
集团计划和预算管理制度



经营管理计划和预算管理制度

第一章 总则

1.1 经营管理计划总则

第一条 为贯彻瓯能集团发展战略，加强瓯能集团及各下属公司经营管理的计划性，促进瓯能集团提高经营管理水平和经济效益，特制定本计划管理制度。

第二条 年度经营管理计划是实现瓯能集团发展战略规划的重要组成部分，是加强资源宏观管理、调控投资规模、实现集团发展战略的重要管理措施，是保证集团资产运营安全、经营管理有序、效益稳步提高的重要手段，也是考核各责任中心的重要依据。

第三条 年度经营管理计划包括瓯能集团和下属责任中心两个层级。

第四条 瓯能集团对计划管理实行“统一计划、分级管理”的原则，进行总量调控和管理。

第五条 本办法所称计划，仅指年度经营管理计划。

1.2 预算管理总则

第六条 为规范瓯能集团的预算管理工作，结合瓯能集团总部及各责任中心的实际情况，制订本预算管理制度。

第七条 瓯能集团实行以目标利润为导向的预算管理，本预算管理制度是旨在确保该导向的预算管理工作顺利运行的基本原则和内容。

第八条 瓯能集团的预算管理遵循“统一筹划、分级管理、权责结合”的原则，以实现目标利润及资产保值增值为最终目标。在预算目标指引下，各责任中心应围绕实现目标利润组织和实施经营管理活动。

第二章 计划和预算的内容与信息

2.1 经营管理计划的内容

第九条 本计划是瓯能集团各责任中心在计划预算年度中经营管理计划的书面报告，其内容不仅要包括目标，而且应该包括制定目标的主要依据和实现目标的主要措施，以及对计划执行过程中的各种不确定因素预测和相应对策阐述。

第十条 各经营单位（水电运营部、除水电运营业务以外的其他子公司）年度经营计划的主要内容包括但不限于：

- (1) 经济、政策、市场、竞争环境及其变化预测。重点在于预测并分析其对企业经营活动的影响。
- (2) 年度自身资源状况分析和行业趋势及行业关键成功因素分析。主要以行业关键成功因素对自身进行衡量和评价。
- (3) 经营方针。经营方针是各经营单位进行各项工作的指导原则，是企业实现计划经营目标的保证，主要包括：基本方针、生产、销售方针、成本、利润方针等。
- (4) 经营目标。经营目标应该完整、具体，包括对经营月、季、半年/全年成果的定量和定性描述。各经营单位情况各不相同，所选的指标也不尽相同，但必须从以下四个方面得到表述，并对所选指标的依据进行说明（以下具体指标内容仅作参考）：
 - A) 财务指标——总资产、净资产、资产负债率、主营业务收入、主营业务成本、营业费用率、管理费用率、财务费用率、净利润、净资产收益率、净现金增加额、投资收益、项目投资收益率、应收帐款周转率等。
 - B) 内部管理指标——综合管理满意度、人均劳动生产率、事故率、项目完成质量、项目建设完成率等。

-
- C) 客户指标——客户满意度、市场占有率、新增客户数量、客户流失率等。
- D) 学习成长指标——员工满意度、员工流失率、员工人均培训时间等。
- (6) 为确保年度经营计划实现，而采取的工作思路和主要经营管理举措：
- A) 经营计划及举措
- a. 市场开发计划及举措
 - b. 生产计划及举措
 - c. 其它经营计划及举措
- B) 财务收支计划及构成
- a. 年度现金收支计划及说明
 - b. 年度投资计划及构成说明
 - c. 年度融资计划及构成说明
 - d. 年度资金使用计划及说明
 - e. 年度应收账款回收计划及举措
 - f. 年度设备购置计划及说明
- C) 人力资源计划及举措
- a. 年度人力资源需求分析及招聘计划及举措
 - b. 年度薪酬福利计划及举措
 - c. 年度考核激励计划及举措
 - d. 年度培训开发计划及举措
- D) 管理提升和制度建设计划及举措
- a. 治理结构完善计划及举措
 - b. 预算管理、财务管理、投资管理、审计管理等制度完善计划及举措
 - c. 绩效考核制度完善计划及举措
 - d. 其它管理制度完善及举措
- E) 其它计划及举措
- (7) 年度公司风险分析及相应对策准备
- A) 战略风险及对策

-
- B) 市场风险及对策
 - C) 经营风险及对策
 - D) 财务风险及对策
 - E) 人才与组织结构风险及对策
 - F) 信用风险及对策

(8) 其它

- A) 需要总部提供的支持和帮助
- B) 需要其它关联企业提供的支持和帮助
- C) 其它支持需求

第十一条 职能部门（总经理工作部、投资开发部、资金财务部）年度管理计划的主要内容包括但不限于：

- (1) 管理和支持服务方针；
- (2) 主要管理和支持服务目标。各职能部门情况各不相同，所选的指标也不尽相同，但必须从以下四个方面得到表述，并对所选指标的依据进行说明（以下具体指标内容仅作参考）：
 - D) 财务指标——部门管理费用、集团财务费用、平均现金存量、薪酬总额、投资收益等。
 - E) 内部管理指标——综合管理满意度、投资计划完成率、行业研究报告质量等。
 - F) 客户指标——内部服务支持满意度等。
 - G) 学习成长指标——部门员工满意度、部门员工人均培训时间等。

