



体系名称	财务管理	编 码	FC-01-02-02	版 本 号	2025-1
中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司 预算执行监控细则					
公司名称	江苏分公司				
批 准 人	分管领导				
批准依据	《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司内控制度体系管理办法》（CG-02-01，2025-1）				
发布范围	普发				
发布文号	海油气电江苏分公司风险办〔2025〕9号				
发布日期	2025年3月19日				
生效日期	2025年3月19日				

1 目的

加强预算管理的过程控制，助力公司完成年度经营目标。

2 适用范围

江苏分公司及所属单位。

3 职责分工

3.1 预算管理办公室

- a) 组织监督、指导各部门、各所属单位的预算执行，掌握公司的业务经营情况，追踪、分析、报告影响预算目标实现主要因素，及时调整预算目标并采取相关应对措施，确保公司年度预算目标实现；
- b) 建立与各部门、各所属单位的执行监控沟通制度；
- c) 编制公司月度预算执行监控表、季（年）度预算管理报告,上报气电集团；
- d) 形成对各部门、各所属单位预算管理建议，确保公司年度预算目标完成。

3.2 江苏分公司各归口管理部门

- a) 具体负责本预算责任单元预算目标的实施、控制，接受预算管理办公室对预算控制的监督、指导；

- b) 及时就重大预算执行差异情况提出专业建议,并抄送江苏分公司预算管理办公室;
- c) 在相关会议上,就归口管理预算执行情况提供解释说明;
- d) 监控本部门经费预算执行情况;
- e) 配合建立预算执行监控沟通渠道;
- f) 按江苏分公司归口管理部门要求,完成相关报告;
- g) 按江苏分公司规定完成预算管理系统预算执行相关数据的填报。

3.3 江苏分公司各部门及各所属单位

- a) 接受江苏分公司对各部门及各所属单位年度经营预算执行情况的指导、监控、考核;
- b) 按照江苏分公司各预算归口管理部门监控要求,按时上报本单位各项预算执行分析报告;
- c) 配合建立与江苏分公司的预算执行监控沟通制度,积极参加江苏分公司召开的经营分析会等各种沟通形式;
- d) 按江苏分公司规定完成预算管理系统预算执行相关数据的填报。

4 管理原则

4.1 分级监控原则

- a) 江苏分公司预算管理委员会监督公司预算情况;
- b) 预算管理办公室指导和控制各预算责任单元预算情况;
- c) 各所属单位对本单位各部门的预算执行情况监控。

4.2 资源共享原则

预算管理办公室与各部门共享行业信息等各类资源,了解市场销售等业务情况。

4.3 与绩效考评指标相结合原则

- a) 预算执行监控内容纳入江苏分公司对各预算责任单元的绩效考核指标,以保证公司能够及时了解绩效考核指标分阶段实现情况,确保公司绩效考核指标实现;
- b) 预算执行情况分析,为江苏分公司年度预算考核提供依据,为江苏分公司绩效考评提供参考。

4.4 预算监控指标设定兼顾统一性原则

- a) 预算监控指标应保持与会计核算、业务统计口径的统一；
- b) 保证监控指标的准确性、时效性和数据收集的可行性，为财务报告分析工作提供支持。

5 管理内容

5.1 预算执行监控的方式

江苏分公司通过预算执行分析报告、多渠道的预算管理沟通制度及预算管理系统，向气电集团反馈预算执行情况。预算管理委员会办公室通过预算执行统计表及WBS表等相关报告，监控内部成本费用执行情况。

5.1.1 预算执行分析报告

5.1.1.1 运营分析简表

5.1.1.1.1 运营分析简表上报时间

应在以下规定时间内完成运营分析简表的上报：

- a) 月度运营分析简表，应在每个月度第 3 个自然日上报气电集团财务资产部；
- b) 年度决算运营分析简表，应在本单位决算工作完成 5 个工作日内上报气电集团财务资产部。

