

弗布克企业内控手册系列

# 企业内部控制实施细则手册

配套光盘

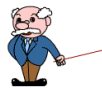
(配有本书部分内控管理目标以及内控业务风险、流程和制度)

周常发 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 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

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：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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：工商管理MBA课程实战班100%	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
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《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
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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】**

美华企业管理有限公司、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。

**【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](mailto: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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
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>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

**♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**

# 目 录

- 第 1 章 资金内部控制实施细则
  - 1.1 资金管理目标
    - 1.1.1 资金业务目标
    - 1.1.2 资金财务目标
  - 1.2 资金业务风险
    - 1.2.1 资金运营风险
    - 1.2.2 资金财务风险
  - 1.3 资金管理业务流程
    - 1.3.1 现金管理业务流程
    - 1.3.2 银行存款管理业务流程
  - 1.4 资金管理业务相关办法、规范、制度
    - 1.4.1 现金管理办法
    - 1.4.2 银行存款制度
- 第 2 章 采购内部控制实施细则
  - 2.1 采购管理目标
    - 2.1.1 采购业务目标
    - 2.1.2 采购财务目标
  - 2.2 采购业务风险
    - 2.2.1 采购经营风险
    - 2.2.2 采购财务风险
  - 2.3 采购管理业务流程
    - 2.3.1 请购与审批控制流程
    - 2.3.2 采购与验收控制流程
  - 2.4 采购管理业务流程相关细则、办法、规定、制度
    - 2.4.1 采购授权与审批制度
    - 2.4.2 采购与验收控制细则
- 第 3 章 存货内部控制实施细则
  - 3.1 存货管理目标
    - 3.1.1 存货业务目标
    - 3.1.2 存货财务目标
  - 3.2 存货业务风险
    - 3.2.1 存货管控风险
    - 3.2.2 存货财务风险
  - 3.3 存货管理业务流程
    - 3.3.1 请购与采购控制流程
    - 3.3.2 验收与保管控制流程
  - 3.4 存货业务流程相关细则、办法、制度
    - 3.4.1 验收与保管制度
    - 3.4.2 领用与发放办法
- 第 4 章 销售内部控制实施细则
  - 4.1 销售管理目标
    - 4.1.1 销售业务目标

- 4.1.2 销售财务目标
- 4.2 销售业务风险
  - 4.2.1 销售经营风险
  - 4.2.2 销售财务风险
- 4.3 销售管理业务流程
  - 4.3.1 销售业务流程
  - 4.3.2 发货业务流程
- 4.4 销售业务流程相关细则、办法、规范、制度
  - 4.4.1 客户管理细则
  - 4.4.2 发货管理制度
- 第5章 工程项目内部控制实施细则
  - 5.1 工程项目管理目标
    - 5.1.1 工程项目业务目标
    - 5.1.2 工程项目财务目标
  - 5.2 工程项目业务风险
    - 5.2.1 工程项目经营风险
    - 5.2.2 工程项目财务风险
  - 5.3 工程项目业务流程
    - 5.3.1 项目决策控制流程
    - 5.3.2 工程概预算控制流程
  - 5.4 工程项目业务流程相关细则、办法、规范、制度
    - 5.4.1 工程项目授权审批制度
    - 5.4.2 工程项目决策实施办法
- 第6章 固定资产内部控制实施细则
  - 6.1 固定资产管理目标
    - 6.1.1 固定资产业务目标
    - 6.1.2 固定资产财务目标
  - 6.2 固定资产业务风险
    - 6.2.1 固定资产经营风险
    - 6.2.2 固定资产财务风险
  - 6.3 固定资产业务流程
    - 6.3.1 取得与验收控制流程
    - 6.3.2 使用与维护控制流程
  - 6.4 固定资产业务流程相关细则、办法、规范、制度
    - 6.4.1 固定资产预算细则
    - 6.4.2 固定资产请购办法
- 第7章 无形资产内部控制实施细则
  - 7.1 无形资产管理目标
    - 7.1.1 无形资产业务目标
    - 7.1.2 无形资产财务目标
  - 7.2 无形资产业务风险
    - 7.2.1 无形资产经营风险
    - 7.2.2 无形资产财务风险
  - 7.3 无形资产管理业务流程

- 7.3.1 无形资产取得与验收控制流程
  - 7.3.2 无形资产使用控制流程
- 7.4 无形资产业务流程相关细则、办法、制度
  - 7.4.1 无形资产预算管理细则
  - 7.4.2 无形资产请购审批制度
- 第8章 长期股权投资内部控制实施细则
  - 8.1 长期股权投资管理目标
    - 8.1.1 长期股权投资业务目标
    - 8.1.2 长期股权投资财务目标
  - 8.2 长期股权投资业务风险
    - 8.2.1 长期股权投资运营风险
    - 8.2.2 长期股权投资财务风险
  - 8.3 长期股权投资业务流程
    - 8.3.1 长期股权投资决策流程
    - 8.3.2 长期股权投资执行流程
  - 8.4 长期股权投资业务流程相关细则、规范、制度
    - 8.4.1 投资执行管理细则
    - 8.4.2 投资处置管理规范
- 第9章 筹资内部控制实施细则
  - 9.1 筹资管理目标
    - 9.1.1 筹资业务目标
    - 9.1.2 筹资财务目标
  - 9.2 筹资业务风险
    - 9.2.1 筹资运营风险
    - 9.2.2 筹资财务风险
  - 9.3 筹资业务流程
    - 9.3.1 筹资决策控制流程
    - 9.3.2 筹资执行控制流程
  - 9.4 筹资业务流程相关办法、规定、制度
    - 9.4.1 筹资决策控制制度
    - 9.4.2 筹资风险评估规定
- 第10章 预算内部控制实施细则
  - 10.1 预算管理目标
    - 10.1.1 预算业务目标
    - 10.1.2 预算合规目标
  - 10.2 预算业务风险
    - 10.2.1 预算经营风险
    - 10.2.2 预算合规风险
  - 10.3 预算业务流程
    - 10.3.1 预算编制控制流程
    - 10.3.2 预算执行控制流程
  - 10.4 预算业务流程相关细则、制度
    - 10.4.1 预算编制管理细则
    - 10.4.2 预算执行责任制度

## 第 11 章 成本费用内部控制实施细则

- 11.1 成本费用管理目标
  - 11.1.1 成本费用业务目标
  - 11.1.2 成本费用财务目标
- 11.2 成本费用业务风险
  - 11.2.1 成本费用经营风险
  - 11.2.2 成本费用财务风险
- 11.3 成本费用业务流程
  - 11.3.1 成本费用预算流程
  - 11.3.2 成本费用执行流程
- 11.4 成本费用业务流程相关办法、规范、制度
  - 11.4.1 成本费用预算制度
  - 11.4.2 成本费用执行规范

## 第 12 章 担保内部控制实施细则

- 12.1 担保管理目标
  - 12.1.1 担保业务目标
  - 12.1.2 担保财务目标
- 12.2 担保业务风险
  - 12.2.1 担保经营风险
  - 12.2.2 担保财务风险
- 12.3 担保业务流程
  - 12.3.1 担保评估审批流程
  - 12.3.2 担保执行控制流程
- 12.4 担保业务流程相关办法、制度
  - 12.4.1 担保授权审核管理办法
  - 12.4.1 担保评估审批管理制度

## 第 13 章 合同协议内部控制实施细则

- 13.1 合同协议管理目标
  - 13.1.1 合同协议业务目标
  - 13.1.2 合同协议合规目标
- 13.2 合同协议业务风险
  - 13.2.1 合同协议经营风险
  - 13.2.2 合同协议合规风险
- 13.3 合同协议业务流程
  - 13.3.1 合同协议编制审核流程
  - 13.3.2 合同协议订立控制流程
- 13.4 合同协议业务流程相关办法、制度
  - 13.4.1 合同协议订立审批制度
  - 13.4.2 合同协议编制会审制度

## 第 14 章 业务外包内部控制实施细则

- 14.1 业务外包管理目标
  - 14.1.1 业务外包业务目标
  - 14.1.2 业务外包财务目标
- 14.2 业务外包业务风险

- 14.2.1 业务外包经营风险
- 14.2.2 业务外包财务风险
- 14.3 业务外包流程
  - 14.3.1 承包方选择流程
  - 14.3.2 外包协议管理流程
- 14.4 业务外包流程相关细则、办法、规定、制度
  - 14.4.1 承包方资质审核遴选制度
  - 14.4.2 企业外包合同协议管理规定
- 第 15 章 子公司管理内部控制实施细则
  - 15.1 子公司管理目标
    - 15.1.1 子公司管理业务目标
    - 15.1.2 子公司管理财务目标
  - 15.2 子公司管理业务风险
    - 15.2.1 子公司运营风险
    - 15.2.2 子公司财务风险
  - 15.3 子公司管理业务流程
    - 15.3.1 子公司业务管控流程
    - 15.3.2 子公司内部审计流程
  - 15.4 子公司管理业务流程相关细则、办法、制度
    - 15.4.1 委派董事管理办法
    - 15.4.2 子公司业务授权审批办法
- 第 16 章 财务报告编制与披露内部控制实施细则
  - 16.1 财务报告编制与披露目标
    - 16.1.1 财务报告编制与披露业务目标
    - 16.1.2 财务报告编制与披露合规目标
  - 16.2 财务报告编制与披露风险
    - 16.2.1 财务报告编制与披露业务风险
    - 16.2.2 财务报告编制与披露财务风险
  - 16.3 财务报告编制与披露流程
    - 16.3.1 财务报告编制准备流程
    - 16.3.2 财务报告编制实施流程
  - 16.4 财务报告编制与披露流程相关规范、办法、制度
    - 16.4.1 财务报告编制准备规范
    - 16.4.2 财务报告报送披露办法
- 第 17 章 人力资源管理内部控制实施细则
  - 17.1 人力资源管理目标
    - 17.1.1 人力资源业务目标
    - 17.1.2 人力资源财务目标
  - 17.2 人力资源业务风险
    - 17.2.1 人力资源运营风险
    - 17.2.2 人力资源财务风险
  - 17.3 人力资源业务流程
    - 17.3.1 招聘流程
    - 17.3.2 考核流程

- 17.4 人力资源业务流程相关细则、办法、制度
  - 17.4.1 招聘制度
  - 17.4.2 考核细则
- 第 18 章 信息系统内部控制实施细则
  - 18.1 信息系统管理目标
    - 18.1.1 信息系统业务目标
    - 18.1.2 信息系统合规目标
  - 18.2 信息系统业务风险
    - 18.2.1 信息系统经营风险
    - 18.2.2 信息系统合规风险
  - 18.3 信息系统业务流程
    - 18.3.1 信息系统开发维护流程
    - 18.3.2 系统访问安全管理流程
  - 18.4 信息系统业务流程相关细则、办法、规范、制度
    - 18.4.1 信息系统管理细则
    - 18.4.2 账号审批管理办法
- 第 19 章 衍生工具内部控制实施细则
  - 19.1 衍生工具管理目标
    - 19.1.1 衍生工具业务目标
    - 19.1.2 衍生工具财务目标
  - 19.2 衍生工具业务风险
    - 19.2.1 衍生工具经营风险
    - 19.2.2 衍生工具财务风险
  - 19.3 衍生工具业务流程
    - 19.3.1 衍生工具交易流程
    - 19.3.2 衍生工具风险评估流程
  - 19.4 衍生工具流程相关细则、办法、制度
    - 19.4.1 衍生工具风险控制制度
    - 19.4.2 衍生工具监督检查办法
- 第 20 章 并购内部控制实施细则
  - 20.1 并购管理目标
    - 20.1.1 并购业务目标
    - 20.1.2 并购财务目标
  - 20.2 并购业务风险
    - 20.2.1 并购经营风险
    - 20.2.2 并购财务风险
  - 20.3 并购业务流程
    - 20.3.1 并购交易授权审批流程
    - 20.3.2 审慎性调查控制流程
  - 20.4 并购交易业务流程相关制度
    - 20.4.1 并购交易授权与审批制度
    - 20.4.2 并购交易审慎性调查制度
- 第 21 章 关联交易内部控制实施细则
  - 21.1 关联交易管理目标

- 21 . 1 . 1 关联交易业务目标
- 21 . 1 . 2 关联交易财务目标
- 21 . 2 关联交易业务风险
  - 21 . 2 . 1 关联交易经营风险
  - 21 . 2 . 2 关联交易财务风险
- 21 . 3 关联交易业务流程
  - 21 . 3 . 1 关联方界定流程
  - 21 . 3 . 2 关联交易询价流程
- 21 . 4 关联交易流程相关制度
  - 21 . 4 . 1 关联交易询价制度
  - 21 . 4 . 2 关联交易回避审议制度
- 第 22 章 内部审计内部控制实施细则
  - 22 . 1 内部审计管理目标
    - 22 . 1 . 1 内部审计业务目标
    - 22 . 1 . 2 内部审计合规目标
  - 22 . 2 内部审计业务风险
    - 22 . 2 . 1 内部审计经营风险
    - 22 . 2 . 2 内部审计合规风险
  - 22 . 3 内部审计业务流程
    - 22 . 3 . 1 内部审计控制流程
    - 22 . 3 . 2 舞弊预防检查汇报流程
  - 22 . 4 内部审计业务流程相关制度
    - 22 . 4 . 1 内部审计管理制度
    - 22 . 4 . 2 舞弊预防检查汇报制度

# 第 1 章 资金内部控制实施细则

## 1.1 资金管理目标

### 1.1.1 资金业务目标

资金业务目标是根据企业外部环境和内部条件确定的目标,即在保证资金安全的同时不断提高企业的经济效益。具体的资金业务目标如图 1-1 所示。

目标 1	降低资金成本,提高资金收益水平
目标 2	建立、健全资金业务的相关办法、规范、制度
目标 3	确保资金在正常运营中安全,提高资金利用率
目标 4	确保资金交易符合国家货币资金管理的有关规定和企业内部规章制度

图 1-1 资金业务目标

### 1.1.2 资金财务目标

资金财务目标是根据企业财务管理的目标和资金业务开展的情况确定的目标,即保证资金安全、遵守资金运营的财务制度、提升资金运营的经济效益。具体的资金财务目标如图 1-2 所示。

目标 1	保证资金核算的真实、准确、完整
目标 2	保证生产经营和企业发展所必需的资金
目标 3	确保资金会计记录的真实、准确、完整和及时
目标 4	防范资金交易中可能存在的差错、舞弊行为和财务风险

图 1-2 资金财务目标

## 1.2 资金业务风险

### 1.2.1 资金运营风险

资金运营风险是指企业在对资金进行内部控制的过程中，可能因违反相关制度、规定和程序而遭受损失和受到处罚。在运营中可能涉及的资金运营风险如图 1-3 所示。

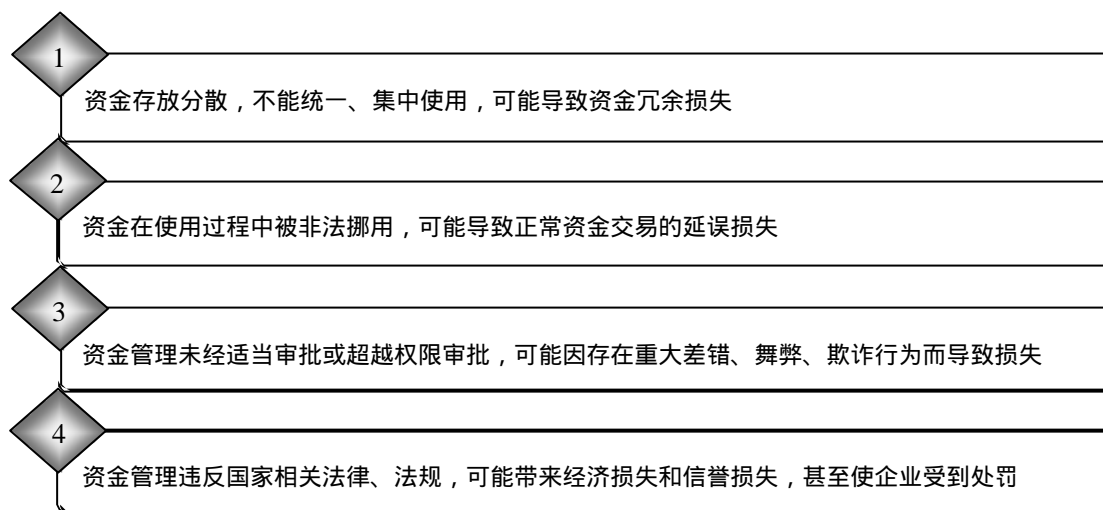


图 1-3 资金运营风险

### 1.2.2 资金财务风险

资金业务是企业财务管理、会计核算、审计的关键环节，操作过程中企业可能因支出不合理、票据不合规、账户开立和使用不规范等而遭遇风险。可能涉及到的资金财务风险如图 1-4 所示。

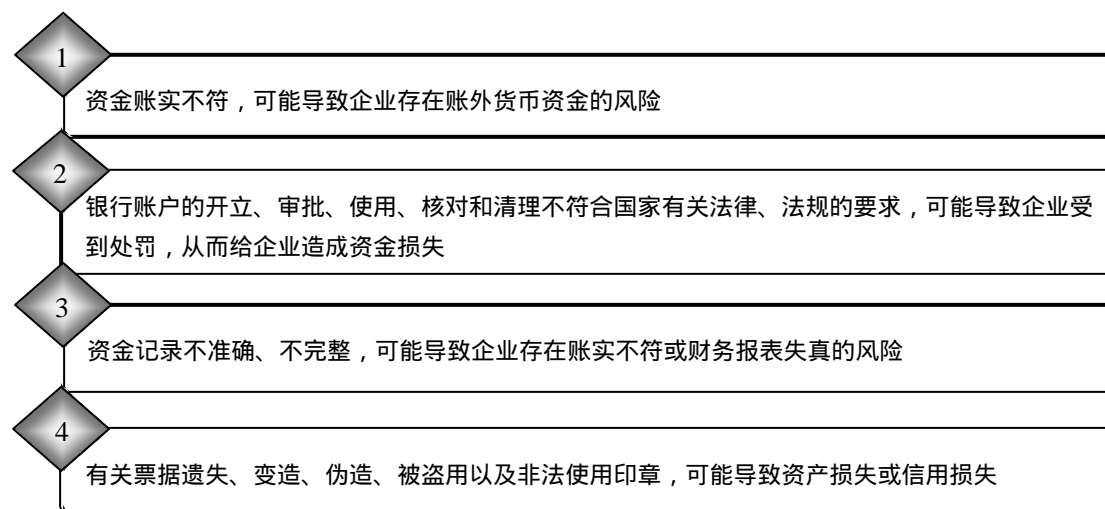


图 1-4 资金财务风险

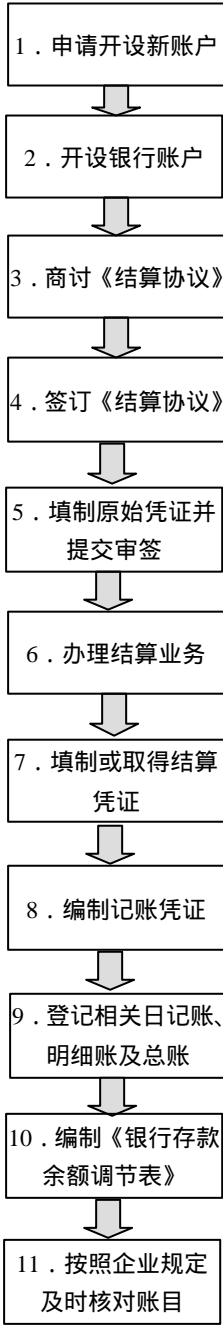
## 1.3 资金管理业务流程

### 1.3.1 现金管理业务流程

现金管理业务流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 制定《现金管理制度》] --&gt; B[2. 拟订《现金需求计划》]     B --&gt; C[3. 汇总《现金需求计划》]     C --&gt; D[4. 传达《现金需求计划》]     D --&gt; E[5. 提出用款申请]     E --&gt; F[6. 提交用款申请]     F --&gt; G[7. 核实用款申请]     G --&gt; H[8. 出纳付款]     H --&gt; I[9. 按要求合理使用现金]     I --&gt; J[10. 整理单据、凭证归档]           </pre>	1	财务部		审核 审批	检查《现金管理制度》是否全面、准确、合理	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	2	各部门	财务部		检查《现金需求计划》是否准确、合理、合规	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	3	财务部	各部门		检查《现金需求计划》汇总是否合理、及时	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	4	财务部			检查《现金需求计划》的下达是否及时、准确	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	5	各部门		审核 审批	检查用款申请的填写是否项目齐全、无遗漏	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	6	各部门	财务部	审核	检查用款申请的提交是否及时，是否已经过必要的部门内部审核	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》

	7	财务部			检查用款申请是否得到及时、准确的核实	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	8	财务部		审核	检查付款方式是否合规	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	9	各部门			检查是否按要求使用现金	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》
	10	财务部			检查是否及时、完整地进行了归档	《现金管理办法》、《现金管理暂行条例》

### 1.3.2 银行存款管理业务流程

银行存款管理业务流程						
业务流程	序号	责任 部门/人	配合/支持 部门	不相容 职责	监督检查 方法	相关 制度
 <pre> graph TD     A[1. 申请开设新账户] --&gt; B[2. 开设银行账户]     B --&gt; C[3. 商讨《结算协议》]     C --&gt; D[4. 签订《结算协议》]     D --&gt; E[5. 填制原始凭证并提交审签]     E --&gt; F[6. 办理结算业务]     F --&gt; G[7. 填制或取得结算凭证]     G --&gt; H[8. 编制记账凭证]     H --&gt; I[9. 登记相关日记账、明细账及总账]     I --&gt; J[10. 编制《银行存款余额调节表》]     J --&gt; K[11. 按照企业规定及时核对账目]           </pre>	1	财务部		审批	检查是否需要开设新账户	《银行存款制度》
	2	财务部			检查开设的银行账号是否合法；检查开设手续是否完整	《银行存款制度》
	3	财务部	财务总监	审批	检查商讨的人员和流程是否符合公司相关规定	《银行存款制度》
	4	财务部			检查《结算协议》的签订代表是否得到合理授权	《银行存款制度》
	5	各部门		审核	检查原始凭证是否真实、完整	《银行存款制度》、《票据管理规范》
	6	财务部			检查结算业务的办理是否合法、合规	《银行存款制度》
	7	财务部		审核	检查填制或取得结算凭证是否完整、合法	《票据管理规范》
	8	财务部			检查是否按规定编制记账凭证	《银行存款制度》

	9	财务部		审核	定期核对账单	《银行存款制度》
	10	财务部		盘点清查	检查《银行余额调节表》的编制是否准确、及时	《银行存款制度》
	11	财务部		审计	检查账目是否明确、完整	《银行存款制度》

## 1.4 资金管理业务相关办法、规范、制度

### 1.4.1 现金管理办法

办法名称	现金管理办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范公司的现金管理，防止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 本办法适用于现金收付业务办理、库存现金管理等。</p> <p>第 3 条 公司所有经济往来，除本办法规定的可以使用现金的范围外，其他均应通过开户银行进行转账结算。</p> <p>第 4 条 公司的现金管理按照账款分开原则，由专职出纳负责。出纳不能兼任会计。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 现金收取、支付范围规定</b></p> <p>第 5 条 现金的收取范围</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 个人购买公司的物品或接受劳务。</li> <li>2. 个人还款、赔偿款、罚款及备用金退回款。</li> <li>3. 无法办理转账的销售收入。</li> <li>4. 不足转账起点的小额收入。</li> <li>5. 其他必须收取现金的事宜。</li> </ol> <p>第 6 条 在下列范围内可以使用现金，不属于现金开支范围的业务，应当根据规定通过银行办理转账结</p>					

算。

1. 员工薪酬, 包括员工工资、津贴、奖金等。
2. 各种劳保、福利费用及国家规定的对个人的其他支出。
3. 支付给公司外部个人的劳务报酬。
4. 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。
5. 结算起点以下的零星支出 ( 结算起点为 1 000 元, 超过结算起点应实行银行转账结算 )。
6. 向股东支付的红利。
7. 根据规定允许使用现金的其他支出。

第 7 条 除第 6 条的第 2 点外, 公司支付给个人的款项, 超过现金使用限额的部分, 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, 报开户银行审核后, 方可支付现金。

### 第 3 章 现金限额管理

第 8 条 公司按照国务院发布的《现金管理暂行条例》及中国人民银行发布的《现金管理暂行条例实施细则》的规定建立《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 9 条 财务部要结合本公司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 10 条 现金的库存限额以不超过 2~3 个工作日的开支额为限, 具体数额由财务部代表公司向主办银行提出申请, 由主办银行核定。

第 11 条 对于核定后的现金库存限额, 出纳必须严格遵守, 若发生意外损失, 超限额部分的现金损失由出纳承担赔偿责任。

第 12 条 需要增加或减少现金的库存限额时, 应申明理由, 经会计、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 13 条 库存的现金不准超过银行规定的限额, 超过限额时应将超限额部分当日送存银行。如因特殊原因需滞留超额现金过夜 ( 如待发放的奖金等 ), 必须经有关领导批准, 并做好保管工作。

### 第 4 章 现金收取与支出管理

第 14 条 现金收支工作总体规定

1. 现金收支必须坚持 “ 收有凭、支有据 ”, 堵塞由于现金收支不清、手续不全而出现的一切漏洞。
2. 除出纳和财务部得到授权的人员外, 任何单位或个人都不得代表公司接受现金或与其他企业办理结算业务。
3. 出纳不准以白条充抵现金。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。
4. 出纳不得擅自将公司现金借给个人或企业, 不得谎报用途套取现金, 不得利用银行账户代其他企

业或个人存入或支取现金，不得将公司收入的现金以个人名义存入银行，不得保留账外公款。

5. 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 15 条 有关现金收取工作的规定

1. 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，防止误收假币。若发生误收假币或短款，出纳应承担一切损失。

2. 因业务需要，在企业外部收取大量现金的，应及时向企业财务部和企业负责人汇报，并妥善处理，任何人不得随意带现金离开企业。否则，发生损失由相关责任人赔偿。

3. 现金收讫无误后，出纳要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。

4. 及时将企业每天的现金收入足额送存银行，不得坐支，不得将其用于直接支付本企业自身的支出；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。

5. 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；应将《现金收付款项交接簿》同现金日记账一起保管归档。

#### 第 16 条 有关现金支付工作的规定

1. 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。

2. 对于需支付现金的业务，会计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，会计不得办理。

3. 办理现金付款手续时，会计应认真审查原始凭证的真实性与正确性，审查其是否符合企业规定的签批手续，审核无误后填制现金付款凭证。

4. 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名。

5. 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。

6. 任何部门和个人都不得以任何理由私借或挪用公款。公司员工因公借款按《员工借款管理制度》的规定，需填写《借款单》（如下表所示）。《借款单》应注明借用现金的用途，经部门经理批准后，送财务部会计审核，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，企业应视业务需要制定还款期限及措施。

借款单

借款部门/人		使用部门/人		借款日期	____年__月__日
款 项 类 别	现金	支票	支票号码_____		
借款理由及用途					

借 款 金 额	万 千 佰 拾 元 角 分 ￥ _____	
还 款 方 式		
审 批 意 见	部门经理审核	
	财务部经理审核	
	总经理审批	
附件名称及张数		
备 注		

7. 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》(如下表所示),注明用途及金额。出纳要严格审核应报销的原始凭证,应根据成本管理、费用管理规定的相关审批权限进行审核,审核无误后方可办理报销手续。

#### 支出凭单

所属部门		日期	____年__月__日	第_____号
支出用途				
金 额	万 千 佰 拾 元 角 分 ￥ _____			
会 计		出 纳		收 款 人
财务部经理审核		财务总监审核		总经理审批

8. 支付个人的临时工资、顾问费等时,出纳应根据有关规定、企业领导的批示以及经过审核的《支出凭单》,由经办人、收款人签章后付现金,同时办理代扣个人所得税手续。

9. 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、财务总监、总经理同意后,准予支付现金。

#### 第 5 章 现金保管

第 17 条 现金保管的责任人为出纳。出纳应由诚实可靠、责任心强、业务熟练的会计担任,连续担任出纳岗位一般不得超过 5 年。

第 18 条 超过库存限额以外的现金应由出纳在下班前送存银行。公司的现金不得以个人名义存入银行。

第 19 条 为加强对现金的管理,除工作需要的少量备用金可放在出纳的抽屉内,其余均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,房间应配有铁栏杆和防盗门。

第 20 条 应将限额内的现金一律放在保险柜内,不得将其放在办公桌内过夜。保险柜密码由出纳保管,

并严格保密，不得向他人泄露，以防为他人利用。若出纳调动岗位，应更换使用新的保险柜密码。

第 21 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 22 条 对于纸币和硬币，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硬币的币面金额，以及整数（即大数）和零数（即小数）进行分类保管。

第 23 条 应将现金整齐存放，保持清洁，如因潮湿霉烂、虫蛀等问题而使现金发生损失的，由出纳负责。

第 24 条 出纳向银行提取现金时，应先填写《现金提取单》（如下表所示），填写时，应写明用途和金额，经财务部经理批准后提取。

现金提取单

提 取 人		提取日期	____年__月__日
现金提取用途			
提 取 金 额	万 仟 佰 拾 元 角 分 ￥_____		
取款银行名称			
取款银行地址			
财务部经理审核意见			
财务总监审核意见			
总经理审批意见			

## 第 6 章 现金盘点与监督管理

第 25 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，以检查账实是否相符。

2. 按日清理的主要工作内容。

（1）清理各种现金收付款凭证，检查单证是否相符，检查每张单证是否已经盖齐“收讫”、“付讫”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 26 条 每月会计结账日后，出纳应及时与负责账务处理的会计就“现金日记账”和“现金明细账”进行核对，确保一致，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 27 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 28 条 财务部经理、资金主管应定期监盘现金,确保账账相符、账实相符。发现长款或短款时,应及时查明原因,按规定程序报批处理。因出纳自身原因造成的现金短缺,出纳负全额赔偿责任,造成重大损失的,应依法追究责任人的法律责任。

第 29 条 财务部经理、资金主管应高度重视现金管理,对现金收支进行严格审核,不定期地进行实地盘点,对现金管理中出现的情况和问题提出改进意见,报上级领导批准后实施。

#### 第 7 章 处罚

第 30 条 对由于违反本办法给公司造成损失的,视情节轻重给予处罚并要求其作出经济赔偿。

第 31 条 凡超出规定范围或限额使用现金、使用不符合要求的凭证充抵库存现金、未经批准坐支现金、私设小金库、编造用途套取现金以及私存公款的,除给予有关财会人员行政处分外,还应给予违纪金额 10% ~ 30% 的罚款。

第 32 条 所有罚款一律上缴公司财务部。

#### 第 8 章 附则

第 33 条 本办法由财务部负责制定和解释。

第 34 条 本办法经董事会批准后实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 1.4.2 银行存款制度

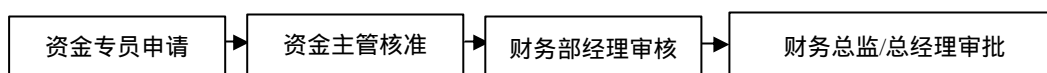
制度名称	银行存款制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为保证银行存款收付准确、使用合法,公司应严格按照国家金融法律、法规办理银行存款的各项业务。为保证本公司银行存款的安全、完整,确保有效使用银行存款,避免营私舞弊行为,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及银行存款业务的相关事项。</p> <p>第 3 条 本制度中的银行存款是指公司存放在银行或其他金融机构的货币资金。</p>					

## 第 2 章 银行账户管理规定

第 4 条 公司银行账户开户工作统一由财务部负责，日常管理也由财务部指定专人负责。

第 5 条 在银行开立的账户，只供本公司业务经营范围的资金收付，不准出租、出借或转让给其他单位或个人使用。

第 6 条 公司开设账户的审批程序，如下图所示。



公司开设账户审批程序图

第 7 条 公司银行账户应依据国家有关规定开立，并用于办理结算业务、资金信贷和现金收付，具体可设基本存款账户、一般存款账户、临时存款账户与专用存款账户，各账户功能如下。

### 1. 基本存款账户

基本存款账户是指办理公司日常转账结算与现金支付的账户，如日常经营活动的资金支付，工资、奖金等现金支取等。

### 2. 一般存款账户

一般存款账户是指办理公司的借款转存、借款归还和其他结算的账户，此账户只可办理现金缴存，不可办理现金支付。

### 3. 临时存款账户

临时存款账户是指办理临时机构或存款人临时经营活动发生的资金收付的账户，此账户在国家现金管理的规定范围内可办理现金支取。

### 4. 专用存款账户

此账户是公司是为特定用途资金进行管理和使用而开设的，如基本建设资金、更新改造资金、证券交易结算资金、期货交易保证金、信托资金、社保基金、住房基金等。

第 8 条 资金专员开设公司银行账户时要依据上述审批程序进行，需有各级管理人员的审批意见。不得私自以公司名义开设账户，特殊情况下需开立的，须经总经理批准。

第 9 条 开立银行账户时，开户银行要尽量选择全国性的、信誉和服务良好的大银行。

第 10 条 对于银行账户的账号必须保密，非因业务需要不准外泄。财务部应定期检查银行账户开设及使用情况，对不再需要使用的账户，及时清理销户。检查中一旦发现问题，应及时清理、销户。

第 11 条 公司银行账户的开户、存储资金的分配、销户要立足于和银行发展长期的合作关系，不得随便因个人关系而转移。

第 12 条 由财务部经理牵头组织资金主管与审计人员组成审查小组，不定期地审查银行账户，发现私

开账户或未按规定及时清理、撤销账户等问题时，须严肃处理，涉及犯罪的须移交司法机关，追究当事人的法律责任。

第 13 条 根据公司业务发展的需要，可以选用银行本票、支票、汇票、委托收款或托收承付等结算方式进行银行结算。

第 14 条 为了及时掌握公司货币资金动态，公司应指定专门的负责人与公司各开户银行保持联系，并及时收取银行结算凭证。

第 15 条 银行存款的收款、付款凭证都必须附有加盖银行公章的银行结算凭证。公司应设专人对收款凭证、付款凭证、银行凭证及原始凭证进行稽核，并严格审查，以防套用、挪用资金，杜绝贪污等违法犯罪行为发生。

第 16 条 银行支票（包括转账支票和现金支票）由出纳负责保管和签发，出纳必须遵守下列条款。

1. 不能签发空头支票。
2. 不能签发超出时间规定的支票，即远期或过期支票。
3. 不能将支票交由收款公司或个人代为签发。
4. 不能签发印鉴不全、不符合规定的支票。
5. 不能出租、出借支票或将支票转让给别的公司或个人使用。
6. 不能将支票用做抵押。

第 17 条 公司可对符合审批程序、手续完备、核实无误并有用款计划的付款业务签发支票。如有银行支票遗失或被盗等意外发生，出纳必须及时向财务部经理、保卫部门报告，同时向开户银行挂失，并登报声明作废。

第 18 条 撤销账户时，应将剩余的空白支票全部交回原开户银行注销。

### 第 3 章 银行存款结算业务管理流程

第 19 条 授权办理业务

业务部门经理根据公司的规定和需要授权业务经办人员办理涉及银行存款收支的经济业务或收付往来账款事项。

第 20 条 签订《结算合同》

业务经办人员办理业务时，应与对方商定收付款的结算方式和结算时间等，并以合同或其他契约的形式加以明确。

第 21 条 填制或取得原始凭证

业务经办人员按照财务会计制度规定填制或取得原始凭证，作为办理银行存款收支业务的书面凭证，如购货发票、销货发票等。

**第 22 条 审签原始凭证**

业务经办人员在原始凭证上填清业务内容并签字盖章；业务部门经理或公司指定审核人员审核签字，批准办理结算业务。

**第 23 条 填制和取得结算凭证**

会计根据已审签的原始凭证，按照会计规定手续和结算方式填制或取得银行存款结算凭证。

**第 24 条 编制记账凭证**

会计根据审签的计算凭证及原始凭证编制银行存款收付记账凭证。

**第 25 条 登记日记账**

出纳根据审签的记账凭证，逐笔登记银行存款日记账。

**第 26 条 登记明细账及总账**

分管会计根据审签的记账凭证，登记相应的明细账；总账会计按照规定的核算形式登记总账。

**第 27 条 编制《银行存款余额调节表》**

出纳应根据银行对账单，编制《银行存款余额调节表》（如下表所示）。出纳将《银行存款余额调节表》按时间顺序装订成册，并报财务总监审批，审批通过后据以调账核对。

**银行存款余额调节表**

企 业 名 称		编 制 日 期	
开 户 银 行		币 别	
银 行 账 号			
银行对账单金额 （截至____年____月____日）			
加：公司已收，银行尚未入账事项的金额			
其 中	1 .	金 额	
	2 .	金 额	
	3 .	金 额	
减：公司已付，银行尚未入账事项的金额			
其 中	1 .	金 额	
	2 .	金 额	
	3 .	金 额	
调整后银行对账单金额			
公司银行存款日记账金额 （截至____年____月____日）			

加：银行已收，公司尚未入账的事项及金额					
其 中	1 .	金 额			
	2 .	金 额			
	3 .	金 额			
减：银行已付，公司尚未入账金额					
其 中	1 .	金 额			
	2 .	金 额			
	3 .	金 额			
调整后公司银行存款日记账金额					
出 纳		会 计			
财务部经理审核意见					
财务总监审批意见					
<p>第 28 条 核对账目</p> <p>由非记账人员核对银行存款日记账和有关明细账、总分类账，如发现误差应上报，经批准后予以处理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 网上银行的管理</b></p> <p>第 29 条 开办网上银行账户时，应严格按照开设银行账户的审批流程办理。</p> <p>第 30 条 网上银行的银行存款业务审批与管理应严格按照普通银行存款的相关管理规定执行。</p> <p>第 31 条 至少应设操作员、复核员与转账员三级对网上银行的银行存款业务进行管理。</p> <p>第 32 条 电子银行卡与密码的保管人员不得将卡交予其他人员，需定期更换密码电子银行卡丢失时需及时挂失、上报，否则一切后果由保管人员自负。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 33 条 本制度由财务部负责制定、修订及解释。</p> <p>第 34 条 本制度自董事会通过之日起实施。</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	

## 第 2 章 采购内部控制实施细则

### 2.1 采购管理目标

#### 2.1.1 采购业务目标

采购业务目标主要是指企业在一定条件下购买生产、经营所需物资过程中应达到的目标。具体内容如图 2-1 所示。

目标 1	按质按量按时完成采购任务，经济高效地满足企业运营发展的物资需求，确保供应稳定
目标 2	建立“统一管理、统一采购、统一储备、统一结算”的物资采购供应管理体制
目标 3	在全球范围内搜索资源，追求物资采购性能价格比最优和供应总成本最低
目标 4	实行协议采购、招标采购和询比价采购三者结合，提高物资供应效率
目标 5	争取获得有利付款条件与付款方式，保证按照合同结算条款履行资金支付责任
目标 6	及时组织资金，严格审查付款手续，降低付款风险
目标 7	强化物资供应过程控制，增强物资供应工作主动权
目标 8	物资采购过程公开、规范有序、合规合法
目标 9	物资采购合同或协议符合国家法律法规、外贸政策和企业内部规章制度

图 2-1 采购业务目标

#### 2.1.2 采购财务目标

采购财务目标是指企业通过对采购活动进行内部控制，确保资金安全以及最大化利用。具体内容如图 2-2 所示。

目标 1	按照企业内部会计制度，真实、准确、完整地核算物资价值以及相关债权债务
目标 2	确保资金支付安全
目标 3	减少资金的占用
目标 4	规范付款方式与程序及与供应商对账的工作程序，确保付款正确，减少资金损失

图 2-2 采购财务目标

## 2.2 采购业务风险

### 2.2.1 采购经营风险

采购经营风险是指企业在采购经营活动过程中可能存在的风险。具体如图 2-3 所示。

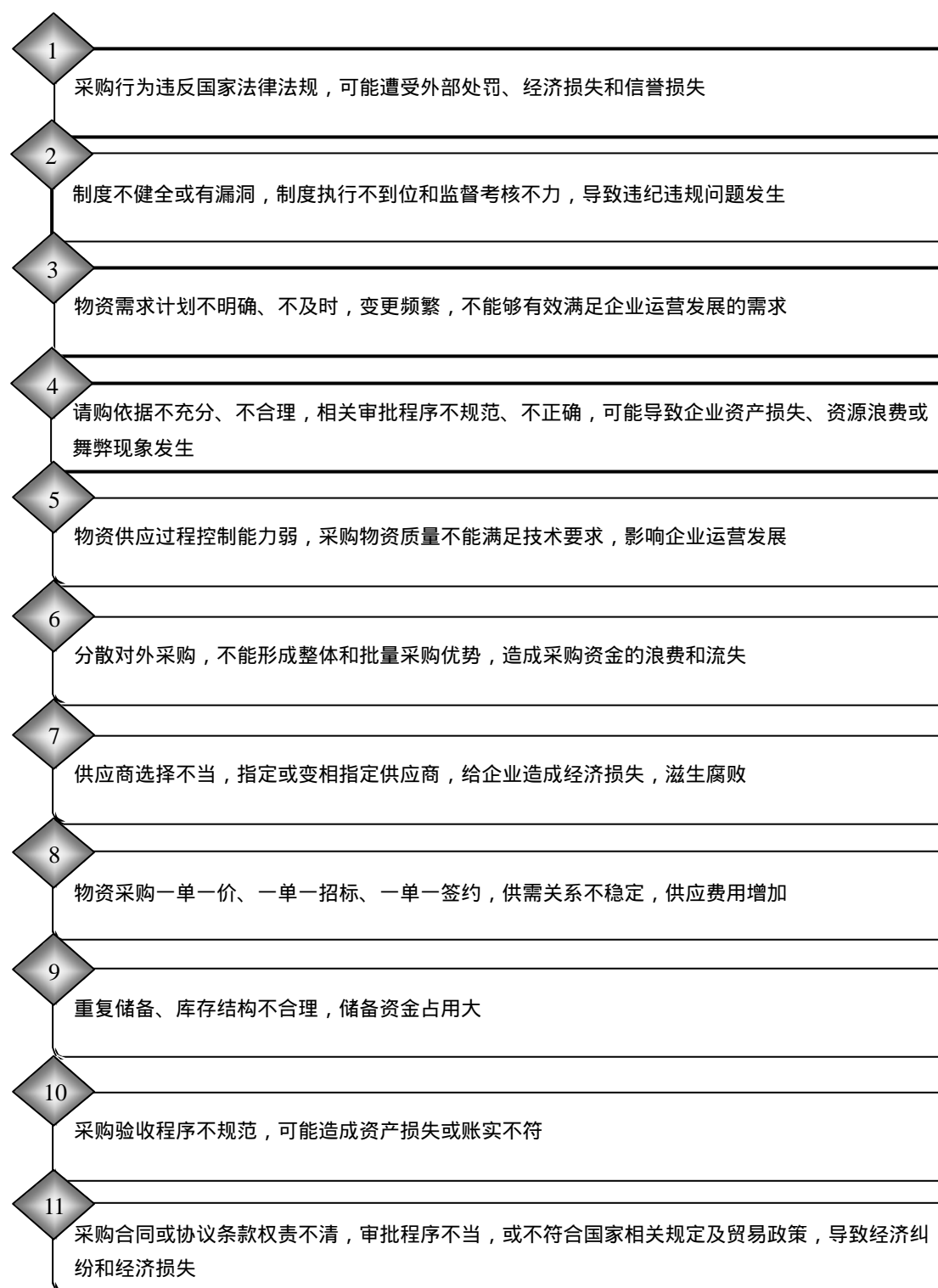


图 2-3 采购经营风险

## 2.2.2 采购财务风险

采购财务风险是指企业在采购活动的会计核算过程中出现的风险。具体如图 3-4 所示。

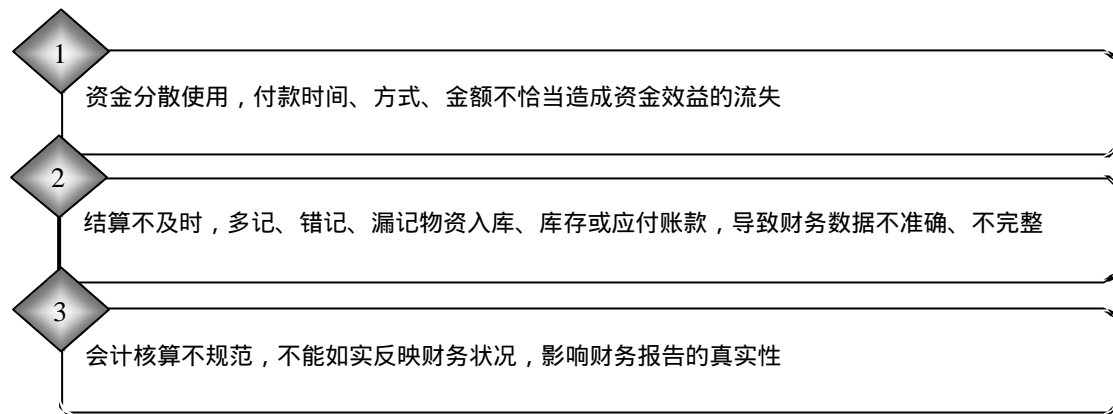


图 2-4 采购财务风险

## 2.3 采购管理业务流程

### 2.3.1 请购与审批控制流程

请购与审批控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 根据需求提出采购需求申请] --&gt; B[2. 汇总各部门的采购需求]     B --&gt; C[3. 库存分析、物资需求分析]     C --&gt; D[4. 编制采购申请单提出申请]     D --&gt; E[5. 权限范围内审批]     E --&gt; F[6. 制定并完善采购实施方案]     F --&gt; G[7. 实施采购]           </pre>	1	需求部门	采购部	审核 审批	检查需求单等是否填写规范、资料是否完备	《采购授权与审批制度》
	2	采购部		审核 审批	检查采购需求汇总表是否填写正确、规范	《采购授权与审批制度》
	3	采购部	仓储部		监督需求分析、库存分析方法是否科学、合理	《采购授权与审批制度》
	4	采购部		审核 审批	检查申请单是否填写规范、资料是否齐全	《采购授权与审批制度》
	5	财务部、主管 副总、总经理		采购 申请	检查是否按规定权限范围进行审批，有无越权现象	《采购授权与审批制度》
	6	采购部		审核 审批	检查采购方案是否科学，是否经过审批程序	《采购授权与审批制度》
	7	采购部	仓储部、质检部		监督采购过程是否符合国家与企业相关规定	《采购与验收控制细则》