(9) 工作计划及主要举措

(10) 其它

2.2 预算的内容

第十二条 预算是依据经营管理计划对经营管理活动做出的详细财务安排，预算的信息主要来自年度经营管理计划。

第十三条 目标利润是各经营单位整个预算编制的起点，围绕目标利润而编制的各项预算构成一个完整的预算管理体系，各经营单位年度预算的主要内容包括但不限于：

- (1) 主要经营指标预算
 - A) 主要经营财务指标预算（各经营单位选择不同）
 - B) 内部管理指标、学习成长指标、客户指标和其他指标预算（各经营单位选择不同）
- (2) 年度资产负债预算及说明（资产负债表）
- (3) 主营业务收入预算及说明（主营业务收入计划表）
- (4) 年度成本费用预算及说明
 - C) 年度主营业务成本预算及说明（主营业务成本预算表）
 - D) 年度管理费用预算及说明（管理费用明细表）
 - E) 年度营业费用预算及说明（营业费用明细表）
 - F) 年度财务费用预算及说明（财务费用明细表）
- (5) 年度财务收支预算
 - G) 年度投资预算及说明（投资预算表）
 - H) 年度融资和资金使用预算及说明（现金流量表）
 - I) 年度利润预算及说明（损益表）
 - J) 年度固定资产购置预算及说明（固定资产购置计划审核表）
 - K) 年度薪酬福利预算

第十四条 各管理部门（投资开发部、总经理工作部、资金财务部）年度预算的主要内容包括但不限于：

- (1) 主要管理支持服务指标预算
 - L) 部门年度管理费用预算（针对所有部门）
 - M) 年度财务费用预算（针对财务部）
 - N) 年度平均现金存量预算（针对财务部）
 - O) 年度薪酬福利预算（针对人力资源部）
 - P) 年度投资预算及说明（针对企业管理部）
- (2) 内部管理指标、学习成长指标、客户指标和其他指标预算（各职能部门选择不同）

第三章 计划和预算管理的组织机构

第十五条 瓯能集团的计划和预算管理组织机构包括董事会、计划和预算工作小组、各责任中心。

第十六条 经营管理计划和预算编制工作小组属于编制和决算时期的临时性组织其构成如下：

- (1) 组长：总经理
- (2) 副组长：总经理工作部经理、资金财务部经理
- (3) 组员：从以上两个部门抽调

第十七条 董事会的职责：

- (1) 确定集团总体经营管理方针、总体目标；
- (2) 审议有关计划和预算管理的政策、制度、规定等，确定编制方针和程序；
- (3) 责成工作小组根据总体经营管理方针、总体目标、历史的经营管理过程监控数据和相关分析，以及审议通过的编制方针和程序，撰写《年度经营管理计划大纲》（包含各经营单位的目标利润和各管理部门的主要预算目标）草案；
- (4) 负责听取各责任中心对《年度经营管理计划大纲》草案的反馈意见，讨论后责成工作小组对其进行修订；
- (5) 责成工作小组下发审议通过的《年度经营管理计划大纲》，并责成各责任中心根据《年度经营管理计划大纲》编制各自的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿；
- (6) 责成工作小组对各责任中心的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿进行汇总、审核、提建议，并编制《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》建议稿；
- (7) 负责审议各责任中心的《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》建议稿；
- (8) 责成各责任中心对各自的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿，责成工作小组对《总体年度经营管理计划和预算方案》建议稿，根据审议指示进行修正；

-
- (9) 责成工作小组根据各自修正结果，编制《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》修订稿；
 - (10) 组织由各责任中心负责人参加的计划和预算扩大会议，协调各责任中心间的矛盾或分歧事项，对《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》修订稿进行最终审定和审批。
 - (11) 下发经审批的《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》；
 - (12) 授权总经理协调有关部门对《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》的执行结果进行过程监控和差异分析；
 - (13) 不定期对执行情况分析报告进行审查和分析，提出改进意见；
 - (14) 责成各责任中心编制《年度经营管理决算报告》，责成工作小组对《年度经营管理决算报告》进行审核、汇总，并撰写《总体年度经营管理决算报告》和相关分析报告。

第十八条 工作小组组长的工作职责：

- (1) 负责组建经营管理计划和预算工作小组；
- (2) 具体领导工作小组的工作，并负责协调董事会与工作小组之间的工作保证上通下达；
- (3) 组织协调各负责单位开展工作，督促计划和预算编制的进度；
- (4) 对各责任中心进行日常计划预算相关知识和重要性的培训，督导其切实执行计划和预算有关事宜；

