



恒立实业发展集团股份有限公司

内部控制应用手册

版本号：2014



目 录

综述	1
一 公司简介	1
二 编制目的	2
三 适用范围	3
四 编制原则	3
五 编制依据	3
六 构成要素与内容	5
七 内部控制的局限性	6
八 手册更新与维护	7
九 发布与解释	8
第一篇 公司层面	11
第一章 控制环境	11
1.1 组织架构	11
1.2 发展战略	16
1.3 企业文化	19
1.4 社会责任	20
第二章 风险管理	23
1.1 风险识别	23
1.2 风险分析与评价	23
1.3 风险应对	23



1.4 风险评估报告	24
第三章 信息与沟通	25
1.1 概述	25
2.1 关注要点	25
3.1 管理措施	27
4.1 重大信息内部报告	28
5.1 信息披露	28
6.1 投资者、媒体关系管理	30
第四章 内部监督	32
1.1 内部控制自我评价管理	32
2.1 内部审计管理	34
3.1 内部监察（反舞弊）	35
第五章 经营计划	37
第一节 流程目录	37
第二节 风险控制矩阵	39
第三节 职责分离矩阵	56
第四节 权限指引表	57
第五节 流程图	59
第六章 研究与开发	69
第一节 流程目录	69
第二节 风险控制矩阵	70
第三节 职责分离矩阵	75



第四节 权限指引表.....	76
第五节 流程图.....	77
第七章 采购与付款	84
第一节 流程目录.....	84
第二节 风险控制矩阵.....	85
第三节 职责分离矩阵.....	96
第四节 权限指引表.....	97
第五节 流程图.....	99
第八章 生产与成本	120
第一节 流程目录.....	120
第二节 风险控制矩阵.....	121
第三节 职责分离矩阵.....	131
第四节 权限指引表.....	132
第五节 流程图.....	134
第九章 销售与收款	155
第一节 流程目录.....	155
第二节 风险控制矩阵.....	156
第三节 职责分离矩阵.....	167
第四节 权限指引表.....	168
第五节 流程图.....	169
第十章 业务外包	177
第一节 流程目录.....	177



第二节 风险控制矩阵.....	178
第三节 职责分离矩阵.....	183
第四节 权限指引表.....	184
第五节 流程图.....	185
第十一章 质量管理	199
第一节 流程目录.....	199
第二节 风险控制矩阵.....	200
第三节 职责分离矩阵.....	215
第四节 权限指引表.....	216
第五节 流程图.....	217
第十二章 子公司管理	238
第一节 流程目录.....	238
第二节 风险控制矩阵.....	239
第三节 职责分离矩阵.....	247
第四节 权限指引表.....	248
第五节 流程图.....	249
第十三章 存货管理	252
第一节 流程目录.....	252
第二节 风险控制矩阵.....	253
第三节 职责分离矩阵.....	258
第四节 权限指引表.....	259
第五节 流程图.....	260



第十四章 全面预算	269
第一节 流程目录	269
第二节 风险控制矩阵	270
第三节 职责分离矩阵	275
第四节 权限指引表	276
第五节 流程图	278
第十五章 投资管理	290
第一节 流程目录	290
第二节 风险控制矩阵	291
第三节 职责分离矩阵	295
第四节 权限指引表	296
第五节 流程图	297
第十六章 资金管理	305
第一节 流程目录	305
第二节 风险控制矩阵	306
第三节 职责分离矩阵	320
第四节 权限指引表	322
第五节 流程图	324
第十七章 资产管理	347
第一节 流程目录	347
第二节 风险控制矩阵	348
第三节 职责分离矩阵	359



第四节 权限指引表.....	360
第五节 流程图.....	364
第十八章 费用支出	385
第一节 流程目录.....	385
第二节 风险控制矩阵.....	386
第三节 职责分离矩阵.....	397
第四节 权限指引表.....	398
第五节 流程图.....	400
第十九章 担保业务	413
第一节 流程目录.....	413
第二节 风险控制矩阵.....	414
第三节 职责分离矩阵.....	419
第四节 权限指引表.....	420
第五节 流程图.....	421
第二十章 关联交易	427
第一节 流程目录.....	427
第二节 风险控制矩阵.....	428
第三节 职责分离矩阵.....	432
第四节 权限指引表.....	433
第五节 流程图.....	434
第二十一章 纳税管理	442
第一节 流程目录.....	442



第二节 风险控制矩阵.....	443
第三节 职责分离矩阵.....	449
第四节 权限指引表.....	450
第五节 流程图.....	451
第二十二章 财务报告	453
第一节 流程目录.....	453
第二节 风险控制矩阵.....	454
第三节 职责分离矩阵.....	464
第四节 权限指引表.....	465
第五节 流程图.....	467
第二十三章 人力资源	480
第一节 流程目录.....	480
第二节 风险控制矩阵.....	483
第三节 职责分离矩阵.....	504
第四节 权限指引表.....	508
第五节 流程图.....	518
第二十四章 工程项目	599
第一节 流程目录.....	599
第二节 风险控制矩阵.....	600
第三节 职责分离矩阵.....	606
第四节 权限指引表.....	607
第五节 流程图.....	609



第二十五章 行政管理	625
第一节 流程目录	625
第二节 风险控制矩阵	627
第三节 职责分离矩阵	644
第四节 权限指引表	646
第五节 流程图	649
第二十六章 信息系统	695
第一节 流程目录	695
第二节 风险控制矩阵	696
第三节 职责分离矩阵	704
第四节 权限指引表	705
第五节 流程图	706



综 述

一 公司简介

恒立实业发展集团股份有限公司(以下简称“恒立实业”)于1996年11月在深圳证券交易所挂牌上市,股票简称“恒立实业”,证券代码000622。目前恒立实业下属控股子公司有:岳阳恒通实业有限责任公司、岳阳恒立汽车零部件有限责任公司、岳阳恒生汽车空调有限公司、上海恒安空调设备有限公司。

恒立实业发展集团股份有限公司是一家集汽车零部件、房地产经营、高新技术、投资管理、贸易等为一体的多元化发展的集团型公司。

恒立实业发展集团股份有限公司是中国最早引进发达国家先进技术和全套设备生产汽车空调的上市公司,也是国内同时具备大客车空调、中轻型客车空调、轿车空调、卡车和工程车空调、特种车辆空调、客车空调压缩机等产品研发与生产的重点企业,是我国汽车空调技术装备、试验的排头兵。公司在中国汽车空调行业具有较高的知名度。公司总资产5.4亿元,固定资产1.7亿元。公司于1993年由原岳阳制冷设备总厂改制为岳阳恒立冷气设备股份有限公司,2013年2月8日公司顺利复牌,恢复上市。2014年1月份正式更名为恒立实业发展集团股份有限公司。

恒立实业发展集团股份有限公司现有员工240人,目前拥有三个生产基地和一家集项目投资、基础设施投资为主的岳阳恒通实业有限责任公司。生产基地为本部汽车空调核心技术研发及关键零部件制造基地、岳阳经济技术开发区中巴及轻型车空调制造基地、上海恒安公司轿车空调及汽车零部件生产制造基地,根据公司股东的战略,汽车空调核心技术研发及关键零部件制造基地已迁往岳阳经济技术开发区,与中巴及轻型车空调制造基地进行资源整合。



二 编制目的

根据财政部、审计署、证监会、银监会和保监会等五部委联合下发的《企业内部控制基本规范》及其配套指引要求，以及深圳证券交易所发布的《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》等相关监管规范的要求，上市公司应该加强内部控制体系建设。同时，为了进一步提高公司的内部控制管理水平，有效识别公司面临的内外部风险因素，采取有针对性的风险防范措施，从而为公司的持续健康稳定发展奠定良好的管理基础，规范业务流程，为公司顺利实现变革提供基础保障，特编制此《内部控制应用手册》。通过编制本手册可以达到如下基本目的：

（一）规范业务流程，夯实管理基础。通过编制本手册，对公司存在风险因素的主要业务流程进行重新梳理，建立风险、流程和控制直接联系，明确各个业务环节存在的风险点和应当采取的控制措施，从而有效的从源头控制风险，提高公司的基础管理水平。

（二）固化建设成果，推进持续改善。通过内部控制体系的集中建设，将现有的优秀内部控制措施通过手册予以固化，将目前仍然需要完善提高的控制措施予以优化调整并固化到内控手册中，作为公司今后日常运行的基本参照标准。通过集中建设，明确建设方法，为公司今后内部控制体系的逐步完善提供方法论基础。

（三）提高内控意识，促进目标实现。通过内部控制建设，宣贯内部控制体系与公司目标之间的关系，明确内部控制体系的有效运营是实现公司目标的有效手段，提高公司各级员工的内部控制意识，理解内部控制原则和要求，促进公司顺利实现各种目标。

（四）满足监管要求，树立良好形象。以《企业内部控制基本规范》和其他监管规范为直接依据构建公司内部控制体系，满足外部监管要求，可以在资本市场树立良好的企业形象，为公司的发展提供良好的外部环境。



三 适用范围

本手册适用于恒立实业发展集团股份有限公司（以下简称“公司”）及其分子公司。

四 编制原则

本手册在编制过程中主要遵循如下内部控制基本原则：

（一）全面性原则。指公司建设的内部控制体系在空间范围上覆盖公司所有主要的部门和单位，在业务环节上覆盖到从决策、执行到监督的所有重要业务事项及其环节。

（二）重要性原则。指在全面性原则的指导下，坚持风险导向原则，将公司的重要业务环节、高风险领域和外部重点监控事项作为重点进行建设。

（三）制衡性原则。指在内部控制措施制定的过程中，坚持不相容职务相互分离的基本原则，确保公司所有事项的决策、执行、记录和监督有效分离，形成相互制衡，相互监督的内部控制基本框架。

（四）适应性原则。指公司构建的内部控制体系完全从实现公司的内部控制目标出发来构建，将内部控制体系要求与公司的规模，业务范围、经营管理水平和发展战略等有效衔接，并随着内外部环境的变化及时调整。

（五）成本效益原则。指公司内部控制体系所实现的收益应该超过为实施内部控制所耗费的成本，从而保证公司内部控制体系的合理性，但并不意味着为了降低成本而无原则的降低内部控制要求。

五 编制依据

编制本手册主要依据有：

（一）《企业内部控制基本规范》

财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等五部委 2008 年 6 月 28 日联合发布。要求所有上市公司和国有大中型企业应当建立和实施有效的内部控制。建立的内控体系应当包



含内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督等五大要素。即根据公司既定的控制目标进行风险评估,进而调整风险应对策略,运用相应的控制措施,将风险控制在可承受度之内。同时,企业应当对内部控制建立与实施情况进行监督检查,评价内部控制的有效性,发现内部控制缺陷,并及时加以改进。

(二)《企业内部控制应用指引》和《企业内部控制评价指引》

财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等五部委 2010 年 4 月 26 日联合发布。要求自 2011 年 1 月 1 日起在境内外同时上市的公司施行,自 2012 年 1 月 1 日起在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市公司施行;在此基础上,择机在中小板和创业板上市公司施行。鼓励非上市大中型企业提前执行。

(三)《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》

深交所 2006 年 9 月 28 日发布,要求上市公司逐步建立健全涵盖其全部经营活动的内部控制制度,包括但不限于:销售及收款、采购和费用及付款、固定资产管理、存货管理、资金管理(包括投资融资管理)、财务报告、信息披露、人力资源管理和信息系统管理等的内部控制体系。

(四)《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》

2010 年 7 月 28 日深交所发布,要求上市公司及其董事、监事、高级管理人员、股东、实际控制人、收购人等自然人、机构及其相关人员,以及保荐机构及其保荐代表人、证券服务机构及其相关人员应当遵守法律、行政法规、部门规章、规范性文件、《股票上市规则》、本指引和深交所发布的细则、指引、通知、办法、备忘录等相关规定,诚实守信,自觉接受本所和其他相关监管部门的监督管理。

(六)其他外部监管要求和公司管理制度

本手册编制过程中,除依据上述直接规范内部控制体系的外部监管要求外,还参照了



其他法律法规，如《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》、《公司法》、《证券法》、《劳动合同法》等法律法规要求。同时也参照了公司现有的管理制度，对现有管理实践中符合内部控制原则和要求的控制措施通过归纳整理，通过本手册一同予以固化。

六 构成要素与内容

本手册采用 COSO 委员会和《企业内部控制基本规范》中所采用的内部控制框架构建本手册。本手册共有一个综述部分和两篇内容构成。

综述部分主要是从整体上介绍本手册的基本内容，主要包括公司简介、编制目的、编使用范围、编制原则、编制依据、构成要素与内容、内部控制的局限性、手册更新与维护 and 手册释义等内容组成。

第一篇 公司层面

控制环境是公司实施内部控制的重要基础，是内部控制其他要素有效运行的前提。主要包括组织架构、发展战略、企业文化、社会责任等。

风险管理是实施内部控制的重要环节，包括风险识别、风险分析和风险应对。它是及时识别、科学分析和评价影响控制目标实现的各种不确定因素并采取应对策略的过程。

信息与沟通是实施内部控制的重要条件，包括内部和外部信息的收集机制、沟通机制等。它是确保信息收集及时、准确、完整和传递有效并正确应用的过程。

内部监督是实施内部控制的重要保证，包括对建立并执行内部控制的整体情况进行持续性监督检查，对内部控制的某些方面进行专项监督检查，以及提交相应的检查报告、提出有针对性的改进措施等。它是对内部控制的健全性、合理性和有效性进行监督检查与评估，形成书面报告并做出相应处理的过程。主要包括内部控制自我评价测试、内部审计实施、反舞弊等。

第二篇 业务层面



业务层面是实施内部控制的具体措施，包括公司具体业务和事项的多个内容。它是根据风险评估结果、结合风险应对策略所采取的方法和手段，以确保控制目标的实现。以上要素的实施并不是顺次过程，而是相互作用、相互影响的反复过程。

该部分主要阐述公司主要业务事项和管理环节的重点控制措施。本篇主要包括经营计划、研究与开发、采购和付款、生产与成本、销售与收款、业务外包、质量管理、子公司管理、存货管理、全面预算、投资管理、资金管理、资产管理、费用支出、担保业务、关联交易、纳税管理、财务报告、人力资源、工程项目、行政管理、信息系统共二十二章内容。

七 内部控制的局限性

通过设计并运行有效的内部控制体系，可以为公司经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整、提高经营效率和效果、促进公司实现发展战略方面提供合理保证。但同时，内部控制体系也存在其自身的局限性，并不能为上述目标的实现提供绝对保证。

内部控制体系的局限性典型表现包括但不限于如下方面：

管理层凌驾于公司内部控制体系之上，指公司各级管理层完全不按照内部控制体系要求执行；

不相容岗位串通舞弊，指存在不相容职务的相关岗位为了合理掩盖其提供虚假数据和侵占资产的行为的合谋行为；

人为操作失误或者疏漏，指内部控制体系的执行人员由于有意或者无意的操作错误，导致控制目标无法实现；

成本与效益限制，指公司构建的内部控制体系是在权衡成本效益原则的前提下构建的，任何内部控制措施都受制于相应的成本限制，对于超过收益的部分控制有可能没有纳入内控体系；

内控执行人员的胜任能力限制，指由于执行内部控制具体控制活动的业务人员不具备



相应的胜任能力，误解或者不能执行内部控制措施要求。

八 手册更新与维护

公司人力资源部为内部控制手册更新与维护的责任部门，《内部控制应用手册》应当定期与不定期的开展手册修订维护工作，保证手册内容与公司业务实际实时有效。

（一）手册修订要求

人力资源部应当组织定期与不定期的内部控制手册更新修订工作，当发生下列情形时，公司应当组织实施内部控制手册修订：

- 1、国家相关法律法规、规章制度、行业从业规定、监管部门要求等发生变化。
- 2、战略调整、组织机构、管理职责等内部环境发生调整变化。
- 3、新业务的实施、业务管理要求发生变化。
- 4、根据风险评估结果，重大风险和重要风险发生变化。
- 5、发生内部控制重大失控事件。
- 6、其他事项。

（二）不定期手册修订程序

发生不定期手册修订情形时，业务活动控制措施的责任部门应当及时提出手册修订申请，修订申请应对修改事项、修改原因和修改意见进行说明解释，并填写《内部控制手册修订申请单》（附件一）。申请部门负责人、分管副总审核手册修订内容是否与部门实际业务相符，人力资源部审核内部控制手册修订要求是否符合内部控制基本原则，是否与内控手册其他内容存在冲突，并由人力资源部主管副总审批通过后，由人力资源部将修订内容更新到新版《内部控制应用手册》中。

（三）定期手册修订程序

年度内部控制测试评价后，内审专员应当面向存在缺陷事项的部门发送《缺陷（例外）



事项汇总表》，各业务部门收到《缺陷（例外）事项汇总表》后应结合自身业务认真组织整改，并将设计层面的整改措施反馈给内审专员，内审专员审核确定缺陷事项已经整改完成后，汇总需要修改的事项发送给人力资源部，由人力资源部负责更新维护手册。

（四）手册版本管理

公司《内部控制应用手册》实施版本号管理，每年度集中修订发布的内控手册以当年公元纪年为手册版本号，如 2014 年手册修订后，版本号为：2014 版。

不定期手册修订后，重新发布的内控手册采用在年度版本号基础上添加序列号的方式作为版本号，如 2014 年第一次不定期手册修订后的版本号为：2014-1 版。

人力资源部针对手册修改内容，编制《内部控制手册修订记录控制表》（附件二），对手册版本修改情况进行记录。

九 发布与解释

本手册经公司董事会审批通过后正式发布，自发布之日起实施。

人力资源部负责本手册相关内容的解释工作，其他业务部门有义务协助人力资源部进行解释。



附件一： 内部控制手册修订意见单

内部控制手册修订意见单

编号：

职能部门：	日期：
修改章节和内容：	
申请人：	
部门负责人意见：	部门主管副总意见：
人力资源部经理意见：	人力资源部主管副总意见：



附件二：内部控制手册修订记录控制表

内部控制手册修订记录控制表

编号：

章节	流程/子流程名称	主管部门	修改主要内容	修订日期	备注



第一篇 公司层面

第一章 控制环境

1.1 组织架构

1.1.1 治理结构的设计

1.1.1.1 治理机构设置

公司依据《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《主板上市公司规范运作指引》、《企业内部控制基本规范》等监管要求，结合公司发展战略和经营管理需求，设置股东大会、董事会、监事会等机构。

公司制定《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会工作规则》、《董事会相关委员会实施细则》、《独立董事工作制度》等公司治理基本制度，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。股东大会享有法律法规和《公司章程》规定的合法权利，依法行使企业经营方针、利润分配等重大事项的表决权。董事会对股东大会负责，依法行使企业的经营决策权。监事会对股东大会负责，监督企业董事、总裁和其他高级管理人员依法履行职责。经理层负责组织实施股东大会、董事会决议事项，主持公司的生产经营管理工作。

董事会负责内部控制的建立健全和有效实施，监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司人力资源部具体负责内部控制体系的建设与维护工作，公司法律事务部负责对公司内部控制体系的运行情况进行监督。

1.1.1.2 专业委员会

公司董事会下设战略与投资委员会、审计委员会、提名、薪酬与考核委员会三个专业委员会。各委员会根据自身工作职责和议事规则规范运作，对公司相关业务及重大事项进行研究、审议，并在董事会上发表相关专业意见，为董事会科学决策提供支持和建议。



专门委员会成员全部由董事组成。其中战略与投资决策委员会五人（召集人为本公司董事长）；审计委员会三人，其中包括两名独立董事，并有一名独立董事为会计专业人士。提名、薪酬与考核委员会五人，其中包括两名独立董事。

审计委员会根据公司董事会授权可以履行部分董事会对内部控制的职权。

1.1.1.3 中小股东权益保护

根据《公司法》、《上市公司治理准则》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》及其他相关法律法规，公司股东大会通过了《独立董事工作制度》，明确独立董事的职责及工作规程。公司董事会现包括3名独立董事，占董事会人数的 1/3。公司独立董事中，包括一名会计专业人士。独立董事拥有《公司章程》、《独立董事工作制度》和其它外部监管法规要求独立董事履行的职权。独立董事对公司经理层编制的《年度内部控制评价报告》出具独立意见，并有义务为公司内部控制体系的设计与运行提供合理化建议。

《公司章程》规定，董事会秘书是公司的高级管理人员。根据规定，公司董事会秘书主要负责公司股东大会和董事会会议的筹备、文件保管以及公司股东资料管理，办理信息披露事务等事宜等。董事会秘书负责披露公司《年度内部控制评价报告》或《内部控制审计报告》、《内部控制鉴证报告》等与内部控制相关的披露事项。

1.1.2 内部机构的设置

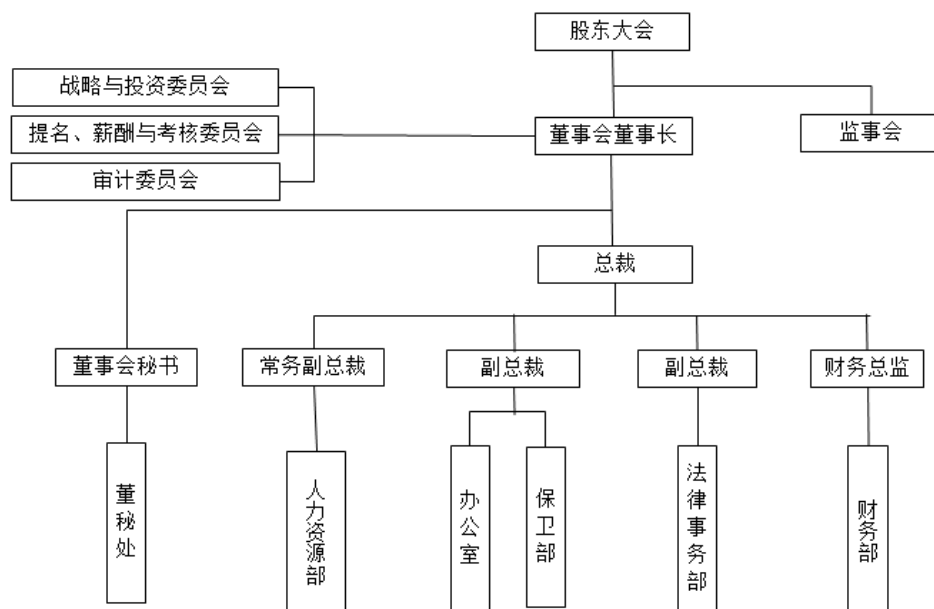
1.1.2.1 部门设置

公司结合业务管理需要设立业务管理部门和下属机构，并由人力资源部编制组织结构图、部门职责说明书等文件，明确董事会、监事会、经理层及各业务管理部门的层级关系、工作职责等。

公司按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，根据公司特点、未来发展战略、公司文化和内部管理要求等因素，目前共设置了董秘处、人力资源部、办公室、保卫部、法律



事务部、财务部等职能部门，并设有恒通公司、恒安公司、汽车零部件公司共三个子公司，公司组织架构图如下：



根据公司董事会或总裁办公会决议、专题会议要求，由集团公司办公室起草设立新部门议案，经集团公司办公室负责人、主管副总、总裁审核后，报公司董事会审议通过后由集团公司办公室起草机构设立文件，并发文正式成立新部门。

公司人力资源部负责为新设置部门按照部门职责分工要求配备人力资源保障，确保组织机构设立过程中申请论证、审批、机构设置和人员配备等环节职责相互分离，相互监督。

1.1.2.2 岗位分工

公司对各机构的职能进行科学合理的分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求、各个岗位的权限和相互关系等，在遵循不相容职责相互分离控制的要求下，公司人力资源部编制岗位职责说明书，确保如可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等不相容职责不由一个岗位执行。

岗位职责说明书分发到不同岗位，明确岗位职责，同时也是公司对外招聘的直接依据。人力资源部根据业务部门的要求或者公司人力资源政策的发展不定期更新岗位职责说明书。



1.1.2.3 下属单位机构管控

母子公司应在业务、资产、财务、人员和机构五个方面保持独立，母公司通过派出董事、监事、高级管理人员参与决定子公司的经营决策。子公司按照母公司的基本工作要求，结合自身业务实际需要组建内部运行组织保障体系，保证子公司组织架构运行的合法有效性。

集团公司各业务部门对子公司相同业务部门承担业务指导的义务，按照公司权责分工要求需要由集团公司审批的业务事项应当经过集团公司审批后方可执行。

派出董事应对重大事项进行报告和监督管理，并指导子公司建立健全管理结构和各项制度。

1.1.2.4 “三重一大”事项集体决策

公司章程与《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》以及部分管理制度中明确重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支付业务等的标准，各部门按照标准提出议题，经部门负责人、主管副总及总裁审核后，按照制度规定的各重大事件的标准提交公司总裁办公会、董事长、董事会、股东大会进行集体讨论并决策。决策事项前应当提前告知所有参与决策人员，在决议过程中，实行回避制度。决策之后，会议决定的事项、过程、参与人员及其意见、结论等内容，应当完整、详细记录并存档备查。集体决策的事项，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

1.1.3 组织架构的梳理与评估

公司定期（至少每年一次）根据组织架构的设计规范，对现有治理结构和内部机构设置进行全面梳理，确保公司治理结构、内部机构设置和运行机制等符合现代企业制度要求。公司梳理治理结构，重点关注董事、监事及其他高级管理人员的任职资格和履职情况，以及董事会、监事会和经理层的运行效果。公司梳理内部机构设置，重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等。内部机构设置和运行中存在职能交叉、缺失或运行效率低下的，及时



解决。

公司每年对所有子公司组织机构的运行保障情况进行一次全面评价,建立科学的投资管控制度,通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益,重点关注子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。

集团公司办公室根据对全年公司组织机构运行效率和效果进行评估。在评估过程中充分听取董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见,确保有关公司组织机构运行的所有情况都能得到真实的反映。

1.1.4 组织架构的梳理与评估

由于外部环境发生变化或者内部管理需求发生变化时,公司及时调整组织机构以适应内外部条件的变化。当需要调整组织架构,公司总裁办公会拟定组织机构调整方案,并由董事会审批后由集团公司办公室落实执行。

1.1.5 制度的编制与修订

1.1.5.1 公司制度体系

公司制度文件按照适用范围不同分为在全公司范围内适用的公司级制度、在部分部门执行的部门级制度和在某一部门内部适用的作业级制度。

集团公司办公室负责公司制度的统一编号、下发、归档及废除。

公司级制度文件由主管业务部门牵头组织相关部门统一编制,经部门负责人、主管副总审核,总裁办公会审批,并依据《公司法》相关规定需经董事会、股东大会审批的按规定执行审批程序,集团公司办公室负责统一编号、下发并归档备案。

部门级制度由本部门组织编制,以某一部门为主相关部门配合制定,经部门负责人审核,主管副总审批。集团公司办公室负责统一编号、下发并归档备案。



作业级制度由各部门负责人确定是否编制,需要编制制度的向集团公司办公室申请获得唯一制度编号后由部门负责人指定具体岗位编制,编制完成后经过部门负责人审批后,集团公司办公室下发并归档备案。

所有公司内部经营管理制度签发人为公司总裁,总裁可在职权范围内按制度性质授权部门主管副总或部门负责人签发制度。公司治理类制度由董事长签发,不得授权其他人签发。

1.1.5.2 制度体系管理

集团公司办公室负责所有制度体系的统一管理。所有制度文件在编制审批后,应交由集团公司办公室进行唯一制度编码下发执行并归档,没有获得制度文件编码的制度文件在公司任何业务范围内都不具有效力,属于无效文件,不具有执行力。

1.1.5.3 制度的调整与修订

集团公司办公室对归档的制度每年组织定期评审,当原制度经审定已不适应公司发展需要或公司经营管理需作出调整时,原制度起草部门对制度进行修订,制度的调整程序与编制流程一致。

1.2 发展战略

1.2.1 战略与投资委员会

战略与投资委员会是公司董事会的下设专门机构,主要负责对公司长期发展战略规划、重大战略性投资进行可行性研究,向董事会报告工作并对董事会负责。公司制定《战略与投资委员会工作细则》,明确战略委员会的职责和议事规则,对战略委员会会议的召开程序、表决方式、提案审议、保密要求和会议记录等做出规定,确保议事过程规范透明、决策程序科学民主。

公司战略委员会履行如下职责:(一)对公司的长期发展规划、经营目标、发展方针进行研究并提出建议;(二)对公司的经营战略包括但不限于产品战略、市场战略、营销战略、



研发战略、人才战略进行研究并提出建议;(三) 对《公司章程》规定的须经董事会批准的对
外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易、融资方案及发展
战略等进行研究并提出建议;(四) 对公司重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建
议;(五) 对其他影响公司发展战略的重大事项进行研究并提出建议;(六) 对以上事项的
实施进行跟踪检查。

1.2.2 发展目标制定

制定公司发展战略必须首先在充分调查研究、科学分析预测和广泛征求意见的基础上制
定发展目标。公司在制定发展目标过程中, 综合考虑宏观经济政策、国内外市场需求变化、
技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素, 对公
司发展目标开展研究, 提出公司中长期发展目标, 明确发展的阶段性和发展程度, 确定每个
发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径, 并经董事会审议通过。

1.2.3 发展战略的制定

发展目标确定后, 公司总裁应承接战略与投资委员会的具体工作, 包括发展战略制定前
信息的分析与整合, 发展战略方案的起草。

公司总裁应召集相关部门人员, 在编制发展战略过程中应把握国家宏观经济政策, 进行
相关产业研究、信息收集, 分析和评估宏观经济和行业发展对公司造成的影响, 发现主要发
展机会与主要风险; 分析公司的经营现状以及各业务单元在行业内的地位、优势与弱点, 对
公司已进入和将要进入的区域细分市场做出市场状况的分析, 编制发展战略方案, 并提交公
司战略委员会审阅通过后, 由董事会对公司的发展战略方案进行审议。

公司的发展战略应经董事会审议通过, 重点关注其全局性、长期性和可行性。发展战
略经董事会审议通过后, 报经股东大会批准后付诸实施。

1.2.4 战略分解



公司总裁领导下的经理层担当公司发展战略实施的执行者。经理层应当充分发挥在资源分配、内部机构优化、企业文化培育、信息沟通、考核激励相关制度建设等方面的协调、平衡和决策作用。

每年年底，公司总裁召集总裁办公会议，根据战略发展规划和内外环境条件，初步拟定年度产销计划和整体预算目标，创建战略规划、制定主要工作、确定具体项目三级战略规划分解体系，并形成规划分解。

公司将战略管理与预算管理相衔接：按照上下结合、分级编制、逐级汇总的原则编制全面预算，将发展目标分解落实至产销水平、收入及利润等可操作层面；将年度预算细分为季度、月度预算，实施分期控制。

1.2.5 战略宣贯

公司明确战略委员会作为战略实施的权力机构，负责战略实施中重大问题的决策，明确战略实施的负责人、职能机构，及时解决战略实施过程中出现的问题。通过组织专题培训班、宣传标语等形式，宣传公司发展愿景、战略目标和重大任务，在思想上、组织上、舆论上形成战略实施的强大保证。

1.2.6 战略调整

建立发展战略评估制度，形成内、外部评估相结合的发展战略实施评估体系。加强对战略制定与实施的事前、事中和事后评估。公司结合每一年度工作经营计划及预算完成情况以及战略实施效果进行定期或不定期分析评价，并据此提出实施改进意见。

各战略执行单位提出各自的战略规划修订意见，集团公司办公室汇总各单位意见，并提出修订发展战略规划草案，战略委员会对修订后发展规划草案经行评估结论并将建议方案提交董事会，集团公司办公室将董事会审议通过后的建议方案下发各战略执行单位遵照执行。



1.3 企业文化

1.3.1 积极培育企业文化

集团公司办公室根据发展战略和实际情况，提炼核心价值，确定文化建设的目标和内容，形成公司文化规范，使其构成员工行为守则的重要组成部分，引导和规范员工行为，打造公司品牌，形成整体团队的向心力，促进公司长远发展。

公司从物质、行为、制度、精神文化层积极培育企业文化。行为方面，公司在《人力资源管理》中明确员工行为准则，同时，制定相关制度规范员工礼仪以及员工服务行为。制度方面，公司制定内部控制制度，明确行政、财会、人力、审计等方面的管理规范。精神文化方面，注重道德、诚信、廉政建设，并制定政治学习、员工道德法制学习制度，定期开展精神文明建设活动学习。

1.3.2 提升以主业为核心的品牌价值

公司标识为“外圈”围绕“内心”形成“保护”，从而达到“稳固”的视觉效果，总体方形设计将其立于视觉水平线之上，凸显其“支点”与“平衡”之意。

公司标识引用“天圆地方、内证”观念，体现出恒立公司在多元化发展的过程中，实现“稳定、平衡”的概念，基于“圆点（源点）”，体现出恒立公司由内而外遵循整体的“协调性，可持续性”。

集团公司办公室负责产品、品牌设计，根据产品特点，制作设计方案，明确产品品牌名称、特点、标识等内容。经部门负责人审核后，提交总裁办公会审批，通过后由集团公司办公室相关人员负责品牌申请注册工作。

1.3.3 牢固树立以人为本的思想

公司始终坚持“以人为本”的价值观为基本理念，充分发挥员工的潜能。公司有效地开发人力资源，合理、科学地管理人力资源，充分调动公司员工的积极性和创造性，使事得



其人、人尽其才、才尽其用。子公司的主管领导要给予支持和关心，重视人才，营造一个良好的工作环境，发挥优秀人才的积极性。

1.3.4 强化企业文化建设中的领导责任

公司董事长、总裁等高级管理人员应切实履行对企业文化建设中的领导责任，对企业文件建设出思想、谋思路、定对策。

通过梳理并逐步完善管理制度，对员工日常行为和工作行为进行细化，逐步形成企业文化规范，以制度的形式规范员工的行为，明确员工权利与义务，使全体员工增强主人翁意识。

公司各业务部门根据职责承担相应企业文化建设管理任务，子公司按照一体化建设要求，配合集团公司做好管理工作。

1.3.5 促进企业文化的整合

公司在进行并购前，应对并购双方的企业文化进行调查研究和分析评估，评估的重点放在并购双方在国家文化和企业文化之间的差异，以及文化能否相互融合等方面。

企业并购、重组后，由集团公司办公室与人力资源部从组织架构设计环节根据并购方与自身文化特点进行文化整合，选择合适的整合模式，推进深度文化整合。

1.4 社会责任

1.4.1 安全生产

1.4.1.1 建立安全规章制度，落实安全生产责任制

公司根据《中华人民共和国安全生产法》及相关法令、法规，结合公司实际情况，建立相关安全生产制度。公司实行安全生产管理责任制，采取逐级管理，齐抓共管、人人有责的安全生产管理体系。

1.4.1.2 加大安全生产投入和经常性维护管理



公司生产部为公司安全生产归口管理部门，负责制定公司安全生产设备的管理制度及对公司所属各单位设备及使用情况的监督管理。各单位结合自身情况制定相应的管理规定，明确安全生产设备的计划、购买、验收、保管、发放、使用、更换、报废等过程的管理工作程序并规定免费提供符合国家规定的安全生产设备。

1.4.1.3 开展员工安全生产教育

生产部门对新入职员工，须进行相关安全生产培训后才能准其进入操作岗位。特殊工种人员，入职时必须审核其相应职业资格证书后方能上岗。

公司应组织进行定期或不定期的安全生产检查，主要包括安全检查相关记录、台帐；生产现场安全生产状况；人员培训情况；劳动防护用品的配备及使用情况等；对特殊岗位的员工必须做到持证上岗。

1.4.1.4 建立安全生产事故应急预案和报告机制

公司应成立安全生产管理小组，为公司在各种事故或灾害状态下的应急机构，全面负责应急指挥工作，各职能部门、子公司负责人作为应急指挥成员，妥善应对安全生产事故，并就相关情况及时报告公司领导。

1.4.2 环境保护与资源节约

公司根据《中华人民共和国环境保护法》及相关法令、法规，结合公司实际情况，明确环境保护体系及职责分工。公司建立环境保护和资源节约的监控机制，公司应组织定期开展监督检查，发现问题，及时采取措施予以纠正。

1.4.3 员工就业和员工权益

1.4.3.1 促进就业

公司制定《人力资源管理制度》，所有员工均签订劳动合同，明确了员工的基本权力和义务，包括员工有权按照劳动时间取得不低于岳阳市最低工资标准报酬；按照国家法律和



公司规定享有各类保险福利待遇等，使员工的合法权益得到保障。

公司结合实际需要，在满足自身发展的情况下，每年年初人力资源部制定招聘计划；同时科学安排劳动力，扩大就业门路。人力资源部制定平等的员工录用条件，实行公开招聘、竞争、录用，禁止因民族、种类等不同而歧视。

1.4.3.2 保护员工合法权益

建立合理的员工福利：人力资源部完善科学的员工培训和晋升、考核机制；根据国家和地方规定，公司为员工缴纳各种社会保险；公司实施员工考勤休假与工作时间管理，确保工作时间和各类休假符合国家法规要求；公司工会、党委每年组织员工参与党员活动、质量月（岗位比武比赛）活动、员工旅游等活动。

1.4.4 社会责任的履行

公司积极履行社会公益方面的责任和义务，关心帮助社会弱势群体，热心参与支持慈善事业关心支持环境保护、教育、文化、科学、卫生、社区建设、扶贫济困等公共福利事业。在发生重大自然灾害和突发事件的情况下，积极提供财力、物力和人力等方面的支持和援助。

公司对外捐赠时，由董秘处/集团公司办公室提出申请捐款报告，经总裁审核，董事长审批后，财务部根据公开渠道进行款项捐赠。



第二章 风险管理

1.1 风险识别

公司应建立健全全面风险管理体系，明确风险管理的主体、对象、范围、程序等内容。

公司董秘处及各单位风险管理归口部门负责制定本单位风险分级标准、风险评估方法、风险评估工作要求等，指导风险识别和评估工作的开展。

由董秘处牵头，公司各部门人员组成项目小组，通过行业信息调研、风险问卷分析、参考公司审计报告的发现点或聘请外部咨询机构，识别与记录公司内、外部关键风险点。同时，公司通过管理部门研讨、经营决策会议审议，根据公司的风险偏好和经营管理要求确立公司的风险承受度。

1.2 风险分析与评价

董秘处统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。

公司建立风险评估流程，从多个适用纬度、运用定性与定量相结合的指标来设计风险评估标准。由董秘处牵头对已经识别的风险根据风险评估标准进行评估，包括固有风险和基于现有管理举措之下的剩余风险进行高中低的评级，根据评估结果进行风险排序。结合采用定性与定量的方法进行风险识别、分析和评估，辨别出本单位年度重大风险，列入《重大风险清单》。

1.3 风险应对

公司风险应对方案具体应包括风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等策略，实现对风险的有效控制。公司各部门对日常工作中发现的有可能导致或转化为重大风险和突发事件的各类风险信息及时开展跟踪、分析、监测，加强信息报告和预警。



董秘处及各单位风险管理归口部门组织各部门编制《重大风险应对方案》，各部门针对其主管的重大风险制定《重大风险应对方案》，报部门经理审批并签字确认后，报送至董秘处进行备案，并提交主管副总、总裁、董事长审核后签字确认。《重大风险应对方案》的制定，需要考虑重大风险自身的特点，综合管理层风险偏好、公司风险承受度等因素。

重大风险和突发事件发生后，公司所属各部门各单位负责人，应在第一时间向应急处置工作小组成员进行汇报并在第一线了解跟踪事件发生和变化的全过程，及时向公司应急处置工作小组报告事件信息，并提供专业分析意见；重大风险和突发事件处理完毕后，公司应严格遵照相关规定，及时公平地向所有投资者披露公司的重大突发事件，有针对性的提供公司相关内容及情况，批驳谣言，报告真相，切实保护投资者的合法权益。

1.4 风险评估报告

公司风险评估报告由董秘处组织各职能部门、子公司经过风险识别及风险评价，从实际出发，紧密围绕当前市场形势和公司发展的实际需要而最终形成。公司年度风险管理报告内容应包括风险管理基本情况、上一年度风险解决情况总结、本年度风险评估结果及本年度风险解决方案等。

公司各职能部门、子公司应每年向集团公司董秘处提交风险管理报告。该报告应具备全面性、真实性、针对性、及时性，真实反映部门（公司）在该时期的全面风险点及具备实操性的解决方案。董秘处经汇总、分析、整理后，形成公司年度风险管理报告，并提交给公司管理层审阅、董事会审议。



第三章 信息与沟通

1.1 概述

信息与沟通是经营管理所需的信息被识别、获得并以一定形式及时地传递，以便员工履行职责。公司建立和完善信息与沟通机制，形成相应的会议制度、议事制度、报告机制，明确相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息沟通及时、有效。

1.1.1 信息

信息是指来源于公司外部及内部，与经营相关的信息。针对不同的信息来源和信息类型，明确各种信息的收集人员、收集方式、传递程序、报告途径和加工与处理要求，确保经营管理各种信息资源得到及时、准确、完整收集。企业应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。

按信息来源不同，可将公司内部控制重点关注的信息分为内部信息和外部信息。内部信息主要包括：财务信息、经营信息、规章制度信息、综合信息等。外部信息主要包括：国家法律法规，国内外监管机构信息，以及客户、供应商、竞争对手的信息等。

1.1.2 沟通

沟通是指信息在公司内部各层次、各部门之间以及公司与客户、供应商、监管者等外部环境之间的传递。

公司建立上下级纵向及部门之间横向的信息沟通渠道，确保公司目标、风险策略、风险现状、控制管理措施、员工职责、经营状况、市场变化等各种信息在公司内部得到有效的传达。

2.1 关注要点

2.1.1 信息

1、信息的获取和报告：



(1) 公司建立完善获取外部相关信息的机制,以便随时掌握有关市场状况、竞争对手的动态、法规或监管的要求以及经济环境的变化等。

(2) 对公司有重大影响的内部信息应得到确认并定期汇报,对于重要信息应该及时传递给各级管理人员,实现信息对称,满足其工作需要。

2、及时向适当的人员提供充分的信息:

(1) 各级管理人员能够及时得到辅助决策的信息。

(2) 根据不同级别的管理人员汇报详细程度不同的信息。

(3) 对信息进行适当的汇总、归纳和整理,以满足后续查询的需要。

(4) 保证信息的及时获取和传递,以利于有效监控有关事件和内外部活动,并对经济、行业因素和控制问题进行迅速响应。

2.2.2 沟通

1、有效地向员工传达其职责和相关信息:

(1) 通过各种沟通方式(如:正式/非正式的培训、会议、现场指导等)进行有效沟通。

(2) 员工应清楚其工作目标、职责。

(3) 员工应清楚自己的职责与他人的职责如何相互影响。

2、公司内部是否实现充分沟通:

(1) 公司内部实现充分沟通需要重点关注:内部沟通的充分性,信息的完整性和及时性,以及使员工有效履行职责所需信息的充分性。

(2) 公司应当将相关信息在公司内部各管理级次、责任单位、业务环节之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题,应当及时报告并加以解决。

3、沟通渠道应开放有效:



公司应存在有效的沟通反馈机制，对各方面提出的建议、意见和其他情况进行记录并及时告知内部相关人员，以便给予有效处理。必要时，应向上级汇报并采取相应的跟进措施。

3.1 管理措施

3.1.1 信息收集

公司各部门通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、办公网络等多种渠道获取相关战略类信息、董事会决议执行情况、经营分析情况、财务执行情况、重要人事变动等相关内部信息。

公司通过行业协会、市场调查、来信来访、社会中介机构、网络媒体及相关监管部门等渠道，获取相关法律法规信息、政策信息、监管机构信息、客户、供应商及投资者等相关外部信息。

公司各部门根据所负责的工作内容收集整理与本部门职责相关的经营内、外部信息，并对信息进行有效的鉴别与检查，检查信息在内容与时间上有无差错，是否符合逻辑，信息来源、资料份数、指标等是否完整，对已筛选的资料做进一步的审查，以确定其真实性与合理性。

3.1.2 信息传递

公司通过采取年度工作总结会议、部门例会、经营形势分析会、邮件、发文、电话等多种方式对收集到的内、外部信息进行有效传递。

3.1.3 涉密信息管理

公司董事、监事、高级管理人员、各部门、子公司及其他人因工作关系了解到公司涉密信息，在相关信息尚未公开披露之前，应当将内幕信息的知情人控制在最小范围内，对相关信息严格保密，不得泄露公司的内幕信息，不得进行内幕交易、建议他人买卖公司股票及其衍生品种或配合他人操纵公司股票及其衍生品种交易价格。公司应制定保密制度，严格控



制公司有机会接触公司商业秘密的员工履行保密义务。

4.1 重大信息内部报告

公司根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《上市公司信息披露管理办法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《深圳证券交易所中小板上市公司规范运作指引》等法律法规及《公司章程》要求，并结合公司实际，制定了《恒立实业发展集团股份有限公司重大信息内部报告制度》。

当出现、发生或即将发生可能对公司股票及其衍生品种交易价格产生较大影响的情形或事件时，按照《恒立实业发展集团股份有限公司重大信息内部报告制度》的规定，负有报告义务的有关人员、机构和部门，应及时将有关信息向公司董事长和董事会秘书报告。

5.1 信息披露

5.1.1 建立完善的信息披露机制

公司建立信息披露管理制度和重大信息内部报告制度，明确重大信息的范围和内容以及未公开重大信息的传递、审核、披露流程，并明确各相关部门（包括子公司）的重大信息报告责任人。

董事会秘书负责信息披露具体工作，包括披露定期报告和临时报告等，证券事务代表协助董事会秘书工作。公司应当保证董事会秘书能够及时、完整、畅通地获取相关信息。董事会秘书必须保证公开披露信息内容没有虚假、严重误导性陈述或重大遗漏，并就其保证承担连带责任。

5.1.2 定期报告及时披露

公司应当在每个会计年度中不少于四次向公众披露公司的定期报告，并按照规定的内容与格式准则编制并披露。公司披露信息文件涉及财务会计、法律、资产评估等事项的，应当由具有从事证券业务资格的会计师事务所、律师事务所和资产评估机构等专业性中介机构



审查验证，并出具意见。

公司须在每个会计年度结束之日起四个月内编制完成并公开披露年度报告。公司须在每个会计年度前六个月结束之日起两个月内编制完成并公开披露半年度报告。公司须在每个会计年度前三个月、前九个月结束后的一个月內编制完成并公开披露季度报告。第一季度报告的披露时间不得早于上一年度报告的披露时间。

公司业绩、利润分配等事项有关的信息，如财务业绩、盈利预测、利润分配和资本公积金转增股本按要求进行披露相关信息。

5.1.3 及时、准确、完整披露临时信息

临时报告内容包括但不限于下列事项：股东大会决议、董事会决议、监事会决议、应披露的关联交易及其他重大事项等。

公司应在最先发生的以下任一时点，及时履行重大事件的信息披露义务：

- (1) 董事会或者监事会就该重大事件形成决议时；
- (2) 有关各方就该重大事件签署意向书或者协议时；
- (3) 董事、监事或者高级管理人员知悉该重大事件发生并报告时。

5.1.4 内幕信息管理

内幕信息知情人包括但不限于：

- (1) 公司的董事、监事、高级管理人员；
- (2) 持有公司百分之五以上股份的股东及其董事、监事、高级管理人员；
- (3) 公司的实际控制人及其董事、监事、高级管理人员；
- (4) 公司的控股子公司及其董事、监事、高级管理人员；
- (5) 因履行工作职责获取公司有关内幕信息的单位和个人；
- (6) 可能影响公司证券交易价格的重大事件的收购人及其一致行动人或交易对手方及



其关联方，以及其董事、监事、高级管理人员；

（7）为公司重大事件制作、出具证券发行保荐书、审计报告、资产评估报告、法律意见书、财务顾问报告、资信评级报告等文件的各证券服务机构的法定代表人（负责人）和经办人，以及参与重大事件的咨询、制定、论证等各环节的相关单位的法定代表人（负责人）和经办人；

（8）前述规定的自然人配偶、子女和父母；

（9）中国证监会规定的其他知情人员。

董秘处组织签订《董事（监事、高级管理人员）声明及承诺书》，明确保密信息的提供、保密义务及保密期限等。

5.1.5 信息披露程序

（1）联系沟通，征集议案：公司董事、监事、高级管理人员及公司各有关部门、各子公司负责人在了解或相关规定和公司制度规定须以对外报告披露的事项后，应及时知会董事会秘书。

（2）编制报告：董事会秘书对于涉及的拟披露事项，协调公司相关各方积极准备须经董事会或及股东大会审批的拟披露事项议案等，及时组织编写报告初稿。

（3）审核报告：董秘处编制报告初稿后，经内部相互复核并编制《信息披露签呈表》，经证券事务代表、董事会秘书审核，董事长审批。

（4）发布报告：将报告提交证券交易所，经交易所核准后及时在相关介质上披露相关信息。

6.1 投资者、媒体关系管理

董事会秘书为公司投资者关系管理事务的主管负责人，具体负责公司投资者关系管理事务的组织、协调工作。证券事务代表配合董事会秘书进行公司投资者关系管理事务工作。



公司董秘处是投资者关系日常管理工作的职能部门。未经董事会秘书同意，任何人不得进行投资者关系活动。

公司利用信息披露、上市公司互动平台、与来访者交谈、电话咨询、年度报告网上说明会等形式帮助投资者全面、真实、完整、准确的了解和掌握公司的经营状况。



第四章 内部监督

1.1 内部控制自我评价管理

1.1.1 机构设置

公司应根据《内部控制基本规范》、《内部控制评价指引》等要求，建立健全内部控制自我评价机制。

公司董事会下设审计委员会，负责审查公司内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜。审计委员会授权内审专员负责内部控制评价的具体组织实施工作。内审专员根据董事会及审计委员的要求，负责协调和解决内部控制评价过程中出现的日常事项，及时收集有关内控设计、运行的风险监控结果，协调组织实施年度内控评价工作，出具内部控制评价报告，组织、协调缺陷整改工作。

1.1.2 评价工作实施

内部控制评价程序一般包括：制定评价工作方案、组成评价工作组、实施现场测试、认定控制缺陷、汇总评价结果、编报评价报告等环节。

进行评价测试时，应综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法。对控制环境进行评价测试，包括治理结构、机构设置及权责分配、人力资源、企业文化、社会责任等；对风险评估进行评价测试，包括风险识别、风险分析、风险应对等；对信息与沟通进行评价测试，包括信息收集、处理和传递的及时性、信息系统的安全性及有效性，反舞弊机制的健全性；对内部监督进行评价测试，关注监事会、审计委员会、法律事务部在内部控制设计和运行中是否有效发挥作用等；对控制活动进行评价测试，包括不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制、绩效考证控制等。

1.1.3 内部控制缺陷认定



内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。公司对内部控制缺陷的认定，应当以日常监督和专项监督为基础，结合年度内部控制评价，由内审专员进行综合分析后提出认定意见，按照规定的权限和程序进行审核后予以最终认定。

公司在日常监督、专项监督和年度评价工作中，应当充分发挥内部控制评价工作组的作用。内部控制评价工作组应当根据现场测试获取的证据，对内部控制缺陷进行初步认定，并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。

重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致企业严重偏离控制目标。重要缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致企业偏离控制目标。一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

公司缺陷认定应以适当的形式向董事会、监事会或者经理层报告。重大缺陷应当由董事会予以最终认定。

1.1.4 内控控制评价报告

公司应当根据《企业内部控制基本规范》、《应用指引》和《评价指引》要求，设计内部控制评价报告的种类、格式和内容，明确内部控制评价报告编制程序和要求，按照规定的权限报经批准后对外报出。

内部控制评价报告应当分别对内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素进行设计，对内部控制评价过程、内部控制缺陷认定及整改情况、内部控制有效性的结论等相关内容作出披露。

内部控制评价报告应当报经董事会或类似权力机构批准后对外披露或报送相关部门。内部控制审计报告应当与内部控制评价报告同时对外披露或报送，以12月31日作为年度内部控制评价报告的基准日，应于基准日后4个月内报出。



2.1 内部审计管理

2.1.1 机构设置

公司依照国家相关法律法规要求，结合公司自身经营特点，建立健全内部审计机制，明确内部审计职责、工作标准、管理制度等。

公司在董事会下设审计委员会，负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作。审计委员会下设内审专员为内部审计工作日常执行岗位。内审专员在工作中依法独立行使内部审计监督权，不受其他部门或个人的干涉。各分子公司及各部门应配合内审专员依法履行职责，提供必要工作条件，且不得妨碍内审专员的工作。

2.1.2 年度内部审计计划

内审专员根据董事会的要求和管理层的年度工作计划，向审计委员会提交次一年度内部审计工作计划，明确内部审计年度工作目标、具体内部审计项目及其先后顺序、各内部审计项目所分配的审计资源及后续内部审计的必要安排等，经审计委员会审批。

内审专员将内部审计重要的对外投资、购买和出售资产、对外担保、关联交易、募集资金使用等事项作为年度工作计划的重点内容。

2.1.3 内部审计实施

内审专员应当以业务环节为基础开展内部审计工作，内部审计内容应当涵盖公司经营活动中与财务报告和信息披露事务相关的所有业务环节，包括但不限于：销售与收款、采购及付款、存货管理、固定资产管理、资金管理、投资与融资管理、人力资源管理、信息系统管理和信息披露事务管理等。

内审专员根据内部审计工作计划确定的内部审计事项组成内部审计组。内部审计项目实施前，应当充分研究已有内部审计档案资料，充分了解与内部审计事项相关的情况，制定项目内部审计方案。



内部审计组成员应当严格遵守内部审计的职业道德规范，在审计过程中，必须遵守有关廉政纪律的规定。内部审计人员在内部审计中应当保持严谨的职业态度，保守其在执行业务中知悉的商业秘密。内审专员应组织对内部审计人员进行业务培训，保证内部审计人员具有足够的专业胜任能力。

2.1.4 内部审计报告

内审专员根据与被审计单位的沟通情况及其提交的内部审计报告反馈意见单编制内部审计报告，并经有效审核审批。在审查过程中如发现内部控制存在重大缺陷或重大风险，应当及时向审计委员会报告。审计委员会认为公司内部控制存在重大缺陷或重大风险的，董事会应当及时向交易所报告并予以披露。上市公司应当在公告中披露内部控制存在的重大缺陷或重大风险、已经或可能导致的后果，以及已采取或拟采取的措施。

2.1.5 内部审计后续监管

内审专员须跟踪被审计单位是否已及时采取恰当的整改措施，并作出复审结论，内审专员根据报告性质决定是否需要进行后续内部审计。

3.1 内部监察（反舞弊）

3.1.1 反舞弊机制

公司建立健全内部监察（反舞弊）机制，董事会有责任督促管理层建立公司范围的反舞弊文化环境，建立健全包括预防舞弊在内的内部控制体系。董秘处为公司反舞弊常设机构，在公司董事会监督指导下开展工作，具体负责组织及执行公司反舞弊工作中的跨部门的、公司范围内的反舞弊工作。

董秘处负责反舞弊内部环境的建立，分析反舞弊形势，评价现有的反舞弊措施和程序。内审专员负责日常内部审计监察工作的有效开展，并传达内部审计监督情况。

3.1.2 舞弊案件举报、调查及报告



各级员工及与公司有直接或间接发生经济关系的社会各方可通过举报投诉专线、电子邮箱、信函等途径举报公司及其人员实际或疑似舞弊案件的信息,包括对公司及其人员违反职业道德情况的投诉和举报。

董秘处在进行反舞弊调查时,公司所有员工有义务配合调查。对在调查过程中设置障碍、有意阻挠、虚假陈述,试图掩盖真相的行为,由董秘处建议并经董事会同意后,根据公司相关规定,对以上行为人予以相应处理。触犯法律的,移交司法机关依法处理

投诉、举报人员在协助调查过程中受到保护。公司禁止任何非法歧视和打击报复的行为,或对参与调查员工采取敌对措施。对违规泄露举报人员信息或对举报人员采取打击报复的人员,将予以撤职、解除劳动合同。触犯法律的,移交司法机关依法处理。

接受举报舞弊案件投诉或参与舞弊调查的工作人员不得擅自向任何部门和人员提供投诉举报人的信息和举报内容。因工作需要查阅举报投诉相关资料的,应得到董事会的同意,查阅人员必须对查阅的内容、时间、查阅人员的情况在董秘处进行登记。

3.1.3 舞弊的补救措施及处罚

发生舞弊事件后,公司应及时采取补救措施,对受影响业务单位的内部控制要进行评估并改进,及时改善流程、完善制度,以避免舞弊行为的再次发生。

对证实有舞弊行为的员工,公司按相关规定予以扣发奖金、降级、辞退、开除等行政处分,并要求其承担赔偿责任。涉嫌犯罪的,移交司法机关处理。对重大舞弊事件的处理结果要向全体员工通报,使其认识到违规事件的危害性,起到引以为戒的警示作用。



第五章 经营计划

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
OP01	经营计划			
OP01.01		年度经营计划管理		
OP01.01.01			经营计划编制与审批	
OP01.01.02			经营计划下达与执行	
OP01.01.03			经营计划调整	
OP01.01.04			执行情况分析	
OP01.02		内部监督管理		
OP01.02.01			内部控制自我评价	
OP01.02.01.01				内控评价方案制定
OP01.02.01.02				组建评价工作组
OP01.02.01.03				实施自评工作
OP01.02.01.04				缺陷认定标准
OP01.02.01.05				缺陷评价
OP01.02.01.06				自评报告管理
OP01.02.01.07				自评后监督管理
OP01.03.01			内部审计	
OP01.03.01.01				年度内部审计计划制定
OP01.03.01.02				审前调研
OP01.03.01.03				内部审计方案制定
OP01.03.01.04				实施内部审计
OP01.03.01.05				内部审计报告管理
OP01.03.01.06				内部审计档案管理
OP01.04.01			内部监察（反舞弊）	
OP01.04.01.01				反舞弊机制
OP01.04.01.02				反舞弊受理
OP01.04.01.03				反舞弊审查
OP01.04.01.04				监察报告管理



OP01.04.01.05				检查档案管理
OP01.04.01.06				反舞弊后续监管
OP01.04.01.07				反舞弊考核管理

本节主要阐述经营计划相关的控制活动,具体包括年度经营计划管理、内部控制自我评价、内部审计、反舞弊管理流程等的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 1.01	经营计 划编制 与审批	科学合理制定 年度经营计划	战 略 目 标	OP01.0 1.01-01	经营计划与 公司战略规 划不一致,导 致战略目标 难以实现	OP01.0 1.01-0 1-M01	每年末,公司总裁召集召开总裁办公会,根据本年度工作开展实际情况、公司发展战略及内外部环境条件,研讨确定下年度经营目标及关键指标值。	每年	人工	公司各 部门	经营目 标及关 键指标 值	/
OP01.0 1.01	经营计 划编制 与审批	科学合理制定 年度经营计划	战 略 目 标	OP01.0 1.01-01	经营计划与 公司战略规 划不一致,导 致战略目标 难以实现	OP01.0 1.01-0 1-M02	集团公司办公室根据年度经营目标及关键指标值下发年度经营计划编制通知,年度经营计划内容应按统一格式编制,明确工作目标、工作项目、内容、实施路径、负责人、完成时间等。	每年	人工	公司各 部门	《年度 经营计 划编制 通知》	/
OP01.0 1.01	经营计 划编制 与审批	年度经营计划 应经过有效审 批	合 规 目 标	OP01.0 1.01-01	年度经营计 划未经有效 审批,与战略 不符	OP01.0 1.01-0 1-M03	集团公司各部门及子公司根据年度经营目标及关键指标编制各部门及子公司年度经营计划,经部门负责人、主管副总审核后,及时提交集团公司办公室汇总。集团公司办公室汇总编制年度经营计划,并提交总裁办公会审批。	每年	人工	办公室	《年度 经营计 划》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 1.02	经营计 划下达 与执行	经营计划指标 体系得到分解 落实	运 营 目 标	OP01.0 1.02-01	年度生产计 划未得到有效分解	OP01.0 1.02-0 1-M01	集团公司办公室向各子公司、各部门下发经 审批后的年度经营计划。各子公司、各部门 将年度经营计划相关指标予以分解，并签订 《目标责任书》，在集团公司办公室备案。公 司建立责任体系，明确考核程序、方法、指 标及其目标值等内容并严格执行。	每年	人工	公司各 部门	《目 标 责 任 书》	/
OP01.0 1.02	计划下 达与执 行	经营计划要求 有效传递到各 作业单元	运 营 目 标	OP01.0 1.02-01	经营计划传 递不及时，没 有覆盖到所 有应当覆盖 的单位	OP01.0 1.02-0 1-M02	各部门、子公司根据年度经营计划、会议决 议、领导安排事项等，制定本部门的月度工 作计划。各部门负责人、子公司负责人是本 单位工作计划的第一责任人，对本单位工作 计划的编制、跟进、落实等负主要责任。各 职能部门的分管领导应根据公司整体经营发 展的需要，围绕公司领导下达的指令，对所 分管部门的各类工作计划进行审核。	每年	人工	公司各 部门	《目 标 责 任 书》	/
OP01.0 1.03	经营计 划调整	经营计划指标 与内外部环境 要求相适应， 保证考核指标 的可执行性	运 营 目 标	OP01.0 1.03-01	经营计划指 标没有随同 内外部环境 的变化进行 调整	OP01.0 1.03-0 1-M01	因内外部环境或市场条件变化，需要对经营 计划关键指标值进行修订的，由申请部门提 交经营计划调整申请报告，并列明计划调整 的原因、需调整的指标值、指标变化对比差 异等，经申请部门负责人、部门主管副总审 核后，提交总裁办公会审批后，方可进行相 应调整。	按需	人工	公司各 部门	《经 营 计 划 调 整 申 请 报告》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 1.04	执行情况 分析	经营工作评价 体系完整可行	运营目 标	OP01.0 1.04-01	未对生产经 营计划的执 行情况进行 有效分析与 考核	OP01.0 1.04-0 1-M01	每季末，各部门及子公司对经营计划执行情况进行总结分析，出具季度分析报告，经部门主管副总审核后，集团公司办公室汇总编制季度分析报告，提交总裁办公会审议后，集团公司办公室整理会议纪要，并将季度分析报告及会议纪要下发至各部门及子公司。	每季	人工	公司各 部门	《经营 情况分 析报 告》	/
OP01.0 1.04	执行情况 分析	经营工作评价 体系完整可行	运营目 标	OP01.0 1.04-02	未对生产经 营计划的执 行情况进行 有效分析与 考核	OP01.0 1.04-0 2-M01	每年末，集团公司办公室下发年度经营计划总结评估通知，年度经营计划执行总结内容应按统一格式提报，明确评估内容、完成情况等。各部门及子公司编制完成年度经营计划总结报告，提交部门主管副总审批后，交集团公司办公室汇总编制年度经营计划评估报告，交由总裁办公会审议。	每年	人工	集团公 司办 公 室	《经营 情况分 析报 告》	/
OP01.0 1.04	执行情况 分析	考核指标设计 科学合理，确 保考核结果能 有效反映工作 成效	运营目 标	OP01.0 1.04-03	未对生产经 营计划的执 行情况进行 有效分析与 考核，可能导 致生产经营 计划形同虚 设，无法实现	OP01.0 1.04-0 3-M01	各部门及子公司在签订目标责任书时，应明确主要经营指标与工资绩效挂钩比例，对辅助指标应明确加扣分标准，由人力资源部负责对经营计划完成情况进行考核。	每年	人工	公司各 部门	《目标 责任 书》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					经营目标							
OP01.0 2.01.01	内控评 价方案 制定	合理制定内控 自评工作方案 并经过有效审批	运 营 目 标	OP01.0 2.01.01 -01	未制定合理 的内控自评 工作方案或 未经有效审 批,影响自评 工作开展	OP01.0 2.01.01 -01-M 01	每年,内审专员拟定内部控制评价工作方案, 明确评价范围、工作任务、人员组织、进度 安排和费用预算等相关内容,经法律事务部 负责人、主管副总审核后,报审计委员会审 批。	每年	人工	内 审 专 员	《内部 控制评 价工作 方案》	/
OP01.0 2.01.02	组建评 价工作 组	明确内控自评 工作组,保障 自评工作有效 开展	合 规 目 标	OP01.0 2.01.02 -01	内控自评工 作组组成不 到位导致测 试不能顺利 有效进行	OP01.0 2.01.02 -01-M 01	内审专员牵头组建内控评价工作组,内审专 员工作组组长,组内成员由各部门负责人及 各部门推选的业务骨干人员组成,内审专员 汇编评价工作组成员名单,提交主管副总审 核确认。	每年	人工	内 审 专 员	《评价 工作组 成员名 单》	/
OP01.0 2.01.02	组建评 价工作 组	保障自评工作 执行回避机制	合 规 目 标	OP01.0 2.01.02 -02	自评工作未 执行回避机 制,导致自评 工作流于形 式	OP01.0 2.01.02 -02-M 01	评价工作组成员对本部门的内部控制评价工 作实行回避机制。公司也可以委托中介机构 实施内部控制评价工作,但为公司提供内部 控制审计服务的会计师事务所,不得同时为 同一公司提供内部控制评价服务。	每年	人工	评 价 工 作组	/	/
OP01.0 2.01.03	实施自 评工作	充分了解被评 价单位,为内 控自我评价工 作的开展提供	合 规 目 标	OP01.0 2.01.03 -01	对拟评价单 位未做深入 了解分析,可 能导致评价	OP01.0 2.01.03 -01-M 01	开展现场工作前,自评工作组应当与纳入评 价范围内的拟被评价单位充分沟通,主要了 解其组织机构设置、职责分工、评价期间内 经营计划及预算完成情况、内部控制工作概	每年	人工	评 价 工 作组	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		保障			范围未能有效涵盖重要业务单元		况、最近一年内部监察发现问题及整改情况。					
OP01.0 2.01.03	实施自评工作	明确检查评价范围和重点，符合重要性原则	运营目标	OP01.0 2.01.03 -02	未明确检查重点、样本抽样规则及有效分工，无法有效开展自评工作	OP01.0 2.01.03 -02-M 01	在了解拟被评价单位基本情况后，由自评工作组确定评价范围、检查重点和抽样数量，并结合评价人员的专业背景进行合理分工，并指定各测试小组组长。	每年	人工	评价工作组	/	/
OP01.0 2.01.03	实施自评工作	综合采取各项测试方法，确保自评工作高效高质	运营目标	OP01.0 2.01.03 -03	为科学合理选用工作方法，影响自评工作效率效果	OP01.0 2.01.03 -03-M 01	自评工作组应当对被评价单位进行现场测试，测试中应综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法。	每年	人工	评价工作组	内控自评工作底稿	/
OP01.0 2.01.03	实施自评工作	保障自评工作测试范围全面、科学、合理	运营目标	OP01.0 2.01.03 -04	测试范围不全面、合理，不符合公司实际	OP01.0 2.01.03 -04-M 01	评价工作组应对被评价单位控制环境、风险评估、信息与沟通、内部监督、控制活动等进行评价测试。	每年	人工	评价工作组	内控自评工作底稿	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 2.01.03	实施自 评工作	保障自评工 所需文件资料 及时、准确、 完整传递	运 营 目 标	OP01.0 2.01.03 -05	未及时、准 确、完整传递 各项工作文 件资料,影响 自评工作效 率效果	OP01.0 2.01.03 -05-M 01	各单位应当按照评价工作组要求,积极配 合并及时、完整、准确的提供所需的管理制 度、操作规程、报表、会计账簿、签呈审批 表单、书面报告等各项文件资料。	每年	人工	各部门	内 控 自 评 工 作 底 稿	/
OP01.0 2.01.03	实施自 评工作	保障测试工 作准确性	运 营 目 标	OP01.0 2.01.03 -06	未有效复核 影响报告结 论准确性	OP01.0 2.01.03 -06-M 01	工作组应充分收集被评价单位内部控制设计 和运行是否有效的证据,按照评价的具体内 容,如实填写评价工作底稿,记录测试结果。 工作组应当建立评价质量交叉复核机制,评 价测试相关底稿和报告均须组内成员交叉复 核、测试小组组长、内审专员逐级予以复核。	每年	人工	评 价 工 作 组	内 控 自 评 工 作 底 稿	/
OP01.0 2.01.04	缺陷认 定标准	根据内部控制 评价标准对内 部控制缺陷进 行合理划分及 适当审核,确 保内部控制评 价规范	合 规 目 标	OP01.0 2.01.04 -01	未对控制缺 陷进行有效 认定,不符合 内控规范要 求	OP01.0 2.01.04 -01-M 01	内审专员联合其他相关部门,根据内控指引 要求,结合公司实际情况、行业特征、风险 偏好等因素,编制内部控制缺陷认定标准, 具体应区分为财报与非财报、定量与定性标 准,并按照缺陷重要性分为重大缺陷、重要 缺陷、一般缺陷。	每年	人工	内 审 专 员	《缺陷 认定标 准》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 2.01.04	缺陷认定标准	保障缺陷认定标准经有效审批	合 规 目 标	OP01.0 2.01.04 -02	缺陷认定标准未经有效审批	OP01.0 2.01.04 -02-M 01	内部控制缺陷认定标准经主管领导审核后，应提交董事会审议，并最终确定公司的缺陷标准。	每年	人工	内 审 专 员	《缺陷认定标准》	/
OP01.0 2.01.05	缺陷评价	保障缺陷评价结果准确性	合 规 目 标	OP01.0 2.01.05 -01	缺陷评价结果未依据充分事实造成偏差	OP01.0 2.01.05 -01-M 01	评价工作组成员根据现场测试了解情况及所获取的证据文件，针对所发现的问题，在与相关当事人沟通确认无误后，编制内部控制缺陷（例外）汇总表，并对缺陷事项进行初步认定，并逐级复核。	每年	人工	评 价 工 作 组	《内部控制缺陷（例外）汇总表》	/
OP01.0 2.01.05	缺陷评价	根据内控评价标准对内部控制缺陷进行合理划分及适当审核，确保内控评价规范	合 规 目 标	OP01.0 2.01.05 -02	未对内部控制缺陷认定进行有效审核，不符合内控评价规范要求	OP01.0 2.01.05 -02-M 01	内审专员根据评价工作组成员提交的工作底稿、测试记录等汇总编制内部控制缺陷（例外）认定汇总表，结合日常监督和专项监督发现的内部控制缺陷及其持续改进情况，对内部控制缺陷及其成因、表现形式和影响程度进行综合分析和全面复核，提出认定意见。	每年	人工	内 审 专 员	《内部控制缺陷（例外）汇总表》	/
OP01.0 2.01.05	缺陷评价	根据内控评价标准对内部控制缺陷进行合理划分及适当审核，确保内控评价规范	合 规 目 标	OP01.0 2.01.05 -03	未对内部控制缺陷认定进行有效审核，不符合内控评价规范要求	OP01.0 2.01.05 -03-M 01	内控控制缺陷（例外）认定汇总表，应经审计委员会审核后，提交公司总裁办公会审议，并以适当形式向董事会报告，对重大缺陷必须由董事会予以最终认定。	每年	人工	内 审 专 员	《内部控制缺陷（例外）汇总表》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 2.01.06	内控报告管理	及时编制内部控制自评报告, 确保符合相关法律法规	报告目标	OP01.0 2.01.06 -01	未按照要求编制自评报告, 不符合内控评价规范要求	OP01.0 2.01.06 -01-M 01	内审专员根据年度内部控制评价结果, 结合内部控制评价工作底稿和内部控制缺陷汇总表和整改情况等资料, 按照《企业内部控制评价指引》要求, 编制内部控制评价报告。	每年	人工	内审专员	《内部控制评价报告》	/
OP01.0 2.01.06	内控报告管理	保障内控自评报告编制合法合规	报告目标	OP01.0 2.01.06 -02	未按照评价规范要求编制内控自评报告	OP01.0 2.01.06 -02-M 01	内部控制评价报告应当分别对内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素进行设计, 对内部控制评价过程、内部控制缺陷认定及整改情况、内部控制有效性的结论等相关内容作出披露。	每年	人工	内审专员	《内部控制评价报告》	/
OP01.0 2.01.06	内控报告管理	保障自评报告的有效性	报告目标	OP01.0 2.01.06 -03	未跟进检查结果, 影响报告结论的准确性	OP01.0 2.01.06 -03-M 01	应关注自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间是否发生影响内部控制有效性的因素, 并根据其性质和影响程度对评价结论进行相应调整, 跟进检查情况, 适当调整内控手册。	每年	人工	内审专员	《内部控制评价报告》	/
OP01.0 2.01.06	内控报告管理	内部控制自我评价报告经适当审批, 确保报告准确有效	报告目标	OP01.0 2.01.06 -04	未按照相关规定审批及披露自评报告	OP01.0 2.01.06 -04-M 01	内部控制评价报告经公司领导审阅并报送审计委员会审议后, 以总裁名义将内部控制评价报告提交公司董事会审批, 董事会应当以决议形式审批。	每年	人工	内审专员	《内部控制评价报告》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 2.01.06	内控报告管理	内部控制自我评价报告经适当审批，确保报告准确有效	报告目标	OP01.0 2.01.06 -05	未按照相关规定审批及披露自评报告	OP01.0 2.01.06 -05-M 01	针对董事会审议通过的内部控制评价报告以及公司的内部控制评价过程，独立董事和监事会均须独立发表意见。	每年	人工	内审专员	《内部控制评价报告》	/
OP01.0 2.01.06	内控报告管理	及时规范出具内部控控自评报告，确保符合相关法律法规	报告目标	OP01.0 2.01.06 -06	未按照规定时间及要求披露或报送报告，违反相关法律法规	OP01.0 2.01.06 -06-M 01	每年，公司应聘请具有证券、期货从业资格的会计师事务所进行内部控制审计，并出具内部控制审计报告，与内部控制自我评价报告同时在基准日（12月31日）后4个月内对外披露或报送。	每年	人工	内审专员	《内部控制审计报告》	/
OP01.0 2.01.07	自评后监督管理	及时对内部控制缺陷进行合理整改，确保内控测试达到效果	运营目标	OP01.0 2.01.07 -01	内控测试发现的问题没有得到有效整改导致测试目的失效	OP01.0 2.01.07 -01-M 01	公司应建立内部控制缺陷整改机制和落实整改后续追踪回访措施，确保内部控制中的主要问题和重大风险得到及时解决和有效控制，对内部控制缺陷已经造成损失或负面影响的，公司要认真分析原因，总结教训，追究有关部门或相关人员的责任。	每年	人工	内审专员	/	/
OP01.0 2.01.07	自评后监督管理	规范管理内控文档	运营目标	OP01.0 2.01.07 -02	未对内控自评文件资料进行妥善保管，造成信息泄密或资料损毁遗失	OP01.0 2.01.07 -02-M 01	自评工作组汇总所有自评测试工作底稿、文件资料、证明材料等交内审专员，由内审专员整理归档，并移交至人力资源部纳入档案管理范围。	每年	人工	内审专员	内部控制工作底稿	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 3.01.01	年度内 部审计 计划制 定	适当审核年度 内 部 审 计 计 划，确保审计 计划有效性	战 略 目 标	OP01.0 3.01.01 -01	年度内部审 计计划未经 有效审核及 审批	OP01.0 3.01.01 -01-M 01	内审专员根据董事会的要求和管理层的年度 工作计划，编制次一年度内部审计工作计划， 经主管副总、董事长审核后，审计委员会依 据《审计委员会议事规则》的要求审议批准。	每年	人工	内 审 专 员	《年度 工作计 划》	/
OP01.0 3.01.01	年度内 部审计 计划制 定	合理编制年度 内 部 审 计 计 划，有效开展 内部审计工作	战 略 目 标	OP01.0 3.01.01 -02	内部审计计 划不科学合 理，内部审计 项目无法凸 显重点	OP01.0 3.01.01 -02-M 01	年度内部审计计划具体内容，包括但不限于 内部审计年度工作目标、需要执行的具体内 部审计项目及其先后顺序、各内部审计项目 所分配的审计资源、后续内部审计的必要安 排等。	每年	人工	内 审 专 员	《年度 工作计 划》	/
OP01.0 3.01.02	审前调 研	下达内部审计 通知以便内部 审计工作开展	运 营 目 标	OP01.0 3.01.02 -01	未能有效开 展内部审计 工作	OP01.0 3.01.02 -01-M 01	根据内部审计计划安排，内审专员实施内部 审计工作。在实施内部审计前 3 天向被审计 单位下达内部审计通知书（特殊审计业务可 在实施审计时送达）。	按需	人工	内 审 专 员	/	/
OP01.0 3.01.02	审前调 研	保障内部审计 前期工作有效 开展，理顺审 计重点及思路	运 营 目 标	OP01.0 3.01.02 -02	未有效开展 内部审计前 期调研工作， 影响审计工 作开展效率 效果	OP01.0 3.01.02 -02-M 01	内审人员可在实施现场审计前，收集被审计 单位的相关信息，包括但不限于财务资料、 管理制度、重要合同及协议、上次内部审计 的结论与建议、后续内部审计的执行情况等。	按需	人工	内 审 专 员	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 3.01.02	审前调 研	保障内部审计 人员具有执业 素养及专业能 力	运 营 目 标	OP01.0 3.01.02 -03	内 部 审 计 人 员 缺 乏 执 行 素 养 及 胜 任 能 力	OP01.0 3.01.02 -03-M 01	内审人员应当严格遵守内部审计的职业道德 规范，在内部审计过程中，必须遵守有关廉 政纪律，保持严谨的职业态度，保守其在执 行业务中知悉的商业秘密。	按需	人工	内 审 专 员	/	/
OP01.0 3.01.03	内部审 计方案 制定	有效制定内部 审计方案并经 适当审批	运 营 目 标	OP01.0 3.01.03 -01	未 及 时 制 定 内 部 审 计 方 案 或 方 案 未 经 有 效 审 批	OP01.0 3.01.03 -01-M 01	内审人员根据审前调研所了解的情况，编制 项目审计方案，明确审计目标、审计重点范 围、重要性和审计风险评估、审计时间安排 及人员配置等，经法律事务部负责人审批。	按需	人工	内 审 专 员	/	/
OP01.0 3.01.04	实施内 部审计	规范内部审计 执行过程，保 障审计工作经 有效内部复核	运 营 目 标	OP01.0 3.01.04 -01	内 部 审 计 执 行 过 程 不 完 善，未能充分 发挥 审 计 作 用	OP01.0 3.01.04 -01-M 01	内审人员应按经过审批的内部审计方案执行 审计工作，内部审计底稿可由经验丰富、专 业能力强的审计人员复核经验欠佳、专业能 力相对较弱的内部审计人员底稿。应遵守时 间安排，发现异常缩短或延长时间的，应提 报内审专员同意。	按需	人工	内 审 专 员	《内部 审计工 作底 稿》	/
OP01.0 3.01.04	实施内 部审计	规范内部审计 执行过程，保 障审计工作经 有效内部复核	运 营 目 标	OP01.0 3.01.04 -02	审 计 执 行 过 程 不 完 善，未 能 充 分 发 挥 审 计 作 用	OP01.0 3.01.04 -02-M 01	项目审计负责人应根据现场调研取证、审计 工作底稿等，编制审计报告初稿，列明被审 计单位的基本情况、主要审计结果、审计查 出的问题、其他需要说明的问题、审计评价、 审计意见和建议等，并提交部门负责人审核。	按需	人工	内 审 专 员	《内部 审计工 作底 稿》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 3.01.04	实施内部审计	与被审计单位做好内部审计结果沟通与交流	运营目标	OP01.0 3.01.04 -03	未与被审计单位进行有效沟通,导致内部审计意见存在理解偏差	OP01.0 3.01.04 -03-M 01	项目审计负责人应针对内部审计情况,出具内部审计报告征求意见稿,要求被审计单位对内部审计报告签署意见,并确认相关审计问题。被审计单位接到内部审计报告征求意见稿后,应与审计项目组成员进行沟通,并编制内部审计报告反馈意见单,对内部审计报告中存在异议的问题进行说明。	按需	人工	内审专员	《内部审计工作底稿》	/
OP01.0 3.01.05	内部审计报告管理	适当根据被审计单位反馈意见进行修改,确保内部审计报告的准确性	报告目标	OP01.0 3.01.05 -01	内部审计报告审核程序不规范可能导致内部审计报告、意见及决定不当	OP01.0 3.01.05 -01-M 01	项目审计负责人根据与被审计单位的沟通情况及其提交的内部审计报告反馈意见单对内部审计报告初稿进行修改,并落实最终内部审计报告,经内审专员审核后,提交公司相关领导审阅。	按需	人工	内审专员	《内部审计报告》	/
OP01.0 3.01.05	内部审计报告管理	对内部审计发现整改情况进行及时有效追踪	报告目标	OP01.0 3.01.05 -02	内部审计问题未得到有效整改,导致内部审计目的无法实现	OP01.0 3.01.05 -02-M 01	内部审计出的问题当事人必须根据内部审计报告要求在规定时间内完成内部审计问题整改。视情节严重,公司对其进行相应的处罚。内部审计人员必须跟踪被审计单位是否已及时采取恰当的整改措施,并作出复审结论。内部审计项目组根据报告性质决定是否需要后续内部审计。	按需	人工	内审专员	《内部审计报告》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 3.01.06	内部审计档案管理	保障内部审计档案经妥善保管	合规目标	OP01.0 3.01.06 -01	未对内部审计资料进行妥善保管	OP01.0 3.01.06 -01-M 01	内部审计项目结束后，审计人员应对内部审计底稿及其他相关文件资料进行归档整理，妥善保管内部审计资料，未经领导同意，不得擅自查阅或出借内部审计资料。	按需	人工	内审专员	内部审计资料	/
OP01.0 4.01.01	反舞弊机制	建立健全公司反舞弊机制	合规目标	OP01.0 4.01.01 -01	未有效建立健全反舞弊机制	OP01.0 4.01.01 -01-M 01	公司建立健全内部监察（反舞弊）机制，董事会有责任督促管理层建立公司范围的反舞弊文化环境，内部控制体系。董秘处为公司反舞弊常设机构，在董事会监督指导下开展工作，负责组织及执行公司反舞弊工作中的跨部门的、公司范围内的反舞弊工作。	按需	人工	董秘处	/	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.01	反舞弊机制	建立健全公司反舞弊机制	合规目标	OP01.0 4.01.01 -02	为有效建立健全反舞弊机制	OP01.0 4.01.01 -02-M 01	董秘处负责反舞弊内部环境的建立，分析反舞弊形势，评价现有的反舞弊措施和程序。内审专员负责日常内部审计监察工作的有效开展，并传达内部审计监督情况。	按需	人工	董秘处 内审专员	/	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.02	反舞弊受理	建立相关举报机制，保障各级员工反舞弊能及时有效受理	合规目标	OP01.0 4.01.02 -01	举报机制不健全，未能有效受理反舞弊情形	OP01.0 4.01.02 -01-M 01	各级员工及其他社会各方可通过电话举报、电子邮箱、信函等途径举报公司及其人员实际或疑似舞弊案件的信息。公司对实名投诉和举报应予以受理，对于匿名投诉和举报如能提供确切的证据材料或者线索的可以受理。	按需	人工	公司各部门	/	反舞弊和举报制度



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 4.01.02	反舞弊受理	建立相关举报机制,保障各级员工反舞弊能及时有效受理	合规目标	OP01.0 4.01.02 -02	举报机制不健全,未能有效受理反舞弊情形	OP01.0 4.01.02 -02-M01	对涉及到一般员工及中层管理人员(包括子公司管理层)的实名举报,董秘处在接到举报两个工作日内报总裁决定是否受理;对匿名举报,董秘处会同内审专员等共同进行评估,如有确切的证据材料或者线索的应报总裁决定是否受理。	按需	人工	董秘处	/	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.02	反舞弊受理	建立相关举报机制,保障各级员工反舞弊能及时有效受理	合规目标	OP01.0 4.01.02 -03	举报机制不健全,未能有效受理反舞弊情形	OP01.0 4.01.02 -03-M01	对举报涉及到公司高层管理人员,董秘处在接到举报两个工作日内报董事会和监事会,由董事会决定进一步调查事项。	按需	人工	董秘处	反舞弊调查资料	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.03	反舞弊审查	保障反舞弊审查工作有效开展	合规目标	OP01.0 4.01.03 -01	反舞弊审查程序不严谨	OP01.0 4.01.03 -01-M01	公司董秘处、内审专员等人员组成联合调查小组,开展反舞弊调查,视需要可聘请外部专家或专业机构参与调查。	按需	人工	董秘处 内审专员	反舞弊调查资料	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.03	反舞弊审查	保障反舞弊审查工作有效开展	合规目标	OP01.0 4.01.03 -01	反舞弊审查程序不严谨	OP01.0 4.01.03 -M02	调查人员应依法监察,遵循保密性原则,尊重个人隐私,不得向无关人员泄露监察工作内容。不得滥用职权,慎重使用所获取的资料,监察中索取证据必须充分、真实、可靠。	按需	人工	董秘处 内审专员	反舞弊调查资料	反舞弊和举报制度



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 4.01.03	反舞弊 审查	员工配合反舞弊审查,保障审查工作有效开展	运营目 标	OP01.0 4.01.03 -02	在反舞弊审查过程中设置障碍、误导审查	OP01.0 4.01.03 -02-M 01	公司所有员工有义务配合调查,对在调查过程中设置障碍、有意阻挠、虚假陈述,试图掩盖真相的行为,由董秘处建议并经董事会审批后,对相关行为人予以相应处理,触犯法律的,移交司法机关依法处理。	按需	人工	董秘处	反舞弊调查资料	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.03	反舞弊 审查	加强举报人保护机制,确保反舞弊工作的有效实施	合规目 标	OP01.0 4.01.03 -03	未对举报人进行有效保护,不利于后续反舞弊机制的建立	OP01.0 4.01.03 -03-M 01	投诉、举报人员在协助调查过程中应受到保护,公司禁止任何非法歧视和打击报复的行为,或对参与调查员工采取敌对措施。对违规泄露举报人员信息或对举报人员采取打击报复的人员,将予以撤职、解除劳动合同,触犯法律的,移交司法机关依法处理。	按需	人工	董秘处	反舞弊调查资料	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.04	监察报 告管理	严格检查程序,编制监察报告	报告目 标	OP01.0 4.01.04 -01	未严格仔细审查反舞弊项目,未准确编制检查报告	OP01.0 4.01.04 -01-M 01	调查小组人员应根据举报情形,分析举报线索,独立公正的进行调查,并出具调查报告。内部调查人员必须拥有足够、恰当的监察证据以解释报告中得监察结果。	按需	人工	董秘处	《调查报告》	反舞弊和举报制度
OP01.0 4.01.04	监察报 告管理	保障监察报告经有效审核	报告目 标	OP01.0 4.01.04 -02	监察报告未经有效审核	OP01.0 4.01.04 -02-M 01	调查报告编制完成后,应与相关当事人及领导进行沟通确认,若对报告有异议,应当根据实际情况做进一步调查分析后,向公司管理层和董事会报告,并将舞弊案件调查结果及时向举报人反馈。	按需	人工	董秘处	《调查报告》	反舞弊和举报制度



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 4.01.05	监察档案 管理	监察档案得到 妥善保管	合 规 目 标	OP01.0 4.01.05 -01	未对监察档 案进行妥善 保管,造成信 息泄密	OP01.0 4.01.05 -01-M 01	监察资料文件应统一由董秘处进行妥善保管,因工作需要查阅举报投诉相关资料的,应经董事长同意后,方可查阅相关资料。	按需	人工	董秘处	《监 察 报告》	反 舞 弊 和 举 报 制度
OP01.0 4.01.06	反舞弊后 续监管	保障监察情况 有效开展后续 监管	资 产 安 全	OP01.0 4.01.06 -01	未对监察情 况进行后续 跟踪管理,导 致舞弊情形 无法有效更 正	OP01.0 4.01.06 -01-M 01	发生舞弊事件后,公司应及时采取补救措施,对受影响业务单位的内部控制要进行评估并改进,及时改善流程、完善制度,以避免舞弊行为的再次发生。	按需	人工	董秘处	/	反 舞 弊 和 举 报 制度
OP01.0 4.01.06	反舞弊后 续监管	保障监察情况 有效开展后续 监管	资 产 安 全	OP01.0 4.01.06 -01	未对监察情 况进行后续 跟踪管理,导 致舞弊情形 无法有效更 正	OP01.0 4.01.06 -01-M 02	内审专员应跟踪相关单位对监察决定或建议的落实情况,包括需各单位业务部门挽回损失的落实情况,并向公司总裁及董事长汇报跟踪结果。内审专员应根据后续监察的执行过程和结果,评价被监察单位管理层采取的纠正措施是否及时、合理、有效,并出具后续监察报告。	按需	人工	内 审 专 员	/	反 舞 弊 和 举 报 制度
OP01.0 4.01.07	反舞弊考 核管理	鼓励员工维护 公司利益	运 营 目 标	OP01.0 4.01.07 -01	未对反舞弊 举报建立奖 励机制	OP01.0 4.01.07 -01-M 01	对投诉举报工作中有重大贡献的员工或第三人予以表扬或奖励,奖励根据举报人的个人意愿采用公开奖励或不公开奖励的方式。	按需	人工	公 司 各 部门	/	反 舞 弊 和 举 报 制度



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部 门	控制证 据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP01.0 4.01.07	反舞弊 考核管 理	对舞弊情况按照 规定进行相应处 罚，杜绝舞弊情 形发生	运 营 目 标	OP01.0 4.01.07 -02	未对舞弊情形 进行处罚，不利 于反舞弊机制的 建立	OP01.0 4.01.07 -02-M 01	对证实有舞弊行为的员工，公司按相关规定予以扣发奖金、降级、辞退、开除等行政处分，并要求其承担赔偿责任。涉嫌犯罪的，移交司法机关处理。对重大舞弊事件的处理结果要向全体员工通报，使其认识到违规事件的危害性，起到引以为戒的警示作用。	按需	人工	公 司 各 部 门	/	反 舞 弊 和 举 报 制度



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		x	x		x	x		
B			x	x				
C				x	x	x		
D					x	x		
E						x		
F								
G								x
H								

A:年度经营计划编制与调整

B:年度经营计划编制与调整审批

C:年度经营计划汇总

D:定期经营情况分析编制

E:定期经营情况分析汇总

F:定期经营情况分析审批

G:内控自评方案/内控审计计划编制

H:内控自评方案/内控审计计划审批



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管 副总	财务总监	总经 理	董事 会	股东 大会	主管副总	财务总 监	总裁	总裁办 公会	董事 长	专业委 员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
经营计划 编制与审 批		1、编制	2、审核	4、集团公 司办公室 汇总									3、审核			5、审批				
经营计划 调整		1、编制	2、审核										3、审核			4、审批				
内控评价 方案制定		1、内审专员编 制											2、审核					3、审计 委员会 审批		
缺陷认定 标准		1、内审专员草 拟											2、审核						3、审批	
缺陷评价	一般及重要 缺陷	1、内审专员编 制														2、审批		3、审计 委员会 审核		
	重大缺陷	1、内审专员编 制														2、审核		3、审计 委员会 审核	4、审批	
内控报告 审核		1、内审专员编 制											2、审核	3、审批		4、审批	5、审 批	6、审计 委员会 审核	7、审批	



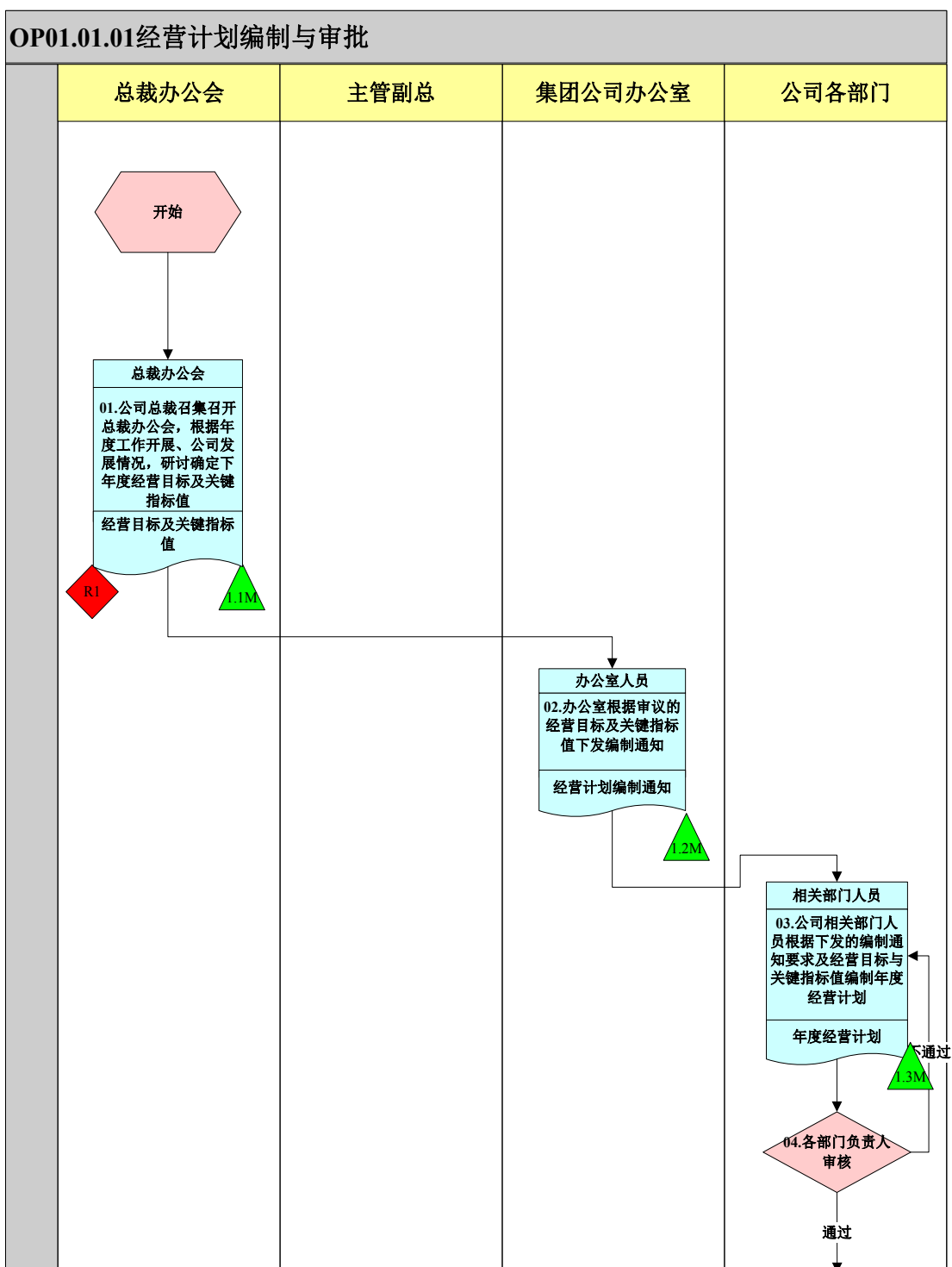
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管 副总	财务总监	总经 理	董事 会	股东 大会	主管副总	财务总 监	总裁	总裁办 公会	董事 长	专业委 员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
年度内部 审计计划 制定		1、内审专员编 制											2、审核		2、审 核		3、审 核	4、审计 委员会 审批		



第五节 流程图



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：经营计划编制与审批
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：公司各部门	最后更新时间：2014年11月28日



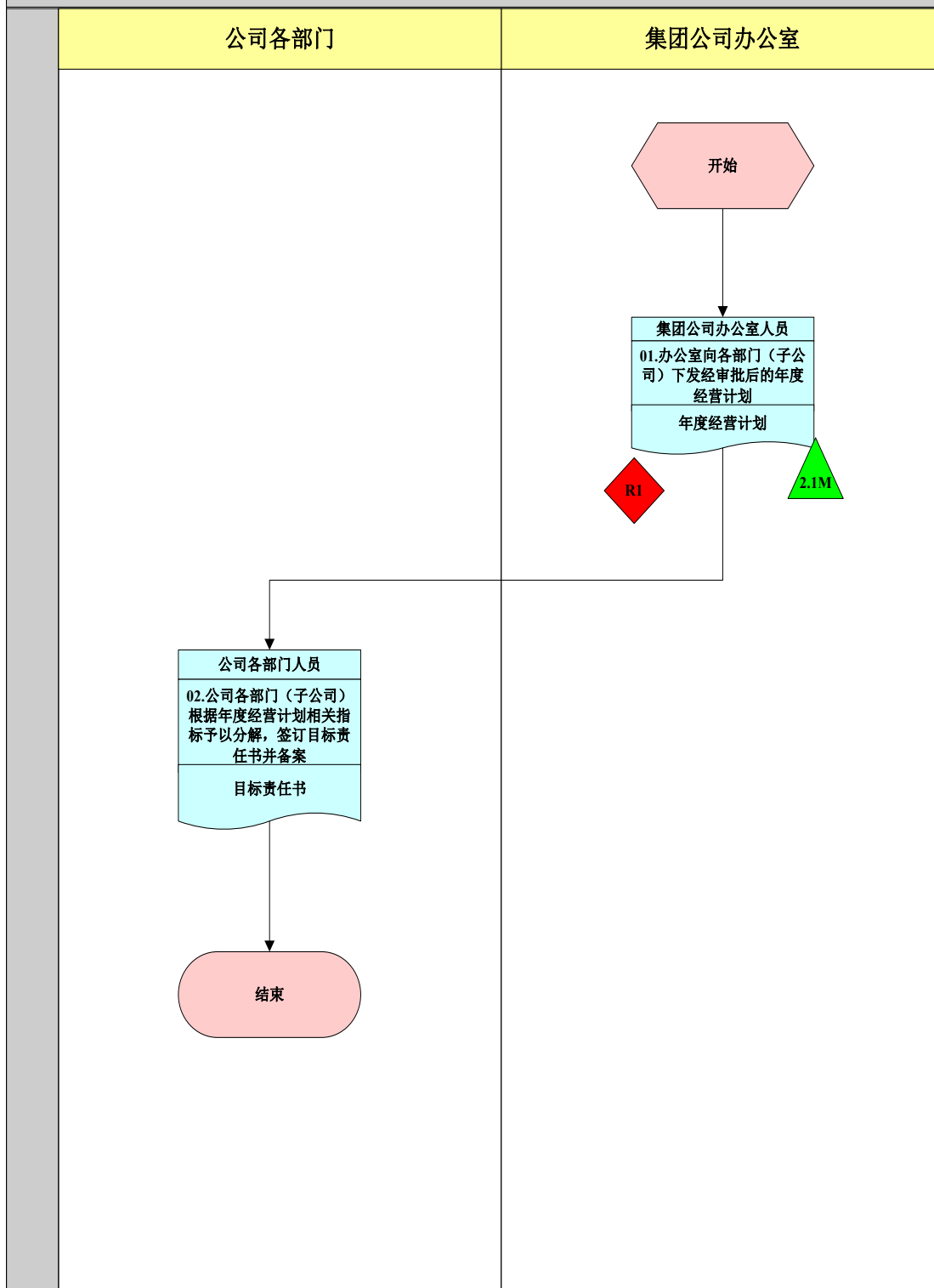


总裁办公会	主管副总	集团公司办公室	公司各部门
	通过 05.各部门主管副总审核 通过	集团公司办公室人员 06.办公室人员汇总各部门经营计划 年度经营计划	不通过
07.总裁办公会审批 通过 结束			



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：经营计划下达与执行
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：公司各部门	最后更新时间：2014年11月29日

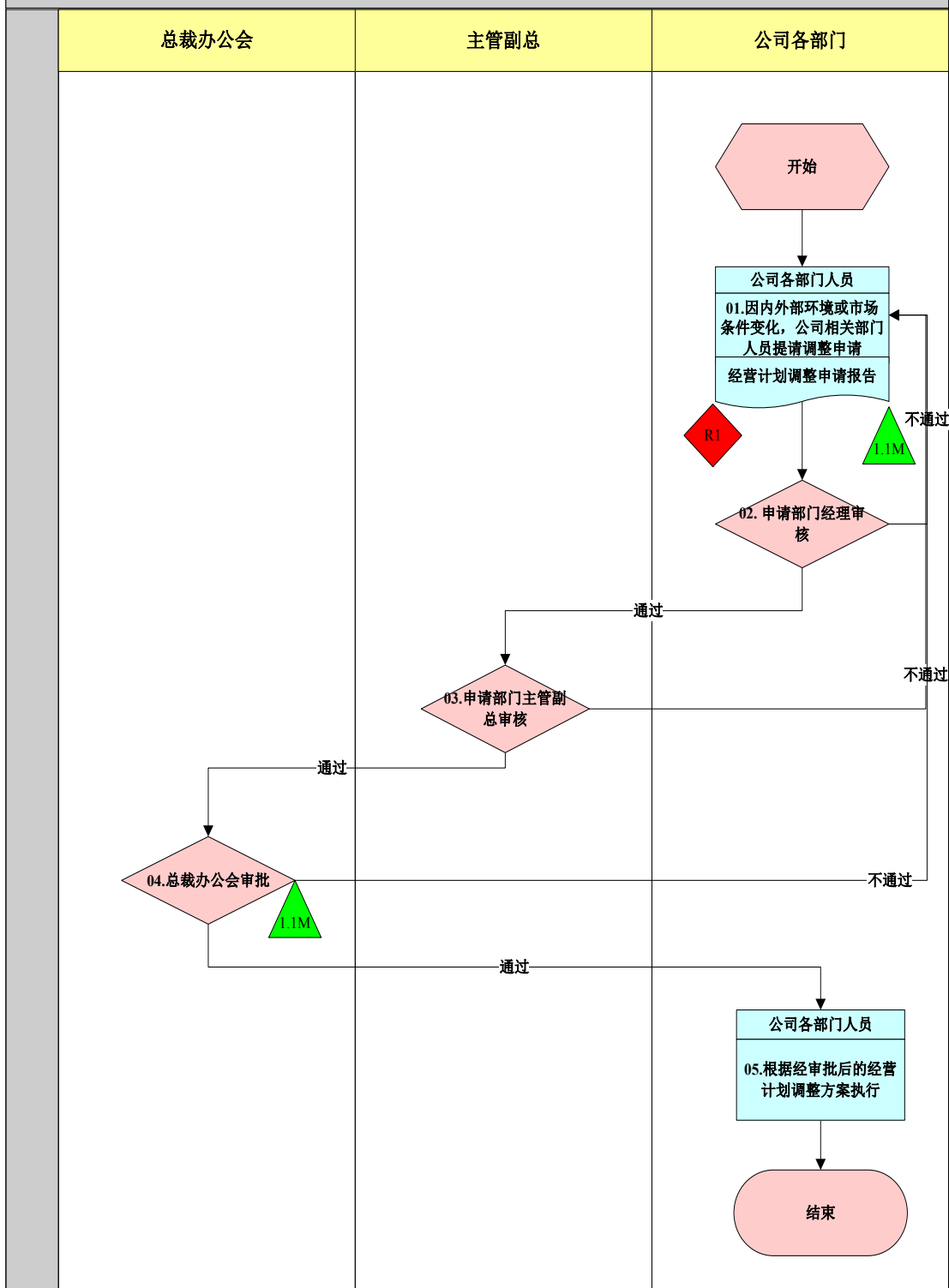
OP01.01.02经营计划下达与执行





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：经营计划调整
编制人：陈洪	业务主管部门：公司各部门
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月28日

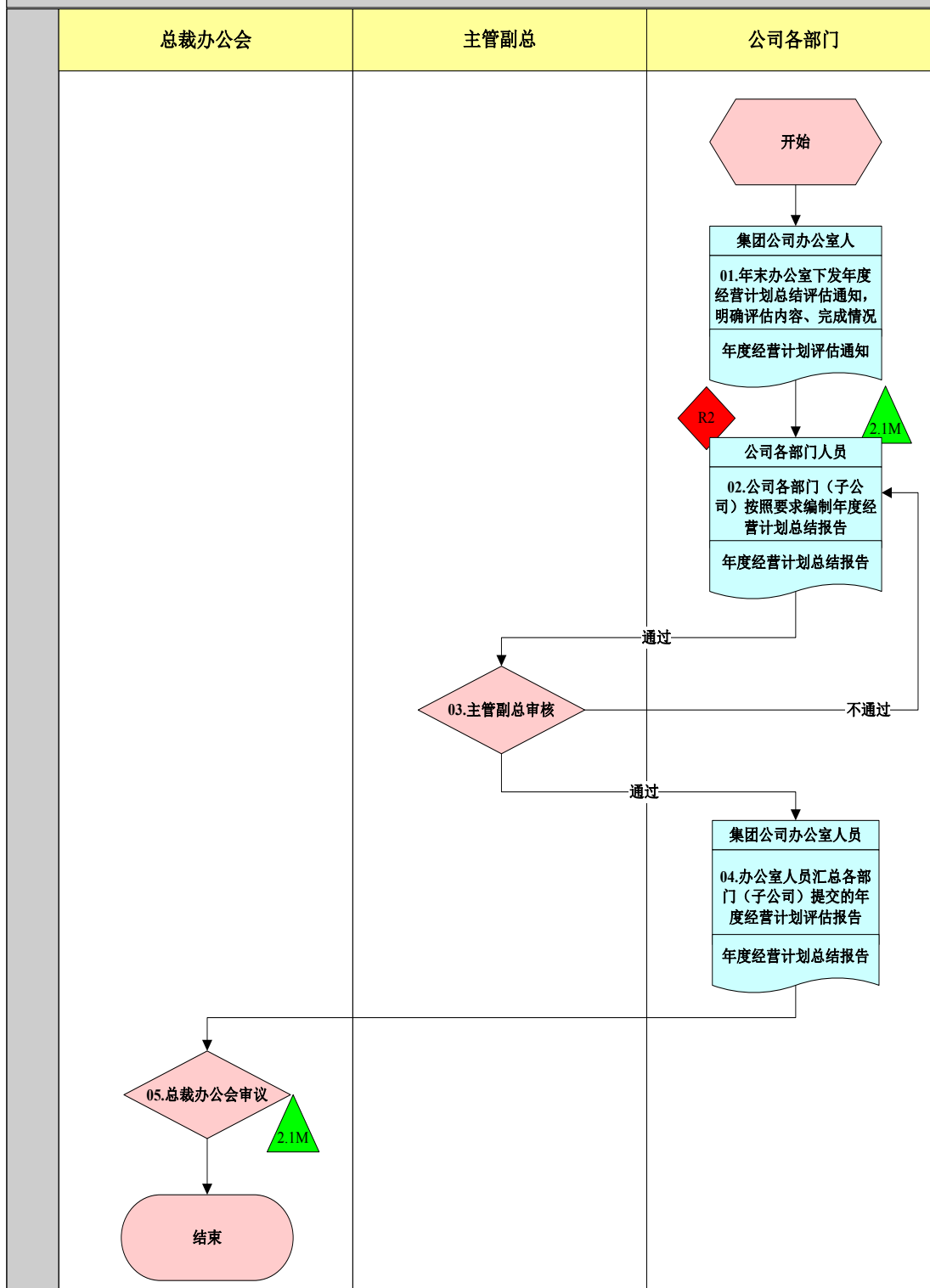
OP01.01.03经营计划调整





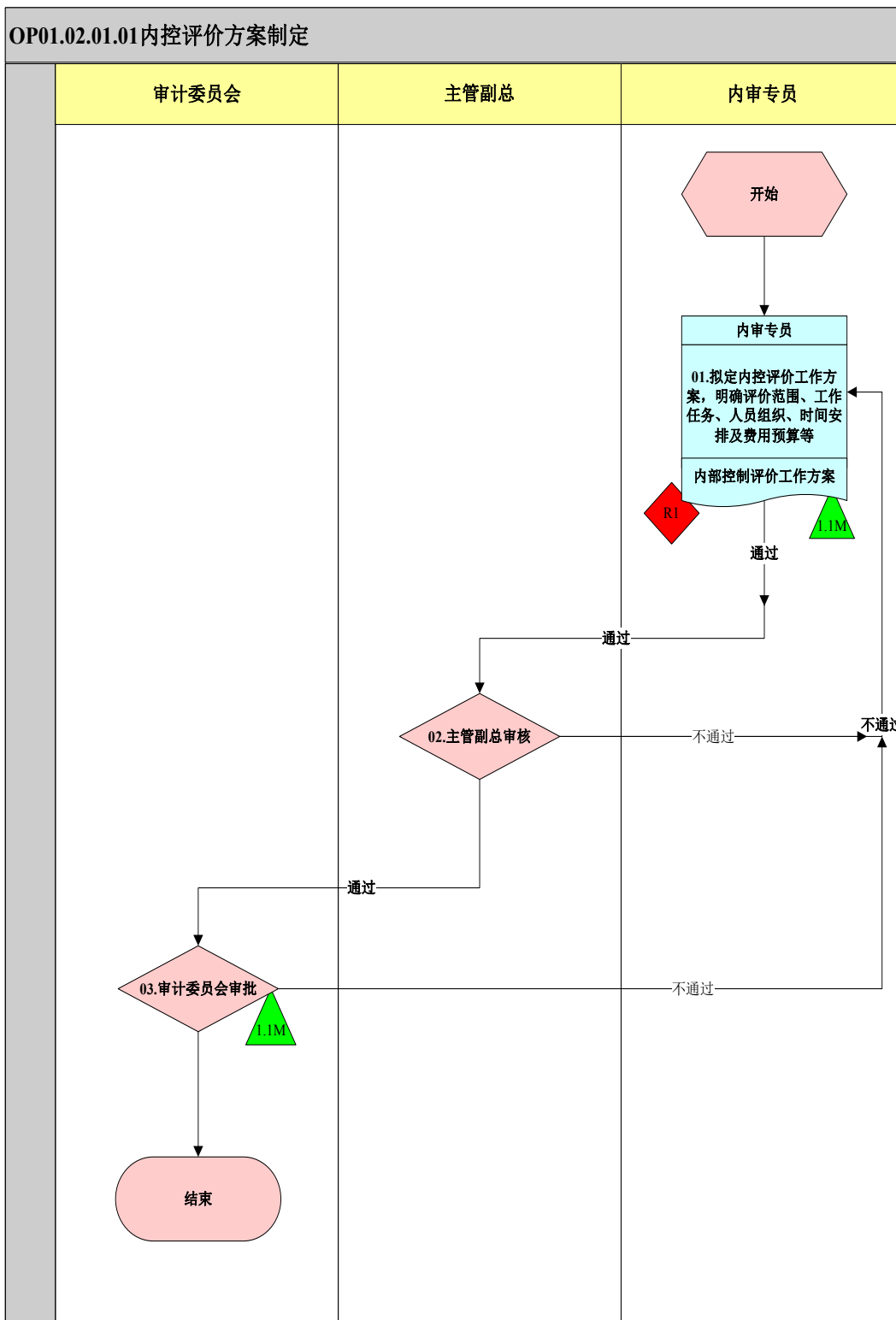
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：执行情况分析
编制人：	业务主管部门：公司各部门
业务参与部门：集团公司办公室	最后更新时间：2014年11月28日

OP01.01.04执行情况分析





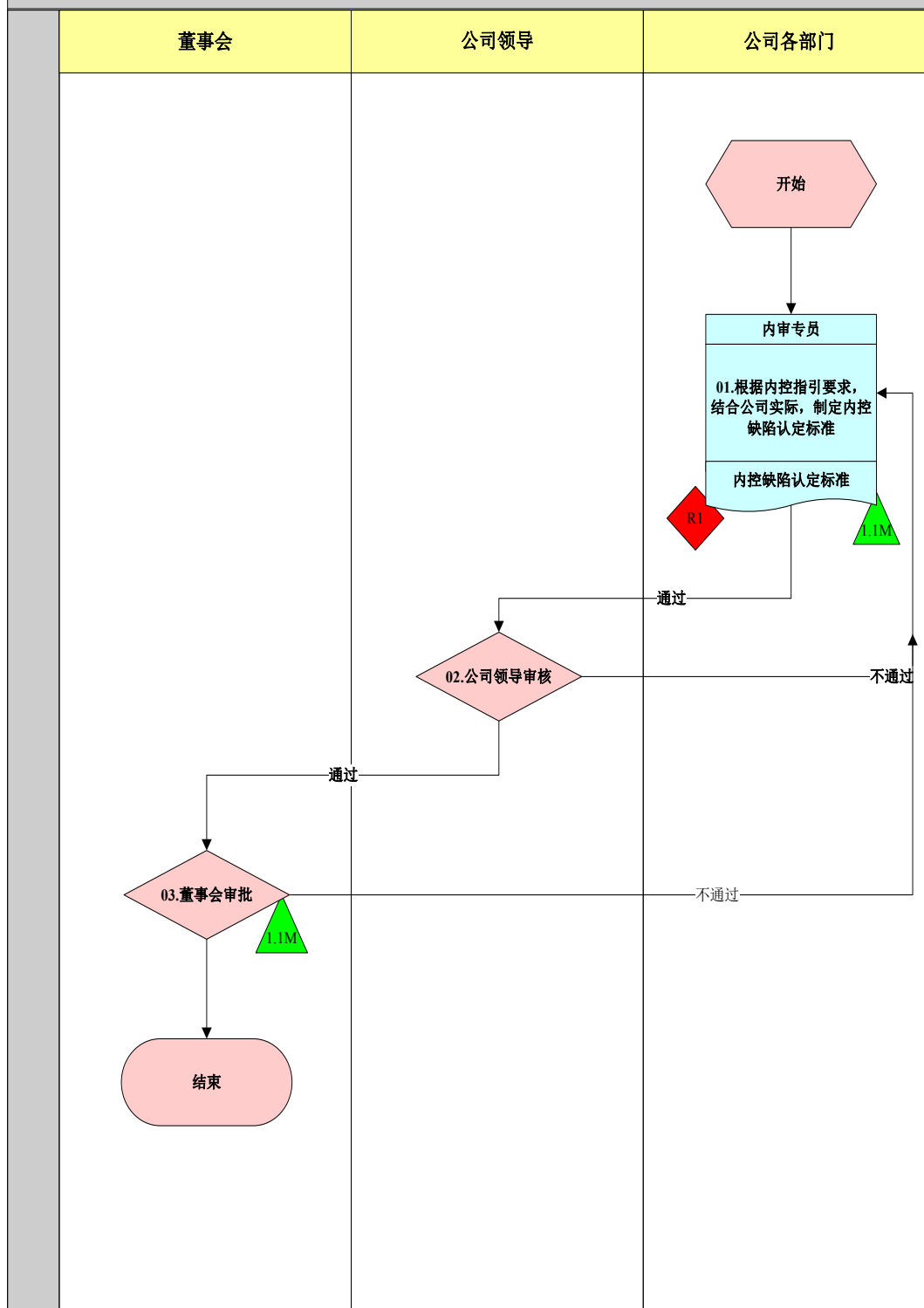
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内控评价方案制定
编制人：	业务主管部门：
业务参与部门：公司各部门	最后更新时间：2014年11月28日





