

弗布克企业内控手册系列

企业内部控制规范手册

配套光盘

（配有本书部分控制制度及文案）

姜 涛 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**
POSTS & TELECOM A.V.E. PRESS

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885

网址：www.mhjy.net

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

赶紧体验吧



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

目 录

第 1 章 企业内部控制规范——资金	
1.1 岗位责任与授权批准制度	
1.1.1 资金岗位责任制度	
1.1.2 关键岗位轮换制度	
1.2 现金和银行存款管控制度	
1.2.1 企业现金管理办法	
1.2.2 现金集中收付制度	
1.3 票据及有关印章管理办法	
1.3.1 企业票据管理办法	
1.3.2 企业印章管理办法	
1.4 资金管理的相关文件资料	
1.4.1 银行对账单	
1.4.2 资金支付申请	
第 2 章 企业内部控制规范——采购	
2.1 岗位责任与授权批准制度	
2.1.1 采购岗位责任制度	
2.1.2 采购授权审批制度	
2.2 请购与审批管控办法	
2.2.1 采购申请管理办法	
2.2.2 采购预算管理办法	
2.3 采购与验收管控规范	
2.3.1 采购管理制度	
2.3.2 验收管理制度	
2.4 采购付款管控制度	
2.4.1 预付账款及定金审批制度	
2.4.2 采购物品退货管理办法	
2.5 采购管理的相关文件资料	
2.5.1 请购单	
2.5.2 采购订单	
第 3 章 企业内部控制规范——存货	
3.1 岗位责任及授权批准制度	
3.1.1 存货业务岗位责任制度	
3.1.2 存货业务授权批准制度	
3.2 存货请购与采购规范	
3.2.1 存货采购申请审批制度	
3.2.2 存货预算编制管理细则	
3.3 验收与保管管控规范	
3.3.1 存货入库验收管理制度	
3.3.2 企业存货保管管理制度	
3.4 领用发出与盘点规范	
3.4.1 存货领用发出管理制度	

3.4.2	企业存货盘点管理细则.....
3.5	存货管理的相关文件资料.....
3.5.1	仓库请购单.....
3.5.2	订货合同书.....
第4章	企业内部控制规范——销售.....
4.1	岗位责任与授权审批制度.....
4.1.1	销售业务岗位责任制度.....
4.2	销售与发货管控规范.....
4.2.1	销售业务预算制度.....
4.2.2	销售价格管理办法.....
4.3	销售收款管控规范.....
4.3.1	应收账款账龄分析制度.....
4.3.2	逾期应收账款催收制度.....
4.4	销售管理的相关文件资料.....
4.4.1	销售价目表.....
4.4.2	客户信息单.....
第5章	企业内部控制规范——工程项目.....
5.1	岗位责任与授权批准制度.....
5.1.1	工程项目岗位责任制度.....
5.1.2	工程项目授权审批制度.....
5.2	项目决策与招标管控规范.....
5.2.1	工程项目决策管理制度.....
5.2.2	工程项目招标管理细则.....
5.3	工程项目概预算管控规范.....
5.3.1	工程项目概预算编制制度.....
5.3.2	工程项目概预算审核办法.....
5.4	价款支付与工程实施规范.....
5.4.1	工程进度价款支付制度.....
5.4.2	工程项目材料管理办法.....
5.5	工程竣工决算管控规范.....
5.5.1	竣工决算管理制度.....
5.5.2	竣工清理管理制度.....
5.6	工程项目管理相关文件资料.....
5.6.1	企业产能扩建工程项目建议书.....
5.6.2	项目工程总承包合同.....
第6章	企业内部控制规范——固定资产.....
6.1	岗位责任与授权批准制度.....
6.1.1	固定资产业务岗位责任制度.....
6.1.2	固定资产业务授权批准制度.....
6.2	取得与验收管控规范.....
6.2.1	固定资产预算管理制度.....
6.2.2	固定资产请购管理制度.....
6.3	使用与维护管控规范.....
6.3.1	固定资产日常管理办法.....

6.3.2	固定资产目录管理制度.....
6.4	处置与转移管控规范.....
6.4.1	固定资产处置制度.....
6.4.2	固定资产转移制度.....
6.5	固定资产管理相关文件资料.....
6.5.1	固定资产明细表.....
6.5.2	固定资产请购单.....
第7章	企业内部控制规范——无形资产.....
7.1	岗位责任与授权批准制度.....
7.1.1	无形资产业务岗位责任制度.....
7.1.2	无形资产业务授权批准制度.....
7.2	取得与验收管控规范.....
7.2.1	无形资产预算管理制度.....
7.2.2	外购无形资产请购审批制度.....
7.3	使用与保全管控规范.....
7.3.1	无形资产日常管理规范.....
7.3.2	无形资产目录管理制度.....
7.4	处置与转移管控规范.....
7.4.1	无形资产处置管理制度.....
7.4.2	重大无形资产处置审批制度.....
7.5	无形资产管理相关文件资料.....
7.5.1	无形资产请购单.....
7.5.2	无形资产报废单.....
第8章	企业内部控制规范——长期股权投资.....
8.1	岗位责任与授权批准制度.....
8.1.1	投资业务岗位责任制.....
8.1.2	投资授权审批制度.....
8.2	投资可行性研究、评估与决策管控规范.....
8.2.1	可行性研究及评估制度.....
8.2.2	投资决策审批管理制度.....
8.3	投资执行管控规范.....
8.3.1	投资执行管理办法.....
8.3.2	外派人员适时报告制度.....
8.4	投资处置管控规范.....
8.4.1	投资处置管理规定.....
8.4.2	投资处置文件资料审核制度.....
8.5	长期股权投资相关文件资料.....
8.5.1	投资建议书.....
8.5.2	可行性分析报告.....
第9章	企业内部控制规范——筹资.....
9.1	岗位责任与授权批准制度.....
9.1.1	筹资业务岗位责任制度.....
9.1.2	筹资授权批准管理制度.....
9.2	筹资决策管控规范.....

9.2.1	筹资决策流程管理制度
9.2.2	筹资方案制定办法
9.3	筹资执行管控制度
9.3.1	筹资决策执行管理制度
9.3.2	企业筹资业务公告制度
9.4	筹资偿付管控制度
9.4.1	筹资业务偿付制度
9.4.2	筹资业务对账管理条例
9.5	筹资管理相关文件资料
9.5.1	筹资合同
9.5.2	承销合同
第 10 章	企业内部控制规范——预算
10.1	岗位责任与授权批准制度
10.1.1	预算业务岗位责任制度
10.1.2	预算管理制度
10.2	预算编制管控规范
10.2.1	预算编制管理制度
10.2.2	年度预算方案制定规则
10.3	预算执行管控规范
10.3.1	重大预算项目管理办法
10.3.2	预算资金支出审批制度
10.4	预算调整分析考核规范
10.4.1	预算调整管理办法
10.4.2	预算执行分析制度
10.5	预算管理相关文件资料
10.5.1	年度预算表
10.5.2	预算执行分析报告
第 11 章	企业内部控制规范——成本费用
11.1	岗位责任及授权批准
11.1.1	成本费用业务岗位责任制度
11.1.2	成本费用授权审核批准制度
11.2	成本费用预测预算管控规范
11.2.1	成本费用预算管理制度
11.2.2	成本费用预测方案制定办法
11.3	成本费用执行管控规范
11.3.1	成本费用支出审批制度
11.3.2	内部劳务与产品转移成本管控办法
11.4	成本费用核算管控规范
11.4.1	成本费用核算制度
11.4.2	成本费用内部结算办法
11.5	成本费用分析与考核管控规范
11.5.1	成本费用分析制度
11.5.2	成本费用考核制度
11.6	成本费用管理相关文件资料

11.6.1	成本费用支出申请表
11.6.2	内部劳务、物品转移记录
第 12 章	企业内部控制规范——担保
12.1	岗位责任与授权批准制度
12.1.1	担保部门岗位责任制度
12.1.2	担保授权审核批准制度
12.2	担保评估与审批管控规范
12.2.1	公司对外担保管理制度
12.2.2	公司担保风险评估制度
12.3	担保执行管控规范
12.3.1	担保合同管理方法
12.3.2	担保信息披露控制制度
12.4	担保执行管控规范
12.4.1	担保合同
12.4.2	担保事项台账
第 13 章	企业内部控制规范——合同
13.1	岗位责任与授权批准制度
13.1.1	合同岗位责任制度
13.1.2	合同订立权限分级授予制度
13.2	合同编审管控规范
13.2.1	合同风险防范制度
13.2.2	合同编制制度
13.3	合同订立管控规范
13.3.1	合同保密制度
13.3.2	合同档案管理规定
13.4	合同履行管控规范
13.4.1	合同变更管理方法
13.4.2	合同履行验收制度
13.5	合同管理相关文件资料
13.5.1	谈判记录表
13.5.2	合同草案审核表
第 14 章	企业内部控制规范——业务外包
14.1	岗位责任与授权批准制度
14.1.1	业务外包岗位责任制度
14.1.2	业务外包授权审批制度
14.2	外包策略及承包方选择规范
14.2.1	承包方资质审核遴选制度
14.2.2	外包合同管理制度
14.3	外包业务流程管控规范
14.3.1	外包业务流程控制制度
14.3.2	外购存货授权管理制度
14.4	外包业务管理相关文件资料
14.4.1	承包方资质审查表
14.4.2	外包项目保密协议书

第 15 章 企业内部控制规范——对子公司的控制
15.1 子公司组织及人员控制
15.1.1 子公司管理办法
15.1.2 母公司委派董事制度
15.2 子公司业务层面管控规范
15.2.1 子公司业务授权审批制度
15.2.2 子公司内部审计实施条例
15.3 母子公司合并财务报表管控规范
15.3.1 母子公司合并财务报表管理办法
15.3.2 母子公司合并财务报表编制规范
15.4 母子公司管理相关文件资料
15.4.1 子公司内部审计报告
15.4.2 子公司利润分配方案
第 16 章 企业内部控制规范——财务编制报告与披露
16.1 岗位责任与投诉举报制度
16.1.1 财务报告编制与披露岗位责任制度
16.1.2 财务舞弊和造假行为投诉举报制度
16.2 财务报告编制管控规范
16.2.1 公司账务调整管理办法
16.2.2 重大交易会计处理办法
16.3 财务报告报送与披露管控规范
16.3.1 会计师事务所选聘实施细则
16.3.2 财务报告报送披露管理制度
16.4 财务报告编制与披露相关文件资料
16.4.1 年度财务报告编制方案
16.4.2 企业财务报告样例示范
第 17 章 企业内部控制规范——人力资源政策
17.1 岗位职责与人员管理制度
17.1.1 岗位说明制度
17.1.2 岗位责任制度
17.2 招聘培训与离职管控规范
17.2.1 人员招聘制度
17.2.2 培训管理制度
17.3 人力资源考核管控规范
17.3.1 人力资源绩效考核制度
17.3.2 人力资源考核记录制度
17.4 薪酬与激励管理规范
17.4.1 薪酬管理制度
17.4.2 年终奖发放办法
17.5 人力资源政策相关文件资料
17.5.1 需求分析报告
17.5.2 员工招聘计划
第 18 章 企业内部控制规范——信息系统一般控制
18.1 岗位责任与授权审批制度

18.1.1	计算机信息系统岗位责任制度
18.2	信息系统开发变更与维护规范
18.2.1	信息系统开发制度
18.2.2	信息系统应急制度
18.3	信息系统访问安全管控规范
18.3.1	信息授权使用制度
18.3.2	访问安全管理制度
18.4	硬件管理方法
18.4.1	硬件设备日常管理办法
18.4.2	硬件设备应急处理办法
18.5	会计信息化管控规范
18.5.1	信息化会计档案管理制度
18.5.2	会计信息化操作管理办法
18.6	信息系统一般控制相关文件资料
18.6.1	信息密级划分表
18.6.2	灾难恢复计划书
第 19 章	企业内部控制规范——衍生工具
19.1	岗位责任及授权审批制度
19.1.1	衍生工具业务岗位责任制度
19.1.2	衍生工具业务风险管理制度
19.2	衍生工具交易管控规范
19.2.1	衍生工具业务风险评估办法
19.2.2	衍生工具交易管理控制制度
19.3	监督与检查管控规范
19.3.1	衍生工具交易记录审查办法
19.3.2	衍生工具业务执行审查办法
19.4	衍生工具管理相关文件资料
19.4.1	衍生工具业务风险评估报告
19.4.2	衍生工具交易部门业务台账
第 20 章	企业内部控制规范——企业并购
20.1	岗位责任与授权批准制度
20.1.1	并购交易岗位责任制度
20.1.2	并购交易草案审核制度
20.2	并购交易准备、调查及信息管控规范
20.2.1	并购交易商业机密保密制度
20.2.2	并购交易前期文档保存制度
20.3	公司并购相关文件资料
20.3.1	并购保密协议书
20.3.2	并购意向书
第 21 章	企业内部控制规范——关联交易
21.1	关联交易与报告披露管控制度
21.1.1	关联方披露准则
21.1.2	关联交易询价制度
21.2	关联交易相关文件资料

21 . 2 . 1	关联方声明书.....
21 . 2 . 2	关联方名录表.....
第 22 章	企业内部控制规范——内部审计.....
22 . 1	审计机构和人员管理制度.....
22 . 1 . 1	审计人员后续教育制度.....
22 . 1 . 2	审计人员工作纪律规范.....
22 . 2	审计内容与程序管控规范.....
22 . 2 . 1	内部审计工作制度.....
22 . 2 . 2	审计报告编制规定.....
22 . 3	舞弊预防检查与汇报制度.....
22 . 3 . 1	舞弊预防管理制度.....
22 . 3 . 2	舞弊内部审计准则.....
22 . 4	内部审计质量管控规范.....
22 . 4 . 1	外部评价制度.....
22 . 4 . 2	内部审计督导制度.....
22 . 5	内部审计相关文件资料.....
22 . 5 . 1	审计通知书.....
22 . 5 . 2	审计意见书.....

第 1 章 企业内部控制规范——资金

1.1 岗位责任与授权批准制度

1.1.1 资金岗位责任制度

内控制度名称	资金岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为明确资金业务管理的相关部门及岗位的职责权限，确保办理资金业务的不相容岗位相互分离、相互制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 资金业务不相容岗位至少应当包括以下三个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 资金支付的审批与执行。 2. 资金的保管、记录与盘点清查。 3. 资金的会计记录与审计监督。 <p>第 3 条 出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管及收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 资金业务管理岗位责任</p> <p>第 4 条 总经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 制定公司开户的政策、程序并进行适当的授权。 2. 审批有关资金管理制度。 3. 审批现金、银行存款的支付申请。 <p>第 5 条 财务总监岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审核有关资金管理制度。 2. 批准银行开户，与金融机构接洽。 3. 权限范围内审批现金数目。 <p>第 6 条 财务部经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 组织制定有关资金管理制度。 			

2. 权限范围内审批现金数目。
3. 负责与金融机构进行接洽。
4. 指导、协调资金管理工作。
5. 抽查现金盘点表、支票登记本、银行余额调节表等资金管理表单。

第 7 条 资金主管岗位责任

1. 制定相关的资金管理制度。
2. 办理银行开户、撤销等工作。
3. 复核现金盘点表、银行余额调节表、部门及个人用款申请、现金记录和支票登记本等。

第 8 条 资金专员岗位责任

1. 盘点现金，填制“现金盘点表”。
2. 核对“银行存款对账单”，编制“银行存款余额调节表”。
3. 办理部门及个人用款申请手续。
4. 银行预留印鉴和有关印章的保管。
5. 各种记账凭证、报表文件的整理、归档。

第 9 条 出纳岗位责任

1. 填制银行日记账和现金日记账。
2. 保管现金，控制现金数目。
3. 按规定办理部门及个人用款支付，开出支票并进行登记。
4. 定期与总账核对银行现金日记账；购买、保管空白收据、支票等票据。

第 10 条 会计岗位责任

1. 编制记账凭证；填制资金总账。
2. 审核业务经办人取得或填制的原始凭证。

第 11 条 审计人员岗位责任

1. 审核资金日记账、资金总账以及资金办理手续等。
2. 定期盘点库存资金，监督资金使用情况。

第 12 条 各部门管理岗位责任

1. 提出部门用款申请。
2. 授权范围内审批部门个人用款申请。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 14 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.1.2 关键岗位轮换制度

内控制度名称	关键岗位轮换制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为促进公司资金管理人员全面熟悉业务，不断提高业务素质，更好地服务于资金管理等工作，根据《企业会计准则——基本准则》的要求，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称岗位轮换（又称轮岗），是指公司内从事资金业务管理的专职人员有计划地调换岗位。</p> <p>第 3 条 实行岗位轮换的资金业务管理的关键岗位，由公司根据实际情况确定并在内部公布。</p> <p>第 4 条 资金业务管理岗位轮换是人才识别与培养工作的一部分，应坚持工作需要与个人发展相结合的原则，使轮岗工作尽量为资金管理人员提供可以选择的成长空间。</p> <p>第 5 条 资金管理人员实行定期轮岗制度，原则上每 3 年轮岗一次，因工作需要或特殊原因，经批准可适当提前或延期。</p> <p>第 6 条 公司关键财会岗位可以实行强制休假制度，并在最长不超过 5 年的时间内进行岗位轮换。</p> <p>第 7 条 所有确定为轮岗的资金管理人员应无条件服从分配，及时办理移交手续；对不认真履行资金业务管理职责，无正当理由不轮岗的资金管理人员，调离资金业务管理岗位。</p> <p>第 8 条 财务部确定资金管理关键轮岗岗位及对应人选计划，经财务总监同意，报人力资源部备案后实施。</p> <p>第 9 条 轮岗前应制订轮岗计划，内容包括对轮岗目的、轮岗具体安排、新岗位的职责描述等。</p> <p>第 10 条 轮岗人员的工作交接。资金管理人员必须将本人所经管的资金业务管理工作全部移交给接替人员，接替人员应当认真接管移交工作，并继续办理移交的未了事项。</p> <p>第 11 条 资金管理人员在办理移交手续前要做好以下八项工作。</p>			

<p>1. 已经受理的经济业务尚未填制会计凭证的应当填制完毕。</p> <p>2. 编制移交清册,列明应当移交的会计凭证、会计账簿、会计报表、印章、现金、有价证券、支票簿、文件、其他会计资料和物品等内容。</p> <p>3. 移交会计电算化工作的,有关电子数据应在实际操作状态下进行交接,同时系统管理员在会计交接之日更换岗位操作员。</p> <p>4. 资金管理人员办理交接手续,必须有监交人员负责监交:一般资金专员交接由资金主管负责监交;资金主管交接由财务部经理负责监交;财务部经理交接由总经理负责监交。</p> <p>5. 移交人员在办理移交时,要按移交清册逐项移交;接替人员要逐项核对点收。</p> <p>6. 对需要移交的遗留问题,应当写出书面材料;离岗者对继任者面临的问题可提出解决建议,并可协助解决。</p> <p>7. 及时对轮换岗位的人员进行相关的培训,使轮岗人员迅速了解工作内容及业务知识,保证工作能顺利进行。</p> <p>8. 人力资源部会同财务部对轮岗工作进行检查监督,对轮岗效果进行调查评估,进一步完善轮岗制度。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.2 现金和银行存款管控制度

1.2.1 企业现金管理办法

内控制度名称	企业现金管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范企业的现金管理,防范在现金管理中出现舞弊、腐败等行为,确保企业的现金安全,特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法适用于现金限额管理、库存现金管理以及盘点监督管理。</p> <p>第 3 条 现金管理原则</p>			

1. 企业的现金管理按照账款分开原则,由专职出纳负责。
2. 出纳与会计岗位不能由同一人兼任,出纳也不得兼管现金凭证的填制及稽核工作。

第 2 章 现金限额管理

第 4 条 企业按规定建立现金库存限额管理制度,超过库存限额的现金应及时存入银行。

第 5 条 企业应当根据《现金管理暂行条例》的规定,结合本企业的实际情况,确定本企业的现金开支范围和现金支付限额。不属于现金开支范围或超过现金开支限额的业务应当通过银行办理转账结算。

第 6 条 财务部要结合本企业的现金结算量以及与开户行的距离合理核定现金的库存限额。

第 7 条 现金的库存限额以不超过 2~3 个工作日的开支额为限,具体数额由财务部向主办银行提出申请,主办银行核定。

第 8 条 核定后的现金库存限额,出纳必须严格遵守。如果发生意外损失,超限额部分的现金损失由出纳承担赔偿责任。

第 9 条 需要增加或减少现金的库存限额时,应申明理由,经会计人员、财务部经理、总经理审批后,向主办银行提出申请,由主办银行重新核定。

第 10 条 库存的现金不准超过银行规定的限额,超过限额要当日送存银行。如因特殊原因确需滞留超额现金过夜的(如待发放的奖金等),必须经有关领导批准方可,并做好保管工作。

第 3 章 现金保管

第 11 条 现金保管的责任人为出纳。出纳应由诚实可靠、工作责任心强、业务熟练的会计人员担任。连续担任出纳岗位一般不得超过 5 年。

第 12 条 超过库存限额以外的现金应由出纳在下班前送存银行。企业的现金不得以个人名义存入银行。银行一旦发现公款私存,可以对相关企业处以罚款;情节严重的,可以冻结单位现金支付。

第 13 条 为加强对现金的管理,除工作时间需要的少量备用金可放在出纳的抽屉内,其余则应放入出纳专用的保险柜内,不得随意存放。保险柜应存放于坚固实用、防潮、防水、通风较好的房间,房间应有铁栏杆、防盗门。

第 14 条 限额内的现金当日核对清楚后,一律放在保险柜内,不得放在办公桌内过夜。保险柜密码由出纳自己保管,并严格保密,不得向他人泄露,以防为他人所利用。出纳调动岗位,新出纳应更换并使用新的密码。

第 15 条 保险柜钥匙、密码丢失或发生故障时,应立即报请领导处理,不得随意找人修理或修配钥匙。

第 16 条 纸币和铸币,应实行分类保管。出纳对库存票币分别按照纸币的票面金额和铸币的币面金额,以及整数(即大数)和零数(即小数)分类保管。

第 17 条 现金应整齐存放,保持清洁。如因潮湿霉烂、虫蛀等原因而发生损失的,由出纳负责。

第 18 条 出纳向银行提取现金,应当填写“现金提取单”,并写明用途和金额,由财务部经理批准后

提取。

第 4 章 现金盘点与监督管理

第 19 条 出纳要每天清点库存的现金，登记现金日记账，做到按日清理、按月结账、账账相符、账实相符。

1. 按日清理，是指出纳应对当日的经济业务进行清理，全部登记日记账，结出库存现金的账面余额，并与库存现金的实地盘点数进行核对，以确认账实是否相符。

2. 按日清理的主要工作内容如下。

(1) 清理各种现金收付凭证，检查单证是否相符，并检查每张单证是否已经盖齐“收讫”、“付讫”的戳记。

(2) 登记和清理现金日记账。

(3) 现金盘点。

(4) 检查现金是否超过规定的库存限额。

第 20 条 每月会计结账日后，出纳应及时与负责账务处理的其他会计人员就“现金日记账”和“现金明细账”进行核对，并编制“现金核对记录表”，由财务部经理、出纳、会计三方签字，以确保账账相符。

第 21 条 出纳有义务配合财务部经理或其他稽查人员不定期地抽查“现金盘点”工作，并确保抽查现金没有差异。

第 22 条 财务部经理、资金主管应定期监督盘点现金，确保账账相符、账实相符。发现长款或短款的，应及时查明原因，按规定程序报批处理。因出纳自身责任造成的现金短缺，出纳负全额赔偿责任；造成重大损失的，还应依法追究责任人的法律责任。

第 23 条 财务部经理、资金主管应高度重视现金管理工作，对现金收支进行严格审核，不定期进行实地盘点。对现金管理中出现的问题提出改进意见，报主管领导批准后实施。

第 5 章 附则

第 24 条 本办法由财务部会同企业其他有关部门解释。

第 25 条 本办法自____年____月____日起开始实施。

第 26 条 相关文件表单

1. 《现金管理暂行条例》。

2. “现金提取单”。

3. “现金核对记录表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.2.2 现金集中收付制度

内控制度名称	现金集中收付制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强公司现金收取与支付管理，规范收取与支付行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司现金收取和支付业务。</p> <p>第 3 条 公司所有经济往来，除本制度规定的范围可以使用现金外，其他均应当通过开户银行进行转账结算。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 现金收取和支付范围</p> <p>第 4 条 现金的收取范围</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 个人购买公司的物品或接受劳务。 2. 个人还款、赔偿款、罚款及备用金退回款。 3. 无法办理转账的销售收入。 4. 不足转账起点的小额收入。 5. 其他必须收取现金的事宜。 <p>第 5 条 在下列范围内可以采用现金支付，不属于现金支付范围的业务应当根据规定通过银行办理转账结算。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 员工薪酬，包括员工工资、津贴、奖金等。 2. 根据国家规定颁发给个人的科学技术、文化艺术、体育等各种奖金。 3. 各种劳保、福利费用及国家规定的对个人的其他支出。 4. 支付给公司外部个人的劳务报酬。 5. 出差人员必须随身携带的差旅费及应予以报销的出差补助费用。 6. 结算起点以下的零星支出。 7. 向股东支付红利。 8. 根据规定允许使用现金的其他支出。 			

第 6 条 除第 5 条第 2 点、第 3 点外，公司支付给个人的款项，超过使用现金限额的部分，应当以支票或者银行本票支付；确需全额支付现金的，经会计及财务部经理同意后，报开户银行审核后可予以支付现金。

第 3 章 现金收支工作总体规定

第 7 条 现金收支必须坚持收有凭、付有据，堵塞由于现金收支不清、手续不全而出现的一切漏洞。

第 8 条 除财务部或受财务部委托的出纳外，任何单位或个人都不得代表公司接收现金或与其他单位办理结算业务。

第 9 条 出纳不准以白条抵充现金。现金收支要坚持做到日清月结，不得跨期、跨月处理现金账务。

第 10 条 出纳不得擅自将公司现金借给个人或其他单位，不得谎报用途套取现金，不得利用银行账户代其他单位或个人存入或支取现金，不得将单位收入的现金以个人名义存入银行，不得保留账外公款。

第 11 条 出纳因特殊原因不能及时履行职责时，必须由财务部经理指定专人代其办理有关现金业务，出纳不得私自委托。

第 4 章 现金收取工作规定

第 12 条 出纳在收取现金时，应仔细审核收款单据的各项内容，收款时坚持唱收唱付，当面点清；应认真鉴别钞票的真伪，防止假币和错收。若发生误收假币或短款，由出纳承担一切损失。

第 13 条 因业务需要，在公司外部收取大量现金的，应及时向公司财务部和公司负责人汇报，并妥善处置，任何人不得随意带回自己的家中，否则，发生损失由责任人赔偿。

第 14 条 现金收讫无误后，出纳在收款凭证上加盖现金收讫章和出纳个人章，并及时编制会计凭证。

第 15 条 公司每天的现金收入，应及时足额送存银行，不得坐支，不得用于直接支付本公司自身的支出；应及时入账，不得私设小金库，不得账外设账，严禁收款不入账。

第 16 条 非现金出纳代收现金时，要及时登记“现金收付款项交接簿”办理交接手续，“现金收付款项交接簿”要同现金日记账一起保管归档。

第 5 章 现金支付工作规定

第 17 条 公司支付现金，可以从本公司现金的库存限额中支付或者从开户银行提取，不得从本公司的现金收入中直接支付（即坐支）。因特殊情况需要坐支现金的，必须经会计、财务部经理和总经理同时批准同意。

第 18 条 对于需支付现金的业务，会计人员必须审查现金支付的合法性与合理性，对于不符合规定或超出现金使用范围的支付业务，会计人员不得办理。

第 19 条 办理现金付款手续时，会计人员应认真审查原始凭证的真实性与正确性，审查是否符合公司

规定的签批手续，审核无误后填制现金付款凭证。

第 20 条 出纳必须根据审核无误、审批手续齐全的付款凭证支付现金，并要求经办人员在付款凭证上签字。

第 21 条 支付现金后，出纳要在付款凭证上加盖现金付讫章和出纳个人章，并及时办理相关账务手续。

第 22 条 任何部门和个人，都不得以任何理由私借或挪用公款。个人因公借款，按《员工借款管理制度》的规定办理。公司员工因工作需要借用现金，需填写“借款单”，注明借用现金的用途，经部门经理批准后，送财务部会计人员审核，经财务部经理审批后方可支取。各业务人员应及时清理借款，公司应视业务需要制定还款期限及措施。

第 23 条 办理现金报销业务时，经办人要详细记录每笔业务开支的实际情况，填写支出凭单，注明用途及金额。出纳要严格审核应报销的原始凭证，根据成本管理、费用管理有关审批权限进行审核，审核无误后，办理报销手续。

第 24 条 支付个人的临时工工资、顾问费等，出纳根据有关规定和公司领导的批示，以及经过审核的支出凭单，并由经办人、收款人签章后，支付现金，同时办理代扣个人所得税手续。

第 25 条 因采购地点不确定、交通不便、银行结算不便，且生产经营急需或特殊情况必须使用大额现金时，由使用部门向财务部提出申请，经财务部经理及总经理同意后，准予支付现金。

第 6 章 附则

第 26 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 27 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 28 条 相关文件表单

1. “借款单”。

2. 《员工借款管理制度》。

3. “现金收付款项交接簿”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.3 票据及有关印章管理办法

1.3.1 企业票据管理办法

内控制度名称	企业票据管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为提高企业票据的规范化管理水平，加强对票据的传递和保管，控制票据的有效使用，根据《票据法》的相关规定，结合本企业的实际情况，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法所称票据是指与企业日常经营相关的各种有价证券和凭证，包括发票、支票、汇票等。</p> <p>第 3 条 企业各部门在开展与票据相关的各项业务时，均应遵守本办法的相关规定。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 发票管理</p> <p>第 4 条 发票领购</p> <p>1. 企业财务部指定专人向当地税务机关领购发票，本企业的发票指税务机关监制印刷的“增值税专用发票”和“普通发票”。</p> <p>2. 申请领购发票时，财务部指定人员应当提前准备经办人身份证明、税务登记证以及财务印章或者发票专用章的印模，以备主管税务机关审核。</p> <p>3. 主管税务机关审核相关资料和证件后，财务部指定人员领取“发票领购簿”，按照税务机关核准的发票种类、发票数量从主管税务机关处领购发票。</p> <p>第 5 条 发票开具</p> <p>1. 企业开具发票必须按发票号码顺序填开，应确保填写项目齐全、内容真实、数字准确、字迹清楚，全部联次一次性开具，并加盖企业财务印章或发票专用章。</p> <p>2. 企业严禁涂改、挖补或撕毁发票；发票不得转借、转让、倒买倒卖不得为其他单位或个人代开。</p> <p>3. 如发票开具后发现错误，要取得发票联加盖“作废”章整份保存，已整本填开的发票必须及时收回并妥善保管。</p> <p>4. 如发现遗失发票或有违反发票管理行为的情况要及时报告企业财务部及税务机关，以便及时处理，使企业免遭损失。</p> <p>第 6 条 企业销售商品或从事其他经营活动，对外发生经营业务支付款项时应向收款方索取发票；取</p>			

得发票时，不得要求变更品名和金额。

第 7 条 发票登记

企业须建立发票使用登记制度，通过“发票登记簿”对发票的使用情况进行登记，并定期向主管税务机关报告发票使用情况。

第 8 条 发票保管

企业按照税务机关的规定存放和保管发票，不得损毁。已开具的发票存根联和“发票登记簿”应当保存 5 年。

第 9 条 发票使用检查

财务部门应当定期对其从税务机关领购的发票和从其他机构获得的发票进行检查。

第 10 条 企业要建立健全发票（收据）登记制度，领购、使用、核销发票（收据）要严格按照税务机关的规定，在发票领购簿、“发票登记簿”上进行详细登记。

第 11 条 企业财务部指定专人保管发票，发票需存放在保险箱内，妥善保管，不得丢失。发生发票丢失的，将追究有关人员的责任。

第 3 章 支票管理

第 12 条 企业各部门需要领用支票时，必须填写“支票使用申请单”，经所在部门经理审核、总经理审批后，方可向财务部领取。

第 13 条 领用支票必须填写“支票领用登记表”，并经主管该业务的财务人员签字后方可到出纳处领取，经财务部经理批准签字，加盖印章，填写日期、用途、登记号码，领用人在“支票领用登记表”上签字备查。

第 14 条 企业财务部办理支票领用手续时，按照支票号进行逐笔登记和签收，并负责填妥支票签发日期、用途、金额等；如金额难以确定时需在用途栏加盖限额章，并确定最高限额加以控制。

第 15 条 企业的支票和印鉴由两人分开保管，实行票章分离。支票填妥后由印鉴保管者加盖印鉴。对领取的所有支票，需在支票上注明“不允许转让”的字样。

第 16 条 支票的使用

1. 外出采购物品携带的支票，确实无法确定具体受票单位的，受票单位空白；但日期、用途、金额必须注明。

2. 支票在使用后按期报账，逾期不报不得领用新支票。

第 17 条 支票付款后，支票领用人将支票存根和付款发票交会计核对并报请总经理审批，审批后交出，出纳统一编制凭证号，按规定登记银行账号。

第 18 条 支票管理的注意事项

1. 签发支票必须在银行账户余额范围内按规定向收款人签发, 严禁签发空头、远期支票, 严禁出租支票或将支票转让给其他单位或个人使用, 严禁将支票交收款单位代签。

2. 不准携带空白支票外出, 确需带空白支票外出的, 经主管领导和财务主管批准, 并登记清楚用途及限额后, 方可携带外出。

3. 支票领用人发生支票遗失时应及时与财务部联系, 由财务部相关人员到开户银行办理挂失; 如果发生无法挽回的损失, 则由领用人负责全额赔偿。

4. 已签发支票的存根连同原始发票均需附在记账凭证上作为记账依据。

第 19 条 支票的收取

收取外单位支票时, 出纳要认真审核有效期及各项内容的填写是否符合银行要求。有银行密码的支票不得遗漏密码, 及时送存银行。如支票被银行退回, 出纳要尽快通知经办人向出票单位索换。

第 4 章 汇票管理

第 20 条 汇票包括银行汇票和商业汇票。

第 21 条 汇票的签发和审核

1. 企业各部门在业务开展过程中需对外使用汇票时, 必须填写“ 汇票付款申请书”, 注明款项用途、金额、收款单位、付款内容及所需票据种类等内容, 经所在部门经理签字确认后, 报请总经理审批, 总经理审批通过后到财务部门办理。

2. 财务部门收到“ 汇票付款申请书” 后, 必须对申请书的内容进行复核, 无误后及时办理汇票签发手续。要严格按照票据的格式签发, 不得缺项或漏项, 防止票据无效或作废。在签发汇票时, 需要重点检查汇票的金额、付款人名称、付款日期、收款人名称、出票日期是否齐全及出票人是否在票据上签章。

3. 汇票签章的规定

(1) 银行汇票的出票人的签章, 为该银行的汇票专用章加本公司法定代表人(或者其授权的代理人) 的签名或者盖章。

(2) 商业汇票出票人的签章, 可以是该单位的财务专用章(或公章) 加法定代表人(或其授权的代理人) 的签名或者盖章。

第 22 条 已经签发并交付收款方的汇票, 出纳必须及时登记“ 应付票据登记簿”, 详细记录汇票的种类、收款单位、金额、签发日期、到期时间等信息。

第 23 条 所收汇票的管理

1. 各业务部门在经济活动过程中所收取的汇票, 必须及时交财务部的银行出纳。

2. 出纳必须对所收票据的真实性、合法性、有效性进行审核。对金额较大或有疑问的票据，应向签发单位开户行进行核实，确认无误后向对方开具收款收据。

3. 出纳将所收票据进行复印，并将复印件及收据交由会计处理，会计复核无误后制单入账。

4. 出纳对所收汇票需在“应收票据登记簿”上进行登记，详细记录所收汇票的种类、金额、到期日、付款单位等内容，同时将收到的汇票存放到保险柜中妥善保管。

5. 所收汇票如不慎遗失，必须按照《票据法》的有关规定及时办理挂失止付及公示催告等手续，因遗失而造成的损失由相关责任人承担。

第 24 条 汇票的背书

1. 企业相关部门和人员可以根据业务需要，经总经理审批后对汇票进行背书，转让汇票权力，支付款项。

2. 汇票的背书，一定要严格按照《票据法》的规定进行，防止背书无效。背书（或接受背书）时应检查背书人签章、背书日期，被背书人名称是否齐全。

3. 被拒绝承兑的汇票、拒绝付款的汇票和超过付款提示期限的汇票不得背书。

4. 汇票背书后，应及时在“应收票据登记簿”中进行登记。

第 25 条 汇票的贴现

1. 根据企业资金周转状况和对流动资金的需求量，经审批后可以按照《票据法》的有关规定向银行申请对所收汇票进行贴现。

2. 对已贴现的汇票必须及时在“应收票据登记簿”中进行登记。

第 5 章 附则

第 26 条 本办法自____年____月____日起实行。

第 27 条 本办法由企业财务部负责解释，修改权归企业财务部。

第 28 条 相关文件表单

1. 《票据法》、“发票领用簿”、“发票登记簿”。

2. “支票使用申请单”、“支票领用登记表”。

3. “汇票付款申请书”、“应付票据登记簿”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.3.2 企业印章管理办法

内控制度名称	企业印章管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范企业财务印章管理，减少因印章使用不当给企业带来的损失，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于涉及印章使用的所有人员。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 印章的制作、保管、废止</p> <p>第 3 条 企业财务方面的印章由企业指定的部门统一制作，相关人员严禁私自制作印章。</p> <p>第 4 条 经相关管理人员授权后由行政部负责制作财务方面的印章，具体分为事项印章、财务专用章与人名章 3 类。</p> <p>第 5 条 企业财务方面的事项印章由财务部指定专人进行保管，人名章由章上所刻的人员自己保管或由本人授权他人保存，财务专用章由财务总监负责保管。未经授权的人员一律不得接触、使用印章。</p> <p>第 6 条 各印章的保管人员一律不得将印章转借他人，否则所造成的后果由印章保管人员负责。</p> <p>第 7 条 印章保管人若管理不慎使印章遗失、被盗或损毁，需立即上报行政部，由行政部登记后申明作废并制作新的印章。</p> <p>第 8 条 财务部须制定财务方面的印章登记簿，说明印章制作时间、内容、印章发放时间、保管人等。</p> <p>第 9 条 出纳要将财务的有关印鉴簿交给银行，当印章变动时要及时与银行联系，更新印鉴簿。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 印章的使用</p> <p>第 10 条 使用印章时，使用人必须填写“印章使用申请单”，说明使用印章的理由、起止时间、印章的种类、材质及申请人等。</p> <p>第 11 条 “印章使用申请单”经有关领导审批后，连同需用印盖章的文件一同交由印章保管人盖章。</p> <p>第 12 条 印章保管人要仔细审核“印章使用申请单”的事项和相关管理人员的批示，若认为不符合相关规定，可拒绝盖章。</p> <p>第 13 条 经授权的印章代理人员使用完印章后，要将盖章依据与“印章使用申请单”交由印章管理人进行审核。</p> <p>第 14 条 企业财务方面的印章原则上不允许带出，确需带出企业使用时，必须在“印章使用申请单”上说明事由，经企业总经理批准后方可带出。</p>			

第 15 条 “印章使用申请单”由各盖章人员保存，每月月底汇总后交予企业指定部门存档。

第 16 章 印章保管人应及时填写“印章领用登记簿”，说明印章使用事由、使用对象、盖章时间等，并由申请人签字确认。

第 4 章 印章使用的其他规定

第 17 条 印章保管人员离职或调动时，必须将所保管的印章及相关文件交割，否则不允许离职或调动。

第 18 条 企业中任何涉及财务印章的使用事项均需按本办法规定的程序执行，严禁擅自使用印章。

第 19 条 未经授权擅自使用企业财务方面印章所造成的后果，由使用者与印章保管人共同承担，后果严重者移交司法机关处理。

第 5 章 附则

第 20 条 本办法由财务部会同企业其他有关部门解释。

第 21 条 本办法自____年____月____日起开始实施。

第 22 条 相关文件表单

1.“印章使用申请表”。

2.“印章领用登记簿”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

1.4 资金管理的相关文件资料

1.4.1 银行对账单

账号：

户名：

上期余额：

日期	交易类型	凭证种类	凭证号	对方户名	摘要	借方发生额	贷方发生额	余额	记账信息

截止日期：

账户余额：

保留余额：

冻结余额：

可用余额：

1.4.2 资金支付申请

1. 零星费用支付申请表

申请项目		申请日期	
费用科目		成本归属代号	
领用金额		领用部门	
申请说明			
领用人		部门经理	财务总监

2. 项目经费支付申请表

单位：元

项目名称				
所属专项				
合同编号				
收款人开户名称				
收款人银行账号				
收款人开户银行				
合同总额		已付款金额		
第 1 笔支付	第 2 笔支付	第 3 笔支付	第 4 笔支付	第 5 笔支付
本次支付		付款时间		
支付信息（财务部填写）				
项目部经理签字		日期	____年____月____日	
经办人签字		日期	____年____月____日	
会计签字		日期	____年____月____日	
出纳签字		付款日期	____年____月____日	

第 2 章 企业内部控制规范——采购

2.1 岗位责任与授权批准制度

2.1.1 采购岗位责任制度

内控制度名称	采购岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为明确采购业务管理的相关部门和岗位的职责权限，确保办理采购业务的不相容岗位相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 采购业务的不相容岗位至少应当包括以下五个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 请购与审批。 2. 供应商的选择与审批。 3. 采购合同的拟订、审核与审批。 4. 采购、验收与相关记录。 5. 付款的申请、审批与执行。 <p style="text-align: center;">第 2 章 采购业务管理岗位责任</p> <p>第 3 条 总经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审批采购部门的各项规章制度。 2. 审批年度采购预算和采购计划。 3. 审议批准合格供应商名单。 4. 审批预算及计划外采购项目。 5. 审批采购订单和重要采购合同。 <p>第 4 条 财务总监岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审核采购部门各项规章制度。 2. 审核年度采购预算和采购计划。 			

3. 审核预算及计划外采购项目。

4. 根据权限审批采购订单和采购合同。

第5条 采购部经理岗位职责

1. 制定采购部规章制度和 workflow。

2. 编制年度采购预算和采购计划。

3. 审核采购合同和采购订单。

4. 在授权范围内签订采购合同。

5. 办理大宗物资及重要物资的采购项目。

6. 组织进行合格供应商的选择和评审工作。

第6条 采购员岗位职责

1. 进行市场调查，填写询价比价单。

2. 负责起草采购合同和编制采购订单。

3. 提出采购付款申请。

4. 实施采购，办理退换货事宜。

5. 建立、更新与维护供应商档案。

6. 参与对供应商质量、交货情况等的评价工作。

第7条 财务部经理岗位职责

1. 审核采购合同及付款申请。

2. 审议会计提交的付款凭证。

3. 参与合格供应商的评审工作。

4. 参与商定对供应商的付款条件。

第8条 应收账款专员岗位职责

1. 核对原始单据并入账。

2. 根据原始凭证，开具付款凭证。

第9条 出纳岗位职责

根据采购凭证和原始票据，支付货款。

第10条 请购部门经理岗位职责

1. 编制本部门年度采购预算和采购计划。

2. 推荐提供部门所需物资的合格供应商。

3. 根据物资需求情况，提交请购单。
4. 参与检验采购物资的质量，以及合格供应商的选择评审。
5. 对不合格及报废物资提出处理意见。

第 11 条 质检部经理岗位职责

1. 事先检验采购物资样货质量。
2. 负责检验所购物资的质量。

第 12 条 技术部经理岗位职责

1. 提供对所购物资的专业技术建议。
2. 参与对特有物资的技术检验工作。

第 13 条 仓储部经理岗位职责

1. 负责外购物资的入库验收工作。
2. 负责外购物资的标识、保管以及收发工作。
3. 负责提出外购物资的补仓申请。

第 3 章 附则

第 14 条 本制度由采购部会同公司其他有关部门解释。

第 15 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.1.2 采购授权审批制度

内控制度名称	采购授权审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为明确审批人对采购与付款业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理采购与付款业务的职权范围和工作要求，特制定本制度。

第 2 条 采购业务中审批人应当在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

第 3 条 严禁未经授权的机构或人员办理采购与付款业务。

1. 采购员应当在职权范围内, 按照审批人的批准办理采购与付款业务。
2. 对于审批人超越授权范围审批的采购与付款业务, 采购员有权拒绝办理, 并及时向审批人的上级授权部门报告。

第 4 条 对于重要和技术性较强的采购业务, 采购部应当组织专家进行论证, 实行集体决策和审批, 防止出现决策失误而给公司造成严重损失。

第 2 章 采购业务程序

第 5 条 请购

使用部门、仓储部门及其他相关部门根据公司采购预算、实际经营需要等提出采购申请, 经部门经理签字后, 及时向采购部门提出采购申请。

第 6 条 审批

采购部经理、财务总监、总经理根据规定的职责权限和程序对采购申请进行审核审批。

1. 采购预算内采购金额在 2 万元以内的, 采购部经理审批; 采购金额在 2 万 ~ 5 万元的, 采购部经理审核, 报请财务总监审批; 采购金额在 5 万元 (含) 以上的, 由财务总监审核, 报请总经理审批。
2. 超预算或预算外采购项目均由财务总监审核, 总经理审批。
3. 对不符合规定的采购申请, 审批人应当要求请购人员调整采购内容或拒绝批准。

第 7 条 采购

1. 采购部经理根据经过审批的请购内容, 组织采购员进行采购。
2. 采购员进行市场调查, 进行比质、比价, 拟定供应商名单, 经采购部经理审核并提出参考意见后, 交总经理最终确定合格供应商名单。
3. 采购部根据合格供应商名单进行采购谈判, 采购员拟定采购合同后, 交采购部经理审阅, 报相关负责人审批后签订采购合同。
 - (1) 采购计划范围内金额在 2 万元以下的采购合同, 需由财务部审核后交采购部经理签订采购合同即可。
 - (2) 采购计划范围内金额在 2 万 ~ 5 万元以内的采购合同, 需交财务部审核, 财务总监审批后授权采购部经理签订采购合同。
 - (3) 采购计划范围内金额在 5 万元以上的采购合同, 经财务总监审核、总经理审批后交授权采购部经理签订采购合同。
 - (4) 采购计划外的所有采购合同, 需由财务部核对后, 交财务总监审核, 总经理审批后授权采购部经

理签订采购合同。

第 8 条 验收

质检部门根据公司有关验收规定对采购的物资进行验收并入库，对于在验收中发现的问题应及时通知采购部，采购员根据验收情况进行办理。

1. 验收过程中出现的采购商品或劳务数量不符合公司规定的情况，采购员需提出解决方案，报采购部经理审批。

2. 采购商品出现重大质量问题，由采购部经理组织召开问题解决会议，邀请质检部、财务部、技术等相关人员参加；采购部负责编写《问题解决方案》，经总经理审批后负责处理。

第 9 条 付款

1. 财务部应付账款会计对采购业务的各种原始凭证进行审核，具体审核采购的各种单据和凭证是否齐备，内容是否真实，手续是否齐全，计算是否正确。

2. 应付账款在 2 万元以内的，财务部经理审批；应付账款在 2 万 ~ 5 万元的，财务部经理审核，财务总监审批；应付账款在 5 万元以上，财务总监审核，总经理审批。

3. 预付款与定金在 1 万元以内的，财务部经理审批即可；预付款与定金在 1 万 ~ 3 万元以内的，报财务总监审批；预付款与定金在 3 万元以上的，由总经理审批。

4. 审核无误后交财务部应收账款会计开具付款凭证，交出纳办理货款支付，并通知采购员联系供应商。

第 3 章 采购账务处理

第 10 条 财务部在采购单据齐全的情况下，按照《会计核算规定》及时、准确地编制记账凭证。

第 11 条 将请购单、订购单、验收单、外购物资入库单、专用发票以及进口物资的报关单等支持性凭证附在记账凭证的后面。如凭证资料较多，也可另外装订成册，注明索引号后存档。

第 12 条 每月应根据记账凭证准确、及时地登记入“存货”及“货币资金”、“应付账款”分类明细账。

第 13 条 对账

1. 财务部门应于每月末与供应商进行货款结算的核对。

2. 取得供应商对账单，审核其余额与企业“应付账款”余额是否一致，在考虑买卖双方收发货物上可能存在时间差等因素之后，公司与供应商的月末余额应保持一致。

第 4 章 附则

第 14 条 本制度由采购部会同公司其他有关部门解释。

第 15 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 16 条 相关文件表单

1.《问题解决方案》。					
2.《会计核算规定》。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.2 请购与审批管控办法

2.2.1 采购申请管理办法

内控制度名称	采购申请管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 公司为明确商品或劳务采购的申请与审批规范，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本公司所有部门的请购，除另有规定外，均依本办法的规定处理。</p> <p>第 3 条 责权单位</p> <p>1. 采购部负责公司所需物资的采购工作。</p> <p>2. 财务部负责采购物资的货款支付工作。</p> <p>3. 物资使用部门和仓库部门提出采购申请。</p> <p>4. 财务总监、总经理根据权限审批采购项目。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 请购审批规定</p> <p>第 4 条 原材料或零配件的请购</p> <p>1. 需求部门请购</p> <p>(1) 原材料或零配件由需求部门根据采购计划或实际经营需要提出请购申请。</p> <p>(2) 仓库材料保管员接到“请购单”后，查看材料保管卡上记录的库存数，将库存数与生产部门需要的数量进行比较。</p> <p>(3) 当生产所需材料和仓库最低库存量合计已超过库存数量时，则同意请购。</p> <p>2. 仓储部门请购</p> <p>(1) 仓储部门在库存材料已达到最低库存量时提出请购申请。</p> <p>(2) 仓库主管签字的“请购单”需要通过两方面的审批。</p>			

采购员审查“请购单”，检查该项请购是否在执行后又重复提出，以及是否存在不合理的请购品种和数量。如果采购员认为请购申请合理，则根据所掌握的市场价格，编制采购预算。

经采购员签署同意的“请购单”交财务部进行审核，如果该项请购在经营目标和采购预算范围内，财务部签字确认后交采购部门办理采购手续。

第5条 临时性商品的请购

1. 临时性商品的采购申请由使用部门直接提出。
2. 使用部门需要在“请购单”上对采购商品做出描述，解释其目的和用途。
3. “请购单”需由使用部门负责人审批同意，并经财务部经理、财务总监和总经理签字后，采购部方可办理采购手续。

第6条 经常性服务项目的请购

1. 经常性服务项目指的是由同一服务机构或企业所提供的某些经常性服务项目，如公用事业、期刊杂志、保安等服务项目。
2. 使用部门最初需要这些服务时，提出“请购单”，由财务部、总经理进行审核、审批。

第7条 特殊服务项目的请购

1. 特殊服务项目请购是指保险、广告、法律和审计等服务采购申请。
2. 总经理、董事会或股东大会进行审议批准。
3. 审议人员参照过去的服务质量和收费标准，分析申请人提供的需要内容，包括选定的广告商、事务所及费用水平等是否合理，经总经理批准后，这些特殊服务项目方能进行采购。

第8条 资本支出和租赁合同

1. 对于资本支出和租赁合同，应该由经办部门提出请购，总经理、董事会或股东大会进行决策。
2. 对重要的、技术性较强的资本支出行为或租赁合同内容，应当组织专家进行论证，并实行集体决策和审批，防止出现决策失误，给公司造成严重损失。

第3章 请购单规定

第9条 “请购单”的开列和递送

1. “请购单”的开列
 - (1) 请购经办人员应依库存量管理基准、用料预算，参照库存情况开立“请购单”。
 - (2) 各部门在生产、基建、维护中需采购的各类物资、工具、仪器仪表、房屋装修、维修等各类开支，都必须按“计划内采购请购单”和“计划外采购请购单”所列内容填报。
 - (3) 请购单经使用部门负责人审核后，依请购核准权限报有关领导签字批准，并根据内部管理要求编

号，送采购部门。

2. 需用日期相同且属同一供应商提供的统购材料，请购部门应依请购单附表，以“一单多品”的方式提出请购。

3. 紧急请购时，由请购部门在“请购单”中注明原因，并加盖“紧急采购”章。

4. 材料检验必须经过特定方式进行的，请购部门应在“请购单”上注明要求。

5. 物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况填制“请购单”提出请购要求。

第 10 条 免开“请购单”部分

1. 总务性用品免开“请购单”，并可以“总务用品申请单”委托总务部门办理采购。总务用品分类如下。

(1) 礼仪用品如花篮和礼物等。

(2) 招待用品如饮料和香烟等。

(3) 书报、名片、文具等。

(4) 打字、刻印、账票等。

2. 零星采购及小额零星采购材料项目。

第 11 条 请购事项的撤销

1. 请购事项的撤销应立即由原请购部门通知采购部门停止采购，同时在“请购单”第一、第二联加盖红色“撤销”的标记并注明撤销原因。

2. 采购部门办妥“撤销”后，依下列规定办理。

(1) 采购部门在原“请购单”上加盖“撤销”章后，送回原请购部门。

(2) 原“请购单”已送物料管理部门待办收料时，采购部门通知撤销，并由物料管理部门将原“请购单”退回原请购部门。

(3) 原“请购单”未能撤销时，采购部门应通知原请购部门。

第 4 章 附则

第 12 条 本办法由采购部负责解释。

第 13 条 本办法经总经理审批后自颁布之日起执行。

第 14 条 相关文件表单

1. “请购单”。

2. “总务用品申请单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.2.2 采购预算管理办法

内控制度名称	采购预算管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了避免盲目采购，从总体上统筹使用资金，提高资金的使用效率，确保采购合理，特制定本办法。</p> <p>第2条 采购预算管理的含义</p> <p>1. 采购预算是采购部门为配合企业年度销售预测或生产数量，对所需求的原料、物料、零件、劳务等的数量及成本编制的用货币形式进行具体、系统反映的数量计划，以利于公司整体目标的实现及资源的合理配置。</p> <p>2. 预算管理就是指公司内部通过编制预算、执行预算、预算差异的分析和预算考核来管理公司的经济活动，反映公司管理的业绩，保证管理政策的落实和目标的实现，促使公司不断提高效率和效益。</p> <p>3. 采购预算管理是公司预算管理的一个分支，应与预算系统的其他项目相互协调。</p> <p>第3条 影响采购预算的因素</p> <p>1. 年度营销计划。</p> <p>2. 年度生产计划。</p> <p>3. “采购物料清单”。</p> <p>4. 存量管制卡。</p> <p>5. 物料标准成本的设定。</p> <p>6. 生产效率以及价格预期。</p> <p>第4条 编制采购预算</p> <p>编制采购预算是指根据公司经营目标确定采购预算项目、建立预算标准，采用一定的编制方法和程序，将公司在未来一定时期内应达到的具体采购目标以数量和货币的形式表现出来。</p> <p>1. 根据公司年度销售计划，由使用相关部门（生产部门、开发部门、管理部门等）填写本部门的“采购预算申请单”，上交采购部。</p> <p>2. 采购员汇总、整理各部门采购预算后，编制采购总预算，采购部经理补充完善后，交财务部和预算管理委员会逐一核准后，采购员调整、完善采购预算，上交总经理审批。</p> <p>3. 财务部负责提供年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准。</p>			

第 5 条 执行采购预算

1. 将审批的各项采购预算指标及时地下达给相关责任部门及人员。
2. 对预算执行过程进行监控。

第 6 条 分析和调整采购预算差异

1. 在预算执行过程中, 采购部要根据业务统计和财务部门核算的实际数据, 即预算的实际执行结果与预算数进行比较, 编制预决算分析报告。
2. 如果有差异, 要分析差异产生的原因和责任归属, 制定控制差异或调整预算的具体措施。

第 7 条 采购预算资金控制

1. 在采购预算资金控制中, 必须对采购预算资金实行限额审批制度。
2. 部门负责人只能在自己的限额内进行审批, 限额以上的采购申请应按企业请购审批制度办理请购, 严格控制无预算的资金支出。
3. 对于预算内采购项目, 请购部门应严格按照预算执行进度办理请购手续。
4. 对于超预算和预算外采购项目, 采购部及财务部对需求部门提出的申请进行审核后, 最终由总经理审批后方能给予办理。

第 8 条 采购部负责本办法的制定、修改、废止的起草工作, 总经理负责本办法的制定、修改、废止的审批工作。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.3 采购与验收管控规范

2.3.1 采购管理制度

内控制度名称	采购管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范本公司采购管理工作, 明确采购方式、采购数量、采购订单、供应商选择等各项规定, 确保采购过程透明化以及所购商品数量和质量符合公司要求, 特制定本制度。</p>			

第 2 条 要求

1. 采购对象要求

采购前须对供应商的商品质量、性能、报价、交货期限、售后服务等做出评价，以供选择时参考。

2. 价格质量要求

以合理价格购取较高质量的商品。

3. 采购期限要求

按照使用部门的需要日期及需要数量，联络供应商即时供应。

第 2 章 采购方式的选择

第 3 条 采购部应根据商品使用状况、用量、采购频率、市场供需状况、交易习惯及价格稳定性等因素，选择最有利的采购方式办理采购业务。

第 4 条 采购方式的类型

1. 合同订购方式

(1) 采购部与供应商通过谈判就采购商品的质量、数量、价格水平、运输条件、结算方式等项内容达成一致，并且以采购合同的形式确定下来。供应商按采购合同提供商品并取得货款，公司按合同验收商品并支付款项。

(2) 合同订购方式适用于经常使用且生产过程中不可或缺的或经常使用且市场价格稳定的商品。

2. 订单采购方式

(1) 采购部根据批准的请购单签发订购单，订购单上注明求购商品或劳务的具体项目、价格、数量、交货时间等，送交供应商并表明购买意愿；订单在提交给供应商之前还应由财务部检查订单的合理性。

(2) 订单采购方式适用于一般商品或劳务。

3. 特约厂商采购

对于用量、费用不太高的单项商品，可简化采购作业，由采购部选定特约厂商，介绍使用部门直接向该厂洽购。但在付款前应送采购部审核，不高于市价时予以付款。

4. 直接采购方式

(1) 不适用前述采购方式的采购者可按此方式采购。

(2) 采购部按请购部门提出的请购单，逐笔询价、议价，并在了解交易条件后订购。

5. 紧急采购

指因紧急情况，需要以最快的速度使采购商品或劳务到位。紧急采购方式一般只有在临时性、突发性需要时方可采用。

第 3 章 采购期限的控制

第 5 条 采购部应按照请购部门提出的“需要日期”办理采购。为达到这一要求，掌握适当的采购时机，采购部应召集相关部门按商品特性、采购地区及市场供需状况等拟订各项商品采购业务处理期限，呈总经理核准后公布实施。

第 6 条 采购期限包括请购单的报送审批时间、订单处理时间、供应商备货时间、运货时间、验收时间和入库时间等。

第 7 条 原订采购业务处理期限变更时，采购部应专函报告具体原因，呈总经理核准后，通知各有关部门，以利于存量管制及适时提出请购。

第 4 章 供应商的选择

第 8 条 各项商品的供应商至少应有三家（独家供应或总代理等特殊情况下除外），各家背景及交易资料应记载于“供应商信息表”存档备用。对于未达本公司标准的商品，采购部应开发新供应商，或报送主管部门拟订开发计划。

第 9 条 新供应商的开发，由生产管理部门会同采购人员实地考察生产设备、工艺流程、生产能力、产品质量等以后，填制供应厂商资料卡（若由于采购时效而由采购人员自行开发，则由采购人员填制），呈总经理核准后，列为备选厂商。

第 10 条 对于交货质量不良、无法按期交货或停止营业的供应商应予撤销设定。届时由采购部以签呈方式说明原因，送生产管理部门复查，并呈总经理核准后，通知对方。

第 5 章 询价议价规定

第 11 条 采购部收件人员收到“请购单”或“外购单”时，即加盖收件章，转采购经办人员办理询价业务。

第 12 条 采购经办人员收到不需会签或已会签完成的询价、报价资料时，应结合会签结果和各厂商报价，查阅以前订购记录及供应商信息表、市场行情，经过成本分析后，拟订议价对象、议价策略及拟购底价（并报告有关主管），以供议价时用。

第 6 章 采购实施

第 13 条 采购经办人员在“请购单”上填写订购日及约定日，再填制采购联络函，寄送给供应商。采购经办人员应将“请购单”第二联送仓库以备收货时用。

第 14 条 预付定金或采购金额较大，或有附带条件的采购项目，采购经办人员应先与供应商签订《采购合同》。合同书正本两份，一份存采购部，一份存供应商处；副本若干，分存请购部门、收料部门、财务部门及供应商。

第 15 条 特殊情况的处理

1. 请购项目的撤销

各采购经办人员收到原请购部门送来的撤销请购单后按以下方式办理。

(1) 若原请购项目尚未办理,由采购经办人员在原请购单据上加盖“撤销”章,并将原“请购单”与“撤销请购单”第二联退回原请购部门,第一联自存,按一般请购单据存档方式处理。

(2) 若原请购项目已向供应商订购,由采购经办人员与供应商接洽撤销订购,经供应商同意撤销后,向供应商取回采购联络函,依方式(1)办理。若供应厂商坚持不能撤销,采购经办人员应在“撤销请购单”上注明原因,呈总经理核签后,将“撤销请购单”退回原请购部门。

2. 紧急请购

采购经办人员接到紧急请购通知后,应即查明请购商品名称、规格、数量、请购单号及交货地点等资料,并以电话询价和议价,待收到正式“请购单”后,补入询价和议价结果,按急件方式处理。

3. 交货质量异常

各采购经办人员收到质检部门验收不合格的《验收报告》时,应尽快与供应厂商交涉扣款、退货、换货等事宜,并将交涉结果记录于《验收报告》的“采购处理结果”栏内,并呈总经理核签后送回仓库。

(1) 对于需退料、换料或补交的,采购经办人员应于《验收报告》的“采购处理结果”栏内注明厂商电话及预定的处理日期。

(2) 因质量不合格而退货换料,可按逾期交货处理。而逾期日数应从采购经办人员通知供应商换货之次日起计算。

(3) 采购经办人员如未能按请购部门意见处理时,应将与供应商交涉结果记入“采购处理结果”栏,送原请购部门签注意见,或会同原请购部门共同处理。

(4) 交期延误罚扣处理。采购经办人员收到交货延误(本地供应商延交5日、外埠厂商延交10日以内可不按延误论)或统一发票逾期未送财务部时,应按下列方式处理。

予计算逾期罚扣金额(定期合同采购按每天5‰计扣,订有买卖合同者按合约所订比例计扣,其余按每天3‰计扣),并通知供应商罚扣原因与金额。

在供应商同意扣款或补足发票时,由采购经办人员在收货单及发票上填写实付金额或发票号码,呈总经理核签后,连同原“请购单”第二联、“收货单”、《验收报告》等资料送财务部整理付款。

如厂方不同意按第 项方式扣款,采购经办人员应继续与供应商交涉并呈董事会核准后按第 项方式处理。

第 7 章 采购业务进度控制

第 16 条 采购经办人员对于每一个采购项目均应根据需要确定作业进度管制点，预定采购业务进度。

第 17 条 预定采购业务进度应能配合请购项目的缓急，且各业务进度须在预定日期前完成。

第 18 条 对于未能在预定日期前完成的采购项目，采购经办人员应会同请购部门研究处理对策。

第 8 章 附则

第 19 条 本制度由采购部会同公司其他有关部门解释。

第 20 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 21 条 相关文件表单

1. “供应商信息表”。
2. “请购单”、“外购单”。
3. 《验收报告》、“收货单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.3.2 验收管理制度

内控制度名称	验收管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范本公司的验收管理工作，确保所购商品符合公司生产需要，特制定本制度。

第 2 条 责任部门

商品的验收工作由质检部门主导，会同仓储部门、使用部门和采购部共同验收，对收到商品的数量和质量进行检验。

第 2 章 验收前的准备工作

第 3 条 收货准备

1. 验收人员在收到采购部门转来已核准的“采购订单”时，按供应商、交货日期分别依序排列，并于交货前安排存放的库位，以方便收货。

2. 对于需要按重量、长度、体积等方面计量的商品,应借助称重仪器、检测工具、容器等进行试测验收,不得虚估。

第 4 条 待验商品处理

已经到货等待验收的商品,必须在商品的外包装上贴上商品标签并详细注明货号、品名、规格、数量及到货日期,并且应与已验收的分开储存,并规划“待验区”,以示区分。

第 3 章 实施验收

第 5 条 商品到货后,验收人员应会同使用部门依“装箱单”、“采购订单”、采购合同等采购文件核对商品名称、规格并清点数量或过磅、测量重量,并将到货日期及实收数量填入“订购单”,同时验收人员填写《验收报告》并在上面签字。

第 6 条 质检部门应当使用按顺序编号的《验收报告》,对于那些没有对应采购申请的商品,一律不得签收。

第 7 条 质检部门验收完毕后,对验收合格的商品应当编制一式多联、预先编号的验收证明,内容包括供应商名称、收货日期、商品名称、数量和质量以及运货人名称、原购货订单编号等,作为验收商品的依据,并及时报告采购部门和财务部门。

第 8 条 验收过程中如发现所载的商品与“装箱单”、“采购订单”或采购合同所载内容不符,应通知办理采购的人员及相关部门进行处理。

第 9 条 验收过程中发现商品有倾覆、破损、变质、受潮等异常情况且达到一定程度时,验收人员应及时通知采购人员联络公证处前来公证或通知供应商前来处理,并尽可能维持其状态以便于公证作业。

第 10 条 公证单位或供应商确认后,验收人员开立“索赔处理单”呈部门负责人核实后,送财务部门及采购部门督促办理。

第 11 条 超交处理

交货数量超过“订购量”部分应予退回,但属买卖惯例,以重量或长度计算的商品,其超交量在 3% (含)以下,由仓储部门于收货时,在备栏内注明超交数量,经请购部门经理同意后进行收货,并通知采购人员。

第 12 条 短交处理

1. 交货数量未达订购数量时,以补足为原则,但经请购部门经理同意后,可免予补交。

2. 短交如需补足时,仓储部门应通知采购部门联络供应商处理。

第 13 条 急用品处理

供应商交货时,若仓储部尚未收到“请购单”时,验收人员应先询问采购部,确认无误后,开始按照

验收程序办理。

第 14 条 商品验收规范

为利于商品检验收货的业务，质检部门就商品重要性及特性等，适时召集使用部门及其他有关部门，依所需的商品质量制定《商品验收规范》，呈总经理核准后公布实施，以此作为采购及验收的依据。

第 15 条 商品检验结果处理

根据不同检验结果可做以下两个方面处理。

1. 检验合格的商品，检验人员于外包装上贴上合格标签。仓库人员再将合格品入库定位。
2. 验收不合格的商品，检验人员应贴上不合格标签，并于《验收报告》上注明不良原因，经负责人核实后通知采购部处理。

第 16 条 退换货作业

1. 对于检验不合格的商品退货时，采购员应开立“商品交运单”并附有关《验收报告》，呈采购部经理签字确认后办理退货。
2. 如为需要更换的商品，采购人员需要与供应商协商解决；如需要增减货款，要在付款前或有效承付期内通知财务部门。
3. 对于已付款但在保修期或保质期出现质量问题的商品，采购人员需要负责联系供应商进行维修或赔偿，索赔收入全部上缴财务部，注明赔偿商品及赔偿原因。

第 4 章 附则

第 17 条 本制度由采购部会同公司其他有关部门解释。

第 18 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 19 条 相关文件表单

1. “采购订单”、“装箱单”、“请购单”。
2. 《验收报告》、“索赔处理单”、“商品交运单”、《商品验收规范》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.4 采购付款管控制度

2.4.1 预付账款及定金审批制度

内控制度名称	预付账款及定金审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<div>第 1 条 目的</div> <div>为加强预付账款及定金的使用并得到及时、准确的反映，减少供货商对公司资金的占压，使公司资金得到合理运用，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于本公司的采购部和财务部。</div> <div>第 3 条 预付账款是指公司按照购货合同或者劳务合同规定，预先支付给供货方或者劳务方的账款。在会计核算上一律通过“应付账款”借方进行核算。</div> <div>第 4 条 定金是指公司为保证合同履行，预先向供应方或劳务方交纳一定数额的钱款。</div> <div>第 5 条 预付账款的使用范围</div> <div>1．合同中明确约定以“先款后货”方式结算的，可按协议约定支付货款。</div> <div>2．合同中规定超额度进货需先款后货的。</div> <div>3．金额比较大的订单，为得到额外折扣且额外折扣不低于 5% 的。此类付款为公司授权权限所规定的特殊付款，实际执行时必须按照公司规定的授权权限报相关领导审批后支付。</div> <div>第 6 条 预付款及定金审批规定</div> <div>1．以预付款形式采购且采购金额在 5 000 元以内的采购订单，需经采购部经理审核、采购总监审批；采购金额在 5 000 元（含）以上的采购订单，需经采购总监审核、总经理审批。</div> <div>2．定金数额在 500 元以内的，采购部经理审批即可；500～2 000 元的，采购部经理审核、采购总监审批；2 000 元以上的，采购总监审核、总经理审批。</div>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

2.4.2 采购物品退货管理办法

内控制度名称	采购物品退货管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为明确退货条件、退货手续、货物出库、退货回收等规定，及时收回退货款项，特制定本办法。</p> <p>第2条 退货条件</p> <p>验收人员应该严格按照公司的验收标准进行验收，不符合公司验收标准的物品为不合格物品。不合格物品应办理退货，主要包括数量与质量两个方面。</p> <p>1. 对于数量上的短缺，采购员应与供应商联系，要求供应商或者补足数量，或者扣减价款。</p> <p>2. 对于质量上的问题，采购员应该首先通知使用部门不能使用该批物品，然后与使用部门、质检部门、相关管理部门联系，决定是否退货还是要求供应商给予适当的折扣。</p> <p>3. 经采购部经理审阅，采购总监审核，总经理审批后与供应商联系退货事宜。</p> <p>第3条 退货手续</p> <p>检验人员对于检验不合格的物品，应贴上“不合格”标签，并在《验收报告》上注明不合格的原因，经负责人审核后转采购部门处理并通知请购部门。</p> <p>第4条 物品出库</p> <p>当决定退货时，采购员编制“退货通知单”，并授权运输部门将物品退回，同时将退货通知单副本寄给供应商。运输部门应于物品退回后通知采购部和财务部。</p> <p>第5条 退货款项回收</p> <p>1. 采购员在物品退回后编制借项凭单，其内容包括退货的数量、价格、日期、供应商名称以及金额等。</p> <p>2. 采购部经理审批借项凭单后，交财务部相关人员审核，财务总监或总经理按权限审批。</p> <p>3. 财务部应根据借项凭单调整应付账款或办理退货货款的回收手续。</p> <p>第6条 折扣事宜</p> <p>1. 采购员因对购货质量不满意而向供应商提出的折扣，需要同供应商进行谈判后最终确定。</p> <p>2. 折扣金额必须由财务部审核、财务总监经审核后提交总经理审批。</p> <p>3. 折扣金额审批后，采购部应编制借项凭单。</p> <p>4. 财务部门根据借项凭证来调整应付账款。</p>			

第 7 条 本办法经公司总经理批准后施行。

第 8 条 相关文件表单

1.《验收报告》。

2.“退货通知单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

2.5 采购管理的相关文件资料

2.5.1 请购单

项目	品名	数量	单位价格	总金额
1				
2				
3				
...				
	合计	人民币 (RMB) _____		
	供应商名称及联系电话			报价
1				
2				
3				
...				
到货时间及 付款条件				
备 注				
请购部门经理审核		财务部经理审核		
总监审批 (人民币 5 000 元以下)		总经理审批 (人民币 5 000 元以上)		

2.5.2 采购订单

供应商名称：_____ 订货日期：_____

交易条件（分批交货）：_____

付款条件：_____

电话：_____ 采购单编号：_____

项次	商品编号	品名/规格	单位	数量	单价	金额
交货日期						
交货地点						
注意事项				交易条款	(由公司自定)	

经办人：

审核人：

审批人：

第 3 章 企业内部控制规范——存货

3.1 岗位责任及授权批准制度

3.1.1 存货业务岗位责任制度

内控制度名称	存货业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为明确存货业务管理的相关部门和岗位的职责权限，确保存货业务不相容岗位的相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 存货业务的不相容岗位至少应当包括以下四个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 存货的请购、审批与执行。 2. 存货的采购、验收与付款。 3. 存货的保管与相关记录。 4. 存货发出的申请、审批与记录。 <p style="text-align: center;">第 2 章 存货业务岗位责任</p> <p>第 3 条 总经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审批存货管理的采购、保管、处置等政策和制度。 2. 审查、审阅存货管理重要财务报表。 3. 审批存货管理账目科目的增减和调整。 4. 审批盘盈盘亏的应对策略和方法。 5. 权限范围内审批存货保险购买申请和存货补仓申请。 <p>第 4 条 仓储部经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 复核仓库存货管理的台账。 2. 复核月收货、出货报告。 3. 审核并确认盘点报告。 			

4. 权限范围内审核、审批存货保险购买申请和存货补仓申请。

第5条 仓库管理员岗位责任

1. 进行存货的验收和出入库手续办理。
2. 建立、更新仓库存货台账、卡片。
3. 进行在库存货的日常盘点，编制在库存货日常盘点表，并参与存货月度、年度盘点。
4. 负责提出仓储补仓申请及存货保险申请，并负责办理各项申请手续。
5. 负责制作月收货报告和年收货报告。
6. 负责在库存货的日常管理，并提出库存呆废品处理意见。

第6条 质检部经理岗位责任

1. 组织人员抽查存货的常规性入库检验工作。
2. 组织开展专业性要求较高的存货出入库验收。

第7条 生产部经理岗位责任

1. 定期检查成品仓库状况。
2. 审核生产车间原材料申请单和采购申请单。

第8条 生产车间主任岗位责任

1. 负责将成品存入指定的仓库。
2. 负责向仓库领用生产原材料和其他半成品。
3. 负责提出生产所需原材料的采购申请。
4. 管理生产过程中的半成品、在产品和周转材料。

第9条 采购部相关人员岗位责任

1. 审核存货使用部门提交的采购申请。
2. 组织实施存货采购的市场调研、询价、比价、合同谈判、合同签署等工作。

第10条 财务部经理岗位责任

1. 审核存货采购、保管、使用、处置过程中形成的账务和会计报表。
2. 负责提出存货账目调整的政策；根据管理层的意见调整存货账目。
3. 组织开展年度存货盘点和月度盘点。
4. 参与决策存货保险

第11条 财务部相关人员岗位责任

1. 编制存货采购、保管、使用、处置过程中形成的账务和会计报表。

2. 审核存货采购费用和金额, 支付存货采购的货款。
3. 复核仓库台账和上报仓库出入库单、盘点表以及汇总表等。

第 12 条 存货使用部门相关人员岗位职责

1. 填写本部门所用存货申请单。
2. 领用本部门所需存货, 并办理相关存货领用申请手续。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度由仓储部会同公司其他有关部门解释。

第 14 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.1.2 存货业务授权批准制度

内控制度名称	存货业务授权批准制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了明确公司各部门和相关岗位在存货管理中的职责和权限, 确定授权审批的流程、责任、权限、方式及相关控制措施, 特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司各类原材料、在产品、半成品、产成品以及周转材料等存货管理的授权审批事项。

第 2 章 存货采购的授权审批

第 3 条 采购计划审批

1. 周采购计划审批

(1) 周采购计划的对象为低值易耗品和零星物品。

(2) 由使用部门或仓库提出申请, 填写“申购单”, 经财务部审核同意后, 由采购部组织人员实施采购。

(3) 周采购计划申报的时间为每周一下午 3 点以前。

2. 月采购计划审批

(1) 月采购计划的对象为生产中所需的原材料、配件等。

(2) 由使用部门提出申请,填写“申购单”,经财务部审核同意后,报财务总监审核,总经理签字确认,由采购部组织人员实施采购。

(3) 月采购计划的申报时间为每月 26 日之前。

3. 年采购计划

(1) 年采购计划是公司对所有需购物资的综合控制。除了周采购计划和月采购计划包含的内容外,还包括了设备的购置、工程的采购及其他物资的采购。

(2) 年采购计划的审批程序如下。

由使用部门编制本部门采购计划,报财务部审核。

财务部根据本年度采购预算和总体预算的要求,对存货采购申请报告进行审核,提出审核意见,将申请报告报财务总监复核。

财务总监复核财务部的意见,并在申请报告上附上自己的意见,将申请报告报总经理审批。

总经理根据财务部和财务总监的意见,对申请报告做出审批,并签字确认。

4. 根据国家相关规定或公司规定需要进行招标采购的存货,无论金额大小,一律由总经理进行审批,由采购部组织成立招投标小组实施招标采购。

第 4 条 采购货款支付审批流程

1. 采购货款支付先由采购部经办人员认真填制“付款申请表”,对收款单位、付款金额、用途及合同号码(附合同原件)均要详细填列,并对经济业务内容的真实性及有效性负完全责任。

2. 采购部经办人员将“付款申请表”交由采购部负责人审核业务的合理性、真实性并签署意见后交财务部会计审核。

3. 财务部会计负责审核付款申请表的经济内容,包括合同、发票等,签署意见后交财务部经理复核,财务部经理复核无误后签字报具有相应审批权限的人审批,最后交由出纳办理付款手续。

第 5 条 货款支付按照相应的审批权限由相应审批权人审批。

1. 付款金额大于 15 万元,由董事长审批。

2. 付款金额在 10 万元(含)~15 万元(含),由总经理审批。

3. 付款金额少于 10 万元,由财务总监进行审批。

第 3 章 存货保管授权审批

第 6 条 存货保管的授权审批适用范围为存货业务开展所涉及的各项授权审批事项。

第 7 条 存货在库期间,原则上不允许非仓库人员进入,其他部门和人员在下列情况下可进入仓库。

1. 开展存货的年度盘点、月度盘点和不定期盘点。

2. 公司总监级以上管理人员对仓库工作进行检查。

3. 仓储部经理对仓库工作的开展进行指导。

4. 财务部工作人员根据账实核对工作要求,需进库核对。

第 8 条 除上一条款的规定以外,其他所有人员进入仓库均需要特别授权。

1. 拟进入仓库现场的单位、部门或人员填写公司统一的“进库申请单”,对进库时间、人员、主要事项等进行说明,并由申请单位、部门或人员予以盖章或签字。

2. 仓储部审核“进库申请单”,根据不同仓库保管环境要求分析进库的合理性和在库时间的长短,提出审核意见,由仓储部经理签字确认。

3. 公司总经理对非本单位人员进入仓库进行最终审批。在下列情况下,总经理对本单位内部人员进入仓库进行审批。

(1) 普通仓库一次进入仓库人数超过 8 个人的。

(2) 进入危险品、保密物品以及贵重物品存放仓库的。

第 9 条 仓库管理员对经特别授权批准或其他允许进入存货保管现场的人员进入仓库的证明进行审核,确保无违规审批情况。

第 10 条 仓库管理员对入仓人员应说明入库需注意的事项,并检查入库人员所携带的物品是否在仓库所允许的范围内。

第 11 条 仓库管理员对入仓人员进入时间、人数、出仓时间进行记录,并定期汇总向仓储部经理汇报。

第 4 章 存货报废授权审批

第 12 条 存货报废的授权审批适用于存货在保管、使用等过程中由于正常原因或非正常原因失去原有价值,需要进行报废处理的事项。

第 13 条 存货授权审批分为常规授权审批和特别授权审批。

第 14 条 以下存货报废事项需要进行特别审批。

1. 单次报废金额超过 5 000 元以上的。

2. 单件报废金额超过 3 000 元以上的。

3. 非正常原因导致的报废金额在 2 000 元以上的。

第 15 条 常规授权审批流程

1. 拟报废存货的使用部门或仓储部填写“报废申请单”,“报废申请单”的内容包括报废存货的名称、已用年限、是否为正常报废等。部门负责人在申请单上签字确认。

2. 仓储部对拟报废存货进行检测、检查, 提出报废意见, 并将报废意见填写进“报废申请单”相应项目中。

3. 公司财务部对报废申请单进行审核, 主要是计算报废成本, 确定报废成本的合理性, 并将计算的报废成本填写在“报废申请单”的相应项目中。

4. 主管存货管理的副总或总监在“报废申请单”上签字确认。

第 16 条 特别授权审批流程

特别授权审批流程基本上按照上一条款的流程进行, 但在以下两个方面存在不同。

1. 在对拟报废存货进行检测审查时, 根据需要可以外聘专业的检测机构或人员参与。

2. 主管副总审核并附上相关意见后, 需报总经理进行最终审批。

第 5 章 附则

第 17 条 存货授权审批应当在授权范围内进行审批, 不得超越权限审批。

第 18 条 违反规定不履行或不完全履行授权审批的行为, 要追究相关责任人的责任, 进行经济处罚和行政处罚。

第 19 条 本制度由仓储部主持制定, 经总经理审批签字后, 自____年____月____日起执行。

第 20 条 相关文件表单

1. “申购单”、“付款申请表”。

2. “进库申请单”、“报废申请单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.2 存货请购与采购规范

3.2.1 存货采购申请审批制度

内控制度名称	存货采购申请审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强对公司存货采购申请和审批的规范化管理, 确保存货采购申请的及时处理, 特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司在开展工作的过程中所需各类存货的采购申请审批的管理。

第 3 条 存货采购的类型包括常规性采购、临时采购和紧急采购。

第 4 条 常备原料和物料由仓储部门提出申请；非常备原料和紧急采购由使用部门提出申请。

第 2 章 存货使用部门存货采购申请审批

第 5 条 存货采购申请的提出

存货使用部门填写“采购申请表”，详细注明需求设备或物料的品名、型号、技术标准、数量、预计价格、需求原因、要求到位时间等。

第 6 条 存货使用部门经理将“采购申请表”提交给财务部，财务部根据本期预算及上级经理意见审核批准并盖章。

第 7 条 存货使用部门将财务部批准盖章的“采购申请表”交采购部。

第 8 条 采购部经理指导采购人员根据“采购申请表”内容选择合适的供应商。与供应商达成购买意向后，采购部采购人员编写采购合同。

第 9 条 采购部采购人员将采购合同交给存货使用部门，存货使用部门检验所购设备是否为所需设备，并报本部门经理审核签字。

第 10 条 采购部经理、财务总监和总经理根据各自的审批权限审批采购合同。

采购合同成交价在 5 000 元以下，采购部经理审批，授权采购人员签订采购合同。

采购合同成交价在 5 000 ~ 20 000 元的，采购部经理审核，财务总监审批，授权采购部经理签订合同。

采购合同成交价在 20 000（含）元以上的，财务总监审核，总经理审批，授权采购部经理签订采购合同。

第 3 章 仓库存货采购申请审批

第 11 条 各类存货的储存仓库根据现有存货的库存量计算出请购量后填写“仓库请购单”，交采购部、财务部及主管领导根据审批权限进行审批。

第 12 条 仓库在提出采购请购申请时，应综合考虑各种材料的采购间隔期和当日材料的库存量分析确定应采购的日期和数量，或者通过存货管理系统重新预测材料需求量以及重新计算安全库存水平和经济采购批量，据此进行再采购，以降低库存或实现零库存。

第 13 条 仓库在确定采购时点、采购批量时，应当考虑公司需求、市场状况、行业特征、实际情况等因素。

第 4 章 附则

第 14 条 总经理负责本制度的修改、废止。

第 15 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 16 条 相关文件表单

1. “采购申请表”。

2. “仓库请购单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.2.2 存货预算编制管理细则

内控制度名称	存货预算编制管理细则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为了合理利用公司资源，规范存货预算编制工作，有效控制存货费用支出，特制定本细则。</p> <p>第 2 条 权责单位</p> <p>1. 仓储部负责存货预算的编制工作。</p> <p>2. 财务部负责存货预算的协调、平衡工作。</p> <p>第 3 条 年度存货预算编制程序</p> <p>1. 每年 12 月 15 日前，仓储部经理依据公司下发的预算目标，组织编制《存货预算草案》，提交给财务部。</p> <p>2. 财务部根据公司预算管理的相关规定，整理、平衡存货预算，形成《存货预算方案》，然后提交预算委员会审核，由总经理审批。</p> <p>第 4 条 月度存货预算编制程序</p> <p>1. 月度预算要求在每月 30 日前，由仓储部经理根据年度预算目标和本期完成进度，拟订下月份指标，向财务部提交部门《月度预算草案》。</p> <p>2. 由财务部负责组织整理、汇总《存货预算草案》，形成《月度存货预算方案》。</p> <p>第 5 条 临时存货预算编制程序</p> <p>1. 临时存货预算是由特殊项目或接受某项临时交办任务的负责人，根据管理需要提出某一时期或阶段的存货预算。</p> <p>2. 由项目负责人编制，其直接上级和财务部负责审查，具体指标按审批权限批准。在审批权限以外的项目，由总经理批准。</p>			

第 6 条 仓储部必须根据公司规定的预算编制及其操作要求，及时编制、上报、下达规定时期的预算，并接受考核。

第 7 条 本细则由仓储部会同公司其他有关部门解释，经总经理审批后实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.3 验收与保管管控规范

3.3.1 存货入库验收管理制度

内控制度名称	存货入库验收管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范对入库存货的质量、数量、技术规格等方面的检查与验收，保证存货符合采购要求，特制定本制度。

第 2 条 存货验收权责单位

1. 仓储部负责所有存货的数量、规格的验收，并检查包装及外观情况。
2. 质检部负责所有存货的质量检验工作。
3. 财务部负责核对发票与收料单，按合同及付款手续填制付款凭证。

第 2 章 外购存货的验收程序

第 3 条 检查《订货合同》、《入库通知单》、供货企业提供的材质证明、合格证、运单、提货通知单等原始单据与待检验货物之间是否相符。

第 4 条 对拟入库存货的交货期进行检验，确定外购货物的实际交货期与订购单中的交货期是否一致。

第 5 条 对待验货物进行数量复核和质量检验，必要时可聘请外部专家协助进行。

第 6 条 对验收后数量相符、质量合格的货物办理相关入库手续，对验收不符合要求的货物，应及时办理退货、换货或索赔。

第 7 条 对不经仓储直接投入生产或使用的存货，应当采取适当的方法进行检验。主要检验方法如下。

1. 视觉检验

在充足的光线下，观察物料的颜色、状态、结构等表面状况，检验其是否发生变形、破损、脱落、变

色、结块等情况。

2. 听觉检验

通过摇动、搬运操作、听取声音、轻度敲击，以判断物料的质量。

3. 触觉检验

利用手感鉴定物料的光滑度、细度、柔软度等，以判断其质量。

4. 嗅觉、味觉检验

通过物料所发出的气味、滋味，测定其质量。

5. 测试仪器检验

利用各种专用测试仪器鉴定物料的品质。

6. 运行检验

对物料（如车辆、电器等）进行运行操作，检查其是否能够正常运行。

第 3 章 自制存货的验收

第 8 条 拟入库的自制存货，生产部门应组织专人对其进行检验，只有检验合格的产成品才可以作为存货办理入库手续。

第 9 条 由生产车间直接发至客户不入库的产成品，以及采购后实物不入库而直接发至使用现场的外购存货，应当采取适当方法办理出、入库手续。

第 4 章 验收结果处理

第 10 条 合格品的处理

经验收合格的存货，仓库管理员应在外包装上贴“合格”标签，以示区别，仓库管理员可根据标识办理合格品入库定位手续；仓库管理员于每日工作结束时，将本日所收存货的数量汇总填入“验收日报表”，以作为入账销单的依据。

