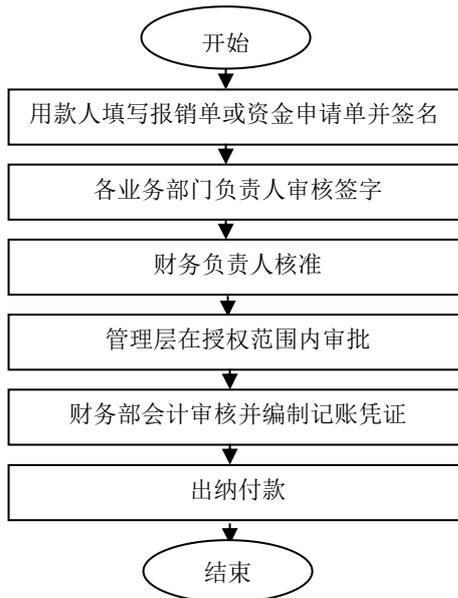


企业内控精细化管理全案

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 资金支付的分类及审批权限					
<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>					



资金支付审批流程图

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	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
	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
	30 万元以上，300 万元以内	董事会
借款除外	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	
第 1 章 总则					
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。					
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。					
第 3 条 企业对资金的支付实行分级授权批准制度。					
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。					
第 5 条 本制度适用于企业各职能部门。					
第 2 章 货币资金管理的原则与依据					
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。					

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。
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。

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。

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。

第 3 章 资金支付的程序规定

第 9 条 企业各职能部门应按照规定的程序办理货币资金支付业务。

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。

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。

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册。

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 ___—___万元	提出①	审核②	审批③		

产购置	___—___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	___—___万元	提出①	审批②			
付	___—___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

第 12 条 企业预算外资金审批权限规定。

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。

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。

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。

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。

第 5 章 附则

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。

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 现金收取、支付范围规定					
<p>第 5 条 现金的收取范围。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 个人购买公司的物品或接受劳务。 2. 个人还款、赔偿款、罚款及备用金退回款。 3. 无法办理转账的销售收入。 4. 不足转账起点的小额收入。 5. 其他必须收取现金的事宜。 <p>第 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。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 员工薪酬，包括员工工资、津贴、奖金等。 2. 根据国家规定颁发给个人的科学技术、文化艺术、体育等各种奖金。 3. 各种劳保、福利费用及国家规定的对个人的其他支出。 4. 支付给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，并妥善处置，

任何人不得随意带回自己的家中；否则，发生损失由责任人赔偿。

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，同时办理代扣个人收入所得税手续。

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，以确保证账账相符。

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	

第 1 章 总则

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。

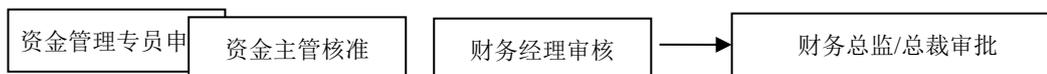
第 2 条 本制度适用于涉及银行存款业务的相关事项。

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。

第 2 章 银行账户管理规定

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。

第 5 条 企业开设账户的审批程序，如下图所示。



企业开设账户审批程序示意图

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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，应及时上报以方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。

第 4 章 网上银行的管理

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。

第 5 章 附则

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	
第 1 章 总则					
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。					
第 2 条 本制度适用于与资金相关票据的业务办理。					
第 2 章 票据的领用、保管与使用					
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。					
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，妥善保管，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。
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。

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。

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。

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。

第 5 章 票据管理的其他规范

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。

第 32 条 企业在同城结算时可以使用银行本票。

第 33 条 各种票据的结算日期。

1. 支票的结算日期为出票日起 10 日内。
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。

3. 银行汇票的付款期限为自出票之日起 1 个月内。
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。
- 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。

第 6 章 附则

第 35 条 本制度由财务部负责制定、修订及解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第 1 章 总则					
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。					
第 2 条 本制度适用于涉及使用印章的所有相关人员。					
第 2 章 印章的制作、保管、废止					
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	

第1条 目的

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

第2条 进行授权审批

采购业务中审批人应当在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

第3条 严禁未经授权的机构或人员办理采购与付款业务

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

第4条 专家论证适用情形

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。

第5条 请购

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。

第6条 审批

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。

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	

第1章 总则

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。

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。

第3条 责权单位。

1. 采购部负责企业所需物资的采购工作。
2. 财务部负责采购物资的货款支付工作。
3. 物资使用部门和仓库部门提出采购申请。
4. 财务总监、总裁根据权限审批采购项目。

第2章 请购审批规定

第4条 原材料或零配件的请购。

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退回原请购部门。

(3) 原请购单未能撤销时，采购部门应通知原请购部门。

第 4 章 附则

第 12 条 本制度经总裁审批，自颁布之日起执行。

第 13 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	

2.3 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>第4条 执行采购预算</p> <p>1. 将审批的各项采购预算指标及时地下达给相关部门及人员。</p> <p>2. 对预算执行过程进行监控。</p> <p>第5条 分析和调整采购预算差异</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>第6条 采购预算资金控制</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，</p>				

严格控制无预算的资金支出。

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。

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。

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	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
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。					
第 2 条 责权单位					
1. 采购部负责本制度的制定、修改、废除等工作。					
2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。					
第 2 章 采购方式控制					
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>					

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。

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。

第4条 收货准备。

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。

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。

第5条 待验货物处理。

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。

第6条 实施验收。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

第7条 超交处理。

1. 交货数量超过订购量的部分应退回供货商。

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。

第 8 条 短交处理。

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。

第 9 条 急用品验收。

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。

第 10 条 货物验收规范。

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。

第 11 条 货物检验结果处理。

根据不同检验结果可做以下两个方面处理。

1. 检验合格的货物，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。
2. 验收不标准的货物，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。

第 12 条 退换货作业。

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。
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。
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。

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 付账控制中单据的审核					
<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，大小写金额是否相等。</p>					
第 3 章 付账控制中的现金使用					
<p>第 10 条 现金使用范围。</p> <p>1. 向个人收购农副产品和其他物资的价款。</p> <p>2. 结算起点以下的零星采购支出价款。</p> <p>第 11 条 现金使用方法。</p> <p>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。</p>					

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"> 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。 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。 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。 <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"> 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。 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。 3. 财务部应根据借项凭单调整应付账款或办理退货货款的回收手续。 <p>第6条 折扣事宜。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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付。</p> <p>第8条 应付账款的结转</p> <p>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。</p> <p>第9条 应付账款的检查</p>					

1. 财务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	
第 1 章 总则					
<p>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。</p> <p>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。</p>					
第 2 章 存货采购授权审批					
<p>第 3 条 采购计划审批</p> <p>1. 周采购计划审批</p> <p>(1) 周采购计划的对象为低值易耗品和零星物品。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 周采购计划申报的时间为每周四下午 5 点以前。</p> <p>2. 月采购计划审批</p> <p>(1) 月采购计划的对象为生产中所需的原材料、配件等。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 月采购计划的申报时间为每月 26 日之前。</p> <p>3. 年采购计划审批</p> <p>(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。</p> <p>(2) 年采购计划的审批程序如下。</p> <p>①由使用部门编制本部门采购计划，报财务部审核。</p> <p>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</p>					

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、已使用年限、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

特别授权审批流程基本上按照上一条款的流程进行，但在以下两个方面存在不同。

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

第 5 章 附则

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。

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

第 19 条 本制度由行政部主持制定，各部门参与制定，经总裁审批签字后，自××××年××月××日起执行。

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	
第 1 章 总则					
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。					
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。					
第 3 条 存货采购的类型包括常规性采购、临时采购和紧急采购。					
第 4 条 常备原料和物料由仓储部门提出申请，非常备原料和紧急采购由使用部门提出申请。					
第 2 章 存货使用部门存货采购申请控制					
第 5 条 存货采购申请的提出					
存货使用部门填写《采购申请表》，详细注明需求设备或物品的品名、型号、技术标准、数量、预计价格、需求原因、要求到位时间等。					
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。					
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。					

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	
第 1 章 总则					
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。					
第 2 条 存货储存权责单位					
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。					
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。					
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。					
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。					
第 3 条 存货储存原则					
1. 存货限量管理。					
2. 实行凭证查验。					
3. 专人保管，设明细账卡登记收发货，核对实存量。					
第 4 条 本制度适用于原材料仓库、半成品仓库、成品仓库等仓库的保管管理。					
第 2 章 存货入库管理					