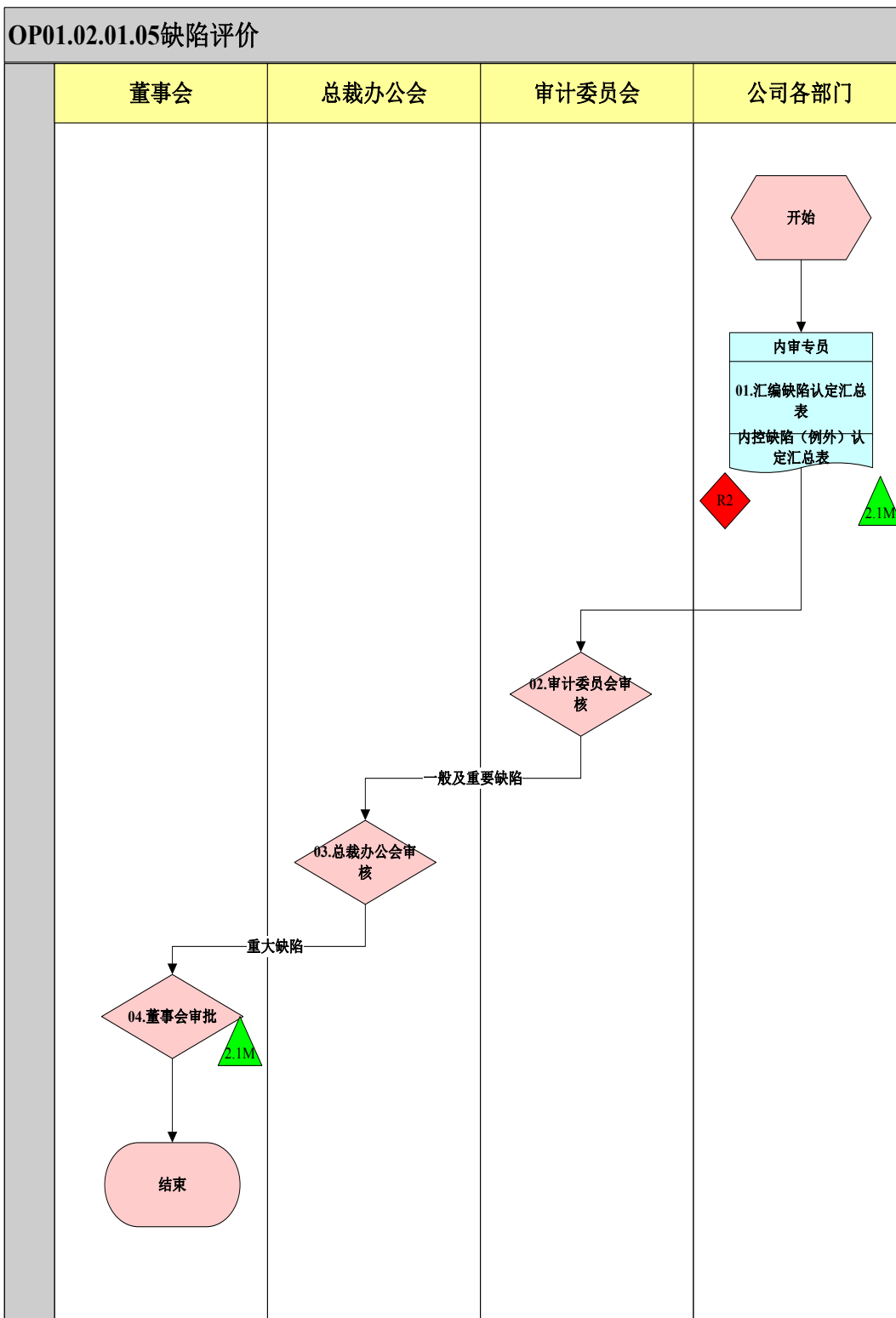
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：缺陷认定标准
编制人：	业务主管部门：
业务参与部门：公司各部门	最后更新时间：2014年11月28日

OP01.02.01.04缺陷认定标准





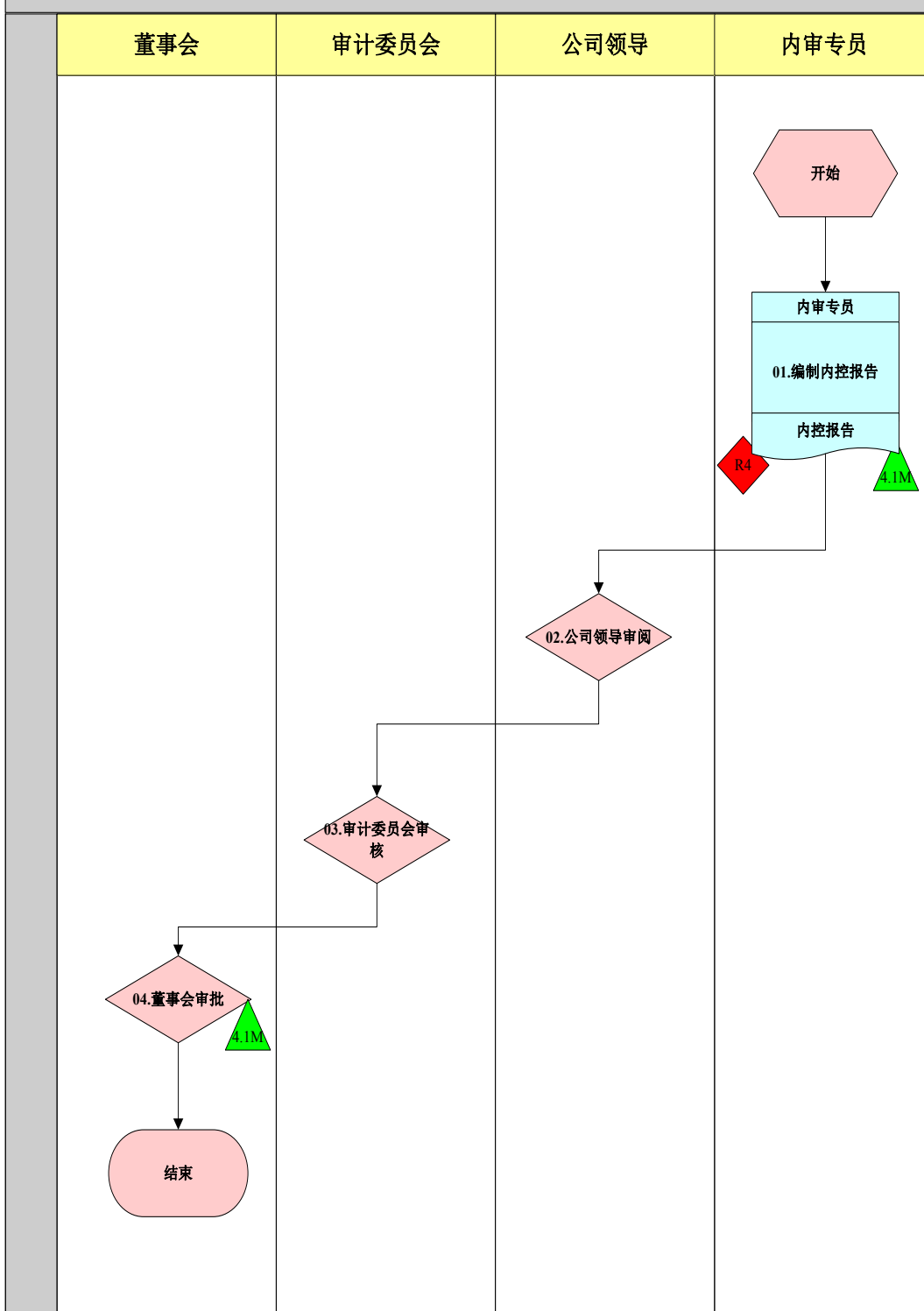
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：缺陷评价
编制人：	业务主管部门：
业务参与部门：公司各部门	最后更新时间：2014年11月28日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内控报告管理
编制人：	业务主管部门：
业务参与部门：公司各部门	最后更新时间：2014年11月28日

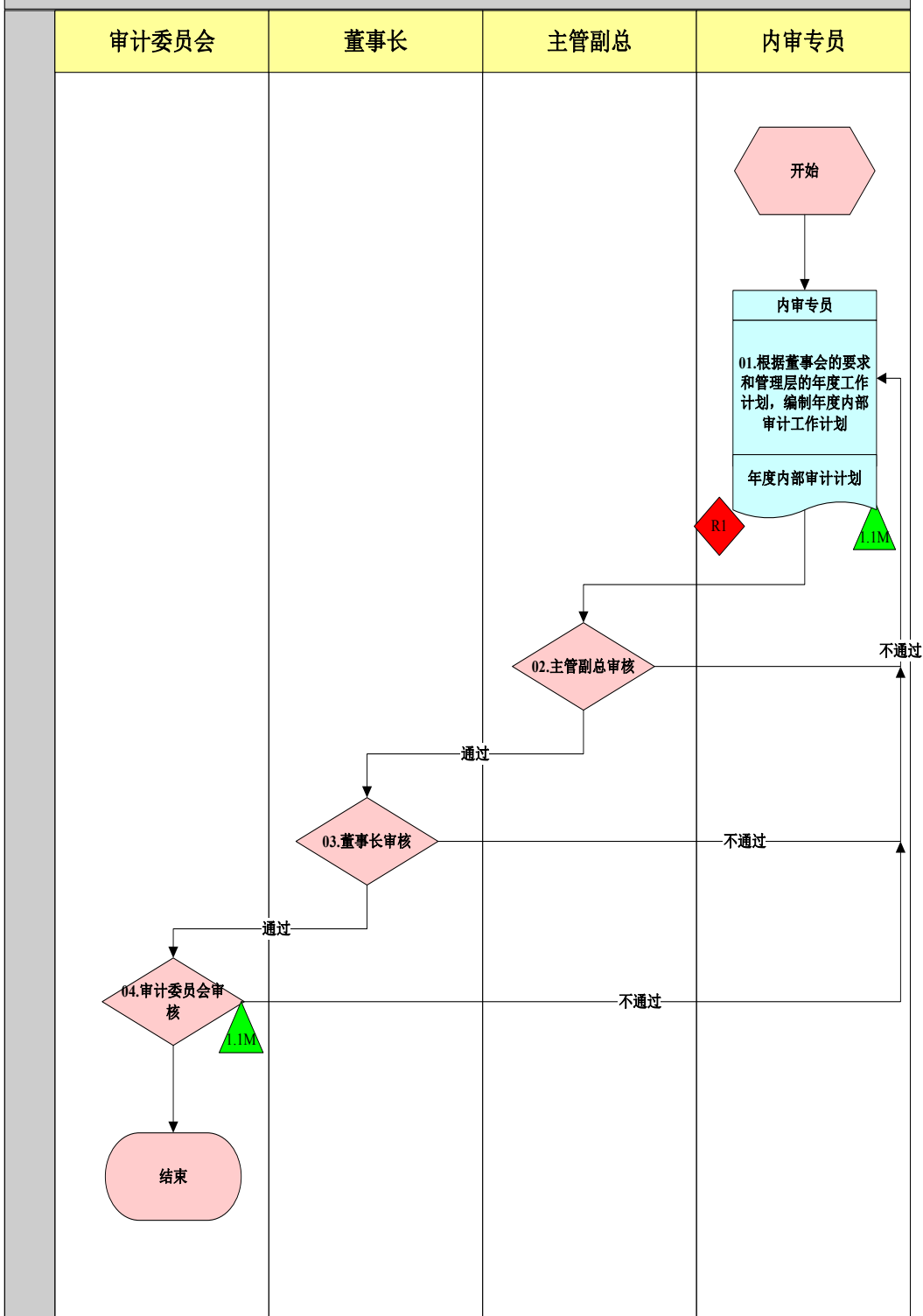
OP01.02.01.06内控报告管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度内部审计计划制定
编制人：	业务主管部门：
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月28日

OP01.03.01.01年度内部审计计划制定





第六章 研究与开发

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
OP02	研究与开发			
OP02.01		研发立项		
OP02.01.01			项目建议与立项	
OP02.01.02			新产品开发计划	
OP02.02		产品设计		
OP02.02.01			产品设计及评审	
OP02.02.02			设计验证	
OP02.03		新产品试制		
OP02.03.01			试制监造	
OP02.03.02			设计确认	
OP02.03.03			试制成本核算	
OP02.04		研发费用管理		
OP02.04.01			研发项目预算	
OP02.04.02			项目经费报销	
OP02.05		核心研发人员管理		
OP02.05.01			技术保密协议	
OP02.05.02			研发津贴	
OP02.06		研发成果管理		
OP02.06.01			产权管理	
OP02.06.02			专利管理	
OP02.07		研发活动评估		

本节主要阐述研究与开发相关的控制活动，具体包括研发立项、产品设计、新产品试制、研发费用管理、核心研发人员、研发成果、研发评估管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP02.01.01	项目建议与立项	科研项目可行性研究充分完备	运营目标	OP02.01.01-01	研究项目未经科学论证或论证不充分	OP02.01.01-01-M01	由销售部依据新产品发展规划和试制任务,通过市场调研和预测,或根据顾客提出的具体要求且已签订了技术协议(或合同)的新产品,编制编制项目建议书与市场可行性分析报告。	按需	人工	销售部	《项目建议书》、《市场可行性分析报告》	《程序文件》
OP02.01.01	项目建议与立项	经过有效评审	运营目标	OP02.01.01-02	评审和审批环节把关不严	OP02.01.01-02-M01	由技术部编写《设计开发与生产工艺可行性研究报告》部门经理审核后,需经与各部门经理及公司总经理开会讨论,集体论证,决策项目可行性。决策审批通过后方可立项实施。	按需	人工	技术部	《设计开发与生产工艺可行性研究报告》	《程序文件》
OP02.01.02	新产品开发计划	研发计划科学有效,具备可执行性	运营目标	OP02.01.03-01	计划缺乏执行性	OP02.01.03-01-M01	总工程师根据确定的开发项目,编制《设计任务书》,任务书要明确研发团队人员以及每个阶段的任务、责任人、进度要求、经费预算等。	按需	人工	技术部	《技术(设计任务书)》	《程序文件》
OP02.02.01	产品设计及评审	设计经过有效评审	运营目标	OP02.02.01-01	未经有效审批	OP02.02.01-01-M01	项目组负责人根据《设计任务书》编制设计方案、开发进度、并开展设计,在设计适当阶段、组织各部门和公司领导进行评审活动。	按需	人工	技术部	《设计方案》	《程序文件》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP02.02.02	设计验证	经过有效验证	运营目标	OP02.02.02-01	未经有效验证	OP02.02.02-01-M01	评审后，由项目组成员按照评审会的修改意见进行对设计进行修改	按需	人工	技术部	《设计方案》	《程序文件》
OP02.03.01	试制监造	试制监造复核要求	运营目标	OP02.03.01-01	试制监造不到位	OP02.03.01-01-M01	由技术部根据设计图纸进程提出样机试制，并详细记录样机试制中出现的问题。	按需	人工	技术部	《试验报告》 《试用报告》	《程序文件》
OP02.03.02	设计确认	经过有效确认	运营目标	OP02.02.03-01	未经有效确认	OP02.02.03-01-M01	新产品经设计验证，符合规定要求并经客户认可后，进行产品鉴定程序，必要时，对设计/工艺装备的更改提出申请，经评审、审批后实施。	按需	人工	技术部	《试制总结》	《程序文件》
OP02.03.03	试制成本核算	成本核算及时准确	资产安全	OP02.03.02-01	成本核算不合理	OP02.03.02-01-M01	由财务部对试制成本按照试制产品批次正确划分成本核算对象进行会计核算，独立归集每一个试制批次产品成本。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\
OP02.04.01	研发项目预算	科研项目经费预算编制科学合理	资产安全	OP02.04.01-01	不编制预算或预算不健全 科研经费缺乏约束	OP02.04.01-01-M01	完成项目立项后，项目组负责编制阶段性实施工作计划，包含经费预算，报总工程师、财务部部长审批。并由财务部会计对新产品成本、开发费用进行核算，考核是否与预算相符。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP02.04.02	项目经费报销	科研经费保持在可控范围内	资产安全	OP02.04.02-01	科研经费使用未经有效审批,可能导致超预算,或者支出不合理	OP02.04.02-01-M01	项目组负责人根据经审批的经费预算,编制阶段性费用申请/报销,经公司的费用借支/报销流程后,按进度领取/报销经费。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\
OP02.04.02	项目经费报销	科研经费保持在可控范围内	资产安全	OP02.04.02-02	经费入帐程序及审批权限不完善	OP02.04.02-02-M01	财务部按项目正确划分资本性支出和费用性支出,准确开展会计核算。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\
OP02.05.01	技术保密协议	研发人员的管理标准明确、严格	运营目标	OP02.05.01-01	当研发人员出现抵触情绪时可能产生泄密等职业道德风险	OP02.05.01-01-M01	根据公司界定的核心研发员的范围,总工程师建立核心研究人员名册,总经理审核,并按年度进行更新。	按需	人工	技术部	《核心研发人员名单》	\
OP02.05.01	技术保密协议	研发人员的管理标准明确、严格	合规目标	OP02.05.01-01	当研发人员出现抵触情绪时可能产生泄密等职业道德风险	OP02.05.01-01-M02	与核心研究人员签订劳动合同时,必须特别约定研究成果的归属、离职条件、离职移交程序、离职后保密义务、离职后竞业限制及违约责任。	按需	人工	技术部	《劳动合同》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP02.05.02	研发津贴	研发人员得到恰当激励，保持研发队伍整体稳定	运营目标	OP02.05.02-02	核心研发人员掌握关键技术后离职给公司带来难以弥补的损失	OP02.05.02-02-M01	总工程师组织制定研发活动的绩效考核标准，经人力资源部部长审核，总经理审批，作为研发人员激励奖金发放的基础。	按需	人工	技术部	\	\
OP02.06.01	产权管理	内外部侵权行为被及时处理	运营目标	OP02.06.01-01	未能有效识别和保护知识产权造成公司合法权益受侵犯	OP02.06.01-01-M01	研发完成后对成果的保护形式进行评审，技术部按相关要求撰写专利文件，及时向国家知识产权局申请专利。	按需	人工	技术部	\	\
OP02.06.02	专利管理	研究成果得到有效方式的保护	合规目标	OP02.06.02-01	开发出的新产品未进行有效保护，导致被限制使用	OP02.06.02-01-M01	禁止无关人员接触研究成果，如果需要借阅或使用专利权、非专利技术、商业秘密及研发过程中形成的各类涉密图纸、程序、资料，则须按公司规定申请审批	按需	人工	技术部	\	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP02.07	研发活动评估	项目开展效果得到客观公正评价,改进和提升研发活动的管理水平	运营目标	OP02.07-01	研发活动未进行后评估或者评估不科学,项目成本效益难以衡量	OP02.07-01-M01	根据不同的项目类别和评估目的,对立项与研究、开发与保护等过程的全面评估,认真总结研发管理经验,分析存在的薄弱环节,完善相关制度和办法。	按需	人工	技术部	《研发评估报告》	《程序文件》



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F
A		X				
B						
C				X		
D						
E						X
F						

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：研发立项申请

B：研发立项审批

C：研发设计

D：研发评审

E：研发评估

F：评估审批



第四节 权限指引表

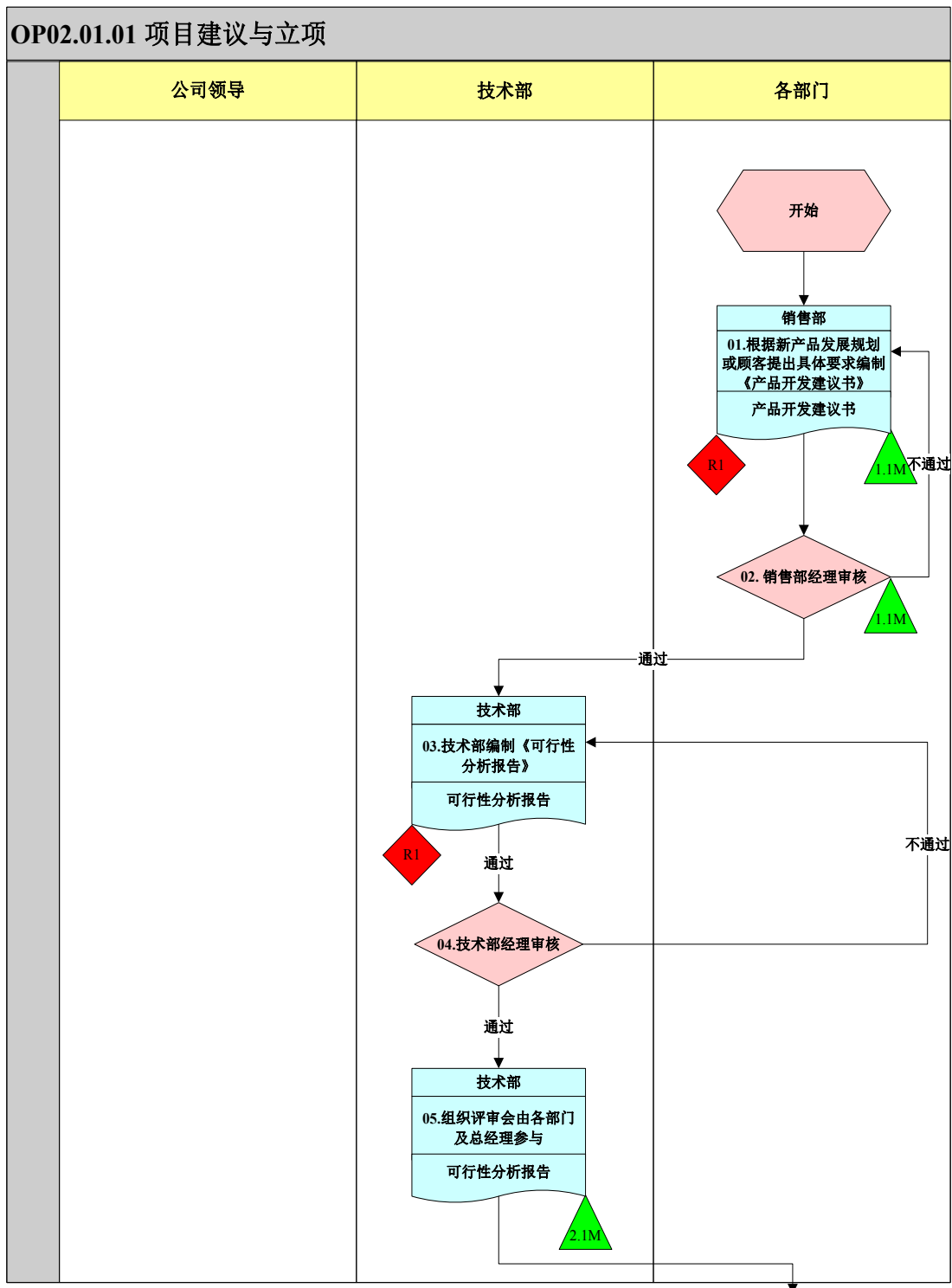
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分（如：金额）	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
项目建议与立项		1、销售部编制项目建议书、技术部编制可行性研究报告	2、审核	3、各部门负责人会签						4、审批										
产品设计及评审		1、项目经理编制设计方案、开发计划等并在适当阶段组织评审		2、各部门负责人会签						3、审批										
技术保密协议			1、技术部经理拟定核心研发人员名单							2、审批										
专利管理		1、办理专利申请事项	2、审核							3、审批										
研发活动评估		1、项目负责人编写项目总结	2、审核							3、审批										



第五节 流程图



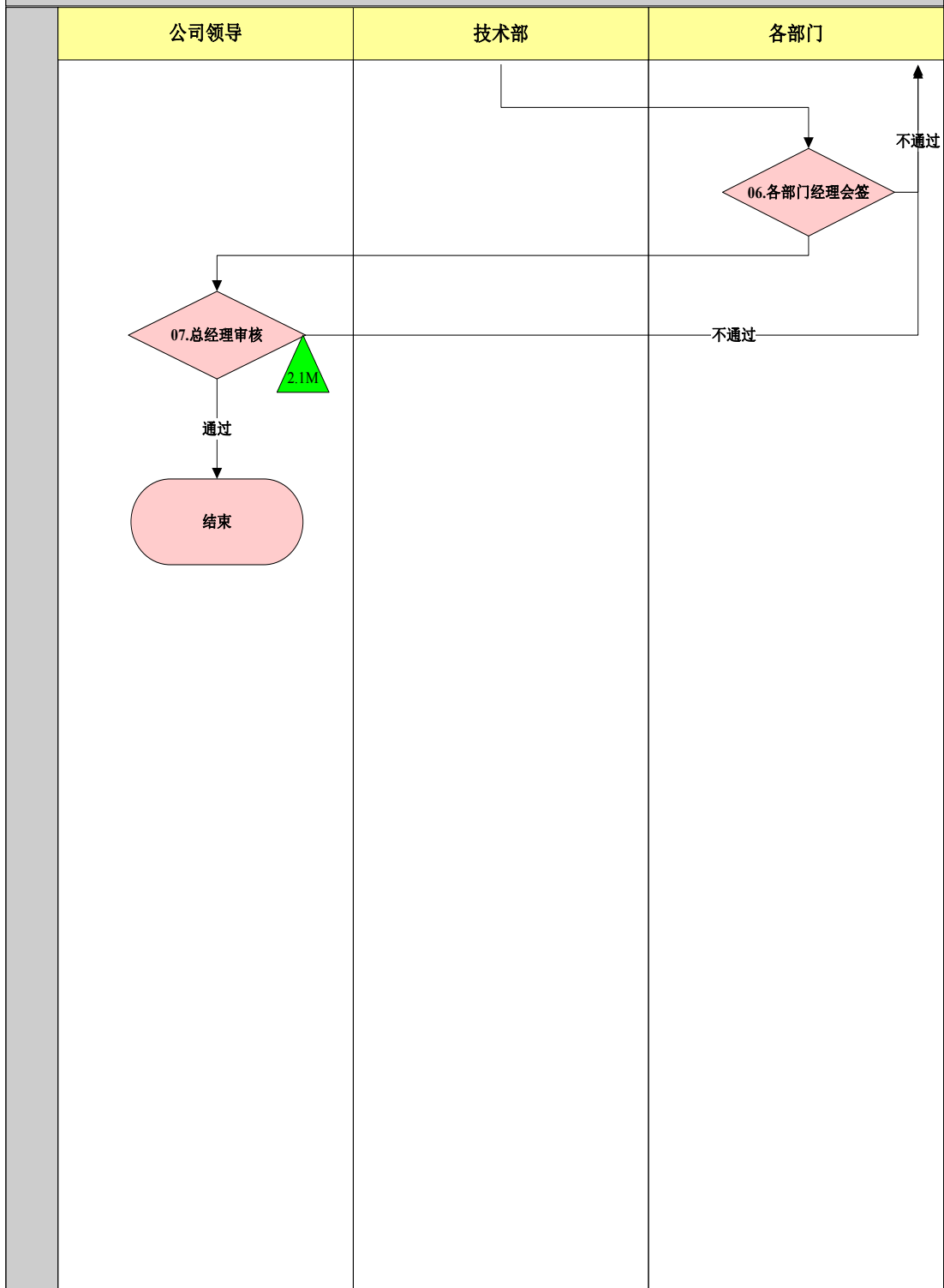
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：项目建议与立项
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：销售部	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：项目建议与立项
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：销售部	最后更新时间：2014年11月14日

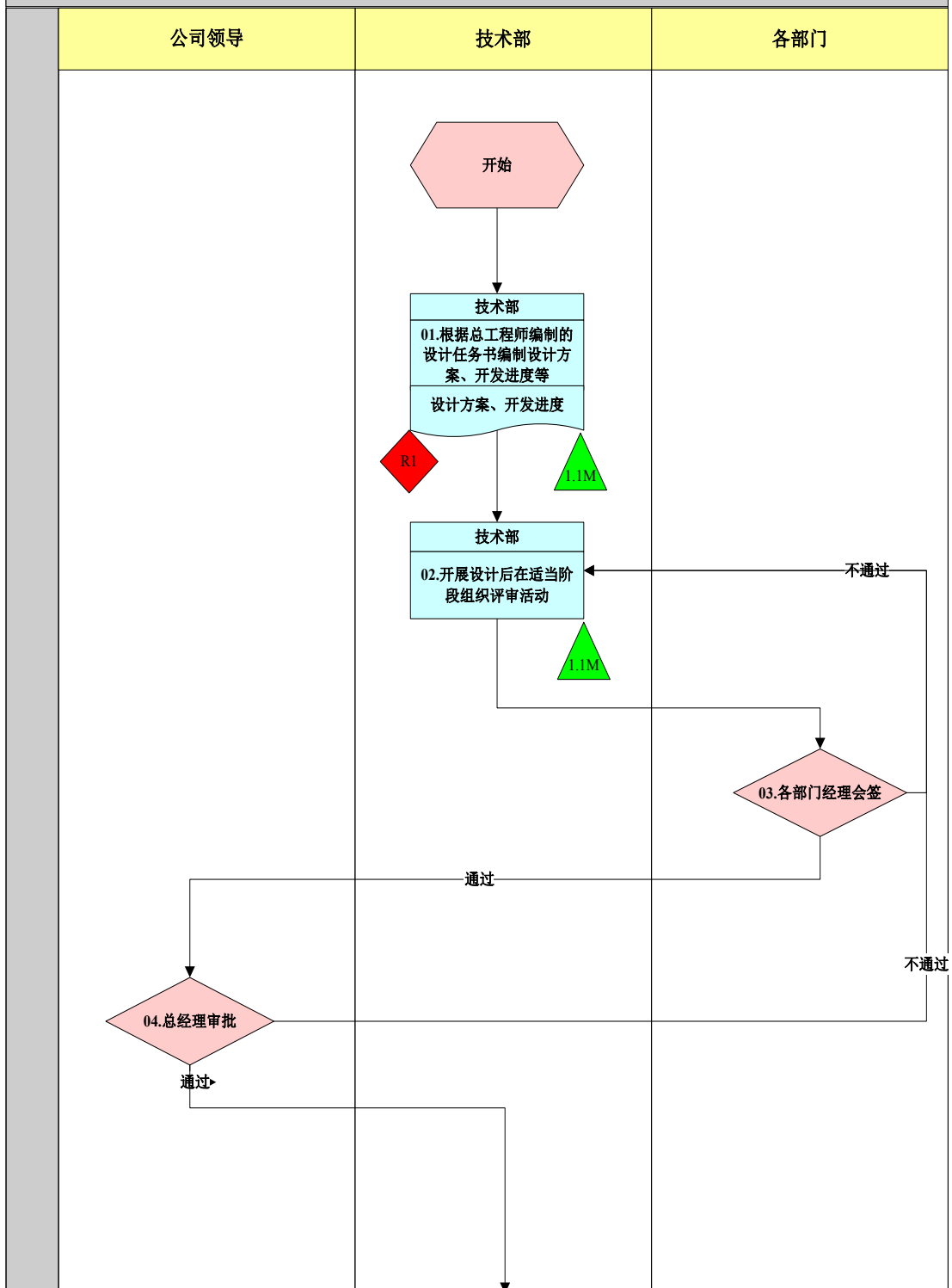
OP02.01.01 项目建议与立项





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：产品设计及评审
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月14日

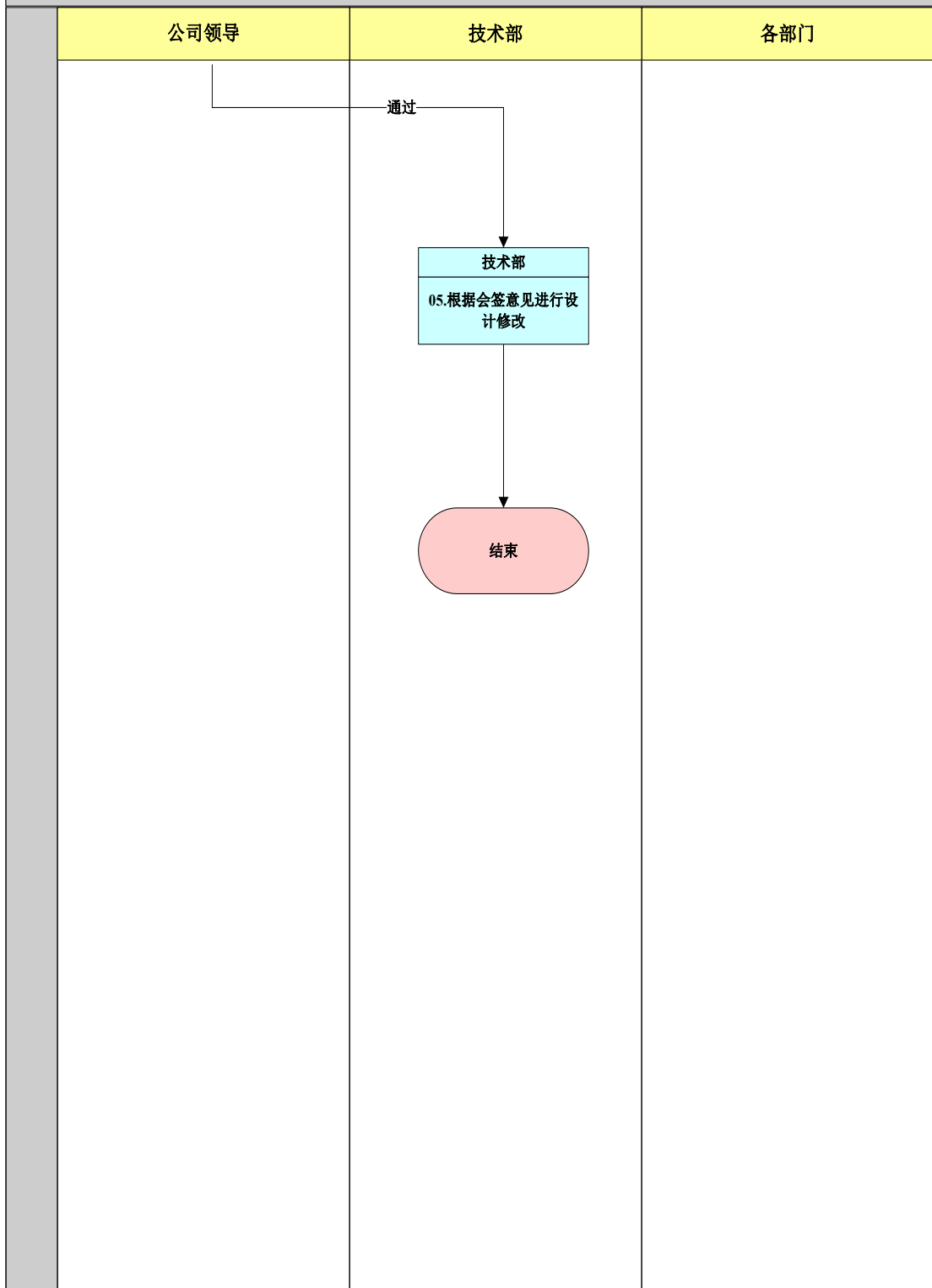
OP02.02.01 产品设计及评审





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：产品设计及评审
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月14日

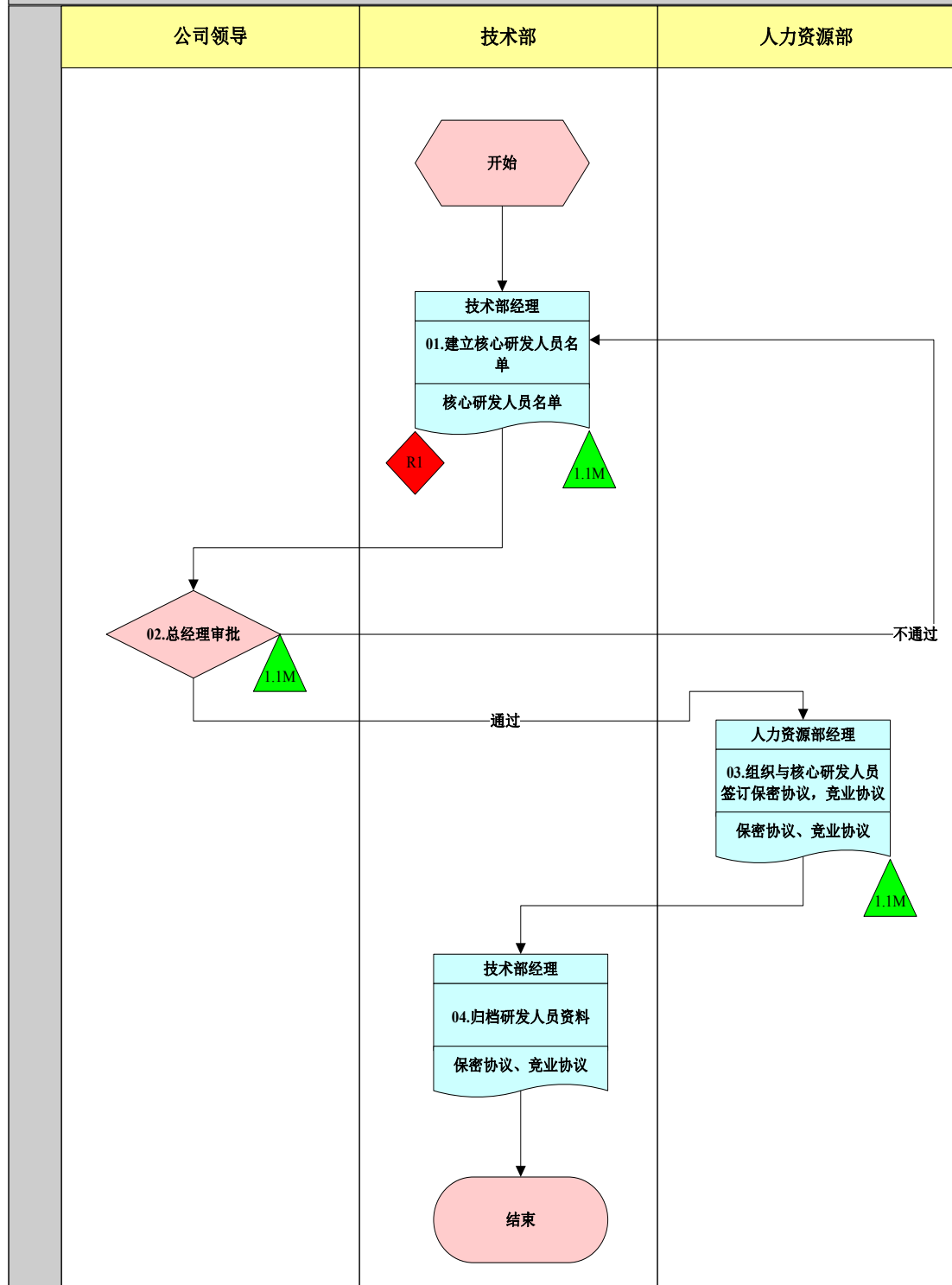
OP02.02.01 产品设计及评审





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：技术保密协议
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：人力资源部	最后更新时间：2014年11月14日

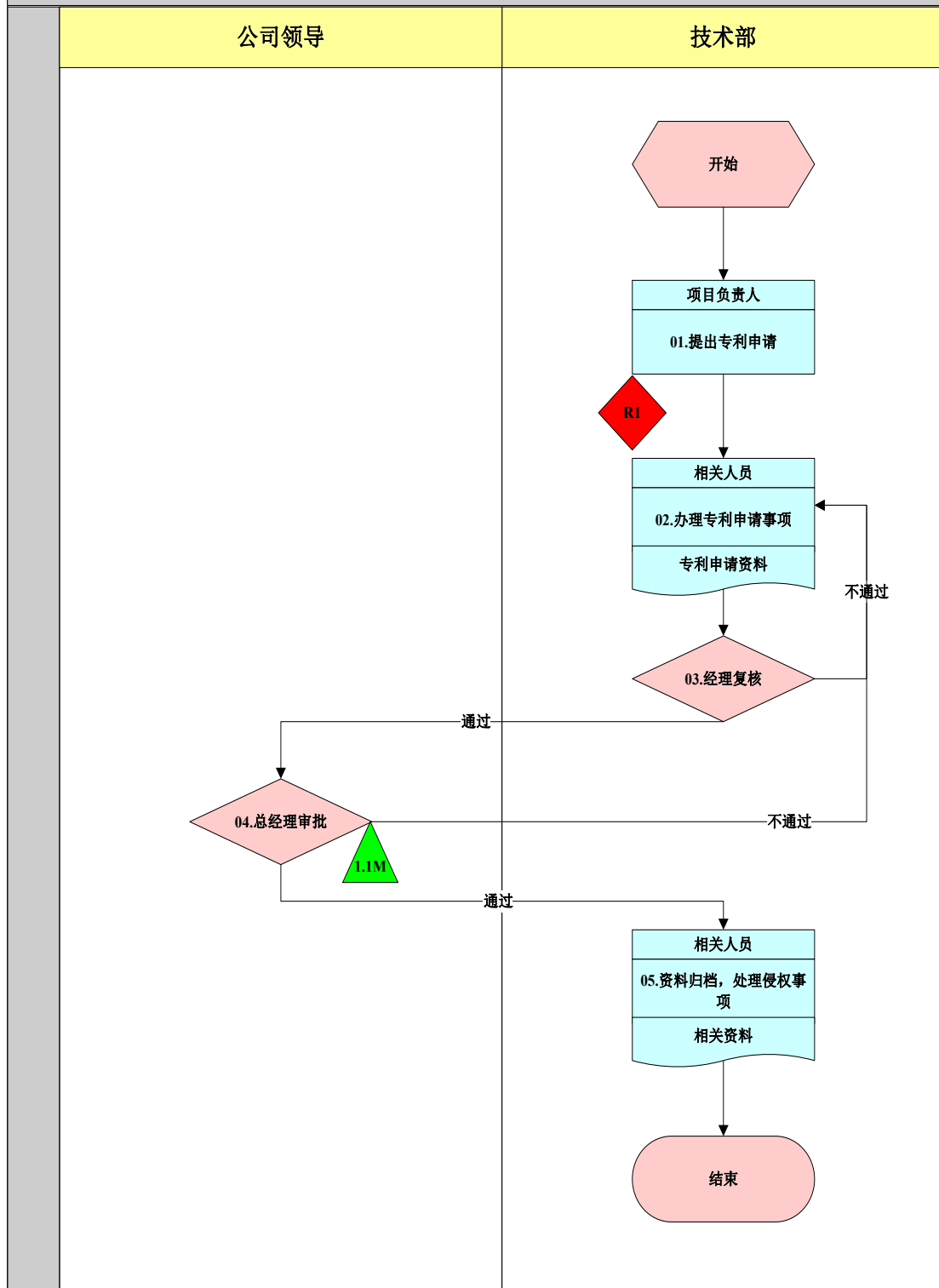
OP02.05.01 技术保密协议





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：专利管理
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

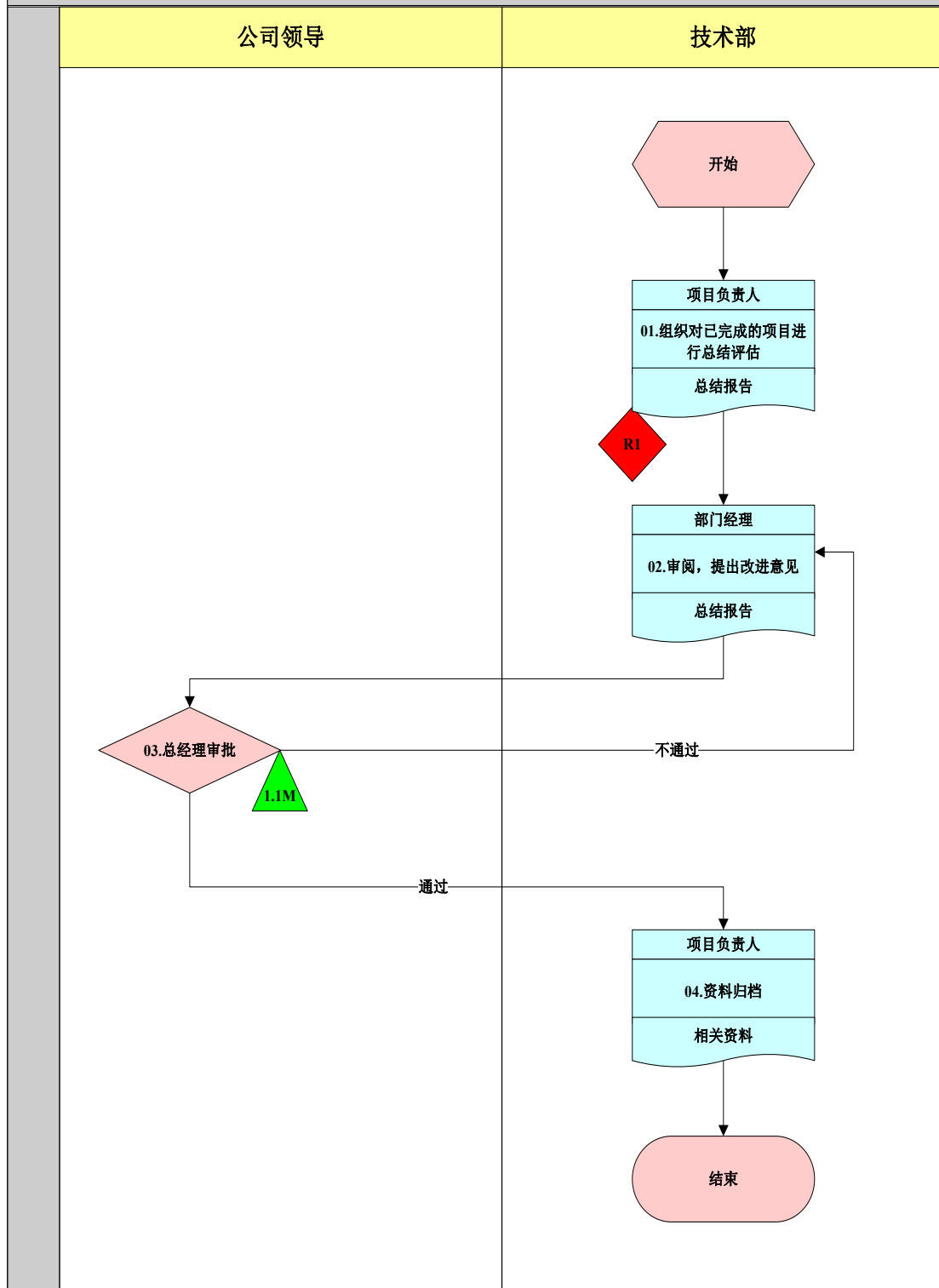
OP02.06.02 专利管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：研发活动评估
编制人：罗三元	业务主管部门：技术部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

OP02.07 研发活动评估





第七章 采购与付款

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
OP03	采购与付款			
OP03.01		采购计划		
OP03.01.01			年度采购计划	
OP03.01.02			月度采购计划	
OP03.02		供应商管理		
OP03.02.01			供应商首次评价	
OP03.02.02			年度供应商评选	
OP03.03		采购执行		
OP03.03.01			采购方式与定价	
OP03.03.01.01				询价采购
OP03.03.01.02				招标采购
OP03.03.02			采购合同签订	
OP03.03.03			应急（零星）采购	
OP03.04		收货验收		
OP03.04.01			合格品验收入库	
OP03.04.02			让步接收	
OP03.04.03			退货	
OP03.05		付款与对账		
OP03.06		采购后评估		

本节主要阐述采购与付款相关的控制活动，具体包括年度采购计划、月度采购计划、供应商首次评价、年度供应商评选、询价采购、招标采购、采购合同签订、应急（零星）采购、合格品验收入库、让步接收、退货、付款与对账、采购后评估流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 1.01	年度采 购计划	年度采购计划 符合年度生产 经营计划	运营 目标	OP03 .01.0 1-01	年度采购计划与 年度生产经营计 划脱节	OP03.0 1.01-01 -M01	采购部根据年度生产经营计划、实 际生产需要、以及实际库存等情 况，编制年度采购计划。	每年	人工	采购 部	《年度采 购计划》	《程序 文件》
OP03.0 1.01	年度采 购计划	年度采购计划 符合年度生产 经营计划	运营 目标	OP03 .01.0 1-01	年度采购计划与 年度生产经营计 划脱节	OP03.0 1.01-01 -M02	年度采购计划需经过采购部经理、 总经理审批后作为年度采购工作 的纲领。	每年	人工	采购 部	《年度采 购计划》	《程序 文件》
OP03.0 1.02	月度采 购计划	采购需求合理、 审批有效	合规 目标	OP03 .01.0 2-01	采购申请不合理	OP03.0 1.02-01 -M01	根据购买类型不同，生产部具有生 产物料和生产设备的申购权，质量 部具有实验检测设备的申购权，仓 库具有生产消耗品和劳保用品的 申购权。	按需	人工	需求 部门	《采购申 请单》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 1.02	月度采 购计划	采购需求合理、 审批有效	合规 目标	OP03 .01.0 2-01	采购申请不合理	OP03.0 1.02-01 -M02	采购申请需经过申请部门负责人 签字确认,于 28 日前提提交次月采 购需求至采购部,采购部经理审批 进入采购月计划(预算外采购需经 过采购部经理、总经理审批)。	按需	人工	需求 部门	《采购申 请单》	《程序 文件》
OP03.0 1.02	月度采 购计划	月度采购计划 编制科学合理	合规 目标	OP03 .01.0 2-02	月度采购计划随 意编制、不符合公 司实际情况	OP03.0 1.02-02 -M01	采购部每月 28 号根据次月生产计 划、次月销售计划、仓库库存、各 部门需求等编制次月采购计划,采 购计划中列出采购参考价格。	每月	人工	采购 部	《XX 月采 购计划》	《程序 文件》
OP03.0 1.02	月度采 购计划	月度采购计划 编制科学合理	合规 目标	OP03 .01.0 2-02	月度采购计划随 意编制、不符合公 司实际情况	OP03.0 1.02-02 -M02	月度采购计划经过采购部经理、总 经理审批后由采购员执行采购。	每月	人工	采购 部	《XX 月采 购计划》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 2.01	供应商 首次评 价	供应商准入程 序严格、合规	合规 目标	OP03 .02.0 1-01	对供应商准入未 经严格审查	OP03.0 2.01-01 -M01	采购部根据需求搜寻并考察市场 中意向供应商，填写《供方调查 表》，必要时组织需求部门、技术 部门对供方提供的样品进行检测 和试用，出具综合评定报告。	按需	人工	采购 部	《供方调 查表》 《首批样 品检验报 告》 《试生产 报告》 《技术认 可报告》 《供方综 合评定报 告》	《程序 文件》
OP03.0 2.02	供应商 首次评 价	供应商准入程 序严格、合规	合规 目标	OP03 .02.0 1-01	对供应商准入未 经严格审查	OP03.0 2.01-01 -M02	通过联合评测的供应商，采购部对 供方的相关资质和技术、质量认证 等连同调查表、评价报告保存备 案，并将供方录入《合格供方总目 录》，目录中按照采购类别不同进 行分类并记录供方报价。	按需	人工	采购 部	备案文件 《合格供 方名录》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 2.02	年度供 应商考 核	供应商经合格 评审、管理有效	合规 目标	OP03 .02.0 2-01	对供应商的选择 过程监控及评价 不够完善	OP03.0 2.02-01 -M01	采购部每年度末组织技术部、质量 部、生产部、仓库、办公室负责人 对供应商提供物资或劳务的质量、 价格、交货及时性、供货条件及其 资信、经营状况等进行综合评价， 根据考核评价结果，提出供应商淘 汰和更换名单。	每年	人工	采购 部	供应商考 评表	《程序 文件》
OP03.0 2.02	年度供 应商考 核	供应商经合格 评审、管理有效	合规 目标	OP03 .02.0 2-01	对供应商的选择 过程监控及评价 不够完善	OP03.0 2.02-01 -M02	供应商年度考评表（淘汰/更换名 单）经过各部门负责人签字确认， 主管采购副总审批后采购部更新 《合格供方总目录》。	每年	人工	采购 部	《合格供 方总目 录》	《程序 文件》
OP03.0 3.01.01	询价采 购	询价比价过程 规范	合规 目标	OP03 .03.0 1.01- 01	询价过程徇私舞弊	OP03.0 3.01.01- 01-M01	公司采购（单一品种）在xx万以 下时，采取询价比价采购的采购方 式。采购部从《合格供方总名录》 中供应商（至少三家）处获取报价， 《询价比价单》反映质量、价格等 方面。	每月	人工	采购 部	《询价比 价单》	《程序 文件》
OP03.0 3.01.01	询价采 购	询价比价过程 规范	合规 目标	OP03 .03.0	询价过程徇私舞弊	OP03.0 3.01.01-	《询价比价单》需采购部经理确 认、主管采购副总审核、总经理审	每月	人工	采购 部	《询价比 价单》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
				1.01-01		01-M02	批。					
OP03.0 3.01.02	招标采购	招标流程规范 合理	合规 目标	OP03 .03.0 1.02-01	招标过程不合规， 存在舞弊现象	OP03.0 3.01.02-01-M01	公司采购在 xx 万元以上或者需求部门有特殊要求的时候，采购部执行招标采购。	每月	人工	采购部	《招标公告》	《程序文件》
OP03.0 3.01.02	招标采购	招标流程规范 合理	合规 目标	OP03 .03.0 1.02-01	招标过程不合规， 存在舞弊现象	OP03.0 3.01.02-01-M02	采购部组织相关部门负责人、法律、技术等相关专家组建招标小组，招标小组以保证招标过程公开透明。总经理确认招标小组名单。	每月	人工	采购部	《招标小组名单》	《程序文件》
OP03.0 3.01.02	招标采购	招标流程规范 合理	合规 目标	OP03 .03.0 1.02-01	招标过程不合规， 存在舞弊现象	OP03.0 3.01.02-01-M03	采购部接受投标单位的相关资料，并组织招标小组对资格进行预审，出具合格名单。	按需	人工	采购部	《资格预审文件》 《资格预审报告》 《预审合格公司名单》	《程序文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 3.01.02	招标采购	招标流程规范 合理	合规 目标	OP03 .03.0 1.02- 01	招标过程不合规， 存在舞弊现象	OP03.0 3.01.02- 01-M04	招标小组在封闭环境下对合格单 位的投标文件进行评标并打分，出 具评比结果交总经理审批后开出 中标通知书。	按需	人工	采购 部	《招标标 底文件》 《开标会 议记录》 《评标 表》 《中标通 知书》	《程序 文件》
OP03.0 3.02	采购合 同签订	合同条款合法、 合理，责任划分 明确	合规 目标	OP03 .03.0 2-01	未经授权对外签 署合同、合同内容 存在重大疏漏和 欺诈	OP03.0 3.02-01 -M01	根据确定的供应商、采购方式、采 购价格等情况，由采购部拟订采购 合同；对非大金额的常态采购可签 订框架协议，合同对方需在《合格 供方总名录》中。合同与协议均需 明确双方权利义务、相关产品参 数、技术要求和质量、违约责任等。	按需	人工	采购 部	《采购合 同/协议》 《合同会 签单》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 3.03	采购合 同签订	合同条款合法、 合理,责任划分 明确	合规 目标	OP03 .03.0 2-01	未经授权对外签 署合同、合同内容 存在重大疏漏和 欺诈	OP03.0 3.02-01 -M02	采购部组织各相关部门对合同进行会审,其中需求部门确认采购物品是否符合要求,价格委员会(技术、销售、财务、采购部门负责人)对合同金额进行会签签字,法律顾问需对公司统一的采购合同模板或对方的合同涉及到法律事项的予以审核。	按需	人工	采购 部	《采购合 同/协议》 《合同会 签单》	《程序 文件》
OP03.0 3.03	采购合 同签订	合同条款合法、 合理,责任划分 明确	合规 目标	OP03 .03.0 2-01	未经授权对外签 署合同、合同内容 存在重大疏漏和 欺诈	OP03.0 3.02-01 -M03	公司法人签订合同。非法人签订合同应当取得法人授权委托书,授权书需明确授权时限及授权范围。	按需	人工	采购 部	《采购合 同/协议》 《合同会 签单》	《程序 文件》
OP03.0 3.03	采购合 同签订	合同及过程文 件及时归档	运营 目标	OP03 .03.0 2-02	相关资料保管不 妥善,采购过程监 控受限制	OP03.0 3.02-02 -M01	采购部对签订的合同进行编号,并及时将合同副本传递至财务部与仓库。同时,采购员按月整理装订保存,在合同台账中及时登记。合同履行完毕后定期交档案室归档保存。	按需	人工	采购 部	《采购合 同/协议》 《合同会 签单》 《采购合 同台账》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 3.03	采购合 同签订	合同履行符合 合同约定	运营 目标	OP03 .03.0 2-03	合同未严格按照 合同条款履行	OP03.0 3.02-03 -M01	采购员对合同履行情况进行监控， 按合同要求跟踪到货情况和是否 满足付款条件，将对信息及时反 馈至需求部门和财务部。	按需	人工	采购 部	采购合同 台账 《采购合 同台账》	《程序 文件》
OP03.0 3.03	紧急(零 星)采购	应急采购经过 规定审批	运营 目标	OP03 .03.0 3-01	应急采购未经公 司审批	OP03.0 3.03-01 -M01	如遇特殊情况而需在《合格供方总 目录》外采购时，须由需求部门经 理填写《紧急采购申请单》。	按需	人工	采购 部	《紧急采 购申请 单》	《程序 文件》
OP03.0 3.03	紧急(零 星)采购	应急采购经过 规定审批	运营 目标	OP03 .03.0 3-01	应急采购未经公 司审批	OP03.0 3.03-01 -M02	采购部经理审核审批后方可实施 采购。对于同一种外购外协件《紧 急采购申请单》使用不允许超过三 次。	按需	人工	采购 部	《紧急采 购申请 单》	《程序 文件》
OP03.0 4.01	合格品 验收入 库	采购物资验收 合格	运营 目标	OP03 .04.0 1-01	仓库盲目验收	OP03.0 4.01-01 -M01	仓库根据采购部的采购计划、采购 合同才能对货物收货待检。仓管员 根据采购合同、采购计划与实到物 资进行核对，对合同以外的物料严 禁收存送检。	按需	人工	仓库	《XX月采 购计划》 《采购合 同/协议》	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 4.01	合格品 验收入 库	采购物资验收 合格	运营 目标	OP03 .04.0 1-01	仓库盲目验收	OP03.0 4.01-01 -M02	仓管员根据采购部提供的采购合同(或者物资订单等信息)与供应商单位出具的送货单及实物核查无误,同时凭借质检员《外购外协件质量检验单》确认合格后办理入库手续。	按需	人工	仓库、质量部	送货单 《外购外协件质量检验单》	《程序文件》
OP03.0 4.02	让步接 收	接收物料不影响生产	运营 目标	OP03 .04.0 2-01	让步接收物料不符合公司采购要求	OP03.0 4.02-01 -M01	对于检验结果显示可执行让步接收的采购物资,采购部应组织需求部门、质量部、生产部对批次物质进行挑选,可以让步接收的不合格品由质量部在《不合格处理单》上出具建议并上报审批。	按需	人工	采购部 仓库 需求部门 质量部	《不合格处理单》	《程序文件》
OP03.0 4.02	让步接 收	接收物料不影响生产	运营 目标	OP03 .04.0 2-01	让步接收物料不符合公司采购要求	OP03.0 4.02-01 -M02	上报的《不合格处理单》经过质量部经理确认,采购部经理审核,需求部门经理批后采购部通知仓库办理入库手续,必要时组织相关部门对让步接收物资进行加工。	按需	人工	采购部	入库单	《程序文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 4.03	退货	不合格物资退 货或者索赔及 时处理	运营 目标	OP03 .04.0 3-01	未及时退货或及 时进行索赔	OP03.0 4.03-01 -M01	检验不合格物资采购部配合质量 部与供方沟通办理退货(供应商确 认不合格责任后采购部开具《退库 单》财务用印后退后发货) , 必要 时联系法律顾问进行索赔工作。	按需	人工	质量 部	《不合格 处理单》 退库单	《程序 文件》
OP03.0 5	付款与 对账	付款程序严格 , 保证账实相符	运营 目标	OP03 .05-0 1	付款审核不严格、 付款方式不恰当、 付款金额控制不 严	OP03.0 5-01-M 01	当满足合同约定的付款条件时 ,采 购员填写付款申请单据。	按需	人工	采购 部 财务 部	《付款申 请单》	《程序 文件》
OP03.0 5	付款与 对账	付款程序严格 , 保证账实相符	运营 目标	OP03 .05-0 1	付款审核不严格、 付款方式不恰当、 付款金额控制不 严	OP03.0 5-01-M 02	付款申请经采购部经理签字确认 , 财务部经理审核、财务总监审批 , 财务部会计根据合同、发票、入库 单、外购外协件质量检验单进一步 核实付款条件和金额 核实无误后 进行会计处理。	按需	人工	采购 部 财务 部	《采购合 同/协议》 《入库 单》 《外购外 协件质量 检验单》 发票	《程序 文件》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP03.0 5	付款与 对账	内外部对账及 时、准确	运营 目标	OP03 .05-0 2	相关会计记录与 相关采购记录、仓 储记录不一致	OP03.0 5-02-M 01	财务部每季度与采购部核对供应 商的往来款项,对异常问题,应及 时向领导汇报并予以跟踪解决。	按需	人工	采购 部 财务 部	往来账 合同履行 台账	《程序 文件》
OP03.0 6	采购后 评估	提高采购效率, 保证采购质量	运营 目标	OP03 .06-0 1	采购缺陷和不足 难以及时发现	OP03.0 6-01-M 01	每年由采购部组织生产、质量、财 务等部门对采购活动进行专项评 估和综合分析,并形成报告,指出 采购过程中的问题并提出相应的 改进措施予以解决,报告呈送相关 领导批阅。	每年	人工	采购 部	采购评估 报告	《程序 文件》



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B			X	X	X			X	X
C				X		X	X		
D									
E									
F									
G									
H									
I									

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：采购申请

B：采购执行

C：合同谈判

D：合同订立

E：货物验收

F：付款审批

G：付款执行

H：货物保管

I：采购记账



第四节 权限指引表

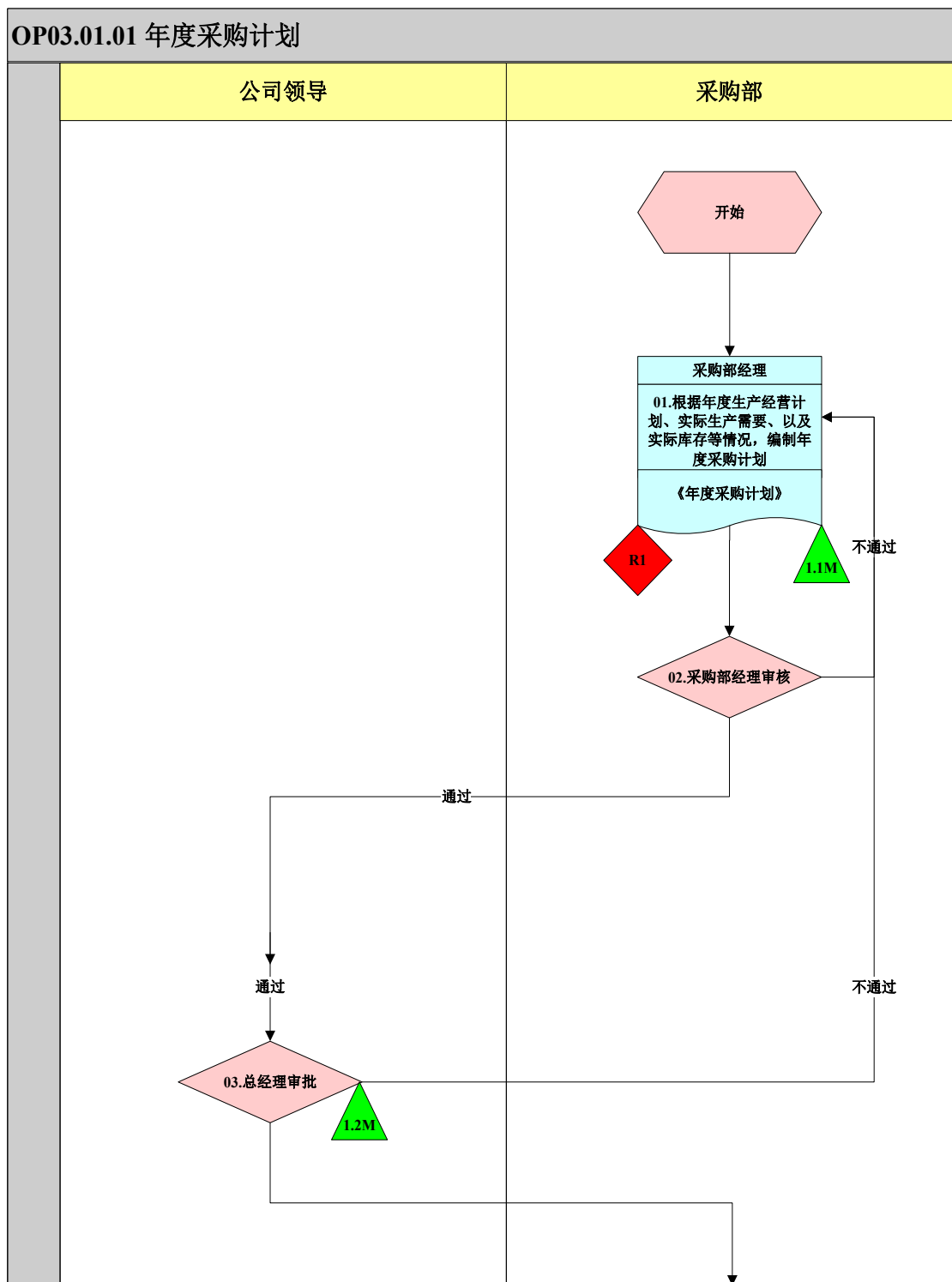
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管副总	财务总监	总经理	董事 会	股东 大会	主 管 副 总	财 务 总 监	总 裁	总 裁 办 公 会	董 事 长	专 业 委 员 会	董 事 会	股 东 会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
年度采购计划		1、采购部经理	2、采购部经理签字确认							3、总经理审批										
采购需求申请	预算内	1、需求部门负责人	2、需求部门经理签字确认	3、采购部经理审批																
采购需求申请	预算外	1、需求部门负责人	2、需求部门经理签字确认	3、采购部经理审核						4、总经理审批										
月度采购计划		1、采购部采购员	2、采购部经理签字确认							3、总经理审批										
新供应商准入		1、采购部采购员	2、采购部经理签字确认	3、需求部门负责人、技术部门评测确认																
年度供应商考核		1、采购部经理		2、技术部、质量部、生产部、仓库、办公室																



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管副总	财务总监	总经理	董事 会	股东 大会	主管 副总	财务 总监	总裁	总 裁 办 公 会	董 事 长	专业 委员 会	董 事 会	股东 会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
				负责人考 评																
询价采购	小于 XX 万 元	1、采购员	2、采购部经理 签字确认							3、总经理 审批										
招标采购	大于 XX 万 元	1、采购部 经理		2、招标小 组组织及 审核						3、总经理 审批										
采购合同 签订		1、采购员	2、需求部门经 理签字确认	3、价格委 员会审核						4、总经理 签字										
紧急(零 星)采购		1、需求部 门负责人	2、采购部经理 签字确认																	
让步接收		1、质量部	2、采购部经理 签字审核	3、质量部 经理审核																
付款		1、采购员 申请	2、采购部经理 签字审核				3、财 务部 经理 审核		4、财务总 监审批											



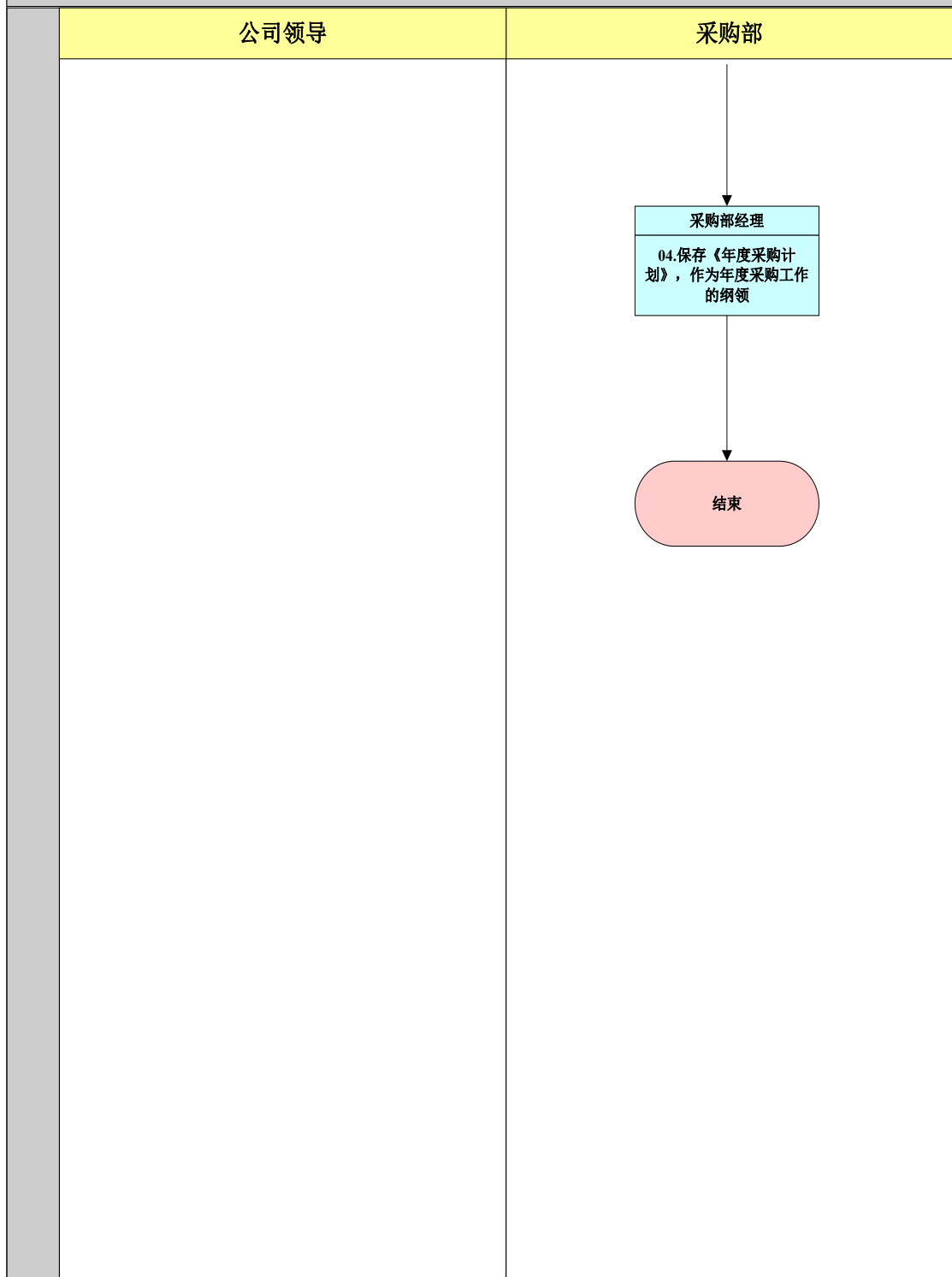
第五节 流程图





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度采购计划
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月19日

OP03.01.01 年度采购计划（承前页）



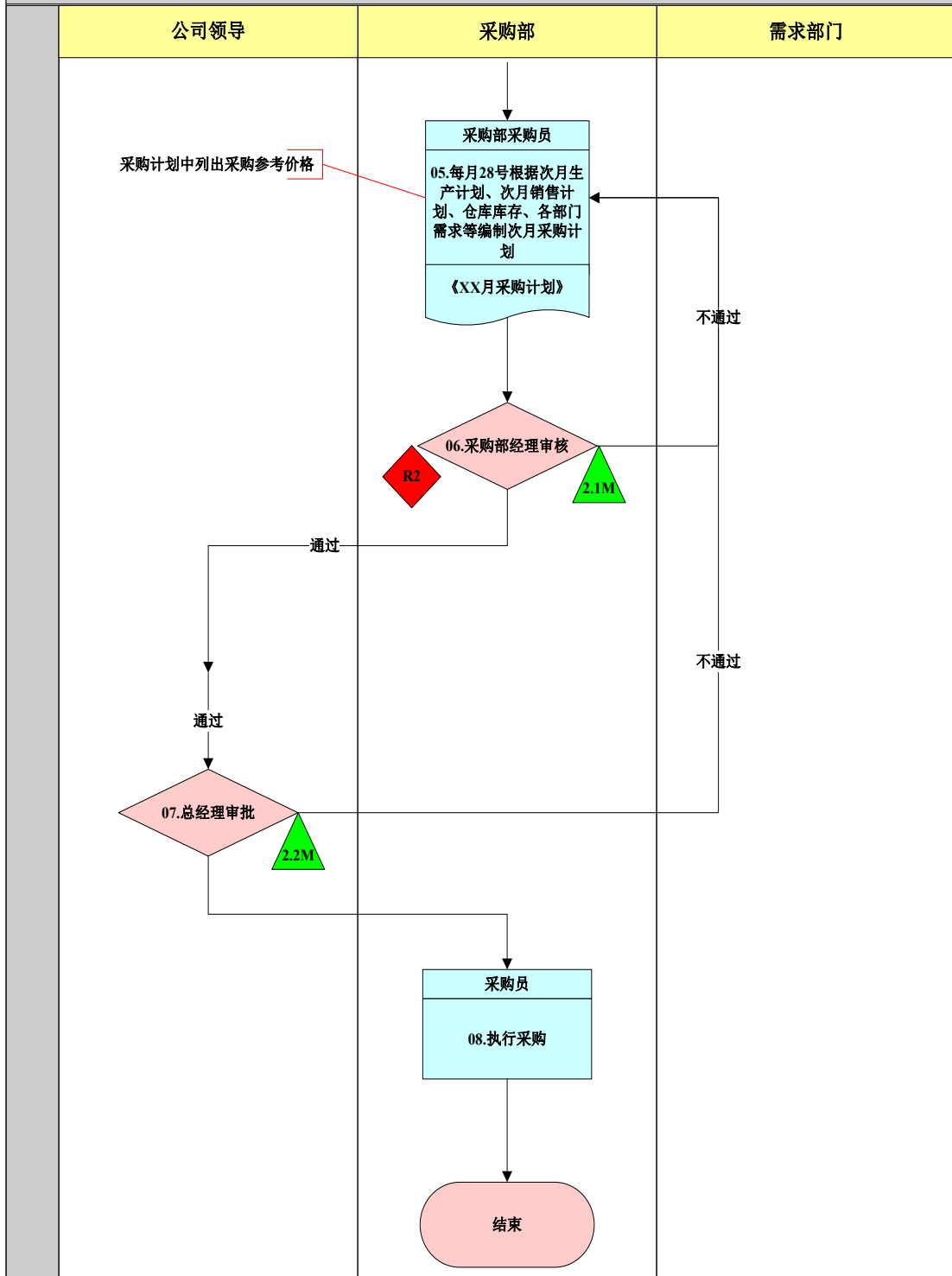


公司领导	采购部	需求部门
	生产部具有生产物料和生产设备的申购权； 技术部、质量部具有实验检测设备的申购权； 仓库具有生产消耗品和劳保用品的申购权。	开始 需求部门 01.提出采购申请 《采购申请表》 R1 1.1M 02. 申请部门经理审核 通过 03. 采购部经理审批 1.2M 通过 04.总经理审批 1.2M 通过 预算外采购需求需到此步审批



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：月度采购计划
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：需求部门	最后更新时间：2014年11月18日

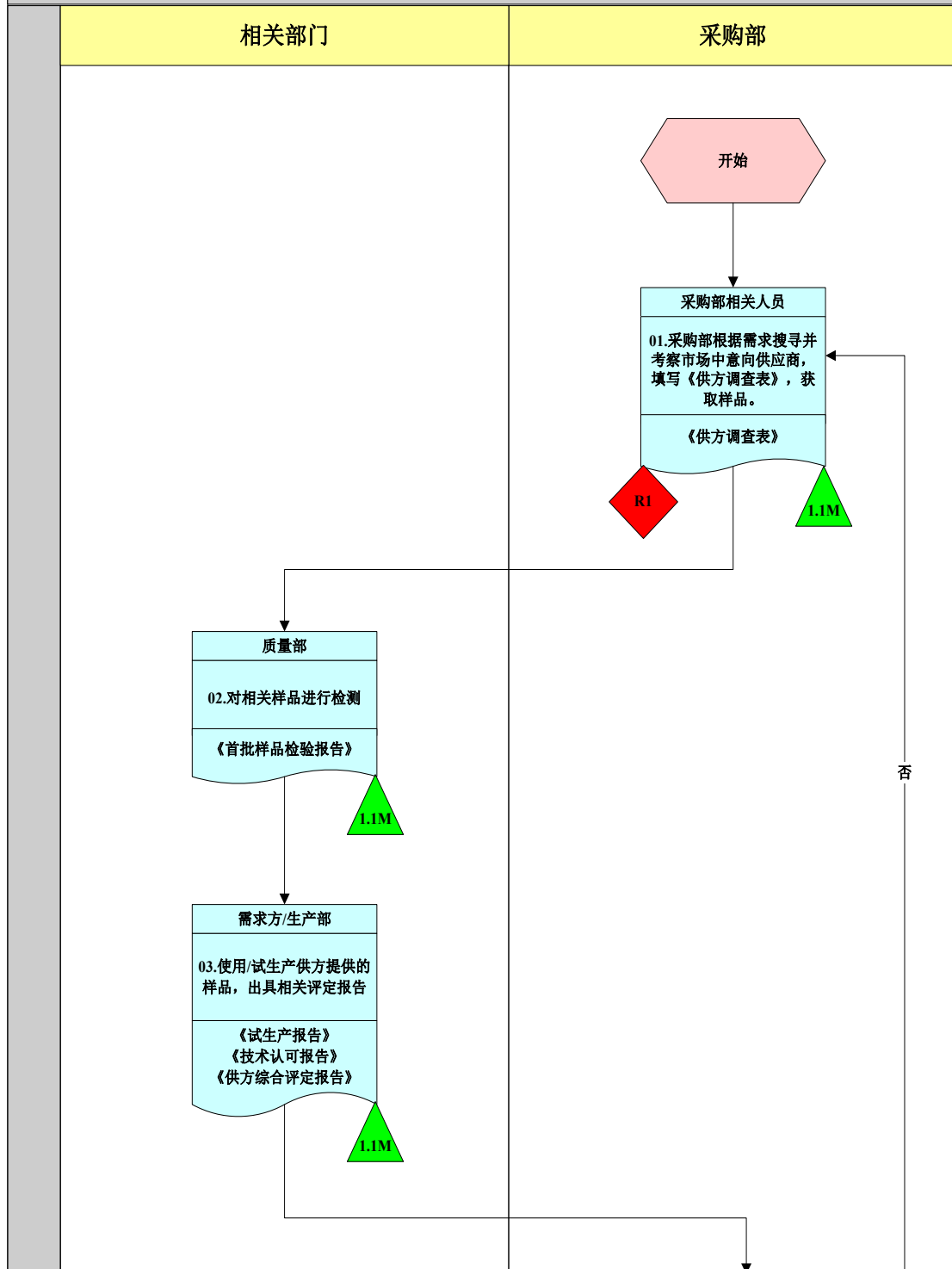
OP03.01.02 月度采购计划（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：供应商首次评价
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

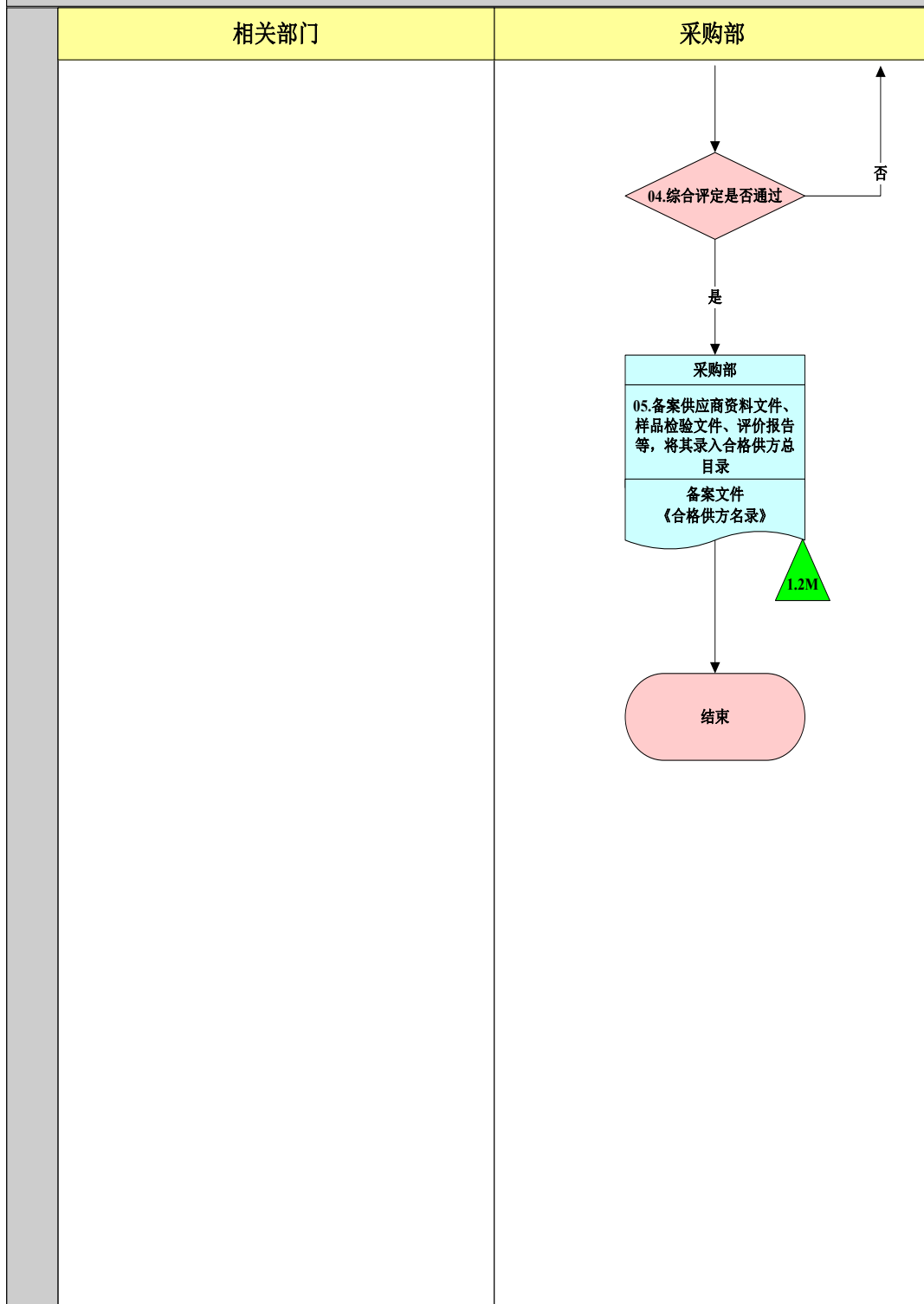
OP03.02.01 供应商首次评价





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：供应商首次评价
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

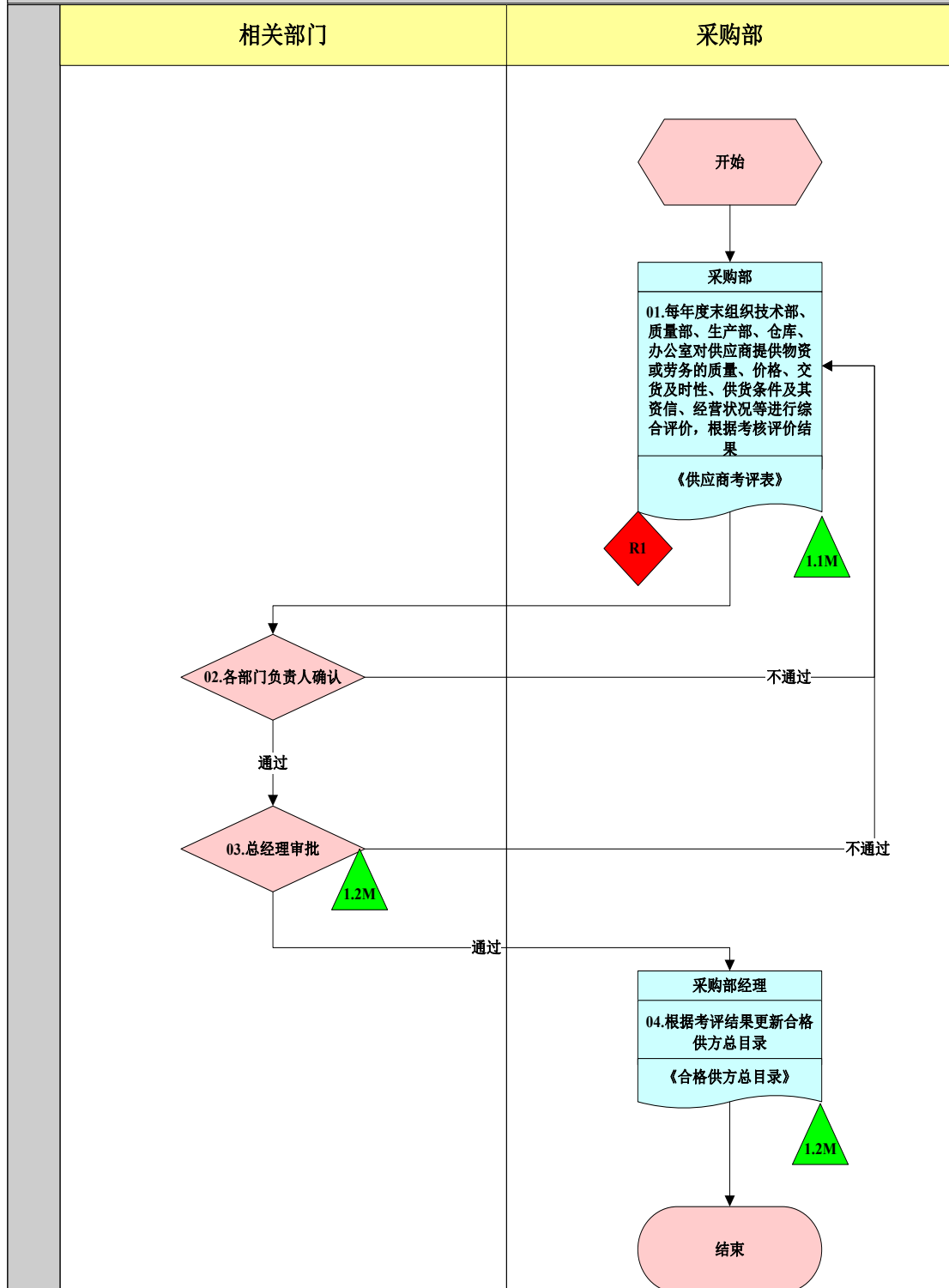
OP03.02.01 供应商首次评价（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度供应商考核
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

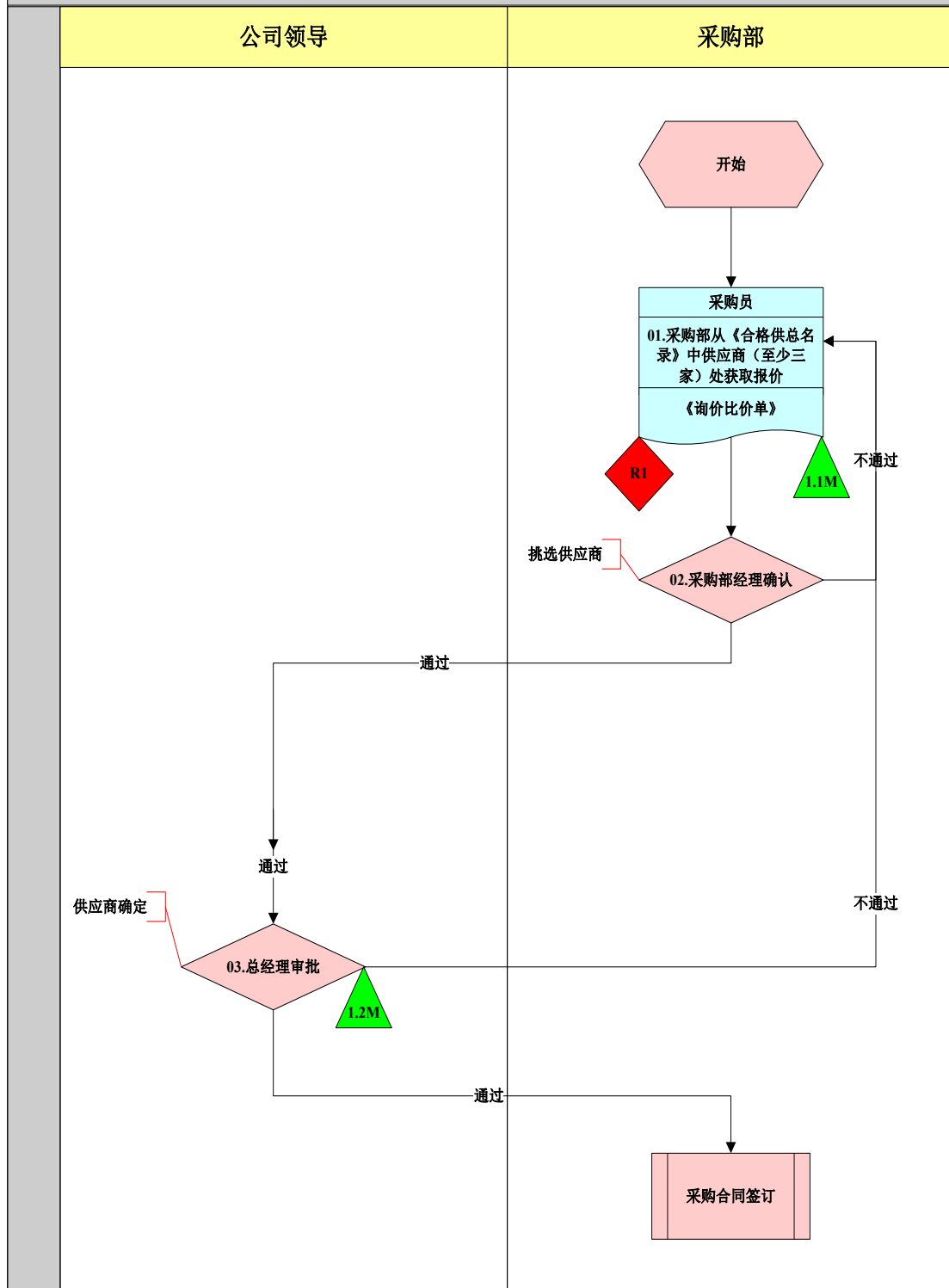
OP03.02.02 年度供应商考核





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：询价采购
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：采购部	最后更新时间：2014年11月18日

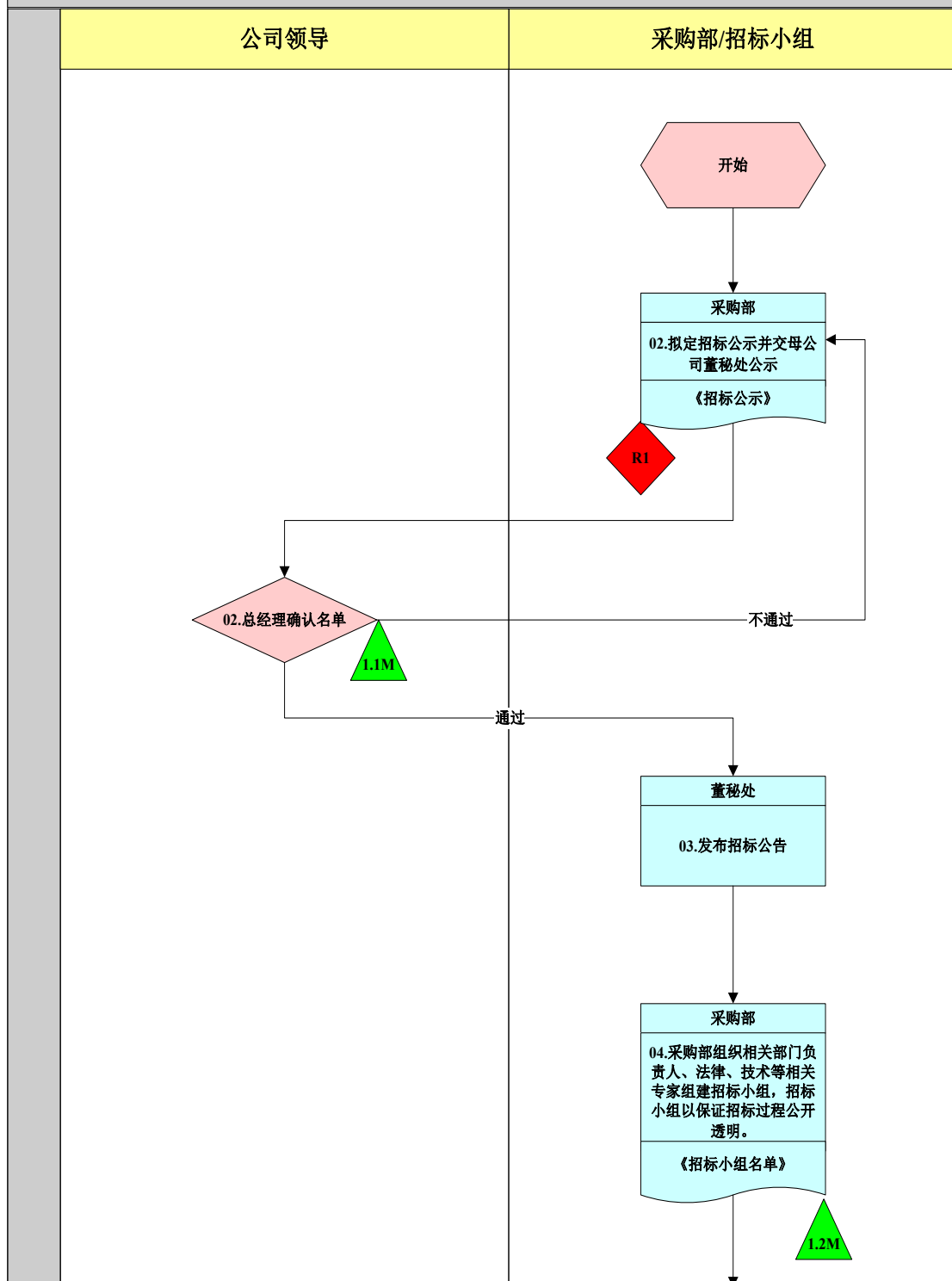
OP03.03.01.01 询价采购





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：招标采购
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：董秘书处	最后更新时间：2014年11月18日

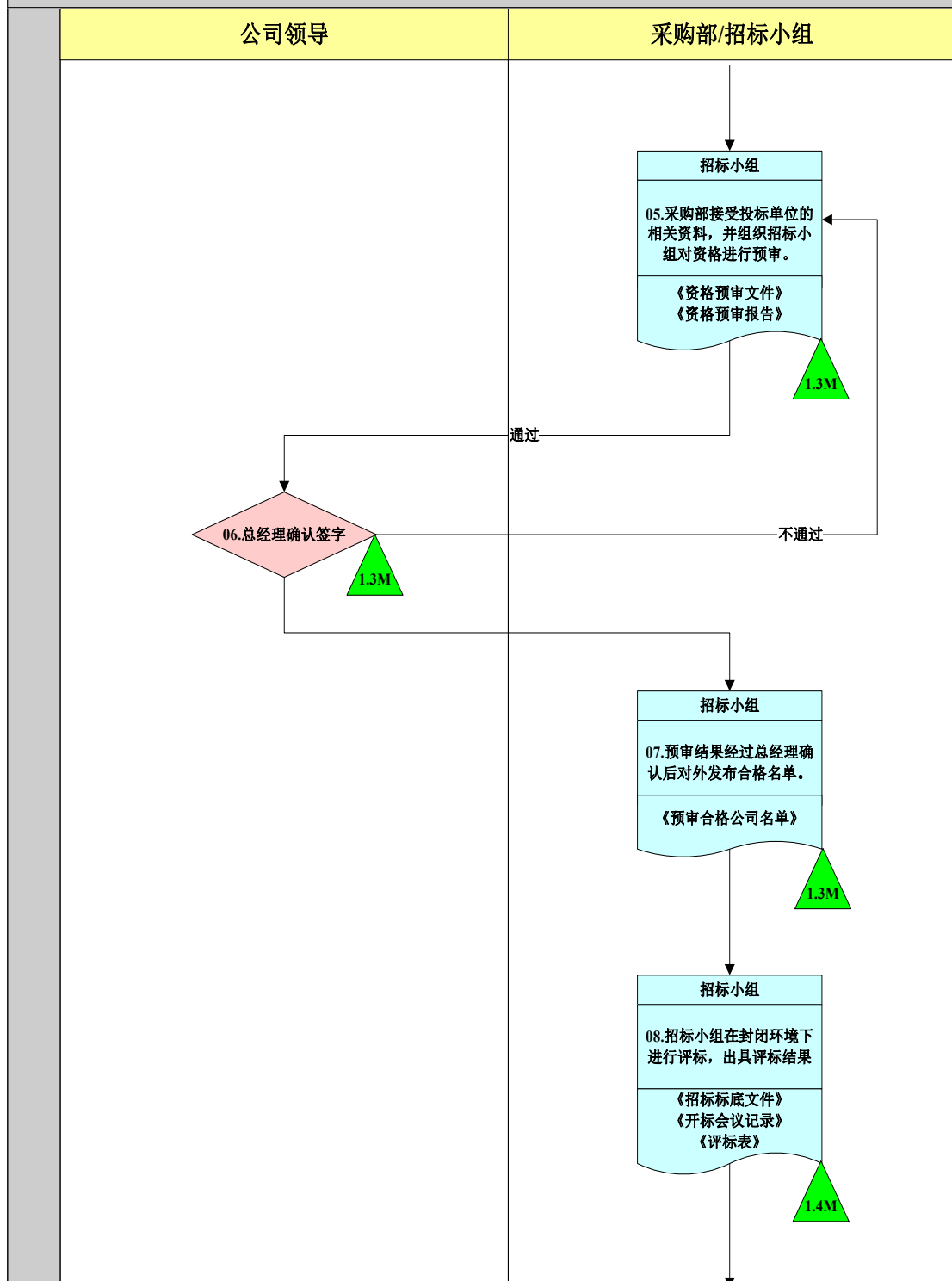
OP03.03.01.02 招标采购





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：招标采购
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：董秘书处	最后更新时间：2014年11月18日

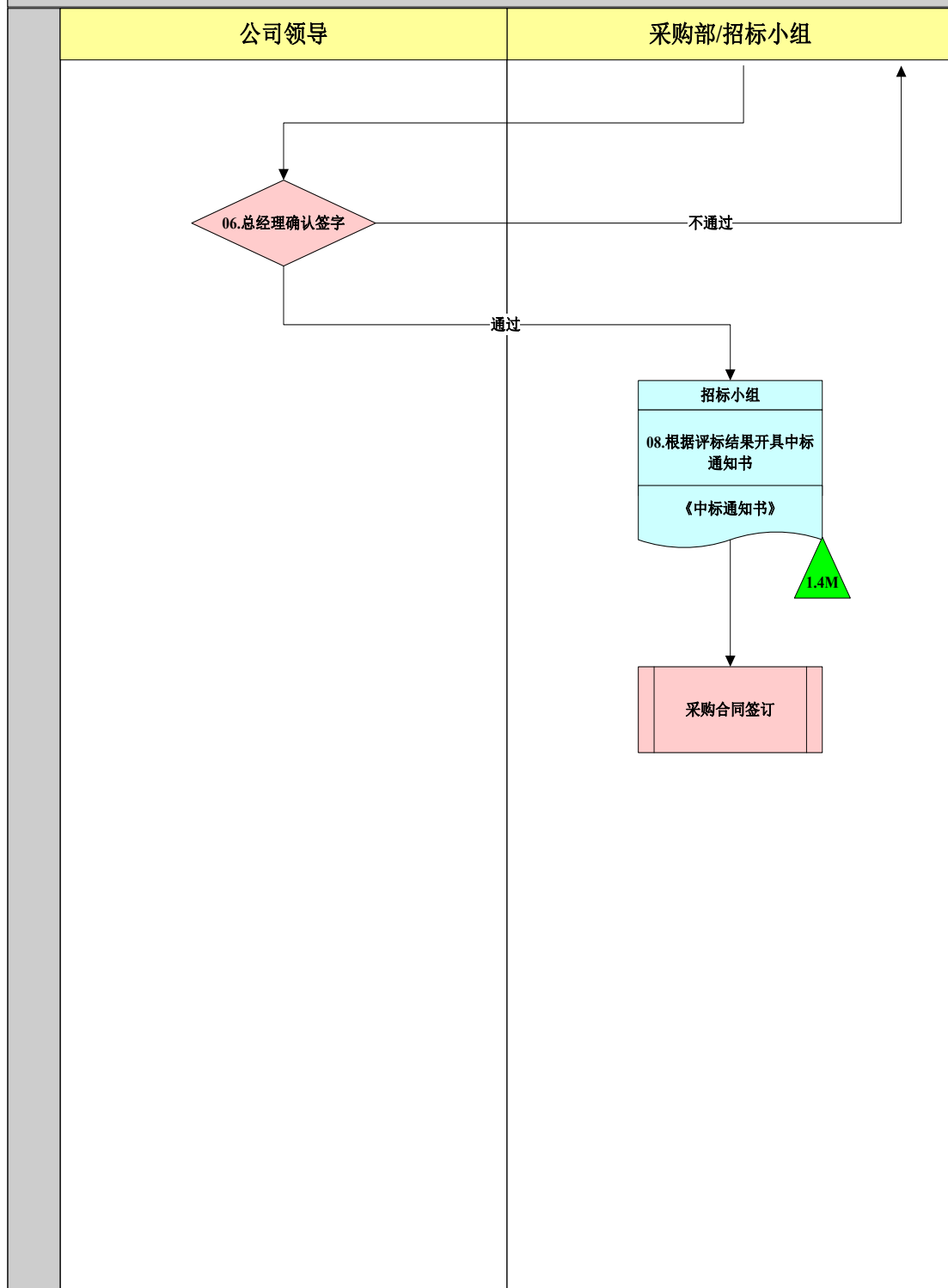
OP03.03.01.02 招标采购（承前页）





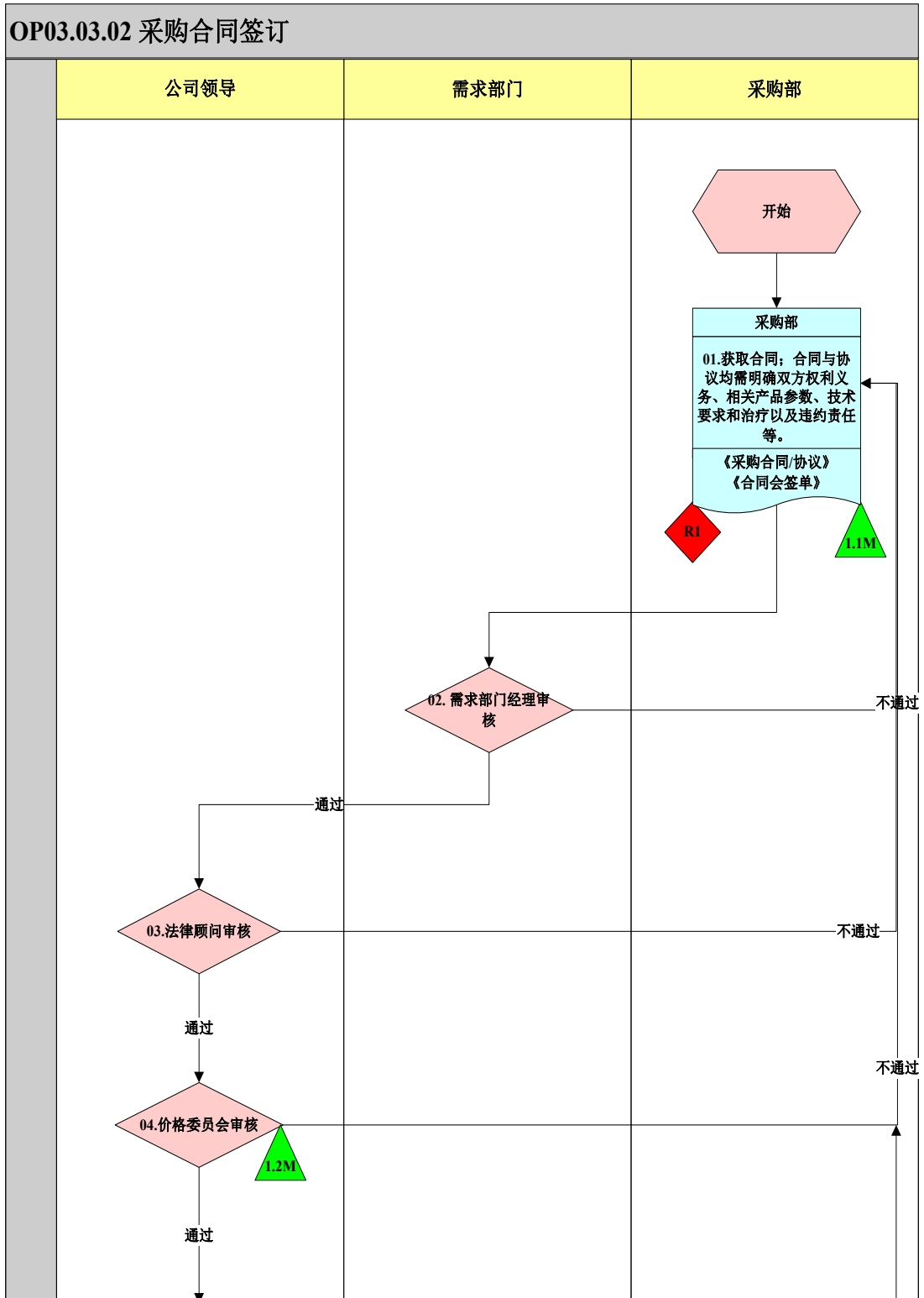
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：招标采购
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：董秘书处	最后更新时间：2014年11月18日

OP03.03.01.02 招标采购（承前页）





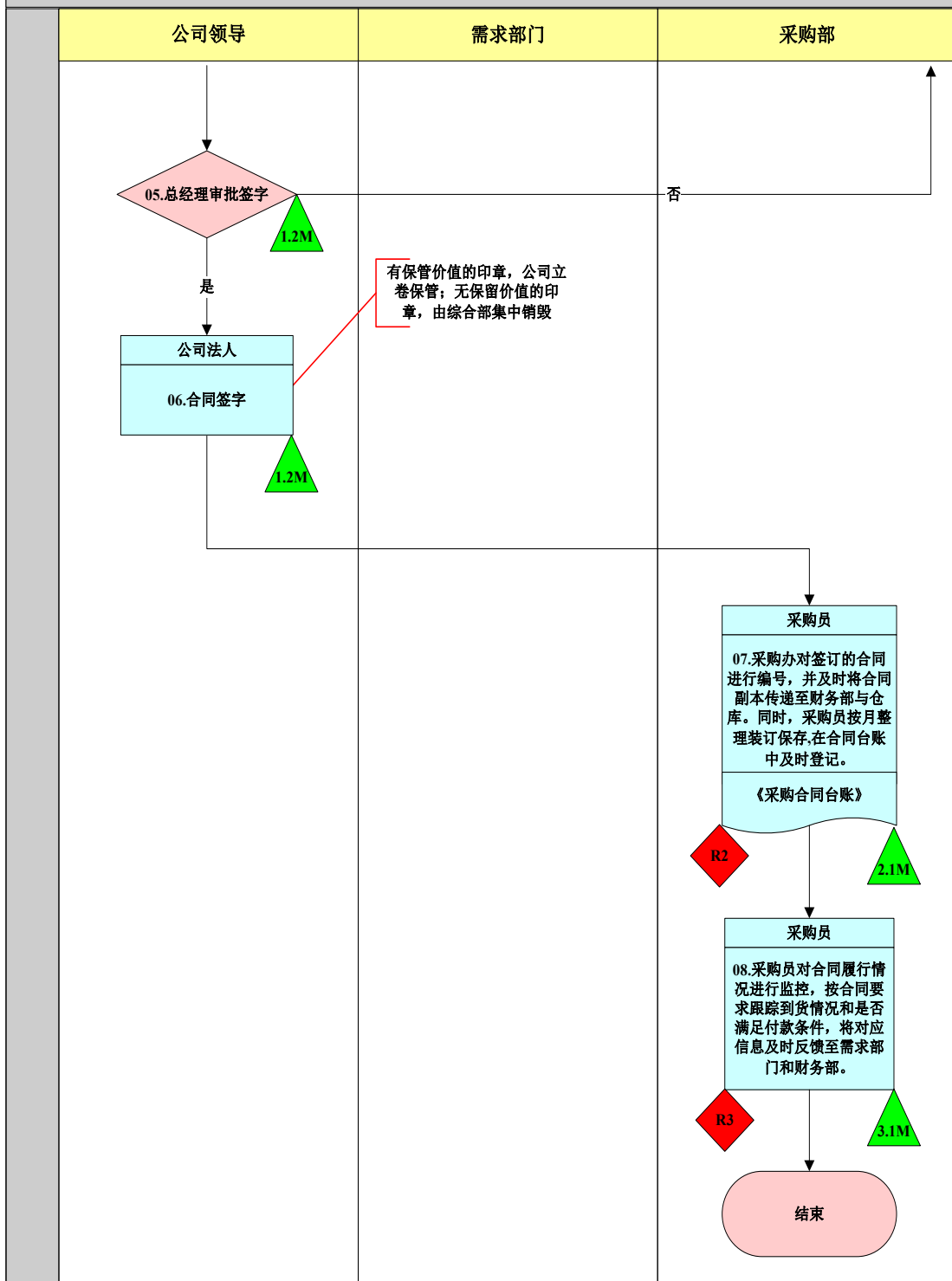
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：采购合同签订
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：需求部门	最后更新时间：2014年11月18日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：采购合同签订
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：需求部门	最后更新时间：2014年11月18日

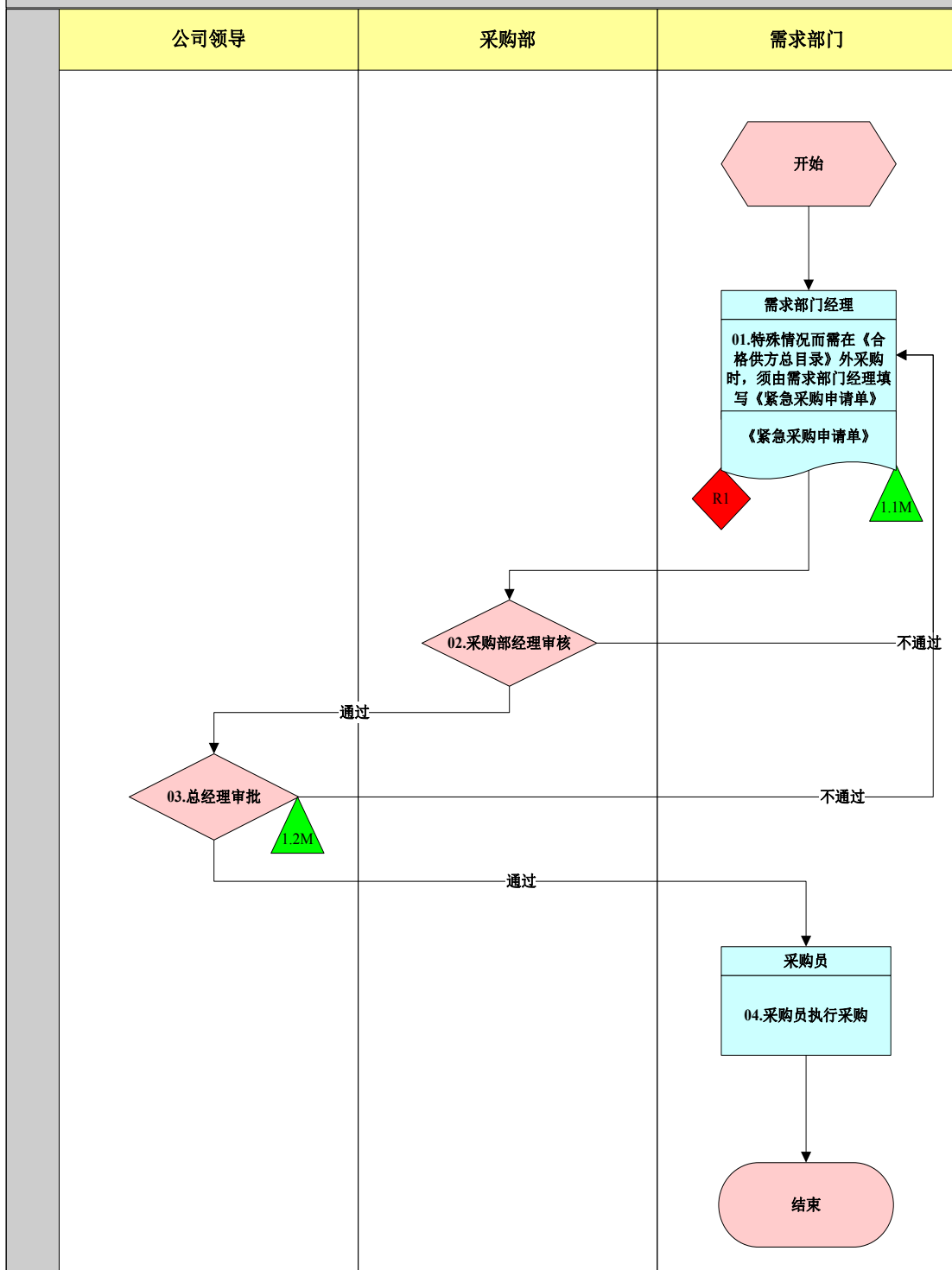
OP03.03.02 采购合同签订（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：紧急（零星）采购
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：需求部门	最后更新时间：2014年11月18日

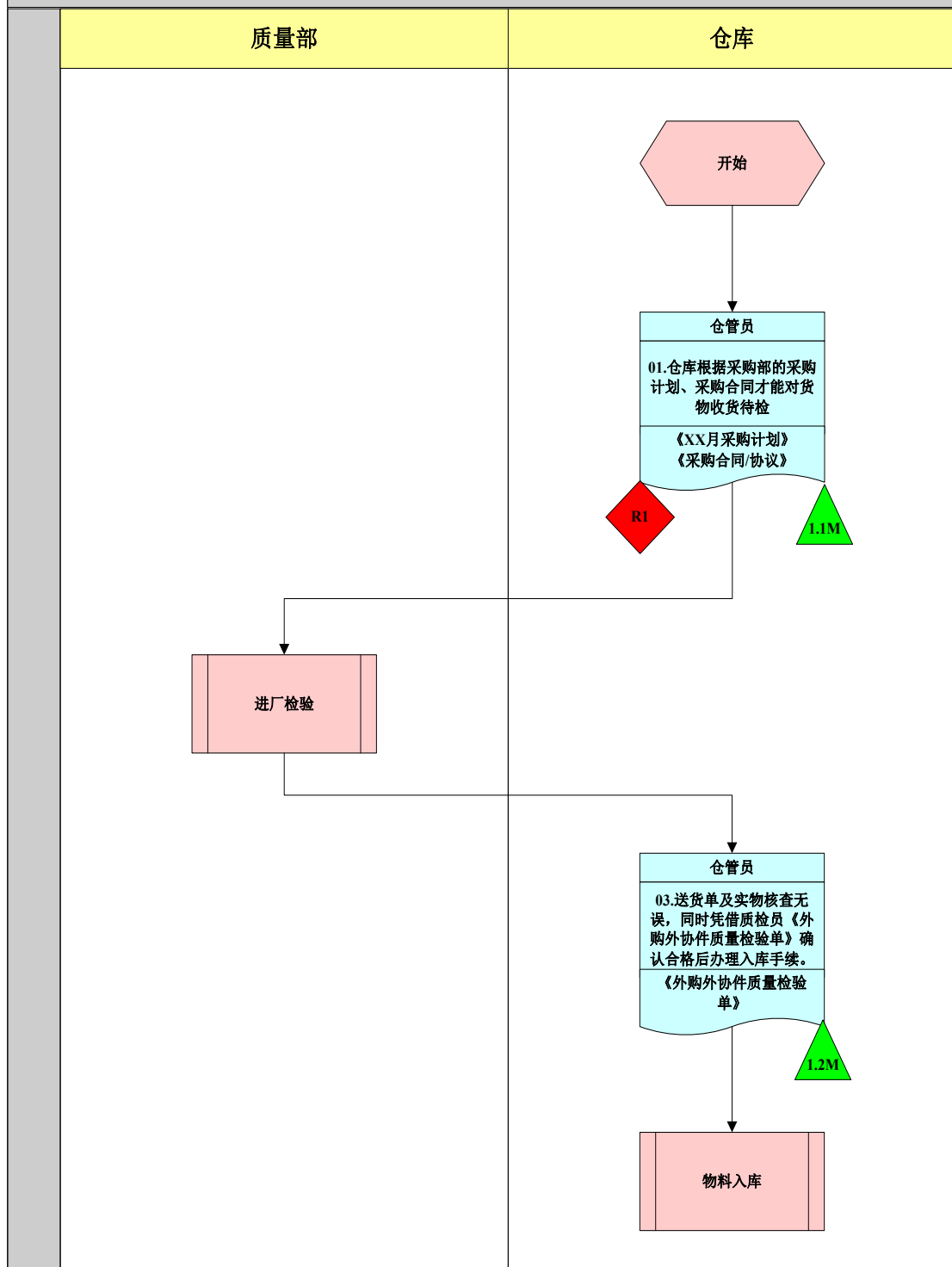
OP03.03.03 紧急（零星）采购





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合格品验收入库
编制人：严喜林	业务主管部门：仓库
业务参与部门：质量部	最后更新时间：2014年11月18日

