

上海三毛企业（集团）股份有限公司

预算管理制度

（2010年10月25日第七届董事会第三次会议审议通过，并自2010年11月1日起施行；2026年8月4日第十二届董事会2026年第四次临时会议第一次修订）

第一章 总 则

第一条 为加强上海三毛企业（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）全面预算管理，规范预算编制、执行、控制与考核行为，提升资源集约化、精细化配置水平，提高集团预算管理水平，保障公司战略目标有效落地，依据《中华人民共和国公司法》《公司章程》《企业内部控制基本规范》及其他有关法律法规，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度所称预算管理，是指公司以战略目标为导向，通过对未来一定经营期间内的经营活动、投资活动及筹资活动进行全面预测与统筹规划，科学配置各项财务和非财务资源，并对执行过程实施监督、分析与控制，对执行结果进行评价和反馈，持续优化经营活动，最终推动实现公司长期发展战略的管理活动。预算管理涵盖预算编制、审批、下达、执行、控制、调整、分析、考核及问责等全流程环节。

第三条 本制度适用于上海三毛企业（集团）股份有限公司及全资和控股子公司（以下统称“各所属企业”）。

第二章 目的及原则

第四条 预算管理的目标：

（一）促进战略落地，实现长期规划与年度经营计划的有机衔接；

（二）优化资源配置，提升资产运营效率与资金使用效益；

（三）为绩效考核提供基础依据，强化激励约束机制；

（四）强化过程控制与成本管控，防范经营风险；

（五）增强内部信息对称性与协同性，确保公司整体目标与各单体行动一致。

第五条 预算管理的原则：

（一）战略导向原则：预算须体现公司发展战略与年度经营方针，以中长期战略规划为指引，在综合平衡发展机会和公司现有资源、能力后，按公司确定的阶段和年度工作目标制定，服从公司总体发展目标。确保公司阶段目标和年度工作目标的实现。

（二）效益优先原则：预算安排以提高公司整体经济效益为中心，统筹业务发展、资源投入与财务结构，确保资产回报与风险控制相平衡；

（三）全员参与原则：预算须覆盖全部责任单元，采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序，实现全员参与、全程管控；

（四）业务驱动原则：全面预算以经济业务活动为出发点汇总编制，涵盖业务计划、资本计划、筹资计划，逐级生成财务预算，实现明确目标、集成管理信息的功能。

（五）刚性约束原则：预算指标须量化、可考核，各预算责

任主体对预算编制、执行、控制及结果承担相应权责，预算一经批准，原则上刚性执行。

第三章 管理职责

第六条 公司预算管理实行“统一领导、分级负责、归口管理、权责匹配”的责任管理体系。

第七条 公司董事会为公司全面预算管理的决策机构，主要履行以下职责：

- （一）审议批准公司预算管理制度；
- （二）审议批准公司年度预算方案及预算调整方案；
- （三）审议批准公司年度预算执行情况报告，监督预算执行，保障战略经营目标实现。

第八条 公司总经理办公会为公司全面预算管理的日常审议与审批机构，负责统筹推进全面预算管理落地实施，主要履行以下职责：

- （一）拟定公司预算管理制度，按程序提请党委会前置商讨后，报董事会审议；
- （二）拟定公司年度预算方案及预算调整方案，按程序提请党委会前置商讨后，报董事会审议；
- （三）组织落实经批准的预算方案，督导各预算责任主体履行管理职责，定期分析预算执行情况，统筹协调预算管理中的重大问题；

