

**企业内部控制管理制度  
+流程手册+实施细则  
汇编**

# 目录

**第一册：企业内部控制管理制度汇编**

**第二册：企业内部控制流程手册**

**第三册：企业内部控制实施细则手册**

**第一册：**

**企业内部控制管理制度  
汇编**

## 目 录

<b>第 1 章 企业内部控制——资金</b>	<b>6</b>
1. 1 资金支付授权审批制度	6
1. 2 货币资金授权审批制度	8
1. 3 现金管理控制制度	10
1. 4 银行存款控制制度	14
1. 5 票据管理规范	17
1. 6 印章管理制度	20
<b>第 2 章 企业内部控制——采购</b>	<b>22</b>
2. 1 采购授权审批制度	22
2. 2 采购申请审批制度	24
2. 3 采购预算管理制度	27
2. 4 采购控制制度	28
2. 5 验收管理制度	32
2. 6 付款控制制度	35
2. 7 退货管理制度	37
2. 8 应付账款管理制度	38
<b>第 3 章 企业内部控制——存货</b>	<b>40</b>
3. 1 存货授权审批制度	40
3. 2 存货采购控制制度	43
3. 3 存货储存管理制度	45
3. 4 仓库调拨管理规定	48
3. 5 存货领用管理制度	49
3. 6 存货发放管理制度	50
3. 7 存货盘点管理制度	52
3. 8 废损存货管理制度	55
3. 9 存货核算工作规范	57
<b>第 4 章 企业内部控制——销售</b>	<b>61</b>
4. 1 销售授权审批制度	61
4. 2 客户信用管理制度	63
4. 3 销售合同管理制度	66
4. 4 发货、退货管理制度	68
4. 5 货款回收管理制度	69
4. 6 应收账款管理制度	71
4. 7 销售回款奖惩制度	74
4. 8 问题账款管理办法	75
4. 9 应收票据管理制度	76

<b>第 5 章 企业内部控制——工程项目</b>	<b>78</b>
5.1 工程项目授权批准制度	78
5.2 项目决策管理制度	79
5.3 概预算审查制度	81
5.4 竣工清理管理制度	82
5.5 竣工验收管理制度	84
<b>第 6 章 企业内部控制——固定资产</b>	<b>86</b>
6.1 固定资产授权批准制度	86
6.2 固定资产购置管理制度	88
6.3 固定资产验收管理制度	90
6.4 固定资产保管制度	93
6.5 固定资产折旧制度	95
6.6 固定资产盘点制度	98
6.7 固定资产处置制度	100
6.8 固定资产转移制度	103
<b>第 7 章 企业内部控制——无形资产</b>	<b>108</b>
7.1 无形资产授权批准制度	108
7.2 取得与验收控制制度	111
7.3 无形资产使用管理制度	113
7.4 无形资产处置与转移管理制度	115
7.5 无形资产重大处置集体会议审批制度	118
<b>第 8 章 企业内部控制——长期股权投资</b>	<b>120</b>
8.1 投资授权批准制度	120
8.2 长期股权投资决策制度	121
8.3 长期股权投资执行管理制度	124
8.4 长期股权投资处置管理制度	126
<b>第 9 章 企业内部控制——筹资</b>	<b>129</b>
9.1 筹资授权批准制度	129
9.2 筹资决策管理制度	130
9.3 筹资执行管理制度	132
9.4 筹资偿付管理制度	133
<b>第 10 章 企业内部控制——预算</b>	<b>136</b>
10.1 预算授权批准制度	136
10.2 预算编制管理制度	138
10.3 预算执行控制制度	140
10.4 预算调整管理办法	143
10.5 预算执行分析制度	145
10.6 预算审计管理制度	148
<b>第 11 章 企业内部控制——成本费用</b>	<b>150</b>
11.1 成本费用授权批准制度	150
11.2 成本费用预测管理制度	152
11.3 成本费用预算编制制度	155

11. 4	成本费用执行控制制度.....	156
11. 5	成本费用核算制度.....	158
<b>第 12 章</b>	<b>企业内部控制——担保.....</b>	<b>165</b>
12. 1	担保授权审批制度.....	165
12. 2	担保风险评估制度.....	167
12. 3	担保业务执行管理制度.....	169
<b>第 13 章</b>	<b>企业内部控制——合同.....</b>	<b>172</b>
13. 1	合同授权审批制度.....	172
13. 2	合同会审制度.....	174
13. 3	合同专用章管理制度.....	175
13. 4	合同违约及纠纷处理制度.....	177
<b>第 14 章</b>	<b>企业内部控制——业务外包.....</b>	<b>179</b>
14. 1	业务外包授权审批制度.....	179
14. 2	技术服务外包合同范例.....	181
14. 3	外包业务管理制度.....	184
<b>第 15 章</b>	<b>企业内部控制——子公司管理.....</b>	<b>188</b>
15. 1	委派董事管理制度.....	188
15. 2	总会计师委派管理办法.....	191
15. 3	委派子公司高管人员绩效薪酬制度.....	194
15. 4	子公司重大投资项目管理控制制度.....	197
15. 5	对子公司进行内部审计制度.....	198
15. 6	子公司重大事项报告及对外披露制度.....	202
15. 7	母公司合并财务报表管理制度.....	205
<b>第 16 章</b>	<b>企业内部控制——财务报告编制与披露.....</b>	<b>208</b>
16. 1	反财务舞弊与投诉举报制度.....	208
16. 2	财务报告编制准备管理制度.....	209
16. 3	会计凭证管理办法.....	212
16. 4	财产清查管理制度.....	215
16. 5	财务报告编制管理制度.....	219
16. 6	财务报告报送与披露管理制度.....	222
<b>第 17 章</b>	<b>企业内部控制——人力资源管理.....</b>	<b>224</b>
17. 1	企业人力资源需求计划.....	224
17. 2	招聘管理制度.....	226
17. 3	培训管理制度.....	228
17. 4	绩效考核管理制度.....	231
17. 5	薪酬与激励管理制度.....	234
17. 6	晋升与离职管理制度.....	238
<b>第 18 章</b>	<b>企业内部控制——信息系统.....</b>	<b>241</b>
18. 1	信息系统管理授权审批制度.....	241
18. 2	信息系统开发、变更与维护管理制度.....	242
18. 3	信息系统访问安全管理制度.....	243
18. 4	信息系统硬件管理制度.....	245

18. 5	会计信息化综合管理制度.....	246
18. 6	会计信息化岗位责任制度.....	247
<b>第 19 章</b>	<b>企业内部控制——衍生工具.....</b>	<b>251</b>
19. 1	衍生工具业务报告制度.....	251
19. 2	衍生工具交易管理制度.....	252
19. 3	衍生工具交易监督与检查管理制度.....	254
<b>第 20 章</b>	<b>企业内部控制——并购.....</b>	<b>256</b>
20. 1	并购交易授权审批制度.....	256
20. 2	并购交易前期准备管理制度.....	257
20. 3	并购交易审慎性调查制度.....	259
20. 4	并购交易财务控制制度.....	261
<b>第 21 章</b>	<b>企业内部控制——关联交易.....</b>	<b>264</b>
21. 1	关联交易回避制度.....	264
21. 2	关联交易报告与披露控制制度.....	266
<b>第 22 章</b>	<b>企业内部控制——内部审计.....</b>	<b>269</b>
22. 1	审计人员工作规范.....	269
22. 2	内部审计管理制度.....	270
22. 3	舞弊行为预防、检查、汇报制度.....	274
22. 4	内部审计督导控制制度.....	277
22. 5	内部审计质量控制制度.....	278
22. 6	内部审计外部评价制度.....	281

# 第 1 章 企业内部控制——资金

## 1. 1 资金支付授权审批制度

制度名称	资金支付授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为有效执行企业资金管理内部控制制度，规范资金支付审批程序，明确审批权限，提高资金使用效率，控制资金风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度的制定依据是《公司法》、《会计法》、《企业会计准则》及公司相关制度。</p> <p>第 3 条 本制度所涉及的对控股股东及其附属企业的资金支付项目，均应符合年度股东大会预先批准的范围和额度。</p> <p>第 4 条 本制度主要规范公司资金支付，下属公司均应参照本制度制定相应执行文件。</p> <div>第 2 章 资金支付的分类及审批权限</div> <p>第 5 条 根据公司资金支付的性质，将资金支付分为以下两大类：经营性支付和非经营性支付。</p> <p>第 6 条 资金支付的审批流程。</p> <p>资金支付的审批流程如下图所示。</p> <div><pre>graph TD; Start([开始]) --&gt; Step1[用款人填写报销单或资金申请单并签名]; Step1 --&gt; Step2[各业务部门负责人审核签字]; Step2 --&gt; Step3[财务负责人核准]; Step3 --&gt; Step4[管理层在授权范围内审批]; Step4 --&gt; Step5[财务部会计审核并编制记账凭证]; Step5 --&gt; Step6[出纳付款]; Step6 --&gt; End([结束]);</pre></div> <div>资金支付审批流程图</div>					



第7条 资金支付的审批权限。

经营性支付与非经营性支付的审批权限如下表所示。

经营性支付与非经营性支付的审批权限说明表

支付种类	审批额度	审批职责
经营性支付	小 额 经 营 性 支 付 3 万元以内（含 3 万元，外币按记账汇率折算，下同）	财务总监
	3 万元以上	总裁
	对非关联方支付，50 万元以内（含 50 万元，外币按记账汇率折算）	总裁
	大 额 经 营 性 支 付 对非关联方支付，50 万元以上	董事长
非经营性支付	对关联方支付，30 万元以内（含 30 万元，外币按记账汇率折算）	总裁
	对关联方支付，30 万元以上	董事长
	30 万元以内（含 30 万元，外币按记账汇率折算）	董事长
	无事由、无合同、对控股子公司借款除外 30 万元以上，300 万元以内	董事会
	300 万元以上	股东大会

### 第3章 资金支付审签人的责任规定

第8条 用款人应如实反映资金支付内容，在资金申请单、报销单上签字，对资金支付结果负直接责任。

第9条 各部门负责人对本部门资金支付的真实性、合理性及必要性负责，并在此基础上审核签字，对资金支付的结果负部门领导责任。

第10条 对资金支付具有最终审批权限的人员，对资金支付的结果负领导责任。

第11条 违反本制度的责任人，未对公司造成直接损失者，个人处以 500—10000 元罚款，部门处以 2000—30000 元罚款；对公司造成直接损失者，按照相关证券监督管理法律、法规予以处罚；涉嫌犯罪的，移交司法机关处理。

### 第4章 附则

第12条 本制度由公司财务部负责制定、修订及解释，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	
------	--	------	--	------	--

## 1. 2 货币资金授权审批制度

制度名称	货币资金授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范资金支付审批程序，明确审批权限，有效控制企业成本费用及资金风险，保障各项经营活动高效、有序地进行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 企业所有的支出依照已批准的预算及审批程序核准后支付。</p> <p>第 3 条 企业对资金的支付实行分级授权批准制度。</p> <p>第 4 条 本制度所称的货币资金是指企业在资金运作过程中停留在货币阶段的那一部分资金，是以货币形态存在的资产，包括现金、银行存款和其他货币资金。</p> <p>第 5 条 本制度适用于企业各职能部门。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 货币资金管理的原则与依据</b></p> <p>第 6 条 为加强企业对货币资金的管理，本企业实行资金预算制度，资金预算的编制和审批严格遵循资金预算流程的规定。</p> <p>1. 企业根据实际情况，制定年度资金预算，对企业的资金管理工作起指导性作用。</p> <p>2. 企业根据年度资金预算和月度工作计划，编制月度资金预算，作为企业月度资金管理的指令性标准。</p> <p>第 7 条 企业财务部设资金管理岗，负责收集各部门的月度资金收支计划，编制企业的月度资金预算，并提交企业月度工作会议讨论批准。</p> <p>第 8 条 批准后的月度资金预算是企业下月资金使用的准则，必须严格遵守。预算外资金的使用由使用部门申请，副总裁、总裁共同批准后，财务部方可办理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 资金支付的程序规定</b></p> <p>第 9 条 企业各职能部门应按照规定程序办理货币资金支付业务。</p> <p>1. 支付申请。各职能部门或个人用款时，应提前向审批人提交货币资金支付申请，注明款项的用途、金额、预算、支付方式等内容，并应随附有效经济合同或相关证明。</p> <p>2. 支付审批。审批人应当根据货币资金授权批准权限的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。对不符合规定的货币资金支付申请，审批人应当拒绝批准。</p>					

3. 支付复核。财务部复核人应当对批准后的货币资金支付申请进行复核，复核货币资金支付申请的批准程序是否正确、手续及相关单证是否齐备、金额计算是否准确、支付方式是否妥当等。复核无误后，交由出纳人员办理支付手续。

4. 办理支付。出纳人员应当根据复核无误的支付申请，按规定办理货币资金支付手续，及时登记现金和银行存款日记账。

#### 第4章 货币资金支付申请的授权审批规定

第10条 企业资金支出申请的审批权限类别。

1. 审核：指有关管理部门及职能部门主要负责人对该项开支的合理性提出初步意见。
2. 审批：指有关领导根据审核意见进行批准。
3. 核准：指财务部负责人或指定人员根据财务管理制度对已审批的支付款项从单据和数量上核准并备案。

第11条 企业预算内资金审批权限规定。

各职能部门资金支出申请按规定经领导审批后须由财务部门核准。具体各类用款的审批权限如下表所示。

企业预算内资金审批权限说明表

工作事项	使用部门	部门经理	财务总监	总裁	董事会
___万元以内	提出①	审核②			
固定资 产购置 ___—___万元	提出①	审核②	审批③		
___—___万元	提出①	审核②	审核③	审批④	
___—___万元	提出①	审核②	审核③	审核④	审批⑤
货款支付 ___—___万元	提出①	审批②			
___—___万元	提出①	审核②	审核③	审批④	
办公费	提出①	审批②			
招待费	提出①	审批②			
差旅费	提出①	审批②			
培训费	提出①	审批②			
通讯费	提出①	审批②			
宣传 ___元以内	提出①	审批②			
广告费用 ___元以上	提出①	审核②		审批③	
利息支出	提出①	审核②	审批③		

工资、奖金、福利	提出①	审核②		审批③	
对外捐款赞助	提出①	审核②	审核③	审核④	审批⑤
对外单位借款	提出①	审核②	审核③	审核④	审批⑤
<p>第 12 条 企业预算外资金审批权限规定。</p> <p>企业预算外资金支出的审批程序为：使用部门提出申请，财务部审核，财务总监审批；如果有重大事项支出，应报总裁审批。</p> <p>第 13 条 企业货币资金支出必须逐级审批，各级经手人必须签署审批意见并签字，严禁越级审批。</p> <p>第 14 条 超过××万元的资金使用，必须经过股东大会的审议，批准后财务部方可办理。</p> <p>第 15 条 财务部资金管理专员负责保管财务印章，严格按照上述资金支出审批权限与程序监督各项资金支出的执行情况，同时资金主管应定期向财务总监、总裁汇报资金收付情况。</p>					
<b>第 5 章 附则</b>					
<p>第 16 条 本制度由企业财务部负责制定、修订及解释，本制度自董事会审批通过之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 1. 3 现金管理控制制度

制度名称	现金管理控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范企业的现金管理，防范在现金管理中出现舞弊、腐败等行为，确保企业的现金安全，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于现金收付业务办理、库存现金管理等。</p> <p>第 3 条 企业所有经济往来，除本制度规定的范围可以使用现金外，其他均应当通过开户银行进行转账结算。</p> <p>第 4 条 企业的现金管理按照账款分开的原则，由专职出纳人员负责。出纳与会计岗位不能由同一人兼任，出纳也不得兼管现金凭证的填制及稽核工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 现金收取、支付范围规定</b></p>					

第5条 现金的收取范围。

1. 个人购买公司的物品或接受劳务。
2. 个人还款、赔偿款、罚款及备用金退回款。
3. 无法办理转账的销售收入。
4. 不足转账起点的小额收入。
5. 其他必须收取现金的事宜。

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算。

1. 员工薪酬，包括员工工资、津贴、奖金等。
2. 根据国家规定颁发给个人的科学技术、文化艺术、体育等各种奖金。
3. 各种劳保、福利费用及国家规定的对个人的其他支出。
4. 支付给企业外部个人的劳务报酬。
5. 出差人员必须随身携带的差旅费及应予以报销的出差补助费用。
6. 结算起点以下的零星支出。
7. 向股东支付红利。
8. 根据规定允许使用现金的其他支出。

第7条 除第6条第2点、第3点外，企业支付给个人的款项，超过使用现金限额的部分，应当以支票或者银行本票支付；确需全额支付现金的，经会计及财务主管同意后，报开户银行审核后，方可予以支付现金。

### 第3章 现金限额管理

第8条 企业按规定建立现金库存限额管理制度，超过库存限额的现金应及时存入银行。

第9条 财务部要结合本企业的现金结算量与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，具体数额由财务部向主办银行提出申请，主办银行核定。

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

第12条 需要增加或减少现金的库存限额时，应申明理由，经会计人员、财务部经理、总裁审批后，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，超过限额要当日送存银行。如有特殊原因滞留超额现

金过夜的（如待发放的奖金等），必须经有关领导批准，并做好保管工作。

#### **第4章 现金收取与支出**

**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、付有据，堵塞由于现金收支不清、手续不全而出现的一切漏洞。
2. 除财务部或受财务部门委托的出纳员外，任何单位或个人都不得代表企业接受现金或与其他单位办理结算业务。
3. 出纳员不准以白条抵充现金。现金收支要坚持做到日清月结，不得跨期、跨月处理现金账务。
4. 出纳员不得擅自将企业现金借给个人或其他单位，不得谎报用途套取现金，不得利用银行账户代其他单位或个人存入或支取现金，不得将单位收入的现金以个人名义存入银行，不得保留账外公款。
5. 出纳员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，出纳员不得私自委托。

**第15条** 有关现金收取工作的规定。

1. 出纳员在收取现金时，应仔细审核收款单据的各项内容，收款时坚持唱收唱付，当面点清；应认真鉴别钞票的真伪，防止假币和错收。若发生误收假币或短款，由出纳员承担一切损失。
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，任何人不得随意带回自己的家中；否则，发生损失由责任人赔偿。
3. 现金收讫无误后，出纳员要在收款凭证上加盖现金收讫章和出纳员个人章，并及时编制会计凭证。
4. 企业每天的现金收入应及时足额送存银行，不得坐支，不得用于直接支付本企业自身的支出；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，《现金收付款项交接簿》要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. 企业支付现金，可以从本企业现金的库存限额中支付或者从开户银行提取，不得从本企业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、财务部经理和总裁同时批准同意。
2. 对于需支付现金的业务，会计人员必须审查现金支付的合法性与合理性，对于不符合规定或超出现金使用范围的支付业务，会计人员不得办理。
3. 办理现金付款手续时，会计人员应认真审查原始凭证的真实性与正确性，审查是否符合企业规定的签批手续，审核无误后填制现金付款凭证。
4. 出纳员必须根据审核无误、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上

自己的名字。

5. 支付现金后，出纳员要在付款凭证上加盖现金付讫章和出纳员个人章，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，个人因公借款，按《员工借款管理制度》的规定办理。企业职员因工作需要借用现金，需填写《借款单》，注明借用现金的用途，经部门经理批准后，送财务部会计人员审核，经财务部经理审批后方可支取。各业务人员应及时清理借款，企业应视业务需要制定还款期限及措施。

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

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

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，经财务部经理及总裁同意后，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员。出纳人员应由诚实可靠、工作责任心强、业务熟练的会计人员担任，连续担任出纳岗位一般不得超过5年。

第18条 超过库存限额的现金应由出纳员在下班前送存银行。企业的现金不得以个人名义存入银行。银行一旦发现公款私存，可以对相关企业处以罚款，情节严重的，可以冻结单位现金支付。

第19条 为加强对现金的管理，除工作时间需要的少量备用金可放在出纳员的抽屉内，其余则应放入出纳员专用的保险柜内，不得随意存放。保险柜应存放于坚固实用、防潮、防水、通风较好的房间，房间应有铁栏杆、防盗门。

第20条 限额内的现金当日核对清楚后，一律放在保险柜内，不得放在办公桌内过夜。保险柜密码由出纳员自己保管，并严格保密，不得向他人泄露，以防为他人利用。出纳员调动岗位，新出纳员应更换使用新的密码。

第21条 保险柜钥匙、密码丢失或发生故障，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 纸币和铸币，应实行分类保管。出纳员对库存票币分别按照纸币的票面金额和铸币的币面金额，以及整数（即大数）和零数（即小数）分类保管。

第23条 现金应整齐存放，保持清洁，如因潮湿霉烂、虫蛀等问题发生损失的，由出纳员负责。

第24条 出纳员向银行提取现金，应当填写《现金提取单》，并写明用途和金额，由财务部经理批准

后提取。

## 第6章 现金盘点与监督管理

第25条 出纳人员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，是指出纳员应对当日的经济业务进行清理，全部登记日记账，结出库存现金的账面余额，并与库存现金的实地盘点数进行核对，以确认账实是否相符。

2. 按日清理的主要工作内容如下。

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

(2) 登记和清理现金日记账。

(3) 现金盘点。

(4) 检查现金是否超过规定的库存限额。

第26条 每月会计结账日后，出纳员应及时与负责账务处理的其他会计人员就“现金日记账”和“现金明细账”进行相互核对，并编制《现金核对记录表》，由财务部经理、出纳员、会计人员三方签字，以确保账账相符。

第27条 出纳员有义务配合财务部经理或其他稽查人员随时、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。发现长款或短款的，应及时查明原因，按规定程序报批处理。因出纳员自身责任造成的现金短缺，出纳员负全额赔偿责任，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，不定期进行实地盘点，对现金管理出现的情况和问题提出改进意见，报主管领导批准后实施。

## 第7章 附则

第30条 本制度由财务部负责制定、解释，经企业董事会讨论批准生效。修订、废止时亦同。

第31条 本制度自××××年××月××日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	



# 1. 4 银行存款控制制度

制度名称	银行存款控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为规范企业的银行存款业务，防范因银行存款管理不规范给企业带来资金损失，确保企业资金的安全与有效使用，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于涉及银行存款业务的相关事项。</div> <div>第 3 条 本制度中的银行存款是指企业存放在银行或其他金融机构的货币资金。</div> <div>第 2 章 银行账户管理规定</div> <div>第 4 条 企业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管理。</div> <div>第 5 条 企业开设账户的审批程序，如下图所示。</div> <div><div>资金管理专员申</div><div>资金主管核准</div><div>财务经理审核</div><div>财务总监/总裁审批</div></div> <div>企业开设账户审批程序示意图</div> <div>第 6 条 企业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，各账户功能如下所示。</div> <div>1. 基本存款账户：办理企业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、奖金等现金的支取等。</div> <div>2. 一般存款账户：办理企业的借款转存、借款归还和其他结算的资金收付，此账户只可办理现金缴存，不可办理现金支付。</div> <div>3. 临时存款账户：办理临时机构或存款人临时经营活动发生的资金收付，在国家现金管理的规定范围内可办理现金支取。</div> <div>4. 专用存款账户：此账户是企业为特定用途资金进行管理和使用而开，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。</div> <div>第 7 条 资金管理人员开设企业银行账户时要根据上述审批程序进行，需有各级管理人员的审批意见，不得私自以企业名义开设帐户。特殊情况下需开立的，须经总裁批准。</div> <div>第 8 条 开立银行账户，开户银行要尽量选择全国性的大银行。</div>					

第9条 银行账户的帐号必须保密，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，应及时处理。

第10条 企业银行账户的开户、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转移。

第11条 由财务经理牵头组织资金主管与审计人员组成审查小组，不定期地审查银行帐户，发现私开账户、未按规定及时清理、撤销账户等问题时严肃处理，涉及犯罪的移交司法机关处理，追究当事人的责任。

### 第3章 银行存款业务办理管理

第12条 银行存款业务办理人员要严格遵守国家有关规定与企业资金管理的各项规定，银行账户仅供企业收支结算使用，不得出借银行账户给外单位或个人使用，不得为外单位或个人代收代支、转账套现。

第13条 企业与银行签订的结算合同中需要明确款项收付的结算工具、结算方式、结算时间等内容。

第14条 财务人员、业务人员应严格审查收到的支票或银行汇票等票据的合法性，以免收进假票或无效票。

第15条 企业各部门的业务或日常费用付款，需预先领用支票或汇票的，申请人应填写付款申请单，由相关领导审批后，交由出纳办理，申请单中至少要列明用途、金额和收款单位，银行票据应分别加盖财务章及法定代表人名章。持票人领取票据后，须在票据存根上签字确认。

第16条 出纳人员在办理结算业务时应选择合适的结算方式或结算工具，并在办理业务后取得结算凭证，如银行回单联等。

第17条 会计人员根据相关的原始凭证与结算凭证编制记账凭证。

第18条 出纳员应逐日逐笔登记银行日记账，并每日结出余额。

第19条 出纳人员不慎将结算凭证丢失后，应及时上报以便财务部门采取挂失止损等补救措施。否则若给企业造成损失，由出纳人员自己承担。

第20条 资金管理专员定期通过企业银行存款日记账与银行对账单逐笔勾销的方式对账，每月至少核对一次。查明未达账项及其原因，编制《银行存款余额调节表》。《银行存款余额调节表》及对账单应每月装订入册。

第21条 企业与银行对账时发现错误的处理办法。

1. 记账错误的处理办法：上报财务经理，查明原因进行处理、改正。

2. 收付款结算凭证在企业与银行之间传递需要时间造成记账时间上的先后，即一方记账而另一方未记账。处理办法：编制银行存款余额表进行调节。

第 22 条 财务经理安排人员组成清查小组，不定期地审查企业银行存款余额与银行存款相关账目是否一致。					
第 23 条 审计人员负责审核银行存款结算业务，具体的审核内容如下。					
1. 银行存款业务的原始凭证、记账凭证、结算凭证是否一致。					
2. 银行存款业务的手续是否齐备。					
3. 银行存款业务的相关凭证与相关账目是否一致。					
4. 银行存款总账与企业的银行存款相关账目、银行存款余额调节表是否一致。					
<b>第 4 章 网上银行存款的管理</b>					
第 24 条 开办网上银行的账户严格按照开设银行帐户的审批流程审批。					
第 25 条 网上银行的银行存款业务审批与管理严格按照普通银行存款的相关管理规定执行。					
第 26 条 网上银行的银行存款业务至少设操作员、复核员与转账员三级。					
第 27 条 电子银行卡与密码的保管人员不得将卡交予其他人员，密码需定期更换，电子银行卡丢失需及时挂失、上报，否则后果由保管人员承担。					
<b>第 5 章 附则</b>					
第 28 条 本制度由公司财务部负责制定、修订及解释。					
第 29 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	

## 1. 5 票据管理规范

制度名称	票据管理规范			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为加强对与资金相关票据的管理，规范各种票据的领用、保管、使用等事项，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于与资金相关票据的业务办理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 票据的领用、保管与使用</b></p> <p>第 3 条 出纳人员在向开户银行领购支票时，必须得到资金主管与财务经理的授权审批。</p>					

第4条 出纳人员领取的票据额必须在银行存款的额度内。

第5条 出纳人员负责建立票据登记簿，保管相关的票据。

第6条 企业的各类业务往来原则上使用转账支票，确需签发现金支票的，则需上报财务经理批准。

第7条 有关部门或人员领用票据时要填写“票据领用单”，注明领用票据的日期、金额、用途等事项并报相关管理人员批准。

第8条 出纳人员签发票据前要逐项审核票据领用单上的内容与相关管理人员的审批意见，审核无误后盖章签发，并在“票据签发登记簿”上记录。

第9条 出纳人员必须按照支票的序号签发支票，不得换本或跳号签发，否则后果由出纳人员承担。

第10条 出纳人员对填写错误的支票要加盖“作废”戳记并与存根一起保存。

第11条 票据领用人在“票据签发登记簿”中的领用人栏中签字，未使用的票据与使用过的票据存根、相关使用凭证应在××天之内交予出纳人员进行票据注销登记。

第12条 出纳人员应在“票据注销登记簿”上注明票据编号与注销日期，逾期不办理票据注销业务的票据领用人，出纳人员有权停止对其部门及个人签发票据。

第13条 票据领用人妥善保管相关票据，不得将票据折叠、污损、丢失。

第14条 票据领用人不得将票据借给他人或擅自改变用途及使用限额，否则财务人员不予报销，由此引发的后果由领用人承担。

第15条 出纳人员不得签发印章齐全的空白支票，确需签发的应该得到财务经理的批准，并在支票上注明收款单位名称、款项用途、签发日期、最高限额及报销日期，不能确定收款单位名称的必须注明签发日期、最高限额与报销日期，逾期未用的转账支票需及时收回注销。

第16条 出纳人员签发票据时用碳素笔填写，数字一律采用银行规定的大写汉字表示，日期、金额、用途、单位应填写齐备并加盖预留银行印鉴，票据填写日期必须是支票签发当日，不得推前或推后，因未按规定填写、被人涂改冒领的，由签发人负全责。

第17条 出纳人员不得签发没有资金保证的票据或远期支票，套取银行信用；不得签发、取得和转让没有真实交易和债权债务的票据；不得无理拒绝付款或任意占用他人资金。

第18条 为方便企业财务报表的编制，财务部定于每月××日停止签发票据，各相关票据领用人要安排好票据的使用，提前或推后请签。

### 第3章 票据的遗失处理与核销

第19条 票据的保管、领用人员必须保管好票据，若不慎遗失，由当时的持票人负全责。

第20条 部分票据遗失时的处理方法

1. 持票人的现金支票不慎丢失时，持票人应立即上报财务部，财务部及时联系银行采取措施。
2. 持票人持有的转账支票不慎丢失时，持票人应立即联系收款单位请求协助防范。
3. 持票人的银行汇票若遗失，持票人立即向兑付银行或签发银行请求挂失。银行不予挂失的填明收款单位与收款人的银行汇票，持票人遗失此类银行汇票时，立即通知收款单位、收款人、兑付银行、签发银行并请求协助。

第 21 条 票据的核销必须经过相关管理层的批准并指定核销日期，任何人不得擅自销毁票据。

第 22 条 票据核销时由财务经理、审计人员与票据保管员共同审核票据的金额、数量等，确保票据是使用过的或已缴款的，并编制核销票据登记簿进行记录。

第 23 条 票据核销后，票据保管人应盖上“作废”章并随同记账凭证，按照票据的本号与序号的相应顺序装订成册，妥善保存，在保存期之前禁止销毁。

第 24 条核销后的票据保存期限为××年，与票据相关的领用凭证、核销凭证的保存期限不低于 10 年。

#### 第 4 章 票据的结算

第 25 条 业务中使用票据结算时，经手人必须审核票据的内容，确认其为有效票据。具体的审核内容包括：

1. 票据填写是否清楚。
2. 票据内容是否齐全。
3. 是否在签发单位处加盖单位印鉴。
4. 票据上的金额及收款人是否有涂改迹象。
5. 票据是否在有效期内。
6. 有背书的票据其背书是否正确。

第 26 条 使用支票结算时，有效支票的标准内容应该具备以下条件。

1. 收款人名称是否正确，要求不能写错或遗漏一个字。
2. 填写的日期必须在十日以内。
3. 交款企业的财务专用章、企业法人章、财务负责人章齐全、清晰。
4. 支票用碳素笔填写，内容清晰，无涂改。
5. 支票金额的大小写一致。

第 27 条 票据背书的规范。

1. 背书要连续，背书粘单上的签章符合规定，背书人的签章符合规定。
2. 背书人为个人的身份证件。

<p>3. 背书粘单上必须加盖企业财务专用章、企业法人章或财务负责人章。</p> <p>第 28 条 财务部相关人员收到的现金支票、银行现金本票等要及时存入银行，当日不能存入银行的，需请示财务经理后妥善保管，于第二日存入。</p> <p>第 29 条 若银行退票，票据业务经手人应立即到签发单位进行更换，同时企业将对经手人与出纳的工作过失进行严肃处理。</p> <p>第 30 条 票据管理员需注意承兑汇票的日期，在到期之前提醒财务经理。承兑汇票到期后，财务经理对汇票进行背书，由出纳人员交到银行委托银行收款。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 5 章 票据管理的其他规范</b></p> <p>第 31 条 企业票据与印鉴的保管分开，出纳员不得保管相关印鉴。</p> <p>第 32 条 企业在同城结算时可以使用银行本票。</p> <p>第 33 条 各种票据的结算日期。</p> <p>1. 支票的结算日期为出票日起 10 日内。</p> <p>2. 银行本票的付款期限为自出票之日起最长不超过 2 个月。</p> <p>3. 银行汇票的付款期限为自出票之日起 1 个月内。</p> <p>4. 商业汇票的最长补款期限不超过 6 个月，提示付款期限自汇票到期日起 10 日内。</p> <p>第 34 条 出纳人员离职或调职时，必须办理移交手续，移交不清的禁止其离职或调职。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 6 章 附则</b></p> <p>第 35 条 本制度由财务部负责制定、修订及解释。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 1. 6 印章管理制度

制度名称	印章管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范企业财务印章管理，减小因印章使用不当给企业带来的损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及使用印章的所有相关人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 印章的制作、保管、废止</b></p>					

第3条 企业财务相关方面的印章由企业指定的部门统一制作，相关人员严禁私自制作印章。

第4条 经相关管理人员授权后由行政部负责制作财务方面的印章，印章具体分事项印章、财务专用章与人名章三类。

第5条 企业财务方面相关的事项印章由财务部指定专人进行保管，人名章由本人自己保管或本人授权他人保存，财务专用章由财务总监负责保管，未经授权的人员一律不得接触、使用印章。

第6条 印章的保管人员一律不得将印章转借他人，否则所造成的后果由印章保管人员负责。

第7条 企业总裁可以使用企业的所有印章。

第8条 印章保管人若管理不慎使印章遗失、被盗或损毁，需立即上报行政部，由行政部登记后申明作废并制作新的印章。

第9条 财务部制订财务方面的印章登记簿，说明印章制作时间、内容、印章发放时间、保管人等。

第10条 出纳人员要将财务的有关印签簿交予银行，当印章变动时要及时与银行联系，更新印签簿。

### 第3章 印章的使用

第11条 使用印章时，使用人必须填写“印章使用申请单”，说明使用印章的理由、起止时间、印章的种类、材质及申请人等。

第12条 印章使用申请单经有关领导审批后，连同需用印盖章的文件一同交予印章保管人盖章。

第13条 印章保管人要仔细审核印章使用申请单的事项和相关管理人员的批示，若认为不符合相关规定，可拒绝盖章。

第14条 经授权的印章代理人员使用完印章后，要将盖章依据与印章使用申请单交予印章管理人进行审核。

第15条 企业财务方面的印章原则上不允许带出，确需带出企业使用，必须填写印章使用申请单说明事由，经总裁批准后方可带出，由两人共同使用。

第16条 印章使用申请单由各盖章人员保存，每月月底汇总后交予企业指定部门存档。

第17章 印章保管人在使用完印章后，填写印章使用登记簿，说明印章使用事由、使用对象、盖章时间等并有申请人签字确认。

### 第4章 印章使用的其他规定

第18条 印章保管人员离职或调动时，必须将保管的印章及相关文件交割，否则不允许离职或调动。

第19条 企业中任何涉及财务印章的使用事项均需按本制度规定程序执行，严禁擅自使用印章。

第20条 未经授权擅自使用企业财务方面印章所造成的后果由使用者与印章保管人共同承担，后果严重者将移交司法机关进行处理。

第5章 附则					
第21条 本制度由公司财务部负责制定、修订及解释，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	

第2章 企业内部控制——采购

2.1 采购授权审批制度

制度名称	采购授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第1条 目的</div> <p>为明确审批人对采购与付款业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理采购与付款业务的职权范围和工作要求，特制定本制度。</p> <div>第2条 进行授权审批</div> <p>采购业务中审批人应当在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。</p> <div>第3条 严禁未经授权的机构或人员办理采购与付款业务</div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 采购员应当在职权范围内，按照审批人的批准办理采购与付款业务。</li> <li>2. 对于审批人超越授权范围审批的采购与付款业务，采购员有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。</li> </ol> <div>第4条 专家论证适用情形</div> <p>对于重要和技术性较强的采购业务，采购部应当组织专家进行论证，实行集体决策和审批，防止决策失误而造成严重损失。</p> <div>第5条 请购</div> <p>使用部门、仓储部门及其他相关部门根据企业采购预算、实际经营需要等提出采购申请，经部门负责人签字后，及时向采购部门提出采购申请。</p> <div>第6条 审批</div> <p>采购经理、财务总监、总裁根据规定的职责权限和程序对采购申请进行审核、审批。</p>					



1. 采购预算内采购额在×万元以内的，采购经理审批；采购额在×× — ××万元的，由财务总监审批；采购额在×× — ××万元以上的，由财务总监审核，总裁审批。

2. 采购预算及计划外采购项目均由财务总监审核，总裁审批。

3. 对不符合规定的采购申请，审批人应当要求请购人员调整采购内容或拒绝批准。

#### 第7条 采购

1. 采购经理根据经过审批的采购申请组织采购员进行采购。

2. 采购员进行市场调查，进行比质、比价，拟定供应商名单，经采购经理审核并提出参考意见，交总裁最终确定合格供应商名单。

3. 采购部根据合格供应商名单进行采购谈判，采购员拟定采购合同后，交采购经理审阅，报相关负责人审批后签订购货合同。

(1) 采购计划范围内金额在×万元以内的采购项目合同，由财务部审核后交采购部签订购货合同即可。

(2) 采购计划范围内金额在×万元—××万元的采购项目合同，须交财务部审核、财务总监审批后交采购部签订购货合同。

(3) 采购计划范围内金额在××万元以上的采购项目合同，经财务总监审核、总裁审批后交采购部签订合同。

(4) 采购计划外的所有采购项目合同，须由财务部核对后，交财务总监审核，总裁审批后，签订购货合同。

#### 第8条 验收

质量管理部门根据企业有关验收规定对采购的商品进行验收，对于在验收中发现的问题应及时报告采购部门，采购员根据验收情况进行办理。

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

2. 采购的商品存在重大质量问题，采购经理组织由管理层人员、质量管理部、财务部等部门开会共同讨论解决，解决方案报总裁审批后，采购部负责处理。

#### 第9条 付款

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

2. 应付账款在×万元以内的，由财务总监审批；应付账款在×× — ××万元的，由总裁审批。

3. 预付款与定金在×万元以内的，财务部负责人审批即可，应付账款在×× — ××万元的，报财

务总监审批，在××万元以上的，由总裁审批。

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

#### 第10条 账务处理

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

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

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

#### 第11条 对账

1. 财务部门应于每月末与供应商进行货款结算的核对。

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

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 2.2 采购申请审批制度

制度名称	采购申请审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 企业为明确商品或劳务采购的申请与审批规范，特制定本制度。</p> <p>第2条 本企业内所有部门的请购，除另有规定外，均依本制度的规定办理。</p> <p>第3条 责权单位。</p> <p>1. 采购部负责企业所需物资的采购工作。</p> <p>2. 财务部负责采购物资的货款支付工作。</p> <p>3. 物资使用部门和仓库部门提出采购申请。</p> <p>4. 财务总监、总裁根据权限审批采购项目。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 请购审批规定</b></p> <p>第4条 原材料或零配件的请购。</p>					

1. 需求部门请购。

(1) 原材料或零配件由需求部门根据采购计划或实际经营需要提出请购单。

(2) 仓库材料保管员接到请购单后，查看材料保管卡上记录的库存数，将库存数与生产部门需要的数量进行比较。

(3) 当生产所需材料和仓库最低库存量合计已超过库存数量时，则同意请购。

2. 仓储部门请购。

(1) 仓库部门在库存材料已达到最低库存量时提出请购申请。

(2) 仓库主管签字的请购单需要通过两方面的审批。

①采购员审查请购单，检查该项请购是否在执行后又重复提出，以及是否存在不合理的请购品种和数量。如果采购员认为请购申请合理，则根据所掌握的市场价格，编制采购预算。

②经采购员签署同意的请购单交财务部进行审核，如果该项请购在经营目标和采购预算范围内，财务部签字确认后可交采购部门办理采购手续。

③采购部应将处理过的请购单归档备案。

第5条 临时性商品的请购。

1. 临时性商品的采购申请由使用部门直接提出。

2. 使用部门需要在请购单上对采购商品作出描述，解释其目的和用途。

3. 请购单须由使用部门负责人审批同意，并须经财务部、财务总监和总裁签字后，采购部方可办理采购手续。

第6条 经常性服务项目的请购。

1. 经常性服务项目指的是由同一服务机构或企业所提供的某些经常性服务项目，例如公用事业、期刊杂志、保安等服务项目。

2. 使用部门需要这些服务时，提出请购单，由财务部、总裁进行审核、审批。

第7条 特殊服务项目的请购。

1. 特殊服务项目请购是指保险、广告、法律和审计等服务采购申请。

2. 总裁、董事会或股东大会进行审议批准。

3. 审议人员参照过去的服务质量和收费标准，分析申请人提供的需要内容，包括选定的广告商、事务所及费用水平是否合理等，经总裁批准后，这些特殊服务项目才能进行采购。

第8条 资本支出和租赁合同。

1. 对于资本支出和租赁合同，应该由经办部门提出请购，总裁、董事会或股东大会进行决策。

2. 对重要的、技术性较强的请购项目，应当组织专家进行论证，集体决策和审批，防止决策失误而造成严重损失。

### 第3章 请购单规定

第9条 请购单的开列和递送。

1. 请购单的开列。

(1) 请购经办人员应根据库存量管理基准、用料预算以及库存情况开立请购单。

(2) 请购单分为计划内采购请购单和计划外采购请购单。

(3) 各部门在生产、基建、维护工作中需采购的各类物资、工具、仪器仪表以及房屋装修、维修等各类开支，都必须按计划内采购请购单和计划外采购请购单所列内容填报。

(4) 请购单经使用部门负责人审核后，依请购核准权限报有关领导签字批准，并根据内部管理要求编号，送采购部门。

2. 需用日期相同且属同一供应商提供的统购材料，请购部门应根据请购单附表，以一单多品方式，提出请购。

3. 紧急请购时，由请购部门于请购单中注明原因，并加盖“紧急采购”章。

4. 材料检验必须经过特定方式进行的，请购部门应于请购单上注明要求。

5. 物料管理部门按月依耗用状况，并考虑库存情况填制请购单，提出请购申请。

第10条 免开请购单部分。

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

(1) 礼仪用品，如花篮和礼物等。

(2) 招待用品，如饮料和香烟等。

(3) 书报、名片、文具等。

(4) 打字、刻印、账票等。

2. 零星采购及小额零星采购材料项目。

第11条 请购事项的撤销。

1. 撤销请购事项时应由原请购部门立即通知采购部门停止采购，同时在请购单第1、2联加盖红色“撤销”的标记并注明撤销原因。

2. 采购部门撤销请购时，注意办理以下事项。

(1) 采购部门在原请购单加盖“撤销”章后，送回原请购部门。

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

<p>退回原请购部门。</p> <p>(3) 原请购单未能撤销时，采购部门应通知原请购部门。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 12 条 本制度经总裁审批，自颁布之日起执行。</p> <p>第 13 条 本制度由采购部负责解释。</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	

## 2. 3 采购预算管理制度

制度名称	采购预算管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>为了避免盲目采购，从总体上统筹使用资金，提高资金的使用效率，确保采购资金合理的需要，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 采购预算管理的含义</p> <p>1. 采购预算是采购部门为配合企业年度销售预测或生产数量，对所需求的原料、物料、零件、劳务等的数量及成本编制的用货币形式进行具体、系统反映的数量计划，以利于企业整体目标的实现及其资源的合理配置。</p> <p>2. 预算管理就是指企业内部通过编制预算、执行预算、预算差异分析和预算考核来管理企业的经济活动，反映企业管理的成绩，保证管理政策的落实和目标的实现，促使企业不断提高效率和效益。</p> <p>3. 采购预算管理是企业预算管理的一个分支，应与预算系统的其他系统相互协调。</p> <p>第 3 条 编制采购预算</p> <p>1. 编制采购预算是指根据企业经营目标确定采购预算项目，建立预算标准，采用一定的编制方法和程序，将企业在未来一定时期内应达到的具体采购目标以数量和货币的形式表现出来。</p> <p>(1) 根据企业年度销售计划，由相关使用部门（生产部门、开发部门、管理部门等）填写本部门的采购预算申请单，上交采购部。</p> <p>(2) 采购员汇总、整理各部门采购预算后，编制采购总预算，由采购经理补充完善后，交财务部和预算管理委员会逐一核准，采购员调整、完善采购预算，上交总裁审批。</p>					

<p><b>第4条 执行采购预算</b></p> <p>1. 将审批的各项采购预算指标及时地下达给相关责任部门及人员。</p> <p>2. 对预算执行过程进行监控。</p> <p><b>第5条 分析和调整采购预算差异</b></p> <p>1. 在预算执行过程中，采购部要根据业务统计和财务部门核算的实际数据，即预算的实际执行结果与预算数进行比较，编制预决算分析报告。</p> <p>2. 如果有差异，要分析差异产生的原因和责任归属，制定控制差异或调整预算的具体措施。</p> <p><b>第6条 采购预算资金控制</b></p> <p>1. 在采购预算资金控制中，必须对采购预算资金实行限额审批制度。</p> <p>2. 部门负责人只能在自己的权限内进行审批，限额以上的采购申请应按企业请购审批制度办理请购，严格控制无预算的资金支出。</p> <p>3. 对于预算内的采购项目，请购部门应严格按照预算执行进度办理请购手续。</p> <p>4. 对于超预算和预算外采购项目，采购部及财务部对需求部门提出的申请进行审核，最终由总裁审批后才能给予办理。</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	

## 2.4 采购控制制度

制度名称	采购控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p><b>第1条 目的</b></p> <p>明确采购方式、采购数量、采购订单、供应商选择等各项规定，确保采购过程透明化。</p> <p><b>第2条 责权单位</b></p> <p>1. 采购部负责本制度的制定、修改、废除等工作。</p> <p>2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 采购方式控制</b></p>					

### 第3条 采购方式分类

#### 1. 订单采购方式

(1) 采购部根据批准的请购单签发订购单，订购单上注明求购商品或劳务的具体项目、价格、数量、交货时间等，送交供应商并表明购买意愿。

(2) 供应商按照订单上面的要求生产和供应商品或劳务。

(3) 订单在提交给供应商之前应由财务部门检查订单的合理性。

#### 2. 合同订货方式

(1) 采购部与供应商通过谈判就采购的货物的质量、数量、价格水平、运输条件、结算方式等内容达成一致，并且以购销合同的形式确定下来。

(2) 供应商按合同提供货物并取得货款，企业按合同验收货物并支付款项。

#### 3. 直接采购方式

采购人员根据批准的请购单，就其所列货物直接向供应商购买的一种采购方式。

#### 4. 比质比价采购方式

选择三家以上的供应商，就其质量、价格、供货期等进行对比分析，在符合质量标准的前提下，选择价格最低的供应商。

#### 5. 紧急采购方式

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

### 第4条 采购方式选择

1. 根据商品或劳务的性质及其供应情况确定采购方式。

2. 一般商品或劳务的采购应采用采购订单或合同订货等方式。

3. 小额零星商品或劳务等的采购可以采用直接购买等方式。

4. 重要的商品或劳务以及政策性采购等应当经过决策论证和特殊的审批程序后，采用订单或合同方式或者比质比价方式。

5. 大宗原料、燃料和辅料的采购、基建或技改项目主要物资的采购以及其他金额较大的大宗物资采购采用比质比价采购方式。

## 第3章 采购数量控制

第5条 采购数量应该严格按照采购计划进行确定。

第6条 采购员应审查每一份请购单的请购数量是否在控制限额的范围内。

第7条 检查使用商品和获得劳务的部门负责人是否在请购单上签字同意。

第8条 对于需大量采购的原材料、零配件等，必须做各种采购数量对成本影响的分析，将各种请购进行有效的归类，然后利用经济批量法来测算成本。

第9条 对于请购数量不大，或者零星采购的商品，采购批量的成本分析控制可对照资金预算来执行。

#### 第4章 采购时间控制

第10条 采购时间包括请购单的报送审批时间、订单处理时间、供应商备货时间、运货时间、验收时间和入库时间等。

第11条 根据请购性质和采购方式确定具体的采购时间。

##### 1. 现用现购商品或劳务

从实际使用或需要日期算起，倒算出合理的采购时间。

##### 2. 以最佳成本为原则确定最经济的订货方式

采购时间通常是按照库存量控制的方法确定采购时间。

##### 3. 保险储备量和定量

当某一商品达到订货点时就是采购时间。

第12条 对采购时间的控制是防止正常的业务活动被推迟，或者过早地使现金被使用而形成过大的存量资产。

第13条 采购时间的控制由仓库管理部门运用经济批量法和分析最低存货点来进行，但当请购单已经提出，采购员应及时处理请购单，并将处理结果及时通知仓库管理部门。

#### 第5章 供应商选择

第14条 供应商初步评价

1. 采购部与使用部门根据企业实际需求寻找适合的供应商，同时收集多方面的资料，如质量、服务、交货期、价格作为筛选的依据，并要求有合作意向的供应商填写“供应商基本资料表”。

2. 采购员对“供应商基本资料表”进行初步评价，挑选出值得进一步评审的供应商，填写供应商候选名单，交采购经理审核。

##### 3. 选择供应商标准

(1) 供应商应有合法的经营许可证，应有必要的资金能力。

(2) 供应商按国家（国际）标准建立质量体系并已通过认证。

(3) 有良好的售前、售后服务措施和服务意识。

(4) 具有足够的生产能力，能满足本企业经营需要。



(5) 同等价格择其优，同等质量择其廉，同价同质择其近。

4. 采购员在对供应商进行初步评审时，需确定采购的物资是否符合国家法律法规的要求和安全要求，对于有毒品、危险品，需要求供应商提供相关证明文件。

#### 第 15 条 供应商现场评审

1. 采购部会同使用部门、请购部门、生产部门、质量管理部门、技术部门以及财务部门共同进行供应商的现场评审，并提出相应的意见和建议。

#### 2. 供应商评价内容

(1) 采购部主要负责评价供应商的资质、经营状况、信用等级及服务等方面。

(2) 财务部主要负责评价供应商要求的付款条件等。

(3) 使用部门、质量管理部门主要负责评价供应商提供商品的质量。

(4) 上述所有部门共同对采购的价格、交货时间进行评价。

#### 3. 适用范围

(1) 根据所采购物资对企业经营的重要程度，将采购的商品分为关键、重要、普通三个级别，不同级别实行不同的等级控制。

(2) 必须对提供关键与重要材料的供应商进行现场评审。

(3) 对于普通物资的供应商，无需进行现场评审。

(4) 紧急、小额零星的采购，由使用部门直接提出申请，采购员进行市场调查后，直接选择供应商，经采购经理审批后，进行采购。

#### 第 16 条 “供应商质量保证协议”的签定

1. 采购部负责与现场评审合格的关键、重要材料的供应商和普通物资供应商签定“供应商质量保证协议”。

2. “供应商质量保证协议”一式两份，双方各执一份，作为供应商提供合格物资的一种契约。

#### 第 17 条 样品需求与供应商送样

1. 如有样品需求，由采购员通知供应商送交样品，使用部门、质量管理部门等相关人员需对样品提出详细的质量要求，如品名、规格、包装方式等。

2. 样品应为供应商正常经营情况下的具有代表性的商品，数量应多于两件。

#### 第 18 条 样品确认

1. 样品在送达企业后，由验收人员及使用部门完成样品的质量、性能、尺寸、外观等方面的检验，并填写“样品签样试用回单”。

2. 经确认合格的样品，需在样品上贴“样品标签”，并注明合格或不合格，标识检验状态。
3. 合格的样件至少为两件，一件返还供应商，一件留在采购部作为今后检验的依据。

#### 第 19 条 确定合格供应商名单

1. 采购员根据现场评审结果和样品检查结果选择合格供应商，无需进行现场评审的，直接填写合格供应商名单后，交采购经理审核。

2. 采购经理审核无误后，交总裁审核。
3. 原则上一种商品需两家或两家以上的合格供应商，以供采购时选择。
4. 唯一供应商或独占市场的供应商，可直接列入“合格供应商名单”。

### 第 6 章 订单的控制

第 20 条 选定合格的供应商后，采购员在合格的供应商名单内找出合适的供应商进行采购。

#### 第 21 条 采购价格审核

1. 财务部、使用部门等相关部门负责审核采购价格，并报财务总监、总裁审批。
2. 对所有超过规定价格的订单必须经过总裁特殊审批。

#### 第 22 条 条款审核

财务部门对采购订单进行审核，特殊条款必须由法律办公室或专业法律顾问把关。

#### 第 23 条 合同审批

根据《采购授权审批制度》的相关规定，报相关人员按权限进行审批。

#### 第 24 条 登记采购订单

1. 采购员应该按编号编制采购订单。一式四联。
  - (1) 一联提出请购部门，以便让请购部门验证订单的内容是否符合他们的要求。
  - (2) 一联提交质量管理部门，一联提交仓库保管部门，作为验收的标准。
  - (3) 一联提交财务部，作为入账凭证。
2. 采购员要及时对采购订单进行归档，在采购订单每月存档时应检查已处理的采购订单是否连续编号。
3. 定期汇总所有被取消和修改过的订单，并编制报表。
4. 定期汇总所有未完成的采购申请，并编制报表。

### 第 7 章 附则

第 25 条 本制度经总裁审批后，自颁布之日起执行。

第 26 条 本制度由采购部负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

## 2.5 验收管理制度

制度名称	验收管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 质量管理部门和相关使用部门对所购货物或劳务等品种、规格、数量、质量和其他相关内容进行验收，并出具验收证明。</p> <p>第2条 验收人员对验收过程中发现的异常情况，应当立即向采购部或有关部门报告，采购部或有关部门应查明原因，及时处理。</p> <p>第3条 货物的验收由质量管理部门主导，会同仓储部门、使用部门和采购部共同验收，对收到货物的数量和质量进行检验。</p> <p>第4条 收货准备。</p> <p>1. 货物验收人员在采购部门转来已核准的“订购单”时，按供应商、货物交货日期分别依序排列，并于交货前安排存放的库位以方便收货作业。</p> <p>2. 对于需要按重量、长度、体积等方面计量的物资，应借助称重仪器、检测工具、容器等进行试测验收，不得虚估。</p> <p>第5条 待验货物处理。</p> <p>已经到货、等待验收的货物，必须在商品的外包装上贴上货物标签并详细注明货号、品名、规格、数量及到货日期，并且应与已验收的货物分开储存，并规划出“待验区”以示区分。</p> <p>第6条 实施验收。</p> <p>1. 货物到货后，货物验收人员应会同使用部门根据“装箱单”、“订购单”、“合同”等采购文件核对货物名称、规格并清点数量或过磅、测量重量，并将到货日期及实收数量填入“订购单”。同时，验收人员填写验收报告单并在上面签字。</p> <p>2. 质量管理部门应当使用按顺序编号的验收报告，对那些没有对应采购申请的商品或劳务，一律不得签收。</p> <p>3. 质量管理部门验收完毕后，对验收合格的商品或劳务应当编制一式多联、预先编号的验收证明，内容包括供应商名称、收货日期、货物名称、数量和质量以及运货人名称、原购货订单编号等，作为验收商品或劳务的依据，并及时报告采购部门和财务部门。</p>					

<p>4. 验收过程中如发现所载的货物与“装箱单”、“订购单”或合同所载内容不符，应通知办理采购的人员及相关部门进行处理。</p> <p>5. 验收过程发现货物有倾覆、破损、变质、受潮等异常情况而且达到一定程度时，验收人员应及时通知采购人员联络公证处前来公证或通知供应商前来处理，并尽可能维持其状态以利于公证作业。</p> <p>6. 公证单位或供应商确认后，验收人员开立“索赔处理单”呈部门负责人核实后，送财务部门及采购部门办理。</p> <p>第7条 超交处理。</p> <p>1. 交货数量超过订购量的部分应退回供货商。</p> <p>2. 属于自然溢余的，由物料管理部门在收货时在备注栏注明自然溢余数量或重量，经请购部门主管同意后进行收货，并通知采购人员。</p> <p>第8条 短交处理。</p> <p>交货数量未达到订购数量，以要求补足为原则，由验收人员通知采购部门联络供应商进行处理。</p> <p>第9条 急用品验收。</p> <p>紧急货物到货后，若尚未收到“请购单”。验收人员应先与采购部核对，确认无误后，按收货作业办理。</p> <p>第10条 货物验收规范。</p> <p>质量管理部门应当根据货物的重要性及特性等，适时召集使用部门及其他有关部门，按照所需货物制定“货物验收规范”作为采购及验收的依据。</p> <p>第11条 货物检验结果处理。</p> <p>根据不同检验结果可做以下两个方面处理。</p> <p>1. 检验合格的货物，检验人员于外包装上贴上合格标签，仓库人员再将合格品入库定位。</p> <p>2. 验收不合标准的货物，检验人员应贴上不合格标签，并于“材料检验报告单”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。</p> <p>第12条 退换货作业。</p> <p>1. 检验不合格的货物退货时，采购员应开立“货物交运单”并附有关“货物检验报告单”呈采购经理签字确认后办理退货。</p> <p>2. 货物需要更换的要与供方协商解决，需要增减货款的要在付款前或有效承付期内通知财务部门。</p> <p>3. 对于已付款但货物在保修期或保质期出现质量问题的要负责联系维修或索赔，索赔收入连同赔偿物品清单及赔偿原因说明等全部上缴财务部门。</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	
------	--	------	--	------	--

## 2.6 付款控制制度

制度名称	付款控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为规范企业商品采购付款业务的内部控制管理，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度由采购部制定、修改，报总裁审批后执行。</p> <p>第3条 企业应当按照《现金管理暂行条例》、《支付结算办法》和《内部会计控制规范资金（试行）》等规定办理采购付款业务。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 付账控制中单据的审核</b></p> <p>第4条 财务部门在办理付款业务时，应当对采购发票、结算凭证、验收证明等相关凭证的真实性、完整性、合法性及合规性进行严格审核。</p> <p>第5条 真实性审核。</p> <p>1. 应付账款会计应确定原始凭证是否虚假，是否存在伪造或者涂改等情况。</p> <p>2. 核实原始凭证所反映的经济业务是否发生过，是否反映了经济业务事项的本质等。</p> <p>第6条 合法性审核。</p> <p>审核原始凭证所反映的经济业务事项是否符合国家有关法律、法规、政策和国家统一会计制度的规定等。</p> <p>第7条 合规性审核。</p> <p>审核原始凭证是否符合有关规定，如是否符合预算，是否符合有关合同，是否符合有关审批权限和手续，以及是否符合单位的有关规章制度，有无违章乱纪、弄虚作假现象等。</p> <p>第8条 完整性审核。</p> <p>根据原始凭证所反映的基本内容的要求，审核原始凭证的内容是否完整，手续是否齐备，应填写的项目是否齐全，填写方式、填写形式是否正确，有关签章是否具备等。</p> <p>第9条 除对上述5、6、7、8条审核外，还应对原始凭证的正确性进行审核，即审核原始凭证的摘要</p>					

和数字是否填写清楚、正确，数量、单价、金额的计算有无错误，大小写金额是否相符等。

### **第3章 付账控制中的现金使用**

第10条 现金使用范围。

1. 向个人收购农副产品和其他物资的价款。
2. 结算起点以下的零星采购支出价款。

第11条 现金使用方法。

1. 采购付款中零星的采购需要支付现金的，采购员向财务部提出申请。
2. 财务部根据企业现金使用规定从库存现金限额中支付或者从开户银行提取后支付。
3. 财务人员不得从企业的现金收入中直接支付（即坐支），需要坐支现金的需报经开户银行批准。
4. 因采购地点不确定、交通不便等特殊情况，办理转账结算不便，必须使用现金支付时，应向开户银行提出书面申请，由企业财务部门负责人签字盖章，开户银行审批后，予以支付现金。

### **第4章 付账控制**

第12条 采购员在付款时，应得到采购经理、验收储存、财务部门等部门负责人的相应确认或批准。

第13条 一切购货业务应编制购货订单，购货订单应通过有关部门（如采购部、生产部、销售部、总裁等）签单批准。订单副本应及时提交财务部门。

第14条 收到货物并验收后，验收员应编制验收报告，验收报告必须按顺序编号，验收报告副本应及时送交采购部和财务部。

第15条 收到供应商发票后，采购员将供应商发票与购货订单及验收报告进行比较，确认货物种类、数量、价格、折扣条件、付款金额及方式等是否相符，核对无误后交财务部。

第16条 财务部将收到购货发票、验收证明、结算凭证与购货订单、购货合同等进行复核，检查其真实性、合法性、合规性和正确性。

第17条 采购付款实行付款凭单制。有关现金支付须经采购部门填制应付凭单，并经财务经理审核，财务总监和总裁按权限审批。

第18条 已确认的负债应及时支付，以便按规定获得现金折扣，加强与供应商的良好关系，并维持企业信用。

第19条 财务部应该按照应付账款总分类账和明细分类账按月结账，并且互相核对，出现差异时应编制调节表进行调节。

第20条 财务部按月从供应商处取得对账单，将其与应付账款明细账或未付凭单明细表互相核对，并查明发生差异的原因。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 2.7 退货管理制度

制度名称	退货管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的。</p> <p>明确退货条件、退货手续、货物出库、退货回收等规定，及时收回退货款项。</p> <p>第2条 退货条件。</p> <p>验收人员应该严格按照企业的验收标准进行验收，不符合企业验收标准的货物视为不合格货物。不合格货物应办理退货。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对于数量上的短缺，采购员应该与供应商联系，要求供应商予以补足，或价款上予以扣减。</li> <li>2. 对于质量上的问题，采购员应该首先通知使用部门不能使用该批货物，然后与使用部门、质量管理部门、相关管理部门联系，决定是退货还是要求供应商给予适当的折扣。</li> <li>3. 经采购部经理审阅、财务总监审核、总裁审批后与供应商联系退货事宜。</li> </ol> <p>第3条 退货手续。</p> <p>检验人员应在检验不合格的货物上贴“不合格”标签，并在“货物检收报告”上注明不合格的原因，经负责人审核后转给采购部门处理，同时通知请购单位。</p> <p>第4条 货物出库。</p> <p>当决定退货时，采购员编制退货通知单，并授权运输部门将货物退回，同时，将退货通知单副本寄给供应商。运输部门应于货物退回后，通知采购部和财务部。</p> <p>第5条 退货款项回收。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 采购员在货物退回后编制借项凭单，其内容包括退货的数量、价格、日期、供应商名称以及贷款金额等。</li> <li>2. 采购部经理审批借项凭单后，交财务部相关人员审核，由财务总监或总裁按权限审批。</li> <li>3. 财务部应根据借项凭单调整应付账款或办理退货货款的回收手续。</li> </ol> <p>第6条 折扣事宜。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 采购员因对购货质量不满意而向供应商提出的折扣，需要同供应商谈判来最终确定。</li> </ol>					

2. 折扣金额必须由财务部审核，财务总监审核后交总裁批准。 3. 折扣金额审批后，采购部应编制借项凭单。 4. 财务部门根据借项凭证来调整应付账款。					
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. 8 应付账款管理制度

制度名称	应付账款管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 应付账款是企业因购买原材料、商品、物资或接受劳务等而应付给供应商的款项。</p> <p>第 2 条 应付账款必须由财务部应付账款会计管理</p> <p>1. 应付账款的管理和记录必须由独立于请购、采购、验收付款职能以外的财务部的应付账款会计专门负责。</p> <p>2. 按付款日期、折扣条件等项规定管理应付账款，以保证采购付款内部控制的有效实施。</p> <p>第 3 条 应付账款的确认和计量应真实和可靠</p> <p>1. 应付账款的确认和计量必须根据审核无误的各种必要的原始凭证。这些凭证主要是供应商开具的发票、质量管理部门的验收证明、银行转来的结算凭证等。</p> <p>3. 应付账款会计须审核这些原始凭证的真实性、合法性、完整性、合规性及正确性。</p> <p>第 4 条 应付账款必须及时登记到应付账款账簿</p> <p>1. 应付账款会计应当根据审核无误的原始凭证及时登记应付账款明细账。</p> <p>2. 应付账款明细账应该分别按照供应商进行明细核算，在此基础上还可以进一步按购货合同进行明细核算。</p> <p>第 5 条 及时冲抵预付账款</p> <p>财务部收到供应商开具的发票以后，应该及时冲抵预付账款。</p> <p>第 6 条 正确确认、计量和记录折扣</p> <p>财务部将可享受的折扣按规定条件加以确认、计量和记录，以确定实际支付的款项。</p> <p>第 7 条 应付账款的授权支付</p> <p>财务部接到已到期的应付账款应及时支付，经财务部经理审核、总裁按权限审批后才能办理结算与支</p>					



付。

#### 第 8 条 应付账款的结转

财务部应该按照应付账款总分类账和明细分类账按月结账，并相互核对，出现差异时，应编制调节表进行调节。

#### 第 9 条 应付账款的检查

1. 财物部按月从供应方取得对账单、与应付账款明细账或未付凭单明细表互相核对，若有差异应查明差异产生的原因。

2. 如果追查结果表明无会计记录错误，则应及时与债权人取得联系，以便调整差异。

3. 财务部相关负责人应定期从供应商处取得对账单，并进行核对、调节工作。

第 10 条 同应付账款相关的应付票据的签发必须经财务部审核，由财务总监和总裁按权限批准。

第 11 条 财务部设置应付票据账簿，并认真做好应付票据的核算工作，票据的登记人员不得兼管票据的签发。

第 12 条 财务部门应付账款会计管理空白、作废的、已付讫退回的商业汇票。

第 13 条 财务部应该定期核对应付票据，并复核票据的利息核算。

第 14 条 应付票据要定期与订货单、验收单、发票进行核对。

第 15 条 应付票据要按照号码顺序及时进行保存。

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 企业内部控制——存货

## 3. 1 存货授权审批制度

制度名称	存货授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为了明确企业各部门和相关岗位在存货管理中的职责和权限，确定授权审批的流程、责任、权限、方式及相关控制措施，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于企业各类原材料、在产品、半成品、产成品以及周转材料等存货管理的授权审批事项。</div> <div>第 2 章 存货采购授权审批</div> <div>第 3 条 采购计划审批</div> <div>1. 周采购计划审批</div> <div>(1) 周采购计划的对象为低值易耗品和零星物品。</div> <div>(2) 由使用部门或仓库提出申请，填写申购单，经财务部审核同意后，由采购部组织人员实施采购。</div> <div>(3) 周采购计划申报的时间为每周四下午 5 点以前。</div> <div>2. 月采购计划审批</div> <div>(1) 月采购计划的对象为生产中所需的原材料、配件等。</div> <div>(2) 由使用部门提出申请，填写申购单，财务部审核同意后，报财务总监审核，总裁签字确认，由采购部组织人员实施采购。</div> <div>(3) 月采购计划的申报时间为每月 26 日之前。</div> <div>3. 年采购计划审批</div> <div>(1) 年采购计划是企业对所有需购物资的综合控制。除了周采购计划和月采购计划包含的内容外，还包括了设备的购置、工程的采购及其他物资的采购。</div> <div>(2) 年采购计划的审批程序如下。</div> <div>①由使用部门编制本部门采购计划，报财务部审核。</div>					

②财务部根据本年度采购预算和总体预算的要求，对采购申请报告进行审核，提出审核意见，将申请报告报财务总监复核。

③财务总监复核财务部的意见，并在申请报告上附上自己的意见，将申请报告报总裁审批。

④总裁根据财务部和财务总监的意见，对申请报告作出审批，并签字确认。

⑤采购部组织人员实施采购。

4. 根据国家相关规定或企业规定需要进行招标采购的，无论金额大小，一律由总裁进行审批，由采购部组织成立招投标小组实施招标采购。

#### 第4条 采购货款支付审批流程

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

2. 采购部经办人员将付款申请表交采购部负责人，采购部负责人对相关业务的合理性、真实性进行审核并签署意见，然后交财务部会计审核。

3. 财务部会计负责审核付款申请表的经济内容，包括合同、发票等，签署意见后交财务负责人复核，财务负责人复核无误后签字报相应的审批权人审批，最后交由出纳办理付款手续。

#### 第5条 货款支付按照相应的审批权限由相应审批权人审批。

1. 付款金额大于15万，由董事长审批。

2. 付款金额在10万（含）~15万（含），由总裁审批。

3. 付款金额少于10万，由财务总监审批。

### 第3章 存货保管授权审批

第6条 存货保管的授权审批适用范围为在库存货业务开展所涉及的授权审批事项。

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

1. 开展存货的年度盘点、月度盘点和不定期盘点。

2. 企业总监级以上管理人员对仓库工作进行检查。

3. 仓储部经理对仓库工作的开展进行指导。

4. 财务部工作人员根据账实核对工作要求，需进库核对。

第8条 除上一条款的规定以外，其他所有人员进入仓库均需要特别授权。授权程序如下。

1. 拟进入仓库现场的单位、部门或人员填写企业统一印制的进库申请单，对进库时间、人员、主要事项等进行说明，并由申请单位、部门或人员予以盖章或签字。

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

3. 企业总裁对非本单位人员进入仓库进行最终审批。在下列情况下，总裁对本单位内部人员进入仓库进行审批。

(1) 对于普通仓库，一次进入仓库人数超过 8 个人的。

(2) 进入危险品、保密物品以及贵重物品存放仓库的。

第 9 条 仓库工作人员对经特别授权批准或其他允许进入存货保管现场的人员的进入仓库证明进行审核，确保无违规审批情况。

第 10 条 仓库工作人员对入仓人员应说明入库须注意的事项，并检查入库人员所携带的物品是否在仓库保管所允许的范围内。

第 11 条 仓库工作人员对入仓人员的进入时间、人数、出仓时间进行记录并定期汇总，向上级主管领导汇报。

#### **第 4 章 存货报废授权审批**

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

第 13 条 存货报废授权审批分为常规授权审批和特别授权审批。

第 14 条 以下存货报废事项需要进行特别审批。

1. 单次报废金额在 5 000 元以上的。
2. 单件报废金额在 3 000—5000 元的。
3. 非正常原因导致的报废金额在 2 000—3000 元的。

第 15 条 常规授权审批的流程。

1. 拟报废存货的使用部门或主管部门填写报废申请单，报废申请单的内容包括报废存货的名称、已用年限、是否为正常报废等。部门负责人在申请单上签字确认。

2. 存货主管部门对拟报废存货进行检测、检查，提出报废意见，并在报废申请单的相应项目中填写报废意见。

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

4. 主管存货管理的副总或总监在报废申请单上签字确认。

第 16 条 特别授权审批流程

<p>特别授权审批流程基本上按照上一条款的流程进行，但在以下两个方面存在不同。</p> <p>1. 在对拟报废存货进行检测审查时，根据需要可以外聘专业的检测机构或人员参与进行。</p> <p>2. 在主管副总或总监审核并附上相关意见后，需报总裁进行最终审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第5章 附则</b></p> <p>第17条 存货授权审批应当在授权范围内进行，不得超越审批权限。</p> <p>第18条 违反规定不履行或不完全履行授权审批的行为，要追究相关责任人的责任，进行经济处罚和行政处罚。</p> <p>第19条 本制度由行政部主持制定，各部门参与制定，经总裁审批签字后，自××××年××月××日起执行。</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	

### 3. 2 存货采购控制制度

制度名称	存货采购控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为了加强对企业存货采购过程的规范化管理，确保存货采购及时完成，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于对企业在开展采购业务的过程中所需各类存货的采购申请和实施过程的控制。</p> <p>第3条 存货采购的类型包括常规性采购、临时采购和紧急采购。</p> <p>第4条 常备原料和物料由仓储部门提出申请，非常备原料和紧急采购由使用部门提出申请。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 存货使用部门存货采购申请控制</b></p> <p>第5条 存货采购申请的提出</p> <p>存货使用部门填写《采购申请表》，详细注明需求设备或物品的品名、型号、技术标准、数量、预计价格、需求原因、要求到位时间等。</p> <p>第6条 存货需求部门经理将《采购申请表》提交给财务部，财务部根据本期预算及上级经理意见审核批准并盖章。</p> <p>第7条 物资需求部门将财务部批准盖章的《采购申请表》交给采购部。</p>					

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

第 9 条 采购部采购人员将采购合同交给物资需求部门，物资需求部门检验所购设备是否是所需设备，并报本部门经理审核签字。

第 10 条 采购部经理、财务总监和总裁根据各自的审批权限审批采购合同。

## **第 2 章 仓库存货采购申请控制**

第 11 条 仓储部根据现有存货的库存量计算出请购量后，填写请购单，交采购部、财务部及主管领导根据审批权限进行审批。

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

第 13 条 仓储部在确定采购时点、采购批量时，应当考虑企业需求、市场状况、行业特征等因素。

## **第 4 章 存货采购过程控制**

第 14 条 采购部凭被批准执行的请购单办理订货手续时，首先必须向多家供应商发出询价单，获取报价单后比较供应货物的价格、质量标准、可享受折扣、付款条件、交货时间和供应商信誉等有关资料，初步确定合适的供应商并准备谈判。

第 15 条 采购人员根据谈判结果签订订货合同及订货单，并将订货单及时传送给生产、销售、保管和会计等有关部门，以备合理安排生产、销售、收货和付款。

第 16 条 采购部经理签署采购合同。采购人员将《采购申请表》和采购合同交给财务部，财务部经理审核批准。

第 17 条 财务部出纳支付货款，财务部会计将成本记入需求部门相关科目。

第 18 条 采购部按照合同执行，供应商发出设备或派人安装调试，采购部、质量管理部、物资使用部门对到货物资进行验收，验收无误后签字确认。

## **第 5 章 存货采购核算**

第 19 条 对于发票账单与材料同时到达的采购业务，材料验收入库后，根据发票账单等结算凭证确定的材料成本进行账务处理。借记“原材料”科目，根据取得的增值税专用发票上注明的（不计入材料采购成本的）税额，借记“应交税金—应交增值税（进项税额）”，按照实际支付的款项，贷记“银行存款”、“内部往来”或“应付账款”。

第 20 条 对于材料已经到达并已验收入库，但发票账单等结算凭证未到，货款尚未支付的采购业务，

应于月末按材料的暂估价值，借记“原材料”科目，贷记“应付账款—暂估应付账款”科目。					
第 21 条 采用预付货款的方式采购材料，参考的会计分录情况如下。					
1. 在预付材料价款时，按照实际预付金额，借记“预付账款”科目，贷记“银行存款”科目。					
2. 已经预付货款的材料验收入库，根据发票账单等所列的价款、税额等，借记“原材料”科目和“应交税金—应交增值税（进项税额）”，贷记“预付账款”科目。					
3. 预付款项不足时，补付上项货款，按补付金额，借记“预付账款”科目，贷记“银行存款”科目。					
4. 退回上项多付的款项时，借记“银行存款”科目，贷记“预付账款”科目。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 3.3 存货储存管理制度

制度名称	存货储存管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了保障仓库物资保管安全、有序、规范，提高仓库工作效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 存货储存权责单位</p> <p>1. 企业将存货存放在外单位的，应取得证明，由财务部单独设账进行控制。</p> <p>2. 在途商品、材料物资的管理，由采购人员将进货凭证交财务部进行入账控制。</p> <p>3. 存放在仓库的物资，由仓库负责保管，财务部设账进行控制。</p> <p>4. 存放在生产现场的商品、材料物资等，由生产部门负责保管，并由财务部设账进行控制。</p> <p>第 3 条 存货储存原则</p> <p>1. 存货限量管理。</p> <p>2. 实行凭证查验。</p> <p>3. 专人保管，设明细账卡登记收发货，核对实存量。</p> <p>第 4 条 本制度适用于原材料仓库、半成品仓库、成品仓库等仓库的保管管理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 存货入库管理</b></p> <p>第 5 条 购进原材料等存货，入库前必须办理入库手续。</p>					

1. 核对实物规格、型号，生产单位与采购合同一致。

2. 观察包装完好程度，并清点实物数量。

3. 进行实物质量检查。

4. 填制“入库单”一式三份。

第6条 存货入库按实收数量计算，并在实物账卡上进行记录。

第7条 仓库工作人员对所有入库货物的质量进行严格检查和控制。

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

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

第10条 搬运人员在货物搬运完毕后，不得在仓库逗留。

第11条 同类型的货物，不同批次入库要注意分开摆放。

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

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

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

### 第3章 库位规划和布局管理

第15条 仓库工作人员根据原材料、半成品、成品的出入库情况、包装方式等规划所需库位及其面积，以有效利用库位空间。

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

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

第18条 将各类存货依品名、规格、批号划定库位，标明于“库位配置图”上，并随时显示库存动态。相同规格品名的存货不能放在两个仓库内。

第19条 存货堆放根据不同存货的包装形态及质量要求设定堆放方式及堆积层数，以避免存货受挤压



而影响质量，存放高度不能超过×米。

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

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

#### **第 4 章 存货防火、防盗等安全管理**

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

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

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

第 25 条 仓库工作人员应定期或随时检查存货的防水、防火、防盗安全设施。检查时，发现易燃、易爆危险存货，应立即采取措施，存放到安全场所，予以隔离。

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

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

第 28 条 严格遵照存货对仓库的贮存环境要求（如温度、湿度等）进行贮存保管，定时对存货进行清洁和整理。

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

第 30 条 仓库工作人员不得挪用、转送仓库内的任何物品，其他人员需要到仓库借用货物的，必须经本部门负责人批准。

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

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

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

#### **第 5 章 存货账目管理**

第 34 条	存货账目的范围包括入库单、出库单、存货明细账以及台账等。
第 35 条	所有出入库物资，均需按品种登记入库单和出库单，并将收、发数量登记后结出余额，随时与实存数量进行核对，并做到卡实相符。如有不符，应查明原因，及时纠正处理。
第 36 条	仓储部对入库存货建立存货明细账，详细登记存货类别、编号、名称、规格型号、数量、计量单位等内容，并定期与财务部就存货品种、数量、金额等进行核对。
第 37 条	存货明细账记录应有合法依据，凭证必须完整无缺，记账时应遵守以下记账规则。
1.	入库单记“收入”，出库单记“发出”，相关资料作为其附件，分别顺序编号，作为记账索引号，按月装订成册，以便日后查询。
2.	账页不准撕毁，遇有改错，可以划红线加盖私章订正。账面记录，严禁挖、补、刮、擦和使用涂改液。
3.	账面记录采用“永续盘存制”，每次发生增减变动，及时计算结存余额。
4.	启用账簿，应在账簿封面载明企业名称、年度，在启用页内载明账簿名称、启用日期，由记账人员签名或盖章，并加盖公章。
5.	调换记账人员时，应注明交接日期，并由移交人、交接人签名或盖章。
第 38 条	存货明细账是记录实物的收入、发出、结存情况的重要账册，必须按品种、规格登记，妥善保管，年终装订成册，至少保存五年。
第 39 条	存货明细账不得随意修改，如确需修改存货明细账，应当经有效授权批准方可进行。
第 40 条	仓库工作人员应每日及时登记台账，并于次日 11：30 前将库存日报表交财务等相关部门。
第 41 条	仓库工作人员每月定期同财务部会计核对出、入库单和明细账、台账，确保账实相符、账账相符。

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
仓库调拨管理规定

制度名称	仓库调拨管理规定			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 条 为了规范企业总仓和各分仓之间的存货调拨业务，确保调拨有序、合理，节约调拨成本，特制定本规定。					

<p>第 2 条 本规定适用于企业所辖不同成品仓库之间存货的调拨管理。</p> <p>第 3 条 分仓库必须从总仓调货，不得直接从其他供货单位采购商品，分仓与分仓之间不得直接调货，分仓与分仓之间调货必须要有总仓调货指令方可进行。</p> <p>第 4 条 企业统一拟订调拨申请单格式，分仓库根据商品库存量及市场销售形势，填写调拨申请单（一式两联），一联由分仓库保存，一联传真到商务。</p> <p>第 5 条 分仓库调入商品时应及时清点并办理入库手续，在调拨单上签字确认。每隔一星期与总仓库核销调拨清单。</p> <p>第 6 条 分仓库销售商品时手工填写销售预算清单和出库单，每星期汇总出库单和销售发票，报企业仓储部和财务部记账，滞后上报出库单、销售发票，造成仓库管理混乱的，企业将予以处罚。</p> <p>第 7 条 企业总仓库根据分仓库提供的销售出库单补输销售订单，并关联生成发货单和出库单，报企业财务部入账。</p> <p>第 8 条 各分仓库应严格按照要求及时、准确记录库存商品账。</p> <p>第 9 条 分仓库每日应盘点库存商品并向总仓库报送库存日报表。</p> <p>第 10 条 总仓库不定期对各分仓库进行抽查盘点，账实不符的予以通报处理。</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	

### 3. 5 存货领用管理制度

制度名称	存货领用管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了对存货领用过程进行规范和控制，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业各类原材料和辅助材料仓库存货的领用管理。</p> <p>第 3 条 企业材料使用部门负责本部门所需材料的领用。</p> <p>第 4 条 生产部等材料使用部门领用材料，须填写领料申请单并办理相应的审批手续，并凭借经过审批的领料申请单到仓库领料。超出存货领料限额的，应当经过特别授权。</p> <p>第 5 条 领料申请单应填明材料名称、规格、型号、领料数量、图号、零件名称或材料用途，并经车</p>					

<p>间负责人签字。属计划内的材料应有材料计划，属限额供料的材料应符合限额供料制度，属于必须审批的材料应有审批人签字。</p> <p>第6条 仓库工作人员对领料申请单进行审核，审核内容包括材料的用途、领用部门、数量以及相关的审批签字信息等，审核无误后，才能发料。</p> <p>第7条 领用材料时，领料人必须同发料仓库工作人员办理交接手续，当面点交清楚，并在领料申请单上签字。</p> <p>第8条 材料仓库按“先进先出，按规定供应”的原则发放材料。发料应坚持核对单据、监督领料、汇总剩余材料库存量的原则。对由于违规发放材料造成材料失效、霉变、大料小用、优料劣用以及差错等损失，仓库工作人员除承担全部经济损失外，还要接受行政处分。</p> <p>第9条 材料仓库工作人员根据材料领用情况，编制材料出库单，并在出库单上加盖“材料发讫”印章，同时需由仓库库管员、统计员签章。</p> <p>第10条 仓库工作人员应妥善保管所有发料凭证，避免丢失。</p> <p>第11条 仓库工作人员及时将材料领用的单据交财务部，财务部会计根据加盖“材料发讫”后的“材料出库单”登记库存材料明细账，并在材料出库单上签字。</p> <p>第12条 领用原材料的核算，根据领料材料汇总表借记“生产成本”、“管理费用”、“制造费用”等科目，贷记“原材料”、“包装物”等科目。</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	

### 3.6 存货发放管理制度

制度名称	存货发放管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为了规范存货发放管理，确保存货发放秩序和授权审批流程的执行，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于企业成品仓存货的发放管理。</p> <p>第3条 成品仓库工作人员在接到销售部开列、财务部确认并加盖财务印章的出货单或调拨单后，首先明确产品规格、型号、等级、数量等客户对产品的要求，凭出货单或调拨单到仓库核对产品是否齐全，是否符合发货要求，确认无误后方可组织发货。</p> <p>第4条 成品仓库工作人员根据调拨单、领料单等发货指令发出存货之前，必须填制出库单，出库单</p>					

是报告仓库已按发货指令将存货发出，并办妥交接签字手续的程序性凭据。凡未办理出库单手续者，一律不得发货。

#### 第 5 条 出库单的运作程序

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

#### 第 6 条 数量不确定产品的发放

1. 若客户要求出货数量以实际装车数量为准，由销售部开具无产品数量项目的《出货通知单》，并由销售部经理签字确认，仓库工作人员接到《出货通知单》后组织发货。
2. 产品全部装车完毕后，仓库工作人员签字确认并填写装车数目，交由销售部开《发货单》。

第 7 条 成品仓工作人员需现场跟踪存货的发放过程，严格按照出货单或调拨单发货，严禁仓库工作人员随意改变产品的型号、编号、等级等不符合客户要求的信息，严禁不符合质量、包装等要求的产品装车发出。

第 8 条 产品装车时，成品仓工作人员必须协同客户对产品数目、质量清点确认，核准后应经两名发货人员与客户同时签字确认。

第 9 条 成品仓工作人员在装车过程中应尽力避免人为原因造成的产品损失，对于确已发生的损失，由责任人按出厂价照价赔偿。

第 10 条 由于客户领货人员工作不当造成的产品损失，由仓库工作人员通知销售部由责任人或客户照价赔偿。

第 11 条 在产品发货过程中，若因破损数量多需要生产车间补充产品数量时，必须由成品车间主任签字后方可予以补损。

第 12 条 若客户因特殊原因进行“先开单，后提货”，提货有效期为 7 个工作日。但提货不得跨月进行。每月 26 日结账日成品仓工作人员应及时与销售部联系并提请客户注意《发货单》的时效。

第 13 条 禁止非成品仓库人员在未经许可的情况下进入成品库翻拿成品，成品库内所有在库成品需办理出库手续后方可发出；否则，所造成的一切后果由责任人自行承担。

第 14 条 成品仓工作人员对存货发放过程进行记录，及时将出库单等表单送交财务部，并于每月 28 日汇总交到财务部，并抄送销售部。

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. 7 存货盘点管理制度

制度名称	存货盘点管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为加强企业内部管理，及时掌握企业存货、财务及财产的准确数量，保证企业各项资产的安全、完整，同时也使盘点工作规范化，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 原则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 真实：盘点所有的点数、资料必须是真实的，不允许作弊或弄虚作假，掩盖漏洞和失误。</li> <li>2. 准确：盘点的过程要求准确无误，无论是资料的输入、陈列的核查、盘点的数目，都必须准确。</li> <li>3. 完整：所有盘点过程的流程，包括区域的规划、盘点的原始资料、盘点点数等，都必须完整，不要遗漏区域、遗漏商品。</li> <li>4. 清楚：盘点过程属于流水作业，不同的人员负责不同的工作，所以所有资料必须清楚，人员的书写必须清楚，货物的整理必须清楚，才能使盘点顺利进行。</li> <li>5. 团队精神：盘点是企业全体人员都参加的核查货物的过程，为缩短盘点时间，企业各个部门都必须有良好的协调配合意识，保证盘点工作的顺利进行。</li> </ol> <p>第 3 条 职责划分</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 总盘人：由总裁或仓储部经理担任，负责盘点工作的统一领导和督查盘点工作的有效进行及盘点异常事项的处理。</li> <li>2. 主盘人：由仓储部经理或主管担任，负责盘点工作的推动及实施。</li> <li>3. 盘点人：由仓储部门人员担任，负责盘点工作。</li> <li>4. 会点人：由财务部门指派专人担任，负责盘点记录工作。</li> <li>5. 协点人：由经营部门担任，负责盘点材料物品的搬运及整理工作。</li> <li>6. 监点人：由总裁室派人担任，亦可根据实际情况由总盘人授权专人担任，监督盘点工作。</li> <li>7. 协调人：为配合盘点工作的有效进行，各有关部门应指派专人负责盘点工作，盘点工作结束后，其</li> </ol>					

职责自然消失。

第 4 条 存货盘点

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

第 2 章 盘点方式及时间

第 5 条 盘点的方式

存货盘点一般包括四种盘点方式，具体如下表所示。

盘点方式一览表

盘点方式		相关说明
从时间上划分	定期盘点	主要是指在月末、年中、年底的固定日期盘点，它能够对库存的货物进行全面的盘点，盘点准确性高，但是盘点时必须停止仓库作业。根据所采用的盘点工具不同，可以分为：盘点单盘点法、盘点签盘点法、货架签盘点法等
	临时盘点	可以根据企业的需要随时进行
从工作需要上划分	全面盘点	对柜组全部商品逐一盘点
	部分盘点	对有关商品的库存进行盘点

第 6 条 年中、年终盘点

1. 年终、年中盘点原则上应采取全面盘点方式，如因特殊情况无法全面盘点时，应呈报总裁核准后，可改变其他方式进行。
2. 盘点期间原则上暂停收发物料，对于各生产单位在盘点期间所需用料的领料，经相关领导批准后，可以做特殊处理。
3. 盘点应按顺序进行，采取科学的计量方法，每项财物数量应于确认后再进行下一项盘点，盘点后不得更改。
4. 盘点物品时，会点人应依据盘点实际数量作详实记录。盘点人应按事先确定的方法进行盘点，协点人应大力配合盘点工作，监点人要做好监察工作。
5. 盘点结果必须经各有关人员签名确认，一经确认不得更改。
6. 盘点完毕，盘点人应将《盘点统计表》汇总并编制《盘存表》，《盘存表》一式两联，第一联由经管部门自存，第二联送财务部门，供核算盘点盈亏金额。

第 7 条 月末盘点

对月末的存货，由经管部门及财务部门实施盘点。

#### 第8条 临时盘点

1. 临时盘点由总裁视实际需要，随时指派人员抽点。
2. 临时盘点原则上不应事先通知经营部门，组织工作可适当简化。
3. 盘点的技术要求同年终、年中盘点。
4. 抽查盘点工作结束后，盘点小分队应出具抽查盘点报告，同时对盘点中注意事项的内容和库存管理中存在的其他问题及隐患进行文字阐述。
5. 盘点小组的报告经分部财务部审阅后，根据盘点报告反映问题的重要程度分别采取上报总部领导审批、自行组织调整或账务处理。

### 第3章 盘点实施

第9条 盘点时应将相应的记录填在盘点单据上。

第10条 盘点票面不得随意更改涂写，更改需用红笔在更改处签名。

第11条 初盘完成后，将初盘数量记录于《盘点表》上，将盘点表转交给复盘人员。

第12条 复盘时由初盘人员带复盘人员到盘点地点，复盘人员不应受到初盘的影响。

第13条 复盘与初盘有差异者，应与初盘人员一起寻找差异原因，确认后记入《盘点表》。

第14条 抽盘时可根据盘点表随机抽盘或随地抽盘。

### 第4章 盘点要求

第15条 盘点工作必须统一领导，事先制订计划，做好组织工作。

第16条 负责盘点的有关人员进行盘点前要明确自己的职责及工作任务，事先做好准备。

第17条 盘点工作要连续进行，原则上负责盘点各有关人员不准请假，若有事需离开，应事先请假，获准后方可离开，各有关人员不得擅自离开岗位。

第18条 所有盘点事项都以静态盘点为原则。

第19条 盘点应精确计量，避免用主观的目测方式，应于确定每种商品的数量后再继续进行下一项，盘点后不得随意更改。

第20条 盘点使用报表内所有栏目若有修改处，须经盘点有关人员签认后生效，否则应追究其责任。

第21条 盘点数据必须真实、可靠，盘点方法必须科学，程序必须规范。

第22条 盘点开始至工作结束期间，各组盘点人员均受盘点负责人指挥监督。

第23条 盘点过程中发现问题或遇到困难，需及时汇报。

第24条 盘点时，会点人均应依据盘点人实际盘点数，详实记录于《盘点统计表》，并于该表上互相



签名确认无误，对于差异较大的商品必须进行复盘；盘点完毕，盘点人应将《盘点统计表》进行系统录入。

第 25 条 盘点结束后由各组负责人向主盘人报告，经核准后才能离开岗位。

第 26 条 盘点报告必须及时完成。

第 27 条 在盘点各项工作结束后，相关部门需打印出《盘点盈亏报告表》一式三联，并填写数额差异原因的说明及对策后，呈报总裁签核，第一联送财务，第二联呈报总裁室，第三联相关部门自存作为库存调整的依据。

## 第 5 章 盘点奖惩

第 28 条 在盘点过程中，盘点人员应忠于职守，切实履行严格的盘点程序，表现优秀者予以奖励。

第 29 条 在盘点过程中，对玩忽职守、隐瞒事实、不遵从盘点程序、表现恶劣者予以惩罚。

## 第 6 章 盘点资料管理和账务处理

第 30 条 资料整理。将盘点表全部收回，并加以汇总。

第 31 条 计算盘点结果。报表中应计算出盘盈、盘亏数量。

第 32 条 根据盘点结果找出问题点，并提出改善对策。

第 33 条 财务部会计参与每年不少于两次的实地盘点，并做好记录。对于盘盈的存货及盘亏或毁损的存货应分清责任，及时向企业财务部做出书面请示，批复后按规定进行账务处理。

第 34 条 仓库负责人根据批准处理的盘点报表进行调账，实现账物一致。

## 第 8 章 附则

第 35 条 本制度制定后，呈总裁批准后实施，修改时亦同。

第 36 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 3. 8 废损存货管理制度

制度名称	废损存货管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1. 及时处理废损存货。</p>					

2. 有效降低存货成本。
3. 优化废损存货处理流程。

## 第2条 使用范围

1. 在库存货的废损处理。
2. 生产现场或其他存货使用现场废损存货的处理。

## 第2章 在库废损存货处理

第3条 存货在库保管期间，由于各种原因发生存货毁损、变质、霉烂造成损失时，必须及时填制“废损报告单”，上报审批。

第4条 仓储部经理和总裁根据各自的审批权限对废损报告单进行审批，出具审批意见，仓库根据审批意见对在库废损存货进行处理。

第5条 仓库及时将废损存货的报表报告报送财务部，财务部在授权范围内进行账务处理。

## 第3章 生产现场报废存货处理

### 第6条 生产辅助品报废处理

1. 生产辅助品的报废分正常报废与人为报废。正常报废按“以旧换新”原则给予更换，人为原因报废按物品价值给予相关责任人适当处罚。
2. 生产辅助品的报废由使用人提出申请，经所属工段长确认后，由车间主任签字。
3. 车间技术人员对拟报废的生产辅助品进行复核，确定其是否确已没有使用价值。
4. 将报废生产辅助品送企业废品仓存放，废品仓工作人员履行入仓手续。

### 第7条 生产半成品报废处理

1. 生产半成品的报废由车间工段长填写报废单，车间主任对拟报废品和报废单进行审核。
2. 车间技术人员对拟报废的生产辅助品进行复核，确定其是否确已没有使用价值。
3. 确定已报废的半成品，须同其他半成品进行分类存放，严禁混放。
4. 将报废生产半成品送企业废品仓存放，废品仓工作人员履行入仓手续。
5. 对于人为原因造成的半成品报废，要追究责任人的经济责任和行政责任。

## 第4章 其他存货的报废处理

第8条 其他存货报废申请由存货使用部门或存放部门提出，并由部门负责人签字确认。

第9条 财务部对拟报废的存货申请单进行财务审核和折价计算。

第10条 需要对拟报废的存货进行检测或复核以确认其是否确实需要报废时，由质量管理部组织专业人员或外请人员对存货进行检测或复查。

第 11 条 根据授权审批制度需要由总裁进行签字确认的，应及时送总裁进行审批。					
<b>第 5 章 附则</b>					
第 12 条 本制度自总裁审批签字后生效。					
第 13 条 本制度自××××年××月××日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 3. 9 存货核算工作规范

制度名称	存货核算工作规范			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了优化企业存货管理，规范存货核算业务，现根据国家《企业会计准则—存货》及其他财务会计法律法规的要求，结合本企业的存货管理特点，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称的存货，是指企业在日常活动中持有的以备出售的产成品或商品、处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料和物料等，主要包括各类原材料、在产品、半成品、产成品、商品、周转材料等。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 存货的核算与计价</b></p> <p>第 3 条 建立存货核算体制。</p> <p>1. 企业财务部进行存货的总分类核算和二级明细分类核算，存货仓库进行存货的三级明细核算。</p> <p>2. 财务部设置总账和明细分类账，各存货仓库设置数量、金额的存货明细账，并按照存货的品名、规格反映收入、发出和结存情况。</p> <p>第 4 条 存货核算职责分配。</p> <p>1. 财务部的存货核算人员定期对仓库存货收、发、存账目进行稽核、划价，稽核划价后加盖本人印章。</p> <p>2. 仓库工作人员每月向财务部和其他有关部门报送存货收发存明细表和存货耗用明细表。</p> <p>3. 存货核算人员与仓库工作人员相互配合，确保仓库存货明细账与财务部存货明细分类账相符。</p> <p>第 5 条 存货计价原则。</p> <p>存货成本计价的总原则是按实际成本入账，即在存货收发凭证、存货明细账和总账上均以实际价格反映存货的收发存情况。</p>					

企业入库单的价格组成如下表所示。

入库单据价格组成详表

单据名称	价格组成
外购商品入库单	1. 买价，即发票所列货款金额（不含增值税进项税款） 2. 各项杂费（包括运输费、装卸费、运输中的保险费）缴纳的税金（进口关税等） 3. 其他暂不计入库单的价格
产成品入库单	1. 直接材料成本即生产耗用的构成产成品的材料成本 2. 直接人工费用即一线生产人员的工资、动力、管理费用。存货实际价格采用“一次加权平均法”计算

第6条 计价办法。

1. 仓库工作人员在收料时根据入库单逐笔登记每笔存货的数量、单价及金额。
2. 财务部存货核算人员定期到仓库按加权平均法计算确定存货的实际价格。发出的存货，按照会计人员已确定的账面实际价格计价，计算出发出存货的金额。
3. 发出存货的计价方法一般采用加权平均法，即以期初存货的数量和本期收入存货数量为权数计算存货的平均单位成本，据以对发出存货进行计价。

第7条 不同方式取得的存货成本的确认方法。

1. 外购存货，以买价加运输费、装卸费、保险费、包装费、仓储费等费用、运输途中的合理损耗、入库前的挑选整理费用和按规定应计入成本的税金以及其他费用等作为实际成本。
2. 自制存货以制造过程中发生的各项实际费用，作为实际成本。
3. 委托外单位加工完成的存货，以实际耗用的原材料或者半成品及其加工费、运输费、装卸费和保险费等费用，以及按规定应计入成本的税金，作为实际成本。
4. 投资者投入的存货，以投资各方确认的价值，作为实际成本。
5. 接受捐赠的存货，按以下顺序确定其实际成本。
  - （1）捐赠方提供了有关凭据（如发票、报关单、有关协议）的，以凭据上标明的金额加上应支付的相关税费，作为实际成本。
  - （2）捐赠方没有提供有关凭据的，按如下顺序确定其实际成本。
    - ①以同类或类似存货的市场价格估计的金额，加上应支付的相关税费作为实际成本。
    - ②无同类或类似存货市场价格的，以所接受捐赠的存货的预计未来现金流量现值，作为实际成本。

6. 企业接受债务人以非现金资产抵偿债务方式取得的存货，或以应收债权换入的存货，以应收债权的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额，加上应支付的相关税费，作为实际成本。涉及补价的，按以下规定确定受让存货的实际成本。

（1）收到补价的，以应收债权的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额和补价，加上应支付的相关税费，作为实际成本。

（2）支付补价的，以应收债权的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额，加上支付的补价和应支付的相关税费，作为实际成本。

7. 以非货币性交易换入的存货，以换出资产的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额，加上应支付的相关税费，作为实际成本。涉及补价的，以以下规定确定换入存货的实际成本。

（1）收到补价的，以换出资产的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额，加上应确认的收益和应支付的相关税费。减去补价后的余额，作为实际成本。

（2）支付补价的，以换出资产的账面价值减去可抵扣的增值税进项税额后的差额，加上应支付的相关税费和补价，作为实际成本。

8. 盘盈的存货，以照同类或类似存货的市场价格，作为实际成本。

### **第3章 存货成本的确认**

第8条 存货以其成本入账。这里所指的成本是指存货的历史成本或实际成本，包括采购成本、加工成本和其他成本等。

第9条 存货的采购成本，包括采购价格、进口关税和其他税金、运输费、装卸费、安装费、保险费以及其他可直接归属于存货采购的费用。

第10条 存货的加工成本，包括直接人工费用和按照一定方法分配的制造费用。

第11条 其他成本，主要是指除采购成本、加工成本外，使存货达到目前场所和状态所发生的其他支出，如为特定客户设计产品所发生的设计费用等。

第12条 下列费用不包括在存货成本中，应在其发生时确认为当期费用。

1. 非正常消耗的直接材料、直接人工及制造费用。

2. 仓储费用（不含在生产过程中为达到下一个生产阶段所必需的仓储费用）。

第13条 企业领用或发出的存货，应当按照实际成本核算。

第14条 存货的收入和发出，均应有经过相应权限审批和符合规定的入库单和出库单作核算依据。

### **第4章 存货成本的核算**

第15条 企业自制的存货，以制造过程中的各项实际支出，作为实际成本。主要包括制造过程中耗用

的各种外购原材料、辅助材料、外购燃料及动力、直接从事产品生产人员和车间生产管理人员工资及福利费、固定资产折旧费和其他费用。

第 16 条 企业应当按照成本计算对象来归集、分配生产费用，设置生产成本“直接材料、直接人工、制造费用”明细分类账。

第 17 条 企业应当根据制造费用的性质，合理选择制造费用的分配方法。可选用的分配方法通常有以生产工人工资、按生产工人工时、按机器工时、按耗用原材料的数量或成本、按直接成本（原材料、燃料、动力、生产工人工资及福利费之和）、按产成品产量等。

第 18 条 在同一生产过程中，如果同时生产两种或两种以上的产品，并且每种产品的加工成本不能直接区分，这些加工成本应按照合理方法在各种产品之间进行分配。

第 19 条 企业月末计算在产品成本时，如果某种产品尚未全部完工，应当采取适当的方法划清完工产品和在产品的费用界限。不能直接将全部的生产费用转为完工产品的成本而不考虑在产品成本。

## 第 5 章 附则

第 20 条 企业设立“存货跌价准备”、“待处理财产损失”等核算账户，合理进行存货跌价计提准备。

第 21 条 报表时间及要求。

1. 各存货仓库结算日期统一为当月最后一天（如最后一天为休息日，则提前），次月 3 日前将编制的“存货收发存明细表”和“存货耗用明细表”报财务部及相关部门。

2. 月度要求报送存货进销存分类汇总表，季度、年度要求既送分类汇总表，同时要求报送存货库存明细表。

第 22 条 本规范由财务部制定，经总裁签字后生效。

第 23 条 本规范自××××年××月××日起执行，解释权和修订权归财务部所有。

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 4 章 企业内部控制——销售

## 4. 1 销售授权审批制度

制度名称	销售授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为规范企业销售行为，明确销售业务中涉及的审批权限，加强对销售业务的监督与控制，防范销售过程中的差错和舞弊，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于企业各业务部门、各子公司及分支机构。</div> <div>第 2 章 销售预算及定价审批</div> <div>第 3 条 销售部根据市场情况、目标利润、企业生产经营能力制订销售计划与预算，经企业管理高层审批后实施。</div> <div>第 4 条 经审批的销售预算应层层分解到各部门，细化到销售人员，以便于在销售过程中对销售成本进行有效控制。</div> <div>第 5 条 销售部负责制定产品价目表、赊销及折扣等销售优惠政策、付款政策等，报营销总监、总裁审批通过后具体实施。</div> <div>第 6 条 销售人员在销售过程中发生的有关情况，如按价目表上的规定价格、按规定条件给予的折扣，以及按信用政策确定的付款政策，应由销售经理审批后执行。</div> <div>第 7 条 销售业务中需要执行特殊价格、需要超出规定条件给予折扣，以及需要超出信用政策执行特殊付款政策的业务项目，应报营销总监审批，并于通过后执行。</div> <div>第 3 章 客户信用控制及合同审批</div> <div>第 8 条 财务部负责拟定企业信用政策及客户信用等级评价标准，并与销售部共同协商确定，完成后上报营销总监审核、总裁审批通过后执行，财务部、法务部备案。</div> <div>第 9 条 销售业务员在开展销售活动中，应及时收集并提供客户的信用信息和资料，为企业评估客户信用等级提供数据参考，财务部参与客户信用等级的评估。</div> <div>第 10 条 根据客户信用等级评价标准，销售部可依客户情况将客户分为 A、B、C、D 级 4 个信用等</div>					

级，并将客户信用等级评估报告提交销售经理、营销总监审核。

第 11 条 财务部根据合作客户的回款等情况定期对客户信用等级进行动态评价，变更客户信用等级时应报销售经理、营销总监审核。

#### 第 12 条 销售合同审批规定

1. 销售业务员在销售谈判中，应根据客户信用等级施以不同的销售策略。
2. 销售业务员在与客户订立销售合同时，应按照以下权限执行。

(1) 销售合同总额在××万元以下的，属销售业务员权限范围，无需报批，可直接与客户订立销售合同。

(2) 销售合同标的总额在××万～××万元的，由销售经理审批，予以订立。

(3) 销售合同标的总额在××万～××万元的，由营销总监审批，予以订立。

(4) 销售合同标的总额在××万元以上的，报总裁审批后，予以订立。

### 第 4 章 发货与退货审批

#### 第 13 条 发货的审批

1. 销售合同订立以后，销售业务员需开具发货通知单，经销售经理审核后，送至仓管员处以便备货。
2. 仓管员核对发货通知单，并严格按照发货通知单中各项目内容准备货物，并做好货物出库记录。
3. 运输主管负责办理货物发运手续，并组织运送货物，确保货物的安全准时送达目的地。

#### 第 18 条 客户退货的有关规定

1. 销售业务员接到客户提出的退货申请，需经销售经理审批后方可办理相关手续。
2. 质检员负责对客户退回的货物进行质量检查，并出具检验证明。
3. 仓管员对退回货物进行清点后方可入库，并填制退货接受报告。
4. 销售部对客户退货原因进行调查，并确定相关部门和人员的责任。

### 第 5 章 收款与坏账计提审批

第 14 条 应收账款主管负责编制企业应收账款明细表，并进行应收账款账龄分析，督促销售部及时催收应收账款。

第 15 条 销售会计对可能成为坏账的应收账款计提坏账准备。

第 16 条 法律顾问负责为企业制定诉讼方案，以应对催收无效的逾期应收账款。

第 17 条 销售会计对确定发生的坏账报财务经理、营销总监审批后作出会计处理。

### 第 6 章 附则

第 18 条 本制度由财务部与销售部共同制定并负责解释，修改亦同。



第 19 条 本制度自颁布之日起开始实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 4. 2 客户信用管理制度

制度名称	客户信用管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为充分了解和掌握客户的信誉、资信状况，规范企业客户信用管理工作，避免销售活动中因客户信用问题给企业带来损失，特制定本制度。					
第 2 条 本制度适用于对企业所有客户的信用管理。					
第 3 条 财务部负责拟定企业信用政策及信用等级标准，销售部需提供建议及企业客户的有关资料作为政策制定的参考。					
第 4 条 企业信用政策及信用等级标准经有关领导审批通过后执行，财务部监督各单位信用政策的执行情况。					
第 2 章 客户信用政策及等级					
第 5 条 根据对客户的信用调查结果及业务往来过程中的客户的表现，可将客户分为四类，具体如下表所示。					
客户分类表					
客户类别	销售情况		客户其他信息		
A 类	占累计销售额的 70%左右		规模大、信誉高、资金雄厚		
B 类	占累计销售额的 20%左右		规模中档、信誉较好		
C 类	占累计销售额的 5%左右		信用状况一般的中小客户		

D 类	占累计销售额的 5%左右	一般的中小客户、新客户、信誉不太好的客户
-----	--------------	----------------------

第 6 条 销售业务员在销售谈判时，应按照不同的客户等级给予不同的销售政策。

1. 对 A 级信用较好的客户，可以有一定的赊销额度和回款期限，但赊销额度以不超过一次进货为限，回款以不超过一个进货周期为限。

2. 对 B 级客户，一般要求现款现货。可先设定一个额度，再根据信用状况逐渐放宽。

3. 对 C 级客户，要求现款现货，应当仔细审查，对于符合企业信用政策的，给予少量信用额度。

4. 对 D 级客户，不给予任何信用交易，坚决要求现款现货或先款后货。

第 7 条 同一客户的信用限度也不是一成不变的，应随着实际情况的变化而有所改变。销售业务员所负责的客户要超过规定的信用限度时，须向销售经理乃至总裁汇报。

第 8 条 财务部负责对客户信用等级的定期核查，并根据核查结果提出对客户销售政策的调整建议，经销售经理、营销总监审批后，由销售业务员按照新政策执行。

第 9 条 销售部应根据企业的发展情况及产品销售、市场情况等，及时提出对客户信用政策及信用等级进行调整的建议，财务部应及时修订此制度，并报有关领导审批后下发执行。

### 第 3 章 客户信用调查管理

第 10 条 客户信用调查渠道。

销售部根据业务需要，提出对客户进行信用调查。财务部可选择以下途径对客户进行信用调查。

1. 通过金融机构（银行）调查。

2. 通过客户或行业组织进行调查。

3. 内部调查。询问同事或委托同事了解客户的信用状况，或从本企业派生机构、新闻报道中获取客户的有关信用情况。

4. 销售业务员实地调查。即销售部业务员在与客户的接洽过程中负责调查、收集客户信息，将相关信息提供给财务部，财务部分析、评估客户企业的信用状况。销售业务员调查、收集的客户信息应至少包括以下内容，如下表所示。

#### 销售业务员对客户进行信用调查用收集的客户信息列表

客户信息项目	主要内容
基础资料	客户的名称、地址、电话、股东构成、经营管理者、法人代表及其企业组织形式、开业时间等
客户特征	企业规模、经营政策和观念、经营方向和特点、销售能力、服务区域、发展潜力

等

业务状况 客户销售业绩、经营管理者 and 业务人员素质、与其他竞争者的关系、与本企业的业务关系及合作态度等

交易现状 客户的企业形象、声誉、信用状况、销售活动现状及优劣势、交易条件、出现的信用问题及对策等

财务状况 资产、负债和所有者权益的状况、现金流量的变动情况等

#### 第 11 条 信用调查结果的处理。

##### 1. 调查完成后应编写客户信用调查报告。

(1) 客户信用调查完毕，财务部有关人员应编制客户信用调查报告，及时报告给销售经理。销售业务员平时还要进行口头的日常报告和紧急报告。

(2) 定期报告的时间要求依不同类型的客户而有所区别。

①A 类客户每半年一次即可。

②B 类客户每三个月一次。

③C 类、D 类客户要求每月一次。

(3) 调查报告应按企业统一规定的格式和要求编写，切忌主观臆断，不能过多地罗列数字，要以资料 and 事实说话，调查项目应保证明确全面。

##### 2. 信用状况突变情况下的处理。

(1) 销售业务员如果发现自己所负责的客户信用状况发生变化，应直接向上级主管报告，按“紧急报告”处理。采取对策必须有上级主管的明确指示，不得擅自处理。

(2) 对于信用状况恶化的客户，原则上可采取如下对策：要求客户提供担保人和连带担保人；增加信用保证金；交易合同取得公证；减少供货量或实行发货限制；接受代位偿债和代物偿债，有担保人的，向担保人追债，有抵押物担保的，接受抵押物还债。

第 12 条 销售业务员自己在工作中应建立客户信息资料卡，以确保销售业务的顺利开展，及时掌握客户的变化以及信用状况。客户资料卡应至少包括以下内容。

1. 基本资料：客户的姓名、电话、住址、交易联系人及订购日期、品名、数量、单价、金额等。

2. 业务资料：客户的付款态度、付款时间、银行往来情况、财务实权掌管人、付款方式、往来数据等。

## 第 4 章 交易开始与中止时的信用处理

#### 第 13 条 交易开始。

1. 销售业务员应制订详细的客户访问计划，如某一客户已访问 5 次以上而无实效，则应从访问计划表

中删除。					
2. 交易开始时，应先填制客户交易卡。客户交易卡由企业统一印制，一式两份，有关事项交由客户填写。					
3. 无论是新客户，还是老客户，都可依据信用调查结果设定不同的附加条件，如交换合同书、提供个人担保、提供连带担保或提供抵押担保。					
第 14 条 中止交易。					
1. 在交易过程中，如果发现客户存在问题和异常点应及时报告上级，作为应急处理业务可以暂时停止供货。					
2. 当票据或支票被拒付或延期支付时，销售业务员应向上级详细报告，并尽一切可能收回货款，将损失降至最低点。销售业务员根据上级主管的批示，通知客户中止双方交易。					
第 5 章 附则					
第 15 条 本制度的最终解释权归财务部。					
第 16 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	

### 4. 3 销售合同管理制度

制度名称	销售合同管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为明确销售合同的审批权限，规范销售合同的管理，规避合同协议风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度根据《中华人民共和国合同法》及其相关法律法规的规定，结合本企业的实际情况制定，适用于企业各销售部、业务部门、各子公司及分支机构的销售合同审批及订立行为。</p> <p>第 2 章 销售格式合同编制与审批</p> <p>第 3 条 企业销售合同采用统一的标准格式和条款，由企业销售部经理会同法律顾问共同拟定。</p> <p>第 4 条 企业销售格式合同应至少包括但不限于以下内容。</p> <p>1. 供需双方全称、签约时间和地点。</p> <p>2. 产品名称、单价、数量和金额。</p>					

3. 运输方式、运费承担、交货期限、交货地点及验收方法应具体、明确。

4. 付款方式及付款期限。

5. 免除责任及限制责任条款

6. 违约责任及赔偿条款。

7. 具体谈判业务时的可选择条款。

8. 合同双方盖章生效等。

第5条 企业销售格式合同须经企业管理高层审核批准后统一印制。

第6条 销售业务员与客户进行销售谈判时，根据实际需要可对格式合同部分条款作出权限范围内的修改，但应报销售部经理审批。

### 第3章 销售合同审批、变更与解除

第7条 销售业务员应在权限范围内与客户订立销售合同，超出权限范围的，应报销售经理、营销总监、总裁等具有审批权限的责任人签字后，方可与客户订立销售合同。

第8条 销售合同订立后，由销售部将合同正本交档案室存档，副本送交财务部等相关部门。

第9条 合同履行过程中，因缺货或客户的特殊要求等，销售部或客户提出变更合同申请，由双方共同协商变更，重大合同款项应经总裁审核后方可变更。

第10条 根据合同规定的解除条件、产品销售的实际和客户的要求，销售部与客户协商解除合同。

第11条 变更、解除合同的手续，应按订立合同时规定的审批权限和程序执行，在达成变更、解除协议后，须报公证机关重新公证。

第12条 销售合同的变更、解除一律采用书面形式（包括当事人双方的信件、函电、电传等），口头形式一律无效。

第13条 企业法律顾问负责指导销售部办理因合同变更和解除而涉及的违约赔偿事宜。

### 第4章 销售合同的管理

第14条 空白合同由档案管理人员保管，并设置合同文本签收记录。

第15条 销售部业务员领用时需填写合同编码并签名确认，签订生效的合同原件必须齐备并存档。

第16条 销售业务员因书写有误或其他原因造成合同作废的，必须保留原件交还合同管理档案人员。

第17条 合同档案管理人员负责保管合同文本的签收记录，合同分批履行的情况记录，变更、解除合同的协议等。

第18条 销售合同按年、按区域装订成册，保存××年以作备查。

第19条 销售合同保存××年以上的，合同档案管理人员应将其中未收款或有欠款单位的合同清理另

册保管，已收款合同报销售经理批准后作销毁处理。					
<b>第 5 章 附则</b>					
第 20 条 本制度由销售部负责制定、解释及修改。					
第 21 条 本制度自颁布之日起生效。					
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 发货、退货管理制度

制度名称	发货、退货管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范本企业发货及退货作业规程，确保销售合同准确执行，避免或减少企业损失，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业所有销售发货及退货作业。</p> <p>第 3 条 各部门职责。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 销售部负责发货、销售退货的组织与全程跟踪工作。</li> <li>2. 仓储部负责货物的清点、包装、出库及入库工作。</li> <li>3. 运输部负责货物的运输工作。</li> <li>4. 质检部负责检查退回货物的质量。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 发货管理规定</b></p> <p>第 4 条 填写发货通知单。</p> <p>销售业务员根据正式签订的销售合同，按照客户订单编制发货通知单，经销售经理审核签字后，交仓储部以备货。《发货通知单》一式四联，分别留存销售部、财务部、仓储部及客户企业，列明购货单位、地址、产品名称、数量、单价、金额和制单人，并加盖销售专用章。</p> <p>第 5 条 备货出库。</p> <p>仓管员按照经盖章签字的《发货通知单》清点货物，填写《货物出库单》，再次核对《发货通知单》后，组织货物出库并登记台账。</p> <p>第 6 条 安排出货。</p>					

运输部根据仓储部提供的出货单据安排出货，发车前电话通知销售部业务员。如送货途中有任何异常，造成延误或不能送货，及时通知销售部业务员与客户沟通协调，确保在合同规定的时间内将货物完好无损地送达客户指定地点，并取回客户签字确认的回执。

第7条 开具发票。

1. 运输部将客户签字确认的回执交给财务部与销售部，财务部针对不同客户开具相应的发票。

2. 对于现款现货的客户，货款到账后财务根据回执开具相应发票；委托代销的客户填写客户月对账表，签字确认后返回销售业务员，由销售业务员根据财务对账单与客户月对账表核对，核对无误签字确认后返回财务，否则与客户进一步核准。

3. 财务部根据核准后的对账表开具相应发票，向客户收取货款。销售部将回执登记并归档，作为考核客户信誉额度的指标。

### 第3章 退货管理规定

第8条 因己方责任使得客户对接收的货物不满意或者货物不符合销售合同规定的要求，客户提出退货时，企业应接受退货，退货须经销售经理审批后方能办理。

第9条 质检员应对退回的货物进行质量检查，并出具检验结果报告。

第10条 仓储部负责清点退回货物，注明退回货物的品种和数量后，填写退货接收报告单。

第11条 销售业务员根据退货接收报告单对客户的退货进行调查，确定客户索赔金额的有效性及合理性，将调查结果及意见记录在退货接收报告单上，提交给销售经理及财务部作为最后审核的依据。

第12条 销售经理根据退货接收报告、调查结果及意见，最终核定退货理赔。

第13条 财务部根据退货理赔单据和凭证，办理相应的退款事宜，并对企业主营业务收入和应收账款等进行相关账务处理。

### 第4章 附则

第14条 本制度自总裁审批通过后颁布施行，修订亦同。

第15条 本制度最终解释权归销售部。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 4.5 货款回收管理制度

制度名称	货款回收管理制度	受控状态	
------	----------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为了规范企业销售货款的回收管理工作，确保销售账款能及时收回，防止或减少企业呆账、坏账的发生和不良资产的形成，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>适用于本企业销售货款的回收管理。</p> <p>第 3 条 职责。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 销售部负责销售回款计划的制订与应收账款的催收工作。</li> <li>2. 财务部负责应收账款的统计及相关账务处理工作，并督促销售部及时催收应收账款。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 未收款的管理</b></p> <p>第 4 条 当月到期的应收货款在次月××号前尚未收回，从即日起至月底止，将此货款列为未收款。</p> <p>第 5 条 未收款的处理程序。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 财务部应于每月××号前将未收款明细表交至销售部。</li> <li>2. 销售部将未收款明细表及时通知相应的销售业务员。</li> <li>3. 销售业务员将未收款未能按时收回的原因、对策及最终收回该批货款的时间于××日内以书面形式提交销售经理，销售经理根据实际情况审核是否继续向该客户供货。</li> </ol> <p>第 6 条 销售经理负责每月督促各销售业务员回收未收款。</p> <p>第 7 条 财务部于每月月底检查销售业务员承诺收回货款的执行情况。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 催收款的管理</b></p> <p>第 8 条 未收款在次月××号前尚未收回，从即日起到月底止，此应收货款为催收款。</p> <p>第 9 条 催收款的处理程序。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 销售经理应在未收款转为催收款后的××日内将其未能及时回收的原因及对策，以书面形式提交营销总监批示。</li> <li>2. 货款经列为催收款后，销售经理应于××日内督促相关销售业务员收回货款。</li> </ol> <p>第 10 条 货款列为催收款后的××日内，若货款仍未收回，企业将暂停对此客户供货。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 准呆账的管理</b></p> <p>第 11 条 财务部应在下列情形出现时将货款列为准呆账。</p>				



1. 客户已宣告破产，或虽未正式宣告破产但破产迹象明显。
2. 客户因其他债务受到法院查封，货款已无偿还可能。
3. 支付货款的票据一再退票而客户无令人信服的理由，并已停止供货一个月以上者。
4. 催收款迄今未能收回，且已停止供货一个月以上者。
5. 其他货款的回收明显存在重大困难，经批准依法处理者。

第 12 条 企业准呆账的回收以销售部为主力，由财务部协助。

第 13 条 通过法律途径处理准呆账时，以法律顾问为主力，由销售部、财务部协助。

第 14 条 财务部每月月初对应收款进行检查，按照准呆账的实际情况填写《坏账申请批复表》报请财务部经理审批。

## 第 5 章 附则

第 15 条 本制度由财务部制定、解释和修改。

第 16 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 4. 6 应收账款管理制度

制度名称	应收账款管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为保证企业最大可能利用客户信用拓展市场，同时防范应收账款管理过程中的各种风险，减少坏账损失，加快企业资金周转，提高企业资金的使用效率，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度所称的应收账款，包括赊销业务所产生的应收账款和企业经营中发生的各类债权，主要包括应收销货款、预付购货款、其他应收款三个方面的内容。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 赊销业务管理</b></p> <p>第 3 条 在货物销售业务中，凡客户利用信用额度赊销的，须由经办销售业务员填写赊销的“开据发票申请单”，注明赊销期限。</p>					

第4条 销售经理按照客户信用限额对赊销业务签批后，财务部门方可开票，仓库管理部门方可凭单办理发货手续。

第5条 应收账款主管应定期按照“信用额度期限表”核对应收账款的回款和结算情况，严格监督每笔账款的回收和结算。

第6条 应收账款超过信用期限××日内仍未回款的，应及时上报财务经理，并及时通知销售经理组织销售业务员联系客户清收。

第7条 凡前次赊销未在约定时间结算的，除特殊情况下客户能提供可靠的资金担保外，一律不再发货和赊销。

第8条 销售业务员在签订合同和组织发货时，须按照信用等级和授信额度确定销售方式，所有签发赊销的销售合同都必须经销售经理签字后方可盖章发出。

### 第3章 应收账款监控制度

第9条 应收账款主管应于每月最后××日前提供一份当月尚未收款的《应收账款账龄明细表》，提交给财务经理、销售经理及营销总监。

第10条 销售业务员在与客户签订合同或协议书时，应按照《信用额度表》中对应的客户信用额度和期限，约定单次销售金额和结算期限，并在期限内负责经手相关账款的催收和联络。

第11条 销售部应严格按照《信用额度表》和财务部门的《应收账款账龄明细表》，及时核对、跟踪赊销客户的回款情况。

第12条 清收账款由销售部统一安排路线和客户，并确定返回时间，销售业务员在外清收账款时，无论是否清结完毕，均需随时向销售经理电话汇报工作进度和行程。

第13条 销售业务员于每日收到货款后，应于当日填写收款日报表一式四份，一份自留，三份交企业财务部。

第14条 销售业务员收取的汇票金额大于应收账款时，非经销售经理同意，现场不得以现金找还客户，而应作为暂收款收回，并抵扣下次账款。

第15条 销售业务员收款时对于客户现场反映的价格、交货期限、质量、运输问题，在业务权限内时可立即给予答复，若在权限外需立即汇报销售经理，并在不超过××个工作日内给予客户答复。

第16条 销售业务员在销售产品和清收账款时不得有下列行为，一经发现，分别给予罚款或者开除处分，并限期补正或赔偿，情节严重者移交司法部门处理。

1. 收款不报或积压收款。
2. 退货不报或积压退货。

3. 转售不依规定或转售图利。
4. 代销其他厂家产品。
5. 截留，挪用，坐支货款不及时上缴。
6. 收取现金改换承兑汇票。

#### 第4章 应收账款交接

第17条 销售业务员岗位调换、离职，必须对经手的应收账款进行交接。

第18条 凡销售业务员调岗的，必须先办理包括应收账款、库存产品等在内的交接，交接未完，不得离岗，交接不清的，责任由移交者负责，交接清楚后，责任由接替者负责。

第19条 凡销售业务员离职的，应在××日前向企业提出申请，经批准后办理交接手续，未办理交接手续而自行离开者其薪资和离职补贴不予发放，由此给企业造成损失的，将依法追究法律责任。

第20条 离职交接以最后在交接单上批示的生效日期为准，在生效日期前要完成交接，若交接不清又离职时，仍将依照法律程序追究当事人的责任。

第21条 销售业务员提出离职后须把经手的应收账款全部收回或取得客户付款的承诺担保，若在××个月内未能收回或取得客户付款承诺担保的则不予办理离职手续。

第22条 离职销售业务员经手的坏账理赔事宜如已取得客户的书面确认，则不影响离职手续的办理，其追诉工作由接替人员接办。理赔不因经手人的离职而无效。

第23条 “离职移交清单”至少一式三份，由移交、接交人核对内容无误后双方签字，保存在移交人一份，接交人一份，企业档案存留一份。

第24条 销售业务员接交时，应与客户核对账单，遇有疑问或账目不清时应立即向销售经理反映，未立即呈报，有意代为隐瞒者应与离职人员同负全部责任。

第25条 销售业务员办交接时由销售经理监督；移交时发现贪污公款、短缺物品、现金、票据或其他凭证者，除限期赔还外，情节重大时依法追究其民事、刑事责任。

第26条 应收账款交接后××个月内应全部逐一核对，无异议的账款由接交人负责接手清收。

第27条 交接前应核对全部账目报表，有关交接项目概以交接清单为准，交接清单若经交、接、监三方签署盖章即视为完成交接，日后若发现账目不符时由接交人负责。

#### 第5章 附则

第28条 本制度解释权归企业财务部。

第29条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

## 4.7 销售回款奖惩制度

制度名称	销售回款奖惩制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的</p> <p>1. 进一步加强应收账款管理，加大货款回收和清欠力度，确保货款回收率达××%。</p> <p>2. 激励销售业务员积极销售，及时回收货款，将销售业务员的收入与货款回收全面挂钩，体现回款与销售同等重要原则。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本制度适用于销售部全体销售业务员及相关人员。</p> <p>第3条 销售业务员奖惩细则</p> <p>1. 销售业务员在完成销售任务的基础上，采取按提成比例进行奖惩。</p> <p>2. 货款回收率达××%的，给予销售业务员××%的提成奖励。</p> <p>3. 货款逾期不到位超过××天的，销售业务员的提成奖励降至××%。</p> <p>4. 逾期货款超过××个月仍未到账的，取消销售业务员的提成奖励。</p> <p>5. 对拖延1年以上的货款，销售业务员除了不能享受提成奖励外，还应接受××%的处罚。</p> <p>6. 销售中遇倒账或收回票据未能如期兑现时，经办业务员应负责赔偿售价或损失的××%。</p> <p>7. 凡属销售业务员责任心不强导致发生坏账的，应按坏账金额的××%扣减销售业务员的业务提成。</p> <p>第4条 企业将货款回收、清欠工作纳入销售业务员的绩效考核范围，并作为今后提拔任免和奖惩的依据。</p> <p>第5条 财务人员奖惩</p> <p>1. 应收账款主管应做好应收账款账龄分析工作，并督促和协助销售部回收货款。</p> <p>2. 销售部门应收账款回收率达××%的，给予应收账款主管××%的奖励。</p> <p>3. 因应收账款账龄分析出错或不及时而导致货款不能及时回收的，予以应收账款××%的处罚。</p> <p>第6条 法律顾问奖励</p> <p>1. 企业法律顾问负责对逾期账款提起诉讼，协助销售部清收欠款。</p> <p>2. 法律顾问通过法律途径追回欠款的，给予欠款××%的奖励。</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	

## 4.8 问题账款管理办法

制度名称	问题账款管理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为维护本企业与销售人员的权益，减少坏账损失，特制定本办法。</p> <p>第2条 问题账款指本企业销售业务员销售过程中所发生被骗、被倒账、收回票据无法如期兑现或部分货款未能如期收回等情况所涉账款。</p> <p>第3条 因销货而发生的应收账款，自发票开立日起，满××个月尚未收回，亦未按企业规定办理销货退回者，视同问题账款。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 问题账款的处理</b></p> <p>第4条 问题账款发生后，销售部门应于××日内，据实填写《问题账款报告书》，并附相关证据、资料等，依序呈请销售经理查证并签注意见后，呈报营销总监并转请法律顾问协助处理。</p> <p>第5条 《问题账款报告书》上的基本资料栏，由销售会计填写；账款发生经过、处理意见及附件明细等栏，由经办销售业务员填写。</p> <p>第6条 法律顾问应于收到报告书后××日内，与经办业务员及销售经理、财务部经理了解情况，了解情况后拟定处理方案，呈请营销总监批示。</p> <p>第7条 “问题账款”发生后，经办业务员未依规定期限提出报告书，请求协助处理者，法律顾问可不予受理。逾××天仍未提出者，该“问题账款”应由经办业务员负全额赔偿责任。</p> <p>第8条 销售会计未主动填写报告书的基本资料或销售经理疏于督促经办销售业务员于规定期限内填写并提出报告书，致使经办销售业务员应负全额赔偿责任时，应连带受行政处分。</p> <p>第9条 经核定由经办销售业务员先行赔偿的“问题账款”，法律顾问应寻求一切可能的途径继续处理。若事后追回产品或货款时，应通知财务部于追回之日起××天内，依比率一次退还原经办业务员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 坏账的处理</b></p> <p>第10条 销售业务员全权负责对自己经手赊销业务的账款回收。</p> <p>第11条 销售业务员应定期或不定期地对客户进行访问（电话或上门访问，每季度不得少于××次）。</p>					

<p>第 12 条 销售业务员访问客户时，如发现客户有异常现象，应自发现问题之日起××日内填写“问题客户报告单”，并建议应采取的措施，或视情况填写“坏账申请书”呈请批准。</p> <p>第 13 条 符合下列条件之一的，可以由财务部确认为坏账：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因债务人死亡，以其遗产清偿后仍然无法收回；</li> <li>2. 因债务人破产，以其破产财产清偿后仍然无法收回；</li> <li>3. 债务人较长时期（超过××年）未履行偿债义务，并有足够证据表明无法收回或收回的可能性极小。</li> </ol> <p>第 14 条 销售业务员提交“坏账申请书”时，应将客户的名称、负责人姓名、营业地址、电话号码等填写清楚，并将申请事实及理由做简明扼要的叙述，经销售经理、营销总监批准后，连同账单或差额票据转交财务部处理。</p> <p>第 15 条 财务部负责定期对应收款项进行全面检查，预计各项应收款项可能发生的坏账，对于没有把握能够收回的应收款项，应当计提坏账准备。</p> <p>第 16 条 计提坏账准备的范围、提取方法、账龄的划分和提取比例，由财务经理负责草拟意见，经总裁批准，并按照法律、行政法规的规定报有关各方备案。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 17 条 本制度由财务部、销售部共同制定，解释权归财务部。</p> <p>第 18 条 本制度自颁布之日起实施。</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	

## 4. 9 应收票据管理制度

制度名称	应收票据管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为规范企业应收票据的管理，防范应收票据风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 企业应收票据管理应遵循核准、记录和保管职能相互分离原则。</p> <p>第 3 条 应收票据的审核。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业在接受应收票据时，财务人员要按照《票据法》和《支付结算办法》等规定，仔细审核票据的真实性、合法性，防止以假乱真，避免或减少应收票据风险。</li> <li>2. 收回的票据为非统一发票抬头客户正式背书，因而未能如期兑现或交货尚未收回货款，且不按企业</li> </ol>					

规定作业，手续不全者，其经办业务员应负责赔偿售价或损失的××%。

第4条 应收票据的批准。

1. 应收票据的取得和贴现必须经由保管票据以外的主管人员书面批准。
2. 接受客户票据需经批准手续，降低伪造票据以冲抵、盗用现金的可能性。
3. 票据的贴现须经主管人员审核和批准，以防伪造。

第5条 应收票据的账务处理。

1. 应收票据的账务处理，包括收到票据、票据贴现、期满兑现时登记应收票据等有关的总分类账。
2. 销售会计应仔细登记应收票据备查簿，以便日后进行追踪管理。

第6条 应收票据的保管。

1. 企业设专人保管应收票据，且保管人员不得经办会计记录。
2. 对于即将到期的应收票据，应及时向付款人提出付款。
3. 对已贴现的票据应在备查簿中登记，以便日后追踪管理。

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 企业内部控制——工程项目

## 5. 1 工程项目授权批准制度

制度名称	工程项目授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为规范企业工程项目实施中的授权批准行为，明确授权范围、责任和权限，强化工程项目授权的管理，维护项目实施的工作秩序，根据国家相关法律、法规规定和企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 企业的工程项目事宜由工程部主要负责，其他部门应该根据需要给予积极的配合。</p> <p>第 3 条 凡企业有工程项目立项，工程部经理需根据工程规模大小组织成立不同人数的工程项目小组。</p> <p>第 4 条 工程项目组第一负责人为项目经理，由工程部经理推荐，人力资源部审核后由总裁任命。</p> <p>第 5 条 工程项目组根据需要配置技术、会计、文员等具体岗位，人员由项目经理推荐，工程部经理和人力资源部经理审核后交由总裁批准。</p> <p>第 6 条 工程部所组织项目组所有参与人员必须具备以下 4 个方面的条件。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 必须是企业全职工作人员。</li> <li>2. 必须具有相关的专业知识和技能。</li> <li>3. 必须熟悉相关法规、政策。</li> <li>4. 能够切实维护企业的切身利益。</li> </ol> <p>第 7 条 企业工程项目组织和实施过程中，必须按照规定的批准流程进行，关键环节的控制如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目决策批准流程 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 工程部经理上报项目建议书。</li> <li>(2) 总裁审批后，工程部经理进行可行性研究。</li> <li>(3) 工程部经理上报可行性报告。</li> <li>(4) 总裁组织专项会议审议。</li> <li>(5) 审议通过后工程立项。</li> </ol> </li> <li>2. 工程概预算批准流程 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 项目经理上报工程预概算报告。</li> <li>(2) 工程部经理审核。</li> </ol> </li> </ol>					



<p>(3) 财务部经理审核。</p> <p>(4) 总裁审批通过后执行。</p> <p>3. 进度款支付批准流程</p> <p>(1) 工程承包单位提出进度款支付申请。</p> <p>(2) 项目经理对照合同检查后上报。</p> <p>(3) 工程部经理审核。</p> <p>(4) 财务部经理审核。</p> <p>(5) 总裁审批通过后财务部办理支付手续。</p> <p>4. 竣工决算批准流程</p> <p>(1) 项目经理提交决算报告书</p> <p>(2) 工程部经理审核。</p> <p>(3) 财务部经理审核。</p> <p>(4) 总裁审批通过后执行。</p> <p>第 8 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。</p> <p>第 9 条 授权、批准均应有文件记录，以书面授权为主，方便以后查考。</p> <p>第 10 条 本制度自颁布之日起实施，解释权归总裁办公室。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 5. 2 项目决策管理制度

制度名称	项目决策管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为规范公司工程项目决策的管理，依据国家相关法律法规及公司有关章程规定，制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称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。</p> <p>第 3 条 工程项目决策必须遵循民主化、科学化、规范化原则。</p>					

1. 民主化，严禁单独个人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按照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它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，为工程项目提供技术方面的支持，编制项目建议书和项目可行性研究报告。
2. 财务部，为工程项目提供财务方面的参考意见。
3. 审计部，对决策的过程实施监督审计。
4. 法务部，为工程项目提供法律方面的支持。
5. 其他相关部门根据需要给予必要支持和配合。

