



体系名称	资源采购与销售	编码	RPSM-01-09-01	版本号	2024-1
江苏分公司 业务预算管理细则					
公司名称	中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司江苏分公司				
批准人	总经理				
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）				
发布范围	普发				
发布文号	江苏分公司风险办（2024）22 号				
发布日期	2024 年 7 月 8 日				
生效日期	2024 年 7 月 8 日				

1 目的

明确江苏分公司业务预算管理原则和具体要求，规范业务预算管理程序，提高业务预算编制管理的科学性，增强业务预算的分析成效，完善科学有效的考核管理体系，实现激励与约束作用，推动企业经营目标的实现。

2 适用范围

中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司及所属单位。

3 主要应对风险

- a) 江苏分公司及所属单位未按照要求完成上级单位部署的业务预算归口任务；
- b) 江苏分公司及所属单位业务预算归口管理职责与分工不明确；
- c) 江苏分公司及所属单位业务预算编制、执行缺乏目标性和计划性；
- d) 业务预算的编制、执行、考核工作缺少规范和依据。

4 管理原则

4.1 业务预算编制应以“市场为导向”为原则，紧跟国家政策和产业体制改革要求，从产业链协同发展角度出发，合理匹配资源、设施与市场的平衡关系，整体遵循客观、指引、细化三原则。

4.2 业务预算执行与分析应以“产业链价值最大化、协同发展最优化”为原则，

符合江苏分公司及所属单位的实际经营情况，发挥预算的引领作用，通过加强经营预测分析，及时科学调整经营策略，为公司的经营决策提供支撑。

4.3 业务预算考核管理应通过绩效考核指标传递经营管理理念，贯彻经营管理要求，实现业务预算目标。整体遵循战略导向、科学评估、客观公正、有效奖惩原则。

5 管理要求

5.1 编制管理要求

5.1.1 根据气电集团发布的预算编制通知，经营管理部牵头并启动江苏分公司年度业务预算（初稿）或业务执行预算编制工作。通常气电集团于每年8月发布业务预算（初稿）编制通知，于11月发布业务执行预算编制通知。

5.1.2 各相关部门、各所属单位根据下发的业务预算编制通知，组织开展本部门、本单位的年度业务预算编制工作，与关联单位进行沟通，填写业务预算编制材料。

5.1.3 各相关部门、各所属单位将业务预算编制材料经部门（单位）负责人审核后按时提交经营管理部审核、汇编。

5.1.4 经营管理部汇编相关内容后，向分管领导汇报业务预算审核建议。所属单位应按照审核后要求，及时对相应业务指标或报告内容进行修改、优化。

5.1.5 江苏分公司与气电集团其他所属单位之间的关联交易应于业务预算报送前完成。

5.1.6 经营管理部按照《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》履行审批程序后，将业务预算相关材料报送气电集团。

5.2 执行与分析管理要求

5.2.1 经批准下达的业务预算指标具有约束性和强刚性，江苏分公司及所属单位在执行过程中，应严格按照业务预算总体要求，合理分解为本单位经营计划并作为阶段性经营目标。

5.2.2 江苏分公司及所属单位应结合阶段性经营目标与内外部环境变化，滚动制定并适时优化销售策略和计划安排，坚持贯彻气电集团“降本增效”管理理念，多措并举降低资源成本，不断提身经营效益和市场竞争力。

5.2.3 江苏分公司及所属单位应在职责范围内，将本单位的业务预算指标逐级分解，明确各环节责任任务，确保预算目标完成。

5.2.4 江苏分公司应根据气电集团资源与市场部下发的滚动预测要求，由经营管理部牵头，及时向气电集团资源与市场部上报江苏分公司及所属单位业务预算执行相关材料。

5.2.5 江苏分公司及所属单位应通过月度执行与滚动预测的编制情况、经营分析会等手段，对业务预算的执行情况进行动态管理，对可能或已经造成的执行负偏差进行预判和分析，并视实际情况组织开展有针对性的协调工作，以降低业务预算执行负偏差风险。

5.3 考核管理要求

5.3.1 江苏分公司及所属单位根据气电集团业务考评体系，经营管理部配合开展业务预算考核工作，具体考核工作以气电集团资源与市场部要求为准。

5.3.2 经营管理部根据气电集团下发的考核指标，分解各相关部门、各所属单位业务预算考核指标，具体指标范围以实际情况下发为准。

5.3.3 经营管理部负责牵头汇总江苏分公司及所属单位业务考核数据，动态分析指标完成情况，及时向气电集团资源与市场部做好沟通协调工作。

5.3.4 对因突发性政策及不可抗力等客观因素造成的偏差，各相关部门、各所属单位在考核说明材料中充分说明并附上相关依据，由江苏分公司向气电集团资源市场部提交申请剔除，是否剔除由气电集团资源与市场部结合实际情况考虑。

6 附则

6.1 本细则由江苏分公司经营管理部负责解释。

6.2 本办法自发布之日起实施。

6.3 所属单位可参照本办法执行，如有特殊情况，也可结合实际编制相应制度文件。

【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业务预算管理办法》, RPSM-01-12, 2023, 气电集团。
- 1.2 《中海石油气电集团有限责任公司业务预算编制管理细则》, RPSM-01-12-01, 2023, 气电集团。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司业务预算执行与分析管理细则》, RPSM-01-12-02, 2023, 气电集团。
- 1.4 《中海石油气电集团有限责任公司业务预算执行考评管理细则》, RPSM-01-12-03, 2023, 气电集团。
- 1.5 《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司业务预算管理办法》, RPSM-01-09, 2024, 江苏分公司。

附件 2:

释义

2.1 气电集团

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部门。

2.2 江苏分公司

指中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司本部,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。

2.4 业务预算归口管理部门

指负责本单位业务预算编制管理和执行管理等相关工作的部门。

2.5 业务预算

指为市场开发、资源购销、生产运营等工作的计划管理和执行管理活动所编制的、与企业日常经营业务直接相关的预算,包括各业务板块的业务量、价格、生产能力及负荷、设施保障等安排,也包括对企业内外部政策及市场环境、产业链协同发展、市场策略等事项的专项分析和预判等。

2.6 预算调整

指经批准的年度预算在执行过程中,由于经营管理、环境及政策的重大变化等原因,实际与预算假设发生重大偏差,需重新修正预算目标的过程。

2.7 预算考核

指对企业内部各级责任部门或责任中心预算执行结果进行的考核和评价,是管理者对执行者实行的一种激励和约束形式。业务预算考核通过对经营业绩的评价,实现预算约束与激励作用,推动企业经营目标的实现。

2.8 业务预算动态管理

指江苏分公司对业务预算执行情况的周期性的跟踪、预判、分析和调整,目的尽可能降低预算负偏差风险。