## 2.3.2 采购与验收控制流程

采购与验收控制流程						
业务流程	序号	责任 部门/人	配合/支持 部门	不相容 职责	监督检查 方法	相关 制度
<pre> graph TD     A[1. 制定并执行采购计划与方案] --&gt; B[2. 供应商筛选、谈判，确定价格]     B --&gt; C[3. 签订采购合同或协议]     C --&gt; D[4. 到货核对]     D --&gt; E[5. 物资验收]     E --&gt; F[6. 出具验收报告]     F --&gt; G[7. 相关问题处理]     G --&gt; H[8. 物资入库与台账登记]           </pre>	1	采购部	相关部门	审核	检查采购活动是否按照计划与方案进行	《采购与验收控制细则》
	2	采购部	技术部、生产部、质检部	审核 审批	检查是否按规定筛选供应商、采购价格是否合理	《采购与验收控制细则》、《供应商评价管理办法》
	3	采购部 总经理	法务部、行政部	审核 审批	检查采购合同是否符合国家与企业规定，是否经审批程序	《采购与验收控制细则》、《合同法》
	4	仓储部	采购部		检查是否执行到货核对、物资与采购单是否相符	《采购与验收控制细则》
	5	质检部	采购部、仓储部	采购	检查是否按照规定的验收程序进行验收	《采购与验收控制细则》
	6	质检部	采购部、仓储部	审核 审批	检查质检报告内容的真实性及数据的准确性	《采购与验收控制细则》
	7	采购部	仓储部、供应商	审批	检查解决方案的可行性以及是否符合企业利益	《采购与验收控制细则》
	8	仓储部	采购部		检查入库台账编制是否规范，账实是否相符	《采购与验收控制细则》

## 2.4 采购管理业务流程相关细则、办法、规定、制度

### 2.4.1 采购授权与审批制度

制度名称	采购授权与审批制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为加强物资采购管理，明确采购授权范围与审批权限，规范公司的采购审批工作，提高采购效率，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本制度适用于公司正常运营发展所需所有物资的采购作业，包括原材料、设备、办公用品等。</p> <p><b>第 3 条 公司执行采购各相关部门及岗位责任制</b></p> <p>1. 采购部是公司物资采购的归口管理部门，负责物资需求信息的汇总、提出采购申请、制订采购计划、供应商选择与管理、价格谈判、参与采购验收及结算付款申请等工作。</p> <p>2. 物资需求部门填制物资需求单，经部门主管审批签字后报采购部汇总审核。</p> <p>3. 质检部负责采购物资的质量检验，出具验收报告等工作。</p> <p>4. 仓储部协助开展物资验收工作，办理物资入库手续及进行物资登记与保管。</p> <p>5. 财务部负责按采购合同进行采购付款审核、办理付款作业并做相关账务处理。</p> <p><b>第 4 条 采购作业需明确各不相容岗位职责分离的原则，以达成有效的采购制约与监督。</b></p> <p>1. 请购与审批岗位分离。</p> <p>2. 供应商选择与审批岗位分离。</p> <p>3. 采购合同或协议的拟定与审核、审批岗位分离。</p> <p>4. 采购、验收与记录岗位分离。</p> <p>5. 付款申请、审批与执行岗位分离。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 采购申请审批</b></p> <p><b>第 5 条 年度采购计划的制订与审批</b></p> <p>1. 各部门必须在每年 12 月底之前做好采购部下发的第二年度物资计划申请表填报工作。</p>					

2. 在填报第二年度物资计划申请表时,各部门应根据公司下达的年度工作任务情况制订出全年运营发展所需的物资用量计划,确保本部门计划符合运营和发展的需要。

3. 各部门物资需求计划经部门经理审核签字后提交采购部。

4. 采购部汇总和审定各部门的年度需求,编制年度采购计划,提交主管副总进行审核。

5. 年度采购计划经主管副总审批通过后,采购部将其作为最终采购计划反馈至相关部门。

#### 第6条 月度采购计划的制订与审批

1. 各物资使用部门于每月25日前根据次月工作计划填写《物资需求单》,由部门经理签字后交采购部。

2. 仓储部相关人员根据库存情况向采购部提供相关存货数据,并提供相关物资的采购预警。

3. 采购部汇总各部门的《物资需求单》并根据库存对其进行修正后,编制《月度采购申请计划》(如下表所示)报相关权限范围内的领导审批。

#### 月度采购申请计划

编号: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

名称	规格	请购数量	库存数量	采购数量	一次交货	分批交货	交货日期	备注

4. 审批工作在每月28日前完成。

5. 采购人员根据审批结果实施采购。

6. 采购部及时将各部门未列入公司采购计划的项目反馈到各部门。

第7条 采购相关人员需严格执行采购申请审批权限规定(如下表所示)。

#### 采购申请审批权限规定

采购项目	采购金额(元)	审批人
属统购项目的原料、物料及其他物资	/	部门经理、总经理
非属统购项目的原料、物料及其他物资		
生产性设备	3 000 元以下	采购部经理
	3 000 ~ 10 000 元	部门经理、采购部经理
	10 000 元以上	部门经理、总经理

非生产性设备	300 元以下	采购部经理
	300 ~ 2 000 元	部门经理、采购部经理
	2 000 元以上	部门经理、总经理
办公用品	300 元以下	采购部经理
	300 ~ 5 000 元	部门经理、采购部经理
	5 000 元以上	部门经理、总经理

#### 第 8 条 审批工作原则

1. 采购申请按权限规定，逐级审批，总经理行使最后审批权。
2. 审批内容主要是确定是否应采购、按什么标准采购以及采购的数量、质量。
3. 审批的经济性原则是指在满足公司生产经营需求的前提下最大限度地减少开支。

第 9 条 对预算外请购单的审批，除执行以上审批手续外，一律报总经理审批。

#### 第 10 条 采购计划增补审批程序

1. 相关部门经理审批《增补需求计划申请表》，将《增补需求计划申请表》递送采购部。
2. 采购部接到相关部门报送的《增补需求计划申请表》后一个工作日内编制月度增补采购计划。
3. 采购部经理半个工作日内审批月度增补采购计划。
4. 主管副总一个工作日内审批采购部经理审批同意的非生产类和 5 万元以上的生产类月度增补采购计划。
5. 采购部将采购部经理或主管副总审批同意的月度增补采购计划报财务部。
6. 财务部经理根据资金状况，针对月度增补采购计划签署部门意见，半个工作日内将 5 万元以内的生产类增补计划直接反馈给采购部门，非生产类的和采购金额超 5 万元的生产类增补计划由主管财务的副总在半个工作日内审批。
7. 将主管财务副总同意后的月度增补采购计划反馈给采购部，采购部去除价格因素抄送需求部门。

#### 第 11 条 撤销请购的审批流程

1. 原请购部门通知采购部门停止采购，同时于《物资需求单》的第一、二联加盖红色“撤销”戳记并注明撤销原因。
2. 若未执行采购，则采购部于原请购单上加盖“撤销”章后，转原请购部。
3. 若已签订采购合同且请购单已送仓储部待办收料，采购部应通知撤销部门，并由仓储部据此将请购单退回原请购部门。

#### 第 12 条 紧急采购的审批程序

1. 请购部门填写《紧急采购申请审批单》(如下表所示),注明需采购物资的基本信息,如名称、规格、型号、底价、建议价格等,同时详细说明紧急采购的原因,经部门经理签字后,交公司领导审批。

#### 紧急采购申请审批单

物资名称	
型号/规格	
用途	
底价	
参考价格	
请购数量	
请购原因	
请购部门经理确认	
主管副总/总经理审批	

申请部门：

申请人：

申请日期：

2. 紧急采购的物资价值在 5 000 (含) 元以下的, 请购部门需报采购总监审批, 审批同意后, 转交采购部实施紧急采购作业。

3. 紧急采购的物资价值在 5 000 元以上的, 请购部门需报公司总经理审批, 审批同意后, 转交采购部实施紧急采购作业。

4. 特殊情况下, 请购部门可直接请示公司总经理, 在紧急采购后补办相关审批手续。

5. 对于一些低值易耗生产物资的紧急采购, 允许由采购部经理直接审批先行采购, 再补充相关手续与文件。

### 第 3 章 采购合同审批

第 13 条 合同签署前, 有关责任人应当对合同初稿会审稿所涉内容进行全面审查。合同审查的具体分工和流程如下。

1. 公司财务部主要负责对合同价款的形成依据、款项收取或支付条件等条款进行审查并提出意见。

2. 法律顾问主要对合同内容条款的合法性进行审查并提出审查意见。

3. 主管副总负责对合同所涉内容进行全面审查并提出审查意见。

4. 总经理根据相关部门所提意见、办理程序的规范性以及其他认为需要审查的内容对合同进行审阅并签署意见。

5. 采购部经理在审查后签字认可合同文本。

6. 采购部根据总经理的审查意见修改合同文本, 并将总经理审查意见、合同签署相关附件等文件再次报送审查后, 由公司总经理或受总经理授权的相关人员正式签署合同。

第 14 条 公司根据对初稿会审稿修订签审后的合同定稿签订合同, 零星物资根据财务部、设备部、使用部门签署的零星物资采购合同主要条款会签表签订合同。

#### 第 15 条 采购签约权限规定

1. 公司采购部经理有权签署采购标的额在 5 000 元以下的采购合同。
2. 公司主管副总有权签署合同标的额在 5 000 ~ 10 000 元的采购合同。
3. 合同标的额在 20 000 元以上的采购合同需由公司总经理签署。
4. 公司直属分支机构和分公司采购合同在公司总经理的授权范围内签署。

### 第 4 章 采购验收审批

第 16 条 质检人员根据公司的检验程序执行抽检、判定, 根据检验结果填写检验报告, 经采购部、仓储部、质检部会签后报相关领导审批, 其审批权限与采购签约的权限规定相同。

第 17 条 若采购物资规格、数量或质量与采购订单或合同有差异, 采购部需及时与供应商联系, 协商解决办法, 并报主管副总或公司总经理审批。

#### 第 18 条 特采申请与审批程序规定

1. 经质检部负责人确认为不合格物资后, 采购部根据生产经营需求决定是否申请特采, 使用部门也可根据生产经营情况提出特采申请。
2. 申请特采时, 必须详细填写《特采作业申请书》, 写明不合格原因及特采原因。
3. 由采购部召集技术部、质检部、使用部门相关负责人召开会审会议, 针对不合格原因、采购合同、技术工艺进行分析并得出结论, 与会人员签署是否同意特采申请的处理意见。
4. 会审意见呈交采购总监、公司总经理进行审核并签署最后意见。

### 第 5 章 附则

第 19 条 本制度由总经理批准后执行、修改或废止。

第 20 条 本制度实施后, 凡既有的类似规定自行终止, 与本制度相抵触的, 以本制度为准, 与国家有关规定相抵触的, 以国家有关规定为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 2.4.2 采购与验收控制细则

细则名称	采购与验收控制细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为规范公司采购与验收作业，明确采购及验收人员的工作职责，加强采购过程控制与采购质量控制，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>公司的采购活动以及采购物资验收活动均应遵照本细则办理。</p> <p><b>第 3 条 职责</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 采购部负责采购的计划、组织与实施工作。</li> <li>2. 仓储部收货人员负责物资的清点、登记以及按照实际数量填报验收单等工作。</li> <li>3. 质检部人员根据标准严格执行质量检查验收，不合格品验收不予通过。</li> </ol> <p><b>第 4 条 控制原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 结合生产经营需要开展物资采购工作，保障原材料和各项物资的连续供应。</li> <li>2. 在保障供应的前提下，选择优质物资，确保采购物资质量合格。</li> <li>3. 开拓货源基地，优化供应渠道，降低采购成本。</li> <li>4. 验收工作严格执行公司验收标准，杜绝违规、违法及暗箱操作。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 采购申请与审批</b></p> <p><b>第 5 条</b> 物资需求部门填写《物资需求单》，详细注明需求物资的品名、型号、技术标准、数量、预计价格、需求原因、要求到位时间等，并提交部门经理审批。</p> <p><b>第 6 条</b> 物资需求部门将经部门经理审批通过后的《物资需求单》提交采购部，采购部汇总并结合年度采购计划和库存情况编制公司的《采购申请单》，按权限规定报相关领导审批。</p> <p><b>第 7 章</b> 采购部将经审批通过的《采购申请单》交财务部，财务部根据本期预算及财务总监的意见审核批准并盖章。</p> <p><b>第 8 条</b> 若无法于需用日期办妥采购申请单，必须及时通知请购部门。</p> <p><b>第 9 条</b> 物资需求部门若需要变更申请采购物资的规格或数量，必须立即通知采购部，及时根据实际</p>					

情况更改采购计划。

第 10 条 紧急采购应填写《紧急采购申请表》，经部门经理审批后，由公司采购总监核准后才能列入采购范围。

第 11 条 紧急采购时，由请购部门于“备注”栏注明原因并加盖“紧急采购”章，以急件卷宗递送。

第 12 条 材料检验须试车方能实施者，物资需求部门应于“备注”栏注明“试车检验”及“预定试车期限”。

第 13 条 免开请购单事项规定如下。

公司规定零星采购及小额零星采购物资项目、招待用品采购项目免开请购单，请购部门填写《行政总务品申请单》委托行政部办理。

### 第 3 章 采购过程管理

第 14 条 公司采购部根据采购物资的性质选择采购方式，一般采用招标采购、询价议价采购、定价采购、公开市场采购等方式（如下表所示）。

采购方式说明表

采购方式	采用说明	适用范围
招标采购	1. 对物资采购的所有条件，包括物资名称、规格、数量、交货日期、付款条件、罚则以及投标保证金等信息予以详细列表，登报公告 2. 在规定时限内收齐投标供应商的标书并准备开标工作 3. 根据供应商报价、服务等进行评标，确定中标单位 4. 招标过程出现舞弊行为或结果高于底价时，采购人员有权废标，以议价处理	对于大宗、贵重和批量性物资的采购可采取招标采购的方式
询价、议价采购	1. 选择 3 家以上符合采购条件的供应商作为询价对象 2. 供应商提供报价的物资规格与请购规格不同时，采购人员应送需求部门确认 3. 对于已核定的材料，采购部必须经常分析或收集资料，作为降低成本的依据 4. 针对品质、交期、服务等方面进行谈判	对于市场供应充足的材料、用品或项目物资，可采用询价议价方式获得最优价格
定价采购	通过定价以现款收购	采购物资数量巨大、无法由一两家供应商全部提供，或

		是市面上该物资匮乏时，可采用定价采购的方式
公开市场 采购	公开市场采购是指采购人员在公开交易或拍卖场所进行的随时动机式的采购，价格的变动较为频繁	一般适用于大宗物料的采购

#### 第 15 条 供应商选择程序

1. 采购人员应不定期收集供应商信息，收集内容包括供应商的资质、经营范围、服务质量等。
2. 采购人员应从生产需求、价格、质量、服务、数量、供货周期、合作历史记录等角度考察供应商，根据考察结果编写《供应商情况分析表》，详细登记供应商各方面的情况。
3. 采购部经理根据《供应商情况分析表》初步筛选符合条件的供应商，分析各供应商优劣，确定两家以上备选合作供应商。
4. 采购部相关人员与备选供应商谈判，主要以产品规格、交货期确认、价格和后期服务为重点谈判项目，其中，采购价格要符合公司底价制定要求。
5. 采购部相关人员根据谈判结果拟定供应商选定方案，报主管副总与总经理审核。
6. 采购部根据审批结果选定供应商，并拟定采购合同。

第 16 条 采购部协同生产部经理、质检部经理、财务部经理、法务人员等召开采购合同评审会，根据《供应商情况分析表》等对采购合同进行评审，提出评审意见，并确定供应商的采购份额。

第 17 条 若采购合同金额在总经理审批权限内，采购合同由公司总经理批准执行；若采购合同金额超出总经理审批权限，采购合同需上报董事会审批，同时递交评审会意见。

第 18 条 采购部代表公司签署采购合同，采购部人员执行采购，并将《采购申请表》和采购合同转交财务部进行结算付款。

第 19 条 采购部人员负责跟进供应商履约情况，填写《采购工作日报》并上报相关部门，确保按进度完成采购作业。

### 第 4 章 采购价格管理

第 20 条 公司各有关单位和部门均有义务协助提供价格讯息，以便采购部进行比价参考。

第 21 条 采购部根据调查价格信息对采购物资成本进行分析，目的在于确定物资成本的合理性和适当性。进行成本分析的项目包括以下 7 项。

1. 物资的制作方法和生产工艺。
2. 物资制作所需的特殊设备和工具。
3. 物资生产所耗费直接或间接的人工成本。

4. 物资生产所耗费的直接或间接的材料成本。

5. 物资生产制造所需费用或者外包费用。

6. 物资营销费用。

7. 物资管理费用以及税收。

第 22 条 公司通过对物资价格的计算（如下表所示）确定供应商的价格底线，协助进行采购谈判。

物资价格计算说明表

计算公式	$P = X \times a + Y \times (b + c) \times d + Z$
说明	$P$ ——物资的价格
	$X$ ——物资生产制造所需材料的用量
	$a$ ——物资所需材料的单价
	$Y$ ——物资生产制造所需要的标准时间（主要作业时间+作业准备时间）
	$b$ ——单位时间的工资率
	$c$ ——单位时间的费用
	$d$ ——修正系数，主要指非正常状态下的特殊情况，包括赶货、试用样品的生产等
	$Z$ ——物资生产商的预期利润

第 23 条 采购价格审核审批。

1. 采购人员询价、议价完成后，于《请购单》上填写询价或议价结果，必要时附上书面说明。

2. 采购部经理进行审核，认为需要再进一步议价时，退回采购人员重新议价，或由采购部经理亲自与供应商议价，并将议价结果报公司主管副总与总经理审核。

3. 主管副总、总经理均可视需要再行议价或要求采购部进一步议价。

第 24 条 已核定的采购单价如需上涨或降低，应以《单价审核单》形式重新报批，且附上书面的原因说明。

第 25 条 对于单价涨跌的审核，应参照价格的审核审批流程执行。

第 26 条 采购数量或频率有明显增加时，应要求供应商适当降低单价。

## 第 5 章 采购物资验收

第 27 条 采购验收时必须有采购人员、质检员、收货员三方同时在场，指定的第一验收人员不在时可让替补验收员验收，但必须有指定的三方人员验收。

第 28 条 验收结束后，采购人员、质检员、收货员三方应当在《验收单》（如下表所示）上签字，方可报送财务部做账务处理。

验收单										
类别			申请号码	厂商名称	约交日期		收货日期		统一发票号码	
材料    半成品    成品										
序号	订单 号码	品名 规格	材料 编号	申请 数量	单 位	实收		单 价	金 额	累 计 数量
						数 量	件 数			
备注										
检验结果										
检验人										

**第 29 条    内购物资核单点收**

1．物资运达后，收货人员应检查供应商所提供的发票、送货单、出厂检验报告等资料是否齐全，并核  
查送货单上的物资名称、编码、规格、订单编号等内容是否填写完备。

2．收货员点收时，应先核对其送货单内容与订购单有无错误或是否存在超交现象，并核对实物。

3．收货员如发现数量、品种、规格有异时，应通知采购部处理，对于数量短缺的，应由供应商在送货  
单上注明，并由供方送货人员签名确认。

**第 30 条    外购物资核单点收**

1．物资送达后，收货人员依照装箱单以及订购单开箱核查物资的名称、规格、数量等。

2．开箱后，收货人员若发现所装物资与装箱货物订购单内容不一致时，应通知采购部经办人进行处理。

**第 31 条    物资质量检验。**

1．质检员应按照供应商提供的各项技术指标或按照招标文件中承诺的技术指标、功能和检测方法进行  
验收。

2．若验收过程中发现货物有倾覆、破损、变质、受潮等异常情况且达到一定程度时，质检员应及时告  
知采购人员通知供应商前来处理或联络公证处前来公证，并尽可能维持其状态以利于公证作业的进行。

3．供应商或公证单位确认后，采购部开立《索赔单》（如下表所示）呈部门负责人核实。

索赔单	
索赔单编号：	开单日期：
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">           供应商编号         </div>	

供应商名称						
索赔原因						
索赔事项						
物资编号	规格	型号	单位	数量	单价	小计
金额合计						
索赔结果						
采购员				采购经理		

4. 质检部应详细记录验收情况并出具验收报告, 严格按照合同的品名、规格、型号等逐项验收, 对所有不合格项进行记录, 以便及时与供应商或公证单位索赔、交涉。

5. 验收完毕后, 质检部应当对验收合格的物资编制一式多联、预先编号的验收报告, 内容包括供应商名称、收货日期、货物名称、数量、质量以及运货人名称、原购货订单编号等, 作为验收商品或劳务的依据, 并及时报告采购部和财务部。

#### 第 32 条 验收结果处理

1. 交货数量超过订购量的部分应退回供应商; 属于自然溢余的, 在验收单“备注”栏注明自然溢余的数量或重量, 经采购部经理同意后进行收货, 并告知采购人员。

2. 交货数量未达到订购数量时, 以要求补足为原则, 由采购人员联络供应商进行处理。

3. 对于验收合格的物资, 检验人员于外包装上贴上合格标签, 再由仓库人员入库定位。

4. 对于验收不合标准的物资, 检验人员应贴上不合格标签, 并于验收报告上注明不合格原因, 经负责人核实后通知采购部门送回货物, 办理退货。

#### 第 33 条 退换货作业

1. 对检验不合格的物资办理退换货时, 采购人员应开立《退换货处理单》并附有关货物《检验报告单》呈采购经理签字确认后办理。

2. 对于已付款但物资在保修期或保质期内出现质量问题的, 公司需负责联系维修或索赔, 并将赔偿收入、赔偿物资清单及赔偿原因说明等全部上报财务部门。

### 第 6 章 附则

第 34 条 本细则的拟定和修改由公司采购部负责, 经公司总经理审核后批准执行。

第 35 条 本细则自公布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 3 章 存货内部控制实施细则

### 3.1 存货管理目标

#### 3.1.1 存货业务目标

存货业务目标是指企业对各类原材料、在产品、半成品、产成品、商品、周转材料、代销代管存货、委托加工存货、代修存货等进行经营管理业务中应达到的目标，具体内容如图 3-1 所示。

目标 1	优化人员配置，执行有效职责分工和权限范围
目标 2	确定合理的库存，防止存货积压闲置，造成浪费
目标 3	科学保管，定期盘点，保证数量准确、质量合格
目标 4	规范存货处置，避免造成企业资产流失
目标 5	存货保管符合国家有关安全、消防、环保等规定
目标 6	存货交易合同符合合同法等国家法律法规和企业内部规章制度

图 3-1 存货业务目标

#### 3.1.2 存货财务目标

存货财务目标是指企业通过对存货进行内部控制，确保存货账目与实际相符，具体内容如图 3-2 所示。

目标 1	保证存货账目真实、准确、完整
目标 2	财务账表与实物核对相符
目标 3	存货成本计价准确
目标 4	存货的确认、计量和报告应当符合国家统一的会计准则制度

图 3-2 存货财务目标

## 3 . 2 存货业务风险

### 3 . 2 . 1 存货管控风险

存货管控风险是指企业在管理与控制存货业务过程中可能存在的风险，如图 3-3 所示。

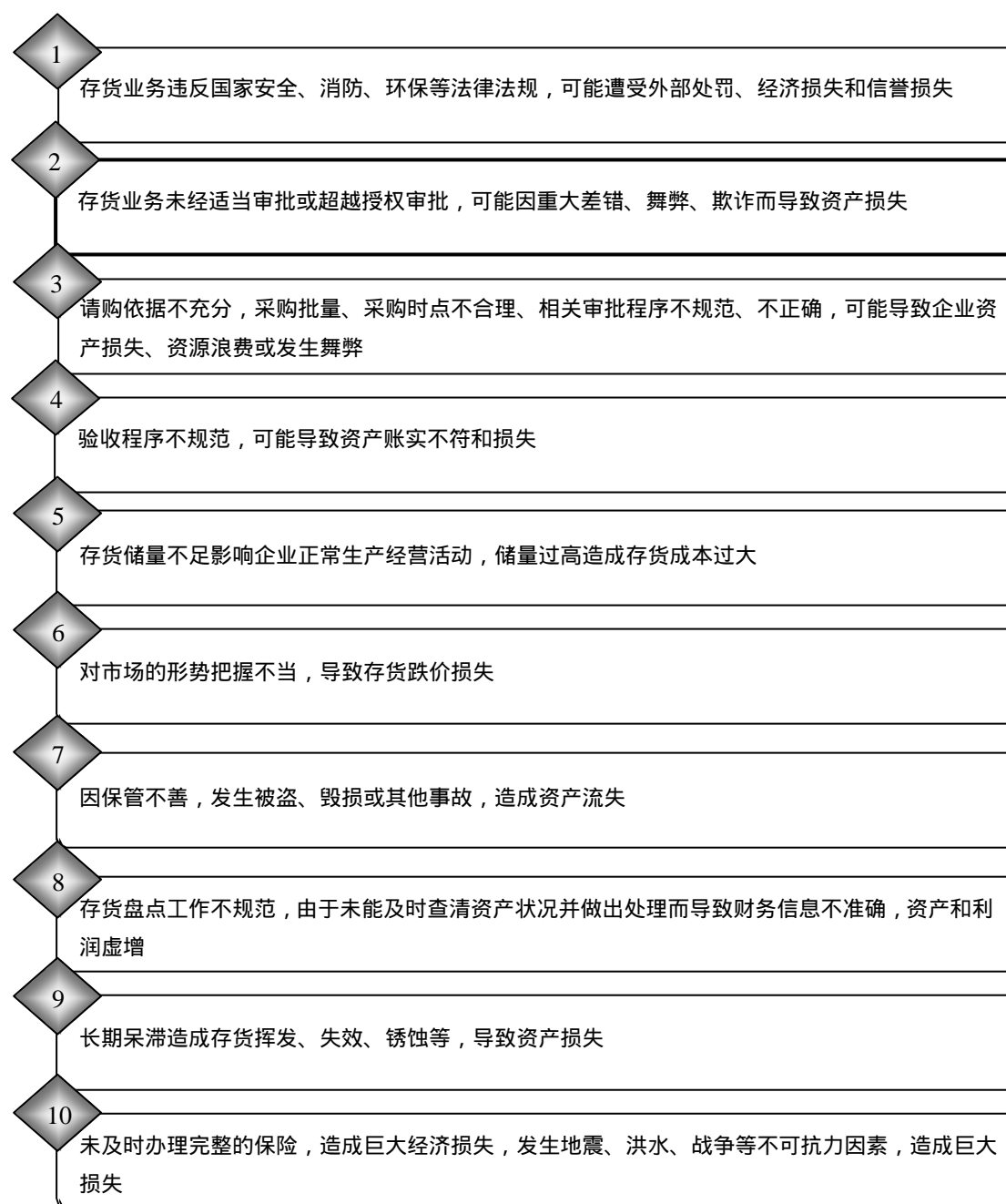


图 3-3 存货管控风险

### 3.2.2 存货财务风险

存货财务风险是指企业在存货业务会计核算过程中出现的风险，具体如图 3-4 所示。

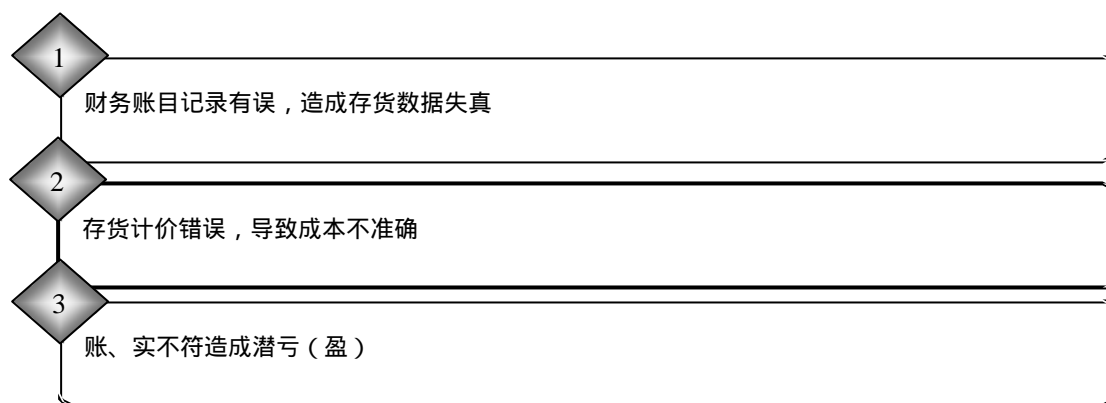


图 3-4 存货财务风险

### 3.3 存货管理业务流程

#### 3.3.1 请购与采购控制流程

请购与采购控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 编制存货采购预算，确定存货比例] --&gt; B[2. 确定安全库存和经济订货批量]     B --&gt; C[3. 汇总各部门采购申请资料]     C --&gt; D[4. 分析物资库存情况]     D --&gt; E[5. 编制补仓采购计划]     E --&gt; F[6. 选择供应商与开展谈判]     F --&gt; G[7. 签订合同并跟催物资]     G --&gt; H[8. 物资验收入库与登记处理]           </pre>	1	仓储部	相关部门	审核 审批	检查预算方案是否符合企业预算管理要求	《存货采购申请制度》
	2	仓储部	采购部	审核 审批	检查安全库存和订货批量制定是否科学合理	《存货采购申请制度》
	3	采购部	相关部门		检查申请汇总是否属实	《存货采购申请制度》
	4	仓储部			检查物资库存是否账实相符	《存货采购申请制度》
	5	仓储部	采购部	审核 审批	检查补仓采购计划是否和库存分析一致	《存货采购申请制度》
	6	采购部	质检部、技术部	审核 审批	检查供应商的选择谈判是否符合企业要求	《采购与验收管理制度》
	7	采购部		审核 审批	检查合同审批流程以及物资跟踪工作	《采购与验收管理制度》、《合同法》
	8	仓储部	采购部、质检部		检查物资入库验收的规范性和账务处理的真实性	《验收与保管制度》

### 3.3.2 验收与保管控制流程

验收与保管控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 安排人员接收采购物资] --&gt; B[2. 核对采购单据与待检物资]     B --&gt; C[3. 质量检验、提交验收报告]     C --&gt; D[4. 联系供应商解决验收中的问题]     D --&gt; E[5. 办理存货入库手续]     E --&gt; F[6. 搬运、按规定库位摆放存货]     F --&gt; G[7. 存货仓储管理]     G --&gt; H[8. 更新、维护存货登记台账]           </pre>	1	仓储部	采购部、质检部		检查收货人员组织是否到位	《验收与保管制度》
	2	仓储部	采购部		检查物资与采购单据是否一致	《验收与保管制度》
	3	质检部	采购部、仓储部	审核	检查是否按照检验规范进行物资验收	《验收与保管制度》
	4	采购部	仓储部		检查与供应商的沟通情况，问题解决办法	《验收与保管制度》
	5	仓储部	采购部		检查入库验收流程是否依照企业规程操作	《验收与保管制度》
	6	仓储部			检查存货是否合理、是否符合企业库位管理规定	《验收与保管制度》
	7	仓储部	相关部门		检查是否执行企业日常仓储管理规定，是否存在安全隐患	《验收与保管制度》
	8	仓储部			检查存货信息更新的及时性和完备性，是否账实相符	《验收与保管制度》

## 3.4 存货业务流程相关细则、办法、制度

### 3.4.1 验收与保管制度

制度名称	验收与保管制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为加强存货验收与保管的控制与管理，维护存货的安全与完整，根据国家相关法律法规，结合公司的实际情况，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 范围</b></p> <p>本制度适用于公司存货验收与保管的相关控制与管理工作。</p> <p><b>第 3 条 职责分工</b></p> <p>1. 仓储部是存货归口管理部门，负责协助存货验收工作，办理入库手续，进行仓库管理和存货储存管理等工作。</p> <p>2. 采购部、质检部负责存货数量、质量等的验收工作。</p> <p>3. 财务部负责存货结算、付款工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 存货验收控制</b></p> <p><b>第 4 条 公司对于外部购买的原材料等存货，入库前必须办理验收入库手续。</b></p> <p>1. 仓储部人员、采购部人员根据采购订单、入库通知单上的物资信息，与供应商提供的存货核对是否一致，名称、价格、数量、规格等如不一致，应通知采购部相关人员处理。</p> <p>2. 仓储部人员检查供应商提供的材质证明、合格证、运单、提货通知单等原始单据。</p> <p>3. 仓储部人员检查包装完好程度，清点实物数量，质检人员对实物进行质量检查。</p> <p>4. 物资经过清点与检查后，相关人员进行签字验收并填制《验收单》，仓库管理人员填制《外购存货入库单》，在物资外包装处注明存货编号、名称、规格、数量、入库日期等，并准备入库。</p> <p>5. 采购人员应将《验收单》、《外购物资入库单》、合法的商业发票等相关资料送交财务部门办理付款手续。</p> <p>6. 如有破损、受潮、变质等情况，质检人员应进行初步的损失预估，在物资包装上贴不合格标签，并</p>					

在《验收单》(如下表所示)上注明。

### 验收单

编号：

日期： 年 月 日

物资名称			规格			
批号			数量			
采购日期			到货日期			
供应商编号			供应商名称			
检验记录						
检验项目	检验标准	检验结果		合格	不合格	备注
						合格 不合格
采购 经办人		检验员		仓储部		验收数量
						足额 短缺

7. 仓储部人员根据采购合同所规定的细则登记损失情况并办理入库手续或者拒绝入库,由采购相关人员与供应商协商处理。

第5条 公司自制的产成品、材料等入库时需经质检人员检验,通过后才可以作为存货办理入库手续,仓储部人员进行入库登记并填制自制存货台账。

第6条 对于采购后不直接入库而发至使用现场的外购存货,按公司规定采用适当的方法进行检验并办理出入库手续。

第7条 对于已售商品的退货入库,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。

### 第3章 存货结算与付款

第8条 财务部按照公司付款、外购物资审批手续要求采购人员办理好相关的审批,对采购人员提交的付款资料(订货单、采购合同、验收报告、入库单、合法的商业发票等)进行财务审核。

第9条 财务部重点审查存货采购的审批手续是否齐全、单证是否完整、发票是否合法、金额是否正确、数量是否一致等,审核无误后再办理付款手续。

第10条 财务部及时、准确地编制记账凭证并将支持性凭证(订购单、验收单、外购物资入库单、专用发票等)附在记账凭证的后面,每月应根据记账凭证准确、及时地记入“存货”、“货币资金”、“应付账

款”等分类明细账中。

第 11 条 财务部定期与仓储部进行账账核对，确保账目正确。

第 12 条 财务部每月月底与供应商进行货款结算核对，考虑到买卖双方在收发货物上可能存在时间差等因素，公司与供应商的月末余额应保持一致。

#### 第 4 章 存货验收过程中的问题处理

第 13 条 对于实物已到但结算发票未到的外购存货，每月月底仓储部人员与财务部应根据采购人员提供的资料（如采购合同等），及时办理暂估入库手续并在下月初及时冲回。

第 14 条 交货数量超过“采购量”部分应予退回，超过量较小的，仓储部人员需询问采购部经办人和部门负责人意见，同意入库的办理验收入库手续，并备注超交数量。

第 15 条 交货数量未达订购数量时，以补足为原则，仓储部应通知采购部联络供应商处，经总经理或主管副总同意的，可免予补交，但需附相关记录说明。

第 16 条 紧急存货交货时，若仓储部尚未收到入库通知，仓储部经办人员应先洽询采购部，确认无误后，方可办理验收入库手续。

#### 第 5 章 存货入库与储存

第 17 条 存货进出库需进行登记，仓储部建立库存台账，每日根据出入库凭单及时登记核算，编报库存日报和库存月报。

第 18 条 装卸、搬运存货过程中要轻拿轻放，不可倒置，保证完好无损。

第 19 条 公司进行仓储定位管理，将不同的存货分类、分区管理。

第 20 条 仓储部建立码放位置图、标记、存货卡片，并置于明显位置以便出入库存取。存货卡片上载明存货名称、编号、规格、型号、产地或厂商、有效期限、储备定额等。

第 21 条 仓储部注意仓库的温度与湿度，保持良好的通风，保持干燥、不潮湿。

第 22 条 仓库内需设有防水、防火、防盗等设施，仓库管理人员需定期检查与保养，发现故障及时维修排除，保证库内存货的安全。

第 23 条 仓库管理人员每日清扫并保持仓库环境卫生，做好防潮、防锈、防腐、防霉、防鼠、防虫、防尘等各项工作，每次作业完毕要及时清理现场，保证库容整洁。

第 24 条 考虑到效率与安全，公司制定仓库作业时间，并保证各相关人员严格执行。

第 25 条 仓库管理人员需做好安全保卫工作，严禁无关人员进入库区。

第 26 条 公司建立健全出入库登记制度，对因工作需要出入库的人员、车辆按规定进行盘查和登记，签收“出门证”或填写“出入门证”。

第 27 条 夜间定时巡逻，提高警惕。

第 28 条 仓储部会同财务部、采购部等部门协商制定合理的采购批量和库存安全量，经公司总经理审批通过后执行。

#### 第 6 章 附则

第 29 条 本制度由仓储部制定、解释、修改。

第 30 条 本制度经总经理批准通过后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 3.4.2 领用与发放办法

办法名称	领用与发放办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	

#### 第 1 章 总则

第 1 条 目的

为加强对公司存货领用与发放的控制和管理，保证物资提供及时、准确，避免因此造成不必要的损失，特制定本办法。

第 2 条 范围

本办法适用于公司存货领用与发出的相关控制与管理工作。

第 3 条 仓储部负责存货领用与发放的管理与执行，其他相关部门提出领用申请及配合领用与发放工作的实施。

#### 第 2 章 存货领用

第 4 条 公司内部各部门需要领用存货时，需经审批通过后方可领用，具体的存货申请审批流程如下所示。

1. 各领用部门填写《领用单》，将需要领用的存货名称、规格、数量等信息填写齐备后，送交部门经理审批签字。

2. 部门经理审批同意并签名后，相关人员凭《领用单》到仓库办理领用手续。

3. 仓储部人员对所有《领用单》进行汇总，做好领料登记，填制《出库单》（如下表所示）并交仓储主管审核后执行。

## 出库单

日期： 年 月 日

编号	品名	规格	数量	领用部门	备注

经办人：

主管：

## 第 5 条 注意事项

1. 凡未办理出库单手续的，一律不得出库。
2. 超出领料限额的或重要的存货需经过公司总经理审批后才能领用。
3. 各种存货的出售和转让，必须经总经理批准。
4. 如果库存物资不足，仓储部经理应及时向采购部提出采购申请。

## 第 3 章 存货发放

## 第 6 条 发放原则

对于在公司年度预算内且需按照生产经营计划按时发放的存货，应及时准确进行发放。存货发放应遵循以下 7 点原则。

1. 未经检验合格的存货不得发放。
2. 已过有效期的存货不得发放。
3. 存货发放按照“先进先出”的原则进行。
4. 同批物资中贴有“取样验证”的最后发放。
5. 复验合格的存货先发。
6. 接近有效期限的存货先发。
7. 采购、检验手续不全的物资不得发放。

## 第 7 条 公司库存物资的发放应按照以下程序执行。

1. 仓储部根据生产部的生产计划和年度预算拟订年度存货发放计划，并报部门经理审核。
2. 经仓储部经理审核后呈送总经理审批。
3. 经总经理批准后，仓储部按计划执行发放工作。
4. 物资发放日前一周，仓储部人员进行物资准备，按照计划核对存货名称、规格、数量，检查物资是否检验合格，是否在有效期内，并详细记录在《物资发放记录表》（如下表所示）上。

# 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**

**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.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

咨询报名：13684609885 **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](mailto: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](mailto: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

物资发放记录表

\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

序号	物资品种	规格	数量	质检证书号	有效期限	使用部门	接收人

经理：

主管：

备货人：

5. 备货并检查完毕后，由仓储部经理进行检查，确认无误后在《物资发放记录表》上签字。
6. 仓储部按规定存货发放时间进行存货发放工作，由物资使用部门人员接收物资。
7. 接收物资前接收人应进行物资复核，确认无误后在《物资发放记录表》上签字认可接收。
8. 存货发放完成后，仓储部人员应及时清理发放现场，整理核销货位卡。
9. 仓储部应指派专人专门负责管理库存台账，按实际发放情况及时调整登记台账。

## 第 4 章 附则

第 8 条 本办法由仓储部负责编制，解释权归仓储部所有。

第 9 条 本办法经总经理批准后自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 4 章 销售内部控制实施细则

### 4.1 销售管理目标

#### 4.1.1 销售业务目标

销售业务目标是指企业在销售产品并取得货款的过程中应达到的目标，具体内容如图 4-1 所示。

目标 1	销售过程符合国家有关法律、法规和企业内部规章制度
目标 2	产品销售合同的订立符合国家法律、法规
目标 3	获取经营利润，扩大市场份额
目标 4	保证资金安全，降低货款回笼风险
目标 5	防范销售过程中的差错与舞弊现象，降低销售费用，提高销售效率

图 4-1 销售业务目标

#### 4.1.2 销售财务目标

销售财务目标是指企业通过对销售业务的内部控制，确保账面准确无误，经营利润达到预期标准。具体内容如图 4-2 所示。

目标 1	确保销售收入、销售费用等业务核算规范
目标 2	保证销售收入及应收账款真实、准确和完整
目标 3	销售收入与销售费用的确认、计量和报告符合国家会计准则的统一规定