第 5 条 购进原材料等存货，入库前必须办理入库手续。

1. 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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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>					

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。

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

第6条 仓库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。

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。

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。

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。

第10条 仓库工作人员应妥善保管所有发料凭证，避免丢失。

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。

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。

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>					

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。

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	
第 1 章 总则					
<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"> 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。 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。 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。 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。 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。 <p>第 3 条 职责划分</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 					

3. 盘点人：由仓储部门人员担任，负责盘点工作。
4. 会点人：由财务部门指派专人担任，负责盘点记录工作。
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。
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。
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点点
	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，如因特殊原因无法全面盘点时，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在进入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	
第1章 总则					
第1条 目的					
1. 及时处理废损存货。					
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。

第 5 章 附则

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 存货的核算与计价					
<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>					

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。

第4条 存货核算职责分配。

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。
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。
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。

第5条 存货计价原则。

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。

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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	
第 1 章 总则					
<p>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。</p> <p>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。</p>					
第 2 章 销售预算及定价审批					
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					

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。

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。

第 3 章 客户信用控制及合同审批

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。

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。

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					
<p>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。</p> <p>第 2 条 本制度适用于对企业所有客户的信用管理。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					
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。
 - 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。
 - (2) 定期报告的时间要求依不同类型的客户而有所区别。
 - (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，要以资料和事实说话，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	
第1章 总则					
<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>					
第2章 销售格式合同编制与审批					
<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> <ol style="list-style-type: none"> 1. 供需双方全称、签约时间和地点。 2. 产品名称、单价、数量和金额。 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。 <p>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。</p> <p>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。</p>					
第3章 销售合同审批、变更与解除					
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					

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。

第 5 章 附则

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	
第 1 章 总则					
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。					

第2条 本制度适用于企业所有销售发货及退货作业。

第3条 各部门职责。

1. 销售部负责发货、销售退货的组织与全程跟踪工作。
2. 仓储部负责货物的清点、包装、出库及入库工作。
3. 运输部负责货物的运输工作。
4. 质检部负责检查退回货物的质量。

第2章 发货管理规定

第4条 填写发货通知单。

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。

第5条 备货出库。

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。

第6条 安排出货。

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可办理。

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其合理性，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	
第 1 章 总则					
<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"> 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。 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。 					
第 2 章 未收款的管理					
<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>					

第5条 未收款的处理程序。

1. 财务部应于每月××号前将未收款明细表交至销售部。
2. 销售部将未收款明细表及时通知相应的销售业务员。
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。

第6条 销售经理负责每月督促各销售业务员回收未收款。

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。

第3章 催收款的管理

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。

第9条 催收款的处理程序。

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。

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。

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。

第4章 准呆账的管理

第11条 财务部应在下列情形出现时将货款列为准呆账。

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	
第1章 总则					
<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>					
第2章 赊销业务管理					
<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>					
<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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
第3章 应收账款监控制度					
<p>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</p>					

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，并限期改正或赔偿，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、库存产品等在内的工作交接，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;移交时发现有贪污公款、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>					

本制度适用于销售部全体销售业务员及相关人员。

第3条 销售业务员奖惩细则

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。
2. 货款回收率达××%的，给予销售业务员××%的提成奖励。
3. 货款逾期不到位超过××天的，销售业务员的提成奖励降至××%。
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。
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。
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××%。
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。

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。

第5条 财务人员奖惩

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。
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。
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。

第6条 法律顾问奖励

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。
2. 法律顾问通过法律途径追回欠款的，给予欠款××%的奖励。

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	
第1章 总则					
第1条 为维护本企业与业务人员的权益，减少坏账损失，特制定本办法。					
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。

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。

第2章 问题账款的处理

第4条 问题账款发生后，销售部门应于××日内，据实填妥《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。

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。

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。

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。

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妥并提出报告书，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。

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。

第3章 坏账的处理

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。

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）。

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。

第13条 符合下列条件之一的，可以由财务部确认为坏账：

1. 因债务人死亡，以其遗产清偿后仍然无法收回；
2. 因债务人破产，以其破产财产清偿后仍然无法收回；
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。

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。

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。

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。

第 4 章 附则

第 17 条 本制度由财务部、销售部共同制定，解释权归财务部。

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	

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> <p>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。</p> <p>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××%。</p> <p>第 4 条 应收票据的批准。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>3. 票据的贴现须经主管人员审核和批准，以防伪造。</p> <p>第 5 条 应收票据的账务处理。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>第 6 条 应收票据的保管。</p>					

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>					

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。

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。

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。

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。

1. 必须是企业全职工作人员。
2. 必须具有相关的专业知识和技能。
3. 必须熟悉相关法规、政策。
4. 能够切实维护企业的切身利益。

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。

1. 项目决策批准流程

- (1) 工程部经理上报项目建议书。
- (2) 总裁审批后，工程部经理进行可行性研究。
- (3) 工程部经理上报可行性报告。
- (4) 总裁组织专项会议审议。
- (5) 审议通过后工程立项。

2. 工程概预算批准流程

- (1) 项目经理上报工程预概算报告。
- (2) 工程部经理审核。
- (3) 财务部经理审核。
- (4) 总裁审批通过后执行。

3. 进度款支付批准流程

- (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) 总裁审批通过后财务部办理支付手续。

4. 竣工决算批准流程

- (1) 项目经理提交决算报告书

- (2) 工程部经理审核。
- (3) 财务部经理审核。
- (4) 总裁审批通过后执行。

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。

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。

第 10 条 本制度自颁布之日起实施，解释权归总裁办公室。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>第 4 条 工程项目决策应以集团整体战略规划为依据。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>第 5 条 工程项目决策过程中，公司的相关部门应履行其职能，提供必要的、合理的建议。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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、法规规定，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>					

第3条 责任单位。

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。

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。
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。
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。

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。

1. 是否执行国家、地方概、预算定额标准。
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。
3. 是否正确套用定额标准。
4. 是否按国家或地方政府规定标准收取费用。
5. 主要材料价格的真实性。
6. 是否按施工图及更改资料计算工程工作量，同时审查更改资料的合规性和有效性。
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。
8. 其他重要事项。

第5条 需要审查的资料包括但不限于以下内容。

1. 审查项目申报书。
2. 审查建议书或可行性研究报告。
3. 审查立项或初步设计批复文件。
4. 审查项目支出明细预算及编制说明。
5. 审查工程量的计算方式。
6. 审查材料预算价格。
7. 审查预、概算编制人员资质。
8. 审查其他相关资料及依据。

第6条 审查程序。

1. 审计部根据公司审计委员会指示组织专项审计小组。
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。
3. 开展调查确证工作，实施实质性的审计工作。
4. 撰写工作底稿，根据工作底稿完成审计报告。

5. 上交审计报告至总裁办公室及审计委员会。

6. 对审计结果的执行情况进行后续审计。

第 7 条 本制度适用于集团公司及下属各分、子公司。

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。

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> <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。</p> <p>2. 外包工程项目。</p> <p>由工程部与承包商、分包商协商具体的清理事宜，并负责清理检查、清理验收工作，总裁审核确认。</p> <p>第 4 条 清理计划。</p> <p>在工程开工前工程部应要求施工单位提交竣工清理计划，计划内容包括以下 4 个方面。</p> <p>1. 清理范围。</p> <p>明确工竣工清理的范围，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</p>					

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，工程部根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关环节，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> <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。</p> <p>第7条 竣工验收程序。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					

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	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的。					
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。

2. 确保固定资产的安全与完整，提高固定资产的利用效率。

第2条 责权单位。

1. 资产管理部为固定资产的管理部门。
2. 固定资产使用部门为固定资产的日常维护和保养部门。
3. 财务部为固定资产各类账务的处理部门。

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。

第2章 固定资产投资预算审核审批

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。

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。

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。

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。

第3章 固定资产购置申请审批

第8条 固定资产使用部门填写固定资产采购申请单。

第9条 采购申请单的批准。

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。
3. 出租或出借合同审批。
 - (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。
 - (2) 金额在×××元以上（含×××元），由财务总监审批签字。
 - (3) 计划外的出租出借申请一律上报企业总裁审核批准。
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。

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	
------	--	------	--	------	--

6.2 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> <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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>第4条 购置申请。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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</p>					

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	
第1章 总则					
<p>第1条 目的。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使固定资产在投入使用前都能得到合理有效的验收。 2. 使固定资产及时转入到所需部门。 <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>					

