建任务改在“规划投资”表中填列。

6. **财税融资预算。**各主体财务、税务、融资、投资、汇兑等相关费用本项填列。

7. **规划投资预算。**各主体资本化类新建及续建、技改、购置投资，股权投资，以及园区级、产业级、项目级等的发展规划类咨询、研究、论证等费用，在“规划投资”模块中填列。

8. **研发创新预算。**引导各预算主体积极、主动、充分地开展起独立自主、内外结合的研发创新热潮，研发创新相关项目和支出在此项填列。

9. **审计与稽核预算。**发挥好综合监督机制，对各类各级主体的工作计划有效达成情况进行公平、公正、公开和科学的审计、稽核和监督，充分发挥事前预警指引、事中关键节点和任务专项跟踪、事后全面审计和指导改进，风险防控关口前移，专业指导和严格监督并重。

10. **信息化预算。**可资本化的信息化、智慧化类计算机硬件软件、网络和通信设备、监控安全系统、财务系统、人力资源信息系统、OA系统等研发、实施支出在本项填列。

(五) 总裁办审定后发文。总裁办审定后以股份公司发文部署落实，各预算主体须严格按照预算文件梳理和推进好各项工作。

五、预算执行、考核和持续改进

结合管理体系文件和运行几年来的实际情况，进一步明确以下事项：

（一）暂按照集团现有预算管理制度执行，后续根据实际情况及时优化全面预算相关制度。

（二）各预算主体请将 2022 年度经营计划与年度预算方案初稿于 2022 年 1 月 14 日下班前通过 OA 系统报送至集团计划预算审查小组（联系人：陈焕春，联系电话：8921）。

（三）各预算主体暂定在预算开始执行的第二个日历月满后，从第三个日历月开始，每月第三周前，提交预算执行进度月报。月报格式见附件。

（四）各主体于当年 7 月底前完成上半年预算完成情况全面检查，召开上半年经营分析会议，集团相关职能和二级单位相互参加各自的分析会，共同把脉，提出下半年改进指导意见，作为预算滚动修编的基本依据。

（五）各主体须结合年度最新变化条件和要求精准做好滚动修编，11 月份修编后各主体年度预算执行完成率不应低于 90%。

（六）集团职能板块和各二级单位对应计划完成情况的考核结果联动，实现集团职能板块和二级单位在成果上深度绑定，促使更好地实现上下协同。

（七）各预算主体在预算执行过程中不同类型偏差的处理：

1. 基建类项目偏差按照法律法规和标准规范执行，因特殊情况超额的专题报集团审批。

2. 非基建类项目（含外委和自办）金额允许存在一定偏差。单个项目总体预算 50 万以下（含）时，偏差率不超过 8%；50 万以上，偏差率不超过 5%。

3. 非项目类预算正常情况下不予偏差调整。确有特殊原因未列入已批准预算但集团批准实施的类项，按预算外支出上报集团执行预算外审批流程。

所有预算偏差均须有合理解释，保存相关书面依据以供集团检查。

附件：

1. 年度预算进度计划表；
2. 预算主体年度工作计划；
3. 预算总表和分表模板；
4. 预算说明书；
5. 预算执行情况月报；
6. 2022 年度关键工作提示。

潮州华丰集团股份有限公司
计划预算审查小组
2021 年 12 月 29 日