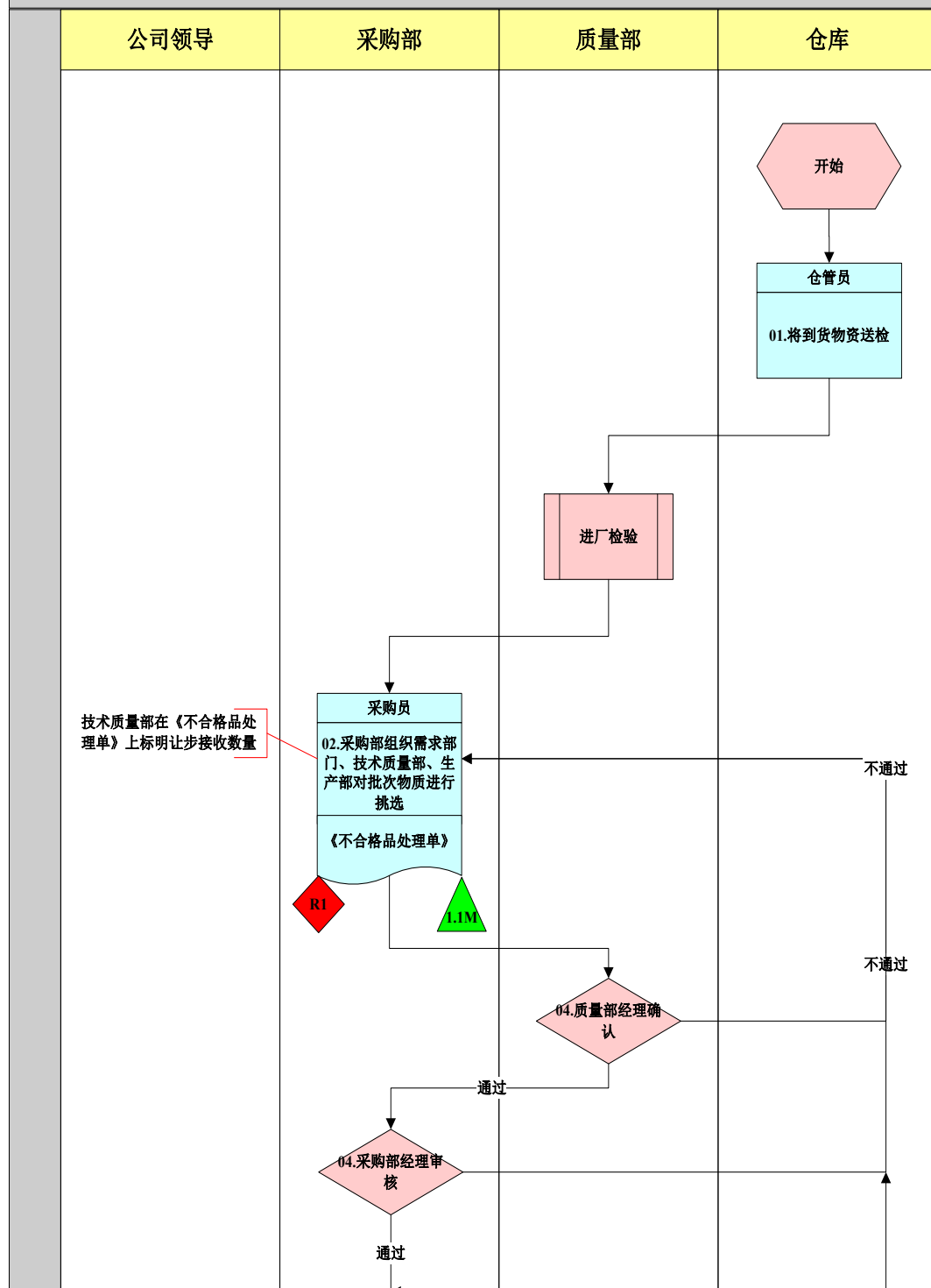
OP03.04.01 合格品验收入库





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：让步接收
编制人：严喜林	业务主管部门：仓库
业务参与部门：采购部、质量部	最后更新时间：2014年11月18日

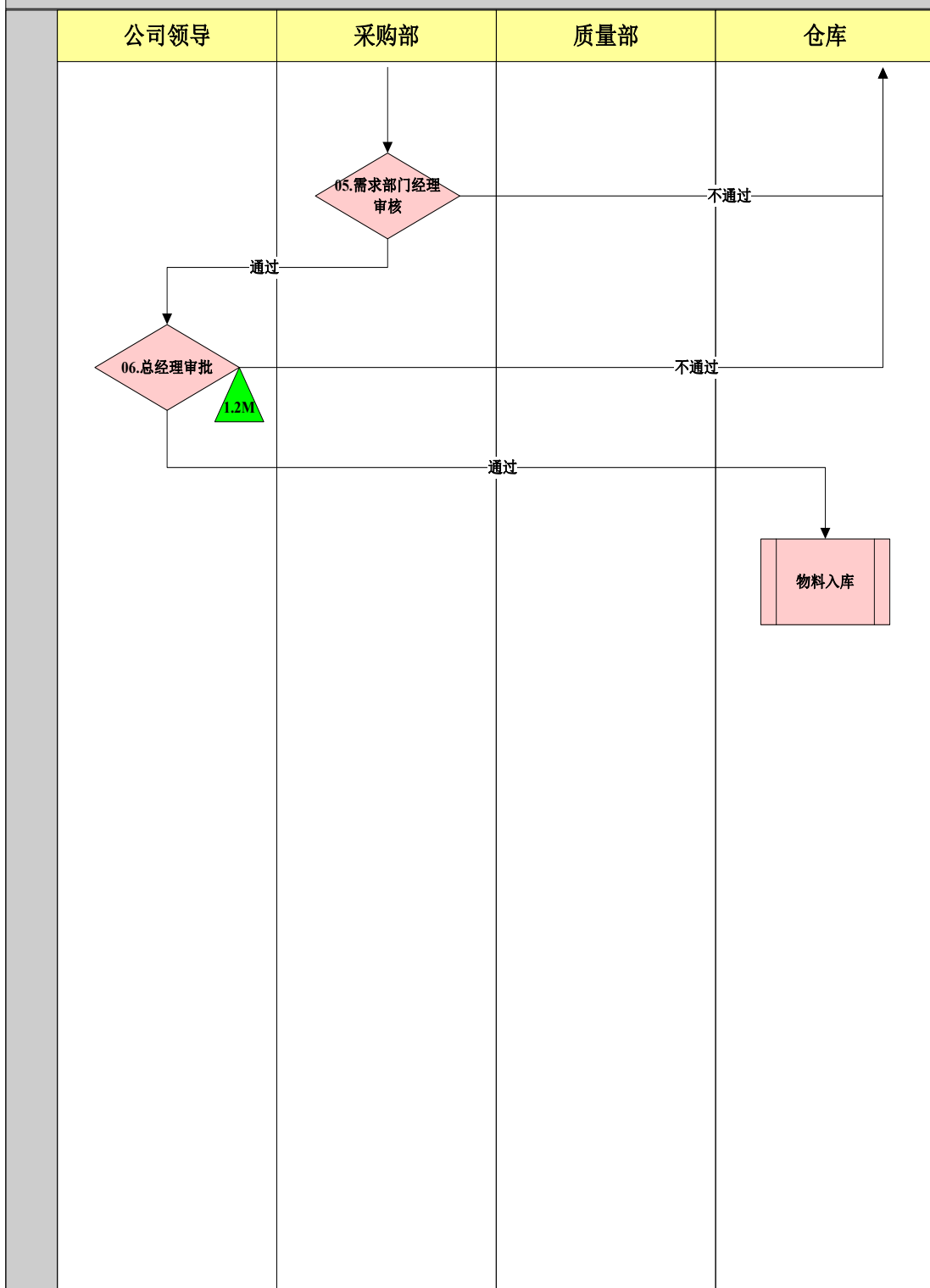
OP03.04.02 让步接收





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：让步接收
编制人：严喜林	业务主管部门：仓库
业务参与部门：采购部、质量部	最后更新时间：2014年11月18日

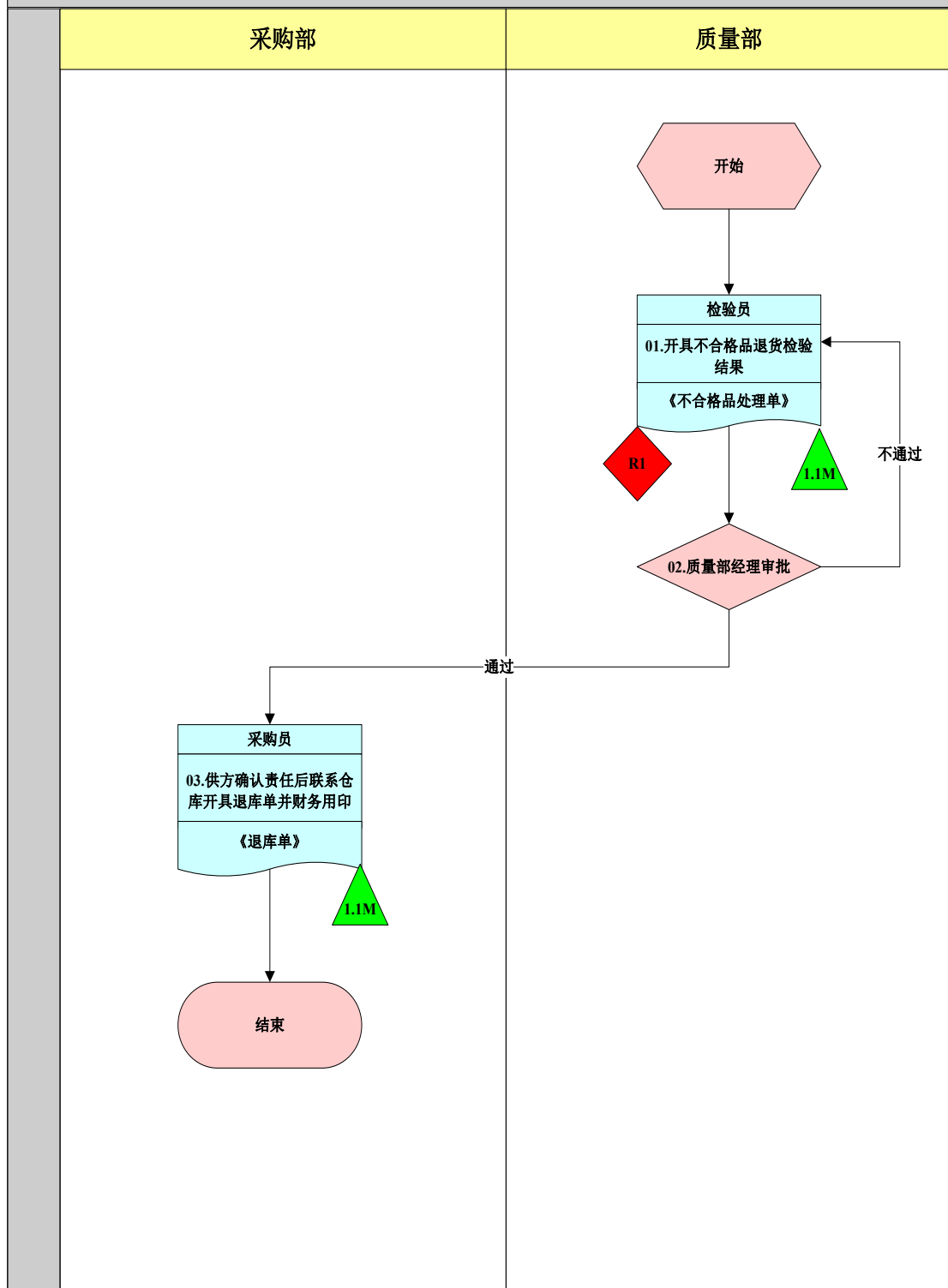
OP03.04.02 让步接收（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：退货
编制人：严喜林	业务主管部门：采购部
业务参与部门：质量部	最后更新时间：2014年11月18日

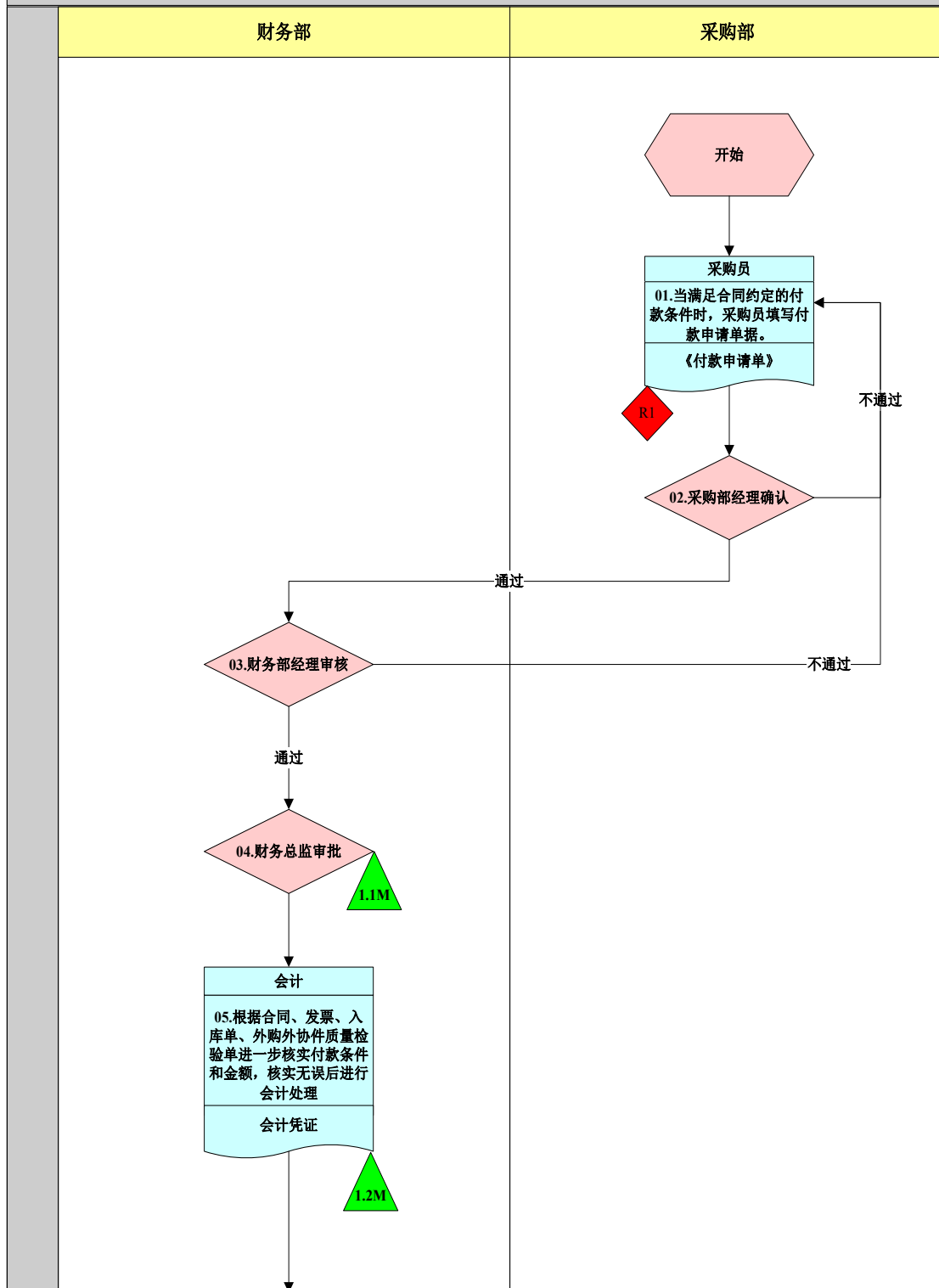
OP03.04.03 退货





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：付款与对账
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：采购部	最后更新时间：2014年11月18日

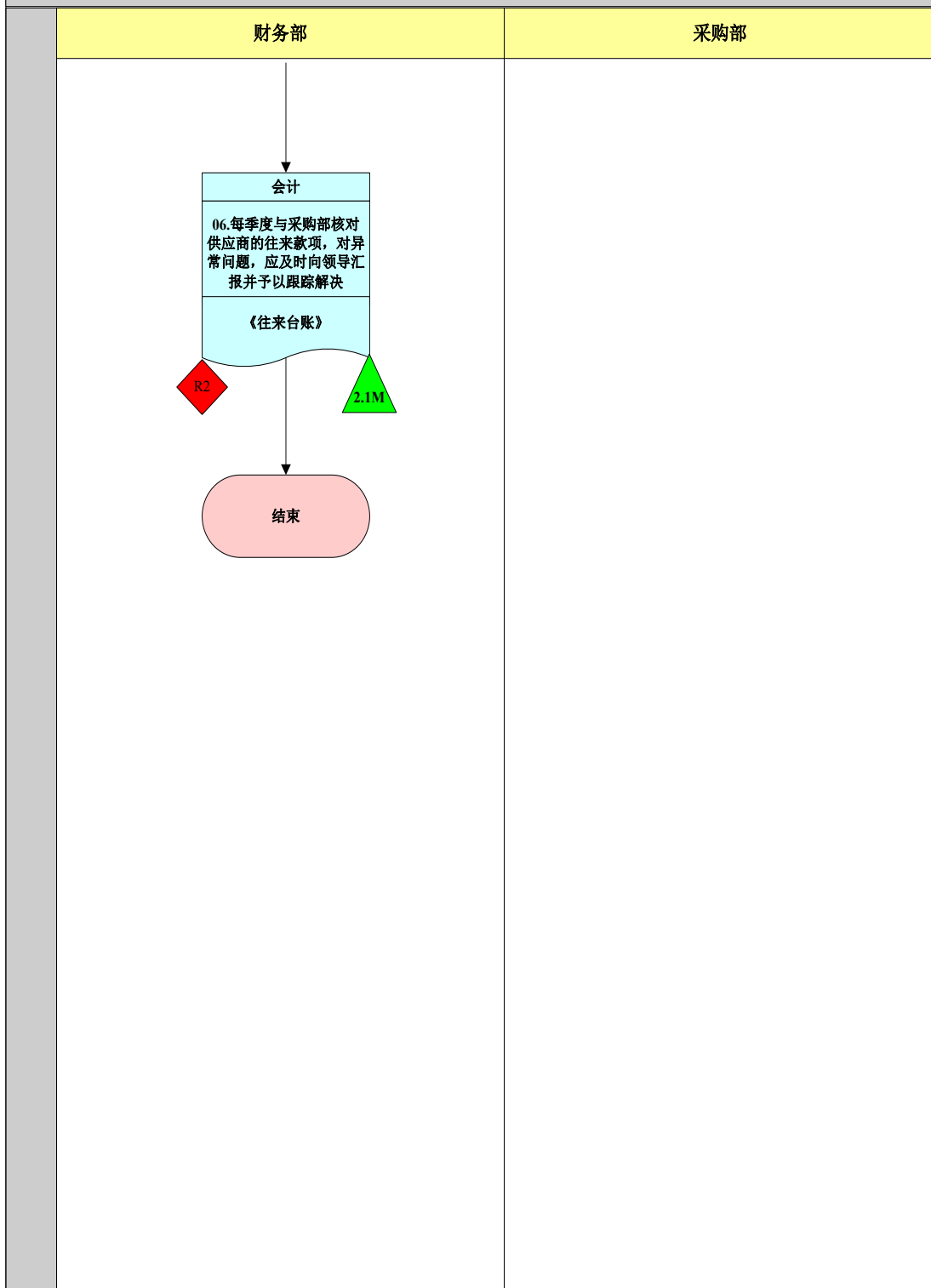
OP03.05 付款与对账





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：付款与对账
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：采购部	最后更新时间：2014年11月18日

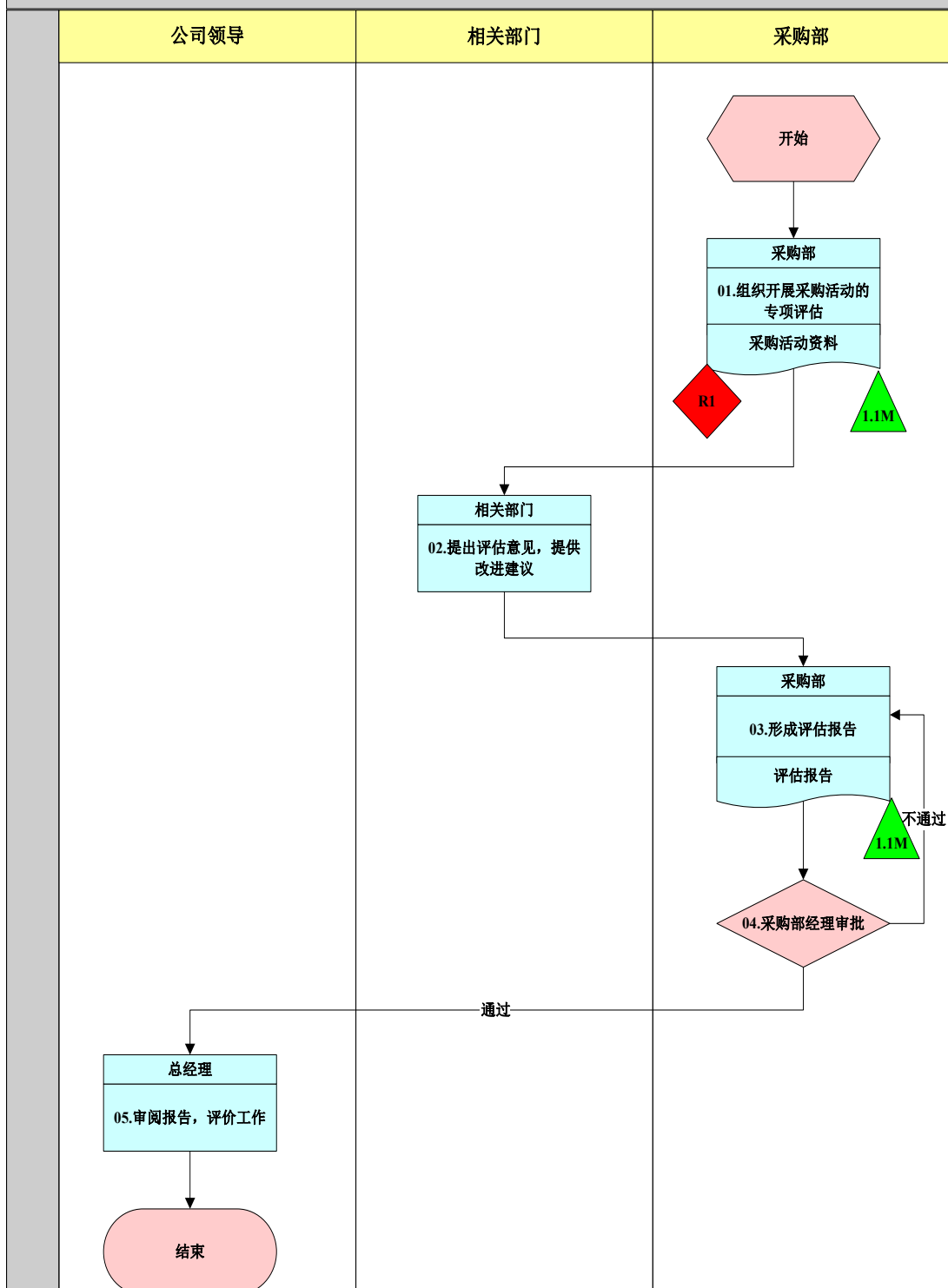
OP03.05 付款与对账（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：采购后评估
编制人：曹庆辉	业务主管部门：采购部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

OP03.06 采购后评估





第八章 生产与成本

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
OP04	生产与成本			
OP04.01		生产计划与准备		
OP04.01.01			生产计划	
OP04.01.02			临时任务计划	
OP04.01.03			生产准备	
OP04.02		生产调度		
OP04.02.01			日常调度	
OP04.02.02			临修调度	
OP04.03		领料		
OP04.03.01			下料管理	
OP04.03.02			原材料领用	
OP04.03.03			消耗品领用	
OP04.03.04			退换料	
OP04.04		生产管理		
OP04.04.01			生产过程	
OP04.04.02			生产巡查	
OP04.05		生产统计		
OP04.05.01			工时统计	
OP04.05.02			产量统计	
OP04.06		生产成本计算		

本节主要阐述生产与成本相关的控制活动，具体包括生产计划、临时任务计划、生产准备、日常调度、临修调度、下料管理、原材料领用、消耗品领用、退换料、生产过程、生产巡查、工时统计、产量统计、生产成本计算流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 1.01	生产计 划	月度计划编制 科学、合理	运营 目标	OP04. 01.01- 01	月度计划编 制不合理	OP04.01. 01-01-M 01	每月 25 号生产部计划员根据销售部提供的销售计划制定次月的生产计划,计划中对次月的人工、物质资源、工作进度、出产计划等进行预测和安排。	每月	人工	生产部	《生产 计划》	程序文件
OP04.0 1.01	生产计 划	月度计划编制 科学、合理	运营 目标	OP04. 01.01- 01	月度计划编 制不合理	OP04.01. 01-01-M 02	生产部计划员制定生产计划,28 日前交生产部计划主管和生产部经理审核、主管生产副总审批,计划制定者、审核审批者保证计划的合理性和可行性。最后由生产部将次月生产计划通知各相关部门。	每月	人工	生产部	《生产 计划》	程序文件
OP04.0 1.02	临时任 务计划	追加生产计划 安排合理、通过 审批	运营 目标	OP04. 01.02- 01	追加生产计 划不合理	OP04.01. 02-01-M 01	生产部计划员根据销售部临时(加急)订单编制追加生产计划,合理增加本周(月)的工作任务并进行科学安排,追加生产计划通过生产部计划主管审核、生产部经理审批后下发相关部门执行追加生产工作。	按需	人工	生产部	《追加 生产计 划》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 1.03	生产准 备	生产设备运转 正常	资产 安全	OP04. 01.03- 01	疏忽设备检 查,未能及时 发现设备故 障和缺陷	OP04.01. 03-01-M 01	生产部制定设备控制制度指导日常设备 检查、维修、维护工作;生产部制定设备 保养计划,车间定期检查、维护各生产设 备并形成工作日志。	每周	人工	生产部	《设备 保养卡》 《设备 点检记 录卡》	程序文件
OP04.0 1.03	生产准 备	设备故障得到 及时排除和维 修	资产 安全	OP04. 01.03- 02	设备维修不 及时	OP04.01. 03-02-M 01	设备操作工发现设备出现故障后,应立即 停机,填写《设备零修单》,记录故障现 象,向生产部门提出维修申请;生产部门 委派相应的人员进行检查、修理。使用部 门及操作工对修复设备进行验收。	每周	人工	生产部	《设备 零修单》	程序文件
OP04.0 1.03	生产准 备	设备故障得到 及时排除和维 修	资产 安全	OP04. 01.03- 02	设备维修不 及时	OP04.01. 03-02-M 02	本公司无法修复的设备,由生产部门联系 外协修理。修理完毕,操作工及生产部门 共同进行验收,验收合格后交付车间使 用。	每周	人工	生产部	《设备 零修单》	程序文件
OP04.0 2.01	日常调 度	生产资源分配 或生产调度及 时、合理、准确	运营 目标	OP04. 02.01- 01	生产资源分 配或生产调 度/生产设备 产能配置不 及时、不合	OP04.02. 01-01-M 01	生产部经理每周组织召开生产调度会议, 计划、调度、采购、仓库、车间的负责人 参加会议,及时处理突发事件等,形成会 议记录。	每周	人工	生产部	调度会 议记录	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					理、不准确							
OP04.0 2.01	日常调 度	生产资源分配 或生产调度及 时、合理、准确	运营 目标	OP04. 02.01- 01	生产资源分 配或生产调 度/生产设备 产能配置不 及时、不合 理、不准确	OP04.02. 01-01-M 02	每周生产部主管根据调度会议、本月生产 计划、交货计划和追加生产计划编制《xx 周生产工作安排》,协调各部门有序生产, 生产任务按时、按质完成。	每周	人工	生产部	《xx 周 生产工 作安排》	程序文件
OP04.0 2.02	临修调 度	生产资源分配 或生产调度及 时、合理、准确	运营 目标	OP04. 02.02- 01	生产资源分 配或生产调 度/生产设备 产能配置不 及时、不合 理、不准确	OP04.02. 02-01-M 01	有零件加工需求时的工时,由车间主任填 写《临修通知单》(核定加工工时)报生 产主管审批。	按需	人工	车间	《临修 通知单》	程序文件
OP04.0 2.02	临修调 度	生产资源分配 或生产调度及 时、合理、准确	运营 目标	OP04. 02.02- 01	生产资源分 配或生产调 度/生产设备 产能配置不 及时、不合 理、不准确	OP04.02. 02-01-M 02	审批通过后生产部计划员出具《核料单》, 核料单由计划主管审批;车间主任凭审批 后的《临修通知单》和《核料单》到仓库 领取物料。	按需	人工	仓库	《核料 单》 《出库 单》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 2.02	临修调 度	生产资源分配 或生产调度及 时、合理、准确	运营 目标	OP04. 02.02- 01	生产资源分 配或生产调 度/生产设备 产能配置不 及时、不合 理、不准确	OP04.02. 02-01-M 03	车间凭《临修通知单》合理调整生产，零 件加工填写《临修零件加工流程卡》并由 生产部连续编号。	按需	人工	车间	《临修 零件加 工流程 卡》	程序文件
OP04.0 3.01	核料管 理	核料准确、合 规，杜绝浪费	资产 安全	OP04. 03.01- 01	未按图纸、计 划合理核料 备料	OP04.03. 01-01-M 01	生产部计划员按技术部提供的定额标准、 生产计划出具核料单，标明产品各原材 料、零部件的名称和数量，通过计划主管、 生产部经理审核审批后下发仓库保管员， 仓库保管员根据核料单进行原材料备料、 出库准备。	按需	人工	生产部	《核料 单》	程序文件
OP04.0 3.02	原材料 领用	原材料领用准 确、合规	资产 安全	OP04. 03.02- 01	物料资源未 按计划及时 调度和分配	OP04.03. 02-01-M 01	生产主管根据车间生产情况填写领料单， 明确领料的产品批号和计划生产数，领料 单必须进行连续编号。	按需	人工	生产部	《领料 单》	程序文件
OP04.0 3.02	原材料 领用	原材料领用准 确、合规	资产 安全	OP04. 03.02- 01	物料资源未 按计划及时 调度和分配	OP04.03. 02-01-M 02	仓库保管员根据生产部下发的生产计划 对领料单予以确认，严禁计划外生产领取 物料。	按需	人工	仓库	《领料 单》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 3.02	原材料 领用	原材料领用准 确、合规	资产 安全	OP04. 03.02- 01	物料资源未 按计划及时 调度和分配	OP04.03. 02-01-M 03	领料人在领料单、出库单上签字确认，仓 库根据确认的领料单填制原材料《出库 单》并标明原材料采购批次。《领料单》 与《出库单》及时传递财务作为入账依据。 车间在《产品流程卡》上登记领料单单号。	按需	人工	仓库	《领料 单》 《出库 单》 《产品 流程卡》	程序文件
OP04.0 3.03	消耗品 领用	消耗品使用杜 绝浪费	资产 安全	OP04. 03.03- 01	消耗品领料 控制不严	OP04.03. 03-01-M 01	生产部规定生产消耗品范围，计划主管每 月末根据生产计划规定次月消耗品用量 范围，用量标准体现在次月《生产计划》 中。	每月	人工	生产部	《生产 计划》	程序文件
OP04.0 3.03	消耗品 领用	消耗品使用杜 绝浪费	资产 安全	OP04. 03.03- 01	消耗品领料 控制不严	OP04.03. 03-01-M 02	生产主管根据消耗品使用情况、每月消耗 品用量范围填写《消耗品领用申请单》， 计划主管审批后，车间人员至仓库领用消 耗品。	按需	人工	生产部	《消耗 品领用 申请单》	程序文件
OP04.0 3.04	退换料	废料得到有效 收集、更换	资产 安全	OP04. 03.04- 01	退换料未经 有效确认、收 集更换	OP04.03. 04-01-M 01	原材料损毁或不适用由车间生产员通知 检验员，检验员填写《退换料申请单》标 明损毁或不适用鉴定意见交生产主管审 批，仓库需凭借审批后申请单、需退换料 实物办理出库。	按需	人工	生产部	《退换 料申请 单》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 01	生产过程流转的《产品流程卡（唯一编 号）》需由每道工序的生产员进行记录签 字，对本工序产品质量负责。	每日	人工	生产部	《产品 流程卡》	程序文件
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 02	生产员签字后，生产质检员才能检查其工 序质量，合格后在流程卡上用印并填写质 量检验记录。生产完成流程卡由生产部收 集保存。	每日	人工	质量部	《产品 流程卡》 《质量 检验记 录》	程序文件
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 03	完成所有作业工序后，质检员按照作业指 导书要求、产品质量要求等对产品进行最 终检验；生产完成流程卡由生产部收集保 存。	每日	人工	质量部	《产品 流程卡》	程序文件
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 04	若发现不合格品，要对当天发现不合格品 前生产的产品进行分析，必要时进行返工 /作业修正或报废处理，并指导正确操作，	每日	人工	质量部	《不合 格产品 处理单》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 05	质量部协同仓库保管员依据装箱清单和 出厂检验要求核对产品名称、数量、随机 工具、备品是否齐全，并且包括清洁度、 油漆、零部件完整性及质量证明等。	每日	人工	质量部 仓库	合格证 明	程序文件
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 06	若产品为出厂品，检查包装箱合格证，合 格后方可装箱，按包装工艺检查包装质 量，包括：包扎完整性、正确性、起吊可 靠性、防潮及箱外标识等。	每日	人工	质量部 仓库	合格包 装标识	程序文件
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 07	合格后质量部签发合格证准许入库。	每日	人工	质量部 仓库	合格证 明	程序文件
OP04.0 4.01	生产过 程管理	过程工序流转 完整、准确	合规 目标	OP04. 04.01- 01	生产过程记 录或分析不 及时、不准 确、不完整	OP04.04. 01-01-M 08	产品下线后抽检若发生不合格产品现象， 由生产部经理和质量部经理对产品进行 评估（返工或报废），对相关生产员和检 验员出具追责通知书进行相应的处罚。	每日	人工	生产部 质量部	《抽检 记录》 《追责 通知书》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 4.02	生产巡 查	生产问题及时 发现解决	合规 目标	OP04. 04.02- 01	缺乏车间常 规检查和调 整	OP04.04. 02-01-M 01	车间主管每日不定时（至少两次）在车间 予以巡查，对现场的生产问题和安全问题 及时勒令整改。	按需	人工	车间	《车间 巡查日 记》	程序文件
OP04.0 4.02	生产巡 查	生产问题及时 发现解决	合规 目标	OP04. 04.02- 01	缺乏车间常 规检查和调 整	OP04.04. 02-01-M 02	对生产过程中出现的缺件、加工质量、设 计等问题，难以按原计划完工，由车间主 任及时反馈至生产部，生产部与采购部、 销售部、技术部及时沟通后作出临时生产 调整。	按需	人工	生产部	《临时 生产调 整通知》	程序文件
OP04.0 5.01	工时统 计	及时、准确统计 各车间工时情 况	报告 目标	OP04. 05.01- 01	生产过程记 录不及时、不 准确、不完整	OP04.05. 01-01-M 01	每月 25 日由生产部计划主管根据仓库返 回的入库单统计总工时数，车间主管根据 计划主管提供的总工时、流程卡、质检情 况、返工情况、加工工时、产品合格率等 分解总工时形成《工时报表》。	每月	人工	生产部	《工时 报表》	程序文件
OP04.0 5.01	工时统 计	及时、准确统计 各车间工时情 况	报告 目标	OP04. 05.01- 01	生产过程记 录不及时、不 准确、不完整	OP04.05. 01-01-M 02	《工时报表》交计划主管审核、生产部经 理和总经理审批后传递至人力资源部、财 务部复核后作为车间工人计算工资的依据。	每月	人工	生产部 相关部 门	《工时 报表》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 5.02	产量统 计	及时掌握产出 情况,落实生产 任务	报告 目标	OP04. 05.02- 01	产出情况数 据不准确	OP04.05. 02-01-M 01	每月 25 号生产部计划主管根据入库单统 计车间产出情况,结合车间反应的产品检 验情况、销售部发货情况制作《产出和发 货报表》。	每月	人工	生产部	《产出 和发货 报表》	程序文件
OP04.0 5.02	产量统 计	及时掌握产出 情况,落实生产 任务	报告 目标	OP04. 05.02- 01	产出情况数 据不准确	OP04.05. 02-01-M 02	《产出和发货报表》交生产部计划主管审 核,生产部经理审批后传递至财务部。	每月	人工	生产部	《产出 和发货 报表》	程序文件
OP04.0 6	生产成 本计算	间接成本数据 准确、分摊比例 科学合理	运营 目标	OP04. 06-01	间接成本数 据虚假、未准 确分摊	OP04.06 -01-M01	生产部划定间接生产成本(如车间管理人 员的工资和福利费、折旧费、修理费、办 公费、水电费、机物料消耗、劳动保护费 等)范围及各产品分摊比例,月底计划主 管统计数据形成《间接生产费用统计表》。	每月	人工	生产部	《间接 生产费 用统计 表》	程序文件
OP04.0 6	生产成 本计算	间接成本数据 准确、分摊比例 科学合理	运营 目标	OP04. 06-01	间接成本数 据虚假、未准 确分摊	OP04.06 -01-M02	《间接生产费用统计表》经过计划主管签 字确认、生产部经理审批后传递至财务部 作为成本核算依据。	每月	人工	生产部	《间接 生产费 用统计 表》	程序文件



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证 据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP04.0 6	生产成 本计算	产品成本计算 准确	运营 目标	OP04. 06-02	产品成本未 准确归集	OP04.06 -02-M01	月末财务部根据直接生产成本（如原料、 主要材料、外购半成品、生产工人工资、 机器设备折旧等）结合间接成本分摊计算 出各产品的生产成本，完成本月产品成本 核算。	每月	人工	财务部	《成本 核算表》	程序文件



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		X						X	X	X
B			X							X
C						X		X	X	X
D					X				X	
E						X			X	
F							X	X	X	X
G									X	
H									X	
I										
J										

职责说明

A：生产计划制定

B：生产计划审批

C：生产任务分配

D：生产领料

E：物料保管

F：生产执行

G：生产过程监控

H：工时/产量统计

I：生产记账

J：质量检查



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分(如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
生产计划		1、计划员(计划主管确认)	2、生产部经理审核					3、主管生产副总审批												
临时任务计划		1、计划员(计划主管确认)	2、生产部经理审批																	
设备维修		1、设备使用者	2、生产部经理审批																	
生产调度		1、生产主管	2、生产部经理审批																	
临修调度	临修申请	1、车间主任	2、生产主管审批																	
临修调度	临修核料	1、计划员	2、计划主管审批																	
核料管理		1、计划员(计划主管确认)	2、生产部经理审批																	
消耗品领用		1、生产主管	2、计划主管审批																	
退换料		1、现场检验员	2、生产主管审批																	



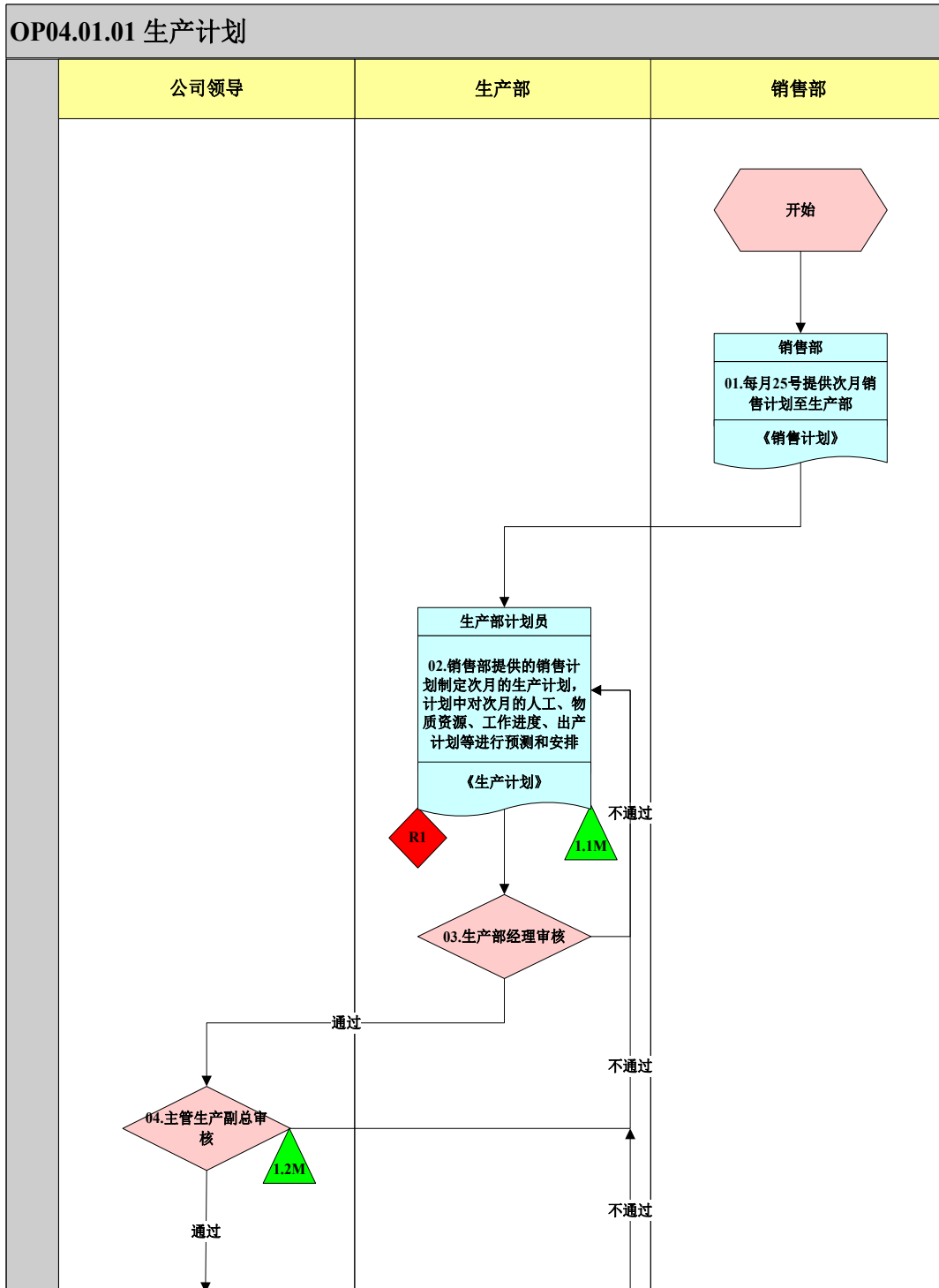
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分(如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
工时统计		1、车间主管(计划主管确认)	2、生产部经理审核							3、总经理审批										
产量统计		1、计划主管	2、生产部经理审批																	
间接成本归集与分摊		1、计划主管	2、生产部经理审批																	



第五节 流程图



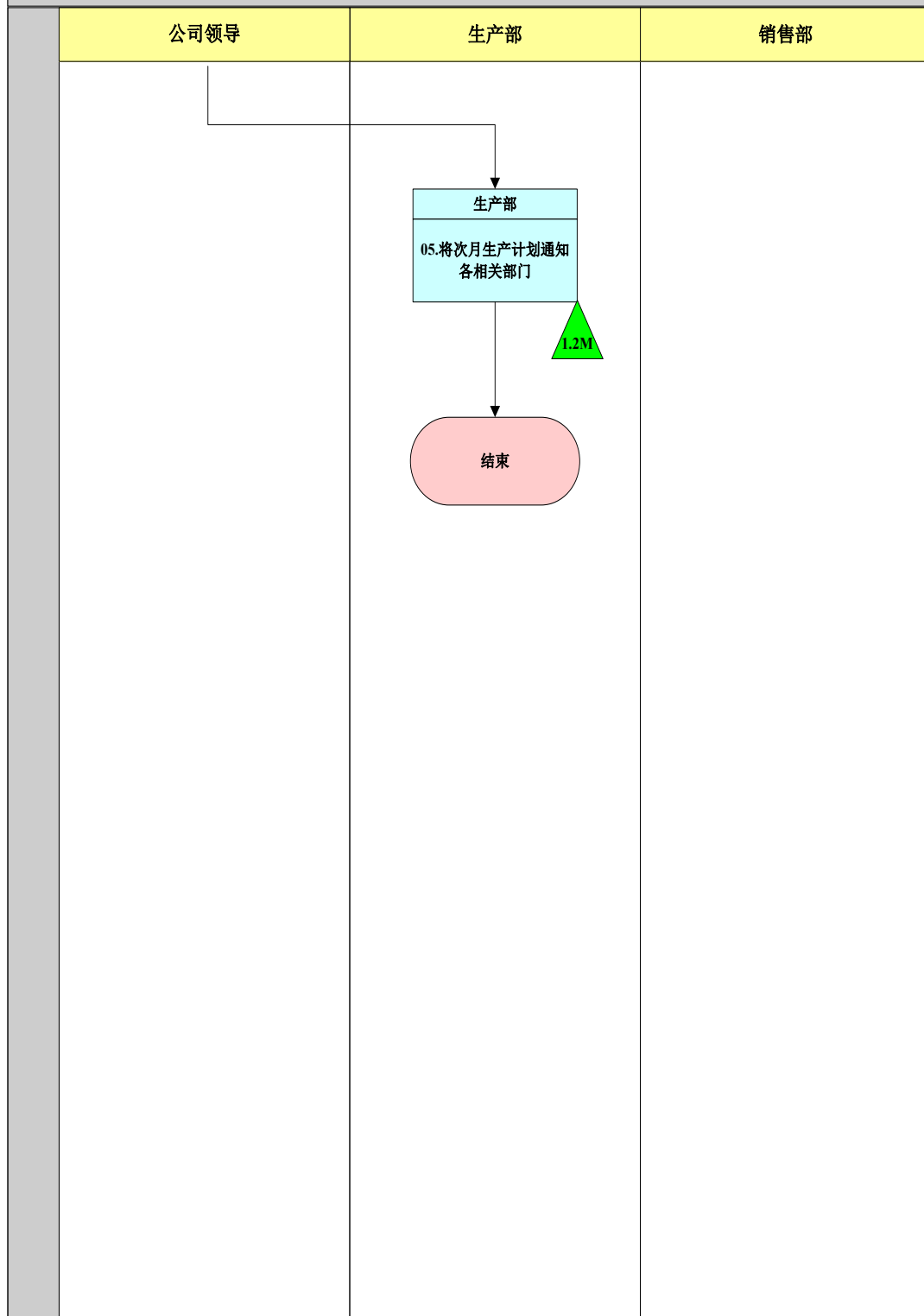
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产计划
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：销售部	最后更新时间：2014年11月24日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产计划
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：销售部	最后更新时间：2014年11月24日

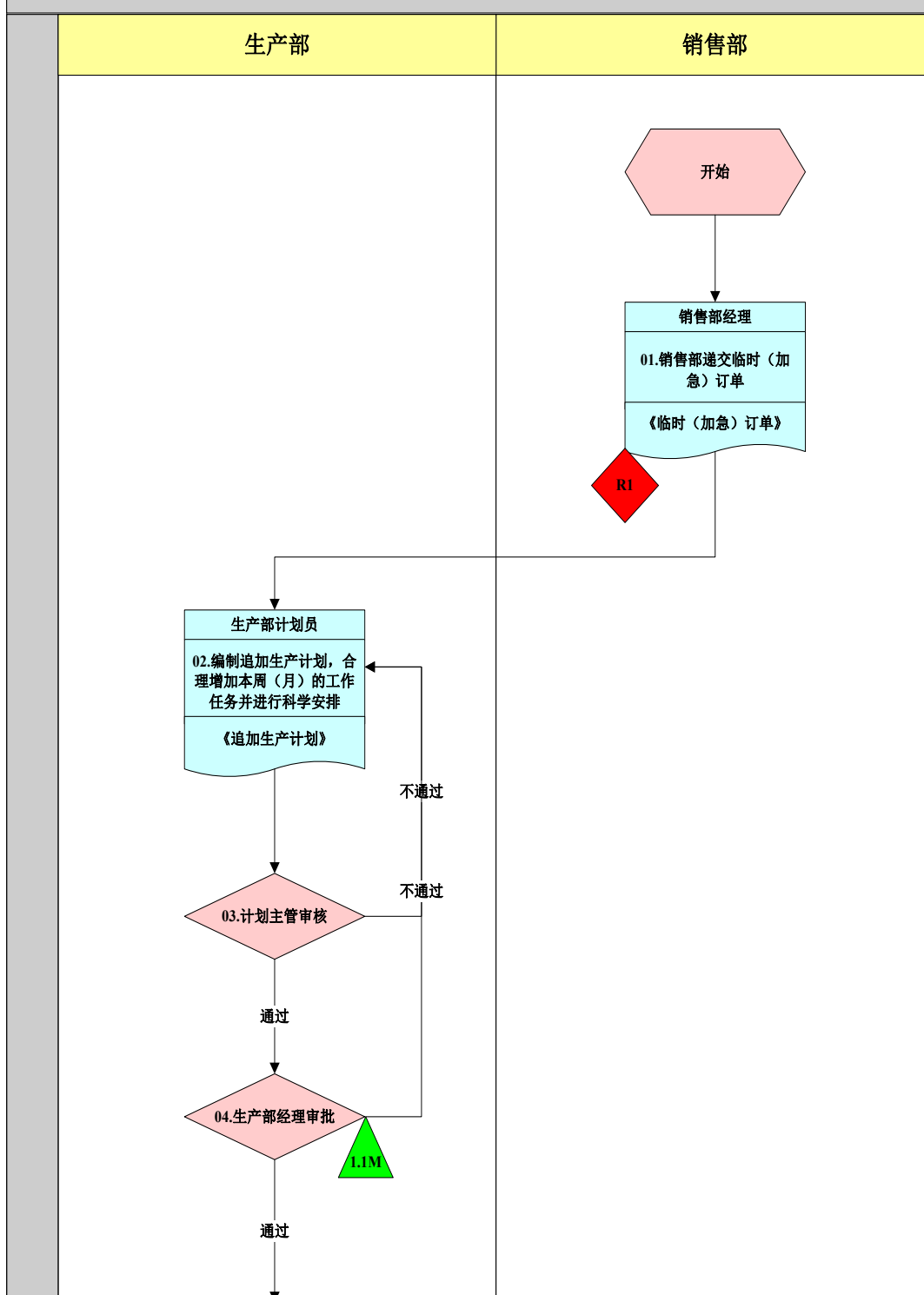
OP04.01.01 生产计划（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：临时任务计划
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：销售部	最后更新时间：2014年11月24日

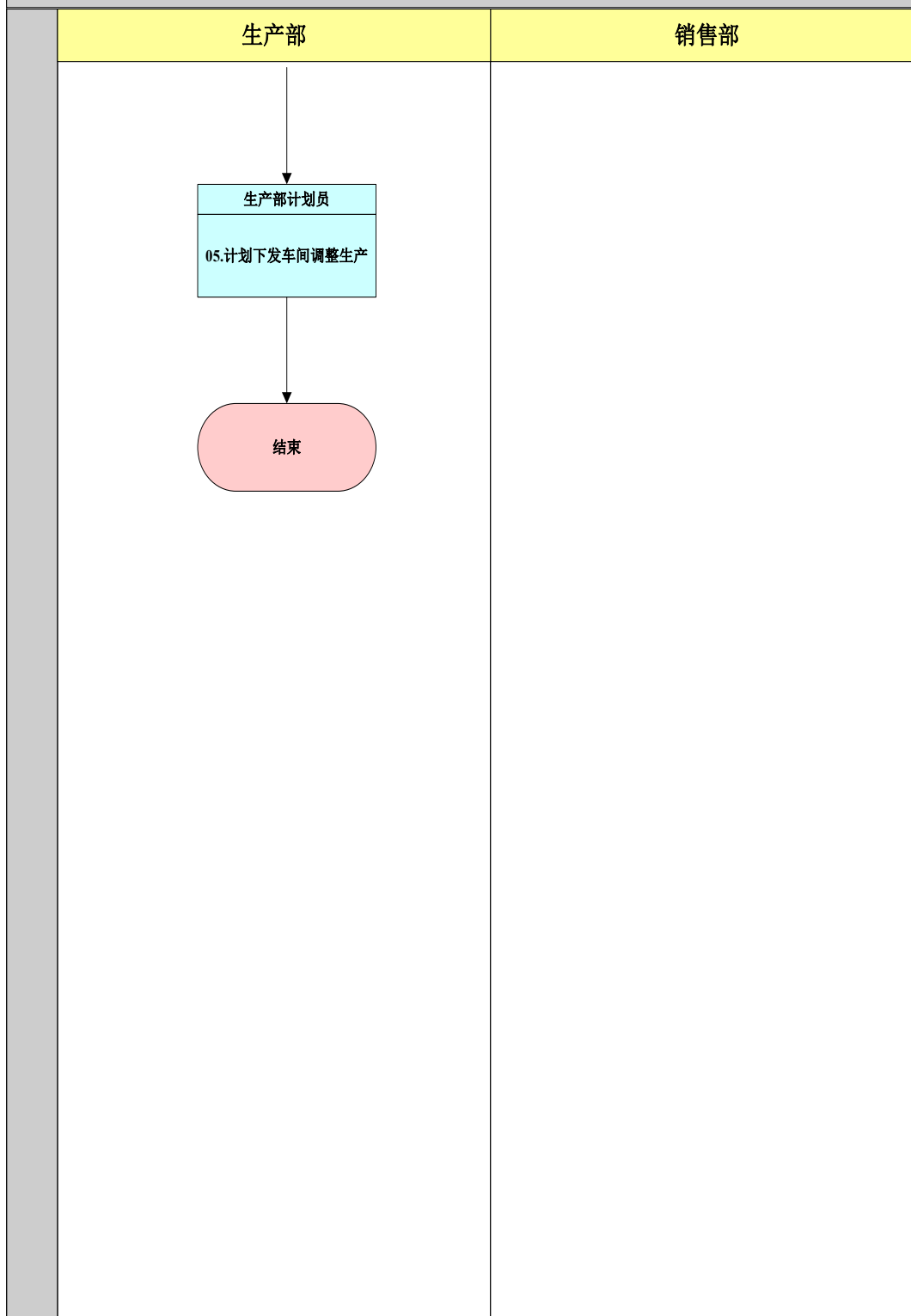
OP04.01.02 临时任务计划





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：临时任务计划
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：销售部	最后更新时间：2014年11月24日

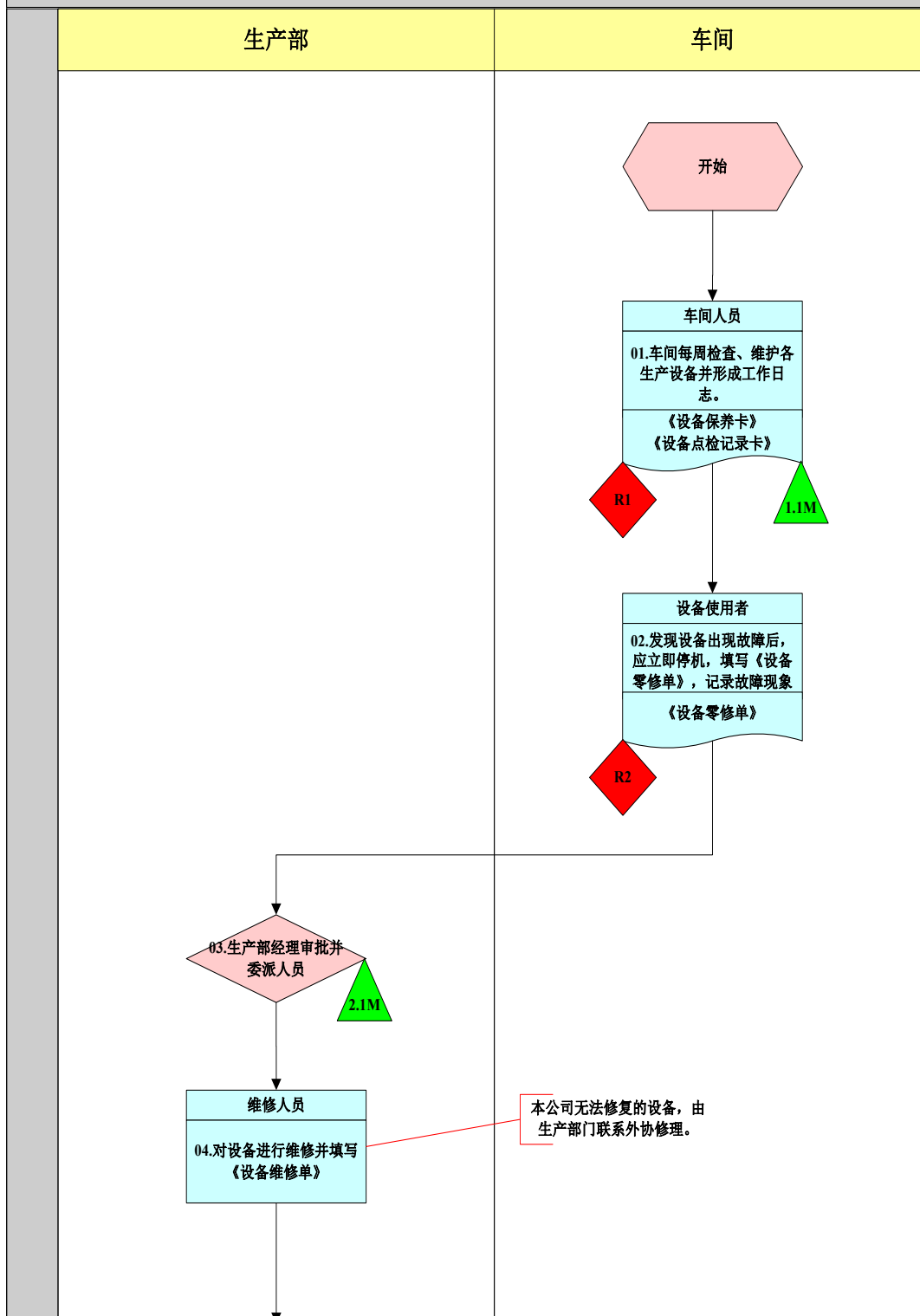
OP04.01.02 临时任务计划（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产准备
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

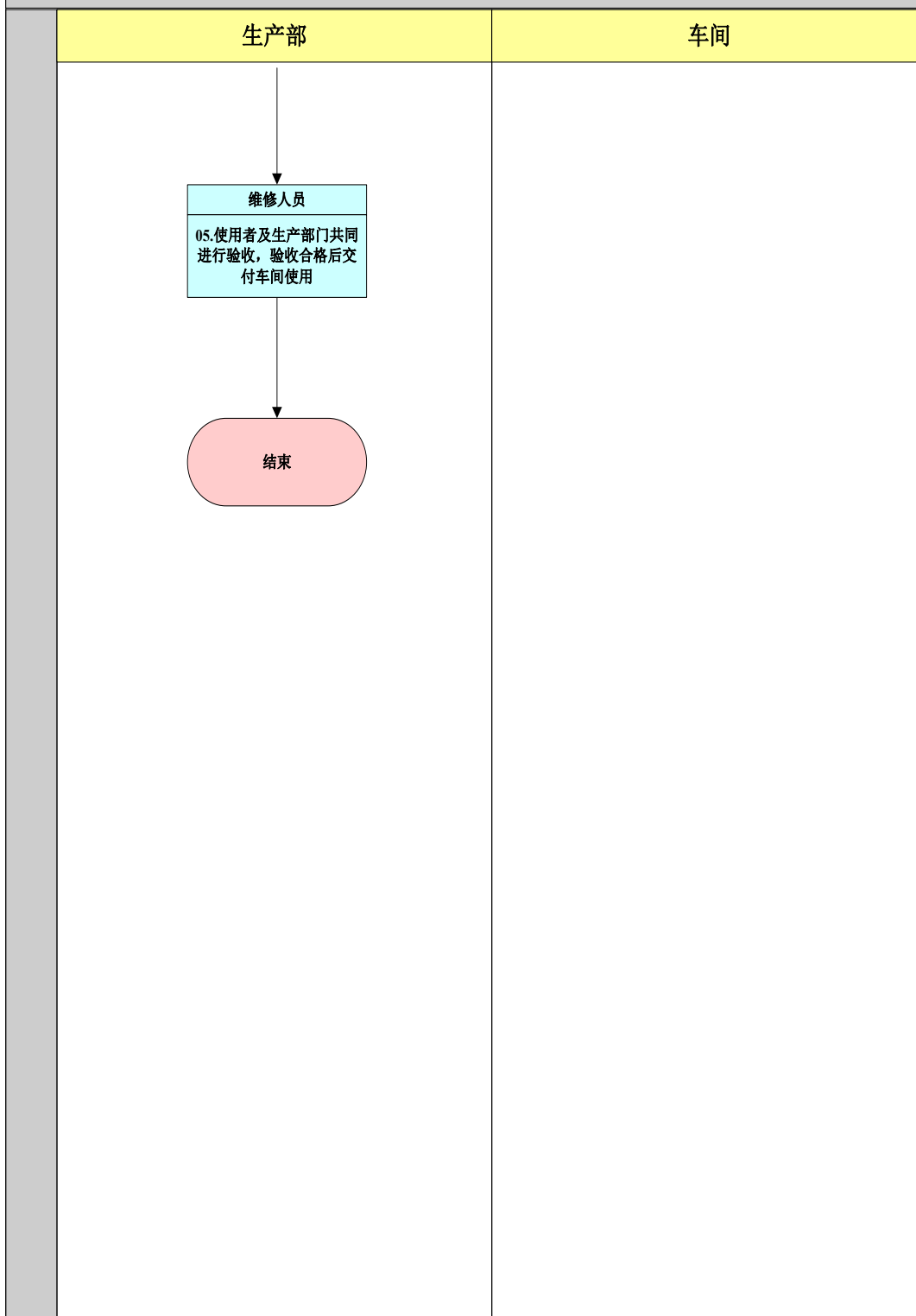
OP04.01.03 生产准备





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产准备
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

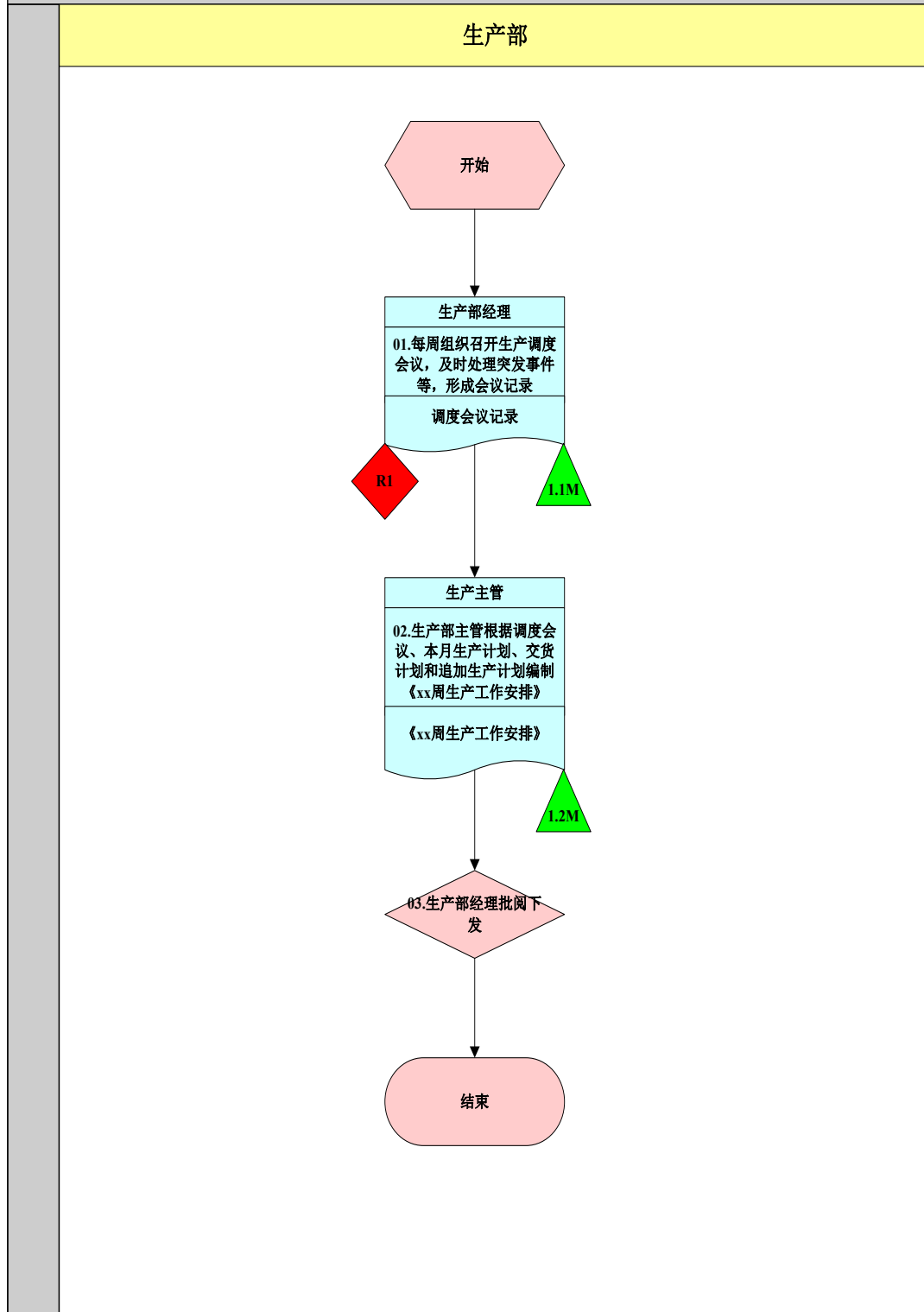
OP04.01.03 生产准备（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产调度
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月24日

OP04.02.01 日常调度





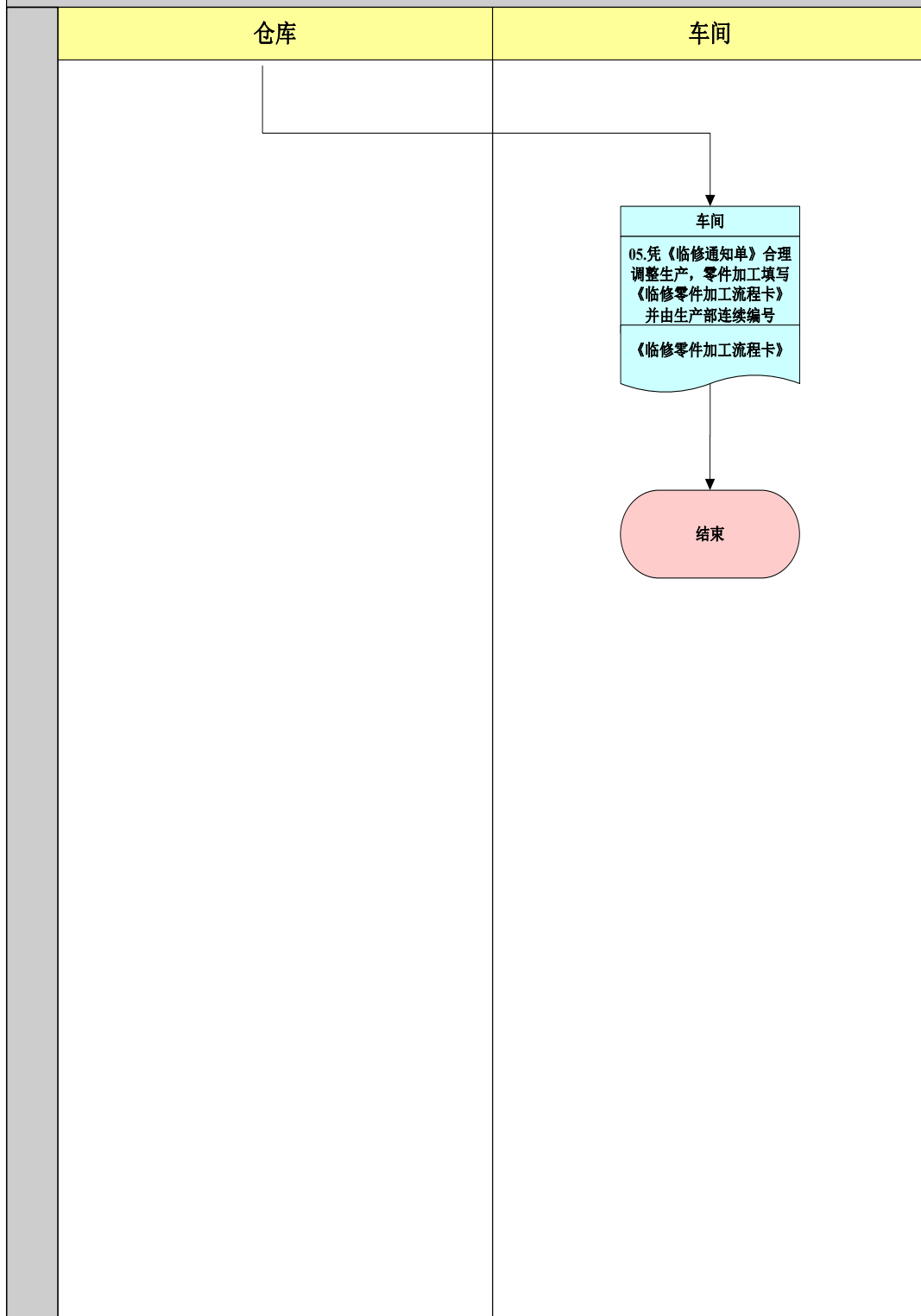
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：临时调度
编制人：严喜林	业务主管部门：车间
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

仓库	车间
	开始 车间主任 01.有零件加工需求时的工时，由车间主任填写《临修通知单》 《临修通知单》 R1 02.生产主管审批 1.1M 通过 生产部计划员 02.根据相关标准出具《核料单》 《核料单》 03.计划主管审批 1.2M 通过 仓管员 04.车间主任凭审批后的《临修通知单》和《核料单》到仓库领取物料 《出库单》



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：临时调度
编制人：严喜林	业务主管部门：车间
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

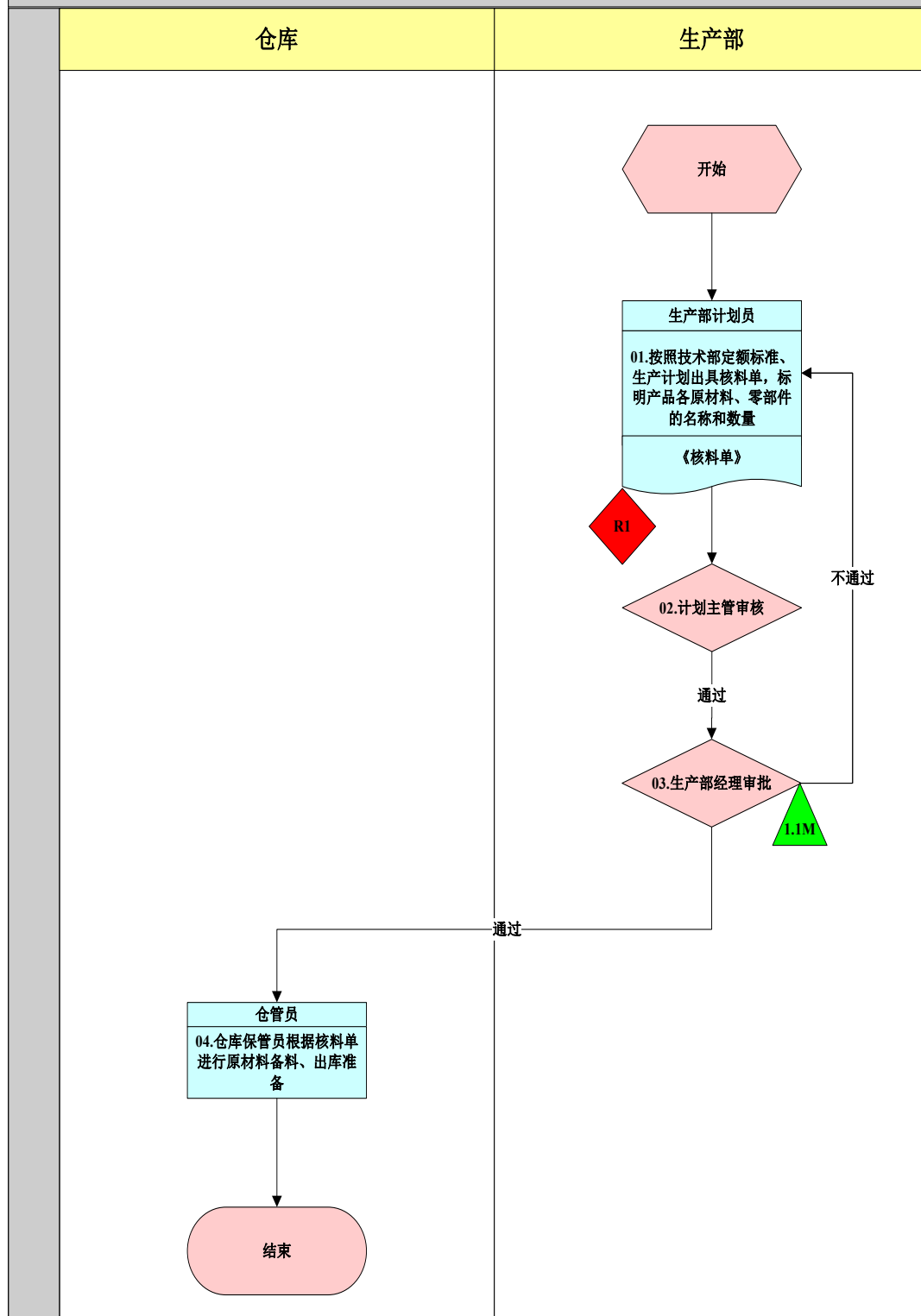
OP04.02.02 临时调度（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：核料管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

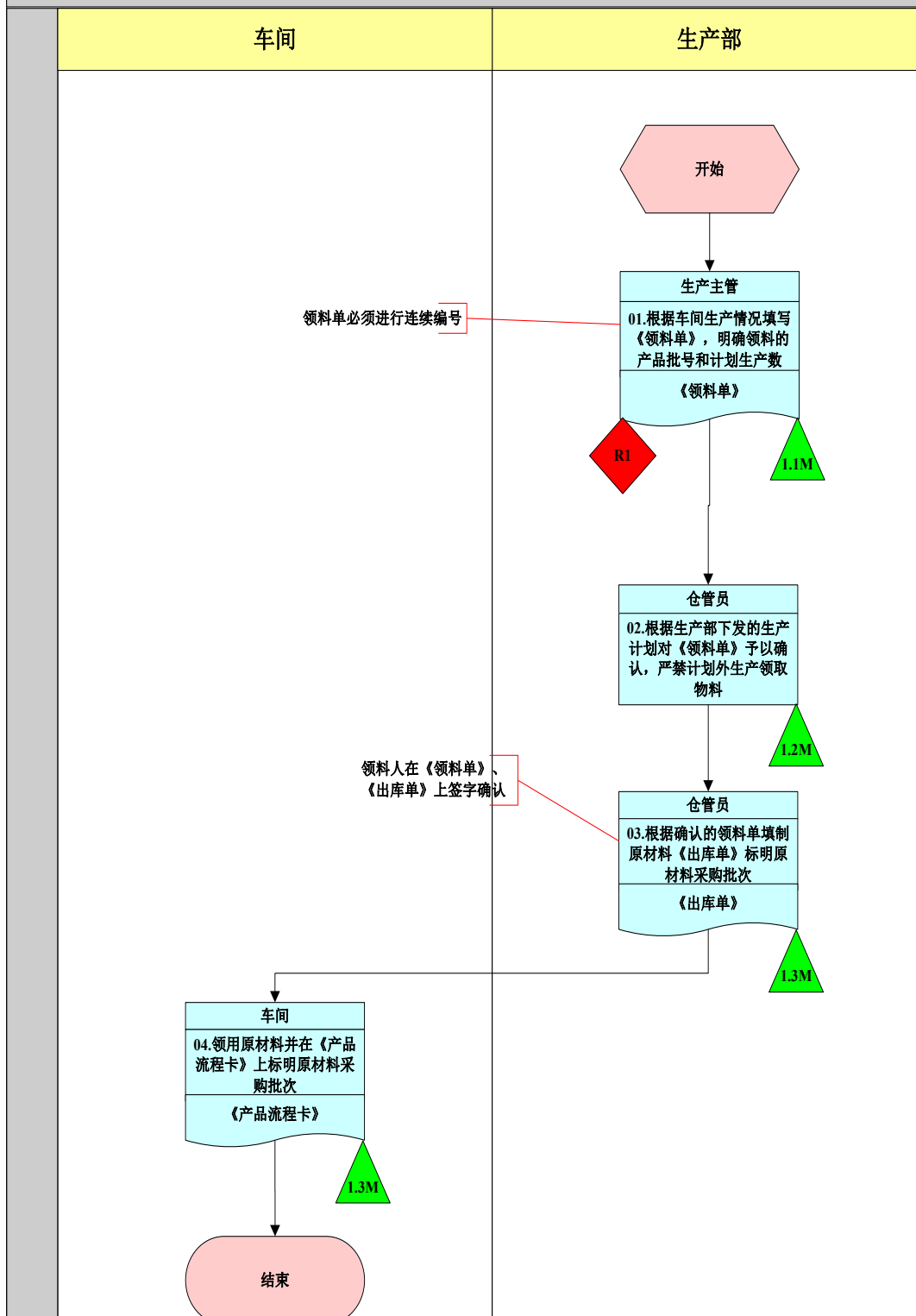
OP04.03.01 核料管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：原材料领用
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

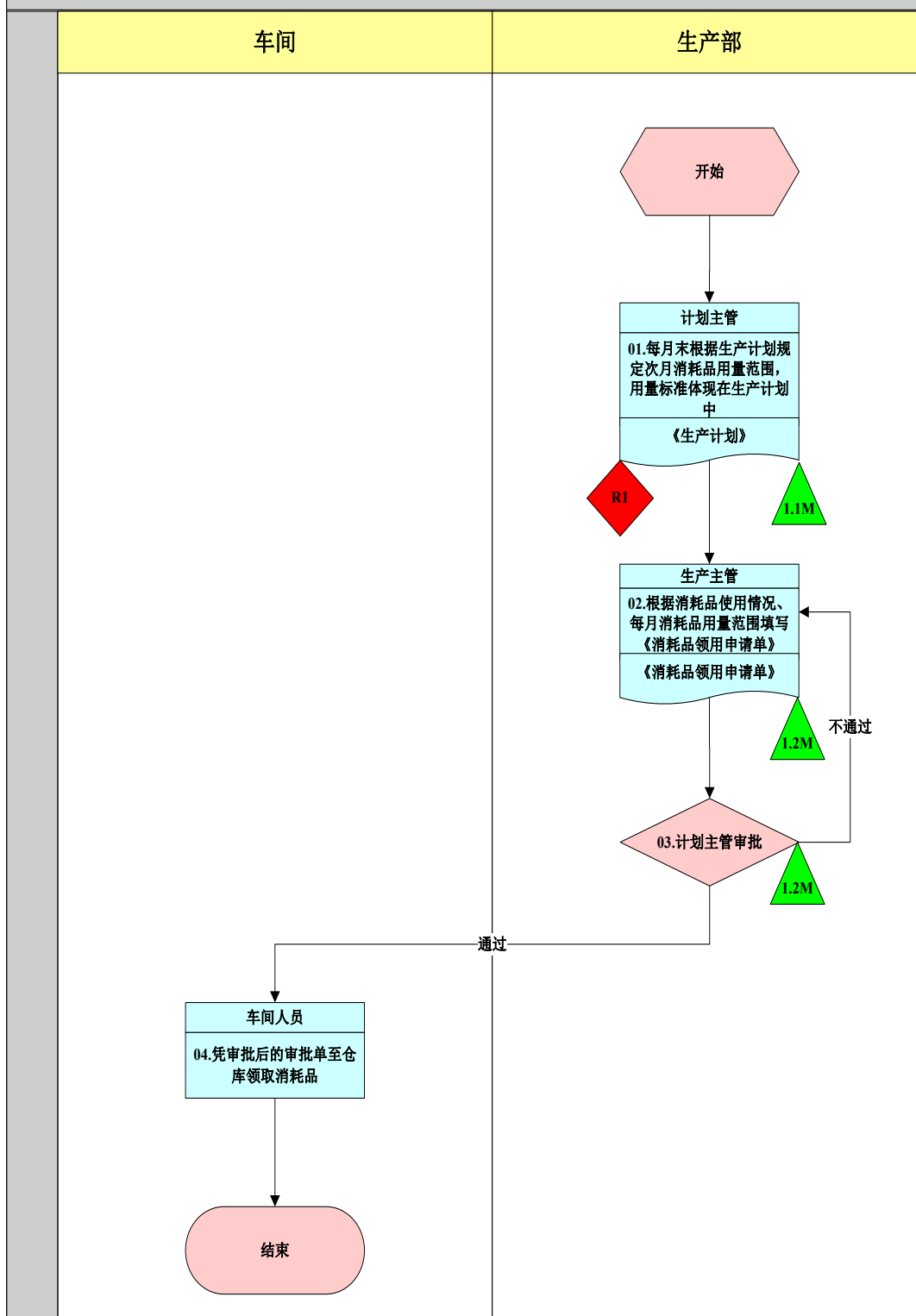
OP04.03.02 原材料领用





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：消耗品领用
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：车间	最后更新时间：2014年11月24日

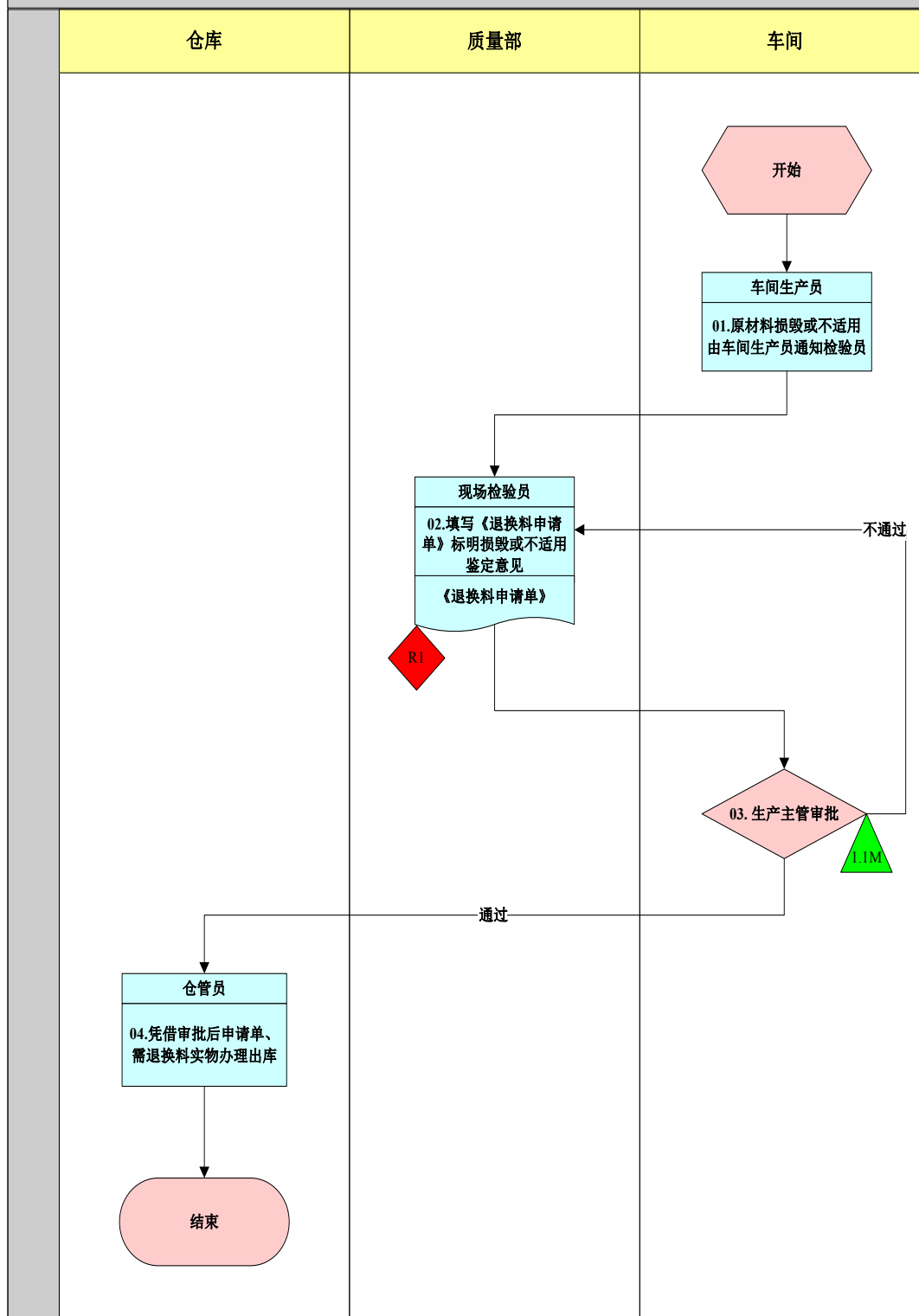
OP04.03.03 消耗品领用





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：退换料
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：车间、质量部	最后更新时间：2014年11月24日

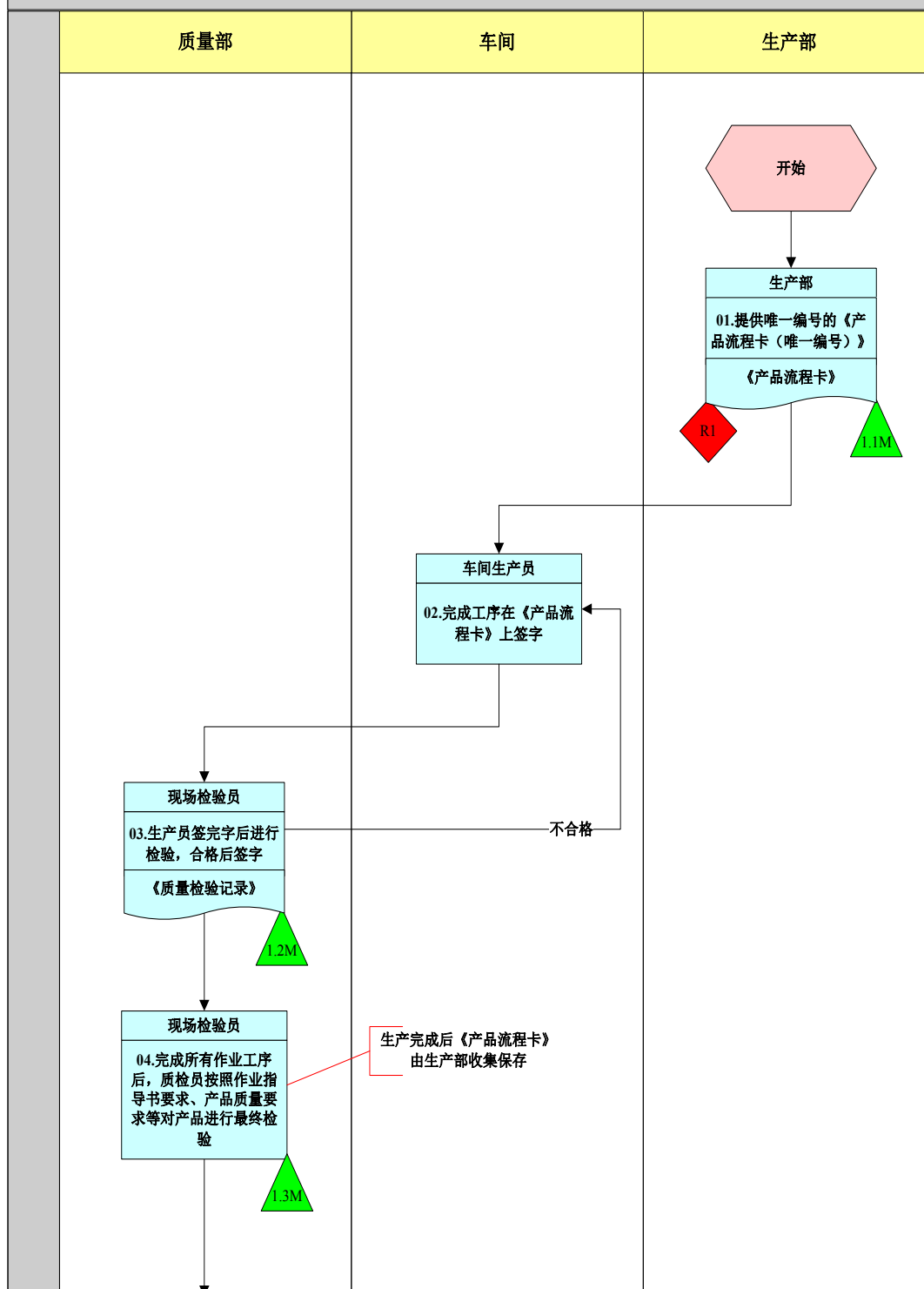
OP04.03.04退换料





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程管理
编制人：	业务主管部门：车间
业务参与部门：生产部、质量部	最后更新时间：2014年11月24日

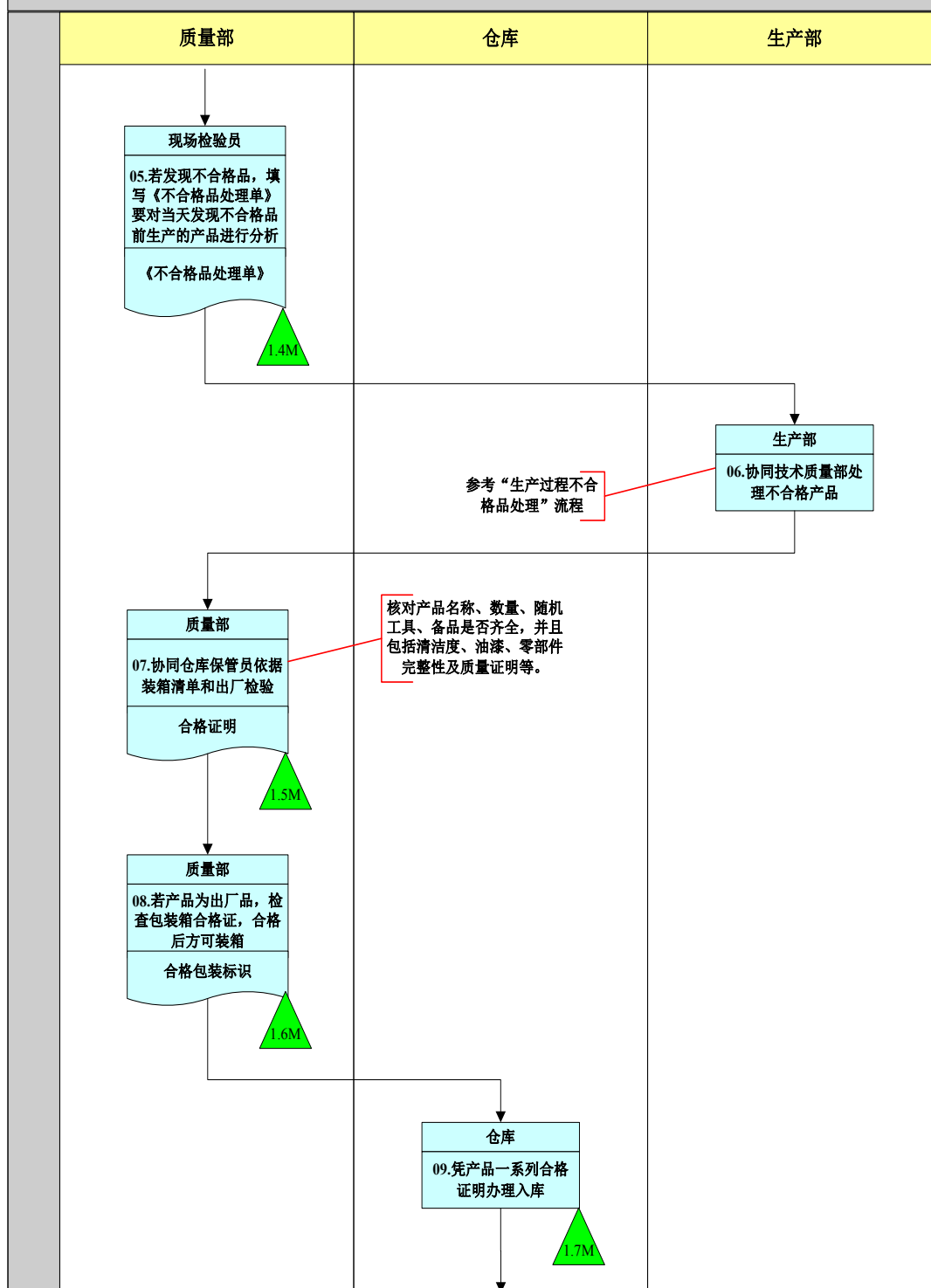
OP04.04.01 生产过程管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程管理
编制人：	业务主管部门：车间
业务参与部门：生产部、质量部	最后更新时间：2014年11月24日

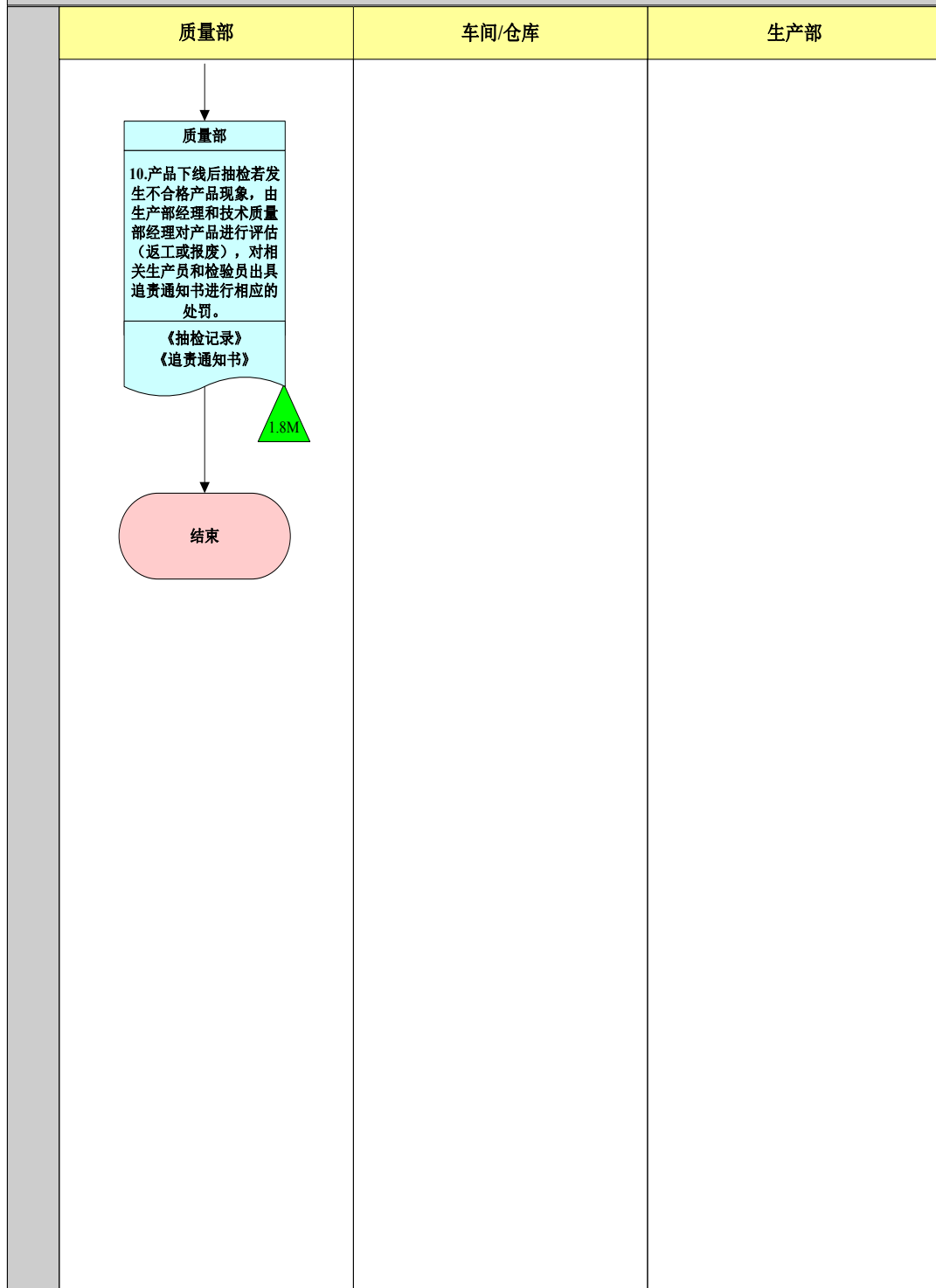
OP04.04.01 生产过程管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程管理
编制人：	业务主管部门：车间
业务参与部门：生产部、质量部	最后更新时间：2014年11月24日

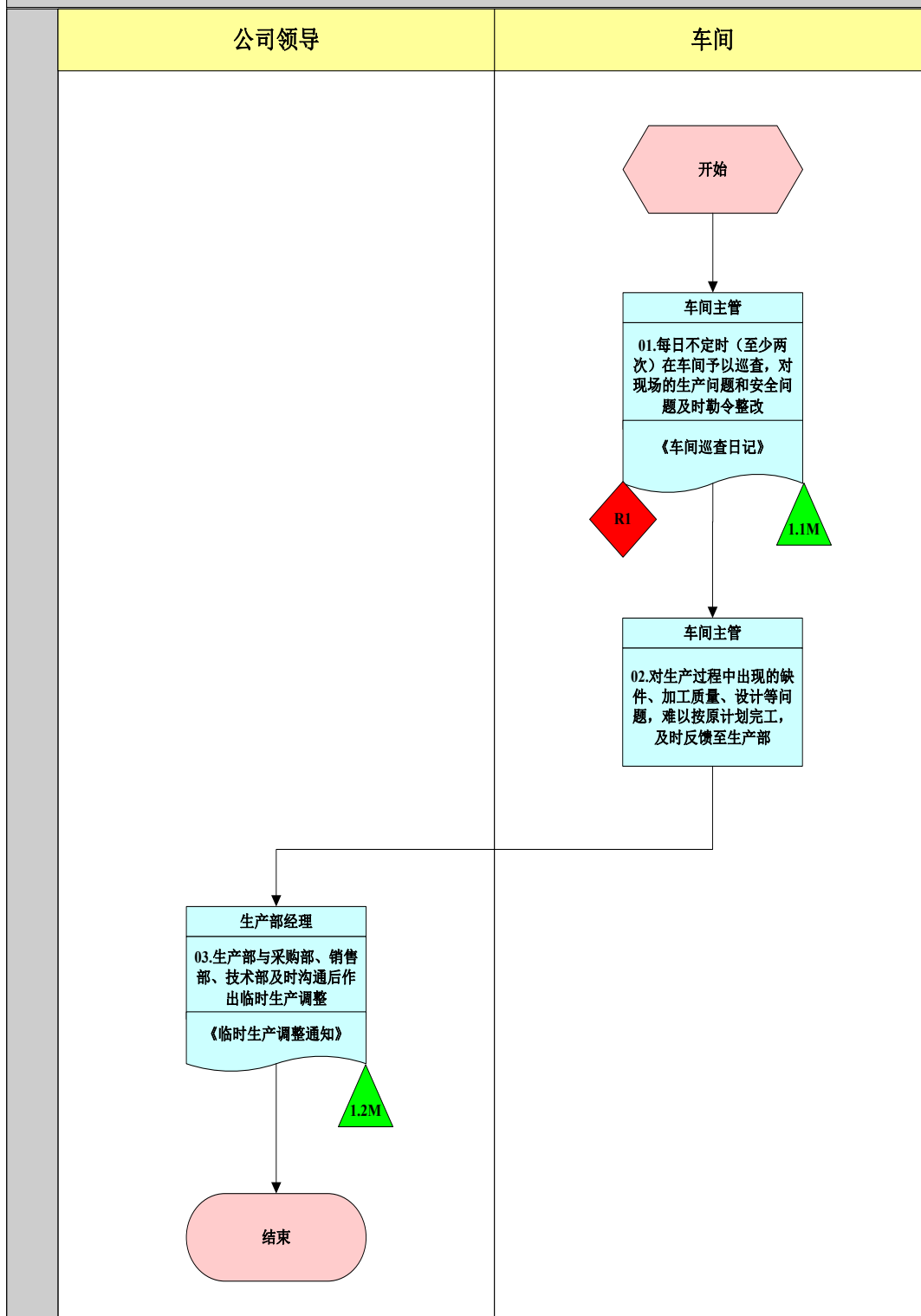
OP04.04.01 生产过程管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产巡查
编制人：严喜林	业务主管部门：仓库
业务参与部门：车间	最后更新时间：2014年11月24日

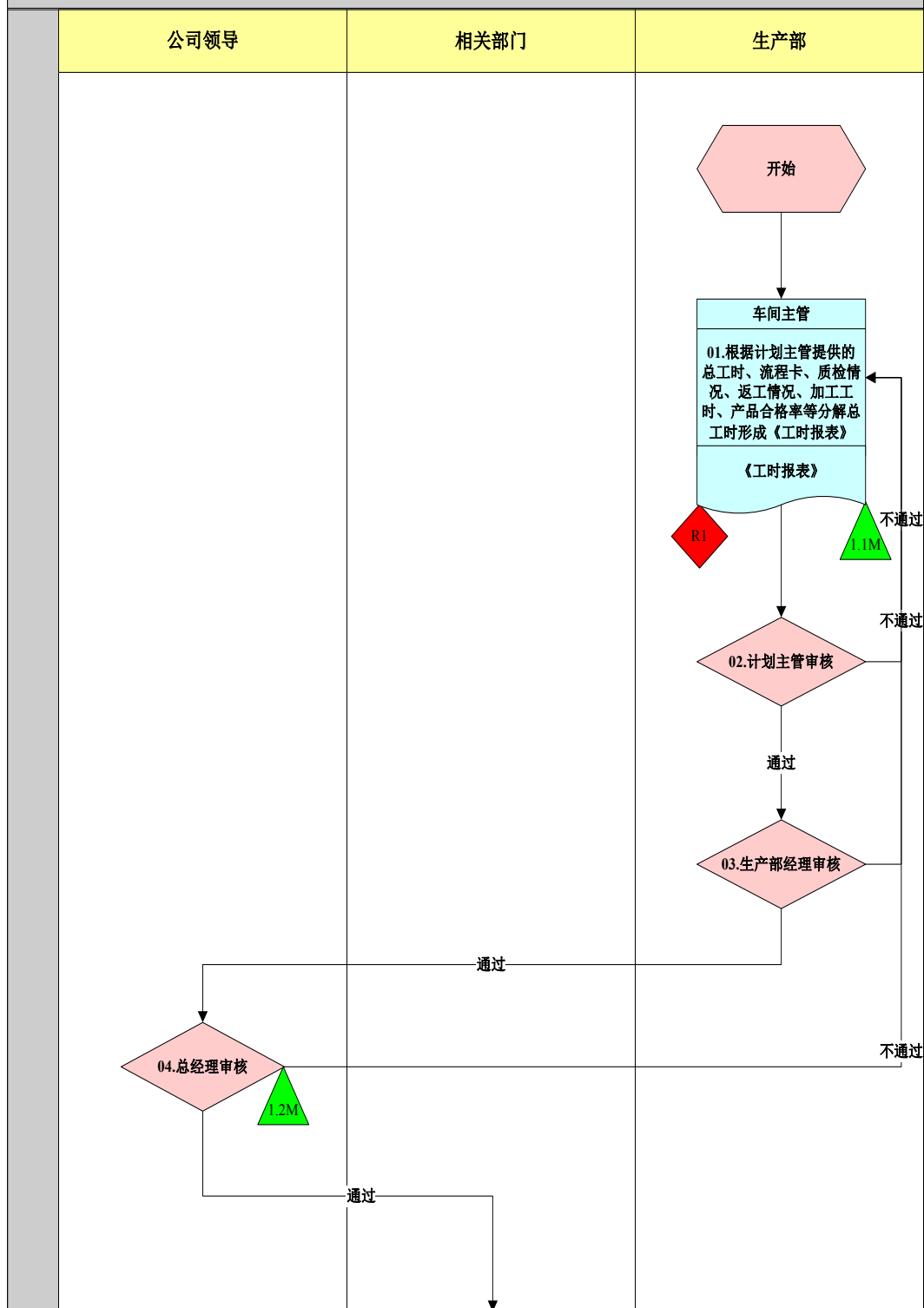
OP04.04.02 生产巡查





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工时统计
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月24日

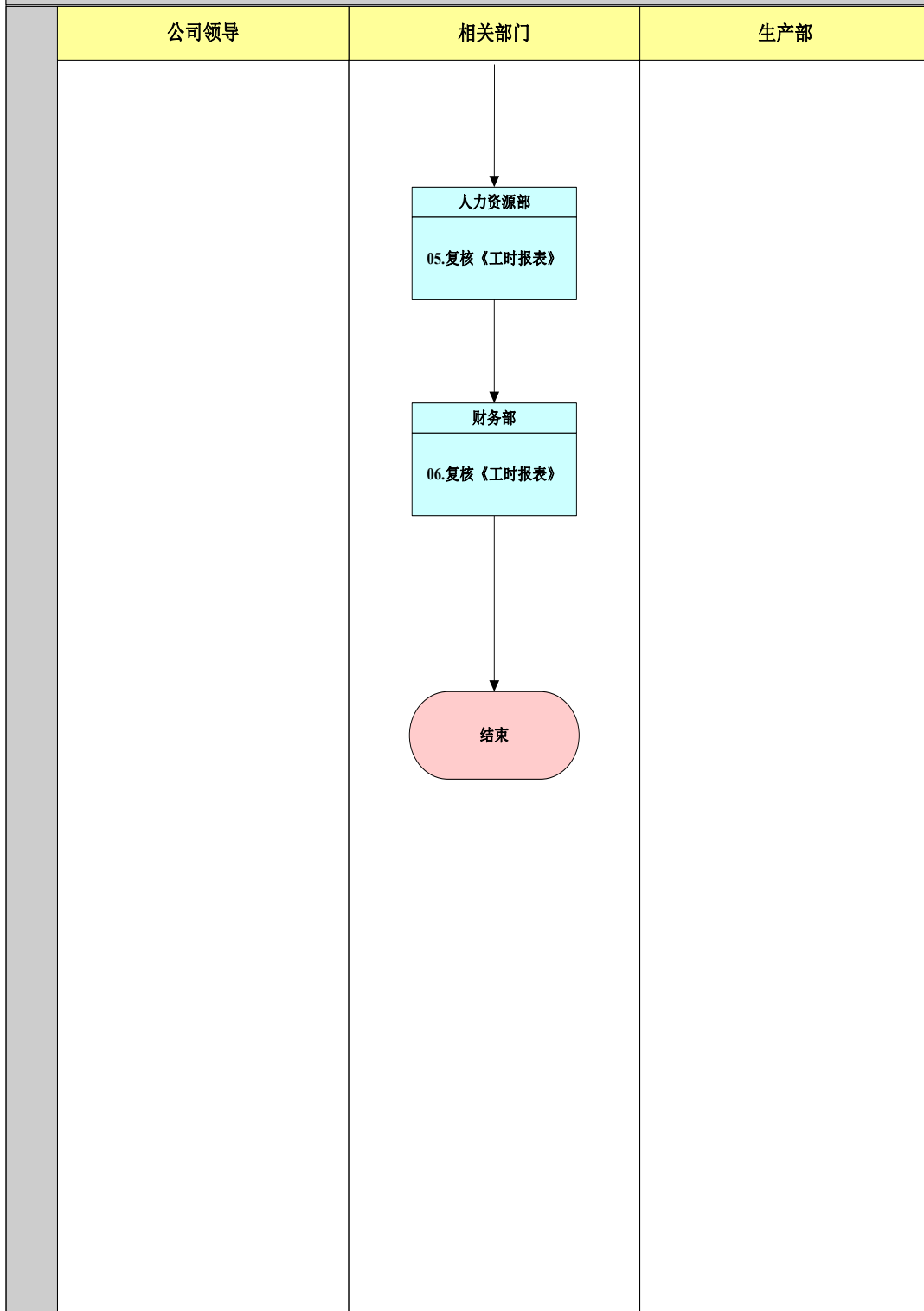
OP04.05.01 工时统计





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工时统计
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月24日

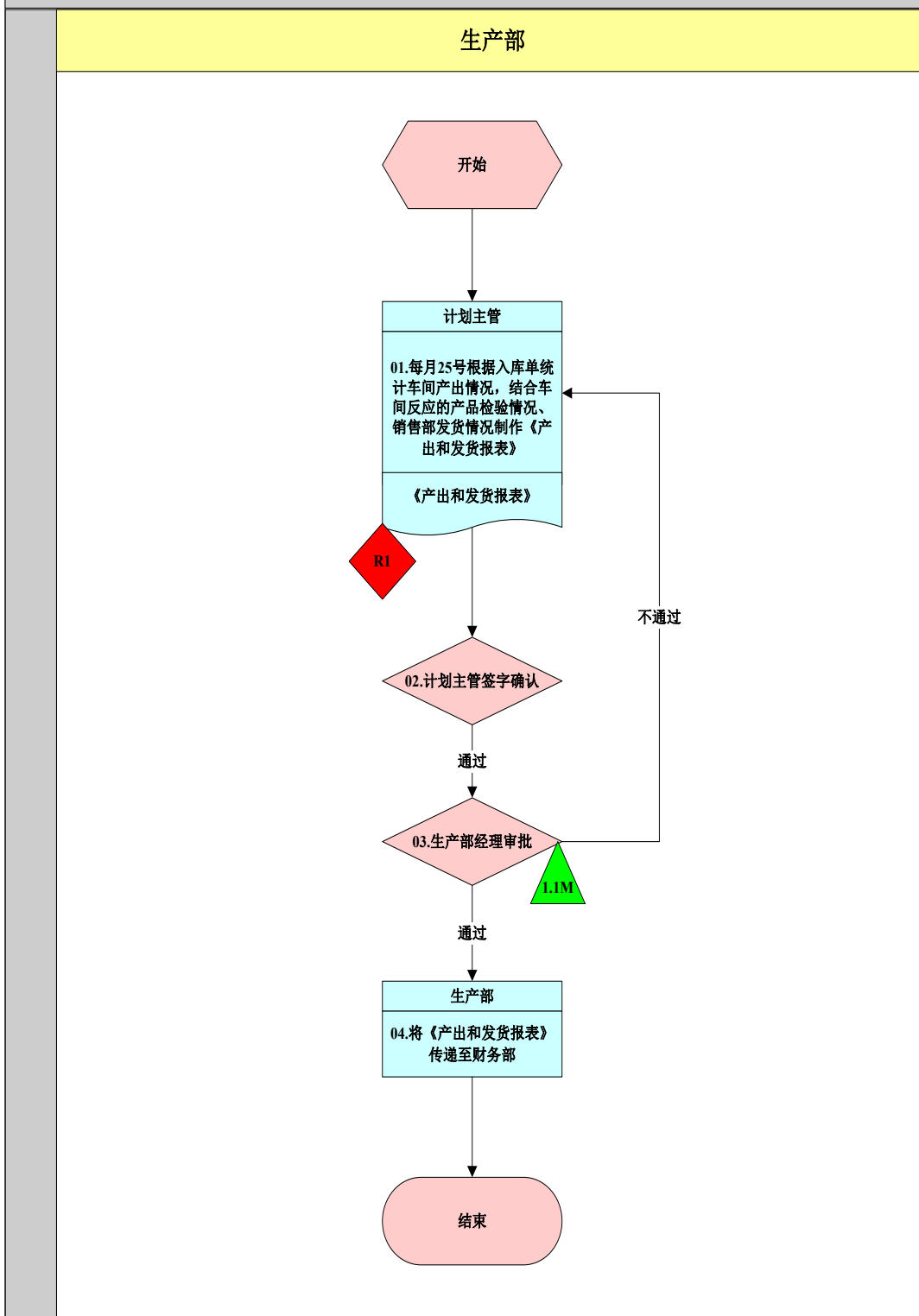
OP04.05.01 工时统计（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：产量统计
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

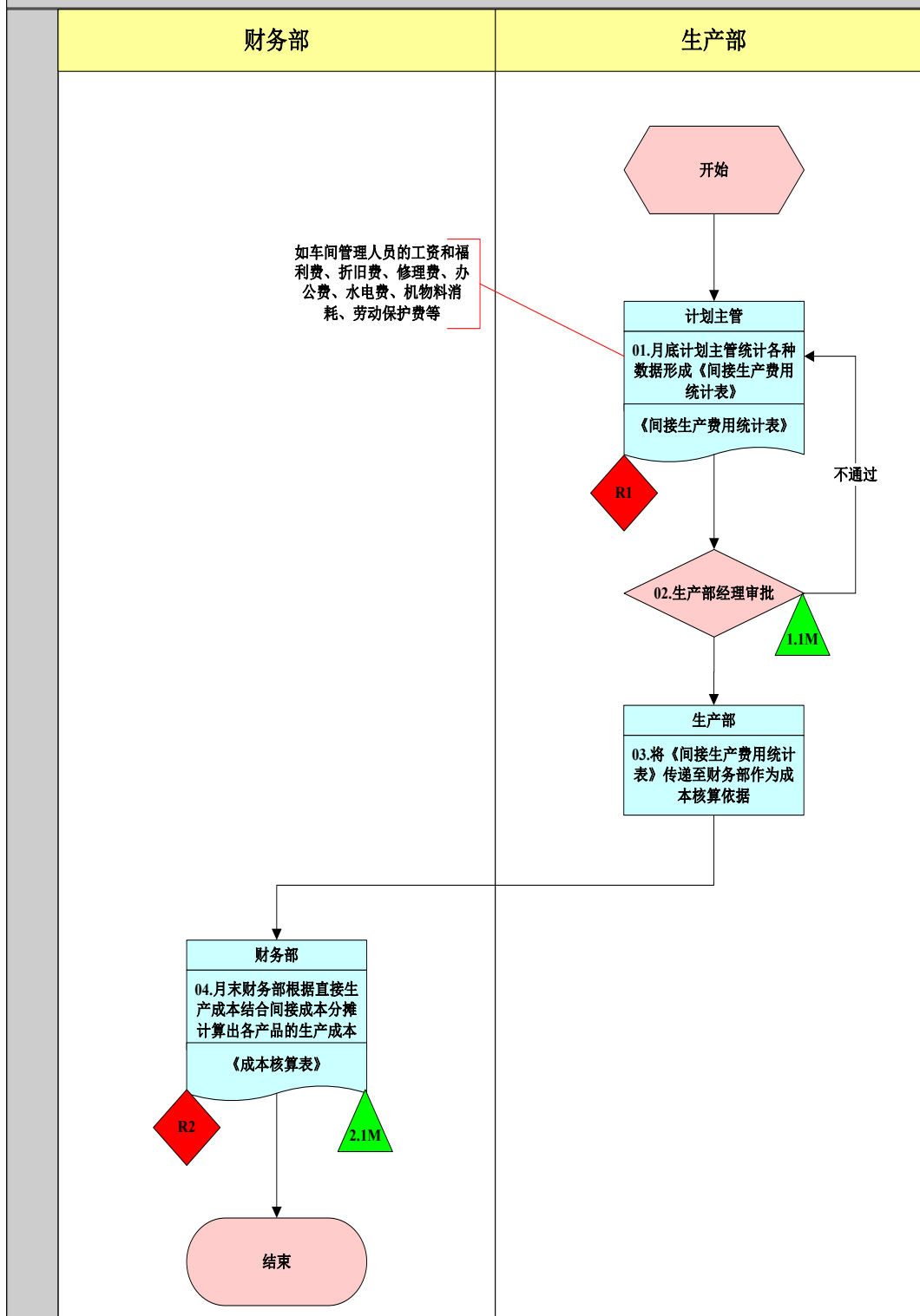
OP04.05.02 产量统计





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产成本计算
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月24日