第十九条 经营管理计划和预算工作小组职责：

- (1) 负责有关计划和预算管理的政策、制度、规定、编制方针和程序的起草、修订、下发。
- (2) 负责起草、修订、下发经营管理计划和预算的指标类别、格式；
- (3) 负责起草、修订《经营计划大纲》（包含各经营单位的目标利润和各管理部门的主要预算目标）草案；
- (4) 负责下发计划和预算委员会审议通过的《经营计划大纲》；
- (5) 负责对各责任中心开展经营管理计划和预算编制工作提供指导和支持提供各责任中心编制中所需的各种信息；

-
- (6) 负责对各责任中心的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿进行汇总、审核，并提出建议；负责编制《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》；
 - (7) 负责修正、修订《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》；
 - (8) 负责对《年度经营管理决算报告》进行审核、汇总，并撰写《总体年度经营管理决算报告》和相关分析报告；

第二十条 各责任中心职责：

- (1) 负责对《年度经营管理计划大纲》提出合理化建议；
- (2) 负责起草、修订本中心的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿；
- (3) 负责编制本中心的《年度经营管理决算报告》建议稿；
- (4) 各责任中心对本中心的预算执行情况承担相应责任

第四章 计划和预算的编制说明和下达

4.1 计划和预算编制期间

第二十一条 经营管理计划和预算的编制期间为每年的1月1日至12月31日。

4.2 计划和预算的编制主体范围

第二十二条 经营管理计划和预算的编制责任中心范围：

- (1) 一级单位：瓯能集团；
- (2) 二级单位：
 - Q) 管理部门——投资开发部、总经理工作部、资金财务部；
 - R) 实际经营部门——水电运营部
 - S) 其它全资子公司——纯净水公司、瓯物公司、运输公司、教培公司
电力旅行社
 - T) 控股子公司——各水电投资项目公司

4.3 计划和预算编制的原则、要求和依据

第二十三条 计划和预算编制的原则：

- (1) 计划编制原则：
 - U) 各项经济技术指标都要对照“三个水平”进行。即本中心历史最好水平、本年实际水平、国内同行业先进水平；
 - V) 搞好综合平衡。全面分析与处理各方面经营活动及各环节的内在联系，突出做好能力与需求之间的衔接与平衡；

W)全面计划管理，瓯能集团各责任中心均要依据瓯能集团计划大纲要求，结合本部门、本控股公司实际，制订具体计划，并将指标分解落实。

(2) 预算编制原则：

X) 一致性原则：预算编制是实施以目标利润为导向的预算管理的重要环节，各责任中心要从集团总体利益出发，根据集团的长远战略规划、年度计划大纲进行编制，要服从集团制定的长期发展目标和近期发展目标，要符合公司总体的经营方针。

Y) 分级预算原则：各级责任中心分别编制本级预算，后由上级预算单位审核确定。

Z) 全面完整性原则：各项预算必须全面、完整。

AA) 事实求是原则：预算编制要根据企业实际情况，要从实际出发，要对宏观经济状况与经济政策、行业趋势深入分析，充分估计各项目标在实现过程中可能发生的变动因素，保证预算能切实可行，充分发挥其指导和控制作用。

第二十四条 计划和预算编制的要求和说明

(1) 对经营管理计划中的重大工作内容，各责任中心应逐项列出，并就每项工作制定时间进度表。

(2) 各责任中心要将预算指标基本确定的部分和预测部分尽可能区分开，尽可能压缩预算的预测范围（例：将已经签署合同的业务和不确定业务分开列支），同时要较详细表述评估预测过程。

(3) 预算管理的最大优点在于能用于事前、事中监控，能增加对预算关键点的适时控制，并及时采取必要的措施。所以各单位务必根据集团的总体目标，结合自身的发展情况、行业特征和业务特征，将各种预算细分到各个月份或季度。

(4) 各责任中心要尽量明细预算中包含的项目数据，以方便经营管理者 and 相关部门对执行的情况进行深入分析（收入来源明细，成本费用明细等）。

(5) 对年度中专项工作计划和费用，要单独列出，作为单项计划和预算处理。

-
- (6) 各责任中心应在每一预算年度设立一定的预备费作为突发事件的开支列入管理费用预算，并计入费用预算总额。预备费占费用预算总额的比例不得超过 5%，具体比例由各责任中心自行确定。

第二十五条 经营管理计划和预算编制的依据和基础：

- (1) 战略规划、战略目标是瓯能集团远景发展纲要，是年度经营管理计划的指导性文件；
- (2) 中期发展规划是分阶段落实长远发展战略规划的中间环节、是指导编制年度计划的依据；
- (3) 预算是根据经营管理计划对公司经营管理活动做出的详细财务安排，《年度经营管理计划大纲》中的目标利润是各经营单位整个预算编制的起点；
- (4) 同时还要考虑年度的宏观经济和政策环境、市场环境、竞争环境、行业趋势以及自身资源；
- (5) 经营管理计划和预算的历史实际经营和预算执行统计、历史调研报告、历史月度经营分析报告、历史高管工作报告是编制的数据库；