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（包工包料或包工不包料）。
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. 工程项目投资未超过最近一个会计年度净资产值的5%，由总裁办公会议评估论证并批准。
2. 工程项目投资占最近一个会计年度净资产值的5%—20%，由总裁办公会议评估论证，报董事会批准。
3. 超过以上投资额的项目由总裁办公会议评估论证，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进行审计，对决策的实施过程进行监督，对决策的结果负责评审并做出结论。

第9条 本制度解释权及修改权在集团公司董事会。

第10条 本制度自发布之日起生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 5.3 概预算审查制度

制度名称	概预算审查制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为了加强对工程项目概、预算过程的监督，保证建设资金合理、合法、有效使用，不断提高投资项目的管理水平，根据国家有关法律规定，结合企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度所称工程项目概预算，是指公司（含分公司、子公司）以自建、外包、分包等形式实施工程建设项目时所进行的概算及预算。</p> <p>第3条 责任单位。</p> <p>工程项目的概、预算管理部门分别为工程部、财务部、审计部，各自的职责如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工程项目部收集编制工程项目预算的各种资料，编制并执行工程项目预算。</li> <li>2. 财务部对概预算编制的各种依据进行审核，对数值进行复核演算。</li> <li>3. 审计部对概预算编制、报批过程进行审计监控，确保编制过程的规范性。</li> </ol> <p>第4条 工程项目概、预算的审查要求检验工程概、预算的合规性、合法性、合理性、真实性，重点审查以下8个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 是否执行国家、地方概、预算定额标准。</li> <li>2. 是否按国家或地方政策调整材料价格、调整定额等的文件规定执行。</li> <li>3. 是否正确套用定额标准。</li> <li>4. 是否按国家或地方政府规定标准收取费用。</li> <li>5. 主要材料价格的真实性。</li> <li>6. 是否按施工图及更改资料计算工程量，同时审查更改资料的合规性和有效性。</li> <li>7. 是否按国家规定的计费程序操作，有无违反操作程序多计费的问题。</li> <li>8. 其他重要事项。</li> </ol> <p>第5条 需要审查的资料包括但不限于以下内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 审查项目申报书。</li> <li>2. 审查建议书或可行性研究报告。</li> <li>3. 审查立项或初步设计批复文件。</li> <li>4. 审查项目支出明细预算及编制说明。</li> </ol>					

<p>5. 审查工程量的计算方式。</p> <p>6. 审查材料预算价格。</p> <p>7. 审查预、概算编制人员资质。</p> <p>8. 审查其他相关资料及依据。</p> <p>第6条 审查程序。</p> <p>1. 审计部根据公司审计委员会指示组织专项审计小组。</p> <p>2. 向工程部发送审计通知单，一般是在预概算经总裁审批通过后。</p> <p>3. 开展调查确证工作，实施实质性的审计工作。</p> <p>4. 撰写工作底稿，根据工作底稿完成审计报告。</p> <p>5. 上交审计报告至总裁办公室及审计委员会。</p> <p>6. 对审计结果的执行情况进行后续审计。</p> <p>第7条 本制度适用于集团公司及下属各分、子公司。</p> <p>第8条 本制度从下发之日起开始执行，由公司审计部负责解释。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 5.4 竣工清理管理制度

制度名称	竣工清理管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的。</p> <p>为了确保工程竣工清理工作的顺利实施，保证工程项目能够如期进行竣工验收并投入使用，特制定此管理制度</p> <p>第2条 相关定义。</p> <p>本制度所称竣工清理，是指工程竣工后对施工所产生的渣土、弃土、弃料、余泥、泥浆及其他废弃物的清理以及土地的平整、环境污染的治理，以最大限度的还原周边环境原貌。</p> <p>第3条 责任单位。</p> <p>1. 自建工程项目。</p>					

由工程部负责组织竣工清理工作，总裁验收确认；需要雇佣、使用清理工作队或清理工人的需经过人力资源部审核。

## 2. 外包工程项目。

由工程部与承包商、分包商协商具体的清理事宜，并负责清理检查、清理验收工作，总裁审核确认。

## 第4条 清理计划。

在工程开工前工程部应要求施工单位提交竣工清理计划，计划内容包括以下4个方面。

### 1. 清理范围。

明确竣工清理的范围，根据政府有关管理制度及工程量的大小规定竣工清理的范围；清理范围、责任事项的界定一定要精确、严谨。

### 2. 清理内容。

(1) 清除建筑垃圾，施工单位至少对建筑场地内集中堆放的建筑垃圾进行装车清运，按照相关的处理办法进行处理。

(2) 场地平整，施工单位至少对因建筑施工而造成的场地地形变化进行处理，按照有关要求平整恢复。

(3) 修复损坏环境，施工单位至少对因进驻施工而损坏或污染的植被、设施进行修复，按照有关规定如需赔偿，根据合同在结算款中扣除。

### 3. 清理方法。

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

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

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

### 4. 达标标准。

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

## 第5条 检查批准程序。

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

2. 竣工验收准备阶段，工程部跟据施工单位的清理计划进行监督和检查。

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

4. 工程部经理审批《竣工清理完成报告》后留存，作为竣工验收报告组成部分。

第6条 本制度之颁布之日起执行，由工程部负责解释。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 5.5 竣工验收管理制度

制度名称	竣工验收管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的。</p> <p>竣工验收是检查工程建设是否符合设计要求和工程质量的收环节，对保证工程项目及时投产，发挥投资效果，总结建设经验有重要作用，为了指导工程项目竣工验收工作的顺利开展，特制定本制度。</p> <p>第2条 管理范围。</p> <p>凡新建、扩建、改建的基本建设项目（工程）和技术改造项目按批准的设计文件所规定的内容建成，符合验收标准的，必须及时组织验收，办理固定资产移交手续。</p> <p>第3条 竣工验收依据。</p> <p>1. 批准的设计任务书、初步设计或扩大初步设计、施工图和设备技术说明书以及现行施工技术验收规范以及公司有关审批、修改、调整文件等。</p> <p>2. 从国外引进新技术或成套设备的项目以及中外合资建设项目，还应按照签订的合同和国外提供的设计文件等资料，进行验收。</p> <p>第4条 竣工决算的编制。</p> <p>1. 所有竣工验收的项目在办理验收手续之前，必须对所有财产和物资进行清理，编制竣工决算，分析概预算执行情况，考核投资效果，报上级审查。</p> <p>2. 竣工项目经验收交接后，应及时办理固定资产移交手续，加强固定资产的管理。</p> <p>第5条 工程剩余物资处置。</p> <p>1. 建设工程完工后，工程部应当对工程剩余物资进行清理，对需处置的剩余物资，工程部经理提出处置建议报总裁审批，收入报财务部冲减建设成本。</p> <p>2. 工程项目现场使用的办公设备清点入库或移交其他项目。</p> <p>第6条 整理资料。</p>					

工程项目（包括单项工程）竣工验收结束后，各相关部门应将所有技术文件材料进行系统整理，分类立卷，按照规定程序归档留存。

#### 第7条 竣工验收程序。

根据工程项目的规模大小复杂程度，整个项目的验收可分为初步验收和竣工验收两个阶段进行。规模较大、较复杂的项目，应先进行初验，然后进行全部项目的竣工验收；规模较小，较简单的项目，可以一次进行全部项目的竣工验收。

1. 施工单位按照国家规定，整理好文件、技术资料，提出交工报告。
2. 工程部接到报告后组织财务、设计及使用等有关部门进行验收。
3. 经过各单项工程的验收，确认工程项目全部完成，符合设计要求，并具备竣工图表、竣工决算、工程总结等必要文件资料，工程部负责向上逐级汇报，由总裁最终审批。
4. 根据工程规模不同，将工程验收情况报告报送不同级别政府职能部门进行审批。

#### 第8条 特殊情况下竣工验收的要求。

1. 工程项目基本符合竣工验收标准，只是零星土建工程和少数非主要设备未按设计规定的内容全部建成，但不影响正常使用，亦应办理竣工验收手续。对剩余工程，应按设计留足投资，限期完成。
2. 工程部分单项已经实际使用，近期不能按原设计规模续建的，应从实际情况出发，可缩小规模，报公司批准后，对已完成的工程和设备，尽快组织验收，办理固定资产的移交手续。
3. 国外引进设备项目，按合同规定完成负荷调试，设备考核合格后，进行竣工验收。其他项目在验收前是否要安排试生产阶段，按各个行业的规定执行。

#### 第9条 本制度经总裁审批后生效，修改和废止亦同。

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 6 章 企业内部控制——固定资产

## 6. 1 固定资产授权批准制度

制度名称	固定资产授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的。</div> <div>1. 明确固定资产授权审批方式、程序和相关措施，规定审批人权限、责任以及经办人的职责范围和工作要求。</div> <div>2. 确保固定资产的安全与完整，提高固定资产的利用效率。</div> <div>第 2 条 责权单位。</div> <div>1. 资产管理部为固定资产的管理部门。</div> <div>2. 固定资产使用部门为固定资产的日常维护和保养部门。</div> <div>3. 财务部为固定资产各类账务的处理部门。</div> <div>第 3 条 本制度所指的固定资产包括使用年限超过一年，单位价值较高的房屋、建筑物、机器设备、运输工具、仪器仪表、电子设备、办公设施等。</div> <div>第 2 章 固定资产投资预算审核审批</div> <div>第 4 条 固定资产使用部门根据实际使用情况，编制本部门固定资产投资预算。</div> <div>第 5 条 资产管理部固定资产管理员根据各部门提交的固定资产投资预算，汇总整理成企业固定资产投资预算，经资产管理经理审核确认后，交财务部审核。</div> <div>第 6 条 财务部对固定资产投资预算的各种数据和其依据资料及其预算的意见进行复核，财务部经理提供审核意见，交总裁审核后，提交董事会批准。</div> <div>第 7 条 各部门严格按照固定资产投资预算购置固定资产，并将固定资产投资严格控制在预算之内。</div> <div>第 3 章 固定资产购置申请审批</div> <div>第 8 条 固定资产使用部门填写固定资产采购申请单。</div> <div>第 9 条 采购申请单的批准。</div> <div>1. 资产管理部审核采购申请单，审查是否在采购预算范围之内，如果在采购预算范围之内，资产管理</div>					



部经理审批即可。

2. 采购预算外金额在××万人民币元以下固定资产采购申请，企业财务总监审核批准即可。

3. 投资预算外金额在××万人民币元以上（含×万）的固定资产购置应报总裁审批。

第 10 条 经审批的采购单交到采购部，采购部根据采购申请单及企业采购相关规定进行采购。

第 11 条 质量管理部和技术部相关人员应参与购货订单或购货合同在技术和质量方面的条款的制定。

第 12 条 对技术质量要求较高、费用支出较大的设备购货合同，应由不同专业技术人员如采购专家、工程师、生产人员、法律顾问、财务专家组成的小组做最后的审查。

#### 第 4 章 固定资产维修申请审批

第 13 条 使用部门负责固定资产的日常维修保养工作，对于定期的维修保养应提交维修申请。

第 14 条 固定资产管理员审核维修申请单，资产管理部经理签字后，交财务部复核，维修申请在维修计划内并且维修金额在×××元以内的，资产管理部直接安排维修。

第 15 条 固定资产临时维修或维修费用在×××元以上的维修应报总裁审批后再进行安排。

第 16 条 工程部根据审批后的维修申请单进行固定资产的维修。

#### 第 5 章 固定资产处置与转移申请批准

第 17 条 固定资产报废和出售申请审批。

1. 固定资产使用部门根据固定资产的实际使用情况，提出报废和出售申请。

2. 计划内预计报废的固定资产报废或出售，由资产管理部经理批准即可。

3. 计划外的预计金额在×万元以下固定资产报废或出售，由资产管理部经理审批。

4. 计划外的预计金额在×万～××万固定资产报废或出售，财务总监审批，计划外金额××万以上的（包括××万元）的固定资产报废（出售），上报企业总裁审核批准。

第 18 条 固定资产报损和报失申请审批。

1. 固定资产发生破损或丢失时，固定资产使用部门提出报损或报失申请单。

2. 报损固定资产的预计价值在×万元以下，报财务总监审批即可；价值在×万以上（含×万），上报企业总裁审核批准。

3. 报失固定资产的预计价值在×万元以下，报财务总监审批即可；价值在×万以上（含×万），上报企业总裁审核批准。

第 19 条 固定资产出租和出借申请审批。

1. 由租用人或借用人提出书面要求或申请，说明相关情况，送资产管理部。

2. 资产管理部会同财务部门拟订方案，与租用人或借用人签订出租或出借合同。

<p>3. 出租或出借合同审批。</p> <p>(1) 出租或出借合同金额在×××元以下，由资产管理部经理审批即可。</p> <p>(2) 金额在×××元以上（含×××元），由财务总监审批签字。</p> <p>(3) 计划外的出租出借申请一律上报企业总裁审核批准。</p> <p>4. 资产管理部根据经过审批的出租或出借合同办理固定资产移出手续，会同财务部根据合同填写固定资产管理卡并进行账务处理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第6章 附则</b></p> <p>第20条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。</p> <p>第21条 本制度由资产管理部负责解释。</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	

## 6.2 固定资产购置管理制度

制度名称	固定资产购置管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为对企业固定资产的购置进行有效管理，降低购置成本，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于企业所需机械设备的购置以及购建工程等。</p> <p>第3条 编制固定资产采购计划与预算。</p> <p>1. 固定资产使用部门根据实际需要，编制本部门的固定资产年度采购计划，填制《固定资产新增计划表》以及部门的《固定资产购置预算表》。在经由部门负责人审核批准后，报资产管理部汇总。</p> <p>2. 资产管理部固定资产管理员对各部门上报的《固定资产新增计划表》和《固定资产购置预算表》进行审核汇总，并据此编制企业的《固定资产购置预算表》，报财务部批准备案。</p> <p>3. 固定资产管理员审核内容包括以下几个方面。</p> <p>(1) 购置的原因。</p> <p>(2) 拟购入时间。</p> <p>(3) 拟购入数量。</p> <p>(4) 对于是由于现有固定资产折旧年限已到需新增的，应审核其相应的购入时间和实际折旧年限。</p>					

4. 《固定资产新增计划表》和《固定资产购置预算表》在经由资产管理部经理审核签字后，交财务部。

5. 财务部审阅并核对下一年度的固定资产采购计划，由财务总监签字确认后，上交董事会审批，形成正式的下一年度《固定资产购置预算表》和《固定资产新增计划表》，并在财务部和资产管理部归档保存。

6. 企业各部门根据正式的固定资产购置计划进行固定资产购置申请。

#### 第4条 购置申请。

1. 根据年度固定资产新增计划以及实际的使用需要，各部门详细填列《固定资产采购申请表》，提出固定资产购置申请。

2. 申请表填制内容主要包括：固定资产名称、规格、型号、预算金额、主要制造厂商以及购置原因等。

3. 《固定资产采购申请表》由各部门购置申请人，报部门负责人审核签字。若属计划外采购，还需递交《计划外固定资产购置说明》，对计划外购置的原因进行详细说明。

#### 第5条 审核审批。

1. 资产管理部固定资产管理员对使用部门提交的购置申请表进行审核。

2. 审核的内容包括：购置金额大小，购置申请是否经由部门负责人合理审批，是否属于计划内购置等。

3. 固定资产管理员审核后交资产管理部经理签字确认，然后交财务部审核，财务总监和总裁按权限进行审批。

#### 第6条 采购。

1. 采购部根据批准的固定资产采购申请表进行采购，根据申请受理时间，对采购申请单连续编号。

2. 采购过程中应注意以下6点。

(1) 固定资产购置应坚持多方询价（不少于三方）的原则，保证资产购置价格的合理性。

(2) 单批购置固定资产金额达到××万元以上采用公开招标采购，招标文件和成交合同交财务部备案。

(3) 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。

(4) 采购人员进行供货商的选择时，应着重考虑供货商的资质、能力、信誉以及质量保证体系；同时，根据供货厂商的报价函及其他书面资料填写《固定资产供货商综合评估表》，书面记录选择过程，并根据价格、品质、交货期、付款条件、厂商信誉以及历史使用情况等选择出最优者。

(5) 在确定供货商或者承包商后，由采购人员或有关负责人在授权的范围内与之签订合同。

(6) 合同应该明确规定购置固定资产的型号、性能、价格、质量要求、交货期限、结算方式等，或者土建工程的结构、面积、工期、造价、质量标准等。

#### 第7条 验收。

采购部门接到供应商发来的机械设备，或者承包商发来的“竣工验收通知单”后，通知资产管理部组

织验收。

1. 工程部和使用部门一起对购置的机械设备等固定资产进行验收，并开具验收报告和验收单。

2. 大型设备和土建工程项目验收。

(1) 成立验收委员会，验收委员会由企业工程部、质检部门、使用部门、财务部组成，并邀请银行、城建、环保、土管、消防等机关参加，必要时可以聘请中介机构和相关专家参与。

(2) 检查验收符合质量标准者，填制验收合格的书面文件和“付款通知书”，通知财务部门结算价款。

第8条 移交。

1. 固定资产验收合格后，由资产管理部移交使用部门投入使用。

2. 资产管理部开具一式三联的固定资产调拨单，经资产管理部和使用部门双方签字后，一联由资产管理部留存，一联交使用单位作为填制固定资产登记卡的依据，第三联交财务部门办理入账手续。

第9条 结算付款。

财务部门审查验收合格文件、付款通知书、供货或承包合同、账单、发票，审查无误后，由固定资产会计开具付款凭证，出纳与供应商或承包商办理结算付款。

第10条 安装。

1. 需要安装的固定资产，由固定资产使用部门填制固定资产领用单，经总裁批准后领出。

2. 购置合同中规定供应商负责安装的，工程部协助供应商进行安装；供应商不负责安装的，由工程部负责安装、调试，安装调试合格后投入使用。同时将设备“领用单”送财务部门记账。

第11条 记账。

1. 固定资产会计应当核对原始凭证与记账凭证是否相符，根据原始凭证和记账凭证及时登记固定资产明细账、固定资产登记簿和开设固定资产登记卡。

2. 登记完毕后应在记账凭证上签名或盖章，并与原始凭证一并转交总账会计登记总分类账。

3. 总账会计人员应当审查记账凭证的对应关系是否合规，借、贷方金额是否一致。

4. 根据记账凭证直接或者汇总登记总分类账。登记或汇总完毕，并在记账凭证上签名或盖章，将凭证归档保管。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6.3 固定资产验收管理制度

制度名称	固定资产验收管理制度	受控状态	
------	------------	------	--

			文件编号	
执行部门		监督部门	考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的。</p> <p>1. 使固定资产在投入使用前都能得到合理有效的验收。</p> <p>2. 使固定资产及时转入到所需部门。</p> <p>第2条 固定资产验收人员。</p> <p>固定资产的验收由工程部、使用部门、采购部、质检部门和资产管理部等相关人员共同验收。</p> <p>第3条 固定资产验收范围。</p> <p>1. 企业外购设备。</p> <p>2. 企业自建工程。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 外购设备验收</b></p> <p>第4条 采购设备运到后，工程部和设备使用部应对设备进行开箱检查，并填列《设备开箱验收单》。</p> <p>第5条 工程部人员在《设备开箱验收单》上填列所收到设备的名称，数量，规格型号，相关参数，出厂日期，制造单位，以及附属设备和技术文件等。</p> <p>第6条 《设备开箱验收单》一式三联，在与采购合同或采购订单核对一致后，由工程部人员、设备使用部门和供货商分别签字确认，并由三方分别归档保存。</p> <p>第7条 设备试运行。</p> <p>1. 无需试运行处理。</p> <p>（1）在对设备进行开箱验收后，工程部人员填制《固定资产移交单》，将验收合格后的固定资产移交给使用部门。</p> <p>（2）由工程部人员和使用部门相关人员分别在《固定资产移交单》上签字确认。</p> <p>（3）《固定资产移交单》一式三联，其中一联由使用部门保管，一联由资产管理部归档保存，并以此作为设备转入的依据，一联随《固定资产转交申请表》交给财务部。</p> <p>2. 需要试运行处理。</p> <p>（1）在进行开箱验收确保型号、数量与合同规定一致后，应先由设备使用部门对设备进行试运行。</p> <p>（2）试运行过程中，应详细填列相关的试运行记录。</p> <p>（3）试运行合格后，应由设备试运行部门相关人员、安装技术人员、检验员以及供货商签字确认，同时，填列《固定资产移交单》，与设备使用部门办理移交手续。</p>				

#### 第8条 验收后续工作。

1. 对购入设备办完移交手续后，资产管理部固定资产管理员应对固定资产及时进行编号。
2. 固定资产一经编号，不得改变，也不能重复编号，同一编号不能重复使用。
3. 验收后应及时生成该固定资产序号并及时贴于固定资产上。
4. 固定资产管理人员同时登记《固定资产台账》。
5. 《固定资产台账》至少应包括以下内容：设备编号、设备名称、规格型号、制造厂家、使用部门、存放地点、出厂日期、出厂编号、使用日期、设备价值、折旧年限和残值率等。
6. 设备价值应包括买价、增值税、进口关税等相关税费，以及为使固定资产达到预定可使用状态前所发生的可直接归属于该资产的其他支出，如场地整理费、运输费、装卸费、安装调试费用和专业人员服务费等。
7. 如果不能及时取得发票，可按合同金额或采购订单上的金额登记《固定资产台账》，待取得发票后，再对设备原值进行调整。

#### 第9条 账务处理。

1. 在设备达到可使用状态后，固定资产管理员应填列《固定资产转固申请表》，连同《固定资产移交单》一起报给财务部进行审批和相关账务处理。
2. 《固定资产转固申请表》至少应包括以下内容：编号和名称、规格型号、制造厂家、原值、残值率、折旧年限、设备出厂日期、验收日期以及开始使用日期等。《固定资产转固申请表》一式两联，一联由资产管理部归档备查，一联作为财务转固的依据。
3. 财务部固定资产会计对《固定资产转固申请表》进行审核，审核的内容包括：转交金额是否与合同或采购订单一致，选用的折旧年限是否合理，是否满足转交条件，同时，审阅相应的《固定资产移交单》，对该设备的开始使用时间进行核实。
4. 固定资产会计在对《固定资产转固申请表》核实无误后，生成相关的转交凭证。同时，从下月起开始对当月转交的固定资产计提折旧。如果转固时间与财务入账时间出现差异，应对折旧进行调整。
5. 固定资产审核。
  - (1) 固定资产会计应于每月月末与固定资产管理员核对当月新增固定资产，从而保证达到可使用状态的固定资产能够及时转固。
  - (2) 每年年末进行固定资产盘点前，固定资产会计应与固定资产管理员对账，保证会计记录和《固定资产台账》一致。

### 第3章 自行建造固定资产验收

第 10 条 企业建造的固定资产主要是工程项目，工程项目的验收有逐期验收和完工验收 2 种。					
第 11 条 逐期验收由工程部门依据工程合同书估验该工程无误后，填写验收单。					
第 12 条 完工验收。					
1. 由施工单位在工程完成后，向企业提出验收申请。					
2. 资产管理部会同工程部、使用部门、施工单位，依据工程合同书及工程设计蓝图的规定，核对进度及竣工图，汇总整理工程分段验收记录、监工记录、材料结算书、检验报告和其他有关资料，逐项核对查验，针对施工进度及质量进行验收作业。					
3. 验收无误后，将验收结果填在验收单上。					
第 13 条 重要工程应聘请第三方评审机构进行验收，并编制验收决算报告，其中包括工程总结、试运行报告、财务决算和环保、消防、职业安全卫生、防疫等综合情况。					
第 14 条 验收结算报告需由工程部核对后，交财务部复核。					
第 15 条 验收决算报告核对无误后，送交使用部门、工程部和财务部的负责人签字确认，然后交总裁审批。					
第 16 条 审批后，财务部根据发票以及验收决算报告按照企业规定的付款程序进行付款，将工程项目转为固定资产。					
<b>第 4 章 附则</b>					
第 17 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。					
第 18 条 本制度由资产管理部负责解释。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6. 4 固定资产保管制度

制度名称	固定资产保管制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<b>第 1 章 总则</b>					
第 1 条 为规范固定资产的使用和保管，提高固定资产的使用率，特制定本制度。					

第2条 固定资产的保管以“谁使用谁保管”为原则，使用部门或使用人是第一保管人和日常保养人。在使用部门或使用人发生更替时，应及时办理固定资产移交手续。

第3条 管理权限。

1. 资产管理部负责建立固定资产卡片和台账。
2. 财务部负责登记固定资产总账，并协助资产管理部进行固定资产清查。

## 第2章 编制固定资产目录

第4条 编制固定资产目录及统一编号，是实行固定资产归口分级管理与建立岗位责任制的重要基础工作，是编制固定资产台账、建立固定资产卡片、进行维修、编制统计报表及进行固定资产核算与管理的依据。

第5条 固定资产目录按每一固定资产项目进行编制。

第6条 固定资产项目是指一个完整的独立物体，或者连同其必不可少的附属配套的综合体。

第7条 编制目录时，要注意划清两个界限。

1. 划清固定资产与低值易耗品的界限。
2. 划清生产用和非生产用固定资产的界限。

第8条 编制固定资产目录及统一编号时应注意以下5个事项。

1. 进行固定资产编号时应遵循统一规定的编号方法。
2. 号码一经编定不能随意变动。
3. 新增固定资产应从现有编号依次续编。
4. 每一固定资产编号确定后，实物标牌号应与账面编号一致。
5. 编号只有发生固定资产处置，如固定资产调出、报废等情况时才能注销，并且编号一经注销通常不能补空。

## 第3章 建立固定资产卡片

第9条 建立固定资产卡片，是用于进行固定资产明细核算的依据。

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

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

1. 房屋：以每所房屋（连同附属建筑物及设备）作为一个独立登记对象。
2. 建筑物：以每一独立建筑物（连同附属装置）作为一个独立登记对象。
3. 动力设备：以每一动力机器（连同机座和附属设备）作为一个独立登记对象。



<p>4. 传导设备：以在技术上能够构成一个完整的传导系统的设备作为一个独立登记对象。</p> <p>5. 工作机器及设备：以每一独立机器（连同基座、附属设备和工具、仪器等）作为一个独立登记对象。</p> <p>6. 工具、仪器及生产用具：以每一具有独立用途的各种工作用具、仪器和生产用具（连同便于操纵控制的各种附具）作为一个独立登记对象。</p> <p>7. 运输设备：以每一独立的运输工具（如一辆汽车、一艘船、一架飞机等）作为一个独立登记对象。</p> <p>8. 管理用具：以每件管理用具作为一个独立登记对象。</p> <p>第 12 条 在每一张卡片中，应记载该项固定资产的编号、名称、规格、技术特征、技术资料编号、附属物、使用单位、所在地点、建造年份、开始使用日期、中间停用日期、原价、使用年限、购建的资金来源、折旧率、大修理基金提存率、大修理次数和日期、转移调拨情况、报废清理情况等详细资料。</p> <p>第 13 条 固定资产卡片应根据交接凭据和有关折旧、大修理、报废清理等凭证进行登记。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 4 章 建立固定资产登记簿</b></p> <p>第 14 条 为了汇总反映各类固定资产的增减变动和结存情况，使固定资产卡片适应固定资产增减变动的要求，资产管理部应按固定资产类别建立固定资产增减登记簿。</p> <p>第 15 条 增减登记簿的两种登记核算形式。</p> <p>1. 按固定资产使用部门开设账页，登记固定资产的增减变动及余额。</p> <p>2. 按固定资产类别开设账页，登记固定资产的增减变动及余额。</p> <p>第 16 条 增减登记簿以固定资产调拨（增减变动）通知单作为增减登记的依据，对固定资产的增减进行序时核算，每月结出余额。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 17 条 本制度自颁布之日起执行。</p> <p>第 18 条 本制度的解释权归资产管理部所有。</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	
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 6. 5 固定资产折旧制度

制度名称	固定资产折旧制度	受控状态	
		文件编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 目的</p> <p>为明确企业固定资产折旧的核算与控制，特制定本制度。</p> <p>第2条 固定资产折旧</p> <p>固定资产的折旧，是指在固定资产使用寿命内，按照确定的方法对应计折旧额进行系统分摊。</p> <p>第3条 责任单位</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 财务部负责企业固定资产的折旧核算。</li> <li>2. 资产管理部和固定资产使用部门协助完成折旧核算。</li> <li>3. 财务总监批准固定资产的折旧方法、使用年限及净残值率。</li> </ol> <p>第4条 在用固定资产折旧范围</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 房屋和建筑物。</li> <li>2. 季节性停用和大修停用的固定资产。</li> <li>3. 融资租入和以经营租赁方式租出的固定资产。</li> <li>4. 在用机器设备、计算机设备、运输工具、工具器具等。</li> </ol> <p>第5条 在建固定资产折旧范围</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在年度内办理竣工决算手续的，按照实际成本调整原来的暂估价值，并调整已计提的折旧额，作为调整当月的成本、费用处理。</li> <li>2. 如果在年度内尚未办理竣工决算的，应当按照估计价值暂估入账，并计提折旧，待办理了竣工决算手续后，再按照实际成本调整原来的暂估价值，调整原已计提的折旧额，同时调整年初留存收益各项目。</li> </ol> <p>第6条 不需计提折旧的固定资产</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 房屋、建筑物以外的未使用、不需用固定资产。</li> <li>2. 以经营租赁方式租入的固定资产。</li> <li>3. 已提足折旧且继续使用的固定资产。</li> <li>4. 按规定单独估价作为固定资产入账的土地。</li> </ol> <p>第7条 固定资产折旧时间和总额</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 按月提取折旧，当月增加的固定资产，当月不提折旧，从下月起计提折旧，当月减少的固定资产，当月照提折旧，从下月起不提折旧。</li> <li>2. 企业在每年年底对固定资产的使用寿命、预计净残值和折旧方法进行复核，并根据复核结果进行调整。具体内容如下。</li> </ol>					

- (1) 使用寿命预计数与原先估计数有差异的，应当调整固定资产使用寿命。
- (2) 预计净残值预计数与原先估计数有差异的，应当调整预计净残值。
- (3) 与固定资产有关的经济利益预期实现方式有重大改变的，应当改变固定资产折旧方法。
3. 固定资产提足折旧后，不论能否继续使用，均不再提取折旧。
4. 提前报废的固定资产，也不再补提折旧。
5. 固定资产应提折旧总额=该项固定资产的原值—预计残值+预计清理费用。

#### 第8条 固定资产折旧年限和净残值率

**固定资产折旧年限和净残值率一览表**

固定资产类别	折旧计提年限	净残值率
房屋及建筑物	20	×%
机器设备	10	×%
运输工具	10	×%
工具及其他生产用具	10	×%
计算机设备	5	×%
办公家具	5	×%
电视机、复印机、文字处理机	5	×%
说明	净残值率一般在 3%~5%之间	

#### 第9条 固定资产折旧方法

##### 1. 年限平均法（直线法）

年折旧额=[固定资产原价×(1—预计净残值率)]/固定资产预计使用年限

月折旧额=固定资产年折旧额/12

##### 2. 工作量法（以每单位工作量耗费的固定资产价值相等为前提）。

每单位工作量折旧额=（固定资产原价—预计净残值）/固定资产预计使用年限内可完成的总工作量

##### 3. 双倍余额递减法（不考虑固定资产净残值的前提）

年折旧率=2/预计使用年限×100%

月折旧率=年折旧率/12

月折旧额=固定资产账面净值×月折旧率

##### 4. 年数总和法（年限合计法）

<p>年折旧率=（预计使用年限—已使用年限）/[预计使用年限×（预计使用年限+1）/2]×100%</p> <p>月折旧率=年折旧率/12</p> <p>月折旧额=（固定资产原值-预计净残值）×月折旧率</p> <p>预计净残值=固定资产原价×预计净残值率</p> <p>第 10 条 生效执行</p> <p>此制度自颁布之日起执行。</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	
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. 6 固定资产盘点制度

制度名称	固定资产盘点制度			受控状态													
				文件编号													
执行部门		监督部门		考证部门													
<div>第 1 条  目的</div> <div>明确盘点的时间、内容和记录，保证企业固定资产的安全、完整以及会计记录的准确性。</div> <div>第 2 条  适用范围</div> <div>土地、房屋等建筑物、机械设备、运输设备、马达仪表、工具等。</div> <div>第 3 条  盘点时间、方式和人员</div> <div>盘点时间、方式和人员构成如下表所示。</div> <table><tr><th colspan="2">固定资产盘点时间、方式和人员构成表</th></tr><tr><td rowspan="2">盘点时间</td><td>1. 季度抽查</td></tr><tr><td>2. 年度盘点</td></tr><tr><td rowspan="2">盘点方式</td><td>1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少 10 项</td></tr><tr><td>2. 年度实行实物盘点法</td></tr><tr><td rowspan="3">盘点人员</td><td>1. 资产管理部固定资产管理员</td></tr><tr><td>2. 财务部固定资产会计</td></tr><tr><td>3. 固定资产使用部门</td></tr></table>						固定资产盘点时间、方式和人员构成表		盘点时间	1. 季度抽查	2. 年度盘点	盘点方式	1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少 10 项	2. 年度实行实物盘点法	盘点人员	1. 资产管理部固定资产管理员	2. 财务部固定资产会计	3. 固定资产使用部门
固定资产盘点时间、方式和人员构成表																	
盘点时间	1. 季度抽查																
	2. 年度盘点																
盘点方式	1. 根据固定资产账册每季度抽查一次，每一类别至少 10 项																
	2. 年度实行实物盘点法																
盘点人员	1. 资产管理部固定资产管理员																
	2. 财务部固定资产会计																
	3. 固定资产使用部门																

<p>备 注 所有盘点企业总裁、资产管理部经理、财务部负责人均需进行盘点监督</p>					
<p>第 4 条 盘点准备</p> <p>1. 固定资产管理员根据盘点计划准备盘点表，并预先编号。</p> <p>2. 在盘点前，资产管理部召开盘点准备会议，向使用部门和财务部门传达盘点计划，进行人员的安排和动员，发放盘点表，提前做好盘点的各方面准备。</p>					
<p>第 5 条 进行盘点</p> <p>1. 在实地盘点时，应由资产管理部固定资产管理员、财务部固定资产会计以及固定资产的使用部门人员共同参与，进行盘点。</p> <p>2. 盘点应该以静态盘点为准则，因此盘点开始后禁止一切固定资产的进出和移动。</p>					
<p>第 6 条 盘点结果差异及存档</p> <p>1. 盘点结果和差异应由固定资产管理员、会计和固定资产使用部门 3 方签字确认。</p> <p>2. 固定资产盘点以及盘点差异表分别由资产管理部和财务部归档保存。</p>					
<p>第 7 条 固定资产盘盈盘亏处理审批</p> <p>1. 对企业固定资产的盘盈和盘亏，应由资产管理部和使用部门分析差异原因，及时形成处理意见，落实责任人，并上报财务部负责人审核。</p> <p>2. 财务部负责人对固定资产盘点差异表和处理意见进行审核，交总裁审核批准。</p>					
<p>第 8 条 盘盈固定资产处理</p> <p>1. 盘盈的固定资产，按照同类或类似固定资产的市场价，减估计折旧的差额计入营业外收入。</p> <p>2. 对属于建设项目的，应冲减工程成本。</p>					
<p>第 9 条 盘亏固定资产处理</p> <p>1. 盘亏及毁损的固定资产，按照原价扣除累计折旧、变价收入、过失人及保险公司赔款后的差额计入营业外支出。</p> <p>2. 对属于建设项目的，应计入工程成本。</p>					
<p>第 10 条 盘盈或盘亏固定资产账务处理</p> <p>对盘盈或盘亏的固定资产，由资产管理部负责填制或注销固定资产卡片，财务部负责更改固定资产相关账务。</p>					
<p>第 11 条 生效执行</p> <p>本制度由资产管理部负责制定和解释，经总裁签字后生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	

修改标记		修改处数		修改日期	
------	--	------	--	------	--

## 6.7 固定资产处置制度

制度名称	固定资产处置制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 确保被处置的固定资产确实属于无法继续使用或不需继续使用。</li> <li>2. 确保被处置固定资产在售前安全、完整。</li> <li>3. 确保被处置固定资产收入的公正性。</li> </ol> <p>第2条 企业固定资产的处置，是指企业对其占有、使用的固定资产进行产权转让及注销产权的一种行为。包括以下主要内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 固定资产报废。</li> <li>2. 固定资产报损和报失。</li> <li>3. 固定资产出售。</li> <li>4. 固定资产捐赠。</li> </ol> <p style="text-align: right;">否</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 固定资产报废</b></p> <p>第3条 申请报废的固定资产应符合下列条件之一。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 已经超过使用年限，且不能继续使用。</li> <li>2. 因工艺设置改变和技术进步而遭淘汰，需要更新换代的。</li> <li>3. 严重毁损，使固定资产失去了原有的功能并且无法恢复到正常使用的状态。</li> <li>4. 申请报废的固定资产虽未超过使用年限，但实际工作量超过其产品</li> </ol> <p>危险的。</p> <div style="text-align: right;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">编制固定资产 调用情况报告</div> <p>续使用易发生</p> </div> <p>第4条 固定资产报废申请。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对于使用期满、正常报废的固定资产，固定资产管理员根据报废计划填制固定资产报废单。</li> <li>2. 对于使用期未届满、非正常报废的固定资产，由固定资产使用部门提出报废申请，注明报废理由。估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。</li> </ol>					

第5条 固定资产报废审批。

固定资产报废申请审批按照《固定资产授权批准制度》相关规定进行报批。

第6条 固定资产报废程序。

1. 固定资产的报废，需填写一式三联的报废单，报废单应包括固定资产卡片上所记载的所有内容以及报废理由、预计处理费用及收回的残值。

2. 固定资产报废应有相应的技术鉴定，其中专用设备、仪器仪表由技术管理部负责鉴定；办公设备、家具、房屋、运输工具及其他均由资产管理部负责鉴定。

3. 固定资产报废单应交财务部和资产管理部会签，并按规定审批权限报相关负责人审批。

4. 审批完的报废单分别交资产管理部、财务部留存。固定资产管理员在授权范围内在固定资产管理台账和卡片上盖作废章，以示注销。财务部根据报废单进行资产报废账务处理。

5. 报废固定资产应按审批要求及时处理，报废所得残值收入应交财务部做账务处理。

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

### 第3章 固定资产报损和报失

第8条 当固定资产破损或丢失时，固定资产使用单位填写《固定资产报损（报失）申请表》，交资产管理部审核。固定资产报损（报失）申请表如下表所示。

固定资产报损（报失）申请表

申请单位					经办人		
设备编号	名称	数量	单价	金额	购置年月	处置形式	
1						<input type="checkbox"/> 报损	
						<input type="checkbox"/> 报失	
申请理由							
2						<input type="checkbox"/> 报损	
						<input type="checkbox"/> 报失	
申请理由							
3						<input type="checkbox"/> 报损	
						<input type="checkbox"/> 报失	
申请理由							
金额合计（人民币）							
技术鉴定意见							

	签字:	日期:	年	月	日
资产管理部意见					
见	签字:	日期:	年	月	日
财务部意见					
	签字:	日期:	年	月	日
财务总监意见					
	签字:	日期:	年	月	日
总裁意见					
	签字:	日期:	年	月	日
残 值	经 手 人				
销账日期	经 手 人				

注：本单一式3联，一联存使用部门，一联存资产管理部，一联交财务部进行账务处理。

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

第10条 财务部对报失的固定资产的价值进行估算并填写相关数据，报财务总监和总裁在各自的权限范围内审核。

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

#### 第4章 固定资产出售

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

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

第14条 资产管理部经理审核签字后，财务总监填写处置意见，总裁审批后组织执行。对于重大固定资产处置，应当聘请具有资质的中介机构进行资产评估。

第15条 资产管理部应会同销售部门和采购部门摸清市场行情并编制销售计划，分析销售的效益，必要情况下应聘请专业的评估机构对固定资产的余值进行评估。

第16条 仓库管理部门应该根据销售计划及相关核准清单编制《固定资产销售明细表》，详细记录固



定资产的数量、种类、存放地点和使用历史等。

第 17 条 财务部门应对已销固定资产及时取得销售发票和有关税、费票据，记录和报告固定资产的销售情况，防止出现资产已处置而固定资产账面未注销的情形，同时要对固定资产的销售收入进行资金管理和监控。

## 第 5 章 固定资产捐赠

第 18 条 固定资产捐赠是无偿产权转让，应严格履行报批手续，资产管理部填写《固定资产捐赠申请表》，报财务总监、总裁审核、审批后方可办理捐赠手续。

第 19 条 企业办理固定资产捐赠手续，必须取得固定资产捐赠接收方的相关接收凭证，并作为财务部账务处理的凭证。

第 20 条 财务部在处理捐赠固定资产账务时，应严格按照国家相关规定。

## 第 6 章 附则

第 21 条 资产管理部负责本制度的解释。

第 22 条 本制度经总裁审批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	

# 6. 8 固定资产转移制度

制度名称	固定资产转移制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的。</div> <div>为了合理调配资源，确保固定资产利用的经济性和有效性，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 固定资产转移包括以下三方面的内容。</div> <div>1. 固定资产内部调拨。</div> <div>2. 固定资产的出租。</div> <div>3. 固定资产的出借。</div> <div>第 2 章 固定资产内部调拨</div> <div>第 3 条 企业内部调拨固定资产范围。</div>					

1. 土地和房屋等建筑物。
2. 运输设备、机械设备、机电设备等。

#### 第4条 固定资产内部调拨申请。

固定资产使用部门根据实际需要，提出固定资产调拨申请，填写《固定资产内部调拨单》，调拨单的内容包括调拨原因、固定资产调出入双方、调拨价格。固定资产内部调拨单的样式如下所示。

#### 固定资产内部调拨单

序号	固定资产编号	固定资产名称	规格型号	购置时间	数量	单价	调拨价格	调拨原因
----	--------	--------	------	------	----	----	------	------

调出部门	保管人	调入部门	保管人
部门经理		部门经理	

资产管理部审核

意见

负责人签字：

财务部审核意见

负责人签字：

财务总监审批意见

见

财务总监签字：

总裁审批意见

总裁签字：

注：本单一式四联，一联存调出部门，一联存调入部门，一联交财务部进行账务处理，一联交资产管理部保存。

#### 第5条 固定资产内部调拨的审核和批准。

1. 固定资产调拨单经使用部门经理审核签字后报资产管理部。
2. 资产管理部对使用部门提出的调拨单进行审核，并核对年度固定资产购置预算，对预算外采购须在调拨单上注明，资产管理部经理在调拨单上签字批准。
3. 资产管理部审核批准后交财务部，财务部审核调拨单，对预算进行监督，同时审核价值。
4. 经审核的调拨单呈报财务总监审批，财务总监在权限范围内进行审批，无最终审批权的，财务总监

应附上自己的审核意见，报总裁批准。

第 6 条 如固定资产出入厂区应另填《固定资产调拨交运单》，一式六联。

1. 第一联托运部门自存。

2. 第二联托运部门转送财务部门暂存凭以核对第三联。

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

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

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

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

第 8 条 资产管理部收到审批的资产调拨单后办理相关固定资产调拨手续。

第 9 条 财务部固定资产会计对固定资产的内部调拨进行账务处理。

第 10 条 资产管理部固定资产管理员及时更新固定资产管理台账。

### 第 3 章 固定资产出租

第 11 条 固定资产出租方式。

1. 融资租赁。

2. 经营租赁。

3. 融资租赁的期限应达到租赁资产使用年限的 75%以上。

第 12 条 固定资产出租审批。

1. 相关部门就出租事项向资产管理部门提出申请，提交承租方的有关资料及相应的分析报告。

2. 企业资产管理部会同财务部对固定资产的出租事项进行审核评估，对待租固定资产的价值进行分析，并提出审核意见，报财务总监审核。

3. 财务总监对资产管理部、财务部的意见进行分析判断，并填写自己的审核意见，报总裁签字。

4. 总裁审阅各级部门审核意见后，进行最终批复，总裁认为出租事宜存有疑问的，固定资产管理部门、财务部及相关部门需作出解释。

第 13 条 企业资产管理部作为出租固定资产的管理部门代表企业同承租方签订相关合同或协议，对固定资产的出租期限以及出租期间的保养、完整、损毁等事项作出详细规定。

第 14 条 待租固定资产的清点。

1. 待租固定资产在出租前的主管部门即为固定资产的清点部门，同时财务部、资产管理部参与清点。

2. 清点部门和人员对清点过程进行登记、记录出租固定资产的规格、库存数量、使用情况以及出租期限等。

3. 清点完毕后应将相应资产租赁的详细情况在备查登记簿上进行记录。

第 15 条 所有出租的固定资产在租出之前，资产管理部应进行汇总归集，将原分散在各个部门的资产通过内部调拨汇总集中到同一个仓库，减少相应部门的固定资产账卡记录。

第 16 条 固定资产出库。

1. 固定资产出库时，仓库管理人员应该按照规定的出库程序办理出库手续，对接近固定资产的人员进行监督，防止舞弊行为的发生。

2. 仓库管理人员办理固定资产出库手续之后，还应协同固定资产管理员修改固定资产的文件资料，保证记录 and 实际相符。

第 17 条 固定资产出租到期处理。

1. 如果承租方不购买，企业应及时收回固定资产，履行规定的入库手续，恢复有关的记录。

2. 如果承租方决定购买，企业应该作销售处理，并注销出租固定资产的所有记录，各部门要保持一致，防止出现虚列资产的现象。

#### 第 4 章 固定资产出借

第 18 条 固定资产出借由借用人提出书面要求或申请，说明相关情况，送总裁或其授权人员核准。

第 19 条 固定资产出借事项经核准后，由资产管理部会同财务部门等拟订方案，与借用人签订固定资产出借合同。

第 20 条 出借合同内容。

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

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

第 21 条 出借合同签订之后，要经过总裁或其授权人员审批。

第 22 条 资产管理部根据经过审批的出借合同办理财产移出手续，并会同财务部门根据合同修改固定资产卡及财产目录。

第 23 条 固定资产出借到期，资产管理部应及时催促借用人归还固定资产。对于借用到期迟迟不还的，资产管理部应当及时向管理高层报告，必要时以书面方式催交，并依约要求赔偿。

#### 第 5 章 附则

第 24 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。					
第 25 条 资产管理部负责本制度的制定、解释、修改、废除等工作。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 第7章 企业内部控制——无形资产

## 7.1 无形资产授权批准制度

制度名称	无形资产授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的</p> <p>1. 规范企业内部无形资产的管理行为，明确职责权限，降低无形资产管理风险。</p> <p>2. 维护企业权益，防止企业无形资产流失，提高无形资产的经济效益和社会效益。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>本制度适用于企业拥有的专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产的管理。</p> <p>第3条 管理体制</p> <p>无形资产作为企业资产的重要组成部分，实行“统一领导、归口管理、分级负责、责任到人”的管理体制。</p> <p>1. 企业行政办公室负责企业名称、徽标的管理。</p> <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. 营销部负责企业注册商标、品牌的管理。</p> <p>4. 信息部负责本企业网络域名、著作权、制度汇编、计算机软件、文档资料及管理经验资料的管理。</p> <p>5. 投资发展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 无形资产投资的授权审批</b></p> <p>第4条 无形资产投资预算管理</p> <p>1. 本企业所有无形资产投资预算的编制、调整、审批、执行等环节，均按《预算控制制度》执行。</p> <p>2. 对于超预算或预算外无形资产的投资项目，由无形资产相关责任部门提出申请，经按照审批权限审批后再办理相关手续。</p> <p>第5条 无形资产购置审批权限</p>					

#### 1. 股东大会

根据公司章程关于资产购置的审批权限的规定，批准超限额的无形资产购置计划。

#### 2. 董事会

(1) 审批除股东大会审批权限外的其他购置计划，或对总裁决策权限作出授权。

(2) 审批年度无形资产购置预算。

(3) 审批年度无形资产购置计划。

#### 3. 总裁

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

#### 4. 财务部经理（或财务总监）

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

#### 5. 企业投资管理委员会

投资管理委员会召开会议，对可行性分析报告进行审议。

#### 6. 资产管理部（或无形资产购置承办部门）

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

### 第6条 无形资产验收

#### 1. 外购无形资产

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

#### 2. 自制无形资产

(1) 自制无形资产制作完成后，由项目负责人向管理部门提出验收申请。

(2) 自制无形资产由管理部门负责组织验收。

## 第3章 无形资产使用的授权审批

### 第7条 无形资产使用申请与审批

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

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

### 第8条 无形资产使用的账务处理

企业一旦取得无形资产，财务部经理（或财务总监）即需依据国家有关规定，结合企业实际情况，确

定无形资产摊销范围、摊销年限、摊销方法、残值等，并对无形资产的会计处理结果进行审核。

#### 第4章 无形资产处置的授权审批

##### 第9条 无形资产处置原则

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

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

##### 第10条 无形资产处置审批权限

###### 1. 股东大会

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

###### 2. 董事会

批准除需经股东大会批准事项之外的处置计划。

###### 3. 总裁

召开总裁办公会，在权限范围内审批或授权审批无形资产的处置。

###### 4. 资产管理部（或无形资产处置承办部门）

审核无形资产权属变动事项的有关资料。

##### 第11条 子公司无形资产权属变动审批

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

2. 控股子公司处置单笔原值在×××万元以上的资产，应先征得集团总公司提名并出任该控股子公司的董事的意见，并于履行相应控股子公司的审议、批准程序后处置。

#### 第5章 附则

第12条 本制度由企业资产管理部负责制定和解释。

第14条 本制度由企业总裁办公会议审议、批准。

第15条 本制度自颁发之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	



## 7.2 取得与验收控制制度

制度名称	无形资产取得与验收控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为加强和规范企业对无形取得与验收管理，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 无形资产的增加</b></p> <p>第3条 无形资产增加主要包括无形资产自创、购置、受赠、受让、调拨和划转等活动所引起的无形资产的数量和价值量的增加。</p> <p>第4条 无形资产的外购，要符合企业发展规划，并经过充分论证和严格的审批，避免重复、盲目引进。</p> <p>1. 采购申请：请购部门提出采购申请，按授权审批权限交由相关部门审批，请购部门需同时提交所需采购的无形资产的性能、技术参数等。</p> <p>2. 审核：无形资产管理部门及企业其他相关职能部门（如财务部、法务部等）对无形资产采购相关事项进行审核。</p> <p>3. 审批：按照企业授权审批权限，相关管理部门或人员在授权范围内审批。</p> <p>第5条 自行开发或研制的项目应依法及时申请并办理注册登记手续，明确产权关系。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 无形资产的验收</b></p> <p>第6条 企业外购无形资产，必须取得无形资产所有权的有效证明文件，仔细审核有关合同、协议等法律文件，必要时应听取专业人员或法律顾问的意见。</p> <p>第7条 企业自行开发的无形资产，应由研发部门、无形资产管理部门、使用部门共同填制无形资产移交使用验收单，移交使用部门使用。</p> <p>第8条 企业购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权，必须取得土地使用权的有效证明文件。除已经确认为投资性房地产外，在尚未开发或建造自用项目前，企业应当根据合同协议、土地使用权证办理无形资产的验收手续。</p> <p>第9条 企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的无形资产均应办理相应的验收手续。</p>					

#### 第4章 无形资产取得时的入账处理

第10条 企业自行开发并按法律程序申请取得的无形资产，把依法取得时发生的注册费、聘请律师费等费用，作为无形资产的实际成本。

在研究与开发过程中发生的材料费用、直接参与开发人员的工资及福利费、租金、借款费用、设备折旧费等，应于当期发生时计入当期损益；对于已计入各期费用的研究与开发费用，在该项无形资产获得成功并依法申请取得权利时，不得再将原已计入费用的研究与开发费用资本化。

第11条 企业自行购进的无形资产，以实际支付的价款作为实际成本入账。

1. 无形资产的购进是指无形资产的有偿转让，涉及出让和受让双方，即出让方放弃无形资产获得会计收益，受让方付出经济代价获得无形资产。

2. 受让方支付的转让购买价，一般情况下应按全部支出作无形资产入账，借记“无形资产”科目，贷记“银行存款”等科目。

第12条 投资者投入的无形资产，企业应根据投资的具体情况进行账务处理。

1. 一般来说，投资业务实现后，受资方应按照投资协议借记“无形资产”科目，贷记“实收资本”、“资本公积”等科目。无形资产长期投资业务一般应持续至受资企业经营终结办理资产清算为止。

2. 若出资方与受资方约定有一定投资时效的投资方式（如联营投资），到期企业继续经营，而无形资产投资业务终止并单独清算。

（1）若双方约定了该项无形资产的清算价格。由于该项资产的特殊性，议定清算价格一般低于投资成本，到投资终止清算时，受资方应借记“实收资本”、“资本公积”等科目，贷记“银行存款”、“以前年度损益调整”等科目。

（2）如果双方没有议定结算价格或清算价格为0的，双方均通过“以前年度损益调整”科目冲销投资或资本记录即可。

第13条 企业接受债务人以非现金资产抵偿债务方式取得的无形资产，或以应收债权换入无形资产时，以应收债权的账面价值加上应支付的相关税费，作为实际成本。涉及补价的，按以下规定确定受让无形资产的实际成本。

1. 收到补价的，以应收债权的账面价值减去补价，加上应支付的相关税费，作为实际成本。

2. 支付补价的，以应收债权的账面价值加上支付的补价和应支付的相关税费，作为实际成本。

第14条 企业以非货币性交易换入的无形资产，按换出资产的账面价值加上应支付的相关税费，作为实际成本。涉及补价的，按以下规定确定换入无形资产的实际成本。

1. 收到补价的，按换出资产的账面价值加上应确认的收益和应支付的相关税费减去补价后的余额，作

为实际成本。					
2. 支付补价的，接换出资产的账面价值加上应支付的相关税费和补价，作为实际成本。					
第 15 条 企业接受捐赠的无形资产，应按以下规定确定其实际成本。					
1. 捐赠方提供有关凭据的，按凭据上标明的金额加上应支付的相关税费，作为实际成本。					
2. 捐赠方没有提供有关凭据的，按如下顺序确定其实际成本。					
(1) 同类或类似无形资产存在活跃市场的，按同类或类似无形资产的市场价格估计的金额，加上应支付的相关税费，作为实际成本。					
(2) 同类或类似无形资产不存在活跃市场的，按该接受捐赠的无形资产的预计未来现金流量现值，作为实际成本。					
<b>第 5 章 附则</b>					
第 16 条 本制度由资产管理部负责制定，其中入账处理部分由财务部负责解释。					
第 17 条 本制度报总裁办公会审议批准。					
第 18 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	

## 7. 3 无形资产使用管理制度

制度名称	无形资产使用管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范无形资产管理、提高企业无形资产竞争的能力和水平，保证企业无形资产的安全与完整，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业拥有的专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等无形资产的日常使用管理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 无形资产使用与监督</b></p> <p>第 3 条 凡使用本制度规定的上述无形资产，必须向资产管理部（或无形资产管理机构）提出申请，按照相关的授权审批程序，申请审批通过并签署有关协议后方可使用相关无形资产。</p>					

第4条 企业资产管理部（或无形资产管理机构）在收到使用单位或部门的申请以后，与归口管理部及其他相关部门共同对申请进行查证，并提出审核意见，审核后报总裁审批。

第5条 通过审批的单位或部门持审批后的申请书到资产管理部（或无形资产管理机构）签订使用和保密等相关协议，没有通过审批的则返还申请资料。

第6条 企业资产管理部（或无形资产管理机构）会同财务部等相关部门在协商的基础上，共同确定无形资产使用的收费标准，对无形资产使用单位或部门征收合理的费用。

第7条 本企业特许其他单位使用本制度规定的上述无形资产，由资产管理部（或无形资产管理机构）会同财务部拟定方案，按照相应的授权审批程序，经授权人员批准后办理相关手续，签订合同。合同应当明确无形资产特许使用期间的权利义务。

第8条 资产管理部（或无形资产管理机构）按照企业有关部门规定的时间和要求，编制企业无形资产汇总表及分析说明，向本企业领导报告，为制定企业发展规划及编制企业财务预算提供决策依据。

第9条 对长期闲置的无形资产，应及时合理调配，充分提高其利用率，盘活存量，发挥其最大效益。

第10条 企业所有部门、员工都有权利和义务监督企业无形资产的使用及管理情况，依法维护本企业无形资产的安全与完整。

第11条 各级归口管理部门在管理中，有下列行为之一的，企业责令改正，并追究相关主管部门的领导或直接责任人的责任。

1. 未履行其职责、对本单位所管辖的资产造成严重流失或损失浪费不反映、不报告、不提出建议、不采取相应管理措施的。

2. 在无形资产管理中，未按有关法律、法规办事，滥用职权、擅自批准产权变动，造成严重后果的。

第12条 无形资产使用单位有下列行为之一的，资产管理部（或无形资产管理机构）有权责令其改正。经请示相关领导，依法追究主管领导和直接责任人员的责任。

1. 不如实进行产权登记、填报无形资产统计报表，隐瞒真实情况者。

2. 未按职责要求，致使本企业无形资产管理不善，造成重大损失的。

3. 对用于经营投资的资产不认真进行监督管理，不维护投资者权益、收缴财产收益的；未履行职责，放松无形资产管理，造成严重后果者。

4. 不按规定权限使用无形资产者。

5. 擅自处置无形资产和将无形资产用于经营投资的。

第13条 在无形资产的管理过程中，对取得下列成绩之一的部门和个人，给予表彰和奖励。

1. 积极开展无形资产管理，为企业创造较大效益者。
2. 在无形资产管理中有创新，运用和推广现代技术并取得显著效果者。

### 第3章 相关账务管理

第14条 企业应当定期或至少于每年年末由资产管理部（或无形资产管理机构）和财务部对无形资产进行检查、分析，预计其给企业带来未来经济利益的能力。其具体工作如下。

1. 定期核对无形资产明细账与总账。
2. 对账目差异进行及时分析与调整。

第15条 无形资产存在可能发生减值迹象的，应当计算其可收回金额；可收回金额低于账面价值的，应当按照国家统一的会计准则制度的规定计提减值准备，确认减值损失。

### 第4章 附则

第16条 本制度由资产管理部负责制定和解释，其账务管理内容由财务部解释。

第17条 本制度报总裁办公会审议签批。

第18条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7.4 无形资产处置与转移管理制度

制度名称	无形资产处置与转移管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 处置鉴定。</p> <p>处置无形资产应由无形资产业务主管部门（如资产管理部、财务部）组织专家进行论证和技术鉴定，确保无形资产处置的合理性。</p> <p>第2条 处置审批。</p> <p>根据授权审批权限，对无形资产业务主管部门上报的无形资产处置申请表进行审查，并签署意见。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 处置与转移</b></p> <p>第3条 无形资产的处置应当遵循公开、公正、公平的原则，严格履行审批手续，未经批准不得自行</p>					

处置。

第 4 条 对使用期满、正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门或业务主管部门填制无形资产报废单（如下表所示），经企业授权部门或人员批准后对该无形资产进行报废清理。

无形资产报废单

所属单位：

第 联

填写日期： 年 月 日

编 号

名 称

规 格

单 位

单 价

数 量

总 价

总 买 日 期

定 使 用 期 限

已 使 用 时 间

报 废 原 因

审 核 意 见

备 注

申请人

申请部

门主管

无形资

产归口管理

部门

财务部

资产管

理部

总裁办

公室

备注：本单一式四联。

第 5 条 对使用期限未满、非正常报废的无形资产，应由无形资产使用部门提出报废申请，注明报废理由、估计清理费用和可回收残值、预计出售价值等。无形资产业务主管部门应组织有关部门进行技术鉴定并提出处理意见，按规定程序审批后进行处置。

第 6 条 对拟出售或投资转出的无形资产，应由有关部门或人员提出处置申请，列明该项无形资产的原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计出售价格或转让价格等，报经企业授权部门或人员批准后予以出售或转让。

第 7 条 无形资产处置价格应当合理，报经企业授权部门或人员审批后确定。

第 8 条 重大无形资产处置项目。

1. 对于重大的无形资产处置，无形资产处置价格应当委托具有资质的中介机构进行资产评估。

2. 对于重大无形资产的处置，应当采取集体会议审批制度，并建立集体审批记录机制。

第9条 无形资产处置涉及产权变更的，企业无形资产业务主管部门会同归口管理部门组织无形资产技术鉴定，督促相关人员及时办理无形资产的产权确认手续。

第10条 企业出租、出借无形资产，应由无形资产业务主管部门会同财务部按规定报经批准后予以办理，并签订合同协议，对无形资产出租、出借期间所发生的维护保全、税费、租金、归还期限等相关事项予以约定。

第11条 无形资产的内部调拨，应填制无形资产内部调拨单（如下表所示），明确无形资产名称、编号、调拨时间等，送无形资产业务主管部门审查批准。无形资产业务主管部门提出处理意见，报相关领导审核批准后调拨或转让。

#### 无形资产内部调拨单

编号： 填写日期： 年 月 日

原使用部 调入部门

门

无形资产 ☐ 专利权 ☐ 非专利技术 ☐ 商标权 ☐ 著作权 ☐ 其他\_\_\_\_\_

名称

无形资产 购置日期 市场评估

编号 价格

1.

调拨原因 2.

3.

原使用主

管

经办人

部门意见

调入部门

意见

经办人

无形资产

主管

财务部

部门意见

领导意见

主管领导

意见					
备 注					
第 12 条 无形资产调拨的价值应当由企业财务部审核批准。					
第 13 条 出售、出让、转让、变卖企业无形资产的，应当经审计部审计。					
第 14 条 无形资产业务主管部门要妥善保管好本企业无形资产管理文件、资料，建立健全企业无形资产产权登记档案，掌握其变动情况。					
<b>第 3 章 附则</b>					
第 15 条 本制度报呈总裁办公会审议批准。					
第 16 条 本制度自颁布之日起实施。					
第 17 条 本制度由无形资产业务主管部门组织实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 7. 5 无形资产重大处置集体会议审批制度

制度名称	无形资产重大处置集体会议审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为加强对无形资产处置工作的管理，尤其是重大的无形资产处置，保证无形资产的处置利益，根据企业相关规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 重大无形资产处置项目，应当采取集体会议和企业总裁办公会审批决定，并建立集体审批记录机制。</p> <p>第 3 条 重大无形资产处置项目主要包括但不限于下列情形。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 无形资产处置项目金额高达××万元（含）以上的。</li> <li>2. 无形资产处置涉及产权变更的。</li> <li>3. 企业规定的其他属于重大无形资产处置项目的情形。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章</b></p> <p>第 4 条 无形资产业务主管部门对符合第 3 条规定的无形资产处置项目，应确定具体的处置方案，向总裁办公会提出，报集体会议。</p>					



第5条 总裁办公会会议后，由总裁或其授权领导签署意见，报董事会审核审批。

第6条 无形资产集体会议的具体执行如下。

1. 总裁办公会会议：由总裁或其授权领导主持，相关高层领导、资产价格鉴定评估部门、无形资产处置经办部门负责人及处置方案拟定人员参加。

2. 董事会会议：由董事会成员、总裁或其授权领导、相关领导和处置经办人员参加。

3. 根据无形资产处置的具体情况，也可邀请其他相关人员参加。

第7条 集体会议时，无形资产管理部门或使用部门及相关人员应主动请求回避。

第8条 无形资产处置集体会议的主要内容包括但不限于下列三项内容。

1. 被处置的无形资产原价、已提折旧、预计使用年限、已使用年限、预计处置价格等。

2. 被处置的无形资产目前在市场上的公认价值，一般委托具有资质的中介机构进行评估。

3. 其他需要会议的内容。

第9条 会议时，无形资产处置经办部门负责人及处置方案拟定人员应简要介绍无形资产的使用情况、初步处置意见及处置依据等。

第10条 集体会议形成一致性处置意见的，按一致意见执行；不能形成一致性处置意见的，由总裁或董事长决定。

第11条 集体会议应做记录，有不同意见的，也要在记录中如实注明。参加集体会议的人员应在会议记录上签名。

第12条 所有参加集体会议的人员应对会议的内容予以保密。查阅该无形资产处置会议记录时，也应经档案管理部门负责人批准；复印该无形资产处置会议记录时，应经总裁批准。

### 第3章 附则

第13条 本制度呈报总裁办公会审议。

第14条 本制度自颁发之日起执行。此前试行的《无形资产重大处置集体会议暂时规定》同时废止。

第15条 如遇规章制度修订，按新修订规定制度的相关规定执行。

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 企业内部控制——长期股权投资

## 8. 1 投资授权批准制度

制度名称	投资授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为了加强企业对长期股权的投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，根据国家相关法律法规，结合本企业实际情况，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资的所有人员。</div> <div>第 3 条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。</div> <div>第 2 章 授权与审批内容</div> <div>第 4 条 企业的长期股权投资，包括可行性研究报告的编制、投资过程的管理及投资的处置通归投资部负责。</div> <div>第 5 条 长期股权投资授权方式。</div> <div>企业的长期股权投资授权采用书面授权与工作说明书相结合的方式。</div> <div>第 6 条 长期股权投资的授权程序如下图所示。</div> <div><div><div>董事会</div><div>→</div><div>总裁</div><div>→</div><div>财务总监</div><div>→</div><div>投资部</div></div><div>长期股权投资授权程序示意图</div></div> <div>第 7 条 长期股权投资的审批程序规定如下。</div> <div><div>1. 投资部对长期股权投资的各种报告进行初审后呈交财务总监进行审核。</div><div>2. 财务总监对其进行评估分析后签署意见并转呈法律顾问审核。</div><div>3. 法律顾问确认其符合国家、地方及相关的法律法规后呈交总裁审批。</div><div>4. 总裁审批后交由投资部执行。</div></div>					

<p>第 8 条 长期股权投资的审批限额规定如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投资部经理可审批××万元以下的长期股权投资。</li> <li>2. 财务总监可审批××万—××万元的长期股权投资。</li> <li>3. 总裁可审批××万—××万元的长期股权投资。</li> <li>4. 超过××万元的投资必须交由董事会进行审议。</li> </ol> <p>第 9 条 对长期股权投资必须逐级审批，禁止越级审批。</p> <p>第 10 条 单项长期股权投资超过企业上年度年末净资产额的××%的必须报董事会审议。</p> <p>第 11 条 长期股权投资审批内容规定如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投资项目符合国家、地区的产业政策和企业的长期发展规划。</li> <li>2. 投资方案是否安全、可行，主要风险是否可控，是否采取了相应的风险防范措施。</li> <li>3. 投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回。</li> <li>4. 投资方案是否与企业的投资能力与项目监管能力相适应。</li> </ol> <p>第 12 条 企业的长期股权投资原则上不许增资，确需增资的，需重新制作投资项目建议书和可行性研究报告并按规定程序审批。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 3 章 附则</b></p> <p>第 13 条 本制度由董事会制定，解释权、修改权归属董事会。</p> <p>第 14 条 本制度经董事会审批之日起实施，修改时亦同。</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	

## 8. 2 长期股权投资决策制度

制度名称	长期股权投资决策制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强控制××××股份有限公司（简称为“股份公司”）对外长期股权投资业务的内部控制，控制投资方向与投资规模，防范投资风险，保证对外投资活动的合法性和效益性，根据国家有关法</p>					

律法规，结合股份公司内部管理文件规定，制定本制度。

第2条 本办法适用于股份公司及其控股子公司的长期股权投资行为。

第3条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能进行可靠计量的权益性投资。

第4条 相关部门职责规定如下。

1. 股份公司投资部负责投资项目状况的跟踪。
2. 公司财务部对投资项目定期收集财务报表，并做分析与管理，监督投资单位的利润分配、股利支付，维护公司的合法权益。
3. 投资项目的所有相关文件均需报公司总裁办公室存档。
4. 签订对外投资合同时，应当征询公司法律顾问或相关专家的意见，并经相应审批机构授权后，方可签订。

## 第2章 长期股权投资决策权限及投资方向

第5条 股份公司投资决策权限如下。

1. 股东大会为股份公司长期股权投资活动的最高审批机构，根据对外投资活动涉及金额的大小，授权董事会、经理层分级审批。
2. 股份公司所有长期股权投资活动均须经公司经理层会议审议通过并形成决议，根据审批权限，逐级报批。
3. 股份公司长期股权投资活动的审批，应当根据《公司章程》规定的对外投资活动分级审批权限（如下表所示）和审批程序，提交董事会、股东大会审议。

对外投资活动分级审批权限一览表

序号	项目	经理层	董事会	股东大会
1	交易涉及资产总额	<总资产 5%	为总资产 5% (含) ~ 30%	>总资产 30% (含)
2	交易标的的主营业务收入	<年度主营业务收入 5%	年度主营业务收入 5% (含) ~ 30%	>年度主营业务收入 30% (含)
3	交易标的的净利润	<年度净利润 5%	为年度净利润 5% (含) ~ 30%	>年度净利润 30% (含)

4	交易的成交金额占净资产比例	<5%	5%（含）~30%	>30%（含）
5	交易产生利润	<年度净利润 5%	为年度净利润 5%（含）~30%	>年度净利润 30%（含）
6	涉及资产总额	<5%	为 5%（含）~30%	>30%（含）
7	关联交易金额	< 净资产 0.5%	为 净资产 0.5%（含）~5%	>净资产 5%（含）

备注： 1. 所有参照数据均为股份公司最近一期经审计的财务指标

2. 涉及资产、股权收购的对外投资活动，都必须进行审计或评估

4. 经理层、董事会、股东大会审议上述交易时应形成会议记录，记录内容应当完整、详实，并由出席会议的董事、监事、高级管理人员签字。

第 6 条 控股子公司投资决策权限如下。

1. 股份公司对控股子公司的长期股权投资行为具有决策和审批权。
2. 控股子公司的长期股权投资应严格执行股份公司的审批程序，并在签订意向协议时立即报告股份公司投资部，履行信息披露义务。

第 7 条 股份公司对与本公司主业关联度较高的投资领域内的投资项目给予积极鼓励；对于投资领域外的其他投资项目，将严格控制。

第 8 条 长期股权投资必须签订合同、协议，明确投资和被投资主体、投资方式、作价依据、投资金额及比例、利润分配方式等。投资后必须将投资责任落实到部门，落实到人。

### 第 3 章 股份公司投资的申报审批

第 9 条 股份公司投资由各相关部门根据部门相应职责对各投资建议或机会加以初步分析，从所投资项目市场前景、所在行业的成长性、相关政策法规是否对该项目已有或有潜在的限制、公司能否获取与项目成功要素相应的关键能力、公司是否能筹集项目投资所需资源、项目竞争情况、项目是否与公司长期战略相吻合等方面进行评估，认为可行的，组织编写项目建议书，并上报主管副总或总裁。

第 10 条 主管副总或总裁同意后，由投资部或相关部门组织调研，并制订投资计划和项目可行性报告，提请经理层会议讨论，并组织评议，提出意见。

第 11 条 经理层办公会根据《公司章程》及审批权限审批或逐级报批。

第 12 条 经公司审批机构批准后，由相关部门组织实施。

### 第 4 章 控股子公司投资项目申报审批

<p>第 13 条 控股子公司的投资项目由子公司向股份公司相关部门申报。投资申报应包括以下资料。</p> <p>1. 投资项目概况（目的、规模、出资额及方式、持股比例等）。</p> <p>2. 投资效果的可行性分析。</p> <p>3. 被投资单位近三年的资产负债表和损益表。</p> <p>第 14 条 股份公司相关部门收到投资项目申报材料后，进行初步审核，并向主管副总或总裁报告。</p> <p>第 15 条 主管副总或总裁将投资计划提请经理层会议讨论，并组织评议，并根据公司章程及审批权限审批或逐级报批。</p> <p>第 16 条 股份公司根据《公司章程》和有关规定对控股子公司投资项目进行审批时，应采取总额控制等措施，防止控股子公司分拆投资项目、逃避较为严格的授权审批的行为。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 17 条 本制度由股份公司董事会负责解释。</p> <p>第 18 条 本制度自股份公司股东大会审议通过，自颁布之日起执行。</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	

### 8.3 长期股权投资执行管理制度

制度名称	长期股权投资执行管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强企业对长期股权的投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资的所有人员。</p> <p>第 3 条 本制度中的长期股权投资是指包括对子公司投资、对联营企业投资和对合营企业投资及投资企业持有的对被投资单位不具有共同控制或重大影响，并且在活跃市场中没有报价、公允价值不能可靠计量的权益性投资。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 长期股权投资的方案、合同与权益证书</b></p> <p>第 4 条 投资部人员所编制的投资方案应明确企业的出资时间、金额、出资方式、责任人及利润收回</p>					

方式、时间等内容。

第 5 条 投资实施方案发生变更时，必须重新根据审批程序进行审批。

第 6 条 投资合同的签订由企业的法定代表人通过书面授权书所委托的代表签订，其他人无权签订。

第 7 条 企业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，进行记录后交财务人员保管。

第 8 条 权益证书由财务部的财务文员保管，财务文员将投资部交来的权益证书详细记录后，放入保险柜中，未经授权，任何人不得接触权益证书。

第 9 条 财务经理定期或不定期与投资部经理及权益证书的保管人员及经手人员核对有关的权益证书。

### 第 3 章 长期股权投资执行过程中人员与财务的管理

第 10 条 投资部需指派专员对投资项目进行跟踪管理，指派人员需与企业指派的其他人员配合，定期分析投资质量，分析被投资企业的财务状况、经营状况、现金流量等重要指标，并撰写分析报告。

第 11 条 企业对派往被投资企业的董事、监事、财务负责人或其他管理人员及投资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企业提供述职报告。

第 12 条 投资部应将被投资企业发生的重大事项及时上报财务总监与总裁，以方便企业对长期股权投资的处置，保证长期股权投资业务的安全与效益。

第 13 条 被投资企业的重大事项主要包括但不限于下列 11 项内容。

1. 推荐或更换本企业指派人员的岗位或职责。
2. 被投资企业董事会、股东大会的议程与事项。
3. 被投资企业经营方向、经营方式发生了重大改变或调整。
4. 被投资企业的主要股东发生了变化。
5. 被投资企业的注册资本发生了变化。
6. 被投资企业期望本企业为其提供任何形式的贷款性融资或债权担保。
7. 被投资企业合并、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. 被投资企业的长期投资项目。
10. 被投资企业解聘或聘任高级管理人员。
11. 企业管理层认为重要的其他事项。

第 14 条 企业投资部定期收集被投资企业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

制度和企业的相关会计制度对长期股权投资的收益进行核算，编制会计报表。					
第 15 条 被投资企业如果以股票形式发放股利，财务部应及时更新账面股份数量。					
第 16 条 财务部应定期或不定期与被投资企业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，需报财务经理与财务总监审核、审批。					
第 18 条 审计人员应定期审计长期股权投资项目的减值情况。					
第 19 条 投资部应制定投资备查登记簿，以便企业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四项。					
1. 被投资企业的基本状况、动态信息。					
2. 取得投资时被投资企业各项资产、负债的公允价值信息。					
3. 企业历年与被投资企业发生的关联交易情况。					
4. 被投资企业发放股票股利的情况。					
<b>第 4 章 附则</b>					
第 21 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。					
第 22 条 本制度自董事会审批之日起实施，修改时亦同。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 8. 4 长期股权投资处置管理制度

制度名称	长期股权投资处置管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强企业对长期股权的投资行为的管理，防范投资风险，保证投资安全，提高投资效益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。</p> <p>第 3 条 本制度中所指的投资处置是指因各种原因企业将长期股权投资做出收回、转让或核销等相关处置。</p>					



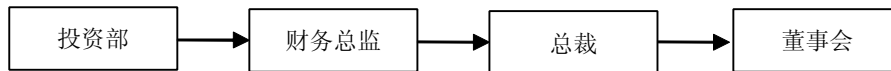
## 第2章 投资状况分析与投资处置审批

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做仔细的分析，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。

第5条 投资处置报告中要求投资项目状况的记录必须真实可靠，论证必须充足，依据必须经得起推敲。

第6条 对投资资产的处置必须按照程序与权限逐级审批，每级审批人必须签署意见并盖章，禁止越级审批。

第7条 投资处置的审批程序。



投资处置审批程序示意图

第8条 投资处置时长期股权投资超过××万元或占到企业上一会计年度末净资产的××%必须经过董事会的审批。

第9条 投资资产的评估方的选择必须得到各级领导的审批。

## 第3章 投资资产评估与处置

第10条 投资相关负责人员对投资资产的评估必须公正、客观，禁止营私舞弊，重大的投资项目必须聘请相应资质的专业机构来对企业的投资项目进行评估，专业机构需出示证明其专业资质的材料或证书，及负责过的项目等，由财务总监负责审核备案。

第11条 投资资产回收、转让、核销的处置标准。

1. 应收回的投资资产，应及时足额回收。
2. 投资资产应由专业机构或财务人员、投资管理人员等合理确定其转让价格。
3. 核销投资应当取得因被投资企业破产等原因不能收回投资的法律文书和证明文件。

第12条 有下列情形之一的，企业对长期股权投资做出收回处理。

1. 按照企业相关规定，企业对投资项目的经营期满。
2. 投资项目的经营不善导致无法到期偿还债务，依法实施破产。
3. 发生不可抗力，投资项目无法继续经营。
4. 投资合同中规定的投资中止的情况出现或发生时。

第13条 有下列情形之一的，企业对长期股权投资做出转让处理。

1. 投资项目已经明显违背公司经营方向。
2. 投资项目出现连续亏损而且扭亏无望，没有市场前景。

3. 企业由于自身经营资金不足需要补充资金。

4. 企业认为没有必要继续投资的其他情形。

#### 第4章 投资处置存档与惩罚

第14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15条 在投资处置行为中，凡具有以下情形对企业的投资处置决策造成误导，致使企业的资产损失的任何单位和个人，企业经追查到底，视企业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. 与外方故意勾结，造成企业投资损失的。
5. 未按投资审批程序审批或越级审批给企业投资造成损失的。
6. 提供虚假材料和报告，玩忽职守，给企业投资造损失的。

#### 第5章 附则

第16条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第17条 本制度自董事会审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 第 9 章 企业内部控制——筹资

## 9.1 筹资授权批准制度

制度名称	筹资授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，降低筹资风险，特制定本制度。</p> <div>第 2 条 范围</div> <p>本制度适用于企业核定的与筹资行为相关的所有人员。</p> <div>第 3 条 筹资行为的界定</div> <p>本制度所指的筹资行为，是指企业为了生产经营活动的需要，通过向银行借款、发行债券或股票的手段筹集资金的过程。</p> <div>第 4 条 本制度中筹集的资金分为长期借款与短期借款</div> <div>1. 长期借款是指借款期限在一年以上的银行和非银行金融机构的借款和发行股票或发行一年以上的债券所筹集的资金。</div> <div>2. 短期借款是指借款期限在一年以内的资金，包括商业票据、商业信用、银行和非银行金融机构的短期借款等。</div> <div>第 2 章 授权与批准内容</div> <div>第 5 条 筹资授权方式</div> <p>企业筹资授权均需以授权书为准，逐级授权，口头通知与越级授权视为无效授权。</p> <div>第 6 条 筹资授权程序</div> <div>1. 总裁授权财务经理全权负责筹资活动。</div> <div>2. 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资行为，包括编制筹资预算与筹资方案。</div> <div>第 7 条 筹资预算与筹资方案的批准程序</div> <div>1. 财务部经理指导筹资主管编制好筹资预算与筹资方案后，签字呈送财务总监。</div> <div>2. 财务总监对筹资预算和筹资方案进行审核，审核无误后签字呈送总裁。</div>					

<p>3. 总裁负责审批筹资预算与筹资方案。</p> <p>第8条 企业短期借款的审批权</p> <p>1. 财务部经理审批限额：××万元以内</p> <p>2. 财务总监审批限额：××（含）～××万元</p> <p>3. 总裁办公会审批限额：××（含）万元以上</p> <p>第9条 短期借款超过限额标准的由总裁批准。</p> <p>第10条 超过××万元的筹资需由企业的高级管理层共同审批。</p> <p>第11条 企业筹资的批准需逐级进行，禁止越级批准。</p> <p>第12条 对越级批准造成企业损失的人员，情节轻微的企业追究其经济责任并处理，情节严重的将交由司法机关处理。</p>					
<b>第3章 附则</b>					
<p>第13条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。</p> <p>第14条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</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	

## 9.2 筹资决策管理制度

制度名称	筹资决策管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的</p> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，减少筹资风险，降低资金成本，特制定本制度。</p> <p>第2条 范围</p> <p>本制度适用于与筹资决策相关的所有人员。</p> <p>第3条 相关概念的界定</p> <p>1. 本制度所指的筹资预算是指企业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>					

2. 本制度所指的筹资方案是指针对具体的资金需要所设计的具体程序或具体的筹资活动安排与计划实施的相关说明。

## **第2章 筹资预算与筹资方案**

### **第4条 筹资预算的编写内容**

1. 筹资预算需合理安排筹资规模和筹资结构。
2. 筹资预算选择适合企业的筹资方式。
3. 筹资预算需确定企业最佳的资金成本。
4. 筹资预算需严格控制财务风险。
5. 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5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. 筹资方案需根据企业的具体情况，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、预计筹资成本、潜在的筹资风险和具体的应对措施以及偿债计划等。

### **第6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. 筹集的资金符合企业经营的需要，筹集资金额的多少适宜。

### **第7条 筹资预算与筹资方案的审批规定**

1. 筹资预算与筹资方案的审批程序参照《筹资授权批准制度》。
2. 编写好的筹资预算和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3章 筹资决策的要求与处理**

第8条 筹资预算与筹资方案在决策时需有完整的书面记录，在执行前需向执行人员出示。否则，执行人员有权拒绝执行。

第9条 重大的筹资决策需企业的高级管理层集体审批。

第10条 筹资决策实行责任追究制，本着“谁出事，谁负责”的原则进行责任追究，一查到底。

<b>第4章 附则</b>					
第11条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。					
第12条 本制度自总裁审批后生效，修改时亦同。					
第13条 本制度自颁布之日起生效实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 9.3 筹资执行管理制度

制度名称	筹资执行管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的</p> <p>为规范企业在经营中的筹资行为，降低资金成本，减小筹资风险，特制定本制度。</p> <p>第2条 范围</p> <p>本制度适用于与筹资执行相关的所有人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 筹资执行管理</b></p> <p>第3条 筹资方案的审核批准</p> <p>筹资方案的审核批准参照《筹资授权批准制度》。</p> <p>第4条 筹资合同或协议的拟写、审核</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 拟写的筹资合同或协议需严格按照批准的筹资方案的内容撰写。</li> <li>2. 拟订好的筹资合同或协议，需由拟定合同人员的上级领导逐级审核并报法律顾问进行审核，以确保合同或协议的合法性、合理性及完整性。</li> <li>3. 逐级审核筹资合同或协议时需做好书面记录，否则视为渎职。</li> <li>4. 企业变更原筹资合同或协议的，需按照原程序审核、批示并做好书面记录。</li> </ol> <p>第5条 收取资产</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 出纳人员需根据筹资合同或协议，在规定时间内向贷款银行或其他金融机构收取借款本金。</li> <li>2. 筹资合同或协议签订后，出纳人员需及时核实筹集资金的到账情况，发现异常，及时汇报，否则出</li> </ol>					

纳人员承担相关责任。

3. 筹资合同或协议签订后，企业的会计人员需及时检查贷款凭证手续是否齐全、内容是否合法，确保与筹资合同或协议的内容保持一致。

#### 第6条 保管资产

保管的资产是指股票、债券等有价值证券部分。

1. 企业指定专人负责，放于专用保险柜中并做好记录，定期清点。

2. 资产若交予其他机构代管：

(1) 企业需指定人员与代管机构的人员一起将资产加封，双方人员在交接单上签字确认；

(2) 企业需建立资产登记簿，记录存放时间、地点、期限、每张金额、总金额、编号、经手人等并定期核对。

#### 第7条 记账与对账

1. 会计人员需根据记账凭证与所附的原始凭证，及时登录总账及明细账，确保筹资信息的准确无误。

2. 每月月底，总账会计需与明细账分类会计核对双方账簿记录的发生额和余额，核对无误后，双方在科目余额表上签字确认，确保筹资业务会计记录的真实、可靠。

#### 第8条 监督筹集资金的使用

根据筹资合同或协议中对筹集资金的使用要求，筹资主管与筹资专员应加强监督筹资资金的使用情况，合理调度资金，优化资金的运用，提高资金的使用效率。

### 第3章 附则

第9条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第10条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 9.4 筹资偿付管理制度

制度名称	筹资偿付管理制度			受控状态	
				编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

## 第1章 总则

### 第1条 目的

为规范企业在经营中的筹资行为，降低资金成本，减小筹资风险，特制定本制度。

### 第2条 范围

本制度适用于对筹资偿付各个环节的控制。

## 第2章 筹资偿付控制

### 第3条 筹资偿付的申请

1. 会计人员根据筹资合同或协议的条款，在发放股利或缴纳利息的规定时间前计算出应发放或缴纳的数额并提出申请。

2. 筹资偿付申请需经财务部经理、财务总监、总裁逐级审核、批示，并就此过程做好书面记录。

### 第4条 编制记账凭证

1. 筹资申请批准后，会计人员根据实收资本（股本）的明细账、债券存根记录与企业的股利（利润）分配方案，编写借款利息、股利或债券本金以及利息的发放清册。

2. 股票与债券若由承销商代理发放，则需与承销商签订代理协议，并根据代理协议编写记账凭证。

### 第5条 审核记账凭证

1. 稽核人员需根据筹资合同或协议中的条款认真审核还本付息清册中应付本金与利息的准确性。

2. 稽核人员需认真审核股利发放清册中应付股利总额与单个股东应付股利的准确性。

3. 稽核人员需认真核实利息支付清单与凭据。

4. 稽核人员核实后，由稽核经办人签字呈交财务部经理签批复核。

5. 财务部经理再次复核记账凭证的会计处理的正确性和发放清册的真实性、合法性和正确性，审核后签字，呈交财务总监审核。

6. 财务总监审核签字后交予财务部经理，由财务部经理指示出纳人员办理还本付息和发放股利手续。

7. 记账凭证的审核过程需做成书面记录，禁止越级或缩短过程。

### 第6条 筹资偿付的发放

1. 出纳人员在接到发放清册和记账凭证后，需认真核对发放清册上的金额，确保清册上的明细金额的合计额与总计额保持一致。

2. 出纳人员在支付利息或股利时，需做缴纳或发放记录。

3. 出纳人员需注意：领取股利或债券本金时，需持本人身份证及股票、债券的所有权证领取并签字盖章，禁止代领。



4. 筹资偿付时出纳人员需认真核实股票、债券及相关证件的真实性。
5. 出纳人员需在发放后的股利与利息证券上加盖“作废”或“已发放”章，漏盖后果由出纳人员承担。
6. 出纳人员在筹资偿付中的错误情节较轻者由企业内部处理，造成特别严重后果的交由司法机关处理。

#### 第7条 记账与对账

1. 会计人员需根据记账凭证、发放清册与所附的原始凭证，及时登记短期借款、长期借款、长期应付款、应付债券、应付股利、财务费用等明细账，直接或汇总登记总分类账。

2. 每月月底，总账会计需与明细账分类会计核对双方账簿记录的发生额和余额，核对无误后，双方在科目余额表上签字确认，确保筹资偿付业务会计记录真实、可靠。

### 第3章 附则

第8条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第9条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

# 第 10 章 企业内部控制——预算

## 10. 1 预算授权批准制度

制度名称	预算授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>按照“权责分明、相互制约、相互监督”的原则，企业在实施预算控制时必须明确预算审批机构、预算制定机构和预算执行机构，并按照岗位分工控制的原则，赋予上述机构及有关部门在预算控制中的相应职责和权限。基于此目的，特制定本制度</p> <p>第 2 条 责任单位</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 企业预算审批机构——股东大会。</li><li>2. 企业预算制定机构——董事会。</li><li>3. 企业预算管理机构——预算委员会。</li><li>4. 企业预算支持机构——财务部。</li><li>5. 预算执行机构——企业各部门/分公司/分支机构。</li></ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 预算编制的授权审批</b></p> <p>第 3 条 预算目标制定和形成</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 预算委员会根据公司发展战略和经营目标，拟定企业预算目标和政策，报董事会和股东大会审批。</li><li>2. 预算委员会将批准的预算目标下达到企业各部门和各子、分公司。</li></ol> <p>第 4 条 部门预算编制上报</p> <p>企业各部门按照下达的财务预算目标和政策，结合自身实际情况，编制本部门详细的预算方案，并按规定时间上报企业预算委员会。</p> <p>第 5 条 审查平衡</p> <p>企业预算委员会对各部门上报的预算方案进行审查、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。</p> <p>第 6 条 审议批准</p>					

预算委员会在各部门修正调整的基础上重新汇总各部门预算方案，编制企业预算方案，上报企业董事会审核，股东大会审批，形成企业正式年度预算方案。

### **第3章 预算执行中的授权审批**

#### **第7条 企业预算审批、分解与下达**

企业预算经过股东大会批准后，在各责任中心间进行分解、下达，各部门/分公司/分支机构为企业预算的责任单位。

#### **第8条 各项业务预算的执行**

各责任单位按照预算责任分解情况分别承担业务预算、费用预算及资金预算等各类预算的执行职能。

#### **第9条 财务支出的审批**

1. 预算内资金支出实行责任人限额审批；限额以上资金支出实行总裁审批。
2. 预算外支出需提交预算委员会审议，董事会和股东大会审批。

### **第4章 预算调整中的授权审批**

#### **第10条 预算调整申请**

企业各部门/分公司/分支机构在预算执行过程中出现以下情况时，可提出预算更改及修订申请。

1. 预算执行的差异率超出预算差异的可容忍范围，并分析合理，则需进行修订。
2. 发生不可预见情况（特别是市场行情的意外变化），并对预算执行有重大影响，则需在发生当期及时修订预算。

#### **第11条 申请审批**

1. 预算委员会汇总各单位提交的预算调整申请，编制预算变更对照表，并说明总变更数对企业目标的影响程度，提交董事会审议，最终由股东大会审批。
2. 预算委员会根据审批意见对预算调整方案进行平衡协调，形成新的预算调整方案。
3. 预算委员会将新的预算调整方案下达到各单位，各单位执行新预算。

### **第5章 预算分析与考核的授权审批**

**第12条** 企业各部门/分公司/分支机构定期编制预算执行情况报告，上交预算委员会。

**第13条** 财务部对各单位提交的预算执行情况报告进行分析，编制总体预算执行情况分析报告。

**第14条** 预算委员会根据分析结果，编制各责任中心的奖惩方案，交董事会审批。

**第15条** 根据审批的奖惩方案，及时对各责任中心进行奖惩，以调动部门及相关人员的积极性。

### **第6章 附则**

**第16条** 预算委员会负责对本制度进行解释和修改。

第 17 条 本制度自颁布之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10. 2 预算编制管理制度

制度名称	预算编制管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</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，使企业生产经营在科学预算的基础上健康有序发展，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 内容及适用范围</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. 本规定适用于企业总部、下属分公司、全资子公司。</p> <p>第 3 条 预算编制原则</p> <p>全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡。</p> <p>第 4 条 预算分类</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、预计损益、预计资产负债。</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企业整体预算、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>第 5 条 预算编制单位</p> <p>企业设两级预算编制单位，即作为一级预算编制单位的企业和作为二级预算编制单位的各部门和分支</p>					

机构。

## 第6条 预算编制方式及方法

### 1. 企业预算编制采用自上而下与自下而上相结合的方式。

(1) 企业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，并编制企业总体预算，履行报批程序。

### 2. 预算编制的基本方法

#### (1) 固定预算

固定预算，又称静态预算。以预算期内正常的、可实现的某一业务量（如生产量、销售量）水平作为惟一的基础，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，以预算期内可预见的各种业务量水平为基础，编制能够适应多种情况的预算的方法。

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

#### (5) 概率预算

概率预算是指对在预算期内不确定的各预算构成变量，根据客观条件，做出近似的估计，估计可能变动的范围及出现在各个变动范围的概率，再通过加权平均计算有关变量在预期内期望值的预算编制方法。

## 第7条 年度预算编制程序

1. 每年12月3日前，预算委员会负责人须向董事会提交年度预算完成情况（12月份用预计数），企业总裁向董事会提交下年度经营预测的报告。

2. 每年12月10日前，董事会下达主要经营指标。

3. 每年12月15日前，预算委员会组织各部门经理召开预算工作会议，将下年度的总体目标分解到各部门，并按时间分解至4个季度。

<p>4. 各部门经理组织编制本部门预算（草案）后交预算委员会汇总、审核、整理，形成企业总体预算。</p> <p>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。</p> <p>第 8 条 月度预算编制程序</p> <p>1. 月度预算要求每月 30 日前，由各部门经理根据年度预算目标和本期完成进度，拟订下月份指标，向预算委员会提交月度预算（草案）。</p> <p>2. 由预算委员会负责组织整理、汇总报董事会批准。</p> <p>第 9 条 临时预算编制程序</p> <p>1. 临时预算是由特殊项目或接受某项临时交办任务负责人，根据管理需要提出某一时期或阶段的预算。</p> <p>2. 由项目负责人编制，其直接上级和预算委员会负责审查，具体指标按审批权限批准，在审批权限外的项目，由董事会批准。</p> <p>3. 董事会批准后实施。要求在项目正式启动之前完成这类预算的编审工作。</p> <p>第 10 条 在各项预算编制和执行过程中，因特殊情况无法确定的回款目标，其资金临时缺口，由预算委员会负责制定备用筹资方案。</p> <p>第 11 条 各部门必须根据预算委员会提出的预算编制及其操作要求，及时编制、上报、下达规定时期的预算，并接受考核。</p> <p>第 12 条 本办法由董事会批准后执行、修改或废止。</p> <p>第 13 条 本规定实施后，凡既有的类似规定自行终止，与本规定有抵触的以本规定为准，与国家有关规定抵触的，以国家有关规定为准。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 10.3 预算执行控制制度

制度名称	预算执行控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p>					

为了确保企业的各项预算执行到位，维护企业预算管理的严肃性，杜绝预算执行过程中的违规行为，特制定本制度。

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. 总裁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、	负责执行、落实
	制造费用预算、产品成本预算	并对执行结果负有
营销部	毛利预算、销售费用预算	直接责任
财务部	现金预算、财务费用预算	
总裁、总裁办公室、各相关部门	管理费用	
采购部	采购预算、资金周转预算、付款率预算、采	
	购价格预算、期末库存预算	

第 2 章 预算执行事项的申请和批复

#### 第5条 预算内事项的申请

预算内事项的申请，须编制预算内事项申请书。申请书的内容如下。

1. 预算内事项的活动和金额。
2. 预算事项在预算书和工作计划报告书中的相应编号或类别名称。
3. 预算事项预计进行的时间以及提出申请的责任部门或责任人、经办部门或经办人等。

#### 第6条 预算外事项的申请

预算外事项申请，须编制预算外事项申请书，内容如下。

1. 注明预算支出的原因，包括经营环境、原预算目标的合理性以及其他原因。
2. 详细说明预算外支出的金额，预期回报等数据。
3. 具有审核、审批权人员的签名。

第7条 财务部、预算委员会、总裁、董事会在各自的权限范围内履行各类预算事项申请的核查和批准职责。

### 第3章 预算执行结果控制

#### 第8条 建立预算执行台账

1. 集团企业、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，及时登记，每日总结，并主动与财务对账，做到日清日结。
2. 台账要按照预算的具体项目详细记录预算数量、金额、实际发现数、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9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) 董事长与总裁签订集团的总体预算执行责任书。
- (2) 总裁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10条 预算执行情况总结和反馈

1. 企业建立信息反馈系统，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。作为预算委员会检查和考评预算执行情况的依据。

#### 第 11 条 编制预算执行情况报告

1. 集团企业各分、子公司和各部门定期编制预算执行情况报告。编制频率为年度、半年度和季度。

2. 预算执行情况报告须遵循以下要求。

(1) 各分、子公司和各部门在进行预算执行情况分析时，应与上一年度同期进行对比。

(2) 各分、子公司和各部门在进行季度预算执行情况分析时，应进行下季度预测，包括但不限于市场分析、销售收入预测、重大成本支出预测、季度利润预测、资本性支出完成预测等。

(3) 各分、子公司和各部门在进行第二季度分析时，应对全年完成情况进行预测。

(4) 第 4 季度需按月提交月度预算支出预测，分别在 9、10、11 月底报送本月完成情况及下月的预算支出预测。

第 12 条 预算结余可以跨月度使用，但不能跨年度。

#### 第 13 条 下属子公司预算执行控制

1. 下属子公司应严格控制费用支出，各项费用应该按专项进行使用和控制，各项目费用当月有节余的，可以在结转下月使用，未经财务部审批，严禁各项目费用之间相互替代使用。

2. 下属子公司在当月经营过程中如果发生了超预算情况，先用上月节余弥补，如果节余不足弥补的，按超预算金额的多少报不同部门审批，如果当月超预算金额在预算金额×%以内，由下属子公司总裁审批；超过×%的，需交集团财务部和预算委员会审批。

### 第 4 章 附则

第 14 条 本制度由预算委员会负责制定、修订及其解释工作。

第 15 条 本制度自颁布之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10.4 预算调整管理办法

制度名称	预算调整管理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为了规范企业预算调整的管理，加强企业预算控制的科学性，特制定本办法。</p> <p>第2条 本办法适用于企业总部及所属分、子公司。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 预算调整管理</b></p> <p>第3条 进行预算调整必须遵循的原则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 预算调整事项不能偏离企业发展战略和年度财务预算目标。</li> <li>2. 预算调整方案应当在经济上能够实现最优化。</li> <li>3. 预算调整重点指的是财务预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异。</li> </ol> <p>第4条 预算调整方案应符合的要求</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 预算调整事项符合企业发展战略和现实生产经营状况。</li> <li>2. 预算调整重点放在预算执行中出现的重要的或非正常的关键性差异方面。</li> <li>3. 预算调整方案客观、合理。</li> </ol> <p>第5条 预算调整条件</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业体制改革。</li> <li>2. 大型自然灾害的影响。</li> <li>3. 企业内部重大政策调整。</li> <li>4. 国家政治经济生活中发生不可抗拒事件。</li> <li>5. 国家宏观政策大幅调整，例如预料外的全国工资上涨等。</li> <li>6. 市场经济形式发生重大变化，企业经营目标必须进行调整。</li> <li>7. 业务经营范围变更。销售收入时间差异，新产品投放的推迟，显著的现金流通速度变化，新的资本投资。</li> </ol> <p>第6条 预算调整方式</p> <p>预算调整分为预算事项的应急调整和年度调整。应急事项是指不及时进行调整就会影响生产和经营，每月调整一次；年度调整是对重大事项的调整。</p>					

<p><b>第 7 条 年度预算调整</b></p> <p>年度预算需要做调整的，相关部门需于当年 6 月底前将调整预算申请上报预算委员会，预算委员会无法平衡解决的，报请企业董事会调整。预算的调整按原预算编报审批程序办理。</p> <p><b>第 8 条 应急调整</b></p> <p>因特殊情况或应急任务需要发生的预算外项目支出，又无法等待调整预算的，则须履行相应报批程序，财务部依据有关签报或会议纪要等文件办理付款。财务部无法解决的，提请企业预算委员会特别审批。</p> <p><b>第 9 条 预算调整程序</b></p> <p>1. 预算调整应当由预算执行单位向企业预算委员会提出书面报告，报告中应包括以下内容。</p> <p>(1) 主要财务指标的调整情况。</p> <p>(2) 调整原因。</p> <p>(3) 预计执行情况和保障措施。</p> <p>(4) 财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算的调整幅度。</p> <p>2. 预算委员会应当对预算执行单位的预算调整报告进行审核分析，编制企业年度财务预算调整方案，上报董事会进行审核。</p> <p>3. 董事会将审核通过后的预算调整方案提交股东大会审议，通过后下发执行新的预算。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 附则</b></p> <p><b>第 10 条</b> 本办法由预算委员会拟定并负责解释。</p> <p><b>第 11 条</b> 本办法自董事会审批后生效，修改、废止时亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

10. 5 预算执行分析制度

制度名称	预算执行分析制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p>					

1. 了解预算执行中的差异，为预算考核提供依据，并作为考核与奖惩的基础。
2. 了解预算与战略的配合程度，为预算修正和调整提供参考依据，发挥预算的指导作用。
3. 为编制下期预算积累经验，加强企业预算管理的科学性、系统性和权威性。

## 第2条 定义

预算分析就是通过对实际执行结果与预算目标进行比较，确定是否存在执行差异，为进行预算调整、预算修正提供依据。

## 第3条 预算分析责任单位

1. 董事会为预算分析的决策机构。
2. 预算委员会为预算分析管理机构。
3. 各业务部门为预算分析的执行机构，财务部负责对企业总体预算执行情况进行分析。

## 第4条 预算分析管理方式

企业通过定期召开预算执行分析会议，通报预算执行情况，研究、解决预算执行中存在的问题，提出改进措施。

## 第5条 预算执行分析的内容

预算执行分析的内容主要包括以下5个方面。

### 1. 差异性分析

定期进行实际执行结果与预算的比较，提供差异性分析，为预警提供依据。

### 2. 一致性分析

分析预算执行情况与企业长期目标及基本目标的一致性。

### 3. 例外事项分析。

分析由于例外事项引起的对整体预算目标的影响情况。

### 4. 差错分析

分析由于目标理解不一致而造成的填报错误内容。

### 5. 进度分析

对各项预算目标的进度进行分析，为考核工作提供依据。

## 第2章 编制预算执行分析报告

第6条 预算执行过程中，各预算执行部门设专人及时检查、追踪本部门预算的执行情况，及时收集、汇总有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等信息，为预算执行分析报告的编制做好准备。

第7条 预算执行分析报告分临时性报告和定期报告。对重大差异和问题要编制临时报告，定期报告

分月度分析报告和年度分析报告，要全面分析本部门的预算执行情况。

#### 第 8 条 编制预算执行分析报告的要求

1. 把握定量分析和定性分析两个角度进行。
2. 采用比率分析、比较分析、因素分析等多重方法。
3. 对于预算执行当中产生的差异，应客观分析原因，提出解决措施或建议。

### 第 3 章 预算分析报告的审议和评估

第 9 条 预算分析报告的审议和评估通过定期召开的预算执行分析会议进行。

#### 第 10 条 预算执行分析会议准备

1. 各单位提前准备同预算相关的各方面（财务、业务、市场、技术、政策、法律等）信息、图表资料等。
2. 财务部汇总各预算执行部门编制的预算执行分析报告，在此基础上形成企业总体的预算执行分析报告，并在会议召开前 3 天内提交给预算委员会。
3. 预算委员会工作人员将相关会议资料进行整理后，打印、装订并及时分发给各个参会部门和人员。

#### 第 11 条 参会人员

总裁、预算委员会负责人、财务部负责人、相关预算执行单位负责人等。

#### 第 12 条 召开时间

1. 季度预算执行分析会时间分别在 4、7、10 月下旬，时间 1 天。
2. 年度预算执行分析会时间在 1 月下旬，时间 1~2 天。

#### 第 13 条 会议规则

1. 对预算执行情况的分析，目的不仅是为了揭示和解释问题，更主要的是形成对问题的共识和解决问题的对策。
2. 对于预算执行中出现的超出合理范围的差异，应当客观分析差异产生的原因，提出解决措施或建议，并编制预算执行差异分析报告提交给董事会审核。预算执行差异分析报告的内容包括但不限于以下内容。
  - （1）本期预算数、本期实际预算完成数、本期差异、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数。
  - （2）对差异进行具体分析的过程和说明。
  - （3）产生不利差异的原因、责任归属、改进措施。
  - （4）形成有利差异的原因和今后进行巩固、扩大、推广的建议。

#### 第 14 条 会议议程

1. 企业预算委员会负责人介绍上期企业总体目标完成情况、主要差异及其原因。

<p>2. 逐一总结各单位上期预算完成情况，发掘问题，分析差异产生的原因，责成解决。</p> <p>3. 总结会议达成的需要上报董事会审核解决的问题，明确改进目标。</p> <p>4. 总裁进行总结后宣布闭会。</p> <p>第 15 条 会后事项</p> <p>1. 预算委员会负责人上报董事会需要审核的解决事项和问题。</p> <p>2. 预算委员会及各相关单位整理、记录会议产生的资料。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 16 条 预算委员会负责对本制度进行解释和修改。</p> <p>第 17 条 本制度自颁布之日起执行。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10. 6 预算审计管理制度

制度名称	预算审计管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 目的</p> <p>在预算审计实施过程中，为了保证审计工作效果，规范审计工作行为，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 意义</p> <p>通过实施审计监督，及时发现和纠正预算执行中存在的问题，维护预算的严肃性。</p> <p>第 3 条 方式</p> <p>预算审计采取全面审计与抽样审计相结合的方式进行。</p> <p>第 4 条 频率</p> <p>1. 预算执行审计工作每半年 1 次，时间设定为 7 月上旬和 1 月上旬。</p> <p>2. 在特殊情况下，企业也可以组织不定期的专项审计。</p> <p>第 5 条 责任单位</p> <p>预算执行审计工作由审计部负责组织、实施和总结汇报，财务部门、相关执行部门须予以全力配合。</p> <p>第 6 条 审计范围</p> <p>1. 检查企业各部门预算批复情况。</p>					

2. 检查各部门按照批准的年度预算和用款计划，拨付本部门预算支出资金的情况。
3. 检查执行单位预算执行的调整情况和预算收支变化情况。
4. 检查企业预算管理制度规定的预算执行中的其他事项。

第7条 预算审计以企业确定的中心目标进行控制的4个节点。

#### 1. 预算计划系统

预算审计要切入经营活动的策划阶段。这时参与，一是向管理者提供咨询，以防止其在编制全面预算管理方案时的政策、规定、方法程序等不符合法律、法规的内容；二是为今后的评价、建议作好基础准备。

#### 2. 业绩评估及考核系统

把预算审计作为绩效考评的基础，使之发挥评价与激励作用。在资源调配、风险控制、降耗节能、降低成本、提高收入策略方面，发挥其作用。

#### 3. 关键职责系统

定期检查被审计单位的预算执行情况和经营目标的实现情况，对工程建设项目进行跟踪，对被审计单位的内控制度进行定期的测评，处理好集权与分权的关系，避免目标不相容或目标置换，处理好灵活性和权威性的关系。避免因循守旧，处理好预算目标高与低的关系。

#### 4. 业绩跟踪系统

建立预算审计的分析指标，确定预算审计评估体系。跟踪收集经营管理活动的有关信息资料，及时发现是否存在偏离经营目标的情况，是否存在或潜伏内外环境的变化引起的风险，各种内控制度是否得到遵守等。

### 第8条 审计工作程序

1. 做好审计前的准备工作，审计对象经批准确定后，由审计部门正式下达“审计通知书”，并收集有关资料。审计对象必须自觉接受审计，在接到通知后，按照要求，认真总结，提供必要资料。

2. 进行实质性审计，审计组进入被审计单位后，分组进行检查，深入调查研究，认真检查，做好审计记录和取证工作，编写好审计工作底稿。

3. 编写审计报告，做出审计结论。要坚持“实事求是、客观公正、一分为二、用数据说话”的审计原则，根据审计工作底稿进行综合分析和评价，编写出审计报告，征求审计对象及被审计单位的意见。

4. 审计部根据审计结果给出审计处理建议，然后将审计报告和审计建议一同报送预算委员会。

5. 审计对象对审计报告如有异议，可向上级提出复审要求。

6. 经审计组长及审计对象签字的审计报告由预算委员会和审计部分别存档。

第9条 本制度自董事会批准后生效，修改废止亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 第 11 章 企业内部控制——成本费用

### 11. 1 成本费用授权批准制度

制度名称	成本费用授权批准制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了对成本费用管理过程中的各个业务环节的授权审批事项进行规范，确保授权和审批的合理性和合法性，根据国家相关规定，结合本企业特点，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度对以下事项的授权批准情况作出规定。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成本费用定额、决策和预算的授权批准。</li> <li>2. 成本费用计划的授权批准。</li> <li>3. 成本费用支出的授权审批。</li> <li>4. 成本费用分析的授权审批。</li> </ol> <p>第 3 条 属于本部门授权范围内的成本费用业务不用通过审批程序，由部门负责人自主决定。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 授权批准方式</b></p> <p>第 4 条 企业成本费用预算编制和预算调整实行股东大会最终审批制，除此之外的其他成本费用业务的开展实行总裁最终审批制。</p> <p>第 5 条 企业成本费用的授权批准实行以“一审一批制”为主，其他授权批准方式为辅的批准方式。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 授权批准权限和程序</b></p> <p>第 6 条 各部门根据企业相关规定、企业经营现状以及本部门的实际情况，提出待批待审事项，并根据待批待审事项的要求编制相关申请报告或报表。具体如下。</p>					



1. 财务部负责编制、汇总企业总体的成本费用预算和计划。
2. 各部门负责编制本部门的成本费用预算和计划。
3. 各部门对超出成本费用定额外的成本费用支出事项提出申请。
4. 各部门对成本费用预算和计划在本部门的执行情况进行分析，并编制报告。
5. 财务部对本企业总体成本预算的执行情况进行汇总分析，并编制报告。
6. 财务部定期编制成本费用相关财务报表，报上级审核审批。
7. 其他成本费用在工作开展过程中须报审报批的事项。

第7条 企业财务部作为成本费用管理的主导部门，承担成本费用业务的汇总和初次审核功能，具体工作事项如下。

1. 汇总并初审各部门的成本费用预算和计划，进而编制企业总体成本费用预算和计划。
2. 汇总和初审各部门对本部门成本费用执行情况的分析报告，进而编制企业总体的成本费用执行分析报告。
3. 汇总并初审各类成本费用定额，进而编制企业总体成本费用定额标准。

第8条 企业财务总监作为财务部的直接领导，对成本费用的业务承担复核以及授权范围内的最终审批的职责。

1. 复核财务部编制的企业总体成本费用定额、预算和计划。
2. 复核财务部编制的企业总体成本费用分析报告。
3. 在授权范围内，审批超过成本费用定额的成本费用支出项目；无最终审批权的，提出审核意见，报总裁最终审批。
4. 定期或不定期对财务部的成本费用核算业务进行检查和复核。
5. 定期或不定期对各部门成本费用预算和计划执行情况进行检查。

第9条 企业总裁负责对成本费用业务的重大事项和关键事项的审批，并授权财务总监对一些常规文件和报告进行最终审批。

#### 第4章 授权批准控制

第10条 审批人应当根据成本费用授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

第11条 对超越审批权限进行审批的，要追究责任人的经济责任和行政责任；给企业造成重大损失的，给予相关责任人撤职或辞退处分。

第12条 授权批准的部门或人员应当在规定的期限内完成权限范围内的审批事项，故意拖延的要给予经济处分或行政处分；给企业造成重大损失的，给予相关责任人撤职或辞退处分。

<p>第 13 条 经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理成本费用业务。杜绝阳奉阴违和故意拖延行为的出现。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 14 条 本制度由总裁办负责制定，经总裁审批后执行。</p> <p>第 15 条 本制度自××××年××月××日起执行。</p> <p>第 16 条 本制度的解释权和修改权归总裁办所有。</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	

## 11. 2 成本费用预测管理制度

制度名称	成本费用预测管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 进行成本费用预测的意义</p> <p>1. 成本费用预测是进行成本决策和编制成本费用计划的前提。</p> <p>2. 成本费用预测是降低产品成本的重要措施，是增强企业竞争力和提高企业经济效益的主要手段。</p> <p>第 2 条 成本费用预测依据</p> <p>1. 本企业历史成本费用数据。</p> <p>2. 同行业、同类型企业的有关成本费用资料。</p> <p>3. 料工费价格变动趋势。</p> <p>4. 人力、物力资源状况。</p> <p>5. 产品销售情况等。</p> <p>第 3 条 责权单位</p> <p>1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。</p> <p>2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 成本费用预测方法</b></p>					

第4条 成本费用预测采用定量预测方法和定性预测方法。

第5条 定量预测方法

1. 因果预测分析法

本量利分析法、投入产出法、回归分析法和经济计量法等。

2. 趋势预测分析法

算术平均法、趋势平均法、加权平均法、移动平均法、平滑指数法和修正时间序列回归法等。

第6条 定性预测方法

1. 定性预测分析又称非数量分析法，是一种直观性的预测方法，是以人们的主观分析来判断未来的估计值。

2. 定性预算分析法包括专家会议预测法、市场调查法、函询调查法等。

### 第3章 成本费用预测内容

第7条 在新产品投产之前，测算产品设计成本，确定产品按正常批量生产的成本水平，并把测算的数据作为选取最优产品设计方案的依据。

第8条 在正式编制生产经营计划之前进行成本费用预测。计划阶段的成本费用预测是编制成本费用计划必不可少的分析工作。

第9条 在成本费用计划执行过程中进行期中成本费用预测，科学预计推测成本费用计划能否按期完成。

第10条 企业采用新技术、新工艺以及在提高产品质量过程中也要进行成本费用预测，以保证技术上可行，经济上合理。

### 第4章 成本费用预测程序

第11条 推算成本费用目标和对象

1. 依据企业目标利润，结合预测期内变化因素，测算企业在现有条件下能够达到的目标成本费用水平。

2. 有了明确的成本费用预测的目标，便可确定成本费用预测的对象，它决定了应对哪些成本费用指标进行分析预测，其中应以什么为中心进行预测等。

第12条 收集和整理有关资料

成本费用相关的资料包括纵向和横向两个方面的内容。

1. 纵向的成本费用资料

(1) 纵向的成本费用资料是指以往的历史成本费用资料，对这类资料要求具备完整性和连贯性。

(2) 举例说明如下。

预测某种可比产品的总成本，方法是搜集最近几年该产品的成本资料及其他有关资料，如生产量、单位变动成本、固定总成本等。在充分拥有这部分资料的基础上，再参照计划期内有关因素的变化，综合考虑测算该产品的总成本。

## 2. 横向的成本费用资料

(1) 横向的成本费用资料是指预测时与成本费用预测对象有关的信息资料，它包括企业内部的和外部的成本费用资料。

(2) 举例说明如下。

同行业成本费用水平的资料、其他企业同类产品的成本资料等。对这类资料要求具有广泛性和代表性，作为企业推断未来成本费用情况的重要参考。

## 第 13 条 选择成本费用预测方法

对于不同的预测对象，根据预测目标、内容、要求和所掌握的资料，选择相应的预测方法。

1. 对于定量预测，要建立数学模型，以确定最佳的定量预测分析方法。应对所建的经济数学模型进行检验，可靠后再用于预测。

2. 对于定性预测，应结合以往经验选择最佳的定性预测方法。

## 第 14 条 综合分析预测

应用选定的预测分析方法和建立的数学模型，分别进行定量和定性分析，在分析企业内部、外部的各种影响因素后，进行分析判断，揭示事物的变化趋势，并预测其发展结果。

## 第 15 条 检查验证

通过检查前预测结果是否与当前现在实际相符，检查过去的预测结果是否正确并分析找出误差原因，以便及时对原来选择的预测方法加以改进，使预测方法在本预测过程中加以改正。

## 第 16 条 修正确定最佳预测值

将推算的目标成本费用和按指标数据测算的成本费用预测值进行比较和分析，找出差异，进行修正，以求出最佳预测值，使预测结果更加接近于实际。

# 第 5 章 成本费用目标审批

第 17 条 计算得出的最佳预测值经财务部经理审核后，上交财务总监和总裁进行审核、审批。

第 18 条 财务部根据财务总监和总裁的审议意见，调整最佳预测值后，形成企业的成本费用目标。

第 19 条 经批准的成本费用目标是企业编制成本费用预算的依据。

# 第 6 章 附则

第 20 条 本制度经总裁审批后自颁布之日起执行。

第 21 条 本制度由行财务负责解释。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 11.3 成本费用预算编制制度

制度名称	成本费用预算编制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 成本费用预算目的</p> <p>降低成本费用是编制成本费用预算的基本目的，降低成本费用的措施是编制成本费用预算的保证。</p> <p>第 2 条 成本费用预算范围</p> <p>预算年度内一切成本费用支出。预算期内商品生产（含根据预算安排和管理上的需要，在预算年度内期初、期末在产品、自制半成品数量的增加或减少）和非商品生产所需的成本费用，都应纳入年度成本费用预算。</p> <p>第 3 条 成本费用预算管理基本要求</p> <p>成本费用管理必须遵循“事前预算、事中控制、事后分析、期末考核”四原则。各分公司及各部门应建立完善成本费用的预算、控制、分析、考核体系。</p> <p>第 4 条 成本费用预算编制依据</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 年度、月度成本费用预算应根据企业综合经济计划和各项要求编制。</li> <li>2. 本企业的经营目标、生产经营预算、成本降低率，以及产品质量、品种。</li> <li>3. 各项消耗定额和费用压缩指标的要求，以及当年技改、技措、大修计划和其他增产节约措施。</li> <li>4. 合理预计本期实际成本费用水平。</li> </ol> <p>第 5 条 责权单位</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。</li> <li>2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 成本费用预算编制程序</b></p> <p>第 6 条 成本费用预算的编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总的”程序进行。</p>					

#### 第7条 下达目标

企业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。

#### 第8条 编制上报

各部门按照企业下达的财务预算目标和政策，结合自身情况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

企业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，并将意见反馈给相应部门。

#### 第10条 审议批准

财务部在各部门修正调整的基础上重新汇总，编制企业的成本费用预算方案，上报企业总裁审核。财务部根据总裁审批的意见调整成本费用预算，正式编制成本费用预算草案，提交总裁审议批准。

#### 第11条 下达执行

财务部将总裁批准的成本费用预算下达到各部门执行。

第12条 各部门在预算执行过程中，如果预算的基础发生了重大变动，且该变动将导致预算结果产生重大偏差时，应及时上报财务部和总裁，在取得同意后，对预算进行调整。

### 第3章 成本费用预算编制方法

第13条 各部门的成本费用预算由财务部牵头，生产计划、机动、人力资源、采购、营销、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 本制度由财务部负责解释。

第17条 本制度经总裁审批，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	

## 11. 4 成本费用执行控制制度

制度名称	成本费用执行控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为了保证成本费用预算的有效执行，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 责权单位</p> <p>1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。</p> <p>2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 成本费用预算分解</b></p> <p>第 3 条 企业根据成本费用预算、定额和支出标准，分解成本费用预算指标。</p> <p>第 4 条 成本费用预算指标一经批复下达，各预算执行部门必须认真执行。</p> <p>第 5 条 各部门应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 在分解预算指标时，应考虑内部产品和劳务互供的影响，指标与措施同步，责权利相统一。</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进度，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裁，由总裁审核确认给予批准。</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责任单位和个人。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 成本费用预算控制</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，加强实施监控。对预算执行中出现异常情况，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 采购部控制</p> <p>1. 原材料及各种辅料等物资的采购，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</p>					

购部和其他对采购成本有影响的部门要负责采购成本的控制。

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 生产技术部控制

1. 生产技术部要加强生产装置物耗、能耗和加工损失管理，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 设备部控制

1. 设备部要加强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、设备的日常维护保养和提高大修质量，确保设备的长周期运转。
2. 维修工程和更新项目必须纳入正常的工程项、决算管理，对规定标准以上的维修工程和更新项目的预、决算，应由工程审计机构进行必要的审核，防止效益流失。

#### 第 15 条 安全环保部控制

1. 安全环保部门要抓好安全生产，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 各责任单位要加强对原材料、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 制造费用和期间费用各项目要按照“谁发生，谁控制，谁负责”的原则，责任到人，从严从紧，精打细算。

第 18 条 各部门应建立成本预测制度，把成本费用管理的重点放到事前预测和过程控制上。

1. 企业事先应对生产计划、生产工艺方案进行成本预测，根据预测数据进行决策，优化生产方案，合理配置资源，使成本费用得到事前控制。
2. 在事上要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，使成本得到事中控制。

### 第 4 章 附则

第 19 条 本制度由财务部负责解释。

第 20 条 本制度经总裁审批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	



## 11. 5 成本费用核算制度

制度名称	成本费用核算制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 规范企业成本费用核算工作，保证成本信息真实、完整。</li> <li>2. 加强企业成本管理，降低成本费用，提高企业经济效益。</li> </ol> <p>第 2 条 成本费用核算依据</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国家《企业会计准则》、《公司内部会计制度》。</li> <li>2. 有关的消耗定额、开支标准和开支范围的政策文件。</li> <li>3. 企业内部的经营特点以及经营的内外环境的要求。</li> </ol> <p>第 3 条 成本费用的核算应当遵循下列要求。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 成本费用应当分期核算。</li> <li>2. 成本费用的核算方法应当前后一致。</li> <li>3. 成本费用核算应当为企业未来决策提供有用信息。</li> <li>4. 成本的确认和计量应当符合国家统一的会计准则制度的规定。</li> <li>5. 一定期间的成本费用与相应的收入应当配比。</li> <li>6. 成本费用归集、分配、核算应当考虑重要性原则。</li> <li>7. 成本费用核算应与客观经济事项相一致，以实际发生的金额计价，不得人为降低或提高成本。</li> </ol> <p>第 4 条 合理确定消耗定额</p> <p>进行成本费用核算的前提就是制定企业各项消耗定额，具体包括以下 4 个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业的材料消耗定额，包括原材料、燃料、动力等消耗定额。</li> <li>2. 劳动定额，包括产品生产工时、消耗定额、产品产量、劳动生产率、停工率等方面的定额。</li> <li>3. 设备利用定额，包括各种机器设备的利用率等。</li> <li>4. 费用消耗定额，包括各种制造费用的消耗定额。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 成本费用核算组织体系</b></p> <p>第 5 条 本企业采用集中核算形式，财务部集中负责成本费用的核算工作，各部门负责登记、整理有</p>					

关原始资料，填报有关原始凭证，并进行初步审核、整理和汇总。

第6条 本企业实行成本费用核算的总裁负责制，财务部经理受总裁委托具体组织开展各项成本费用的核算工作，成本核算会计在财务部经理直接领导下，具体负责成本费用核算的账务处理及相关事宜。

第7条 企业各部门根据本部门开展业务的需要，设置专职成本核算员或指定专人兼任，以开展本部门成本费用的核算业务。

第8条 各部门具体负责本部门的成本核算工作，健全原始记录，制定并修订各项定额，对上报财务部的成本费用核算数据全面负责，并配合财务部开展各项财务核算管理工作。

第9条 成本核算人员的工作内容。

1. 按照规定设置成本核算项目，做到结构合理、项目齐全。
2. 收集、整理成本核算数据，按规定项目、程序、方法和时限要求，准确计算、编报、分析、预测和控制成本费用。

### 第3章 成本费用核算对象、方法和项目

第10条 成本核算对象

1. 生产成本。
2. 制造费用。

第11条 费用核算对象

1. 期间费用
  - (1) 销售费用。
  - (2) 管理费用。
  - (3) 财务费用。
2. 其他费用。

第12条 成本费用核算方法

1. 对能直接归属某个成本核算对象的成本费用直接列入相应成本对象的成本中。
2. 对涉及两个及两个以上成本费用核算对象的成本费用采用分配的办法进行归集，分别根据具体情况按人员比例、工作量比例予以分摊。
3. 本企业采用品种法作为成本费用计算方法，品种法即以产品品种作为成本计算对象的一种成本计算方法，特点包括以下4个方面。
  - (1) 以“品种”为对象开设生产成本明细账、成本计算单。
  - (2) 成本计算期一般采用“会计期间”。

(3) 以“品种”为对象归集和分配费用。

(4) 以“品种”为主要对象进行成本分析。

4. 成本费用计算方法的变更必须经财务总监审批方可进行。

#### 第4章 生产成本核算

第13条 根据实际产量和实际消耗的材料、人工、费用计算产品的实际成本。

第14条 生产成本核算要求

1. 采用计划成本、定额成本进行日常核算，不得以计划成本、定额成本代替实际成本。
2. 划定本期产品成本和下期产品成本的界限，不得任意待摊和预提费用。
3. 划清在产品成本、产成品成本和不可比产品成本的界限，不得虚报可比产品成本降低额。
4. 凡是规定不准列入成本的开支，都不得计入产品成本。
5. 按成本费用发生项目进行归集，归集过程中保持成本核算与实际生产经营进程的一致性。

第15条 生产成本核算程序

1. 根据各部门统计资料和原始记录，收集、确定各种产品的生产量、入库量、自制半成品、在产品盘存量以及材料、工时、动力消耗等数据，确保数据的准确性、规范性和有效性。
2. 根据基本生产车间、辅助生产车间和规定的成本费用项目对发生的一切生产费用进行归集。
3. 将归集的费用予以结算和分配，能够确定由某一成本核算对象负担的，直接记入该成本核算对象；由几个成本核算对象共同负担的，按照产量等合理的分配标准，在有关成本核算对象之间进行分配。
4. 期末有在制品产品，应将归集起来的生产成本按产值在完工产品和在制品之间分配，从而计算出完工产品的总成本和单位成本。

第16条 材料成本核算

1. 材料成本包括材料购买价格、运杂费、装卸费、定额内的合理损耗、入库前的加工、整理及挑选费用等。
2. 材料采用实际成本核算，按加权平均法计算出库成本。
3. 凡直接用于产品生产的材料和自制半成品，直接计入各产品成本。不能直接认定的，按产值进行分配。

第17条 燃料和动力成本核算

燃料及动力按实际成本计入产品成本，能直接认定用于产品生产的燃料及动力的，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行分配。

第18条 直接职工薪酬成本核算

直接从事产品生产人员的职工薪酬，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

#### 第 19 条 辅助生产成本的核算

##### 1. 核算原则

企业的辅助生产车间（部门，下同）应单独核算成本并进行分配。

##### 2. 核算办法

辅助生产车间（部门）生产的水、电、汽及提供的劳务等发生的各项间接费用（包括材料、燃料及动力、直接职工薪酬、制造费用），通过相对应的成本要素或成本中心归集。

#### 第 20 条 在制品成本的核算

1. 对于各月之间变动不大、在制品数量较少、生产周期较短的情况，不计算在制品成本。
2. 对于各月之间变动较大、在制品数量较多、生产周期较长的情况，计算在制品的原材料成本。

### 第 5 章 制造费用核算

第 21 条 企业因生产产品和提供劳务而发生的各项间接生产费用，通过“制造费用”科目归集，凡能直接认定用于产品生产的制造费用，直接计入各产品成本；不能直接认定的，按产值进行合理分配。

第 22 条 制造费用核算的具体内容包括折旧费、物料消耗、运输费、设计制图费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、水电费、取暖费、办公费、差旅费、职工薪酬、劳动保护费、印刷费、环保费用、车辆使用费以及生产部门不能列入以上各项目的其他间接生产费用。

### 第 6 章 期间费用核算

第 23 条 期间费用包括销售费用、管理费用和财务费用 3 类。

第 24 条 销售费用核算主要是核算对外销售商品和提供劳务等过程中发生的各项费用以及专设销售机构的各项经费。

第 25 条 销售费用的具体内容包括销售部门在开展业务过程中产生的职工薪酬、劳动保护费、固定资产折旧费、修理费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、物料消耗、水电费、取暖费、办公费、差旅费、会议费、通讯费、印刷费、销货运杂费、其他运杂费、装卸费、包装费、商品损耗（减溢余）、展览费、广告费、业务宣传费、销售服务费、无形资产摊销、长期待摊费用摊销及其他费用支出。

第 26 条 管理费用，核算分、子公司为组织和管理生产经营所发生的行政管理费用和管理部门在经营管理中产生的，或者应由企业统一负担的企业经费等。

第 27 条 管理费用的具体内容包括企业管理部门的职工薪酬、劳动保护费、折旧费、修理费、租赁费、财产保险费、低值易耗品摊销、物料消耗、水电费、取暖费、办公费、差旅费、会议费、通讯费、印刷费、图书资料费、业务招待费、外宾招待费、车辆使用费、运输费、土地租金、文化教育费、医疗卫生费、社

区服务费、无形资产摊销、长期待摊费用摊销、技术使用费、土地（海域）使用及损失补偿费、房产税、车船使用税、土地使用税、印花税、出国人员经费、咨询费、诉讼费、董事会会费、信息系统运行维护费、招投标费、环境卫生费、外部加工费及其他不能列入以上各项目的其他各种管理费用。

第 28 条 财务费用，指企业为筹集生产经营所需资金等而发生的费用。

第 29 条 财务费用核算的内容包括利息支出（减利息收入）、汇兑损失（减汇兑收益）、金融机构手续费、筹集生产经营资金发生的其他手续费等，不包括应当资本化的一般借款费用。

第 30 条 财务费用核算的具体内容。

#### 1. 利息支出。

（1）利息支出的范围。包括企业向国内外银行及其他金融机构支付的借款利息（包括长期借款利息和短期借款利息）、应付债券利息、汇票贴现利息、应付票据利息、融资性应付款利息支出及逾期贷款银行加息（不含滞纳金、罚息）。

（2）为购建资产发生的借款利息支出，符合资本化条件的，应计入有关资产的价值，不在本项目核算。

（3）利息支出设“国内长期借款利息支出”、“外资长期借款利息支出”、“应付债券利息”、“短期借款利息支出”、“融资性应付款利息支出”、“预计弃置费用利息”及其他利息支出项目进行明细核算。

#### 2. 利息收入。

企业存款利息收入，包括银行存款利息、应收票据到期贴息收入等。企业购买国债、其他债券取得的利息收入列入“投资收益”项目核算。

#### 3. 汇兑净损失。

因汇率变动而发生的外币兑换差额。本项目设“汇兑损失”和“汇兑收益”两个细目，分别核算经营活动中发生的外币兑换损失及收益。

### 第 7 章 其他成本和费用核算

#### 第 31 条 其他业务成本

其他业务成本，指反映企业除主营业务活动以外的其他经营活动所发生的成本，包括销售材料与包装物的成本、技术转让与技术服务成本、代购代销手续费、出租固定资产计提折旧、出租无形资产的累计摊销、出租包装物的成本或摊销额、转供动力支出、来料加工支出、处置投资性房地产成本及采用成本模式计量投资性房地产计提的折旧额或摊销额等。

#### 第 32 条 其他费用

其他费用，指企业为筹集资金而发生的其他费用支出。主要包括金融机构手续费、为筹集贷款支付的担保费、为筹集贷款履行承诺而发生的费用、办理抵押贷款发生的费用、购买银行票证支付的费用及发生

的现金折扣等。

### 第 33 条 营业外支出

企业发生各项营业外支出，包括处置非流动资产损失、资产报废毁损损失、非货币性资产交换损失、债务重组损失、罚款支出、捐赠支出、资产盘亏损失、预计担保损失、预计未决诉讼损失以及预计重组损失等。

## 第 8 章 成本费用会计凭证管理

第 34 条 财务部工作人员对不真实、不合法成本费用的原始凭证不予受理；对记载不准确、不完整成本费用的原始凭证，予以退回，并要求及时进行更正和补充。

第 35 条 财务部工作人员办理成本费用的核算事项必须填制或取得原始凭证，并根据审核后的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳员记账，都必须在记账凭证的相应位置签字。

第 36 条 财务部工作人员应根据成本费用账簿记录编制成本费用会计报表并上报总裁及报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。

第 37 条 财务部工作人员发现成本费用的账簿记录与实物、款项不符时，应及时向总裁报告，并请求查明原因，作出处理。

第 38 条 根据企业会计档案管理规定需要归档保存的会计凭证，应及时送专管档案的会计人员归档保存。

## 第 9 章 附则

第 39 条 成本费用的核算严格遵守开支范围、开支标准、有关消耗定额标准。

第 40 条 成本核算的资料必须准确、完整、真实、合法，记载、编制必须及时。

第 41 条 本制度由财务部负责拟定、解释和修改，经总裁签字后正式实施。

第 42 条 本制度自发布之日起实施。

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 12 章 企业内部控制——担保

## 12.1 担保授权审批制度

制度名称	担保授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为明确企业对外提供担保业务的审批权限，规范企业担保行为，防范和降低担保风险，根据《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国担保法》等法律法规及规范性文件规定，结合本企业实际情况，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称担保，是指企业依据《中华人民共和国担保法》和担保合同或者协议，按照公平、自愿、互利的原则向被担保人提供一定方式的担保并依法承担相应法律责任的行为。</p> <p>第 3 条 企业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，对违反法律法规和企业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 本制度适用于企业各业务部门、管理部门、各子公司及分支机构。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 担保的申请审核</b></p> <p>第 5 条 企业指定专门担保经办人员负责受理担保业务申请，具体人选由财务部提名，经总裁审批后确定。</p> <p>第 6 条 企业财务部担保业务负责人负责对担保业务申请进行初审，确保申请担保人满足以下资信条件。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 管理规范，运营正常，资产优良。</li><li>2. 近 3 年连续盈利，现金流稳定，并能提供经外部审计的财务报告。</li><li>3. 申请担保人资产负债率不超过××%。</li><li>4. 资信状况良好，银行评定信用等级不低于××级。</li></ol>					

5. 近一年内无因担保业务引起的诉讼或未决诉讼。

第7条 申请担保人有以下情况的，财务部担保业务负责人应退回其担保申请。

1. 担保申请不符合国家法律法规或企业担保政策的。
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. 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。
5. 企业曾为其担保，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。
6. 未能落实用于反担保的有效财产的。
7. 与其他企业存在经济纠纷，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8条 财务部担保业务负责人将审核通过的担保申请提交财务总监审核，并于审核通过后组织开展担保业务风险评估工作。

### 第3章 担保业务审批

第9条 企业各项担保业务必须经董事会或股东大会批准，或由总裁在董事会授权范围内批准后具体实施，企业其他任何部门或个人均无权代表企业提供担保业务。

第10条 总裁的审批权限。

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裁审批。

第11条 董事会的审批权限。

1. 审批超出总裁审批权限的担保项目。
2. 企业董事会的审批权限不应超出企业担保政策中的有关规定。

第12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企业最近一期经审计净资产10%的担保项目。
3. 审批担保总额超过企业最近一期经审计净资产50%以后提供的担保项目。
4. 审批申请担保人资产负债率超过70%的担保项目。
5. 审批对企业股东、实际控制人及其关联方提供的担保项目。

第13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4章 担保合同审查

第14条 非经企业董事会或股东大会批准授权，任何人无权以企业名义签订担保合同、协议或其他类似法律文件。

第15条 在批准签订担保合同或协议前，应将拟签订的担保合同或协议文本及相关材料送企业审计部、法律顾问处审查。

第16条 审计部、法律顾问应至少审查但不限于担保合同或协议的下列内容。

1. 被担保方是否具备法人资格及规定的资信状况。
2. 担保合同及反担保合同内容的合法性及完整性。
3. 担保合同是否与企业已承诺的其他合同、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17条 订立担保合同时，担保业务负责人必须全面、认真地审查主合同、担保合同和反担保合同的签订主体及相关内容。

第18条 法律顾问应视情况适度参与担保合同的意向、论证、谈判或签约等过程事务。

第19条 已经审查的担保合同，如需变更或未履行完毕而解除，需重新履行审查程序。

#### 第5章 履行担保责任审核

第20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，债权人主张企业履行担保责任时，担保经办人员受理债权人发出的《履行担保责任通知书》。

第21条 财务部担保业务负责人审核《履行担保责任通知书》的有效性及相关证据文件，核对款项后报财务总监或有权签字人审批。

第22条 财务总监或有权签字人审批通过后，财务部担保业务负责人向债权人支付垫付款项。

#### 第6章 附则

第23条 本制度由企业财务部制定，董事会批准后实施。

第24条 本制度解释权归企业董事会。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 12. 2 担保风险评估制度