OP04.06 生产成本计算





第九章 销售与收款

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
OP05	销售与收款			
OP05.01		销售计划管理		
OP05.01.01			计划制订与审批	
OP05.01.02			销售计划调整	
OP05.02		客户管理		
OP05.02.01			市场开发	
OP05.02.03			客户档案管理	
OP05.03		销售实施管理		
OP05.03.01			产品定价与维护	
OP05.03.02			销售谈判	
OP05.03.03			订单管理	
OP05.03.04			销售发货	
OP05.04		会计控制		
OP05.04.01			销售开票	
OP05.04.02			收入确认	
OP05.04.03			应收账款管理	
OP05.05		售后管理		
OP05.05.01			销售退换货管理	
OP05.05.02			售后维修管理	
OP05.05.03			产品故障统计分析	
OP05.05.04			客户满意度调查	

本节主要阐述销售与收款相关的控制活动，具体包括销售计划管理、客户管理、销售实施管理、会计控制、售后管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 1.01	计划制 订与审 批	制定科学合理的销售计划	战 略 目 标	OP05.0 1.01-01	未编制销售 计划或计划 编制不符合 公司实际	OP05.01 .01-01- M01	销售计划编制 销售部根据公司下达的年度经营及销售目标,并结合上年度实际销售情况,充分分析市场环境,对市场开发及市场变化进行有效评估,编制《市场开发评估报告》,并据此编制《年度销售计划》,并对年度计划进行有效分解,经子公司总经理、总公司主管副总审核,总公司总裁审批后,报生产部、采购部、财务部等部门,以便安排生产、采购、年度预算编制及资金供应等。	每年	人工	销售部	《市场开发 评估报告》 《年度销售 计划》	/
OP05.0 1.02	销售计 划调整	销售计划得到 适当层级审批	战 略 目 标	OP05.0 1.01-02	销售计划未 经有效审核 审批	OP05.01 .01-02- M01	销售计划审批 销售计划经审批后,因客户、生产力或市场发生重大变化,应及时对销售计划进行调整,销售部编制《销售计划调整说明》,经子公司总经理、总公司主管副总审核,总公司总裁审批后执行。	每年	人工	销售部	《销售计划 调整说明》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 2.01	市场开 发	有效开展市场 开发工作	运 营 目 标	OP05.0 2.01-01	未制定合理 的开发方案 有效开展市 场开发工作	OP05.02 .01-01- M01	市场开发 销售部针对目前公司生产情况、客户 情况、竞争对手评估情况等对市场进 行有效分析评估，并制定《年度营销 策划方案》，识别尚未满足的市场需 求，查明、确定顾客对产品的质量要 求和期望，提出适合于市场需求的产品供公司研发，并经子公司总经理、 总公司主管副总审核，总公司总裁审 批。销售部人员根据经审批的营销方 案，有效开展市场开发工作。	按需	人工	销售部	《年度营销 策划方案》	/
OP05.0 2.02	客户信 用管理	保障对客户资 信调查有效完 善	运 营 目 标	OP05.0 2.02-01	未对客户资 信情况进行 有效调查	OP05.02 .02-01- M01	客户资信调查 销售部人员拟与新客户发生交易前， 应对客户资信情况进行调查，了解客 户的发展前景、主要产品、生产规模、 信誉状况、资金支付能力等，并对客 户进行分类，编制《客户资信调查评 定表》，并经子公司总经理、总公司主 管副总审核，总公司总裁审批后，按 照不同资信等级执行销售政策。	按需	人工	销售部	《客户资信 调 查 评 定 表》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 2.02	客户信 用管理	保证对客户档 案有效更新完 善	运 营 目 标	OP05.0 2.02-02	客户信用档 案管理不完 整准确	OP05.02 .02-02- M01	客户档案管理 营销售后服务部应建立客户资料档 案，并根据实际情况更新维护客户信 用动态档案，对客户的付款情况、履 约情况进行跟踪分析和监控，按照实 际情况调整客户资信等级。	按需	人工	销售部	客户档案	/
OP05.0 3.01	产品定 价与维 护	保障新产品价 格的制定符合 市场状况及公 司实际	运 营 目 标	OP05.0 3.01-01	定价不符合 市场竞争状 况	OP05.03 .01-01- M01	新产品定价 新产品定价，应由销售部、财务部、 技术部、采购部、生产部等部门组成 价格委员会，由子公司财务经理担任 价格委员会组长，生产部、技术部应 提交新产品资料（如物料、工艺明细 等），财务部核准产品成本，销售部编 制新产品评估报告及报价单，由价格 委员会开展新产品定价会议，就产品 价格议案予以讨论，确定产品价格及 上下浮动权限等，经各会签部门负责 人签署意见、子公司财务总监、子公 司总经理审核后，将相关报价文件交 总公司财务总监、主管副总、总裁审	按需	人工	销售部	《新产品评 估报告》 《报价单》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							批。					
OP05.0 3.01	产品定 价与维 护	保障产品价格 维护符合市场 状况及公司实 际	运 营 目 标	OP05.0 3.01-02	产品定价维 护不符合市 场竞争状况	OP05.03 .01-02- M01	产品定价维护 每年末，销售部应牵头组织对公司产 品价格予以讨论，考虑市场环境、生 产工艺、竞争对手报价、产品销售等 因素，对产品价格进行更新。编制产 品评估报告及报价单，经各会签部门 负责人签署意见、子公司财务总监、 子公司总经理审核后，将相关报价文 件交总公司财务总监、主管副总、总 裁审批。	按需	人工	销售部	《新产品评 估报告》 《报价单》	/
OP05.0 3.02	销售谈 判	确保销售业务 谈判过程真实 有效保障公司 利益	合 规 目 标	OP05.0 3.02-01	销售合同不 符合公司的 销售政策导 致公司经济 利益受损	OP05.03 .02-01- M01	销售谈判 营销人员与客户进行业务洽谈、磋商 时需关注客户资质、信用状况，明确 销售定价、结算方式、权利与义务条 款等相关内容。重大的销售业务谈判 还应当吸收财务、法律等专业人员参 加。	按需	人工	销售部	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 3.03	订单管 理	规范合同的审 批程序,保障 公司的合同权 益	合 规 目 标	OP05.0 3.03-01	销售合同审 批不到位导 致公司引起 法律风险	OP05.03 .03-01- M01	订单会签 销售部人员收到客户《订单》后,应 及时召集组织技术部、生产部、财务 部参加合同评审会,技术部负责确定 产品技术状态,对产品质量做出保证, 生产部对采购需求资金做出判断及对 产品交期做出承诺,财务部负责产品 价格、货款回收周期及三包条款做出 评价,销售部负责综合各部门评价结 果,做出评审结论,各部门评审人员 在《合同评审记录表》上签署意见并 签字确认。	按需	人工	销售部	《订单》 《合同评审 记录表》	/
OP05.0 3.03	订单管 理	合同签订经有 效授权	运 营 目 标	OP05.0 3.03-02	合同签订未 经有效授权	OP05.03 .03-02- M01	合同签订 一般业务,营销业务员联系业务后报 销售部经理审核后,拟定销售合同, 经公司法律事务部审核、总公司主管 副总审批,重要业务须经总公司总裁 审批后方可执行。	按需	人工	销售部	合同	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 3.04	销售发 货	发出商品得到 有效授权	资 产 安 全	OP05.0 3.04-01	发出商品未 得到恰当授 权	OP05.03 .04-01- M01	销售发货 合同评审通过后，销售部向相关部门 下达产品《发货计划单》，生产部根据 发货计划单和订单至财务部开具《出 门证》。出门证上细写明产品发货单 号、产品名称、型号规格、单位、单 价、数量、金额、包装类别、包装箱 件数等内容。发货时，若订单要求款 到发货或需预付款时，销售部应与财 务部落实货款或预付款到账情况后， 才能予以发货。	按需	人工	销售部	《发货计划 单》 《出门证》	/
OP05.0 3.04	销售发 货	保障销售发货 完整准确	资 产 安 全	OP05.0 3.04-02	销售发货未 经有效查验 存在差错	OP05.03 .04-02- M01	销售发货 产品在装箱和包装之前，应事先通知 保卫部、生产部派人至现场点数和监 督，各有关单位必须凭财务部开具的 出门证方可发货，保卫部人员应严格 凭出门证放行。生产部每月五日前， 应负责编制实际发货情况明细表，交 公司相关部门及领导审阅。	按需	人工	销售部	《发货计划 单》 《出门证》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 4.01	销售开 票	确保销售发票 开具的真实、 准确	资 产 安 全	OP05.0 4.01-01	销售开票与 销售业务经 济实质不符	OP05.04 .04-01- M01	销售开票 财务部销售会计根据系统内客户审核 确认后的订单，比对验收单对账明细 表、销售合同、发货明细表，生成销 售货物清单，逐笔核对需开票的金额 及数量，确认无误后，方可开具发票。 销售部人员至销售会计处领取发票， 并及时传递给客户。	按需	人工	财务部	销售发票	/
OP05.0 4.02	收入确 认	保障销售收入 确认及时完整 准确	资 产 安 全	OP05.0 4.02-01	收入确认不 及时完整准 确导致会计 信息失真	OP05.04 .02-01- M01	收入确认 财务结算时，销售会计根据开具的销 售发票与原始发货单据进行核对，经 核对无误后进行相应账务处理。每月 未结账前，会计主管应对记账凭证进 行审核，应当以客户实际从我方存管 仓库领用时点为收入确认时点。	按需	人工	财务部	记账凭证	/
OP05.0 4.03	应收账 款管理	及时催收往来 款项	资 产 安 全	OP05.0 4.03-01	往来款项未 有效催收导 致公司资金 损失	OP05.04 .03-01- M01	款项核对催收 每月，销售会计应及时与销售部人员 核对销售情况，包括各客户的余额、 当月发出商品的余额、当月发货统计 与货款回收情况等。财务部会计应根 据回款情况，编制应收账款明细表，	每月	人工	财务部	《回款计划 表》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							营销售后部人员编制回款计划表，动态掌握回款情况，与财务部进行核对，财务部应督促销售部对应收款项进行有效催收。					
OP05.0 4.03	应收账款管理	往来对账不及时不准确导致公司往来账款会计信息不真实	资产安全	OP05.0 4.03-02	往来款项对账不及时不准确	OP05.04 .03-02-M01	对账管理 销售会计编制应收账款账龄分析表，每季度财务部应编制加盖财务印章的对账单，由销售部传递至客户，由客户对款项进行核对并加盖财务印章后寄回。	每季	人工	财务部	《应收账款账龄分析表》	/
OP05.0 4.03	应收账款管理	保障坏账准备计提比例恰当	资产安全	OP05.0 4.03-03	坏账准备计提不恰当	OP05.04 .03-03-M01	坏账准备计提 财务部应根据账龄及应收账款的可收回性，按照公司的财务制度规定比例计提坏账准备。	按需	人工	财务部	/	/
OP05.0 4.03	应收账款管理	坏账核销经有效审核审批	资产安全	OP05.0 4.03-04	坏账核销未经有效审核审批	OP05.04 .03-04-M01	坏账核销 对逾期时间较长或因其他原因确实无法收回的款项，财务部应与销售部对无法收回的款项进行清理，并提请坏账核销申请，经销售部、财务部、法律事务部部门负责人签署意见，总公司主管副总、财务总监审核，总经理	按需	人工	财务部	《坏账核销申请》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							审批后作为坏账损失处理。重大坏账损失需经董事会审议批准。					
OP05.0 4.03	应收账款管理	及时完整准确进行账务处理	资产安全	OP05.0 4.03-05	账务处理不及时准确会计信息失真	OP05.04 .03-05-M01	坏账核销账务处理 经审批后，财务部会计应进行相应账务处理，并经财务部经理予以有效复核。已核销的应收账款应做好账销案存，落实责任人予以跟踪，一旦发现对方有偿债能力应立即追索，对于已核销又收回的应收账款应及时进行相应账务处理。	按需	人工	财务部	记账凭证	/
OP05.0 5.01	销售退换货管理	加强对销售退换货的管理	运营目标	OP05.0 5.01-01	销售退换货未经恰当检验及审批导致公司无法维护其正当销售权益	OP05.05 .01-01-M01	销售退换货 产品发生退换货时，由客户在系统中通用外反馈单上填写退换货需求，经售后人员确认后，客户将货物及销售退换货单退回至营销售后部，营销售后人员退回至仓库，由仓管员办理退货入库手续，并及时通知质量部质量分析师进行技术鉴定，出具相应检验报告，并进行检修。售后服务部人员根据通用外反馈单编制质量三包单，并至仓库提取新退换货的货物，并由其	按需	人工	销售部	《通用外反馈单》 《检验报告》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							提货后寄送给客户。					
OP05.0 5.02	售后维 修管理	保障售后维修 有效管理	运 营 目 标	OP05.0 5.02-01	售后管理不 善	OP05.05 .02-01- M01	售后维修 营销售后服务部根据客户系统内通用 外反馈单情况，编制《质量三包处理 单》，列明产品规格型号、故障信息、 处理意见等，经营销售后服务部经理、 销售部经理审核后，进行相应处理。	按需	人工	销售部	《质量三包 处理单》	/
OP05.0 5.03	产品故 障统计 分析	保证故障产品 统计数据真实 准确	运 营 目 标	OP05.0 5.03-01	未对产品故 障信息有效 统计分析不 利于产品完 善	OP05.05 .03-01- M01	产品故障统计分析 每月，营销售后服务部通用外反馈单 情况，编制《发件/故障统计表》，对 各订单产品的故障情况进行统计，并 编制《售后反馈质量问题统计表》，对 每月产品的故障发生次数及故障率进 行汇总，经营销售后服务部经理、销 售部经理审核后，传递给技术部、质 量部、生产部门等，相关部门要针对 产品出现的问题，分析原因，提出改 进建议，及时采取纠正和预防措施， 提高产品质量。	按需	人工	销售部	《发件/故 障统计表》 《售后反馈 质量问题统 计表》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP05.0 5.04	客户满 意度调 查	有效开展客户 满意度调查	运 营 目 标	OP05.0 5.04-01	未有效开展 客户满意度 调查不利于 客户关系持 续发展	OP05.05 .04-01- M01	客户满意度调查 营销售后服务部每半年向主要客户发 放并回收《顾客满意度调度表》，调查 客户对公司业务人员素质、产品质量、 售后服务、产品价格、交货期、包装 运输、新品与开发以及公司整体评价 等。售后服务部对客户集中反映的问 题予以整理，并提交营销系统主要领 导审阅。	每半年	人工	销售部	《顾客满意 度调度表》	/
OP05.0 5.04	客户满 意度调 查	有效开展客户 满意度调查	运 营 目 标	OP05.0 5.04-02	未及时将市 场状况客户 情况予以反 馈	OP05.05 .04-02- M01	客户满意度调查 营销人员应利用外出各种活动，及时 的掌握市场动态和客户需求动向，积 极与客户进行沟通，收集有关信息及 时反馈给相关部门。	按需	人工	销售部	《顾客满意 度调度表》	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X									
B											
C				X							
D											
E						X	X	X	X	X	
F							X	X	X	X	
G								X		X	
H									X	X	
I										X	X
J											X
K											

A：销售计划制定

B：销售计划审核

C：销售定价申请

D：销售定价审核

E：销售订单下达

F：销售订单审核

G：货物保管

H：销售发票开具

I：销售收款

J：销售账务处理

K：应收账款对账



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁 办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
计划制订与审批		1、销售部人员编制	2、销售部经理审核							3、审核			4、审核		5、审批					
销售计划调整		1、销售部人员编制	2、销售部经理审核							3、审核			4、审核		5、审批					
市场开发方案审批		1、销售部人员编制	2、销售部经理审核							3、审核			4、审核		5、审批					
新产品定价			1、销售部申请	2、生产部、技术部、质量部、采购、财务部等会签					3、审核	4、审核			5、审核	6、审核	7、审批					
坏账核销				3、销售部、法律事务部审核		1、提请申请	2、审核						4、审核	5、审核	6、审批					

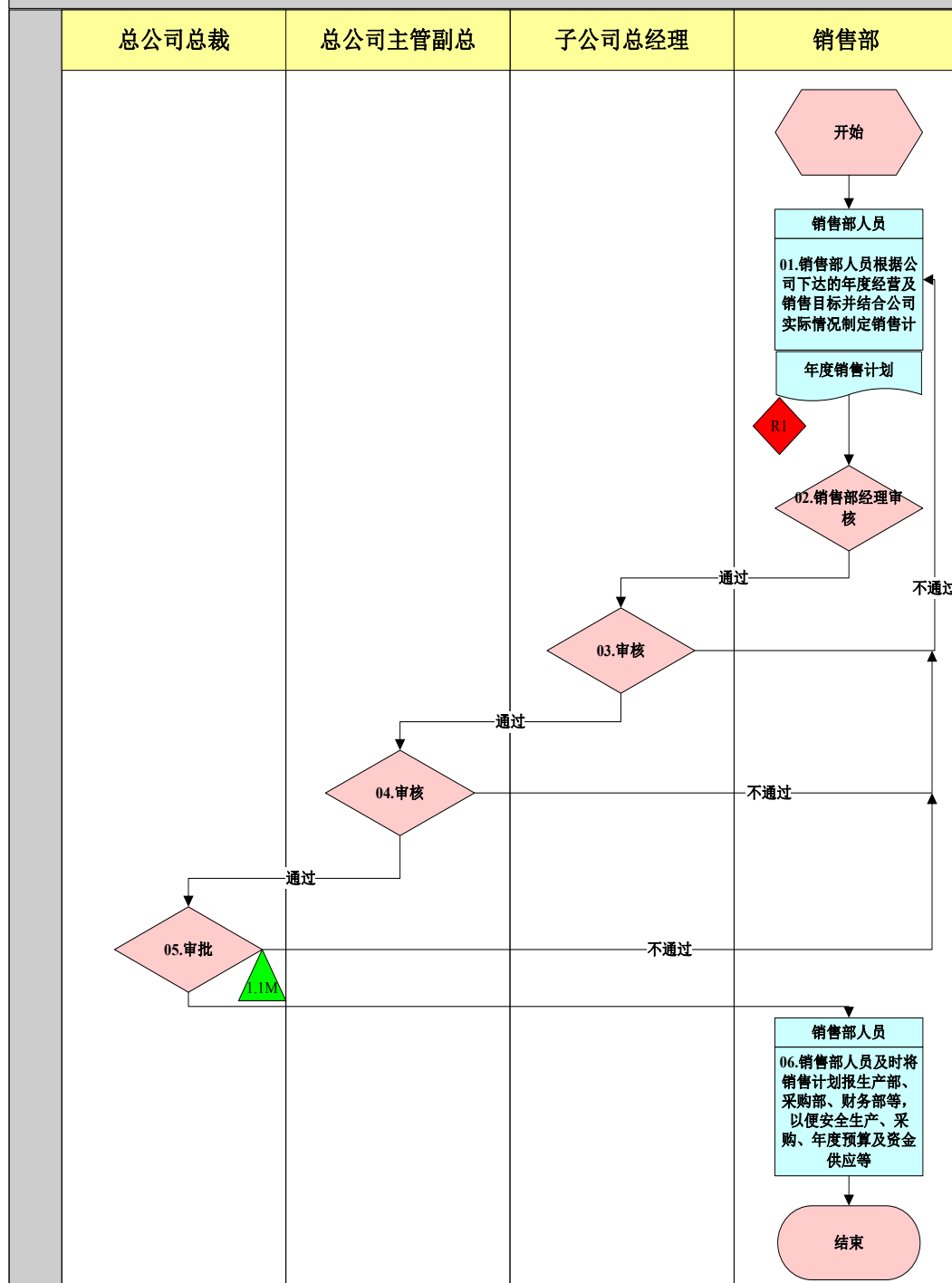


第五节 流程图



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：销售计划审批
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月27日

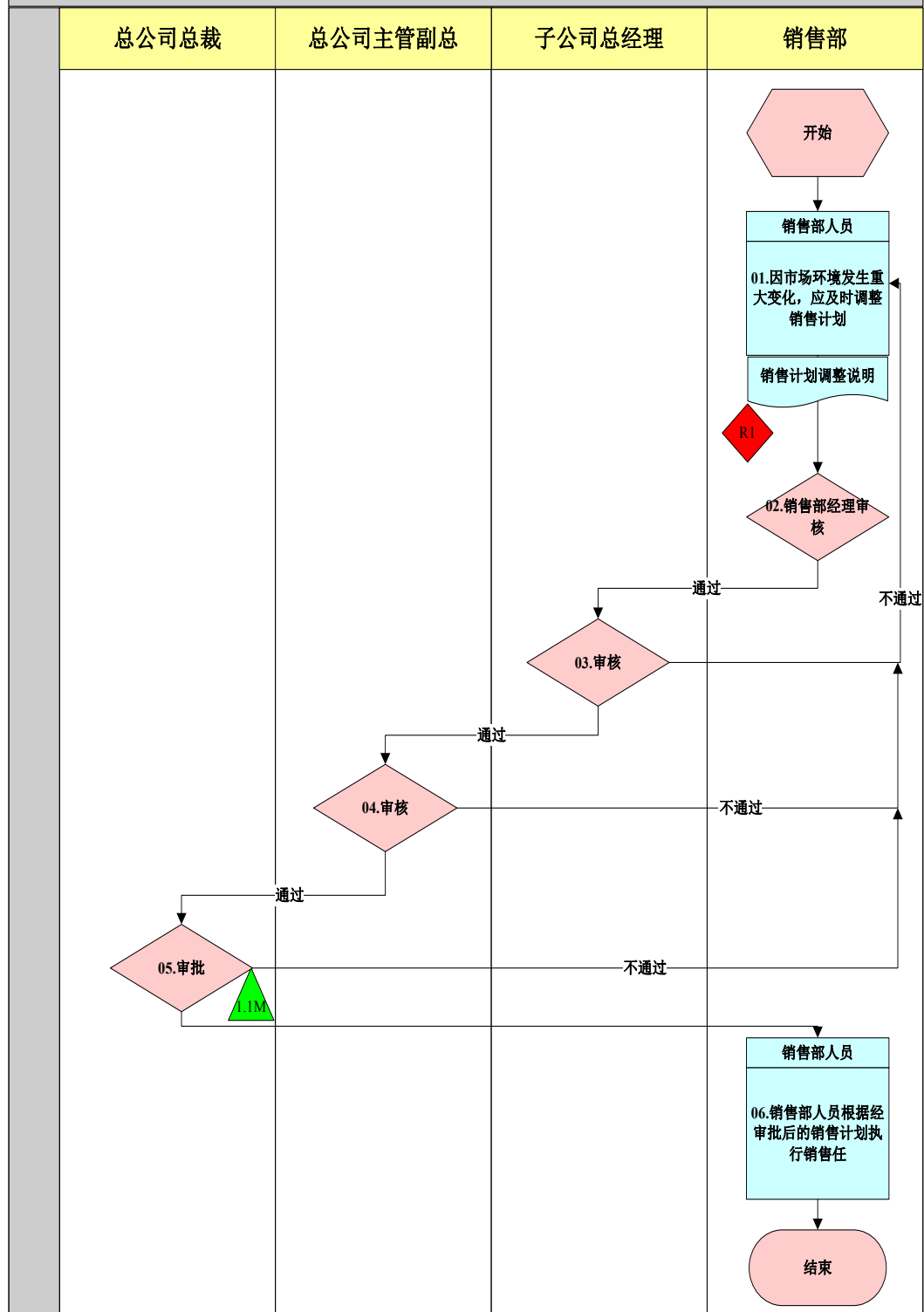
OP05.01.01销售计划审批





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：销售计划调整
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月27日

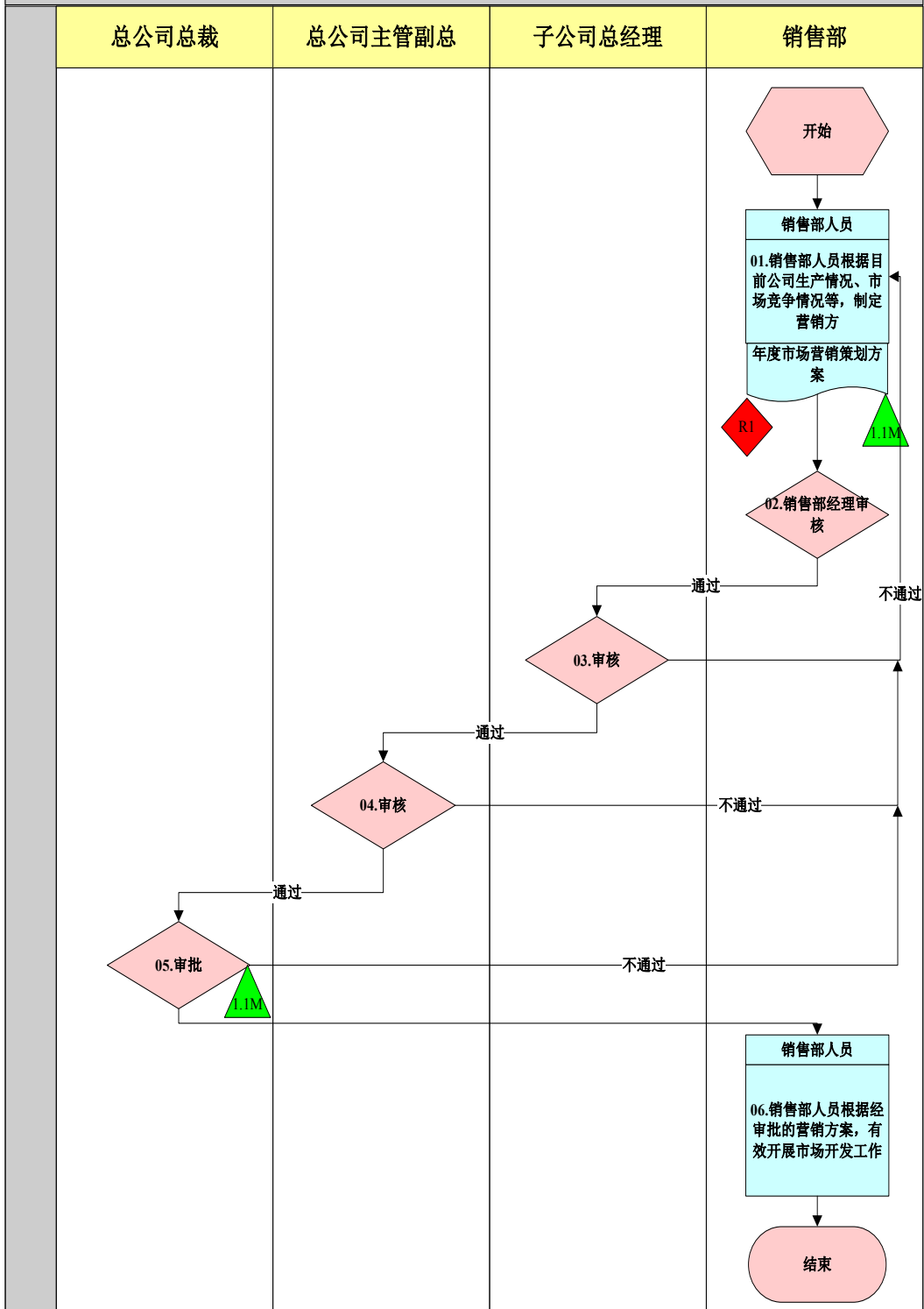
OP05.01.02销售计划调整





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：市场开发
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月27日

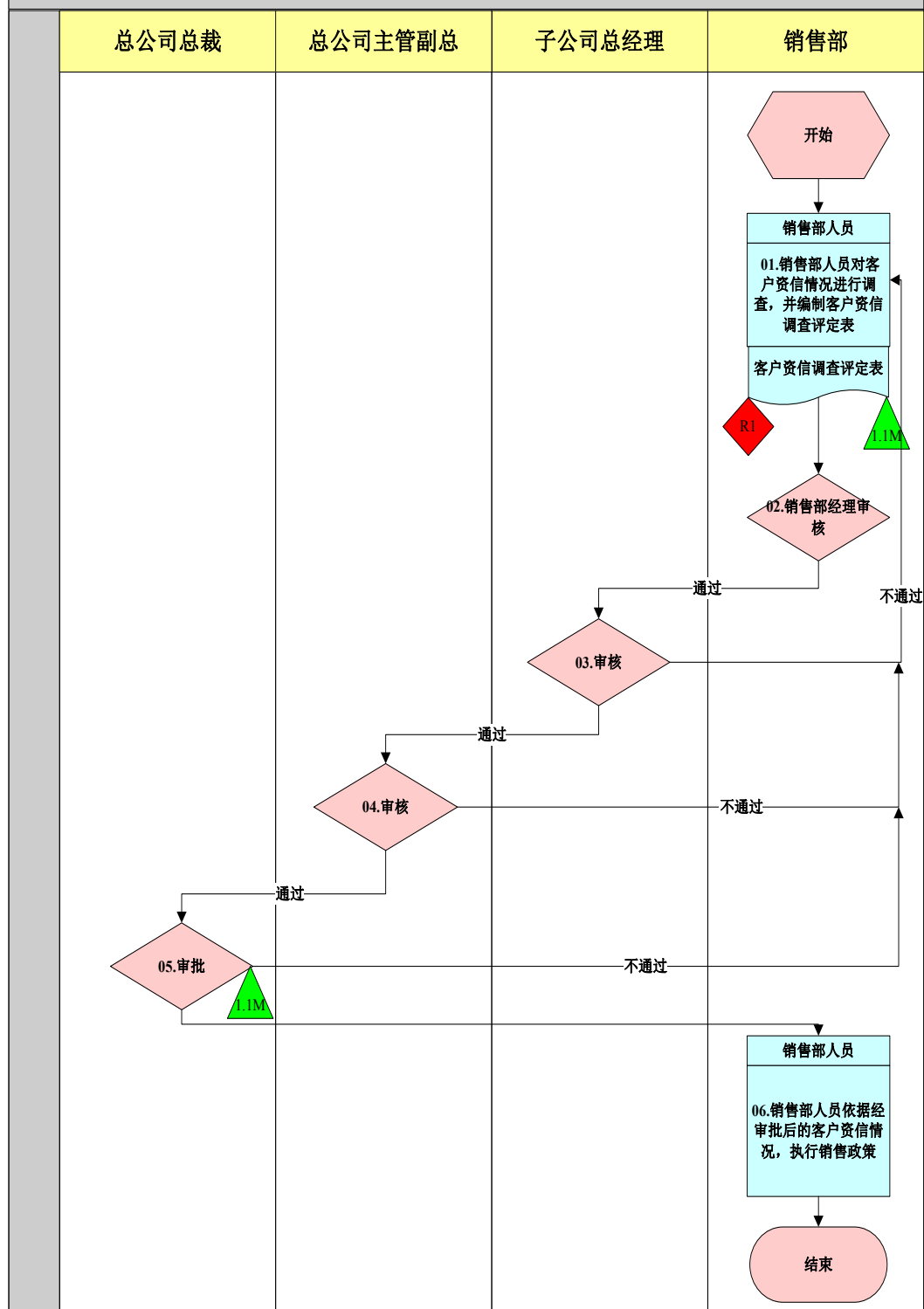
OP05.02.01市场开发





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：客户资信调查
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月27日

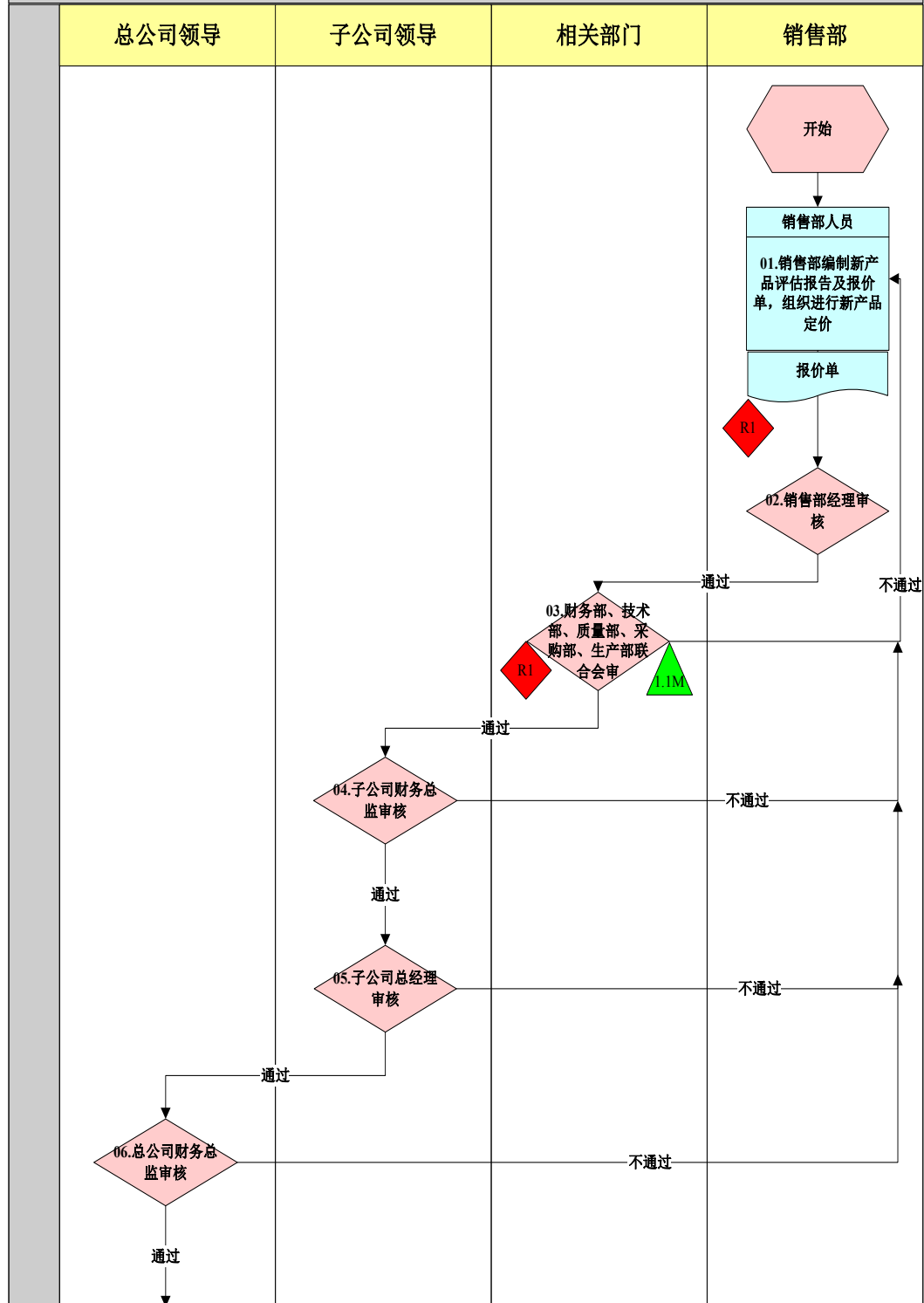
OP05.02.02客户资信调查





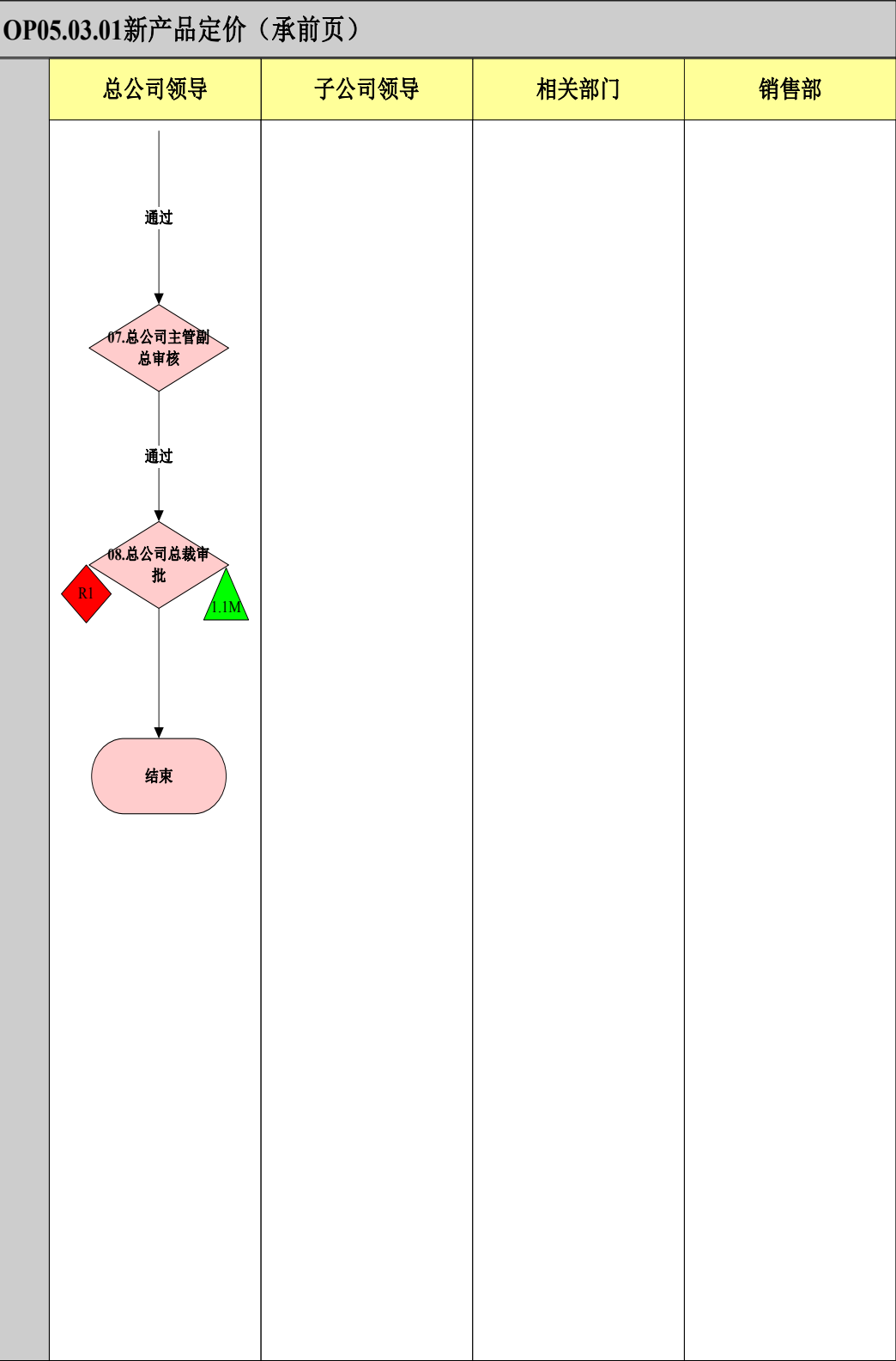
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：新产品定价
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月27日

OP05.03.01新产品定价





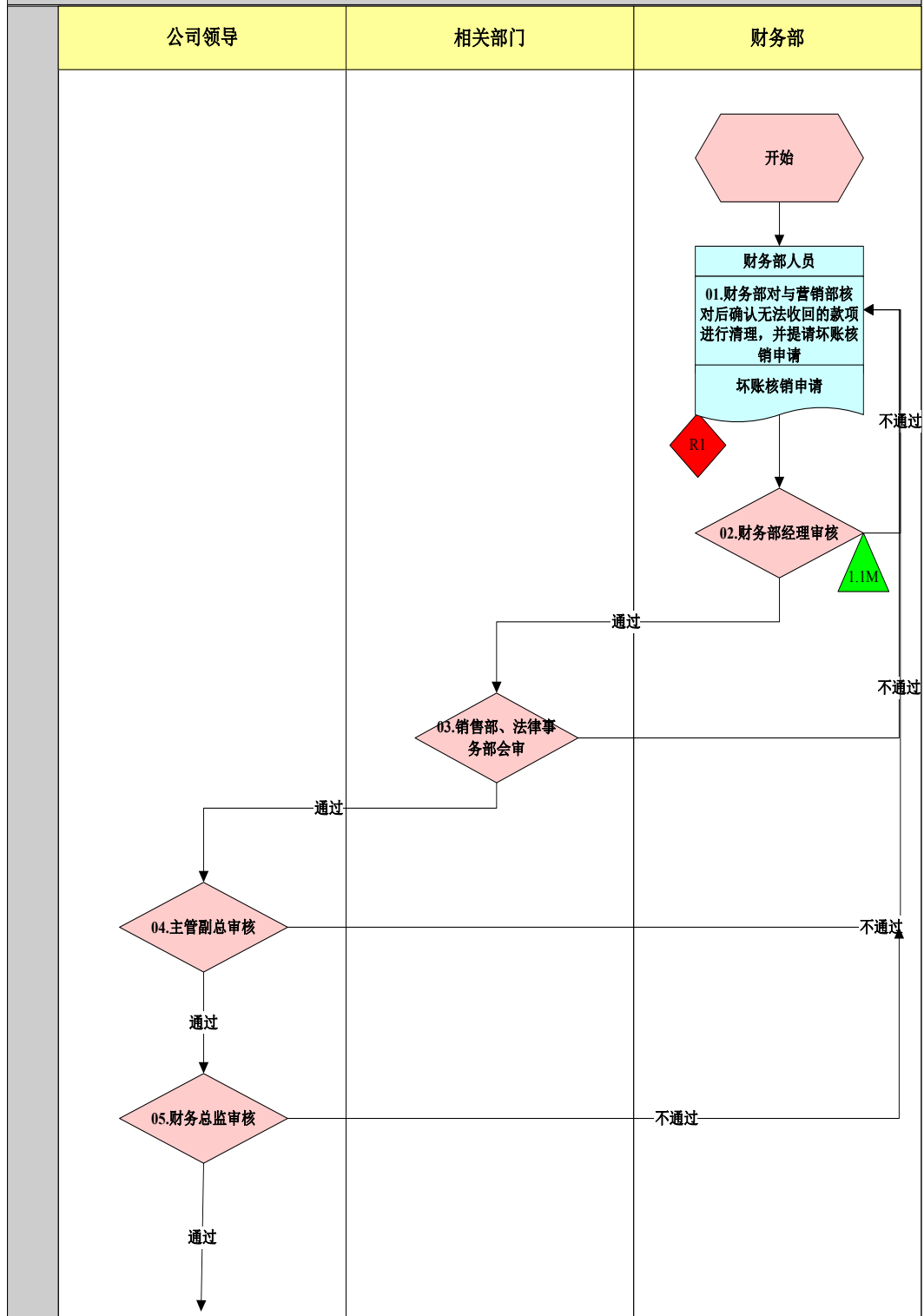
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：新产品定价
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月27日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：应收账款管理-坏账核销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月21日

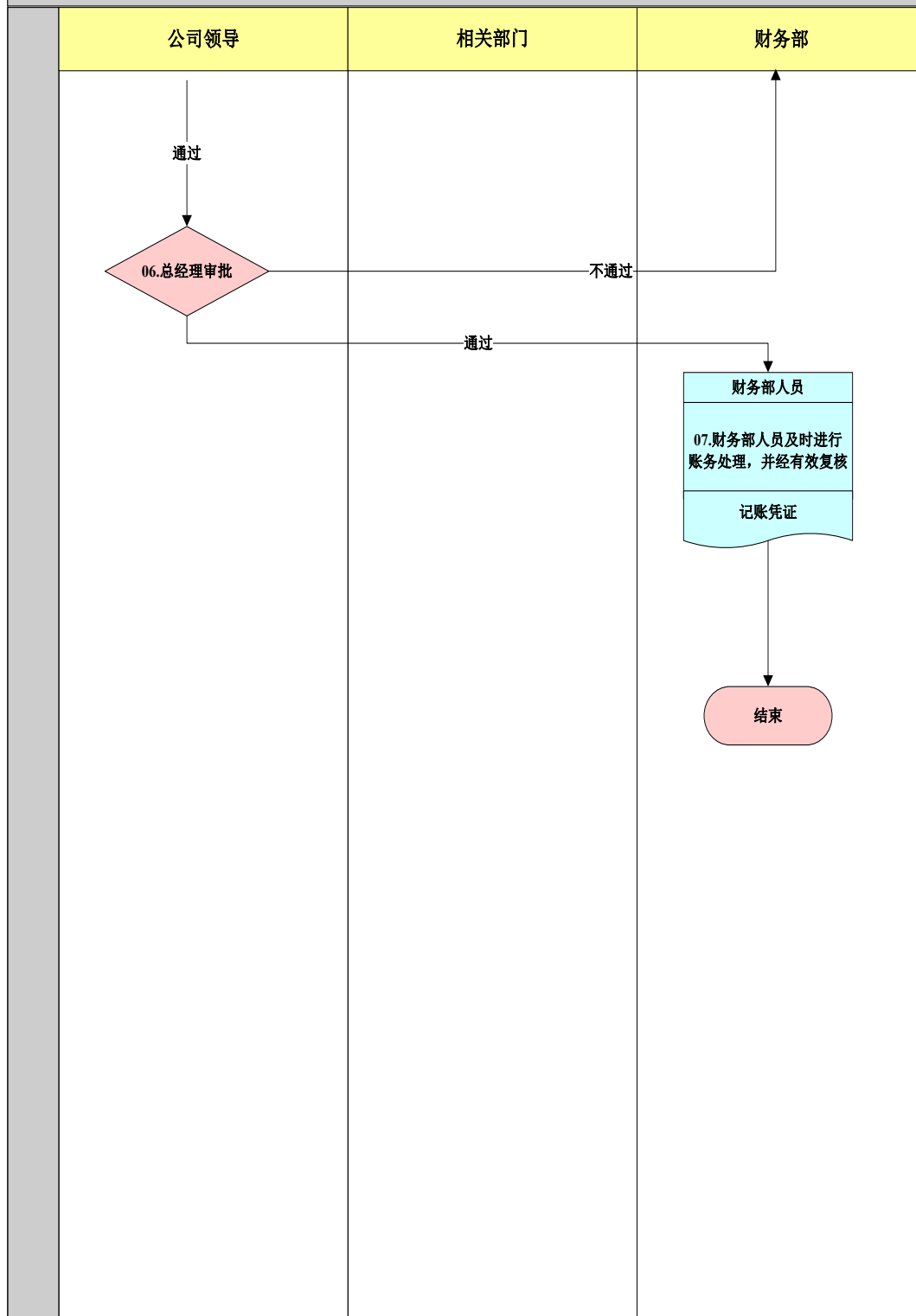
OP05.04.03应收账款管理-坏账核销





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：应收账款管理-坏账核销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月21日

OP05.04.03应收账款管理-坏账核销（承前页）





第十章 业务外包

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程
OP06	业务外包		
OP06.01		外包计划制定	
OP06.02		外包单位选择	
OP06.03		外包合同签订	
OP06.04		外加工过程管理	
OP06.05		外加工件验收	
OP06.06		外包结算	
OP06.07		外包加工评估	

本节主要阐述业务外包相关的控制活动，具体包括外包计划制定、外包单位选择、外包合同签订、外加工过程管理、外加工验收、外包结算、外包加工评估流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP06.0 1	外协计划制定	外协计划科学合理	运营 目标	OP0 6.01 -01	外协计划分解不符合公司生产情况	OP06.0 1-01-M 01	生产部和技术部编制并维护外协加工范围清单，明确各产品中可外协的零配件或工序，同时明确外协件的涉密等级，区分可直接用于外协或定向外协的情况。	每年 度	人工	技术部	《外协加工范围清单》	/
OP06.0 1	外协计划制定	外协计划科学合理	运营 目标	OP0 6.01 -01	外协计划分解不符合公司生产情况	OP06.0 1-01-M 02	外协加工范围清单的确定及定期的更新均需生产部经理、技术部经理审批确认。	每年 度	人工	生产部 技术部	《外协加工范围清单》	/
OP06.0 1	外协计划制定	计划经过合理审批	运营 目标	OP0 6.01 -02	计划未经过合理审批	OP06.0 1-02-M 01	生产部计划主管根据月度生产计划分解月度外协计划，由生产部经理、主管生产副总审核，总经理审批后发布并执行。	每月	人工	生产部	月度外协计划	/
OP06.0 2	外协单位选择	外协单位整体情况符合公司要求	合规 目标	OP0 6.02 -01	不合格外协单位进入公司选择范围	OP06.0 2-01-M 01	首次合作外协单位，生产部获取外协单位营业执照、税务登记证、组织机构代码证、专业资质证书。	按需	人工	生产部	资质文件	/
OP06.0 2	外协单位选择	外协单位整体情况符合公司要求	合规 目标	OP0 6.02 -01	不合格外协单位进入公司选择范围	OP06.0 2-01-M 02	首次外协单位相关信息文件经生产部经理、技术部经理、质量部经理审核，总经理审批后方可加入《合格外协加工单位名录》作外协考虑。	按需	人工	生产部	《合格外协加工单位名录》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP06.0 2	外协单 位选择	外协价格合 理	合规 目标	OP0 6.02 -02	外协加工价格虚 高不符合市场行 情	OP06.0 2-02-M 01	计划主管和技术部根据加工工序核算基本工时，提出外协加工的指导价格，以及合理的浮动区间，经生产部经理、技术部经理确认，并且适当参考车间的意见和现场考察情况后定价。	按需	人工	生产部	《外协加工 件工时、指 导价格目 录》	/
OP06.0 2	外协单 位选择	外协价格合 理	合规 目标	OP0 6.02 -02	外协加工价格虚 高不符合市场行 情	OP06.0 2-02-M 02	生产部对两家或者两家以上的合格外协单位进行询价比价，交至价格委员会进行审核定价确定外协单位。	按需	人工	生产部	询价比价记 录	/
OP06.0 2	外协单 位选择	外协价格合 理	合规 目标	OP0 6.02 -02	外协加工价格虚 高不符合市场行 情	OP06.0 2-02-M 03	对于特殊的零部件需要唯一的外协厂家进行加工的，生产部和技术部联合作出报告予以说明，交主管生产副总审阅同意。	按需	人工	生产部 技术部	报告	/
OP06.0 2	外协单 位选择	外协价格合 理	合规 目标	OP0 6.02 -02	外协加工价格虚 高不符合市场行 情	OP06.0 2-02-M 04	比价记录上报分管生产副总审批后确定外协单位。生产部保留询价比价记录，整理《合格外协加工单位名录》。	按需	人工	生产部	《合格外协 加工单位名 录》	/
OP06.0 3	外协合 同签订	合同条款合 法、合理， 责任划分明 确	合规 目标	OP0 6.03 -01	合同条款未明 确、责任界定不 清晰	OP06.0 3-01-M 01	确定外协厂家后，由生产部组织签订外协加工协议，生产部首先确保合同条款、权责清晰。	按需	人工	生产部	《外协合 同》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP06.0 3	外协合 同签订	合同条款合 法、合理， 责任划分明 确	合规 目标	OP0 6.03 -01	合同条款未明 确、责任界定不 清晰	OP06.0 3-01-M 02	经技术部、价格委员会会审后，由 法人代表或者法人授权代表签订。	按需	人工	生产部	《合同会签 表》 《授权委托书》	/
OP06.0 3	外协合 同签订	合同归口部 门妥善保管 生效合同	合规 目标	OP0 6.03 -02	合同未经妥善保 管，被遗失或者 篡改	OP06.0 3-02-M 01	凡是外协加工业务均须签订外协加 工协议，生产部对其统一编号，生 产部设置外协加工台账，监督其合 同履行。	按需	人工	生产部	外协合同台 账	/
OP06.0 3	外协合 同签订	合同归口部 门妥善保管 生效合同	合规 目标	OP0 6.03 -02	合同未经妥善保 管，被遗失或者 篡改	OP06.0 3-02-M 02	合同签订后生产部保管生效合同并 定期将合作完结外协合同交档案室 归档。	按需	人工	生产部	档案	/
OP06.0 4	外加工 过程管 理	外单位加工 过程严格监 控，以保证 服务质量	合规 目标	OP0 6.04 -01	外协过程监控不 严、外协件质量 低劣	OP06.0 4-01-M 01	生产部按照合同约定提出发货通 知，仓管员安排外加工件出库，并 形成出库登记，每月仓库与生产部 对外协件出库情况核对。	每月	人工	生产部 仓库	《发货通 知》 出库单 仓库出库台 账	/
OP06.0 4	外加工 过程管 理	外单位加工 过程严格监 控，以保证 服务质量	合规 目标	OP0 6.04 -01	外协过程监控不 严、外协件质量 低劣	OP06.0 4-01-M 02	技术图纸外传前，经技术部认可后， 计划主管按照合同约定及时将图纸 传递至外协厂家。	每月	人工	技术部	《技术图 纸》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP06.0 4	外加工 过程管 理	外单位加工 过程严格监 控，以保证 服务质量	合规 目标	OP0 6.04 -01	外协过程监控不 严、外协件质量 低劣	OP06.0 4-01-M 03	外协过程中，为保证交货期，计划 主管按进度不定期到加工现场进行 监督，及时将情况反馈回公司，外 协办相关人员更新合同履行情况记 录。	按需	人工	生产部	《外协加工 协议》 《外加工质 量报告》	/
OP06.0 4	外加工 过程管 理	外单位加工 过程严格监 控，以保证 服务质量	合规 目标	OP0 6.04 -01	外协过程监控不 严、外协件质量 低劣	OP06.0 4-01-M 04	在外协过程中如果出现技术问题、 质量不稳定等情况，计划主管以电 话进行沟通，或者组织技术、质量 等方面的专业人员到现场指导和处 理。	按需	人工	生产部	不适用	/
OP06.0 4	外加工 过程管 理	加工要求变 化及时处理	合规 目标	OP0 6.04 -02	技术图纸等变 化，外协加工未 及时应对	OP06.0 4-02-M 01	当技术图纸、合同约定的有关条款 变化时，计划主管及时通知外协单 位，出具正式的通知函，必要时重 新签订外协加工协议。	按需	人工	生产部	通知函 《外协加工 协议》	/
OP06.0 5	外加工 件验收	验收标准明 确	合规 目标	OP0 6.05 -01	验收标准不明 确，验收程序不 规范	OP06.0 5-01-M 01	外协加工完毕后，外协工程师通知 质量部质检员到加工现场进行检 验，检验合格后，出具合格证明。	按需	人工	质量部	《合格证 明》	/
OP06.0 5	外加工 件验收	入库程序规 范	合规 目标	OP0 6.05 -01	入库清点不清、 摆放不合规	OP06.0 5-01-M 02	仓管员根据出库情况，核对质检员 出具的合格证明，办理外协加工件 入库，定期将入库单、合格证明传 递至财务部。	按需	人工	仓库	《入库单》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP06.0 6	外协结 算	付款程序严 格, 保证账 实相符	合规 目标	OP0 6.06 -01	结算审核不严 格、方式不恰当、 金额控制不严	OP06.0 6-01-M 01	生产部根据外协协议约定, 提出付 款申请, 交财务部与入库单等信息 匹配一致后办理付款。	按需	人工	生产部	《付款申 请》	/
OP06.0 6	外协结 算	与外协单位 对账及时、 准确	合规 目标	OP0 6.06 -01	未定期与外协单 位对账, 账实不 符发现不及时	OP06.0 6-01-M 02	财务部每季度与生产部对供应商的 往来款项(预付账款、应付账款) 进行核对, 对异常问题, 及时向领 导汇报并予以跟踪解决。	按需	人工	财务部	《往来台 账》	/
OP06.0 7	外协加 工考评	定期评考评 证外协单位 符合公司各 方要求	合规 目标	OP0 6.07 -01	不合格外协单位 未及时移除合格 名录进入外协考 虑范围	OP06.0 7-01-M 01	生产部每年组织技术部、质量部、 顾客代表等通过会议、电话等会签 方式对外协加工单位的质量、价格、 服务等方面进行重新综合考评, 形 成相应报告。	按需	人工	生产部	《外协工作 考评报告》	/
OP06.0 7	外协加 工考评	定期评考评 证外协单位 符合公司各 方要求	合规 目标	OP0 6.07 -01	不合格外协单位 未及时移除合格 名录进入外协考 虑范围	OP06.0 7-01-M 02	生产部结合重新评价结果对 “合格 外协加工单位名录” 进行修改申请, 经过生产部经理、技术部经理、质 量部经理审核, 生产副总审批确认。	每年 度	人工	生产部	《合格外协 加工单位名 录》	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X						
B			X	X	X			X
C				X		X	X	
D								
E								
F								
G								
H								

职责说明

A：外协申请

B：外协执行

C：合同谈判

D：合同订立

E：货物验收

F：付款审批

G：付款执行

H：货物保管



第四节 权限指引表

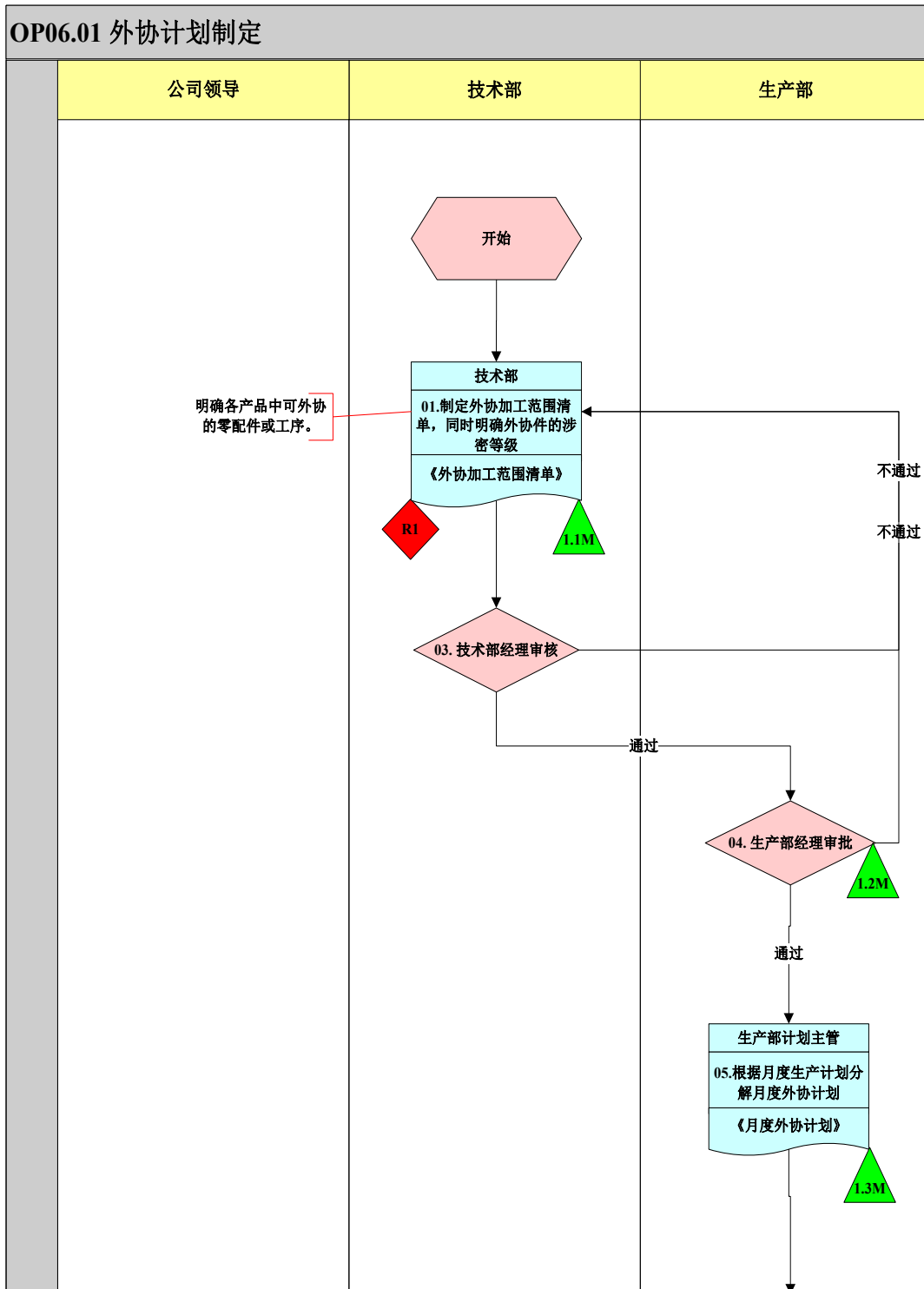
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分(如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
外协计划制定	加工范围确定	1、技术部	2、技术部经理审核	3、生产部经理审批																
外协计划制定	月度计划	1、生产部计划员	2、生产部经理审核					3、主管生产副总审核		4、总经理审批										
外协单位选择	资质文件审核	1、生产部人员申请	2、生产部经理审核	3、技术部经理审核						4、总经理审批										
外协单位选择	加工件工时、指导价格确认	1、计划主管	2、技术部经理审核	3、生产部经理审核				4、主管生产副总审批												
外协合同签订		1、生产部人员申请	2、生产部经理审核	3、价格委员会审核						4、总经理审批										
外协结算		1、生产部人员申请	2、生产部经理审核	3、财务经理审批																
外协考评		1、生产部人员申请	2、生产部经理审核	3、技术部、质量部经理审核				4、主管生产副总审批												



第五节 流程图



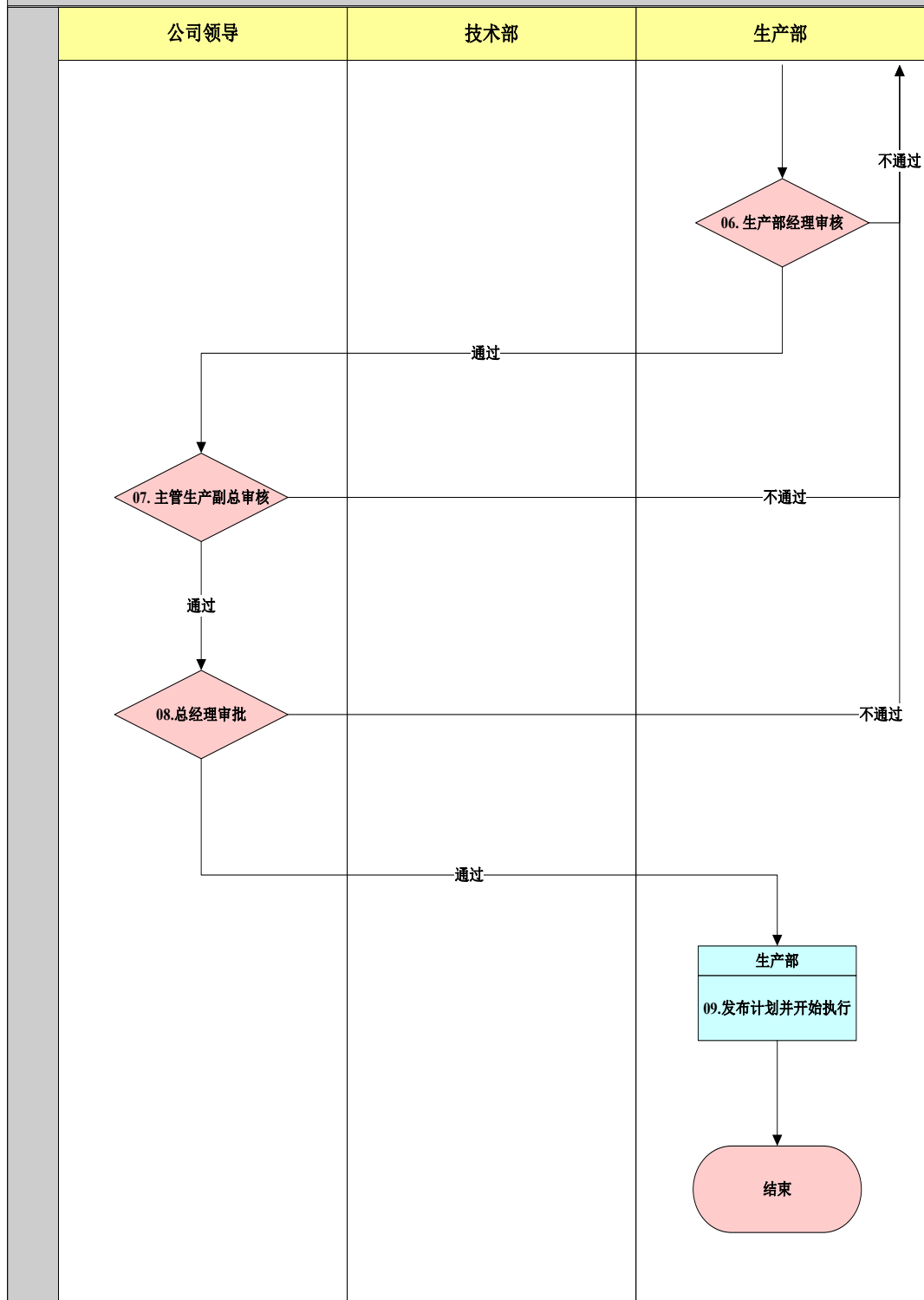
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协计划制定
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日





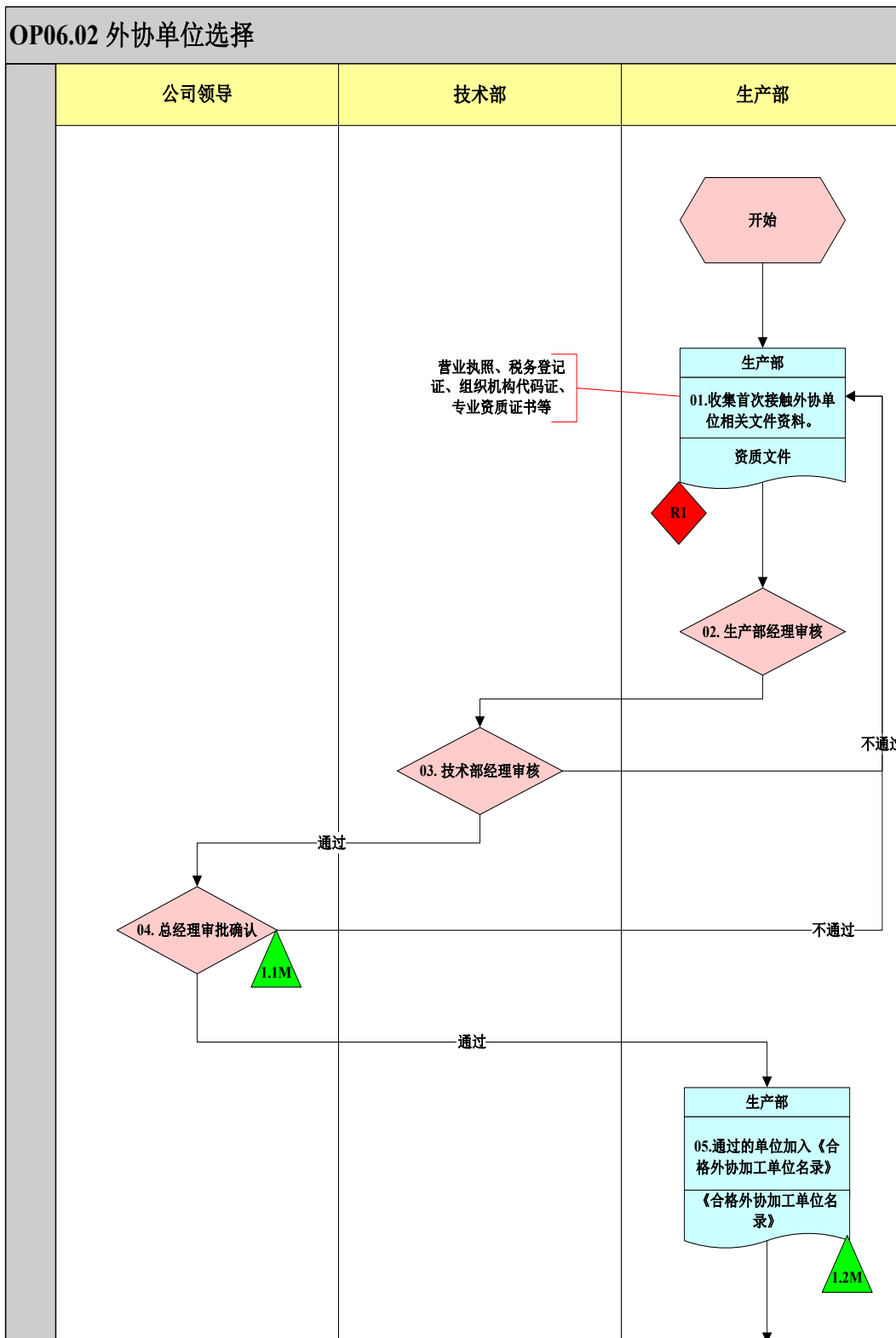
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协计划制定
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日

OP06.01 外协计划制定（承前页）





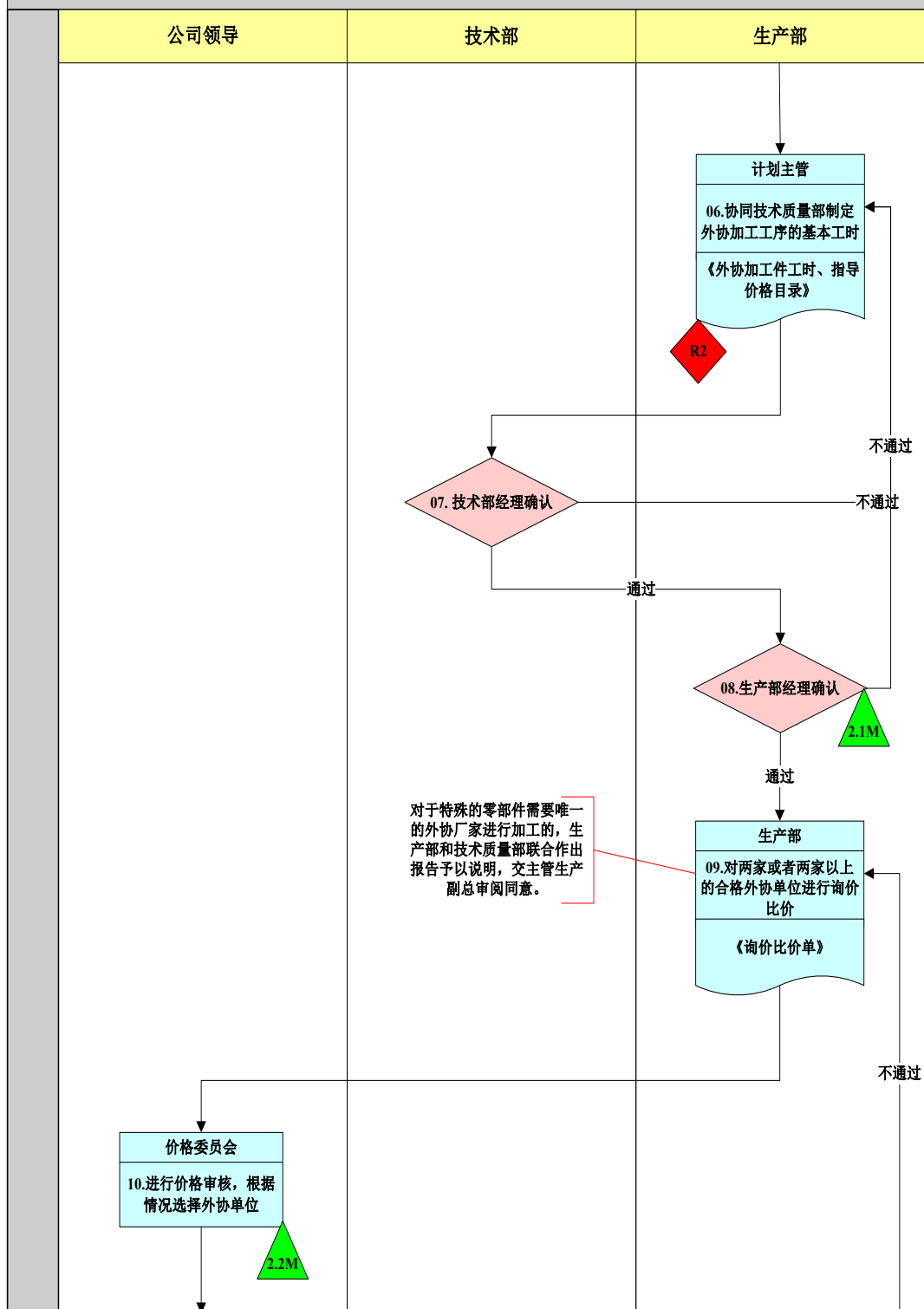
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协单位选择
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协单位选择
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日

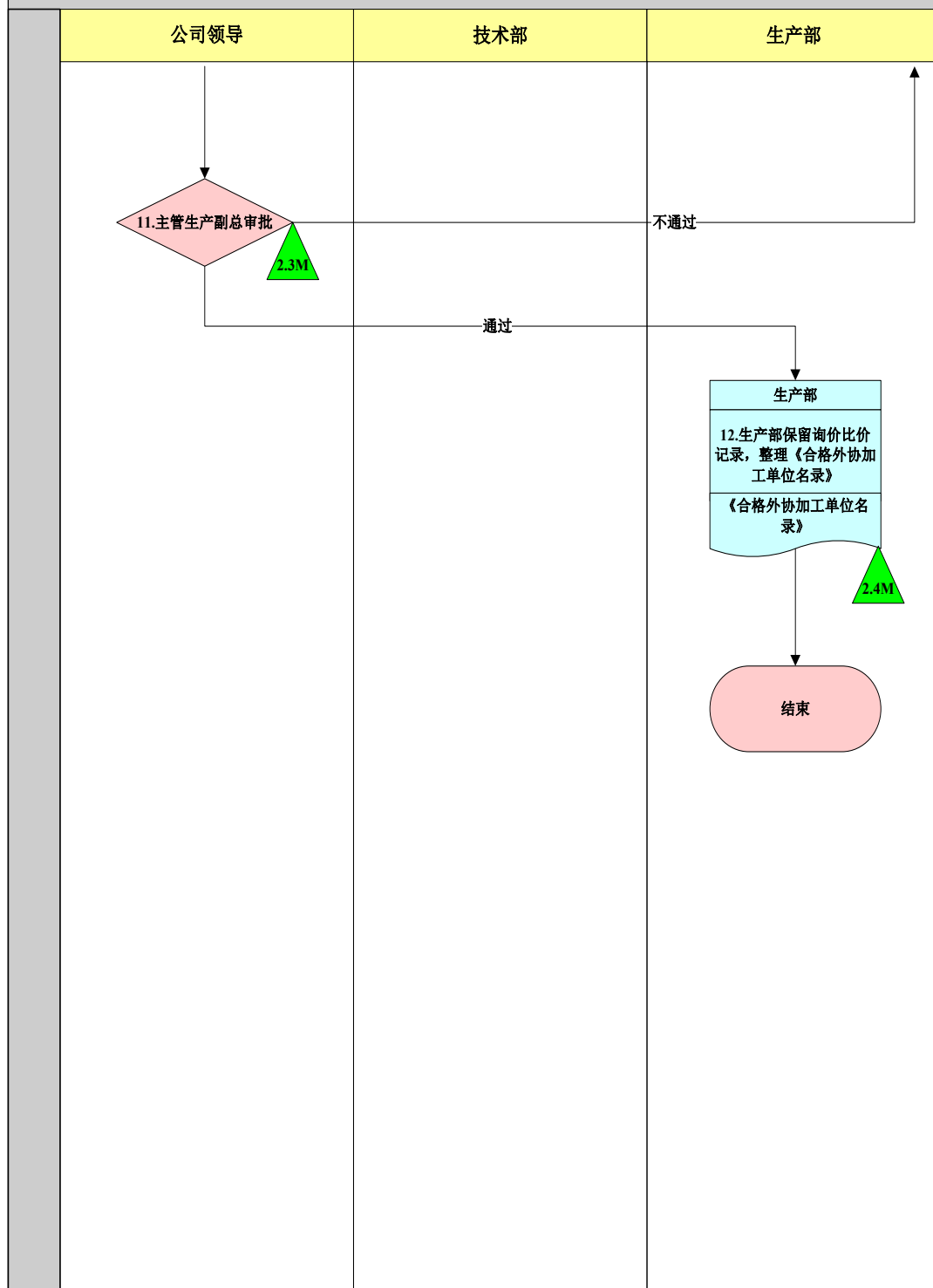
OP06.02 外协单位选择（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协单位选择
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日

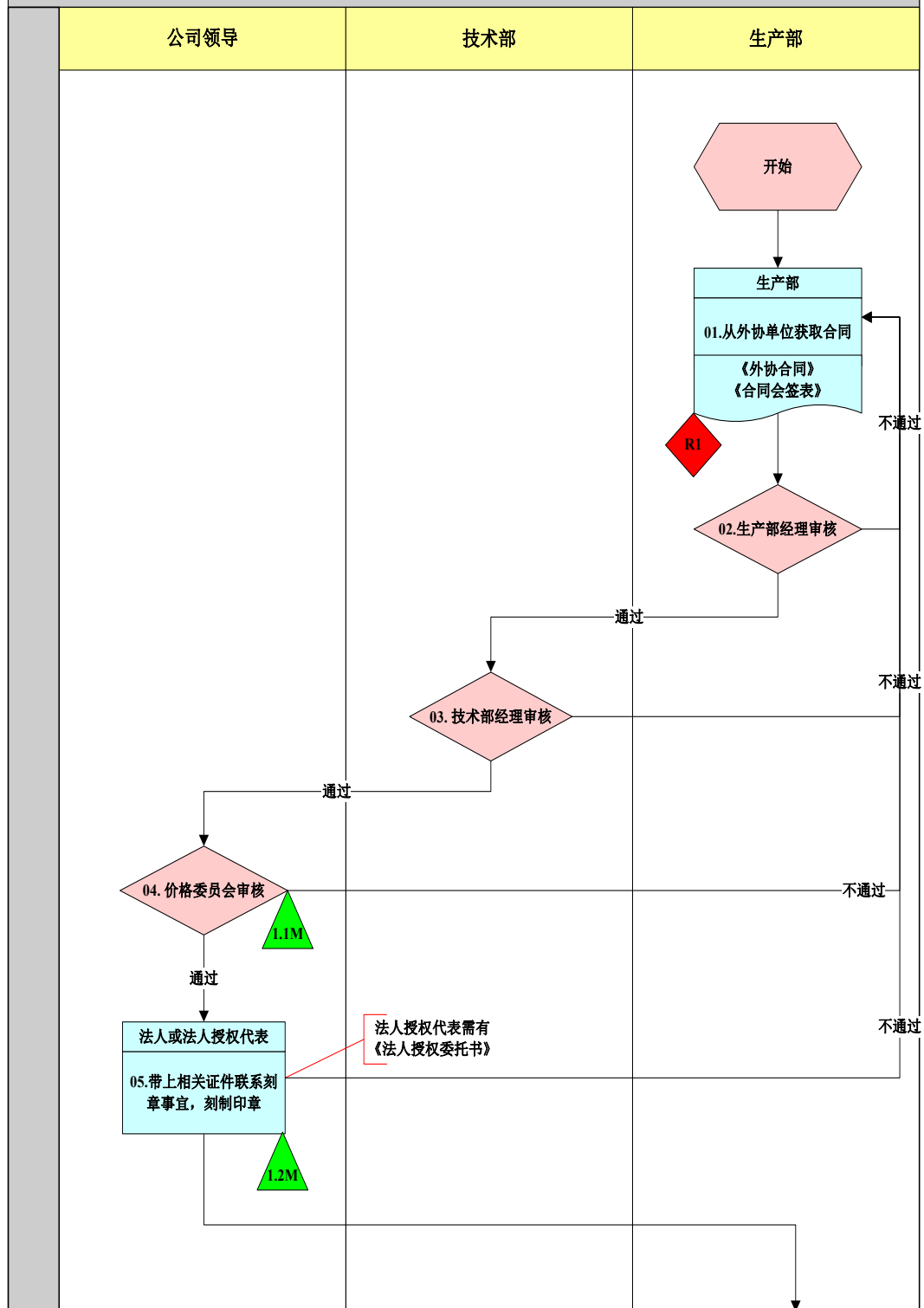
OP06.02 外协单位选择（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协合同签订
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年7月17日

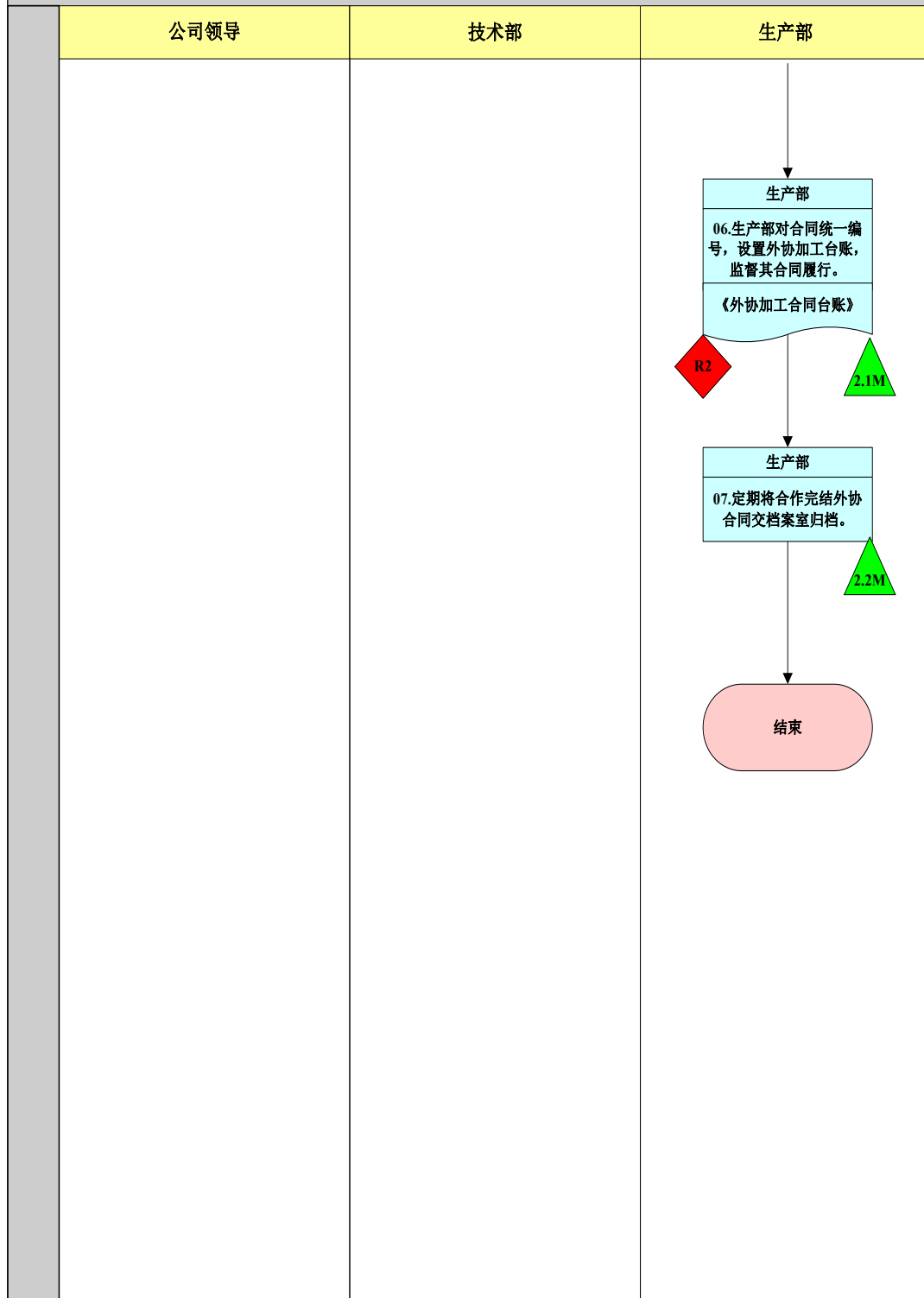
OP06.03 外协合同签订





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协合同签订
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年7月17日

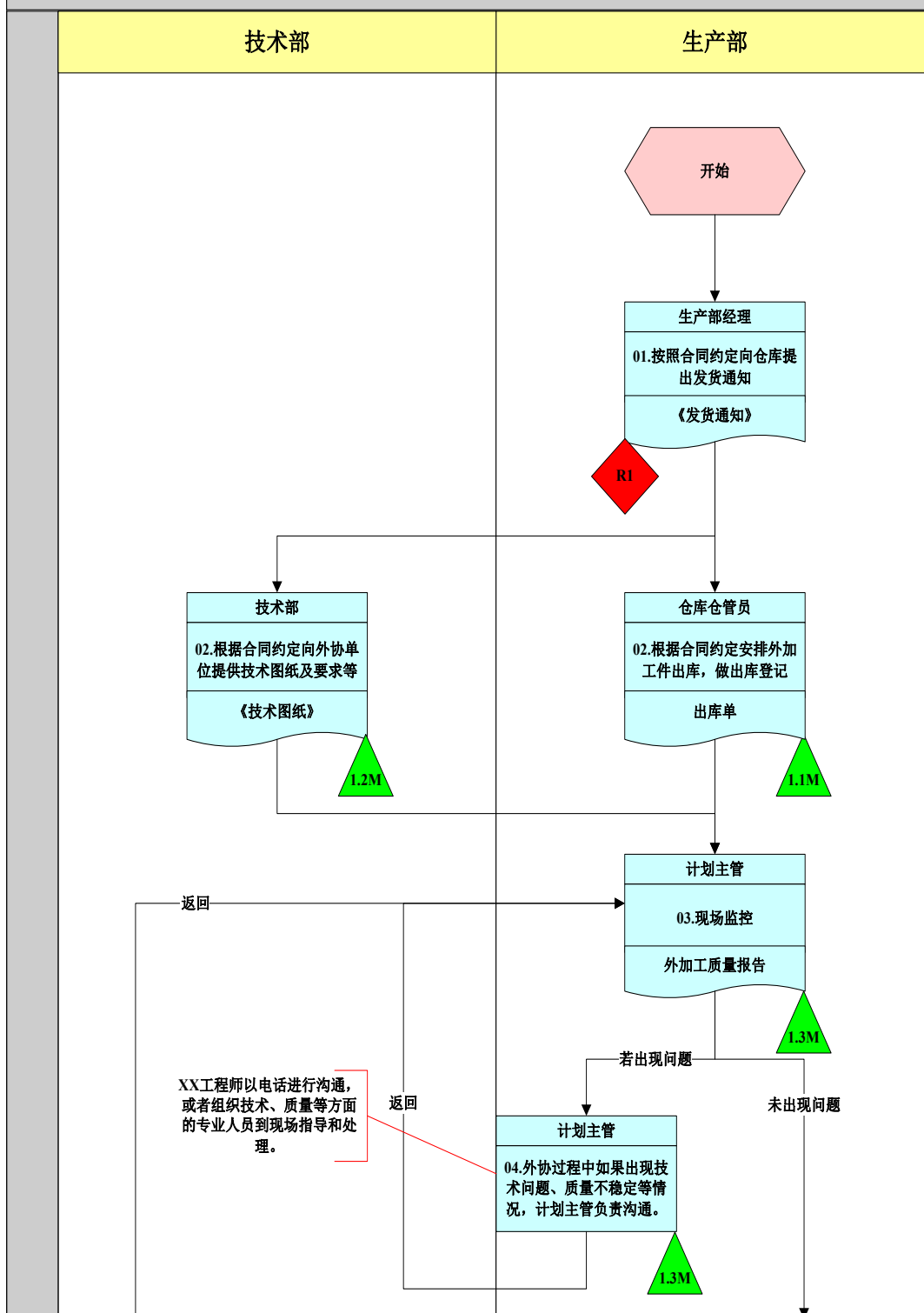
OP06.03 外协合同签订（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外加工过程管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日

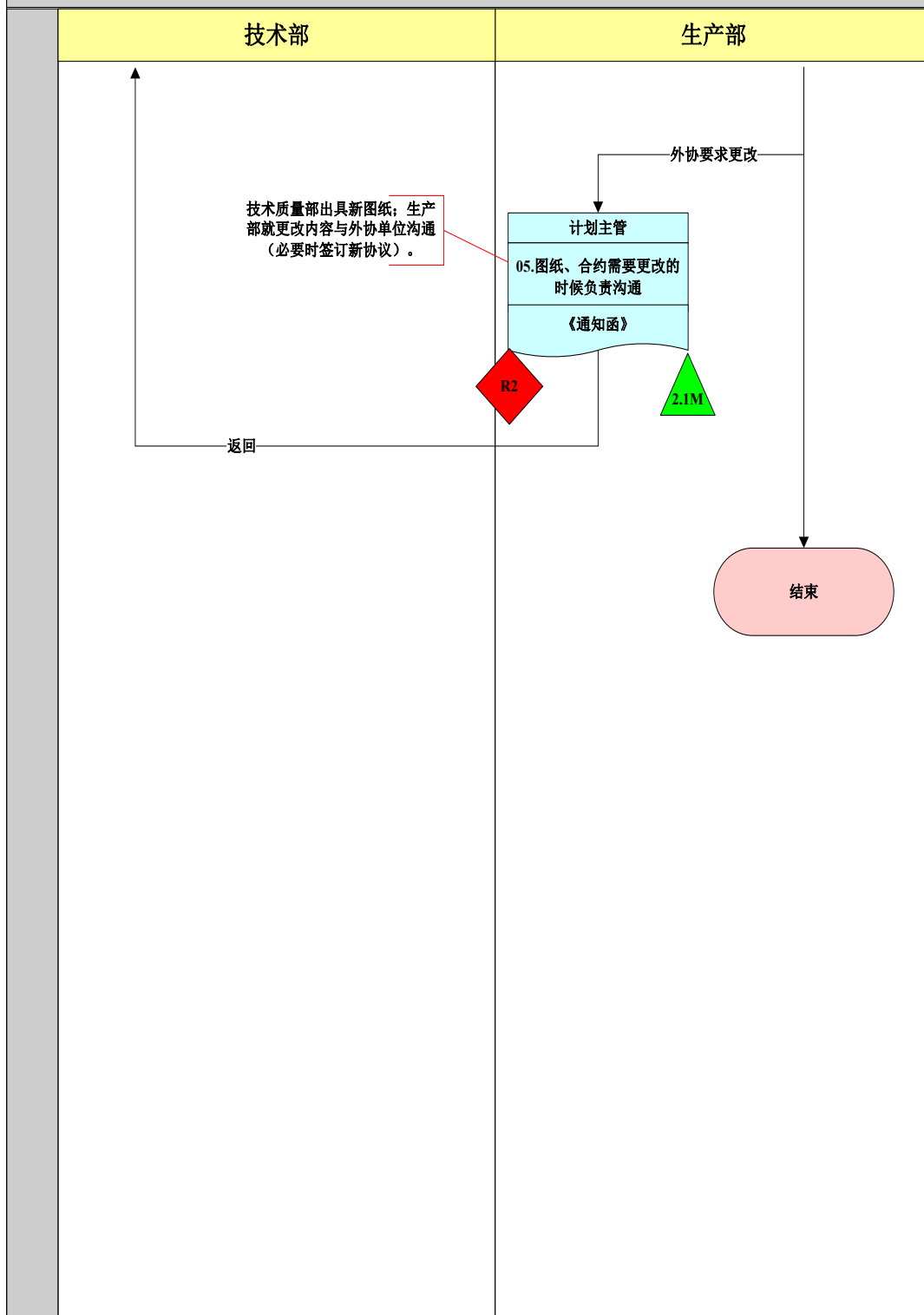
OP06.04 外加工过程管理





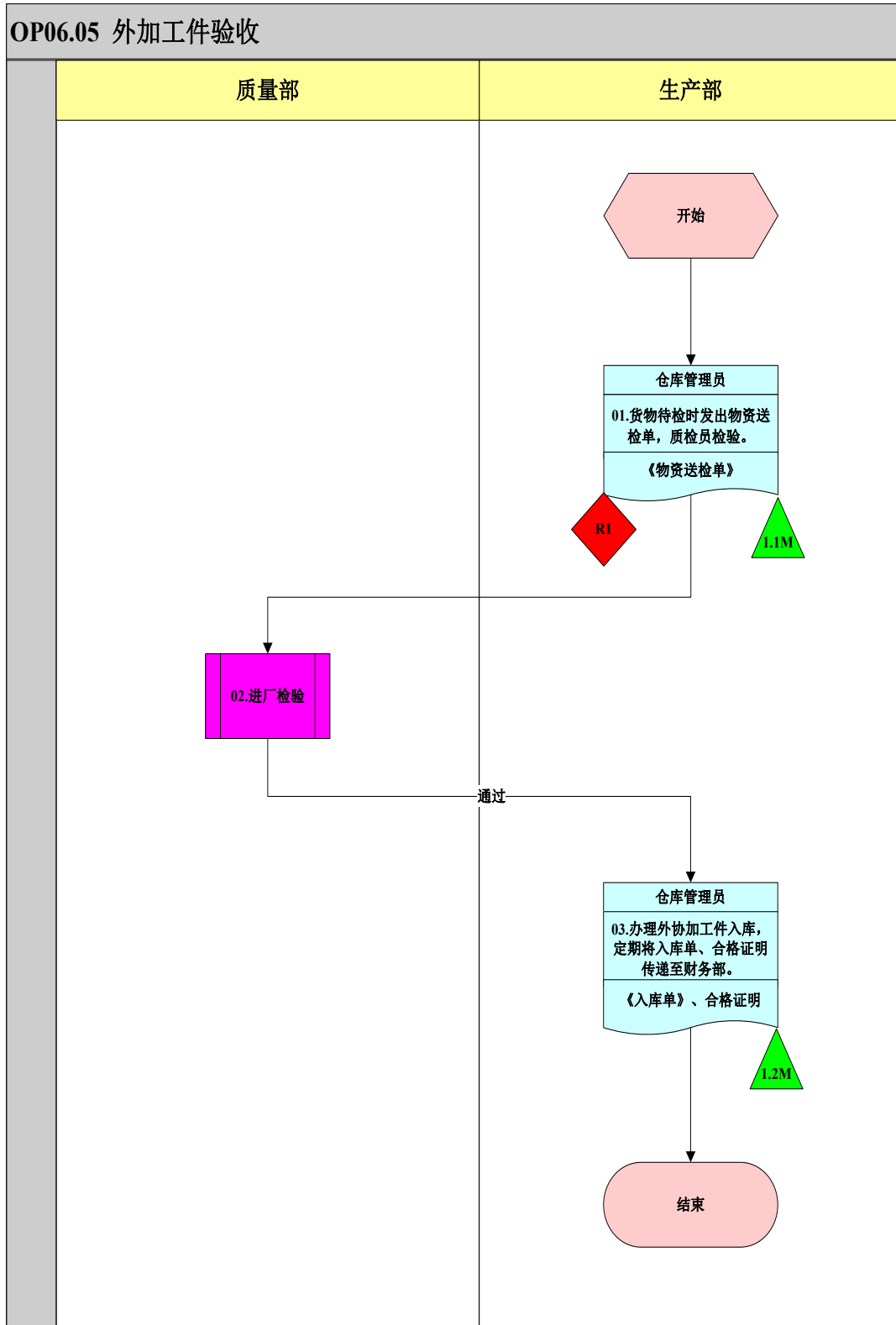
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外加工过程管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：技术部	最后更新时间：2014年11月17日

OP06.04 外加工过程管理（承前页）





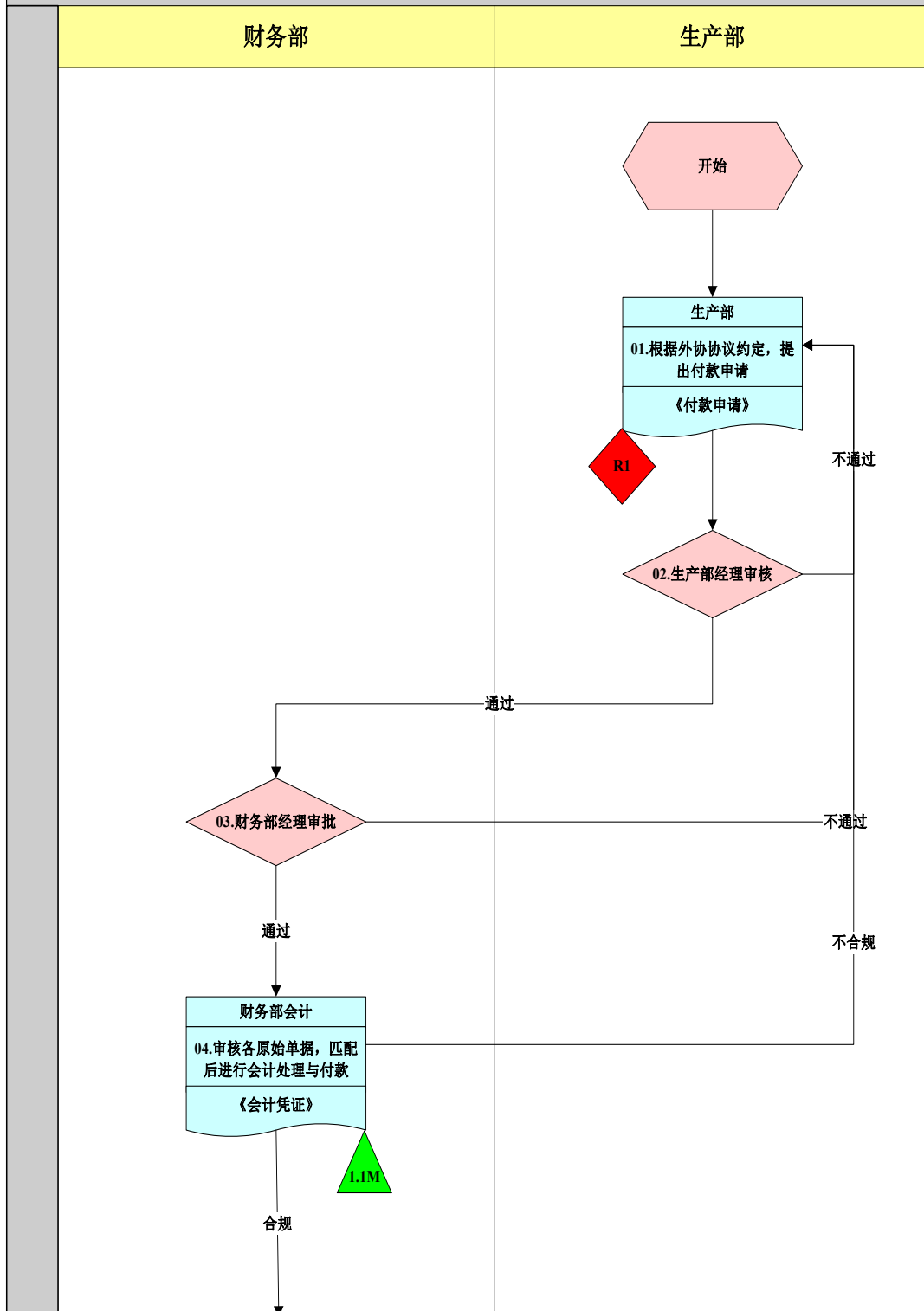
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外加工件验收
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部	最后更新时间：2014年11月11日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协结算
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月17日

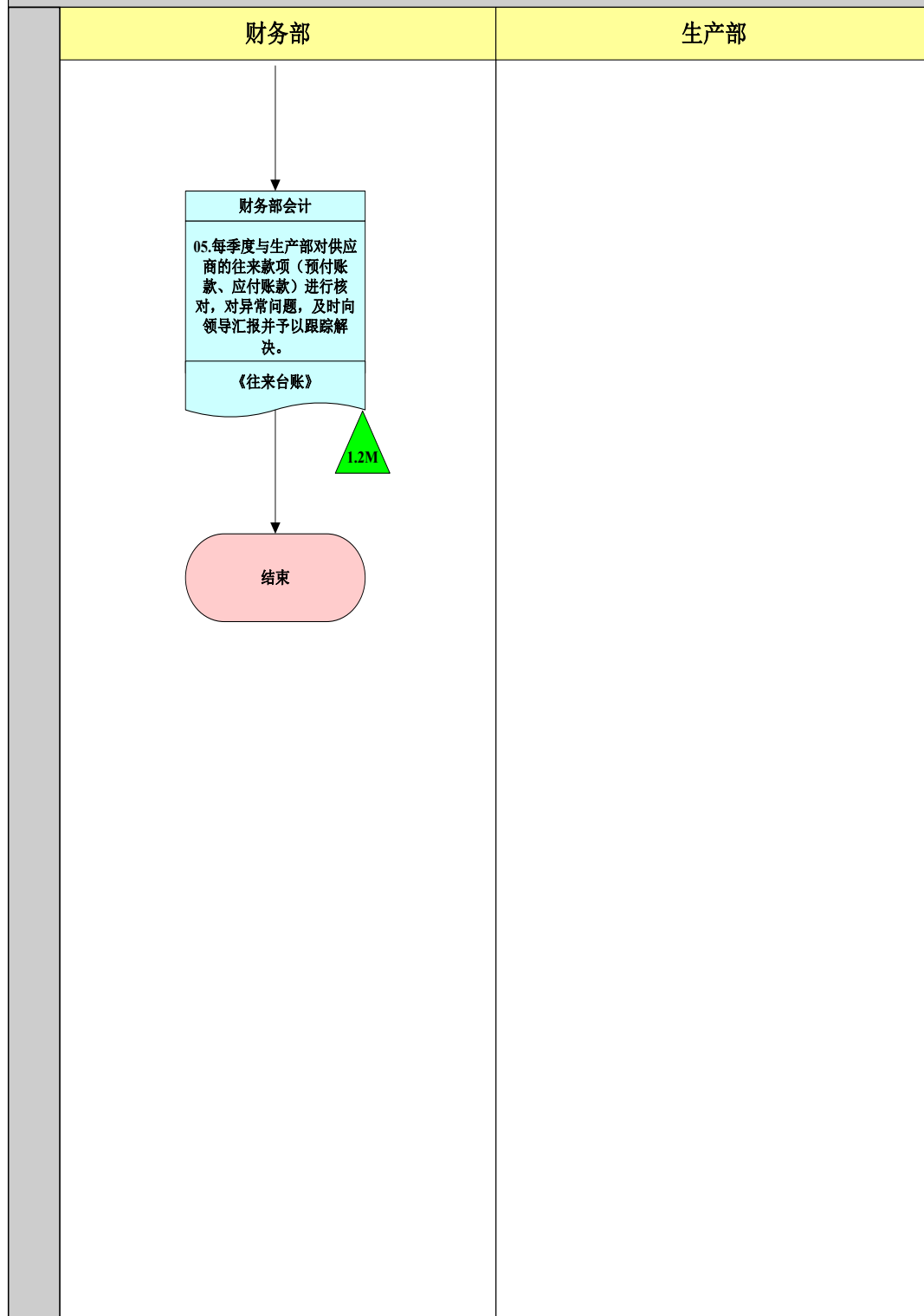
OP06.06 外协结算





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协结算
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月17日

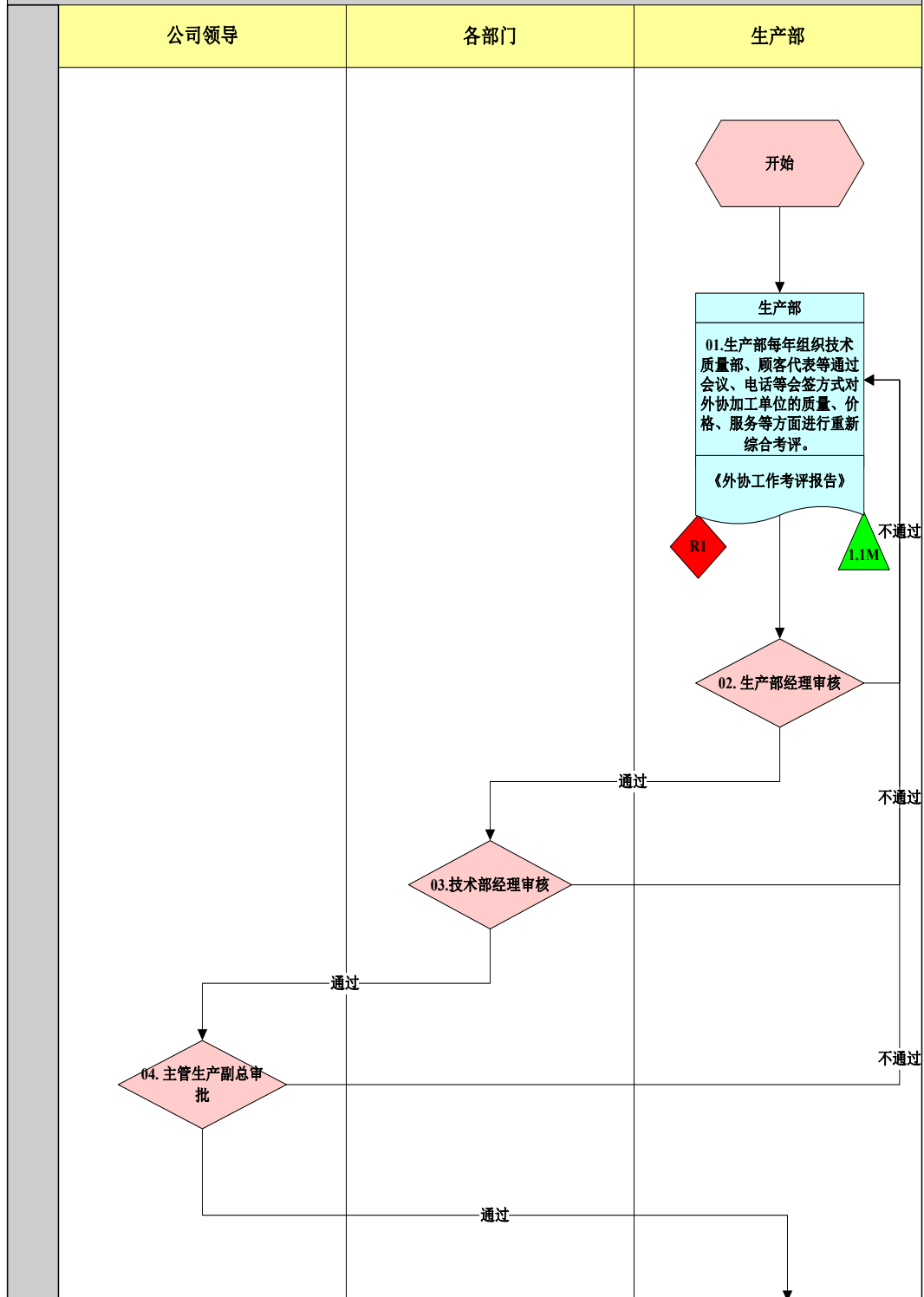
OP06.06 外协结算（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协加工评估
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月17日

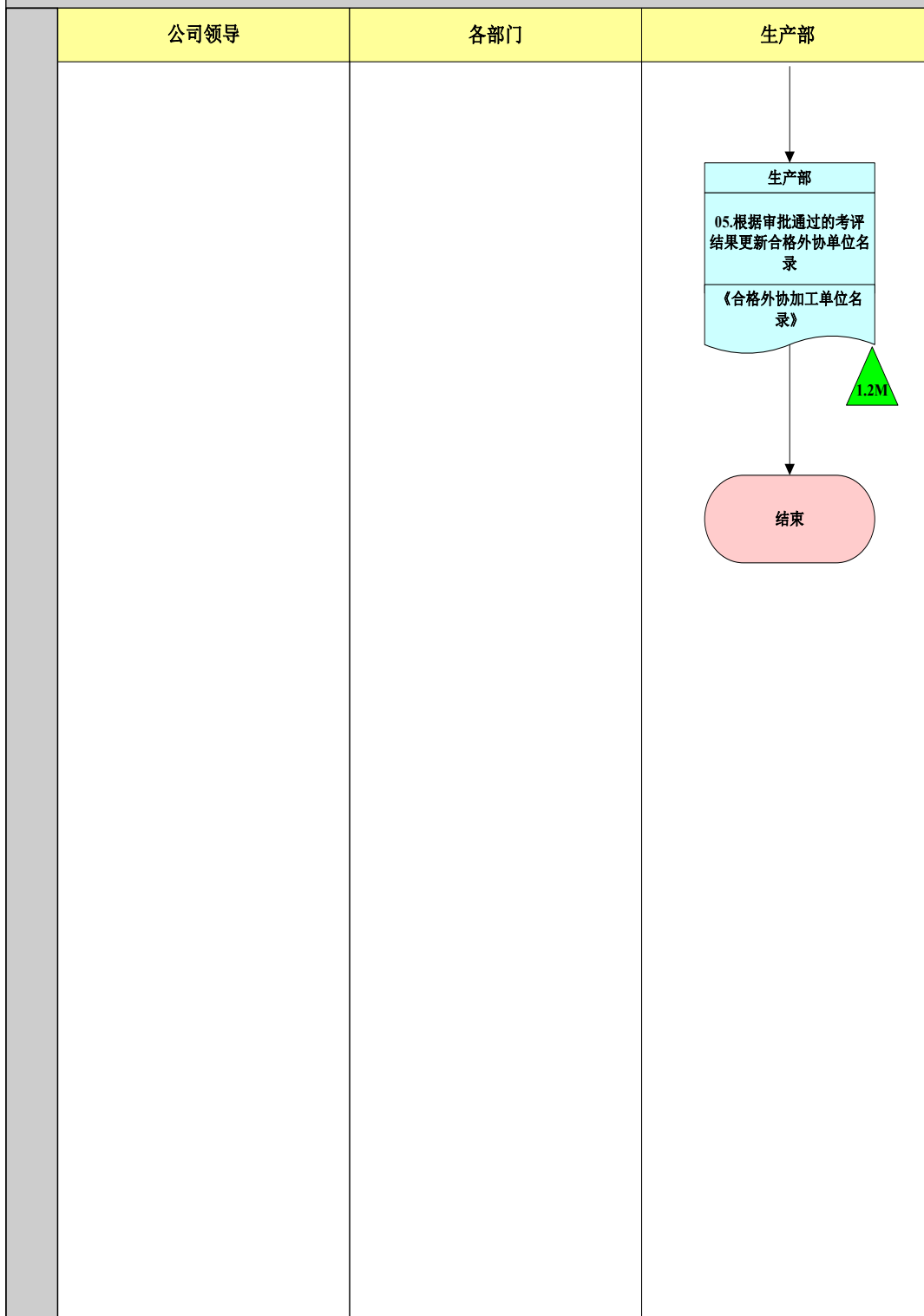
OP06.07 外协加工考评





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外协加工评估
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月17日

OP06.07 外协加工考评（承前页）





第十一章 质量管理

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
OP07	质量管理			
OP07.01		质量体系管理		
OP07.01.01			质量体系文件管理	
OP07.01.02			质量目标管理	
OP07.02		产品检验		
OP07.02.01			进厂检验	
OP07.02.02			生产过程检验	
OP07.03		不合格品管理		
OP07.03.01			进厂物资不合格处理	
OP07.03.02			生产过程不合格品处理	
OP07.03.03			出厂后不合格品处理	
OP07.03.04			供应商索赔管理	
OP07.04		质量改进		
OP07.05		计量器具管理		

本节主要阐述质量管理相关的控制活动，具体包括质量体系文件管理、质量目标管理、进厂检验、生产过程检验、进厂物资不合格处理、生产过程不合格品处理、出厂后不合格品处理、供应商索赔管理、质量改进、计量器具管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 1.01	质量体系文件 管理	产品质量 标准体系 健全	运营目 标	OP07.0 1.01-0 1	质量体系文 件不全或者 内容不够细 化	OP07.01. 01-01-M 01	根据国家法律法规规定,结合公 司生产特点,质量部编写并每年 组织修订《质量手册》及《程序 文件》,明确质量计划、质量培 训、质量检验及质量改进等内 容。	每年	人工	质量 部	《程序手册》 《质量手册》	《程序手册》 《质量手册》
OP07.0 1.01	质量体系文件 管理	产品质量 标准体系 健全	运营目 标	OP07.0 1.01-0 1	质量体系文 件不全或者 内容不够细 化	OP07.01. 01-01-M 02	制定或修订的质量体系需经过 质量部经理、相关部门负责人、 分管生产质量副总、总经理审 批。	每年	人工	质量 部	《程序手册》 《质量手册》	《程序手册》 《质量手册》
OP07.0 1.02	质量目 标管理	质量目标 指标明确、 符合公司 实际情况	运营目 标	OP07.0 1.02-0 1	指标目标随 意制定、不 科学	OP07.01. 02-01-M 01	每年年初,质量部根据公司质量 计划、质量方针、目标起草公司 年度质量工作计划,确定本年度 质量工作的主要内容及各项质 量指标的达成率要求。	按需	人工	质量 部	《年度质量 工作计划》	《程序手册》 《质量手册》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 1.02	质量目 标管理	质量目标 指标明确、 符合公司 实际情况	运营目 标	OP07.0 1.02-0 1	指标目标随 意制定、不 科学	OP07.01. 02-01-M 02	年度质量工作计划经总经理批 准后下发执行。相关部门根据年 度质量工作计划,制定部门的质 量工作目标。	每年	人工	质量 部	《部门年度 质量工作计 划》	《程序手册》 《质量手册》
OP07.0 2.01	进厂检 验	外购物品/ 外委产品 得到有效 检验	资产安 全	OP07.0 2.01-0 1	采购产品质 量缺陷	OP07.02. 01-01-M 01	采购部采购的物质仓库收货后 放置待检区,保管员按采购计划 名称、规格等内容,填写《物资 送检单》连同采购员提供的质量 证明资料送检。	按需	人工	仓库	《物资送检 单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 2.01	进厂检 验	外购物品/ 外委产品 得到有效 检验	资产安 全	OP07.0 2.01-0 1	采购产品质 量缺陷	OP07.02. 01-01-M 02	质量部收到物资送检单后对待 检区物资根据相应图纸、技术要 求、企业标准或检验指导书要求 进行抽检。检验和试验完毕,检 验员填写《外购外协件质量检验 单》和《质量检验记录》。	按需	人工	质量 部	《外购外协 件质量检验 单》 《质量检验 记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 2.01	进厂检 验	外购物品/ 外委产品 得到有效 检验	资产安 全	OP07.0 2.01-0 1	采购产品质 量缺陷	OP07.02. 01-01-M 03	发现不合格情况填写《不合格处 理单》。执行“进厂不合格品处 理流程”。	按需	人工	质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
												《检验指导书》
OP07.0 2.01	进厂检 验	外购物品/ 外委产品 得到有效 检验	资产安 全	OP07.0 2.01-0 1	采购产品质 量缺陷	OP07.02. 01-01-M 04	质量合格物资仓库根据签署合格字样的《外购外协件质量检验单》办理入库。	按需	人工	仓库	《入库单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》
OP07.0 2.01	进厂检 验	外购物品/ 外委产品 得到有效 检验	资产安 全	OP07.0 2.01-0 1	采购产品质 量缺陷	OP07.02. 01-01-M 05	质量部每月定时汇总《质量检验记录》,出具《质量月统计报表》,总结公司月度质量指标完成情况,并通报各部门。	每月	人工	质量部	《质量检验记录》 《质量月统计报表》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》
OP07.0 2.02	生产过程 检验	过程检验 严格执行	合规目 标	OP07.0 2.02-0 1	质量检验不到位导致返工维修等后续成本高	OP07.02. 02-01-M 01	操作工按作业指导书要求进行自检,并在《流程卡》和《记录表》上签字。	每日	人工	车间	《流程卡》 《记录表》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 2.02	生产过 程检验	过程检验 严格执行	合规目 标	OP07.0 2.02-0 1	质量检验不 到位导致返 工维修等后 续成本高	OP07.02. 02-01-M 02	检验员按检验指导书要求进行 巡检,在《流程卡》和《记录表》 上签字并填写《质量检验记录》。	每日	人工	质量 部	《流程卡》 《记录表》 《质量检验 记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 2.02	生产过 程检验	过程检验 严格执行	合规目 标	OP07.0 2.02-0 1	质量检验不 到位导致返 工维修等后 续成本高	OP07.02. 02-01-M 03	发现不合格及时标识、隔离,发 出《不合格处理单》。各检验员 记录不合格品状态并分类统计 不合格品数及产品合格率。	每日	人工	质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 2.02	生产过 程检验	过程检验 严格执行	合规目 标	OP07.0 2.02-0 1	质量检验不 到位导致返 工维修等后 续成本高	OP07.02. 02-01-M 04	检测合格检验员签发合格证,仓 库根据合格证办理产品入库。	每日	人工	质量 部 仓库	《入库单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 2.02	生产过程 检验	过程检验 严格执行	合规目 标	OP07.0 2.02-0 1	质量检验不 到位导致返 工维修等后 续成本高	OP07.02. 02-01-M 05	质量部每月汇总《质量检验记 录》，复核检验员提供的产品合 格率和不合格率，出具《质量月 报表》。	每月	人工	质量 部	《质量月报 表》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.01	进厂物 资不合 格处理	不合格品 得到确认 和有效控 制	资产安 全	OP07.0 3.01-0 1	不合格品未 及时识别、 影响使用或 安装	OP07.03. 01-01-M 01	进厂物资检测出不合格情况，检 验员填写《不合格处理单》，明 确返工、让步接收、退货处理结 果后交仓库，物资（不合格卡标 识）移至仓库不合格品隔离区保 存。	按需	人工	仓库 质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.01	进厂物 资不合 格处理	不合格品 得到确认 和有效控 制	资产安 全	OP07.0 3.01-0 1	不合格品未 及时识别、 影响使用或 安装	OP07.03. 01-01-M 02	采购员根据处理单与供应商沟 通联系处理，同时检验员组织人 员对此批次物资进行筛选，分选 出合格品、让步接收品、返工品、 退货品。	按需	人工	质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 3.01	进厂物 资不合 格处理	不合格品 处置合理	资产安 全	OP07.0 3.01-0 2	不合格品处 置不合理， 影响产品质 量	OP07.03. 01-02-M 01	能让步接收物资终由质量部经 理作出可否让步接收的处理意 见；返工品由主管工程师提出修 改方案（经过供应商确认）下达 《返工通知单》后生产部按质量 部要求组织生产人员返工，并做 好返工费用计算，上报质量部； 退货品由质量部经理作出拒收 的最终裁决，采购员与供应商协 商退货和索赔等相关事宜。	按需	人工	质量 部	《返工通知 单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.01	进厂物 资不合 格处理	不合格品 处置合理	资产安 全	OP07.0 3.01-0 2	不合格品处 置不合理， 影响产品质 量	OP07.03. 01-02-M 02	合格品检验员进行进一步抽检 保证物资合格；确认后交仓 库根据物资送检单标明合格数 量进行入库处理。	按需	人工	质量 部	《物资送检 单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.01	进厂物 资不合 格处理	不合格品 处置合理	资产安 全	OP07.0 3.01-0 2	不合格品处 置不合理， 影响产品质 量	OP07.03. 01-02-M 03	质量部保存不合格品处理的记 录，质量检验员保存不合格品处 理记录的副本。相关部门按职能 保存相关的不合格品处理的记	按需	人工	质量 部	《质量检验 记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							录。					《检验指导书》
OP07.0 3.02	生产过程不合格品处理	不合格品得到确认和有效控制	合规目标	OP07.0 3.02-01	不合格材料、工序未及时识别、影响产品质量	OP07.03. 02-01-M01	检验员按控制计划和作业指导书进行检验,作好《质量检验记录》。	按需	人工	质量部	《质量检验记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》
OP07.0 3.02	生产过程不合格品处理	不合格品得到确认和有效控制	合规目标	OP07.0 3.02-01	不合格材料、工序未及时识别、影响产品质量	OP07.03. 02-01-M02	生产过程中产生或发现不合格品,操作工必须立即报告当班检验员并作好标识,检验员填写《不合格处理单》。	按需	人工	质量部	不合格标识	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》
OP07.0 3.02	生产过程不合格品处理	不合格品得到确认和有效控制	合规目标	OP07.0 3.02-01	不合格材料、工序未及时识别、影响产品质量	OP07.03. 02-01-M03	原材料、零部件、生产中不合格品第一时间分类放入不合格隔离区;对于一般的、易于判断的不合格品,由当班检验员现场处	按需	人工	质量部	《不合格处理单》 《不合格处理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					量		置, 检验员详细记录处理结果 (当出现的不合格品为零件时参 照经常物资不合格处理流程); 对形成原因复杂、难于判断、问 题较严重、批量大、影响很大的 不合格品, 质量部经理应及时组 织技术、质量、生产、设备等部 门人员进行评审, 确定处置方 法, 分析产生原因, 采取纠正和 预防措施, 避免重复发生。					《检验指导 书》
OP07.0 3.02	生产过 程不合 格品处 理	不合格品 得到确认 和有效控 制	合规目 标	OP07.0 3.02-0 1	不合格材 料、工序未 及时识别、 影响产品质 量	OP07.03. 02-01-M 04	返工的不合格品, 质量部编写 《返工作业指导书》, 退回原生 产者进行返工。	按需	人工	质量 部	《返工作业 指导书》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.02	生产过 程不合 格品处 理	不合格品 得到确认 和有效控 制	合规目 标	OP07.0 3.02-0 1	不合格材 料、工序未 及时识别、 影响产品质 量	OP07.03. 02-01-M 05	检验员对返工不合格品按《返工 作业指导书》进行再检验, 并作 好《质量检验记录》。	按需	人工	质量 部	《返工作业 指导书》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					量							《检验指导书》
OP07.0 3.02	生产过程不合格品处理	不合格品得到确认和有效控制	合规目标	OP07.0 3.02-01	不合格材料、工序未及时识别、影响产品质量	OP07.03. 02-01-M 06	返工后仍不合格或评审认为必须报废的不合格品进行报废处理。自制件报废品由生产车间负责送入仓库废品库,废品库出具《废品交付单》交生产车间存档。	按需	人工	质量部	《不合格处理单》 《废品交付单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》
OP07.0 3.02	生产过程不合格品处理	不合格品得到确认和有效控制	合规目标	OP07.0 3.02-01	不合格材料、工序未及时识别、影响产品质量	OP07.03. 02-01-M 07	质量部门和相关部门按职能要求保存相关的不合格品处理的质量记录。	按需	人工	质量部	《质量检验记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验指导书》
OP07.0 3.03	出厂后不合格品处理	不合格品得到确认和有效处理	资产安全	OP07.0 3.03-01	不合格品未及时处理	OP07.03. 03-01-M 01	仓库收到客户发回的有质量问题的产品,存放与不合格品仓库并通知检验员进行检验。	按需	人工	仓库	不合格卡贴 《物资送检单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导书》 《检验



