

全面预算管理办法

（经公司于2025年12月9日召开的第十届董事会第十九次会议审议通过）

第一章 总 则

第一条 为了完善上工申贝（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）的管理职能，加强对全面预算（以下简称“预算”）的内部控制，规范预算编制及调整，严格预算执行与考核，提高预算管理水平 and 经济效益，根据《中华人民共和国会计法》（以下简称“《会计法》”）和《内部会计控制规范——基本规范（试行）》以及其他法律法规的规定，制定本办法。

全面预算是指企业在一定时期内经营、资本、财务等各方面的总体计划，将企业全部经济活动用货币形式表示出来，其最终反映是一整套预计的财务报表和其他附表，主要是用来规划计划期内企业的全部经济活动及其相关财务结果。全面预算可以按其涉及的业务活动领域分为财务预算和非财务预算。其中财务预算是关于资金筹措和使用的预算；非财务预算主要是指业务预算，用于预测和规划企业的基本经济行为。

第二条 本办法适用于公司及所属境内外各分、子公司（以下合称“各企业”）。

第三条 各企业应当根据国家有关法律法规和本制度，结合本企业有关预算的内部控制规定，建立健全适合本企业业务特点和管理要求的预算内部控制制度，并组织实施。

第四条 公司总裁对各企业预算内部控制的建立健全和预算有效实施负责。

第五条 预算日期自公历每年1月1日起，至12月31日止。

第六条 预算以人民币为货币计量单位。

第二章 岗位分工与授权批准

第七条 各企业应当建立预算工作岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，确保办理预算工作的不相容岗位相互分离、制约和监督。

各企业预算工作不相容岗位一般包括：

- （一）预算编制（含预算调整）与预算审批；
- （二）预算审批与预算执行；

(三) 预算执行与预算考核。

第八条 各企业应当配备合格的人员办理预算工作。经办人员应当具备良好的业务素质和职业道德，熟悉国家有关法律法规和本企业的经营业务、管理要求和工作程序。

第九条 各企业董事会或相应权力机构负责审批企业年度预算方案。

第十条 各企业经营决策机构（如总裁/总经理室）负责制订各企业年度预算方案。

第十一条 各企业应当设立预算委员会或预算领导小组等专门机构，该机构由各企业领导和各相关职能部门负责人组成。

第十二条 预算委员会或预算领导小组主要工作职责：

- (一) 拟订公司预算方针、目标；
- (二) 制定预算管理的具体措施和办法；
- (三) 组织编制、审议、平衡预算草案并报各企业董事会或相应权力机构审批；
- (四) 组织下达预算；
- (五) 协调、解决预算编制和执行中的问题；
- (六) 考核预算执行情况，督促完成预算目标；
- (七) 向董事会提交公司全面预算、决算工作报告；
- (八) 审查各子公司年度决算报告，提出考核奖惩建议，报董事会或相应权力机构批准。

第十三条 公司全面预算实行分级负责制。公司总裁对预算全面负责；财务部负责资金预算和财务预算；投资与运营管理部负责投资预算；行政与人力资源部负责人员及薪酬预算；其他各职能部门根据部门职责负责相应预算。

第十四条 公司本部内各职能部门具体负责本部门业务预算的编制、执行、控制、分析等工作，并配合预算管理部门做好集团公司总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作。

各企业内部各职能部门应当加强沟通和联系，确保相关业务预算执行情况能够相互印证、相互监督。

第十五条 各企业所属基层企业（含具有控制与被控制关系的下属企业）在上级企业预算管理部门的指导下，负责本企业预算的编制、执行、控制和分析工作，并接受上级企业的检查和考核。

各所属基层企业负责人对本企业预算的执行结果负责。

第十六条 各企业应当根据《会计法》和国家统一的会计制度的要求进行会计核算，

实施会计监督，通过定期编制财务会计报告跟踪、反馈预算执行情况并为预算编制、调整、分析和考核等提供基础依据。

第十七条 审批人应当根据预算工作授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。对预算外支出（项目），应当由预算执行企业逐级向企业权力机构提出书面报告，经审核确认后，上报公司预算委员会审议批准后实施。