制度名称	担保风险评估制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</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企业的担保政策。</p> <p>2. 规范企业担保风险评估工作，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>第 2 条 责任部门</p> <p>1. 财务部担保业务负责人、审计部、法律顾问共同组成担保风险评估小组，负责担保业务的风险评估工作。</p> <p>2. 在担保经办人员受理担保申请，并经过财务部担保业务负责人、财务总监审核通过后，组建担保风险评估小组开展担保业务的风险评估工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 担保风险评估程序规定</b></p> <p>第 3 条 收集担保风险评估资料</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、反映与本企业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>第 4 条 评估担保风险</p> <p>企业对担保业务进行风险评估，至少应当采取下列措施。</p> <p>1. 审查担保业务是否符合国家有关法律法规以及企业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。</p> <p>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。</p> <p>5. 评估与反担保有关的资产状况。</p> <p><b>第5条 撰写评估报告</b></p> <p>1. 担保评估结束后，担保风险评估小组应向企业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。</p> <p>（1）申请担保人提出担保申请的经济背景。</p> <p>（2）接受担保业务的利弊分析。</p> <p>（3）拒绝担保业务的利弊分析。</p> <p>（4）担保业务的评估结论及建议。</p> <p>2. 担保风险评估报告须按照规定经财务总监、总裁审批通过后，为企业作出担保决策提供依据。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 附则</b></p> <p><b>第6条</b> 本制度根据国家担保相关法律法规及本企业有关担保业务政策制定，由董事会负责解释。</p> <p><b>第7条</b> 本制度自企业董事会审议通过后实施，修订亦同。</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	

## 12.3 担保业务执行管理制度

制度名称	担保业务执行管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p><b>第1条</b> 目的。为准确掌握担保业务的进展情况，及时化解担保风险或尽量减少担保风险给企业造成的损失，特制定本制度。</p> <p><b>第2条</b> 本制度适用于企业的所有担保业务。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 建立担保事项台账</b></p> <p><b>第3条</b> 担保业务实行过程中，担保经办人负责设置担保业务事项台账，对担保相关事项进行详细全</p>					

面的记录。

第4条 担保业务记录至少包括但不限于以下内容。

1. 被担保人的名称。
2. 担保业务的类型、时间、金额及期限。
3. 用于抵押财产的名称、金额。
4. 担保合同的事项、编号及内容。
5. 反担保事项。
6. 担保事项的变更。
7. 担保信息的披露。

### 第3章 担保业务监督检查

第5条 担保经办人员负责对担保项目的执行状况进行定期或不定期的跟踪和监督。

第6条 监督检查时限。

1. 担保期限在××年以内的，担保风险在××级以上的担保项目，担保经办人员需每1个月进行一次跟踪检查。

2. 担保期限在××年以上的担保项目，担保经办人员至少每季度进行一次监督检查。

第7条 监督检查项目。

1. 担保项目进度是否按照计划进行。
2. 被担保人的经营状况及财务状况是否正常。
3. 被担保人的资金是否按照担保项目书的规定使用，有无挪用现象等。
4. 被担保人的资金周转是否正常等。

第8条 对于在检查中发现的异常情况和问题，应本着“早发现、早预警、早报告”的原则及时上报担保项目负责人，属于重大问题或特殊情况的，应及时向企业管理层或董事会报告。

### 第4章 合同协议管理

第9条 担保业务经总裁、董事会或股东大会在权限范围内批准后，应当与被担保人订立书面担保合同或协议。

第10条 订立担保合同或协议，企业法律顾问应结合被担保人的资信状况，严格审核各项义务性条款，以保证企业的权益。

第11条 合同档案管理人员专门保管担保合同协议、与担保合同协议有关的主合同协议、反担保合同协议等。

第 12 条 合同档案管理人员负责有关担保及反担保财产和权利凭证等原始文件资料的管理。

第 13 条 合同档案管理人员配合财务部担保业务负责人定期核实反担保财产的存续状况和价值，确保反担保财产的安全与完整。

第 14 条 财务部担保业务负责人应当在担保合同到期时全面清理用于担保的财产和权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系。

## 第 5 章 附则

第 15 条 本制度根据国家担保相关法律法规制定，若与国家日后颁布的法律法规及文件相抵触，以国家新颁布的法律法规及文件为准。

第 16 条 本制度自企业董事会审议通过后实施，由董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 第 13 章 企业内部控制——合同

## 13.1 合同授权审批制度

制度名称	合同授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为明确企业合同审批权限，规范企业合同订立行为，加强对合同使用的监督，防范和降低因合同的签订给企业带来的风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 规范企业合同的拟定、审批及签章工作，以符合《中华人民共和国公司法》和《中华人民共和国合同法》等法律法规及规范性文件有关规定，确保合同的顺利履行，维护企业的合法权益。</p> <div>第 2 章 适用范围</div> <p>第 3 条 本制度所称合同指企业与自然人、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 本制度适用于企业所有的书面合同审批，包括冠以合同、合约、协议、契约、意向书等名称的规范性文件的审批。</p> <p>第 5 条 本制度中所称部门指代表企业洽谈、签订合同的各业务、职能部门。</p> <p>第 6 条 本制度中所称业务经办人是合同谈判、签订及履行的第一责任人，并有责任保证合同最终文本与经各级审批后的合同文本在条款内容上的一致性。</p> <div>第 3 章 授权审批职责</div> <p>第 7 条 合同分类。</p> <div><div>1. 一般性合同：合同标的在××万元资金支出或××万元资金收入以下的合同。</div><div>2. 重大合同：合同标的超出××万元资金支出或××万元资金收入的合同。</div></div>					

第 8 条 企业对外签订合同均由董事长授权总裁代表企业行使职权。

第 9 条 总裁职责。

1. 审批企业所有格式合同和各部门的合同文本。
2. 负责企业对外重大合同的签章，并审核超出各部门负责人审核权限的合同。
3. 授权业务经办人员代表企业签订合同。

第 10 条 法务部经理审核企业格式合同和各部门合同文本。

第 11 条 各部门负责人职责。

1. 负责草拟与本部门业务相关的合同文本
2. 协助法律顾问拟定企业主营业务格式合同。
3. 初步审核业务经办人员与合同对方商定的合同具体条款。

第 12 条 法律顾问职责。

1. 草拟企业主营业务格式合同或企业重大、特殊合同。
2. 监督、指导各部门起草及修订合同文本。

#### 第 4 章 授权审批流程

第 13 条 原则上，在业务谈判、双方达成一致意见后，各部门应尽可能使用企业制定的格式合同或部门合同文本。

第 14 条 法律顾问草拟的格式合同应经法务部经理、总裁审核批准后形成正式书面，变更程序亦同。

第 15 条 各部门草拟的合同文本应经法律顾问审查、法务部经理审核、总裁审批，然后形成正式书面，变更程序亦同。

第 16 条 业务经办人员与合同对方拟定的一般性合同，须经所属部门负责人初审、法律顾问审查后正式订立合同，变更程序亦同。

第 17 条 业务经办人员与合同对方拟定的重大合同，须经所属部门负责人初审、法律顾问审查、法务部经理审核、总裁审批后方能订立正式合同，变更程序亦同。

#### 第 5 章 附则

第 18 条 本制度由企业法务部制定并负责解释。

第 19 条 本制度报总裁办公室审议批准后生效。

第 20 条 本制度自××××年××月××日实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 13. 2 合同会审制度

制度名称	合同会审制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为防范和控制合同可能的风险，加强对合同制定的监督，规范企业合同制定行为，制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业各类格式合同、部门合同文本的制定，以及对业务经办人员与合同对方拟定的合同的会审。</p> <p>第 3 条 本制度所称会审，指合同在拟稿以后、正式生效之前，由合同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）会同企业法务部对合同文本进行审核。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 合同的会审内容及要点</b></p> <p>第 4 条 合同拟定。</p> <p>1. 法律顾问会同各部门起草企业格式合同、各部门拟定本部门合同文本以及业务经办人与合同对方拟定合同的，分别由法律顾问、各部门负责人及业务经办人负责合同在会审过程中的传递。</p> <p>2. 合同拟定者须按企业规定在“合同会审单”上填写合同会审部门及人员名称。</p> <p>3. 合同拟定者负责合同连同“合同会审单”在整个会审过程的传递，直到合同盖上合同专用章后结束。</p> <p>第 5 条 合同会审主体及内容。</p> <p>1. 法务部主要负责对合同对方当事人身份和资格的审查及合同争议解决方式的审核。</p> <p>2. 技术部门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）、企业技术标准等进行审查。</p> <p>3. 财务部主要负责合同对方资信情况、价款支付等的审查。</p> <p>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。</p>					



<p>第6条 合同会审要点。</p> <p>1. 合法性。包括合同的主体、内容和形式是否合法；合同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，资产动用的审批手续是否齐备等。</p> <p>2. 经济性。主要指合同内容是否符合企业的经济利益。</p> <p>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；担保资产权属是否明确等。</p> <p>4. 严密性。包括合同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；合同约定的权利义务是否明确；数量、价款、金额等标示是否准确。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第3章 合同会审管理规定</b></p>					
<p>第7条 参与合同会审的部门应根据会审职责安排人员按时参加会审工作。</p>					
<p>第8条 会审人员应对合同中相关内容认真仔细审查，发现疑问之处，应及时与合同拟定部门进行沟通。</p>					
<p>第9条 会审中发现合同中确有不妥之处的，应责成合同拟定部门修改或重拟，直至确认无误。</p>					
<p>第10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。</p>					
<p>第11条 根据法律规定及企业需要，会审通过后的合同文本应及时报经国家有关主管部门审查或备案。</p>					
<p>第12条 会审通过后的合同报总裁审批后，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。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第4章 附则</b></p>					
<p>第13条 本制度由企业法务部制定并负责解释。</p>					
<p>第14条 本制度经总裁批准后自××××年××月××日实施。</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	

13.3
合同专用章管理制度

制度名称	合同专用章管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	

## 第1章 总则

第1条 为加强对企业合同的专用章管理，规范企业合同专用章的使用及保管，制定本制度。

第2条 本制度适用于企业合同专用章的使用、保管等。

## 第2章 合同专用章的使用

第3条 合同专用章由企业综合管理部统一印制，并指定专人保管。

第4条 企业因业务发展需要对外签订合同由企业董事长或其授权的人（总裁等）签章，同时加盖合同专用章。

第5条 合同专用章仅限用于有关合同的签订，未经法务部核准，不得在其他文件上使用。

第6条 业务经办人代表企业与合同对方签订合同的，需填写“合同专用章用印审批单”，经合同授权签字人审查同意后方可用印。

第7条 印章管理人员对用印范围和用印手续严格审查，并对用印情况进行登记，不应为以下合同提供合同专用章。

1. 未经编号的合同。
2. 缺少审核及报签文件的合同。
3. 属于代签但缺少授权委托书的合同。

第8条 原则上，合同专用章不得携带外出使用。确因工作需要，必须带合同专用章到异地使用的，应经总裁批准，并到印章管理员处办理借用手续。

## 第3章 合同专用章的保管

第9条 合同用印后，印章管理人员应及时收回合同专用章。

第10条 未经领导批准，不得将合同专用章交给他人保管。印章管理人员因故临时请假，应经总裁批准后指定临时保管人员，并做好交接记录。

第11条 合同专用章存放在配锁的办公抽屉里，节假日放在安全处，并贴封条，重新使用时应先验锁和封条。

第12条 合同专用章内容需要变更时，应停止使用并交综合管理部予以封存或销毁。

第13条 合同专用章散失、损毁、被盗时，印章管理人员应及时报告领导予以处理，同时，登报挂失作废。

第14条 废止的合同专用章保存××年。

第15条 对于违反本规定，给企业造成损失的，应当依法追究其法律责任。

## 第4章 附则

第 16 条 本制度由企业综合管理部和法务部制定并负责解释。					
第 17 条 本制度自××××年××月××日起实施。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 13. 4 合同违约及纠纷处理制度

制度名称	合同违约及纠纷处理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为监督合同的有效履行，及早发现违约情况，避免或减少因违约或纠纷给企业带来的损失，保障本企业合法权益，根据《中华人民共和国合同法》及企业相关规定，制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业所有合同违约及纠纷情况的处理。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 合同违约处理</b></p> <p>第 3 条 合同签订后进入执行阶段，业务经办人员应随时跟踪合同的履行情况，发现合同对方可能发生违约、不能履约或延迟履约等行为的，或企业自身可能无法履行或延迟履行合同的，应及时报告领导处理。</p> <p>第 4 条 针对合同对方违约的情形，可采取以下措施处理。</p> <p>1. 要求合同对方继续履行合同。</p> <p>继续履行合同是违约对方必须承担的法律义务，也是本企业享有的法定权利。不论违约对方是否情愿，只要存在继续履行的可能性，本企业就有权要求违约对方继续履行原合同约定的义务。</p> <p>2. 要求合同对方支付违约金。</p> <p>合同对方违约的，本企业可按照合同约定要求违约对方支付违约金。</p> <p>3. 要求定金担保。</p> <p>合同对方违约，本企业可按照合同约定及《中华人民共和国担保法》向对方收取定金作为债权的担保。违约对方履行债务后，可将定金抵作价款或者收回，违约对方不履行约定债务的，无权要求返还定金。</p> <p>4. 要求赔偿损失。</p> <p>合同对方因不履行合同义务或者履行合同义务不符合约定，给本企业造成损失的，本企业有权提出索</p>					

赔，具体赔偿金额可由业务经办部门会同法律顾问与合同对方协商确定。

第5条 企业自身违约的，业务经办部门或人员应与合同对方协商解决办法，将解决办法以书面形式上报总裁，经批准后承担相应责任、履行有关义务。

### 第3章 合同纠纷处理

第6条 合同履行过程中发生纠纷的，业务经办人员应在规定时效内与合同对方协商谈判，并及时报告主管领导。

第7条 经双方协商达成一致意见的，双方签订书面补充协议，由双方法定代表人或其授权人签章并加盖单位印章后生效。

第8条 合同纠纷经协商无法解决的，应依合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

第9条 企业法律顾问会同相关部门研究仲裁或诉讼方案，报总裁批准后实施。

第10条 纠纷处理过程中，企业任何部门或个人未经授权，不得向合同对方做出实质性答复或承诺。

### 第4章 附则

第11条 本制度由法务部负责制定，经总裁审核批准后实施。

第12条 本制度解释权归法务部。

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 企业内部控制——业务外包

## 14.1 业务外包授权审批制度

制度名称	业务外包授权审批制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为了使企业业务外包活动更加规范、有序，明确各部门和相关岗位在业务外包管理工作中的授权范围及审批权限，根据国家法律法规及公司章程的规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业在对采购、设计、加工、销售、营销、物流、资产管理、人力资源、客户服务等业务进行外包时涉及的授权审批事项。</p> <div>第 2 章 业务外包的授权审批范围及内容</div> <p>第 3 条 业务外包申请的授权审批</p> <p>1. 企业相关部门编制外包项目计划书，具体阐述业务外包背景、外包内容、实施程序、主要风险和预期收益等信息。</p> <p>2. 相关部门负责人审核计划书。</p> <p>3. 董事长、总裁对计划书进行审议。</p> <p>4. 采购、设计、物流、人力资源管理、客户服务等非核心业务，或涉及金额小于 3 000 万元的外包项目，由董事长、总裁办公室审议批准。</p> <p>5. 加工、销售、营销、资产管理等核心业务，或涉及金额达 3 000 万元（含）以上的外包项目，由董事长、总裁审核后，提交董事会及其审计委员会审议批准。</p> <p>第 4 条 外包合同签订授权审批</p> <p>1. 外包业务归口管理部门对承包方进行资质审核及遴选后，引入合格的外包合作伙伴。根据外包业务</p>					

性质不同，拟定不同形式的合同文本。

2. 归口管理部门负责人会同法律顾问对合同进行初审。初审通过后，根据合同金额交由不同级别管理层审批。

3. 合同金额在 300 万元以内的外包协议，由总裁审批。

4. 合同金额在 300~3 000 万元的外包协议，由董事长审批。

5. 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。

#### 第 5 条 外包业务费用支付的授权审批

1. 归口管理部门接到承包方付款请求后，在评价外包业务项目的基础上对其提交的付款申请进行全面确认，修改或删除不合理部分，计算付款净金额。

2. 由部门负责人会同法律顾问对付款申请进行审核，并签发支付证书。

3. 财会人员对支付证书进行审核，财务部门负责人复审合格后，根据支付金额交由不同级别管理层审批。

4. 单次涉及金额在 300 万元以内的申请，由总裁审批；300~3 000 万元的申请，由董事长审批；3 000 万元以上的申请，由董事会或股东（大）会审批。

5. 财务部门负责人确认审批程序无误后，由财会人员给予支付。

### 第 3 章 授权期间与授权调整

第 6 条 总裁及以上级别的被授权人，其授权有效期根据公司章程中规定执行

第 7 条 外包业务归口管理部门的被授权人，其授权有效期自外包项目启动时始至外包项目结束时终。

第 8 条 发生下列情况时，授权机构可调整或撤销原授权。

1. 受权人发生重大越权行为。

2. 受权人的行为失当造成重大经营风险或法律责任。

3. 经营环境、内部机构和管理体制发生重大变化。

4. 业务外包计划发生重大变化。

5. 其他情况。

### 第 4 章 附则

第 9 条 业务外包项目所涉及的授权审批应当在授权范围内进行，不得超越审批权限。

第 10 条 违反规定不履行或不完全履行授权审批的行为，要追究相关责任人的责任，进行经济处罚和行政处罚。

第 11 条 本制度由总经办负责制定和解释，经总裁审批后执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 14. 2 技术服务外包合同范例

文本名称	技术服务外包合同范例			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

**技术服务外包合同**

合同编号: \_\_\_\_\_

委托方（以下称甲方）: \_\_\_\_\_ 服务方（以下称乙方）: \_\_\_\_\_

法定代表人: \_\_\_\_\_ 法定代表人: \_\_\_\_\_

地 址: \_\_\_\_\_ 地 址: \_\_\_\_\_

邮政编码: \_\_\_\_\_ 邮政编码: \_\_\_\_\_

联系电话: \_\_\_\_\_ 联系电话: \_\_\_\_\_

甲、乙双方本着互利互惠的原则，就甲方\_\_\_\_\_技术服务问题，经友好协商，根据《中华人民共和国合同法》有关技术合同的规定及其他相关法律法规的规定，同意就以下条款订立本合同，共同信守执行。

**第 1 条 技术服务名称、内容、方式和要求**

1. 1 甲方需要就\_\_\_\_\_技术项目（全称）委托乙方提供技术服务。

1. 2 甲方委托乙方提供的技术服务包括\_\_\_\_\_等方面，具体参见本合同附件《技术服务外包具体内容》。

1. 3 本合同约定的技术服务采用\_\_\_\_\_等方式实现，具体参见本合同附件《技术服务方式》。

1. 4 本合同约定的技术服务应达到标准水平为\_\_\_\_\_。

**第 2 条 合同履行期限、地点**

2. 1 甲方协作事项应在\_\_\_\_\_日内完成；乙方应在本合同生效后\_\_\_\_\_日内完成技术服务项目。

2. 2 合同履行地点根据服务方式不同，可在甲、乙方所在地，亦可约定双方同意的其他地点。

**第 3 条 甲方的主要义务**

3. 1 为了使乙方顺利开展服务工作，在合同生效\_\_\_\_\_日后甲方向乙方提供有关技术背景及有关技

术数据、原始设计文件、样品材料等资料。

3.2 甲方向乙方提供工作场所及必要的工作条件，包括交通、食宿（标准）等。

3.3 甲方根据乙方要求及时补充说明有关情况，追加、修补有关资料、数据。

3.4 向乙方支付约定的技术服务费用，费用金额及付款方式详见本合同第五条。

3.5 其他\_\_\_\_\_。

#### 第4条 乙方的主要义务

4.1 认真制订和实施技术服务的计划，按合同预定期限交付技术服务项目成果。

4.2 乙方在按照甲方要求提供技术服务过程中，应严格遵守所在地法律以及甲方有关制度。

4.3 在甲方需要时，乙方有义务告知技术服务项目的实施进度和现状，并提供阶段性汇报，汇报频度及方式如下：\_\_\_\_\_。

4.4 保存确切系统的技术服务档案和账目，确保费用开支的正当、合理。

4.5 其他\_\_\_\_\_。

#### 第5条 技术服务费用支付

5.1 乙方为甲方提供合同约定的服务内容，甲方向乙方支付费用总计\_\_\_\_\_，包括以下事项：

\_\_\_\_\_。

5.2 甲方按照如下方式支付上述费用：

\_\_\_\_\_。

5.3 甲方报销乙方提供技术服务过程中产生的开支，可报销的开支类型、报销凭证及流程详见附件《技术服务项目费用报销说明》。

#### 第6条 保密条款

6.1 甲方向乙方提供的技术资料、数据，乙方负有保密的义务。未经甲方允许，乙方不得引用、发表和向第三者提供。

6.2 乙方在提供服务过程中，对所获知的甲方机密信息及重大业务事项负有保密义务。

6.3 保密义务同样适用于有关未经注册或未被授予专利权的发明文件和信息。

6.4 除以上保密事项，甲方有权根据技术服务项目实施情况和外界环境的变化，更新、修正保密条款。

6.5 乙方有违反本协议的情形，无论故意与过失，应当立即停止侵害，并在第一时间采取一切必要措施防止保密信息的扩散，尽最大可能消除影响。同时乙方需承担违约责任并向甲方支付违约金，违约金的具体数额由双方协商确定。



6.6 不论合同是否变更、解除或终止,本合同中的保密条款不受限制而继续有效,甲乙双方继续承担约定的保密义务。

#### 第7条 验收标准及方式

7.1 甲乙双方本着科学、公正、实事求是的原则,严格按照本合同约定的服务内容和要求进行验收,由甲方出具验收证明。具体标准参照附件《技术服务验收标准》。

7.2 甲方根据技术服务项目的实际情况,采用鉴定会、专家评估的方式验收或甲方单方认可视为验收通过。

7.3 经甲方验收,乙方最终提供的服务与合同约定有差异的,在\_\_\_\_\_期限内由乙方进行调整。

#### 第8条 合同中止及违约责任

8.1 甲、乙一方单方面中止或暂停合同,必须提前一个月书面通知对方。因没有提前通知而造成的损失,由违约方承担责任并按照以下标准支付违约金:

\_\_\_\_\_。

8.2 因乙方原因导致本合同未完整履行,甲方有权向乙方索赔,标准如下:

\_\_\_\_\_。

8.3 合同争议解决方式如下:

\_\_\_\_\_。

#### 第9条 附则

9.1 本合同未尽事宜,双方应首先友好协商解决。

9.2 本合同自双方当事人签字盖章之日起生效。

9.3 本合同一式二份,甲、乙双方各执一份。

#### 第10条 附件

10.1 《技术服务外包具体内容》

10.2 《技术服务方式》

10.3 《技术服务验收标准》

甲 方: \_\_\_\_\_

乙 方: \_\_\_\_\_

开户银行: \_\_\_\_\_

开户银行: \_\_\_\_\_

账 号: \_\_\_\_\_

账 号: \_\_\_\_\_

单位盖章:

单位盖章:

代表签字：			代表签字：		
年 月 日			年 月 日		
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

### 14.3 外包业务管理制度

制度名称	外包业务管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为使本企业外包业务流程顺畅合理，规范参与业务外包人员的行为，确保业务外包期间企业资产安全，维护企业利益，实现业务外包的战略目标，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于本企业所有业务外包活动的管理。</p> <p>第 3 条 外包业务的界定</p> <p>本制度所指的外包业务，主要是指为实现企业的战略经营目标，通过合同或协议等形式约定由外部服务提供商（以下简称为“承包方”）提供的某些部分或全部业务。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 外包业务流程</b></p> <p>第 4 条 制定外包战略</p> <p>1. 在决定是否将业务项目外包时，应考虑以下三个方面的因素。</p> <p>（1）此项业务是否是利用本企业没有的设备、生产系统、专业人员及专门技术。</p> <p>（2）此项业务外包可以降低成本。</p> <p>（3）此项业务外包能够产生比自己运作更多的利益等。</p> <p>2. 准确把握企业核心竞争力与盈利环节，避免将企业核心业务外包。</p> <p>第 5 条 编制外包项目计划书</p> <p>企业在确定业务外包内容后，指定与该项业务相关的职能部门编制计划书。计划书主要包括以下内容。</p> <p>1. 业务外包的背景，如企业外部环境要求及企业中长期发展战略。</p>					

2. 业务外包内容，将部分还是全部业务职能交由承包商提供。

3. 业务外包的具体实施程序。

4. 业务外包的主要风险和预期收益。

5. 其他相关内容。

#### 第6条 成立外包业务归口管理部门

1. 外包项目计划书通过审核后，成立外包业务归口管理部门，由业务部门负责人、有关咨询专家、外包项目协调管理人员、合同协商管理人员等组成，必要时还应包括法律及财会专业人员。

2. 业务归口管理部门负责业务外包项目的具体实施，确保业务外包流程的顺利执行。

#### 第7条 选择承包方

1. 外包业务归口管理部门发布招标公告，并与候选承包商建立联系，发放《外包项目竞标邀请书》及相关材料。参与竞标的候选承包商应在指定期限之内提交《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。

2. 归口管理部门对承包方进行资质预审，评估承包方的综合能力。评估因素主要包括5个方面。

(1) 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉。

(2) 承包方是否与本公司存在直接或潜在的竞争关系。

(3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果。

(4) 承包方的性价比是否合适；

(5) 其他因素。

3. 确定标底并进行公开招标。

4. 组织企业其他职能部门进行开标、评标、定标。归口管理部门给出候选承包方的综合竞争力排名，会同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险，根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方。

5. 归口管理部门和承包方就《外包项目合同》的主要条款进行谈判，达成共识，由合同双方代表签署《外包项目合同》。

第8条 归口管理部门负责培训涉及外包业务流程的员工，确保员工正确理解和掌握业务外包项目相关政策制度。

第9条 归口管理部门根据合同约定，为承包方提供必要协作条件，并指定专人定期检查和评估项目进展情况。

第10条 项目结束或合同到期时，归口管理部门负责对外包业务产品（服务）进行验收。如承包方最

终提供的产品（服务）与合同约定不一致，及时告知承包方进行调整。

第 11 条 与承包方就最终产品（服务）达成一致后，由承包方提交费用支付申请，归口管理部门对申请书进行审核。审核通过后，开具付款证书，按照公司规定程序审批，支付承包方费用。

第 12 条 对于因承包方原因导致外包合同未完整履行的，归口管理部门负责向承包方索赔。

1. 指定专人对承包方认可的赔偿事项进行跟踪、报告，及时收回相关款项并追究责任人责任。

2. 采用法律手段解决长期未决赔款。

3. 若终止对承包方的索赔，由归口管理部门提出申请，详细说明终止索赔理由，报公司总裁以上级别管理层审批后执行并备案。

### 第 3 章 业务外包流程中的资产存货管理

#### 第 13 条 固定资产管理

1. 对于企业所有或有优先购买权的固定资产，如因业务需要交由承包方使用的，要求承包方按照本企业《固定资产管理制度》使用和管理。

2. 业务外包归口管理部门指定专人定期检查承包方使用和管理固定资产的情况。

3. 交由承包方使用但所有权归本企业的资产，只能用于外包业务活动。未经企业相关领导人员同意，擅自将固定资产挪作他用的承包方，相关部门应对其采取警告直至解除合同的措施。

#### 第 14 条 流动资产管理

1. 业务外包过程中形成的原材料、产成品等流动资产，归口管理部门要求承包方遵循本企业制定的相关管理政策，如防火、防盗、防未经授权接触和未经批准转移等。

2. 对承包方责任造成的流动资产损失，业务外包归口管理部门有义务责成承包方赔偿。

3. 业务外包过程中形成的商业信息材料等，归口管理部门按照合同中约定的保密条款对承包方的保密工作进行监督。

#### 第 15 条 存货管理

1. 对于因业务外包需要由承包方购进的存货，存货订单应经我方相关授权领导审核批准，而存货的数量、质量检查由承包方负责办理；归口管理部负责按企业存货管理规章制度准确、及时地在存货系统中予以记录和反映。

2. 对于因业务外包需要由我本企业销售给承包方的存货，承包方只能将其用于外包项目，不得另作他用。归口管理部门负责监督。

3. 归口管理部门负责定期组织相关部门（如资产管理部、财务部等）及相关人员对承包方的存货进行盘点（每月×次）。而对于盘盈盘亏的存货，应经本企业财务总监审批后，方可交会计人员进行会计处理。

4. 对于所有权归我企业的、在承包方储存的存货，归口管理部门负责监督、检查承包方是否按本企业存货库存管理制度中的要求进行管理；对于检查中发现的次品、损坏品或过期存货，应当及时予以确认、分离。

5. 归口管理部负责指定专人跟踪、调查外包业务中涉及的所有存货的一切变动，查明原因，报财务总监审核后处理。对于承包方无合理原因过度使用存货，造成企业成本上升，归口管理部或相关人员有权代表企业要求承包方补偿。

#### 第4章 外包业务流程中断防范措施

第16条 业务外包归口管理部门采取承包方竞争机制，选择多家单位作为业务承包方，以降低一方服务失败或单方中止合同可能给本企业带来的损失。

第17条 业务外包归口管理部门定期对所有重要承包方的履约能力进行评估，形成业务可持续能力评估报告，交由企业总裁及以上级别管理层审阅。

第18条 根据业务可持续能力评估报告，业务外包归口管理部门负责及时替换不再继续具备履约能力的承包方，避免外包业务的失败造成企业商业活动的中断。

#### 第5章 附则

第19条 本制度由企业总裁办负责制定和解释。

第20条 本制度自××××年×月×日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 第 15 章 企业内部控制——子公司管理

## 15.1 委派董事管理制度

制度名称	委派董事管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范×××股份有限公司（简称为“母公司”）的对外投资行为，加强子公司治理，切实保障母公司作为投资者的合法权益，依据相关法律法规及公司章程规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所指的委派董事，是指由母公司董事按本制度规定程序，向子公司委派并经子公司股东（大）会选举就任的董事。</p> <p>第 3 条 委派董事代表母公司行使公司法、公司章程及本制度赋予董事的各项职责和权力，在对所任职子公司董事会和股东大会负责的同时，维护母公司的利益。</p> <p>第 4 条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 委派董事的任职资格</b></p> <p>第 5 条 委派董事必须具备下列任职条件。</p> <p>1. 自觉遵守国家法律、法规和公司章程，诚实守信，勤勉尽责，切实维护公司利益，具有高度责任感和敬业精神。</p> <p>2. 熟悉母公司或派驻公司的经营业务，具有相应经济管理、法律、财务等专业技术中级以上职称，并在母公司中层以上管理岗位任职××年以上（通过社会公开招聘程序产生的委派董事不做要求）。</p> <p>3. 身体健康，有足够的精力和能力来履行董事、监事职责。</p> <p>4. 董事会认为担任委派董事必须具备的其他条件。</p> <p>第 6 条 有下列情形之一的，不得担任委派董事。</p> <p>1. 按公司法相关条款规定不得担任董事情形。</p> <p>2. 有证监会及交易所规定不得担任董事情形。</p> <p>3. 与派驻子公司存在关联关系，有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> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 委派董事的任免程序</b></p>					

第7条 凡向子公司委派的董事，均由母公司管理层提名，报母公司董事会，经董事会决议批准后，向子公司正式提名或推荐。

第8条 母公司除了按上述程序提名委派董事候选人外，还可以采用公开竞聘、招聘、选聘方式，择优产生委派董事候选人。公开招聘委派董事的规则由母公司管理层拟制，报董事会批准，母公司人力资源部门具体实施。

第9条 母公司董事会批准委派董事后，由母公司董事会办公室代表母公司与委派董事签订《委派董事承诺书》，明确委派董事的职责、权利和义务。母公司董事会办公室负责拟定委派文件，由母公司董事长签发，作为推荐委派凭证发往派驻子公司，派驻子公司依据公司法和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10条 依据公司法和公司章程的规定，委派董事任期未满，派驻子公司股东会不得无故罢免其职务。但当被委派董事本人提出辞呈，或被委派董事因工作调动，或到退休年龄，或母公司对其进行考核后认为其不能胜任的，或该委派人违反《委派董事承诺书》并对母公司利益造成损失时，母公司应及时向子公司董事会出具要求变更委派董事的公函。

第11条 变更委派董事的程序如下。

1. 被委派人本人提出辞呈的，其书面辞呈应递交母公司董事长，董事长根据其辞职理由的充分与否，决定是否准许其辞职。
2. 被委派人因工作调动，或到退休年龄的，由董事长根据其身体及任职状况决定是否准许其卸任委派董事职务。
3. 被委派人经母公司考核后认为其不能胜任的，由相关职能部门出具考核意见，并经母公司董事会审核，由董事会作出撤销委派其职务或劝其辞职的决议。
4. 被委派人违反《委派董事承诺书》并对母公司利益造成损失的，由母公司董事长提出建议，由母公司董事会作出撤销委派其职务或劝其辞职的决议。
5. 变更委派董事时，按照本制度第7~9条规定的程序重新选任委派董事；委派董事任期届满后，经考核合格可以连选连任，但一般不超过两届。

#### **第4章 委派董事的职权**

第12条 委派董事的主要职责如下。

1. 监督母公司董事会涉及派驻子公司的各项决议和重大规章制度的贯彻实施。
2. 谨慎、认真、勤勉地行使派驻子公司章程赋予董事的各项职权；在行使职权过程中，以公司利益最大化为行为准则，坚决维护母公司的利益。

<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>6. 对母公司投入派驻子公司的资产保值增值负责。</p> <p>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。</p> <p>第 13 条 委派董事具有以下权限。</p> <p>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。</p> <p>2. 有资格出任公司控股子公司的董事长主席、总裁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。</p> <p>3. 有权对派驻子公司的经营发展及投资计划提出建议。</p> <p>4. 有权就增加或减少母公司对派驻子公司的投资，聘任、罢免派驻子公司总裁等高级管理人员等重大事项提出决策建议。</p> <p>5. 行使母公司及派驻子公司董事会赋予的其他职权。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 委派董事的考核和奖惩</b></p> <p>第 14 条 母公司负责委派董事的考核及奖惩事宜，具体工作主要由母公司人力资源部负责实施。</p> <p>第 15 条 具体考核办法及奖惩参见母公司董事会通过的《委派子公司高级管理人员绩效薪酬制度》。</p> <p>第 16 条 对于违反本规定或没有尽责履行职务的委派董事，母公司董事会或管理层有权给予其警告直至撤销委派职务的处分或处分建议。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 6 章 附则</b></p> <p>第 17 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。</p> <p>第 18 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。</p> <p>第 19 条 本制度由母公司董事会负责解释。</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	



## 15. 2 总会计师委派管理办法

制度名称	总会计师委派管理办法			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为确保××股份有限公司（简称为“母公司”）作为出资者的权益，强化财务监督与管理，保证会计信息质量，建立健全内部约束机制和会计监督体系，根据有关法律法规及公司章程规定，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 委派总会计师是母公司作为子公司的出资人向子公司派出的总会计师，由子公司董事会聘任、母公司财务部门统一管理。</p> <p>第 3 条 委派总会计师在母公司财务部和派驻子公司的双重领导下，负责派驻子公司的企业会计基础管理、财务管理与监督、财会内控机制建设、重大财务事项监管等工作。</p> <p>第 4 条 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 委派总会计师的任职资格</b></p> <p>第 5 条 委派总会计师必须具备以下任职资格。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 遵守职业道德，具备良好的职业品质，具有严谨的工作作风，坚持原则，严守工作纪律。</li> <li>2. 根据财经法律法规和国家统一会计制度规定的程序和要求进行会计工作，保证所提供的会计信息合法、真实、准确、及时、完整。</li> <li>3. 熟悉母、子公司的生产经营和业务管理情况，运用掌握的会计信息和会计方法，为改善企业内部管理，提高经济效益服务。</li> <li>4. 身体健康，适应岗位工作需要，持有注册会计师证书，具备任职所需要的工作能力、经验、学历及会计职称的要求。</li> <li>5. 与派驻子公司管理人员符合近亲回避原则。</li> <li>6. 母公司规定的其他任职资格要求。</li> </ol> <p>第 6 条 有下列情形之一的，不得担任委派总会计师。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不具备本办法第 2 章第 5 条规定。</li> <li>2. 曾因渎职或者决策失误造成企业重大经济损失。</li> <li>3. 严重违反财经纪律，有弄虚作假、贪污受贿等违法、违纪行为。</li> </ol>					

4. 担任因经营不善而破产清算的企业财务主管及以上职务，对该企业的破产负有个人责任的，自该企业破产清算完结之日起未逾三年。

5. 个人负债数额较大，到期未清偿。

6. 出资方有其直系亲属或者其作为出资方的直系亲属能够控制派驻子公司。

7. 其他法律法规及母公司规定不允许担任此类职务的情况。

### **第3章 委派总会计师的任免程序**

第7条 委派总会计师由母公司总裁或财务部提名，经董事会审批后任命，受子公司总裁的直接领导；委派总会计师任命后，须与母公司签订委派责任书，由母公司董事会颁发《总会计师委派证》。

第8条 除以上程序外，母公司也可面向社会采用公开招聘、招聘、选聘方式，择优产生委派总会计师。公开招聘委派总会计师的规则由母公司管理层或财务部门拟制，报董事会批准，母公司人力资源部门负责具体实施。

第9条 总会计师实行定期轮岗制度，在同一子公司连续任职不得超过三年。

第10条 母公司已决定实行会计委派制的子公司，不得再另行任命或聘任总会计师、副总会计师或相当级别的财务管理人员。

第11条 委派总会计师任职期间不得随意撤换，如因工作需要或不适合该工作需要撤换、调离、解聘的，由母公司财务管理部门审核，经母公司董事会批准，方可办理有关手续。

第12条 委派总会计师任职期间有下列情形之一的，其任职资格将被取消。

1. 患病不能正常履行岗位职责。
2. 经母公司或子公司考核不称职。
3. 工作中违法违纪，渎职失职，造成重大失误。
4. 执业期间违反会计人员职业道德，有弄虚作假、贪污受贿、徇私舞弊等行为。
5. 本人申请获准辞职。
6. 公司规定的其他不宜担任总会计师的情形。

### **第4章 委派总会计师的职权**

第13条 委派总会计师的职责包括但不限于以下11个方面。

1. 贯彻执行母公司的财务目标、财务管理政策、财务管理制度、章程，并依此编制和执行子公司的预算、财务收支计划、信贷计划等。

2. 进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，督促子公司有关部门降低消耗、节约费用、提高经济效益。

3. 建立、健全经济核算制度，利用财务会计资料进行经济活动分析，协助子公司管理层做好各项重大财务决策。

4. 负责子公司财会机构的设置和财务会计人员的配备；组织会计人员的业务培训和考核。

5. 审批子公司重大的财务收支或者上报母公司会签。

6. 审核子公司对外报送的财务报表、报告，确认其真实性、合法性和准确性。

7. 参与子公司年度财务预决算、利润分配、弥补亏损等方案和费用开支、筹资融资计划的拟定。

8. 参与贷款担保、对外投资、产权转让、资产重组等重大决策活动，签署审核意见并对其实施过程及结果进行监督。

9. 积极参与子公司生产经营，对违反法律、法规、方针、政策、制度和有可能在经济上造成损失的经济行为予以制止或者纠正，并及时上报母公司。

10. 定期向母公司汇报派驻子公司的生产经营及财务状况，及时报告经营活动中的重大问题。

11. 在会计年度终了向母公司董事会述职，报告子公司当年重大经营活动、财务状况、资产质量、经营风险、内控机制等内容以及本人的履职情况。

第 14 条 为有效履行职责，授予委派总会计师以下权限。

1. 参加子公司总裁办公会议或者其他重大决策会议，参与子公司重大经营决策的表决。

2. 监督子公司重大决策和规章制度的执行情况。

3. 有权对子公司财会人员的人事管理提出意见并参与业务培训和考核工作。

4. 具有大额资金支出联签权，对于应当实施联签的资金，未经总会计师签署授权，会计人员不得支出。

5. 对子公司有重大缺陷、偏离、违背以至损害母公司总体目标和利益的决策行为，有权提出重新论证并进行复议的要求。

## 第 5 章 委派总会计师的考核和奖惩

第 15 条 结合本人工作情况、子公司财务状况及工作中有关问题，总会计师每年向母公司财务部做至少一次述职报告。根据述职报告及工作实际情况由母公司财务部对其进行业务考核。

第 16 条 每年年终由母公司董事会组织有关部门等对委派总会计师进行全面工作考核。具体考核办法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 17 条 委派总会计师的薪酬由母公司统一发放，总会计师不得在派驻子公司获取任何经济利益和报销与工作无关的费用。

第 18 条 委派总会计师执行会计法律、法规和会计制度成绩显著，或检举、抵制违法、违纪行为事迹突出者，由母公司给予表彰和奖励。

<p>第 19 条 委派总会计师凡违反《中地人民共和国会计法》等国家有关法律、法规，导致派驻子公司出现违法、违纪现象，或在其主管的工作范围内发生严重失误，或由于玩忽职守导致子公司及母公司遭受损失等情形，根据情节轻重，依照有关规定给予处分。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 6 章 附则</b></p>					
<p>第 20 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。</p>					
<p>第 21 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。</p>					
<p>第 22 条 本制度由母公司董事会负责解释。</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	

### 15. 3 委派子公司高管人员绩效薪酬制度

制度名称	委派子公司高管人员绩效薪酬制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为充分调动委派、选任至子公司的高级管理人员（简称为“高管人员”）的积极性和创造性，加强母公司对子公司的控制管理，维护整个集团公司的利益，根据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度中的高级管理人员（简称为“高管人员”）主要指由母公司委派至子公司的委派董事、总会计师及由母公司提名选任的子公司总裁。</p> <p>第 3 条 子公司高管人员绩效考核与薪酬以企业经济效益为出发点，根据子公司年度经营计划和高管人员分管工作的工作目标，进行综合考核，依据考核结果确定子公司高管人员的年度薪酬分配。</p> <p>第 4 条 本制度适用于母公司控制下所有全资和控股子公司的高管人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 委派子公司高管人员绩效薪酬管理机构</b></p> <p>第 5 条 母公司董事会绩效薪酬委员会是对子公司高管人员进行绩效考核以及确定薪酬分配的管理机构，绩效薪酬的具体测算和兑现由母公司人力资源部和财务部负责。子公司董事会绩效薪酬委员会对子公司总裁有初步考核评估的权力。</p> <p>第 6 条 子公司董事会绩效薪酬委员会的主要职责如下。</p> <p>1. 根据子公司高管人员管理岗位的主要范围、职责、重要性以及其他相关企业岗位的薪酬水平，制定子公司高级管理人员的薪酬政策与方案，并提交董事会审议。薪酬政策与方案主要包括但不限于绩效评价标</p>					

准、程序及主要评价体系，奖励和惩罚的主要方案和制度等。

2. 研究子公司高管人员的绩效考核标准和方案，向母公司董事会提供决策意见和建议。
3. 审查子公司高管人员的职责履行情况，并组织对其进行年度绩效考评，考评结果提请母公司董事会审议。
4. 负责对子公司高管人员薪酬制度执行情况进行监督。
5. 母公司董事会授权或委托的其他相关事宜。

### **第3章 委派子公司高管人员薪酬的构成与确定**

第7条 子公司高管人员薪酬由基本薪酬、保险和福利、绩效薪酬三部分组成。计算公式如下。

$$\text{年度薪酬} = \text{基本薪酬} + \text{保险和福利} + \text{绩效薪酬}$$

第8条 基本薪酬：由母公司董事会绩效薪酬委员会根据子公司高管人员所任职位的价值、责任、能力、市场薪资行情等因素提出方案，报母公司董事会审议通过后执行。

第9条 保险和福利：根据国家和公司有关规定执行，包括养老保险、医疗保险、失业保险、住房公积金、住房补贴等。

第10条 绩效薪酬：根据子公司经营目标实现情况及高管人员工作目标完成情况，由薪酬考核委员会进行综合考核。

### **第4章 委派子公司高管人员绩效考核内容与实施程序**

第11条 根据委派董事在派驻子公司中的职责，对其绩效考核的内容设计如下。

1. 维护母公司合法权益和派驻子公司利益方面的情况。
2. 参加派驻子公司董事会、监事会发表的重要意见以及为该公司重大问题决策提供依据情况。
3. 工作请示与报告要求执行情况。
4. 在履职过程中遵纪守法、廉洁自律情况等。

第12条 根据子公司总裁在子公司经营管理中所担当的职责，其考核内容设计如下。

1. 子公司投资回报完成情况。
2. 子公司当期经营生产指标完成情况。
3. 执行母公司决议、年度述职要求的情况。
4. 执行重大事项及时报告和处理情况。
5. 子公司发展战略规划实施情况等。

第13条 根据委派总会计师在子公司中的主要职责，其考核内容设计如下。

1. 子公司会计核算规范性、会计信息质量，以及子公司财务预算、决算和财务动态编制工作质量情况。

2. 子公司经营成果及财务状况，资金管理和成本费用控制情况。
3. 子公司财会内部控制制度的完整性和有效性，子公司财务风险控制情况。
4. 在子公司重大经营决策中的监督制衡情况，有无重大经营决策失误。
5. 财务信息化建设情况等。

第 14 条 在母公司董事会确定子公司年度经营目标之后，高管人员根据子公司的总体经营目标制订工作计划和目标，并签署目标责任书。

第 15 条 子公司高管人员的目标责任书由子公司董事会绩效薪酬委员会根据子公司的总体经营目标及各高管人员所分管的工作提出，并由绩效薪酬委员会根据子公司各高管人员的岗位职责，结合子公司经营目标审核确认。目标责任书应对高管人员的工作计划与目标中各项内容的权重、分值予以确认。

第 16 条 子公司高管人员签订的目标责任书将作为其薪酬考核的依据。在经营年度中，如经营环境等外界条件发生重大变化，子公司董事会绩效薪酬委员会有权调整子公司高管人员的工作计划和目标。

第 17 条 母公司董事会绩效薪酬委员会对子公司高管人员的年度考评程序如下。

1. 子公司高管人员向母公司董事会绩效薪酬委员会作书面述职和自我评价。
2. 母公司董事会绩效薪酬委员会按绩效考核标准以及子公司各高管人员签署的年度目标责任书和程序，对子公司高管人员进行绩效评价。
3. 母公司董事会绩效薪酬委员会根据岗位绩效评价结果及薪酬分配政策提出子公司高管人员的绩效薪酬数额和奖惩方式，提交母公司董事会审核批准。如母公司董事会审议后未予通过，绩效薪酬委员会应根据母公司董事会审议意见对薪酬方案进行修改，直至母公司董事会审议通过。

第 18 条 经营年度结束后，在会计师事务所完成审计后一个月内，绩效薪酬委员会应完成子公司高管人员的薪酬考核工作，并将考核结果以书面形式通知考核对象。

第 19 条 子公司高管人员在收到绩效考核结果通知后如有异议，可在收到通知后一周内向母公司董事会提出申诉，由母公司董事会裁决。

第 20 条 母公司董事会依据会计师审计报告和董事会审计委员会审计情况对子公司高管人员进行年度经营业绩考核，如出现财务数据不实或子公司高管人员重要决策失误等情况，母公司董事会将视情节轻重予以处理。

第 21 条 年度绩效考核的结果与续聘挂钩，母公司董事会有权依据考核结果依法定程序对子公司高管人员任职进行相应调整。

第 22 条 子公司高管人员在工作中有重大失误及违法、违规行为，给子公司及母公司造成重大损失的，不予发放年度奖励，并根据违法、违规行为的严重性给予相应的法律责任或党纪处分。

<b>第5章 附则</b>					
<p>第23条 本制度仅作为建立子公司高管人员绩效考核与薪酬激励机制的总则，具体执行细则由母公司人力资源部根据子公司年度经营目标制定，由母公司董事会绩效薪酬委员会负责审核、确认。</p> <p>第24条 本制度由母公司董事会负责解释。</p> <p>第25条 本制度自母公司董事会审议通过之日起执行。</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	

## 15.4 子公司重大投资项目管理控制制度

制度名称	子公司重大投资项目管理控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为加强×××股份有限公司（以下简称为“母公司”）的投资管理，规范子公司投资行为，有效控制投资风险，维护母公司作为投资者的合法权益，根据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度中所规定的重大投资项目是指子公司发生的，超出子公司章程中约定的投资及审批权限的项目。</p> <p>第3条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 子公司重大投资项目管理机构及职责</b></p> <p>第4条 母公司股东大会、董事会是重大投资项目管理的审核监督机构，对子公司的重大投资项目进行审批和监督。董事会投资管理相关的委员会可对子公司的投资项目提出建议。</p> <p>第5条 子公司股东大会、董事会是子公司投资项目的决策机构，对公司的重大投资项目做出决策。委派董事应及时了解项目信息并向母公司董事会汇报。</p> <p>第6条 子公司总裁是重大投资项目的主要负责人，负责对项目实施所需的人、财、物进行计划、组织、监控，并及时向子公司董事会汇报投资进展情况，提出调整建议等。</p> <p>第7条 子公司投资项目负责部门负责拟定公司的投资计划及项目的筛选、可行性论证、筹备及评估工作，并负责项目的具体实施。</p> <p>第8条 子公司财务部门负责投资项目的财务相关工作，包括投资方案的效益评估、财务可行性论证</p>					

与分析以及筹措资金、办理出资手续等。委派总会计师负责监督投资项目的实施，定期向母公司汇报投资项目的财务状况，并协助母公司对项目进行评估。

第3章 子公司重大投资项目管理程序

第9条 子公司管理层提出投资意向后，由投资项目负责部门进行项目筛选及可行性论证，形成投资项目申请书（包括投资意向书及可行性报告）报子公司总裁办公室。

第10条 子公司总裁办公室组织办公会议讨论研究，进行初审。委派董事将投资项目资料上报母公司董事会办公室。董事会秘书根据金额和风险大小不同，交由不同级别机构进行审议并出示意见。董事会办公室将母公司意见以书面文件形式下发给委派董事。

第11条 子公司总裁办公会初审通过后，形成请示审批表（包括投资项目申请书及附加意见书）报子公司董事会审议，委派董事按母公司意见参与表决。

第12条 子公司董事会审批同意并形成决议后，根据项目涉及的投资额大小，提交请示审批报告至母公司董事会或股东（大）会。

第13条 母公司审批通过后，子公司董事会授权子公司项目负责部门进行实施。母公司将对重大投资项目的进展情况实施监督检查，子公司及相关人员应积极予以配合和协助，根据要求提供相关材料。

第14条 投资项目结束后，母公司会同子公司有关人员对项目进行后评估，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。

第4章 附则

第15条 本制度未尽事宜，按照相关法律法规、公司章程及《×××股份有限公司投资管理制度》的规定执行。

第16条 本制度由公司董事会负责制定、修改和解释，自公司董事会审议通过之日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

15.5 对子公司进行内部审计制度

制度名称	对子公司进行内部审计制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第1章 总则					
第1条 为加强母公司对子公司的财务监督，规范子公司经营和保证财务数据真实、可靠，根据相关					



法律法规、公司章程及公司《内部审计制度》，特制定本制度。

第2条 对子公司的内部审计是由母公司审计委员会、审计部负责实施的定期或不定期的审计监督。子公司层次的内审工作参照公司《内部审计制度》执行。

第3条 本制度适用于母公司对其控制的所有全资子公司和控股子公司的内部审计工作。

## 第2章 审计范围及目标

第9条 母公司对子公司内部审计涉及下列事项。

1. 子公司的财务收支及其有关的经济活动。审查其财务资料的真实、合规性及有关经济活动的效率和有效性。
2. 子公司的经营管理和经济效益情况。审查其经营业绩的真实性和年度经营目标的完成情况，为公司对其年度绩效考核、奖罚提供依据。
3. 子公司内部控制制度的建立、健全和执行情况。评审其内部控制的充分性和有效性，并提出改进建议，促使各项工作规范化。
4. 子公司总经理任期内经济责任履行情况。审查其任期内公司下达的各项经济指标的完成情况，以及遵守制度的执行情况。落实其任期届满或离任时资产、负债、所有者权益和遗留财务问题的经济责任，评价任期内的工作效率和效果。
5. 子公司基本建设项目（包括大修理、技改）预（概）算执行和竣工决算情况。审计工程的概、预、决算，核实工程造价，审查工程进度、工程款支付情况与基建工程的效果。
6. 财经法纪审计。对严重违反财经纪律，侵占公司资产，造成严重损失、浪费等损害公司和股东利益的行为进行专案审计，维护公司生产经营活动的正常秩序和财产的安全完整。
7. 应公司董事会及经营层的要求而进行的审计以及其他需要审计的事项。

第10条 母公司内部审计机构可以就工作中发现的带有普遍性的问题或者特别事项，适时开展专项调查和分析工作，进行前瞻性研究，为子公司经营决策服务。

第11条 内部审计机构通过实施一系列的审查和评价活动，向子公司经营层提供分析评价的建议和报告，改善子公司运营，提升子公司的管理水平，为实现子公司经营目标服务。

## 第3章 机构及职责

第12条 审计委员会是董事会的常设委员会，向董事会提交工作报告。由公司董事长、董事、审计监察部门经理及熟悉审计业务、具备审计能力的专家组成。其主要职责如下。

1. 制定母公司内部审计的规划和制度。
2. 监督公司各层级的内部审计制度实施情况。

3. 复核公司各层级的财务报表及财务信息的披露。
4. 审核内部审计工作报告。
5. 审查公司各层级内部控制制度及其执行情况。
6. 指导子公司内部审计体系的设立与运作。
7. 母公司董事会授予的其他事宜。

第 13 条 母公司审计部为实施对子公司内部审计的工作机构，对母公司审计委员会负责，并向其报告工作。其主要职责如下。

1. 建立健全内部审计制度。
2. 编制审计规划和审计计划。
3. 组织实施各层级的内部审计工作，出具《审计报告》。
4. 根据要求出具《审计决定》或《审计意见通知书》，并检查落实情况，定期向公司决策层报告。
5. 指导与监督子公司内部审计部门的业务工作。
6. 向有关部门报送审计规章制度、审计规划、年度计划、年度总结等审计相关资料。
7. 母公司董事会授予的其他事宜。

第 14 条 内部审计机构的主要权限如下。

1. 要求子公司按时报送财务收支计划、资金计划、财务预算和决算等有关文件和资料。
2. 检查、审核子公司会计账目、凭证、账簿、业务记录、报表和其他有关文件资料，检查资金、资产管理情况。
3. 参加子公司重大的经营管理等有关方面的会议，以及重大经济合同的签订、重大投资项目及重大资金使用的可行性和效益性调研过程。
4. 就审计中的有关事项及审查中发现的问题召开调查会、向子公司有关部门和人员进行调查并索取证明材料。
5. 提出制止、纠正违反母公司制度规定的财务收支等事项的意见；对严重损失浪费的现象，有权提出限期采取措施。
6. 对子公司提出改进工作，改善经营管理，提高经济效益的建议和意见。
7. 对阻挠、拒绝审计和弄虚作假、破坏审计工作的子公司相关部门及有关人员，按有关规定，提请母公司有关领导批准后，可以采取查封有关账册、冻结资财等临时措施，并提出追究子公司相关部门和有关人员责任的建议。
9. 对审计中发现的、须查处的重大或紧急事项，可以直接向董事会报告。

10. 母公司董事会授予的其他权限。

第 15 条 子公司董事长、总裁及相关部门人员对母公司的内部审计工作应予以积极协助配合。子公司审计部在本公司内部审计完毕后，应及时将内部审计报告提交母公司审计部及审计委员会审阅。

#### 第 4 章 审计程序

第 16 条 编制审计工作计划。

根据母公司经营管理的要求和具体情况，审计部拟订年度审计工作要点和分季度审计工作计划，报经审计委员会批准后执行并实施。

第 17 条 通知被审计子公司。

审计前，审计部通知被审计子公司进行审计的时间、审计目标和范围，并要求被审计子公司及时准备相关的文件、报表和其他资料，告知被审计子公司需要配合的相关事项。被审计子公司接到通知后，应按有关要求作好各项准备工作，积极配合，并为开展审计工作提供必要的工作条件。

第 18 条 组织实施审计工作。

1. 依据被审计子公司实际情况，制定审计工作方案。

2. 审计人员通过以下方式取得证明材料，记录审计工作底稿。

(1) 审查会计凭证、账簿、报表。

(2) 查阅与审计事项有关的文件、资料、实物。

(3) 与子公司负责人、财务负责人及其他相关人员座谈。

3. 通过深入调查或现场观察的方式，检查测试内部控制系统的健全性及有效性。

第 19 条 归集审计工作底稿。

审计人员在审计查证工作结束后，要对审计记录、证明材料、审计结果进行分析整理、编制、复核。重要的材料请子公司负责人签认，准备撰写审计报告所需的有关资料和附件。

第 20 条 撰写审计报告。

1. 审计人员根据审计结果，依据审计制度对子公司的被审事项作出客观公正的评价并撰写审计报告。

2. 子公司对审计报告有异议的，在审计报告指定期限内提出书面意见。审计组进一步核实、研究和确认，如确有不实之处，修改审计报告。

3. 审计报告、建议书报经审计委员会批复后，正式下达被审计子公司。

第 21 条 执行审计结论、决定及审计建议书。

1. 被审计子公司必须严格遵照审计意见书或审计结论、决定执行，并于审计结论和意见书规定期限内将执行结果反馈母公司审计部。

<p>2. 被审计子公司在收到经审计委员会主席批复后的审计处理、处罚决定后，如有异议，可在指定期限内向母公司董事会提出申诉，董事会接到申诉后在规定期限内作出裁决处理。申诉期间，原审计决定照常执行。</p> <p>第 22 条 后续审计。</p> <p>对重要审计项目实行的后续审计，一般在审计决定执行一定时期后进行，主要检查审计意见和决定的执行情况。</p> <p>第 23 条 资料归档。</p> <p>审计结束后，审计部按照审计档案管理的规定，做好审计资料的整理、立卷和归档工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 24 条 本制度由母公司审计部负责解释。</p> <p>第 25 条 本制度自公司董事会会议审议通过后生效。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 15. 6 子公司重大事项报告及对外披露制度

制度名称	子公司重大事项报告及对外披露制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为加强对子公司的管理，控制子公司的经营风险，规范子公司重大事项的内部报告及对外披露程序，根据相关法律法规及公司章程，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 子公司重大事项报告及对外披露负责人包括以下机构和人员。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 子公司董事会和委派董事。</li> <li>2. 子公司高级管理人员。</li> <li>3. 母公司董事会。</li> <li>4. 母公司董事会秘书及董事会办公室。</li> <li>5. 母公司负有外信息披露职责的专门机构及人员。</li> </ol> <p>第 3 条 本制度适用于母公司控制的所有全资子公司和控股子公司。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 重大事项范围</b></p>					

子公司在发生或即将发生以下重大事项时，子公司委派董事或其他高级管理人员应当及时报告母公司董事会。

第4条 各子公司董事会、监事会、股东（大）会作出的决议。

第5条 重大交易事项，主要包括以下内容。

1. 对外投资行为。
2. 收购、出售资产行为。
3. 重要合同（借贷、委托经营、委托理财、赠予、承包、租赁等）的订立、变更和终止。
4. 提供财务担保。
5. 转让或者受让较大的研究与开发项目。

第6条 关联交易事项，包括以下内容。

1. 本章第5条规定的交易事项。
2. 销售产品、商品。
3. 委托或者受托销售。
4. 与关联人共同投资。

第7条 使公司面临重大风险的情形，包括以下事项。

1. 发生重大亏损或者遭受重大损失。
2. 预计出现资不抵债，即净资产为负值。
3. 重大诉讼、仲裁事项。
4. 重大行政处罚。
5. 子公司董事长或总裁无法履行职责。
6. 其他重大风险事项。

第8条 子公司的经营方针、经营范围、名称、章程、注册资本及子公司股东、法定代表人、董事、监事、高级管理人员发生变更。

第9条 其他重大事项。

### **第3章 内部报告程序**

第10条 子公司总裁是子公司重大事项报告的第一责任人，委派董事有重大事项的知悉权且有汇报的义务。子公司还应指定联络人，负责向母公司董事会秘书、董事会办公室报告与报备。子公司所有重大事项报告负责人对重大事项信息真实性、完整性、准确性、及时性负责。

第11条 子公司总裁或委派董事在知悉本制度第2章所列重大事项当日，以电话、传真或邮件等方式

向母公司董事会报告有关情况，同时责成联络人填写重大事项报告单，由子公司总裁签字加盖公章，并附相关依据及资料，报送董事会办公室及相关部门备案。

第 12 条 当子公司发生重大交易事项或变更事项时，各部门及人员应严格按照相对应的授权规定履行以下审批程序。

1. 子公司总裁办公室组织办公会对重大事项进行初审；委派董事将事项相关资料报送母公司董事会，根据涉及金额和风险大小不同，董事会秘书交由母公司不同级别机构进行初审和出示意见。董事会办公室将母公司意见以书面文件形式下发给委派董事。

2. 子公司总裁办公会初审通过后，事项相关资料提交子公司董事会进行审议，委派董事根据母公司意见参与决议。

3. 子公司董事会审议通过后，提交母公司董事会或股东大会审核。

4. 母公司审核通过，相关事项进入执行、实施阶段。

5. 母公司相关负责人需了解有关审批事项的执行情况和实施进展时，子公司相关人员应予以积极配合和协助，及时、准确、完整地进行回复，并根据要求提供相关资料。

第 13 条 子公司所有重大事项知情人员在信息对外披露前，负有保密义务。

#### **第 4 章 对外披露程序**

第 14 条 子公司将重大事项信息形成重大事项报告单提交至母公司后，由母公司董事会秘书协调和组织公司专门机构或人员，负责信息对外披露事宜。

第 15 条 重大事项的对外披露程序如下。

1. 重大事项报告单或拟披露事项议案经母公司董事会或股东大会审批后，董事会秘书将符合条件的重大事项予以对外披露。

2. 董事会秘书提供有关编制信息披露报告的内容与格式的要求，协调和组织公司专门机构或部门编写报告初稿。子公司提供信息披露和上报交易所所需的所有资料 and 文件。

3. 董事会秘书对信息报告的合规性进行审核，审核同意并签字后，由专门机构报送交易所，交易所对其所披露的信息进行形式审核。

4. 交易所审核确认后，将披露信息文件发给指定报社和网站。

5. 董事会秘书及专门机构对信息披露文件进行归档保存。

#### **第 5 章 附则**

第 16 条 本制度未尽事宜，按照法律、法规、公司章程及公司《重大事项内部报告制度》、《信息披露管理制度》规定执行。

第 17 条 本制度由公司董事会负责制定、修改和解释，自公司董事会审议通过之日起执行。					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 15. 7 母公司合并财务报表管理制度

制度名称	母公司合并财务报表管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范合并财务报表的编制，确保合并财务报表真实、完整、准确与适当披露，满足公司会计信息使用者的需要，根据《企业会计准则第 33 号—合并财务报表》，制定本制度。</p> <p>第 2 条 合并财务报表至少包括下列组成部分。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合并资产负债表。</li> <li>2. 合并利润表。</li> <li>3. 合并现金流量表。</li> <li>4. 合并所有者权益变动表。</li> <li>5. 附注。</li> </ol> <p>第 3 条 合并财务报表由母公司于会计期末编制。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 编制方案</b></p> <p>第 4 条 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表，由母公司财务部负责人审核。</li> <li>2. 编制方案中应明确纳入合并财务报表的合并范围、合并抵销事项及抵销分录、报表的上报时间、编报质量要求及重要的注意事项；工作日程表应列明关键的时间控制点。</li> </ol> <p>第 5 条 明确纳入合并财务报表的合并范围。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 合并范围包括被母公司控制的全部全资子公司和控股子公司。</li> <li>2. 下列投资单位不应纳入母公司的合并财务报表的合并范围。 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 已宣告被清理整顿的原子公司。</li> </ol> </li> </ol>					

(2) 已宣告破产的原子公司。

(3) 母公司不能控制的其他被投资单位，一般通过内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断。

### 第3章 准备事项

第6条 母公司统一纳入合并范围的子公司所采取的会计政策和会计期间与母公司保持一致。

1. 若子公司采用的会计政策、会计期间与母公司不一致，应按照母公司的会计政策、会计期间对子公司财务报表进行必要的调整，或者按照母公司的会计政策、会计期间由子公司另行编制财务报表。

2. 海外上市子公司确实难以保持一致的，由母公司董事会及其审计委员会审议批准。

第7条 母公司财部门制定重大事项的会计核算方法。

1. 在会计期末的一个月之前，财务部门对重大事项进行关注，并将对当期有影响的会计事项报上级部门。这些事项主要包括以下情况。

(1) 以前年度审计调整以及相关事项对当期的影响。

(2) 会计准则的变化及对会计报表的影响。

(3) 新增业务及对会计报表的影响。

(4) 对会计报表有重大影响的其他新发生的事项。

2. 母公司财务部对于需要专业判断的重大会计事项，制定合理的会计核算方法，经财务部负责人审核，总会计师审批后下达各相关子公司执行。

第8条 子公司在编制合并报表之前应准备以下资料。

1. 向母公司提供财务报表。

2. 采用的与母公司不一致的会计政策及其影响金额。

3. 与母公司不一致的会计期间的说明。

4. 与母公司及其他子公司之间发生的所有内部交易的相关资料。

5. 所有者权益变动的有关资料。

6. 母公司编制合并财务报表所需要的其他资料。

### 第4章 汇总报表

第9条 母公司财务部依据经同级法律事务部门确定的产权结构图，由部门负责人审核、确认合并范围是否完整。

第10条 母公司财务部收集、审核子公司会计报表，并汇总本公司会计报表，由部门负责人进行审核。

第11条 子公司报送母公司的会计报表由子公司财务部负责人审核，总会计师复核，经理签章，确保



其完整、准确并符合编报要求。

第 12 条 母公司定期审核纳入合并范围的子公司的会计报表，并通知相关人员按规定程序及时纠正审核发现的差错。

第 5 章 编制合并抵销分录

第 13 条 母公司归集、整理合并抵销基础事项和数据，用以编制合并抵销分录。

1. 母公司财务部门制定内部交易和往来核对表及填制要求，报经部门负责人审批后下发至纳入合并范围内的各子公司。

2. 母公司财务部门定期审核本公司及纳入合并范围内各子公司之间的内部交易及往来会计科目，确保内部交易和往来业务已准确完整地进行账务处理并核对一致。如有差异，需及时查明原因并进行调整。

3. 母公司财务部负责人审核内部交易及往来表。

第 14 条 系统自动生成常规性的合并抵销分录，并依据内部交易及往来表，由母公司财务负责人对抵销分录的准确性进行审核，并保留书面记录。

第 15 条 对经授权批准的合并抵销分录与实际录入的合并抵销分录进行核对并生成合并工作底稿，核对与录入工作不得由同一会计人员完成。

第 16 条 母公司依据纳入合并范围的子公司的会计报表及相关数据资料，对纳入合并范围的子公司的股权投资项目和其他项目的准确性进行审核。

第 6 章 编制合并财务报表

第 17 条 母公司财务部根据合并范围内的子公司会计报表、合并抵销分录以及有关调整事项等资料，按照国家统一的会计准则制度的规定，编制合并财务报表。

第 18 条 最终完成的合并财务报表，需经母公司财务部门负责人、总会计师审核、批准。

第 7 章 附则

第 19 条 本制度由母公司财务部门负责解释。

第 20 条 本制度自母公司董事会审议通过后生效。

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 16 章 企业内部控制——财务报告编制与披露

## 16. 1 反财务舞弊与投诉举报制度

制度名称	反财务舞弊与投诉举报制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为规范财务工作人员的职业行为，维护公司经济利益，确保会计信息真实准确，充分发挥员工的监督作用，加强财务舞弊防范与治理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 财务舞弊的界定。</p> <p>本制度所指的财务舞弊主要是指故意的、有目的的、有预谋的、有针对性的财务造假和欺诈行为，相关人员通过舞弊行为获得非法的利益。</p> <p>第 3 条 本制度适用于公司各职能部门及各子（分）公司所有员工。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 财务舞弊内容及方式</b></p> <p>第 4 条 利用伪造与虚构进行财务舞弊。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 伪造、变造记录或凭证，隐匿或套改凭证，如发票造假、伪造单据、虚开和伪造增值税专用发票等。</li> <li>2. 虚构业务、记录虚假的交易或事项。</li> </ol> <p>第 6 条 利用计算机舞弊。</p> <p>盗用公司计算机密码进行隐蔽的程序修改或暗藏程序，扰乱计算机程序，使其达到不法目的。</p> <p>第 7 条 关联方交易舞弊。</p> <p>利用关联方交易掩饰亏损，虚构利润，并且不在报表及附注中按规定做恰当、充分的披露。</p> <p>第 8 条 用不当的会计政策和会计估计舞弊。</p> <p>选用不当的借款费用核算方法、股权投资核算方法，选用不当的合并政策、折旧方法、收入费用确认方法及选用不当的减值准备计提方法等。</p> <p>第 9 条 掩饰交易或事实舞弊。</p> <p>公司相关人员利用会计报表项目掩饰交易或事实真相，或者在报表附注中不完全披露交易真相。</p>					

<p>第 10 条 财务部及其他部门相关人员在从事财务报告编制和信息披露工作时，进行虚假记载、误导性陈述或重大遗漏等其他舞弊行为。</p> <p>第 11 条 公司有关人员授意、指使、强令编制虚假或者隐瞒重要事实的财务报告。</p> <p>第 12 条 高级管理层或董事会成员在财务方面的其他不当行为。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 投诉举报及处理程序</b></p> <p>第 13 条 公司启用反财务舞弊投诉举报电子邮箱：×××××××；启动反财务舞弊投诉举报匿名热线：××××××××。</p> <p>第 14 条 反财务舞弊投诉举报邮箱及匿名热线对公司内外公布，接受来自公司内部员工及与公司有相关供应商/代理公司/固定客户的投诉、举报，并配置专人对投诉、举报的案件进行妥善的记录及保管。相关人员收到举报材料后 3 个工作日内，应将举报材料转交至受理部门。</p> <p>第 15 条 投诉、举报的案件，按照被投诉人或被举报人在公司的岗位，公司中层以下管理人员由公司办公室/人力资源部直接调查处理，并经公司董事会及其审计委员会审批后实施处理。公司中层以上（含）管理人员由董事会及其审计委员会直接调查处理。</p> <p>第 16 条 公司对任何投诉、举报，均采取保密措施，保证投诉人或举报人的人身、利益不受侵害。</p> <p>1. 妥善保管和使用举报材料，不得私自摘抄、复制、扣压、销毁。</p> <p>2. 严禁泄露举报人的姓名、部门、住址等情况；严禁将举报情况透露给被举报人或有可能对举报人产生不利后果的其他部门和员工。</p> <p>3. 调查核实情况时，不得出示举报材料原件或复印件，不得暴露举报人的身份。</p> <p>4. 对匿名的举报书信材料及电话录音，不得鉴定笔迹和声音。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 17 条 本制度由董事会制定，解释权属董事会办公室，并每年根据实际情况予以修订、补充完善。</p> <p>第 18 条 本制度自发布之日起生效执行。</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	

## 16. 2 财务报告编制准备管理制度

制度名称	财务报告编制准备管理制度	受控状态	
		编 号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<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，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度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，要求至少包括以下3个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 年度财务报告编制方法。</li> <li>2. 年度财务报告会计调整政策、披露政策。</li> <li>3. 年度财务报告编制时间要求。</li> </ol> <p>第4条 年度财务报告编制方案提交财务总监核准，财务总监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和调整会计估计事项。对于涉及变更会计政策、调整会计估计的事项，编制人员应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，期末时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。期末应将那些属于本期费用、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”科目转入有关收入科目。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>第11条 属于本期支出，尚未支付税金的账项调整。</p> <p>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。</p>					

## 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、减值测试和核实债务。清产核债的主要内容包括以下方面。

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，不必进行账务处理。如果账实不符，不论是盘盈、盘亏或是毁损，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相关资料提交给财务部经理，财务部经理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。根据结转分录登记到“账项结转”栏内。

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”栏的有关科目。

## 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相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符。

第20条 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和事项，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 在账务检查过程中发现问题的，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 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第27条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

## 16.3 会计凭证管理办法

制度名称	会计凭证管理办法	受控状态	
		编号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 目的</b></p> <p>第1条 为保证财务报告编制工作的顺利开展，确保财务报告数据的准确性，会计人员需按本办法的相关要求，做好会计凭证的取得、填制与保管工作。</p> <p>第2条 本办法适用于对本企业及控股子公司会计人员取得、填制与保管会计凭证工作的管理。</p> <p>第3条 会计凭证的相关界定。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会计凭证包括原始凭证和记账凭证，而记账凭证又分为现金凭证、银行凭证和转账凭证。</li> <li>2. 企业各部门及下属单位处理每一项经济业务时，都必须填制或取得各种会计凭证，并及时送交财务部。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第2章 原始凭证管理要求</b></p> <p>第4条 原始凭证的内容必须具备下列要素。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 凭证名称。</li> <li>2. 填制凭证的日期。</li> <li>3. 填制凭证单位名称或填制人姓名、经办人签名或盖章。</li> <li>4. 接受凭证的单位名称与经济内容。</li> <li>5. 数量、单价、金额。</li> </ol> <p>第5条 原始凭证的印章必须齐全，其要求如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 从外单位取得的原始凭证必须盖有填制单位的财务专用章或发票专用章、业务公章、结算专用章。</li> <li>2. 从个人处取得的原始凭证，必须由经办人、验收人、业务主管人员签名或盖章。</li> <li>3. 自制原始凭证必须有经办单位负责人或指定人员的签名或盖章。</li> </ol> <p>第6条 原始凭证记录要真实，计算要准确，具体要求如下。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 凭证名称与经济业务内容相符。</li> <li>2. 凭证填制日期与经济业务发生日期相符。</li> <li>3. 经济业务与合同、协议、订货单等相符。</li> <li>4. 品种、数量、单价填写正确。</li> <li>5. 大写和小写金额相符等。</li> </ol> <p>第7条 一张原始凭证所列支出需要几个单位共同负担的，应将其他单位负担的部分开给对方原始凭证分割单进行结算。分割单应包括四个方面的内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 原始凭证的名称、编号、金额及所依附的记账凭证编号。</li> </ol>					

2. 填制原始凭证单位的名称和日期。
3. 填制分割单的单位名称、填制日期、分担金额。
4. 填制单位的财务专用章，会计主管人员、经办人的签名或盖章。

各分割单的内容、数量、金额应与原始凭证相符。

第8条 原始凭证记载的各项内容均不得涂改；原始凭证有错误的，应由出具单位重开或更正，更正处应当加盖出具单位印章。其中原始凭证金额有错误的，应当由出具单位重开，不得在原始凭证上更正。

第9条 原始凭证不得外借，其他单位如因特殊情况需要使用原始凭证时，经财务部经理批准后可以复制。向外单位提供的原始凭证复印件，应在专设的登记簿上进行登记，并由提供人员和收取人员共同签名或盖章。

第10条 原始凭证遗失时，应取得原开具单位盖有公章的证明，并注明原凭证的编号、内容、数量和金额等，由财务经理和主管领导批准后，该证明才能代作原始凭证。如果确实无法取得证明的，应由经办人写出详细情况，经财务经理和主管领导批准后，代作原始凭证。

### 第3章 记账凭证的基本要求

第11条 会计人员应根据审核无误的原始凭证填制记账凭证。

第12条 记账凭证应具备下列内容。

1. 填制凭证的日期。
2. 填制凭证单位名称。
3. 凭证的名称和编号。
4. 经济内容摘要。
5. 会计科目。
6. 金额及其合计数。
7. 附件张数。
8. 填制凭证人员、记账人员、稽核人员、主管人员签名或盖章。
9. 现金、银行凭证必须有出纳人员的签名或盖章，并在所附全部原始凭证空白处由出纳人员加盖“收讫”、“付讫”戳记。

第13条 记账凭证日期的填写。

记账凭证的日期应按编制当天日期填写。有些属于当月经济业务，如费用的分配或成本、利润的结转等调整分录和结账分录的记账凭证，需要到以后月份才能编制凭证的，应填写当月月末的日期。

第14条 记账凭证编号的填写。



<p>记账凭证的编号可以分为现金凭证凭证、银行凭证和转账凭证三类分别进行编号。如果一笔业务需填制两张以上凭证时，可采取分数编号。</p> <p>第 15 条 记账凭证摘要的填写。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 经济业务摘要必须清楚、简明扼要，购买多种物品时应写明主要物品的名称。</li> <li>2. 往来业务的凭证、借款和报销业务摘要应具备对方单位名称或个人姓名及所属部门。</li> <li>3. 向银行提取现金需注明原因。</li> <li>4. 收支的结转和费用预提摊销应注明相应期间。</li> </ol> <p>第 16 条 记账凭证除结账和改错外都应附有原始凭证。如果一张原始凭证涉及几张记账凭证，应将原始凭证附在一张主要的记账凭证后面，并在其他记账凭证上注明附有该原始凭证的记账凭证的编号或者附原始凭证复印件。</p> <p>第 17 条 记账凭证的更正。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在过账前发现填制的记账凭证错误时应重新填制。</li> <li>2. 在过账后的当年内发现填制的记账凭证错误可用红字填写一张与原内容相同的凭证，同时再用蓝字重新填写一张正确的记账凭证。如果会计科目没有错误，只是金额错误，也可根据其差额另编一张调整的记账凭证。</li> <li>3. 若发现以前年度记账凭证错误的，应用蓝字填制一张更正的记账凭证。现金、银行凭证原则上不能出现红字，发生科目错误应用转账凭证进行更正。</li> </ol> <p>第 18 条 记账凭证连同其原始凭证，应按编号顺序装订成册，加具封面。在封面上应注明单位名称、年度、月份和起迄日期、凭证种类、起迄号码等，并由装订人在装订线处盖章。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 19 条 本制度由财务部负责制定和解释。</p> <p>第 20 条 本制度报财务总监（或总会计师、总裁）审核批准后实施，修订时亦同。</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	

## 16. 4 财产清查管理制度

制度名称	财产清查管理制度	受控状态	
		编 号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了加强对公司财产的管理，确保公司财产的安全，使会计核算真实，根据会计有关法律法规的规定，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 财产清查的范围主要包括流动资产、非流动资产和债权、债务。</p> <p>1. 流动资产包括库存现金、银行存款、专项存款、有价证券、库存材料、在产品、出租开发产品、待售开发产品等。</p> <p>2. 非流动资产包括固定资产、专项物资（包括在途、委托外单位加工和保管的）、长期股权投资、在建工程、无形资产等。</p> <p>3. 债权、债务等各种往来结算款项。</p> <p>第 3 条 财产清查的相关定义。</p> <p>1. 财产清查是指通过实地盘点、核对、查询，确定各种财产物资、货币资金、往来款项的实际结存数，并与账存数核对，以保证账账、账实相符。</p> <p>2. 按清查的范围划分，财产清查可分为全部清查和局部清查。</p> <p>（1）全部清查一般是在期终结算时进行，对所有财产进行全面盘点和核对。</p> <p>（2）局部清查是对一部分财产进行的清查，其清查对象主要包括三大类。</p> <p>①对具有流动性或容易短缺的材料、在产品、产成品等，根据实际需要在年度内轮流盘点或重点抽查。</p> <p>②各种贵重物资，每月都要清点一次。</p> <p>③对库存现金每日终了进行清点。</p> <p>3. 按清查的时间划分，财产清查还可分为定期清查和不定期清查。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 财产清查的组织领导与分工</b></p> <p>第 4 条 开展全部清查时，应成立由企业高层领导、财务部、资产管理部及相关专业人员组成的财产清查领导小组，对清查工作进行指导。</p> <p>第 5 条 开展局部清查工作时，也要由专人负责，制定好清查计划，确定相关人员的分工和职责，以使清查工作不重复、不遗漏。</p> <p>第 6 条 财产清查的部门分工。</p> <p>1. 固定资产中的生产设备由生产部或投资发展部负责清查，其他固定资产由行政部负责清查。</p> <p>2. 库存材料物资由物资部负责清查。</p> <p>3. 出租开发产品、待售开发产品由营销部负责清查。</p>					

4. 其余由财务部负责清查。

### 第3章 财产清查准备

第7条 财务部应将截止日期前发生的收付款项、库存物资的增加、减少情况，根据原始凭证填制记账凭证，全部登记入账。总分类账、明细分类账、银行存款和现金日记账均结出余额。

第8条 资产管理部应根据实物收发凭证全部登记实物明细账，并进行核对，保证账证、账账、账实相互一致。

第9条 财务部的各类物资明细账应与有关资产管理部部门的实物明细账进行核对，保证账证、账账、账实相互一致。

第10条 仓储工作人员及物资保管人员将各项实物进行清理，分门别类，排列整齐，并分别挂上标签，标明实物的规格和结存数量，并准备好日常工作账簿。

第11条 在清理地点准备好各种必要的度量衡器具，并对其进行详细的检查，保证计量的准确性。

### 第4章 进行财产清查

第12条 对实物的清查，一般采取实地盘存法，清查内容如下。

1. 各部门按照财产清查分工，对所管理的实物财产进行现场清点，核实品种、规格、编号、产地、数量、使用状态及完好程度等，填写实物盘点清册。

2. 固定资产、材料、专项物资等要逐一盘点来确定其实物数量。

3. 对于包装完整的材料或产成品，可以采用点数抽查的方法。

4. 对于无法逐一清点的大宗散置物品，如煤炭、矿砂等，可通过技术测定来确定其数量。

5. 有些财产物资不仅要清查其数量，还要用一定的技术方法来检查其质量。

6. 对于各种实物的盘点都要填制盘存单，填明各种物资的名称、规格、数量、单价、金额；盘存单上要有盘点工作人员和原来的实物保管人共同签字确认。

7. 盘存单送交财务部后，财务部应根据盘存单上所记录的各种物资的盘点数量，及时与账面上的结存数量逐一进行核对，并编制账存实存对比表，不符的地方应进行标注，作为调整账簿记录的原始依据，分析账实存在差异的原因，查明责任。对委托外部加工的材料、出租的固定资产、包装物等也应与有关单位进行核对，查明账实是否相符。

第13条 对库存现金的清查，一般也采取实地盘存法。

1. 盘点时现金出纳必须在场，以便分清责任。

2. 对现金的盘点一般在一天的业务结束之后进行，也可进行突击抽查。

3. 不允许以白条抵充现金，现金不得低于库存限额，现金盘点的结果应编制库存现金查点表。

4. 对有价值证券（包括国库券、重点建设债券、股票等）的盘存，可按照现金盘存办法进行。

第 14 条 对银行存款的清查，主要采用与银行核对账目的办法。

根据银行对账单与本单位的银行存款日记账逐笔进行核对，查明双方的账目是否相符。核对过程中存在的未达账项主要有以下四种情况。

1. 单位已入账，而银行尚未入账的收款款项。

2. 银行已入账，单位未入账的付款款项。

3. 单位已入账，银行尚未入账的付款款项。

4. 银行已入账，单位尚未入账的收款款项。

财务部门应根据以上四种情况编制“银行存款余额调节表”，使双方调整后的余额相等。

第 15 条 对应收账款的清查，也主要采用与对方核对账目的办法，

相关部门或单位在保证账目正确、完整的基础上，编制往来款项对账单，一式两份，一份自留，另一份给对方，双方核对结果相符，在对账单上盖章交给财务部。如果数字不相符，应注明情况，退回财务部，查明原因。如存在有争议的金额或无法收回的金额，应按照规定进行账务处理。

第 16 条 股权清查办法如下。

股权清查由法律秘书根据有关法律证明资料编制“股权架构图”或“股权构成表”。无法律证明的不得确认为股权，尚未确认的股权应以附注形式说明。

## 第 5 章 财产清查结果处理

对财产清查中存在的问题，要按照国家有关政策、法规和制度认真处理。

第 17 条 在财产清查中确定的财产物资的盘盈、盘亏，应进一步查明原因，明确责任，分别处理。

第 18 条 属于定额之内或自然原因引起的盘盈、盘亏，可根据规定手续及时转账。

第 19 条 属于管理不善造成的损失，应报送有关部门依法处理。

第 20 条 对清查中发现的不需用的固定资产和超储积压的材料物资，报经审批后，及时调出、出售或作其他处理。

第 21 条 对财产清查中发现的实物盘盈、盘亏、毁损、报废和确实无法收回（付出）的债权（债务），应写出专项报告，按照财务制度规定的审批权限报批后进行账务处理，确保账实相符。

第 22 条 对清查中发现的财产管理制度和会计工作中存在的问题，应认真总结经验教训，及时改进。

第 23 条 年度财产清查工作，应做出总结报告，对清查的组织领导、实施过程、清查结果、存在的问题等进行总结，与财产清查表一并装订存档。

## 第 5 章 附则

第 24 条 本制度由总裁办公室制定，并负责解释工作。					
第 25 条 本制度经总裁审核批准后实施，其修订、废止时亦同。					
第 26 条 本制度自颁布之日起生效实施。					
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. 5 财务报告编制管理制度

制度名称	财务报告编制管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了科学、有序地编制财务会计报告，确保完整、准确、及时地为公司外界财务会计报告使用者提供正确的财务信息，为公司内部经营管理人员的领导决策提供可靠依据，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 公司本部及所属子公司、分公司编制财务报告时，应遵守本制度。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 财务报告的内容</b></p> <p>第 3 条 财务报告主要包括会计报表、会计报表附注及财务情况说明书。</p> <p>第 4 条 会计报表的种类及内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>按照编制时期分为月报、季报、半年报和年报。</li> <li>按照服务对象分为外部会计报表和内部会计报表。</li> <li>按是否反映子公司的情况分为个别会计报表和合并会计报表。</li> <li>向投资者、债权人和政府部门提供的外部会计报表主表包括资产负债表、利润表及现金流量表及所有者权益（或股东权益）变动表。</li> </ol> <p>第 5 条 会计报表附注至少应当包括下列内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>不符合基本会计假设的说明。</li> <li>重要会计政策和会计估计及其变更情况、变更原因及其对财务状况和经营成果的影响。</li> <li>或有事项和资产负债表日后事项的说明。</li> <li>关联方关系及其交易的说明。</li> <li>重要资产转让及其出售情况。</li> </ol>					

6. 企业合并、分立。
7. 重大投资、融资活动。
8. 会计报表中重要项目的明细资料。
9. 有助于理解和分析会计报表需要说明的其他事项。

第6条 财务情况说明书至少应当对公司财务状况和经营成果的下列情况给予说明。

1. 企业生产经营的基本情况。
2. 利润实现和分配情况。
3. 资金增减和周转情况。
4. 各项财产物资变动情况。
5. 影响各项指标完成情况的主要原因。
6. 报表调整事项和需要说明的事项。
7. 对企业财务状况、经营成果和现金流量有重大影响的其他事项。

### 第3章 会计报表的编制

第7条 财务部负责编制各类会计报表。在编制之前，财务部门人员根据《财务报告编制准备管理制度》布置、落实编制工作。

第8条 财务部会计人员按照国家统一的会计准则制度规定的会计报表格式和内容，根据登记完整、核对无误的会计账簿记录和其他有关资料编制会计报表，做到内容完整、数字真实、计算准确，不得漏报或者任意取舍。

第9条 会计报表附注和财务情况说明书应当按照企业会计制度的规定，对会计报表中需要说明的事项作出真实、完整、清楚的说明。

第10条 财务部会计人员通过人工分析或计算机信息系统检查会计报表之间、会计报表各项目之间的勾稽关系是否正确，重点校验以下项目。

1. 会计报表内有关项目的对应关系。
2. 会计报表中本期与上期有关数字的衔接关系。
3. 会计报表与附表之间平衡及勾稽关系。

第11条 公司合并、分立时，按照国家统一的会计准则制度的规定，做出恰当会计判断，选择合理的会计处理方法，编制相应的财务报告。

第12条 公司终止营业时，按照编制年度财务会计报告的要求全面清查资产，核实债务，进行结账，并编制财务报告；清算期间，按照国家统一的会计制度的规定编制清算期间的财务会计报告。

#### 第4章 合并会计报表的编制

第13条 公司对所属子公司编制合并会计报表。在编制之前，财务部将确定合并会计报表编制范围的方法以及发生变更的情况提交董事会及审计委员会审议。

第14条 确定合并会计报表编制范围后，对所属编制范围内子公司的会计核算执行如下规定。

1. 统一执行公司财务部制定的会计政策和财务会计制度。
2. 母子公司内部相互之间业务往来的会计处理严格贯彻权责发生制原则，相关的账务处理必须符合公司财务会计制度的规定。
3. 按照公司规定的时间和统一设定的合并会计报表工作底稿格式和有关明细表报送相关资料。

第15条 财务部的会计核算及合并报表执行如下规定。

1. 公司对子公司进行权益性资本投资采用权益法进行核算，并以此编制个别会计报表，为编制合并会计报表提供基础数据。
2. 设立在境外的子公司以外币表示的会计报表，折算为人民币并根据折算为人民币的会计报表编制合并会计报表。
3. 合并会计报表必须按规定编制工作底稿，编制抵销分录后计算合并数据，纳入合并会计报表。

第16条 合并会计报表的附注应说明以下事项。

1. 纳入合并会计报表范围的公司名称、业务性质、母公司的持股比例。
2. 纳入合并会计报表的各公司财务数据的增减变动情况。
3. 未纳入合并会计报表范围的各公司。
4. 当母子公司会计政策不一致时，在合并会计报表时的处理方法。
5. 其他事项。

#### 第5章 附则

第17条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第18条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

## 16. 6 财务报告报送与披露管理制度

制度名称	财务报告报送与披露管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范本企业的财务报告报送与披露工作，确保所有财务报告使用者同时、同质、公平地获取企业的经营信息，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于财务报告报送与披露工作的控制。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 审计财务报告</b></p> <p>第 3 条 企业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、总裁审核后，提交董事会审计委员会审议。</p> <p>第 6 条 企业本部、子公司、分公司财务部及有关部门，按照企业的相关规定和财务报表审计工作方案，配合会计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，并将意见交企业财务总监和总裁审阅。财务总监及总裁及时与负责审计的注册会计师就有关意见进行沟通。沟通情况及初步审计意见交经财务总监、总裁签字确认后，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，企业月度财务报告于月度终了后 6 日内对外提供；季度财务报告于季度终了后 15 日内对外提供；半年度中期财务报告于年度中期结束后 60 日内对外提供；年度财务报告与年度终了后 4 个月内对外提供；各子公司的各类报表均于次月 4 日内完成并报送财务部。</p> <p>第 10 条 年度财务报告发布方式。根据《中华人民共和国证券法》的规定，企业在规定时间内向国务院证券监督管理机构和证券交易所提交记载以下内容的年度报告，并予公告。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企业概括。</li> <li>2. 企业财务会计报告和经营情况。</li> </ol>					



3. 董事、监事、经理、有关高级管理人员的简介及其持股情况。

4. 已发行的股票、债券情况，包括持有本企业股份最多的前 10 名股东的名单和持股数额。

5. 国务院证券监督管理机构规定的其他事项。

第 11 条 企业对外提供的财务会计报告依次编订页数，加具封面，装订成册，加盖公章。封面上注明企业名称、企业统一代码、组织形式、地址、报表所属年度或者月份、报出日期，并由总裁、财务总监、会计事务所负责人签名盖章。

第 12 条 企业向有关各方提供的财务报告，其编制基础、编制依据、编制原则和方法一致。不得提供与上述事项不一致的财务报告。

第 13 条 企业内部财务报表属于本企业的商业秘密，非经财务总监批准，一律不对外提供；企业内部的使用人员由财务总监确定名单。

#### 第 4 章 附则

第 9 条 本制度由财务部制定，解释权、修订权归属财务部。

第 10 条 本制度自总裁审批之日起实施，修订时亦同。

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 17 章 企业内部控制——人力资源管理

## 17.1 企业人力资源需求计划

文书名称	企业人力资源需求计划书			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p><b>一、目的</b></p> <p>1. 通过需求调查与预测，制订企业人力资源需求计划，以满足企业经营发展对人力资源的需求，推进企业发展战略目标的实现。</p> <p>2. 了解企业人力资源状况及需求情况，灵活选择聘用方式，并充分利用企业现有人力资源，吸引并保持一定数量的具备特定技能、知识结构和能力的专业人才。</p> <p>3. 为人力资源管理提供重要信息及决策依据。</p> <p><b>二、影响因素分析</b></p> <p>影响本企业人力资源需求的因素主要包括以下四个方面。</p> <p>（一）企业战略</p> <p>企业的发展战略目标、发展方向、发展规模等是影响企业人力资源需求的重要因素，人力资源需求计划的制订应服从于企业的发展战略需要。</p> <p>（二）生产经营要求</p> <p>企业总体及各部门的生产经营状况、生产技术水平等对企业人力资源需求具有重要影响，为人力资源需求计划的制订提供参考依据。</p> <p>（三）预期的员工流动</p> <p>企业以往员工流动情况数据和当前员工状况对企业人力资源需求预测会产生重要影响，员工流动率是制订人力资源需求计划的参照依据。</p> <p>（四）组织结构、管理方式</p> <p>企业组织结构的变更、各个岗位职责与权限的变化及管理方式的变化也会影响企业人力资源需求的变化，制订企业人力资源需求计划时也应考虑此方面因素。</p> <p><b>三、数据收集与需求预测</b></p> <p>（一）数据收集</p>					

人力资源部组织开展人力资源需求调查，企业各部门应积极配合人力资源部，提供有关数据及资料。

1. 财务部提供历史年度企业总成本、人工成本数据以及未来一年企业人工成本预算、总成本预测数据、成本分布情况分析表等。

2. 人力资源部统计、汇总企业人员数量、结构（学历、职称、年龄等）情况以及人员培训、人员流动、人员变动情况等数据资料，为人力资源需求预测提供数据支持。

3. 企业各部门提供各类产品工时定额及产品产量统计表、各部门人员作业率统计表、未来预期产品生产规模、产量等数据。

## （二）需求预测

1. 人力资源部根据各部门工作岗位分析的结果，确定企业职务编制和人员配置。

2. 盘点人力资源现状，统计人员的缺编、超编情况，审查人员是否符合职务资格要求。

3. 统计预测期内退休人员、未来可能离职人员，预测企业未来人员流失数据。

4. 根据企业发展战略规划，以及各部门工作量的增长情况，预测企业未来人力资源需求量。

5. 汇总上述数据，得出企业人力资源的净需求量，制作人力资源需求计划表。

## 五、编制人力资源需求计划表

根据上述分析及需求预测，结合当前企业发展战略、各部门经营状况及预测的人员需求量，编制人力资源需求计划表如下所示。

企业人力资源需求计划表

部门		生产部	销售部	设备部	客户服务部	人力资源部	行政部	……
岗位								
专门技能人员	基本生产工	___人						
	装配试验工	___人						
	维修操作工	___人						
	辅助工			___人			___人	
	……							
专业技术人员	电气设备技术人员			___人				
	焊接工艺人员			___人				
	工程设计人员			___人				
	检测检验人员			___人				

	.....							
经营管理 人员	生产管理类	___人						
	客户管理类				___人			
	质量管理类				___人	___人		
	行政事务类	___人	___人		___人	___人	___人	
	.....							
编制日期		审核日期		批准日期				
修改标记		修改处数		修改日期				

## 17. 2 招聘管理制度

制度名称	招聘管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 及时补充企业人力资源，弥补岗位空缺，满足企业用人需求，促进企业经营发展战略的实现。</p> <p>2. 规范企业员工招聘活动，使招聘工作有效、顺利进行，为企业招募到合适的人才。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于企业所有的员工招聘工作。</p> <p>第 3 条 招聘方式。</p> <p>1. 外部招聘</p> <p>主要采用发布广告、招聘洽谈会、校园招聘及网络招聘等方法。</p> <p>2. 内部选拔</p> <p>包括员工个人申请及企业各部门推荐人选等。</p> <p>3. 委托第三方招聘</p> <p>通过与人才交流中心、人力资源服务机构及猎头公司等中介机构签订委托招聘合同，委托其代理招聘，招募所需要的关键岗位人才及高级管理人才。</p>					

## 第2章 招聘计划制订

第4条 人力资源部根据企业总裁审批通过的各部门人员编制标准及人力资源需求计划，结合企业经营发展状况，制订招聘计划。

第5条 定期招聘计划。

1. 人力资源部于每年末制订企业下一年度的整体招聘计划及费用预算。
2. 企业各用人部门于每季度末的第一周向人力资源部提交下一季度的招聘计划。
3. 人力资源部负责制订应届毕业生的招聘计划。

第6条 不定期招聘。

1. 企业各部门因业务发展需要或特殊原因急需招聘人员时，人力资源部根据各部门要求制订临时招聘计划。
2. 各部门需要在计划外招聘人员的，应提前××天向人力资源部提出申请，以便人力资源部做好招聘计划及准备工作。

## 第3章 招聘工作实施

第7条 内部选拔与外部招聘。

1. 企业各部门出现岗位空缺时，原则上首先考虑在企业内部全体工作人员中公开招募，在企业内部寻找合适人选来弥补岗位空缺。

2. 内部员工无法满足招聘需求时，考虑外部招聘。

(1) 应届毕业生的招聘，集中在每年的第一、第四季度进行。

(2) 社会人员的招聘及临时招聘，根据招聘计划和各部门用人需要，合理安排时间组织实施。

第8条 面试与录用。

1. 人力资源部负责应聘人员的简历筛选和初试工作。
2. 企业各用人部门负责应聘人员的复试工作，企业高层领导参与中高层管理职位的复试工作。
3. 人力资源部配合各用人部门，对应聘人员进行全面综合评价，并按照择优录用的原则做出录用决策。

第9条 委托第三方招聘。

1. 企业高层管理岗位及核心岗位出现空缺，可委托专业的人力资源服务机构如猎头公司等，招募企业需要的高级优秀人才。

2. 企业与外部人力资源服务机构通过签订招聘委托合同，约定招聘相关事宜，由外部人力资源服务机构提供备选的候选人，企业人力资源部组织候选人参加复试。

3. 企业高层及人力资源总监负责对候选人的面试，并做出录用决策。

#### 第4章 人员录用程序

第10条 新员工入职。

1. 新员工入职前需进行体检，体检合格后方可录用。
2. 新员工到岗时间由企业各部门确定，人力资源部负责及时通知。
3. 人力资源部负责为新员工办理各项入职手续。

(1) 填写《员工登记表》，签订《劳动合同书》。

(2) 调转人事档案及各类保险手续。

(3) 企业规定的其他需要办理的手续。

第11条 试用期规定。

1. 企业新员工试用期为1~6个月不等，根据劳动合同法及企业的相关规定和各岗位的实际需要确定。
2. 试用期间，用人部门应做好新员工的业务指导工作，并负责记录员工在试用期间的绩效及工作表现。
3. 员工试用期满，由用人部门填写《试用期考核表》，经部门经理、人力资源部及总裁审批后正式录用。

#### 第5章 附则

第12条 本制度由人力资源部制定，经总裁核准后实施，修改时亦同。

第13条 本制度解释权归企业人力资源部，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	

### 17.3 培训管理制度

制度名称	培训管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第1章 总则</div> <div>第1条 目的。</div> <div><ol style="list-style-type: none"><li>1. 规范企业的培训工作，提升企业员工业务水平和职业素养。</li><li>2. 使员工掌握最新的专业技术和技能，更新管理理念，不断提升企业核心竞争力。</li><li>3. 为企业员工提供再学习和深造机会，实现员工个人发展与企业战略经营目标的共同实现。</li></ol></div>					

第2条 企业培训体系构成。

1. 职业道德、素质修养与企业文化教育培训体系。
2. 新员工入职培训体系。
3. 基层员工工作技能、技巧培训体系。
4. 高、中、基层管理者管理技能培训体系。
5. 脱产教育与员工自我开发体系。

## 第2章 入职培训

第3条 企业整体培训。

1. 新员工入职后一周内，企业统一组织培训，内容主要包括企业发展历史与愿景、组织结构、发展战略、主要业务；薪酬福利、绩效考核相关人力资源政策等。
2. 人力资源部首先对新员工进行××天的集中培训，帮助其熟悉企业的整体情况。完成整体培训后，新员工需参加培训考核，不合格者需进行××天的强化训练，直到合格为止。

第4条 部门工作引导。

1. 新员工经企业统一培训合格后，由企业各部门相关负责人对其进行部门内部工作引导。
2. 部门工作引导包括部门结构与职能、新员工工作岗位描述及业务技能等内容。
3. 工作引导培训完成后，由部门组织对新员工进行培训考核，不合格者需进行××天针对性训练，如××天仍未合格，则考虑延期转正或辞退。

第5条 部门交叉引导。

对新员工进行部门内部工作引导时，各部门相关负责人应结合新员工所担任的工作性质和岗位职责，带领新员工到相关部门进行部门交叉引导，使其熟悉企业各部门间的工作关系。

## 第3章 脱产培训

第6条 培训计划制订。

1. 人力资源部根据企业经营发展目标，结合培训需求调查，制订年度培训计划，报总裁批准后组织实施。
2. 各部门根据业务发展需要，制订所属部门员工的培训发展计划，并报人力资源部批准后实施。

第7条 企业总裁、副总裁、总监级人员的培训

1. 培训方式主要包括外出学习考察、外出进修、聘请有关专家培训等。
2. 培训内容主要涉及企业行业的先进管理经验及先进技术、知名企业的先进管理经验、企业职业经理人进修培训等。

3. 总裁、副总裁、总监级人员的培训由人力资源部每年至少组织一次。

4. 总裁、副总裁、总监级人员参加培训的，须与企业签订培训协议，并于培训结束后，将培训学习材料整理交至人力资源部，作为人力资源部转训教材。

第8条 部门经理和主管级以上人员的培训。

1. 培训方式主要包括企业内部讲师或外聘有关专家培训等。

2. 培训内容主要涉及企业不断发展的文化、新运营模式的建立与运行、最新的管理理论和经营理念、管理者晋级课程等。

3. 部门经理和主管级人员的培训由人力资源部每半年至少组织一次。

4. 部门经理和主管级人员的培训考核结果将由人力资源部纳入绩效考核评估记录。

第9条 基层员工培训。

1. 原则上由企业内部讲师或各部门相关人员负责对基层员工进行培训。

2. 培训内容的主要涉及《员工手册》、企业规章制度、工作流程与规范、技术改进与推广等。

3. 基层员工的培训根据各部门工作需要，由人力资源部和各部门共同组织实施。

4. 基层员工的培训考核结果将由人力资源部统一纳入绩效考核评估记录。

#### 第4章 岗位轮换

第10条 岗位轮换适用范围。

1. 在企业重要岗位如财会、采购、仓库、资金等工作满××年的员工。

2. 大学本科以上学历，有一定的专业特长、技术知识和管理经验，有较强的事业心和进取心的员工。

第11条 部门内部岗位轮换。

1. 人力资源部于每年末统计各部门员工岗位轮换安排，并制订企业下年度的员工岗位轮换计划。

2. 各部门安排本部门所属员工的岗位工作轮换，或者由员工个人提出轮换申请，必须经部门经理、人力资源部经理、总监审核，总裁审批。

3. 人力资源部与各部门负责人拟定参加岗位轮换的人员名单。

4. 人力资源部为参加岗位轮换的员工建立《岗位轮换记录卡》，记录员工的基本情况、优缺点、轮换工作、培训情况等。

5. 员工岗位轮换的具体操作按企业内部调动程序执行。

第12条 部门之间工作轮换。

1. 人力资源部根据企业实际情况，统一安排部门之间的员工工作轮换。

2. 向管理方面发展的员工，以安排行政、企划、营销、科技、生产管理等工作岗位轮换为主。



<p>3. 向技术方向发展的员工，以安排产品研发、品质管理、设备及工艺管理等工作岗位轮换为主。</p> <p>4. 企业各部门应密切配合轮换工作，指定专人对轮换员工进行工作指导及考核。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第5章 培训评估与档案管理</b></p>					
<p>第13条 培训效果评估。</p> <p>企业每开展一次培训项目，人力资源部应及时对培训效果进行评估，形成培训评估报告，以不断改进和提升以后的培训工作质量。</p>					
<p>第14条 培训档案管理。</p> <p>1. 人力资源部为每位受训员工建立和保管培训及岗位轮换档案，记录其培训及岗位轮换具体情况。</p> <p>2. 人力资源部负责将每次培训的资料、教材、录像、记录整理存档，不断完善企业的员工培训体系。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第6章 附则</b></p>					
<p>第15条 各项培训所费用由培训项目负责人申请，报人力资源部经理、财务部经理、总裁审核，培训结束后凭各种财务凭证报销，多退少补。</p>					
<p>第16条 本制度未尽事宜，可进行修改和增补，并呈报总裁审批后颁布实施。</p>					
<p>第17条 企业人力资源部负责本制度的解释和监督执行。</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	

17. 4 绩效考核管理制度

制度名称	绩效考核管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 目的。</p> <p>1. 客观公正评价员工的工作业绩、工作能力及工作态度，促使员工不断提高工作绩效和自身能力，提升企业的整体运行效率和经济效益。</p> <p>2. 为员工的薪酬决策、培训规划、职位晋升、岗位轮换等人力资源管理工作提供决策依据。</p> <p>第2条 适用对象。</p> <p>本制度适用于企业所有员工，但考评期内未到岗累计超过××个月（包括请假及其他原因缺岗）的员</p>					

工不参与当期考核。

### 第3条 考核原则。

#### 1. 公平、公开原则。

即员工绩效考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定，企业所有员工都要接受考核，同一岗位执行相同的考核标准。

#### 2. 定期化与制度化。

绩效考核既是对员工过去和现在工作情况的考察，也是对其未来工作行为进行预测，将员工绩效考核定期化、制度化，有助于全面了解员工潜能，及时发现企业组织中的绩效问题，提出解决方法和措施。

#### 3. 量化与定性相结合。

对企业员工进行考核时，考核指标分为定性化与量化两种，并分别赋予不同的权重（定性化指标权重占40%，量化指标权重占60%）。

#### 4. 沟通与反馈。

考核评价结束后，人力资源部及各部门负责人应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。

## 第2章 绩效考核内容

### 第4条 工作业绩。

主要考核员工实际完成的工作成果，包括工作质量、工作数量、工作效益等。针对不同的工作岗位，考核重点有所不同。如开发类岗位重点考核项目进度与质量，营销类岗位重点考核销售额及市场潜力，事务类岗位则重点考核日常工作任务完成量及质量等。

### 第5条 工作能力。

根据本人实际完成的工作成果及各方面的综合素质来评价其工作技能和水平，如专业知识掌握程度、业务能力、创新能力等。

### 第6条 工作态度。

主要是对员工平时的工作表现予以评价，包括纪律性、积极性、主动性、责任感等。

## 第3章 绩效考核实施

### 第7条 考核周期。

1. 根据岗位需要，分别对员工实施月度考核或季度考核，其实施时间分别是下一个月的\_\_\_\_~\_\_\_\_日、下一个季度的×~×日。

2. 年度考核。所有员工都应接受企业的年度考核，考核时间一般为下一年度第一个月的\_\_\_\_~\_\_\_\_日。

### 第8条 设定考核指标及评价标准。

根据前期制订的绩效计划及职位说明书等文件，分别制定各岗位的考核指标、评价标准及考核项的分值等内容。

**第 9 条 考核实施。**

1. 考核者依据制定的考核指标和评价标准，对被考核者的工作业绩、工作能力、工作态度等方面进行评估，并根据考核分值确定其考核等级。
2. 考核者应熟悉绩效考核制度及流程，熟练使用相关考核工具，及时与被考核者沟通，客观公正地完成考评工作。

**第 4 章 绩效考核面谈**

**第 10 条** 绩效考核面谈应由被考核者的直接上级与被考核者单独进行，人力资源部工作人员根据需要可选择参与。

**第 11 条** 如果被考核者认为考核结果不公正，与考核者沟通无效，并确有证据的情况下可以启动考核结果申诉程序。人力资源部在接到员工考核申诉后的×个工作日内给予解决。

**第 5 章 考核结果应用**

**第 12 条** 根据员工的考核结果，将其划分为 5 个等级，主要应用于职位晋升、培训需求、季度及年度奖金发放、薪资调整等方面，具体应用如下表所示。

考核结果应用表					
评估等级	考核得分	培训需求程度	职位晋升	奖金发放	月薪资调整
S	90~100	无	推荐	110%发放	基本工资+××元
A	80~89	一般	储备	100%发放	基本工资+××元
B	70~79	较强	……	85%发放	基本工资不变
C	60~69	强	……	75%发放	基本工资不变
D	60 以下	很强	……	无	基本工资-××元

**第 6 章 附则**

**第 13 条** 本制度由企业人力资源部制定，报总裁审批后实施，修改时亦同。

**第 14 条** 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 17. 5 薪酬与激励管理制度

制度名称	薪酬与激励管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>为了将员工工作绩效与企业经济效益有机结合，形成与企业绩效考核挂钩的薪酬激励制度，规范企业员工的薪酬分配行为，充分调动员工积极性和创造性，发挥薪酬体系的激励作用，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 制定原则。</p> <p>1. 竞争原则。</p> <p>根据企业的支付能力、所需要人才的可获得性等具体条件，制定具有相对市场竞争力的薪酬制度。</p> <p>2. 公平原则。</p> <p>既使本企业薪酬水平相对于行业内其他企业的薪酬水平具有一定吸引力，又使企业内部不同职务序列、不同部门、不同职位员工之间的薪酬相对公平合理。</p> <p>3. 激励原则。</p> <p>根据员工工作岗位的差别及对企业的贡献不同，真正体现多劳多得及按贡献大小分配薪酬的原则。</p> <p>第 3 条 适用范围。</p> <p>本企业所有员工。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 薪酬构成及工资系列</b></p> <p>第 4 条 企业正式员工薪酬构成。</p> <p>1. 企业高层薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利</p> <p>2. 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金</p> <p>第 5 条 试用期员工薪酬构成。</p> <p>1. 企业一般员工试用期为 1~6 个月不等，具体试用期时间安排视劳动合同法、企业有关规定及其所在岗位而定。</p>					

2. 员工试用期工资不少于转正后工资的 80%，试用期内不享受针对正式员工发放的各类补贴。

第 6 条 根据不同职务性质，将企业工资划分为行政管理、技术、生产、营销、后勤五类工资系列。  
员工工资系列适用范围详见下表。

工资系列适用范围表

工资系列	适 用 范 围
行政管理系列	企业高层领导、各职能部门经理、行政部（勤务人员除外）、人力资源部、财务部、审计部所有职员
技术系列	产品研发部、技术工程部所有员工（部门经理除外）
生产系列	生产部门、质量管理部门、采购部门所有员工（部门经理除外）
营销系列	市场部、销售部所有职员
后勤系列	一般勤务人员如司机、保安、保洁员等

### 第 3 章 高级管理人员薪酬标准的确定

第 7 条 基本年薪是高级管理人员的一个稳定收入来源，由个人资历和职位决定。该部分薪酬应占高级管理人员全部薪酬的 30%~40%。

第 8 条 高级管理人员的具体薪酬水平由薪酬委员会依据上一年度的企业总体经营业绩以及薪酬市场调查数据来确定。

第 9 条 年终效益奖。

年终效益奖是对高级管理人员经营业绩的一种短期激励，一般以货币的形式于年底支付，该部分应占其全部薪酬的 15%~25%。

第 10 条 股权激励。

股权激励主要有股票期权、虚拟股票、限制性股票等方式，依据高层管理者对企业的贡献程度、任职年限等分配。

### 第 4 章 一般员工工资标准的确定

第 11 条 岗位工资。

企业实行岗位等级工资制，根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求不同，将岗位划分为不同的级别，实行梯级工资标准。

第 12 条 绩效工资。

1. 绩效工资根据企业经营效益和员工个人工作绩效计发。员工绩效考核结果分为五个等级，其标准见下表。

绩效考核标准划分

等级	S	A	B	C	D
说明	优秀	良	好	合格	差

2. 绩效工资分为月度绩效工资、年度绩效奖金两种。

(1) 月度绩效工资。

员工月度绩效工资同岗位工资一起按月度发放，月度绩效工资的发放额度依据员工绩效考核结果确定。

(2) 年度绩效奖金。

企业根据年度经营情况和员工一年的绩效考核成绩，决定员工年度奖金的发放额度。

第 13 条 工龄工资。

工龄工资是对员工长期为企业服务所给予的一种补偿。其计算方法为从员工正式进入企业之日起计算，工龄每满一年可得工龄工资×元/月；工龄工资实行累进计算，满×年不再增加。

第 14 条 奖金。

奖金是对为企业做出重大贡献或优异成绩的集体或个人给予的奖励，具体发放标准由人力资源部根据具体情况拟定个人单项奖金及集体奖金的发放方案，报总裁审批通过后计发。

## 第 5 章 员工福利

第 15 条 社会保险。

企业按照国家和地方相关法律规定为员工缴纳养老、失业、医疗、工伤、生育保险。

第 16 条 法定节假日。

企业按照《劳动法》和其他相关法律规定为员工提供相关假期，所有员工每年可享有以下 11 天国家法定有薪假期，具体如下。

国家法定假期一览表

法定节假日	元旦	春节	清明节	劳动节	端午节	中秋节	国庆节
放假天数	1 天	3 天	1 天	1 天	1 天	1 天	3 天

第 17 条 带薪年假。

员工在企业工作满 1 年可享受\_\_\_个工作日的带薪休假，以后在企业工作每增加一年可增加\_\_\_个工作日的带薪休假，但最多不超过\_\_\_个工作日。

第 18 条 其他带薪休假。

企业视员工个人情况，为员工提供婚假、丧假、产假、哺乳假等有薪假期。

#### 第 19 条 津贴或补贴。

##### 1. 住房补贴。

企业为员工提供每月\_\_\_\_~\_\_\_\_元的住房补贴。

##### 2. 加班津贴。

(1) 凡制度工作时间以外的出勤为加班，主要指休息日、法定节假日加班，以及八小时工作日的延长作业时间。

(2) 加班时间必须经主管认可，加点、加班时间不足半小时的不予计算。其加班津贴计算标准如下。

#### 加班津贴支付标准

加班时间	加班津贴
工作日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资×150%支付
休息日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资×200%支付
法定节假日加班	每小时加班工资=正常工作时间每小时工资×300%支付

##### 3. 学历津贴与职务津贴。

为鼓励员工不断学习，提高工作技能，特设立此津贴项目，其标准如下。

#### 学历津贴、职务津贴支付标准

津贴类型		支付标准
学历津贴	本科	××元
	硕士	××元
	博士及以上	××元
职务津贴	初级	××元
	中级	××元
	高级	××元

##### 4. 午餐补助。

企业为每位正式员工提供××元/天的午餐补助。

#### 第 6 章 附则

第 20 条 本制度由企业人力资源部制定，自总裁核准后实施，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. 6 晋升与离职管理制度

制度名称	晋升与离职管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 目的。</p> <p>1. 通过内部晋升选拔有发展潜力的员工，定向发展培养，建立企业人才梯队。</p> <p>2. 规范企业员工晋升及离职管理工作，维护企业和员工双方的合法权益。</p> <p>第 2 条 适用范围。</p> <p>本制度适用于企业员工晋升与离职管理的各项工作。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 晋升管理规定</b></p> <p>第 3 条 晋升标准。</p> <p>1. 品质标准。</p> <p>主要考核员工职业道德、个人修养及品德素质，考核员工是否以企业利益为重，兢兢业业做好本职工作。</p> <p>2. 能力标准。</p> <p>主要考核员工是否具备拟晋升岗位任职资格所需的能力。</p> <p>3. 态度标准。</p> <p>主要考核员工工作主动性、积极性、责任心等方面。</p> <p>4. 业绩。</p> <p>主要考核员工的工作成果及其对企业的贡献等。</p> <p>第 4 条 晋升方式。</p> <p>1. 定期晋升。</p> <p>每年××月，根据企业年度绩效考核结果，统一实施员工晋升工作。</p> <p>2. 不定期晋升。</p> <p>员工离职造成职位空缺、员工工作表现优异或各部门经理发现优秀员工后主动推荐，企业根据实际情况，给予相应的职位晋升安排。</p>					



第5条 不定期晋升的实施程序。

1. 发布竞聘信息。

职位空缺产生后，发布内部招聘信息，吸引员工参加竞聘。

2. 选拔竞聘员工。

对应聘员工进行面试和考核，选拔符合空缺岗位要求的员工。

3. 确定录用人选。

(1) 根据考核选拔结果，确定录用人选。

(2) 被录用人员做好工作交接，在规定时间内到新岗位任职。

### 第3章 离职管理规定

第6条 离职分类。

1. 合同离职：员工因终止履行受聘合同或协议而离职。

2. 员工辞职：员工由于某种因素个人主动提出辞职。

3. 辞退（解雇）员工。

(1) 员工不能胜任工作岗位者，企业给予培训或调换岗位仍不能胜任者，企业予以辞退。

(2) 严重违反企业规章制度或国家相关法律法规者，企业予以解雇。

(3) 因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的，企业可与员工协商解除劳动关系，但给予员工一定的经济补偿。

4. 自动离职：员工无故旷工××个工作日内，企业视为员工自动离职。

第7条 离职移交手续办理。

员工离职时，持通过批准的《离职申请单》和《离职移交清单》到所在部门办理移交手续，各项移交手续办理完毕、相关经办人签字后，将《离职移交清单》送人力资源部审核、签字。

第8条 工作、物品移交说明。

1. 离职员工必须将工作过程中保管使用的账册、文件，如企业制度文件、员工手册、技术资料、图样等移交给指定的人员及部门，并填入《离职移交清单》中。

2. 离职员工应将已办而未办结的工作事项向企业指定人员交待清楚。

3. 离职员工应将领用的工作服装、办公用品等交还行政管理部门，接收部门经办人在离职单上签字确认物品交接完成。若员工交还物品已被损坏或丢失，企业酌情要求离职员工做出赔偿。

第9条 各种移交手续及物品交接办妥后，离职员工才能领取企业应发而未发的工资。工资领取按照国家相关法律法规及企业的有关制度执行。

## 第5章 附则

第10条 本制度由人力资源部制定，经总裁核准后实施，未尽事宜按照国家及企业相关规定执行。

第11条 本制度解释权归企业人力资源部，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 18 章 企业内部控制——信息系统

## 18. 1 信息管理系统授权审批制度

制度名称	信息管理系统授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了提高企业信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。</p> <p>第 3 条 企业中涉及到信息系统方面的工作统一由信息部负责。</p> <p>第 4 条 信息管理系统授权的方式。</p> <p>企业信息系统的授权以职位说明书和授权书为基准，逐级授权，其他授权方式或越级授权视为无效。</p> <p>第 5 条 企业信息管理系统授权程序。</p> <p>1. 总裁授权运营总监全面负责企业信息系统的开发、管理、修改等工作。</p> <p>2. 运营总裁授权信息部经理负责信息系统的开发、管理、修改等具体工作。</p> <p>3. 信息部经理授权给下属员工，完成相应工作。</p> <p>第 6 条 企业信息管理系统中的文件审批程序，如下图所示。</p> <div><div>信息部员工</div><div>→</div><div>信息部经理</div><div>→</div><div>运营总监</div><div>→</div><div>总裁</div></div> <p>信息管理系统管理的文件审批程序示意图</p> <p>第 7 条 企业中的各用户部门对信息系统只有根据其职级的使用权与建议权，而无修改权，否则造成的全部后果由当事人承担。</p> <p>第 8 条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。</p> <p>第 9 条 本制度自总裁审批之日起实施，修订时亦同。</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	

18. 2 信息系统开发、变更与维护管理制度

制度名称	信息系统开发、变更与维护管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 为了提高企业的工作效率，提升企业信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。</p> <p>第 2 章 系统开发与变更</p> <p>第 3 条 企业信息系统开发所遵循的原则。</p> <p>1. 因地制宜原则。应根据行业特点、企业规模、管理理念、组织结构、核算方法等因素设计适合本单位的计算机信息系统。</p> <p>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，企业可以选择对重要领域中关键因素进行信息系统改造。</p> <p>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。</p> <p>第 4 条 项目部人员在信息系统开发中要将相应的交易权限嵌入到系统程序中，便于检查、纠正错误和舞弊行为。</p> <p>第 5 条 系统开发任务书内容。</p> <p>1. 信息系统名称。</p> <p>2. 信息系统应该达到的技术性能。</p> <p>3. 信息系统的操作环境。</p> <p>4. 开发信息系统的具体工作计划。</p> <p>5. 开发信息系统的人员与协作单位。</p> <p>6. 开发信息系统的费用预算。</p> <p>第 6 条 所选的外包合作开发信息系统的机构必须有合作开发信息系统的经验，并加强对其监控力度。</p> <p>第 7 条 测试专员需将系统测试中所出现的问题记录成册，定期交予信息部经理。</p> <p>第 8 条 信息系统安装调试前的必须工作。</p> <p>1. 制定紧急预案，以确保新系统发生故障时能切回到旧系统。</p>					

2. 必须完成整体测试和用户验收测试后方可安装调试。					
第 8 条 新旧系统切换时，进行数据迁移必须建立数据迁移计划并对迁移结果进行测试。					
第 9 条 安装后的信息系统功能变更时，重新按照系统开发的有关程序进行。					
<b>第 3 章 信息系统的维护</b>					
第 10 条 对于企业自主开发的信息系统，根据其大小、性能定期检测、定期维护。					
第 11 条 数据库管理专员将数据库中的数据定期备份，以防止系统出现问题时数据丢失。					
第 12 条 信息系统出现问题时，信息部员工按编制的应急预案进行处理。					
<b>第 4 章 附则</b>					
第 13 条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。					
第 14 条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

18. 3 信息系统访问安全管理制度

制度名称	信息系统访问安全制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<b>第 1 章 总则</b>					
第 1 条 为了提高企业信息系统的可靠性、稳定性、安全性，特制定本制度。					
第 2 条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的相关人员。					
<b>第 2 章 信息系统中的等级与账号</b>					
第 3 条 企业信息系统中的信息、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 企业信息系统中的信息与数据根据其重要性程度与泄密风险损失划分为五级。					
1. 绝密级，总裁级别的人员可以阅读、使用。					
2. 机密级，副总级别、总监级别可以阅读、使用。					
3. 秘密级，部门经理级别可以阅读、使用。					
4. 重要级，部门主管级别可以阅读、使用。					
5. 普通级，普通员工可以阅读、使用。					

第5条 信息部根据员工的职级与权限编发账号，员工每人对应着唯一的账号，只允许使用自己的账号，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6条 企业员工越级使用企业的信息系统，必须经过上级领导授权，以授权书为准，否则视为非法使用，按企业的相关制度进行处理。

第7条 账号申请程序。

1. 使用部门提出使用企业信息系统申请。
2. 信息部门出具申请分析报告。
3. 运营总监审核。
4. 总裁审批。
5. 信息部编发账号。

第8条 信息系统中的超级账户，必须有总裁签名的授权书，否则不得编发账户。

第9条 企业人员离职、调动时，信息部人员要及时对其账号进行撤销或修改。

### 第3章 操作人员规范

第10条 未经培训的操作人员禁止使用信息系统。

第11条 企业信息系统中的软件升级、杀毒、安装等由信息部统一操作，禁止用户部门的操作人员擅自进行系统软件的删除、升级、杀毒、改变或卸载系统软件版本等。

第12条 信息部工作人员在信息系统中设置的安全参数与软件系统环境配置等，禁止用户部门的操作人员修改。

第13条 操作人员离开工作现场时，要锁定或退出已经运行的程序，防止他人利用自身账号操作，否则造成的后果由当事人自己承担。

第14条 更换操作人员或密码泄露后，用户必须及时修改密码。

第15条 企业信息系统中的信息、数据为企业资产，禁止未经授权的操作人员使用存储介质存储。

### 第4章 信息部人员确保安全的规范

第16条 信息部指定人员定期审阅信息系统中的账号，避免授权不当或存在非授权账号。

第17条 信息部指定人员监测各账号使用信息系统的情况，发现异常上报信息部经理。

第18条 信息系统管理员加强对防火墙、路由器等网络安全方面的管理，防范外网对信息系统造成损害。

### 第5章 附则

第19条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。

第 20 条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

## 18. 4 信息系统硬件管理制度

制度名称	信息系统硬件管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了保证企业信息系统的稳定，加强对信息系统的硬件管理，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于信息部与各用户部门使用企业信息系统的有关人员。</p> <p>第 3 条 本制度所指的硬件是指计算机的可视部分及周边设备，包括打印机、扫描仪、存储器及网络设备等等。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 硬件采购</b></p> <p>第 4 条 硬件设备的购买程序参照《硬件购买控制流程》。</p> <p>第 5 条 购回的硬件必须经由信息部人员检测，以确认其是否符合产品标准，若不符合，则由采购人员联系厂家退换。</p> <p>第 6 条 购买回的硬件需注意保存好其使用说明书、驱动程序及保修书。</p> <p>第 7 条 经检测完好的硬件由信息部人员统一贴上标签。</p> <p>第 8 条 所贴标签内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 硬件名称、编号。</li> <li>2. 硬件购买日期。</li> <li>3. 硬件使用部门、人员或保管人。</li> </ol> <p>第 9 条 信息部人员将标签上的内容统一记入《企业硬件管理档案》。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 硬件的使用</b></p> <p>第 10 条 企业的硬件设施由授权人员使用，未经授权人员一律不得使用。</p> <p>第 11 条 使用硬件时禁止在硬件周围抽烟、吃零食等，以防对硬件造成损伤。</p>					

第 12 条 未经允许禁止移动硬件的位置，移动硬件时需得到信息部的批准并在信息部的监督下进行，否则造成的后果由当事人承担。					
第 13 条 禁止任何人更换硬件上的标签与硬件的部件，发现后将严厉惩处。					
<b>第 4 章 硬件的保管、报修、维护</b>					
第 14 条 用户部门需指派专人对硬件进行保管，没有指派专人的，视部门经理为保管人。					
第 15 条 硬件保管人因离职、调动等发生变化时，信息部工作人员要及时更新信息。					
第 16 条 硬件出现问题时，及时联系信息部人员，禁止私自修理、拆卸硬件。					
第 17 条 信息部人员需对出现问题的硬件进行判断，若自己能处理则自己处理，若自己处理不好则联系厂商。					
第 18 条 修理或维护过的硬件由信息部修理或维护人员与保管人共同填写并保存《硬件维护记录表》，信息部人员须将此条信息记入《企业硬件管理档案》，并定期交信息部经理及运营总监审核。					
第 19 条 信息部人员需定期对硬件进行查错和重组，以确保其运行稳定。					
第 20 条 硬件设备因老化、损耗及其他原因报废时，由信息部工作人员检测，填写《硬件报废单》并将信息记入档案。					
<b>第 5 章 附则</b>					
第 21 条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。					
第 22 条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

## 18. 5 会计信息化综合管理制度

制度名称	会计信息化综合管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<b>第 1 章 总则</b> <p>第 1 条 为了提高财务部门的工作效率，减小会计信息化带来的风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于财务部门所有人员。</p> <p>第 3 条 本制度所指的会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部</p>					



分由人工完成的对会计信息进行分析 and 判断的过程。					
第 4 条 本制度所指的信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据，包括记账凭证、会计账簿、会计报表（包括报表格式和计算公式）等。					
<b>第 2 章 会计信息化管理一般规定</b>					
第 5 条 财务部的计算机只允许用作企业的会计、财务工作，禁止在计算机上聊天、打游戏等。					
第 6 条 财务部的计算机专人专用，禁止交叉使用。					
第 7 条 企业会计信息的录入由专人负责，被指派人员保管好自己的账号与密码，严防泄露。					
第 8 条 会计人员搜集的原始凭证在录入计算机之前必须经由审核人员审核，审核人员做好审核记录。					
第 9 条 会计人员在计算机上编制记账凭证时，由审核人员上机审核并做好审核记录。					
第 10 条 会计人员打印出的账表由财务经理负责审核，定期报送财务总监审核。					
第 11 条 财务人员每次使用计算机时必须使用不间断的电源，防止因断电导致核心数据丢失。					
第 12 条 财务人员在每次下班前需将系统备份，防止数据丢失。					
第 13 条 财务人员经过授权后定期存储与保存系统中的会计信息备份。					
第 14 条 未经授权不得对会计软件进行修改、升级或更换硬件，否则造成的后果由当事人承担。					
第 15 条 负责保管信息化会计档案的人员需定期检查，做好防火、防尘和防潮工作，防止存储介质损坏导致会计档案丢失。					
第 16 条 本制度结合《信息系统访问安全管理制度》与《硬件管理制度》一同使用。					
<b>第 3 章 附则</b>					
第 17 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。					
第 18 条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

## 18. 6 会计信息化岗位责任制度

制度名称	会计信息化岗位责任制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为明确会计信息系统的使用人员的操作权限、操作程序等，形成分工牵制的控制形式，特制</div>					

定本制度。

第2条 本制度所指的会计信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对会计信息进行分析 and 判断的过程。

第2章 会计信息化的分权管理

第3条 分权管理以保护本企业物资财产和货币资金的安全、完整为目的，体现“授权与执行、记录与保管”职能相分离的原则，要求任何一项经济业务的处理，都必须由两个或两个以上的工作人员经手。

第4条 会计核算程序编制人员负责编制程序，不得同时兼任会计信息录入、整理、分析操作，不得在未经授权的情况下随意修改已投入运行的会计核算软件。

第5条 会计信息录入人员负责将会计凭证等会计信息资料录入计算机，操作运行会计核算软件，完成核算工作。该岗位不得同时担任现金出纳工作、会计核算软件编制工作，不能负责会计资料入机后的审核、校对工作。

第6条 会计信息入机前、后的审核校对工作，不能由出纳人员或电算操作人员兼任。

第3章 会计信息化岗位及其职责

本着上述分权管理的原则，本企业会计信息化岗位设置情况如下。

第7条 财务总监（或总会计师）主要负责财务系统会计信息化领导工作，按照国家财政部门的有关规定设计，公司全面实施会计信息化的总体规划。

第8条 财务部经理主要负责对企业会计信息化的管理。

第9条 会计信息主管（或由会计主管兼任）的主要职责是负责协调计算机及会计软件系统的运行工作，防止利用计算机舞弊行为。该岗位拥有系统中所有的操作功能，有权分配其他岗位的权限，设置期初数据，维护资料，增减科目等。

第10条 会计信息化操作岗任职人员必须持有会计电算化上岗证，相关岗位的具体职责如下表所示。

会计信息化操作岗及其职责一览表

操作岗位名称	操作岗位的具体职责	可兼任人员及操作权限
1. 软件操作岗	(1) 将审核无误的原始凭证内容输入记账凭证	一般由会计人员兼任，此岗位没有会计凭证审核和过账的权限
	(2) 打印记账凭证、会计账簿、会计报表、会计资料，并进行部分会计数据处理工作	
	(3) 将录入计算机的资料打印成书面文件交有关人员审核、存档	
2. 现金出纳核	负责实际库存现金与账面现金的核对工作	可设银行现金、账簿查询、

算岗		报表处理等操作权限，此岗位不能 能有凭证录入的权限
3. 银行出纳核 算岗	负责实际银行存款与账面银行存款的核对工 作	可设银行现金、账簿查询、 报表处理等操作权限，此岗位不能 能有凭证录入的权限
4. 费用核 算岗	(1) 负责费用类原始凭证的审核 (2) 负责费用类记账凭证的录入 (3) 负责费用类账簿、报表的编制	可设银行现金、账簿查询、 凭证处理、报表处理等操作权限
5. 成本核 算岗	(1) 负责成本类原始凭证的审核 (2) 负责工程成本类记账凭证的录入 (3) 负责成本类账簿、报表的编制	可设银行现金、账簿查询、 凭证处理、报表处理等操作权限
6. 销售核 算岗	(1) 负责销售收入原始凭证的审核 (2) 负责记账凭证的录入 (3) 负责与销售有关的账簿、报表的编制	可设银行现金、账簿查询、 凭证处理、报表处理等操作权限
7. 固定资 产岗	负责固定资产核算	可设凭证处理、账簿查询、 凭证处理等权限
8. 会计报 表岗	负责期末的财务报表处理和会计年结工作，编 制会计报表	可设银行现金、账簿查询、 凭证处理、报表处理等操作权限
9. 审核记 账岗	负责对输入计算机的数据进行审核	具有凭证审核的权限，由会 计主管兼任
10. 数据分 析岗	负责对计算机内会计数据进行分析	可由会计报表岗兼任
11. 电算审 查岗	(1) 负责保证计算机及软件的正常运行 (2) 管理机内会计数据，定期将机内数据备 份 (3) 妥善保管各种机内资料，随时登记用机 记录	可由计算机管理人员兼任
<b>第 4 章 附则</b>		
第 11 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。		

第 12 条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

# 第 19 章 企业内部控制——衍生工具

## 19. 1 衍生工具业务报告制度

制度名称	衍生工具业务报告制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为了加强企业对衍生工具业务的管理，减少衍生工具业务带来的风险，提高收益，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与衍生工具交易与管理衍生工具交易的工作人员。</p> <p>第 3 条 本制度中的衍生工具是指具有下列特征的金融工具或其他合同协议。</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，该变量与合同或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协议相比，要求很少的初始净投资。</p> <p>3. 在未来某一日期结算。</p> <p>第 4 条 本制度所称的金融工具，是指形成本企业金融资产，并形成其他单位的金融负债或权益工具</p> <p>的合同或协议。</p> <div>第 2 章 衍生工具业务报告内容</div> <p>第 5 条 衍生工具业务报告采用书面形式，逐级报告，各级经手人需签署自己意见。</p> <p>第 6 条 衍生工具业务报告程序如下图所示。</p> <div><div><div>证券部经理</div><div>财务总监</div><div>审计人员</div><div>财务经理</div><div>总裁</div><div>董事会</div></div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div><div>→</div></div> <div>衍生工具业务报告程序示意图</div> <p>第 6 条 证券部经理报告内容如下。</p> <p>1. 衍生工具业务的预算。</p> <p>2. 衍生工具业务的可行性报告。</p>					

<p>3. 具体的衍生工具的财务预测与风险分析。</p> <p>4. 衍生工具业务出现变动时的措施与风险管理。</p> <p>5. 衍生工具交易后的业务报告。</p> <p>第7条 审计人员关于衍生工具业务报告内容如下。</p> <p>1. 衍生工具业务中的原始凭据与档案记录是否一致。</p> <p>2. 衍生工具交易内容与档案记录是否一致。</p> <p>3. 衍生工具交易中的资金往来是否规范。</p> <p>4. 评价、监督衍生工具业务的相关风险控制政策和程序。</p> <p>第8条 各级经办人员在审批报告中需将审批意见与原始报告一起转呈上级，各级经手人都无权修改衍生工具业务的原始报告，出现修改问题将追查到底。</p> <p>第9条 证券部经理需编制报告，将衍生工具的交易情况每周汇报一次，其他须在衍生工具交易前汇报。</p> <p>第10条 审计人员的报告需××月汇报一次。</p> <p>第11条 总裁需定期向董事会汇报衍生工具业务情况。</p> <p style="text-align: center;"><b>第3章 附则</b></p> <p>第12条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。</p> <p>第13条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 19.2 衍生工具交易管理制度

制度名称	衍生工具交易管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为了加强企业对衍生工具业务的管理，减少衍生工具业务带来的风险，提高收益，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于企业对衍生工具交易的管理与控制。</p>					