图 4-2 销售财务目标

## 4.2 销售业务风险

### 4.2.1 销售经营风险

销售经营风险是指企业在产品销售过程中可能存在的风险，具体如图 4-3 所示。

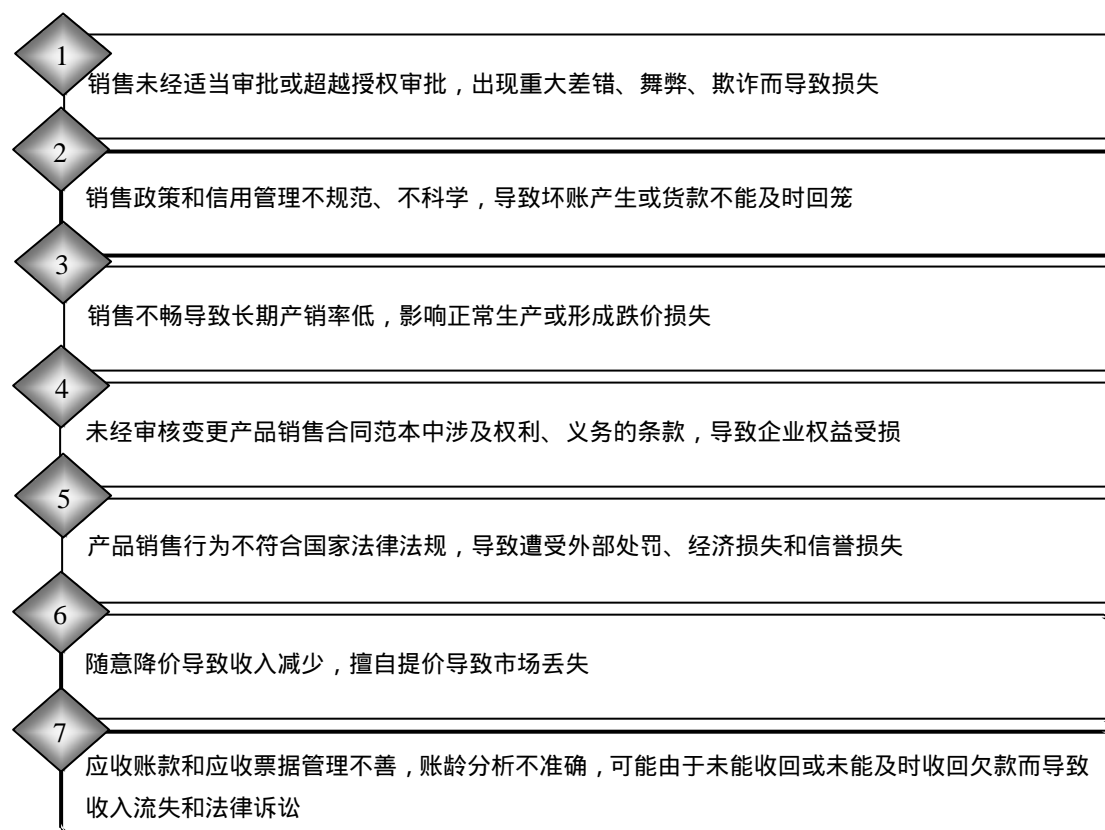


图 4-3 销售经营风险

### 4.2.2 销售财务风险

销售财务风险是指企业在销售业务会计核算过程中出现的风险，具体如图 4-4 所示。

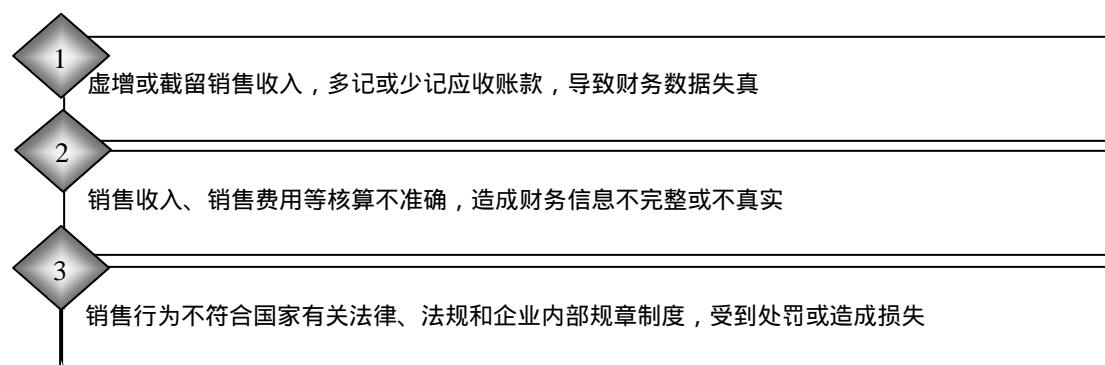


图 4-4 销售财务风险

## 4.3 销售管理业务流程

### 4.3.1 销售业务流程

销售业务流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 编制销售计划] --&gt; B[2. 客户数据维护和信用管理]     B --&gt; C[3. 客户开发与需求分析]     C --&gt; D[4. 客户沟通与谈判]     D --&gt; E[5. 签订销售合同]     E --&gt; F[6. 账款管理、按合同进行收款]     F --&gt; G[7. 编制销售报表]           </pre>	1	销售部	生产部	审批	检查年、月度销售计划是否按规定进行权限审批	《客户管理细则》
	2	销售部	市场部		检查客户资料是否完整,客户信用调查是否准确	《客户管理细则》
	3	销售部	市场部		检查客户需求分析是否准确、科学	《客户管理细则》
	4	销售部			检查是否按规范进行客户谈判	《客户管理细则》
	5	销售部	法务部	审核 审批	检查合同签订人是否经授权,合同是否符合国家法律法规	《客户管理细则》《销售合同管理办法》
	6	销售部	财务部		检查是否根据信用政策和销售订单收取货款	《应收账款管理制度》《销售合同管理办法》
	7	销售部	财务部、 仓储部		检查报表数据与实际发货量、销售发票是否一致	

### 4.3.2 发货业务流程

发货业务流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1.开展销售活动, 签订销售合同] --&gt; B[2.接收订单并审核]     B --&gt; C[3.发出发货通知]     C --&gt; D[4.备货、车辆安排]     D --&gt; E[5.装箱、包装、准备发货]     E --&gt; F[6.办理出库手续、进行发货]     F --&gt; G[7.提醒客户收货、确认到货情况]     G --&gt; H[8.填制销售报表、登记相关台账]           </pre>	1	销售部	相关部门	审核 审批	检查订单是否经过审核	《销售合同管理办法》
	2	销售部			检查销售合同是否符合国家法律及企业规定	《销售合同管理办法》
	3	销售部	仓储部	接收通知	检查发货通知是否正确且经过核实	《发货管理制度》
	4	仓储部	物流部门		检查备货是否与订单、发货通知单一致	《发货管理制度》
	5	仓储部			检查待发货物是否经核实,包装是否合理	《发货管理制度》
	6	仓储部	物流部门		检查是否按规定办理出库手续,出库台账登记是否正确	《发货管理制度》
	7	销售部			检查是否按时提醒客户收货,是否及时确认到货	《发货管理制度》

	8	销售部			检查销售报表填制是否符合企业要求	《发货管理制度》
--	---	-----	--	--	------------------	----------

## 4.4 销售业务流程相关细则、办法、规范、制度

### 4.4.1 客户管理细则

细则名称	客户管理细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为了使本公司客户管理工作规范化，顺利开展客户开发、维护与服务，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 适合范围</b></p> <p>本细则适用于公司所有客户管理相关工作的开展。</p> <p><b>第 3 条 销售部是客户管理的归口管理部门，主要负责以下相关工作。</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对潜在客户进行初步分析并提交新客户认定资料。</li> <li>2. 执行新客户开发。</li> <li>3. 负责收集、维护客户资料，建立客户档案库。</li> <li>4. 分析客户资料，评估客户信用，划分客户等级。</li> <li>5. 负责进行客户回访工作并记录客户建议，受理客户投诉。</li> <li>6. 处理客户提出的其他问题。</li> </ol> <p><b>第 4 条 财务部负责提供客户财务资料与协助销售部进行客户信用度管理。</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 新客户开发</b></p> <p><b>第 5 条 选择新客户的原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新客户必须具有较强的财务能力和较好的信用。</li> <li>2. 新客户必须具有积极的合作态度。</li> <li>3. 新客户必须遵守双方在商业上和技术上的保密原则。</li> <li>4. 新客户的成本管理和成本水平必须符合本公司要求。</li> </ol>					

## 第 6 条 新客户开发流程

1. 销售人员搜集潜在客户资料, 制作《潜在客户名录》, 并初步分析潜在客户的相关情况。

2. 销售人员与潜在客户进行初步沟通, 调查客户信用、经营、财务等方面的信息, 填写《新客户认定表》(如下表所示) 并交财务部进行审核。

新客户认定表

企 业 概 况	企业名称				成立时间	交易时间		
						____年____月		
	企业法人	姓名		主要股东				
		职位		总资本				
	所在地	邮编	地址		电话	传真		
	总部							
	工厂							
经 营 规 模	门市							
	员工人数		企业性质		平均年龄____岁			
	近期业绩	销售额 (元/年)	营业利润 (元/年)		本期利润 (元/年)			
	年度							
	年度							
	客户和产品的 销售额	主要客户名称与销售额(元/年)		主要生产品种与销售额(元/年)				
	工厂	占地面积	____平方米	自有 借用				
		建筑面积	____平方米	自有 借用				
供	供货商品目录				年供货额(元/年)			

件		____%	____%	____天		
---	--	-------	-------	-------	--	--

3. 财务部衡量潜在客户财务状况,将审核结果备份并通知销售部将符合条件的潜在客户确定为重点开发对象。

4. 销售人员进行样品发送和进一步商谈,力争与其建立业务联系。

5. 对于开发成功的业务往来客户,销售人员及时填写《客户信息卡》,并交付客服部审核保管,以便维护与管理。

6. 客服部根据客户信息建立客户资料数据库,对客户资源进行数据管理,以便更好地监控和了解客户行为,进行客户等级管理。

#### 第 7 条 新客户开发工作要求

销售部门在进行新客户开发工作过程中应按照以下 3 点要求进行。

1. 销售人员进行客户信息调查的过程中应定期向销售主管报告调查情况。
2. 发现信用有问题的客户时,销售人员应立即向上级说明情况并请求终止对其调查和业务洽谈。
3. 销售主管应根据实际开发进展情况对销售人员及时加以指导。

### 第 3 章 客户维护管理

第 8 条 本公司对客户实行等级管理,具体划分如下。

客户等级划分说明表

客户等级	划分标准	备注
A 类客户	与本公司交易额在____万元以上	对于不同等级的客户,一旦其合同履约率低于____%,则自动降级为普通客户
B 类客户	与本公司交易额在____万~____万元	
C 类客户	与本公司交易额在____万~____万元	
D 类客户(即普通客户)	与本公司交易额在____万元以下	

第 9 条 公司对于不同级别的客户实施不同的维护标准,具体维护内容包括以下 5 个方面。

1. 对已售产品跟踪服务,适时提出更换新产品建议。
2. 适时回访,接受并调查处理客户的建议和投诉,A 类客户由销售主管负责回访工作。
3. 根据不同的客户级别配置相应数量的技术人员驻点进行技术服务。
4. 节日临近时,对 A、B 类客户馈赠礼品。
5. 对 A 类客户提供技术培训服务。

#### 第 10 条 客户寻访

1. 客服部应指派专人负责拜访客户,调查客户的建议、投诉和市场信息。

2. 客户管理人员应每日向上级主管提交《客户回访日报表》，由主管进行汇总整理并填写《月巡访情况报告书》提交部门经理。

3. 巡访过程中遇到紧急问题，应及时填写《巡访紧急报告》报上级领导处理。

#### 第 4 章 客户信用管理

##### 第 11 条 客户信用度评估

客户信用度评估根据客户的基本信息、履约能力、资本情况和经营环境相关内容（参照下表）进行评估。

客户信用评估内容

评估类别	具体评估内容
基本信息	客户的基本情况、历史、经营者情况、经营方针、内部管理组织形式、银行往来状况
客户长期履约能力	经营者能力、基础设施和设备条件、员工能力、生产能力、销售能力
资本情况	1. 偿债能力，包括资本构成、资本关系、增资能力、财务状况 2. 担保物状态和接受担保的方式
经营环境	政策因素、经济因素以及对方所处行业的总体状况

##### 第 12 条 信用评估方法

销售人员负责收集客户的营业执照、法定代表人身份证复印件、财务报表（上年末及上季度末）等相关资料，填写《客户信用等级评分表》并由销售部经理组织，由高层领导、财务部和其他相关人员进行评分。

##### 第 13 条 信用评估结果运用

根据客户的评估得分提出授予客户的信用额度以及时间方案，通过总经理审核后实施。具体实施过程中应注意以下 3 点。

1. 销售人员在进行销售活动时必须审核客户的信用额度和授信时间，对超过额度或授信时间的业务予以裁减或暂停。

2. 财务人员在审核发货单时必须复核客户的信用额度和授信时间，对超过额度或授信时间的业务不准予发货。

3. 对评估内容情况发生变化的客户，销售人员应根据变化程度及时提请变动信用度。

#### 第 5 章 附则

第 14 条 本细则由销售部制定，解释权、修改权归销售部所有。

第 15 条 本细则自颁布之日起生效。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 4.4.2 发货管理制度

制度名称	发货管理制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为规范销售发货管理，保证公司发货的及时性、准确性，确保公司发货顺畅，提高发货效率，提高公司和客户的经济效益，特制定本制度。					
第 2 条 使用范围					
公司所有涉及销售发货的工作。					
第 3 条 职责划分					
1．销售部负责组织实施产品发货工作，确保严格按客户要求及时发货。					
2．仓储部负责根据《发货单》配货装箱，确保严格按客户要求按质按量地配货。					
3．财务部负责汇总发货单据，监督和控制客户欠款额度并备案。					
第 2 章 发货流程					
第 4 条 对于销售产品的发货工作，应按照以下流程进行控制。					
1．销售人员填写一式四联《发货单》，列明客户名称、地址、产品名称、数量、单价、金额和经办人，经销售部经理审批后加盖销售专用章，送交财务部进行核准。					
2．财务部对订货额、付款情况、客户信用度等进行审核，审核无误后在《发货单》上签字批准、盖财务专用章，并根据客户的付款方式确定执行相应的开具发票流程（如下表所示）。					
开具发票规则一览表					
结款方式	开票办法				
现结	由财务部人员直接开具销售发票				
月结	财务部人员每月按时填写客户对账单并签字确认，由销售人员与客户进行核对确认，无误后由财务人员开具相应发票，并向客户收取货款				

3. 销售人员持《发货单》到仓储部提出发货申请。
4. 仓储部在接到《发货单》后, 核对其是否经过规定审核, 是否盖有财务专用章, 同时核对订货数量并签字确认实施发货。
5. 由仓储部经理组织进行包装备货并安排货物发送。
6. 仓储部专人负责库存台账的调整。
7. 货物备好后, 应由仓储部经理做好出库货物的复核工作, 主要复核的内容包括单据、实物以及账、货结存情况 (如下表所示)。

出库复核内容一览表

项目	操作说明	具体检查项目
出库单据	主要审查货物出库凭证是否齐全并合乎规定	凭证有无涂改、过期
		凭证中各栏项目填写是否正确、完整
		凭证中的字迹是否清楚
		印鉴及签字是否正确、真实、齐全
		出库货物应附的技术证件和各种凭证是否齐全
实物	根据货物出库凭证上所列项目对配备待发货物进行核对	核对货物的名称、规格、牌号、单位、数量是否与凭证相符
		核对货物的包装是否完好, 外观质量是否合格
账、货结存情况	对货物存放地点的货垛和货架上货物的结存数进行核对	检查货物的数量、规格等与出库凭证上标明的账面结存数是否相符
		核对货物的货位、货卡有无问题, 以便做到账、货、卡相符

8. 货物发送后, 按照货物运输单位的《交运单》在《发货单》上详细填写交运时间和运单号, 然后交给销售人员。

9. 销售人员在货物发出后, 应及时与客户沟通, 提醒客户收货, 确认到货情况, 并协助处理运送过程中出现的意外情况。

10. 《发货单》四联分别由财务部、销售部、仓储部、客户各自保存, 以备查验。

第 5 条 所有货物在进行包装、搬运、出货过程中都应避免撞击和掉落, 摆放应按照货物轻重进行叠放, 以免被压损或变形。

第 6 条 搬运大件货物时, 需注意人身安全。

第 7 条 若客户不来验货，全权委托我方办理托运时，应在订货合同上注明我方不承担任何责任。

第 8 条 如货物不慎碰撞或掉落，可能会导致质量损坏时，销售人员须及时检验，并向上级领导汇报，以确保其质量状况。

第 9 条 若客户因特殊原因进行“先开单，后提货”，则提货有效期为 7 个工作日，但提货不得跨月进行。

第 10 条 客户要求自取的，应由销售部人员负责陪同客户进行检查及接收。

### 第 3 章 附则

第 11 条 本制度自颁布之日起执行。

第 12 条 本制度的修改、废止需经总经理审批。

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 5 章 工程项目内部控制实施细则

### 5.1 工程项目管理目标

#### 5.1.1 工程项目业务目标

工程项目业务目标是指企业能够在批准的工期和投资限额内严格实施工程项目过程的控制和安全监督，确保工程项目实施的经济效益。具体内容如图 5-1 所示。

目标 1	明确相关的招标程序和合同协议的签订程序
目标 2	确保工程项目的确认、计量和报告应当符合国家统一的会计准则制度
目标 3	明确规范概预算编制的依据、内容、标准、价款支付的方式、金额、时间进度等
目标 4	规范职责分工、权责范围和审批程序，科学设置工程项目机构和合理配备人员
目标 5	明确竣工决算环节的控制流程、竣工清理范围、竣工决算依据、决算审计要求、竣工验收程序以及资产移交手续等

图 5-1 工程项目业务目标

#### 5.1.2 工程项目财务目标

工程项目财务目标是确保工程项目的会计核算真实、准确、完整。具体内容如图 5-2 所示。

目标 1	明确工程项目业务办理的责任主体，保证工程项目概预算的有效实施
目标 2	明确与工程项目核算有关的原始记录及凭证的传递流程和管理制度
目标 3	明确工程项目的定额、成本计划编制的标准，规范工程项目概预算事项和决策过程

图 5-2 工程项目财务目标

## 5.2 工程项目业务风险

### 5.2.1 工程项目经营风险

工程项目经营风险是指企业在自行或者委托其他单位进行设计、建造、安装和修护的过程中,可能因工期延误、超出预算、生产考核达不到设计要求而不能通过竣工验收,给企业造成资产损失的风险。具体内容如图 5-3 所示。

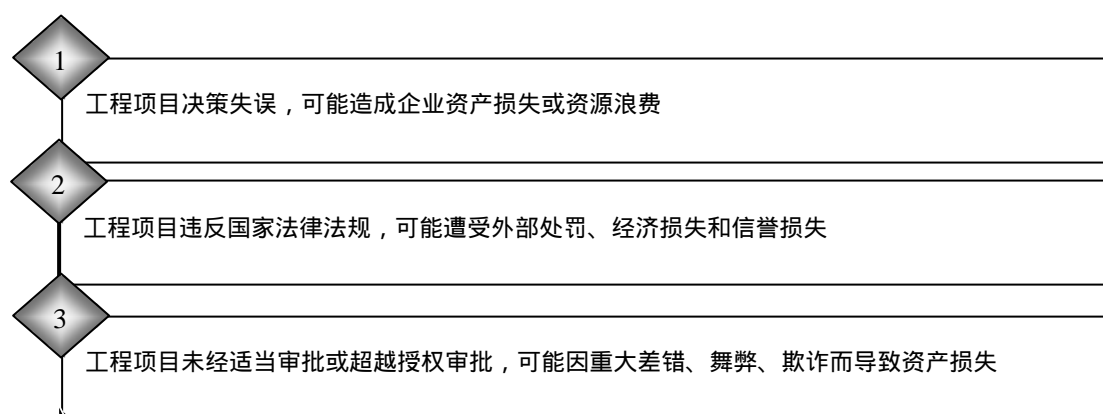


图 5-3 工程项目经营风险

### 5.2.2 工程项目财务风险

工程项目财务风险是指企业在对工程项目进行管理的过程中,因工程项目的会计核算不规范而给企业带来的经济风险。具体内容如图 5-4 所示。

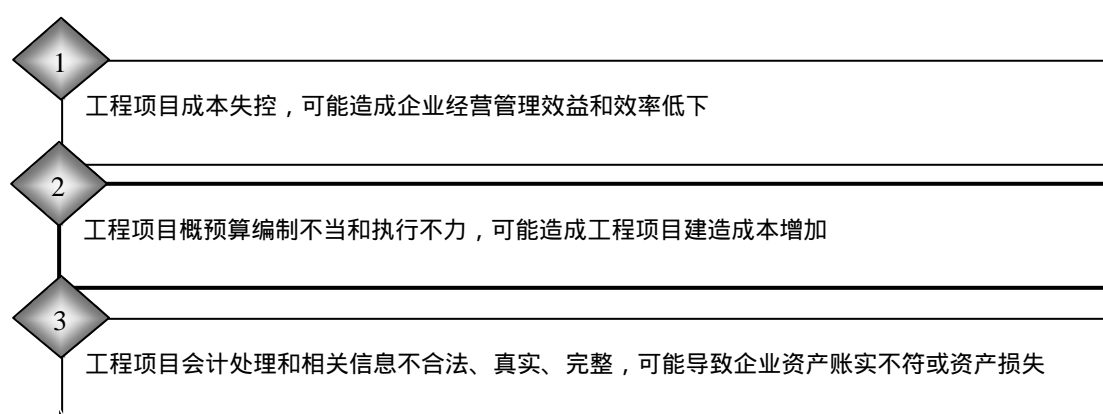


图 5-4 工程项目财务风险

## 5.3 工程项目业务流程

### 5.3.1 项目决策控制流程

项目决策控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 确定《工程项目的建设标准》 ↓	1	工程部	各部门	审核	建设标准是否经过审查定稿，是否备有建设标准批准部门的通知	《工程项目授权审批制度》
2. 根据建设标准选择工程项目 ↓	2	工程部	各部门		检查建设标准是否经总经理审批	《工程项目决策实施办法》
3. 对项目进行初步分析并编制建议书 ↓	3	工程部	各部门		检查各部门专业人士是否出具了评审意见	《工程项目概预算控制细则》
4. 进行市场调研并编制可行性报告 ↓	4	工程部			检查可行性研究报告是否进行了技术经济分析和评审	《工程项目概预算控制细则》
5. 组织对工程项目进行评审 ↓	5	工程部	各部门		工程、技术、财会、法律部门等相关人员是否进行项目评审	《工程项目决策实施办法》
6. 确定工程项目，并上报审批 ↓	6	工程部		审核审批	决策过程是否有完整的书面记录，重大工程项目是否报经董事会或者类似决策机构集体审议批准	《工程项目决策实施办法》
7. 根据审批意见，组织项目的实施					是否明确了相关部门及人员的责任并定期或不定期地进行检查	《工程项目决策实施办法》

### 5.3.2 工程概预算控制流程

工程概预算控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 进行工程项目论证和勘查	1	项目部		审核	检查项目部成员是否具备规定资格	《工程项目决策实施办法》
↓						
2. 编制工程概算书	2	项目部	工程部	审核 审批	检查工程概算书的编制程序是否符合规定	《工程项目概预算控制细则》
↓						
3. 委托外部单位对工程概算进行审核	3	相关部门			检查工程概算编制的合理性	《工程项目概预算控制细则》
↓						
4. 对工程概算进行演算和复核	4	财务部	各部门	审批	工程项目概算编制是否得到总经理审批	《工程项目决策实施办法》
↓						
5. 依据施工图编制预算书	5	项目部	各部门	审核	检查预算书是否依据项目工程师提供的施工图进行编制;是否由工程部经理进行审核	《工程项目竣工清理控制制度》
↓						
6. 确认工程预算不超过投资估算	6	财务部		审批	检查工程预算是否按规定进行报批	《工程项目竣工清理控制制度》
↓						
7. 报政府相关职能部门批示	7	工程部	各部门	审批	检查项目是否得到政府主管部门的审批	《工程项目竣工决算控制制度》
↓						
8. 进入开工筹备阶段	8	工程部	各部门		检查是否按时进行开工筹备工作	《工程项目决策实施办法》
↓						
9. 对工程实施过程进行监督	9	审计部	工程部		检查审计部是否按规定要求进行监督	《工程项目决策实施办法》

## 5.4 工程项目业务流程相关细则、办法、规范、制度

### 5.4.1 工程项目授权审批制度

制度名称	工程项目授权审批制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第1条 为规范公司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 工程项目小组的成立</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小组。</p> <p>2. 工程项目小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. 工程项目小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，经工程部经理和人力资源部经理审核后交由总经理批准。</p> <p>4. 工程项目小组所有参与人员必须具备以下4个条件：</p> <p>(1) 属于公司全职工作人员；</p> <p>(2) 掌握相关的专业知识和技能；</p> <p>(3) 能够切实维护公司的利益；</p> <p>(4) 熟悉相关项目业务法规、政策。</p> <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。</p> <p>1. 工程项目决策授权审批流程</p> <p>(1) 工程部经理上报《项目建议书》。</p> <p>(2) 总经理审批后由工程部经理组织进行可行性研究。</p> <p>(3) 工程部经理上报《可行性研究报告》。</p> <p>(4) 总经理组织专项会议审议。</p> <p>(5) 审议通过后工程项目立项。</p> <p>2. 工程项目概预算授权审批流程</p>					

(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) 总经理审批通过后由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》，方便以后查考。

第7条 本制度由工程部会同公司其他有关部门解释。

第8条 本制度配套办法由工程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	

## 5.4.2 工程项目决策实施办法

办法名称	工程项目决策实施办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	

第1条 为规范公司工程项目决策实施过程，依据国家相关法规及公司有关规定，特制定本办法。

第 2 条 本办法所称的工程项目决策是指集团公司本部、全资子公司、控股或参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。

第 3 条 工程项目决策必须遵循民主化、科学化、规范化原则。

1. 民主化，严禁个人单独决策工程项目或擅自改变集体决策意见。
2. 科学化，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。
3. 规范化，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。

第 4 条 工程项目决策应以集团整体战略规划为依据。

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。
2. 对控股或参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。

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，提供必要的、合理的建议。

1. 工程部，负责编制《项目建议书》和《项目可行性研究报告》。
2. 技术部，为工程项目提供技术方面的支持。
3. 财务部，为工程项目提供财务方面的参考意见。
4. 审计部，对决策过程实施监督审计。
5. 法务部，为工程项目提供法律方面的支持。
6. 其他相关部门根据需要给予必要的支持和配合。

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。

1. 明确发包方式（包工包料、包工部分包料和包工不包料）。
2. 明确招标程序。
3. 明确招标执行人员的权限和责任。

第 7 条 工程项目内部审批权限和程序

1. 投资未超过最近一个会计年度净资产值 5% 的工程项目，由总经理办公会议评估论证并批准。
2. 投资未超过最近一个会计年度净资产值 20% 的工程项目，由总经理办公会议评估论证，上报董事会批准。

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。

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作出结论。

第 9 条 集团公司董事会负责本办法的解释。

第 10 条 本办法自公布之日起生效。

---

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 固定资产内部控制实施细则

### 6.1 固定资产管理目标

#### 6.1.1 固定资产业务目标

固定资产业务目标是指在企业实施固定资产内部控制过程中,在固定资产的取得、出售、租赁、处置等环节应达到的标准,具体如图 6-1 所示。

目标 1	保证固定资产安全、完整,提高运营效率
目标 2	保证固定资产管理遵守国家和公司有关安全、消防、环保和处置等规定
目标 3	保证固定资产的取得、出售和出租符合合同法等国家法律法规及公司内部规章制度
目标 4	保证办理固定资产业务的人员具备良好的业务素质和职业道德
目标 5	保证固定资产业务在授权范围内审批

图 6-1 固定资产业务目标

#### 6.1.2 固定资产财务目标

固定资产财务目标是指在企业实施固定资产内部控制过程中,在固定资产的计量、计价、计提折旧、会计核算等方面应达到的目标,具体如图 6-2 所示。

目标 1	保证如实反映固定资产的价值,保证账面价值的真实、准确和完整
目标 2	保证固定资产的确认、计量和报告符合国家统一的会计准则的规定
目标 3	保证对固定资产各环节业务开展情况都设置相应的记录或凭证并如实记载
目标 4	保证财务部门按照国家统一规定及时确认固定资产的购买或建造成本

图 6-2 固定资产财务目标

## 6.2 固定资产业务风险

### 6.2.1 固定资产经营风险

固定资产经营风险是指在企业实施固定资产内部控制过程中因审批不严格、业务流程不规范、管理不当等原因造成的各种风险，具体如图 6-3 所示。

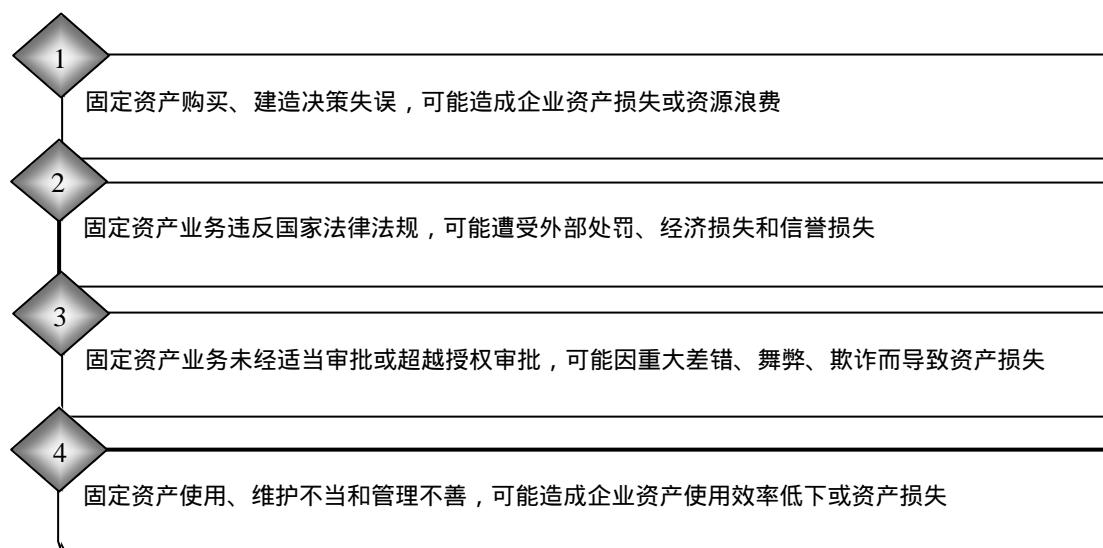


图 6-3 固定资产经营风险

### 6.2.2 固定资产财务风险

企业实施固定资产内部控制过程中的财务风险如图 6-4 所示。

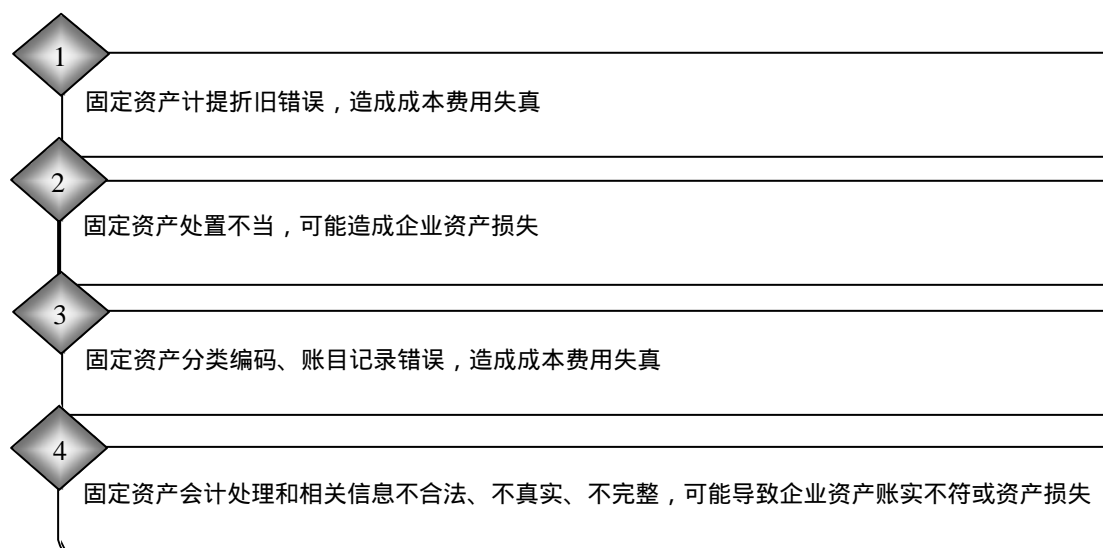


图 6-4 固定资产财务风险

## 6.3 固定资产业务流程

### 6.3.1 取得与验收控制流程

取得与验收控制流程						
业务流程	序号	责任 部门/人	配合/支持 部门	不相容 职责	监督检查 方法	相关 制度
<pre> graph TD     A[1. 提出固定资产采购申请] --&gt; B[2. 对申请进行审核审批]     B --&gt; C[3. 固定资产采购]     C --&gt; D[4. 固定资产交付]     D --&gt; E[5. 组织成立验收小组]     E --&gt; F[6. 验收小组进行验收]     F --&gt; G[7. 验收通过, 编写验收报告]     G --&gt; H[8. 投入使用] </pre>	1	使用 部门	资产 管理部	审核审批	检查固定资产采购申请是否符合公司实际需要	《固定资产 请购办法》
	2	总经理	使用 部门	申请	检查固定资产采购申请的审批是否符合相关要求	《固定资产 请购办法》
	3	采购部	财务部	验收	检查固定资产采购工作是否存在管理漏洞	《固定资产 采购管理办法》
	4	采购部	生产部	验收	检查固定资产交付手续是否齐备	《固定资产 验收规范》
	5	质检部	设备部、 采购部		检查固定资产验收小组成员构成是否符合公司相关要求	《固定资产 验收规范》
	6	验收 小组	使用 部门	采购	检查验收工作是否规范、有无遗漏	《固定资产 验收规范》
	7	验收 小组	使用 部门	审核	检查验收报告是否符合相关要求	《固定资产 验收规范》
	8	使用 部门	设备部		检查固定资产维护工作是否按时、按量完成	《固定资产 验收规范》

### 6.3.2 使用与维护控制流程

使用与维护控制流程						
业务流程	序号	责任 部门/人	配合/支持 部门	不相容 职责	监督检查 方法	相关 制度
<pre> graph TD     A[1. 组织编写设备操作手册] --&gt; B[2. 对使用者进行操作和安全培训]     B --&gt; C[3. 使用过程中对操作者进行指导]     C --&gt; D[4. 编制固定资产维护计划]     D --&gt; E[5. 对维护计划进行审核审批]     E --&gt; F[6. 固定资产定期维护]           </pre>	1	使用 部门	设备部	审核	检查操作手册的内容是否便于实际操作	《设备使用管理办法》
	2	使用 部门	人力资源部		检查操作与安全培训是否符合相关要求	《设备使用管理办法》
	3	使用 部门	使用部门		检查指导工作是否详细、完备	《设备使用管理办法》
	4	使用 部门		审核 审批	检查固定资产维护计划是否符合实际需要	《固定资产维修保养制度》
	5	总经理	设备部	申请	检查维护计划的审批是否符合相关要求	《固定资产维修保养制度》
	6	使用 部门	设备部		检查维护工作是否按时、按质、按量完成	《固定资产维修保养制度》

## 6.4 固定资产业务流程相关细则、办法、规范、制度

### 6.4.1 固定资产预算细则

细则名称	固定资产预算细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为合理有效地利用公司资源，规范固定资产预算管理，确保固定资产投资决策科学合理，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 内容</b></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;"><b>第 2 章 预算编制管理</b></p> <p><b>第 3 条</b> 固定资产的使用部门于每年年底编制本部门固定资产预算方案，经部门经理审核后提交至资产管理部。</p> <p><b>第 4 条</b> 投资部于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，经部门经理审核后提交至资产管理部。</p> <p><b>第 5 条</b> 资产管理部人员进行整理和汇总，编制固定资产预算。</p> <p><b>第 6 条</b> 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> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 预算审批管理</b></p> <p><b>第 7 条</b> 预算审批实行集体决策审批，由资产管理部经理将预算报告提交至财务部经理处，经财务部经理审核后提交至财务总监，经财务总监审核后提交至总经理，经总经理审核后提交至董事会审议，最后审议通过后下发至相关部门。</p> <p><b>第 8 条</b> 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，防止因出现决策失误而造成严重损失。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 预算执行管理</b></p>					

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，固定资产相关部门应提出申请，经审批后再办理相关手续。

#### 第 5 章 附则

第 11 条 本细则由资产管理部会同公司其他有关部门解释。

第 12 条 本细则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	

## 6.4.2 固定资产请购办法

办法名称	固定资产请购办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		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，特制定本办法。

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在每台（件）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》（如下表所示）。

**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	

请购理由	
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

2.《固定资产请购单》由部门经理审核签字后提交至资产管理部经理，若属预算外采购，还需对请购原因进行说明。

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. 预算外请购应详细说明购置原因。

3. 请购审核审批的内容：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、请购申请是否经部门经理审核，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在每台（件）5万元以上（包括5万元）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提交至资产管理部经理，若属预算外采购，还需详细说

明请购原因。

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：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提交至资产管理部经理，若属预算外采购，还需详细说明请购原因。

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. 办公设备的请购经财务总监审批后执行。

2. 请购审核审批的内容：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的比较、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 本办法由资产管理部会同公司其他有关部门负责解释。

第 13 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	

## 第 7 章 无形资产内部控制实施细则

### 7.1 无形资产管理目标

#### 7.1.1 无形资产业务目标

无形资产业务目标是指企业在取得、验收、使用、保护、处置、转移、报废无形资产过程中所应达到的目标，具体目标如图 7-1 所示。

目标 1	合理配置人员，明确职责分工和权限范围，确保符合无形资产的确认、审批程序
目标 2	确保无形资产取得依据充分且真实，决策科学合理
目标 3	充分利用现有无形资产服务于生产经营活动，保证无形资产有效利用
目标 4	加强无形资产安全防范措施，做好保密工作，确保无形资产的安全
目标 5	按规定进行无形资产的价格、使用情况审查，确保其转让、转移、报废决策合理、规范
目标 6	无形资产许可、转让合同符合合同法等国家法律法规和企业内部规章制度

图 7-1 无形资产业务目标

#### 7.1.2 无形资产财务目标

无形资产财务目标是指企业通过对无形资产的内部控制，确保正确反映、保全无形资产价值，具体如图 7-2 所示。

目标 1	无形资产确认、计量和报告符合国家统一的会计准则制度的规定
目标 2	正确反映无形资产的价格，合理摊销，保证核算真实、准确、完整
目标 3	定期进行无形资产减值、增值分析，及时进行账务处理

图 7-2 无形资产财务目标

## 7.2 无形资产业务风险

### 7.2.1 无形资产经营风险

无形资产经营风险是指企业经营无形资产过程中可能存在的风险，具体如图 7-3 所示。

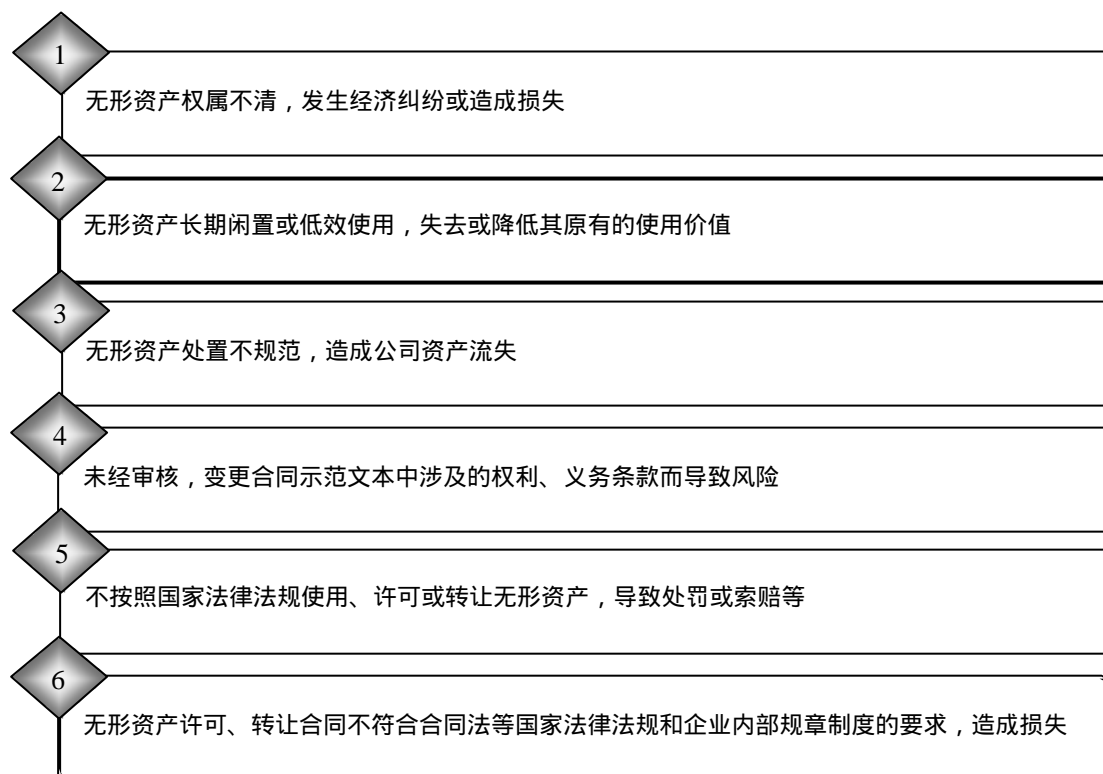


图 7-3 无形资产经营风险

### 7.2.2 无形资产财务风险

无形资产财务风险是指企业在无形资产业务会计核算过程中出现的风险，具体如图 7-4 所示。

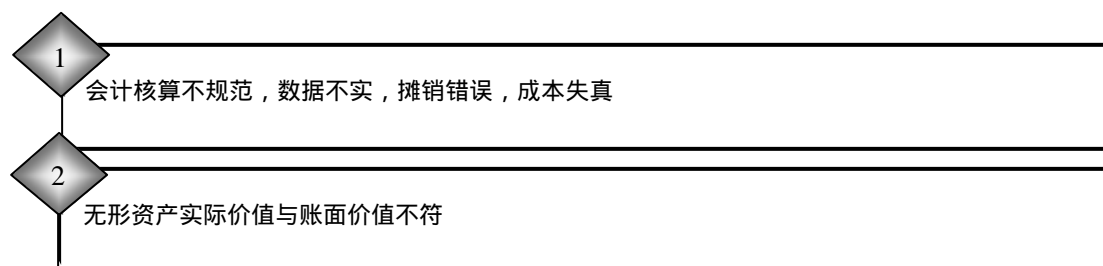


图 7-4 无形资产财务风险

## 7.3 无形资产管理业务流程

### 7.3.1 无形资产取得与验收控制流程

无形资产取得与验收控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 建立无形资产预算管理制度] --&gt; B[2. 无形资产取得]     B --&gt; C[3. 无形资产确认、验收]     C --&gt; D[4. 无形资产编号、建卡]     D --&gt; E[5. 确定无形资产使用寿命]     E --&gt; F[6. 无形资产摊销]           </pre>	1	财务部	资产管理部	审核	检查预算目标是否符合企业发展战略目标	《无形资产预算管理制度》
	2	采购部、技术研发部、投资管理部	财务部	使用审核	检查无形资产是否在预算内、是否符合请购与审批制度、采购过程是否规范	《无形资产请购审批制度》、《合同法》
	3	资产管理部、使用部门	采购部、技术部		是否取得无形资产有效证明文件	《无形资产交付验收细则》
	4	资产管理部	使用部门		检查无形资产编号、登记卡是否正确	《无形资产交付验收细则》
	5	财务部	资产管理部、使用部门	审批	无形资产使用寿命与实际使用情况比较	《无形资产交付验收细则》、相关会计准则
	6	财务部	使用部门	审批	检查无形资产明细账、摊销是否有误	《无形资产交付验收细则》、相关会计准则