第3条 固定资产验收范围。

1. 企业外购设备。
2. 企业自建工程。

第2章 外购设备验收

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》。

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。

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，由工程部经理、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。

第7条 设备试运行。

1. 无需试运行处理。

(1) 在对设备进行开箱验收后，工程部经理填制《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。

(2) 由工程部经理和使用部门相关人员分别在《固定资产移交单》上签字确认。

(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。

2. 需要试运行处理。

(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。

(2) 试运行过程中，应详细填列相关的试运行记录。

(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。

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。

第 4 章 附则

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	
第 1 章 总则					
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、资产管理部门和使用部门各一份。

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

1. 房屋：以每所房屋（连同附属建筑物及设备）作为一个独立登记对象。
2. 建筑物：以每一独立建筑物（连同附属装置）作为一个独立登记对象。
3. 动力设备：以每一动力机器（连同机座和附属设备）作为一个独立登记对象。
4. 传导设备：以在技术上能够构成一个完整的传导系统的设备作为一个独立登记对象。
5. 工作机器及设备：以每一独立机器（连同基座、附属设备和工具、仪器等）作为一个独立登记对象。
6. 工具、仪器及生产用具：以每一具有独立用途的各种工作用具、仪器和生产用具（连同便于操纵控制的各种附具）作为一个独立登记对象。
7. 运输设备：以每一独立的运输工具（如一辆汽车、一艘船、一架飞机等）作为一个独立登记对象。
8. 管理用具：以每件管理用具作为一个独立登记对象。

第 12 条 在每一张卡片中，应记载该项固定资产的编号、名称、规格、技术特征、技术资料编号、附

属物、使用单位、所在地点、建造年份、开始使用日期、中间停用日期、原价、使用年限、购建的资金来源、折旧率、大修理基金提存率、大修理次数和日期、转移调拨情况、报废清理情况等详细资料。

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

第 4 章 建立固定资产登记簿

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

第 15 条 增减登记簿的两种登记核算形式。

1. 按固定资产使用部门开设账页，登记固定资产的增减变动及余额。
2. 按固定资产类别开设账页，登记固定资产的增减变动及余额。

第 16 条 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。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度自颁布之日起执行。

第 18 条 本制度的解释权归资产管理部所有。

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

1. 财务部负责企业固定资产的折旧核算。
2. 资产管理部和固定资产使用部门协助完成折旧核算。
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。

第4条 在用固定资产折旧范围

1. 房屋和建筑物。
2. 季节性停用和大修停用的固定资产。
3. 融资租入和以经营租赁方式租出的固定资产。
4. 在用机器设备、计算机设备、运输工具、工具器具等。

第5条 在建固定资产折旧范围

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。

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。

第6条 不需计提折旧的固定资产

1. 房屋、建筑物以外的未使用、不需用固定资产。
2. 以经营租赁方式租入的固定资产。
3. 已提足折旧且继续使用的固定资产。
4. 按规定单独估价作为固定资产入账的土地。

第7条 固定资产折旧时间和总额

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。

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。

(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）

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%

月折旧率 = 年折旧率 / 12

月折旧额 = (固定资产原值 - 预计净残值) × 月折旧率

预计净残值 = 固定资产原价 × 预计净残值率

第 10 条 生效执行

此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	
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									
<p>第1条 目的</p> <p>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。</p> <p>第2条 适用范围</p> <p>土地、房屋等建筑物、机械设备、运输设备、马达仪表、工具等。</p> <p>第3条 盘点时间、方式和人员</p> <p>盘点时间、方式和人员构成如下表所示。</p> <p style="text-align: center;">固定资产盘点时间、方式和人员构成表</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; vertical-align: top;">盘点时间</td> <td>1. 季度抽查 2. 年度盘点</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">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 2. 年度实行实物盘点法</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">盘点人员</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">备 注</td> <td>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</td> </tr> </table> <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>						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	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
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												
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												

第 5 条 进行盘点

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。

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。

第 6 条 盘点结果差异及存档

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。

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。

第 7 条 固定资产盘盈盘亏处理审批

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。

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。

第 8 条 盘盈固定资产处理

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。

2. 对属于建设项目的，应冲减工程成本。

第 9 条 盘亏固定资产处理

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。

2. 对属于建设项目的，应计入工程成本。

第 10 条 盘盈或盘亏固定资产账务处理

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。

第 11 条 生效执行

本制度由资产管理部负责制定和解释，经总裁签字后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第1章 总则					
<p>第1条 目的。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 确保被处置的固定资产确实属于无法继续使用或不需进行使用。 2. 确保被处置固定资产在售前安全、完整。 3. 确保被处置固定资产收入的公正性。 <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"> 1. 固定资产报废。 2. 固定资产报损和报失。 3. 固定资产出售。 4. 固定资产捐赠。 					
第2章 固定资产报废					
<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"> 1. 已经超过使用年限，且不能继续使用。 2. 因工艺设置改变和技术进步而遭淘汰，需要更新换代的。 3. 严重毁损，使固定资产失去了原有的功能并且无法恢复到正常使用的状态。 4. 申请报废的固定资产虽未超过使用年限，但实际工作量超过其产品设计工作量，且继续使用易发生危险的。 <p>第4条 固定资产报废申请。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对于使用期满、正常报废的固定资产，固定资产管理员根据报废计划填制固定资产报废单。 2. 对于使用期未满、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。 <p>第5条 固定资产报废审批。</p> <p>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。</p>					

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报失情况进行核实后，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	

第1章 总则

第1条 目的。

为了合理调配资源，确保固定资产利用的经济性和有效性，特制定本制度。

第2条 固定资产转移包括以下三个方面的内容。

1. 固定资产内部调拨。
2. 固定资产的出租。
3. 固定资产的出借。

第2章 固定资产内部调拨

第3条 企业内部调拨固定资产范围。

1. 土地和房屋等建筑物。

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，资产管理部应及时督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	
第 1 章 总则					
<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;">第 2 章 无形资产投资的授权审批</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）

审核无形产权属变动事项的有关资料。

第11条 子公司无形产权属变动审批

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	
第1章 总则					
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。					
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。					
第2章 无形资产的增加					
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。					
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。					
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。					
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。					
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。					
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。					
第3章 无形资产的验收					
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。					
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。					
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。					
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。					

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。

第 5 章 附则

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 无形资产使用与监督					
<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，</p>					

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。

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和直接责任人的责任。

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工作，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	
第 1 章 总则					
<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>					

第 2 章 处置与转移

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	买 入 日 期	规 定 使 用 期 限	已 报 废 时 间	报 废 原 因	审 核 意 见	备 注

申请人

申请部

门主管

无形资

资产管

产归口管理

理部

部门

财务部

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 _____

调拨原因 1. _____

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

财务部

主管

领导意见

部门意见					
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。					
第 3 章 附则					
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	
第 1 章 总则					
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。					
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。					
第 3 条 重大无形资产处置项目主要包括但不限于下列情形。					
1. 无形资产处置项目金额高达××万元（含）以上的。					
2. 无形资产处置涉及产权变更的。					
3. 企业规定的其他属于重大无形资产处置项目的情形。					

第 2 章

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。

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。

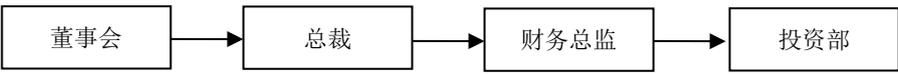
第 14 条 本制度自颁发之日起执行。此前试行的《无形资产重大处置集体会议暂时规定》同时废止。

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	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 为了加强企业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，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。</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>					
第 2 章 授权与审批内容					
<p>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。</p>					
<p>第 5 条 长期股权投资授权方式。</p> <p>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。</p>					
<p>第 6 条 长期股权投资的授权程序如下图所示。</p>					
 <pre> graph LR A[董事会] --> B[总裁] B --> C[财务总监] C --> D[投资部] </pre>					
长期股权投资授权程序示意图					
<p>第 7 条 长期股权投资的审批程序规定如下。</p>					
<p>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。</p>					

2. 财务总监对其进行评估分析后签署意见并转呈法律顾问审核。
3. 法律顾问确认其符合国家、地方及相关的法律法规后呈交总裁审批。
4. 总裁审批后交由投资部执行。

第 8 条 长期股权投资的审批限额规定如下。

1. 投资部经理可审批××万元以下的长期股权投资。
2. 财务总监可审批××万—××万元的长期股权投资。
3. 总裁可审批××万—××万元的长期股权投资。
4. 超过××万元的投资必须交由董事会进行审议。

