

杭州前进齿轮箱集团股份有限公司

业务流程层面内部控制

应用手册——对子公司的控制

（经公司二〇〇九年六月三十日第一届董事会第六次会议审议通过
二〇一二年三月二十三日第二届董事会第六次会议审议通过修订）

1. 目的

为加强本公司对子公司的管理，保证投资资产安全、完整，确保企业合并财务报表的真实可靠，确保子公司业务发展符合公司的战略发展方向，促进子公司规范运作，有效控制子公司的经营风险，根据国家有关法律法规和《企业内部控制基本规范》、本公司章程以及《企业层面内部控制—基本制度》，制定本应用手册。

2. 适用范围

本应用手册之规定，适用于本公司及其子公司的投资管理控制。

3. 定义

3.1 本公司，是指杭州前进齿轮箱集团股份有限公司；

3.2 母公司，是指本公司母体；

3.3 子公司，是指被母公司控股的子公司；

3.4 控股股东，是指其持有的股份占公司股本总额百分之五十以上的股东；持有股份的比例虽然不足百分之五十，但依其持有的股份所享有的表决权已足以对股东大会的决议产生重大影响的股东。

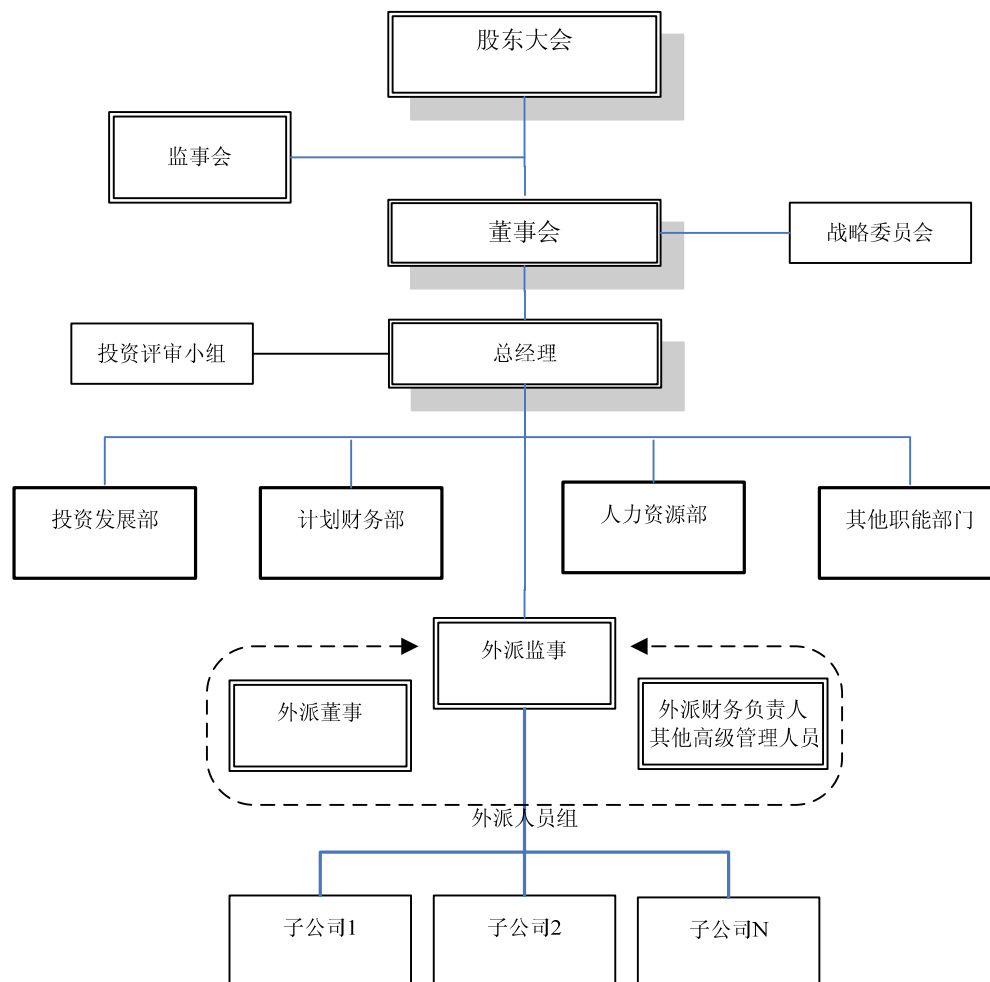
3.5 实际控制人，是指虽不是公司的股东，但通过投资关系、协议或者其他安排，能够实际支配公司行为的人。