### 7.3.2 无形资产使用控制流程

无形资产使用控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 申请使用某无形资产] --&gt; B[2. 进行查证、提出审核意见]     B --&gt; C[3. 权限内相关领导审核、审批]     C --&gt; D[4. 签订使用、保密等相关协议]     D --&gt; E[5. 收取一定费用]     E --&gt; F[6. 费用缴纳、无形资产使用]     F --&gt; G[7. 无形资产使用情况登记、造册]     G --&gt; H[8. 监督无形资产的使用]           </pre>	1	使用部门	资产管理部	审批	检查申请单是否填写规范，相关资料是否齐全	《无形资产使用管理办法》
	2	资产管理部	查证部门	申请使用	检查申请是否在无形资产使用范围之内，是否在预算范围内	《无形资产使用管理办法》
	3	总经理、董事会、股东会	资产管理部	申请使用	检查是否在职责权限范围内审批	《无形资产使用管理办法》
	4	资产管理部、使用部门	行政部	审核	检查协议是否符合国家法律法规及企业规定	《无形资产使用管理办法》
	5	资产管理部	财务部、使用部门	审核	检查费用金额是否符合企业规定的标准	《无形资产使用管理办法》
	6	使用部门	财务部		检查费用缴纳的相关单据、财务明细账等	《无形资产使用管理办法》
	7	资产管理部	使用部门		检查使用登记账是否填写规范、内容是否完整	《无形资产使用管理办法》
	8	资产管理部	财务部		检查无形资产使用报告的规范性	《无形资产使用管理办法》

## 7.4 无形资产业务流程相关细则、办法、制度

### 7.4.1 无形资产预算管理细则

细则名称	无形资产预算管理细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为加强无形资产管理，进行公司内部控制，执行全面预算管理制度，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本细则适用于公司无形资产预算的编制、执行、分析等相关事项。</p> <p><b>第 3 条 相关定义</b></p> <p>无形资产是指没有实物形态的、可辨认的、非货币性资产，包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、特许权等。</p> <p><b>第 4 条 职责</b></p> <p>1. 资产管理部是无形资产的归口管理部门，负责汇总各部门的无形资产购置申请，编制无形资产预算草案，并严格执行财务部正式发布的无形资产预算。</p> <p>2. 公司财务部负责审核无形资产预算草案，进行试算平衡，编制公司全面预算，并对预算的执行情况进行监督。</p> <p>3. 公司各相关部门根据公司年度经营计划、部门发展目标等制订无形资产购置计划，向资产管理部提出无形资产购置申请。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 无形资产购置预算编制</b></p> <p><b>第 5 条</b> 无形资产预算的编制从年度购置计划开始，每年____月____日，各部门根据年度经营目标、年度经营计划编制下一年度需要购置无形资产的计划，并由部门负责人签字确认。</p> <p><b>第 6 条</b> 在编制的购置计划中，相关部门需明确所需无形资产的类别、名称、数量、预计单价、预计费用等信息。</p> <p><b>第 7 条</b> 资产管理部在收集到各个部门上报的年度无形资产购置计划后，对其进行汇总、合并，并据此编制年度的无形资产购置预算，于____月____日前上报预算委员会进行审批。</p>					

第 8 条 年度无形资产购置预算经预算管理委员会审批通过后，资产管理部根据获得审批的预算向各相关部门分解、下发。

### 第 3 章 无形资产折旧预算编制

第 9 条 无形资产折旧也属其预算中的一部分，无形资产折旧预算由财务部根据无形资产台账进行编制。

第 10 条 财务部编制无形资产折旧预算时，根据使用部门所使用无形资产的原值、残值、购买时间、折旧年限等参数计算折旧预算。

第 11 条 对于预计新购无形资产的折旧，财务部可按新购计划中预计购买时间的下一月度开始提取折旧。

### 第 4 章 无形资产预算执行与分析

第 12 条 通过对无形资产购置前的申请、审批，公司可实现预算执行的事前控制。

第 13 条 购置申请信息一般应包括年度购置计划信息、预算及预算执行信息、申购资产信息、申购理由等信息。

第 14 条 财务部需要定期不定期地对无形资产预算的执行情况进行分析，通过对比差异分析，发现执行中的问题，对问题进一步进行根源分析，及时对预算进行管理、调整预算。

第 15 条 在预算执行与分析过程中，财务部、资产管理部需考虑计划外（预算外）的无形资产购置情况，并分析预算外部分对整体预算的影响。

### 第 5 章 无形资产台账及盘点管理

第 16 条 为保障预算管理信息的准确，资产管理部与相关使用部门需要做好无形资产的取得、验收、使用、保全、处置、报废等各个环节工作，并做好相关记录。

第 17 条 使用部门、资产管理部、财务部应定期对无形资产进行实物盘点，以核实账、物。

第 18 条 在盘点过程中，财务部需对账、物不符的做出调查、说明，并及时通过盘盈、盘亏进行账目处理。

### 第 6 章 附则

第 19 条 本细则由公司资产管理部负责制定和解释。

第 20 条 本细则由公司总经理办公会议审议、批准。

第 21 条 本细则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	

## 7.4.2 无形资产请购审批制度

制度名称	无形资产请购审批制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为规范公司内部无形资产的采购行为，明确职责分工和审批权限，降低公司经营决策、无形资产管理风险，减少不必要的损失，结合公司的实际情况，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本制度适用于公司拥有的专利权、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请购审批管理。</p> <p><b>第 3 条 请购审批职责分工及工作原则</b></p> <p>1. 无形资产的采购、验收与款项支付等职能需分离。</p> <p>2. 无形资产作为公司资产的重要组成部分，对其应实行“统一领导、归口管理、分级负责、责任到人”的管理原则，各对口部门负责提出无形资产的购置申请。</p> <p>(1) 公司行政部负责公司名称、徽标的管理。</p> <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。</p> <p>(3) 市场部负责公司注册商标、品牌的管理。</p> <p>(4) 信息部负责本公司网络域名、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。</p> <p>(5) 投资管理部负责土地使用权的管理。</p> <p>(6) 财务部负责无形资产的综合管理和会计核算。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 请购审批权限规定</b></p> <p><b>第 4 条 请购审批授权方式</b></p> <p>1. 对董事会的授权，由公司章程和股东大会决议作出规定。</p> <p>2. 对总经理的授权，由董事会决议作出规定。</p> <p>3. 总经理对其他人员的授权，以授权文件（比如质量手册、管理制度、岗位说明书、授权书等）的方式明确。</p> <p>4. 对管理部门的授权，在部门职能描述中规定或临时授权。</p>					

**第 5 条 审批权限规定**

公司需明确无形资产请购审批范围和权限（如下表所示），并确保严格按照权限进行审批。

**无形资产请购审批范围和权限**

无形资产请购项目	审批人
审批根据公司章程关于购买资产的权限批准限额以上的无形资产购置计划	股东大会
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	董事会
审批年度购置预算、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和购置方案、签署购置协议	其他人员

**第 3 章 请购审批程序规定****第 6 条 提出无形资产需求申请**

相关部门根据年度无形资产购置计划及工作需求向资产管理部门发送无形资产需求单，无形资产需求单需注明使用部门、无形资产名称、规格、数量、交付日期及用途等内容。

**第 7 条 提出无形资产购置申请**

资产管理部对相关部门提出的需求进行可行性论证，论证通过后由资产管理部填制《无形资产购置申请表》，《无形资产购置申请表》内容包括使用部门、名称、规格、数量、要求、价格、交付日期及用途等，资产管理部同时制定采购预算表，根据审批权限规定报相关领导或组织审批。

**第 8 条 审批方式**

1. 股东大会批准、董事会批准以会议决议的形式批准。
2. 总经理以及其他被授权审批人员以书面批准的方式直接签批。

**第 9 条 批准和越权批准处理**

1. 审批人根据无形资产请购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或领导报告。

**第 10 条 开展无形资产购置作业**

经审批通过后，资产管理部与采购部门开展无形资产购置作业，由公司法律顾问审核合同条款的合规性，财务部审核财务相关条款的适用性。

**第 4 章 附则****第 11 条 本制度由公司资产管理部负责制定和解释。**

第 12 条 本制度由公司总经理办公会议审议、批准。					
第 13 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	

## 第 8 章 长期股权投资内部控制实施细则

### 8.1 长期股权投资管理目标

#### 8.1.1 长期股权投资业务目标

长期股权投资业务目标是指企业在对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资过程中应达到的目标，具体内容如图 8-1 所示。

目标 1	规范长期股权投资管理，保证投资安全，及时收取和提高投资回报
目标 2	建立科学完整的投资实施方案，全面、及时地跟踪投资项目
目标 3	股权投资和合同转让符合合同法等国家法律、法规以及企业内部的规章制度
目标 4	确保投资项目建议书和可行性研究报告内容真实可靠，支持投资的建议和可行性的依据与理由充分、恰当
目标 5	明确规范投资处置的方式和程序，保证与投资处置有关的文件资料和凭证记录真实、完整

图 8-1 长期股权投资业务目标

#### 8.1.2 长期股权投资财务目标

长期股权投资财务目标是指企业在长期股权投资内部控制过程中在长期股权投资账面和投资回报等方面应达到的标准，如图 8-2 所示。

目标 1	保证长期股权投资账面价值的真实、完整和准确
目标 2	及时收取投资回报

图 8-2 长期股权投资财务目标

## 8.2 长期股权投资业务风险

### 8.2.1 长期股权投资运营风险

长期股权投资运营风险是指因投资方向不正确、投资管理不严以及投资股权不清晰等原因给企业造成的风险，具体如图 8-3 所示。

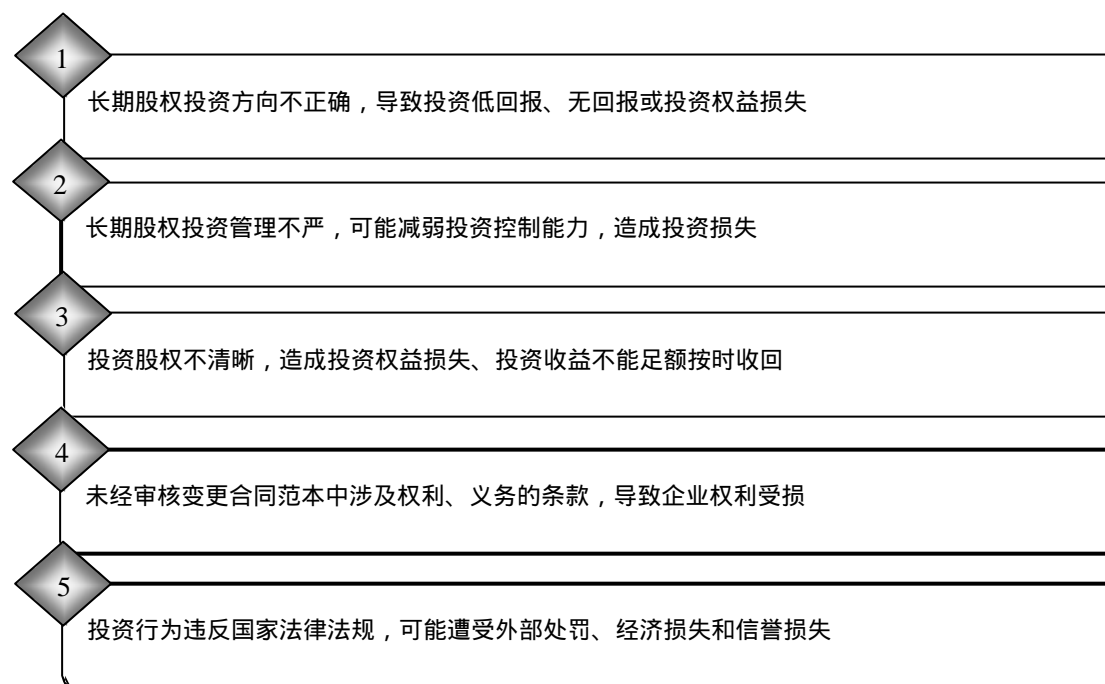


图 8-3 长期股权投资运营风险

### 8.2.2 长期股权投资财务风险

长期股权投资财务风险是指因长期股权投资会计核算不规范导致的企业财务信息失真的风险，具体如图 8-4 所示。

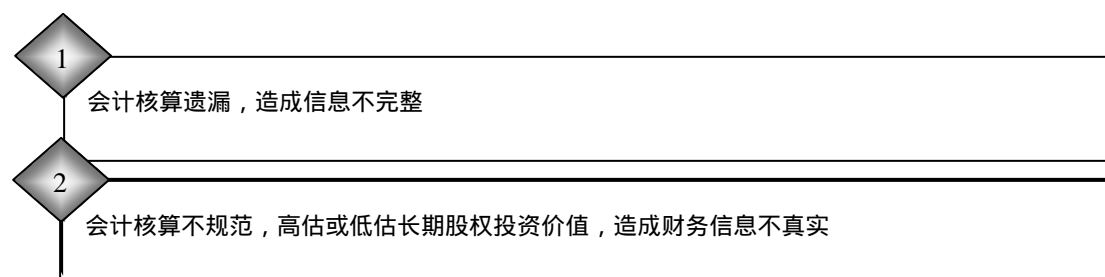


图 8-4 长期股权投资财务风险

## 8.3 长期股权投资业务流程

### 8.3.1 长期股权投资决策流程

长期股权投资决策流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 编制《投资项目建设书》] --&gt; B[2. 对投资项目进行分析和论证]     B --&gt; C[3. 委托专业机构对项目进行可行性研究]     C --&gt; D[4. 对投资符合标准的投资项目进行初审]     D --&gt; E[5. 董事会对投资项目进行审议]     E --&gt; F[6. 股东大会进行决策]           </pre>	1	投资部		审批	检查投资项目建设书的可行性	《长期股权投资管理制度》
	2	投资部		审核	检查是否对被投资企业或其他投资者的情况进行详细调查	《长期股权投资管理制度》
	3	投资部		可行性研究	检查委托的专业机构是否具备进行可行性研究的相应资质	《长期股权投资管理制度》
	4	投资审查委员会	投资部、财务部	编制	检查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	《长期股权投资管理制度》
	5	董事会		审批	检查董事会是否按规定进行审议	《长期股权投资管理制度》
	6	股东大会		编制	检查投资项目是否需要股东大会进行决策审批	《长期股权投资管理制度》

### 8.3.2 长期股权投资执行流程

长期股权投资执行流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 制定投资项目实施方案] --&gt; B[2. 对投资项目派驻人员进行跟踪管理]     B --&gt; C[3. 定期组织人员进行投资质量分析]     C --&gt; D[4. 定期与被投资企业核对账目, 计算收益]     D --&gt; E[5. 以股票形式对被投资企业发放股利]     E --&gt; F[6. 进行账务处理, 及时更新账面股份数量]     F --&gt; G[7. 出现异常情况及时上报]     G --&gt; H[8. 召集相关人员商议解决方案]     H --&gt; I[9. 按照解决方案处理和解决问题]           </pre>	1	投资部		审核 审批	检查投资项目实施方案是否按规定进行编制	《长期股权投资管理制度》、 《投资执行管理细则》
	2	投资部			检查派驻人员是否符合规定资质, 是否按相关程序进行跟踪管理	《投资执行管理细则》
	3	投资部	财务部		检查投资质量分析是否合理	《投资执行管理细则》
	4	财务部	投资部		检查是否按时与被投资企业进行账目核对, 账目是否清晰、准确	《投资执行管理细则》
	5	投资部		审批	检查发放股利是否按规定程序进行审核、审批	《投资执行管理细则》
	6	财务部	投资部	审核	检查账务处理的及时性、准确性	《投资执行管理细则》
	7	投资部		审核	检查异常情况是否及时上报相关人员	《投资执行管理细则》

	8	总经理	投资部、 财务部		检查解决方案是否可行,是否按权限范围进行审批	《投资执行 管理细则》
	9	投资部			检查是否按照解决方案及时处理相关问题	《投资执行 管理细则》

## 8.4 长期股权投资业务流程相关细则、规范、制度

### 8.4.1 投资执行管理细则

细则名称	投资执行管理细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强公司对长期股权投资行为的管理,防范投资风险,保证投资安全,提高投资效益,特制定本细则。</p> <p>第 2 条 本细则适用于涉及长期股权投资的所有人员。</p> <p>第 3 条 本细则中的长期股权投资包括对子公司投资、对联营公司投资、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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 投资方案实施的规定</b></p> <p>第 4 条 投资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。</p> <p>第 5 条 投资实施方案发生变更时,必须重新按照审批程序进行审批。</p> <p>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。</p> <p>第 7 条 公司以现金或其他方式出资后,投资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。</p> <p>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,存</p>					

入保险柜中，未经授权的人员不得接触权益证书。

第 9 条 财务经理定期或不定期地与投资管理部经理及权益证书的保管人员、经手人员核对有关的权益证书。

### 第 3 章 投资执行的规定

第 10 条 投资部指派专员对投资项目进行跟踪管理，投资部指派人员需与公司指派的其他人员配合，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，以便公司对长期股权投资进行处置，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 公司投资部定期收齐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相关的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 对于被投资公司以股票形式发放股利的，财务部应及时更新账面股份数量。

第 16 条 财务部应定期或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 4 章 其他规定**

第 19 条 投资部应制定投资备查登记簿，以便公司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 项。

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 5 章 附则**

第 21 条 本细则的解释权归公司投资部所有。

第 22 条 本细则自颁布之日起生效，其未尽事宜，另行参照投资部制定的相关制度。

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 投资处置管理规范**

规范名称	投资处置管理规范			规范编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强公司长期股权投资处置环节的控制，对投资收回、转让、核销等处置程序和方法进行明确规定，确保处置真实、合法，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 本规范适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。</p> <p>第 3 条 本规范中所指的长期股权投资处置是指因各种原因公司对长期股权投资作出收回、转让或核销等相关处置。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 投资处置的审核审批</b></p> <p>第 4 条 投资部相关人员在编制投资处置报告前要对投资项目情况作仔细的分析，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 投资处置报告中对投资资产进行处置的投资项目必须真实可靠，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</p>					

级审批。

第 7 条 投资处置申请的审核审批权限与批准实施对外投资的权限相同。

1. 对于公司的长期股权投资，根据其投资金额及授权范围由公司董事长或董事会或股东大会审批。

2. 董事会授权董事长的权限：董事长运用公司资产做出单项投资的权限为不超过最近一期公司经审计净资产的\_\_\_\_ % ( 含\_\_\_\_ % )，在一个会计年度累计的投资不得超过最近一期公司经审计净资产的\_\_\_\_ % ( 含\_\_\_\_ % )。

3. 占最近经审计净资产总额\_\_\_\_ % 以下的长期股权投资项目由公司董事会批准。

4. 达到或超过最近经审计净资产总额\_\_\_\_ % 的长期股权投资项目由董事会审议后提请股东大会批准。

### 第 3 章 投资处理的标准

第 8 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。

第 9 条 对投资资产回收、转让、核销的处置标准。

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. 核销投资时应当取得因被投资公司破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第 10 条 有下列情形之一的，公司对长期股权投资作收回处理。

1. 按照公司相关规定，公司对投资项目的经营期满。

2. 投资项目经营不善导致无法到期偿还债务，依法实施破产。

3. 因发生不可抗力，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。

第 11 条 有下列情形之一的，公司对长期股权投资作转让处理。

1. 投资项目已经明显违背公司的经营方向。

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. 公司认为没有经营必要的其他情形。

### 第 4 章 其他规定

第 12 条 投资部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，后果由投资部经理与保管人员共同承担。

第 13 条 在投资处置行为中，凡出现以下情形对公司的投资处置决策造成误导，致使公司资产遭受损失的任何单位和个人，经公司查明，视公司资产损失多少进行处理，情节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的。
- 4．与外方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的。

#### 第 5 章 附则

第 14 条 本规范的解释权归公司投资部所有。

第 15 条 本规范自颁布之日起生效，未尽事宜，另行参照投资部制定的相关制度。

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 筹资内部控制实施细则

### 9.1 筹资管理目标

#### 9.1.1 筹资业务目标

筹资业务目标是指企业为了满足生产经营发展所需资金,在筹资业务过程中应达到的相关要求和标准。具体目标如图 9-1 所示。

目标 1	保证筹措到企业生产经营和发展所需的资金
目标 2	保证筹资方案的拟定与审批、筹资合同协议的审核与签订、筹集资金的收取和使用以及还本付息的审批与办理程序明确合理
目标 3	保证资金安全与合理使用,按合同规定偿还企业的债务
目标 4	建立职责分工、权限划分明确、人员配备合理的组织管理体系

图 9-1 筹资业务目标

#### 9.1.2 筹资财务目标

筹资财务目标是指企业在筹资的相关财务会计处理过程中应达到的标准。具体目标如图 9-2 所示。

目标 1	保证筹资核算真实、准确、完整
目标 2	建立规范的筹资决策、执行与偿付控制体系
目标 3	保持合理的负债水平和负债结构,降低筹资成本

图 9-2 筹资财务目标

## 9.2 筹资业务风险

### 9.2.1 筹资运营风险

筹资运营风险是指由于筹资活动存在越权审批、筹资策略制定不恰当、企业债务过高或资金调度不当等情况，从而导致企业不能及时筹资，延误企业生产经营活动的风险，具体如图 9-3 所示。

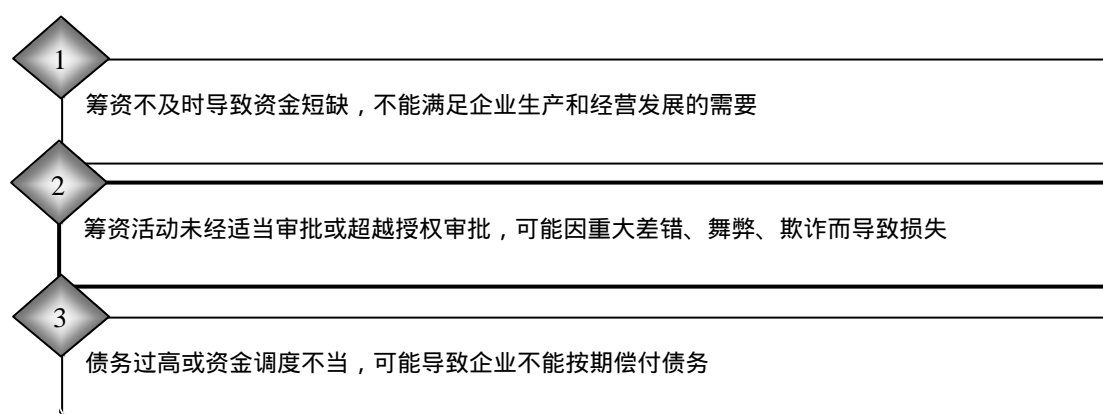


图 9-3 筹资运营风险

### 9.2.2 筹资财务风险

筹资财务风险是指由于筹资会计信息处理不当和筹资决策失误，企业可能面临财务信息不真实及资本成本过高的风险，具体如图 9-4 所示。

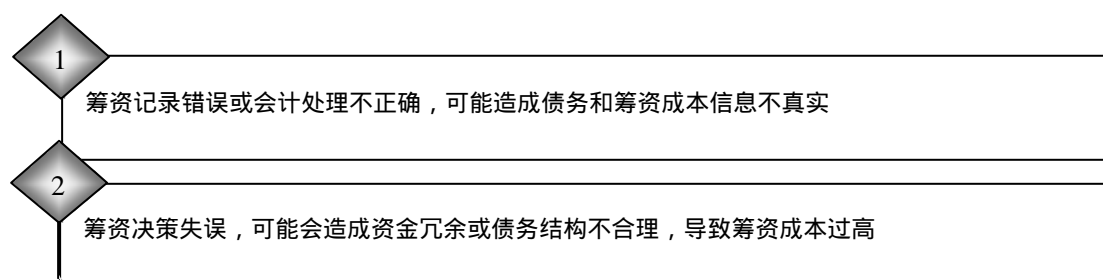


图 9-4 筹资财务风险

## 9.3 筹资业务流程

### 9.3.1 筹资决策控制流程

筹资决策控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 分析资金需求] --&gt; B[2. 编制筹资预算]     B --&gt; C[3. 确定筹资方案内容]     C --&gt; D[4. 编写两种以上筹资方案]     D --&gt; E[5. 审核并选择最优方案]     E --&gt; F[6. 审批所选筹资方案]           </pre>	1	财务部	相关部门	审核 审批	核实在资金需求分析过程中是否分析全面、详细，是否参考上期资金需求情况	《筹资决策控制制度》
	2	财务部	财务总监	审核 审批	检查编制筹资预算时是否依据上期筹资预算的完成情况、编制的程序是否合理	《筹资决策控制制度》
	3	财务部		审核	检查所确定的筹资预算方案的内容是否全面、合理	《筹资决策控制制度》
	4	财务部		审核	审查所给出的筹资方案是否都具有可行性和实际操作性	《筹资决策控制制度》
	5	财务总监	财务部	审批	审核选择最优方案的标准是否符合相关规定	《筹资决策控制制度》
	6	总经理	财务部		检查是否及时审议所选筹资方案	《筹资决策控制制度》

### 9.3.2 筹资执行控制流程

筹资执行控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 提出筹资方案] --&gt; B[2. 批准筹资方案]     B --&gt; C[3. 选择筹资对象]     C --&gt; D[4. 签订筹资合同]     D --&gt; E[5. 收取借款本金]     E --&gt; F[6. 确定资金到账]     F --&gt; G[7. 保管资产]     G --&gt; H[8. 核实会计凭证]     H --&gt; I[9. 记录筹资信息]     I --&gt; J[10. 月底核对总账与明细账]     J --&gt; K[11. 使用筹集资金]           </pre>	1	财务部	相关部门	审核 审批	检查编制的申请筹资方案是否具有可行性	《筹资执行管理制度》
	2	总经理		提出	检查是否及时审批筹资方案	《筹资执行管理制度》
	3	财务部		审核 审批	审查所选择的筹资对象是否具备相应的能力保证能够及时筹集资金	《筹资执行管理制度》
	4	总经理			检查筹资合同内容约定及其签订程序是否符合相关规定	《筹资执行管理制度》
	5	财务部			审查是否在规定的时间内向贷款银行或其他金融机构收取借款本金	《筹资执行管理制度》
	6	财务部			检查是否及时核实筹集资金	《筹资执行管理制度》

的到账情况,是

否存在异常并

					及时汇报情况	
	7	财务部			核查是否建立了资产登记簿,记录内容是否全面,是否有相关负责人的签字	《筹资执行管理制度》
	8	财务部			审查是否及时,检查贷款的凭证是否齐全、内容是否合法	《筹资执行管理制度》
	9	财务部		审核	检查筹资信息记录是否全面、详实	《筹资执行管理制度》
	10	财务部			检查是否及时核对总账与明细账,所记录的发生额和余额是否一致,是否存在核实无误后无相关负责人签字的情况	《筹资执行管理制度》
	11	财务部	相关部门		检查筹集的资金是否按筹资合同要求使用	《筹资执行管理制度》

## 9.4 筹资业务流程相关办法、规定、制度

### 9.4.1 筹资决策控制制度

制度名称	筹资决策控制制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为规范公司的筹资决策行为，降低资本成本，减少筹资风险，提高资金效益，根据公司实际情况特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本制度适用于公司总部、控股子公司及全资子公司。</p> <p><b>第 3 条 相关概念的界定</b></p> <p>1. 本制度所指的筹资包括权益资本筹资和债务资本筹资两种方式。</p> <p>(1) 权益资本筹资是指采用公司所有者投入以及发行股票方式筹资。权益资本筹资可以分为吸收直接投资和发行股票两种筹资方式。</p> <p>吸收直接投资是指公司以协议等形式吸收其他企业和个人投资的筹资方式。</p> <p>发行股票筹资是指公司以发行股票方式筹集资本的方式。</p> <p>(2) 债务资本筹资指公司以负债方式借入并到期偿还的资金，包括短期借款、长期借款、应付债券、长期应付款等。</p> <p>2. 本制度中筹资决策控制是指对筹资业务各个决策环节的控制，主要包括对筹资预算、筹资方案的决策控制。</p> <p>(1) 筹资预算是指公司在预算期内就需要新借入的长期借款、经批准发行的债券、股票及对原有借款、债券的还本付息、股票的股利支付等所编制的预算。</p> <p>(2) 筹资方案主要包括筹资的具体程序或具体筹资活动安排以及筹资计划实施的相关说明。</p> <p><b>第 4 条 筹资决策原则</b></p> <p>1. 统一筹措原则。</p> <p>2. 综合权衡，降低成本原则。</p>					

3. 适度负债，防范风险原则。

第 5 条 公司财务部统一负责资金筹措的管理、协调和监督工作。分公司无权对外进行筹资，经营活动中所需资金应向公司财务部申请。

## 第 2 章 筹资预算的决策控制

第 6 条 筹资预算编制程序

1. 资金需求分析

(1) 销售预算

销售部门对公司本期全部产品的销售数量与销售金额作出预估，形成《销售预测报告》并提交公司财务部。

(2) 职能部门资金需求计划的编制

财务部将《销售预测报告》下发各个相关部门，并要求相关部门根据销售预测制订出本部门的资金需求计划。

(3) 公司资金需求计划的编制

财务部汇总整理各个职能部门的《资金需求计划》，形成公司整体的资金需求计划。

2. 估计所需外部筹资额

用预计资金需求量减去已有的资金、负债的自发增长和内部提供的资金便可得出外部筹资额的需求量。

第 7 条 筹资预算的编制内容

1. 资本筹集总量及时间安排。

2. 筹资预算需合理安排筹资规模和筹资结构。

3. 选择公司所适合的筹资方式。

4. 筹资预算需确定公司最佳的资金成本。

5. 筹资预算需严格控制财务风险。

6. 筹资预算要根据上期预算的完成情况分析其对本期预算的影响。

第 8 条 筹资预算的审批程序

1. 财务部经理指导筹资主管编写好筹资预算，签字后提交财务总监审核。

2. 财务总监对筹资预算进行审核，审核无误并签字后呈交总经理。

3. 总经理提交预算委员会审议批准。

4. 筹资预算实行联签制，各级审核人员均需签字盖章，否则以失职论处。

## 第 3 章 筹资方案的决策控制

#### 第 9 条 筹资方案的合格标准

1. 筹资方案需确定筹资总额、筹资结构、借款期限。
2. 筹资方案需根据公司的具体情况确定筹资方式和筹资渠道。
3. 筹资方案需分析、计算和比较各种筹资方式和筹资渠道的利弊。
4. 筹资方案需分析各种方案的可行性。
5. 筹资方案需具体说明筹资时机的选择、筹资成本预计、潜在的筹资风险、具体的应对措施以及偿债计划等。

#### 第 10 条 筹资方案的选优标准

1. 筹资方案符合《公司法》、《证券法》等法律法规的规定。
2. 筹资方案的筹资总收益大于筹资总成本。
3. 筹资方案的筹资成本最小，利益最大。
4. 筹集的资金符合公司经营的需要，筹集资金的额度适宜。

#### 第 11 条 筹资方案的审批程序

1. 财务部经理指导筹资主管编写筹资方案，签字后提交财务总监审核。
2. 财务总监对筹资方案进行审核，审核签字后呈总经理审批。
3. 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 4 章 其他规定

第 12 条 筹资预算与筹资方案在决策时须有完整的书面记录，在执行前须向执行人员出示。否则，执行人员有权拒绝执行。

第 13 条 筹资业务的执行与相关会计记录职责分开。

第 14 条 重大的筹资决策需公司高级管理层集体审议批准。

第 15 条 筹资决策实行责任追究制，本着“谁出事，谁负责”的原则追究责任，一查到底。

### 第 5 章 附则

第 16 条 本制度自成\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起执行。

第 17 条 本制度由财务部负责制定、解释和修改。

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 筹资风险评估规定

规定名称	筹资风险评估规定			规定编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为加强对公司筹资风险的管理，有效地控制筹资风险，降低筹资成本，提高筹资业务的效率，根据公司自身的发展情况和国家有关法律法规的规定特制定本规定。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>本规定适用于公司总部、控股子公司、全资子公司。</p> <p><b>第 3 条 相关概念的界定</b></p> <p>本规定所指的筹资风险主要包括以下 4 个方面的内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 筹集资金不能落实的可能性。</li> <li>2. 筹集成本过大的可能性。</li> <li>3. 筹集资金达不到预期效益的可能性。</li> <li>4. 使公司偿债能力下降或丧失的可能性。</li> </ol> <p><b>第 4 条 筹资风险的评估准则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以公司固定资产投资和流动资金的需要决定筹资的时机、规模和组合。</li> <li>2. 筹资时应充分考虑公司的偿还能力，全面衡量收益情况和偿还能力，做到量力而行。</li> <li>3. 对筹集来的资金、资产、技术具有吸收和消化的能力。</li> <li>4. 筹资的期限要适当。</li> <li>5. 负债率和还债率要控制在一定范围内。</li> <li>6. 筹资要考虑税款减免及社会条件的制约。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 筹资风险评估程序</b></p> <p><b>第 5 条 成立筹资风险评估小组</b></p> <p>公司对重大筹资方案应当进行风险评估。财务部组织成立评估小组，评估小组成员包括财务总监、财务部经理、筹资主管、筹资专员、财务会计、法律顾问、审计部相关人员，必要时还应从外部聘请有关专家协助评估小组进行评估。</p>					

#### 第 6 条 拟定风险评估实施方案

风险评估小组拟定风险评估实施方案，方案应包括以下内容。

- 1．进行风险评估的时间安排。
- 2．风险评估小组成员分工。
- 3．风险评估具体执行规定。

#### 第 7 条 确定风险评估标准及评估方法

公司一般采取下列筹资风险测评方法。

- 1．财务两平点法。
- 2．平衡点汇率法。
- 3．指标体系法。

#### 第 8 条 进行风险分析

风险分析的主要内容是风险的成因分析，风险成因分析包括内因分析和外因分析。

##### 1．筹资风险的内因分析

- (1) 公司的负债规模分析。
- (2) 资本结构分析。
- (3) 筹资方式分析。
- (4) 负债利息率分析。
- (5) 信用交易策略分析。
- (6) 负债期限结构分析。
- (7) 筹资顺序安排分析。

##### 2．筹资风险的外因分析

- (1) 经营风险分析。
- (2) 预期现金流入量和资产的流动性分析。
- (3) 金融市场风险分析。

#### 第 9 条 编写《风险分析评估报告》

《风险分析评估报告》主要包括以下 3 个方面的内容。

- 1．评估背景分析。
- 2．主要风险分析。
- 3．根据风险类型及成因列举相应的风险控制措施。

第 3 章 附则					
第 10 条 本规定自____年____月____日起执行。					
第 11 条 本规定由财务部负责制定、解释和修改。					
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 预算内部控制实施细则

### 10.1 预算管理目标

#### 10.1.1 预算业务目标

预算业务目标是指企业结合整体目标及资源调配能力,经过合理预测、综合计算和全面平衡,对当年或者超过一个年度的生产经营和财务事项进行相关额度、经费的计划和安排的过程中应达到的标准。具体预算业务目标如图 10-1 所示。

目标 1	科学测算经营预算、资本预算、财务预算,为企业管理层提供正确的决策依据
目标 2	合理有效地利用企业资源,确保企业效益最大化
目标 3	规范企业预算管理,有效实现企业的经营目标
目标 4	规范预算管理的职责分工、权限范围和审批程序,合理设置机构和配备人员

图 10-1 预算业务目标

#### 10.1.2 预算合规目标

预算合规目标是指企业在预算管理过程中,为防止违反国家规定以及企业内部规章制度要求而制定的各项目标,具体如图 10-2 所示。

目标 1	预算编制、审核审批、分解和执行符合国家相关法律法规以及企业内部规章制度
目标 2	预算调整、分析、考核的控制流程必须符合企业相关规定
目标 3	预算编制方法、预算执行情况检查、预算执行结果的分析考核等事项必须符合企业相关规章制度

图 10-2 预算合规目标

## 10.2 预算业务风险

### 10.2.1 预算经营风险

预算经营风险是指企业在预算管理过程中，在预算编制、执行、调整以及分析考核等方面存在的各种风险，如图 10-3 所示。

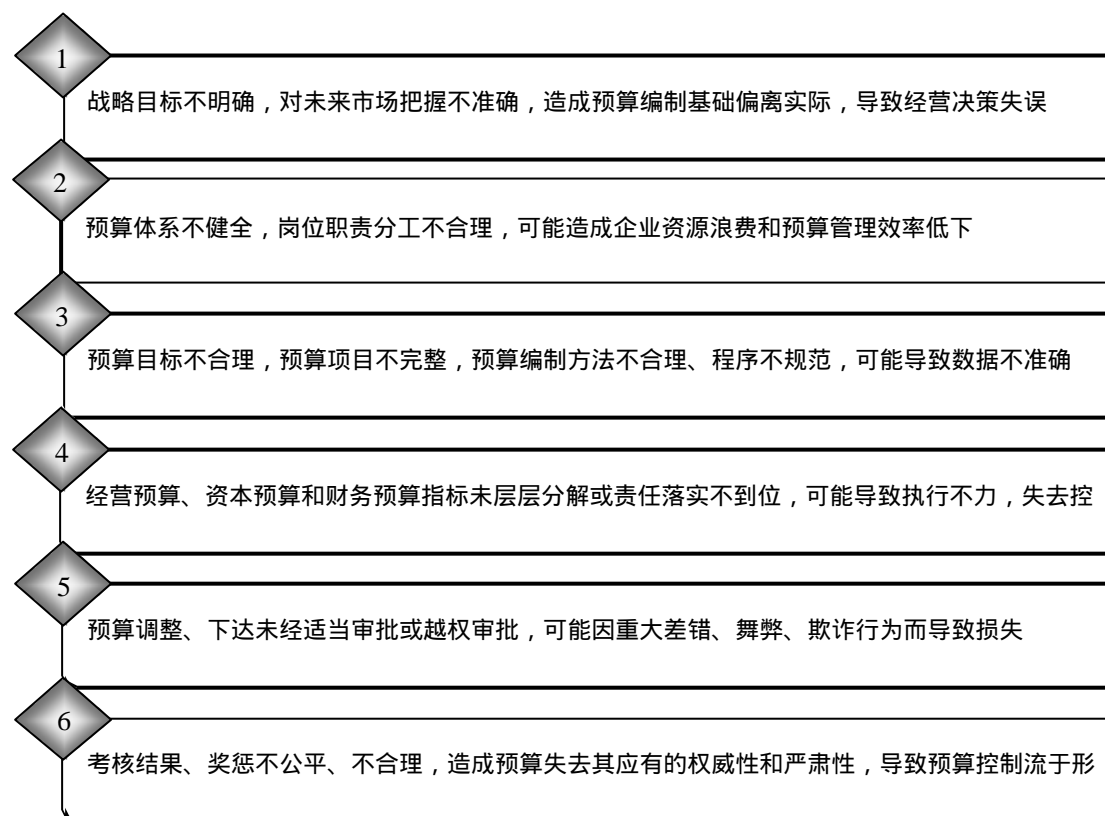


图 10-3 预算经营风险

### 10.2.2 预算合规风险

企业预算管理过程中存在的合规风险如图 10-4 所示。

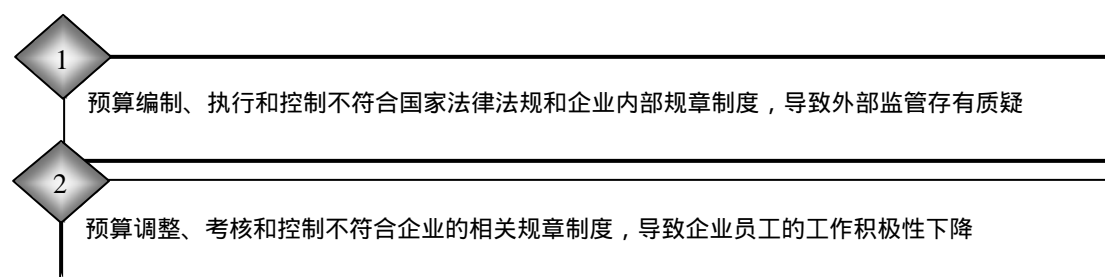


图 10-4 预算合规风险

## 10.3 预算业务流程

### 10.3.1 预算编制控制流程

预算编制控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 下达年度预算目标和预算编制条件] --&gt; B[2. 公司各部门编制本部门预算草案]     B --&gt; C[3. 汇总、审核各部门预算草案]     C --&gt; D[4. 召开企业预算平衡会议，修正预算]     D --&gt; E[5. 审议形成年度全面预算方案]     E --&gt; F[6. 下达年度预算指标或财务指标]           </pre>	1	预算委员会	财务部	编制	检查预算目标是否符合公司发展战略目标	《预算编制管理细则》
	2	各部门	财务部	审批	公司相关部门编制的预算草案是否符合公司规定的编制条件	《成本费用核算制度》、《预算编制管理细则》
	3	财务部	各部门	审批	检查财务部是否按规定进行汇总、审核	《预算编制管理细则》
	4	预算委员会	财务部、各部门	编制 审批	检查预算平衡会议是否按规定召开	《预算编制管理细则》
	5	董事会	预算委员会	编制	检查年度全面预算方案	《预算编制管理细则》
	6	预算委员会	财务部	编制 审批	检查下达主要财务预算指标的相关文件	《预算编制管理细则》

### 10.3.2 预算执行控制流程

预算执行控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 根据业务需要提出资金支出申请] --&gt; B[2. 依据权限范围进行审核审批]     B --&gt; C[3. 开展业务]     C --&gt; D[4. 编制预算执行台账和反馈表]     D --&gt; E[5. 整理、汇总并形成预算执行报告]     E --&gt; F[6. 组织开展预算执行情况检查]     F --&gt; G[7. 提供预算执行资料和数据]     G --&gt; H[8. 分析并形成预算执行检查报告]           </pre>	1	各部门	财务部	审批	检查资金支出申请是否在预算范围之内	《预算执行责任制度》
	2	具有审批权限的人员	财务部	申请	检查申请是否按相关规定进行审核审批	《预算执行责任制度》
	3	各部门	财务部	审批	检查业务的开展是否按审批结果进行	《预算执行控制制度》
	4	各部门	财务部	审核	检查预算执行台账的真实性、准确性	《预算执行责任制度》
	5	财务部	各部门	审核	检查预算执行报告是否符合企业的相关规定	《预算执行责任制度》
	6	预算委员会	财务部	执行	检查预算执行情况是否按相关程序和规定进行	《预算执行责任制度》
	7	财务部	各部门	审核	检查预算执行资料和数据准确性	《预算执行责任制度》
	8	预算委员会	财务部	审批	检查预算执行报告的规范性	《预算执行责任制度》

## 10.4 预算业务流程相关细则、制度

### 10.4.1 预算编制管理细则

细则名称	预算编制管理细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为建立科学的预算管理体制，健全和精确管理工作目标，动态监控运营状况，促进公司生产经营在科学预算基础上健康有序地发展，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 内容及适用范围</b></p> <p>1. 本规定重点规范各部门的预算分类、编制及企业财务的预算控制。</p> <p>2. 本规定适用于公司总部、下属分公司、全资子公司。</p> <p><b>第 3 条 预算编制原则</b></p> <p>全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡。</p> <p><b>第 4 条 预算分类</b></p> <p>1. 按照编制时间划分为：年度预算、季度预算和月度预算 3 种形式。</p> <p>2. 按照预算内容划分为：生产经营预算、资本预算、财务预算 3 种形式。</p> <p>(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。</p> <p>(2) 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。</p> <p>(3) 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。</p> <p>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 3 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。</p> <p><b>第 5 条 预算编制单位</b></p> <p>公司设两级预算单位，即作为一级预算单位的企业和作为二级预算单位的各部门和分支机构。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 预算编制方式及方法</b></p> <p><b>第 6 条 预算编制方式</b></p>					

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企业的参考性目标，经董事会审批后逐级分解下达。
2. 二级预算单位依据企业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。

#### 第 7 条 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。它是随着时间推移而自动递补预算，使其始终保持一定期限（通常为 1 年）的一种预算编制方法。以月份为单位进行预算滚动编制的方式，称为逐月滚动预算；以季度为单位进行预算滚动编制的方式，称为逐季滚动预算。

##### 5. 概率预算

概率预算是指根据客观条件对在预算期内不确定的各预算构成变量作出近似的估计，估计其可能变动的范围及出现在各个变动范围内的概率，再通过加权平均计算出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 8 条 年度预算编制程序