第 11 条 不合格品的处理

经验收不合格的存货，仓库管理员应在外包装上贴“不合格”标签，并于《验收报告》上注明不良原因，报仓储部经理请示处理办法。

第 4 章 附则

第 12 条 总经理负责本制度的修改、废止。

第 13 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 14 条 相关文件表单

1.《订货合同》。

2. “ 入库通知单 ”。 3. 《验收报告》。 4. “ 验收日报表 ”。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.3.2 企业存货保管管理制度

内控制度名称	企业存货保管管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了保障仓库存货保管的安全、有序、规范，提高仓库工作效率，特制定本制度。

第 2 条 存货保管权责单位

1. 存放在仓库的存货，由仓储部负责保管，财务部设账进行控制。

2. 企业将存货存放在外单位的，应取得证明，由财务部单独设账进行控制。

3. 对于在途商品、材料物资，由采购人员将进货凭证交财务部进行入账处理。

4. 对于存放在生产现场的商品、原材料物资等，由生产部门负责保管，并由财务部设账进行控制。

第 3 条 存货储存原则

1. 存货限量管理。

2. 实行凭证查验。

3. 专人保管，设明细账卡登记收发货信息，核对实存量。

第 4 条 本制度适用于原材料仓库、半成品仓库、成品仓库等仓库的保管管理。

第 2 章 存货入库管理

第 5 条 购进原材料等存货，入库前必须办理入库手续。

1. 观察包装的完好程度，清点实物数量。

2. 核对实物的规格、型号及生产单位与采购合同是否一致。

3. 进行实物质量检查，并填制 “ 入库单 ” (一式三份)。

第 6 条 存货入库按实收数量计算，并在实物账卡上进行记录。

第 7 条 仓库管理员对所有入库货物的质量进行严格检查和控制。

第 8 条 仓库管理员全面掌握仓库所有货物的贮存环境、堆层、搬运等注意事项，以及货品配置（包括礼品等）性能和一些故障及排除方法。

第 9 条 对于已售商品退货的入库，仓储部应根据销售部填写的产品退货凭证办理入库手续，经批准后，对拟入库的商品进行验收。因产品质量问题发生的退货，应分清责任，妥善处理。对于劣质产品，可以采取修理、报废等处理措施。

第 10 条 搬运人员在货物搬运完毕后，不得在仓库逗留。

第 11 条 同类型的货物，不同批次入库要注意分开摆放。

第 12 条 贮存在仓库的货物，按照货物的品牌、型号、规格、颜色等分区归类整洁摆放，在货架上作相应的标识，并制作《仓库货物摆放平面图》，张贴于仓库入口处。

第 13 条 入库储存商品、材料、物资等应按指定的货位（地点）分类、分品种堆放，并标明品名、规格、型号、款式、尺码、数量、质量（等级）、产地、单位，要求堆放整齐，便于清查、取货。

第 14 条 存货的存放和管理应指定专人负责并进行分类编目，严格限制其他无关人员接触存货。入库存货应及时记入收、发、存登记簿或存货卡片，并详细标明存放地点。

第 3 章 库位规划和布局管理

第 15 条 仓库管理员应当依原材料、半成品、成品入出库情况、包装方式等规划所需库位及其面积，以有效利用库位空间。

第 16 条 库位配置应配合仓库内设备（如消防设施、通风设备、电源等）及所使用的储运工具规划运输通道。

第 17 条 根据销售类别（如成品储存区与退货区）、原材料类别对仓库存货进行分区存放，收发频繁的成品需在进出便捷的库位存放。

第 18 条 将各类存货依品名、规格、批号划定库位，在“库位配置图”上标明，并随时显示库存动态。相同规格、品名的存货不能放在不同的仓库内。

第 19 条 存货堆放根据不同存货的包装形态及质量要求设定堆放方式及堆积层数，以避免存货受挤压而影响质量。产品存放高度不能超过 2 米。

第 20 条 存货应于每一库位设置货卡标示牌，标示其品名、规格、单位包装量、库位数量。每次进出货，要及时更改存量，做到卡、账、货相符。依配置情况绘置“库位标示图”，悬挂于仓库明显处。

第 21 条 对不良品设专区摆放整齐，每箱装有清单，载明产品数量、名称、收回原因及经办人，待销售部批准后予以处置。

第 4 章 存货防火、防盗等安全管理

第 22 条 仓库禁止无关人员进入，所有入库人员均需按照规定履行审批程序，必须在仓库管理员的陪同下进出仓库，并遵守仓库管理制度。

第 23 条 所有人员不得携带能够容装手机或配件的包装物品（如手提包、纸袋等）进入仓库，确需带入的，在允许仓库管理员进行检查。

第 24 条 库房设施必须符合防火、防盗、防潮、防尘标准，货架应达到安全要求。

第 25 条 仓库管理员应定期或随时检查存货的防水、防火、防盗等安全设施。检查时，发现易燃、易爆等危险存货，应立即采取措施，将其存放到安全场所，予以隔离。

第 26 条 保持仓库环境卫生和过道畅通，并做好防火、防潮、防盗等安全防范的工作，学会使用灭火器等工具，每天下班前检查各种电器电源等的安全情况。

第 27 条 任何人员不得在仓库内吸烟、用餐，不得将水杯、饭盒、零食等带入仓库。

第 28 条 严格遵照货物对仓库的贮存环境要求（如温度、湿度等）进行贮存保管，定时对货物进行清洁和整理。

第 29 条 仓库管理员按照财务要求及时记录所有货物进出仓账目情况，每天做好盘点对数工作，保证账目和实物一致。

第 30 条 仓库管理员不得挪用、转送仓库内的任何物品。其他人员需要到仓库借用货物的，必须经过本部门负责人在借条上批准后才能借走。

第 31 条 仓库、贵重物品的钥匙由仓库管理员专人保管，不得转借、转交他人保管和使用，更不得随意配制。

第 32 条 仓库存货必须严格按照规定存放，每种存货应挂卡片，标明品名、规格、型号、产地、单位等，并标明现存数量。

第 33 条 仓库管理员应随时检查存储的存货有无发生过期变质、残损、超储积压、短缺、包装破损，如有发现，保管员应及时报告主管人员，会同有关部门进行处理。

第 5 章 存货账目管理

第 34 条 存货账目的范围包括入库单、出库单、存货明细账以及台账等。

第 35 条 所有入库存货，均需按品种登记入库单和出库单，并将收、发数量登记后结出余额，随时与实存数量进行核对，并做到卡实相符。如有不符，应查明原因，及时纠正。

第 36 条 仓储部对入库存货建立存货明细账，详细登记存货类别、编号、名称、规格型号、数量、计量单位等内容，并定期与财务部就存货品种、数量、金额等进行核对。

第 37 条 存货明细账的记录应有合法依据，凭证必须完整无缺。记账时应遵守以下记账规则。

1. 根据入库单记“收入”，出库单记“发出”，有关指令资料作为其附件，分别按照顺序编号，作为记账索引号，按月装订成册，以便日后查询。

2. 账页不准撕毁，遇有改错，可以划红线加盖私章订正。账面记录，严禁挖、补、刮、擦和用涂改液涂改。

3. 账面记录采用“永续盘存制”，每次发生增减变动，及时计算结存余额。

4. 启用账簿，应在账簿封面载明企业名称、年度，在启用页内载明账簿名称，启用日期，由记账人员签名或盖章，并加盖公章。

5. 调换记账人员时，应注明交接日期，并由移交人、交接人签名或盖章。

第 38 条 存货明细账是记录实物收入、发出、结存情况的重要账册，必须按品种、规格登记，妥善保管，年终装订成册，至少保存 5 年。

第 39 条 存货明细账不得随意修改。如确需修改存货明细账，应当经有效授权后方可进行。

第 40 条 成品仓库管理员应每日及时登记台账，并于次日上午 11：30 前将库存日报表交财务等相关单位。

第 41 条 仓库管理员每月定期同财务部会计核对出入库单和明细账、台账，确保账实相符、账账相符。

第 6 章 附则

第 42 条 本制度由仓储部会同企业其他有关部门解释。

第 43 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.4 领用发出与盘点规范

3.4.1 存货领用发出管理制度

内控制度名称	存货领用发出管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了对存货领用和发出过程进行规范和控制，确保存货领用和发出秩序和授权审批流程的执行，特制

定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司各类原材料和辅助材料仓库存货的领用以及成品仓库存货的发出。

第 3 条 权责单位

1. 存货使用部门负责本部门所需存货的领用。
2. 仓储部负责存货的发出管理。
3. 财务部负责存货的相关会计账务处理。

第 2 章 存货领用管理

第 4 条 生产部等材料使用部门领用材料，需填写“领料申请单”并办理相应的审批手续，凭借经过审核审批的“领料申请单”到仓库领料。超出存货领料限额的，应当经过特别授权。

第 5 条 “领料申请单”应填明材料名称、规格、型号、领料数量、图号、零件名称或材料用途，并经车间负责人签字。属计划内的材料应有材料计划，属限额供料的材料应符合限额供料制度，属于必须审批的材料应有审批人签字。

第 6 条 仓库管理员对“领料申请单”进行审核，审核内容包括材料的用途、领用部门、数量以及相关的审批签字信息等，审核无误后方能发料。

第 7 条 领用材料时，领料人必须与发料仓库工作人员办理交接，当面点交清楚，并在“领料申请单”上签字。

第 8 条 仓库管理员应按“先进先出，按规定供应”的原则发放材料。发料应坚持核对单据、监督领料、汇总剩余材料库存量的原则。对由于违规发放材料造成材料失效、霉变、大料小用以及材料差错等损失，仓库管理员除承担全部经济损失外，还要给予行政处分。

第 9 条 仓库管理员根据材料领用情况，编制材料“出库单”，并在“出库单”上加盖“材料发讫”印章，同时需由仓库统计员签章。

第 10 条 仓库管理员应妥善保管所有发料凭证，避免丢失。

第 11 条 仓库管理员应及时将材料领用的单据交财务部，财务部会计根据加盖“材料发讫”后的“出库单”登记库存材料明细账，并在材料“出库单”上签字。

第 12 条 领用原材料的核算，根据“领用材料汇总表”借记“生产成本”、“管理费用”、“制造费用”等科目，贷记“原材料”、“包装物”等科目。

第 3 章 存货发出管理

第 13 条 成品仓库管理员在接到销售部开列、财务部确认并加盖财务印章的“出货单”或“调拨单”后，

首先明确产品规格、型号、等级、数量等客户对产品的要求，凭“出货单”或“调拨单”到仓库核对产品是否齐全，是否符合发货要求，确认无误后方可组织发货。

第 14 条 成品仓库管理员根据“调拨单”、“出货单”等发货指令发出存货之前，必须填制“出库单”，出库单是报告仓库已按发货指令将存货发出，并办妥交接签字手续的程序性凭据。凡未办理“出库单”手续者，一律不得发货。

第 15 条 “出库单”的运作程序

1. 本单一式四份。
2. 完成“出库单”全部内容。确需不必填的内容，需盖章确认。
3. 发货并经清点完毕，应及时加盖“存货已全部发出”章。
4. 仓库内所有存货，没有调拨指令均不准出库，禁止以白条抵库。

第 16 条 数量不确定产品的发放

1. 若客户要求出货数量以实际装车数量为准，须由销售部开具无产品数量项目的“出货通知单”，并由销售部经理签字确认，仓库管理员接到“出货通知单”后组织发货。

2. 产品全部装车完毕后，仓库管理员签字确认并填写装车数目，交由销售部开具“发货单”。

第 17 条 成品仓库管理员需现场跟踪存货的发出过程，严格按照“出货单”或“调拨单”发货。严禁仓库工作人员随意改变产品的型号、编号、等级等不符合客户要求的信息，严禁不符合质量、包装要求等的产品装车发出。

第 18 条 产品装车时，成品仓库管理员必须协同客户对产品数目、质量清点确认，核准后应经两名发货人员与客户同时签字确认。

第 19 条 成品仓库管理员在装车过程中应尽力避免人为原因造成的产品损失。对于确已发生的损失，由责任人按出厂价照价赔偿。

第 20 条 由于客户领货人员工作不当造成的产品损失，由仓库管理员通知销售部，由责任人或客户照价赔偿。

第 21 条 在产品发货过程中，若因破损数量多，需要生产车间补充产品数量时，必须由成品车间主任签认后方可予以补损。

第 22 条 若客户因特殊原因进行“先开单，后提货”，提货有效期为 7 个工作日。但提货不得跨月进行。每月 26 日结账日，成品仓库管理员应及时与销售部联系并提请客户注意“发货单”的时效。

第 23 条 禁止非成品仓库管理员在未经许可的情况下进入成品库翻拿成品，成品库内所有在库成品需办理出库手续后方可发出。否则，所造成的一切后果由责任人自行承担。

第 24 条 成品仓库管理员对存货发放过程进行记录，于每月 28 日将出库单等表单送交财务部，并抄送销售部。

第 4 章 附则

第 25 条 本制度由仓储部会同公司其他有关部门解释。

第 26 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

第 27 条 相关文件表单

1.“发货单”、“出库单”。

2.“出货通知单”、“出货单”、“调拨单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.4.2 企业存货盘点管理细则

内控制度名称	企业存货盘点管理细则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强企业内部管理，及时掌握企业存货、财务及财产的准确数量，保证企业各项资产的安全、完整，同时也使盘点工作规范化，特制定本细则。

第 2 条 盘点职责划分

存货盘点工作的相关职责如下表所示。

存货盘点职责划分表

盘点事项负责人	工作职责
总盘人	由总经理或仓储部经理担任，负责盘点工作的统一领导和督查盘点工作的有效进行及盘点异常事项的处理
主盘人	由仓储部经理或主管担任，负责盘点工作的推动及实施
盘点人	由仓储部门人员担任，负责盘点工作
会点人	由财务部门指派专人担任，负责盘点记录工作

协点人	由经营部门担任，负责盘点材料物品的搬运及整理工作
监点人	由总经理室派人担任，亦可根据实际情况由总盘人授权专人担任，监督盘点工作
协调人	为配合盘点工作的有效进行，各有关部门应指派专人负责盘点工作，盘点工作结束后，其职责自然消失

第 2 章 存货盘点范围及方式

第 3 条 存货盘点范围

存货盘点主要是指原材料、辅助材料、燃料、低值易耗品、包装物、在制品、半成品、产成品的清查核点。

第 4 条 存货盘点方式

存货盘点的一般方式如下表所示。

存货盘点方式一览表

盘点方式			相关说明
从时间上划分	定期盘点	年中/年终	1. 年终、年中盘点原则上应采取全面盘点方式 2. 盘点期间原则上暂停收发物料，对于各生产单位在盘点期间所需用料的领取，经相关领导批准后，可以做特殊处理 3. 盘点应按顺序进行，采取科学的计量方法，每项财物的数量应于确认后，再进行下一项盘点，盘点后不得更改 4. 盘点物品时，会点人应依据盘点实际数量作详实记录；盘点人应按事先确定的方法进行盘点；协点人应大力配合盘点工作；监点人要做好监察工作 5. 盘点结果必须经有关人员签名确认，一经确认不得更改 6. 盘点完毕，盘点人应将“盘点统计表”汇总编制“盘存表”一式两联，第一联由经管部门自存，第二联送财务部，供核算盘点盈亏金额
		月末	对月末的存货，由经管部门及财务部门实施盘点
	临时盘点		1. 临时盘点由总经理视实际需要，随时指派人员抽点 2. 临时盘点原则上不应事先通知经营部门，组织工作可适当简化 3. 盘点的技术要求同年终、年中盘点 4. 抽查盘点工作结束后，盘点小组应出具抽查盘点报告，同时对盘

		点中的注意事项和库存管理中存在的其他问题及隐患进行文字阐述 5. 盘点小组的报告经财务部审阅后, 由财务部根据盘点报告反映问题的严重程度分别采取上报总经理审批、自行组织调整或账务处理等措施
从工作需要上划分	全面盘点	对企业所有存货进行逐一点点
	部分盘点	对企业部门存货进行盘点

第 3 章 存货盘点实施

第 5 条 盘点时应将相应的记录填在盘点单据上。

第 6 条 盘点票面的更改涂写, 需用红笔在更改处签名。

第 7 条 初盘完成后, 将初盘数量记录于“存货盘点表”上, 将盘点表转交给复盘人员。

第 8 条 复盘时由初盘人员带复盘人员到盘点地点, 复盘人员不应受初盘的影响。

第 9 条 复盘与初盘有差异者, 应与初盘人员一起寻找差异原因, 确认后记录于“存货盘点表”。

第 10 条 抽盘时可根据盘点表随机抽盘或随地抽盘。

第 4 章 存货盘点要求

第 11 条 盘点工作必须统一领导, 事先制订计划, 做好组织工作。

第 12 条 负责盘点的有关人员进行盘点前要明确自己的职责及工作任务, 事先做好准备。

第 13 条 盘点工作要连续进行, 原则上负责盘点的各有关人员不准请假; 若有事需离开, 应事先请假, 获准后方可离开。各有关人员不得擅自离开岗位。

第 14 条 所有盘点事项都以静态盘点为原则。

第 15 条 盘点应精确计量, 避免用主观的目测方式。每种商品的数量, 应于确定后再继续进行下一项, 盘点后不得随意更改。

第 16 条 盘点使用报表内所有栏目若有修改处, 需经盘点有关人员签认后生效, 否则应追究其责任。

第 17 条 盘点数据必须真实、可靠, 方法必须科学、完整, 程序必须规范。

第 18 条 从盘点开始至工作结束期间, 各组盘点人员均受盘点负责人的指挥监督。

第 19 条 盘点过程中发现问题或遇到困难, 需及时汇报。

第 20 条 盘点时, 会点人均应依据盘点人实际盘点数, 详实记录于“存货盘点统计表”, 无误者于该表上互相签名确认; 对于差异较大的存货必须进行复盘。盘点完毕, 盘点人应将“存货盘点统计表”进行系统录入。

第 21 条 盘点结束后由各组负责人向主盘人报告, 经核准后才能离开岗位。

第 22 条 在盘点的各项工作结束后,相关部门需打印出“ 存货盘点盈亏报告表”(一式三联),并填写数额差异原因的说明及对策,呈报总经理签核。第一联送财务部,第二联呈报总经理办公室,第三联由相关部门自存作为库存调整的依据。

第 5 章 存货盘点奖惩

第 23 条 在盘点过程中,盘点人员应忠于职守,切实履行严格的盘点程序;表现优秀的,予以奖励。

第 24 条 在盘点过程中,如有玩忽职守,隐瞒事实,不遵从盘点程序的,根据其表现恶劣情况予以相应的惩罚。

第 6 章 存货盘点资料管理和账务处理

第 25 条 资料整理。将盘点表全部收回,并加以汇总。

第 26 条 计算盘点结果。报表中应计算出盘盈、盘亏数量。

第 27 条 根据盘点结果找出问题点,并提出改善对策。

第 28 条 财务部存货核算会计要参与每年不少于两次的实地盘点,并做好记录。对于盘盈的存货及盘亏或毁损的存货应分清责任,及时向企业财务部做出书面请示,批复后按规定进行账务处理。

第 29 条 仓储部经理根据批准处理的盘点报表进行调账,实现账物一致。

第 7 章 附则

第 30 条 本细则制定后,呈公司总经理批准后实施,修改时亦同。

第 31 条 相关文件表单

1.“ 存货盘点统计表”、“ 盘存表”。

2.“ 存货盘点盈亏报告表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

3.5 存货管理的相关文件资料

3.5.1 仓库请购单

请购部门			用途				
物品名称	型号/规格	数量	单价	小计	采购记录		备注
					时间	供应商	
合计	¥ :		大写 :				

经办人：

确认人：

审核人：

批准人：

3.5.2 订货合同书

内控文本名称	订货合同书	内控文本编号								
		文本受控状态								
订货单位（简称甲方）：_____于2009年10月10日向_____（简称乙方）订购如下表所示的各类产品。										
订货信息表										
品名	规格	单位	单价	数量	金额	分期交（收）货数量				超欠幅度（%）
总计货款金额（人民币大写）：										
合同说明：1. 货到验收结算；2. 包装运输由乙方代办，甲方负担；3. 产品运输损坏，由乙方负责修复； 4. 本合同书一式两份，双方盖章签字后生效；5. 有关技术要求附件随本合同书一并执行；6. 未尽事宜 尽可协商解决；协商不妥可提交法院仲裁										
根据《中华人民共和国合同法》及其他相关法律、法规之规定，在平等、自愿、协商一致的基础上，甲 乙双方就以上商品买卖达成协议										

甲方信息		乙方信息	
联系电话：		联系电话：	
铁路电话：		铁路电话：	
货物到达站：		网址：	
电子邮箱：		电子邮箱：	
开户行：		开户行：	
账号：		账号：	
地址：		地址：	
甲方：		乙方：	
经办人：		经办人：	
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

第 4 章 企业内部控制规范——销售

4.1 岗位责任与授权审批制度

4.1.1 销售业务岗位责任制度

内控制度名称	销售业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为明确销售业务管理的相关部门和岗位的职责权限，确保办理销售与收款业务的不相容岗位能相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 销售与收款业务的不相容岗位至少应当包括以下六个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 客户信用管理、与销售合同协议的审批、签订。 2. 销售合同的审批、签订与办理发货。 3. 销售货款的确认、回收与相关会计记录。 4. 销售退回货品的验收、处置与相关会计记录。 5. 销售业务经办与发票开具、管理。 6. 坏账准备的计提与审批、坏账的核销与审批。 <p style="text-align: center;">第 2 章 销售业务岗位责任</p> <p>第 3 条 总经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审批公司销售管理规章制度、公司信用政策以及客户信用等级标准。 2. 审批销售价格、赊销及折让政策，批准公司销售计划及销售预算。 3. 审批公司销售合同格式，并批准信用额度以外的销售合同。 4. 参与销售合同标的超过 50 万元的销售业务谈判。 <p>第 4 条 营销总监岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审核公司销售管理规章制度、公司信用政策。 2. 审核销售价格、赊销及折让政策。 			

3. 审核公司销售计划以及销售预算。
4. 审核公司销售合同格式，以及客户信用等级标准。
5. 审核信用额度以外的销售合同；负责超出销售部经理权限的销售谈判。

第5条 销售部经理岗位责任

1. 制定公司销售管理规章制度、销售价格及赊销与折让政策。
2. 负责制订公司各项销售计划和费用预算。
3. 组织制定公司销售合同的格式，并核定客户信用额度。
4. 负责超出销售业务员权限的销售谈判。
5. 参与制定公司信用政策以及客户信用等级标准。
6. 负责审核确认发货通知单、客户退货申请以及销售台账等。

第6条 销售业务员岗位责任

1. 负责收集客户信用资料，协助进行客户信用调查。
2. 处理客户订单，并负责销售合同标的5万元以下的销售谈判，根据权限与客户签订销售合同。
3. 开具发货通知单，并催收销售货款。
4. 负责调查客户退货原因；设置销售台账；建立客户信息档案。

第7条 法律顾问岗位责任

1. 协助制定销售合同格式，审查重要的销售合同协议。
2. 针对催收无效的逾期账款制定诉讼方案，负责进行诉讼。

第8条 质检员岗位责任

负责检验客户退货商品的质量。

第9条 仓库管理员岗位责任

1. 核对销售发货凭证和发货通知单。
2. 办理商品出库、入库手续，并负责商品出库。
3. 清点验收退回的商品，并填制退货接收报告。

第10条 运输主管岗位责任

办理商品发运手续；组织运送商品。

第11条 合同档案管理员岗位责任

负责保管销售合同、客户信息及信用档案。

第3章 附则

第 13 条 本制度由销售部会同公司其他有关部门解释。

第 14 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.1.2 收款业务岗位责任制度

内控制度名称	收款业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为明确收款业务管理的相关部门和岗位的职责权限,确保办理销售与收款业务不相容岗位的相互分离、制约和监督,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 财务部经理岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审核公司信用政策及客户信用等级标准。 2. 审核应收账款账龄分析表。 3. 审核坏账准备的计提。 4. 审核销售发票以及退货凭证。 <p>第 3 条 应收账款主管岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 拟定公司信用政策及客户信用等级标准,建立客户信息档案。 2. 监督销售部信用政策的执行情况;监督销售部向客户催收应收账款。 3. 建立应收账款台账,并负责对应收账款账龄进行分析。 4. 参与进行客户信用调查。 <p>第 4 条 销售会计岗位责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 核算销售收入以及销售费用。 2. 登记销售入账及应收账款。 3. 定期与客户核对往来款项。 4. 计提坏账准备,并登记核销坏账。 <p>第 5 条 出纳岗位责任</p>			

1. 开具销售发票，结算销售款项。
 2. 审核退货凭证及退货接收报告。
 3. 办理货物退款事宜，保管应收票据等相关凭证。
- 第 6 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。
- 第 7 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.2 销售与发货管控规范

4.2.1 销售业务预算制度

内控制度名称	销售业务预算制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了合理利用公司资源，规范销售业务预算管理，有效控制销售业务费用支出，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司所有销售业务部门。

第 2 章 编制销售业务预算

第 3 条 公司各销售业务部门在每年年底编制本部门销售业务预算方案，经部门经理审核后提交公司销售部。

第 4 条 销售部在每年年底编制年度销售业务预算草案，经销售部经理审核后提交至财务部。

第 5 条 财务部人员进行整理和汇总，形成销售业务预算报告。

第 6 条 销售业务预算审批实行集体决策和审批，由财务部经理将预算报告提交至预算委员会。预算委员会审核后提交至董事会审议，审议通过下发至相关部门。

第 7 条 预算报告应从低到高层层审批，每一级审批都应在报告上签名并提出修改建议，防止出现决策失误而造成严重损失。

第 3 章 预算执行管理

第 8 条 各销售业务部门应严格执行销售业务预算。对于预算内销售业务费用支出，有关部门应严格按照预算执行进度办理相关手续。

第 9 条 对于超预算或预算外销售业务费用支出，应由销售业务部门提出申请，经审批后再办理相关手续。

第 4 章 附则

第 10 条 本制度由销售部会同公司其他有关部门解释。

第 11 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.2.2 销售价格管理办法

内控制度名称	销售价格管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了使公司销售价格科学化，制定流程规范化，特制定本办法。

第 2 条 销售部主要负责制定销售价格、明确折扣政策以及收款政策。

第 2 章 影响销售价格的因素

第 3 条 公司的销售目标

与销售价格有关的销售目标主要包括维持公司的生存、争取当期利润最大化、保持和扩大公司的市场占有率等。不同目标决定了不同的定价策略和定价技巧。

第 4 条 产品成本

产品成本是销售价格的最低限度，产品价格必须能够补偿产品生产、促销和分销的所有支出，并补偿公司为产品承担风险所付出的代价。

第 5 条 公司销售组合策略

定价策略必须与产品整体设计、销售和促销决策相匹配，形成一个协调的销售组合。

第 6 条 市场需求

产品成本决定了产品价格的最低限度，市场需求决定了产品的最高价格。

第 7 条 客户的考虑

客户在购买产品时，一般都会在同类商品中从产品的性价比、产品包装等多方面进行比较，因此，公司在定价时，应参照竞争对手的产品价格，以保证产品的销售。

第 3 章 产品定价管理程序

第 8 条 销售价格管理大致可以分为以下六个步骤。

1. 根据公司目标及实际情况，确定目标价格。
2. 进行成本测算。
3. 研究竞争对手的销售价格。
4. 综合考虑影响销售价格的各要素。
5. 确定客户心理定价。
6. 确定销售价格。

第 9 条 财务部会同生产部、技术部、销售部及其他相关人员收集成本费用数据，计算产品生产的各种成本和费用，包括生产总成本、平均成本、边际成本等。

第 10 条 销售部对市场上的同类产品进行价格调研分析，主要包括生产厂家、产品型号、销售价格、销售情况等方面，尤其是本公司竞争对手的情况。

第 11 条 销售部对新产品的销量进行分析预测并结合公司的实际情况，提出新产品的几种定价方案，分送公司高层予以审核。

第 12 条 由销售部组织，财务部、生产部等部门参加，会同公司高层最终确定销售价格。

第 4 章 估价规定

第 13 条 准确掌握市场信息

在定价以前，要尽量掌握客户及竞争对手的情报资料，并对其进行分析研究，为制定综合性的定价方案做好准备。

第 14 条 估价要求

1. 本公司估价活动必须遵守本办法。
2. 新产品、改良产品应由产品管理部门、生产部门或其他部门累计成本后再予以估价。
3. 估价的方式，必须经过有关专家确认后方可择定。

第 5 章 订货价格

第 15 条 本部分旨在为销售人员接受订货的价格确定明确的规范。

第 16 条 价格管理专员根据确定的价格水平，编制成本表和销售价目表，并负责检查、确认销售人员

交付的订单上的价格是否正确。

第 17 条 接受订货价格由销售部经理、营销总监和总经理按审批权限进行批准。

第 18 条 销售人员在确定接受订货价格时,需兼顾本公司和客户利益,以免任何一方的利益遭受损失。

第 19 条 在接受订货时,销售人员应认真调查客户的支付能力,以避免货款无法收回。

第 20 条 销售人员依据自己的判断,能够决定订货价格的范围,包括:以公司统一确定的价格接受订货;订货额在 5 万~10 万元,且降价幅度为 5%的标准品的订货;订货额在 5 万元(含)以内,且降价幅度为 3%的标准品的订货。

第 21 条 订货单由销售人员交销售主管审核,重大金额的订货单需由销售部经理审核。

第 22 条 特别价格。下列情况销售人员无权自行决定订货价格,需由总经理审议决定:非标准品折价销售;外购产品;因质量问题要求降价销售;因交货延迟而要求降价销售;因大批量订货而要求降价销售;特别订货品;新产品订货等。

第 23 条 订货价格决定在上述任何一项情况下,销售人员都需向销售主管提交订货单,并由销售部经理审查。

第 6 章 附则

第 24 条 本办法属于管理规章,经审议后,呈请总经理承认公告实施;修改、废止时亦同。

第 25 条 本办法在颁布之日起开始执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.3 销售收款管控规范

4.3.1 应收账款账龄分析制度

内控制度名称	应收账款账龄分析制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为避免账龄分析不准确,或由于未能收回或未能及时收回欠款而导致收入流失和法律诉讼风险,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于所有应收账款的账龄分析。</p> <p>第 3 条 账龄分析法是估计坏账准备损失的一种常用方法。</p>			

第 4 条 账龄分析法是指先将应收账款各明细账按账龄进行分类，然后针对不同账龄段的应收账款确定不同的坏账率。

第 5 条 应收账款的账龄越长，所确定的坏账率越大，将按不同账龄段计算所得坏账损失备抵数汇总，以确定“坏账准备”账户的期末余额数。

第 6 条 采用账龄分析法计提坏账准备时，收到债务单位当期偿还的部分债务后，剩余的应收账款，不应改变其账龄，仍应按原账龄加上本期应增加的账龄确定。

第 7 条 在存在多笔应收账款且各笔应收账款账龄不同的情况下，当收到债务单位当期偿还的部分债务时，应当逐笔认定收到的是哪一笔应收账款；确实无法认定的，按照“先发生先收回”的原则确定。

第 8 条 公司应采用统一的“账龄分析表”进行应收账款账龄分析。具体形式如下表所示。

账龄分析表

日期：____年____月____日

应收账款账龄	账户数量	金额（千元）	百分率（%）
信用期内			
超过信用期 1~20 天			
超过信用期 21~40 天			
超过信用期 41~60 天			
超过信用期 61~80 天			
超过信用期 81~100 天			
超过信用期 100 天以上			
合计			

第 9 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 10 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.3.2 逾期应收账款催收制度

内控制度名称	逾期应收账款催收制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强本公司逾期应收账款催收工作，加快资金的流转速度，提高资金利用效率，促进公司整体经济效益的提高，特制定本制度。

第 2 条 权责单位

1. 销售部负责逾期应收账款的催收工作。
2. 财务部负责监督、督促销售业务员进行逾期应收账款的催收工作。

第 2 章 逾期应收账款催收方法

第 3 条 发生客户拖欠款，销售人员可根据客户的具体情况、信用程度等，采用适当的催收方法，以便及时回收逾期货款。进行销售款项催收，销售人员可采用下表所示的方法进行。

催收方法汇总表

内容 催收方法	具体操作	适用范围
软磨法	1. 耐心礼貌地采用信函、传真、电话甚至上门等方式 2. 必要时摆出长期作战的架势，如在客户的办公或住地旁租个住处，目的是让客户心烦意乱，结款了事	关系重要、得罪不起的客户或大客户、老客户等
轰炸法	1. 三番五次通过措辞强硬信函、电话、传真手段直接催收 2. 亲自上门表明立场 3. 摆出誓不罢休的架势，让客户望而生畏，尽快付款	关系一般的客户或销售人员手里客户较多
关系法	通过第三者介入，协调解决付款问题，如通过熟悉客户的朋友、同事、同乡或通过他们找到客户熟悉的人，由此帮助说情、讲理、沟通感情、发展关系，使问题得到解决	关系重要、销售人员手上的重点客户
代价法	1. 停止发新货，前款到账再发新货 2. 扬言占据客户经营场地，拉走客户货品或物资	企业产品有市场优势，关系客户企业发展，客户有

	3. 通过新闻舆论公布事实真相, 给客户造成压力, 感觉欠款得不偿失, 尽快付款	求于销售人员情况或销售人员手里有较多客户
压力法	1. 通过写信或走访客户的主管部门、银行、工商、税务、行政管理部门, 争取同情与支持 2. 通过新闻单位、公众舆论部门或客户的同行单位、客户的客户, 争取他们的同情与支持, 给客户制造压力, 促使客户早日还款	关系一般、销售人员手里客户较多或者关系重要但欠款时间过长的情况
奖励法	通过在客户内部安插内线, 雇请个人或公司帮助收款, 然后给予佣金或奖励的办法	欠款时间过长, 几乎成为死账的情况
法律法	由律师执笔寄出催账函, 若客户仍不付款, 依据法律程序来调节或仲裁	上述方法都无用的情况

第 4 条 以上六种催收账款的方法是针对比较难缠、态度不好、货款数额较大、收取极其困难等类型的客户而使用的, 销售人员应注意掌握分寸, 制定好策略, 以达到自己收款的目的。切不可盲目实施或鲁莽行事, 避免造成不必要的后果。

第 3 章 催收前的准备工作

第 5 条 销售人员的回款技能培训, 培训内容包括以下方面。

1. 对回款的认识、销售人员回款信心的培养训练。
2. 销售回款的基本技能, 并结合理论进行讨论、演练和总结。
3. 考虑销售回款过程中的各种环境和条件, 学习成功的回款案例, 灵活掌握回款技能。

第 6 条 销售资料准备

销售人员在收款前, 运用“客户销售统计表”和“客户货款回收日报表”两种表格妥当规划, 以完成收款任务。

第 4 章 催收实施管理

第 7 条 截止到____年____月____日, ××公司(客户)已收货, 但至今仍未付款, 销售人员王××打电话进行催讨, 并询问对方是否已经收到本公司“到期付款通知单”。

第 8 条 逾期 15 天未付款, 发出第一封催讨函(见附件 1), 并打电话给对方负责人询问情况, 了解××公司(客户)态度。

第 9 条 逾期 30 天未付款, 发出第二封催讨函(见附件 2)。再次与对方通电话, 并同时停止发货。

第 10 条 逾期 90 天未付款, 发出第三封催讨函(见附件 3), 并做好委托××机构进行催讨回款的准备工作。

第 11 条 委托法律机构进行催讨

对于本公司委托法律机构进行催讨一事, 应告知对方, 函件内容见附件 4。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度自颁布之日起开始实施。

第 13 条 本制度呈请总经理审批后实施；修改、废止时亦同。

附件 1：催讨函（一）

× × 公司（客户）：

贵公司自____月____日，第____号～第____号货物收到之日起已有 15 天之久，尚欠货款金额
万元，特此通知。

贵公司至今对付款一事尚未表态，不知此事是否被遗忘？对于贵公司拖欠货款一事，我们深感遗憾。

限期已到，若贵公司能够顺利付清货款，我公司深感欣慰，愿我们会有更长久的合作。

× × 公司销售部

____年____月____日

附件 2：催讨函（二）

× × 公司（客户）：

贵公司自____月____日，第____号～第____号货物收到之日起已有 30 天之久，尚欠货款金额
万元，特此通知。

贵公司拖延付款违反了有关交易的约定，致使我公司在____货物交易中受到____万元的损失，我公
司正考虑与贵公司停止交易。

若贵公司在____天内不能将货款结清，我公司与贵公司的贸易往来不得不中止，并且不得不在贵公
司欠款账下每月增加____ % 作为滞纳金。

贵公司若同意于____天内将货款欠款结清，之前因拖延付款而产生的利息减至____万元，特此促
请贵公司注意。

贵公司至今对付款一事尚未表态，不知此事是否被遗忘？对于贵公司拖欠货款一事，我们深感遗憾。

限期已到，若贵公司能够顺利付清货款，我公司深感欣慰，愿我们会有更长久的合作。

× × 公司销售部

____年____月____日

附件 3：催讨函（三）

× × 公司（客户）：

贵公司自____月____日，第____号～第____号货物收到之日起已有 90 天之久，尚欠货款金
额____万元，特此通知。

贵公司至今尚未付清货款余额，若贵公司对于此事再加拖延，我公司不得不委托本公司法务主管依

法提起诉讼。

我与贵公司进行多次协商，未果。贵公司拖延付款，严重忽视我公司与贵公司之间的契约规定，经公司决定，我公司法务主管将于____月____日开始依照法律途径解决。

若贵公司在____月____日前仍不能将货款结清，我公司将委托××法律机构前往贵公司进行催讨，特此通知。

××公司销售部

____年____月____日

附件 4：告知函

××公司（客户）：

关于贵公司拒付货款一事，我公司已委托××法律办事处进行办理，特此通知。

因贵公司一再拖延付款，我公司不得已而诉诸法律催讨。

本案已由××法律机构受理，将在____月____日前向××法院提起诉讼。

××公司

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

4.4 销售管理的相关文件资料

4.4.1 销售价目表

售价类别：

有效日期：

产品 类别	A		B		C		D		E		F	
	规格	售价	规格	售价	规格	售价	规格	售价	规格	售价	规格	售价

4.4.2 客户信息单

编号：

区域：

日期：

公司名称				往来银行			
公司所在地				账号			
电话				支付方式			
负责人	代表人		电话		公休日		
	地址						
	实权者		电话		付款		
	地址						
公司成立日期		____年____月____日		公司资本额			
与本公司开始合作日期							
营业概况	营业范围						
	性 质						
	状 态						
	员工人数						经办人实权者性格嗜好
	营业旺季						
	月 平 均 购 买 额						
	合同编号						
	网络状况						

部门经理：

直接主管：

审核人：

制表人：

第 5 章 企业内部控制规范——工程项目

5.1 岗位责任与授权批准制度

5.1.1 工程项目岗位责任制度

内控制度名称	工程项目岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 为了明确工程项目业务各相关岗位的任职要求，有效界定不同岗位的职责权限，根据国家相关法律、法规和本公司的实际情况，特制定本制度。

第 2 条 工程项目业务岗位设置中的不相容岗位包括：

1．项目建议、可行性研究与项目决策；

2．概预算编制与审核；

3．项目决策与项目实施；

4．项目实施与价款支付；

5．项目实施与项目验收；

6．竣工决算与竣工决算审计。

第 3 条 工程项目业务岗位设置和岗位主要职责如下表所示。

工程项目业务岗位设置和岗位主要职责一览表

工程项目业务岗位	主要职责
1．总经理	(1) 审批《项目建议书》 (2) 审批《可行性研究报告》 (3) 审批《工程项目概预算报告》 (4) 审批招标项目的中标单位 (5) 审批《工程更改报告》 (6) 审批工程项目《竣工验收报告》
2．财务部经理	(1) 审核《工程项目付款计划》 (2) 审批工程项目的款项支付

	(3) 审核工程项目《竣工决算书》
3. 会计	(1) 核对工程项目业务相关原始凭证 (2) 进行工程项目业务的会计核算 (3) 登记、汇总工程项目业务相关账目
4. 出纳	(1) 支付工程项目进度款 (2) 结算工程项目的剩余款项
5. 工程部经理	(1) 提交《工程项目建议书》和《可行性研究报告》 (2) 负责组织重大工程项目的招标代理、监理单位选定等工作 (3) 组织成立工程项目组 (4) 组织研究工程项目的实施方式和方法 (5) 提交工程项目费用预算, 并实施控制 (6) 审批《工程进度报告》 (7) 审核《工程更改报告》, 上报总经理审批 (8) 审核工程项目《竣工验收报告》
6. 项目经理	(1) 制订工程进度控制计划和进度款支付计划, 并实施控制 (2) 监督施工单位施工进度, 编制工程进度报告, 并报送上级审批 (3) 审核施工单位提出的进度款支付申请, 并报送上级审批 (4) 审核施工单位工程更改申请, 编制工程更改报告并报上级审批 (5) 定期或不定期检查施工现场, 针对存在的安全、质量隐患提出消除建议 (6) 组织工程项目竣工决算、验收工作, 编制工程决算报告并报上级审批
7. 项目工程师	(1) 提交项目立项申请, 组织工程项目的可行性研究工作 (2) 组织编制工程项目的概预算, 上报公司总经理审批 (3) 确定工程项目的项目经理及项目相关人员的职责、权限 (4) 确定工程项目的实施方式, 主持项目招标工作 (5) 审核工程项目进度计划及进度款支付计划 (6) 监督工程项目的进度和质量, 保证工程质量和安全 (7) 处理工程进行过程中的突发、异常情况, 根据权限及时解决或上报 (8) 审核竣工验收报告、竣工决算书后上报公司总经理审批
8. 审计部经理	(1) 组织工程项目竣工决算审计

(2) 组织开展专项的工程项目审计					
<p>第4条 任职要求</p> <p>1. 具备良好的职业道德。</p> <p>2. 具备良好的业务素养。</p> <p>3. 掌握必要的基本的岗位技能。</p> <p>4. 获得从事相关岗位的职业资格证书。</p> <p>第5条 本制度由工程部会同相关部门拟定，经总经理审批后生效，本制度解释权归工程部。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.1.2 工程项目授权审批制度

内控制度名称	工程项目授权审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为规范企业工程项目业务开展过程中的授权审批行为，明确授权范围、责任和权限，加强工程项目授权管理，维护项目实施的工作秩序，根据国家相关法律、法规和公司实际情况，特制定本制度。</p> <p>第2条 公司工程部是工程项目业务的主办部门，其他部门根据需要给予配合和协助。</p> <p>第3条 工程项目组的成立</p> <p>1. 公司工程项目立项审批通过后，工程部经理依据公司总经理的授权，根据工程规模大小组织成立工程项目组。</p> <p>2. 工程项目组第一负责人为项目经理，由工程部经理推荐，人力资源部审核后由总经理任命。</p> <p>3. 工程项目组根据需要配置技术、会计、文员等具体岗位，人员由项目经理推荐，工程部经理和人力资源部审核后交由总经理批准。</p> <p>4. 工程项目组所有参与人员必须具备以下四个方面的条件：</p> <p>(1) 属于企业全职工作人员；</p> <p>(2) 掌握相关的专业知识和技能；</p> <p>(3) 能够切实维护企业的利益；</p> <p>(4) 熟悉相关项目业务法规、政策。</p>			

第 4 条 工程项目在组织和实施过程中，必须按照规定的授权审批流程开展各项工作，具体内容如下。

1．工程项目决策授权审批流程

- (1) 工程部经理上报《项目建议书》。
- (2) 总经理审批后由工程部经理组织进行可行性研究。
- (3) 工程部经理上报《可行性研究报告》。
- (4) 总经理组织专项会议审议。
- (5) 审议通过后工程项目立项。

2．工程项目概预算授权审批流程

- (1) 工程项目经理上报《工程项目概预算报告》。
- (2) 工程部经理审核。
- (3) 财务部经理审核。
- (4) 总经理审批通过后执行。

3．工程项目进度款支付授权审批流程

- (1) 工程承包单位提出《进度款支付申请》。
- (2) 项目经理对照合同检查后上报。
- (3) 工程部经理审核。
- (4) 财务部经理审核。
- (5) 总经理审批通过后财务部办理支付手续。

4．工程项目竣工决算授权审批流程

- (1) 项目经理提交《竣工决算书》。
- (2) 工程部经理审核。
- (3) 财务部经理审核。
- (4) 总经理审批通过后执行。

第 5 条 对于审批人超越授权范围审批的工程项目业务，经办人有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。

第 6 条 授权、审批均应有文件记录，授权应有《授权委托书》，便于以后备查。

第 7 条 本制度自颁布之日起实施，由工程部会同相关部门做出解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.2 项目决策与招标管控规范

5.2.1 工程项目决策管理制度

内控制度名称	工程项目决策管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为规范公司工程项目决策管理，依据国家相关法规及公司有关规定，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度所称的工程项目决策是指集团公司本部、全资子公司、控股子公司一定金额以上的工程项目的建设、改造、装修、维护等工作的决策。</p> <p>第3条 工程项目决策必须遵循民主化、科学化、规范化原则。</p> <p>1. 民主化指严禁个人单独决策工程项目或擅自改变集体决策意见。</p> <p>2. 科学化指工程项目的立项研究必须遵循科学的方法并保持严谨的态度。</p> <p>3. 规范化指工程项目决策必须纳入集团公司重大决策程序，遵循相应的管理规范或实施细则。</p> <p>第4条 工程项目决策应以集团整体战略规划为依据。</p> <p>1. 集团本部及其全资子公司的决策结果应符合集团的整体战略规划。</p> <p>2. 对控股子公司的重大决策要尽量引导其符合集团的整体战略规划。</p> <p>第5条 工程项目决策过程中，公司的相关部门应履行其职能，提供必要、合理的建议。</p> <p>1. 工程部负责编制《项目建议书》和《项目可行性研究报告》。</p> <p>2. 技术部为工程项目提供技术方面的支持。</p> <p>3. 财务部为工程项目提供财务方面的支持。</p> <p>4. 审计部对决策的过程实施监督审计。</p> <p>5. 法务部为工程项目提供法律方面的支持。</p> <p>6. 其他相关部门根据需要给予必要的支持和配合。</p> <p>第6条 对需要外包的工程项目进行决策时应该明确以下事项。</p> <p>1. 明确发包方式（包工包料、包工部分包料和包工不包料）。</p> <p>2. 明确招标程序。</p> <p>3. 明确招标执行人员的权限和责任。</p> <p>第7条 工程项目内部审批权限和程序</p>			

<p>1. 工程项目投资未超过最近一个会计年度净资产值的 5%，由总经理办公会议评估论证并批准。</p> <p>2. 工程项目投资未超过最近一个会计年度净资产值的 20%，由总经理办公会议评估论证，报董事会批准。</p> <p>3. 超过以上投资额的项目由总经理办公会议评估论证，经董事会审议通过后提交股东大会审议批准。</p> <p>第 8 条 集团公司审计委员会对工程项目决策程序的合法性实行审计，对决策的实施过程进行监督，对决策的结果负责评审并做出结论。</p> <p>第 9 条 本制度解释权及修改权归集团公司董事会。</p> <p>第 10 条 本制度自公布之日起生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.2.2 工程项目招标管理细则

内控制度名称	工程项目招标管理细则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的和依据</p> <p>1. 对工程项目承包方进行评定和选择，保证承包方具有满足本公司要求的能力，通过对公司的工程项目承包活动实施控制，确保工程项目符合相关法律、法规和政策的要求。</p> <p>2. 工程部进行工程承包的招标工作，招标工作以国家、行业及公司的相关管理规定为依据。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>适用于公司各类工程项目的招标管理工作。</p> <p>第 3 条 工程项目招标工作的原则</p> <p>1. 公开、公正。</p> <p>2. 标价与成本相结合。</p> <p>3. 工程性质与施工能力相结合。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 工程项目招标的要求与形式</p> <p>第 4 条 工程项目招标工作的要求</p>			

1. 工程项目承包的工程质量必须达到国家有关规范、标准及合同的质量要求,并且必须满足本公司的质量要求。

2. 工程项目承包方必须经过评定和认可,并建立完善的工程项目承包方档案,总经理负责审批工程项目的最终承包商。

第 5 条 工程项目的招标形式分为公开招标和邀请招标。

1. 公开招标,是指公司以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标。

2. 邀请招标,是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。

第 6 条 凡工程项目额度在____万元以上的,原则上采用公开招标的形式,特殊情况下的工程项目采用邀请招标的形式。工程项目额度在____万元以下的,可以采用议标的形式。

第 7 条 公开招标工程项目的发包实行自行办理或委托招标代理机构办理招标事宜。在选择招标代理机构时,应选择依法设立的、具备招标代理资格、具有丰富的招标代理业务经验的中介组织代理招标事宜。招标代理机构的确定应考虑招标业绩与代理费用等因素。

第 8 条 有下列情形之一的,经总局或其他项目审批部门批准,可不进行招标。

1. 由于不可抗力造成紧急情况,从而无法开展有效的招标活动的。

2. 采用特定专利、专有技术或对建筑艺术造型有特殊要求的。

3. 潜在投标人少于三家不能形成有效竞争的。

4. 法律、法规规定的其他不适宜招标的。

第 9 条 必须进行招标的工程项目,在申报可行性研究报告时,应同时报送该工程项目的招标范围、招标组织形式、招标方式、招标项目投资估算及其他有关内容,由工程项目审批部门在批准可行性研究报告时提出核准或者不予核准的意见。

第 10 条 属于本办法第 8 条规定的工程建设项目,需在报送可行性研究报告时,提出不招标申请,并说明理由,由项目审批部门批准后执行。

第 11 条 招标人应严格按照已核准的招标范围、招标组织形式、招标方式进行招标活动;凡因情况变化需对已核准的招标方案做出改变的,应在原审批部门重新办理有关核准手续。

第 3 章 招标文件的编制和评审

第 12 条 编制招标文件

1. 招标文件由公司自行编制或由招标代理机构编制。

2. 招标文件主要包括以下内容:

(1) 招标项目的范围、招标项目适用的技术标准;

- (2) 投标企业技术资质等级要求；
- (3) 投标报价及招标项目规定采用的概（预）算定额、费用定额；
- (4) 招标项目价格调整因素和双方共同遵循的价格调整文件类别；
- (5) 参考价格、暂估价格的价差处理办法，补充单价的确认方式；
- (6) 设计变更以及其他技术、经济洽商的可调整种类、限额及其确认方式和处理办法；
- (7) 对招标项目的特殊情况或不可预见因素的处理方式；
- (8) 招标项目建设材料、设备的供应方式与计价、结算方法以及采购、运输、保管责任；
- (9) 工程质量标准与质量责任及补偿办法；
- (10) 工期要求，工程款拨付、工程结算规则与方式；
- (11) 评标标准与评标方法；投标文件编制、提交、修改、撤回的要求，投标有效期及开标的时间地点；
- (12) 合同的主要条款；
- (13) 其他的相关内容。

第 13 条 编制标底

公开招标的标底原则上均委托社会中介机构编制。标底的委托方式及编制原则经公司领导确定后由项目开发部编写委托说明。非委托的标底由项目开发部组织编制。标底由总工程师组织审批，需要报招标管理机构审定的报招标管理机构审定。编制完成后的标底在公布前应严格保密。

第 14 条 评审招标文件

招标文件编制好后，公司项目开发、工程技术、财务等职能部就其中主要条款及要求作出书面评审，报项目经理及总工程师确认，确认后的评审记录为招标文件修改及正式成文的依据。

第 4 章 资格预审

第 15 条 实施资格预审

工程招标前应对工程承包商进行资格预审。资格预审由工程部组织，造价管理部、财务部等相关部门配合。资格预审的主要内容如下：

1. 是否具备发包工程项目要求的施工资质；
2. 是否具有与承担本标的工程内容相配套的技术实力与机械装备；
3. 近两年的合同（包括内容）履行情况，权威部门认定的施工质量情况；
4. 近两年的年终财务报表及流动资金状况，在资金和债务方面是否存在纠纷；
5. 现有施工任务（含在建及未开工工程）；企业自有设备一览表；

6. 拟承担本工程的项目经理、技术负责人的管理、技术素质；

7. 法律法规规定的其他情况。

第 16 条 参与投标人资格审查工作的人员必须认真、负责，严禁参与资格审查的人员收受潜在投标人的财物，否则将受到相应处罚。

第 5 章 评标与中标

第 17 条 评标原则

公开、公正、择优。

第 18 条 在招标文件中确认的评标标准禁止任何人改动，禁止任何人泄露评标相关信息。

第 19 条 成立评标委员会

1. 评标委员会由招标人或招标代理机构代表和有关技术经济方面的专家组成，委员会人数应为五人以上单数，其中技术、经济方面的专家不得少于成员总数的三分之二，招标人和招标机构以外的专家不得少于成员总数的三分之二；委员会负责人可由其成员推举产生或由招标人确定。

2. 评标委员会的主要职责就是开展评标活动，向招标人推荐中标候选人，并列明中标人的推荐顺序。

3. 评标委员会外聘专家的标准

(1) 从事相关专业领域工作满____年，具有高级职称或同等专业水平。

(2) 客观公正、诚信廉洁具备较高的思想道德水平和职业素养。

(3) 熟悉招标投标的法律法规，并具有与招标项目相关的实践经验。

4. 下列人员不得担任评标委员会成员：

(1) 工程项目主管部门或监督部门的人员；

(2) 与投标人存在近亲关系、经济利益或其他利害关系的人员；

(3) 曾在招标投标活动中因违法违规违纪行为受过处罚的人员；

(4) 有可能影响公正评标的其他人员。

第 20 条 评标委员会根据招标文件规定的评标标准和方法，对投标文件进行系统的评审和比较。招标文件中没有规定的标准和方法不得作为评标的依据。

第 21 条 评标委员会可以以书面方式要求投标人对投标文件中含义不明确、表达不一致或有明显文字和计算错误的内容以书面方式进行必要的澄清或补正，但投标人的澄清或补正不得超出投标文件的范围或改变投标文件的实质性内容。

第 22 条 评标委员会在评标时，出现以下情节之一的，应做废标处理：

1. 投标人以他人名义投标、串通投标或以行贿手段谋取中标的；

2. 投标人资格条件不符合国家有关规定和招标文件要求的；
3. 投标人对明显低价不能合理说明或不能提供相关证明材料，认定其竞标低于成本报价的；
4. 投标人或投标文件未能对招标文件确定的实质性要求和条件做出响应的；
5. 其他应作废标处理的。

第 23 条 在确定中标人前，公司任何人不得与投标人就投标价格、投标方案等实质内容进行谈判。公司应从评标委员会推荐的 1~3 个中标候选人中确定 1 个中标人。

第 24 条 中标人确定后，招标人应向中标人发中标通知书，同时通知未中标人，并与中标人在____日内签订合同。

第 6 章 附则

第 25 条 本细则由公司工程部拟定，报总经理审批通过后执行。

第 26 条 本细则的解释权归工程部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3 工程项目概预算管控规范

5.3.1 工程项目概预算编制制度

内控制度名称	工程项目概预算编制制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为提高工程项目概、预算编制质量，统一概预算的编制规范，有效控制工程项目投资，控制固定资产投资规模，根据国家相关法律法规和本公司的实际情况，特制定本制度。

第 2 条 工程项目概预算是设计文件的重要组成部分，初步设计阶段编制概算，施工图阶段编制预算。

第 3 条 一个工程项目由几个设计单位设计时，各设计单位应负责编制所承担设计的概算，由主体设计单位负责汇编总概算，并协调统一概算的编制原则、依据。

第 4 条 设计概算经批准后，可作为以下事项的依据：

1. 编制固定资产计划；
2. 控制和确定建设项目投资；

3. 签订建设项目总包合同和贷款合同；

4. 控制基本建设工程项目的贷款；

5. 施工图设计预算以及考核设计的经济合理性。

第5条 施工图预算经批准后，可作为以下事项的依据：

1. 确定工程预算造价；

2. 编制招标标底；

3. 实行投资包干；

4. 办理工程结算。

第6条 概预算编制要求

完整地反映设计内容、合理反映施工条件、正确确定工程造价。

第2章 概预算文件编制

第7条 设计概预算文件构成

1. 编制说明。

2. 建设项目总概预算书。

3. 单项工程综合概预算书。

4. 单位工程概预算书。

5. 其他工程费用概预算书。

第8条 设计概预算的编制说明应包括以下主要内容。

1. 工程概况。说明建设项目的性质（新建、扩建、技改）、地理位置、建设规模、所批准的设计任务书或可行性研究报告及初步设计的文号、总投资。

2. 编制依据。说明所编概预算采用的定额、指标、工人工资标准、材料预算价格、施工机械使用费、设备价格和各项取费标准的年份、文件、规定。

3. 投资分析。进行以工程费用性质划分的投资分析和以工程项目性质划分的投资分析。

4. 主要材料分析。列出钢材、木材、水泥用量表。

第9条 总概预算书是确定建设项目从筹建到竣工验收全部建设费用总投资的文件。总概预算书中包括的费用主要由各单项工程费用、工程建设其他费用和基本预备费用组成，具体内容如下。

1. 单项工程费用主要包括以下内容：

（1）建设场地准备项目，一般包括场地准备、场地平整以及防洪工程等；

（2）主要生产项目，一般包括生产工艺线上直接进行产品生产的工程项目（主要生产项目的内容，可

根据建设项目的特点及设计要求安排)；

(3) 辅助生产及服务性工程项目，一般包括机、电修理车间、材料库、备品备件库、化验室、环保监测站、火药加工室、火药库、雷管库、办公室及行政用车库等；

(4) 电气动力工程项目，一般包括总降压变电所、配电站、供电线路、余热发电站、空气压缩机站、压缩空气管道等；

(5) 运输及通信工程项目，一般包括铁路、公路、码头、竖井平洞、机车库、生产用汽车库、电话站、广播站、通信线路等；

(6) 给排水及热力工程项目，一般包括生产、生活及消防给排水管网、水泵站、水池、水塔、锅炉房及热力管网等；

(7) 场地整理及美化工程项目，一般包括围墙及大门、绿化、美化、道路等；

(8) 住宅及文化福利工程项目，按建设单位需要建设的宿舍、食堂、商店、俱乐部、图书馆、医院、托儿所、浴室、子弟公司及相应的公用设施等；

(9) 厂外工程项目，一般指投产后产权及管理均不属建设单位的厂外工程，如厂外公路、铁路、输电线路及通信线路等。

2. 工程建设其他费用，是指和整个建设项目有关而不是和某一单项工程有关的工程费用，一般包括与土地征用相关的各项费用、建设单位管理费、生产职工培训费、研究试验费、办公和生活家具购置费、联合试运转费、勘察设计费、供电补贴费、施工机构迁移费以及其他费用等。

3. 基本预备费用，主要包括以下内容：

(1) 在批准的初步设计范围内工程量增减、设备改型、材料代用等费用；

(2) 由于一般自然灾害所造成的损失和预防自然灾害所产生的费用；

(3) 在组织工程竣工验收时，为鉴定工程质量必须开挖和修复隐蔽工程而增加的费用。

第 10 条 单项工程综合概预算书，是确定各个生产车间、独立建筑物等单项工程建设费用的文件。单项工程综合概预算书由下面各个单位的工程概预算书汇集而成。

第 11 条 单位工程概预算书，是确定各个建筑安装单位工程建设费用的文件。单位工程概预算书由直接费、间接费、计划利润和税金组成。

第 3 章 概算编制

第 12 条 建设项目设计概算书由以下内容组成：

1. 封面、签署页及目录；

2. 编制说明；

3. 总概算表；
4. 前期工程费概算表；
5. 单项（位）工程概算表；
6. 建筑工程/安装工程概算表；
7. 工程建设其他费用概算表；
8. 分年度投资汇总表；
9. 资金供应量汇总表；
10. 工程主要工程量表；
11. 工程主要设备表；
12. 工程主要材料表。

第 13 条 建设项目设计概算由静态和动态费用两部分组成。

1. 静态费用由建设项目基期的前期工程费、建筑工程费、安装工程费、设备及工器具购置费及工程建设其他费中的静态部分组成。

（1）前期工程费，是指建设项目设计范围内的建设场地平整、竖向布置、土石方工程及建设项目开工实施所需的场外交通、供水、排水、供电、通信等管线引接、修建的工程费。

（2）建筑工程费，是指建设项目设计范围内的各类房屋建筑及其附属的室内供水、排污、供热、卫生、电气、燃气、通风空调、弱电等设备管线安装工程费；各类设备基础、地沟、水池、冷却塔、烟囱烟道、水塔、栈桥、管架、挡土墙、围墙、厂区道路、绿化等工程费；铁路专用线、厂外道路、站场、码头等工程费。

（3）安装工程费，是指主要生产、辅助生产、公用等单项工程中需要安装的工艺、电气、自动控制、运输、供热、制冷等设备及装置的安装工程费；各种工艺、管道安装及衬里、防腐、保温等工程费；供电、通信、自控等管线的安装工程费。

（4）设备及工器具购置费，是指建设项目设计范围内需要安装及不需要安装的设备、仪器、仪表等及其必要的备品备件购置费；为保证投产初期正常生产所必需的仪器仪表、工卡具模具、器具及生产家具等购置费。

国内设备购置费由设备原价、设备成套服务费、运杂费等费用组成。

进口设备购置费由到岸价及关税、消费税、增值税、银行财务费、外贸手续费、海关监管手续费、车辆购置附加税、国内运杂费等费用组成。

（5）工程建设其他费，是指从工程筹建起到工程竣工验收交付使用止的整个建设期间，前期工程费、

建筑安装工程费、设备及工器具购置费以外，经省级以上人民政府及其授权单位批准的各类必须列入工程造价的费用。其静态部分包括土地征用及各种补偿、补助费、建设单位管理费、土地使用费、研究试验费、勘察设计费(施工图审查费)、工程保险费、工程监理费、供电补贴费、生产准备费、办公及生活家具购置费、水资源费、引进技术和进口设备其他费、施工机构迁移费、联合试运转费、基本预备费、铺底流动资金等。

2. 动态费用由工程项目建设期内工程建设其他费中的动态部分及新开征税费组成。

(1) 工程建设其他费中的动态部分包括价差调整预备费、固定资产投资方向调节税、建设期贷款利息等。

(2) 新开征税费，是指由国务院和省人民政府或其授权部门批准必须列入工程造价，在建设期内发生的新增税费。

第 14 条 初步设计概算应根据批准的设计(计划)任务书、可行性研究投资估算、初步设计图纸及文字说明(工程项目表、设备表、材料表、结构特征一览表)和本部门或工程所在地主管部门颁发的概算定额(概算指标)及取费标准进行编制。

第 15 条 初步设计概算的编制要求

1. 主要建筑工程项目的概算，应根据初步设计平剖面图纸(附钢筋表)计算工程量，套用概算定额或综合预算定额进行编制。一般建筑工程项目的概算，可根据建筑结构特征一览表、材料表，套用概算指标或类似工程造价指标，以米、平方米、立方米、座为单位进行编制。

2. 主要安装工程项目的概算，应根据初步设计平、产、剖面图纸，设备表，材料表计算工程量，套用概算定额、综合预算定额或类似工程造价指标进行编制。一般安装工程项目概算，可根据设备表、材料表套用概算指标或类似工程造价指标进行编制。在无概算定额、概算指标、综合预算定额或造价指标的情况下，可根据设计深度的不同，酌情增加零星工程费用，但不能超过直接费用的____%。

所有建筑工程及安装工程概算，均需编出钢材、木材、水泥三材用量表。

第 16 条 设备购置费的编制。设备购置费，包括设备由交货地起运至施工现场或指定的现场堆放地为止的全部费用，由设备原价(出厂价)设备运杂费组成。

第 17 条 设计概算的审核、审批

设计概算书应随同初步设计文件按照初步设计审批办法，由本公司的主管部门按分级管理权限报国家有关部门和省、地建设行政主管部门审核/审批。设计单位必须如实地向审批部门反映概算的编制情况及存在的问题，必要时提供有关计算基础资料。

第 18 条 公司应根据批准的概算合理安排使用投资，切实控制好建设项目的工程造价，对概算的执行

全面负责。

第 19 条 设计概算一经批准，不得任意突破。如必须突破初步设计概算时，其超出部分经原设计单位同意并修改后，由本公司的主管部门报原初步设计批准机关审核/审批。

第 4 章 预算编制

第 20 条 施工图预算应根据批准的初步设计及概算文件、施工图设计图纸（建设工程设计图纸要有钢筋表）、材料表、设备表和主管部门或工程所在地区颁发的预算定额和各项取费标准进行编制。

第 21 条 施工图预算的编制应满足以下要求。

1. 应根据预算定额规定的计算规则及施工图、材料表、设备表等有关设计文件，综合施工组织设计进行工程量的计算。

2. 定额的套用应与分项工程的特征、内容相匹配。若定额的内容、规定与分项工程的特征有差异时，套用定额可进行适当的调整换算；若无定额可套时，可编制补充定额。所编补充定额应报定额站备案。

3. 套用定额或单位估价表时，若定额基价或单位估价表单价，与工程所在地现行的同类人工费标准、材料预算价格、施工机械台班费有出入时，应进行价差调整，调整到与工程所在地现行的同类工资标准、材料预算价格和施工机械台班费相一致。套用地区定额时，按地区规定的价差系数调整；套用专业定额时，按定额主管部门发布的调整办法进行调整。

第 22 条 单位工程预算的内容包括直接费、间接费、计划利润。

1. 直接费的确定

直接费由人工费、材料费、施工机械使用费和其他直接费用组成。

（1）人工费，指直接从事建筑安装工程施工的生产工人的基本工资、工资性津贴及属于生产工人开支范围的各项费用，主要包括以下几项。

生产工人的基本工资、工资性质的津贴等。

生产工人辅助工资，指开会和执行必要的社会义务时间的工资，如职工学习、培训期间的工资；调动工作期间的工资和探亲假期的工资；因气候影响停工的工资；女工哺乳时间的工资；由行政直接支付的病（6 个月以内）、产、婚、丧及其他法定假期的工资；徒工服装补助费等。

生产工人工资附加费，指按国家规定计算的支付生产工人的职工福利基金和工会经费。

生产工人劳动保护费，指按国家有关部门规定标准发放的劳动保护用品的购置费、修理费、保健费和防暑降温费。

（2）材料费，指列入概预算定额的材料、构配件、零件和半成品用量以及周转材料的摊销量按相应的预算价格计算的费用。预算价格由材料原价、材料供销部门手续费、包装费、运输费、材料运输装卸过程

中的合理损耗费、材料采购及保管费组成。

(3) 施工机械使用费,指列入概预算定额的施工机械台班量按相应机械台班费定额计算的建筑安装工程施工机械使用费,施工机械安、拆及进出场费和定额所列其他机械费。施工机械台班费包括折旧费、大修修理费、经常修理费、安拆费及场外运费、燃料动力费、人工费、施工运输机械的养路费及车船使用税等。

(4) 其他直接费的确定。其他直接费是指概预算定额中分项定额规定以外发生的费用,包括:

冬雨季施工增加费;

夜间施工增加费;

流动施工津贴;

因场地窄小等特殊情况而发生的材料二次搬运费;

生产工具用具使用费;

检验试验费;

矿山工程施工增加费;

工程定位复测、工程点交、场地清理费。

(5) 直接费中的人工工资标准、材料预算价格、施工机械台班费按工程所在省、市、地区的规定计算。直接费中的其他直接费,执行专业部定额的,按专业部的规定计算;执行工程所在省、市、地区定额的,按工程所在省、市、地区的规定计算。

2. 间接费的确定

间接费由施工管理费和其他间接费用组成。

(1) 施工管理费

工作人员的工资,指施工企业的行政、经济、技术、试验、警卫、消防、炊事和勤杂人员以及行政管理部门汽车司机等的基本工资、辅助工资和工资性质的津贴(包括副食品补贴、煤粮差价补贴、上下班交通补贴等)。不包括由材料采购保管费支付的人员的工资及营业外开支的人员的工资。

工作人员工资附加费,指按照国家规定计算的支付工作人员职工福利基金和工会经费。

工作人员劳动保护费,指按国家有关部门规定标准发放的劳动保护用品的购置费、修理费和保健费、防暑降温费等。

职工教育经费,指按财政部有关规定在工资总额 1.5% 的范围内掌握开支的在职职工教育经费。

办公费,指行政管理办公用的文具、纸张、账表、印刷、邮电、书报、会议、水电、烧水和集体取暖(包括现场临时宿舍取暖)用煤等费用。

差旅交通费,指职工因公出差、调动工作(包括家属)的差旅费、住勤补助费、市内交通和误餐补

助费、职工探亲路费、劳动力招募费、职工离退休金、退职一次性路费、工伤人员就医路费、工地转移以及行政管理部门使用的交通工具的油料、燃料、养路费、车船使用税。

固定资产使用费，指行政管理部门和试验部门使用的属于固定资产的房屋、设备、仪器等的折旧基金，大修理基金，维修、租赁费以及房产税、土地使用税等。

行政工具用具使用费，指行政管理使用的，不属于固定资产的工具、器具、家具、交通工具和检验、试验、测绘、消防用具等的购置、摊销和维修费。

利息，指施工企业在按照规定支付银行的计划内流动资金贷款利息。

其他费用，指上述项目以外的其他必要的费用支出，费用包括支付工程造价管理机构的预算定额编制及管理经费、定额测定费、支付临时工管理费、民兵训练费、经有权部门批准应由企业负担的企业性上级管理费（没有规定的的不列）、印花税等。

（2）其他间接费

临时设施费，指施工企业为进行建筑安装工程施工所必需的生活和生产用的临时建筑物、构筑物和其他临时设施费用等。临时设施包括临时宿舍、文化福利及公用事业房屋与构筑物、仓库、办公室、加工厂以及规定范围内道路、水、电、管线等临时设施和小型临时设施。临时设施费用内容包括临时设施的搭设、维修、拆除费或摊销费。临时设施费用由施工企业包干使用，按专用基金核算管理。

基本劳动保险基金，主要是指建设单位向相关行业主管机构交纳的施工企业员工的离、退休工资及工资附加费、价格补贴、交通费补贴、书报费、洗理费、退职职工一次性生活补助费、6 个月以上病伤假职工的工资和福利费用等。

间接费的计取实行与直接法的计取相配套的原则，即凡采用中央各专业部颁发的定额直接法的工程，套用中央各专业部颁发的法定额；凡采用各地区颁发的定额直接法的工程，套用地区颁发的法定额。

3. 计划利润的确定按国家有关主管部门颁发的文件的规定执行。

第 23 条 税金确定。

税金包括应计入建筑安装工程造价内的营业税、城市建设维护税及教育费附加等。

第 5 章 附则

第 24 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 25 条 本制度配套办法由财务部会同企业其他有关部门另行制定。

第 26 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.3.2 工程项目概预算审核办法

内控制度名称	工程项目概预算审核办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了加强对工程项目概、预算过程的监督,保证建设资金合理、合法、有效使用,不断提高投资项目的管理水平,根据国家有关法律、法规,结合企业实际情况,特制定本办法。</p> <p>第2条 本办法所称工程项目概预算,是指公司(含分公司、子公司)以自建、外包、分包等形式实施工程项目时所进行的概算及预算。</p> <p>第3条 审核责任主体指参与审核的部门及人员,包括工程部、财务部、审计部、总工程师等,其各自的审查职责如下:</p> <p>1.工程部针对工程项目概预算编制的各种资料的真实性、全面性、可靠性进行审核;对工程项目概预算工程量的定额、参数、模型以及工程量测算的合理性进行审查;对工程项目概预算的计算的准确性、项目的完整性进行审核;</p> <p>2.财务部对概预算编制的各种依据进行审核,对数值进行复核演算;</p> <p>3.审计部对概预算编制、报批过程进行审计监控,确保编制过程的规范性;</p> <p>4.总工程师对整个工程项目概预算的编制依据、工程量测算、费用计算等进行全面的审核。</p> <p>企业应当组织工程、技术、财会等方面的相关专业人员对编制的概预算进行审核,重点审查编制依据、工程量的估计、定额、参数、模型等的采用是否合理,项目内容是否完整,计算是否准确。</p> <p>第4条 工程项目概预算的审核要求,主要是检验工程概预算的合规性、合法性、合理性和真实性,重点审查以下八个方面:</p> <p>1.是否执行国家、地方概预算定额;</p> <p>2.是否按国家或地方政策调整材料价格、调整定额等的文件规定执行;</p> <p>3.是否正确套用定额标准;</p> <p>4.是否按国家或地方政府规定标准收取费用;</p> <p>5.主要材料价格的真实性;</p> <p>6.是否按施工图及更改资料计算工程工作量,同时审查更改资料的合规性和有效性;</p> <p>7.是否按国家规定的计费程序操作,有无违反操作程序多计费的问题;</p> <p>8.其他重要事项。</p>			

第5条 需要审核的资料包括但不限于以下内容：

1. 审核项目申报书；
2. 审核建议书或可行性研究报告；
3. 审核立项或初步设计批复文件；
4. 审核项目支出明细预算及编制说明；
5. 审核工程量的计算方式；
6. 审核材料预算价格；
7. 审核与概算编制人员资质；
8. 审核其他相关资料及依据。

第6条 参与审核工作的人员根据审核结果填写《概预算审核意见书》，并签章确认。

第7条 本办法适用于集团公司及下属各分、子公司。

第8条 本办法自下发之日起开始执行，由公司工程部会同相关部门进行解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4 价款支付与工程实施规范

5.4.1 工程进度价款支付制度

内控制度名称	工程进度价款支付制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>1. 及时、准确地支付工程项目的进度款项。</p> <p>2. 确保工程项目的进度和质量符合要求。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本制度适用于在工程项目施工过程中，按照合同约定所开展的工程进度款项的支付工作。</p> <p>第3条 进度价款支付方式</p> <p>1. 按月结算。对在建施工工程，每月施工单位提出工程月报表及其工程款结算单，送交公司办理已完结工程的工程款结算。</p>			

2. 分段结算。即双方约定按单项工程或单位工程进度,划分不同阶段进行结算。一般划分为基础、结构、装饰、设备安装等几个阶段,或者将高层建筑的每层作为结算单位。每阶段工程完工后,进行结算。

3. 双方约定的其他结算方式。

第4条 选择什么方式支付工程项目的进度价款,由公司和施工单位在预先签订的合同中进行明确约定。一旦约定,严禁采用其他方式进行进度价款支付。

第5条 工程项目进度价款支付流程

1. 项目部经办人员负责初步审核施工单位提交的“工程进度款支付申请表”以及所附的资料,并会同项目部工程技术人员核查施工进度情况,如发现资料不全,应立即退回给施工单位并说明所缺资料和内容,并要求施工单位予以补充。“工程进度款支付申请表”的样例如下所示。

工程进度款支付申请表

项目名称	
项目进度描述	施工单位申报工作量: _____ 本期申请支付金额: _____万元 (合同价款_____万元;上期末累计已支付_____万元) 施工单位盖章及代表签字: 日期: ____年____月____日
工程监理审核意见	工程监理单位盖章及代表签字: 日期: ____年____月____日
财务监理审核意见	财务监理单位盖章及代表签字: 日期: ____年____月____日
建设单位审核意见	建设单位盖章及代表签字: 日期: ____年____月____日

说明:随表必须附所报工程量明细。

2. 项目经理复核“工程进度款支付申请表”,并提出复核意见,审核通过后签字确认,并将“工程进度款支付申请表”附上详细的“工程进度月报表”、“已完工程产值月报表”和《工程结算书》等,交予财务部。

3. 财务部经理按照合同条款约定的付款条件, 审核每项付款的额度和合理性, 审核无误后签字确认。

4. 分管副总进一步审核财务部经理提交的“工程进度款支付申请表”和相关资料, 审核无误后签字确认并将表单和资料返还给财务部。

5. 财务部会计对进度款项的支付进行登记和审查, 若发现拟支付的价款与合同协议约定的价款的支付方式及金额不符, 或与工程实际完工进度不符等异常情况, 应当及时报告, 若审查无异议, 则将“工程进度款支付申请表”和相关资料报总经理签字审批。

6. 财务部出纳负责办理进度款项支付手续并进行台账登记。

第6条 进度价款审核要点

1. 工程量进度是否属实、测算是否准确。

2. 工程质量是否达到合格要求。

3. 是否存在进度价款超付情况。

第7条 本制度由工程部拟定, 报总经理审批后施行, 解释权归工程部所有。

第8条 相关文件表单

1. “工程进度款支付申请表”。

2. “工程进度月报表”。

3. “已完工程产值月报表”。

4. 《工程结算书》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.4.2 工程项目材料管理办法

内控制度名称	工程项目材料管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 规范对工程项目材料采购、收发、保管的管理。</p> <p>2. 确保工程项目材料 100%符合相关国家规范及标准。</p> <p>3. 确保工程项目材料严格按合同要求进场，保证工程按质按期完成。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>工程项目承包合同中所指定的由建设单位供应的材料的管理。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 材料采购</p> <p>第 3 条 采购职责划分</p> <p>1. 项目部根据材料、设备的使用情况提出材料设备的需求计划，并根据实际情况追加材料的采购申请。</p> <p>2. 采购部负责汇总材料设备的各种需求，并根据采购需求开展采购活动。</p> <p>3. 质量管理部负责对各类材料、设备进行质量检验，确保所购材料设备的质量。</p> <p>第 4 条 采购范围</p> <p>1. 主材，包括水泥、钢筋、木材、预拌混凝土等。</p> <p>2. 装饰材料，包括饰面砖、饰面板、不锈钢制品、玻璃制品、铝合金制品、罩面板、涂料等。</p> <p>3. 水电安装材料，包括消防及电气设备、电气主材、需求量较大的辅材。</p> <p>第 5 条 编制采购计划</p> <p>1. 公司项目部向采购部提供材料采购需求信息，采购部对项目部提供的材料需求信息进行汇总，据以编制材料采购计划。</p> <p>2. 项目施工图纸出齐后 7 天内，采购部应要求施工单位上交材料使用计划，如有需要另附尺寸图纸，同时考虑材料的供应周期以及公司材料的库存情况，确定是否需要进行临时采购。如需采购，由采购主管编制材料临时采购计划。</p> <p>3. 材料采购计划和材料临时采购计划报总经理审批签字后交采购部实施采购。</p> <p>第 6 条 采购方式</p>			

1. 非招标采购

(1) 一般材料采购实施非招标采购, 采购部对供应商和所需材料进行调查, 并编写调查报告经部门经理审核后, 由总经理签字予以确认, 采购部主管负责联系非招标采购的供应商, 并进行谈判, 代表公司签订采购合同。

(2) 在材料采购合同签约之前, 采购主管以及项目部材料员必须检查供货厂商的法人委托书、地址、营业执照、资质证书、准用证、合格证、检测报告及其技术指标等资料是否符合合同和入围资格要求。检查项目包括以下几个方面的内容。

检查进场材料的品牌是否符合合同要求。

检查材料的色泽、材质(指材料)、外观等是否符合设计及合同要求。

检查材料的尺寸、规格、型号等是否符合设计及合同要求。

检查材料是否符合出厂标准或有关国家行业标准以及合同要求达到的标准。

检查合同要求的配件及辅材等是否齐全、正确。

检查材料的产品保护措施是否到位。

检查材料的供货时间是否按合同及供货时间计划要求执行。如供货时间延误造成工期、经济损失, 则由主办工程师书面通知供货厂商主办人员及其上级领导并按采购合同的规定处理。

对关键材料的关键生产加工过程, 采购主管须会同质检工程师委派专门人员对其过程进行现场跟踪监督。

检查材料的数量是否符合合同要求及供货计划要求。

检查材料的存贮及堆放是否符合有关规定和要求。

2. 招标采购

(1) 采购部会同项目部、工程部以及其他相关部门成立招标领导小组, 全面负责材料的招标工作。

(2) 招标领导小组根据招投标程序对投标供应商的资格进行预审。

(3) 招标领导小组通知通过预审资格的投标方参加评标活动。

(4) 招标领导小组组织内、外部专家进行评标, 召开评标说明会。

(5) 招标领导小组确定中标供应商, 发出《中标通知书》并就合同条款的细节内容同供应商进行谈判。

(6) 采购部代表公司同中标供应商签订采购合同, 并负责采购合同的落实。

第7条 所有采购材料应在签订合同之前预留 20 天的合同审批时间, 20 天的招标时间。

第8条 本公司材料员、施工单位材料员检查进场材料与“产品封样”是否相符, 并将“产品封样”

保留至工程竣工及保修期结束。

第 9 条 材料验收

1. 材料的检查、验收工作必须做到 100%，经采购部采购主管验收合格后方可支付材料款。
2. 对每次采购合同的执行和验收情况填写“材料进货质量、进度统计表”，并进行汇总保存，以备供应商参考。

第 3 章 材料保管

第 10 条 保管的目的在于规范材料保管的流程和要求，防止材料变质和损耗，以节约成本。

第 11 条 材料验收入库

1. 对入库材料的品种、规格、型号、质量、数量、包装等要认真按照有关标准严格验收核对，做到准确无误。
2. 入库材料验收应及时、准确，不能拖拉，尽快验收完毕。如有问题要及时向采购人员反映，以便尽快解决。
3. 材料验收合格后，应及时填写“入库验收单”，同时核对发票、运单、明细表、装箱单及产品合格证，核对无误后入库签字，并及时登账。

第 12 条 材料出库

1. 材料出库应遵循先进先出的原则，及时审核“发料单”上的内容是否符合要求，核对库存材料是否准确，做好材料储备工作。
2. 按“发料单”上的品种、规格、数量准备备料、复查，以免发生差错，做到账实相符。
3. 按照材料保存期限，对于快要过期失效或变质的材料应在规定期限内发放，对能回收利用的材料尽可能加以利用，回收后的剩余材料，手续不符合要求的不得出库。

第 13 条 材料保管保养

1. 根据库存材料的性能和特点进行合理储存和保管，做到保质、保量、保安全。
2. 合理码放。对不同品种、规格、质量、等级的材料都要分开，按先后顺序码放，以便先进先出。
3. 材料码放要整齐，需要进行防潮处理的材料要上盖下垫，注意防火、防潮，易燃材料要单独存放，所有材料要明码标识，搞好库区环境卫生，经常保持清洁。
4. 对于温度、湿度要求高的材料，做好温、湿度的调节控制工作，高温季节要防暑、降温；梅雨季节要防潮、防霉；寒冷季节要防冻、保温。
5. 要经常检查、随时掌握和发现材料的变质情况，并积极采取补救措施。
6. 对配件定期进行涂油或密封处理，避免因油脂干脱使性能受到影响。

7. 定期盘库清点,做到数量清、质量清、账表清。

第 4 章 材料领用和回收

第 14 条 建筑与装饰材料、设备维修使用的材料和零部件的领用办法

1. 由施工班组长或维修人员到仓库填写领料单,经材料员仔细核算签字后交仓库管理员发放使用。

2. 因施工急需来不及办理入库手续而急于领用的材料经材料员、采购主管确认,仓管员进行登记后,由施工班组长在仓库办理借用手续后直接将材料设备运至现场使用,仓库管理员在三天之内补办进出仓手续。

第 15 条 劳动保护用品的发放办法

由施工班组长提出,项目经理批准并经材料员核实后,由仓库管理员办理领料发放手续。

第 5 章 附则

第 16 条 本制度由采购部制定并报主管副总审核和总经理审批后执行。

第 17 条 本制度的解释权和修改权归采购部。

第 18 条 相关文件表单

1. 材料采购计划。
2. 材料临时采购计划。
3. 《公司招投标管理工作细则》。
4. 公司材料招标文件。
5. 有关材料国家行业标准及国际标准。
6. “材料清单”。
7. “入库验收单”。
8. “发料单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.5 工程竣工决算管控规范

5.5.1 竣工决算管理制度

内控制度名称	竣工决算管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为合理确定工程造价，正确核定新增固定资产的价值，考核分析投资效果，建立健全经济责任制，制定本制度。</p> <p>第2条 竣工决算编制依据</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 经批准的可行性研究报告、投资估算书、初步设计或扩大初步设计、概算书及修正概算书。 2. 经批准的施工图设计及其施工图预算书。 3. 设计交底或图纸会审会议纪要、设计变更记录。 4. 施工记录或施工签证单及其他施工过程中发生的费用记录。 5. 招投标文件、承包合同、工程结算等有关资料。 6. 历年基建资料、财务决算及批复文件。 7. 设备、材料调价文件和调价记录。 8. 竣工图及各种竣工验收资料。 9. 有关财务核算制度、办法和其他有关资料。 <p>第3条 竣工决算的编制要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 及时、完整、准确。 2. 竣工决算由公司财务部组织工程部等相关部门的人员在竣工验收后____日以内完成。 <p>第4条 竣工决算的内容</p> <p>竣工决算的内容包括竣工财务决算说明书、竣工财务决算报表、工程竣工图和工程造价对比分析等四个部分。其中竣工财务决算说明书和竣工财务决算报表又合称为竣工财务决算，它是竣工决算的核心内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 竣工财务决算说明书。竣工决算编制说明是对竣工决算报表进行分析和补充说明的文件，主要内容包括以下几项： <ol style="list-style-type: none"> (1) 工程概况； 			

- (2) 工程概预算执行情况说明和分析, 包括招标方式、结果以及重大设计变更情况;
- (3) 对概预算和决算进行对比分析, 说明资金使用的情况;
- (4) 各项技术经济指标的完成情况;
- (5) 工程建设其他费用使用情况的说明(包括征地、拆迁费、建设单位管理费、监理费等);
- (6) 财务管理工作的经验、存在的主要问题和解决措施等;
- (7) 造价控制的经验与教训总结;
- (8) 工程决算编制中有关问题处理的说明;
- (9) 其他需要说明的事项。

2. “竣工财务决算报表”

(1) 根据国家和行业相关法律法规, 大中型建设工程项目竣工财务决算报表包括“竣工财务决算审批表”、“竣工工程概况表”、“竣工财务决算表”、“建设工程项目交付使用财产总表”和“建设工程项目交付使用财产明细表”等; 小型建设工程项目竣工决算报表一般包括“竣工财务决算审批表”、“竣工决算总表”和“交付使用财产明细表”两部分内容。除上述报表外, 还可根据需要编制“结余设备材料明细表”、“应收、应付款明细”、“结余资金明细表”等, 作为竣工决算报表的附件。