第3条 本制度中的衍生工具是指具有下列特征的金融工具或其他合同或协议。

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，该变量与合同或协议的任何一方不存在特定关系。

2. 不要求初始净投资或与市场情况变化有类似反应的其他类型合同或协议相比，要求很少的初始净投资。

3. 在未来某一日期结算。

第4条 本制度所称的金融工具，是指形成本企业金融资产，并形成其他单位的金融负债或权益工具的合同或协议。

## 第2章 衍生工具交易的授权与风险管理

第5条 衍生工具交易的授权程序。

1. 总裁授权财务总监全权负责衍生工具交易的管理。

2. 财务总监授权证券部经理负责衍生工具的管理。

3. 证券部经理授权交易专员负责衍生工具具体的交易。

第6条 衍生工具交易的授权采用以书面形式表现的逐级授权与职务说明书相结合的方法，禁止越级授权与口头授权。

第7条 衍生工具风险管理内容。

1. 采用科学、合理的方法对衍生工具的投资风险进行评估。

2. 严格遵循衍生工具投资的授权与审批制度。

3. 严格控制衍生工具交易的限额。

4. 风险管理信息系统对衍生工具交易的实时监控。

第8条 衍生工具交易风险评估时需考虑下列因素。

1. 衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度。

2. 数据收集系统的能力。

3. 评估方法、局限性以及企业理解其结果的能力。

## 第3章 衍生工具交易的限额规定

第9条 衍生工具交易的限额规定。

1. 交易专员的交易限额为××万元。

2. 证券部经理可批准的交易限额为××万元。

3. 财务总监可批准的交易限额为××万元。

4. 总裁可批准的交易限额为××万元。

第 10 条 交易专员在进行衍生工具交易时，交易额超过自己的交易限额必须向主管领导请示，否则后果由交易专员承担。

第 11 条 各级领导人员必须严格按照自己的权限批示交易限额，严禁越权，否则后果由当事人承担。

第 12 条 衍生工具交易的额度达××万元时，必须出具报告，经董事会审议批准后方可操作。

#### 第 4 章 衍生工具交易的审批与控制

第 13 条 衍生工具业务的审批程序参照《衍生工具业务报告制度》中的有关规定执行，审批时需逐级审批，禁止越级审批。

第 14 条 证券部经理与交易专员需在衍生工具交易前对衍生工具认真分析，设置止损点。

第 15 条 交易专员需严格按照衍生工具交易出现变动时的措施操作，防范风险。

第 16 条 每个交易日结束后，证券投资专员的事项安排。

1. 分析衍生工具交易的持有头寸价值，撰写报告并上交证券部经理。
2. 及时从衍生工具代理商的手中取得衍生工具交易的原始凭据并保管。
3. 记录衍生工具交易的内容。

第 17 条 企业的风险信息系统对衍生工具实行实时监控，发现异常立即报告给主管领导进行处理。

第 18 条 企业的审计人员定期审计的内容。

1. 审计财务人员的记账凭证与衍生工具的交易内容是否一致。。
2. 审计企业衍生工具交易账户中的往来资金是否规范。
3. 评价、监督衍生工具的风险控制程序和政策，定期撰写报告。

第 19 条 董事会定期对企业现行的衍生工具业务的风险管理政策和程序进行评价，确保其与企业的资本实力和经营管理水平一致。

#### 第 5 章 附则

第 20 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 21 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	



### 19.3 衍生工具交易监督与检查管理制度

制度名称	衍生工具交易监督与检查制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为了加强企业对衍生工具业务的监管，减少衍生工具业务带来的风险，提高收益，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度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 本制度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的审查。</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，重点审查企业的衍生工具相关的交易人员是否按照企业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，呈送财务经理、财务总监与总裁审核。</p> <p>第9条 在证券部经理及交易专员改进衍生工具的风险控制制度与流程时，审计人员需进行监察。</p> <p>第10条 衍生工具交易的各级管理人员，严格按照自身的岗位职责对交易进行监察。</p> <p>第11条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。</p> <p>第12条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</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	

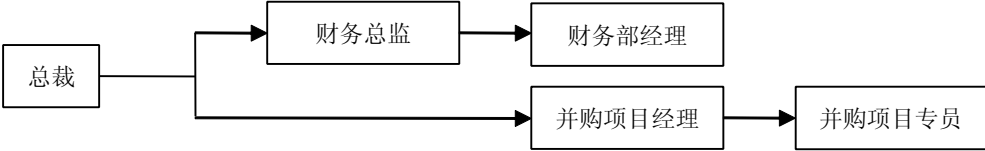
# 第 20 章 企业内部控制——并购

## 20.1 并购交易授权审批制度

制度名称	并购交易授权审批制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
第 1 章 总则					
第 1 条 为规范企业在并购中的行为，减小并购成本，防范并购风险，特制定本制度。					
第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。					
第 3 条 企业并购是指将两个或两个以上单独的企业合并形成一个报告主体的交易或事项。					
第 2 章 授权与批准内容					
第 4 条 并购授权方式。					
企业对并购行为的授权采用书面通知、逐级授权的方式，口头授权视为无效。					
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. 对总裁的授权：由公司章程规定和董事会决议作出规定。					
3. 总裁对其他人员的授权：以授权文件方式明确。					
4. 对经办部门的授权：在部门职能描述中规定或临时授权。					
第 5 条 授权人的审批权限。					
授权人的审批权限根据其职位说明书与授权书综合确定，一般规定如下表所示。					
授权人的审批权限表					
项 目	授权人	审批范围与权限			
并购	股东大会	根据公司章程关于对外投资的权限批准限额以上的并购计划			
	董事会	批准除股东大会权限范围之外的其他并购计划 审批企业并购预算 审批企业并购方案			

		授权总裁及其他相关人员并购相关权限
	总裁	根据董事会决议或授权，组织执行并购方案

第 6 条 并购业务的授权程序，示意图如下所示。



企业并购授权程序示意图

第 7 条 并购项目部有关并购文件的审批程序。

1. 并购项目经理编制好有关并购的各种文件后交财务总监审核签字。
2. 财务总监批阅后交总裁审批。
3. 总裁审批后，并购项目经理负责执行。
4. 并购意向书、并购交易项目草案、审慎性调查表或报告以及并购合同应首先由法律顾问审核，审核完签字后再交财务总监审核，最后交予总裁审批。

第 8 条 企业所有的并购项目指定由并购项目部与财务部共同负责，其他人员在没有得到授权的情况下不得参与。

第 9 条 凡未经授权私自采取并购的行动的，所造成的后果由当事人自己承担。

### 第 3 章 批准和越权批准处理

第 10 条 审批人根据上述并购业务审批权限的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

1. 相关并购文件必须逐级审核签字，并做好书面记录。
2. 越级审核所照成的后果由当事人自己承担。

第 11 条 经办人在职责范围内，按照审批意见办理并购业务。

第 12 条 对于审批人超越授权范围审批的并购业务，经办人有权拒绝并应拒绝办理，并及时向审批人的上一级授权部门报告。

### 第 4 章 附则

第 13 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第 14 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 20. 2 并购交易前期准备管理制度

制度名称	并购交易前期的管理制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范企业在并购中的行为，减小并购成本，防范并购风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 并购规划与调查</b></p> <p>第 3 条 并购项目部所制定的并购规划必须符合企业的经营发展需要，要经过充分的市场调研，科学合理地编写。</p> <p>第 4 条 并购项目部在选择目标企业时，优先考虑与企业产品相近或企业所熟悉的产品上下游的厂商。</p> <p>第 5 条 并购项目部对目标企业的调查如不能独立完成，可申请外部机构参与调查或直接由外部机构负责调查。</p> <p>第 6 条 申请外部机构调查的程序。</p> <p>1. 并购项目经理撰写申请外部机构调查的申请报告，报告中需详细说明目标企业情况、申请原因、外部机构名称、所耗费用等。</p> <p>2. 申请报告由财务总监负责审核，签字后转呈总裁审批。</p> <p>3. 总裁审批后并购项目部方可与外部调查机构签订调查合同。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 并购意向书与并购交易草案</b></p> <p>第 7 条 根据与目标企业达成的初步共识，并购项目部编写的并购意向书必须经过法律顾问、财务总监与总裁的审核、审批。</p> <p>第 8 条 并购意向书的内容。</p> <p>1. 保密条款。</p> <p>2. 排他协商条款。</p> <p>3. 费用分摊条款。</p> <p>4. 提供资料与信息条款。</p> <p>5. 并购终止条款。</p> <p>6. 并购标的条款。</p>					

<p>7. 并购价格条款。</p> <p>8. 并购的进度安排条款。</p> <p>第 9 条 并购项目部所撰写的并购意向书必须经过相关高层管理者的审批。</p> <p>第 10 条 并购意向书审批程序。</p> <p>1. 并购项目部将拟好的并购意向书呈送法律顾问审核。</p> <p>2. 法律顾问确保并购意向书在法律方面没有问题后，签字盖章并转呈财务总监。</p> <p>3. 财务总监确保并购意向书在财务方面没有问题后，签字盖章并转呈总裁。</p> <p>4. 总裁对并购意向书进行审批。</p> <p>第 11 条 并购意向书在审批程序的任一环节没有通过时将返给并购项目部，由并购项目部人员进行修改或与目标企业就有争议的条款进行协商，重新拟定条款。</p> <p>第 12 条 并购意向书审批后，并购项目部工作人员需与目标企业开展进一步谈判，在财务部相关人员的配合下编写并购交易项目草案。</p> <p>第 13 条 并购交易项目草案内容。</p> <p>1. 项目概要。</p> <p>2. 主要财务数据。</p> <p>3. 执行摘要。</p> <p>第 14 条 并购交易项目草案审批程序与并购意向书审批程序一致，参照第 10 条并购意向书审批程序。</p> <p>第 15 条 并购前期的文件由配合项目部专人负责建档保存，做到随用随取、无遗漏、无丢失。</p> <p>第 16 条 凡参与并购行为的人员在并购合同签订前需严守信息。</p> <p>第 17 条 若并购信息泄露导致并购失败给企业造成损失，由信息泄露者承担全部责任，情节严重者交司法机关处理。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 18 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。</p> <p>第 19 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</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	

## 20.3 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			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为规范企业并购行为，减小并购成本，防范并购交易风险，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 审慎性调查报告的地位与内容</b></p> <p>第3条 审慎性调查报告是企业并购行为的依据，关系着企业并购的成败，参与并购行为的人员要高度重视。</p> <p>第4条 审慎性调查的内容应根据企业并购的方针、方式及目标企业的性质等确定。</p> <p>第5条 审慎性调查必须包括但不限于下列内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目标企业愿意被并购的缘由。</li> <li>2. 目标企业的市场价值和竞争态势。</li> <li>3. 目标企业的财务状况。</li> <li>4. 目标企业法律事务方面。</li> <li>5. 目标企业的企业资产和生产管理情况。</li> <li>6. 目标企业的采购、供应情况。</li> <li>7. 目标企业的营销、服务情况。</li> <li>8. 目标企业产品的未来发展前景。</li> <li>9. 目标企业的人力资源情况。</li> <li>10. 目标企业与政府的关系。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第3章 审慎性调查控制</b></p> <p>第6条 对于小额的并购交易，由企业内部组织人员进行审慎性调查。</p> <p>第7条 对于大额的并购交易，由企业外包给外部专业的会计和法律咨询机构，具体事宜由并购项目部负责协调。</p> <p>第8条 企业内部进行审慎性调查时需由并购项目部编制审慎性调查表，并报财务总监与总裁审核、审批。</p>					

<p>第 9 条 并购项目部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，并需经过财务总监与总裁的批准。</p> <p>第 10 条 并购项目部在选择外包机构时，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或协议。</p> <p>第 11 条 外包合同或协议的主要内容。</p> <p>1. 保密条款。</p> <p>2. 约定的调研工作范围。</p> <p>3. 并购风险控制和财务分析。</p> <p>第 12 条 企业财务总监需认真审核并购项目部的调研内容与外包机构所撰写的调查报告，并就并购可行性、企业收益预期等方面给出相应的意见。</p> <p>第 13 条 企业重大并购行为的审慎性调查报告需经过董事会、总裁等的审议。审议通过后，方可与并购目标签订并购合同或协议，</p>					
<b>第 4 章 附则</b>					
<p>第 14 条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。</p> <p>第 15 条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。</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	

## 20. 4 并购交易财务控制制度

制度名称	并购交易财务控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为规范企业并购行为，减小并购成本，防范并购风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有财务相关人员。</p> <p>第 3 条 财务人员在企业并购中的一切行为必须遵守国家统一的会计准则制度。</p> <p>第 4 条 本制度中的公允价值是指在公允价值计量下，资产和负债按照在公平交易中，熟悉情况的交易双方自愿进行资产交换或者债务清偿的金额计量。</p>					

## 第2章 并购交易前财务控制

第5条 财务人员负责分析、评估企业在并购前审慎性调查表中目标企业的财务状况，并将意见标出后报财务总监审核。

第6条 外部机构编写的审慎性调查报告，由财务总监负责审核，报总裁办公会审议批准。

## 第3章 并购交易中财务控制

第7条 财务部人员在企业并购过程中编写并购交易备查簿。

第8条 并购交易备查簿主要用来记录企业合并中取得的并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债等在购买日的公允价值。

第9条 并购中合并成本分配的依据。

1. 对于小额并购交易，可根据企业内部对目标企业进行审慎性调查结果，合理分配企业合并成本，并按照国家统一会计准则制度的有关规定确认并购目标各项可辨认资产、负债及或有负债的公允价值。

2. 对于大额并购交易，可根据外部咨询机构对并购目标企业各项可辨认资产、负债及或有负债的公允价值进行评估的咨询报告，对合并成本进行分配。

第10条 财务部人员在并购行为发生后需据实编制并购交易会计分录，并报财务总监审核。

第11条 审计人员定期审核并购交易会计分录结果是否与并购交易的文件记录保持一致。

第12条 并购所涉及金额比较大时，财务经理编制并购交易会计处理分析报告并报财务总监审核。

第13条 会计处理分析报告内容。

1. 并购交易的背景及现状。
2. 国家统一会计准则制度对企业并购的会计处理要求。
3. 高级管理人员对并购交易的分析结论。
4. 并购交易遵循国家统一的会计准则制度的情况。

第14条 财务人员在并购合同签订日需比较被并购企业评估后的可辨认净资产公允价值与合并成本的差别。

第15条 被并购企业评估后可辨认净资产公允价值与合并成本差额的处理办法。

1. 合并成本大于可辨认净资产公允价值的差额经财务总监审批后，确认其为商誉。
2. 合并成本小于可辨认净资产公允价值的差额经财务人员核对无误后计入当期损益。

## 第3章 并购交易后财务控制

第16条 在企业并购结束后，财务部经理需拟写并购信息披露报告，交财务总监与总裁审核、审批。

第17条 企业董事会及其审计委员会应当在年度财务报告披露前，审核并购交易信息披露报告的适当



性和充分性。

第 18 条 并购信息披露的具体规定按第 16 章《企业内部控制——财务报告编制与披露》中的有关规定执行。

#### 第 4 章 附则

第 19 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

第 20 条 本制度自总裁审批之日起实施，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	

# 第 21 章 企业内部控制——关联交易

## 21. 1 关联交易回避制度

制度名称	关联交易回避制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<div>第 1 章 总则</div> <p>第 1 条 为了规范企业的关联交易，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企业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。具体主要包括但不限于下列 17 项交易。</p> <div><div>1. 购买或出售资产。</div><div>2. 对外投资（含委托理财、委托贷款等）。</div><div>3. 提供财务资助。</div><div>4. 提供担保（反担保除外）。</div><div>5. 租入或租出资产。</div><div>6. 签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）。</div><div>7. 赠与或受赠资产。</div><div>8. 债权或债务重组。</div><div>9. 研究与开发项目的转移。</div><div>10. 签订许可协议。</div><div>11. 购买原材料、燃料、动力。</div></div>					

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

## **第2章 关联交易回避规定**

第4条 董事会审议关联交易时，关联董事需回避，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企业任职。
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. 由主管机构认定的其他原因使企业的审议结果受到影响的人员。

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 有下列情形之一的，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. 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导致其表决权受到限制或影响的。
6. 主管机构认定的可能造成企业对其利益倾斜的法人或自然人。

第9条 企业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3章 附则**

第10条 本制度由总裁办公室制定，解释权、修改权归属总裁办公室。

第11条 本制度自总裁审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 21. 2 关联交易报告与披露控制制度

制度名称	关联交易报告与披露控制制度			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了规范企业的关联交易，减少关联交易风险，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于企业关联交易的报告与披露。</p> <p>第 3 条 本制度中的主管机构主要包括中国证券监督管理委员会、国家发展和改革委员会、国有资产监督管理委员会及地方政府的相关行政管理部门等。</p> <p>第 4 条 关联交易中的关联方主要分为关联法人与关联自然人。</p> <p>1. 有下列情形之一的法人，视为企业的关联法人。</p> <p>（1）直接或者间接控制企业的法人。</p> <p>（2）由前项所述法人直接或者间接控制的除企业及其控股子公司以外的法人。</p> <p>（3）关联自然人直接或者间接控制的，或担任董事、高级管理人员的，除企业及其控股子公司以外的法人。</p> <p>（4）持有企业 5%以上股份的法人或者一致行动人。</p> <p>（5）在过去 12 个月内或者根据相关协议安排在未来 12 月内，存在上述情形之一的。</p> <p>（6）主管机构或者企业根据实质重于形式的原则认定的其他与企业有特殊关系，可能或者已经造成企业对其利益倾斜的法人。</p> <p>2. 由下列情形之一者的自然人，视为企业的关联自然人。</p> <p>（1）直接或者间接持有企业 5%以上股份的自然人。</p> <p>（2）企业董事、监事及高级管理人员。</p> <p>（3）直接或者间接控制企业的法人的董事、监事及高级管理人员。</p> <p>（4）上述第（1）、（2）项所述人士的关系密切的家庭成员，包括配偶、父母、年满 18 周岁的子女及其配偶、兄弟姐妹及其配偶，配偶的父母、兄弟姐妹，子女配偶的父母。</p>					

(5) 在过去 12 个月内或者根据相关协议安排在未来 12 个月内，存在上述情形之一的。

(6) 主管机构或者企业根据实质重于形式的原则认定的其他与企业有特殊关系，可能或者已经造成企业对其利益倾斜的自然人。

## 第 2 章 关联交易报告与披露的内容

第 5 条 企业及其控股子公司相关责任人，应仔细查阅关联方，审慎判断是否构成关联交易。如构成关联交易，应在各自权限内履行审批、报告义务。报告事项主要包括以下四个方面。

1. 关联交易标的真实状况，包括交易标的运营现状、盈利能力、是否存在抵押、冻结等权利和诉讼、仲裁等法律纠纷。
2. 关联交易对方的诚信记录、资信状况、履约能力等。
3. 根据充分的定价依据，确定交易价格。
4. 遵循证券交易所股票上市规则的要求，以及企业认为必要时，可聘请中介机构对交易标的进行审计或评估。

第 6 条 企业在下列两种情形下必须披露关联交易。

1. 企业与关联自然人发生的交易金额在 30 万元以上的关联交易。
2. 企业与关联法人发生的交易金额在 300 万元以上，且占企业最近一起经审计净资产绝对值 0.5% 以上的交易。

第 7 条 有下列情形之一的，企业可以不披露关联交易的内容。

1. 企业以现金方式认购关联方公开发行的股票、公司债券或企业债券、可转换公司债券或者其他衍生工具。
2. 企业作为承销团成员承销关联方公开发行的股票、公司债券或企业债券、可转换公司债券或者其他衍生工具。
3. 企业据关联方股东大会决议领取股息、红利或报酬。
4. 企业参与公开投标、公开拍卖等行为所导致的关联交易。
5. 企业与关联自然人发生的单笔交易金额或 12 个月内累计发生交易标的的相关的同类关联交易总金额少于 30 万元的关联交易。
6. 企业与关联法人发生的单笔交易金额或 12 个月内累计发生交易标的的相关的同类关联交易总金额少于 300 万元或占企业最近一起经审计净资产绝对值 0.5% 以下的交易。
7. 主管机构认定的可以不披露关联交易的其他情况。

第 8 条 企业的关联交易需及时编制关联交易报告进行披露，便于中小股东实时监督。

第9条 关联交易报告的主要内容包括以下8个方面。

1. 交易概述及交易标的的基本情况。
2. 独立董事的事前认可情况和发表的独立意见。
3. 交易各方的关联关系说明和相关关联人的基本情况。
4. 关联交易的定价政策及定价标准，包括成交价格与交易标的的账面值、评估值以及与明确、公允的市场价格之间的关系，以及因交易标的的特殊而需要说明的与定价有关的其他特定事项。
5. 关联交易合同的主要内容，包括交易价格、交易结算方式、关联人在交易中所占权益的性质和比重以及合同生效条件、生效时间、履行期限等。
6. 关联交易的目的及对企业的影响，包括此次关联交易的必要性和真实意图，对本期和未来财务状况和经营成果的影响等。
7. 当年年初至披露日与该关联人累计已发生的各类关联交易的总金额。
8. 主管机构要求的有助于说明交易实质的其他内容。

第10条 企业向主管机构报备的文件。

1. 关联交易报告。
2. 与关联交易有关的协议书或意向书。
3. 董事会或股东大会的决议公告。
4. 关联交易涉及的政府批文。
5. 中介机构出具的专业报告。
6. 独立董事事前认可该交易的书面文件。
7. 独立董事意见。
8. 主管机构要求的其他文件。

第11条 企业在披露关联交易时，需要将关联交易报告发布在指定的报纸和网站上。

第12条 企业在披露关联交易前，严禁知情人员散布消息，更不允许知情人员利用关联交易信息获取利益，否则后果由当事人承担。

### 第3章 附则

第13条 本制度由董事会制定，解释权、修改权归属董事会。

第14条 本制度自股东大会审批之日起实施，修改时亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 第 22 章 企业内部控制——内部审计

## 22. 1 审计人员工作规范

制度名称	审计人员工作规范			受控状态	
				文件编号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为促进企业内部审计队伍的建设，规范从业人员的职业道德行为，严肃审计纪律，根据国家有关法律法规和企业内部规定，特制定本规范。</p> <p>第 2 条 审计人员应具备相应的专业知识和业务能力，并在工作中严守职业道德规范，加强职业道德修养，自觉接受纪律约束，保证审计工作质量，提高审计工作水平。</p> <p>第 3 条 审计部负责人应当加强对审计人员的职业道德和纪律教育，并对审计人员遵守职业道德和纪律的情况进行监督、检查。</p> <p>第 4 条 审计人员应具备的素质。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 熟悉有关的法律、法规、企业的战略规划、预算及业务流程政策。</li><li>2. 掌握审计、内部控制和公司治理等相关专业知识。</li><li>3. 具有与所执行审计业务相匹配的经验。</li><li>4. 具有调查研究、综合分析、职业判断和文字表达能力。</li><li>5. 具有较强的人际交往能力，能恰当地与他人进行有效的沟通。</li></ol> <p>第 5 条 审计人员日常行为规范。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 全心全意为企业的改革和发展服务，忠于职守，勤奋工作。</li><li>2. 努力学习，不断更新知识，学以致用，积极进取。</li><li>3. 严格遵守国家法律、法规，依法审计，保证审计材料的真实性、合法性。</li><li>4. 办理审计事项，应当客观公正，实事求是，廉洁奉公，保持严谨、稳健、负责的职业态度。</li><li>5. 不得参与被审计单位的经营活动。</li><li>6. 办理审计事项，与被审计单位或审计事项有利害关系的，应当回避。</li></ol>					

<p>7. 对在执行审计任务中知悉的国家、企业和被审计单位的商业秘密及不宜公开的事项，负有保密责任。</p> <p>8. 谦虚谨慎，平等待人，树立良好形象。</p> <p>第6条 审计人员在执行任务时应严格遵守以下纪律。</p> <p>1. 在实施审计期间，不得参加可能影响公正执行任务的宴请。</p> <p>2. 到外地或有关单位调查研究时，食宿应执行公司规定的接待标准。</p> <p>3. 不受贿、索贿，不利用职权为个人谋私利。</p> <p>4. 不得隐瞒查出的被审计单位违反财经法纪的问题。</p> <p>第7条 本规范由审计部负责解释。</p> <p>第8条 本规范自发布之日起施行。</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	

## 22. 2 内部审计管理制度

制度名称	内部审计管理制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第1章 总则</b></p> <p>第1条 为适应集团专业化管理需要，健全内部经济监督、检查机制，保证集团财产的安全和经济活动的合法性、真实性、效益性，根据国家相关法规，结合本集团的实际情况，特制定本制度。</p> <p>第2条 内部审计工作的目的</p> <p>1. 监督集团经营政策、方针以及财务管理制度、财经纪律在集团及成员企业的贯彻执行。</p> <p>2. 查处违规行为，保护集团资金、财产的安全与完整。</p> <p>3. 强化集团的经营管理，为提高经济效益，规避经营风险，实现经营战略目标服务。</p> <p>第3条 内部审计工作要求</p> <p>1. 遵守国家的法律、法规和有关政策以及集团发布的各项规章制度。</p> <p>2. 以集团经营目标为工作中心，以事实为依据，以国家法律和集团制度为准绳，客观、公正地反映、分析各运营单位、部门的经济活动，评价经营管理者的经济责任，提出恰当的审计意见，作出正确的审计结论和建议。</p>					



第4条 内部审计工作依据“只查不究”的原则开展，对被审计单位的审计结果只具有出具审计报告、提出审计意见的建议权，不负责意见和建议的具体落实，集团董事会对审计意见和建议所形成的处理和处罚有最终裁定权。

## 第2章 内部审计组织机构

第5条 审计委员会隶属于董事会，负责对审计工作的领导和监督，对涉及到财务、基建、工程技术等比较复杂和重大的审计项目进行研究处理。

第6条 审计部依照本制度对集团及成员企业的财务收支和各项经济活动进行审计监督，对审计委员会负责并报告工作。

第7条 审计部的主要职责。

1. 检查集团及成员企业内部控制制度（包括内部管理控制制度和内部会计控制制度）的执行情况，并对其有效性、合理性、经济性进行评价。

2. 对集团、专业集团及其成员企业的经济活动及相关财务收支的真实性、合法性、效益性进行审计监督，防错纠弊，为集团及成员企业优化管理提供意见。

3. 对集团年度财务预算、财务决算执行情况进行审计监督。

4. 对集团及成员企业的年度经营指标的完成情况进行确认。

5. 根据国家有关法律法规，拟定集团内部审计制度并在审批通过后组织实施。

6. 总结、交流内部审计工作经验，组织内部审计理论研讨，培训内部审计人员。

7. 拟定审计档案管理制度，报审计委员会和董事会审核、审批后执行。

8. 向审计委员会提交审计计划和审计报告，按时完成交办的审计任务。

第8条 审计部的主要权限。

1. 有权要求集团及成员企业按时报送财务收支计划、资金计划、财务预算和决算等有关文件和资料。

2. 有权检查、审核集团及成员企业的会计账目、凭证、账簿、业务记录、报表和其他有关文件资料，检查资金、资产管理情况，检测财务会计电算化软件。

3. 有权参加集团及成员企业重大的经营管理等有关方面的会议。

4. 有权参与集团及其成员企业重大经济合同的签订、重大投资项目及重大资金使用的可行性和效益性调研过程。

5. 就审计中的有关事项及审查中发现的问题有权召开调查会，向有关单位和人员进行调查并索取证明材料。

6. 有权提出制止、纠正违反集团制度规定的财务收支等事项的意见。对被审计单位严重损失浪费的现

象，有权提出限期采取措施，改进工作，改善经营管理，提高经济效益的建议。

7. 对阻挠、拒绝审计和弄虚作假、破坏审计工作的被审计单位及有关人员，按有关规定，提请集团有关领导批准后，有权采取查封有关账册、冻结资财等临时措施，并有权提出追究被审计单位和有关人员责任的建议。

8. 有权对违反国家法律法规和集团有关财经制度的行为提出处理意见。

9. 对审计中发现的、须查处的重大或紧急事项，有权直接向董事会报告。

### **第3章 内部审计人员队伍建设**

第9条 审计部应根据企业发展的规模、审计的范围和审计工作的经常化、专业化的要求及需要配备适当数量的专职或兼职会计师、经济师、工程师等业务骨干组成集团内部审计队伍。

第10条 审计人员应依法审计、忠于职守、客观公正、廉洁奉公、保守秘密；审计人员不得滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊、泄露秘密。审计人员在审计工作中取得的财务收支资料不得用于与审计工作无关的目的。

第11条 当遇有重大、复杂审计项目任务时，要求计划、财务、技术等部门的有关人员与审计人员共同参与并组成专项审计组。必要时，经有关领导批准可聘请外部人员或借助社会审计机构进行专题审计或专案审计。

第12条 审计人员按本制度规定行使审计职权，被审计单位和个人不得进行刁难或打击报复。对审计人员进行刁难或打击报复的人员，视情节轻重和造成的后果，给予相应的处罚、处分。

第13条 审计人员与被审计单位或审计事项有利害关系的，应在确定审计方案前提出声明并予以回避。审计调查时，审计人员不得少于两人。

第14条 审计人员工作成绩显著、对集团贡献突出的，应按集团有关规定给予表彰或奖励；对弄虚作假、营私舞弊、严重失职渎职、泄露公司重要经济秘密的审计人员，视情节轻重和给公司造成的后果，给予相应的处分。

### **第4章 内部审计工作的范围**

第15条 遵循性审计。对经营过程中遵守相关法规、政策、流程、计划、预算、程序、合同协议等遵循性标准的情况作出评价。

第16条 风险审计。对企业内部控制中的风险管理状况进行审查和评价。

第17条 绩效审计。对本单位及所属单位经济管理效率和效果情况进行审计。

第18条 任期经济责任审计。对本单位内设机构及所属单位领导人员的任期经济责任进行审计。

第19条 其他审计。包括建设项目审计、物资采购审计等专门审计以及法律、法规规定和本单位主要

负责人或者权力机构要求办理的其他审计事项。

## 第5章 内部审计工作程序

### 第20条 编制审计工作计划。

根据集团的经营管理的要求和具体情况，在调查研究的基础上，审计部拟订年度审计工作计划和分季度审计工作计划，报审计委员会批准后执行并实施。

### 第21条 通知被审计单位。

审计项目实施方案由该审计项目的审计组长制定，审批通过后实施。审计部应提前3日向被审计单位下达“审计通知书”。自审计之日起，一般应在1个月内完成审计检查工作。被审计单位接到通知后，应按有关要求作好各项准备工作，积极配合，并为开展审计工作提供必要的工作条件。

### 第22条 组织实施审计项目。

1. 依据被审计单位实际情况，可采取就地审计与送达审计、定期审计与不定期审计、抽查审计与全面审计、专项审计、专案审计等多种审计方式。在审计过程中，审计人员应作好审计记录，收集必要的审计证据。

2. 重大、复杂的审计项目，审计组进驻被审计单位正式开展审计工作前，可要求被审计单位召集有关经营管理人员参加与审计组的见面会，介绍有关情况，明确审计要求，以取得被审计单位及其有关人员的理解与配合。

### 第23条 归集审计工作底稿。

审计人员在审计查证工作结束后，要对审计记录、证明材料、审计结果进行分析、整理、复核，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24条 撰写审计报告。

1. 审计人员根据审计结果，依据审计制度对被审计单位的被审事项作出客观公正的评价。审计报告要做到主要事实清楚，证据确凿、相关、充分、合法，评价客观，结论恰当，处理意见正确。

2. 审计报告报送审计委员会审定前，应征求被审计单位的意见。被审计单位对审计报告有异议的，审计组应当进一步核实、研究和确认。如报告经确认确有不实之处，应当修改审计报告。

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

### 第25条 审计处理、处罚建议。

1. 对被审计单位或部门违反国家、集团规定的财务收支行为，审计部应当根据审计结果，依据国家法

律、法规和集团有关规章制度的规定，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一定金额的罚款）。

(3) 没收违法所得。

(4) 依法采取的其他处罚。

第 26 条 被审计单位的申诉。

1. 被审计单位在收到经审计委员会批复后的审计处理、处罚决定后，如有异议，可在 10 日内向审计委员会提出申诉。申诉期间，原审计决定照常执行。

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

第 27 条 审计回访和后续审计。

1. 审计工作结束后，审计部应对被审计单位进行回访，对被审计单位采纳审计意见和执行审计决定的情况进行后续检查。

2. 被审计单位基于成本或其他考虑，决定对内部审计中发现的问题不采取纠正措施，应当做出书面解释。

3. 审计机构负责人应将审计结果以及被审计单位书面解释向管理层报告。

第 28 条 审计资料归档。

项目审计结束后，审计部应按照审计档案管理的规定，做好审计资料的整理、立卷和归档工作。

**第 6 章 附则**

第 29 条 本制度由董事会负责解释、修订。

第 30 条 本制度自××××年××月××日起执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 22. 3 舞弊行为预防、检查、汇报制度

制度名称	舞弊行为预防、检查、汇报制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	

#### 第1条 目的。

为了规范集团审计部和审计人员协助企业预防、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，根据国家相关法律法规及公司相关文件，特制定本制度。

#### 第2条 适用范围。

1. 本规定适用集团公司及其所属各级公司的内部审计活动，各级内部审计工作必须严格遵守。
2. 本规定发布至集团总部、各部门、各分部、各子公司。

#### 第3条 一般原则。

1. 各级子公司、各级分公司、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各级公司、各级部门负责人的主要职责之一。
2. 审计部和审计人员应当保持应有的职业谨慎，密切关注公司内部可能发生的舞弊行为，以协助公司管理层预防、检查和报告舞弊行为。

#### 第4条 责任单位。

1. 各级子公司、分公司审计部负责本公司舞弊行为的检查，并及时上报集团审计部。
2. 集团审计部负责核实各级子公司、分公司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. 总裁按照授权决定舞弊案件的处理处罚。

#### 第5条 名词解释。

1. 损害公司利益的舞弊：是指公司内外人员为谋取自身利益，采用欺骗等违法、违规手段使公司经济利益遭受损害的不正当行为。
2. 舞弊行为的预防：是指采取适当行动防止舞弊行为的发生，或在舞弊行为发生时将其危害控制在最低限度。
3. 舞弊行为的检查：是指实施必要的检查程序，以确定迹象所显示的舞弊行为是否已经发生。
4. 舞弊行为的汇报：是指审计人员以书面或口头形式向相关管理层报告舞弊行为预防、检查的情况及结果。

#### 第6条 审计部和审计人员应在以下几个方面保持应有的职业谨慎。

1. 具有预防、识别、检查舞弊行为的基本知识和技能，在执行审计项目时警惕相关方面存在的产生舞弊行为的风险。
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7条 有下列情形之一者属于舞弊行为。

- (1) 收受贿赂或回扣。
- (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8条 舞弊行为的预防。

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行为的主要途径。
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行为的发生。

- (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行为发生的以下情况。

- (1) 管理人员品质不佳。
- (2) 管理人员遭受异常压力。
- (3) 经营活动中存在异常交易事项。
- (4) 公司内部个人利益、局部利益和整体利益存在较大冲突。
- (5) 审计部在审计中难以获取充分、相关、可靠的证据。

(6) 审计人员应根据审查和评价内部控制时发现的舞弊迹象或从其他来源获取的信息，考虑可能发生的舞弊行为的性质，向集团审计部报告，同时就需要实施的舞弊行为检查提出建议。

第9条 舞弊行为检查。

1. 舞弊行为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行为检查。

- (1) 评估舞弊行为涉及的范围及复杂程度，避免对可能涉及舞弊行为的人员提供信息或被其所提供的

信息误导。

(2) 对参与舞弊行为检查人员的资格、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) 在舞弊行为检查过程中与公司总裁、专业舞弊行为调查人员、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. 在舞弊行为检查工作结束后，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、熟悉相关的舞弊迹象特征。

#### 第 10 条 舞弊行为检查汇报。

1. 在舞弊行为检查过程中，出现下列情况时，审计人员应及时向集团审计部汇报。

(1) 可以合理确信舞弊行为已经发生，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行为检查程序后，应从舞弊行为的性质和金额两方面考虑其严重程度，出具相应的审计报告。

(1) 报告的内容应包括：舞弊行为的性质、涉及人员、舞弊手段及原因、检查结论、处理意见、提出的建议及纠正措施。

(2) 若发现的舞弊行为性质较轻且金额较小时，可一并纳入常规审计报告。

(3) 若发现的舞弊行为性质严重或金额较大，应出具专项审计报告，如果涉及敏感的或对公众有重大影响的问题，应征求法律顾问的意见。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 22. 4 内部审计督导控制制度

制度名称	内部审计督导控制制度	受控状态	
		编 号	

执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第1条 为了规范内部审计的督导工作，保证内部审计工作的质量，根据《内部审计具体准则》及国家相关法律法规，结合公司具体情况，特制定本制度。</p> <p>第2条 本制度所称督导，是指公司审计部经理和各审计项目组长对实施审计工作的审计人员所进行的监督与指导。</p> <p>第3条 本制度适用于公司审计部所有审计人员及其从事的一切内部审计活动。</p> <p>第4条 审计部经理对督导工作负主要责任，审计项目组长负责审计现场的督导工作。</p> <p>第5条 对于重大或敏感的审计问题，审计部经理应直接进行督导。审计部经理应采取适当的措施，尽可能减少内部审计人员的专业判断风险。</p> <p>第6条 在督导工作中，应遵循重要性、谨慎性和客观性原则。</p> <p>1. 各级督导人员应根据内部审计人员的知识与技能，以及审计项目的复杂性，有重点地进行督导工作。</p> <p>2. 实施督导时，应当保持应有的职业谨慎，进行合理的专业判断，减少审计风险。</p> <p>3. 实施督导时，必须以事实为依据，做到客观公正。</p> <p>第7条 督导应当贯穿于审计项目的全过程，包括审计准备、审计实施和审计终结3个阶段。</p> <p>第8条 各级督导人员应确保审计人员明确审计目标和审计责任，并具有完成审计项目所必需的知识 and 技能。</p> <p>第9条 各级督导人员应确保审计人员了解被审计单位的业务性质和需要特别关注的重大经营问题，制定可行的审计方案。</p> <p>第10条 各级督导人员应确认审计人员按批准后的审计方案实施必要的审计程序，并针对新发现的重要问题修订审计方案。</p> <p>第11条 各级督导人员应复核审计人员所编工作底稿的质量。</p> <p>第12条 各级督导人员应确认审计证据的充分性、相关性及可靠性。</p> <p>第13条 各级督导人员应确认审计报告的可靠性和审计建议的可行性。</p> <p>第14条 各级督导人员对被审计单位提出的异议应进行核实、复查，并及时给予答复。</p> <p>第15条 各级督导人员应确认审计目标的完成情况，确定是否存在尚未解决的重要问题。</p> <p>第16条 各级督导人员应确认审计人员遵循内部审计工作程序和规范的情况。</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	



## 22. 5 内部审计质量控制制度

制度名称	内部审计质量控制制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为了规范审计行为,提高审计质量,明确审计责任,根据相关审计法律法规,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度所称内部审计质量控制,是指审计部为确保审计质量,按照内部审计准则的要求而制定并运用的一系列控制政策和程序。内部审计质量控制包括机构自我控制和项目自我控制。</p> <p>第 3 条 机构自我质量控制主要是指审计部工作、审计人员配备、上岗资格管理、审计工作计划、审计工作实施、工作底稿复核、审计文书签发、重大事项请示、审计资料归档等全面的质量控制。</p> <p>第 4 条 项目自我质量控制主要是指审计小组开展审计项目时,对确定项目小组成员、确定项目负责人、编制项目审计方案、搜集审计证据、编写审计工作底稿、形成审计意见、征求被审计单位意见、出具审计报告,实施后续审计、归集审计档案等全过程的质量控制。</p> <p>第 5 条 审计部在进行质量控制时应重点遵循 4 个原则:系统性、重点性、可行性、经济性。在项目实施时有效运用内部审计质量控制政策和程序,使所有审计事项都符合内部审计准则的要求。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 机构自我控制</b></p> <p>第 6 条 审计部代表审计委员会实施内部审计监督,凡集团内部审计事项统一归审计部管理。</p> <p>第 7 条 审计部应当要求并督促全体审计人员严格遵守内部审计准则,恪守职业道德规范,做到依法审计、客观公正、忠于职守、实事求是、廉洁奉公、保守秘密。</p> <p>第 8 条 审计部要确保审计人员达到并保持履行其职责所需要的专业能力,为审计人员提供适当的专业培训机会。</p> <p>第 9 条 审计部根据实际情况建立分级督导制度,审计项目组长为一级督导责任人,审计部负责人为二级督导责任人,督导人员负有指导、监督和复核责任。</p> <p>第 10 条 根据岗位分工和审计工作需要建立分级汇报制度,审计人员在审计过程中发现重大事项和重要问题应及时向审计项目组长、审计部负责人汇报,由审计部负责人根据事项的情节轻重出处理。</p> <p>第 11 条 审计部应当加强对委托审计业务的监督和管理,合理确定委托审计事项,选择信用好、专业能力强、认真负责的社会中介机构实施审计,确保审计质量。</p> <p>第 12 条 审计部在接受审计业务时,应当考虑自身能力和独立性,充分考虑被审计单位的有关情况,</p>					

分析审计风险，必要时可向有关专家咨询。

第 13 条 审计部应定期召开部门会议，进行政策和业务学习，同时对质量控制的执行情况进行检查和分析，对审计事项进行总结和评价，以便及时发现问题，不断完善质量控制制度，尽可能降低审计风险。

第 14 条 审计通知书、项目工作方案由审计部负责人审批；审计报告、处理建议由审计部负责人审核后报审计委员会领导审批。

第 15 条 审计部应自觉接受国家审计机关的业务指导和监督，并积极利用外部力量，建立评价检查制度，加强对内部审计质量的监督与管理。

### 第 3 章 项目自我控制

第 16 条 审计项目质量控制贯穿于审计活动的全过程，具体包括以下 5 个方面的内容。

1. 审计准备。
2. 审计实施。
3. 审计报告。
4. 审计处理。
5. 审计档案。

第 17 条 审计项目立项后，审计项目组长应当做好必要的审计准备工作，制定可行的审计方案，审计方案的内容包括审计目的、审计人员组成、审计程序和实施方案等。

第 18 条 审计人员应有针对性地搜集相关审计证据。审计证据必须具备客观性、相关性、充分性和合法性等。

第 19 条 审计项目组在实施审计过程中，要严格执行审计方案和程序，及时编制工作底稿。审计工作底稿必须内容完整、格式规范、记录清楚、结论明确。若发现审计方案不适应实际需要时，应向审计部负责人请求调整方案，并按调整后的方案实施。

第 20 条 审计人员对审计过程中未涉及、超越审计职责范围的事项以及审计证据不充分、评价依据或标准不明确的事项，不应当发表审计意见。

第 21 条 编制审计报告。

1. 编制审计报告必须以相关的、充分的和可靠的审计证据为依据。
2. 审计报告的审核审批。

(1) 审计报告经审计部负责人审核后，送被审计单位征求意见。

(2) 被审计单位有异议的，审计小组应当进行重新核实、研究，必要时修改审计报告。

(3) 审计项目组长应依照授权审批权限依次上报领导审批。

<p>第 22 条 审计项目组长在审核审计报告时，应召开审计小组会议，根据不同情况，对审计事项作出评价，提出审计意见和建议。</p> <p>第 23 条 审计人员所应承担的审计责任</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对审计工作底稿的真实性、完整性负责。</li> <li>2. 对未执行必要审计程序导致重大问题未发现，以及审计查出的问题严重失实承担责任。</li> </ol> <p>第 24 条 审计项目负责人应承担的审计责任</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 对审计报告的真实性、完整性负责。</li> <li>2. 对审计事项的定性和政策运用负责。</li> </ol> <p>第 25 条 审计项目负责人应及时搜集与审计项目相关的文件、工作底稿等资料，经审计部负责人复核后，按规定及时归档。</p>					
<b>第 4 章 附则</b>					
<p>第 26 条 本制度由审计部负责解释。</p> <p>第 27 条 本制度自发布之日起施行。</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	

## 22. 6 内部审计外部评价制度

制度名称	内部审计外部评价制度			受控状态	
				编 号	
执行部门		监督部门		考证部门	
<p>第 1 条 为了使集团内部审计工作的质量不断得到改善和提高，真正为集团的发展服务，根据国家审计法律法规规定，结合集团实际情况，特建立本制度。</p> <p>第 2 条 外部评价机构的选择，由审计部负责确定，并报审计委员会审核批准。</p> <p>第 3 条 选择外部评价机构和人员应当遵循独立、客观、保密的原则，外部评价机构和人员应具有评价工作所需要的专业胜任能力。</p> <p>第 4 条 审计部须从以下途径选择外部评价机构和人员。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会计师事务所。</li> <li>2. 内部审计协会。</li> <li>3. 其他组织的内部审计机构。</li> </ol>					

第5条 外部评价原则上每4年实施一次，在下述情况下，可以适当延长外部评价的时间间隔。

1. 自上次外部评价后，审计部的组织结构、规章制度、人员素质以及审计质量控制具有较大的稳定性。
2. 集团在近期组织过对内部审计质量的相关内容的考核与评价。

第6条 所开展的外部评价包括以下内容。

1. 内部审计机构组织结构的合理程度。
2. 内部审计人员履行内部审计准则的情况。
3. 内部审计人员的专业胜任能力。
4. 内部审计目标的实现程度。
5. 内部自我质量控制的适当性及有效性。

第7条 外部评价人员在对内部审计质量作出评价后，应当出具外部评价报告，提交给审计委员会和董事会。

第8条 外部评价报告应包括以下内容。

1. 对内部审计活动是否遵循内部审计准则发表意见。
2. 内部审计工作存在的主要问题。
3. 对提高内部审计质量的建议。
4. 集团审计委员会和审计部的反馈意见。

第9条 对外部评价报告所提出的重大问题，审计部应拟定改进方案或措施，以改善内部审计质量。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

**第二册：**

**企业内部控制流程手  
册**

# 目 录

<b>第 1 章 企业内部控制流程——资金</b>	
<b>1. 1 资金与授权批准控制</b>	
1. 1. 1 资金支付业务流程	
1. 1. 2 资金授权审批流程	
<b>1. 2 现金和银行存款控制</b>	
1. 2. 1 借出款项审批流程	
1. 2. 2 银行账户核对流程	
<b>第 2 章 企业内部控制流程——采购</b>	
<b>2. 1 请购审批与预算控制</b>	
2. 1. 1 请购审批业务流程	
2. 1. 2 采购预算业务流程	
<b>2. 2 采购与采购验收控制</b>	
2. 2. 1 采购业务招标流程	
2. 2. 2 供应商的评选流程	
<b>第 3 章 企业内部控制流程——存货</b>	
<b>3. 1 存货与授权批准控制</b>	
3. 1. 1 存货采购请购流程	
3. 1. 2 存货采购管理流程	
<b>3. 2 存货验收与保管控制</b>	
3. 2. 1 外购存货验收流程	
3. 2. 2 存货存放管理流程	
<b>第 4 章 企业内部控制流程——销售</b>	
<b>4. 1 销售与授权审批控制</b>	
4. 1. 1 销售业务审批流程	
4. 1. 2 销售定价业务流程	
<b>4. 2 销售发货与合同控制</b>	
4. 2. 1 销售发货业务流程	
4. 2. 2 赊销业务管控流程	
<b>第 5 章 企业内部控制流程——工程项目</b>	
<b>5. 1 工程项目与授权批准控制</b>	
5. 1. 1 工程项目业务流程	
5. 1. 2 工程项目审批流程	
<b>5. 2 工程项目评价与发包控制</b>	

5. 2. 1	项目评价分析流程.....	
5. 2. 2	项目发包控制流程.....	
<b>第 6 章</b>	<b>企业内部控制流程——固定资产.....</b>	
<b>6. 1</b>	<b>资产管理与审批控制.....</b>	
6. 1. 1	固定资产管理流程.....	
6. 1. 2	固定资产计提折旧审批流程.....	
<b>6. 2</b>	<b>资产取得与验收控制.....</b>	
6. 2. 1	固定资产请购流程.....	
6. 2. 2	固定资产租赁流程.....	
<b>第 7 章</b>	<b>企业内部控制流程——无形资产.....</b>	
<b>7. 1</b>	<b>无形资产审批与业务控制.....</b>	
7. 1. 1	外购资产请购审批流程.....	
7. 1. 2	无形资产业务流程.....	
<b>7. 2</b>	<b>资产取得与验收控制.....</b>	
7. 2. 1	无形资产投资预算流程.....	
7. 2. 2	无形资产交付验收流程.....	
<b>第 8 章</b>	<b>企业内部控制流程——长期股权投资.....</b>	
<b>8. 1</b>	<b>长期股权管理与审批控制.....</b>	
8. 1. 1	长期股权投资管理流程.....	
8. 1. 2	投资项目减值准备审批流程.....	
<b>8. 2</b>	<b>投资分析与决策控制.....</b>	
8. 2. 1	投资评估分析流程.....	
8. 2. 2	投资决策审批流程.....	
<b>第 9 章</b>	<b>企业内部控制流程——筹资.....</b>	
<b>9. 1</b>	<b>筹资与授权审批控制.....</b>	
9. 1. 1	筹资业务管理流程.....	
9. 1. 2	筹资授权批准流程.....	
<b>9. 2</b>	<b>筹资决策与审批控制.....</b>	
9. 2. 1	筹资决策管理流程.....	
9. 2. 2	重大筹资方案审批流程.....	
<b>第 10 章</b>	<b>企业内部控制流程——预算.....</b>	
<b>10. 1</b>	<b>预算与授权批准控制.....</b>	
10. 1. 1	预算工作业务流程.....	
10. 1. 2	预算业务授权流程.....	
<b>10. 2</b>	<b>预算编制与审批控制.....</b>	
10. 2. 1	预算编制业务流程.....	
10. 2. 2	预算草案编报流程.....	
<b>第 11 章</b>	<b>企业内部控制流程——成本费用.....</b>	

11. 1	成本费用核算与控制.....
11. 1. 1	成本费用核算流程.....
11. 1. 2	成本费用控制流程.....
11. 2	成本费用目标与预测控制.....
11. 2. 1	成本费用目标确定流程.....
11. 2. 2	成本费用预测方案制定流程.....
第 12 章	企业内部控制流程——担保.....
12. 1	担保与评估审批控制.....
12. 1. 1	担保业务管理流程.....
12. 1. 2	担保业务风险评估流程.....
12. 2	担保监督与披露控制.....
12. 2. 1	担保项目跟踪监督流程.....
12. 2. 2	担保项目信息披露流程.....
第 13 章	企业内部控制流程——合同.....
13. 1	合同与审批控制.....
13. 1. 1	合同管理流程.....
13. 1. 2	合同谈判流程.....
13. 2	合同订立登记控制.....
13. 2. 1	合同签订流程.....
13. 2. 2	合同登记流程.....
第 14 章	企业内部控制流程——业务外包.....
14. 1	业务外包与审批控制.....
14. 1. 1	核心业务外包申请流程.....
14. 1. 2	非核心业务外包申请流程.....
14. 2	项目计划及资质控制.....
14. 2. 1	项目计划书审核流程.....
14. 2. 2	承包方资质审查流程.....
第 15 章	企业内部控制流程——对子公司的控制.....
15. 1	对子公司业务层面的控制.....
15. 1. 1	子公司重大投资审核流程.....
15. 1. 2	子公司投资项目评估流程.....
15. 2	母子公司合并财务报表控制.....
15. 2. 1	母子公司合并抵销分录编制流程.....
15. 2. 2	母子公司合并财务报表编制流程.....
第 16 章	企业内部控制流程——财务报告编制与披露.....
16. 1	财务报告编制准备及其控制.....
16. 1. 1	年度财务报告方案编制流程.....
16. 1. 2	重大影响交易会计处理流程.....



16. 2	财务报告编制及其控制.....
16. 2. 1	年度财务报告编制流程.....
16. 2. 2	合并会计报表编制范围变更流程.....
第 17 章	企业内部控制流程——人力资源.....
17. 1	人力资源规划与需求控制.....
17. 1. 1	战略规划业务流程.....
17. 1. 2	员工需求分析流程.....
17. 2	人员招聘培训与离职控制.....
17. 2. 1	职位分析流程.....
17. 2. 2	招聘管理流程.....
第 18 章	企业内部控制流程——信息系统.....
18. 1	信息系统与审批控制.....
18. 1. 1	信息系统战略规划流程.....
18. 1. 2	重要信息系统政策制定流程.....
18. 2	系统开发与维护控制.....
18. 2. 1	信息系统自行开发流程.....
18. 2. 2	信息系统开发招标流程.....
第 19 章	企业内部控制流程——衍生工具.....
19. 1	衍生工具与审批控制.....
19. 1. 1	衍生工具业务审批流程.....
19. 1. 2	衍生工具业务风险评估流程.....
19. 2	衍生工具交易与监督检查控制.....
19. 2. 1	衍生工具交易记录审查流程.....
19. 2. 2	衍生工具交易检查执行流程.....
第 20 章	企业内部控制流程——企业并购.....
20. 1	企业并购与审批控制.....
20. 1. 1	潜在并购交易审核流程.....
20. 1. 2	并购交易管理控制流程.....
20. 2	并购交易准备与控制.....
20. 2. 1	并购意向书编制流程.....
20. 2. 2	并购意向书审核流程.....
第 21 章	企业内部控制流程——关联交易.....
21. 1	关联方界定及其控制.....
21. 1. 1	关联方名录编审流程.....
21. 1. 2	关联交易记录审查流程.....
21. 2	关联交易与披露控制.....
21. 2. 1	重大关联交易审核流程.....
21. 2. 2	关联交易事项询价流程.....

第 22 章 企业内部控制流程——内部审计.....

22. 1 审计与检查汇报控制.....

22. 1. 1 内部审计流程.....

22. 1. 2 后续审计流程.....

22. 2 审计督导与质量控制.....

22. 2. 1 内部审计督导流程.....

22. 2. 2 自我质量控制流程.....

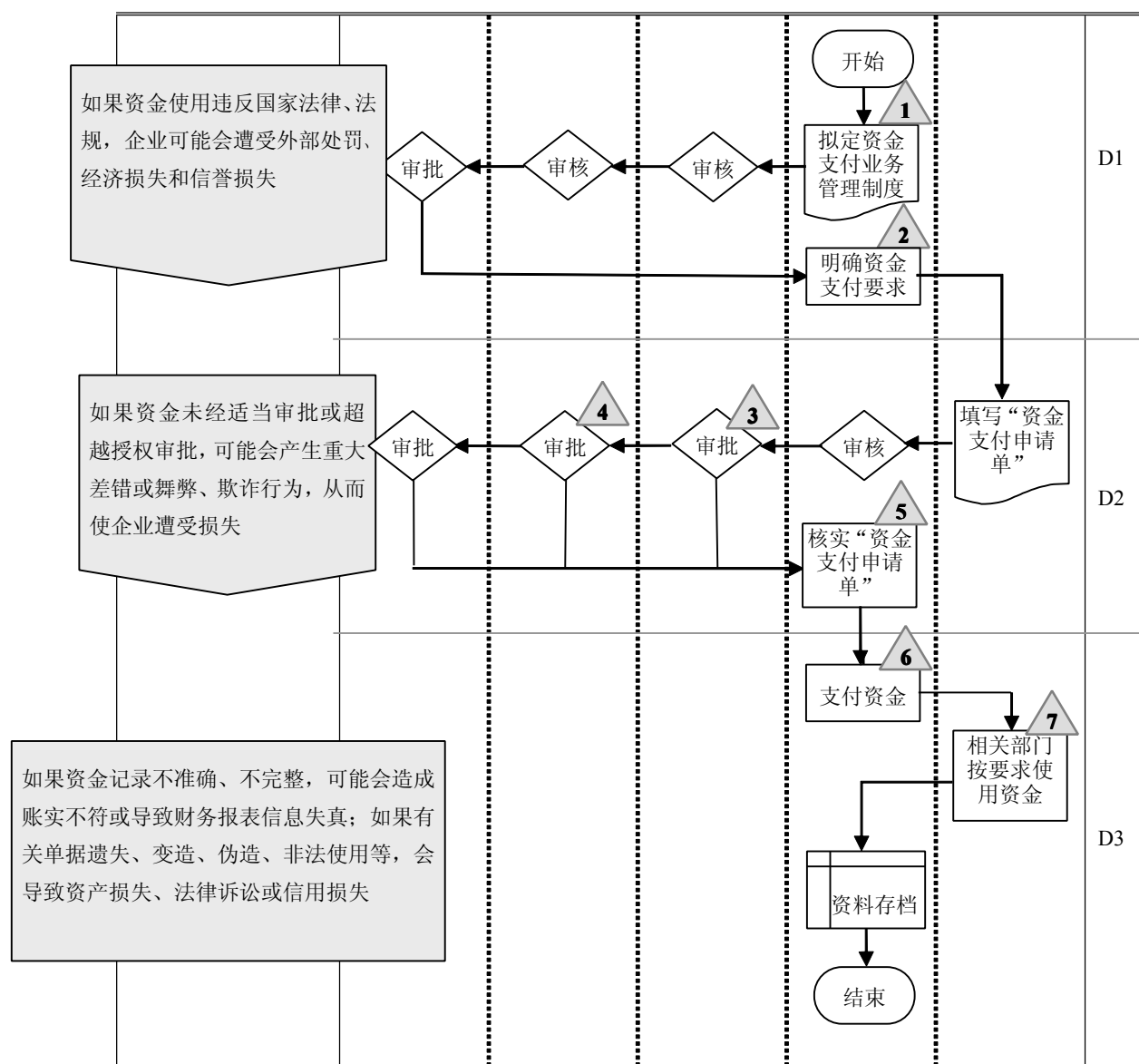
第 1 章 企业内部控制流程——资金

1. 1 资金与授权批准控制

1. 1. 1 资金支付业务流程

1. 资金支付业务流程与风险控制图

资金支付业务流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	相关部门	



## 2. 资金支付业务流程控制表

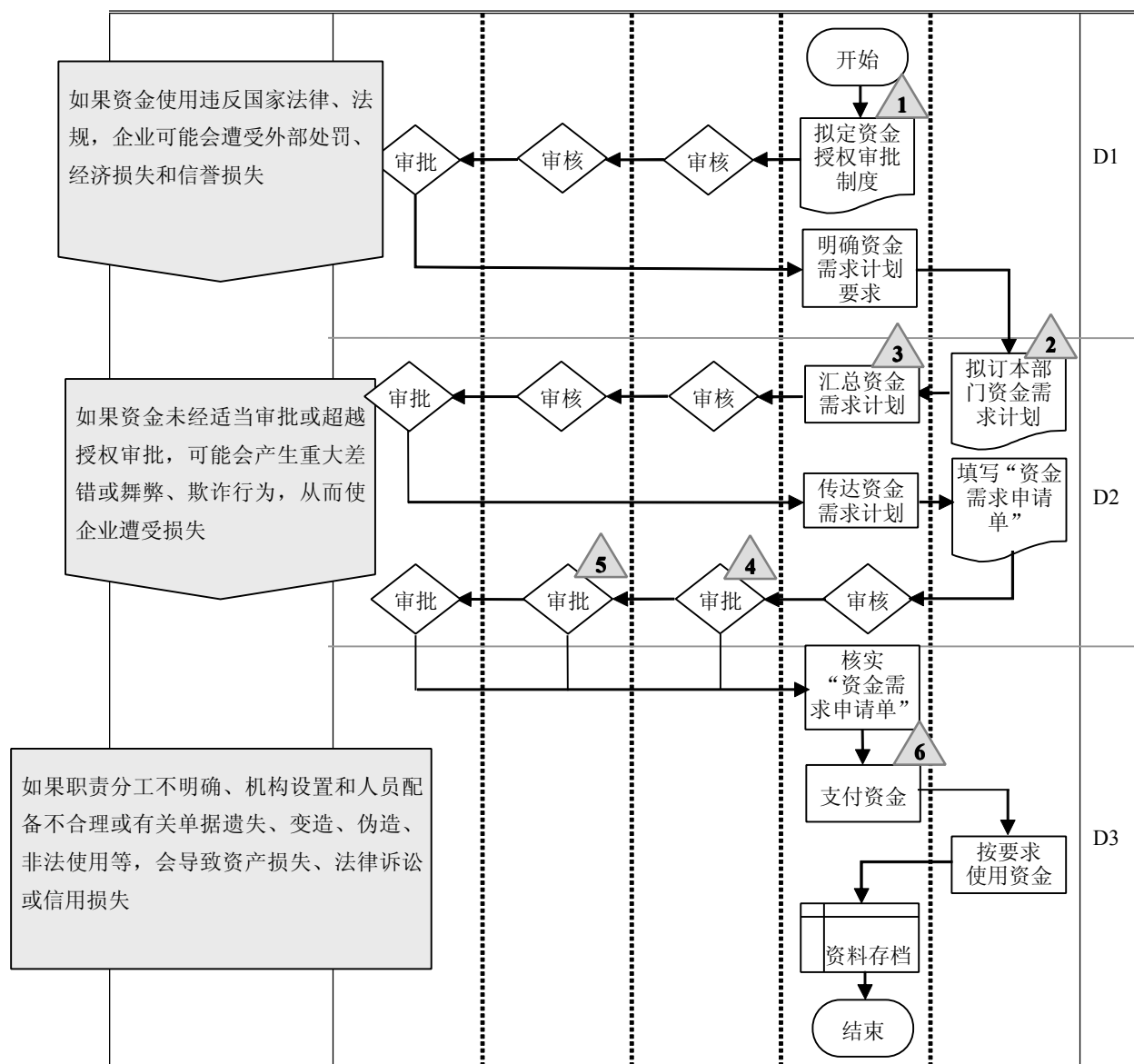
资金支付业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业财务部要根据国家法律、法规并结合自身情况，拟定资金支付业务管理制度 2. 财务部根据资金支付业务管理制度的相关规定，进一步提出资金支付的相关要求
	D2	3. 财务部经理根据其自身审批权限审批相应的额度，审批额度超出自身审批权限的，需要由财务总监审批 4. 财务总监根据其自身的审批权限审批相应的额度，超出自身审批权限的，需要由总经理审批

		5. 审批人签署“资金支付申请单”后，资金专员要核实申请单是否符合企业的相关规定
	D3	6. 通过资金专员审核之后，根据“资金支付申请单”上批准的额度，出纳支付资金给申请部门 7. 资金申请部门按照要求使用资金
相 关 规 范	应建 规范	☐ 资金支付业务管理制度
	参照 规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		☐ “资金支付申请单”
责任部门 及责任人		☐ 财务部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、资金专员

## 1. 1. 2 资金授权审批流程

### 1. 资金授权审批流程与风险控制图

资金授权审批流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶 段
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	相关部门	



2. 资金授权审批流程控制表

资金授权审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 企业财务部要根据企业内部控制的相关规范并结合自身情况，拟定资金授权审批制度

控制	D2	<p>2. 企业各部门制订出本部门的阶段性（1 年、半年、季度）资金需求计划并上报财务部门审核</p> <p>3. 财务部汇总各部门上报的资金需求计划，并上报财务部经理、财务总监审核，由总经理审批</p> <p>4. 相关部门申请资金的额度超过财务部经理审批权限的，需要由财务总监审批</p> <p>5. 相关部门申请资金的额度超过财务总监审批权限的，需要由总经理审批</p>
	D3	6. 根据“资金需求申请单”批准的额度，出纳支付资金给申请部门
相关规范	应建规范	☐ 资金授权审批制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		☐ “资金需求计划” ☐ “资金需求申请单”
责任部门及责任人		☐ 财务部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理

## 1. 2 现金和银行存款控制

### 1. 2. 1 借出款项审批流程

#### 1. 借出款项审批流程与风险控制图

借出款项审批流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总监	财务部经理	财务部	相关部门/个人	



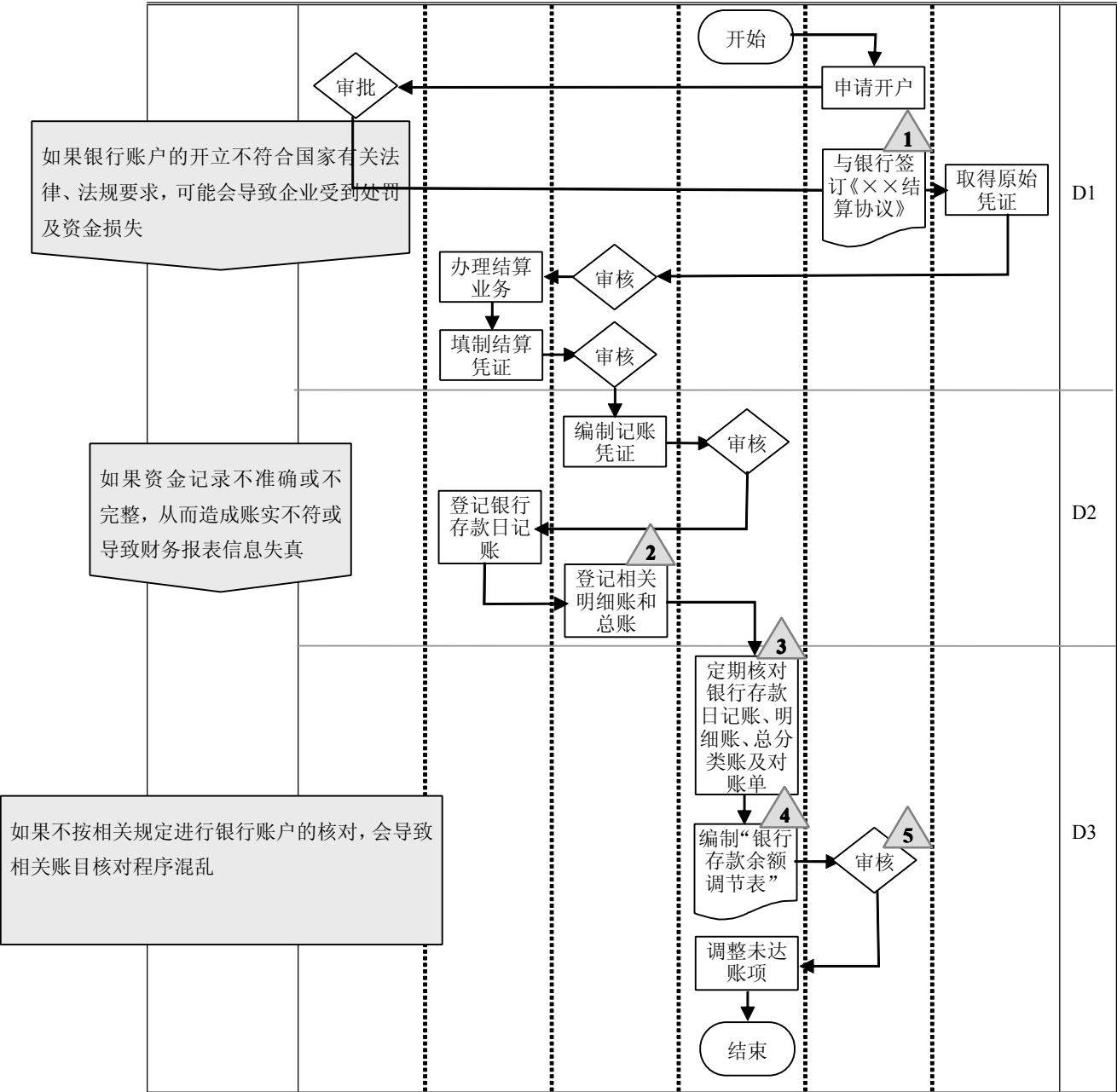
		5. 总经理在其审批额度内审批，借款数额在_____元以上_____元以内的，总经理具有审批权限
	D2	6. 借款人应根据签字手续齐全的“现金借款单”到财务部办理借款，经审核人员审核后交由出纳支付现金
相 关 规 范	应建 规范	☐ 资金支付业务管理制度
	参照 规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《企业会计准则——基本准则》 ☐ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》
文件资料		☐ “现金借款单”
责任部门 及责任人		☐ 财务部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、出纳、相关部门借款申请人、相关部门负责人

## 1. 2. 2 银行账户核对流程

### 1. 银行账户核对流程与风险控制图

银行账户核对流程与风险控制							
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分						阶 段
	财务总监	出纳	会计	稽核员	财务部经理	相关部门	





2. 银行账户核对流程控制表

银行账户核对流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控	D1	1. 由财务总监授权财务部经理与银行签订《××结算协议》
	D2	2. 会计根据收付凭证登记相关明细账；总会计登记总分类账银行存款科目，并在记账凭证上签章

制	D3	<p>3. 稽核员应定期核对银行账户，每月至少核对一次，并应签字盖章</p> <p>4. 稽核员编制“银行存款余额调节表”，并调整未达账项</p> <p>5. 财务部经理指派对账人员以外的其他人员进行审核，确定银行存款账面余额与银行对账单余额是否调节相符。如调节不符，应当查明原因，及时处理</p>
相关规范	应建规范	☐ 银行存款管理制度
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则——基本准则》</p> <p>☐ 《内部会计控制规范——货币资金（试行）》</p>
文件资料		<p>☐ 《××结算协议》</p> <p>☐ “银行存款余额调节表”</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 财务部、相关部门</p> <p>☐ 财务总监、财务部经理、会计、出纳、稽核员、财务部其他相关人员</p>

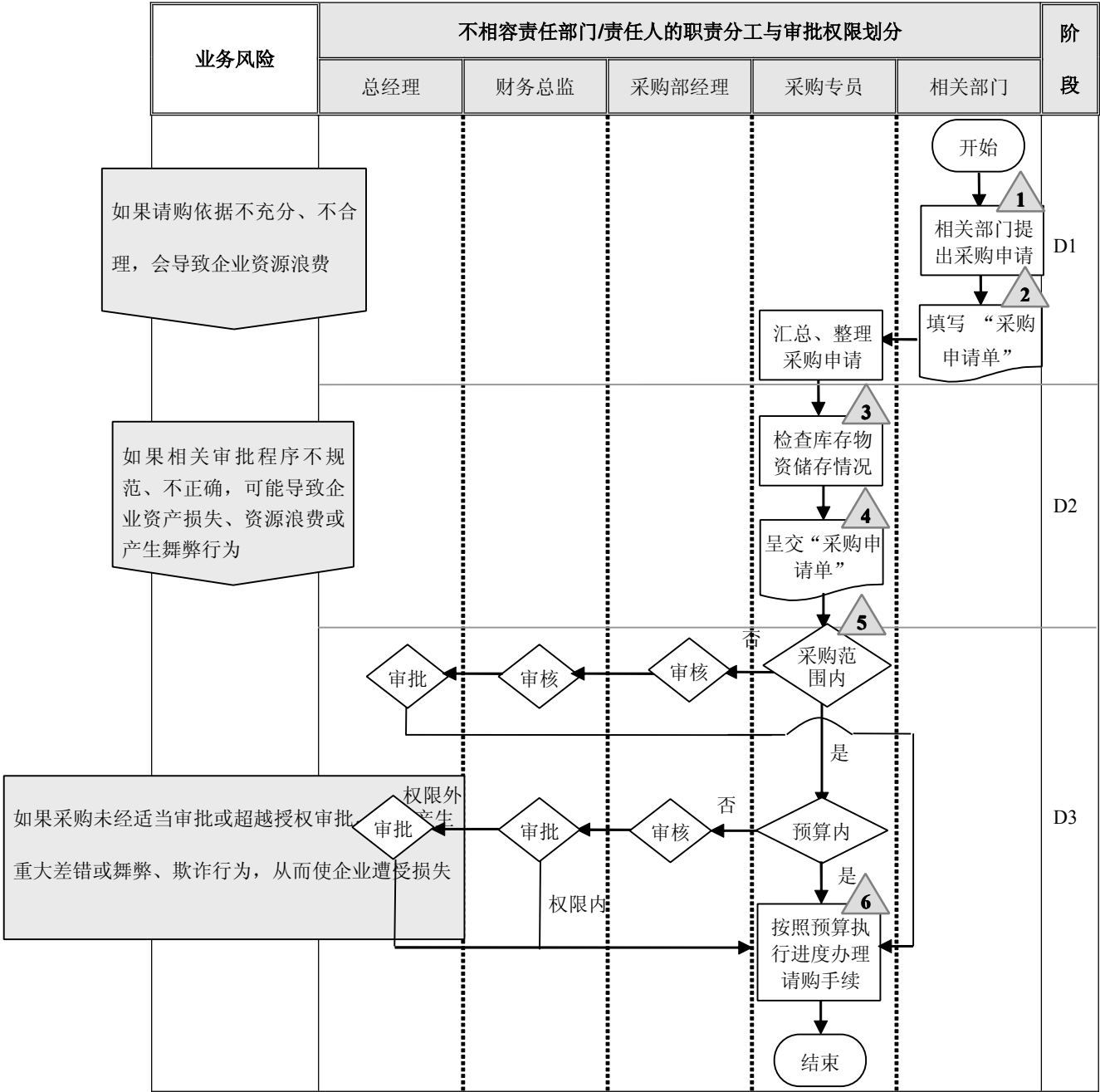
## 第 2 章 企业内部控制流程——采购

### 2. 1 请购审批与预算控制

#### 2. 1. 1 请购审批业务流程

##### 1. 请购审批业务流程与风险控制图

请购审批业务流程与风险控制
---------------



2. 请购审批业务流程控制表

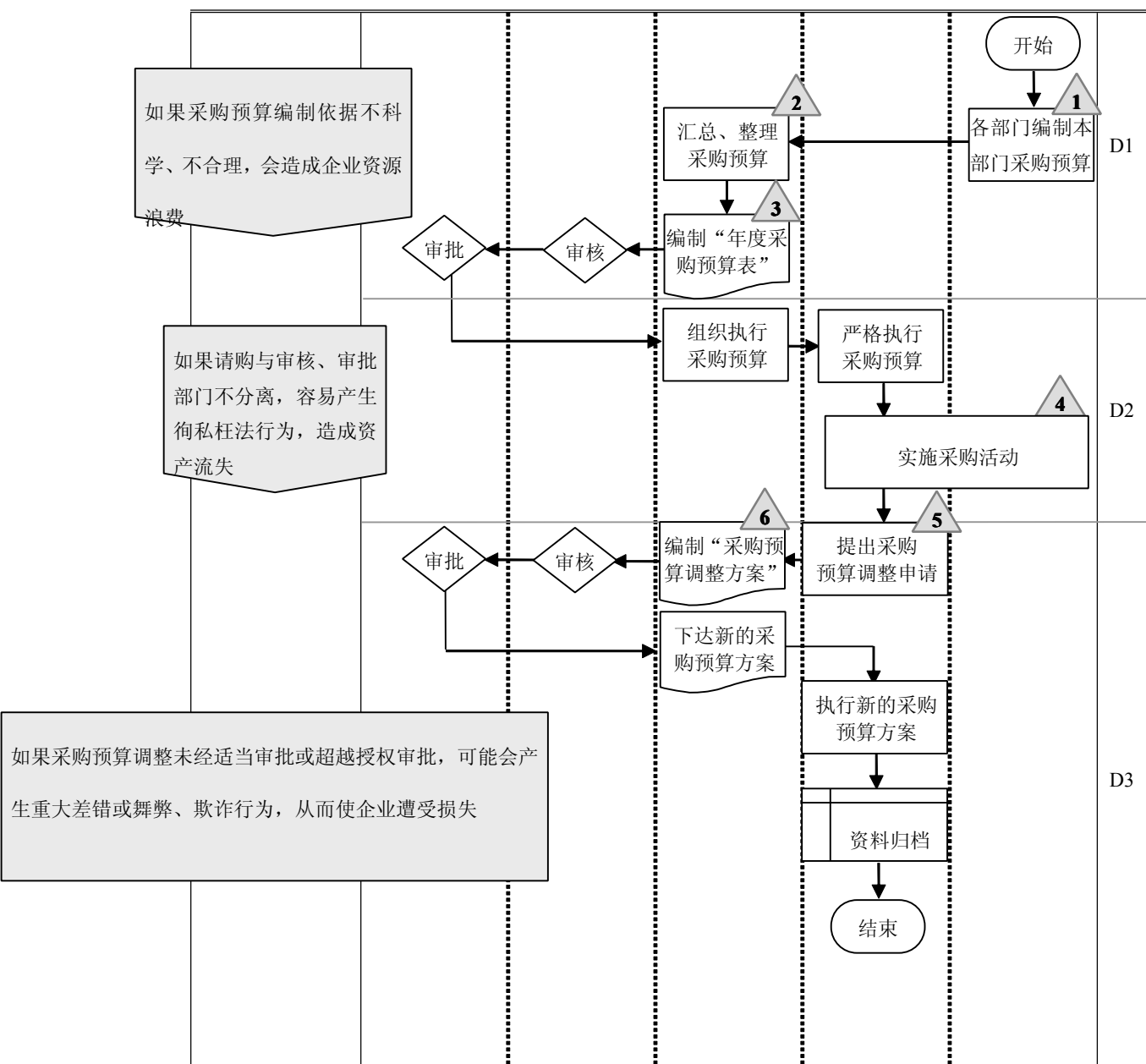
请购审批业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 生产部和仓储部等物资需求部门根据企业相关规定及实际需求提出采购申请
控		2. 请购人员应根据库存量基准、用料预算及库存情况填写“采购申请单”，需要说明请购物资的名称、数量、需求日期、质量要求以及预算金额等内容

制	D2	<p>3. 采购部核查采购物资的库存情况，检查该项请购是否在执行后又重复提出，以及是否存在不合理的请购品种和数量</p> <p>4. 如果采购专员认为采购申请合理，则根据所掌握的市场价格，在“采购申请单”上填写采购金额后呈交相关领导审批</p>
	D3	<p>5. 如果采购事项在申请范围之外的，应由采购部经理、财务总监逐级审核，最终由总经理审批；如果采购事项在申请范围之内但实际采购金额超出预算的，经采购部经理审核后，财务总监和总经理根据审批权限进行采购审批；在采购预算之内的，采购部按照预算执行进度办理请购手续</p> <p>6. 采购专员按照审批后的“采购申请单”进行采购</p>
相 关 规 范	应建 规范	<p>☐ 采购申请制度</p> <p>☐ 请购审批制度</p>
	参照 规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<p>☐ 采购申请单</p> <p>☐ 采购预算表</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 采购部、财务部、生产部、仓储部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、采购部经理、采购专员</p>

## 2. 1. 2 采购预算业务流程

### 1. 采购预算业务流程与风险控制图

采购预算业务流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	总经理	财务总监	财务部	采购部	相关部门	



## 2. 采购预算业务流程控制表

采购预算业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 各生产单位根据年度营业目标预测生产计划，据此编制年度物资需求计划，并编制采购预算；仓储部根据企业相关规定和生产用料计划编制采购预算；研发部、行政部根据实际需求编制采购预算

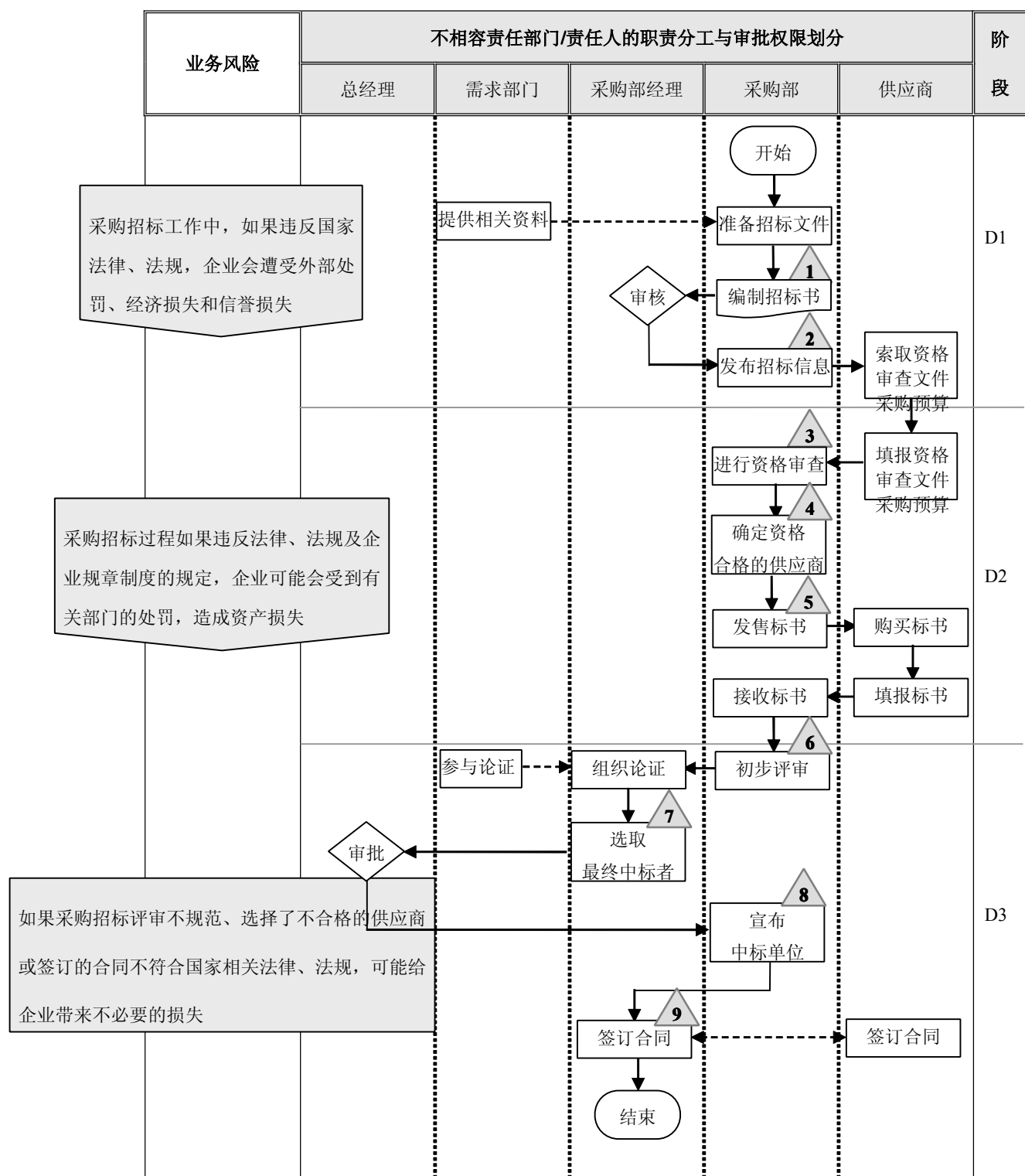
制		<p>2. 财务部预算专员负责汇总、整理各部门提交的采购预算</p> <p>3. 财务部预算专员根据上一年度材料单价、次年度汇率、利率等各项预算基准编制企业“年度采购预算表”，财务部经理签字确认后，报财务总监审核、总经理审批后严格执行</p>
	D2	<p>4. 请购部门根据实际需求提出采购申请，采购部采购专员应根据市场价格填写采购金额，依据企业相关规定以及生产需求情况，判断采购是否合理。如果采购申请合理，提交相关领导审批；不合理的采购申请，则退回请购部门</p>
	D3	<p>5. 调整采购预算的原因包括超范围采购或超预算采购两种。由于市场环境变化，如采购物资的价格上涨，导致实际采购金额超出采购预算或生产突发事件导致采购预算外支出等。此时，采购部必须提出采购预算调整申请，即追加采购预算</p> <p>6. 财务部接到采购部的预算调整申请后，根据实际情况，参照企业的相关规定进行核对，并编制采购预算调整方案，提交财务总监审核、总经理审批</p>
相 关 规 范	应建 规范	<p>☐ 采购申请制度</p> <p>☐ 请购审批制度</p> <p>☐ 预算管理制度</p>
	参照 规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ “销售计划”</p> <p>☐ “生产计划”</p> <p>☐ “年度采购预算表”</p> <p>☐ “采购预算调整方案”</p>
责任部门 及责任人		<p>☐ 采购部、财务部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、采购部经理、财务部经理、采购专员、预算专员</p>

## 2. 2 采购与采购验收控制

### 2. 2. 1 采购业务招标流程

#### 1. 采购业务招标流程与风险控制图

采购业务招标流程与风险控制
---------------



2. 采购业务招标流程控制表

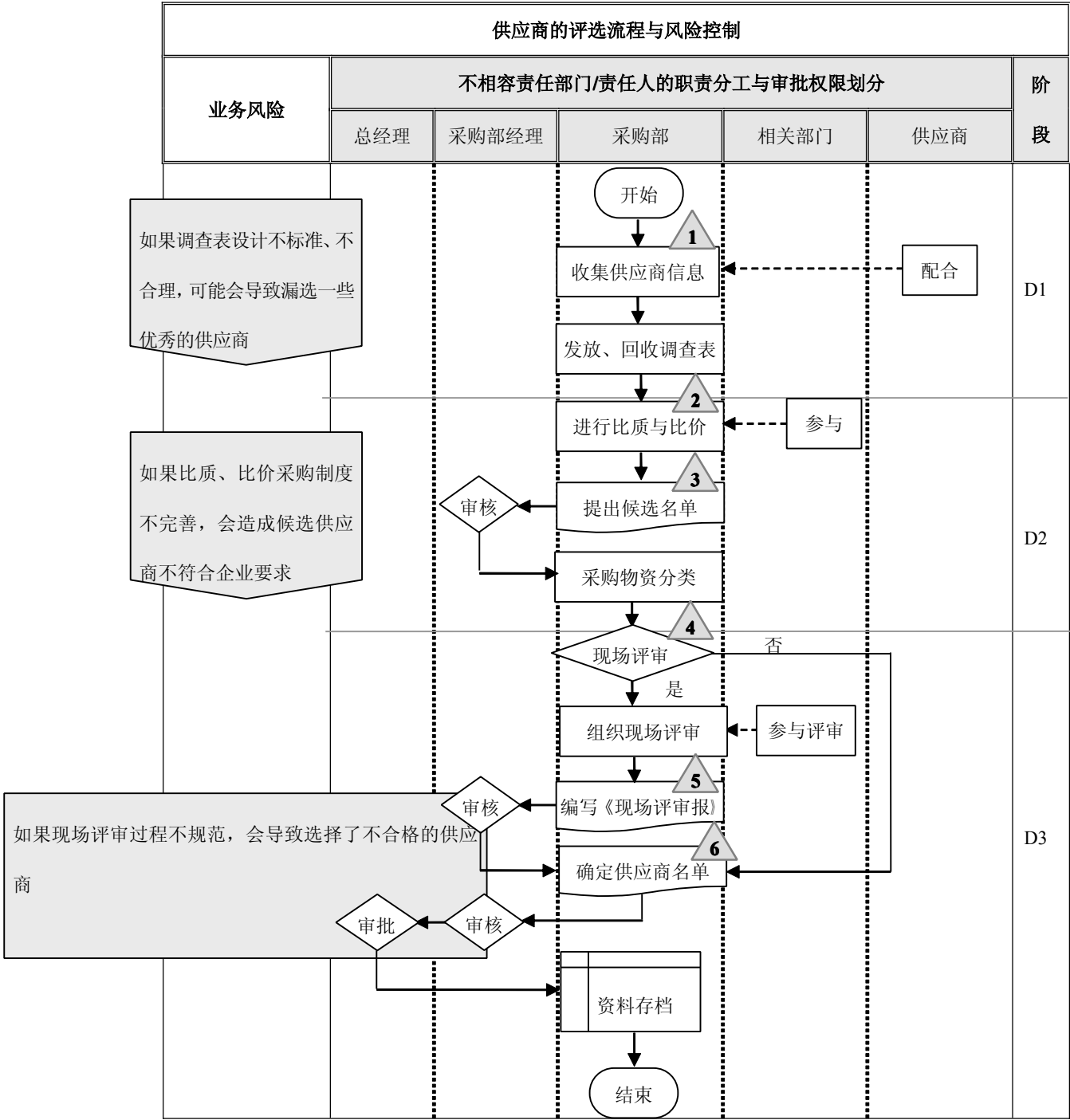
采购业务招标流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	<p>1. 对需要进行招标的采购业务，采购部准备采购招标文件，编制《采购招标书》，报采购部经理审核</p> <p>2. 采购部发布招标信息，包括招标方式、招标项目（含名称、用途、规格、质量要求及数量或规模）、履行合同期限与地点、投标保证金、投标截止时间及投标书投递地点、开标的时间与地点、对投标单位的资质要求以及其他必要的内容</p>
	D2	<p>3. 采购部收到供应商的资格审查文件后，对供应商资质、信誉等方面进行审查</p> <p>4. 采购部通过审查供应商各方面指标确定合格的供应商</p> <p>5. 采购部向合格的供应商发售标书，供应商填写完毕后递交到采购部</p>
	D3	<p>6. 采购部对供应商的投标书进行初步审核，淘汰明显不符合要求的供应商</p> <p>7. 采购部经理组织需求部门、技术部门、财务部门等相关人员或专家对筛选通过的投标书进行论证，选出最终的中标者</p> <p>8. 最终中标者经总经理签字确认后，由采购部相关人员宣布中标单位</p> <p>9. 采购部经理代表招标方签订《采购合同》</p>
相关规范	应建	☐ 采购管理制度
	规范	☐ 采购招标管理规定
规范	参照	☐ 《中华人民共和国招标投标法》
	规范	☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《采购合同》 ☐ 《采购招标书》 ☐ 合格供应商名单 ☐ 《中标单位通知书》
责任部门及责任人		☐ 采购部、请购部门 ☐ 总经理、采购部经理、采购主管、采购专员

## 2. 2. 2 供应商的评选流程

### 1. 供应商的评选流程与风险控制图





2. 供应商的评选流程控制表

供应商的评选流程控制	
控制事项	详细描述及说明

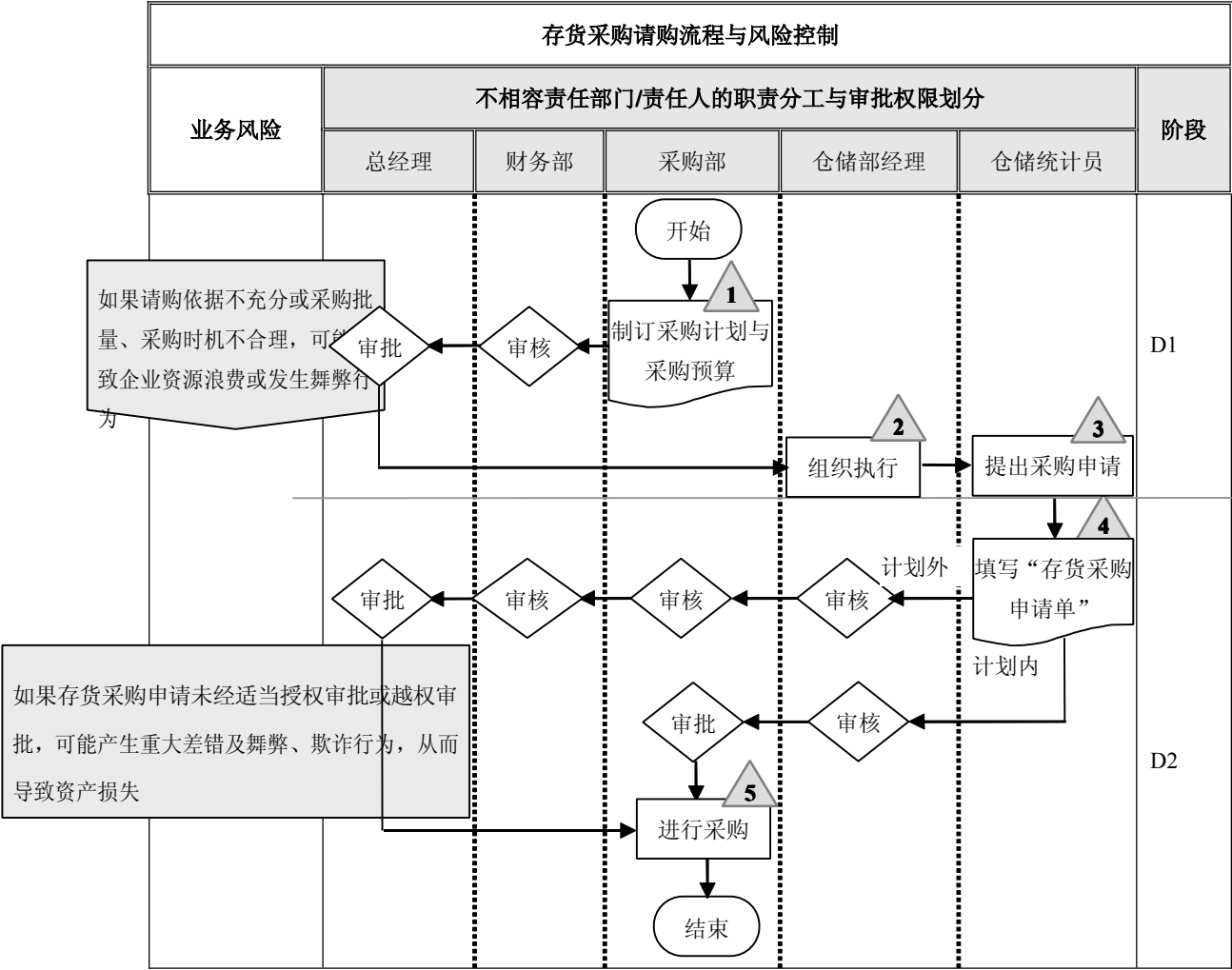
阶段控制	D1	1. 采购部通过不同途径，如面谈、调查问卷等收集供应商信息，主要包括供应商信誉、供货能力等方面的信息
	D2	2. 采购部和使用部门依据收集到的供应商信息，参照企业比质、比价采购制度等相关文件，对供应商进行比质与比价 3. 采购部根据比质与比价结果，参照供应商选定标准，提出候选供应商名单，报采购部经理审核
	D3	4. 采购部通过采购物资的分类，根据实际需要，判断是否需要组织现场评审。需要进行现场评审的，采购部组织现场评审，请购部门、生产部门、财务部门、仓储部门以及质检部门等相关部门参与；对无需现场评审的供应商，可直接提出其等级排序名单 5. 现场评审后，采购部汇总评价结果，并编写《现场评审报告》 6. 采购部根据采购部经理的审核结果确定供应商名单，并报采购部经理审核、总经理审批
相关规范	应建规范	<div>📄 采购管理制度</div> <div>📄 供应商选定标准</div> <div>📄 供应商评价制度</div> <div>📄 比质、比价采购制度</div>
	参照规范	<div>📄 《企业内部控制应用指引》</div>
文件资料		<div>📄 供应商名单</div> <div>📄 “供应商调查表”</div> <div>📄 《现场评审报告》</div>
责任部门及责任人		<div>📄 采购部、财务部、生产部、仓储部</div> <div>📄 总经理、采购部经理、采购主管、采购专员</div>

# 第3章 企业内部控制流程——存货

## 3.1 存货与授权批准控制

### 3.1.1 存货采购请购流程

1. 存货采购请购流程与风险控制图

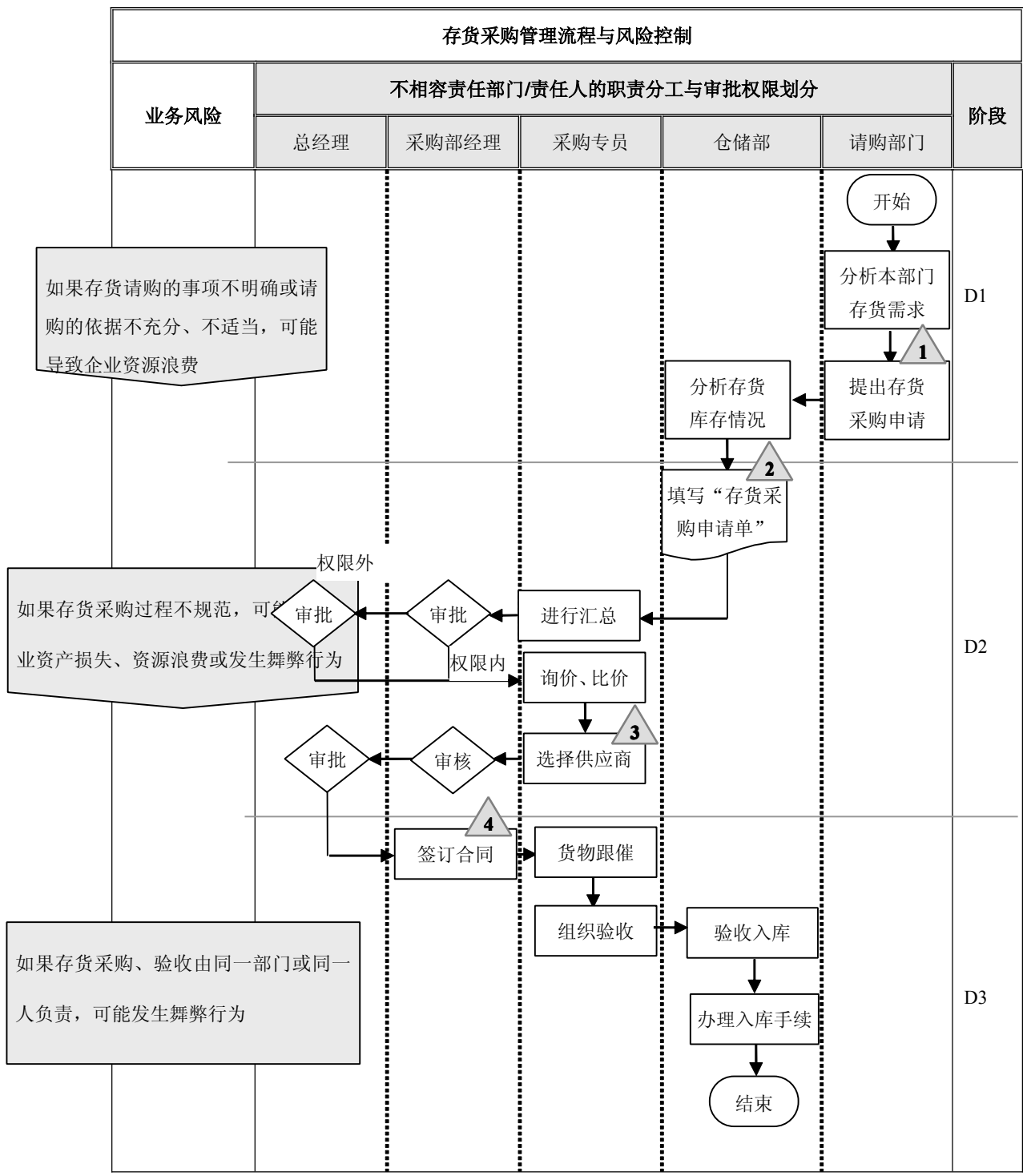


## 2. 存货采购请购流程控制表

存货采购请购流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 采购部应当根据仓储计划、资金筹措计划、生产计划、销售计划等制订采购计划，对存货的采购实行预算管理，合理确定材料、在产品、产成品等存货的比例</p> <p>2. 仓储部经理应按照存货采购预算，组织仓储统计员严格执行</p> <p>3. 仓储统计员应逐日根据各种材料的采购间隔期和当日材料的库存量分析确定应采购的日期和数量，或者通过计算机管理系统重新预测材料需要量以及重新计算安全存货水平和经济采购批量，据此提出存货采购申请</p>
	D2	<p>4. 仓储统计员根据生产实际情况以及仓储情况填写“存货采购申请单”。计划内存货采购申请单，需经仓储部经理审核、采购部经理审批后采购；计划外存货采购申请单，需经仓储部经理审核签字确认后，交采购部和财务部审核、总经理审批后实施采购</p> <p>5. 采购部按照企业相关规定及时进行存货采购</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 存货采购管理制度</p> <p>📄 存货采购申请管理制度</p>
	参照规范	<p>📄 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>📄 “存货采购申请单”</p>
责任部门及责任人		<p>📄 采购部、财务部、仓储部</p> <p>📄 总经理、仓储部经理、仓储部统计员</p>

3. 1. 2 存货采购管理流程

1. 存货采购管理流程与风险控制图



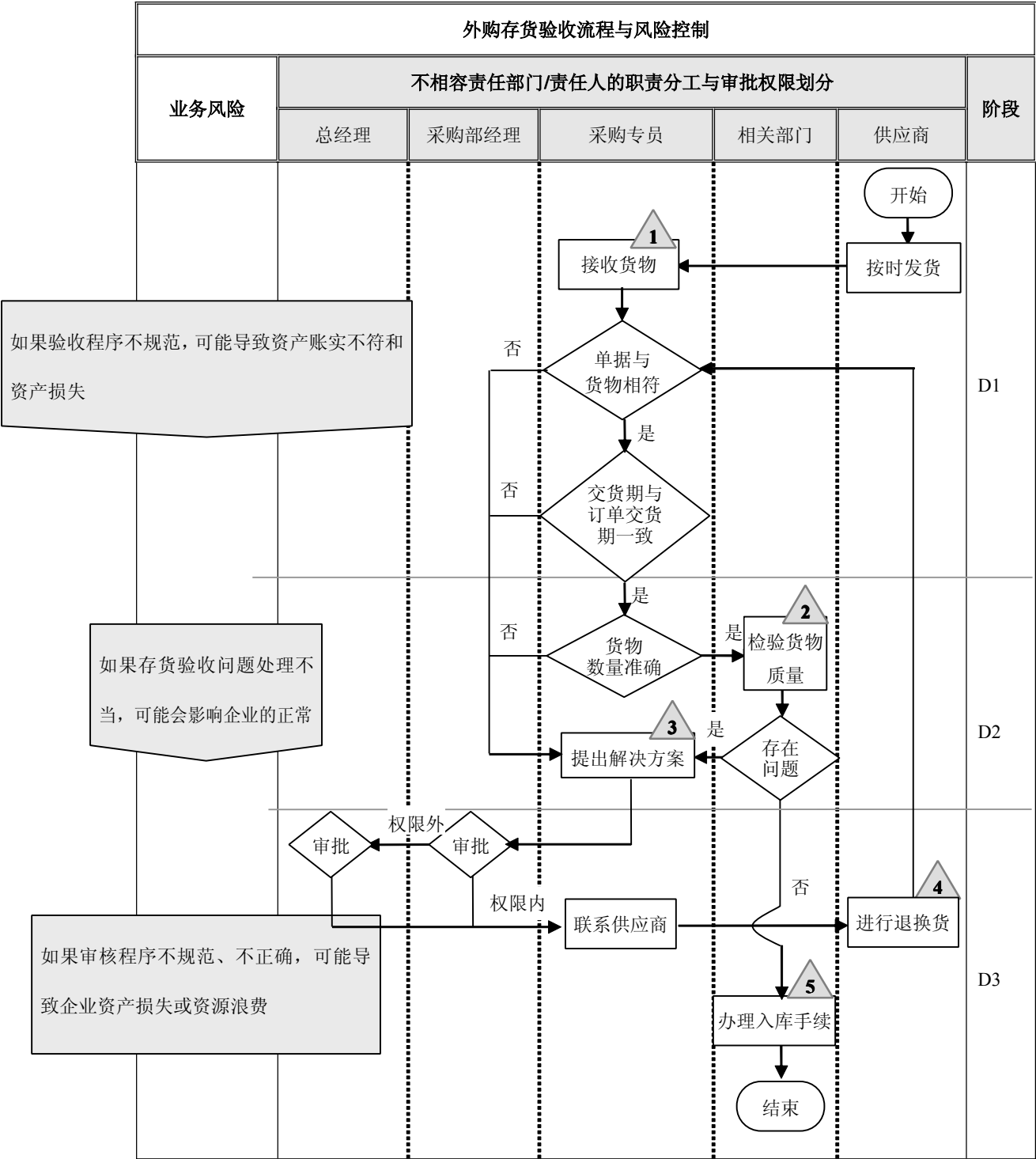
## 2. 存货采购管理流程控制表

存货采购管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 请购部门根据实际生产情况，及时提交存货采购申请
	D2	2. 仓储部通过计算机管理系统重新预测材料需要量以及重新计算安全存货水平和经济采购批量，填写“存货采购申请单” 3. 采购专员通过询价、比价，选择供应商，提交采购部经理审核后再由总经理审批
	D3	4. 采购部经理在总经理授权下，与供应商签订采购合同
相关规范	应建规范	☐ 存货采购管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ “存货采购申请单”
责任部门及责任人		☐ 采购部、仓储部、请购部门 ☐ 总经理、采购部经理、采购专员

### 3.2 存货验收与保管控制

#### 3.2.1 外购存货验收流程

1. 外购存货验收流程与风险控制图



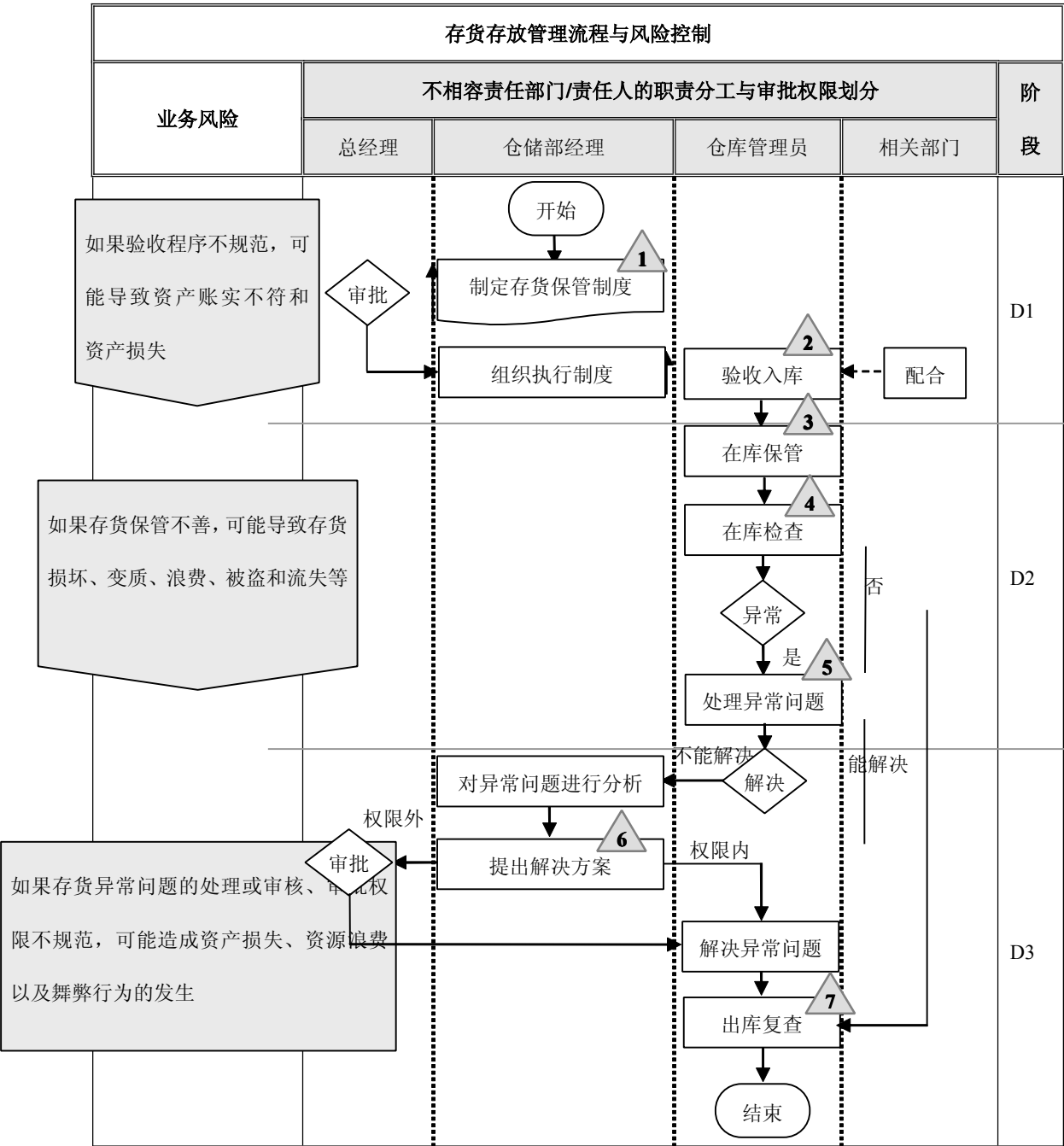
## 2. 外购存货验收流程控制表

外购存货验收流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 采购专员接到货物后,按照采购订单上的内容一一进行核对;核对完毕后,清点货物的数量;数量无误后通知质检部进行质量检验
	D2	2. 质检部根据存货验收管理制度,参照货物的实际特点,进行质量检验 3. 质检部出具《质量检验报告》,货物存在质量问题的,采购专员根据企业规定及货物的实际情况提出具体的解决方案,提交采购部经理和总经理审批;采购专员在清点核对货物时出现问题,应提出具体解决方案,报采购部经理和总经理审批
	D3	4. 与供应商就具体问题协商后,进行退换货处理 5. 验收合格的货物,直接由仓储部办理入库手续
相关规范	应建规范	<div>📄 存货验收管理制度</div> <div>📄 采购退货管理制度</div>
	参照规范	<div>📄 《企业内部控制应用指引》</div>
文件资料		<div>📄 “采购订单”</div> <div>📄 《采购合同》</div> <div>📄 《质量检验报告》</div>
责任部门及责任人		<div>📄 采购部、财务部、仓储部、质检部</div> <div>📄 总经理、采购部经理、采购专员</div>



### 3. 2. 2 存货存放管理流程

1. 存货存放管理流程与风险控制图



## 2. 存货存放管理流程控制表

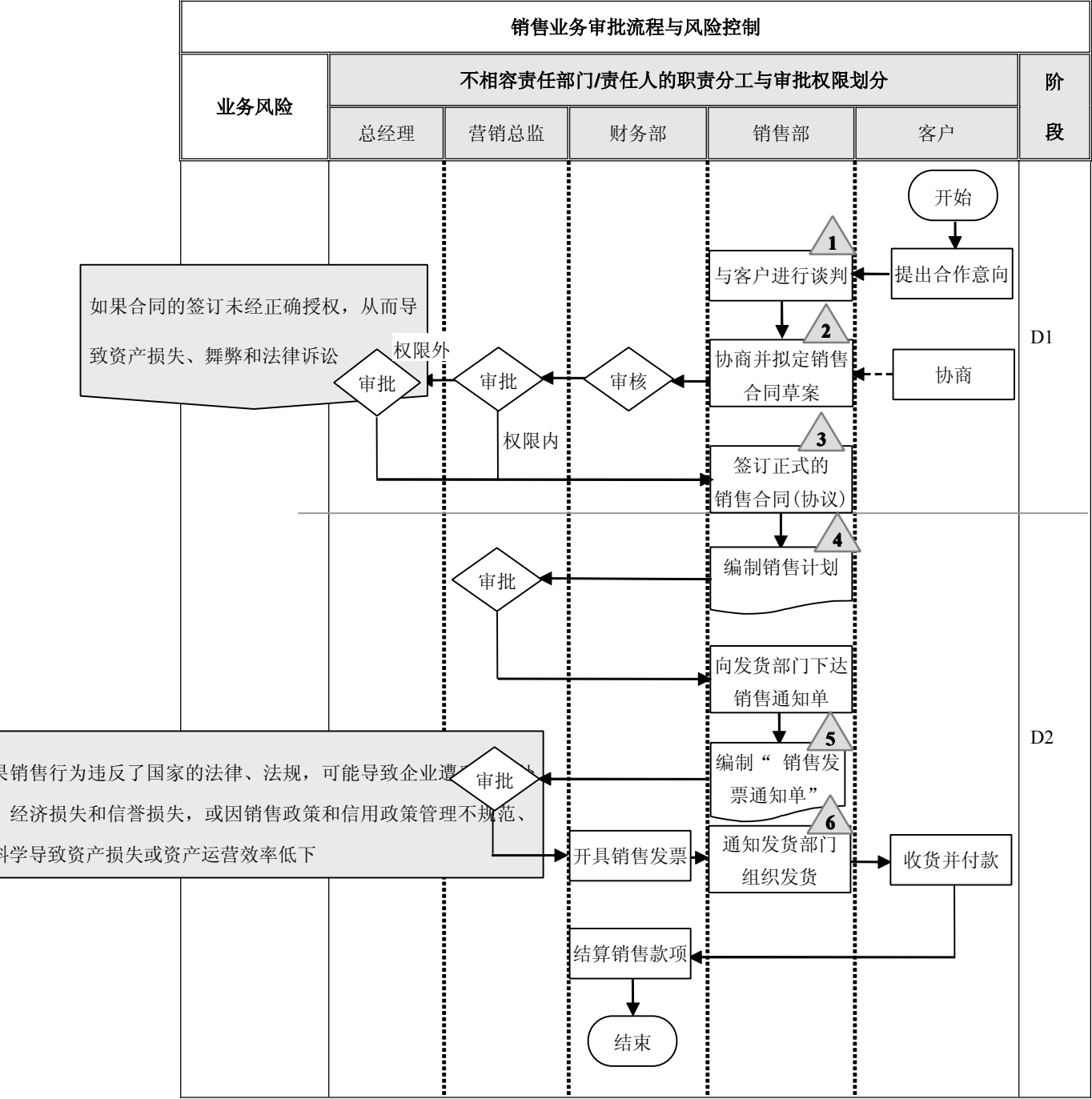
存货存放管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 仓储部经理制定存货保管制度，报请总经理审批后执行</p> <p>2. 仓库管理员在质检部的协助下，对存货进行验收入库，根据存货的属性、包装、尺寸等的不同安排存放场所，并对入库的存货建立存货明细账，详细登记存货类别、编号、名称、规格型号、数量、计量单位等内容，并定期与财务部就存货品种、数量、金额等进行核对</p>
	D2	<p>3. 仓库管理员对存货进行在库保管，具体包括控制仓库温湿度、防霉防腐、防锈、防虫害、安全、卫生管理等内容</p> <p>4. 仓库管理员要定期或不定期做好存货的在库检查工作</p> <p>5. 仓库管理员在存货在库检查中发现异常情况应及时处理，对不能解决的问题要及时报请仓储部经理进行处理</p>
	D3	<p>6. 仓储部经理根据分析结果提出解决方案，在权限范围内的直接交由仓库管理员进行处理，需总经理审批的方案，经总经理审批后交仓库管理员处理</p> <p>7. 根据分析结果，调整库存盈亏处理，填写“库存调整表”交总经理审批</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 存货管理制度</p> <p>☐ 存货保管制度</p> <p>☐ 存货管理授权审批制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则第 1 号——存货》</p>
文件资料		<p>☐ “入库单”</p> <p>☐ “存货明细账”</p> <p>☐ “存货仓储规划表”</p> <p>☐ 防火、防潮、防鼠、防盗和防变质等具体措施</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 仓储部、财务部</p> <p>☐ 总经理、仓储部经理、仓库管理员</p>

# 第 4 章 企业内部控制流程——销售

## 4. 1 销售与授权审批控制

### 4. 1. 1 销售业务审批流程

1. 销售业务审批流程与风险控制图

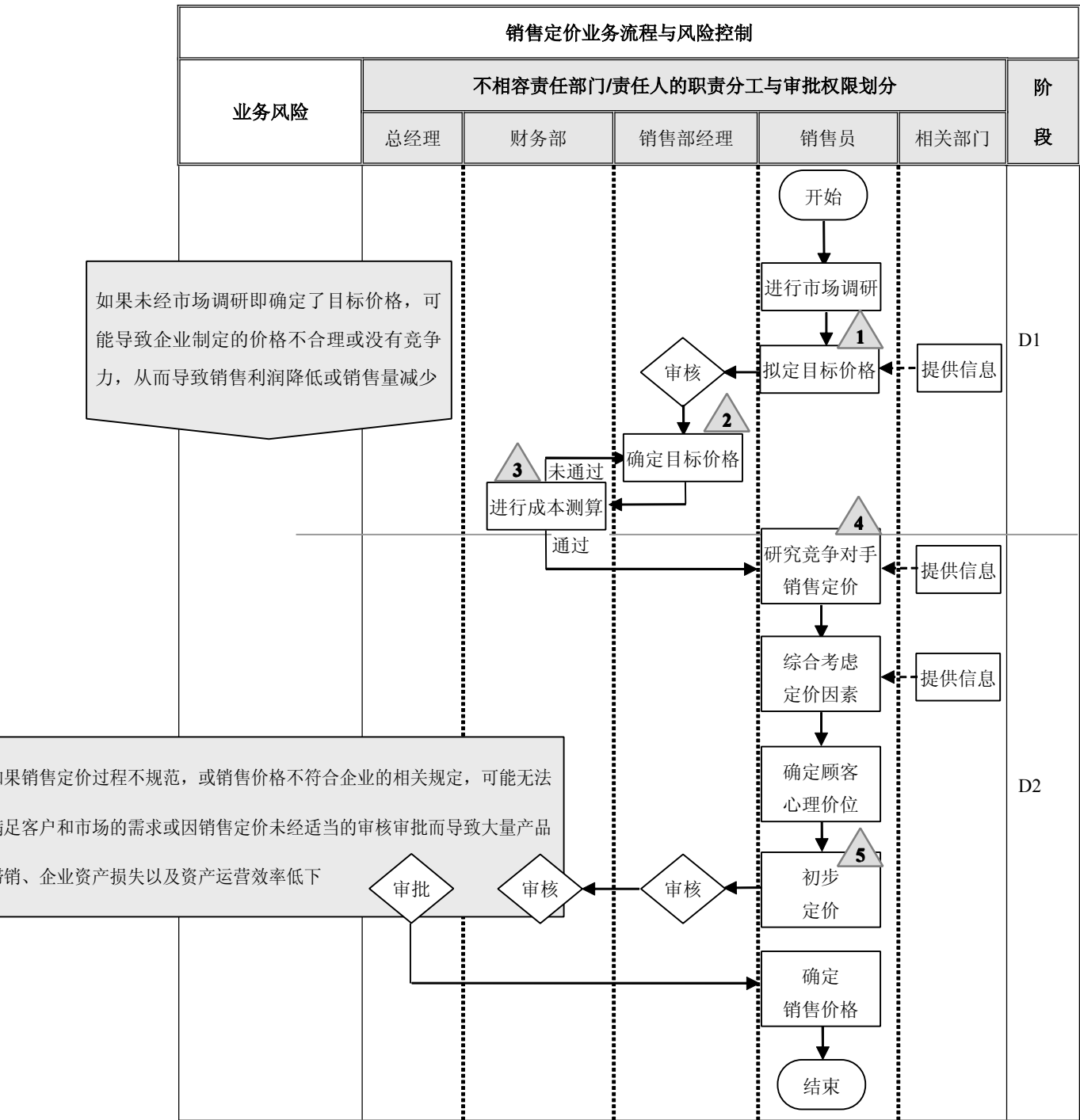


## 2. 销售业务审批流程控制表

销售业务审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 在销售合同签订之前,销售员应就销售价格、信用政策、发货及收款方式等具体事项与客户进行谈判。对谈判中涉及的重要事项,应当有完整的书面记录</p> <p>2. 销售部与客户协商后,拟定《销售合同草案》,提交给营销总监和总经理审批,营销总监和总经理依照企业规定的不同合同金额审批权限进行审批,营销总监/总经理应当对《销售合同草案》中提出的销售价格、信用政策、发货及收款方式等严格审查并建立客户信息档案。重要的销售合同,应当征询法律顾问或专家的意见</p> <p>3. 销售合同草案经审批同意后,销售部经理应与客户签订正式《销售合同》。签订合同应当符合《中华人民共和国合同法》的规定</p>
	D2	<p>4. 销售部应当按照经批准的《销售合同》编制销售计划</p> <p>5. 销售部向发货部门下达销售通知单,同时编制“销售发票通知单”,并经营销总监审批后下达给财务部</p> <p>6. 发货部门应当对销售发货单据进行审核,严格按照销售通知单所列的发货品种和规格、发货数量、发货时间、发货方式、接货地点组织发货,并建立货物出库、发运等环节的岗位责任制,确保货物的安全发运</p>
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 销售业务授权制度 <input type="checkbox"/> 销售业务审核批准制度 <input type="checkbox"/> 销售合同协议审批制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 中华人民共和国合同法 <input type="checkbox"/> 企业内部控制应用指引
文件资料		<input type="checkbox"/> 《销售合同》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 销售部、财务部 <input type="checkbox"/> 总经理、营销总监、销售部经理、销售员

### 4. 1. 2 销售定价业务流程

1. 销售定价业务流程与风险控制图



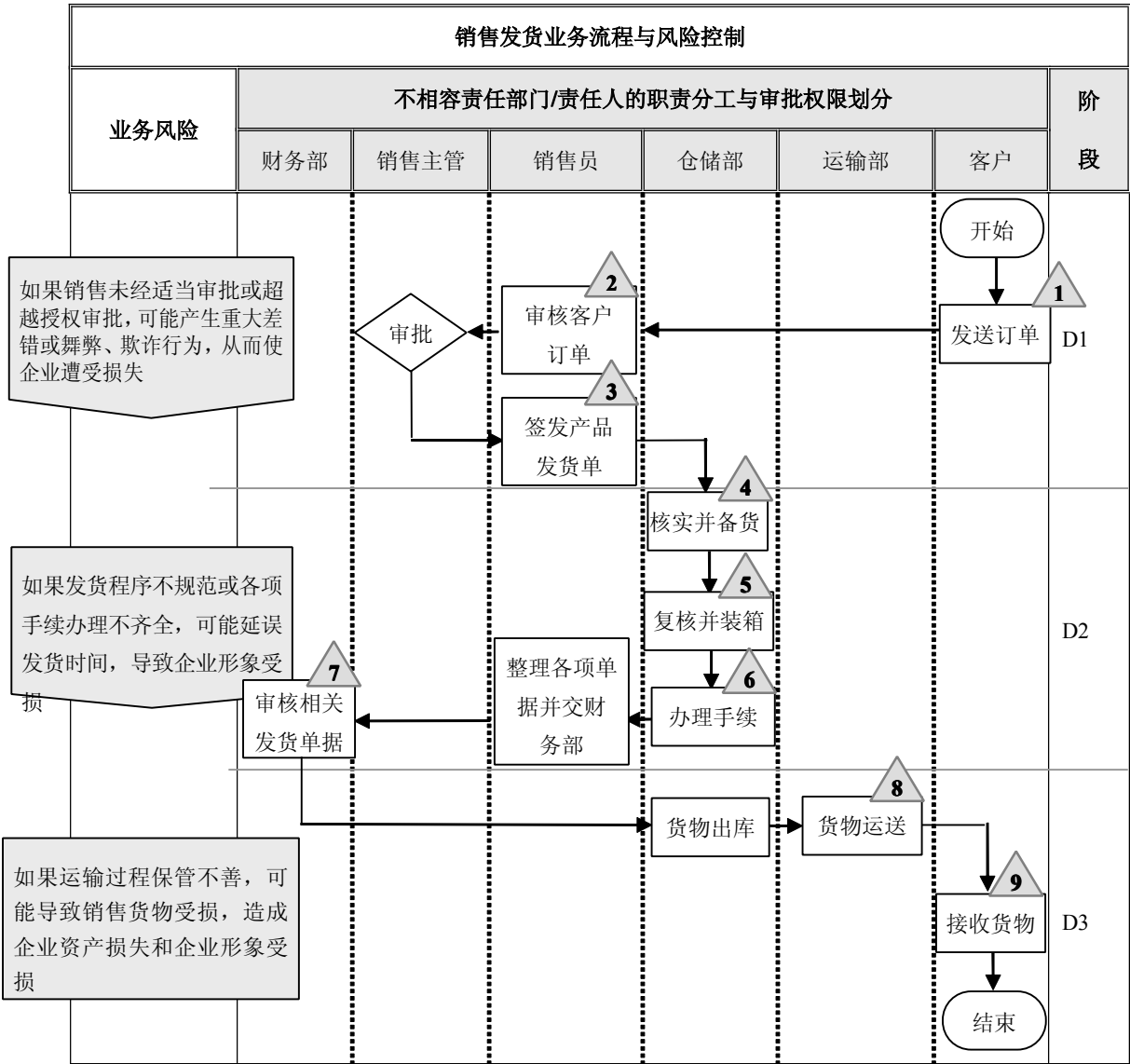
## 2. 销售定价业务流程控制表

销售定价业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 销售员在市场调研和研究了生产部、技术部等其他相关部门提供的信息基础上，依据销售定价控制制度拟定销售目标价格</p> <p>2. 经销售部经理审核后，确定销售目标价格，交财务部审核</p> <p>3. 财务部对销售价格进行成本测算，若成本测算未通过企业要求，则需要销售部重新确定目标价格</p>
	D2	<p>4. 销售员对企业竞争对手的销售定价进行研究，包括竞争对手品牌知名度、产品性能、产品包装等相关因素</p> <p>5. 销售员初步确定销售价格后，提交销售部经理和财务部审核、总经理审批</p>
相关规范	应建	☐ 销售管理制度
	规范	☐ 销售定价控制制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《市场调研报告》
责任部门		☐ 销售部、财务部、生产部、技术部
及责任人		☐ 总经理、销售部经理、销售员

## 4. 2 销售发货与合同控制

### 4. 2. 1 销售发货业务流程

1. 销售发货业务流程与风险控制图



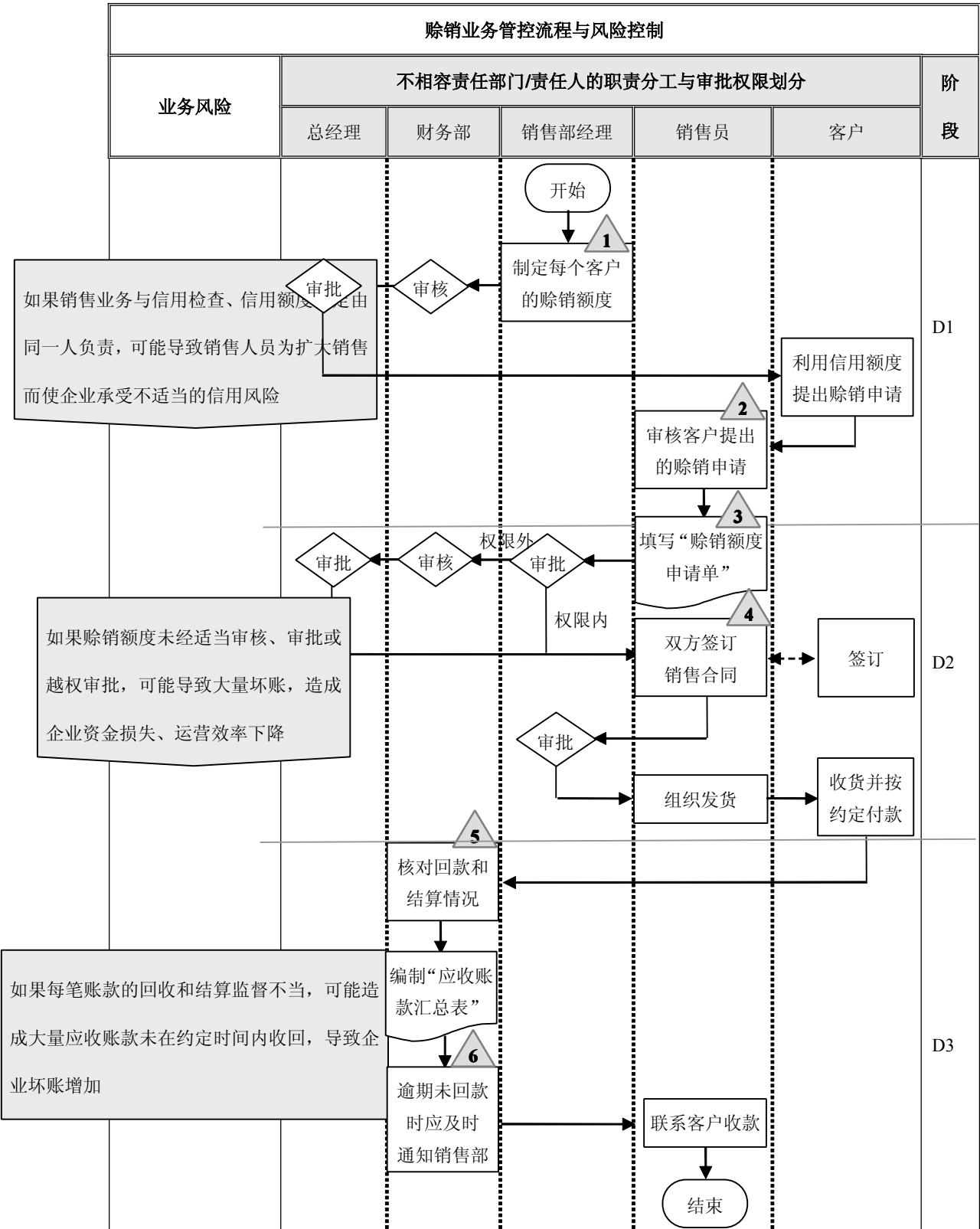
## 2. 销售发货业务流程控制表

销售发货业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 销售员开展销售活动，与客户签订销售合同，客户根据合同要求及需要发出订单 2. 销售员对订单所列的发货品种和规格、订单数量、金额、发货时间以及发货方式、接货地点等进行初步审核，上报销售主管审批 3. 销售员根据审批后的订单，签发“发货单”，交由仓储部准备发货
	D2	4. 仓储部核实销售员签发的“发货单”，根据“发货单”规定的品种、数量、包装、时间等要求备货，并通知运输部运货 5. 仓库管理员调整账卡，核销存货，并进行复核；复核无误后，进行包装、装箱，并在外包装上详细写明到货地址、电话和取货人等信息 6. 仓库管理员依据“发货单”，在所发货物装车后具“仓储发货明细清单”，并将实际数量填在产品发货单栏内，加盖仓库专用章 7. 财务部对销售员提交的各项单据进行审核，审核无误后允许发货
	D3	8. 按照订单约定时间和发货方式，运输部负责送货或由客户取货 9. 销售员在货物发出后，及时与客户沟通，提醒客户收货，确认到货情况，并协助处理出现的意外情况
相关规范	应建	☐ 销售管理制度
	规范	☐ 销售发货制度
规范	参照	☐ 《中华人民共和国合同法》
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “发货单” ☐ 《销售合同》 ☐ “销售订单” ☐ “仓库发货明细清单”
责任部门及责任人		☐ 销售部、仓储部、财务部、运输部 ☐ 销售主管、销售员、仓库管理员



4. 2. 2 赊销业务管控流程

1. 赊销业务管控流程与风险控制图



## 2. 赊销业务管控流程控制表

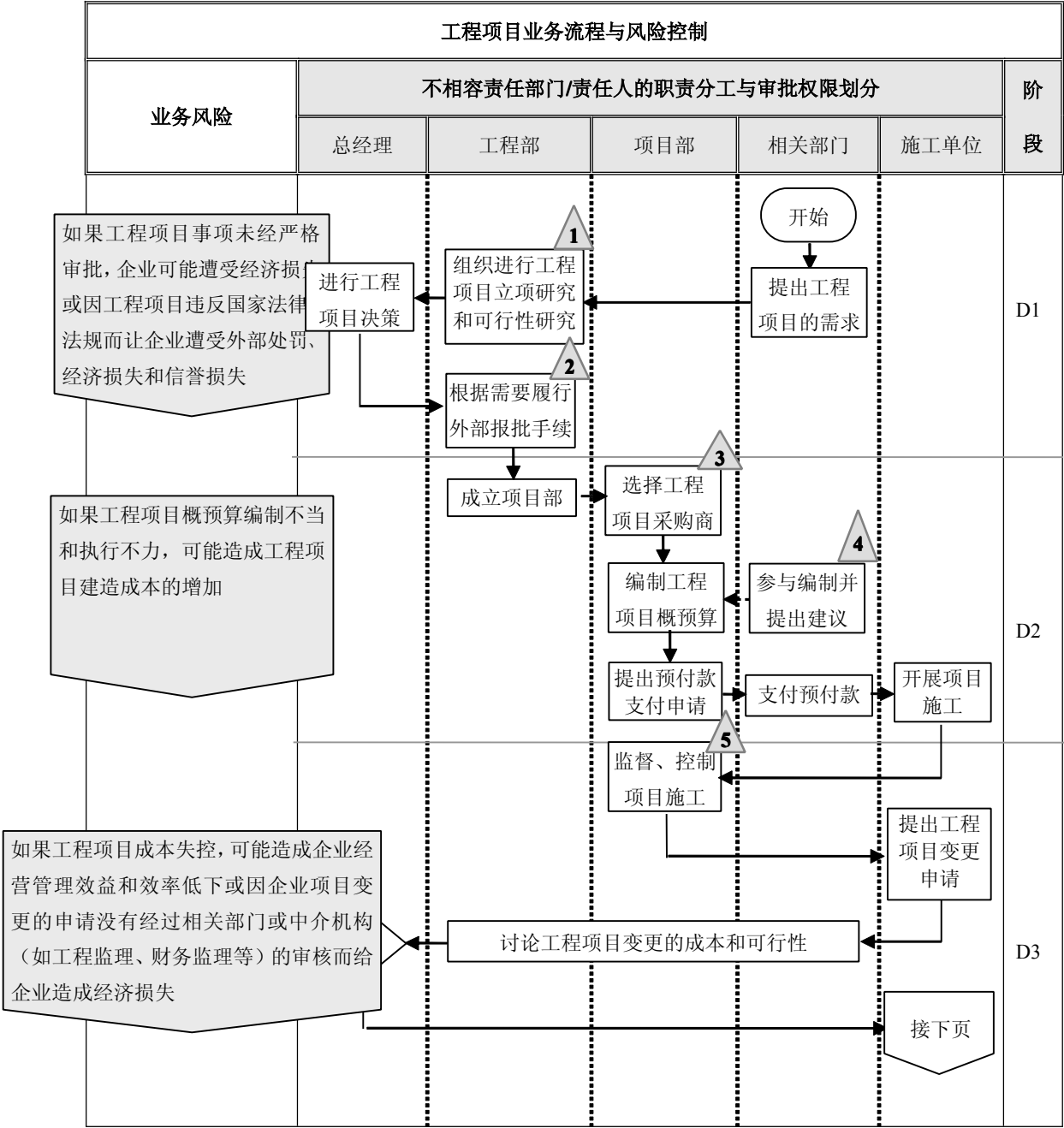
赊销业务管控流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 销售部经理依据对客户的调查情况，针对每个客户划分赊销额度范畴，交财务部审核、总经理审批后组织执行</p> <p>2. 销售员根据企业相关规定和客户赊销额度对客户提出的赊销申请进行审核</p>
	D2	<p>3. 申请符合企业规定的，销售员填写“赊销额度申请单”，提交领导审批；若是客户赊销额度范围之内的，销售部经理审批即可；若超过赊销额度，交财务部审核及总经理审批</p> <p>4. 销售员在签订合同或组织发货时，需按照信用等级和授权额度确定销售方式；所有签发赊销的销售合同都必须经销售部经理签字盖章后方可发出</p>
	D3	<p>5. 财务部定期按照“信用额度期限表”核对应收账款的汇款和结算情况，严格监控每笔账款的回收和结算进度</p> <p>6. 应收账款超过信用期限仍未回款的，催收会计人员应及时上报财务部经理，并及时通知销售部经理组织销售员联系客户清收</p>
相关规范	应建	☐ 销售管理制度
	规范	☐ 赊销业务管理办法
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “赊销额度申请单”
责任部门		☐ 销售部、财力部
及责任人		☐ 总经理、销售部经理、销售员、财务部经理、会计