第九条 公司财务管理部为全面预算管理牵头执行部门，统筹负责预算全流程管理、组织实施与监督检查，主要职责如下：

（一）负责公司预算管理制度的起草、修订工作；

（二）分解下达预算指标，指导各职能部门及各所属企业预算编制，审核各类预算计划，平衡并汇总预算数据，确保预算合规合理、契合公司经营战略；

（三）汇总编制公司整体年度预算方案，按程序提交公司总经理办公会审议；

（四）收集、汇总各单位预算执行数据，开展月度、季度、年度预算执行分析，编制整体预算执行分析报告并上报总经理办公会；

（五）牵头组织预算调整工作，审核各所属企业预算调整申请，汇总编制公司整体预算调整方案并提交总经理办公会审议；

（六）组织开展预算执行监督检查，核查预算执行的合规性与真实性，对执行偏差及时预警，并提出优化建议；

（七）配合开展年度预算考核工作，统筹筹备各类预算审议、上报所需资料；

（八）跨部门预算管理争议由财务管理部牵头协调，协调不成的报总经理办公会裁定；各预算责任主体需于每月 15 日前向财务管理部报送上月预算执行数据及分析说明。

第十条 公司本部各职能部门是归口业务预算责任主体，统筹负责本部门及归口管理业务预算工作，主要职责如下：

（一）负责本部门及归口管理业务预算的编制、调整与执行分析；

（二）编制本部门年度预算及专项预算，严格执行预算指标，从严管控可控支出；预算方案经部门负责人审核后，报送公司财务管理部；

（三）对本部门预算编制的真实、准确、完整及预算执行结果承担直接管理责任，并配合开展预算监督、考核及整改工作。

第十一条 公司各所属企业为预算责任主体，对本企业预算管理及执行结果负主体责任，主要职责如下：

（一）建立健全内部预算管理组织体系，明晰岗位权责。各所属企业主要负责人为预算管理第一责任人，财务部门负责人对预算编制的合规性、合理性、完整性承担直接管理责任；

（二）严格对照公司年度预算目标，结合自身经营实际，完成本企业预算的编制、审核、汇总工作，形成预算草案后上报相关负责人及公司归口职能部门复核；经确认后，报送公司财务管理部；

（三）严格执行公司下达的年度预算指标，强化预算执行管控、动态分析与日常自查，及时纠正执行偏差；根据经营实际，确需调整预算的，按规定合规提交调整申请，并严格履行审批流程；

（四）统筹负责本企业预算编制、执行、分析、管控、整改、上报等全流程工作，主动接受公司监督、检查与考核，逐项落实

预算整改要求。

第四章 预算编制

第十二条 公司预算年度为每年 1 月 1 日至 12 月 31 日。

第十三条 预算编制范围涵盖公司本部、各职能部门及各所属企业。

第十四条 预算编制以公司战略目标为导向，以业务预算和资本预算为核心基础，结合历史经营数据与市场预测，遵循科学方法及规范流程组织实施。

第十五条 预算编制应综合运用固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算等方法。预算编制主体应根据不同预算项目的性质和特点，选择适当的预算编制方法。

第十六条 预算假设为预算编制的前提，须综合研判宏观经济、行业政策与市场环境，主要包括宏观假设、业务假设、财务假设。各预算编制主体应结合业务实际，参考市场行情、历史数据及业务规划拟定对应假设，并对其合规性、合理性及依据充分性负责，确保假设有据可依、合理审慎。公司预算编制的程序，按照“目标分解、编制上报、会审调整、审议批准、下达执行”五个阶段进行：

（一）目标分解阶段：每年第四季度启动下一年度预算，公司根据战略目标制定预算编制纲要、原则及要求，以通知形式下达各预算责任单位。

（二）编制上报阶段：各预算主体根据年度发展任务、预算目标，结合本单位实际，编制本单位预算方案，完成预算表格和报表体系的编制，按规定时间上报公司财务管理部。

（三）会审调整阶段：公司财务管理部汇总审核各主体预算报表，汇总反馈会审意见，各主体据此调整完善。

（四）审议批准阶段：公司财务管理部复核无误后，合并编制公司财务预算方案，依次提交公司总经理办公会、党委会及董事会逐级审议批准。

（五）下达执行阶段：公司财务管理部将经批准的年度预算指标正式下达各执行单位。

第十七条 全面预算体系主要包括业务预算、资本预算、筹资预算以及财务预算。

（一）业务预算是指与企业日常业务直接相关、具有实质性的基本活动的预算。主要包括：销售预算、应收账款预算、生产及生产成本预算、采购预算、营业费用预算、管理费用预算、财务费用预算、制造费用预算、人力资源预算等；

（二）资本预算分固定资产预算与期限为一年以上权益性投资预算。固定资产预算由生产性固定资产预算、非生产性固定资产预算、工程建设预算等组成；一年以上权益性投资预算包括股权投资预算、股权收购预算和其他股权投资预算；

（三）筹资预算是指企业在综合考虑销售回款、采购支付、投资支出、费用支付及上年资金余额情况下，平衡资金需求，确

定的融资计划；

（四）财务预算是指与企业现金收支、经营成果和财务状况有关的各项预算，主要包括：

1、利润预算：反映年度经营盈利水平，覆盖营业收入、产品生产成本、期间费用（销售、管理、财务费用）、投资收益、其他收支预算等。

2、资产负债预算：聚焦年度财务结构与风控指标，通过科学规划资产、负债、权益规模及结构，合理测算并管控资产负债率、应收账款周转率、流动比率、速动比率等关键财务指标，保障公司财务结构稳健。

3、现金流量预算：资金管控的核心依据，整合各业务条线、各单位经营、投资、筹资活动，统筹汇总、平衡资金收支，通过精准编制现金流量预算，强化资金回款管理、严控无效资金支出、平衡资金流动性与资金收益性，保障公司资金高效、安全、规范运作。