3.6 关联关系，是指公司控股股东、实际控制人、董事、监事、总经理及其他高级管理人员与其直接或者间接控制的企业之间的关系，以及可能导致公司利益转移的其他关系。但是，国家控股的企业之间不仅因为同受国家控股而具有关联

关系。

4. 职责与授权

4.1 组织结构图



4.2 主要职能机构职责

4.2.1 董事会

- A. 批准对子公司的控制政策和管理程序；
- B. 批准子公司股权变动、对外担保、对外捐赠、筹资和重大交易事项，但法律法规、交易所规则及本公司其他制度另有规定的除外；
- C. 在股东大会授权范围内，决定对子公司的控制的其他重大事项。

4.2.2 投资评审小组

- A. 根据董事会决议和本公司发展战略和年度经营目标，讨论批准子公司的年度经营目标；
- B. 审议子公司年度预算和经营计划；
- C. 讨论并向总经理建议外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的任免；
- D. 负责对子公司管理控制政策的制定、监督执行和检查工作，并将有关情况向公司总经理、董事会战略委员会报告；
- E. 总经理交办的其他工作。

4.2.3 投资发展部

投资发展部是本公司对子公司控制的归口管理职能部门，具体负责对子公司的股权管理工作；投资发展部行使母公司出资人的各项权利，并负责对子公司进行日常管理控制工作，包括：

- A. 收集外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人报告；
- B. 调查子公司情况并将有关情况向投资评审小组报告；
- C. 负责外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的推荐和任职考核工作；
- D. 参与子公司高级管理人员考核管理工作；
- E. 审议子公司重大事项或交易内容；
- F. 检查和考核子公司年度预算执行情况；
- G. 制定子公司资产置换和重组等资本运作方案并参与实施；
- H. 投资评审小组、总经理交办的其他工作。

4.2.4 计划财务部

- A. 负责统一制定母子公司会计政策；

- B. 负责编制合并财务报表；
- C. 审查子公司年度财务预算执行情况；
- D. 建议子公司财务负责人或其他会计人员的委派，实施对上述外派财务人员的管理工作；
- E. 负责对子公司的资金控制与资产管理工作；
- F. 参与审议子公司重大事项或交易内容；
- G. 负责对关联交易价格的制定与管理；
- H. 投资评审小组、总经理交办的其他工作。

4.2.5 人力资源部

- A. 负责对外派专业技术（管理）人员的聘用及绩效评价工作；
- B. 投资评审小组、总经理交办的其他工作。

4.2.6 党委工作部

- A. 参与外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人中属本公司中层干部以上职级人员的推荐和绩效考核工作。

4.2.7 证券部

- A. 负责对子公司重大事项的内部报告、信息汇集备案及对外披露的管理控制工作；
- B. 对子公司重大事项信息对外报送及宣传、证券投资等方面进行管理监督。

4.2.8 外派董事

- A. 代表母公司对子公司进行科学有效管理，及时向母公司汇报子公司的经营管理现状，并对其存在的问题提出相应的改善建议；
- B. 代表母公司参与制定子公司战略规划、年度经营目标、投资方案和其他重要管理决议；
- C. 代表母公司指导和监督子公司经营层实施战略规划、年度经营目标、投