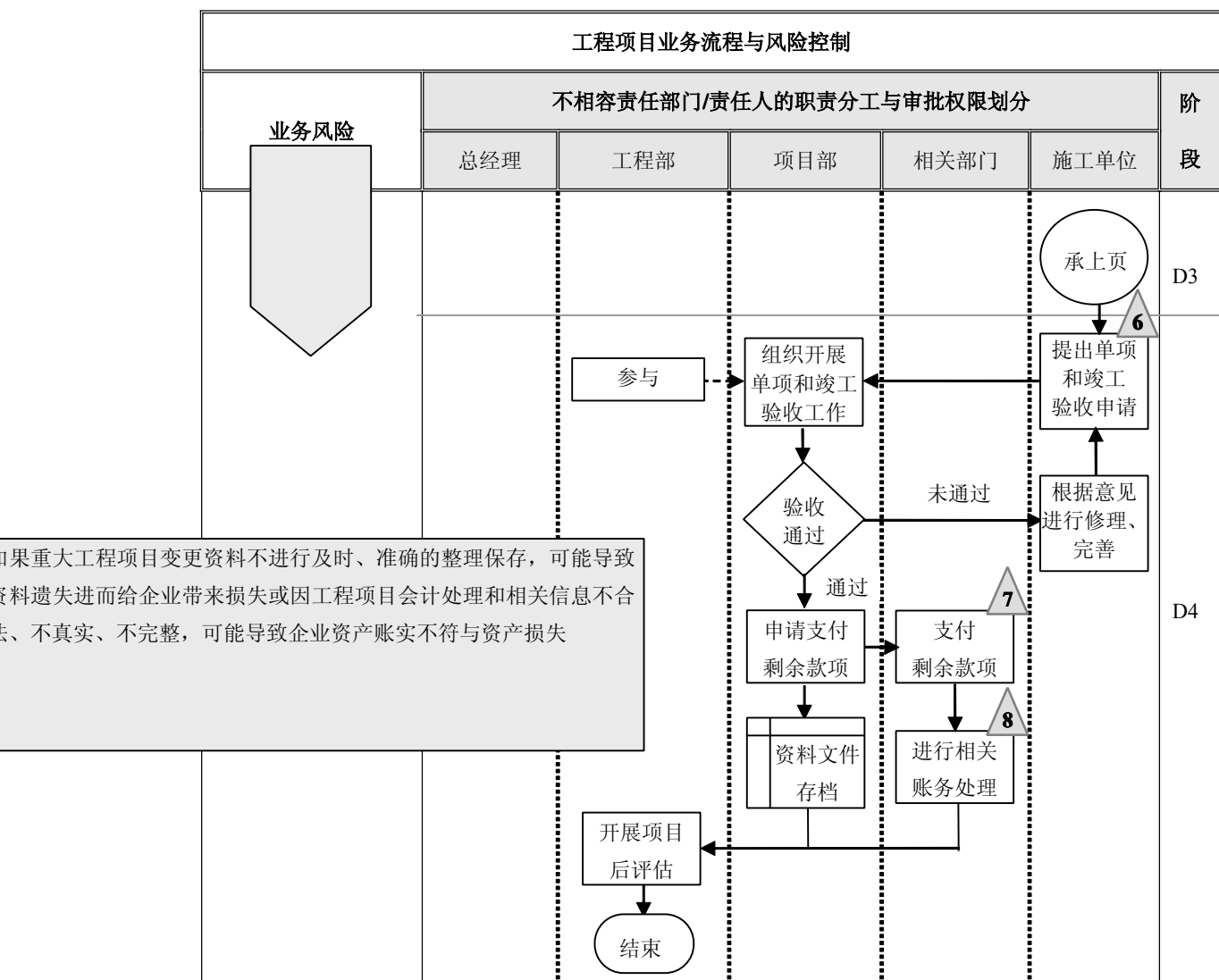
# 第5章 企业内部控制流程——工程项目

## 5.1 工程项目与授权批准控制

### 5.1.1 工程项目业务流程

1. 工程项目业务流程与风险控制图





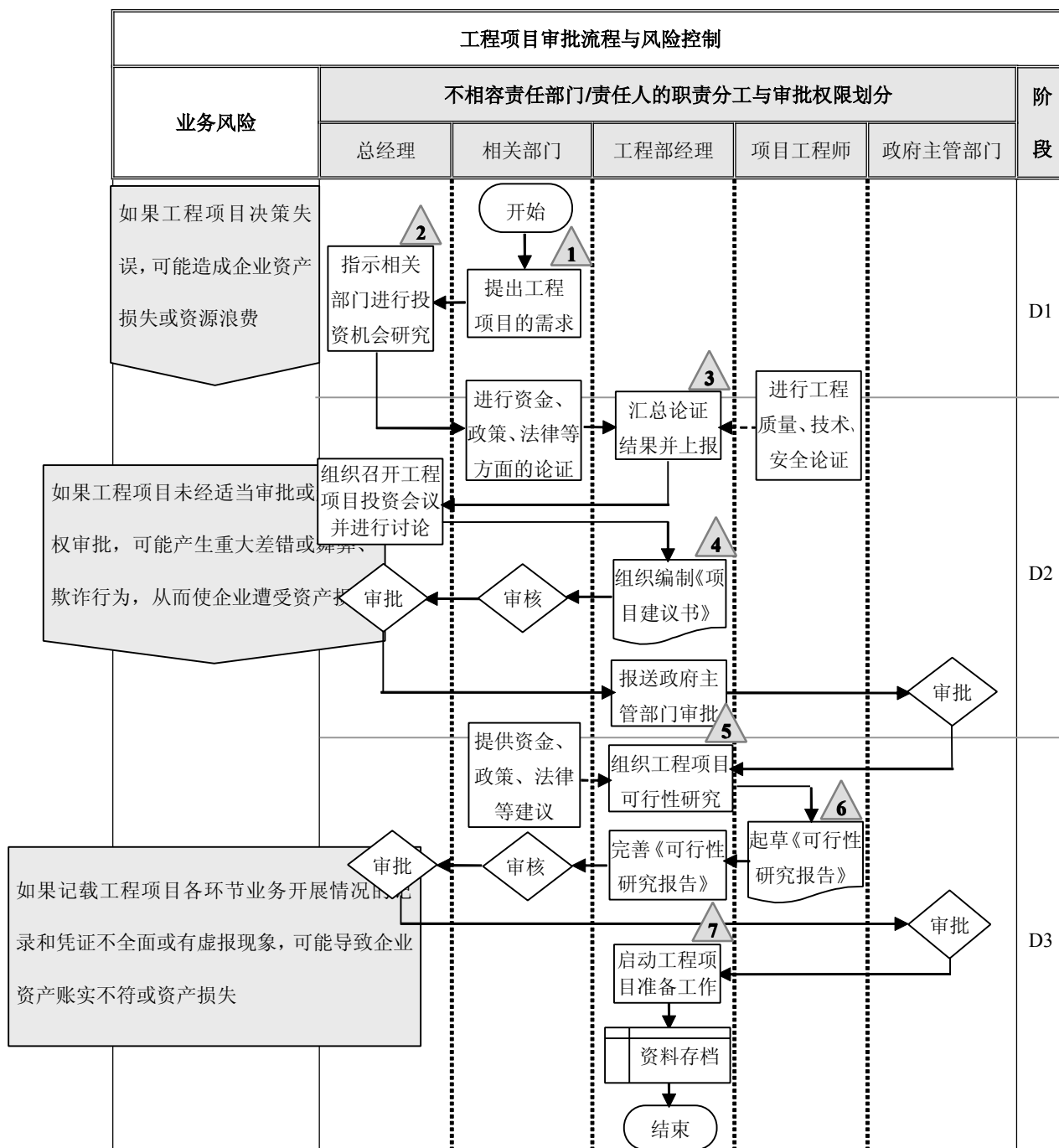
2. 工程项目业务流程控制表

工程项目业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 工程部根据立项研究和可行性研究的结果编制《工程项目建议书》和《工程项目可行性研究报告》，并提交总经理进行决策 2. 需要政府主管部门审批或备案的，工程部履行相关的外部审批或备案手续
	D2	3. 工程项目采购商的选择一般是通过实行公开招标的方式确定 4. 财务部和其他部门对工程项目概预算的编制提出合理化建议
	D3	5. 项目部主要对工程项目的成本、安全、质量、进度等进行控制

	D4	<p>6. 单项工程完成后，施工单位可以申请项目部进行单项工程的验收；整体工程完成后，施工单位申请整体工程的竣工验收</p> <p>7. 财务部出纳负责具体办理工程项目剩余款项的结算和支付</p> <p>8. 财务部会计负责进行工程项目相关的总账和明细账的账务处理工作</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 工程项目决策管理制度</p> <p>☐ 工程项目授权审批制度</p> <p>☐ 《工程项目招标管理细则》</p> <p>☐ 工程项目概预算管理制度</p> <p>☐ 《工程项目变更管理细则》</p> <p>☐ 《工程项目质量管理条例》</p> <p>☐ 《项目进度控制办法》</p> <p>☐ 《工程竣工验收细则》</p>
	参照规范	<p>☐ 企业会计制度</p> <p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则——基本准则》</p> <p>☐ 《中华人民共和国安全生产法》</p> <p>☐ 《中华人民共和国建筑法》</p>
文件资料		<p>☐ 《工程项目建议书》</p> <p>☐ 《项目可行性研究报告》</p> <p>☐ “工程项目验收申请单”</p> <p>☐ “工程变更申请单”</p> <p>☐ 《工程项目竣工验收报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 工程部、项目部、财务部</p> <p>☐ 总经理、工程部人员、项目部人员、会计、出纳</p>

### 5. 1. 2 工程项目审批流程

### 1. 工程项目审批流程与风险控制图



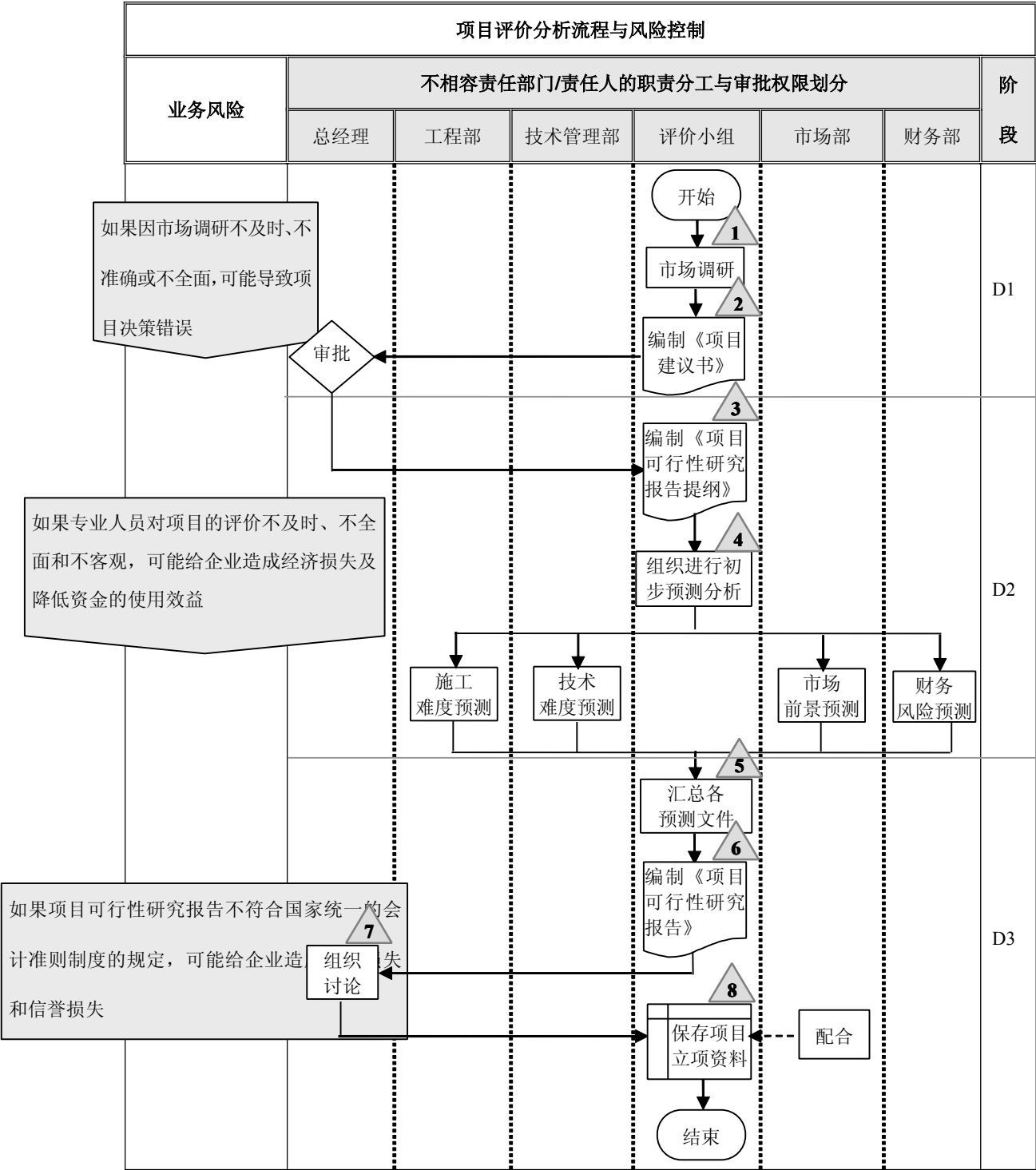
## 2. 工程项目审批流程控制表

工程项目审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 相关部门提出投资或使用工程项目的需求,提交“工程项目申请单”给总经理 2. 总经理收到“工程项目申请单”以后,指示相关部门对项目进行投资机会的研究
	D2	3. 工程部经理汇总相关部门和项目工程师对工程项目的技术、安全和工程质量等的论证,并上报给总经理 4. 项目可行性论证经讨论得到论证后,工程部经理组织相关人员编制《项目建议书》,并上报给相关部门主管审核和总经理审批
	D3	5. 《项目建议书》得到政府主管部门审批后,工程部经理组织工程项目可行性研究的相关工作 6. 项目工程师起草《可行性研究报告》,工程部经理进行补充完善 7. 《可行性研究报告》得到总经理审批和政府主管部门审批后,工程部经理启动工程项目的各项准备工作
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 工程项目岗位责任制度 <input type="checkbox"/> 工程项目授权审批制度 <input type="checkbox"/> 工程项目决策管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《企业会计准则——基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> “工程项目申请单” <input type="checkbox"/> 《项目建议书》 <input type="checkbox"/> 《可行性研究报告》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 工程部、相关部门 <input type="checkbox"/> 总经理、工程部经理、项目工程师

## 5.2 工程项目评价与发包控制

### 5.2.1 项目评价分析流程

1. 项目评价分析流程与风险控制图



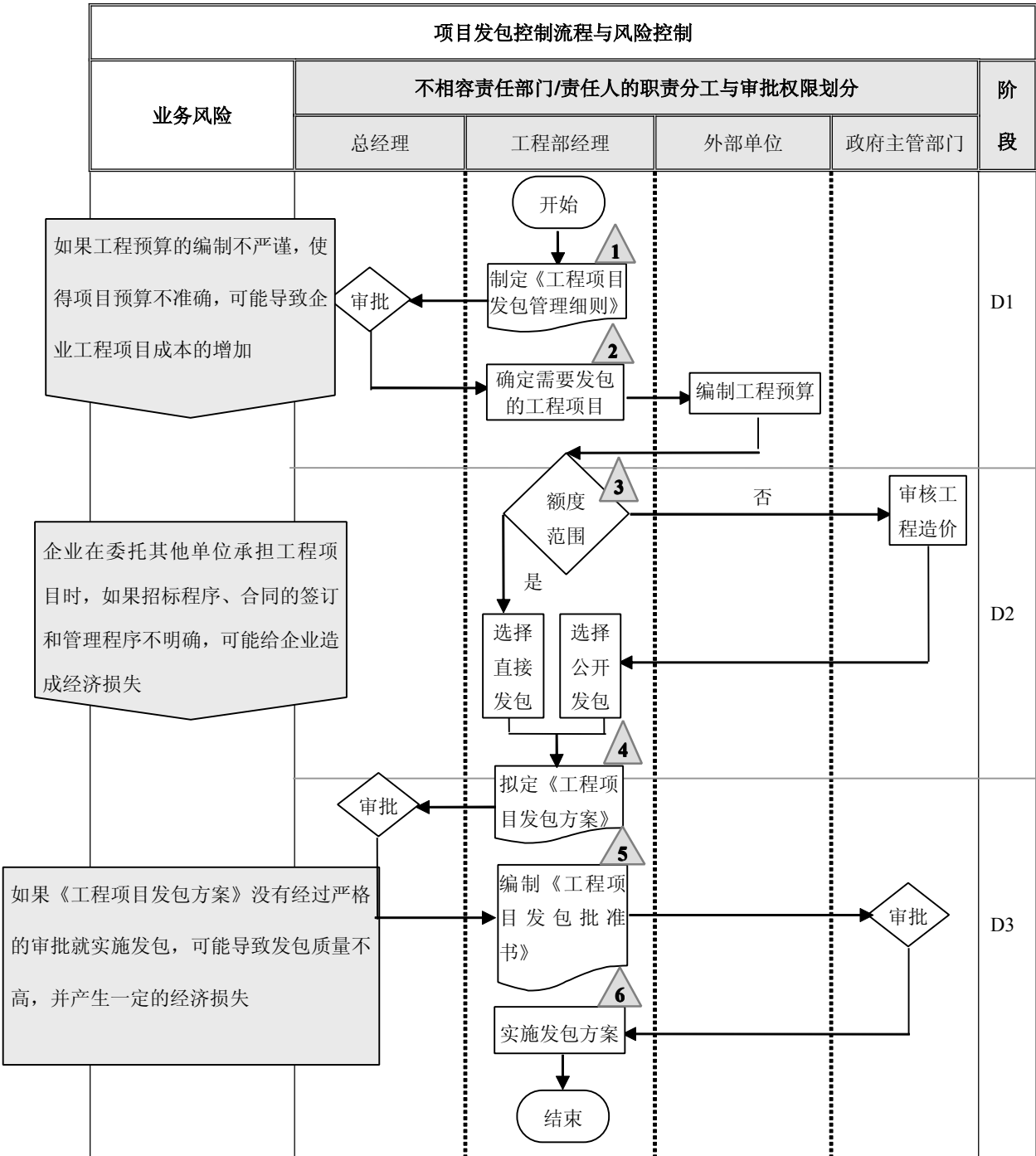


## 2. 项目评价分析流程控制表

项目评价分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 评价小组根据企业年度计划,按照企业发展规划进行先期市场调查,了解市场需求及国家的有关规定、规划、政策等</p> <p>2. 评价小组根据市场调查结果、需求状况等编制《项目建议书》,并报请总经理审批</p>
	D2	<p>3. 评价小组编制《项目可行性研究报告提纲》</p> <p>4. 评价小组将《项目可行性研究报告提纲》送交工程部、技术管理部、市场开发部和财务部,让各部门对项目进行初步的研究和预测,并递交项目预测结果</p>
	D3	<p>5. 评价小组汇总各部门做出的项目预测结果(工程部对项目的施工难度进行的预测、技术管理部对项目技术难度进行的预测、市场部对工程项目的市场前景进行的预测、财务部对项目成本与利益进行的预测)联</p> <p>6. 评价小组根据汇总的项目预测结果,编制《项目可行性研究报告》,并报请总经理审批</p> <p>7. 总经理组织召开会议,就评价小组申报的工程项目进行讨论,并形成一致意见</p> <p>8. 评价小组根据讨论意见的结果,将《项目可行性研究报告》备案留存,并办理项目立项手续</p>
相关规范	应建规范	<p>📄 工程项目决策管理制度</p>
	参照规范	<p>📄 《企业内部控制应用指引》</p> <p>📄 《企业会计准则——基本准则》</p>
	文件资料	<p>📄 《项目建议书》</p> <p>📄 《项目可行性研究报告提纲》</p> <p>📄 《项目可行性研究报告》</p> <p>📄 《施工难度预测报告》</p> <p>📄 《市场前景分析报告》</p> <p>📄 《财务预测报告》</p>
责任部门及责任人		<p>📄 工程部、技术管理部、评价小组、市场开发部、财务部</p> <p>📄 总经理、工程部人员、其他相关部门人员</p>

### 5. 2. 2 项目发包控制流程

1. 项目发包控制流程与风险控制图



## 2. 项目发包控制流程控制表

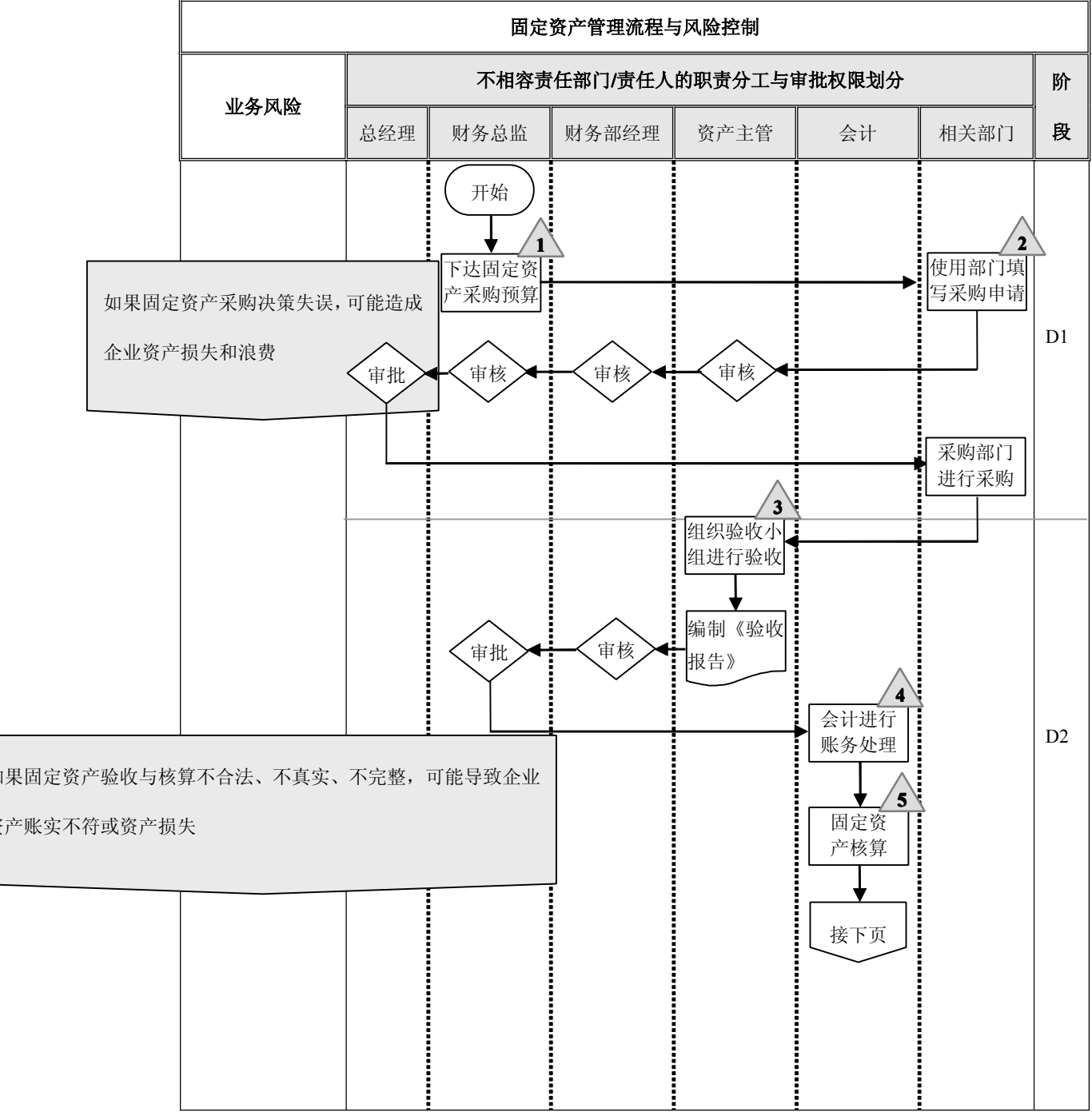
项目发包控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 工程部经理拟定工程项目发包管理规定，报请总经理审批 2. 工程项目发包管理规定得到总经理审批后，工程部经理确定需要发包的工程项目，委托具有相应资质的标的编制单位编制工程预算
	D2	3. 如果工程项目预算超过企业规定的额度，相关部门应及时通报给相关招投标管理机构；如果工程项目预算在企业规定的额度范围之内，工程项目采用直接发包的方式
	D3	4. 确定工程项目发包方式后，工程部经理编制《工程项目发包方案》，报请总经理审批 5. 如果采用公开招标的方式，工程部经理还需编制《工程项目发包批准书》，报请市招投标管理机构审批 6. 《工程项目发包批准书》得到市招标管理机构审批后，工程部经理组织实施发包方案
相关规范	应建规范	☐《工程项目发包管理细则》
	参照规范	☐《中华人民共和国招标投标法》 ☐《工程项目发包批准书》 ☐《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐《工程项目发包方案》 ☐《工程项目发包批准书》
责任部门及责任人		☐ 工程部 ☐ 总经理、工程部经理

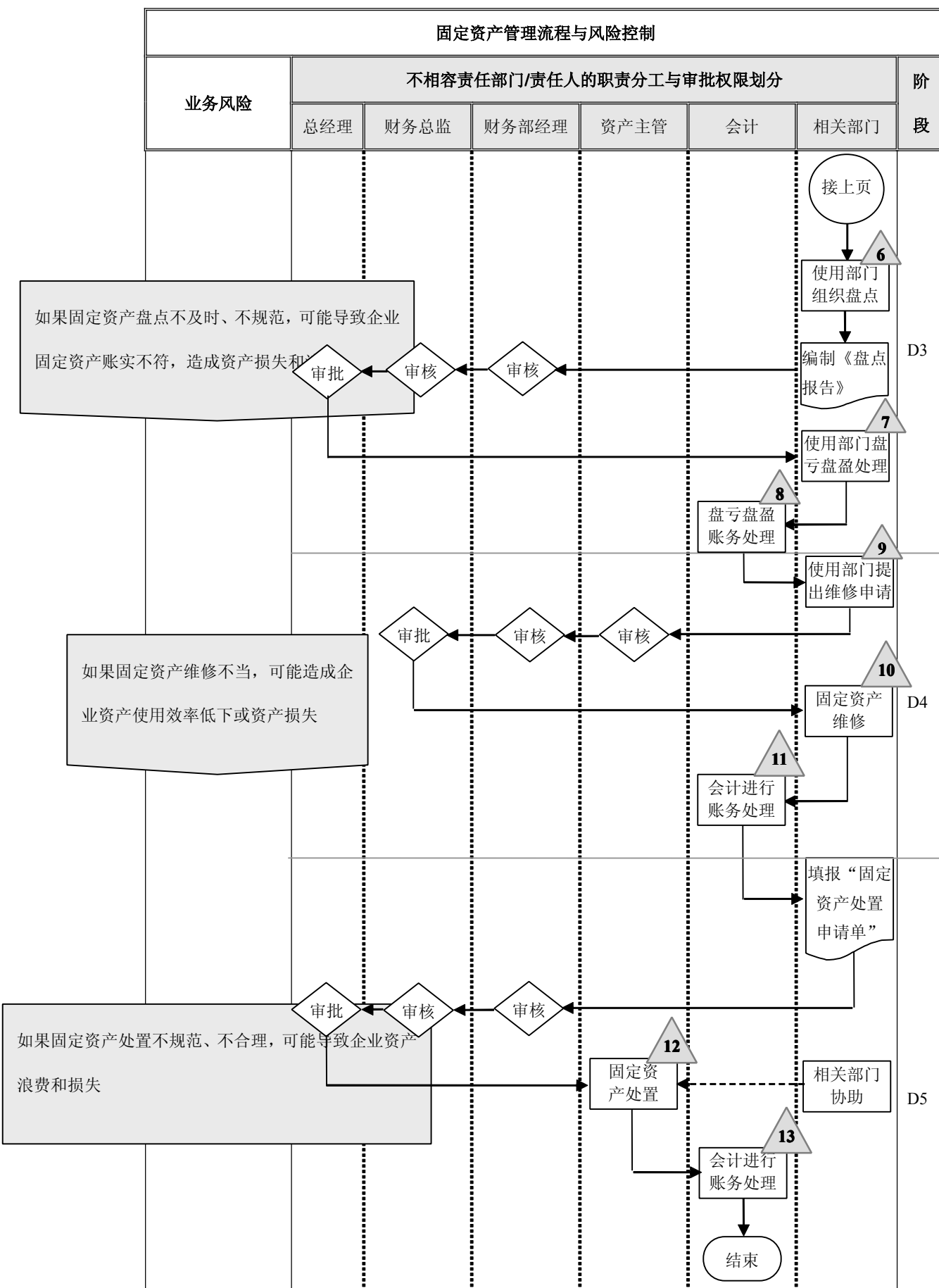
# 第6章 企业内部控制流程——固定资产

## 6.1 资产管理与审批控制

### 6.1.1 固定资产管理流程

1. 固定资产管理流程与风险控制图





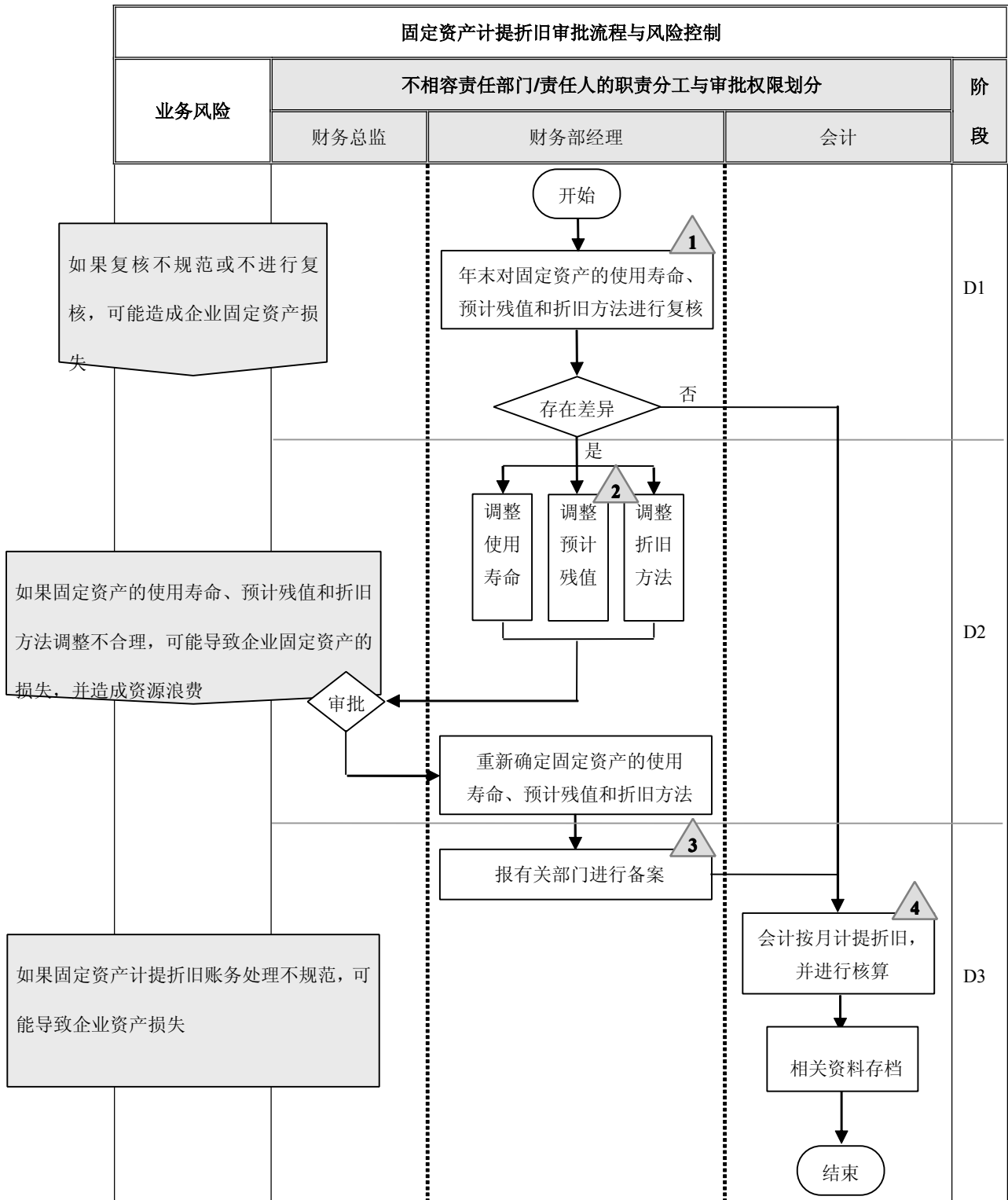
## 2. 固定资产管理流程控制表

固定资产管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 企业应根据固定资产的使用情况、生产经营发展目标等因素编制固定资产采购预算，并由财务总监下达，企业各部门应严格执行</p> <p>2. 由固定资产的使用部门根据业务发展目标、固定资产的新旧程度、使用频率、废品率等因素提出固定资产的采购申请</p>
	D2	<p>3. 由财务部固定资产主管组织相关人员组成固定资产验收小组，对采购的固定资产进行验收，验收主要考察外包装、规格、型号、配置、数量和资料六个方面</p> <p>4. 会计应根据固定资产的取得方式确定固定资产成本的构成，并进行相应的账务处理</p> <p>5. 固定资产核算包括固定资产折旧核算和固定资产后续支出核算</p>
	D3	<p>6. 由固定资产使用部门制订固定资产盘点计划并进行盘点</p> <p>7. 若固定资产盘亏，财务部门固定资产主管与固定资产使用部门办理固定资产注销手续；若固定资产盘盈，财务部门固定资产主管与固定资产使用部门办理固定资产增加手续</p> <p>8. 固定资产盘亏造成的损失，应计入当期损益；固定资产盘盈经审批后，计入营业外收入</p>
	D4	<p>9. 固定资产使用部门根据固定资产的使用状况提出固定资产维修申请</p> <p>10. 固定资产维修分为大修理和经常修理，大修理应经过财务部门审批后执行</p> <p>11. 固定资产维修符合固定资产确认条件的，应当计入固定资产成本；不符合固定资产确认条件的，应当计入当期损益</p>
	D5	<p>12. 固定资产处置包括固定资产出售、转让、毁损和报废四种情况</p> <p>13. 固定资产因出售、转让、毁损和报废而进行的处置收入应计入当期损益，通过“固定资产清理”科目进行核算</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 固定资产预算管理制度</p> <p>☐ 固定资产盘点制度</p> <p>☐ 固定资产处置制度</p> <p>☐ 固定资产核算制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业会计准则第4号——固定资产》</p>

文件资料	<div>📄 “固定资产采购申请表”</div> <div>📄 《固定资产验收报告》</div> <div>📄 《固定资产盘点报告》</div> <div>📄 “固定资产处置申请单”</div>
责任部门	📄 财务部、设备部、采购部
及责任人	📄 财务部经理、财务部主管、采购部经理、采购部主管

## 6. 1. 2 固定资产计提折旧审批流程

1. 固定资产计提折旧审批流程与风险控制图





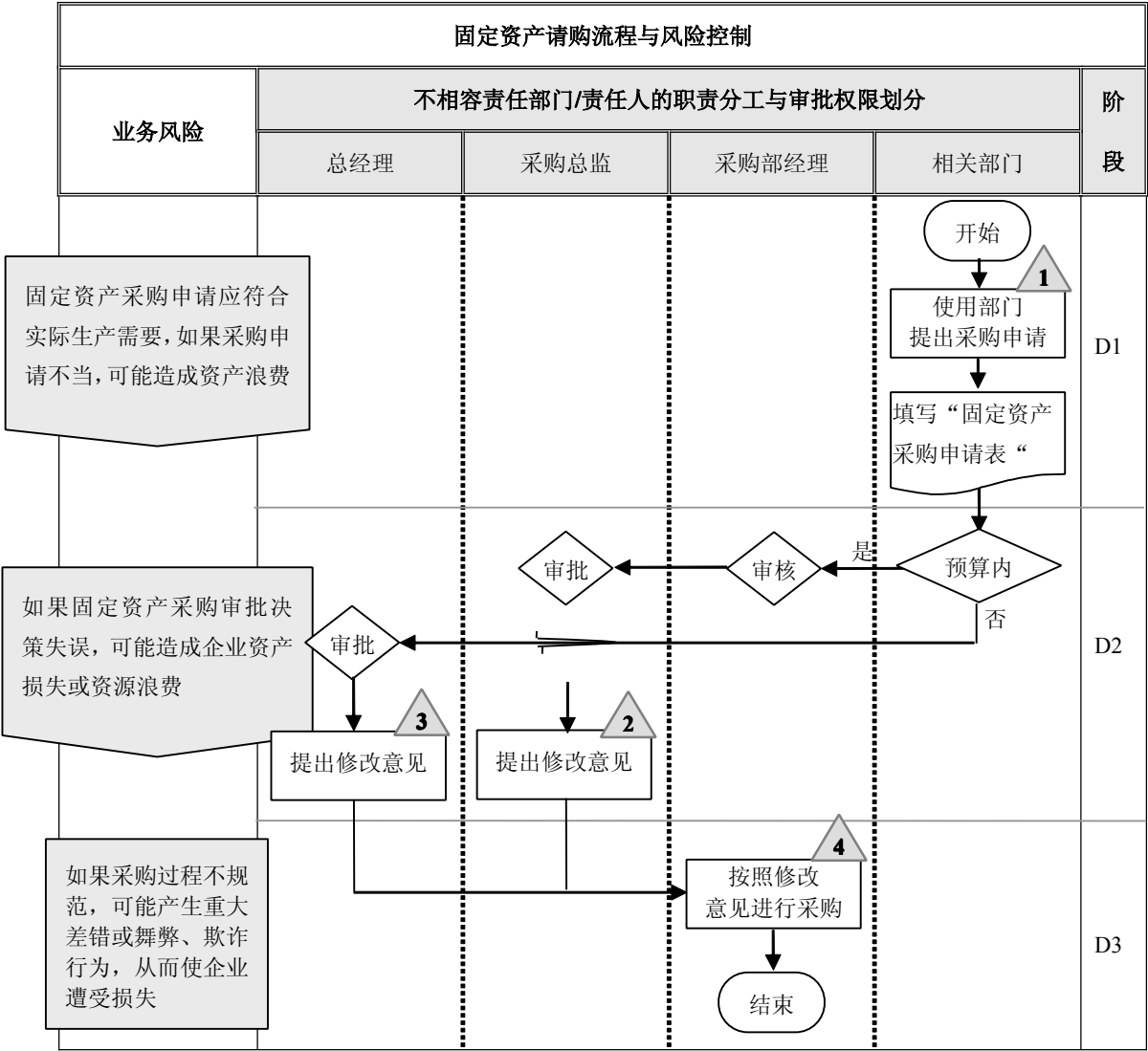
## 2. 固定资产计提折旧审批流程控制表

固定资产计提折旧审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 在固定资产使用过程中，其所处经济环境、技术环境有可能对固定资产使用寿命和预计残值产生较大影响，企业应当于每年年度终了，对固定资产的使用寿命、预计残值和折旧方法进行复核
	D2	2. 固定资产使用寿命、预计净残值和折旧方法的改变按照《企业会计准则第 28 号——会计政策、会计估计变更和差错变更》处理
	D3	3. 企业应按照法律、行政法规等的规定报送有关各方备案，包括备置于企业所在地税务机关，以供投资者等有关各方查阅 4. 固定资产应当按月计提折旧，计提的折旧应通过“累计折旧”科目核算，并根据用途计入相关资产的成本或当期损益
相关规范	应建规范	☐ 固定资产折旧管理制度
	参照规范	☐ 《企业会计准则第 4 号——固定资产》
文件资料		☐ “固定资产折旧汇总表”
责任部门		☐ 财务部
及责任人		☐ 财务总监、财务部经理、会计

6. 2 资产取得与验收控制

6. 2. 1 固定资产请购流程

1. 固定资产请购流程与风险控制图

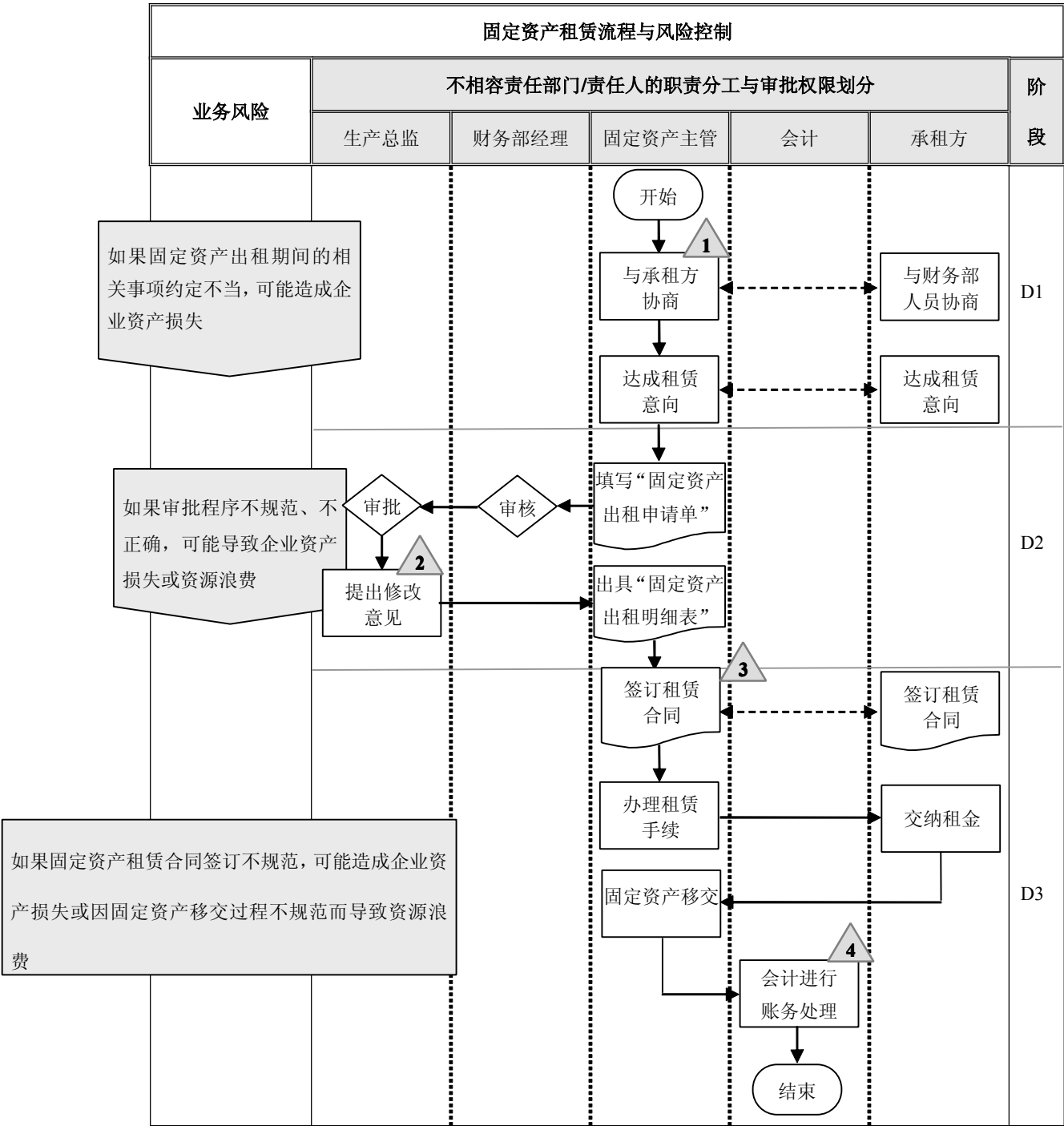


## 2. 固定资产请购流程控制表

固定资产请购流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由固定资产的使用部门根据业务发展目标、固定资产的新旧程度、使用频率、运行状况等因素提出固定资产的采购申请
	D2	2. 预算内的固定资产采购由采购部经理审核并报采购总监审批，采购总监根据固定资产预算、业务发展方向、实际生产需要等因素提出修改意见 3. 预算外的固定资产采购由总经理审批，总经理根据固定资产预算、企业发展战略、市场发展前景等因素提出修改意见
	D3	4. 采购部经理根据采购总监或总经理提出的采购申请修改意见确定采购的时间、内容、供应商等，组织采购部主管和专员进行采购
相关规范	应建规范	☐ 固定资产采购管理制度
	参照规范	☐ 《企业应用控制内部指引》
文件资料		☐ “固定资产采购申请表”
责任部门		☐ 采购部、采购申请提出部门
及责任人		☐ 总经理、采购总监、采购部经理、采购申请提出部门人员

## 6. 2. 2 固定资产租赁流程

1. 固定资产租赁流程与风险控制图



## 2. 固定资产租赁流程控制表

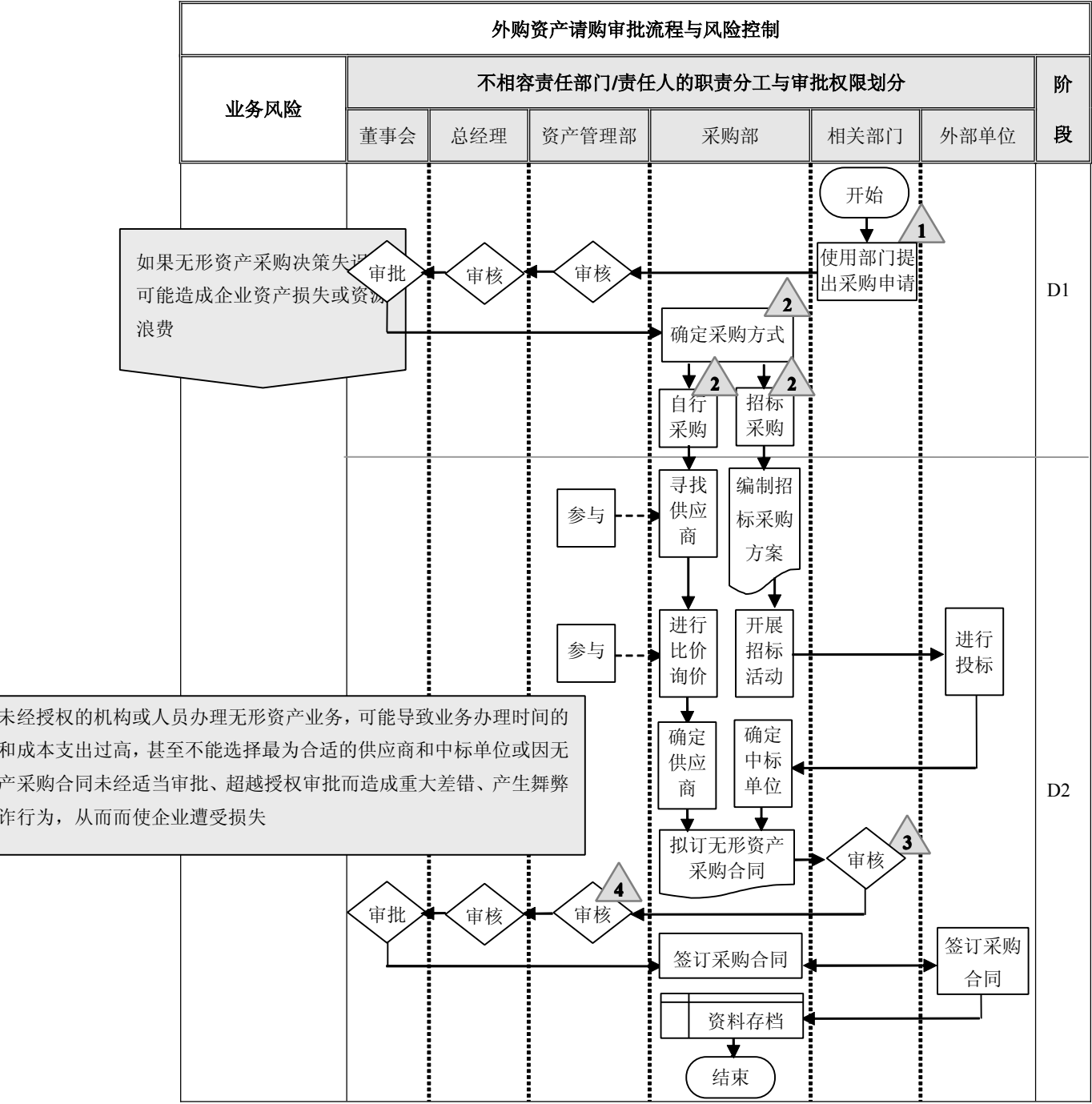
固定资产租赁流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由财务部固定资产主管与承租人就固定资产出租期间的维护保养责任、租金、归还期限等相关事项进行协商
	D2	2. 生产总监根据生产发展方向、固定资产使用频率、出租方式等因素对固定资产出租申请提出修改意见
	D3	3. 财务部固定资产主管与承租方签订固定资产出租合同，应明确租赁方式、租金金额及租金收取方式、归还方式和归还时间等事项 4. 会计进行账务处理：对于融资租赁，收到的租金应确认为租赁收入；对于经营租赁，收到的租金应确认为收益
相关规范	应建规范	☐ 固定资产租赁管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “固定资产出租申请单” ☐ “固定资产出租明细表”
责任部门及责任人		☐ 生产部、财务部 ☐ 生产总监、财务部经理、固定资产主管、会计

# 第 7 章 企业内部控制流程——无形资产

## 7. 1 无形资产审批与业务控制

### 7. 1. 1 外购资产请购审批流程

1. 外购资产请购审批流程与风险控制图



## 2. 外购资产请购审批流程控制表

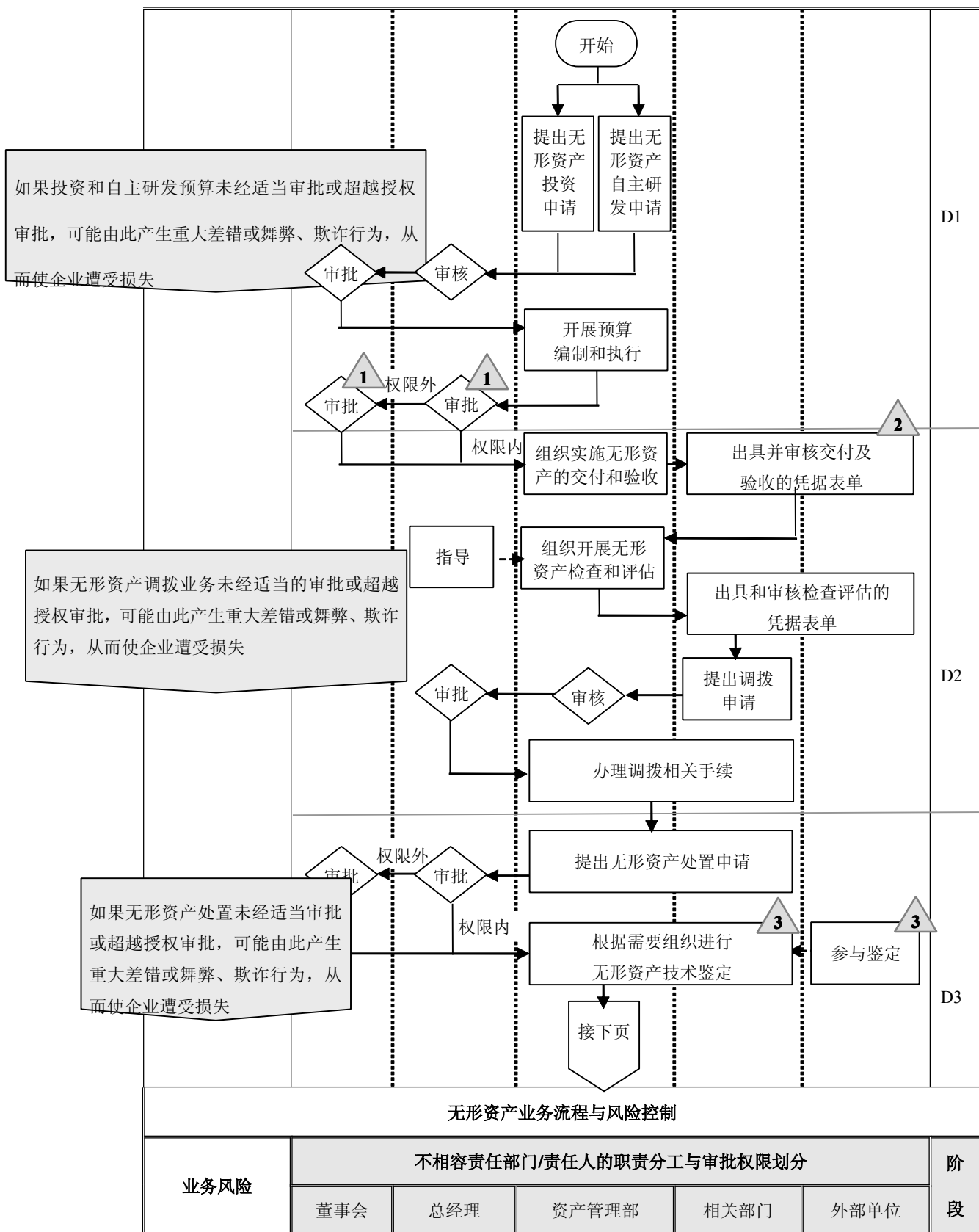
外购资产请购审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 无形资产的使用部门根据企业战略的发展要求和业务开展要求，提出无形资产的采购申请</p> <p>2. 采购部根据无形资产采购标的额度或重要程度，在遵守企业相关采购规定的前提下确定采购方式，采购方式包括自行询价比价采购、招标采购等，企业也可以根据采购的不同需求和供应商的相关情况选择竞争性谈判、单一来源采购等采购方式</p>
	D2	<p>3. 财务部对《无形资产采购合同》的付款条款等进行审核</p> <p>4. 资产管理部根据无形资产的管理特点对《无形资产采购合同》进行审核</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 外购无形资产请购审批制度</p> <p>☐ 合同编制制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</p> <p>☐ 《中华人民共和国商标法》</p> <p>☐ 《中华人民共和国专利法》</p> <p>☐ 《中华人民共和国著作权法》</p> <p>☐ 《企业会计准则——基本准则》</p> <p>☐ 《企业会计准则第 6 号——无形资产》</p>
文件资料		<p>☐ 《无形资产招标采购方案》</p> <p>☐ 《无形资产采购合同》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、资产管理部、采购部、财务部</p> <p>☐ 总经理、资产管理部经理和有关人员、采购部经理和有关人员</p>

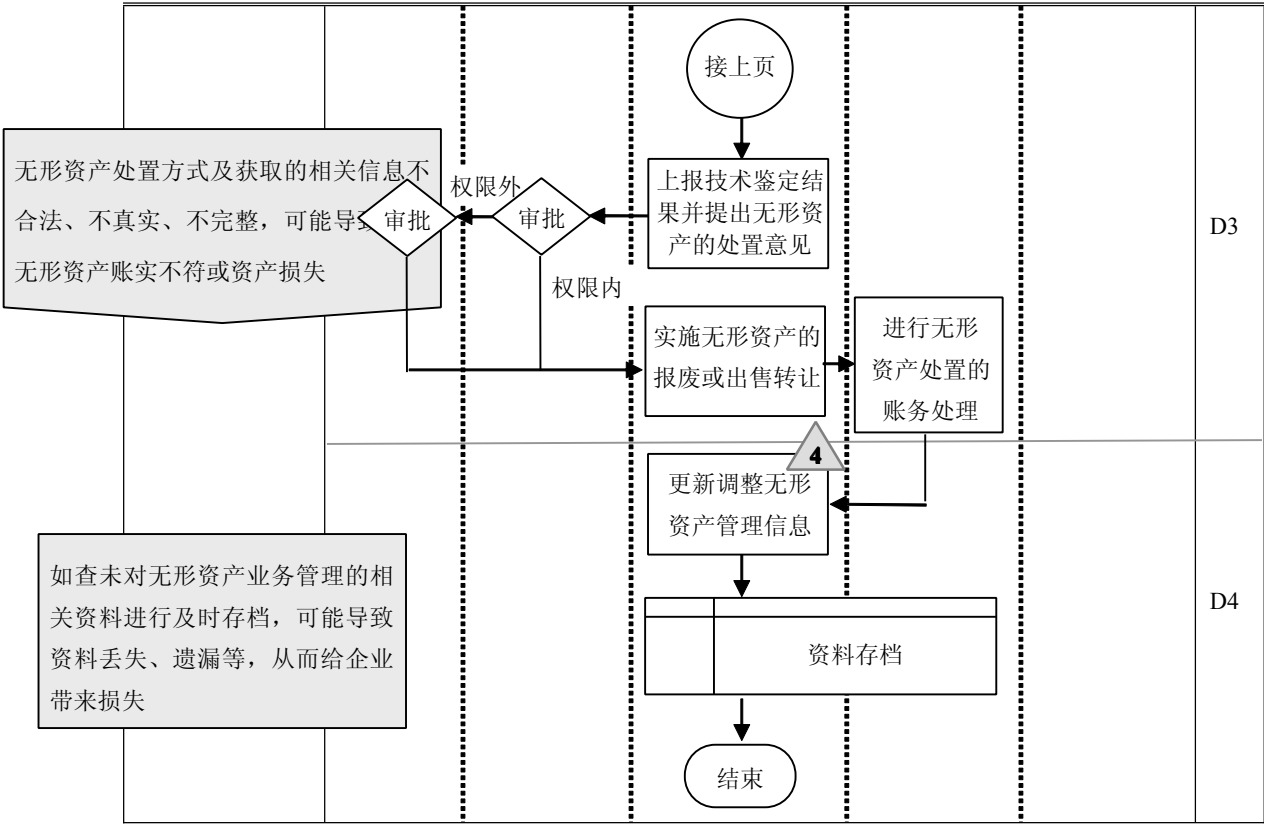
7. 1. 2 无形资产业务流程

1. 无形资产业务流程与风险控制图

无形资产业务流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	董事会	总经理	资产管理部	相关部门	外部单位	







2. 无形资产业务流程控制表

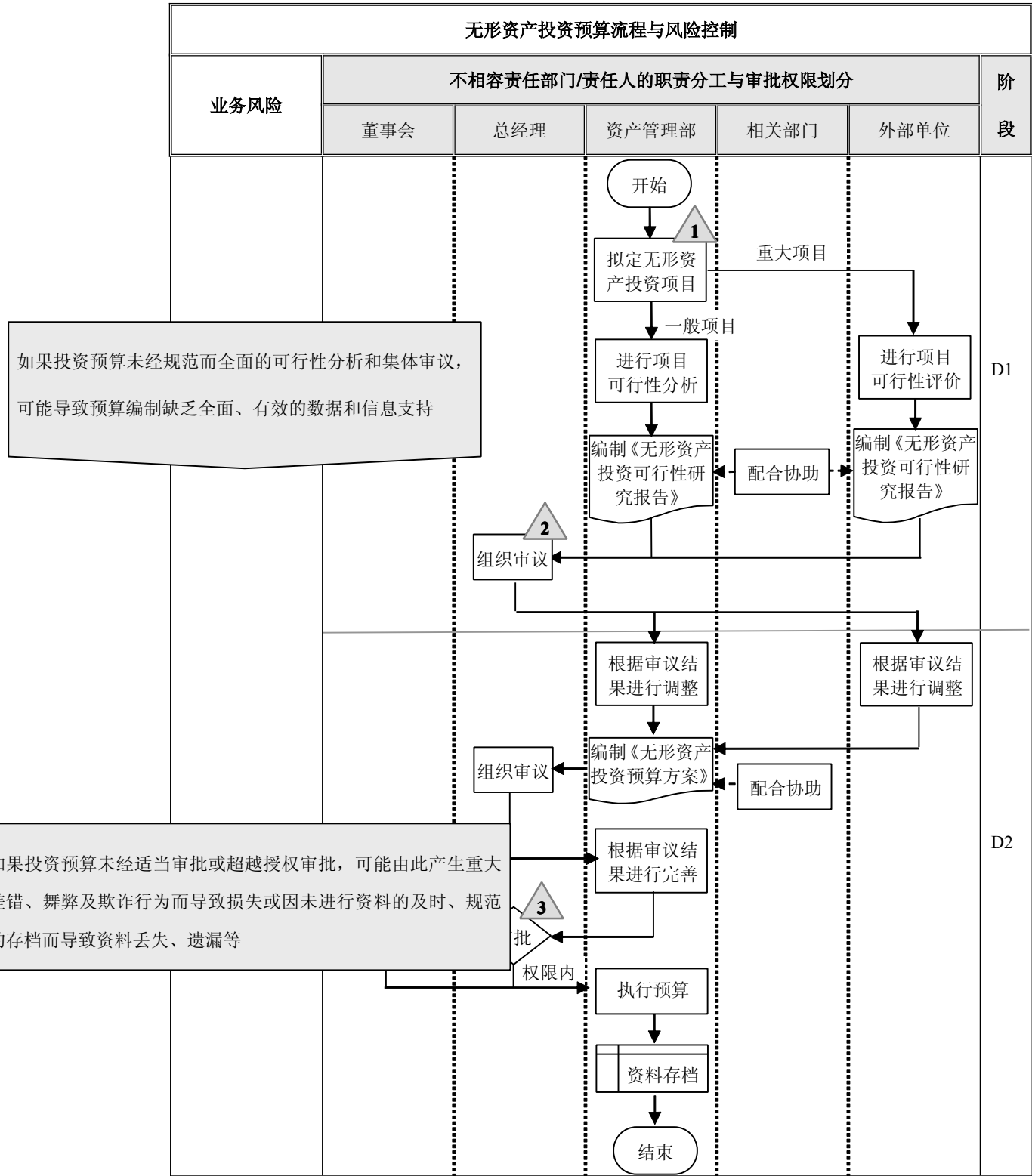
无形资产业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 董事会和总经理需要在自身的权限范围内，对无形资产投资预算和无形资产自主研发预算的编制和预算执行中的重要事项履行审批职责
	D2	2. 企业的财务、采购以及其他相关部门参与无形资产的交付和验收，并填写相应的验收表单或凭证；交付和验收也可以聘请外部专业机构参与，外部专业机构需要出具相关验收的凭证和单据
	D3	3. 无形资产根据其内容不同，可以选择采用技术鉴定来确定无形资产的价值；如果有必要，也可以聘请外部专业机构对无形资产进行专业的技术鉴定，技术鉴定的结果作为选择无形资产处置方式的依据
	D4	4. 无形资产在处置以后，资产管理部应及时调整无形资产管理的信息，确保无形资产管理信息的完整、准确
相关规范	应建	📄 无形资产管理制度
	规范	📄 无形资产预算管理制度

规范		<div> <div></div> <div>无形资产交付使用验收制度</div> </div>
	参照规范	<div> <div></div> <div>《企业内部控制应用指引》</div> </div> <div> <div></div> <div>《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</div> </div> <div> <div></div> <div>《中华人民共和国商标法》</div> </div> <div> <div></div> <div>《中华人民共和国专利法》</div> </div> <div> <div></div> <div>《中华人民共和国著作权法》</div> </div> <div> <div></div> <div>《企业会计准则——基本准则》</div> </div> <div> <div></div> <div>《企业会计准则第 6 号——无形资产》</div> </div>
文件资料		<div> <div></div> <div>《无形资产投资预算方案》</div> </div> <div> <div></div> <div>“无形资产移交使用验收单”</div> </div> <div> <div></div> <div>“无形资产内部调拨单”</div> </div> <div> <div></div> <div>“无形资产报废单”</div> </div>
责任部门	<div> <div></div> <div>董事会、资产管理部、财务部、采购部、无形资产使用部门</div> </div>	
及责任人	<div> <div></div> <div>总经理、资产管理部经理和相关人员、其他相关部门的人员</div> </div>	

## 7.2 资产取得与验收控制

### 7.2.1 无形资产投资预算流程

1. 无形资产投资预算流程与风险控制图

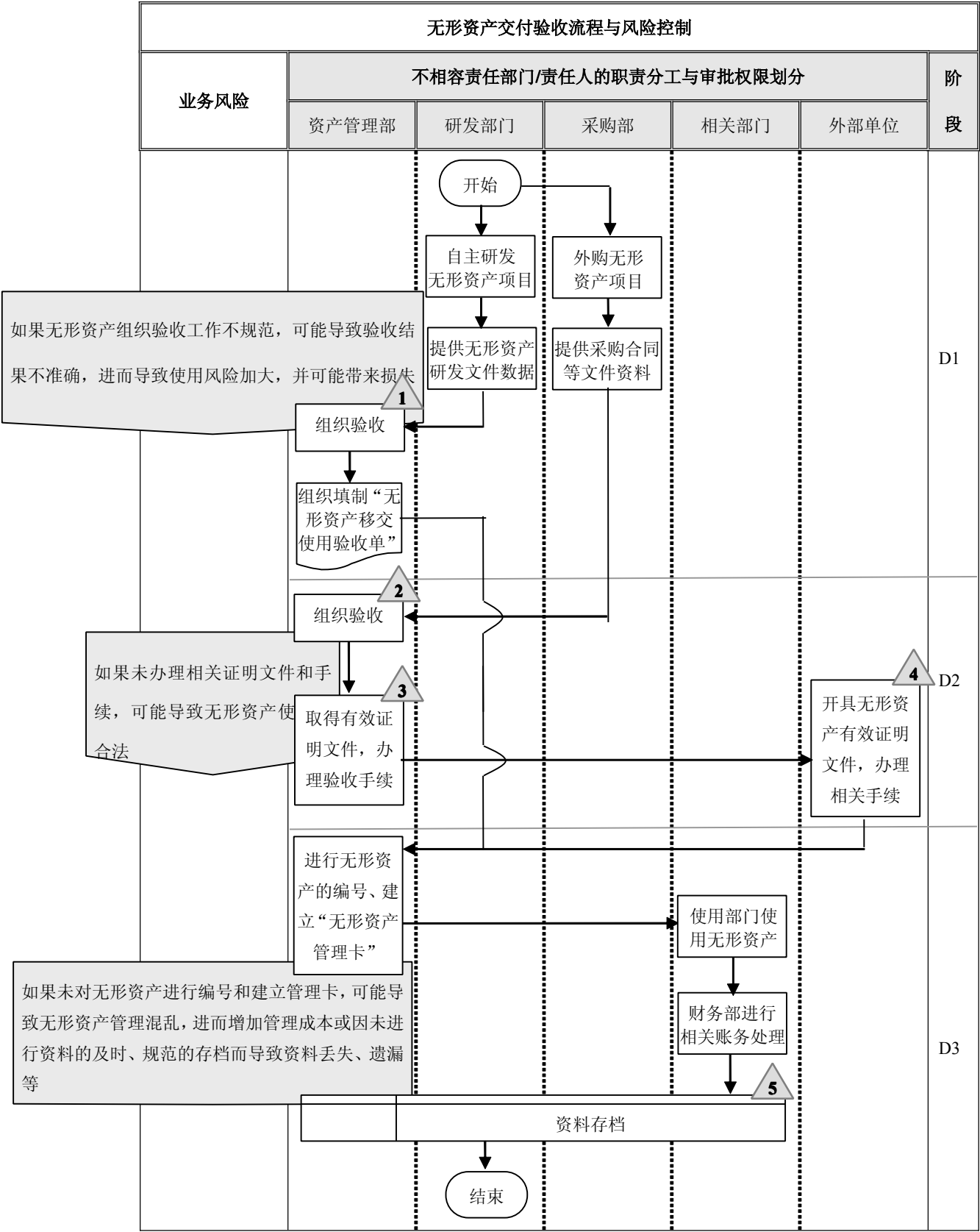


## 2. 无形资产投资预算流程控制表

无形资产投资预算流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 资产管理部根据无形资产的使用效果、生产经营发展目标等因素拟定无形资产的投资项目 2. 总经理组织由财务部、资产管理部等部门参加的会议，对《无形资产投资可行性研究报告》进行讨论，并提出修改意见
	D2	3. 总经理和董事长在授权范围内对《无形资产投资预算方案》进行审批，授权划分的依据是预算额度的大小或者无形资产投资项目的重要程度
相关规范	应建规范	<div>☐ 无形资产预算管理制度</div> <div>☐ 无形资产管理制度</div>
	参照规范	<div>☐ 《企业内部控制应用指引》</div> <div>☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</div> <div>☐ 《中华人民共和国商标法》</div> <div>☐ 《中华人民共和国专利法》</div> <div>☐ 《中华人民共和国著作权法》</div> <div>☐ 《企业会计准则——基本准则》</div> <div>☐ 《企业会计准则第 6 号——无形资产》</div>
文件资料		<div>☐ 《无形资产投资可行性研究报告》</div> <div>☐ 《无形资产投资预算方案》</div>
责任部门及责任人		<div>☐ 董事会、资产管理部</div> <div>☐ 董事长、总经理、资产管理部经理和其他工作人员</div>

7. 2. 2 无形资产交付验收流程

1. 无形资产交付验收流程与风险控制图



## 2. 无形资产交付验收流程控制表

无形资产交付验收流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 资产管理部组织无形资产研发部门、无形资产使用部门等部门针对自主研发的无形资产项目进行验收, 验收内容包括无形资产的价值、无形资产的有效期限、无形资产的使用风险等
	D2	2. 资产管理部组织采购部、无形资产使用部门等部门针对外购的无形资产项目进行验收, 验收内容包括无形资产的相关技术参数、无形资产的相关文件等 3. 资产管理部应针对无形资产的类型和性质, 及时向供应商或外部单位办理相关证明文件或使用手续。如果企业购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权, 需要取得土地使用权的有效证明文件; 除已经确认为投资性房地产外, 在尚未开发或建造自用项目前, 企业应当根据合同、土地使用权证办理无形资产的验收手续; 企业对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的无形资产均应办理相应的验收手续 4. 无形资产的供应商或无形资产产权和使用权交易的主管政府部门应根据国家和行业相关规定及时开具无形资产有效证明文件, 办理无形资产的交易、转让等手续
	D3	5. 资产管理部、无形资产研发部门、采购部以及无形资产使用部门根据本部门在无形资产验收中承担的角色, 整理、保管由本部门管理的文件资料, 并及时归档
相关规范	应建规范	☐无形资产交付使用验收制度
	参照规范	☐《企业内部控制应用指引》 ☐《内部会计控制规范——基本规范(试行)》 ☐《中华人民共和国商标法》 ☐《中华人民共和国专利法》 ☐《中华人民共和国著作权法》 ☐《企业会计准则——基本准则》 ☐《企业会计准则第6号——无形资产》
文件资料		☐“无形资产移交使用验收单” ☐“无形资产管理卡”
责任部门及责任人		☐ 资产管理部、无形资产研发部门(生产部、技术部等)、采购部、财务部、无形资产使用部门(销售部、公关部等) ☐ 资产管理部人员、无形资产研发部门人员、其他相关部门的人员

# 第8章 企业内部控制流程——长期股权投资

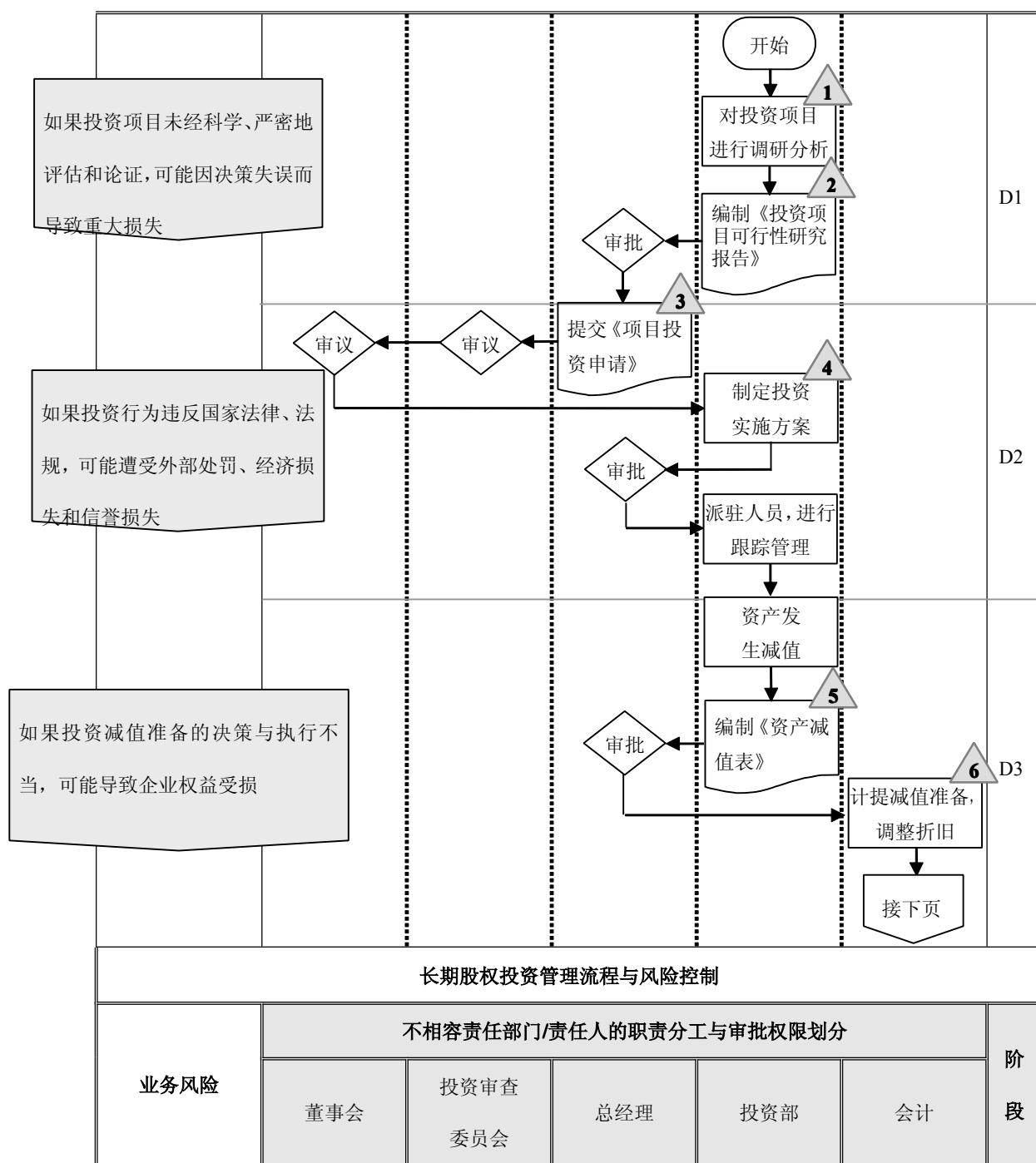
## 8.1 长期股权管理与审批控制

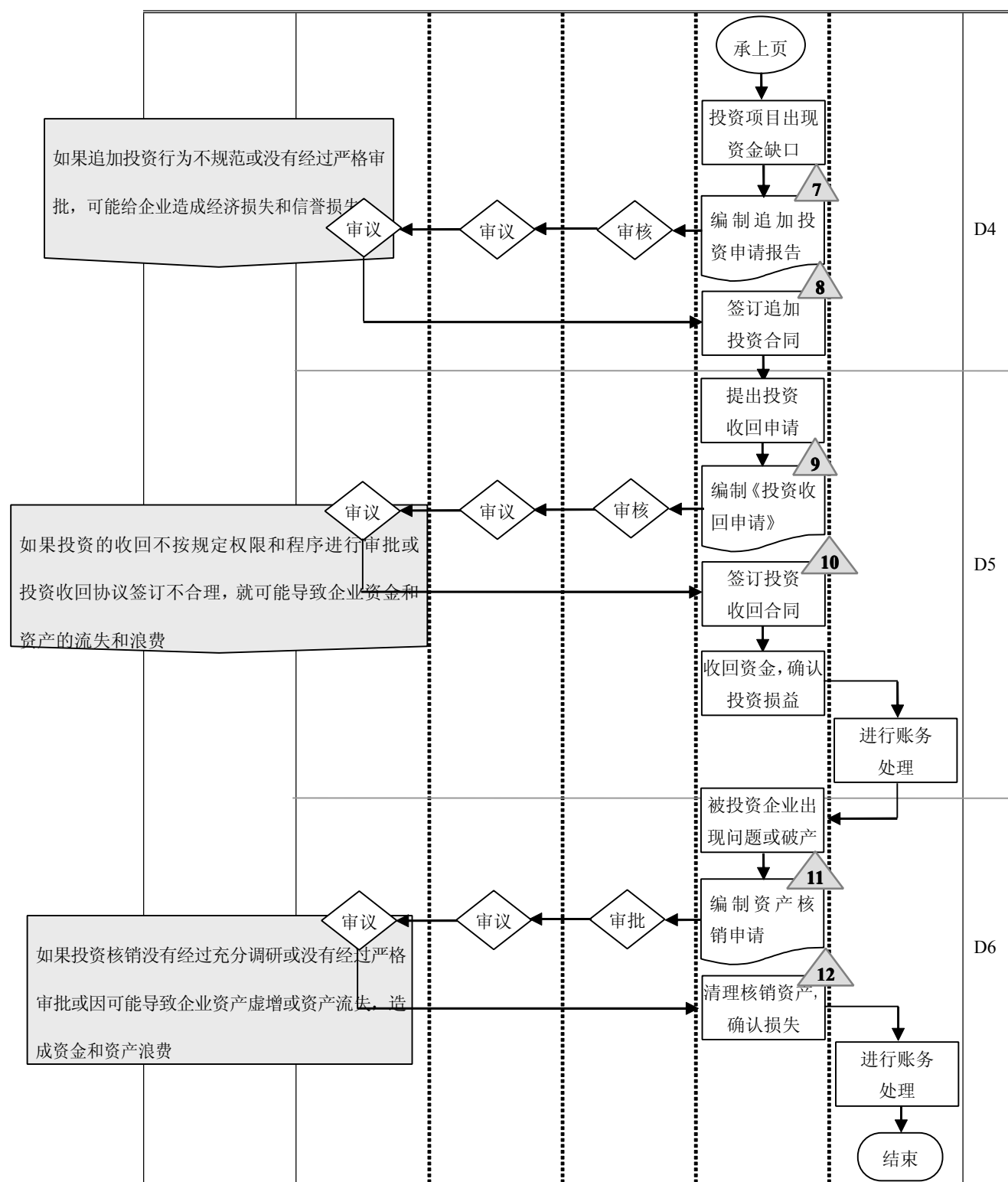
### 8.1.1 长期股权投资管理流程

1. 长期股权投资管理流程与风险控制图

长期股权投资管理流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	董事会	投资审查 委员会	总经理	投资部	会计	







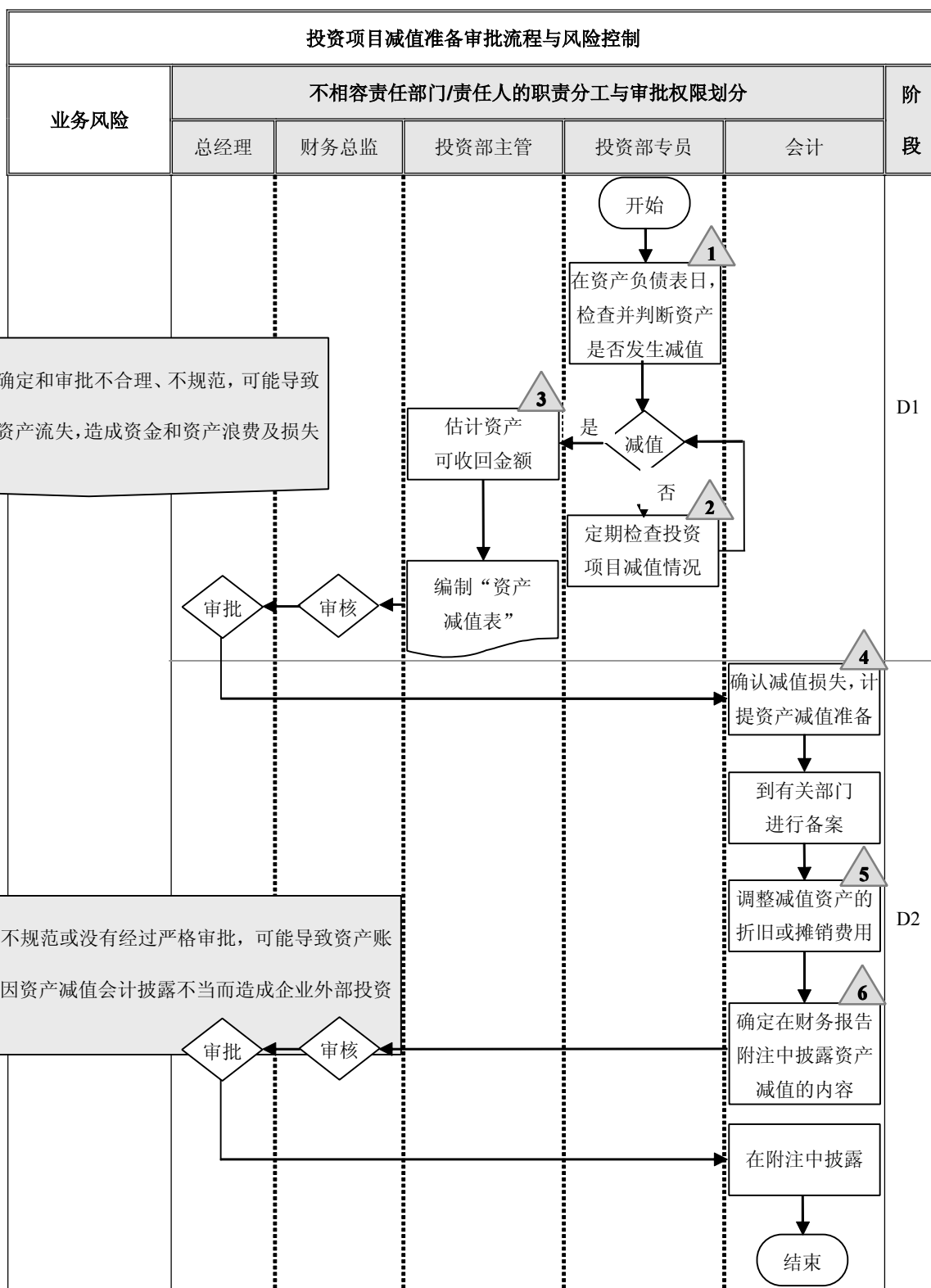
2. 长期股权投资管理流程控制表

长期股权投资管理流程控制	
控制事项	详细描述及说明

阶段控制	D1	1. 由投资部门相关人员对投资项目进行调研和分析, 对被投资企业资信情况进行调查或实地考察 2. 投资部对投资项目进行可行性研究, 编制《投资项目可行性研究报告》, 重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价
	D2	3. 由总经理向投资审查委员会和董事会提交《项目投资申请》 4. 《项目投资申请》批准后, 投资部制定投资实施方案
	D3	5. 投资项目资产发生减值, 投资部编制《资产减值表》 6. 会计计提减值准备, 调整折旧和摊销数额
	D4	7. 投资部编制《追加投资申请报告》 8. 《追加投资申请报告》被批准后, 投资部与被投资企业签订《追加投资合同》
	D5	9. 投资部编制《投资收回申请》 10. 《投资收回申请》批准后, 投资部与被投资企业签订《投资收回合同》
	D6	11. 投资部编制《资产核销申请》 12. 《资产核销申请》批准后, 投资部清理核销资产, 确认损失
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 长期股权投资管理制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业会计准则第 2 号——长期股权投资》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《投资项目可行性研究报告》 <input type="checkbox"/> 《项目投资申请》 <input type="checkbox"/> 《资产减值表》 <input type="checkbox"/> 《追加投资申请报告》 <input type="checkbox"/> 《投资收回申请》 <input type="checkbox"/> 《资产核销申请》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、投资审查委员会、投资部、财务部 <input type="checkbox"/> 总经理、投资部人员、会计

## 8. 1. 2 投资项目减值准备审批流程

### 1. 投资项目减值准备审批流程与风险控制图



2. 投资项目减值准备审批流程控制表

投资项目减值准备审批流程控制
----------------

控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 由投资部相关人员在资产负债表日检查并判断投资项目的资产是否发生减值 2. 投资部相关人员应定期检查投资项目的减值情况 3. 可收回金额应根据资产的公允价值减去处置费用后的净额与资产预计未来现金流量的现值两者之间的较高者确定
	D2	4. 资产的可收回金额低于其账面价值的，应当将资产的账面价值减记至可收回金额，减记的金额确认为资产减值损失，计入当期损益，同时计提相应的资产减值准备 5. 资产减值损失确认后，减值资产的折旧和摊销费用应当在未来期间做相应调整，使该资产在剩余使用寿命内系统分摊调整后的资产账面价值 6. 附注中披露与资产减值有关的信息包括： (1) 当期确认的各项资产减值损失金额； (2) 计提的各项资产减值准备累计金额
相关规范	应建规范	☐ 投资管理制度
	参照规范	☐ 《企业会计准则第 8 号——资产减值》
文件资料		☐ “资产减值表”
责任部门		☐ 财务部、投资部
及责任人		☐ 总经理、财务总监、投资部主管、投资部专员、会计

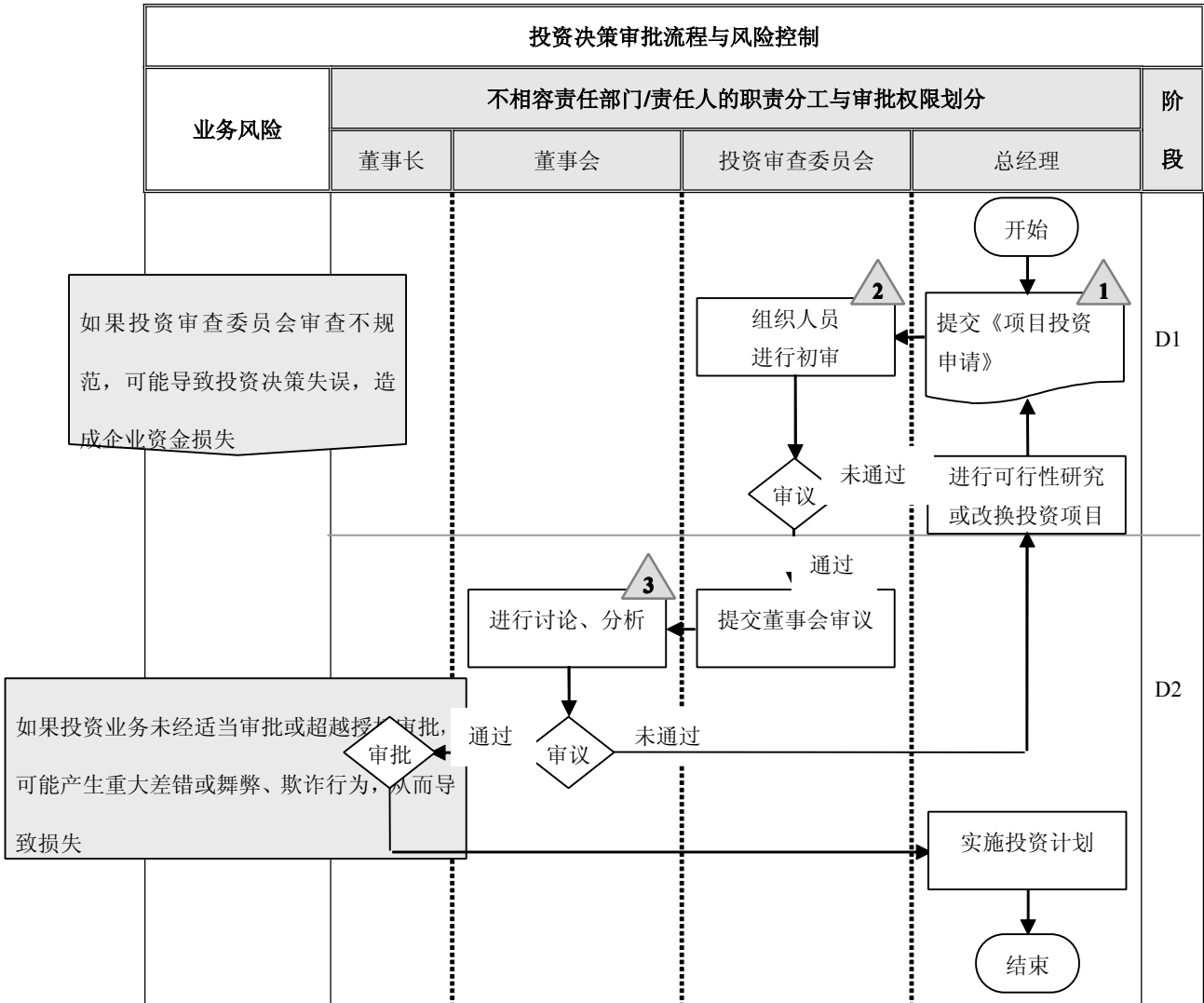


## 2. 投资评估分析流程控制表

投资评估分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 由投资部相关人员对投资项目进行分析与论证，对被投资企业资信情况进行实地考察</p> <p>2. 投资部相关人员还应考察被投资企业管理层或实际控制人的能力、资信等情况。投资项目如有其他投资者，应当根据情况对其他投资者的资信情况进行了解或调查</p>
	D2	<p>3. 投资部对投资项目进行可行性研究，编制《可行性研究报告》，重点对投资项目的目标、规模、投资方式、投资的风险与收益等作出评价</p> <p>4. 由总经理委托具有相应资质的专业机构对《可行性研究报告》进行独立评估，形成《评估报告》。重大投资项目必须委托具有相应资质的专业机构对可行性报告进行独立评估</p> <p>5. 专业机构提交《评估报告》后，总经理综合《可行性报告》提出意见和建议</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 投资评估管理规范</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《投资项目可行性报告》</p> <p>☐ 《评估报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 投资部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、投资部相关人员</p>

### 8. 2. 2 投资决策审批流程

1. 投资决策审批流程与风险控制图





## 2. 投资决策审批流程控制表

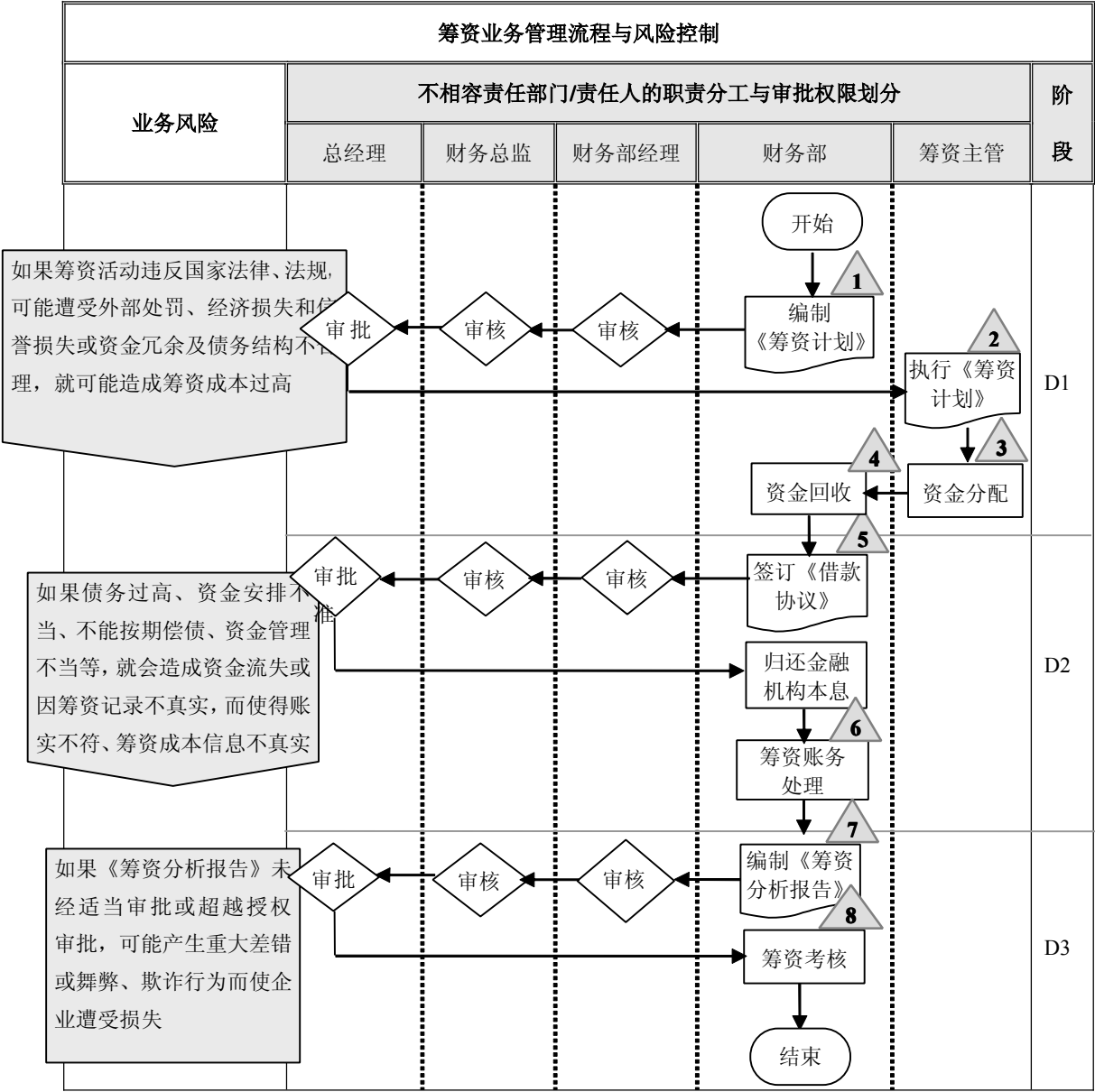
投资决策审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 由总经理提交《项目投资申请》，其中应包括《投资项目可行性报告》和《评估报告》</p> <p>2. 在初审过程中，应当审查下列内容：</p> <p>（1）拟投资项目是否符合国家有关法律、法规和相关调控政策，是否符合企业主营业务发展方向和投资的总体要求，是否有利于企业的长远发展</p> <p>（2）拟订的投资方案是否可行，主要的风险是否可控，是否采取了相应的防范措施</p> <p>（3）企业是否具有相应的资金能力和项目监管能力</p> <p>（4）拟投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回</p>
	D2	3. 董事会对投资审查委员会的审议结果进行审核
相关规范	应建规范	☐ 投资评估管理规范
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《项目投资申请》
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、投资审查委员会</p> <p>☐ 董事长、总经理</p>

# 第9章 企业内部控制流程——筹资

## 9.1 筹资与授权审批控制

### 9.1.1 筹资业务管理流程

1. 筹资业务管理流程与风险控制图

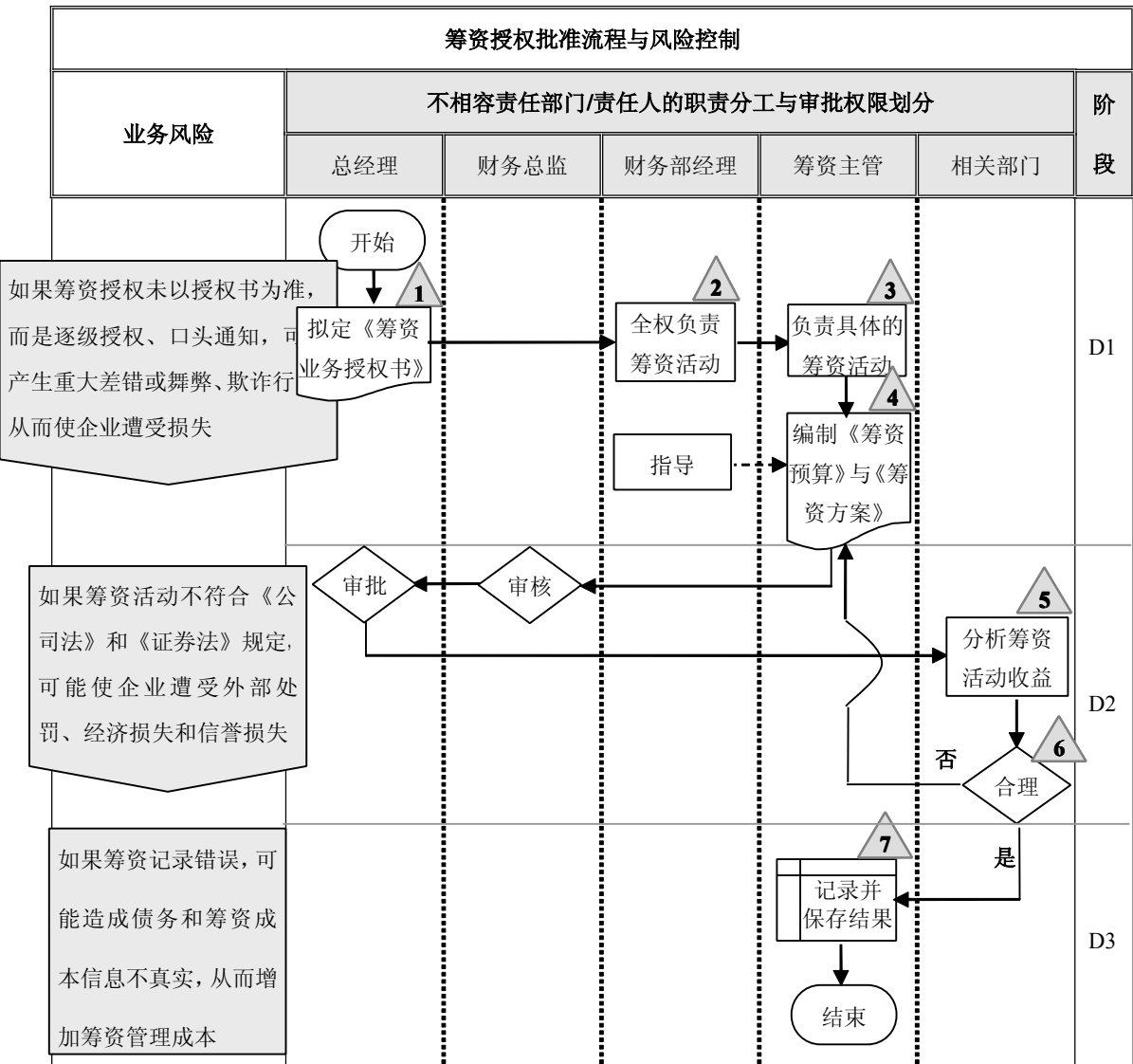


## 2. 筹资业务管理流程控制表

筹资业务管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 财务部每年根据下年度初步资金预算及有关资金安排预测资金使用情况，编制筹资计划报财务部经理、财务总监审核并报总经理审批</p> <p>2. 筹资主管根据筹资计划办理与相关金融机构的借款或融资业务手续，借款合同或融资合同的签订必须经总经理审批</p> <p>3. 筹资主管根据投资计划或各所属单位的资金使用计划，做好内部资金分割使用管理工作，并签订《分割使用协议》</p> <p>4. 财务部根据内部资金《分割使用协议》做好各所属单位资金及利息的回收工作</p>
	D2	<p>5. 财务部与金融机构签订《借款协议》，做好借款本息的核对与管理的工作，报财务部经理、财务总监审核并由总经理审批通过后，归还金融机构的本息</p> <p>6. 财务部根据审核后的相关会计凭证做好账务处理工作</p>
	D3	<p>7. 筹资主管根据资金使用状况及金融市场的变化编制《筹资分析报告》，报财务部经理、财务总监审核并报总经理审批</p> <p>8. 财务部经理定期或不定期对筹资主管的筹资工作进行考核，并将考核意见上报总经理</p>
相关规范	应建	☐ 筹资业务偿付控制制度
	规范	☐ 筹资决策审批过程书面记录制度
规范	参照	☐ 《企业会计准则——基本准则》
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<p>☐ 筹资计划</p> <p>☐ 借款协议</p> <p>☐ 筹资分析报告</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 财务部</p> <p>☐ 财务经理、筹资主管、总经理、财务总监</p>

## 9. 1. 2 筹资授权批准流程

1. 筹资授权批准流程与风险控制图



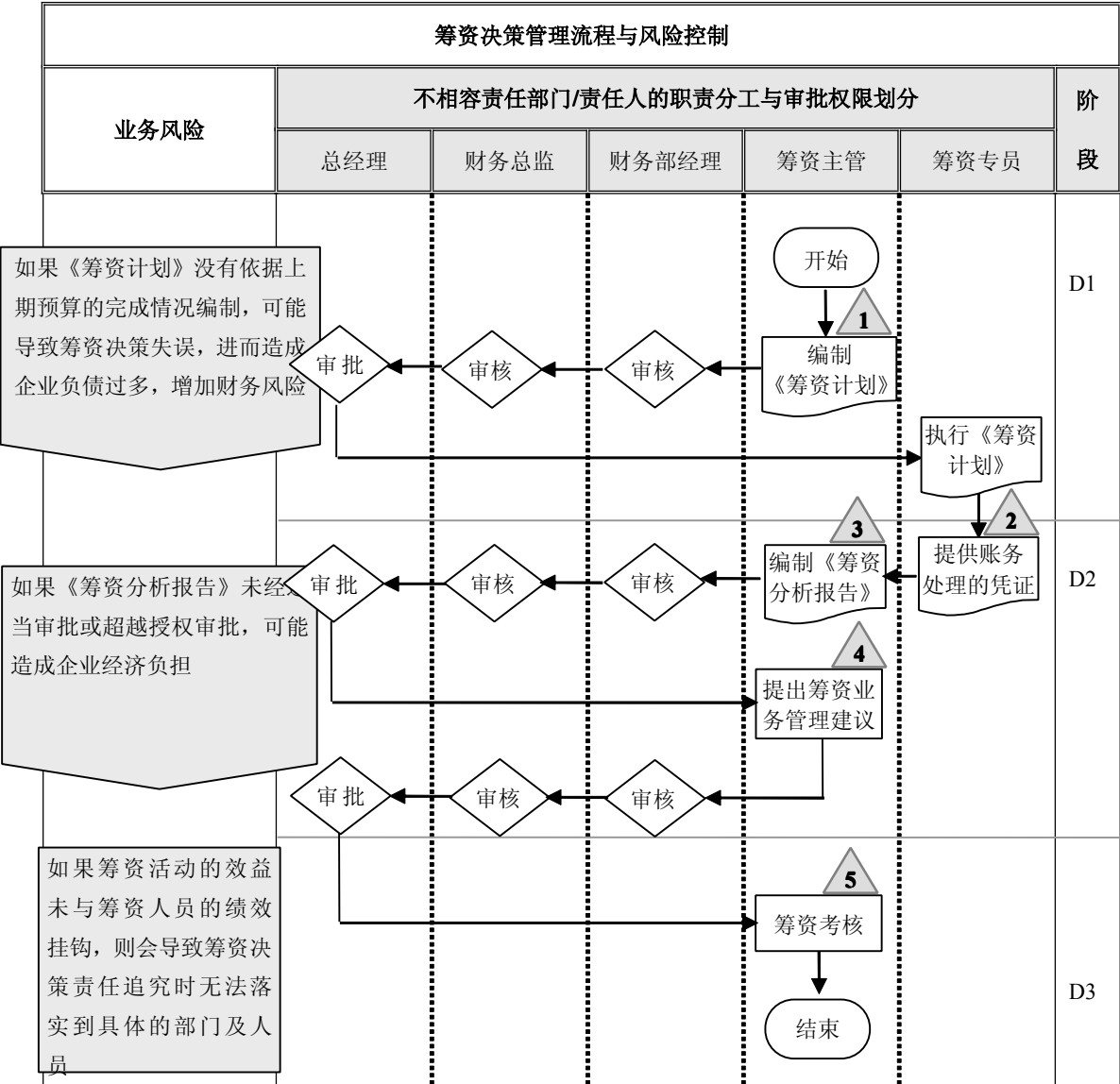
## 2. 筹资授权批准流程控制表

筹资授权批准流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 总经理拟定《筹资业务授权书》 2. 总经理授权财务部经理全权负责筹资活动 3. 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资活动，包括编制《筹资预算》与《筹资方案》 4. 筹资主管编制《筹资预算》，并针对具体筹资程序或筹资活动制定筹资方案，财务部经理进行相应的指导
	D2	5. 《筹资预算》和《筹资方案》得到财务总监的审核和总经理的审批后，企业应聘请法律顾问和财务顾问共同对该项筹资活动对未来净收益增加的可能性及筹资方式的合理性进行审核 6. 如果《筹资预算》和《筹资方案》不合理，筹资主管应对筹资预算和筹资方案重新修订；如果合理，应及时保管资料并执行《筹资预算》和《筹资方案》
	D3	7. 筹资主管负责以书面形式记录审核结果，并特别注明筹资的执行程序及应当办理的各项手续，以便于今后修改
相关规范	应建	☐ 筹资授权批准管理制度
	规范	☐ 筹资决策审批过程书面记录制度
规范	参照	☐ 《企业会计准则——基本准则》
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《筹资业务授权书》 ☐ 《筹资预算》 ☐ 《筹资方案》
责任部门及责任人		☐ 财务部 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、筹资主管

## 9.2 筹资决策与审批控制

### 9.2.1 筹资决策管理流程

1. 筹资决策管理流程与风险控制图

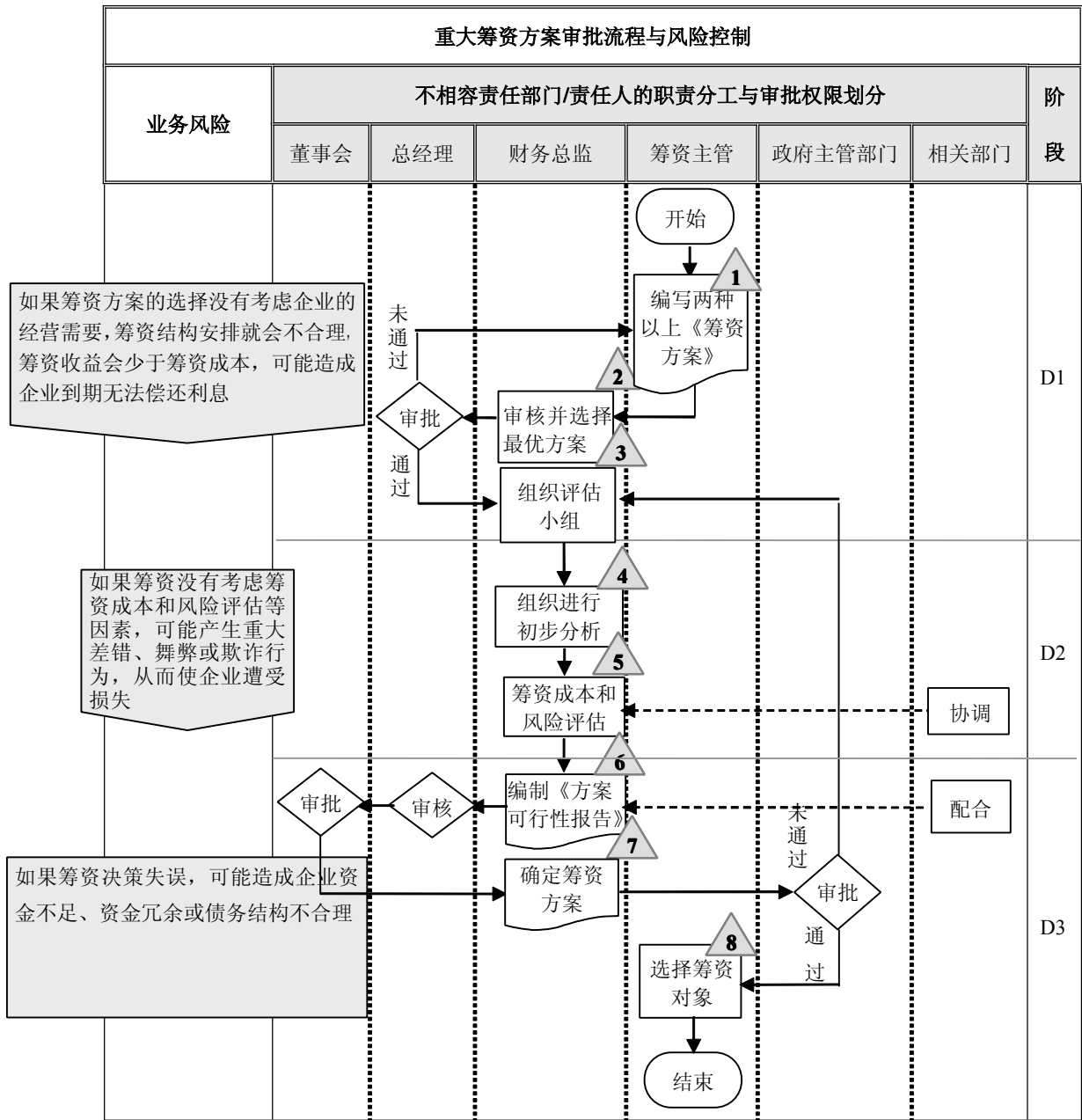


## 2. 筹资决策管理流程控制表

筹资决策管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部筹资主管每年根据公司下年度的利润预算、投资计划及有关资金安排预测公司的自由资金和长短期融资规模，编制《筹资计划》，按规定权限报批后执行
	D2	2. 筹资专员将相关凭证给财务部相关人员进行账务处理 3. 筹资主管根据公司资金状况和金融业务市场的变化编制《筹资分析报告》 4. 提出筹资业务管理建议，报送财务部经理、财务总监和总经理审核、审批
	D3	5. 筹资主管负责对筹资活动的执行进行考核，提出考核建议并进行考评
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 筹资决策流程管理制度 <input type="checkbox"/> 筹资决策责任追究制度 <input type="checkbox"/> 筹资方案制定办法
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》 <input type="checkbox"/> 《企业会计准则——基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《筹资计划》 <input type="checkbox"/> 《筹资分析报告》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 财务部 <input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、财务部经理、筹资主管、筹资专员

### 9. 2. 2 重大筹资方案审批流程

1. 重大筹资方案审批流程与风险控制图





## 2. 重大筹资方案审批流程控制表

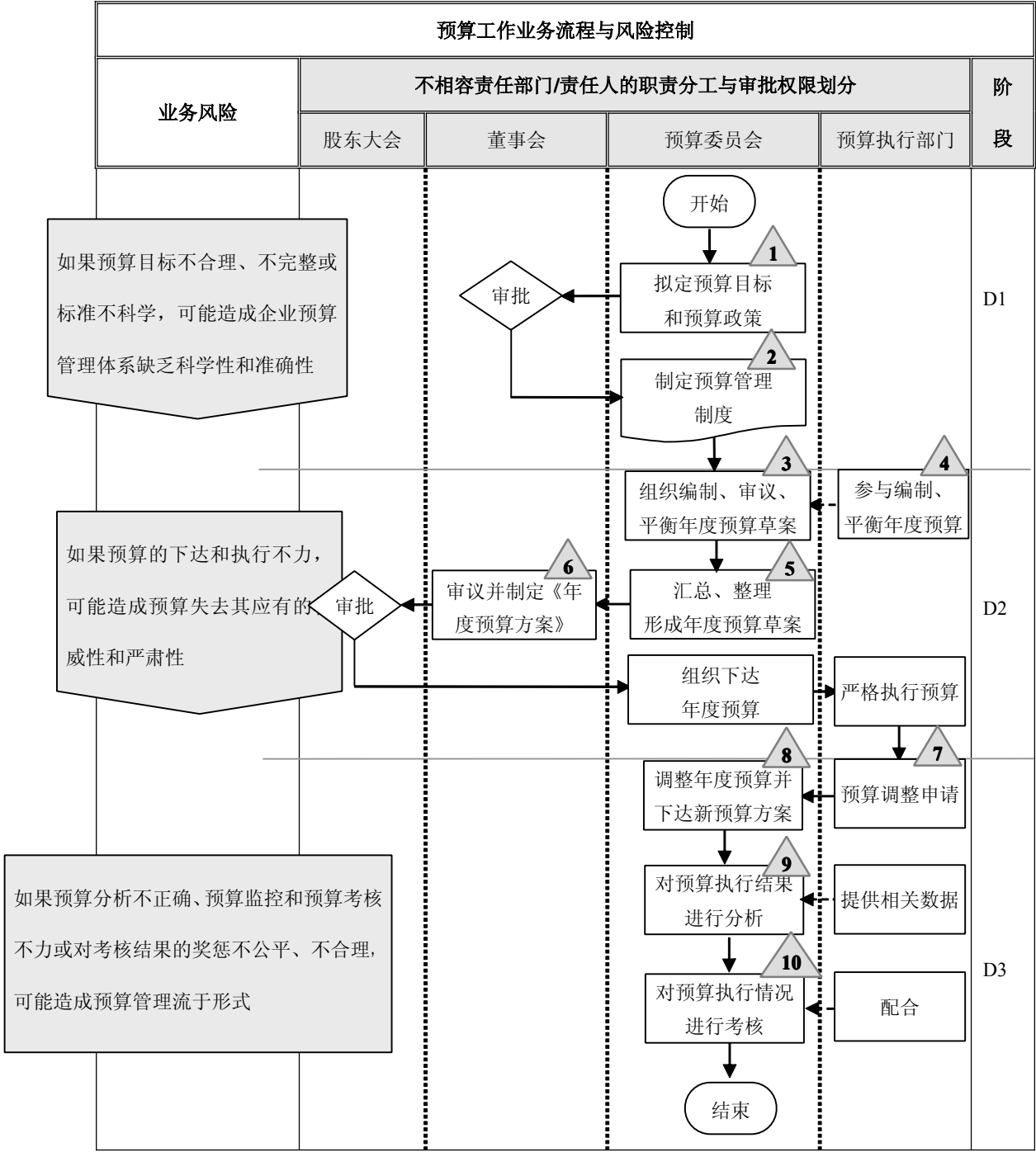
重大筹资方案审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 筹资主管编写两种以上的《筹资方案》，并报财务总监审核</p> <p>2. 财务总监审核并选择最优方案，并将选出的最优方案报总经理审批；如果无法选出最优方案，则将《筹资方案》返回筹资主管，重新对《筹资方案》进行修改</p> <p>3. 《筹资方案》经总经理审批后，由财务总监组织评估小组对《筹资方案》进行评估</p>
	D2	<p>4. 评估小组综合考虑筹资成本和风险评估等因素，编制《筹资方案风险评估报告》并对筹资方案进行比较分析</p> <p>5. 评估小组对筹资方案中的筹资成本和风险进行评估，相关部门进行协调</p>
	D3	<p>6. 财务总监编制《方案可行性报告》，并报总经理审核、董事会审批，相关部门予以配合</p> <p>7. 《方案可行性报告》得到总经理审批后，财务总监确定最终的筹资方案，并报政府主管部门进行审批</p> <p>8. 筹资主管根据通过的《筹资方案》开展筹资工作，选择筹资对象</p>
相关规范	应建规范	☐《筹资方案制定办法》
	参照规范	☐《企业内部控制应用指引》
	规范	☐《企业会计准则——基本准则》
文件资料		<p>☐《筹资方案》</p> <p>☐《方案可行性报告》</p> <p>☐《筹资方案风险评估报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 财务部、政府主管部门、相关部门</p> <p>☐ 总经理、财务总监、筹资主管</p>

# 第 10 章 企业内部控制流程——预算

## 10. 1 预算与授权批准控制

### 10. 1. 1 预算工作业务流程

1. 预算工作业务流程与风险控制图

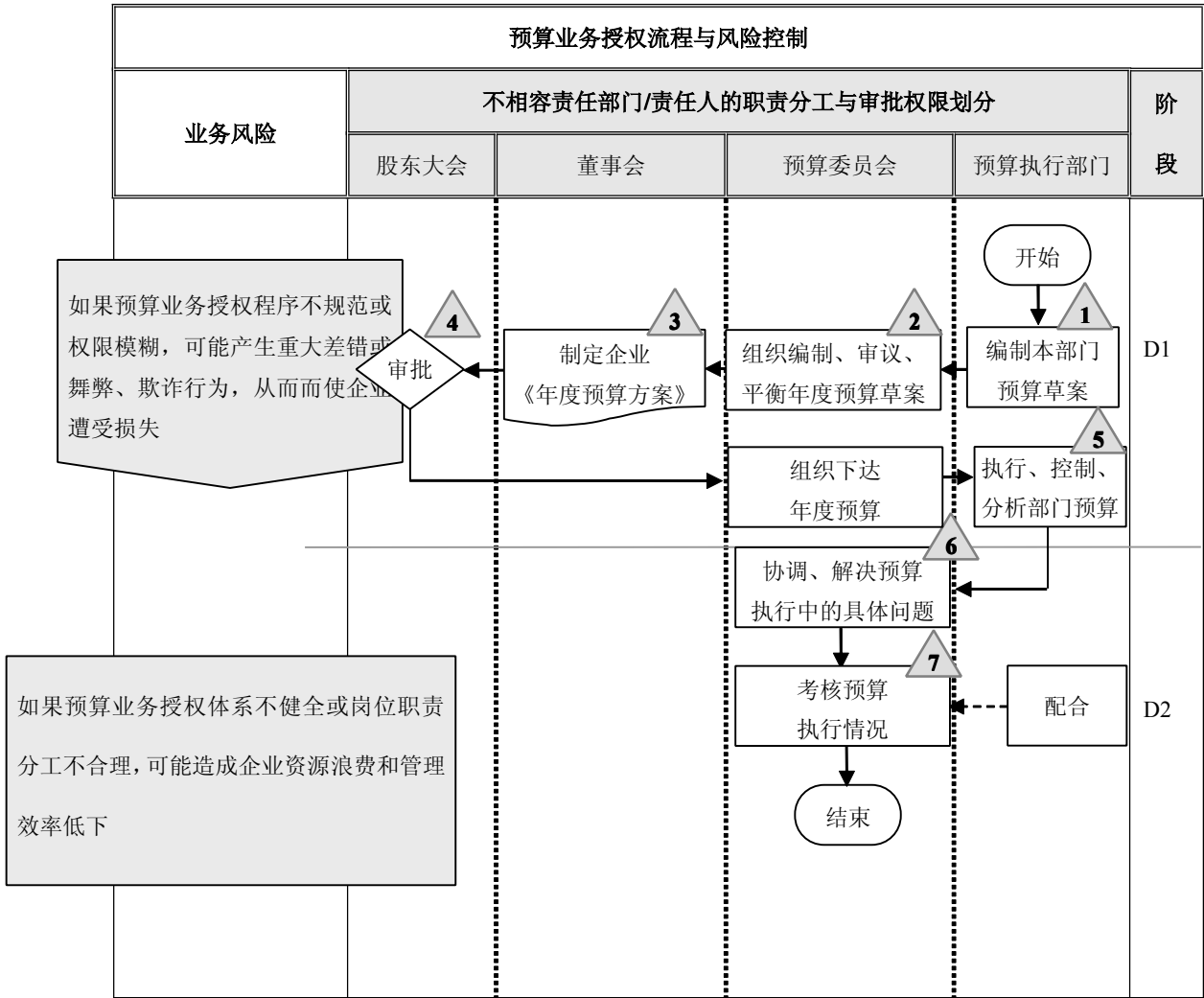


## 2. 预算工作业务流程控制表

预算工作业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 预算委员会根据企业战略和企业目标拟定企业预算目标和预算政策 2. 制定预算管理制度，明确预算管理的具体措施和办法
	D2	3. 预算委员会组织召开预算平衡会议，审议、平衡年度预算草案 4. 预算执行部门负责编制本部门的年度预算，并参加预算平衡会议 5. 预算委员会根据会议审议结果编制企业《年度预算方案》，提交董事会 6. 董事会根据企业经营发展战略和企业目标制定《年度预算方案》，交股东大会审批
	D3	7. 预算执行部门根据市场变动情况和实际工作需要，提出预算调整申请 8. 预算委员会审核执行部门提交的申请，对预算进行调整，并下达新预算方案 9. 预算委员会根据预算执行部门提交的《预算执行报告》对预算执行结果进行分析 10. 预算委员会根据企业相关规定就预算执行情况制定考核方案，提交人力资源部对预算执行部门进行奖惩
相关规范	应建规范	☐ 预算管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《年度预算方案》 ☐ 《预算执行报告》 ☐ “预算调整申请表”
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门 ☐ 各预算执行部门人员

10. 1. 2 预算业务授权流程

1. 预算业务授权流程与风险控制图



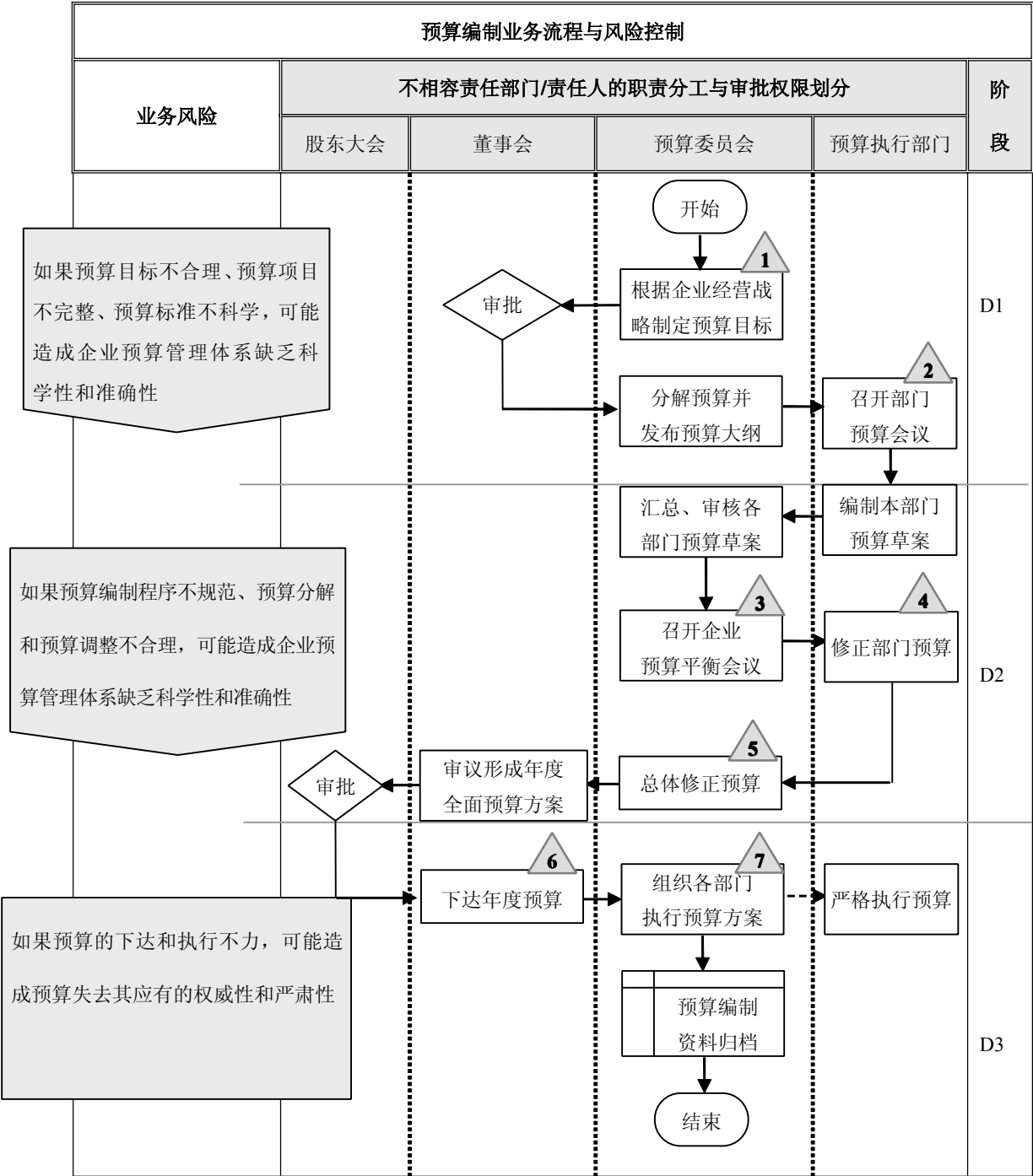
## 2. 预算业务授权流程控制表

预算业务授权流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 企业内部生产、投资、筹资、物资管理、人力资源、市场营销等业务部门在预算委员会的领导下，具体负责本部门业务预算的编制工作，并配合预算委员会做好企业总预算的综合平衡工作</p> <p>2. 企业预算委员会主要负责拟订预算目标和预算政策；制定预算管理的具体措施和办法；组织编制、审议、平衡年度等预算草案</p> <p>3. 董事会即企业决策机构负责制定企业《年度预算方案》</p> <p>4. 股东大会即企业的最高权力机构负责审批企业《年度预算方案》</p> <p>5. 企业内部生产、投资、筹资、物资管理、人力资源、市场营销等业务部门在预算委员会的领导下，具体负责本部门业务预算的执行、控制、分析等工作</p>
	D2	<p>6. 预算委员会负责协调、解决预算执行中的具体问题</p> <p>7. 预算委员会负责考核预算执行情况，督促完成预算目标；各预算执行部门负责配合预算委员会做好企业总预算的综合平衡、控制、分析、考核等工作</p>
相关规范	应建规范	☐ 预算管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《年度预算方案》
责任部门及责任人		<p>☐ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门</p> <p>☐ 各预算执行部门人员</p>

## 10. 2 预算编制与审批控制

### 10. 2. 1 预算编制业务流程

1. 预算编制业务流程与风险控制图

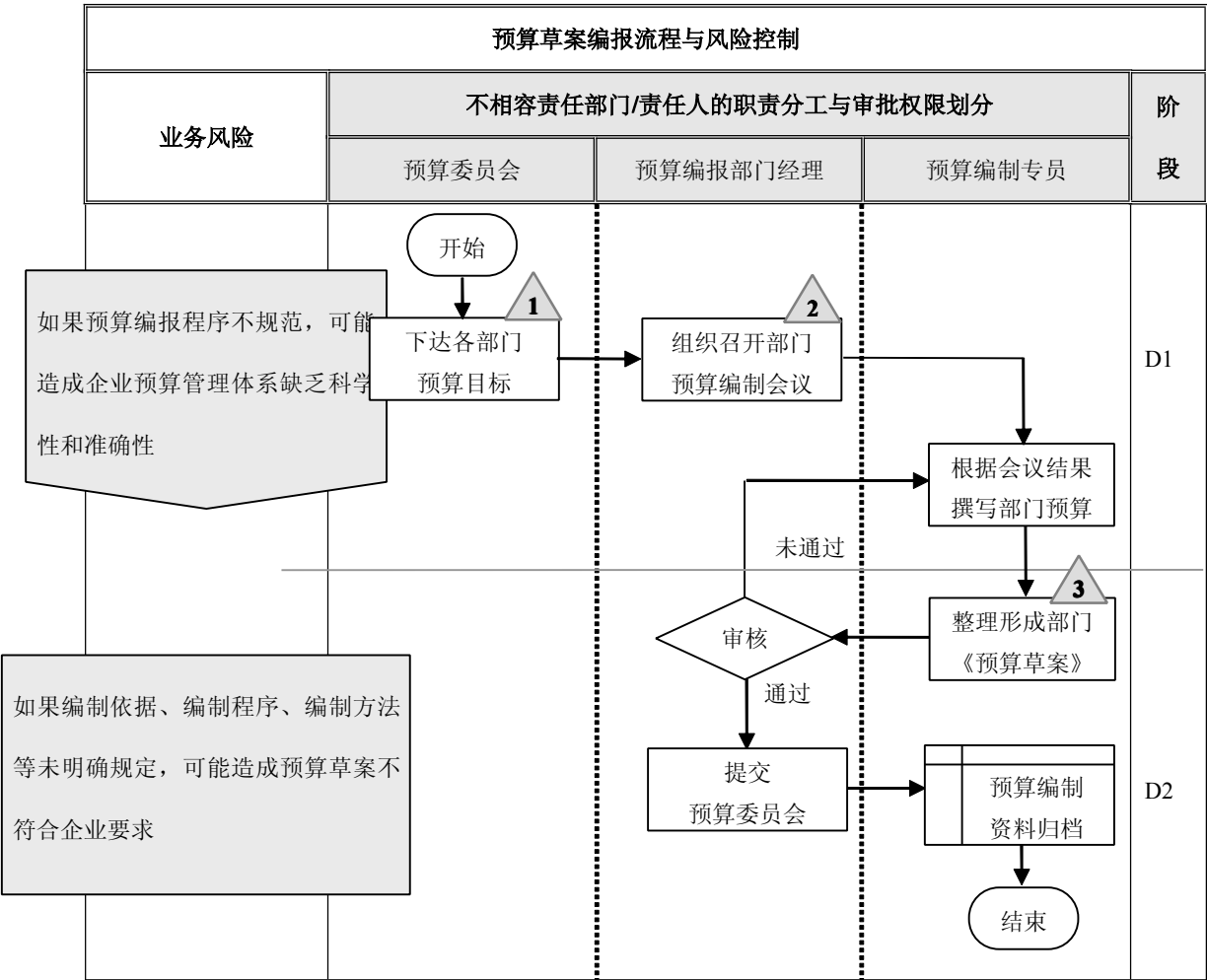


## 2. 预算编制业务流程控制表

预算编制业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 预算委员会根据预算目标制定各部门的预算目标和编制要求 2. 各部门根据预算委员会发布的预算大纲，组织召开部门预算会议，讨论本部门预算的编制情况
	D2	3. 预算委员会组织召开预算平衡会议，各部门经理及相关人员参与 4. 各部门根据预算平衡会议讨论的结果修正本部门的预算 5. 预算委员会根据各部门修正后的预算，形成总体修正预算，提交董事会审议
	D3	6. 企业年度全面预算方案经股东大会审批后，由董事会下达年度预算 7. 预算委员会组织并监督各部门预算的执行
相关规范	应建	☐ 预算管理制度
	规范	☐ 预算编制规定
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《年度全面预算方案》 ☐ 《各部门预算草案》
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、预算委员会、预算执行部门、财务部 ☐ 各预算执行部门人员、财务部人员

10. 2. 2 预算草案编报流程

1. 预算草案编报流程与风险控制图





## 2. 预算草案编报流程控制表

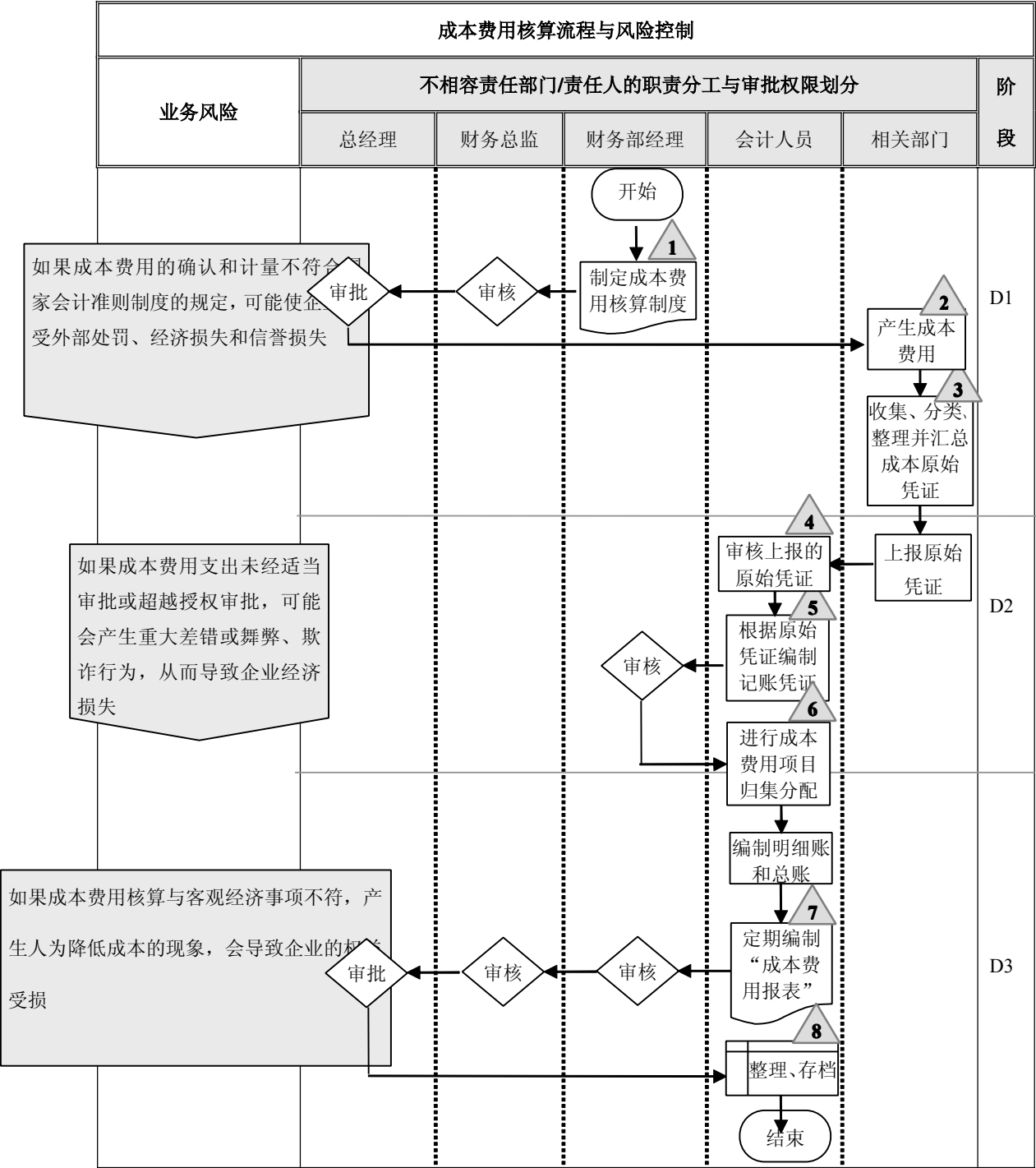
预算草案编报流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 预算委员会应当在企业战略的指导下，以上一年度实际状况为基础，结合本企业业务发展情况，综合考虑预算期内经济政策变动、行业市场状况、产品竞争能力、内部环境变化等因素对生产经营活动可能造成的影响，根据各部门业务特点和工作实际，编制相应的预算目标</p> <p>2. 预算执行部门经理组织召开本部门的预算编制会议</p>
	D2	<p>3. 人力资源部根据年度招聘计划、培训计划等编制本部门的预算方案；销售部根据销售目标及销售计划编制本部门的预算方案；生产部根据生产计划编制本部门的预算方案；采购部根据销售计划、生产计划编制本部门的采购预算；财务部根据销售成本预算、营业收入预算及销售管理财务费用预算编制年度损益预算；根据年度产销库存计划、资本支出计划及债务偿还计划等资料编制资金运用计划</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 预算管理制度</p> <p>☐ 《预算草案编报实施细则》</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《生产计划》</p> <p>☐ 《销售计划》</p> <p>☐ 《采购计划》</p> <p>☐ 《年度预算目标》</p> <p>☐ 《各部门预算草案》</p> <p>☐ 《招聘计划》</p> <p>☐ 《培训计划》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 预算委员会、预算执行部门</p> <p>☐ 预算编制专员</p>