经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理预算工作。对于审批人超越授权范围审批的预算事项，经办人有权拒绝办理，并及时向上级部门报告。

第十八条 各企业应当制定预算工作业务流程，明确预算编制、预算执行、预算调整、预算分析与考核等各环节的控制要求，并在各个环节设置相关的记录，确保预算工作全过程得到有效控制。

第三章 预算编制

第十九条 各企业应当根据自身业务特点和工作重心等编制相应的业务预算，并在此基础上编制年度预算方案。

各企业年度预算方案应当符合本企业发展战略、经营目标、投资计划、筹资计划和其他重大决议。

第二十条 各企业编制经营预算，应当以上一年度生产经营的实际状况为基础，综合考虑预算期内经济政策变动、市场竞争状况、产品竞争能力等因素对销售、生产、采购等业务可能造成的影响，严格控制经营风险。

第二十一条 各企业编制投资预算，应当符合成本效益原则和风险控制要求，在对投资项目进行可行性研究、论证和集体决策的基础上，合理安排投资结构和资金投放量，严格控制投资风险。

第二十二条 各企业编制筹资预算，应当以筹资计划和资金需求决策为基础，合理安排筹资规模和筹资结构，审慎选择筹资方式，保持最佳资金成本，严格控制财务风险。

第二十三条 各企业编制年度预算，应遵循“上下结合、分级编制、逐级汇总”的原则，主要程序如下：

（一）确定预算企业。每年九月，由预算委员会确定预算期的预算编制企业名单。

（二）下达目标。应根据公司董事会或相应权力机构的经营策略和发展目标，结合下属各企业发展战略，在对预算期经济形势做出初步预测和决策的基础上，确定预算编制政策，及时提出下一年度各企业预算目标，包括销售目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标等，由预算委员会在每年的十月布置下一年度预算工作时将各目标

下达各预算编制企业。

（三）编制上报。各预算编制企业及下属各企业应按照预算委员会下达的预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出本企业预算的具体方案，经各企业经营层充分讨论并经本企业负责人签章确认后，及时上报。

（四）审查平衡。公司预算委员会应对各预算编制企业上报的预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，预算委员会应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算编制企业予以修正并上报。

（五）审议批准。公司预算管理委员会在对各企业上报的预算(修正)充分讨论并确定各企业目标基础上，经公司总裁办公会确认后下达预算目标（建议），各企业需经董事会或相应权力机构进行确认并正式上报。

公司预算委员会在各预算编制企业上报预算的基础上，结合公司整体目标，编制出公司年度预算方案，并报公司董事会批准。

各企业本年度预算方案，一般应在上年度十二月三十一日之前编制完毕。

（六）批准执行。公司年度预算经公司董事会批准后，各预算编制企业即为预算执行企业，由公司逐级组织各预算执行企业执行。

第二十四条 预算委员会应当加强对各企业预算执行的指导、监督和服务，对预算编制不及时或编制质量不高的企业，应当及时做出报告。

第二十五条 各企业应当根据自身经济业务特点和经济活动规律，区别不同预算项目的性质，确定相应的预算编制方法。

第四章 预算执行

第二十六条 各企业应当建立预算执行责任制度，明确相关部门及人员的责任，定期或不定期地进行检查，实施考核，落实奖惩。

各企业预算执行在各企业负责人领导下，实行分级负责、归口管理。

第二十七条 各企业预算一经下达，各预算执行企业必须认真组织实施，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各企业、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第二十八条 各企业应当将年度预算作为预算期内组织、协调各项生产经营活动和管理活动的基本依据，将年度预算细分为季度和月度预算，通过分期预算控制实现年度预算目标。预算控制要求区分预算内支出和预算外支出，超预算支出除特殊管理内容要

求之外，需报经预算执行企业相应的权力机构批准后实施；预算外支出需上报公司预算委员会批准。

第二十九条 各企业应当建立预算执行情况内部报告制度，及时掌握预算执行动态及结果。

第三十条 公司预算委员会应当运用财务会计报告和其他会计资料监控预算执行情况，及时向各企业决策机构和各预算执行企业报告或反馈预算执行进度、执行差异及其对各企业预算目标的影响，促进各企业完成预算目标。