4.4 计划和预算的编审程序

第二十六条 年度计划和预算的编审程序

- (1) 总经理组建编制工作小组，修订有关计划和预算管理的政策、制度、规定、编制方针和程序；
- (2) 董事会召开会议，确定下一年度的总体经营管理方针、总体目标，审议通过总经理递交的编制政策、制度和程序，并责成总经理开始着手编制年度经营管理计划和预算方案；

-
- (3) 总经理召开工作小组会议，传达董事会确定的总体经营管理方针、总体目标后，带领工作小组根据总体经营管理方针、总体目标、历史的经营管理过程监控数据和相关分析，以及审议通过的编制方针和程序撰写《年度经营管理计划大纲》（包含各经营单位的目标利润和各管理部门的主要预算目标）草案；
 - (4) 工作小组将编制好的《年度经营管理计划大纲》草案报送各董事会成员审核，同时下发各责任中心，征求意见；
 - (5) 各责任中心对《年度经营管理计划大纲》草案进行分析，提出合理建议报送各董事会成员，同时送工作小组汇总、审核，工作小组对各责任中心意见提出审核建议，报送各董事会成员。
 - (6) 召开第二次计划和预算董事会，对《年度经营管理计划大纲》草案进行审议，提出修订批示，并责成工作小组对《年度经营管理计划大纲》其进行修订。
 - (7) 工作小组将修订后的《年度经营管理计划大纲》报各董事会成员签批后，下发各责任中心，各责任中心根据《年度经营管理计划大纲》开始编制各自的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿。建议稿完成后，交工作小组进行汇总、审核；
 - (8) 工作小组根据汇总结果编制《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》建议稿，对各责任中心报送的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿提出审核建议，报送各董事会成员审核；
 - (9) 召开第三次计划和预算董事会会议，审议各责任中心的《年度经营管理计划和预算方案》建议稿，以及《总体年度经营管理计划和预算方案》建议稿，提出修正指示；责成各责任中心和工作小组根据审议指示，对各自的《年度经营管理计划和预算方案》和《总体年度经营管理计划和预算方案》建议稿进行修正，最后由工作小组汇总；
 - (10) 工作小组根据修正结果，编制《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》修订稿；

-
- (11) 董事会召开由各责任中心负责人参加的计划和预算扩大会议，协调各责任中心间的矛盾或分歧事项，对《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》修订稿进行最终审定；
- (12) 《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》报批稿经各董事签批，下发正式执行。

第二十七条 计划和预算的下达：

- (1) 《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》经董事会批准后，各全资子公司、实际经营部门和各管理部门由总经理负责具体下达，各控股公司由总经理责成该公司产权代表依法在该公司董事会提出并落实，并责成该公司经理层按照该集团董事会要求执行方案。
- (2) 《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》的下达形式为甬能集团年度经营责任书。

第二十八条 各责任中心应根据下发的《年度经营管理计划和预算方案汇总》和《总体年度经营管理计划和预算方案》，将经营计划和预算目标分解到内部各运营实体和部门，落实内部责任制，相关文件交集团总部总经理工作部备案。

第五章 计划和预算的检查与监督

5.1 计划和预算监察部门及其职责

第二十九条 在实行计划和预算管理时，坚持“权责分散，监督集中”的原则，即在计划预算内的财权、经营权不同程度下放给二级单位后，监督权则集中掌握在一级单位手中，实现集团各个层级，各个单位的活动与集团的总体目标协调一致，从而提高集团整体的经济效益。

第三十条 总经理工作部是经营管理计划相关信息的归总部门，对计划的执行过程进行日常管理、监控和分析。

第三十一条 资金财务部是预算相关信息的归总部门，对预算的执行过程进行日常管理、监控和分析。

第三十二条 总经理工作部和资金财务部工作职责如下：

- (1) 总经理工作部负责收集汇总各责任中心各种经营管理信息以及计划执行信息（月度计划执行统计、季度经营分析报告），审核相关报告，并对各经营单位进行调研（平均每月对每个经营单位计划执行情况的调研考察不少于1天）；
- (2) 总经理工作部负责对各责任中心的计划执行情况进行检查、核准、监督，并撰写季度差异分析报告；
- (3) 资金财务部负责收集汇总各责任中心各种预算执行信息（月度预算执行数据比较统计表、季度预算分析报告、外派高管季度工作报告），检查、监督各责任中心的预算执行情况，审核各责任中心递交的预算执行分析报告，并撰写季度差异分析报告；
- (4) 总经理工作部和资金财务部要根据分析结果，对相关责任中心提出合理化建议，以帮助各责任中心更好地完成年度经营管理计划和预算目标。
- (5) 当责任中心的实际执行情况差异较大时，应及时向总经理报告；

-
- (6) 如执行过程中有责任中心提出调整要求，由总经理工作部和资金财务部协调配进行审核；
- (7) 预算期终了，共同提出对各责任中心计划和预算执行效果的考评意见。