资方案和其他重要管理决议；

- D. 代表母公司参与制定子公司组织结构方案；
- E. 代表母公司提出子公司其他高级管理人员候选人；
- F. 对子公司经营班子成员的任职资格进行审议和表决；
- G. 参与制定子公司基本管理制度，并监督实施；
- H. 母子公司赋予的其他职责。

4.2.9 外派监事

- A. 检查子公司财务，并及时向母公司汇报子公司的财务现状；
- B. 监督子公司董事、经营层成员在经营管理中是否合法合规，当子公司董事、经营层成员的行为损害公司利益时，要求其予以纠正，并及时向母公司投资评审小组和子公司董事会汇报；
- C. 母子公司赋予的其他职责。

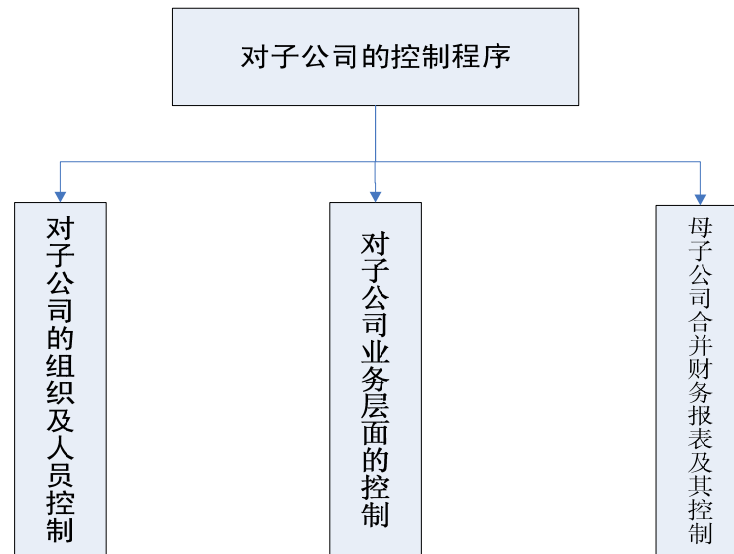
4.2.10 外派财务负责人

- A. 负责子公司日常财务管理和会计核算管理，并及时向母公司财务负责人、投资发展部等部门汇报子公司的财务现状、经营成果和现金流量情况；
- B. 负责编制和执行子公司年度和月度财务预算和资金计划等；
- C. 监督子公司经营层成员在经营管理中是否合法合规，当子公司经营层成员的行为损害公司利益时行使子公司董事会授予的财务否决权，并要求其予以纠正，及时向母公司总经理和子公司董事会汇报；
- D. 母子公司赋予的其他职责。

4.3 职能授权表

项 目	董事会	总经理	投资评审 小组	投资发展部	计划财务部	人力资源部等 其他职能部门	外派董监 事和经理	外派财务 负责人	子公司
对子公司控制政策和管理程序	批准		审核	起草	参与起草	参与起草	监督执行	监督执行	执行
对子公司外派人员的任免和考核		决定	审核	提名审核	提名审核	提名审核			
对子公司重大事项和交易管理	批准		审核	审核、汇总	参与审核	参与审核	报告	报告	报告
外派人员定期报告			备案	审核、汇总	审核财务部分	审核相关部分	报告	报告	报告
外派人员不定期报告			审核	审核、备案	审核财务部分	审核相关部分	报告	报告	报告
对子公司日常经营活动管理				审核报告	审核报告	审核报告	监督	监督	报告
对子公司财务管理				审核报告	审核报告		监督	报告与监督	报告
对子公司经济责任制考核			审核	参与管理	参与管理	参与管理	报告	报告	报告