# 第 11 章 企业内部控制流程——成本费用

## 11. 1 成本费用核算与控制

### 11. 1. 1 成本费用核算流程

1. 成本费用核算流程与风险控制图

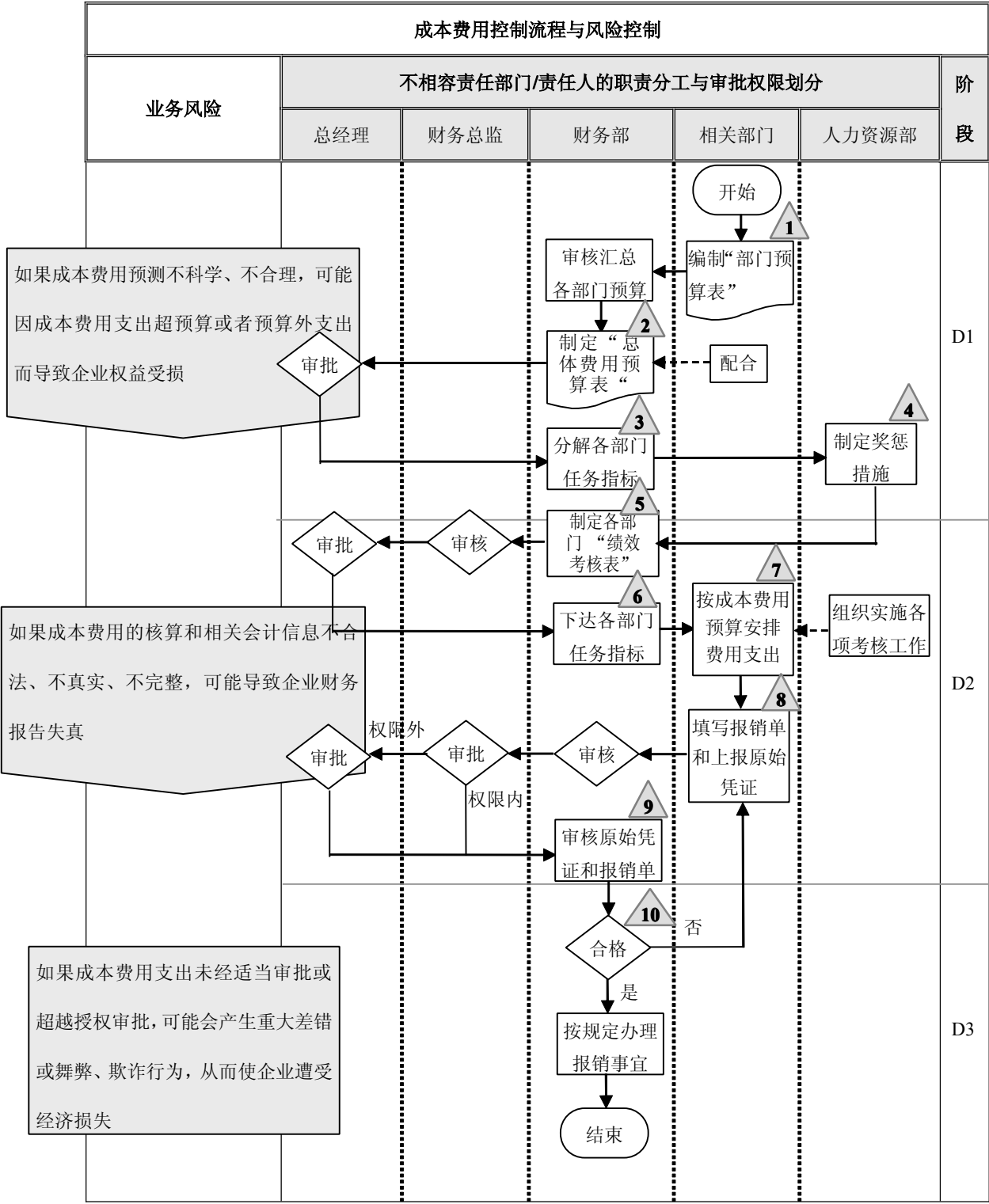


## 2. 成本费用核算流程控制表

成本费用核算流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部经理制定成本费用核算制度，并报财务总监审核、总经理审批 2. 成本费用核算制度得到总经理审批后，各相关部门依照成本费用核算制度严格执行 3. 各成本费用产生部门对成本费用产生的原始凭证进行收集、分类、整理并汇总
	D2	4. 会计审核成本费用产生部门上报的原始凭证 5. 会计审核原始凭证无误后编制记账凭证，并报财务部经理进行审核 6. 记账凭证得到财务部经理审核通过后，会计进行成本费用项目的归集和分配
	D3	7. 财务部会计定期编制“成本费用报表”，并报财务部经理和财务总监审核、总经理审批 8. 会计对成本费用核算中各类文件进行整理、归档
相关规范	应建	☐ 成本费用核算制度
	规范	☐ 成本核算费用确认制度
	参照	☐ 《企业会计准则——基本准则》
规范	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “成本费用报表”
责任部门		☐ 财务部、相关部门
及责任人		☐ 总经理、财务总监、财务部经理、会计

11. 1. 2 成本费用控制流程

1. 成本费用控制流程与风险控制图



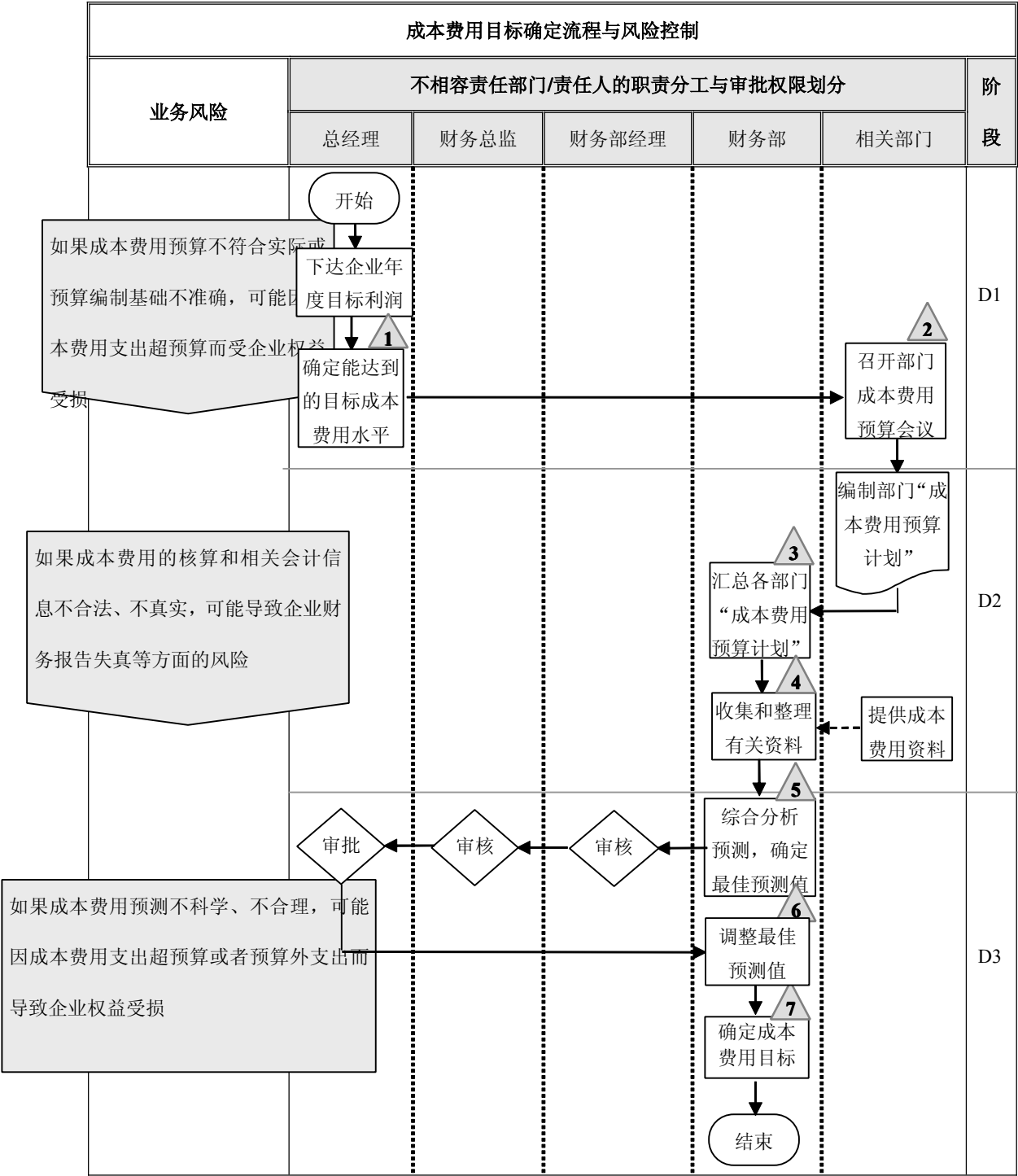
## 2. 成本费用控制流程控制表

成本费用控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 各个部门编制“部门预算表”，报送给财务部相关人员进行审核 2. 财务部根据各个部门提供的资料和各类数据，汇总编制总体的费用预算表，报送总经理审批 3. 公司“总体费用预算表”得到总经理审批后，财务部负责分解各部门任务指标 4. 人力资源部根据公司“总体费用预算表”制定奖惩措施
	D2	5. 财务部比较各部门经营成果和各部门任务指标，制定各部门“绩效考核表” 6. 财务部下达各部门的任务指标 7. 相关部门按成本费用预算安排费用支出，人力资源部组织实施各项考核工作 8. 相关部门填写报销单和上报原始凭证 9. 申请得到审批以后，财务部审核原始凭证和报销单
	D3	10. 财务部对原始凭证和报销单进行审核，如果合格，财务部按规定办理报销事宜；如果不合格，则将报销申请单和原始凭证返还给相关部门，让相关部门重新补办相关手续和递交相关凭证
相关规范	应建规范	☐ 成本费用核算制度
	参照规范	☐ 企业会计制度 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ “部门预算表” ☐ “总体费用预算表” ☐ “绩效考核表”
责任部门及责任人		☐ 财务部、人力资源部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监

11. 2 成本费用目标与预测控制

11. 2. 1 成本费用目标确定流程

1. 成本费用目标确定流程与风险控制图

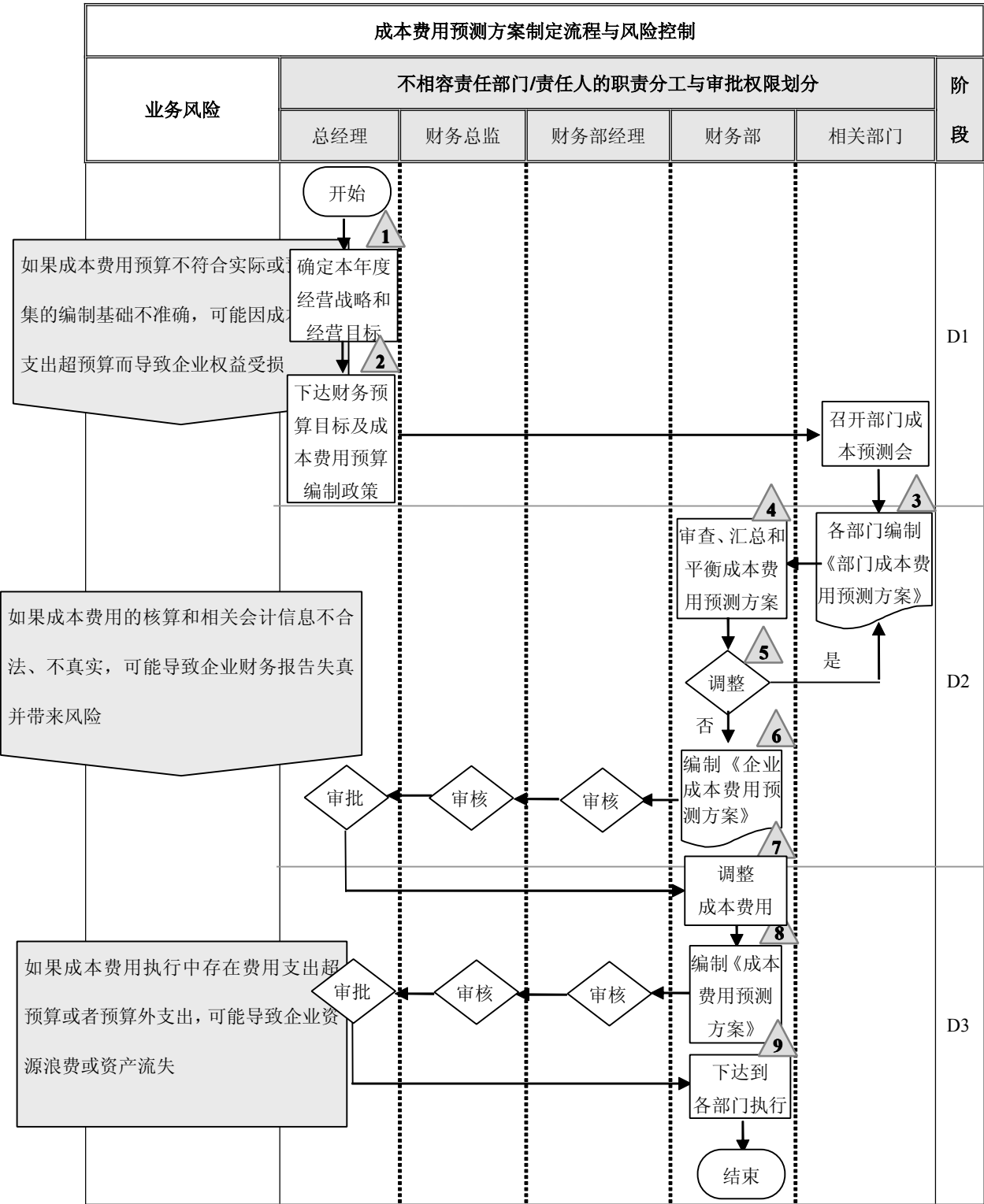


## 2. 成本费用目标确定流程控制表

成本费用目标确定流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 总经理依据企业目标利润，结合未来可能出现的变化因素，测算企业在现有条件下的成本费用目标 2. 各部门根据成本费用预测的目标召开部门成本费用预算会
	D2	3. 财务部汇总各部门的“成本费用预算计划” 4. 财务部负责收集以往的成本费用资料和企业外部的成本费用资料
	D3	5. 财务部根据预测目标、内容、要求和所掌握的资料选择相应的预测方法，分别对数据进行定量和定性分析，并确定最佳的预测值，报送财务部经理、财务总监和总经理进行审核、审批 6. 财务部根据财务总监和总经理的审议意见，将推算的目标成本费用和按指标数据测算的成本费用目标进行比较和分析，确定最为合理的预测值 7. 财务部根据调整后的预测值，编制“成本费用目标实施表”
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 成本费用核算制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 企业会计制度 <input type="checkbox"/> 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<input type="checkbox"/> “成本费用预算计划” <input type="checkbox"/> “成本费用目标实施表”
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 财务部、相关部门 <input type="checkbox"/> 总经理、财务总监、财务部经理

11. 2. 2 成本费用预测方案制定流程

1. 成本费用预测方案制定流程与风险控制图





2. 成本费用预测方案制定流程控制表

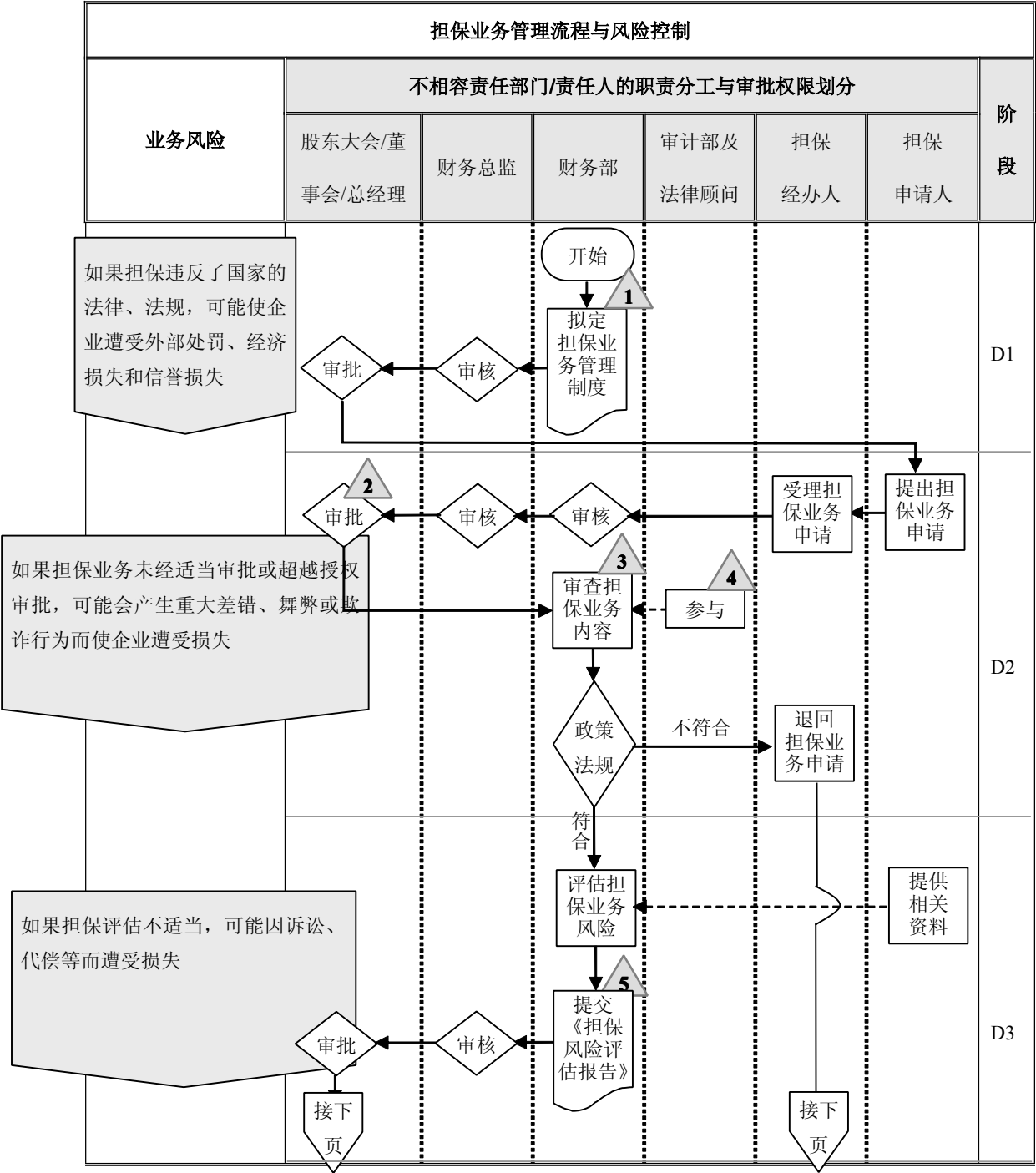
成本费用预测方案制定流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 总经理根据上一年度经营情况及本年度市场环境发展趋势确定本年度的经营战略和经营目标 2. 总经理将财务预算目标及成本费用预算编制的政策下达到各部门
	D2	3. 各部门按照公司下达的财务预算目标和政策, 编制本部门详细的成本费用预算方案, 并上报公司财务部 4. 财务部对各部门上报的成本费用预算方案进行审查、汇总和平衡 5. 审查过程中, 财务部门对发现的问题提出调整意见, 如果需要调整, 则反馈给相应部门进行相应的调整 6. 财务部在各部门修正调整的基础上重新汇总, 编制企业的成本费用预算方案, 上报公司总经理审核
	D3	7. 财务部根据总经理审批的意见调整成本费用预算 8. 财务部正式编制成本费用预算方案, 提交总经理审批 9. 财务部将总经理批准的成本费用预算下达到各部门执行
相关规范	应建	☐ 成本费用预算管理制度
	规范	☐ 《成本费用预测方案制定办法》
规范	参照	☐ 企业会计制度
	规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《部门成本费用预测方案》 ☐ 《企业成本费用预测方案》
责任部门		☐ 财务部、相关部门
及责任人		☐ 总经理、财务总监、财务部经理

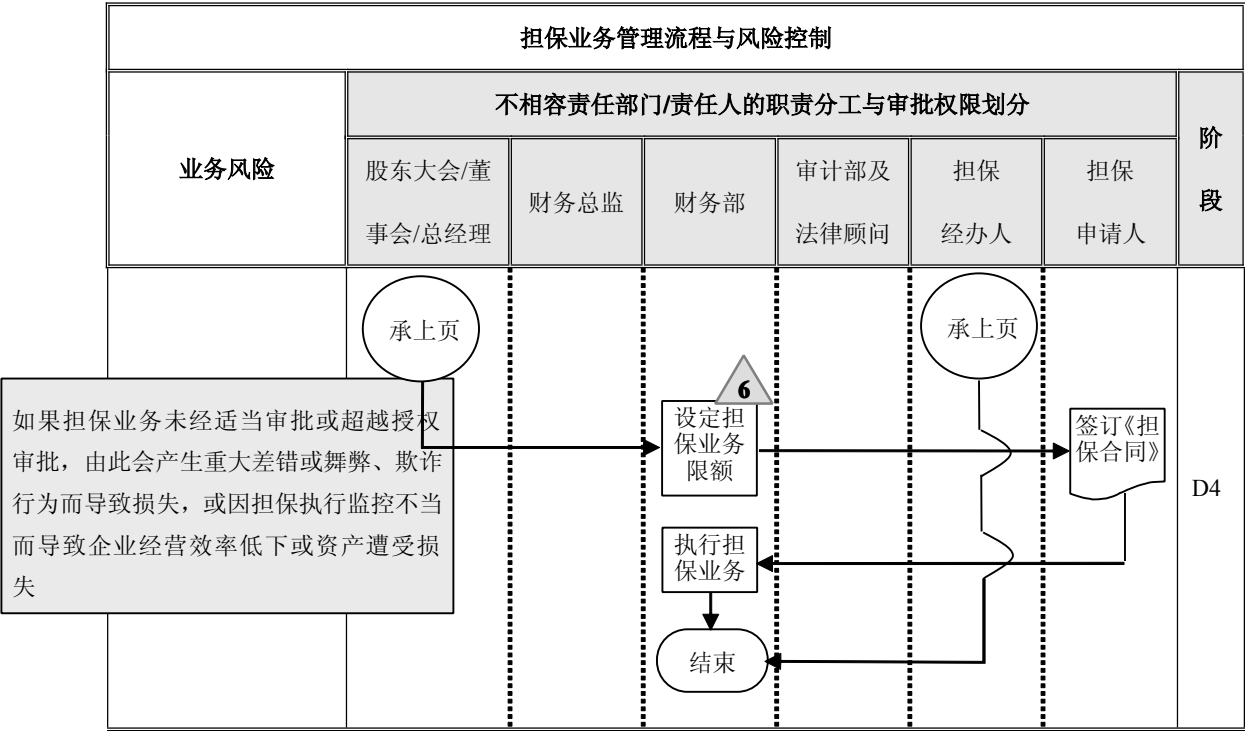
# 第 12 章 企业内部控制流程——担保

## 12. 1 担保与评估审批控制

### 12. 1. 1 担保业务管理流程

1. 担保业务管理流程与风险控制图



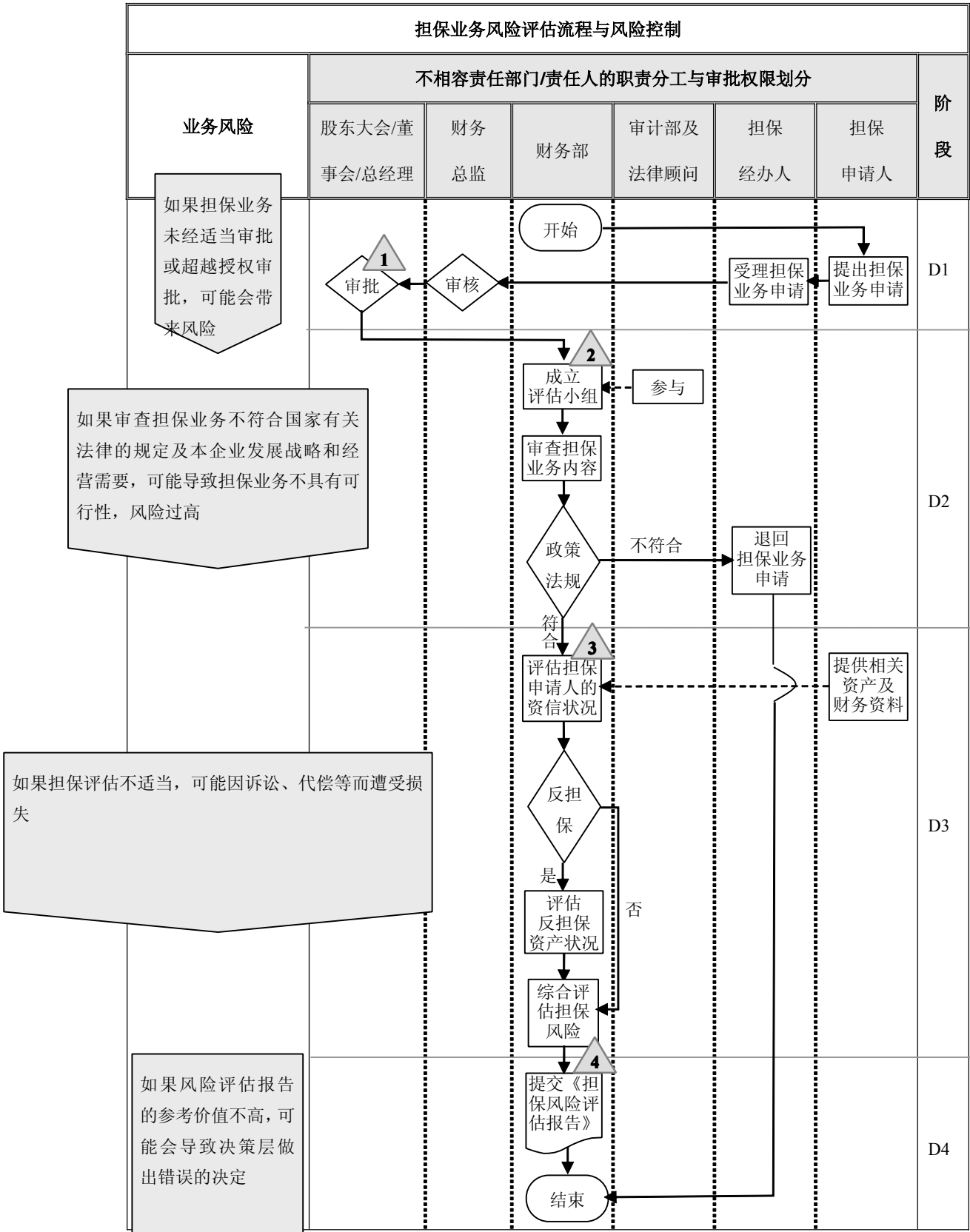


## 2. 担保业务管理流程控制表

担保业务管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业为了防范担保业务风险，确保担保业务符合国家相关法律、法规，需制定担保业务管理制度对担保业务的开展进行规范
	D2	2. 企业各项担保业务必须经过董事会或股东大会批准，企业任何部门或个人均无权代表企业提供担保服务 3. 审查担保业务是否符合国家有关法律、法规及企业发展战略和经营的需要 4. 审计部及法务部相关人员参与对担保业务的审查
	D3	5. 《担保风险评估报告》的主要内容包括担保申请人提出担保的经济背景、接受担保业务的利弊分析、拒绝担保业务的利弊分析、担保业务的评估结论及建议等
	D4	6. 综合考虑担保业务的可接受风险水平，设定担保风险限额
相关规范	应建规范	☐ 担保业务管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国担保法》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《担保风险评估报告》 ☐ 《担保合同》
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、财务部、审计部、法务部 ☐ 董事长、总经理、财务总监、担保业务经办人、法律顾问

12. 1. 2 担保业务风险评估流程

1. 担保业务风险评估流程与风险控制图



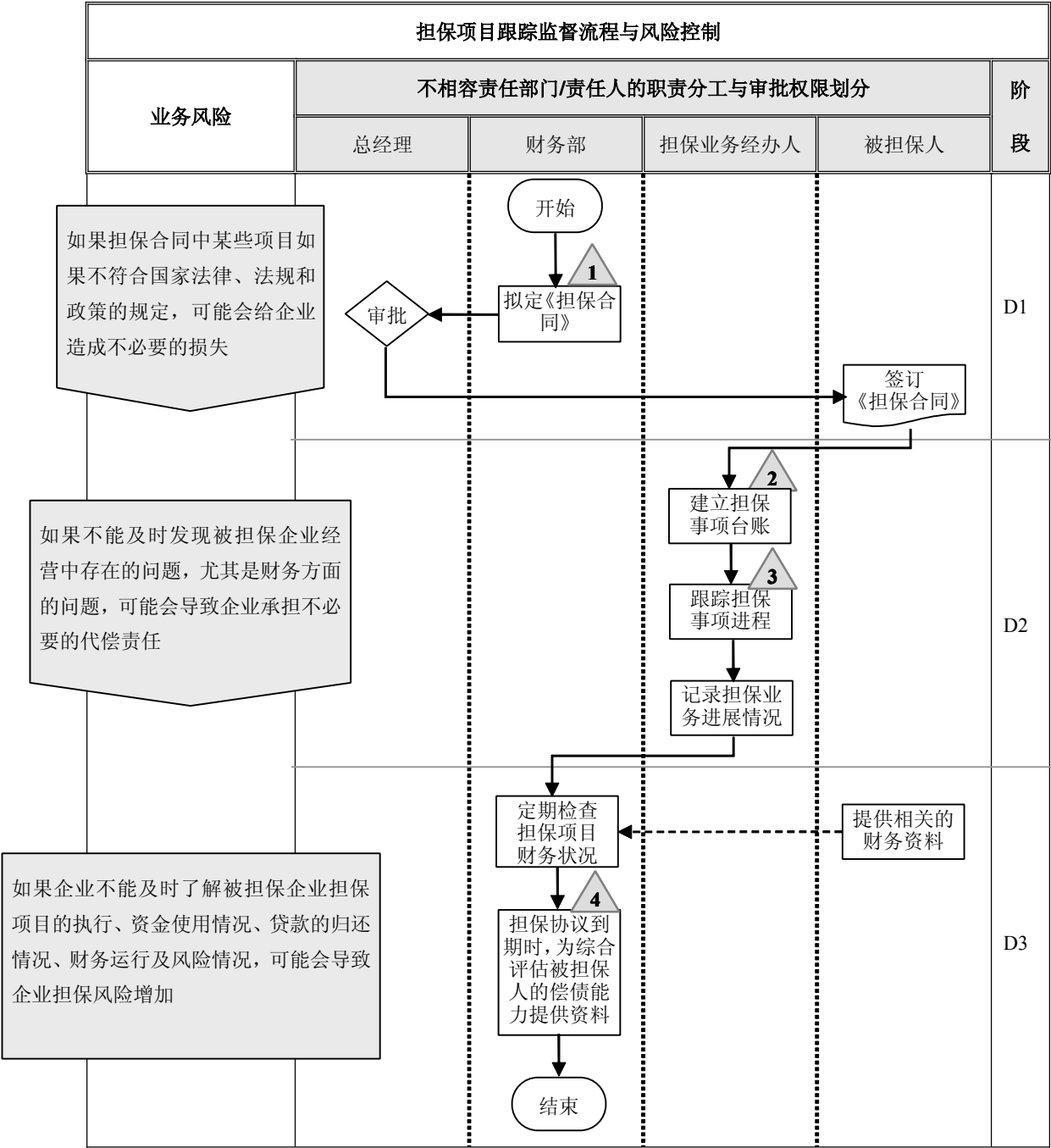
## 2. 担保业务风险评估流程控制表

担保业务风险评估流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业各项担保业务必须经董事会或股东大会批准，企业任何其他部门或个人均无权代表企业提供担保业务
	D2	2. 对担保风险进行评估时，要成立风险评估小组，小组成员主要包括财务部相关负责人、审计部及法务部相关人员，需要收集的相关资料主要包括以下六个方面  (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、反映与本企业有关联关系的资料等基础性资料  (2) 担保申请书、担保业务的资金使用计划或项目资料  (3) 近_____年经审计的财务报告等财务资料  (4) 申请担保人的资信等级评估报告及还款能力分析报告等资料  (5) 申请担保人与债权人签订的主合同复印件  (6) 申请担保人提供反担保的条件和相关资料
	D3	3. 评估申请担保人的资信状况，评估内容一般包括申请人的基本情况、资产质量、经营情况、行业前景、偿债能力、信用状况以及用于担保和第三方担保的资产及其权利归属情况等
	D4	4. 担保业务风险评估完成之后，由评估小组负责人撰写《担保风险评估报告》
相关规范	应建规范	☐ 担保业务管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国担保法》
文件资料		☐ 《担保风险评估报告》
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、财务部、审计部 ☐ 董事长、总经理、财务总监、担保业务经办人、法律顾问

12. 2 担保监督与披露控制

12. 2. 1 担保项目跟踪监督流程

1. 担保项目跟踪监督流程与风险控制图与风险控制图



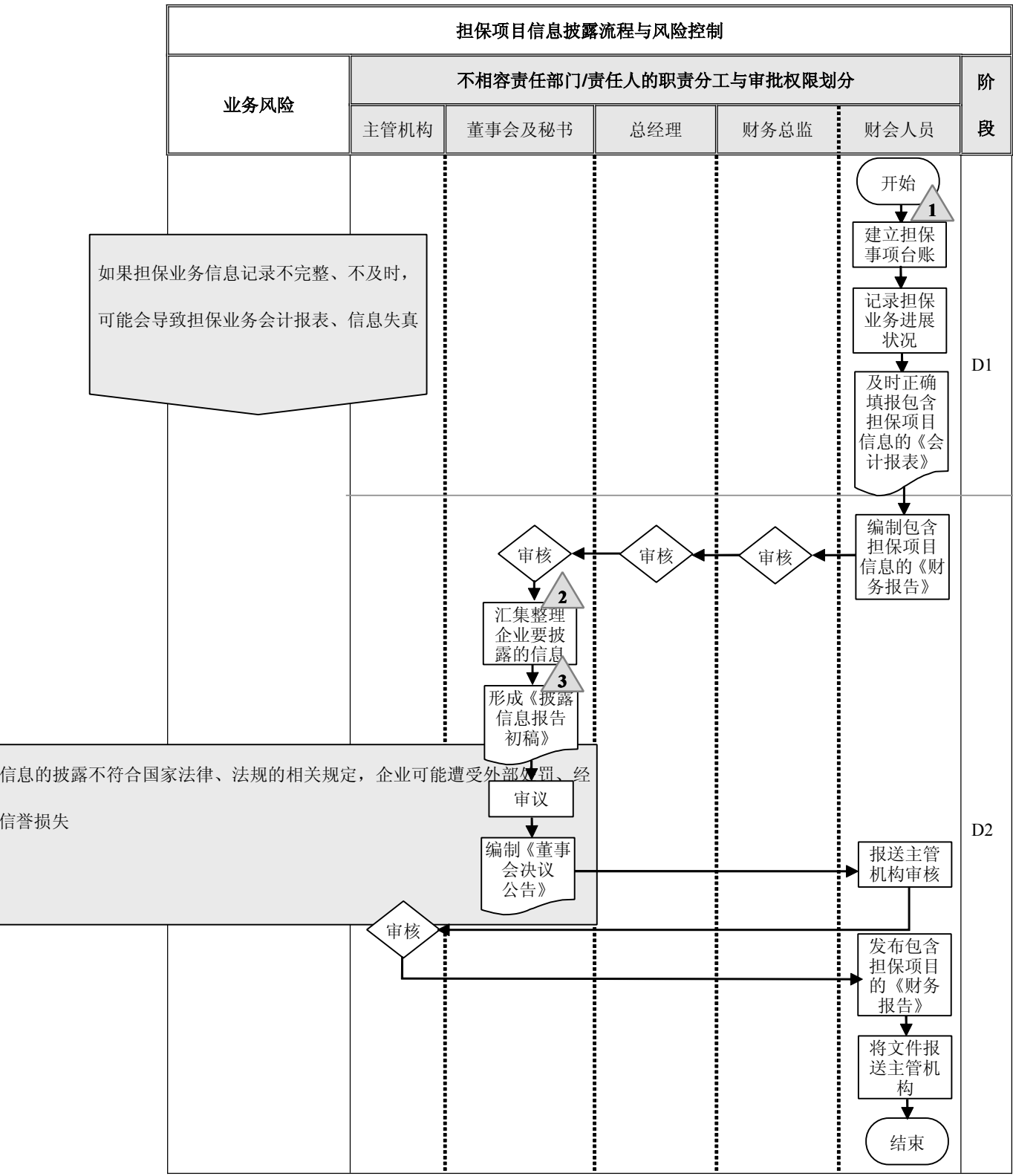
## 2. 担保项目跟踪监督流程控制表

担保项目跟踪监督流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 防止担保合同中某些项目不符合国家法律、法规和政策的规定，企业拟定的《担保合同》应首先由企业的法律顾问审核
	D2	<p>2. 企业应当建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品、权利和其他有关事项</p> <p>3. 担保经办人员负责对担保项目的执行状况进行定期或不定期的跟踪和监督，主要包括监督检查时限和检查监督项目两个方面的内容，一般来说，监督检查时限的规定如下</p> <p>（1）担保期限在_____年以内的，担保风险在_____级以上的担保项目，担保经办人员需每个月进行一次跟踪检查</p> <p>（2）担保期限在_____年以上的担保项目，担保经办人员至少每季度进行一次监督检查，检查监督的内容包括担保项目进度是否按照计划进行、被担保人的经营状况及财务状况是否正常、被担保人的资金是否按照《担保合同》的规定使用及有无挪用现象、被担保人的资金周转是否正常等</p>
	D3	4. 担保合同到期时，财务部门要提供有关被担保单位的财务状况的资料
相关规范	应建规范	☐ 担保执行管理制度
	参照规范	☐ 《中华人民共和国担保法》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《担保合同》 ☐ 《担保项目书》
责任部门及责任人		☐ 董事会、财务部 ☐ 董事长、总经理、担保业务经办人



12. 2. 2 担保项目信息披露流程

1. 担保项目信息披露流程与风险控制图



## 2. 担保项目信息披露流程控制表

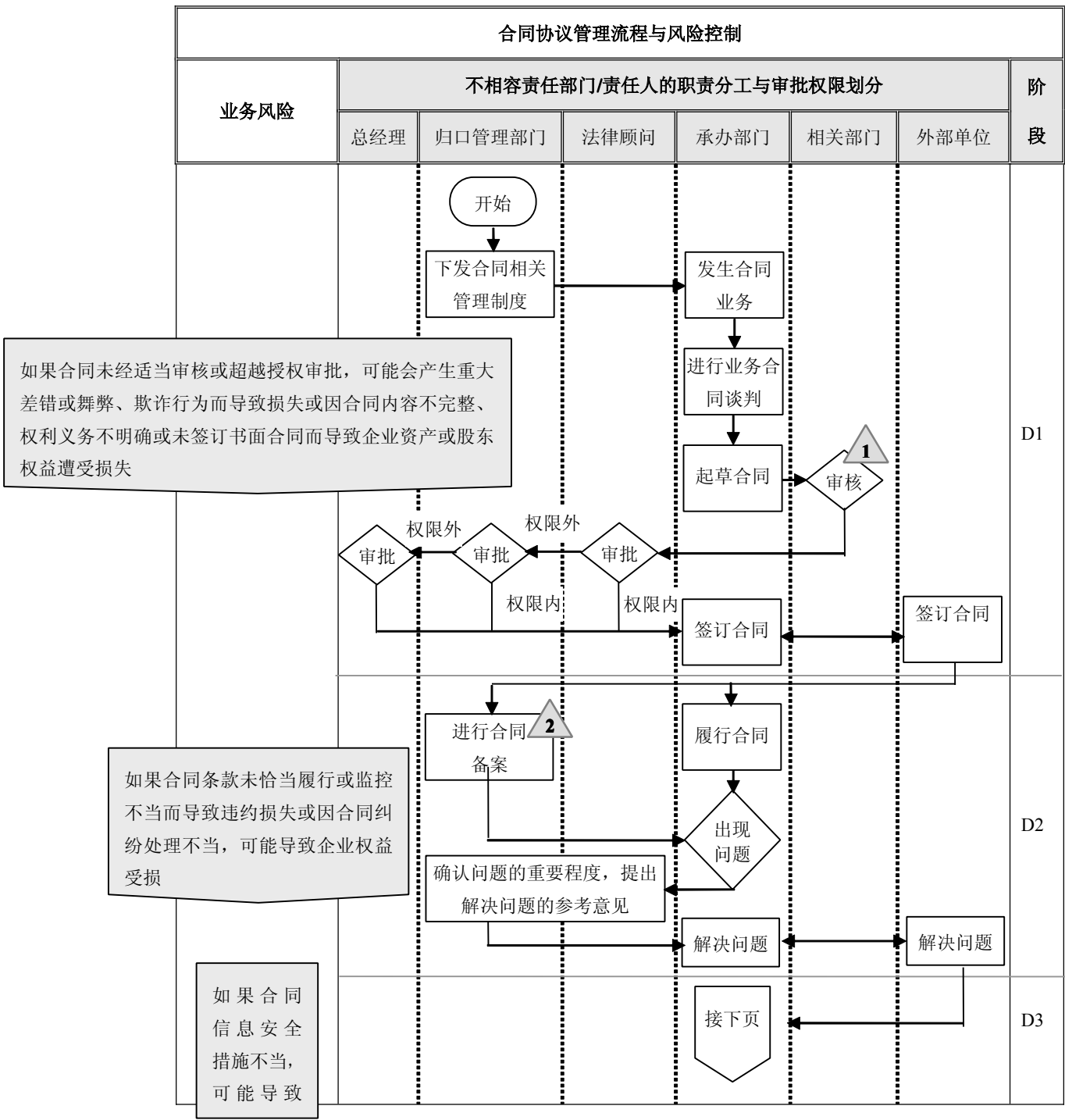
担保项目信息披露流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业应当建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品、权利和其他有关事项
	D2	2. 企业董事会秘书负责整理汇总需要披露的信息 3. 根据相关法律、法规的要求和定期的财务报告，董事会秘书编写《披露信息报告初稿》，经过董事会审议之后，编制《董事会决议公告》，并把相关材料报送主管机构审核
相关规范	应建规范	☐ 担保业务管理制度
	参照规范	☐ 《中华人民共和国担保法》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《会计报表》 ☐ 《财务报告》 ☐ 《披露信息报告初稿》 ☐ 《董事会决议公告》
责任部门及责任人		☐ 董事会、董事会秘书处、财务部 ☐ 总经理、财务总监、董事会秘书、财会人员

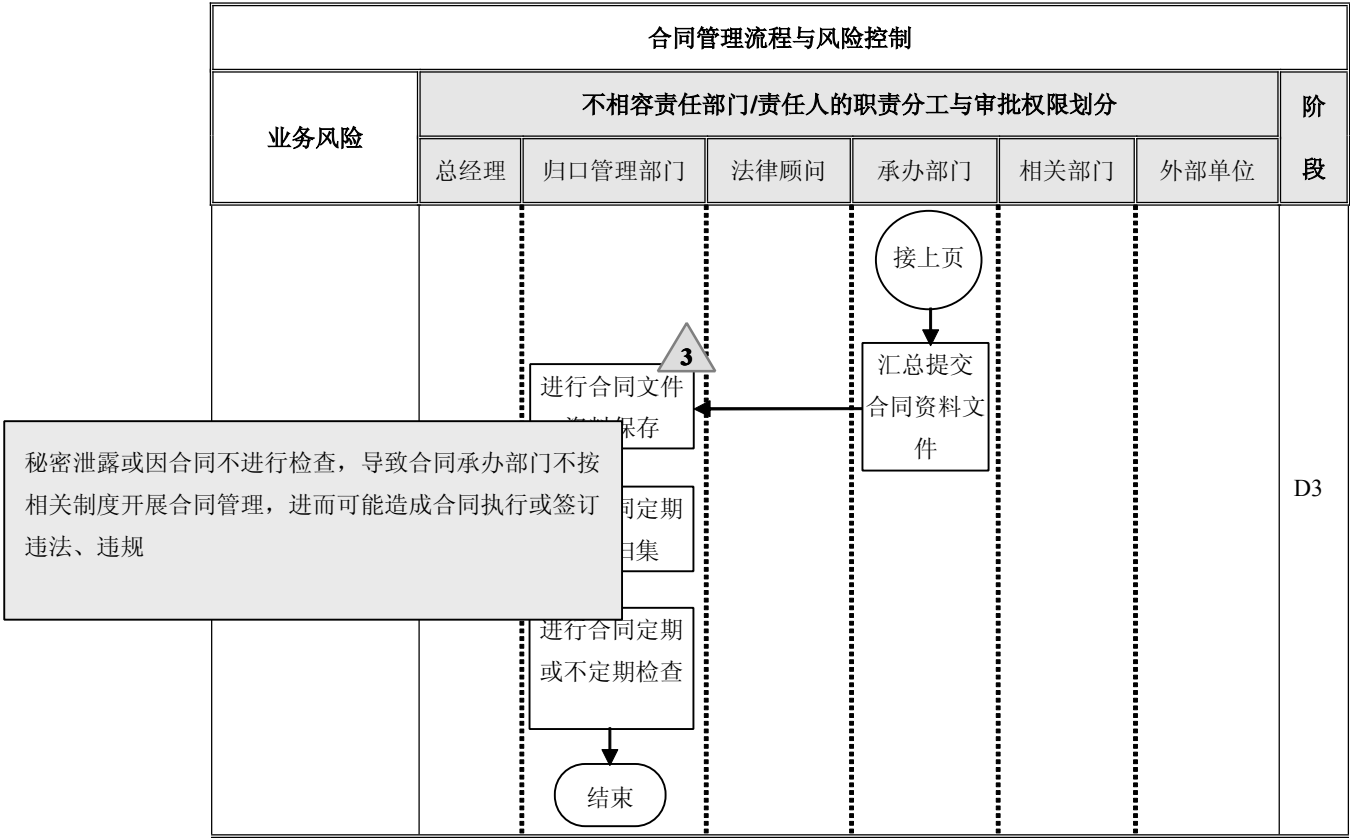
# 第 13 章 企业内部控制流程——合同协议

## 13. 1 合同与审批控制

### 13. 1. 1 合同管理流程

1. 合同管理流程与风险控制图



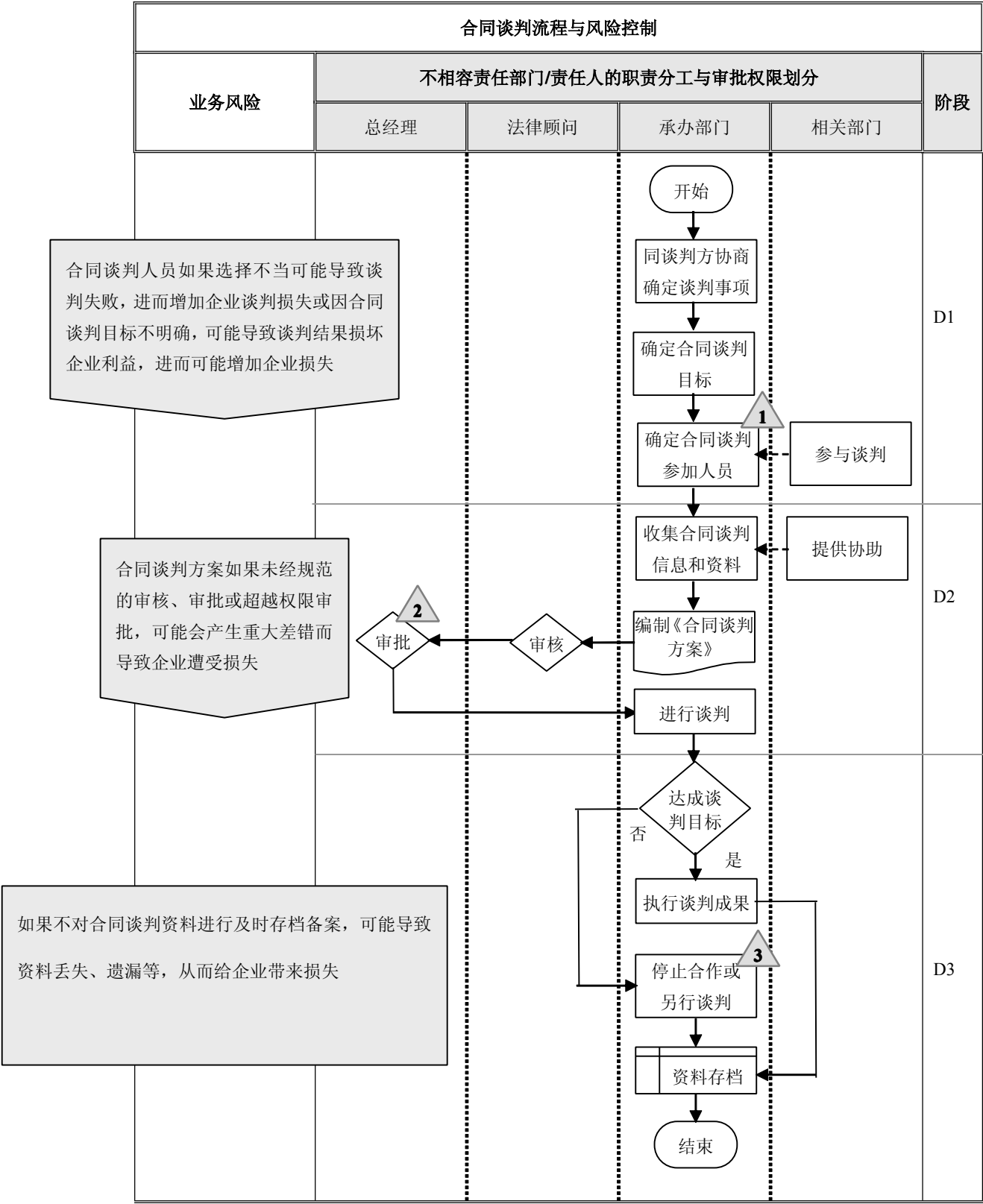


2. 合同管理流程控制表

合同管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部对合同中有关付款的条款进行审核，并提出审核意见
	D2	2. 合同签订后，合同的承办部门将合同交归口管理部门进行编号、备案
	D3	3. 归口管理部门作为合同的专门管理部门，需要对各类合同的文件和资料进行编号和恰当保存，以备参考
相关规范	应建规范	<div>☐ 合同管理岗位责任制度</div> <div>☐ 合同归口管理制度</div> <div>☐ 合同分级管理制度</div>
	参照规范	<div>☐ 《中华人民共和国合同法》</div> <div>☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</div>
文件资料		<div>☐ 合同承办部门签订的合同文本</div>
责任部门及责任人		<div>☐ 合同归口管理部门、合同承办部门、财务部</div> <div>☐ 总经理、法律顾问、归口管理部门人员、承办部门人员、财务部人员</div>

13. 1. 2 合同谈判流程

1. 合同谈判流程与风险控制图



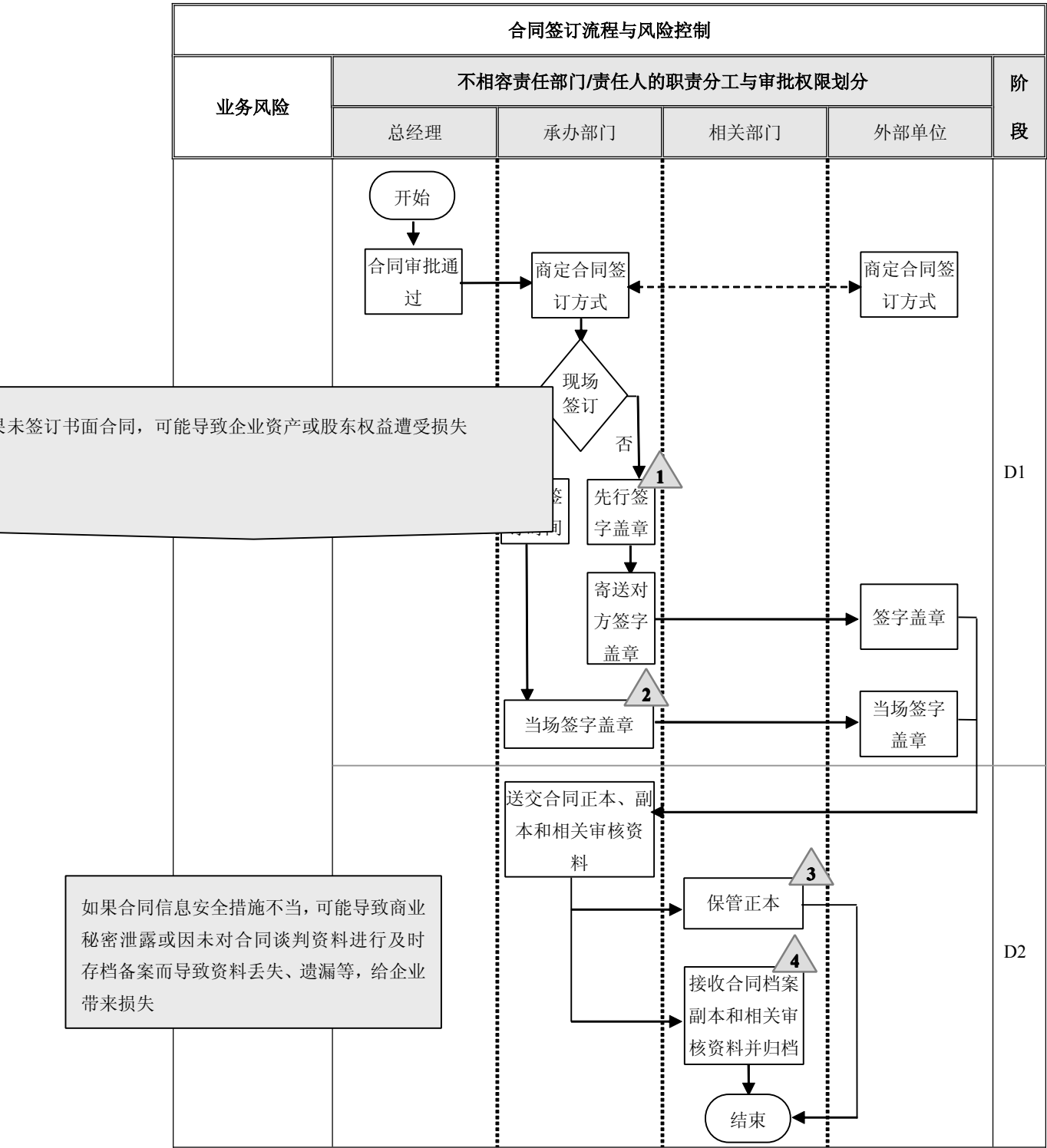
## 2. 合同谈判流程控制表

合同谈判流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 对于重要合同或法律关系复杂的合同，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
	D2	2. 总经理可以根据合同谈判事项的种类，授权相关人员履行审批权限
	D3	3. 承办部门在本次谈判未能达成谈判目标时，可以选择停止同现有谈判对象的合作，另寻合作伙伴或通过调整谈判策略与现有谈判对象另择时间进行谈判
相关规范	应建	☐ 合同管理岗位责任制度
	规范	☐ 合同分级管理制度
	参照规范	☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《合同谈判方案》
责任部门及责任人		☐ 合同承办部门、财务部、审计部门等 ☐ 总经理、法律顾问、承办部门人员、其他相关部门的人员

13. 2 合同订立登记控制

13. 2. 1 合同签订流程

1. 合同签订流程与风险控制图



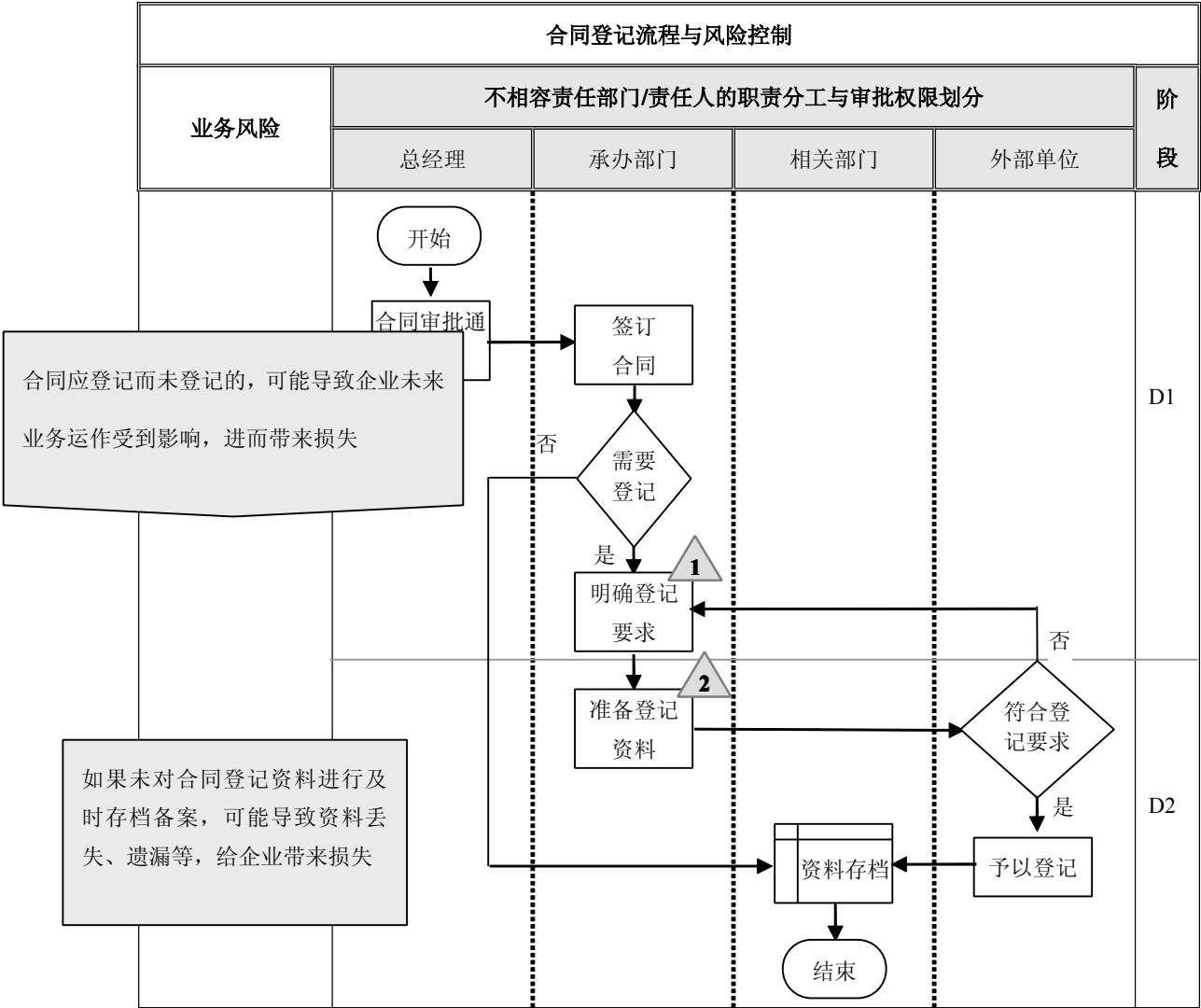
## 2. 合同签订流程控制表

合同签订流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 对合同先行签字盖章，应当由具有审批权限或具备被授权资格的人履行签字盖章手续，不对未经编号或缺少合同审核、报签文件以及代签而缺少授权委托书的合同用印</p> <p>2. 进行当场签字盖章的合同签订方式，多用于合同比较重要的情况；正式订立的合同，除即时清结外，应当采用书面形式，包括合同书、补充条款、公文信件、数据电文等</p>
	D2	<p>3. 保管合同正本的一般为合同的归口管理部门</p> <p>4. 保管合同副本和其他相关审核资料的部门一般为企业的档案管理部门</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 合同章管理制度</p> <p>☐ 合同保密制度</p> <p>☐ 档案管理规定</p>
	参照规范	<p>☐ 《中华人民共和国合同法》</p>
文件资料		☐ 《××合同》
责任部门及责任人		<p>☐ 合同承办部门、归口管理部门、档案管理部门</p> <p>☐ 总经理、承办部门人员、归口管理部门人员、档案管理部门人员</p>



13. 2. 2 合同登记流程

1. 合同登记流程与风险控制图



## 2. 合同登记流程控制表

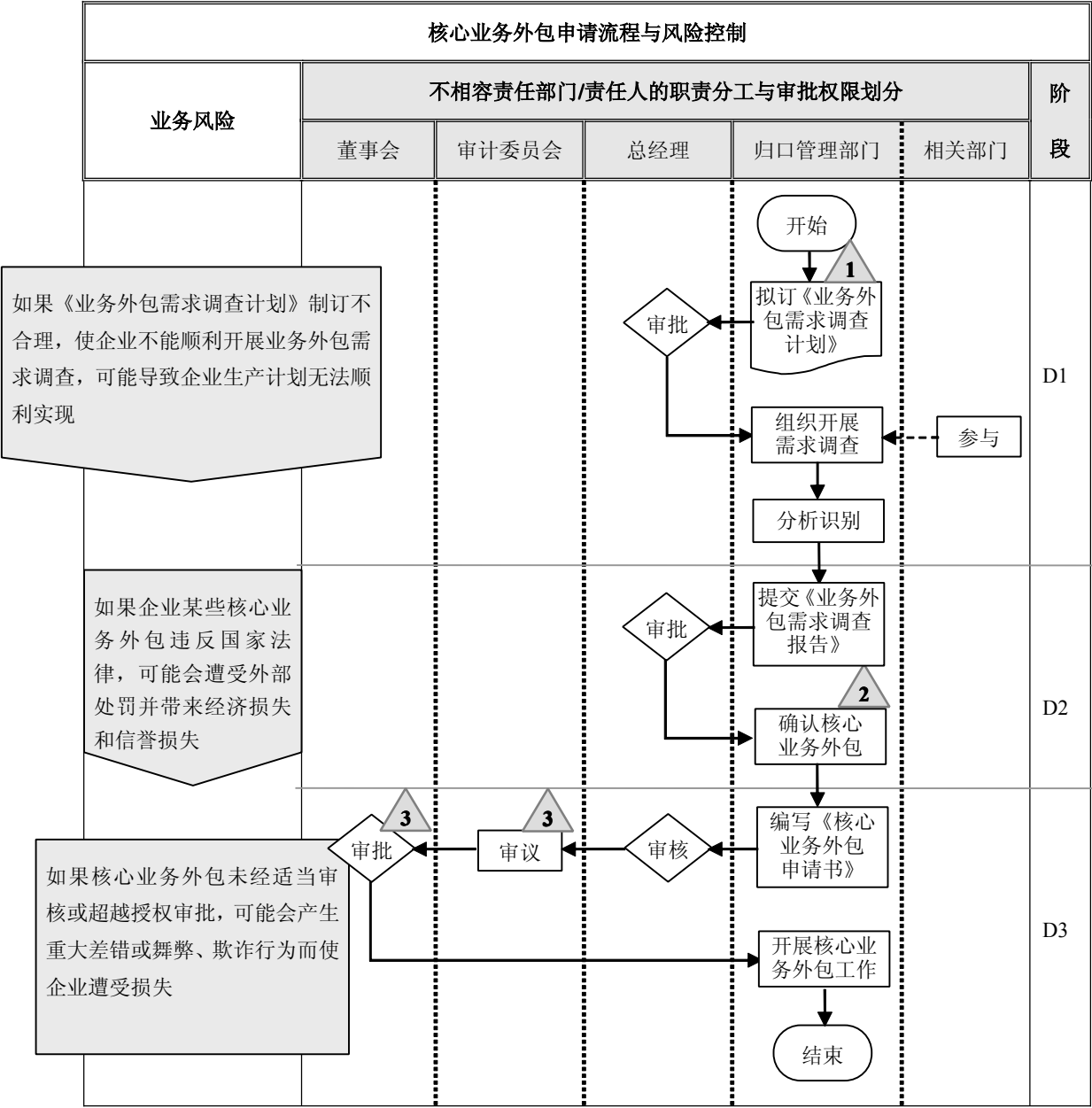
合同登记流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 合同承办部门对于需要登记的合同，应通过查阅相关法律法规明确登记的具体要求，包括登记时间、登记需携带的资料等
	D2	2. 合同承办部门根据合同登记要求准备登记材料，包括向相关部门收集相关材料，查阅相关文件的盖章用印是否规范等，并应将登记材料独立存档保管，以备登记时用
相关规范	应建	☐ 合同章管理制度
	规范	☐ 档案管理规定
	参照规范	☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《××合同》
责任部门及责任人		☐ 合同承办部门、归口管理部门、档案管理部门 ☐ 总经理、承办部门人员、档案管理部门人员

# 第 14 章 企业内部控制流程——业务外包

## 14. 1 业务外包与审批控制

### 14. 1. 1 核心业务外包申请流程

1. 核心业务外包申请流程与风险控制图

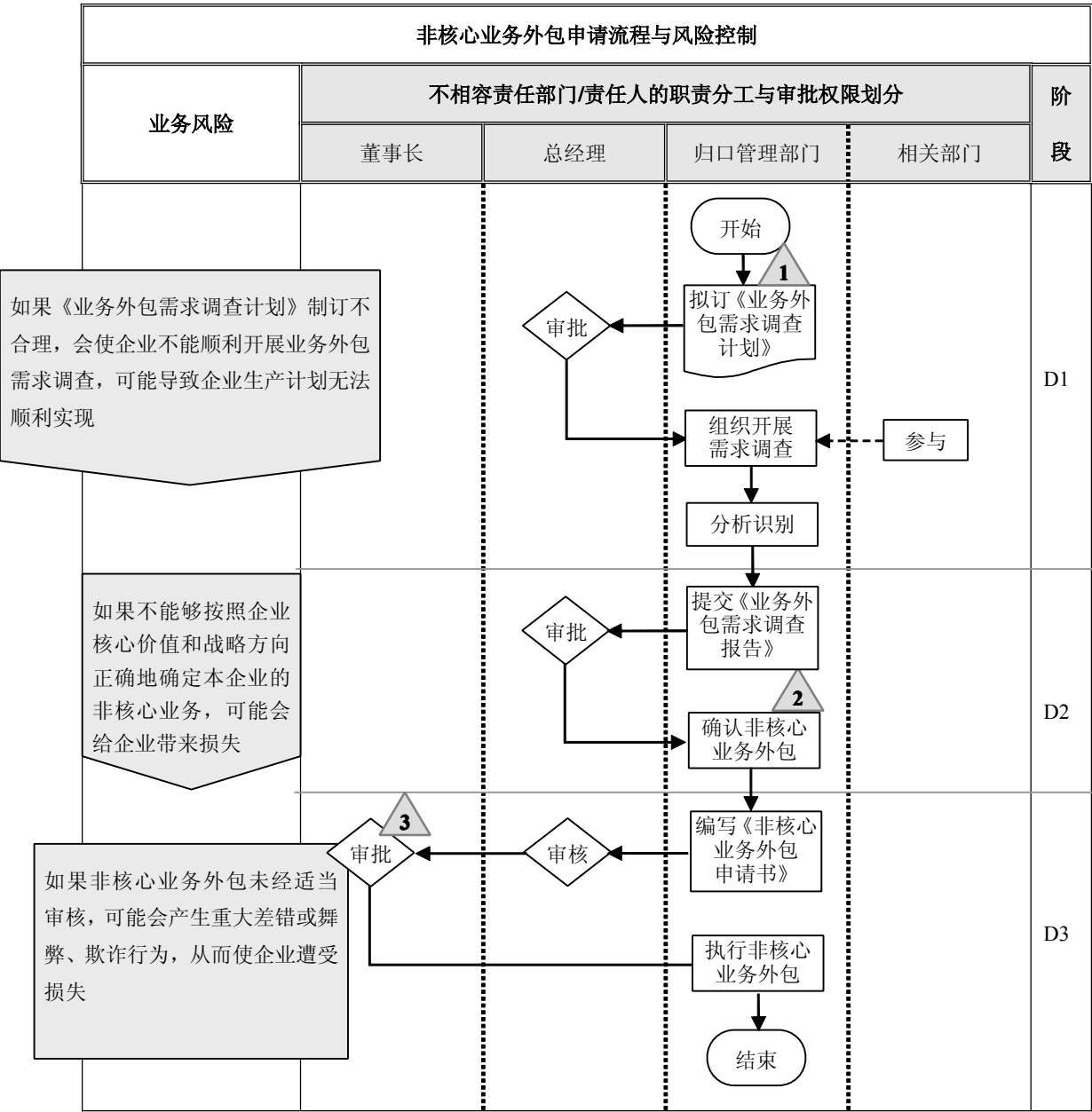


## 2. 核心业务外包申请流程控制表

核心业务外包申请流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业根据其自身的实际生产状况及年度生产计划制订《业务外包需求调查计划》，确定外包业务的范围和目标
	D2	2. 企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度来划分企业外包业务类型，当关联度超过某个特定值时就定为核心业务，反之就是非核心业务
	D3	3. 企业核心业务外包，应当提交董事会及其审计委员会审议通过后方可实施
相关规范	应建规范	☐ 业务外包管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《业务外包需求调查计划》 ☐ 《业务外包需求调查报告》 ☐ 《核心业务外包申请书》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、归口管理部门 ☐ 董事长、总经理、审计委员会工作人员、归口管理部门相关人员

14. 1. 2 非核心业务外包申请流程

1. 非核心业务外包申请流程与风险控制图



## 2. 非核心业务外包申请流程控制表

非核心业务外包申请流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业根据自身的实际生产状况及年度生产计划制订《业务外包需求调查计划》，确定外包业务的范围和目标
	D2	2. 企业可以将其所经营的业务按照同企业核心能力的关联度来分析企业的业务，关联度超过某个特定值就认为是核心业务，反之就是非核心业务
	D3	3. 非核心业务或涉及金额较小的业务外包，应当由相关部门在授权范围内提出申请，报董事长审批通过后实施
相关规范	应建规范	☐ 业务外包管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《业务外包需求调查计划》 ☐ 《业务外包需求调查报告》 ☐ 《非核心业务外包申请书》
责任部门及责任人		☐ 归口管理部门 ☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员



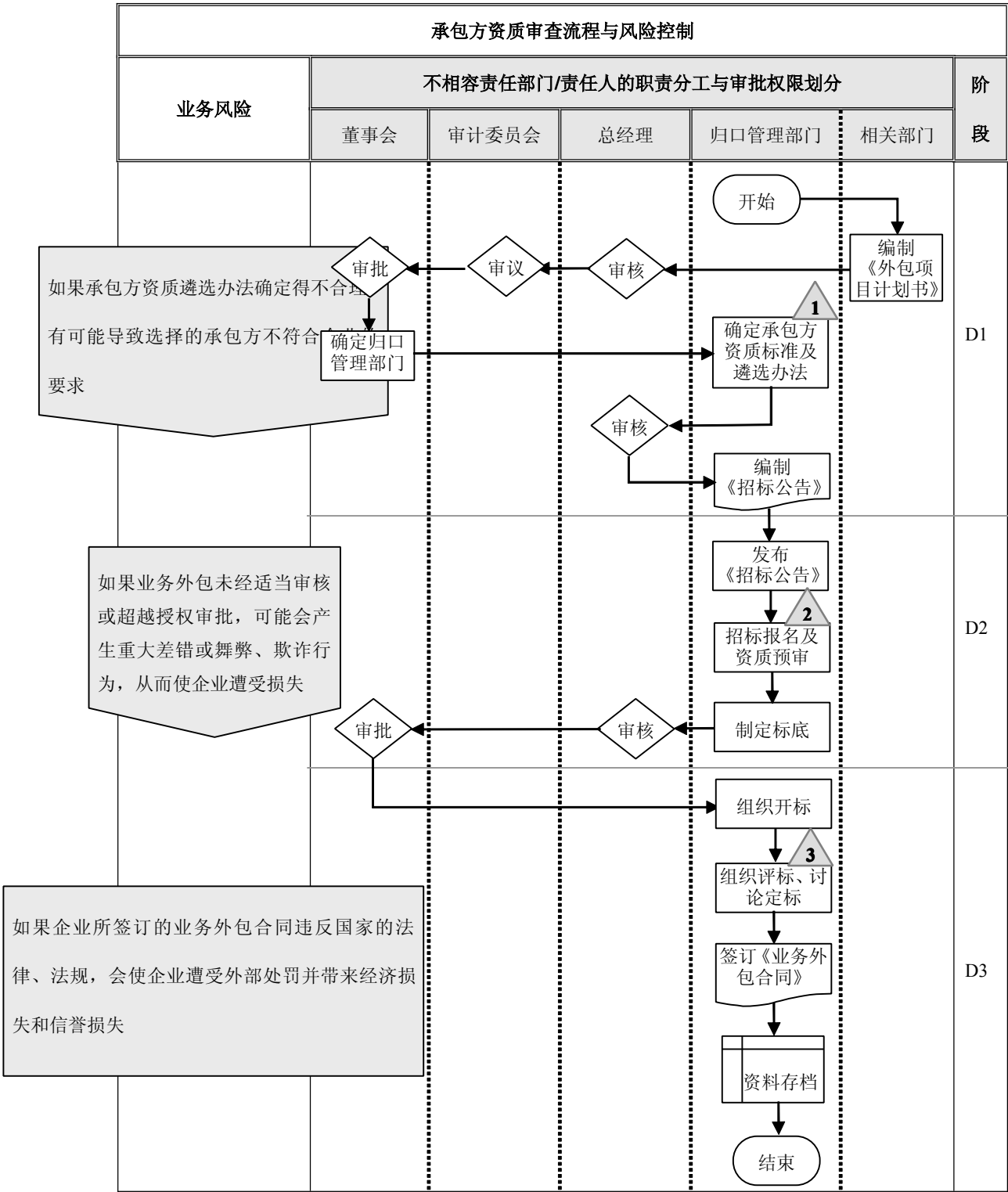
## 2. 项目计划书审核流程控制表

项目计划书审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 通过业务外包需求调查确定企业需要外包的项目，并且分析项目的性质，即外包的项目是核心项目还是非核心项目等</p> <p>2. 企业《业务外包申请书》要根据项目性质进行编写，应有不同的侧重点</p>
	D2	<p>3. 企业在确定业务外包内容后，指定与该项业务相关的职能部门编制计划书。计划书主要包括以下内容</p> <p>(1) 业务外包的背景，如企业外部环境要求及企业中长期发展战略</p> <p>(2) 业务外包内容，是将部分还是全部业务职能交由承包商提供</p> <p>(3) 业务外包的具体实施程序</p> <p>(4) 业务外包的主要风险和预期收益</p> <p>(5) 其他相关内容</p>
	D3	<p>4. 企业重大或核心业务外包，应当提交董事会及其审计委员会审议通过后方可实施</p> <p>5. 非核心业务或涉及金额较小的业务外包，应当由相关部门在授权范围内提出申请，报董事长、总经理审核通过后实施</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 业务外包管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《业务外包需求调查计划》</p> <p>☐ 《业务外包需求调查报告》</p> <p>☐ 《业务外包申请书》</p> <p>☐ 《外包项目计划书》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、审计委员会、归口管理部门</p> <p>☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员</p>



### 14. 2. 2 承包方资质审查流程

1. 承包方资质审查流程与风险控制图



## 2. 承包方资质审查流程控制表

承包方资质审查流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 根据企业外包业务的性质确定承包方应具备的资质标准及遴选办法
	D2	2. 选择承包方时，归口管理部门对承包方进行资质预审，评估承包方的综合能力。评估因素主要包括五个方面  (1) 承包方类似项目的经验、服务能力、资格认证和信誉  (2) 承包方是否与本企业存在直接或潜在的竞争关系  (3) 承包方在知识产权保护方面的力度和效果  (4) 承包方的性能价格比是否合适  (5) 其他因素
	D3	3. 归口管理部门通过评估给出候选承包方的综合竞争力排名，会同相关管理层及其他职能部门负责人分析与候选承包方建立外包合同的风险，根据实际情况挑选出一家或几家公司作为业务承包方
相关规范	应建规范	☐ 业务外包管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国公司法》 ☐ 《中华人民共和国招标投标法》
文件资料		☐ 《外包项目计划书》 ☐ 《招标公告》 ☐ 《业务外包合同》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、归口管理部门 ☐ 董事长、总经理、归口管理部门相关人员

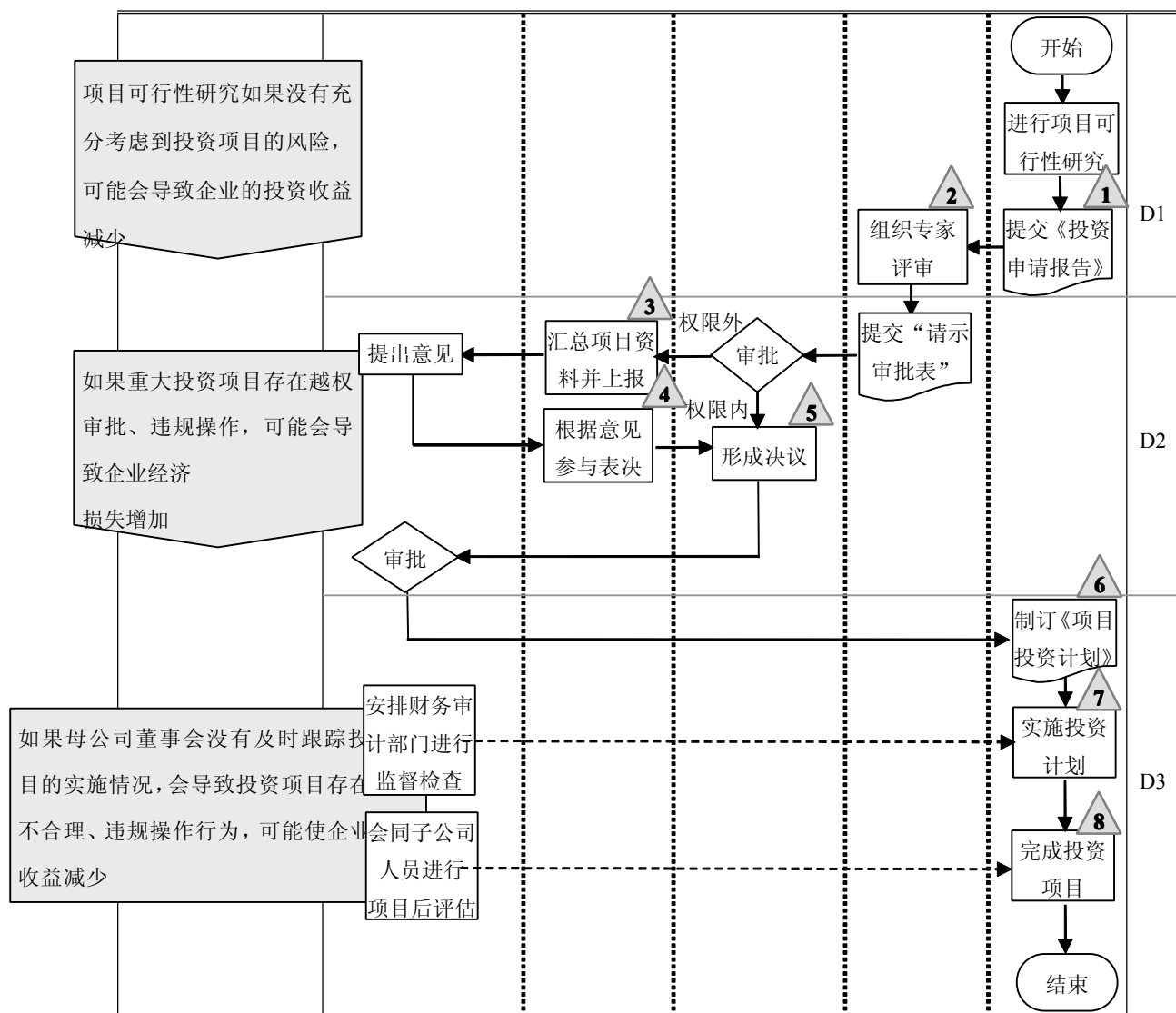
# 第 15 章    企业内部控制流程——对子公司的控制

## 15. 1    对子公司业务层面的控制

### 15. 1. 1    子公司重大投资审核流程

1. 子公司重大投资审核流程与风险控制图

子公司重大投资审核流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	母公司 董事会	母公司投资 管理部门	子公司 董事会	子公司投资 管理部门	子公司投资 业务部门	



2. 子公司重大投资审核流程控制表

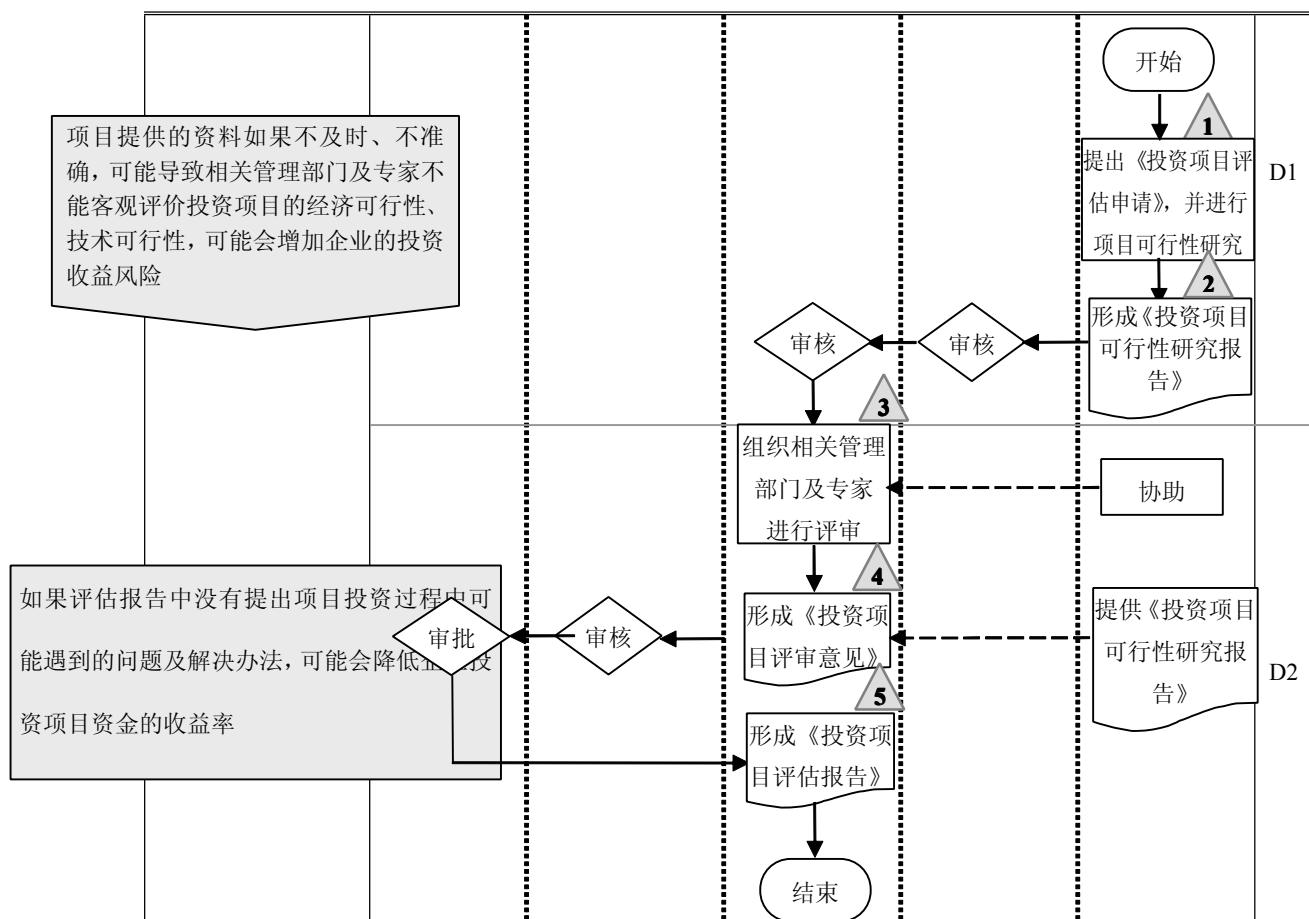
子公司重大投资审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 子公司管理层提出投资意向后，由投资项目业务部门进行项目筛选及可行性论证，形成《投资申请报告》（包括《投资意向书》及《可行性报告》）报子公司投资管理部门评审 2. 子公司投资管理部门组织专家召开项目可行性研究讨论会议，对项目进行评审
	D2	3. 子公司投资管理部门提交“请示审批表”给子公司董事会，如果是在子公司董事会的权限范围之外，母公司投资管理部门负责汇总项目资料，并上报给母公司董事会 4. 母公司董事会对工程项目进行研究，审议通过后，子公司投资管理部门根据审议意见

		进行表决，确定项目的可行性 5. 项目审批得到子公司董事会通过后，形成决议，并报送给母公司董事会审批
	D3	6. 决议得到母公司董事会审批后，由子公司投资业务部门制订《项目投资计划》 7. 子公司投资业务部门实施投资计划，母公司董事会同时安排财务审计部门对子公司投资项目的实施进行监督检查 8. 子公司投资业务部门完成投资项目，母公司董事会会同子公司人员对项目进行项目后评估
相关规范	应建规范	☐ 子公司业务授权审批制度 ☐ 《子公司重大投资项目管理方法》
	参照规范	☐ 企业会计制度 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《投资项目申请报告》 ☐ 《投资意向书》 ☐ 《可行性报告》 ☐ “请示审批表” ☐ 《项目投资计划》
责任部门及责任人		☐ 母公司董事会、母公司投资管理部门、子公司董事会、子公司投资管理部门、子公司投资业务部门 ☐ 子公司投资管理部门人员、子公司投资业务部门人员

## 15. 1. 2 子公司投资项目评估流程

### 1. 子公司投资项目评估流程与风险控制图

子公司投资项目评估流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	母公司董事会	母公司主管投资的副总经理	母公司投资管理部门	子公司总经理	子公司项目负责部门	



2. 子公司投资项目评估流程控制表

子公司投资项目评估流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 子公司投资项目负责部门提出《投资项目评估申请》, 并进行项目可行性研究 2. 子公司投资项目负责人负责编写《投资项目可行性研究报告》, 并报子公司总经理和母 公司投资管理部门进行审核

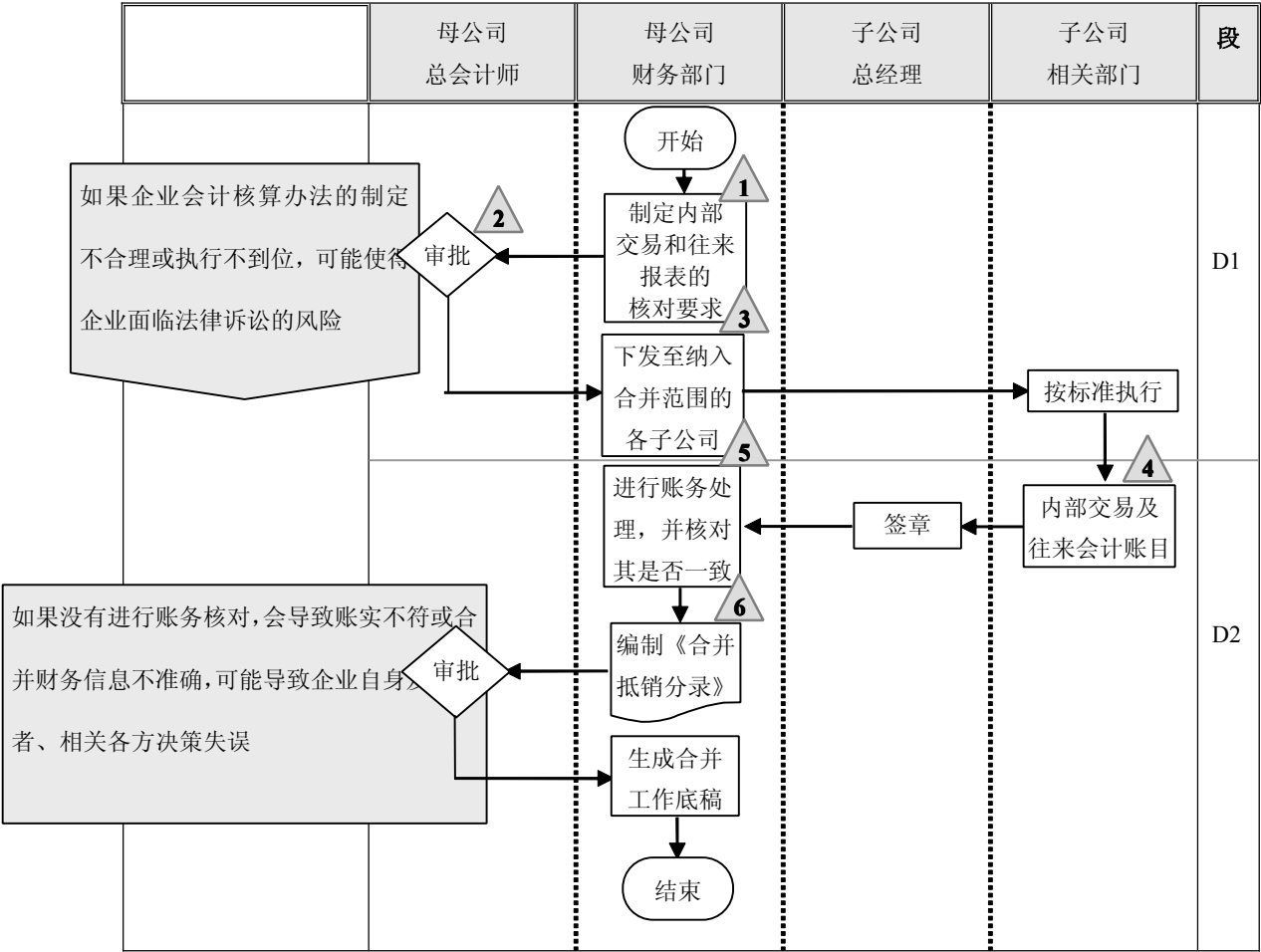
制	D2	<p>3. 《投资项目可行性研究报告》在获得子公司总经理和母公司投资管理部门审核通过后，母公司投资管理部门组织相关管理部门及专家进行评审，子公司项目负责部门负责协助执行</p> <p>4. 母公司投资管理部门组织专家进行讨论，形成《投资项目评审意见》，并递交给母公司主管投资总经理和母公司董事会审核、审批，同时子公司项目负责部门提供《投资项目可行性研究报告》给母公司投资管理部门</p> <p>5. 得到母公司主管投资总经理审核和母公司董事会审批通过后，形成《投资项目评估报告》</p>
相	应建	☐ 《子公司重大投资项目管理方法》
关	规范	☐ 子公司重大投资项目管理控制制度
规	参照	☐ 《企业内部控制应用指引》
范	规范	☐ 企业会计制度
文件资料		☐ 《投资项目评估申请》 ☐ 《投资项目可行性研究报告》 ☐ 《投资项目评估报告》 ☐ 《投资项目评审意见》
责任部门及责任人		☐ 母公司董事会、母公司投资管理部门、子公司项目负责部门 ☐ 母公司主管投资的副总经理、子公司总经理

## 15. 2 母子公司合并财务报表控制

### 15. 2. 1 母子公司合并抵销分录编制流程

#### 1. 母子公司合并抵销分录编制流程与风险控制图

母子公司合并抵销分录编制流程与风险控制		
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分	阶



2. 母子公司合并抵销分录编制流程控制表

母子公司合并抵销分录编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶	D1	1. 母公司财务部门制定内部交易和往来报表的核对要求
段		2. 获得母公司总会计师审批后，母公司财务部门下发至纳入合并范围内的各子公司
控		3. 子公司根据母公司制定的标准制定各子公司之间的内部交易及日常往来会计账目

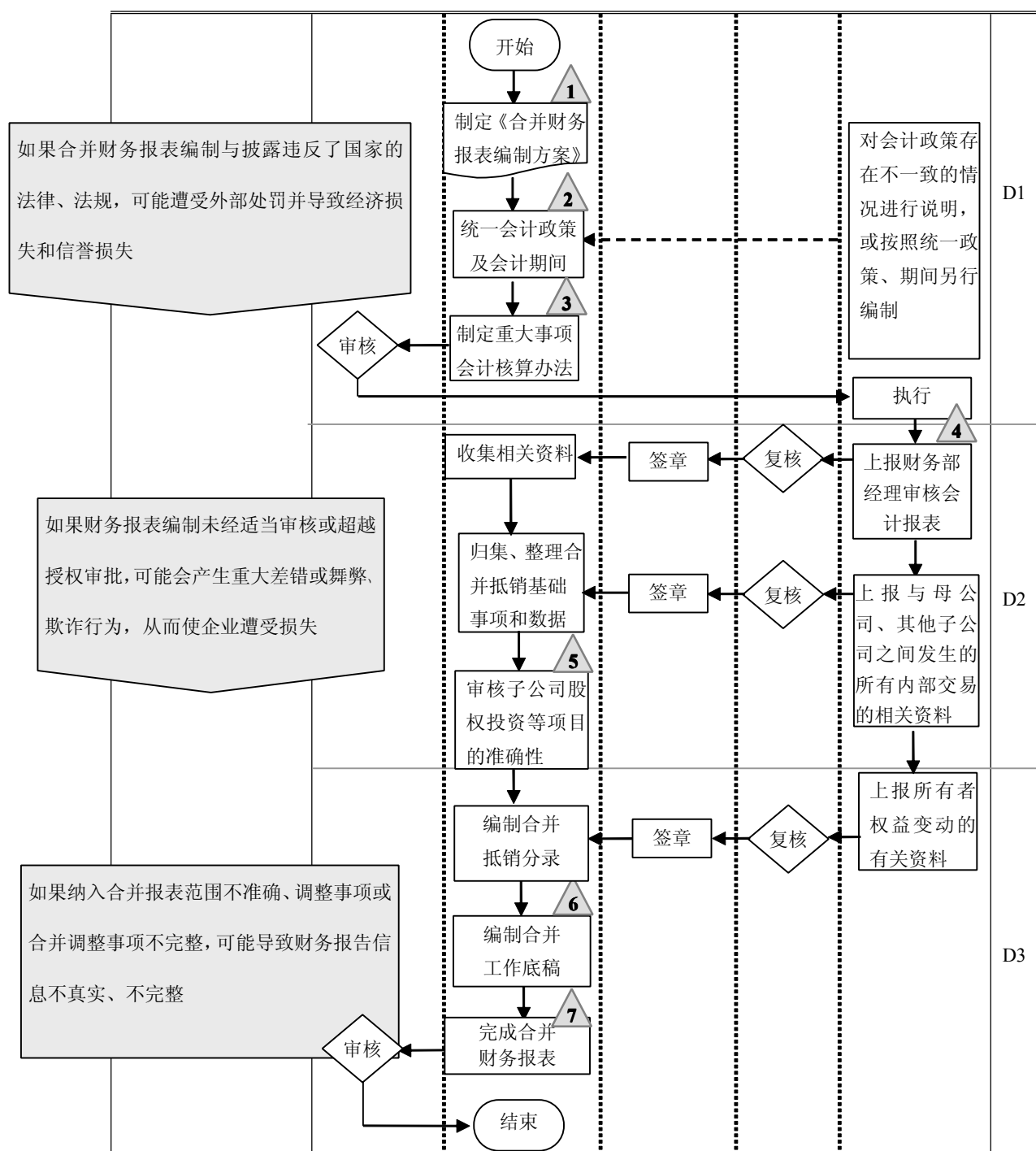


制	D2	<p>4. 母公司财务部门定期审核本公司及纳入合并范围的各子公司之间的内部交易往来会计科目，确保内部交易和往来业务已准确、完整地进行账务处理并核对一致</p> <p>5. 系统自动生成常规性的合并抵销分录，并依据内部交易及往来报表，由母公司总会计师对抵销分录的准确性进行审核，并保留书面记录</p> <p>6. 母公司财务部门对经授权批准的合并抵销分录与实际录入的合并抵销分录进行核对并生成合并工作定稿，核对与录入工作不得由同一会计人员完成</p>
相	应建	☐ 《母子公司合并财务报表编制规范》
关	规范	☐ 《子公司重大事项会计核算办法》
规	参照	☐ 《企业内部控制应用指引》
范	规范	☐ 《企业会计准则第 33 号——合并财务报表》
文件资料		<p>☐ “合并抵销分录表单”</p> <p>☐ 《母子公司合并抵销分录编制方案》</p>
责任部门		☐ 母公司财务部门、子公司相关部门
及责任人		☐ 母公司总会计师、母公司财务人员、子公司总经理

## 15. 2. 2 母子公司合并财务报表编制流程

### 1. 母子公司合并财务报表编制流程与风险控制图

母子公司合并财务报表编制流程与风险控制						
业务风险	不相容责任部门/责任人的职责分工与审批权限划分					阶段
	母公司 总会计师	母公司 财务部门	子公司 总经理	子公司 总会计师	子公司 财务部门	



## 2. 母子公司合并财务报表编制流程控制表

母子公司合并财务报表编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段	D1	1. 母公司财务部门制定《合并财务报表编制方案》，对内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断，确定纳入合并财务报表的合并范围
控		2. 母公司应当统一纳入合并范围的子公司所采用的会计政策和会计期间，使子公司采用

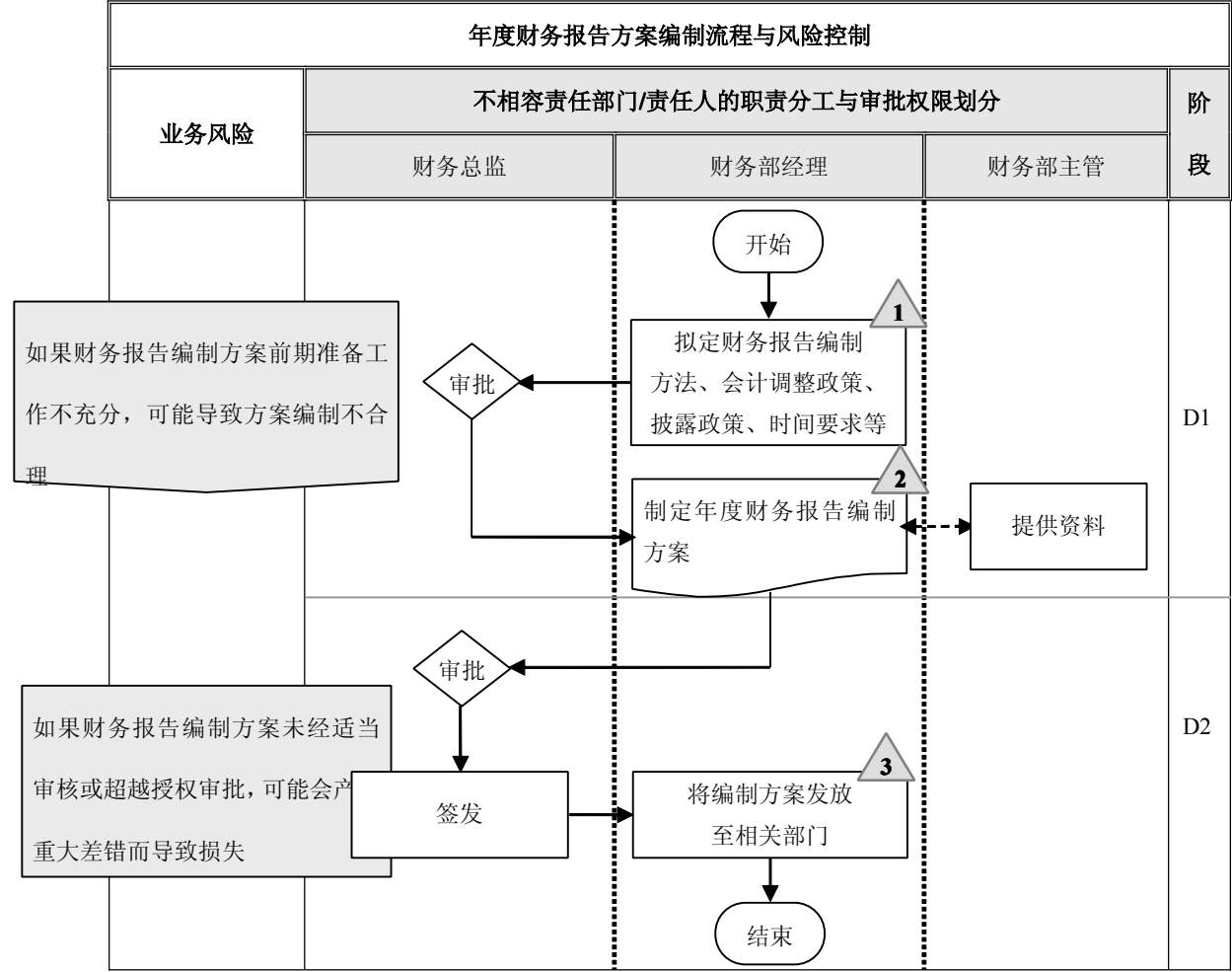
制		<p>的会计政策和会计期间与母公司保持一致</p> <p>3. 由母公司财务部门统一制定合理、合法的会计核算办法，经财会部门负责人审核，总会计师审批后下达到各相关子公司执行</p>
	D2	<p>4. 子公司财务部收集、审核子公司会计报表，并汇总本公司会计报表</p> <p>5. 子公司报送母公司的会计报表由子公司财务部负责人审核，总会计师复核，总经理签章，确保其完整、准确并符合编报要求</p>
	D3	<p>6. 母公司依据纳入合并范围子公司的会计报表及相关数据资料，对纳入合并范围的子公司的股权投资项目和其他项目的准确性进行审核</p> <p>7. 母公司财务部根据合并范围内子公司的会计报表、合并抵销分录以及有关调整事项等资料，按照国家统一的会计准则制度的规定编制合并财务报表</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 财务报告编制与披露岗位责任制度</p> <p>☐ 《母子公司合并财务报表编制规范》</p> <p>☐ 《子公司重大事项会计核算办法》</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《企业会计准则第 33 号——合并财务报表》</p>
文件资料		<p>☐ 《母子公司合并财务报表编制方案》</p> <p>☐ “合并资产负债表”</p> <p>☐ “合并利润表”</p> <p>☐ “合并现金流量表”</p> <p>☐ “合并所有者权益变动表”</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 母公司财务部、子公司财务部</p> <p>☐ 母公司总会计师、子公司总经理、子公司总会计师</p>

# 第16章 企业内部控制流程——财务报告编制与披露

## 16.1 财务报告编制准备及其控制

### 16.1.1 年度财务报告方案编制流程

1. 年度财务报告方案编制流程与风险控制图

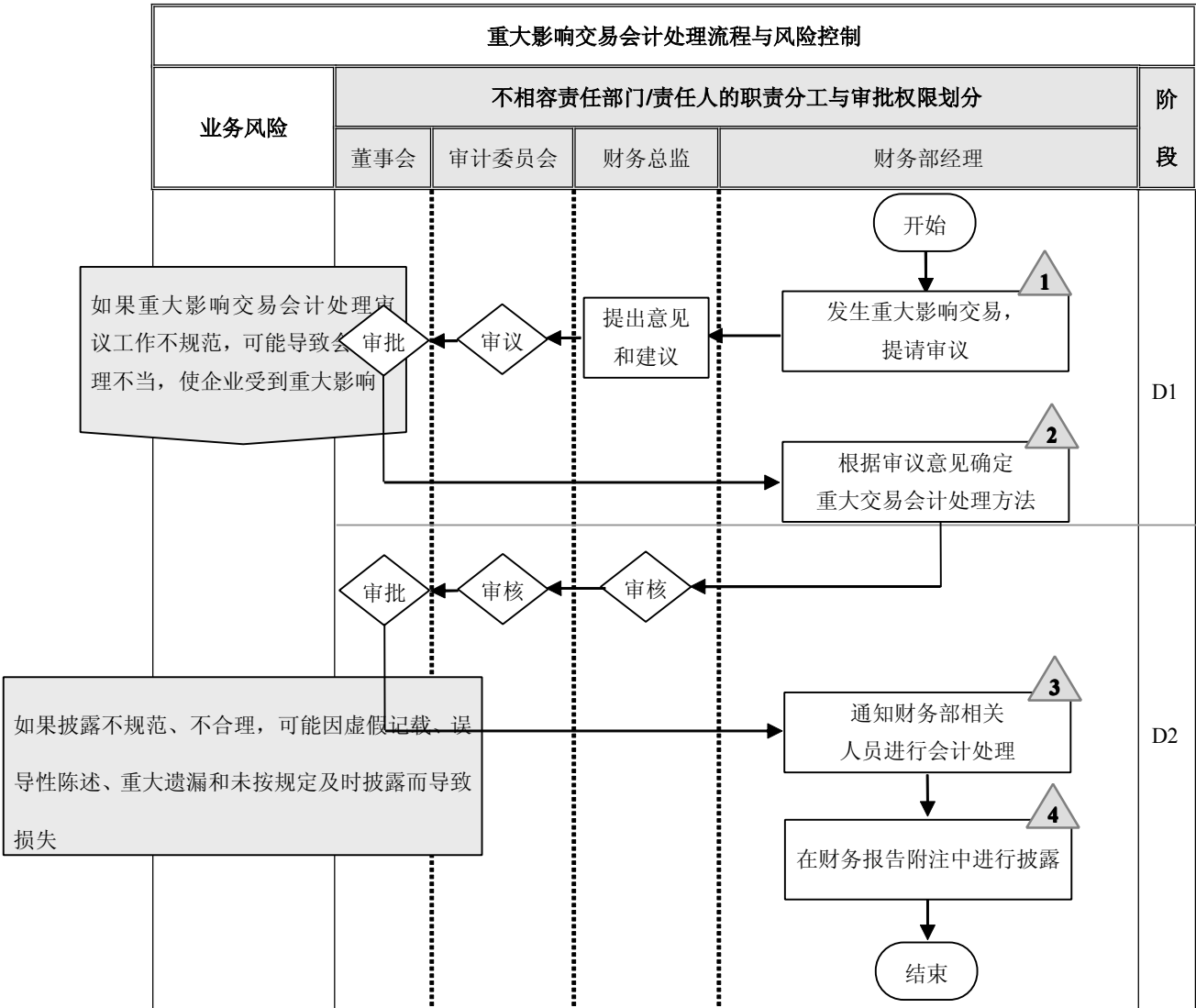


## 2. 年度财务报告方案编制流程控制表

年度财务报告方案编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部经理拟定年度财务报告编制方法、年度财务报告会计调整政策、披露政策及报告的时间要求等  2. 财务部经理制定年度财务报告编制方案
	D2	3. 年度财务报告编制方案应当经企业总会计师核准后签发至各参与编制部门
相关规范	应建规范	☐ 《财务报告编制管理规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《年度财务报告编制方案》
责任部门及责任人		☐ 财务部  ☐ 财务总监、财务部经理、财务部主管

16. 1. 2 重大影响交易会计处理流程

1. 重大影响交易会计处理流程与风险控制图



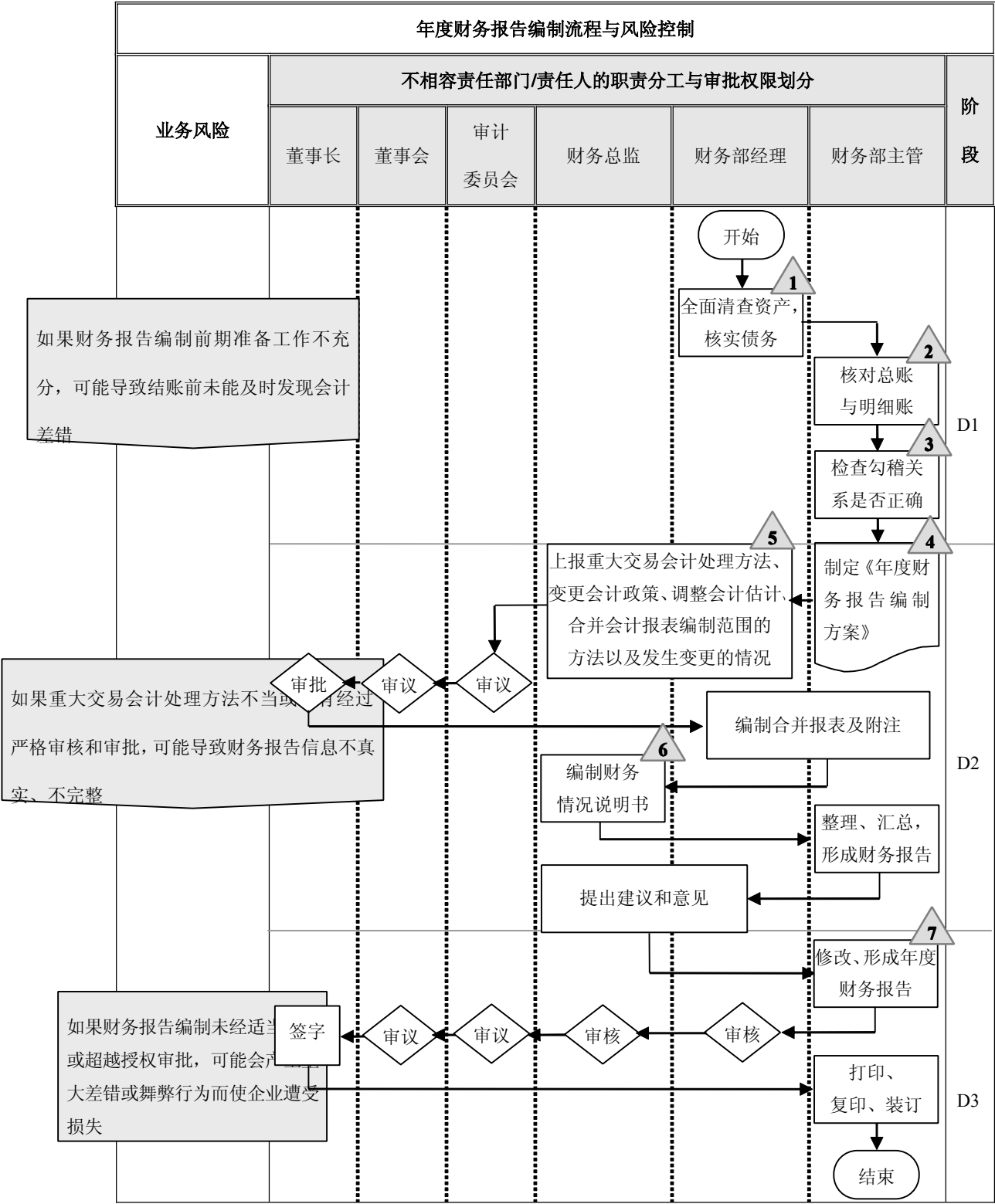
## 2. 重大影响交易会计处理流程控制表

重大影响交易会计处理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 发生重大影响交易，财务部经理提请审计委员会和董事会审议 2. 财务部经理根据审议意见确定重大影响交易会计处理方法
	D2	3. 通知财务部相关人员进行会计处理 4. 在财务报告附注中进行披露
相关规范	应建规范	☐ 《重大影响交易和事项会计处理管理规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《重大影响交易会计处理方法》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、财务部 ☐ 财务总监、财务部经理、财务部相关人员

16. 2 财务报告编制及其控制

16. 2. 1 年度财务报告编制流程

1. 年度财务报告编制流程与风险控制图



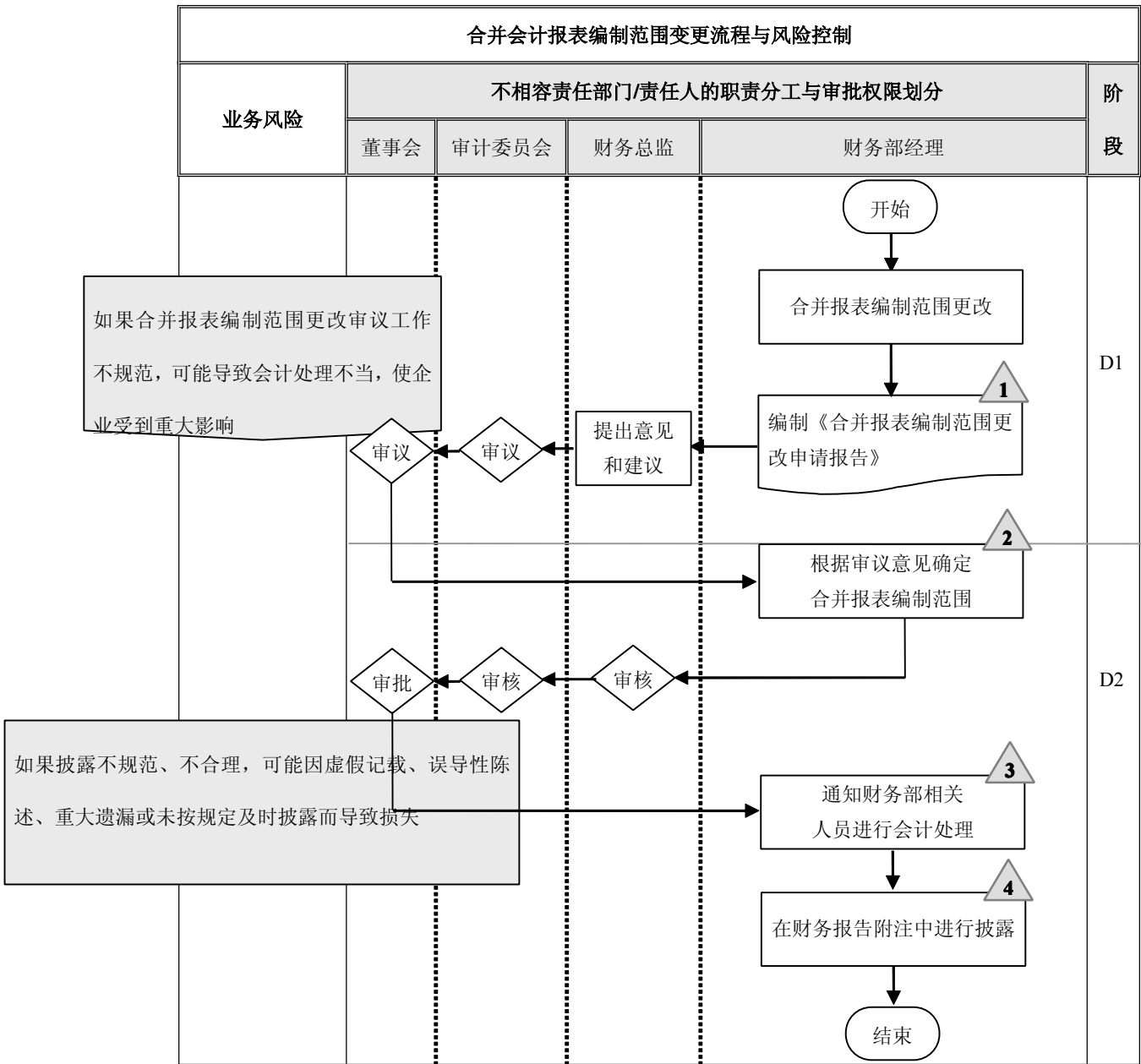


## 2. 年度财务报告编制流程控制表

年度财务报告编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 财务部在编制年度财务报告前，应当全面进行资产清查、减值测试和核实债务</p> <p>2. 财务部人员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相互核对，保证账证相符、账账相符、账实相符</p> <p>3. 财务部通过人工分析或利用计算机信息系统自动检查会计报表之间、会计报表各项目之间的勾稽关系是否正确，重点对下列项目进行校验</p> <p>(1) 会计报表内有关项目的对应关系</p> <p>(2) 会计报表中本期与上期有关数字的衔接关系</p> <p>(3) 会计报表与附表之间的平衡及勾稽关系</p>
	D2	<p>4. 财务部制定年度财务报告编制方案，明确年度财务报告编制方法、年度财务报告会计调整政策、披露政策及报告的时间要求等</p> <p>5. 企业应当制定对会计报表可能产生重大影响的交易或事项的判断标准。对会计报表可能产生重大影响的交易或事项，应将会计处理方法、合并会计报表编制范围的方法以及发生变更的情况及时提交审计委员会和董事会审议</p> <p>6. 财务总监应真实、完整地在会计报表附注和财务情况说明书中说明需要说明的事项</p>
	D3	7. 财务主管根据审议结果和审核意见修改、编制年度财务报表
相关规范	应建规范	☐ 《财务报告编制管理规范》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<p>☐ 《年度财务报告编制方案》</p> <p>☐ 《财务报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、审计委员会、财务部</p> <p>☐ 董事长、财务总监、财务部经理、财务主管、财务部相关人员</p>

16. 2. 2 合并会计报表编制范围变更流程

1. 合并会计报表编制范围变更流程与风险控制图



2. 合并会计报表编制范围变更流程控制表

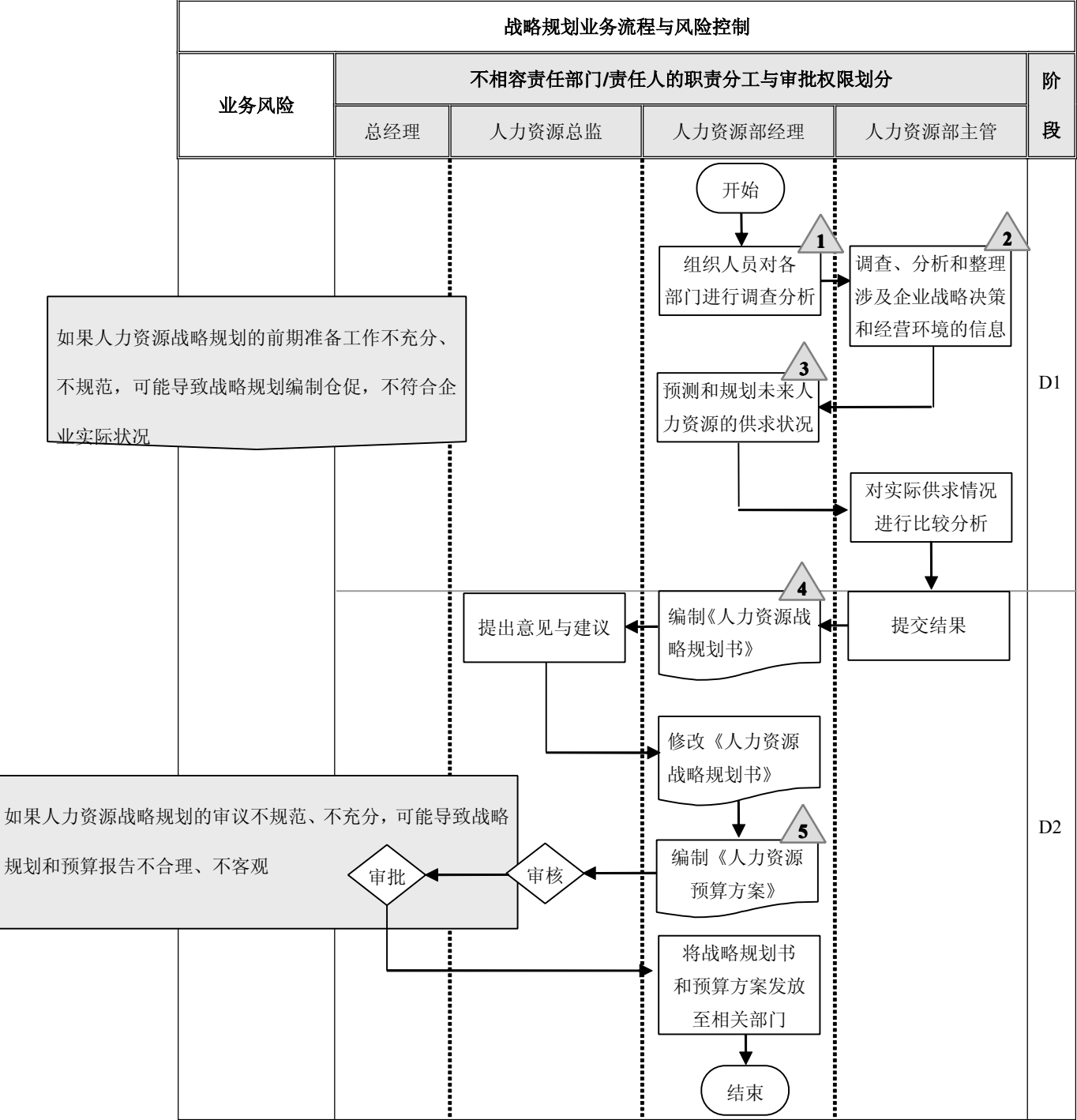
合并会计报表编制范围变更流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 财务部经理编制《合并报表编制范围更改申请报告》
	D2	2. 财务部经理根据审议意见确定合并报表编制范围 3. 通知财务部相关人员进行会计处理 4. 在财务报告附注中进行披露
相关规范	应建规范	☐ 《合并会计报表管理规范》
	参照规范	☐ 《合并会计报表暂行规定》
文件资料		☐ 《合并会计报表编制范围更改申请》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计委员会、财务部 ☐ 财务总监、财务部经理、会计

# 第 17 章 企业内部控制流程——人力资源

## 17. 1 人力资源规划与需求控制

### 17. 1. 1 战略规划业务流程

1. 战略规划业务流程与风险控制图

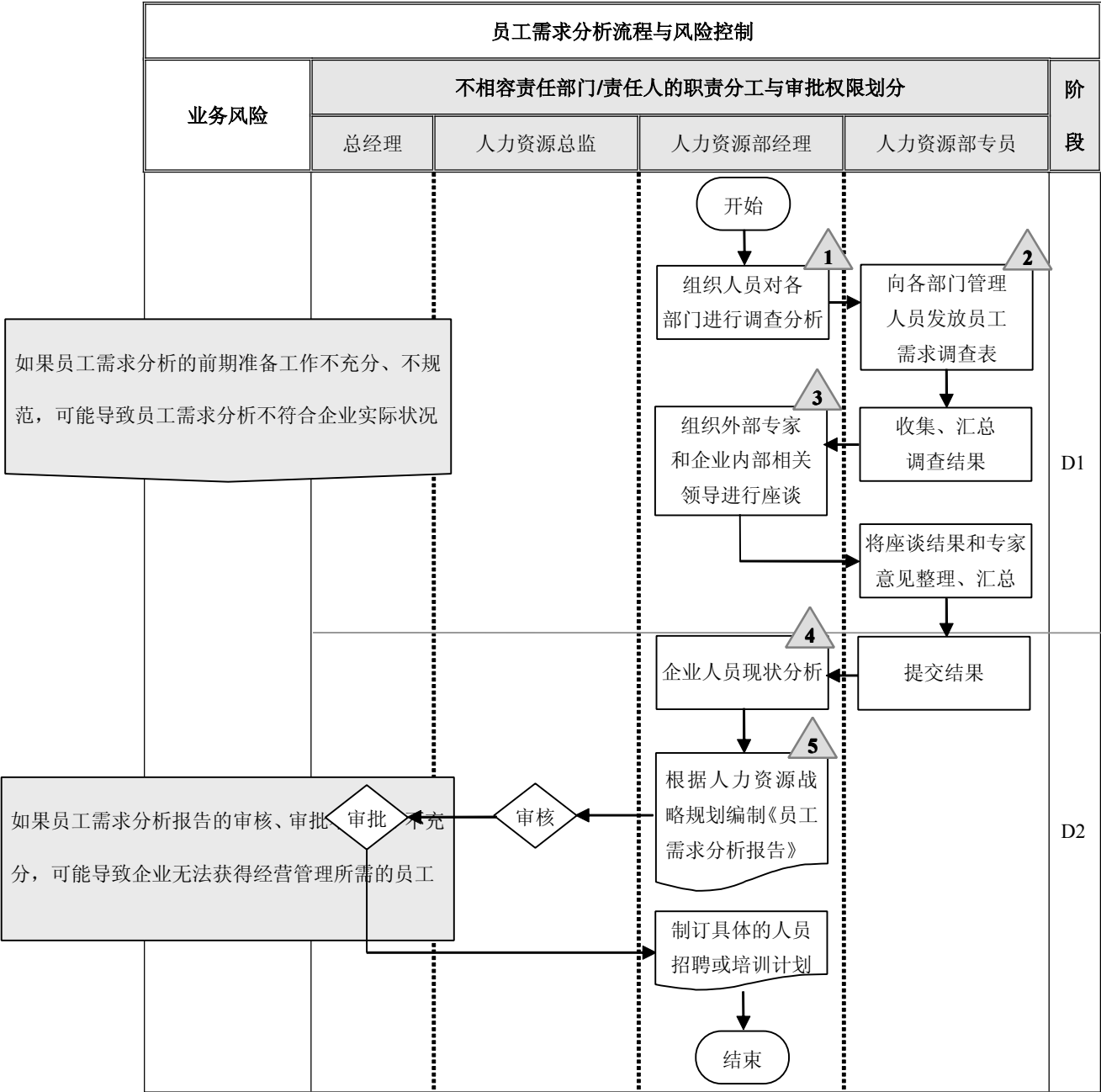


## 2. 战略规划业务流程控制表

战略规划业务流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部经理组织人员对各相关部门进行调查分析 2. 调查、分析并整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息 3. 在分析人力资源需求和供给影响因素的基础上，采用定性与定量相结合的预测方法对企业未来的人力资源供求进行预测
	D2	4. 人力资源部经理编制《人力资源战略规划书》 5. 人力资源部经理编制人力资源预算方案
相关规范	应建规范	☐ 人力资源管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《人力资源战略规划书》 ☐ 《人力资源预算方案》
责任部门及责任人		☐ 人力资源部 ☐ 总经理、人力资源总监、人力资源部经理、人力资源部主管

17. 1. 2 员工需求分析流程

1. 员工需求分析流程与风险控制图



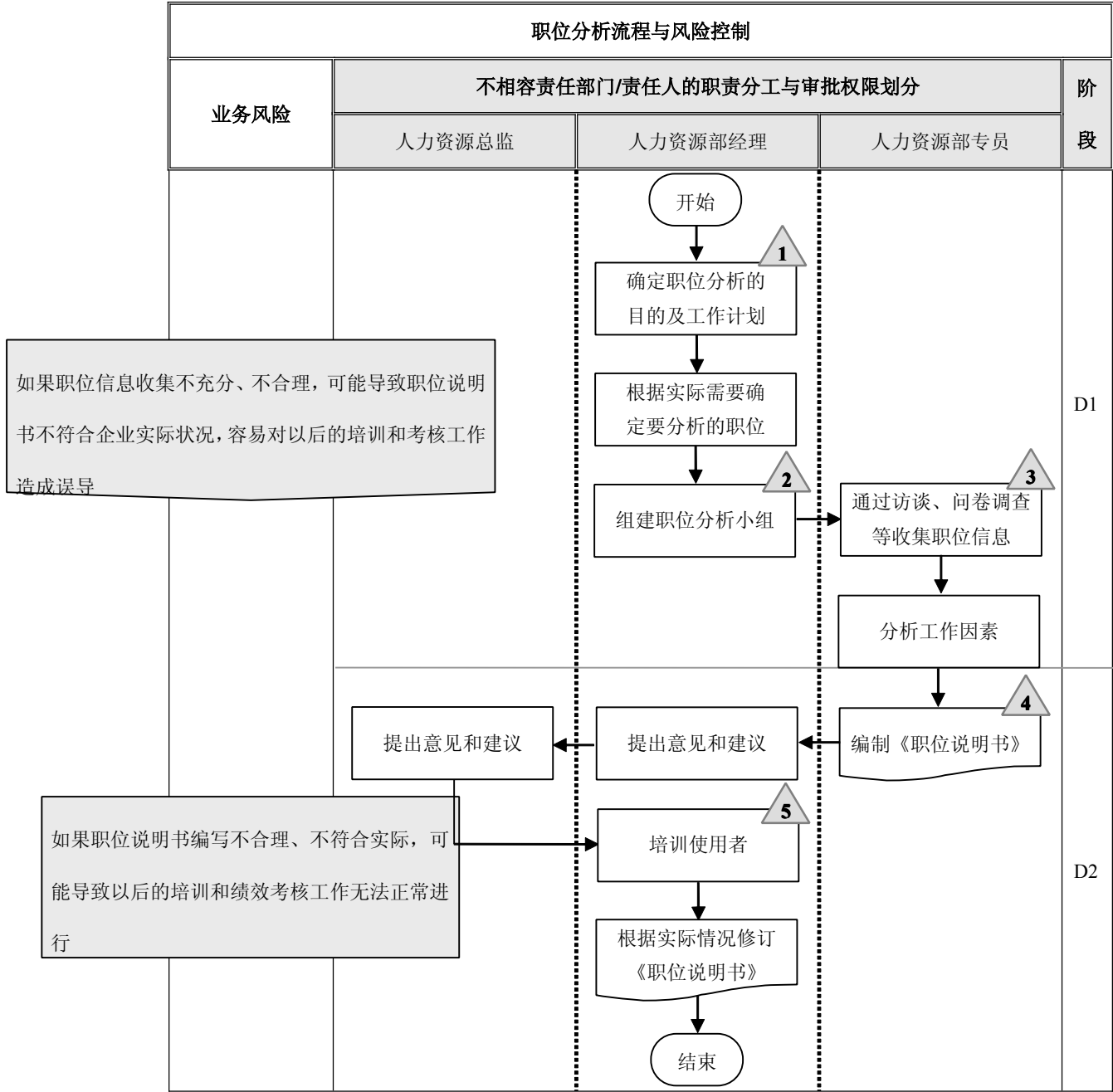
## 2. 员工需求分析流程控制表

员工需求分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部经理组织人员对各相关部门进行调查分析 2. 人力资源部专员向各部门管理人员发放员工需求调查表 3. 组织外部专家和企业内部相关领导进行座谈
	D2	4. 人力资源部经理进行企业人员现状分析 5. 根据人力资源战略规划编制《员工需求分析报告》
相关规范	应建规范	☐ 人力资源管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《员工需求分析报告》 ☐ 《人员招聘计划》 ☐ 《人员培训计划》
责任部门及责任人		☐ 人力资源部 ☐ 总经理、人力资源总监、人力资源部经理、人力资源部主管

17. 2 人员招聘培训与离职控制

17. 2. 1 职位分析流程

1. 职位分析流程与风险控制图



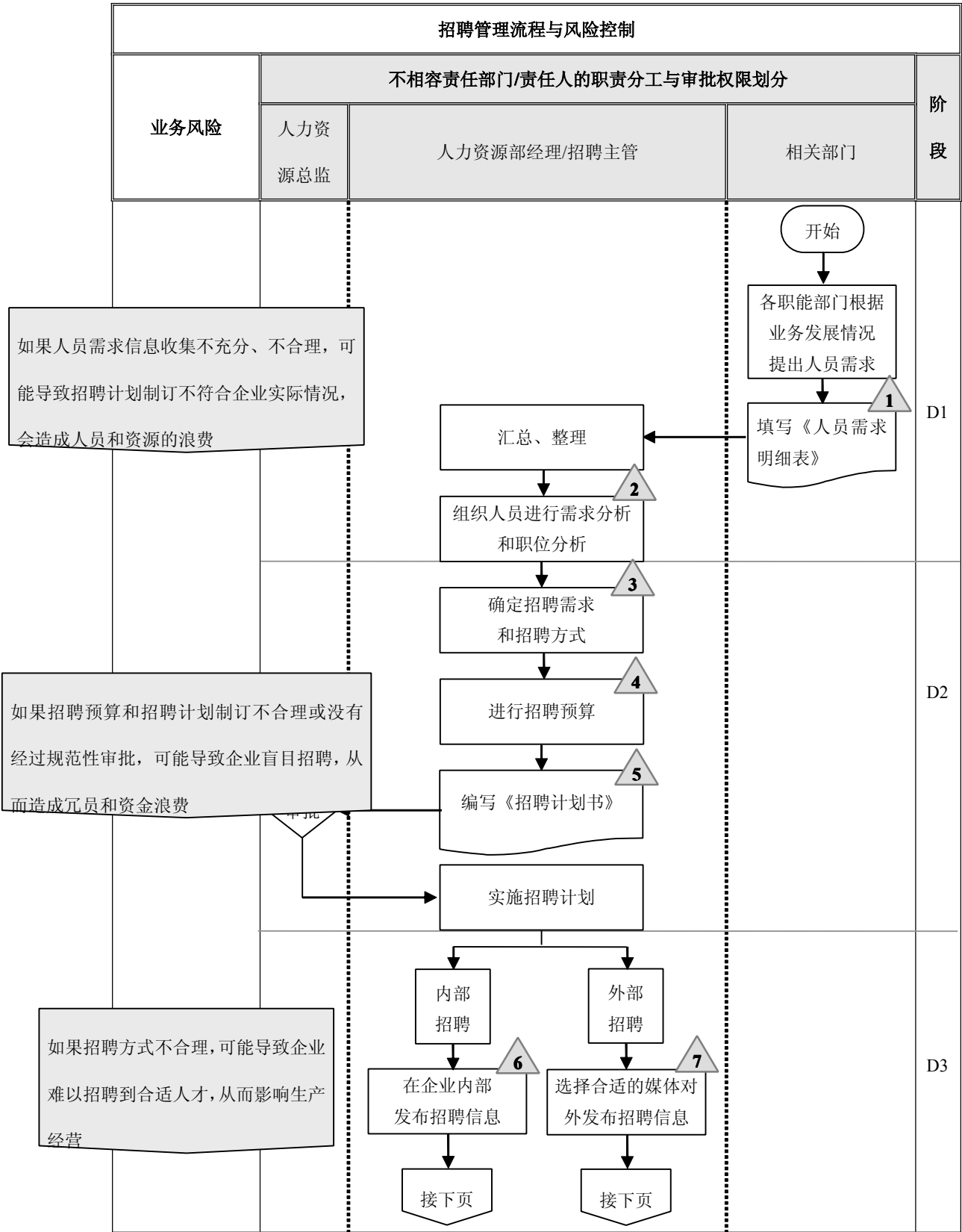


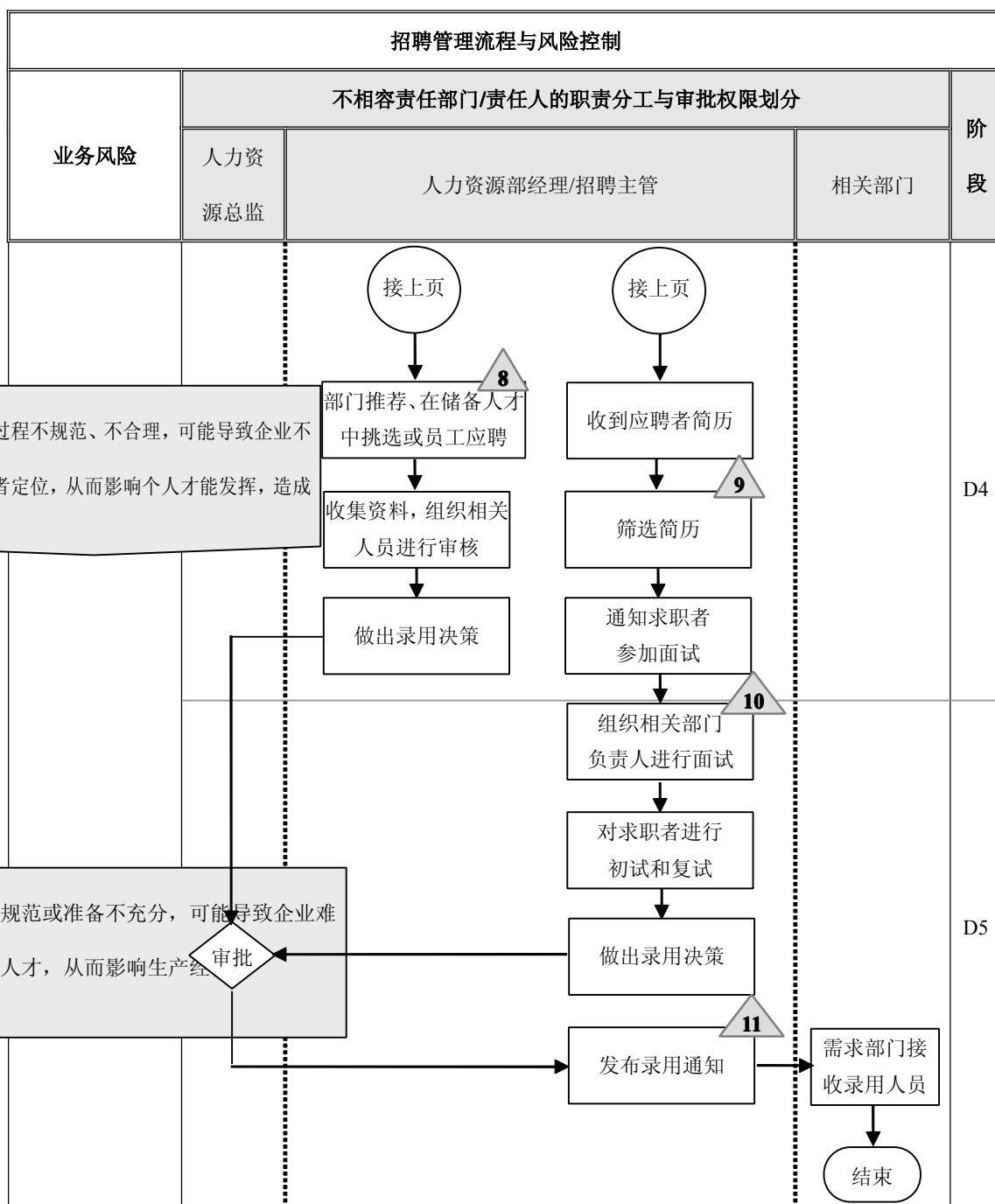
## 2. 职位分析流程控制表

职位分析流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 人力资源部经理确定职位分析的目的及工作计划 2. 人力资源部经理组建职位分析小组 3. 人力资源部专员通过访谈、问卷调查等收集职位信息
	D2	4. 人力资源部专员编制《职位说明书》 5. 人力资源部经理对《职位说明书》的使用者进行培训
相关规范	应建规范	☐ 人力资源管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《职位说明书》
责任部门及责任人		☐ 人力资源部 ☐ 总经理、人力资源总监、人力资源部经理、人力资源部专员