第三十三条 预算年度终期，集团董事会聘请外部审计事务所对财务和经营数据进行审核，以加强经营计划和预算的控制，确保集团财务会计信息和经营成果的真实准确性。

5.2 计划和预算监察制度

第三十四条 各责任中心负责人必须责成相关负责人每月报送经营管理计划和预算执行情况统计报告，如存在差异，应附加简要说明。各责任中心每月 5 日前将《计划和预算月度统计》报送瓯能集团总经理工作部和资金财务部；两部门于每月 10 日内将执行情况统计结果和简要分析说明递交总经理。

第三十五条 严格执行《计划和预算季度分析制度》和《外派产权代表月度工作汇报和重要事项汇报制度》。

- (1) 各责任中心每季度 10 个工作日内将《计划和预算执行季度分析报告》报送总经理工作部和资金财务部；两部门对季度执行情况进行调查、研究，分析，在经过认真的调查研究后，给出包含各自专业角度分析和改进建议的计划预算执行综合分析报告，于季度 20 个工作日内递交总经理；
- (2) 预算执行情况分析报告至少应包括：
- BB) 本期预算数、本期实际发生数、本期差异数及累计预算数
累计发生数、累计差异数；
- CC) 对不利差异产生原因的分析，责任归属；
- (3) 外派产权代表每月 5 日内将《月度工作报告》报送总经理工作部和资金财务部。两部门在收到报告的 3 日内将审核建议报总经理；

第三十六条 总经理每季度召开一次各责任中心负责人参加的计划和预算分析例会，讨论计划和预算执行情况分析报告，分析产生偏差的原因，并商议纠正偏差的措施。

第三十七条 在执行过程中，各责任中心以自我控制为主，遵循“先算后花，先算后干”的原则。对在预算范围内的各项支出，由各责任中心主管领导和集团资金财务部经理或所在公司的财务总监联签审批。

第三十八条 各责任中心的费用预算实行单项控制与总额控制相结合的办法。同一项目的预算节余可以跨月使用，但不能跨年度，总额不得超出预算；不同预算项目间的预算结余原则上不得相互挪用。

第三十九条 没有列入预算的支出原则上不允许其发生，如确有必要发生且支出金额未超出预备费余额（指预备费总额扣除已在预备费中列支金额后的余额）的，各责任中心应根据超支金额占费用预算总额的不同比例确定相应的审批程序，经批准的预算外支出应冲减预备费余额。

第四十条 年度经营管理计划和预算的调整：

- (1) 集团年度计划和预算中下达的年度经营管理目标属指令性指标，不得随意调整。
- (4) 当整体经营环境发生重大变化而导致整体计划预算与实际情况出现明显不符时，总经理可以提出年度经营计划调整议案，经由董事会审批后执行。
- (5) 各责任中心由于外部环境因素确需调整计划预算时，各责任中心应首先挖掘相关潜力，采取相应措施加以弥补，在已采取必要措施后仍无法弥补的，可编制计划和预算修正案报请审批，由总经理工作部、资金财务部对其进行调研审核，报总经理审批，特别重大调整事项要经董事会审批。

第四十一条 各责任中心要加强对其下属单位执行过程的监督和指导力度，以保证总体经营管理计划和预算能得到有效控制。对违反本制度的各责任中心，由瓯能集团总经理工作部，根据情节轻重提出处理意见及建议，报集团总经理追究“主要负责人员”的责任。

第四十二条 上款所称“主要负责人员”，系指瓯能集团各部门经理、副经理，各控股子公司担任董事长、董事、经理、副经理等职务的外派高级管理人员。

第六章 决算的编制和计划预算的考核

第四十三条 工作小组负责年终决算的编制

第四十四条 决算的编制要求：

- (1) 决算编报应根据实事求是原则，严格按照集团相关会计管理政策和制度的要求严格执行。
- (2) 决算时，工作小组对单位损益有重大影响的事项应逐项审查，提出审核性和指导性建议。
- (3) 工作小组对照预算，认真分析经营结果与预算的差距，并为来年的工作提出改进措施。

第四十五条 年度经营管理计划和预算的考核

- (1) 总经理负责年度经营管理计划和预算的考核，总经理工作部和资金财务部是经营计划和预算管理考核的配合执行部门。
- (2) 经营管理计划和预算的考核周期为半年一次。
- (3) 各责任中心年度经营管理计划和预算执行情况是考核其经营业绩的主要依据。

第七章 附则

第四十六条 各责任中心要逐步建立起长远规划和预算、中期计划和预算、年度计划和预算的编制、落实、执行、检查体系。中期计划和预算、长远规划和预算的编制时间与年度计划和预算相同。中期计划和预算每年滚动调整；长远规划和预算在年度微调的基础上，五年进行一次总体调整。