(3) 竣工财务决算报表可参考下表所示的内容编制。

竣工财务决算报表主要内容

项目划分	主要内容
竣工工程概况表	1. 根据已批设计, 列出有关概算的计划数字 2. 分列批准的初步设计和竣工后实际形成的新增生产能力或效益 3. 实际完成的主要工程 4. 建设项目从开工到竣工的全部建设成本, 包括主要材料的消耗等 5. 主要技术经济指标, 主要包括单位生产能力投资、形成固定资产比例、单位产品成本等指标 6. 其他, 如是否存在收尾工程等
竣工财务决算表	1. 投资来源 (1) 国家预算内投资; (2) 利用银行贷款; (3) 自筹资金; (4) 利用外资; (5) 其他来源 2. 投资支出 (1) 交付使用财产; (2) 待摊资金; (3) 在建工程

	3. 结余资金
交付使用 资产表	1. 交付使用固定资产的构成情况，包括建筑安装工程费、设备费用和其他费用 2. 流动资产金额 3. 无形资产金额 4. 递延资产金额 5. 其他资产金额
交付使用 财产明 细表	1. 建设工程按单位工程分别填列交付使用的竣工工程及其价值；设备安装工程按设备、工具、器具等，逐台、逐项填列名称、规格型号、单位、数量和价值 2. 流动资产名称、单位、数量、金额和无形资产的名称、金额

3. 竣工工程平面示意图

建设工程竣工图是真实地记录各种地上、地下建筑物、构筑物等情况的技术文件，主要编制要求具体如下。

(1) 凡按原设计施工图竣工没有变动的，由施工单位在原施工图上加盖“竣工图”标志后，即作为竣工图。

(2) 凡在施工过程中，虽有一般性设计变更，但能将原施工图加以修改补充作为竣工图的，可不重新绘制，由施工单位负责在原施工图（必须是新蓝图）上注明修改的部分，并附以“设计变更通知单”和施工说明，加盖“竣工图”标志后，作为竣工图。

(3) 凡结构形式改变、施工工艺改变、平面布置改变、项目改变以及其他重大改变，不宜再在原施工图上修改、补充时，应由原设计单位重新绘制改变后的竣工图。施工单位负责在新图上加盖“竣工图”标志，并附以有关记录和说明，作为竣工图。

4. 工程造价比较分析

工程造价比较分析的主要内容如下：

(1) 主要实物工程量；

(2) 主要材料消耗量；

(3) 主要设备材料的价格；

(4) 大型机械设备、吊装设备的台班量；

(5) 采取的计价依据及其收费标准；

(6) 采取的施工方案和措施；

(7) 考核建筑及安装工程费、措施费、间接费、工程建设其他费用等的执行情况。

第 5 条 竣工决算编制组织

1. 竣工决算编制工作公司（建设单位）总体负责，统一组织，参建单位分工编制。
2. 公司（建设单位）成立由财务、工程技术、统计等人员组成的编制机构，共同负责竣工决算的编制工作，并由财务总监作为负责人。

第 6 条 竣工决算编制步骤

1. 收集、汇总、整理和分析决算资料。这些资料的内容包括所有的技术资料、工料结算的经济文件、施工图纸和各种变更与签证资料等。资料分析的目的是要确保资料准确、完整、齐全。
2. 清理各项财务、债务和结余物资，做到工程完毕账目清晰、账物相等、账账相符。清理的主要事项包括核对账目，清点核实结余的各种材料、工器具和设备等。
3. 核实工程变动情况。通过重新核实各单位工程、单项工程的造价，将竣工资料与原设计图纸进行核对、核实，确认实际变更情况，并按照有关规定对原预算进行增减调整，重新核定建设项目实际造价。
4. 编制建设工程竣工决算说明。按照竣工决算说明的内容要求编写文字说明。
5. 填写竣工决算报表。
6. 做好工程造价对比分析。
7. 清理、装订好竣工图。
8. 上报主管部门审查，同时抄送有关设计单位，并把其中财务成本部分送交开户银行签证。

第 7 条 竣工决算编制完成后，公司组织工程、财务、统计等人员开展内部审核，重点审查以下内容：

1. 决算依据是否完备；
2. 相关文件资料是否齐全；
3. 竣工清理是否完成；
4. 决算编制是否正确。

第 8 条 相关文件表单

1. 《竣工财务决算说明书》。
2. “竣工财务决算审批表”、“竣工工程概况表”、“竣工财务决算表”。
3. “建设工程项目交付使用财产总表”、“建设工程项目交付使用财产明细表”。
4. “结余设备材料明细表”、“应收、应付款明细表”、“结余资金明细表”。
5. “设计变更通知单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.5.2 竣工清理管理制度

内控制度名称	竣工清理管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了确保工程竣工清理工作的顺利实施，保证工程项目能够如期进行竣工验收并投入使用，特制定本管理制度。</p> <p>第2条 名词解释</p> <p>本制度所称竣工清理，是指工程竣工后对施工所产生的渣土、弃土、弃料、余泥、泥浆及其他废弃物的清理以及土地的平整、环境污染的治理，以最大限度地还原周边环境原貌。</p> <p>第3条 责任单位</p> <p>1. 自建工程项目</p> <p>由工程部负责组织竣工清理工作，总经理验收确认；需要雇佣、使用清理工作队或清理工人的需经过人力资源部审核。</p> <p>2. 外包工程项目</p> <p>由工程部与承包商、分包商协商具体的清理事宜，并负责清理检查、清理验收工作，由总经理审核确认。</p> <p>第4条 清理计划</p> <p>在工程开工前工程部应要求施工单位提交竣工清理计划，计划内容包括以下四个方面。</p> <p>1. 清理范围</p> <p>明确工程竣工清理的范围，根据政府有关管理制度及工程量的大小规定竣工清理的范围；清理范围、责任事项的界定一定要精确、严谨。</p> <p>2. 清理内容</p> <p>(1) 清除建筑垃圾，施工单位至少对建筑场地内集中堆放的建筑垃圾进行装车清运，按照相关处理办法进行处理。</p> <p>(2) 场地平整，施工单位至少对因建筑施工而造成的场地地形变化进行处理，按照有关要求平整恢复。</p> <p>(3) 修复损坏环境，施工单位至少对因进驻施工而损坏或污染的植被、设施进行修复，按照有关规定</p>			

如需赔偿，根据合同从结算款中扣除。

3. 清理方法

(1) 明确竣工清理方法，原则上集中处理建筑垃圾，在建筑垃圾运输、堆放过程中避免二次污染。可建议施工单位对混凝土垃圾、金属、塑料等物料进行分类清理，回收利用。

(2) 采取适当方式平整、修复场地，需要回填或采土时应尤其注意避免对施工区域地下水的破坏。

(3) 需要清洗被污染的绿化植物时，应注意清洗时机、用水、用药剂的选择，避免对植物造成伤害。

4. 达标标准

工程竣工清理的达标标准以本地区政府机关下发的城市环境管理、卫生治理等相关规定为准，工程部在监督、检查过程中应严格执行。

第5条 检查批准程序

1. 工程开工前，由施工单位上交清理计划，明确竣工清理完成的相关事宜、期限。

2. 竣工验收准备阶段，工程部依据施工单位的清理计划进行监督和检查。

3. 工程清理工作按计划完成后，由项目经理确认验收并确认，向工程部经理提交《竣工清理完成报告》。

4. 工程部经理审批《竣工清理完成报告》后留存，作为竣工验收报告的组成部分。

第6条 本制度之颁布之日起执行，由工程部负责解释。

第7条 相关文件表单

1. 竣工清理计划。

2. 《竣工清理完成报告》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.6 工程项目管理相关文件资料

5.6.1 企业产能扩建工程项目建议书

内控文本名称	企业产能扩建工程项目建议书	内控文本编号	
		文本受控状态	

一、项目扩建背景及目标

1. 项目扩建的背景

(1) 国内外形势分析，如下表所示。

国内外形势分析

国际经济形势 对项目扩建的影响	消费者需求角度	
	投资需求角度	
	进出口需求角度	
	价格角度	
国内经济形势 对项目扩建的影响	消费者需求角度	
	投资需求角度	
	出口需求角度	
	价格角度	

(2) 企业现有情况

企业现有产品种类概况（具体内容略）。

企业的技术装备及硬件设施概况（具体内容略）。

企业的管理水平（具体内容略）。

企业在同行业中的地位（具体内容略）。

企业的人力资源状况（具体内容略）。

2. 项目扩建后的目标

项目的扩建目标是指项目扩建后能达到的产能和取得的效果，它将作为项目验收的主要依据（具体目标略）。

二、项目扩建后的市场预测分析

1. 产品国内外需求及市场预测

(1) 市场需求现状分析 (具体内容略)。

(2) 主要目标市场的初步预测 (具体内容略)。

2. 国内已有和在建同类项目市场分析

(1) 国内已有和在建同类项目的生产能力 (具体内容略)。

(2) 国内已有和在建同类项目的产量情况 (具体内容略)。

(3) 国内已有和在建同类项目变化趋势的初步预测 (具体内容略)。

3. 国内已有和在建同类项目产品的进出口情况 (具体内容略)。

4. 国内已有和在建同类项目的国际市场前景的初步估计 (具体内容略)。

三、项目扩建后的产品方案和生产方案

1. 主要产品及副产品具体方案, 如下表所示。

主要产品方案

主要产品品种			
产品规格		质量标准	
拟建规模			

副产品方案

副产品品种			
产品规格		质量标准	
拟建规模			

2. 产品方案合规情况, 如下表所示。

产品方案合规性分析

产品方案是否符合国家产业政策要求	是	否
产品方案是否符合行业发展规划要求	是	否
产品方案是否符合技术政策要求	是	否

3. 对扩建后生产方案的初步分析 (具体内容略)。

(1) 扩建初步备选方案 (具体内容略)。

(2) 优选方案 (具体内容略)。

四、项目扩建工艺技术初步方案

1. 工艺路线和生产方法简述 (具体方法略)。

2. 工艺技术 (软件) 来源的选择与初步比较 (具体内容略)。

3. 需要引进技术和进口设备概况

需要引进技术和进口设备概况主要包括范围、内容、国别及厂商的筛选等（具体内容略）。

五、项目扩建原材料、燃料和动力的供应分析

1. 原材料和燃料供应分析，如下表所示。

原材料和燃料供应分析

资源项目	供应种类	规格	年需用量	供应来源	可靠性
主要原材料					
辅助材料					
燃料					

2. 资源品位、成分分析（具体内容略）。

3. 动力资源供应分析如下表所示。

动力资源供应分析

主要动力项目	小时用量	供应方式	供应条件
水			
电			
燃气			
其他			

六、扩建条件和场址初步方案

1. 扩建地点的自然条件和社会、经济条件（具体内容略）。

注：应指明扩建地点是否符合当地规划的要求。

2. 场址方案选择的初步意见（具体内容略）。

七、公用工程和辅助设施初步方案

1. 公用工程初步方案（具体内容略）。

2. 辅助设施初步方案（具体内容略）。

3. 土建（建筑与结构）初步方案（具体内容略）。

八、环境保护

1. 扩建项目环境概况（具体内容略）。

注：扩建项目环境概况包括拟建场址周围大气、地面水、地下水、噪声等环境质量状况。

2. 企业“三废”排放和环保工作情况（具体内容略）。

3. 拟建生产装置污染源的位置、所排污染物的种类数量、浓度、排放方式（具体内容略）。

4. 拟采用的原料路线、工艺路线、主要生产装备的初步方案是否符合清洁生产的要求（具体内容略）。

5. 环境保护和综合利用的初步方案（具体内容略）。

注：环境保护和综合利用的初步方案遵循“达标排放”、“总量控制”、“以新带老”的环保原则。

九、项目实施初步规划

1. 扩建工期总体规划

扩建工期初步规划的原则是把停产或减产损失减少到最低限度（具体内容略）。

2. 项目扩建进度，如下表所示。

项目扩建进度表

项目实施阶段	主要建设目标及内容	项目进度	存在问题

十、投资估算和资金筹措方案

1. 投资估算

（1）扩建投资估算

主体工程和协作配套工程所需的扩建投资估算（具体内容略）。

外汇需要量估算（具体内容略）。

（2）固定资产投资方向调节税估算（具体内容略）。

（3）初步计算建设期利息（具体内容略）。

（4）流动资金估算（具体内容略）。

（5）扩建项目工程总投资

固定资产投资（具体内容略）。

流动资金（具体内容略）。

（6）报批项目总投资（具体内容略）。

2．资金筹措方案

（1）资金来源

项目资本金（具体内容略）。

贷款资金（具体内容略）。

（2）逐年资金筹措数额和初步安排使用方案（具体方案略）。

十一、经济效益和社会效益的初步评价

1．产品成本和费用估算（具体内容略）。

2．财务分析

（1）静态指标

投资利润率（具体分析略）。

投资利税率（具体分析略）。

资本净利润率（具体分析略）。

投资回收期（具体分析略）。

全员劳动生产率（具体分析略）。

（2）动态指标

全投资财务内部收益率（具体分析略）。

全投资财务净现值（具体分析略）。

自有资金财务内部收益率（具体分析略）。

自有资金财务净现值（具体分析略）。

（3）借款偿还能力分析（具体分析略）。

（4）外汇平衡能力分析（具体分析略）。

（5）不确定性分析（具体分析略）。

3．国民经济分析

（1）内部收益率分析（具体分析略）。

（2）净现值分析（具体分析略）。

4．社会效益分析

- (1) 对节能的影响 (具体影响略)。
- (2) 对环境保护和生态平衡的影响 (具体影响略)。
- (3) 提高产品质量对用户的影响 (具体影响略)。
- (4) 对提高国家、地区和部门科技进步的影响 (具体影响略)。
- (5) 对节约劳动力或提供就业机会的影响 (具体影响略)。
- (6) 对减少进口节约外汇和增加出口创汇的影响 (具体影响略)。
- (7) 对地区或部门经济发展的影响 (具体影响略)。

十二、结论与建议

1. 结论综述 (具体内容略)。
2. 存在问题 (具体问题略)。
3. 建议 (具体建议略)。

十三、附件

1. 《项目可行性研究报告》。
2. 《扩建项目场址选择初步方案报告》。
3. 主要原材料、燃料、动力供应及运输等初步意向性文件或意见。
4. 资金筹措方案初步意向性文件。
5. 有关部门对扩建地址或征用土地的初步意见。
6. 邀请外国厂商来华进行初步交流的计划。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

5.6.2 项目工程总承包合同

内控文本名称	项目工程总承包合同	内控文本编号	
		文本受控状态	
<p>发包人（全称）：_____有限公司（以下简称“甲方”）</p> <p>承包人（全称）：_____有限公司（以下简称“乙方”）</p> <p>为加快_____有限公司“____项目”的建设进度，确保工程建设顺利实施并早日投入使用，_____有限公司对_____有限公司“____项目”实施项目总承包。依照《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》及相关法律、行政法规，经双方友好协商，特订立本合同。</p>			

一、工程项目概况

1. 工程名称：_____有限公司_____项目。（以下简称“本项目工程”）

2. 本项目工程地点：_____。

3. 本项目工程总承包范围：_____。

二、本项目工程所应达到的工程质量标准为：_____；该标准同时也是本项目工程竣工验收的标准。

三、承包方式

本项目工程实行_____承包方式。

四、项目工程期限

依据国家相关规定，乙方以合同生效日第二天为合同施工开工日，并于____年____月____日前竣工并通过验收。

遇下列情形之一时，甲方应对上述工程期限予以按实调整。

1. _____。

2. _____。

3. _____。

五、合同价格及付款货币

1. 合同总价

（1）双方经过友好协商，确定本合同总价为人民币_____（详见附件），除双方协商同意在工程实施过程中进行增减款项外，该合同总价不作调整。

（2）合同总价为含税价，乙方根据有关法律法规在履行本合同过程中所需支付的所有税费已全部包含在内。

2. 付款货币和方式

合同总价应按本合同规定以人民币支付，付款方式为银行转账或银行汇票、电汇。

3. 具体付款安排

（1）本合同签订后十日内，甲方向乙方支付_____。

（2）_____验收合格后壹周内支付_____。

（3）_____验收合格后壹周内支付_____。

（4）整体工程竣工并通过验收后，支付合同总价至____%，（人民币____万元），余下的____%（人民币____万元）作为质保金。

(5) 本工程质保期内,乙方未能按甲方的要求及时对本项目工程进行修复或其他必要的处理,以使本项目工程达到正常使用的要求,则甲方有权自行或委托第三方进行修复或其他必要的处理,由此发生的费用,从质保金中扣除,不足部分甲方有权向乙方追索。甲方将在本项目工程质保期届满后的 15 个工作日内将质保金或其余额支付给乙方。

(6) 如果甲方由于其自身原因导致进度款支付时间超过本合同约定的期限,乙方可向甲方发出书面催付通知,甲方收到通知后仍不能按要求支付,乙方可在书面催付通知规定时间后三天停止施工,甲方承担由此引起的全部违约责任。

六、项目经理

1. 项目经理经乙方授权并代表乙方负责履行本合同。

项目经理姓名:_____。

项目经理职责:_____。

项目经理权限:_____。

2. 该项目经理不得同时担任其他项目的项目经理。项目经理离开项目现场需事先取得甲方同意,并指派一名能胜任项目经理岗位的有经验的人员临时代行其职责。乙方违反上述约定的,需承担违约责任。

3. 项目经理的更换

(1) 乙方需更换项目经理时,应提前____天以书面形式通知甲方并征得甲方的同意。乙方未经甲方同意擅自更换项目经理的,需承担违约责任。

(2) 甲方有权以书面形式通知乙方,更换其认为不称职的项目经理,乙方应当在接到更换通知后的 30 日内予以更换,并将新任命的项目经理的姓名、简历以书面形式通知甲方。

七、项目工程分包

1. 乙方必须_____。

2. 分包人应具备相应的资质要求如下:_____。

3. 分包人不得_____。

4. 乙方对分包人的行为负责,并应向甲方承担相关的责任。

八、暂停

1. 甲方可以书面形式通知乙方暂停工程实施中的任何工作。通知中列明暂停日期及预计暂停的期限。乙方因执行此项暂停而产生的合理费用,由甲方承担,因此造成工期延误的,竣工日期相应顺延。

2. 暂停发生时,乙方应当_____。

3. 工程暂停期间,乙方可以_____。

4. 甲方发出复工通知后有权_____。

5. 因乙方原因所造成的工程暂停, 所发生的损失、损害及竣工日期延误, 由乙方承担违约责任或者予以赔偿。

九、双方权利及义务

1. 甲方的权利及义务

_____。

2. 乙方权利及义务

_____。

十、竣工验收

1. 乙方在本项目工程完成后, 且在本合同约定的竣工日期之前, 应当提前 7 个工作日以书面形式通知甲方、监理单位和主管部门等相关单位参加验收。甲方因故未参加验收视作认同验收意见。经验收, 若工程质量符合验收标准的, 则双方及有关部门即在验收证明上签字、盖章。如在验收过程中发现有不合质量要求的事项, 应由乙方对此做出说明, 并承诺在一定期限内消除质量不合格情况。

2. 甲方在竣工验收阶段向乙方发出的验收安排和通知等, 应以书面形式送达乙方的项目经理, 乙方应当严格执行。

3. 乙方在本项目工程竣工验收获得通过之后, 在____天内向甲方提出付款申请, 甲方应在收到乙方申请的____天内支付项目工程款项。

5. 如甲方需就本项目工程的竣工验收结果向有关部门申报的, 则乙方应当积极协助甲方。

十一、工程移交

1. 工程的移交是指_____。

2. 本工程通过甲方验收的同时, 双方应当办理工程的移交手续, 并签署工程移交证明。

3. 工程移交手续具体涉及如下事项: _____。

4. 在双方办理工程移交手续后____天内, 由甲方向有关主管部门提出投运申请, 并负责启动投运的组织工作, 乙方应全力配合。如果非乙方原因导致甲方不能在____天内提出投运申请, 则乙方仍有义务在甲方安排启动投运时予以积极配合。

十二、质量保修责任

1. 本工程质保期为_____。质保期内发生本合同约定的总承包范围内的因设计、施工等原因引起的任何质量问题, 由乙方负责处理并承担所发生的费用。

2. 乙方应当按照相关法律规定向甲方出具质量保修责任书, 对_____进行规定。本合同工程移交

规定的工程移交证明中写明的移交日期是乙方保修责任开始的日期。

3. 乙方未能向甲方提交质量保修责任书, 甲方可_____。

十三、保密条款

甲乙双方对在订立和履行本合同过程中知悉的另一方的商业秘密、技术秘密、财务秘密等负有保密责任。未经同意, 不得对外泄露或用于本合同以外的目的。一方泄露或者在本合同以外使用该商业秘密、技术秘密、财务秘密给另一方造成损失的, 承担损害赔偿责任。

十四、合同解除与违约责任

1. 甲方解除合同的情形

甲方有权基于下列原因, 以书面形式提前____日通知乙方解除合同或部分解除合同。

(1) _____。

(2) _____。

(3) _____。

2. 乙方解除合同的情形

基于下列原因, 乙方有权以书面形式提前____日通知甲方解除合同:

(1) _____。

(2) _____。

(3) _____。

3. 甲方违约责任

(1) 甲方出现本合同所述任一违约情形的, 并且因此导致乙方解除合同的, 则甲方应当向乙方支付合同总价____%的违约金。

(2) 由于甲方原因致使本工程逾期开工或移交的, 则每推迟一天, 本合同约定的工期相应顺延一天, 由此造成的损失由甲方承担。

4. 乙方违约责任

(1) 乙方违反本合同所述任一事项, 并因此导致甲方解除合同的, 乙方应向甲方支付合同总价____%的违约金。

(2) 乙方应按国家标准开展本合同约定总承包范围内项目的设计、施工、安装、调试等工作。因乙方原因导致本项目工程返工, 造成甲方损失, 或者发生重大质量事故的, 乙方应承担相应的责任。

(3) 由于乙方的原因造成本合同约定总承包范围内项目的工程质量不符合合同规定, _____。

(4) 乙方在组织本工程的实施时, 应加强对工程的安全管理, _____。

(5) 乙方若未能按照本合同约定的工期完工并通过竣工验收的, _____。

十五、合同签署和生效

1. 本合同签署时间为____年____月____日;签署地点为:_____。

2. 本合同经双方法定代表人或其委托代理人(甲方委托代理人为:____乙方委托代理人为:____)签字并自加盖公司公章之日起生效。

3. 本合同自签署之日起生效,至本项目工程保修期届满后截止。

4. 本合同一式____份,正本____份,副本____份,甲乙双方各执正本____份,副本____份。

十六、争议解决

甲乙双方在履行合同过程中经协商无法解决相关问题时,可以申请项目工程所在地的劳动仲裁机构予以仲裁,仲裁不成的,可以向人民法院提起诉讼。

十七、附则

1. 双方签订的本合同的工程设计变更文件、补充合同、工程洽谈记录、工程会议纪要等属于本合同的附件组成部分,附件与本合同具有同等法律效力。

2. 本合同未尽事宜,一律按《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》及其他相关法律、法规执行。

3. 因不可抗力事件导致本合同暂停履行的,则本合同约定的竣工日期相应顺延,由此造成的损失由甲乙双方各自承担;如果因此而导致本合同不能继续履行的,则本合同提前解除。

甲 方:

乙 方:

法定代表人或授权代表:

法定代表人或授权代表:

签 字:

签 字:

盖 章:

盖 章:

注册地址:

注册地址:

邮政编码:

邮政编码:

电 话:

电 话:

传 真:

传 真:

开户银行:

开户银行:

账 号:

账 号:

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 6 章 企业内部控制规范——固定资产

6.1 岗位责任与授权批准制度

6.1.1 固定资产业务岗位责任制度

内控制度名称	固定资产业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了明确固定资产相关部门和岗位的职责和权限，确保办理固定资产业务的不相容岗位能相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 不相容岗位</p> <p>固定资产业务不相容岗位至少包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 固定资产投资预算的编制与审批； 2. 固定资产投资预算的审批与执行； 3. 固定资产采购、验收与款项支付； 4. 固定资产投保的申请与审批； 5. 固定资产处置的审批与执行； 6. 固定资产取得与处置业务的执行与相关会计记录。 <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位责任</p> <p>第 3 条 董事会</p> <p>董事会的主要职责包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审批固定资产投资预算； 2. 审批预算外固定资产投资申请； 3. 审批预算内固定资产投资申请； 			

4. 审批维修保养、报废、转移、处置和投保申请。

第4条 总经理

总经理的主要职责包括：

1. 审批固定资产管理相关规章制度；
2. 审核固定资产投资预算；
3. 组织进行重大固定资产购建项目的可行性研究报告；
4. 审核和审批预算外固定资产投资申请；
5. 审核和审批预算内固定资产投资申请；
6. 审核和审批固定资产的维修保养、报废、转移、处置和投保申请；
7. 审批固定资产盘盈盘亏报告。

第5条 财务总监

财务总监的主要职责包括：

1. 审核固定资产管理相关规章制度；
2. 组织编制固定资产投资预算；
3. 参与重大固定资产购建项目的可行性研究报告工作；
4. 审核和审批预算外固定资产购置申请；
5. 审核和审批预算内固定资产购置申请；
7. 审核和审批维修保养、报废、转移、处置和投保申请；
9. 审核固定资产盘盈盘亏报告；
10. 审批有关固定资产的各类会计报表；
11. 确定计提折旧的固定资产范围、折旧方法、折旧年限、净残值率等折旧政策；
12. 核准计提折旧的固定资产范围、折旧方法、折旧年限、净残值率等折旧政策的更改；
13. 审批固定资产的内部调拨和外借等各类手续。

第6条 财务部经理

财务部经理的主要职责包括：

1. 审核固定资产管理相关规章制度；
2. 参与编制固定资产投资预算；
3. 参与重大固定资产购建项目的可行性研究报告工作；
4. 审核预算内和预算外的固定资产购置申请；

5. 审核固定资产的维修保养、报废、转移、处置和投保申请；
6. 审核固定资产盘盈盘亏报告；
7. 参与固定资产报废、报损的技术鉴定工作，提出处理意见；
8. 核准固定资产的账务处理；
9. 审核有关固定资产的各类会计报表；
10. 核准固定资产付款的原始凭证；
11. 拟定计提折旧的固定资产范围、折旧方法、折旧年限、净残值率等折旧政策并上报；
12. 调整计提折旧的固定资产范围、折旧方法、折旧年限、净残值率等折旧政策并上报；
13. 负责对固定资产购建、出售、清理、报废和内部转移等活动引起的价值增减变动进行控制和管理；
14. 审核固定资产的内部调拨和外借等各类手续。

第7条 资产管理部经理

资产管理部经理的主要职责包括：

1. 审核固定资产管理相关规章制度；
2. 汇总各部门固定资产投资预算，编制固定资产投资预算；
3. 参与重大固定资产购建项目的可行性研究报告工作；
4. 审核预算内和预算外的固定资产购置申请；
5. 拟定固定资产的维修保养、报废、转移、处置和投保申请；
6. 定期组织固定资产盘点，编制盘盈盘亏报告；
7. 参与固定资产报废、报损的技术鉴定工作；
8. 对固定资产购建、出售、清理、报废和内部转移等活动引起的价值增减变动情况进行记录和控制；
9. 负责建立固定资产登记卡和台账；
10. 定期检查各类固定资产的损耗情况；
11. 办理固定资产的内部调拨和外借等各类手续；
12. 审核固定资产付款的原始凭证。

第8条 固定资产会计

固定资产会计的主要职责包括：

1. 根据审批后的固定资产付款原始凭证填制付款凭证；
2. 登记固定资产总分类账和明细账；
4. 参与固定资产的盘点工作。

第 9 条 出纳

出纳的主要职责包括根据购置合同以及付款凭证支付固定资产相关款项。

第 10 条 工程部

工程部的主要职责包括：

- 1．负责设备等固定资产的验收工作；
- 2．负责设备等固定资产的安装调试工作；
- 3．负责设备等固定资产的维护、大修和报废工作。

第 11 条 采购部

采购部的主要职责包括组织实施固定资产的询价和采购。

第 12 条 投资部

投资部的主要职责包括大型固定资产、基建项目、厂房新建、改扩建和维修类建设项目投资预算的编制。

第 13 条 固定资产使用部门

固定资产使用部门的主要职责包括：

- 1．编制本部门固定资产投资预算；
- 2．提出本部门固定资产购置、维修、转移和处置等申请；
- 3．参与固定资产的维修保养、报废、转移、处置和投保的执行；
- 4．参与本部门计划购置固定资产的可行性论证、招标和采购等工作；
- 5．设置所使用固定资产的台账；
- 6．负责固定资产日常维护和管理；
- 7．组织相关人员参与固定资产验收；
- 8．检查、报告固定资产的日常使用情况；
- 9．办理固定资产内部借用和调拨手续。

第 3 章 附则

第 14 条 本制度由资产管理部会同公司其他有关部门解释。

第 15 条 本制度配套办法由资产管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 16 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.1.2 固定资产业务授权批准制度

内控制度名称	固定资产业务授权批准制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 目的

为了明确固定资产授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施，特制定本制度。

第 2 条 固定资产投资申请批准权限如下表所示。

固定资产投资申请批准权限

职位/部门	固定资 产投资 预算	预算内固定资产投资申请		预算外固定资产投资申请	
		100 万元以上	50 万元 ~ 100 万 元	10 万元 ~ 50 万 元	10 万元以下
董事会	审批	审批	—	—	—
总经理	审核	审核	审批	审批	—
财务总监	审核	审核	审核	审核	审批
财务部经理	编制	审核	审核	审核	审核
资产管理 部经理	汇总	审核	审核	审核	审核
投资部	编制	提出申请	提出申请	提出申请	提出申请
固定资产 使用部门	编制	提出申请	提出申请	提出申请	提出申请

第 3 条 固定资产维修保养、报废、转移、处置和投保申请批准权限如下表所示。

固定资产维修保养、报废、转移、处置和投保申请批准权限

职位	维修保养、报废、转移、处置和投保申请		
	50 万元以上	10 万 ~ 50 万元	10 万元以下
董事会	审批	—	—
总经理	审核	审批	—
财务总监	审核	审核	审批
财务部经理	审核	审核	审核

资产管理部经理	审核	审核	拟定
固定资产使用部门	提出申请	提出申请	提出申请

第 4 条 本制度由资产管理部会同公司其他有关部门解释。

第 5 条 本制度配套办法由资产管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 6 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.2 取得与验收管控规范

6.2.1 固定资产预算管理制度

内控制度名称	固定资产预算管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 目的</p> <p>为合理有效利用公司资源，规范固定资产预算管理，确保固定资产投资决策科学合理，特制定本制度。</p> <p>第2条 内容</p> <p>固定资产预算管理一般分为预算编制、预算审批、预算执行三部分。</p> <p style="text-align: center;">第2章 预算编制管理</p> <p>第3条 固定资产的使用部门在每年年底编制本部门固定资产预算方案，经部门经理审核后交资产管理部。</p> <p>第4条 投资部在每年年底编制大型固定资产、基建项目、厂房新建、改扩建和维修类建设项目的投资预算，经部门经理审核后交资产管理部。</p> <p>第5条 资产管理部人员进行整理和汇总，编制固定资产预算。</p> <p>第6条 固定资产的使用部门和投资部在编制预算方案时应考虑固定资产的使用情况、公司发展战略和经营目标等因素，对投资和购置项目可行性进行研究和分析，组织专家进行论证；对于重大的固定资产投资项目，应当考虑聘请独立的中介机构或专业人士进行可行性研究与评价。</p>			

第 3 章 预算审批管理

第 7 条 预算审批实行集体决策和审批，由资产管理部经理将预算报告提交至财务部经理，财务部经理审核后提交至财务总监，财务总监审核后提交至总经理，总经理审核后提交至董事会审议，审议通过下发相关部门。

第 8 条 预算报告应从低到高层层审批，每一级审批都应在报告上签名并提出修改建议，防止出现决策失误而给公司造成严重损失。

第 4 章 预算执行管理

第 9 条 各相关部门应严格执行固定资产投资预算。对于预算内固定资产投资项目，有关部门应严格按照预算执行进度办理相关手续。

第 10 条 对于超预算或预算外固定资产投资项目，应由固定资产相关责任部门提出申请，经审批后再办理相关手续。

第 5 章 附则

第 11 条 本制度由资产管理部会同公司其他有关部门解释。

第 12 条 本制度配套办法由资产管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 13 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.2.2 固定资产请购管理制度

内控制度名称	固定资产请购管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了明确固定资产请购部门和审批部门的职责权限及相应的请购与审批程序，特制定本制度。

第 2 条 范围

固定资产的请购包括一般固定资产请购、重大固定资产的请购和办公设备的请购。

第 2 章 一般固定资产请购管理

第 3 条 一般固定资产指购置价格每台（件）在 5 万元以下的固定资产。

第 4 条 请购流程

1. 一般固定资产的请购由固定资产使用部门提出申请并填制“固定资产请购单”。
2. “固定资产请购单”由部门经理审核签字后交至资产管理部经理，若属预算外采购，还需递交《预算外固定资产请购说明》。
3. 资产管理部经理对使用部门提交的请购单进行审核，签字后提交至财务部经理。
4. 财务部经理审核签字后提交至财务总监。
5. 财务总监审核签字后提交至总经理。
6. 总经理审批签字后送交采购部进行采购。

第 5 条 请购环节控制

1. 固定资产使用部门应根据年度固定资产预算以及实际的使用需要详细填列“固定资产请购单”。
2. “固定资产请购单”的内容应包括固定资产名称、规格、型号、预算金额、实际价格、主要制造厂商以及购置原因等。
3. 预算外请购应详细说明购置原因。
4. 请购审核审批的内容包括购置目的、购置金额大小、购置的数量、是否符合公司实际需要、请购申请是否由部门经理审核、是否属于预算外购置、是否超预算和超预算原因等。

第 3 章 重大固定资产请购管理

第 6 条 重大固定资产指购置价格每台（件）在 5 万元（含）以上的固定资产。

第 7 条 请购流程

1. 重大固定资产的请购由固定资产使用部门或投资部提出申请并填制“固定资产请购单”，同时应附带可行性研究报告。
2. 符合招标采购批量的固定资产使用部门和投资部应同时提交“招标采购申请”，对不宜招投标的，应当进行市场调查和多渠道询价，然后确定供货商。
3. “固定资产请购单”由部门经理审核签字后交至资产管理部经理，若属预算外采购，还需递交《预算外固定资产请购说明》。
4. 资产管理部经理对使用部门提交的请购单进行审核，签字后提交至财务部经理。
5. 财务部经理审核签字后提交至财务总监。
6. 财务总监审核签字后提交至总经理。

7. 总经理审核签字后提交董事会审议。

8. 董事会审议通过后送交采购部进行采购。

第 8 条 请购环节控制

1. 固定资产使用部门和投资部必须进行充分的市场调研，编制可行性研究报告。报告的内容包括性详细论述购置理由、效益预测、使用效率、选型依据、安装及使用条件等。

2. 重大固定资产请购必须经过董事会审议通过后方可执行。

第 4 章 办公设备请购管理

第 9 条 办公设备指电脑、打印机、复印机、传真机和扫描仪等。

第 10 条 办公设备请购流程

1. 办公设备的请购由行政部提出申请并填制“固定资产请购单”。

2. “固定资产请购单”由行政部经理审核签字后交至资产管理部经理，若属预算外采购，还需递交《预算外固定资产请购说明》。

3. 资产管理部经理对使用部门提交的请购单进行审核，签字后提交至财务部经理。

4. 财务部经理审核签字后提交至财务总监。

5. 财务总监审批签字后送交采购部进行采购。

第 11 条 请购环节控制

1. 办公设备的请购最终由财务总监审批后执行。

2. 请购审核审批的内容包括购置目的、购置金额大小、购置的数量、购置品牌、购置价格与市场价格比较、是否属于预算外购置、是否超预算和超预算原因等。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度由资产管理部会同公司其他有关部门解释。

第 13 条 本制度配套办法由资产管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 14 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3 使用与维护管控规范

6.3.1 固定资产日常管理办法

内控制度名称	固定资产日常管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了加强固定资产的日常管理，使固定资产日常管理工作制度化、规范化，特制定本办法。</p> <p>第2条 范围</p> <p>固定资产日常管理包括固定资产的领用、内部转移和日常维护三部分。</p> <p>第3条 固定资产领用管理</p> <p>使用部门领用固定资产应办理固定资产领用手续，由资产管理部填制一式三联的“固定资产领用单”，一联由领用部门留存以登记本部门资产台账，一联由资产管理部留存登记明细台账，一联作存根备查。</p> <p>第4条 固定资产内部转移管理</p> <p>1. 因部门间人员调整、变动，使得固定资产在单位内部调整、转移的，应由资产管理部统一办理资产变动手续，使用部门不得擅自转移在用的固定资产。</p> <p>2. 发生固定资产内部转移时，由资产管理部统一填制一式四联的“固定资产内部调拨单”，调出部门、调入部门各留存一联登记本部门资产台账，资产管理部留存一联登记明细台账，存根一联备查。</p> <p>第5条 固定资产日常维护管理</p> <p>1. 固定资产使用部门应加强资产的日常维护，对高精密、贵重设备的使用要进行人员专门培训，严格按照要求规范操作，提高设备使用寿命，减少维护修理成本。</p> <p>2. 一般设备的日常维护由固定资产使用部门负责，专用（大型）设备的日常维护则由资产管理部或委托专业服务单位定期对其进行检查和专业维护。</p> <p>3. 资产管理部对重要设备应建立专门的管理档案，详细记录其购入时间、供应商名称、质保期以及使用维修情况等。</p> <p>第6条 本办法由资产管理部负责解释。</p> <p>第7条 本办法自____年____月____日起实施。</p> <p>第8条 相关文件表单</p>			

1.“固定资产领用单”。					
2.“固定资产内部调拨单”。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.3.2 固定资产目录管理制度

内控制度名称	固定资产目录管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范固定资产的使用和保管工作，提高固定资产的使用率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适合固定资产目录管理的所有人员。</p> <p>第 3 条 固定资产目录管理由资产管理部负责，内容包括固定资产目录的编制和固定资产卡片的建立。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 编制固定资产目录</p> <p>第 4 条 编制固定资产目录及统一编号，是实行固定资产归口分级管理与建立岗位责任制的重要基础工作，是编制固定资产台账、建立固定资产卡片、进行维修、编制统计报表及进行固定资产核算与管理的依据。</p> <p>第 5 条 固定资产目录按固定资产项目进行编制。</p> <p>第 6 条 固定资产项目是指一个完整的独立物体，或者连同其必不可少的附属配套的综合体。</p> <p>第 7 条 编制目录时，要注意划清两个界限。</p> <p>1. 划清固定资产与低值易耗品的界限。</p> <p>2. 划清生产用和非生产用固定资产的界限。</p> <p>第 8 条 编制固定资产目录及统一编号时应注意以下五个事项。</p> <p>1. 进行固定资产编号时应遵循统一规定的编号方法。</p> <p>2. 号码一经编定后不能随意变动。</p> <p>3. 新增固定资产应从现有编号依次续编。</p> <p>4. 每一固定资产编号确定后，实物标牌号应与账面编号一致。</p> <p>5. 编号只有当发生固定资产处置，如固定资产调出、报废等情况时才能注销，并且编号一经注销通常</p>			

不能补空。

第 3 章 建立固定资产卡片

第 9 条 建立固定资产卡片，是用于进行固定资产明细核算的依据。

第 10 条 固定资产卡片由财务部签发，通常一式三份，财务部门、资产管理部门和使用部门各一份。

第 11 条 固定资产卡片应按每一独立登记对象登记，一个登记对象设一张卡片。登记对象的确定方法如下。

1. 房屋：以每所房屋（连同附属建筑物及设备）作为一个独立登记对象。

2. 建筑物：以每一独立建筑物（连同附属装置）作为一个独立登记对象。

3. 动力设备：以每一动力机器（连同机座和附属设备）作为一个独立登记对象。

4. 传导设备：以在技术上能够构成一个完整的传导系统的设备作为一个独立登记对象。

5. 工作机器及设备：以每一独立机器（连同基座、附属设备和工具、仪器等）作为一个独立登记对象。

6. 工具、仪器及生产用具：以每一具有独立用途的各种工作用具、仪器和生产用具（连同便于操纵控制的各种附具）作为一个独立登记对象。

7. 运输设备：以每一独立的运输工具（如一辆汽车、一艘船、一架飞机等）作为一个独立登记对象。

8. 管理用具：以每件管理用具作为一个独立登记对象。

第 12 条 在每一张卡片中，应记载该项固定资产的编号、名称、规格、技术特征、技术资料编号、附属物、使用单位、所在地点、建造年份、开始使用日期、中间停用日期、原价、使用年限、购建的资金来源、折旧率、大修理基金提存率、大修理次数和日期、转移调拨情况、报废清理情况等详细资料。

第 13 条 固定资产卡片应根据交接凭据和有关折旧、大修理、报废清理等凭证进行登记。

第 4 章 建立固定资产登记簿

第 14 条 为了汇总反映各类固定资产的增减变动和结存情况，使固定资产卡片适应固定资产增减变动的要求，资产管理部应按固定资产类别建立固定资产增减登记簿。

第 15 条 增减登记簿的两种登记核算形式。

1. 按固定资产使用部门开设账页，登记固定资产的增减变动及余额。

2. 按固定资产类别开设账页，登记固定资产的增减变动及余额。

第 16 条 登记簿增减以“固定资产调拨（增减变动）通知单”作为增减登记的依据，对固定资产的增减进行序时核算，每月结出余额。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度经总经理审批后自颁布之日起执行。

第 18 条 本制度由资产管理部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.4 处置与转移管控规范

6.4.1 固定资产处置制度

内控制度名称	固定资产处置制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范固定资产处置行为的管理工作，确保固定资产报废、报失报损、出售和捐赠过程中固定资产收入的公正，并及时防范固定资产处置的各种风险，特制定本制度。

第 2 条 企业固定资产的处置，是指企业对其占有、使用的固定资产进行产权转让及注销产权的一种行为，具体包括以下主要内容。

1. 固定资产报废。
2. 固定资产报损和报失。
3. 固定资产出售。
4. 固定资产捐赠。

第 2 章 固定资产报废

第 3 条 申请报废的固定资产应符合下列条件之一。

1. 已经超过使用年限，且不能继续使用。
2. 因工艺设置改变和技术进步而遭淘汰，需要更新换代的。
3. 严重毁损，使固定资产失去了原有的功能并且无法恢复到可正常使用的状态。
4. 申请报废的固定资产虽未超过使用年限，但实际工作量超过其产品设计工作量，且继续使用易发生危险的。

第 4 条 固定资产报废申请

1. 对于使用期满、正常报废的固定资产，固定资产管理员根据报废计划填制“固定资产报废单”。
2. 对于使用期未滿、非正常报废的固定资产，资产金额在 50 万元以下的由固定资产使用部门提出报废申请，注明报废理由。估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。
3. 对于使用期未滿、非正常报废的固定资产，资产金额在 50 万元（含）以上的应聘请具有资质的中介机构进行资产评估。

第 5 条 固定资产报废审批

1. 固定资产正常报废申请应按照资产管理部 财务部经理 财务总监的顺序进行审核、审批。
2. 资产金额在 50 万元以下的固定资产非正常报废申请应按照资产管理部 财务部经理 财务总监总经理的顺序进行审核、审批。
3. 资产金额在 50 万元（含）以上的固定资产非正常报废申请应当采取集体会议审批制度，由固定资产管理部经理组织工程部经理、生产部经理、生产总监、财务部经理、财务总监等相关人员组成会议小组，对报废事项进行分析和讨论，出具意见，最后提交董事会进行审议。

第 6 条 固定资产报废程序

1. 固定资产的报废，需填写一式三联的“固定资产报废单”，“固定资产报废单”应包括固定资产卡片上所记载的所有内容、报废理由、预计处理费用及收回的残值。
2. 固定资产报废应有相应的技术鉴定，其中专用设备、仪器仪表由技术管理部负责鉴定；办公设备、家具、房屋、运输工具及其他均由资产管理部负责鉴定。
3. “固定资产报废单”应交财务部和资产管理部会签，并按规定审批权限报相关负责人审批。
4. 审批完的“固定资产报废单”分别交资产管理部、财务部留存。固定资产管理员在授权范围内在固定资产管理台账和卡片上盖作废章，以示注销。财务部根据报废单进行资产报废账务处理。
5. 报废固定资产应按审批要求及时处理，报废所得残值收入应交财务部做账务处理。

第 7 条 固定资产报废清理之后，仓库、使用、财务等部门要注销报废固定资产的记录资料。

第 3 章 固定资产报损和报失

第 8 条 当固定资产破损或丢失时，固定资产使用单位填写“固定资产报损（报失）申请表”，交资产管理部审核。

第 9 条 资产管理部对固定资产报损或丢失情况进行核实后，在“固定资产报损（报失）申请表”内填写调查意见，并签字确认，并将“固定资产报损（报失）申请表”送财务部审核。

第 10 条 财务部对报失的固定资产的价值进行估算并填写相关数据，报损（报失）设备金额在 50 万元以下的，报财务总监和总经理在进行审核审批；报损（报失）设备金额在 50 万元（含）以上的，应当采

取集体会议审批制度，由固定资产管理部经理组织工程部经理、生产部经理、生产总监、财务部经理、财务总监等相关人员组成会议小组，对报损（报失）事项进行分析和讨论，出具意见，最后提交董事会进行审议。

第 11 条 资产管理部根据审批通过的“固定资产报损（报失）申请单”注销固定资产的台账和卡片，财务部根据审批通过的“固定资产报损（报失）申请单”进行报失固定资产的账务处理。

第 4 章 固定资产出售

第 12 条 固定资产出售是指固定资产以有偿转让的方式变更所有权或使用权，并收取相应费用的处置方式。

第 13 条 在资产出售前由固定资产使用部门对资产出售的必要性、可行性及原因进行说明，并在此基础上编制出售申请，报资产管理部审核。申请中应注明该项固定资产的原价、已计提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等。

第 14 条 资产管理部经理审核签字后，财务总监填写处置意见，固定资产金额在 50 万元以下的，由总经理审批后组织执行。

第 15 条 固定资产金额在 50 万元（含）以上的应当聘请具有资质的中介机构进行资产评估，并采取集体会议审批制度，由固定资产管理部经理组织工程部经理、生产部经理、生产总监、财务部经理、财务总监等相关人员组成会议小组，对出售事项进行分析和讨论，出具意见，最后提交董事会进行审议。

第 16 条 资产管理部应会同销售部门和采购部门摸清市场行情并编制销售计划，分析销售的效益性，必要时应聘请专业的评估机构对固定资产的余值进行评估。

第 17 条 仓库管理部门应根据销售计划及相关核准清单编制“固定资产销售明细表”，详细记录固定资产的数量、种类、存放地点和使用历史等。

第 18 条 财务部门对已销售固定资产应及时取得销售发票和有关税、费票据，记录和报告固定资产的销售情况，防止出现资产已处置而固定资产账面未注销的情形，同时要对固定资产的销售收入进行资金管理和监控。

第 5 章 固定资产捐赠

第 19 条 固定资产捐赠是无偿产权转让，资产管理部填写“固定资产捐赠申请表”，捐赠金额在 50 万元以下的，报财务总监、总经理审核审批后办理捐赠手续；捐赠金额在 50 万元（含）以上的应采取集体会议审批制度，由固定资产管理部经理组织工程部经理、生产部经理、生产总监、财务部经理、财务总监等相关人员组成会议小组，对出捐赠事项进行分析和讨论，出具意见，最后提交董事会进行审议。

第 20 条 企业办理固定资产捐赠手续，必须取得固定资产捐赠接收方的相关接收凭证，并作为财务部

进行账务处理的凭证。

第 21 条 财务部在处理捐赠固定资产账务时，应严格按照国家相关规定进行处理。

第 6 章 附则

第 22 条 本制度经总经理审批后自颁布之日起执行。

第 23 条 本制度由财务部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.4.2 固定资产转移制度

内控制度名称	固定资产转移制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了合理调配资源，确保固定资产利用的经济性和有效性，特制定本制度。

第 2 条 范围

固定资产转移指固定资产内部调拨和固定资产出借。

第 2 章 固定资产内部调拨

第 3 条 企业内部调拨固定资产范围

1. 土地、房屋及建筑物。
2. 运输设备、机械设备、机电设备等。

第 4 条 固定资产内部调拨申请

固定资产使用部门根据实际需要，提出固定资产调拨申请，填写“固定资产内部调拨单”，“调拨单”的内容包括调拨原因、固定资产调出入双方、调拨价格。

第 5 条 固定资产内部调拨的审核和批准

1. 固定资产调拨单经使用部门经理审核签字后报资产管理部。
2. 资产管理部对使用部门提出的调拨单进行审核，并核对年度固定资产购置预算，对预算外采购需在

调拨单上注明，资产管理部经理在调拨单上签字批准。

3. 资产管理部审核批准后交财务部，财务部审核调拨单，对预算进行监督。

4. 经审核的调拨单呈报财务总监审批，财务总监在权限范围内进行审批，无最终审批权的，财务总监应附上自己的审核意见，报总经理进行批准。

第6条 如固定资产出入厂区应另填“固定资产调拨交接单”，一式六联。

1. 第一联托运部门自存。

2. 第二联托运部门转送财务部门暂存凭以核对第三联。

3. 第三联至六联出厂时经守卫签注时间、车重后，第三联由守卫暂存，于第二日转送托运部门所属的财务部门，经与第二联核对无误，于一日内转送固定资产接收部门所属的财务部进行核对。

4. 第四、五、六联由承运商随同交运的固定资产出厂、入厂时经守卫签注入厂时间、车重后入厂，经点收后第四联由固定资产接收部门存查。

5. 第五、六联经守卫签注出厂时间、车重后，第五联由承运商暂存凭以申请运费，第六联由守卫暂存，于第二日转送固定资产接收部门所属的财务部与第三联核对。

第7条 移出部门收到经批准的“固定资产调拨单”后，资产移出方负责人办理固定资产交接手续。

第8条 资产管理部收到审批的资产调拨单后办理相关固定资产调拨手续。

第9条 财务部固定资产会计对固定资产的内部调拨进行账务处理。

第10条 资产管理部固定资产管理员及时更新固定资产管理台账。

第3章 固定资产出借

第11条 固定资产出借由借用人提出书面申请，送总经理核准。

第12条 固定资产出借事项经过核准后，由资产管理部会同财务部门等拟定方案，与借用人签订出借合同。

第13条 出借合同内容

1. 合同应详细说明固定资产的型号、规格、数量、用途、借用期限、租金和押金的金额和支付方式等事项。

2. 合同应明确固定资产出借期间的维修保养、税赋缴纳、运杂费的支付、损害赔偿等事宜。

第14条 出借合同签订之前应经过总经理审批。

第15条 资产管理部根据经过审批的出借合同办理财产移出手续，并会同财务部门根据合同修改固定资产卡及财产目录。

第16条 固定资产出借到期，资产管理部应及时催促借用人归还固定资产。对于借用到期迟迟不还的，

资产管理部应当及时向管理高层报告，必要时以书面方式催交，并依约要求赔偿。

第 4 章 附则

第 17 条 本制度经总经理审批后自颁布之日起执行。

第 18 条 本制度由资产管理部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

6.5 固定资产管理相关文件资料

6.5.1 固定资产明细表

1. 固定资产明细表（设备类）

编号	名称	规格 型号	购置 单价	生产 厂家	购买 日期	使用 部门	数量	使用 现状	已提 折旧	备注
合计										

注：使用现状有在用、闲置、待修、待报废、丢失、维修、报废、调出、其他 9 种情况。

2. 固定资产明细表（房屋建筑物类）

编号	名称	座落 位置	占地 面积	建筑 面积	造价	承建 公司	产权 来源	使用 部门	使用 状况	已提 折旧	备注
合计											

注：使用现状有在用、闲置、待修、待报废、丢失、维修、报废、调出、其他 8 种情况。

3. 固定资产明细表（交通运输工具类）

编号	名称	型号	原价	牌照 号码	排气 量	购买 日期	使用 部门	使用 状况	行驶 里程	已提 折旧	备注
合计											

注：使用现状有在用、闲置、待修、待报废、丢失、维修、报废、调出、其他 9 种情况

6.5.2 固定资产请购单

请购部门		请购日期	
资产名称		规格型号	
生产厂家		数 量	
单 价		总 价	
请购事由			
资产管理部 意见	签字：_____ 日期：____年____月____日		
财务部意见	签字：_____ 日期：____年____月____日		
采购部意见	签字：_____ 日期：____年____月____日		
总经理意见	签字：_____ 日期：____年____月____日		

第 7 章 企业内部控制规范——无形资产

7.1 岗位责任与授权批准制度

7.1.1 无形资产业务岗位责任制度

内控制度名称	无形资产业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 为了明确无形资产业务各相关岗位的任职要求，有效界定不同岗位的职责权限，根据国家相关法律、法规和本公司的实际情况，特制定本制度。

第 2 条 无形资产业务岗位设置中的不相容岗位包括：

1. 无形资产投资预算的编制与审批；
2. 无形资产投资预算的审批与执行；
3. 无形资产取得、验收与款项支付；
4. 无形资产处置的审批与执行；
5. 无形资产取得与处置业务的执行与相关会计记录；
6. 无形资产的使用、保管与会计处理。

第 3 条 无形资产业务岗位设置和岗位主要职责如下表所示。

无形资产业务岗位设置和岗位主要职责一览表

无形资产业务岗位	主要职责
1. 董事会	(1) 决议、审批无形资产购置计划、方案 (2) 审批超预算或预算外无形资产投资项目
2. 总经理办公室	(1) 审核无形资产投资可行性分析报告或购置方案 (2) 审核超预算或预算外无形资产投资项目
3. 财务部经理	(1) 设置无形资产总账及明细账科目 (2) 审核无形资产投资可行性分析报告 (3) 审核无形资产的处置依据、处置方式、处置价格等 (4) 审核无形资产业务的会计核算结果

	<p>(5) 监督、指导资产管理部对企业无形资产进行妥善管理</p> <p>(6) 参与无形资产盘点工作</p>
4. 法律事务部负责人	<p>(1) 审定无形资产购置合同或协议书</p> <p>(2) 审定无形资产转让合同或协议书</p> <p>(3) 审定无形资产业务中涉及的其他法律文件</p>
5. 无形资产使用部门 相关负责人	<p>(1) 依据无形资产管理制度和办法，负责制定并组织实施具体的实施细则</p> <p>(2) 建立并及时登记无形资产使用台账</p> <p>(3) 提出无形资产处置申请</p> <p>(4) 检查并报告无形资产的日常使用情况</p>
6. 资产管理部负责人	<p>(1) 制定企业无形资产管理制度，并组织实施和监督检查</p> <p>(2) 会同归口管理部门编制无形资产投资可行性分析报告</p> <p>(3) 受理使用部门提出的无形资产技术鉴定申请</p> <p>(4) 审核无形资产的增加、调剂和处置办法</p> <p>(5) 组织拟定无形资产购置、转让合同或协议书</p> <p>(6) 负责组织对无形资产的清查、盘点、登记、统计汇总及日常监督检查工作</p> <p>(7) 核查、指导使用部门的无形资产管理工作</p> <p>(8) 组织协调有关单位对无形资产进行评估</p>
7. 无形资产管理员	<p>(1) 受理无形资产的增加、调剂和处置等申请</p> <p>(2) 负责无形资产可行性分析报告的编制执行工作</p> <p>(3) 拟定无形资产购置、转让合同或协议书</p> <p>(4) 指导无形资产使用部门对无形资产进行维护</p>
8. 无形资产归口管理部门负责人	<p>(1) 会同资产管理部编制无形资产投资可行性分析报告</p> <p>(2) 会同资产管理部开展无形资产技术鉴定工作</p> <p>(3) 核查、指导使用部门对无形资产的使用与管理，确保无形资产保值增值、安全与完整</p> <p>(4) 参与企业使用无形资产进行投资的决策</p>
9. 财务部会计人员	<p>(1) 负责登记归口管理的无形资产明细账</p> <p>(2) 对无形资产业务进行会计核算</p>

	(3) 参与无形资产的验收、检查、处置工作 (4) 参与无形资产清查盘点
10. 财务部出纳人员	(1) 支付无形资产购置款项 (2) 收取无形资产处置所得款项

第 4 条 任职要求

1. 具备良好的职业道德。

2. 具备良好的业务素养。

3. 掌握必要的基本的岗位技能。

4. 获得从事相关岗位的职业资格证书。

第 5 条 本制度由资产管理部拟定，经总经理审批后生效，本制度解释权归资产管理部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.1.2 无形资产业务授权批准制度

内控制度名称	无形资产业务授权批准制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 目的</p> <p>1. 规范企业内部无形资产的管理行为，明确职责权限，降低企业经营决策、无形资产管理风险。</p> <p>2. 维护企业权益，防止企业无形资产流失，提高无形资产的经济效益和社会效益。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本制度适用于企业拥有的专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产的管理。</p> <p>第3条 管理体制</p> <p>无形资产作为企业资产的重要组成部分，实行“统一领导、归口管理、分级负责、责任到人”的管理体制。</p> <p>1. 企业行政办公室负责企业名称、徽标的管理。</p>			

2. 研发部负责专利技术、非专利技术以及技术秘密的管理。
3. 营销部负责企业注册商标、品牌的管理。
4. 信息部负责本企业网络域名、著作权、制度汇编、计算机软件、文档资料及管理经验资料的管理。
5. 投资发展部负责土地使用权的管理。
6. 财务部负责无形资产的综合管理和会计核算。

第 2 章 无形资产投资的授权审批

第 4 条 无形资产投资预算管理

1. 本企业所有无形资产投资预算的编制、调整、审批、执行等环节，按预算控制制度执行。
2. 对于超预算或预算外无形资产的投资项目，由无形资产相关责任部门提出申请，按照审批权限审批后再办理相关手续。

第 5 条 无形资产购置审批权限

1. 股东大会

根据公司章程关于资产购置的审批权限，批准超限额的无形资产购置计划。

2. 董事会

- (1) 审批除股东大会审批权限外的其他购置计划，或对总经理决策权限作出授权。
- (2) 审批年度无形资产购置预算。
- (3) 审批年度无形资产购置计划。

3. 总经理

召集总经理办公会议，审议、批准授权范围内的无形资产投资项目，并签署购置方案、购置协议。

4. 财务部经理（或财务总监）

财务部经理（或财务总监）从资金价值管理角度对无形资产投资可行性分析报告进行评审，并签署评审意见。

5. 企业投资管理委员会

投资管理委员会召开会议，对可行性分析报告进行审议。

6. 资产管理部（或无形资产购置承办部门）

提出无形资产购置申请，编制可行性分析报告，说明无形资产购置的可行性和必要性。

第 6 条 无形资产验收

1. 外购无形资产

外购无形资产由企业资产管理部组织、相关部门参与，按照合同、技术交底文件规定的验收标准进行

验收。

2. 自制无形资产

(1) 自制无形资产制作完成后, 由项目负责人向管理部门提出验收申请。

(2) 自制无形资产由管理部门负责组织验收。

第 3 章 无形资产使用的授权审批

第 7 条 无形资产使用申请与审批

1. 凡需使用本企业无形资产的部门或人员, 必须向企业资产管理部申报, 经过企业各级管理机构及人员审批, 并签署保密协议等约束文书后方可使用。

2. 无形资产使用部门负责无形资产的日常使用与保安全管理, 保证无形资产的安全与完整。

第 8 条 无形资产使用的账务处理

企业一旦取得无形资产, 财务部经理 (或财务总监) 即需依据国家有关规定, 结合企业实际情况, 确定无形资产摊销范围、摊销年限、摊销方法、残值等, 并对无形资产的会计处理结果进行审核。

第 4 章 无形资产处置的授权审批

第 9 条 无形资产处置原则

1. 本企业本着公开、公正、合理、有序的原则, 规范无形资产的处置行为, 杜绝处置过程中资产的流失和违规现象。

2. 无形资产的处置, 必须报经总经理办公会议审议批准, 并由资产管理部 (或无形资产处置承办部门) 组织专家进行论证和技术鉴定, 经与交易对方进行商务谈判, 拟定无形资产处置合同或协议, 处置价格不得低于市场评估值。

第 10 条 无形资产处置审批权限

1. 股东大会

一次性处置或连续_____个月累计处置无形资产总金额超过本企业无形资产_____ % 及以上的处置计划。

2. 董事会

批准除需经股东大会批准事项之外的处置计划。

3. 总经理

召开总经理办公会, 在权限范围内审批或授权审批无形资产的处置。

4. 资产管理部 (或无形资产处置承办部门)

审核无形资产权属变动事项的有关资料。

第 11 条 子公司无形资产权属变动审批

1. 控股子公司处置单笔原值在____×万元以下(含____×万元)的无形资产时,需向集团总公司财务部备案。

2. 控股子公司处置单笔原值在____万元以上的资产,应先征得集团总公司提名并出任该控股子公司董事意见,并相应履行控股子公司的审议、批准程序后处置。

第 5 章 附则

第 12 条 本制度由企业资产管理部负责制定和解释。

第 14 条 本制度由企业总经理办公会议审议、批准。

第 15 条 本制度自颁发之日起生效执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.2 取得与验收管控规范**7.2.1 无形资产预算管理制度**

内控制度名称	无形资产预算管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则**第 1 条 目的**

1. 编制有效、完整的无形资产年度预算和专项预算。

2. 确保无形资产预算的有效、合理执行。

第 2 条 公司资产管理部负责无形资产预算的编制、执行工作。

第 3 条 无形资产预算未经总经理审批签字无效。

第 2 章 无形资产预算的编制**第 4 条 年度无形资产预算编制**

1. 年度无形资产预算作为公司年度全面预算中的一部分对公司未来一年内无形资产的投入进行预测。

2. 编制审批流程

(1) 资产管理部根据公司上一年度无形资产的投入情况和公司下一年度公司的经营发展目标,编制无形资产预算,样表如下。

无形资产预算表

编制年度:

编制机构:

单位:元

项目	小计	专利权	非专利权	商标权	著作权	土地 使用权	软 件	其 他	编制 依据
本期增加数									
现金购入									
投资者投入									
应收债权换入									
非货币性 交易换入									
接受捐赠									
自行开发									
本期减少数									
对外投资									
出售									
摊销									
本期净增加数									

(2) 资产管理部经理对“无形资产预算表”进行审核,签字后提交给财务部、财务总监审核,财务部和财务总监在自己的职责权限内提出针对“无形资产预算表”的审核意见,如需资产管理部完善的,应由资产管理部进行修改完善。

(3) 资产管理部将修改完善后的“无形资产预算表”交财务部汇总其他预算后,报预算委员会审批。

第5条 专项无形资产预算编制

1. 专项无形资产预算是指无形资产自主研发、采购以及开展其他的无形资产业务时,需要编制的单项投资预算。

2. 公司根据发展战略和生产经营实际需要、无形资产投资方向和规模、资金占用成本、预计盈利水平和风险程度等因素编制专项预算。

3. 编制审批流程

(1) 资产管理部开展针对某项业务投资的调查,全面搜集同投资有关的市场信息、投资信息等。

(2) 资产管理部根据投资的具体要求,在充分掌握相关信息的前提下,编写投资预算,并提交给财务部及相关部门提出审核意见。

(3) 财务部以及其他相关部门根据职责权限提出针对投资预算的审核意见。

(4) 资产管理部根据审核意见完善投资预算,并提交给预算委员会审批。

第 3 章 无形资产预算的执行和评估

第 6 条 无形资产预算审批通过后,根据投资项目的业务性质,由相关部门具体执行预算项目。

第 7 条 在无形资产预算执行过程中,若无形资产的实际支出超出预算范围,则应报总经理或预算委员会进行特别审批。其中,总经理负责超预算额度低于____元的审批,预算委员会负责对额度高于____元的超出额度的审批。所有无形资产项目,未经特别审批,严禁超预算支出。

第 8 条 无形资产预算在执行过程中确因执行要素、执行环境发生变化而需要增加预算时,应由具体业务承办部门提出增加预算申请,资产管理部、财务部审核,报预算委员会审批。

第 9 条 财务部对无形资产的预算执行过程进行账务处理和合理摊销。

第 10 条 资产管理部在年中和年终负责对无形资产预算的执行情况进行评估,编制《无形资产预算执行评估报告》,判断无形资产实际预算是否同计划预算存在偏差,并分析存在偏差的原因,进而制定消除偏差的措施。

第 4 章 附则

第 11 条 本制度由资产管理部拟定,经董事会批准后生效。

第 12 条 本制度自____年____月____日起执行。

第 13 条 相关文件表单

1.“无形资产预算表”。

2.《无形资产预算执行评估报告》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.2.2 外购无形资产请购审批制度

内控制度名称	外购无形资产请购审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1条 为了实施对无形资产外购的有效管理，规范无形资产请购审批流程，根据国家相关法律、法规，结合本公司的实际情况，特制定本制度。

第2条 请购审批权限划分

1. 股东大会/董事会，审批无形资产购置计划。
2. 总经理，审核无形资产购置方案。
3. 资产管理部，提出无形资产购置方案。
4. 财务部，建立无形资产台账，编制无形资产明细账和总账。

第3条 无形资产的外购，要符合企业发展规划，并经过充分论证，严格审批程序，避免重复、盲目引进。采购申请审批流程如下。

1. 采购申请

无形资产使用部门或其他相关部门提出无形资产采购申请，编制“无形资产请购单”，并交资产管理部进行审核，请购部门需同时提交对所需采购的无形资产的性能、技术参数等内容。

2. 审核

无形资产管理部门及企业其他相关职能部门（如财务部、法律部等）对无形资产采购相关事项进行审核。

3. 审批

按照企业授权审批权限，相关管理部门或人员在授权范围内审批，未经审核的“无形资产请购单”不予审批。

第4条 审批权限划分

对于无形资产外购的审批权限划分如下表所示。

无形资产外购审批权限划分

审批人	审批权限
股东大会	审批根据公司章程关于购买资产的权限批准限额以上无形资产的购置计划
董事会	1. 审批除股东大会审批权限外的其他购置计划，并授权总经理的预算审批权限

	2．审批年度购置预算和年度购置计划				
总经理	在授权范围内批准或授权批准购置计划、购置方案，签署购置协议				

第 5 条 审批方式

1．股东大会和董事会的购置审批通过会议决议的形式实施。

2．总经理以书面批准的方式直接签批。

第 6 条 其他规定

1．无形资产购置的审批人根据第 4 条的无形资产审批权限的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

2．经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理无形资产购置业务。

3．对于审批人超越授权范围审批的无形资产业务，经办人有权拒绝并应拒绝办理，并及时向审批人的上一级授权部门报告。

第 7 条 本制度自____年____月____日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3 使用与保全管控规范

7.3.1 无形资产日常管理规范

内控制度名称	无形资产日常管理规范	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 为加强公司无形资产的日常管理，规范无形资产的使用，防止无形资产的流失，根据国家相关的法律、法规及公司实际情况制定本规范。</p> <p>第2条 无形资产的范围</p> <p>公司无形资产是指公司拥有的、不具备实物形态而能为公司提供某种效益的资产，其具体构成内容如下。</p> <p>1. 专利权。依照《中华人民共和国专利法》的规定，确定公司为专利权人的，在法定期限内为公司所</p>			

独占和专有的各种发明创造（职务发明）。

2. 商标权。以公司名义申请注册的，在一定期限内指定的商品上使用特定的名称、图案、标记的权利。

3. 著作权。由公司主持研发或创作，代表公司意志，并由公司承担责任的图纸、模型、计算机软件等，依法界定公司为著作权人的，公司享有出版、发行等方面的专有权利。

4. 专有技术。即非专利技术，是指公司作为发明人，由公司垄断的、不公开的、具有实用价值的先进技术、资料、技能、知识等。

5. 土地使用权。公司依法、有偿取得的土地使用权。

6. 特许经营权。是指公司在某一地区经营或销售某种特定商品的权利，或是接受另一单位有偿使用本公司商标、专利技术的权利。

7. 商誉。是指公司由于具有较高的社会信誉，或在某些方面有一定的优势，使得公司的商誉具有为使用者带来较多经济利益的能力。

8. 依法由公司享有或持有的其他知识产权。

第3条 资产管理部是公司无形资产业务管理部门，其承担的无形资产管理的主要职责包括：

1. 负责制定相应的无形资产管理规范和措施，确保无形资产的保值增值；

2. 负责无形资产对外投资的管理，主要是针对投资项目，组织专家进行评估、论证，合理确定无形资产的价值；

3. 审核公司各部门及个人应用无形资产参与市场经济活动的申请，并提出拟处理意见，报总经理审批；

4. 出具无形资产投资入股各类企业的产权转移证明；

5. 检查、监督公司无形资产的运作情况；

6. 协同有关部门做好无形资产的效益回收工作；

7. 建立公司无形资产管理库，对无形资产的管理活动进行记录；

8. 对公司所属各单位及已注入公司无形资产的企业违反国家法律法规及合同的有关规定，侵害公司利益的行为，采取有效措施，减少公司的损失。

第2章 无形资产的台账管理

第4条 资产管理部负责对无形资产进行台账管理：

1. 对专利、专有技术、职务发明等进行登记管理；

2. 对著作权及其等同权利部分进行登记管理；

3. 对以公司无形资产为资本投资的企业产权及公司在社会产品中的挂名、产品广告、包装印刷等进行

登记管理。

第 5 条 进行登记管理需要遵循准确、完整、及时的要求。

第 6 条 无形资产管理台账登记的内容包括无形资产的名称、规格/型号、价值、数量、启用时间、使用部门、摊销年限、使用状态等。

第 7 条 资产管理部负责根据无形资产的使用状况，及时维护、更新无形资产台账。

第 8 条 资产管理部会同财务部定期（至少一年一次）核对相关账簿、记录和文件，发现问题，及时向主管副总经理报告和处理，以确保无形资产账务处理和资产价值的真实性。

第 9 条 公司各无形资产产出单位有义务、有责任随时将无形资产形成信息，及时通过网络或其他方式上报给资产管理部，充实公司无形资产管理台账。

第 3 章 无形资产的评估和使用

第 10 条 资产管理部根据公司对无形资产的管理需要，及时组织公司内部财务等部门和外部的专家对无形资产的价值进行论证、评估，并得出评估结论。

第 11 条 资产管理部对于所有经过评估的无形资产予以核准，并填写相关的核准书。

第 12 条 未经评估、核准的无形资产原则上不允许与外界进行交易。

第 13 条 公司各部门和个人在工作中，涉及公司无形资产使用及变动时，应及时上报资产管理部进行审核，经总经理批准后方可使用或变动。

第 14 条 公司外部各单位、部门和个人如果需要使用公司无形资产时，应当提交相关的使用方法、使用费用等的书面报告，经资产管理部审核、洽商后，报总经理审批通过后执行。

第 4 章 无形资产日常监督

第 15 条 公司任何部门及个人都有权监督公司无形资产的使用情况。有责任劝阻、制止和举报违反无形资产管理规范的人员和行为，对检举有功的单位和个人，公司将给予保护、保密和必要的奖励。

第 16 条 公司资产管理部对无形资产在公司内部的使用情况和外部使用情况进行监督，对于发现的无形资产不规范使用和违规使用的情况，应当及时拟定处理措施，经总经理审批后，对不规范使用和违规使用的情况作出处理。

第 17 条 财务部根据国家相关法律、法规对无形资产的日常管理工作进行账务处理，合理进行摊销，维护公司的利益。对于在账务处理过程中发现的问题，应及时同资产管理部沟通，确保无形资产管理的规范性、合法性。

第 5 章 附则

第 18 条 本规范自公司批准发布之日起生效。

第 19 条 本规范由资产管理部进行解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.3.2 无形资产目录管理制度

内控制度名称	无形资产目录管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 为了规范对于无形资产的目录管理，根据国家和行业的相关规定，结合本公司无形资产管理的实践，特编制本制度。

第 2 条 无形资产分类

1. 自创类无形资产，包括自主研发的专利技术和非专利技术、著作权、商誉等。
2. 外来类无形资产，包括外购的专利权、土地使用权和无偿获得的无形资产等。

第 3 条 公司资产管理部负责针对公司无形资产现状，建立无形资产的目录，样表如下。

无形资产目录

项目	取得方式	取得时间	原始成本	入账价值	摊销方法	摊销期限	备注

第 4 条 无形资产目录的登记

1. 资产管理部应由专人负责无形资产目录的登记。
2. 登记应及时、准确、完整。

第 5 条 无形资产目录的更新

资产管理部应根据无形资产管理的实际情况，包括无形资产的取得、评估、摊销等业务，及时更新无形资产目录。

第 6 条 无形资产目录的保管

1. 无形资产管理部指派专人负责保管无形资产目录。

2. 无形资产管理部经理应定期对无形资产目录进行检查，发现问题及时指示相关人员进行纠正。

第 7 条 本制度由资产管理部拟定，报总经理审批通过后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.4 处置与转移管控规范

7.4.1 无形资产处置管理制度

内控制度名称	无形资产处置管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范无形资产的处置过程，确保无形资产处置的合理性与合法性，控制无形资产处置成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 处置的方式</p> <p>无形资产处置的方式包括转让、出售、投资、报废等。</p> <p>第 3 条 处置原则</p> <p>公开、公正、合理、有序，未经审批不得自行处置。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 无形资产处置前的评估和处置程序</p> <p>第 4 条 在对无形资产进行处置前，应由资产管理部组织专家对无形资产进行论证和技术鉴定，按照国家相关资产管理规定进行评估确认，对无形资产的处置价格不低于评估值。</p> <p>第 5 条 无形资产处置程序</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 无形资产使用部门根据论证和考察情况提出处置申请，填写“无形资产处置申请表”。 2. 公司资产管理部会同财务部等相关部门组织针对处置无形资产的技术鉴定。 3. 公司资产管理部将技术鉴定结果和对于处置申请的意见上报公司总经理审批。 4. 资产管理部根据总经理的批复，会同无形资产的使用部门合理处置无形资产。 <p>第 6 条 公司财务部门对获得的无形资产处置收益进行统一管理，任何单位和个人不得截留挪用处置收益。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 不同处置方式的实施措施</p> <p>第 7 条 无形资产处置价格应当选择合理的方式，报经企业授权部门或人员审批后确定。</p> <p>第 8 条 对拟出售或投资转出的无形资产，应由有关部门或人员提出处置申请，列明该项无形资产的</p>			

原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等，报经企业授权部门或人员批准后予以出售或转让。

第9条 无形资产报废

1. 对使用期满、正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门填制“无形资产报废单”，经企业授权部门或人员批准后对该无形资产进行报废清理，“无形资产报废单”的样例如下所示。

无形资产报废单

所属单位： 第 联 填写日期：____年____月____日

编号	名称	规格	单位	单价	数量	总价	购买日期	规定使用期限	已使用时间	报废原因	审核意见	备注
申请人						申请部门经理						
财务部						资产管理部						

备注：本单一式四联。

2. 对使用期限未满、非正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门提出报废申请，注明报废理由、估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。

第10条 企业出租、出借无形资产，应由无形资产业务主管部门会同财务部按规定报经批准后予以办理，并签订合同或协议，对无形资产出租、出借期间所发生的维护保全、税负责任、租金、归还期限等相关事项予以约定。

第11条 无形资产处置涉及产权变更的，企业无形资产业务主管部门会同归口管理部门组织无形资产技术鉴定，督促相关人员及时办理无形资产的产权确认手续。

第12条 重大无形资产处置项目

1. 对于重大的无形资产处置，无形资产处置价格应当委托具有资质的中介机构进行资产评估。

2. 对于重大无形资产的处置，应当采取集体会议审批制度，并建立集体审批记录机制。

第4章 附则

第13条 本制度自____年____月____日起实施。

第14条 本制度的解释权归资产管理部所有。

第15条 相关文件资料

1. “无形资产处置申请表”。

2.“无形资产报废单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.4.2 重大无形资产处置审批制度

内控制度名称	重大无形资产处置审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1条 为加强无形资产处置审批工作的管理，尤其是重大无形资产的处置审批，保证无形资产的处置利益，根据企业相关规定，特制定本制度。

第2条 重大无形资产处置项目，应当采取集体会议审核，总经理审批的决策方式，并建立集体审批记录机制。

第3条 重大无形资产处置项目主要包括但不限于下列情形。

1. 无形资产处置项目金额高达____万元（含）以上的。
2. 无形资产处置涉及产权变更的。
3. 企业规定的其他属于重大无形资产处置项目的情形。

第4条 无形资产业务主管部门对符合第3条规定的无形资产处置项目，应以确定具体的处置方案，向总经理办公会提出，报集体会议。

第5条 总经理办公会会议后，由总经理或其授权领导签署意见，报董事会审核审批。

第6条 无形资产集体会议的具体执行如下。

1. 总经理办公会会议由总经理或其授权领导主持，相关高层领导、资产价格鉴定评估部门、无形资产处置经办部门负责人及处置方案拟定人员参加。

2. 董事会会议由董事会成员、总经理或其授权领导、相关领导和处置经办人员参加。

3. 根据无形资产处置的具体情况，也可邀请其他相关人员参加。

第7条 集体会议时，无形资产管理部门或使用部门及相关人员应主动请求回避。

第8条 无形资产处置集体会议的主要内容包括但不限于下列三项内容。

1. 被处置的无形资产原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计处置价格等。

2. 被处置的无形资产目前在市场上的公认价值，一般委托具有资质的中介机构进行评估。

3. 其他需要会议的内容。

第9条 会议时，无形资产处置经办部门负责人及处置方案拟定人员应简要介绍无形资产的使用情况、初步处置意见及处置依据等。

第10条 集体会议形成一致性处置意见的，按一致意见执行；不能形成一致性处置意见的，由总经理或董事长决定。

第11条 集体会议应做记录，有不同意见的，也要在记录中如实注明。参加集体会议的人员应在会议记录上签名。

第12条 所有参加集体会议的人员应对会议的内容予以保密。查阅该无形资产处置会议记录时，也应经档案管理部门负责人批准；复印该无形资产处置会议记录时，应经总经理批准。

第13条 本制度的解释权归资产管理部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

7.5 无形资产管理相关文件资料

7.5.1 无形资产请购单

请购部门		请购日期	
无形资产名称			
资产用途			
请购原因			
单项无形资产预估金额		预估金额合计	
是否超出预算	是 否		
请购部门经理意见	签字：____ 日期：____年____月____日		
财务部经理意见	签字：____ 日期：____年____月____日		
采购部经理意见	签字：____ 日期：____年____月____日		

总 经 理 意 见	签字：_____ 日期：____年____月____日		
潜在供应商名称	1 .	参考报价	1 .
	2 .		2 .
	3 .		3 .