17. 2. 2 招聘管理流程

1. 招聘管理流程与风险控制图





## 2. 招聘管理流程控制表

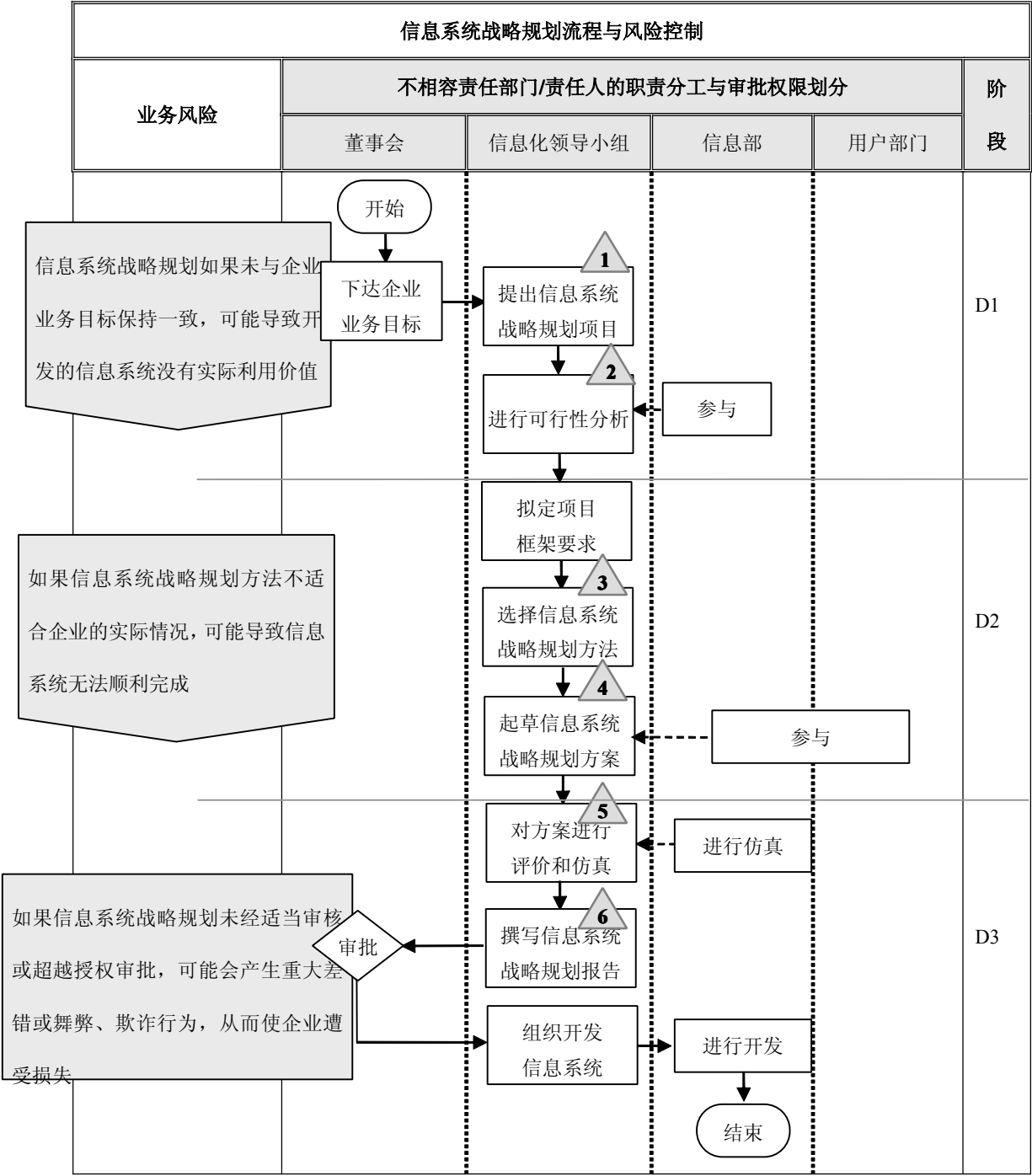
招聘管理流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 各职能部门根据业务发展情况提出人员需求，填写《人员需求明细表》 2. 招聘主管组织人员进行需求分析和职位分析
	D2	3. 招聘主管确定招聘需求和招聘方式 4. 招聘主管进行招聘预算 5. 人力资源部经理编制《招聘计划书》
	D3	6. 属于内部招聘的，在企业内部发布招聘信息 7. 属于外部招聘的，选择合适的媒体对外发布招聘信息
	D4	8. 内部招聘主要有部门推荐、在储备人才中挑选和员工应聘三种方式 9. 外部招聘在收到应聘者简历后进行筛选
	D5	10. 招聘主管组织相关部门负责人进行面试 11. 录用决策经人力资源总监审批后由招聘主管发布录用通知
相关规范	应建规范	☐ 人力资源管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《招聘计划书》
责任部门及责任人		☐ 人力资源部 ☐ 人力资源总监、人力资源部经理、招聘主管

# 第 18 章 企业内部控制流程——信息系统

## 18. 1 信息系统与审批控制

### 18. 1. 1 信息系统战略规划流程

1. 信息系统战略规划流程与风险控制图

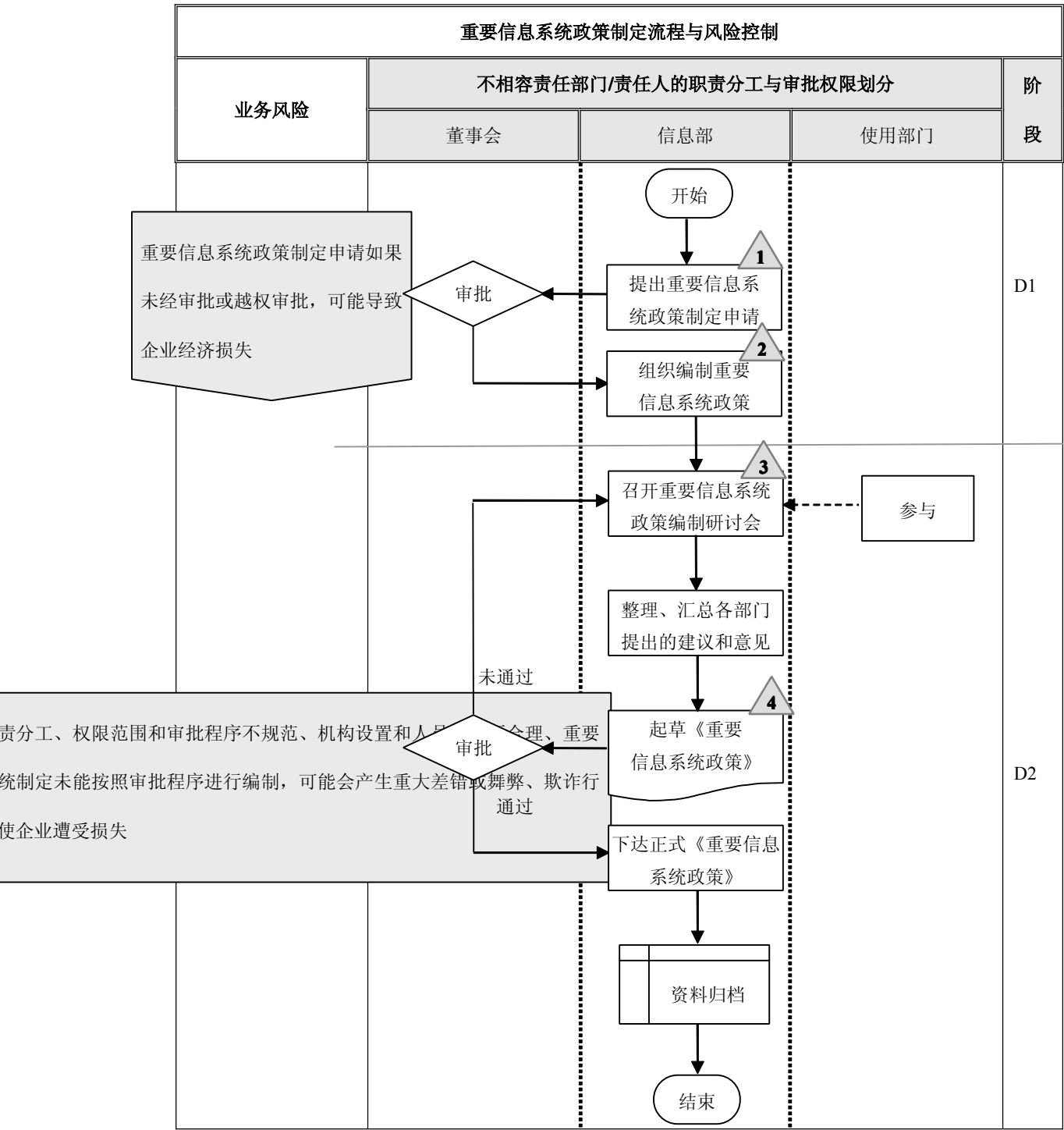


## 2. 信息系统战略规划流程控制表

信息系统战略规划流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 信息化领导小组根据企业业务目标以及实际情况提出信息系统战略规划项目</p> <p>2. 信息化领导小组应组织评价专家组对项目进行可行性分析，主要成员包括外部聘请的专家及企业信息部、使用部门等相关人员</p>
	D2	<p>3. 信息系统战略规划方法的选择是通过定性研究确定可能较为适合本企业情况的方法，这需要依靠评价专家组对企业实际情况进行研究，从几类方法中选出几种有代表性的方法或组合</p> <p>4. 选出两种以上方法以后，就按照这些方法分别做出战略规划方案。不同的方法最后形成的文档是不同的，但是都会包括信息系统的模型描述</p>
	D3	<p>5. 信息部按照上述方案中的描述，就可以使用信息系统定量仿真软件对该方案所规划信息系统进行仿真计算</p> <p>6. 仿真结束后，信息化领导小组组织评价专家组和信息部结合不同方案中信息系统预计的设备、开发、部署等费用预算，以及对不同方案之间实施难度、风险等因素的综合考虑，选择其中的一种方案作为最终方案。最后，撰写最终的战略规划方案文档和项目总结报告</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 信息系统管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《信息系统战略规划方案》</p> <p>☐ 《信息系统战略规划总结报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、信息化领导小组、信息部、财务部、生产部、销售部、仓储部</p> <p>☐ 信息部经理、信息规划专员</p>

18. 1. 2 重要信息系统政策制定流程

1. 重要信息系统政策制定流程与风险控制图



## 2. 重要信息系统政策制定流程控制表

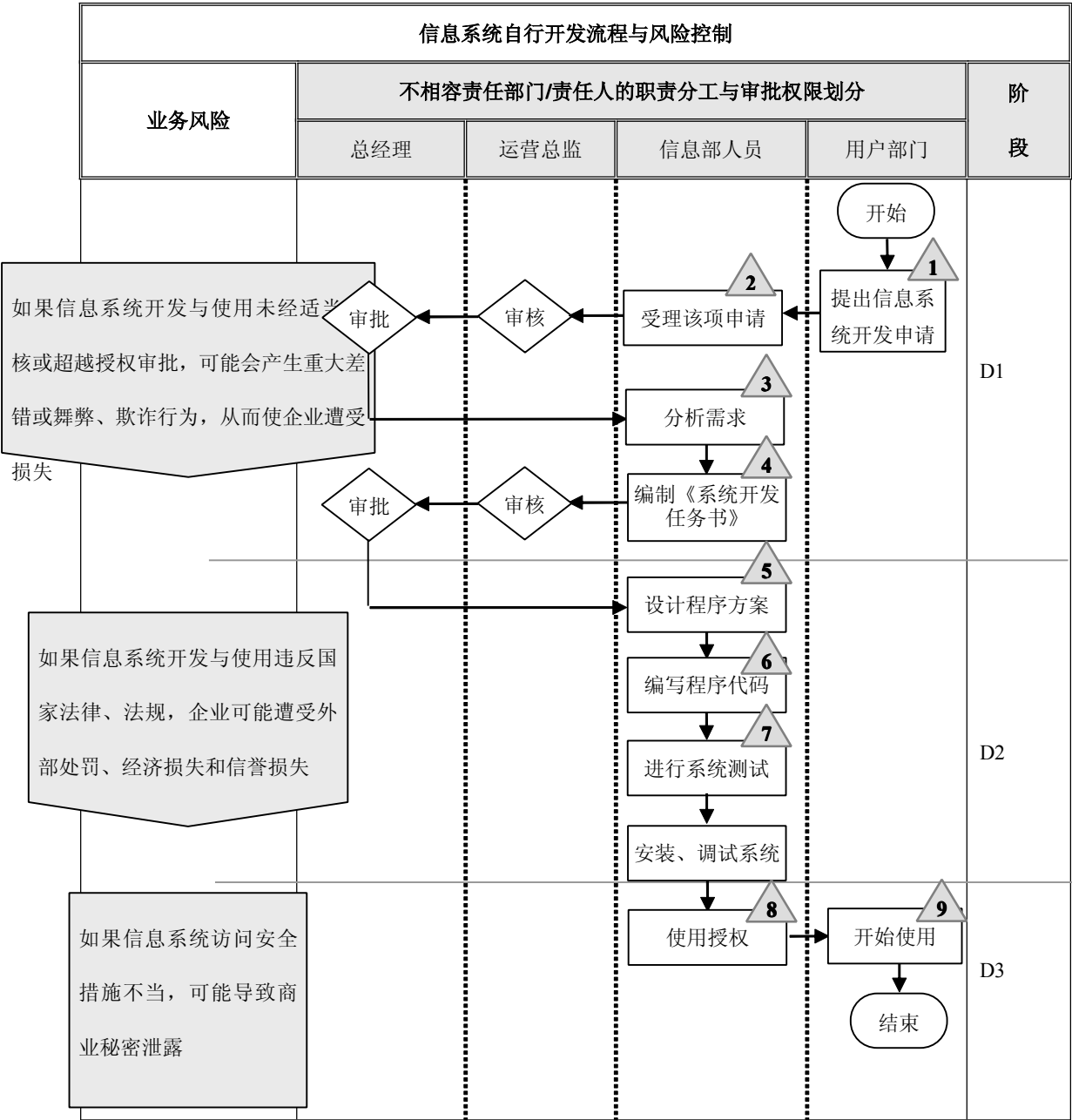
重要信息系统政策制定流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 为规范重要信息系统的开发和使用，信息部根据企业要求和实际工作需要，提出重要信息系统政策制定申请</p> <p>2. 经董事会审批通过后，信息部组织编制重要信息系统政策，相关政策符合国家和企业的相关规定</p>
	D2	<p>3. 信息部为了更好地编制重要信息系统政策，组织召开研讨会，并邀请生产部、销售部、财务部、人力资源部、采购部、仓储部等使用部门的相关人员参加</p> <p>4. 信息部根据会议结果，起草重要信息系统政策，提交董事会审批，审批通过后，下达正式的重要信息系统政策，审批未通过，重新召开会议讨论</p>
相关规范	应建	☐ 信息系统管理制度
	规范	☐ 《重要信息系统政策编制细则》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 重要信息系统政策
责任部门		☐ 董事会、信息部、生产部、采购部、销售部、人力资源部、财务部等使用部门
及责任人		☐ 信息部人员、各信息使用部门人员



18. 2 系统开发与维护控制

18. 2. 1 信息系统自行开发流程

1. 信息系统自行开发流程与风险控制图

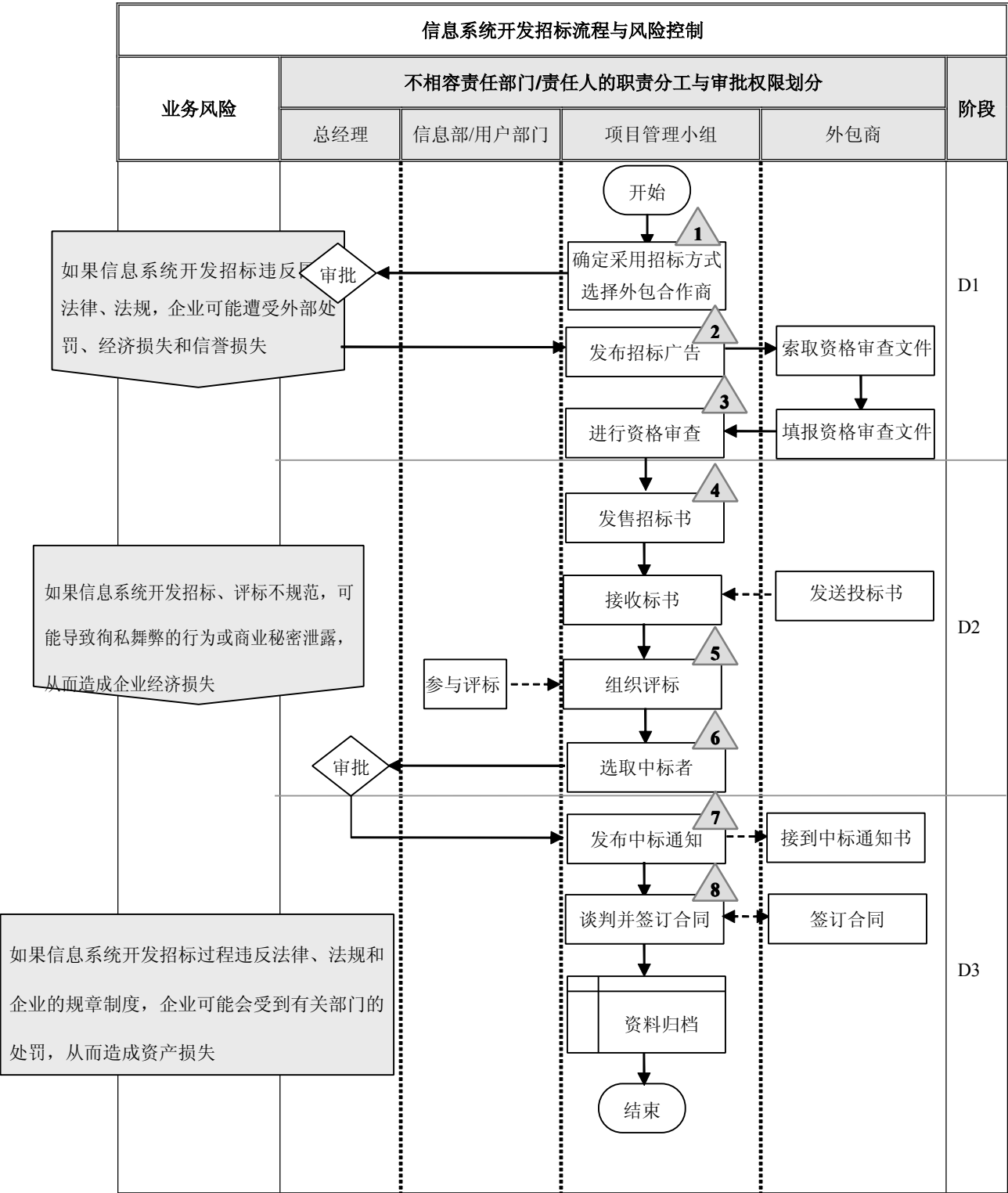


## 2. 信息系统自行开发流程控制表

信息系统自行开发流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 企业的生产、销售、仓储、财务等信息系统使用部门，根据实际工作需要，提交信息系统开发申请</p> <p>2. 信息部仔细核对用户部门提交的申请，审核无误后，提交运营总监审核、总经理审批</p> <p>3. 申请审批后，信息部根据企业相关规定以及用户部门的实际情况分析信息系统需求</p> <p>4. 在分析需求的基础上编制信息系统开发任务书，提交运营总监审核及总经理审批，信息系统开发任务书包括信息系统名称、应达到的技术性能、操作环境、具体工作计划、开发人员以及费用预算等内容</p>
	D2	<p>5. 系统分析人员设计信息系统开发的具体方案</p> <p>6. 信息部的程序员编写代码</p> <p>7. 信息部的测试员进行测试</p>
	D3	<p>8. 安装、调试后，系统最终上线，信息部设置用户部门的使用权限</p> <p>9. 用户部门在信息部的授权下使用信息系统</p>
相关规范	应建	☐ 信息系统管理制度
	规范	☐ 《信息系统开发管理办法》
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		<p>☐ 《信息系统开发任务书》</p> <p>☐ 《信息系统设计方案》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 信息部、财务部、生产部、销售部、仓储部</p> <p>☐ 总经理、运营总监、程序员、设计员、测试员、信息部人员</p>

18. 2. 2 信息系统开发招标流程

1. 信息系统开发招标流程与风险控制图



## 2. 信息系统开发招标流程控制表

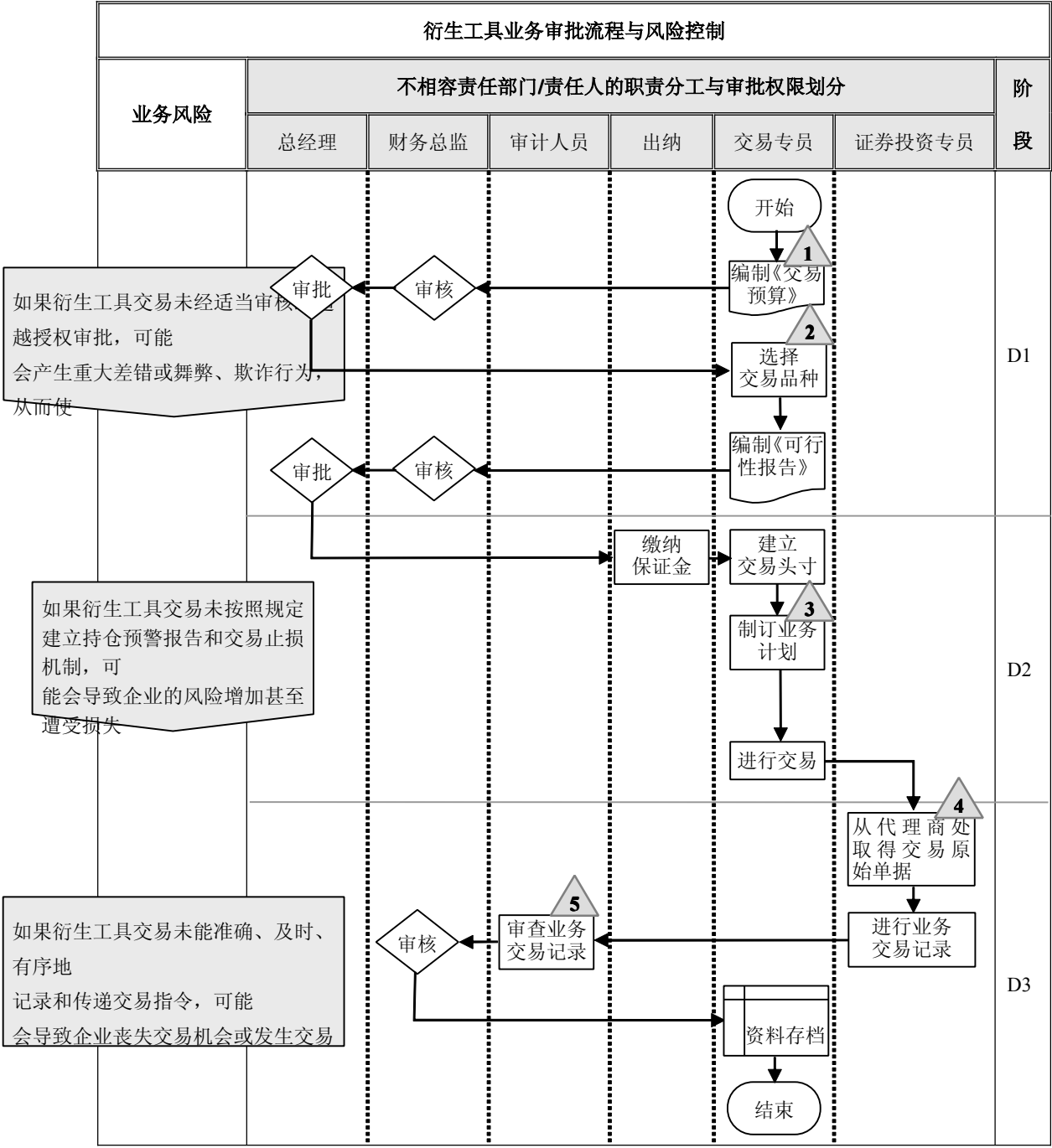
信息系统开发招标流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 项目管理小组根据信息系统开发难度以及企业开发人员的能力，从自行开发、外购调试和外包合作开发中加以选择；根据企业规定选择外包合作开发，并采用招投标方式选择合适的外包开发商</p> <p>2. 项目管理小组发布招标公告，说明招标方式、招标项目的名称、用途、规格、质量要求及数量或规模、履行合同期限与地点、投标保证金、投标截止时间及投标书投递地点、开标的时间与地点、对投标单位的资质要求以及其他有必要说明的内容</p> <p>3. 项目管理小组收到外包商的资格审查文件后，对外包商资质、信誉等方面进行审查</p>
	D2	<p>4. 项目管理小组向选定的外包商发售标书</p> <p>5. 项目管理小组组织信息部、生产部、销售部、采购部、仓储部、财务部等用户部门相关人员进行评标</p>
	D3	<p>6. 经过评审之后，选择中标者，报总经理审批</p> <p>7. 向中标单位发布《中标通知书》</p> <p>8. 项目管理小组负责与外包商谈判，并签订合同，合同相关条款必须符合《中华人民共和国合同法》的规定</p>
相关规范	应建	☐ 信息系统管理制度
	规范	☐ 《信息系统开发招标管理规定》
规范	参照	☐ 《中华人民共和国合同法》
	规范	☐ 《中华人民共和国招标投标法》
文件资料		☐ 《信息系统招标公告》 ☐ 《信息系统开发招标书》 ☐ 《信息系统开发中标通知书》
责任部门及责任人		☐ 项目管理小组、信息部 ☐ 总经理、项目管理小组组长及成员

# 第 19 章 企业内部控制流程——衍生工具

## 19. 1 衍生工具与审批控制

### 19. 1. 1 衍生工具业务审批流程

1. 衍生工具业务审批流程与风险控制图

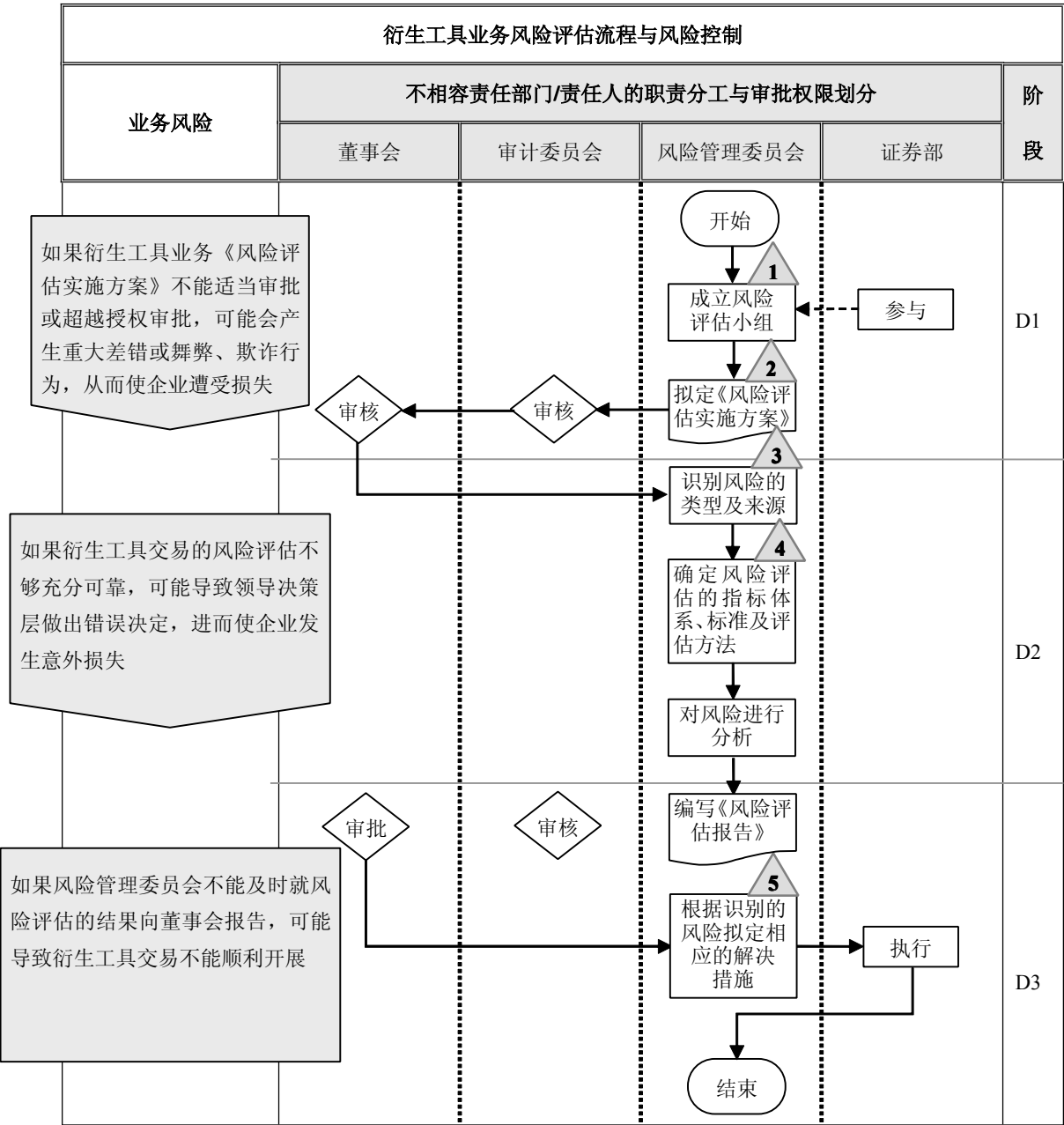


## 2. 衍生工具业务审批流程控制表

衍生工具业务审批流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 在交易发生前，交易人员应先编制《交易预算》，并上交财务总监审核 2. 企业在交易进行前要根据企业的实际能力和条件对交易品种进行选择
	D2	3. 从事衍生工具业务交易前，应当制订业务计划，包括交易头寸建立后针对不同情况的应对措施，以及设置止损点等
	D3	4. 从事交易记录的人员（非交易操作人员），应当及时从衍生工具业务代理商处取得业务交易的原始单据，并做好业务交易记录 5. 对开设在衍生交易代理商处的账户应当进行严格管理。每个交易日后应当由熟悉交易品种和交易规则的审计人员，对持有头寸的价值进行分析，并对资金往来情况进行核对
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《可行性报告》 ☐ 《交易预算》
责任部门及责任人		☐ 财务部、审计部 ☐ 总经理、财务总监、审计人员、出纳、交易专员、证券投资专员

19. 1. 2 衍生工具业务风险评估流程

1. 衍生工具业务风险评估流程与风险控制图



## 2. 衍生工具业务风险评估流程控制表

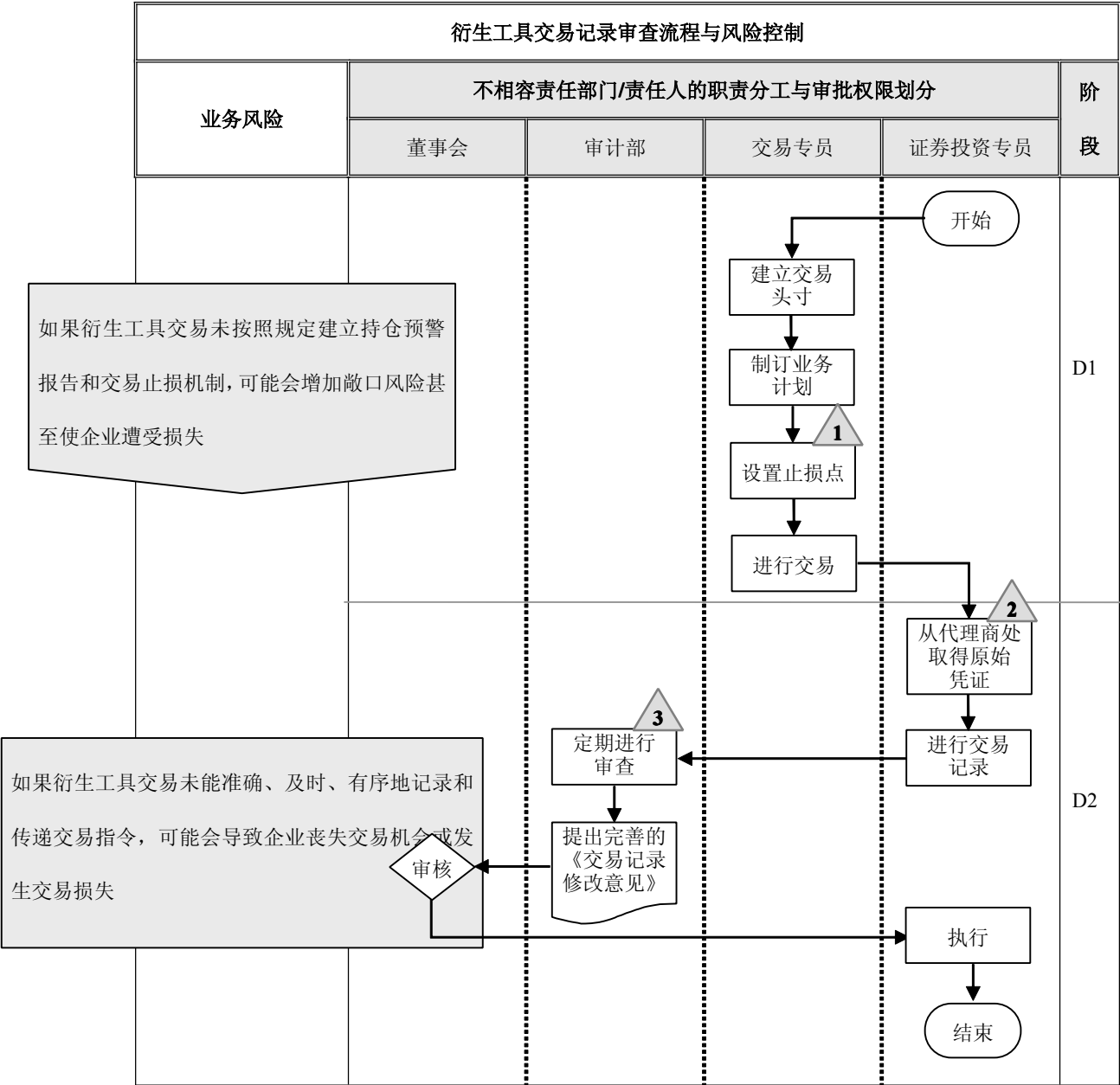
衍生工具业务风险评估流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 风险评估小组成员包括证券部相关人员、财务部相关人员等</p> <p>2. 在进行风险评估之前，风险评估小组要拟定《风险评估实施方案》，对整个风险评估工作进行相应的安排</p>
	D2	<p>3. 衍生工具业务的风险主要包括信用风险、市场风险、流动性风险、经营风险、法律风险等</p> <p>4. 在评估风险时，应当考虑下列因素，并选用相关评估方法进行定性或定量分析</p> <p>（1）衍生工具及其交易活动的性质、规模和复杂程度</p> <p>（2）数据收集系统的能力</p> <p>（3）评估方法、局限性以及企业理解其结果的能力</p>
	D3	<p>5. 企业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</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 衍生工具交易管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</p> <p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p>
文件资料		<p>☐ 《风险评估实施方案》</p> <p>☐ 《风险评估报告》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 董事会、审计委员会、风险管理委员会、证券部</p> <p>☐ 董事长、总经理、财务总监</p>



19. 2 衍生工具交易与监督检查控制

19. 2. 1 衍生工具交易记录审查流程

1. 衍生工具交易记录审查流程与风险控制图

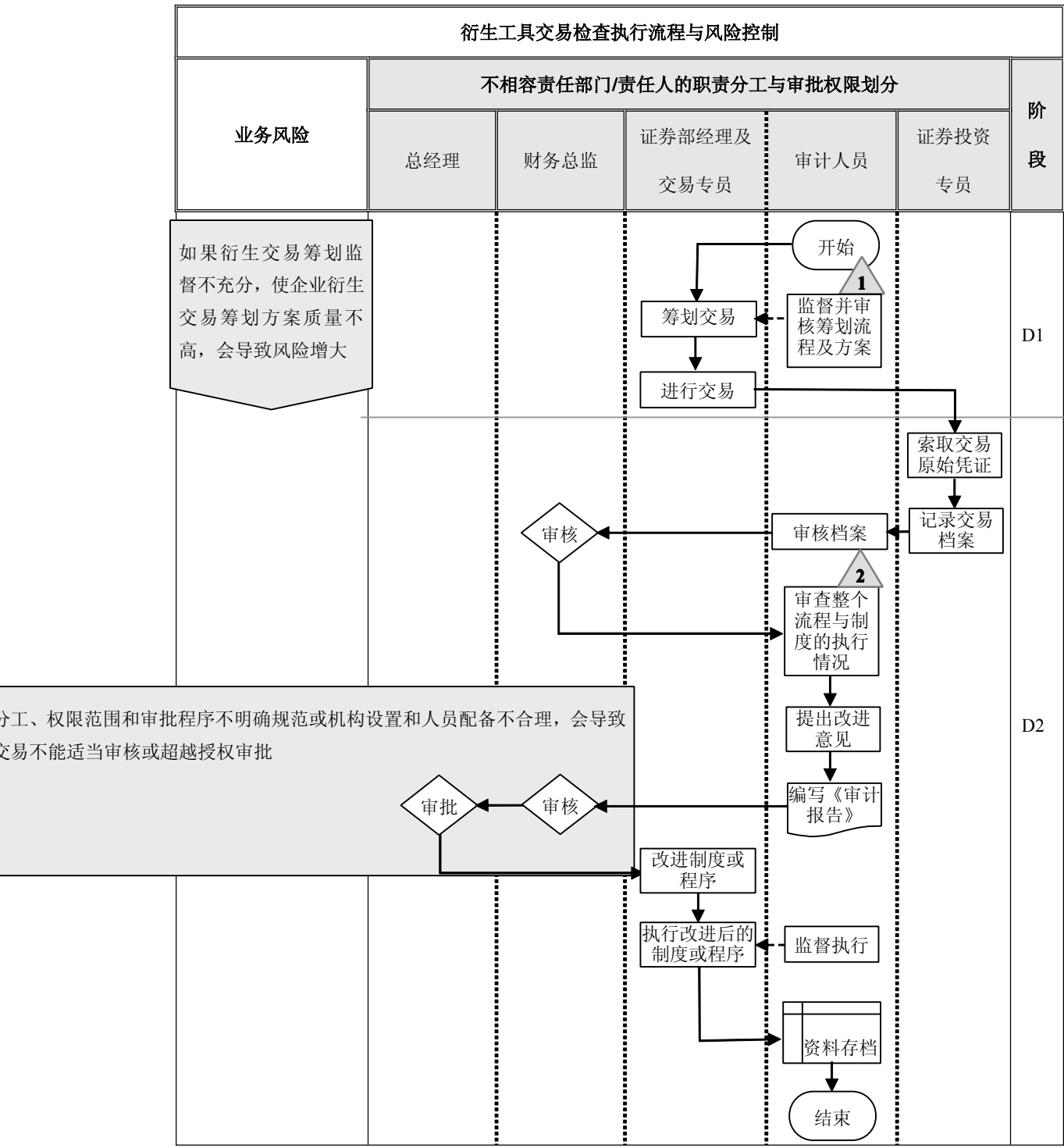


2. 衍生工具交易记录审查流程控制表

衍生工具交易记录审查流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 制订业务计划时，通常交易专员会设置一个止损点，然后进行正式交易
	D2	2. 从事交易记录的人员（非交易操作人员），应当及时从衍生工具业务代理商处取得业务交易的原始单据，并做好业务交易记录 3. 企业内部审计部门或类似机构，应当定期对衍生工具交易部门的相关业务记录进行审查，重点是审查衍生工具业务是否依照企业的有关规定程序进行
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《交易记录修改意见》
责任部门及责任人		☐ 董事会、审计部、财务部 ☐ 董事长、总经理、交易专员、证券投资专员

19. 2. 2 衍生工具交易检查执行流程

1. 衍生工具交易检查执行流程与风险控制



2. 衍生工具交易检查执行流程控制表

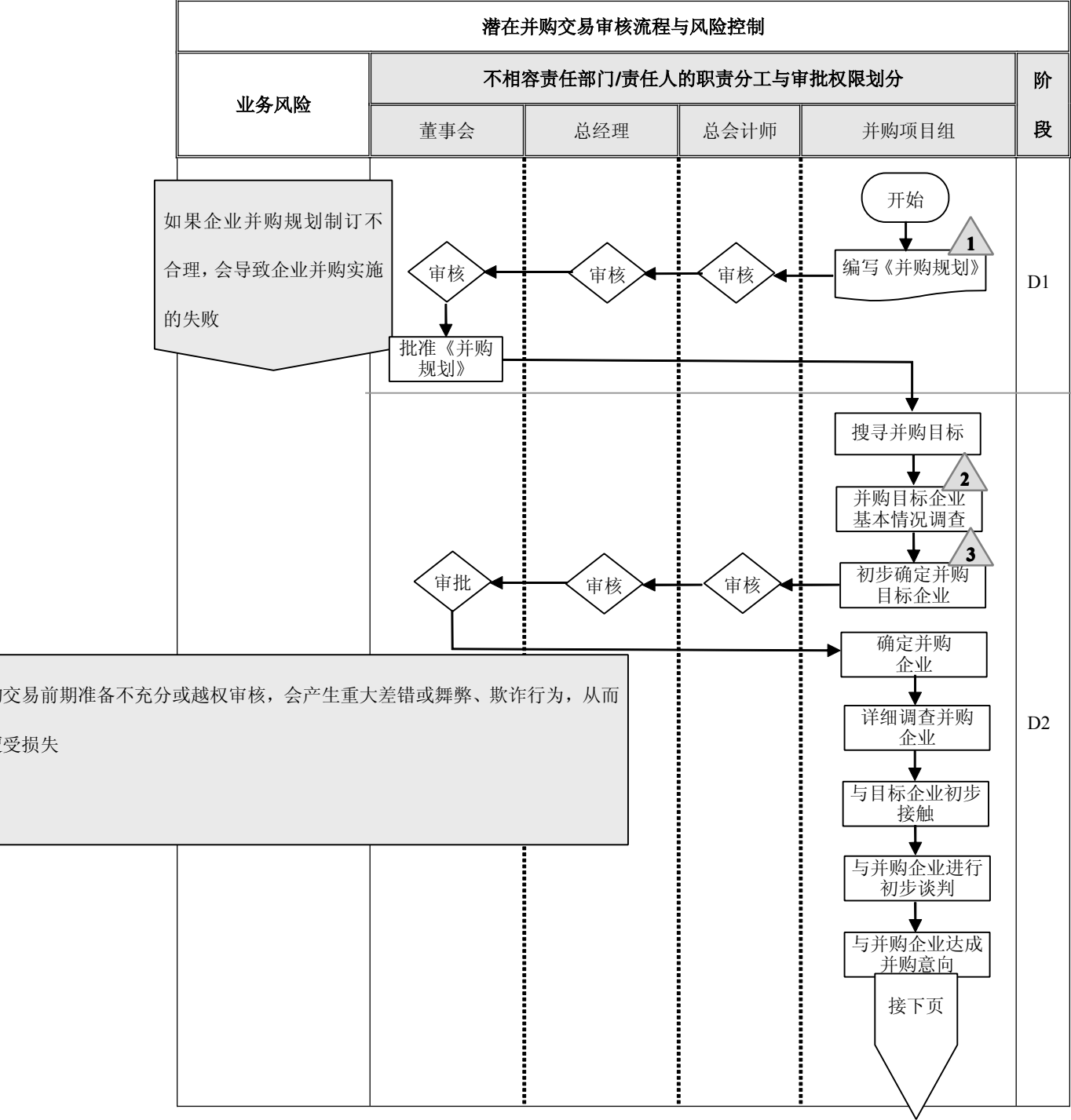
衍生工具交易检查执行流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 证券部经理在筹划交易时，审计人员对筹划流程及方案要进行相关的审核
	D2	2. 审计人员审查整个流程与制度的执行情况，重点对衍生工具交易的相关业务记录进行审查
相关规范	应建规范	☐ 衍生工具交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》
文件资料		☐ 《审计报告》
责任部门及责任人		☐ 财务部、审计部 ☐ 总经理、财务总监、证券部经理、交易专员、审计人员、证券投资专员

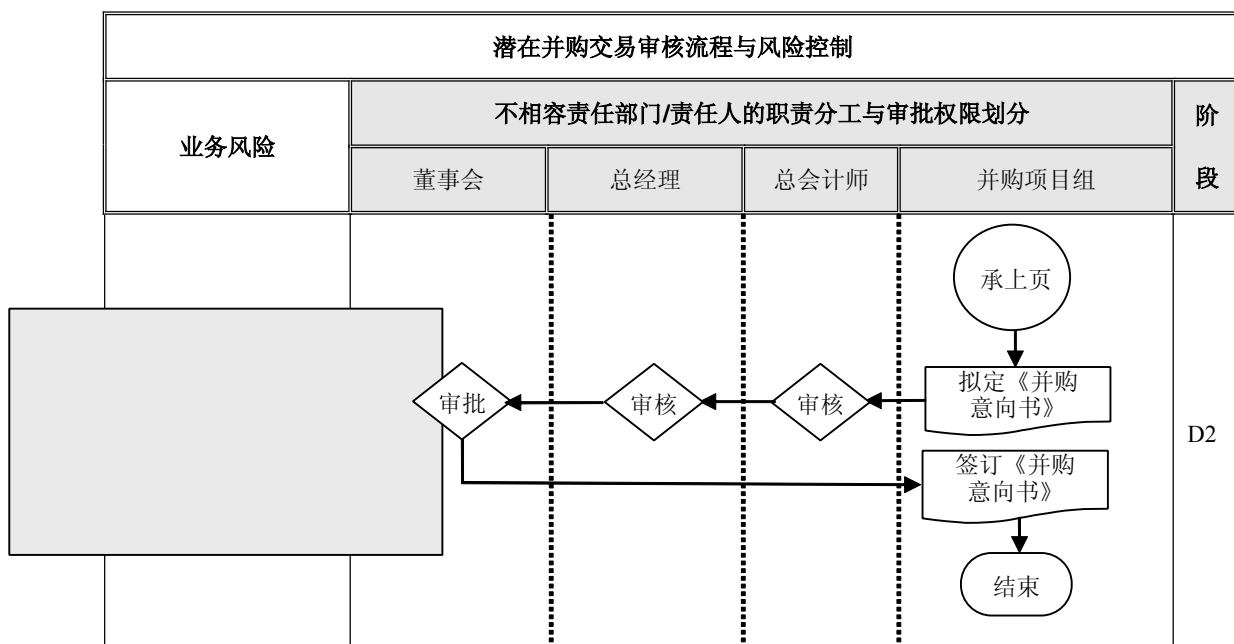
# 第 20 章 企业内部控制流程——企业并购

## 20. 1 企业并购与审批控制

### 20. 1. 1 潜在并购交易审核流程

1. 潜在并购交易审核流程与风险控制图



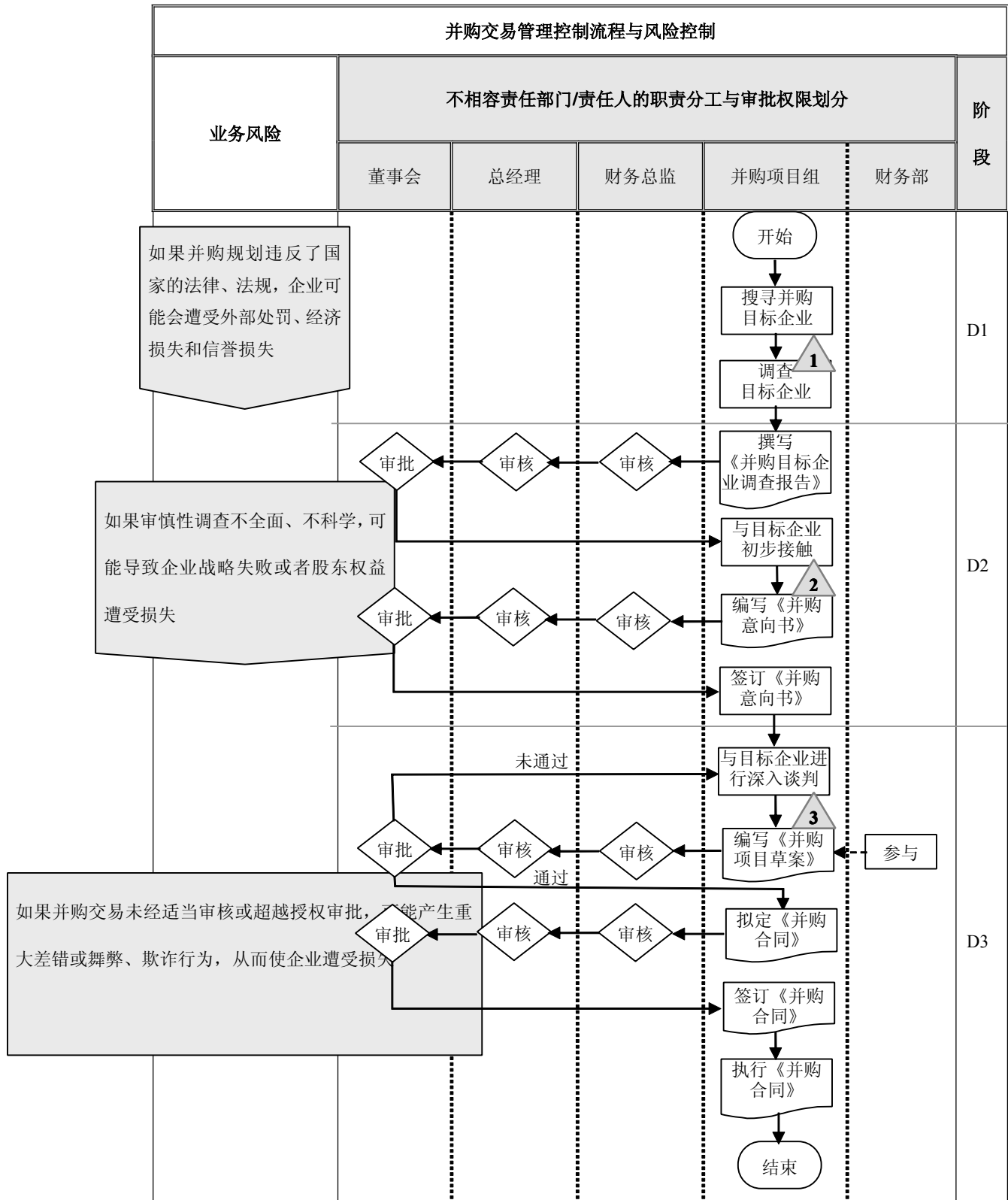


2. 潜在并购交易审核流程控制表

潜在并购交易审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业并购项目组要对企业的并购活动事先做好一个规划，并编写并购规划呈报总经理审批
	D2	2. 并购项目组在选择目标企业时，应优先考虑与企业产品相近的厂商或企业所熟悉产品的上下游的厂商 3. 对并购目标企业进行基本情况调查，通过筛选排除不符合企业并购要求的并购企业，进而初步确定最终的并购目标企业，并上报总经理、总会计师审核，最后由董事会确定并购目标企业
相关规范	应建规范	☐ 并购交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《并购规划》 ☐ 《并购意向书》
责任部门及责任人		☐ 董事会、并购项目组、财务部 ☐ 总经理、总会计师

## 20. 1. 2 并购交易管理控制流程

### 1. 并购交易管理控制流程与风险控制



## 2. 并购交易管理控制流程控制表

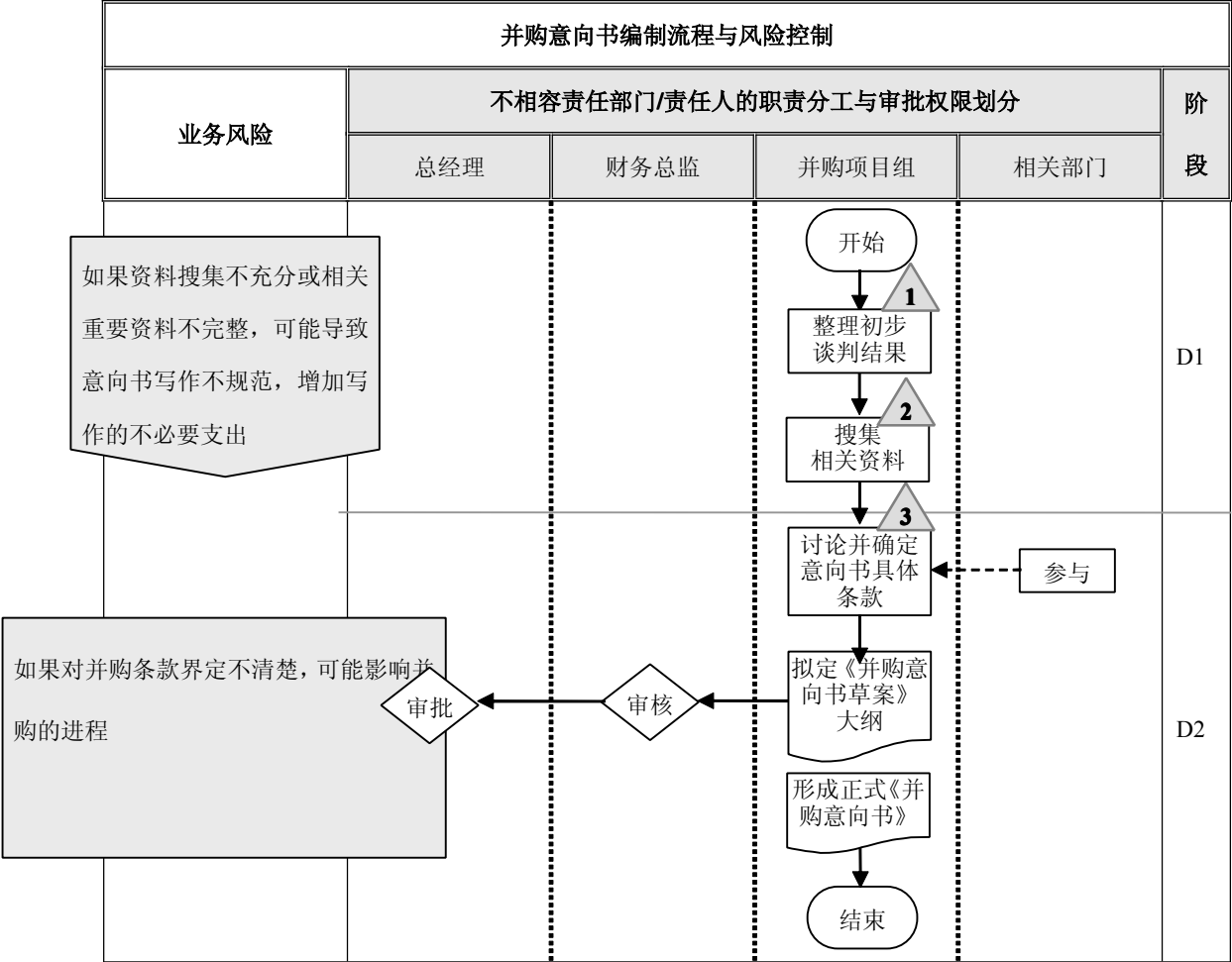
并购交易管理控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 并购调查的内容应根据企业并购的方针、方式及目标企业的性质等确定，调查必须包括但不限于下列内容：目标企业愿意被并购的缘由；目标企业市场价值和竞争态势；目标企业的财务状况；目标企业法律事务情况；目标企业资产和生产管理情况；目标企业采购供应情况；目标企业的营销服务情况；目标企业产品未来的发展前景；目标企业人力资源情况；目标企业与政府的关系。并购项目部对并购目标企业的调查如不能独立完成，可申请外部机构参与调查或直接由外部机构来调查，但必须签订《保密协议》
	D2	2. 根据与目标企业初步达成的共识，并购项目部编写的《并购意向书》必须经过法律顾问、财务总监与总经理的审核、审批；并购意向书的内容包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、并购终止条款、并购标的条款、并购价格条款、并购进度安排条款
	D3	3. 《并购意向书》审批后，并购项目部人员需与目标企业进一步谈判，在财务部相关人员的配合下编写《并购交易项目草案》，《并购交易项目草案》的内容包括项目概要、主要财务数据、执行摘要等
相关规范	应建规范	☐ 并购交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《并购企业调查报告》 ☐ 《并购意向书》 ☐ 《并购交易合同》 ☐ 《并购项目草案》
责任部门及责任人		☐ 董事会、财务部、并购项目组 ☐ 总经理、财务总监、法律顾问



20. 2 并购交易准备与控制

20. 2. 1 并购意向书编制流程

1. 并购意向书编制流程与风险控制图

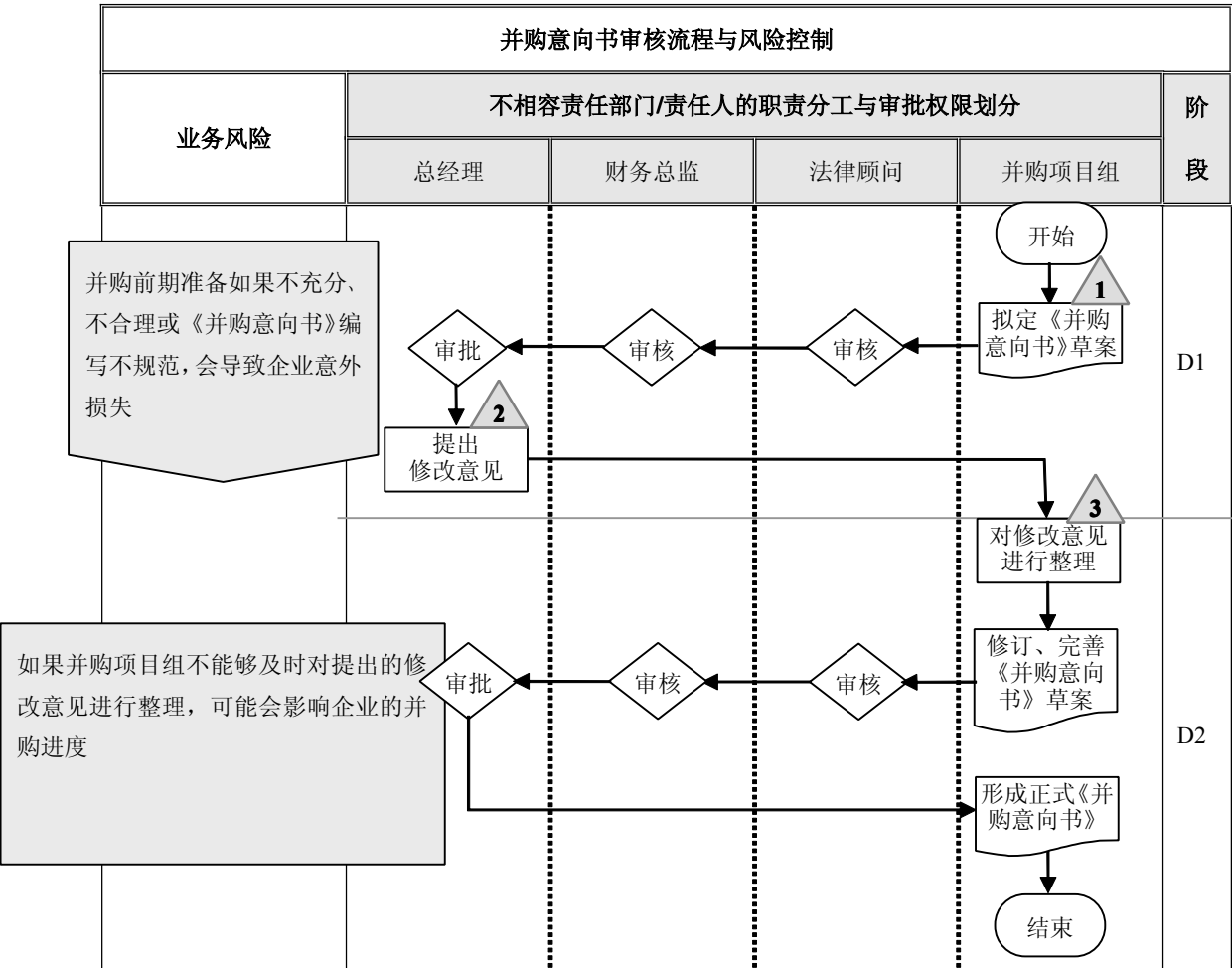


## 2. 并购意向书编制流程控制表

并购意向书编制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 对企业与目标企业初步达成的共识进行整理总结  2. 企业还要搜集与此有关的法律条文、企业对目标企业进行调查形成的调查报告等相关资料
	D2	3. 意向书主要是为后面的并购活动提供一个合作框架，以保证后续活动的顺利开展，并购项目组人员应充分讨论并确定出合并意向书的具体条款，一般情况下，合并意向书包括保密条款、排他协商条款、费用分摊条款、提供资料与信息条款、终止条款、并购标的条款、对价条款、进度安排条款等
相关规范	应建规范	☐ 并购交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《并购意向书草案》 ☐ 《并购意向书》
责任部门及责任人		☐ 并购项目组、财务部 ☐ 总经理、财务总监、法律顾问

## 20. 2. 2 并购意向书审核流程

1. 并购意向书审核流程与风险控制图



## 2. 并购意向书审核流程控制表

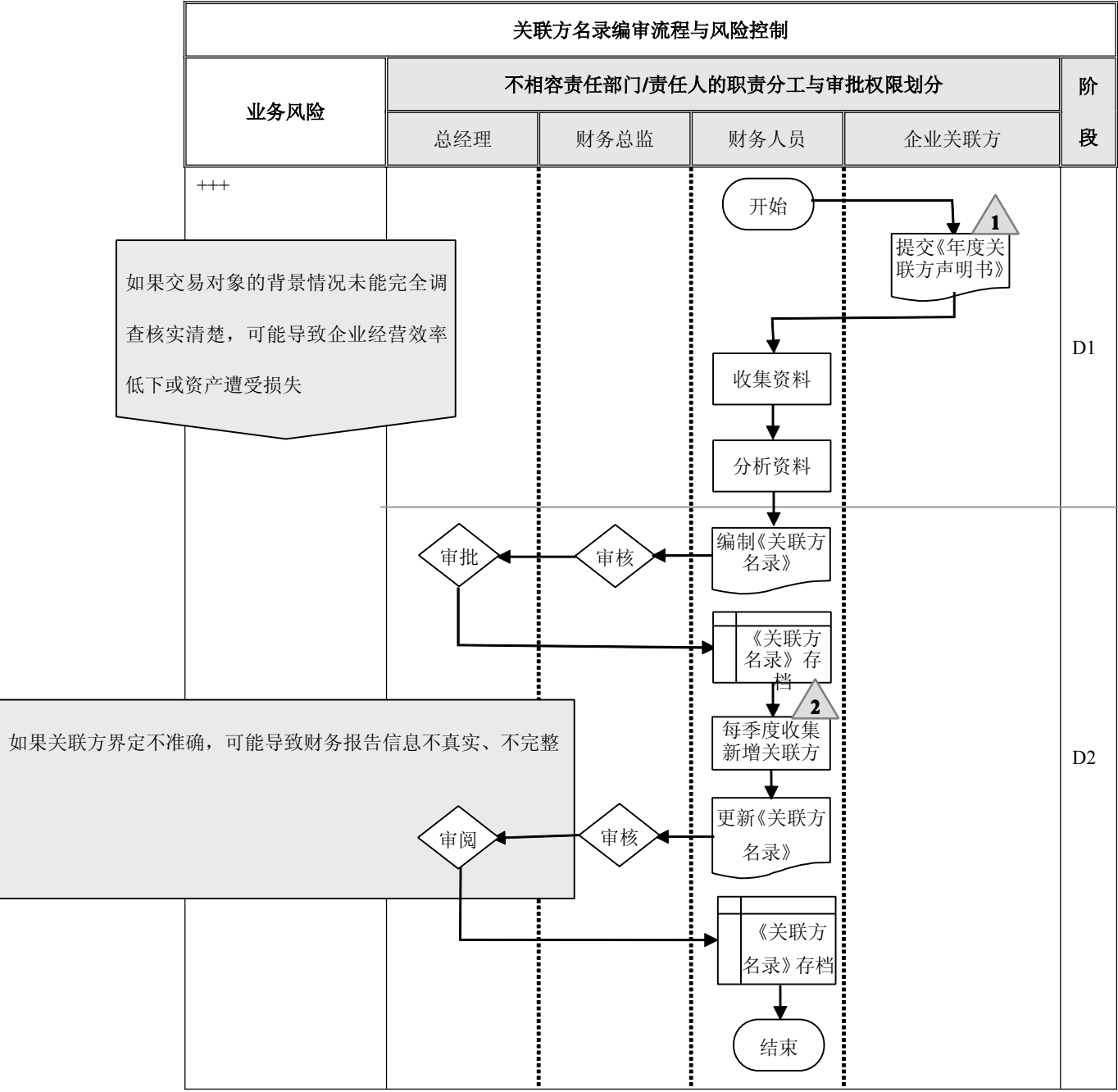
并购意向书审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 根据与目标企业达成的初步共识, 下一步是企业拟定《并购意向书》, 在《并购意向书》的编写过程中应注意国家的相关法律、法规</p> <p>2. 企业草拟 (或委托外部咨询机构草拟) 《并购意向书》, 将并购项目部拟好的《并购意向书》呈送法律顾问审核, 法律顾问确保《并购意向书》在法律方面没有问题后, 签字盖章并转呈财务总监, 财务总监确保《并购意向书》在财务方面没有问题后, 签字盖章上报至总经理, 总经理对《并购意向书》进行审批</p>
	D2	<p>3. 并购项目组人员应及时 (应不超过_____天) 对高级管理人员审核意见进行整理, 并修订完善《并购意向书》</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 并购交易管理制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《企业内部控制应用指引》</p> <p>☐ 《内部会计控制规范——基本规范 (试行)》</p>
文件资料		<p>☐ 《并购意向书草案》</p> <p>☐ 《并购意向书》</p>
责任部门及责任人		<p>☐ 并购项目组、财务部</p> <p>☐ 总经理、财务总监、法律顾问</p>

# 第 21 章 企业内部控制流程——关联交易

## 21. 1 关联方界定及其控制

### 21. 1. 1 关联方名录编审流程

1. 关联方名录编审流程与风险控制图

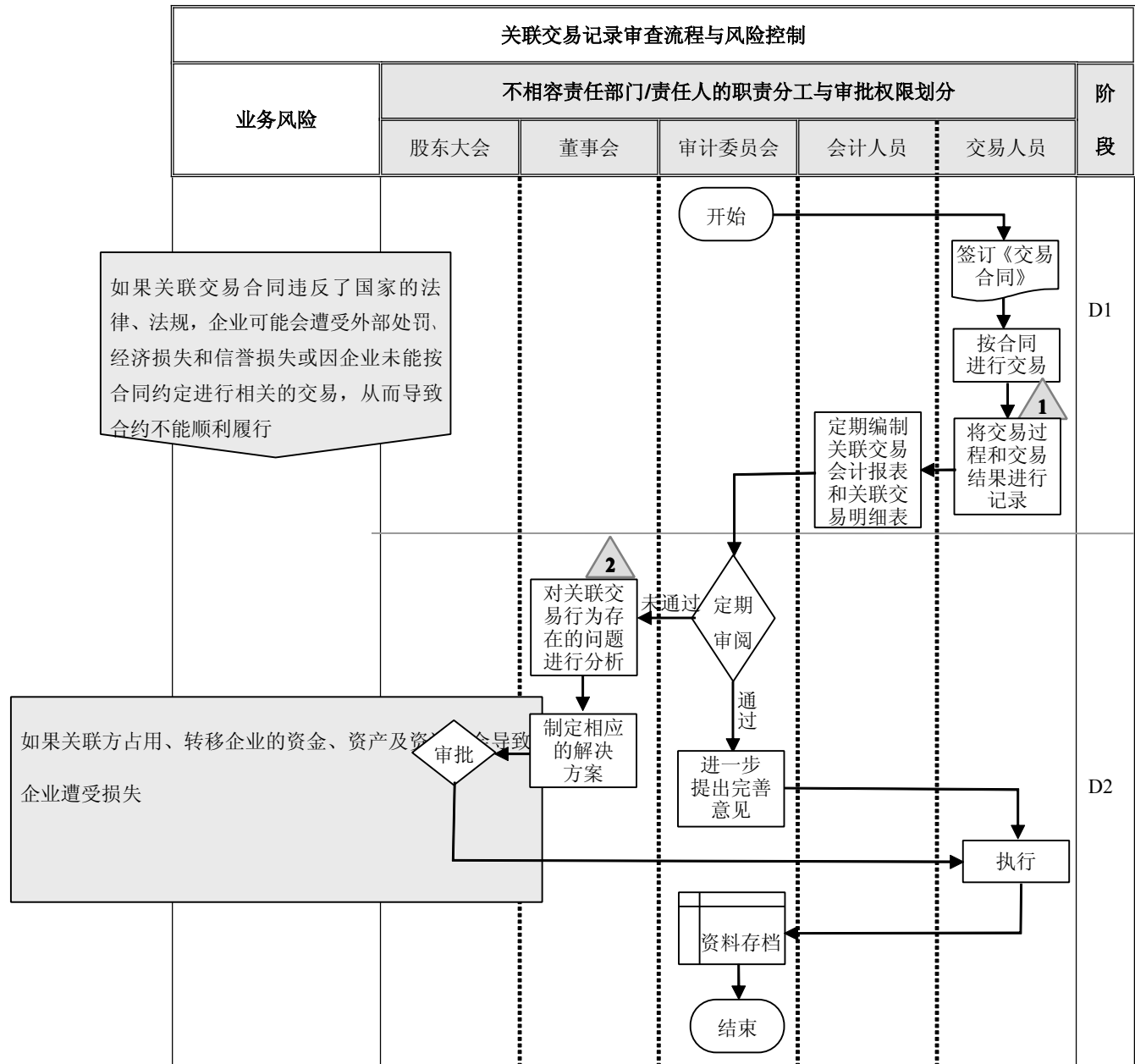


## 2. 关联方名录编审流程控制表

关联方名录编审流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 企业应当在每个会计年度末，要求重要股东、债权人、客户以及董事、监事、高级管理人员和关键岗位管理人员提交《年度关联方声明书》，声明与企业的关联方关系及其交易行为
	D2	2. 《关联方名录》至少应当每季度更新一次，更新后的关联方名录应当提交财务总监审核、总经理审阅后备案，企业财会部门应当及时将关联方名录发送到企业管理层和各业务部门
相关规范	应建规范	☐ 关联交易管理制度
	参照规范	☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
文件资料		☐ 《关联方声明书》 ☐ 《关联方名录》
责任部门及责任人		☐ 财务部、企业关联方 ☐ 总经理、财务总监、财务相关人员

21. 1. 2 关联交易记录审查流程

1. 关联交易记录审查流程与风险控制图



## 2. 关联交易记录审查流程控制表

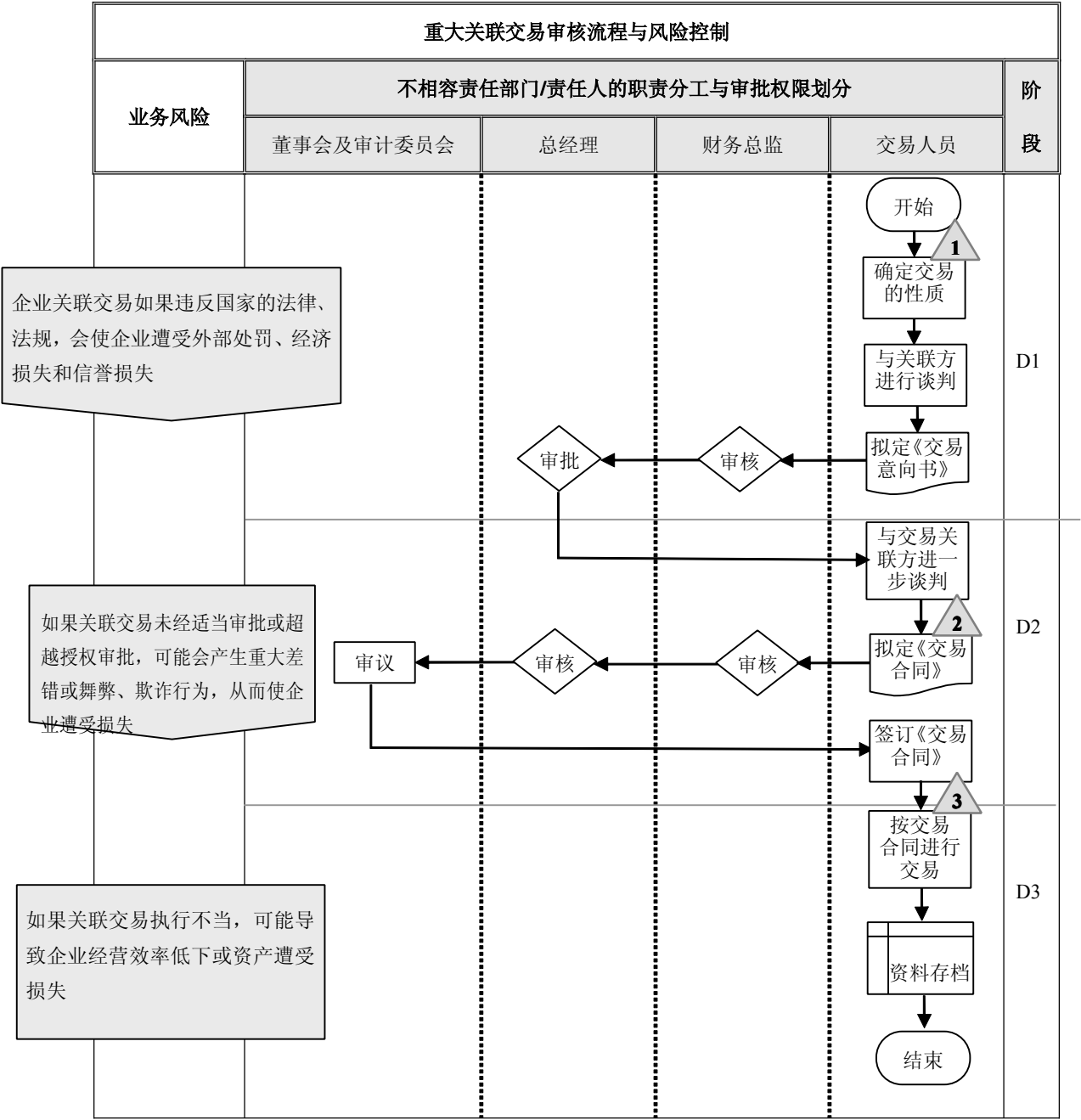
关联交易记录审查流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 关联交易人员需要把交易的过程和结果进行详细的记录，会计人员根据交易记录进行记账、做会计报表和关联交易明细表
	D2	2. 如果存在关联方占用、转移企业资金、资产及资源的问题，企业董事会应当制定相应的方案来解决这些问题，以保证企业的利益不受损失
相关规范	应建规范	☐ 关联交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《交易合同》 ☐ 相关会计报表 ☐ “关联交易明细表”
责任部门及责任人		☐ 股东大会、董事会、审计委员会、财务部、相关部门 ☐ 总经理、财务总监、财务部经理、会计、交易人员



## 21. 2 关联交易与披露控制

### 21. 2. 1 重大关联交易审核流程

1. 重大关联交易审核流程与风险控制图

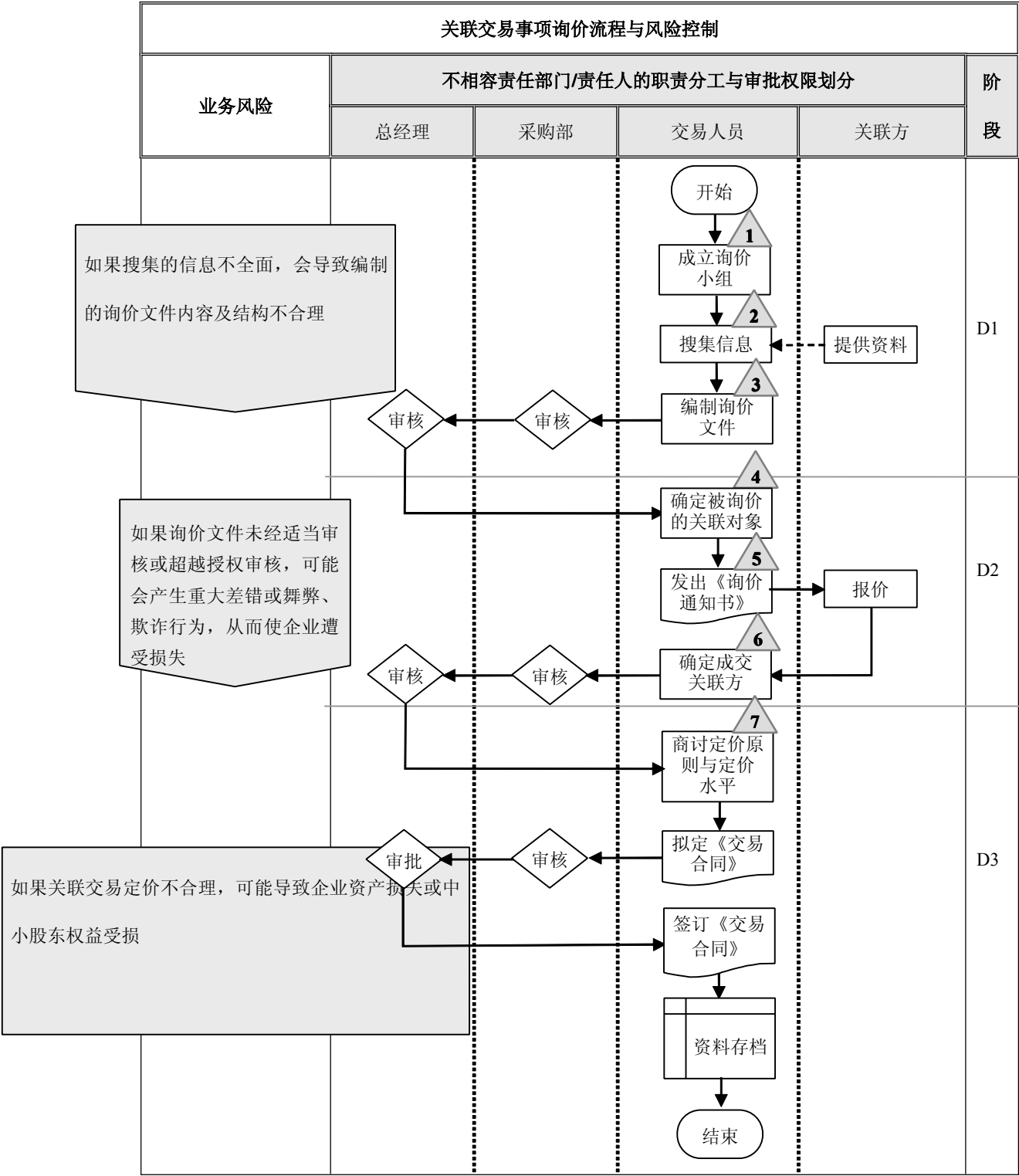


## 2. 重大关联交易审核流程控制表

重大关联交易审核流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 交易人员首先要确定交易的性质，判断是不是属于企业所规定的重大交易项目（如交易额超过_____万元就是重大交易）
	D2	2. 在拟定的关联交易合同中，应明确同关联方交易的定价原则和价格水平
	D3	3. 关联交易合同一经确定，企业各部门应当严格按照批准后的交易条件进行交易，关联交易执行过程中，任何人不得自行更改交易条件，如因实际情况变化确需更改时，需履行相应的审批程序
相关规范	应建规范	☐ 关联交易管理制度
	参照规范	☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》 ☐ 《企业内部控制应用指引》 ☐ 《中华人民共和国合同法》
文件资料		☐ 《交易意向书》 ☐ 《交易合同》
责任部门及责任人		☐ 董事会及审计委员会、财务部 ☐ 总经理、财务总监、会计、交易人员

21. 2. 2 关联交易事项询价流程

1. 关联交易事项询价流程与风险控制图



## 2. 关联交易事项询价流程控制表

关联交易事项询价流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 询价小组成员是由采购部门相关人员和相关方面的专家共三人以上的单数人员组成</p> <p>2. 根据采购所需物品或服务的特点，通过查阅关联方的信息库和市场调查等途径进一步了解价格信息及企业相关部门的需求计划</p> <p>3. 询价小组根据企业对采购的有关规定和项目本身的特殊要求，在进行询价前要编制询价文件，如《询价通知书》</p>
	D2	<p>4. 对于被询价关联方的选择，询价小组应当根据采购项目的特点和采购需求等，从符合资格条件的关联方名录中优中选优，确定不少于三家关联方作为询价对象，并且不能刻意指定被询价的关联方</p> <p>5. 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。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。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> <p>6. 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，并将结果通知所有被询价的未成交的关联方</p>
	D3	<p>7. 关联交易定价应当遵循下列原则</p> <p>(1) 交易事项实行政府定价的，直接适用此价格</p> <p>(2) 交易事项实行政府指导价的，应在政府指导价范围内合理确定交易价格</p> <p>(3) 除实行政府定价或政府指导价外，交易事项有可比的独立第三方的市场价格或收费标准的，优先参考该价格或标准确定交易价格</p> <p>(4) 关联事项无可比的独立第三方市场价格的，交易定价应参考关联方与独立于关联方的第三方发生非关联交易的价格确定</p> <p>(5) 既无独立第三方的市场价格，也无独立的非关联交易价格可供参考的，则应以合理的构成价格作为定价的依据，构成价格为合理成本费用加合理利润</p>
相关	应建规范	<p>☐ 关联交易管理制度</p>

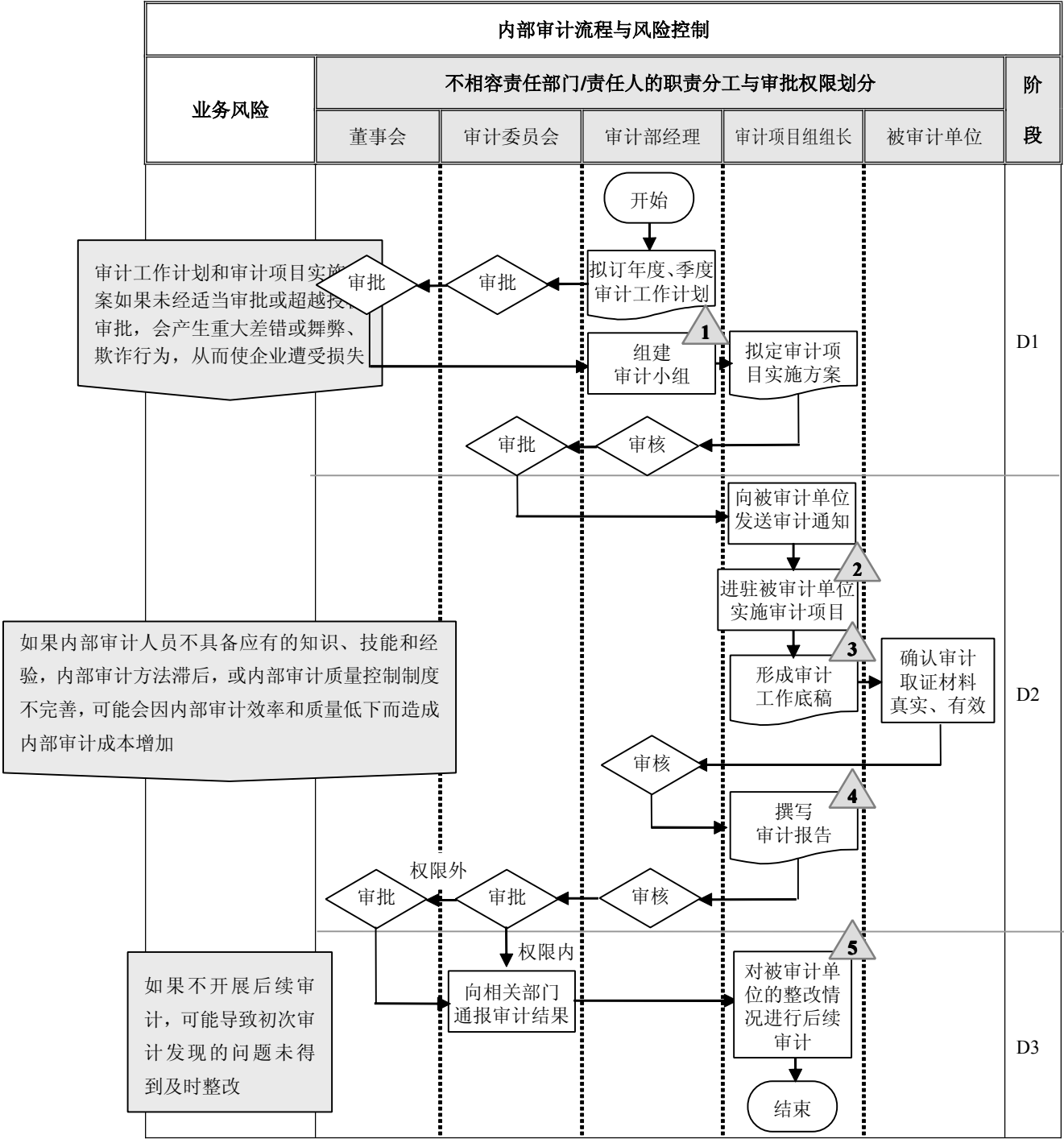
规 范	参 照 规 范	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ 《中华人民共和国合同法》</li> <li>☐ 《企业内部控制应用指引》</li> <li>☐ 《内部会计控制规范——基本规范（试行）》</li> </ul>
文件资料		<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ 《询价通知书》</li> <li>☐ 《交易合同》</li> </ul>
责任部门 及责任人		<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ 采购部、询价小组</li> <li>☐ 总经理、交易人员</li> </ul>

# 第 22 章 企业内部控制流程——内部审计

## 22. 1 审计与检查汇报控制

### 22. 1. 1 内部审计流程

1. 内部审计流程与风险控制图

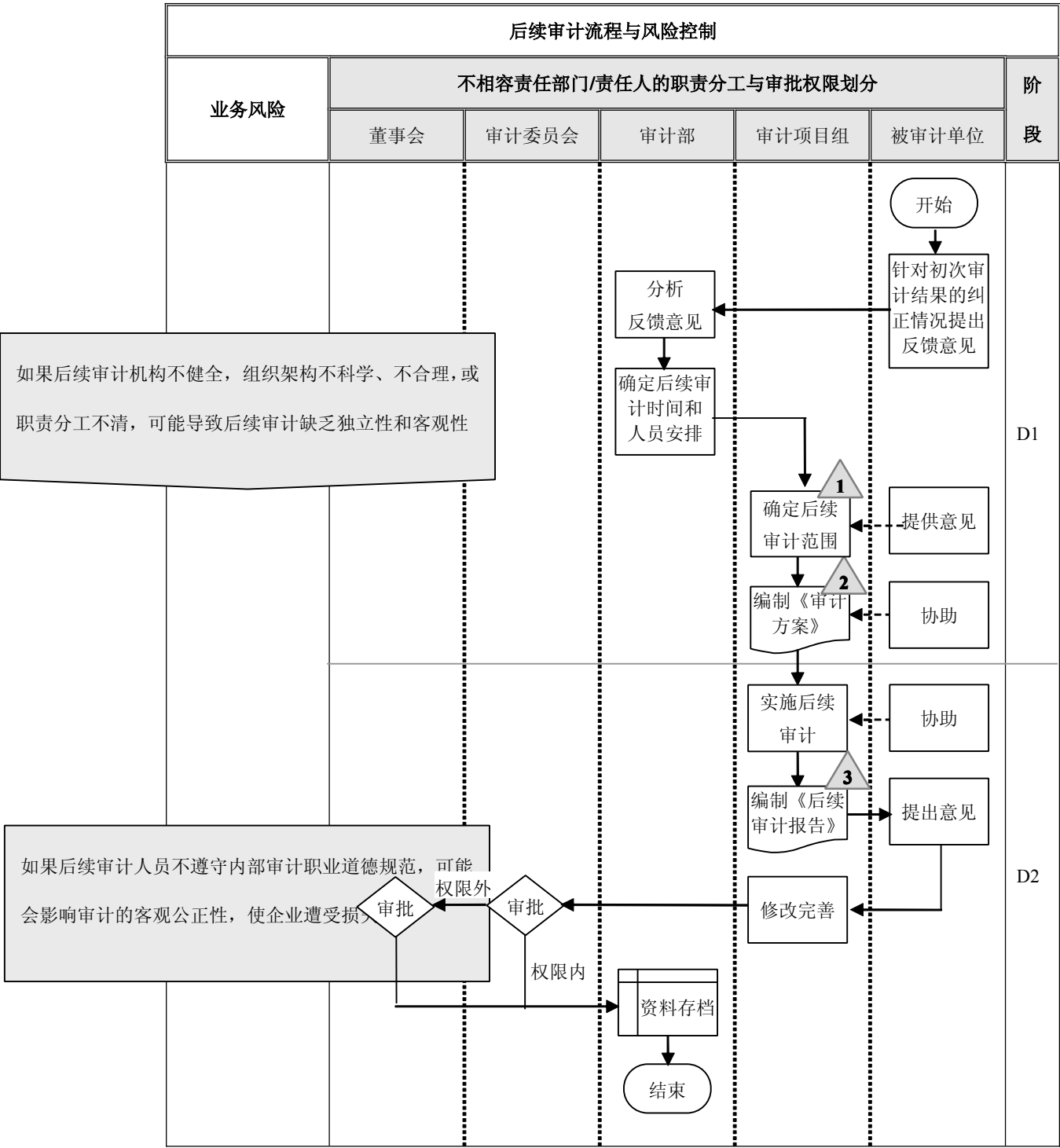


## 2. 内部审计流程控制表

内部审计流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 审计小组的组成人员应由具备相应资格和业务能力的审计人员担任，并需要明确小组成员的职责和权限。审计小组的审计事项包括遵循性审计、风险审计、绩效审计、任期经济责任审计、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
	D2	2. 内部审计人员可以运用审核、观察、监盘、询问、函证、计算和分析性复核等方法，获取充分、相关、可靠的审计证据，以支持审计结论和建议 3. 内部审计人员应将审计程序的执行过程及收集和评价的审计证据，记录在审计工作底稿中 4. 审计报告的编制应当以经过核实的审计证据为依据，做到客观、完整、清晰、及时、具有建设性，并体现重要性原则；审计报告应说明审计目的、范围，提出结论和建议，并应当包括被审计单位的反馈意见
	D3	5. 内部审计人员应根据后续审计的执行过程和结果，向被审计单位及有关管理部门提交后续审计报告
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 内部审计工作制度 <input type="checkbox"/> 审计人员工作纪律要求 <input type="checkbox"/> 内部审计质量控制制度 <input type="checkbox"/> 审计人员后续教育制度 <input type="checkbox"/> 《审计报告编制说明》
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法实施条例》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《年度/季度审计工作计划》、《审计项目实施方案》、《审计通知书》 <input type="checkbox"/> 《内部审计手册》、《审计工作底稿》、《审计报告》、《后续审计报告》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 董事会、审计委员会、审计部、其他被审计单位 <input type="checkbox"/> 审计部人员、审计项目组组长、审计项目组其他成员

22. 1. 2 后续审计流程

1. 后续审计流程与风险控制图





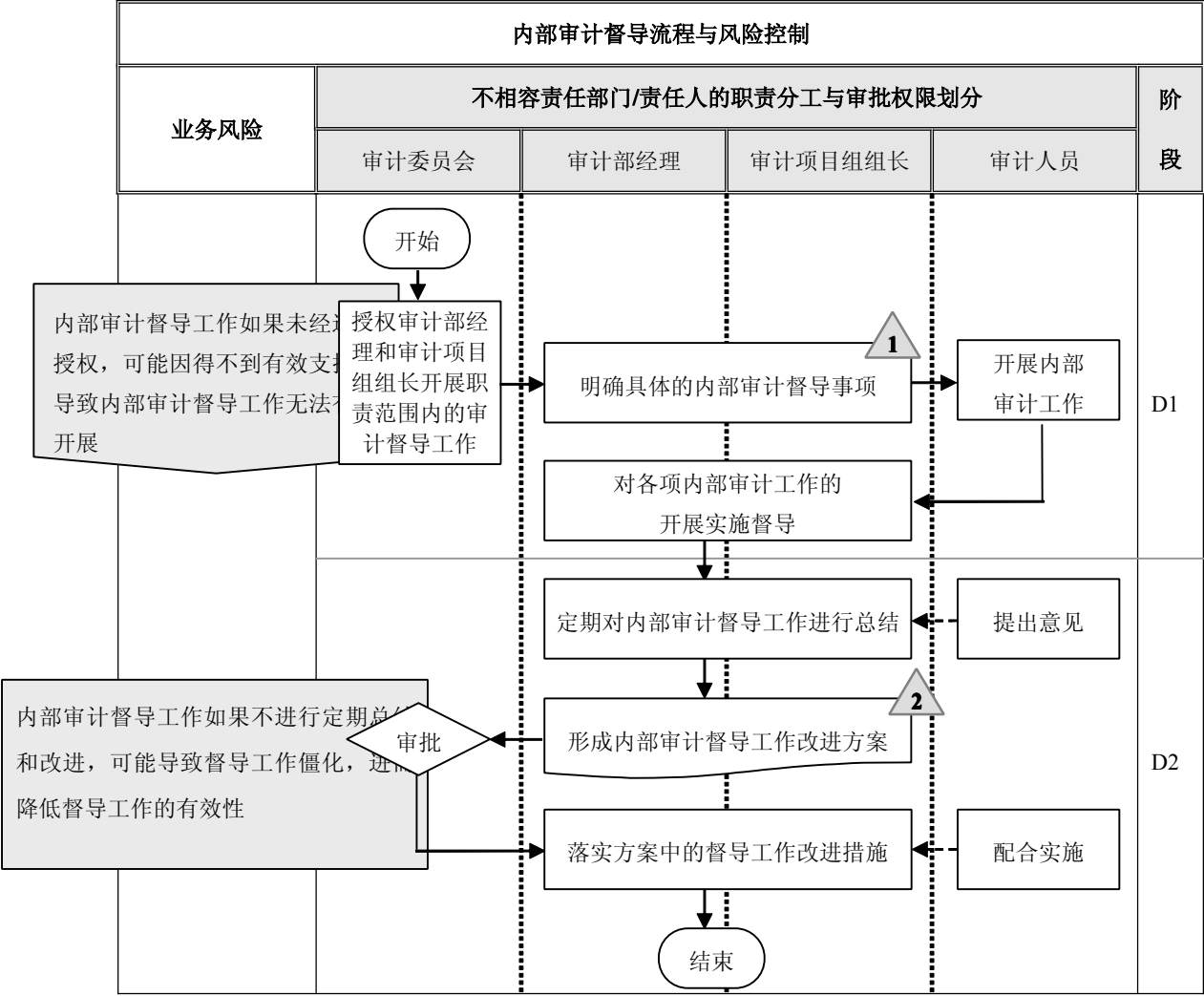
## 2. 后续审计流程控制表

后续审计流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 审计人员在确定后续审计范围时，应分析原有审计决定和建议是否仍然可行。如果被审计单位的内部控制或其他因素发生变化，使原有审计决定和建议不再适用时，应对其进行必要的修订</p> <p>2. 编制《审计方案》时应考虑以下基本因素</p> <p>(1) 审计决定和建议的重要性</p> <p>(2) 纠正措施的复杂性</p> <p>(3) 落实纠正措施所需要的期限和成本</p> <p>(4) 纠正措施失败可能产生的影响</p> <p>(5) 被审计单位的业务安排和时间要求</p>
	D2	3. 《后续审计报告》的内容一般包括后续审计目的、以前审计报告中的审计发现和建议、纠正措施、审查结果、被审计单位的审计回复、后续审计发现、后续审计评价等
相关规范	应建	☐ 内部审计工作制度
	规范	☐ 审计人员工作纪律要求
规范	参照	☐ 《中华人民共和国审计法》
	规范	☐ 《内部审计基本准则》
文件资料		☐ 《后续审计报告》
责任部门		☐ 董事会、审计委员会、审计部、被审计单位
及责任人		☐ 审计部经理、审计项目组组长、审计人员

22. 2 审计督导与质量控制

22. 2. 1 内部审计督导流程

1. 内部审计督导流程与风险控制图

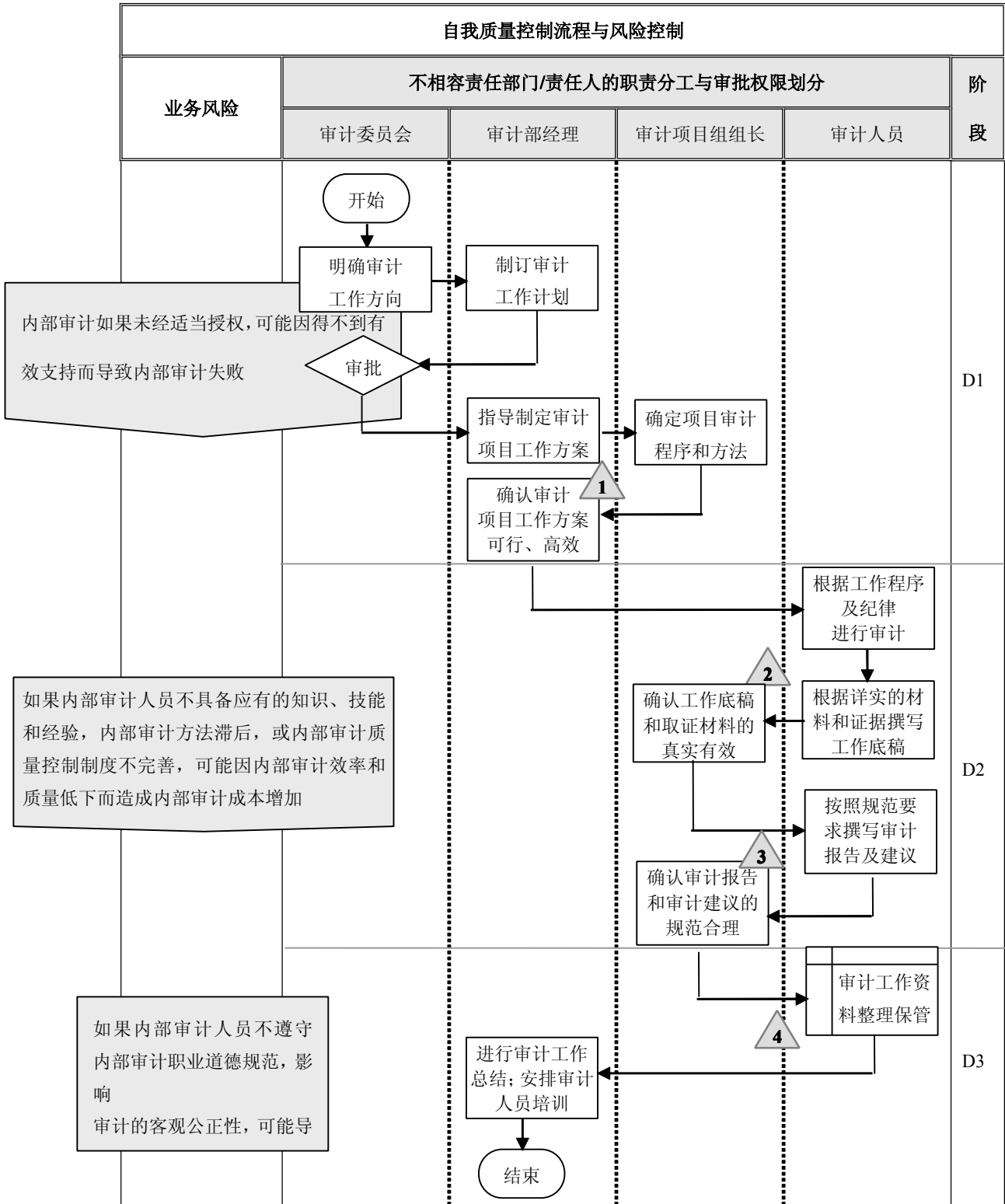


## 2. 内部审计督导流程控制表

内部审计督导流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	<p>1. 内部审计督导事项包括以下四个方面</p> <p>(1) 确认审计报告的可靠性, 审计建议的可行性</p> <p>(2) 各级对被审计单位提出的异议, 督导人员应进行核实、复查, 并及时给予答复</p> <p>(3) 各级督导人员应确认审计目标实现的情况, 确定是否存在尚未解决的重要问题</p> <p>(4) 各级督导人员应确认审计人员遵循内部审计工作程序和规范的情况</p>
	D2	<p>2. 《内部审计督导工作改进方案》的主要内容包括督导工作存在的问题、实施中的难点、改进的具体措施、改进的效果分析等</p>
相关规范	应建规范	<p>☐ 内部审计工作制度</p> <p>☐ 内部审计督导制度</p>
	参照规范	<p>☐ 《中华人民共和国审计法》</p> <p>☐ 《内部会计控制规范——基本规范(试行)》</p> <p>☐ 《内部审计基本准则》</p>
文件资料		☐ 《内部审计督导工作改进方案》
责任部门及责任人		<p>☐ 审计委员会、审计部</p> <p>☐ 审计部经理、审计项目组组长、审计人员</p>

22. 2. 2 自我质量控制流程

1. 自我质量控制流程与风险控制图



## 2. 自我质量控制流程控制表

自我质量控制流程控制		
控制事项		详细描述及说明
阶段控制	D1	1. 审计委员会对审计项目工作方案的内容、格式等是否规范、可行进行审核
	D2	2. 审计项目组组长确认工作底稿和取证材料的真实性和有效性, 以确保真实反映审计结果 3. 审计项目组组长确认审计报告和审计建议的规范、合理, 以确保审计报告的质量和审计建议的合理有效, 符合实际
	D3	4. 审计部经理组织进行审计工作总结和安排审计人员培训, 以确保审计人员素质和能力不断提高
相关规范	应建规范	<input type="checkbox"/> 内部审计工作制度 <input type="checkbox"/> 《审计人员工作纪律要求》 <input type="checkbox"/> 自我质量控制制度
	参照规范	<input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法》 <input type="checkbox"/> 《中华人民共和国审计法实施条例》 <input type="checkbox"/> 《内部审计基本准则》
文件资料		<input type="checkbox"/> 《审计工作计划》 <input type="checkbox"/> 《审计项目工作方案》 <input type="checkbox"/> 《审计工作手册》
责任部门及责任人		<input type="checkbox"/> 审计委员会、审计部 <input type="checkbox"/> 审计部经理、审计项目组组长、审计人员

**第三册：**

**企业内部控制实施细  
则手册**

# 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。

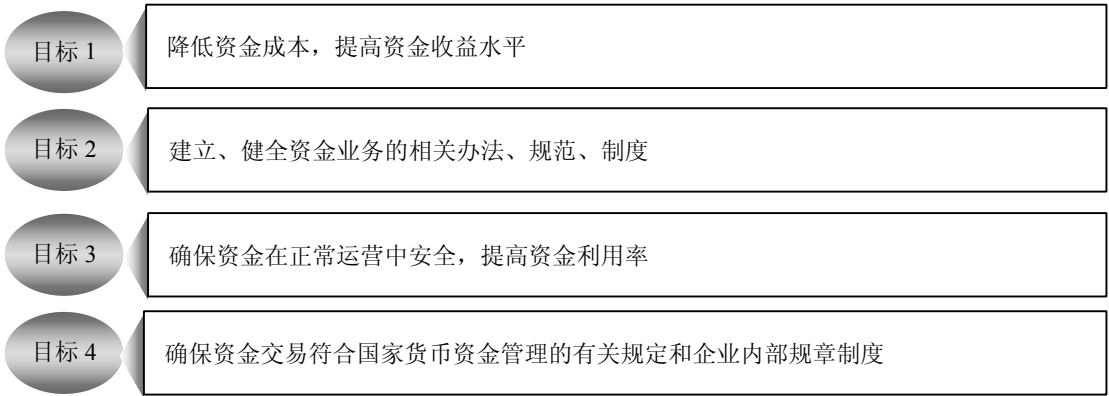


图 1-1    资金业务目标

### 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。

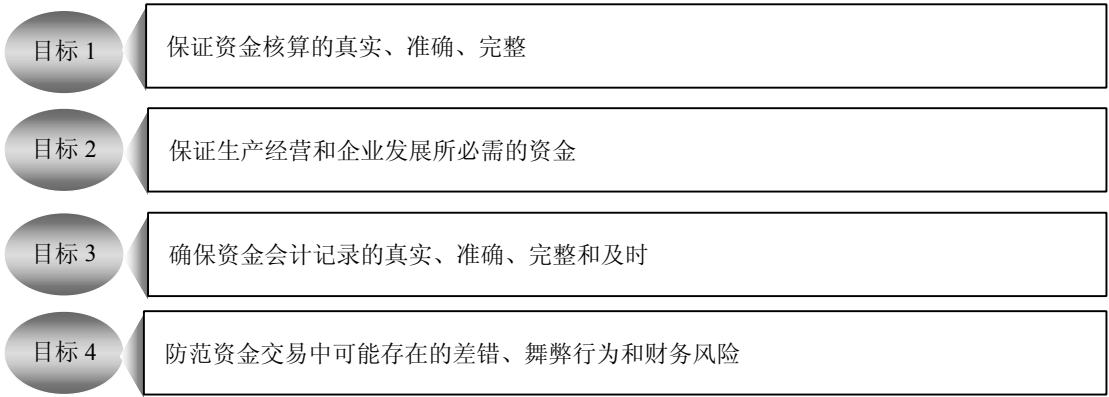


图 1-2    资金财务目标

## 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。

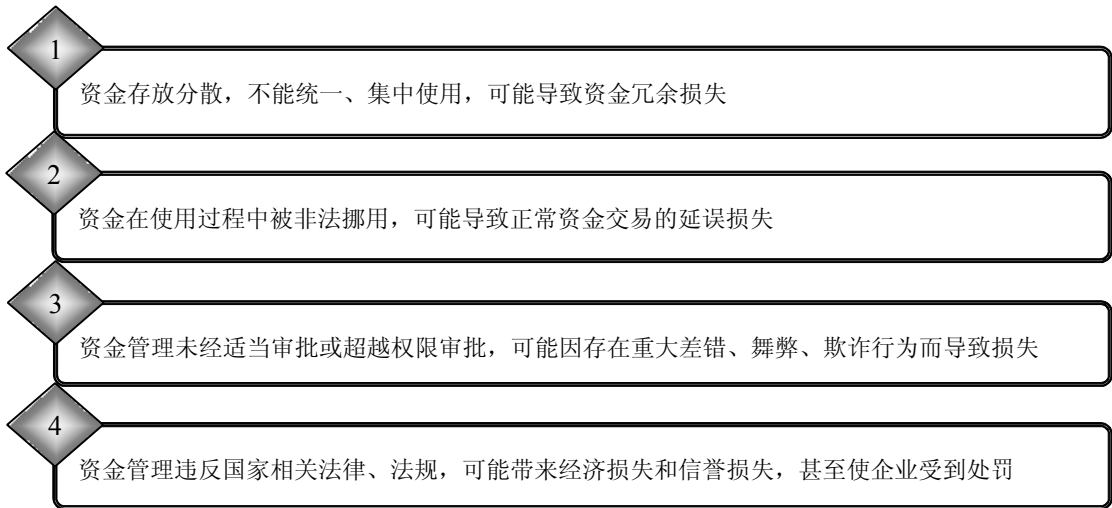


图 1-3 资金运营风险

### 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。

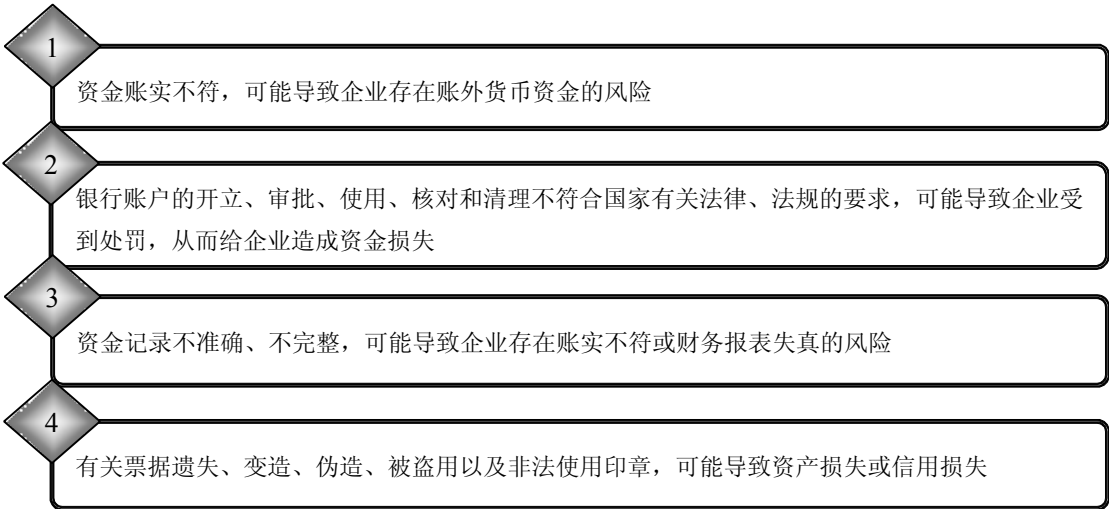


图 1-4 资金财务风险



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
<div>1. 制定《现金管理制度》</div> <div>↓</div> <div>2. 拟订《现金需求计划》</div> <div>↓</div> <div>3. 汇总《现金需求计划》</div> <div>↓</div> <div>4. 传达《现金需求计划》</div> <div>↓</div> <div>5. 提出用款申请</div> <div>↓</div> <div>6. 提交用款申请</div> <div>↓</div> <div>7. 核实用款申请</div> <div>↓</div> <div>8. 出纳付款</div> <div>↓</div> <div>9. 按要求合理使用现金</div> <div>↓</div> <div>10. 整理单据、凭证归档</div>	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的原则，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其他企业，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. 出纳因特殊情况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 <input type="checkbox"/>	支票 <input type="checkbox"/>	支票号码_____		
借款理由及用途					

借 款 金 额	万 仟 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 仟 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。



<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					
<b>第 7 章 处罚</b>					
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>第 32 条 所有罚款一律上缴公司财务部。</p>					
<b>第 8 章 附则</b>					
<p>第 33 条 本办法由财务部负责制定和解释。</p> <p>第 34 条 本办法经董事会批准后实施。</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	

## 1. 4. 2 银行存款制度

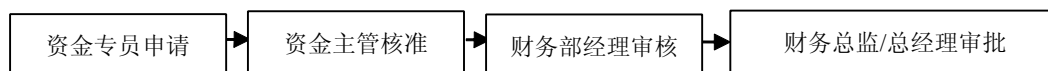
制度名称	银行存款制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<p style="text-align: center;"><b>第 1 章 总则</b></p> <p>第 1 条 为保证银行存款收付准确、使用合法,公司应严格按照国家金融法律、法规办理银行存款的各项业务。为保证本公司银行存款的安全、完整,确保有效使用银行存款,避免营私舞弊行为,特制定本制度。</p> <p>第 2 条 本制度适用于涉及银行存款业务的相关事项。</p> <p>第 3 条 本制度中的银行存款是指公司存放在银行或其他金融机构的货币资金。</p>					

## 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			

第 28 条 核对账目

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。

第 4 章 网上银行存款的管理

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。

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。

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。

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。

第 5 章 附则

第 33 条 本制度由财务部负责制定、修订及解释。

第 34 条 本制度自董事会通过之日起实施。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 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。



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。

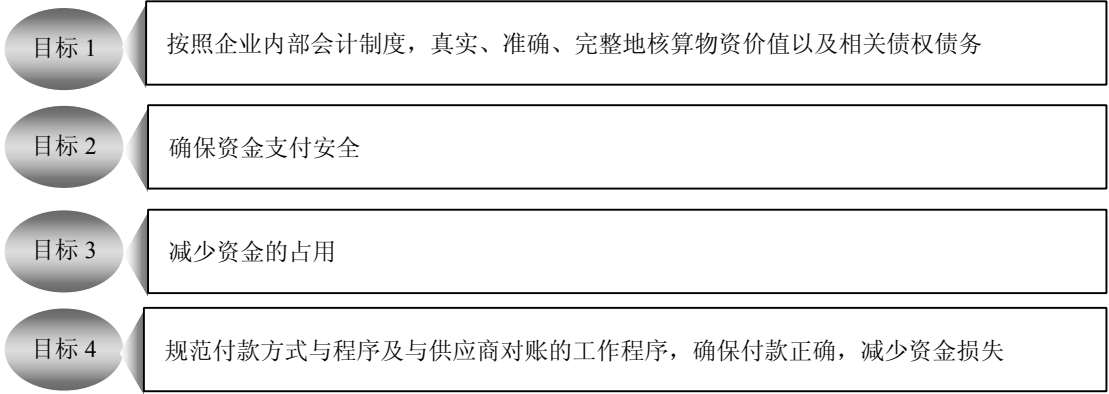


图 2-2 采购财务目标

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。

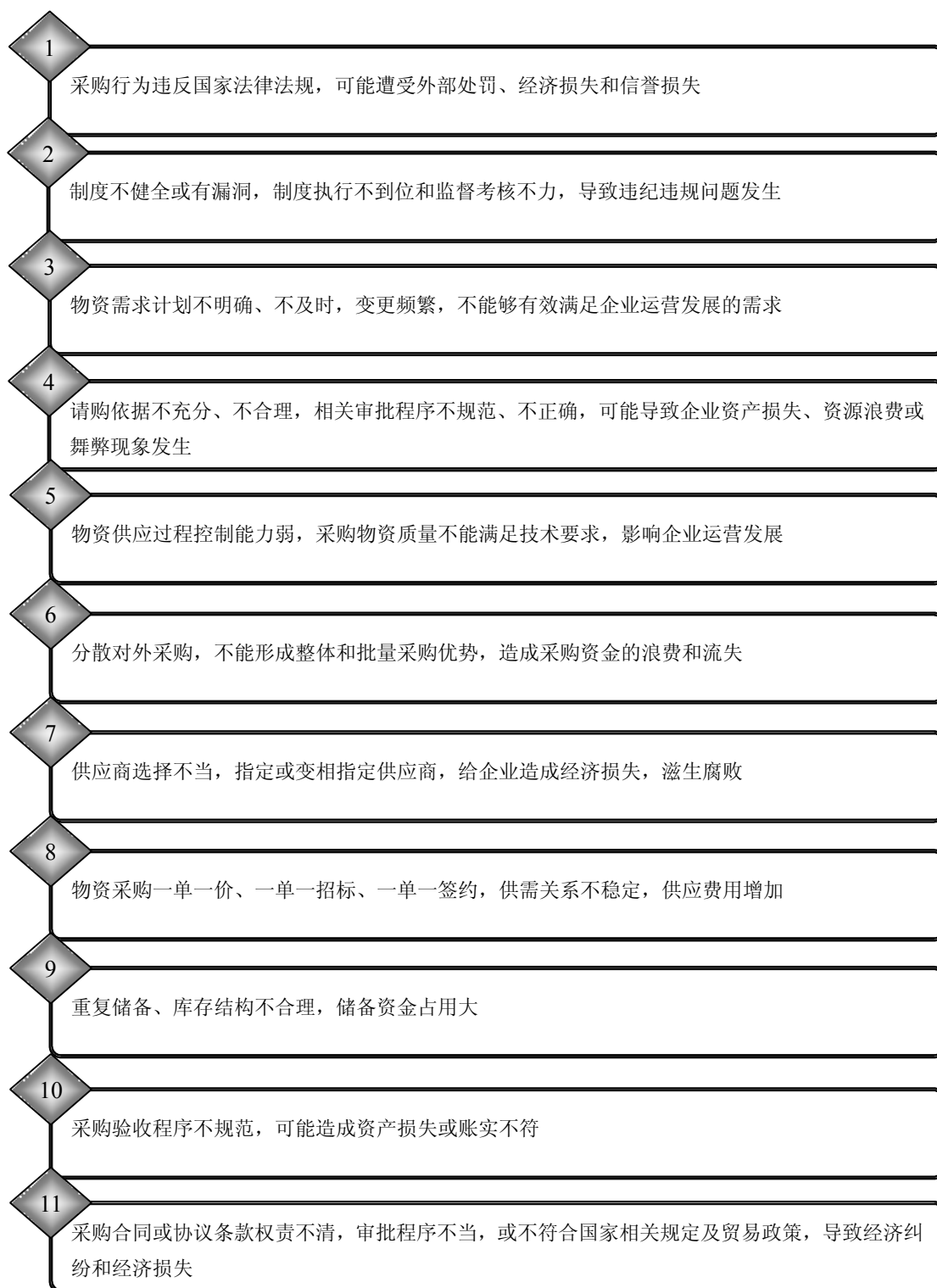


图 2-3 采购经营风险

## 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。



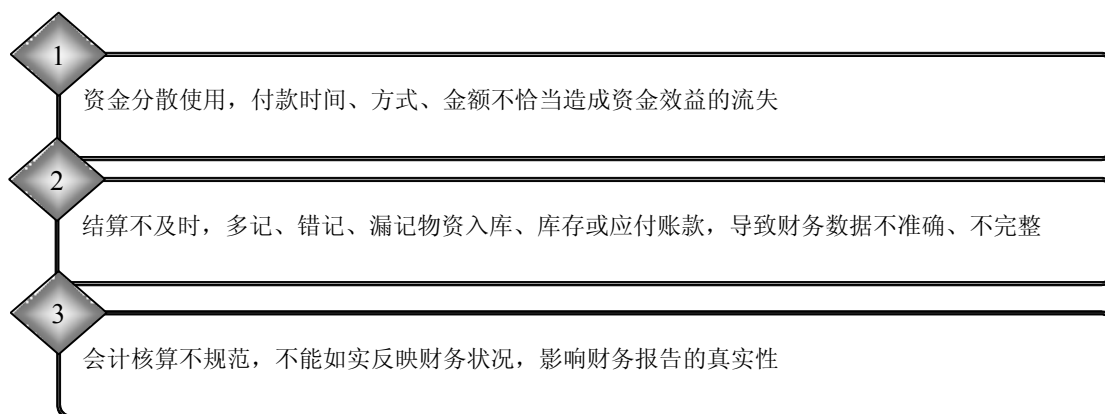


图 2-4 采购财务风险

## 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 and 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>第 1 条 目的</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>第 2 条 适用范围</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>第 3 条 公司执行采购各相关部门及岗位责任制</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>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。</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>第 5 条 年度采购计划的制订与审批</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	
<b>第 1 章 总则</b>					
第 1 条 目的					
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。					
第 2 条 适用范围					
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。					
第 3 条 职责					
1. 采购部负责采购的计划、组织与实施工作。					
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。					
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。					
第 4 条 控制原则					
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。					
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。					
3. 开拓货源基地，优化供应渠道，降低采购成本。					
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。					
<b>第 2 章 采购申请与审批</b>					
第 5 条 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。					
第 6 条 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。					
第 7 章 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。					
第 8 条 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。					
第 9 条 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					

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	一般适合于大宗物料的采购

#### 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		
<input type="checkbox"/> 材料 <input type="checkbox"/> 半成品 <input type="checkbox"/> 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：
供应商编号	

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。

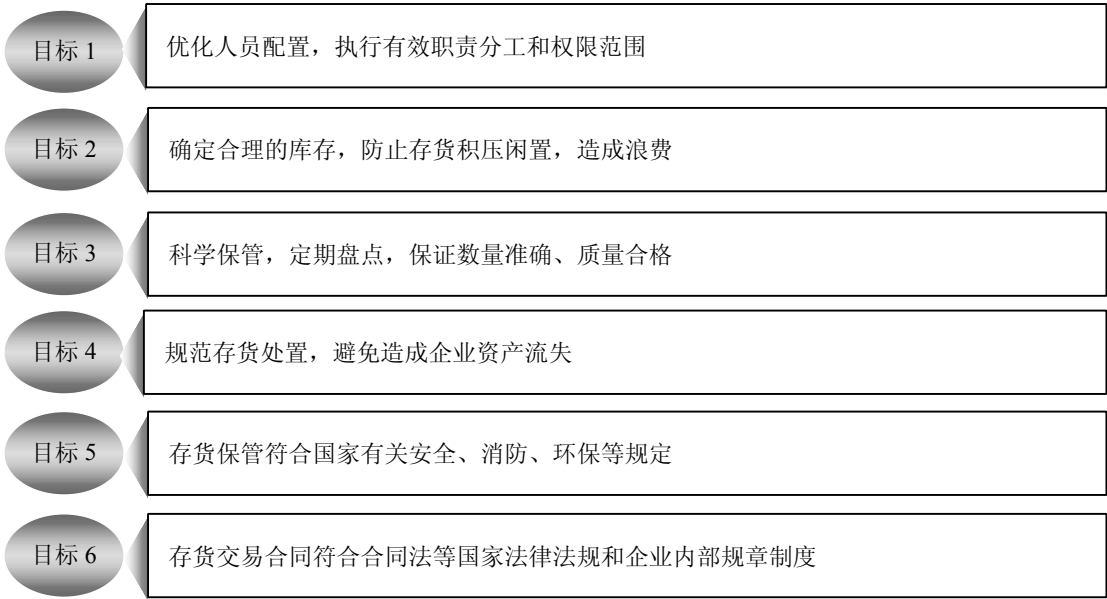


图 3-1 存货业务目标

#### 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。

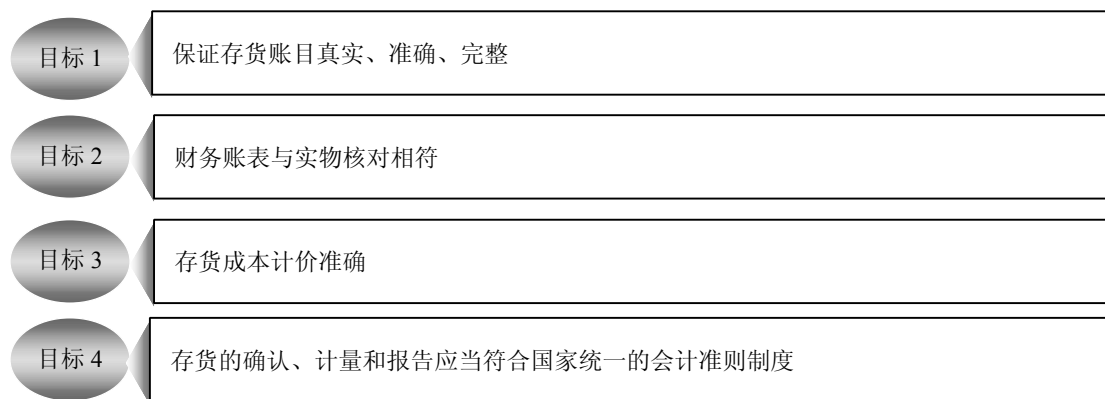


图 3-2 存货财务目标

## 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。



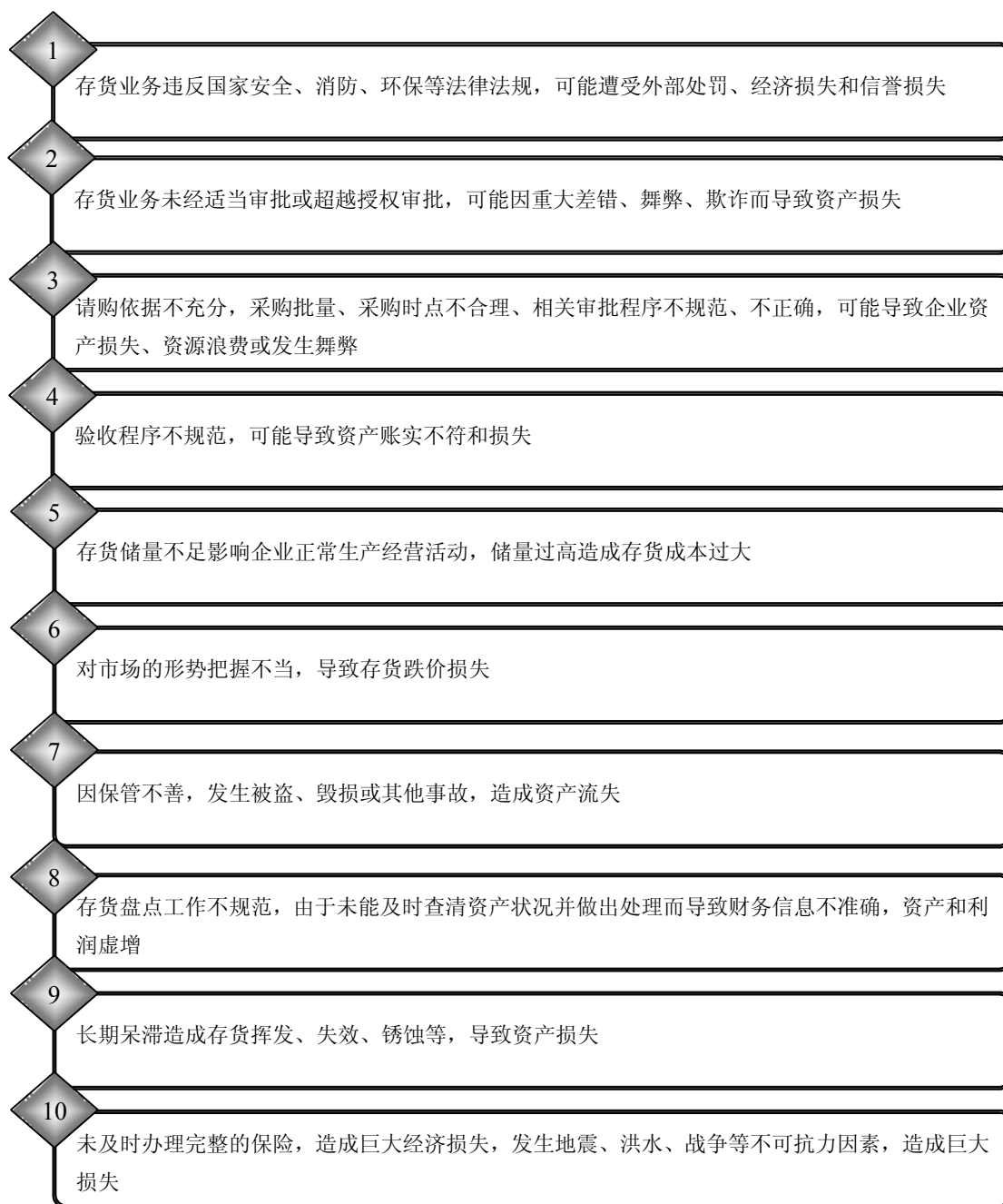


图 3-3 存货管控风险

### 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。

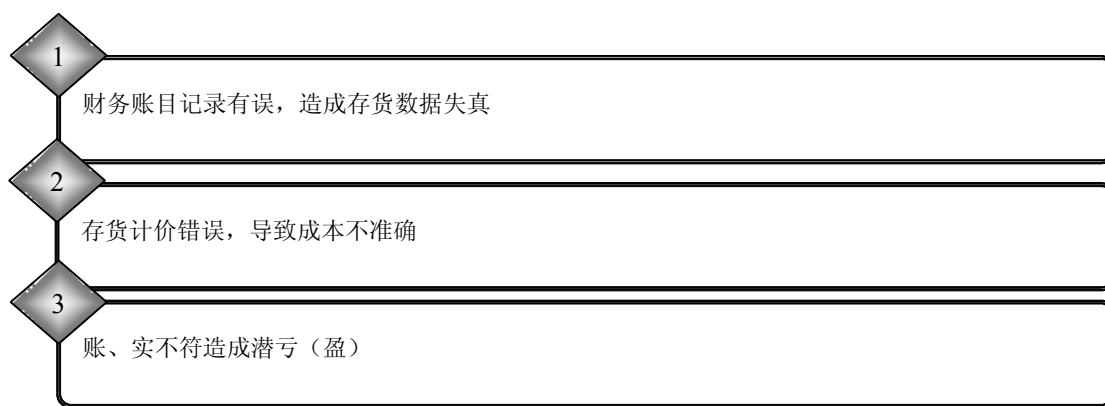


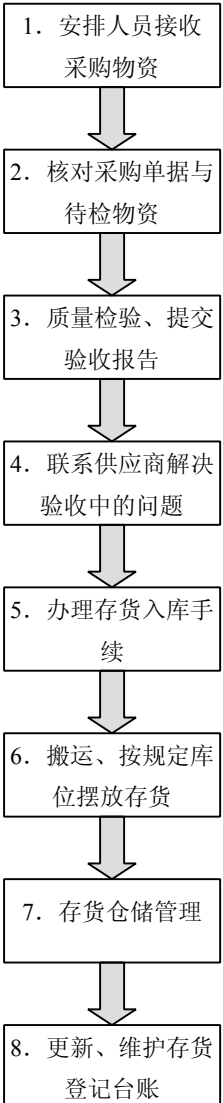
图 3-4 存货财务风险

### 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>第1条 目的</p> <p>为加强对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>第2条 范围</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>第3条 职责分工</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>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。</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， ([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 ([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 总评
			<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格
采购 经办人		检验员	仓储部 验收数量 <input type="checkbox"/> 足额 <input type="checkbox"/> 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，可免于补交，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。					
<b>第 6 章 附则</b>					
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	
<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。</p> <p>第 2 条 范围</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 存货领用</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					