第四十七条 瓯能集团实行执行与监督考核行为相结合、执行与监督考核人员相分离的原则，各单位要严格按照公司规定的程序执行经营计划和预算管理制度。

第四十八条 各责任中心要积极配合集团信息管理系统建设，提高经营管理计划和预算管理的效率，真正形成事先控制、事中监督、事后考核的内部控制系统。

第四十九条 各责任中心应参照本管理制度的基本原则和内容，结合自身情况制订本中心的经营管理计划和预算管理制度，报总经理工作部备案。

第五十条 本制度由瓯能集团总经理工作部起草和修订，经由瓯能集团董事会审批后发布。

第五十一条 本办法自发布之日起施行。

第五十二条 本办法由董事会负责解释。

下属经营单位年度经营计划和预算编制参考格式

第一部分 上年度经营管理计划和预算执行情况总结

- (5) 上年度经营计划和预算完成情况
- (6) 上年度重大差异事项及说明
- (7) 上年度经营计划和预算执行中需要特别说明的事项
- (8) 上年度主要经营管理举措
 - DD) 生产经营举措
 - EE) 市场开发和收入实现举措
 - FF) 成本和费用控制举措
 - GG) 投资、融资举措
 - HH) 管理制度建设举措
- (11) 存在的主要问题及解决思路

第二部分 本年度经营管理计划和预算

2.1 本年度经营环境分析

- (5) 宏观经济及其对经营活动的影响分析
- (6) 行业政策及其对经营活动的影响分析
- (7) 市场环境分析
- (8) 竞争环境分析
- (9) 行业关键成功因素分析
- (10) 公司自身资源状况分析

2.2 本年度经营管理方针和经营管理目标

-
- (5) 经营管理方针
 - (6) 经营管理目标
 - A) 财务目标
 - B) 内部管理目标
 - C) 客户目标
 - D) 学习成长目标
 - E) 主要经营指标选择和确定的依据和过程说明

2.3 本年度主要经营计划及举措

- (5) 经营计划及举措
 - F) 市场开发计划及举措
 - a. 老市场及老客户维持计划及举措
 - b. 新市场及新客户开发计划及举措
 - c. 品牌开发计划及举措
 - G) 生产经营计划及举措
 - H) 其它经营计划及举措
- (12) 年度业务收入计划及构成
 - A) 主营业务收入计划及说明
 - a. 基本确定的主营业务收入计划及说明
 - b. 预测的主营业务收入计划及说明
 - B) 营业外收入计划及说明
- (13) 年度成本费用计划及构成
 - A) 年度主营业务成本构成及说明
 - B) 年度营业费用构成及说明
 - C) 年度管理费用构成及说明
 - D) 年度财务费用构成及说明
 - E) 年度成本费用控制的主要措施
 - F) 年度营业外支出的构成及说明
- (14) 财务收支计划及构成

-
- A) 年度现金收支计划及说明
 - B) 年度投资计划及构成说明
 - C) 年度融资计划及构成说明
 - D) 年度资金使用计划及说明
 - E) 年度应收账款回收计划及举措
 - F) 年度设备购置计划及说明
 - (1) 人力资源计划及举措
 - A) 年度人力资源需求分析及招聘计划及举措
 - B) 年度薪酬福利计划及举措
 - C) 年度考核激励计划及举措
 - D) 年度培训开发计划及举措
 - (6) 管理提升和制度建设计划及举措
 - A) 预算管理、财务管理、投资管理、审计管理等制度完善计划及举措
 - B) 绩效考核制度、项目负责制度完善计划及举措
 - C) 其它管理制度完善及举措
 - (7) 其它计划及举措

2.4 本年度公司风险分析及相应对策准备

- (5) 战略风险及对策
- (6) 市场风险及对策
- (7) 经营风险及对策
- (8) 财务风险及对策
- (9) 人才与组织结构风险及对策
- (10) 信用风险及对策

2.5 本年度预算

- (5) 主要经营指标预算
 - A) 主要经营财务指标预算表（参考格式见附表一）

-
- B) 内部管理指标、学习成长指标、客户指标和其他指标预算 (参考格式见附表二)
- (1) 年度资产负债预算及说明——资产负债表
- (2) 主营业务收入预算及说明——主营业务收入预算表 (参考格式见附表三)
- (3) 年度成本费用预算及说明
- A) 年度主营业务成本预算及说明——主营业务成本预算表 (参考格式见附表四)
- B) 年度管理费用预算及说明——管理费用明细表 (参考格式见附表五)
- C) 年度营业费用预算及说明——营业费用明细表 (参考格式同上)
- D) 年度财务费用预算及说明——财务费用明细表 (参考格式同上)
- (4) 年度财务收支预算
- A) 年度投资预算及说明——投资预算表 (参考格式见附表六)
- B) 年度融资和资金使用预算及说明——现金流量表 (参考格式见附表七)
- C) 年度利润预算及说明——损益表 (参考格式见附表八)
- D) 年度固定资产购置预算及说明——固定资产购置计划审核表 (参考格式见附表九)
- (5) 年度薪酬福利预算——年度薪酬福利预算表 (参考格式见附表十)