第五章 预算执行与控制

第十八条 公司财务管理部需将经批准的预算指标逐层分解，将指标任务落实到各预算主体、职能部门与各业务环节，构建权责清晰、全域覆盖的预算执行责任体系。

第十九条 公司应严格控制资金支付，对于预算内支出，按照公司资金支付授权审批程序执行，对于预算外支出，应当严格按照预算外资金支付审批程序执行，具体参照《财务管理制度》第

三章 资金管理。对于无合同、无凭证、无相关依据的支出，不予支付。

第二十条 公司各职能部门应建立健全支出管理台账，对照预算明细项目，完整记录预算数、实际发生数、差异额及累计发生数等内容，备注差异原因，实现预算执行的动态管控。

第二十一条 公司各所属企业负责人组织实施所在企业的预算方案，组织实施各项经营计划，在权限范围内对日常财务收支及重大财务收支进行审批。

第二十二条 公司财务管理部对各职能部门、所属企业全面预算执行进度及执行差异开展常态化跟踪、监督与分析，按月度、季度、年度形成预算执行分析报告。

预算执行分析报告应当至少涵盖以下内容：

（一）年度预算目标完成情况、现存问题及预算差异深度分析；

（二）企业主要财务数据滚动预测分析；

（三）说明不利差异产生原因、明确改进措施；梳理有利差异成因、提出巩固成果、持续提质的相关建议。

第二十三条 预算执行过程中若发现异常情形、重大事项或实际执行结果与既定预算目标产生重大偏差，相关责任主体须持续跟踪管控，并及时报送至公司财务管理部。公司可视情况发起重点核查或专项检查；针对出现不利预算偏差的职能部门及下属子公司，下达整改意见，督导其限期纠偏。

第六章 预算调整

第二十四条 预算一经批准,须严格遵照执行,原则上不调整。在预算执行过程中,出现以下情形之一的,可按程序申请调整:

(一) 中华人民共和国相关政策发生重大变化,导致无法执行现行预算时;

(二) 公司生产经营做出重大调整,致使现行预算与实际差距巨大;

(三) 突发事件及其他不可抗事件导致原预算不能执行时;

(四) 经董事会审议认定的、对公司经营成果有重大影响的其他应当调整预算的情形。

第二十五条 预算调整由各职能部门、所属企业提出申请,形成书面报告,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,拟预算调整幅度及方案,经各部门负责人审核、各所属企业负责人审核后报送财务管理部。

第二十六条 预算调整事项应遵循以下原则:

(一) 调整事项应符合第二十四条规定情形,具备客观证据或政策依据,不得以主观判断或经营波动为由随意调整;

(二) 调整后的预算应尽量维持公司发展战略和年度预算总目标,若客观环境发生根本性变化致原目标无法维持,应在方案中专项说明,并同步报请调整战略目标或预算目标;

(三) 预算调整应聚焦重大的、非正常的、偏离常规的关键差异,及对公司财务状况及经营成果有实质影响的项目。

第二十七条 公司财务管理部对预算调整申请进行分析、汇总，编制整体预算调整方案，经由财务管理部负责人及财务总监审核后，严格按照审批权限执行相应流程。

第七章 预算考核

第二十八条 公司财务管理部会同人力资源部，结合公司整体经营规划与年度预算目标，筛选确定主要经营指标，纳入各职能部门、所属公司年度经营业绩考核体系。各职能部门、所属公司须严格执行考核指标，常态化推进各项工作落地。

第二十九条 公司严格按照考核管理相关规定，定期对预算指标的执行进度、完成质量进行检查与考评。年度完成数以审计审定结果为准，以此作为经营管理人员及员工绩效考核、奖惩实施的重要依据，夯实预算考核管理体系。

第三十条 预算责任主体存在未完成年度预算目标且无正当理由、预算编制严重失真、无合规依据突破预算指标、违规申请预算调整等情形的，公司有权按绩效考核相关规定对相关责任人给予扣减绩效薪酬、通报批评、调岗、降职免职等处罚，给公司造成经济损失的，相关责任人需承担相应赔偿责任。

第八章 附 则

第三十一条 本制度由公司董事会负责制定和解释。

第三十二条 本制度如与法律法规冲突或遇上级政策调整变化，从其规定。

第三十三条 本制度自董事会审议通过之日起施行，原《上海

三毛企业（集团）股份有限公司内部控制系列文件——预算管理制度（SHSM-YS-01）同时废止。

上海三毛企业（集团）股份有限公司

2026 年 8 月 4 日