

甘肃金融控股集团有限公司文件

甘金控〔2024〕194号

关于印发《甘肃金融控股集团有限公司 全面预算管理办法》的通知

各子公司、市州担保公司，集团各部门：

《甘肃金融控股集团有限公司全面预算管理办法》已经第一届董事会第三十八次会议审议通过，现印发给你们，请结合实际，认真做好贯彻落实。

甘肃金融控股集团有限公司

2024年10月24日

甘肃金融控股集团有限公司 全面预算管理办法

第一章 总 则

第一条 为提高甘肃金融控股集团有限公司（以下简称“集团公司”）整体经营水平和控制经营活动的能力，实现公司战略规划，优化资源有效配置。根据财政部《企业内部控制应用指引》（财会〔2010〕11号）、《管理会计应用指引》（财会〔2017〕24号）和集团公司章程及相关制度，结合实际，制定本办法。

第二条 本办法所称全面预算是指集团公司在战略目标的指导下，在未来经济环境预测的基础上，对预算年度内各类经济资源、经营、投融资活动进行充分筹划和预计，确定预算期内经营管理目标，并围绕预算目标进行控制和监督的一系列管理过程。

第三条 集团公司的所有经营活动全部纳入全面预算管理，做到全方位、全过程、全员参与、全面覆盖，并逐步建立起事前预算、事中控制和事后分析相结合的预算管理体系，其主要任务是：

- （一）长短期目标相结合，推进战略目标落实。
- （二）强化内部控制管理，防范化解公司风险。
- （三）促进资源优化配置，提升公司经济效益。
- （四）建立工作协调机制，明确预算职责权限。
- （五）提供业绩考评依据，有效开展激励约束。

第四条 全面预算管理的原则：

（一）战略导向原则。预算目标、内容及规模应反映集团公司在不同时期的战略重点，科学预测年度经营目标，合理配置资源，以预算管理促进战略目标的实现。

（二）全面性原则。全面预算管理应体现全员参与、全方位实施、全过程控制的管理要求，预算编制应符合经营实际，管理内容涵盖业务和经营，以预算管理为基本手段，明确关键控制点，加强风险控制。

（三）统一性原则。在编制预算时，全面预算应与集团公司发展战略、年度经营计划相匹配，预算指标实行统一规范的核算管理，运用统一的标准和口径，按规定流程统一编报。

（四）业财融合原则。全面预算管理以业务为先导，将预算管理深度融入到经营管理活动的各个领域、层次、环节，实现业财协同，助力集团公司价值创造。

（五）刚性约束原则。年度预算目标一经确定，原则上不得进行调整，无预算不列支。遇外部环境、政策或公司战略发生重大变化，根据授权进行审批后方可调整。

第五条 本办法适用于集团公司及集团公司对全资、控股子公司和市州担保公司（以下简称“所属企业”）全面预算的管理。

第二章 职责与分工

第六条 集团公司建立由股东会、董事会、党委会、经理层、全面预算管理领导小组、集团各部门、各子公司构成的全面预算

管理组织体系。

第七条 集团公司股东会是全面预算管理的决策机构。主要职责是：

- （一）负责审议批准年度预算方案、预算调整方案；
- （二）决定公司超预算的资金调度和使用。

第八条 集团公司董事会主要职责是：

- （一）负责制订年度预算方案、预算调整方案；
- （二）审定全面预算管理制度及相关基础管理制度；
- （三）决定公司预算内大额度资金调度和使用；
- （四）根据股东会授权决定预算管理的其他重大事项。

第九条 集团公司党委会负责前置研究年度预算方案、预算调整方案、全面预算管理制度，提出意见建议。

第十条 集团公司经理层主要职责是：

- （一）负责拟定年度预算方案、预算调整方案；
- （二）督导、落实年度预算目标；
- （三）拟定全面预算管理制度及相关基础管理制度，制定配套管理制度；
- （四）决策预算内日常经营事项；
- （五）董事会授权的其他全面预算管理事项。

