



体系名称： 财务管理

版 本： 2025-1

编 码： FC-01-02

发布范围： 普发

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

公司名称： 江苏分公司

批 准 人： 总办会

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）

发布文号： 海油气电江苏风险办〔2025〕9 号

发布日期： 2025 年 3 月 19 日

生效日期： 2025 年 3 月 19 日

目 录

1	目的	1
2	适用范围	1
3	职责分工	1
4	管理程序	3
5	其他要求	8
6	附则	8

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

1 目的

规范江苏分公司预算管理工作，明确预算的职责分工、管理内容、管理程序等。

2 适用范围

江苏分公司及所属单位。

3 职责分工

3.1 预算管理委员会

是江苏分公司管理层面的预算管理机构，是江苏分公司全面预算管理的最高决策机构，其职责包括：

- a) 确定江苏分公司预算管理的方针、政策、程序；
- b) 确定江苏分公司及各所属单位年度预算目标、重要预算假设；
- c) 审核资源、市场等优化配置结果及成本费用预算；
- d) 审批江苏分公司及各所属单位整体年度预算；
- e) 审批江苏分公司年度调整预算；
- f) 协调预算编制、执行、考核过程中的矛盾和问题。

3.2 预算管理办公室

是江苏分公司预算的日常管理、协调机构，由财务资金部负责其日常运作，其职责包括：

- a) 传达气电集团预算管理的方针、政策、程序，指导各部门及各所属单位预算管理工作；
- b) 编制、解释江苏分公司预算管理制度、细则、年度预算假设；
- c) 组织相关职能部门开展年度预算编制、下达和调整工作；
- d) 汇总整理上报预委会最终文件，并向预委会提出审批重点和建议；
- e) 在预委会会议上报告事项审查意见；
- f) 合并编制、综合平衡公司年度预算（或调整预算）；
- g) 指导、监控各部门及所属单位的预算执行情况；
- h) 按照气电集团统一要求，上报公司年度预算；

- i) 编制江苏分公司预算管理报告；
- j) 组织落实江苏分公司预算管理改进工作；
- k) 处理预委会授权的其他预算事项。

3.3 其他管理部门

江苏分公司各职能部门归口管理江苏分公司及各所属单位业务预算、成本费用预算、跨期采办预算，同时负责编制本部门经费预算。

3.3.1 经营管理部

- a) 经营管理部负责江苏分公司及所属单位业务预算、其他业务收支的编报；
- b) 负责江苏分公司其他与其业务工作有关的销售费用的预算编报；
- c) 编制本部门成本费用预算。

3.3.2 质量健康安全环保部

- a) 质量健康安全环保部负责江苏分公司及所属单位健康安全环保费（包括保安服务、安全器材及检验、健安环活动经费等）、防疫费等项目的预算管理；
- b) 编制本部门成本费用预算。

3.3.3 人力资源部

- a) 负责江苏分公司及所属单位工资及奖金、职工福利、社会保险、商业保险、劳务派遣、住房公积金、工会经费、职工教育经费等项目的预算管理；
- b) 编制本部门成本费用预算。

3.3.4 财务资金部

- a) 负责江苏分公司及各所属单位预算（或预算调整）中的差旅费、管理费用（人力资源部、质量健康安全环保部、综合管理部负责归口管理的成本费用除外）、销售费用（人力资源部、质量健康安全环保部、综合管理部负责归口管理的成本费用除外）、财务费用、税金及附加、资产减值损失、其他业务支出、营业外支出等预算的管理；
- b) 编制本部门成本费用预算。