7 . 5 . 2 无形资产报废单

填表日期：

资产名称			资产编号	
资产类型	专利权	非专利技术	商标权	著作权 其他
资产说明	专利号/商标注册号/著作权登记号			
	取得方式	外部购置 自主开发	取得时间	
	原值		残值	
	累计摊销		资产减值准备	
	规定使用年限		已使用年限	
报废流程	报废原因			
	技术鉴定结果			
	报废方式			
	报废时间			
审核意见	使用部门			
	经理意见	签字：_____	日期：____年____月____日	
	技术鉴定部			
	经理意见	签字：_____	日期：____年____月____日	
	资产管理部			
	经理意见	签字：_____	日期：____年____月____日	
	财务部			

	经理意见	签字：_____ 日期：____年____月____日
审批意见	总经理意见	签字：_____ 日期：____年____月____日
备注		

第8章 企业内部控制规范——长期股权投资

8.1 岗位责任与授权批准制度

8.1.1 投资业务岗位责任制

内控制度名称	投资业务岗位责任制	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第1章 总则</p> <p>第1条 目的</p> <p>为了明确长期股权投资相关部门和岗位的职责、权限，确保办理长期股权投资业务的不相容岗位能相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第2条 范围</p> <p>长期股权投资管理一般包括投资分析、投资申请、对外投资、对内投资。</p> <p>第3条 不相容岗位</p> <p>长期股权投资业务不相容岗位至少包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 投资项目的可行性研究与评估； 2. 投资的决策与执行； 3. 投资处置的审批与执行； 4. 投资绩效评估与执行。 <p style="text-align: center;">第2章 岗位责任</p> <p>第4条 董事会</p> <p>董事会的主要职责包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审议投资计划； 2. 审议投资可行性研究报告； 3. 审议投资方案。 			

第 5 条 投资审查委员会

投资审查委员会的主要职责包括：

1. 审议投资计划；
2. 审议投资可行性研究报告；
3. 审议投资方案。

第 6 条 总经理

总经理的主要职责包括：

1. 审批投资管理部的规章制度；
2. 审批投资计划；
3. 审批投资项目建议书；
4. 审核投资可行性研究报告；
5. 审核投资方案；
6. 审批并签订投资合同。

第 7 条 法律顾问

法律顾问的主要职责包括：

1. 审核投资项目建议书；
2. 审核投资可行性报告；
3. 审核投资合同。

第 8 条 财务总监

财务总监的主要职责包括：

1. 审核投资管理部相关规章制度；
2. 审核投资管理部的工作流程与规范；
3. 审核投资计划；
4. 审核投资项目建议书；
5. 审核投资可行性研究报告；
7. 审核投资方案；
9. 审核投资合同；
10. 审核投资取得的权益证书；
11. 审核关于投资的会计账目；

12. 审核投资质量分析报告。

第 9 条 财务部经理

财务部经理的主要职责包括：

1. 指导会计人员对投资业务进行记录与会计核算；
2. 安排人员核对投资账目；
3. 与投资管理部经理核对权益证书。

第 10 条 投资管理部经理

投资管理部经理的主要职责包括：

1. 制定投资管理部的相关规章制度；
2. 制定投资管理部的工作流程与规范；
3. 制订企业的投资计划；
4. 审核投资项目建议书；
5. 安排人员对目标企业进行调查并进行投资可行性研究；
6. 编制可行性研究报告；
7. 制定投资方案；
8. 拟定投资合同；
9. 安排人员对投资项目进行跟踪管理。

第 11 条 投资管理部主管

1. 参与编制投资管理部的相关规章制度；
2. 参与编制投资管理部的工作流程与规范；
3. 参与制订企业的投资计划；
4. 编制投资项目建议书；
5. 对目标企业进行调查并进行投资可行性研究；
6. 参与编制可行性研究报告；
7. 参与制定投资方案；
8. 拟定投资合同；
9. 对投资项目进行跟踪管理。

第 12 条 投资专员

投资专员的主要职责包括：

1. 根据投资计划寻找投资项目；
2. 编制投资项目建议书；
3. 调查目标企业并进行投资可行性研究；
4. 协助投资管理部主管编制投资方案；
5. 协助投资管理部经理与目标企业谈判；
6. 根据投资规范对投资项目进行跟踪管理；
7. 编写投资质量分析报告；
8. 记录已取得的权益证书；
9. 填写并保管投资备查登记簿。

第 13 条 投资会计

会计的主要职责是核算投资收益。

第 14 条 审计人员

审计人员的主要职责包括：

1. 审核投资账目并就异常情况编写报告；
2. 分析目标企业投资后的财务状况和现金流等。

第 15 条 财务部文员

财务部文员的主要职责是保管权益证书。

第 3 章 附则

第 16 条 本制度由投资管理部会同公司其他有关部门解释。

第 17 条 本制度配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 18 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.1.2 投资授权审批制度

内控制度名称	投资授权审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1条 目的

为了明确长期股权投资授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施，特制定本制度。

第2条 范围

长期股权投资管理涉及的部门和岗位有董事会、投资审查委员会、总经理、投资管理部、财务部等。

第3条 长期股权投资申请批准权限如下表所示。

长期股权投资申请批准权限

职能部门	100 万元以上	50 万 ~ 100 万元	10 万 ~ 50 万元	10 万元以下
董事会	审批	—	—	—
总经理	审核	审批	审批	—
财务总监	审核	审核	审核	审批
财务部经理	审核	审核	审核	审核
投资管理部经理	审核	审核	审核	审核
投资管理部主管	提出申请	提出申请	提出申请	提出申请
投资管理部专员	提出申请	提出申请	提出申请	提出申请

第4条 本制度由投资管理部会同公司其他有关部门解释。

第5条 本制度配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第6条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.2 投资可行性研究、评估与决策管控规范

8.2.1 可行性研究及评估制度

内控制度名称	可行性研究及评估制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了加强投资可行性研究、评估与决策环节的控制，对投资项目建议书的提出、可行性研究、评估、决策等作出明确规定，特制定本制度。</p> <p>第2条 范围</p> <p>参与可行性研究及评估的相关人员。</p> <p>第3条 投资管理部投资主管应编制投资项目建议书，由相关部门或人员对投资项目进行分析与论证，对被投资企业资信情况进行尽职调查或实地考察，并关注被投资企业管理层或实际控制人的能力、资信等情况。</p> <p>第4条 投资项目如有其他投资者，应当根据情况对其他投资者的资信情况进行了解或调查。</p> <p>第5条 总经理委托具有相应资质的专业机构对投资项目进行可行性研究，编制可行性研究报告，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价。</p> <p>第6条 由投资审查委员会具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行独立评估，形成评估报告。对重大投资项目，必须委托具有相应资质的专业机构对可行性研究报告进行独立评估。</p> <p>第7条 总经理应根据年度投资计划，按照职责分工和审批权限，对投资项目进行决策审批。超过 500 万元的重大的投资项目，应当报请董事会审批。</p> <p>第8条 总经理、投资审查委员会和董事会审查的项目</p> <p>1. 拟投资项目是否符合国家有关法律、法规和相关调控政策，是否符合企业主营业务发展方向和投资的总体要求，是否有利于企业的长远发展。</p> <p>2. 拟订的投资方案是否可行，主要的风险是否可控，是否采取了相应的防范措施。</p> <p>3. 企业是否具有相应的资金能力和项目监管能力。</p> <p>4. 拟投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回。</p>			

第 9 条 本制度由投资管理部会同其他有关部门解释。

第 10 条 本制度配套办法由投资管理部会同其他有关部门另行制定。

第 11 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.2.2 投资决策审批管理制度

内控制度名称	投资决策审批管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强对长期股权投资行为的管理，规范投资决策审核审批的流程，保证投资决策经过严密分析，提高投资决策质量，根据国家相关法律法规，结合公司实际情况，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资的所有人员。

第 3 条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。

第 2 章 投资审批

第 4 条 长期股权投资包括可行性研究报告的编制、投资过程的管理及投资的处置统归投资管理部负责。

第 5 条 长期股权投资的审批程序规定如下。

1. 投资管理部对长期股权投资的各种报告进行初审后呈交财务总监进行审核。
2. 财务总监对其进行评估分析后签署意见并转呈法律顾问审核。
3. 法律顾问确认其符合国家、地方及相关的法律、法规后提交总经理审核。
4. 总经理审核后提交投资审查委员会审议。
5. 投资审查委员会审议后提交董事会审议。
4. 董事会审议通过后交投资管理部执行。

第 6 条 长期股权投资的审批限额规定如下。

1. 投资管理部经理可审批 10 万元以下的长期股权投资。

2. 财务总监可审批 50 万元以下的长期股权投资。

3. 总经理可审批 100 万元以下的长期股权投资。

4. 超过 100 万元的投资必须交予董事会进行审议。

第 7 条 对长期股权投资的审批必须逐级审批，禁止越级审批。

第 8 条 单项长期股权投资超过公司上年度年末净资产额的 10% 必须报董事会审议。

第 9 条 长期股权投资审批内容规定如下。

1. 投资项目是否符合国家、地区的产业政策和企业的长期发展规划。

2. 投资方案是否安全、可行，主要风险是否可控，是否采取了相应的风险防范措施。

3. 投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，公司的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回。

4. 投资方案是否与公司的投资能力与项目监管能力相适应。

第 10 条 公司的长期股权投资原则上不许增资，确需增资的，需重新编制投资项目建议书和可行性研究报告并按规定程序审批。

第 3 章 附则

第 11 条 本制度由投资管理部会同公司其他有关部门解释。

第 12 条 本制度配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 13 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3 投资执行管控规范

8.3.1 投资执行管理办法

内控制度名称	投资执行管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加大公司对长期股权投资行为的管理力度，防范投资执行过程风险，保证投资执行工作

的顺利开展，提高投资收益，特制定本办法。

第 2 条 本办法适用于涉及长期股权投资的所有人员。

第 3 条 本办法中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营公司投资和对合营公司投资及投资公司持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。

第 2 章 长期股权投资的方案、合同与权益证书

第 4 条 投资管理部人员所编制的投资方案应明确公司的出资时间、金额、出资方式、责任人及利润收回方式、时间等内容。

第 5 条 投资实施方案发生变更时，必须重新根据审批程序进行审批。

第 6 条 投资合同的签订由公司的法定代表人或法人代表通过书面授权书所委托的代表签订，其他人无权签订。

第 7 条 公司以现金或其他方式出资后，投资管理部需及时取得长期股权投资的权益证书，进行记录后交予财务人员保管。

第 8 条 权益证书由财务部的财务文员保管，财务文员将投资管理部交来的权益证书详细记录后，放入保险柜中，未经授权的人员不得接触权益证书。

第 9 条 财务部经理定期不定期地与投资管理部经理及权益证书的保管人员与经手人员核对有关的权益证书。

第 3 章 长期股权投资执行过程中人员与财务的管理

第 10 条 投资管理部需指派专员对投资项目进行跟踪管理，指派人员需与公司指派的其他相关人员配合，定期分析投资质量，分析被投资公司的财务状况、经营状况、现金流量等重要指标，并撰写分析报告。

第 11 条 公司对派往被投资公司的董事、监事、财务负责人或其他管理人员及投资管理部派出的专员实行年度或任期内的绩效考评与轮岗制度，这些人员在年度或任期内需向公司提供述职报告。

第 12 条 投资管理部应将被投资公司发生的重大事项及时上报财务总监与总经理，以方便公司对长期股权投资的处置，保证长期股权投资业务的安全与效益。

第 13 条 被投资公司的重大事项主要包括但不限于下列 11 项内容。

1. 推荐或更换本公司指派人员的岗位或职责。
2. 被投资公司董事会、股东大会的议程与事项。
3. 被投资公司经营方向、经营方式发生了重大改变或调整。
4. 被投资公司的主要股东发生了变化。

5. 被投资公司的注册资本发生了变化。
6. 被投资公司期望本公司为其提供任何形式的贷款性融资或债权担保。
7. 被投资公司的合并、分立、上市、变更公司形式、解散或清算等。
8. 涉及上述事项的章程或合同的修改。
9. 被投资公司的长期投资项目。
10. 被投资公司解聘或聘任高级管理人员。
11. 公司管理层认为重要的其他事项。

第 14 条 公司投资管理部定期收取被投资公司的财务报表交予财务部,由财务部根据国家统一的会计准则制度和公司的相关会计制度对长期股权投资的收益进行核算,编制会计报表。

第 15 条 被投资公司如果以股票形式发放股利,财务部应及时更新账面股份数量。

第 16 条 财务部应定期不定期地与被投资公司核对相关的投资账目,保证投资的安全、可靠。

第 17 条 会计人员在确定长期股权投资项目减值准备的计提标准后,需报财务部经理与财务总监审核、审批。

第 18 条 审计人员应定期审计长期股权投资项目的减值情况。

第 19 条 投资管理部应制定投资备查登记簿,以便公司可随时掌握长期股权投资的情况。

第 20 条 投资备查登记簿的内容包括但不限于下列 4 条。

1. 被投资公司的基本状况、动态信息。
2. 取得投资时被投资公司各项资产、负债的公允价值信息。
3. 公司历年与被投资公司发生的关联交易情况。
4. 被投资公司发放股票股利情况。

第 4 章 附则

第 21 条 本办法由投资管理部会同公司其他有关部门解释。

第 22 条 本办法配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 23 条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.3.2 外派人员适时报告制度

内控制度名称	外派人员适时报告制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了加强对公司外派人员的管理，规范外派人员的责任权限，防范外派人员营私舞弊等风险，特制定本制度。</p> <p>第2条 范围</p> <p>本制度所指的“外派人员”，是指由公司按本制度规定的程序，向公司投资、控股、参股公司委派的董事、监事、财务负责人或其他管理人员。</p> <p>第3条 外派人员按照派驻公司的《公司章程》，行使其相应的经营管理、财务监督等职权。</p> <p>第4条 外派人员应认真阅读派驻公司的各项商务、财务报告和其他工作报告，及时了解并持续关注派驻公司业务经营管理状况和公司已发生或可能发生的重大事件及其影响。</p> <p>第5条 外派人员负责向公司报告派驻公司经营活动中存在的问题，不得以不直接从事经营管理或者不知悉为由推卸责任。</p> <p>第6条 外派人员如果未能及时向公司报告派驻公司存在的问题，导致公司利益受到损害的，公司可以对责任人予以撤回派出处理，并追究其经济 and 法律责任。</p> <p>第7条 外派人员应对派驻公司的资产保值增值负责。</p> <p>第8条 外派人员在接到派驻公司召开股东会、董事会、监事会通知后，凡会议涉及审议《子公司管理办法》中所列重大事项时，需及时报告母公司，并按照母公司的意见进行表决。未按规定报告的，公司将对有关责任人予以处罚。由此而给派驻公司造成重大损失和重大不良影响的，公司可以对责任人予以撤回派出处理，并追究其经济 and 法律责任。</p> <p>第9条 本制度由投资管理部会同公司其他有关部门解释。</p> <p>第10条 本制度配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。</p> <p>第11条 本制度自____年____月____日起实施。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

8.4 投资处置管控规范

8.4.1 投资处置管理规定

内控规定名称	投资处置管理规定	执行部门	
内控规定编号		监督部门	
规定受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了加强公司对长期股权投资处置行为的管理，严格规范投资处置申请的审核、审批，防范投资处置环节的风险，确保投资处置工作符合国家相关制度的要求，特制定本规定。</p> <p>第 2 条 本规定适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。</p> <p>第 3 条 本规定中所指的投资处置是指因各种原因公司将长期股权投资做出收回、转让或核销等相关处置。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 投资状况分析与投资处置审批</p> <p>第 4 条 投资管理部相关人员在编制投资处置报告前要对投资项目情况进行仔细的分析，财务人员将投资项目的财务分析状况提供给投资管理部的相关项目负责人员作参考。</p> <p>第 5 条 投资处置报告中要求对投资资产进行处置，投资项目状况必须真实可靠，论证必须充足，依据必须经得起推敲。</p> <p>第 6 条 对投资资产的处置必须按照程序与权限逐级审批，每级审批人必须签署意见并盖章，禁止越级审批。</p> <p>第 7 条 投资处置的审批程序为：投资部 财务总监 总经理 董事会</p> <p>第 8 条 投资处置时长期股权投资超过_____万元或占到公司上一会计年度末净资产的_____ %必须经过董事会的审批。</p> <p>第 9 条 关于投资资产的评估方的选择必须得到各级领导的审批。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 投资资产评估与处置</p> <p>第 10 条 投资相关负责人员对投资资产的评估必须公正、客观，禁止营私舞弊，重大的投资项目必须聘请相应资质的专业机构来对公司的投资项目进行评估，专业机构需出示证明其专业资质的材料或证书及负责过的项目等，由财务总监负责审核备案。</p> <p>第 11 条 对投资资产回收、转让、核销的处置标准。</p>			

1. 对应收回的投资资产，应及时足额回收。
2. 转让投资应由专业机构或财务人员、投资管理人员等合理确定其转让价格。
3. 核销投资应当取得因被投资企业破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第 12 条 有下列情形之一者，公司对长期股权投资做出收回处理。

1. 按照公司相关规定，公司对投资项目的经营期满。
2. 投资项目的经营不善导致无法到期偿还债务，依法实施破产。
3. 发生不可抗力时投资项目无法继续经营。
4. 投资合同中规定的投资中止的情况出现或发生时。

第 13 条 有下列情形之一者，公司对长期股权投资做出转让处理。

1. 投资项目已经明显违背公司经营方向的情况发生。
2. 投资项目出现连续亏损而且扭亏无望，没有市场前景。
3. 公司由于自身经营资金不足需要补充资金。
4. 公司认为没有必要的其他情形。

第 4 章 投资处置存档与惩罚

第 14 条 投资管理部应指定专人将与投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单等资料编号建档，以备随时审核。若资料丢失，后果由投资管理部经理与保管人员共同承担。

第 15 条 在投资处置行为中，凡具有以下情形，即对公司的投资处置决策造成误导，致使公司的资产损失的任何单位和个人，公司经追查后，视公司资产损失多少进行处理，严重的将移交司法机关处理。

1. 投资项目的管理人员对投资项目管理不善的。
2. 因故意或严重过失造成投资项目重大经济损失的。
3. 故意拖延时间或隐瞒投资项目状况，造成投资项目损失不可挽回。
4. 与外方故意勾结，造成公司投资损失的。
5. 未按投资审批程序审批或越级审批给公司投资造成损失的。
6. 提供虚假材料和报告，玩忽职守，给公司投资造成损失。

第 5 章 附则

第 16 条 本规定由投资管理部会同公司其他有关部门解释。

第 17 条 本规定配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 18 条 本规定自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.4.2 投资处置文件资料审核制度

内控制度名称	投资处置文件资料审核制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 为了加强投资处置文件资料的管理，确保投资处置真实、合法，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。

第 3 条 本制度中所指的投资处置是指因各种原因公司将长期股权投资做出收回、转让或核销等相关处置。

第 4 条 本制度所指的投资处置文件资料包括：

1. 与投资处置有关的审批文件、会议记录、资产回收清单；
2. 因被投资企业破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第 5 条 与投资处置有关的文件的审核和审批必须按照《投资处置管理规定》中的程序与权限逐级审批，每级审批人必须签署意见并盖章，禁止越级审批。

第 6 条 与投资处置有关的会议记录应交至投资管理部文档专员审核后存档。

第 7 条 与投资处置有关的资产回收清单应交至财务部和资产管理部进行审核，最后由投资管理部经理审批后交至投资管理部文档专员进行保存和归档。

第 8 条 因投资企业破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件应经过法律顾问审核无误后交至投资管理部经理审核备案。

第 9 条 本制度由投资管理部会同公司其他有关部门解释。

第 10 条 本制度配套办法由投资管理部会同公司其他有关部门另行制定。

第 11 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.5 长期股权投资相关文件资料

8.5.1 投资建议书

内控文本名称	投资建议书	内控文本编号	
		文本受控状态	
<p>一、项目名称（具体内容略）</p> <p>二、项目发起人和项目管理人姓名和履历（具体内容略）</p> <p>三、项目采用的先进技术（具体内容略）</p> <p>四、市场与销售</p> <p>1. 产品市场定位。</p> <p>2. 预计的生产规模、单价、销售目标以及预计所占的市场份额。</p> <p>3. 产品的潜在用户和销售渠道。</p> <p>4. 原材料和辅助材料的供给来源。</p> <p>5. 未来市场竞争状况预计。</p> <p>五、技术可行性、人力、原材料和环境</p> <p>1. 生产过程。</p> <p>2. 所用技术的特殊性和对特殊技术人员的需求。</p> <p>3. 设备供应商。</p> <p>4. 所需管理、技术人才和一般操作人员。</p> <p>5. 所需交通、通信、电力、水等基础设施。</p> <p>6. 原材料的来源、成本和质量，是否受管制。</p> <p>7. 设立的厂址是否考虑到运输和人才引进等因素。</p> <p>8. 预计所需运营成本。</p> <p>六、项目投资、融资和收益</p> <p>1. 估计项目总成本，包括土地、固定资产和流动资金等。</p> <p>2. 列明股本和债务融资的预计来源和融资条件。</p> <p>3. 国际金融公司融资种类（贷款、股本、准股本、几种金融产品的结合等）及数额。</p> <p>4. 预期利润率和投资收益。</p>			

七、风险因素

1. 管理层的经验水平。
2. 市场的不确定性。
3. 经济的控制或政府干预。
4. 破产清算。

八、政府的支持和规章条例

1. 从政府经济发展和投资规划角度介绍项目。
2. 政府为项目提供的具体优惠和支持措施。
3. 预计项目对经济发展的贡献。

九、预计项目从准备到完成所需的时间（具体内容略）

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

8.5.2 可行性分析报告

内控文本名称	可行性分析报告	内控文本编号	
		文本受控状态	
<div>一、项目概述</div> <div>1. 投资项目简介（具体内容略）。</div> <div>2. 投资项目所在位置及其优势（具体内容略）。</div> <div>3. 项目创新点（具体内容略）。</div> <div>3. 权威部门的技术鉴定情况（具体内容略）。</div> <div>4. 环保评价（具体内容略）。</div> <div>二、项目必要性（具体内容略）</div> <div>三、市场分析（具体内容略）</div> <div>四、市场定位（具体内容略）</div> <div>五、产品包装选择（具体内容略）</div> <div>六、产品特色设计（具体内容略）</div> <div>七、产品价格设计（具体内容略）</div> <div>八、技术难题的解决（具体内容略）</div>			

九、产品生命周期（具体内容略）

十、生产规模（具体内容略）

十一、技术方案（具体内容略）

十二、预计项目经济效益状况

预计项目经济效益状况，详见下表。

预计项目经济效益状况表

预计项目产品销售收入		预计项目产品净利润	
预计项目产品缴税总额		预计项目产品创汇	

十三、项目生产方式及条件

项目生产方式及条件分析，详见下表。

预计项目产品生产方式及条件分析表

生产方式		自我加工	委托加工
自我加工必备的 生产条件	生产工艺流程中必备的生产条件		
	项目现有生产、加工条件		
	项目产业化需要完备的设备、仪器		

注：生产工艺流程（软件除外）中必备的生产条件，包括厂房、生产设备、环保装置、水、电等。

十四、项目产品市场与竞争

1. 行业与市场状况

行业与市场状况分析，详见下表。

行业与市场状况分析表

分析项目		国外行业	国内行业
行业分析	行业概况		
	市场容量		
市场分析	市场可接受容量		
	项目产品的市场需求程度		
	项目产品的细分市场定位		

2. 投资项目的竞争力分析

投资项目与竞争对手分析，详见下表。

投资项目与竞争对手分析表

主要竞争项目	投资项目	竞争对手
技术优势		
营销策略		
企业管理		
资本运作		
人力资源规划		

十五、财务预测

1. 预计项目融资状况

预计项目融资状况，详见下表。

预计项目融资状况表

自筹	预计到位时间	
	预计金额（万元）	
银行贷款	贷款实现方式	
	预计金额（万元）	
财政拨款	预计金额（万元）	
其他	预计金额（万元）	
申请国家创新基金资助	资助方式	无偿资助 贷款贴息
	预计金额（万元）	

2. 项目经济效益预测

预测项目执行期内实现的经济效益，详见下表。

预测项目执行期内实现的经济效益表

本项目产品预计销售收入（万元）	
本项目产品预计净利润（万元）	
本项目产品预计创汇（万美元）	
本项目产品预计缴税总额（万元）	
因本项目新增员工人数（人）	
预测分析	

3. 项目投资静态分析

(1) 投资回收期分析 (具体分析略)。 (2) 投资利润率分析 (具体分析略)。 4. 项目发展预测 (项目完成时) (1) 预计未来资产规模 (具体预测略)。 (2) 预计年销售收入 (具体预测略)。 (3) 预计员工总数 (具体预测略)。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 9 章 企业内部控制规范——筹资

9.1 岗位责任与授权批准制度

9.1.1 筹资业务岗位责任制度

内控制度名称	筹资业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为明确财务部筹资岗位的职责、权限，确保办理筹资业务的不相容岗位能相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于筹资业务岗位的设置。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位设置及主要职责</p> <p>第 3 条 筹资业务岗位的设置</p> <p>与筹资业务岗位有关的包括总经理、财务总监、法律顾问、财务部经理、筹资主管、筹资专员、会计、出纳和稽核员 9 个岗位。</p> <p>第 4 条 各岗位的主要职责</p> <p>1. 总经理的主要职责</p> <p>(1) 审批企业的财务规划。</p> <p>(2) 审批财务管理的规章制度。</p> <p>(3) 审批筹资预算和筹资方案。</p> <p>(4) 审批筹资合同或筹资协议。</p> <p>(5) 签订筹资合同或筹资协议。</p> <p>2. 财务总监的主要职责</p> <p>(1) 制定企业的财务规划。</p> <p>(2) 审核企业财务管理的规章制度。</p>			

(3) 审核筹资预算、筹资方案、筹资合同或筹资协议。

3. 法律顾问的主要职责

(1) 审核筹资方案的合法性。

(2) 审核筹资合同或筹资协议的合法性。

4. 财务部经理的主要职责

(1) 制定企业的财务管理制度。

(2) 指导筹资主管拟写筹资合同或筹资协议。

(3) 指导筹资主管编制筹资预算和设计筹资方案。

5. 筹资主管的主要职责

(1) 管理筹资渠道。

(2) 编制筹资预算。

(3) 拟写筹资合同或筹资协议。

(4) 设计筹资方案并编写具体内容。

6. 筹资专员的主要职责

(1) 为筹资主管编制筹资预算提供帮助。

(2) 为筹资主管编写筹资方案提供帮助。

(3) 配合筹资主管执行筹资的具体工作。

7. 会计的主要职责

(1) 审核筹资的会计凭证。

(2) 对企业的筹资活动进行准确的会计记录。

(3) 计算企业筹资应付的利息或应发的股利。

8. 出纳的主要职责

(1) 缴纳利息或发放股利。

(2) 核实筹集资金的到位情况。

9. 稽核员的主要职责

审查企业筹资偿付的记账凭证。

第 3 章 明确筹资业务不相容的岗位及基本要求

第 5 条 不相容岗位的职责

1. 筹资方案的拟定与决策职责应该分开。

2. 筹资合同或筹资协议的审批与订立职责应该分开。
3. 筹资业务的执行与相关会计记录职责应该分开。
4. 与筹资有关的各种款项偿付的审批与执行职责应该分开。

第6条 筹资业务人员的基本要求

1. 具备必要的筹资业务专业知识和良好的职业道德。
2. 熟悉国家有关法律、法规、相关国际惯例及金融业务。

第4章 附则

第7条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第8条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第9条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.1.2 筹资授权批准管理制度

内控制度名称	筹资授权批准管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1章 总则

第1条 目的

为规范公司在经营中的筹资行为，降低筹资风险，特制定本制度。

第2条 范围

本制度适用于公司核定的与筹资行为相关的所有人员。

第3条 筹资行为的界定

本制度所指的筹资行为，是指公司为了生产经营活动的需要，通过向银行借款、发行债券或股票的手段筹集资金的过程。

第4条 本制度中筹集的资金分为长期借款与短期借款

1. 长期借款是指借款期限在一年以上的银行和非银行金融机构的借款和发行股票或发行一年以上的债券所筹集的资金。

2. 短期借款是指借款期限在一年以内的资金,包括商业票据、商业信用、银行和非银行金融机构的短期借款等。

第 2 章 授权与批准内容

第 5 条 筹资授权方式

公司关于筹资授权的方式均需以授权书为准,实行逐级授权;口头通知与越级授权视为无效授权。

第 6 条 筹资授权程序

1. 总经理授权财务部经理全权负责筹资活动。
2. 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资行为,包括编制筹资预算方案和具体筹资方案。

第 7 条 筹资预算方案和具体筹资方案的批准程序

1. 财务部经理指导筹资主管编制好筹资预算方案和具体筹资方案后,签字呈送财务总监。
2. 财务总监对筹资预算和筹资方案进行审核,审核无误后签字呈送总经理。
3. 总经理负责审批筹资预算方案与具体筹资方案。

第 8 条 短期借款的审批权

1. 财务总监审批限额:____万(含)~____万元。
2. 总经理办公室审批限额:____万元(含)以上。

第 9 条 短期借款超过限额标准的由总经理批准。

第 10 条 超过____万元的筹资需由公司的高级管理层会议审批。

第 11 条 公司筹资的批准需逐级进行,禁止越级批准。

第 12 条 对越级批准造成公司损失的人员,情节轻微的公司追究其经济责任并处理,触犯法律的交由司法机关进行处理。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 14 条 本制度经总经理审批之日起实施,修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.2 筹资决策管控规范

9.2.1 筹资决策流程管理制度

内控制度名称	筹资决策流程管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为规范筹资决策流程，使筹资决策有章可循，特制定本制度。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本制度所指筹资，包括公司为了满足生产经营发展需要，通过银行借款或者发行股票、债券等形式筹集资金的活动。</p> <p>第3条 筹资原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 适度负债，防范风险。 2. 遵守国家法律、法规规定。 3. 实行公司统一筹措。 <p>第4条 筹资的申请及审批权限</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司长、短期借款的筹资，由财务部提出具体筹资方案，报财务总监审核同意后，数额在董事会授权范围以外的，经总经理办公会讨论后由总经理批准。 2. 重大经营项目的筹资，由财务部提出《筹资方案》，公司在审核该《筹资方案》时，应组成方案评估小组，进行筹资成本的大小分析和筹资风险评估，再报送给总经理审核、董事会审批。 <p>第5条 筹资政策选择的管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司调整时期，应采取保守的筹资政策，尽可能减少银行借款等负债筹资。 2. 公司发展时期，应采取稳健的筹资政策，可通过增加银行借款等负债筹资，改善资本结构，降低资本成本。 3. 公司迅速扩张时期，可采取激进的筹资政策，选择多种筹资方式，通过发行公司债券等方式积极筹措资金，充分利用财务杠杆作用适当增加负债比例。 <p>第6条 《筹资预算》与《筹资方案》在决策时需有完整的书面记录，在执行前需向执行人员出示；否则，执行人员有权拒绝执行。</p>			

第 7 条 重大的筹资决策需公司的高层管理者集体审批。

第 8 条 筹资决策实行责任追究制，本着“谁出事，谁负责”的原则进行责任追究，一查到底。

第 9 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 10 条 本制度经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

第 11 条 相关文件表单

1.《筹资预算方案》。

2.《筹资方案》。

3.《筹资计划》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.2.2 筹资方案制定办法

内控制度名称	筹资方案制定办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为确保筹资方式符合成本效益原则，筹资决策科学、合理，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法所指的《筹资方案》主要是针对公司具体的资金需要所设计的具体程序或具体的筹资活动安排与计划实施的相关说明。

第 3 条 《筹资方案》制定的原则

公司拟定的《筹资方案》应当符合国家有关法律、法规、相关政策和公司筹资预算的要求。

第 2 章 《筹资方案》制定的内容和程序

第 4 条 《筹资方案》应涵盖的内容

1.《筹资方案》中应明确筹资规模、筹资用途、筹资结构、筹资方式和筹资对象。

2.《筹资方案》应对筹资时机选择、预计筹资成本、潜在筹资风险和具体应对措施以及偿债计划等做出安排和说明。

第5条 《筹资方案》制定的主要程序

1. 《筹资方案》制定前考虑的因素

(1) 公司拟定的筹资防范是否充分考虑了公司经营范围、投资项目的未来效益、目标债务结构、可接受的资金成本水平和偿付能力。

(2) 境外筹集资金的《筹资方案》，是否考虑了筹资所在地的政治、法律、汇率、利率、环保、信息安全等风险以及财务风险等因素。

2. 一般《筹资方案》的制定和审批流程

(1) 每年年底，财务部根据公司下年度初步资金预算及有关资金安排，预测资金使用情况，编制《筹资计划》，并报财务部经理、总经理审批。

(2) 总经理授权财务部经理全权负责筹资活动。

(3) 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资行为，包括编制《筹资预算》与《筹资方案》。

(4) 筹资主管编制预算期内需要筹集的资金编制预算，并针对具体的资金需要所设计的具体程序或筹资活动制定《筹资方案》，财务部经理进行相应的指导。

(5) 《筹资方案》得到财务总监的审核和总经理的审批后，公司应聘请法律顾问和财务顾问共同审核该项筹资活动对未来净收益增加的可能性及筹资方式的合理性。

(6) 如果《筹资方案》合理，报送给筹资主管；如果不合理，筹资主管应对《筹资预算》和《筹资方案》重新进行修改。

3. 重大《筹资方案》的制定和审批流程

(1) 筹资人员编写两种以上的《筹资方案》，并报财务总监审核。

(2) 财务总监审核并选择最优方案，如果《筹资方案》通过，则报总经理审批；如果未通过，则将《筹资方案》返回筹资人员，筹资人员负责对《筹资方案》重新进行修改。

(3) 《筹资方案》经总经理审批后，由财务总监组织评估小组对《筹资方案》进行评估。

(4) 评估小组综合考虑筹资成本和风险评估等因素，编制《筹资方案风险评估报告》并对《筹资方案》进行比较分析。

(5) 评估小组对《筹资方案》中的筹资成本和风险进行评估，相关部门进行协调。

(6) 财务总监编制《筹资方案可行性报告》，并报总经理审核，董事会审批，相关部门予以配合。

(7) 《筹资方案可行性报告》得到总经理审批后，财务总监确定最终的《筹资方案》，并报政府主管部门进行审批。

(8) 如果《筹资方案》得到政府主管部门审批，转送给筹资人员；如果没有通过，审批意见报送给财

务总监，重新对《筹资方案》进行评估。

第 3 章 筹资方案的评估和择优标准

第 6 条 《筹资方案》的合格标准

1. 需分析各种方案的可行性。
2. 确定筹资总额、筹资结构、借款期限。
3. 需根据公司的具体情况，确定筹资方式和筹资渠道。
4. 需分析、计算和比较各种筹资方式和筹资渠道的利弊。
5. 需具体说明筹资时机的选择、预计筹资成本、潜在的筹资风险和具体的应对措施以及偿债计划等。

第 7 条 《筹资方案》的选优标准

1. 符合《公司法》、《证券法》等法律法规的规定。
2. 筹资总收益大于筹资总成本。
3. 筹资成本最小，利益最大。
4. 筹集的资金符合公司经营的需要，筹集金额的多少适宜。

第 3 章 附则

第 8 条 编写好的《筹资方案》实行联签制，各级审核人员均需签字盖章，否则以失职论处。

第 9 条 本办法由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 10 条 本办法经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

第 11 条 相关文件表单

1. 《筹资预算方案》。
2. 《筹资方案》。
3. 《筹资方案可行性报告》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3 筹资执行管控制度

9.3.1 筹资决策执行管理制度

内控制度名称	筹资决策执行管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了加强对公司筹资决策执行的管理力度，规范筹资决策执行的流程，确保筹资决策的执行符合国家相关制度的规定，减少和防范执行中的各类风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于参与筹资决策执行的所有人员。</p> <p>第 3 条 筹资决策执行过程包括以下内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1．筹资合同协议的订立与审核； 2．资产或资金的获得； 3．筹资费用的计算； 4．到期本金、利息的偿还； 5．改变资金用途的申请与审批； 6．对外披露。 <p style="text-align: center;">第 2 章 筹资合同的订立与审核</p> <p>第 4 条 筹资合同的订立</p> <ol style="list-style-type: none"> 1．筹资主管应组织相关人员成立筹资合同谈判小组，小组成员至少应包括法律顾问、财务主管、财务经理、未来资金使用部门负责人等。 2．谈判小组根据经批准的筹资方案，与银行或证券机构等中介商议筹资合同的具体条款，内容包括贷款期限、贷款偿还方式、贷款利率和利息支付方式、信贷额度、循环使用的信用协议、补偿性余额以及借款抵押筹资款项数额等。 3．谈判小组应从公司实际运营状况和发展前景出发进行谈判，对比市场同类筹资合同条款，合理确定资金的需要量，防止筹资不足或过剩。 			

4. 谈判小组初步拟定筹资合同。

第 5 条 筹资合同的审核审批

1. 筹资总额在 20 万元以下的筹资合同应提交至财务总监审批。
2. 筹资总额在 20 万元以上 100 万元以下的筹资合同应提交财务总监审核，总经理审批。
3. 筹资总额在 100 万元以上的筹资合同应提交财务总监和总经理审核，董事会审批。

第 6 条 筹资合同的订立应当符合《中华人民共和国合同法》及其他相关法律、法规的规定。

第 7 条 通过证券经营机构承销或包销企业债券或股票的，应当选择具备规定资质和资信良好的证券经营机构，并与该机构签订正式的承销或包销合同。

第 3 章 资产或资金的获得

第 8 条 筹资主管应在筹资合同规定的到款时间检查公司银行账户，确认筹资款项是否到账、到账款项数额是否与合同规定的一致。

第 9 条 筹资款项按时按量到账，筹资主管应报告财务部经理，取得的货币资金必须及时入账。

第 10 条 筹资款项未能按时按量到账，筹资主管应及时报告财务部经理和财务总监并通知银行和证券机构，查明原因，敦促其打款。

第 4 章 筹资成本的计算

第 11 条 个别资金成本的计算

企业使用筹集的资金，每年必须向投资者（包括债权人、股东）支付一定的资金占用费。将这些所有的占用费逐项进行折现并且求和，当所得现值总和等于企业所得筹集资金净额时，所使用的折现率称为资本成本率。

1. 银行借款成本计算公式

$$K_1 = \frac{I(1-T)}{L(1-f)} = \frac{i \cdot L \cdot (1-T)}{L(1-f)}$$

其中： I 为银行借款年利息， L 为银行借款筹资总额， i 为银行借款年利息率， f 为银行借款筹资费率， T 为所得税率。

2. 债券成本计算公式

$$K_b = \frac{I(1-T)}{B_0(1-f)} = \frac{B \cdot L \cdot (1-T)}{B_0(1-f)}$$

其中： I 为债券每年支付的利息， B 为债券面值， i 为债券票面利息率， f 为债券筹资费率， T 为所得税

率。 B_0 为债券筹资额，按发行价格确定。

3. 优先股成本计算公式

$$K_p = \frac{D}{P_0(1-f)}$$

其中： D 为优先股每年的股利， P_0 为发行优先股总额， f 为优先股筹资费率。

4. 普通股成本计算公式

$$K_s = \frac{D}{V_0(1-f)}$$

其中： D 为每年固定股利， V 为普通股股金， f 为普通股筹资费率。

5. 每年股利增长率为 g 的计算公式：

$$K_s = \frac{D_1}{V_0(1-f)} + g$$

6. 留存收益成本计算公式

$$K_e = \frac{D_1}{V_0} + g$$

第 12 条 综合资金成本的计算

资本成本率从高到低的排列为普通股、留存收益、优先股、长期债券、长期借款。企业的资金实际上是多种资金的组合，其成本率是各种来源资本成本率的加权平均，即：

$$K_w = \sum_{j=1}^n W_j K_j$$

式中： W_j 为第 j 种资金占全部资金的比重，即权数； k_j 为第 j 种资金的成本率； n 为全部资金来源总数。

第 5 章 到期本金、利息的偿还

第 13 条 筹资利息的支付必须符合筹资合同或协议的规定，不得提前或超额支付，也不得延期支付。

第 14 条 财务部应按期计算应付贷款利息和租金，借款及利息支付、发行股票及股利支付必须经过筹资部经理、财务部经理、财务总监和总经理的顺序进行审核审批。

第 15 条 财务部有关人员依据审核后的利息和租金计算清单，及时办理支付手续，并编制录入会计凭证。

第 16 条 财务部建立资金台账，详细记录各项资金的筹集、运用和本息归还情况。

第 17 条 财务部应定期与金融机构核对借款本金及利息/租金支付情况，发现问题及时纠正。

第 18 条 贷款或融资租赁合同到期时，财务部应及时提出还本申请，经财务总监审核和总经理审批后按时办理还款、付租和租赁资产转移等手续。

第 6 章 改变资金用途

第 19 条 筹资部应按照筹资方案所规定的用途使用对外筹集的资金。由于市场环境变化等特殊情况导致确需改变资金用途的，由筹资部经理组织相关人员编制资金用途更改申请，详细说明资金总额、已用数额、更改原因，可行性报告等内容。

第 20 条 资金用途更改申请必须经过财务部经理、财务总监、总经理的审核并提交董事会和股东大会进行审议。审核审批过程应有完整的书面记录。

第 21 条 筹集资金用途更改后的资金投向原则上投资于主营业务。

第 22 条 资金用途更改申请应审慎进行，确信投资项目具有较好的市场前景和盈利能力，有效防范投资风险，提高资金使用效益。

第 7 章 对外披露

第 23 条 公司更改筹集资金用途的，应在提交董事会审议后的两个交易日向证券交易所报告并对外披露。

第 24 条 披露内容

1. 原项目基本情况及关于资金用途更改原因的说明。
2. 新项目的基本情况、可行性分析和风险提示。
3. 新项目的投资计划。
4. 新项目已经取得或尚待有关部门审批的说明。
5. 独立董事、监事会、保荐人对资金用途更改的意见。
6. 证券交易所要求的其他内容。

第 8 章 附则

第 25 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 26 条 本制度经总经理审批后生效，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.3.2 企业筹资业务公告制度

内控制度名称	企业筹资业务公告制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为及时公告企业筹资业务，以符合国家法律、行政法规或者监管协议的规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度中的筹资业务主要包括权益资本筹资和债务资本筹资两类，具体业务包括发行股票、银行借款、发行债券、融资租赁等业务。</p> <p>第 3 条 筹资业务公告要求</p> <p>1．公司筹资业务公告的内容必须客观、真实、准确、完整，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。</p> <p>2．筹资业务公告的内容应符合国家法律、法规规定的企业筹资业务应公告的内容。</p> <p>第 4 条 筹资业务公告的一切事宜由董事会负责，董事会秘书处在董事会的领导下具体承担公告事项的 的执行工作。</p> <p>第 5 条 筹资业务公告事项具体规定</p> <p>1．公司在发行股票时，应公告招股说明书、财务会计报表及附属明晰表，并与证券经营机构签订承销协议，定向募集时应向新股认购人发出认购公告或通知。</p> <p>2．公司在进行银行借款、发行公司债券的重要筹资事项时，应按照国家证券管理机构的要求进行公告。</p> <p>第 6 条 公告实施步骤</p> <p>1．董事会秘书处发生的筹资事项拟定公告内容。</p> <p>2．董事会秘书处组织召开由公司总经理、财务总监、财务部人员参加的会议，审核协商公告的内容， 并提出修改意见。</p> <p>3．董事会秘书处根据修改意见对公告内容进行完善、补充，并提交董事会审批。</p> <p>4．董事会审批通过后，董事会秘书处根据公告的类型报请证券交易部门予以公告或在公司网站及其他 媒介上予以公布。</p> <p>第 7 条 本制度由董事会秘书处拟定，董事会审批通过后执行。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

9.4 筹资偿付管控制度

9.4.1 筹资业务偿付制度

内控制度名称	筹资业务偿付制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范公司在经营中的筹资偿付行为，确保偿付工作的合理、合法，防范筹资业务偿付的风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本制度适用于对筹资偿付各个环节的控制。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 筹资偿付控制</p> <p>第 3 条 筹资偿付的申请</p> <p>1. 会计人员根据筹资合同或筹资协议的条款，在发放股利或缴纳利息的规定时间前计算出应偿付的数额并提出“筹资偿付申请”。</p> <p>2. “筹资偿付申请”需经财务部经理、财务总监、总经理逐级审核、审批，并就此过程做好书面记录。</p> <p>第 4 条 编制记账凭证</p> <p>1. 筹资申请获得批准后，会计人员根据实收资本（股本）的明细账、债券存根记录与企业的股利（利润）分配方案，编写借款利息、股利或债券本金以及利息的发放清册。</p> <p>2. 股票与债券若由承销商代理发放，则需与承销商签订代理协议，并根据代理协议编写记账凭证。</p> <p>第 5 条 审核记账凭证</p> <p>1. 稽核人员需根据筹资合同或筹资协议中的条款认真审核，确保还本付息清册中应付本金与利息的准确性。</p> <p>2. 稽核人员需认真核实利息支付清单与凭据。</p> <p>3. 稽核人员核实后，由稽核经办人签字呈交财务部经理签批复核。</p> <p>4. 财务部经理再次复核记账凭证的会计处理的正确性和发放清册的真实性、合法性和正确性，审核后签字，呈交财务总监审核。</p>			

5. 财务总监审核签字后交予财务部经理, 由财务部经理指示出纳办理还本付息和发放股利手续。

6. 记账凭证的审核过程需做成书面记录, 禁止越级或缩短过程。

第 6 条 偿付资金的发放

1. 出纳在接到发放清册和记账凭证后, 需认真核对发放清册上的金额, 确保清册上明细金额的合计额与总计额保持一致。

2. 出纳在支付利息或股利时, 需做缴纳或发放记录。

3. 出纳需注意: 偿付资金的接收方在领取股利或债券本金时, 需持本人身份证及股票、债券的所有权证领取并签字盖章, 禁止代领。

4. 筹资偿付时出纳需认真核实股票、债券及相关证件的真实性。

5. 出纳需在发放后的股利与利息证券上加盖“作废”或“已发放”章, 漏盖后果由出纳承担。

6. 出纳在偿付资金发放中所犯错误情节较轻者由企业内部处理; 触犯法律的, 交由司法机关处理。

第 7 条 记账与对账

1. 会计人员需根据记账凭证、发放清册与所附的原始凭证, 及时登记短期借款、长期借款、长期应付款、应付债券、应付股利、财务费用等明细账, 直接或汇总登记总分类账。

2. 每月月底, 总账会计需与明细账分类会计核对双方账簿记录的发生额和余额, 核对无误后, 双方在科目余额表上签字确认, 确保筹资偿付业务会计记录真实、可靠。

第 3 章 附则

第 8 条 本制度由财务部制定, 解释权、修改权归属财务部。

第 9 条 本制度经总经理审批后生效, 修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.4.2 筹资业务对账管理条例

内控制度名称	筹资业务对账管理条例	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了保证筹资业务各种账簿记录的完整和正确，避免因筹资记录错误或会计处理不正确造成债务和筹资成本信息不真实，特制定本条例。</p> <p>第2条 本条例适用于对筹资业务各种账簿记录的账务管理。</p> <p>第3条 编制记账凭证</p> <p>1. 筹资申请批准后，会计人员根据实收资本（股本）的明细账、债券存根记录与公司的股利（利润）分配方案，编写借款利息、股利或债券本金以及利息的发放清册。</p> <p>2. 股票与债权若由承销商代理发放，则需与承销商签订代理协议，并根据代理协议编写记账凭证。</p> <p>第4条 审核记账凭证</p> <p>1. 稽核人员需根据筹资合同或筹资协议中的条款认真审核还本付息清册中应付本金与利息的准确性。</p> <p>2. 稽核人员需认真审核股利发放清册中应付股利总额与单个股东应付股利的准确性。</p> <p>3. 稽核人员需认真核实利息支付清单与凭据。</p> <p>4. 稽核人员核实后，由稽核经办人签字呈交财务部经理签批复核。</p> <p>5. 财务部经理再次复核记录凭证的正确性和发放清册的真实性、合法性和正确性，审核通过后签字，呈交财务总监审核。</p> <p>6. 财务总监审核签字后交给财务部经理，由财务部经理指示出纳人员办理还本付息手续和股利发放手续。</p> <p>7. 记账凭证的审核过程需进行书面记录，禁止越级或缩减审核环节。</p> <p>第5条 筹资业务对账管理</p> <p>每月月底，总账会计需要与明细账会计核对双方账簿记录的发生额和余额。核对无误后，双方在科目余额表上签字确认，确保筹资偿付业务会计记录真实、可靠。</p> <p>1. 账证核对</p> <p>财务部会计每日和每月需要对还本付息清册中应付本金与利息、股利发放清册中应付股利总额与单个股东应付股利、利息支付清单与凭据（筹资业务的各种账簿记录与记账凭证及其所附的原始凭证）进行核对。</p> <p>2. 账账核对</p> <p>（1）总分分类账之间的核对。各账户期初、期末借方余额的合计数应该与各账户期初、期末贷方余额的</p>			

合计数核对相等；各账户本期借方发生额合计数应该与各账户本期贷方发生额合计数核对相等。

(3) 各明细分类账和现金、银行存款日记账的期末余额之和应该同总分分类账中各有关账户的期末余额核对相等。

(3) 会计部门有关财产物资的明细分类账的余额应与财产物资保管部门或使用部门相应的保管账或使用登记簿的余额核对相符。

(4) 账账核对的方法是编制总分分类账发生额、余额试算平衡表以及明细账发生额、余额明细表等。

3. 账实核对

在账账一致的前提下对各项筹资业务的账面数额与实物进行核对。

(1) 现金日记账，应于每日业务终了结出余额，与实存的现金进行核对。

(2) 银行存款日记账，应于每月终与银行存款对账单进行核对，对未达账项应编制调节表，将双方实际结存调节相符。

(3) 年终决算前，采用财产清查办法，对各项财产物资，如材料、商品、在产品、产成品、有价证券、固定资产及其他实物财产等进行盘点，并与各该明细分类账、保管账（卡）和使用登记簿等所登记的数量核对相符。

第6条 账实不符时的处理办法

1. 在发现账账或账实不符时，需对还本付息清册中应付本金与利息、股利发放清册中应付股利总额与单个股东应付股利、利息支付清单与凭据进行检查、核对，以查找账账、账实不符的原因。

2. 在对账过程中，账账核对时，如果发现错账，应立即查明错账的原因，甚至追本溯源再进行账证核对，查明之后，应立即按照规定的更正错账办法加以更正。

3. 总账记录正确，明细账却出现了错误，从而使得账账不符；此时，需要编制一张“只记明细账，不记总账”的摘要凭证对明细账进行更正即可。

4. 当发现账目不符时，为了便于查找记账工作中发生的差错，一般可求取两个不同的合计数的差额，然后根据这个差额进行分析查找。利用差数查找错误有“除二法”和“除九法”两种方法。

5. 本金与应付利息的额度必须和债权人进行定期对账。如有不符，应查明原因，按规定及时处理。

第7条 本条例由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第8条 本条例经总经理审批后生效，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

失时，应按直接经济损失的大小，由贷款方予以赔偿。

第 5 条 借款方还本付息的资金来源，双方同意按有关规定，用下列资金还款。

1. 贷款项目投产后新增加的所得税前利润____万元。
2. 贷款项目投产后新增加的税金____万元。
3. 自有资金（包括更新改造资金、新产品试制费和生产发展基金）____万元。
4. 新增固定资产折旧____万元。
5. 贷款项目交主管部门的费用____万元。
6. 其他资金____万元。

第 6 条 担保方对借款方归还贷款本息承担责任，如果借款方未按期清偿贷款本息时，担保方应在接到贷款方还款通知后一个月内归还。

第 7 条 贷款方有权检查贷款使用情况。检查时，借款方对调阅有关文件、账册、凭证和报表以及查核物资库存和施工生产情况等，提供支持。

第 8 条 借款方如违反合同和相关法律法规的规定，贷款方有权停止贷款，提前收回部分或全部贷款。

第 9 条 本合同有效期：自____年____月____日起，至____年____月____日止。

第 10 条 本合同经借款方、贷款方、保证方签章后生效，至此项借款本息全部还清后终止。合同正本三份，借款方、贷款方、保证方各执一份；副本四份，分别报送人民银行一级分行、人民银行二级分行、当地工商行政管理局、税务局。

借款方（单位）：

法定代表人（职务、姓名）：

贷款方（单位）：

法定代表人（职务、姓名）：

担保方（单位）：

签订日期：

签订地点：

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

9.5.2 承销合同

内控文本名称	承销合同	内控文本编号	
		文本受控状态	

股票发行人：____股份有限公司（以下简称“甲方”）

注册地址：_____

法定代表人：_____

股票承销商：____证券有限公司（以下简称“乙方”）

注册地址：_____

法定代表人：_____

甲、乙双方就由乙方负责承销甲方股票事宜，经过平等协商，达成如下合同条款。

第1条 股票承销的方式

经双方同意，本次股票发行采用_____方式。

第2条 股票承销的种类、数量、发行价格与发行总市值

本次发行的股票为人民币普通股，发行总量为____股，每股面值为人民币____元，每股发行价为人民币____元，发行总市值为人民币____元。

第3条 股票承销期限与起止日期

本次股票发行的承销期为____天，自____年____月____日起至____年____月____日止。

第4条 股款的收缴与支付

乙方应在承销期结束后____个工作日内将本次认购的全部股款扣除应收的承销及经办手续费后，一次划转入甲方指定的银行账户。如乙方延迟划转本次认购的股款，则每逾期一日应向甲方另行支付逾期未划转股款万分之____的滞纳金。

第5条 股票承销的费用

乙方按本次股票发行总市值的____%收取承销费用，该承销费用由乙方从甲方所发行股票的股款中扣除。

第6条 甲乙双方的权利和义务

1. 合同双方自本合同签署日起至承销结束日止，任何一方在未与对方协商并取得对方书面同意的情况下，均不得以新闻发布会或散发文件的形式，向公众披露招股说明书之外的可能影响本次股票发行成功的信息，否则，应承担违约责任。

2. 甲方应向乙方依法提供本次股票发行所需的全部文件, 并保证相关文件的真实、准确与合法, 且无任何误导性成分或疏漏。否则, 若因此而导致股票发行失败或受阻, 乙方有权终止本合同, 并由甲方承担违约责任。

3. 乙方应按国家有关规定, 依法组织股票发行的承销团, 具体负责股票的发售工作。乙方负责办理股权登记及编制股东名册, 并应在本次股票发行工作完成后 15 日内向中国证监会依法提供书面报告。

第 7 条 违约责任

在本合同履行过程中, 任何一方未能认真履行其在本合同项下的义务即构成违约。违约方应按股款总额的____%向守约方支付违约金; 给对方造成损失的, 还应承担赔偿责任。但总赔偿额度不应超过股款总额的____%。

第 8 条 法律适用与争议解决

1. 本合同的成立、生效与解释均适用中华人民共和国法律。

2. 在本合同履行过程中所发生的任何争议, 双方均应通过友好协商方式解决。协商不成的, 任一方均有权将争议提请____仲裁委员会并按照该会届时有效的仲裁规则进行仲裁, 仲裁裁决对争议双方具有最终的法律约束力。

第 9 条 不可抗力

在本合同履行过程中, 如发生政治、经济、金融、法律或其他方面的重大变故, 而这种重大变故已经或可能会对甲方的业务状况、财务状况、发展前景及本次股票发行产生实质性不利影响, 则甲、乙双方均有权决定暂缓或终止本合同而无需向对方承担违约责任。

第 10 条 合同文本

本合同正本一式____份, 甲、乙双方各执____份, 报送中国证监会一份, 各份合同具有同等法律效力。

第 11 条 合同的效力

本合同自双方授权代表签字并加盖公章后生效, 有效期自合同签署之日起至____年____月____日止。

甲方:(盖章)

乙方:(盖章)

法定代表人:(签字)

法定代表人:(签字)

签订日期:____年____月____日

签订日期:____年____月____日

签订地点:

签订地点:

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 10 章 企业内部控制规范——预算

10 . 1 岗位责任与授权批准制度

10 . 1 . 1 预算业务岗位责任制度

内控制度名称	预算业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了加强对公司各部门预算的科学管理和预算工作的内部控制，明确预算业务各相关岗位的责任，按照“权责分明、分工控制、相互制约、相互监督”的原则，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 预算业务责任岗位</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 股东大会。 2. 董事会。 3. 预算委员会。 4. 总经理。 5. 财务部经理。 6. 预算专员。 7. 审计部经理。 8. 各个部门负责人。 <p style="text-align: center;">第 2 章 预算业务岗位职责及不相容职责</p> <p>第 3 条 股东大会</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 主要职责 <p>审批《年度预算方案》和《预算调整方案》。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 不相容职责 <p>编制《年度预算方案》和《预算调整方案》。</p> <p>第 4 条 董事会</p>			

1. 主要职责

- (1) 审议预算目标、预算管理措施和办法。
- (2) 审批预算编制方法、分析制度和考核制度。
- (3) 审批季度、月度预算目标。
- (4) 审批预算管理的岗位责任制度。
- (5) 组织制定年度预算方案，提交股东大会审议。
- (6) 调节和仲裁预算执行中出现的矛盾和纠纷。

2. 不相容职责

- (1) 编制预算管理制度。
- (2) 编制季度、月度预算方案。
- (3) 审批预算目标。
- (4) 审批预算方案。

第5条 预算委员会

1. 主要职责

- (1) 拟定预算目标和预算政策。
- (2) 制定预算管理的具体措施和办法。
- (3) 汇总、编制、平衡年度预算方案。
- (4) 审核预算调整报告，编制调整方案并报批。
- (5) 组织下达预算方案，并协调、解决预算执行中的问题。
- (6) 考核预算执行情况，督促完成预算目标。

2. 不相容职责

- (1) 审批预算目标、政策。
- (2) 审批预算草案。
- (3) 执行预算。

第6条 总经理

1. 主要职责

- (1) 权限范围内审批超预算的资金支出申请。
- (2) 审阅预算执行情况报告。

2. 不相容职责

(1) 年度预算方案的独立审批。

(2) 编制预算执行情况报告。

第7条 财务部经理

1. 主要责任

(1) 为预算编制、调整、分析和考核提供财务信息。

(2) 按照有关要求进行了会计核算，实施会计监督。

2. 不相容职责

预算的编制、考核和执行。

第8条 预算专员

1. 主要职责

(1) 协助财务部经理整理、分析预算编制相关信息。

(2) 汇总各部门在预算执行过程中形成的数据和资料，作为预算分析和考核的依据。

(3) 拟定公司总体预算执行情况报告。

(4) 拟定公司总体预算分析报告。

(5) 协助领导对预算执行情况进行监督检查。

(6) 协助开展预算执行考核事项。

2. 不相容职责

(1) 独立向预算执行单位提出预算编制、执行建议。

(2) 审核公司总体预算执行情况报告和预算分析报告。

第9条 审计部经理

1. 主要职责

对预算执行过程实施审计监督，及时上报审计中发现的问题。

2. 不相容职责

对被审部门实施处罚。

第10条 各部门负责人

1. 主要职责

(1) 本部门业务预算的编制、执行、控制等工作。

(2) 配合做好公司总体预算的综合平衡、分析。

(3) 提出本部门业务预算调整报告，报上级审批。

(4) 加强同其他部门的沟通与联系, 确保业务预算执行情况能够相互监督。

2. 不相容职责

(1) 审批部门业务预算。

(2) 考核预算执行情况。

(3) 审批调整方案。

第 3 章 附则

第 11 条 本制度由预算委员会同公司其他有关部门解释。

第 12 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 13 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.1.2 预算管理制度

内控制度名称	预算管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为推动公司加强内部控制, 建立完善的预算管理体系, 规范预算编制、执行控制及差异分析、调整及考核, 提高预算的科学性和严肃性, 促进实现预算目标, 根据国家有关法律、法规和《公司内部控制基本规范》, 特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司总部、控股子公司、全资子公司。

第 2 章 预算编制

第 3 条 公司编制预算要按照“先生产经营预算、资本预算, 后财务预算”的流程进行, 并按照各预算执行部门所承担经济业务的类型及其责任权限, 编制不同形式的预算。

第 4 条 生产经营预算是反映预算期内公司有可能形成现金收付的生产经营活动(或营业活动)的预算。生产经营预算一般包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成

本预算、销售费用预算、管理费用预算和财务费用预算。

第 5 条 资本预算是公司在预算期内进行的资本性投资活动预算，此项预算主要包括对外投资预算、基建工程预算和固定资产更新预算。

第 6 条 财务预算主要以现金预算、预计资产负债表和预计损益表等形式反映。财务预算主要包括预计现金流量表、预计损益表、预计资产负债表。

第 7 条 编制预算，应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。按照下达目标、编制上报、审查平衡、审议批准、下达执行等编制程序进行编制，并制定详细的财务预算编制政策。

第 8 条 预算编制结束后，于当年 12 月底前将预算方案上报公司，经审查、汇总、平衡、批复后下发至各个部门执行。

第 3 章 预算执行控制及差异分析

第 9 条 公司预算一经下达后，各预算执行部门及单位必须认真组织实施，并将预算指标进行层层分解，落实到内部各部门、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系。

第 10 条 在日常控制中，公司应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准，加强适时监控。

第 11 条 各预算管理职能部门都要相应建立“预算执行台账”，按预算的项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额、差异说明等。

第 12 条 公司应强化现金流量的财务预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制支付风险。

1. 对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行。
2. 对于预算外的资金支出，应当按财务预算管理制度规范支付程序。
3. 对于无合同、无凭证、无手续证明的资金支出，不予支付。

第 13 条 公司必须建立财务预算报告制度，要求各预算执行部门定期报告预算的执行情况。对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，财务预算管理委员会应当责成有关预算执行部门查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

预算差异分析报告主要包括以下内容。

1. 本期预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。
2. 对差异额进行的分析。
3. 产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、推广的建议。

第 14 条 公司财务管理部门应当利用财务报表监控财务预算的执行情况，及时向预算执行部门、公司

财务预算委员会、董事会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对公司预算目标的影响等财务信息，促进公司实现预算目标。

第 4 章 预算审计

第 15 条 审计委员会应当定期组织预算审计，纠正不正确的审议批准，充分发挥内部审计的监督作用，维护预算管理的严肃性。

第 16 条 预算审计可以全面审计或者抽样审计，在特殊情况下，也可组织不定期的专项审计。

第 17 条 审计工作结束后，审计委员会应当形成《预算审计报告》，直接提交给董事会审阅，作为财务预算调整、改进内部经营管理和财务考评的一项重要参考。

第 5 章 预算调整

第 18 条 公司下达执行的预算，一般情况下不予调整。但由于国家政策法规、经营条件、市场环境等发生重大变化，致使预算编制的基础不成立，或导致预算执行结果产生重大偏差的情况下，可以调整公司预算及各部门预算。

第 19 条 提出预算调整的前提条件。当某一项或几项因素朝着劣势方向变化，导致预算目标不能实现时，有关负责人应首先找出与预算目标相关的其他因素的潜力，或采取其他措施来弥补这些变化带来的损失，只有在无法弥补损失的情况下，相关执行部门才能提出预算调整申请。

第 20 条 确实需要调整预算时，作如下处理。

1. 由预算执行部门逐级向公司负责的各部门提出调整预算的申请，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，提出预算调整幅度，并拟定相应的《预算调整报告》。

2. 公司的各级相关负责人应对《预算调整报告》进行审核分析后，集中编制《公司年度预算调整方案》，提交股东大会确认后方可下达执行。

第 6 章 预算考核

第 21 条 预算年度终了，预算委员会应当向董事会报告财务预算执行情况，并依据财务预算完成情况和预算审计情况对预算执行部门进行考核。

第 22 条 预算的考核具有两层含义。

1. 对整个公司预算管理系统进行考核评价，即对经营业绩进行考核。

2. 对预算执行者的考核。预算考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的实施，达到“人人考核有指标，个个指标连收入”。

第 23 条 为调动预算执行者的积极性，公司应当制定激励政策，要设立经营者奖、效益奖、节约奖、改善提案奖等奖项。

第 6 章 附则

第 24 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 25 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 26 条 本制度自____年____月____日起实施。

第 27 条 相关文件表单

1. “预算执行台账”。

2. 《预算审计报告》。

3. 《预算调整报告》。

4. 《公司年度预算调整方案》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.2 预算编制管控规范**10.2.1 预算编制管理制度**

内控制度名称	预算编制管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了建立完善的预算管理体制，健全预算管理工作目标，特制定本制度。

第 2 条 内容及适用范围

1. 本制度重点规范各部门的预算分类、编制及公司财务的预算控制。

2. 本制度适用于公司总部、控股子公司、全资子公司。

第 3 条 预算编制原则

全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡。

第 4 条 预算分类

1. 按照编制时间划分为年度预算、季度预算和月度预算三种形式。

2. 按照预算内容划分为生产经营预算、资本预算、财务预算三种形式。

(1) 生产经营预算包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算。

(2) 资本预算包括对外投资预算、基建工程预算、固定资产更新预算。

(3) 财务预算包括预计现金流量表、预计损益表、预计资产负债表。

3. 按照预算控制功能划分为公司整体预算、部门预算和项目预算三种形式, 其中部门预算包括部门费用、成本预算、部门工作目标预算等。

第 2 章 预算编制单位、编制方式及方法

第 5 条 预算编制单位

公司设两级预算单位, 即作为一级预算单位的公司和作为二级预算单位的各部门和分支机构。

第 6 条 预算编制方式及方法

1. 公司预算编制采用自上而下与自下而上相结合的方式。

(1) 公司预算委员会提出公司的参考性目标, 经董事会审批后逐级分解下达。

(2) 二级预算单位依据公司参考性目标对本单位的要求, 编制本单位预算。

(3) 预算委员会汇总二级预算单位的预算, 并编制公司总体预算, 履行报批程序。

2. 预算编制的基本方法

(1) 固定预算

固定预算, 又称静态预算, 是以预算期内正常的、可实现的某一业务量 (如生产量、销售量) 水平作为唯一的基础, 以上期实际业绩为依据, 以单一的会计年度为预算期, 确定各项预算指标数据的方法。

(2) 弹性预算

以业务量、成本和利润之间的依存关系为依据, 以预算期可预见的各种业务量水平为基础, 编制能够适应多种情况预算的方法。

(3) 零基预算

对于任何一个预算期或预算项目, 都不以现有的预算数为基数, 而是从零开始, 完全按照有关部门的职责范围和经营需要来安排有关项目预算数额的方法。

(4) 滚动预算

滚动预算, 又称永续预算, 是预算随着时间推移而自动递补, 使其始终保持一定期限 (通常为 1 年) 的一种预算编制方法。以月份为单位进行滚动编制预算的方式, 称为逐月滚动预算; 以季度为单位进行滚动编制预算的方式, 称为逐季滚动预算。

(5) 概率预算

概率预算是指对在预算期内不确定的各预算构成变量，根据客观条件，做出近似的估计，估计可能变动的范围及出现在各个变动范围的概率，再通过加权平均计算有关变量在预期内期望值的预算编制方法。

第 3 章 预算编制程序

第 7 条 年度预算编制程序

1. 每年 12 月 3 日前，预算委员会负责人须向董事会提交年度预算完成情况（12 月份用预计数），公司总经理向董事会提交下年度经营预测的报告。

2. 每年 12 月 10 日前，董事会下达主要经营指标。

3. 每年 12 月 15 日前，预算委员会组织各部门经理召开预算工作会议，将下年度的总体目标分解到各部门，并按时间分解至四个季度。

4. 各部门经理组织编制本部门预算（草案）后交预算委员会汇总、审核、整理，形成公司《公司总体预算》。

5. 年度预算必须于 12 月 25 日～12 月 30 日，经董事会审核后提交股东大会审批，通过后下发至各部门正式执行。

第 8 条 月度预算编制程序

1. 月度预算要求每月 30 日前，由各部门经理根据年度预算目标和本期完成进度，拟订下月份指标，向预算委员会提交《部门月度预算（草案）》。

2. 由预算委员会负责组织整理、汇总报董事会批准。

3. 由董事会批准之后，形成正式部门月度预算。

4. 相关部门执行部门月度预算。

第 9 条 临时预算编制程序

1. 临时预算是由特殊项目或接受某项临时交办任务的负责人，根据管理需要提出的某一时期或阶段的预算。

2. 项目负责人编制临时预算，其直接上级和预算委员会负责在其各自的权限范围内审查，超出其审批权限以外的项目，由董事会批准。

3. 董事会批准后的实施，在临时预算审批通过后，方可启动项目或完成项目。

第 10 条 在各项预算编制和执行过程中，因特殊情况无法确定的回款目标，其资金临时缺口，由预算委员会负责制定备用筹资方案。

第 11 条 各部门必须根据预算委员会提出的预算编制及其操作要求，及时编制、上报、下达规定时期的预算，并接受考核。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由董事会批准后执行、修改或废止。

第 13 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 14 条 本制度自____年____月____日起实施。

第 15 条 本制度实施后，凡既有的类似规定自行终止，与本规定有抵触的以本制度为准，与国家有关规定抵触的，以国家有关规定为准。

第 16 条 相关文件表单

1.《部门预算（草案）》。

2.《公司总体预算》。

3.《部门月度预算（草案）》。

4.《部门月度预算》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.2.2 年度预算方案制定规则

内控制度名称	年度预算方案制定规则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为优化公司资产，统筹安排公司年度资金使用计划，降低运营成本，减少费用审批环节，提高工作效率，指导编制规范、全面的年度预算方案，特制定本规则。

第 2 条 本规则适用于本公司年度预算的编制工作。

第 3 条 年度预算的编制按照“由上而下，上下结合，分级编制，逐级汇总，总体平衡”的程序进行。

1. 提交下年度经营预测的报告

每年 12 月 3 日前，预算委员会负责人须向董事会提交年度预算完成情况（12 月份用预计数），公司总经理向董事会提交下年度经营预测的报告。

2. 下达主要经营指标

每年 12 月 10 日前，董事会下达主要经营指标。每年 12 月 15 日前，预算委员会组织各部门经理召开

预算工作会议，将下年度的总体目标分解到各部门，并按时间分解至四个季度。

3. 编制上报

各部门经理组织编制本部门《部门预算（草案）》后上交预算委员会。

4. 整理汇总

预算委员会负责汇总、审核、整理各部门提交的《部门预算（草案）》，形成《公司总体预算》。

5. 下达执行

年度预算必须于 12 月 25 日 ~ 12 月 30 日，经董事会审核后提交股东大会审批，通过后下发至各部门正式执行。

第 4 条 年度预算方案编制内容及分工

公司的各项预算本着“谁执行预算，谁就编制预算草案”的原则确定各项预算草案的编制责任单位。具体如下表。

年度预算方案编制内容及分工表

预算内容	责任单位	协助单位	备注
产量预算	经营管理部	销售部、生产部、各生产车间	
销售预算	销售部	物流部、仓储部、经营管理部、生产部	
采购预算	采购部	经营管理部、财务部	
年度价格预算	财务部	销售部、采购部	
大中小修预算	设备部	经营管理部、财务部	
备件预算	设备部	经营管理部、财务部	
设备预算	设备部	经营管理部、生产部、各生产车间、财务部	
技术改造预算	技术部	财务部、各生产车间	
质量指标预算	质量部	技术部、各生产车间	
安全环保指标预算	安全环境卫生部		
定员预算	人力资源部	经营管理部、财务部	
员工收入预算	经营管理部	人力资源部、财务部	
销售费用预算	销售部	财务部	
制造费用预算	各生产厂	财务部	
生产成本预算	各生产厂	财务部	

管理费用预算	财务部		
财务费用预算	财务部		
筹资预算	财务部		
其他销售利润预算	按照部门（或单位）职能分工编制		
子公司预算	按照部门（或单位）职能分工编制		
财务预算	按照部门（或单位）职能分工编制		
其中：利润预算			
现金流量预算			
资产负债预算			

第 5 条 在年度预算编制前，相关部门要做好各项准备工作，包括组织调查研究、检查总结当期预算执行情况、测算预算有关指标数据、研究预算期发展趋势等。

第 2 章 附则

第 6 条 本规则由董事会批准后执行、修改或废止。

第 7 条 本规则自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.3 预算执行管控规范

10.3.1 重大预算项目管理办法

内控制度名称	重大预算项目管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范重大预算项目管理，有效控制预算支出，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法适用于企业所有重大预算项目的管理。</p> <p>第 3 条 权责单位及主要职责</p>			

1. 预算委员会

- (1) 负责组织、协调财务部编制重大专项项目总预算和年度预算。
- (2) 与财务部共同落实资金及相关配套条件，对配套资金的落实承担责任。
- (3) 组织开展重大专项资金的监督与检查等相关工作。

2. 董事会

- (1) 按规定程序审核重大预算项目总预算和年度预算建议方案。
- (2) 负责组织建立符合重大预算项目特点的重大专项资金内部监管机制。
- (3) 对重大专项实施中的重大预算调整提出建议，按规定审批项目预算执行中的一般性调整。

第4条 重大固定资产投资预算管理

1. 说明企业预算年度内拟安排的重大固定资产投资项目的目的、总规模、预期收益及预计实施年限等情况。

2. 重点说明资金来源与构成，其中对非主业投资占总投资的比重超过 10%、自有资金占总投资的比重低于 30%的固定资产投资予以详细分项说明。

第5条 重大筹资项目预算管理

1. 说明企业预算年度内拟安排的重大筹资项目的目的、筹资规模、筹资方式和筹资费用等情况。
2. 分析筹资行为对企业资产负债率、速动比率及带息负债比率等财务指标带来的影响。

第6条 重大长期股权投资相关预算管理

1. 预算年度内拟计划实施的重大长期股权投资情况，具体包括投资目的、预计投资规模、持股比例、预计收益等情况，以及清理低效长期股权投资拟采取的手段和措施。

2. 逐项说明预算年度拟实施收购项目的目的，以及对企业生产经营产生的影响。

第7条 分项目说明企业预算年度内拟安排的债券、股票、基金等风险业务的资金占用规模、资金来源和预计投资回报率等情况。

第8条 企业预算年度内担保、抵押等或有事项的规模控制情况，并说明对逾期担保等或有事项拟采取的清理措施。

第9条 本办法由董事会会同企业其他有关部门解释。

第10条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.3.2 预算资金支出审批制度

内控制度名称	预算资金支出审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为进一步加强公司内部预算资金的审批管理，提高资金使用效率，强化资金支出的内部控制，明确各项预算资金支出的审批程序，有效控制公司成本费用和资金风险，结合本公司的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 预算资金支出分类</p> <p>根据预算资金支出的性质，将预算资金支出分为以下 9 类。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 日常经营费用支出，包括办公用品、水电费、房租、业务招待费、交通费、差旅费、通信费用、会务费等。 2. 经营性采购支出，主要指为生产、销售而进行的物资采购。 3. 职工薪酬支出，包括员工薪资、奖金、津贴、补贴、福利费等。 4. 税费支出预算，指公司应上交的各项税款等。 5. 固定资产、在建工程等长期资产购置支出。 6. 非经营性资金往来支出。 7. 对外长、短期投资支出。 8. 利润分配支出。 9. 其他支出。 <p>第 3 条 预算资金支出原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 优先保证重点项目资金。 2. 支付凭证符合财务要求。 <p style="text-align: center;">第 2 章 预算资金审签人的责任</p> <p>第 4 条 经办人应如实反映预算资金支出的内容，在“预算资金申请单”上签字，对资金支出的结果负直接责任。</p> <p>第 5 条 部门经理对本部门的预算资金支出的真实性、必要性和合理性负责，并在此基础上审核签字，对资金的支出承担部门领导责任。</p>			

第 6 条 财务部门相关人员根据公司实际资金情况对各类预算资金支付的合法性、准确性、真实性、完整性和及时性进行审核；并有权利退回不合法、不准确、不真实、不完整的支付凭证。在审签过程中，财务部经理应按照年度预算和月度预算对资金的支出提出意见和建议。

第 7 条 董事长、总经理在各自权限范围内对预算资金的支付履行最终审批权，对预算资金支出的结果负领导责任。

第 3 章 审批权限

第 8 条 经营性采购支出、采购费用、销售费用及日常经营管理费用、职工薪资、税费支出、固定资产购置、修理、设备改造等，10 万元（含）以下且在预算范围内的额度由公司总经理审批；10 万元以上且在预算范围内的额度由公司董事长审批（超预算资金审批见本书 10.3.3 的“超预算资金审批制度”）。

第 9 条 对非关联方的支付，10 万元（含）且在预算范围内的额度由总经理审批，10 万元以上且在预算范围内的额度由董事长审批。

第 10 条 对关联方支付，对外投资、资产抵押、对外担保事项、收购出售资产、委托理财的权限，按照公司章程的规定履行相应审批程序后，由董事长签批。

第 4 章 预算资金支出的审批程序

第 11 条 10 万元以内且在预算范围内的经营采购预算支出审批程序

1. 采购部门采购前必须填报“请购单”、“采购单”，提交《采购合同》，采购完成后应及时办理验收、入库和出库手续。

2. 审批程序

（1）经办人填写“请款单”并签名。

（2）采购部经理审核。

（3）财务负责人审核。

（4）总经理审批。

（5）财务部会计编制记账凭证。

（6）出纳付款。

第 12 条 10 万元以内且在预算范围内的采购费用、销售费用及日常经营管理费用的支出审批程序。

1. 经办人填写“资金申请单”并签名。

2. 部门经理审核。

3. 财务负责人审核。

4. 总经理审批。

5. 财务部会计编制记账凭证。

6. 出纳付款。

第 13 条 10 万元以上且在预算范围之内的经营采购支出审批程序

1. 采购部门采购前必须填报“请购单”、“采购单”，提交《采购合同》，采购完成后应及时办理验收、入库、出库手续。

2. 审批程序

(1) 经办人填写“请购单”并签名。

(2) 部门经理审核。

(3) 财务部经理审核。

(4) 财务负责人审核。

(5) 总经理审核。

(6) 董事长审批。

(7) 财务部会计编制记账凭证。

(8) 出纳付款。

第 14 条 职工薪酬支出审批程序

1. 审批程序

由人力资源部审核考勤情况，各部门根据业绩考核综合提出考评意见，由公司分管领导审核，报公司总经理审批。

2. 财务部根据审核后的考勤表编制薪资表，发放薪资。

第 15 条 税费支出审批程序

1. 审批程序

由财务部门按国家有关税收法律法规，正确计算当期应纳税费金额。

2. 财务部会计审核并编制记账凭证后由出纳付款。

第 16 条 固定资产、在建工程等长期资产购置支出审批流程

1. 经办人填写“资金申请单”并签名。

2. 采购部门经理审核。

3. 财务部经理审核。

4. 总经理或授权人审核。

5. 董事长审批。

6. 财务部会计编制记账凭证。

7. 出纳付款。

第 17 条 对外长、短期投资和非经营性资金往来支出审批程序

1. 经办人填写“资金申请单”并签名。

2. 项目负责人审核。

3. 财务部经理审核。

4. 总经理审核。

5. 董事长审批。

6. 财务部会计审核并编制记账凭证。

7. 出纳付款。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度自____年____月____日起实施。

第 19 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 20 条 相关文件表单

1. “请购单”。

2. “采购单”。

3. 《采购合同》。

4. “资金申请单”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4 预算调整分析考核规范

10.4.1 预算调整管理办法

内控制度名称	预算调整管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为了规范公司预算调整的管理，加强公司预算控制的科学性，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于公司总部及所属分公司、子公司。</p>			

第 3 条 进行预算调整必须遵循的原则

1. 预算调整事项不能偏离公司发展战略和年度财务预算目标。
2. 预算调整方案应当在经济上能够实现最优化。
3. 预算调整重点指的是财务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，这些差异导致预算执行结果严重偏离公司的经营目标。

第 4 条 预算调整方案应符合的要求

1. 预算调整事项符合公司发展战略和现实生产经营状况。
2. 预算调整重点放在预算执行中出现的重要的或非正常的关键性差异方面。
3. 预算调整方案客观、合理。

第 5 条 预算调整条件

1. 公司体制改革。
2. 大型自然灾害的影响。
3. 公司内部重大政策调整。
4. 国家政治经济生活中发生不可抗拒事件。
5. 国家宏观政策大幅调整，如预料外的全国工资上涨等。
6. 市场经济形式发生重大变化，公司经营目标必须进行调整。
7. 业务经营范围变更，如销售收入时间差异、新产品投放的推迟、显著的现金速度变化、新的资本投资。

第 6 条 预算调整方式

预算调整分为预算事项的应急调整和年度调整。应急事项是指不及时进行调整就会影响生产和经营，每月调整一次；年度调整是对重大事项的调整。

第 7 条 年度预算调整

年度预算需要做调整的，相关部门需于当年 6 月底前将调整预算申请上报预算委员会；预算委员会无法平衡解决的，报请公司董事会，调整年度预算。预算的调整按原预算编报审批程序办理。

第 8 条 应急调整

因特殊情况或应急任务需要发生的预算外项目支出，又无法等待调整预算的，则需履行相应报批程序，财务部依据有关签报或会议纪要等文件办理付款。财务部无法解决的，提请公司预算委员会特别审批。

第 9 条 预算调整程序

1. 预算调整应当由预算执行单位向公司预算委员会提出书面报告，报告中应包括以下内容。

<p>(1) 主要财务指标的调整情况。</p> <p>(2) 调整原因。</p> <p>(3) 预计执行情况和保障措施。</p> <p>(4) 财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算的调整幅度。</p> <p>2. 预算委员会应当对预算执行单位的预算调整报告进行审核分析，编制公司年度财务预算调整方案，上报董事会进行审核。</p> <p>3. 董事会将审核通过后的预算调整方案提交股东大会审议，通过后下发执行新的预算。</p> <p>第 10 条 本办法由预算委员会解释。</p> <p>第 11 条 本办法自____年____月____日起实施。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.4.2 预算执行分析制度

内控制度名称	预算执行分析制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

1. 分析预算执行中的差异，为预算考核提供依据，并作为考核与奖惩的参考。

2. 了解预算与战略的配合程度，为预算修正和调整提供参考依据，发挥预算的指导作用。

3. 为编制下期预算积累经验，加强公司预算管理的科学性、系统性和权威性。

第 2 条 定义

预算执行分析就是通过对实际执行结果与预算目标进行比较，确定是否存在执行差异，为进行预算调整、预算修正提供依据。

第 3 条 预算执行分析责任单位

1. 董事会为预算执行分析的决策机构。

2. 预算委员会为预算执行分析管理机构。

3. 各业务部门为预算执行分析的执行机构, 财务部负责对公司总体预算执行情况进行分析。

第 4 条 预算执行分析管理方式

公司通过定期召开预算执行分析会议, 通报预算执行情况, 研究、解决预算执行中存在的问题, 提出改进措施。

第 5 条 预算执行分析的内容

预算执行分析的内容主要包括以下五个方面。

1. 差异性分析

定期监测实际执行结果与预算的比较, 提供差异性分析, 为预警提供依据。

2. 一致性分析

分析预算执行情况与公司长期目标及基本目标的一致性。

3. 例外事项分析。

分析由于例外事项引起的对整体预算目标的影响情况。

4. 差错分析

分析由于目标理解不一致而造成的填报内容错误。

5. 进度分析

对各项预算目标的进度进行分析, 为考核工作提供依据。

第 2 章 编制预算执行分析报告

第 6 条 预算执行过程中, 各预算执行部门设专人及时检查、追踪本部门预算的执行情况, 及时收集、汇总有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等信息, 为预算执行分析报告的编制做好准备。

第 7 条 预算执行分析报告分临时性报告和定期报告。对重大差异和问题要编制临时报告, 定期报告分月度和年度分析报告, 要全面分析本部门的预算执行情况。

第 8 条 编制预算执行分析报告的要求

1. 把握定量分析和定性分析两个角度。

2. 采用比率分析、比较分析、因素分析等多重方法。

3. 对于预算执行当中产生的差异, 应客观分析原因, 提出解决措施或建议。

第 3 章 审议和评估预算分析报告

第 9 条 对于预算分析报告的审议和评估通过定期召开的预算执行分析会议进行。

第 10 条 预算执行分析会议准备

1. 各单位提前准备同预算相关的各方面(财务、业务、市场、技术、政策、法律等)的信息、图表资

料等。

2. 财务部汇总各预算执行部门编制的预算执行分析报告,在此基础上形成公司总体的预算执行分析报告,并在会议召开前3日内提交预算委员会。

3. 预算委员会工作人员将相关会议资料进行整理后,打印、装订并及时分发给各个参会部门和人员。

第11条 参会人员

总经理、预算委员会负责人、财务部经理、相关预算执行单位负责人等。

第12条 召开时间

1. 季度预算执行分析会时间分别在4、7、10月下旬,时间1天。

2. 年度预算执行分析会时间在1月下旬,时间1~2天。

第13条 会议规则

1. 对预算执行情况的分析,目的不仅是为了揭示和解释问题,更主要的是形成对问题的共识和解决问题的对策。

2. 对于预算执行中出现的超出合理范围的差异,应当客观分析产生的原因,提出解决措施或建议,并编制预算执行差异分析报告提交给董事会审核。预算执行差异分析报告的内容包括但不限于以下内容。

(1) 本期预算数、本期实际预算完成数、本期差异、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数。

(2) 对差异进行具体分析的过程和说明。

(3) 产生不利差异的原因、责任归属、改进措施。

(4) 形成有利差异的原因和今后进行巩固、扩大、推广的建议。

第14条 会议议程

1. 公司预算委员会负责人介绍上期公司总体目标完成情况、主要差异及其来源。

2. 逐一总结各单位上期预算完成情况,发掘问题,分析产生的原因,责成解决。

3. 总结会议达成的需要上报董事会审核解决的问题,明确改进目标。

4. 总经理进行总结后宣布闭会。

第15条 会后事项

1. 预算委员会负责人上报董事会需要审核的解决事项和问题。

2. 预算委员会及各相关单位整理、记录会议产生的资料。

第4章 附则

第16条 本制度由预算委员会解释。

第17条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 18 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10.5 预算管理相关文件资料

10.5.1 年度预算表

1. 销售收入预算表

编制部门：

编制时间：

单位：元

项目 \ 品名	产品 1	产品 2	产品 3	产品 4	产品 5
产品单位					
单价					
预计销售量					
预计销售收入					

制表人：

复核人：

2. 销售费用预算表

编制部门：

编制时间：

单位：元

项目 \ 月份	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
工资													
福利费													
工会经费													
办公费													
通信费													
水电费													
差旅费													
修理费													
销售佣金													

运输费													
广告费													
招待费													
仓储费													
租赁费													
展览费													
包装费													
保险费													
其他费用													
合计													

制表人：

复核人：

3. 管理费用预算表

编制部门：

编制时间：

单位：元

项目			上年度平均数	本年预算数	备注
固 定 费 用	01	工资支出			
	02	间接人工			
	03	租金支出			
	04	办公费			
	05	邮电费			
	06	水电油料费			
	07	保险费			
	08	税金			
	09	折旧			
	10	医保费			
	11	研发费			
	12	社保费			
	合计				
变 动	01	加班费			
	02	差旅费			

费用	03	运费			
	04	维护费			
	05	广告费			
	06	交际费			
	07	样品费			
	08	包装费			
	09	燃料费			
	10	呆账损失费			
	11	职工福利费			
	12	杂项购置费			
	13	会务费			
	14	培训费			
	15	销管费			
	16	劳务费			

制表人：

复核人：

4. 生产成本预算表

编制部门：

编制时间：

单位：元

金 额 比 例 预 算 项 目	一季度		二季度		三季度		四季度	
	预算 金额	所占 百分比	预算 金额	所占 百分比	预算 金额	所占 百分比	预算 金额	所占 百分比
原料成本								
辅助材料成本								
直接人工费								
福利费								
劳保费								
医保费								
外协加工费								
油料费								
电力费								

差旅费								
维护费								
保险费								
运费								
间接投资								
间接物料								
租金								
水电费								
杂费								
制造费用								
合计		100%		100%		100%		100%

制表人：

复核人：

5. 材料采购预算表

编制部门：

编制时间：

单位：元

季度	内购材料					外购材料				
	材料	计量	材料	预计	采购	材料	计量	材料	预计	采购
	名称	单位	数量	金额	费用	名称	单位	数量	金额	费用
一季度										
二季度										
三季度										
四季度										
	金额和费用合计：					金额和费用合计：				

制表人：

复核人：

10.5.2 预算执行分析报告

内控文本名称	预算执行分析报告	内控文本编号	
		文本受控状态	

预算管理委员会：

根据公司本年度预算执行和生产计划完成情况，现将我公司本年度计划预算执行情况汇报如下，请审查。

一、经营指标完成情况

总公司于本年年初对各个分公司下达了经营指标，根据公司财务部门的统计：总公司本年度实现销售收入为____万元，税前利润为____万元。

（一）经营指标完成情况

超额完成公司下达的经营指标，详述如下。

1. 主要经营指标对比表

经营指标对比表

单位：元

分公司名称	公司下达的指标		指标完成情况		
	销售收入	税前利润	完成数量	完成百分比	比同期增长绝对量
A 分公司					
B 分公司					
.....					

2. 利润完成情况分析

（1）利润构成情况

公司整体实现利润总额____万元，完成了年预算的____%，除营业外支出____万元外，其余全部为营业利润，而营业利润全部是销售所得。

（2）利润增长情况

公司实现利润总额比去年同期增加了____万元，增幅为____%，公司销售规模的扩大，是利润大幅度增长的主要原因。

A 分公司同期利润总额比去年增加了____万元，增幅为____%，营业收入的增加及营业成本的减少是利润增加的主要原因。

B 分公司.....