第十一条 集团公司成立全面预算管理领导小组，是全面预算管理的组织协调机构。集团公司全面预算管理领导小组组长为集团公司总经理，副组长为集团公司副总经理、财务总监，成员为集团公司财务部、人力资源部、战略投资部、协同发展部、合规风控部、审计部等部门负责人，主要履行以下职责：

（一）组织、协调全面预算管理工作；

（二）组织编制、综合平衡年度预算，审查年度预算草案和预算调整方案；

（三）协调解决预算编制和执行中的重大问题；

（四）跟踪、督导年度预算的执行；

（五）其他全面预算管理事宜。

第十二条 全面预算管理领导小组下设预算管理办公室，办公室设在集团公司财务部，负责全面预算的日常管理工作，主要职责是：

（一）草拟和修订集团公司预算管理有关制度，并负责检查落实全面预算管理制度的执行；

（二）组织集团公司预算草案的编制工作、初步审核上报的预算目标，汇总编制集团公司及所属企业的预算草案，提交全面预算管理领导小组审核，审核通过后报经理层、党委会、董事会、股东会审议；

（三）根据集团公司审定的预算方案，及时分解下达预算指标；

（四）跟踪预算执行情况，定期提请并组织召开经营调度会；

（五）审核预算调整事项，按规定程序上报审定；

（六）配合做好经营业绩考核。

第十三条 集团各部门结合所承担的业务和职责分工，配合做好全面预算管理相关工作。具体分工如下：

（一）战略投资部（董事会办公室）

1. 拟定集团公司发展战略、发展规划并进行分解落实；

2. 组织编制、审核和汇总集团公司及所属企业投资计划、资本金计划等投资预算及相关调整预算，审定后提交财务部汇总；

3. 组织编制、审核和汇总集团公司及所属企业报送的对子公司及参股企业增资、减资等业务预算及相关调整预算；

4. 组织编制、审核和汇总集团公司及所属企业报送的投资收益、分红等业务预算；

5. 审核汇总编制集团公司重大并购、重组及资本运作等业务预算。

（二）人力资源部（党委组织部）

1. 完善全面预算考评与绩效激励相关的制度，并负责检查落实相关制度的执行；

2. 组织编制、审核和汇总集团公司及所属企业报送的人工成本支出计划、员工培训支出计划等人工成本预算及相关调整预算，并做好预算监督执行。

3. 组织开展集团公司年度经营业绩考核。

（三）财务部（资金管理中心）

1. 组织编制、审核和汇总集团公司及所属企业报送的资产负债、利润、现金流、债务融资、资金等预算；

2. 审核、汇总、编制集团公司财务预算。

（四）办公室（党委办公室、信息中心）

组织编制、审核和汇总集团各部门资产购置预算、费用预算、对外捐赠支出预算及相关调整预算。

（五）党群工作部（机关党委、工会办）

组织编制集团各部门党建经费预算。

（六）审计部

配合全面预算管理领导小组对集团公司及所属企业预算编制及执行情况进行审计监督。

（七）其他部门负责编制本部门费用预算及其他需要协助的全面预算管理事项。

第十四条 集团公司所属企业应按照国家的相关规定和集团公司的统一安排，负责本公司全面预算管理工作，科学编制预算，严格预算执行，加强预算监督，强化预算考核。

第三章 全面预算内容

第十五条 全面预算是由业务预算、投资预算、筹资预算和财务预算等组成的综合预算体系，内容涵盖公司所有经济活动，财务预算是公司经营过程、成果、效率、效果的综合反应，并对业务预算、投资预算和筹资预算进行统筹平衡，业务预算、投资预算和筹资预算形成财务预算的编制基础。

第十六条 业务预算是指预算期内与集团公司日常业务直接相关的系列预算，包括经营预算、期间预算、人工成本预算等。

（一）经营预算

经营预算是预算期内所属企业根据行业特点、年度预算目标及上一年经营情况，预测与本公司业务规模及对应产生的业务收入、业务成本的预算。

（二）期间预算

期间预算是指预算期内组织管理日常经营活动而发生的管理费

用、财务费用和业务费用的预算。

（三）人工成本预算

人工成本预算是预算期内依据年度经营计划，为保证完成年度经营计划所需要投入的人力资源相关资金的预算，依据员工人数及上年工资总额按计提标准计算编制。

第十七条 投资预算是指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、权益性资本投资预算、债券投资预算和其他投资预算等。