第 9 条 对长期股权投资必须逐级审批，禁止越级审批。

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。

第 11 条 长期股权投资审批内容规定如下。

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。
2. 投资方案是否安全、可行，主要风险是否可控，是否采取了相应的风险防范措施。
3. 投资项目的预计经营目标、收益目标等是否能够实现，企业的投资利益能否确保，所投入的资金能否按时收回。
4. 投资方案是否与企业的投资能力与项目监管能力相适应。

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。

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 本制度经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. 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	
------	--	------	--	------	--

第1章 总则

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

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。

1. 投资项目概况（目的、规模、出资额及方式、持股比例等）。
2. 投资效果的可行性分析。
3. 被投资单位近三年的资产负债表和损益表。

第 14 条 股份公司相关部门收到投资项目申报资料后，进行初步审核，并向主管副总或总裁报告。

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。

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。

第 5 章 附则

第 17 条 本制度由股份公司董事会负责解释。

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。

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	

第 1 章 总则

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。

第 2 条 本制度适用于涉及长期股权投资的所有人员。

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

第2章 长期股权投资的方案、合同与权益证书

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。

第 4 章 附则

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	

第1章 总则

第1条 为了加强企业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，特制定本制度。

第2条 本制度适用于涉及长期股权投资处置的所有人员。

第3条 本制度中所指的投资处置是指因各种原因企业将长期股权投资做出收回、转让或核销等相关处置。

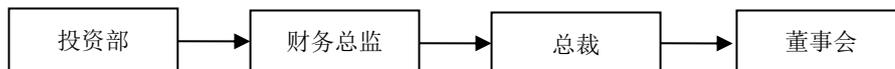
第2章 投资状况分析与投资处置审批

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 有下列情形之一者，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 有下列情形之一者，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	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的</p> <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>					
<p>第 2 条 范围</p> <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>					
<p>第 3 条 筹资行为的界定</p> <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>					
<p>第 4 条 本制度中筹集的资金分为长期借款与短期借款</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					
第 2 章 授权与批准内容					
<p>第 5 条 筹资授权方式</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。

第 6 条 筹资授权程序

1. 总裁授权财务经理全权负责筹资活动。
2. 财务部经理授权筹资主管负责具体的筹资行为，包括编制筹资预算与筹资方案。

第 7 条 筹资预算与筹资方案的批准程序

1. 财务部经理指导筹资主管编制好筹资预算与筹资方案后，签字呈送财务总监。
2. 财务总监对筹资预算和筹资方案进行审核，审核无误后签字呈送总裁。
3. 总裁负责审批筹资预算与筹资方案。

第 8 条 企业短期借款的审批权

1. 财务部经理审批限额：××万元以内
2. 财务总监审批限额：××（含）～××万元
3. 总裁办公会审批限额：××（含）万元以上

第 9 条 短期借款超过限额标准的由总裁批准。

第 10 条 超过××万元的筹资需由企业的高级管理层共同审批。

第 11 条 企业筹资的批准需逐级进行，禁止越级批准。

第 12 条 对越级批准造成企业损失的人员，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。

第 3 章 附则

第 13 条 本制度由财务部制定，解释权、修改权归属财务部。

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	

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	

第1章 总则

第1条 目的

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。

第2条 范围

本制度适用于与筹资决策相关的所有人员。

第3条 相关概念的界定

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。

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。

第 4 章 附则

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	
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					
本制度适用于与筹资执行相关的所有人员。					
第 2 章 筹资执行管理					
第 3 条 筹资方案的审核批准					
筹资方案的审核批准参照《筹资授权批准制度》。					

第4条 筹资合同或协议的拟写、审核

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。
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。
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。
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。

第5条 收取资产

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。
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					
<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>本制度适用于对筹资偿付各个环节的控制。</p>					
第2章 筹资偿付控制					
<p>第3条 筹资偿付的申请</p> <p>1. 会计人员根据筹资合同或协议的条款，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。</p> <p>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。</p> <p>第4条 编制记账凭证</p> <p>1. 筹资申请批准后，会计人员根据实收资本（股本）的明细账、债券存根记录与企业的股利（利润）分配方案，编写借款利息、股利或债券本金以及利息的发放清册。</p> <p>2. 股票与债券若由承销商代理发放，则需与承销商签订代理协议，并根据代理协议编写记账凭证。</p> <p>第5条 审核记账凭证</p> <p>1. 稽核人员需根据筹资合同或协议中的条款认真审核还本付息清册中应付本金与利息的准确性。</p> <p>2. 稽核人员需认真审核股利发放清册中应付股利总额与单个股东应付股利的准确性。</p> <p>3. 稽核人员需认真核实利息支付清单与凭据。</p> <p>4. 稽核人员核实后，由稽核经办人签字呈交财务部经理签批复核。</p> <p>5. 财务部经理再次复核记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</p>					

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	
第 1 章 总则					
<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"> 1. 企业预算审批机构—股东大会。 2. 企业预算制定机构—董事会。 3. 企业预算管理机构—预算委员会。 4. 企业预算支持机构—财务部。 5. 预算执行机构—企业各部门/分公司/分支机构。 					
第 2 章 预算编制的授权审批					
<p>第 3 条 预算目标制定和形成</p>					

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。
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。

第4条 部门预算编制上报

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。

第5条 审查平衡

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。

第6条 审议批准

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> <ol style="list-style-type: none"> 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。 2. 本规定适用于企业总部、下属分公司、全资子公司。 <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> <ol style="list-style-type: none"> 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。 					

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。

(1) 生产经营预算包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算、产品成本预算、销售费用预算、管理费用预算、财务费用预算。

(2) 财务预算包括预计现金流量、预计损益、预计资产负债。

(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。

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。

第 5 条 预算编制单位

企业设二级预算编制单位，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。

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。

5. 年度预算必须于12月25日~12月30日之间，经董事会审核后提交股东大会审批，通过后下发至各部门正式执行。

第8条 月度预算编制程序

1. 月度预算要求每月30日前，由各部门经理根据年度预算目标和本期完成进度，拟订下月份指标，向预算委员会提交月度预算（草案）。

2. 由预算委员会负责组织整理、汇总报董事会批准。

第9条 临时预算编制程序

1. 临时预算是由特殊项目或接受某项临时交办任务负责人，根据管理需要提出某一时期或阶段的预算。

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，在审批权限以外的项目，由董事会批准。

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。

第10条 在各项预算编制和执行过程中，因特殊情况无法确定的回款目标，其资金临时缺口，由预算委员会负责制定备用筹资方案。

第11条 各部门必须根据预算委员会提出的预算编制及其操作要求，及时编制、上报、下达规定时期的预算，并接受考核。

第12条 本办法由董事会批准后执行、修改或废止。

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。

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									
第 1 章 总则													
<p>第 1 条 目的</p> <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。</p> <p>第 2 条 预算执行机构及职责</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>第 3 条 预算执行控制权限</p> <p>预算执行控制权限的划分具体如下表所示。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">预算执行控制权限划分表</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">预算执行 事项</th> <th style="text-align: center;">权限部门</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">预算内行为</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 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 </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">预算外行为</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 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 </td> </tr> </tbody> </table> <p>第 4 条 预算执行责任划分</p> <p>具体责任划分如下表所示。</p>						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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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
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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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 												

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
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 预算执行事项的申請和批复

第 5 条 预算内事项的申請

预算内事项的申請，須编制预算内事項申請书。申請书的内容如下。

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

第 6 条 预算外事項的申請

预算外事項申請，須编制预算外事項申請书，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額，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項申請的核查和批准职责。

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、子公司及各部門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、金額、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	
第1章 总则					
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。					
第2条 本办法适用于企业总部及所属分、子公司。					
第2章 预算调整管理					
第3条 进行预算调整必须遵循的原则					
1. 预算调整事项不能偏离企业发展战略和年度财务预算目标。					
2. 预算调整方案应当在经济上能够实现最优化。					
3. 预算调整重点指的是财务预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异。					
第4条 预算调整方案应符合的要求					
1. 预算调整事项符合企业发展战略和现实生产经营状况。					
2. 预算调整重点放在预算执行中出现的重要的或非正常的关键性差异方面。					
3. 预算调整方案客观、合理。					
第5条 预算调整条件					
1. 企业体制改革。					
2. 大型自然灾害的影响。					