3.3.5 综合管理部

- a) 负责江苏分公司及所属单位燃料动力、物料消耗、低值易耗品、运输费、使用权资产折旧费、租赁费、修理费、印刷出版费、取暖费等项目（加

注站点除外）及体检费、统一供餐支出、统一租房支出、物业管理费、信息费、广告宣传费、会议费、业务招待费、办公费、团活动经费、党组织工作经费、协会（学会）费等项目的预算管理；

b) 编制本部门成本费用预算。

3.3.6 计划投资部

a) 负责江苏分公司及所属单位生产建设和投资计划编报与调整；

b) 编制本部门成本费用预算。

3.3.7 终端开发生产部

a) 终端开发生产部负责江苏分公司及所属单位终端站点、船舶加注相关成本费用的编报；负责江苏分公司及各所属单位预算（或预算调整）中的生产成本（人力资源部、综合管理部、财务资金部、质量健康安全环保部负责归口管理的成本费用除外）预算的管理；

b) 编制本部门成本费用预算。

3.3.8 商务合规部

a) 商务合规部负责江苏分公司及所属单位诉讼、法律咨询相关成本费用的管理；

b) 负责江苏分公司及所属单位采购环节成本控制等，无预算不支出；

c) 编制本部门成本费用预算。

3.4 所属单位

a) 执行江苏分公司预算管理制度，按照全面预算管理要求，组织本单位预算管理工作；

b) 编制、上报本单位预算（或调整预算）；

c) 严格执行经批准的预算，分析预算执行差异原因，解决执行中存在的问题；如遇重大预算事项，及时书面报告江苏分公司；

d) 接受江苏分公司预算管理部门的指导、监控、考核。

4 管理程序

4.1 预算编制与报告

4.1.1 预算的编制

4.1.1.1 江苏分公司年度预算分为两稿（第一稿，第二稿），两稿预算严格按照气电集团发布的预算假设、业务预算情况等编制，一般流程为：

根据气电集团发布的预算编制通知,江苏分公司发文启动下一年度预算编制工作:

- a) 各部门及各所属单位将预算(第一稿)经部门(单位)负责人审核后按时提交各归口管理部门审核、汇编;
- b) 各归口管理部门将预算(第一稿)经部门负责人、分管领导审批后,按时提交财务资金部,经财务资金部组织审核、汇编后,形成公司年度预算整体方案,上报气电集团;
- c) 各部门及各所属单位根据气电集团(第一稿)审查意见进行修改,按流程提报并录入预算系统;
- d) 各部门及各所属单位根据最新业务预算等情况,形成年度预算(第二稿),经部门(单位)负责人审核后按时提交各归口管理部门审核、汇编;形成江苏分公司年度预算(第二稿),上报预委会审议;
- e) 预算管理办公室将预委会对预算(第二稿)的审查意见下达各部门及各所属单位;
- f) 各部门及各所属单位根据审查意见进行修改,报财务资金部汇编(第二稿)后,执行上报气电集团审批流程;
- g) 根据气电集团各归口管理部门的审查意见进行修改完善,按流程提报并录入预算系统;
- h) 按照气电集团正式下达的公司年度预算,进行预算分解发布;
- i) 属于“三重一大”事项的需按照“三重一大”决策管理办法履行审批。

4.1.1.2 视江苏分公司年度经营与市场情况、气电集团要求等实际情况,由江苏分公司预委会决策是否需要调整预算编报一般流程。

4.1.1.3 江苏分公司年度经营预算每稿均区分业务预算、成本费用预算前后两个编制环节,各预算归口管理部门审核结果须报分管领导审批认可。

4.1.2 年度预算报告

4.1.2.1 江苏分公司在组织开展内部预算编制的基础上,按照气电集团统一的报表格式和编制要求,上报年度预算报告。年度预算报告由预算报表和预算编制说明构成,必要时可增加辅助报表及说明。

4.1.2.2 年度预算报表主要通过预算系统编制完成,同时上报经江苏分公司总经理签署的书面预算。

4.1.2.3 年度预算编制说明是年度预算报告的重要组成部分，是对年度预算报表的补充说明。

4.2 预算审批

4.2.1 各所属单位的预算由江苏分公司审批和下达，江苏分公司下达年度预算后，各所属单位再履行公司章程约定的董事会或股东会审批程序。

4.2.2 参股公司年度预算应由其董事会批准，该预算在董事会批准前须由公司审核或批准，董事会批准预算后报公司备案。如已经公司审核或批准的预算方案在报其董事会批准前，由于外部环境因素等原因发生重大变化，应及时向公司说明情况，由公司重新给予审核或批准。