5. 管理控制程序



I 对子公司的组织及人员控制

5.1 对子公司控制的组织职能管理

5.1.1 本公司董事会是对子公司控制的主要决策（根据股东大会授权）机构；投资评审小组是对子公司控制的主要管理机构；投资发展部是对子公司控制的归口管理职能部门。

5.1.2 投资发展部根据对子公司的管理控制需要，应当定期向子公司董事会和高层管理人员及有关职能部门索取下列资料，这些资料包括但不限于：

A. 综合类文件：半年和年度工作总结、计划；重要工作会议纪要；重大经营活动的法律文件等；

B. 财务类文件：财务预算（计划）报告、财务决算报告、内外部审计报告、定期财务会计报表及其相关资料；

C. 重大决策决议文件：重大事项的分析报告、可行性研究文件和决策文件等所有重要文件；

D. 其他认为重要的报告和文件。

5.2 本公司有权依法制定和参与建立子公司的治理架构，确定子公司章程的主要条款。

5.3 本公司选任代表母公司利益的董事、监事、其他高级管理人员，并通过子公司的治理机构行使出资者权利。

5.4 子公司董事会应当形成决议，授予（外派）财务负责人对子公司经营管理负责人的财务监督权，对子公司超预算、超权限的财务事项、财务支出事项的具有否决权。

5.5 对于子公司董事会、股东会的议案在会议形成决议之前应当提交母公司（投资评审小组/董事会/股东大会）审核，母公司授权的股东代表、外派子公司的董事须根据母公司（投资评审小组/董事会/股东大会）的意见在会议上按权限进行表决。

5.6 外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的主要职责、任职资格和任命程序

5.6.1 外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人除根据《中华人民共和国公司法》、子公司章程和相关管理制度履行职务之外，还应严格履行以下职责：

A. 代表母公司对子公司进行科学有效管理，及时向本公司汇报子公司的经营管理现状，并对其存在的问题提出相应的改善建议；

B. 代表母公司参与制定子公司战略规划、年度经营目标、投资方案和其他重要管理决议；

C. 外派董事、监事应代表母公司指导和监督子公司经营层实施子公司战略规划、年度经营目标、投资方案和其他重要管理决议；

D. 代表母公司参与制定子公司组织结构方案；

E. 代表母公司提出子公司经理候选人；

F. 对子公司经营班子成员的任职资格进行审议和表决；

G. 代表母公司参与制定子公司基本管理制度，并监督实施；

H. 本公司赋予的其他职责。

5.6.2 外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的任职资格

A. 根据国家相关法律法规具备担任公司董事、监事和高级管理人员的资格；

B. 承认并信守母子公司章程，承诺根据母子公司章程及有关的管理制度忠实、诚信、勤勉地履行职责；

- C. 具备现代公司治理的基本知识，熟悉相关法律法规和内部管理制度；
- D. 具备所任职子公司的行业背景和行业知识；
- E. 具备较高的管理能力和专业能力，其中，管理能力包括决策能力、沟通协调能力和人际交往能力等；专业能力包括研究分析能力、问题解决能力、表达能力等；
- F. 外派其他高级管理人员需具备企业领导能力、组织能力、计划能力；外派财务负责人还需具有会计师以上职称和较为丰富的财务管理经验；
- G. 其他必要条件。

5.6.3 外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的任命程序

- A. 投资发展部根据子公司的实际情况，向投资评审小组提出委派外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的需求计划；
- B. 投资发展部和党委工作部根据经批准的外派董事、监事和其他高级管理人员需求计划组织初步选拔，根据初步选拔结果提出外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人候选人名单；
- C. 公司召集相关会议对外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人候选人名单进行审核，经审核同意后报公司总经理任命；
- D. 根据公司总经理的任命，子公司根据章程规定对外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人提名议案进行表决，通过之后正式任命；
- E. 外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人在收到任命通知之后前往子公司就职。

5.7 外派董事、监事定期/不定期报告

5.7.1 外派董事应当定期（不少于每半年）向投资发展部报告子公司经营管理有关事项；对于重大风险事项或重大决策信息，外派董事应当在知晓信息的同时上报本公司董事长、总经理、投资评审小组、证券部，有关报告文件应在报告后送投资发展部、证券部备案。