1. 每年 12 月 3 日前，预算委员会负责人需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 4 个季度。
4. 各部门经理组织编制本部门的预算（草案）并交预算委员会进行汇总、审核、整理，形成公司总体

预算。

5. 年度预算必须于 12 月 25 日—12 月 30 日之间, 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 9 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, 并向预算委员会提交月度预算(草案)。

2. 由预算委员会负责整理、汇总并报董事会批准。

#### 第 10 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实际需要提出某一时期或阶段的预算。

2. 临时预算由项目负责人编制, 由其直接上级和预算委员会负责审查, 具体指标按审批权限进行批准, 审批权限以外的项目由董事会批准。

3. 临时预算经董事会批准后实施。

4. 要求在项目正式启动之前完成这类预算的编审工作。

第 11 条 在各项预算编制和执行的过程中, 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 12 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 13 条 本细则由董事会批准后执行、修改或废止。

第 14 条 本细则实施后, 凡既有的类似规定自行终止, 与本细则抵触的, 以本细则为准, 与国家有关规定抵触的, 以国家有关规定为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10.4.2 预算执行责任制度

制度名称	预算执行责任制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	

**第 1 条 目的**

按照“权责分明、相互制约、相互监督”的原则，公司在实施预算控制时必须明确预算执行责任，并按照岗位分工控制的原则赋予有关部门在预算执行中的相应职责和权限。

**第 2 条 预算执行机构及职责**

1. 集团所属各分、子公司/各部门是预算的执行机构和责任主体。
2. 实际经营活动必须严格执行分解后的各项预算标准。
3. 预算执行的直接责任人是各责任主体的负责人和各分、子公司负责人。

**第 3 条 预算执行控制权限**

预算执行控制权限的划分具体如下表所示。

**预算执行控制权限划分表**

预算执行事项	权限部门
预算内行为	1. 预算执行机构责任人对各项支出预算进行实质性审查，并在授权范围内独立决策 2. 财务部对预算执行机构的各项支出进行有效性审核，并将相关结果反馈给执行机构责任人
预算外行为	1. 总经理在授权范围内对预算外行为的合理性进行审定 2. 预算委员会在授权范围内对预算外行为的合理性进行审定 3. 董事会对未进行授权的重大预算外行为进行最终审批和决策

**第 4 条 预算执行责任划分**

具体责任划分如下表所示。

**预算执行主要责任分配表**

部门	主要预算责任对象	责任形式
生产部	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	负责执行、落实并对执行结果负有直接责任
销售部	毛利预算、销售费用	
财务部	现金预算、财务费用预算	
总经理、总经理办公室、各相关部门	管理费用	
采购部	采购预算、资金周转、采购价格、期末库存预算	

**第 5 条 建立预算执行台账**

1. 集团公司、下属分、子公司及各部门均建立预算执行统计台账，并由专人负责统计，做到及时登记、每日总结并主动与财务对账，保证日清日结。

2. 台账中要按照预算的具体项目详细记录预算数量、金额、实际发生数、差异数、累计预算数、累计实际发生数、累计差异、差异说明等。

**第6条 签订各级预算执行责任书，确保预算执行到位。**

1. 责任书的体系

(1) 董事长与总经理签订集团的总体预算执行责任书。

(2) 总经理与其直接下级预算单位的负责人签订各单位或部门的预算责任合同书。

(3) 各基本预算单位的负责人与有关管理人员签订执行责任合同书。

2. 预算责任书的内容包括主要的预算指标、完成要求、奖惩措施，责任书附件包括经批准的预算文件、完成预算的具体措施等。

**第7条 预算执行情况总结和反馈**

1. 公司建立信息反馈系统，对各分、子公司、各部门执行预算的情况进行跟踪监控，不断调整执行偏差，确保预算目标的实现。

2. 在预算执行过程中各级预算单位应定期召开预算例会，对照预算指标及时总结预算执行情况、计算差异、分析原因、提出改进措施，同时确定下期的工作重点。预算例会按照召开的频度应当形成不同形式的预算反馈表。

3. 将本单位或本部门预算反馈表连同预算工作总结送交财务部。

4. 财务部每月按照部门编制预算执行表比较实际与预算目标的差异，并进行差异分析，填写分析结论，以此作为预算委员会检查和考评预算执行情况的依据。

**第8条 本制度经董事会审批后生效，修改、废止时亦同。**

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 11 章 成本费用内部控制实施细则

### 11.1 成本费用管理目标

#### 11.1.1 成本费用业务目标

成本费用业务目标是指企业根据外部环境和内部条件确定的成本费用目标,即降低成本费用耗用水平,提高企业经济效益,具体如图 11-1 所示。

目标 1	明确成本费用业务办理的责任主体,保证成本费用预算的有效实施
目标 2	确保成本费用的经营符合国家有关法律、法规和企业内部规章制度
目标 3	明确与成本费用核算有关的原始记录及凭证的传递流程和管理制度
目标 4	明确成本费用的定额、成本计划编制的标准,规范成本费用事项和决策过程
目标 5	明确内部相关部门和岗位的职责、权限,确保办理成本费用业务的不相容岗位相互分离

图 11-1 成本费用业务目标

#### 11.1.2 成本费用财务目标

成本费用财务目标是指企业通过对成本费用预测、执行、核算、分析和考核等各项活动进行有效地控制实现成本费用核算真实、准确,具体如图 11-2 所示。

目标 1	规范成本费用的报销程序,防止舞弊、欺诈、报销虚假费用等现象的发生
目标 2	规范成本费用预测、决策、预算、控制、核算、分析、考核的控制流程
目标 3	合理归集、分配、摊提成本费用,并及时结转成本,确保财务报表真实反映生产成本
目标 4	明确规定成本费用的核算、内部价格的制定和结算办法、责任会计及有关成本费用的考核

图 11-2 成本费用财务目标

## 11.2 成本费用业务风险

### 11.2.1 成本费用经营风险

成本费用经营风险是指企业在成本费用的内部控制中,可能因违反相关制度、规定和程序而遭受损失和处罚,如图 11-3 所示。

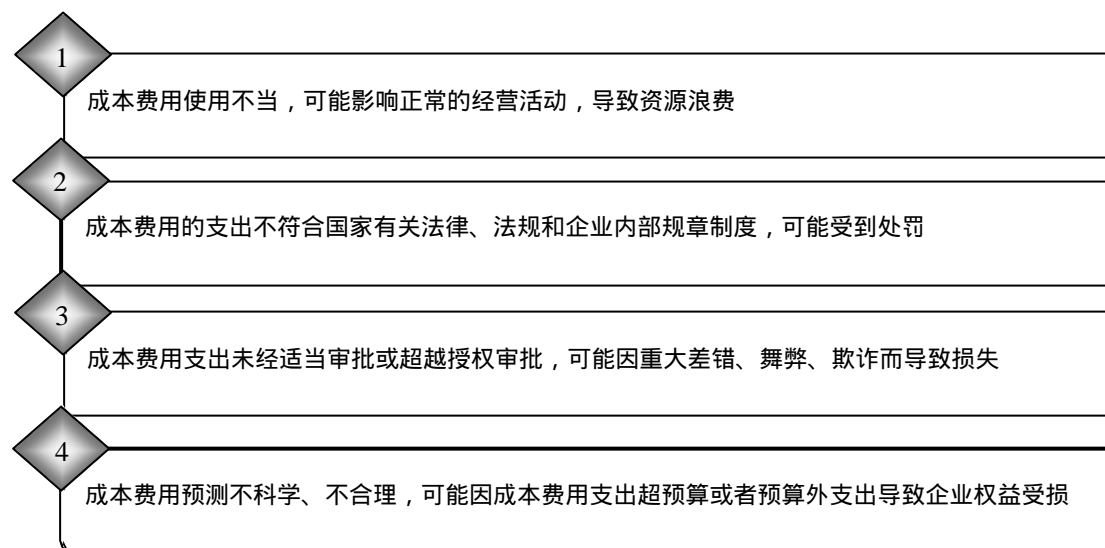


图 11-3 成本费用经营风险

### 11.2.2 成本费用财务风险

成本费用财务风险是指企业在对成本费用的内部控制中,可能因费用支出不合理以及财务报告失真而使权益受损的风险,如图 11-4 所示。

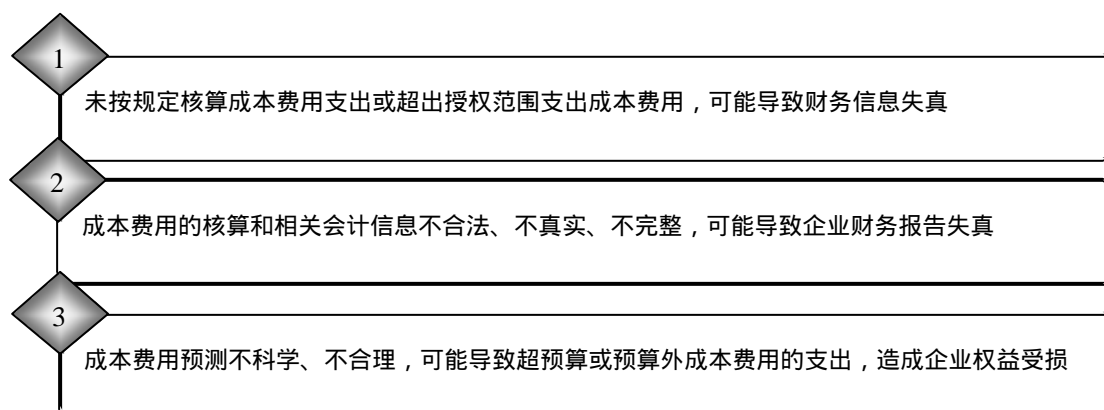


图 11-4 成本费用财务风险

## 11.3 成本费用业务流程

### 11.3.1 成本费用预算流程

成本费用预算流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 确定本年度经营战略和经营目标	1	总经办	财务部	审核 审批	年度战略目标是否符合公司的实际发展	《成本费用预算制度》
2. 下达财务预算目标及预算编制政策	2	总经办	财务部		成本费用预算标准是否在成本费用定额内	《成本费用预算制度》
3. 编制《部门成本费用预算方案》	3	各部门	财务部	审核	成本费用预算编制是否符合国家相关规定	《成本费用预算制度》
4. 审查、调整成本费用预算方案	4	财务部	各部门	审批	年度成本费用计划和预算是否在权限范围内进行报批	《成本费用预算制度》
5. 审核、审批成本费用预算方案	5	总经理	各部门		是否对成本费用预算方案进行比较	《成本费用预算制度》
6. 进一步调整成本费用预算方案	6	财务部	各部门	审核	方案是否经各部门的调整和总经理的审批	《成本费用预算制度》
7. 审核、审批调整后的费用预测方案	7	总经理	各部门		调整后的费用预算方案是否经总经理审批	《成本费用预算制度》
8. 下达并执行《成本费用预算方案》	8	财务部	各部门		预算外的成本费用是否按照预算方案执行	《成本费用预算制度》

### 11.3.2 成本费用执行流程

成本费用执行流程						
业务流程	序号	责任部门	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 制定《部门的财务预算方案》	1	各部门	财务部	审批	预算方案是否按规定进行报批	《成本费用预算制度》
2. 编制《各部门预算调整表》并上报	2	财务部	各部门	审批	各部门预算是否按规定进行调整;各部门预算调整表是否按规定进行审核审批	《成本费用预算制度》
3. 下达《年度预算》并通知各部门执行	3	财务部	各部门		年度预算编制是否符合企业相关规定	《成本费用预算制度》
4. 产生费用,并将凭证和单据上报	4	各部门	财务部	审核	费用归集、结转及调整是否按规定审批,是否符合成本费用核算法	《成本费用执行规范》
5. 审核、审批报销凭证和报销单	5	财务部	各部门	记账稽核	费用报销手续是否完备、账务处理是否正确、会计凭证是否经不相容岗位稽核	《成本费用支出审核办法》
6. 按照相关规定办理报销事宜	6	财务部	各部门		会计费用计算和分配依据是否由财务部负责人审核、相关会计凭证所附计算依据是否充分、合理	《成本费用核算制度》、 《成本费用支出审核办法》

## 11.4 成本费用业务流程相关办法、规范、制度

### 11.4.1 成本费用预算制度

制度名称	成本费用预算制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为了编制规范、合理、执行性强的成本费用预算，优化成本费用预算审核、审批程序，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></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，预算年度内期初、期末在产品、自制半成品的生产）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><b>第 3 条 基本要求</b></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”4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><b>第 4 条 成本费用预算编制依据</b></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的质量、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><b>第 5 条 责权部门</b></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;"><b>第 2 章 成本费用预算编制程序</b></p> <p><b>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。</b></p> <p><b>第 7 条 确定成本费用的目标</b></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，将财务预算目标及成本费用预算编制的政策下达到各部门。</p>					

**第 8 条 编制上报**

各部门按照公司下达的财务预算的目标和政策，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，编制公司的成本费用预算方案，上报公司总经理审核。财务部根据总经理的审批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** 在预算执行过程中，预算的基础发生重大变动且该变动将导致预算结果产生重大偏差时，各部门应及时上报财务部和总经理，经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	

## 11.4.2 成本费用执行规范

规范名称	成本费用执行规范			规范编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了保证成本费用预算的有效执行，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 责权单位</p> <p>1. 财务部负责本规范的制定、修改、废除等工作。</p> <p>2. 总经理负责本规范制定、修改、废除等的审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 成本费用预算的分解</b></p> <p>第 3 条 公司根据成本费用预算、定额和支出标准，分解成本费用预算指标。</p> <p>第 4 条 财务部负责向各部门下达成本费用预算指标。各预算执行部门严格依照成本费用预算组织实施各项工作。</p> <p>第 5 条 各部门将成本费用预算指标层层分解，横向到边、纵向到底，落实到部门的各单位、各环节和各岗位，形成全方位的成本费用预算执行责任体系。</p> <p>第 6 条 分解预算指标时应考虑内部产品和劳务互供的影响，指标与措施同步，责任与权利统一。</p> <p>第 7 条 各部门应将年度预算作为指导，编制月度预算，以确保年度财务预算目标的实现。</p> <p>第 8 条 各部门应当结合年度预算的完成情况，按照规定格式编制月度预算报表，经本部门负责人确认后，按照企业全面预算管理办法的规定上报财务部和总经理，总经理审核确认后给予批准。</p> <p>第 9 条 月度预算下达后，各部门严格按照批复将完成月度预算的各项生产经营指标落实到责任单位和个人。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 成本费用的执行</b></p> <p>第 10 条 各部门在日常控制中应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产消耗、费用定额定律标准，加强对实施的监控，对预算执行中出现的异常情况，应及时查明原因，予以解决。</p> <p>第 11 条 财务部与采购、生产、计划、营销等部门加强沟通，充分发挥牵头和监控作用，及时发现成本费用预算执行过程中的问题，督促有关部门解决预算执行过程中暴露的问题，自觉进行成本费用控制。</p> <p>第 12 条 采购部的执行</p> <p>1. 原材料及各种辅料、物资的采购是生产经营环节的源头，其成本在产品成本中占有较大比重，采购</p>					

部和其他对采购成本有影响的部门要负责对采购成本进行控制。

2. 采购部应适应市场经济的变化, 货比三家, 提高采购率、大厂直供率和合同订货率, 减少中间环节, 减少企业库存, 防止重复采购, 避免物资积压, 降低采购成本, 节约采购资金。

#### 第 13 条 生产技术部的执行

1. 生产技术部要加强对生产装置物耗、能耗和加工损失的管理, 降低生产消耗, 提高产品产量。

2. 要推进科技进步, 开发高附加值产品, 改进工艺和操作, 对技术投入的产出负责, 提高产出率。

#### 第 14 条 设备部的执行

1. 设备机动部要加强对维修费用和设备更新费用的预算控制, 通过对设备的精心操作、日常维护保养和提高大修质量, 确保装置能够长周期运转。

2. 维修工程和更新项目必须纳入正常的工程预、决算管理, 对于规定标准以上的维修工程和更新项目的预、决算, 工程审计机构应进行必要的审核, 防止效益流失。

#### 第 15 条 安全环保部的执行

1. 安全环保部门要抓好生产装置的安全生产, 减少因安全事故和非计划停工造成的损失。

2. 消除、减少环保责任事故, 本着“高效、节约”的原则控制安全环保费用。

第 16 条 各责任单位要加强原材料、产成品、半成品、在产品的计量验收工作, 从接货、装卸、运输、进厂、入库、发货出库等环节入手, 专人负责、准确计量, 严格统计, 努力减少途耗、库耗。

第 17 条 对制造费用和期间费用各项目的管理要按照“谁发生, 谁控制, 谁负责”的原则, 将责任落实到人, 从严从紧, 精打细算。

第 18 条 各部门应定期对生产过程的生产经营情况进行成本预测, 根据预测结果及时采取控制措施, 使成本在执行中得到控制。

### 第 4 章 附则

第 19 条 本规范由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 20 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	

## 第 12 章 担保内部控制实施细则

### 12.1 担保管理目标

#### 12.1.1 担保业务目标

企业担保业务目标是指在担保业务实施过程中要建立起组织结构设置和人员配备合理的管理体系及科学合理的评估控制体系,避免因担保业务行为不规范而使企业遭受损失,如图 12-1 所示。

目标 1	规范担保业务审核审批程序,组织机构设置及人员配置合理的管理体系
目标 2	建立科学合理的担保评估管理体系
目标 3	逐步完善担保执行控制体系
目标 4	确保担保业务规范,防范和控制或有负债风险

图 12-1 担保业务目标

#### 12.1.2 担保财务目标

担保财务目标是指在担保业务执行过程中建立完善的担保财务监控体系,以使企业担保业务财务信息披露符合国家有关法律法规的要求,如图 12-2 所示。

目标 1	建立规范的担保事项台账记录制度
目标 2	建立并完善担保业务执行过程中的财务监控管理体系
目标 3	保证担保业务财务信息的真实、完整和准确,满足担保信息披露的需要

图 12-2 担保财务目标

## 12.2 担保业务风险

### 12.2.1 担保经营风险

担保业务经营风险是指企业在担保业务过程中由于越权审批、为资信不良的企业担保以及担保执行监控不当而导致企业遭受担保失败或资产损失的风险，如图 12-3 所示。

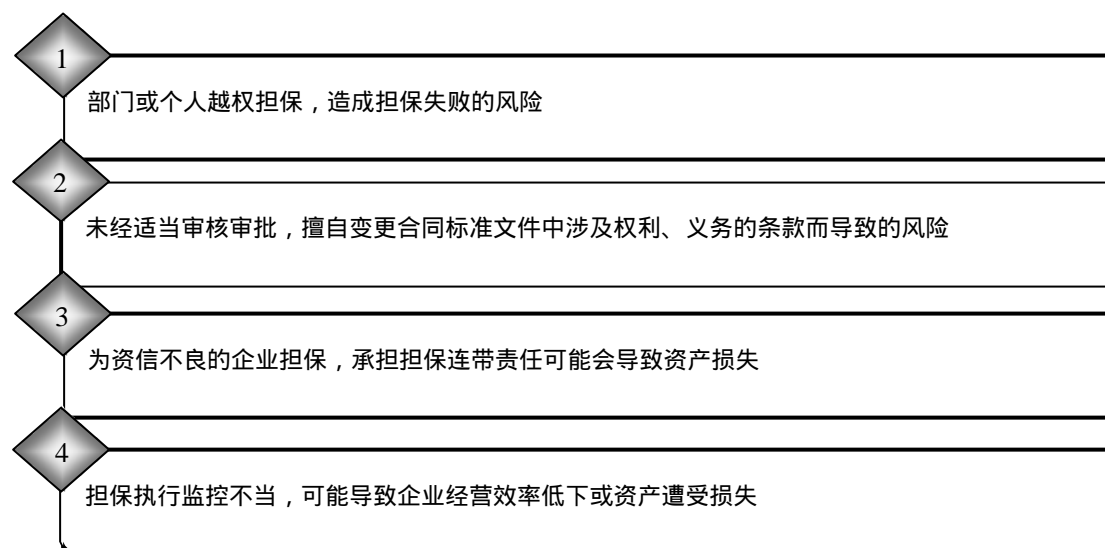


图 12-3 担保经营风险

### 12.2.2 担保财务风险

担保财务风险是指由于会计对担保事项处理不当，造成担保信息披露不符合国家相关规定，从而导致企业资产遭受损失的风险，如图 12-4 所示。

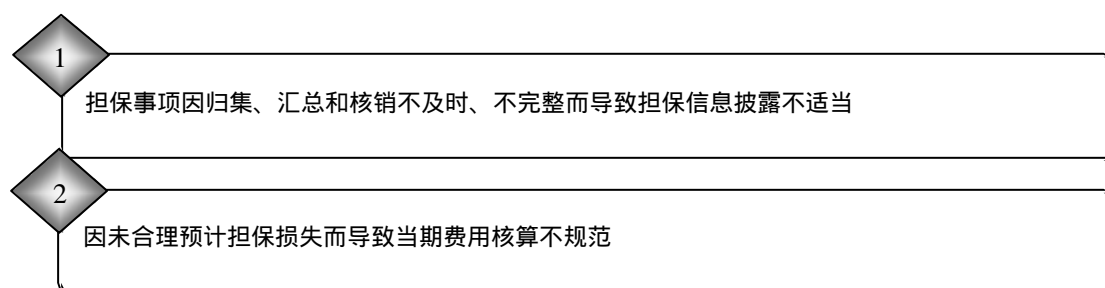


图 12-4 担保财务风险

## 12.3 担保业务流程

### 12.3.1 担保评估审批流程

担保评估审批流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 受理担保申请业务] --&gt; B[2. 成立风险评估小组]     B --&gt; C[3. 审查担保业务内容]     C --&gt; D[4. 评估担保申请人的资信状况]     D --&gt; E[5. 综合评估担保业务风险]     E --&gt; F[6. 评估小组提交《担保风险评估报告》]     F --&gt; G[7. 董事会审批《担保风险评估报告》]     G --&gt; H[8. 执行担保业务]           </pre>	1	财务部、担保经办人	审计部	审核审批	检查担保经办人受理的担保业务是否符合国家法律规定	《中华人民共和国担保法》
	2	财务部	审计部、法律顾问	审核审批	审核评估小组成员是否由相关专家或专业人员组成	《担保评估审批管理制度》
	3	评估小组	财务部、担保经办人	审核审批	审查企业所受理的担保业务内容是否符合企业相关规定	《中华人民共和国担保法》
	4	评估小组	审计部、法律顾问	审核	核实担保申请人的资信证明材料	《中华人民共和国担保法》
	5	评估小组	审计部、法律顾问	审核	检查在担保风险评估过程中所采用的评估方法是否合理	《中华人民共和国担保法》
	6	评估小组	审计部、法律顾问	审核审批	检查《担保业务评估报告》是否及时提交	《中华人民共和国担保法》

	7	董事会	财务部、 担保 经办人员		审核《担保风险评估报告》的可信性	《担保评估 审批管理 制度》
	8	财务部		审核 审批	检查担保业务是否按企业相关规定的程序进行	《担保评估 审批管理 制度》

### 12.3.2 担保执行控制流程

担保执行控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 拟定《担保合同》] --&gt; B[2. 签订《担保合同》]     B --&gt; C[3. 建立担保事项台账]     C --&gt; D[4. 跟踪担保业务项目进程]     D --&gt; E[5. 定期检查担保项目财务等状况]     E --&gt; F[6. 担保合同到期，综合评估被担保人的偿债能力]     F --&gt; G[7. 查看被担保人是否履行还款义务]     G --&gt; H[8. 解除担保合同协议]           </pre>	1	财务部	审计部、法律顾问	审核审批	审核财务部相关负责人所拟定的合同是否违反相关规定	《中华人民共和国担保法》
	2	担保经办人员	财务部	审批	检查《担保合同》的签订程序是否合法	《中华人民共和国担保法》
	3	担保经办人员	审计部	审核	定期核对、检查担保事项台账的内容是否与实际相符	《担保授权审核管理办法》
	4	财务部	审计部	审核	监督担保业务进度是否符合《担保合同》的约定	《担保授权审核管理办法》
	5	财务部	审计部	审核	检查被担保企业相关账目是否账实相符	《担保授权审核管理办法》
	6	财务部	审计部、法律顾问	审核	检查被担保企业是否具有偿债能力	《中华人民共和国担保法》
	7	财务部	审计部、法律顾问	审核	合同到期，相关人员检查被担保人是否还款	《中华人民共和国担保法》
	8	财务部	审计部、法律顾问	审核	被担保人履行还款义务后，检查是否及时解除了担保合同	《中华人民共和国担保法》

## 12.4 担保业务流程相关办法、制度

### 12.4.1 担保授权审核管理办法

办法名称	担保授权审核管理办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范公司对外提供担保业务审批权限的管理，有效控制公司担保业务风险，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，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于公司本部、控股子公司、全资子公司。</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>第 4 条 本办法所称担保是指公司以自有资产或信用为其他单位或个人提供的保证、资产抵押、质押及其他形式的担保，包括本公司对子公司的担保。</p> <p>第 5 条 担保的债务种类包括但不限于下列 5 种形式。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 银行授信额度。</li> <li>2. 银行贷款。</li> <li>3. 开立信用证。</li> <li>4. 银行承兑汇票。</li> <li>5. 银行保函。</li> </ol> <p>第 6 条 公司的担保工作实行统一管理。公司的分支结构、职能部门不得擅自对外提供担保。未经公司董事会或股东大会批准，公司及子公司都不得向其他企业或个人提供担保，也不得相互提供担保。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 担保的申请审核</b></p> <p>第 7 条 公司的对外担保由公司财务部统一受理，申请担保人应当至少提前____个工作日向公司财务部提交《担保申请书》。</p> <p>第 8 条 公司应指定专门担保经办人员负责受理担保业务的申请，具体担保经办人选由财务部提名，经总经理审批后确定。</p> <p>第 9 条 公司财务部担保业务经办人负责对担保业务申请进行初审，确保申请担保人满足以下资信条</p>					

件。

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,并能提供经外部单位审计的财务报告。

第10条 申请担保人有下列情形之一的,财务部担保业务经办人应退回其担保申请。

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11条 公司对外提供担保时,应当要求被担保人提供反担保或其他有效防范担保风险的措施。

1. 反担保提供方应具有实际承担债务的能力,且提供的反担保必须与公司担保的金额相当,反担保事项应经其董事会或股东大会批准,并由其法定代表人签署。

2. 公司为子公司提供担保时,公司可以不要子公司提供反担保。

第12条 财务部担保业务经办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协议前,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 对于担保合同协议,审计部、法律顾问应至少审查但不限于下列内容。

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其他合同协议相冲突。

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，担保业务经办人必须全面、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、谈判或签约等事项。

第 18 条 对于已经审查的担保合同，如需变更或在未履行完毕时解除，需重新履行审查程序。

#### 第 4 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，担保经办人员受理债权人发出的《履行担保责任通知书》。

第 20 条 财务部担保业务经办人审核《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，财务部担保业务经办人向债权人支付垫付款项。

第 22 条 公司为担保人履行担保义务后，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继续由本公司提供担保的，应当视为新的担保行为，必须按照本办法履行担保申请程序。

#### 第 5 章 附则

第 24 条 本办法自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起执行。

第 25 条 本办法由总经理办公室制定，解释权、修改权归属总经理办公室。

第 26 条 本办法有关内容如有与国家有关法律法规相抵触的，以国家有关法律法规为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 12.4.1 担保评估审批管理制度

制度名称	担保评估审批管理制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>3. 完善公司担保风险评估审批管理体系，防止越权审核审批行为的发生。</p> <p><b>第 2 条 责任部门</b></p> <p>财务部组织成立担保风险评估小组，其成员包括财会人员、审计人员和法律顾问等相关人员。评估小组负责担保业务风险进行评估。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 担保风险评估程序</b></p> <p><b>第 3 条 收集担保风险评估资料</b></p> <p>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。</p> <p>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、反映与本公司有关联关系的资料等基础性资料。</p> <p>2. 担保申请书、担保业务的资金使用计划或项目资料。</p> <p>3. 近____年经审计的财务报告等财务资料。</p> <p>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。</p> <p>5. 申请担保人与债权人签订的主合同复印件。</p> <p>6. 申请担保人提供反担保的条件和相关资料。</p> <p><b>第 4 条 担保风险评估</b></p> <p>公司对担保业务进行风险评估至少应当采取下列措施以防止出现违反相关规定的行为发生。</p> <p>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。</p> <p>2. 审查担保项目的合法性、可行性。</p> <p>3. 评估申请担保人的资信状况，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</p>					

景、偿债能力、信用状况，用于担保和第三方担保的资产及其权利归属等。

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，为公司高层作出担保决策提供依据。

### 第3章 担保业务审批

第6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，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7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8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9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%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10条 担保经办人员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，担保经办人员应拒绝办理。

### 第3章 附则

第 11 条 本制度自公司董事会审议通过后实施，修订亦同。

第 12 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	

## 第 13 章 合同协议内部控制实施细则

### 13.1 合同协议管理目标

#### 13.1.1 合同协议业务目标

合同协议业务目标是指通过对合同协议的履行、变更或解除等进行规范和控制，确保合同协议的有效执行、合同协议违约风险的及时识别和有效处理，如图 13-1 所示。

目标 1	明确企业合同协议审批权限，规范企业合同协议订立行为
目标 2	确保合同协议的签订符合国家及行业有关规定和企业自身利益
目标 3	规范企业经营行为，强化合同管理，防范法律风险，有效维护企业的合法权益
目标 4	明确各岗位的职责、权限，确保合同协议管理的不相容岗位相互分离、制约和监督

图 13-1 合同协议业务目标

#### 13.1.2 合同协议合规目标

合同协议合规目标是指通过规范企业在合同协议订立、履行中的行为，确保合同协议符合相关法律法规，降低企业生产经营的经济损失，如图 13-2 所示。

目标 1	有效实行分级授权，归口管理
目标 2	合同协议的履行、变更或解除符合相关规定
目标 3	及时识别和有效处理合同协议的违约行为
目标 4	合同订立应符合相关法律、法规和企业合同管理制度
目标 5	严格审核签约主体的资格，规范合同、协议订立的程序、形式和内容

图 13-2 合同协议合规目标

## 13.2 合同协议业务风险

### 13.2.1 合同协议经营风险

合同协议经营风险是指企业在合同协议的内部控制中,因违反国家法律法规和未经适当审核或超越授权审批等行为而面临的风险,如图 13-3 所示。

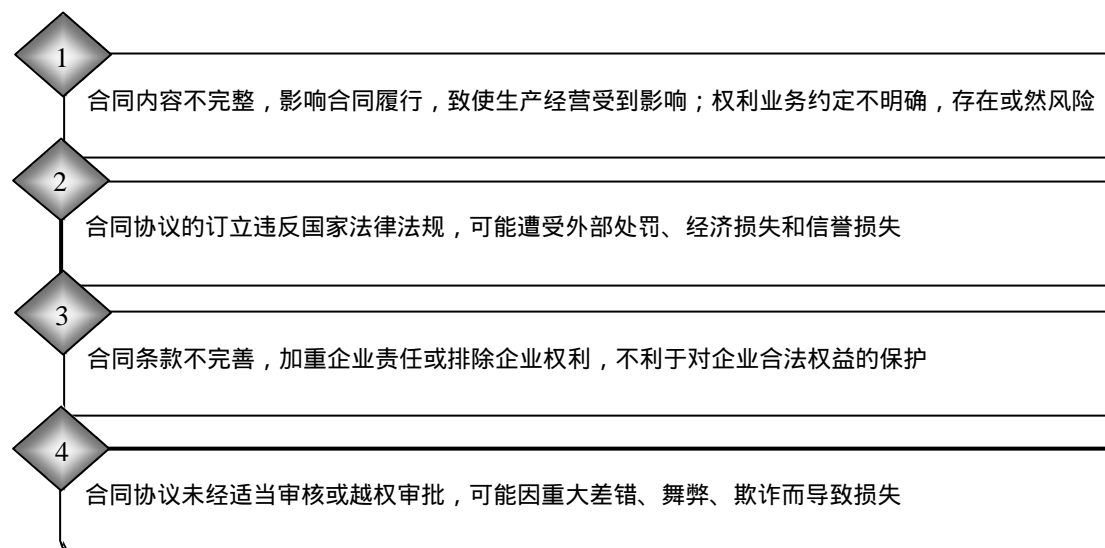


图 13-3 合同协议经营风险

### 13.2.2 合同协议合规风险

企业在合同协议的内部控制中面临的合规风险如图 13-4 所示。

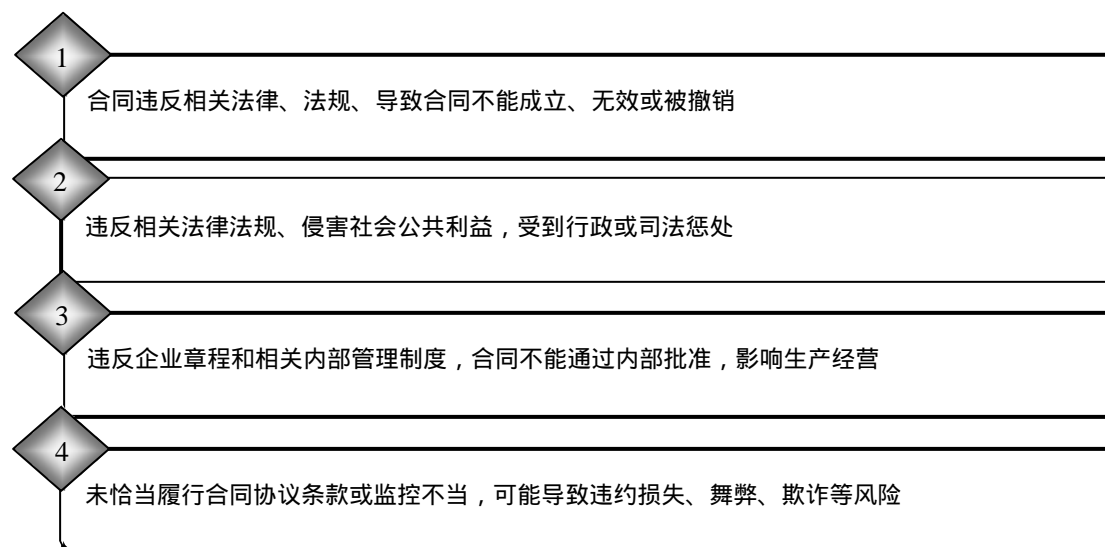


图 13-4 合同协议合规风险

## 13.3 合同协议业务流程

### 13.3.1 合同协议编制审核流程

合同协议编制审核流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 确定部门合同文本业务范围 ↓	1	各部门		审核	检查部门合同文本业务范围是否合理、全面	《合同协议编制会审制度》
2. 起草本部门业务合同文本并上报 ↓	2	各部门	法务部	审核	检查合同文本中的各项条款是否合理有效，是否及时提交了起草的业务合同文本	《合同协议编制会审制度》、《中华人民共和国合同法》
3. 对合同进行审核并出具书面意见 ↓	3	法务部	各部门	审批	查证拟签约对象的合法身份及法律资格；检查相关条款是否合法	《合同协议订立管理制度》、《中华人民共和国合同法》
4. 修改并编制合同文本，并上报审批 ↓	4	各部门	法务部	审核 审批	合同协议内容是否完整，权利义务是否明确	《合同协议编制会审制度》
5. 制定正式合同文本，并上报审批 ↓	5	各部门	法务部	审批	合同协议是否经适当审核或超越授权范围审批	《合同协议订立管理制度》
6. 根据审批意见使用正式合同文本 ↓	6	各部门	法务部		合同文本是否正式，未完全协商的条款是否采取了相关补签手续	《合同协议订立管理制度》
7. 保管格式合同文本及资料	7	法务部	各部门		检查合同协议的保管是否有完备安全的措施	《合同协议归口管理制度》

### 13.3.2 合同协议订立控制流程

合同协议订立控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 拟定合同协议] --&gt; B[2. 审核、审批合同并授权人员签章]     B --&gt; C[3. 提供合同专用章]     C --&gt; D[4. 订立合同签章]     D --&gt; E[5. 收回合同专用章]     E --&gt; F[6. 保管合同及相关资料]           </pre>	1	法务部	各部门	审核 审批	合同是否符合法律规定，是否由法定代表人或授权人签章	《合同协议订立管理制度》、《中华人民共和国合同法》
	2	各部门			合同协议的签订是否符合国家及行业有关规定和企业自身利益	《合同协议归口管理制度》、《中华人民共和国合同法》
	3	印章管理部	总经办	授权	合同协议是否经法定代表人或授权人签章同意	《合同协议编制会审制度》、《中华人民共和国合同法》
	4	业务经办人	各部门		合同协议用章是否由专人负责保管和收回	《合同协议订立管理制度》、《中华人民共和国合同法》
	5	印章管理部	各部门		印章管理部是否对合同进行统一分类编号	《合同协议订立管理制度》、《中华人民共和国合同法》
	6	法务部	各部门	审核	合同是否按照信息安全内部控制相关规定做好合同协议保密工作	《合同协议归口管理制度》、《合同订立管理制度》

## 13.4 合同协议业务流程相关办法、制度

### 13.4.1 合同协议订立审批制度

制度名称	合同协议订立审批制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为明确公司合同订立中的各级权限，规范公司合同协议订立行为，加强对合同协议使用的监督，防范和降低因合同协议的签订而给公司带来的风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 规范公司合同协议订立前的拟定、审批及合同订立后的签章工作，使其符合《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的有关规定，确保合同协议的顺利履行，维护公司的合法权益。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 适用范围</b></p> <p>第 3 条 本制度所称合同协议指公司与自然人、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。</p> <p>第 4 条 本制度适用于公司所有书面合同协议的审批，包括合同、合约、协议、契约、意向书等规范性文件审批。</p> <p>第 5 条 本制度中所称部门代表公司洽谈、签订合同协议的各业务、职能部门。</p> <p>第 6 条 本制度中所称业务经办人是合同协议谈判、签订及履行的第一责任人，并有责任保证合同协议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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 授权审批规定</b></p> <p>第 7 条 合同协议的分类</p> <p>1. 一般性合同协议：合同标的在____万元资金支出或____万元资金收入以下的合同协议。</p> <p>2. 重大合同协议：合同标的超出____万元资金支出或____万元资金收入的合同协议。</p> <p>第 8 条 公司对外签订合同协议均由董事长授权总经理代表公司行使职权。</p> <p>第 9 条 总经理职责</p> <p>1. 总经理授权业务经办人员代表公司签订合同协议。</p> <p>2. 总经理审批公司所有格式合同和各部门的合同协议文本。</p>					

3. 总经理负责公司对外重大合同协议的签章, 并审核超出各部门负责人审核权限的合同协议。

第 10 条 法务部经理负责审核公司合同协议格式和各部门合同协议文本。

第 11 条 各部门负责人的职责

1. 负责草拟与本部门业务相关的合同协议文本
2. 协助法律顾问拟定公司主营业务合同协议格式。
3. 初步审核业务经办人员与对方商定的具体合同条款。

第 12 条 法律顾问的职责

1. 监督、指导各部门起草及修订合同协议文本。
2. 草拟公司主营业务合同协议格式或公司重大、特殊合同协议。

#### 第 4 章 授权审批程序

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合同协议格式或部门合同协议文本。

第 14 条 法律顾问草拟的合同协议格式应经法务部经理、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 各部门草拟的合同协议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协议方拟定的一般性合同协议须经所属部门负责人初审、法律顾问审查后订立正式合同协议, 变更程序亦同。

第 17 条 业务经办人员与合同协议方拟定的重大合同协议须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协议, 变更程序亦同。

#### 第 5 章 附则

第 18 条 本制度经公司总经理审批后实施, 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	

## 13.4.2 合同协议编制会审制度

制度名称	合同协议编制会审制度		制度编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>1. 确保合同协议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, 特对合同协议编制前的资格审查、内容谈判和文本拟定进行规范。</p> <p>2. 防范和控制合同协议可能的风险, 规范公司合同协议的编制行为, 加强合同协议编制的监督。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>1. 本制度适用于公司各类合同格式和部门合同协议的编制。</p> <p>2. 本制度适用于公司各类格式合同协议、部门合同协议文本的制定, 以及对业务经办人员与合同协议对方拟定的合同协议的会审。</p> <p><b>第 3 条</b> 本制度所称会审指合同协议在拟稿以后, 正式生效之前, 由合同协议关键条款涉及的其他专业部门(如技术、财务、审计等相关部门)会同公司法务部对合同协议文本进行审核。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 合同协议的编制</b></p> <p><b>第 4 条 选择合同协议对方</b></p> <p>公司应对合同标的物的生产商、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, 合理选择合同协议对方。</p> <p><b>第 5 条 合同协议编制前的资格审查</b></p> <p>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。</p> <p>2. 对于重大合同协议或法律关系复杂的合同协议, 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。</p> <p>3. 对于合同协议方, 公司应确定其是否具有合同协议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。</p> <p><b>第 6 条 明确合同协议内容</b></p> <p>1. 合同协议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、违约责任和不可抗力条款等。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>4. 协议期限、支付数额和支付方式条款要详细具体地说明, 确保合同的有效履行。</p> <p>5. 对于违约责任条款, 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</p>				

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7条 确定合同协议的形式

1. 在磋商过程中，电子邮件、传真或口头等方式协商的合同协议，最后应以签订正式合同确认为准。

2. 为避免合同协议风险，即使通过传真、信件、电报、电子邮件或书面方式协商一致的，最后也应集中归纳到一份纸面合同上，规避电子证据（电子邮件、电子数据、传真）的缺陷。

#### 第8条 合同协议的编制要求

1. 合同协议文本原则上由承办部门起草。

2. 重大合同协议或特殊合同协议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. 对于由对方起草的合同协议，公司应指定专人进行认真审查，确保合同协议内容准确。

4. 国家或行业有示范合同协议文本的，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 合同协议编制的程序

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，根据审核、审批的意见编制正式的合同文本。

### 第3章 合同协议的会审

#### 第10条 合同协议拟定

1. 法律顾问会同各部门起草公司格式合同协议、各部门拟定本部门合同协议文本以及业务经办人与合同协议对方拟定合同协议时，分别由法律顾问、各部门负责人及业务经办人负责合同协议在会审过程中的传递。

2. 合同协议拟定者须按公司规定在《合同会审单》上填写合同会审部门及人员名称。

3. 合同协议拟定者负责合同连同《合同会审单》在整个会审过程中的传递，直到合同协议盖上合同专用章后结束。

#### 第11条 合同会审主体及内容

1. 法务部主要负责对合同协议对方当事人身份和资格进行审查及对合同争议解决方式进行审核。

2. 技术部主要负责对合同标的物是否符合国家各项标准（产品质量、卫生防疫等）、公司技术标准等进行审查。

3. 财务部主要负责对合同对方资信情况、价款支付等的审查。

4. 法务部和财务部负责违约责任条款的审查，包括违约金的赔偿及经济损失的计算等。

#### 第12条 合同协议会审要点

1. 合法性。包括合同协议的主体、内容和形式是否合法，合同协议订立程序是否符合规定，会审意见

是否齐备，资金的来源、使用及结算方式是否合法以及资产动用的审批手续是否齐备等。

2. 经济性。主要指合同协议内容是否符合公司的经济利益。

3. 可行性。包括签约方是否具有资信及履约能力，是否具备签约资格，担保方式是否可靠以及担保资产权属是否明确等。

4. 严密性。包括合同协议条款及有关附件是否完整齐备，文字表述是否准确，附加条件是否适当合法，合同协议约定的权利义务是否明确以及数量、价款、金额等标示是否准确。

第 13 条 参与合同协议会审的部门应根据会审职责安排人员按时参加会审工作。

第 14 条 会审人员应对合同协议中相关内容认真仔细审查，发现疑问之处，应及时与合同协议拟定部门进行沟通。

第 15 条 会审中发现合同协议中确有不妥之处的，应责成合同协议拟定部门修改或重拟，直至确认合同无误。

第 16 条 各会审部门对合同的会审工作时间累计不得超过\_\_\_\_个工作日。

第 17 条 根据法律规定及公司需要，会审通过后的合同协议文本应及时报经国家有关主管部门审查或备案。

第 18 条 会审通过后的合同协议报总经理审批后，应统一进行分类连续编号，并由合同档案管理人员专人保管。

#### 第 4 章 附则

第 19 条 本制度由公司行政部制定并负责解释。

第 20 条 本制度报总经理审批通过后生效。

第 21 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	

## 第 14 章 业务外包内部控制实施细则

### 14.1 业务外包管理目标

#### 14.1.1 业务外包业务目标

业务外包业务目标是指企业通过外包提高经营效率、使企业的优质资源集中于核心经营活动、摆脱现有条件的限制，增加企业运作的灵活性。具体内容如图 14-1 所示。

目标 1	减少由于忽视非核心业务而发生的重大错误
目标 2	提高生产和经营效率，使优质资产集中于核心经营业务
目标 3	摆脱既有专业知识和技能的限制，使企业运作更加灵活