4.3 预算执行与控制

4.3.1 江苏分公司对所属单位预算的管理，实行经营目标考核与成本费用刚性控制相结合的原则。

a) 对经营单位，实行以经营目标考核为主、固定费用总额刚性控制为辅的管理原则。经营目标考核纳入公司绩效考核体系，经营目标的具体考核指标及其目标值，由江苏分公司统一下达；对固定费用，实行部门切块费用总额刚性控制和个别明细项费用单项刚性控制，同时结合生产成本总额、管理费用总额、销售费用总额以及财务费用总额分别单项控制的管理原则，其中，对具有天然气销售职能的国内单位，实行出差费预算与销售量或销售收入挂钩。实行单项刚性控制的固定费用明细项具体范围及出差费与销售量或销售收入挂钩比例，由江苏分公司在下达年度预算时予以明确。

b) 对经费单位，实行全部成本费用均按明细项目实施单项刚性控制的原则，成本费用明细项目的划分由江苏分公司在下达年度经费预算时予以明确。

4.3.2 年度预算一经下达，各部门及各所属单位须认真组织实施。在预算执行过程中，对纳入预算范围的内容由各部门及各所属单位自行控制，预算管理办公室负责监督。

4.3.3 各部门及各所属单位须将公司切块发布的预算作为预算期内组织、协调各项生产经营活动的基本依据，将年度预算细化，分期控制，确保年度预算目标的实现。

4.3.4 根据财务管理要求，资金支付必须有预算；预算动用审批与资金支付审批必须分离，即实行预算动用审批与资金支付审批的双重批准制度；经规范程序批准的预算，是申请动用预算的前提；取得对预算动用的批准，是申请资金支付的前提。预算动用审批包括不限于事前审批单、请示报签、各类经办部门专业工单、公司级发文、总办会纪要等。

4.3.5 公司应制定相应预算审批制度，严格审批和执行各项预算支出，成本费用预算控制原则参照本件 4.3.1；超预算费用应参照本件 4.3.7 规定的审批程序后方可动用。

4.3.6 公司实行预算先行原则。所有支出须在预算范围内，原则上，任何合同的签订和执行均须以先行批准的预算作为前提。如违反以上原则，将予以违纪违规处理，并追究预算责任人和财务负责人的责任。

4.3.7 预算追加程序

4.3.7.1 江苏分公司总部成本费用预算追加程序

各部门如需追加成本费用预算，应提出申请并说明事由。成本费用预算项目在预算归口管理总额或刚性控制费用单项金额内，在公司内部履行相关程序；

成本费用预算项目超出江苏分公司成本费用预算总额或预算归口管理部门总额或刚性控制费用单项金额，需追加成本费用预算，需经公司内部履行相关程序后，以公司文件形式向气电集团申请追加。

4.3.7.2 所属单位成本费用预算追加程序

各所属单位如需追加成本费用预算，应由预算执行部门提出申请并说明事由，成本费用预算项目在预算归口管理总额或刚性控制费用单项金额内，向江苏分公司履行相关程序；如成本费用预算项目超出江苏分公司成本费用预算总额或预算归口管理总额或刚性控制费用单项金额，以公司文件形式向江苏分公司申请追加，再由江苏分公司以公司文件形式向气电集团申请追加。

4.4 预算监控

4.4.1 预算监控内容

- a) 对公司预算目标执行情况监督；
- b) 对公司确定的各项指标实施监控，动态分析绩效考评指标完成情况，分析差异原因，提出改进意见；
- c) 对公司重大经营预算项目实施重点监控，分析并评价其对公司整体运营

和发展的影响。

4.4.2 预算监控方式

- a) 各所属单位定期编制上报运营分析简表、月度滚动预算、全年滚动预测、成本费用执行情况等预算执行分析报告，江苏分公司预算管理办公室负责监控预算整体执行情况，各相关职能部门分头负责监控业务预算、切块成本费用预算执行情况；
- b) 江苏分公司建立健全滚动预算管理机制，月度预算与全年滚动预测相结合，发挥“以月保季、以季保年”作用，江苏分公司预算管理办公室通过财务报告定期分析和专题分析等形式，重点分析预算执行差异及其原因，及时向江苏分公司管理层和相关所属单位通报，提出改进意见；
- c) 江苏分公司及各所属单位应建立健全经营分析协调会制度，定期组织召开经营分析会；江苏分公司不定期、有重点地参加所属单位的经营分析协调会，必要时组织经营分析汇报会。