2.6 其它

- (1) 需要总部提供的支持和帮助
- (2) 需要其它关联企业提供的支持和帮助
- (3) 其它内容

2.7 附表

附表一：

《主要经营财务指标预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

指标名称	行次	上半年			下半年			备注
		去年未完成数	上半年计划完成数	增长比例	上半年计划完成数	下半年计划完成数	增长比例	
总资产	1							
净资产	2							
资产负债率	3							
主营业务收入	4							
主营业务成本	5							
营业费用率	6							
管理费用率	7							
财务费用率	8							
投资收益	9							
净利润	10							
净资产收益率	11							
净现金增加额	12							

应收账款周转率	13							
---------	----	--	--	--	--	--	--	--

附表二：

《内部管理、学习成长、客户指标和其它指标预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

指标类型	指标名称	行次	上半年			下半年			备注
			去年未 成数 (单位)	上半年计划完成 数 (单位)	增长比例	上半年计划完成 数 (单位)	下半年计划完成 数 (单位)	增长比 例	
内部 管 理指 标	综合管理满意度	1							
	人均劳动生产率	2							
	故障率	3							
	项目建设完成率	4							
	5							
		6							
客户 指标	客、用户满意度	7							
	市场占有率	8							
	新增客户数量	9							
	10							
学习 成 长 指 标	员工满意度	11							
	员工流失率	12							
	人均培训时间	13							

	14										
--	-------	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

注：各责任中心工作内容不同，以上三类指标的内容也不尽相同

附表三：

《主营业务收入预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：____

业务（项目或客户名称）		一季度计划收入			二季度计划收入			三季度计划收入			四季度计划收入			备注
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
基本确定部分	业务一													
	业务二													
	业务三													
	业务四													
													
	小计													
预测部分	业务一													
	业务二													
	业务三													
	业务四													
													
	小计													

用	预备费													
	管理费用合计													
营 业 费 用	演出费													
	展览费													
													
	营业费用合计													
财 务 费 用	流动负债利息													
	汇兑净损失													
													
	财务费用合计													
各项费用合计														

附表六：

《年度投资预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

投资类型	投资领域	投资名称	一季度			二季度			三季度			四季度		
			预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例
经营	水电领域	项目1												

性投资	水务领域	项目 2												
		项目 1												
	酒店领域	项目 2												
		项目 1												
	项目 2												
		项目 1												
	经营性投资小计													
	资本性投资	水电领域	水电 1											
水电 2														
.....													
													
资本性投资小计														
各项投资合计														

附表七：

《现金流量参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

项目	行次	项目简要说明	一季度预计			二季度预计			三季度预计			四季度预计			全年合计
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
一、期初现金金额	1														
二、本期现金收入	2														
其中：收回应收账款	3														
收回投资收益	4														
其它现金收入	5														
三、可供使用现金合计	6														
四、本期现金支出	7														
其中：支付直接成本	8														
支付工资	9														
支付管理费用	10														
支付财务费用	11														
支付营业费用	12														
支付营业税金	13														
支付所得税	14														

支付其它税金	1 5														
购置固定资产	1 6														
长期投资	1 7														
分给其他单位利润	1 8														
其它现金支出	1 9														
归还借款	2 0														
短期证券投资	2 1														
五、现金多于或不足	2 2														
六、资金的筹集合计	2 3														
其中：向银行借款	2 4														
内部融资	2 5														
出售短期投资	2 6														

七、期末现金余额	2 7															
----------	--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

附表八： 《损益参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

项目	行次	项目简要说明	一季度预计			二季度预计			三季度预计			四季度预计			全年合计
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
一、主营业务收入	1														
减：主营业务成本	2														
主营业务税金及附加	3														
二、主营业务利润	4														
加：其他业务利润	5														
减：管理费用	6														
营业费用	7														
财务费用	8														
三、营业利润	9														
加：投资收益	10														
补贴收入	11														
营业外收入	12														
减：营业外成本	13														

四、利润总额	1 4															
减：所得税	1 5															
五、净利润	1 6															
少数股东损益	1 7															
六、集团权益	1 8															

附表九：

《固定资产购置计划审核参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

申报物品名称	规格型号	数量	单价	总金额	预计购买时间（请在预计月份里划勾）												备注说明
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
名称一	型号 1																
	型号 2																
																
名称二	型号 1																
	型号 2																
																
.....																