图 14-1 业务外包的业务目标

#### 14.1.2 业务外包财务目标

业务外包的财务目标是指企业通过外包降低生产和经营成本、减少可变的一般管理费用，并外包实施过程中建立科学合理的业务外包会计处理方法和程序。具体内容如图 14-2 所示。

目标 1	降低非核心业务的财产占用规模，减少企业的生产和经营成本
目标 2	减少可变的一般管理费用，节约办公空间和设备供应
目标 3	建立和完善科学合理的业务外包会计处理方法和程序
目标 4	减少人工费用成本

图 14-2 业务外包的财务目标

## 14.2 业务外包业务风险

### 14.2.1 业务外包经营风险

业务外包经营风险是指在业务外包的执行过程中由于越权审批、外包策略不合理、外包执行监控不当及外包业务信息保护不当而可能造成的企业资产损失。具体内容如图 14-3 所示。

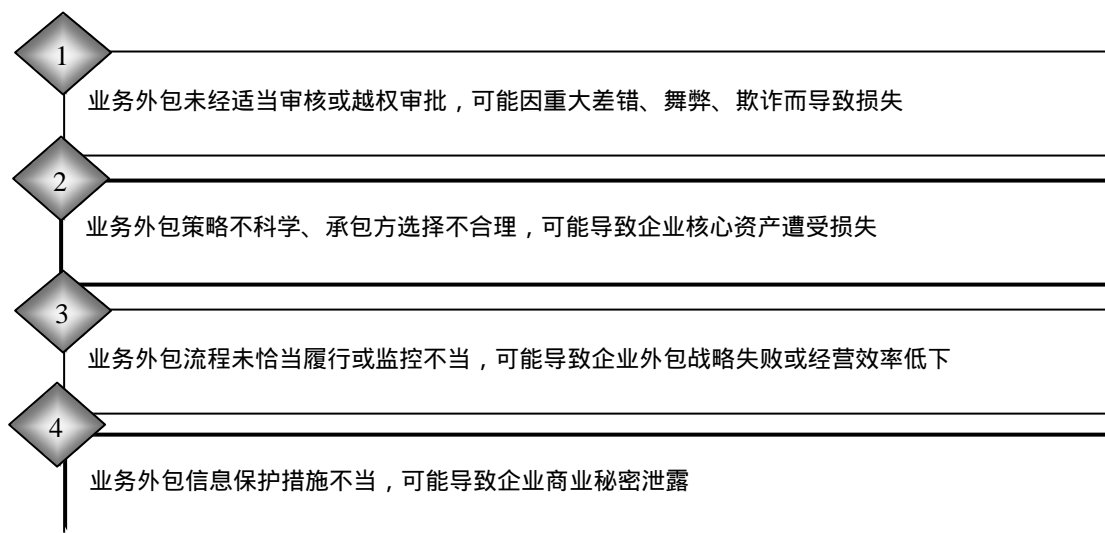


图 14-3 业务外包经营风险

### 14.2.2 业务外包财务风险

业务外包财务风险是指企业在业务外包的会计信息处理过程中可能面临的风险。具体内容如图 14-4 所示。

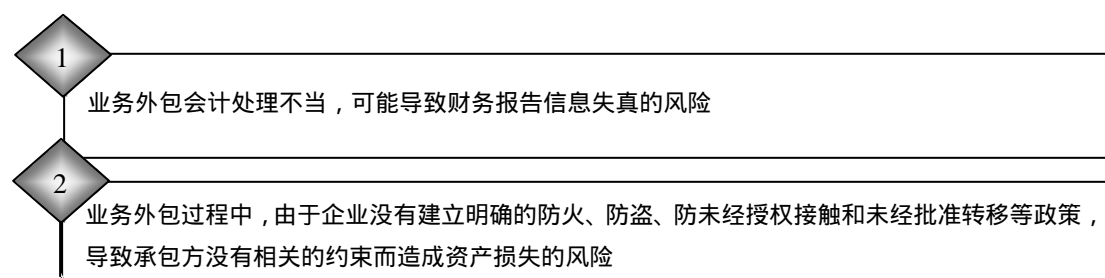


图 14-4 业务外包财务风险

## 14.3 业务外包流程

### 14.3.1 承包方选择流程

承包方选择流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 确定归口管理部门] --&gt; B[2. 确定承包方资质标准及遴选方法]     B --&gt; C[3. 编制《招标公告》]     C --&gt; D[4. 接收投标报名并预审其资质]     D --&gt; E[5. 制定标底]     E --&gt; F[6. 组织开标]     F --&gt; G[7. 评标、讨论定标]     G --&gt; H[8. 发放《中标通知书》]     H --&gt; I[9. 签订《业务外包合同》]           </pre>	1	董事会	审计委员会	审核	审核所确定的归口管理部门是否具有相关专业能力	《业务外包流程管理办法》
	2	归口管理部门	财务部、生产部	审核审批	审核企业所制定的遴选方法是否可行	《承包方资质审核遴选制度》
	3	归口管理部门	财务部、生产部	审核审批	审核归口管理部门编制的《招标公告》内容是否科学合理	《业务外包流程管理办法》《承包方资质审核遴选制度》
	4	归口管理部门	财务部、生产部、资产部	审核	审查承包方资质时是否按照相关规定进行	《承包方资质审核遴选制度》
	5	归口管理部门	财务部、生产部	审核审批	审查标底编制的合理性、准确性	《承包方资质审核遴选制度》
	6	归口管理部门	财务部	审核审批	审查开标方式是否合理	《承包方资质审核遴选制度》
	7	归口管理部门	财务部、	审核	检查评标依据	《业务外包

		部门	生产部	审批	是否合理、客观	流程管理 办法》
	8	归口管理 部门			检查《中标通知 书》是否及时 发放	《业务外包 流程管理办 法》
	9	归口管理 部门	审计部门、 法律顾问	审核 审批	审核《业务外包 合同》是否符合 相关法律法规 的规定	《业务外包 流程管理 办法》

### 14.3.2 外包协议管理流程

外包协议管理流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 拟定《业务外包合同》及相关协议] --&gt; B[2. 董事会审批《业务外包合同》及相关协议]     B --&gt; C[3. 签订《业务外包合同》]     C --&gt; D[4. 对所签订的《业务外包合同》进行编号]     D --&gt; E[5. 合同专用章管理人员对签署合同用印的程序审核无误后加盖公章]     E --&gt; F[6. 合同及协议盖章后交由归口管理部门保管]     F --&gt; G[7. 业务外包合同履行完毕后交由企业档案管理部门保管]           </pre>	1	归口管理部门	生产部、法律顾问	审批	审核所拟定的《业务外包合同》及相关协议是否符合国家法律法规	《外包合同协议管理规定》
	2	董事会	归口管理部门、生产部、法律顾问		检查董事会是否及时审批《业务外包合同》及其相关协议	《外包合同协议管理规定》
	3	归口管理部门	董事会	审批	检查签订《业务外包合同》的程序是否正确，是否存在越权行为	《外包合同协议管理规定》
	4	印章管理部门		签订合同	检查业务外包合同及相关协议编号是否连续和准确	《外包合同协议管理规定》
	5	印章管理部门	归口管理部门		通过抽检外包合同的方式检查合同用章管	《外包合同协议管理规定》

理人员的用章  
程序是否符合

					企业相关规定	
	6	归口管理部门	印章管理部门		核查盖章后的《业务外包合同》是否及时交由归口管理部门保管	《外包合同协议管理规定》
	7	档案管理部门			检查档案管理部门是否将《业务外包合同》及其相关协议和附件分类保存	《外包合同协议管理规定》、《档案管理规定》

## 14.4 业务外包流程相关细则、办法、规定、制度

### 14.4.1 承包方资质审核遴选制度

制度名称	承包方资质审核遴选制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 为顺利实现业务外包目标，确保引入合格的外包合作伙伴，提高公司的核心竞争力，根据公司的实际情况及国家相关法律法规特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司及所属公司，包括公司总部、各分公司及全资子公司、控股子公司。</p> <p>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。</p> <p>第 4 条 总经理对承包方资质标准及遴选办法审核批准后，归口管理部门发布《招标公告》。</p> <p>第 5 条 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。</p> <p>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 5 个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉。</li> <li>2. 承包方是否与本公司存在直接或潜在的竞争关系。</li> <li>3. 承包方在知识产权保护方面的力度和效果。</li> <li>4. 承包方的性价比是否合适。</li> <li>5. 其他因素。</li> </ol> <p>第 7 条 归口管理部门组织公司其他职能部门进行开标、评标、定标。归口管理部门对候选承包方的综合竞争力进行排名。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司应根据实际情况确定开标方式，开标方式主要有 3 种形式。 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 在有投标单位自愿参加的情况下，公开开标，但当场不宣布中标结果。</li> <li>(2) 在有投标单位自愿参加的情况下，公开开标，当场确定预选中标人。</li> <li>(3) 在公证员的监督下开标，确定预选中标户。</li> </ol> </li> <li>2. 开标应当在招标文件规定的投标文件提交截止时间以前公开进行；开标地点应当为招标文件中预先确定的地点。</li> </ol>					

3. 评标由公司归口管理部门依法组建的评标委员会负责。

(1) 公司应当采取必要的措施, 保证评标在严格保密的情况下进行, 任何单位和个人不得非法干预、影响评标的过程和结果。

(2) 评标委员会由公司相关部门的人员以及外聘有关技术等方面的专家组成, 成员人数为 5 人以上单数, 其中技术等方面的专家不得少于成员总数的 2/3。

(3) 评标委员会应当按照《招标公告》确定的评标标准和方法对《投标书》进行评审和比较; 设有标底的, 应当参考标底。

(4) 评标委员会完成评标后, 应当向公司提出书面《评标报告》, 并推荐合格的中标候选人。中标人的投标应当符合下列条件之一:

能够最大限度地满足公司《招标公告》中规定的各项综合评价标准。

能够满足《招标公告》的实质性要求, 并且经评审的投标价格最低, 但是投标价格低于成本的除外。

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别与合规候选承包方建立联系, 并把相关候选名单提交总经理、董事长审定, 最后选出业务外包承包商。

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, 达成共识后由合同双方代表签署《外包项目合同》。

第 10 条 本制度自总经理审批之日起实施, 修改时亦同。

第 11 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。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 14.4.2 企业外包合同协议管理规定

规定名称	企业外包合同协议管理规定			规定编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为加强对本公司业务外包合同的管理, 规范和约束公司的经营行为, 减少和避免因外包合同协议管理不当而造成的损失, 维护公司的合法权益, 结合自身情况特制定本规定。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p>					

本规定适用于公司所签订的一切业务外包合同协议。

### 第 3 条 订立外包合同的原则

1. 凡与本公司签订的外包合同协议必须遵守国家法律、法规,且合同内容有利于保证公司业务外包的顺利完成。

2. 订立外包合同时,应遵循自愿平等、互利有偿和诚实信用的原则,不得损害公司的利益和形象。

3. 业务外包合同内容涉及国家安全或重大利益需要保密的,应按相关规定办法办理,并与承包方签订《外包项目保密协议书》。

## 第 2 章 业务外包合同的拟定、审批及签订

第 4 条 拟定的合同文本要规范,根据业务外包的性质,按公司规定的格式填写,内容要详实,必要时补充保密协议书附件、技术协议书附件、外包项目咨询合同协议书附件。

第 5 条 外包合同签订前需要填写《业务外包审批表》,按公司的相关规定填写合同、办理审批表盖章,并满足下列要求。

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 万~3 000 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 3 000 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。

第 6 条 公司应当在业务外包合同协议中具体约定下列事项。

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。除合同协议约定的保密事项外,公司应当根据业务外包项目的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。

2. 承包方有责任按照合同协议规定的方式和时间将外包实施的进度和现状告知公司,并就存在的问题进行有效沟通。

3. 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。

## 第 3 章 业务外包合同经费管理

第 7 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,如需全额拨出则要提出充分、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 8 条 合同生效后,归口管理部门应指定专人对业务外包进行定期或阶段性检查,检查内容包括经费的使用情况、业务进度情况及存在的问题。

第 9 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 业务外包合同的保管

第 10 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 11 条 合同档案管理人员专门保管业务外包合同协议及与业务外包合同协议有关的主合同协议，如保密合同协议、技术协议、咨询合同协议等。

#### 第 5 章 附则

第 12 条 本规定自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起实施。

第 13 条 本规定有关内容如与国家相关法规抵触，以国家相关法规为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 15 章 子公司管理内部控制实施细则

### 15.1 子公司管理目标

#### 15.1.1 子公司管理业务目标

子公司管理业务目标是指子公司在授权范围内开展各项业务时应实现的目标,即规范子公司内部运作机制,维护子公司和投资者的合法权益。具体内容如图 15-1 所示。

目标 1	完善子公司治理结构,健全企业组织架构,科学选取任职人员
目标 2	确保子公司在业务范围内从事相关交易或事项,避免给母公司造成资产损失
目标 3	确保与关联方交易符合母公司关联交易的规定,保证信息披露真实
目标 4	确保母公司整体目标和子公司责任目标的实现

图 15-1 子公司管理业务目标

#### 15.1.2 子公司管理财务目标

子公司管理财务目标是正确制定会计核算方法,有效执行会计核算制度,确保合并财务报表的真实可靠,为投资者决策提供有力的保障,保护投资者的合法权益。具体内容如图 15-2 所示。

目标 1	确保合并财务报表真实可靠,编制与报送流程明确规范
目标 2	监督检查子公司会计核算办法的制定和执行情况,确保合并财务报表信息准确
目标 3	合理确定子公司的投资回报率,核定子公司的利润指标,促进子公司资产保值增值

图 15-2 子公司管理财务目标

## 15.2 子公司管理业务风险

### 15.2.1 子公司运营风险

子公司运营风险是指子公司在业务执行、关联交易和内部审计过程中可能遇到的风险。

具体内容如图 15-3 所示。

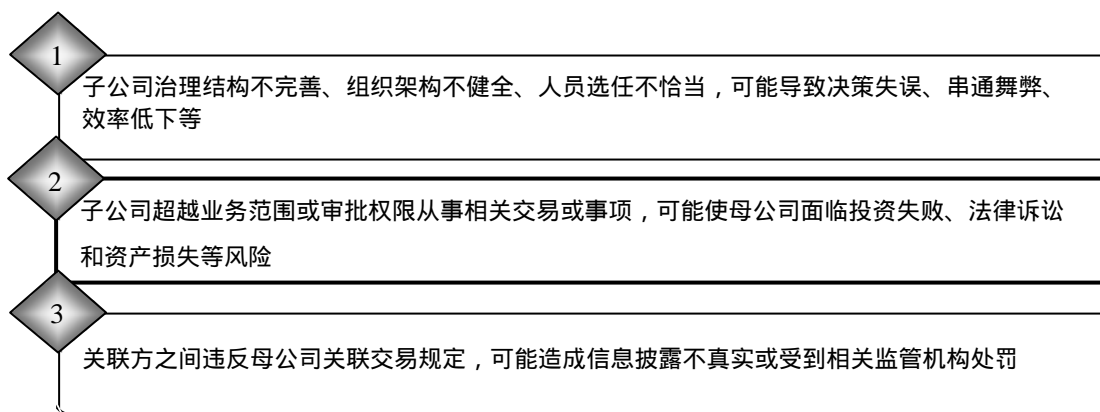


图 15-3 子公司运营风险

### 15.2.2 子公司财务风险

子公司财务风险是指子公司在会计核算中，因会计处理方法不当和执行不到位而使母公司面临决策失误或违反法律的风险。具体内容如图 15-4 所示。

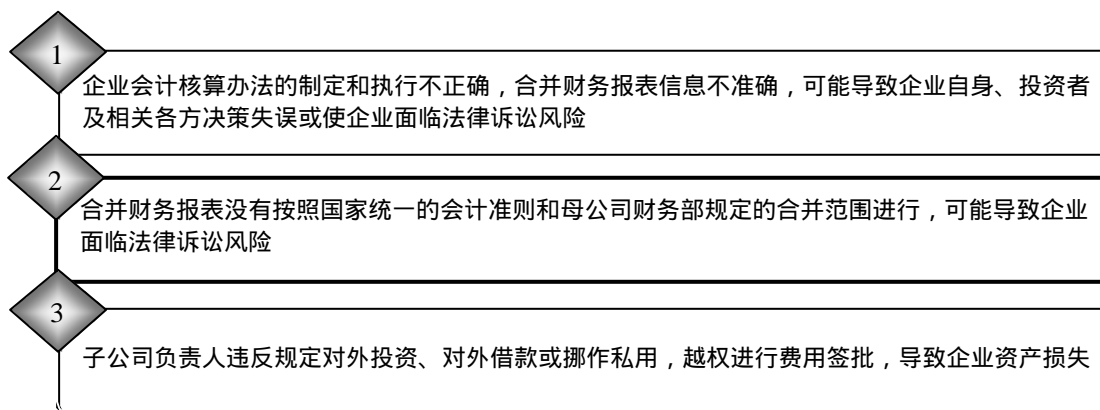


图 15-4 子公司财务风险

## 15.3 子公司管理业务流程

### 15.3.1 子公司业务管控流程

子公司业务管控流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 建立法人治理结构和内部管理制度 ↓	1	母公司	子公司	审核 审批	检查制度建立是否符合《公司法》及有关法律法规	《中华人民共和国公司法》
2. 选任董事、经理及总会计师等人员 ↓	2	母公司	子公司	审核	检查选任人员是否符合任职条件，选任流程是否严格按照程序执行	《委派董事管理办法》
3. 建立子公司业务授权审批制度 ↓	3	母公司	子公司		检查制度中是否严格界定其业务范围并设置权限体系	《子公司业务授权审批办法》
4. 子公司在授权范围内开展各项业务 ↓	4	子公司			子公司从事的业务或审批权限是否在规定的范围之内	《子公司业务授权审批办法》
5. 重大事项或超出限额时需提交申请 ↓	5	子公司	母公司	审核 审批	检查是否将权限范围外事项提交给母公司董事会审批	《子公司重大投资项目控制制度》
6. 定期报告子公司经营管理有关事项 ↓	6	委派董事	母公司	审核	检查报告事项是否真实、全面和及时	《子公司内部审计管理制度》
7. 将内部审计报告提交母公司审阅 ↓	7	子公司	母公司	审核	提交的财务数据是否真实、可靠和完整	《子公司内部审计管理制度》
8. 对符合条件的重大事项进行披露	8	母公司	子公司	审核	检查重大交易或事项是否经子公司董事会审议通过	《子公司信息披露管理细则》

### 15.3.2 子公司内部审计流程

子公司内部审计流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 编制审计工作计划 ↓	1	审计部	财务部	审核 审批	检查审计工作计划是否经审计委员会批准	《子公司内部审计管理制度》、《中华人民共和国公司法》
2. 通知被审计子公司 ↓	2	审计部	被审计子公司		检查审计前是否通知被审计子公司准备相关事项	《子公司内部审计管理制度》
3. 组织实施审计事项 ↓	3	审计部	被审计子公司	审核	检查实施中是否对审计证明材料进行了审核	《子公司内部审计管理制度》
4. 归集审计工作底稿 ↓	4	审计部	被审计子公司	审核	检查审计工作底稿是否经子公司负责人签字确认	《子公司内部审计管理制度》、《重大信息内部报告制度》
5. 撰写审计报告 ↓	5	审计部	审计委员会	审核 审批	是否对审计报告中存在异议的书面意见进行了进一步的核实、研究、确认	《子公司内部审计管理制度》
6. 执行审计结论、决定及审计建议书 ↓	6	被审计子公司	审计委员会		审计执行是否严格按照审计意见书、决定等执行	《子公司内部审计管理制度》
7. 进行后续审计工作 ↓	7	审计部	子公司董事会	审查	检查是否及时执行审议决定	《子公司内部审计管理制度》
8. 对资料进行归档	8	审计部			归档是否符合公司档案管理的规定	《子公司内部审计管理制度》

## 15.4 子公司管理业务流程相关细则、办法、制度

### 15.4.1 委派董事管理办法

办法名称	委派董事管理办法		办法编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为规范峰____股份有限公司（简称为“母公司”）对外投资行为，加强对子公司的管理，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办法。</p> <p><b>第 2 条 适用范围</b></p> <p>1. 本办法所指的委派董事是指由母公司董事会按本办法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>2. 本办法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;"><b>第 2 章 委派董事的选任标准</b></p> <p><b>第 3 条 委派董事必须具备的任职条件</b></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，具有高度的责任感和敬业精神。</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任职____年以上（对通过社会公开招聘程序产生的委派董事不作要求）。</p> <p>3. 身体健康，有足够的精力和能力履行董事、监事职责。</p> <p>4. 董事会认为担任委派董事必须具备的其他条件。</p> <p><b>第 4 条 有下列情形之一的不得担任委派董事。</b></p> <p>1. 按公司法相关条款规定不得担任董事的情形。</p> <p>2. 证监会及交易所规定的不得担任董事的情形。</p> <p>3. 与派驻子公司存在关联关系、妨碍其独立履行职责的情形。</p> <p>4. 董事会认为不宜担任委派董事的其他情形。</p>				

### 第 3 章 委派董事的选任、罢免和变更程序

#### 第 5 条 委派董事选任方式

可以采用母公司管理层提名或者公开招聘、招聘、选聘方式择优产生委派董事候选人。

#### 第 6 条 委派董事选任程序

1. 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。
2. 根据母公司管理层拟制的委派董事的规则采用合理的方式选任委派董事，并报董事会批准，母公司人力资源部门负责具体实施。
3. 母公司董事会批准委派董事后，由母公司董事会秘书处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。
4. 母公司董事会秘书处拟定委派文件后，由母公司董事长签发，以此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表决。

#### 第 7 条 委派董事的选任与罢免

1. 依据公司法、公司章程的规定，委派董事任期未满，派驻子公司股东大会不得无故罢免其职务。
2. 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，或该委派董事违反《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下达要求变更董事的公函。

#### 第 8 条 委派董事的变更

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，或到退休年龄提出辞职的，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被认定为不能胜任的，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，按照本办法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 9 条 委派董事的主要职责

1. 委派董事代表母公司行使公司法、公司章程及本办法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。

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 10 条 委派董事的主要权限

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、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、聘任和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 11 条 母公司董事会负责组织对委派董事的考核及奖惩事宜，母公司人力资源部负责实施具体工作。

第 12 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 13 条 对于违反本办法或没有尽责履行职务的委派董事，母公司董事会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 14 条 本办法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 15 条 本办法由母公司董事会审议批准后生效。					
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	

## 15.4.2 子公司业务授权审批办法

办法名称	子公司业务授权审批办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强对子公司的控制管理，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给母公司造成投资失败、法律诉讼和财产损失等不良后果，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>本办法适用于母公司对子公司的组织及人员的管理。</p> <p>第 3 条 基本要求</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>3. 子公司业务权限应当合理授权，重大业务应当经母公司相关程序严格审批。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 业务范围及审批权限</b></p> <p>第 4 条 对外投资控制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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上报。</li> <li>2. 对于子公司中涉及的重大投资项目，应出具可行性研究报告，并向母公司提交投资申请报告，经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。</li> <li>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事项。</li> </ol> <p>第 5 条 筹资管控</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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，子公司应当提出实施方案，先经子公</li> </ol>					

司董事会批准，后经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或总经理批准才能进行。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过一定限额的，应当经母公司董事会或总经理批准。对于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，须提交母公司董事会审核。对于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以下发展计划及预算：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母公司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，并且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 本办法未尽事宜，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 本办法由母公司董事会审议批准后生效。

第14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	
------	--	------	--	------	--

## 第 16 章 财务报告编制与披露内部控制实施细则

### 16.1 财务报告编制与披露目标

#### 16.1.1 财务报告编制与披露业务目标

财务报告编制与披露的业务目标是指在财务报告的编制与披露过程中,在报告编制、披露内容、审核审批流程等方面应达到的标准。具体内容如图 16-1 所示。

目标 1	保证合并会计报表的真实、完整、准确与适当披露
目标 2	保证及时满足企业会计信息使用者的需要
目标 3	保证财务报告的校验、编制以及审核批准等流程科学严密
目标 4	保证财务报告编制与披露的机构设置和人员配备科学合理

图 16-1 财务报告编制与披露业务目标

#### 16.1.2 财务报告编制与披露合规目标

财务报告编制与披露的合规目标是指在财务报告的编制与披露过程中,为防止违反国家规定以及上市监管部门的要求而制定的工作目标。具体内容如图 16-2 所示。

目标 1	保证财务报告的编制符合国家规定
目标 2	保证财务报告的报送与披露符合国家的相关规定
目标 3	保证财务报告的编制符合企业内部会计制度的要求

图 16-2 财务报告编制与披露合规目标

## 16.2 财务报告编制与披露风险

### 16.2.1 财务报告编制与披露业务风险

财务报告编制与披露的业务风险是指企业财务报告编制与披露过程中在 workflow、审核审批、内容审查等方面存在的各种风险。具体内容如图 16-3 所示。

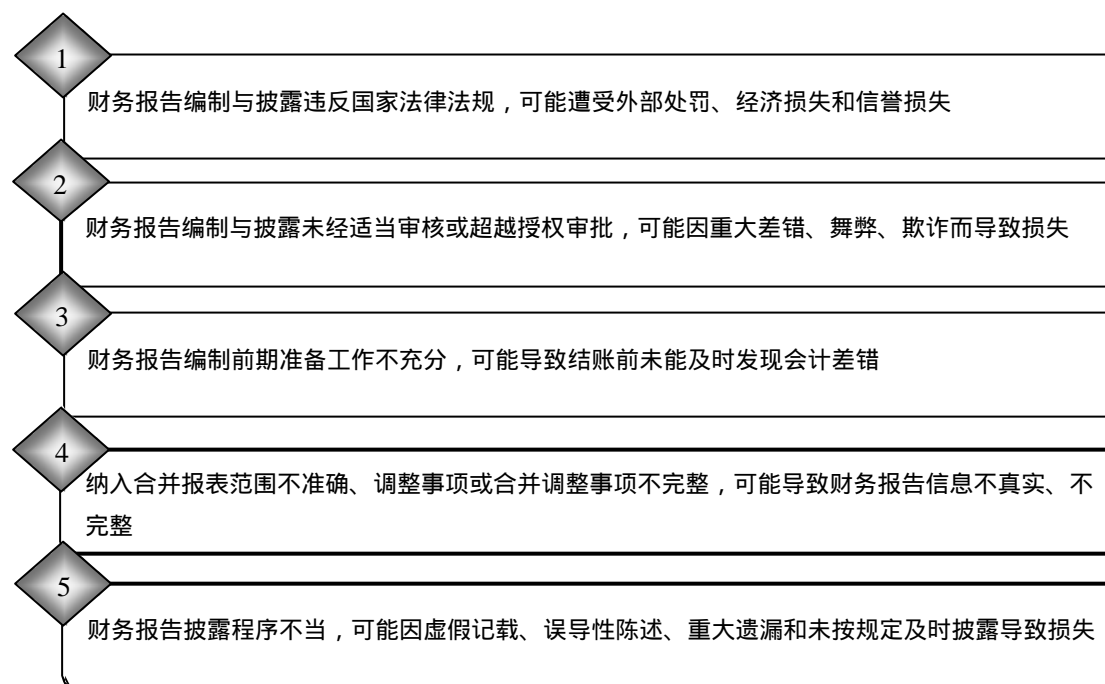


图 16-3 财务报告编制与披露的业务风险

### 16.2.2 财务报告编制与披露财务风险

企业财务报告编制与披露过程中存在的财务风险如图 16-4 所示。

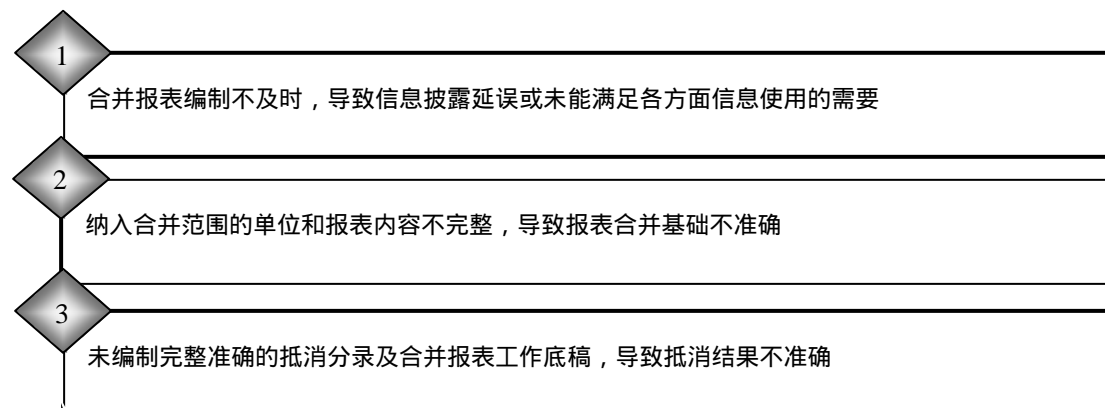


图 16-4 财务报告编制与披露的财务风险

## 16.3 财务报告编制与披露流程

### 16.3.1 财务报告编制准备流程

财务报告编制准备流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 财务部经理制定财务报告编制方案] --&gt; B[2. 会计进行账项调整并上报]     B --&gt; C[3. 资产管理部经理组织进行清产核债]     C --&gt; D[4. 财务部经理组织编制工作底稿]     D --&gt; E[5. 会计进行对账和查账]     E --&gt; F[6. 会计结账]           </pre>	1	财务部		审核审批	检查财务报表编制方案是否经财务总监审核	《财务报告编制准备规范》
	2	财务部		审核审批	检查账项调整是否符合相关要求	《财务报告编制准备规范》
	3	资产管理部		审核审批	检查清查资产、核实债务的工作是否彻底	《财务报告编制准备规范》
	4	财务部		审核审批	检查财务报表工作底稿是否符合相关要求	《财务报告编制准备规范》
	5	财务部			检查会计账目是否账账相符	《财务报告编制准备规范》
	6	财务部		审核审批	检查会计结账是否符合相关要求	《财务报告编制准备规范》

### 16.3.2 财务报告编制实施流程

财务报告编制实施流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 进行财务报告编制准备工作] --&gt; B[2. 上报重大交易会计处理方法]     B --&gt; C[3. 上报会计政策变更和会计估计调整]     C --&gt; D[4. 上报合并会计报表编制范围及变更]     D --&gt; E[5. 编制会计报表及附注]     E --&gt; F[6. 编制财务情况说明书]     F --&gt; G[7. 编制财务报告终稿并上报]     G --&gt; H[8. 审核审批]           </pre>	1	财务部			检查财务报表编制准备工作是否符合相关要求	《财务报告编制准备规范》
	2	财务部		审核审批	检查重大交易会计处理方法是否符合相关要求	《财务报告编制管理制度》
	3	财务部		审核审批	检查会计政策变更和会计估计调整是否符合相关要求	《财务报告编制管理制度》
	4	财务部		审核审批	检查合并会计报表编制范围及变更是否符合要求	《财务报告编制管理制度》
	5	财务部		审核审批	检查会计报表附注是否符合相关要求	《财务报告编制管理制度》
	6	财务部		审核审批	检查财务情况说明书是否经过相应审核审批	《财务报告编制管理制度》
	7	财务部		审核审批	检查财务报告终稿是否存在问题	《财务报告编制管理制度》
	8	总经理		报表编制	检查财务报告终稿是否经过审批	《财务报告编制管理制度》

## 16.4 财务报告编制与披露流程相关规范、办法、制度

### 16.4.1 财务报告编制准备规范

规范名称	财务报告编制准备规范			规范编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范财务报告编制准备工作，保证财务报告编制准确、及时，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 本规范适用于本公司与编制财务报告相关的所有人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 编制方案</b></p> <p>第 3 条 财务部门负责制定年度财务报告编制方案，该方案至少应包括以下 3 个方面。</p> <p>1. 年度财务报告编制方法。</p> <p>2. 年度财务报告会计调整政策、披露政策。</p> <p>3. 年度财务报告编制时间和要求。</p> <p>第 4 条 年度财务报告编制方案提交财务总监审核，确认无误后签发至各参与编制部门。</p> <p>第 5 条 编制人员判断对会计报表可能产生重大影响的交易或事项，并将其会计处理方法及时提交董事会及审计委员会审议。</p> <p>第 6 条 财务部门不得随意变更会计政策，调整会计估计事项。对于涉及变更会计政策、调整会计估计的事项，编制人员及时提交董事会及审计委员会审议。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 账项调整</b></p> <p>第 7 条 属于本期收入，尚未收到款项的账项调整。</p> <p>按权责发生制原则，凡属于本期的收入，不管其款项是否收到，都应作为本期收入处理。期末将尚未收到的款项调整入账。</p> <p>第 8 条 属于本期费用，尚未支付款项的账项调整。</p> <p>按权责发生制的规定，凡属于本期的费用，不管其款项是否支付，都应作为本期费用处理。期末将属于本期费用而尚未支付的费用调整入账。</p> <p>第 9 条 本期已收款，而不属于或不完全属于本期收入款项的账项调整。</p> <p>这部分预收收入记入“预收账款”科目，待确认为本期收入后，再从“预收账款”科目转入有关收入</p>					

科目。

第 10 条 本期已付款，而不属于或不完全属于本期费用的账项调整。

预付的各项支出不属于或不完全属于本期费用，不能直接全部记入本期有关费用账户，根据项目的预付性质分别记入“预付账款”、“其他应收款”或“其他流动资产”账户。

第 11 条 属于本期支出，尚未支付税金的账项调整。

凡属于本期支出而尚未支付的税金，通过期末账项调整全部登记入账。

#### 第 4 章 清产核债

第 12 条 编制年度财务报告前，需进行全面资产清查、减值测试和债务核实。清产核债主要包括以下内容。

1. 各项结算款项（包括应收款项、应付款项、应交税金、银行借款等）是否存在，与债权、债务单位的相应金额是否一致。

2. 各项存货的实存数量与账面数量是否一致，是否有报废损失和积压物资。

3. 各项投资是否存在，投资收益是否按照国家统一的会计制度的规定进行确认和计量。

4. 各项固定资产的实存数量与账面数量是否一致。

5. 资产存在减值迹象的，是否进行减值测试，测试是否符合会计准则。

6. 在建工程的实际发生额与账面记录是否一致。

7. 其他方面。

第 13 条 财产清查后，如果实存数与账存数一致、账实相符，则不必进行账务处理。如果账实不符，不论是盘盈还是盘亏、毁损，都需要进行账务处理，调整账存数，使账存数与实存数一致，保证账实相符。

第 14 条 财务部会计将清查、核实结果及其处理方法提交至财务部经理，经其初审后向董事会及审计委员会报告。

#### 第 5 章 编制工作底稿

第 15 条 编制试算表

先将总分类账各账户的名称填入会计科目栏内，同时将各账户的余额填入试算表的借方栏或贷方栏。在将总分类账户填入会计科目栏时，考虑到期末账项调整的需要，有些账户需要空留几行，以满足登记调整金额的需要。

第 16 条 填写账项调整

对于期末应调整账项，首先应确定其应借、应贷账户及金额，然后在账项调整栏内填写账项调整分录。

第 17 条 编制调整后的试算表

将“试算表”与“账项调整”两栏相同科目的借、贷金额合并，同方向金额相加，反方向金额相减。合并所得的金额就是“调整后试算表”相应会计科目的金额，将其填入“调整后试算表”栏内。

#### 第 18 条 账项结转的填写要求

1. 对于期末应予结转的账项，首先确定应借、应贷账户及金额，然后在“账项结转”栏内填写结转分录，根据结转分录登记“账项结转”栏。
2. 将“调整后试算表”各会计科目的余额与“账项结转”栏相同科目的金额合并，同方向金额相加，反方向金额相减，将合并所得金额经过分析计算后分别填入“利润表”和“资产负债表”栏的相关科目。

### 第 6 章 对账、查账及结账

第 19 条 财务部会计人员及时对账，将会计账簿记录与实物资产、会计凭证、往来单位或者个人等进行核对，保证账证相符、账账相符、账实相符。

第 20 条 对经查实后的资产、负债有变动的，按照资产、负债的确认和计量标准进行确认和计量，并按照国家统一的会计制度的规定进行相应的会计处理。会计处理办法由财务部会计人员制定，经财务部经理审核确认后上交董事会及审计委员会审议。

#### 第 21 条 查账的内容及要求

1. 检查相关的会计核算是否按照国家统一的会计制度的规定进行。
2. 对于国家统一的会计制度中没有规定统一核算方法的交易、事项，检查其是否按照会计核算的一般原则进行确认和计量以及相关账务处理是否合理。
3. 检查是否存在因会计差错、会计政策变更等原因需要调整的前期或者本期相关项目。

第 22 条 在检查账务处理中发现问题的，应当按照国家统一的会计制度的规定进行调整账目及更正错账的处理。会计处理办法由财务部会计人员制定，经财务部经理审核确认后上交董事会及审计委员会审议。

第 23 条 结账工作必须在会计期末进行，分为月结、季结和年结。不得为赶编会计报表而提前结账，不得预先编制会计报表后结账。

第 24 条 结账前，必须将属于本期内发生的各项经济业务和应由本期受益的收入、负担的费用全部登记入账。结账时，应结出每个账户的期末余额。

第 25 条 根据工作底稿的资料编制调账、结账的会计分录。

### 第 7 章 附则

第 26 条 本规范由财务部会同公司其他有关部门解释。

第 27 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	

## 16.4.2 财务报告报送披露办法

办法名称	财务报告报送披露办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范公司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、公平地获取经营信息，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 本办法适用于对财务报告报送和披露工作的控制。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 审计财务报告</b></p> <p>第 3 条 公司财务部根据董事会审计委员会对上年度会计事务所的评价、选聘意见确定本年度会计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报经股东大会批准。</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事务所。</p> <p>第 5 条 会计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 公司财务部及有关部门按照相关规定和财务报表审计工作方案配合会计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事务所正式出具的审计报告，评价本年度会计事务所的审计工作情况，提出下一年度会计事务所的选聘意见，审议、评价及选聘意见报送董事会审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 报送、披露财务报告</b></p> <p>第 9 条 经审计后，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；年度财务报告于年度终了后 4 个月内对外提供；各子公司的各类报表均于次月 4 日之前完成并报送财务部。</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》的规定公司应向国务院证券监督管理机构和证券交易所提交记载以下内容的年度报告，并予以公告。</p> <p>1. 公司概况。</p> <p>2. 公司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，包括持有本公司股份最多的前 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 对外提供的财务会计报告依次编订页数，加具封面，装订成册，加盖公章。封面上注明：公司名称、公司统一代码、组织形式、地址、报表所属年度或者月份、报出日期，并由总经理、财务总监、会计事务所负责人签名盖章。

第 12 条 向有关各方提供的财务报告，其编制基础、编制依据、编制原则和方法应相互一致，不得提供与上述事项不一致的财务报告。

第 13 条 内部财务报表属于本公司的商业秘密，非经财务总监批准，一律不得对外提供。内部的使用人员应由财务总监确定名单。

#### 第 4 章 附则

第 14 条 本办法由财务部会同公司其他有关部门解释。

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	

## 第 17 章 人力资源管理内部控制实施细则

### 17.1 人力资源管理目标

#### 17.1.1 人力资源业务目标

人力资源业务目标是指企业在岗位职责和人力资源计划、招聘、培训、离职、考核、薪酬等一系列有关人事的活动和程序中应达到的标准。具体事项如图 17-1 所示。

目标 1	及时、合理地配置人力资源，确保员工队伍结构、素质与企业发展目标相适应
目标 2	建立高效的激励与约束机制，有效开发和利用人力资源
目标 3	建立科学合理的人力资源考核制度，确保能够引导员工实现企业目标
目标 4	建立具有竞争力的薪酬制度，保持和吸引优秀人才，并按照国家有关法律法规的要求规范薪酬发放的标准和程序
目标 5	规范招聘及离职程序，引入人员聘用竞争机制，加强培训工作，提高员工道德素养和专业胜任能力

图 17-1 人力资源业务目标

#### 17.1.2 人力资源财务目标

企业在人力资源管理过程中需达到的财务目标如图 17-2 所示。

目标 1	真实、准确、完整地核算人力资本，确保人力资本无误
目标 2	合理有效地控制人力资本，提高人力资本的使用效率

图 17-2 人力资源财务目标

## 17.2 人力资源业务风险

### 17.2.1 人力资源运营风险

人力资源运营风险是指企业在人力资源管理控制过程中，在岗位职责和人力资源计划、招聘、培训、离职、考核、薪酬等方面存在的风险。具体事项如图 17-3 所示。

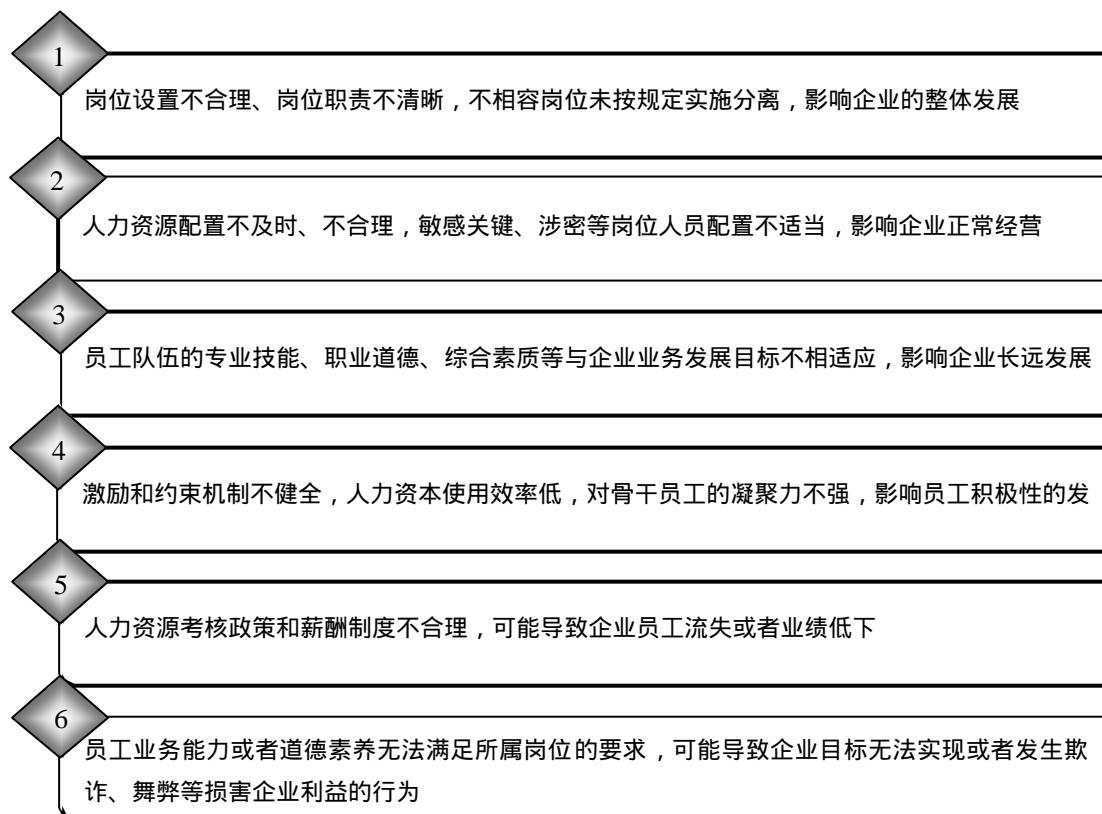


图 17-3 人力资源运营风险

### 17.2.2 人力资源财务风险

企业人力资源管理中的财务风险如图 17-4 所示。

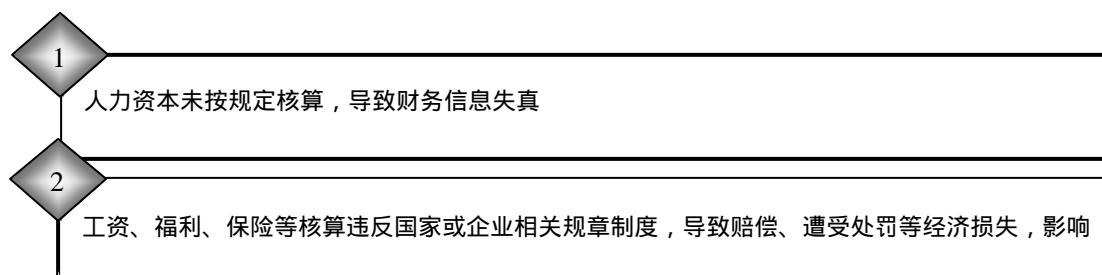


图 17-4 人力资源财务风险

## 17.3 人力资源业务流程

### 17.3.1 招聘流程

招聘流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 分析人员需求, 进行公司招聘需求分析	1	人力资源部	各部门		检查人员招聘是否控制在核定范围之内	《招聘制度》
2. 进行职位分析, 确定招聘对象的职权和任职资格	2	人力资源部	各部门		检查招聘对象职权和任职资格文件是否符合企业规定	《职位分析管理制度》、《招聘制度》
3. 根据招聘的实际需要选择招聘方式和渠道	3	人力资源部	各部门	审核审批	检查招聘方式和渠道是否为最优	《招聘制度》
4. 根据人力资源规划和年度招聘计划确定招聘费用	4	人力资源部	财务部	审核审批	检查招聘费用是否在预算内	《招聘制度》
5. 确定招聘时间和日期	5	人力资源部	各部门	审核审批	检查招聘信息是否真实、全面、完整	《招聘制度》
6. 发布招聘信息	6	人力资源部	财务部	审核审批	检查下达主要财务预算指标的相关文件	《招聘制度》
7. 筛选简历并通知求职者面试	7	人力资源部			检查简历是否符合招聘要求	《招聘制度》
8. 组织求职者进行面试						
9. 作出录用决策						
10. 发出录用通知书						