5.7.2 外派董事定期报告包括但不限于以下内容：

- A. 汇报期内个人主要的工作内容及其取得的工作业绩；
- B. 汇报期内子公司的重要决策信息及其实施情况；
- C. 汇报期内子公司经营管理现状和预算（计划）执行情况及其存在的问题；

- D. 汇报期内子公司主要人事变动及其对经营管理的影响；
- E. 汇报期内子公司主要财务状况、经营成果和现金流量的情况及其分析；
- F. 本公司要求子公司执行管理制度的实施情况；
- G. 本人对子公司改进经营管理的各项建议；
- H. 子公司下一汇报期的经营管理情况的预测和计划等；
- I. 本公司所要求的其他汇报内容。

5.7.3 外派监事应当定期（不少于每半年一次）向投资发展部报告子公司经营管理有关事项；对于重大风险事项或重大决策信息，外派监事应当在知晓信息的同时上报本公司董事长、总经理、投资评审小组、证券部，有关报告文件应在报告后送投资发展部、证券部备案。

5.7.4 外派监事报告内容除比照外派董事定期报告内容外，还应当重点反映企业财务状况、经营成果和现金流变化情况和分析情况，揭示是否面临重大财务风险、是否存在财务舞弊、管理层侵占企业资产等导致企业重大财务报表差错情况。

5.8 外派财务负责人的定期/不定期报告制度

5.8.1 外派财务负责人应定期（不少于每季度一次）向投资发展部、计划财务部报告子公司的资产运行和财务状况；对于重大财务风险事项或重大财务决策信息，外派财务负责人应当在知晓信息的同时上报本公司董事长、总经理、投资评审小组、证券部，有关报告文件应在报告后送投资发展部、计划财务部、证券部备案。

5.8.2 外派财务负责人定期报告包括但不限于以下内容：

- A. 汇报期内个人主要的工作内容及其取得的工作业绩；
- B. 汇报期内子公司的财务会计报表及其财务分析报告；
- C. 汇报期内子公司财务预算或资金计划执行情况及其存在的问题；
- D. 本公司所要求的其他汇报内容。

5.9 提名和罢免子公司经理人员

5.9.1 本公司外派董事可以根据子公司章程规定和生产经营需要，向子公司董事会提名子公司经理人选。但是，在提名或者表决前，应当向投资发展部、投资评审小组、总经理书面报告候选人情况，在得到明确指示后方可行使提名权和表决

权。

5.9.2 子公司经理未能履行其职责并对企业利益造成重大损害的，本公司有权向子公司董事会提出罢免建议；同时，投资发展部根据投资评审小组、总经理的指示应当书面通知外派董事，外派董事应当根据本公司意志投票表决。

5.10 计划财务部根据公司章程规定或董事会授权，对子公司财务报告相关活动实施管理控制。

5.11 本公司应当不断地建立健全对子公司委派董事、选任经理和财务负责人的绩效考核与薪酬激励机制，充分发挥其积极性，维护整个企业的利益。

5.12 本公司对外派财务负责人实行定期轮岗制度，具体规定另行制定。

5.13 外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人有下列行为之一的，本公司可以责令限期纠正、通报批评、经济处分、行政处分和职务撤换：

- A. 子公司股东会、董事会召开前后，未按规定报告或故意报告虚假情况的；
- B. 对应由母公司决定的事项未经母公司审查批准，擅自在子公司股东会、董事会上表决或决定的；
- C. 董事会决议违反法律、法规、企业章程，致使母子公司遭受损失的，但在表决中明确表示反对意见并记载于会议记录的董事除外；
- D. 不按时参加股东会、董事会，无正当理由放弃表决权的；
- E. 发现企业违反法律、法规、企业章程或侵害母公司合法利益时，未及时提出纠正意见并上报母公司的；其他违反法律、法规、企业章程或公司有关规定、决定的行为。