																
每月金额合计																	

附表十： 《年度薪酬福利预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

项目	行次	一季度			二季度			三季度			四季度			全年合计	
		上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率	本年预计	变化比率
总人数	1														
薪酬福利总额	2														
其中：基本工资															
绩效工资															
单项奖金															
劳动保险类															
职工福利费															
其它															
管理费用	2														
薪酬福利总额占管理费用比例	3														

总收入	4														
薪酬福利总额 占总收入比例	5														
税前利润	6														
人均利润	7														

总部各管理部门计划和预算编制参考格式

第一部分 上年度管理计划和预算执行情况总结

- (5) 上年度管理计划和预算完成情况
- (6) 上年度重大差异事项分析及说明
- (7) 上年度管理计划和预算执行中需要特别说明的事项
- (8) 上年度主要管理举措
 - A) 招聘渠道拓展举措、绩效考核高效推动举措、人才开发举措等（各部门不同，此处以人力资源部举例）
 - B) 费用控制举措

第二部分 下年度管理方针、目标、管理计划和举措

- (5) 管理和支持服务方针
- (6) 主要管理和支持服务目标
 - A) 财务目标
 - B) 内部管理目标
 - C) 客户目标
 - D) 学习成长目标
 - E) 主要管理服务支持目标选择和目标确定的依据和过程说明
- (7) 管理计划及主要举措（对单项的项目性工作计划的参考格式见附表十一）

第三部分 本年度预算

- (5) 主要管理和支持服务指标预算

- A) 部门年度管理费用预算——年度部门管理费用预算表（针对所有管理部门，参考格式见附表十二）
- B) 年度财务费用预算（针对资金财务部，参考格式见附表十三）
- C) 年度平均现金存量预算（针对资金财务部，参考格式见附表十四）
- D) 年度薪酬福利预算（针对总经理工作部，参考格式见附表十五）
- E) 年度投资预算及说明（针对投资开发部，参考格式见附表十六）
- F) 内部管理指标、学习成长指标、客户指标和其他指标预算表（各管理部门指标内容选择不同，参考格式见附表十七）

第三部分 附表

附表十一：

《单项的项目性工作计划参考表》

填报单位：_____ 工作任务名称_____ 日期：_____

工作任务一	工作内容说明	起止日期：_月_日到_月_日	工作进程												
		工期：总计n个工作日	5天	10天	15天	20天	25天	30天	35天	40天	45天	50天	55天	60天	
第一阶段：															
1、*****	1、*****	a个工作日													
2、*****	2、*****	b个工作日													
3、*****	3、*****	c个工作日													
第二阶段															
1、*****	1、*****	d个工作日													
2、*****	2、*****	e个工作日													
3、*****	3、*****	e个工作日													
第三阶段															
1、*****	1、*****	e个工作日													
2、*****	2、*****	f个工作日													
3、*****	3、*****	g个工作日													

附表十二：

《各部门年度管理费用预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

费用类型	费用项目	行次	一季度			二季度			三季度			四季度			全年合计	备注
			1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月		
考核部分	办公费	1														
	差旅费	2														
	业务招待费	3														
	咨询费	4														
	培训费	5														
	6														
	预备费	7														
考核部分小计		8														
非考核部分	工资	9														
	福利费	10														
	社会保险	11														
	折旧	12														

	1														
		3														
非考核部分小计		1														
		4														
各项合计		1														
		5														

附表十三：

《资金财务部年度财务费用预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

项目类型	项目明细	一季度			二季度			三季度			四季度			全年收入支出合计
		金额	利率	利息收入支出	金额	利率	利息收入支出	金额	利率	利息收入支出	金额	利率	利息收入支出	
利息支出	银行 1													
	银行 2													
	银行 3													
													
	利息支出合计													
利	控股公司 1													

息收入	控股公司 2													
	控股公司 3													
													
	利息收入合计													
其它	汇兑净损失													
			
各季度净额														

附表十四：

《资金财务部年度平均现金存量预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：____

项目	一季度	二季度	三季度	四季度	全年平均
平均现金存量					
备注说明					

附表十五： 《年度薪酬福利预算参考表》

填报单位：_____ 日期：_____ 金额单位：_____

项目	行次	一季度			二季度			三季度			四季度			全年合计		
		上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率	上年同期	本年预计	变化比率
总部人数	1															
总部薪酬福利总额	2															
其中：基本工资																
绩效工资																
单项奖金																
劳动保险类																
职工福利费																
其它																
总部管理费用	3															
工资薪酬福利总额占总部管理费用比例	4															
集团总收入	5															
总部薪酬福利总额占集团总收入比例	6															
集团税前利润	7															
集团人均利润	8															

附表十六：

《投资开发部年度投资预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

金额单位：_____

投资类型	投资领域	投资名称	一季度			二季度			三季度			四季度			全年		
			预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例	预计投资额	预计投资收益	预计持股比例
经营性投资	水电领域	项目1															
		项目2															
	水务领域	项目1															
		项目2															
															
																
	经营性投资小计																

资本性投资	水电领域	项目 1															
		项目 2															
																
																
资本性投资小计																	
各项目合计																	

附表十七：

《内部管理、学习成长、客户指标和其它指标预算参考表》

填报单位：_____

日期：_____

指标类型	指标名称	行次	去年未完成情况	本年计划完成情况	备注
内部管理指标	综合管理满意度	1			
	投资计划完成率	2			
	招聘计划完成率	3			
	相关部门满意度	4			
	战略课题完成率	5			
	6			
客户指标	内部服务支持满意度	7			
学习成长指标	部门员工满意度	8			
	部门员工人均培训时间	9			

注：各管理部门指标内容的选择不同