(二) 超额完成指标的主要影响因素

1. 销售收入增加因素分析

(1) 通过重组, 优化了资源配置, 解放了潜在的生产能力, 尤其是解放了 A 分公司的____生产力, 产量大幅度增加, 这是销售收入增加的主要因素。

(2) 强化了一体化服务, 客户对产品的满意度增加, 从而增加了产品的销量, 从一定程度上也增加了销售收入。

(3) 价格调整及新产品上市, 使产品收入增加了____万元。

2. 利润增加因素分析

(1) 通过优化重组减少了公司的经营成本, 提高了公司的竞争力。

(2) 改变了原有的交易方式, 使得交易成本减少。

(3) 机构的优化调整, 减少了管理成本。

(4) 公司加强了物资管理, 充分利用现有库存物资, 减少了材料成本支出。

(5) 新产品利润率高。

二、资本投资完成情况

(一) 更新改造(设备)完成情况

更新改造(设备)完成情况表

单位: 元

项目 资金来源 分公司名称	预算计划			实际完成		
	合计	总公司投入	银行贷款	合计	总公司投入	银行贷款
A 分公司						
B 分公司						
.....						
合 计						

具体情况如下。

1. A 分公司

(1)____项目未启动(总公司还未作出批准决定),本年度计划投资____万元,其中总公司投资____万元,银行贷款____万元。

(2)____项目未启动,本年度计划投资____万元,总公司投资____万元,实际上本年度只支付了少量前期费用。

(3)____项目推迟到明年启动,本年度计划投资____万元,总公司计划投资____万元,银行贷款____万元。

(4)____项目改造取消,本年度原计划投资____万元,总公司投资____万元,银行贷款____万元。

2. B 分公司

以上项目合计投资____万元,总公司投资____万元,银行贷款____万元。

剔除以上项目投资后,其他项目总投资额为____万元,本年度我公司部分完成投资____万元,完成预算计划的____%。

(二) 基本建设完成情况

基本建设完成情况表

单位:元

序号	项目	本年度计划投资	实际完成	完成程度	备注
1	危险品仓库建设				取消该项目
2	设备堆场				
3	办公楼附属设施				
...					
合计					

说明:危险品仓库建设取消的主要原因是以租代建,降低费用。

(三) 本年度资本性投资完成程度低的主要原因

1. 公司重组,对于资本性投资支出重新进行了规划和调整,使部分项目取消或推迟。

2. ____项目投资由于 A 分公司原因,推迟进行。

三、设备大修完成情况

总公司下达计划为____万元,实际完成____万元,完成程度为 55%。

未完成预算计划的主要原因:

1. 部分项目取消。

2. 加大了自修的工作量,修理成本转化为其他成本。

四、科研计划完成情况

科研计划完成情况如下表所示。

科研计划完成情况表

单位：元

项目	本年预算数	实际完成			
		合计	总公司拨款数	银行贷款数	其他
___项目实验					
___技术研究					
.....					
合计					

五、网络建设维护费

完成计划金额___万元，按照预算计划完成。

六、超预算情况

___更新改造项目原计划投资___万元，经总公司批准调整为___万元，超过原计划___万元。

七、其他方面

我公司全面执行了公司的各项规章制度，无违章违纪现象发生。

预算责任人：赵 × ×

日期： 年 月 日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 11 章 企业内部控制规范——成本费用

11.1 岗位责任及授权批准

11.1.1 成本费用业务岗位责任制度

内控制度名称	成本费用业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为防范成本费用管理风险，合理控制成本费用支出，需要明确内部成本费用管理业务相关的部门及岗位的职责权限，并确保不相容岗位相互分离、相互制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司中与成本费用业务有关的岗位及其职责权限的设置。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位设置及主要职责</p> <p>第 3 条 成本费用业务岗位的设置</p> <p>成本费用业务岗位至少应该包括财务总监、财务部经理、财务部会计、财务部出纳、各部门负责人及各部门员工六个岗位。</p> <p>第 4 条 各岗位的主要职责</p> <p>1. 财务总监的主要职责</p> <p>(1) 复核成本费用的支出计划。</p> <p>(2) 审核定额范围外的成本费用的支出。</p> <p>(3) 审核成本费用定额、预算、制度及流程。</p> <p>(4) 审查、审阅成本费用管理主要财务报表。</p> <p>(5) 审核成本费用管理科目的增减并调整申请。</p> <p>2. 财务部经理的主要职责</p> <p>(1) 复核入账和重要会计报表。</p> <p>(2) 组织制定成本费用制度、流程等。</p> <p>(3) 组织制定成本费用预算和支出计划。</p>			

(4) 审核成本费用支出申请和分析报告。

(5) 组织开展对各部门的成本费用考核。

(6) 提出成本费用科目增减及调整意见。

3. 财务部会计的主要职责

(1) 编制成本费用报表。

(2) 定期对成本费用执行情况进行分析。

(3) 编制记账凭证和明细账, 进行账务处理。

(4) 复核原始单据的真实性和金额的正确性。

4. 财务部出纳的主要职责

支付成本费用相关款项。

5. 各部门负责人的主要职责

(1) 开展本部门成本费用考核。

(2) 制订本部门成本费用的支出计划。

(3) 在权限范围内和范围外审批费用支出申请。

(4) 配合财务部对成本费用执行情况进行分析。

6. 各部门员工的主要职责

填写支出申请表。

第3章 成本费用业务不相容的岗位及基本要求

第5条 不相容岗位的职责

1. 成本费用支出与审批。

2. 成本费用支出与相关会计记录。

3. 成本费用定额、预算的编制与审批。

第6条 成本费用业务人员的基本要求

1. 具备良好的业务知识和职业道德, 遵纪守法, 客观公正。

2. 公司应当通过培训, 不断提高他们的业务素质和职业道德水准。

第4章 附则

第7条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第8条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第9条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.1.2 成本费用授权审核批准制度

内控制度名称	成本费用授权审核批准制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了对成本费用管理过程中的各个业务环节的授权审批事项进行规范，确保授权和审批的合理性与合法性，根据国家相关规定，结合本公司特点，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用的授权情况</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 成本费用计划的授权批准。 2. 成本费用支出和分析的授权审批。 3. 成本费用定额、决策和预算的授权批准。 <p>第 3 条 属于本部门授权范围内的成本费用业务不用通过审批程序，由部门负责人自主决定。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 授权批准方式</p> <p>第 4 条 企业成本费用预算编制和预算调整实行股东大会最终审批制，除此之外的其他成本费用业务的开展实行总经理最终审批制。</p> <p>第 5 条 公司成本费用的授权批准实行“一审一批制”为主，其他授权批准方式为辅的批准方式。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 授权批准权限和程序</p> <p>第 6 条 各部门根据公司相关规定、公司经营现状以及本部门的实际情况，提出待批待审事项，并根据待批待审事项的要求编制相关申请报告或报表，具体如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 财务部负责编制、汇总公司总体的成本费用预算和计划。 2. 财务部定期编制成本费用相关财务报表，报上级审核审批。 3. 财务部对本公司总体成本预算的执行情况进行汇总分析，并编制报告。 4. 各部门负责编制本部门的成本费用预算的计划。 5. 各部门对超出成本费用定额外的成本费用支出事项提出申请。 6. 各部门对成本费用预算和计划在本部门的执行情况进行分析，并编制报告。 7. 其他成本费用工作开展过程中需报审报批的事项。 <p>第 7 条 公司财务部作为成本费用管理的主导部门，承担成本费用业务的汇总和初次审核，具体包括</p>			

以下事项。

1. 汇总并初审各部门的成本费用预算和计划, 进而编制公司总体成本费用预算和计划。
2. 汇总和初审各部门对本部门成本费用执行情况的分析报告, 进而编制公司总体的成本费用执行分析报告。
3. 汇总并初审各类成本费用定额, 进而编制公司总体成本费用定额标准。

第 8 条 公司财务总监作为财务部的直接领导, 对成本费用的业务承担复核以及授权范围内的最终审批的权限。

1. 复核财务部编制的公司总体成本费用分析报告。
2. 复核财务部编制的公司总体成本费用定额、预算和计划。
3. 定期或不定期对财务部的成本费用核算业务进行检查和复核。
4. 定期或不定期对各部门成本费用预算和计划执行情况进行检查。
5. 在授权范围内, 审批超过成本费用定额的成本费用支出项目; 无最终审批权的, 提出审核意见, 报总经理最终审批。

第 9 条 公司总经理负责对成本费用业务的重大事项和关键事项的审批, 并授权财务总监对一些常规文件和报告进行最终审批。

第 4 章 授权批准控制

第 10 条 审批人应当根据成本费用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。

第 11 条 对超越审批权限进行审批的要追究责任人的经济责任和行政责任, 给公司造成重大损失的, 给予撤职或辞退处分。

第 12 条 授权批准的部门或人员应当在规定的期限内完成权限范围内的审批事项, 故意拖延的要给予经济处分或行政处分, 给公司造成重大损失的, 给予撤职或辞退处分。

第 13 条 经办人应当在职责范围内, 按照审批人的批准意见办理成本费用业务。杜绝阳奉阴违和故意拖延行为的出现。

第 5 章 附则

第 14 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 15 条 本制度经总经理审批通过之日起实施, 修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.2 成本费用预测预算管控规范

11.2.1 成本费用预算管理制度

内控制度名称	成本费用预算管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了编制规范、合理、执行性强的成本费用预算，优化成本费用预算的审核、审批程序，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>预算年度内一切成本费用支出，包括预算期内商品生产（含根据预算安排和管理上的需要在预算年度内期初、期末在产品、自制半成品数量）和非商品生产所需的成本费用，都应纳入年度成本费用预算。</p> <p>第 3 条 成本费用预算管理基本要求</p> <p>1. 成本费用管理必须遵循“事前预算、事中控制、事后分析、期末考核”四项原则。</p> <p>2. 各分公司及各部门应建立完善的成本费用预算、控制、分析、考核体系。</p> <p>第 4 条 成本费用预算编制依据</p> <p>1. 公司综合经营计划和各项管理规定。</p> <p>2. 本公司的经营目标、生产经营预算、成本降低率以及产品质量、品种。</p> <p>3. 各项消耗定额和费用压缩指标的要求以及当年技术改造、大修计划和其他增产节约措施。</p> <p>4. 合理预计本期实际成本费用水平。</p> <p>第 5 条 责权部门</p> <p>1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等具体工作。</p> <p>2. 总经理负责本制度制定、修改、废除等事项的审批。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 成本费用预算编制程序</p> <p>第 6 条 成本费用预算的编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。</p> <p>第 7 条 确定成本费用的目标</p> <p>公司根据上一年度经营情况及本年度市场环境发展趋势，确定本年度的经营战略和经营目标，将财务</p>			

预算目标及成本费用预算编制的政策，下达到各部门。

第 8 条 编制上报

各部门按照公司下达的财务预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，编制本部门详细的成本费用预算方案，并按规定时间上报公司财务部。

第 9 条 审查平衡

公司财务部对各部门上报的成本费用预算方案进行审查、汇总和平衡。在审查过程中，应当进行充分协调，对发现的问题提出调整意见，并反馈给各部门予以修改。

第 10 条 审议批准

财务部在各部门修正调整的基础上重新汇总，编制企业的成本费用预算方案，上报公司总经理审核。根据总经理的审核意见，责成财务部进一步修订、调整。财务部根据总经理审批的意见调整成本费用预算，正式编制成本费用预算草案，提交总经理审议批准。

第 11 条 下达执行

财务部将总经理批准的成本费用预算下达到各部门执行。

第 12 条 各部门在预算执行过程中，如果预算的基础发生了重大变动，该变动将导致预算结果产生重大偏差时，应及时上报财务部和总经理，在取得同意后，对预算进行调整。

第 3 章 成本费用预算编制方法

第 13 条 各部门的成本费用预算由财务部牵头，人力资源、采购、销售、安全环保等部门参与制定。

第 14 条 各部门根据不同的成本费用项目，参照标准成本，按照量价分离的原则，采用滚动预算、零基预算等方法进行编制。

第 15 条 月度预算是根据月度生产经营计划等资料编制的预算，具体步骤和程序参照年度预算执行。

第 4 章 附则

第 16 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 17 条 本制度经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.2.2 成本费用预测方案制定办法

内控制度名称	成本费用预测方案制定办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 规范成本费用预测方案制定流程。</p> <p>2. 提高成本费用预测方案制定的效率和质量。</p> <p>第 2 条 成本费用预测方案制定的原则</p> <p>1. 服从企业整体战略目标。</p> <p>2. 应本着“费用最少、效益最大”的原则，明确成本费用的合理期限，充分考虑成本费用预测的不确定因素，确定成本费用定额标准。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 成本费用预测方案制定依据和责权单位</p> <p>第 3 条 成本费用预测方案制定依据</p> <p>1. 产品销售情况。</p> <p>2. 本企业历史成本费用数据。</p> <p>3. 工料费价格变动趋势。</p> <p>4. 人力资源、物力资源的状况。</p> <p>5. 同行业、同类型企业的有关成本费用资料。</p> <p>第 4 条 成本费用预测方案制定的责权部门</p> <p>1. 财务部负责成本费用预测方案的制定、修改、废除等具体工作的开展。</p> <p>2. 总经理负责成本费用预测方案制定、修改、废除等事项的审批。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 成本费用预测方案制定的方法</p> <p>第 5 条 定量预测方法</p> <p>1. 因果预测分析法</p> <p>包括本量利分析法、投入产出法、回归分析法及经济计量法等。</p> <p>2. 趋势预测分析法</p> <p>包括算术平均法、趋势平均法、加权平均法、移动平均法、平滑指数法及修正时间序列回归法等。</p>			

第 6 条 定性预测方法

1. 定性预测法又称非数量分析法,是一种直观性的预测方法,是以人们的主观分析判断来判断未来的估计值。

2. 定性预算法包括专家会议预测法、市场调查法、函询调查法等。

第 3 章 成本费用预测方案的内容

第 7 条 在新产品投产之前,测算产品设计成本,确定产品按正常批量生产的成本水平,并把测算的数据作为选取最优产品设计方案的依据。

第 8 条 在正式编制生产经营计划之前,进行成本费用预测。计划阶段的成本费用预测是编制成本费用计划必不可少的分析工作。

第 9 条 在成本费用计划执行过程中,进行期中成本费用预测,推测成本费用计划能否按期完成。

第 10 条 企业在采用新技术、新工艺以及在提高产品质量过程中也要进行成本费用预测,以保证技术上可行,经济上合理。

第 4 章 成本费用预测方案制定程序

第 11 条 推算成本费用目标和对象

1. 依据企业目标利润,结合预测期内变化因素,测算企业在现有条件下能够达到的目标成本费用水平。

2. 有了明确的成本费用预测的目标,便可确定成本费用预测的对象,它决定了应对哪些成本费用指标进行分析预测,其中应以什么为中心进行预测等。

第 12 条 收集和整理有关资料

成本费用相关的资料包括纵向和横向两个方面的内容。

1. 纵向的成本费用资料

(1) 纵向的成本费用资料是指以往的历史成本费用资料,对这类资料要求具备完整性和连贯性。

(2) 举例说明

预测某种可比产品的总成本,方法是搜集最近几年该产品的成本资料及其他有关资料,如生产量、单位变动成本、固定总成本等。在充分拥有这部分资料的基础上,再参照计划期内有关因素的变化,综合考虑测算该产品的总成本。

2. 横向的成本费用资料

(1) 横向的成本费用资料是指预测时与成本费用预测对象有关的信息资料,它包括企业内部的和外部的成本费用资料。

(2) 举例说明

同行业成本费用水平的资料、其他企业同类产品的成本资料等。这类资料应具有广泛性和代表性，并作为企业推断未来成本费用情况的重要参考。

第 13 条 选择成本费用预测的方法

对于不同的预测对象，根据预测目标、内容、要求及所掌握的资料，选择相应的预测方法。

1. 对于定量预测，要建立数学模型，以确定最佳的定量预测分析方法。所建的经济数学模型应该进行检验，检验可靠后，再将此方法用于预测。

2. 对于定性预测，应结合以往经验选择最佳的定性预测方法。

第 14 条 综合分析预测

应借助选定的预测分析方法和建立的数学模型，分别进行定量和定性分析，在分析企业内部、外部的各种影响因素后，进行分析判断，揭示事物的变化趋势，并预测其发展结果。

第 15 条 检查验证

通过检查前预测结果是否与当前实际相符，检查过去的预测结果是否正确并找出偏差原因，以便及时对原来选择的预测方法加以改进，使预测方法在本预测过程中得以改正。

第 16 条 修正确定最佳预测值

将推算的目标成本费用和按指标数据测算的成本费用预测值进行比较和分析，找出差异，进行修正，以得到最佳预测值，并编制《成本费用预测方案》使预测结果更加接近于实际。

第 5 章 《成本费用预测方案》的审批

第 17 条 《成本费用预测方案》经财务部经理审核后，上交财务总监和总经理进行审核、审批。

第 18 条 财务部根据财务总监和总经理的审议意见，调整最佳预测值后，形成企业的成本费用目标。

第 19 条 经批准的《成本费用预测方案》是企业编制成本费用预算的依据。

第 6 章 附则

第 20 条 本办法由财务部会同企业其他有关部门解释。

第 21 条 本办法经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

第 22 条 相关文件表单

《成本费用预测方案》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.3 成本费用执行管控规范

11.3.1 成本费用支出审批制度

内控制度名称	成本费用支出审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>1. 有效控制成本费用超预算或预算外支出。</p> <p>2. 避免成本费用支出未经适当审批或超越授权审批，导致公司经济损失。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>1. 本制度所指成本，包含可归属于产品成本、劳务成本的直接材料、直接人工和其他直接费用，不包括为第三方或客户垫付的款项。</p> <p>2. 本制度所指费用，包括公司在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的、与所有者分配利润无关的、除成本之外的其他经济利益的总流出。</p> <p>第3条 制定成本费用支出的标准</p> <p>1. 各部门根据预算制定指导原则和经营目标，制定本部门财务预算。</p> <p>2. 财务部根据公司指导原则和公司经营目标，平衡各部门财务预算，制定《公司预算草案》。</p> <p>3. 财务部组织召开各部门预算规划会议，讨论并平衡预算。</p> <p>4. 财务部汇总调整后的各部门预算，编制“部门费用调整表”，并递交给财务部经理、财务总监审核并经总经理审批。</p> <p>第4条 成本费用支出的审核、审批</p> <p>1. “部门费用调整表”得到总经理审批后，财务部编制“年度预算表”并下发至各部门。</p> <p>2. 各部门产生的费用项目，报销时需要填写申请单和上报原始凭证给财务部经理审批。</p> <p>3. 财务部经理在权限范围内进行审批，如果额度在____元内的，财务部经理进行审批。</p> <p>4. 财务总监在权限范围内进行审批，如果额度在____元~____元的，由财务总监进行审批。</p> <p>5. 总经理在权限范围内进行审批，如果额度在____元以上，由总经理进行审批。</p> <p>第5条 成本费用支出的复核</p> <p>1. 各部门报销单和原始凭证得到财务部经理、财务总监或总经理审批后，出纳检查报销单上相关人员</p>			

的签字。

2. 如果报销单上相关人员的签字不合格，财务部将申请单和报销凭证返回各部门重新进行审批；如果合格，财务部应按相关规定办理报销事宜。

第6条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第7条 本制度经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

第8条 相关文件表单

1. 《公司预算草案》。

2. “部门费用调整表”。

3. “年度预算表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.3.2 内部劳务与产品转移成本管控办法

内控制度名称	内部劳务与产品转移成本管控办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了建立规范的集团内部劳务与产品转移成本的管理体系，确定合理的内部转移价格，有效控制内部劳务与产品转移的成本，特制定本办法。</p> <p>第2条 定义</p> <p>本办法所指内部劳务与产品转移是指集团内部各部门、各公司之间相互提供的劳务以及产品转移的行为。</p> <p>第3条 内部劳务和产品转移价格的管控</p> <p>1. 集团制定有关内部劳务和产品转移价格的参考范围及确定原则，并发至集团内部各部门和各单位。</p> <p>2. 发生内部劳务转移的双方应当在规定的价格范围内实施内部劳务和产品的转移，如果遇特殊情况，使得转移价格不在规定范围内的，相关劳务和产品转入方应当报请其直接上级进行审批，审批通过后方可实施内部劳务和产品的转移。</p> <p>第4条 内部劳务和产品转移协议的管控</p> <p>1. 进行内部劳务和产品转移的双方（转出方和转入方）必须签订内部劳务和产品转移的协议，协议内</p>			

容主要包括转移双方名称、转移价格、转移数量（适用于产品转移）、转移时间（适用于劳务转移）、违反协议的处理方式等。

2. 内部劳务和产品转移协议签订后，内部劳务和产品转移的转入方应及时将协议报转入方和转出方共同上级的协议管理部门备案保存，以备查询。

第5条 内部劳务与产品转移成本确认办法管控

1. 进行内部劳务与产品转移成本确认，必须遵循两个基本原则，即合理确定成本与收入的关系和确定成本的归属期。

2. 具体而言，符合以下条件的，应确认为内部劳务和产品转移成本。

（具体内容略）

第6条 内部劳务与产品转移成本应当按照会计手续及时进行会计核算。

第7条 公司每个月结算一次内部劳务转移的成本，内部产品转移的成本应根据产品的类型和具体情况及时结算。

第8条 本办法由财务部制定并解释。

第9条 本办法自总经理审批通过之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.4 成本费用核算管控规范

11.4.1 成本费用核算制度

内控制度名称	成本费用核算制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1章 总则

第1条 目的

1. 规范公司成本费用核算工作，保证成本信息真实、完整。

2. 加强公司成本管理，降低成本费用，提高公司经济效益。

第2条 成本费用核算依据

1. 国家《企业会计准则》、《公司内部会计制度》。

2. 有关的消耗定额、开支标准和开支范围的政策文件。

3. 公司内部的经营特点以及经营的内外环境的要求。

第3条 成本费用的归集、分配应当遵循下列要求。

1. 成本费用应当分期核算。

2. 成本费用的核算方法应当前后一致。

3. 成本费用核算应当为公司未来决策提供有用信息。

4. 成本的确认和计量应当符合国家统一的会计准则的规定。

5. 一定期间的成本费用与相应的收入应当配比。

6. 成本费用归集、分配、核算应当考虑重要性原则。

7. 成本费用核算应与客观经济事项相一致，以实际发生的金额计价，不得人为降低或提高成本。

第4条 合理确定消耗定额

进行成本费用核算的前提就是制定公司各项消耗定额，具体包括以下四个方面。

1. 公司的材料消耗定额，包括原材料、燃料、动力等消耗定额。

2. 劳动定额，包括产品生产工时、消耗定额、产品产量、劳动生产率、停工率等方面的定额。

3. 设备利用定额，包括各种机器设备的利用率等。

4. 费用消耗定额，包括各种制造费用的消耗定额。

第2章 成本费用核算组织体系

第5条 本公司采用集中核算形式，财务部集中负责成本费用的核算工作，各部门负责登记、整理有关原始资料，填报有关原始凭证，并进行初步审核、整理和汇总。

第6条 本公司实行成本费用核算的总经理制，财务部经理受总经理委托具体组织、开展各项成本费用的核算工作，成本核算会计在财务部经理直接领导下，具体负责成本费用核算的账务处理及相关事宜。

第7条 公司各部门根据本部门开展业务的需要，设置专职成本核算员或指定专人兼任，以开展本部门的成本费用的核算业务。

第8条 各部门具体负责本部门的成本核算工作，健全原始记录，制定并修订各项定额，对上报财务部的成本费用核算数据全面负责，并配合财务部开展各项财务核算管理工作。

第9条 成本核算人员的工作内容。

1. 按照规定设置成本核算项目，做到结构合理、项目齐全。

2. 收集、整理成本核算数据，按规定项目、程序、方法及时限要求，准确计算、编报、分析、预测及控制成本费用。

第 3 章 成本费用核算对象、方法和项目

第 10 条 成本核算对象

1. 生产成本。
2. 制造费用。

第 11 条 费用核算对象

1. 期间费用
 - (1) 销售费用。
 - (2) 管理费用。
 - (3) 财务费用。
2. 其他费用。

第 12 条 成本费用核算方法

1. 对能直接归属某个成本核算对象的成本费用直接列入相应成本对象的成本中。
2. 对涉及两个及两个以上成本费用核算对象的成本费用采用分配的办法进行归集, 分别根据具体情况按人员比例、工作量比例予以分摊。
3. 本公司采用品种法作为成本费用计算方法, 品种法即以产品品种作为成本计算对象的一种成本计算方法, 特点包括以下四个方面。
 - (1) 以“品种”为对象开设生产成本明细账、成本计算单。
 - (2) 成本计算期一般采用“会计期间”。
 - (3) 以“品种”为对象归集和分配费用。
 - (4) 以“品种”为主要对象进行成本分析。
4. 成本费用计算方法的变更必须经财务总监审批方可进行变更。

第 4 章 生产成本核算

第 13 条 根据实际产量和实际消耗的材料、人工、费用计算产品的实际成本。

第 14 条 生产成本核算要求

1. 采用计划成本、定额成本进行日常核算, 不得以计划成本、定额成本代替实际成本。
2. 划定本期产品成本和下期产品成本的界限, 不得任意待摊和预提费用。
3. 划清在产品成本、产成品成本和不可比产品成本的界限, 不得虚报可比产品成本降低额。
4. 凡是规定不准列入成本的开支, 都不得进入产品成本予以计算。
5. 按成本费用发生项目进行归集, 归集过程中保持成本核算与实际生产经营进程的一致性。

第 15 条 生产成本核算程序

1. 根据各部门统计资料和原始记录, 收集、确定各种产品的生产量、入库量、自制半成品、在产品盘存量以及材料、工时、动力消耗等数据, 确保数据的准确性、规范性和有效性。
2. 根据基本生产车间、辅助生产车间和规定的成本费用项目对发生的一切生产费用进行归集。
3. 将归集的费用予以结算和分配, 能够确定由某一成本核算对象负担的, 直接记入该成本核算对象; 由几个成本核算对象共同负担的, 按照产量等合理的分配标准, 在有关成本核算对象之间进行分配。
4. 期末有在制品产品, 应将归集起来的生产成本按产值在完工产品和在制品之间分配, 从而计算出完工产品的总成本和单位成本。

第 16 条 材料成本核算

1. 材料成本包括材料购买价格、运杂费、装卸费、定额内的合理损耗、入库前的加工、整理及挑选费用等。
2. 材料采用实际成本核算, 按加权平均法计算出库成本。
3. 凡直接用于产品生产的材料和自制半成品, 直接计入各产品成本; 不能直接认定的, 按产值进行分配。

第 17 条 燃料和动力成本核算

燃料及动力按实际成本计入产品成本, 能直接认定用于产品生产的燃料及动力的, 直接计入各产品成本; 不能直接认定的, 按产值进行分配。

第 18 条 直接职工薪酬成本核算

直接从事产品生产人员的职工薪酬, 直接计入各产品成本; 不能直接认定的, 按产值进行合理分配。

第 19 条 辅助生产成本的核算

1. 核算原则

公司的辅助生产车间(部门, 下同)应单独核算成本并进行分配。

2. 核算办法

辅助生产车间(部门)生产的水、电、及提供的劳务等发生的各项间接费用(包括材料、燃料及动力、直接职工薪酬、制造费用), 通过相对应的成本要素或成本中心归集。

第 20 条 在制品成本的核算

1. 对于各月之间变动不大、在制品数量较少、生产周期较短的情况, 不计算在制品成本。
2. 对于各月之间变动较大、在制品数量较多、生产周期较长的情况, 计算在制品的原材料成本。

第 5 章 制造费用核算

第 21 条 公司为生产产品和提供劳务而发生的各项间接生产费用，通过“制造费用”科目归集，凡能直接认定用于产品生产的制造费用，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 22 条 制造费用核算的具体内容包括折旧费、物料消耗、运输费、设计制图费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、水电费、取暖费、办公费、差旅费、职工薪酬、劳动保护费、印刷费、环保费用、车辆使用费以及生产部门不能列入以上各项目的其他间接生产费用。

第 6 章 期间费用核算

第 23 条 期间费用包括销售费用、管理费用和财务费用三类费用。

第 24 条 销售费用主要是核算对外销售商品和提供劳务等过程中发生的各项费用以及专设销售机构的各项经费。

第 25 条 销售费用的具体内容包括销售部门在开展业务过程中产生的职工薪酬、劳动保护费、固定资产折旧费、修理费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、物料消耗、水电费、取暖费、办公费、差旅费、会议费、通信费、印刷费、销货运杂费、其他运杂费、装卸费、包装费、商品损耗（减溢余）、展览费、广告费、业务宣传费、销售服务费、无形资产摊销、长期待摊费用摊销及其他费用支出。

第 26 条 管理费用，核算分公司为组织和管理生产经营所发生的行政管理费用及管理部门在经营管理中发生的，或者应由公司统一负担的公司经费等。

第 27 条 管理费用的具体内容包括公司管理部门的职工薪酬、劳动保护费、折旧费、修理费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、物料消耗、水电费、取暖费、办公费、差旅费、会议费、通信费、印刷费、图书资料费、业务招待费、外宾招待费、车辆使用费、运输费、土地租金、文化教育费、医疗卫生费、社区服务费、无形资产摊销、长期待摊费用摊销、技术使用费、土地（海域）使用及损失补偿费、房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、出国人员经费、咨询费、诉讼费、董事会会费、信息系统运行维护费、招投标费、环境卫生费、外部加工费及不能列入以上各项目的其他各种管理费用。

第 28 条 财务费用，指公司为筹集生产经营所需资金等而发生的费用。

第 29 条 财务费用核算的内容包括利息支出（减利息收入）、汇兑损失（减汇兑收益）、金融机构手续费、筹集生产经营资金发生的其他手续费等，不包括应当资本化的一般借款费用。

第 30 条 财务费用核算的具体内容

1. 利息支出

（1）利息支出的范围

包括公司向国内外银行及其他金融机构支付的借款利息（包括长期借款利息和短期借款利息）、应付债

券利息、汇票贴现利息、应付票据利息、融资性应付款利息支出及逾期贷款银行加息（不含滞纳金、罚息）。

（2）为购建资产发生的借款利息支出，符合资本化条件的，应计入有关资产的价值，不在本项目核算。

（3）利息支出包括“国内长期借款利息支出”、“外资长期借款利息支出”、“应付债券利息”、“短期借款利息支出”、“融资性应付款利息支出”、“预计弃置费用利息”及其他利息支出项目。

2．利息收入

公司存款利息收入，包括银行存款利息、应收票据到期贴息收入等。公司购买国债、其他债券取得的利息收入，列入“投资收益”项目核算。

3．汇兑净损失

因汇率变动而发生的外币兑换差额。本项目设“汇兑损失”和“汇兑收益”两个明细科目，分别核算经营活动中发生的外币兑换损失及收益。

第 7 章 其他成本和费用核算

第 31 条 其他业务成本

其他业务成本，指反映公司除主营业务活动以外的其他经营活动所发生的成本，包括销售材料与包装物的成本、技术转让与技术服务成本、代购代销手续费、出租固定资产计提折旧、出租无形资产的累计摊销、出租包装物的成本或摊销额、来料加工支出、处置投资性房地产成本及采用成本模式计量投资性房地产计提的折旧额或摊销额等。

第 32 条 其他费用

其他费用，指公司为筹集资金而发生的其他费用支出。主要包括金融机构手续费、为筹集贷款支付的担保费、为筹集贷款履行承诺而发生的费用、办理抵押贷款发生的费用、购买银行票证支付的费用及发生的现金折扣等。

第 33 条 营业外支出

公司发生各项营业外支出，包括处置非流动资产损失、资产报废毁损损失、非货币性资产交换损失、债务重组损失、罚款支出、捐赠支出、资产盘亏损失、预计担保损失、预计未决诉讼损失以及预计重组损失等。

第 8 章 成本费用会计凭证管理

第 34 条 财务部工作人员对不真实、不合法成本费用的原始凭证不予受理；对记载不准确、不完整成本费用的原始凭证，予以退回，并要求及时进行更正和补充。

第 35 条 财务部工作人员办理成本费用的核算事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核后的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳记账，都必须在记账凭证的相应位置签字。

第 36 条 财务部工作人员应根据成本费用账簿记录编制成本费用会计报表并上报总经理及报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。

第 37 条 财务部工作人员发现成本费用的账簿记录与实物、款项不符时,应及时向总经理报告,并请求查明原因,作出处理。

第 38 条 根据公司会计档案管理规定,需要归档保存的会计凭证,应及时送专管档案的会计入档保存。

第 9 章 附则

第 39 条 成本费用的核算严格遵守开支范围、开支标准、有关消耗定额标准。

第 40 条 成本核算的资料必须准确、完整、真实、合法,记载、编制必须及时。

第 41 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 42 条 本制度经总经理审批之日起实施,修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.4.2 成本费用内部结算办法

内控制度名称	成本费用内部结算办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 为正确评价公司内部各单位之间的工作业绩,分清各自的经济责任,特制定本办法。

第 2 条 本办法结算的范围主要是指公司内部各单位之间,在生产经营过程中,发生互相提供产品、材料或劳务等经济事项,例如:生产部门之间转移半成品、辅助生产部门为基本生产部门提供劳务,管理部门为生产部门提供服务等。

第 3 条 成本费用结算的原则

1. 既要考虑公司产品成本的价值补偿,又要考虑公司的经营状况和实际支付能力。

2. 公司应按照权责发生制原则进行结算,严格划清成本开支的界限,凡不属于本期产品承担的费用,不论款项是否已经支付,都不能计入本期产品生产成本。

3. 成本费用的结算应符合国家《企业会计准则》、《公司内部会计制度》和公司内部经营特点以及经营的内外环境的要求。

第 4 条 成本费用内部结算价格的制定

1. 内部转移的材料物质

由物资供应部门以当时国家统一规定的出厂价格、物资供应价格或市场零售价格为基础，加上运杂费和正常的途中损耗制订内部计划价格，编制价格目录，经财务部门审核后，作为内部结算价格。

2. 公司辅助部门的劳务供应

可以以市场价格为基础，由公司主管职能部门根据实际成本情况审定结算价格。

3. 公司生产的零部件、半成品

公司可以采用定额成本作为转移价格，编制全部产品的零部件及整台机械的定额成本。

4. 其他内部结算价格的制定

公司应本着“公平合理、利益兼顾、有利于管理”的原则，在公司领导下由各有关部门协作制定，经批准后实施。

第 5 条 成本费用结算的方式

一般以支票形式结算，也可由公司根据其具体情况自行决定。

第 6 条 成本费用结算的组织

1. 在财务部设立结算中心，主要负责内部各部门之间的往来结算，核算工作比较简单。

2. 通过公司内银行进行结算，主要负责结算、信贷、控制等职能，核算工作较复杂。

第 7 条 成本费用结算的方法

1. 据实支付

对于成本费用在预算范围内的，由公司财务部据实审核支付。

2. 审批结算

对于成本费用数额较大的，超出预算范围的，应由总经理审批通过后，财务部按照有关规定支付。

3. 总额包干结算

公司每年一次性核全年生产费用，按进度分月或分季支付，实行总额包干、节余留用、亏欠自补。

第 8 条 成本费用结算的资金和票据

1. 公司财务部编制的按照人数核拨的定额补贴。

2. 预算外收入中可用于成本费用的经费。

3. 财务部工作人员对不真实、不合法成本费用的原始凭证不予受理；对记载不准确、不完整成本费用的原始凭证，予以退回，并要求及时进行更正和补充。

4. 财务部工作人员办理成本费用的核算事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核后的原始凭证编制

记账凭证。会计、出纳记账，都必须在记账凭证的相应位置签字。

5. 财务部工作人员应根据成本费用账簿记录编制成本费用会计报表并上报总经理及报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须有会计签名或盖章。

第9条 成本费用结算的监督管理

1. 公司要做到量入为出，降低成本费用的支出。

2. 各部门要根据服务合同中确定的结算标准和结算方式，及时与公司财务部进行结算，不得拖欠、挤占应支付的成本费用。

3. 公司财务部的各项收入一律纳入财务统一核算，不得截留收入，私设“小金库”。

4. 公司财务部要建立健全财务管理和成本核算制度，及时向公司报送有关会计报表和统计资料，并自觉接受公司和审计部门的监督。

第10条 本办法由财务部会同公司其他有关部门解释。

第11条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.5 成本费用分析与考核管控规范

11.5.1 成本费用分析制度

内控制度名称	成本费用分析制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 成本费用分析目的</p> <p>1. 分析产生差异的原因。</p> <p>2. 检查成本费用预算完成情况。</p> <p>3. 寻求降低成本费用的途径和方法。</p> <p>第2条 成本费用分析要求</p> <p>1. 重点突出，抓住关键。</p> <p>2. 实事求是，分析透彻。</p> <p>3. 措施具体，讲求实效。</p>			

第3条 成本费用分析内容

1. 根据成本费用目标检查和评估实际成本费用执行情况，分析成本费用差异的原因。
2. 分析成本费用预算指标完成情况和成本费用支出的变动情况，明确成本费用控制中存在的问题，寻求降低成本费用的措施。

第4条 成本费用分析对象及方式

1. 成本费用分析对象是报告期内各项成本费用指标及预算与基期的差异。
2. 对比基期采用的方式是与上月可比数据和上年同期可比数据进行对比，还可以根据需要与国内外同行业先进成本费用水平、本单位历史最好水平进行对比分析。

第5条 成本费用分析方法

1. 企业应采用比较分析法、比率分析法、因素分析法、趋势分析法等对成本费用进行分析。
2. 根据工资、材料、燃料、电力、折旧以及其他各要素费用的变化情况，通过同主要消耗定额和开支标准进行对比，计算各因素的影响程度。

3. 生产费用（产品成本）降低额与降低率计算公式如下。

（1）生产费用（产品成本）降低额（负数为超支额）=基期平均单位费用（成本）计算的总生产费用（成本）-本期实际总生产费用（成本）

（2）生产费用（产品成本）降低率=本期生产费用（产品成本）降低额/基期平均单位费用（成本）计算的总生产费用（成本）×100%

第6条 成本费用分析的实施

成本费用分析采取日常分析、定期分析、专项分析、动态分析等多种形式。

1. 日常分析主要用于控制支出进度。
2. 定期分析主要用于较全面的分析，为下一步改进管理提供信息资料。
3. 专项分析主要用于针对成本费用某项突出问题进行调查，分析研究，及时扭转偏差。
4. 动态分析主要用于分析任务等因素变化对成本的影响及变动趋势。

第7条 编制成本费用内部报告

财务人员根据成本费用分析结果，编制成本费用内部报告，定期向主管部门上交审阅，为管理层作出决策提供依据。

第8条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第9条 本制度有总经理审批通过之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.5.2 成本费用考核制度

内控制度名称	成本费用考核制度	执行部门																			
内控制度编号		监督部门																			
制度受控状态		生效日期																			
<div>第 1 条 目的</div> <p>为了合理控制成本费用支出增长，建立有效控制成本费用支出的制约机制，促进公司各部门合理控制生产成本及各种耗费，特制定本制度。</p> <div>第 2 条 成本费用考核原则</div> <p>超罚节奖，月度考核，季度结算，年终清算。</p> <div>第 3 条 成本费用考核主体</div> <p>成本费用考核的主体为财务部，公司内部各个成本费用责任主体，包括销售部、生产部、行政部、采购部、工程部、技术部等，配合财务部完成成本费用的考核工作。</p> <div>第 4 条 成本费用考核内容</div> <div><div>1．成本费用预算目标达成情况。</div><div>2．成本费用实际支出的节约程度。</div></div> <div>第 5 条 成本费用考核方法</div> <div><div>1．确定成本费用考核指标</div><p>成本费用考核指标是通过各项成本费用预算标准来设定的目标成本节约额和目标成本节约率。具体的细化指标如下所示。</p><table><tr><th colspan="2">成本费用考核指标</th></tr><tr><th>考核指标</th><th>目标值</th></tr><tr><td>主要产品单位成本</td><td>____元</td></tr><tr><td>百元商品产值总成本</td><td>____元</td></tr><tr><td>可比产品成本降低率</td><td>____ %</td></tr><tr><td>固定费用总额</td><td>____元</td></tr><tr><td>成本费用利润率</td><td>____ %</td></tr><tr><td>每工时加工费</td><td>____元</td></tr><tr><td>百元总产值生产费用</td><td>____元</td></tr></table></div>				成本费用考核指标		考核指标	目标值	主要产品单位成本	____元	百元商品产值总成本	____元	可比产品成本降低率	____ %	固定费用总额	____元	成本费用利润率	____ %	每工时加工费	____元	百元总产值生产费用	____元
成本费用考核指标																					
考核指标	目标值																				
主要产品单位成本	____元																				
百元商品产值总成本	____元																				
可比产品成本降低率	____ %																				
固定费用总额	____元																				
成本费用利润率	____ %																				
每工时加工费	____元																				
百元总产值生产费用	____元																				

制造费用总额	_____元
产品的单位成本	_____元

2. 编制成本费用内部报表

成本内部报表主要有产品生产成本表、主要产品单位成本表、销售成本表、变动制造费用明细表、固定制造费用明细表、销售费用明细表、管理费用明细表。

3. 制定有关技术经济指标

技术经济考核指标

考核指标	指标计算公式
工时利用率	定额工时/实际工时 × 100%
设备利用率	设备实际使用时间/计划使用时间 × 100%
废品率	废品工时或重量/产量工时或重量 × 100%
材料利用率	单位产品所包含的材料净重量/单位产品耗用材料重量 × 100%

4. 增产节约措施分析

增产节约措施分析主要包括以下指标。

成本费用考核指标

考核指标	指标说明
技术革新	1. 工效增产工时 = 革新前加工需要工时 - 革新后加工工时 2. 节约消耗 = 革新前消耗 - 革新后消耗
设计改进	节约消耗 = 改进设计前消耗 - 改进设计后消耗
修旧利废	节约价值 = 修复利用价值 - 废旧物资残值
改制利用	节约价值 = 加工改制后可利用的价值 - 加工改制费 - 材料残值
降低废品	节约材料 = 当月完成产量 × 废品降低率
节约消耗	节约消耗 = 当月材料物资领用数量预算定额 - 实际领用数量
降低费用	节约费用额 = 当月费用预算定额 - 实际费用开支

第6条 考核实施

1. 财务部每月末编制各部门“成本费用实际支出报表”，与各部门各项“成本费用预算标准表”进行对比，形成“成本费用实际与预算对比表”。

2. 财务部进行各部门的业绩考核，将考核结果上交企业管理层，年终实施奖惩。

第7条 考核结果应用

公司应对成本费用考核结果按照目标责任书进行奖励和惩罚。

1. 奖励的方式包括物质奖励和精神奖励两个方面。物质奖励包括奖金、加薪等，精神奖励包括晋级、升职、授予荣誉称号、口头表扬等。

2. 惩罚的方式主要有批评、扣发奖金、降级和免职等。

第 8 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 9 条 本制度经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

第 10 条 相关文件表单

1. “成本费用实际支出报表”。

2. “成本费用预算标准表”。

3. “成本费用实际与预算对比表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

11.6 成本费用管理相关文件资料

11.6.1 成本费用支出申请表

单位：元

编号				日期	____年____月____日	
申请人				所在部门		
申请类型	<div> <div>提现</div> <div>借款</div> <div>报销</div> </div>					
序号	摘要	支出类型	所属项目	金额	标准或预算	
					内	外
1						
2						
3						
4						
...						
合计(人民币大写)						
扣：借款金额			实付净额		支付方式	现金 转账

收款人全称		银行账号		开户行	
申请人签字			审批人签字		
部门负责人签字			会计签字		

11 . 6 . 2 内部劳务、物品转移记录

序号	内部劳务转移项目	物品转移项目	具体情况	记录人	日期	备注
1						
2						
3						
...						

第 12 章 企业内部控制规范——担保

12.1 岗位责任与授权批准制度

12.1.1 担保部门岗位责任制度

内控制度名称	担保部门岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了进一步加强担保管理，完善担保管理责任，防范和化解担保风险，提高担保质量，根据本公司实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 担保业务责任岗位</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 股东大会。 2. 董事会。 3. 总经理。 4. 财务总监。 5. 财务部经理。 6. 担保经办人员。 7. 审计部。 8. 法律顾问。 9. 合同档案管理员。 <p style="text-align: center;">第 2 章 担保业务岗位职责及不相容责任</p> <p>第 3 条 股东大会</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 主要职责 <ol style="list-style-type: none"> (1) 审批总额超过公司最近一期经审计净资产 50%的任何担保。 (2) 审批为资产负债率超过 70%的担保对象提供的担保。 (3) 审批单笔担保额超过公司净资产 10%的担保。 			

(4) 审批对股东、实际控制人及关联方提供的担保。

2. 不相容职责

(1) 办理担保业务手续。

(2) 评估担保业务风险。

第4条 董事会

1. 主要职责

(1) 审批公司担保政策。

(2) 审批超出总经理审批权限的担保业务。

2. 不相容责任

(1) 制定公司担保政策。

(2) 审批总经理审批权限内的担保业务。

第5条 总经理

1. 主要职责

(1) 审核公司担保政策。

(2) 审批权限范围内的担保业务。

(3) 审批权限范围内的担保合同。

(4) 审核担保业务风险评估报告。

(5) 审批债权人的履行担保责任通知书。

2. 不相容责任

(1) 制定公司担保政策。

(2) 审批超出本职审批权限的担保业务。

第6条 财务总监

1. 主要职责

(1) 初审公司担保政策。

(2) 审核担保业务申请。

(3) 审核公司担保合同。

(4) 审核担保业务风险评估报告。

(5) 审核担保项目进程及财务状况。

(6) 审核债权人发出的履行担保责任通知书。

(7) 审核担保责任垫付款项。

(8) 审核从被担保人处收回的垫付款项。

2. 不相容责任

(1) 审批担保业务申请。

(2) 撰写担保业务风险评估报告。

(3) 跟踪被担保项目进程及财务状况。

(4) 对外支付担保责任垫付款项。

(5) 从被担保人处收回垫付款项。

第7条 财务部经理

1. 主要职责

(1) 草拟公司担保政策。

(2) 初审担保业务申请。

(3) 审核担保事项台账。

(4) 组织对担保业务进行风险评估。

(5) 监测担保项目的财务状况，初审债权人发出的履行担保责任通知书。

2. 不相容责任

(1) 审核公司担保政策。

(2) 受理担保业务申请。

(3) 审核担保业务风险评估报告。

(4) 建立担保事项台账。

(5) 审核担保责任垫付款项。

(6) 审核从被担保人处收回垫付款项。

第8条 担保经办人员

1. 主要职责

(1) 受理担保业务申请。

(2) 签订担保合同。

(3) 办理担保业务相关手续。

(4) 建立担保事项台账，做好担保业务相应记录。

(5) 跟踪担保项目进程。

(6) 受理债权人发出的履行担保责任通知书。

(7) 向被担保人发送催还垫款通知书。

2. 不相容责任

(1) 审核担保事项台账。

(2) 对外支付担保责任垫付款项。

(3) 从被担保人处收回垫付款项。

第9条 审计部

1. 主要职责

(1) 审核被担保人提供的财务报告及相关资料。

(2) 协助进行担保业务的风险评估。

2. 不相容责任

撰写担保业务风险评估报告。

第10条 法律顾问

1. 主要职责

(1) 提供公司担保业务法律建议和咨询。

(2) 审查公司各类担保业务合同文本。

(3) 协助制定担保诉讼应对方案。

2. 不相容责任

(1) 受理担保业务申请。

(2) 订立公司担保合同。

第11条 合同档案管理员

1. 主要职责

(1) 保管担保合同。

(2) 保管被担保人用于反担保的财产或权利凭证。

(3) 保管担保业务相关原始资料。

(4) 定期检查担保项目档案。

2. 不相容责任

记录担保业务各个事项。

第3章 附则

第12条 本制度自公司董事会审议通过后实施，由董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.1.2 担保授权审核批准制度

内控制度名称	担保授权审核批准制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为加强公司对外提供担保业务审批权限的管理，规范公司的担保行为，有效控制公司担保业务的风险，保护股东的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》和公司章程，并结合自身实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司各部门、各子公司及分支机构。</p> <p>第 3 条 公司董事会和管理高层应审慎对待并严格控制担保产生的债务风险，对违反法律法规和公司担保政策的担保业务所产生的损失依法承担连带责任。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 担保的申请审核</p> <p>第 4 条 公司应指定专门的担保经办人负责受理担保业务申请。具体担保经办人选从财务部选定，并由财务部经理提名，报总经理审批后确定。</p> <p>第 5 条 公司财务部担保业务负责人负责对担保业务申请进行初审，确保担保申请人满足以下资信条件。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理规范，运营正常，资产优良。 2. 申请担保人资产负债率不超过_____ %。 3. 资信状况良好，银行评定信用等级不低于_____级。 4. 近一年内无因担保业务引起的诉讼或未决诉讼。 5. 近 3 年连续盈利，现金流稳定，并能提供经外部审计的财务报告。 <p>第 6 条 担保申请人有下列情况的，财务部担保业务负责人应退回其担保申请。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 担保申请不符合国家法律法规或公司担保政策的。 2. 财务状况已经恶化、信誉不良，且资不抵债的。 3. 已进入重组、托管、兼并或破产清算程序的。 4. 未能落实用于反担保的有效财产的。 5. 近 3 年内申请担保人财务会计文件有虚假记载或提供虚假资料的。 6. 公司曾为其担保，发生过银行借款逾期、拖欠利息等情况，至本次担保申请时尚未偿还的。 			

7. 与其他公司存在经济纠纷, 可能承担较大赔偿责任的。

8. 董事会认为不能提供担保的其他情形。

第 7 条 财务部担保业务负责人将审核通过的担保申请提交财务总监审核, 并于审核通过后组织开展担保业务风险评估工作。

第 3 章 担保业务审批

第 8 条 公司各项担保业务必须经董事会或股东大会批准, 或由总经理在董事会授权范围内批准后具体实施, 公司其他任何部门或个人均无权代表公司提供担保业务。

第 9 条 总经理的审批权限

单笔担保金额在____万元以下(含____万元)、年度累计金额____万元以下(含____万元)的担保项目由董事会授权总经理审批。

第 10 条 董事会的审批权限

1. 审批超出总经理审批权限的担保项目。
2. 公司董事会的审批权限不应超出公司担保政策中的有关规定。

第 11 条 股东大会的审批权限

1. 审批超出董事会审批权限的担保项目。
2. 审批单笔担保额超过公司最近一期经审计净资产 10% 的担保项目。
3. 审批担保总额超过公司最近一期经审计净资产 50% 以上提供的担保项目。
4. 审批申请担保人资产负债率超过 70% 的担保项目。
5. 审批对公司股东、实际控制人及其关联方提供的担保项目。

第 12 条 担保经办人应在职责范围内按照审批人的批准意见办理担保业务。对于审批人超越权限审批的担保业务, 担保经办人应拒绝办理。

第 4 章 担保合同审查

第 13 条 非经公司董事会或股东大会批准授权, 任何人无权以公司名义签订担保合同、协议或其他类似法律文件。

第 14 条 在批准签订担保合同前, 应将拟签订的担保合同文本及相关材料送公司审计部、法律顾问处审查。

第 15 条 审计部、法律顾问应至少审查但不限于担保合同的下列内容。

1. 被担保方是否具备法人资格及规定的资信状况。
2. 担保合同及反担保合同内容的合法性及完整性。

3. 担保合同是否与公司已承诺的合同协议相冲突。

4. 相关文件的真实性。

5. 担保的债权范围、担保期限等是否明确。

第 16 条 担保合同订立时，担保业务负责人必须全面、认真地审查主合同、担保合同和反担保合同的签订主体及相关内容。

第 17 条 法律顾问应视情况适度参与担保合同的意向、论证、谈判或签约等过程事务。

第 18 条 已经审查的担保合同，如需变更或未履行完毕而解除，需重新履行审查程序。

第 5 章 履行担保责任审核

第 19 条 被担保人债务到期后____个工作日内未履行还款义务，或被担保人破产、清算，债权人主张公司履行担保责任时，担保经办人受理债权人发出的《履行担保责任通知书》。

第 20 条 财务部担保业务负责人审核《履行担保责任通知书》的有效性及相关证据文件，核对款项后报财务总监或有权签字人审批。

第 21 条 财务总监或有权签字人审批通过后，财务部担保业务负责人向债权人支付垫付款项。

第 6 章 附则

第 22 条 本制度由公司财务部制定，董事会批准后实施。

第 23 条 本制度解释权归公司董事会。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.2 担保评估与审批管控规范

12.2.1 公司对外担保管理制度

内控制度名称	公司对外担保管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为进一步规范公司的对外担保行为，维护投资者和公司利益，防范公司对外担保风险，确保公司资产安全，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国担保法》及公司章程的有关规定，制定本制度。</p>			

第 2 条 本制度适用于公司的对外担保业务。本制度所称对外担保是指公司以第三人身份为他人或其他单位提供的《中华人民共和国担保法》中所规定的保证、抵押、质押或定金等。公司对控股子公司提供的担保属于对外担保的范围。

第 3 条 提供担保的注意事项

1. 未经批准, 不得提供外汇担保。
2. 不得为境外投资者提供担保。
3. 不得为非独立核算的公司和分支机构提供担保。
4. 原则上不得对非业务往来公司、单位提供担保。
5. 为所控股、参股的公司提供担保时, 要按投资比例对债务提供担保。

第 4 条 公司作为担保人提供对外担保, 应当与债权人、被担保人订立书面合同, 约定公司、债权人、被担保人各方的权利和义务。

第 2 章 担保合同的审查与订立

第 5 条 经公司董事会或股东大会审议通过, 方可订立担保合同。在公司董事会或股东大会做出担保决定前, 与担保相关的部门和责任人不得在主合同中以担保人的身份签字或盖章。

第 6 条 任何担保均应订立书面合同。担保合同必须符合《中华人民共和国担保法》、《中华人民共和国合同法》等有关法律法规, 且合同事项明确。

第 7 条 任何人不得越权签订担保合同, 也不得签订超过董事会或股东大会授权数额的担保合同。

第 8 条 担保合同订立时, 必须经公司法律事务部门对担保合同有关内容进行审查。

第 9 条 担保合同中下列条款应当明确。

1. 被担保的主债权的种类、金额。
2. 债务人履行债务的期限。
3. 担保的方式。
4. 担保的范围。
5. 担保的期限。
6. 双方认为需要约定的事项。

第 10 条 法律规定必须办理抵押、质押登记的, 必须到有关登记机关办理抵押物登记。公司资产管理部门协助财务部门办理登记手续。

第 11 条 担保合同签订后, 财务部门应及时上报董事会秘书。

第 3 章 担保风险监控

第 12 条 对外担保合同订立后,公司财务部应指定人员负责保存管理,逐笔登记,并注意相应担保时效期限。公司所担保债务到期前,财务部应积极督促被担保人在约定时间内履行还款义务。同时请财务部、法律部对抵押、质押的相关资产随时监控。

第 13 条 财务部应当关注被担保方的生产经营、资产负债变化、对外担保和其他负债、分立、合并、法定代表人的变更、对外商业信誉的变化以及主合同的变更情况,要求被担保人按时提供必要的会计报表及相关资料,特别是到期归还情况等。

第 14 条 公司财务部应于还款到期前 30 日就被担保人的还款情况(含利息)发函告知,催促按时还款。对可能出现的风险进行预研、分析,并根据实际情况及时报告总经理。公司有关部门应及时将其掌握的情况告知财务部。

第 15 条 财务部应根据上述情况,采取有效措施,对有可能出现的风险,提出相应处理办法,经公司总经理办公会审定后上报公司董事会。

第 16 条 当发现被担保人债务到期前 15 日,仍未履行还款义务,或被担保人面临破产清算、债权人主张担保人履行担保义务等情况时,财务部应及时上报董事会。

第 17 条 确认被担保人不能履约,担保债权人对公司主张债权时,公司应立即启动反担保追偿的法律程序,同时报告董事会,并予以公告。

第 18 条 公司作为一般保证人时,在主合同纠纷未经审判或仲裁,并在债务人财产依法强制执行仍不能履行债务前,未经法院裁决,不得对债务人先行承担保证责任。

第 19 条 债权人放弃或怠于主张物的担保时,未经法院裁决不得擅自决定履行全部担保责任。

第 20 条 人民法院受理被担保人破产案件后,被担保人未申报债权的,财务部应当提请公司参加破产财产分配,预先行使追偿权。

第 21 条 对外担保合同中担保人为两人以上的且与债权人约定按份额承担担保责任的,应当拒绝承担超出公司份额外的担保责任。

第 22 条 公司为债务人履行担保义务后,应当采取有效措施向债务人追偿,并将追偿情况及时披露。

第 23 条 被担保债务到期后需延期并需继续由公司提供担保的,应当视为新的对外担保,必须按照本规定程序履行担保申请审核批准程序。

第 4 章 责任追究

第 24 条 公司董事、经理及其他管理人员未按本办法规定程序擅自越权签订对外担保合同,对公司造成损害的,应当追究相关人员责任。

第 25 条 担保人无需承担的责任，相关人员未经公司董事会同意擅自承担的，给予行政处分并承担赔偿责任。

第 26 条 公司董事会有权视公司的损失、风险的大小、情节的轻重决定给予相关人员相应的处分。

第 27 条 在公司对外担保过程中，相关人员的行为构成刑事犯罪的，由公司移送司法机关依法追究刑事责任。

第 5 章 附则

第 28 条 本制度自公司董事会审议并上报股东大会批准后实施，由董事会负责解释。

第 29 条 本制度根据国家担保的相关法律法规制定，如果与国家相关法律法规及文件相抵触，以国家新颁布的法律法规及文件为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.2.2 公司担保风险评估制度

内控制度名称	公司担保风险评估制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

1. 防范担保业务风险，确保担保业务符合国家法律法规和本公司的担保政策。
2. 规范公司担保风险评估工作，合理、客观地评估担保业务风险，确保风险评估为担保决策提供科学依据。

第 2 条 责任部门

1. 财务部担保业务负责人、审计部相关人员、法律顾问共同组成担保风险评估小组，负责担保业务的风险评估工作。
2. 在担保经办人员受理担保申请，并经过财务部担保业务负责人、财务总监审核通过后，组建担保风险评估小组并开展担保业务的风险评估工作。

第 2 章 担保风险评估程序

第 3 条 收集担保风险评估资料

风险评估小组应认真收集或要求申请担保人提供包括但不限于以下资料。

1. 申请担保人的营业执照、公司章程复印件、法定代表人身份证明、反映与本公司相关联的资料等基础性资料。

2. 担保申请书、担保业务的资金使用计划或项目资料。

3. 近×年经审计的财务报告等财务资料。

4. 申请担保人的资信等级评估报告及还款能力分析报告等资料。

5. 申请担保人与债权人签订的主合同复印件。

6. 申请担保人提供反担保的条件和相关资料。

第4条 评估担保风险

公司对担保业务进行风险评估，至少应当采取下列措施。

1. 审查担保业务是否符合国家有关法律法规以及公司发展战略和经营需要。

2. 审查担保项目的合法性、可行性。

3. 评估担保申请人的资信状况，评估内容一般包括：申请人基本情况、资产质量、经营情况、行业前景、偿债能力、信用状况等。

4. 综合考虑担保业务的可接受风险水平，并设定担保风险限额。

5. 评估与反担保有关的资产状况。

第5条 撰写评估报告

1. 担保评估结束后，担保风险评估小组应向公司财务总监提交《担保风险评估报告》，评估报告应包括但不限于以下内容。

(1) 申请担保人提出担保申请的经济背景。

(2) 接受担保业务的利弊分析。

(3) 拒绝担保业务的利弊分析。

(4) 担保业务的评估结论及建议。

2. 《担保风险评估报告》须按照规定经财务总监、总经理审批通过，为公司进行担保决策提供依据。

第3章 附则

第6条 本制度自公司董事会审议通过后实施，修订亦同。

第7条 本制度根据国家担保相关法律法规及本公司有关担保业务政策制定，由董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.3 担保执行管控规范

12.3.1 担保合同管理方法

内控制度名称	担保合同管理方法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的。为加强担保合同的管理工作，规范和约束公司的经营行为，减少和避免因合同协议管理不当造成的损失，维护公司的合法权益，根据《中华人民共和国合同法》及国家有关法律法规，结合本公司的实际情况，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围。公司签订的所有担保合同一律适用本办法。</p> <p>第 3 条 担保业务经总经理、董事会或股东大会在权限范围内批准后，应当与被担保人订立书面担保合同。</p> <p>第 4 条 订立担保合同时，公司法律顾问应结合被担保人或单位的资信状况，严格审核各项义务性条款，以保证公司的权益。</p> <p>第 5 条 合同档案管理人员专门保管担保合同、与担保合同有关的主合同、反担保合同等。</p> <p>第 6 条 公司所有担保合同均由印章管理部门统一分类编号，以便于担保合同的管理。</p> <p>第 7 条 合同档案管理人员负责有关担保及反担保财产和权利凭证等原始文件资料的管理。</p> <p>第 8 条 合同档案管理人员配合财务部担保业务负责人定期核实反担保财产的存储状况和价值，确保反担保财产的安全与完整。</p> <p>第 9 条 财务部担保业务负责人应当在担保合同到期时全面清理用于担保的财产和权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系。</p> <p>第 10 条 本办法由董事会负责解释。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
		批准日期	
		修改日期	

12.3.2 担保信息披露控制制度

内控制度名称	担保信息披露控制制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 规范公司担保信息披露行为，促进公司规范化运作，保证担保信息的真实、完整。</p> <p>2. 堵塞信息披露的漏洞，防止并及时发现、纠正错误及舞弊行为，保护公司资产不受损失。</p> <p>第 2 条 定义</p> <p>1. 信息：本制度所指的信息是指公司对外担保情况的信息。</p> <p>2. 信息披露：本制度所称的信息披露是指将本制度所规定的担保信息向特定或者不特定的单位或者个人公开的行为。</p> <p>第 3 条 时限</p> <p>公司应该在相关法律法规规定的时间内对担保信息进行披露。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 担保信息披露的常设机构及权限</p> <p>第 4 条 公司信息披露工作由董事会统一领导和管理。</p> <p>1. 董事长是公司信息披露的第一负责人。</p> <p>2. 董事会秘书负责协调和组织公司担保信息披露的具体工作，并承担具体责任。</p> <p>3. 董事会全体成员负有连带责任。</p> <p>第 5 条 公司董事会秘书处为担保信息披露管理工作的日常工作部门，由董事会秘书直接领导。</p> <p>第 6 条 董事会秘书应将国家相关规定对担保信息披露工作的要求及时通知董事、高级管理人员及其他相关工作人员。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 担保信息披露的程序及相关规定</p> <p>第 7 条 担保信息披露前应严格按下列审查程序进行。</p> <p>1. 提供信息的部门负责人认真核对相关资料。</p> <p>2. 董事会秘书应进行合规性审查。</p> <p>3. 由董事会秘书组织担保信息披露的相关工作，对所披露的担保信息进行汇总整理，并撰写《担保信息披露报告初稿》。</p>			

4. 董事会对《担保信息披露报告初稿》进行审议。

5. 对董事会审议意见进行汇总整理,并修正《担保信息披露报告初稿》,形成《担保信息披露报告》。

第 8 条 公司相关部门研究、讨论和决定信息披露事项时,应由董事会秘书列席会议,并向其提供相关的披露所需要的资料。

第 9 条 公司相关部门是否涉及信息披露的事项存在疑问时,应及时向董事会秘书或通过董事会秘书向有关机构咨询。

第 10 条 公司不得以新闻发布会或答记者问的形式来代替担保信息披露。

第 11 条 公司发现已披露的信息有错误、有遗漏或产生误导时,应及时发布公告、补充公告或澄清公告。

第 4 章 保密措施

第 12 条 公司的董事、高级管理人员和其他因工作关系接触到应披露的信息的人,负有保密义务。

第 13 条 公司应采取必要的措施,在担保信息披露之前,将信息知情者控制在最小范围内。

第 14 条 公司聘请的顾问、中介机构工作人员、关联人员等擅自披露公司信息,给公司造成损失的,公司保留追究其责任的权利。

第 15 条 当董事会已得知尚未披露的担保信息已难以保密,或已经泄密,公司应当将该信息予以披露。

第 16 条 由于有关人员失职,导致担保信息披露违规,给公司造成严重影响和损失的,应该对负责人给予批评、警告甚至解除职务的处分,并且可以向其提出适当赔偿要求。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度自公司董事会审议通过后实施,修订亦同。

第 18 条 本制度根据国家有关担保的法律法规及本公司有关担保信息披露的政策制定,由董事会负责解释。

第 19 条 相关文件表单

1.《担保信息披露报告初稿》。

2.《担保信息披露报告》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12.4 担保执行管控规范

12.4.1 担保合同

内控文本名称	担保合同	内控文本编号		
		文本受控状态		
合同编号：_____				
甲方名称：_____ 乙方名称：_____ 丙方名称：_____				
通信地址：_____ 通信地址：_____ 通信地址：_____				
联系人：_____ 联系人：_____ 联系人：_____				
电 话：_____ 电 话：_____ 电 话：_____				
传 真：_____ 传 真：_____ 传 真：_____				
电子邮件：_____ 电子邮件：_____ 电子邮件：_____				
<p>甲方根据乙方的申请，同意为乙方向_____（以下简称贷款行）提供担保，根据《中华人民共和国合同法》和国家有关法律法规的规定，甲、乙、丙三方经协商一致，在自愿的基础上，按下列条款订立本合同。</p> <p>一、甲方担保的范围、期限、方式</p> <p>1. 甲方的担保范围</p> <p>乙方向贷款行借款本金_____元，贷款期限_____个月。甲方愿意就上述贷款，为乙方向贷款行提供担保，具体担保范围以甲方与贷款行签订的《保证合同》为准。</p> <p>2. 甲方的保证期限</p> <p>为《借款合同》中约定的主债务（各）履行期届满之日起两年。</p> <p>3. 甲方提供的担保方式</p> <p>甲方提供的担保方式为连带保证担保。</p> <p>二、反担保的范围、期限、方式</p> <p>1. 丙方反担保的范围如下。</p> <p>（1）甲方为乙方代偿的全部款项，上述代偿款自付款之日起的利息。</p> <p>（2）乙方应向甲方支付的违约金、赔偿金。</p>				

(3) 实现追偿权的费用(诉讼费、律师费等)。

2. 丙方的反担保期限

自甲方代偿之日起两年。

3. 丙方提供的反担保方式

丙方提供的反担保承担连带保证责任。

4. 乙方(或第三人)以有权处分的_____ (固定资产或无形资产名称)向甲方提供抵押反担保,并由甲方与乙方(或者第三人)签订《抵押反担保合同》。

三、乙方的义务

1. 乙方应在《借款合同》签订后3日内将《借款合同》原件送交甲方留存。乙方应按《借款合同》约定的方式、时间、款项履行还款义务,并提供还款单据给甲方。

2. 在本合同有效期内,乙方自愿接受甲方有关财务、生产经营、贷款使用情况的检查,甲方有权查询乙方在贷款行的所有借款和还款情况。

3. 发生下列情形之一,乙方应及时通知甲方。

(1) 经营机制发生变化,如实行承包、租赁、合并、分立、股份制改造、合资等。

(2) 涉及重大经济纠纷、诉讼。

(3) 破产、歇业、解散、被停业整顿、被吊销执照、被撤销等。

(4) 法人代表、住所、人事管理发生重大变化。

(5) 经营状况恶化或效益严重滑坡。

(6) 在经营中出现违法行为。

4. 乙方向甲方支付担保费,支付标准为甲方为乙方担保贷款本金的千分之二(月),并在甲方与贷款行签订《保证合同》之前一次性缴清。

5. 乙方应向甲方预交违约保证金_____元,乙方若按《借款合同》的约定归还银行借款,则该保证金予以退还;反之,不予退还,甲方有权从该保证金中结算追偿费用、代偿款、违约金、赔偿金等。

6. 乙方如不能按《借款合同》约定还本付息,造成甲方不能解除担保责任,从借款到期之日起,甲方按原担保收费标准加收预期担保费。

7. 如出现甲方代偿情况,乙方应支付甲方代偿金额百分之十的违约金,如因此给甲方造成损失且违约金不足以赔偿的,乙方应支付相应的赔偿金。

8. 乙方、丙方如不能履行《借款合同》和本合同约定的义务,甲方有权在新闻媒体上对乙方、丙方的违约行为和信用度低下行为进行公告,乙方、丙方承担公告费用且不能提出任何异议。

四、甲方的追偿权

1. 乙方如不能按《借款合同》的约定还本付息,甲方在履行了保证义务代乙方清偿债务后,有权向乙方、丙方追偿。

2. 在乙方借款期限内,如乙方出现本合同所规定的乙方应通知甲方的情形,甲方认为这些情形可能影响借款的按期归还,则无论借款是否到期,甲方均有权要求乙方无条件提前归还银行未到期借款本息,甲方也可视具体情况提前代偿未到期借款本息,在代偿之后,向乙方、丙方追偿。

3. 追偿权的范围包括如下。

- (1) 甲方为乙方代偿的全部款项。
- (2) 代偿款自付款之日起的利息。
- (3) 乙方应向甲方支付的违约金、赔偿金。
- (4) 实现追偿的费用(诉讼费、律师费等)。

五、争议解决

- 1. 甲、乙、丙各方在履行本合同中发生争议,由各方协商解决,且协商在 10 天之内解决。
- 2. 如协商不成,可向甲方所在地人民法院起诉。

六、其他约定事项

七、合同确认

- 1. 本合同由各方签章后生效,不能因《借款合同》、《保证合同》的无效而无效。
- 2. 本合同一式三份,甲、乙、丙各执一份。

甲方:(公章)

乙方:(公章)

丙方:(公章)

法定代表人:

法定代表人:

法定代表人:

授权委托人:

日期:____年____月____日

日期:____年____月____日

日期:____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

12 . 4 . 2 担保事项台账

序号	担保对象基本信息				担保基本事项						备注
	对象 名称	注册 资本 (万元)	对象 性质	联系 方式	合同 编号	担保方式			担保 期限	担保 金额	
						抵押	质押	其他			
1											
2											
3											
...											

第 13 章 企业内部控制规范——合同

13 . 1 岗位责任与授权批准制度

13 . 1 . 1 合同岗位责任制度

内控制度名称	合同岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为对合同实施内部控制，确保合同的拟定、审批与执行分开，并互相制约与监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司中与合同管理有关的岗位及职责权限的设置。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位设置及主要职责</p> <p>第 3 条 合同业务岗位的设置</p> <p>合同业务岗位至少应该包括法务部经理、各部门负责人、法律顾问、业务经办人员、财物人员、合同协议档案管理员及印章管理人员七个岗位。</p> <p>第 4 条 各岗位的主要职责</p> <p>1 . 法务部经理的主要职责</p> <p>(1) 审核公司合同管理制度。</p> <p>(2) 参与重大合同的谈判。</p> <p>(3) 审核公司格式合同和各部门合同文本。</p> <p>(4) 审核公司合同台账和有关合同纠纷的法律诉讼文件。</p> <p>2 . 各部门负责人的主要职责</p> <p>(1) 协助拟定主营业务格式合同。</p> <p>(2) 监督本部门合同的签订及履行情况。</p> <p>(3) 负责超出业务经办人员权限的合同谈判。</p> <p>(4) 草拟与本部门业务相关的合同文本内容。</p>			

(5) 初审业务经办人员与对方拟定的合同条款。

3. 法律顾问的主要职责

(1) 负责合同纠纷的仲裁及诉讼活动。

(2) 参与法律关系复杂的合同谈判。

(3) 协助各部门处理合同中的纠纷。

(4) 查证拟签约对象的合法身份及法律资格。

(5) 监督、指导各部门起草及修订合同文本。

(6) 协助业务经办人员依法签订、变更和解除合同。

(7) 审查业务经办人员与对方拟定的合同具体条款及合同协议履行情况。

(8) 草拟公司合同管理制度、公司主营业务格式合同和企业重大或特殊合同。

4. 业务经办人员的主要职责

(1) 对拟签约对象进行资格调查。

(2) 定期汇报合同的履行情况。

(3) 办理合同变更、清结手续。

(4) 在授权委托的范围内签订合同。

(5) 与合同协议对方协商解决合同纠纷。

(6) 与合同协议对方商讨合同条款，负责拟定合同。

5. 财务人员的主要职责

(1) 调查拟签约对象的资信状况。

(2) 按照合同协议约定条款收付款项。

(3) 按照合同协议约定条款办理财务手续。

(4) 按照合同协议约定条款履行赔偿责任。

6. 合同档案管理员的主要职责

(1) 设置企业合同台账。

(2) 建立和保管合同档案。

7. 印章管理人员的主要职责

保管合同专用章。

第3章 合同业务不相容的岗位及基本要求

第5条 不相容岗位的职责

1. 合同的拟定与审批。

2. 合同的审批与执行。

第 6 条 合同业务人员的基本要求

1. 对外合同的签订应由法定代表人或其授权的人签章。

2. 合同签订时，必须要加盖单位印章或合同专用章才能生效。

3. 法定代表人也可以由公司章程等文件规定能够代表公司行使职权的主要负责人担任。

第 4 章 附则

第 7 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 8 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.1.2 合同订立权限分级授予制度

内控制度名称	合同订立权限分级授予制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为明确公司合同订立中的各级权限，规范公司合同订立行为，加强对合同使用的监督，防范和降低因合同的签订给公司带来的风险，特制定本制度。

第 2 条 规范公司合同订立前的拟定、审批及合同订立后的签章工作，以符合《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国合同法》等法律法规及规范性文件有关规定，确保合同的顺利履行，维护公司的合法权益。

第 2 章 适用范围

第 3 条 本制度所称合同指公司与自然人、法人及其他组织设立、变更、终止民事权利义务的合同或协议。

第 4 条 本制度适用于公司所有的书面合同审批，包括冠以合同、合约、协议、契约、意向书等名称的规范性文件的审批。

第 5 条 本制度中所称部门指代表公司洽谈、签订合同协议的各业务、各职能部门。

第 6 条 本制度中所称业务经办人是合同谈判、签订及履行的第一责任人，并有责任保证合同最终文本与经各级审批后的合同文本在条款内容上的一致性。

第 3 章 合同订立前的授权审批

第 7 条 合同分类

1. 一般性合同：合同标的在____万元资金支出或____万元资金收入以下的合同。
2. 重大合同：合同标的超出____万元资金支出或____万元资金收入的合同。

第 8 条 公司对外签订合同均由董事长授权总经理代表公司行使职权。

第 9 条 总经理职责

1. 总经理审批公司所有格式合同和各部门的合同文本。
2. 总经理负责公司对外重大合同的签章，并审核超出各部门负责人审核权限的合同。
3. 总经理授权业务经办人员代表公司签订合同。

第 10 条 法务部经理审核公司格式合同和各部门合同文本。

第 11 条 各部门负责人职责

1. 负责草拟与本部门业务相关的合同文本。
2. 协助法律顾问拟定公司主营业务格式合同。
3. 初步审核业务经办人员与对方商定的合同具体条款。

第 12 条 法律顾问职责

1. 监督、指导各部门起草及修订合同文本。
2. 草拟公司主营业务格式合同或公司重大、特殊合同。

第 4 章 授权审批流程

第 13 条 原则上，在业务谈判、双方达成一致意见后，各部门应尽可能使用公司制定的格式合同或部门合同文本。

第 14 条 法律顾问草拟的格式合同应经法务部经理、总经理审核批准后形成正式书面协议，变更程序亦同。

第 15 条 各部门草拟的合同文本应经法律顾问审查、法务部经理审核、总经理审批后形成正式书面协议，变更程序亦同。

第 16 条 业务经办人员与合同对方拟定的一般性合同，需经所属部门负责人初审、法律顾问审查后正式订立合同，变更程序亦同。

第 17 条 业务经办人员与合同对方拟定的重大合同，需经所属部门负责人初审、法律顾问审查、法务

部经理审核、总经理审批后方能订立正式合同，变更程序亦同。

第 5 章 附则

第 18 条 本制度由公司法务部制定并负责解释。

第 19 条 本制度报总经理审批通过后生效。

第 20 条 本制度自____年____月____日实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.2 合同编审管控规范

13.2.1 合同风险防范制度

内控制度名称	合同风险防范制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

1. 为确保合同的签订符合国家及行业有关规定和公司自身利益，防范合同签订过程中的舞弊、欺诈等风险，特制定本制度。

2. 为使公司从被动地应付和处理合同纠纷转变到主动地预防合同纠纷，增强公司的应变、发展和竞争能力，避免经济损失，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司合同订立的风险管理。

第 2 章 规范合同过程各岗位的权责

第 3 条 合同订立前的资格审查

1. 合同订立前由财务人员负责调查拟签约对象的资信状况。
2. 由合同的业务经办人负责对拟签约对象进行资格调查。
3. 每月月初，公司应定期对经营活动中经常签订购销合同的人员和经营管理层进行培训。
4. 法务部经理负责审核公司格式合同和各部门合同文本的合法性、合理性。
5. 法务部经理负责审核公司合同台账和有关合同纠纷的法律诉讼文件的合法性、合理性。

6. 法律顾问负责查证拟签约对象的合法身份及法律资格。

第4条 合同订立前的内容谈判

1. 合同的相关业务经办人负责与合同对方商讨合同条款，负责拟定合同。

2. 法律顾问负责协助业务经办人员依法签订、变更和解除合同。

3. 法律顾问负责审查业务经办人员与合同对方拟定的合同具体条款。

第5条 合同订立前的文本拟定

1. 法律顾问负责草拟合同管理制度、主营业务格式合同以及重大或特殊合同。

2. 法律顾问应严格审查对方当事人的主体资格、资信情况和履约能力。对合同条款要认真推敲，防止发生歧义和误解，对资金数额巨大、产权交易等抵押合同和生产经营合同要依照有关法律规定及时办理抵押登记和鉴证手续，以保证合同的合法性、严密性和完备性。

3. 各部门负责人负责草拟与本部门业务相关的合同文本内容。

第6条 合同订立后的履行

1. 合同签订后，各部门负责人要及时监督本部门合同的签订及履行情况，法律顾问实时检查合同履行情况，各业务经办人负责定期汇报合同的履行情况。

2. 合同订立后由财务人员按照合同约定条款办理财务手续、收付款项并履行赔偿责任。

3. 公司应建立合同档案和合同报表制度，总结合同管理中的经验教训。

第7条 合同违约后的自我保护

1. 对于合同的违约行为，公司应及时申请仲裁或向人民法院提起诉讼。

2. 对合同欺诈行为，公司要及时采取措施，尽量减少和避免损失，并请求有关部门予以处罚。

第3章 制定风险防范的各项措施

第8条 合同订立前的风险防范

1. 公司应争取合同的起草权，斟酌选用对自己有利的措施。

2. 合同订立前应认真审查签约对象的主体资格和信用等级，减少交易风险。

第9条 合同内容详细化的风险防范

1. 对于合同本身内容，公司应指定专人负责了解合同性质，减少合同在以后的履行中和使用法律条款争议带来的经济损失。

2. 合同中涉及到的价款支付，如果是先款后货，经营风险就会转移到需求方；如果采用先付定金的方式，可减少供方的风险；如果采用先货后款的方式，公司应对需求方的整体实力、信誉度、付款时间的长短及手续交接做好详细调查。

3. 合同的各项内容应尽量细化,用词要精确,避免歧义,防止合同部分履行后发生争议,难以确定尚未履行的部分商品的价款。

4. 合同中应明确规定双方应承担的义务、违约的责任,明确违约金和赔偿金的数额或计算方法,避免以后发生争议引起的经济损失。

5. 公司应让法律专业人员参与合同的签订,或委托公证、鉴证机关进行公证或鉴证。对重大项目的合同,公司应聘请律师进行咨询解决或由公司常年法律顾问负责,预防合同纠纷。

第 10 条 合同资料的妥善保管

1. 下级合同归口管理部门应当定期对合同进行统计、归集,并编制合同报表,报上级合同归口管理部门,由上级对下级合同订立情况进行检查。

2. 根据法律规定及公司需要,审核通过后的合同文本应及时上报,经国家有关主管部门审查或备案。

3. 审核通过后的合同报总经理审批后,应统一分类并进行连续编号,且由合同档案管理人员专人保管。

第 4 章 附则

第 11 条 本制度由公司法务部制定并负责解释。

第 12 条 本制度报总经理审批通过后生效。

第 13 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.2.2 合同编制制度

内控制度名称	合同编制制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为确保合同行为符合国家法律法规,避免公司遭受外部处罚、经济损失和信誉损失,对合同编制前的资格审查、内容谈判和文本拟定进行规范,特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司各类格式合同的编制管理。

第 2 章 合同编制前的资格审查

第 3 条 选择合同对方

公司应对合同标的的生产商、价格及变化趋势、质量、供货期和市场分布等方面进行综合分析论证，掌握市场情况，合理选择合同对方。

第 4 条 合同编制前的资格审查

1. 公司应当对拟签约对象的民事主体资格、注册资本、资金运营、技术和质量指标保证能力、市场信誉、产品质量等方面进行资格审查。

2. 对于重大合同或法律关系复杂的合同，公司应当指定法律、技术、财会、审计等专业人员参加谈判，必要时可以聘请外部专家参与。对于谈判过程中的重要事项应当予以记录。

3. 对于合同对方，公司应确定其是否具有对合同的履约能力和独立承担民事责任的能力，并查证对方签约人的合法身份和法律资格。

第 3 章 编制合同文本

第 5 条 合同前的内容谈判

1. 合同编制内容至少应该包含以下条款：合同编号、日期、合同内容、合同范围、双方的权利和义务、协议期限、支付数额、支付方式、违约责任以及不可抗力条款等。

2. 合同内容和合同范围条款应明确，避免范围界定不明给公司造成经济损失。

3. 双方的权利和义务条款要特别注明，避免给公司造成经济损失。

4. 对协议期限、支付数额和支付方式条款要具体详细地说明，确保合同的有效履行。

5. 违约责任条款第一不要遗漏；第二要全面；第三幅度可以高，但不要太高，因为太高会导致条款无效，失去约束力。

6. 不可抗力条款尽量列举其具体范围、证明条件和通知期限。

第 6 条 确定合同的形式

1. 在磋商过程中，电子邮件、传真或口头等方式协商的合同，最后应以签订正式合同确认为准。

2. 为避免合同风险，即使通过传真、信件、电报、电子邮件书面方式协商一致的，最后应集中归纳到一份纸面合同上，避免电子文件（电子邮件、电子数据、传真）的缺陷。

第 7 条 合同编制的权责

1. 合同文本拟定原则上由承办部门起草。

2. 公司应指定专人负责合同文本的拟定。

第 8 条 合同文本拟定的规定

1. 合同文本原则上由承办部门起草。
2. 重大合同或特殊合同应当由公司的法律部门参与起草，必要时可聘请外部专家参与起草。
3. 由对方起草的合同，公司应指定专人认真审查合同，确保合同内容准确反映公司诉求。
4. 国家或行业有示范合同文本的，公司可以优先选用，但在选用时，对涉及权利义务关系的条款应当进行认真审查，并根据公司的实际需要进行修改。

第9条 合同编制的流程

1. 各部门负责人根据部门合同文本的业务范围，起草部门业务合同文本，并递交给法律顾问进行审核。
2. 法律顾问对各部门递交的业务合同文本进行审核，并出具书面意见。
3. 各部门负责人根据法律顾问出具的书面意见，修改合同文本，并递交给上级主管进行审核、审批。
4. 各部门负责人将重新修改后的合同文本递交给法律顾问、法务部经理、总经理审核、审批后，各部门负责人根据审核、审批的意见编制正式合同文本。
5. 各部门负责人将编制的正式合同文本递交给法律顾问、法务部经理和总经理审核、审批，审批通过后，各部门负责人可以使用正式合同文本。

第4章 附则

第10条 本制度由公司行政部制定并负责解释。

第11条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第12条 本制度报总经理审批通过后生效。

第13条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3 合同订立管控规范

13.3.1 合同保密制度

内控制度名称	合同保密制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为保守公司合同的秘密，维护公司的利益，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于本公司全体员工，公司所有人员都有保守公司秘密的义务。</p>			

第 3 条 密级确定

公司合同秘密的密级分为“绝密”、“机密”和“秘密”三级，属于公司秘密合同及相关文件、资料，应当在文件的右上角标明密级。

1.“绝密”合同是指此类合同文件资料的泄密会使公司的利益受到特别严重的损害，直接影响公司权益的重要决策文件及资料，包括但不限于总经理与有关人员商议的战略、经营、人事等重要的合同文档信息，此项密级由总经理确定。

2.“机密”合同是指此类合同文件资料的泄密会使公司受到严重的损害，主要是指公司在履行规划、投资论证报告、财务报表、统计资料、审计报告、重要会议记录、公司经营情况时签订合同的相关文件资料。

3.“秘密”合同是指此类合同文件资料的泄露会使公司的利益受到损害，主要指公司正式文件、文书档案、经济往来文书、人事档案、合同协议、协议职员工资性收入、尚未进入市场或未公开的各类信息。

第 4 条 各类密级合同保存期限

1. 保密等级的划分由拟定文件或报告的部门负责人或分管领导确定，经总经理批准后，由部门负责人组织实施。

2. 对公司所产生的合同事项应当及时确定密级，最迟不得超过 10 个工作日。

3.“绝密”级文件的保密期限为永久，“机密”级文件的保密期限为 10 年，“秘密”级文件的保密期限为 3 年。

第 5 条 各类密级合同的保密措施

1.“绝密”合同相关文件资料的制作、收发、传递、使用、复制、摘抄、保存和销毁，应由总经理委托专人执行。

2.“机密”合同相关文件资料，未经过总经理批准，不得复制或摘抄；收发、传递和外出携带“机密”相关文件资料应由指定人员担任，并在设备完善的保险装置中保存。

3.“秘密”合同相关文件资料，在对外交往与合作中需要提供时，应当事先经总经理批准。

4.“秘密”合同相关文件资料，应选择具有保密条件的场所，根据需要，限定参加人员范围，对参加涉及密级事项的人员予以指定，并确定其内容是否传达及传达范围。

第 6 条 解除和降低密级

1. 解密和降低密级由合同文档管理人员提供清单，报总经理批准后执行。

2. 解密和降低密级操作应由总经理委托专人监管，合同文档管理人员具体实施。

3. 合同文档解密后一律当场销毁。

4. 销毁程序为：总经理委托专人按清单一一核对正确无误后，用碎纸机或燃烧的方式进行销毁。

第7条 责任与奖惩

1. 给予当事人辞退并追究其法律责任或酌情赔偿经济损失的处分

(1) 利用职权强制他人违反保密规定的。

(2) 故意或过失泄露公司秘密，给公司造成严重后果或重大经济损失的。

(3) 违反本保密制度规定，为他人窃取、刺探、收买或违章提供公司秘密的。

2. 给予当事人警告的处分

(1) 已泄露公司秘密但已采取补救措施的。

(2) 违反保密措施中规定的内容，泄露公司秘密，尚未给公司造成严重后果或经济损失的。

3. 其他情况的处理

(1) 不遵守保密制度，泄露秘密，尚未造成不良影响或损失的，给予通报批评及以上处罚。

(2) 不遵守保密制度，泄露公司秘密，造成不良影响或损失的，或泄露公司“机密”级别以上信息资料，即使未造成不良影响或损失的，给予降职降薪及以上处罚。

(3) 不遵守保密制度，泄露公司秘密，造成严重影响和损失的，或泄露公司“绝密”级别以上信息资料，即使未造成不良影响或损失的，应给予解除劳动合同及以上处罚。

(4) 出卖公司秘密的或利用公司秘密为已谋利的，除赔偿公司经济损失外，还要交司法部门处理。

第8条 本制度由行政部负责制定、解释和修改。

第9条 本制度报总经理审批通过后生效。

第10条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.3.2 合同档案管理规定

内控制度名称	合同档案管理规定	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 为加强合同文档的管理工作,提高档案管理水平,逐步实现公司合同管理工作的规范化、制度化、科学化,特制定本规定。</p> <p>2. 为文档使用过程中便于对文档进行移交、保留、发放和借阅,特制定本规定。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>1. 本规定主要是用来规范合同档案的接收、保管、使用流程。</p> <p>2. 本规定所指的合同档案是公司在业务经营中形成的以工程、销售项目为中心的资料总和。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 合同档案管理的原则</p> <p>第 3 条 合同档案的管理实行信息化管理,由公司合同管理主管部门集中统一管理,以确保档案的完整、安全和有效利用。</p> <p>第 4 条 合同管理主管部门负责统筹、协调、组织、整理、保管公司所有合同文档,并负责监督指导各业务分公司、各部门的合同管理工作。</p> <p>第 5 条 各业务分公司、各部门应分别建立健全合同文档的形成、积累、整理、归档工作体系,并确定一名网络人员负责合同文档管理。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 合同档案管理的分类和归档</p> <p>第 6 条 合同档案管理的分类</p> <p>1. 普通合同档案</p> <p>合同标的在____万元资金支出或____万元资金收入以下的合同。</p> <p>2. 重要合同档案</p> <p>合同标的超出____万元资金支出或____万元资金收入以下的合同。</p> <p>第 7 条 合同的归档</p> <p>1. 凡是有法律效用的文件材料,合同履行完毕后,合同主管部门经办人应向兼职管理员对自己审查的合同办理关闭手续并进行归档,实行合同全过程的闭环管理。</p>			

2. 凡是有机密性的文件,由专职合同管理员审核合同,应由兼职合同管理员提交专职合同管理员办理关闭手续并进行归档,实行合同全过程的闭环管理。

3. 合同一般性附件、合同签收记录、履行情况记录等在合同履行完毕后一个月内归档,并将上年度的合同报表上报法律事务部。

4. 合同主管部门及法律部门均应按照《____公司合同管理办法》要求建立管理台账。

5. 对于重大合同的签订,合同主管部门应按照《____公司合同实施管理实施细则》报公司主管部门按规定程序办理。

第 8 条 合同档案归档的主要工具

1. “合同存档登记台账”:用于各单位登录所接收的文档,作为文档立卷的记录,是核查案卷管理情况的汇总凭据和索引。

2. “合同文档使用登记台账”:作为文档借阅、复印、发送、移交等使用过程的记录,是原始凭证。

3. “合同文档清单”:主要用来对成套文档或种类、页数较多的文档进行详细列明。

4. “合同文档管理评审表”作为文档管理的监督工具,是管理评审工作的原始凭证,也是考核文档管理工作的依据。

第 4 章 合同档案管理的过程管理

第 9 条 合同档案的存档管理

1. 合同档案管理员获得新文档后,应及时登记“合同文档存档登记台账”,确定合同编号、规范管理,分年度整理归档,显著标明合同的简要内容,并逐个建立档案,与合同有关的是文书要附在合同卷内归档,履行完毕后,按档案保管期限保管。

2. 合同档案管理员可根据档案的重要程度,建立不同的“合同文档存档登记台账”。

3. 合同档案密级按“绝密”、“机密”和“秘密”三种进行,合同档案管理单位只能提升送交单位预定的密级。

4. 合同档案的复印发送、原件转移需要核定使用单位是否有权保留;原件借阅和复印借阅两种形式都要求到期归还;复印借阅的文档归还后,可由文档管理单位视情况销毁或保留复印件。

5. 合同保密文档应加盖密级印章,可起到保密提示作用。

6. 合同档案管理员应及时清理合同文档产生和使用过程中,产生的一些中间文档或暂时性文档。

7. 合同文档的保存条件要采取防火、防潮、防有害生物等措施,以确保合同文档的安全。

8. 合同管理组要加强对合同档案的统计工作,要以原始记录为依据,编制合同统计清单。

第 10 条 合同档案的移交和查阅

1. 各分公司在正式签署合同后需将合同正本原件移交合同管理组。
2. 合同关闭后各分公司应由指定的网络管理员将全套合同资料向合同管理组移交。
3. 合同项目终止后各分公司需将该项目的所有技术资料汇总成册,经分公司业务经理鉴定,具有长久保存价值的技术资料向合同管理组移交。
4. 移交的合同文档必须注明合同编号并保证齐全、完整,必须层次分明,符合其形成规律。
5. 合同文档移交时,必须编制档案移交清册并当面清点。以双方签字认可后方为完成交接手续。
6. 各分公司、各部门员工可在合同管理组查阅合同文档,确实因工作需要需借出查阅,需经分公司、部门主管领导签字同意后,方可在合同管理组办理相关借阅手续,以影印件借出。合同原件无特殊情况不得外借。

第 11 条 合同档案管理违规管理的惩罚办法

1. 保存的合同文档每半年清理核对一次,如有遗失、损毁,要查明原因,及时处理,并追究相关人员责任。
2. 借阅人不得涂改、伪造、撕毁合同档案材料,违者视情节予以处罚。
3. 合同文档的密级为机密,任何人不得擅自将合同对外公开,违者视情节予以处罚。