II 对子公司业务层面的控制

5.14 业务范围控制

本公司通过子公司董事会决议的方式，在子公司章程中明确约定子公司的业务范围和审批权限。子公司不得从事法定业务范围以外或审批权限之外的交易或事项。

5.15 重大交易或事项控制

对子公司超逾业务范围的经营项目（尤其是高风险业务）和重大交易或事项，

子公司董事会应当建立上报审批制度；同时，本公司各职能部门有责任对子公司上述重大交易和决策事项提供决策支持。子公司董事会必须上报本公司审批事项包括但不限于：

- A. 子公司超越业务范围的经营项目；
- B. 子公司发展计划及年度预算；
- C. 超过子公司截至上年末经审计资产总额 10% 以上的重大投资项目、重大资产收购、出售及处置、重大筹资活动；
- D. 对外担保和互保、对外捐赠；
- E. 子公司与关联自然人发生 30 万元以上的关联交易；与关联法人发生超过子公司截至上年末经审计资产总额 10% 以上或绝对金额 300 万元以上的关联交易；
- F. 其他本公司认为的重大交易事项。

5.16 外派人员培训

本公司应当建立外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的培训制度。外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人应当接受本公司组织的每年至少一次有关企业管理、生产管理、财务管理、营销管理、人力资源管理等相关知识培训，培训考核结果纳入外派董事、监事和其他高级管理人员、财务负责人的年度绩效考核指标。

5.17 经济指标考核控制

本公司根据合理的投资回报率，定期考核子公司经营业绩，核定子公司年度经营业绩考核指标，促进子公司资产保值增值。具体管理办法另行颁布。

5.18 战略与计划控制

- A. 子公司应当制定适合自身发展目标的企业发展战略、长期计划等；
- B. 子公司年度计划或预算应当报本公司审批后执行；
- C. 子公司有责任定期向母公司投资发展部、计划财务部报告年度计划或预算的执行情况，以确保企业整体和子公司责任目标的实现。

5.19 重大投资项目控制

- A. 本公司对超过子公司上期末经审计资产总额 10% 以上的、风险较高的重

大投资项目实施审核监督；

B. 子公司的重大投资项目在其董事会审议前，应进行可行性研究，提出投资申请报告，提交母公司投资评审小组或董事会、股东大会审核。

C. 外派董事、监事和本公司投资发展部有权对重大投资项目的进展情况实施监督检查，并会同子公司有关人员对外投资项目进行后评估，重点关注投资收益是否合理、是否存在违规操作行为、子公司是否涉嫌越权申请等事项。

5.20 重大合同协议以及重大资产收购、出售及处置事项比照重大投资项目实时控制。

5.21 重大筹资活动控制

A. 凡是引起注册资本变动的筹资活动以及重大的负债筹资活动，子公司应当提出方案，提交母公司董事会或股东大会审议通过后，再经子公司董事会批准后方可实施；

B. 单笔借款筹资或新增借款总额超过上期末经审计负债总额 10% 以上，或子公司资产负债率超过 70% 以上，必须上报母公司计划财务部审核后方可执行；

C. 子公司绩效考核指标中应当包括资产负债率等内容。

5.22 收益分配控制

本公司应当按照公司章程的约定，审核子公司利润分配方案和亏损弥补方案。本公司审核子公司利润分配方案和亏损弥补方案，应当充分考虑下列因素：

A. 母公司利益分配要求和子公司未来发展需要；

B. 盈余和现金是否充足；

C. 出资人的出资比例；

D. 有关法律法规和国家统一的会计准则制度规定的法定程序。

5.23 对外担保或互保控制

未经母公司董事会或股东大会批准，子公司不得对外提供担保或互保。经批准的担保事项，子公司应当建立备查账簿，逐笔登记贷款企业、贷款银行、担保金额、时间、经办人、批准人等信息，母公司负责组织专人定期检查。

5.24 对外捐赠资金或资产控制

子公司对外捐赠资金或资产，超出一定限额的，应当经母公司董事会或总经

理批准。经批准的对外捐赠事项，子公司应当建立备查账簿，逐笔登记捐赠对象、捐赠资产、捐赠金额、时间、经办人、批准人等信息，母公司负责组织专人定期检查。具体管理办法另行制定。