3. 企业内部重大政策调整。
4. 国家政治经济生活中发生不可抗拒事件。
5. 国家宏观政策大幅调整，例如预料外的全国工资上涨等。
6. 市场经济形式发生重大变化，企业经营目标必须进行调整。
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。

第 6 条 预算调整方式

预算调整分为预算事项的应急调整和年度调整。应急事项是指不及时进行调整就会影响生产和经营，每月调整一次；年度调整是对重大事项的调整。

第 7 条 年度预算调整

年度预算需要做调整的，相关部门需于当年 6 月底前将调整预算申请上报预算委员会，预算委员会无法平衡解决的，报请企业董事会调整。预算的调整按原预算编报审批程序办理。

第 8 条 应急调整

因特殊情况或应急任务需要发生的预算外项目支出，又无法等待调整预算的，则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。

第 9 条 预算调整程序

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。
 - (1) 主要财务指标的调整情况。
 - (2) 调整原因。
 - (3) 预计执行情况和保障措施。
 - (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。
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。
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。

第 3 章 附则

第 10 条 本办法由预算委员会拟定并负责解释。

第 11 条 本办法自董事会审批后生效，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	
------	--	------	--	------	--

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	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>第 2 条 定义</p> <p>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。</p> <p>第 3 条 预算分析责任单位</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>第 4 条 预算分析管理方式</p> <p>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。</p> <p>第 5 条 预算执行分析的内容</p> <p>预算执行分析的内容主要包括以下 5 个方面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 差异性分析 <p>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。</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 一致性分析 <p>分析预算执行情况与企业长期目标及基本目标的一致性。</p>					

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。

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。

3. 总结会议达成的需要上报董事会审核解决的问题，明确改进目标。

4. 总裁进行总结后宣布闭会。

第 15 条 会后事项

1. 预算委员会负责人上报董事会需要审核的解决事项和问题。

2. 预算委员会及各相关单位整理、记录会议产生的资料。

第 4 章 附则

第 16 条 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	

10.6 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>					

第2条 意义

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。

第3条 方式

预算审计采取全面审计与抽样审计相结合的方式进行。

第4条 频率

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。
2. 在特殊情况下，企业也可以组织不定期的专项审计。

第5条 责任单位

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。

第6条 审计范围

1. 检查企业各部门预算批复情况。
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	
第 1 章 总则					
<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> <p>1. 成本费用定额、决策和预算的授权批准。</p>					

2. 成本费用计划的授权批准。
3. 成本费用支出的授权审批。
4. 成本费用分析的授权审批。

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。

第2章 授权批准方式

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。

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。

第3章 授权批准权限和程序

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。

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。

第13条 经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理成本费用业务。杜绝阳奉阴违和故意拖延行为的出现。

第5章 附则

第14条 本制度由总裁办负责制定，经总裁审批后执行。

第15条 本制度自××××年××月××日起执行。

第16条 本制度的解释权和修改权归总裁办所有。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第1章 总则					
第1条 进行成本费用预测的意义					

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。
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。

第2条 成本费用预测依据

1. 本企业历史成本费用数据。
2. 同行业、同类型企业的有关成本费用资料。
3. 料工费价格变动趋势。
4. 人力、物力资源状况。
5. 产品销售情况等。

第3条 责权单位

1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。
2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。

第2章 成本费用预测方法

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重要依据。

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	

第 1 章 总则

第 1 条 成本费用预算目的

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。

第 2 条 成本费用预算范围

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。

第 3 条 成本费用预算管理基本要求

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。

第4条 成本费用预算编制依据

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。
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。
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。
4. 合理预计本期实际成本费用水平。

第5条 责权单位

1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。
2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。

第2章 成本费用预算编制程序

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。

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	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
为了保证成本费用预算的有效执行，特制定本制度。					
第 2 条 责权单位					
1. 财务部负责本制度的制定、修改、废除等工作。					
2. 总裁负责本制度制定、修改、废除等的审批。					
第 2 章 成本费用预算分解					
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。					
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。					
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。					

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。

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。

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。

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。

第3章 成本费用预算控制

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。

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。

第12条 采购部控制

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. 在事中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	
第 1 章 总则					
第 1 条 目的					
1. 规范企业成本费用核算工作，保证成本信息真实、完整。					
2. 加强企业成本管理，降低成本费用，提高企业经济效益。					
第 2 条 成本费用核算依据					
1. 国家《企业会计准则》、《公司内部会计制度》。					
2. 有关的消耗定额、开支标准和开支范围的政策文件。					
3. 企业内部的经营特点以及经营的内外环境的要求。					
第 3 条 成本费用的核算应当遵循下列要求。					
1. 成本费用应当分期核算。					

2. 成本费用的核算方法应当前后一致。
3. 成本费用核算应当为企业未来决策提供有用信息。
4. 成本的确认和计量应当符合国家统一的会计准则制度的规定。
5. 一定期间的成本费用与相应的收入应当配比。
6. 成本费用归集、分配、核算应当考虑重要性原则。
7. 成本费用核算应与客观经济事项相一致，以实际发生的金额计价，不得人为降低或提高成本。

第 4 条 合理确定消耗定额

进行成本费用核算的前提就是制定企业各项消耗定额，具体包括以下 4 个方面。

1. 企业的材料消耗定额，包括原材料、燃料、动力等消耗定额。
2. 劳动定额，包括产品生产工时、消耗定额、产品产量、劳动生产率、停工率等方面的定额。
3. 设备利用定额，包括各种机器设备的利用率等。
4. 费用消耗定额，包括各种制造费用的消耗定额。

第 2 章 成本费用核算组织体系

第 5 条 本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，不得任意待摊和予提费用。
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入档保

存。

第9章 附则

第39条 成本费用的核算严格遵守开支范围、开支标准、有关消耗定额标准。

第40条 成本核算的资料必须准确、完整、真实、合法，记载、编制必须及时。

第41条 本制度由财务部负责拟定、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	
第1章 总则					
<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</p>					

情况，特制定本制度。

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。

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。

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。

第2章 担保的申请审核

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。

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。

1. 管理规范，运营正常，资产优良。
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。
3. 申请担保人资产负债率不超过 $\times\times\%$ 。
4. 资信状况良好，银行评定信用等级不低于 $\times\times$ 级。
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	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

1. 防范担保业务风险，确保担保业务符合国家法律法规和本企业的担保政策。
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。

第 2 条 责任部门

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。
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。

第2章 担保风险评估程序规定

第3条 收集担保风险评估资料

风险评估小组应认真收集或要求申请担保人提供包括但不限于以下资料。

1. 申请担保人的营业执照、公司章程复印件、法定代表人身份证明、反映与本企业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。

第4条 评估担保风险

企业对担保业务进行风险评估，至少应当采取下列措施。

1. 审查担保业务是否符合国家有关法律法规以及企业发展战略和经营需要。

2. 审查担保项目的合法性、可行性。

3. 评估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。

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。

(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、总裁审批通过后，为企业作出担保决策提供依据。

第3章 附则

第6条 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。

第7条 本制度自企业董事会审议通过后实施，修订亦同。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 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>第 2 条 本制度适用于企业的所有担保业务。</p>					
第 2 章 建立担保事项台账					
<p>第 3 条 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面的记录。</p> <p>第 4 条 担保业务记录至少包括但不限于以下内容。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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					
<p>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。</p> <p>第 6 条 监督检查时限。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	
第 1 章 总则					

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。

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。

第2章 适用范围

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。

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。

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。

第6条 本制度中所称业务经办人是合同谈判、签订及履行的第一责任人，并有责任保证合同最终文本与经各级审批后的合同文本在条款内容上的一致性。

第3章 授权审批职责

第7条 合同分类。

1. 一般性合同：合同标的在××万元资金支出或××万元资金收入以下的合同。
2. 重大合同：合同标的超出××万元资金支出或××万元资金收入的合同。

第8条 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	
第1章 总则					
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。

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。

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。

第2章 合同的会审内容及要点

第4条 合同拟定。

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。

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。

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。

第5条 合同会审主体及内容。

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。

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。

3. 财务部主要负责合同对方资信情况、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6条 合同会审要点。

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。

2. 经济性。主要指合同内容是否符合企业的经济利益。

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；担保资产权属是否明确等。

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。

第3章 合同会审管理规定

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。

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。

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。

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。

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。

第 12 条 会审通过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。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度由企业法务部制定并负责解释。

第 14 条 本制度经总裁批准后自××××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. 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	