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
												指导书》
OP07.0 3.03	出厂后 不合格 品处理	不合格品 得到确认 和有效处 理	资产安 全	OP07.0 3.03-0 1	不合格品未 及时处理	OP07.03. 03-01-M 02	质检员对产品进行初步检测,填写《不合格处理单》,交质量部经理处理(若质量问题比较严重,质检员立即通知生产现场检验员,停止同种产品的作业,在未弄清原因和采取纠正、预防措施前不得进行生产作业)。	按需	人工	质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.03	出厂后 不合格 品处理	不合格品 得到确认 和有效处 理	资产安 全	OP07.0 3.03-0 1	不合格品未 及时处理	OP07.03. 03-01-M 03	质量部组织相关生产技术人员对不合格品进行评审,评审意见由质量部经理签字确认。生产车间根据评审结果对不合格品进行返工或报废处理。	按需	人工	质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.03	出厂后 不合格 品处理	不合格品 得到确认 和有效处 理	资产安 全	OP07.0 3.03-0 1	不合格品未 及时处理	OP07.03. 03-01-M 04	返工件由质量部经理开具《返工通知单》,生产部核算返工工时并安排返工工作。	按需	人工	质量 部	《返工通知 单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
												书》
OP07.0 3.03	出厂后 不合格 品处理	不合格品 得到确认 和有效处 理	资产安 全	OP07.0 3.03-0 1	不合格品未 及时处理	OP07.03. 03-01-M 05	检验员对返工完毕的不合格品 按作业指导书或供货状态卡的 要求重新进行出厂检验。	按需	人工	质量 部	《不合格处 理单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.03	出厂后 不合格 品处理	不合格品 得到确认 和有效处 理	资产安 全	OP07.0 3.03-0 1	不合格品未 及时处理	OP07.03. 03-01-M 06	检验员将返工后仍不合格或评 审认为必须报废的不合格品进 行报废处理。报废品由生产车间 负责送入仓库废品库，废品库出 具《废品交付单》交生产车间存 档。	按需	人工	质量 部	《不合格处 理单》 《废品交付 单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.03	出厂后 不合格 品处理	不合格品 得到确认 和有效处 理	资产安 全	OP07.0 3.03-0 1	不合格品未 及时处理	OP07.03. 03-01-M 07	质量部和相关部门按职能要求 保存相关的不合格品处理的质 量记录。	按需	人工	质量 部	《质量检验 记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 3.04	供应商 索赔管 理	减少不合 格品造成 的损失	资产安 全	OP07.0 3.04-0 1	未及时进行 索赔增加公 司损失	OP07.03. 04-01-M 01	质量部门负责不合格品索赔工 作；销售部门售后人员、采购员 负责客户索赔件的清理核对并 协调客户将其返回公司索赔件 仓库，仓库对索赔件进行登记、 保管。	按需	人工	仓库	《索赔件入 库记录》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.04	供应商 索赔管 理	减少不合 格品造成 的损失	资产安 全	OP07.0 3.04-0 1	未及时进行 索赔增加公 司损失	OP07.03. 04-01-M 02	质量部定期对索赔件进行分类、 复检、提出处理意见，填写《索 赔件分析记录表》，上报主管领 导，通报各部门。	按需	人工	质量 部	《索赔件分 析记录表》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.04	供应商 索赔管 理	减少不合 格品造成 的损失	资产安 全	OP07.0 3.04-0 1	未及时进行 索赔增加公 司损失	OP07.03. 04-01-M 03	接到客户索赔单后，质量部负责 《索赔分析记录表》与客户索赔 清单进行核对，情况属实则在客 户索赔单上签字确认，然后交财 务。对于数量不符、质量有争议 等等情况，质量部负责与客户沟 通、提出申诉仲裁。	按需	人工	质量 部	《质量索赔 扣款通知单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 3.04	供应商 索赔管 理	减少不合 格品造成 的损失	资产安 全	OP07.0 3.04-0 1	未及时进行 索赔增加公 司损失	OP07.03. 04-01-M 04	质量部每月根据《不合格处理单》中退货、返工处理、让步接收等信息,核算零件损失费、返工费用、关联损失费、检测费、管理费、质量处罚等损失费,对供应商做出换货、或货物原值加损失费用处理,并对供应商开出《供应商索赔单》,需顾客批准的,提交顾客批准。然后交财务部和采购部,财务部负责对供应商扣款处理。采购部负责不合格品退库处理。	按需	人工	质量 部	《供应商索 赔单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 3.04	供应商 索赔管 理	减少不合 格品造成 的损失	资产安 全	OP07.0 3.04-0 1	未及时进行 索赔增加公 司损失	OP07.03. 04-01-M 05	通过供应商确认的《供应商索赔单》由质量部交财务部和采购部,财务部负责对供应商扣款并进行相应的财务处理。	按需	人工	质量 部	《供应商索 赔单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 3.04	供应商 索赔管 理	减少不合 格品造成 的损失	资产安 全	OP07.0 3.04-0 1	未及时进行 索赔增加公 司损失	OP07.03. 04-01-M 06	有退货情况的由仓库协同采购 部根据质量部开具的《退库单》 和《供应商索赔单》进行退货处 理。	按需	人工	采购 部	《退库单》 《供应商索 赔单》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 4	质量改 进	质量问题 分析到位， 质量问题 得到根本 解决	运营目 标	OP07.0 4-01	质量整改措 施的实施跟 踪不力	OP07.04 -01-M01	公司成立以质量部牵头，技术 部、生产部、销售部、等部门参 与的质量控制小组，每月召开质 量例会，质量部相关人员登记会 议记录。	每月	人工	质量 部	质量保证会 议记录	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》
OP07.0 4	质量改 进	质量问题 分析到位， 质量问题 得到根本 解决	运营目 标	OP07.0 4-01	质量整改措 施的实施跟 踪不力	OP07.04 -01-M02	QC 小组根据质量部提供的不合 格品处理台账开展质量问题分 析会议，分析问题产生的原因， 划分责任，制定矫正措施，并对 改进情况组织验证，出据《质量 保证措施》。	每月	人工	质量 部	《质量改进 措施》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称及 文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP07.0 5	计量器 具管理	计量器具 责任到人、 定期清洁 维护	资产安 全	OP07.0 5-01	计量器具未 得到及时清 洁维护	OP07.05 -01-M01	质量部将计量实验器具等责任 到人，建立责任人台账，规定定 期进行清洁维护。质量部经理定 期检查器具情况。	按需	人工	质量 部	《计量器具 责任人台账》 《计量器具 维护台账》	《程序手册》 《质量手册》 《作业指导 书》 《检验指导 书》



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X						
B								
C				X				
D								
E						X		
F								
G								X
H								

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

- A: 质量体系修改申请
- B: 质量体系修改审批
- C: 质量目标确定
- D: 质量目标审批
- E: 产品生产
- F: 产品检验
- G: 索赔申请
- H: 索赔审批



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管副总	财务总监	总经理	董 事 会	股 东 大 会	主管 副总	财务 总监	总 裁	总裁 办公 会	董事 长	专业 委员 会	董 事 会	股 东 会
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
修订质量手册、程序文件		1、质量部人员 申请	2、质量部经理 审核	3、各相关部门 负责人审核				4、主管质 量副总审 核		5、总经理审 批										
年度质量工 作计划		1、质量部人员 申请								2、总经理审 批										
不合格处理		1、检验员申请	2、质量部经理 审批																	
供应商索赔		1、质量部人员 申请	2、质量部经理 审批																	
质量改进		1、质量部人员 申请	2、质量部经理 审核	3、QC 小组签 字确认																

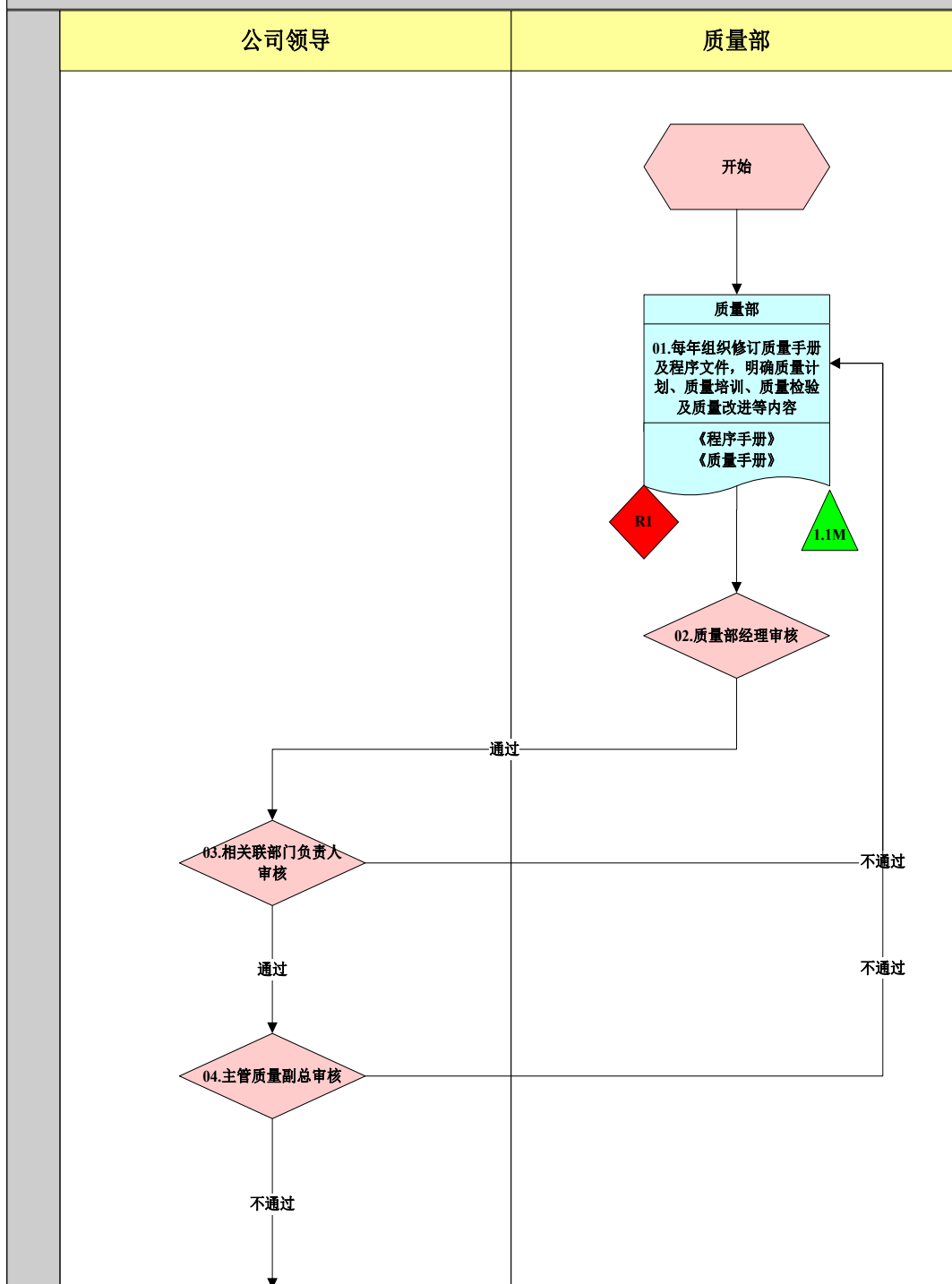


第五节 流程图



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：质量体系文件管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

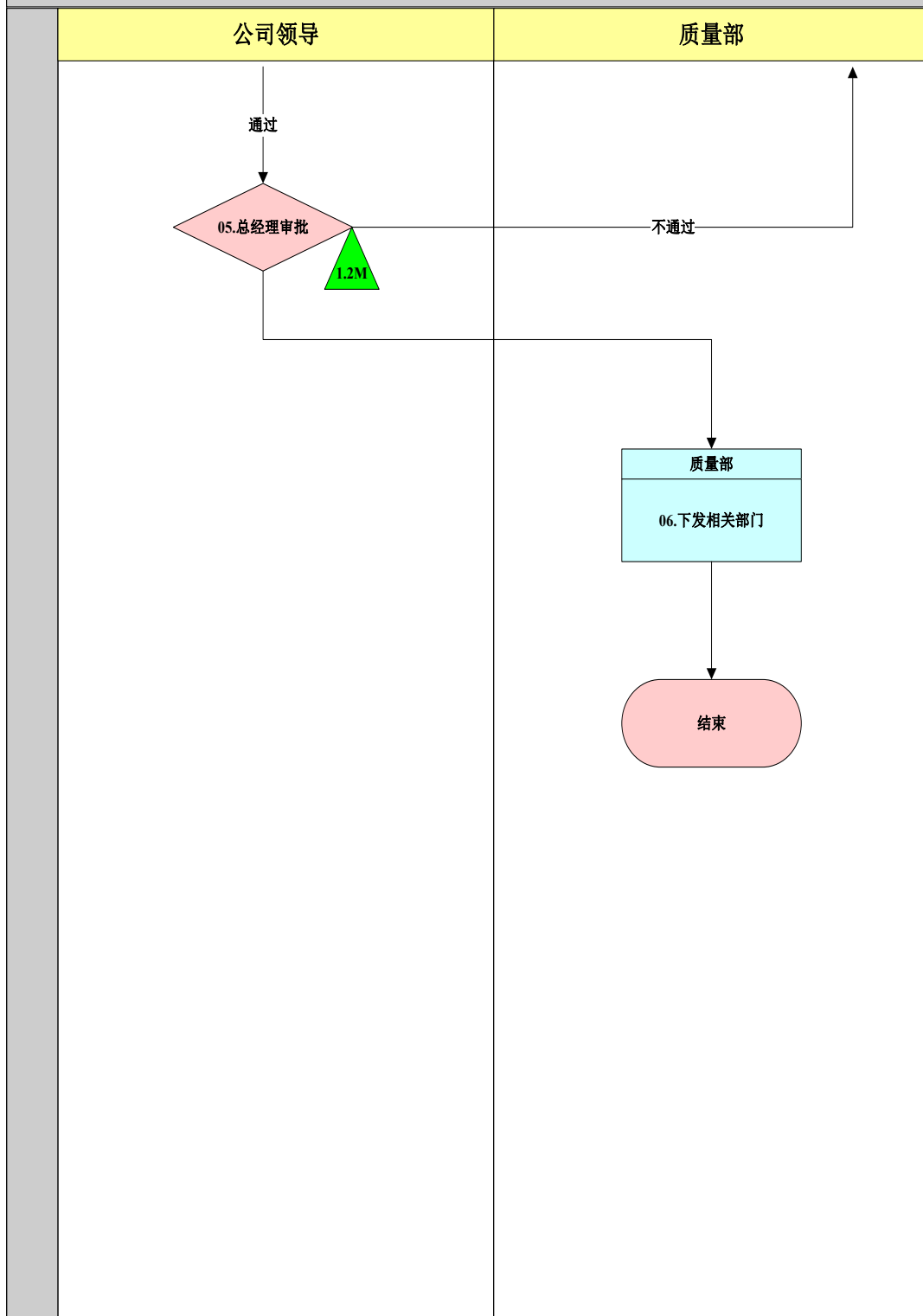
OP07.01.01 质量体系文件管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：质量体系文件管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

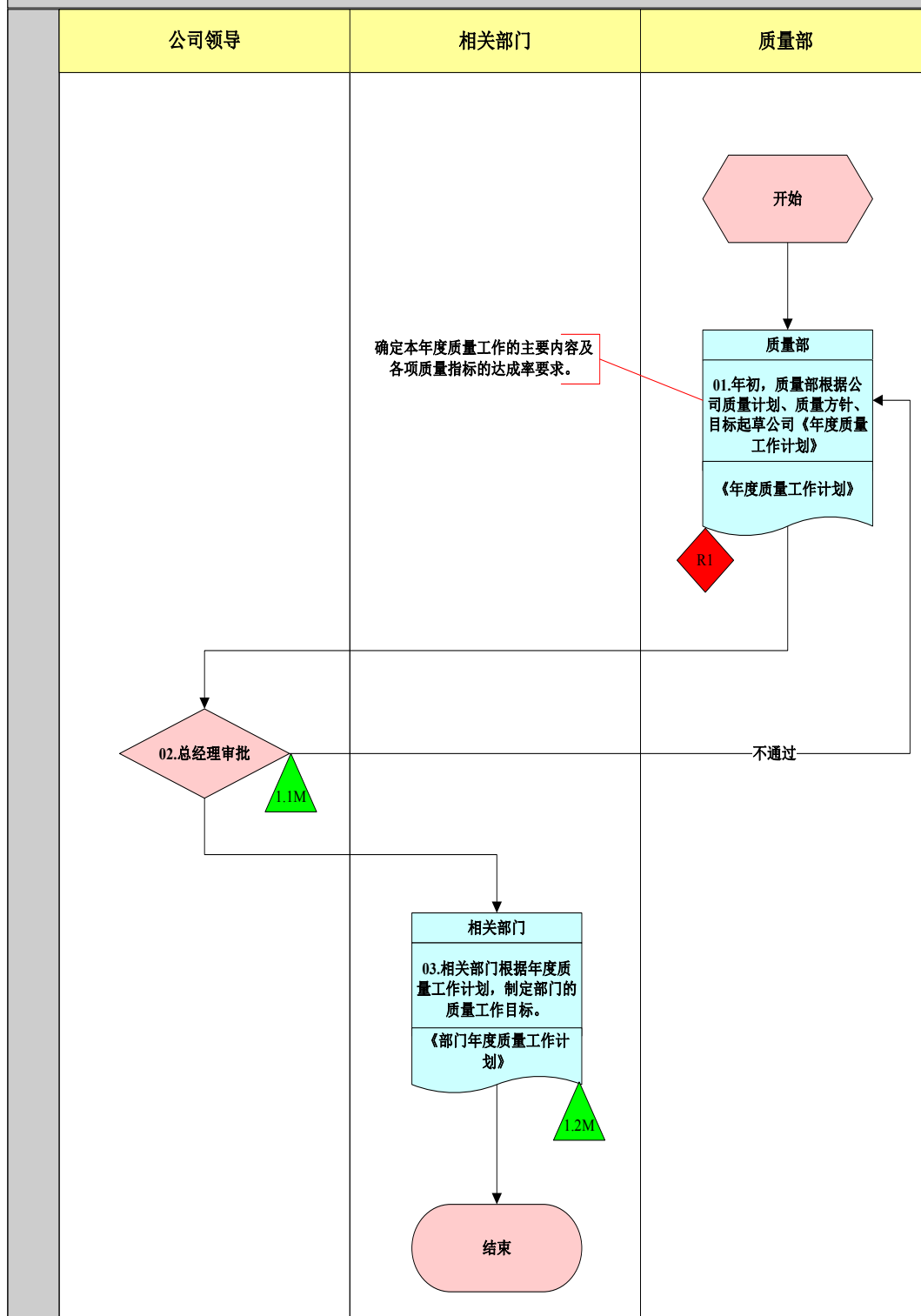
OP07.01.01 质量体系文件管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：质量目标管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月24日

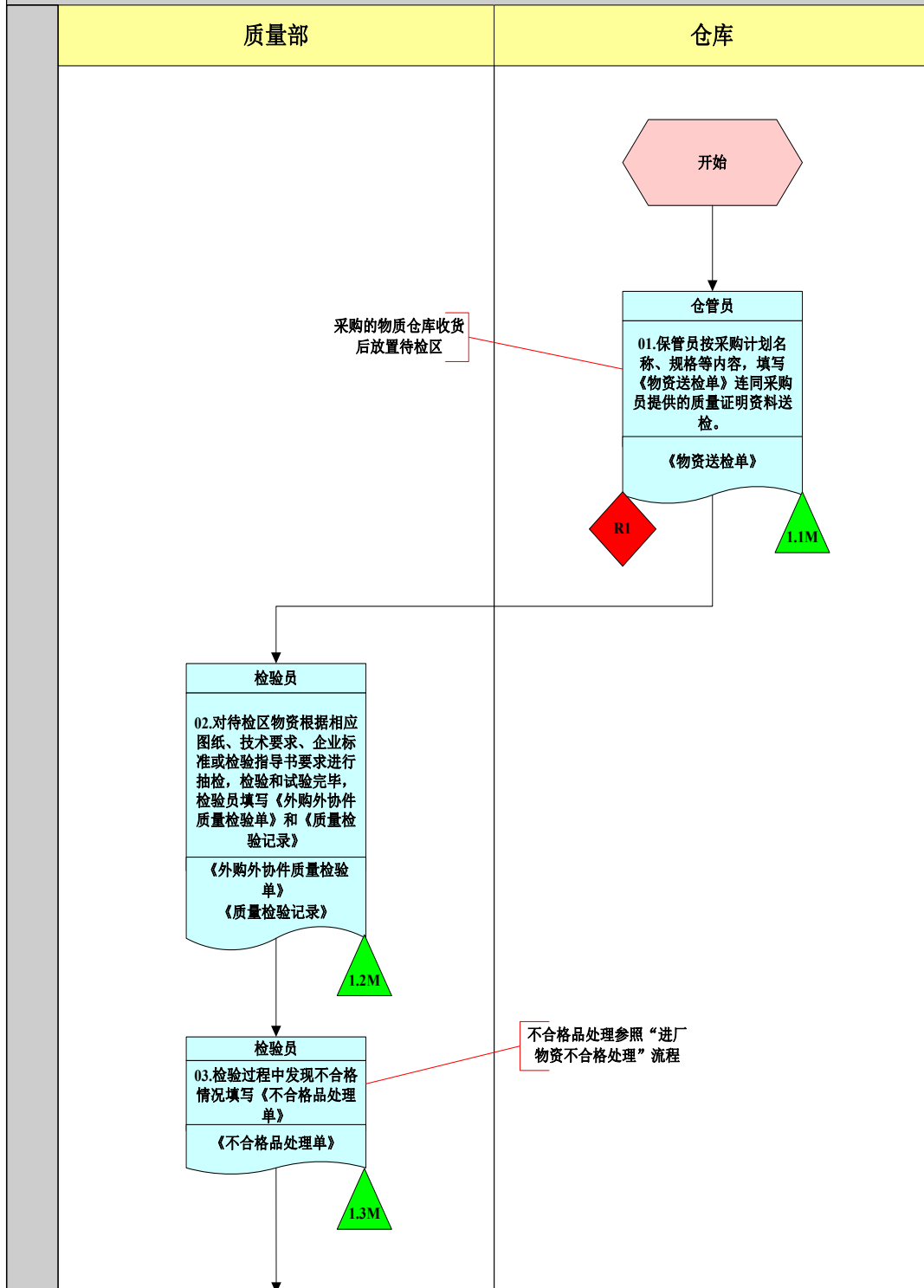
OP07.01.02 质量目标管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：进厂检验
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

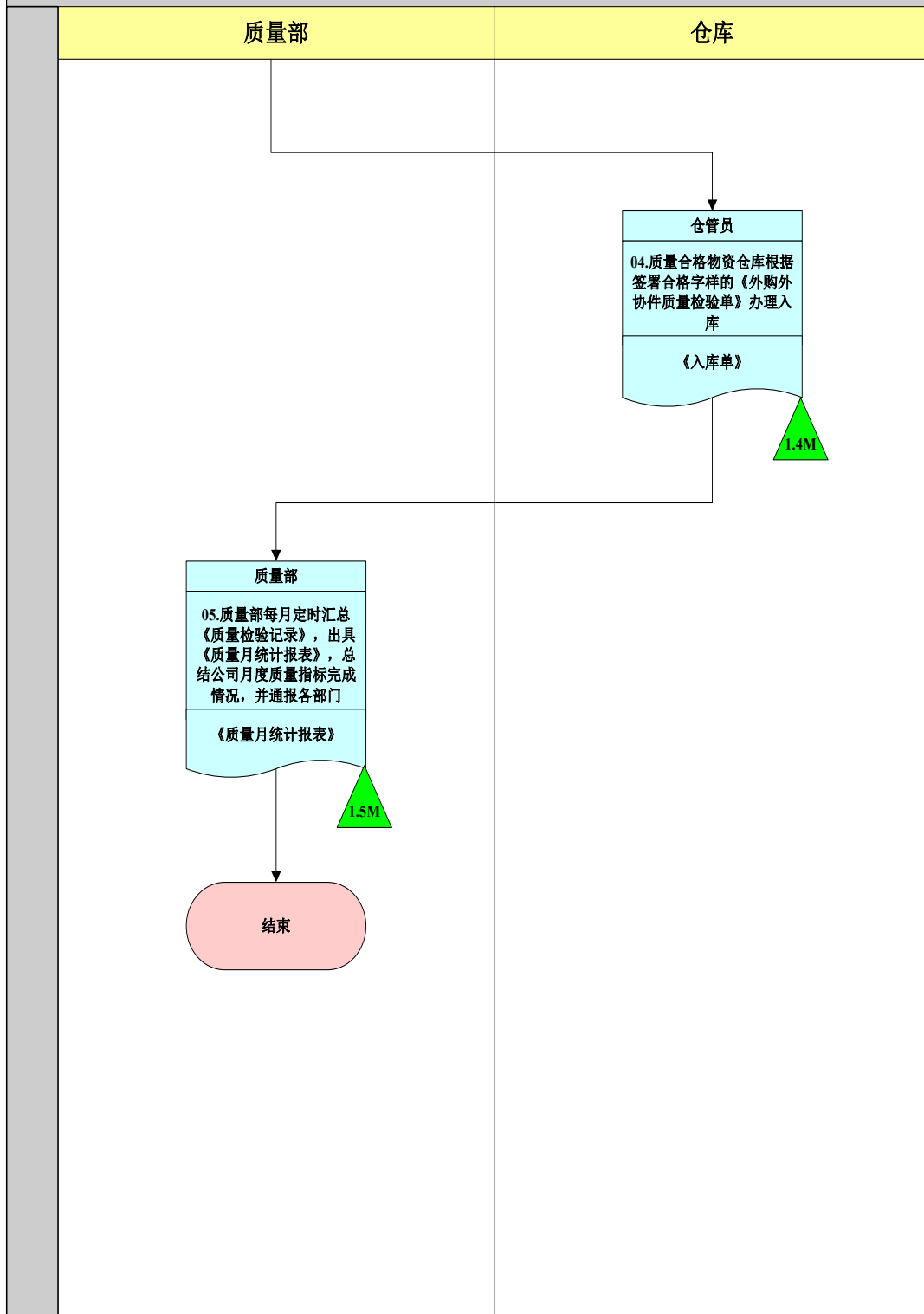
OP07.02.01 进厂检验





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：进厂检验
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

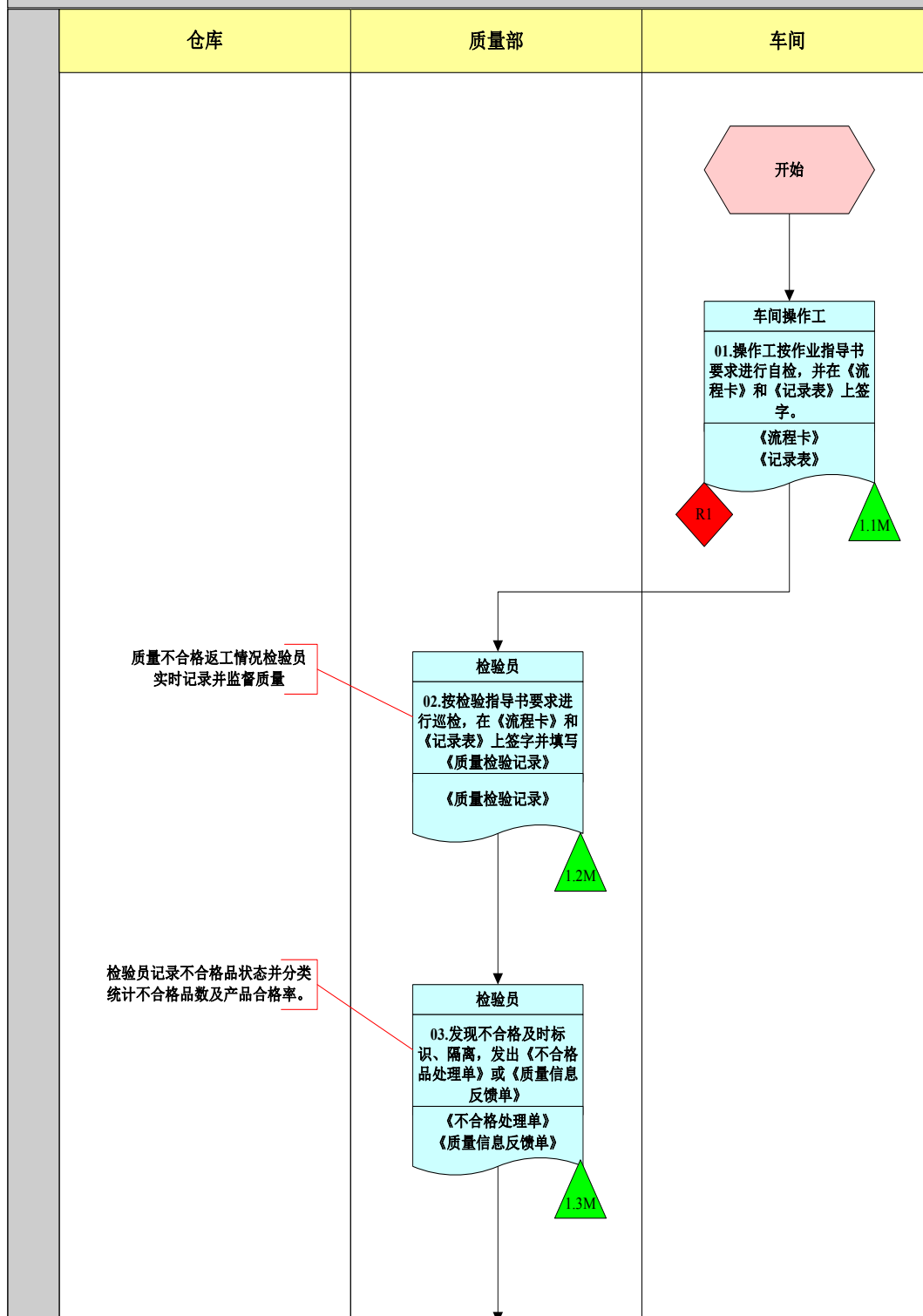
OP07.02.01 进厂检验（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程检验
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：车间、仓库	最后更新时间：2014年11月24日

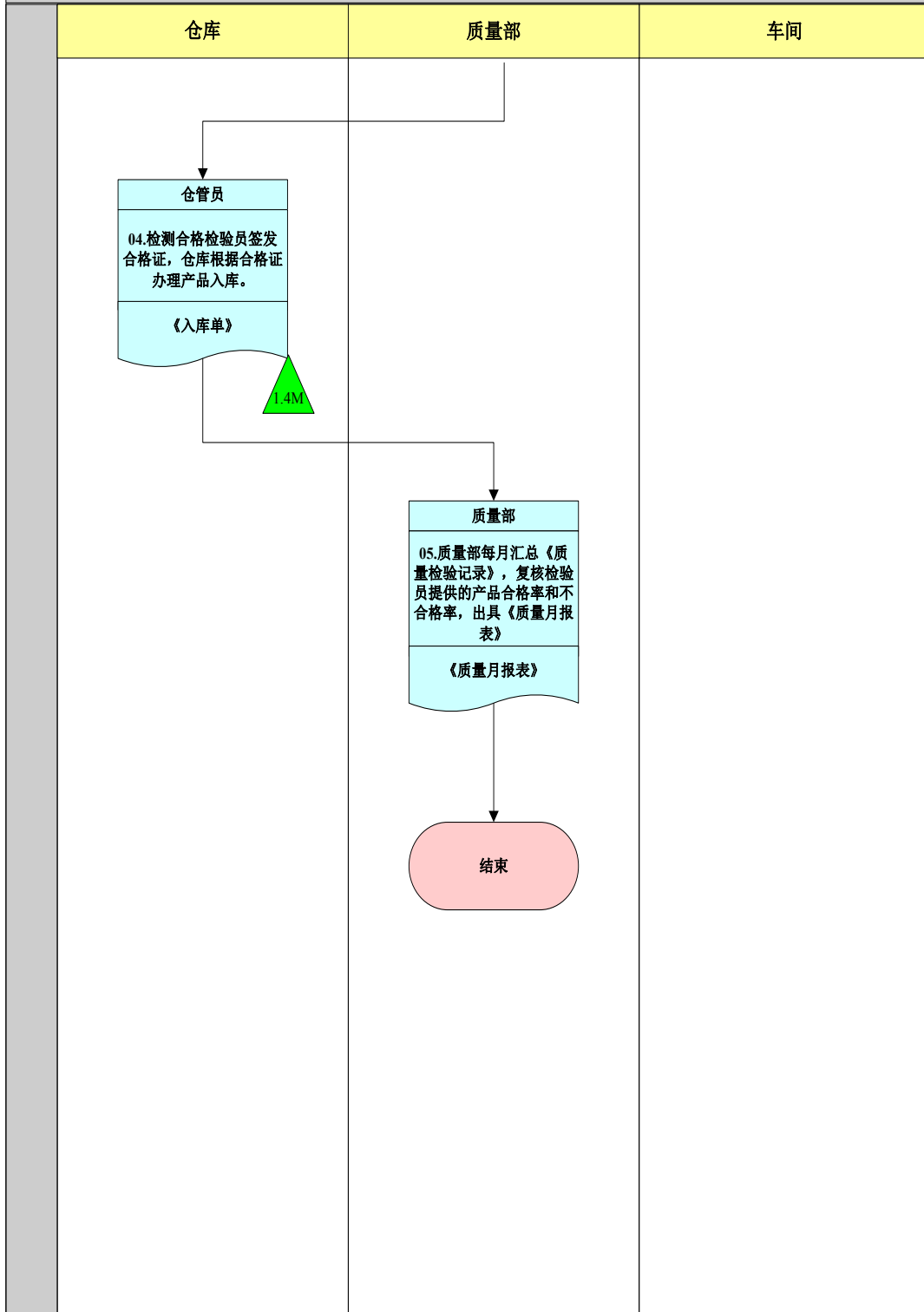
OP07.02.02 生产过程检验





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程检验
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：车间、仓库	最后更新时间：2014年11月24日

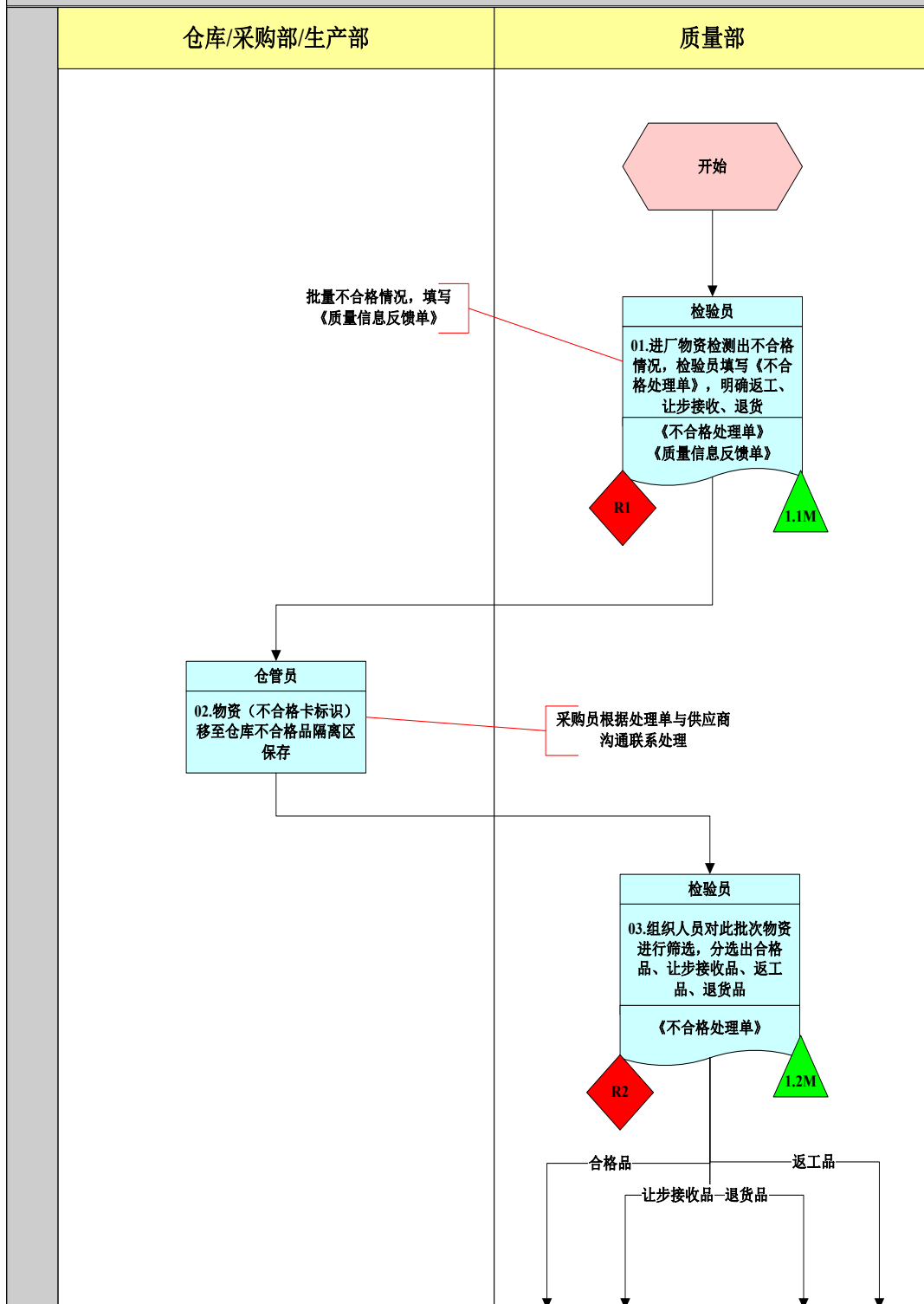
OP07.02.02 生产过程检验（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：进厂物资不合格处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库、采购部、生产部	最后更新时间：2014年11月24日

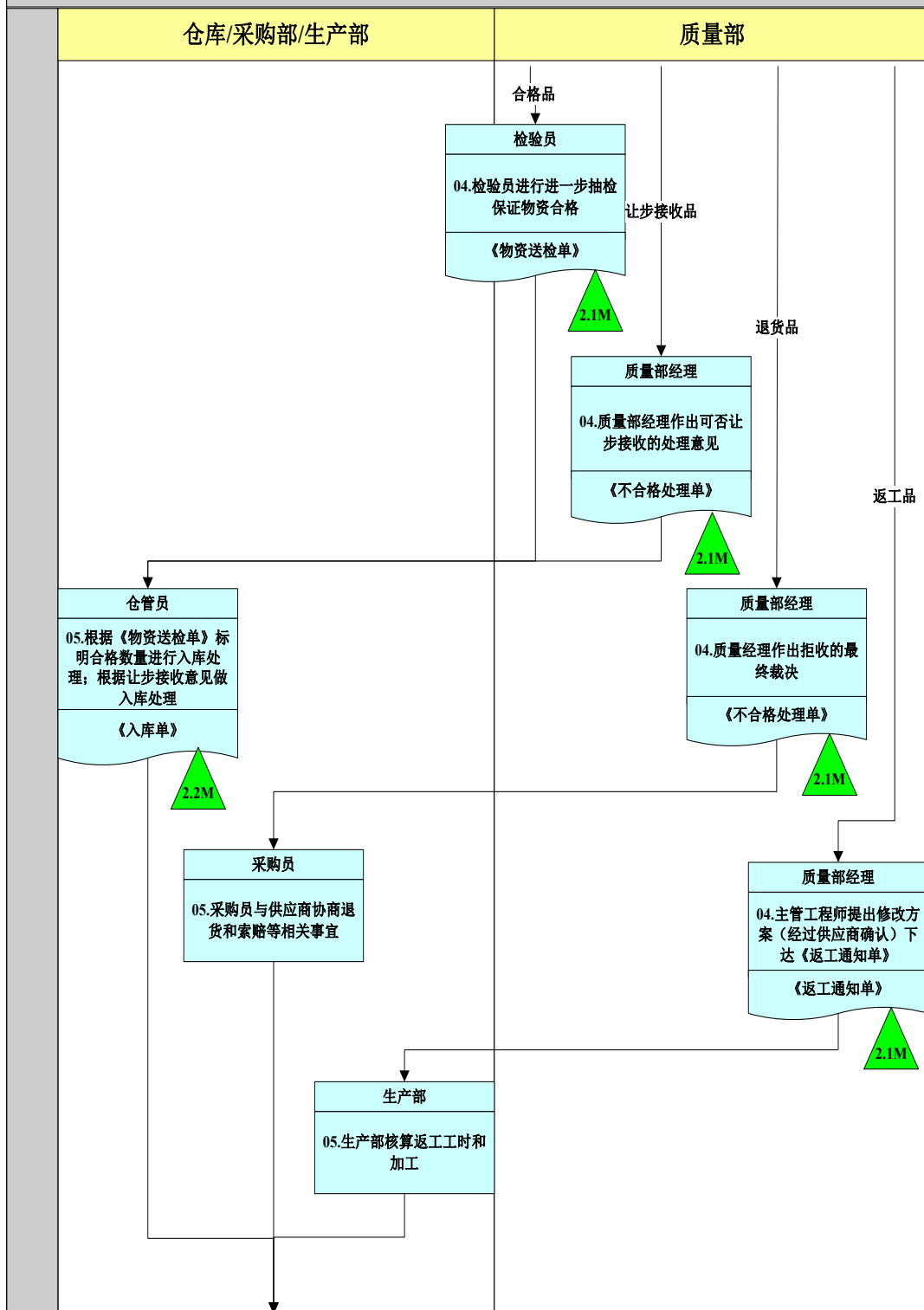
OP07.03.01 进厂物资不合格处理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：进厂物资不合格处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库、采购部、生产部	最后更新时间：2014年11月24日

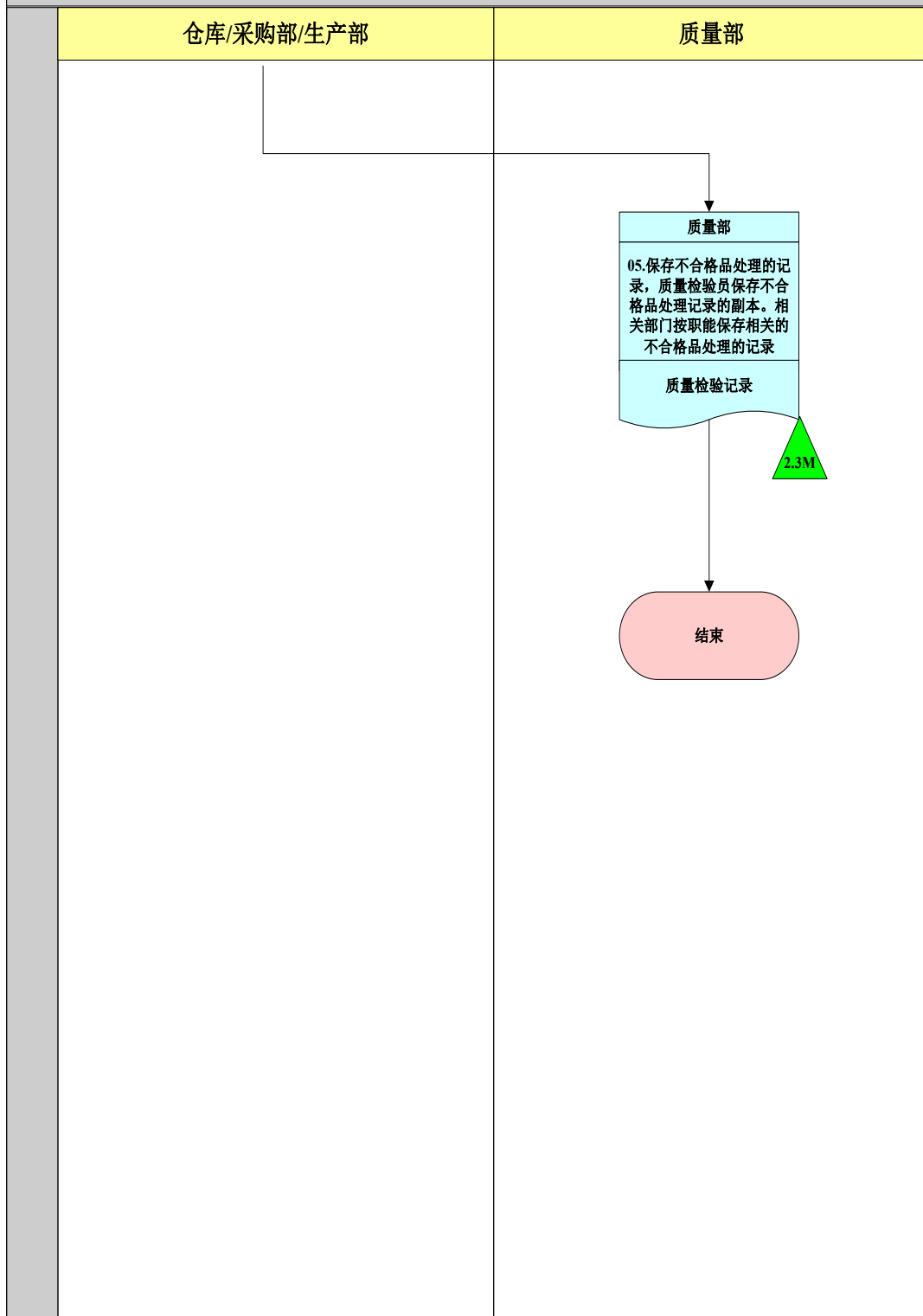
OP07.03.01 进厂物资不合格处理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：进厂物资不合格处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库、采购部、生产部	最后更新时间：2014年11月24日

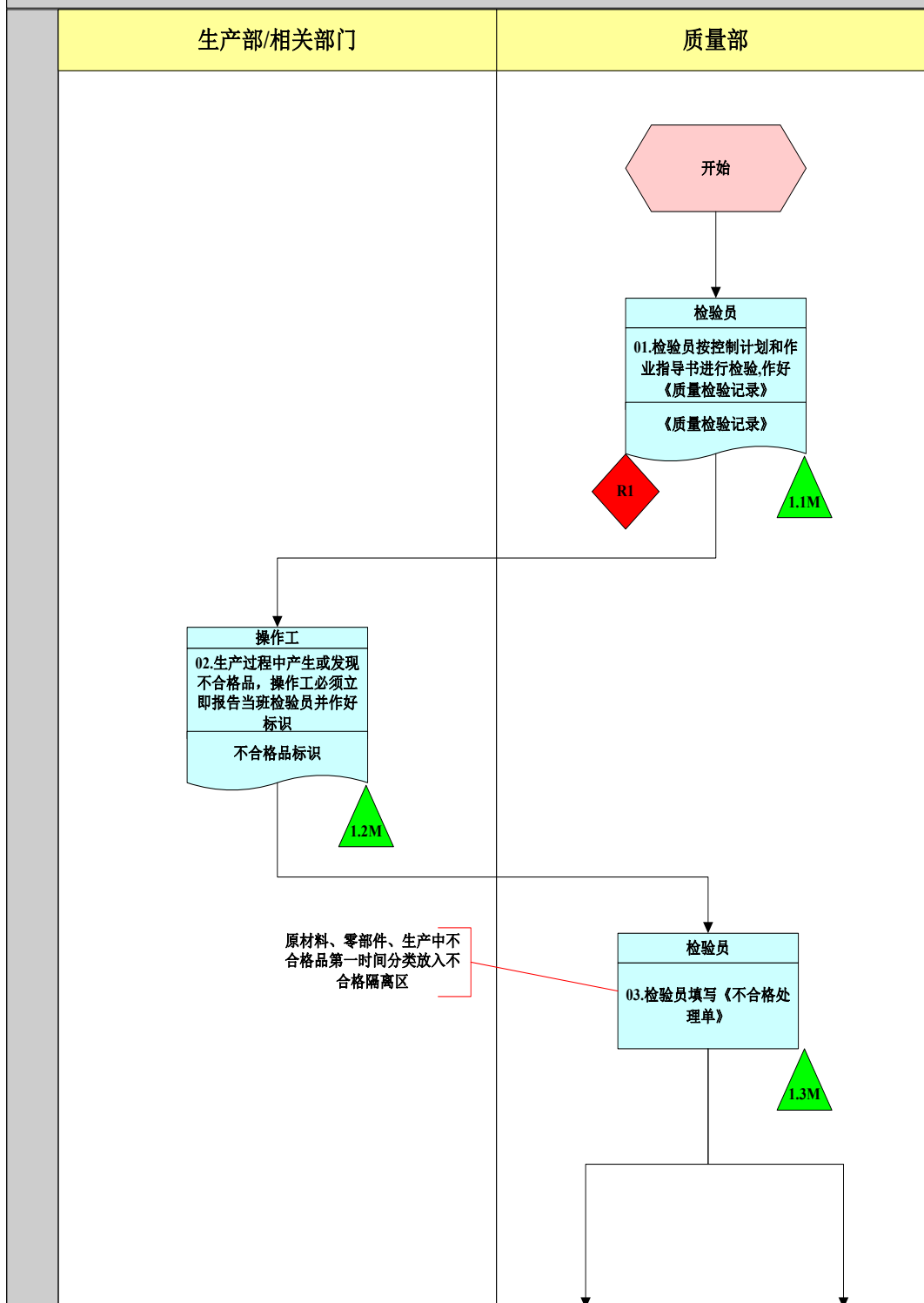
OP07.03.01 进厂物资不合格处理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程中不合格品处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

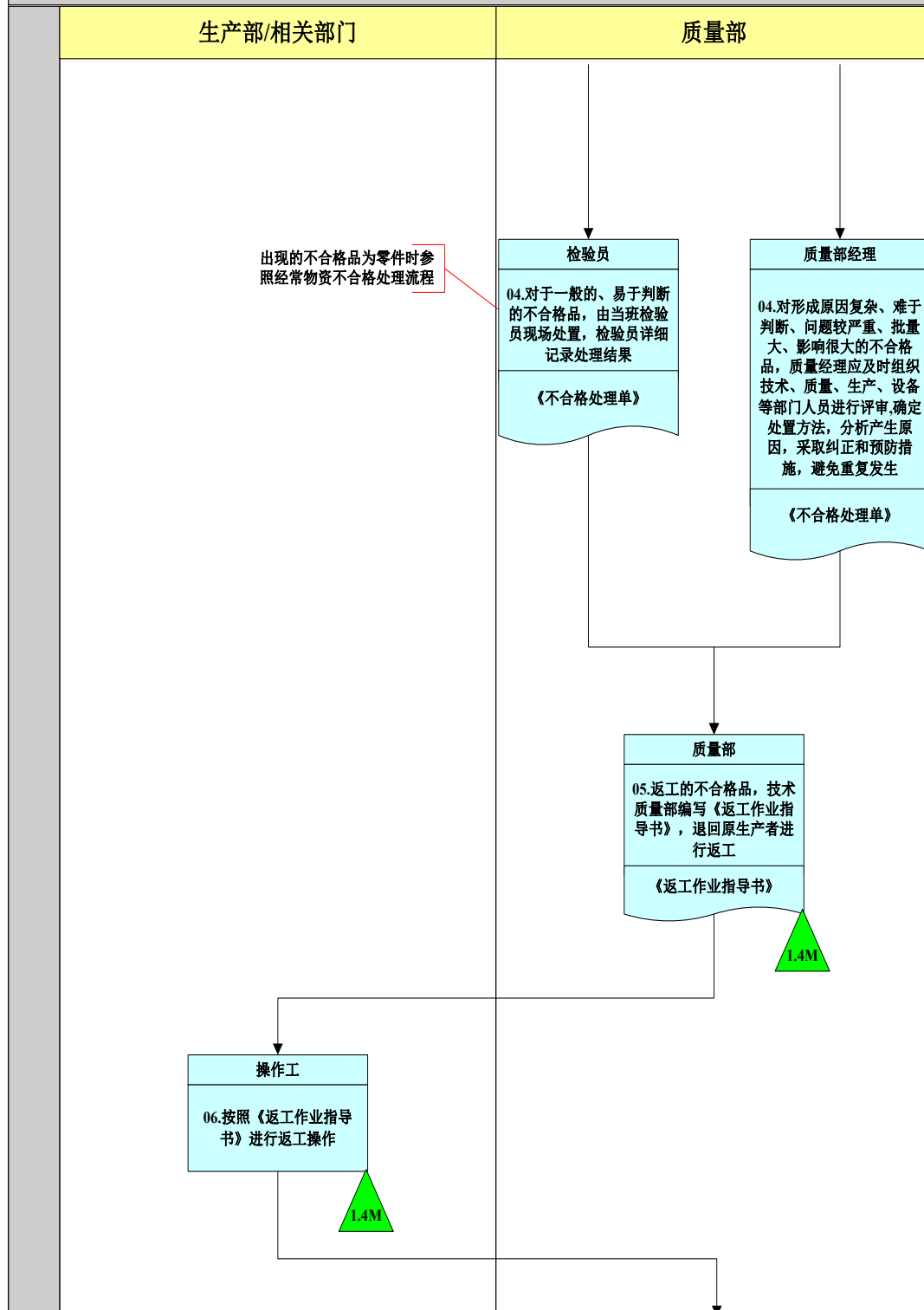
OP07.03.02 生产过程中不合格品处理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程中不合格品处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

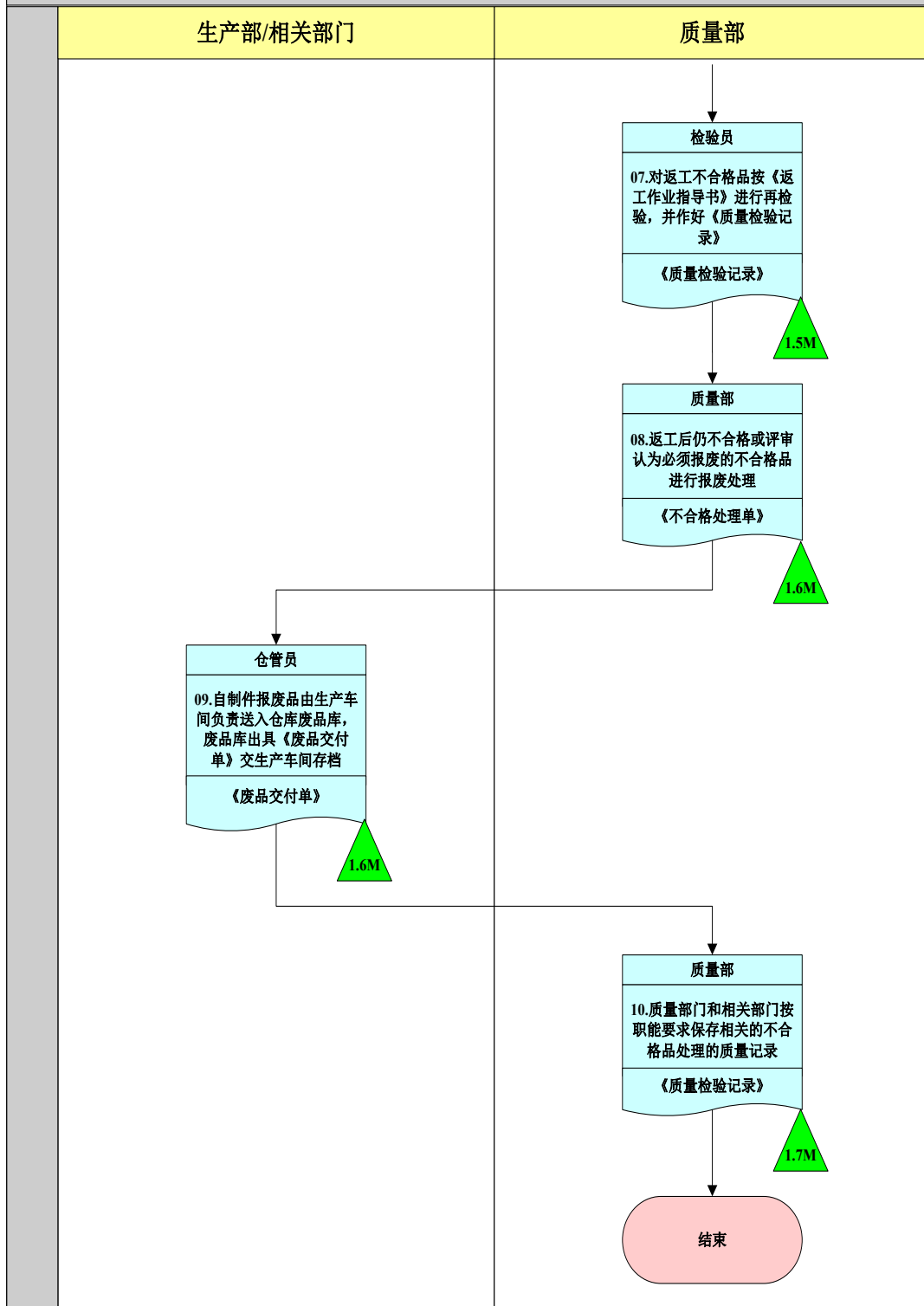
OP07.03.02 生产过程中不合格品处理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：生产过程中不合格品处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：生产部	最后更新时间：2014年11月24日

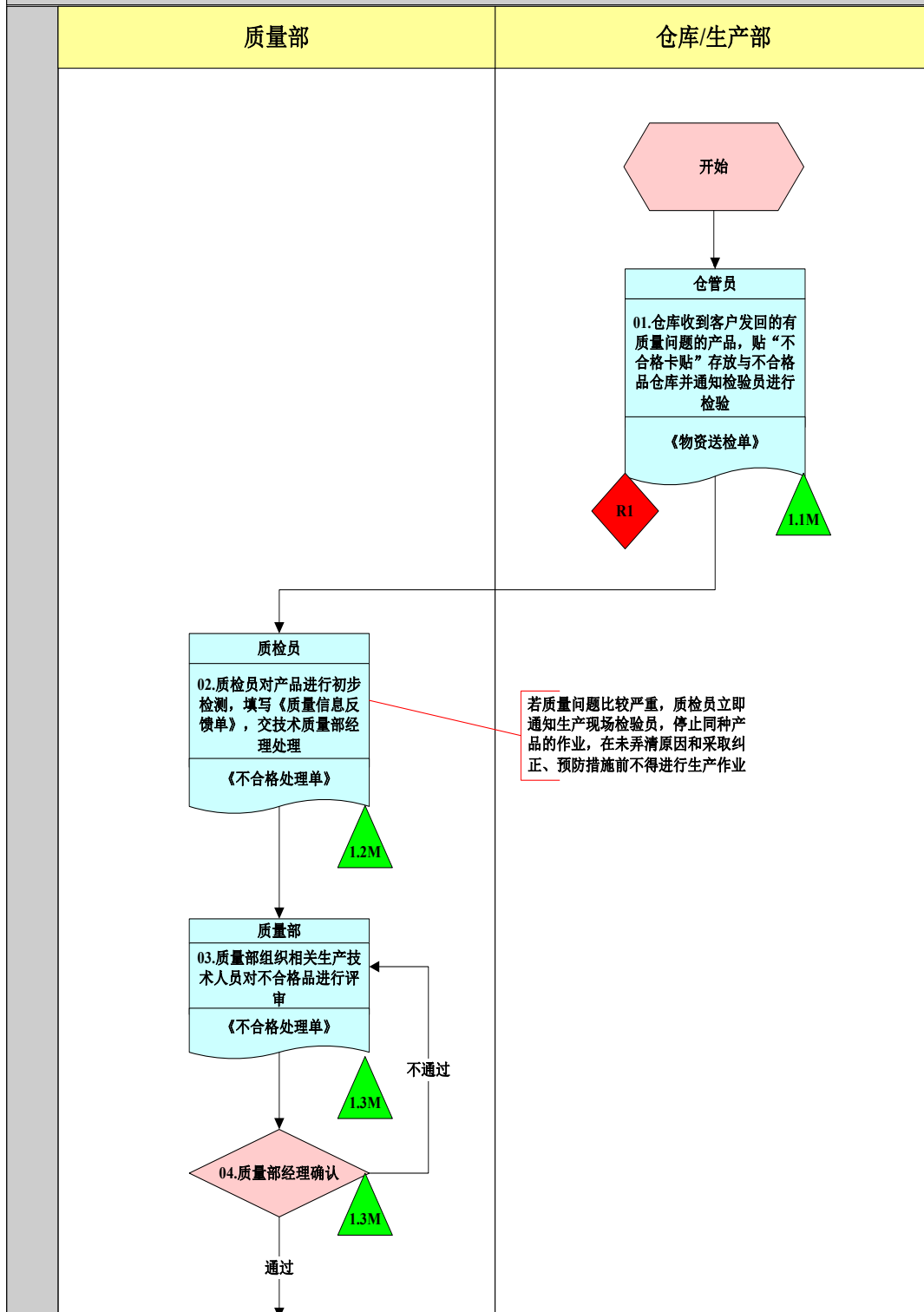
OP07.03.02 生产过程中不合格品处理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：出厂后不合格品处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

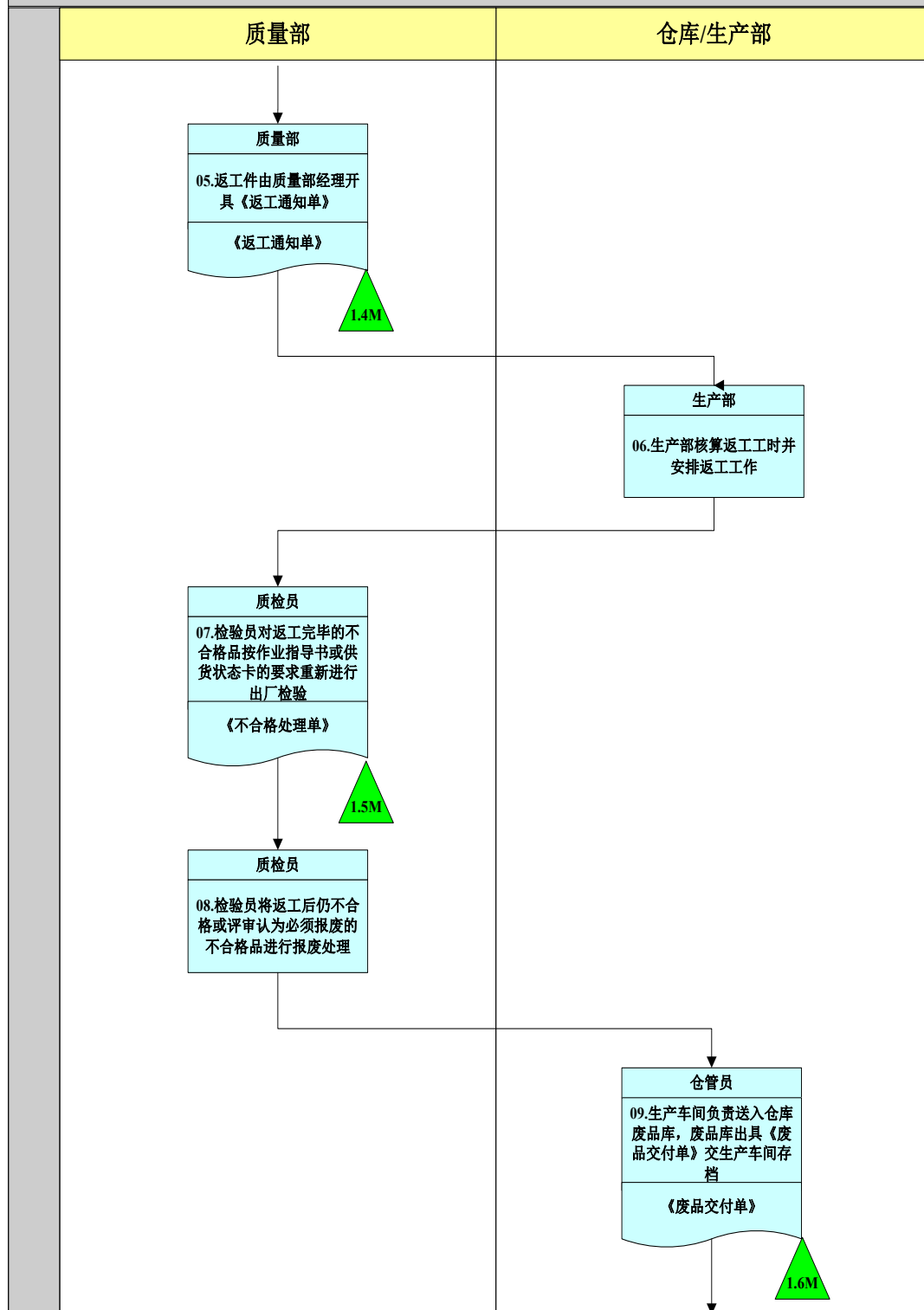
OP07.03.03 出厂后不合格品处理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：出厂后不合格品处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

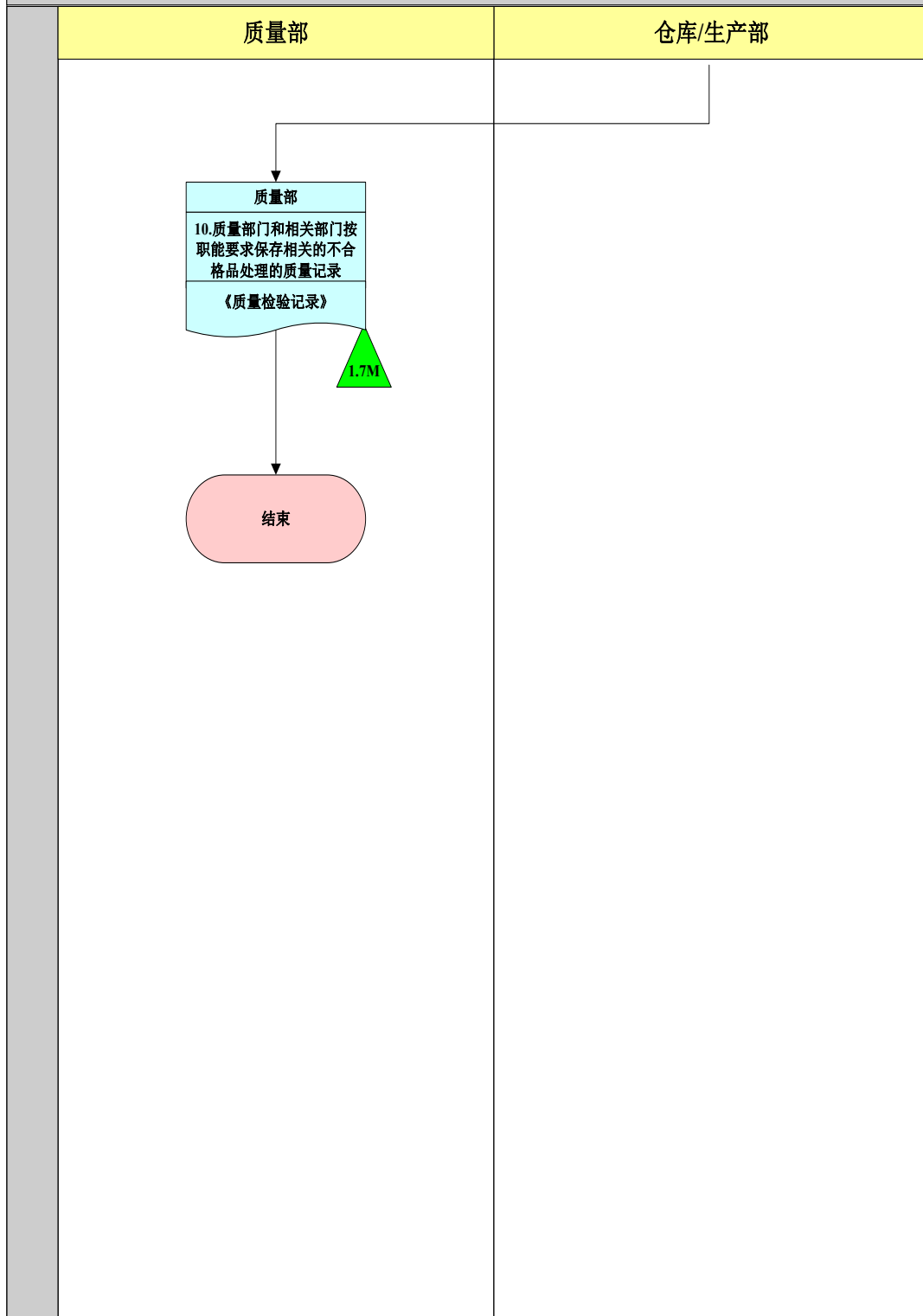
OP07.03.03 出厂后不合格品处理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：出厂后不合格品处理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库	最后更新时间：2014年11月24日

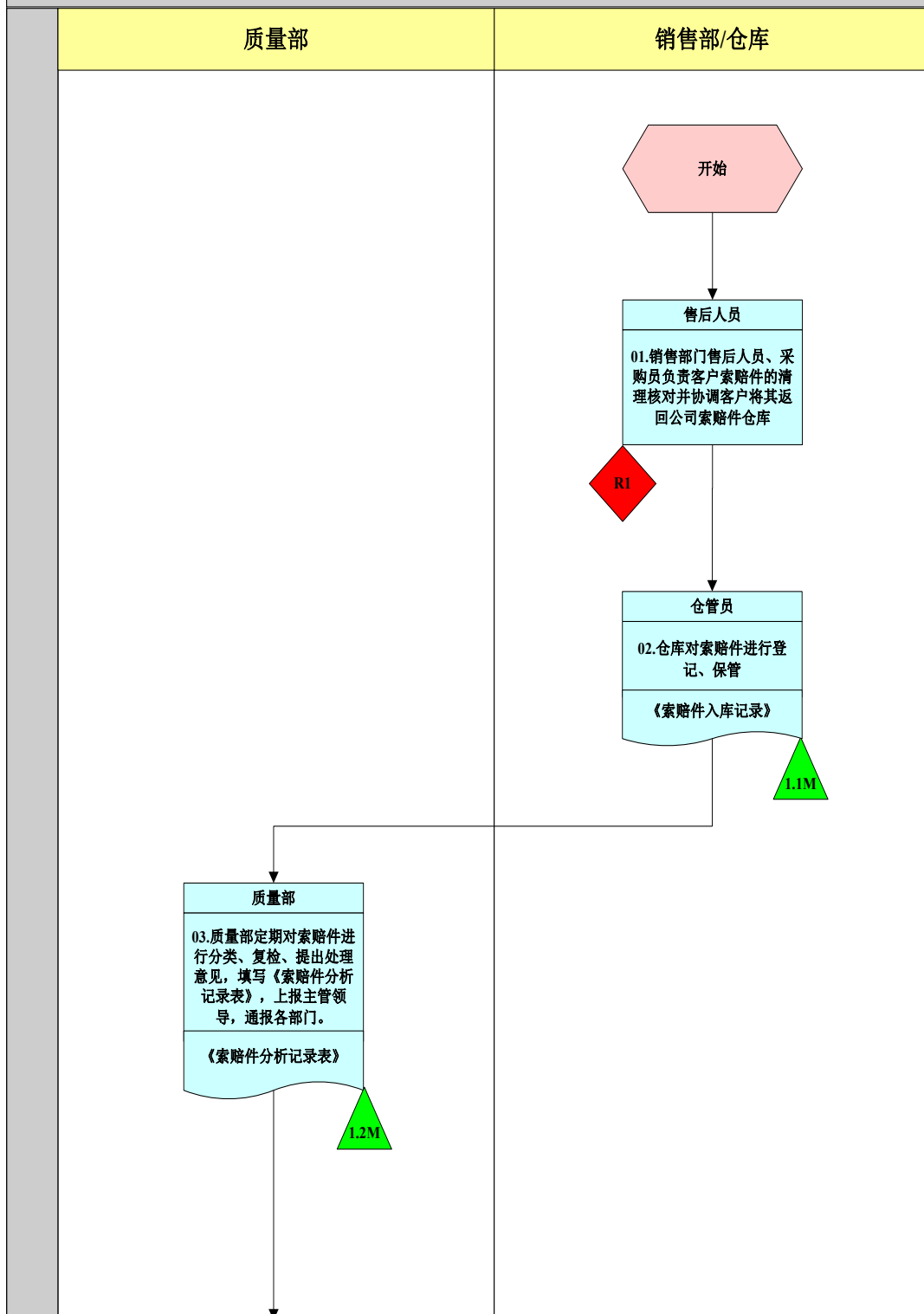
OP07.03.03 出厂后不合格品处理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：供应商索赔管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库、销售部	最后更新时间：2014年11月24日

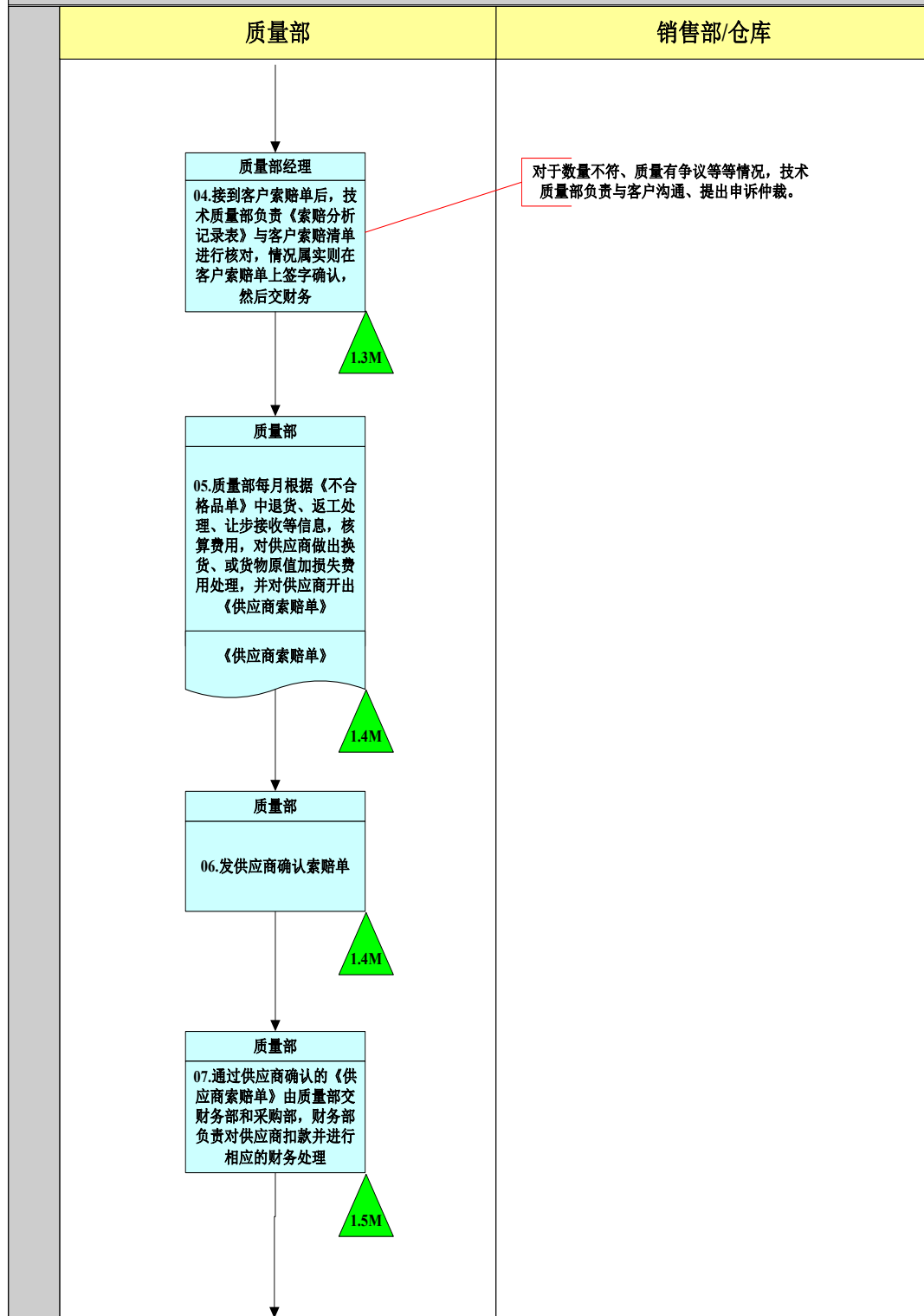
OP007.03.04 供应商索赔管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：供应商索赔管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库、销售部	最后更新时间：2014年11月24日

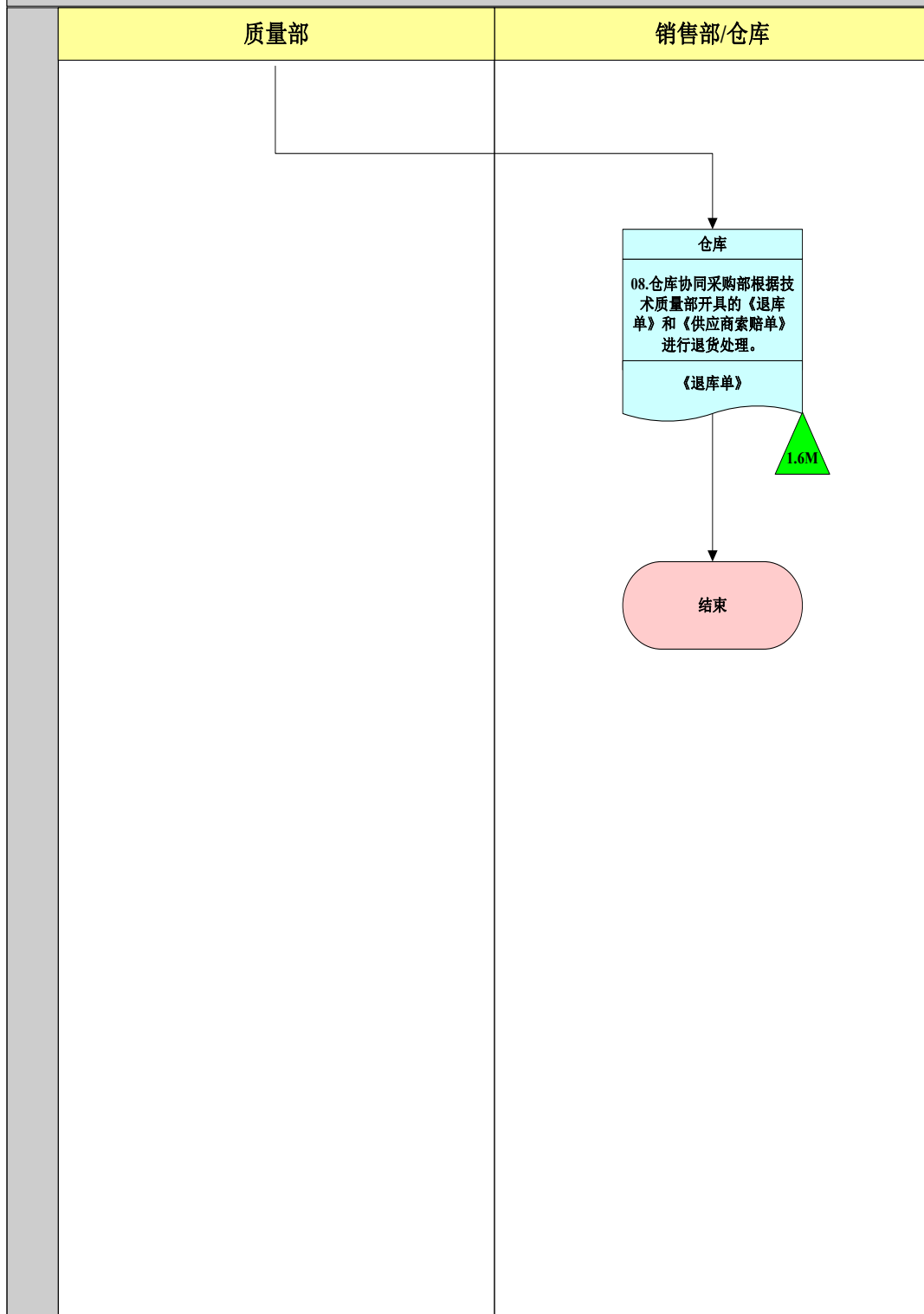
OP007.03.04 供应商索赔管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：供应商索赔管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：仓库、销售部	最后更新时间：2014年11月24日

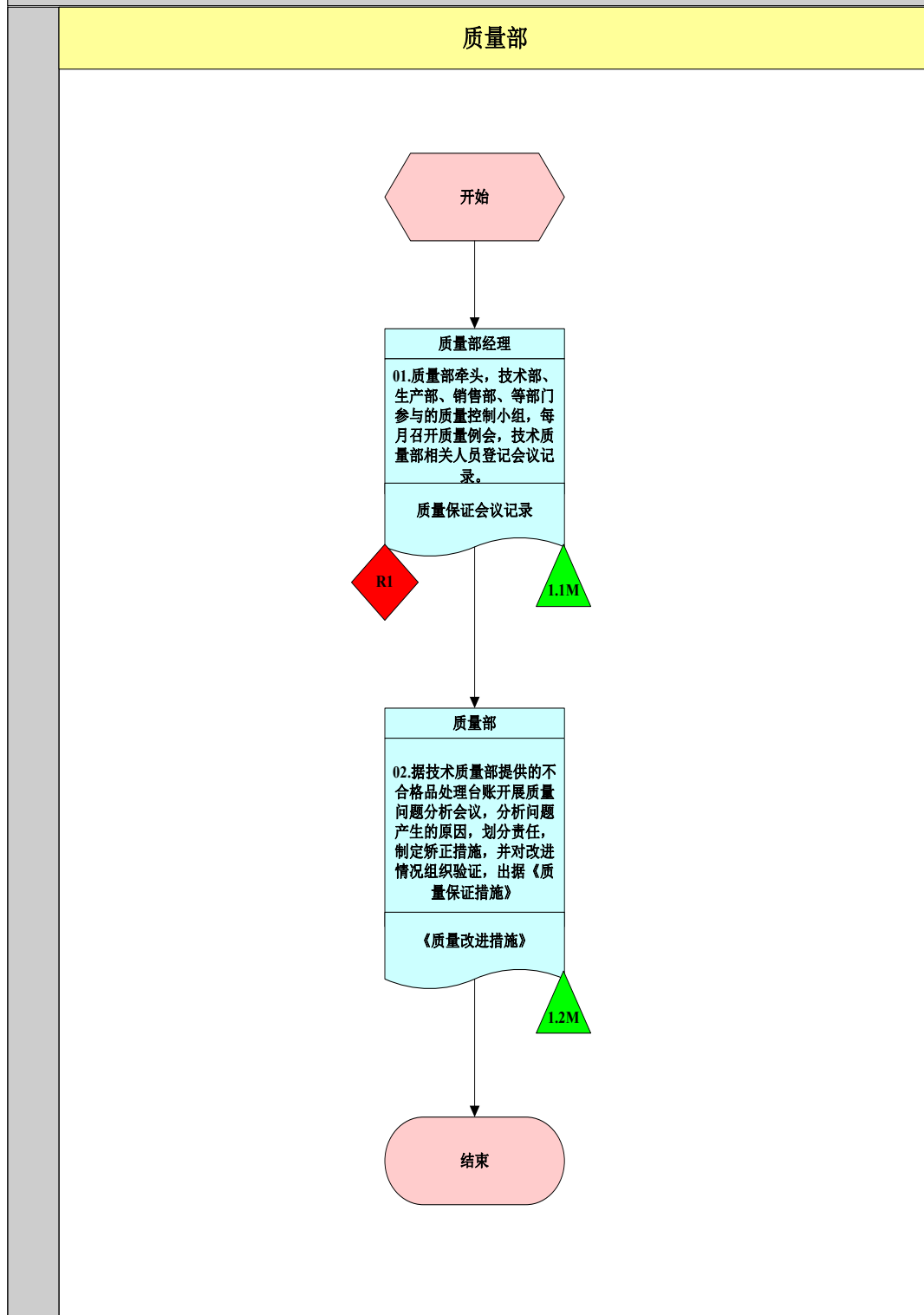
OP007.03.04 供应商索赔管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：质量改进
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月24日

OP07.04 质量改进

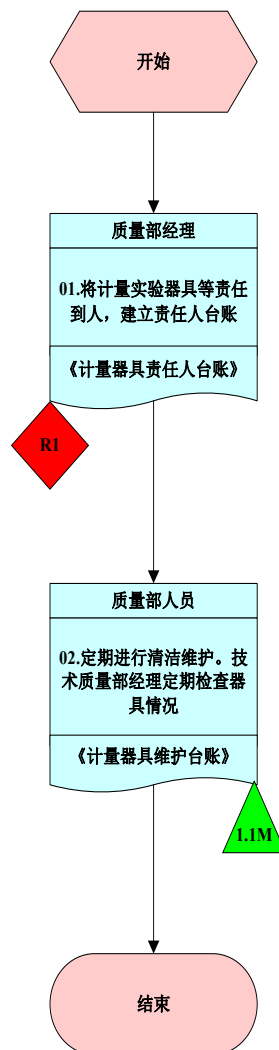




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：计量器具管理
编制人：罗三元	业务主管部门：质量部
业务参与部门：质量部	最后更新时间：2014年11月24日

OP07.05 计量器具管理

质量部





第十二章 子公司管理

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
OP08	子公司管理			
OP08.01		组织及人员管理		
OP08.01.01			员工总额管理	
OP08.01.02			员工直接委派	
OP08.01.03			中高层人员管理	
OP08.01.04			管理层述职	
OP08.02		经营控制		
OP08.02.01			业务授权规范	
OP08.02.02			重大投融资审批	
OP08.02.03			重要担保管理	
OP08.03		业绩考核		
OP08.03.01			利润分配管理	
OP08.03.02			子公司考核管理	

本节主要阐述子公司管理相关的控制活动，具体包括组织及人员公司、经营控制、业绩考核等流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP08.0 1.01	员工总 额管理	保障子公司人 员配置合理	战 略 目 标	OP08 .01.0 1-01	子 公 司 人 员 配 置 不 合 理 导 致 效 率 低 下	OP08.01. 01-01-M 01	集团公司根据子公司资产和收入规模 每年度核定一次子公司员工总数，与 年度经营计划同步下发至子公司，子 公司人员由集团公司统一招聘。	每年	人工	集 团 公 司 人 力 资 源 部	人员编制	/
OP08.0 1.01	员工总 额管理	保障子公司人 员配置合理	战 略 目 标	OP08 .01.0 1-01	子 公 司 人 员 配 置 不 合 理 导 致 效 率 低 下	OP08.01. 01-01-M 02	集团公司根据子公司所处地域、收入 水平以薪点表和薪点值的形式核定子 公司薪酬水平和结构，每次核定前前 一次核定结论有效。子公司应该执行 集团公司核定标准。	每年	人工	集 团 公 司 人 力 资 源 部	人员编制	/
OP08.0 1.01	员工总 额管理	保障子公司人 员招聘符合公 司实际	运 营 目 标	OP08 .01.0 1-02	子 公 司 人 员 配 置 与 公 司 规 模、业 务 特 点 脱 节	OP08.01. 01-02-M 01	子公司每季度将员工花名册向集团公 司人力资源部进行一次备案登记，说 明当季员工异动信息。	每年	人工	集 团 公 司 人 力 资 源 部	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP08.0 1.02	员工直 接委派	建立健全子公 司委派人员机 制	运 营 目 标	OP08 .01.0 2-01	对委派人员 选任不当,未 发挥有效作 用	OP08.01. 02-01-M 01	子公司董事长、财务负责人(财务总监及财务经理)由集团公司直接委派任命,对集团公司董事会负责。	按需	人工	集团公 司董 事会	任命书	/
OP08.0 1.02	员工直 接委派	建立健全子公 司委派人员机 制	运 营 目 标	OP08 .01.0 2-01	对委派人员 选任不当,未 发挥有效作 用	OP08.01. 02-01-M 02	集团公司人力资源部应当依据直接委派名额拟定直接委派人员候选人名单,每个委派名额至少应当有两名候选人,董事会会议讨论决定最终委派人员。	按需	人工	集团公 司人 力资 源部	/	/
OP08.0 1.02	员工直 接委派	建立健全子公 司委派人员机 制	运 营 目 标	OP08 .01.0 2-01	对委派人员 选任不当,未 发挥有效作 用	OP08.01. 02-01-M 03	集团公司与每名直接委派人员签署《子公司任职目标责任书》,约定主要职责与工作目标,双方签字同意后方可到子公司正式任职。	按需	人工	集团公 司人 力资 源部	《子公司 任职目标 责任书》	/
OP08.0 1.03	中高层 人员管 理	建立健全子公 司中高层人员 选聘机制	运 营 目 标	OP08 .01.0 3-01	中高层人员 选聘不合法 合规	OP08.01. 03-01-M 01	子公司中高层人员由子公司提名,集团公司对人员进行考察后,经集团公司总裁办公会审议后,经子公司董事会确认,由子公司董事会予以聘任或解聘。	按需	人工	子公 司董 事会	任命书	/
OP08.0 1.04	管理层 述职	保障派遣人员 尽职尽责履行 职责	运 营 目 标	OP08 .01.0 4-01	未对派出人 员进行监管 未发挥作用	OP08.01. 04-01-M 01	集团公司委派的中高层管理人员应及时了解所任职公司的生产经营情况,检查、监督所任职公司财务状况,对	每年	人工	/	述职报告	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							于重大风险事项或重大决策信息，应及时向集团公司上报。财务负责人应定期向集团公司报告子公司资产运行和财务状况，督促财务人员每月及时准确地向集团公司提交财务报告。					
OP08.0 1.04	管理层 述职	保障派遣人员 尽职尽责履行 职责	运 营 目 标	OP08 .01.0 4-01	未对派出人 员进行监管 未发挥作用	OP08.01. 04-01-M 02	每年末，公司派遣的中高层管理人员应向集团公司提交述职报告，对任职公司的生产经营状况，财务状况、经营指标完成情况等进行阐述。	每年	人工	/	述职报告	/
OP08.0 2.01	业务授 权规范	子公司业务权 限应当合理授 权，重大业务 应当经集团公 司严格审批	资 产 安 全	OP08 .02.0 1-01	子公司未经 业务授权开 展相关业务 导致公司整 体利益受损	OP08.02. 01-01-M 01	建立子公司业务授权审批机制，在子公司章程中明确约定子公司的业务范围和审批权限，规定子公司不得从事业务范围或审批权限之外的交易或事项，对于超越业务范围或审批权限的交易或事项，规定子公司应当提交集团公司董事会或股东大会审议批准后方可实施。	按需	人工	集 团 公 司 董 事 会 / 股 东 (大) 会	/	/
OP08.0 2.01	业务授 权规范	保障对子公司 进行有效监管	资 产 安 全	OP08 .02.0 1-02	为有效监管 子公司重大 交易事项导 致公司资金	OP08.02. 01-02-M 01	集团公司通过类似项目合并审查、总额控制等措施来监管子公司的重大交易或事项，防范子公司采用分拆项目的方式绕过授权。	按需	人工	/	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					流失							
OP08.0 2.01	业务授 权规范	保障子公司财 务报告及时准 确完整	合 规 目 标	OP08 .02.0 1-03	未 按 照 规 定 审 查 提 交 财 务 报 告 违 反 会 计 政 策	OP08.02. 01-03-M 01	集团公司财务部根据国家政策法规， 统一制定符合公司实际的会计核算办 法，下达各子公司财务部。每月子公 司财务部应按照报送要求和时间，及 时、完整地报送财务资料至集团公司， 集团公司财务部对纳入合并范围的子 公司的内部交易及往来事项进行审 核。	每月	人工	集 团 公 司 财 务 部	财务报告	/
OP08.0 2.01	业务授 权规范	保障子公司预 算编制、执行、 考核有效运行	运 营 目 标	OP08 .02.0 1-04	未 按 照 要 求 执 行 全 面 预 算 管 理 机 制	OP08.02. 01-04-M 01	公司健全全面预算体系，每年集团公 司根据战略规划及董事会确定的经营 方针，制定下一年度预算目标并初步 分解至各预算单位，子公司根据分解 的预算指标，结合公司上年预算执行 情况、预测执行条件等，按照统一格 式，编制年度预算，上报集团公司。 集团公司预算管理办公室综合平衡汇 总并按权限审批后下达各子公司。	每年	人工	集 团 公 司 财 务 部	预算管理文 件	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP08.0 2.01	业务授 权规范	保障子公司预 算编制、执行、 考核有效运行	运 营 目 标	OP08 .02.0 1-05	未 按 照 要 求 执 行 全 面 预 算 管 理 机 制	OP08.02. 01-05-M 01	各子公司将审批后的预算指标进行分解,落实到公司内部各部门、各环节、各岗位。集团公司预算管理办公室应负责对子公司的预算考核,将子公司预算目标执行情况纳入考核及奖惩范围。	每年	人工	集 团 公 司 财 务 部	预算管理文 件	/
OP08.0 2.02	重大投 融资审 批	保障子公司重 大投融资项目 经有效审批	合 规 目 标	OP08 .02.0 2-01	子 公 司 重 大 投 融 资 项 目 未 经 有 效 审 批	OP08.02. 02-01-M 01	子公司重大投融资项目应由子公司进行可行性分析,编制可行性分析报告,经子公司最高决策机构审批同意并形成决议后,上报集团公司审批。	按需	人工	集 团 公 司 董 事 会 / 股 东 (大) 会 / 子 公 司 董 事 会	可行性分析 报告	/
OP08.0 2.02	重大投 资审批	保障重大投融 资项目后续有 效运行	合 规 目 标	OP08 .02.0 2-02	未 对 重 大 投 融 资 项 目 进 行 后 续 监 督 评 估	OP08.02. 02-02-M 01	集团公司应指定相关部门或人员对子公司重大投资项目进行情况实施监督检查,并会同子公司人员对投资项目进行后评估。	按需	人工	集 团 公 司 财 务 部	后评估相关 文件	/
OP08.0 2.03	重要担 保管理	保障子公司重 要担保项目经 有效评估分析	资 产 安 全	OP08 .02.0 3-01	重 要 担 保 事 项 分 析 不 深 入 或 流 于 形 式 损 害 公 司 利 益	OP08.02. 03-01-M 01	子公司重要担保项目,应由子公司对担保项目进行审查,审查被担保单位的经营状况、信用水平及担保风险等,并形成书面评估报告,经子公司最高决策机构审批同意后,上报集团公司审批。	按需	人工	子 公 司 财 务 部	担保审查文 件	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP08.0 2.03	重要担 保管理	重要担保事项 未经有效审核 审批	合 规 目 标	OP08 .02.0 3-02	保 障 经 有 效 审核审批	OP08.02. 03-02-M 01	集团公司按照权限对子公司重要担保 事项提交董事会或股东大会进行审 议。审议时应审慎对待和严格控制对 外担保产生的债务风险。为关联人提 供担保的，不论数额大小，均须经股 东大会审批，与担保事项有利害关系的 董事或股东应予回避表决。	按需	人工	集 团 公 司 董事会	董事会会议 议案及决议	/
OP08.0 2.03	重要担 保管理	重要担保事项 未经有效审核 审批	合 规 目 标	OP08 .02.0 3-03	担 保 经 有 效 审核审批	OP08.02. 03-03-M 01	集团公司股东大会审批 集团公司股东大会决策权限：公司及 控股子公司的对外担保总额，超过最 近一期经审计净资产 50% 以后提供 的任何担保；单笔担保额超过最近一 期经审计净资产 10%的担保；为资产 负债率超过 70%的担保对象提供的 担保；连续十二个月内担保金额超过 公司最近一期经审计总资产的 30%； 连续十二个月内担保金额超过公司最 近一期经审计净资产的 50%且绝对 金额超过 5000 万元人民币 对股东、 实际控制人及其关联方提供的担保； 以及法律规定的其他担保情形。	按需	人工	集 团 公 司 股东大会	股东大会会 议议案及决 议	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP08.0 3.01	利润分 配管理	保障子公司利 润分配和亏损 弥补方案经有 效审批	合 规 目 标	OP08 .03.0 1-01	未对子公司 利 润 分 配 和 亏 损 弥 补 方 案 进 行 有 效 审 批	OP08.03. 01-01-M 01	子公司利润分配方案和亏损弥补方案 必须经子公司股东大会审核批准后， 上报集团公司董事会审议批准方可执 行。	每年	人工	集 团 公 司 董 事 会	董事会会议 议案及决议	/
OP08.0 3.02	子公司 考核管 理	建立健全子公 司委派人员的 考核机制	运 营 目 标	OP08 .03.0 2-01	考 察 机 制 不 完 善，可能导 致 对 子 公 司 的 管 控 不 利	OP08.03. 02-01-M 01	集团公司核定子公司投资回报率、利 润指标等，下达年度经营和投资收益 等指标，年末根据各项指标完成情况， 对派出的董事、管理人员进行考核奖 惩。	每年	人工	集 团 公 司 董 事 会	经营管理目 标责任书	/
OP08.0 3.02	子公司 考核管 理	考核指标科学 合理	运 营 目 标	OP08 .03.0 2-02	考 核 指 标 不 符 合 公 司 实 际，未能有效 调动积极性	OP08.03. 02-02-M 01	集团公司对子公司经营者绩效考核可 从相关财务指标（如总资产报酬率、 资本保值增值率）考核财务效益状况， 从周转率指标（如总资产周转率、流 动资产周转率）考核资产营运状况， 从债务指标（如资产负债率、利息保 障倍数）考核偿债能力状况，从客户 指标（如原有客户业务收入增值率、 新客户业务收入增长率）考核市场开 发情况，从销售指标（如销售增长率、 资本积累率）考核发展能力，从其他	每年	人工	集 团 公 司 董 事 会	经营管理目 标责任书	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							指标（如经营者基本素质、人员流动性、新产品研发、费用支出、在岗员工素质等）考核持续发展能力。					



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B									
C				X	X	X			
D					X				
E						X			
F									
G								X	X
H									X
I									

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

- A: 子公司会计报表的编制
- B: 子公司会计报表的审核
- C: 子公司生产经营数据的制定
- D: 子公司生产经营目标的编制
- E: 子公司生产经营目标的审批
- F: 子公司生产经营目标的考核
- G: 重大投资项目的申请
- H: 重大投资项目的审批
- I: 重大投资项目的评估



第四节 权限指引表

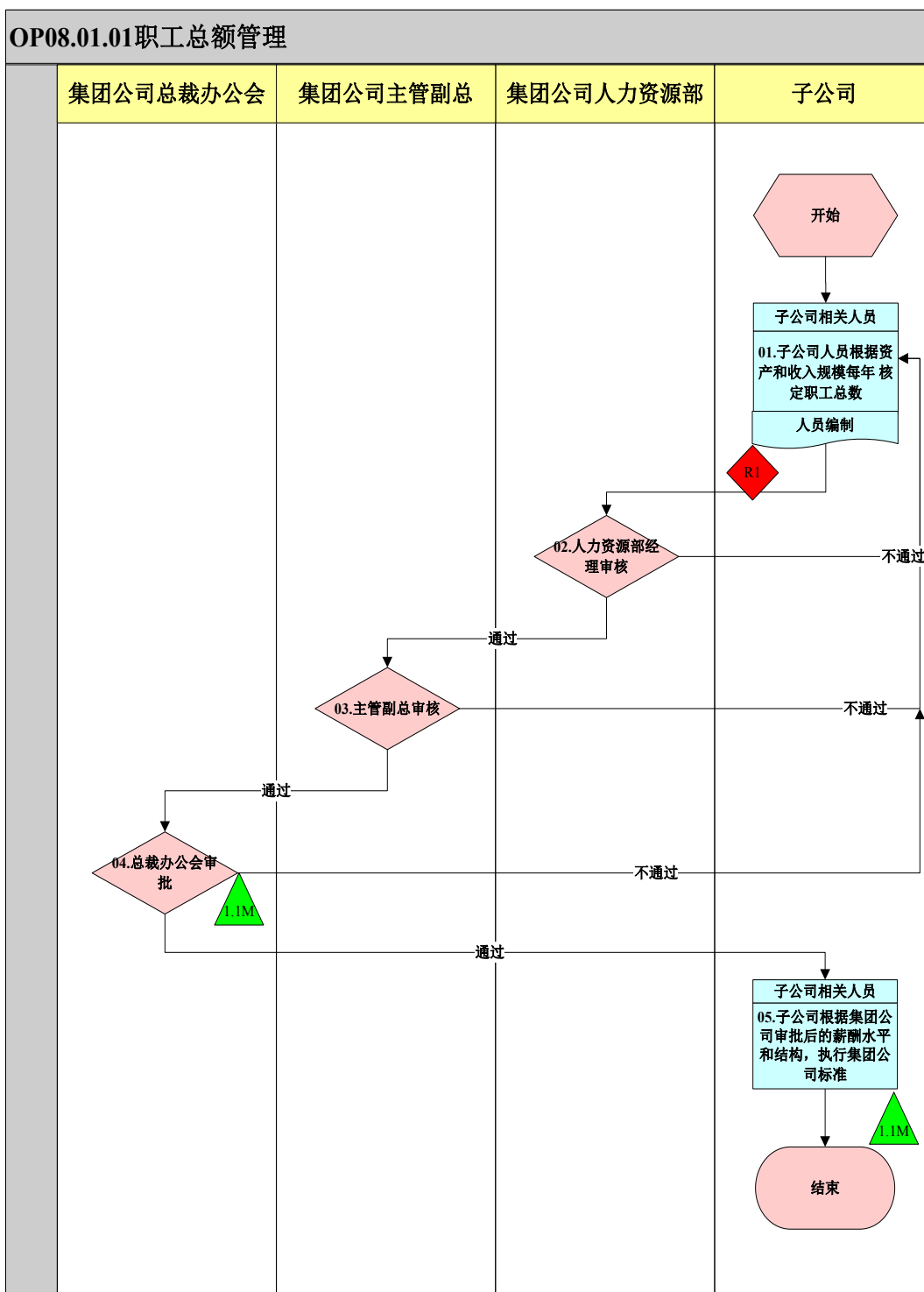
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
员工总额管理			1、子公司申请	2、人力资源部经理审核									3、审核		4、审核	5、审批				
员工直接委派			1、人力资源部拟定																2、审批	
中高层人员管理				1、子公司提名							3、审议确认					2、审批				
利润分配												1、审议							2、审批	



第五节 流程图



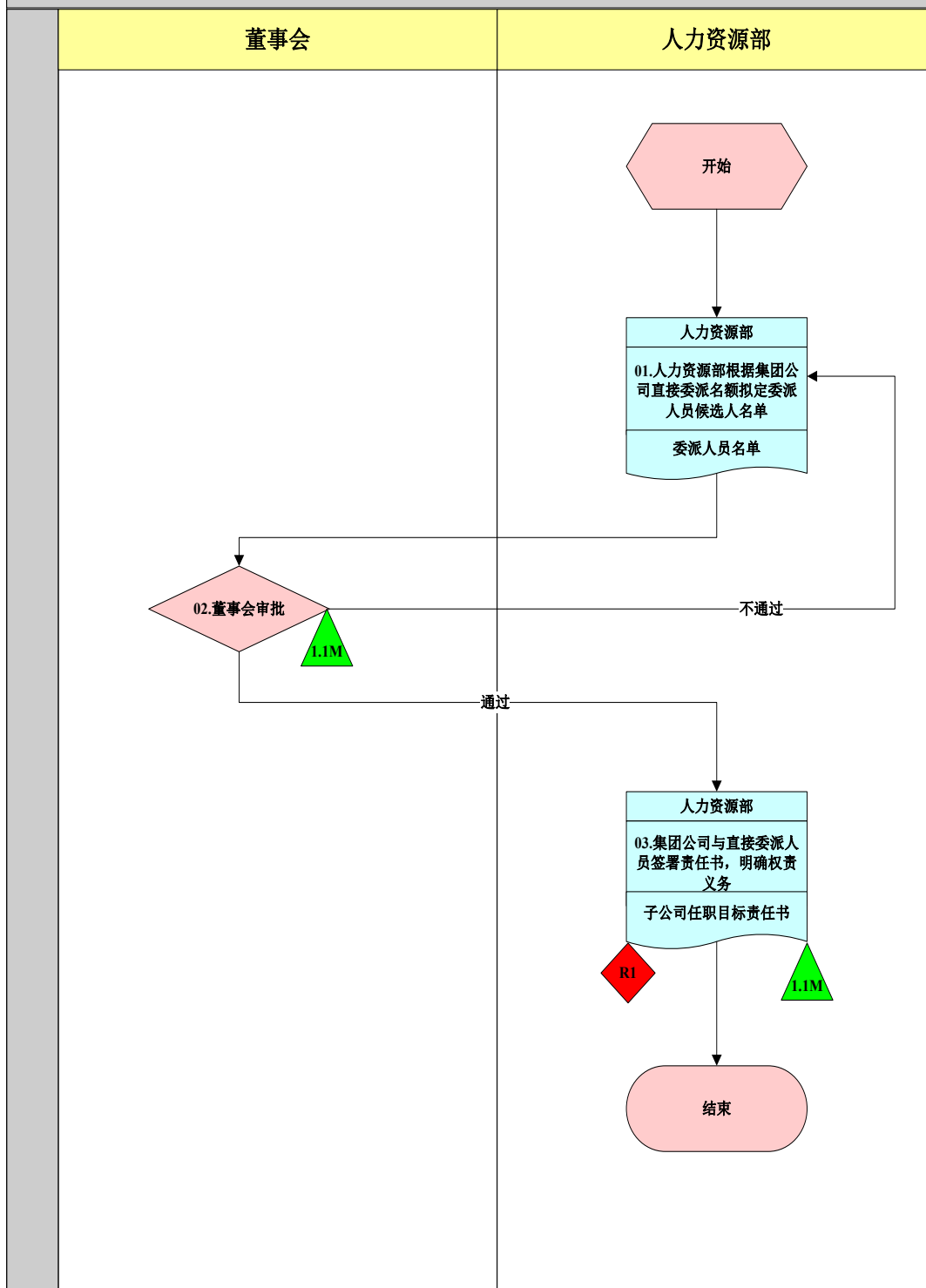
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：职工总额管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月28日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工直接委派
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月24日

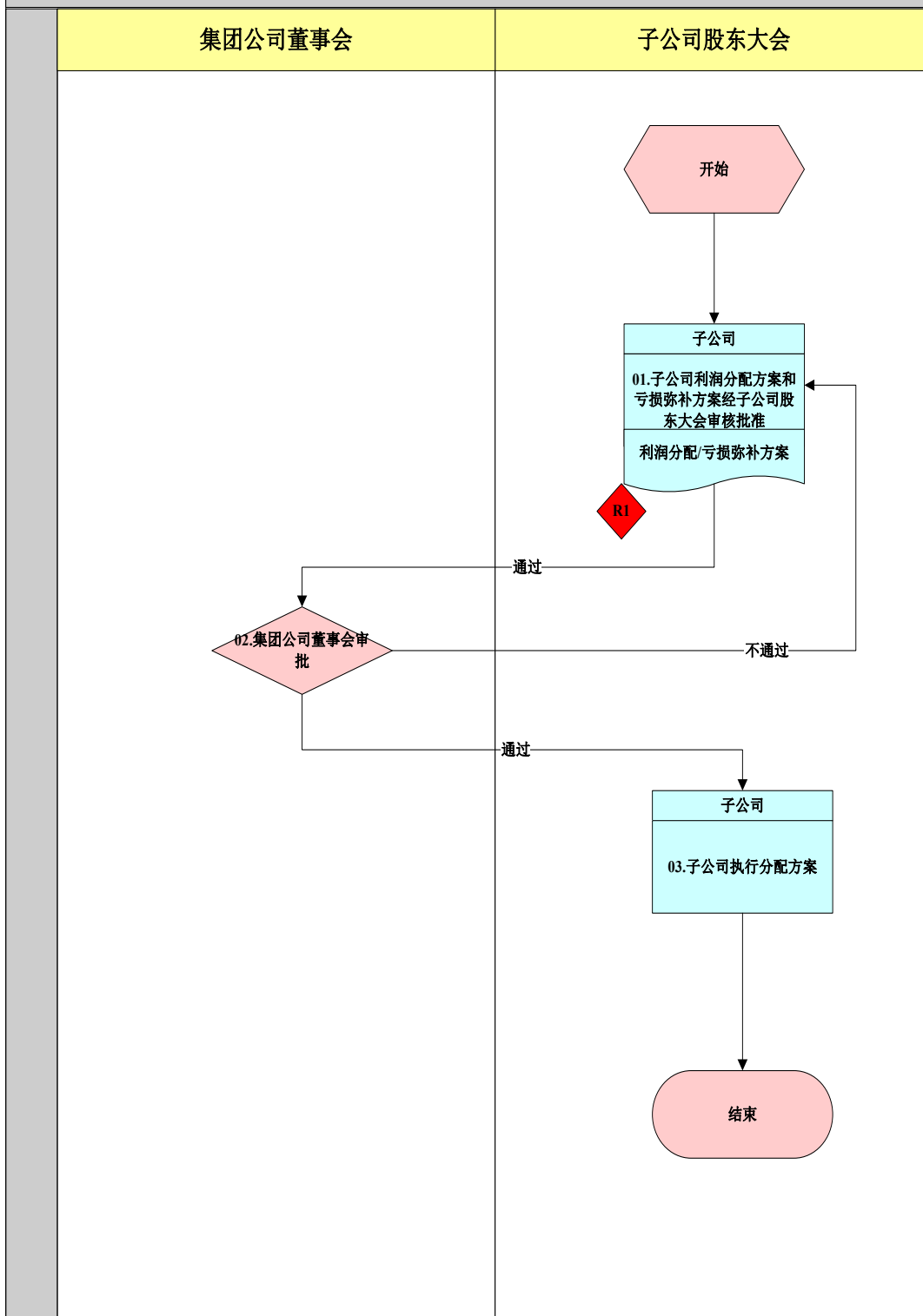
OP08.01.02员工直接委派





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：利润分配方案
编制人：	业务主管部门：子公司
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月27日

OP08.03.01利润分配管理





第十三章 存货管理

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
OP09	存货管理			
OP09.01		存货入库		
OP09.01.01			物料入库	
OP09.01.02			成品及零件入库	
OP09.02		存货出库		
OP09.02.01			物料出库	
OP09.02.02			产成品出库	
OP09.03		仓储保管		
OP09.04		退换货管理		
OP09.05		盘点清查		