第 4 章 附则

第 12 条 本规定由公司行政部会同法务部制定并负责解释。

第 13 条 本规定自____年____月____日起实施。

第 14 条 相关文件表单

1. “合同文档存档登记台账”和“合同文档使用登记台账”。
2. “合同文档清单”和“合同文档管理评审表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.4 合同履行管控规范

13.4.1 合同变更管理方法

内控制度名称	合同变更管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为确保合同的有效履行，及早发现合同协议中不规范、不合理的情况，维护公司合法权益，避免或减少因违约或纠纷给公司带来的损失，特制定本办法。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本办法适用于公司所有合同的变更管理。</p> <p>第3条 合同变更的程序</p> <p>1. 业务经办人在合同履行过程中如果发现合同条款欠妥，需要进行变更，则应向部门经理申请变更合同。</p> <p>2. 各部门经理和法律顾问负责对业务经办人提出的变更合同的申请进行审核。</p> <p>3. 法律顾问负责向总经理提出变更合同意见。</p> <p>4. 变更合同意见经总经理审批后，由业务经办人向合同对方提出变更或解除合同的要求。</p> <p>5. 业务经办人和合同对方协商变更合同的条款，并将达成合同的书面协议递交给部门经理、法律顾问进行审核，审核无误后，由总经理审批。</p> <p>6. 合同变更的书面协议得到各部门经理和法律顾问的审核、总经理审批后，业务经办人和合同对方签订合同变更的书面协议。</p> <p>7. 合同档案管理人员负责保管合同变更的书面协议及材料。</p> <p>第4条 变更合同到期无法履行的处理</p> <p>1. 因变更的合同条款存在显失公平、存在错误或对方有欺诈行为等情形的，合同归口管理部门应负责处理。</p> <p>2. 因变更的合同无法履行，对公司造成大的经济损失的，公司可以请求仲裁机构仲裁或法院予以宣判。</p> <p>第5条 若合同双方对合同协议的变更产生纠纷的，任何单位或个人未经授权，不得向合同对方做出实质性答复或承诺。</p>			

第 6 条 本办法由公司行政部制定并负责解释。					
第 7 条 本办法报总经理审批通过后生效。					
第 8 条 本办法自____年____月____日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13.4.2 合同履行验收制度

内控制度名称	合同履行验收制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为监督合同的有效履行，避免或减少因违约或纠纷给公司带来的损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司所有合同协议在履行中出现的违约、无法履约和延迟履约等行为的处理。</p> <p>第 3 条 公司应指定专人对合同履行情况进行实施追踪并及时向上级主管汇报。</p> <p>第 4 条 合同到期时，应及时与对方办理相关清结手续，了结权利义务关系。</p> <p>第 5 条 合同到期无法履行的处理</p> <p>1. 因合同显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形的，合同归口管理部门应负责处理。</p> <p>2. 因合同无法履行，对公司造成大的经济损失的，公司可以请求仲裁机构或法院对原合同予以变更或解除。</p> <p>第 6 条 公司应当按照相关内部控制规定成立或指定独立的合同协议审查部门，确保合同有效履行。</p> <p>第 7 条 公司财务部门应当根据合同条款审核执行结算业务。</p> <p>第 8 条 凡未按合同条款履约的，或应签订书面合同而未签订的，或验收未通过的业务，财务部门有权拒绝付款。</p> <p>第 9 条 变更或解除合同的审核程序与合同协议订立前的审核程序相同，解除合同还应当报有关部门办理注销手续。</p> <p>第 10 条 本制度由行政部会同公司其他有关部门解释。</p> <p>第 11 条 本制度报总经理审批通过后生效。</p>			

第 12 条 本制度自____年____月____日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

13 . 5 合同管理相关文件资料

13 . 5 . 1 谈判记录表

谈判记录表

记录人：

日期： 年 月 日

供货方		供货时间	
谈判时间		谈判地点	
采购产品名称		数量	
产品规格和型号		目标价格	
技术要求			
质量要求			
谈判内容描述			
谈判主要争议点			
谈判结果			
谈判参与人员	签字： 日期 年 月 日		
主管领导审批意见	签字： 日期 年 月 日		

13.5.2 合同草案审核表

合同草案审核表

合同编号：_____

日期：____年____月____日

合同类型	标准合同		重大合同	其他类合同
合同名称			送审日期	
合同承办人			联系电话	
合同背景				
需特别解决的法律风险				
主管部门意见	审核人：		日期：	
财务部门意见	审核人：		日期：	
法务部门或者律师意见	审核人：		日期：	
董事长或总经理意见	审核人：		日期：	
审核附件材料	附件份数			
	报送人			

第 14 章 企业内部控制规范——业务外包

14 . 1 岗位责任与授权批准制度

14 . 1 . 1 业务外包岗位责任制度

内控制度名称	业务外包岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强对公司各部门业务外包的管理和外包工作的内部控制，规范参与业务外包人员的行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 业务外包责任岗位</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 . 董事会及审计委员会。 2 . 董事长、总经理。 3 . 财务总监。 4 . 法律顾问。 5 . 归口管理部门负责人。 6 . 归口管理部门专员。 7 . 职能部门相关负责人。 8 . 资产管理部门负责人。 9 . 财务部经理。 10 . 财务部会计。 11 . 财务部出纳。 <p style="text-align: center;">第 2 章 业务外包岗位职责及不相容职责</p> <p>第 3 条 董事会及审计委员会</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 . 主要职责 <p>(1) 审议、审批重大或核心业务外包项目计划书。</p>			

(2) 确定外包业务的归口管理部门。

2. 不相容职责

申请与执行业务外包项目计划。

第4条 董事长、总经理

1. 主要职责

(1) 审批外包业务流程管理制度。

(2) 审议非核心业务或涉及金额较少的外包项目计划书。

(3) 审定最终的承包方。

(4) 审议、批准外包合同书。

(5) 审批外包业务付费款项。

(6) 审议因承包方提供附加产品而产生的额外付费。

2. 不相容职责

(1) 申请与执行业务外包项目计划。

(2) 订立外包业务合同书。

(3) 支付外包业务付费款项。

第5条 财务总监

1. 主要职责

(1) 审核外包业务固定资产、流动资产、存货各项制度。

(2) 审批盘盈盘亏的资产、存货。

(3) 审批资产、存货的会计处理结果。

2. 不相容职责

(1) 编制外包业务固定资产、流动资产、存货各项制度。

(2) 执行会计处理。

第6条 法律顾问

1. 主要职责

(1) 审核外包的法律性协议或合同文件。

(2) 参与外包业务的谈判。

(3) 解释协议或合同条款，处理相关法律事务。

2. 不相容职责

审批外包合同。

第 7 条 归口管理部门负责人

1. 主要责任

- (1) 审核外包业务流程管理制度，并监督其执行情况。
- (2) 从审核遴选出的有资质的承包方中，确定 1~3 个承包方。
- (3) 审核外包合同协议。
- (4) 培训涉及业务外包流程的员工。
- (5) 定期检查和评价外包业务进展情况。
- (6) 主持验收外包业务成果。
- (7) 确认外包业务付费款项。

2. 不相容职责

- (1) 审批外包项目计划书。
- (2) 审批外包合同。
- (3) 审批外包业务流程管理制度。
- (4) 审批外包业务付费款项。

第 8 条 归口管理部门专员

1. 主要职责

- (1) 拟定外包业务流程管理制度。
- (2) 跟踪监督外包业务流程管理制度的执行情况。
- (3) 根据承包方资质标准及遴选办法，审核承包方资质并进行初步遴选。
- (4) 初步接洽，订立外包合同。
- (5) 提出外包业务的初步检验结果，参与项目的正式验收。
- (6) 确认承包方最终提供的产品（服务）的差异，提出改进意见或建议。
- (7) 协调处理与承包方之间，以及各承包商之间的争议。
- (8) 申请外包业务正常及额外付费款项。

2. 不相容职责

- (1) 审核审批外包合同。
- (2) 审核审批外包业务流程管理制度。
- (3) 审核审批外包业务正常及额外付费款项。

第 9 条 职能部门相关负责人

1. 主要职责

组织下属人员编制外包项目计划书，并进行初步审核。

2. 不相容职责

审批外包项目计划书。

第 10 条 资产管理部门负责人

1. 主要职责

(1) 组织编制外包业务固定资产、流动资产、存货各项制度，并进行审核。

(2) 审查外包业务承包方对公司固定资产、流动资产、存货的使用情况。

(3) 定期对承包方库存存货进行检查；组织开展资产、存货的盘点工作。

2. 不相容职责

对盘盈盘亏的资产、存货进行会计处理。

第 11 条 财务部经理

1. 主要职责

(1) 根据成本收益情况，评估业务外包项目计划。

(2) 审核外包业务相关的会计处理。

(3) 审核外包业务付费款项。

(4) 审核、确认业务外包中的退款及折扣金额。

2. 不相容责任

(1) 执行会计处理。

(2) 审批外包业务付费款项。

(3) 计算业务外包中的退款及折扣金额。

第 12 条 财务部会计

1. 主要责任

(1) 预测业务外包项目计划成本、收益。

(2) 对外包过程中涉及的公司资产存量、增量变动进行会计处理。

(3) 对经过审核、审批的盘盈盘亏资产及存货进行会计处理。

(4) 计算业务外包中的退款及折扣金额。

2. 不相容责任

- (1) 审核相关会计处理。
- (2) 审核审批外包业务付款项。
- (3) 审核业务外包退款及折扣金额。

第 13 条 财务部出纳

1. 主要职责

支付合同规定的或经批准的外包业务费用。

2. 不相容责任

计算、确认业务外包中的退款及折扣金额。

第 3 章 附则

第 14 条 本制度由公司总经办负责制定和解释。

第 15 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.1.2 业务外包授权审批制度

内控制度名称	业务外包授权审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。为了加强对外包业务的授权审批控制，规范业务外包授权审批行为，防范授权批核过程中的差错，根据国家有关法律、法规及公司章程，特制定本制度。

第 2 条 本制度所指的授权审批包括以下三方面的内容。

1. 授权内容。
2. 授权范围。
3. 授权期间和被授权人条件。

第 3 条 适用范围。本公司所有业务外包活动，主要包括采购、设计、加工、销售、营销、物流、资产管理、人力资源、客户服务等外包业务所涉及的授权审批事项。

第 2 章 授权批准方式、授权内容及范围

第 4 条 授权方式。公司关于业务外包授权审核的方式需以授权书为准，逐级授权，口头通知与越级授权视为无效授权。

第 5 条 业务外包申请授权审批

1. 公司相关部门编制外包项目计划书，具体阐述业务外包背景、外包内容、实施程序、主要风险和预期收益等信息。

2. 相关职能部门负责人审核外包项目计划书。

3. 董事长、总经理审核外包项目计划书。

4. 加工、销售、营销、资产管理等核心业务，或涉及金额大于 3 000 万元的外包项目，由董事长、总经理审核后，提交董事会及审计委员会审议批准。

5. 采购、设计、物流、人力资源管理、客户服务等非核心业务，或涉及金额小于 3 000 万元的外包项目，由董事长、总经理办公室审议批准。

第 6 条 外包合同签订授权审批

1. 外包业务归口管理部门对承包方进行资质审核及遴选后，引入合格的外包合作伙伴。根据外包业务性质不同，拟定不同形式的合同文本。

2. 归口管理部门负责人会同法律顾问对合同进行初审。初审通过后，根据合同金额交由不同级别管理层审批。

3. 合同金额在 300 万元以内的外包协议，由总经理审批。

4. 合同金额在 300 ~ 3 000 万元的外包协议，由董事会审批。

5. 合同金额在 3 000 万元以上的外包协议，提交股东大会审批。

第 7 条 外包业务费用支付的授权审批

1. 归口管理部门接到承包方付款请求后，在评价外包业务项目的基础上对其提交的付款申请进行全面确认，修改或删除不合理部分，计算付款净金额。

2. 由部门负责人会同法律顾问对付款申请进行审核，并签发支付证书。

3. 财务部会计对支付证书进行审核，财务部门负责人复审合格后，根据支付金额交由不同级别管理层审批。

4. 单次涉及金额在 300 万元以内的申请，由总经理审批；300 ~ 3 000 万元的申请，由董事会审批；3 000 万元以上的申请，由股东（大）会审批。

5. 财务部门负责人确认审批程序无误后，由财务部会计给予支付。

第 3 章 授权期间、被授权人条件及授权调整

第 8 条 外包业务归口管理部门的被授权人，其授权的有效期限自外包项目启动时起至外包项目结束时止。

第 9 条 总经理及以上级别的被授权人，其授权有效期根据公司章程的相关规定执行。

第 10 条 对被授权人条件的要求

1. 被授权人在工作期间无重大越权行为。
2. 被授权人在工作期间无行为失当造成重大经营风险或法律责任。
3. 其他情况。

第 11 条 如发生下列情况时，授权机构可调整或撤销原授权。

1. 授权人在工作期间有重大越权行为。
2. 授权人在工作期间行为失当造成重大的经营风险或法律责任。
3. 业务外包计划发生重大的变化。
4. 经营环境、内部机构和管理体制发生重大的变化。
5. 其他情况。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由总经理办公室负责制定和解释，经总经理审批后执行。

第 13 条 违反规定不履行或不完全履行授权审批的行为，要追究有关责任人的责任，并进行经济处罚和行政处分。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.2 外包策略及承包方选择规范

14.2.1 承包方资质审核遴选制度

内控制度名称	承包方资质审核遴选制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为使本公司外包业务流程顺畅、合理，确保引入合格的外包合作伙伴，顺利实现业务外包计划，特制定本制度。

第2条 本制度适用于本公司各部门及下属各分公司，公司全资子公司和控股子公司可参照执行。

第2章 承包方资质审核遴选流程

第3条 归口管理部门确定承包方资质标准及遴选办法，并上报总经理审核。

第4条 总经理对承包方资质标准及遴选办法审核之后，由归口管理部门发布《招标公告》。

第5条 归口管理部门与候选承包商建立联系。参与竞标的候选承包商在指定期限内提交《投标书》及相关材料，主要内容包括项目解决方案、实施计划、资源配置、报价等。

第6条 归口管理部门对承包方进行资质预审，评估承包方的综合能力。评估因素主要包括以下五个方面。

(1) 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉。

(2) 承包方是否与本公司存在直接或潜在的竞争关系。

(3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果。

(4) 承包方提供的服务性价比是否合适。

(5) 其他因素。

第7条 归口管理部门组织进行开标、评标、定标工作。归口管理部门给出候选承包方的综合竞争力排名。

第8条 归口管理部门同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险，根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方，并提交总经理审定，最后确定业务外包承包商。

第9条 归口管理部门和承包方就《外包项目合同》的主要条款进行谈判，达成共识，由合同双方代表签署《外包项目合同》。

第3章 附则

第10条 本制度由公司总经理办公室负责制定和解释。

第11条 本制度自____年____月____日起实施。

第12条 相关文件表单

1.《招标公告》。

2.《投标书》。

3.《外包项目合同》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.2.2 外包合同管理制度

内控制度名称	外包合同管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的。随着公司业务量的增加，公司的对外合作愈加广泛，为加强本公司对外业务合同的管理，规范和约束公司的经营行为，减少和避免因合同管理不当造成的损失，维护公司的合法权益，根据《中华人民共和国合同法》及国家有关法律法规，结合本公司的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。凡与本公司签订的所有外包合同，必须遵守国家法律法规，且合同内容有利于公司外包业务的顺利完成。本制度适用于公司所签订的一切业务外包合同。</p> <p>第 3 条 订立外包合同的原则。订立外包合同时，应遵循自愿平等、互利有偿和诚实守信的原则，不得有损公司的利益和形象。</p> <p>第 4 条 业务外包合同内容涉及国家安全或重大利益需要保密的，按相关规定办理，并与承包方签订《外包项目保密协议书》。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 合同签订</p> <p>第 5 条 外包合同签订前，需要填写“外包业务审批表”，按公司的相关规定填写合同、审批表盖章，并满足下列要求。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 合同金额在 300 万元以内的外包协议，由总经理审批，且需总经理签章。 2. 合同金额在 300 ~ 3000 万元的外包协议，由董事长审批，且需董事长签章。 3. 合同金额在 3000 万元以上的外包协议，提交董事会或股东（大）会审批，且需加盖公章。 <p>第 6 条 合同文本要规范，根据外包业务的性质，按公司的相关规定格式填写，内容要详实，必要时补充保密协议书附件、技术协议书附件、外包项目咨询合同书附件。</p> <p>第 7 条 公司应当在外包合同中具体约定下列事项。</p> <p>（1）对于涉及本公司机密的业务和事项，承包方有责任履行保密义务。除合同约定的保密事项外，公司应当根据业务外包项目实施情况和外界环境的变化，不断更新、修正保密条款，必要时可与承包方补签保密协议。</p> <p>（2）公司有权获得和评估业务外包项目的实施情况和效果，获得具体的数据和信息，督促承包方改进服务流程和方法。</p>			

(3) 承包方有责任按照合同规定的方式和频度,将外包实施的进度和现状告知公司,并对存在的问题进行有效沟通。

第3章 外包合同经费管理及执行

第8条 外包合同经费根据项目进展情况,按合同规定分阶段外拨,如需全额拨出需提出充分、正当的理由。经费外拨时,归口管理部门应填写“外包合同经费拨转申请表”。

第9条 合同生效后,归口管理部门应指定专人对外包业务进行定期或阶段性检查,检查内容包括经费的适用情况、业务进度情况及存在的问题。

第10条 对于问题较大的外包合同应终止执行,并追究当事人的责任。

第4章 外包合同的保管

第11条 公司所有业务外包合同均要由印章管理部门统一编号,便于业务外包合同的管理。

第12条 合同档案管理人员专门保管业务外包合同协议、与业务外包合同有关的主合同(如保密合同、技术协议、咨询合同等)。

第5章 附则

第13条 本制度自____年____月____日起实施。

第14条 本制度有关内容如有与国家有关法规抵触的,以国家有关法规为准。

第15条 相关文件表单

1.《外包项目保密协议书》。

2.“外包业务审批表”。

3.“外包合同经费拨转申请表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3 外包业务流程管控规范

14.3.1 外包业务流程控制制度

内控制度名称	外包业务流程控制制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
第1章 总则			

第 1 条 为使本公司外包业务流程顺畅合理，对外包业务过程进行有效控制，保证外包业务或服务满足公司规定的要求，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司所有的业务外包活动。

第 3 条 业务外包的含义

1. 本制度所称业务外包，主要是指公司（以下又称发包方）为实现战略经营目标，通过合同或协议等形式将业务职能的部分或全部交由外部服务提供商（以下简称承包方）提供的一种管理行为。

2. 常见的业务外包包括：采购、设计、加工、销售、营销、物流、资产管理、人力资源、客户服务等。

第 2 章 外包业务流程及控制

第 4 条 制定外包战略

1. 在决定是否将业务项目外包时，应考虑以下三个方面的因素。

（1）此项业务是否是利用本公司没有的设备、生产系统、专业人员及专门技术。

（2）此项业务外包可以降低成本。

（3）此项业务外包能够产生比自己运作更多的利益等。

2. 准确把握公司核心竞争力与盈利环节，避免将公司核心业务外包。

第 5 条 编制外包项目计划书

公司在确定业务外包内容后，指定与该项业务相关的职能部门编制计划书。计划书主要包括以下内容。

1. 业务外包的背景，如公司外部环境要求及公司中长期发展战略。

2. 业务外包内容，将部分还是全部业务职能交由承包商提供。

3. 业务外包的具体实施程序。

4. 业务外包的主要风险和预期收益。

5. 其他相关内容。

第 6 条 成立外包业务归口管理部门

1. 外包项目计划书通过审核后，成立外包业务归口管理部门，由业务部门负责人、有关咨询专家、外包项目协调管理人员、合同协商管理人员等组成，必要时还应包括法律及财会专业人员。

2. 业务归口管理部门负责业务外包项目的具体实施，确保业务外包流程的顺利执行。

第 7 条 选择承包方

1. 外包业务归口管理部门发布招标公告，并与候选承包商建立联系，发放《外包项目竞标邀请书》及相关资料。参与竞标的候选承包商指定期限之内提交《投标书》及相关资料，主要内容包括项目解决方案、实施计划、资源配置、报价等。

2. 归口管理部门对承包方进行资质预审, 评估承包方的综合能力。评估因素主要包括五个方面。

(1) 承包方承包类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉。

(2) 承包方是否与本公司存在直接或潜在的竞争关系。

(3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果。

(4) 承包方的性能价格比是否合适;

(5) 其他因素。

3. 确定标底并进行公开招标。

4. 组织公司其他职能部门进行开标、评标、定标。归口管理部门给出候选承包方的综合竞争力排名, 会同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险, 根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方。

5. 归口管理部门和承包方就《外包项目合同》的主要条款进行谈判, 达成共识, 由合同双方代表签署《外包项目合同》。

第 8 条 归口管理部门负责培训涉及外包业务流程的员工, 确保员工正确理解和掌握业务外包项目相关政策制度。

第 9 条 归口管理部门根据合同约定, 为承包方提供必要协作条件, 并指定专人定期检查和评估项目进展情况。

第 10 条 项目结束或合同到期时, 归口管理部门负责对外包业务产品(服务)进行验收。如出现承包方最终提供的产品(服务)与合同约定不一致时, 及时告知承包方进行调整。

第 11 条 与承包方就最终产品(服务)达成一致后, 由承包方提交费用支付申请, 归口管理部门就申请书的合理性进行审核。审核通过后, 开具付款证书, 按照公司规定程序审批, 支付承包方费用。

第 12 条 对于因承包方原因导致外包合同未完整履行, 归口管理部门负责向承包方进行索赔。

1. 指定专人对承包方认可的赔偿事项进行跟踪、报告, 及时收回并追究责任人责任。

2. 采用法律手段解决长期未决的赔款。

3. 若终止对承包方的索赔, 由归口管理部门提出申请, 详细说明终止索赔理由, 报公司总经理以上级别管理层审批后执行并备案。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度自____年____月____日起执行。

第 14 条 本制度由公司总经办负责制定和解释。

第 15 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 16 条 相关文件表单					
1.《外包项目竞标邀请书》。					
2.《投标书》。					
3.《外包项目合同》。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

14.3.2 外购存货授权管理制度

内控制度名称	外购存货授权管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为加强对因业务外包需要由承包方购进存货的管理，如实反映公司外部存货的变动，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于所有外包业务的外购存货授权管理。</p> <p>第 3 条 承包方根据公司生产产品的规定，拟定“材料购买申请单”，“材料购买申请单”应详细列出所需购买的原材料名称、报价、所需购买数量、购买时间、购买厂家等信息。</p> <p>第 4 条 承包方将上述申请单交由公司业务外包归口管理部门审核，归口管理部门相关负责人对其审核，并提出相关意见或指定相关材料供应商。</p> <p>第 5 条 承包商按照公司的相关规定和归口管理部门的意见，采购相应的材料。</p> <p>第 6 条 承包方代表公司检验存货的数量和质量，并向公司提交相应的单据和凭证。</p> <p>第 7 条 公司应当准确、及时地在存货系统中加以记录和反映相关的信息。</p> <p>第 8 条 本制度自____年____月____日起执行。</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	

14.4 外包业务管理相关文件资料

14.4.1 承包方资质审查表

编号：

日期：

公司名称				
公司地址				
法人				
联系人				
电话		传真		
电子邮件		网址		
公司概况	注册资本额（万元）			
	成立日期			
	营业执照编号			
	平均营业额			
	往来银行名称			
	外协厂商数			
设备概况	名称			
	台数			
	厂牌规格			
	购入时间			
	购入成本			
	性能			
主要产品	名称		所占比例	
	名称		所占比例	
	名称		所占比例	
	名称		所占比例	
主要	名称		所占比例	
	名称		所占比例	

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

咨询报名：13684609885

赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjt.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjt](https://www.mhjymhjt.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

客 户	名称		所占比例	
	名称		所占比例	
材 料 来 源	材料名称		材料名称	
	供应厂商		供应厂商	
	价格		价 格	
	备注		备 注	
职 工 概 况	职能		大学学历	
	人数		大专学历	
	干部人数		高中学历	
	员工人数		平均月薪	

确认：

审核：

填表：

14.4.2 外包项目保密协议书

内控文本名称	外包项目保密协议书	内控文本编号	
		文本受控状态	

协议编号：_____

甲方名称：_____ 乙方名称：_____

通信地址：_____ 通信地址：_____

联 系 人：_____ 联 系 人：_____

电 话：_____ 电 话：_____

传 真：_____ 传 真：_____

电子邮件：_____ 电子邮件：_____

一、总则

1. 本协议所牵涉的产品造型、工艺技术等知识产权为甲方所拥有，甲方享有此产品的所有权。

2. 甲方因特殊工艺要求或生产需要外包加工，由乙方完成，为保证甲方此产品知识产权不受侵犯，经协商一致同意签订本《保密加工协议书》，共同信守以下条款并做好保密工作。

3. 乙方应严格遵守本协议各条款的规定和要求，如违约，应对其所造成的损失承担全部责任，并按协议要求向甲方做出赔偿。

二、协议内容

1. 甲乙双方合同无论完成与否,乙方都应对本协议项目中甲方提供的信息严格保密,包括甲方提供的材料、工艺、参数、图纸、资料与技术信息、商业机密等。

2. 未经甲方书面同意,乙方不得将上述任何信息透露给第三方。

3. 甲乙双方合作期间,乙方不得将甲方所提供的样品、工艺资料、产品(含不合格产品)原材料、配方等提供给第三方生产类似产品。

4. 不得利用甲方产品及甲方提供的一切资料做宣传。

5. 以上协议乙方如有违反,乙方将赔偿甲方全部经济损失,同时终止合同关系,并依法追究乙方相关法律责任。

三、其他

1. 甲乙双方在业务往来中发生纠纷,由双方协商解决;若协商未成,甲乙双方均有权向甲方所在地人民法院提起诉讼。

2. 未尽事宜,由双方友好协商解决。

3. 本协议共一页,一式两份,甲乙双方各执一份。

4. 本协议以双方签字或盖章之日起生效,有效期为甲方终止与乙方合作的最后交易日的×个月自动失效。

甲方:(公章)

乙方:(公章)

法定代表人:

法定代表人:

日期:____年____月____日

日期:____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 15 章 企业内部控制规范——对子公司的控制

15.1 子公司组织及人员控制

15.1.1 子公司管理办法

内控制度名称	子公司管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了加强对子公司的管理，有效控制经营风险，保护投资者合法权益，根据国家相关法律法规的规定及本公司章程的有关规定，结合公司的实际情况，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法所称子公司是指本集团公司所属控股子公司。</p> <p>第 3 条 子公司应按照上市公司的标准规范运作，严格遵守上市规则、内控制度等其他法律法规及本办法的规定，并根据自身经营特点和环境条件，制定各自内部控制制度的实施细则。</p> <p>第 4 条 控股子公司控股其他公司的，应参照本办法的要求逐层建立对其控股子公司的管理。</p> <p>第 5 条 控股子公司的发展战略与规划必须服从本公司制定的整体发展战略与规划，并应执行本公司对控股子公司的各项制度规定。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 管理机构及职责</p> <p>第 6 条 控股子公司应当依据《公司法》及有关法律法规完善自身的法人治理结构，建立健全内部管理制度和“三会”制度。控股子公司依法设立股东会（或股东大会）、董事会（或执行董事）及监事会（或监事）。公司通过参与控股子公司股东会（或股东大会）、董事会及监事会对其行使管理、协调、监督、考核等职能。</p> <p>第 7 条 集团公司依照控股子公司章程的规定向控股子公司委派董事、监事或推荐董事、监事及高级管理人员，并根据需要对任期内委派或推荐的董事、监事及高管人选做适当调整。</p>			

第 8 条 由集团公司派出的董事、监事及高级管理人员在其所在控股子公司《章程》的授权范围内行使职权，并承担相应的责任，对本公司董事会负责。公司派出高级管理人员负责本公司经营计划在控股子公司的具体落实工作，同时应将控股子公司经营、财务及其他有关情况及时向本公司反馈。

第 9 条 集团公司各职能部门根据公司内部控制的各项管理制度或办法，对控股子公司的经营、财务、重大投资、法律事务及人力资源等方面进行指导、管理及监督。

1. 集团公司职能部门主要负责对控股子公司对外投资等方面进行监督管理。

2. 集团公司战略规划部、财务部等部门主要负责对控股子公司经营计划的上报和执行、财务会计等方面进行监督。

3. 集团公司人力资源主要负责对派往控股子公司高级管理人员进行管理以及绩效考核。

4. 集团公司综合办公室主要负责对控股子公司重大事项信息上报、对外宣传、证券投资等方面进行监督。

第 3 章 财务管理

第 10 条 控股子公司财务运作由公司财务部监督管理。控股子公司财务部门应接受公司财务部门的业务指导、监督。

第 11 条 控股子公司不得违反程序更换财务负责人，如确实需更换，应向公司报告，经公司同意后按程序另行委派。

第 12 条 控股子公司应当根据《企业会计准则》和《公司章程》规定，参照公司财务管理制度的有关规定，制定其财务管理制度并报公司财务主管部门备案。

第 13 条 控股子公司财务部门根据财务制度和会计准则建立会计账簿，登记会计凭证，自主收支，独立核算。

第 14 条 控股子公司财务部门应按照财务管理制度的规定做好财务管理基础工作，负责编制全面预算，对经营业务进行核算、监督和控制，加强成本、费用和资金管理。

第 15 条 控股子公司日常会计核算和财务管理中采用的会计政策及会计估计、变更等应遵循公司的财务会计制度及其有关规定。

第 16 条 集团公司计提各项资产减值准备的内控制度适用控股子公司对各项资产减值准备事项的管理。

第 17 条 控股子公司应当按照公司编制合并会计报表与对外披露财务会计信息的要求，以及公司财务部门对报送内容和时间的要求，及时报送财务报表和提供会计资料，其财务报表同时接受公司委托的注册会计师的审计。

第 18 条 控股子公司向公司报送的财务报表和相关资料主要包括资产负债表、利润报表、现金流量报表、财务分析报告、向他人提供资金及提供担保报表等。

第 19 条 集团公司委派的参股公司董事、监事、高级管理人员或股权代表应负责于每一个季度结束后 1 个月内，向公司报送任职参股公司该季度的财务报表和财务分析报告等，或应公司要求及时报送最近一期财务报表。

第 20 条 控股子公司财务负责人应定期向公司董事长、财务总监和财务部门报告资金变动情况。

第 21 条 控股子公司根据其公司章程和财务管理制度的规定安排使用资金。控股子公司负责人不得违反规定对外投资、对外借款或挪作私用，不得越权进行费用签批，对于上述行为，控股子公司财务人员有权制止并拒绝付款，制止无效的可以直接向公司财务部门报告。

第 22 条 控股子公司在经营活动中不得隐瞒其收入和利润，私自设立账外账和小金库。

第 23 条 对控股子公司存在违反国家有关财经法规、公司和控股子公司财务制度情形的，应追究有关当事人的责任，并按国家财经法规、公司和控股子公司有关规定对其进行处罚。

第 24 条 控股子公司应当妥善保管财务档案，保存年限按国家有关财务会计档案管理规定执行。

第 4 章 经营及投资决策管理

第 25 条 控股子公司的各项经营活动必须遵守国家各项法律、法规、规章和政策，并应根据本公司总体规划、经营计划制定自身经营管理目标，建立以市场为导向的计划管理体系，确保能按计划完成年度经营目标，及本公司及其他股东的投资收益。

第 26 条 控股子公司应于每年度结束前由总经理组织编制本年度工作报告及下一年度的经营计划，并经控股子公司董事会审议通过后上报本公司。控股子公司经营计划应在本公司审核批准后，经控股子公司股东会审批并实施。控股子公司年度工作报告及下一年度经营计划主要包括以下内容：

1. 主要经济指标计划，包括当年执行情况及下一年度计划指标；
2. 当年生产经营实际情况与计划差异的说明，下一年度生产经营计划及市场营销策略；
3. 当年经营成本费用的实际支出情况及下一年度的年计划；
4. 当年资金使用及投资项目进展情况及下一年度资金使用和投资计划；
5. 新产品开发计划；
6. 股东要求说明或者子公司认为有必要列明的其他事项。

第 27 条 如行业相关政策、市场环境或管理机制发生重大变化或因其他不可预见原因而影响到经营计划实施的，控股子公司应及时将有关情况上报本公司。

第 28 条 集团公司可根据经营管理的实际需要或主管部门、监管部门的规定，要求控股子公司对经营

计划的制订、执行情况行业及市场情况等临时报告，控股子公司应遵照执行。

第 29 条 控股子公司应定期组织编制经营情况报告上报本公司，报告主要包括月报、季报、半年度报告及年度报告。月报上报时间为月度结束后____日内，季报上报时间为季度结束____日内，半年度报告上报时间为每年 7 月 15 日前，年度报告上报时间为年度结束后 1 个月内。

第 30 条 控股子公司应完善投资项目的决策程序和管理制度，加强投资项目的管理和风险控制，投资决策必须制度化、程序化。在报批投资项目之前，应当对项目进行前期考察调查、可行性研究、组织论证、项目评估，做到论证科学、决策规范、全程管理，实现投资效益最大化。

第 31 条 控股子公司的对外投资应接受公司的指导、监督。

第 32 条 集团公司有关部门负责对投资控股、参股的公司的日常管理，应逐个建立投资业务档案，加强对控股、参股公司的跟踪管理和监督。

第 33 条 控股子公司的重大合同，在按审批程序提交公司经理办公会、董事会或股东大会审议前，由公司法律审计部、财务部门对合同内容进行会审，在合同签署后报送公司办公室备案。

第 34 条 控股子公司对外投资、超过 500 万元以上的非日常经营性资产的购买和处置等重大行为，应经过控股子公司董事会或股东会审议。控股子公司在召开董事会、股东会之前，应及时报告公司，在本公司按规定履行决策程序后方可召开董事会及股东大会。

第 35 条 控股子公司发生的关联交易，应遵照公司的《关联交易管理制度》，需经过控股子公司董事会或股东大会审议，并经本公司董事会或股东大会审议的事项，控股子公司在召开股东大会之前，应先提请公司董事会或股东大会审议通过，公司派员参加控股子公司股东大会。董事会审议关联交易事项时，关联董事回避表决，股东大会审议关联交易事项时，关联股东回避表决。

第 36 条 控股子公司的对外担保，应遵循《公司章程》有关对外担保的管理制度，经过控股子公司的董事会或股东大会审议，并经公司董事会或股东大会审议。控股子公司在召开股东大会之前，应提请公司董事会或股东大会审议该担保议案。

第 37 条 在经营投资活动中由于越权行事给公司和控股子公司造成损失的，应对主要责任人给予批评、警告、直至解除其职务的处分，并且可以要求其承担赔偿责任。

第 5 章 重大信息报告

第 38 条 控股子公司应及时向本公司报告即将发生或已发生的重大经营事项、重大财务事项以及其他可能对本公司股票及其衍生品种交易价格产生重大影响的信息，并严格按照监管部门对上市公司的要求及本公司《信息披露管理制度》的有关规定履行审批程序及信息披露义务。控股子公司应依据本公司《信息披露管理制度》制定有关重大事项报告的实施细则，报送本公司审核后实施。

第 39 条 控股子公司在发生任何交易活动时，相关责任人应仔细查阅并确定是否存在关联方，审慎判断是否构成关联交易。若构成关联交易应及时报告本公司相关部门，按照本公司《公司章程》的有关规定履行相应的审批、报告义务。

第 40 条 本公司需了解有关审批事项的执行和进展情况时，控股子公司及相关人员应予以积极配合与协助，及时、准确、完整地进行回复，并根据要求提供相关资料。

第 41 条 控股子公司应制定重大信息内部保密制度，因工作关系了解到相关信息的人员，在该信息尚未公开披露前，负有保密义务。

第 42 条 控股子公司应在其董事会、监事会、股东会结束后两个工作日内将会议决议及有关会议资料向本公司董事会秘书报送。

第 43 条 控股子公司应依照本公司档案管理规定建立严格的档案管理制度。控股子公司的股东会决议、董事会决议、《合同》、《公司章程》、验资报告、营业执照、企业法人组织代码证书、印章样式、资质证书、年检报告书、政府部门有关批文、专利商标证书、各类重大合同等重要文本，必须按照有关规定妥善保管，并报本公司相关部门备案。

第 6 章 内部审计监督与检查制度

第 44 条 公司定期或不定期实施对控股子公司的审计监督，由公司审计部负责根据公司内部审计工作制度开展内部审计工作。

第 45 条 内部审计内容主要包括：财务审计、工程项目审计、重大经济合同审计、内部控制制度的制订和执行情况审计及单位负责人任期经济责任审计和离任经济责任审计等。

第 46 条 控股子公司在接到审计通知后，应当做好接受审计的准备，并在审计过程中给予主动配合。

第 47 条 经公司批准的审计意见书和审计决定送达控股子公司后，控股子公司必须认真执行。

第 48 条 控股子公司董事长、总经理、副总经理、财务负责人及销售负责人等高级管理人员调离子公司时，必须履行离任审计。

第 49 条 控股子公司董事长、总经理和财务负责人及销售负责人等高级管理人员必须配合对其进行的审计工作，全面提供审计所需资料，不得敷衍和阻挠。

第 50 条 公司对控股子公司的经营管理实施检查制度，具体工作由公司运营管理中心、财务管理中心和行政部及相关职能部门负责。

第 51 条 检查方法分为例行检查和专项检查。

1. 例行检查主要检查控股子公司治理结构的规范性、独立性、财务管理和会计核算制度的合规性。

2. 专项检查是针对控股子公司存在问题进行的调查核实，主要核查重大资产重组情况、章程履行的情

况、内部组织结构设置情况、董事会、监事会、股东大会（股东会）会议记录及有关文件、债务情况及重大担保情况、会计报表有无虚假记载等。

第 7 章 行政事务管理

第 52 条 控股子公司行政事务由公司行政部归口管理。

第 53 条 控股子公司及其控股的其他公司应参照公司的行政管理文件逐层制定各自的管理规定，并报本公司行政部备案。

第 54 条 控股子公司的重大合同、重要文件、重要资料等，应按照公司《档案管理制度》的规定向行政部报备、归档。

第 55 条 控股子公司公务文件需加盖公司印章时，应根据用印文件涉及的权限，按照公司《印鉴使用管理制度》规定的审批程序审批后，持印鉴使用审批表盖章。

第 56 条 控股子公司未经公司同意不得使用公司的商标及图形标记。

第 57 条 控股子公司的企业视觉识别系统和企业文化应与公司保持协调一致。在总体精神和风格不相悖的前提下，可以具有自身的特点。

第 58 条 控股子公司做形象或产品宣传时如涉及公司名称或介绍，应交由公司相关职能部门审稿。

第 59 条 公司相关部门协助控股子公司办理工商注册、年审等工作，控股子公司年审的营业执照等复印件应及时交本公司行政部存档。

第 60 条 控股子公司若需要法律审核的事务时，可请求公司律师或法律顾问协助审查。

第 8 章 人事管理、考核及奖惩制度

第 61 条 控股子公司应严格执行国家《劳动法》及有关法律法规，并根据企业实际情况制定劳动合同管理制度，本着“合法、效率”原则，规范用工行为。控股子公司应接受本公司人力资源部门对其人事管理方面的指导、管理和监督。

第 62 条 非经本公司委派的控股子公司董事、监事和高中级管理人员，控股子公司应在其任命后 1 个工作日内报本公司备案。

第 63 条 本公司人力资源部应根据经营管理的需要，在其他职能部门配合下，负责组织对向控股子公司派出高级管理人员进行定期或不定期的业务培训。

第 64 条 控股子公司应结合企业经济效益，参照本行业的市场薪酬水平制定薪酬管理制度，并报本公司备案。控股子公司应根据对当年经营计划完成情况的考核结果，由控股子公司董事会确定其高级管理人员的薪资标准。

第 65 条 控股子公司应按照本公司要求，及时将以下信息上报本公司备案：

1. 年度劳动力使用计划及上年执行情况；
2. 年度人工成本、工资总额计划及上年执行情况；
3. 高级管理人员年薪标准及实际发放情况；
4. 其他需要报备的人力资源管理的相关信息。

第 66 条 公司委派的企业管理人员应维护公司利益,忠实地贯彻执行公司对控股子公司作出的各项决议和决策。企业管理人员依据所任控股子公司的具体职务享有其权利并行使其职责,详细内容在工作责任书中予以规定。企业管理人员应主动接受本公司各职能部门的监督,定期向本公司主管领导述职。

本公司向控股子公司派出高级管理人员在经营管理中出现重大问题,给公司带来重大损失的,应进行相应处罚。在执行公务时违反法律、行政法规或控股子公司《章程》的规定,给本公司造成损失的,应当承担赔偿责任和法律责任。

第 67 条 公司应切实落实绩效考核制度,对控股子公司经营计划的完成情况进行考核,根据考核结果进行奖惩。

第 9 章 绩效考核和激励约束制度

第 68 条 为更好地贯彻落实公司发展战略,逐步完善控股子公司的激励约束机制,有效调动控股子公司高层管理人员的积极性,促进公司的可持续发展,公司特建立对各控股子公司的绩效考核和激励约束制度。

第 69 条 公司对控股子公司实行经营目标责任制考核办法。经营目标考核责任人包括各控股公司的董事、总经理、领导班子成员及全体员工。

第 70 条 公司每年根据经营计划与控股子公司签订经营目标责任书,主要从销售收入、净利润、销量数量等方面对控股子公司下达考核目标,年底根据完成情况兑现奖惩。

第 71 条 控股子公司应建立指标考核体系,对高层管理人员实施综合考评,依据目标利润完成情况和个人考评分值实施奖励和惩罚。

第 72 条 控股子公司中层及以下员工的考核和奖惩方案由控股子公司管理层自行制定,并报公司相关部门备案。

第 10 章 附则

第 73 条 本办法未尽事宜,按有关法律、行政法规、中国证监会、深交所和公司的有关规定执行。

第 74 条 本办法由公司董事会负责解释和修改。

第 75 条 本办法自公司董事会审议通过之日起实施。

第 76 条 相关文件表单

1.《公司章程》。 2.《筹资方案》。 3.《筹资计划》。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.1.2 母公司委派董事制度

内控制度名称	母公司委派董事制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范 × × 股份有限公司（ 简称为“ 母公司 ”）对外投资行为，加强子公司治理，切实保障母 公司作为投资者的合法权益，依据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所指的委派董事，是指由母公司董事按本制度规定程序，向子公司委派并经子公司股 东（大）会选举就任的董事。</p> <p>第 3 条 委派董事代表母公司行使公司法、公司章程及本制度赋予董事的各项职责和权力，在对所任 职子公司董事会和股东大会负责的同时维护母公司利益。</p> <p>第 4 条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 委派董事的任职资格</p> <p>第 5 条 委派董事必须具备下列任职条件。</p> <p>1. 自觉遵守国家法律、法规和公司章程，诚实守信，勤勉尽责，切实维护公司利益，具有高度责任感 和敬业精神。</p> <p>2. 熟悉母公司或派驻公司的经营业务，具有相应经济管理、法律、财务等专业技术中级以上职称，并 在母公司中层以上管理岗位____年以上（通过社会公开招聘程序产生的委派董事不做要求）。</p> <p>3. 身体健康，有足够的精力和能力来履行董事、监事职责。</p> <p>4. 董事会认为担任委派董事必须满足的其他条件。</p> <p>第 6 条 有下列情形之一的，不得担任委派董事。</p> <p>1. 按公司法相关条款规定不得担任董事的情形。</p>			

2. 有证监会及交易所规定不得担任董事的情形。
3. 与派驻子公司存在关联关系，有可能妨碍其独立履行职责的情形。
4. 董事会认为不宜担任委派董事的其他情形。

第 3 章 委派董事的任免程序

第 7 条 凡向子公司委派董事，均由母公司管理层提名，报母公司董事会，经董事会决议批准后，向子公司正式提名或推荐。

第 8 条 母公司除了按上述程序提名委派董事候选人外，还可以采用公开招聘、招聘、选聘方式，择优产生委派董事候选人。公开招聘委派董事的规则由母公司管理层拟制，报董事会批准，母公司人力资源部门负责具体实施。

第 9 条 母公司董事会批准委派董事后，由母公司董事会办公室代表母公司与委派董事签订《委派董事承诺书》，明确委派董事的职责、权利和义务。母公司董事会办公室负责拟定委派文件，由母公司董事长签发，作为推荐委派凭证发往派驻子公司，派驻子公司依据公司法、子公司章程的有关规定，将委派董事人选提交子公司股东大会选举就任。

第 10 条 依据公司法、公司章程的规定，委派董事任期未满，派驻子公司股东会不得无故罢免其职务。但当被委派董事本人提出辞呈，或被委派董事因工作调动，或到退休年龄，或母公司对其进行考核后认为其不能胜任的，或该委派人违反《委派董事承诺书》并对母公司利益造成损失时，母公司应及时向子公司董事会出具要求变更董事的公函。

第 11 条 变更委派董事的程序如下。

1. 被委派人本人提出辞呈的，其书面辞呈应递交母公司董事长，董事长根据其辞职理由的充分与否决定是否准许其辞职。
2. 被委派人因工作调动，或到退休年龄的，由董事长根据其身体及任职状况决定是否准许其卸任委派董事职务。
3. 被委派人经母公司考核后认为其不能胜任的，由相关职能部门出具考核意见，并经母公司董事会审核，由董事会作出撤销委派其职务或劝其辞职的决议。
4. 被委派人违反《委派董事承诺书》并对母公司利益造成损失的，由母公司董事长提出建议，由母公司董事会作出撤销委派其职务或劝其辞职的决议。
5. 变更委派董事时，按照本制度第 7~9 条规定的程序重新选任委派；委派董事任期届满后，经考核合格可以连选连任，但一般不超过两届。

第 4 章 委派董事的职权

第 12 条 委派董事的主要职责如下。

1. 监督母公司董事会涉及派驻子公司的各项决议和重大规章制度的贯彻实施。
2. 谨慎、认真、勤勉地行使派驻子公司章程赋予董事的各项职权；在行使职权过程中，以公司利益最大化为行为准则，坚决维护母公司的利益。
3. 按派驻子公司章程相关规定出席该派驻子公司股东大会、董事会，代表母公司行使出资者相应职权。
4. 认真阅读派驻子公司的财务报告和其他工作报告，及时了解派驻子公司业务经营管理状况并负责向母公司董事会、管理层汇报。
5. 委派董事应按照母公司《重大事项内部报告制度》及《信息披露管理制度》的规定，督促所在子公司相关部门和负责人向母公司报送相关资料、报告相关重大事项；发生重大事项时，委派董事应立即单独向母公司董事会、管理层报告。
6. 对母公司投入派驻子公司的资产保值、增值负责。
7. 委派董事在年底向母公司董事会提交书面述职报告，汇报派驻子公司上一年度的经营状况、本人履行职务情况等内容。

第 13 条 委派董事具有以下权限。

1. 有权获取为履行职务所需的派驻子公司经营分析报告、财务报告及其他相关资料。
2. 有资格出任公司控股子公司的董事长主席、总经理及其他高级管理人员，根据母公司董事会的授权，行使派驻子公司的经营管理、财务监督等职权。
3. 有权对派驻子公司的经营发展及投资计划提出建议。
4. 有权就增加或减少母公司对派驻子公司的投资、聘任、罢免派驻子公司总经理等高级管理人员等重大事项提出决策建议。
5. 行使母公司及派驻子公司董事会赋予的其他职权。

第 5 章 委派董事的考核和奖惩

第 14 条 母公司管理委派董事的考核及奖惩事宜，母公司董事会负责组织，具体工作的实施以母公司人力资源部为主。

第 15 条 具体考核办法及奖惩参见母公司董事会通过的《委派子公司高级管理人员绩效薪酬制度》。

第 16 条 对于违反本规定或没有尽责履行职务的委派董事，母公司董事会或管理层有权给予其警告直至撤销委派职务的处分或处分建议。

第 6 章 附则

第 17 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。

第 18 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。

第 19 条 本制度由母公司董事会负责解释。

第 20 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15 . 2 子公司业务层面管控规范**15 . 2 . 1 子公司业务授权审批制度**

内控制度名称	子公司业务授权审批制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则**第 1 条 目的**

为加强对其子公司的控制管理，避免因子公司超越业务范围或审批权限从事相关交易或事项而给企业造成投资失败、法律诉讼和资产损失，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于母公司对子公司的组织及人员的管理。

第 3 条 基本要求

1. 子公司的组织设置应当规范高效，人员配备应当科学合理。
2. 子公司财务报表应当真实可靠，编制与报送流程应当明确规范。
3. 子公司业务权限应当合理，重大业务应当经母公司相关程序严格审批。

第 2 章 业务范围及审批权限**第 4 条 对外投资控制**

1. 子公司应及时将金额较大或风险较高的重大投资项目向母公司汇报。
2. 子公司中涉及的重大投资项目应出具可行性研究，并向母公司提交投资申请报告，经子公司董事会审批同意并形成决议后，提交母公司董事会审核。

3. 子公司应及时将重大投资项目的进展情况向母公司汇报,接受母公司的监督检查,并会同母公司有关人员对外投资项目进行后评估,重点关注投资收益是否合理、是否存在违规操作行为、子公司是否涉嫌越权申请等情形。

第5条 融资管控

1. 凡是引起注册资本变动的筹资活动以及重大的负债筹资活动,子公司应当提出方案,经子公司董事会批准后,提交母公司董事会审议通过后方可实施。

2. 母公司可以采用单笔负债额度控制、负债总额控制、资产负债比率控制和资产负债比率与企业绩效挂钩控制等方式对子公司的负债筹资活动进行控制。

第6条 对外担保与捐赠管控

1. 子公司对外提供担保或互保时,需经母公司董事会批准才能进行相应的担保事宜,获得审批后,子公司应当建立备查账簿,逐笔登记贷款企业、贷款银行、担保金额、时间、经办人、批准人等信息,母公司负责组织专人定期检查。

2. 子公司对外捐赠资金或资产,超出一定限额的,应当经母公司董事会批准。经批准的对外捐赠事项,子公司应当建立备查账簿,逐笔登记捐赠对象、捐赠资产、捐赠金额、时间、经办人、批准人等信息,母公司负责组织专人定期检查。

第7条 重大交易或事项的内部报告和对外披露管控

1. 重大交易或事项经子公司董事会审议通过后,需提交母公司董事会审核。对符合条件的重大交易或事项应予以对外披露。

2. 重大交易或事项内部报告和对外披露流程及控制应符合《企业内部控制应用指引——财务报告编制与披露》的有关规定。

第3章 其他规定

第8条 子公司不得从事业务范围或审批权限之外的交易或事项。

第9条 对于超越业务范围或审批权限的交易或事项,子公司应当提交母公司董事会审议批准后方可实施。

第10条 重大交易或事项包括但不限于子公司发展计划及预算,重大投资,重大合同协议,重大资产收购、出售及处置,重大筹资活动,对外担保和互保,对外捐赠,关联交易等。

第11条 对于子公司发生的可能对企业利益产生重大影响的重大的交易或事项,母公司应当在子公司章程中严格界定其业务范围并设置权限体系,可以通过类似项目合并审查、总额控制等措施来防范子公司采用分拆项目的方式绕过授权。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。

第 13 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。

第 14 条 本制度由母公司董事会负责解释。

第 15 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.2.2 子公司内部审计实施条例

内控制度名称	子公司内部审计实施条例	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为加强母公司对子公司的财务监督，规范子公司经营和保证财务数据真实、可靠，根据相关法律法规、公司章程及公司《内部审计制度》，特制定本实施条例。

第 2 条 对子公司的内部审计是指由母公司审计委员会、审计部负责实施的定期或不定期的审计监督。子公司层次的内部审计工作参照公司《内部审计制度》执行。

第 3 条 本实施条例适用于母公司对其控制内所有全资子公司和控股子公司的内部审计工作。

第 2 章 审计范围及目标

第 4 条 母公司对子公司内部审计涉及下列事项。

1. 子公司的财务收支及其有关的经济活动。审查其财务资料的真实性、合规性及有关经济活动的效率和有效性。

2. 子公司的经营管理和经济效益情况。审查其经营业绩的真实性和年度经营目标的完成情况，为公司对其年度绩效考核、奖罚提供依据。

3. 子公司内部控制制度的建立、健全和执行情况。评审其内部控制的充分性和有效性，并提出改进建议，促使各项工作规范化并经济有效。

4. 子公司总经理的任期经济责任履行情况。审查其任期内公司下达的各项经济指标的完成情况，以及遵守制度的执行情况。落实其任期届满或离任时资产、负债、所有者权益和遗留财务问题的经济责任，评

价任期的工作效率和效果。

5. 子公司基本建设项目（包括大修理、技改）预（概）算执行和竣工决算情况。审计工程的概算、预算、决算，核实工程造价，审查工程进度、工程款支付情况与基建工程的效果。

6. 财经纪审计。对严重违反财经纪律，侵占公司资产，造成严重损失、浪费等损害公司和股东利益的行为进行专案审计，维护公司生产经营活动的正常秩序和财产的安全完整。

7. 应公司董事会及经营层的要求而进行的审计事项以及其他需要审计的事项。

第 5 条 母公司内部审计机构可以就工作中发现的带有普遍性的问题或者特殊性的事项，适时开展专项调查和分析工作，进行前瞻性研究，为子公司经营决策服务。

第 6 条 内部审计机构通过实施一系列的审查和评价活动，向子公司经营层提供分析评价的建议和报告，改善子公司运营，提升子公司的管理水平，为实现子公司目标服务。

第 3 章 机构及职责

第 7 条 母公司审计委员会是母公司董事会的常设委员会，负责向董事会提交工作报告。由公司董事长、董事、审计监察部门经理及熟悉审计业务具备审计能力的专家组成。其主要职责如下。

1. 制定母公司内部审计的规划和制度。
2. 监督公司各层级的内部审计制度执行情况。
3. 复核公司各层级的财务报表及财务信息的披露。
4. 审核内部审计工作报告。
5. 审查公司各层级内部控制制度及其执行情况。
6. 指导子公司内部审计体系的设立与运作。
7. 母公司董事会授予的其他事宜。

第 8 条 母公司审计部为实施对子公司内部审计的工作机构，对母公司审计委员会负责，并向其报告工作。其主要职责如下。

1. 建立健全内部审计制度。
2. 编制审计规划和审计计划。
3. 组织实施各层级的内部审计工作，出具《审计报告》。
4. 根据要求出具《审计决定》或《审计意见通知书》，并检查落实情况，定期向公司决策层报告。
5. 指导与监督子公司内部审计部门的业务工作。
6. 向有关部门报送审计规章制度、审计规划、年度计划、年度总结等审计相关资料。
7. 母公司董事会授予的其他事宜。

第 9 条 母公司内部审计机构的主要权限如下。

1. 要求子公司按时报送财务收支计划资金计划、财务预算和决算等有关文件和资料。
2. 检查、审核子公司会计账目、凭证、账簿、业务记录、报表和其他有关文件资料,检查资金、资产管理情况。
3. 参加子公司重大的经营管理等有关方面的会议,以及重大经济合同的签订、重大投资项目及重大资金使用的可行性和效益性调研过程。
4. 就审计中的有关事项及审查中发现的问题召开调查会,向子公司有关部门和人员进行调查并索取证明材料。
5. 提出制止、纠正违反母公司制度规定的财务收支等事项的意见;对严重损失浪费的现象,有权提出限期采取整改措施的要求。
6. 对子公司提出改进工作,改善经营管理,提高经济效益的建议和意见。
7. 对阻挠、拒绝审计和弄虚作假、破坏审计工作的子公司相关部门及有关人员,按有关规定,提请母公司有关领导批准后,可以采取查封有关账册、冻结资财等临时措施,并提出追究子公司相关部门和有关人员责任的建议。
9. 对审计中发现的、需查处的重大或紧急事项,可以直接向董事会报告。
10. 母公司董事会授予的其他权限。

第 10 条 子公司董事长、总经理及相关部门人员对母公司的内部审计工作应予以积极配合。子公司审计部在本公司内部审计完毕后,应及时将内部审计报告提交母公司审计部及审计委员会审阅。

第 4 章 审计程序

第 11 条 编制审计工作计划

根据母公司经营管理的要求和具体情况,母公司审计部拟订年度审计工作要点和分季度审计工作计划,报经审计委员会批准后实施。

第 12 条 通知被审计子公司

审计前,审计部通知被审计子公司实施审计的时间、审计目标和范围,并要求被审计子公司及时准备相关的文件、报表和其他资料,告知需要配合的相关事项。被审计子公司接到通知后,应按有关要求做好各项准备工作,积极配合,并为开展审计工作提供必要的工作条件。

第 13 条 组织实施审计事项

1. 依据被审计子公司的实际情况制定审计工作方案。
2. 审计人员通过以下方式取得证明材料,记录审计工作底稿。

(1) 审查会计凭证、账簿、报表。

(2) 查阅与审计事项有关的文件、资料、实物。

(3) 与子公司负责人、财务负责人及其他相关人员座谈。

3. 通过深入调查或现场观察的方式, 检查测试内部控制系统健全性及有效性。

第 14 条 归集审计工作底稿

审计人员在审计查证工作结束后, 要对审计记录、证明材料、审计结果进行分析整理、编制、复核。

必要的材料请子公司负责人签认, 准备撰写审计报告所需的有关资料和附件。

第 15 条 撰写审计报告

1. 审计人员根据审计结果, 依据审计制度对子公司的被审事项作出客观、公正的评价并撰写审计报告。

2. 子公司对审计报告有异议的, 在审计报告指定期限内提出书面意见。审计组进一步核实、研究和确认, 如确有不实之处, 修改审计报告。

3. 审计报告、建议书报经审计委员会批复后, 正式下达被审计子公司。

第 16 条 执行审计结论、决定及审计建议书

1. 被审计子公司必须严格遵照执行审计意见书或审计结论、决定, 并于审计结论和意见书规定期限内将执行结果反馈母公司审计部。

2. 被审计子公司在收到经审计委员会主席批复后的审计处理、处罚决定后, 如有异议, 可在指定期限内向母公司董事会提出申诉, 董事会接到申诉后在规定期限内作出裁决处理。申诉期间, 原审计决定照常执行。

第 17 条 后续审计

对重要审计项目实行的后续审计, 一般在审计决定下达执行一定时间后进行, 主要检查审计意见和决定的执行情况。

第 18 条 资料归档

审计结束后, 审计部按照审计档案管理的规定, 做好审计资料的整理、立卷和归档工作。

第 5 章 附则

第 19 条 本条例由母公司审计部负责解释。

第 20 条 本条例自公司董事会会议审议通过后生效。

第 21 条 本条例自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.3 母子公司合并财务报表管控规范

15.3.1 母子公司合并财务报表管理办法

内控制度名称	母子公司合并财务报表管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了真实、准确、全面地反映本集团公司（母公司）及其子公司形成的企业整体财务状况、经营成果和现金流量，根据国家统一的会计准则的相关规定，结合本集团公司的实际情况，特制定本办法。</p> <p>第2条 本办法适用于集团公司（母公司）及其下属的全资子公司、控股子公司之间合并财务报表的管理活动。</p> <p>第3条 合并财务报表编制主体及其主要职责</p> <p>集团公司（母公司）财务部为母子公司合并财务报表的编制主体，其主要职责如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 根据每年集团公司母子公司关系的变化情况，确定具体的财务报表合并范围。 2. 负责制定合并财务报表编制方案，以指导合并财务报表工作的开展。 3. 根据合并财务报表的编制需要，统一纳入合并范围的子公司所采用的会计政策和会计期间。 4. 根据合并财务报表的编制需要，统一纳入合并范围的子公司的重大事项会计核算办法。 5. 实施具体的合并财务报表工作，编制合并后的各项报表，并按照审核审批程序上报集团公司董事会审批。 6. 其他出于合并财务报表需要而履行的职责。 <p>第4条 定期审核被纳入合并范围的子公司的会计科目和会计报表</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司财务部定期对纳入合并范围的子公司之间的内部交易及往来会计科目进行审核，确保内部交易和往来业务已准确、完整地进行账务处理并核对一致。 2. 母公司财务部定期对纳入合并范围的子公司的会计报表进行审核，并及时通知相关人员对存在的错误和疏漏进行修改。 <p>第5条 子公司财务报表上报流程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 被纳入合并财务报表范围的子公司财务部门主管会计根据合并要求整理、汇总需上报的财务报表，财务部经理对拟上报的财务报表进行审核，审核发现问题的，责成财务部主管会计限期改正并及时重新上报，经财务部经理审核无误后提交给子公司的总会计师。 			

2. 子公司的总会计师对财务部经理提交的拟合并的财务报表进行复核, 复核无误后报子公司总经理签章。

3. 经子公司总经理签章后的子公司的合并财务报表应及时上报集团公司(母公司)财务部, 财务部对接收到的各子公司的财务报表进行详细记录。

第6条 母公司合并财务报表管理流程

1. 合并财务报表编制

(1) 母公司财务部指派专人及时归集、整理合并抵消基础事项和数据, 编制合并抵消分录, 并依据与纳入合并范围的子公司之间的内部交易及往来对账结果, 对抵消分录的准确性进行审核, 并保留书面记录。

(2) 母公司财务部指定专人对子公司上报的财务报表进行审核, 确保子公司上交的财务报表符合母公司合并财务报表的具体要求。

(3) 母公司财务部指定专人根据合并范围内的子公司会计报表、合并抵消分录以及有关调整事项等资料, 按照国家统一的会计准则制度的规定, 编制合并财务报表。

2. 合并财务报表审核

(1) 母公司财务部经理对编制的合并财务报表进行审核, 审核无误后提交给母公司总会计师。

(2) 母公司总会计师对合并财务报表进行复核, 发现错误的应责令母公司财务部经理组织改正; 若出现无法判断的问题时, 总会计师可组织就某个问题进行专门讨论, 若有必要, 可邀请外部专家或会计师事务所协助判断和解决。

(3) 母公司总会计师将审核无误的合并会计报表报总经理签字后, 提交给母公司董事会审批, 母公司对合并财务报表进行审批, 审批通过后根据国家相关制度予以披露。

第7条 参与合并财务报表的相关人员必须按照国家相关法律、法规的要求和母公司财务报表编制要求开展, 母公司对任何违规行为人将给予警告、罚款、记过、开除等处分。

第8条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.3.2 母子公司合并财务报表编制规范

内控制度名称	母子公司合并财务报表编制规范	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范合并财务报表的编制，确保合并财务报表真实、完整、准确与适当披露，满足公司会计信息使用者的需要，根据《企业会计准则第 33 号——合并财务报表》，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 合并财务报表至少包括下列组成部分。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 合并资产负债表。 2. 合并利润表。 3. 合并现金流量表。 4. 合并所有者权益变动表。 5. 附注。 <p>第 3 条 合并财务报表由母公司于会计期末编制。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 编制方案</p> <p>第 4 条 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表，由母公司财务部负责人审核后，母公司总经理签字确认。 2. 编制方案中应明确纳入合并财务报表的合并范围、合并抵消事项及抵消分录、报表的上报时间、编报质量要求及重要的注意事项；工作日程表应列明关键的时间控制点。 <p>第 5 条 明确纳入合并财务报表的合并范围。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 合并范围包括被母公司控制的全部全资子公司和控股子公司。 2. 下列投资单位不应纳入母公司的合并财务报表的合并范围。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 已宣告被清理整顿的原子公司。 (2) 已宣告破产的原子公司。 (3) 母公司不能控制的其他被投资单位，一般通过对内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断。 			

第 3 章 准备事项

第 6 条 母公司统一纳入合并范围的子公司所采取的会计政策和会计期间，应与母公司保持一致。

1. 若子公司采用的会计政策、会计期间与母公司不一致，应按照母公司的会计政策、会计期间对子公司财务报表进行必要的调整，或者按照母公司的会计政策、会计期间由子公司另行编制财务报表。

2. 海外上市子公司确实难以保持一致的情形，由母公司董事会及其审计委员会审议批准。

第 7 条 母公司财务部门制定重大事项的会计核算方法。

1. 在会计期末的一个月之前，财务部门对重大事项进行关注，并将对当期有影响的会计事项报上级部门。这些事项主要包括以下情况。

(1) 以前年度审计调整以及相关事项对当期的影响。

(2) 会计准则的变化及对会计报表的影响。

(3) 新增业务及对会计报表的影响。

(4) 对会计报表有重大影响的其他新发生的事项。

2. 母公司财务部对于需要专业判断的重大会计事项，制定合理的会计核算方法，经财务部负责人审核、总会计师审批后下达各相关子公司执行。

第 8 条 子公司在编制合并报表之前应准备以下资料。

1. 向母公司提供财务报表。

2. 采用的与母公司不一致的会计政策及其影响金额。

3. 与母公司不一致的会计期间的说明。

4. 与母公司及其他子公司之间发生的所有内部交易的相关资料。

5. 所有者权益变动的有关资料。

6. 母公司编制合并财务报表所需要的其他资料。

第 4 章 汇总报表

第 9 条 母公司财务部依据经同级法律事务部门确定的产权结构图，由部门负责人审核、确认合并范围是否完整。

第 10 条 母公司财务部收集、审核子公司会计报表，并汇总本公司会计报表，由部门负责人进行审核。

第 11 条 子公司报送母公司的会计报表由子公司财务部负责人审核、总会计师复核、经理签章，确保其完整、准确并符合编报要求。

第 12 条 母公司定期审核纳入合并范围的子公司的会计报表，并通知相关人员按规定程序及时纠正审核当中发现的差错。

第 5 章 编制合并抵消分录

第 13 条 母公司归集、整理合并抵消基础事项和数据,用以编制合并抵消分录。

1. 母公司财务部门制定内部交易和往来核对表及填制要求,报经部门负责人审批后下发至纳入合并范围内的各子公司。

2. 母公司财务部门定期审核本公司及纳入合并范围内各子公司之间内部交易及往来会计科目,确保内部交易和往来业务已准确完整地进行账务处理并核对一致。如有差异,需立即查明原因并进行调整。

3. 母公司财务部负责人审核内部交易及往来表。

第 14 条 系统自动生成常规性的合并抵消分录,并依据内部交易及往来表,由母公司财务负责人对抵消分录的准确性进行审核,并保留书面记录。

第 15 条 对经授权批准的合并抵消分录与实际录入的合并抵消分录进行核对并生成合并工作底稿,核对与录入工作不得由同一会计完成。

第 16 条 母公司依据纳入合并范围的子公司的会计报表及相关数据资料,对纳入合并范围的子公司的股权投资项目和其他项目的准确性进行审核。

第 6 章 编制合并财务报表

第 17 条 母公司财务部根据合并范围内的子公司会计报表、合并抵消分录以及有关调整事项等资料,按照国家统一的会计准则制度的规定,编制合并财务报表。

第 18 条 最终完成的合并财务报表,需经母公司财务部门负责人、总会计师审核,并由董事会批准。

第 7 章 附则

第 19 条 本规范由母公司财务部门负责解释。

第 20 条 本规范自母公司董事会审议通过后生效。

第 21 条 本规范自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4 母子公司管理相关文件资料

15.4.1 子公司内部审计报告

内控文本名称	子公司内部审计报告	内控文本编号	
		文本受控状态	

各位股东代表：

____年度公司审计监察部在不断完善各部门职能基础工作的前提下，按照公司董事会的要求，开展了一项常规审计、四项专项审计，共出具了____份内部审计报告。在审计的过程中，我们以公司制定的《内部审计制度实施细则》为工作指南，客观公正，认真审计，完成了董事会下达的审计任务。

一、年度内部审计计划的制订

____年初，公司审计监察部根据公司制定的《内部审计制度实施细则》拟订了年度审计工作计划，确定了年度审计工作的目标和审计计划的工作重点。____年度的审计工作围绕年度计划组织和实施。

在审计工作中，公司的高层领导和相关部门均给予了强力支持和配合，审计工作围绕公司的经营重点和年度经营目标展开。

在实施内部审计时，为确保能够在规定的时间内出具客观公正的审计报告，审计人员深入相关部门及各事业部查阅有关资料。在审计实施方案中，对审计项目、实施时间和期间、审计方式、审计目标、审计重点都做了明确界定。

二、年度审计计划的主要内容

1. ____年度内部审计、____年度劳务费、临时补贴支出情况专项审计、公司专项审计。

2. 对____年度公司自建工程项目及各事业部外挂及分包工程的专项审计。

3. ____年度的日常抽查审计工作。

（1）物料采购的审计。

（2）固定资产的审计。

（3）应收账款的审计。

（4）差旅费的审计。

三、年度审计计划存在的主要问题及原因

（一）物料采购审计

供应商档案中缺少对供应客户的书面评价记录。

(二) 固定资产的审计

固定资产投资的审批手续齐全，投资项目符合公司的发展战略，但是在××项目、××项目、××项目的实施过程中，受市场及环境的影响，投资效果未达到预期目标。

(三) 应收账款的审计

与____年年度财务报表期末数相比，应收账款余额下降____%，主要原因是公司在____年度采取了有效措施，制定专人负责督促账款的回收制度，加速了资金回笼。

(四) 差旅费的审计

公司的差旅费文件条款不够明细，不便于费用的控制。

四、年度审计计划改进的措施

1. 公司应对供应客户的评价记录进行书面化，并针对客户的信誉、产品质量、供货期和价格优势进行等级评定，以便货比三家，选择最佳供应商。

2. 做细新市场的投资预测，加大新市场的开发力度，以达到预期的投资回报。

3. 在应收账款回收方面将相关内容制度化、条理化。

4. 根据公司经营管理的目的和要求重新修订差旅费文件，细化条款，以利于费用的控制。

五、年度内审计划的实施

____年年度审计监察部将在股份公司审计委员会的指导和监督下，严格按照《中小企业板上市公司内部审计工作指引》的规定继续努力工作，积极配合股份公司各职能部门，共同防范控制风险，提高管理效率。

报告人：

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.4.2 子公司利润分配方案

内控方案名称	子公司利润分配方案	方案执行部门	
内控方案编号		方案受控状态	
一、概述 ××股份有限公司____年度利润分配方案已经____年____月____日召开的公司____年度股东大会审议通过。股东大会决议公告刊登于____年____月____日《中国证券报》、《××证券报》及××证券			

交易所网站。

二、子公司利润分配的方式

以____年末总股本____万股为基数，向全体股东每 10 股派送红股____股，共派发股利____万元。

剩余未分配利润____万元结转至下一年度。

三、股权登记日、除权日、新增可流通股上市日

1. 股权登记日期：____年____月____日（星期×）。

2. 除权日期：____年____月____日（星期×）。

3. 新增可流通股上市日期：____年____月____日（星期×）。

四、分红发放的对象

截止____年____月____日下午××证券交易所收市后，在××有限责任公司××分公司登记注册的本公司全体股东。

五、分配实施的办法

由××有限责任公司××分公司通过计算机网络，根据股权登记日登记注册的持股数，按比例自动计入账户。每位股东按送股比例计算后不足 1 股的部分，按小数点后尾数大小排序向股东依次送 1 股，直至实际送股总数与本次送股总数一致，如果尾数相同者多于余股数，则由电脑抽签派送。

六、股本变动结构表

本次利润分配实施送红股后，公司的股份总数为____股，按新股本摊薄计算，公司____年度每股收益为____元。

股本变动结构表

股份类别	变动前	本次变动增加	变动后	占总股本比例
有限售条件股份	____股	____股	____股	____股
无限售条件股份	____股	____股	____股	____股
合计	____股	____股	____股	____股

七、联系方式

1. 联系电话（略）。

2. 联系传真（略）。

3. 联系地址（略）。

4. 邮政编码（略）。

<p>八、备查文件</p> <p>《××公司____年度股东大会决议》。</p> <p style="text-align: right;">××公司</p> <p style="text-align: right;">____年____月____日</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 16 章 企业内部控制规范——财务报告编制与披露

16.1 岗位责任与投诉举报制度

16.1.1 财务报告编制与披露岗位责任制度

内控制度名称	财务报告编制与披露岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了明确相关部门和岗位在财务报告编制与披露过程中的职责和权限，确保财务报告的编制与披露，保证审核相互分离、制约和监督，特制定本制度。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位责任</p> <p>第 2 条 董事会</p> <p>董事会的主要职责包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审议拟进行财务报告审计的会计师事务所； 2. 审议会计师事务所、制定的审计工作方案； 3. 对初步审计意见进行审议； 4. 对最终审计意见进行审议。 <p>第 3 条 审计委员会</p> <p>审计委员会的主要职责包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 审核会计师事务所制定审计工作方案； 2. 审核拟定进行财务报告审计的会计师事务所； 3. 对初步审计意见进行审议，提出建议； 4. 对最终审计意见进行审议； 5. 审批年度财务报告编制方案。 <p>第 4 条 总经理</p> <p>总经理的主要职责包括：</p>			

1. 审核会计师事务所制定的审计工作方案；
2. 审核拟进行财务报告审计的会计师事务所；
3. 对初步审计意见进行审核；
4. 对最终审计意见进行审议；
5. 审核年度财务报告编制方案。

第 5 条 总会计师

1. 对初步审计意见进行审核，提出建议；
2. 审核拟进行财务报告审计的会计师事务所；
3. 对最终审计意见进行审议；
4. 对初步审计意见进行审核；
5. 审核年度财务报告编制方案。

第 6 条 财务部经理

财务部经理的主要职责包括：

1. 对初步审计意见进行审核，提出建议；
2. 组织选聘会计师事务所，拟定进行财务报告审计的会计师事务所名单；
3. 制定年度财务报告编制方案；
4. 组织编制财务报告。

第 7 条 财务部主管

财务部主管的主要职责包括：

1. 参与选聘会计师事务所工作；
2. 参与编制财务报告。

第 8 条 财务部专员

财务部专员的主要职责包括：

1. 参与选聘会计师事务所工作；
2. 参与编制财务报告。

第 3 章 附则

第 9 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 10 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 11 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.1.2 财务舞弊和造假行为投诉举报制度

内控制度名称	财务舞弊和造假行为投诉举报制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范财务工作人员的职业行为，维护公司经济利益，确保会计信息真实准确，充分发挥员工的监督作用，杜绝财务舞弊和造假行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 财务舞弊的界定。</p> <p>本制度所指的财务舞弊和造假主要是指故意的、有目的的、有预谋的、有针对性的财务造假和欺诈行为，相关人员通过舞弊行为获得不公平或非法的利益。</p> <p>第 3 条 本制度适用于公司各职能部门及各子（分）公司所有员工。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 财务舞弊和造假内容及方式</p> <p>第 4 条 利用伪造与虚构进行财务舞弊。</p> <p>1. 伪造、变造记录或凭证，隐匿或套改凭证，如发票造假、伪造单据、虚开和伪造增值税专用发票等。</p> <p>2. 虚构业务、记录虚假的交易或事项。</p> <p>第 5 条 利用计算机舞弊。</p> <p>盗用公司计算机密码进行隐蔽的程序修改或暗藏程序，扰乱计算机程序，使其达到不法目的。</p> <p>第 6 条 关联方交易舞弊。</p> <p>利用关联方交易掩饰亏损，虚构利润，并且不在报表及附注中按规定做恰当充分的披露。</p> <p>第 7 条 用不当的会计政策和会计估计舞弊。</p> <p>选用不当的借款费用核算方法、股权投资核算方法，不当的合并政策、折旧方法、收入费用确认方法及选用不当的减值准备计提方法等。</p> <p>第 8 条 掩饰交易或事实舞弊。</p> <p>公司相关人员通过利用会计报表项目掩饰交易或事实真相，或者在报表附注中不完全披露交易真相。</p> <p>第 9 条 财务部及其他部门相关人员在从事编制财务报告和信息披露工作时，有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏等其他舞弊行为。</p> <p>第 10 条 公司有关人员授意、指使、强令编制虚假或者隐瞒重要事实的财务报告。</p> <p>第 11 条 高级管理层或董事会成员在财务方面的其他不当行为。</p>			

第 3 章 投诉举报及处理程序

第 12 条 公司启用反财务舞弊投诉举报电子邮箱为_____ ;启动反财务舞弊投诉举报匿名热线为_____。

第 13 条 反财务舞弊投诉举报邮箱及匿名热线对公司内外公布 ,接受来自公司内部员工及与公司有相关供应商/代理公司/固定客户的投诉、举报事宜 ,并配置专人对于投诉、举报的案件进行妥善的记录及保管。相关人员收到举报材料后 3 个工作日内 ,应将举报材料转交至受理部门。

第 14 条 对于投诉、举报的案件 ,按照投诉人或被举报人在公司的岗位 ,公司中层以下管理人员由公司办公室/人力资源部直接调查处理 ,并经公司董事会及其审计委员会审批后予以处理。公司中层以上(含)管理人员由董事会及其审计委员会直接调查处理。

第 15 条 公司对于任何投诉、举报 ,均采取保密措施 ,防范投诉人或举报人的人身、利益不受侵害。

1. 妥善保管和使用举报材料 ,不得私自摘抄、复制、扣压、销毁。

2. 严禁泄露举报人的姓名、部门、住址等情况 ;严禁将举报情况透露给被举报人或有可能对举报人产生不利后果的其他部门和员工。

3. 调查核实情况时 ,不得出示举报材料原件或复印件 ,不得暴露举报人的身份。

4. 对匿名的举报书信材料及电话录音 ,不得鉴定笔迹和声音。

第 4 章 附则

第 16 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 17 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 18 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.2 财务报告编制管控规范

16.2.1 公司账务调整管理办法

内控制度名称	公司账务调整管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了明确财务调整的相关责任人及相应的处理程序，避免发生账证不符、账账不符、账实不符的情形，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法所指的账务调整主要是指按照会计制度规定，把存在错误的账务处理调整为正确的账务，账务调整的内容包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 由于会计政策变更引起的账务调整； 2. 由于会计估计变更引起的账务调整； 3. 由于前期差错更正引起的账务调整； 4. 由于资产负债表日后事项引起的账务调整； 5. 由于税务稽查引起的账务调整。 <p>第 3 条 本办法适用于公司财务部。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 由于会计政策变更引起的账务调整</p> <p>第 4 条 公司采用的会计政策，在每一会计期间和前后各期应当保持一致，不得随意变更。但是，满足下列条件之一的，可以变更会计政策：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 法律、行政法规或者国家统一的会计制度等要求变更； 2. 会计政策变更能够提供更可靠、更相关的会计信息。 <p>第 5 条 下列各项不属于会计政策变更：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本期发生的交易或者事项与以前相比具有本质差别而采用新的会计政策； 2. 对初次发生的或不重要的交易或者事项采用新的会计政策。 <p>第 6 条 根据法律、行政法规或者国家统一的会计制度等要求变更会计政策的，应当按照国家相关会计规定执行。</p> <p>第 7 条 会计政策变更能够提供更可靠、更相关的会计信息的，应当采用追溯调整法处理，根据会计</p>			

政策变更累积影响数调整列报前期最早期初留存收益，其他相关项目的期初余额和列报前期披露的其他比较数据也应当一并调整，但确定该项会计政策变更累积影响数不切实可行的除外。

第 8 条 追溯调整法，是指对某项交易或事项变更会计政策，视同该项交易或事项初次发生时即采用变更后的会计政策，并以此对财务报表相关项目进行调整的方法。

第 9 条 会计政策变更累积影响数，是指按照变更后的会计政策对以前各期追溯计算的列报前期最早期初留存收益应有金额与现有金额之间的差额。

第 10 条 确定会计政策变更对列报前期影响数不切实可行的，应当从可追溯调整的最早期间期初开始应用变更后的会计政策。

第 11 条 在当期期初确定会计政策变更对以前各期累积影响数不切实可行的情况下，应当采用未来适用法处理。

第 12 条 未来适用法，是指将变更后的会计政策应用于变更日及以后发生的交易或者事项，或者在会计估计变更当期和未来期间确认会计估计变更影响数的方法。

第 3 章 由于会计估计变更引起的账务调整

第 13 条 会计估计变更，是指由于资产和负债的当前状况及预期经济利益和义务发生了变化，从而对资产或负债的账面价值或者资产的定期消耗金额进行调整。会计估计变更的依据应当真实、可靠。

第 14 条 对会计估计变更应采用未来适用法处理。

第 15 条 会计估计变更仅影响变更当期的，其影响数应当在变更当期予以确认；既影响变更当期又影响未来期间的，其影响数应当在变更当期和未来期间予以确认。

第 16 条 难以对某项变更区分为会计政策变更或会计估计变更的，应当将其作为会计估计变更处理。

第 4 章 由于前期差错更正引起的账务调整

第 17 条 前期差错，是指由于没有运用或错误运用下列两种信息，而对前期财务报表造成省略、漏掉或错报：

1. 编报前期财务报表时预期能够取得并加以考虑的可靠信息；
2. 前期财务报告批准报出时能够取得的可靠信息。

第 18 条 前期差错通常包括计算错误、应用会计政策错误、疏忽或曲解事实、舞弊产生的影响以及存货、固定资产盘盈等。

第 19 条 应采用追溯重述法更正重要的前期差错，但确定前期差错累积影响数不切实可行的除外。

第 20 条 追溯重述法，是指在发现前期差错时，视同该项前期差错从未发生过，从而对财务报表相关项目进行更正的方法。

第 21 条 确定前期差错影响数不切实可行的,可以从可追溯重述的最早期间开始调整留存收益的期初余额,财务报表其他相关项目的期初余额也应当一并调整,也可以采用未来适用法。

第 22 条 应在重要的前期差错发现当期的财务报表中,调整前期比较数据。

第 5 章 由于资产负债表日后事项引起的账务调整

第 23 条 资产负债表日后的时期是指年度资产负债表日至财务报告批准报出日这一时段。财务报告批准报出日是指董事会批准财务报告报出的日期,即批准的日期。

第 24 条 正确区分调整事项和非调整事项的关键是看这些事项的主要情况出现的时间。

1. 凡主要情况出现或存在于资产负债表日之前,而在日后时期获得新的或进一步的证据证实,即原因出现或存在于资产负债表日之前,结果出现在日后时期的应作为调整事项。

2. 凡主要情况的出现和结果均在日后时期发生的事项,如日后时期发生的巨额对外投资,日后时期所持证券市价严重下跌等,因其发生和影响结果均在日后时期,则属非调整事项,应在报表附注中披露。

第 25 条 对于应调整的后事项,应当如同资产负债表所属期间发生的事项一样进行账务处理,并对已编制会计报表的相关项目进行调整。由于上年度的账目已经结转,损益类科目也已无余额,因此对日后事项的调整有其特殊之处。

1. 对财务报告年度来说只调表不调账。即对报告年度的资产负债表、利润表、现金流量表、报表附注以及相关附表的相关项目进行调整,但对账项的账簿记录不做调整,反映在日后时期所属年度的账户中。

2. 调整时的科目使用分几种情况。涉及损益事项的所有损益类科目均通过“以前年度损益调整”科目核算;涉及利润分配的事项,直接在“利润分配——未分配利润”科目核算;既不涉及损益又不涉及利润分配的事项,直接调整各相关科目。

3. 分录中损益类科目调整与报表中损益类项目的调整存在不一致现象,均在“以前年度损益调整”科目中反映。但在调整利润表时,则应分别调整主营业务收入、主营业务成本、所得税等项目。

第 6 章 由于税务稽查引起的账务调整

第 26 条 本年度错漏账目的调整

1. 本年度发生的错漏账目,只影响本年度的税收,应按正常的会计核算程序和会计制度,调整与本年度相关的账目,以保证本年度应交税金和财务成果核算真实、正确。

2. 对商品及劳务税、财产税和其他各税检查的账务调整,一般不需要计算分摊,凡查补本年度的商品及劳务税、财产税和其他税,只需按照会计核算程序,调整本年度相关的账户即可。但对增值税一般纳税人,应设立“应交税金——增值税检查调整”专门账户核算应补(退)的增值税。需要调减账面进项税额、调增销项税额和进项税额转出的数额的,借记有关科目,贷记本科目;凡检查后应调增账面进项税额、调

减销项税额和进项税额转出数额的，做与上述相反分录。全部调账事项入账后，应结转出本账户的余额，并对该余额进行处理。

第 27 条 以前年度错漏账目的调整

对属于以前年度的错漏问题，一般在当年的“以前年度损益调整”科目、盘存类延续性账目及相关的对应科目进行调整。若检查期和结算期之间时间间隔较长的，可直接调整“以前年度损益调整”和相关的对应科目，盘存类延续性账目可不再调整，以不影响当年的营业利润。对查补（退）的以前年度增值税，为不至混淆当年度的欠税和留抵税额，应直接通过“应交税金——未交增值税”科目进行调整。

第 7 章 附则

第 28 条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 29 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 30 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.2.2 重大交易会计处理办法

内控制度名称	重大交易会计处理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范重大交易会计处理办法，维护公司经济利益，确保会计信息真实准确，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本办法所指的重大交易的判断标准</p> <p>1. 交易涉及的资产总额占公司最近一期经审计总资产的 10% 以上，该交易涉及的资产总额同时存在账面价值和评估值的，以数值较高的作为计算数据。</p> <p>2. 交易标的在最近一个会计年度相关的营业收入占公司最近一个会计年度经审计营业收入的 10% 以上，且绝对金额超过 500 万元。</p> <p>3. 交易标的在最近一个会计年度相关的净利润占上市公司最近一个会计年度经审计净利润的 10% 以上，且绝对金额超过 100 万元。</p>			

4. 交易的成交金额占公司最近一期经审计净资产的 10% 以上，且绝对金额超过 500 万元。
5. 交易产生的利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的 10% 以上，且绝对金额超过 100 万元。

第 3 条 本办法适用于公司财务部

第 4 条 重大交易会计处理方法审议流程

1. 公司发生重大交易，由财务部经理拟定会计处理方法，提交财务总监审核。
2. 财务总监审核后，提出修改意见，提交总经理审核。
3. 总经理审核后提交审计委员会。
4. 审计委员会审议后提交董事会。
5. 董事会审议后将审议意见通知财务部。
6. 财务部经理根据审议意见安排人员做具体的账务处理。

第 5 条 重大交易会计处理办法的审批流程应按照规定层层上报，严禁越级审批。

第 6 条 本办法由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 7 条 本办法配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 8 条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3 财务报告报送与披露管控规范

16.3.1 会计师事务所选聘实施细则

内控制度名称	会计师事务所选聘实施细则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范公司会计师事务所选聘（包括续聘和改聘，下同）行为，根据中国证监会的相关规定，制定本细则。</p> <p>第 2 条 公司选聘进行财务报告审计等业务的会计师事务所，需遵照本细则的规定。</p>			

第 2 章 会计师事务所资质要求

第 3 条 公司选聘的会计师事务所应满足下列条件：

1. 取得财政部和中国证监会认可的“从事证券相关业务资格”；
2. 具有独立的法人资格；
3. 质量控制制度和内部管理制度健全；
4. 熟悉国家有关财务会计方面的法律、法规、规章和政策；
5. 拥有完成审计任务和确保审计质量的注册会计师；
6. 认真执行有关财务审计的法律、法规、规章和政策规定；
7. 具有良好的社会声誉和执业质量记录；
8. 最近 3 年未受到与证券期货业务相关的行政处罚；
9. 中国证监会规定的其他条件。