	8	人力资源部	各部门		检查面试结果是否关注求职者的职业道德和专业胜任能力，检查面试记录是否齐全规范	《招聘制度》
	9	人力资源总监	人力资源部		检查招聘人员是否符合规定要求	《招聘制度》
	10	人力资源部			检查是否通过有效方式履行告知义务，是否做好相关记录	《招聘制度》

### 17.3.2 考核流程

考核流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 制订企业绩效考核计划] --&gt; B[2. 将绩效考核计划下发到各部门]     B --&gt; C[3. 进行绩效考核并上报考核结果]     C --&gt; D[4. 整理、汇总各部门绩效考核结果]     D --&gt; E[5. 组织进行沟通和评估，修订考核结果]     E --&gt; F[6. 编制绩效考核报告]     F --&gt; G[7. 公布绩效考核结果]           </pre>	1	人力资源部	各部门	审批	检查绩效考核计划是否按规定程序进行报批	《考核细则》
	2	人力资源部			检查绩效考核办法是否在规定范围内	《考核细则》
	3	各部门	人力资源部	审批	检查绩效考核结果是否准确	《考核细则》
	4	人力资源部	各部门	审批	检查汇总考核结果是否全面、完整	《考核细则》
	5	人力资源部	各部门	审批	检查绩效考核过程是否公正、合理	《考核细则》
	6	人力资源部		审核 审批	检查绩效考核报告是否按规定进行报批	《考核细则》
	7	人力资源部	各部门		检查绩效考核结果是否合理、公平	《考核细则》

## 17.4 人力资源业务流程相关细则、办法、制度

### 17.4.1 招聘制度

制度名称	招聘制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为规范员工招聘录用程序，充分体现公开、公平、公正的原则，保证公司各部门各岗位能及时有效地补充到所需要的人才，以促进公司更快地发展，特制定本制度。					
第 2 条 适用对象					
公司所有招聘员工。					
第 3 条 权责单位					
人力资源部负责公司员工的招聘工作。					
第 4 条 招聘录用的原则					
公司招聘坚持公开招聘、平等竞争、因岗择人、择优录用、人尽其才、才尽其用的原则。					
第 2 章 制订招聘计划					
第 5 条 公司成立招聘组负责对人员进行筛选，其小组成员至少由 3 人组成，分别为人力资源部人员、用人部门主管、公司领导或聘请外部人力资源专家。对于不同的招聘人员，其面试考官的人员构成是不一样的，具体内容如下表所示。					
不同人员的面试考官构成					
职位	初试		复试		核定
普通员工	人力资源部人员		人力资源部人员+ 用人部门主管		用人部门主管
基层管理人员	人力资源部主管+ 用人部门主管		部门经理+ 人力资源部经理		部门经理
第 6 条 对于中高层管理人员及公司所需的特殊人才，面试考官一般由人力资源部经理、总经理、外部聘请的专家组成，总经理拥有对其录用决策的最终决定权。					

### 第 3 章 招聘需求

第 7 条 招聘工作一般是从招聘需求的提出开始的，招聘需求由各用人部门提出，其主要包括：需要多少人，需要招聘什么样的人，将在什么时候需要他们等内容。

第 8 条 各部门、下属子公司根据业务发展、工作需要和人员使用状况向人力资源部提出员工招聘要求，并填写人员需求申请表，报人力资源部审批。

第 9 条 突发的人员需求。因新增加业务且公司内现缺乏此工种人才或此工种人才不足时，应及时将人员需求上报人力资源部。

第 10 条 储备人才。为了促进公司目标的实现，需储备一定数量的各类专门人才。例如大学毕业生、专门技术人才等。

### 第 4 章 招聘渠道

第 11 条 公司招聘分为内部招聘和外部招聘。内部招聘是指公司内部员工在获知内部招聘信息后，按规定程序前来应聘，公司对应聘员工进行选拔并对合适的员工予以录用的过程。外部招聘是指在出现职位空缺而内部招聘无法满足需要时，公司从社会选拔人员的过程。

第 12 条 内部招聘。所有公司正式员工都可以提出应聘申请，且公司鼓励员工积极推荐优秀人才或提供优秀人才的信息，对于内部推荐的人才可以在同等条件下优先录取，但不降低录用的标准。

第 13 条 外部招聘。外部招聘的方式主要有通过招聘媒体（报纸、电视、电台）发布招聘信息、参加人才招聘会、职业介绍所等。

### 第 5 章 人员甄选

第 14 条 简历的筛选。招聘信息发布后，公司会收到大量应聘人员的相关资料，人力资源部工作人员对收集到的相关资料进行初步审核，对初步挑选出的合格应聘者，以电话或信函的方式（面试通知书）告知他们前来公司参加下一环节的甄选。

第 15 条 笔试。根据招聘的实际需要，可在面试之前对应聘者先进行笔试，笔试的内容一般包括以下内容：一般智力测验、专业知识技能、领导能力测验（适用于管理人员）、综合能力测验和个性特征测验。

第 16 条 面试。面试一般分为初试、复试两个环节，根据招聘职位的不同也会有第三轮甚至第四轮的面试环节，这种情况一般适用于对公司中高层人员的招聘或公司所需特殊人才的招聘。

1. 初试，主要是对应聘者基本素质、基本专业技能、价值取向等方面作出一个基本判断。

2. 复试，根据第一轮面试结果，人力资源部对符合空缺职位要求的应聘者安排复试，主要是对应聘者与岗位的契合度进行考察，如应聘者对岗位所需技能的掌握程度、胜任该岗位所需具备的综合能力等。

### 第 6 章 背景调查

第 17 条 背景调查是就应聘者与工作有关的一些背景信息进行查证，以进一步确定应聘者任职资格。

第 18 条 对于经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，可视情况对其做相关的背景调查，调查的主要内容包括：员工学历水平、工作经历、综合素质等，这样可以在一定程度上降低公司的用人风险。

## 第 7 章 人员录用

第 19 条 员工录用通知。对于通过笔试、面试环节的选拔并经公司考核合格的应聘人员，人力资源部在作出录用决策后的 3 个工作日内向其发出录用通知；对于未被公司录用的人员，人力资源部也应礼貌地以电话、邮件或者信函（主要是员工录用通知书）的形式予以告知。

第 20 条 员工报到与试用

1. 报到。被录用员工在接到公司的录用通知后，必须在规定的时间内到公司报到。若在发出录用通知后的 15 天内不能正常按时报到者，公司有权取消其录用资格，特殊情况经批准后可延期报到。

2. 试用与转正。

（1）公司新晋人员到人力资源部办理完相关报到手续后，进入试用期阶段，试用期为 1~6 个月不等。若用人部门负责人认为有必要，也可报请公司领导批准，将试用期酌情缩短。

（2）用人部门和人力资源部对试用期内员工的表现进行考核鉴定，考核主要从其工作态度、工作能力、工作业绩三个方面进行。

（3）新晋员工在试用期即将结束时，需填写员工转正申请表，公司根据员工试用期的表现作出相应人事决策。

（4）办理转正手续，同时用人部门和人力资源部要做好为转正员工定岗定级、提供相应待遇、员工职业发展规划等工作。

## 第 8 章 附则

第 21 条 招聘工作的总结与评估主要包括如下三项工作。

1. 招聘工作的及时性与有效性。

2. 招聘成本评估。

3. 对录用人员的评估。

第 22 条 本制度解释权归公司人力资源部。

第 23 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。

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 考核细则

细则名称	考核细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>1. 通过绩效考核将部门和员工个人的工作表现与公司的战略目标紧密地结合起来,确保公司战略快速而平稳地实现。</p> <p>2. 在绩效考核过程中,促进管理者与员工之间的交流与沟通,形成良好的沟通机制,增强公司凝聚力。</p> <p>3. 通过对员工工作绩效、工作能力等进行客观的评价,为员工薪资调整、职位变动、培训与发展等人力资源管理工作提供有效的依据。</p> <p><b>第 2 条 原则</b></p> <p>1. 公开的原则:考核过程公开化、制度化。</p> <p>2. 客观性原则:用事实标准说话,切忌带入个人主观因素或武断猜想。</p> <p>3. 沟通的原则:考核人在对被考核者进行绩效考核的过程中,需要与被考核者进行充分沟通,听取被考核者对自己工作的评价与意见,使考核结果公正、合理,促进绩效改善。</p> <p>4. 时效性原则:绩效考核是对考核期内工作成果的综合评价,不应将本考核期之前的表现强加于本次考核结果中,也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩。</p> <p><b>第 3 条 适用范围</b></p> <p>公司所有正式员工,但下列人员除外。</p> <p>1. 公司总经理。</p> <p>2. 兼职、特约人员。</p> <p>3. 连续出勤不满 6 个月者。</p> <p>4. 考核期间休假停职 6 个月以上者。</p> <p><b>第 4 条 考核结果运用</b></p> <p>1. 教育培训。</p> <p>2. 合理配置人员。</p> <p>3. 晋升、薪资调整。</p>					

4. 奖励。

## 第 2 章 制订绩效考核计划

第 5 条 制订绩效考核计划是绩效考核过程的起点,制订绩效考核计划的主要依据是公司目标的落实。

第 6 条 管理者要与其下属一同协商,以确定计划期内下属的工作任务、工作目标、工作权限、工作完成时间等内容。

## 第 3 章 考核实施

第 7 条 考核频率

本公司的考核分为月度考核、季度考核与年度考核三种,其具体内容如下表所示。

考核实施时间

考核时间	考核类别	考核实施时间	考核结束时间	考核对象
1 月 1 日—12 月 31 日	年度考核	1 月 10 日	1 月 25 日	所有人员
每个季度	季度考核	下个季度第一个月的上旬		所有人员
每月	月度考核	次月的前三天		销售人员

第 8 条 考核实施主体

1. 人力资源部负责组织考核,督促和指导各级主管对其下属员工的考核工作,并对考核中出现的问题给予协调和处理。

2. 员工考核由部门经理组织实施;中高层领导考核由总经理组织实施。

3. 绩效考核者需要熟练掌握与绩效考评相关的表格、流程、考核制度,做到与被考核者的及时沟通与反馈,公正地完成考核工作。

第 9 条 考核内容

1. 工作绩效表现考核

(1) 工作绩效表现考核指对员工按照主要工作职责完成的工作结果或履行职务的结果进行评价。

(2) 主要工作职责的考核指标一般由考核人依照被考核者的工作目标和任务,结合职位描述的主要职能,经过双方沟通,达成一致后予以确定。

2. 整体表现考核

(1) 整体表现考核指对影响员工完成工作的行为、表现和素质等方面进行评价。

(2) 具体对员工的工作能力、工作态度、纪律和其他四个方面进行考核。

(3) 此部分内容为通用表现项目,考核指标及评价标准由公司统一制定,适用于所有员工。

3. 领导及管理技巧考核

(1) 领导及管理技巧考核指对公司具有领导及管理职能的员工在领导能力、培育下属等方面进行的综合评价。

(2) 此部分适用于公司领导人员的考核。

#### 第 4 章 绩效沟通与反馈

##### 第 10 条 绩效沟通

在评估结束后,部门负责人应与被考核者就考核结果进行面谈,让员工了解自身的优势和不足,从而制订下一阶段的绩效改进计划。

##### 第 11 条 绩效申诉

1. 员工对自己的考核结果不满时,可在考核结束后的一周之内向人力资源部申诉。
2. 人力资源部接到员工申诉后,会同员工所在部门的经理对考核者再次进行评估。复评的成绩作为员工最终的考评结果。

#### 第 5 章 其他事项

##### 第 12 条 加分事项

1. 年度内曾受奖励或惩戒者,其年度考绩应依下列规定增减分数。
2. 记大功 1 次加 10 分;记功 1 次加 5 分;嘉奖 1 次加 2 分。
3. 记大过 1 次减 10 分;记过 1 次减 5 分;申诫 1 次减 2 分。

##### 第 13 条 有下列情形之一者,其考绩不得列为一等。

1. 曾受任何一种惩戒。
2. 因迟到或早退累计扣分 10 分以上者。
3. 请假超过限定日数者。
4. 旷工 1 天以上者。

##### 第 14 条 有下列情形之一者,其考核不得列入一等至三等。

1. 在年度内曾受记过以上处分者。
2. 迟到或早退累计 20 次以上者。
3. 旷工两日以上者。

#### 第 6 章 附则

第 15 条 本细则自颁布之日起生效,其未尽事宜,另行参照人力资源部制定的相关制度。

第 16 条 本细则的解释权归公司人力资源部所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 18 章 信息系统内部控制实施细则

### 18.1 信息系统管理目标

#### 18.1.1 信息系统业务目标

信息系统业务目标是指企业在开发使用信息系统的过程中,在系统开发、系统使用、系统维护等环节应达到的标准,具体如图 18-1 所示。

目标 1	保证信息系统满足生产经营业务需求
目标 2	保证达到信息系统开发预期目标,系统运行安全稳定
目标 3	保证系统出现故障能及时恢复,系统具有扩展性和集成性
目标 4	保证灾难恢复计划完整、具体
目标 5	保证信息系统的可靠性、稳定性、安全性及数据的完整性和准确性

图 18-1 信息系统业务目标

#### 18.1.2 信息系统合规目标

信息系统的合规目标是指企业在开发使用信息系统的过程中,为防止违反国家法律法规及内部规章制度的情况出现而制定的工作目标,具体如图 18-2 所示。

目标 1	保证符合国家及监管部门法律法规的有关要求
目标 2	保证遵守保护知识产权的有关法律法规,使用合法软件
目标 3	保证企业业务活动的真实性、合法性和效益性

图 18-2 信息系统合规目标

## 18.2 信息系统业务风险

### 18.2.1 信息系统经营风险

信息系统经营风险是指企业建立与实施信息系统内部控制过程中因审批不当、监督不力、管理存在漏洞等原因而可能遭受的各种风险，如图 18-3 所示。

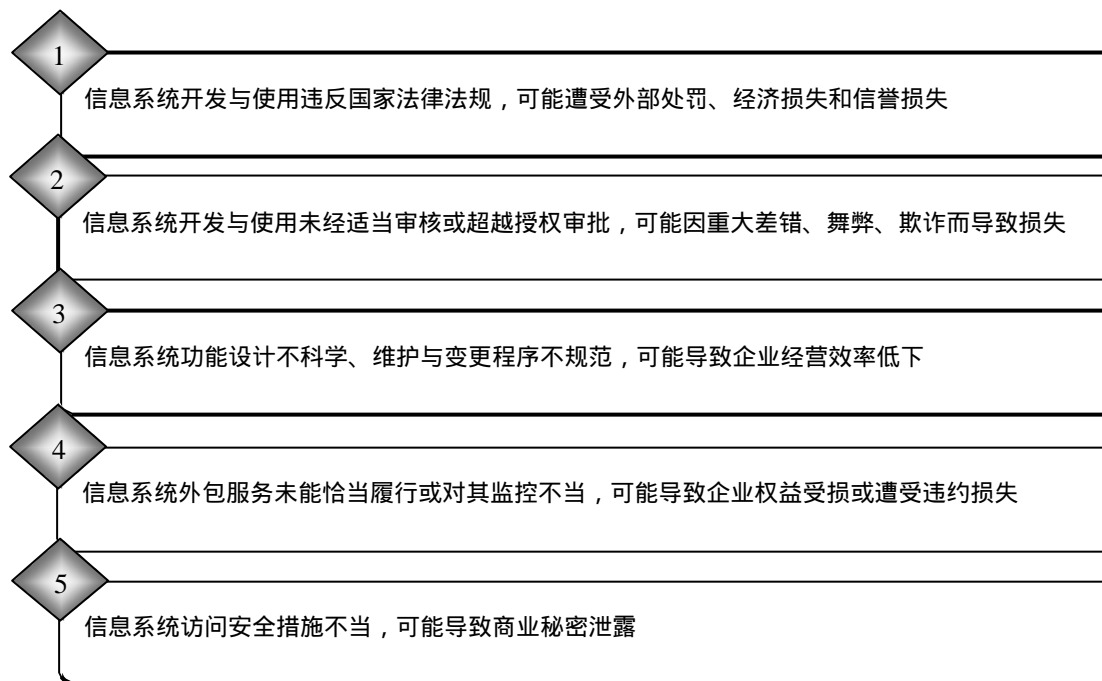


图 18-3 信息系统经营风险

### 18.2.2 信息系统合规风险

企业建立与实施信息系统内部控制过程中的合规风险如图 18-4 所示。

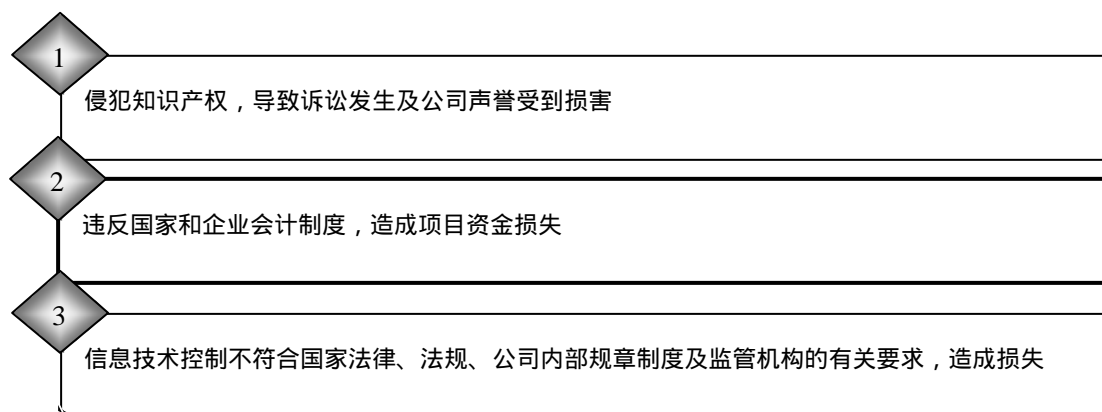


图 18-4 信息系统合规风险

## 18.3 信息系统业务流程

### 18.3.1 信息系统开发维护流程

信息系统开发维护流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 提出信息系统开发申请] --&gt; B[2. 信息部经理和总经理审核审批]     B --&gt; C[3. 编制系统开发书]     C --&gt; D[4. 设计程序方案]     D --&gt; E[5. 编写程序代码]     E --&gt; F[6. 进行系统测试]     F --&gt; G[7. 安装调试系统]     G --&gt; H[8. 进行系统维护]           </pre>	1	使用部门	信息部	审核审批	检查信息系统开发申请是否符合公司相关要求	《信息系统管理细则》
	2	信息部、总经理		申请	检查信息系统开发申请的审批是否符合相关要求	《信息系统管理细则》
	3	信息部		测试	检查系统开发书编制工作是否详细完备	《信息系统管理细则》
	4	信息部		测试	检查程序方案是否符合公司实际需要	《信息系统管理细则》
	5	信息部		测试	检查程序代码是否存在错误	《信息系统管理细则》
	6	信息部	使用部门	编写代码	检查系统测试工作是否彻底、没有遗漏	《信息系统管理细则》
	7	信息部	使用部门		检查安装调试工作是否符合实际工作要求	《信息系统管理细则》
	8	信息部	使用部门		检查系统维护工作是否按时按量完成	《信息系统管理细则》

### 18.3.2 系统访问安全管理流程

系统访问安全管理流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 提出公司信息系... 系统账号申请] --&gt; B[2. 信息部经理审批 后编发账号]     B --&gt; C[3. 设置安全参数与 软件系统环境配置]     C --&gt; D[4. 定期检查账号 使用情况]     D --&gt; E[5. 加强防火墙等 网络安全方面的管]           </pre>	1	使用部门	信息部	审核审批	检查信息系统账号申请是否符合公司相关要求	《账号审批管理办法》
	2	信息部		申请	检查账号申请的审批是否符合相关要求	《账号审批管理办法》
	3	信息部	使用部门	操作使用	检查安全参数与软件系统环境配置是否符合实际需要	《账号审批管理办法》
	4	信息部	使用部门	操作使用	检查是否存在违规使用账号情况	《账号审批管理办法》
	5	信息部		测试	检查网络安全工作是否能够保障生产运营的正常运行	《信息系统管理细则》

## 18.4 信息系统业务流程相关细则、办法、规范、制度

### 18.4.1 信息系统管理细则

细则名称	信息系统管理细则			细则编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为了加强计算机信息系统的管理工作，保障系统有序运行，规范管理部门的业务内容，特制定本细则。</p> <p><b>第 2 条 信息系统的界定</b></p> <p>本细则所称信息系统指利用计算机技术对业务和信息进行集成处理的程序、数据和文档等。</p> <p><b>第 3 条 适用部门</b></p> <p>本细则适用于本公司内应用信息化管理系统的所有部门和个人。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 相关人员职责</b></p> <p><b>第 4 条 信息总监是公司信息化管理系统建设的领导者，其主要职责包括：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 制定公司信息战略管理战略规划，报总经理和董事会审批；</li> <li>2. 审核信息系统立项申请；</li> <li>3. 组织进行信息系统的开发；</li> <li>4. 组织人员对信息系统的开发结果进行测试，负责系统的远景规划和决策；</li> <li>5. 推广并不断完善公司信息化系统，加快公司信息化管理步伐；</li> <li>6. 引进或组织开发公司信息化管理系统，实现办公自动化；</li> <li>7. 推动信息系统的建设与维护，保证公司内无纸化办公。</li> </ol> <p><b>第 5 条 信息部经理是公司信息化管理系统建设的主要执行者，其主要职责包括：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>2. 主持信息管理软件平台的开发、应用、监督和管理；</li> <li>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；</li> <li>4. 监督、检查制度的执行情况，适时修订、完善各项制度；</li> <li>5. 组织进行信息系统项目的立项申请工作；</li> </ol>					

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. 在使用信息化系统的过程中，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 6 条 信息部主管是公司信息化管理系统建设的执行者，其主要职责包括：

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. 进行信息系统的开发编程和测试工作；
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 7 条 信息部专员是公司信息化管理系统的执行者和维护者，其主要职责包括：

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. 参与信息系统的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的技术支持；
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 8 条 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. 接受公司信息部关于信息系统操作的培训；
5. 信息系统出现故障，向公司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 信息系统开发管理

#### 第 9 条 信息系统开发所遵循的原则

##### 1. 因地制宜原则

应根据行业特点、公司规模、管理理念、组织结构、核算方法、经营规模等因素设计适合本公司的计算机信息系统。

##### 2. 成本效益原则

计算机信息系统的建设应当能起到降低成本、纠正偏差的作用，根据成本效益原则可以选择对重要领域中的关键因素进行信息系统改造。

##### 3. 理念与技术并重原则

信息系统建设应当将信息系统技术与信息系统管理理念整合，倡导全体员工积极参与信息系统建设，正确理解和使用信息系统，提高信息系统运作效率。

#### 第 10 条 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 5 个阶段

#### 第 11 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：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：作详尽的可行性分析，用先进工具进行风险控制。
- (3) 缺乏高层领导支持。应对策略：培训、沟通、聘请权威专家开办讲座等。

## 第 12 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：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的工作量。应对策略：建立多样性的沟通渠道，加强沟通。

## 第 13 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：全面考察开发团队，选择有经验的开发人员，并设立有效的监督机制。

(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的工作量。应对策略：加强技术交流，集中精力解决技术难题，尽可能地设计备选方案。

## 第 14 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的调试、试运行。

(2) 数据库管理员进行数据收集，数据格式的标准化和规范化。

(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的成本过高。应对策略：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：加强教育培训。

#### 第 15 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、安全性和保密度是否达标，这直接影响信息系统开发的效果。应对策略：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：制定明确目标，加强质量管理。

### 第 4 章 信息系统应急管理

#### 第 16 条 为应付信息系统突发事件而准备的应急物资主要包括以下内容。

1. 物质资源准备主要有电源动力，网络通信、生产服务器、数据和软件。

2. 在人力资源准备方面，重要的技术岗位要建立双人或多人的备份制度。

3. 应急操作手册的编写和维护。

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，保证系统完好可用。

#### 第 17 条 应急措施的实施

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，判定属于应急事件时，应立即启动应急操作流程。

(3) 由操作人员按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解决，信息部技术人员应在第一时间赶赴现场进行应急处理，并报告信息部经理。

(5) 对于短时间内能够解决的问题，应进入应急恢复和总结环节。

(6) 对于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程序。

(8) 若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，组织和协调各项应急处理工作。

(2) 参与应急处理的各部门应服从统一领导指挥，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时要求应急实施人员 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时，要求应急实施人员 60 分钟内到达现场。

(5) 公司信息部应急专员应严格按照《应急操作手册》所规定的步骤快捷地实施应急处理，同时记录实施的全过程，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，快速提出解决措施方案。

### 第 18 条 应急恢复和总结

1. 应急处理结束后，应急实施成员必须尽快恢复系统运行环境，并进行严格的检查和验证。

2. 公司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》并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》进行补充完善。

## 第 5 章 信息系统维护管理

第 19 条 公司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。

第 20 条 信息系统的日常检测由公司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。

第 21 条 信息系统发生故障时，应由公司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和审批后组织人员进行维修。

第 22 条 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和审批后组织人员实施。

## 第 6 章 信息系统安全管理

第 23 条 信息系统安全包括：软件安全和硬件网络安全。

第 24 条 公司信息部安全主管应采取有效的方法和技术防止信息系统数据的丢失、损坏以及硬件的破坏、失效等灾难性故障。

第 25 条 安全主管应对工作站主机共享文件设置不同的权限，经过信息部经理审批后存盘，以后变更必须经信息部经理审批，系统管理员应做好变更日志存盘。

第 26 条 信息部经理应安排人员对网络系统实行监控、查询，及时做好对故障的有效隔离、排除和恢复工作，以防灾难性网络风暴发生。

第 27 条 网络系统所有设备的配置、安装、调试必须由信息系统管理员完成，其他人员不得随意拆卸和移动。

第 28 条 所有上网操作人员必须严格遵守计算机及其他相关设备的操作规程，禁止从事与系统操作无关的工作。

第 29 条 严禁各工作站主机自行安装软件，特别是游戏软件，禁止在工作用主机上打游戏或进行其他与工作无关的操作。

第 30 条 所有可能在公司计算机上使用的软盘、光盘、U 盘等存贮介质必须经过系统管理员同意并查毒，未经查毒的存贮介质禁止使用，对造成病毒蔓延的有关责任人员，公司将依照相关制度进行经济处罚。

第 31 条 在公司信息部未解决网络安全（未安装防火墙、高端杀毒软件、入侵检测系统）的情况下，内外网独立运行，所有终端内外网不能混接，严禁用户通过 U 盘等存贮介质拷贝文件。

第 32 条 内网服务器和各工作站主机的数据文件，未经公司总经理核准，任何人不得利用软盘、光盘和 U 盘等存贮介质进行拷贝，不得利用电子邮件等方式对外发送。

第 33 条 系统管理员有权监督和制止一切违反安全管理规定的行为。

#### 第 7 章 附则

第 34 条 本细则由公司信息部会同其他有关部门解释。

第 35 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	

## 18.4.2 账号审批管理办法

办法名称	账号审批管理办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了规范公司信息系统账号管理工作，特制定本办法。</p>					

**第 2 条 范围**

本办法适用于公司信息部以及各用户部门涉及使用信息系统的相关人员。

**第 3 条** 公司信息系统中的信息、数据按级别划分，员工可根据其账号的权限进行阅读、使用。

**第 4 条** 公司信息部根据员工的职级与权限编发账号，为每位员工设置与之相对应的唯一账号，只允许其使用自己的账号，禁止使用他人账号，否则造成的后果由使用者和账号泄露者共同承担。

**第 5 条** 公司员工若需越级使用公司的信息系统，必须经过上级领导授权，以授权书为准，否则视为非法使用，按相关制度进行处理。

**第 6 条 账号申请审批程序**

1．使用部门提出申请使用公司信息系统。

2．信息部主管出具账号分析报告。

3．信息部经理审批。

4．信息部专员编发账号。

**第 7 条** 信息系统中的超级账户，必须有总经理签名的授权书，否则不得编发账户。

**第 8 条** 公司人员离职、调动时，信息部相关人员要及时对其账号进行撤销或修改。

**第 9 条** 本办法由公司的信息部会同其他有关部门解释。

**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	

## 第 19 章 衍生工具内部控制实施细则

### 19.1 衍生工具管理目标

#### 19.1.1 衍生工具业务目标

企业在衍生工具内部控制中应建立的业务目标如图 19-1 所示。

目标 1	保证衍生工具交易的风险评估充分可靠，相应的控制程序科学严密
目标 2	保证衍生工具交易的监督检查充分有效
目标 3	保证能够及时识别衍生工具管理的缺陷并采取补救措施
目标 4	提高衍生工具业务风险管理水平，防范衍生工具管理中的差错与舞弊
目标 5	保证衍生工具合约经过内部或外聘专家的详细解读和分析
目标 6	保证衍生工具的投资组合设计经过充分调研和严密论证

图 19-1 衍生工具业务目标

#### 19.1.2 衍生工具财务目标

企业在衍生工具内部控制中应建立的财务目标如图 19-2 所示。

目标 1	保证衍生工具交易能够实现锁定成本的目的
目标 2	减少外聘专家进行衍生工具合约审核的费用
目标 3	保证所投资衍生工具的内容简单，透明度高，流动性好，有效控制成本支出

图 19-2 衍生工具财务目标

## 19.2 衍生工具业务风险

### 19.2.1 衍生工具经营风险

衍生工具经营风险是由于越权审批、未建立相应的管理机制、未能准确传达交易指令等行为使企业交易风险增大或交易机会丧失而导致的交易损失。具体内容如图 19-3 所示。

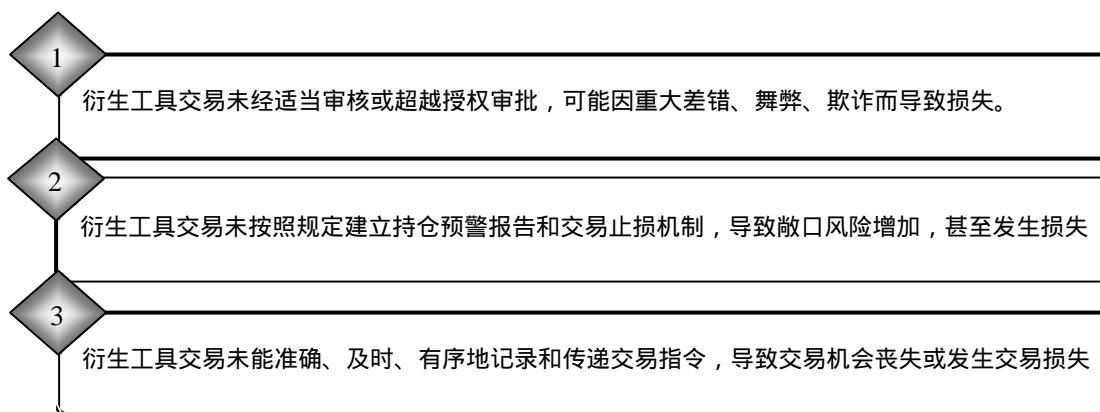


图 19-3 衍生工具经营风险

### 19.2.2 衍生工具财务风险

衍生工具财务风险是指因衍生工具保证金及清算金未按程序进行、交易过程中会计信息处理不当而导致公司面临经济损失、信誉损失等风险。具体内容如图 19-4 所示。

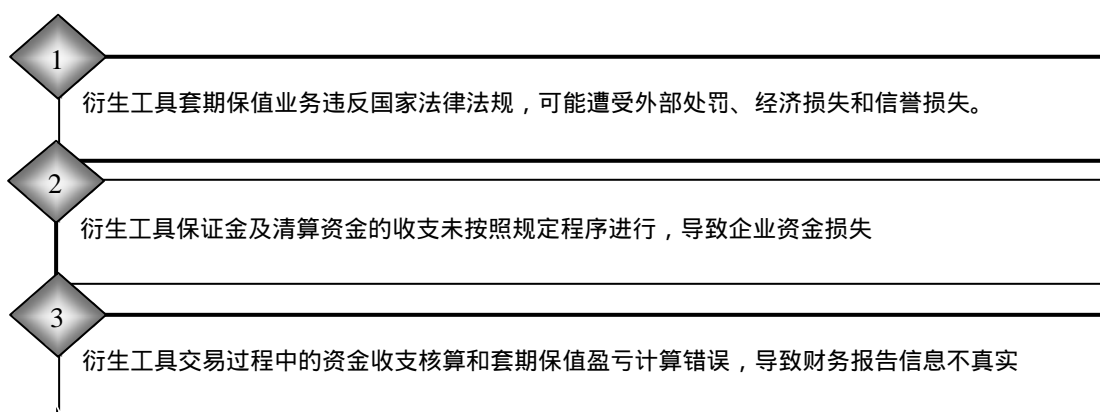


图 19-4 衍生工具财务风险

## 19.3 衍生工具业务流程

### 19.3.1 衍生工具交易流程

衍生工具交易流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 选择期货公司] --&gt; B[2. 签署《交易经纪合同》]     B --&gt; C[3. 取得客户交易编码]     C --&gt; D[4. 缴纳保证金]     D --&gt; E[5. 下单]     E --&gt; F[6. 成交]     F --&gt; G[7. 结算]     G --&gt; H[8. 平仓或交割]           </pre>	1	证券部	财务部	审核 审批	检查所选择的期货公司是否是合规经营的公司	《衍生工具交易管理细则》
	2	证券部	财务部	审批 审批	审核所签署的《交易经纪合同》的内容是否合法	《衍生工具交易管理细则》
	3	证券部		审核 审批	检查交易编码是否存在非法使用的问题	《衍生工具交易管理细则》
	4	财务部	证券部	审核	审查是否将保证金及时、足额存入资金账户	《衍生工具交易管理细则》
	5	证券部	财务部		检查向期货公司下达的交易指令内容是否全面	《衍生工具交易管理细则》
	6	证券部	财务部		定期检查成交情况	《衍生工具交易管理细则》
	7	证券部	财务部	审核	定期核查证券	《衍生工具

					交易所的资金 账户在每日结 算后保证金是 否是足额的	交易管理 细则》
	8	证券部	财务部	审核 审批	检查平仓或交 割之后是否及 时进行相应的 财务处理	《衍生工具 交易管理 细则》

### 19.3.2 衍生工具风险评估流程

衍生工具风险评估流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 成立风险评估小组] --&gt; B[2. 拟定《风险评估实施方案》]     B --&gt; C[3. 识别风险类型及来源]     C --&gt; D[4. 确定风险评估的指标体系、标准及评估方法]     D --&gt; E[5. 对风险进行分析]     E --&gt; F[6. 编写《风险评估报告》]     F --&gt; G[7. 根据识别的风险拟定相应的解决措施]           </pre>	1	风险管理委员会	证券部、财务部		审核风险评估小组成员是否具备相应的专业知识和能力	《衍生工具风险控制制度》
	2	评估小组	证券部、财务部	审核审批	由相关专业人员和专家审查拟定的《风险评估实施方案》是否具有可行性	《衍生工具风险控制制度》
	3	评估小组	证券部、财务部	审核审批	检查所确定的风险类型和来源是否全面和正确	《衍生工具风险控制制度》
	4	评估小组	证券部、财务部	审核	检查所建立的风险评估体系、标准和评估方法是否科学合理	《衍生工具风险控制制度》
	5	评估小组	财务部、投资部	审核	检查对所识别的风险是否能够进行透彻的分析、分析方法是否合理	《衍生工具风险控制制度》
	6	评估小组		审核审批	审核《风险评估报告》内容是否全面	《衍生工具风险控制制度》
	7	评估小组			检查所拟定实施的相应解决措施是否可行	《衍生工具风险控制制度》

## 19.4 衍生工具流程相关细则、办法、制度

### 19.4.1 衍生工具风险控制制度

制度名称	衍生工具风险控制制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了提高衍生工具业务风险管理水平，避免因违反国家相关法律法规而遭受财产损失，提高公司收益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于公司本部、控股子公司、全资子公司。</p> <p>第 3 条 本制度所称的衍生工具是指具有下列特征的金融工具或其他合同协议。</p> <p>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，该变量与合同协议的任何一方不存在特定关系。</p> <p>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。</p> <p>3. 在未来某一日期结算。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 风险控制程序</b></p> <p>第 4 条 成立风险评估小组</p> <p>风险管理委员会组织成立风险评估小组。</p> <p>第 5 条 拟定《风险评估实施方案》</p> <p>在进行风险评估之前，风险评估小组要拟定《风险评估实施方案》，对整个风险评估工作进行相应的安排，并提交审计委员会和董事会审核。</p> <p>第 6 条 识别风险类型及来源</p> <p>1. 衍生工具交易风险主要有代理风险、信用风险、市场风险、流动性风险、现金流量风险、作业风险、商品风险、法律风险等。</p> <p>2. 评估小组要对识别到风险进行详细的分析和分类。</p> <p>第 7 条 确定风险评估的指标体系、标准及评估方法</p> <p>风险评估小组要对所建立的评估体系的可行性和科学性作出严密的证明。</p> <p>第 8 条 进行风险分析</p>					

风险评估小组要对识别到的风险进行分析，尤其是对风险产生的原因作出详细的解释，根据风险产生的原因选择具体的分析方法。

#### 第 9 条 编写《风险评估报告》

风险评估报告内容应全面详尽，应提出相应的风险规避建议和意见。

#### 第 10 条 根据识别的风险拟定相应的解决措施

公司应当根据风险评估结果采取相应的风险管理策略，确定衍生工具业务风险的可接受水平。

### 第 3 章 衍生工具交易风险管理措施

#### 第 11 条 代理风险管理措施

为防范代理风险，要选择那些具有合法资格且不存在违规操作行为的代理公司。

#### 第 12 条 信用风险管理措施

考虑到市场受各项因素变动易产生金融衍生工具交易风险和市场风险，该项风险管理须遵循下列要求。

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 13 条 市场风险管理措施

以银行提供的公开外汇交易市场为限。

#### 第 14 条 流动性风险管理措施

为确保市场流动性，在选择金融产品时应以流动性较高的为主，受托交易的金融机构必须有充足的资讯及随时可在任何市场进行交易的能力。

#### 第 15 条 现金流量风险管理措施

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的资金来源以自有资金为限，且确定操作金额时应考虑到未来 3 个月现金收支预测的资金需求。

#### 第 16 条 作业风险管理措施

1. 应严格遵照公司的授权权限、作业流程并纳入内部稽核，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、监督与控制人员应与上述人员分属不同部门，并应向董事长或非交易决策的高层主管人员报告。
4. 每周应至少对持有的金融衍生工具交易进行一次评估，若为因业务需要而办理的避险性交易，则至少应每月评估 2 次，评估报告应呈送董事会授权的高层主管人员。

#### 第 17 条 商品风险管理措施

公司内部交易人员应在金融商品方面具备完整及正确的专业知识，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 18 条 法律风险管理措施

与金融机构签订的文件应经外汇及法律顾问等专业人员检查后，方可正式签署，以避免法律风险。

### 第 4 章 附则

第 19 条 本制度自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起执行。

第 20 条 本制度有关内容若与国家相关法规抵触，以国家相关法规为准。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 19.4.2 衍生工具监督检查办法

办法名称	衍生工具监督检查办法			办法编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 为了加强公司对衍生工具业务的监督检查工作，减少衍生工具业务带来的风险，提高公司收益，特制定本办法。</p> <p>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。</p> <p>第 3 条 本办法中的持续性审查是指对建立和实施衍生工具的风险控制情况所实行的连续的、全面的、动态的、系统的监督检查。</p> <p>第 4 条 审计人员负责对衍生工具业务的流程和结果进行持续性审查。</p> <p>第 5 条 审计人员定期对衍生工具交易的相关业务记录进行审查，重点审查公司衍生工具相关的交易人员是否按照公司相关的衍生工具交易程序进行交易。</p> <p>第 6 条 审计人员需针对衍生工具业务中的薄弱环节进行专项审查并撰写报告。</p> <p>第 7 条 审计人员需定期审查衍生工具交易的风险控制措施、程序与制度的执行情况，找出漏洞并提出改进意见。</p> <p>第 8 条 审计人员需将审计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核。</p> <p>第 9 条 审计人员需对证券部经理及交易专员改进后的衍生工具风险控制制度与流程进行监察。</p> <p>第 10 条 衍生工具交易的各级管理人员需严格按照自身的岗位职责对交易进行监察。</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	

## 第 20 章 并购内部控制实施细则

### 20.1 并购管理目标

#### 20.1.1 并购业务目标

并购业务目标是指确保在实现企业并购战略的同时提高企业并购的经济效益。具体的并购业务目标如图 20-1 所示。

目标 1	顺利实现企业预期的并购战略
目标 2	追求企业并购后的股东价值最大化，实现并购增值
目标 3	规范企业的并购交易行为，提高企业并购的效率
目标 4	实现企业并购后资金、人力、信息、物资等资源的有效整合

图 20-1 并购业务目标

#### 20.1.2 并购财务目标

并购财务目标是根据企业财务管理的总体目标，结合企业并购业务开展而定的。具体的并购财务目标如图 20-2 所示。

目标 1	建立完善的并购交易财务控制程序
目标 2	提高企业并购交易的经济效益，节约并购成本
目标 3	防范并购交易中可能导致的财务风险、差错和舞弊
目标 4	保证并购交易中价值评估的真实、准确和完整，快速实现并购收益