5.25 关联交易控制

母子公司关联交易及其控制应当符合国家法律法规、监管规则和《关联交易管理制度》有关规定。

5.26 子公司重大交易或事项信息披露控制

A. 子公司应当制定重大交易或事项的内部报告和对外披露制度；

B. 子公司重大交易或事项经子公司董事会审议前，须提交母公司董事会或股东大会审核。

对子公司重大交易或事项内部报告和对外披露流程及控制，应当符合本公司《企业层面内部控制应用手册——内部报告》、《业务流程层面内部控制应用手册——财务报告编制与披露》、《信息披露管理制度》、《内幕信息知情人登记制度》及中国证券监督管理委员会和证券交易所的有关规定。

5.27 子公司内部控制

子公司应当根据业务特征及所在地有关法律法规的特殊要求，协调有关风险管理和内部控制策略，建立健全本企业的内部控制制度。

5.28 对子公司内部审计

本公司建立对子公司的内部审计制度，明确内部审计的目标、范围、内部审计部门的职责分工等。子公司内部审计报告应提交本公司审阅。

III 母子公司合并财务报表及其控制

5.29 为了真实全面反映母公司及其子公司形成的企业整体财务状况、经营成果和现金流量，本公司根据国家统一的会计准则制度的规定，编制合并财务报表。

5.30 计划财务部应当制定合并财务报表编制方案，明确纳入合并财务报表的合并范围。

5.31 计划财务部应当对内部整合、外部并购、股份划转等交易事项进行判断，确定纳入合并财务报表的合并范围；本公司将所控制的所有子公司纳入合并财务报表的合并范围。

5.32 计划财务部统一纳入合并范围的子公司所采用的会计政策和会计期间，使子公司采用的会计政策和会计期间与母公司保持一致。对于出现海外上市子公司确实难以保持一致的情形，应当经由本公司董事会及其董事会审计委员会审议批准。

5.33 计划财务部负责制定重大事项的会计核算办法。对于需要专业判断的重大会计事项，应当统一制定合理合法的会计核算办法，经计划财务部审核、总会计师审批后下达各相关子公司执行。

5.34 计划财务部应当定期审核与纳入合并范围的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。

5.35 计划财务部应当定期审核纳入合并范围的子公司的会计报表，对于审核发现的差错应通知相关人员按规定程序及时进行纠正。有条件的情况下，可利用计算机信息系统实现对会计报表的自动检查。

5.36 计划财务部应当及时汇总合并范围内全部子公司的会计报表。子公司上报的会计报表须经本单位财会部门负责人审核，总经理和法定代表人签章，确保其真实、完整并符合编报要求。

5.37 计划财务部应当及时归集、整理合并抵销基础事项和数据，编制合并抵销分录，并依据与纳入合并范围的子公司之间的内部交易及往来对账结果，对抵销分录的准确性进行审核，并保留书面记录。

5.38 计划财务部可以依据纳入合并范围的子公司的会计报表及相关资料数据，对纳入合并范围的子公司的股权投资项目和其它项目的准确性进行审核。

5.39 采用计算机信息技术的情况下，计划财务部可以将合并财务报表抵销分录工作底稿的数据与财务会计信息管理系统中的数据逐项核对，保证数据的一致性。

5.40 计划财务部应当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。

合并财务报表需要进行审计并对外披露的，应当符合《业务流程层面内部控制应用手册——财务报告编制与披露》的有关规定。

5.41 计划财务部应加强对子公司财务部门的业务指导力度，尤其应加强对子公司财务人员的法规和财务技术和财务技能培训。

6. 相关文件和记录

- 外派董事定期/不定期报告
- 外派监事定期/不定期报告
- 外派财务负责人定期/不定期报告
- 企业合并会计报表
- 子公司财务会计报表

7. 附件

流程图 无

杭州前进齿轮箱集团股份有限公司董事会

二〇一二年三月二十三日