4.5 预算调整

4.5.1 预算一经批准，原则上不做调整。

4.5.2 若预算编制假设发生重大变化，各所属单位、参股公司应履行预算调整程序。

4.6 预算考评

4.6.1 江苏分公司预算考评的三层含义：一是对所属单位经营业绩予以评价；二是对所属单位预算编报、执行、控制予以考评；三是对江苏分公司各预算归口管理部门预算管理水平予以考评。

4.6.2 预算考评应遵循以下原则：

- a) 目标原则：以预算责任目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩；
- b) 激励原则：预算责任目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考评必须与激励制度相配合；
- c) 时效原则：预算考评是预算期末对各预算责任单元预算完成情况的整体分析评价，与年度绩效考评同时完成；
- d) 剔除原则：对由国家政策等客观因素导致的政策性收益和政策性损失，经批准后予以剔除；

- e) 分级考评原则：预算考评要依据组织结构层次或预算责任目标的分解分层次开展。

4.6.3 江苏分公司对各所属单位的预算考评纳入公司整体绩效考评，并与各所属单位预算年度的工资总额挂钩。江苏分公司年度绩效考评细则及方案，以公司人力资源部下发通知为准。

4.6.4 公司各预算归口管理部门的预算管理水平，作为公司部门绩效考评的一项内容，纳入公司部门绩效考评体系。考评重点包括对分管或切块预算的审核有效性、管理精细化、管理工具提升、沟通及时性等方面。

4.7 预算管理信息系统

4.7.1 江苏分公司统一使用气电集团的预算管理系统，并作为实施公司预算管理方案的信息载体，运用预算管理系统开展年度预算编制、预算调整、预算执行与分析滚动预测等工作。

4.7.2 江苏分公司将配合气电集团，根据预算管理需求，不断优化完善预算管理系统的运用。

5 其他要求

5.1 机构及人员

5.1.1 江苏分公司依据全面预算管理要求，建立健全预算管理机构，承接气电集团预算管理要求并履行预算管理职责，包括成立相应的预算管理领导机构（如预算管理委员会）。江苏分公司预算管理委员会职责分工按照本办法 3.1 条执行，议事规则参照《江苏分公司全面预算管理委员会议事规则》（CG-01-08）执行。

5.1.2 各部门均应设置预算管理专员，明确职责、分工与权限，统一数据口径，与财务资金部、气电集团预算归口管理部门的审核人员形成良性沟通互动工作机制。各部门预算管理专员的基本职责包括：

- a) 负责本部门预算的编制、调整和预算管理系统归口的填报；
- b) 就本部门预算的编制，向江苏分公司预算归口管理部门进行解释说明；
- c) 负责本部门预算台账记录、预算执行的控制和预算执行结果的分析；
- d) 配合预算管理过程中需开展的工作。

6 附则

6.1 本办法由江苏分公司财务资金部负责解释。

6.2 本办法自发布之日起，《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司预算

管理办法》（FC-01-02,2023）同时废止。

6.3 所属单位根据本办法自行建立相关制度文件或参照本办法执行。

6.4 由江苏分公司管理的各销售分公司参照本办法执行。

【正文结束】

附件 1：编制依据；

附件 2：释义；

附件 3：预算编制、汇总、上报业务流程；

附件 4：预算编制、汇总、上报内控活动列表；

附件 5：预算分解流程；

附件 6：预算分解内控活动列表；

附件 7：预算执行报告业务流程；

附件 8：预算执行报告内控活动列表；

附件 9：预算考评业务流程；

附件 10：预算考评内控活动列表。

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。

附件 2:

释义

2.1 中国海洋石油集团有限公司

简称“中国海油”（用于对外）、“集团公司”（用于对内）。

2.2 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。

2.3 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。

2.4 所属单位

指江苏分公司所属全资及控股（包括有实际控制权的公司）子公司、分公司、筹备组，不包括参股子公司。

2.5 预算及全面预算管理

指为落实战略规划，对预算年度内各类资源和经营行为合理预计、测算、安排并实施财务控制和监督的活动。实施全过程、全方位、全员参与的全面预算管理模式。

2.6 预委会

指中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司全面预算管理委员会。

2.7 预算归口管理

指在开展全面预算管理工作时，将不同的预算项目根据关联程度和控制需要，赋予相应职能部门一定的管理职责，按特定的管理渠道实施专业化管理。全面预算管理中业务预算、生产成本预算、人工成本预算及其他各项成本费用预算分别由各专业职能部门归口管理。

2.8 预算责任单元及分级管理

指占有或实际控制一定企业资源的业务单元，具有按照授权在本业务单元内优化配置所拥有或控制资源的权力，同时承担绩效指标的实现责任。气电集团对预算实行分级管理，建设全级次预算责任网络。气电集团总部为一级预算责任单元，气电集团总部相关职能部门作为预算归口管理部门为一级预算分责任单元；各所属单位为二级预算责任单元，向气电集团总部报送预算，接受气电集团总部的预算指导和管理；

所属单位的下级单位为基层预算责任单元，对所属二级预算责任单元负责，按照所属二级预算责任单元的要求实施预算管理。

2.9 业务预算

指与企业日常业务直接相关的预算。包括各业务的业务量、价格等安排。业务预算主要由公司经营管理部归口管理。

2.10 成本费用预算

指以业务预算为基础编制的、为正常开展生产经营活动、预计预算年度内发生的影响企业年度损益的各项成本费用耗费支出的总和，包括生产成本预算、期间费用预算、税金及附加预算、其他业务支出预算、营业外支出预算等。成本费用预算由江苏分公司财务资金部、质量健康安全环保部、人力资源部等五个部门进行切块归口管理。

2.11 采办预算

指构成经营单位资产负债表“存货”要素的各种采办项目，包括原材料、周转材料、备品备件等采办支出预算。采办预算中当期物资出库并结转入当期成本的预算（包括以往期间库存物资在当期出库并结转成本），纳入年度经营预算中的成本费用预算。

2.12 预算追加

指经批准的年度预算在执行过程中，由于经营管理等需要，需增加未包含在年度预算中的成本费用预算（包括成本费用总额不变但需要在生产成本、管理费用、销售费用之间调整的预算），按规定履行审批程序的过程。