（一）固定资产投资预算

固定资产投资预算是指预算期内购置、新建、改建、扩建、更新改造固定资产进行资本投资的预算，根据有关投资决策和年度固定资产投资计划编制。处置固定资产所引起的现金流入也应列入。

（二）权益性资本投资预算

权益性资本投资预算是指预算期内为了获得其他单位的股权及收益分配权而进行资本投资的预算，应当根据有关投资决策资料和年度权益性资本投资计划编制。转让权益性资本投资或者收取被投资单位分配的利润(股利)所引起的现金流入也应列入。

（三）债券投资预算

债券投资预算是指预算期内购买国债、企业债券、金融债券等的预算。

（四）其他预算投资

其他投资预算是指预算期内其他投资活动的预算，主要包括无形资产投资、收购兼并投资、投资收益预算等。

第十八条 筹资预算是指在预算期内为满足日常经营和投资需要，通过债务筹资、权益筹资、衍生工具筹资等方式筹措资金的财务活动。

（一）债务筹资

债务筹资是指按合同向债权人取得的，在规定期限内需要清偿的债务。通过向金融机构借款、发行债券、租赁等方式取得。

（二）权益筹资

权益筹资是指股东投入的、企业依法长期拥有、能够自主调配运用的资本。通过吸收直接投资、发行股票、内部积累等方式取得。

（三）衍生工具筹资

衍生工具筹资是指兼具股权与债务筹资性质的混合融资和其他衍生工具融资。

第十九条 财务预算是指预算期内财务状况的综合反映，包括现金流量预算表、资产负债预算表、利润预算表等预算报表。

（一）现金流量预算表

现金流量预算表是按照现金流量表主要内容编制，反映预算期内一切现金收支及其结果。主要依据期初现金余额、预算期业务预算、投资预算、筹资预算等编制，是其他预算有关资金收支的汇总和资金调控的依据。

（二）资产负债预算表

资产负债预算表是按照资产负债表的内容和格式编制，综合反映期末财务状况。主要依据预算期初实际的资产负债表和预算期业务预算、投资预算、筹资预算等分析编制。

（三）利润预算表

利润预算表是按照利润表的内容和格式编制，综合反映预算期内利润目标。主要依据业务预算、投资预算和筹资预算等相关资料分析编制。

第四章 预算编制及要求

第二十条 预算编制工作从每年9月开始筹划，10月中旬形成预算预报，11月中旬形成预算草案，12月下旬完成预算终稿，经股东会审批后下发执行。

第二十一条 全面预算编制应与集团公司综合经营计划安排相衔接，按照“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的“两上两下”程序进行编制。编制程序如下：

（一）下达预算编制通知。集团公司于每年9月下达下一年度预算编制通知，明确预算编制要求、预算编制内容等。

（二）预算草案的编制。集团公司及所属企业根据预算编制要求，结合本公司业务规划、经营特点及内外部因素的变化等实际情况编制年度预算草案，并在规定的时间内上报集团公司预算管理办公室。经逐级汇总、上下结合、沟通协调后，由集团公司预算管理办公室初次上报全面预算管理领导小组审查。

（三）审查平衡。全面预算管理领导小组对汇总后的预算草案进行审查和平衡，对于审查平衡中发现的问题，及时进行反馈，集团公司及所属企业根据反馈意见对预算草案进行修正上报。

（四）审议批准。经审查平衡，集团公司财务部在修正调整

后的基础上进行汇总，编制集团公司预算草案，经集团公司全面预算管理领导小组审查，集团公司经理层讨论后报党委会研究，党委会前置研究后，报董事会审议、股东会决策。

（五）下达执行。年度预算经股东会审议批准后，分解成一系列的指标体系，以签署《年度经营目标责任书》和印发预算方案通知的形式下发。

第二十二条 全面预算编制基础必须从业务端发起，按照“谁发生、谁预算、谁控制”的原则。统筹兼顾当期效益与中长期资本积累的关系，以财务承受能力作为业务预算、投资预算、筹资预算的边界和红线。按先业务预算、投资预算、筹资预算，后财务预算的流程进行，各项预算之间应相互衔接，相互支撑。