本节主要阐述存货管理相关的控制活动，具体包括存货入库、出库、仓储保管、退换货、盘点清查管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP09.0 1.01	物料入库	采购物资或劳务必须经过验收	资产安全	OP09.01.01-01	验收程序不规范、标准不明确、	OP09.01.01-01-M01	仓库管理员依据采购计划、采购订单、送货单收货，清点验收，确认无误后登记《到货记录》和《物资待验卡》，开具《物资送检单》，提交检验员，检验合格后开具《外购外协质量检验单》，反馈合格质量信息，保管员根据合格的检验单，办理入库。	按需	人工	仓库	《到货记录本》《物资待验卡》《物资送检单》《外购外协质量检验单》	《仓库管理制度》
OP09.0 1.01	物料入库	入库未完整如实记录	资产安全	OP09.01.01-02	建立存货明细账和入库记录	OP09.01.01-02-M01	对于发票已到物料，由仓管员填写《收料凭单》，并及时登记《物资动态卡》。 对于发票未到物料，仓管员填写“pg”《收料凭单》，办理暂估入库，待发票到来时，填写《凭估验收通知单》，办理正式入库。	按需	人工	仓库	《收料凭单》《物资动态卡》《凭估验收通知单》	《仓库管理制度》
OP09.0 1.01	物料入库	入账及时，财务数据准确	资产安全	OP09.01.01-03	采购入库记账不及时	OP09.01.01-03-M01	各仓库管理员根据出入库单据建立存货台账，每月与财务部门核对，保证财务账与库存台账及实物账的一致性。财务人员及时根据单据进行账务处理。	按需	人工	仓库	《物资月报表》	《仓库管理制度》
OP09.0 1.02	成品及零件入库	采购物资或劳务必须经过验收	资产安全	OP09.01.02-01	验收程序不规范、标准不明确、	OP09.01.02-01-M01	仓库管理员依据检验员开具的《合格证》和生产部下达的《生产计划》，清点待入库的半成品和产成品，清点无误后仓管员填写《产品及零件交库验收凭单》，一式四联，财务、仓管、车间、生产分别一联。	按需	人工	仓库	《合格证》《产品及零件交库验收凭单》	《仓库管理制度》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP09.0 1.02	成品及零件入库	入账及时，财务数据准确	资产安全	OP09.01.02-02	记账不及时	OP09.01.02-02-M01	财务人员及时根据仓库提交的单据进行账务处理。	按需	人工	财务	《记账凭证》	《仓库管理制度》
OP09.0 2.01	物料出库	存货经审批领用发出	资产安全	OP09.02.01-01	存货领用发出审核不严格、手续不完备	OP09.02.01-01-M01	由生产计划主管根据生产计划编制《核料单》并下达，仓库保管员凭核料单发料，车间调度员根据车间生产任务安排情况填写领料单，明确领料的产品批号或生产批次，领料单必须进行连续编号。	按需	人工	仓库	《核料单》	《仓库管理制度》
OP09.0 2.01	物料出库	领料准确、合规，杜绝浪费	资产安全	OP09.02.01-02	物料资源未按计划及时调度和分配	OP09.02.01-02-M01	仓库仓管员根据《核料单》对领料予以确认，严禁计划外生产领取物料。 与产品生产有关的物料领用由保管员开具《定额领料单》，领料人在领料单上签字确认，保管员及时登记《物资动态卡》。 与产品生产无关的物料领用由保管员开具《通用领料单》，领料人在领料单上签字确认，保管员及时登记《物资动态卡》。 无法按核料单发料的物料，经计划主管签批准后，先发料，多发的物料，由保管员登记，下次领用时抵扣。	按需	人工	仓库	《核料单》 《定额领料单》 《通用领料单》	《仓库管理制度》
OP09.0 2.01	物料出库	领料准确、合规，杜绝浪费	资产安全	OP09.02.01-03	重复领料控制不严	OP09.02.01-03-M01	由于原材料损毁或不适用导致重复领料的情况，仓库需凭借技术部出具的《报废单》、毁损的物料实物及填制的领料单才能办理出库。	按需	人工	仓库	《报废单》	《仓库管理制度》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OP09.0 2.01	物料出库	领料准确、合规，杜绝浪费	资产安全	OP09.02.01-04	废料回收未经有效控制	OP09.02.01-04-M01	仓库对回收的物料予以分区保管并及时填制废料入库单，车间经手人需签字确认。	按需	人工	仓库	《报废单》	《仓库管理制度》
OP09.0 2.02	产成品出库	产品发货及时	资产安全	OP09.02.02-01	未经授权发货或发货不符合合同约定	OP09.02.02-01-M01	销售部向相关部门下达产品《发货计划单》，生产部根据发货计划单和订单至财务部开具《出门证》，仓库保管员根据《发货计划单》和《出门证》，编制《产品出库单》，并签字确认。一同及时交财务部作为记账凭证并及时登记《物资动态卡》。	按需	人工	仓库	《发货通知单》《出门证》《成品出库单》	《仓库管理制度》
OP09.0 3	仓储保管	存货保管适当、合理	资产安全	OP09.03-01	存货保管不当	OP09.03-01-M01	应建立实物或其他辅助性控制措施，对于进入自有仓库的人员应办理进出登记手续，未经授权人员、未携带领料单人员不得接触存货，保证存货的安全。	按需	人工	仓库	《出入库登记台帐》	《仓库管理制度》
OP09.0 3	仓储保管	存货保管适当、合理	资产安全	OP09.03-01	存货保管不当	OP09.03-01-M02	存货仓储期间应按照仓储物资所要求的仓储条件妥善储存，做好防火、防盗、防虫、防变质等保管工作，对于有特殊存放要求的存货应采取相适应的措施，以保证存货不受损坏。对于贵重物品、精密部件、危险品等的仓储，实行严格的审批制度	按需	人工	仓库	\	《仓库管理制度》
OP09.0 3	仓储保管	存货保管适当、合理	资产安全	OP09.03-01	存货保管不当	OP09.03-01-M03	不同批次、型号、用途的产品要分类存放，对代管、代销、暂存、受托加工的存货，应单独存放和记录，避免与本单位存货混淆	按需	人工	仓库	\	《仓库管理制度》
OP09.0 3	仓储保管	存货保管适当、合理	资产安全	OP09	存货保管不当	OP09.03-01-	仓储部门应对库存商品进行每日巡检和定期抽检，详细记录检查情况，发现存货编制、毁损的应尽快处置；	按需	人工	仓库	《巡检表》	《仓库管理制度》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
				.03-01		M04	发现存货存在跌价迹象的，应及时与财务部门沟通。同时，要联合生产、采购、财务、销售部门建立存货库存量预警机制，一旦发现库存量过高或过低，及时向相关部门通报					
OP09.03	仓储保管	内外部对账及时、准确	资产安全	OP09.03-02	存货仓储记录与采购、会计不一致	OP09.03-02-M01	仓库每月提交本月入库、出库、库存情况表至采购部和财务部，分别核对，如发现不一致情况，及时查明原因。	按需	人工	仓库	《物资月报表》	《仓库管理制度》
OP09.03	仓储保管	存货价值真实反映与财务报告	资产安全	OP09.03-03	存货计价规则不明确	OP09.03-03-M01	财务会计对存货价格予以核准。存货在取得时按实际成本计价，存货成本包括采购成本、加工成本和其他成本。领用和发出时原材料按加权平均法计价、产成品按个别认定法计价。	按需	人工	仓库	《记账凭证》	《仓库管理制度》
OP09.04	退换货管理	不合格物资退货或者索赔及时处理	资产安全	OP09.04-01	未及时退货或及时进行索赔	OP09.04-01-M01	材料、配套件、外购配套件经质量部检验同意投入车间使用后，如出现因材料和配套件质量问题，而造成废料和废产品。必须办理索赔，由质量部作出鉴定，并填写《采购材料/配套件索赔通知单》。外购配套填写《不合格处理单》，一式五份，技术质量，供应商、保管员、采购部、财务部各一份。车间将废料、不合格配套件、废产品退材料仓库。采购部经办人、仓库保管员凭质量部的《索赔通知单》办理不合格材料、配套件索赔退库手续、到财务部盖章。	按需	人工	仓库	《采购材料/配套件索赔通知单》《不合格处理单》	《仓库管理制度》
OP09.0	盘点	存货盘点	资产	OP09	存货盘点	OP09.	存货盘点由仓库与财务部共同负责，年度盘点由财务	每年	人工	仓库	《年度盘	《仓库管



子流程 编号	子流 程名 称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5	清查	准确、账实相符	安全	.05-01	程序不规范或执行不到位	05-01-M01	部拟定盘点计划表,开展盘点工作。				点计划表》	理制度》
OP09.05	盘点清查	存货处置经过适当审批	资产安全	OP09.05-02	存货盘点差异未及时处理	OP09.05-02-M01	盘点后,由财务部根据盘点表编制盘点盈亏报告送仓库填列差异原因以及对策后,再送回财务部汇总财务经理、财务总监审核,总裁签字确认。	每年	人工	财务部	《存货盘点表》	《仓库管理制度》
OP09.05	盘点清查	处置情况及时反映在恰当的会计科目及期间;	资产安全	OP09.05-03	存货处置未及时进行会计处理	OP09.05-03-M01	财务部会计收集原始凭据和核对处置金额,进行会计处理,复核会计及时复核。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	《仓库管理制度》
OP09.05	盘点清查	存货价值真实反映与财务报告	资产安全	OP09.05-04	存货跌价准备的计提和转回不及时、不准确	OP09.05-04-M01	资产负债表日,公司存货按照成本与可变现净值孰低计量。当其可变现净值低于成本时,提取存货跌价准备。本公司按照单个存货项目计提存货跌价准备。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	《仓库管理制度》



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D
A		X		
B				
C				X
D				

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：仓库盘点

B：仓库监盘

C：盘点报告编制

D：盘点报告审批



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管 副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管 副总	财务总监	总裁	总裁 办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
物料入库		1.质量保证部质检员验收合格		2.仓库仓管员确认收货																
成品及零件入库		1.质量保证部质检员验收合格		2.仓库仓管员确认办理入库																
物料出库		1.车间调度员批准领料																		
产成品出库		1、销售部下达发货通知		2、仓管员办理出库																
盘点清查				2、仓管员找出差异		1、编制盘点差异报告	3、审核							4、审核	5、审批					

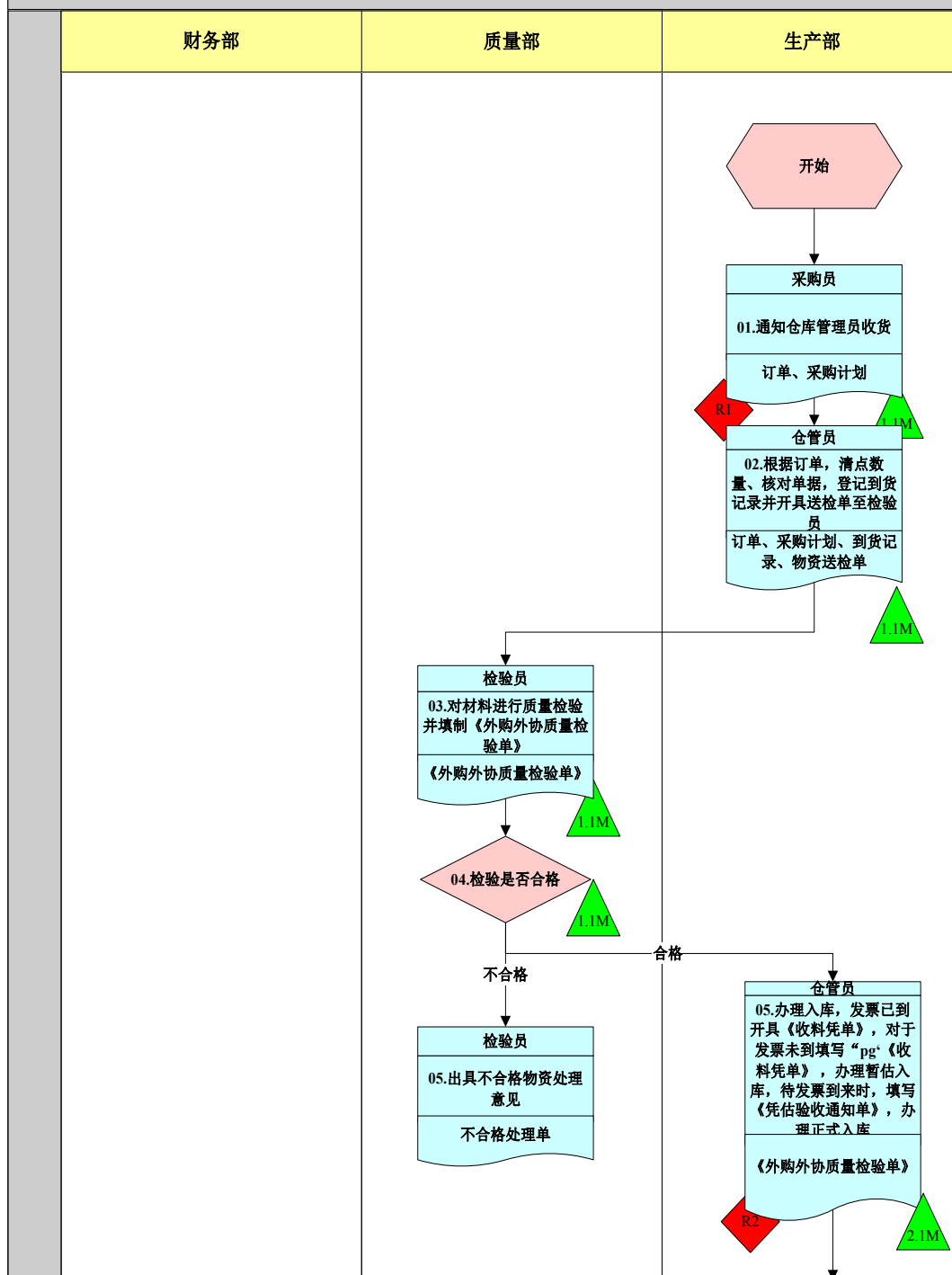


第五节 流程图



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：物料入库
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部	最后更新时间：2014年11月14日

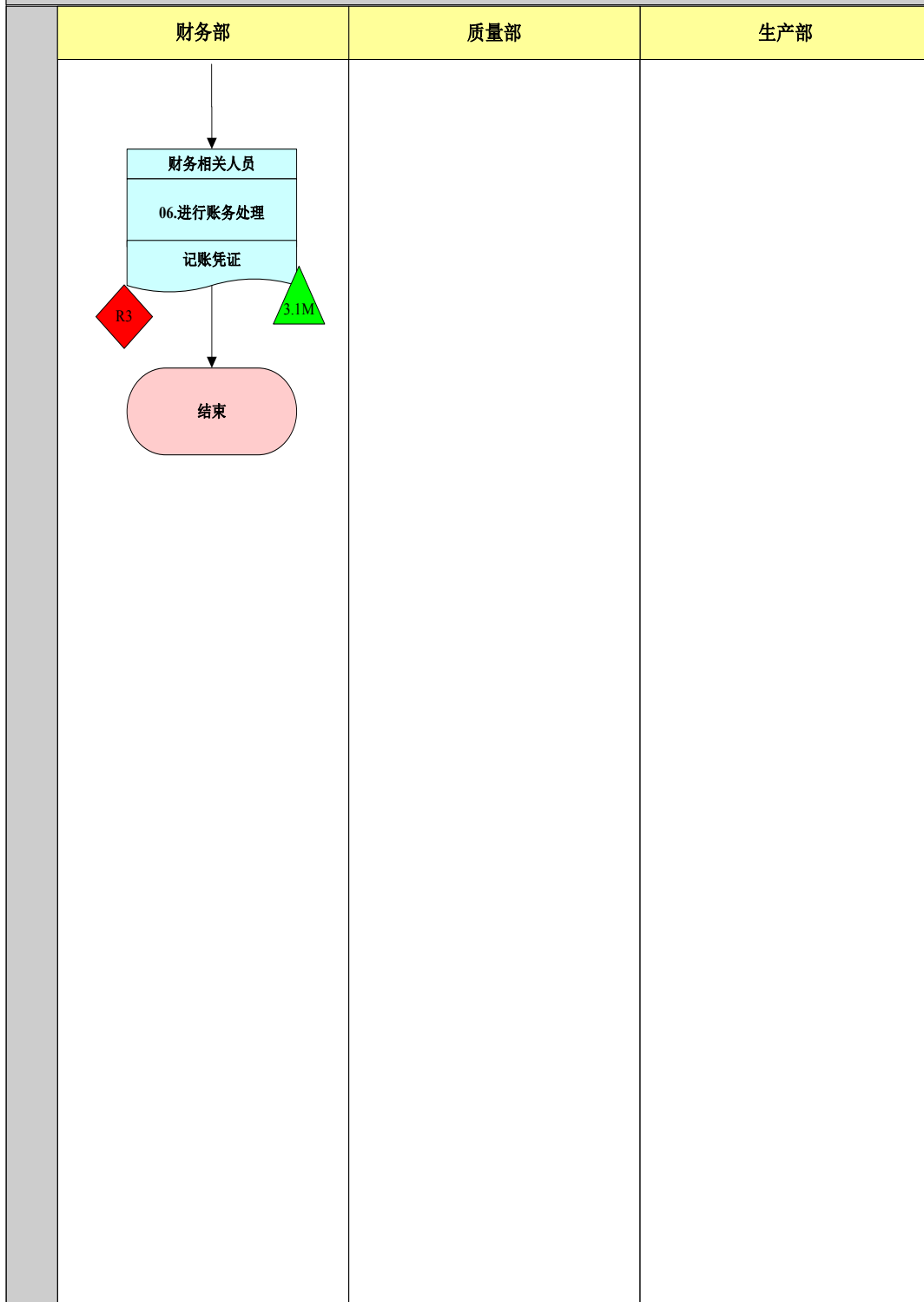
OP09.03.01.01 物料入库





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：物料入库
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部	最后更新时间：2014年11月14日

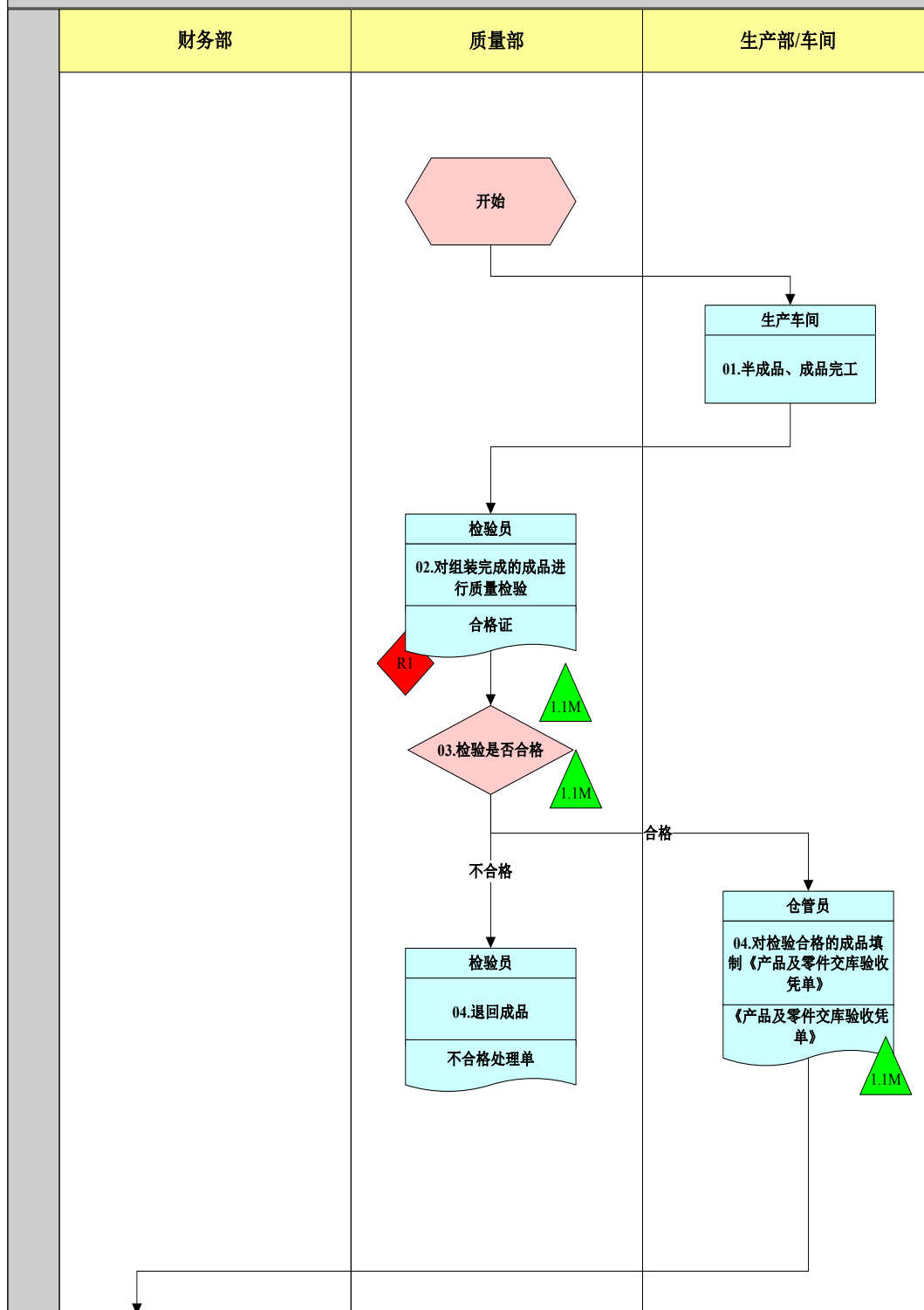
OP09.03.01.01 物料入库(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：成品及零件入库
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部、车间	最后更新时间：2014年11月14日

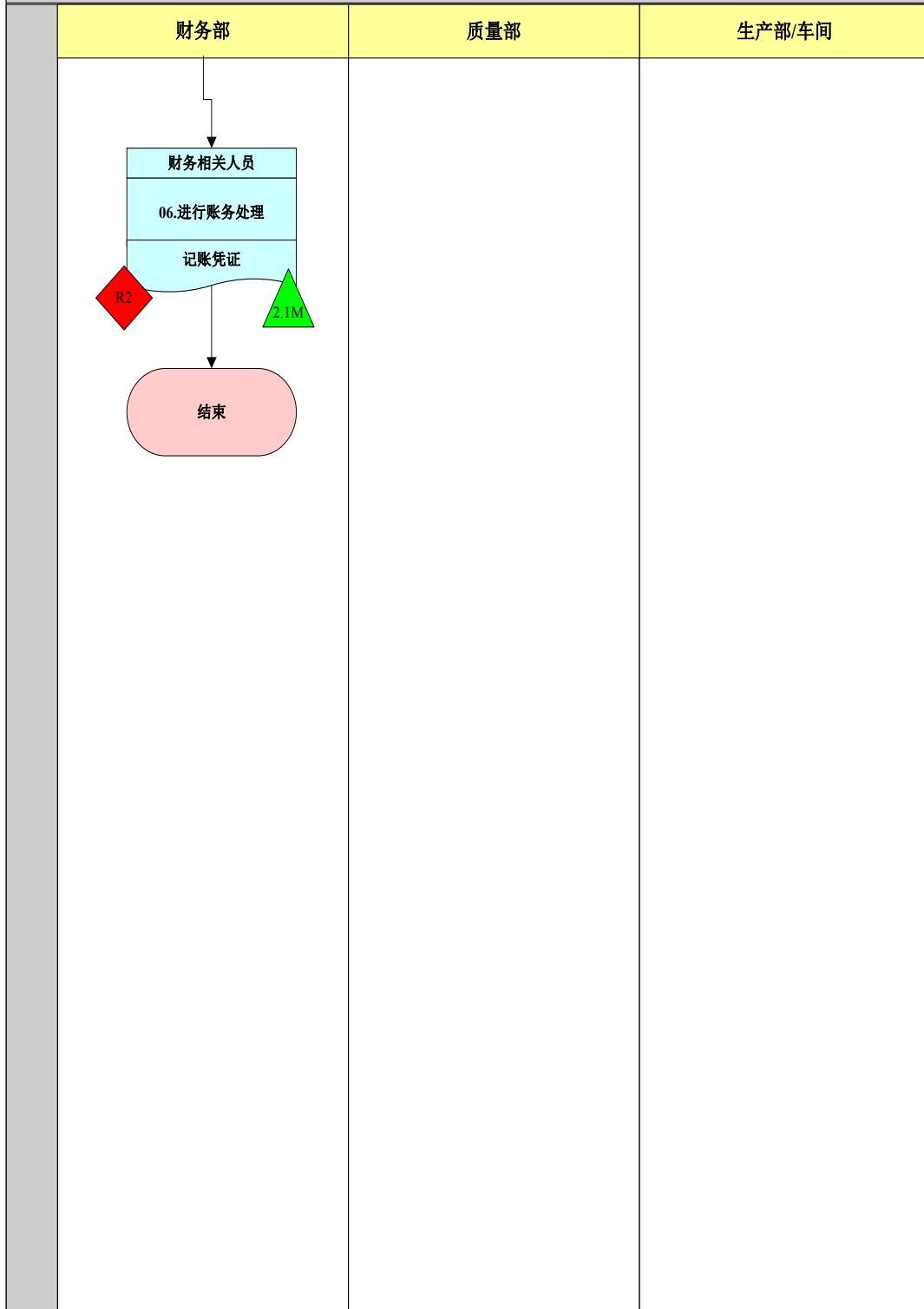
OP09.03.01.02 成品及零件入库





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：成品及零件入库
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部、车间	最后更新时间：2014年11月14日

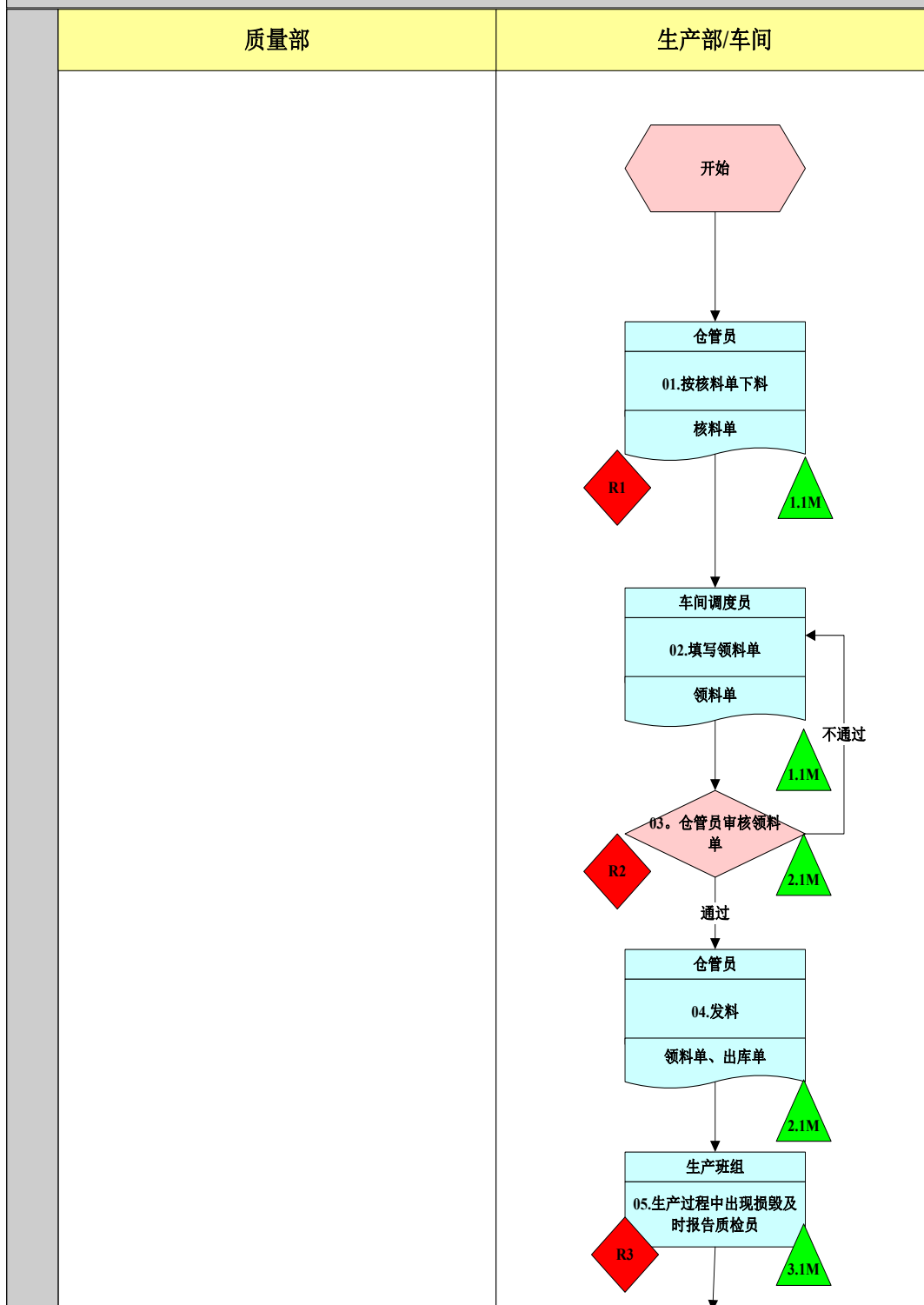
OP09.03.01.02 成品及零件入库(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：物料出库
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部、车间	最后更新时间：2014年11月14日

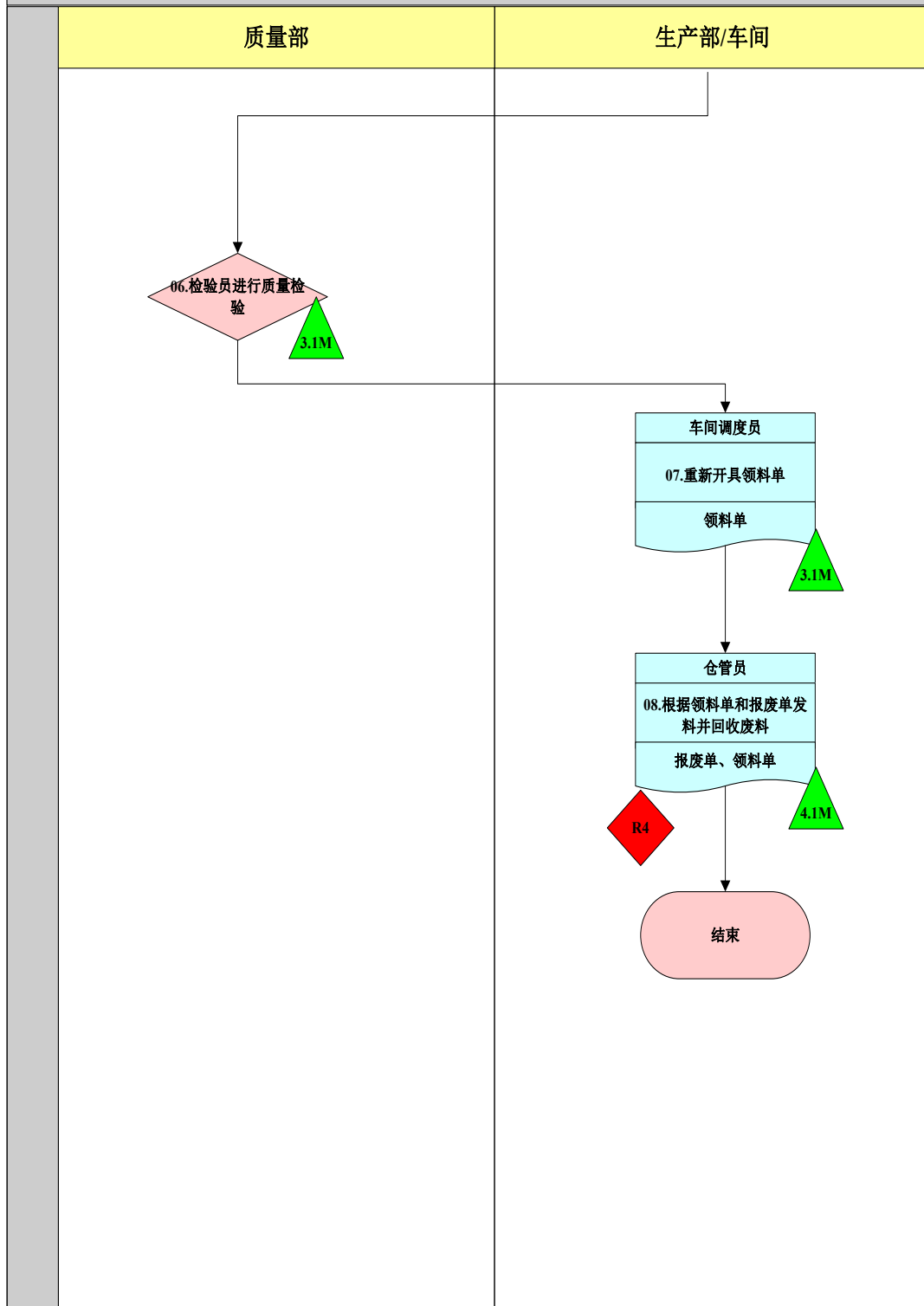
OP09.03.02.01 物料出库





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：物料出库
编制人：	业务主管部门：生产部
业务参与部门：质量部、车间	最后更新时间：2014年11月14日

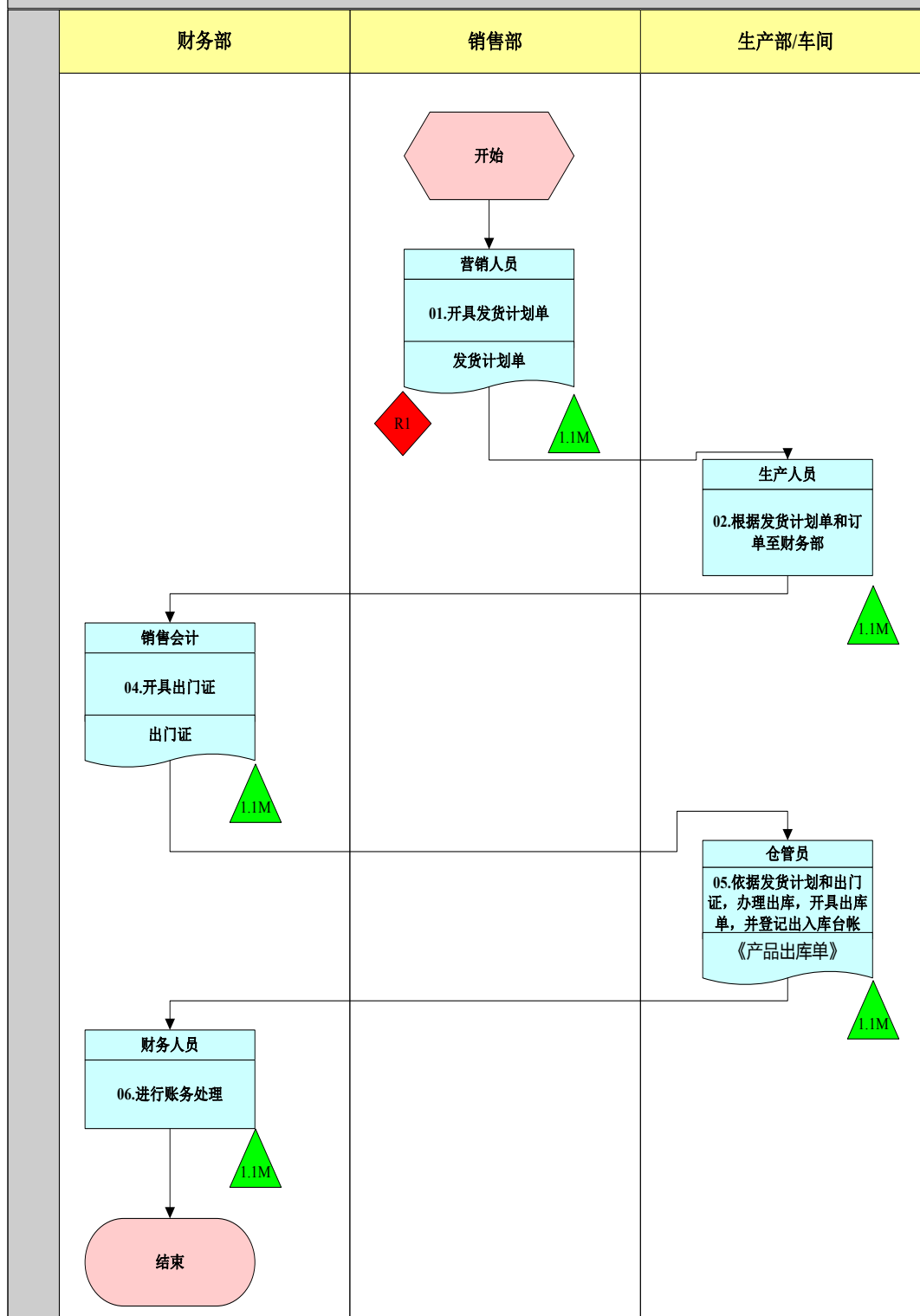
OP09.03.02.01 物料出库(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：产成品出库
编制人：	业务主管部门：车间
业务参与部门：销售部、财务部、生产部	最后更新时间：2014年11月14日

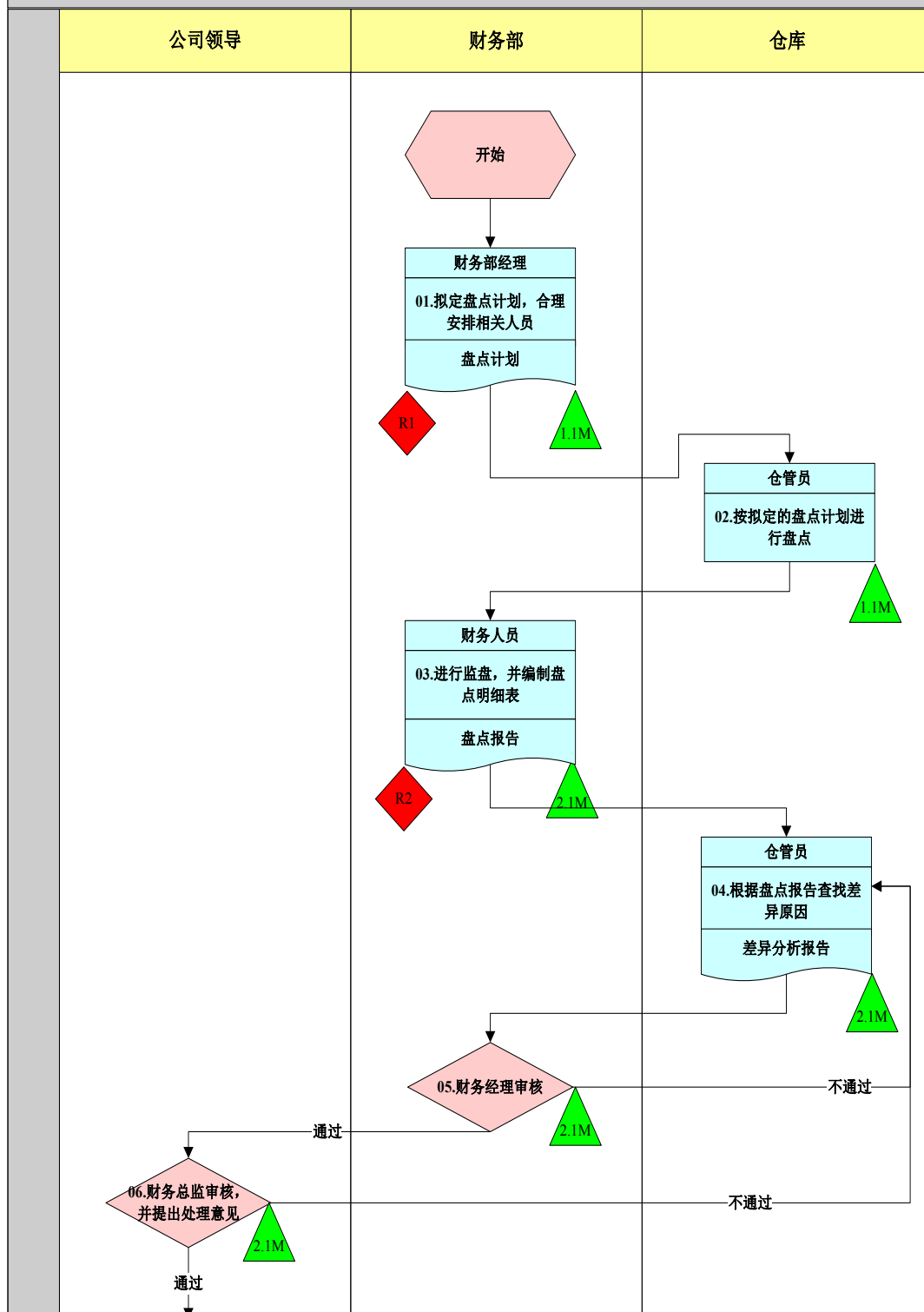
OP09.02.02 产成品出库





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：盘点清查
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

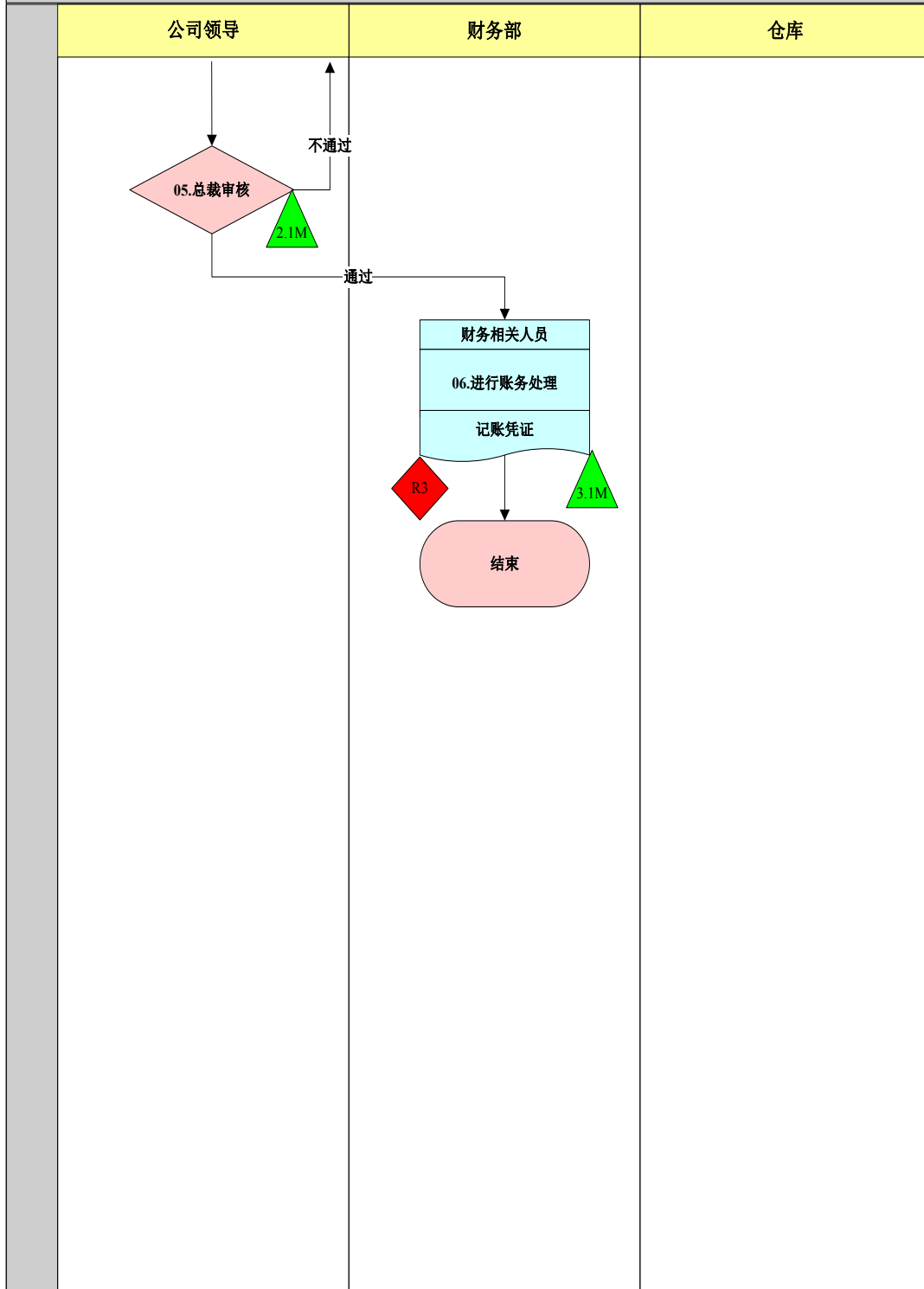
OP09.05 盘点清查





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：盘点清查
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

OP09.05 盘点清查





第十四章 全面预算

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
FI01	全面预算			
FI01.01		预算编制与审批		
FI01.02		预算指标分解与责任落实		
FI01.03		预算执行与监控		
FI01.04		预算分析		
FI01.05		预算调整		
FI01.06		预算考核		

本节主要阐述全面预算相关的控制活动，具体包括预算编制与审批、预算指标分解与责任落实、预算执行与监控、预算分析、预算调整、预算考核管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI01.01	预算编制与审批	预算编制科学、合理	运营目标	FI01.01-01	不编制预算或预算不健全、编制不科学	FI01.01-01-M01	公司建立《预算管理制度》，对编制依据、编制程序、编制方法等内容进行明确规定。预算管理的全过程包括预算的编制审核，上报审批，分解下达，执行控制，分析评价和考核考评。	按需	人工	财务部	《预算管理制度》	全面预算管理制度
FI01.01	预算编制与审批	预算编制科学、合理	运营目标	FI01.01-01	不编制预算或预算不健全、编制不科学	FI01.01-01-M02	总裁办公会主要负责拟定预算目标和预算政策，平衡、下达预算、协调执行中的问题以及预算考核等工作，财务部作为总裁办公会下设预算管理工作机构履行日常管理职责。	按需	人工	财务部	不适用	全面预算管理制度
FI01.01	预算编制与审批	预算编制科学、合理	运营目标	FI01.01-01	不编制预算或预算不健全、编制不科学	FI01.01-01-M03	每年 11 月初，公司启动次年预算编制工作。总裁办公会根据预算年度经营目标确定预算编制的方针和原则、预算年度预算管理的具体规定，召开年度预算预备会议下达预算编制通知明确本年度预算编制的时间安排、进度安排、预算目标等。	每年	人工	财务部	《年全面预算编制方案》	全面预算管理制度



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI01.01	预算编制与审批	预算编制科学、合理	运营目标	FI01.01-01	不编制预算或预算不健全、编制不科学	FI01.01-02-M03	每 11 月中旬，公司各子公司、职能部门根据下达的预算编制方案，综合考虑自身公司的发展和预算建议值的要求，编制各自的预算表，（子公司预算表经总经理、董事长审批，集团公司各部门经各部门经理和主管副总审批后）上报集团公司财务部进行合并汇总。	每年	人工	财务部	《预算表》	全面预算管理制度
FI01.01	预算编制与审批	全面预算经有效审定	运营目标	FI01.01-02	全面预算未经审批或超越授权审批	FI01.01-02-M01	财务部主管预算会计对各单位上报的预算方案进行审查和汇总，形成公司年度预算草案。报财务部经理复核、财务总监审批。	每年	人工	财务部	《预算草案》	全面预算管理制度
FI01.01	预算编制与审批	全面预算经有效审定	运营目标	FI01.01-02	全面预算未经审批或超越授权审批	FI01.01-02-M02	每年 12 月初财务部将预算草案提交，召开总裁办公会议，确定预算草案，将预算草案下发到各预算编制单位进行讨论，征求意见，并报最终确定预算草案后，报董事会审议通过后，上报股东大会审批，经股东大会审批通过后形成正式年度预算。以文件形式下达至各子公司、各部门。	每年	人工	财务部	《股东会决议》《董事会决议》《预算委员会会议纪要》《* 年全面预算》	全面预算管理制度
FI01.01	预算编制与审批	全面预算经有效下达	运营目标	FI01.01-03	全面预算下达不准确、不及时	FI01.01-03-M01	对于经股东大会审议通过后的公司年度全面预算，财务部及时以书面形式下达各部门和子公司。	每年	人工	财务部	下达通知	全面预算管理制度



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI01.02	预算指标分解与责任落实	全面预算目标进行层层分解,落实各个责任中心的预算责任	运营目标	FI01.02-01	预算指标分解不够详细具体,与业绩考核体系不匹配	FI01.02-01-M01	集团公司财务部将全面预算的正式分解方案下达至子公司、集团公司各部门,公司与子公司、集团公司各部门签订《目标责任书》,明确预算指标作为年底考核依据,且在公司集团公司办公室备案。	每年	人工	财务部	《目标责任书》	全面预算管理制度
FI01.02	预算指标分解与责任落实	全面预算目标进行层层分解,落实各个责任中心的预算责任	运营目标	FI01.02-01	预算指标分解不够详细具体,与业绩考核体系不匹配	FI01.02-01-M02	财务部组织各预算责任单位根据下达的年度预算,分解为各月度的执行预算,经总裁办公会讨论审批后下发执行。	每年	人工	财务部	《月度执行预算》	全面预算管理制度
FI01.03	预算执行与监控	资金支付业务审批控制严格,符合预算目标	运营目标	FI01.03-01	缺乏严格的预算执行授权审批制度	FI01.03-01-M01	每月 25 日,各预算责任单位根据下月的月度执行预算,编制月度费用的资金用款计划,上报集团公司财务部汇总平衡后报财务总监。经财务总监审批,各预算责任单位不得超出资金计划测算的资金使用总额和范围。	每月	人工	财务部	《月度资金用款计划》	全面预算管理制度
FI01.03	预算执行与监控	资金支付业务审批控制严格,符合预算目标	运用目标	FI01.03-01	缺乏严格的预算执行授权审批制度	FI01.03-01-M02	公司预算资金需经过审批后执行付款报销程序。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	全面预算管理制度



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI01.03	预算执行与监控	对于预算执行过程进行有效监控, 以实现预算目标	运营目标	FI01.03-02	预算执行过程中缺乏有效监控	FI01.03-02-M01	公司财务部（包括下属单位的财务部门）是公司预算过程监督管理的职能部门，严格按照预算及经公司审批后的预算外项目对公司的经营活动实施财务监管。	按需	人工	财务部	/	全面预算管理制度
FI01.03	预算执行与监控	重大预算事项跟踪监控到位	运营目标	FI01.03-03	预算执行过程中未对重大预算事项进行有效监控	FI01.03-03-M01	公司财务部应当重点关注重大预算事项的落实情况，建立重大预算事项台账，登记事项开展日期、执行进度、执行效果、完成日期、责任部门等，对重大事项保持密切的跟踪。	按需	人工	财务部	/	全面预算管理制度
FI01.04	预算分析	预算执行情况分析正确、科学	运营目标	FI01.04-01	对预算差异原因分析不到位	FI01.04-01-M01	各预算责任单位负责跟进归口管理资金用款项目及收入目标的执行情况，每月提交预算执行情况分析报告，报告内容包括执行过程中存在的问题及改进建议等。	每月	人工	财务部	月度预算执行分析报告	全面预算管理制度
FI01.04	预算分析	预算执行情况分析正确、科学	运营目标	FI01.04-02	对预算差异原因的解决措施不得力	FI01.04-02-M01	财务部季度预算执行分析报告经财务部经理、财务总监审核后，于每月末召开预算工作会议，对财务工作及预算情况进行分析说明，各部门和子公司根据预算分析中存在的问题进行整改落实。	每月	人工	财务部	月度预算执行分析报告	全面预算管理制度



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI01.05	预算调整	预算调整依据充分，程序规范	运营目标	FI01.05-01	预算调整依据不足、方案不合理、审批程序不严格	FI01.05-01-M01	如果公司的预算在与实际经营状况发生重大的变化时，公司财务部应组织各责任单位编制调整预算，财务部汇总后，报经总裁办公会审批后上报董事会、股东大会予以批准。	按需	人工	财务部	不适用	全面预算管理制度
FI01.06	预算考核	预算的执行情况得到有效的考核及评价	运营目标	FI01.06-01	预算考核不严格、不合理、不到位	FI01.06-01-M01	公司按照公开、公平、公正的原则进行预算考核，建立并严格执行预算考核制度，同时，财务部明确预算考核指标及考核标准。	每年	人工	财务部	不适用	全面预算管理制度
FI01.06	预算考核	预算的执行情况得到有效的考核及评价	运营目标	FI01.06-01	预算考核不严格、不合理、不到位	FI01.06-01-M02	财务部每年末对各预算单位提交的签字上报的预算执行报告与财务信息予以核对。	每年	人工	财务部	《预算执行报告》	全面预算管理制度
FI01.06	预算考核	预算的执行情况得到有效的考核及评价	运营目标	FI01.06-01	预算考核不严格、不合理、不到位	FI01.06-01-M03	财务部统计确定的预算执行结果以及起草奖惩方案需经财务部部长、财务总监审核后提交总裁办公会审批。	每年	人工	财务部	《预算执行报告》	全面预算管理制度



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G
A		X	X		X	X	X
B			X	X		X	X
C				X	X		X
D					X	X	X
E						X	X
F							X
G							

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：预算编制与调整

B：预算编制与调整的审批

C：预算编制汇总

D：预算分析编制

E：预算分析审批

F：预算分析汇总

G：预算考核



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分（如：金额）	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
预算编制与审批	集团公司	1、各部门编制	2、部门负责人审核			4、汇总形成公司年度预算	5、审核						3、审核	6、审核		7、审核			8、审议	9、审批
	子公司	1、各子公司编制	2、部门负责人审核	3、子公司财务部汇总		7、汇总形成公司年度预算	8、审核	4、审核	5、审核	6、审核			9、审核	10、审核		11、审核			12、审议	14、审批
预算执行与监控		1、各部门、子公司编制月度资金计划	2、部门负责人审核			4、汇总形成公司月度资金计划	5、审核						3、审核	6、审核	7、审批					
预算编制与审批	集团公司	1、各部门编制	2、部门负责人审核			4、汇总形成公司年度预算	5、审核						3、审核	6、审核		7、审核			8、审议	9、审批
	子公司	1、各子公司编制	2、部门负责人审核	3、子公司财务部汇总		7、汇总形成公司年度预算	8、审核	4、审核	5、审核	6、审核			9、审核	10、审核		11、审核			12、审议	14、审批



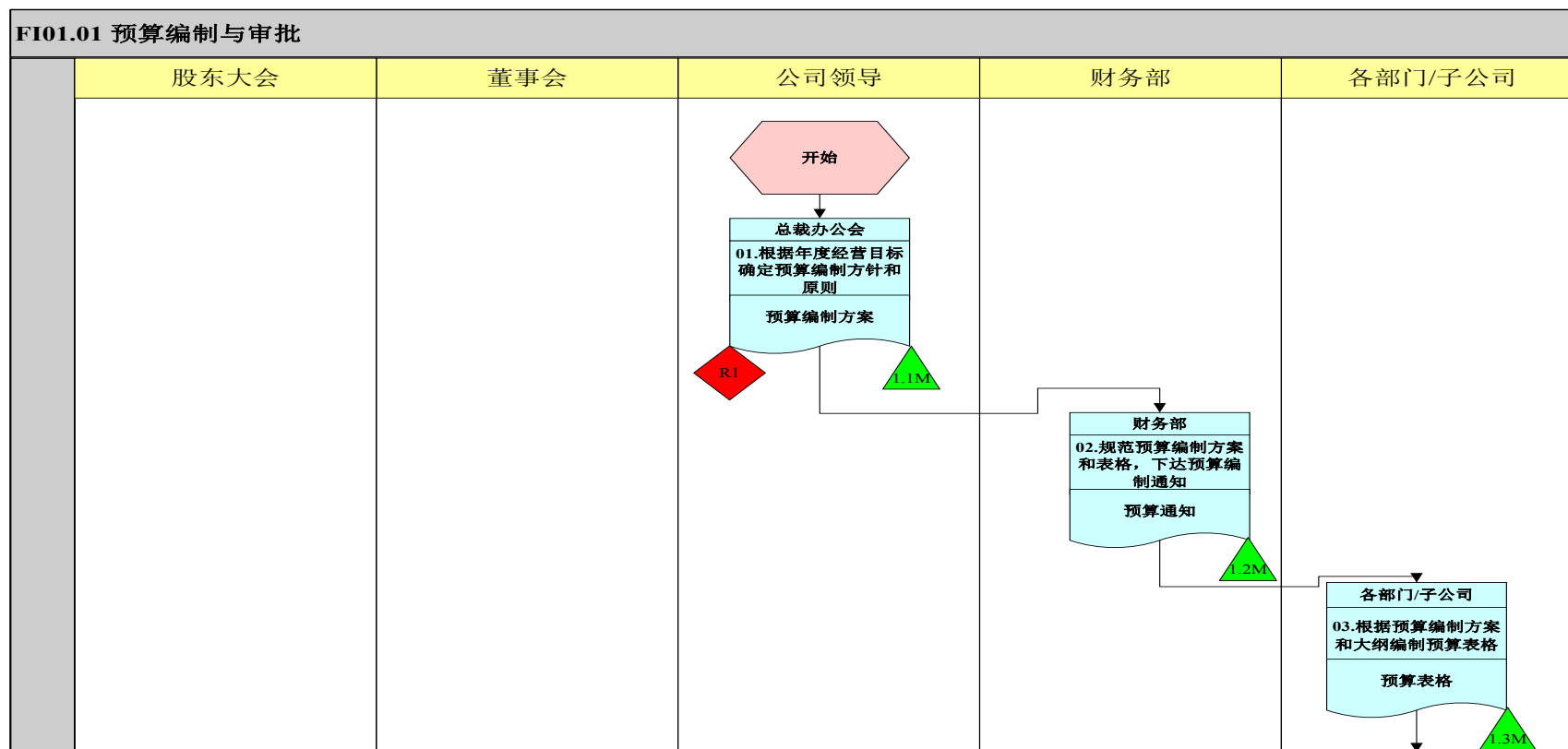
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分（如：金额）	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
预算分析		1、各部门、子公司编制预算分析报告	2、部门负责人审核			4、汇总形成公司预算分析报告	5、审核						3、审核	6、审核		7、审议				



第五节 流程图

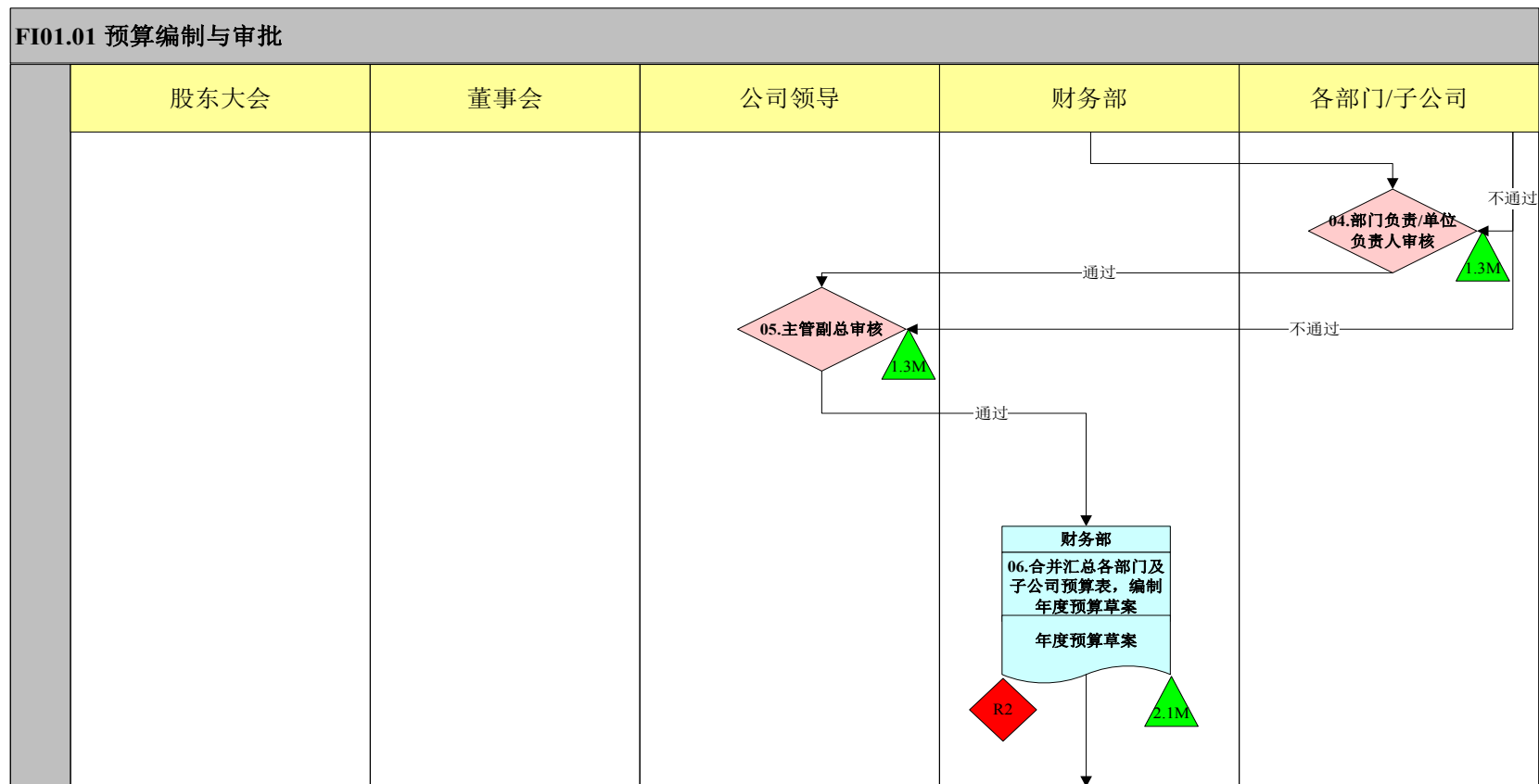


单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算编制与审批
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日





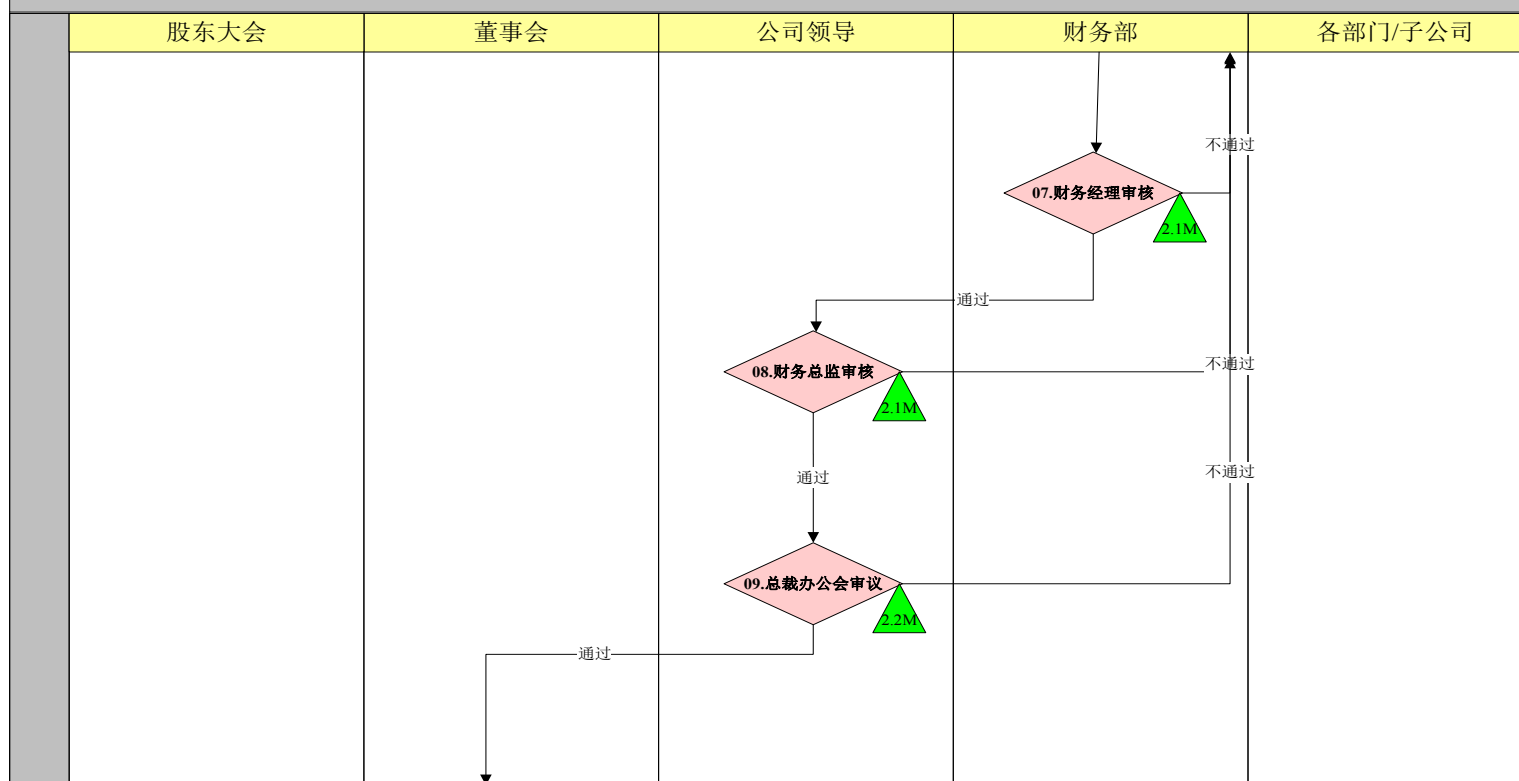
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算编制与审批
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算编制与审批
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

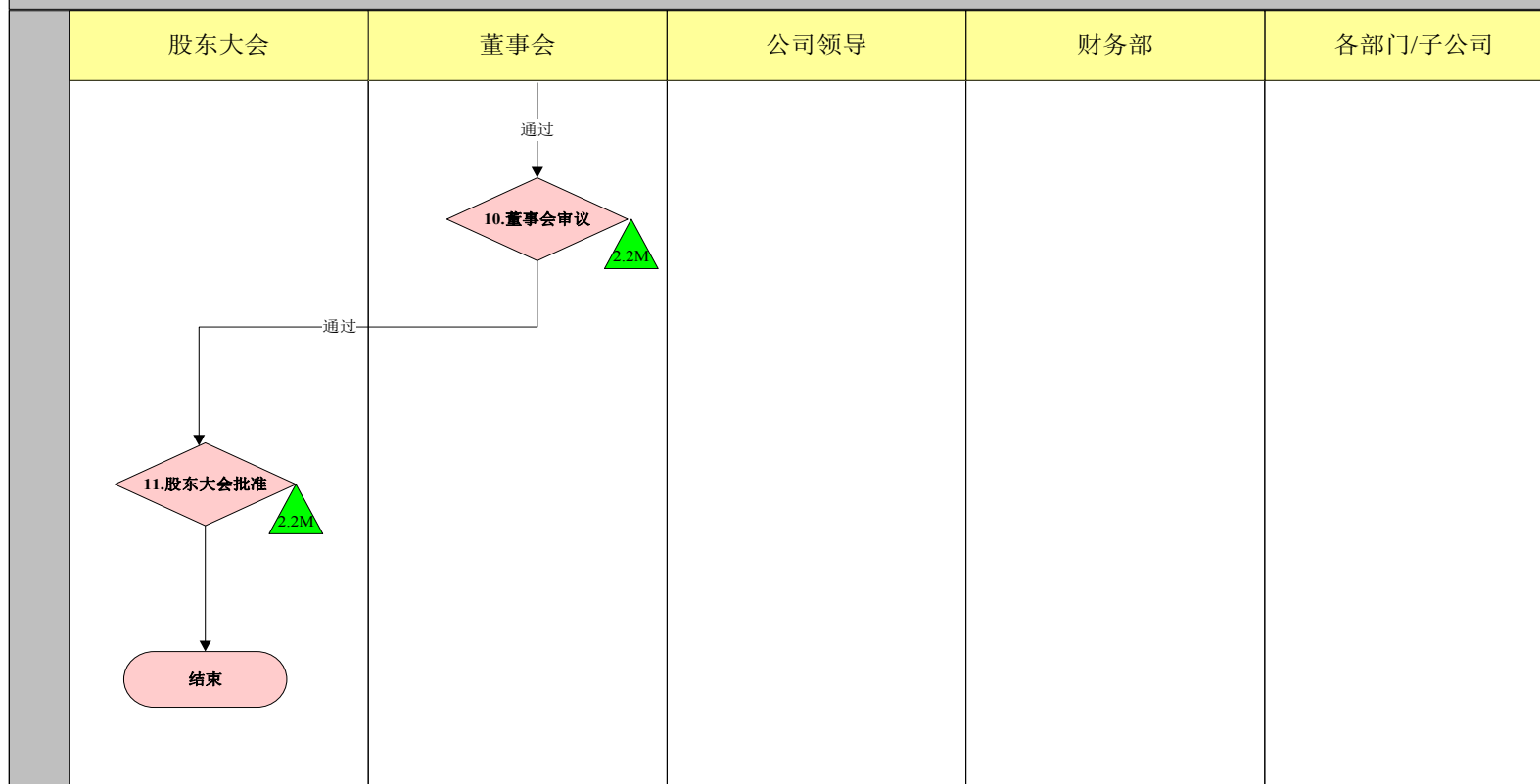
FI01.01 预算编制与审批





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算编制与审批
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

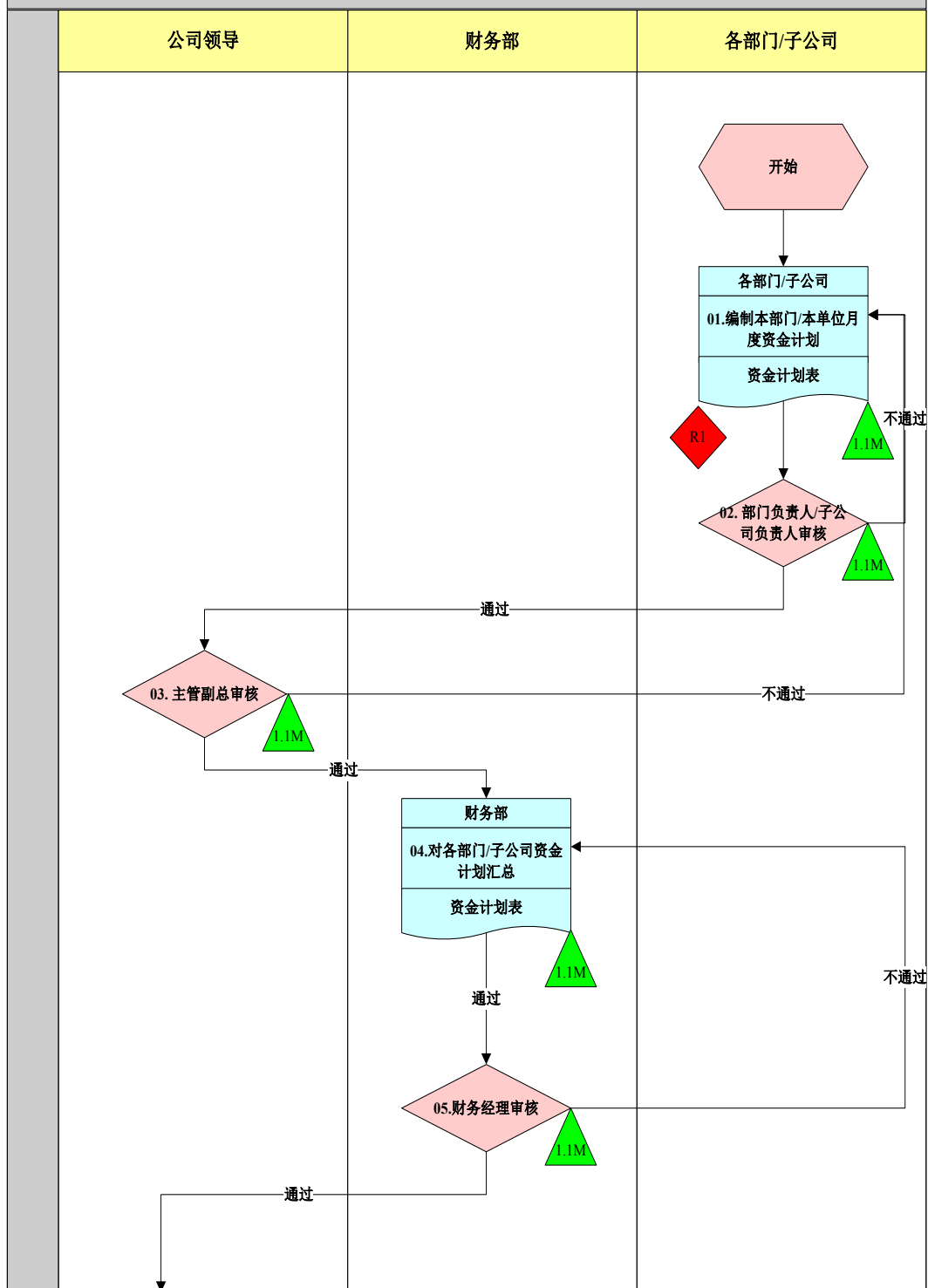
FI01.01 预算编制与审批





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算执行与监控
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

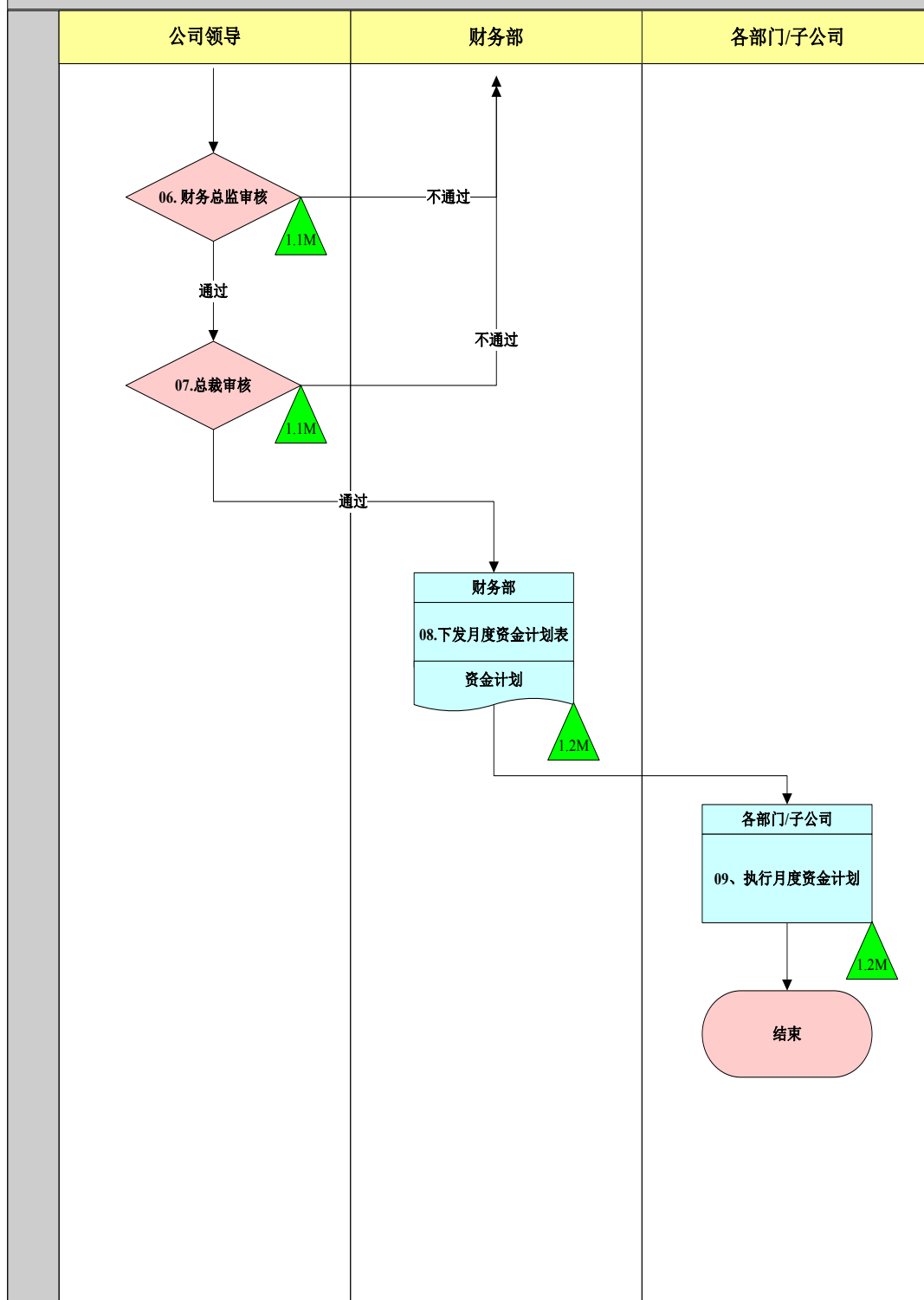
FI01.03 预算执行与监控





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算执行与监控
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

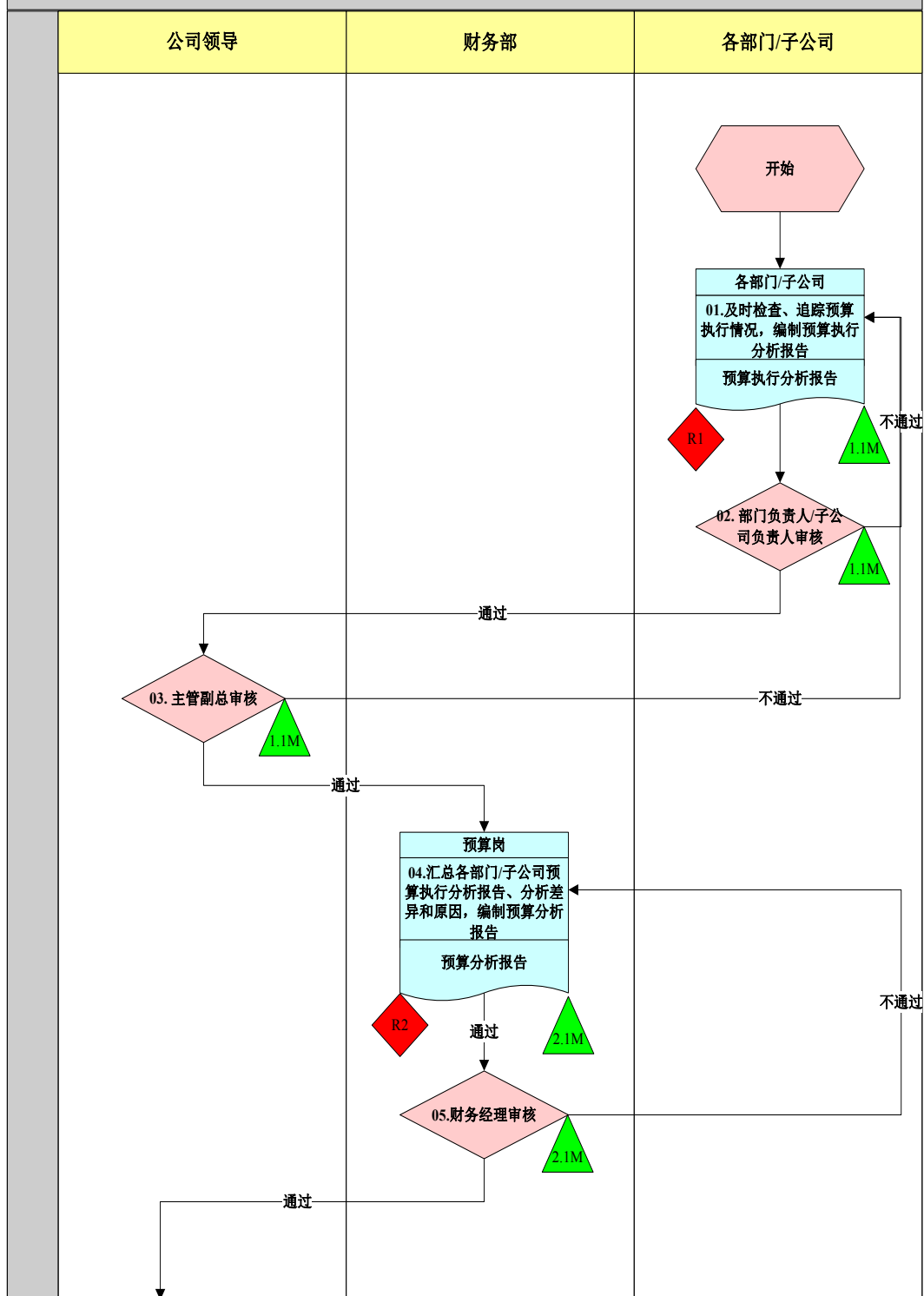
FI01.03 预算执行与监控





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算分析
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

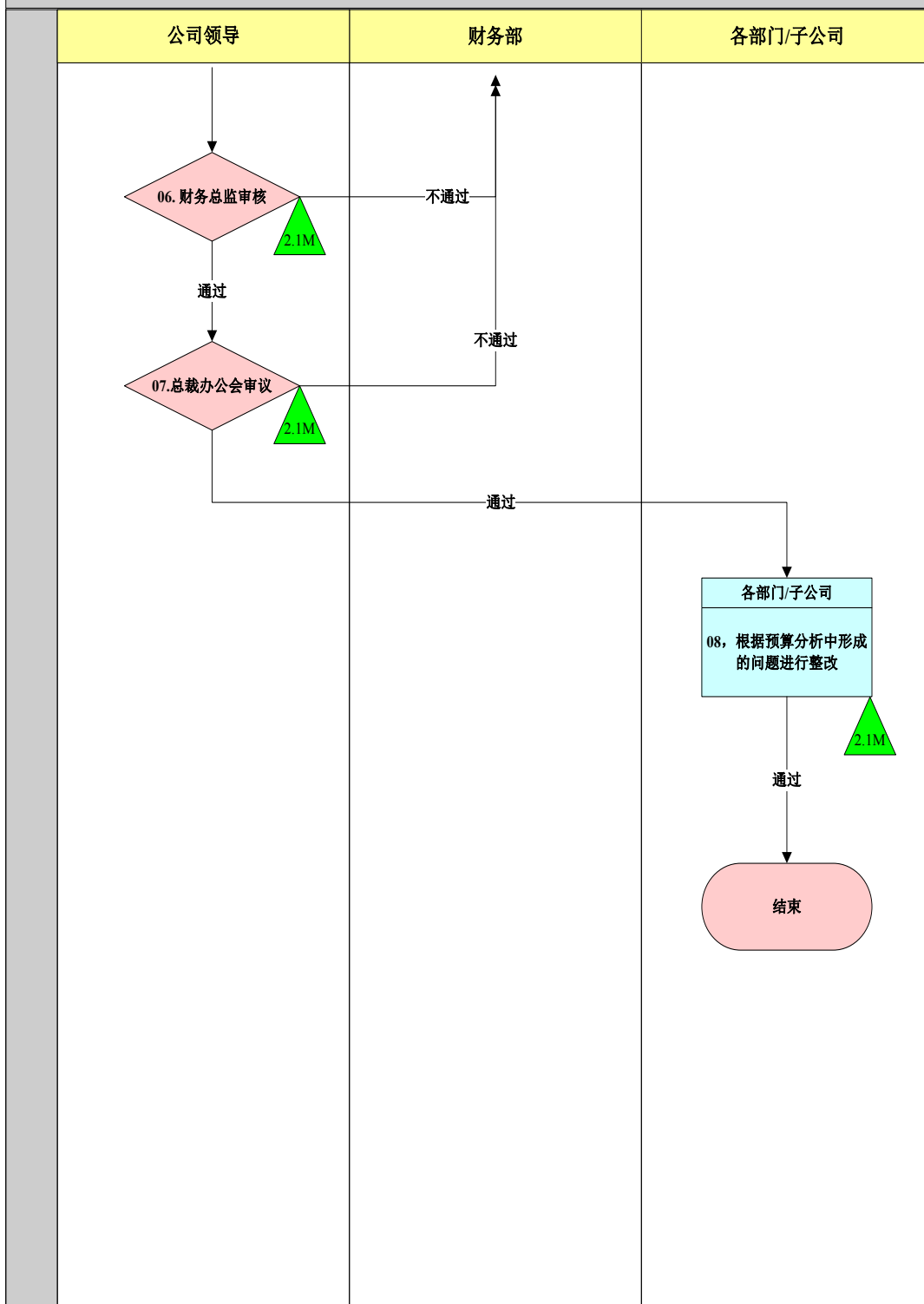
FI01.04 预算分析





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算分析
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

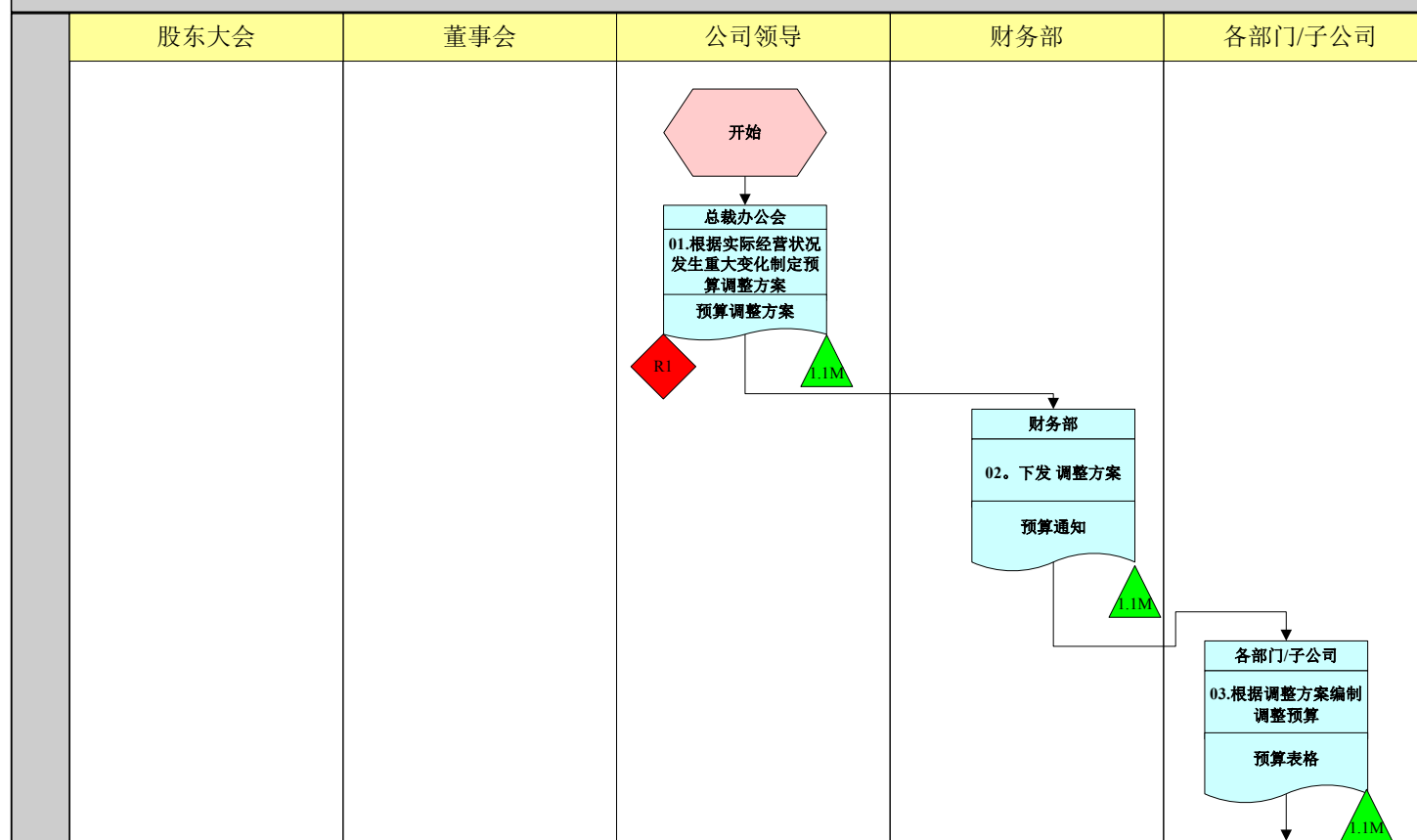
FI01.04 预算分析





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算调整
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

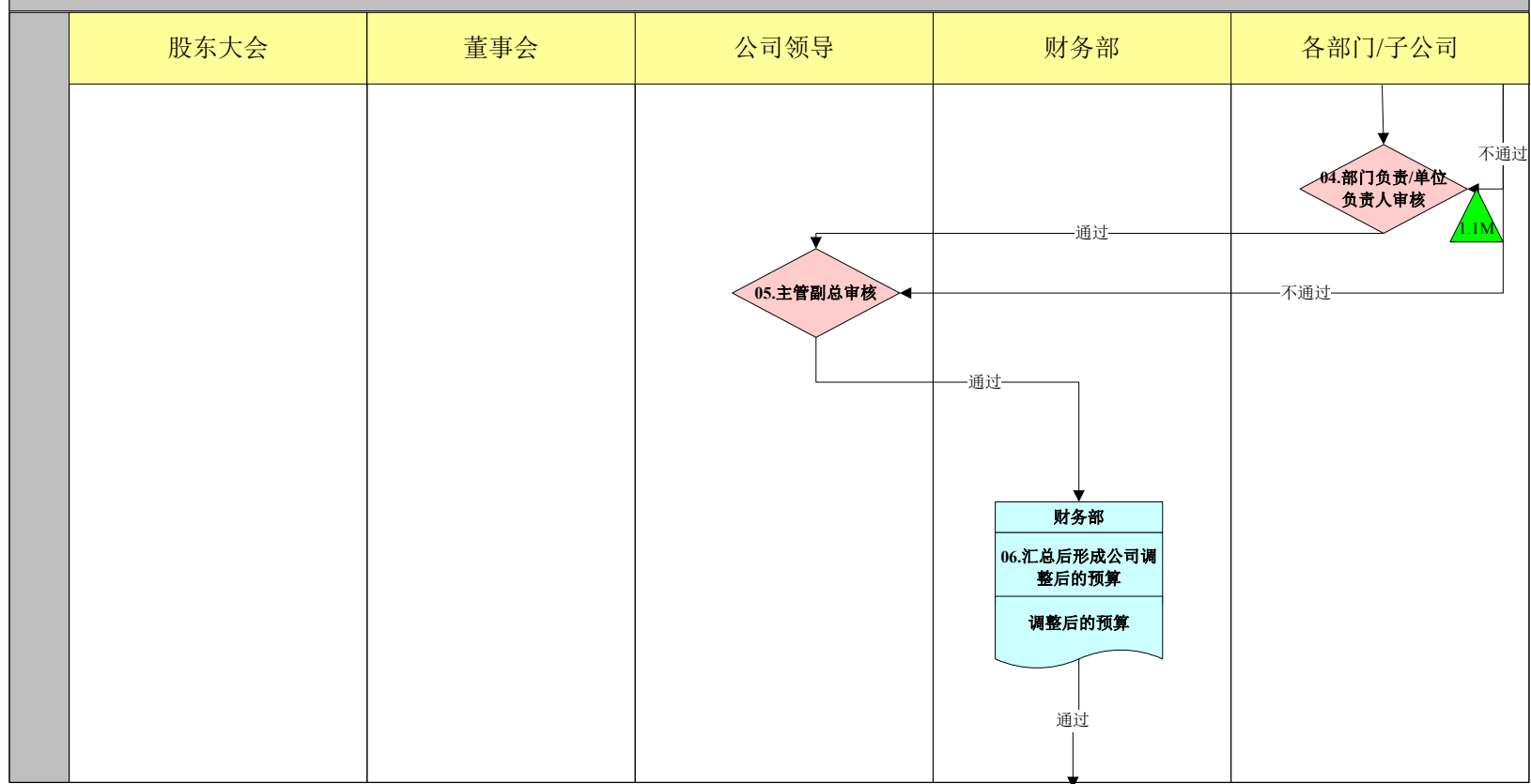
FI01.05 预算调整

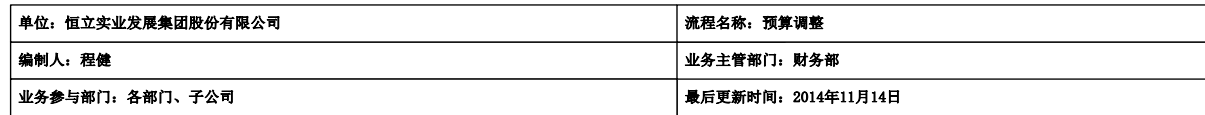




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算调整
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

FI01.05 预算调整

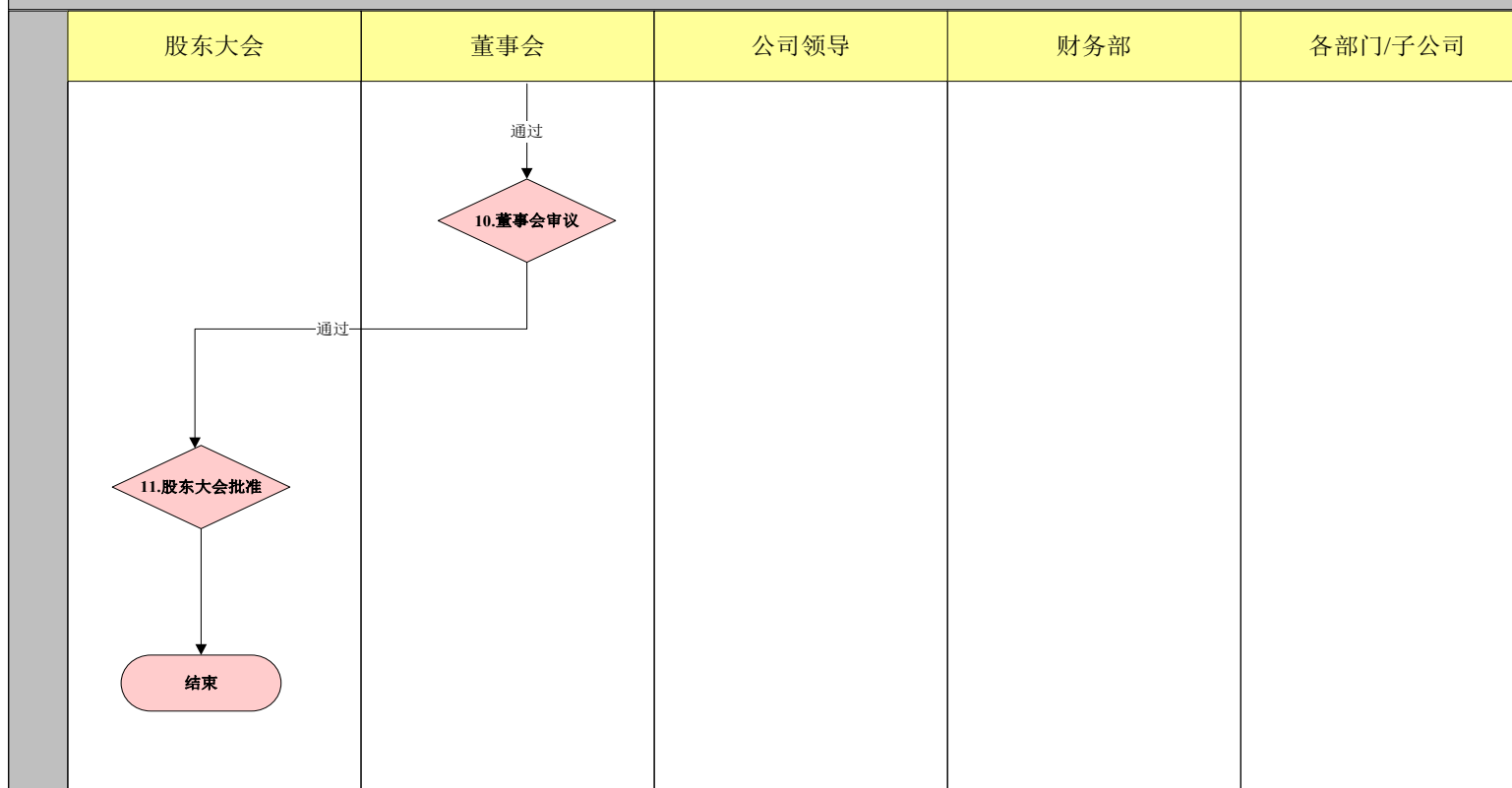






单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：预算调整
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

FI01.05 预算调整





第十五章 投资管理

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
FI02	投资管理			
FI02.01		投资方案编制与审批		
FI02.02		投资项目实施		
FI02.03		投资监控		
FI02.04		投资处置		

本节主要阐述投资管理相关的控制活动，具体包括投资方案编制与审批、投资项目实施、投资监督、投资处置管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI02.01	投资方案编制与审批	投资项目符合公司发展规划	战略目标	FI02.01-01	投资决策未作严谨考虑	FI02.01-01-M01	董秘处负责收集整理投资建议，编制项目投资方案，方案应充分考虑公司目前业务发展的规模与范围，对外投资的项目、行业、时间、预计的投资收益以及预计的投资风险等因素。投资建议需经由董秘、董事长审定。	按需	人工	董秘处	《投资建议》 《投资方案》	\
FI02.01	投资方案编制与审批	投资项目符合公司发展规划	运营目标	FI02.01-01	投资决策未作严谨考虑	FI02.01-01-M02	财务部负责聘请有资质的中介机构成立投资项目评估小组，对已审核通过的投资项目进行可行性分析、评估。评估时应充分考虑国家有关对外投资方面的各种规定并确保符合公司内部规章制度，使一切对外投资活动能在合法的程序下进行。投资项目变更需同样执行可行性分析及评估工作。	按需	人工	财务部	《可行性评估报告》	\
FI02.01	投资方案编制与审批	投资项目符合公司发展规划	运营目标	FI02.01-01	投资决策未作严谨考虑	FI02.01-01-M03	对外投资审批权限标准及层级设定履行对外投资的决策以及变更的决策程序。投资方案以及可行性分析报告经董秘、董事长核定后提交董事会审议，达到股东大会要求的还需提请股东大会批准。	按需	人工	财务部	对外投资审批文件 董事会、股东大会决议	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI02.02	投资项目实施	投资合同的有效审批	运营目标	FI02.02-01	投资双方责权界定不清晰	FI02.02-01-M01	对外投资的协议应按规定的权限与程序予以审批，审核审批人员需关注协议是否明确出资时间、金额、方式、双方权利义务和违约责任等主要内容，法律顾问也需对协议文本条款进行审定。	按需	人工	财务部	合同审批会签单	\
FI02.03	投资监控	过程监管投资项目的有效运行	运营目标	FI02.03-01	投资过程异常无法准确获知与处理	FI02.03-01-M01	董秘处建立投资管理台账，详细记录投资对象、金额、持股比例、期限、收益等事项，妥善保管投资合同或协议、出资证明等资料。	按需	人工	财务部	《投资管理台账》	\
FI02.03	投资监控	财务及时反映投资减值情况	资产安全	FI02.03-02	投资实质未准确反映在财务报告上	FI02.03-02-M01	财务部每月末及时收集投资单位的财务报表，对报表中显示的异常情况予以分析并及时上报；董秘处每月度收集投资单位的营运报告、产销量报表等数据并结合财务提交的意见综合分析，编写对外投资运行简报。	按需	人工	财务部	《对外投资运行简报》	\
FI02.03	投资监控	所有投资收益准确计算并记录于适当期间	资产安全	FI02.03-03	会计处理不恰当、不及时	FI02.03-03-M01	由财务总监、财务部部长组织评定被投资方出现财务状况面临恶化、或市价当期大幅下跌等情况按国家会计准则要求计提减值准备、确定减值损失，董事会予以审定。	按需	人工	财务部	《关于计提减值准备（确定减值损失）的报告》《记账凭证》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI02.03	投资监控	所有投资收益准确计算并记录于适当期间	资产安全	FI02.03-03	会计处理不恰当、不及时	FI02.03-03-M02	财务部部长、财务总监复核投资收益的计算（或进行独立重新计算），保证收益计算的准确性。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\
FI02.04	投资处置	资金投资收回和处置控制流程得到规范	运营目标	FI02.04-01	投资回收处置不合理	FI02.04-01-M01	制定《对外投资决策制度》，规范对投资收回、转让、核销等决策和审批程序。	按需	人工	财务部	《价格评定文件》《相关责任追究报告》	\
FI02.04	投资处置	保障企业资金回收准确性与安全性	运营目标	FI02.04-02	回收资产价格不合理	FI02.04-02-M01	转让投资的价格由财务部负责评定，必要时可委托具有相应资质的专门机构进行评估。	按需	人工	财务部	《价格评定文件》《相关责任追究报告》	\
FI02.04	投资处置	严格落实投资的责任追究管理	运营目标	FI02.04-03	投资责权清晰不明确	FI02.04-03-M01	董事会审阅投资项目总结,对未按计划投资、未能实现项目预期收益、投资发生较大损失等情况,公司董事会应当查明原因,及时采取有效措施,并追究有	按需	人工	财务部	《价格评定文件》《相关责任追究报告》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							关人员的责任。					



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F
A		X				
B						
C				X		
D						
E						X
F						

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：投资方案拟定、论证

B：投资方案审批

C：投资合同拟定

D：投资合同审批

E：投资处置的提出

F：投资处置的审批



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
投资方案编制与审批			1、董秘处编制投资方案										2、董秘审核				3、审核		4、审议	5、审议
投资实施			1、董秘处拟定投资协议	2、法律顾问审核									3、董秘审核	4、审核	5、审批					
投资监控			1、董秘处编写对外投资运行简报										2、董秘审核	3、审核	4、审批					
投资处置			1、董秘编写投资处置方案,财务组织评估投资资产及价格										2、董秘审核	3、审核	4、审核				5、审议	6、审议

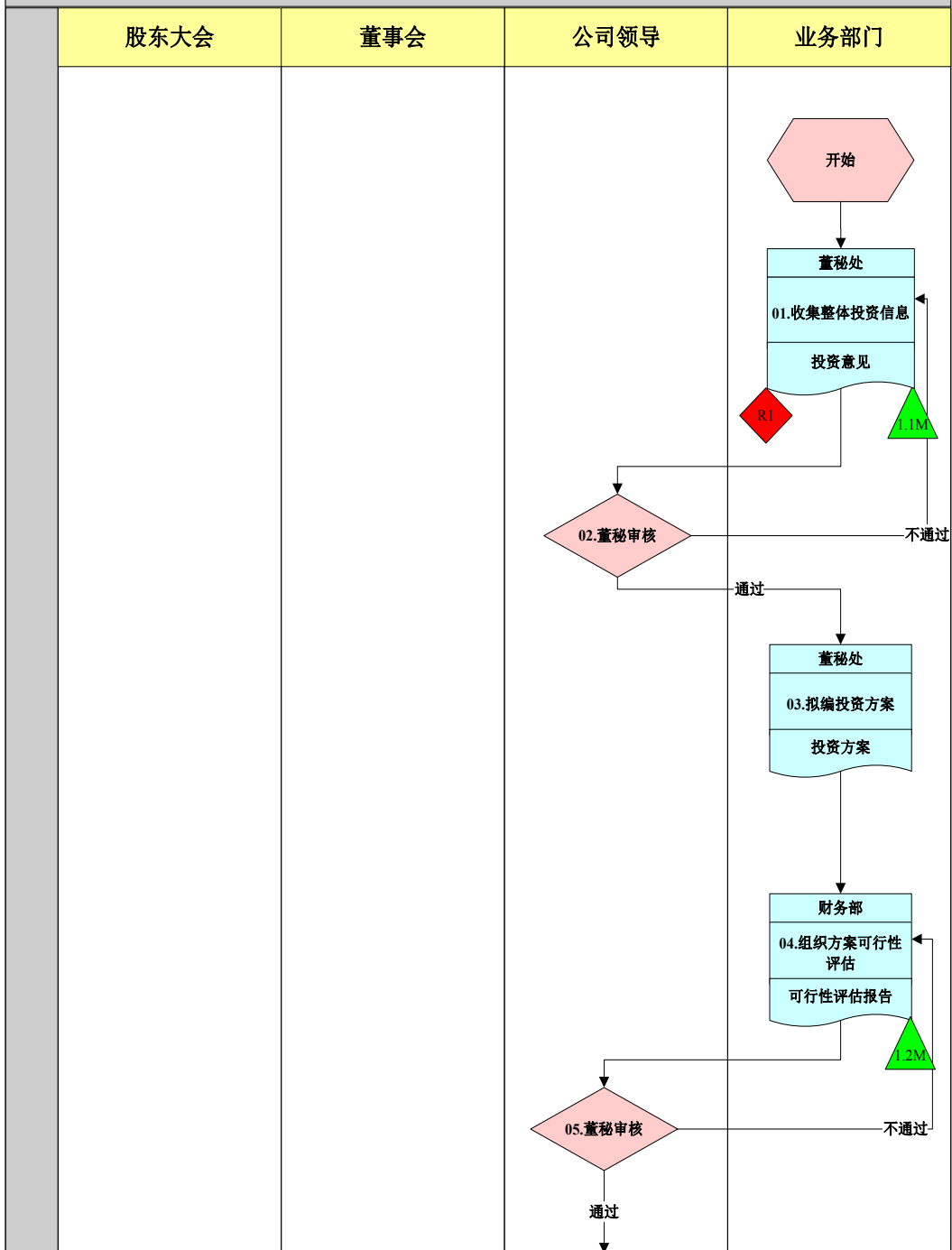


第五节 流程图



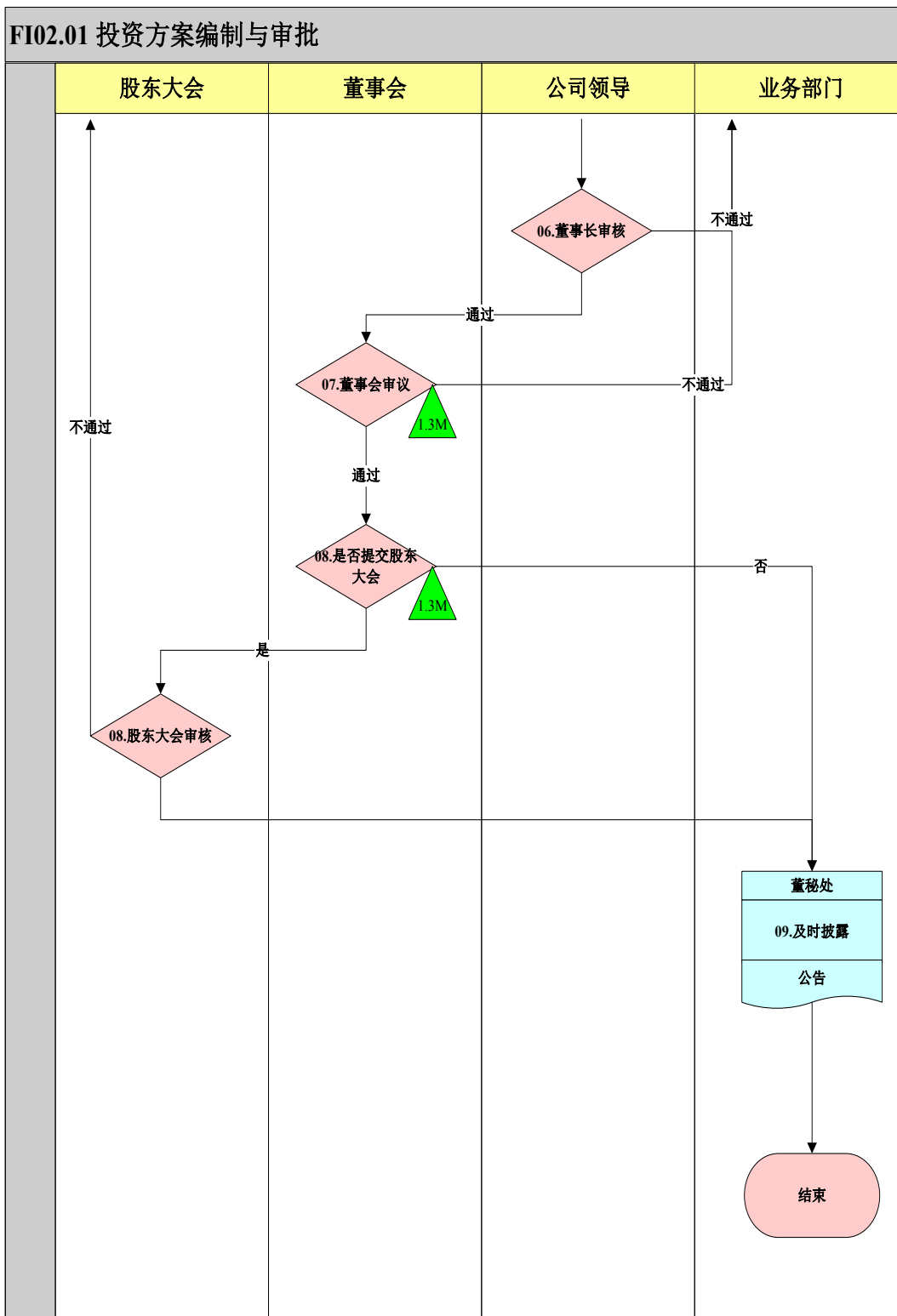
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资方案编制与审批
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

FI02.01 投资方案编制与审批





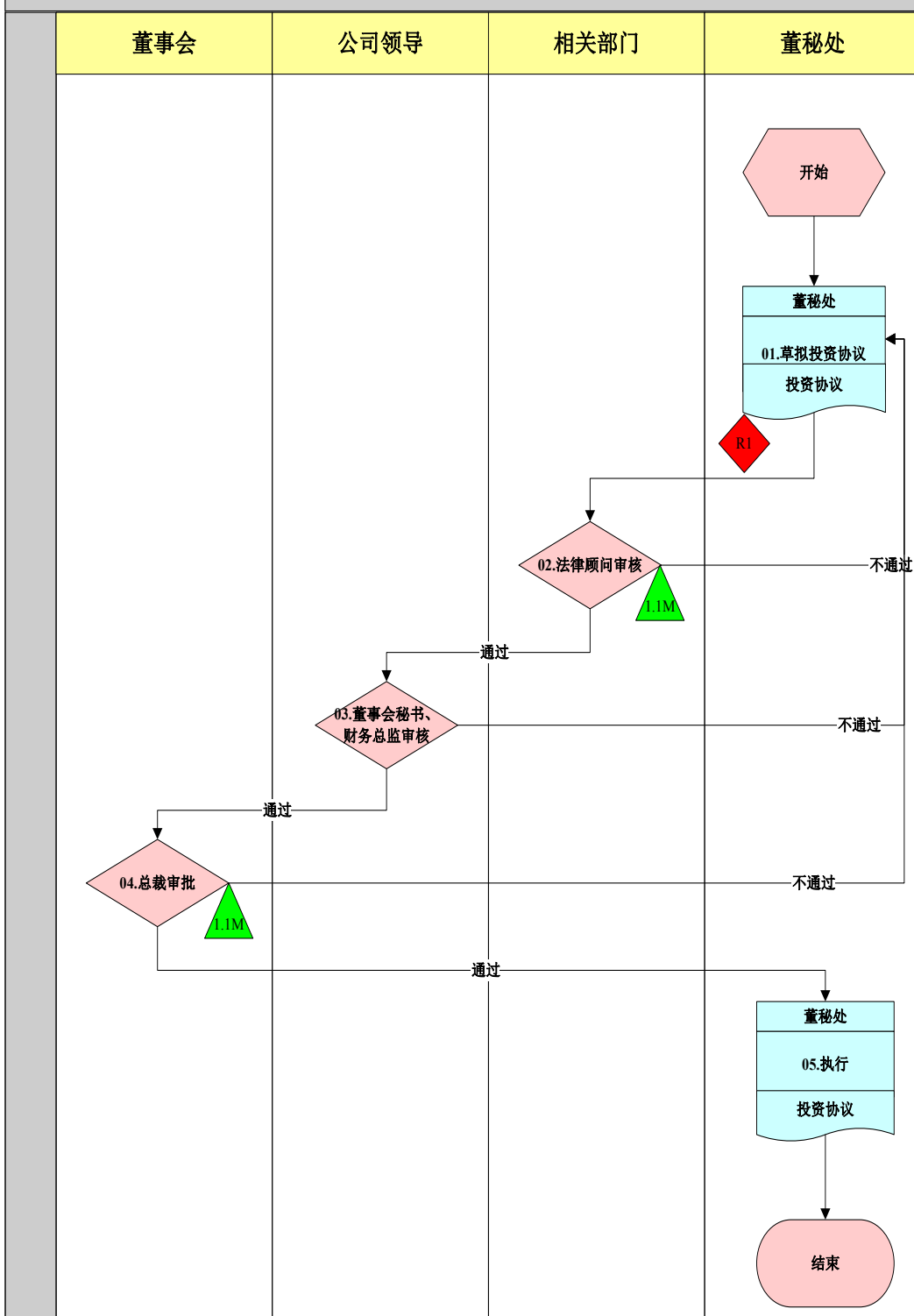
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资方案编制与审批
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资项目实施
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

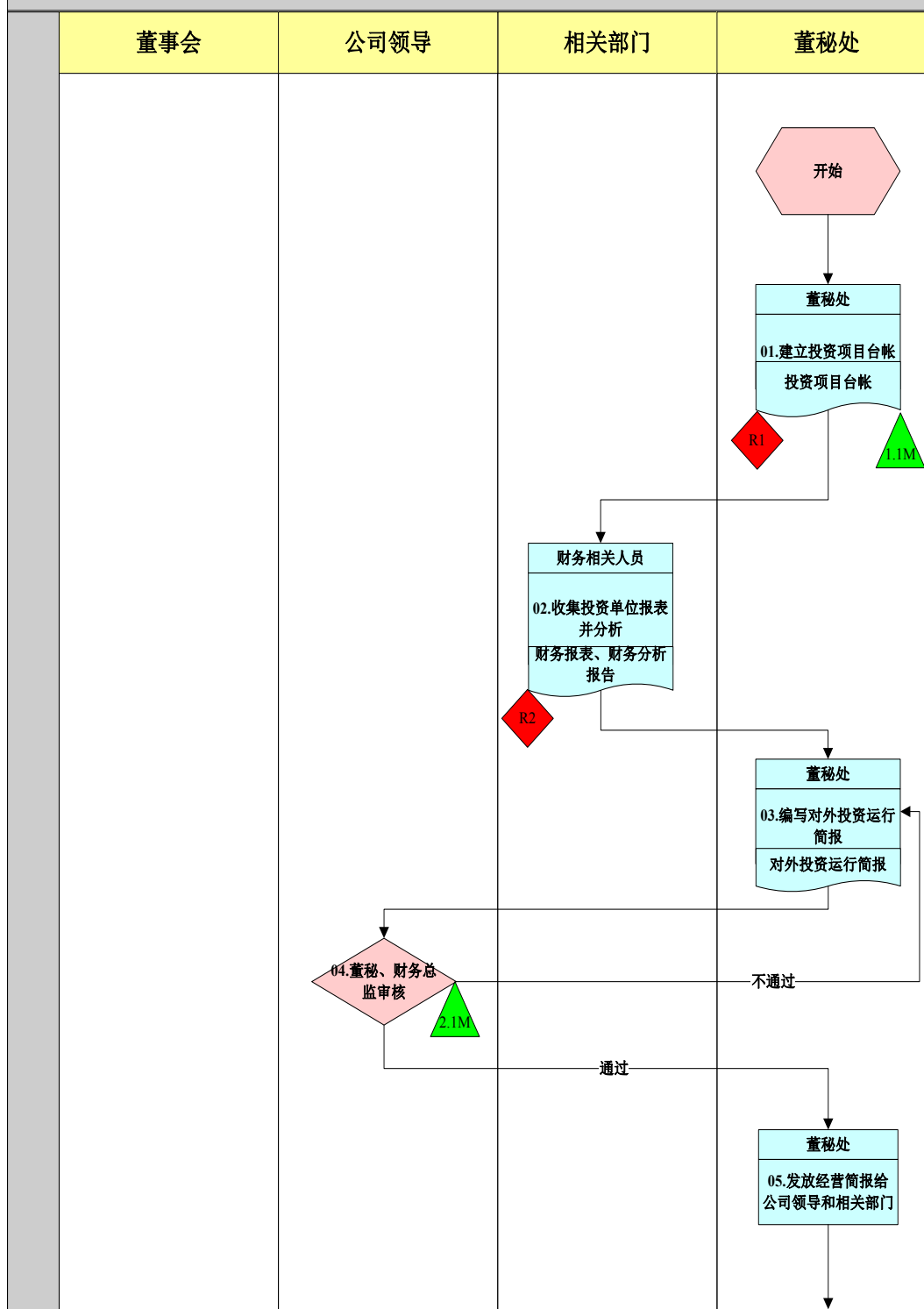
FI02.02 投资项目实施





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资监控
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