第 3 章 选聘会计师事务所流程及管理

第 4 条 公司选聘会计师事务所应经审计委员会审核后，报经董事会审议。公司不得在董事会审议前聘请会计师事务所开展审计活动。

第 5 条 审计委员会负责向董事会提交选聘会计师事务所的议案。审计委员会在选聘会计师事务所时承担的职责如下：

1. 审查应聘会计师事务所的资格；
2. 根据需要对拟聘会计师事务所调研；
3. 负责《审计业务约定书》履行情况的监督检查工作；
4. 处理选聘会计师事务所工作中的投诉事项；
5. 处理选聘会计师事务所工作的其他事项。

第 6 条 选聘会计师事务所可采用的方式

1. 公开选聘，指公司公开邀请具备执业资格、符合公司要求的所有会计师事务所参加竞聘的方式。
2. 邀请选聘，指公司邀请两个（含两个）以上具备特定条件的会计师事务所参加竞聘的方式。
3. 单一选聘，指审计委员会邀请某个具备规定资质条件的会计师事务所参加选聘。

第 7 条 选聘会计师事务所的一般程序

1. 审计委员会提出选聘会计师事务所的资质条件及要求，并通知财务部审计专员开展前期准备、调查、资料整理等工作。

2. 审计专员可以通过审阅相关会计师事务所执业质量资料、查阅公开信息或者向证券监管、财政、审

计等部门及注册会计师协会查询等方式，调查有关会计师事务所的执业质量、诚信情况。

3. 参加选聘的会计师事务所应在规定时间内，将相关资料报送审计委员会指定的工作部门进行初步审查、整理，工作部门形成书面报告后提交审计委员会。

4. 审计委员会应对是否聘请相关会计师事务所形成书面审核意见。审计委员会审核同意聘请相关会计师事务所的，应提交董事会审议；审计委员会认为相关会计师事务所不符合公司选聘要求的，应说明原因。

5. 董事会对审计委员会审核同意的选聘会计师事务所议案进行审议，如获通过，公司应及时进行信息披露。

6. 公司与选聘的会计师事务所签订《审计业务合同》，聘期一年，可以续聘。

7. 受聘的会计师事务所应当按照《审计业务合同》的规定履行义务，在规定时间内完成审计任务。

第 8 条 审计委员会在续聘下一年度会计师事务所时，应对会计师完成本年度审计工作情况及其执业质量做出全面、客观的评价。

第 9 条 审计委员会达成肯定性意见的，提交董事会审议；形成否定性意见的，应改聘会计师事务所。

第 4 章 改聘会计师事务所的特别规定

第 10 条 审计委员会在审核改聘会计师事务所提案时，应约见前任和拟聘请的会计师事务所，对拟聘请的会计师事务所的执业质量情况认真调查，对双方的执业质量做出合理评价，并在对改聘理由的充分性做出判断的基础上发表审核意见。审计委员会审核同意改聘会计师事务所的，公司应在将相关议案提交董事会审议十个工作日前，向证券监管部门书面报备拟更换会计师事务所的理由、拟聘任会计师事务所名单及相关资料，并提供审计委员会书面意见和会议记录。

第 11 条 董事会审议改聘会计师事务所议案时，独立董事应当明确发表意见。

第 12 条 董事会审议通过改聘会计师事务所议案后书面通知前任会计师事务所和拟聘请的会计师事务所参会。前任会计师事务所可以在股东大会上陈述自己的意见，董事会应为前任会计师事务所在股东大会上陈述意见提供便利条件。

第 13 条 除会计师事务所执业质量出现重大缺陷，审计人员和时间安排难以保障公司按期披露年度报告以及会计师事务所要求终止对公司的审计业务等情况外，公司不得在年报审计期间改聘执行年报审计业务的会计师事务所。

第 14 条 公司拟改聘会计师事务所的，应在董事会决议公告中详细披露解聘会计师事务所的原因、被解聘会计师事务所的陈述意见、审计委员会和独立董事意见、最近一期年度财务报告的审计报告意见类型、公司是否与会计师事务所存在重要意见不一致的情况及具体内容、审计委员会对拟聘请会计师事务所执业质量的调查情况及审核意见、拟聘请会计师事务所近 3 年受到行政处罚的情况、前后任会计师事务所的业

务收费情况等。

第 15 条 会计师事务所主动要求终止对公司的审计业务的,审计委员会应向相关会计师事务所详细了解原因,并向董事会做出书面报告。公司按照上述规定履行改聘程序。

第 16 条 审计委员会应对选聘的会计师事务所监督检查,其检查结果应涵盖在年度审计评价意见中。

1. 有关财务审计的法律、法规 and 政策的执行情况。
2. 有关会计师事务所选聘的标准、方式和程序是否符合国家和证券监督管理部门的有关规定。
3. 《审计业务约定书》的履行情况。
4. 其他应当监督检查的内容。

第 17 条 审计委员会发现选聘会计师事务所存在违反本制度及相关规定并造成严重后果的,应及时报告董事会,并按以下规定进行处理:

1. 根据情节严重程度,由董事会对公司相关责任人予以通报批评;
2. 经股东大会决议,解聘会计师事务所造成的违约经济损失由直接责任人员承担;
3. 情节严重的,对相关责任人员给予相应的经济处罚或纪律处分。

第 18 条 承担审计业务会计师事务所有下列行为之一且情节严重的,经董事会决议,公司不再选聘其承担审计工作:

1. 将所承担的审计项目分包或转包给其他机构的;
2. 审计报告不符合审计工作要求,存在明显审计质量问题的。

第 19 条 依据本章规定实施的相关处罚,董事会应及时报告证券监管部门。

第 5 章 附则

第 20 条 本细则由财务部会同公司其他有关部门负责解释。

第 21 条 本细则自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.3.2 财务报告报送披露管理制度

内控制度名称	财务报告报送披露管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为规范本企业的财务报告报送及披露工作，确保所有财务报告使用者同时、同质、公平地获取企业的经营信息，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于财务报告报送和披露工作的控制。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 审计财务报告</p> <p>第 3 条 企业财务部根据董事会审计委员会对上年度会计师事务所的评价、选聘意见确定本年度会计师事务所选聘标准和程序，报董事会及审计委员会审议，需经股东大会决议的上报股东大会并由其批准。</p> <p>第 4 条 根据审议通过后的选聘标准和程序，确定进行财务报告审计的会计师事务所。</p> <p>第 5 条 会计师事务所制定审计工作方案，经财务总监、总经理审核后，提交董事会审计委员会审议。</p> <p>第 6 条 企业本部、子公司、分公司财务部及有关部门，按照企业的相关规定和财务报表审计工作方案，配合会计师事务所做好审计工作，及时研究审计查出的问题。</p> <p>第 7 条 会计师事务所出具初步审计意见交由企业财务总监和总经理审阅。财务总监及总经理及时与负责审计的注册会计师就有关意见进行沟通。沟通情况及初步审计意见交经财务总监、总经理签字确认后，提交董事会及审计委员会审议。</p> <p>第 8 条 审计委员会审议会计师事务所正式出具的审计报告，评价本年度会计师事务所的审计工作情况，提出下一年度会计师事务所的选聘意见，审议、评价及选聘意见报送董事会审批。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 报送、披露财务报告</p> <p>第 9 条 经审计后，企业月度财务报告于月度终了后 6 日内对外提供；季度财务报告于季度终了后 15 日内对外提供；半年度中期财务报告于年度中期结束后 60 日内对外提供；年度财务报告与年度终了后 4 个月内对外提供；各子公司的各类报表均于次月 4 日内完成并报送财务部。</p> <p>第 10 条 年度财务报告发布方式。根据《中华人民共和国证券法》的规定，企业在规定时间内向国务院证券监督管理机构和证券交易所提交记载有以下内容的年度报告，并予以公告。</p> <p>1. 企业概括。</p> <p>2. 企业财务会计报告和经营情况。</p>			

3. 董事、监事、经理、有关高级管理人员的简介及其持股情况。

4. 已发行的股票、债券情况，包括持有本企业股份最多的前 10 名股东的名单和持股数额。

5. 国务院证券监督管理机构规定的其他事项。

第 11 条 企业对外提供的财务会计报告依次编订页码，并加具封面、装订成册、加盖公章及总经理、财务总监、会计师事务所负责人的名章。封面上注明企业名称、企业统一代码、组织形式、地址、报表所属年度或者月份、报出日期等信息。

第 12 条 企业向有关各方提供的财务报告，其编制基础、编制依据、编制原则和方法应一致。不得提供上述事项不一致的财务报告。

第 13 条 企业内部财务报表属于本企业的商业秘密，非经财务总监批准，一律不对外提供；企业内部的使用人员由财务总监确定名单。

第 4 章 附则

第 14 条 本制度由财务部制定，解释权、修订权归属财务部。

第 15 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.4 财务报告编制与披露相关文件资料

16.4.1 年度财务报告编制方案

内控方案名称	年度财务报告编制方案	方案执行部门	
内控方案编号		方案受控状态	
<p>一、年度财务报告构成</p> <p>本公司年度财务会计报告由会计报表、会计报表附注和财务情况说明书组成。</p> <p>1. 对外提供的会计报表包括：资产负债表、利润表、现金流量表、资产减值准备明细表、利润分配表、股东权益增减变动表、分布报告、关联方披露以及其他相关附表等。</p> <p>2. 对内提供的会计报表包括：银行存款收支月报表、成本月报表、债权债务明细表等，内部财务报表的设计、编制、报送需经财务总监批准。</p> <p>二、年度财务报告编制要求</p> <p>(一) 财务报表必须遵循的原则</p>			

1. 数字真实、计算准确、内容完整、说明清楚、编报及时；
2. 各种报表、项目之间的勾稽关系必须对应、准确；
3. 本期报表与上期报表之间的有关数据必须相互衔接；
4. 报表如发现错误应及时更正，除本公司留存报表外，还应同时通知接受报表的公司和个人。

(二) 财务部必须按税务机关、银行及其他相关部门的要求报送财务报表。

三、年度财务报告编制方法

(一) 资产负债表编制方法

1. 资产项目应根据资产类账户借方期末余额填列，负债及所有者权益类项目应根据负债类账户和所有者权益类账户的期末贷方余额填列。

2. 资产负债表上各项目均需同时填列年初和年末数。年初数是根据资产负债表上的期末数填列，年末数是根据本年年末各科目的余额填列，也可直接根据工作底稿中的资产负债表栏内各项目的金额填列。

(二) 利润表的编制方法

1. 利润表的“本月数”栏反映各项目的本月实际发生额，根据各有关账户的本月发生额填列。在编制年度报表时填列上年全年累计发生数，并将“本月数”栏改成“上年数”栏。

2. “本年累计数栏”反映各项目年初至本月末止的累计实际发生额，应根据各有关账户的累计发生额分别填列。

(三) 现金流量表的编制方法

1. 工作底稿法

将资产负债表的期初数和期末数过入工作底稿的期初数栏和期末数栏。

对当期业务进行分析并编制调整分录。

将调整分录过入工作底稿中的相应部分。

核对调整分录，借贷合计应当相等，资产负债表项目期初数加减调整分录中的借贷金额以后，应当等于期末数。

根据工作底稿中的现金流量表项目部分编制正式的现金流量表。

2. T 型账户法

为所有的非现金项目分别开设 T 型账户，并将各自的期末期初变动数过入各该科目。

开设一个大的“现金及现金等价物”T 型账户。

以利润表项目为基础，结合资产负债表分析每一个非现金项目的增减变动，并据此编制调整分录。

将调整分录过入各 T 型账户，并进行核对。

根据大的“现金及现金等价物”T型账户编制正式现金流量表。

四、年度财务报告会计调整政策

1. 年度财务报告会计调整政策包括：会计政策变更、会计估计变更、前期差错更正和资产负债表日后事项。

2. 公司按照国家法律、行政法规和会计制度的要求，或者在特定情况下按照会计制度的规定对以上内容做调整必须经过审计委员会和董事会审议通过。

五、年度财务报告的各项计提方案

年度财务报告的计提方案包括：

1. 对或有负债的计提；
2. 对应收账款计提坏账准备；
3. 长期股权投资减值准备；
4. 非流动资产减值准备。

六、年度财务报告披露政策

年度财务报告披露的内容：

1. 会计政策、会计估计变更和差错更正；
2. 金融工具所产生的收益和风险信息；
3. 关联方交易的披露；
4. 分部信息的披露。

七、年度财务报告的时间要求

1. 公司必须按照法律、行政法规的规定，每年在2月15日之前颁布年度财务报告。

2. 资产负债表、损益表按月编制，现金流量表和利润分配表等表按年编制，各种附表和财务状况说明书按年报表的要求编制。

3. 财务报告提供的信息有较强的时间性，财务部应及时编制和报送。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

16.4.2 企业财务报告样例示范

内控文本名称	企业财务报告样例示范	内控文本编号	
		文本受控状态	
<div>一、资产负债表（具体内容略）</div> <div>二、利润表（具体内容略）</div> <div>三、现金流量表（具体内容略）</div> <div>四、所有者权益（或固定权益）变动表（具体内容略）</div> <div>五、附注</div> <div><div>（一）企业基本情况</div><div>1．企业名称、注册地、组织形式和总部地址。</div><div>2．企业的业务性质和主要经营活动。</div><div>3．母公司以及集团最终母公司的名称。</div><div>4．财务报告的批准报出者和财务报告批准报出日。</div><div>（二）财务报表的编制基础</div><div>（三）遵循企业会计准则的声明</div><div>财务报表符合企业会计准则的要求，真实、公允地反映了企业的财务状况、经营成果和现金流量等有关信息。</div><div>（四）重要会计政策和会计估计</div><div>1．企业应当披露采用的重要会计政策和会计估计，不重要的会计政策和会计估计可以不披露。</div><div>2．重要会计政策的说明</div><div>财务报表项目的计量基础</div><div>会计政策的确定依据。</div><div>3．重要会计估计的说明。</div><div>（五）会计政策和会计估计变更以及差错更正的说明</div><div>企业应当按照《企业会计准则第 28 号——会计政策、会计估计变更和差错更正》及其应用指南的规定，披露会计政策和会计估计变更以及差错更正的有关情况。</div><div>（六）重要报表项目的说明</div><div>企业应当以文字和数字描述相结合、尽可能以列表形式披露重要报表项目的构成或当期增减变动情况，</div></div>			

并且报表重要项目的明细金额合计，应当与报表项目金额相衔接。在披露顺序上，一般应当按照资产负债表、利润表、现金流量表、所有者权益变动表的顺序及其报表项目列示的顺序。

（七）其他需要说明的重要事项

- 1．或有及承诺事项
- 2．资产负债表日后调整事项
- 3．关联方关系及其交易

（八）关联方披露

- 1．关联方关系的认定
- 2．不构成关联方关系的情况
- 3．关联交易类型
- 4．关联方的披露

（九）金融工具的披露

- 1．金融工具一般信息披露要求

（1）企业应当披露编制财务报表时对金融工具所采用的重要会计政策、计量基础等信息，主要包括以下六点。

对于指定为以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产或金融负债，应当披露下列信息：指定的依据、指定的金融资产或金融负债的性质、指定后如何消除或明显减少原来由于该金融资产或金融负债的计量基础不同所导致的相关利得或损失在确认或计量方面不一致的情况，以及是否符合企业正式书面文件载明的风险管理或投资策略的说明。

指定金融资产为可供出售金融资产的条件。

确定金融资产已发生减值的客观依据以及计算确定金融资产减值损失所使用的具体方法。

金融资产和金融负债的利得和损失的计量基础。

金融资产和金融负债终止确认条件。

其他与金融工具相关的会计政策。

（2）企业将单项或一组贷款或应收款项指定为以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产的，应当披露下列信息。

资产负债表日该贷款或应收款项使企业面临的最大信用风险敞口金额，以及相关信用衍生工具或类似工具分散该信用风险的金额。信用风险，是指金融工具的一方不能履行义务，造成另一方发生财务损失的风险。

该贷款或应收款项本期因信用风险变化引起的公允价值变动额和累计变动额,相关信用衍生工具或类似工具本期公允价值变动额以及自该贷款或应收款项指定以来的累计变动额。

(3) 企业将某项金融负债指定为以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债的,应当披露下列信息。

该金融负债本期由于相关信用风险变化引起的公允价值变动额和累计变动额。

该金融负债的账面价值与到期日按合同约定应支付金额之间的差额。

(4) 企业应当披露每类金融资产减值损失的详细信息,包括前后两期可比的金融资产减值准备期初余额、本期计提数、本期转回数、期末余额之间的调节信息等。

(5) 企业在披露金融资产或金融负债的公允价值信息时,除非这些金融资产或金融负债是账面价值与公允价值相差很小的短期金融资产或金融负债,或者是在活跃市场中没有报价的权益工具投资,以及与该权益工具挂钩并需通过交付该权益工具结算的衍生工具,否则应当按照每类金融资产和金融负债披露下列公允价值信息。

确定公允价值所采用的方法,包括全部或部分直接参考活跃市场中的报价或采用估值技术等。采用估值技术的,按照各类金融资产或金融负债分别披露相关估值假设,包括提前还款率、预计信用损失率、利率或折现率等。

公允价值是否全部或部分采用估值技术确定,而该估值技术没有以相同金融工具的当前公开交易价格和易于获得的市场数据作为估值假设。这种估值技术对估值假设具有重大敏感性的,披露这一事实及改变估值假设可能产生的影响,同时披露采用这种估值技术确定的公允价值的本期变动额计入当期损益的数额。

(6) 企业应披露金融工具的其他一般信息,包括金融资产和金融负债的公允价值、金融资产转移、套期保值、担保物、金融工具有关的收入、费用、利得和损失等方面的信息。

2. 金融工具风险信息披露要求

(1) 总体要求。

企业既应披露金融工具风险的描述性信息,同时还应披露金融工具风险的数量信息。

(2) 信用风险信息。

(3) 流动性风险信息。

(4) 市场风险信息。

第 17 章 企业内部控制规范——人力资源政策

17.1 岗位职责与人员管理制度

17.1.1 岗位说明制度

内控制度名称	岗位说明制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>明确所有岗位的主要职责、资历、经验要求等，并定期组织内部各单位、各部门对工作岗位进行分析，确保各岗位配备胜任的人员，避免因人设岗。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司所有的部门及岗位。</p> <p>第 3 条 公司各部门应根据本部门内各岗位情况按岗位等级分别填写《岗位说明书》，在专业技术岗中，需根据专业技能的高低、岗位职责的大小分级填写岗位职责任务、岗位工作标准、岗位聘用条件等。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位说明书的编制</p> <p>第 4 条 岗位说明书的权责单位</p> <p>1. 人力资源部是岗位说明书的归口管理部门。</p> <p>2. 公司其他部门协助人力资源部编制岗位说明书。</p> <p>第 5 条 岗位说明书的编制程序</p> <p>1. 做好前期的宣传动员工作</p> <p>在开展职位说明书的编制工作之前，人力资源部应和公司高层领导进行沟通，让他们树立起岗位责任制的意识。</p> <p>2. 职位说明书的内容</p> <p>职位说明书由工作描述和工作规范两部分组成。工作描述是对有关岗位工作职责、工作内容、工作条</p>			

件以及工作环境等工作自身特性所进行的书面描述，而工作规范则描述了岗位对人的知识、能力、教育背景和工作经历等方面的要求。

3．明确职位说明书的编制要求

(1) 逻辑性

岗位说明书中包含多项内容，比如编制工作职责一栏时，一个职位通常有多项职责，在编制过程中，罗列岗位职责时的顺序应清晰、条理清楚，并非随意地堆砌在那就可以了。通常可以按照各项职责的重要任务或所花费时间和精力多少来安排次序。

(2) 准确性

职位说明书应清楚说明该岗位的工作情况，描述用语应尽量准确。

(3) 实用性

职位说明书必须客观、真实地反映岗位职责和任职条件，以便作为人员招聘、考核等工作的依据，并根据公司的发展适时地对其进行修改和完善。

4．收集岗位信息的相关资料

(1) 获取岗位信息的渠道。

(2) 实施工作调查。

5．岗位信息的处理

在这一阶段，工作分析人员对收集来的信息进行处理，筛选出职位说明书中所需内容。如遇到问题，应和相应岗位的工作人员或上级领导沟通，以保证其内容的准确性。

6．撰写岗位说明书

根据所收集整理的信息，从工作职责、工作权限、工作关系及岗位任职资格等方面来完成职位说明书的编制工作。

第 3 章 岗位说明需注意的问题

第 6 条 注意职位描述和组织结构设计、职能分解、职位设置的一致性和衔接性。

1．职位描述的根据是组织结构设计、职能分解、职位设置。

2．各个职位的职责应与部门或单位的职能分解相一致。职位的职责不应该超越部门或单位的职能分解表中规定的职责。

3．部门或单位里各个职位的职责总和应与部门或单位的职能分解表中规定的职责相吻合。

4．职位描述里的职位名称应和职位设置表中的名称一致。

第 7 条 任职条件中的学历、经验等条件要掌握适度，不可过于苛求。

第 8 条 职责划分要清晰

为编制岗位说明，要将每个职位的职责划分清晰，各个职位间的职责既不能重叠，也不能留有空白。

1. 部门或单位负责人的职责原则上和本部门或单位的职能分解表中的二级职能一样。

2. 部门或单位里的某项业务主管的职责原则上是本部门或单位职能分解表中的二级职能中的几项。部门或单位里的几个业务主管的职责原则上是本部门或单位的职能分解表中的二级职能中的全部。

3. 部门或单位里的一半职员的职责原则上是本部门或单位的职能分解表中的三级职能中的几项。

第 4 章 附则

第 9 条 本制度由人力资源部会同公司其他有关部门解释。

第 10 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.1.2 岗位责任制度

内控制度名称	岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为提高管理效能，增强公司整体性，建立健全岗位责任制，规范工作行为和工作程序，充分发挥公司各部门及各岗位的基本职能和运行职能，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 岗位责任制，是指公司确定的总体职能、职责，将每个部门以及每个岗位的职责、任务、目标等内容具体化，并要求落实责任的制度。</p> <p>第 3 条 岗位责任制应遵循的原则</p> <p>1. 因事设岗、职责相称。</p> <p>2. 权责一致、责任分明。</p> <p>3. 任务清楚、要求明确。</p> <p>4. 责任到人、便于考核。</p> <p>第 4 条 岗位责任制的主要内容</p> <p>明确规定公司的总体职责，各部门和岗位承担的工作内容、数量、质量及完成的程序、标准和时限，以及应有的权利和应负的责任等。</p>			

1. 本公司的总体职能。

2. 各部门的主要职责。

3. 具体岗位的设置及其职责，以及岗位负责人。

第 5 条 实行岗位责任制要与工作责任制相结合。把岗位责任落实到具体的工作目标责任之中，保证岗位责任制的确切落实。

第 6 条 岗位责任人因出差、开会、培训、请假等原因离岗，其职责必须有人代替履行，不能因为责任人离岗而使工作停滞。

第 7 条 各部门要将落实岗位责任制情况列入年度考核的主要内容，年终每个岗位责任人要把履行岗位职责的情况纳入个人总结。对不执行岗位责任制或落实不力的，按照有关规定追究相关人员的责任。

第 8 条 本制度由人力资源部会同公司其他有关部门解释。

第 9 条 本制度自____年____月____日起开始实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.2 招聘培训与离职管控规范

17.2.1 人员招聘制度

内控制度名称	人员招聘制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 及时补充公司人力资源，弥补岗位空缺，满足公司用人需求，促进公司经营发展战略的实现。</p> <p>2. 规范企业员工招聘活动，使招聘工作有效、顺利地进行，为公司招募合适的人才。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于公司所有员工的招聘工作。</p> <p>第 3 条 招聘方式</p> <p>1. 外部招聘</p> <p>主要采用发布广告、招聘洽谈会、校园招聘及网络招聘等方法。</p>			

2. 内部选拔

包括员工个人申请及公司各部门推荐人选等。

3. 委托第三方招聘

通过与人才交流中心、人力资源服务机构及猎头公司等中介机构签订委托招聘合同，委托其代理招聘，招募所需要的关键岗位及高级管理人才。

第 2 章 制订招聘计划

第 4 条 人力资源部根据公司总经理审批通过的各部门人员编制标准及人力资源需求计划，结合公司经营发展状况，制订招聘计划。

第 5 条 定期招聘计划

1. 人力资源部于每年末制定公司下一年度的整体招聘计划及费用预算。
2. 公司各用人部门于每季度末的第一周向人力资源部提交下一季度的招聘计划。
3. 人力资源部负责制订应届毕业生的招聘计划。

第 6 条 不定期招聘

1. 公司各部门因业务发展需要或特殊原因急需招聘人员时，人力资源部根据各部门要求制订临时招聘计划。
2. 各部门需要在计划内招聘人员的，应提前____天向人力资源部提出申请，以便人力资源部做好招聘计划及准备工作。

第 3 章 实施招聘工作

第 7 条 内部选拔与外部招聘

1. 公司各部门出现岗位空缺时，原则上首先考虑向公司内部全体工作人员公开招募，通过在公司内部寻找合适人选来弥补岗位空缺。
2. 内部员工无法满足招聘需求时，考虑外部招聘。
 - (1) 应届毕业生的招聘，集中在每年的第一、第四季度进行。
 - (2) 社会人员的招聘及临时招聘，根据招聘计划和各部门用人需要，合理安排时间组织实施。

第 8 条 面试与录用

1. 人力资源部负责应聘人员的简历筛选和初试工作。
2. 公司各用人部门负责应聘人员的复试工作，公司高层领导参与中高层管理职位的复试工作。
3. 人力资源部配合各用人部门，对应聘人员进行全面综合评价，并按照择优录用原则做出录用决策。

第 9 条 委托第三方招聘

1. 公司高层管理岗位及核心岗位出现空缺,可委托专业的人力资源服务机构(如猎头公司等),招募公司需要的高级优秀人才。

2. 公司与外部人力资源服务机构通过签订招聘委托合同,约定招聘相关事宜,由外部人力资源服务机构提供备选的候选人,公司人力资源部组织候选人参加复试。

3. 公司高层及人力资源总监负责对候选人的面试,并做出录用决策。

第4章 人员录用程序

第10条 新员工入职

1. 新员工入职前需进行体检,体检合格后方可录用。

2. 新员工到岗时间由公司各部门确定,人力资源部负责及时通知。

3. 人力资源部负责为员工办理各项入职手续。

(1) 填写“员工登记表”,签订《劳动合同书》。

(2) 调转人事档案及各类保险手续。

(3) 公司规定的其他需要办理的手续。

第11条 试用期规定

1. 公司新员工试用期为1~6个月不等,根据劳动合同法及公司的相关规定、各岗位的实际需要确定。

2. 试用期间,用人部门应做好新员工的业务指导工作,并负责记录员工试用期间的绩效及工作表现。

3. 员工试用期满,由用人部门填写《试用期考核表》,经部门经理、人力资源部及总经理审批合格后正式录用。

第5章 附则

第12条 本制度由人力资源部制定,经总经理核准后实施,修改时亦同。

第13条 本制度解释权归公司人力资源部,自颁布之日起实施。

第14条 相关文件表单

1. “员工登记表”。

2. 《劳动合同书》。

3. “试用期考核表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.2.2 培训管理制度

内控制度名称	培训管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 规范公司的培训工作，提升公司员工业务水平和职业素养。 2. 使员工掌握最新的专业技术和技能，更新管理理念，不断提升公司的核心竞争力。 3. 为公司员工提供再学习和深造机会，实现员工个人发展与公司战略经营目标的共同实现。 <p>第 2 条 培训体系构成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 职业道德、素质修养与企业文化教育培训体系。 2. 新员工入职培训体系。 3. 基层员工工作技能、技巧培训体系。 4. 高、中、基层管理者管理技能培训体系。 5. 脱产教育与员工自我开发体系。 <p style="text-align: center;">第 2 章 入职培训</p> <p>第 3 条 公司统一培训</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新员工入职后一周内，公司统一组织培训，内容主要包括公司发展历史与愿景、组织结构、发展战略、主要业务；薪酬福利、绩效考核相关人力资源政策等。 2. 人力资源部首先对新员工进行_____天的集中培训，帮助其熟悉公司的整体情况。完成整体培训后，新员工需参加培训考核，不合格者需进行_____天的强化训练，直到合格为止。 <p>第 4 条 部门工作引导</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新员工经过公司统一培训达到合格后，由公司各部门相关负责人对其进行部门内部工作引导。 2. 部门工作引导包括部门结构与职能、新员工工作岗位描述及业务技能等内容。 3. 工作引导培训完成后，由部门组织对新员工进行培训考核，不合格者需进行_____天的针对性训练，如_____天仍未合格，则考虑延期转正或辞退。 <p>第 5 条 部门交叉引导</p> <p>对新员工进行部门内部工作引导时，各部门相关负责人应结合新员工所担任的工作性质和岗位职责，</p>			

带领新员工到相关部门进行部门交叉引导，使其熟悉公司各部门间的相互工作关系。

第 3 章 脱产培训

第 6 条 制订培训计划

1. 人力资源部根据公司经营发展目标，结合培训需求调查，制订年度培训计划，报总经理批准后组织实施。

2. 各部门根据业务发展需要，制订所属部门员工的培训发展计划，并报人力资源部批准后实施。

第 7 条 公司总经理、副总经理、总监级人员的培训

1. 培训方式主要包括外出学习考察、外出进修、聘请有关专家培训等。

2. 培训内容主要涉及公司所属行业的先进管理经验及先进技术、知名企业的先进管理经验、职业经理人进修培训等。

3. 总经理、副总经理、总监级人员的培训由人力资源部每年至少组织一次。

4. 总经理、副总经理、总监级人员参加培训的，需与公司签订培训协议，并于培训结束后将培训学习材料整理交至人力资源部，作为人力资源部转训教材。

第 8 条 部门经理和主管级以上人员的培训

1. 培训方式主要包括公司内部讲师或外聘有关专家培训等。

2. 培训内容主要涉及公司不断发展的文化、新运营模式的建立与运行、最新的管理理论和经营理念、管理者晋级课程等。

3. 部门经理和主管级人员的培训由人力资源部每半年至少组织一次。

4. 部门经理和主管级人员的培训考核结果将由人力资源部纳入绩效考核评估记录。

第 9 条 基层员工培训

1. 原则上，公司内部讲师或各部门相关人员负责对基层员工进行培训。

2. 培训内容的主要涉及《员工手册》、公司规章制度、工作流程与规范、技术改进与推广等。

3. 基层员工的培训根据各部门工作需要，由人力资源部和各部门共同组织实施。

4. 基层员工的培训考核结果将由人力资源部统一纳入绩效考核评估记录。

第 4 章 岗位轮换

第 10 条 岗位轮换适用范围

1. 在公司重要岗位如财会、采购、仓库、资金等工作满____年的员工。

2. 大学本科以上学历，有一定的专业特长、技术知识和管理经验，有较强的事业心和进取心的员工。

第 11 条 部门内部岗位轮换

1. 人力资源部于每年末统计各部门员工岗位轮换安排，并制订公司下年度的员工岗位轮换计划。
2. 各部门安排本部门所属员工的岗位工作轮换，或者由员工个人提出轮换申请，必须经部门经理、人力资源部经理、人力资源总监审核，总经理审批。
3. 人力资源部与各部门负责人拟定参加岗位轮换的人员名单。
4. 人力资源部为参加岗位轮换的员工建立“岗位轮换记录卡”，记录员工的基本情况、优缺点、轮换工作、培训情况等。
5. 员工岗位轮换的具体操作按公司内部调动程序执行。

第 12 条 部门之间工作轮换

1. 人力资源部根据公司实际情况，统一安排部门之间的员工工作轮换。
2. 向管理方面发展的员工，以安排行政、企划、营销、科技、生产管理等工作岗位轮换为主。
3. 向技术方向发展的员工，以安排产品研发、品质管理、设备及工艺管理等工作岗位轮换为主。
4. 公司各部门应密切配合轮换工作，指定专人对轮换员工进行工作指导及考核。

第 5 章 培训评估与档案管理

第 13 条 培训效果评估

公司每开展一次培训项目，人力资源部应及时对培训效果进行评估，形成培训评估报告，以不断改进和提升以后的培训工作质量。

第 14 条 培训档案管理

1. 人力资源部为每位受训员工建立和保管培训及岗位轮换档案，记录其培训及岗位轮换具体情况。
2. 人力资源部负责将每次培训的资料、教材、录像、记录整理存档，不断完善公司的员工培训体系。

第 6 章 附则

第 15 条 各项培训所花费用由培训项目负责人申请，报人力资源部经理、财务部经理、总经理审核，培训结束后凭各种财务凭证报销，多退少补。

第 16 条 本制度未尽事宜，可进行修改和增补，并上报总经理审批后颁布实施。

第 17 条 公司人力资源部负责本制度的解释和监督执行。

第 18 条 相关文件表单

1. 《员工手册》。
2. “岗位轮换记录卡”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.3 人力资源考核管控规范

17.3.1 人力资源绩效考核制度

内控制度名称	人力资源绩效考核制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 为客观公正评价员工的工作业绩、工作能力及工作态度，促使员工不断改善工作绩效，提高自身工作能力，提升公司的整体运行效率和经济效益，特制定本制度。</p> <p>2. 为员工的薪酬决策、培训规划、职位晋升、岗位轮换等人力资源管理工作提供决策依据。</p> <p>第 2 条 适用对象</p> <p>本制度适用于公司所有员工，但考评期内未到岗累计超过____个月（包括因请假及其他原因缺岗）的员工不参与当期考核。</p> <p>第 3 条 考核原则</p> <p>1. 公平公开原则</p> <p>即员工绩效考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定，公司所有员工都要接受考核，对同一岗位执行相同的考核标准。</p> <p>2. 定期化与制度化</p> <p>绩效考核既是对员工过去和现在工作情况的考察，也是对其未来工作行为进行预测，将员工绩效考核定期化、制度化，有助于全面了解员工潜能，及时发现公司组织中的绩效问题，提出解决方法和措施。</p> <p>3. 量化与定性相结合</p> <p>对公司员工进行考核时，考核指标分为定性化与量化两种，并分别赋予不同的权重（定性化指标权重占 40%，量化指标权重占 60%）。</p> <p>4. 沟通与反馈</p> <p>考核评价结束后，人力资源部及各部门负责人应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 绩效考核内容</p> <p>第 4 条 工作业绩</p>			

主要考核员工实际完成的工作成果，包括工作质量、工作数量、工作效益等。针对不同的工作岗位，考核重点有所不同。如开发类岗位重点考核项目进度与质量，营销类岗位重点考核销售额及市场潜力，事务类岗位则重点考核日常工作任务完成量及质量等。

第5条 工作能力

根据本人实际完成的工作成果及各方面的综合素质来评价其工作技能和水平，如专业知识掌握程度、业务能力、创新能力等。

第6条 工作态度

主要是对员工平时的工作表现予以评价，包括纪律性、积极性、主动性、责任感等。

第3章 绩效考核实施

第7条 考核周期

1. 根据岗位需要，分别对员工实施月度考核或季度考核，其实施时间分别是下一个月的____~____日、下一个季度的____月____日~____月____日。

2. 年度考核，所有员工都应接受公司实施的年度考核，考核实施时间一般为下一年度第一个月的____~____日。

第8条 设定考核指标及评价标准

根据前期制订的绩效计划及职位说明书等文件，分别制定各岗位的考核指标、评价标准及考核项的分值等内容。

第9条 考核实施

1. 考核者依据制定的考核指标和评价标准，对被考核者的工作业绩、工作能力、工作态度等方面进行评估，并根据考核分值确定其考核等级。

2. 考核者应熟悉绩效考核制度及流程，熟练使用相关考核工具，做到与被考核者的及时沟通与反馈，客观、公正地完成考评工作。

第4章 绩效考核面谈

第10条 绩效面谈应由被考核者的直接上级与被考核者单独进行，人力资源部工作人员根据需要可选择参与。

第11条 如果被考核者认为考核结果不公正，与考核者沟通无效，并确实有证据证明的情况下可以启动考核结果申诉程序。人力资源部在接到员工考核申诉后的×个工作日内给予解决。

第5章 考核结果应用

第12条 根据员工的考核结果，将其划分为五个等级，主要应用于职位晋升、培训需求、季度及年度

奖金发放、薪资调整等方面，具体应用详见下表。

考核结果应用表

评估等级	考核得分	培训需求程度	职位晋升	奖金发放	月薪调整
S	90 ~ 100	无	推荐	110%发放	基本工资+____元
A	80 ~ 89	一般	储备	按 100%发放	基本工资+____元
B	70 ~ 79	较强	按 85%发放	基本工资不变
C	60 ~ 69	强	按 75%发放	基本工资不变
D	60 以下	很强	无	基本工资-____元

第 6 章 附则

第 13 条 本制度由公司人力资源部制定报总经理审批后实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.3.2 人力资源考核记录制度

内控制度名称	人力资源考核记录制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为规范公司人力资源考核记录工作，保证人力资源考核记录的真实、准确和及时，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司人力资源考核过程中所有的记录事项。</p> <p>第 3 条 人力资源考核记录责任人</p> <p>公司人力资源部应制定专人负责人力资源考核记录工作。</p> <p>第 4 条 人力资源考核记录内容</p> <p>1. 人力资源考核过程中应记录的主要内容包括员工自评、考核项目评估、总体评价、下阶段改进目标以及人力资源部意见等。</p> <p>2. 绩效考核面谈过程中应记录的主要内容包括面谈参与人、信息记录者、面谈内容详细资料等。</p>			

3. 考核绩效改进过程中应记录的主要内容包括考核期间绩效未符合工作标准的事实描述、原因分析、改进措施和改进措施记录, 以及效果评价及后续措施。

第 5 条 公司应建立记录人的不良信用公示制度。

第 6 条 凡经核实记录人有违法记录情况, 均应载入该不良信用记录, 并依法予以公开披露。

第 7 条 人力资源考核记录表单等相关资料应由人力资源部经理签字后归档, 相关部门及人员有权查阅书面记录档案。

第 8 条 除按公司相关规定进行检查外, 人力资源考核记录不对外单位人员借阅或复制。

第 9 条 人力资源考核的原始记录按有关期限保存, 以便备查。

第 10 条 本制度由人力资源部制定, 经总经理核准后实施, 未尽事宜按照国家及公司相关规定执行。

第 11 条 本制度解释权归公司人力资源部, 自颁布之日起执行。

第 12 条 相关文件表单

1. “员工考核记录表”。

2. “员工绩效面谈记录表”。

3. “员工绩效改进记录表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.4 薪酬与激励管理规范

17.4.1 薪酬管理制度

内控制度名称	薪酬管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了将员工工作绩效与公司经济效益有机结合, 形成与公司绩效考核挂钩的薪酬激励制度, 规范公司员工的薪酬分配行为, 充分调动员工的积极性和创造性, 发挥薪酬体系的激励作用, 特制定本制度。</p> <p>第 2 条 制定原则</p> <p>1. 竞争原则</p>			

根据公司的支付能力、所需要人才的可获得性等具体条件，制定具有相对市场竞争力的薪酬制度。

2. 公平原则

既使本公司薪酬水平相对于行业内其他公司的薪酬水平具有一定的吸引力，又使公司内部不同职务序列、不同部门、不同职位员工之间的薪酬相对公平合理。

3. 激励原则

根据员工工作岗位的差别及对公司的贡献不同，真正体现多劳多得及按贡献大小分配薪酬原则。

第 3 条 适用范围

本制度适用于公司所有员工。

第 2 章 薪酬构成及工资系列

第 4 条 试用期员工薪酬构成

1. 公司一般员工试用期为 1~6 个月不等，具体试用期视劳动法、公司有关规定及其所在岗位而定。
2. 员工试用期工资不少于转正后工资的 80%，试用期内不享受针对正式员工发放的各类补贴。

第 5 条 公司正式员工薪酬构成

1. 公司高层薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利。
2. 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金。

第 6 条 根据不同职务性质，将公司工资划分为行政管理、技术、生产、营销、后勤五类工资系列。

员工工资系列适用范围详见下表。

工资系列适用范围表

工资系列	适用范围
行政管理系统	企业高层领导、各职能部门经理、行政部（勤务人员除外）、人力资源部、财务部、审计部所有职员
技术系列	产品研发部、技术工程部所有员工（部门经理除外）
生产系列	生产部门、质检部门、采购部门所有员工（部门经理除外）
营销系列	市场部、销售部所有职员
后勤系列	一般勤务人员如司机、保安、保洁员等

第 3 章 高级管理人员薪酬标准的确定

第 7 条 基本年薪是高级管理人员的一个稳定收入来源，由个人资历和职位决定。该部分薪酬应占高级管理人员全部薪酬的 30%~40%。

第 8 条 高级管理人员的具体薪酬水平由薪酬委员会依据上一年度的公司总体经营业绩以及薪酬市场

调查数据来确定。

第 9 条 年终效益奖

年终效益奖是对高级管理人员经营业绩的一种短期激励，一般以货币的形式于年底支付，该部分应占其全部薪酬的 15% ~ 25%。

第 10 条 股权激励

股权激励主要有股票期权、虚拟股票、限制性股票等方式，依据高层管理者对公司的贡献程度、任职年限等分配。

第 4 章 一般员工工资标准的确定

第 11 条 岗位工资

公司实行岗位等级工资制，根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求不同，将岗位划分为不同的级别，实行梯级工资标准。

第 12 条 绩效工资

1. 绩效工资根据公司经营效益和员工个人工作绩效计发。员工绩效考核结果分为五个等级，其标准见下表。

绩效考核标准划分

等级	S	A	B	C	D
说明	优秀	良	好	合格	差

2. 绩效工资分为月度绩效工资、年度绩效奖金两种。

(1) 月度绩效工资

员工月度绩效工资同岗位工资一起按月度发放，月度绩效工资的发放额度依据员工绩效考核结果确定。

(2) 年度绩效奖金

公司根据年度经营情况和员工一年的绩效考核成绩，确定员工年度奖金的发放额度。

第 13 条 工龄工资

工龄工资是对员工长期为公司服务所给予的一种补偿。其计算方法为从员工正式进入公司之日起计算，工龄每满一年可得工龄工资____元/月；工龄工资实行累进计算，满____年不再增加。

第 14 条 奖金

奖金是对为公司做出重大贡献或优异成绩的集体或个人给予的奖励，具体发放标准由人力资源部根据具体情况拟定个人单项奖金及集体奖金的发放方案，报总经理审批通过后计发。

第 5 章 员工福利

第 15 条 社会保险

公司按照国家和地方相关法律规定为员工缴纳养老、失业、医疗、工伤、生育保险。

第 16 条 法定节假日

公司按照《劳动法》和其他相关法律规定为员工提供相关假期，所有员工每年可享有以下 11 天国家法定有薪假期，具体如下。

国家法定假期一览表

法定节假日	元旦	春节	清明节	劳动节	端午节	中秋节	国庆节
放假天数	1 天	3 天	1 天	1 天	1 天	1 天	3 天

第 17 条 带薪年假

员工在公司工作满 1 年可享受 × 个工作日的带薪休假，以后在公司工作每增加 1 年可增加 × 个工作日的带薪休假，但最多不超过 _____ 个工作日。

第 18 条 其他带薪休假

公司视员工个人情况，为员工提供婚假、丧假、产假、哺乳假等有薪假期。

第 19 条 津贴或补贴

1. 住房补贴

公司为员工提供每月 _____ ~ _____ 元的住房补贴。

2. 加班津贴

(1) 凡工作时间以外的出勤为加班，主要指休息日、法定休假日加班，以及工作日八小时之外的时间。

(2) 加班时间必须经主管认可，加点、加班时间不足半小时的不予计算。其加班津贴计算标准如下。

加班津贴支付标准

加班时间	加班津贴
工作日加班	每小时加班工资 = 正常工作时间每小时工资 × 150% 支付
休息日加班	每小时加班工资 = 正常工作时间每小时工资 × 200% 支付
法定节假日加班	每小时加班工资 = 正常工作时间每小时工资 × 300% 支付

3. 学历津贴与职务津贴

为鼓励员工不断学习，提高工作技能，特设立此津贴项目，其标准如下。

学历津贴、职务津贴支付标准					
津贴类型			支付标准		
学历津贴	本科		_____元		
	硕士		_____元		
	博士及以上		_____元		
职务津贴	初级		_____元		
	中级		_____元		
	高级		_____元		

4. 午餐补助

公司为每位正式员工提供_____元/天的午餐补助。

第 6 章 附则

第 20 条 本制度由公司人力资源部制定，经总经理核准后实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.4.2 年终奖发放办法

内控制度名称	年终奖发放办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 条 年终奖是公司感谢员工的辛勤劳动，根据公司年度经营状况及员工的实际的工作表现于年底发放给员工的奖金。

第 2 条 适用范围

适用于公司正式员工，但下列人员不包括在内。

1. 在本公司工作未满一年者。
2. 中途离职者。
3. 停薪留职者。
4. 工作中有重大过失者。

第 3 条 发放标准

1. 管理层员工,视工作任务完成情况而定,具体标准参照绩效考核实施办法予以计发。

2. 一般工作人员,年终奖金为员工最后一个月的工资。

3. 年度内受到公司表扬 1 次,计发相当于员工 2 天的工资。

4. 年度内记功 1 次,计发相当于员工 15 天的工资。

第 4 条 年终奖发放程序

1. 人力资源部经理根据总经理下发的《年终奖分配方案》,编制“部门年终奖分配表”,提交总经理审批,经总经理审批后发放“年终奖额度核定表”,提交财务部审核。

2. 各部门经理根据部门年终奖额度核定表,形成“部门员工年终奖分配表”,提交人力资源部审核年终奖额度是否超出规定额度。

3. 年终奖额度未超出公司规定额度的部门,人力资源部组织实施发放年终奖;年终奖额度超出公司规定额度的部门,人力资源部将“部门员工年终奖分配表”退回该部门重新编制。

第 5 条 本制度由人力资源部制定,经总经理核准后实施,未尽事宜按照国家及公司相关规定执行。

第 6 条 本制度解释权归公司人力资源部,自颁布之日起执行。

第 7 条 相关文件表单

1. 《年终奖分配方案》。

2. “部门年终奖分配表”。

3. “部门员工年终奖分配表”。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.5 人力资源政策相关文件资料

17.5.1 需求分析报告

内控文本名称	需求分析报告	内控文本编号	
		文本受控状态	
<div>一、目录（略）</div> <div>二、呈送文（略）</div> <div>三、报告正文</div> <div>（一）人力资源现状分析</div>			

1. 员工构成情况

伴随公司成立以来的发展和积累，目前在生产和经营领域初步形成了一支素质较好、层次较高的人才队伍，共有在职员工 368 人。具体人员构成情况详见下表。

公司员工构成情况表

类别	具体分布情况							
职能分布	公司高层		管理中层		管理人员		生产人员	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	5	1.4%	15	4.1%	38	10.3%	310	84.2%
学历分布	硕士及以上		本科		大专		大专以下	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	6	1.6%	40	10.9%	135	36.7%	187	50.8%
年龄构成	30 岁及以下		31 ~ 40 岁		41 ~ 50 岁		50 岁以上	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	186	50.5%	116	31.5%	41	11.2%	25	6.8%

2. 定岗定编情况（略）

3. 人力资源现状分析结果说明

(1) 87.5%的员工集中在大专及以上学历，具有中高级技术职称的人员不多。

(2) 员工年龄在 40 岁以下的占总人数的 82%，具备进一步学习的能力。

(3) 随着公司的发展、业务规模扩大，专业技术人才、一线生产人员、市场拓展人员均应有较大需求。

(二) 人力资源需求分析结果

1. 未来人力资源流失预测

(1) 未来退休人员预测：公司 2004 年至 2006 年退休 13 人，其中 2 人内退，11 人正常退休。2007 年公司 50 岁以上员工仅有 25 人，相对公司员工规模来说，退休员工很少，不会影响公司的员工数量变化，建议不作考虑。

(2) 未来离职员工预测：公司 2004 年至 2006 年共有 15 人，其中 12 人主动离职，3 人被开除，离职员工人数较少，基本集中在一线生产工人类别上，在未来离职员工预测中不作考虑。

2. 未来新增员工及主要岗位需求

为满足公司的战略发展要求，未来员工需求将集中于投融资管理人才和专业技术人才、经营人才等。

(1) 投融资管理人才：公司未来几年内将积累大量财务资源，急需投融资管理方面的人才，初步估计

投融资管理人才需 2 人。

(2) 专业技术人才：公司预计 2008 年将新增产品品种，新增 1 条生产线，初步估计具有生产专业技术中级及以上职称的人才 3 人，生产工人 20 人。

(3) 业务经营人才：随着公司业务规模的扩大，将扩展销售领域和市场份额，可引进具有丰富业务管理经验、极具市场开拓精神的高级经营人才，初步估计业务经营人才需 10 人。

3. 未来人员净需求

公司 2008 年各部门人员需求详见下表。

公司 2008 年各部门人员需求表

部门名称	新增岗位及人数	部门名称	新增岗位及人数		
决策层	设置战略发展部，2 人	生产部	车间主任 1 人 生产岗位工人 20 人		
财务部	投融资主管 1 人，专员 1 人	市场部	策划专员 1 人		
技术部	技术研发人员 2	销售部	销售区域经理 3 人 销售专员 7 人		
产品部	产品设计人员 2 人	质量部	检验员 1 人		
行政部	人员不变	采购部	采购专员 1 人		
人力资源部	人员不变	仓储部	不变		
人员净需求	42 人				
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.5.2 员工招聘计划

内控文本名称	员工招聘计划	内控文本编号				
		文本受控状态				
<div>一、招聘目标</div> <div>招聘目标，即公司员工需求如下表所示。</div> <div>员工需求表</div> <table><tr><th>职务名称</th><th>员工数量</th><th>其他要求</th></tr></table>				职务名称	员工数量	其他要求
职务名称	员工数量	其他要求				

开发人员	8	本科以上学历
销售代表	10	大专以上学历，相关工作经验 3 年以上
行政文员	3	女性，专科以上学历

二、信息发布时间和渠道

1. 于____月____日在 × × 报上发布招聘广告。

2. 于____月____日在 × × 网站上发布招聘信息。

三、招聘小组成员名单

招聘小组成员名单详见下表。

招聘小组成员名单

招聘小组构成	人员安排	职务	职责
组长	李 × ×	人力资源部经理	对招聘活动全面负责
组员	刘 × ×	人力资源部招聘主管	具体负责招聘信息发布、面试、笔试安排
	相关部门负责人	人员选拔	

四、选拔人员安排

选拔人员安排详见下表。

选拔人员安排表

选拔内容 选拔人员	资料筛选	初试（面试）	复试（笔试）
开发人员	招聘主管	开发部经理	命题小组
销售代表	招聘主管	销售部经理	销售总监
行政文员	招聘主管	行政部经理	行政总监

五、招聘费用预算

1. 广告刊登费用____元。

2. 招聘网站信息刊登费用____元。

六、招聘工作时间表

招聘工作时间安排，如下表所示。

招聘工作时间表					
时间		安排			
3 月 11 日		撰写招聘广告			
3 月 12 ~ 13 日		进行招聘广告版面设计			
3 月 14 日		与报社、网站进行联系			
3 月 18 日		在报社、网站刊登广告			
3 月 19 ~ 25 日		接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选			
3 月 26 日		通知应聘者面试			
3 月 27 日		进行面试			
3 月 29 日		进行软件工程师笔试（复试）、销售代表面试（复试）			
3 月 30 日		向通过复试的人员发出录用通知			
4 月 1 日		新员工上班			
人力资源部：(盖章)					
日期：____年____月____日					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 18 章 企业内部控制规范——信息系统一般控制

18.1 岗位责任与授权审批制度

18.1.1 计算机信息系统岗位责任制度

内控制度名称	计算机信息系统岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了明确计算机信息系统相关部门及岗位的职责、权限，确保计算机信息系统管理不相容岗位相互分离、相互制约和监督，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>计算机信息系统管理的岗位一般包括：系统分析、编程、测试、程序管理、数据库管理、数据控制和终端操作。</p> <p>第 3 条 不相容岗位</p> <p>1. 系统开发和变更过程中不相容岗位一般应包括：开发立项、审批、编程、测试。</p> <p>2. 系统访问过程中不相容岗位一般应包括：申请、审批、操作、监控。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 岗位责任</p> <p>第 4 条 董事会</p> <p>董事会的主要职责包括：</p> <p>1. 审议计算机信息系统战略规划；</p> <p>2. 审议重要信息系统政策；</p> <p>3. 审议重大信息系统立项申请。</p> <p>第 5 条 总经理</p> <p>总经理的主要职责包括：</p> <p>1. 审核计算机信息系统战略规划；</p>			

2. 审核重要信息系统政策；
3. 审批一般信息系统政策；
4. 审核和审批信息系统立项申请。

第6条 信息总监

信息总监的主要职责包括：

1. 制定公司信息管理战略规划，报总经理和董事会审批；
2. 审核信息系统立项申请；
3. 组织进行信息系统的开发；
4. 组织人员对信息系统的开发结果进行测试；
5. 推广并不断完善公司信息化系统，推进公司信息化管理步伐；
6. 引进或组织开发公司信息化管理系统，实现办公自动化；
7. 推动信息系统的建设与维护，保证公司内无纸化办公。

第7条 信息部经理

信息部经理的主要职责包括：

1. 根据公司发展战略及经营计划编制部门发展规划及工作计划，上报领导审批后组织实施；
2. 主持信息管理软件平台的开发、应用、监督和管理；
3. 负责制定公司网络、计算机管理的各项规章制度，上报领导审批后贯彻实施；
4. 监督、检查制度的执行情况，适时修订、完善各项制度；
5. 组织进行信息系统项目的立项申请工作；
6. 进行信息系统的分析和开发；
7. 组织人员进行信息系统开发编程工作；
8. 协调有关职能部门，安排人员进行相关应用软件的安装调试及有关技术支持，对安装调试中出现的各种问题提出处理意见，并协助其妥善解决；
9. 及时编制系统帮助手册，经领导审批后，及时下发到相关部门；
10. 信息化系统在使用过程中，安排人员为各职能部门和子公司提供技术指导，促进系统操作技术的有效运用；
11. 全面掌握各种交换机设备和服务器的安装、配制技术，管理交换机设备和服务器密码，处理各种网络设备的突发故障；
12. 进行程序管理和数据库管理以及数据控制。

第 8 条 信息部主管

信息部主管的主要职责包括：

1. 参与编制部门发展规划及工作计划；
2. 参与信息系统立项申请工作；
3. 组织维护公司服务器的正常运行；
4. 负责公司硬件设施、网络设备的维修管理；
5. 组织对设备电路及系统进行日常维护、定期检修测试和故障处理，保证设备、电路、系统及网络运行正常、完好；
6. 参与信息系统立项申请；
7. 参与进行信息系统的分析和开发；
8. 进行信息系统开发编程盒测试工作；
9. 进行相关应用软件的安装调试及有关技术支持；
10. 进行程序管理和数据库管理以及数据控制。

第 9 条 信息部专员

信息部专员的主要职责包括：

1. 为信息系统立项申请搜集资料，进行调研；
2. 参与进行信息系统的分析和开发；
3. 参与信息系统开发编程和测试工作；
4. 参与进行相关应用软件的安装调试及有关技术支持；
5. 对设备电路及系统进行日常维护、定期检修测试和故障处理。

第 10 条 信息系统使用部门

信息系统使用部门的主要职责包括：

1. 参与制定信息系统战略规划；
2. 参与制定重要信息系统政策；
3. 负责记录交易内容，授权处理数据，并利用系统输出的结果；
4. 接受信息部关于信息系统操作的培训；
5. 信息系统出现故障时，向信息部提出维修申请；
6. 部门经理负责信息系统操作申请的审批；
7. 部门主管或经理负责对内部人员操作情况进行监控。

第 3 章 附则

第 11 条 本制度由信息部会同公司其他有关部门解释。

第 12 条 本制度配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 13 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.1.2 计算机信息系统归口管理制度

内控制度名称	计算机信息系统归口管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了加强计算机信息系统的管理工作，规范归口管理部门的业务内容，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>计算机信息系统归口管理的业务一般包括：信息系统开发、变更和维护等工作。</p> <p>第 3 条 信息系统开发归口管理</p> <p>1. 计算机信息系统开发包括自行设计、外购调试和外包合作开发。</p> <p>2. 在开发信息系统时，应当充分考虑业务和信息的集成性，优化流程，并将相应的交易权限嵌入到系统程序中，预防、检查、纠正错误和舞弊行为，确保业务活动的真实性、合法性和效益性。</p> <p>3. 信息系统开发业务由信息部信息系统开发主管负责，上级主管领导为信息部经理和信息总监。</p> <p>4. 信息系统开发必须经过正式授权。具体程序包括：</p> <p>(1) 用户部门提出需求；</p> <p>(2) 信息部经理和信息总监进行审核；</p> <p>(3) 总经理和董事会（超过 100 万元的项目由董事会审批）审批通过后交由信息部进行开发；</p> <p>(4) 系统分析人员设计方案；</p> <p>(5) 程序员编写代码；</p> <p>(6) 测试员进行测试；</p> <p>(7) 系统最终上线；</p>			

(8) 维护人员进行系统维护。

第4条 对于外包合作开发的项目，应加强对外包第三方的监控。

第5条 外购调试或外包合作开发等需要进行招标的信息系统开发项目，应按照招标程序公平、公正、公开进行招标。

第6条 信息系统变更归口管理

信息系统上线后，发生的功能变更必须经过严格审核和审批，具体程序参照信息系统开发业务。

第7条 信息系统维护归口管理

1. 倡导采用预防性措施确保计算机信息系统的持续运行。常见预防性措施包括但不限于日常检测、设立容错冗余、编制应急预案等。

2. 信息系统的日常检测由信息部维护主管负责，上级主管领导为信息部经理和信息总监。

3. 信息系统发生故障，应由信息部维修主管制定维修方案，交由信息部经理和信息总监审核与审批后组织人员进行维修。

4. 信息系统发生紧急情况，应由信息部维修主管制定紧急预案，交由信息部经理和信息总监审核与审批后组织人员实施。

第8条 本制度由信息部会同公司其他有关部门进行解释。

第9条 本制度配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第10条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.2 信息系统开发变更与维护规范

18.2.1 信息系统开发制度

内控制度名称	信息系统开发制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了防止系统在开发过程中可能出现错误和偏差，确保系统设计合理、正确，特制定本制度。</p> <p>第2条 范围</p>			

信息系统开发包括系统规划、系统分析、系统设计、系统实施、系统维护与评价五个阶段。

第3条 系统规划管理

1. 系统规划管理阶段参与人员及分工：

- (1) 信息总监做信息系统开发项目的总体规划；
- (2) 信息系统开发项目经理根据总体规划制订开发计划；
- (3) 系统分析员负责搜集开发资料。

2. 系统规划阶段存在的风险及应对策略：

- (1) 市场竞争风险，竞争优势有可能被仿效。应对策略是增加自身特色，提高系统的技术含量和竞争优势；
- (2) 政治、经济环境和法律、法规风险。应对策略是做详尽的可行性分析，采用先进工具进行风险控制；
- (3) 缺乏高层领导支持。应对策略是培训、沟通、聘请权威专家讲座等。

第4条 系统分析管理

1. 系统分析管理阶段参与人员及分工：

- (1) 系统分析员进行资料分析；
- (2) 终端用户对系统提出使用要求。

2. 系统分析阶段存在的风险及应对策略：

- (1) 不合理的组织结构可能影响项目小组进行系统分析的效果。应对策略是业务流程重组，对内部进行调整；
- (2) 用户需求的多样性以及用户的数量和重视程度可能加大系统分析工作的工作量。应对策略是建立多样性的沟通渠道，加强沟通。

第5条 系统设计管理

1. 系统设计管理阶段参与人员及分工：

- (1) 系统设计员进行设计新系统总体结构框架设计、代码设计、数据库设计、输入/输出设计、处理流程及模块功能的设计；
- (2) 数据库管理员根据数据的不同用途、使用要求、统计渠道、安全保密性等，决定数据的整体组织形式、表或文件的形式，以及决定数据的结构、类别、载体、组织方式、保密等级等一系列的问题。

2. 系统设计阶段存在的风险及应对策略：

- (1) 开发团队经验不足可能造成信息系统开发时间过长。应对策略是全面考察开发团队，选择有经验

的开发人员，并建立有效的监督机制；

(2) 系统开发技术过于复杂、技术不成熟或过时用户需求的多样性以及用户的数量和重视程度可能加大系统分析工作的工作量。应对策略是加强技术交流，集中精力解决技术难题，有条件的应设有备选方案。

第 6 条 系统实施管理

1. 系统实施管理阶段参与人员及分工：

- (1) 程序设计员进行程序设计和系统调试及试运行；
- (2) 数据库管理员进行数据收集，数据格式的标准化与规范化；
- (3) 终端用户对系统试运行效果提出意见和建议。

2. 系统实施阶段存在的风险及应对策略：

(1) 时间和费用超出预算可能造成信息系统开发成本过高。应对策略是编制详尽、科学的预算，加强内部成本管理和控制；

(2) 用户经验不足可能导致系统功能不完整。应对策略是加强教育培训。

第 7 条 系统维护与评价管理

1. 系统维护与评价管理阶段参与人员及分工：

- (1) 系统维护人员进行日常运行维护和系统的更新维护；
- (2) 数据库管理员进行数据库和代码维护。

2. 系统维护与评价阶段存在的风险及应对策略：

(1) 数据是否准确、安全及保密直接影响信息系统开发的效果。应对策略是进行合理的系统设计，采用防火墙和加密技术；

(2) 系统目标不明确、缺乏软件质量监控可能导致系统功能不健全。应对策略是制定明确目标，加强质量管理。

第 8 条 本制度由信息部会同公司其他有关部门进行解释。

第 9 条 本制度配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 10 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.2.2 信息系统应急制度

内控制度名称	信息系统应急制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了进一步加强信息系统应急管理，提高应对紧急情况的能力，确保信息系统安全稳定地运行，特制定本制度。</p> <p>第2条 信息部应成立应急管理小组，处理信息系统的突发事件。</p> <p>第3条 相关职责</p> <p>1. 信息部经理职责：</p> <p>(1) 全面领导应急管理工作；</p> <p>(2) 负责信息系统突发事件总体组织和指挥调度；</p> <p>(3) 协调各部门在应急管理工作中的分工和工作关系；</p> <p>(4) 组织编制《应急操作手册》。</p> <p>2. 信息部主管职责：</p> <p>(1) 负责组织制定应急对策；</p> <p>(2) 对应急管理工作进行监督和检查；</p> <p>(3) 定期组织有关人员分析研究应急管理工作出现或可能出现的新情况、新问题；</p> <p>(4) 向公司领导汇报情况。</p> <p>3. 信息部应急专员职责：</p> <p>(1) 负责配合信息部经理和主管执行应急预案；</p> <p>(2) 参与应急处理和应急演练。</p> <p>第4条 为应付信息系统突发事件应准备好的各种应急物资，主要包括：</p> <p>1. 物质资源准备主要有电源动力，网络通信、生产服务器、数据及软件；</p> <p>2. 人力资源准备，重要技术岗位要建立双人或多人的备份制度；</p> <p>3. 应急操作手册的编写和维护；</p> <p>4. 建立重要信息系统例行检查制度，对机房环境、动力电源、防雷系统、网络设备等重要系统应每季度全面彻底地检查一次，保证系统的完好可用。</p> <p>第5条 应急措施实施</p>			

1. 发生应急事件时，各部门、各岗位要相互支持，相互配合，听从指挥。

2. 应急启动工作流程

(1) 操作人员应加强监控，一旦发现异常信息，按《应急操作手册》进行初步判断，并立即报告信息部经理或主管。

(2) 信息部经理或主管对情况进行判断，属于应急事件，立即启动应急操作流程。

(3) 由操作人员按《机房操作手册》规定的步骤进行操作，并随时向信息部主管报告执行结果。

(4) 操作人员处理后未能立即解决，信息部技术人员应第一时间赶赴现场进行应急处理，并报告信息部经理。

(5) 短时间内能够解决的问题，则进入应急恢复和总结环节。

(6) 短时间内不能解决的问题，信息科技部经理要立即报告信息总监。

(7) 信息总监根据经验判断是否立即启动应急流程。

(8) 信息总监判断属于重大信息系统问题，应及时将应急方案提交总经理审批。

(9) 信息总监组织成立应急领导小组，赶赴现场进行指挥。

3. 应急处理工作流程

(1) 应急领导小组做好应急事件的通知和预告，组织与协调各项应急处理工作。

(2) 参与应急处理的各部门应统一服从领导指挥，全力配合，做好各项应急处理工作。

(3) 正常工作时间内发生应急事件要求应急实施人员 5 分钟内到达现场，严格按照《应急操作手册》进行应急处理。

(4) 节假日、双休日期间发生应急事件，要求应急实施人员 60 分钟内到达现场。

(5) 信息部应急专员应严格按照《应急操作手册》所规定的步骤快捷实施应急处理，同时记录全过程的情况，认真采集和整理现场第一手资料，做好故障信息日志的保护和应急过程处理步骤的记录。

(6) 对于应急故障处理期间发生的新问题、新信息，应急实施成员应及时报告现场总指挥。

(7) 对于出现超出《应急操作手册》界定的应急事件响应条件的，应急领导小组应组织技术人员研究分析，迅速提出解决措施。

第 6 条 应急恢复和总结

1. 应急处理结束后，应急实施成员应必须尽快恢复系统运行环境，并进行严格的检查和验证。

2. 信息部相关人员应认真总结应急事件发生的原因、处理过程和经验教训，提出整改措施和方案，形成《应急处理总结报告》，上报信息总监和总经理。

3. 根据应急处理的实际情况对《应急操作手册》进行补充和完善。

第 7 条 本制度由信息部会同公司其他有关部门进行解释。

第 8 条 本制度配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 9 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.3 信息系统访问安全管控规范

18.3.1 信息授权使用制度

内控制度名称	信息授权使用制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为了进一步加强公司保密信息的管理，降低泄密风险，确保信息系统安全稳定地运行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 信息部应对所有的重要信息进行密级划分，包括书面形式和电子媒介形式保存的信息。</p> <p>第 3 条 信息等级划分。</p> <p>1. 一级保密信息，适用于一般信息，其遭到破坏和泄漏后，会对公司相关人员的合法权益产生损害。</p> <p>2. 二级保密信息，适用于公司各个部门内部一般信息，其遭到破坏和泄露后，会对公司相关部门的合法权益产生损害。</p> <p>3. 三级保密信息，适用于涉及公司利益的一般信息，其遭到破坏和泄露后，会对公司的相关交易事项产生负面影响。</p> <p>4. 四级保密信息，适用于涉及公司利益的重要信息，其遭到破坏和泄露后，会影响公司的绝大多数交易的进行，对公司利益产生严重影响。</p> <p>5. 五级保密信息，适用于涉及公司利益的重大信息，其遭到破坏和泄露后，会影响公司正常运营，对公司的整体形象产生严重损害。</p> <p>第 4 条 不同类别信息的授权使用。</p> <p>1. 一级保密信息必须经过信息部主管的签字同意方可使用。</p> <p>2. 二级保密信息必须经过信息部经理的签字同意方可使用。</p> <p>3. 三级保密信息必须经过信息部经理和相关部门经理的共同签字同意方可使用。</p>			

4. 四级保密信息必须经过公司财务总监的签字同意方可使用。

5. 五级保密信息必须经过公司总经理的签字同意方可使用。

第 5 条 本制度由信息部会同公司其他有关部门进行解释。

第 6 条 本制度配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 7 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.3.2 访问安全管理制度

内控制度名称	访问安全管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了提高公司信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。

第 2 条 本制度适合信息部与各用户部门涉及使用公司信息系统的相关人员。

第 2 章 操作人员规范

第 3 条 未经培训的操作人员禁止使用信息系统。

第 4 条 公司信息系统中的软件升级、杀毒、安装等由信息部统一操作，禁止用户部门的操作人员擅自进行系统软件的删除、升级、杀毒、改变及卸载系统软件版本等。

第 5 条 信息部工作人员在信息系统中设置的安全参数与软件系统环境配置等，禁止用户部门的操作人员修改。

第 6 条 操作人员离开工作现场时，要锁定或退出已经运行的程序，防止他人利用自身账号操作，否则造成的后果由当事人自己承担。

第 7 条 更换操作人员或密码泄露后，用户必须及时修改密码。

第 8 条 公司信息系统中的信息、数据为公司资产，禁止未经授权的操作人员使用存储介质存储。

第 3 章 信息部人员安全规范

第 9 条 信息部指定人员定期审阅信息系统中的账号，避免有授权不当或非授权账号存在。

第 10 条 信息部指定人员监测各账号使用信息系统的情况，发现异常上报信息部经理。

第 11 条 信息系统管理员应加强防火墙、路由器等网络安全方面管理,防范外网对信息系统造成损害。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度由信息部会同公司其他有关部门进行解释。

第 13 条 本制度配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 14 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18 . 4 硬件管理方法

18 . 4 . 1 硬件设备日常管理办法

内控制度名称	硬件设备日常管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强信息系统的硬件管理,保持企业信息系统的稳定运行,特制定本办法。

第 2 条 本办法适合信息部与各用户部门涉及使用企业信息系统的相关人员。

第 3 条 本办法所指的硬件是指计算机的可视部分及周边设备,包括打印机、扫描仪、存储器及网络设备。

第 2 章 硬件采购

第 4 条 硬件设备的购买申请由使用部门提出并填制“硬件设备请购单”,“硬件设备请购单”的内容应包括:硬件设备名称、规格、型号、单价、总额、主要制造厂商以及购置原因等。

第 5 条 “硬件设备请购单”由所在部门经理审核后提交至信息部经理审批,单件设备价格在 5 万元以上或总批量价格在 10 万以上的应提交至信息总监和总经理审核审批。

第 6 条 总经理审批签字后送交采购部进行采购。

第 7 条 购买的硬件必须经信息部相关人员检测,以确认其符合产品标准,若不符合则由采购人员联系厂家退换。

第 8 条 购买回的硬件需注意保存好其使用说明书、驱动程序及保修书。

第 9 条 经检测完好的硬件由信息部人员统一贴上标签。

第 10 条 所贴标签内容：

1. 硬件名称、编号；
2. 硬件购买日期；
3. 硬件使用部门、人员或保管人。

第 3 章 硬件的使用

第 11 条 企业的硬件设施由授权人员使用，未经授权人员一律不得使用。

第 12 条 使用硬件时禁止在硬件周围抽烟、吃零食、嗑瓜子等，以防对硬件造成污染或损伤。

第 13 条 未经允许禁止移动硬件的位置，移动硬件时需得到信息部的批准并在信息部的监督下移动，否则造成的后果由当事人承担。

第 14 条 任何人禁止更换硬件上的标签与硬件的部件，发现后将按公司相应规定进行处罚。

第 4 章 硬件的保管、报修、维护

第 15 条 使用部门需指派专人对硬件进行保管，没有指派专人的，视部门经理为保管人。

第 16 条 硬件保管人因离职、调动等发生变化时，信息部工作人员要及时更新信息。

第 17 条 当硬件出现问题时，及时联系信息部人员，禁止私自修理、拆卸硬件。

第 18 条 信息部人员应对出现问题的硬件进行检查并联系厂商进行维修。

第 19 条 修理或维护过的硬件由信息部修理或维护人员与保管人共同填写并保存“硬件维护记录表”，信息部人员需将此条信息记入《硬件管理档案》并定期由信息部经理及运营总监审核。

第 20 条 信息部人员应定期对硬件进行检查和维护，以确保其性能稳定。

第 21 条 硬件设备因老化、损耗及其他原因报废时，由信息部工作人员进行检测后填写“硬件报废单”，经审批通过后进行报废处理，同时将信息记入档案。

第 5 章 附则

第 22 条 本办法由信息部会同公司其他有关部门进行解释。

第 23 条 本办法配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 24 条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.4.2 硬件设备应急处理办法

内控制度名称	硬件设备应急处理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了进一步加强信息系统硬件应急管理，提高应对紧急情况的能力，确保信息系统硬件安全，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 信息部应成立应急管理小组，处理信息系统的突发事件。</p> <p>第 3 条 本办法所指的硬件是指计算机的可视部分及周边设备，包括打印机、扫描仪、存储器及网络设备。</p> <p>第 4 条 硬件设备突发事件分类：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 关键设备或系统的故障； 2. 自然灾害（水、火、电等）造成的物理破坏； 3. 人为操作失误造成的安全事件。 <p style="text-align: center;">第 2 章 硬件设备突发事件预防措施</p> <p>第 5 条 建立安全、可靠、稳定运行的机房环境，做好防火、防盗、防雷电、防水、防静电及防尘等工作。</p> <p>第 6 条 建立备份电源系统，重要系统采用可靠、稳定硬件，进行备份等措施，落实数据备份机制，遵守安全操作规范。</p> <p>第 7 条 加强所有人员防火、防盗的基本技能。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 硬件设备突发事件应急预案</p> <p>第 8 条 办公室漏水应急预案</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作人员发现机房漏水后应立即通知信息部主管或经理。 2. 信息部主管或经理组织人员检查房屋及空调系统，空调系统漏水应及时联系设备供应方进行处理。 3. 墙体或窗户渗漏水，应立即通知行政部，及时清除积水，进行墙体或窗户维修，避免不必要的损失。 <p>第 9 条 发生被盗或人为损害事件应急预案</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用者发现设备被盗或有人为损害设备情况时，应立即报告信息部主管并保护好现场。 2. 信息部主管组织人员勘察现场，确属盗窃案件应立即通知公安部门，清点被盗物资或盘查人为损害 			

情况，做好必要的影像记录和文字记录。

3. 使用部门人员应积极配合公安部门进行调查，并将有关情况向信息部经理汇报。

第 10 条 办公室长时间停电应急预案

1. 接到长时间停电通知后，信息部经理应根据停电时间、电池电能储备、供电管理部门信息、网络和信息运行情况等及时通知公司各部门人员，并告知在停电前停止业务、保存数据。

2. 信息部经理应及时通知行政部启动备用发电设备，保证工作正常进行且业务数据不丢失。

第 11 条 通信网络故障应急预案

1. 发生通信线路中断、路由器故障、流量异常等情况，操作人员应及时报告信息部经理。

2. 信息部经理组织人员及时查清通信网络故障位置，通知相关通信网络运营商进行维修，同时切断故障区与服务器的网络联接。

3. 相关技术人员配合维修人员逐步恢复故障区与服务器的网络联接，恢复通信网络。

4. 信息部经理负责编制故障分析报告，上报信息总监和总经理。

第 12 条 核心设备硬件故障应急预案

1. 发生核心设备硬件故障后，信息部经理应组织人员查找故障设备及故障原因，并进行先期处理。

2. 故障设备在短时间内无法修复，应启动备份设备保持系统正常运行。

3. 联系相关厂商，相关人员应填写设备故障报告单备查。

4. 故障排除后，信息部主管应在合适时间替换备用设备。

第 13 条 自然灾害事故应急预案

1. 遇到暴雨雷鸣天气时，信息部应及时关闭所有服务器，切断电源，暂停内部计算机网络工作。

2. 暴风雨天气结束后，信息部应对各部门的硬件设备进行检查，若出现故障，应及时进行维修或通知厂家修理。

第 4 章 附则

第 14 条 本办法由信息部会同公司其他有关部门负责解释。

第 15 条 本办法配套办法由信息部会同公司其他有关部门另行制定。

第 16 条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.5 会计信息化管控规范

18.5.1 信息化会计档案管理制度

内控制度名称	信息化会计档案管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了保证会计信息化工作的顺利开展，保障信息化会计档案的安全与完整，现根据国家相关法规，结合本企业实际情况，制定本制度。</p> <p>第2条 本制度所指的会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息进行分析 and 判断的过程。</p> <p>第3条 本制度所指的信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据，包括记账凭证、会计账簿、会计报表（包括报表格式和计算公式）等数据。</p> <p>1. 会计凭证类数据：原始凭证、记账凭证、汇总凭证、其他会计凭证。</p> <p>2. 会计账簿类数据：总账、明细账、日记账、固定资产卡片、辅助账簿、其他会计账簿。</p> <p>3. 财务报告类数据：季度、年度财务报告，包括会计报表、附表、附注及财务情况说明书、其他财务报告。</p> <p>4. 其他类数据：银行存款余额调节表、银行对账单、其他应当保存的会计核算专业资料、会计档案移交清册、会计档案保管清册、会计档案销毁清册。</p> <p>第4条 电算审查人员负责信息化会计档案的管理，其日常工作归会计信息主管（一般由会计主管兼任）监督检查。</p> <p>第5条 信息化会计档案按会计档案管理的规定执行，会计电算化系统开发的全套文件档案资料视同会计档案进行管理，保存期限为截止系统停止使用或重大更改后3年。</p> <p>第6条 存储于磁带、磁盘等磁介质中的资料（包括会计凭证、科目余额、科目名称及编码、会计电算化的取数公式、计算公式等程序或数据资料），在没有打印成书面文件之前要妥善保管，在有关资料已有书面文件的前提下，软盘储存文件的保存期为2年以上。</p> <p>第7条 信息化会计档案的存放要做到防消磁、防火、防潮、防盗、防尘、防高温、防虫害；会计数据的备份软盘要存放在两个不同的地点，并定期复制。</p> <p>第8条 本制度由财务部会同公司其他有关部门解释。</p>			

第 9 条 本制度配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。					
第 10 条 本制度自____年____月____日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.5.2 会计信息化操作管理办法

内控制度名称	会计信息化操作管理办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为了提高财务部门的工作效率，减少会计信息化带来的风险，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于财务部门所有人员。</p> <p>第 3 条 本办法所指的会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息进行分析 and 判断的过程。</p> <p>第 4 条 本办法所指的信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据，包括记账凭证、会计账簿、会计报表（包括报表格式和计算公式）等数据。</p> <p>第 5 条 财务部的计算机只允许用作企业的会计、财务工作，禁止在计算机上聊天、打游戏等。</p> <p>第 6 条 财务部的计算机专人专用，禁止交叉使用。</p> <p>第 7 条 企业会计信息的录入由专人负责，被指派人员保管好自己的账号与密码，严防泄露。</p> <p>第 8 条 会计搜集的原始凭证在录入计算机之前必须经由审核人员审核，审核人员做好审核记录。</p> <p>第 9 条 会计在计算机上编制好记账凭证时，由审核人员上机审核并做好审核记录。</p> <p>第 10 条 会计打印处的账表由财务部经理负责审核，定期报送财务总监审核。</p> <p>第 11 条 财务每次使用计算机时必须使用不间断的电源，防止因断电导致核心数据丢失。</p> <p>第 12 条 财务人员在每次下班前需将系统备份，防止数据丢失。</p> <p>第 13 条 财务人员经过授权后定期将系统中的会计信息备份，存储于其他介质中保存好。</p> <p>第 14 条 未经授权不得对会计软件进行修改、升级或更换硬件，否则造成的后果由当事人承担。</p> <p>第 15 条 负责保管信息化会计档案的人员需定期检查，做好防火、防尘和防潮工作，防止存储介质损坏导致会计档案丢失。</p> <p>第 16 条 本办法由财务部会同公司其他有关部门进行解释。</p>			

第 17 条 本办法的配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

第 18 条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

18.6 信息系统一般控制相关文件资料

18.6.1 信息密级划分表

信息密级划分表

信息等级	适用情况	内容
一级	一般信息	遭到破坏和泄露后,会对公司相关人员的合法权益产生损害
二级	公司各部门内部的一般信息	遭到破坏和泄露后,会对公司相关部门的合法权益产生损害
三级	涉及公司利益的一般信息	遭到破坏和泄露后,会对公司的相关交易事项产生负面影响
四级	涉及公司利益的重要信息	遭到破坏和泄露后,会影响公司的绝大多数交易的进行,对公司利益产生严重影响
五级	涉及公司利益的重大信息	遭到破坏和泄露后,会影响公司正常运营,对公司的整体形象产生严重损害

18.6.2 灾难恢复计划书

内控文本名称	灾难恢复计划书	内控文本编号	
		文本受控状态	
<p>一、定义</p> <p>本计划书所称灾难恢复为信息系统灾难恢复。灾难恢复计划包括：灾难备份系统实施、灾难备份中心的建设与运行维护、灾难恢复预案管理、应急响应和恢复。</p> <p>二、组织机构及其职责</p> <p>1. 总经理或信息总监为信息系统灾难恢复工作的责任人,负责灾难恢复需求分析和策略制订。</p> <p>2. 董事会参与制订和审核灾难恢复策略,保证灾难恢复策略与经营目标的一致性。</p> <p>3. 灾难恢复的组织机构由信息部的管理、业务、技术等相关人员组成。</p>			

4. 信息部总监负责灾难恢复预案的审批、维护和演练，负责资源准备和经费审批。
5. 信息部经理负责灾难备份中心的日常运行和管理。
6. 信息部主管负责灾难恢复预案的制订、灾难备份中心的日常运行和维护。
7. 信息部专员负责灾难备份中心的日常运行和维护。

三、灾难等级

1. 第一类：信息系统短时间中断会影响公司的关键业务的进行，并造成重大经济损失。
2. 第二类：信息系统短时间中断会影响公司部分业务的正常进行，并造成较大经济损失。
3. 第三类：信息系统短时间中断会影响公司某个或某些部门业务的正常进行，可能造成间接损失。

四、灾难恢复的目标要求

1. 第一类灾难等级恢复要求：

- (1) 第四级电子传输及完整设备支持；
- (2) RTO 36 小时，RPO 8 小时。

2. 第二类灾难等级恢复要求：

- (1) 第三级电子传输和部分设备支持；
- (2) RTO 72 小时，RPO 24 小时。

3. 第三类灾难等级恢复要求：

- (1) 第二级备用场地支持；
- (2) RTO 7 天，RPO 36 小时。

五、灾难备份系统实施要求

1. 建立数据备份系统、备用数据处理系统和备用网络系统，技术方案中所涉及的系统应获得同信息系统相当的安全保护，具有可扩展性。

2. 应确保技术方案满足灾难恢复策略的要求，组织开展灾难恢复技术方案和业务功能恢复的测试，并记录和保存测试结果，以保证灾难恢复时最终用户能正常使用灾难备份系统。

3. 应充分考虑到灾难备份系统的处理能力、存储容量、网络宽带能否满足业务运作要求。

4. 应建立灾难备份系统的技术支持体系。

六、灾难备份中心的运行维护

1. 建立完善的灾难备份中心运行维护管理制度和流程，包括：灾难备份的流程和管理制度，灾难备份中心机房的规章制度，硬件系统、系统软件和应用软件的运行管理制度，灾难备份中心信息安全管理，灾难备份系统的变更管理流程，灾难恢复预案以及相关技术手册的保管、分发、更新和备案制度等。

2. 灾难备份中心专业运行维护队伍包括基础设施和灾难备份系统运行维护及技术支持人员,保障设备和系统正常稳定地运行。

3. 定期检测维护灾难恢复设施,保持备份数据的一致性、可用性和完整性,保障数据备份系统、备用数据处理系统、备用网络系统在灾难恢复和运行阶段的正常运作,保障能够提供切换和运行时的技术支持。

4. 支持关键业务功能恢复的灾难备份中心应实行 7 × 24 小时监控。记录灾难备份系统运行过程中输出的相应记录表单与统计信息;记录机房环境、系统运行和网络状态等监控信息。

七、灾难恢复预案

1. 灾难预案的内容应包含:灾难恢复组织机构各工作岗位的职责、灾难恢复的整个过程以及灾难恢复所需的资料和配套资源等。预案的结构、内容和步骤清晰明确,适合在紧急情况下使用等内容。

2. 应加强灾难恢复预案与其他应急预案体系的有机结合。

3. 灾难恢复预案应按照由模拟到实际、从易到难、从局部到整体的原则进行测试和演练,及时总结评估,完善灾难恢复预案,通过演练使得相关人员熟悉灾难恢复操作及流程。

4. 信息部应定期组织开展灾难恢复预案的演练工作。灾难恢复预案每年至少演练一次,演练类型分为模拟演练、实战演练、部分演练和全面演练。

5. 演练工作文档应包含演练计划、现场记录和结论评估,演练工作文档应存档保管。

八、应急响应和灾难恢复

1. 信息部应建立科学的灾难预警机制,在信息系统发生紧急事件后,应建立应急指挥中心,统一领导、协调和指挥所有应急响应工作,加强信息沟通和跨部门协调,提高机构整体的应急响应和应急处置能力;组织灾难恢复专业人员尽快对事件进行响应和评估;采取相应的风险处置和弥补措施,降低可能造成的损失,防范事态恶化;根据对紧急事件的处置和评估结果,决策是否对灾难备份中心发出灾难预警。

2. 公司应加强媒体公关和客户服务工作,避免造成恶劣的社会影响。发生重大灾难事件,应根据有关要求,及时向董事会报告。

3. 灾难恢复工作人员应根据灾难恢复预案执行相关的指挥和操作工作,并及时跟踪事态变化和恢复进程,加强沟通,加强恢复工作的统一指挥和管理。

4. 公司应保证并合理配置恢复所需的各项资源,确保灾难恢复工作的顺利实施。

5. 应明确信息系统的重建方案,在进行信息系统重建前应评估灾难造成的损失。

6. 灾难恢复之后,应及时组织相关人员进行总结,修订灾难恢复策略和灾难恢复预案。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 19 章 企业内部控制规范——衍生工具

19 . 1 岗位责任及授权审批制度

19 . 1 . 1 衍生工具业务岗位责任制度

内控制度名称	衍生工具业务岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了引导企业加强对衍生工具业务的内部控制，提高衍生工具业务风险管理水平，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 衍生工具责任岗位</p> <ol style="list-style-type: none"> 1．董事会及其风险管理委员会。 2．总经理。 3．财务总监。 4．财务部经理。 5．证券部经理 6．交易专员。 7．证券投资专员。 8．会计。 9．出纳。 10．审计人员。 <p style="text-align: center;">第 2 章 衍生工具业务岗位职责及不相容职责</p> <p>第 3 条 董事会及风险管理委员会</p> <ol style="list-style-type: none"> 1．主要职责 <ol style="list-style-type: none"> (1) 审议财务规划。 (2) 审议投资衍生工具的可行性报告。 (3) 审议衍生工具业务。 			

2. 不相容职责

- (1) 制定财务规划。
- (2) 编制投资衍生工具可行性报告。
- (3) 具体负责衍生工具的交易。

第4条 总经理

1. 主要职责

- (1) 审核财务规划。
- (2) 审批财务部的规章制度。
- (3) 审批财务的工作流程与规范。
- (4) 审批衍生工具业务的风险控制政策。
- (5) 审批投资衍生工具的预算。
- (6) 审批投资衍生工具的可行性报告。

2. 不相容职责

- (1) 制定财务规划。
- (2) 制定财务部的规章制度。
- (3) 制定财务的工作流程与规范。
- (4) 制定衍生工具业务的风险控制政策。
- (5) 编制投资衍生工具的预算。
- (6) 编制投资衍生工具可行性报告。