第二十三条 全面预算编制时应当符合以下要求：

（一）深入开展外部环境的调研和预测，确保预算编制以市场预测为依据，与市场、社会环境相适应，科学、严谨、详实、合理。

（二）按照国家、省财政厅和集团公司相关规定，加强投资、固定资产购置等投资业务的风险评估和预算控制。

（三）深入分析以前年度预算差异的形成原因，提高预算编制的准确性。

（四）严格控制成本费用开支范围和规模，加强对成本费用列支的必要性和合理性的分析和平衡。

第二十四条 应当按照集团公司统一的报表格式和编制要求，编制上报年度预算。具体由以下部分组成：

（一）年度预算报表，主要包括财务预算表、业务预算表、

专门预算表等。包括以下重点内容：

1. 预算年度内预计能实现的与经营活动相关的收入、成本和费用构成情况。

2. 预算年度内预计发生新建、在建、改扩建、外购、融资租赁等固定资产投资情况。

3. 预算年度内股权投资、金融工具投资和对外筹资预算预计情况。

4. 预算年度内人工成本、成本费用和对外捐赠支出预计情况。

5. 预算年度内经营、投资、筹资活动预计发生的现金流入和流出的情况。

6. 预算年度内预计实现经营成果和利润分配情况。

7. 预算年度内资产和负债规模预计情况。

8. 其他专项工作情况。

（二）年度预算编制说明，主要包括：

1. 上年度预算执行情况总结。

2. 本年度预算编制基础。预算编制的基本假设及采用的重要会计政策和会计估计与上年度财务决算不一致时需单独说明。

3. 本年度预算编制情况。分别对业务预算、投资预算、筹资预算、资金预算、费用预算等编制内容进行详细说明。

4. 预算年度重大事项说明。

5. 可能影响预算指标事项说明。

6. 预算执行的保障和监督措施。

7. 重点任务情况说明。

8. 年度预算工作总结及改进措施。

第五章 预算执行与控制

第二十五条 经批准下达的年度预算是集团公司及所属企业安排月度预算、季度预算、控制进度、资金拨付的主要依据，是预算期内组织、协调各项经济活动的根本依据，应严格遵照执行。按照“无预算不开支、无预算不投资”原则，严控预算外经济行为，确保实现年度预算的严肃性和刚性约束。

第二十六条 年度预算内日常经营（采购）事项，由集团公司经理层执行决策。预算内大额资金的调度和使用，单笔金额超过10亿元的由董事会决策，单笔金额10亿元以内（含）的，经董事会授权后报经理层决策。

第二十七条 所属企业必须认真组织实施，建立健全全面预算管理的相关制度，加强预算工作的内部控制，规范预算编制、执行、考核等工作流程，加强预算监督工作力度，形成全方位的全面预算执行责任体系，确保预算目标的实现。

第二十八条 集团公司建立经营调度工作机制，定期召开经营调度会，跟踪管理所属企业预算执行情况，对突出问题进行督导，研究解决预算执行中存在问题，纠正预算执行偏差。

第二十九条 集团公司财务部定期对预算执行情况进行分析，掌握影响预算执行的关键经济事项，对预算执行中出现的偏差较大项目，及时纠偏，提出改进措施和建议。

第三十条 全面预算控制原则

（一）加强过程控制。将年度预算细分为月度预算和季度预

算，通过分期预算控制，确保实现年度预算目标。

（二）突出管理重点。严格管理重点预算项目，对关键性指标的实现情况，应按季、按月跟踪，并对其发展趋势做出科学合理的预测，提高事前控制能力。

（三）刚性控制与柔性控制相结合。与日常经营相关的业务，实行柔性控制；重大项目支出实行刚性控制，提高资源使用的效率与效果，实现预算控制的目标

（四）业务控制与财务控制相结合。强化预算事中控制，通过对各项业务活动及相关财务活动的审批，实现业务、财务一体化的控制。

第六章 预算调整

第三十一条 集团公司批准下达的年度预算原则上不予调整，遇有重大政策变化或不可抗力因素等影响，或根据市场形势和质量需要进行结构优化，需调整年度预算的，应提出预算调整方案，按年度预算的审批程序进行调整。