图 20-2 并购财务目标

## 20.2 并购业务风险

### 20.2.1 并购经营风险

并购经营风险是指企业在对并购交易的内部控制中，可能因违反相关制度、法律、法规和程序而使企业遭受损失和处罚。可能涉及的并购经营风险如图 20-3 所示。

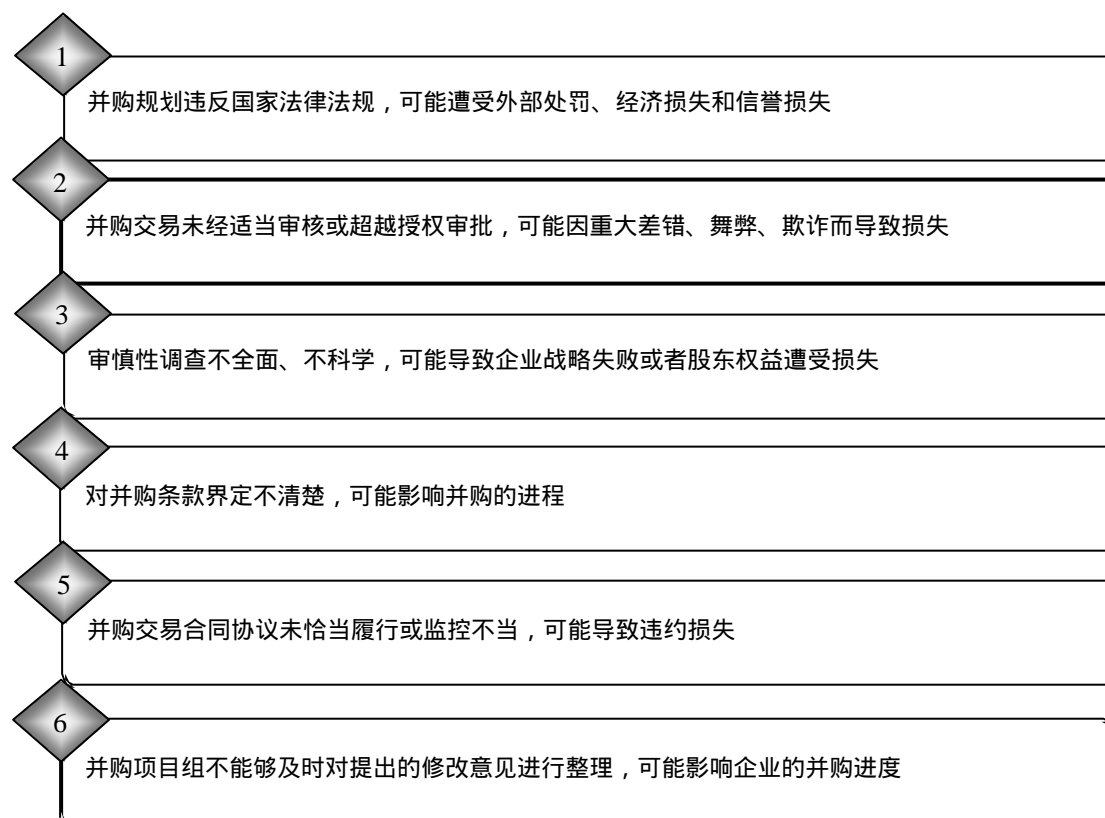


图 20-3 并购经营风险

### 20.2.2 并购财务风险

并购交易涉及财务管理、会计核算、审计的各个环节，过程中可能因评估作价不合理、财务处理不合规等而给企业带来风险。可能涉及的并购财务风险具体如图 20-4 所示。

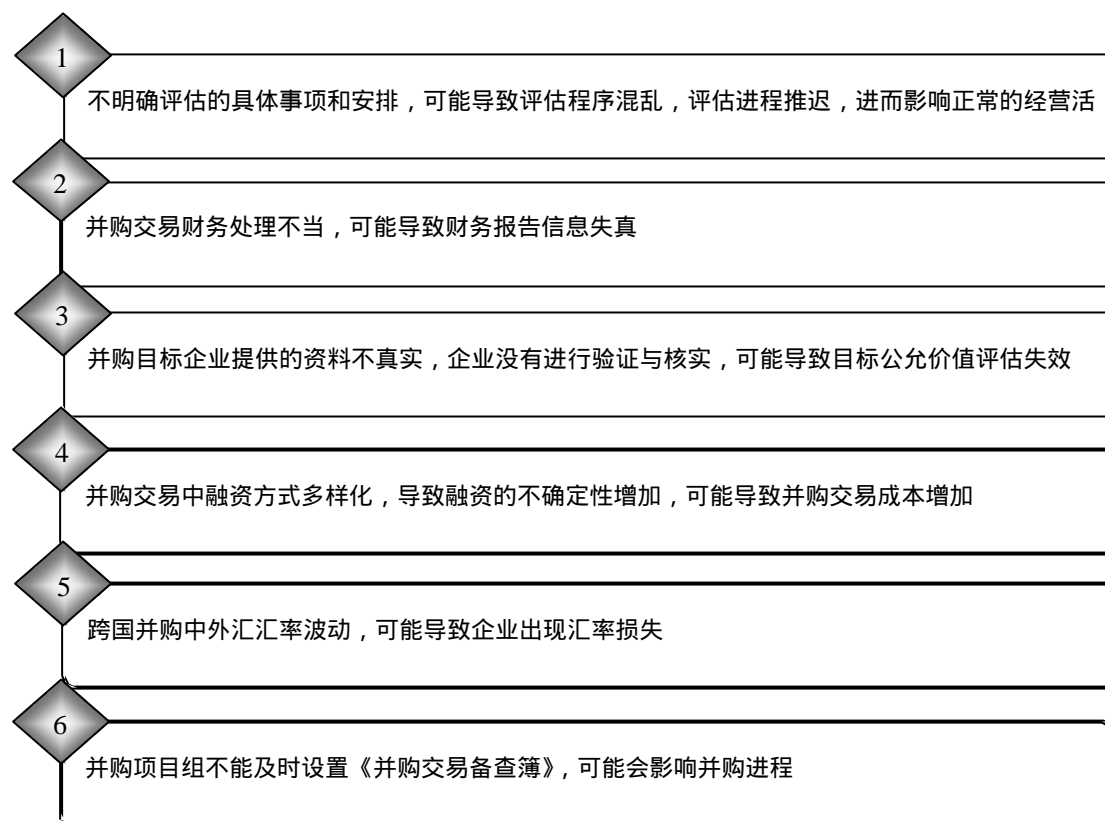


图 20-4 并购财务风险

## 20.3 并购业务流程

### 20.3.1 并购交易授权审批流程

并购交易授权审批流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<div>1. 搜寻、调查并购目标企业</div> <div>↓</div> <div>2. 撰写《并购目标企业调查报告》</div> <div>↓</div> <div>3. 与并购目标企业初步谈判</div> <div>↓</div> <div>4. 编写《并购意向书》</div> <div>↓</div> <div>5. 签订《并购意向书》</div> <div>↓</div> <div>6. 与目标企业进行深入谈判</div> <div>↓</div> <div>7. 编写《并购项目草案》</div> <div>↓</div> <div>8. 拟定《并购合同》</div> <div>↓</div> <div>9. 签订《并购合同》</div> <div>↓</div> <div>10. 执行《并购合同》</div>	1	并购项目组	财务部、战略部、规划部		检查搜寻的并购目标企业是否符合要求 ; 检查调查方法选取是否恰当	《并购交易审慎性调查制度》、《并购交易归口管理制度》
	2	并购项目组	财务部、战略部、规划部、法律部	审核 审批	检查《并购目标企业调查报告》是否准确并符合规范 ; 检查《并购目标企业调查报告》是否经过审核	《并购交易审慎性调查制度》
	3	并购项目组			检查是否获悉并购目标企业的基本情况 ; 检查是否有规范的谈判记录	《并购交易归口管理制度》
	4	并购项目组	财务部、战略部、规划部	审批	检查《并购意向书》是否符合谈判的要求并经过必要的审批	《并购交易审慎性调查制度》、《并购交易审核与授权审批制度》
	5	总经理	并购项目组		检查是否有审核、审批记录	《并购交易审核与授权审批制度》

	6	并购 项目组	总经理、 财务部、 战略 规划部		检查深入谈判是否符合并购交易的需	《并购交易审 核与授权审批 制度》
	7	并购 项目组	财务部	审核 审批	检查《并购项目草案》 内容的准确性；检查 《并购项目草案》是否 经过必要的审核、审批	《并购交易审 核与授权审批 制度》、《并购交 易归口管理制 度》
	8	总经理	财务部	审核 审批	检查《并购合同》是否 符合本企业并购目标； 检查合同内容是否准 确、规范、详细	《并购交易审 核与授权审批 制度》
	9	并购 项目组	并购 项目组		检查《并购合同》是否 经过必要的审核、审批	《并购交易审 核与授权审批 制度》
	10	并购 项目组	财务部、 战略规划 部、投资 管理部		监督检查并购执行的 实施进展和效率	《并购交易审 核与授权审批 制度》

## 20.3.2 审慎性调查控制流程

审慎性调查控制流程						
业务流程	序号	责任 部门/人	配合/支持 部门	不相容 职责	监督检查 方法	相关 制度
1. 成立调查小组	1	并购项目 组		审核	确定调查小组成员 名单	《并购交易审慎 性调查制度》
2. 确定调查项目	2	调查 小组	财务部		审核调查项目是否 符合并购需要	《并购交易审慎 性调查制度》
3. 编制 《审慎性调查表》	3	调查 小组	财务部	审核 审批	检查《审慎性调查 表》审批手续是否齐 全	《并购交易审慎 性调查制度》
4. 开展调查	4	调查 小组			监督检查调查情况 的进度和调查内容 的真实有效性	《并购交易审慎 性调查制度》
5. 分析调查资料	5	调查 小组	财务部		检查分析资料是否 齐全；检查分析调查 方法是否正确	《并购交易审慎 性调查制度》
6. 撰写 《审慎性调查报告》	6	调查 小组	财务部	审核 审批	检查《审慎性调查报 告》是否准确、合理	《并购交易审慎 性调查制度》
7. 根据《审慎性调 查报告》开展并购	7	并购 项目组	总经理、财 务部、战略 规划部、投 资管理部		检查并购活动是否 合法	《并购交易审慎 性调查制度》

## 20.4 并购交易业务流程相关制度

### 20.4.1 并购交易授权与审批制度

制度名称	并购交易授权与审批制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	

**第 1 章 总则**

第 1 条 为规范公司在并购交易中的授权审批行为，防范因越权审批造成重大差错、舞弊、欺诈而导致的重大损失风险，降低并购成本，实现公司效益最大化，特制定本制度。

第 2 条 并购交易审核与授权审批制度的适用范围如下。

1. 本制度适用于公司并购交易参与的部门及相关人员。
2. 公司下属全资和控股公司可参照执行。

**第 2 章 授权方式、审批权限及审批方式**

第 3 条 授权方式

1. 对董事会的授权由公司章程和股东大会决议作出规定。
2. 对总经理的授权由公司章程和公司董事会决议作出规定。
3. 总经理对其他人员的授权以授权文件（比如质量手册、管理制度、岗位说明书、授权书等）的方式明确。
4. 对经办部门的授权，在部门职能描述中予以规定或临时授权，或者由归口管理部门授权。

第 4 条 在并购过程中，相关审批权限如下表所示。

**审批权限表**

审批人	审批范围及权限
股东大会	根据公司章程中关于对外投资权限的规定批准限额以上的并购计划
董事会	1. 批准股东大会权限范围之外的其他并购计划 2. 审批公司并购预算 3. 审批公司并购方案 4. 授权总经理及其他相关人员涉及并购交易的相关权限
总经理	根据董事会决议或授权执行并购方案

**第 5 条 审批方式**

1. 股东大会、董事会以会议决议的方式批准。
2. 总经理及其他被授权人员以书面批准的方式批准。

**第 3 章 批准和越权批准处理**

**第 6 条** 审批人根据上述并购业务审批权限的规定在授权范围内审批，不得超越审批权限。

**第 7 条** 经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理并购业务。

**第 8 条** 对于审批人超越授权范围审批的并购业务，经办人有权拒绝办理，并及时向审批人的上一级授权部门报告。

**第 4 章 附则**

**第 9 条** 本制度由总经理办公室制定、解释和修改。

**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	

**20.4.2 并购交易审慎性调查制度**

制度名称	并购交易审慎性调查制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条</b> 为规范公司在并购交易中的行为，防范并购交易风险，降低并购成本，顺利实现公司的并购目标，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条</b> 本制度适用于涉及参与并购审慎性调查的所有相关部门和人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 审慎性调查的作用与内容</b></p> <p><b>第 3 条</b> 公司应当建立并规范并购交易审慎性调查制度。</p> <p>公司应当在并购交易实施之前，对并购目标、公司供应商或其他潜在业务伙伴的财务状况和经营状况进行审慎性调查，以确保并购交易的经济性和可操作性。</p> <p><b>第 4 条</b> 审慎性调查的内容应根据公司并购的方针、方式及目标公司的性质等确定。</p> <p><b>第 5 条</b> 审慎性调查必须包括但不限于下列 11 项内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目标公司愿意被并购的缘由。</li> </ol>					

2. 目标公司的市场价值和竞争态势。
3. 目标公司的财务状况。
4. 目标公司法律遵循情况。
5. 目标公司的资产和生产管理情况。
6. 目标公司的采购、供应情况。
7. 目标公司的营销、服务情况。
8. 目标公司产品的未来发展前景。
9. 目标公司的人力资源情况。
10. 目标公司与政府的关系。
11. 并购交易启动后，在法律法规方面的可操作性。

### 第 3 章 审慎性调查控制

第 6 条 对于小额并购交易，公司可以出于成本效益的考虑适当减少审慎性调查的内容。公司总会计师应当审核每一笔并购交易的调研记录，并出具意见。

第 7 条 对于大额并购交易，公司可以将审慎性调研工作委托外部会计和法律咨询机构执行。公司应当在外包合同协议中约定调研工作的范围，一般应至少包括并购风险控制和财务分析。

第 8 条 公司应当依据审慎性调查表所列项目开展调研工作。公司内部进行审慎性调查时需由并购项目组编制审慎性调查表，并报财务总监与总经理审核、审批。

第 9 条 并购项目组在申请外部机构参与审慎性调查时需撰写审慎性调查外包申请书，并经过财务总监与总经理的批准。

第 10 条 并购项目组在选择外包机构时需选择那些信誉好、工作效率高的外包机构，并与对方签订审慎性调查外包合同协议。

第 11 条 外包合同协议的主要内容通常包括如下 3 项内容。

1. 保密条款。
2. 约定的调研工作范围。
3. 并购风险控制和财务分析。

第 12 条 应将公司并购团队或外部咨询机构出具的审慎性调查报告及时提交至公司并购交易归口管理部门和财会部门负责人予以审核。

第 13 条 公司重大并购行为的审慎性调查报告需经过董事会、总经理等进行审议，审议通过后，方可与并购目标签订并购合同协议。

并购合同协议的订立、履行流程及其控制应符合《公司内部控制应用指引》的有关规定。

#### 第 4 章 附则

第 14 条 本制度由并购交易归口管理部门制定和解释。

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	

## 第 21 章 关联交易内部控制实施细则

### 21 . 1 关联交易管理目标

#### 21 . 1 . 1 关联交易业务目标

关联交易业务目标是指企业在关联交易内部控制过程中在关联方之间转移资源、劳务或义务等方面应达到的标准，如图 21-1 所示。

目标 1	按照公平公正的定价原则和交易方式实现关联交易，保证交易规范进行，不发生利润转
目标 2	保证企业目前及未来生产经营的正常进行以及企业资产的安全、完整
目标 3	规范关联交易行为，保证关联交易会计记录和价格执行机制的准确性和适当性
目标 4	规范关联交易的披露内容、披露方式及披露程序，使之符合国家统一的会计准则等制度
目标 5	关联交易行为符合关联交易合同的约定，关联交易合同符合合同法等国家法律法规和本企业内部规章制度

图 21-1 关联交易业务目标

#### 21 . 1 . 2 关联交易财务目标

关联交易财务目标是指在企业在关联交易内部控制过程中在关联交易项目的统计及核算等方面应达到的目标，如图 21-2 所示。

目标 1	保证关联交易项目单独统计、核算
目标 2	确保关联交易数据真实、准确、完整

图 21-2 关联交易财务目标

## 21.2 关联交易业务风险

### 21.2.1 关联交易经营风险

关联交易经营风险是指企业在关联交易控制过程中,由于关联方界定不准确、关联交易定价不合理以及关联交易活动中断等原因导致的各种风险,如图 21-3 所示。

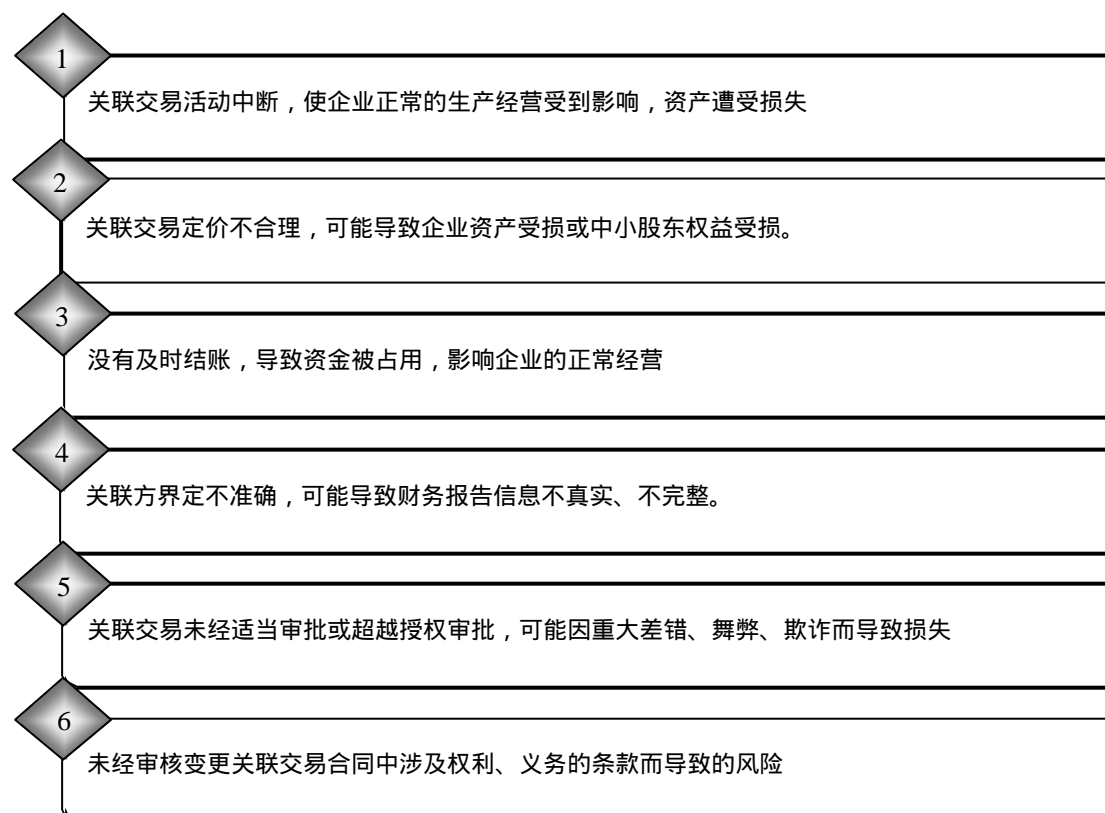


图 21-3 关联交易经营风险

### 21.2.2 关联交易财务风险

关联交易财务风险是指因关联交易会计核算不规范给企业造成的风险,如图 21-4 所示。

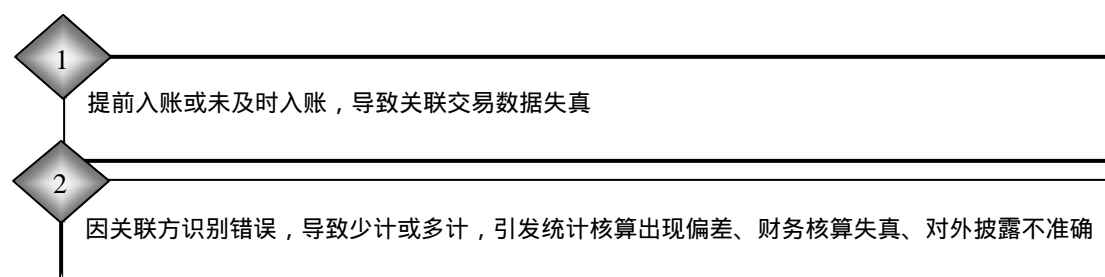


图 21-4 关联交易财务风险

## 21.3 关联交易业务流程

### 21.3.1 关联方界定流程

关联方界定流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
 <pre> graph TD     A[1. 收集信息] --&gt; B[2. 确定交易对象]     B --&gt; C[3. 调查核实交易对象的背景]     C --&gt; D[4. 提交年度关联方声明]     D --&gt; E[5. 编制关联方名单]     E --&gt; F[6. 界定关联方]           </pre>	1	财务部			检查信息是否真实、全面、无漏项	《关联交易管理办法》
	2	财务部		审核 审批	检查交易对象的确定是否按规定程序报批	《关联交易管理办法》
	3	财务部		审核	检查是否在交易行为发生之前进行背景调查	《关联交易管理办法》
	4	股东、债权人 董事、监事 高级管理人员及关键岗位管理人员			检查年度关联声明是否按规定要求进行填写	《关联交易管理办法》
	5	财务部	法务部	审核 审批	检查关联方名单是否是依据年度关联方声明和股权结构图编制的	《关联交易管理办法》
	6	董事会	财务部		检查关联方界定是否按规定进行审核审批	《关联交易管理办法》

## 21.3.2 关联交易询价流程

关联交易询价流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
<pre> graph TD     A[1. 组织成立询价小组] --&gt; B[2. 搜集相关关联交易价格信息]     B --&gt; C[3. 确定被询价的关联对象]     C --&gt; D[4. 发出《询价通知书》]     D --&gt; E[5. 确定成交关联方]     E --&gt; F[6. 商讨定价原则和定价水平]     F --&gt; G[7. 确定交易合同价格] </pre>	1	财务部			检查询价小组成员中是否包含相关专家	《关联交易询价制度》
	2	财务部	关联方		检查信息是否全面、真实、完整	《关联交易询价制度》
	3	财务部		审核审批	检查被询价关联对象是否按规定进行审核审批	《关联交易询价制度》
	4	财务部	关联方		检查《询价通知书》格式是否符合相关规定要求	《关联交易询价制度》
	5	财务部	法务部	审核审批	检查成交关联方是否为关联交易的最优交易方 检查成交关联方是否按规定报批	《关联交易询价制度》
	6	财务部	法务部		检查定价原则是否符合相关规定；定价水平是否为最优	《关联交易询价制度》
	7	财务部	法务部	审核审批	检查交易合同价格是否按规定权限报批	《关联交易询价制度》

## 21.4 关联交易流程相关制度

### 21.4.1 关联交易询价制度

制度名称	关联交易询价制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了确保公司能够与定价水平合理的关联方进行交易，节约交易成本，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 关联交易价格是指公司与关联方之间发生的关联交易所涉及的商品或者劳务交易价格。</p> <p>第 3 条 关联交易定价原则</p> <p>1. 关联交易的定价主要遵循市场价格的原则。</p> <p>2. 如果没有市场价格，按照成本加成定价。</p> <p>3. 没有市场价格，也不适合采用成本加成定价的，按照协议价格定价。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 关联交易询价程序</b></p> <p>第 4 条 成立询价小组</p> <p>财务部组织成立询价小组，由公司采购部、销售部、销售公司以及其他涉及签订关联交易协议的单位中的相关人员参与。</p> <p>第 5 条 搜集信息</p> <p>根据采购所需商品或劳务的特点，询价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公司相关部门的需求计划。</p> <p>第 6 条 选择有可能成交的关联交易方</p> <p>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，至少确定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。</p> <p>第 7 条 发出询价通知书</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					

**第 8 条 确定关联交易对象**

询价小组根据事先制定的评判标准，本着符合采购需求、质量和服务要求且报价最低的原则对收到的报价进行评审，确定成交关联方，提交董事会审批，并将审批结果通知所有被询价的未成交的关联方。

**第 3 章 附则**

第 9 条 批准后的关联交易价格应在关联交易合同中予以明确。

第 10 条 独立董事、监事会对关联交易价格有疑义的，可以聘请独立财务顾问对关联交易价格的公允性出具独立意见。

第 11 条 本制度自颁布之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

**21.4.2 关联交易回避审议制度**

制度名称	关联交易回避审议制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p>第 1 条 为了规范公司的关联交易，减少关联交易风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度中的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。</p> <p>第 3 条 本制度中的关联交易是指本公司或控股子公司与关联方之间发生的转移资源、劳务或义务的行为，而不论是否收取价款。具体关联交易事项主要包括但不限于下列 18 项交易。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 购买或出售资产。</li> <li>2. 对外投资（含委托理财、委托贷款等）。</li> <li>3. 提供财务资助。</li> <li>4. 提供担保（反担保除外）。</li> <li>5. 租入或租出资产。</li> <li>6. 签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）。</li> <li>7. 赠与或受赠资产。</li> <li>8. 债权或债务重组。</li> <li>9. 研究与开发项目的转移。</li> <li>10. 签订许可协议。</li> </ol>					

11. 购买原材料、燃料、动力。
12. 购买产品、商品。
13. 销售产品、商品。
14. 提供或接受劳务。
15. 委托或受托销售。
16. 与关联人共同投资。
17. 其他通过约定可能造成资源或义务转移的事项。
18. 法律法规认定的属于关联交易的其他事项。

第 4 条 董事会审议关联交易时，关联董事需回避审议，也不得代替其他董事进行表决。

第 5 条 有下列情形之一的，视为关联董事。

1. 交易对方。
2. 在交易对方任职，或在能控制该交易对方的公司任职。
3. 拥有交易对方直接或间接控制权的。
4. 与交易对方及其控制人关系密切的家庭成员。
5. 与交易对方及其控股股东的董事、监事和高级管理人员关系密切的家庭成员。
6. 由于主管机构认定的其他原因致使公司的审议结果受影响的人员。

第 6 条 董事会因关联董事的回避无法形成决议时需将关联交易提交股东大会审议。

第 7 条 股东大会审议关联交易时，关联股东需回避审议。

第 8 条 由下列情形之一的，视为关联股东。

1. 交易对方。
2. 被交易对方直接或间接控制的。
3. 拥有交易对方直接或间接控制权的。
4. 与交易对方同受一法人或自然人直接或间接控制的。
5. 由于与交易对方或其关联人存在尚未履行完毕的股权转让协议或其他协议，其表决权受到限制或影响的。
6. 主管机构认定的可能造成公司对其利益倾斜的法人或自然人。

第 9 条 公司中与交易对象有关联的员工在签署关联交易合同时只能代表一方签署。

第 10 条 本制度由董事会负责解释。

第 11 条 本制度经公司董事会通过批准后生效实施，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	

## 第 22 章 内部审计内部控制实施细则

### 22.1 内部审计管理目标

#### 22.1.1 内部审计业务目标

内部审计业务目标是根据企业内部经营环境确定的目标,主要是规范企业的内部审计工作,防范舞弊行为发生,提高审计质量。具体的内部审计业务目标如图 22-1 所示。

目标 1	实现企业预期审计目标,发挥审计监督作用
目标 2	规范审计行为,引导企业科学组织内部审计工作,防范审计风险
目标 3	按照有关法律法规、内部审计规范的要求,制定内部审计工作手册,完善内部审计程序
目标 4	建立内部审计机构和使员工的学识及业务能力不断完善的培训体系

图 22-1 内部审计业务目标

#### 22.1.2 内部审计合规目标

内部审计合规目标是指通过内部审计保证内部审计活动具有客观性和独立性,并符合国家法规和企业章程、制度的相关规定。具体的内部审计合规目标如图 22-2 所示。

目标 1	保证内部审计质量,明确内部审计责任
目标 2	确保审计处理恰当,符合内部审计准则要求
目标 3	内部审计管理业务符合国家法律规定和企业章程的要求
目标 4	内部审计机构和人员保持应有的客观性、独立性和职业谨慎

图 22-2 内部审计合规目标

## 22.2 内部审计业务风险

### 22.2.1 内部审计经营风险

内部审计经营风险是指企业在内部审计活动中，可能因违反相关制度、法律、法规和程序而给企业带来的损失和处罚。具体的内部审计经营风险如图 22-3 所示。

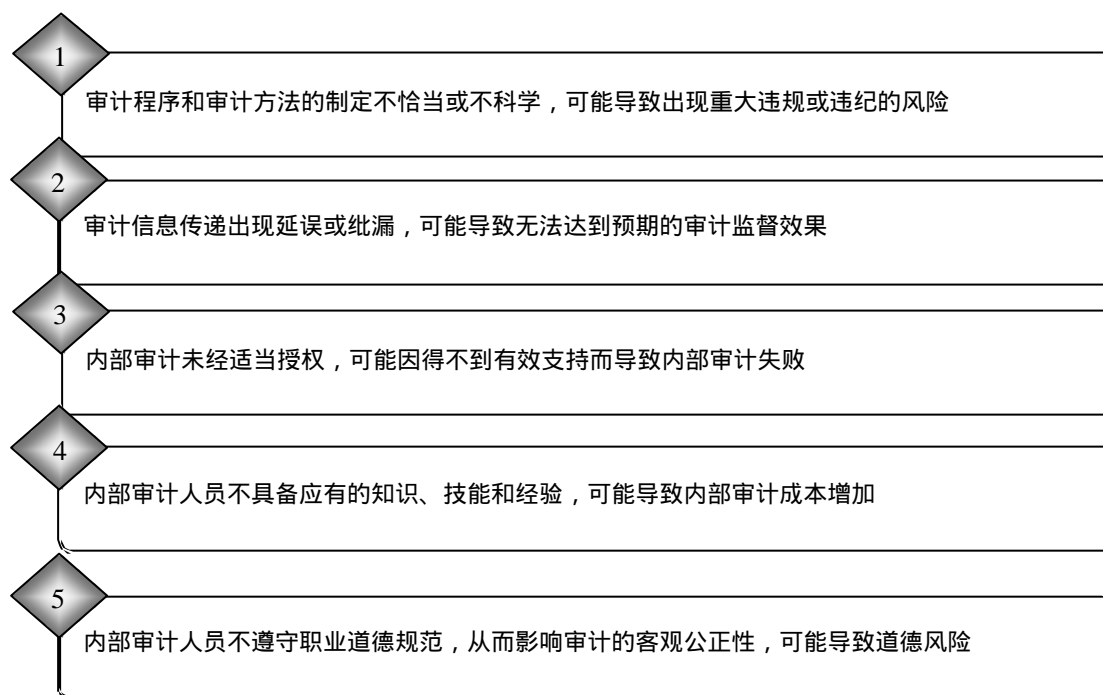


图 22-3 内部审计经营风险

### 22.2.2 内部审计合规风险

内部审计涉及财务管理、会计核算的各个环节，可能因审计处理不合理、违反审计法律法规等而给企业造成风险。内部审计合规风险具体如图 22-4 所示。

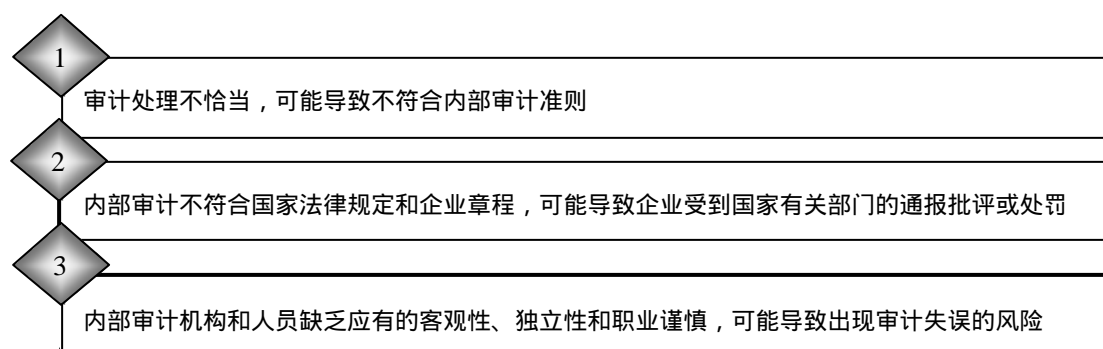


图 22-4 内部审计合规风险

## 22.3 内部审计业务流程

### 22.3.1 内部审计控制流程

内部审计控制流程						
业务流程	序号	责任部门/人	配合/支持部门	不相容职责	监督检查方法	相关制度
1. 拟订年度、季度《审计工作计划》 ↓ 2. 根据《审计工作计划》组织审计小组 ↓ 3. 拟定《审计实施方案》 ↓ 4. 向被审计单位发送《审计通知》 ↓ 5. 进驻被审计单位实施审计 ↓ 6. 形成《审计工作底稿》 ↓ 7. 撰写《审计报告》 ↓ 8. 向相关部门通报审计结果 ↓ 9. 进行整改情况的回访与后续审计	1	审计部	财务部	审核 审批	检查年度、季度《审计工作计划》是否合理、准确、完整；检查《审计工作计划》是否通过审批	《审计管理制度》
	2	审计部			检查审计小组名单	《审计管理制度》
	3	审计小组		审核 审批	检查《审计实施方案》是否合理、完整；检查《审计实施方案》是否通过审批	《审计管理制度》
	4	审计小组	被审计单位		检查是否及时发送《审计通知》	《审计管理制度》
	5	审计小组	被审计单位		检查审计是否按计划如期进行	《审计管理制度》
	6	审计部	被审计单位	审核	检查《审计工作底稿》是否完整、准确	《审计管理制度》
	7	审计小组	被审计单位	审核 审批	检查《审计报告》是否准确、完整、合法；检	《审计管理制度》

					过审批	
	8	审计委员会			审核审计结果是否合法、完整、准确	《审计管理制度》
	9	审计部	被审计单位		审核后续审计结果是否合规、准确	《审计管理制度》

## 22.3.2 舞弊预防检查汇报流程

舞弊预防检查汇报流程						
业务流程	序号	责任 部门/人	配合/支持 部门	不相容 职责	监督检查 方法	相关 制度
 <pre> graph TD     A[1. 提出《舞弊检查建议》] --&gt; B[2. 制定舞弊检查工作方案和方案]     B --&gt; C[3. 确定舞弊检查方式和人员]     C --&gt; D[4. 收集与舞弊行为相关的资料和证据]     D --&gt; E[5. 根据材料和证据推断舞弊发生的可能性]     E --&gt; F[6. 深入分析调查所获得的情况和证据]     F --&gt; G[7. 撰写《舞弊检查工作报告》]     G --&gt; H[8. 提出《舞弊处理指导意见》]     H --&gt; I[9. 针对舞弊处理情况开展后续审计]           </pre>	1	审计委员会	审计部	审核	检查《舞弊检查建议》是否完整、准确、合理;检查《舞弊检查建议》是否通过审批	《舞弊预防检查汇报制度》
	2	审计部	被审计单位	审批	审核舞弊检查工作方案和方案是否合法、准确;检查舞弊检查工作方案和方案是否通过审批	《舞弊预防检查汇报制度》
	3	审计部			检查舞弊检查方式是否合法;检查舞弊检查人员配置是否合理	《舞弊预防检查汇报制度》
	4	审计部	被审计单位		检查收集的舞弊行为相关资料和证据是否准确	《舞弊预防检查汇报制度》
	5	审计部			检查推断的舞弊发生的可能性是否属实	《舞弊预防检查汇报制度》

	6	审计部			检查分析方法和分析结果是否准确；检查分析方法和分析结果是否通过审批	《舞弊预防检查汇报制度》
	7	审计部		审核 审批	检查《舞弊检查工作报告》是否准确、完整；检查《舞弊检查工作报告》是否通过审批	《舞弊预防检查汇报制度》
	8	董事会	审计部、 审计委员会	执行	检查《舞弊处理指导意见》是否合理、准确；检查《舞弊处理指导意见》是否通过审批	《舞弊预防检查汇报制度》
	9	审计部			检查后续审计是否合法	《舞弊预防检查汇报制度》

## 22 . 4 内部审计业务流程相关制度

### 22 . 4 . 1 内部审计管理制度

制度名称	内部审计管理制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强公司内部审计监督，完善内部控制，保证公司财产的安全和经济活动的合法性、真实性、效益性，提高经济效益，维护公司和全体股东的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国审计法》、《公司章程》等有关规定，结合公司的实际情况，特制定本制度。</p>					

**第 2 条 内部审计工作的目的。**

1. 监督公司经营政策、方针以及财务管理制度、财经纪律在公司及成员公司的贯彻执行。
2. 查处违规行为，保护公司资金、财产的安全与完整。
3. 强化公司的经营管理，为提高经济效益、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公司发布的各项规章制度。
2. 以公司经营目标为工作中心，以事实为依据，以国家法律和公司制度为准绳，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。
3. 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。

公司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 4 条 本制度适用范围包括本公司、下属全资及控股公司。**

**第 2 章 内部审计组织机构的职责与权限**

**第 5 条** 审计委员会隶属于董事会，负责对审计工作进行领导和监督，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和审批。

**第 6 条** 依照本制度，审计部对公司及成员公司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 审计部的主要职责包括以下 8 项。**

1. 检查公司及成员公司内部控制制度（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. 对公司及其成员公司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，为公司及成员公司优化管理提供意见。
3. 对公司年度财务预算、财务决算执行情况进行审计监督。
4. 对公司及成员公司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公司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. 有权要求公司及成员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. 有权检查、审核公司及成员公司的会计账目、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. 有权参加公司及成员公司重大的经营管理等有关方面的会议。
4. 有权参与公司及其成员公司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. 有权就审计中的有关事项及审查中发现的问题召开调查会，有权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、纠正违反公司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，按有关规定提请公司有关领导批准后，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公司有关财经制度的行为提出处理意见。
9. 对审计中发现的、须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** 审计部应根据公司发展的规模、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公司的内部审计队伍。

**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过程中取得的财务收支资料不得用于与审计工作无关的事项。

**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 2 人。

第 14 条 审计人员工作成绩显著、对公司贡献突出的，应按公司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损失，给予相应的处分。

#### 第 4 章 内部审计的类型和方式

第 15 条 按工作内容划分，内部审计一般包括以下 4 种类型。

1. 内部控制审计。内部审计部门依照法律法规对公司及各下属单位内部控制制度的健全性、适当性和有效性进行监督、审查和评价。

2. 财务收支审计。内部审计部门对被审单位财务收支的合法性、真实性进行监督检查。

3. 专项审计

(1) 效益审计。在财务收支审计基础上，对其经济活动的效益性、合理性进行审计。

(2) 任期审计。对被审单位负责人在任职期间履行职责的情况进行审计。

(3) 管理审计。对被审计单位管理活动的效率性进行审计。

(4) 审计调查。对公司普遍存在的问题进行专题调查。

4. 专案审计。对被审计单位及人员违反公司经济纪律的问题进行审计查处。

第 16 条 按工作范围划分，内部审计一般包括以下 5 种类型。

1. 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、合同协议等遵循性标准的情况作出评价。

2. 风险审计。对公司内部控制中的风险管理状况进行审查和评价。

3. 绩效审计。对本单位及所属单位经济管理效率和效果进行审计。

4. 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。

5. 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 17 条 内部审计的方式一般包括以下 2 种。

1. 报送（送达）审计。被审计单位接到审计通知书，应在指定时间内将有关材料送内部审计部门接受审计检查。

2. 就地审计。内审人员到被审单位进行审计，后者提供必要的工作条件。

#### 第 5 章 内部审计工作程序

第 18 条 编制审计工作计划

根据公司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执行并实施。

#### 第 19 条 通知被审计单位

1. 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 1 个月内完成审计检查工作。

2. 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 20 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。

2. 在审计过程中，审计人员应作好审计记录，收取必要的审计证据。

3. 对于重大、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 21 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，然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字确认。

#### 第 22 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计事项作出客观公正的评价。

2. 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。

3. 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。

4. 审计报告及审计处理处罚建议书报经审计委员会批复后，正式下达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），并自收到之日起 15 日内将执行结果反馈给审计室。

#### 第 23 条 审计处理、处罚建议

1. 对于被审计单位或部门违反国家、公司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、法规和公司有关规章制度的规定作出审计处理、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 (指对有严重违纪行为的单位和个人处以缴纳一定数量的款项)。

(3) 没收违法所得。

(4) 依法采取的其他处罚措施。

#### 第 24 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. 对于被审计单位提出的申诉,审计委员会在接到申诉后 10 日内作出处理,对不适当的决定予以纠正。

#### 第 25 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的,应当作出书面承诺。

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不采取纠正措施的情况向管理层报告。

#### 第 26 条 审计档案管理

1. 审计部建立、健全内部审计档案管理办法。

2. 审计档案的建立实行谁审计谁立卷、审结卷成、定期归档的责任制度。

### 第 6 章 附则

第 27 条 本制度由审计部负责解释、修订。

第 28 条 本制度自董事会通过之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 22.4.2 舞弊预防检查汇报制度

制度名称	舞弊预防检查汇报制度		制度编号	
			受控状态	
执行部门		监督部门	生效日期	

**第 1 章 总则**

第 1 条 为了规范公司审计部和审计人员协助公司预防、检查和汇报舞弊行为，明确相关责任，降低审计风险，保证及时、有效地执行审计业务，提高审计效率，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国审计法》、《公司章程》等有关规定，结合公司实际情况，制定本制度。

第 2 条 舞弊的一般界定。

1. 舞弊通常是指以故意的行为获得不公平或非法的利益。

2. 损害公司利益的舞弊通常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。

3. 舞弊的预防通常是指采取适当行动防止舞弊发生，或在舞弊行为发生时将其危害控制在最低限度。

4. 舞弊的检查通常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。

5. 舞弊的汇报通常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。

第 3 条 本制度适用范围。

1. 本制度适用于公司及其所属全资或控股公司的内部审计工作。

2. 本制度发布至公司总部、各部门、各全资或控股公司。

**第 2 章 一般原则及责任单位**

第 4 条 各部门负责人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公司各级部门负责人的主要职责之一。

第 5 条 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、检查和报告舞弊行为。

第 6 条 责任单位。

1. 公司审计部负责本公司舞弊行为的检查，并及时上报公司审计委员会。

2. 公司审计委员会负责核实审计部上报的舞弊行为查处报告，并提出处理处罚建议，逐级上报。

3. 总经理按照授权决定舞弊案件的处理处罚。

第 7 条 审计部和审计人员通常应在以下 4 个方面保持应有的职业谨慎。

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。
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。
3. 运用适当的审计职业判断确定审计范围和审计程序，以发现、检查和报告舞弊行为。
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。

### 第 3 章 舞弊行为的界定

第 8 条 有下列情形之一者属于舞弊行为。

1. 接受贿赂或回扣。
2. 将正常情况下可以使公司获利的交易事项转移给他人。
3. 贪污、挪用、盗窃公司资财。
4. 使公司为虚假的交易事项支付款项。
5. 故意隐瞒、错报交易事项。
6. 泄露公司的商业秘密。

### 第 4 章 舞弊的预防、检查及汇报

第 9 条 舞弊的预防。

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情况。
  - (1) 管理人员品行不佳。
  - (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，向公司审计部报告，同时就需要实施的舞弊检查提出建议。

#### 第 10 条 舞弊的检查。

1. 舞弊的检查通常由审计人员、法律顾问等实施。
2. 审计人员应按照以下要求进行舞弊检查。
  - (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。
  - (2) 对参与舞弊检查人员的资格、技能和独立性进行评估。
  - (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。
  - (4) 在舞弊检查过程中与总经理、专业舞弊调查人员、法律顾问及其他专家保持必要的沟通。
  - (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。
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。
  - (1) 确定强化内部控制措施。
  - (2) 设计适当程序，对公司未来检查类似舞弊行为提供指导。
  - (3) 使审计人员了解、熟悉相关舞弊迹象的特征。

#### 第 11 条 舞弊的汇报。

1. 在舞弊检查过程中出现下列情况时，审计人员应及时向公司审计部汇报。
  - (1) 可以合理确信舞弊已经发生，并需深入调查。
  - (2) 舞弊行为已导致财务报表严重失实。
  - (3) 发现犯罪线索，并获得应当移送司法机关处理的证据。
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，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，如果涉及敏感的或有重大影响的问题，应征求法律顾问的意见。

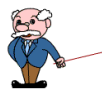
### 第 5 章 附则

第 12 条 本制度由审计部负责解释和修订。

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	

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

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：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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：工商管理MBA课程实战班100%	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
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《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
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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】**

美华企业管理有限公司、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。

**【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](mailto: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) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
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>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

**♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**