第1章 总则

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。

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。

第2章 合同违约处理

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。

第4条 针对合同对方违约的情形，可采取以下措施处理。

1. 要求合同对方继续履行合同。

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。

2. 要求合同对方支付违约金。

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。

3. 要求定金担保。

合同对方违约，本企业可按照合同约定及《中华人民共和国合同法》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。

4. 要求赔偿损失。

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 业务外包的授权审批范围及内容					
<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 外包合同签订的授权审批</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。根据外包业务性质不同，拟定不同形式的合同文本。</p> <p>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。</p> <p>3. 合同金额在 300 万元以内的外包协议，由总裁审批。</p> <p>4. 合同金额在 300~3 000 万元的外包协议，由董事长审批。</p>					

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 外包业务流程					
<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> <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。</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>					

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》及相关资料，主要内容包括项目解决方案、实施计划、资源配置、报价等。

2. 归口管理部门对承包方进行资质预审，评估承包方的综合能力。评估因素主要包括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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 委派董事的任职资格					
<p>第 5 条 委派董事必须具备下列任职条件。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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）。 3. 身体健康，有足够的精力和能力来履行董事、监事职责。 4. 董事会认为担任委派董事必须具备的其他条件。 <p>第 6 条 有下列情形之一的，不得担任委派董事。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 按公司法相关条款规定不得担任董事情形。 2. 有证监会及交易所规定不得担任董事情形。 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。 4. 董事会认为不宜担任委派董事的其他情形。 					
第 3 章 委派董事的任免程序					

第7条 凡向子公司委派的董事，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，还可以采用公开招聘、招聘、选聘方式，择优产生委派董事候选人。公开招聘委派董事的规则由母公司管理层拟制，报董事会批准，母公司人力资源部门具体实施。

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。

3. 按派驻子公司章程相关规定出席该派驻子公司股东大会、董事会，代表母公司行使出资者相应职权。
4. 认真阅读派驻子公司的财务报告和其他工作报告，及时了解派驻子公司业务经营管理状况，并负责向母公司董事会、管理层汇报。
5. 委派董事应按照母公司《重大事项内部报告制度》及《信息披露管理制度》的规定，督促所在子公司相关部门和负责人向母公司报送相关资料，报告相关重大事项；发生重大事项时，委派董事应立即单独向母公司董事会、管理层报告。
6. 对母公司投入派驻子公司的资产保值增值负责。
7. 委派董事在年底向母公司董事会提交书面述职报告，汇报派驻子公司上一年度的经营状况、本人履行职务情况等内容。

第 13 条 委派董事具有以下权限。

1. 有权获取为履行职务所需的派驻子公司经营分析报告、财务报告及其他相关资料。
2. 有资格出任公司控股子公司的董事长主席、总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。
3. 有权对派驻子公司的经营发展及投资计划提出建议。
4. 有权就增加或减少母公司对派驻子公司的投资，聘任、罢免派驻子公司总裁等高级管理人员等重大事项提出决策建议。
5. 行使母公司及派驻子公司董事会赋予的其他职权。

第 5 章 委派董事的考核和奖惩

第 14 条 母公司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。

第 15 条 具体考核办法及奖惩参见母公司董事会通过的《委派子公司高级管理人员绩效薪酬制度》。

第 16 条 对于违反本规定或没有尽责履行职务的委派董事，母公司董事会或管理层有权给予其警告直至撤销委派职务的处分或处分建议。

第 6 章 附则

第 17 条 本制度未尽事宜，按照有关法律法规、公司章程及其他规范性文件等相关规定执行。

第 18 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。

第 19 条 本制度由母公司董事会负责解释。

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	
第1章 总则					
<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>					
第2章 委派总会计师的任职资格					
<p>第5条 委派总会计师必须具备以下任职资格。</p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>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。</p>					
<p>5. 与派驻子公司管理人员符合近亲回避原则。</p>					
<p>6. 母公司规定的其他任职资格要求。</p>					
<p>第6条 有下列情形之一的，不得担任委派总会计师。</p>					
<p>1. 不具备本办法第2章第5条规定。</p>					
<p>2. 曾因渎职或者决策失误造成企业重大经济损失。</p>					
<p>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。</p>					

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，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。

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。

第 6 章 附则

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。

第 21 条 本制度由母公司董事会审议批准后生效。

第 22 条 本制度由母公司董事会负责解释。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 委派子公司高管人员绩效薪酬管理机构					
<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</p>					

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。

第5章 附则

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。

第24条 本制度由母公司董事会负责解释。

第25条 本制度自母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	

15.4 子公司重大投资项目控制制度

制度名称	子公司重大投资项目控制制度			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					
<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>					
第2章 子公司重大投资项目管理机构及职责					
<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</p>					

工作，并负责项目的具体实施。

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 子公司总裁办公室初审通过后，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。

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	
<p>第 1 章 总则</p> <p>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。</p> <p>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。子公司层次的内部审计工作参照公司《内部审计制度》执行。</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;">第 2 章 审计范围及目标</p> <p>第 9 条 母公司对子公司内部审计涉及下列事项。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <p>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。</p> <p>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。</p> <p style="text-align: center;">第 3 章 机构及职责</p> <p>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</p>					

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。

2. 被审计子公司在收到经审计委员会主席批复后的审计处理、处罚决定后，如有异议，可在指定期限内向母公司董事会提出申诉，董事会接到申诉后在规定期限内作出裁决处理。申诉期间，原审计决定照常执行。

第 22 条 后续审计。

对重要审计项目实行的后续审计，一般在审计决定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。

第 23 条 资料归档。

审计结束后，审计部按照审计档案管理的规定，做好审计资料的整理、立卷和归档工作。

第 5 章 附则

第 24 条 本制度由母公司审计部负责解释。

第 25 条 本制度自公司董事会会议审议通过后生效。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	

第 1 章 总则

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。

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。

1. 子公司董事会和委派董事。
2. 子公司高级管理人员。
3. 母公司董事会。

4. 母公司董事会秘书及董事会办公室。
5. 母公司负有外信息披露职责的专门机构及人员。

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。

第2章 重大事项范围

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. 子公司总裁办公室初审通过后，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	
第 1 章 总则					
<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"> 1. 合并资产负债表。 2. 合并利润表。 3. 合并现金流量表。 4. 合并所有者权益变动表。 5. 附注。 <p>第 3 条 合并财务报表由母公司于会计期末编制。</p>					
第 2 章 编制方案					
<p>第 4 条 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 母公司财务部门制定合并财务报表编制方案和工作日程表，由母公司财务部负责人审核。 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。 					

第5条 明确纳入合并财务报表的合并范围。

1. 合并范围包括被母公司控制的全部全资子公司和控股子公司。

2. 下列投资单位不应纳入母公司的合并财务报表的合并范围。

(1) 已宣告被清理整顿的原子公司。

(2) 已宣告破产的原子公司。

(3) 母公司不能控制的其他被投资单位，一般通过内部整合、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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 财务舞弊内容及方式					
<p>第 4 条 利用伪造与虚构进行财务舞弊。</p> <p>1. 伪造、变造记录或凭证，隐匿或套改凭证，如发票造假、伪造单据、虚开和伪造增值税专用发票等。</p> <p>2. 虚构业务、记录虚假的交易或事项。</p> <p>第 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>					

第 8 条 用不当的会计政策和会计估计舞弊。

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。

第 9 条 掩饰交易或事实舞弊。

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。

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。

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。

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。

第 3 章 投诉举报及处理程序

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：××××××××。

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。

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。

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。

1. 妥善保管和使用举报材料，不得私自摘抄、复制、扣压、销毁。
2. 严禁泄露举报人的姓名、部门、住址等情况；严禁将举报情况透露给被举报人或有可能对举报人产生不利后果的其他部门和员工。
3. 调查核实情况时，不得出示举报材料原件或复印件，不得暴露举报人的身份。
4. 对匿名的举报书信材料及电话录音，不得鉴定笔迹和声音。

第 4 章 附则

第 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。

第 18 条 本制度自发布之日起生效执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第 1 章 总则					
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。					
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。					
第 2 章 编制方案					
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。					
1. 年度财务报告编制方法。					
2. 年度财务报告会计调整政策、披露政策。					
3. 年度财务报告编制时间要求。					
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。					
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。					
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。					
第 3 章 账项调整					
第 7 条 属于本期收入、尚未收到款项的账项调整。					
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。					
第 8 条 属于本期费用，尚未支付款项的账项调整。					
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。					
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。					
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。