2.13 预算责任人

一般为公司总经理，具体在气电集团下达预算文件中加以明确。

2.14 固定费用

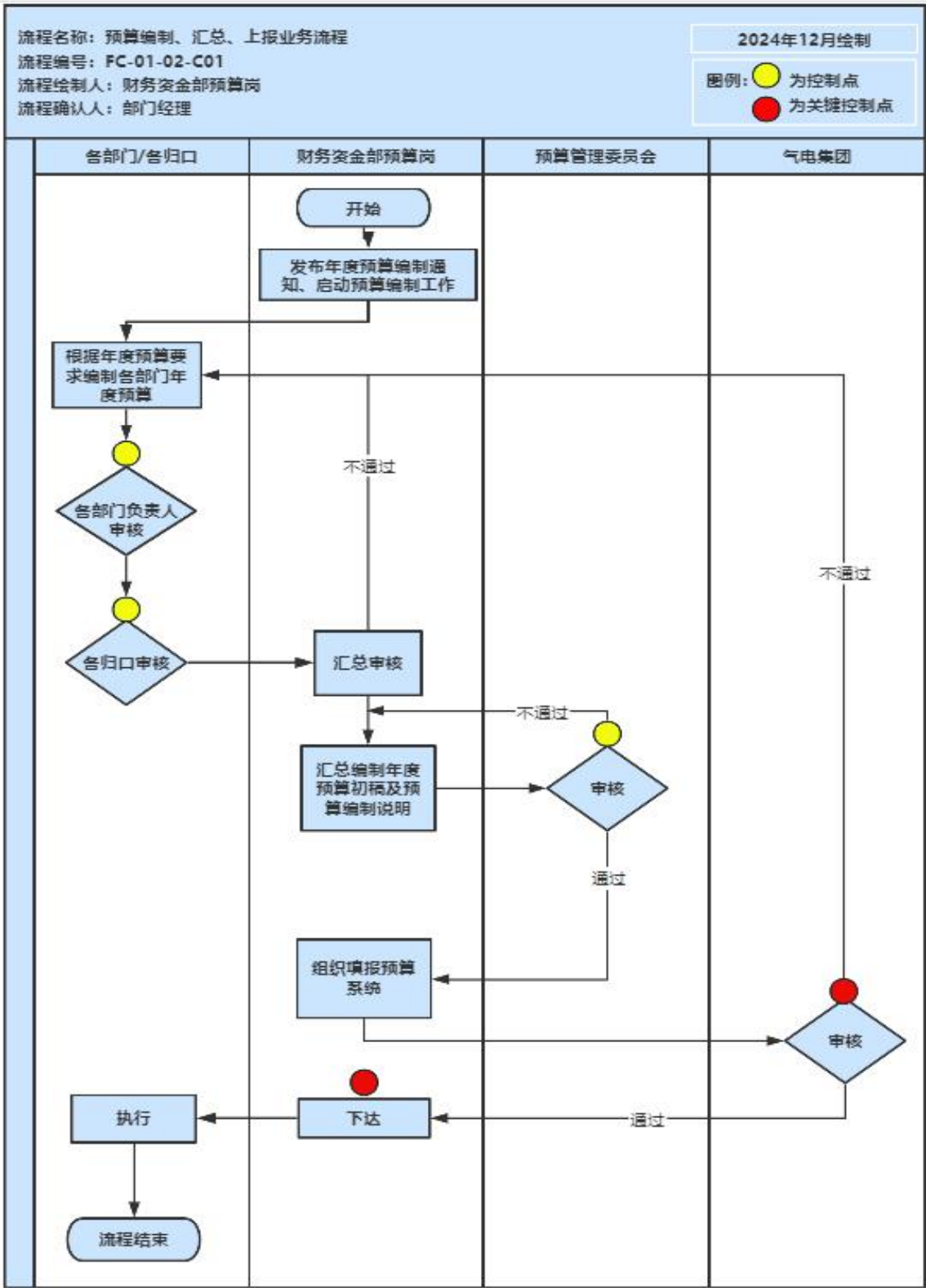
指在一定时期和一定业务量范围内，总额不受业务量增减变动影响而能保持不变的成本费用。固定费用的具体范围，由气电集团在下达年度预算时予以明确。

2.15 刚性控制

指在预算执行过程中，对某项预算指标，公司在下达的预算目标或额度内不得突破，确需突破须先经预算追加程序批准的一种预算控制原则。

附件 3:

预算编制、汇总、上报业务流程



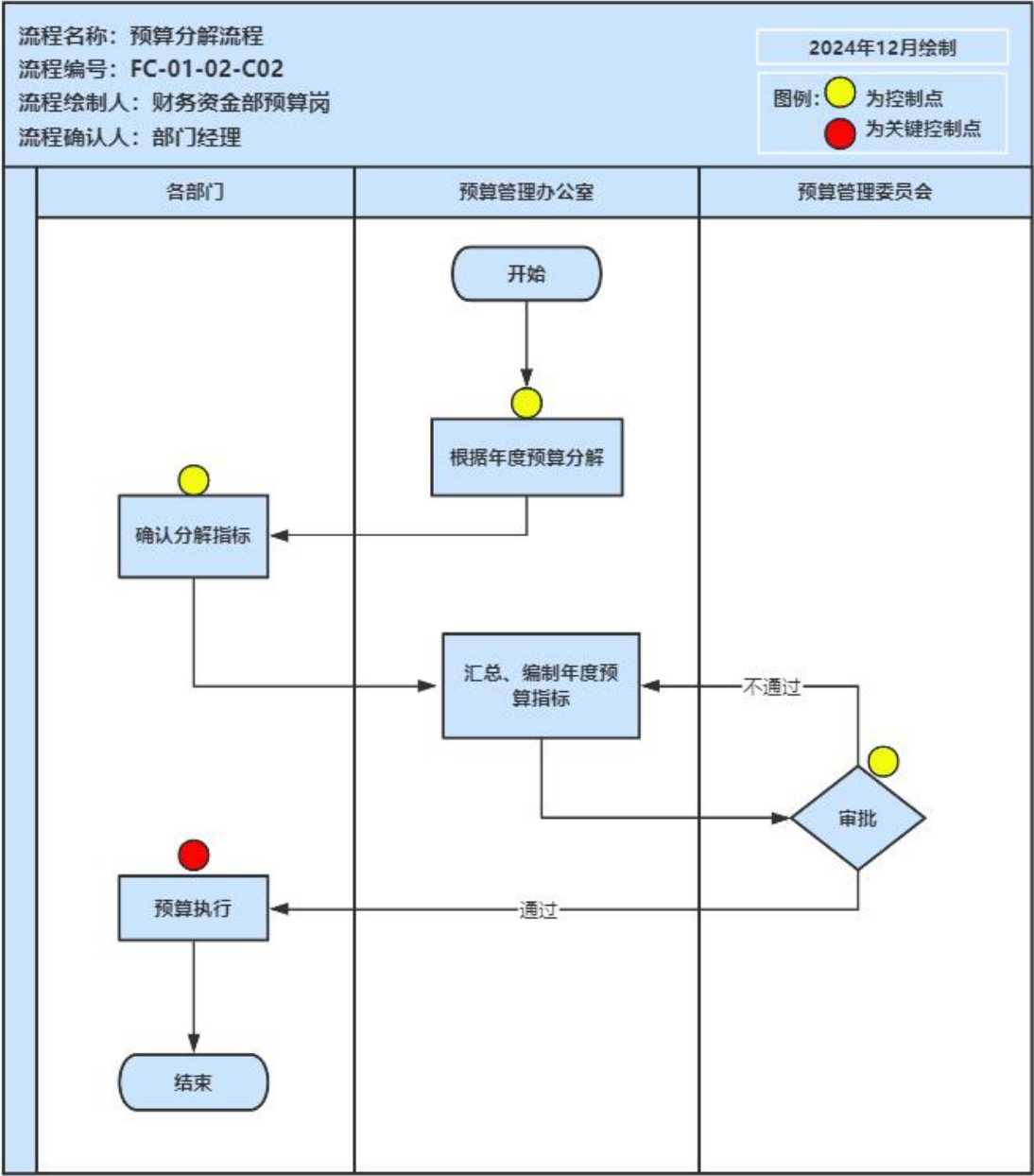
附件 4:

预算编制、汇总、上报内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否为关键控制点	相关制度或程序 (文号及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
FC-01-02-C01	预算编制、汇总、上报业务流程	FC-01-02-C01-01	审核预算数据的合理性，平衡各预算责任单元上报的预算数据	否	《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）	是	财务资金部及各归口管理部门
		FC-01-02-C01-02	审核预算目标的准确性和可执行性	否		是	各归口管理部门
		FC-01-02-C01-03	审核预算目标的合理性	否		是	预算管理委员会
		FC-01-02-C01-04	审核预算编制的合理性	是		是	气电集团
		FC-01-02-C01-05	批准后下达的预算	是		是	各部门

附件 5:

预算分解流程



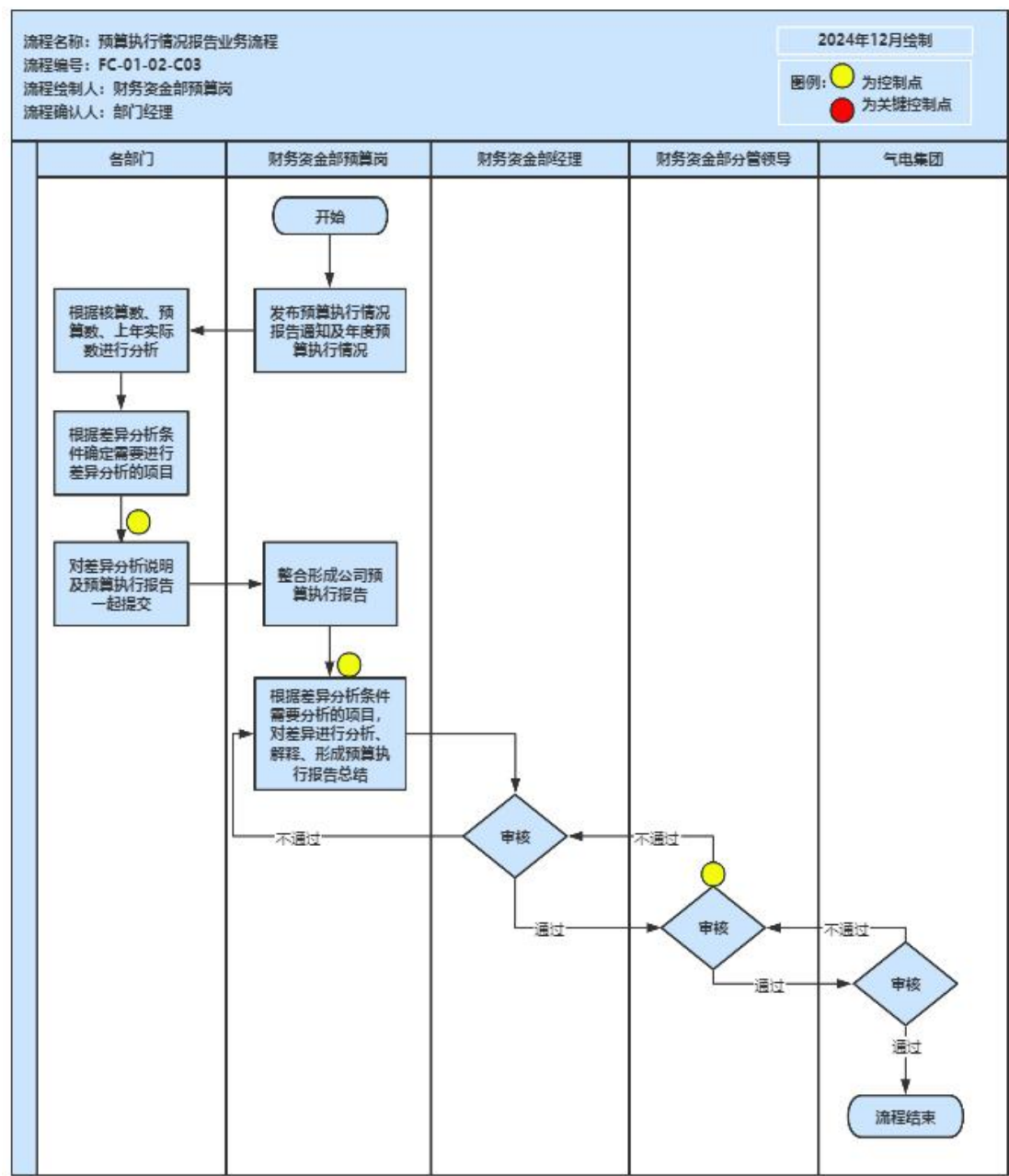
附件 6:

预算分解内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否为关键控制点	相关制度或程序 (文号及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
FC-01-02-C02	预算分解流程	FC-01-02-C02-01	预算管理办公室分解预算目标	否	《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)	是	财务资金部 预算岗
		FC-01-02-C02-02	各部门确认预算分解目标	否		是	各部门经理
		FC-01-02-C02-03	审核年度预算指标是否合理	否		是	预算管理委员会
		FC-01-02-C02-04	执行预算分解目标	是		是	各部门

附件 7:

预算执行情况报告业务流程



附件 8:

预算执行报告内控活动列表

业务流程编号	业务流程名称	控制点编号	控制点描述	是否为关键控制点	相关制度或程序(文号及名称)	相关制度是否覆盖该控制点	责任岗位
FC-01-02-C03	预算执行情况报告业务流程	FC-01-02-C03-01	提交预算执行报告及差异分析	否	《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)	是	各部门
		FC-01-02-C03-02	依据差异分析条件需要分析的项目，对差异分析、解释、形成预算执行报告总结	否		是	财务资金部预算岗
		FC-01-02-C03-03	审核预算执行报告编写的是否完善	否		是	预算管理委员会