5.1.1.1.2 运营分析简表内容

预算管理办公室对本单位本年累计数、预算进度、上年同期数据分业务进行分析，包括基础数据、分析指标。具体内容如下：

- a) 基础数据，主要包括业务量、收入、成本、费用指标及成本费用分明细数据；
- b) 分析指标，主要是对本年累计数、预算进度、上年同期数，对影响当年经营业绩的因素进行因素分析，找出重大差异项目，并对差异原因进行分析说明。

5.1.1.2 月度滚动预算

5.1.1.2.1 江苏分公司深化月度滚动预算管理，发挥“以月保季、以季保年”作用。

5.1.1.2.2 各所属单位结合实际情况，开展月度滚动预算工作，报送项目与运营分析简表格式一致。在每月 6 个自然日内，报送江苏分公司次月月度滚动预算；

5.1.1.2.3 江苏分公司在每月第 5 个自然日内，报送气电集团上月月度滚动预算

执行情况；

5.1.1.2.4 江苏分公司在每月中旬，报送气电集团次月月度滚动预算；

5.1.1.2.5 江苏分公司及各所属单位建立健全月度滚动预算报告审批制度，报送月度滚动预算目标及执行情况应经相应流程审批通过。

5.1.1.2.6 江苏分公司及各所属单位应密切跟踪月度预算执行情况，一旦发生影响经营的重大因素，应及时向气电集团报告。

5.1.1.3 全年滚动预测

5.1.1.3.1 全年预测是预算执行监控的重要内容，是以预算年度已发生的实际数据为基础，结合未来情况，形成“实际+预计”的预算年度全年预计模式。

5.1.1.3.2 江苏分公司结合实际情况，开展全年滚动预测，预测项目与运营分析简表格式一致。根据需要，江苏分公司将根据气电集团通知要求，安排“N个月实际+(12-N)个月预计”等模式的全年预测。

5.1.1.3.3 江苏分公司报送全年滚动预测应经相关流程审批通过。

5.1.1.3.4 江苏分公司在报送全年滚动预测的同时，对本单位预算实际执行情况做概括性分析，包括预算执行基本情况、主要差异分析、预算年度工作重点等。具体以气电集团当年度通知要求为准，内容包括但不限于：

- a) 宏观经济及行业环境分析，主要预算条件及假设的变化；
- b) 预算主要核心指标完成情况，包括主要财务指标、业务运营指标，及可能影响预算指标实现的不确定性因素（含年初下达预算保障措施）；
- c) 重大差异分析是将预算目标和实际完成情况对比，及时发现公司战略规划、企业运营、预算执行、各项基础管理中存在的问题。在重大差异项目分析中，要列出重大差异项目、差异金额，同时分析差异原因，提供有效的改进措施等；
- d) 预算年度重点工作，包括完成预算目标采取的措施、全年经营情况预计等。

5.1.1.4 主要经济事项报告

5.1.1.4.1 各所属单位应执行江苏分公司重大预算内事项追踪报告机制、预算外事项专项报告机制。

5.1.1.4.2 各所属单位应及时通报本单位预算当期发生的各类重要经济活动、业务事项，包括但不限于江苏分公司年初下达预算保障措施进展、政府价格政策、

资源安排变化、客户定价政策变化、区域市场变化、财税政策变化、降本增效举措、投融资、资本重组及兼并购、主要固定资产的购置及处置等。

5.1.1.4.3 各所属单位应设置专人跟踪预算内外主要经济事项进展情况，随该经济事项发生进展，以专项报告或财务管理报告为载体，及时将相关情况报告江苏分公司财务资金部。

5.1.1.5 切块成本费用管控报告

5.1.1.5.1 各部门依托全面预算管理组织责任网络，结合本部门对切块预算执行监控的内容细度、频率等管理需求，定期对所属的成本费用算完成进度、同比对比情况、全年预计执行情况等执行情况进行监控。