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	
第1章 目的					
<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"> 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。 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。 					
第2章 原始凭证管理要求					
<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"> 1. 凭证名称。 2. 填制凭证的日期。 3. 填制凭证单位名称或填制人姓名、经办人签名或盖章。 4. 接受凭证的单位名称与经济内容。 5. 数量、单价、金额。 <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"> 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。 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。 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。 <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"> 1. 凭证名称与经济业务内容相符。 					

2. 凭证填制日期与经济业务发生日期相符。
3. 经济业务与合同、协议、订货单等相符。
4. 品种、数量、单价填写正确。
5. 大写和小写金额相符等。

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。

1. 原始凭证的名称、编号、金额及所依附的记账凭证编号。
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，其他单位如因特殊原因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。

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。

第 15 条 记账凭证摘要的填写。

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。
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。
3. 向银行提取现金需注明原因。
4. 收支的结转和费用预提摊销应注明相应期间。

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。

第 17 条 记账凭证的更正。

1. 在过账前发现填制的记账凭证错误时应重新填制。

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。

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。

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。

第 4 章 附则

第 19 条 本制度由财务部负责制定和解释。

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。

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	
第1章 总则					
<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>					
第2章 财产清查的组织领导与分工					

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。

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。

第6条 财产清查的部门分工。

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。
2. 库存材料物资由物资部负责清查。
3. 出租开发产品、待售开发产品由营销部负责清查。
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，一般采用实地盘存法，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；盘存单上要由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	
第 1 章 总则					
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。					
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。					
第 2 章 财务报告的内容					
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。					
第 4 条 会计报表的种类及内容。					
1. 按照编制时期分为月报、季报、半年报和年报。					
2. 按照服务对象分为外部会计报表和内部会计报表。					

3. 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。

4. 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。

第5条 会计报表附注至少应当包括下列内容。

1. 不符合基本会计假设的说明。
2. 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。
3. 或有事项和资产负债表日后事项的说明。
4. 关联方关系及其交易的说明。
5. 重要资产转让及其出售情况。
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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 审计财务报告					
<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>					

第 3 章 报送、披露财务报告

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。

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。

1. 企业概括。
2. 企业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>一、目的</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>二、影响因素分析</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>					

(三) 预期的员工流动

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。

(四) 组织结构、管理方式

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。

三、数据收集与需求预测

(一) 数据收集

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				
							
经营管理类人员	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	
第1章 总则					
第1条 目的。					
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。					
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。					
第2条 适用范围。					
本制度适用于企业所有的员工招聘工作。					

第3条 招聘方式。

1. 外部招聘

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。

2. 内部选拔

包括员工个人申请及企业各部门推荐人选等。

3. 委托第三方招聘

通过与人才交流中心、人力资源服务机构及猎头公司等中介机构签订委托招聘合同，委托其代理招聘，招募所需要的关键岗位人才及高级管理人才。

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	
第 1 章 总则					
<p>第 1 条 目的。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 					
<p>第 2 条 企业培训体系构成。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 职业道德、素质修养与企业文化教育培训体系。 2. 新员工入职培训体系。 3. 基层员工工作技能、技巧培训体系。 4. 高、中、基层管理者管理技能培训体系。 5. 脱产教育与员工自我开发体系。 					
第 2 章 入职培训					
<p>第 3 条 企业整体培训。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 					
<p>第 4 条 部门工作引导。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 					
<p>第 5 条 部门交叉引导。</p> <p>对新员工进行部门内部工作引导时，各部门相关负责人应结合新员工所担任的工作性质和岗位职责，</p>					

带领新员工到相关部门进行部门交叉引导，使其熟悉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。
3. 向技术方向发展的员工，以安排产品研发、品质管理、设备及工艺管理等工作岗位轮换为主。
4. 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。

第 5 章 培训评估与档案管理

第 13 条 培训效果评估。

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。

第 14 条 培训档案管理。

1. 人力资源部为每位受训员工建立和保管培训及岗位轮换档案，记录其培训及岗位轮换具体情况。
2. 人力资源部负责将每次培训的资料、教材、录像、记录整理存档，不断完善企业的员工培训体系。

第 6 章 附则

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。

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。

第 17 条 企业人力资源部负责本制度的解释和监督执行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

17.4 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	
第1章 总则					
<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）的员工不参与当期考核。</p> <p>第3条 考核原则。</p> <p>1. 公平、公开原则。</p> <p>即员工绩效考核标准、考核程序和考核责任都应当有明确的规定，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。</p> <p>2. 定期化与制度化。</p> <p>绩效考核既是对员工过去和现在工作情况的考察，也是对其未来工作行为进行预测，将员工绩效考核定期化、制度化，有助于全面了解员工潜能，及时发现企业组织中的绩效问题，提出解决方法和措施。</p> <p>3. 量化与定性化相结合。</p> <p>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%）。</p> <p>4. 沟通与反馈。</p> <p>考核评价结束后，人力资源部及各部门负责人应及时与被考核者进行沟通，将考评结果告知被考核者。</p>					
第2章 绩效考核内容					
<p>第4条 工作业绩。</p> <p>主要考核员工实际完成的工作成果，包括工作质量、工作数量、工作效益等。针对不同的工作岗位，考核重点有所不同。如开发类岗位重点考核项目进度与质量，营销类岗位重点考核销售额及市场潜力，事</p>					

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	考核得	培训需求	职位晋	奖金发放	月薪资调整
-----	-----	------	-----	------	-------

级	分	程度	升		
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	

第 1 章 总则

第 1 条 目的。

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。

第 2 条 制定原则。

1. 竞争原则。

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。

2. 公平原则。

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。

3. 激励原则。

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。

第3条 适用范围。

本企业所有员工。

第2章 薪酬构成及工资系列

第4条 企业正式员工薪酬构成。

1. 企业高层薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利
2. 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金

第5条 试用期员工薪酬构成。

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。

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、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	
第1章 总则					
<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>					
第2章 晋升管理规定					
<p>第3条 晋升标准。</p>					

1. 品质标准。

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。

2. 能力标准。

主要考核员工是否具备拟晋升岗位任职资格所需的能力。

3. 态度标准。

主要考核员工工作主动性、积极性、责任心等方面。

4. 业绩。

主要考核员工的工作成果及其对企业的贡献等。

第4条 晋升方式。

1. 定期晋升。

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。

2. 不定期晋升。

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。

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规定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	

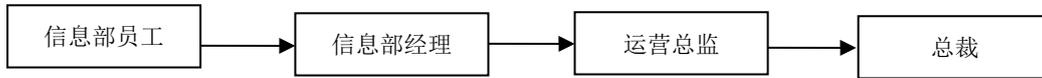
第 18 章 企业内部控制—信息系统

18.1 信息系统管理授权审批制度

制度名称	信息系统管理授权审批制度			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 信息系统管理授权的方式。</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 企业信息系统管理授权程序。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 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。 					

3. 信息部经理授权给下属员工，完成相应工作。

第6条 企业信息系统管理中的文件审批程序，如下图所示。



信息系统管理的文件审批程序示意图

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。

第8条 本制度由信息部制定，解释权、修改权归属信息部。

第9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	

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	
第1章 总则					
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。					
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。					
第2章 系统开发与变更					
第3条 企业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、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。					
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。					
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 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。

第 5 条 系统开发任务书内容。

1. 信息系统名称。
2. 信息系统应该达到的技术性能。
3. 信息系统的操作环境。
4. 开发信息系统的详细工作计划。
5. 开发信息系统的人员与协作单位。
6. 开发信息系统的费用预算。

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。

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。

第 8 条 信息系统安装调试前的必须工作。

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。
2. 必须完成整体测试和用户验收测试后才可安装调试。

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。

第 3 章 信息系统的维护

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。

第 4 章 附则

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	
第1章 总则					
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有关人员。					
第2章 信息系统中的等级与账号					
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	
第 1 章 总则					
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。					
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。					

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。

第2章 硬件采购

第4条 硬件设备的购买程序参照《硬件购买控制流程》。

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。

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。

第7条 经检测完好的硬件由信息部人员统一贴上标签。

第8条 所贴标签内容。

1. 硬件名称、编号。
2. 硬件购买日期。
3. 硬件使用部门、人员或保管人。

第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》。

第3章 硬件的使用

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。

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。

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。

第4章 硬件的保管、报修、维护

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。

第 5 章 附则

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	
第 1 章 总则					
<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，以及替代部分由人工完成的对会计信息进行分析 and 判断的过程。</p> <p>第 4 条 本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。</p>					
第 2 章 会计信息化管理一般规定					
<p>第 5 条 财务部的计算机只允许用作企业的会计、财务工作，禁止在计算机上聊天、打游戏等。</p> <p>第 6 条 财务部的计算机专人专用，禁止交叉使用。</p> <p>第 7 条 企业会计信息的录入由专人负责，被指派人员保管好自己的账号与密码，严防泄露。</p> <p>第 8 条 会计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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>第 12 条 财务人员在每次下班前需将系统备份，防止数据丢失。</p>					