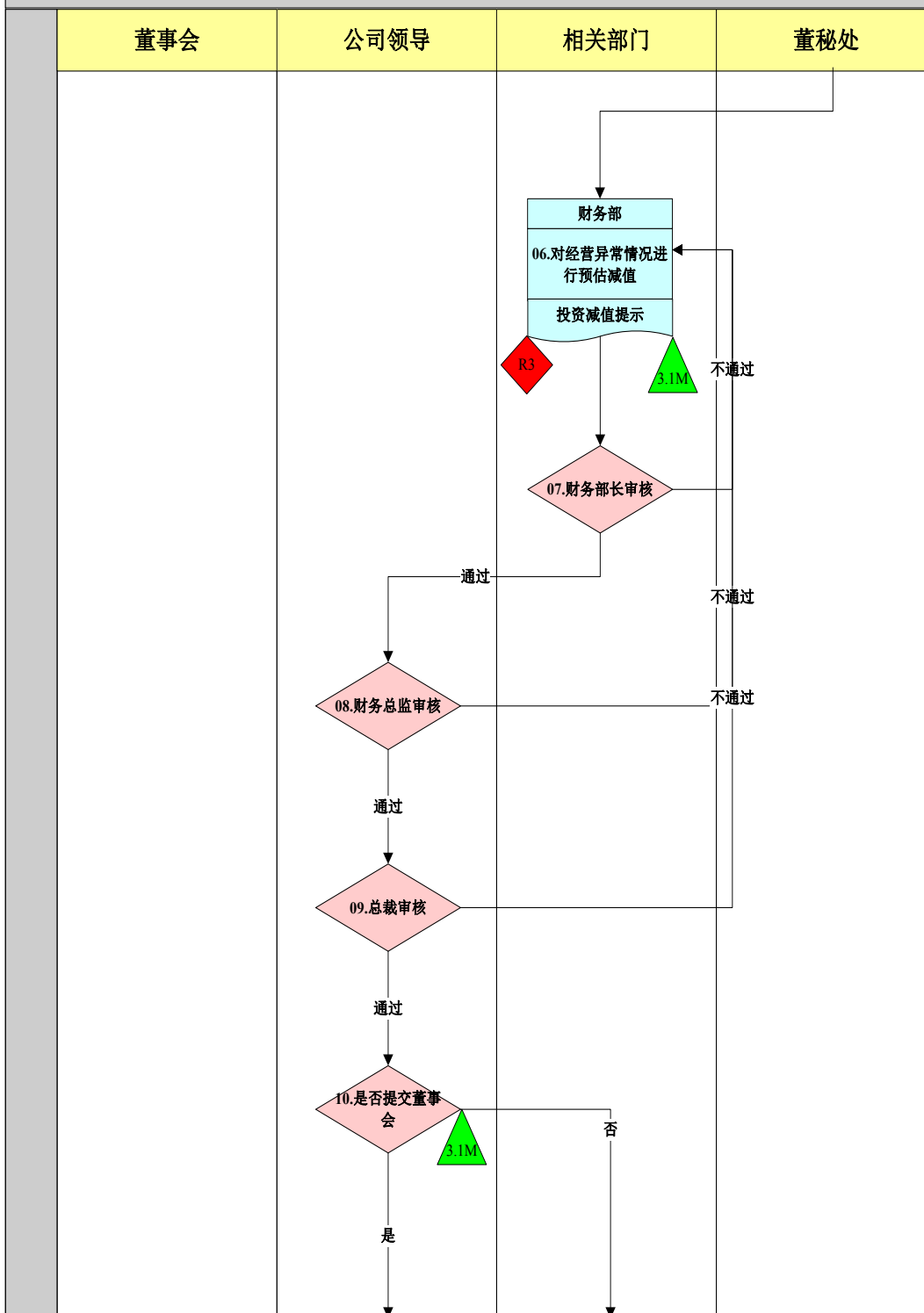
FI02.03 投资监控





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资监控
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

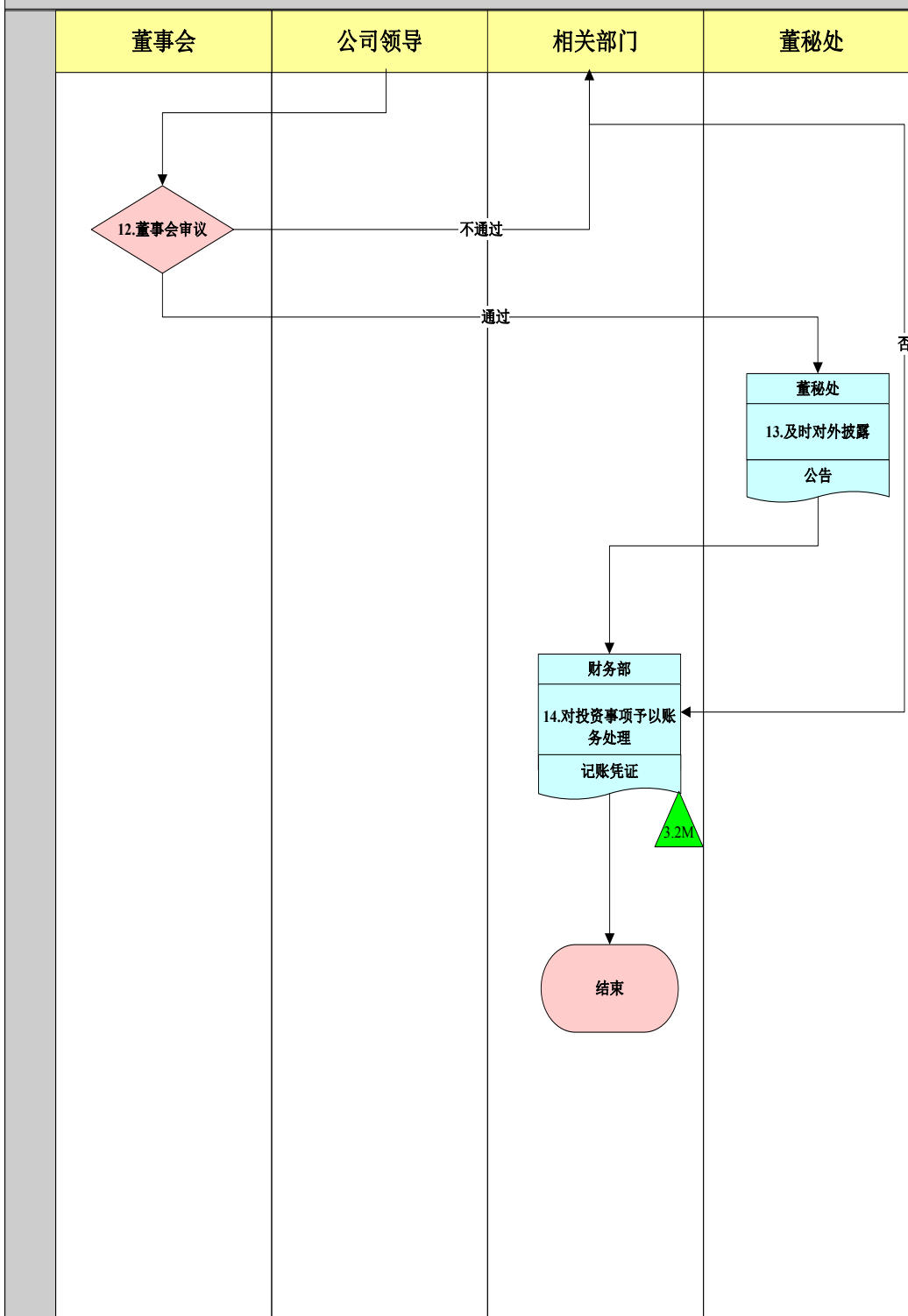
FI02.03 投资监控





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资监控
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

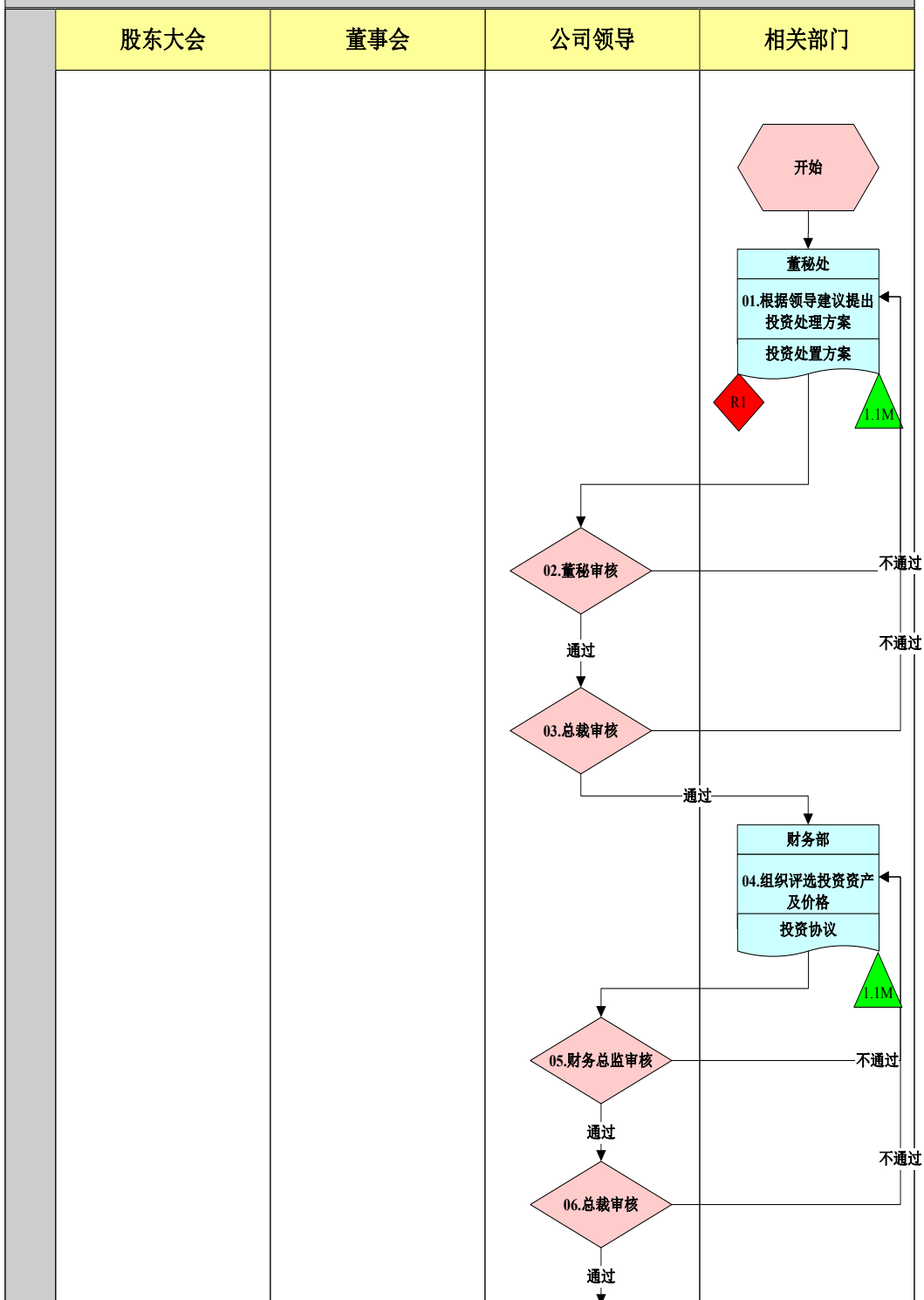
FI02.03 投资监控





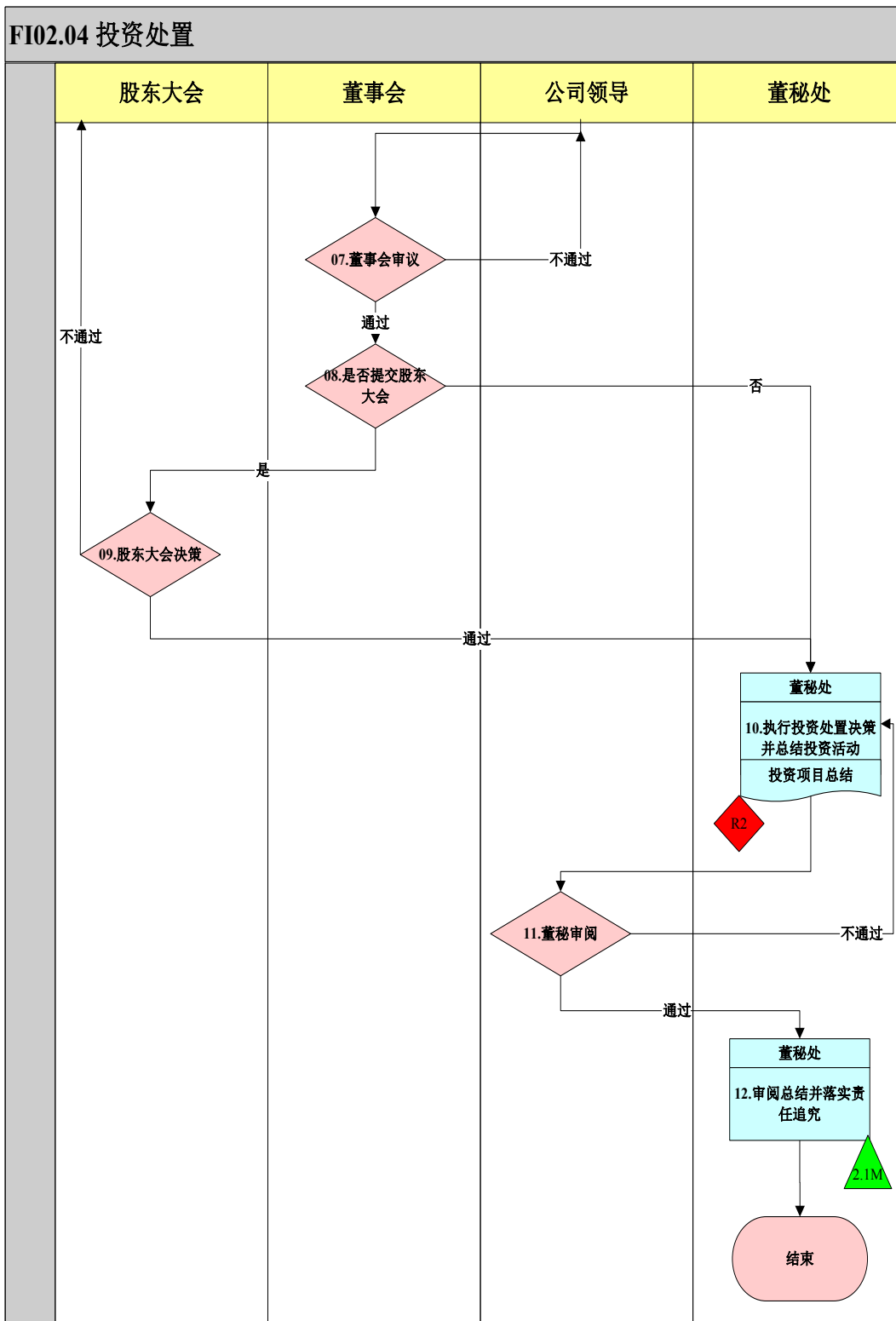
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资处置
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

FI02.04 投资处置





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：投资处置
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日





第十六章 资金管理

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
FI03	资金管理			
FI03.01		运营活动		
FI03.01.01			资金计划	
FI03.01.02			资金收入	
FI03.01.03			资金支出	
FI03.01.04			资金日常管理	
FI03.01.04.01				备用金管理
FI03.01.04.02				库存现金管理
FI03.01.04.03				银行存款及账户管理
FI03.01.04.04				网上银行管理
FI03.01.04.05				票据日常管理
FI03.01.04.06				财务专用章管理
FI03.02		筹资活动		
FI03.02.01			制定筹资方案	
FI03.02.02			银行借款	
FI03.02.02.01				借款合同管理
FI03.02.02.02				利息计提
FI03.02.02.03				偿还借款
FI03.02.03			发行债券	
FI03.02.04			发行股票	
FI03.02.05			募集资金管理	
FI03.02.05.01				募集资金存放
FI03.02.05.02				募集资金的使用及投向变更
FI03.02.05.03				募集资金的监督

本节主要阐述资金管理相关的控制活动，具体包括资金计划、资金收入、资金支出、资金日常管理、制定筹资方案、银行借款、发行债券、发行股票、募集资金管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01.01	资金计划	资金计划编制及时准确	战略目标	FI03.01.01-01	未编制合理的资金计划	FI03.01.01-01-M01	各业务管理部门根据由公司决策层制定的年度总目标下达分解的预算指标，编制年度资金计划，并分解至月度资金计划，经业务管理部门经理审核后，交由财务部进行平衡汇总。财务部平衡汇总编制公司整体资金计划，经财务总监审批后，报送公司相关领导审阅。	每月	人工	财务部	《年度资金计划》、《月度资金计划》	/
FI03.01.01	资金计划	资金计划内容完整科学	战略目标	FI03.01.01-02	资金计划内容不完整	FI03.01.01-02-M01	资金计划的内容应包括主要项目资金收入、其他收入、项目付款、员工薪酬、业务招待、办公费的各项费用支出、各项税金支出、其他支出等。	每月	自动/人工	财务部	《年度资金计划》、《月度资金计划》	/
FI03.01.01	资金计划	资金计划有效执行	战略目标	FI03.01.01-03	资金调度不合理导致企业营运不畅	FI03.01.01-03-M01	出纳每日根据资金收支情况编制《资金日报表》，并提交公司领导（董事长）审阅。	每日	人工	财务部	《资金日报表》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01.01	资金计划	资金计划有效执行	战略目标	FI03.01.01-03	资金调度不合理导致企业营运不畅	FI03.01.01-03-M02	财务部根据需要定期组织召开资金调度会，各部门负责人参与，财务总监主持。会议就上月资金计划执行情况以及差异进行综合分析，对异常情况及时提出措施予以处理并落实相关人员责任。	每月	人工	财务部	《资金执行分析报告》、《会议纪要》	/
FI03.01.02	资金收入	资金收入及时入账	资产安全	FI03.01.02-01	资金收入未及时反映在财务数据中	FI03.01.02-01-M01	公司资金严格按照程序“收支两条线”管理，各项收入款项必须及时存入公司统一开设的银行账户。	每日	人工	财务部	银行回单	《资金管理暂行办法》
FI03.01.02	资金收入	资金收入核算准确	资产安全	FI03.01.02-02	资金收入核算有误	FI03.01.02-02-M01	会计人员根据开具的销售发票与原始发货单据进行核对，经核对无误后作相应账务处理。每月末结帐前，会计主管对所有记帐凭证进行复核。	每日	人工	财务部	原始凭证、记账凭证	《资金管理暂行办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01.03	资金支出	款项支付经有效审批	资产安全	FI03.01.03-01	款项支付未经有效审批影响资金安全	FI03.01.03-01-M01	由付款申请部门或人员填制申请单，经申请部门负责人、财务部会计审核后，按照相关权限报公司领导审批。出纳根据经过审批付款申请单及发票，填制银行付款单据进行付款。	每日	人工	财务部	《付款申请单》	《资金管理暂行办法》
FI03.01.03	资金支出	资金支付的会计处理正确	资产安全	FI03.01.03-02	支付活动未及时、正确的反映在财务数据中	FI03.01.03-02-M01	资金支付前，财务部相关会计应复核已批复的申请审批是否有效；相关手续、付款单据是否准确完备；支付金额、方式、单位等是否准确后签字确认并做相应账务处理。	每日	人工	财务部	《付款申请单》、记账凭证	《资金管理暂行办法》
FI03.01.03	资金支出	资金支付的会计处理正确	资产安全	FI03.01.03-02	支付活动未及时、正确的反映在财务数据中	FI03.01.03-02-M02	凭证复核人员及时核查资金支付的会计分录，检查账目归集的准确性以及记账凭证与原始单据的信息是否一致，确保分录的真实、准确。	每日	人工	财务部	《付款申请单》、记账凭证	《资金管理暂行办法》
FI03.01.04.01	备用金管理	备用金开支范围合理	资产安全	FI03.01.04.01-01	备用金使用范围不合理	FI03.01.04.01-01-M01	根据公司实际情况确定享受备用金借支的部门及相关业务活动，按部门和备用金借支人级别分别核定科学合理的备用金借支限额。	按需	人工	财务部	/	《现金管理暂行办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01. 04.01	备用金 管理	备用金借支经 过有效审批	资 产 安 全	FI03.01. 04.01-0 2	备用金审批 不完善	FI03.01 .04.01- 02-M0 1	备用金借支由申请人编制借支单，经部门负责人、财务部经理、主管副总、财务总监审核后，跟生产相关的备用金借支由公司总裁审批，跟生产无关的交由公司董事长审批。	每日	人工	财务部	《备用金 借支申请 单》	《现 金 管 理 暂 行办法》
FI03.01. 04.01	备用金 管理	备用金及时归 还	资 产 安 全	FI03.01. 04.01-0 3	备用金被占 用,未及时清 理	FI03.01 .04.01- 03-M0 1	员工借支的备用金，必须及时归还，对逾期未归还的，财务部应及时通知该员工报账或追回现金，必要时停办该员工现金借支业务并及时从工资中扣回。	每年	人工	财务部	备用金借 支及归还 记录	《现 金 管 理 暂 行办法》
FI03.01. 04.02	库存现 金管理	库存现金得到 安全保管	资 产 安 全	FI03.01. 04.02-0 1	库存现金保 管不善	FI03.01 .04.02- 01-M0 1	现金应得到妥善保管，存放在保险柜或其他安全设施内。公司库存现金限额为人民币 30000 元，超过库存限额的现金应及时存入银行。	每日	人工	财务部	不适用	《现 金 管 理 暂 行办法》
FI03.01. 04.02	库存现 金管理	现金领取需经 有效审批	资 产 安 全	FI03.01. 04.02-0 2	现金领取未 经有效审批， 产生舞弊风 险	FI03.01 .04.02- 02-M0 1	出纳根据现金需求量填制“专用现金借支单”，经核算会计审核，财务经理审批后，核算会计录入相应数据，填制现金支票，经出纳盖章后，依据“专用现金借支单、现金支票”至银行办理取款事宜。	按需	人工	财务部	《专用现 金 借 支 单》	《现 金 管 理 暂 行办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01. 04.02	库存现 金管理	现金记录与实 际库存保持一 致	资 产 安 全	FI03.01. 04.02-0 3	库存现金账 实不符	FI03.01 .04.02- 03-M0 1	建立健全现金日记账，逐笔记载现金收付，账 目日清月结，账款相符。费用会计每日应根据 “现金日记账”的帐存数与出纳实际库存数进 行核对，做到账实相符。	每日	人工	财务部	现金日记 账	《现 金 管 理 暂 行 办 法》
FI03.01. 04.02	库存现 金管理	现金及等价物 定期盘点或对 账	资 产 安 全	FI03.01. 04.02-0 4	现金及等价 物未定期盘 点,造成资金 管理漏洞	FI03.01 .04.02- 04-M0 1	财务部出纳至少每月一次对库存现金进行盘 点，并由其他会计人员进行监盘，并编制盘点 表，盘点人与监盘人均应在现金盘点表上签字 确认。财务经理进行不定期抽盘。	每月	人工	财务部	《现金盘 点表》	《现 金 管 理 暂 行 办 法》
FI03.01. 04.03	银行存 款及账 户管理	银行账户统一 集中管理	资 产 安 全	FI03.01. 04.03-0 1	银行账户管 理不当可能 导致资金流 失和经济损 失	FI03.01 .04.03- 01-M0 1	公司开立银行账户应由财务部提请开户申请， 经财务经理、财务总监审核，董事长审批后， 财务人员方可至银行办理相关开户手续。	按需	人工	财务部	《开户申 请单》	/
FI03.01. 04.03	银行存 款及账 户管理	银行账户销户 经有效审批,销 户手续齐全	资 产 安 全	FI03.01. 04.03-0 2	银行账户销 户未经有效 审批	FI03.01 .04.03- 02-M0 1	各核算单位一年（按对月对日计算）未发生收 付活动的银行账户，应在一年期满后 30 日内 办理银行账户销户手续。由财务部人员清理出 长期未使用账户，财务部提交《销户审批表》， 财务经理、财务总监审核，董事长审批后，财 务人员方可至银行办理相关注销手续。	按需	人工	财务部	《销户申 请单》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01. 04.03	银行存 款及账 户管理	银行账户销户 经有效审批,销 户手续齐全	资 产 安 全	FI03.01. 04.03-0 3	银 行 账 户 销 户 手 续 不 健 全	FI03.01 .04.03- 03-M0 1	撤销账户时必须与开户银行核对账户余额,核 对确认后由银行专干办理销户事宜,并建立账 户清查表备查。	按需	人工	财务部	《销户申 请 单 》、 《账户清 查表》	/
FI03.01. 04.03	银行存 款及账 户管理	银行存款账实 相符	资 产 安 全	FI03.01. 04.03-0 4	未 定 期 核 实 银 行 存 款 未 达 账 项,造成 账实不符	FI03.01 .04.03- 04-M0 1	每月应由独立于出纳的会计人员核对所有开户 行的银行对账单和银行日记账,编制银行存款 余额调节表,核实未达账项,查明原因进行处 理。由于各种原因造成的银行未达款及银行退 票,本着“谁经手,谁负责”的原则,及时查 清原因,及时清理。	每月	人工	财务部	《银行存 款 账 户 余 额 调 节 表》	/
FI03.01. 04.03	银行存 款及账 户管理	银行存款账实 相符	资 产 安 全	FI03.01. 04.03-0 4	未 定 期 核 实 银 行 存 款 未 达 账 项,造成 账实不符	FI03.01 .04.03- 04-M0 2	按期编制的《银行存款余额调节表》交由财务 部经理复核签字确认,并保管存档。	每月	人工	财务部	《银行存 款 账 户 余 额 调 节 表》	/
FI03.01. 04.04	网上银 行管理	按严格的不相 容职务分离政 策保管密钥密 码	资 产 安 全	FI03.01. 04.04-0 1	密 钥 密 码 保 管 不 善 或 长 期 未 更 新 网 银 密 码,危及 资金安全	FI03.01 .04.04- 01-M0 1	网上银行的使用人员持有各自的唯一的用户证 书和密码,应避免一人同时持有或使用同一账 户全部用户证书与密码的情况。使用人员收到 用户证书与密码后,确认用户证书有效及密码 密封完好,并妥善保管;使用人员不得将证书	按需	人工	财务部	不适用	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							与密码交给其他未经正当授权的人员使用。网银使用人员应定期或不定期更新网银密码。					
FI03.01. 04.04	网上银 行管理	保障网银付款 流程规范 逐级 复核操作执行	资 产 安 全	FI03.01. 04.04-0 2	网 银 付 款 流 程 不 规 范 影 响 资 金 安 全	FI03.01 .04.04- 02-M0 1	出纳根据有效审批的付款原始单据，在企业网银上制单申请付款，进行一级复核，财务经理进行二级复核后予以付款。	每日	人工	财务部	《付款审 批单》	/
FI03.01. 04.04	网上银 行管理	保障网银付款 流程规范 逐级 复核操作执行	资 产 安 全	FI03.01. 04.04-0 2	网 银 付 款 流 程 不 规 范 影 响 资 金 安 全	FI03.01 .04.04- 02-M0 2	网银支付成功后，出纳须及时将网银支付回单取回并与支付存根核对，并交财务会计进行账务处理。	每日	人工	财务部	网银支付 回单	/
FI03.01. 04.05	票据日 常管理	票据购买需经 有效审批	资 产 安 全	FI03.01. 04.05-0 1	票 据 购 买 未 经 有 效 审 批 产 生 舞 弊 风 险	FI03.01 .04.05- 01-M0 1	财务人员至开户银行购买空白票据，预留单位公函和经办人身份证复印件供开户银行备查核对，财务专员到银行购买票据时须出具身份证原件交银行验证，空白现金支票每次购买不得超过一本。	按需	人工	财务部	《票据购 买 申 请 单 》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01. 04.05	票据日 常管理	票据购买需经 有效审批	资 产 安 全	FI03.01. 04.05-0 1	票据购买未 经有效审批 产生舞弊风 险	FI03.01 .04.05- 01-M0 2	建立银行票据登记簿，根据票据用量从银行购 买空白票据之后，按银行类别设立登记簿，对 购买、使用、结存等情况进行登记记录。	每日	人工	财务部	《支票登 记簿》	/
FI03.01. 04.05	票据日 常管理	票据使用规范	资 产 安 全	FI03.01. 04.05-0 2	票据使用不 规范影响资 金安全	FI03.01 .04.05- 02-M0 1	银行票据应按顺序使用，不得跳号使用；签发 票据发生错误不能更改的，应在票据的正联和 存根上加盖“作废”戳记，作废的票据不得撕 毁和丢失，由财务部按本单独装订成册，随会 计资料一同存档；银行票据上的预留印鉴需随 用随盖，不得预先在支票上盖章；签发支票时 应填写收款单位、签发日期、用途、付款金额 或限额；不得签发空白支票和远期支票。	每日	人工	财务部	/	/
FI03.01. 04.05	票据日 常管理	票据资产安全 有效 偿付能力 充足	资 产 安 全	FI03.01. 04.05-0 3	收取的票据 无效或存在 法律风险	FI03.01 .04.05- 03-M0 1	财务部接收业务部门提交的票据时应仔细核查 承兑汇票真伪性、票面信息的完整、准确性以 及票面印章等情况，核查无误后，双方在台账 上签字登记。财务会计应建立登记簿，逐笔登 记承兑汇票的收付票据，并由独立于登记的财 务人员保管实物票据。	每日	人工	财务部	票据台账	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01. 04.05	票据日 常管理	票据得到有效 保管	资 产 安 全	FI03.01. 04.05-0 4	票据因保管 不善被盗或 丢失	FI03.01 .04.05- 04-M0 1	每月底，由财务部经理组织对票据进行盘点，由不相容岗位人员进行账实、账账核对，防止票据的遗失和被盗用，编制票据盘点表并对检查结果签字确认。如有差异，及时处理。	每日	人工	财务部	《票据盘 点表》	/
FI03.01. 04.05	票据日 常管理	票据得到有效 保管	资 产 安 全	FI03.01. 04.05-0 4	票据因保管 不善被盗或 丢失	FI03.01 .04.05- 04-M0 2	已贴现但仍承担收款风险的票据应当在备查簿中登记，以便日后追踪管理，已背书或贴现的票据应复印留档。	按需	人工	财务部	票据台账	/
FI03.01. 04.06	财务专 用章管 理	财务专用章及 预留印鉴得到 恰当保管与使 用	资 产 安 全	FI03.01. 04.06-0 1	财务部专用 章及预留印 鉴使用及管 理不规范，产 生舞弊风险	FI03.01 .04.06- 01-M0 1	法定代表人印章由财务出纳负责保管，财务专用章由财务经理负责保管，两项印章执行分离保管机制。	不适用	人工	财务部	/	《印章 管理使 用的规 定》
FI03.01. 04.06	财务专 用章管 理	财务专用章及 预留印鉴得到 恰当保管与使 用	资 产 安 全	FI03.01. 04.06-0 1	财务部专用 章及预留印 鉴使用及管 理不规范，产 生舞弊风险	FI03.01 .04.06- 01-M0 2	银行印鉴、密码器与空白银行票据分开管理，即购买银行票据或填开银行票据必须分开，管理印鉴与密码器必须分开，禁止同一人兼管；未经财务经理同意严禁将银行印鉴携带外出，因工作需要将银行印鉴携带外出时，需经财务经理同意，并履行出借及归还的登记手续。	不适用	人工	财务部	/	《印章 管理使 用的规 定》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.01. 04.06	财务专 用章管 理	财务专用章及 预留印鉴得到 恰当保管与使 用	资 产 安 全	FI03.01. 04.06-0 1	财务部专用 章及预留印 鉴使用及管 理不规范,产 生舞弊风险	FI03.01 .04.06- 01-M0 3	银行预留印鉴的使用需严格按照印章使用申请 与审批的程序执行,财务部保管预留印鉴的人 员需按经财务经理审批后的申请单据加盖章 印。	每日	人工	财务部	/	《印章 管 理 使 用 的 规 定》
FI03.02. 01	制定筹 资方案	筹资方案科学 合理	战 略 目 标	FI03.02. 01-01	盲目筹资可 能导致企业 财务风险	FI03.02 .01-01- M01	财务部门根据企业经营战略、预算情况与资金 现状等因素,拟定筹资方案。明确筹资金额、 筹资形式、利率、筹资期限、资金用途等相关 内容,对筹资成本和潜在风险作出充分估计。	按需	人工	财务部	《筹资方 案》	/
FI03.02. 01	制定筹 资方案	筹资方案科学 合理	战 略 目 标	FI03.02. 01-01	盲目筹资可 能导致企业 财务风险	FI03.02 .01-01- M02	财务部会同其他生产经营业务相关部门,对筹 资方案进行科学论证 编制《可行性研究报告》, 不得依据未经论证的方案开展筹资活动。重大 筹资方案,根据实际情况可聘请具备资质的专 业机构进行可行性研究,全面反映风险评估情 况。	按需	人工	财务部	《可行性 研 究 报 告》	/
FI03.02. 01	制定筹 资方案	筹资方案经有 效审批	战 略 目 标	FI03.02. 01-02	筹资方案未 经有效审批 或审批过程 不规范	FI03.02 .01-02- M01	财务总监对筹资方案、可行性研究报告等进行 初审,签发意见书,并向战略与投资委员会备 案提交议案;战略与投资委员会须对重大筹资 方案进行研究并提出建议。	按需	人工	战 略 与 投 资 委 员会	《筹资方 案 意 见 书》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.02.01	制定筹资方案	筹资方案经有效审批	战略目标	FI03.02.01-02	筹资方案未经有效审批或审批过程不规范	FI03.02.01-02-M02	经战略与投资委员会会议通过的筹资方案，按权限范围依次提交总裁、董事长、董事会审批。	按需	人工	董事会	《董事会会议议案》、《董事会决议》	/
FI03.02.01	制定筹资方案	筹资方案经有效审批	战略目标	FI03.02.01-02	筹资方案未经有效审批或审批过程不规范	FI03.02.01-02-M03	超过董事会审批权限的，由股东大会进行决议审批。	按需	人工	股东大会	《股东大会议案》、《股东大会决议》	/
FI03.02.02.01	借款合同管理	借款合同经有效审定	资产安全	FI03.02.02.01-01	借款合同或协议未经有效审核	FI03.02.02.01-01-M01	授权审批人员对借款合同文本关于借款规模、利率、期限、担保、还款安排、相关的权利和义务及违约责任等内容予以审定，法律事务部需对合同文本予以审核并签字确认。	按需	人工	财务部、法务部	《借款合同》	/
FI03.02.02.01	借款合同管理	借款合同经有效审定	资产安全	FI03.02.02.01-01	借款合同或协议未经有效审核	FI03.02.02.01-01-M02	借款合同经财务总监、总裁审核、董事长审批后，由法定代表人或授权代理人签订借款合同。	按需	人工	董事长	《借款合同》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.02. 02.02	利息计 提	利息计提的会 计处理准确	资 产 安 全	FI03.02. 02.02-0 1	利息计算、计 提错误	FI03.02 .02.02- 01-M0 1	对于按月扣息的借款，会计需准确核对台账计 算金额及银行单据后入账；对于本息一次性支 付的借款，由复核人员核查台账计算利息后方 可入账。	每月	人工	财务部	记账凭证	不适用
FI03.02. 02.03	偿还借 款	公司能够按时 偿还借款	资 产 安 全	FI03.02. 02.03-0 1	未合理安排 资金导致不 能按时偿还 借款	FI03.02 .02.03- 01-M0 1	建立银行借款台账，及时更新即将到期的银行 借款，提前准备相应的资金进行偿还。	按需	人工	财务部	银行借款 台账	不适用
FI03.02. 03	发行债 券	发行债券符合 公司实际条件 及要求	战 略 目 标	FI03.02. 03-01	债券发行未 合理规划导 致债券发行 失败	FI03.02 .03-01- M01	由董秘处组织公司相关部门配合中介机构按照 相关法律法规要求开展债务发行工作。发行债 券后，对还本付息方案作出系统安排，确保按 期、足额偿还到期本金和利息，并按月计提利 息支出。	按需	人工	相 关 部 门	/	/
FI03.02. 04	发行股 票	股票筹资方案 有利于公司未 来发展	战 略 目 标	FI03.02. 04-01	股票筹资方 案未合理规 划导致股票 发行失败	FI03.02 .04-01- M01	由董秘处组织公司相关部门配合证券公司、律 师、会计师等中介机构开展发行股票申报文件 的准备工作，申报文件的制作和申报过程按照 法律法规要求进行。	按需	人工	相 关 部 门	/	/
FI03.02. 05.01	募集资 金的存 放	完善筹集资金 账户的开立审 批程序	战 略 目 标	FI03.02. 05.01-0 1	募集资金存 放账户不符 合证监会规 定	FI03.02 .05.01- 01-M0 1	募集资金到位后，公司应及时办理验资手续， 由具有证券从业资格的会计师事务所审验并出 具验资报告。	按需	人工	财务部	《验资报 告》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.02. 05.01	募集资金的存 放	完善筹集资金 账户的开立审 批程序	战 略 目 标	FI03.02. 05.01-0 1	募集资金存 放账户不符 合证监会规 定	FI03.02 .05.01- 01-M0 2	公司应当在募集资金到位后 1 个月内与保荐机 构、存放募集资金的商业银行签订三方或多方 监管协议。	按需	人工	财务部	《监管协 议》	/
FI03.02. 05.02	募集资 金的使用 及投向 变更	募集资金的使 用及投向变更	合 规 目 标	FI03.02. 05.02-0 1	筹集资金未 按规定用途 使用,给企业 带来经营风 险	FI03.02 .05.02- 01-M0 1	公司应当在每个会计年度结束后全面核查募集 资金投资项目的进展情况。公司改变募集资金 投资项目实施地点、实施方式的,应当经公司 董事会审议通过,并在 2 个交易日内向深交所 报告并公告改变原因。公司可以用闲置募集资 金暂时用于补充流动资金,应遵守相关规定。	按需	人工	财务部	/	/
FI03.02. 05.02	募集资 金的使用 及投向 变更	对特殊情况导 致确需改变资 金用途的,应严 格履行审批手 续	资 产 安 全	FI03.02. 05.02-0 2	募集资金改 变用途使用, 未经有效审 批及公告,违 法证监会规 定	FI03.02 .05.02- 02-M0 1	公司应当经董事会审议、股东大会决议通过后 方可变更募集资金投向,公司变更后的募集资 金投向原则上应投资于主营业务。公司董事会 应当审慎地进行拟变更后的新募集资金投资项 目的可行性分析,确信投资项目具有较好的市 场前景和盈利能力,有效防范投资风险,提高 募集资金使用效益。公司拟变更募集资金投向 的,应当在提交董事会审议后 2 个交易日内报 告深交所并公告。	按需	人工	董事会、 股 东 大 会	《董事 会 决 议 》、 《股 东 大 会 决 议 》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制频 率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI03.02. 05.03	募集资金的 监管	保证筹资活动 按计划合法、有 序、有效进行	资 产 安 全	FI03.02. 05.03 -01	募集资金未 得到有效监 管影响资金 安全	FI03.02 .05.03 -01-M 01	财务部应当至少每季度对募集资金的存放与使用情况检查一次，并及时向财务总监报告检查结果。财务总监认为公司募集资金管理存在违规情形应当及时向董事会报告。董事会应当在收到报告后 2 个交易日内向深交所报告并公告。公告内容包括募集资金管理存在的违规情形、已经或可能导致的后果及已经或拟采取的措施。	按需	人工	财务部	《公告》	/
FI03.02. 05.03	募集资金的 监管	保证筹资活动 按计划合法、有 序、有效进行	资 产 安 全	FI03.02. 05.03 -01	募集资金未 得到有效监 管影响资金 安全	FI03.02 .05.03 -01-M 02	公司董事会应当对年度募集资金的存放与使用情况出具专项说明，并聘请会计师事务所对募集资金存放与使用情况进行专项审核，出具专项审核报告。专项审核报告中应当对年度募集资金实际存放、使用情况与董事会的专项说明内容是否相符出具明确的审核意见。如果会计师事务所出具的审核意见为“基本不相符”或“完全不相符”的，公司董事会应当说明差异原因及整改措施并在年度报告中披露。	按需	人工	董事会	《募集资金专项说明》、《募集资金专项核查报告》	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
A		X														
B																
C				X												
D											X					
E						X										
F																
G								X								
H											X					
I										X	X	X				
J																
K												X	X			
L																
M																
N															X	X
O																X
P																

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：资金计划编制

B：资金计划审批

C：现金领取申请

D：现金领取审批

E：备用金借支申请

F：备用金借支审批

G：银行账户申请/变更/撤销申请

H：银行账户申请/变更/撤销审批

I：银行存款余额调节表编制

J：银行存款余额调节表审批

K：票据、现金盘点

L：票据、现金监盘

M：票据、现金抽盘

N：财务章保管

O：法人章保管

P：公章保管



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X		X					
B			X	X					
C				X					
D									
E						X			
F									
G								X	X
H									X
I									

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：筹资方案提出

B：筹资方案审批

C：签订筹资协议

D：审批筹资协议

E：借款合同拟定

F：借款合同审批

G：募集资金方案变更

H：募集资金方案变更审批

I：募集资金专户管理



第四节 权限指引表

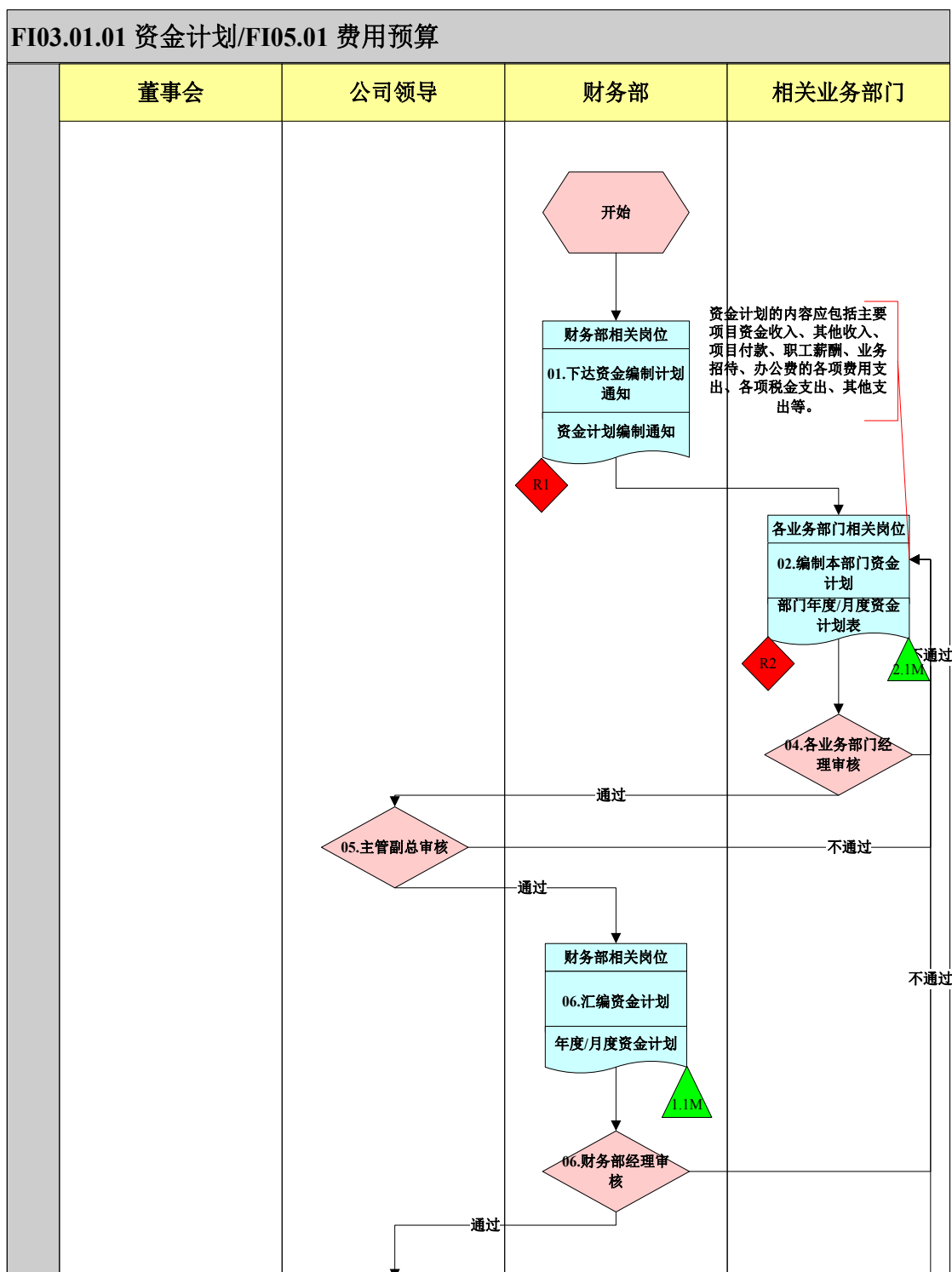
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管 副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办 公会	董事长	专业委 员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
资金计划	年度资金计划	1、编制	2、审核			4、汇编	5、审核						3、审核	6、审核	7、审核		8、审核		9、审批	
资金计划	月度资金计划	1、编制	2、审核			4、汇编	5、审核						3、审核	6、审核	7、审批		8、审阅			
备用金借支	与生产有关	1、申请	2、审核				3、审核						4、审核	5、审核	6、审批					
备用金借支	与生产无关	1、申请	2、审核				3、审核						4、审核	5、审核			6、审批			
现金领取					1、申请 4、提款	3、开票 5、记账	2、审批													
银行账户开立、变更、注销					4、执行		1、申请							2、审核			3、审批			
银行对账						1、编制 银行存款余额 调节表	2、审批													
制定筹资方案				2、相关部门及专家 论证			1、提出 筹资草案							3、审核	5、审核		6、审核	4、战略 委员会 审议	7、审批	
银行借款				3、法律事		1、拟定	2、审核							4、审核	5、审核		6、审批			



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管 副总	财务 总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办 公会	董事长	专业委 员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
				务部审核		借款合同														
发行债券			1、董秘处 牵头配合 中介公司 准备申报 文件											2、审核	4、审核		5、审核	3、战略 委员会 审议	6、审核	7、审批
发行股票			1、董秘处 牵头配合 中介公司 准备申报 文件											2、审核	4、审核		5、审核	3.战略 委员会 审议	6、审核	7、审批
募集资金投向变更		6、证券 事务代 表对外 披露					1、拟定 资金募 集项目 变更方 案						2、董事会 秘书审核				3、董事 长审核		4、审议	5、审议



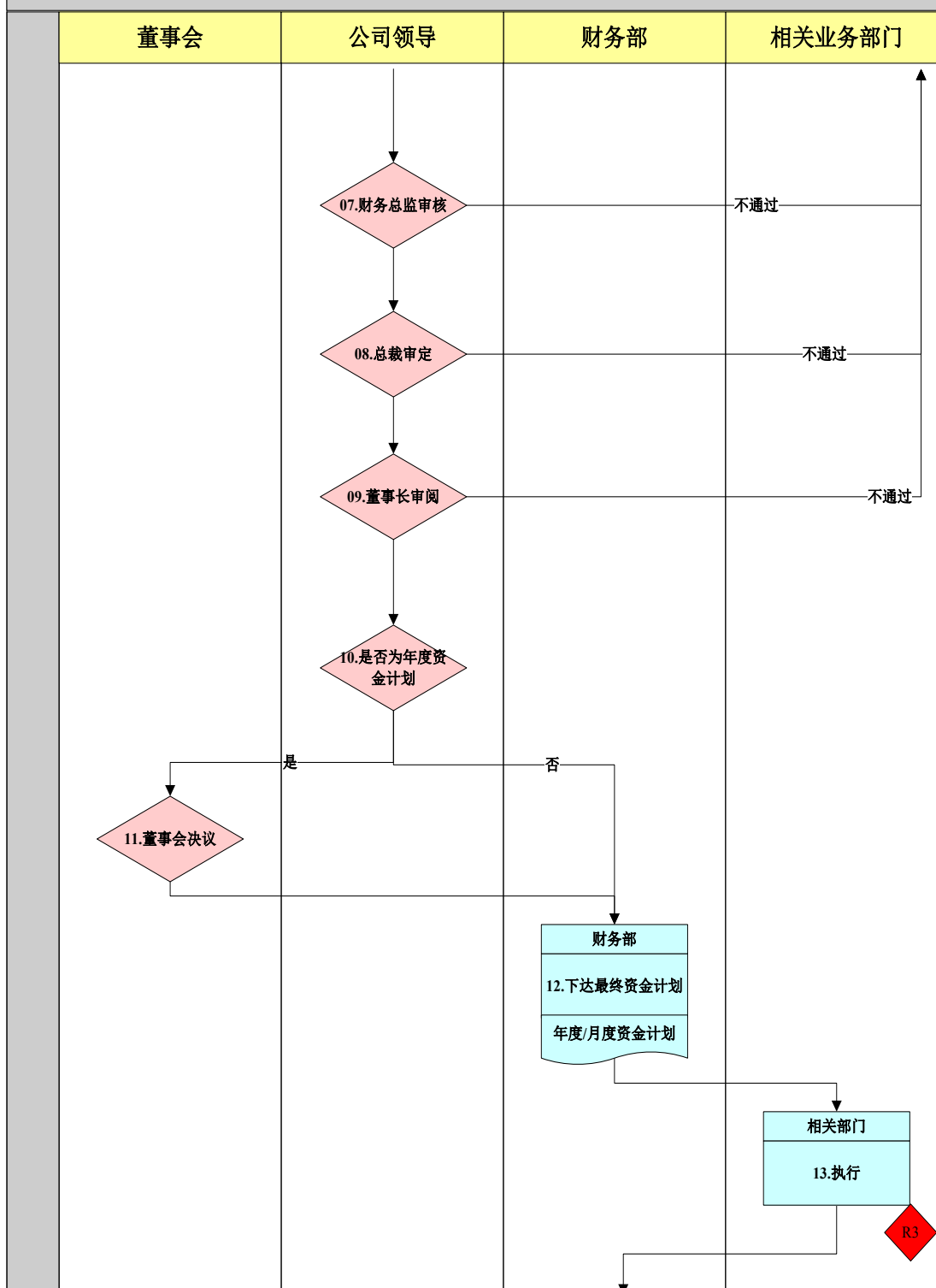
第五节 流程图





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：资金计划/费用预算
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：所有部门	最后更新时间：2014年11月20日

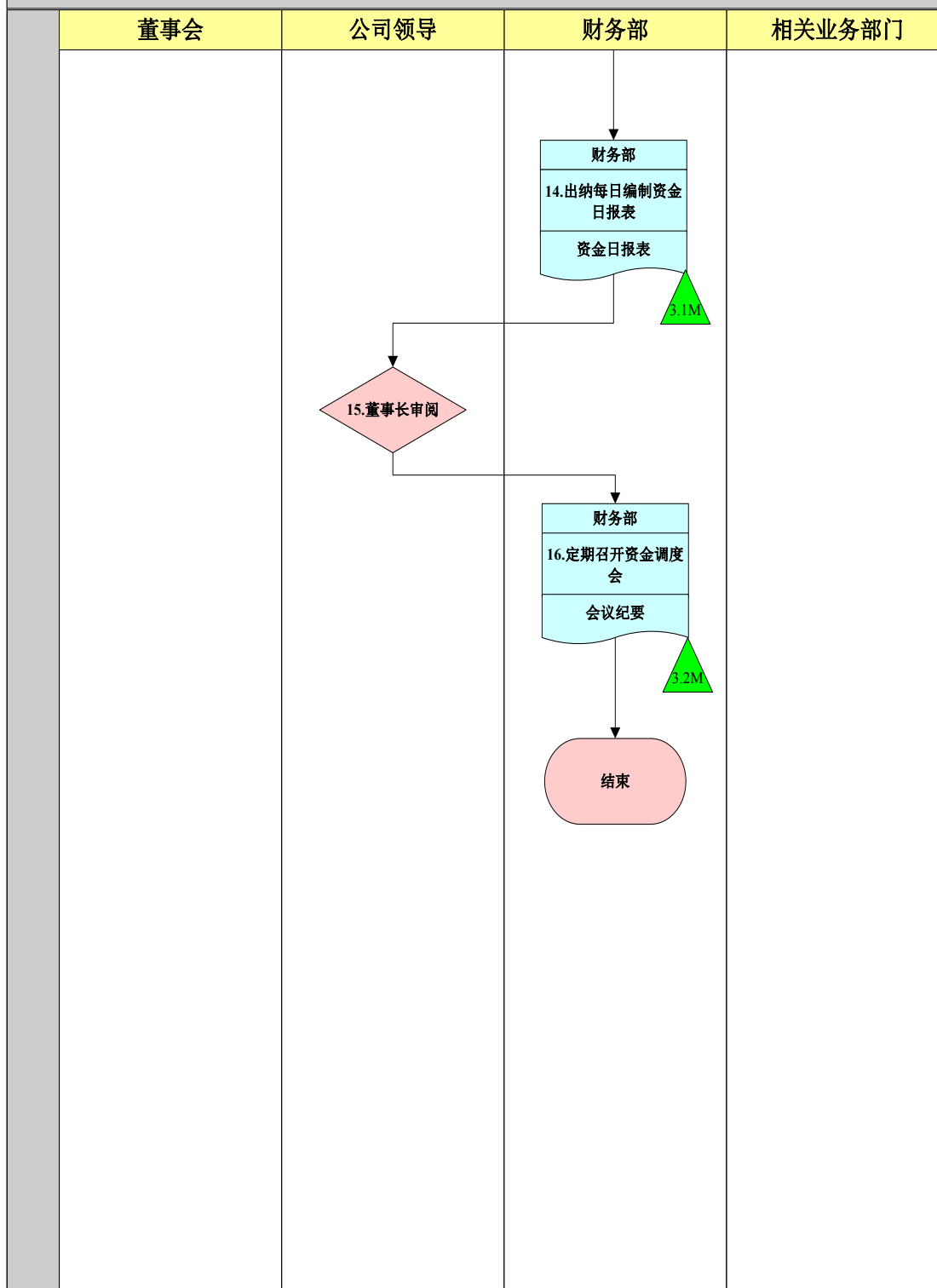
FI03.01.01 资金计划/FI05.01 费用预算(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：资金计划/费用预算
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：所有部门	最后更新时间：2014年11月20日

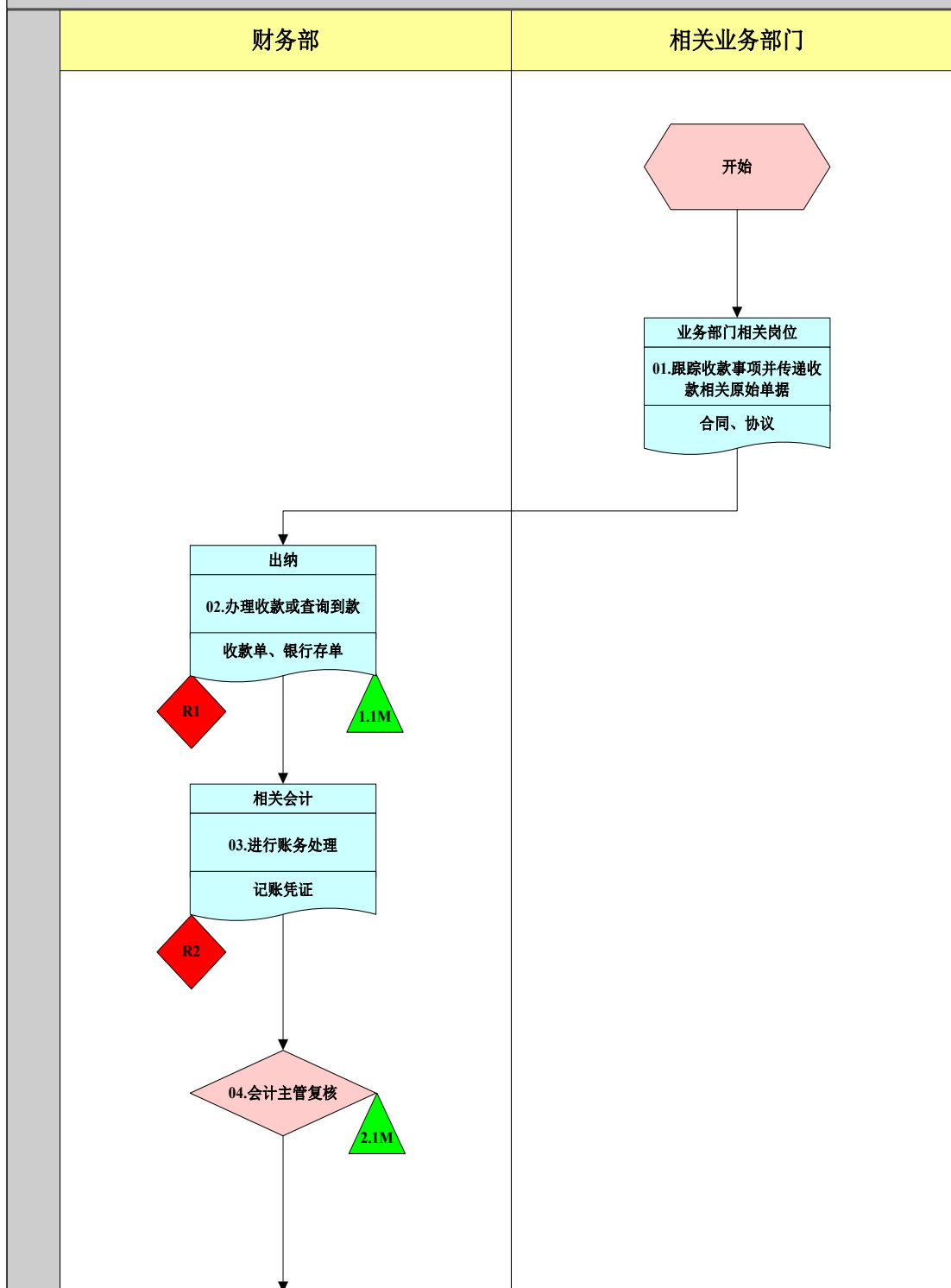
FI03.01.01 资金计划/FI05.01 费用预算(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：资金收入
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：相关业务部门	最后更新时间：2014年11月20日

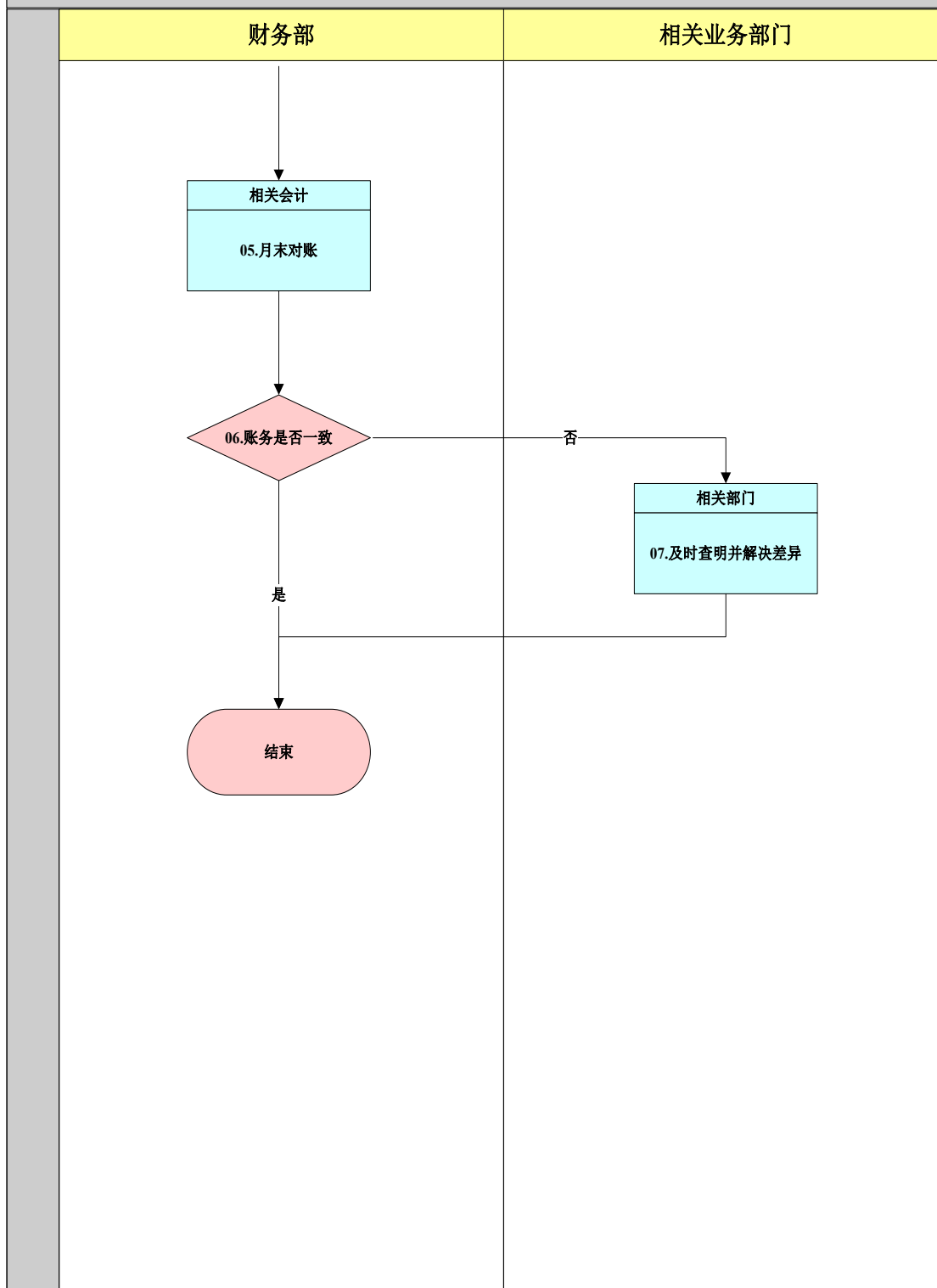
FI03.01.02 资金收入





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：资金收入
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：相关业务部门	最后更新时间：2014年11月20日

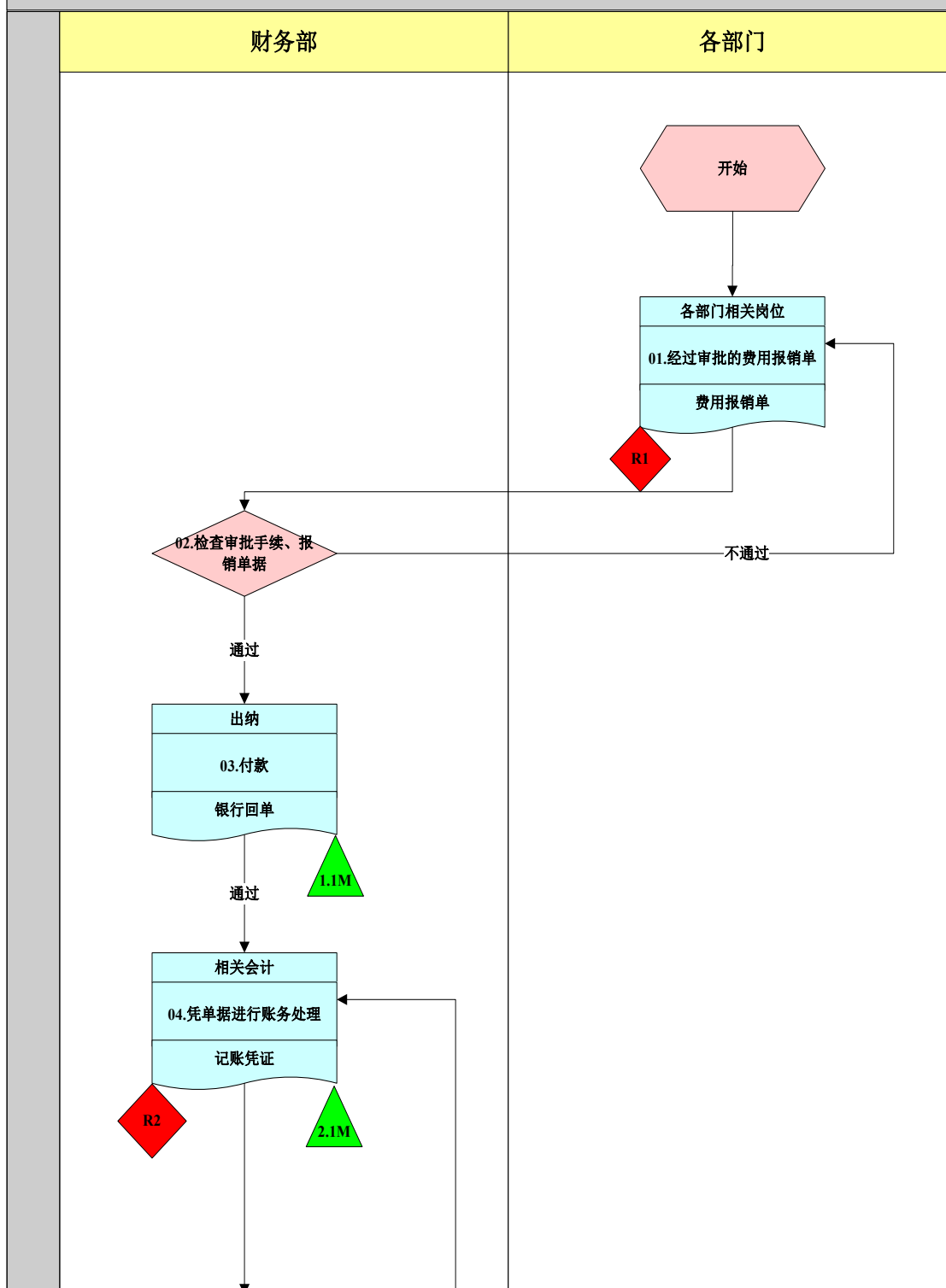
FI03.01.02 资金收入（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：资金支出
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

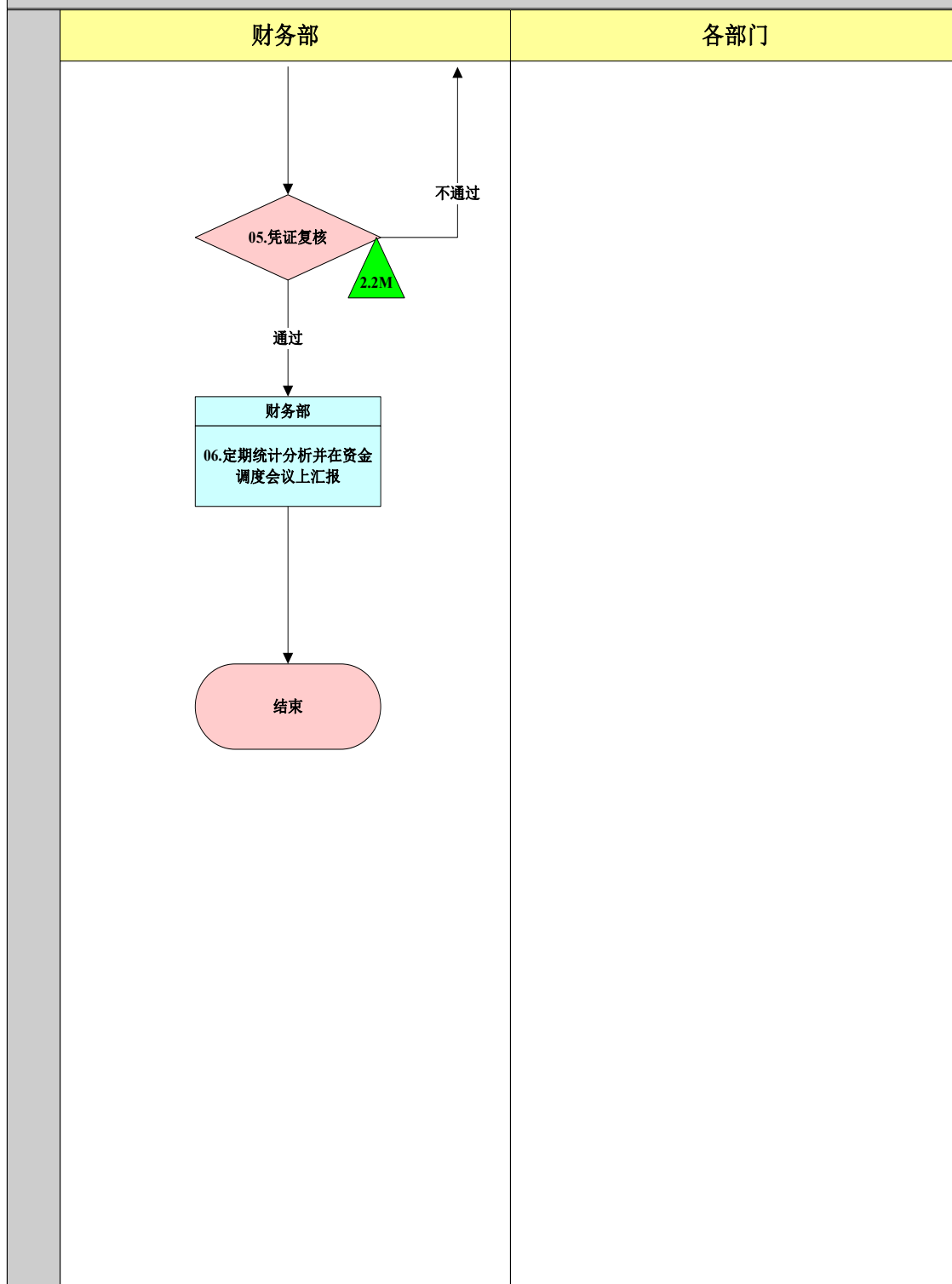
FI03.01.03 资金支出





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：资金支出
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

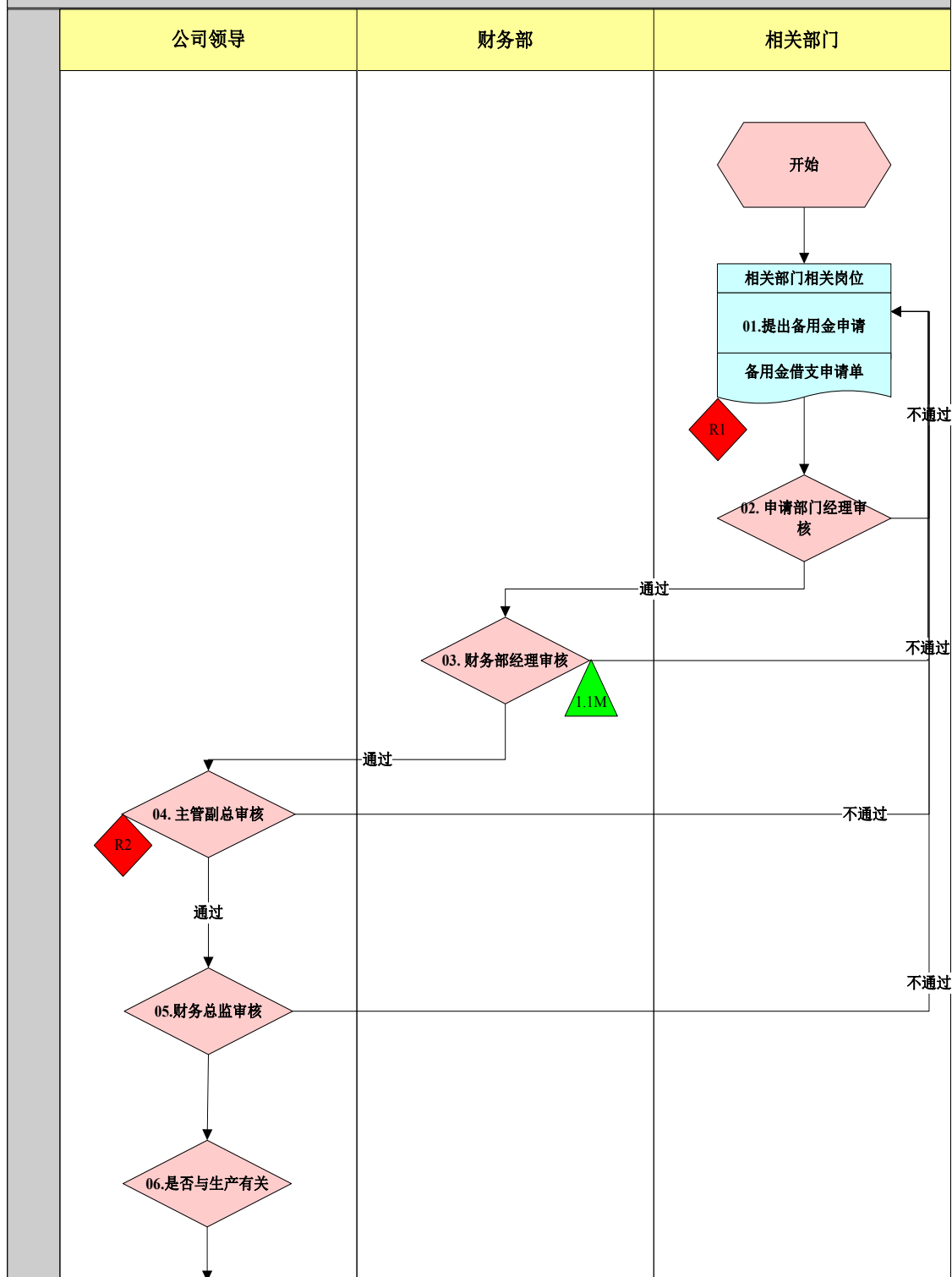
FI03.01.03 资金支出（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：备用金管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

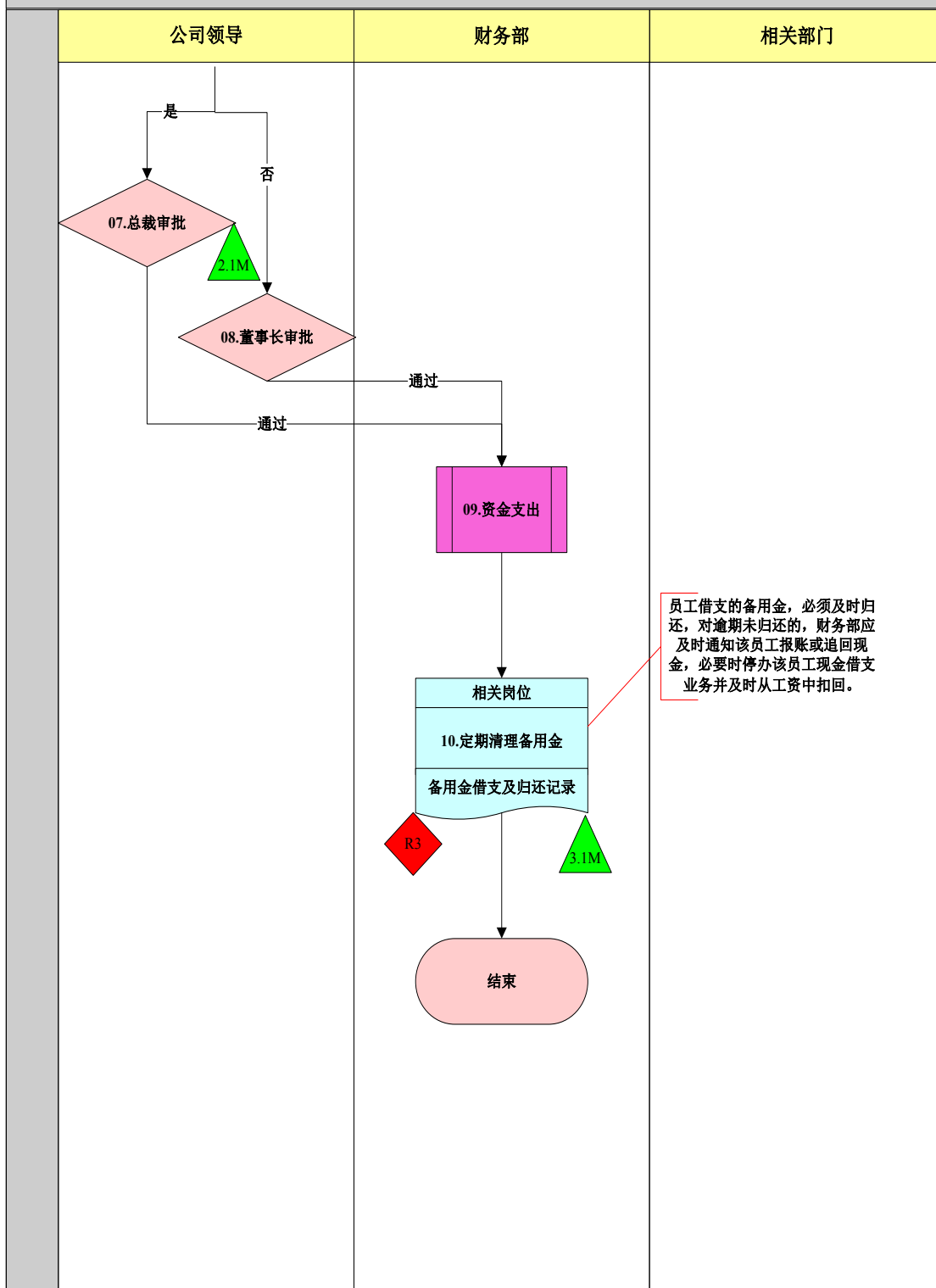
FI03.01.04.01 备用金管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：备用金管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

FI03.01.04.01 备用金管理（承前页）

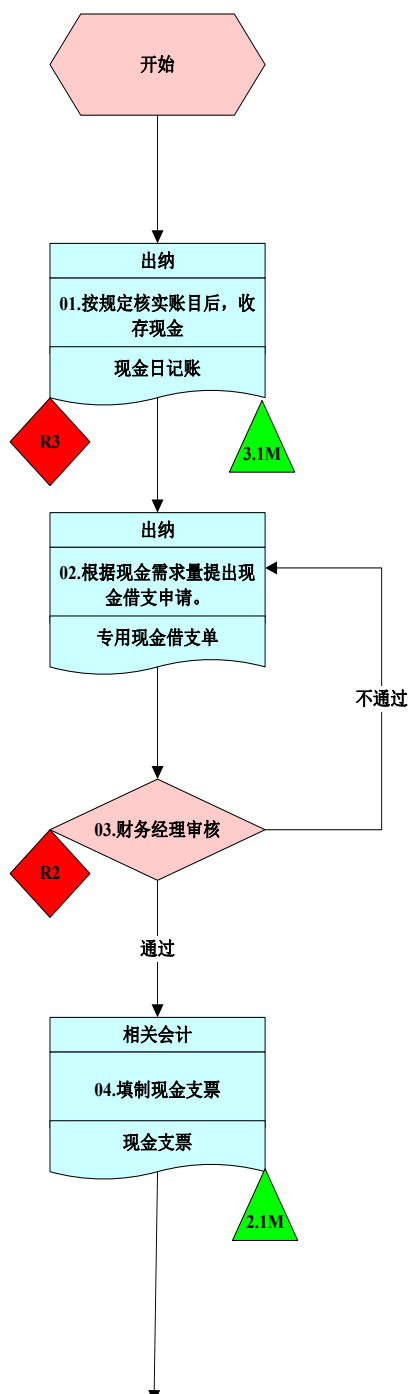




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：库存现金管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

FI03.01.04.02 库存现金管理

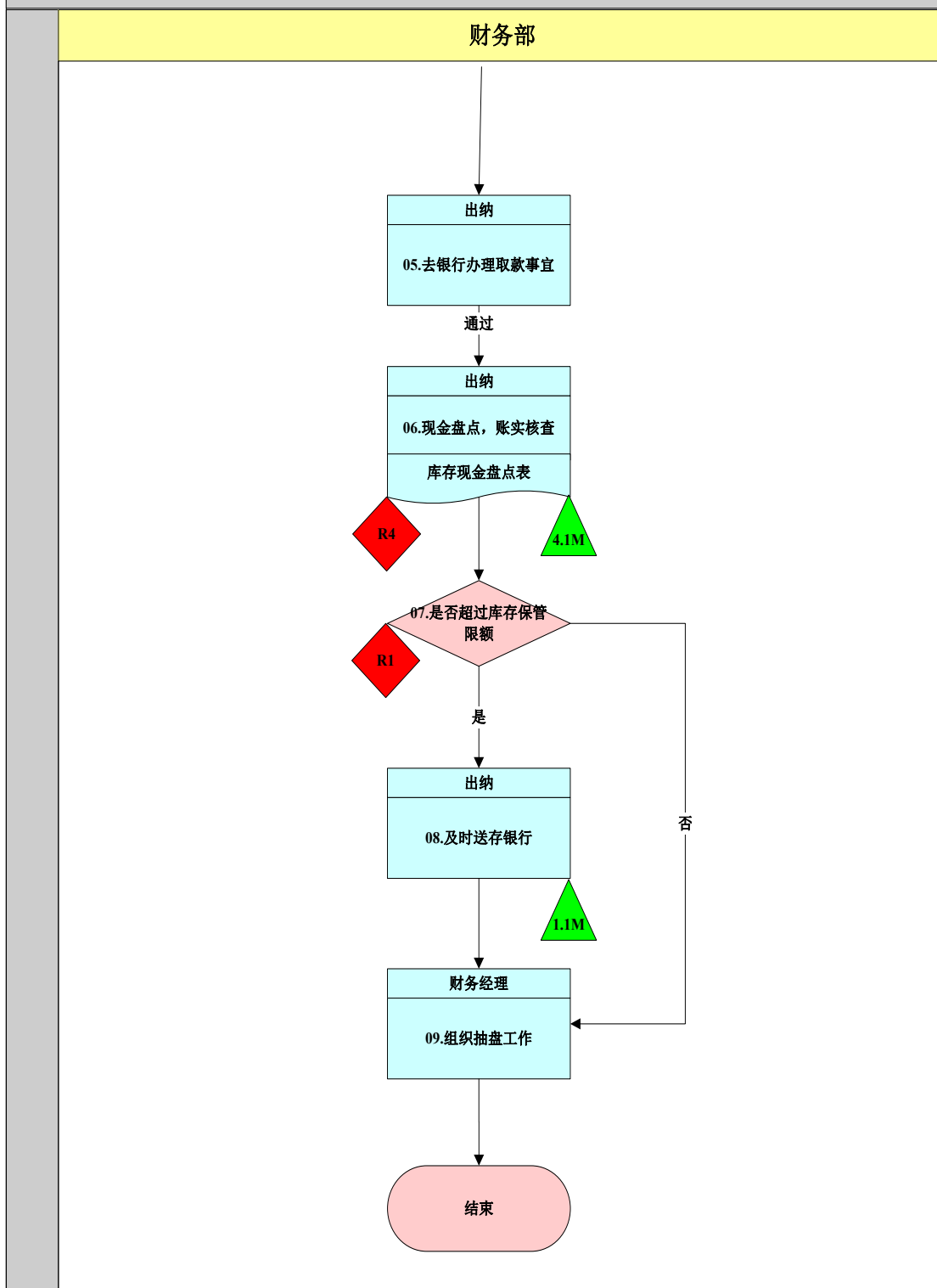
财务部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：库存现金管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

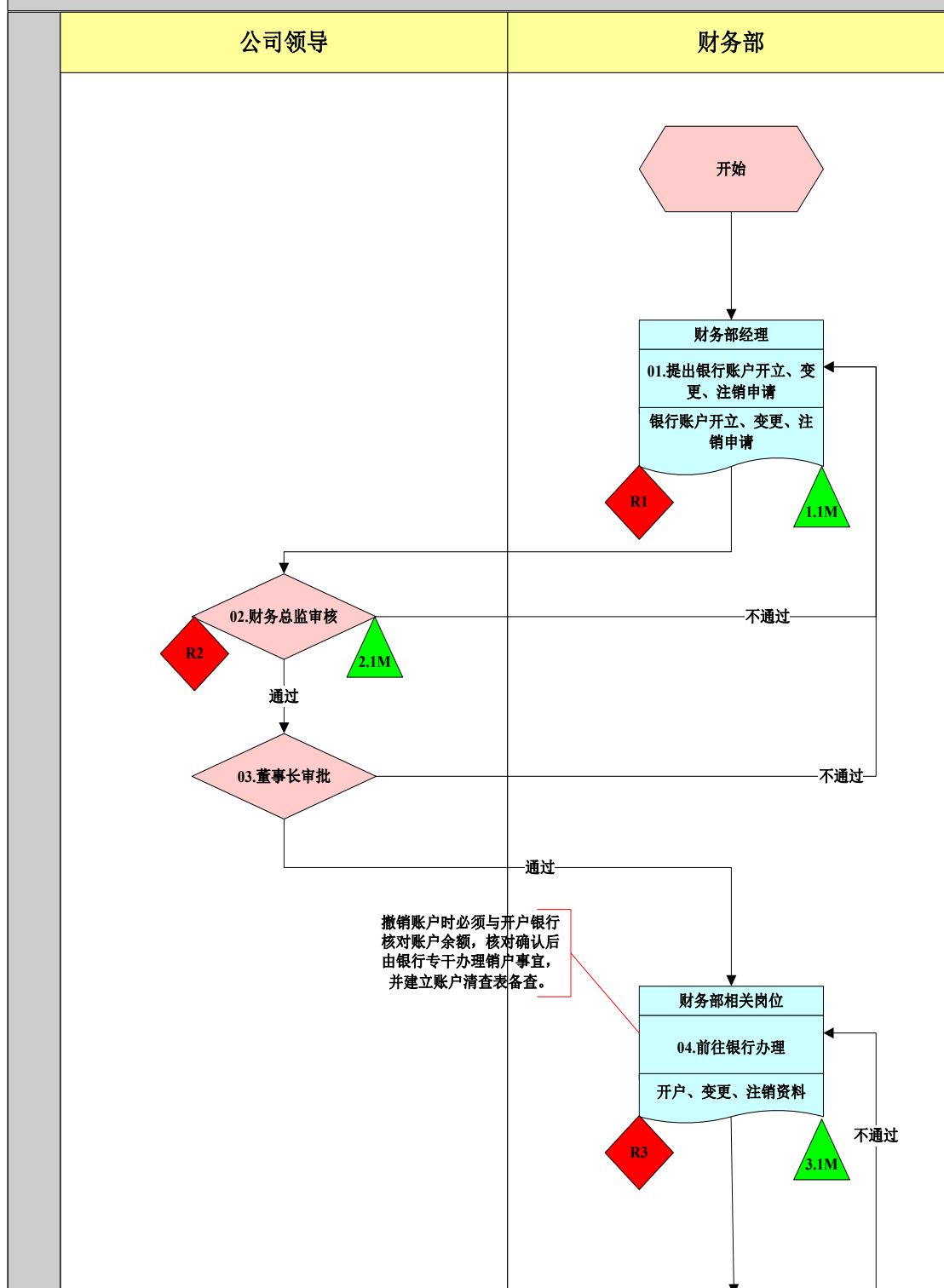
FI03.01.04.02 库存现金管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：银行存款及账户管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

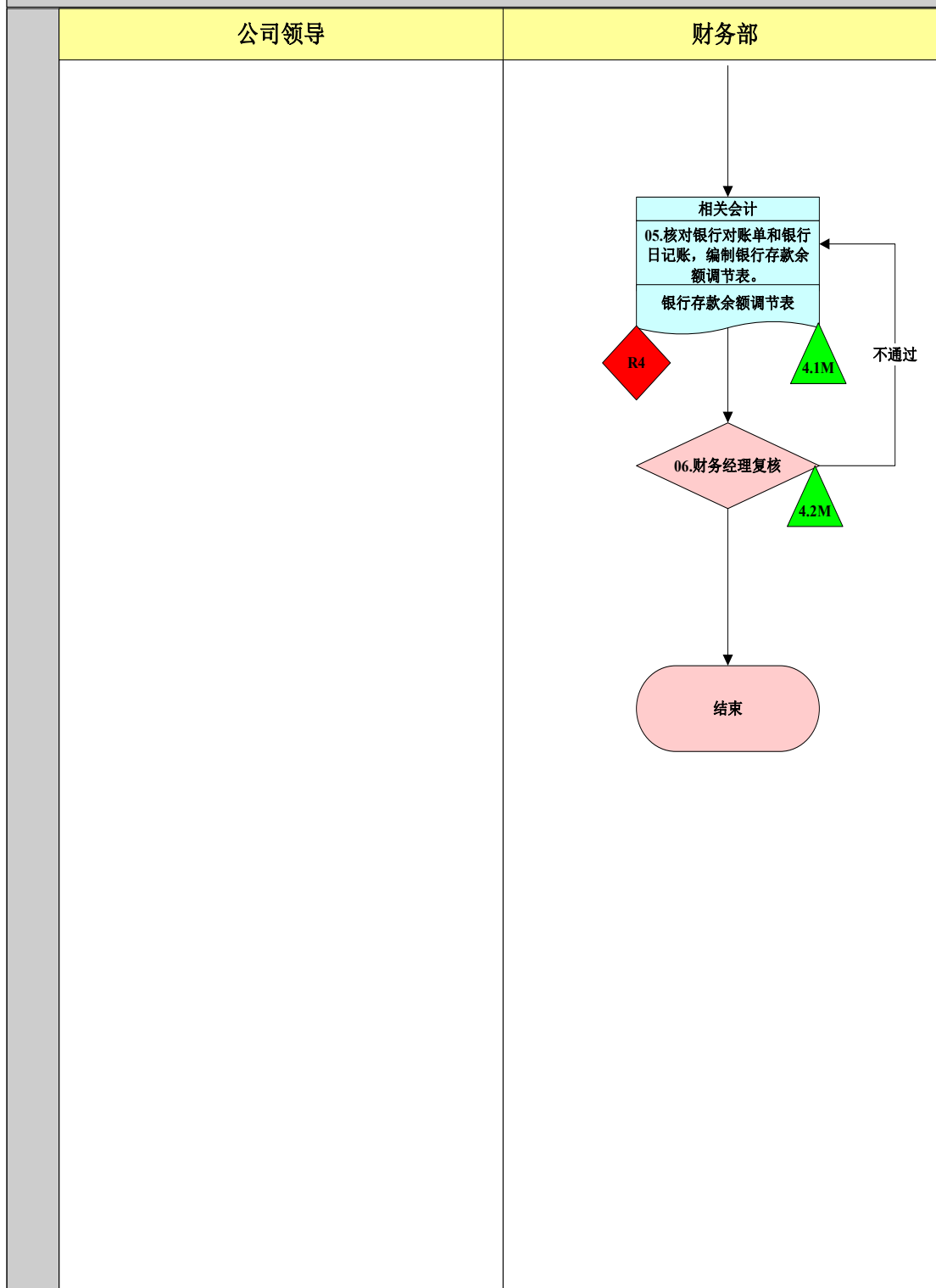
FI03.01.04.03 银行存款及账户管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：银行存款及账户管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

FI03.01.04.03 银行存款及账户管理（承前页）

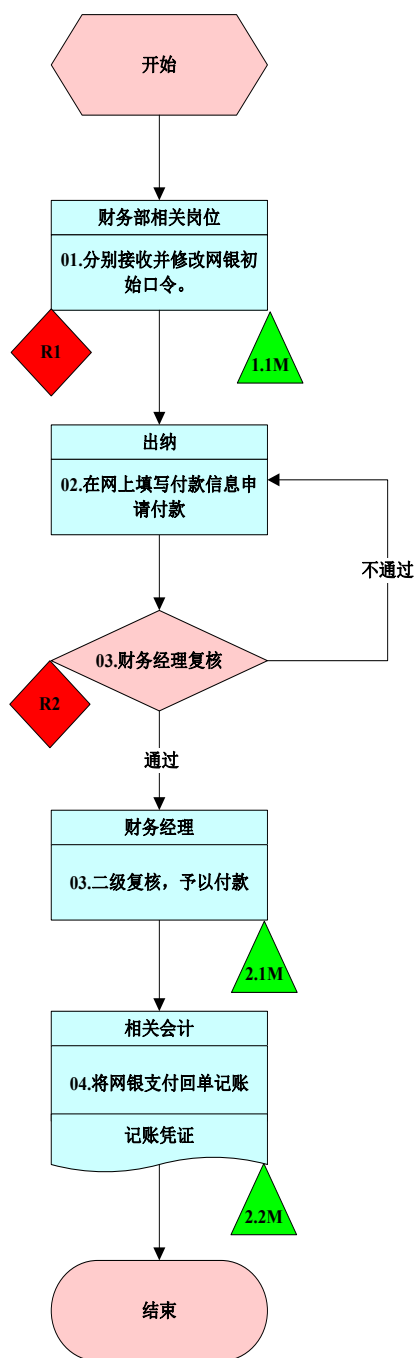




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：网上银行管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

FI03.01.04.04 网上银行管理

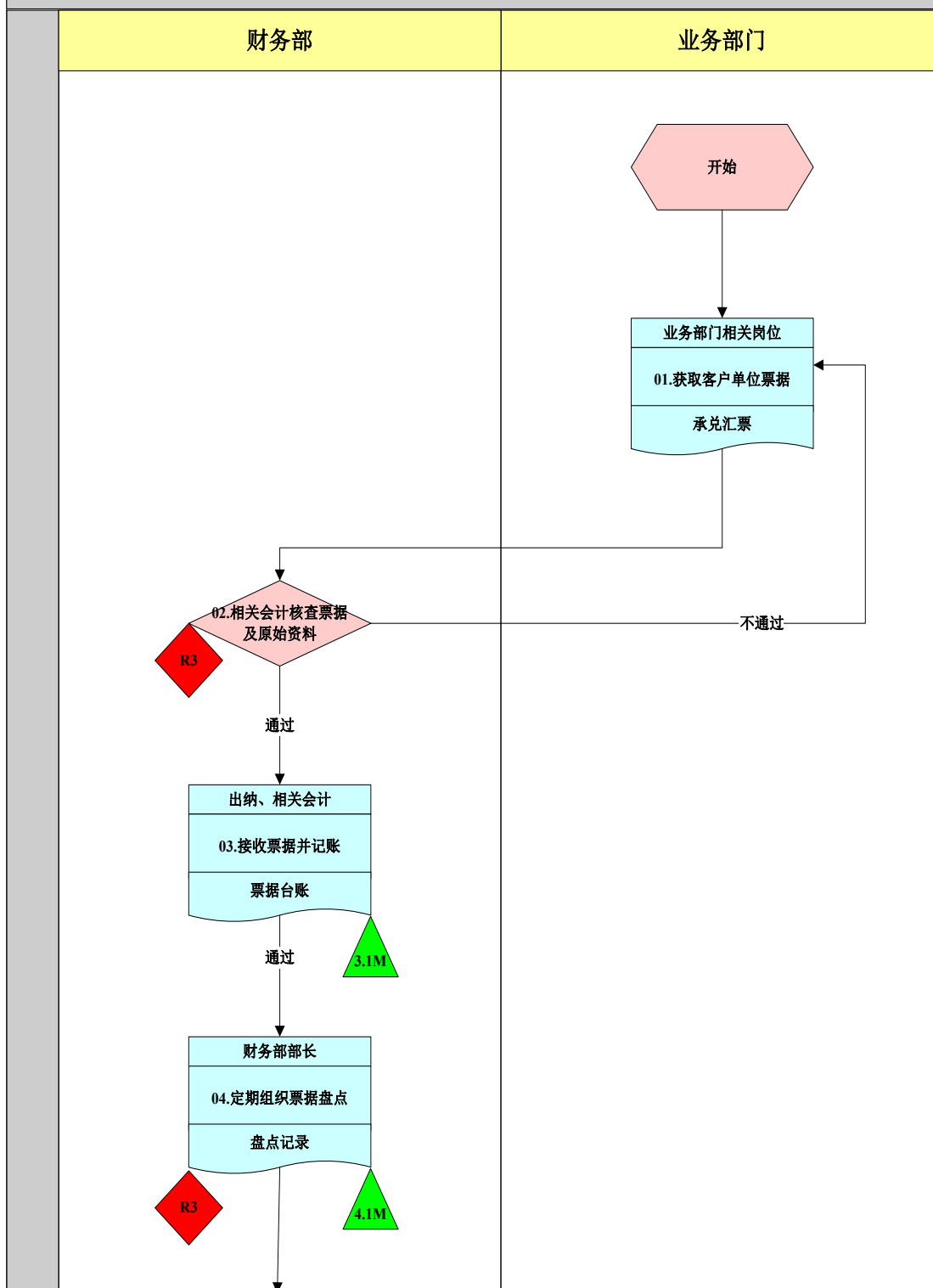
财务部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：票据日常管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

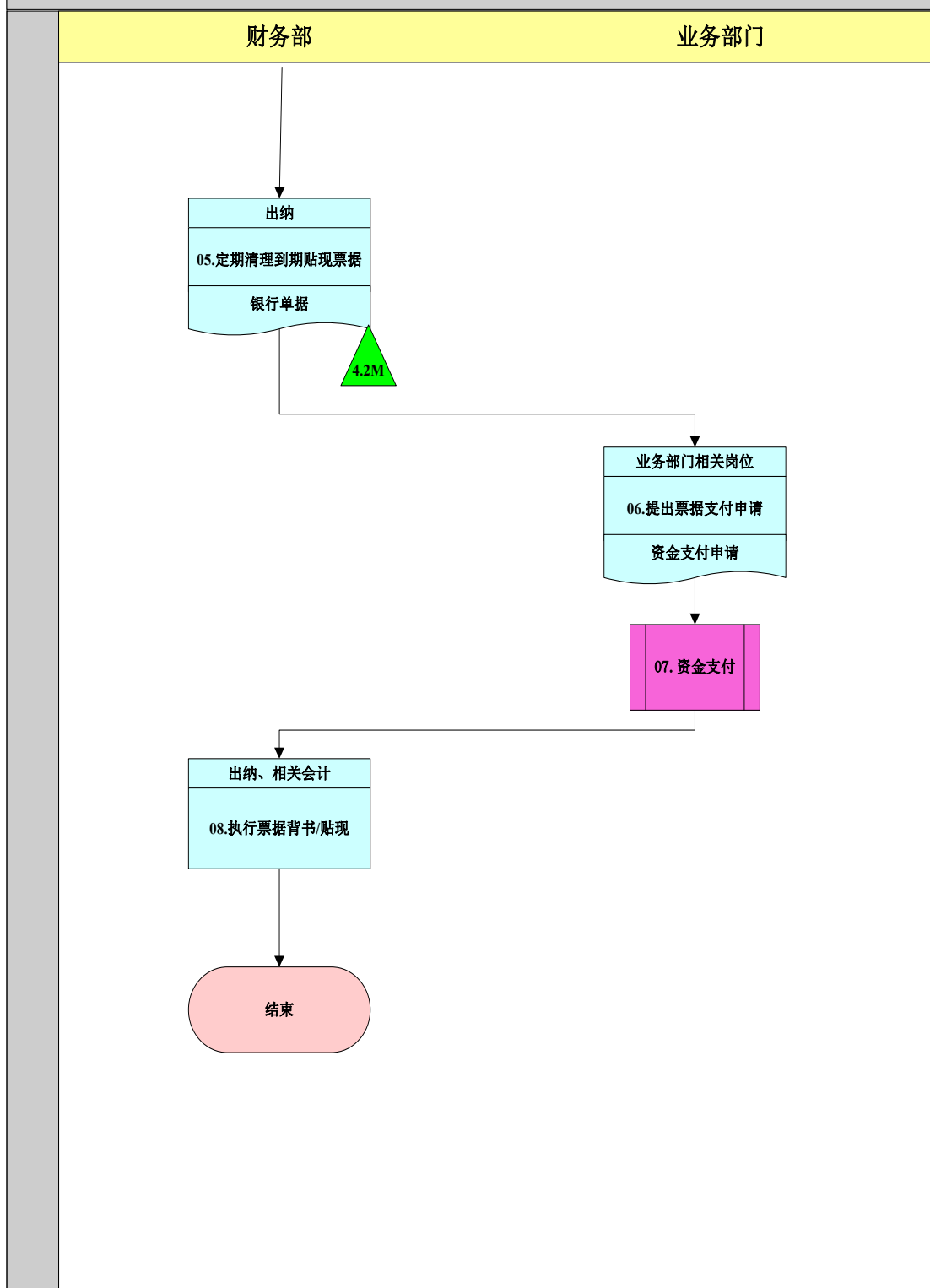
FI03.01.04.05 票据日常管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：票据日常管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

FI03.01.04.05 票据日常管理（承前页）

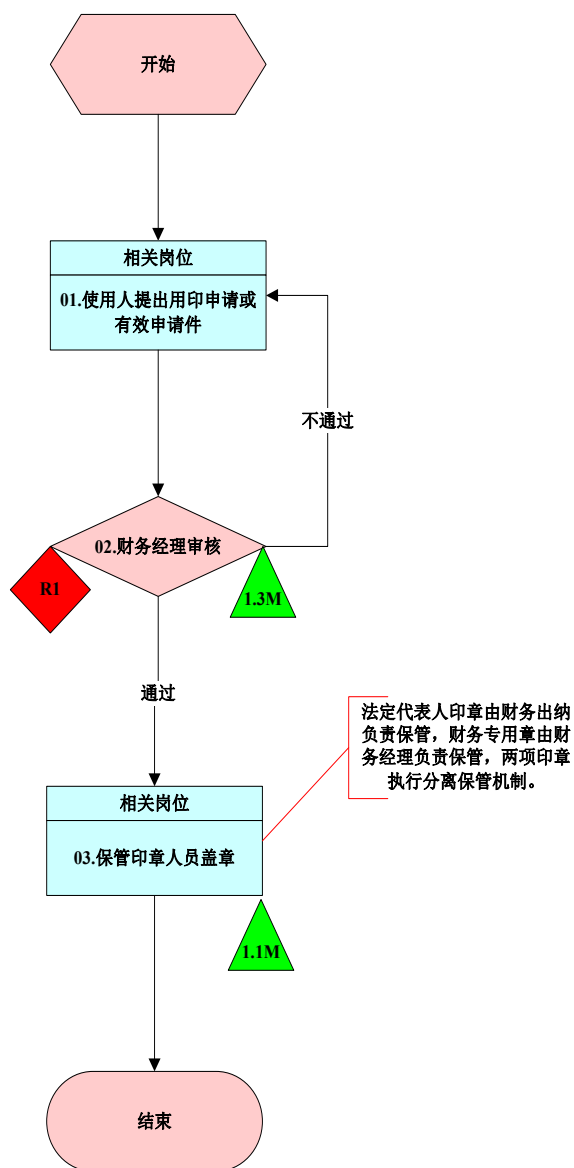




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：财务专用章管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

FI03.01.04.06 财务专用章管理

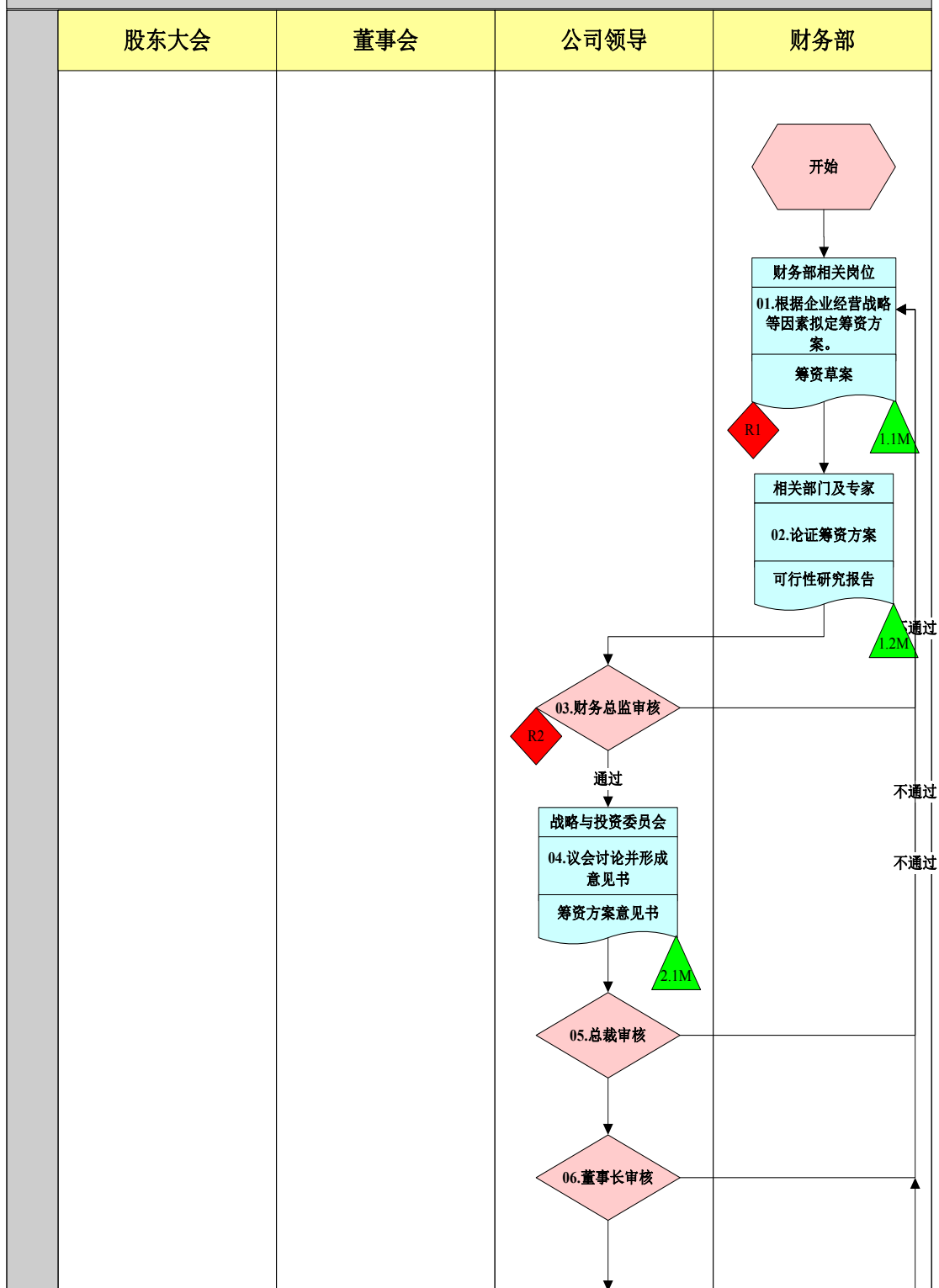
财务部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：制定筹资方案
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

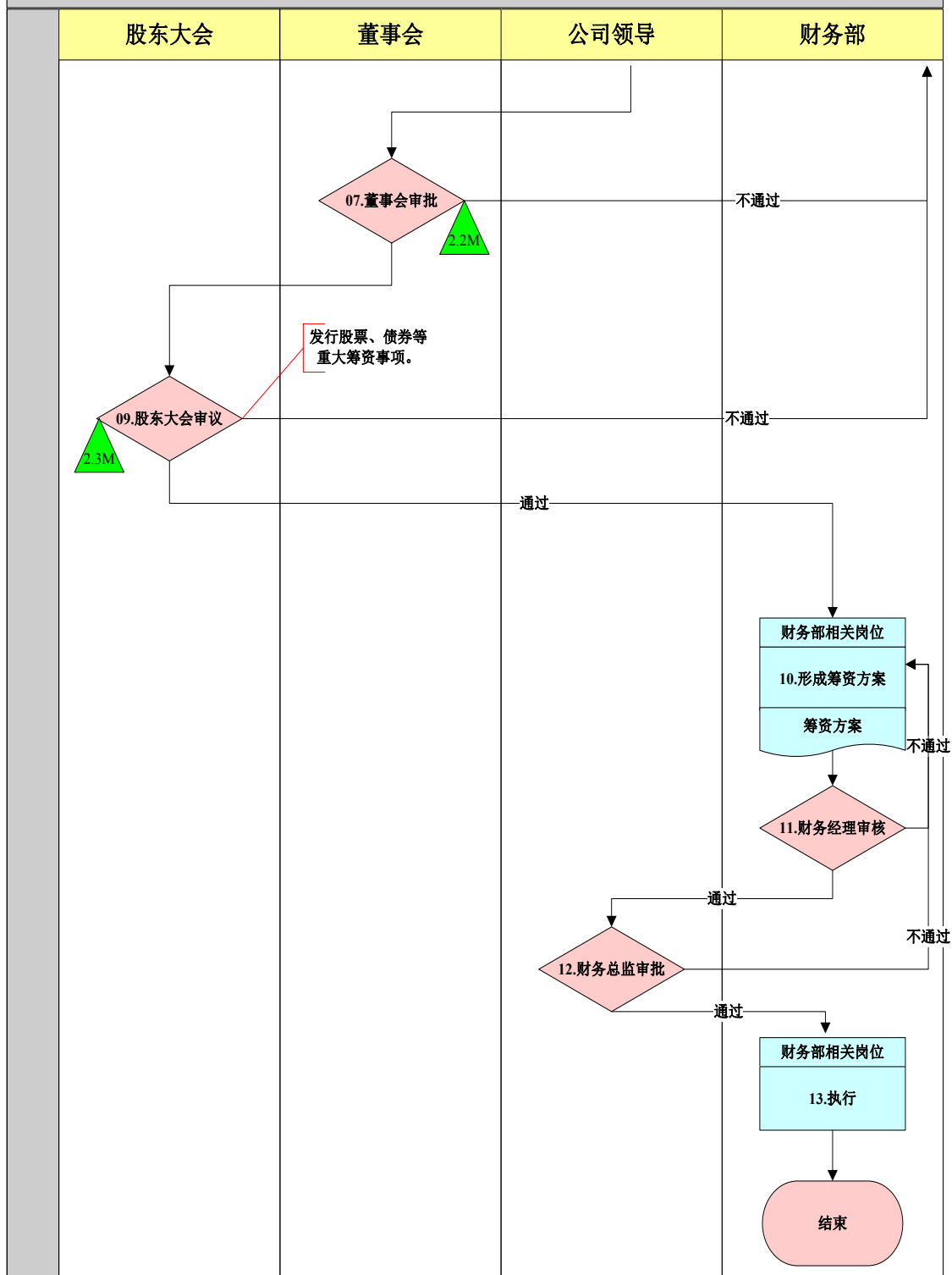
FI03.02.01 制定筹资方案





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：制定筹资方案
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

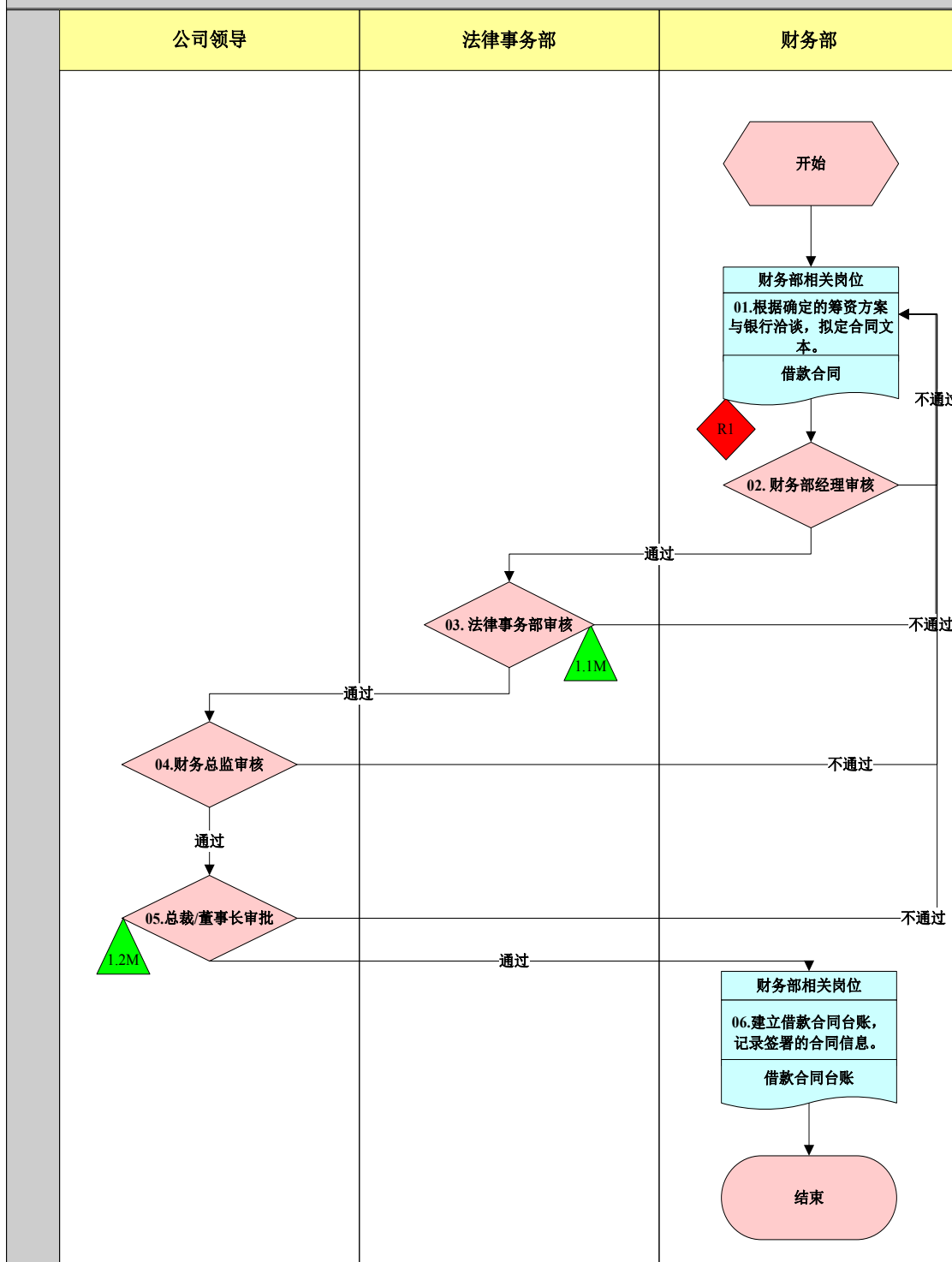
FI03.02.01 制定筹资方案(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：借款合同管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

FI03.02.02.01 借款合同管理

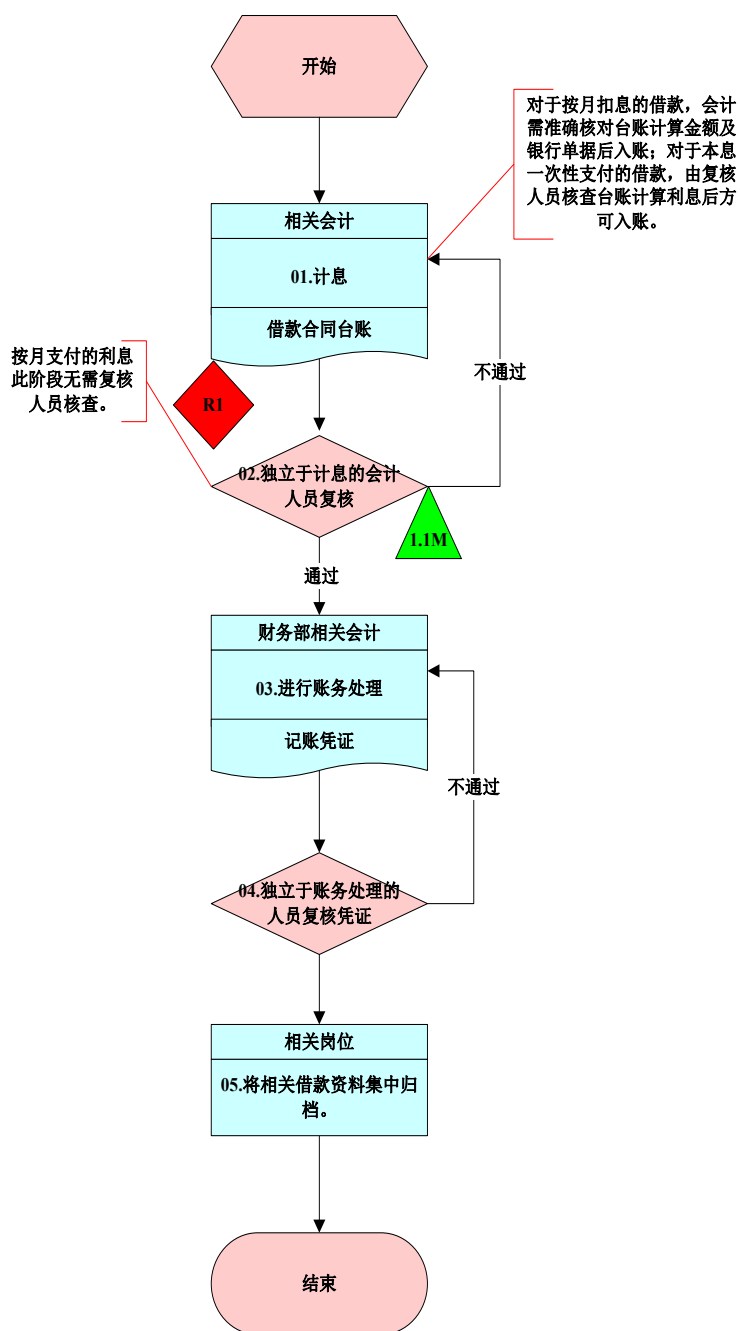




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：利息计提
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