5.1.1.5.2 各切块成本费用管控报告的内容和形式，由江苏分公司各预算归口管理部门具体规定和解释，江苏分公司预算管理办公室可协助解释。

5.1.1.5.3 各所属单位应根据江苏分公司各预算归口管理部门的管理要求，建立健全内部与江苏分公司预算执行监控管理要求相适应的组织和责任网络，向江苏分公司归口管理部门定期/不定期编报切块成本费用管控报告。

5.1.1.5.4 各预算归口管理部门充分发挥专业化、精细化的管理优势，提出管理建议，指出问题所在，提供有效改进措施。

5.1.1.6 预算执行分析报告考评

江苏分公司对各部门、各所属单位编报的季（年）度预算执行分析报告，采取综合考评制度，并纳入公司财务报告考核和绩效考评体系。考评重点包括预算执行分析报告数据的准确性、内容的完整性、报告时间的及时性。

5.1.2 运营分析会

5.1.2.1 江苏分公司通过不定期、有重点地组织或参加各所属单位的运营分析会，掌握、搜集所属单位的经营和预算执行情况，发现预算目标完成过程中存在的问题，并制定相关改进措施。另外，也为各预算责任单元绩效考核搜集数据，体现公司绩效考核的公正性、客观性。

5.1.2.2 各所属单位应积极参加江苏分公司组织的运营分析会，并主动邀请江苏分公司参加本单位的运营分析会，必要时可就重大经营问题向江苏分公司做专项经营汇报。

5.1.3 预算管理系统监控

5.1.3.1 江苏分公司应根据预算管理要求和需求，积极向气电集团提出建议从而

不断优化完善预算管理系统的预算执行监控功能。

5.1.3.2 各所属单位应在月度会计报表完成后，按时导入或补录核实本单位预算管理系统中的实际发生数据。江苏分公司各预算归口管理部门根据预算管理系统中的权限设置，对分管或归口预算进行线上监控。

5.1.4 其他形式预算执行监控

5.1.4.1 江苏分公司根据实际需要，不定期组织预算管理沟通会，加强江苏分公司与所属单位之间的预算管理沟通，增进各所属单位之间经验共享。

5.1.4.2 通过培训、年度预算编制工作会议等形式，加强对预算执行情况的监控。

6 附则

6.1 本细则由江苏分公司财务资金部负责解释。

6.2 本细则自发布之日起，《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司预算执行监控细则》（FC-01-02-02,2023）同时废止。

6.3 所属单位根据本细则自行建立相关制度文件或参照本细则执行。

6.4 由江苏分公司管理的各销售分公司参照本细则执行。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 1:**编制依据**

- 1.1 《中海石油气电集团有限责任公司预算管理办法》，FC-01-02，2020-1，气电集团。
- 1.2 《中海石油气电集团有限责任公司预算执行监控细则》，FC-01-02-03，2020-1，气电集团。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司预算管理办法》，FC-01-02，2024-1，江苏分公司。

附件 2:**释义2.1 气电集团或气电**

指中海石油气电集团有限责任公司总部，包括气电集团管理层和气电集团总部各业务部门。

2.2 江苏分公司

指江苏分公司本部，包括江苏分公司管理层和本部各业务部门。

2.3 所属单位

指依据气电集团授权由江苏分公司管理的中海油江苏天然气利用有限公司、中海油南京空港能源有限公司、中海石油气电集团有限责任公司盐城销售分公司、中海油徐州新能源有限公司及其他气电集团授权由江苏分公司管理的的全资及控股（包括有实际控制权的公司）子公司、分公司、项目办（组）、直属单位，不包括参股子公司。

2.4 预算执行分析报告

包括运营分析简表、月度滚动预算、全年滚动预测及气电集团各预算归口管理部门要求编报的其他预算执行分析报告等，反映公司阶段、年度业务经营情况、财务损益情况、成本费用管控情况、预算执行情况，并结合经营中存在的问题与风险，提出管理建议。