第三十二条 以上所称“重大政策变化或不可抗力因素等影响或根据市场形势和质量需要进行结构优化”主要指：

- （一）国家政策法规发生重大变化；
- （二）中央、省委、省政府及省财政厅重大决策部署调整；
- （三）市场环境发生重大变化；
- （四）董事会调整发展战略，重新制定经营计划；
- （五）发生合并、分立等重大资产重组行为；

- （六）经营条件发生重大变化；
- （七）发生不可抗力事件；
- （八）其他造成预算调整的客观原因。

第三十三条 预算调整原则

（一）预算调整事项不能偏离集团公司发展战略和年度预算指标；

（二）预算调整方案应客观、合理、可行，在经济上能够实现最优化；

（三）预算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；

（四）预算调整应当谨慎，调整频率应当予以严格控制，年度调整次数应尽量减少。

第三十四条 预算调整的类型

预算调整类型包括预算内调剂、预算外调整，预算内调剂不影响预算目标，预算外调整影响预算目标。

第三十五条 预算调整流程

（一）预算内调剂流程

如存在预算期间预算科目的变化、预算项目间的预算金额变化、预算项目终止或内容变更、结余结转资金调整等情形，集团公司及所属企业确需调整预算，遵循以下流程，经审批后进行预算内调剂：

1. 向集团公司财务部提交书面预算调整申请，上报调整方案，包括但不限于调整理由、建议、调整前后预算指标对比及调整后指标对预算总目标的影响等内容，并附上详细的预算调整工作底

稿。

2. 由集团公司财务部汇总编制集团公司预算调整方案，经全面预算管理领导小组审查、上报集团公司经理层审批。

（二）预算外调整流程

如遇有重大政策变化或不可抗力因素等影响，当存在影响预算目标的重大环境变化时，集团公司及所属企业确需调整年度预算目标的，可以提出预算外调整申请，遵循以下流程，经审批后进行预算目标调整：

1. 集团公司及所属企业如需调整预算，应向集团公司财务部提交书面预算调整申请，上报调整方案，包括但不限于调整理由、建议、调整前后预算指标对比及调整后指标对预算总目标的影响等内容，并附上详细的预算调整工作底稿。

2. 集团公司财务部汇总编制集团公司预算调整方案，经全面预算管理领导小组审查、集团公司经理层讨论后报党委会研究，党委会前置研究后，报董事会审议、股东会决策。

第三十六条 预算年度内新成立的公司，年初未下达预算的，应根据投资的进展情况和经营的实际情况，纳入年度预算外调整。

第七章 预算考核与监督

第三十七条 集团公司及所属企业的主要负责人是预算管理工作的第一责任人，对年度预算编制、报告、执行和监督工作负责。

第三十八条 预算考核内容包括对全面预算目标完成情况的

考核和对全面预算组织工作的考核。

第三十九条 集团公司按照经营业绩考核的有关要求，对所属企业预算目标完成情况进行年度考核，将预算关键考核目标纳入所属企业经营业绩考核指标，签订《年度经营目标责任书》，由集团公司人力资源部负责组织实施考核工作，考核结果与激励机制挂钩。

第四十条 集团公司要加强对所属企业预算执行情况的监督，对在预算执行中违反全面预算管理制度和集团公司有关要求的行
为，及时责令整改。预算执行监督主要包括但不限于以下几个方面：

- （一）预算的内部控制机制是否健全；
- （二）是否严格执行下达的预算；
- （三）预算执行过程中是否进行有效监控；
- （四）预算考核结果是否真实。

第八章 附 则

第四十一条 本办法由集团公司财务部（资金管理中心）负责解释和修订。

第四十二条 本办法经集团公司董事会审议通过，自印发之日起施行。原《甘肃金融控股集团有限公司全面预算管理办法（试行）》（甘金控〔2024〕27号）同时废止。