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。

第 3 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	

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	
第 1 章 总则					
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. 现金出纳核算岗	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、报表处理等操作权限，此岗位不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

第 4 章 附则

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	
第 1 章 总则					
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。					

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。

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。

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。

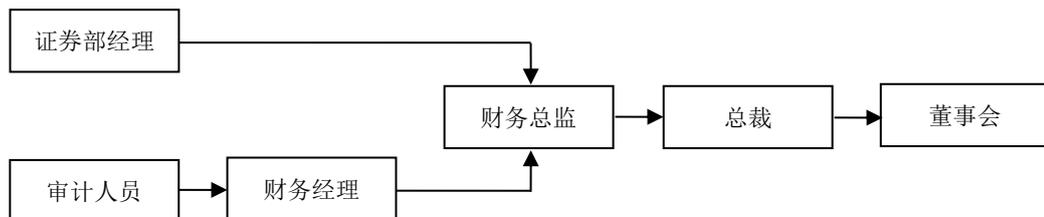
3. 在未来某一日期结算。

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 衍生工具业务报告内容

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。

第6条 衍生工具业务报告程序如下图所示。



衍生工具业务报告程序示意图

第6条 证券部经理报告内容如下。

1. 衍生工具业务的预算。
2. 衍生工具业务的可行性报告。
3. 具体的衍生工具的财务预测与风险分析。
4. 衍生工具业务出现变动时的措施与风险管理。
5. 衍生工具交易后的业务报告。

第7条 审计人员关于衍生工具业务报告内容如下。

1. 衍生工具业务中的原始凭据与档案记录是否一致。
2. 衍生工具交易内容与档案记录是否一致。
3. 衍生工具交易中的资金往来是否规范。
4. 评价、监督衍生工具业务的相关风险控制政策和程序。

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。

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。

第 10 条 审计人员的报告需××月汇报一次。

第 11 条 总裁需定期向董事会汇报衍生工具业务情况。

第 3 章 附则

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。

第 13 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. 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	
第 1 章 总则					
<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> <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。</p> <ol style="list-style-type: none"> 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。 <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的合同或协议。</p>					
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体体的交易。

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>					

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

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 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。

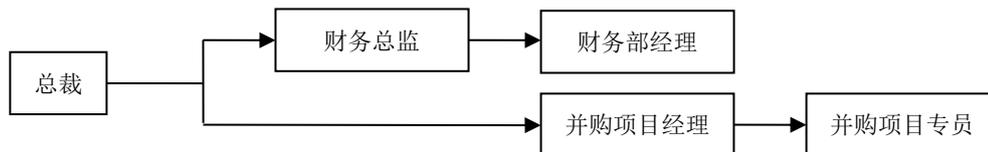
第 5 条 授权人的审批权限。

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内的其他并购计划 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下一律不得参与。

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	
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 2 章 并购规划与调查

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。

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。

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。

第 6 条 申请外部机构调查的程序。

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。

2. 申请报告由财务总监负责审核，签字后转呈总裁审批。

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。

第 3 章 并购意向书与并购交易草案

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。

第 8 条 并购意向书的内容。

1. 保密条款。

2. 排他协商条款。

3. 费用分摊条款。

4. 提供资料与信息条款。

5. 并购终止条款。

6. 并购标的条款。

7. 并购价格条款。

8. 并购的进度安排条款。

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。

第 10 条 并购意向书审批程序。

1. 并购项目部将拟好的并购意向书呈送法律顾问审核。

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。

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。

4. 总裁对并购意向书进行审批。

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。

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。

第 13 条 并购交易项目草案内容。

1. 项目概要。
2. 主要财务数据。
3. 执行摘要。

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。

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。

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。

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。

第 4 章 附则

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。

第 19 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	

20.3 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	
第 1 章 总则					
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。					
第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有相关人员。					
第 2 章 审慎性调查报告的地位与内容					

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。

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。

第5条 审慎性调查必须包括但不限于下列内容。

1. 目标企业愿意被并购的缘由。
2. 目标企业的市场价值和竞争态势。
3. 目标企业的财务状况。
4. 目标企业法律事务方面。
5. 目标企业的企业资产和生产管理情况。
6. 目标企业的采购、供应情况。
7. 目标企业的营销、服务情况。
8. 目标企业产品的未来发展前景。
9. 目标企业的人力资源情况。
10. 目标企业与政府的关系。

第3章 审慎性调查控制

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。

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。

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。

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。

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。

第11条 外包合同或协议的主要内容。

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 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。

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，

第 4 章 附则

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。

第 15 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. 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	
第 1 章 总则					
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。					
第 2 条 本制度适用于参与并购行为的所有财务相关人员。					
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。					
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。					
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 并购所涉及的金额比较大时，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	
第 1 章 总则					
<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> <ol style="list-style-type: none"> 1. 购买或出售资产。 2. 对外投资（含委托理财、委托贷款等）。 3. 提供财务资助。 4. 提供担保（反担保除外）。 5. 租入或租出资产。 6. 签订管理方面的合同（含委托经营、受托经营等）。 7. 赠与或受赠资产。 8. 债权或债务重组。 9. 研究与开发项目的转移。 10. 签订许可协议。 11. 购买原材料、燃料、动力。 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 由下列情形之一者，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	
第 1 章 总则					
<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> <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。</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自然人。</p>					

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 有下列情形之一者，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"> 1. 熟悉有关的法律、法规、企业的战略计划、预算及业务流程政策。 2. 掌握审计、内部控制和公司治理等相关专业知识。 3. 具有与所执行审计业务相匹配的经验。 4. 具有调查研究、综合分析、职业判断和文字表达能力。 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。 <p>第 5 条 审计人员日常行为规范。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 全心全意为企业的改革和发展服务，忠于职守，勤奋工作。 2. 努力学习，不断更新知识，学以致用，积极进取。 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。 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。 5. 不得参与被审计单位的经营活动。 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。 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。 8. 谦虚谨慎，平等待人，树立良好形象。 <p>第 6 条 审计人员在执行任务时应严格遵守以下纪律。</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。
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。
3. 不受贿、索贿，不利用职权为个人谋私利。
4. 不得隐瞒查出的被审计单位违反财经法纪的问题。

第7条 本规范由审计部负责解释。

第8条 本规范自发布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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	
第1章 总则					
<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> <ol style="list-style-type: none"> 1. 监督集团经营政策、方针以及财务管理制度、财经纪律在集团及成员企业的贯彻执行。 2. 查处违规行为，保护集团资金、财产的安全与完整。 3. 强化集团的经营管理，为提高经济效益，规避经营风险，实现经营战略目标服务。 <p>第3条 内部审计工作要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 遵守国家的法律、法规和有关政策以及集团发布的各项规章制度。 2. 以集团经营目标为工作中心，以事实为依据，以国家法律和集团制度为准绳，客观、公正地反映、分析各运营单位、部门的经济活动，评价经营管理者的经济责任，提出恰当的审计意见，作出正确的审计结论和建议。 <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</p>					

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与与审计组的见面会，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	
第 1 章 总则					
<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>					
第 2 章 机构自我控制					
<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。

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。

第 23 条 审计人员所应承担的审计责任

1. 对审计工作底稿的真实性、完整性负责。
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。

第 24 条 审计项目负责人应承担的审计责任

1. 对审计报告的真实性、完整性负责。
2. 对审计事项的定性和政策运用负责。

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。

第 4 章 附则

第 26 条 本制度由审计部负责解释。

第 27 条 本制度自发布之日起施行。

编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

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"> 1. 会计师事务所。 2. 内部审计协会。 					

3. 其他组织的内部审计机构。

第5条 外部评价原则上每4年实施一次，在下述情况下，可以适当延长外部评价的时间间隔。

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主要内容。

1. 对内部审计活动是否遵循内部审计准则发表意见。
2. 内部审计工作存在的主要问题。
3. 对提高内部审计质量的建议。
4. 集团审计委员会和审计部的反馈意见。

策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	