第三十一条 各企业应当建立预算执行结果质询制度，要求预算执行企业对预算指标与实际结果之间的重大差异进行解释。

第五章 预算调整

第三十二条 各企业正式执行的预算，一般不予调整。

各预算执行企业在执行过程中由于市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或出现不可抗力重大自然灾害、公共紧急事件等致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大差异的，经公司批准，可以调整预算。

第三十三条 各企业调整预算，应当由预算执行企业逐级向企业权力机构提出书面报告，阐述预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对预算执行造成的影响程度，提出预算的调整报告。

预算委员会应当对预算执行企业提交的预算调整报告进行审核分析，在确定企业年度预算调整方案的基础上，下达预算调整目标(建议)，预算调整企业仍需按第二十三条履行相应程序并执行。

第三十四条 各企业审批预算调整方案应当符合以下要求：

- (一) 预算调整事项应当符合各企业发展战略和年度生产经营目标；
- (二) 预算调整方案应当客观、可行；
- (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。

对于不符合上述要求的预算调整报告和调整方案，预算管理部门应当予以否决。

第六章 预算分析与考核

第三十五条 各企业应当建立预算执行情况分析制度。

各企业预算管理部门应当定期召开预算执行分析会议，全面掌握预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。

第三十六条 各企业应当建立预算执行情况内部审计制度，通过定期或不定期地实施审计监督及时发现和纠正预算执行中存在的问题，维护预算的严肃性。

第三十七条 各企业应当建立预算执行情况考核制度。

（一）各企业预算管理部门应当定期向各企业权力机构报告预算执行情况，并组织对预算执行企业进行考核。有条件的企业，也可指定专门机构负责考核工作。

（二）各企业预算执行情况考核，依照预算执行企业上报预算执行报告、预算管理部门审查核实、各企业决策机构批准的程序进行。

各预算执行企业上报的预算执行报告，应经本部门、本企业负责人签章确认。

（三）各企业预算执行情况考核，以企业正式下达的预算方案为标准，以经注册会计师或上级部门审定的年度财务会计报告信息为依据。实行中期考核的企业，以企业中期预算为标准，以中期财务会计报告为依据。

各企业预算执行情况考核，应当坚持公开、公平、公正的原则，考核结果应有完整的记录。

第三十八条 各企业应当建立预算执行情况奖惩制度，奖惩办法应当明确，奖惩措施应当落实。

第七章 监督检查

第三十九条 各企业应当建立对预算内部控制的监督检查制度，明确监督检查机构或人员的职责权限，定期或不定期地进行检查。

第四十条 各企业预算内部控制监督检查的内容主要包括：

（一）岗位分工和授权批准情况。重点检查预算编制、审批、执行等各岗位是否分离；各岗位之间职责、权限是否明确；是否依照授权程序办理预算工作。

（二）预算编制情况。重点检查预算编制依据是否科学、合理，是否存在预算与济实际相脱节甚至相互背离的情况；预算编制程序和方法是否合规、正确，是否存在违反编制程序、滥用编制方法的情况。

（三）预算执行情况。重点检查各预算执行企业是否建立预算责任制；是否严格执

行经批准的预算指标；对预算执行中出现的问题是否及时纠正和处理。

（四）预算调整情况。重点检查预算调整是否严格按照规定程序进行，预算调整理由是否充分、适当，有无盲目调整预算或借调整预算逃避责任的情况。

（五）预算分析与考核情况。重点检查是否建立科学的分析考核制度和严格的审计制度；是否落实预算责任制，兑现奖惩措施。

第四十一条 对监督检查过程中发现的预算内部控制中的薄弱环节，负责监督检查的部门应当告知有关部门，有关部门应当及时查明原因，采取措施加以纠正和完善。

各企业监督检查部门应当向上级部门报告预算内部控制监督检查情况和有关部门的整改情况。

第八章 附 则

第四十二条 本办法未尽事宜，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行；本办法如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的《公司章程》相抵触时，按国家有关法律、法规和《公司章程》的规定执行。

第四十三条 本办法由公司董事会负责解释。

第四十四条 本办法自公司董事会审议通过之日起实施。