## 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。

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。

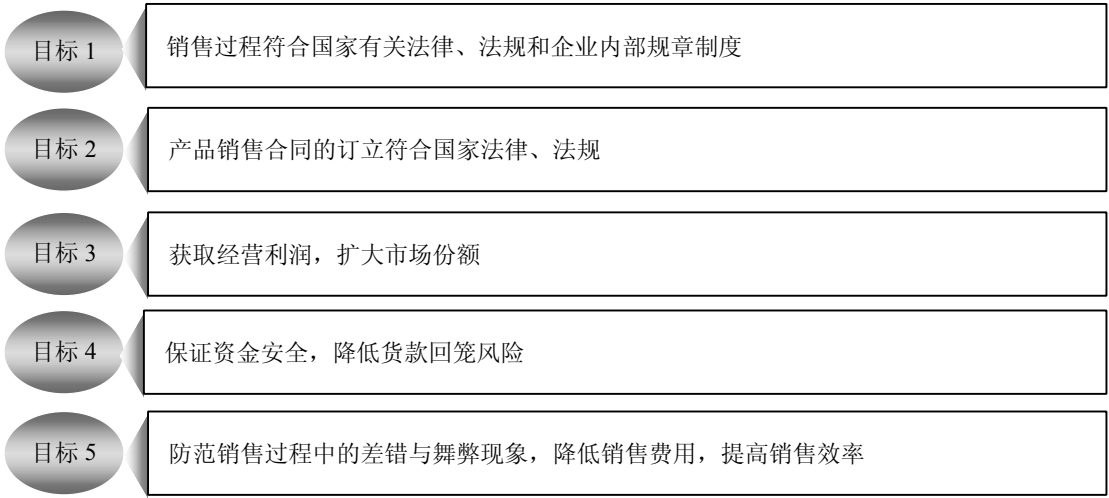


图 4-1 销售业务目标

### 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。

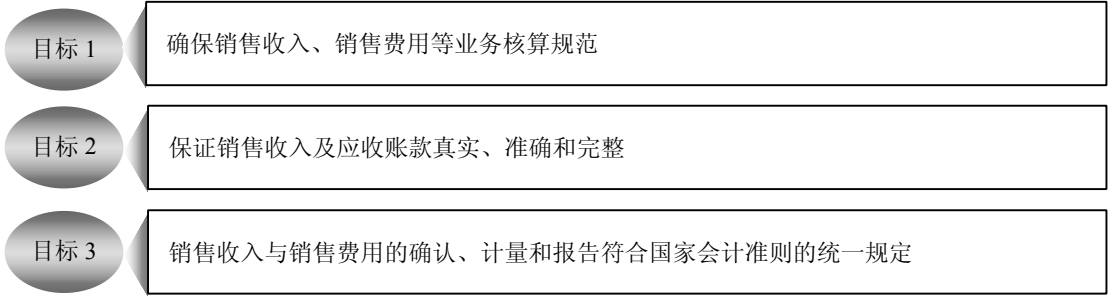


图 4-2 销售财务目标

## 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。

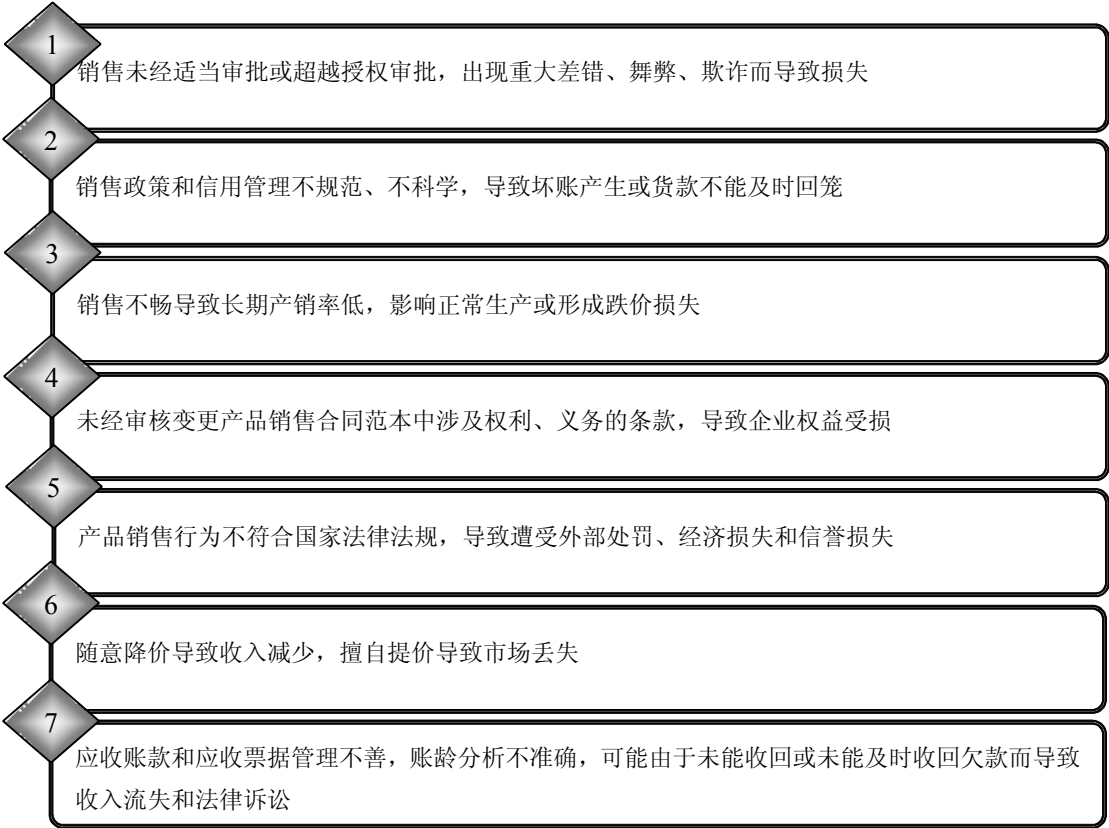


图 4-3 销售经营风险

### 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。

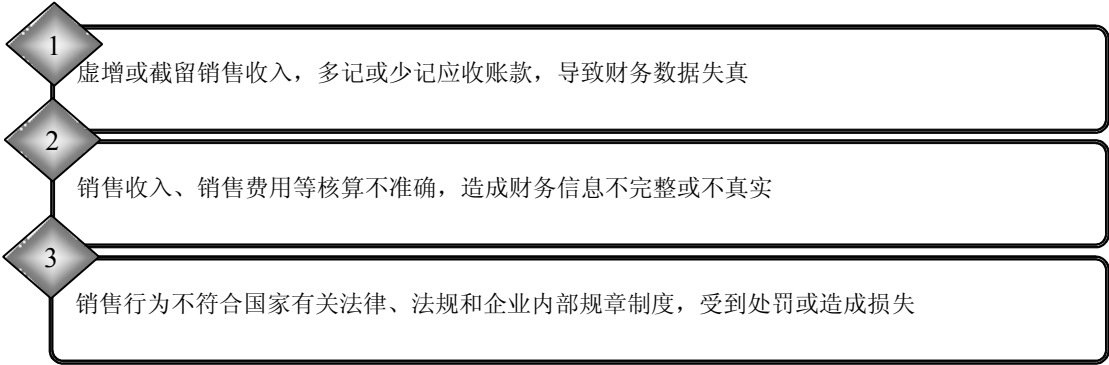


图 4-4 销售财务风险

## 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>第1条 目的</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>第2条 适用范围</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>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。</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>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第2章 新客户开发</b></p> <p>第5条 选择新客户的原则</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)				
供 货 与 支 付 条 款	供货商品目录	占地面积	____平方米	<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 借用				
		建筑面积	____平方米	<input type="checkbox"/> 自有 <input type="checkbox"/> 借用				
	交易理由与今后方针	交易理由			今后交易方针			
	支付条件							
	支付方法	现金	支票	支付期限	开户银行	备注		



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			



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。

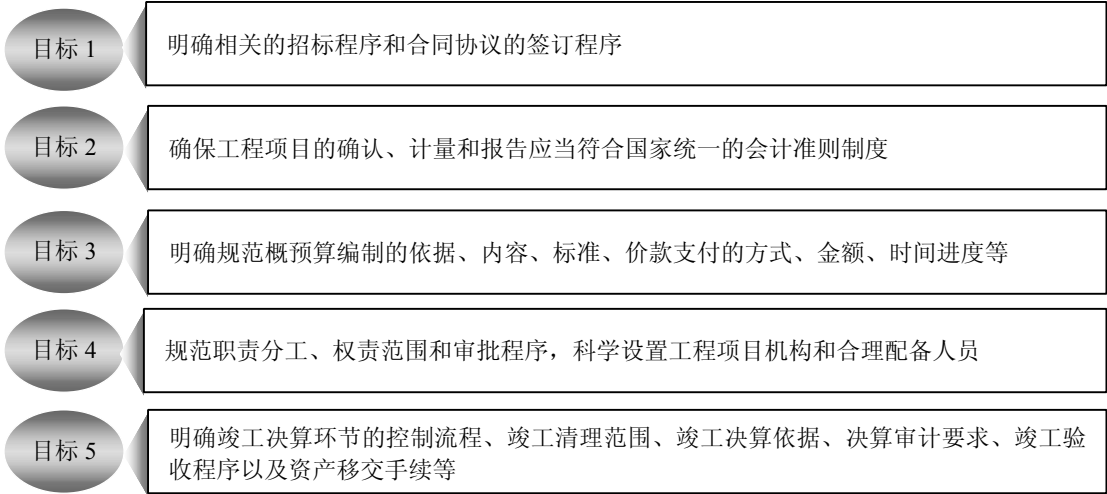


图 5-1 工程项目业务目标

### 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。

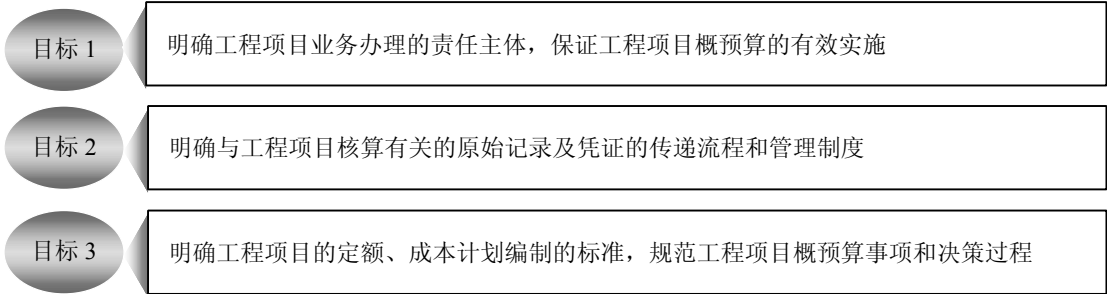


图 5-2 工程项目财务目标

## 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。

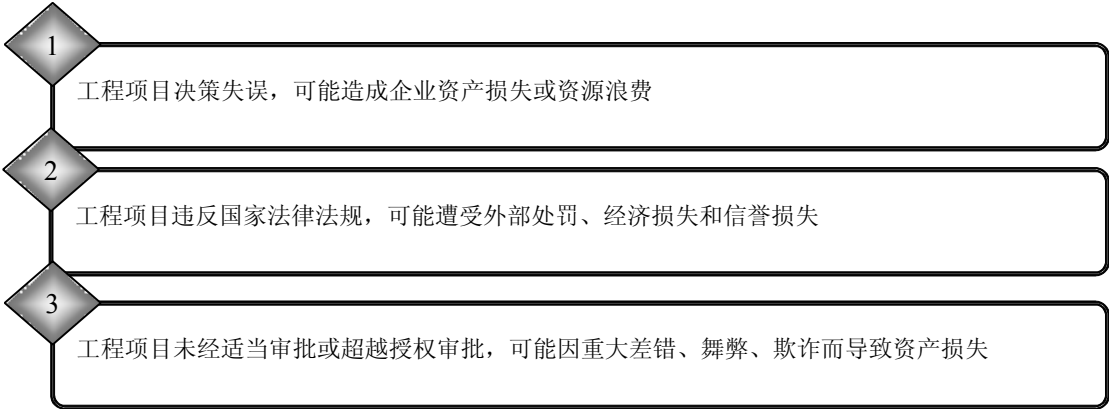


图 5-3 工程项目经营风险

### 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。

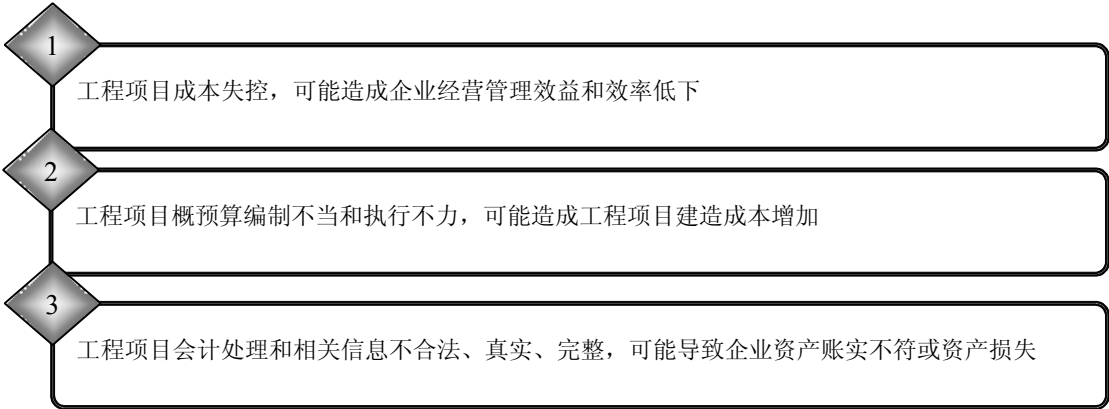


图 5-4 工程项目财务风险

## 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	工程部门	审核 审批	检查工程概算书的编程序是否符合规定	《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	工程部门	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	工程部门	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	工程部门		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。

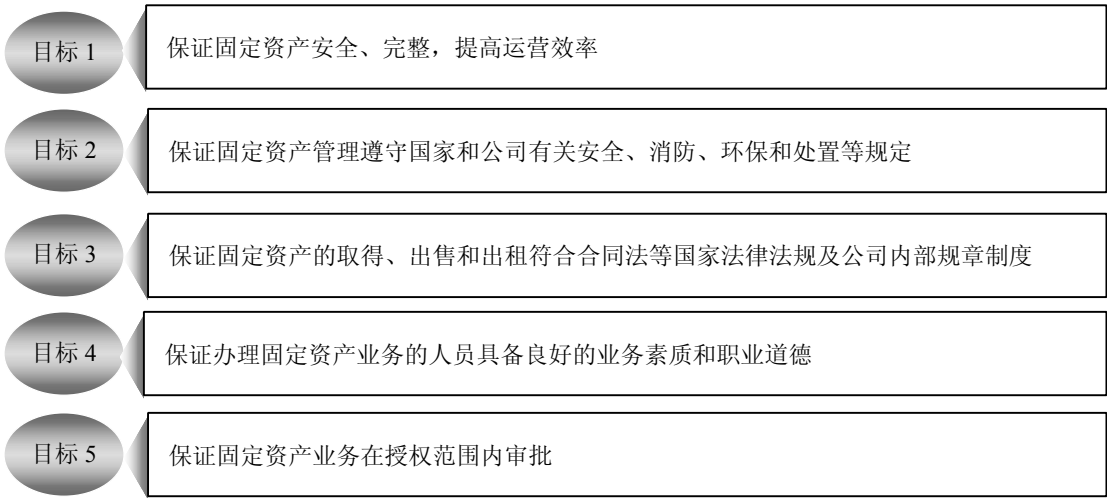


图 6-1 固定资产业务目标

### 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。

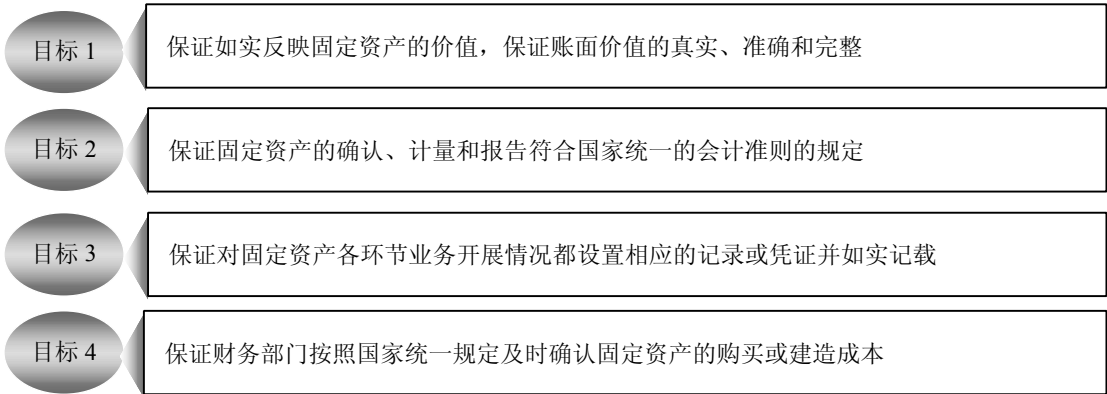


图 6-2 固定资产财务目标

## 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。

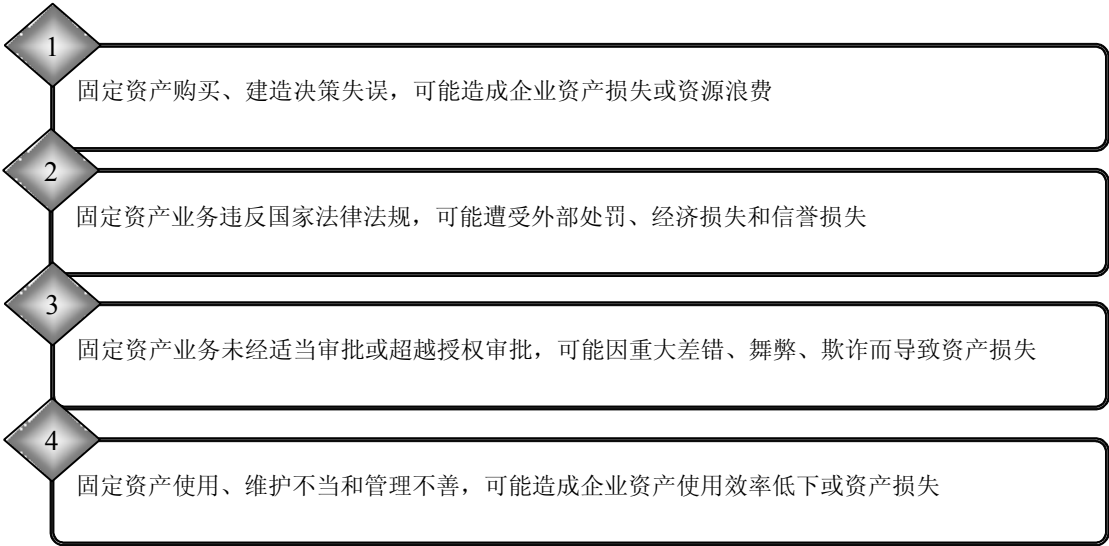


图 6-3 固定资产经营风险

### 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。

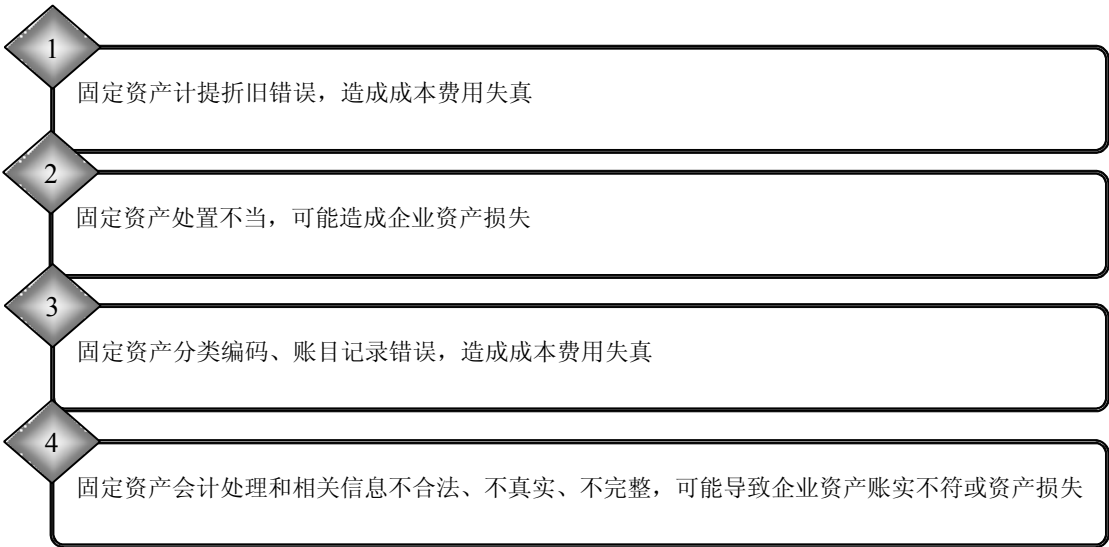


图 6-4 固定资产财务风险

## 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>第 1 条 目的</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>第 2 条 内容</p> <p>固定资产预算管理一般分为预算编制、预算审批、预算执行三部分。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 2 章 预算编制管理</b></p> <p>第 3 条 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>第 4 条 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>第 5 条 资产管理部人员进行整理和汇总，编制固定资产预算。</p> <p>第 6 条 固定资产的使用部门和投资部在编制预算方案时应考虑固定资产的使用情况、公司发展战略和经营目标等因素，对投资和购置项目可行性进行研究和分析，组织专家进行论证；对于重大的固定资产投资项目，应当考虑聘请独立的中介机构或专业人士进行可行性研究与评价。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 预算审批管理</b></p> <p>第 7 条 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>第 8 条 预算报告应从低到高层层审批，每一级审批都应在报告上签名并提出修改建议，防止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>					

<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。</p> <p>第 10 条 对于超预算或预算外固定资产投资项目，固定资产相关责任部门应提出申请，经审批后再办理相关手续。</p>					
<b>第 5 章 附则</b>					
<p>第 11 条 本细则由资产管理部会同公司其他有关部门解释。</p> <p>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。</p> <p>第 13 条 本细则自____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	

## 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。

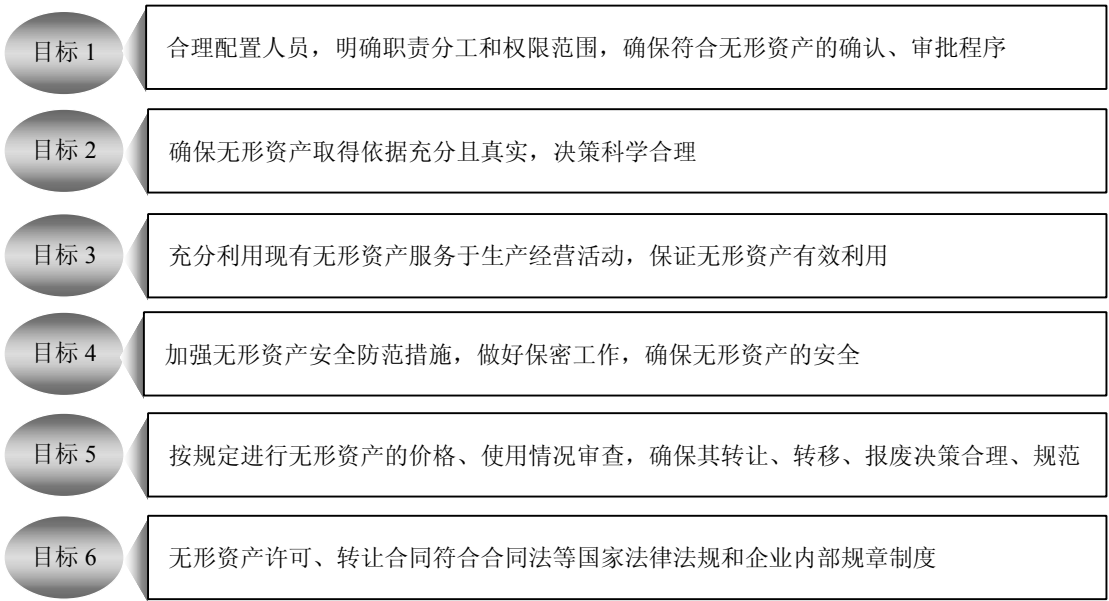


图 7-1 无形资产业务目标

### 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。

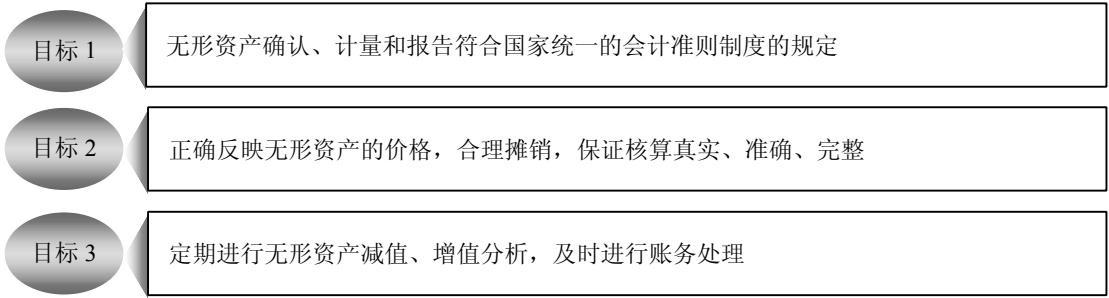


图 7-2 无形资产财务目标

# 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。

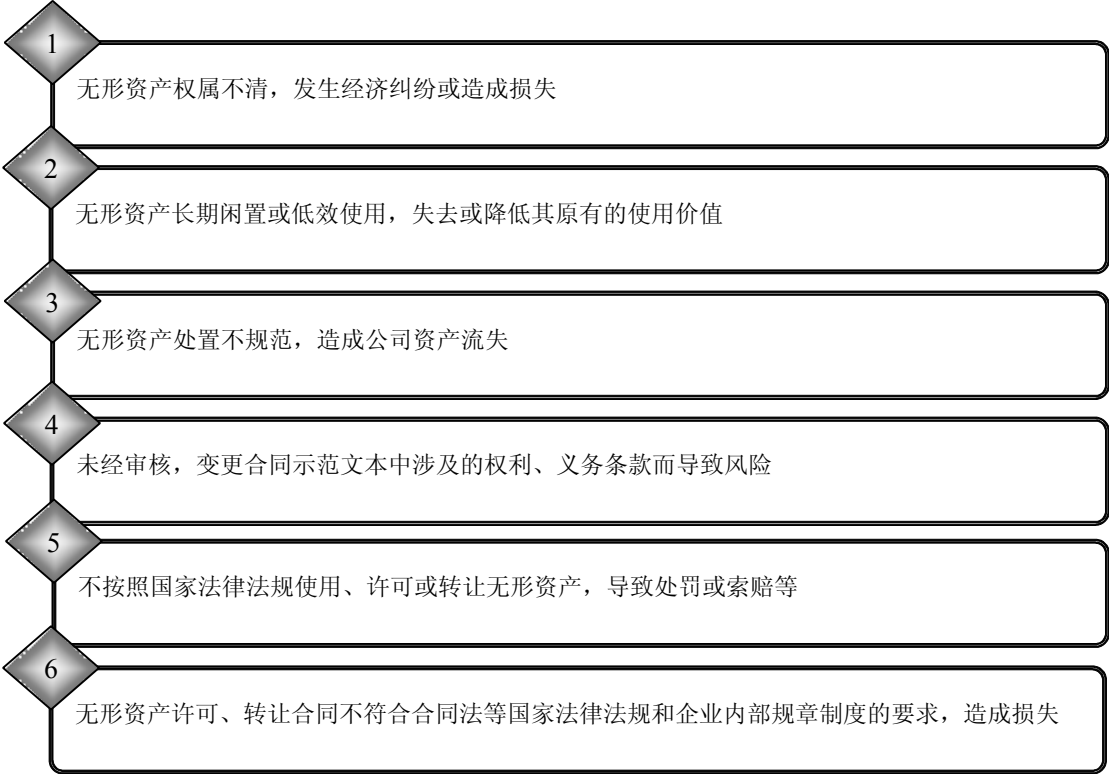


图 7-3 无形资产经营风险

## 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。

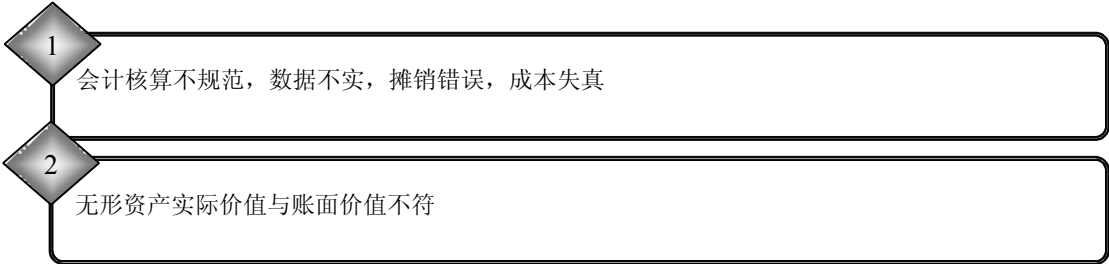
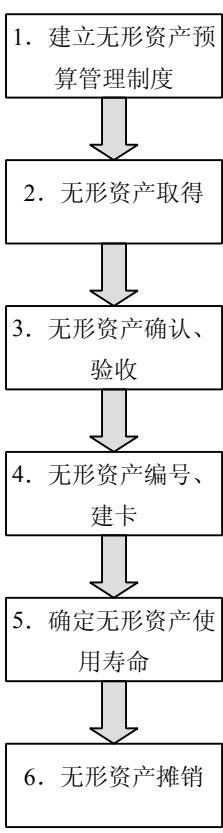


图 7-4 无形资产财务风险

## 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	检查是否在职权权限范围内审批	《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	
<b>第1章 总则</b>					
第1条 目的					
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。					
第2条 适用范围					
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。					
第3条 相关定义					
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。					
第4条 职责					
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。					
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。					
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。					
<b>第2章 无形资产购置预算编制</b>					
第5条 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。					
第6条 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。					
第7条 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。					

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>第 1 条 目的</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>第 2 条 适用范围</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>第 3 条 请购审批职责分工及工作原则</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>第 4 条 请购审批授权方式</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。

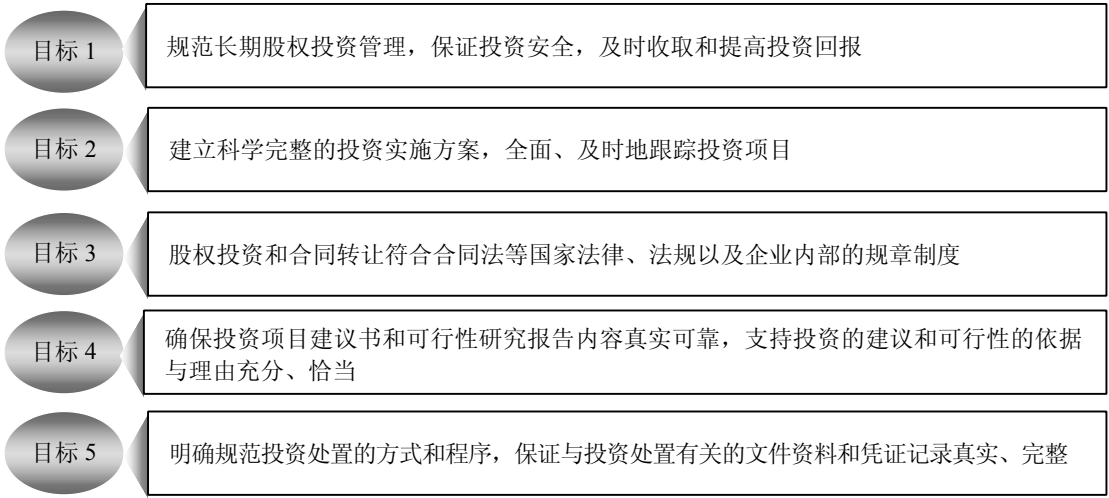


图 8-1 长期股权投资业务目标

### 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。

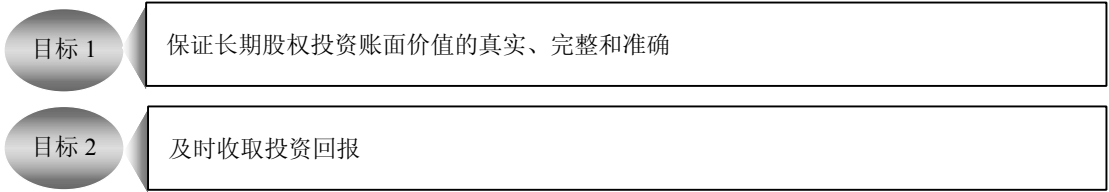


图 8-2 长期股权投资财务目标

## 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。

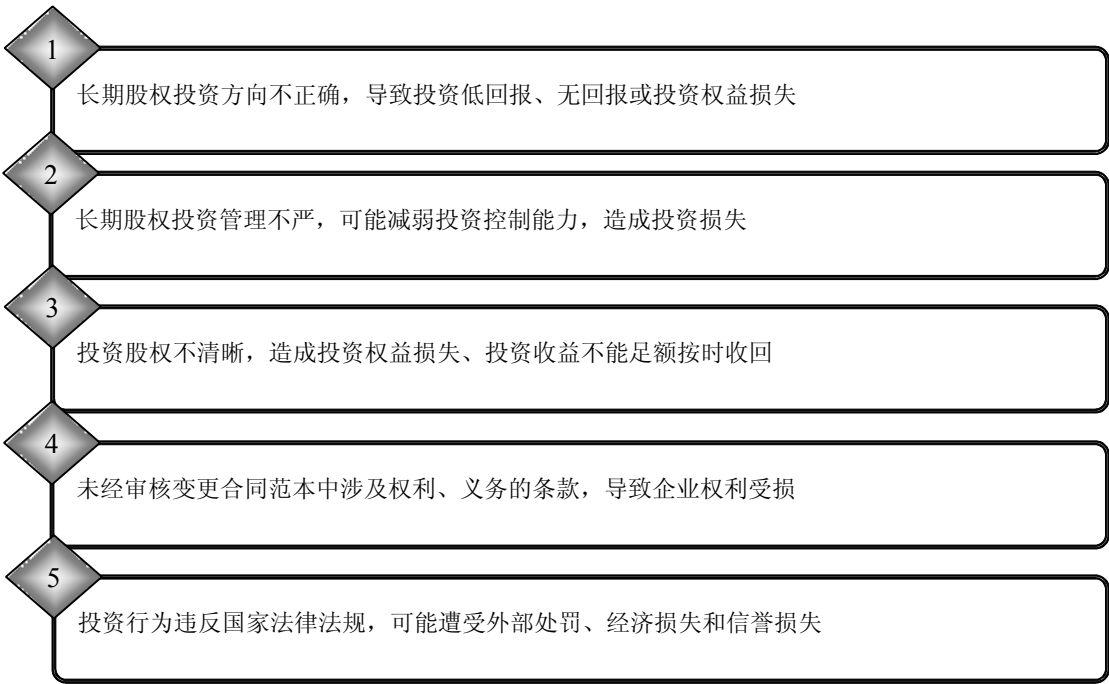


图 8-3 长期股权投资运营风险

### 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。

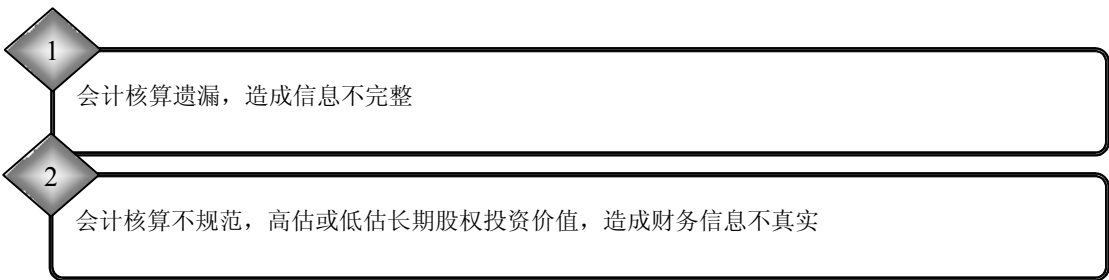


图 8-4 长期股权投资财务风险



## 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
<div>1. 制定投资项目实施方案</div> <div>↓</div> <div>2. 对投资项目派驻人员进行跟踪管理</div> <div>↓</div> <div>3. 定期组织人员进行投资质量分析</div> <div>↓</div> <div>4. 定期与被投资企业核对账目，计算收益</div> <div>↓</div> <div>5. 以股票形式对被投资企业发放股利</div> <div>↓</div> <div>6. 进行账务处理，及时更新账面股份数量</div> <div>↓</div> <div>7. 出现异常情况及时上报</div> <div>↓</div> <div>8. 召集相关人员商议解决方案</div> <div>↓</div> <div>9. 按照解决方案处理和解决问题</div>	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。

<p style="text-align: center;"><b>第 4 章 其他规定</b></p> <p>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。</p> <p>第 20 条 投资备查登记簿的内容包括但不限于下列 4 项。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被投资公司的基本状况、动态信息。</li> <li>2. 取得投资时被投资公司各项资产、负债的公允价值信息。</li> <li>3. 公司历年与被投资公司发生的关联交易情况。</li> <li>4. 被投资公司发放股票股利的情況。</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第 5 章 附则</b></p> <p>第 21 条 本细则的解释权归公司投资部所有。</p> <p>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。</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	

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。

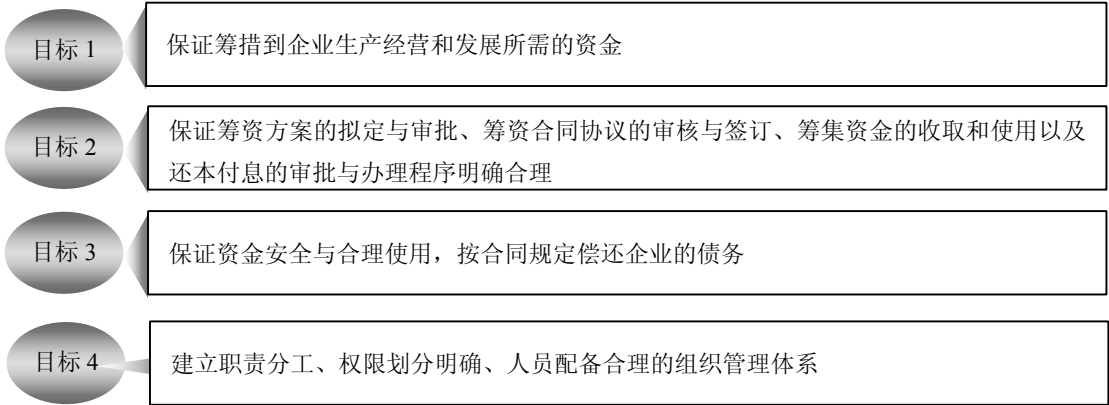


图 9-1 筹资业务目标

### 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。

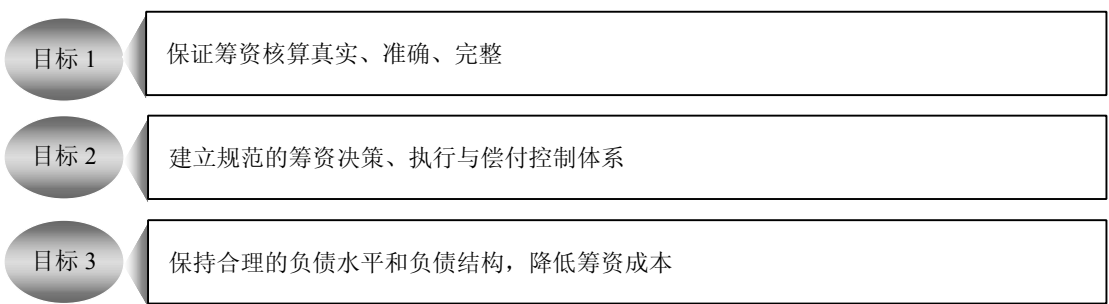


图 9-2 筹资财务目标



## 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。

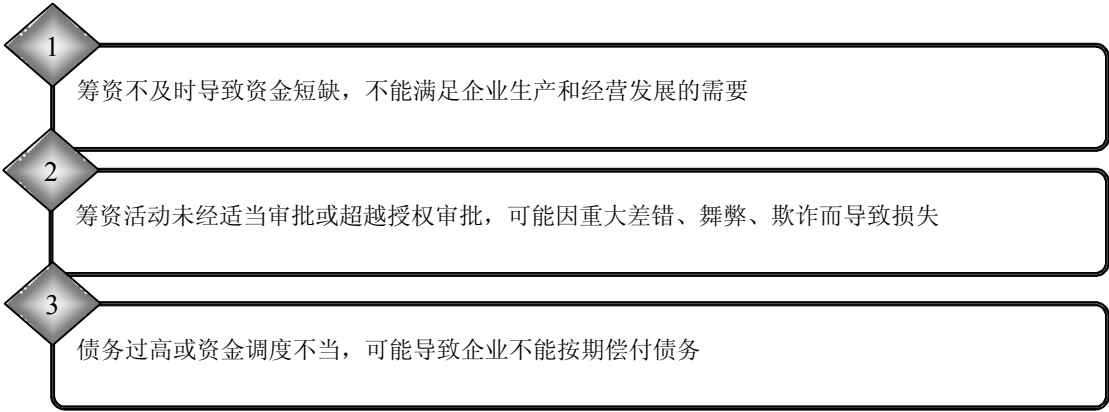


图 9-3 筹资运营风险

### 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。

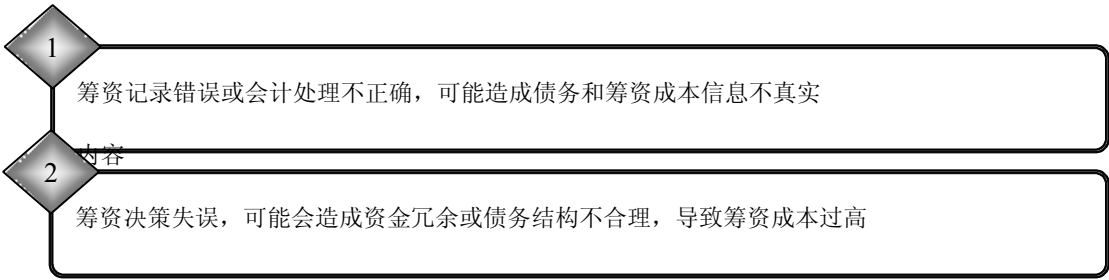


图 9-4 筹资财务风险

## 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的到账情况，是否存在异常并	《筹资执行管理制度》

					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	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <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> <div>第 2 条 适用范围</div> <p>本制度适用于公司总部、控股子公司及全资子公司。</p> <div>第 3 条 相关概念的界定</div> <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>①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>②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> <div>第 4 条 筹资决策原则</div> <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>第1条 目的</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>第2条 适用范围</p> <p>本规定适用于公司总部、控股子公司、全资子公司。</p> <p>第3条 相关概念的界定</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>第4条 筹资风险的评估准则</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>第5条 成立筹资风险评估小组</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。

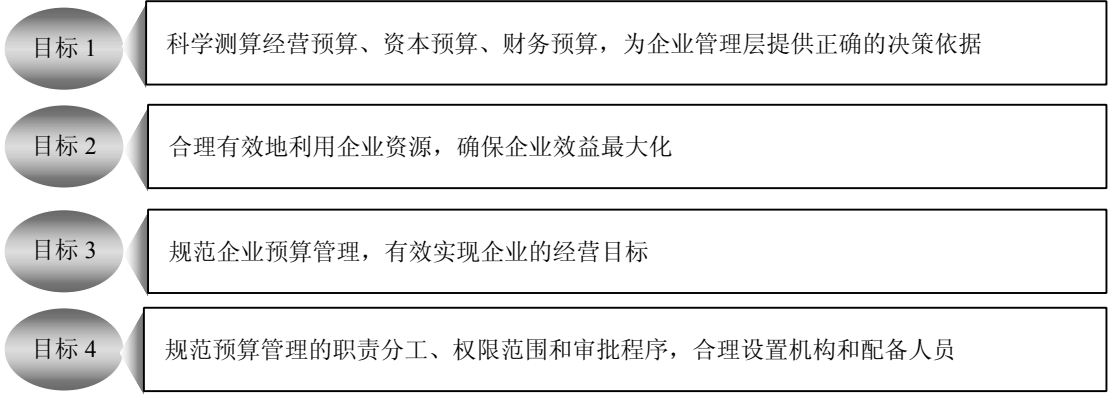


图 10-1 预算业务目标

### 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。

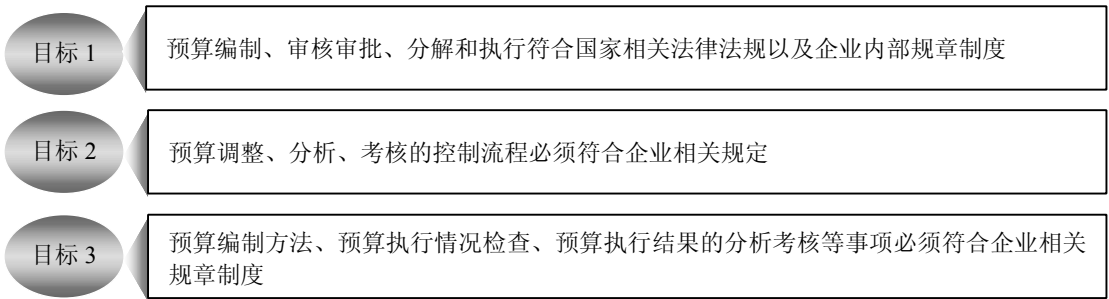


图 10-2 预算合规目标

# 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。

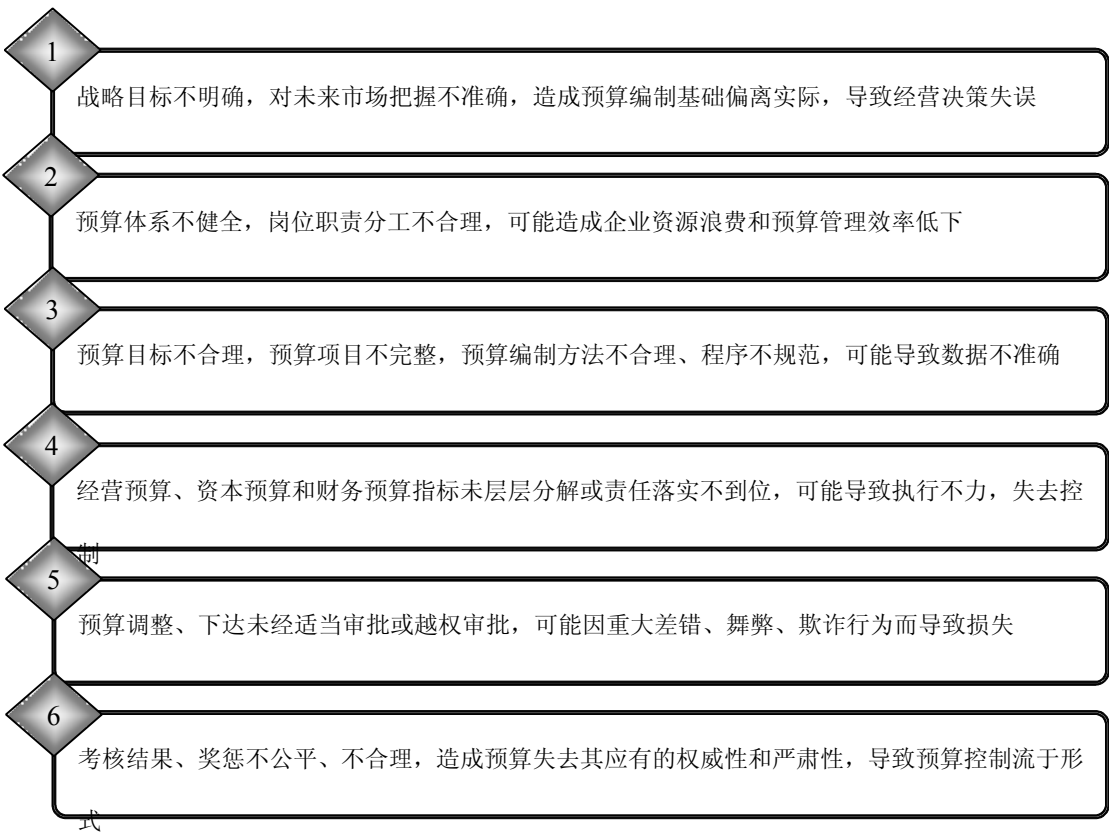


图 10-3 预算经营风险

## 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。

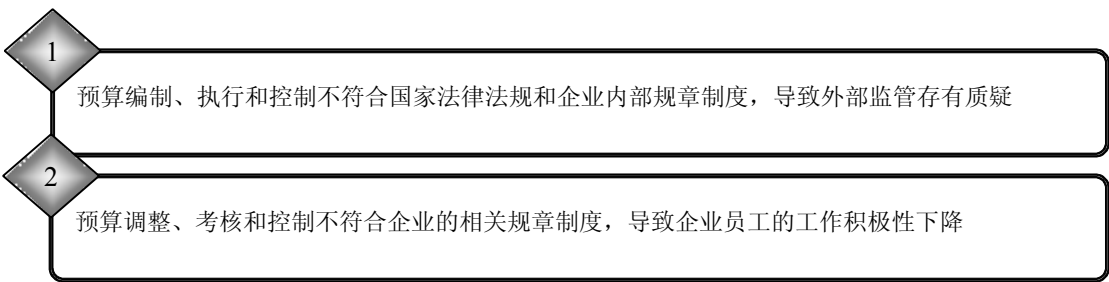


图 10-4 预算合规风险

## 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>第 1 条 目的</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>第 2 条 内容及适用范围</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>第 3 条 预算编制原则</p> <p>全员参与、上下结合、分级编制、逐级汇总、综合平衡。</p> <p>第 4 条 预算分类</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>第 5 条 预算编制单位</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>第 6 条 预算编制方式</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



<p>预算。</p> <p>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。</p> <p>第 9 条 月度预算编制程序</p> <p>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）。</p> <p>2. 由预算委员会负责整理、汇总并报董事会批准。</p> <p>第 10 条 临时预算编制程序</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>3. 临时预算经董事会批准后实施。</p> <p>4. 要求在项目正式启动之前完成这类预算的编审工作。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 13 条 本细则由董事会批准后执行、修改或废止。</p> <p>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。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 10. 4. 2 预算执行责任制度

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。

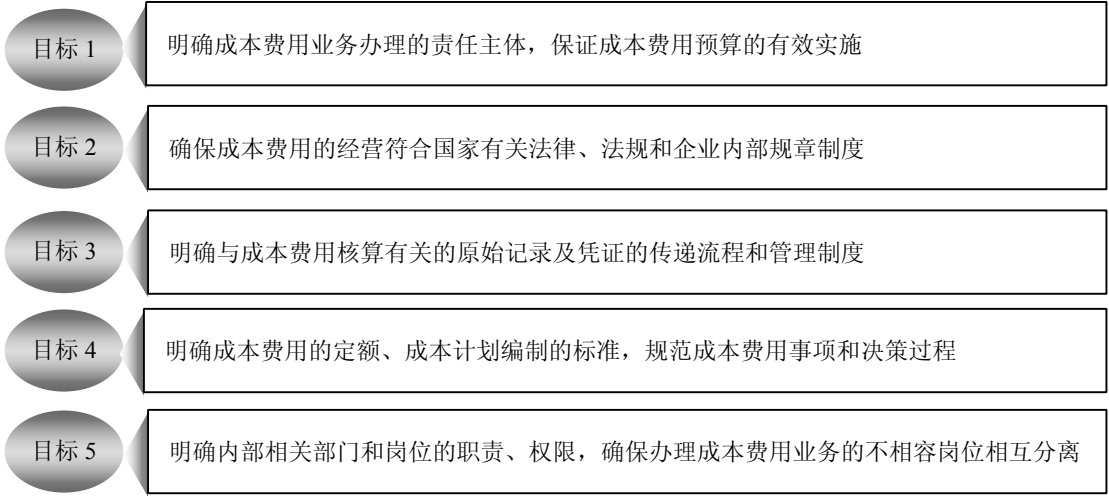


图 11-1 成本费用业务目标

### 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。

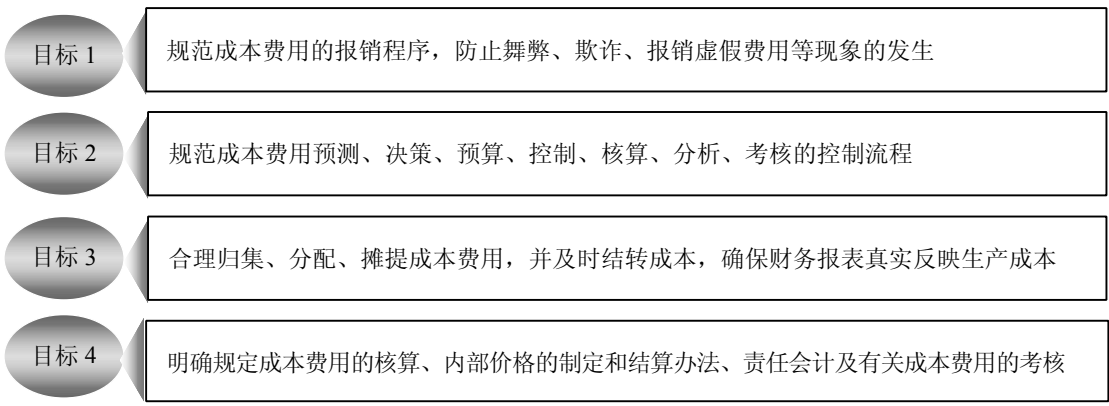


图 11-2 成本费用财务目标

# 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。

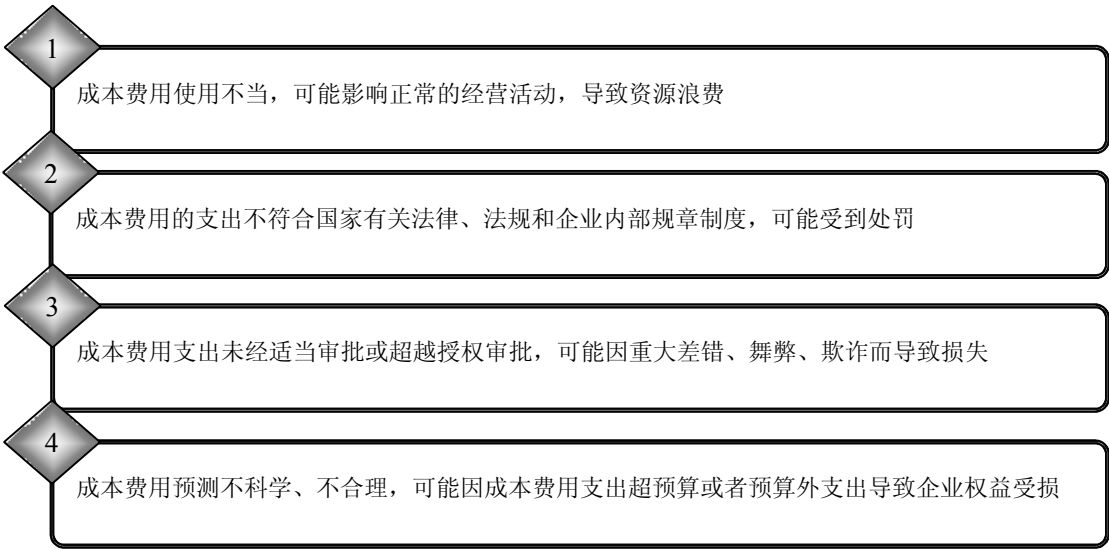


图 11-3 成本费用经营风险

## 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。

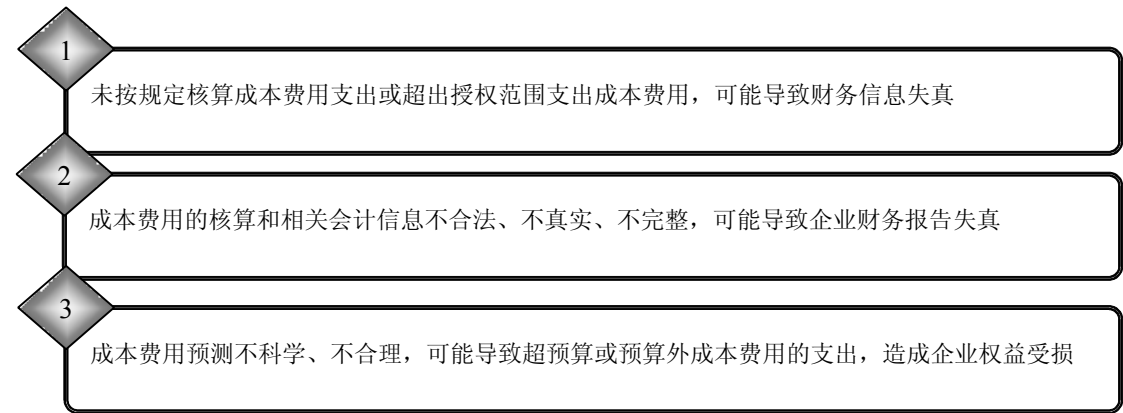


图 11-4 成本费用财务风险

## 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	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <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> <div>第 2 条 适用范围</div> <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> <div>第 3 条 基本要求</div> <div>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。</div> <div>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。</div> <div>第 4 条 成本费用预算编制依据</div> <div>1. 公司综合经营计划和各项管理规定。</div> <div>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。</div> <div>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。</div> <div>4. 合理预计本期实际成本费用水平。</div> <div>第 5 条 责权部门</div> <div>1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等具体工作。</div> <div>2. 总经理负责本制度制定、修改、废除等事项的审批。</div> <div>第 2 章 成本费用预算编制程序</div> <div>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。</div> <div>第 7 条 确定成本费用的目标</div> <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。

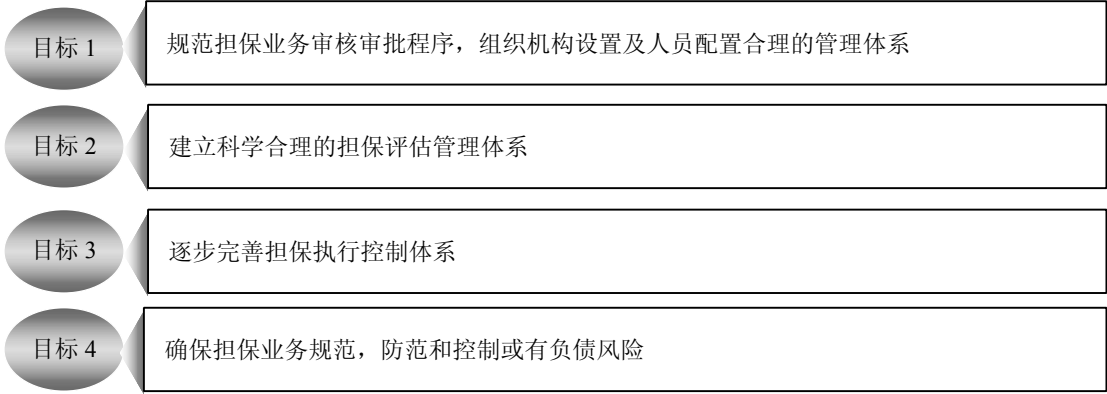


图 12-1 担保业务目标

### 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。

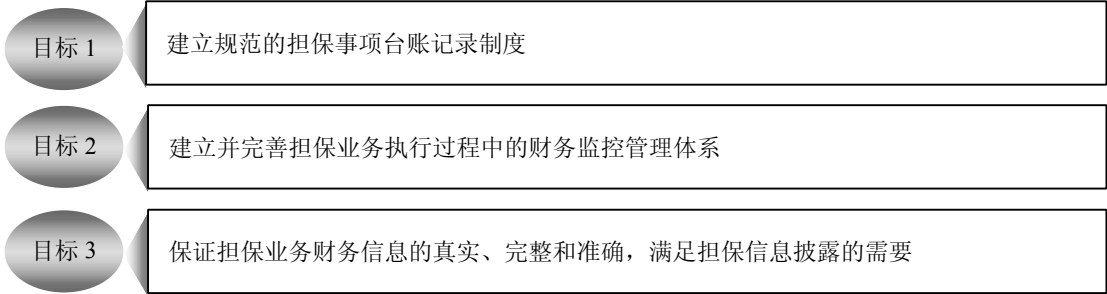


图 12-2 担保财务目标

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。

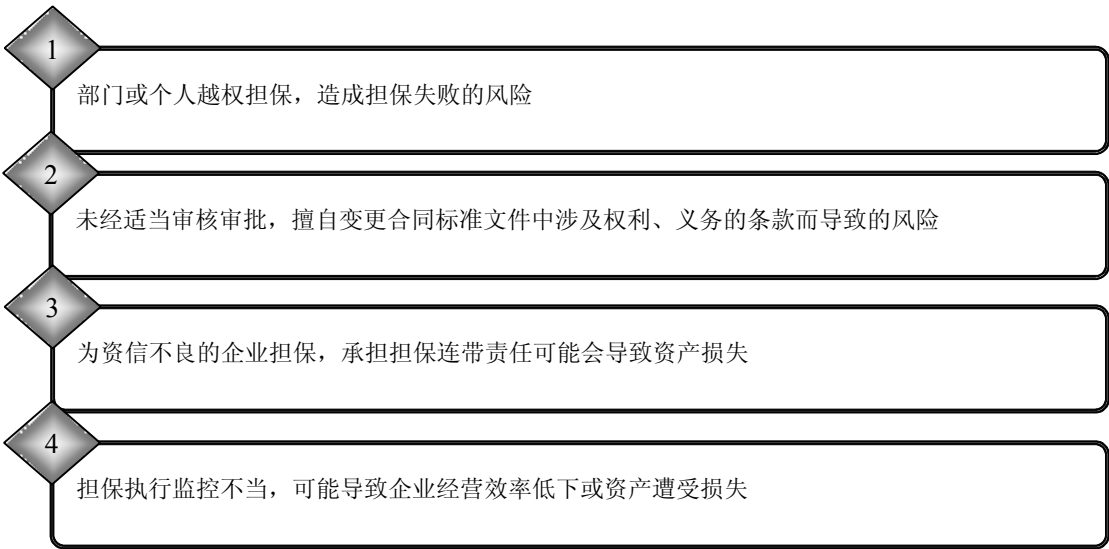


图 12-3 担保风险

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。

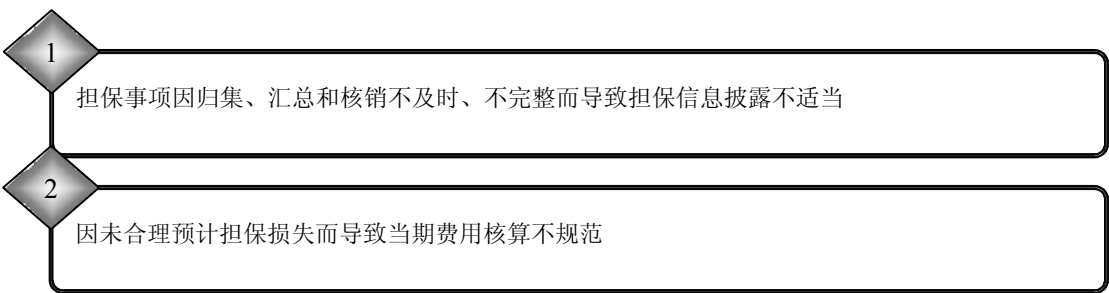


图 12-4 担保财务风险

## 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>第 1 条 目的</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>第 2 条 责任部门</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>第 3 条 收集担保风险评估资料</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>第 4 条 担保风险评估</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。

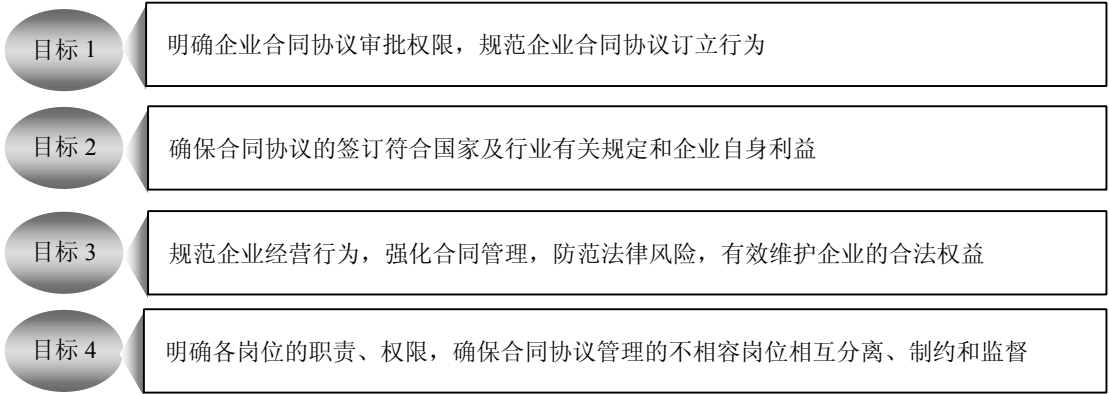


图 13-1 合同协议业务目标

### 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。

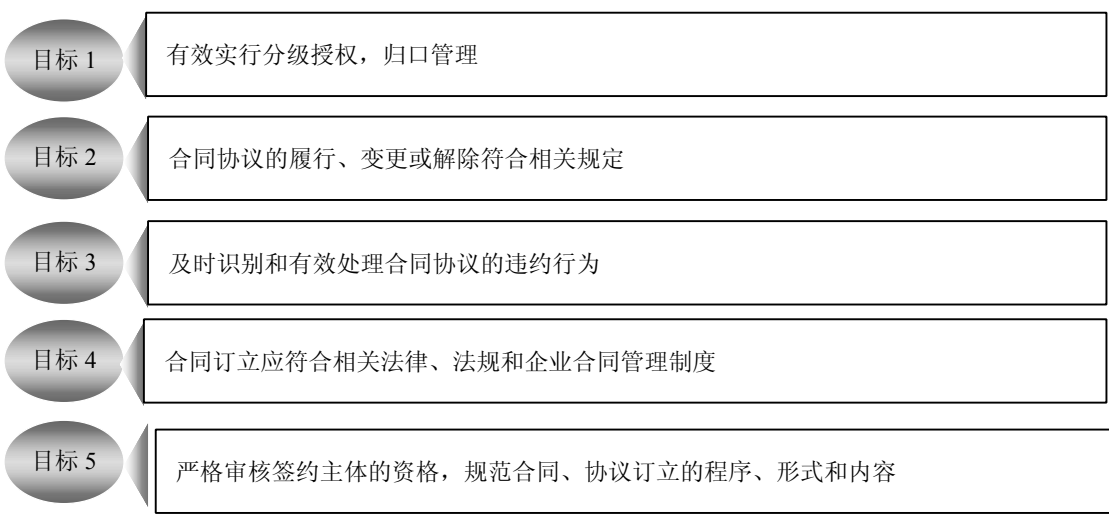


图 13-2 合同协议合规目标

## 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。

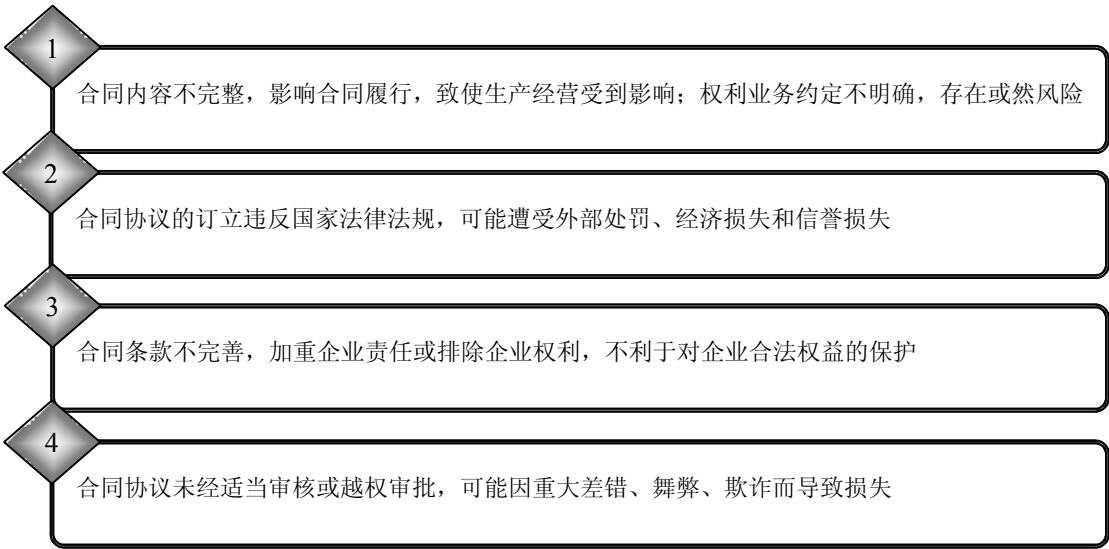


图 13-3 合同协议经营风险

### 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。

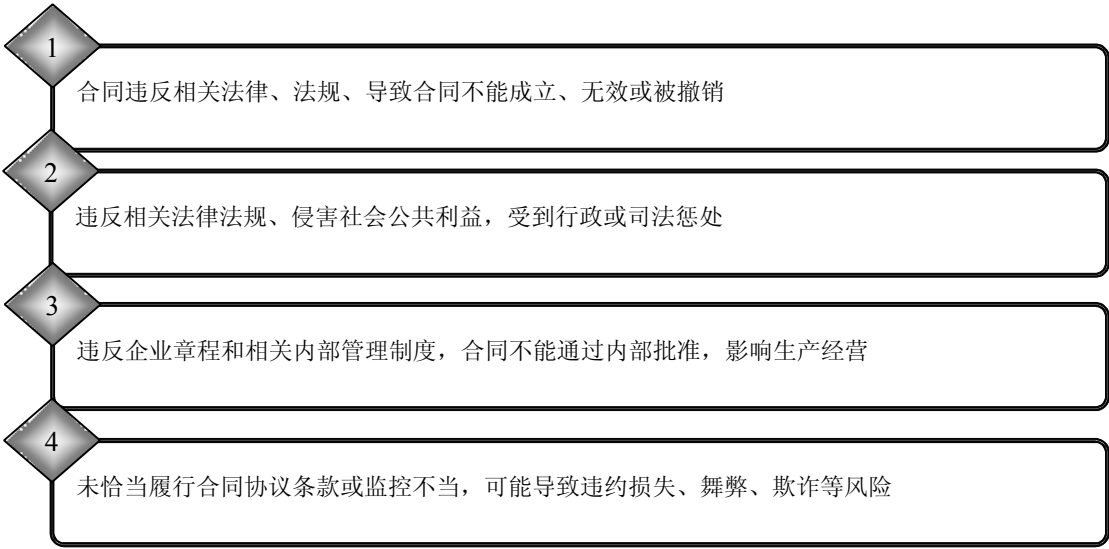


图 13-4 合同协议合规风险



## 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
<div>1. 拟定合同协议</div> <div>↓</div> <div>2. 审核、审批合同, 并授权人员签章</div> <div>↓</div> <div>3. 提供合同专用章</div> <div>↓</div> <div>4. 订立合同签章</div> <div>↓</div> <div>5. 收回合同专用章</div> <div>↓</div> <div>6. 保管合同及相关资料</div>	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>第 1 条 目的</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>第 2 条 适用范围</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>第 3 条 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>第 4 条 选择合同协议对方</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>第 5 条 合同协议编制前的资格审查</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>第 6 条 明确合同协议内容</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书为准。
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。

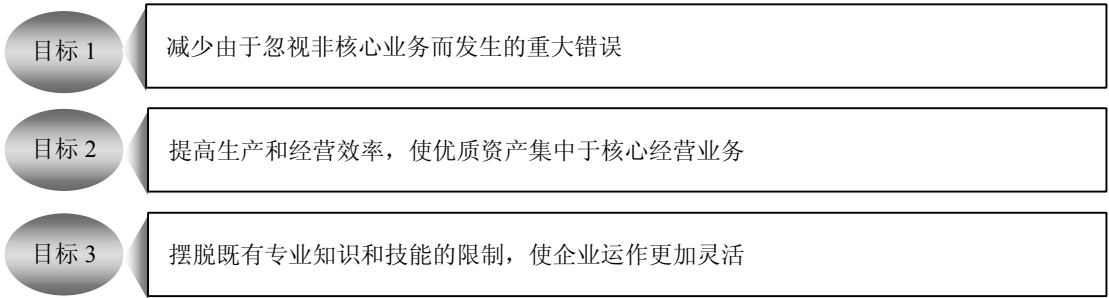


图 14-1 业务外包的业务目标

### 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，并在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。

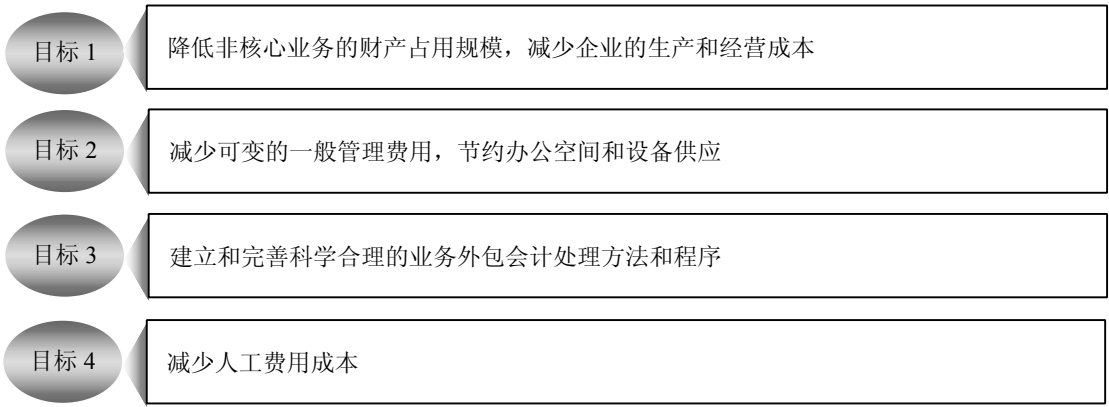


图 14-2 业务外包的财务目标



# 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。

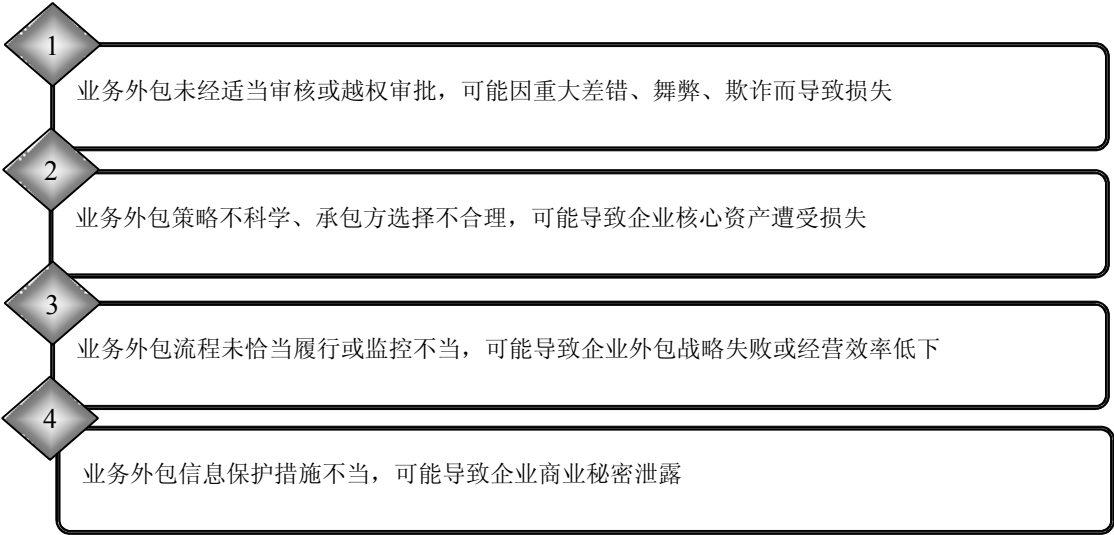


图 14-3 业务外包经营风险

## 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。

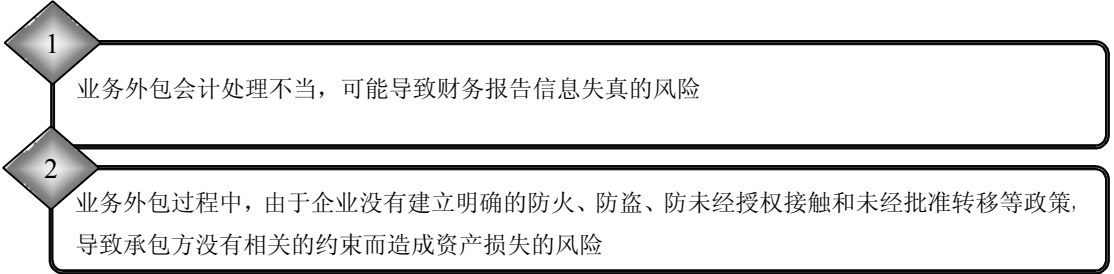


图 14-4 业务外包财务风险

## 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理人员的用章程序是否符合	《外包合同协议管理规定》

					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>					

<p>3. 评标由公司归口管理部门依法组建的评标委员会负责。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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:</p> <p>①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。</p> <p>②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。</p> <p>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。</p> <p>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》。</p> <p>第 10 条 本制度自总经理审批之日起实施, 修改时亦同。</p> <p>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。</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	

## 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>第 1 条 目的</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>第 2 条 适用范围</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300万~3000万元的外包协议，由董事长审批，且需董事长签章。
3. 合同金额在3000万元以上的外包协议，提交董事会或股东（大）会审批，且需加盖公章。

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。

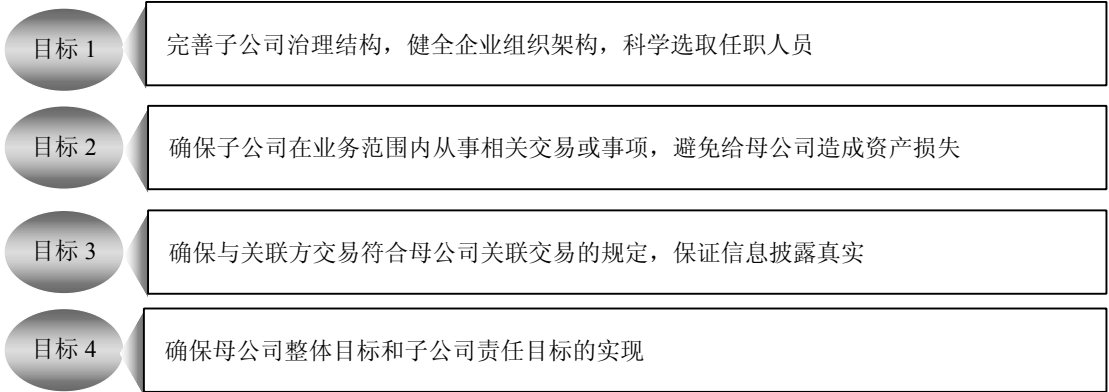


图 15-1 子公司管理业务目标

### 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。

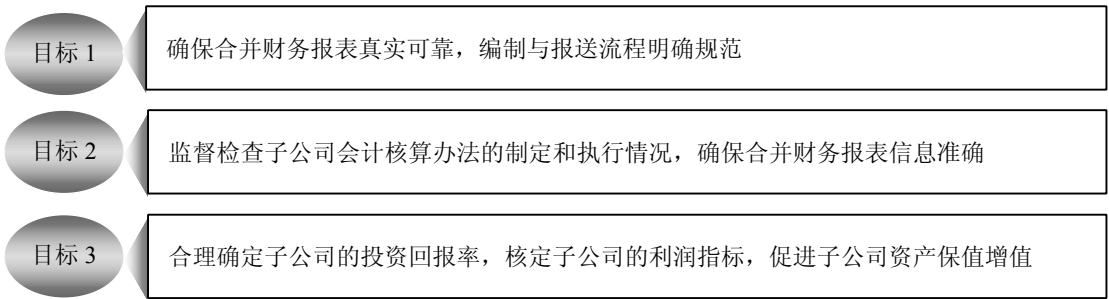


图 15-2 子公司管理财务目标

## 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。

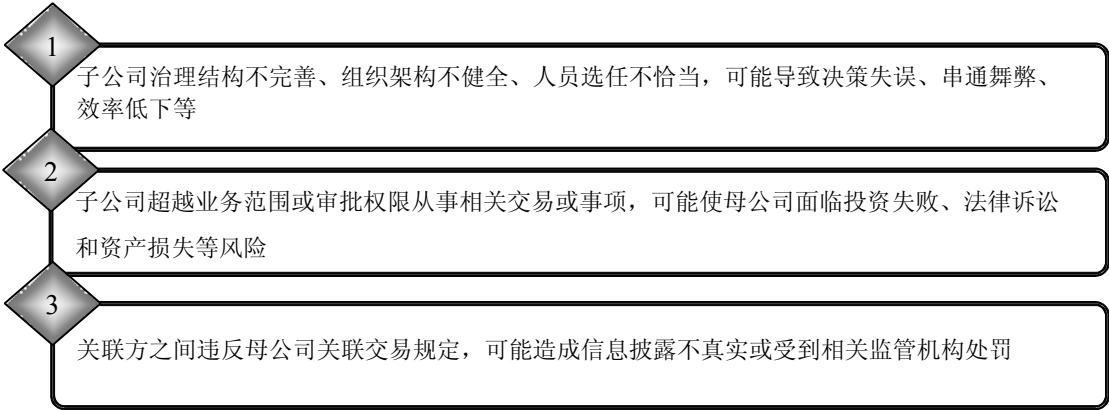


图 15-3 子公司运营风险

### 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。

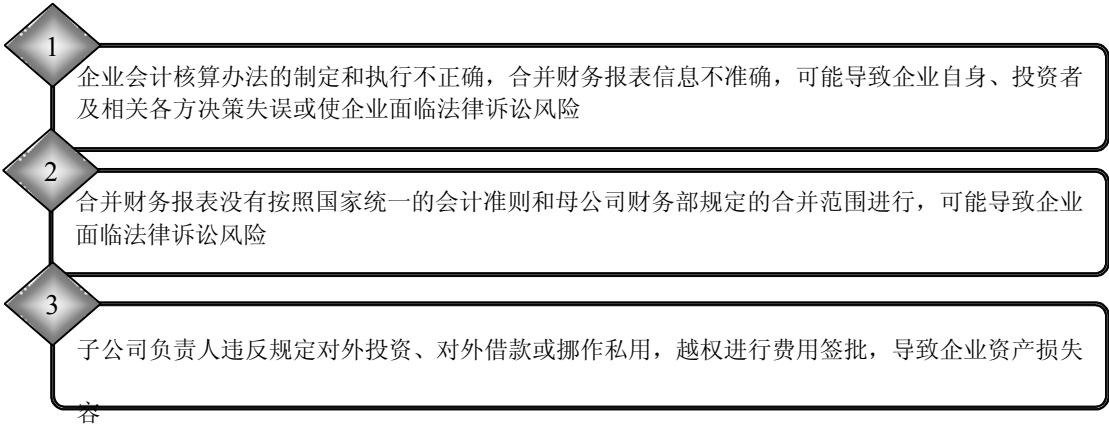


图 15-4 子公司财务风险

## 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		审计执行是否严格遵照审计意见书、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>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</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>第 2 条 适用范围</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>第 2 章 委派董事的选任标准</p> <p>第 3 条 委派董事必须具备的任职条件</p> <p>1. 自觉遵守国家法律、法规和公司章程，诚实守信，勤勉尽责，切实维护公司利益，具有高度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>第 4 条 有下列情形之一的不得担任委派董事。</p> <p>1. 按公司法相关条款规定不得担任董事的情形。</p> <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竞聘、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、法律诉讼和资产损失等不良后果，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，经子公司董事会审批同意并形成决议后，提交母公司董事会审核。</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外投资项目进行后评估，重点关注投资收益是否合理、是否存在违规操作行为、子公司是否涉嫌越权申请等事项。</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。

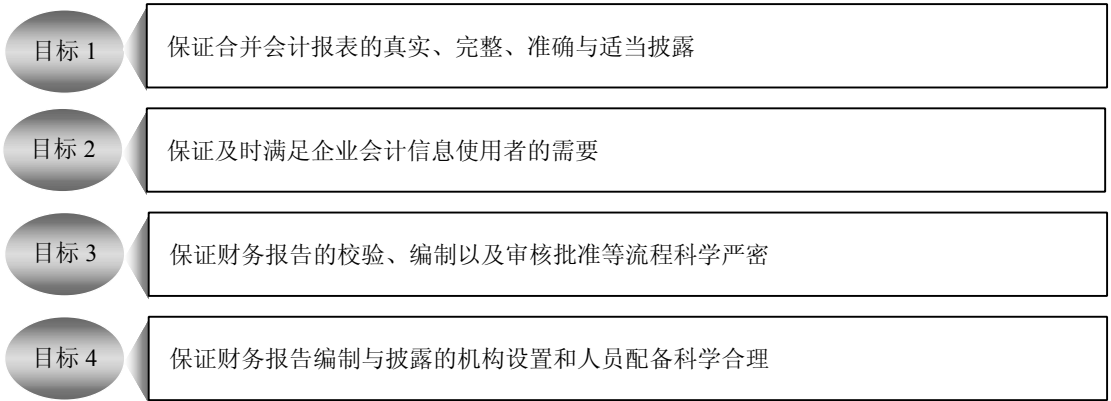


图 16-1 财务报告编制与披露业务目标

### 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。

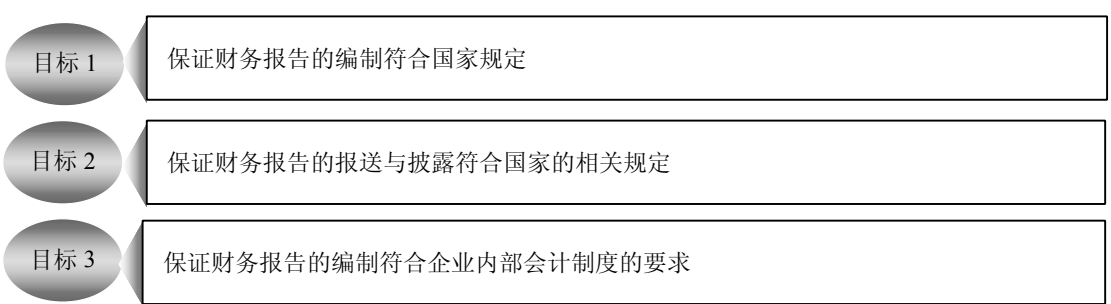


图 16-2 财务报告编制与披露合规目标

## 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 workflows、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。

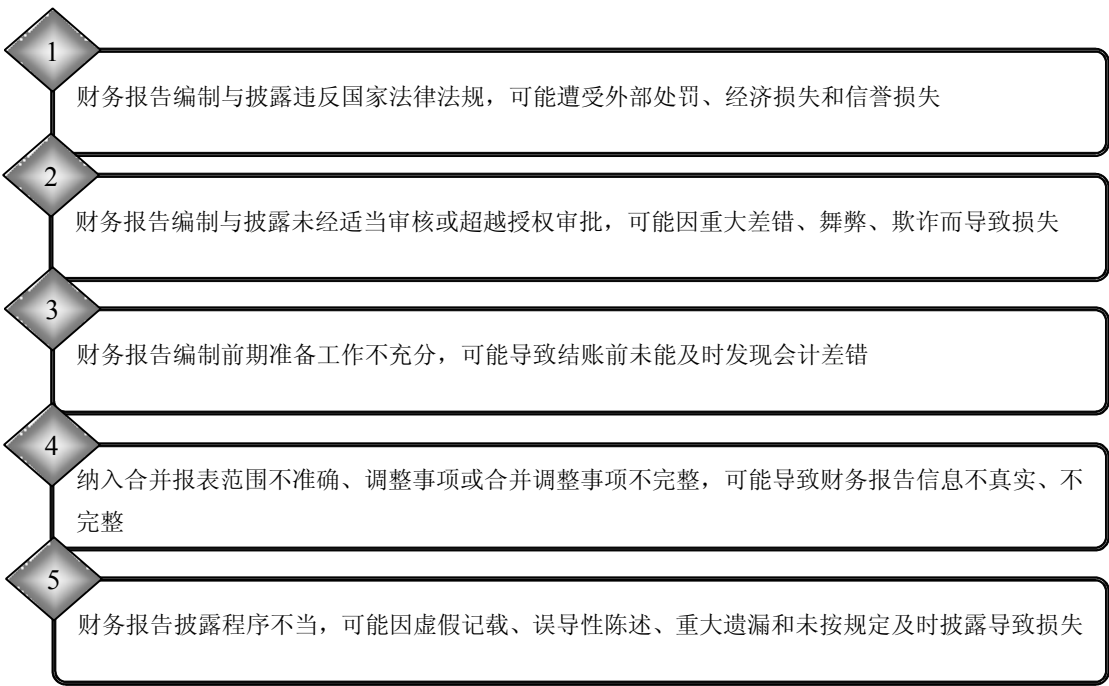


图 16-3 财务报告编制与披露的业务风险

### 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。

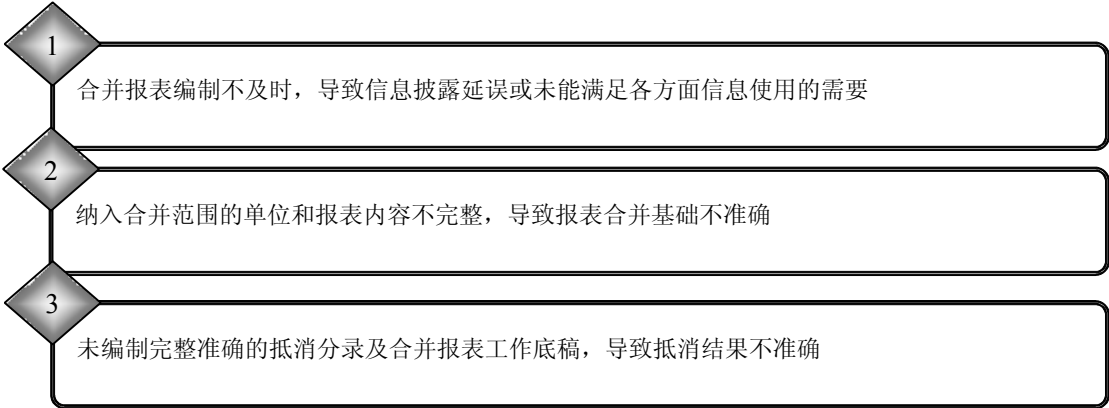


图 16-4 财务报告编制与披露的财务风险

## 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
<div>1. 进行财务报告编制准备工作</div> <div>↓</div> <div>2. 上报重大交易会计处理方法</div> <div>↓</div> <div>3. 上报会计政策变更和会计估计调整</div> <div>↓</div> <div>4. 上报合并会计报表编制范围及变更</div> <div>↓</div> <div>5. 编制会计报表及附注</div> <div>↓</div> <div>6. 编制财务情况说明书</div> <div>↓</div> <div>7. 编制财务报告终稿并上报</div> <div>↓</div> <div>8. 审核审批</div>	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	

**第 1 章 总则**

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。

第 2 条 本办法适用于对财务报告报送和披露工作的控制。

**第 2 章 审计财务报告**

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。

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。

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。

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。

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。

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。

**第 3 章 报送、披露财务报告**

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。

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。

1. 公司概况。
2. 公司财务会计报告和经营情况。

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。

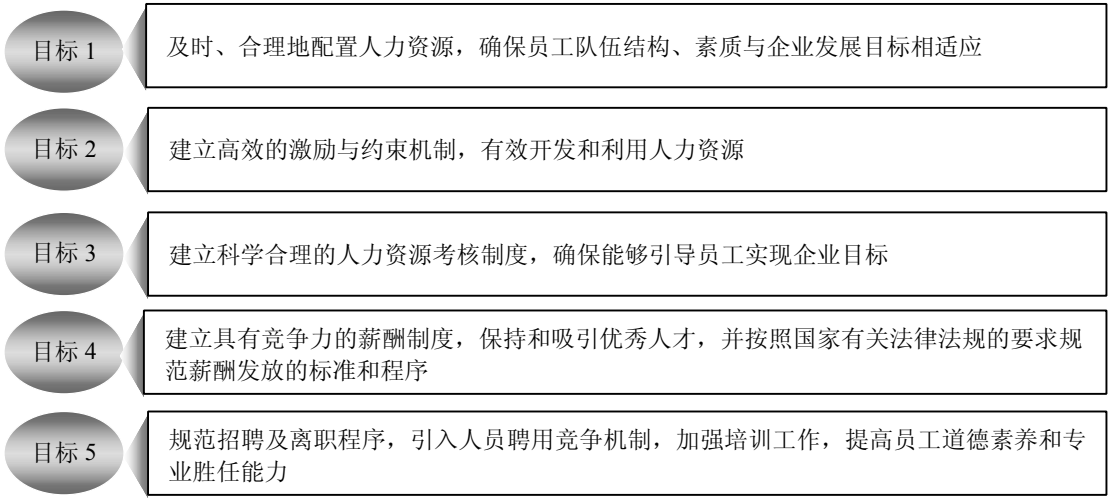


图 17-1 人力资源业务目标

### 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。

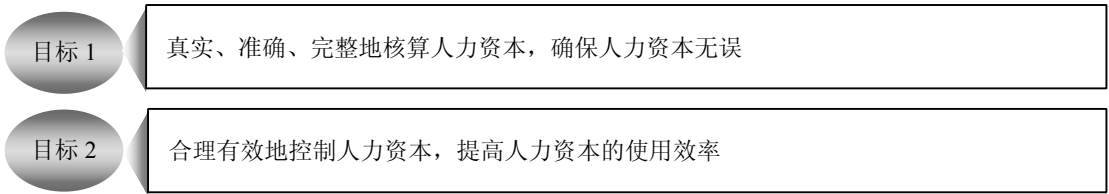


图 17-2 人力资源财务目标

# 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。

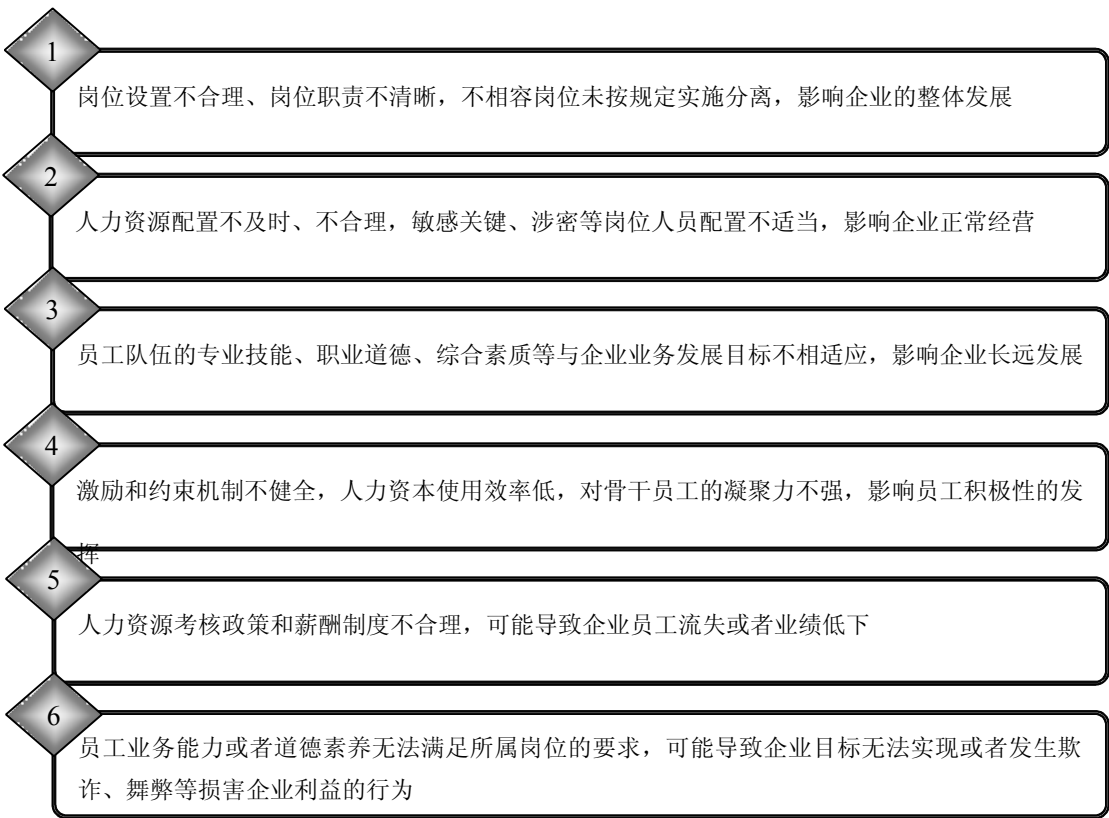


图 17-3 人力资源运营风险

## 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。

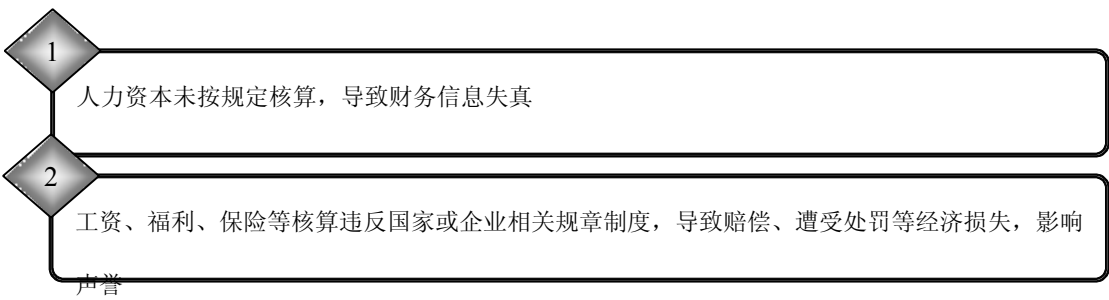


图 17-4 人力资源财务风险

## 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，也可报请公司相关领导批准，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>第 1 条 目的</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>第 2 条 原则</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>第 3 条 适用范围</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>第 4 条 考核结果运用</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。

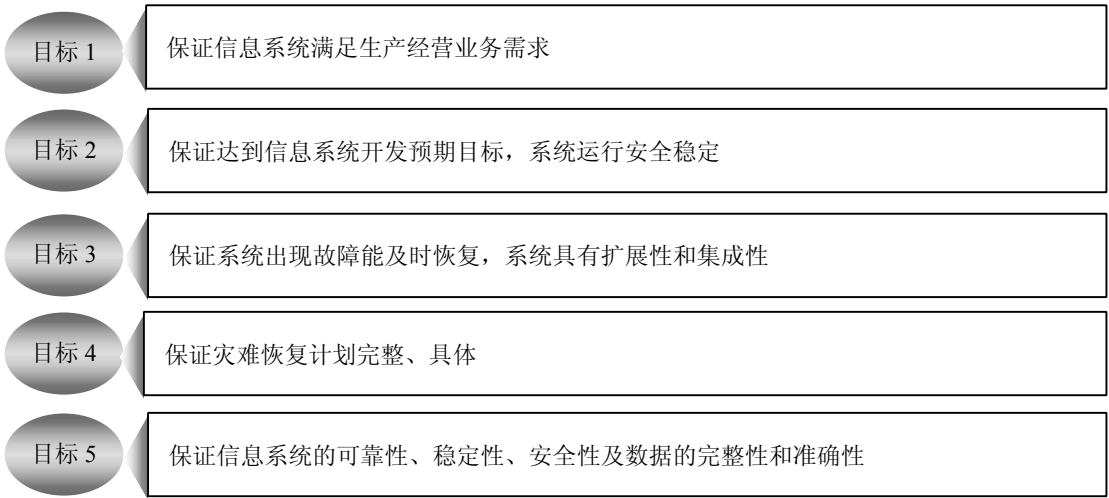


图 18-1 信息系统业务目标

### 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。

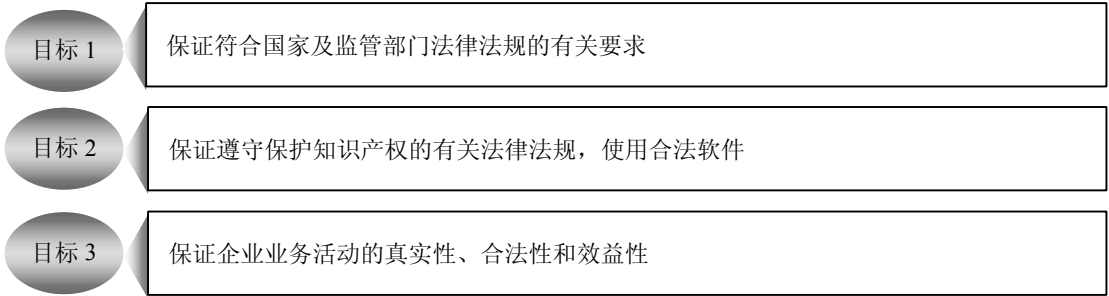


图 18-2 信息系统合规目标



## 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。

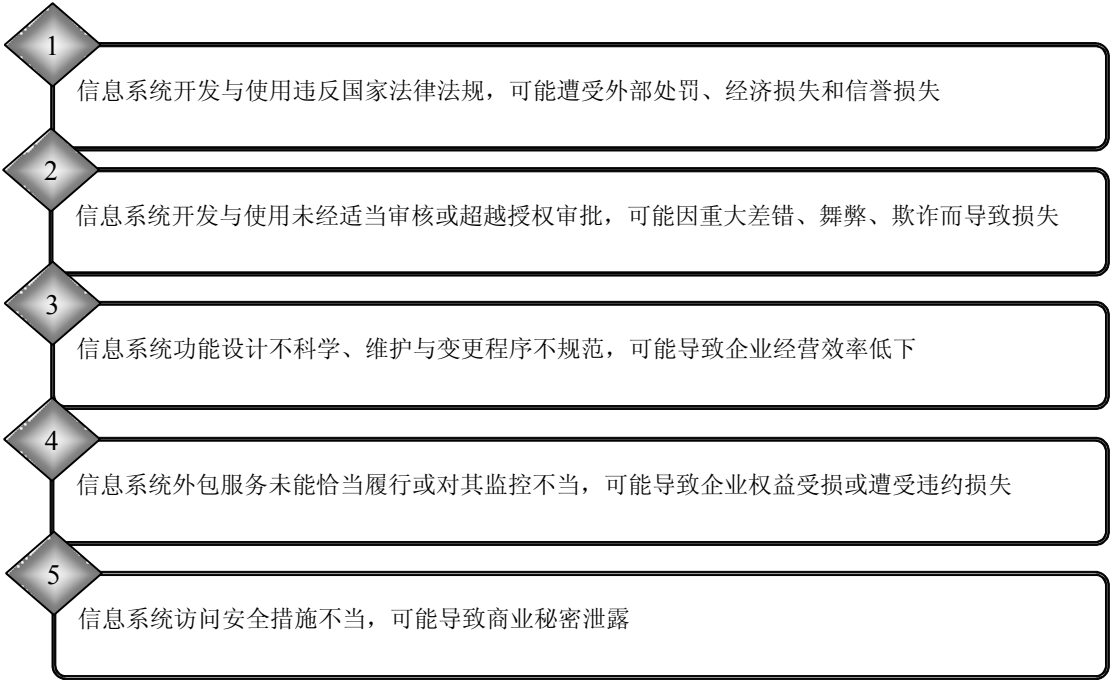


图 18-3 信息系统经营风险

### 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。

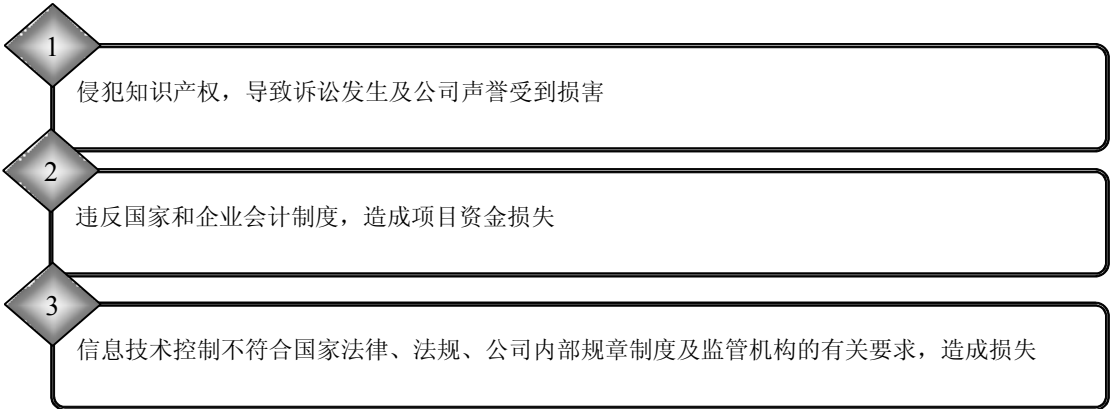


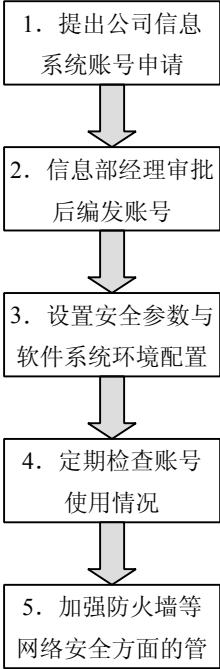
图 18-4 信息系统合规风险

## 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进行	《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>第 1 条 目的</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>第 2 条 信息系统的界定</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>第 3 条 适用部门</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>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：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 制定公司信息管理战略规划，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>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：</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) 用户体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。
<b>第 7 章 附则</b>	
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	
第 1 条 目的  为了规范公司信息系统账号管理工作，特制定本办法。				

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。

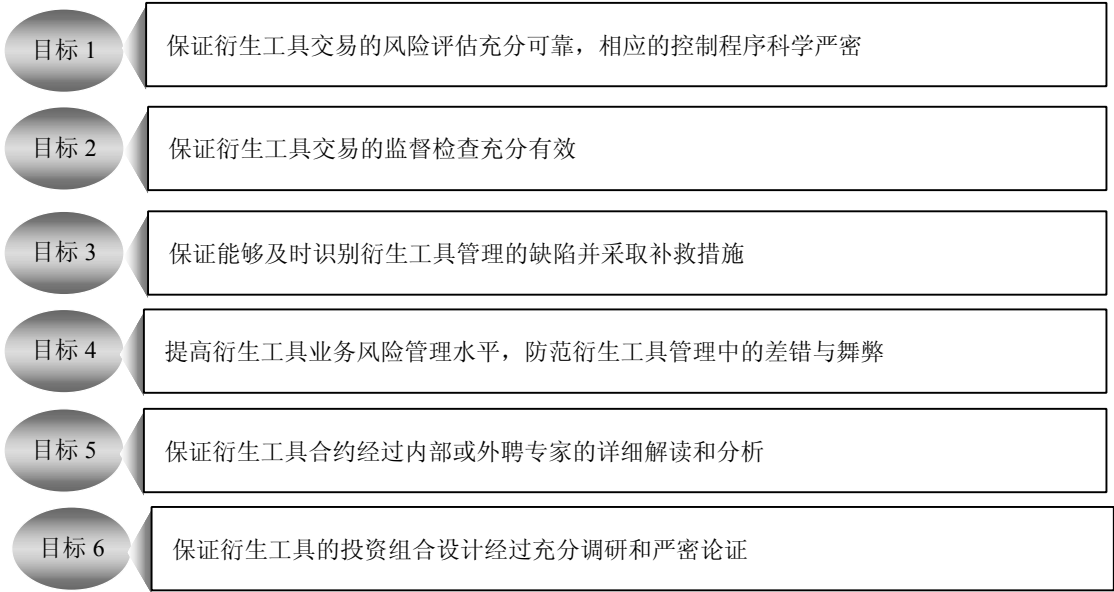


图 19-1 衍生工具业务目标

### 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。

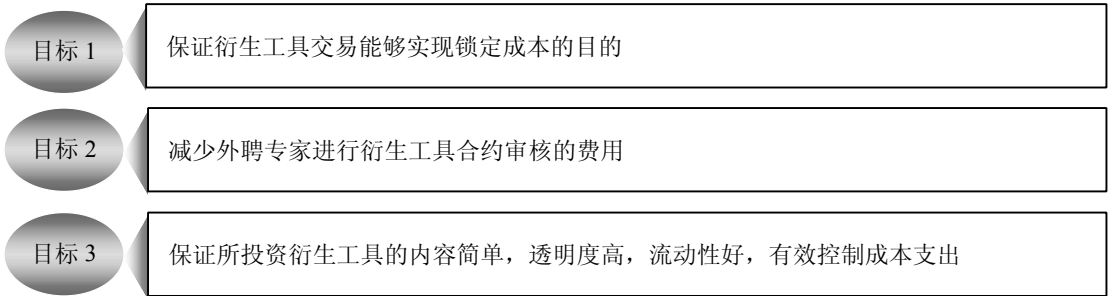


图 19-2 衍生工具财务目标

## 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。

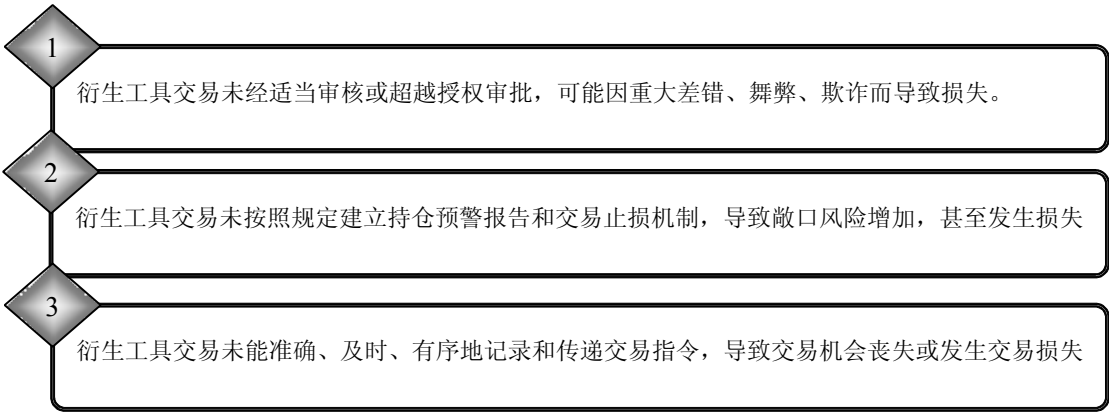


图 19-3 衍生工具经营风险

### 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。

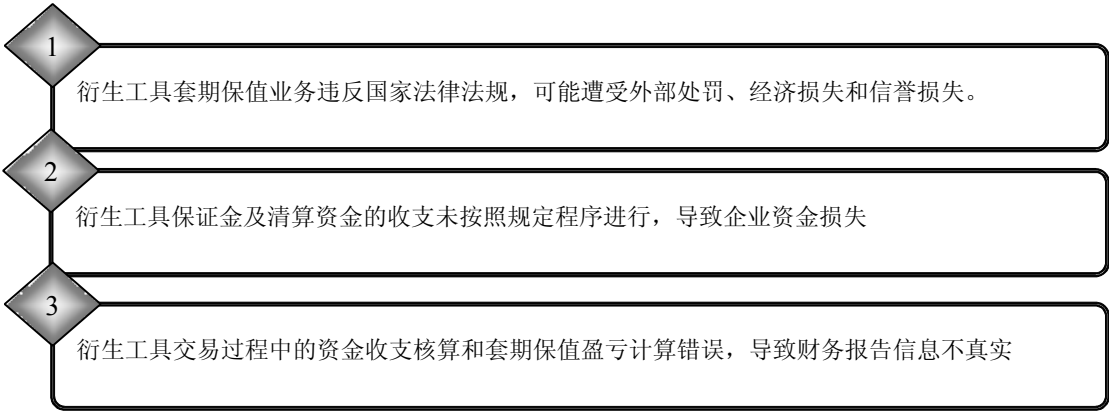


图 19-4 衍生工具财务风险

## 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

<p>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。</p> <p>第 18 条 法律风险管理措施</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 19 条 本制度自____年____月____日起执行。</p> <p>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。</p>					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

## 19. 4. 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。

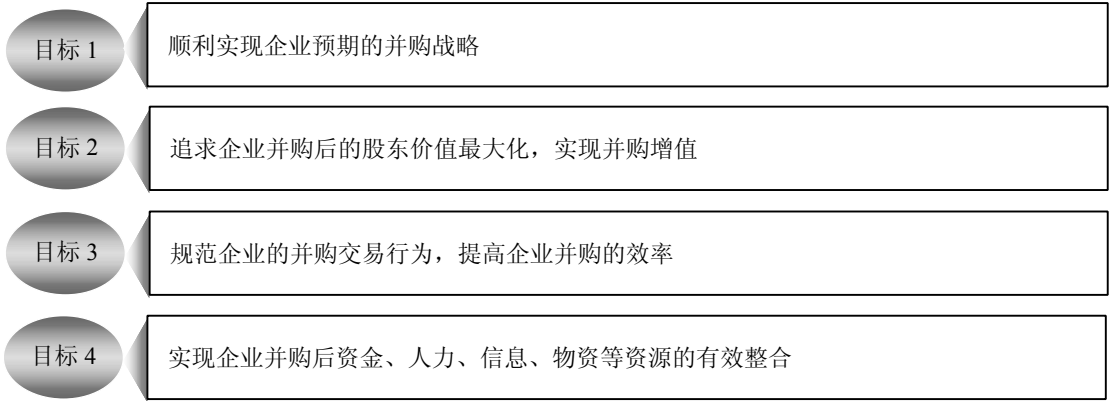


图 20-1 并购业务目标

### 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。

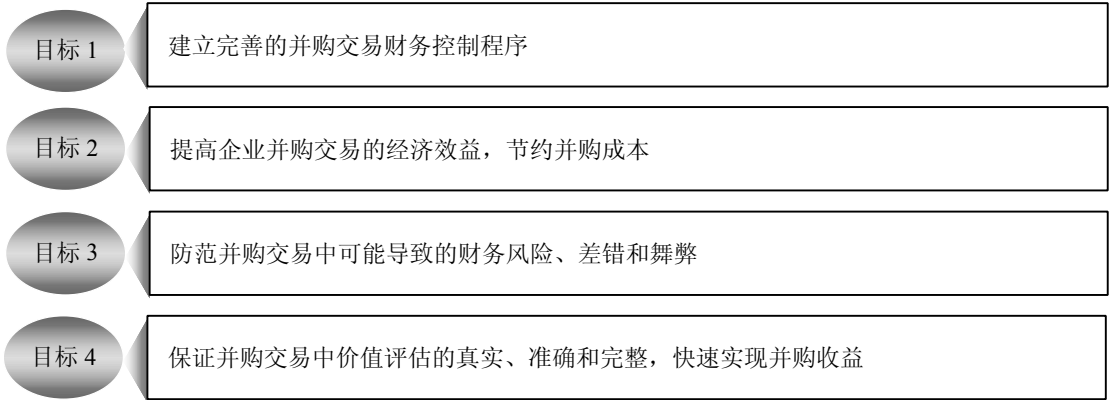


图 20-2 并购财务目标

# 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。

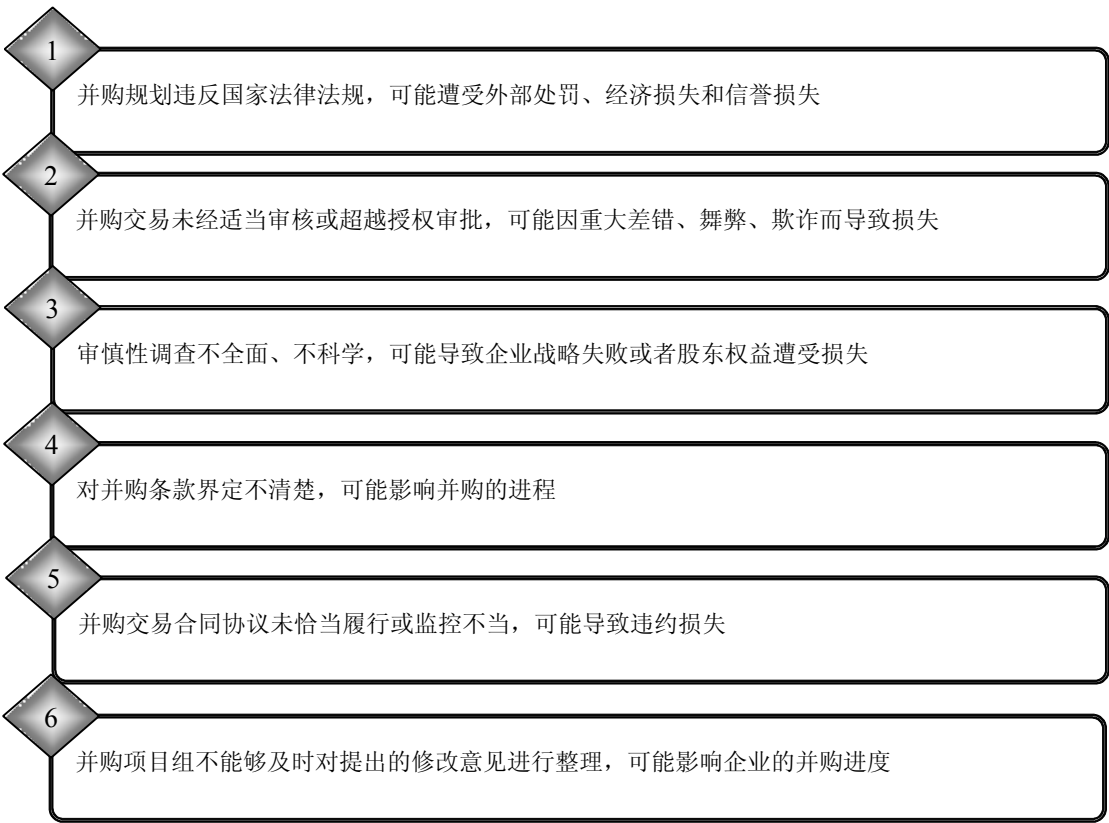


图 20-3 并购经营风险

## 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。

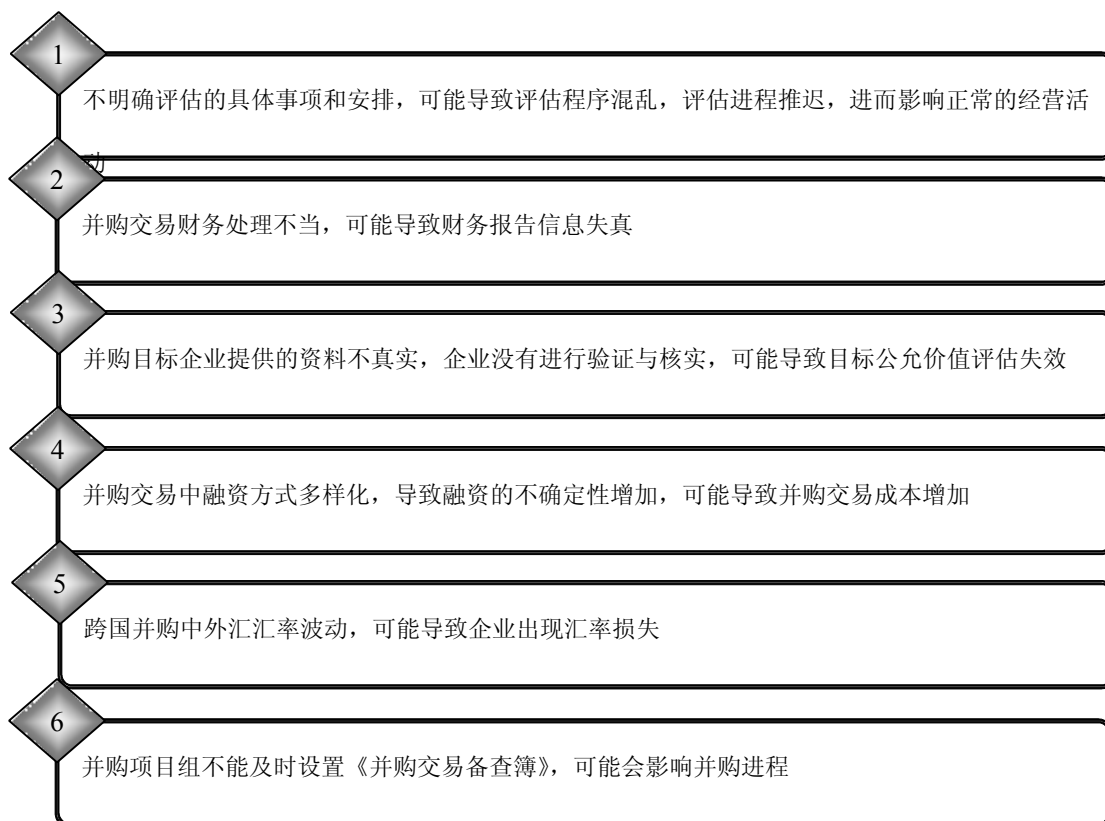


图 20-4 并购财务风险

## 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
 <pre> graph TD     A[1. 搜寻、调查 并购目标企业] --&gt; B[2. 撰写《并购目标 企业调查报告》]     B --&gt; C[3. 与并购目标企业 初步谈判]     C --&gt; D[4. 编写 《并购意向书》]     D --&gt; E[5. 签订 《并购意向书》]     E --&gt; F[6. 与目标企业进行 深入谈判]     F --&gt; G[7. 编写 《并购项目草案》]     G --&gt; H[8. 拟定 《并购合同》]     H --&gt; I[9. 签订 《并购合同》]     I --&gt; J[10. 执行 《并购合同》]           </pre>	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要	《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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 批准股东大会权限范围之外的其他并购计划</li> <li>2. 审批公司并购预算</li> <li>3. 审批公司并购方案</li> <li>4. 授权总经理及其他相关人员涉及并购交易的相关权限</li> </ol>
总经理	根据董事会决议或授权执行并购方案

<p>第 5 条 审批方式</p> <p>1. 股东大会、董事会以会议决议的方式批准。</p> <p>2. 总经理及其他被授权人员以书面批准的方式批准。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 3 章 批准和越权批准处理</b></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;"><b>第 4 章 附则</b></p> <p>第 9 条 本制度由总经理办公室制定、解释和修改。</p> <p>第 10 条 本制度自____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	

## 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>第 1 条 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>第 2 条 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>第 3 条 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>第 4 条 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>第 5 条 审慎性调查必须包括但不限于下列 11 项内容。</p> <p>1. 目标公司愿意被并购的缘由。</p>					

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。

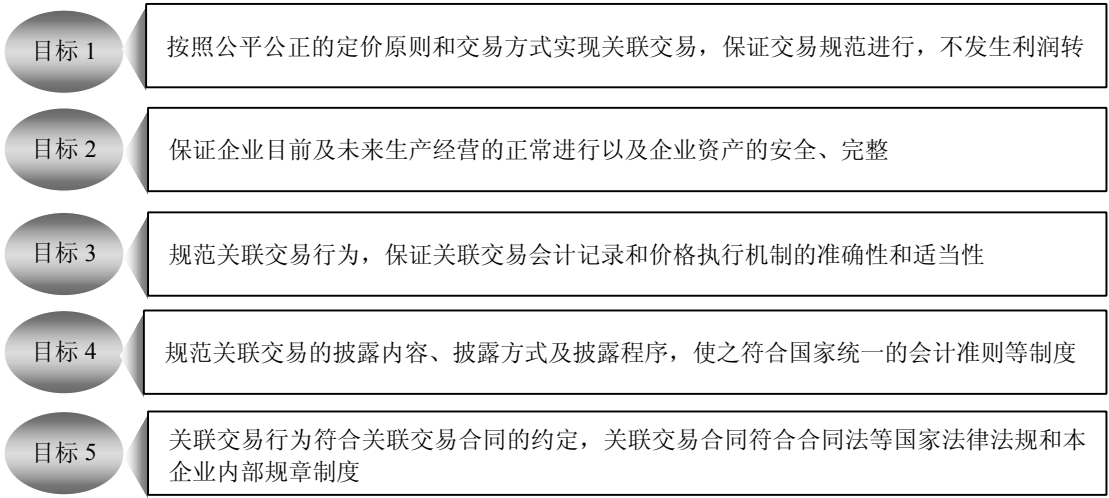


图 21-1 关联交易业务目标

### 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。

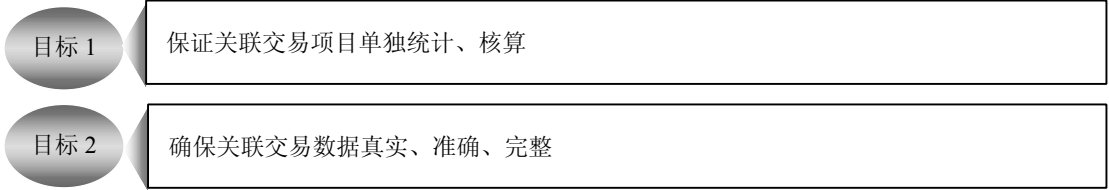


图 21-2 关联交易财务目标

## 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。

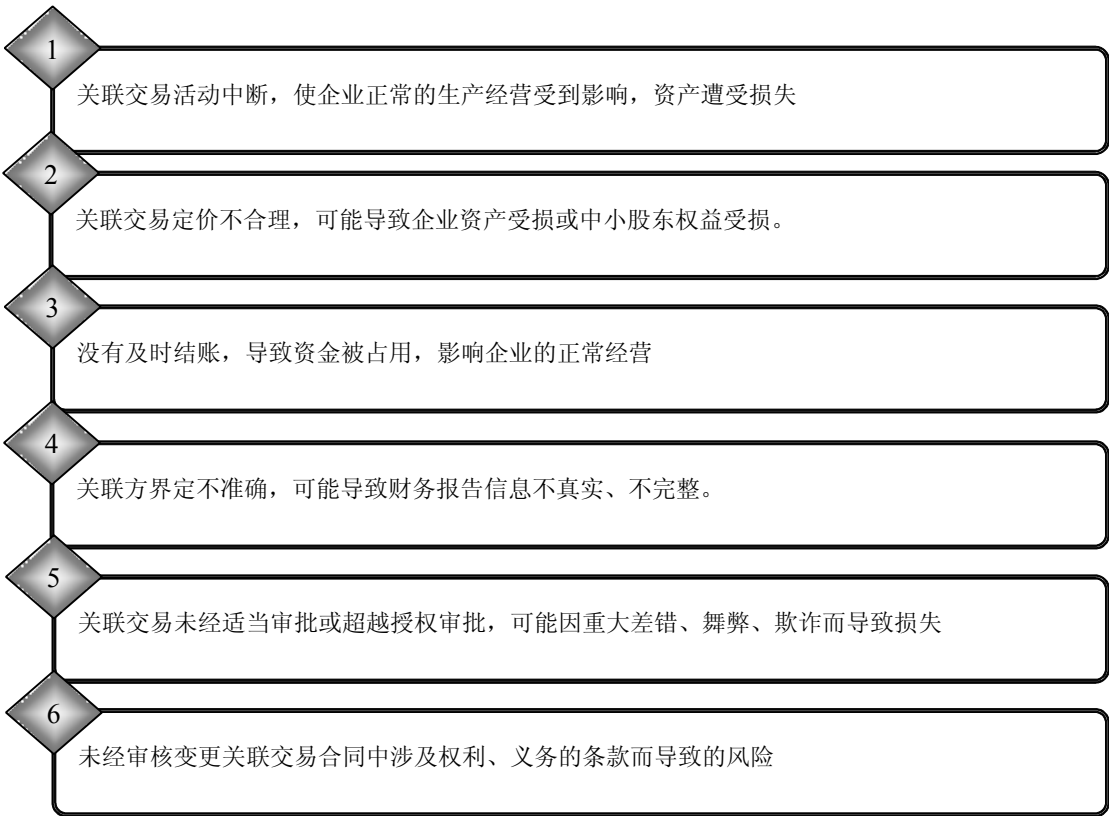


图 21-3 关联交易经营风险

### 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。

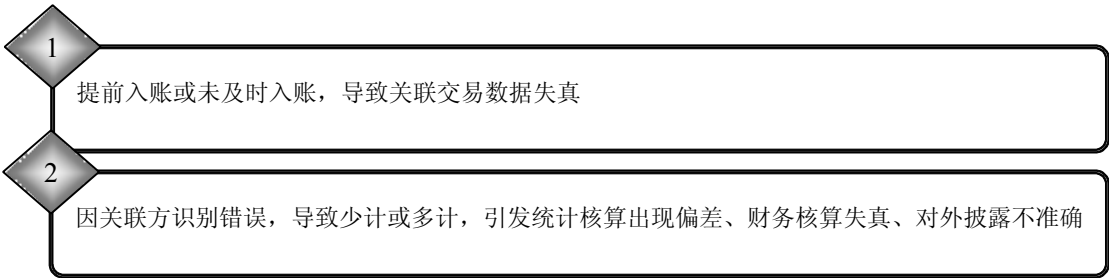


图 21-4 关联交易财务风险

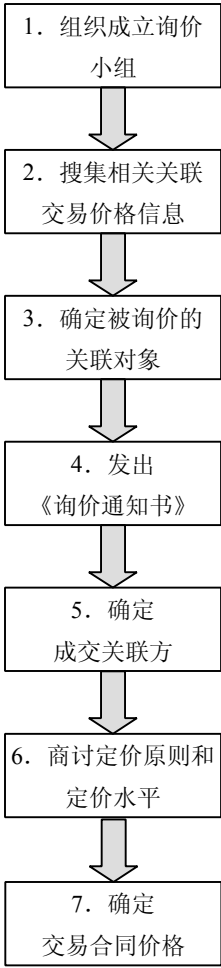


## 21. 3 关联交易业务流程

### 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> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 关联交易的定价主要遵循市场价格的原则。</li><li>2. 如果没有市场价格，按照成本加成定价。</li><li>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。</li></ol> <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> <ol style="list-style-type: none"><li>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。</li><li>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。</li><li>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。</li></ol>					

<p>第 8 条 确定关联交易对象</p> <p>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。</p>					
<p style="text-align: center;"><b>第 3 章 附则</b></p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>第 11 条 本制度自颁布之日起实施。</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	

## 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。

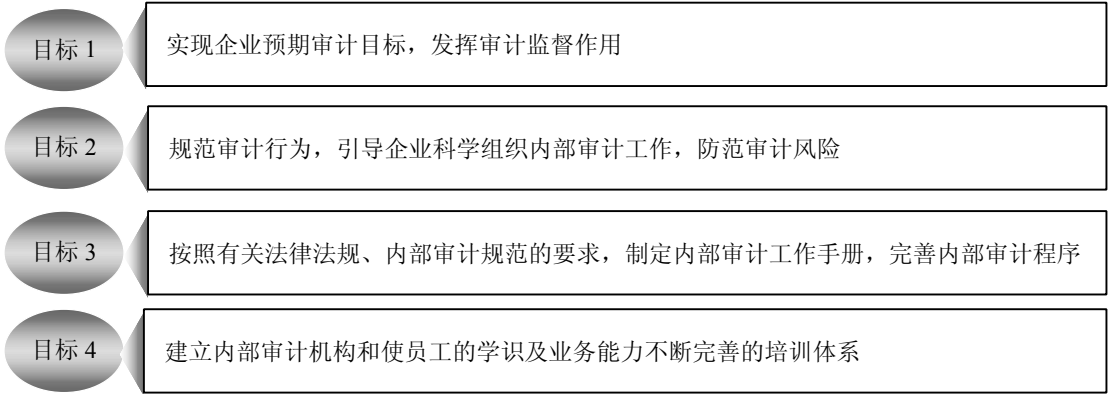


图 22-1 内部审计业务目标

### 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。

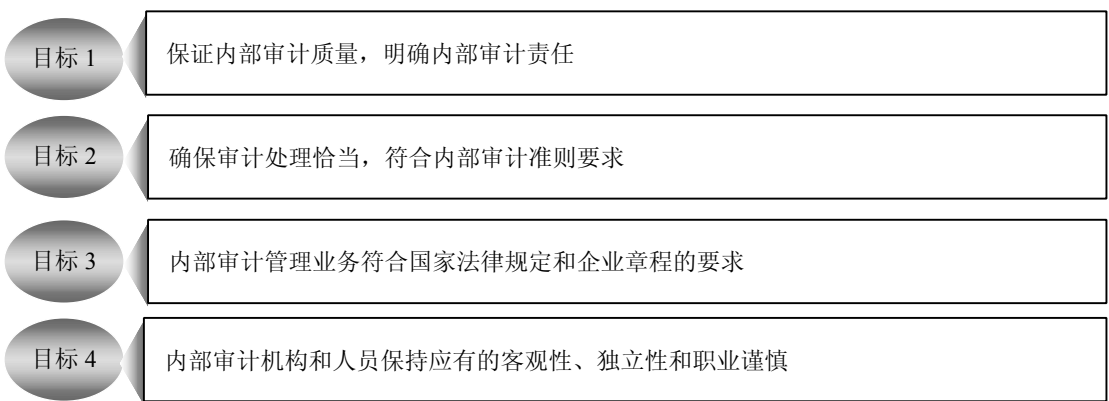


图 22-2 内部审计合规目标

## 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。

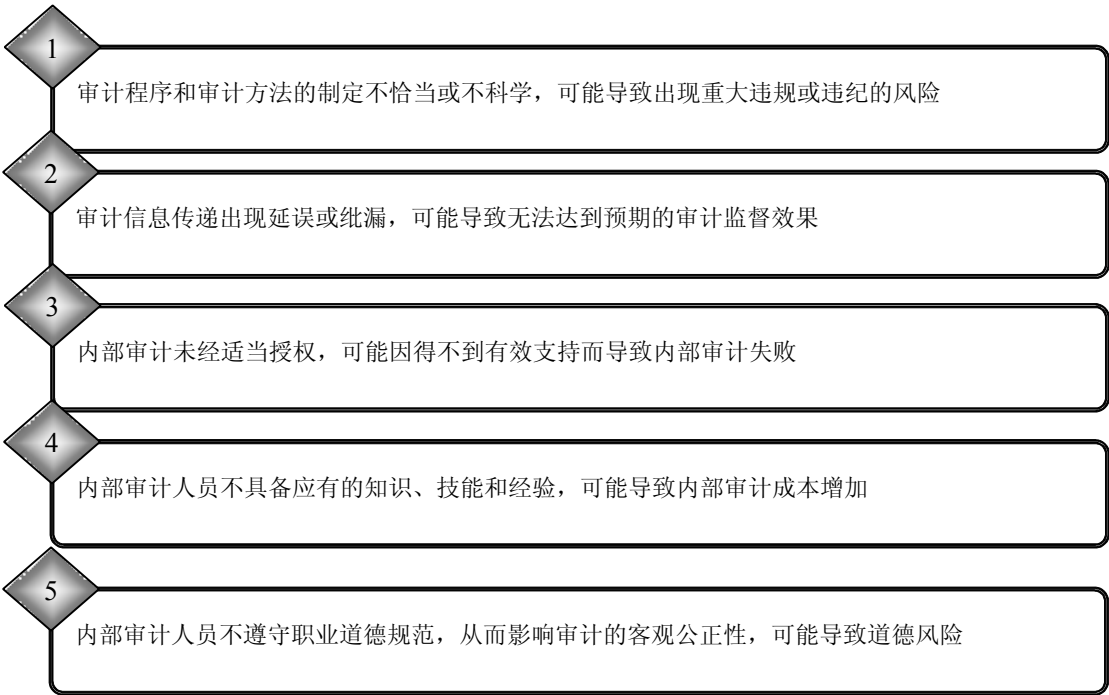


图 22-3 内部审计经营风险

### 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。

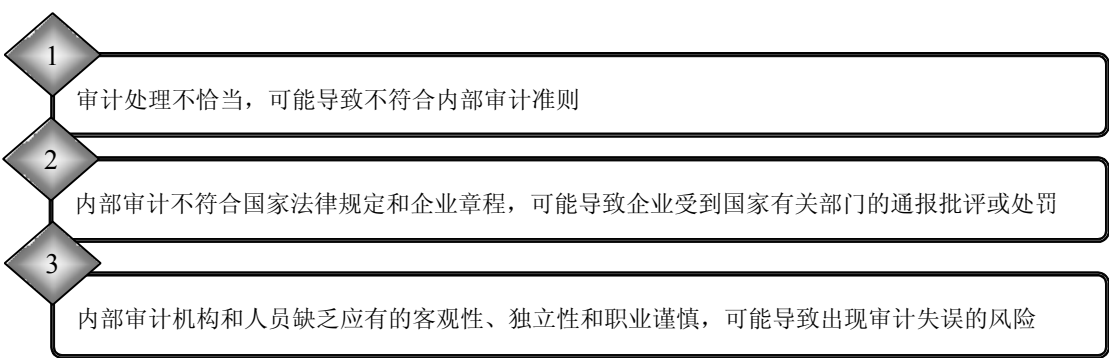


图 22-4 内部审计合规风险

## 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
<pre> graph TD     A[1. 拟订年度、季度《审计工作计划》] --&gt; B[2. 根据《审计工作计划》组织审计小组]     B --&gt; C[3. 拟定《审计实施方案》]     C --&gt; D[4. 向被审计单位发送《审计通知》]     D --&gt; E[5. 进驻被审计单位实施审计]     E --&gt; F[6. 形成《审计工作底稿》]     F --&gt; G[7. 撰写《审计报告》]     G --&gt; H[8. 向相关部门通报审计结果]     H --&gt; I[9. 进行整改情况的回访与后续审计]           </pre>	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；检查《审计报告》是否通	《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加与审计组的见面会，介绍有关情况，明确审计要求，以取得被审计单位及其有关人员的理解与配合。

#### 第 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	
<p>第 1 章 总则</p> <p>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。</p> <p>第 2 条 舞弊的一般界定。</p> <p>1. 舞弊通常是指以故意的行为获得不公平或非法的利益。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>第 3 条 本制度适用范围。</p> <p>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。</p> <p>2. 本制度发布至公司总部、各部门、各全资或控股公司。</p> <p>第 2 章 一般原则及责任单位</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>第 6 条 责任单位。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>3. 总经理按照授权决定舞弊案件的处理处罚。</p> <p>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。</p>					

1. 具有预防、识别、检查舞弊的基本知识和技能，在执行审计项目时警惕相关方面存在的舞弊风险。
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) 确定强化内部控制的措施。
  - (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	