第5条 财务总监

1. 主要职责

- (1) 制订财务规划。
- (2) 制订衍生工具业务的风险控制政策。
- (3) 审核财务部的规章制度。
- (4) 审核财务的工作流程与规范。
- (5) 审核投资衍生工具的预算。
- (6) 审核投资衍生工具的可行性报告。
- (7) 审核衍生工具交易记录与会计凭证。
- (8) 审核衍生工具市场交易形势发生变化时的应对措施。

2. 不相容职责

- (1) 审批财务规划。
- (2) 审批衍生工具业务的风险控制政策。
- (3) 制定财务部的规章制度。
- (4) 制定财务的工作流程与规范。
- (5) 编制投资衍生工具的预算。
- (6) 编制投资衍生工具可行性报告。
- (7) 记录衍生工具的交易。

第6条 财务部经理

1. 主要职责

- (1) 建立健全财务部的规章制度并督导实施。
- (2) 制定财务部的工作流程与规范。
- (3) 管理企业日常的财务工作。
- (4) 指导投资主管编制投资衍生工具的预算。
- (5) 审核衍生工具交易记录与会计凭证。
- (6) 审阅投资衍生工具的可行性报告。
- (7) 监督衍生工具的投资。

2. 不相容职责

- (1) 审核财务部的规章制度。
- (2) 审核财务的工作流程与规范。
- (3) 审核投资衍生工具的预算。
- (4) 记录衍生工具的交易。
- (5) 编制投资衍生工具可行性报告。
- (6) 负责衍生工具的具体交易。

第7条 证券部经理

1. 主要责任

- (1) 收集金融市场信息，判断金融市场的变化。
- (2) 监督属下员工按工作规范工作。
- (3) 编制投资衍生工具的预算。

- (4) 选择衍生工具并对其进行财务预测。
- (5) 编写投资衍生工具的可行性报告。
- (6) 制定交易操作的规范流程。
- (7) 建立衍生工具交易市场形势发生变动时的应对措施。

2. 不相容职责

- (1) 审批投资衍生工具的预算。
- (2) 审批投资衍生工具的可行性报告。

第8条 交易专员

1. 主要职责

- (1) 跟踪金融市场动态,分析金融市场的变化。
- (2) 提供市场分析报告。
- (3) 负责衍生工具的具体交易。
- (4) 提出阶段性交易业务的操作建议。

2. 不相容职责

缴纳保证金。

第9条 证券投资专员

1. 主要职责

- (1) 搜集金融市场信息,分析金融市场的变化趋势。
- (2) 协助证券部经理编制投资衍生工具的预算。
- (3) 协助证券部经理编制投资衍生工具可行性报告。
- (4) 记录衍生工具的交易。
- (5) 分析持有的头寸。
- (6) 保管衍生工具交易的档案。

2. 不相容职责

负责衍生工具体体的交易。

第10条 会计

1. 主要职责

- (1) 根据衍生工具交易的会计凭证记账。
- (2) 核算资金收支。

2. 不相容职责

负责衍生工具具体的交易。

第 11 条 出纳

1. 主要职责

缴纳保证金。

2. 不相容责任

负责衍生工具具体的交易。

第 12 条 审计人员

1. 主要职责

(1) 审核衍生工具的交易与档案记录。

(2) 核对衍生工具交易中资金的往来。

(3) 监督衍生工具业务的流程和风险控制政策。

2. 不相容责任

(1) 记录衍生工具交易。

(2) 负责衍生工具具体的交易。

(3) 制定交易流程和风险控制政策。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度自____年____月____日起实施。

第 14 条 本制度的配套办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.1.2 衍生工具业务风险管理制度

内控制度名称	衍生工具业务风险管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了引导企业加强对衍生工具业务的内部控制，提高衍生工具业务风险管理水平，根据国家有关法律法规和公司实际情况，特制定本制度。</p> <p>第2条 本公司衍生工具交易风险识别的原则是重要性原则、定量原则及定性原则。</p> <p>第3条 本公司衍生交易风险包括但不限于如下四个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 信用风险。 2. 市场风险。 3. 操作风险。 4. 其他风险。 <p>第4条 信用风险</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 证券部门要建立对衍生交易对手信用风险管理的基本构架。 2. 证券部门要确定出对衍生交易对手信用评级原则和授信额度核定具体方法。 3. 对于需建立履约保障机制的衍生交易，公司按照相关约定与交易对手签订《履约保障品文件补充协议》。 4. 公司交易人员与交易对手达成衍生交易前，应首先确认交易对手授信额度是否足够或履约保障品是否足额。 5. 公司风险监控人员应密切关注交易对手的资信状况和履约保障品价值变动情况，发现异常时，应及时报告交易主管人员，并采取适当措施防止信用风险加大。 <p>第5条 市场风险</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司证券部门要建立对衍生交易对手市场风险管理的基本构架。 2. 衍生交易相关管理人员应该根据公司具体情况，需在合适的市场风险管理方法设定合适的止损额。 <p>风险管理方法主要包括压力测试、逐日盯市、VAR方法、风险对冲方法等。</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 公司风险监控人员应对衍生交易进行独立的、实时的风险评估，并及时向交易人员提出风险控制意见。 <p>第6条 操作风险</p>			

1. 从事衍生工具业务交易前，应当制订业务计划，包括交易头寸建立后，面对不同情况的应对措施，以及设置止损点等。

2. 从事交易记录的人员（非交易操作人员），应当及时从衍生工具业务代理商处取得业务交易的原始单据，并做好业务交易记录。

3. 对开设在衍生交易代理商的账户应当进行严格管理。每个交易日后应当由熟悉交易品种和交易规则的独立人员，对持有头寸的价值进行分析，并对资金往来进行核对。

4. 明确衍生工具交易和风险限额，以及对越权行为的惩罚措施。

5. 明确交易的具体程序，包括交易的授权、交易的执行、交易的确认和复核、交易的记录、交易的交割等。

第7条 本制度由总经理办公室制定，解释权、修改权归属总经理办公室。

第8条 本制度自总经理审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.2 衍生工具交易管控规范

19.2.1 衍生工具业务风险评估办法

内控制度名称	衍生工具业务风险评估办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1章 总则

第1条 目的

为了规范衍生工具业务风险评估的程序，采用科学、合理的方法对风险进行评估，特制定本办法。

第2条 在评估风险时，应当考虑下列因素，选用相关评估方法予以定性或定量。

1. 衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度。
2. 数据收集系统的能力。
3. 评估方法、局限性以及公司理解其结果的能力。

第3条 评估人员

董事会应指定高层主管人员随时关注衍生工具交易风险的评估与控制。

第 2 条 衍生工具业务风险

第 4 条 信用风险管理

基于市场受各项因素变动，易产生金融衍生工具交易风险、市场风险的考虑。该项风险管理需遵循下列原则。

1. 交易对象：国内外著名金融机构。
2. 交易商品：以国内外著名金融机构提供的商品为限。

第 5 条 市场风险管理

以银行提供的公开外汇交易市场为限。

第 6 条 流动性风险管理

为确保市场流动性，应以选择流动性较高的金融产品为主，受托交易的金融机构必须有充足的信息来源及随时可在任何市场进行交易的能力。

第 7 条 现金流量风险管理

为确保公司营运资金正常周转，公司从事金融衍生工具交易资金的来源以自有资金为限，操作金额应考虑未来三个月现金收支预测的资金需求状况。

第 8 条 作业风险管理

1. 应严格遵照公司授权权限、作业流程，以避免作业风险。
2. 从事衍生性商品交易的人员及确认、交割等业务人员不得互相兼任。
3. 风险的衡量、监督与控制人员应于上述人员分属不同部门，并应向董事长或向非交易决策的高层主管人员报告。
4. 至少应每周一次对持有的金融衍生工具交易进行评估，对于因公司业务需要应办理的避险性交易每月应至少评估两次，其评估报告应呈送董事会授权的高层主管人员。

第 9 条 商品风险管理

公司内部交易人员应具备完善、正确的金融商品专业知识，并要求银行充分揭露风险，以避免误用金融商品而产生风险。

第 10 条 法律风险管理

与金融机构签定的文件应经过外汇及法律顾问的专门人员检查后方可正式签署，以避免法律风险。

第 3 章 评估内容及评估方式

第 11 条 评估内容

1. 定期评估目前使用的风险管理措施是否恰当，是否遵照公司所订衍生工具交易处理程序办理。

2. 监督交易及损益情形,发现有异常情况,应采取必要的补救措施,并立即向董事会报告。

3. 定期评估从事衍生工具商品交易的绩效是否符合既定的经营策略及承担的风险是否在公司承受的范围内。

4. 本公司从事衍生工具交易时,应建立备查簿,备查簿的内容应包括交易种类、金额、董事会通过日期及其他相关评估事项。

第 12 条 评估方式

1. 董事会授权高层主管人员定期监督与评估开展的衍生工具交易是否确实依公司所订的交易程序办理,所承担的风险是否在允许的范围内,发现有异常情况的应立即向董事会报告,并采取相应补救措施。

2. 至少应每周一次对持有金融衍生工具交易评估,若为业务需要办理的避险性交易每月应至少评估两次,其评估报告应呈送董事会授权之高层主管人员。

第 4 章 附则

第 13 条 本办法由证券部会同公司其他有关部门解释。

第 14 条 本办法的配套制度由证券部会同公司其他有关部门另行制定。

第 15 条 本办法自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.2.2 衍生工具交易管理控制制度

内控制度名称	衍生工具交易管理控制制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了加强公司对衍生工具交易业务的管理,减少衍生工具交易业务带来的风险,特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司对衍生工具交易的管理与控制。

第 3 条 本制度中的衍生工具是指具有下列特征的金融工具或其他合同。

1. 其价值随特定利率、金融工具价格、商品价格、汇率、价格指数、费率指数、信用等级、信用指数或其他类似变量的变动而变动,变量为非金融变量的,该变量与合同的任何一方不存在特定关系。

2. 不要求初始净投资或与市场情况变化有类似反应的其他类型合同相比, 要求很少的初始净投资。
3. 在未来某一日期结算。

第 4 条 本制度所称的金融工具, 是指形成本公司金融资产, 并形成其他单位的金融负债或权益工具
的合同。

第 2 章 衍生工具交易的授权与风险管理

第 5 条 衍生工具交易的授权程序

1. 总经理授权财务总监全权负责衍生工具交易的管理。
2. 财务总监授权证券部经理负责衍生工具的管理。
3. 证券部经理授权交易专员负责衍生工具具体的交易。

第 6 条 衍生工具交易的授权采用以书面形式表现的逐级授权与职务说明书相结合的方法, 禁止越级
授权与口头授权。

第 7 条 衍生工具风险管理内容

1. 采用科学、合理的方法对衍生工具的风险进行评估。
2. 严格遵循衍生工具的授权与审批制度。
3. 严格控制衍生工具交易的限额。
4. 风险管理信息系统对衍生工具交易的实时监控。

第 8 条 衍生工具交易风险评估时需考虑下列因素。

1. 衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度。
2. 数据收集系统的能力。
3. 评估方法、局限性以及公司理解其结果的能力。

第 3 章 衍生工具交易的限额规定

第 9 条 衍生工具交易的限额规定。

1. 交易专员的交易限额为____万元。
2. 证券部经理可批准的交易限额为____万元。
3. 财务总监可批准的交易限额为____万元。
4. 总经理可批准的交易限额为____万元。

第 10 条 交易专员在进行衍生工具交易时, 超过自己权限范围的交易限额必须向主管领导请示, 否则
后果由交易专员承担。

第 11 条 各级领导人员必须严格按照自己的权限审批交易限额, 严禁越权, 否则后果自负。

第 12 条 衍生工具交易的额度达_____万元时，必须出具报告，经董事会审议批准后方可操作。

第 4 章 衍生工具交易的审批与控制

第 13 条 衍生工具业务的审批程序参照《衍生工具业务报告制度》中的有关规定执行，审批时需逐级审批，禁止越级审批。

第 14 条 证券部经理与交易专员需在衍生工具交易前对衍生工具进行认真分析，设置止损点。

第 15 条 交易专员需严格按照衍生工具交易出现变动时的措施操作，以有效防范风险。

第 16 条 每个交易日结束后，证券投资专员的事项安排。

1. 分析衍生工具交易的持有头寸价值，撰写报告交给证券部经理。
2. 及时从衍生工具代理商的手中取得衍生工具交易的原始凭证并保管。
3. 记录衍生工具交易的内容。

第 17 条 公司的风险信息系统对衍生工具实行实时监控，发现异常立即报告主管领导进行处理。

第 18 条 公司审计人员定期审计的内容。

1. 审计财务人员的记账凭证与衍生工具的交易内容是否一致。
2. 审计公司衍生工具交易账户中的往来资金是否规范。
3. 评价、监督衍生工具的风险控制程序和政策，定期撰写报告。

第 19 条 董事会定期对公司现行衍生工具业务的风险管理政策和程序进行评价，确保其与公司的资本实力和经营管理水平一致。

第 5 章 附则

第 20 条 本制度由证券部制定，解释权、修改权归证券部。

第 21 条 本制度自董事会审批通过之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.3 监督与检查管控规范

19.3.1 衍生工具交易记录审查办法

内控制度名称	衍生工具交易记录审查办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1条 为了加强公司对衍生工具业务的监管、加强对衍生交易记录的审查与监督，减少衍生工具业务带来的风险，确保收益的提高，特制定本办法。

第2条 本办法适用于监管衍生工具业务的审计人员与相关的管理层人员。

第3条 公司内部审计部门或类似机构，应当定期对衍生工具交易部门的相关业务记录进行审查，尤其是要对关联交易汇总表进行重点审查。关联交易汇总表的主要内容详见下表。

× × 公司关联交易汇总表

序号	关联方名称	关联方交易		与关联方往来情况		备注
		交易内容	交易金额	会计科目	期末余额	
1						
2						
3						
...						

第4条 审计人员需针对衍生工具业务记录中存在的问题进行专项审查，并提出改进的意见。

第5条 审计人员需将对审计交易业务记录的分析结果编制成审计报告，呈送财务部经理、财务总监与总经理审阅。

第6条 衍生工具交易的各级管理人员，严格按照自身的岗位职责对交易记录进行检查。

第7条 本办法自总经理审批通过之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.3.2 衍生工具业务执行审查办法

内控制度名称	衍生工具业务执行审查办法	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范衍生工具业务的执行，加强对执行过程的监管，提高衍生工具业务操作风险的管理水平，提高公司效益，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 审查主体</p> <p>1. 财务部安排专门人员对衍生工具业务日常办理过程和结果进行监督检查。</p> <p>2. 审计部负责对公司的衍生工具相关业务记录和风险控制制度的设计与执行情况进行审查。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 审查方式和内容</p> <p>第 3 条 持续性监督检查是指对建立和实施内部控制的整体情况所进行的连续的、全面的、系统的、动态的监督检查。</p> <p>由财务部负责对衍生工具业务日常办理过程和结果进行监督检查，并定期对衍生工具交易的相关业务记录进行审查，重点是审查衍生工具业务是否依照公司的规定程序进行。</p> <p>第 4 条 专项监督检查，是指对内部控制建立与实施的某一方面或者某些方面的情况所进行的不定期的、有针对性的监督检查。</p> <p>由审计部根据公司衍生工具业务管理的薄弱环节进行专项检查，并定期对衍生工具风险控制制度的设计和执行进行审查，重点是审查衍生工具业务是否依照公司的规定程序进行以及存在的内控缺陷，并提出改进意见，制订年度专项监督检查计划。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 审查结果的处理</p> <p>第 5 条 财务部对日常检查出的问题应及时向总经理及审计委员会报告，并制定纠正预防措施。</p> <p>第 6 条 审计部对检查中发现的重大缺陷或重大风险出具相关结论和意见，并向审计委员会报告，同时要求责任部门分析原因并及时加以改进。</p> <p style="text-align: center;">第 4 章 附则</p> <p>第 7 条 本办法自____年____月____日起实施。</p> <p>第 8 条 本办法由财务部会同公司其他有关部门另行制定。</p>			

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.4 衍生工具管理相关文件资料

19.4.1 衍生工具业务风险评估报告

内控文本名称	衍生工具业务风险评估报告	内控文本编号													
		文本受控状态													
<p>一、期货交易业务风险评估对象</p> <p>期货交易业务风险评估的对象详见下表。</p> <p style="text-align: center;">期货交易业务风险评估对象</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>评估对象</th><th>评估对象说明</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>宏观环境变化风险</td><td> 1. 该类风险是通过影响其他金融市场进而影响期货市场而产生的 2. 风险构成，包括不可抗力造成的风险、政治因素产生的风险、经济因素产生的风险、社会因素产生的风险、国际游资冲击产生的风险等 3. 该类风险为不可控风险，能够影响对价格的合理预期 </td></tr> <tr> <td>政策性风险</td><td> 1. 政策不合理、政策变动过频或者政策发布缺乏透明度等都可能产生相应的风险 2. 该风险为不可控风险 </td></tr> <tr> <td>期货交易所风险</td><td> 1. 交易所各项规则的失误和疏漏、计算机交易或通信系统的故障、会员或客户的恶性重大违规行为都可能带来风险 2. 该风险为不可控风险 </td></tr> <tr> <td>期货经纪公司风险</td><td> 1. 经纪公司管理不善，违规操作等都可能带来期货交易的风险 2. 该风险为可控风险，可以通过选择管理规范的经纪公司加以避免 </td></tr> <tr> <td>投资者风险</td><td> 1. 投资者投资决策失误、期货参与人员能力差等 2. 该风险为可控风险，可以通过优化决策过程、提高人员素质等加以避免 </td></tr> </tbody> </table>				评估对象	评估对象说明	宏观环境变化风险	1. 该类风险是通过影响其他金融市场进而影响期货市场而产生的 2. 风险构成，包括不可抗力造成的风险、政治因素产生的风险、经济因素产生的风险、社会因素产生的风险、国际游资冲击产生的风险等 3. 该类风险为不可控风险，能够影响对价格的合理预期	政策性风险	1. 政策不合理、政策变动过频或者政策发布缺乏透明度等都可能产生相应的风险 2. 该风险为不可控风险	期货交易所风险	1. 交易所各项规则的失误和疏漏、计算机交易或通信系统的故障、会员或客户的恶性重大违规行为都可能带来风险 2. 该风险为不可控风险	期货经纪公司风险	1. 经纪公司管理不善，违规操作等都可能带来期货交易的风险 2. 该风险为可控风险，可以通过选择管理规范的经纪公司加以避免	投资者风险	1. 投资者投资决策失误、期货参与人员能力差等 2. 该风险为可控风险，可以通过优化决策过程、提高人员素质等加以避免
评估对象	评估对象说明														
宏观环境变化风险	1. 该类风险是通过影响其他金融市场进而影响期货市场而产生的 2. 风险构成，包括不可抗力造成的风险、政治因素产生的风险、经济因素产生的风险、社会因素产生的风险、国际游资冲击产生的风险等 3. 该类风险为不可控风险，能够影响对价格的合理预期														
政策性风险	1. 政策不合理、政策变动过频或者政策发布缺乏透明度等都可能产生相应的风险 2. 该风险为不可控风险														
期货交易所风险	1. 交易所各项规则的失误和疏漏、计算机交易或通信系统的故障、会员或客户的恶性重大违规行为都可能带来风险 2. 该风险为不可控风险														
期货经纪公司风险	1. 经纪公司管理不善，违规操作等都可能带来期货交易的风险 2. 该风险为可控风险，可以通过选择管理规范的经纪公司加以避免														
投资者风险	1. 投资者投资决策失误、期货参与人员能力差等 2. 该风险为可控风险，可以通过优化决策过程、提高人员素质等加以避免														
<p>二、期货交易业务风险评估方法</p> <p>进行风险评估可以采用的计算方法详见下表。</p> <p style="text-align: center;">风险评估计算方法</p>															

计算方法	方法说明
历史模拟法	该方法以历史可以在未来重复为假设前提,用给定时期所观察到的风险因子的变化来表示风险因子影响期货收益的市场因素,在此基础上再得到整个组合收益的概率分布
方差—协方差法	该方法假定风险因子的变化服从特定的正态分布,通过分析历史数据和估计该风险因子收益分布的参数值(如方差等),得出整个收益组合的特征值
蒙特卡罗模拟法 (又称随机模拟法)	该方法是指先建立一个概率模型或随机过程,然后以随机产生的风险因子的回报值来模拟组合的收益分布

三、期货交易业务风险评估实施

(一) 宏观环境变化风险评估

1. 评估过程(具体内容略)。
2. 评估结论(具体内容略)。
3. 防范措施(具体内容略)。

(二) 政策性风险评估

1. 评估过程(具体内容略)。
2. 评估结论(具体内容略)。
3. 防范措施(具体内容略)。

(三) 期货交易所风险评估

1. 评估过程(具体内容略)。
2. 评估结论(具体内容略)。
3. 防范措施(具体内容略)。

(四) 期货经纪公司风险评估

1. 评估过程(具体内容略)。
2. 评估结论(具体内容略)。
3. 防范措施(具体内容略)。

(五) 投资者风险评估

1. 评估过程(具体内容略)。
2. 评估结论(具体内容略)。
3. 防范措施(具体内容略)。

四、期货交易业务风险评估结论

通过以上对期货交易各类风险的评估，特认为目前可以开展期货交易业务，但在开展期货业务时，应加强对风险的检测和防范。

（一）风险 1（具体内容略）

（二）风险 2（具体内容略）

（三）风险 3（具体内容略）

五、附件（具体内容略）

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

19.4.2 衍生工具交易部门业务台账

日期：____年____月____日

单位：元

衍生工具类型		金融远期合约		金融期货		金融期权		金融互换
序号	交易品种	交易方向		交易数量	成交价格	保证金	保证金余额	备注
		卖空	买空					
1								
2								
3								
.....								

第 20 章 企业内部控制规范——企业并购

20 . 1 岗位责任与授权批准制度

20 . 1 . 1 并购交易岗位责任制度

内控制度名称	并购交易岗位责任制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强公司并购交易内部控制，规范公司合并行为，防范并购风险，提高公司并购的经济效益，节约并购成本，公司在实施并购控制时必须明确各个相关岗位的责任，赋予相关人员在预算控制中的相应权限。</p> <p>第 2 条 并购交易责任岗位</p> <p>1．总经理。</p> <p>2．法律顾问。</p> <p>3．财务总监。</p> <p>4．财务部经理。</p> <p>5．会计。</p> <p>6．审计人员。</p> <p>7．并购项目经理。</p> <p>8．并购项目专员。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 预算业务岗位职责及不相容职责</p> <p>第 3 条 总经理</p> <p>1．主要职责。</p> <p>(1) 审批并购规划。</p> <p>(2) 审批并购管理的规章制度。</p> <p>(3) 审批并购意向书。</p> <p>(4) 审批并购项目交易草案。</p>			

- (5) 审批并购预算。
- (6) 审批审慎性调查表或报告。
- (7) 审批并购合同。
- (8) 审批并购信息披露报告。
- (9) 代表企业签订并购合同。

2. 不相容职责

- (1) 编制年并购规划。
- (2) 制定并购的规章制度。
- (3) 编写并购意向书。
- (4) 编写并购项目交易草案。
- (5) 编写并购的预算。
- (6) 编制审慎性调查表。
- (7) 拟写并购合同。

第4条 法律顾问

1. 主要职责

- (1) 审核并购意向书。
- (2) 审核并购交易项目草案。
- (3) 审核审慎性调查表或报告。
- (4) 审核并购合同。

2. 不相容职责

- (1) 拟写并购意向书。
- (2) 编写并购交易项目草案。
- (3) 编写审慎性调查表或报告。
- (4) 拟订并购合同。

第5条 财务总监

1. 主要职责

- (1) 审核并购规划。
- (2) 审核并购意向书。
- (3) 审核并购交易项目草案。

- (4) 审核并购预算。
- (5) 审核审慎性调查表或报告。
- (6) 审核并购交易备查簿。
- (7) 审核并购交易会计分录。
- (8) 审核并购交易会计分析报告。
- (9) 审核目标企业的商誉。
- (10) 审核并购信息披露报告。

2. 不相容职责

- (1) 制定并购规划。
- (2) 拟写并购意向书。
- (3) 编写并购交易草案及并购预算。
- (4) 编写审慎性调查表及报告。
- (5) 编写并购交易备查簿。
- (6) 并购交易会计分析报告。
- (7) 编写并购信息披露报告。

第6条 财务部经理

1. 主要职责

- (1) 指导财务人员协助项目经理编写并购预算。
- (2) 配合并购项目经理共同编写并购交易草案。
- (3) 指导会计编写会计分录。
- (4) 指导审计人员稽核目标企业的财务状况、并购交易的会计处理与文件记录。
- (5) 编写并购交易的会计处理分析报告。

2. 不相容职责

- (1) 稽核并购交易的会计处理与文件记录。
- (2) 审核会计处理分析报告。

第7条 会计

1. 主要责任

编制并购交易会计分录。

2. 不相容职责

审核并购交易会计分录。

第 8 条 审计人员

1. 主要职责

- (1) 稽核目标企业的财务状况。
- (2) 稽核并购会计处理与文件记录的一致性。

2. 不相容职责

并购交易会计处理的执行工作。

第 9 条 并购项目经理

1. 主要职责

- (1) 制定并购的规章制度。
- (2) 制定并购规划。
- (3) 在财务部的协助下编写并购预算。
- (4) 编写并购意向书。
- (5) 配合财务经理共同编写并购项目草案。
- (6) 编写并购审慎性调查表。

2. 不相容职责

- (1) 审核并购规章制度。
- (2) 审核并购规划。
- (3) 审核并购预算。
- (4) 审核并购意向书。
- (5) 审核并购审慎性调查表。
- (6) 审核并购合同。

第 10 条 并购项目专员

1. 主要职责

- (1) 提供信息，协助并购项目经理编写并购意向书。
- (2) 协助并购项目经理编写审慎性调查表。
- (3) 配合并购项目经理执行并购中的具体任务。

2. 不相容职责

- (1) 审核并购意向书。

(2) 审核并购审慎性调查表。

第 3 章 附则

第 11 条 本制度由总经办会同公司财务部及相关部门解释。

第 12 条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20.1.2 并购交易草案审核制度

内控制度名称	并购交易草案审核制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为了保证公司并购交易的顺利实施，减少并购交易未经适当审核而可能导致的重大差错、舞弊、欺诈损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 并购交易项目草案一般包括项目总览、主要财务数据和执行摘要等内容。</p> <p>第 3 条 并购交易项目草案编制审核程序</p> <p>1. 公司与并购目标企业在达成初步共识，并签订《并购意向书》之后，应就双方合并的具体问题进行进一步谈判。</p> <p>2. 整理谈判资料，对前一阶段的谈判成果进行总结和整理，并搜集相关资料。</p> <p>3. 归口管理部门会同财务部相关人员讨论并确定草案的具体内容，最终确定的《并购交易项目草案》的具体内容由公司法律顾问、财务总监、总经理审核，并提出修改意见。</p> <p>4. 归口管理部门根据修改意见最终编制《并购交易项目草案》，并与修订后的并购意向书一并提交董事会审议。</p> <p>5. 董事会应当对并购交易项目草案的合理性以及并购交易对企业的潜在影响进行审核，并提出相应的修改意见和建议。</p> <p>6. 归口管理部门相关人员按照董事会提出的修改意见对《并购交易项目草案》进行修改，形成正式的《并购交易项目草案》。</p> <p>第 4 条 本制度自____年____月____日起实施。</p> <p>第 5 条 相关文件表单</p>			

1.《并购意向书》。					
2.《并购交易项目草案》。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20.2 并购交易准备、调查及信息管控规范

20.2.1 并购交易商业机密保密制度

内控制度名称	并购交易商业机密保密制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为防范公司并购商业机密的泄露，避免由此可能给本公司带来的损失，根据公司相关规定，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度所称企业并购是指将两个或两个以上单独的企业合并形成一个报告主体的交易或事项，分为同一控制下的企业合并和非同一控制下的企业合并。</p> <p>第3条 本制度适用于非同一控制下的企业并购交易行为，同一控制下的企业合并可以参照本制度执行。</p> <p>第4条 公司在与被并购对象签订并购意向书和正式并购合同协议文本前，应当首先与被并购对象签订保密协议。</p> <p>第5条 本制度所称商业秘密包括技术信息、专有技术、经营信息和公司《文件管理办法》中列为绝密级、机密级的各项文件。</p> <p>1. 技术信息指本公司拥有或获得的有关生产和产品销售的技术方案、制造方法、工艺流程、计算机软件、数据库、实验结果、技术数据、图纸、样品、样机、模型、模具、说明书、操作手册、技术文档、涉及商业秘密的业务函电等一切有关的信息。</p> <p>2. 专有技术指本公司拥有的有关生产和产品销售的技术知识、信息、技术资料、制作工艺、制作方法、经验、方法或其组合，并且未在任何地方公开过其完整形式的、未作为工业产权加以保护的其他技术。</p> <p>3. 经营信息指有关商业活动的市场营销策略、货源情报、定价政策、不公开的财务资料、合同、交易相对人资料、客户名单等销售和经营信息。</p> <p>第6条 并购方应尽最大努力，对其因履行并购合同而取得的所有有关对方的任何形式的任何商业信</p>			

息、资料或文件内容等保密。

第 7 条 并购双方任何一方应限制其员工、代理人、供应商等仅在为履行双方签订的并购合同义务所必需时方可获得上述信息。

第 8 条 第 6 条的限制不适用于下列七种情况。

1. 在披露时已成为公众一般可获得的资料和信息。
2. 并非因并购双方的过错在披露后已成为公众一般可取得的资料。
3. 并购双方可以证明在披露前其已经掌握，并且不是从其他方直接或间接取得的资料。
4. 任何一方依照法律要求，有义务向有关政府部门披露的信息；或任何一方因其正常经营需要，向其直接法律顾问和财务顾问披露上述保密信息。
5. 任何一方向银行或其他提供融资的机构在开展正常业务的情况下所作出的披露。
6. 双方应责成各自的董事、高层管理人员和其他员工以及其关联公司的董事，高层管理人员和其他员工遵守并购合同所约定的保密义务。
7. 双方所签订的并购合同无论何种原因终止，公司与被并购企业所签订的保密协议均继续保持其原有效力。

第 9 条 本制度经总经理审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20.2.2 并购交易前期文档保存制度

内控制度名称	并购交易前期文档保存制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为规范对并购交易前期文档的管理，确保公司并购交易顺利进行，避免或降低因交易文档保存不当而带来的风险和经济损失，根据国家有关法律法规和公司实际情况，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司总部，下属控股公司可以参照执行。

第 3 条 本制度所称的文档主要是指并购交易前期比较重要的文档，包括《并购意向书》、《并购保密协议书》、“并购交易审慎性调查表”、《并购交易审慎性调查报告》和《并购交易项目草案》等。

第 2 章 文档保存管理机构

第 4 条 公司根据并购文档管理的需要和部门职责范围，指定并购交易文档归口管理部门，对并购前期文档实施统一管理。

第 5 条 并购交易文档归口管理部门可以设立法律事务岗位，配备具有法律专业资格的人员对相关文件的合法性进行审核。

第 6 条 公司业务、财务、法务人员有权依据各自的职责对合同进行审核监督，相关部门应当给予支持和配合。

第 3 章 归档制度

第 7 条 并购交易前期与并购目标企业签订一系列协议后，相关承办人员应按规定对其进行收集、整理、预立卷，有一部分文档将来可能要作为并购合同的附件或附加合同。

第 8 条 文档协议签订的过程中形成的各种单据、凭证和其他相关的材料都必须附于预立卷内。

第 9 条 预立卷需按公司保密制度的有关规定，确定文档的密级并采取保密措施，密级标注于文档的封面。

第 10 条 业务部门承办人应在文档形成后×日内，根据文档性质将预立卷移交本部门合同管理员集中保管，不得据为己有。

第 11 条 经审核同意签订的协议或文档，应当由印章管理部门统一进行分类连续编号。

第 12 条 文档管理员按照公司档案管理制度的有关规定管理文档的外借。

第 13 条 文档管理员应在文档协议签订×年以后按照公司档案管理制度的有关规定整理文档协议，并移交公司档案管理部门统一保管。

第 4 章 附则

第 14 条 本制度由董事会负责解释。

第 15 条 本制度由公司第×届董事会第×次会议审议通过，自即日起实行。

第 16 条 相关文件表单

1.《并购意向书》。

2.《并购保密协议书》。

3.“并购交易审慎性调查表”。

4.《并购交易审慎性调查报告》。

5.《并购交易项目草案》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20.3 公司并购相关文件资料

20.3.1 并购保密协议书

内控文本名称	并购保密协议书	内控文本编号	
		文本受控状态	
<p>协议编号：_____</p> <p>甲方名称：_____ 乙方名称：_____</p> <p>通信地址：_____ 通信地址：_____</p> <p>联系人：_____ 联系人：_____</p> <p>电 话：_____ 电 话：_____</p> <p>传 真：_____ 传 真：_____</p> <p>电子邮件：_____ 电子邮件：_____</p> <p>A 公司，法定地址：_____, 邮编：____ (以下简称接收方); B 有限公司，法定地址：_____, 邮编：____ (以下简称披露方) 共同订立。</p> <p>鉴于双方正在就转让和受让 C 公司的股权事宜 (以下简称项目) 进行合作，基于工作需要，披露方同意接收方对披露方进行审计，因而需要向接受方披露其关于生产经营的相关的保密信息。</p> <p>双方经过协商，达成协议如下。</p> <p>一、定义</p> <p>1. 保密信息，指本协议生效日前后，披露方披露给接收方的任何以口头、书面或其他形式表现的生产经营活动有关的信息或数据，包括但不限于工艺、技术、设计、图纸、工程、工艺流程、硬件配置信息、客户名单、合同、价格、成本、原材料采购、预测和估计、各种报表、商业计划、商业模式、公司及其股东会 and 董事会决议等。</p> <p>2. 以下内容不在定义范围内</p> <p>接收方无义务对其能用文件明确证明的如下信息承担保密义务。</p> <p>(1) 在没有保密义务的情况下，接收方从披露方收到之前就已知晓的。</p> <p>(2) 非因接收方的过错造成的为公众所了解的。</p> <p>(3) 从没有保密义务和使用限制的第三方处正当取得的，并又以该接收方所应了解为限，该第三方不是违法地获得或披露该保密信息。</p>			

二、义务

1. 接收方绝不能将全部或部分保密信息提供给任何第三方,接收方不得将保密信息用于和执行与项目无关的活动。

2. 接收方应对取得的保密信息采取措施以确保其安全,避免未经授权信息的披露或使用。

3. 接收方只可向那些需要知道这方面信息并书面同意对保密信息保密的公司员工或者为实施项目所需了解信息的机构提供信息。

4. 如果接收方被政府部门、法院或其他有权部门要求提供保密信息,接收方应立即向披露方予以通报,以便披露方能以保密为抗辩理由从而获得保护措施。接收方应尽其所能保护该保密信息。

三、一般条款

1. 本协议自订立之日起即告生效,期限_____个月。披露方可以在事先书面通知接收方的情况下,提前终止本协议。

2. 本协议一旦终止,所有保密信息及其所有复印件,无论其为电子或书面等任何形式,均应立即交还披露方。

3. 本协议下保密及有限使用的义务在本协议终止后持续有效。

4. 接收方承认披露方是所有保密信息的所有权人或被许可人,除非协议中另有明确阐述,接收方不享有同保密信息有关的任何权利。

5. 双方均同意:为了保护披露方及其商业行为,本协议中所规定的己方义务是必要且合理的。双方明确表示由于披露方所要保密信息的唯一性,金钱赔偿将不足以补偿接收方对本协议的任何违约行为而给披露方造成的损失。因此,双方均同意并认同针对本协议的任何违约行为或可能的违约行为将对披露方造成不可弥补的损害,并且除其他任何法律或其他方面可以适用的补偿外,披露方有权做出如下处理。

(1) 禁止接收方可能违反或继续违反本协议的行为而无需证明实际损失。

(2) 从接收方获得的任何损失或损害的赔偿包括但不限于律师费、因接收方违反本协议的义务引起的损失或损害、与接收方违反本协议的义务有关的损失或损害、未经授权使用或披露保密信息而引起的损失或损害。

6. 所有的保密信息继续认定为披露方的财产。本协议中的任何内容都不应被解释为一方授予对方任何专利权、著作权或其他知识产权项下任何明示或暗示的权利。除了仅仅基于决定双方之间是否形成关于××公司股权转让合同关系的目的而查阅这些保密信息的有限权利以外,本协议也不授予任何一方对另一方保密信息的任何明示或暗示的权利。

7. 本协议的订立、效力、解释、执行和争议解决,均受中华人民共和国法律的约束,任何因本协议引

起的争议将提交中国国际经济贸易仲裁委员会××分会，依其规定和程序进行仲裁。

8. 对本协议所作的任何增补和修改，除非由双方合法指派的代表书面作出，否则视为无效或对双方均无约束力。

9. 本协议是协议双方对相关义务、目的、权利、责任及关于本协议主题其他责任的完全同意和理解，该协议将取代任何双方以前或现在达成的与该主题有关的任何口头或书面的协议和理解。

10. 任何一方不得将其任何权利或义务转让给任何第三方。

11. 本合同自____年____月____日起施行。

甲方：(公章)

乙方：(公章)

法定代表人：

法定代表人：

日 期：____年____月____日

日 期：____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

20.3.2 并购意向书

内控文本名称	并购意向书	内控文本编号	
		文本受控状态	
文本编号：_____			
甲方名称：_____		乙方名称：_____	
通信地址：_____		通信地址：_____	
联系人：_____		联系人：_____	
电 话：_____		电 话：_____	
传 真：_____		传 真：_____	
电子邮件：_____		电子邮件：_____	
一、保密条款			
为了防止并购方外泄对目标企业的并购意图，从而对并购双方造成不利影响，并购的任何一方在共同公开宣布并购前，未经对方同意，双方都有对本意向书的内容保密的义务，不得向任何其他第三方透露并购内容，法律强制公开的除外。			
二、排他协商条款			
没有取得并购方同意，目标企业不得与第三方企业公开或者私下进行并购接触和谈判，否则视为目标			

企业违约，并要承担违约责任。

三、费用分摊条款

无论此次并购是否成功，并购双方都要共同分担因并购事项所发生的费用。

四、提供资料与信息条款

目标企业向并购方提供其所需的信息和资料，尤其是没有向公众公开的资料和信息，以便并购方了解目标企业。

五、终止条款

如果并购双方在____年____月____日无法签订并购协议，则意向书丧失效力。

六、并购标的条款

并购方拟并购的对象为资产/股权、具体的范围和数量（具体内容略）。

七、对价条款

并购方给出的对价的性质：_____。 收购价格的数额：_____。

八、进度安排条款

后续的并购活动的步骤：_____。

时间安排：_____。

甲方：(公章)

乙方：(公章)

法定代表人：

法定代表人：

日 期： 年 月 日

日 期： 年 月 日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

第 21 章 企业内部控制规范——关联交易

21 . 1 关联交易与报告披露管控制度

21 . 1 . 1 关联方披露准则

内控制度名称	关联方披露准则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范公司关联方交易信息的披露流程，根据《企业会计准则—基本准则》和公司实际情况，特制定本准则。</p> <p>第 2 条 公司财务报表中应当披露所有关联方关系及其交易的相关信息。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 关联方及关联交易</p> <p>第 3 条 关联方</p> <p>1 . 本准则所称关联方是指一方控制、共同控制另一方或对另一方施加重大影响，以及两方或两方以上同受一方控制、共同控制或重大影响的个人或组织。</p> <p>(1) 控制是指有权决定一个企业的财务和经营政策，并能据以从该企业的经营活动中获取利益。</p> <p>(2) 共同控制是指按照合同约定对某项经济活动所共有的控制，仅在与该项经济活动相关的重要财务和经营决策需要分享控制权的投资方一致同意时存在。</p> <p>(3) 重大影响是指对一个企业的财务和经营政策有参与决策的权力，但并不能够控制或者与其他方一起共同控制这些政策的制定。</p> <p>2 . 下列公司构成公司的关联方</p> <p>(1) 与公司受同一母公司控制的其他公司。</p> <p>(2) 公司的子公司。</p> <p>(3) 对公司实施共同控制的其他企业。</p> <p>(4) 对公司实施共同控制的投资方。</p> <p>(5) 对该企业施加重大影响的投资方。</p> <p>(6) 公司的合营企业。</p>			

(7) 公司的主要投资者个人及关系密切的家庭成员。

3. 仅与公司存在下列关系的各方，不构成企业的关联方。

(1) 与公司发生日常往来的资金提供者、公用事业部门、政府部门和其他机构。

(2) 与公司发生大量交易而存在经济依存关系的单个客户、供应商、特许商、经销商或代理商。

(3) 与公司共同控制合营企业的合营者。

(4) 仅仅同受国家控制而不存在其他关联方关系的企业，不构成关联方。

第4条 关联交易

关联方之间转移资源、劳务或义务，而不论是否收取价款的行为都称为关联交易。

第5条 关联交易的类型

1. 购买或销售商品。

2. 购买或销售商品以外的其他资产。

3. 提供或接受劳务。

4. 担保。

5. 提供资金（贷款或股权投资）。

6. 租赁。

7. 代理。

8. 研究与开发项目的转移。

9. 许可协议。

10. 代表公司或由公司代表另一方进行债务结算。

11. 关键关联人员薪酬。

第3章 信息披露

第6条 公司与关联方发生交易的，应当在附注中披露该关联方的性质、交易类型及交易要素。交易要素至少包括以下内容。

1. 交易的金额。

2. 未结算项目的金额、条款和条件以及有关提供或取得担保的信息。

3. 未结算应收项目的坏账准备金额。

4. 定价政策。

第7条 关联交易应当分别对关联方以及交易类型予以披露。类型相似的关联方，在不影响财务报表阅读者正确理解关联方交易财务报表的前提下，可以合并披露。

第 8 条 公司只有在提供确凿证据的情况下，才能披露关联方交易是否为公平交易。

第 4 章 附则

第 9 条 本准则由董事会审批通过后实施。

第 10 条 本准则自____年____月____日施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

21.1.2 关联交易询价制度

内控制度名称	关联交易询价制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了确保公司能够与商品定价水平合理的关联交易方进行交易，为公司节约交易成本，特制定本制度。

第 2 条 本制度的规定适用于公司所有的关联交易。

第 3 条 本制度的关联交易询价是指对三家以上关联方提供的报价进行比较，根据符合采购需求、质量和服务要求且报价最低的原则确定成交关联方的交易方式。一般适用于货物规格、标准统一、现货货源充足且价格变化幅度小的采购项目。

第 2 章 询价程序及关联交易定价原则

第 4 条 成立询价小组

询价小组成员一般是由采购部门相关人员和相关方面的专家共三人以上的单数人数组成。

第 5 条 搜集信息

根据采购所需物品或服务的特点，关联小组成员通过查阅关联方的信息库和市场调查等途径进一步了解价格信息及企业相关部门的需求计划。

第 6 条 编制询价文件

询价小组根据公司对采购的有关规定和项目本身的特殊要求，在进行询价前要编制询价文件，如《询价通知书》。

第 7 条 选择有可能成交的关联交易方

对于被询价关联方的选择，询价小组应当根据采购项目的特点和采购需求等，从符合资格条件的关联方名录中优中选优，确定不少于三家关联方作为询价对象，并且不能刻意指定被询价的关联方。

第 8 条 发出询价通知书

1. 询价小组向被询价关联方发出询价通知书，要求对方报出一次性的、不能更改的价格。
2. 询价通知书应当详细说明需求情况，以便关联方交易对象确定报价。
3. 询价通知书的内容主要包括所需数量、技术参数要求、履约期限及交货地点、关联方应携带的资质证明材料、递交报价单地点、截止时间、报价单位负责人或委托人签字盖章等。

第 9 条 确定关联交易对象

询价小组根据事先制定的评判标准，对收到的报价进行评审，确定成交关联方，并将结果通知所有被询价的未成交的关联方。

第 10 条 关联交易定价原则

1. 交易事项实行政府定价的，直接按此价格。
2. 交易事项实行政府指导价的，应在政府指导价的范围内合理确定交易价格。
3. 除实行政府定价或政府指导价外，交易事项有可比的独立第三方的市场价格或收费标准的，优先参考该价格或标准确定交易价格。
4. 关联事项无可比的独立第三方市场价格的，交易定价应参考关联方与独立于关联方的第三方发生非关联交易价格确定。
5. 既无独立第三方的市场价格，也无独立的非关联交易价格可供参考的，则应以合理的构成价格作为定价的依据，构成价格为合理成本费用加合理利润。

第 3 章 附则

第 11 条 本制度由董事会制定，解释权、修改权归属董事会。

第 12 条 本制度自股东大会审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

21.2 关联交易相关文件资料

21.2.1 关联方声明书

内控文本名称	关联方声明书	内控文本编号	
		文本受控状态	
<p>本公司就与控股公司 B 股份有限公司有关本年度的关联交易事项做出如下声明。</p> <p>一、关联交易主要内容</p> <p>____大厦，位于北京____街与____大街交叉路口，为一大型写字楼。本公司与控股公司 B 股份有限公司签署的《____大厦租赁合同》主要内容如下。</p> <p>1. 承租方：A 股份有限公司。</p> <p>2. 承租单元：中国北京市____区____大街____号民生金融中心 C 座 22 层，建筑面积为____平方米。</p> <p>3. 承租期：____年。从____年____月____日开始至____年____月____日止。</p> <p>4. 免租期：____个月。从____年____月____日至____年____月____日。</p> <p>5. 租金：每月每平方米建筑面积为____元人民币，即每月为____元人民币。</p> <p>6. 租金缴付条款：每月首五个工作日之前预先向 B 股份有限公司缴付当月的全额租金。此外，签订合同时预付一个月的租金，该租金作为缴付免租期结束后的首月租金。</p> <p>7. 合同生效条件：自公司与 B 股份有限公司盖章或授权代表签字之日起生效。</p> <p>二、关联方基本情况</p> <p>1. 公司名称：B 股份有限公司。</p> <p>2. 公司住所：北京市____区大街____号。</p> <p>3. 企业性质：有限责任公司。</p> <p>4. 注册地：北京。</p> <p>5. 办公地点：北京市____区大街____号____中心 D 座____层。</p> <p>6. 法定代表人：李 × ×。</p> <p>7. 注册资本：____万元。</p> <p>8. 税务登记证号：____。</p> <p>9. 主营业务：投资管理；开发、建设、出租、出售规划范围内的房屋及物业管理。</p> <p>10. 主要股东：× × 股份有限公司，出资额____万元，占____%。</p>			

三、关联交易标的基本情况

本次关联交易的标的为公司控股股东 B 股份有限所有的____大厦，租赁面积为____平方米，租金为元/月，租期为____年，享受____个月的免租期。

四、交易的主要内容、定价政策及定价依据

1. 房屋租赁合同的主要内容见“关联交易概述”。
2. 交易结算方式：月结。
3. 定价政策与依据：参考____大街沿线写字楼的市场价格定价。

五、涉及关联交易的其他安排

上述关联交易主要为房屋租赁事项，不涉及收购出售资产所带来的人员安置、土地租赁等其他安排。

六、独立董事事前认可和独立意见

公司将以上关联交易的具体情况通报公司独立董事，并同独立董事进行了充分沟通，获得了独立董事的事前认可。独立董事发表意见认为：公司与 B 股份有限公司的关联交易，属于正常的商业交易行为，该项关联交易的价格即交易涉及的写字楼出租价格属于该写字楼所在地区的一般市场价格，是公允的，该项交易未损害公司及其他股东、特别是中小股东的利益。因此，同意签署此项《租赁合同》。

以上是本公司与控股公司 B 股份有限公司本年度的关联交易项目，特此声明。

× × 股份有限公司

法定代表人：李 × ×

____年____月____日

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

21.2.2 关联方名录表

关联方名录表

序号	关联方名称 (全称)	注册 地点	法定 代表人	主营 业务	与本公司 的关系	经济性质 或类型	是否存在 控制关系	持股 情况
1								
2								
3								
...								

第 22 章 企业内部控制规范——内部审计

22.1 审计机构和人员管理制度

22.1.1 审计人员后续教育制度

内控制度名称	审计人员后续教育制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p style="text-align: center;">第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了规范公司内部审计人员的后续教育工作，保持和提高内部审计人员的专业胜任能力，根据《内部审计基本准则》、《内部审计人员职业道德规范》，结合公司实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称的后续教育，是指公司内部审计人员为保持和提高其专业胜任能力，掌握和运用相关新知识、新技能和新法规所进行的学习与研究。</p> <p>第 3 条 公司审计部会同公司人力资源部，确定后续教育的形式、内容，并组织开展内部审计人员的后续教育工作。</p> <p>第 4 条 公司为内部审计人员参加各级内部审计（师）协会，获得相关认证提供支持和保障。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 后续教育的内容和形式</p> <p>第 5 条 内部审计人员后续教育的主要内容如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国家颁布的有关法律法规； 2. 内部审计准则及内部审计人员职业道德规范； 3. 内部审计理论与实务； 4. 会计理论与方法； 5. 信息技术理论与应用技术； 6. 公司治理、内部控制和风险管理理论； 7. 其他相关专业知识与技能。 <p>第 6 条 审计部经理后续教育的内容</p> <p>学习和研究组织、领导本公司（部门）内部审计工作方面的知识和技能，包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 相关法律法规、内部审计准则和会计准则及其最新变化； 			

2. 内部审计在公司治理、内部控制、风险管理和企业流程再造过程中的作用及其最新发展；
3. 内部审计章程拟定，审计关系处理与协调，审计管理案例，组织文化与政策；
4. 开展咨询服务业务的有关理论和实务等。

第7条 审计项目组长后续教育的内容

学习和研究独立完成一个审计项目方面的知识和技能，包括：

1. 内部审计准则和会计准则，财务管理理论与方法，经济管理理论；
2. 项目审计计划与审计方案制定，审计评价标准解读和选择，审计报告撰写与提出，审计案例分析；
3. 审计助理人员监督和指导，人际关系沟通等；

第8条 内部审计助理人员后续教育的内容

学习和研究参与完成一个审计项目方面的知识和技能，包括内部审计准则与会计准则、审计基本理论与技术方法、计算机基础知识、逻辑推理、相关人际关系沟通等。

第9条 后续教育的形式

1. 接受外部培训，主要包括：

- (1) 参加国际内部审计师协会和亚洲内部审计联合会组织的专业会议及培训活动；
- (2) 参加中国内部审计协会和省级内部审计（师）协会举办的各种培训及考察活动；
- (3) 参加中国内部审计协会和省级内部审计（师）协会召开的专业会议及经验交流；
- (4) 参加中国内部审计协会和省级内部审计（师）协会认可的有关大专院校的专业课程进修；
- (5) 参加经中国内部审计协会或省级内部审计（师）协会授权的市、县级内部审计（师）协会组织的

专业培训及经验交流。

2. 自学，主要包括：

- (1) 参加中国内部审计协会和省级内部审计（师）协会开办的网络教育；
- (2) 参加由本单位（部门）内部审计机构开展的业务技术培训；
- (3) 主持或参与完成省级以上内部审计（师）协会发布的课题研究，并取得研究成果；
- (4) 公开出版专业著作或发表专业论文；
- (5) 个人专业学习和实务研究；
- (6) 其他形式。

第3章 后续教育的开展

第10条 公司积极支持、督促本公司的内部审计人员参加后续教育，保证学习时间和学习费用，提供必要的学习条件。

第 11 条 公司认为本公司开展的业务技术培训,有必要作为内部审计人员后续教育的内容的,公司审计部负责提请中国内部审计协会或公司所在省(直辖市)的内部审计协会评估,评估的内容包括培训条件、培训计划、培训内容、师资来源、教学水平、管理水平、学员满意度和质量监控措施等,评估通过后作为内部审计人员后续教育的组成部分加以实施。

第 12 条 公司配合中国内部审计协会或公司所在省(直辖市)的内部审计协会开展对本公司的内部审计人员的后续教育效果的检查与考核工作,提供便利条件。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度由审计部拟定,并报总经理审批通过后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.1.2 审计人员工作纪律规范

内控制度名称	审计人员工作纪律规范	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为促进企业内部审计队伍的建设工作,规范从业人员的职业道德行为,严肃审计纪律,根据国家有关法规和企业内部规定,特制定本规范。</p> <p>第 2 条 审计人员应具备相应的专业知识和业务能力,并在工作中严守职业道德规范,加强职业道德修养,自觉接受纪律约束,保证审计工作质量,提高审计工作水平。</p> <p>第 3 条 审计部负责人应当加强对审计人员的职业道德和纪律的教育,并对审计人员遵守职业道德和纪律的情况进行监督、检查。</p> <p>第 4 条 内部审计人员在履行其职责时,必须严格遵守《内部审计准则》及中国内部审计协会制定的其他规定,坚持依法审计。</p> <p>第 5 条 办理审计事项,应当客观公正,实事求是,廉洁奉公,做到正直、独立、客观和勤勉。</p> <p>第 6 条 内部审计人员不得参与被审计单位的经营活动。</p> <p>第 7 条 内部审计人员与被审计单位或审计事项有利害关系的,应当回避。</p> <p>第 8 条 内部审计人员对在执行审计任务中知悉的国家、企业和被审计单位的商业秘密及不宜公开的</p>			

事项，负有保密责任，并审慎使用在开展工作中所获得的资料。

第 9 条 在开展审计工作期间，不得参加可能影响公正审计的宴请；到外地或有关单位进行调查时，食宿应执行公司规定的相关标准。

第 10 条 内部审计人员在开展内部审计工作时，必须保持廉洁，不能收受和索取任何有损自己职业判断的有价值的物品，不利用职权为个人谋私利。

第 11 条 不得隐瞒查出的被审计单位违反财经法纪的问题，保证审计材料的真实、合法。

第 12 条 内部审计人员在《内部审计报告》中应真实地披露他们所了解的全部重要事项。

第 13 条 本规范由审计部负责解释。

第 14 条 本规范自发布之日起实施。

第 15 条 相关文件表单

1.《内部审计准则》。

2.《内部审计报告》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.2 审计内容与程序管控规范

22.2.1 内部审计工作制度

内控制度名称	内部审计工作制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为适应集团专业化管理需要，健全内部经济监督、检查机制，保证集团财产的安全和经济活动的合法性、真实性、效益性，根据国家相关法规，结合本集团的实际情况，特制定本制度。

第 2 条 内部审计工作的目的

1. 监督集团经营政策、方针以及财务管理制度、财经纪律在集团及成员企业的贯彻执行。

2. 查处违规行为，保护集团资金、财产的安全与完整。

3. 强化集团的经营管理，提高经济效益，规避经营风险，实现经营战略目标服务。

第 3 条 内部审计工作要求

1. 遵守国家的法律、法规和有关政策以及集团发布的各项规章制度。
2. 以集团经营目标为工作中心，以事实为依据，以国家法律和集团制度为准绳，客观、公正地反映、分析各运营单位、部门的经济活动，评价经营管理者的经济责任，提出恰当的审计意见，作出正确的审计结论和建议。

第 4 条 内部审计工作依据“只查不究”的原则开展，对被审计单位的审计结果只具有出具审计报告、提出审计意见的建议权，不负责意见和建议的具体落实，集团董事会对审计意见和建议所形成的处理和处罚有最终裁定权。

第 2 章 内部审计组织机构

第 5 条 审计委员会隶属于董事会，负责对审计工作的领导和监督，对涉及到财务、基建、工程技术等比较复杂和重大的审计项目进行研究处理。

第 6 条 审计部依照本制度对集团及成员企业的财务收支和各项经济活动进行审计监督，对审计委员会负责并报告工作。

第 7 条 审计部的主要职责

1. 检查集团及成员企业内部控制制度（包括内部管理控制制度和内部会计控制制度）的执行情况，并对其有效性、合理性、经济性进行评价。
2. 对集团、专业集团及其成员企业的经济活动及相关财务收支的真实性、合法性、效益性进行审计监督，防错纠弊，为集团及成员企业优化管理提供意见。
3. 对集团年度财务预算、财务决算执行情况进行审计监督。
4. 对集团及成员企业的年度经营指标的完成情况进行确认。
5. 根据国家有关法规，拟定集团内部审计制度并在审批通过后负责组织实施。
6. 总结、交流内部审计工作经验，组织内部审计理论研讨，培训内部审计人员。
7. 拟定审计档案管理制度，报审计委员会和董事会审核、审批后执行。
8. 向审计委员会提交审计计划和审计报告，按时完成交办的审计任务。

第 8 条 审计部的主要权限

1. 有权要求集团及成员企业按时报送财务收支计划、资金计划、财务预算和决算等有关文件和资料。
2. 有权检查、审核集团及成员企业的会计账目、凭证、账簿、业务记录、报表和其他有关文件资料，检查资金、资产管理情况，检测财务会计电算化软件。
3. 有权参加集团及成员企业重大的经营管理等有关方面的会议。

4. 有权参与集团及其成员企业重大经济合同的签订、重大投资项目及重大资金使用的可行性和效益性调研过程。

5. 就审计中的有关事项及审查中发现的问题有权召开调查会、向有关单位和人员进行调查并索取证明材料。

6. 有权提出制止、纠正违反集团制度规定的财务收支等事项的意见。对被审计单位严重损失浪费的现象, 有权提出限期采取措施、改进工作、改善经营管理、提高经济效益的建议。

7. 对阻挠、拒绝审计和弄虚作假、破坏审计工作的被审计单位及有关人员, 按有关规定, 提请集团有关领导批准后, 有权采取查封有关账册、冻结资财等临时措施, 并有权提出追究被审计单位和有关人员责任的建议。

8. 有权对违反国家法律法规和集团有关财经制度的行为提出处理意见。

9. 对审计中发现的、需查处的重大或紧急事项, 有权直接向董事会报告。

第 3 章 内部审计人员建设

第 9 条 审计部应根据企业发展的规模、审计的范围和审计工作的经常化、专业化的要求及需要配备适当数量的专职或兼职会计师、经济师、工程师等业务骨干组成集团内部审计队伍。

第 10 条 审计人员应依法审计、忠于职守、客观公正、廉洁奉公、保守秘密; 审计人员不得滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊、泄露秘密。审计人员在执行审计中取得的财务收支资料不得用于与审计工作无关的目的。

第 11 条 当遇有重大、复杂审计项目任务时, 要求计划、财务、技术等部门的有关人员与审计人员共同参与并组成专项审计组。必要时, 经有关领导批准可聘请外部人员或借助社会审计机构进行专题审计或专案审计。

第 12 条 审计人员按本制度规定行使审计职权, 被审计单位和个人不得进行刁难或打击报复。对审计人员进行刁难或打击报复的人员, 视情节轻重和造成的后果, 应给予相应的处罚、处分。

第 13 条 审计人员与被审计单位或审计事项有利害关系的, 应在确定审计方案前提出声明并予以回避。审计调查时, 审计人员不得少于两人。

第 14 条 审计人员工作成绩显著、对集团贡献突出的, 应按集团有关规定给予表彰或奖励; 对弄虚作假、营私舞弊、严重失职渎职、泄露公司重要经济秘密的审计人员, 视情节轻重和给公司造成的后果, 给予相应的处分。

第 4 章 内部审计工作的范围

第 15 条 遵循性审计。对经营过程中遵守相关法规、政策、流程、计划、预算、程序、合同等遵循性

标准的情况做出评价。

第 16 条 风险审计。对企业内部控制中的风险管理状况进行审查和评价。

第 17 条 绩效审计。对本单位及所属单位经济管理效率和效果等方面的情况进行审计。

第 18 条 任期经济责任审计。对本单位内设机构及所属单位领导人员的任期经济责任进行审计。

第 19 条 其他审计。包括建设项目审计、物资采购审计等专门审计以及法律法规规定和本单位主要负责人或者权力机构要求办理的其他审计事项。

第 5 章 内部审计工作程序

第 20 条 编制审计工作计划

根据集团的经营管理的要求和具体情况，在调查研究的基础上，审计部拟订年度审计工作计划和分季度审计工作计划，报经审计委员会批准后实施。

第 21 条 通知被审计单位

审计项目实施方案由该审计项目的审计组长制定，审批通过后实施。审计部应提前 3 日向被审计单位下达“审计通知书”。自审计之日起，一般应在一个月内完成审计检查工作。被审计单位接到通知后，应按有关要求做好各项准备工作，积极配合，并为开展审计工作提供必要的工作条件。

第 22 条 组织实施审计项目

1. 依据被审计单位实际情况，可采取就地审计与送达审计、定期审计与不定期审计、抽查审计与全面审计、专项、专案审计等多种审计方式。在审计过程中，审计人员应作好审计记录，收集必要的审计证据。

2. 重大、复杂的审计项目，审计组进驻被审计单位正式开展审计工作前，可要求被审计单位召集有关经营管理人员参加与审计组的见面会，介绍有关情况，明确审计要求，以取得被审计单位及其有关人员的理解与配合。

第 23 条 归集审计工作底稿

审计人员在审计查证工作结束后，要对审计记录、证明材料、审计结果进行分析、整理、复核，而后编制审计工作底稿，必要的材料需经被审计单位负责人签认确认。

第 24 条 撰写审计报告

1. 审计人员根据审计结果，依据审计制度对被审计单位的被审事项做出客观、公正的评价。审计报告要做到主要事实清楚，证据确凿、相关、充分、合法，评价客观，结论恰当，处理意见正确。

2. 审计报告报送审计委员会审定前，应征求被审计单位的意见。被审计单位对审计报告有异议的，审计组应当进一步核实、研究和确认。如报告经确认确有不实之处，应当修改审计报告。

3. 审计报告及审计处理处罚建议书报经审计委员会批复后，正式下发被审计单位和有关部门。被审计

单位对审计意见书和审计决定必须严格遵照执行（需有关部门配合执行的，有关部门应予以配合），并于收到之日起 15 日内将执行结果反馈给审计室。

第 25 条 审计处理、处罚建议

1. 对被审计单位或部门违反国家、集团规定的财务收支行为，审计部应当根据审计结果依据国家法律法规和集团有关规章制度的规定做出审计处理，提出处罚建议和意见。

2. 处罚的审计建议种类

（1）警告、通报批评。

（2）罚款。

（3）没收违法所得。

（4）依法采取的其他处罚。

第 26 条 被审计单位的申诉

1. 被审计单位在收到经审计委员会批复后的审计处理、处罚决定后如有异议，可在 10 日内向审计委员会提出申诉。申诉期间，原审计决定照常执行。

2. 对被审计单位提出的申诉。审计委员会在接到申诉后 10 日内做出处理，对不适当的决定予以纠正。

第 27 条 审计回访和后续审计

1. 审计工作结束后，审计部应对被审计单位进行回访，对被审计单位采纳审计意见和执行审计决定的情况进行后续检查。

2. 被审计单位基于成本或其他考虑，决定对内部审计中发现的问题不采取纠正措施，而是做出书面承诺。

3. 审计机构负责人应将审计结果以及被审计单位书面承诺作不采取纠正措施的情况向管理层报告。

第 28 条 审计资料归档

项目审计结束后，审计部应按照审计档案管理的规定做好审计资料的整理、立卷和归档工作。

第 6 章 附则

第 29 条 本制度由董事会负责解释、修订。

第 30 条 本制度自____年____月____日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.2.2 审计报告编制规定

内控制度名称	审计报告编制规定	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第 1 章 总则

第 1 条 为了指导公司内部审计人员编制《审计报告》，根据《内部审计基本准则》和《内部审计具体准则第 7 号—审计报告》，结合公司具体情况，特制定本规定。

第 2 条 《审计报告》是指内部审计人员根据审计计划和审计方案对被审计单位实施必要的审计后，就被审计单位经营活动和内部控制的适当性、合法性和有效性出具的书面文件。

第 3 条 《审计报告》在编制时应当体现内部审计项目目标的要求，一般而言，《审计报告》编制需要对以下内容进行评价：

1. 经营活动合法性；
2. 经营活动的经济性、效益性和效率性；
3. 组织内部控制的健全性和有效性；
4. 组织负责人的经济责任履行状况；
5. 组织财务状况与会计核算状况；
6. 组织的风险管理状况。

第 2 章 《审计报告》编制时间和原则

第 4 条 正式立项的审计项目一般在终结审计后编制审计报告，但若存在下述情形之一时，应当根据管理层的要求和内部审计工作的需要编制并报送《中期审计报告》：

1. 审计周期过长；
2. 被审计项目内容特别庞杂；
3. 被审计期间比较长；
4. 突发事件引起特殊要求；
5. 组织适当管理层需要审计项目进展情况的信息；
6. 其他需要提供中期审计报告的情况。

中期审计报告不能取代终结审计报告，但中期审计报告能够作为终结审计报告的编制依据。中期审计报告不具有终结审计报告的效力。

第5条 编制《审计报告》应当遵循以下原则。

1. 客观性。《审计报告》必须实事求是反映审计事项，以可靠的证据为依据，作出客观、公正的审计结论。

2. 完整性。《审计报告》应当做到要素齐全、内容完整，不遗漏审计中发现的重大事项。

3. 清晰性。《审计报告》应当做到逻辑性强、突出重点，简明扼要地阐明事实和结论，避免使用不必要的过于专业性和技术性的复杂语言。

4. 及时性。《审计报告》应当及时编制，以便组织适当管理层适时采取有效的纠正措施。在保证审计报告质量的前提下，《审计报告》应当在完成现场审计后尽快编制，经过征求意见和补充修改后分别送达各有关部门。

5. 实用性。《审计报告》所提供的信息，应当有利于解决经营管理中存在的重要问题，并有助于组织实现预定的目标。

6. 建设性。《审计报告》不仅应当发现问题和评价过去，而且还应能解决问题和指导未来，应当针对被审计单位经营活动和内部控制的缺陷提出适当的改进建议。

7. 重要性。在形成审计结论与建议时，应充分考虑审计项目相关的风险水平和重要性，对于被审计单位经营活动和内部控制中存在的严重差异和漏洞以及审计风险高的领域，应当在审计报告中有重点地详细说明。同时，内部审计人员还要考虑被审单位接受审计建议、采取相应措施的成本与效益关系。

第6条 编制方式。审计报告可以手工编制，也可以使用计算机软件自动编制。

第7条 内部审计人员需用联系及综合性的思维方式、以高超的沟通与合作技能来组织和编写《审计报告》。

第3章 《审计报告》的构成要素和主要内容

第8条 《审计报告》因审计项目预定目的的不同而存在差异，一般的《审计报告》应包括以下基本要素：

1. 标题；
2. 收件人；
3. 正文；
4. 附件；
5. 签章；
6. 报告日期；
7. 其他。

第9条 《审计报告》各基本要素的内容详见下表。

《审计报告》各基本要素内容

基本要素	要素内容
标题	标题应能反映审计的性质，力求言简意赅并有利于归档和索引。一般应主要包括以下内容： 1. 被审计单位名称； 2. 审计事项（类别）； 3. 审计期间； 4. 其他
收件人	收件人应当是与审计项目有管理和监督责任的机构或个人。一般应当包括以下内容： 1. 被审计单位的相关管理层； 2. 董事会或其下设的审计委员会或者组织中的主要负责人； 3. 组织最高管理当局； 4. 上级主管部门的机构或人员； 5. 其他相关人员
正文	正文是《审计报告》的核心内容。一般应当包括以下内容： 1. 审计概况； 2. 审计依据； 3. 审计发现； 4. 审计结论； 5. 审计建议； 6. 其他方面
附件	附件是对审计报告正文进行补充说明的文字和数字材料。一般应当包括以下内容： 1. 相关问题的计算及分析性复核审计过程； 2. 审计发现问题的详细说明； 3. 被审计单位及被审计责任人的反馈意见； 4. 记录审计人员修改意见、明确审计责任、体现审计报告版本的审计清单； 5. 需要提供解释和说明的其他内容
盖章	审计报告应当由主管的内部审计机构盖章，并由以下人员签字： 1. 审计机构负责人； 2. 审计项目负责人； 3. 其他经授权的人员
报告日期	审计报告日期一般采用内部审计机构负责人批准送出日作为报告日期。下列情况下应使用相关的日期： 1. 由于采纳企业主管负责人的某些修改意见时； 2. 内部审计人员在本机构负责人审批之后又发现被审计单位存在新的重大问题时； 3. 内部审计报告存在重要疏忽时；

	4. 其他情况
第 10 条 《审计报告》的主要内容详见下表。	
《审计报告》主要内容	
内容项目	内容说明
审计概况	<p>审计概况是对审计项目的总体情况的介绍和说明。一般主要包括：</p> <p>1. 立项依据。在《审计报告》中应当根据实际情况说明审计项目的来源：</p> <p>(1) 审计计划安排的项目；</p> <p>(2) 有关机构（外部审计机构、组织有关部门）委托的项目；</p> <p>(3) 根据工作需要临时安排的项目；</p> <p>(4) 其他项目。</p> <p>2. 背景介绍。包括以下主要内容：</p> <p>(1) 选择审计项目的目的和理由；</p> <p>(2) 被审计单位的规模、业务性质与特点、组织机构、管理方式、员工数量、主要管理人员等；</p> <p>(3) 上次同类审计的评价情况；</p> <p>(4) 与审计项目相关的环境情况；</p> <p>(5) 与被审计事项有关的技术性文件；</p> <p>(6) 其他情况。</p> <p>3. 整改情况。如有必要，应当将上次审计后的整改情况在审计报告中加以说明。</p> <p>4. 审计目标与范围。审计报告中应当明确地陈述本次审计的目标，并应与审计计划中提出的目标相一致；还应当指出本次审计的活动内容和所包含的期间。如果存在未进行审计的领域，应当在报告中指出，特别是某些受到限制无法进行检查的项目，应说明受限制无法审查的原因。</p> <p>5. 审计重点。审计报告应当对本次审计项目的重点、难点进行详细说明，并指出针对这些方面采取了何种措施及其所产生的效果，也可以对审计中所发现的重点问题作出简短的叙述及评论。</p> <p>6. 审计标准。财务审计的标准主要是国家有关部门所颁布的会计准则、会计制度以及其他相关规范制度。管理审计的标准主要是组织管理层已制定或已认可的各项标准</p>
审计依据	《审计报告》应声明内部审计程序是按照内部审计准则的规定实施审计的，当确实无法按照

	审计准则要求执行必要的审计程序时，应在《审计报告中》陈述理由，并对由此可能导致的对审计结论和整个审计项目质量的影响作出必要的说明
审计发现	<p>是内部审计人员在对被审计单位的经营活动与内部控制的检查和测试过程中所得到的积极或消极的事实，一般应包括以下内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 所发现事实的现状，即审计发现的具体情况； 2. 所发现事实应遵照的标准，如政策、程序和相关法律法规； 3. 所发现事实与预定标准的差异； 4. 所发现事实已经或可能造成的影响； 5. 所发现事实在目前现状下产生的原因（包括内在原因与环境原因）
审计结论	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是内部审计人员对审计发现所做出的职业判断和评价结果，表明内部审计人员对被审计单位的经营活动和内部控制所持有的态度和看法。 2. 内部审计人员提出的结论可以是对经营活动或内部控制的全面评价，也可仅限于对部分经营活动和内部控制进行评价。如有必要，审计结论还应包括对出色业绩的肯定
审计建议	<p>是内部审计人员针对审计发现提出的方案、措施和办法。审计建议可以是对被审计单位经营活动和内部控制存在的缺陷和问题提出的改善和纠正的建议；也可以是对显著经济效益和有效内部控制提出的表彰和奖励的建议。审计建议可分为以下两种类型：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 现有系统运行良好，无需改变； 2. 现有系统需要全部或局部改变： <ol style="list-style-type: none"> （1）改进的方案设计； （2）方案实施的要求； （3）方案实施效果的预计； （4）未实施此方案的后果分析

第 11 条 内部审计人员在确认有较大必要性的条件下编制规范的《中期审计报告》。一般《中期审计报告》应当清楚地说明审计发现的事实、不良状况的影响，并提出审计建议。

第 12 条 《中期审计报告》的格式可以根据实际需要参考以下的格式：

1. 标题，可由审计项目和《中期审计报告》两个部分组成；
2. 收件人；
3. 审计发现；
4. 审计建议；

5. 附件；

6. 签章；

7. 报告日期。

第 13 条 内部审计人员应于审计实施结束后，出具《审计报告》。《审计报告》的编制必须以审计结果为依据，做到客观、准确、清晰、完整且富有建设性。

第 14 条 《审计报告》应说明审计目的、范围、结论和建议，并可以包括被审计单位负责人对审计结论和建议的意见。

第 4 章 审计报告编制的程序和方法

第 15 条 《审计报告》的编制应当在结束现场审计工作之后进行。内部审计人员应当按照以下流程编制《审计报告》：

1. 做好相关准备工作；
2. 编制审计报告初稿；
3. 征求被审计单位意见；
4. 复核、修订审计报告并最后定稿。

第 16 条 内部审计人员进行审计报告的准备工作时，应重点关注以下事项：

1. 报告的整体或具体格式；
2. 可能的发送对象，以及报告收件人的姓名和职位；
3. 审计目的、范围等的表述；
4. 审计计划或审计委托书；
5. 审计发现的描述；
6. 用以支持审计发现和建议的各种信息，包括附录、说明和图表；
7. 特别敏感的内容，包括在报告中对于机密内容的披露程度；被审计单位对审计发现的可能性反应以及内部政策等；
8. 其他需要考虑的重要报告事项。

第 17 条 《审计报告》初稿由审计项目负责人或者由其授权的审计项目小组其他成员起草。如由其他人员起草，应当由审计项目负责人进行复核。《审计报告》初稿应当在审计项目小组内进行讨论，并根据讨论结果进行适当的修订。编制《审计报告》应当充分体现《审计报告》的质量要求。

第 18 条 在正式《审计报告》提交之前，审计项目小组应与被审计单位及其相关人员进行及时、充分的沟通。

1. 审计项目小组与被审计单位的沟通，应当根据沟通内容的要求选择会议形式或个人交谈形式。内部

审计机构和人员在与被审计单位进行沟通时，应注意沟通技巧，进行平等、诚恳、恰当、充分的交流。

2. 审计项目小组应当根据沟通结果对《审计报告》适当进行处理。

第 19 条 《审计报告》应当由被授权的审计项目小组成员以及审计项目负责人、审计机构负责人等相关人员进行严格的复核和适当的修订。《审计报告》复核、修改后，再经过与组织相关的管理层充分的沟通，经授权人员签章，提交给审计项目有责任的机构或个人。

第 20 条 内部审计人员应当在实施必要的审计程序后，采用以下方法编制《审计报告》。

1. 考虑《审计报告》使用者的各种合理需求。有些事项或后续审计结果与本次审计结论没有直接关系或关系不大，但需审计人员向报告收件人如组织管理当局反映提请关注，此类事项和情况应适当写入《审计报告》。

2. 反映被审计对象的相关成绩。对被审计单位的突出业绩应当在《审计报告》中予以适当说明。

3. 反映改进的计划和行动。由于受到审计目标和准备工作的制约，或受到审计过程中新发生情况的影响，审计范围可能与年度审计计划或最初拟定的范围不一致，必要时可在《审计报告》中指出所改进的计划与所采取的行动。

4. 揭示导致问题产生的外部不利因素的影响。

5. 采用正面的、积极的语言。对审计过程中揭示的消极的审计发现，在不损害内部审计独立性和声誉的前提下，应当充分考虑被审计单位的意见及可能对其造成的不利影响，客观、准确地以被审计单位可接受的方式写入《审计报告》。

6. 运用恰当的图表和脚注。《审计报告》可以运用适当的图表和脚注，以增强灵活性，快速、准确、直观地揭示和传递提供审计信息。

第 5 章 附则

第 21 条 本规定由审计部负责拟定，经总经理审批后实施。

第 22 条 本规定的解释权归审计部所有。

第 23 条 相关文件资料

1. 《审计报告》。

2. 《中期审计报告》。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.3 舞弊预防检查与汇报制度

22.3.1 舞弊预防管理制度

内控制度名称	舞弊预防管理制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 目的</p> <p>为了有效地预防公司舞弊行为的发生，明确相关责任，降低审计风险，根据国家相关法规及公司相关文件，特制定本制度。</p> <p>第2条 一般原则</p> <p>1. 各层级管理者应对舞弊行为的发生承担管理责任。建立、健全并有效实施内部控制，预防、发现及纠正舞弊行为是各级公司、各级部门负责人的主要职责之一。</p> <p>2. 审计部和审计人员应当保持应有的职业谨慎，密切关注公司内部可能发生的舞弊行为，以协助公司管理层预防舞弊行为的产生。</p> <p>第3条 名词解释</p> <p>1. 损害公司利益的舞弊：是指公司内外人员为谋取自身利益，采用欺骗等违法违规手段使公司经济利益遭受损害的不正当行为。</p> <p>2. 舞弊的预防：是指采取适当行动防止舞弊的发生，或在舞弊行为发生时将其危害控制在最低限度。</p> <p>第4条 审计部和审计人员应在以下四个方面保持应有的职业谨慎。</p> <p>1. 具有预防、识别、检查舞弊的基本知识和技能，在执行审计项目时警惕相关方面存在的舞弊风险。</p> <p>2. 根据被审计事项的重要性、复杂性以及审计的成本效益性，合理关注和检查可能存在的舞弊行为。</p> <p>3. 运用适当的审计职业判断，确定审计范围和审计程序，以检查、发现和报告舞弊行为。</p> <p>4. 发现舞弊迹象时，应及时向上级报告，提出进一步检查的建议。</p> <p>第5条 有下列情形之一者，属于舞弊行为。</p> <p>1. 受贿赂或回扣。</p> <p>2. 将正常情况下可以使公司获利的交易事项转移给他人。</p> <p>3. 贪污、挪用、盗窃公司资财。</p> <p>4. 使公司为虚假的交易事项支付款项。</p>			

5. 故意隐瞒、错报交易事项。

6. 泄露公司的商业秘密。

第6条 舞弊预防具体措施

1. 建立、健全公司的内部控制并使之得以有效实施是预防舞弊的主要途径。

2. 审计人员在审查和评价内部控制时，应当关注以下主要内容，以协助公司预防舞弊：

(1) 公司目标的可行性；

(2) 控制意识和态度的科学性；

(3) 员工行为规范的合理性和有效性；

(4) 经营活动授权制度的适当性；

(5) 风险管理机制的有效性；

(6) 管理信息系统的有效性。

3. 除内部控制的固有局限外，还应考虑可能会导致舞弊发生的以下因素。

(1) 管理人员品质不佳。

(2) 管理人员遭受异常压力。

(3) 经营活动中存在异常交易事项。

(4) 公司内部个人利益、局部利益和整体利益存在较大冲突。

(5) 审计部在审计中难以获取充分、相关、可靠的证据。

(6) 审计人员应根据审查和评价内部控制时发现的舞弊迹象或从其他来源获取的信息，考虑可能发生的舞弊行为的性质，向集团审计部报告，同时就需要实施的舞弊检查提出建议。

第7条 本制度自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.3.2 舞弊内部审计准则

内控制度名称	舞弊内部审计准则	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第1条 为了规范对舞弊的内部审计行为，根据国家相关审计法律法规，结合本公司实际情况，特制定本准则。</p> <p>第2条 范围</p> <p>本准则适用于公司舞弊内部审计活动，相关审计项目组和审计人员必须严格执行。</p> <p>第3条 名词解释</p> <p>1. 舞弊检查：是指实施必要的检查程序，以确定舞弊迹象所显示的舞弊行为是否已经发生。</p> <p>2. 舞弊汇报：是指审计人员以书面或口头形式向相关管理层报告舞弊预防、检查的情况及结果。</p> <p>第4条 舞弊检查</p> <p>1. 舞弊的检查通常由审计人员、法律顾问等实施。</p> <p>2. 审计人员应按照以下要求进行舞弊检查。</p> <p>(1) 评估舞弊涉及的范围及复杂程度，避免对可能涉及舞弊的人员提供信息或被其所提供的信息误导。</p> <p>(2) 对参与舞弊检查人员的资格、技能和独立性进行评估。</p> <p>(3) 设计适当的舞弊检查程序，以确定舞弊者、舞弊程度、舞弊手段及舞弊原因。</p> <p>(4) 在舞弊检查过程中与公司总经理、专业舞弊调查人员、法律顾问及其他专家保持必要的沟通。</p> <p>(5) 保持应有的职业谨慎，以避免损害相关公司或人员的合法权益。</p> <p>3. 在舞弊检查工作结束后，审计人员应评价查明的事实，以满足下列要求。</p> <p>(1) 确定强化内部控制的措施。</p> <p>(2) 设计适当程序，对公司未来检查类似舞弊行为提供指导。</p> <p>(3) 使审计人员了解、熟悉相关的舞弊迹象特征。</p> <p>第5条 舞弊汇报</p> <p>1. 在舞弊检查过程中出现下列情况时，审计人员应及时向审计部汇报。</p> <p>(1) 可以合理确信舞弊已经发生，并需深入调查。</p> <p>(2) 舞弊行为已导致财务报表严重失实。</p> <p>(3) 发现犯罪线索，并获得应当移送司法机关处理的证据。</p>			

2. 审计人员完成必要的舞弊检查程序后,应从舞弊行为的性质和金额两方面考虑其严重程度,出具相应的审计报告。

(1) 报告的内容应包括:舞弊行为的性质、涉及人员、舞弊手段及原因、检查结论、处理意见、提出的建议及纠正措施。

(2) 若发现的舞弊行为性质较轻且金额较小时,可一并纳入常规审计报告。

(3) 若发现的舞弊行为性质严重或金额较大,应出具专项审计报告,如果涉及敏感的或对公众有重大影响的问题,应征求法律顾问的意见。

第6条 本准则自____年____月____日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.4 内部审计质量管控规范

22.4.1 外部评价制度

内控制度名称	外部评价制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	

第1条 为了使集团内部审计工作的实施不断得到改善和提高,真正为集团的发展服务,根据国家审计法律法规的规定,结合集团实际情况,特制定本制度。

第2条 外部评价机构的选择

外部评价机构由审计部负责确定,并报审计委员会审核批准。

第3条 选择外部评价机构和人员应当遵循独立、客观、保密的原则,并具有评价工作所需要的专业胜任能力。

第4条 审计部需从以下途径选择外部评价机构和人员。

1. 会计师事务所。

2. 内部审计协会。

3. 其他组织的内部审计机构。

第5条 外部评价原则上每4年实施一次,在下述情况下,可以适当延长外部评价的间隔。

1. 自上次外部评价后,审计部的组织结构、规章制度、人员素质以及审计质量控制具有较强的稳定性。

2. 集团在近期组织过对内部审计质量的相关内容的考核与评价。

第 6 条 所开展的外部评价包括以下内容。

1. 内部审计机构组织结构的合理程度。
2. 内部审计人员履行内部审计准则的情况。
3. 内部审计人员的专业胜任能力。
4. 内部审计目标的实现程度。
5. 内部自我质量控制的适当性及有效性。

第 7 条 外部评价人员在对内部审计质量作出评价后,应当出具《外部评价报告》,提交给审计委员会和董事会。

第 8 条 外部评价报告应包括以下主要内容。

1. 对内部审计活动是否遵循内部审计准则发表意见。
2. 内部审计工作存在的主要问题。
3. 对提高内部审计质量的建议。
4. 集团审计委员会审计部的反馈意见。

第 9 条 对《外部评价报告》所提出的重大问题,审计部应拟定改进方案或措施,以改善内部审计质量。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22.4.2 内部审计督导制度

内控制度名称	内部审计督导制度	执行部门	
内控制度编号		监督部门	
制度受控状态		生效日期	
<p>第 1 条 为了规范内部审计的督导工作,保证内部审计的质量,根据《内部审计具体准则》及国家相关法规,结合公司具体情况,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称督导,是指公司审计部经理和各审计项目组长对实施审计工作的审计人员进行的监督与指导。</p> <p>第 3 条 本制度适用于公司审计部所有审计人员及其从事的一切内部审计活动。</p>			

第4条 审计部经理对督导工作负主要责任，审计项目组长负责审计现场的督导工作。

第5条 对于重大或敏感的审计问题，审计部经理应直接进行督导。审计部经理应采取适当的措施，尽可能减少内部审计人员的专业判断风险。

第6条 在督导工作中，应遵循重要性、谨慎性和客观性原则。

1. 各级督导人员应根据内部审计人员的知识与技能，以及审计项目的复杂性，有重点地进行督导。

2. 实施督导时，应当保持应有的职业谨慎，进行合理的专业判断，减少审计风险。

3. 实施督导时，必须以事实为依据，做到客观公正。

第7条 督导应当贯穿于审计项目的全过程，包括审计准备、审计实施和审计终结三个阶段。

第8条 各级督导人员应确保审计人员明确审计目标和审计责任，并具有完成审计项目所必需的知识

和技能。

第9条 各级督导人员应确保审计人员了解被审计单位的业务性质和需要特别关注的重大经营问题，制定可行的审计方案。

第10条 各级督导人员应确认审计人员按批准后的审计方案实施必要的审计程序，并针对新发现的重要问题修订审计方案。

第11条 各级督导人员应复核审计人员所编工作底稿的质量。

第12条 各级督导人员应确认审计证据的充分性、相关性及可靠性。

第13条 各级督导人员应确认审计报告的可靠性，审计建议的可行性。

第14条 各级对被审计单位提出的异议，督导人员应进行核实、复查，并及时给予答复。

第15条 各级督导人员应确认审计目标实现的情况，确定是否存在尚未解决的重要问题。

第16条 各级督导人员应确认审计人员遵循内部审计工作程序和规范的情况。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

22 . 5 内部审计相关文件资料

22 . 5 . 1 审计通知书

内控文本名称	审计通知书	内控文本编号	
		文本受控状态	
<p>_____（被审计单位）：</p> <p>根据企业_____号文件精神，组成审计组于____年____月____日起对你单位的财务收支情况、内控制度执行情况、经济效益等进行就地审计/报送审计，请你单位接此通知后，于____年____月____日前准备好以下资料，并为审计组提供必要的工作条件。</p> <p>特此通知！</p> <p style="text-align: right;">审计组长：</p> <p style="text-align: right;">审计成员：</p> <p style="text-align: right;">审计部（盖章）</p> <p style="text-align: right;">日期：</p>			
编制日期		审核日期	
修改标记		修改处数	
批准日期		修改日期	

22.5.2 审计意见书

内控文本名称	审计意见书	内控文本编号			
		文本受控状态			
<p>____（被审计单位）：</p> <p>根据×××号《审计通知书》，自____年____月____日至____年____月____日对你单位进行了审计，现出具如下审计意见：</p> <p>1．内部审计中的事实认定（具体内容略）；</p> <p>2．对事实的评价（具体内容略）。</p> <p>根据以上的意见，特提出如下建议：</p> <p>1．被审计单位应当做出的解释或改进（具体内容略）；</p> <p>2．被审计单位的改进期限（具体内容略）。</p> <p style="text-align: right;">审计部盖章：</p> <p style="text-align: right;">日期：</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商（电子商务经理）MBA 高等教育双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

咨询报名：13684609885

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

网址：www.mhjj.net

赶紧体验吧

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管

理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034
方式三	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995