FI03.02.02.02 利息计提

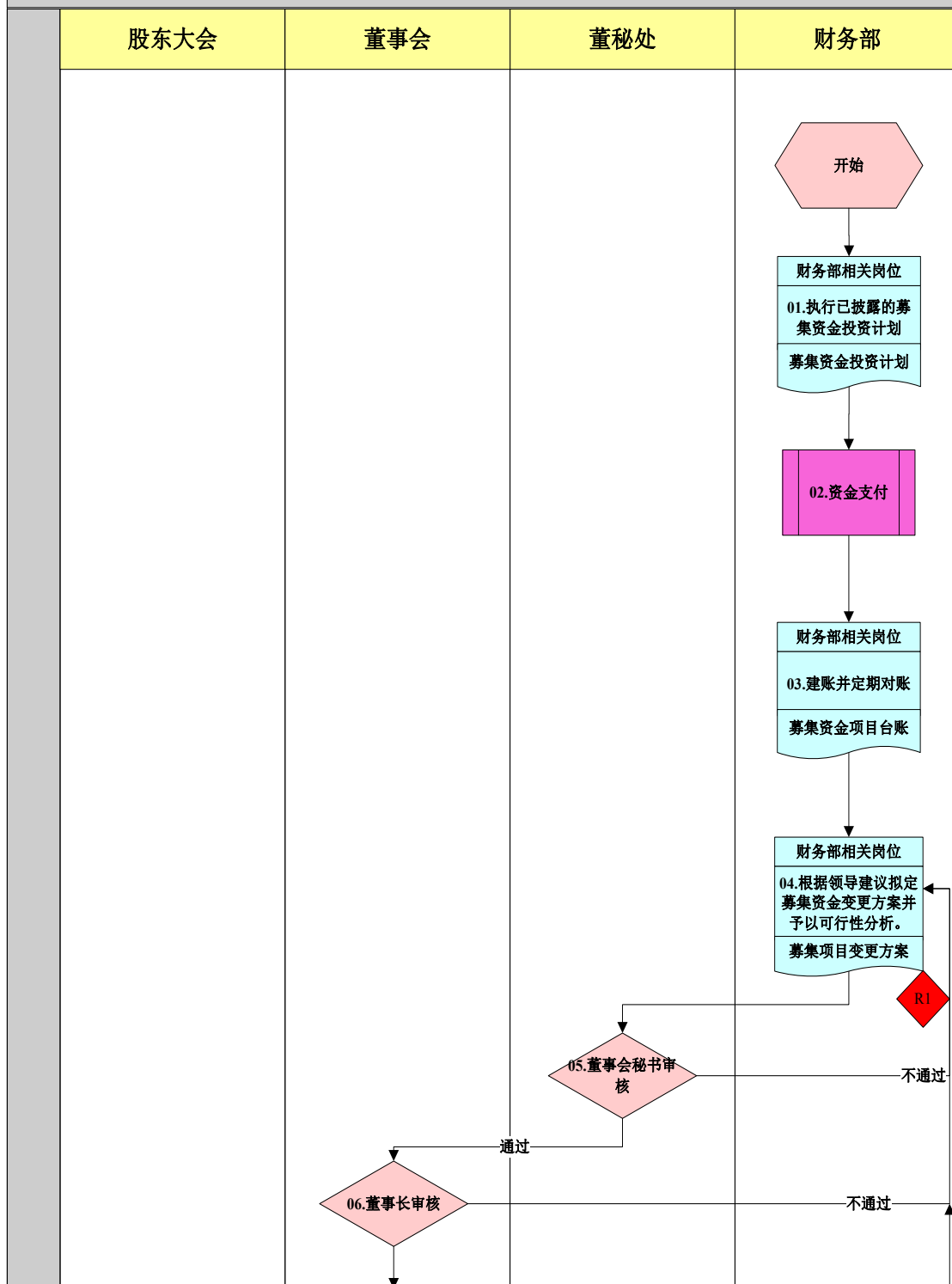
财务部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：募集资金的使用及投向变更
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

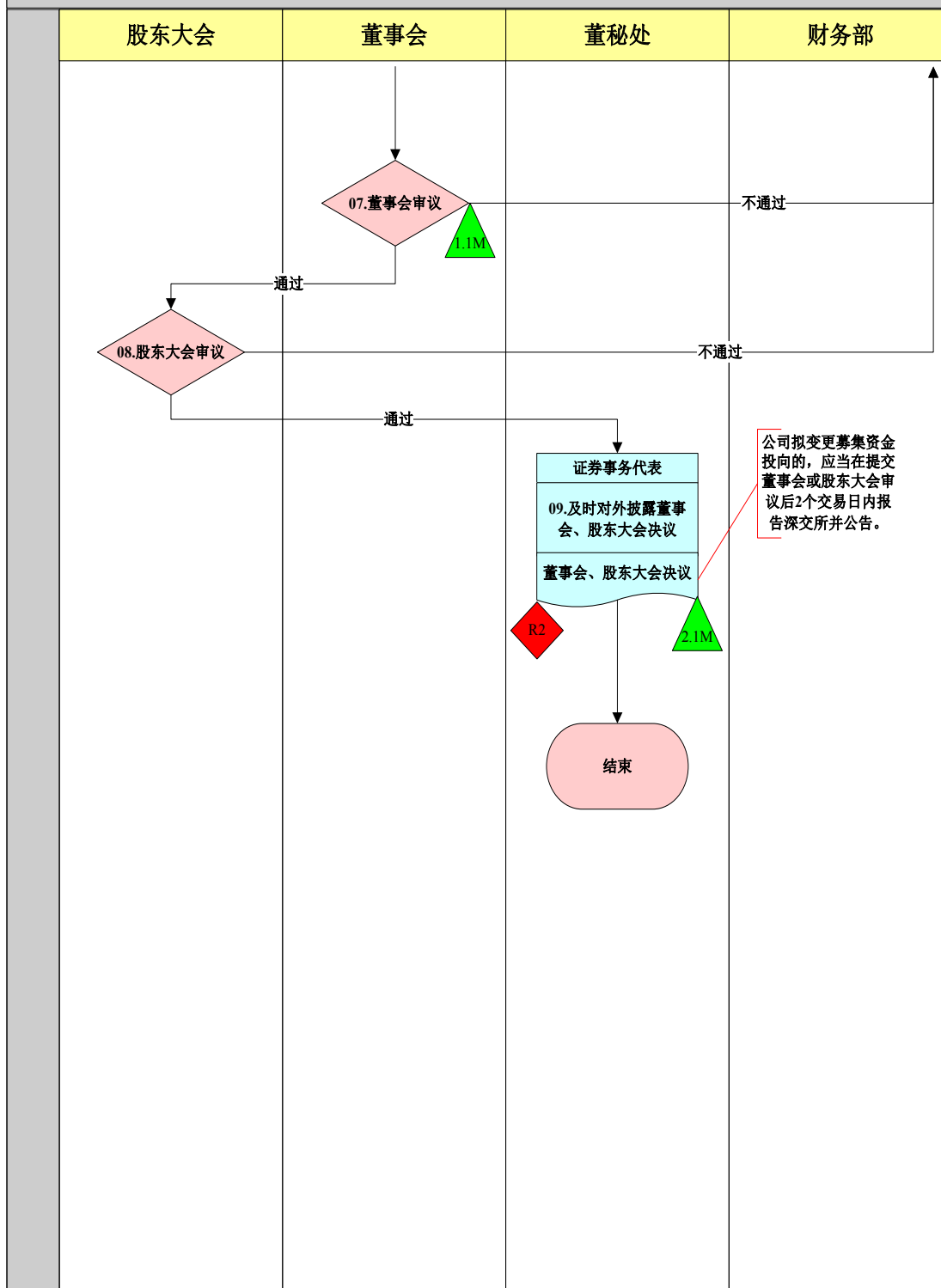
FI03.02.05.02 募集资金的使用及投向变更





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：募集资金的使用及投向变更
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

FI03.02.05.02 募集资金的使用及投向变更(承前页)





第十七章 资产管理

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
FI04	资产管理			
FI04.01		固定资产管理		
FI04.01.01			固定资产购置计划	
FI04.01.02			固定资产取得	
FI04.01.03			固定资产内部调拨	
FI04.01.04			固定资产日常管理	
FI04.01.05			固定资产抵押	
FI04.01.06			固定资产折旧	
FI04.01.07			固定资产盘点	
FI04.01.08			闲置固定资产管理	
FI04.01.09			固定资产处置	
FI04.02		无形资产管理		
FI04.02.01			无形资产的取得	
FI04.02.01.01				土地使用权取得与验收
FI04.02.01.02				软件取得与验收
FI04.02.02			无形资产摊销	
FI04.02.03			无形资产保护	
FI04.02.04			无形资产处置	

本节主要阐述资产管理相关的控制活动，具体包括固定资产无形资产取得与验收、日常管理及处置等流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.01	固定资产购置计划	保证固定资产开支	运营目标	FI04.01.01-01	固定资产编制不准确	FI04.01.01-01-M01	每年末,公司各部门、各子公司根据实际需要编制《固定资产采购计划》,提交总裁办汇总成公司年度《固定资产采购计划》。	每年	人工	各部门	《固定资产采购计划》	\
FI04.01.01	固定资产购置计划	固定资产购置经过有效审批	运营目标	FI04.01.01-02	未经有效审批	FI04.01.01-02-M01	公司年度《固定资产采购计划》,由办公室经理复核、财务经理、财务总监、主管副总、总裁审核后经董事长审批后财务部根据固定资产采购计划编制对应的固定资产采购预算。	每年	人工	财务部	《固定资产采购计划》	\
FI04.01.02	固定资产取得	固定资产购置满足公司合理需求	运营目标	FI04.01.02-01	购置需求未满足公司需求	FI04.01.02-01-M01	公司固定资产采购分为办公类物资采购、生产性物资采购。 需求部门根据实际生产与管理需求提交固定资产购置申请报告,明确购置原因及具体金额,重大固定资产的购入还需执行可行性评估分析。	按需	人工	各部门	《固定资产购置申请报告》 《恒立实业发展集团股份有限公司签报》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.02	固定资产取得	固定资产购置经过有效审批	运营目标	FI04.01.02-02	未经过有效审批	FI04.01.02-02-M01	公司年度预算内办公类固定资产采购由申请部门使用人员提交申请报告,由申请部门经理(子公司需申请部门经理复核后提交办公室经理、总经理审批)复核后提交办公室主管、办公室经理、主管副总、申请部门主管副总审核后,总裁审批后办公室主管负责具体采购事项。 年度预算内生产用固定资产采购由子公司生产车间经理起草申请报告,生产部经理复核,经副总经理、总经理审核后提交至总公司主管生产副总、总裁审批。	按需	人工	办公室/生产部	《固定资产购置申请报告》 《恒立实业发展集团股份有限公司签报》	\
FI04.01.02	固定资产取得	固定资产购置经过有效审批	运营目标	FI04.01.02-03	未经过有效审批	FI04.01.02-03-M01	年度预算外固定资产采购,按年度预算的申报程序报批。	按需	人工	办公室/生产部	《固定资产购置申请报告》 《恒立实业发展集团股份有限公司签报》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.02	固定资产取得	验收资产严格, 保证达到购买的预定目标	运营目标	FI04.01.02-04	购置资产验收不严格	FI04.01.02-04-M01	1、办公类固定资产由办公室主管会同使用部门对实物进行验收, 使用部门使用人在《固定资产申购验收表》上填写验收意见。 2、生产类固定资产由生产部会同技术部、质量部、车间组织验收, 验收合格后由生产部在《固定资产申购验收表》上填写验收意见。	按需	人工	办公室/生产部	《固定资产申购验收表》	\
FI04.01.02	固定资产取得	固定资产登记造册及时、准确、完整	运营目标	FI04.01.02-05	固定资产记录、责权不清晰	FI04.01.02-05-M01	由固定资产各主管部门分别建立固定资产台账, 对每项固定资产进行编号; 财务部按照单项资产建立固定资产卡片, 详细记录各项固定资产的来源、验收、使用地点、责任单位和责任人、运转、维修、改造、折旧、盘点等相关内容。卡片信息需与台账信息保持一致。	按需	人工	办公室/生产部	《固定资产实物台账》	\
FI04.01.02	固定资产取得	固定资产入账数据真实、准确	资产安全	FI04.01.02-06	资产信息未准确反映在财报数据中	FI04.01.02-06-M01	财务部资产会计核实固定资产申购报告、验收表的各项内容、审批单、合同、发票等原始凭证后, 登记固定资产的财务账。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.03	固定资产内部调拨	内部调拨经有效审核审批	资产安全	FI04.01.03-01	内部调拨未经有效审批	FI04.01.03-01-M01	固定资产的内部调拨需由使用部门填写固定资产调拨申请单,交原固定资产使用部门、固定资产主管部门、主管领导审批。	按需	人工	办公室/生产部	《固定资产内部调拨申请单》	\
FI04.01.04	固定资产日常管理	维修与维护支出经有效审定	运营目标	FI04.01.04-01	修理、维护申请未经有效审核审批	FI04.01.04-01-M01	1、办公类固定资产日常维修需更换配件的,由使用部门填写《计算机配件购置申请单》。由主管部门经理(子公司需由部门经理,子公司办公室经理、总经理审核后),集团公司办公室经理审核后,办公室主管负责配件采购。超过**金额的维修申请需由申请人起草《维修申请报告》,按“固定资产购置流程”进行审批。 2、生产设备维修,由生产车间设备管理员编制制定《年度维修计划》,根据计划进行日常维护和定期保养。 **金额以下的维修,由设备管理员编写维修报告,经生产部经理、子公司总经理审批后执行。 **金额以上的维修报批,由设备管理员编写维修报告,经生产部经理、子公司总经理、总公司生产副总、总裁审批后执行。	按需	人工	办公室/生产部	《计算机配件购置申请单》 《维修申请报告》 《设备维修验收单》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.04	固定资产日常管理	维修经过有效验收	运营目标	FI04.01.04-02	未经过有效验收	FI04.01.04-02-M01	设备维修后，由生产部、技术部、车间、设备管理员组织验收并签署验收意见。	按需	人工	生产部	《设备维修验收单》	\
FI04.01.04	固定资产日常管理	修理、维护费用及时计入正确的会计科目与期间	运营目标	FI04.01.04-03	修理与维护没有得到及时、有效的记录	FI04.01.04-03-M01	财务部资产会计根据经审核的固定资产维修记录和相关费用单据编制记账凭证，由独立的会计人员进行复核，以确保固定资产维修支出已做适当的账务处理，并准确及时的录入正确科目。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.01.04	固定资产日常管理	固定资产后续资本化恰当反映在财务报告中	运营目标	FI04.01.04-04	后续资本化未恰当反映在财报中	FI04.01.04-04-M01	满足资本化的维修成本需计入原固定资产成本中，财务会计根据有效单据增加固定资产原值并及时更新固定资产卡片。	按需	人工	财务部	记账凭证	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.04	固定资产日常管理	执行固定资产投保政策使资产受到保护	资产安全	FI04.01.04-05	投保形式未经有效审批	FI04.01.04-05-M01	由财务部经理、财务总监对固定资产投保申请或资产投保方案予以审批，重点关注范围、险种、保额、成本、期限等因素。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.01.05	固定资产抵押	固定资产抵押按既定程序有效审批	运营目标	FI04.01.05-01	固定资产抵押未经有效审批	FI04.01.05-01-M01	固定资产用作抵押、质押时，由资产主管部门提出申请，经资产主管部门、财务部经理、财务总监、主管副总，总裁审批后，经符合要求的资产评估机构评估。重大资产抵押需执行上会程序。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.01.06	固定资产折旧	固定资产折旧及时、准确	资产安全	FI04.01.06-01	折旧政策和方法不符合国家以及行业规范	FI04.01.06-01-M01	固定资产按房屋及建筑物、机器设备、电子设备、运输设备四个类别界定预计净残值。固定资产从达到预定可使用状态的次月起，由财务部会计采用年限平均法在使用寿命内计提折旧。	按需	人工	财务部	记账凭证	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.06	固定资产折旧	固定资产折旧及时、准确	资产安全	FI04.01.06-02	固定资产折旧核算不准确	FI04.01.06-02-M01	折旧复核人员对当月的折旧费用，尤其是上月新增固定资产本月折旧费用以及计提了减值准备的固定资产，进行合理性复核。如存在费用的异常波动，财务部对产生原因进行跟进，以确保折旧及摊销费用核算的准确性。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.01.07	固定资产盘点	固定资产盘点准确、账实相符	资产安全	FI04.01.07-01	固定资产缺乏定期盘点或盘点程序不规范	FI04.01.07-01-M01	每年 11、12 月份，由资产管理部门、使用部门、财务部组织清点小组对固定资产进行盘点，参与盘点人员在盘点表上签字，根据盘点结果填写《固定资产盘点表》。	按需	人工	财务部	《固定资产盘点表》	\
FI04.01.07	固定资产盘点	固定资产盘点差异处理经过有效审批	资产安全	FI04.01.07-02	固定资产盘盈盘亏处理未经领导同意	FI04.01.07-02-M01	盘点报告中说明盘点情况以及盘点中发现的问题，上报资产管理部门经理和财务部经理复核，提交财务总监、总裁审批后作出处理意见。	按需	人工	财务部	《固定资产盘点差异处理报告》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.08	闲置固定资产管理	闲置固定资产处理合理	资产安全	FI04.01.08-01	闲置固定资产处理未经合理审批	FI04.01.08-01-M01	闲置固定资产由资产管理部门实地考察后出具处理建议（说明固定资产现状、原因和处理办法）上报主管副总、财务总监、董秘、总裁审批。	按需	人工	财务部	《闲置固定资产处置报告》	\
FI04.01.09	固定资产处置	固定资产处置（出售、转让、报废）经过适当管理层审批	资产安全	FI04.01.09-01	固定资产处理未经合理审批	FI04.01.09-01-M01	资产主管部门提交《固定资产处置报告》并注明原因，财务部资产会计对报废的固定资产确认账面价值，并出具处置意见。	按需	人工	财务部	《固定资产处置报告》	\
FI04.01.09	固定资产处置	固定资产处置（出售、转让、报废）经过适当管理层审批	资产安全	FI04.01.09-01	固定资产处理未经合理审批	FI04.01.09-01-M02	《固定资产处置报告》需经资产主管部门、财务部、董秘及主管领导审核并按资产处置的金额大小提交总裁决策。	按需	人工	财务部	《固定资产处置报告》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.01.09	固定资产处置	固定资产处置会计处理及时准确	资产安全	FI04.01.09-02	固定资产处置未及时进行会计处理	FI04.01.09-02-M01	财务部资产会计根据经审核的固定资产处置的原始单据编制记账凭证，并由独立的会计人员进行复核。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.02.01.01	土地使用权取得与验收	无形资产购置需求合理，经过适当管理层审批	运营目标	FI04.02.01.01-01	无形资产购置需求不合理，未经适当审批	FI04.02.01.01-M01	新增的无形资产及评估报告需经过无形资产的主管部门、财务总监、主管副总、总裁审批。	按需	人工	财务部	《无形资产购置报告》	\
FI04.02.01.02	软件取得与验收	无形资产购置需求合理，经过适当管理层审批	运营目标	FI04.02.01.02-01	无形资产购置需求不合理，未经适当审批	FI04.02.01.02-M01	新增的无形资产及评估报告需经过无形资产的主管部门、财务总监、主管副总、总裁审批。	按需	人工	财务部	《无形资产购置报告》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.02.02	无形资产摊销	无形资产摊销及时、准确。	运营目标	FI04.02.02-01	无形资产的摊销费用不准确，未能及时的记录于适当期间	FI04.02.02-01-M01	资产会计按照公司会计政策确定无形资产类型和摊销办法，使用寿命有限的财务部采取直线摊销法每月进行无形资产摊销会计处理；使用寿命无限的无形资产不予摊销，未经授权人员审批不得擅自变更摊销计提方法。摊销计入当期损益。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.02.02	无形资产摊销	无形资产摊销及时、准确。	运营目标	FI04.02.02-01	无形资产的摊销费用不准确，未能及时的记录于适当期间	FI04.02.02-01-M02	无形资产摊销汇总表经独立于编制的复核人员审核确认，以确保无形资产摊销合理合法。	按需	人工	财务部	记账凭证	\
FI04.02.03	无形资产保护	确保无形资产安全	运营目标	FI04.02.03-01	无形资产保护不当	FI04.02.03-01-M01	无形资产主管部门需及时取得产权证或相关有效文件以及技术资料并及时归档保管，严格限制未经授权人员直接接触技术资料，对技术资料等无形资产的保管及接触应保有记录，违反规定的，实行责任追究，保证无形资产的安全与完整。	按需	人工	财务部	\	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI04.02.04	无形资产处置	无形资产处置经过适当管理层审批。	运营目标	FI04.02.04-01	无形资产处置未经适当管理层审批	FI04.02.03-01-M01	无形资产的处置由管理部门提出书面申请，并经过专业部门及人员进行评估，对其合理性及公允性进行审核，并生成报告，处置申请及评估报告需经过部门经理、主管副总、财务总监、董秘、总裁的审批，并保留相关原始文件，以确保无形资产的处置及时准确入账。	按需	人工	财务部	《处置报告》	\



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A		X		X	X	X		X				
B			X		X	X	X					
C				X	X	X		X				
D					X	X	X	X				
E						X	X	X				
F												
G								X				
H												
I										X		
J												
K												X
L												

注释:

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：固定资产、无形资产新增或处置的申请

B：固定资产、无形资产新增或处置的审批

C：资产使用人

D：资产管理人

E：资产记账人

F：资产记账复核

G：资产相关合同申请

H：资产相关合同审批

I:资产维修申请

J：资产维修审批

K:资产盘点

L：资产监盘



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
固定资产购置计划	办公类	1、编制固定资产采购计划	2、各部门经理审核	3、办公室经理审核		6、汇总形成公司资产采购计划	7、审核			4、审核			5、审核	8、审核	9、审核		10、审批			
	生产类	1、编制固定资产采购计划	2、生产部经理审核					3、审核		4、审核			5、审核	6、审核	7、审核		8、审批			
固定资产取得	办公类	1、提交固定资产采购申请	2、各部门经理审核	3、办公室经理审核				4、审核		5、审核			6、审核		7、审批					
	生产类	2、提交固定资产采购申请	2、生产部经理审核					3、审核		4、审核			5、审核	6、审核	7、审批					



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
固定资产内部调拨		1、提出申请	2、部门经理审核	3、资产管理部和调入部门经理审核			4、财务经理审核						5、审批							
固定资产维修	办公类	1、提出申请	2、部门经理审核	3、资产管理部审核																
	生产类	1、提出申请	2、部门经理审核							3、审核			4、审核		5、审批					
固定资产抵押			1、资产管理部组织人员进行评估编写评估报告				2、财务经理审核						3、审核	4、审核	5、审批					



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
固定资产盘点			1、资产管理部门编制盘点报告				2、审核							3、审核	4、审批					
闲置固定资产处置			1、资产管理部门编制处置报告										2、审核、董秘审核	3、审核	4、审批					
固定资产处置			1、资产管理部门编制处置报告										2、审核、董秘审核	3、审核	4、审批					
无形资产取得		1、提出申请	2、申请部门经理审核										4、审核	3、审核	5、审批					
无形资产摊销						1、按照会计政策摊销	2、审批													



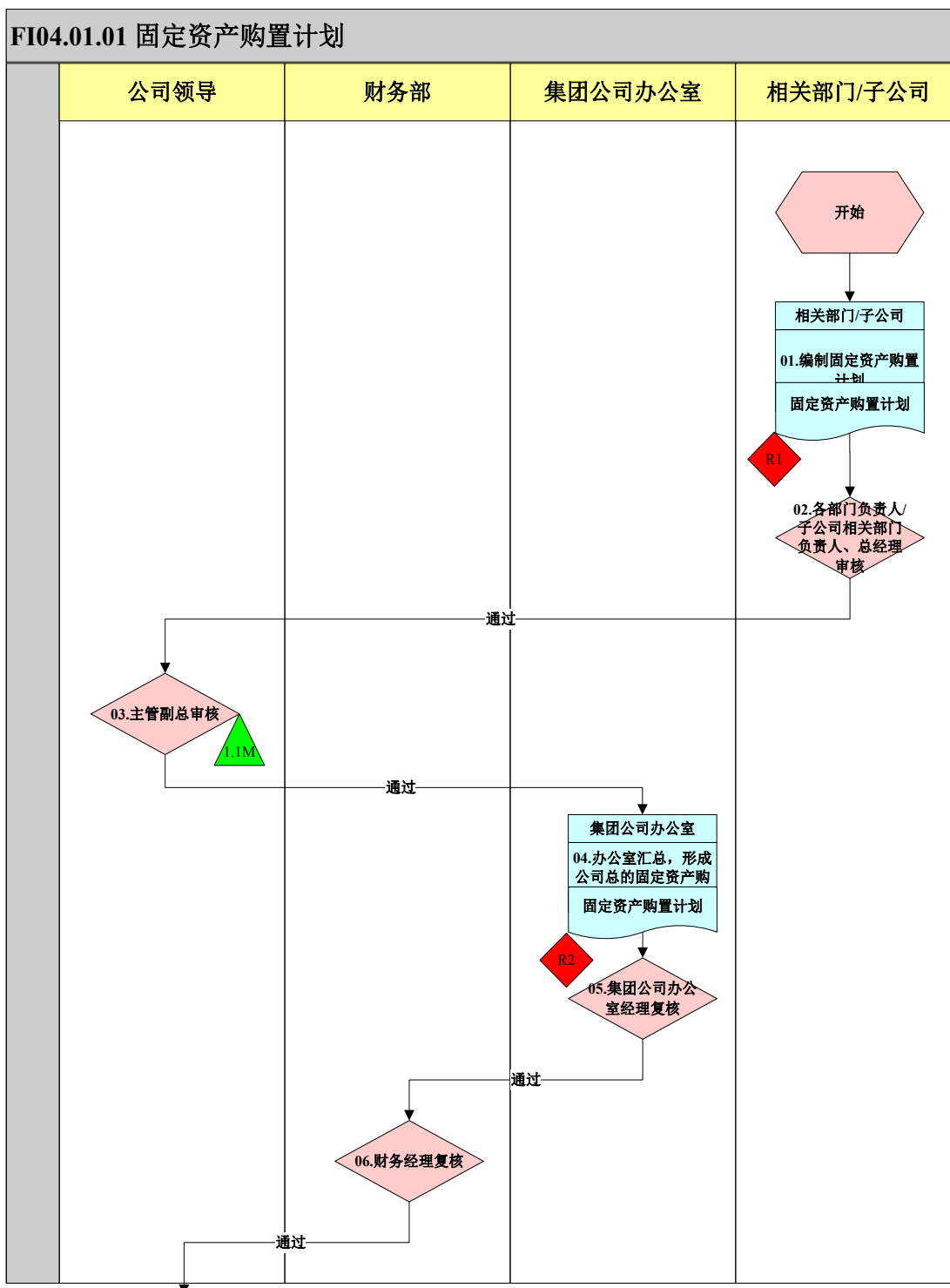
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
无形资产处置		1、提出申请	2、申请部门负责人审核										3、审核、董秘审核	4、审核	5、审批					



第五节 流程图



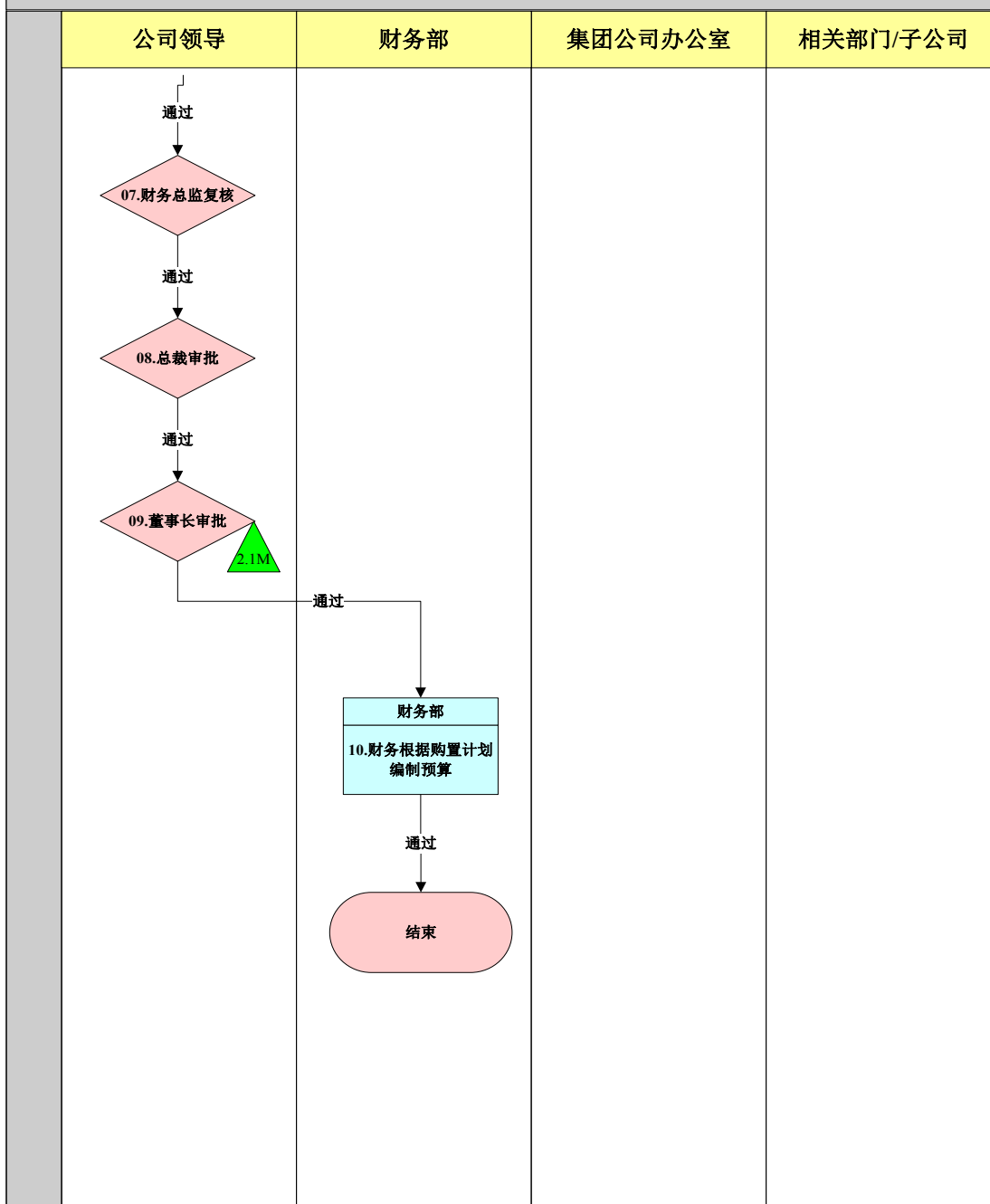
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产购置计划
编制人：陈洪、严喜林	业务主管部门：集团公司办公室、生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产购置计划
编制人：陈洪、严喜林	业务主管部门：集团公司办公室、生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

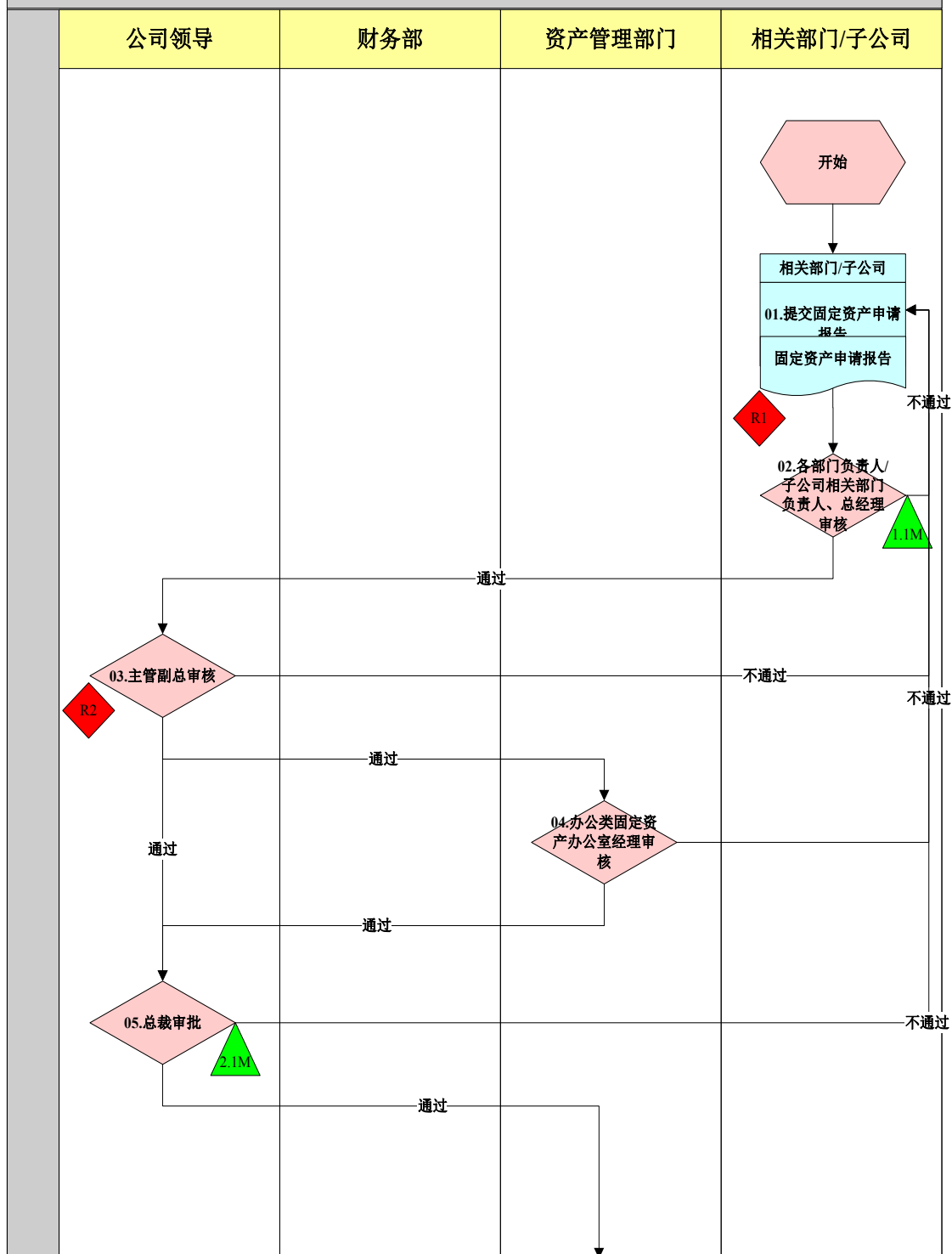
FI04.01.01 固定资产购置计划





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产取得
编制人：陈聪、严喜林	业务主管部门：办公室、生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

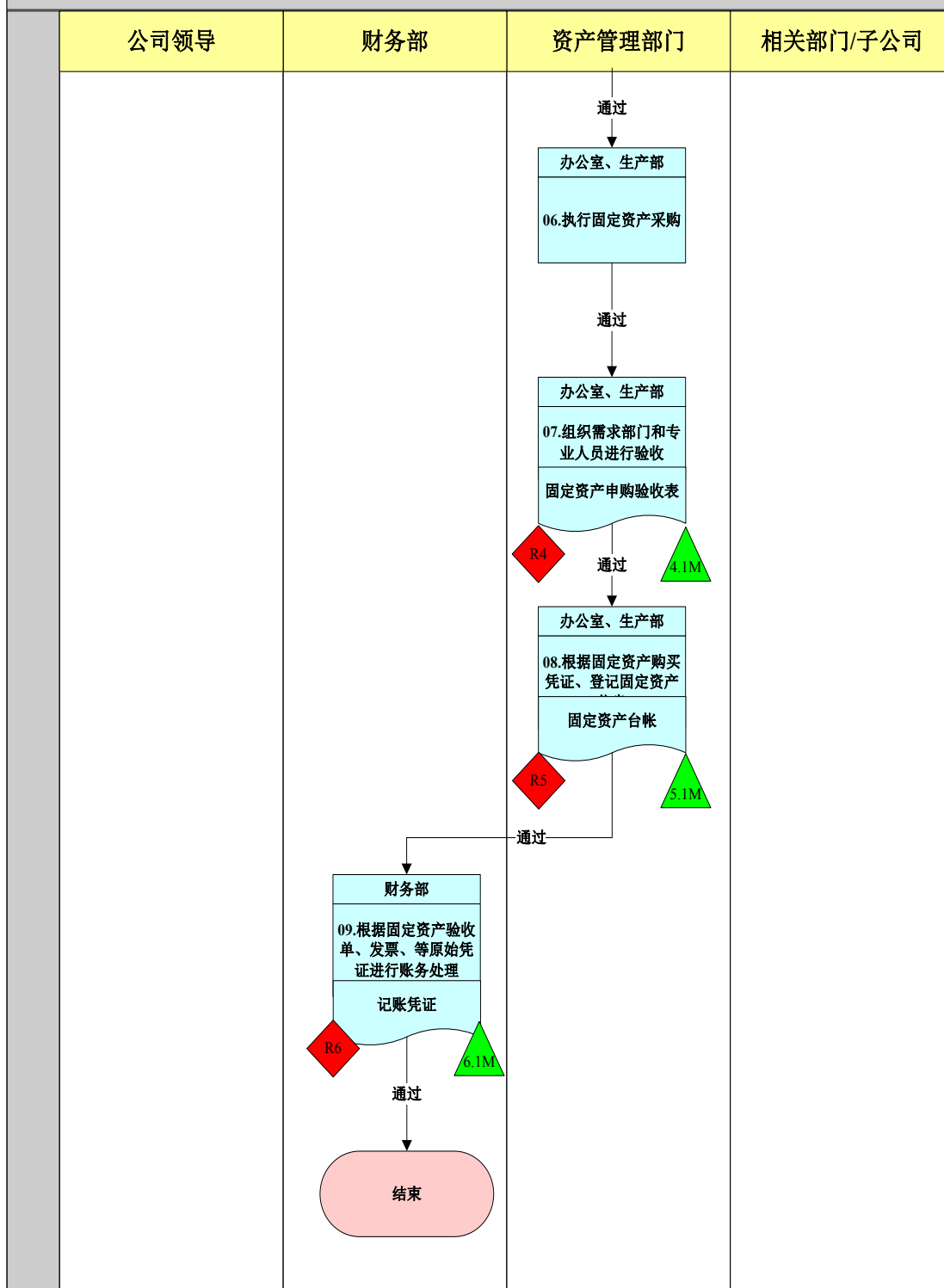
FI04.01.02 固定资产取得





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产取得
编制人：陈聪、严喜林	业务主管部门：办公室、生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

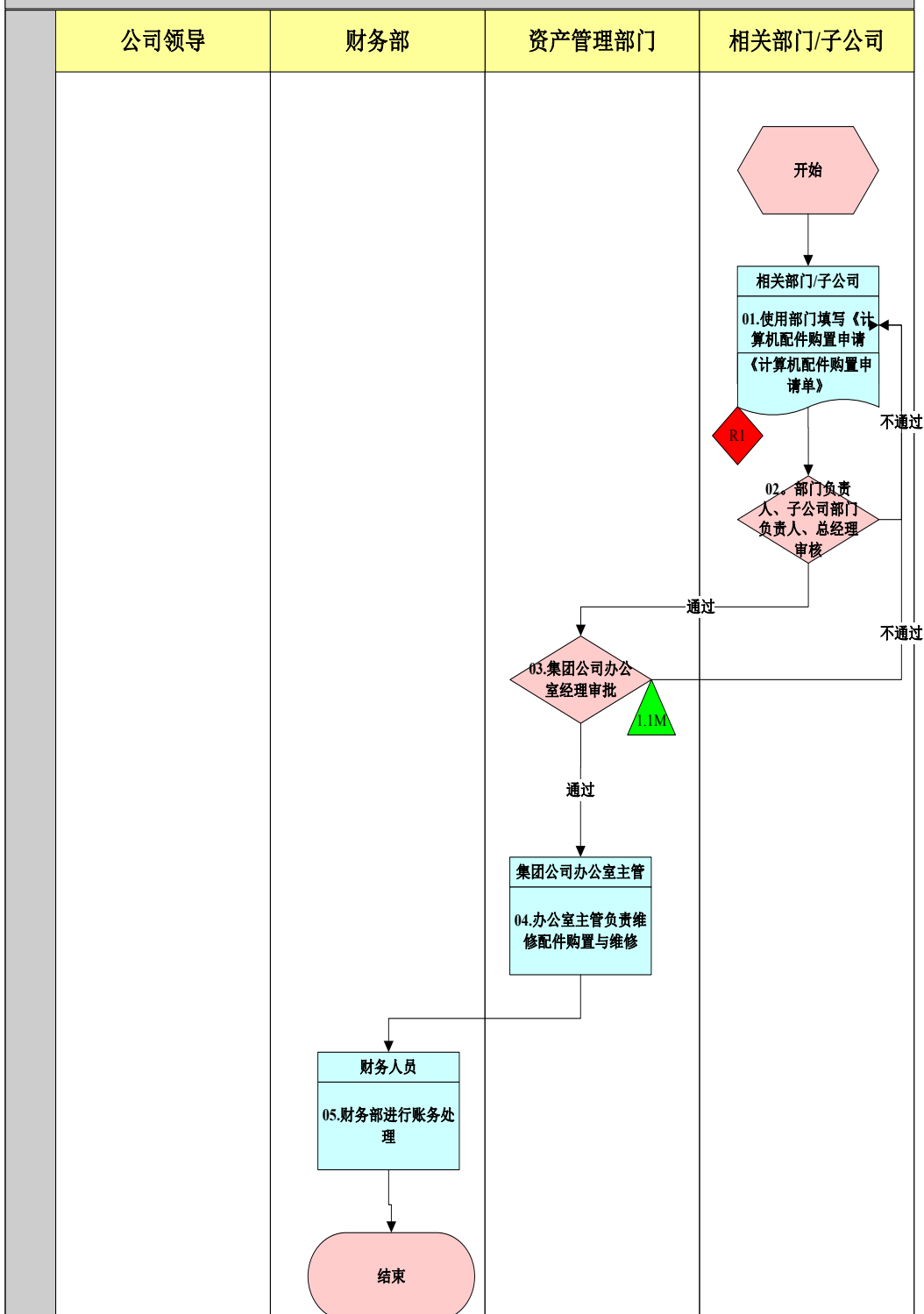
FI04.01.02 固定资产取得





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产日常管理-固定资产维修-办公类
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

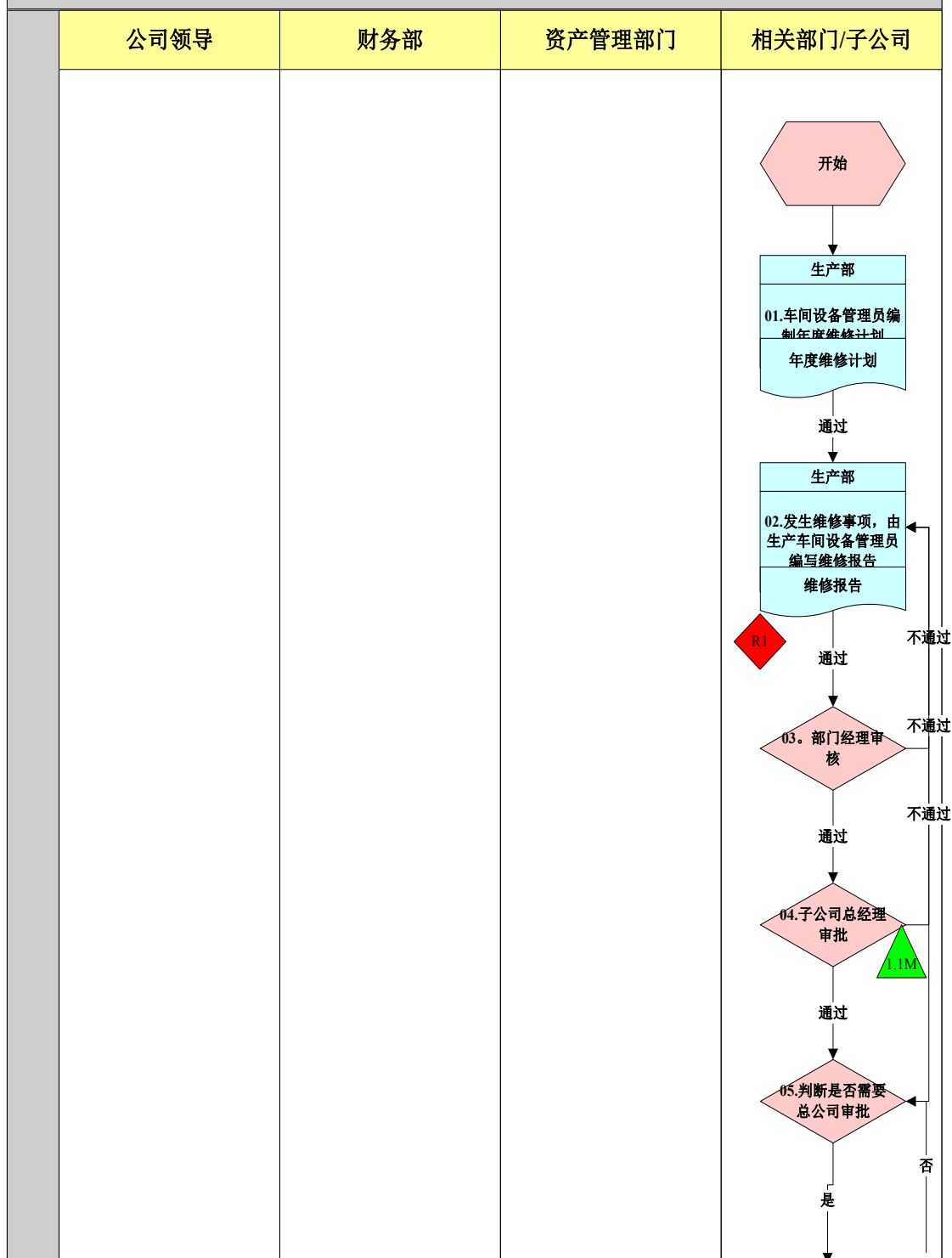
FI04.01.04 固定资产日常管理-固定资产维修-办公类





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产日常管理-固定资产维修-生产类
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

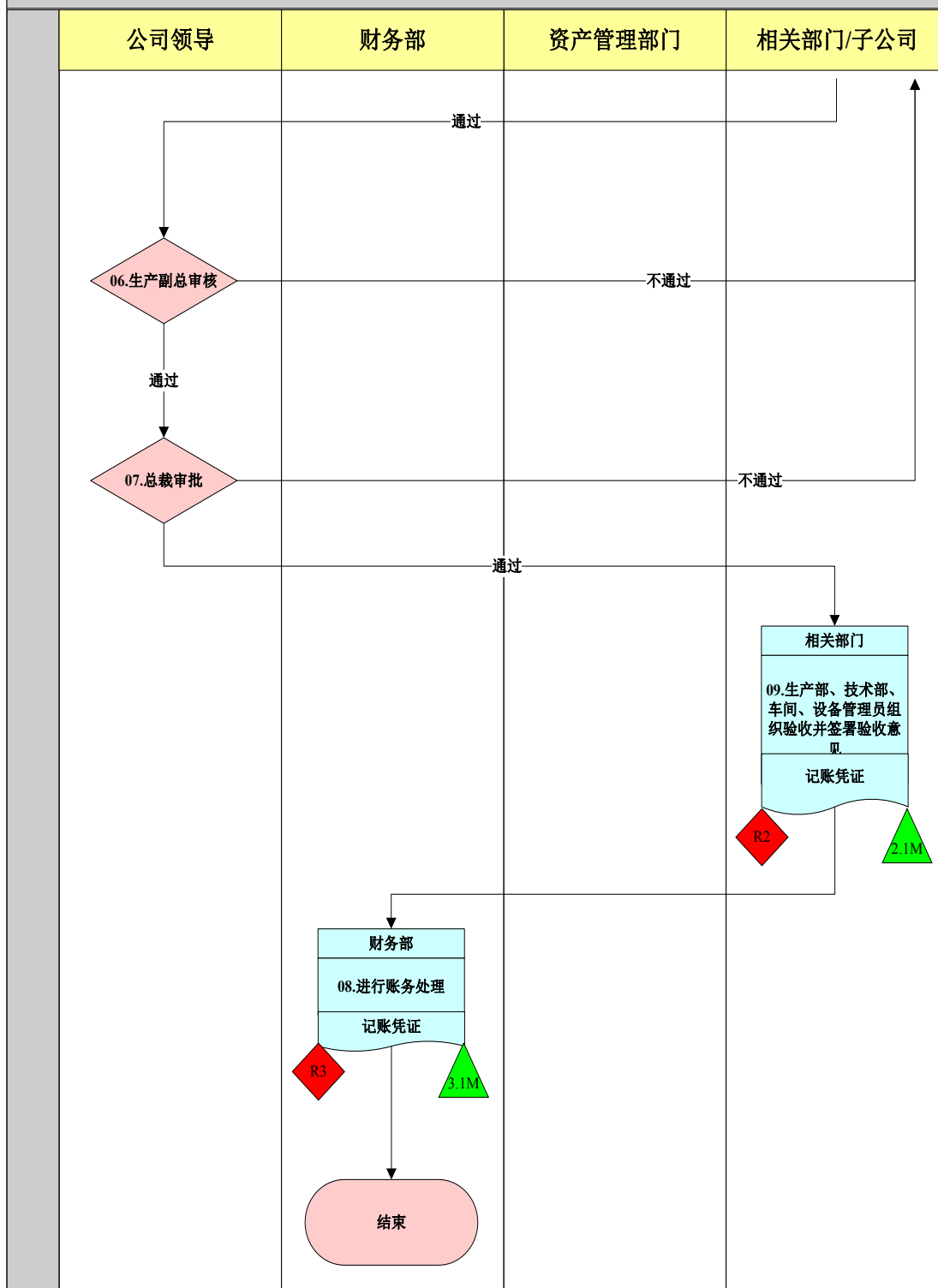
FI04.01.04 固定资产日常管理-固定资产维修-生产类





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产日常管理-固定资产维修-生产类
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

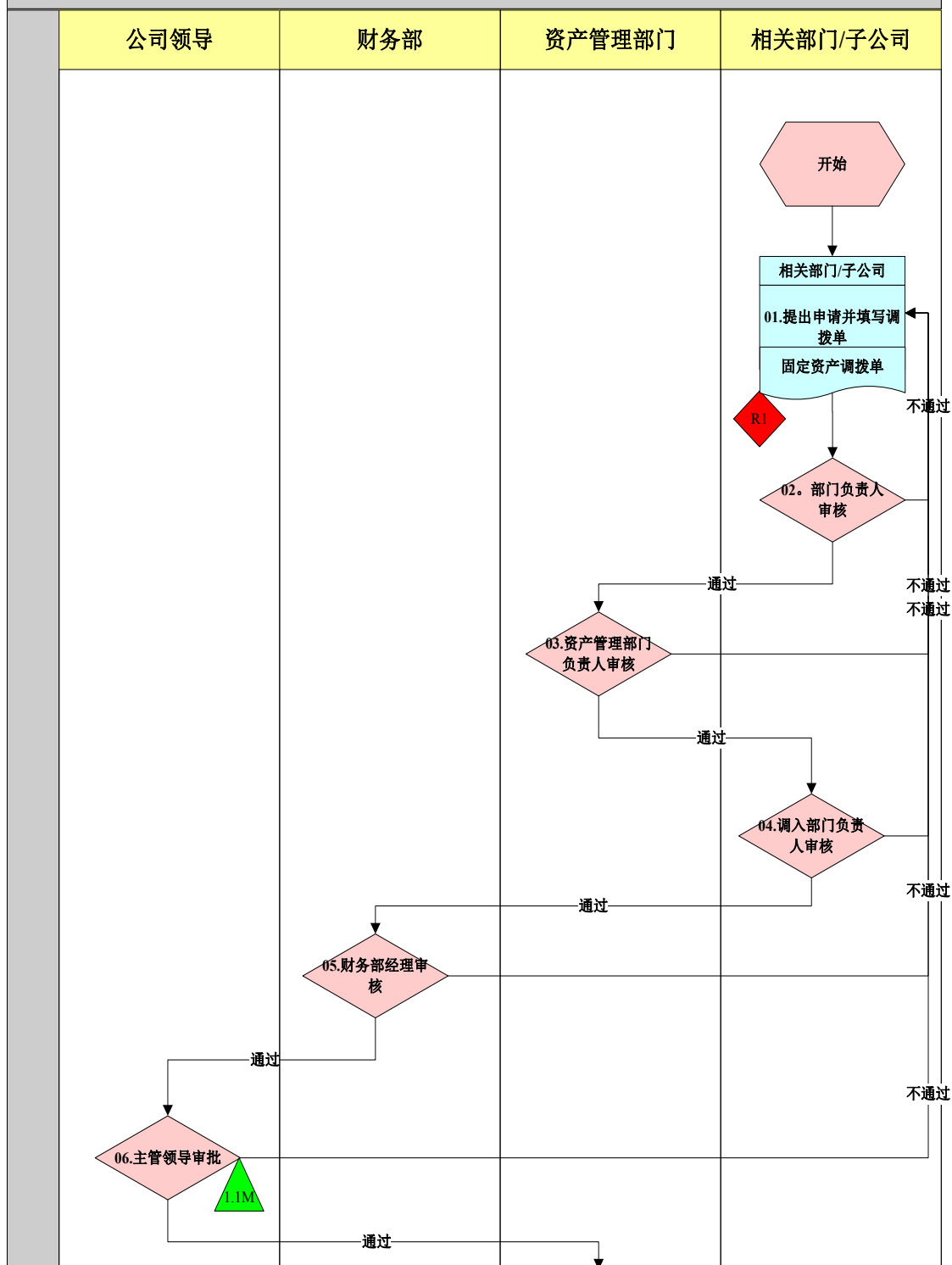
FI04.01.04 固定资产日常管理-固定资产维修-生产类





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产内部调拨
编制人：陈聪、严喜林	业务主管部门：办公室、生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

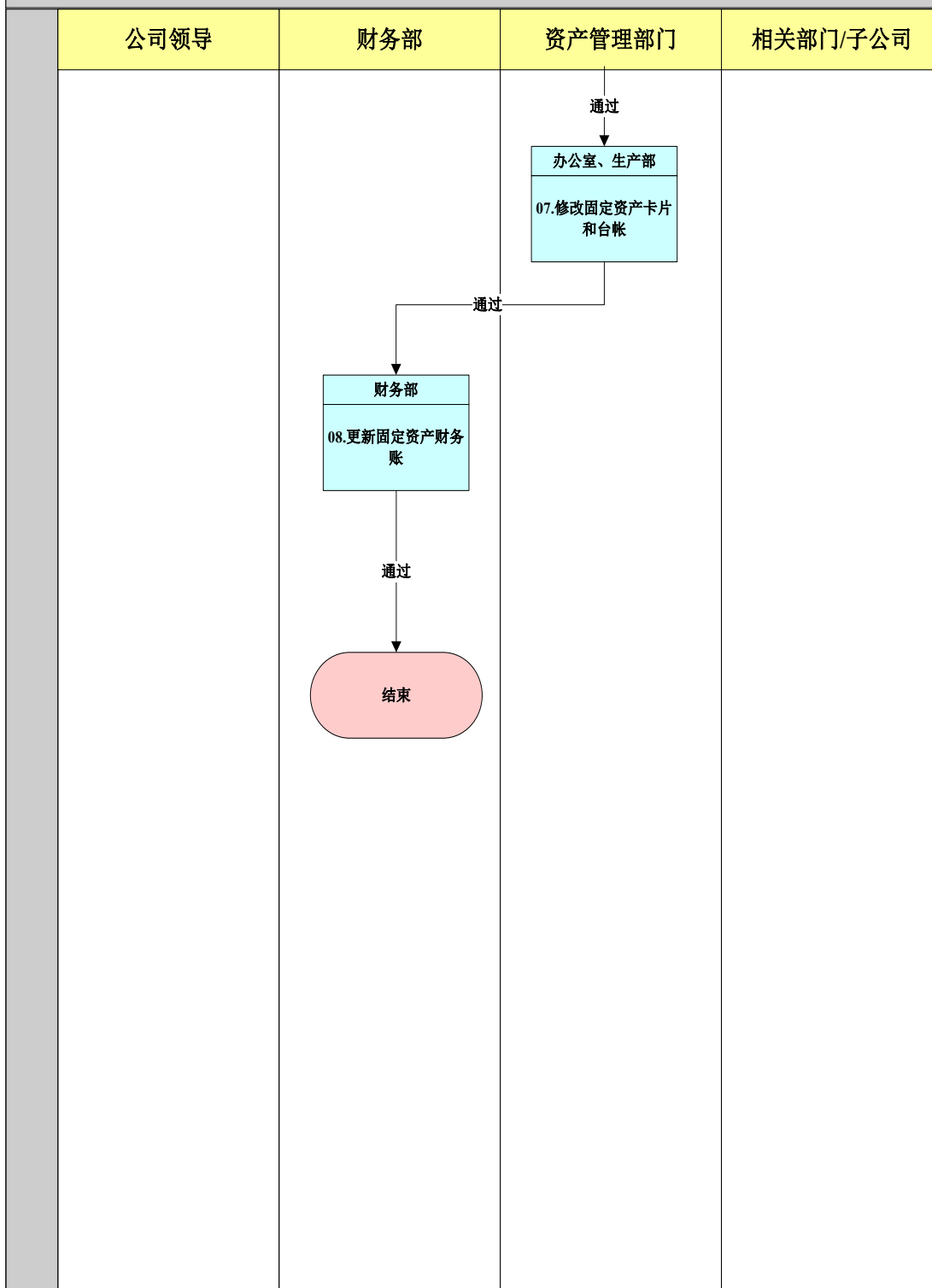
FI04.01.03 固定资产调拨





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产内部调拨
编制人：陈聪、严喜林	业务主管部门：办公室、生产部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

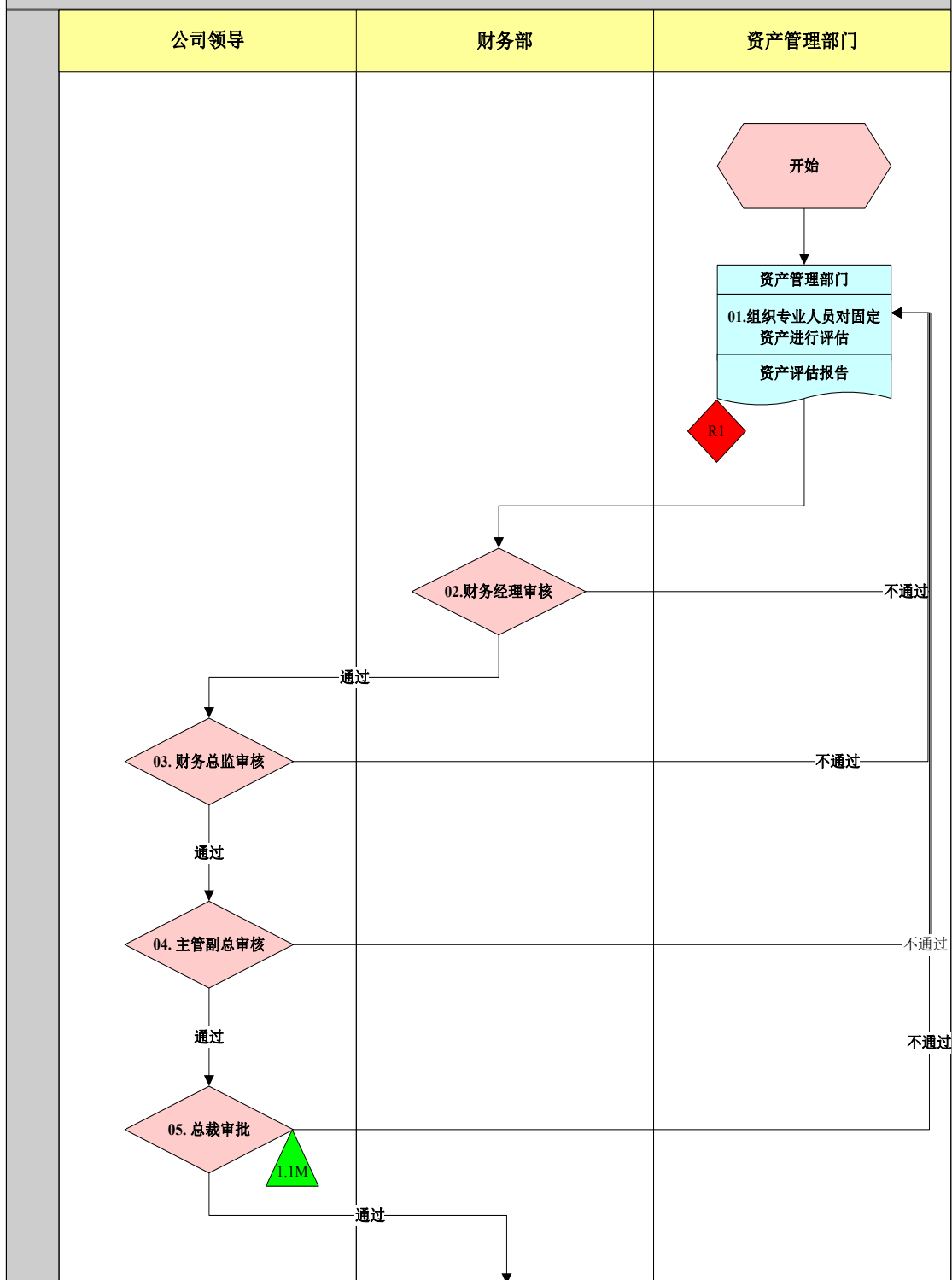
FI04.01.03 固定资产调拨





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产抵押
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

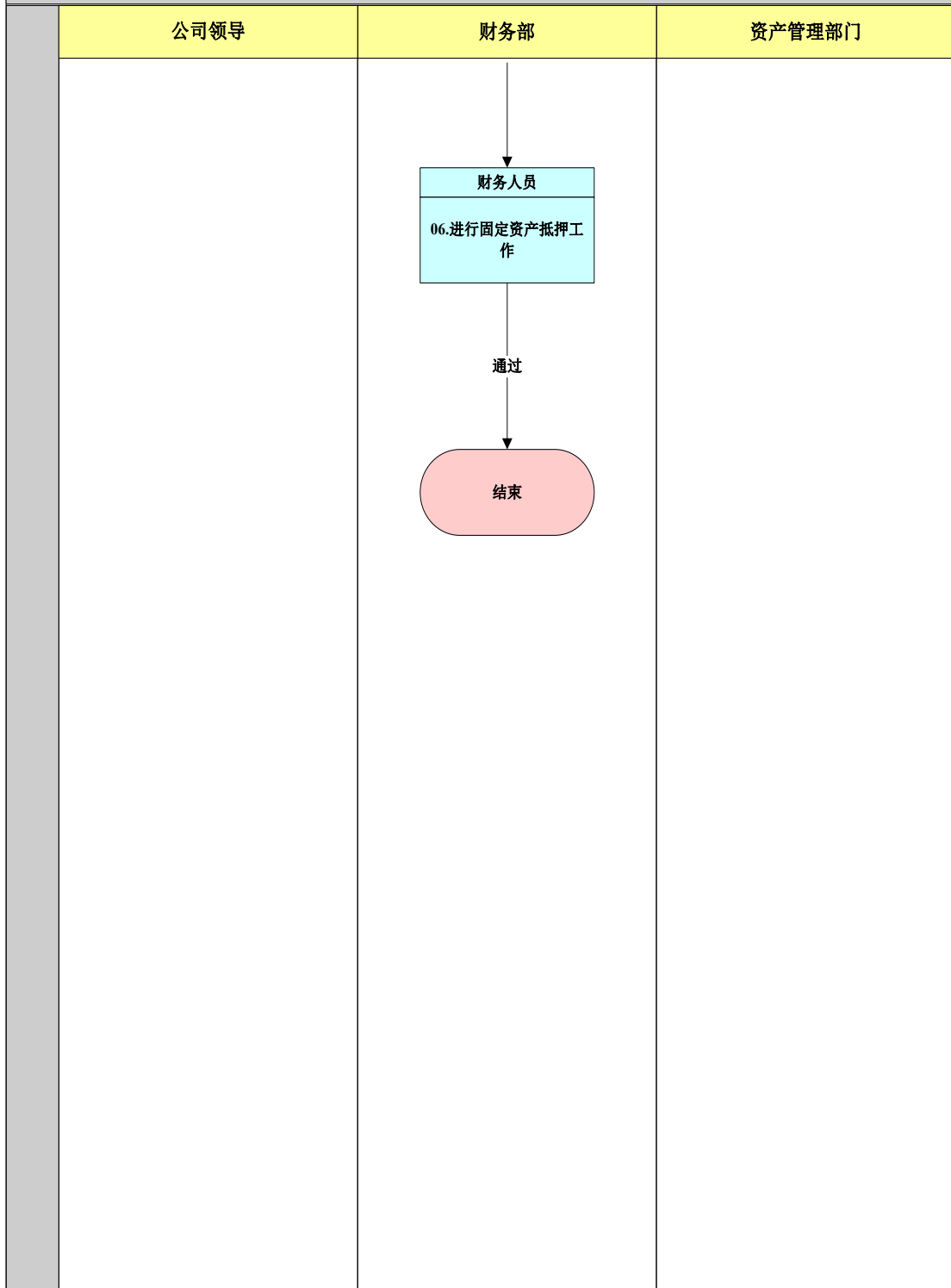
FI04.01.05 固定资产抵押





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产抵押
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

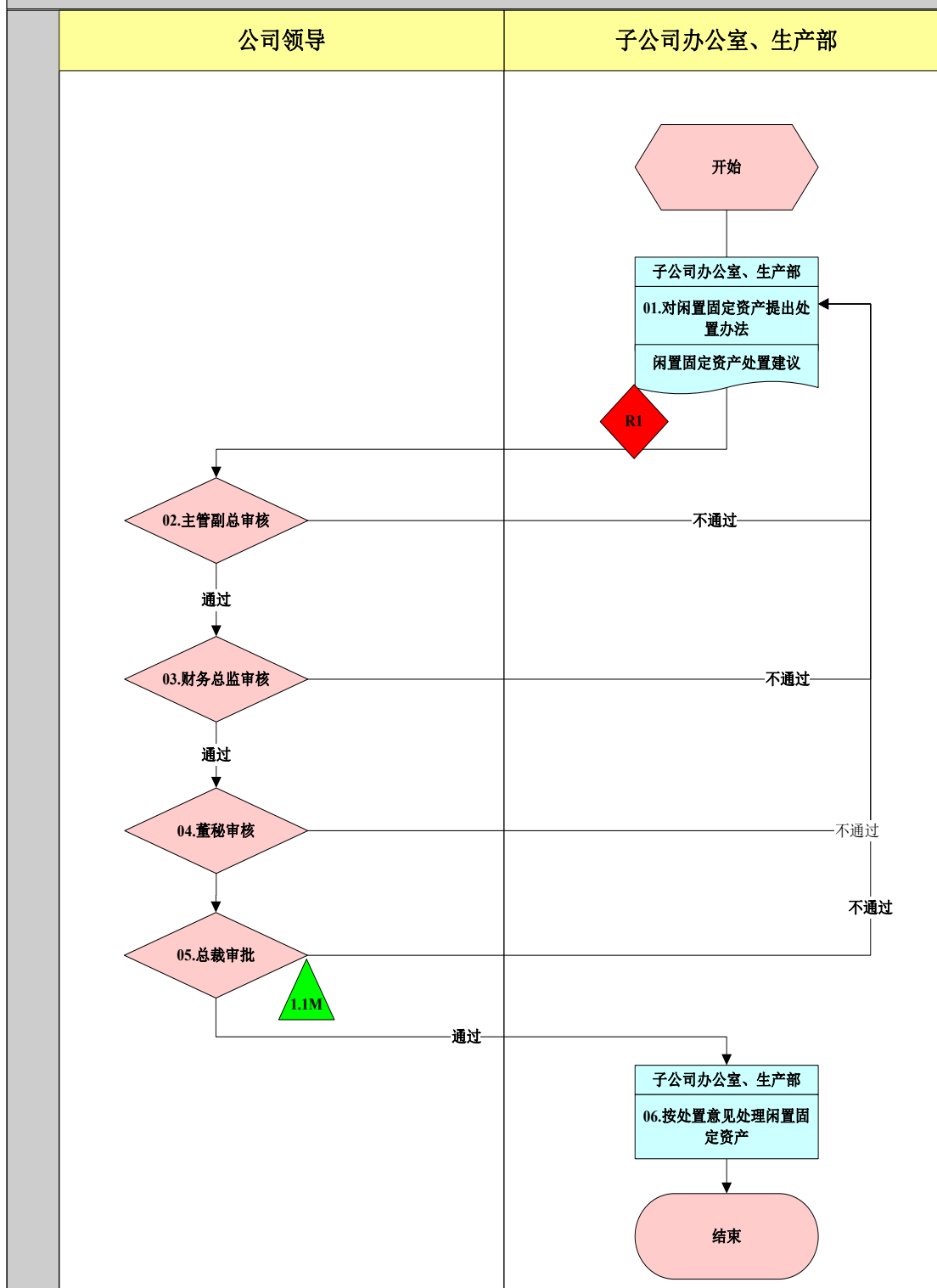
FI04.01.05 固定资产抵押





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：闲置固定资产管理
编制人：陈聪、严喜林	业务主管部门：子公司办公室、生产部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

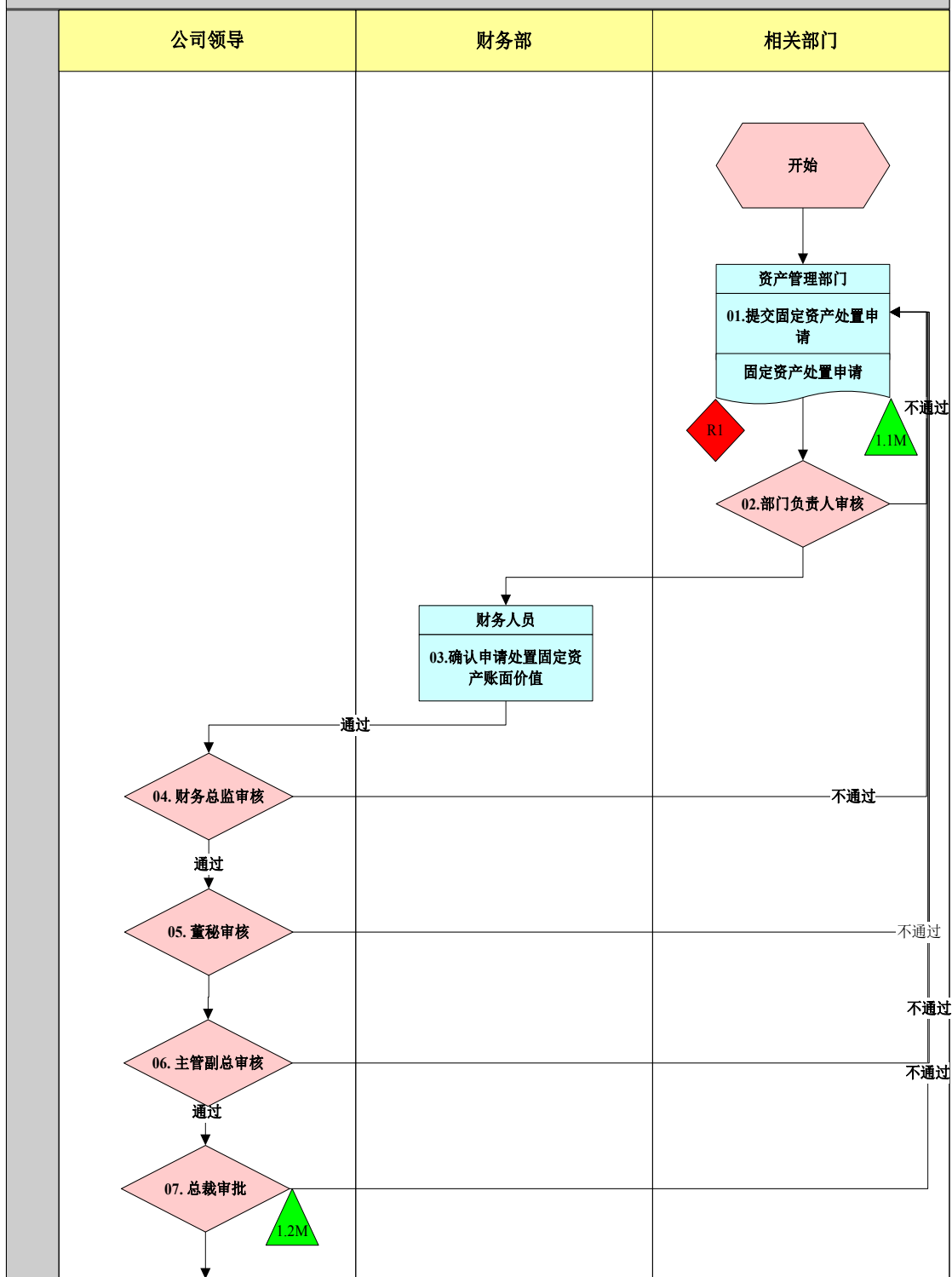
FI04.01.08 闲置固定资产管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产处置
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

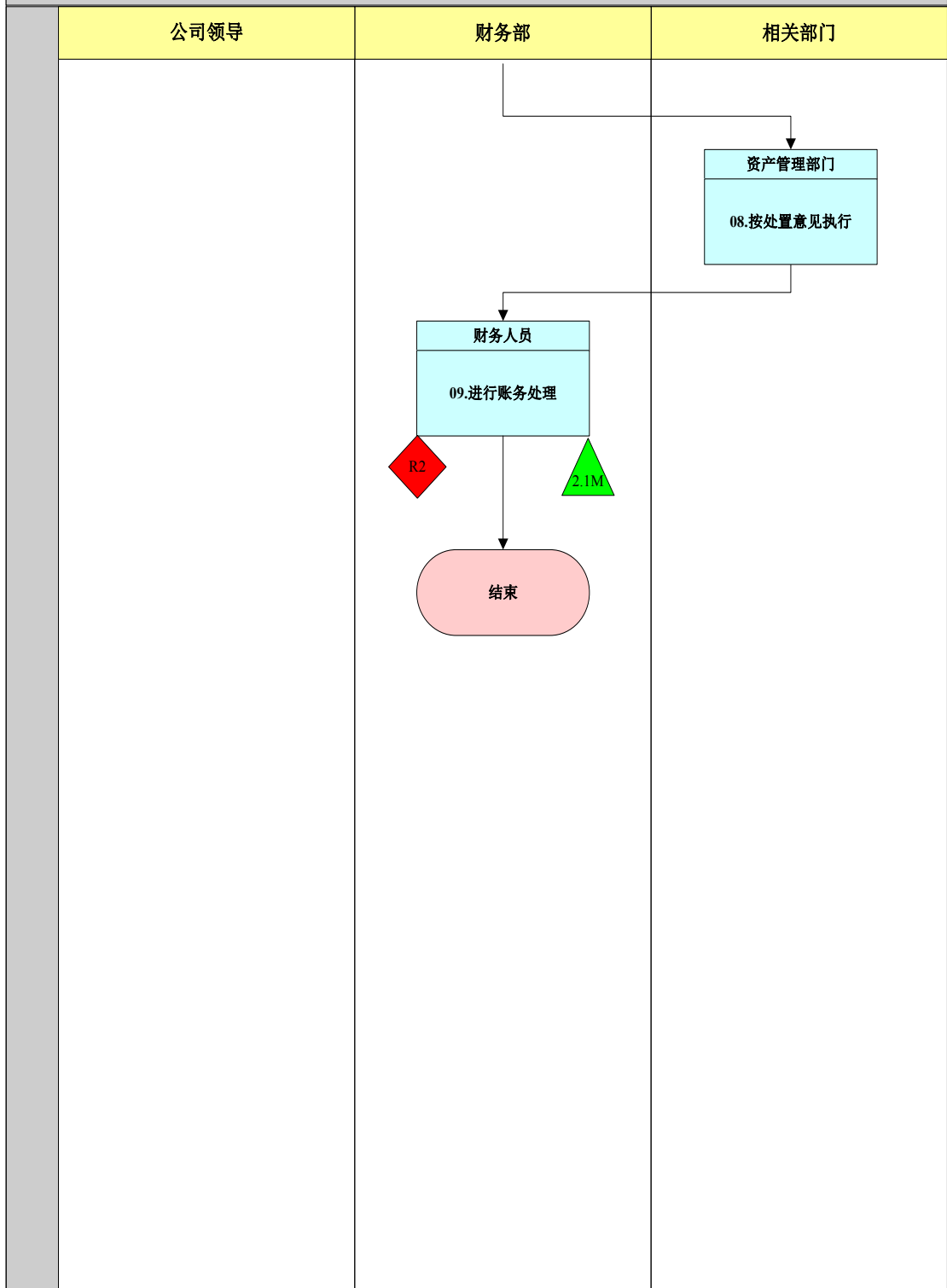
FI04.01.09 固定资产处置





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产处置
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

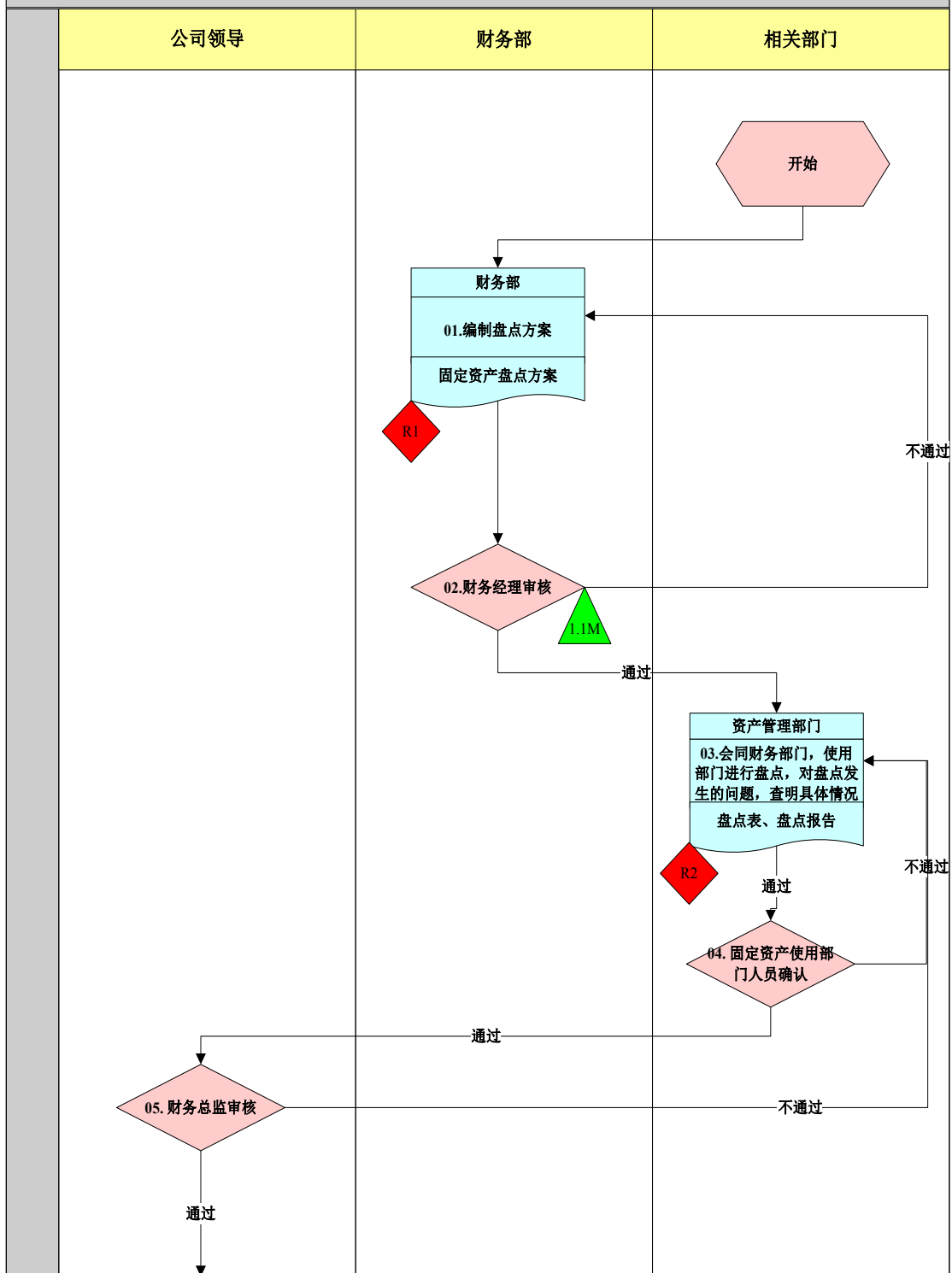
FI04.01.09 固定资产处置





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产盘点
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

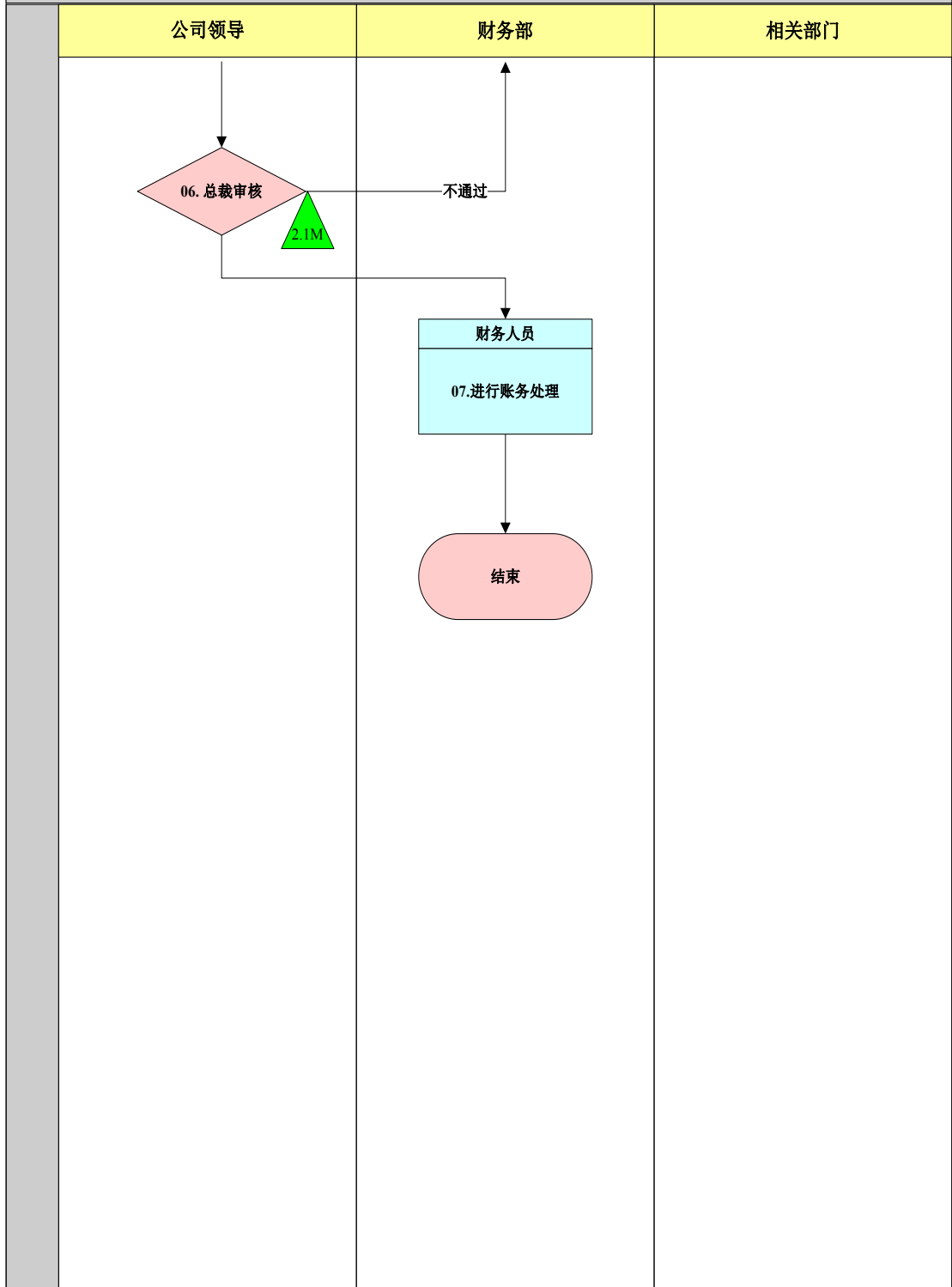
FI04.01.07 固定资产盘点





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：固定资产盘点
编制人：程健	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

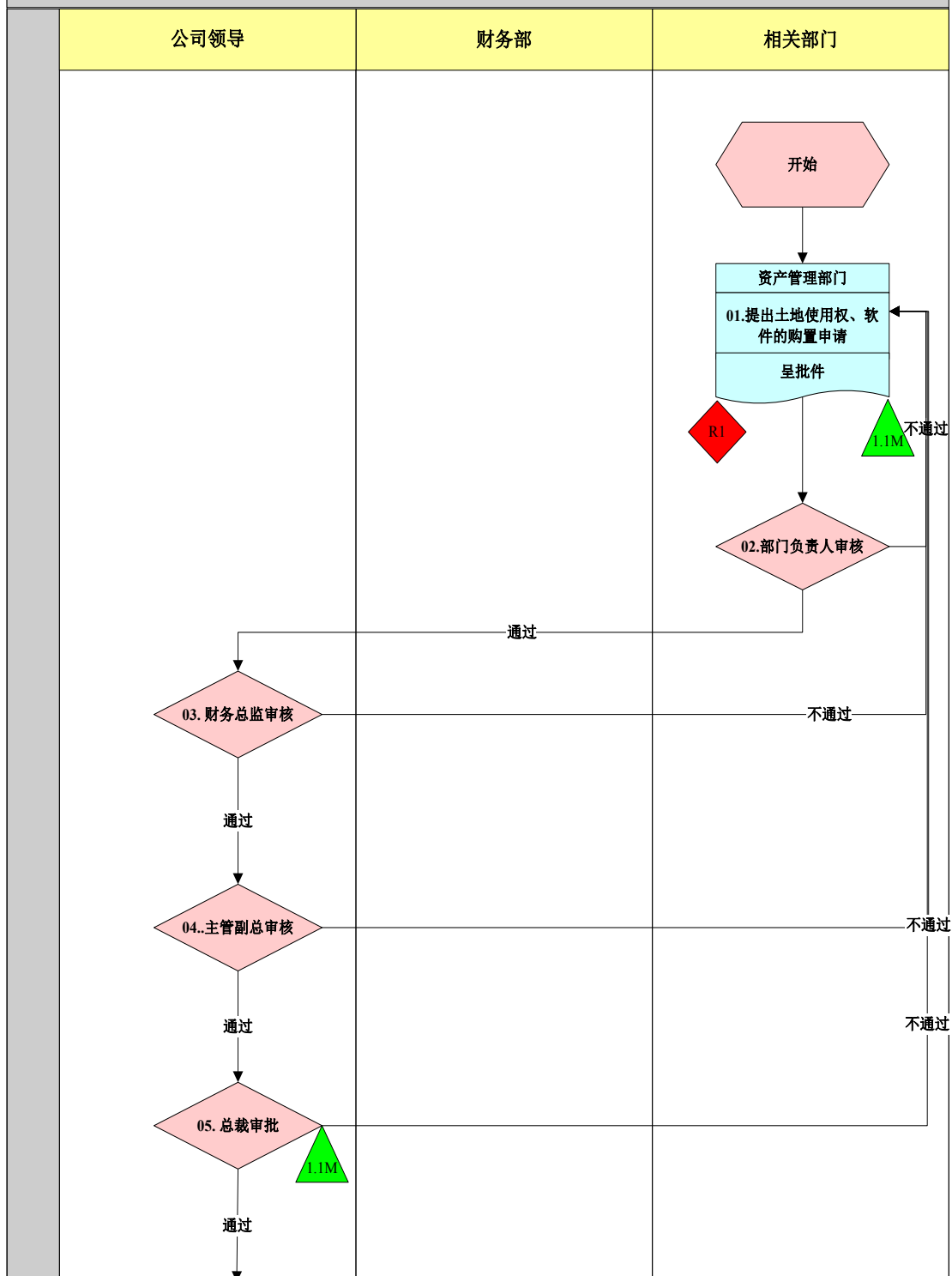
FI04.01.07 固定资产盘点





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：无形资产取得
编制人：	业务主管部门：资产管理部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

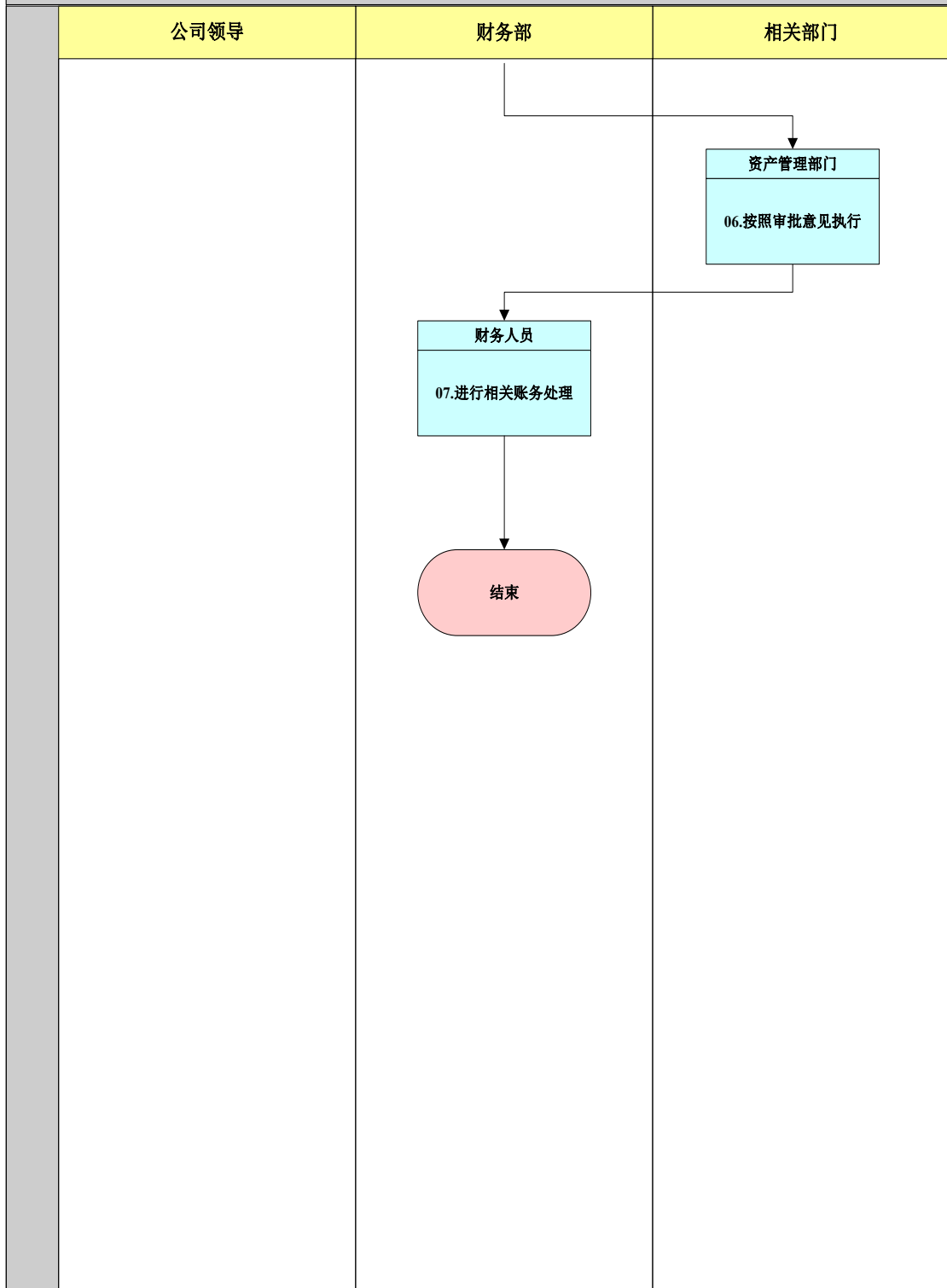
FI04.02.01 无形资产取得





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：无形资产取得
编制人：	业务主管部门：资产管理部门
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

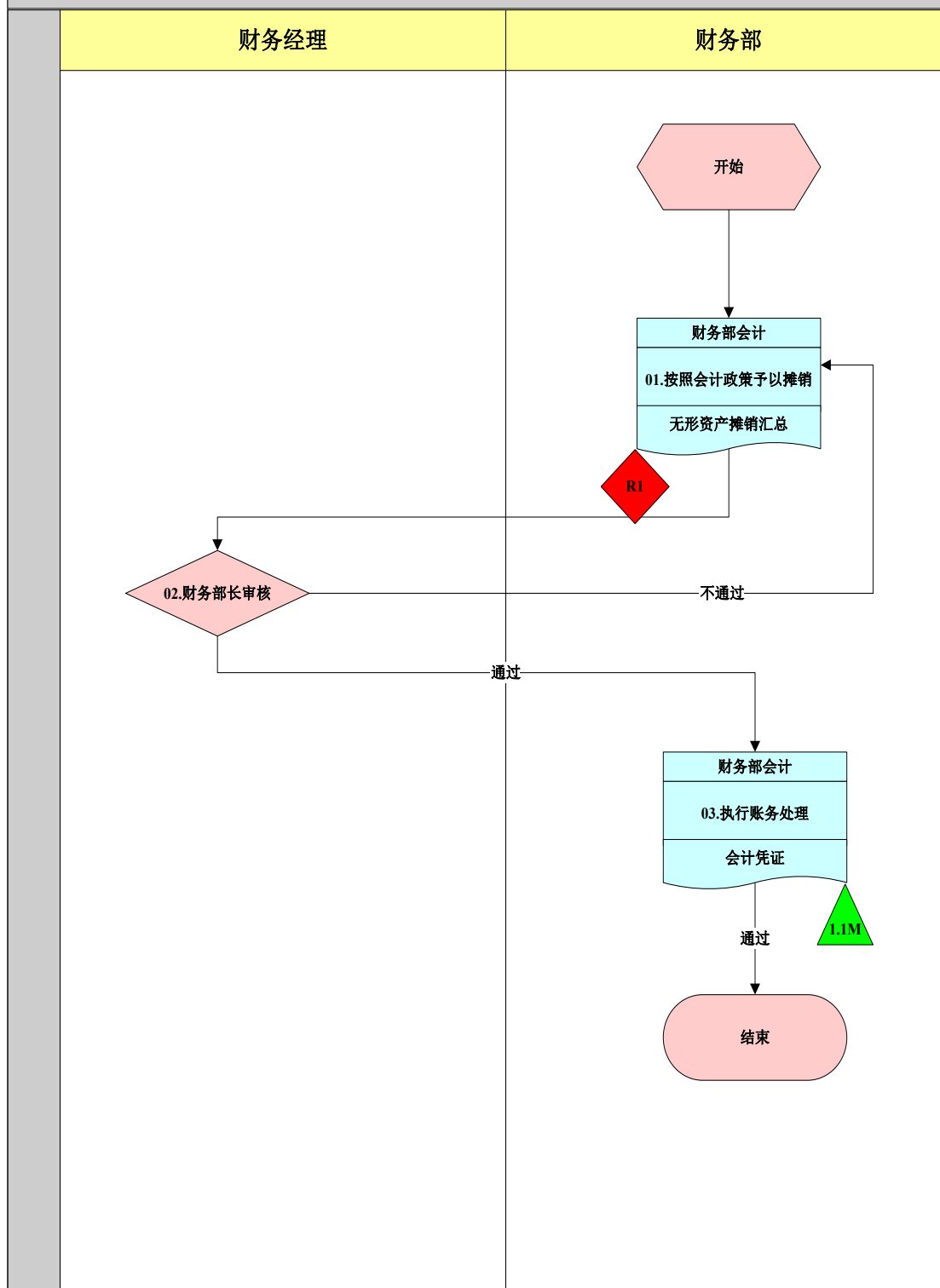
FI04.02.01 无形资产取得





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：无形资产摊销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

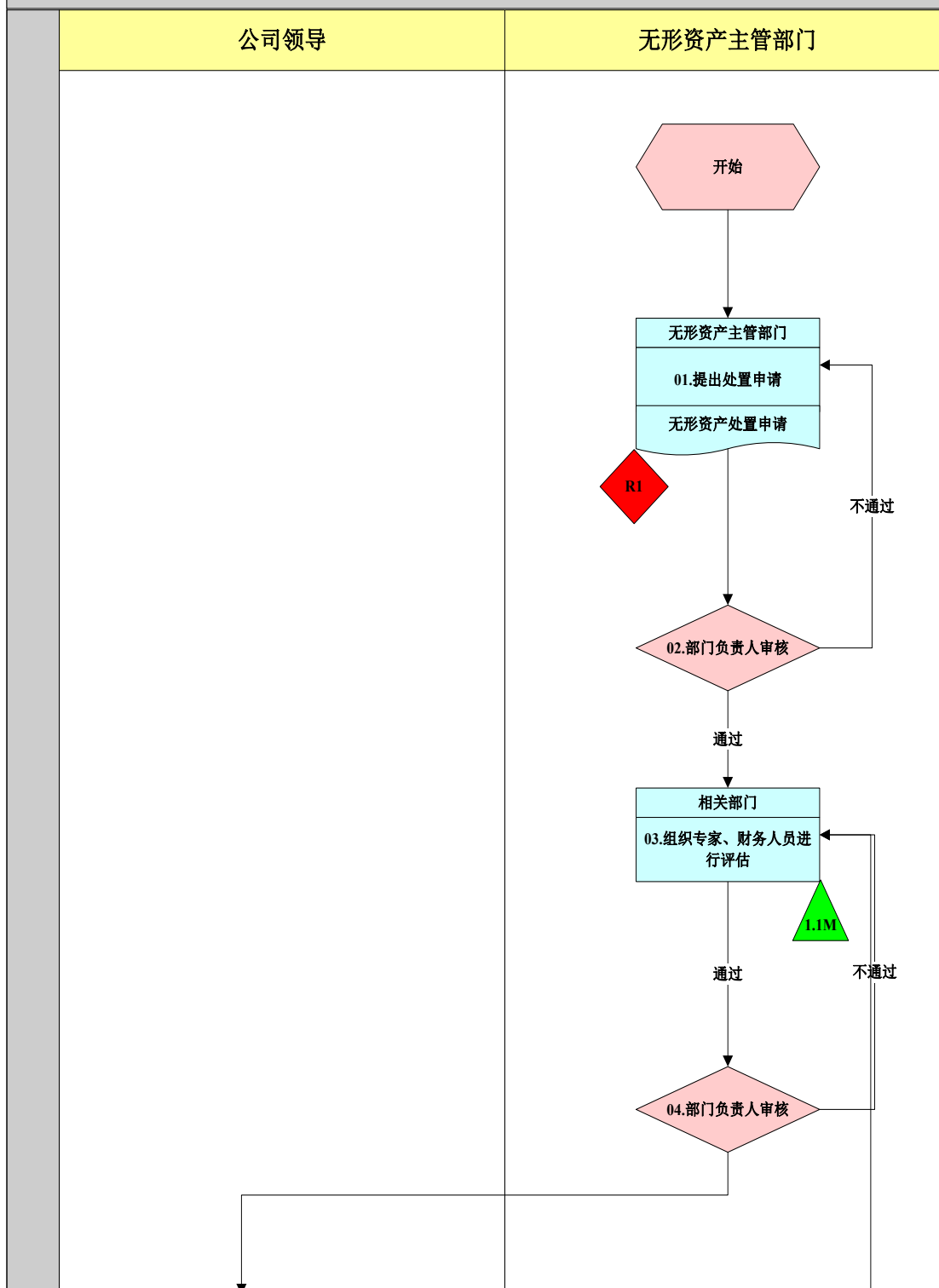
FI04.02.02 无形资产摊销





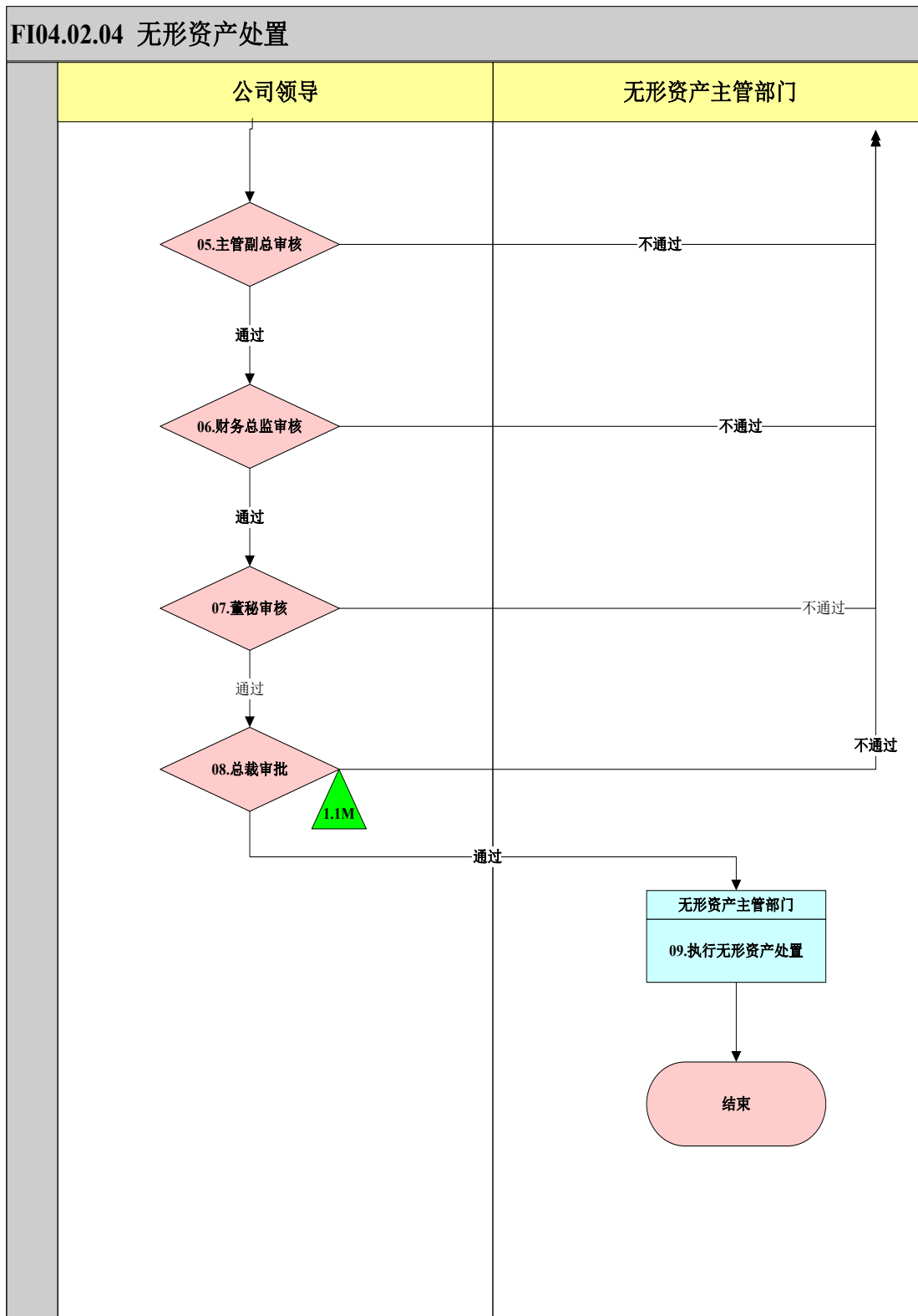
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：无形资产处置
编制人：	业务主管部门：无形资产主管部门
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

FI04.02.04 无形资产处置





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：无形资产处置
编制人：	业务主管部门：无形资产主管部门
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日





第十八章 费用支出

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
FI05	费用支出			
FI05.01		费用预算		
FI05.01.01			年度费用预算	
FI05.01.02			月度费用开支计划	
FI05.02		费用控制		
FI05.02.01			办公费管理	
FI05.02.02			业务招待费管理	
FI05.02.03			差旅费管理	
FI05.02.04			通讯费管理	
FI05.02.05			修理费管理	
FI05.02.06			运输费管理	
FI05.02.07			三包费管理	
FI05.03		费用报销与核算		
FI05.03.01			费用报销	
FI05.03.02			费用记账	
FI05.04		费用分析与考核		
FI05.04.01			预算费用的执行与分析	
FI05.04.02			部门费用考核	

本节主要阐述费用支出相关的控制活动，具体包括年度费用预算、月度费用开支计划、办公费管理、业务招待费管理、差旅费管理、通讯费管理、修理费管理、运输费管理、三包费管理、费用报销、费用记账、预算费用的执行与分析、部门费用考核流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.01.01	年度费用预算	年度费用预算编制科学合理	战略目标	FI05.01.01-01	年度费用预算编制不符合部门实际情况	FI05.01.01-01-M01	公司各业务管理部门根据预算年度企业的总体经营目标和本部门的具体任务，采用零基预算法编写本部门年度费用预算，列出全年工作计划、费用开支项目及明细预算。	每年	人工	各部门	《部门年度费用预算草稿》	/
FI05.01.01	年度费用预算	年度费用预算经过有效审批	战略目标	FI05.01.01-02	年度费用预算未经有效审批	FI05.01.01-02-M01	各业务管理部门将审批通过的部门年度费用预算交由财务部审核平衡，汇总后的公司年度费用预算纳入公司年度预算。	每年	人工	财务部	《公司年度费用预算》	/
FI05.01.02	月度费用开支计划	月度费用开支计划合理准确	战略目标	FI05.01.02-01	未编制合理的月度费用开支计划	FI05.01.02-01-M01	各业务管理部门根据年度费用预算指标分解，结合本部门本月实际情况制定本部门月度费用开支计划，经部门经理审批，报财务部汇总各部门月度费用开支计划。	每月	人工	财务部	《月度费用开支计划》	/
FI05.02.01	办公费管理	办公用品采购经有效审批	合规目标	FI05.02.01-01	办公用品采购未经有效审批	FI05.02.01-01-M01	办公室归口管理所有办公用品开支，其他部门无权自行采购办公用品。	每月	人工	办公室	《物资申购单》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.02. 01	办公费 管理	办公用品采购 经有效审批	合 规 目 标	FI05.02. 01-01	办公用品采 购未经有效 审批	FI05.02. 01-01- M02	部门一次性购买物品符合预算水平且 在 500 元以下的, 部门申请人填写《物 资申购单》, 经部门经理审核, 办公室 审批。	每月	人工	办公室	《物资申购 单》	/
FI05.02. 01	办公费 管理	办公用品采购 经有效审批	合 规 目 标	FI05.02. 01-01	办公用品采 购未经有效 审批	FI05.02. 01-01- M03	部门一次性购买物品符合预算水平且 满 500 元不足 3000 元的, 需经总公 司主管副总审批。部门一次性购买物 品符合预算水平且在 3000 元以上(包 括 3000 元) 的, 需经总公司主管副 总、总裁审批。	每月	人工	办公室	《物资申购 单》、《电脑 耗 材 购 置 单》	/
FI05.02. 01	办公费 管理	办公用品采购 经有效审批	合 规 目 标	FI05.02. 01-01	办公用品采 购未经有效 审批	FI05.02. 01-01- M04	部门申购办公用品金额超出预算或公 司规定办公用品标准的, 办公室应与 该部门及时沟通并在《物资申购单》、 《电脑耗材购置单》中注明超预算或 超标准原因, 按金额大小经由公司主 管副总或总裁审批。	按需	人工	办公室	《物资申购 单》、《电脑 耗 材 购 置 单》	/
FI05.02. 01	办公费 管理	办公费用报销 手续齐全	合 规 目 标	FI05.02. 01-02	办公费用报 销不符合公 司规定	FI05.02. 01-02- M01	办公用品集中定期结算, 凭经过审核 的《用款申请单》至财务部门办理相 关费用支付手续。	按需	人工	办公室、财 务部	《费用报销 单》	《 费 用 借 支 与 报 销 管 理 暂 行 办 法 》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.02. 02	业务招 待费管 理	明确招待项目 范围及标准	合 规 目 标	FI05.02. 02-01	招待项目范 围及标准不 明确	FI05.02. 02-01- M01	一般招待范围是指：一是相关职能部门人员、洽谈业务的关系单位领导及工作人员或在异地宴请相关单位人员；二是企业承办的有关会议、培训等活动外的宴请等；三是遇特殊节日或活动，经主要领导批准的内部联欢等；四是其他经主要领导批准的有关人员。	按需	人工	办公室	不适用	/
FI05.02. 02	业务招 待费管 理	明确招待项目 范围及标准	合 规 目 标	FI05.02. 02-01	招待项目范 围及标准不 明确	FI05.02. 02-01- M02	招待用餐标准分为 A、B、C 三个档次，C 档适用于招待相关职能部门一般工作人员、一般客户单位的领导及工作人员，按 XX 元/人•餐（含烟酒）；B 档用于招待相关职能部门科级工作人员、较重要客户单位的业务洽谈，按 XX 元/人•餐（含烟酒）；A 档适用于招待相关职能部门处级以上（含处级）工作人员、重要客户单位总经理、董事长，按 XX 元/人•餐（含烟酒）；内部工作餐在公司食堂进行报餐，按 10 元/人•餐；在外招待客户或赠送礼物，数额较大的，超过 XX 元须报主管副	按需	自 动 / 人工	办公室	不适用	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							总批准。					
FI05.02.02	业务招待费管理	业务招待符合审批程序	合规目标	FI05.02.02-02	业务领导和部门宴请未经有效审批	FI05.02.02-02-M01	各部门需要接待关系单位或来访客户的，需事先填写《招待费审批表》，将所要招待的单位、人数、职级、建议标准等填写清楚，提交部门经理审核。1000 元以下的由办公室审核，1000 元以上（含 1000 元）的由主管副总审核，招待结束后经办人在《招待费审批表》上填写实际发生金额。	按需	人工	办公室	招待费审批表	/
FI05.02.02	业务招待费管理	业务招待符合审批程序	合规目标	FI05.02.02-02	业务领导和部门宴请未经有效审批	FI05.02.02-02-M02	企业领导需要出面招待的，由办公室填写《招待费审批表》直接办理审批手续，并具体安排接待规格、地点、标准和参加人员，经主管副总审批。	按需	人工	办公室	招待费审批表	/
FI05.02.02	业务招待费管理	业务招待符合审批程序	合规目标	FI05.02.02-02	业务领导和部门宴请未经有效审批	FI05.02.02-02-M03	因工作需要在外地安排宴请的，或节假日特殊情况来不及审批的，需提前电话通知办公室登记，经请示有关领导同意后方可进行，事后应及时补办《招待费审批表》。	按需	人工	办公室	招待费审批表	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.02.02	业务招待费管理	招待费报销手续齐全	合规目标	FI05.02.02-03	招待费报销不符合公司规定	FI05.02.02-03-M01	相关部门报销招待费凭《招待费审批表》、发票及经过审批的《费用报销单》至财务部门办理招待费报销手续。	按需	人工	各部门	《招待费审批表》、发票、《费用报销单》	《费用借支与报销管理暂行办法》
FI05.02.03	差旅费管理	出差活动按规定履行审批程序	合规目标	FI05.02.03-01	出差活动未经有效审批	FI05.02.03-01-M01	公司员工出差由本部门经理批准；公司各部门正副经理及高级管理人员出差由总经理批准。	按需	人工	各部门	不适用	《差旅费管理暂行办法》
FI05.02.03	差旅费管理	明确差旅费开支范围	合规目标	FI05.02.03-02	差旅费报销不符合公司规定	FI05.02.03-02-M01	差旅费开支范围：1、旅途交通费，包括到达出差地点之前的汽车、火车、轮船、飞机等费用；2、住地交通费，包括到达出差地后市内短途交通费；3、住宿费；4、其他费用，包括购、退票手续费，电话费、过桥过路费等。	按需	人工	财务部	发票	《差旅费管理暂行办法》
FI05.02.03	差旅费管理	明确差旅费开支范围	合规目标	FI05.02.03-02	差旅费报销不符合公司规定	FI05.02.03-02-M02	出差人员凭报销单据填写《费用报销单》，经本部门负责人签字后交由财务部。财务部按照《差旅费暂行办法》规定标准对单据内容、金额等进行审核。通过后按报销审批权限报相应领导审批通过后予以报销。	按需	人工	财务部	《费用报销单》	《差旅费管理暂行办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.02. 04	通讯费 管理	通讯费报销符 合标准及审批 程序	合 规 目 标	FI05.02. 04-01	通讯费报销 不符合公司 规定标准	FI05.02. 04-01- M01	公司通讯费归办公室统一管理，按照 公司规定的通讯费标准进行严格控 制。公司高级管理人员通讯费实报实 销，由办公室进行审批登记，每季度 报销一次。其余享有通讯费补助的人 员以工资补贴的形式发放。	按需	人工	办公室	《费用报销 单》	《关于 部 分 费 用 开 支 的规定》
FI05.02. 05	修理费 管理	修理计划经有 效审批	资 产 安 全	FI05.02. 05-01	修理计划未 经有效审批	FI05.02. 05-01- M01	生产部根据企业实际需要和资产运行 情况编制《修理计划》，经部门经理审 核，子公司总经理批准。通过后编制 《修理费用预算》，经财务部审核，总 公司主管副总审批，一次性维修费用 超过 1000 元的，经总裁审批。	按需	人工	生产部、财 务部	《修 理 计 划》、《维修 报告》、《修 理 费 用 预 算》	/
FI05.02. 05	修理费 管理	修理计划经有 效审批	资 产 安 全	FI05.02. 05-01	修理计划未 经有效审批	FI05.02. 05-01- M02	对于维修费用超出预算的，应由生产 部编制《维修费用预算外申请》，经总 裁批准后方可实施。	按需	人工	生产部	《维修费用 预 算 外 申 请》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.02. 05	修理费 管理	维修项目完工 验收手续齐全	资 产 安 全	FI05.02. 05-02	维修项目完 工验收不符 合公司规定	FI05.02. 05-02- M01	维修项目按照合同规定执行，项目完工后由生产部填写《维修项目完工验收单》，经部门经理审核、子公司总经理、总公司主管副总审批，填写验收意见。	按需	人工	生产部	《维修项目 完 工 验 收 单》	/
FI05.02. 06	运输费 管理	运输价格优惠 合理	运 营 目 标	FI05.02. 06-01	运输单价偏 高或未明确 规定	FI05.02. 06-01- M01	上年末由生产部牵头根据销售计划和实际情况与运输公司签订本年度《运输合同》，约定运输单价和双方权利义务条款，经价格委员会审批。	每年	人工	生产部	《 运 输 合 同 》	/
FI05.02. 06	运输费 管理	运输安排符合 产品实际销售	运 营 目 标	FI05.02. 06-02	运输安排与 产品销售脱 节	FI05.02. 06-02- M01	由销售部根据用户需求编制《发货计划单》，运输费用的发生以《发货计划单》作为指导、依据实际发货数量，凭《交货验收单》、《发货出门证》进行货物出库。生产部按月根据发货清单（附客户回单），开出发票。	每日	人工	生产部	《发货计划 单》、《交货 验 收 单 》、 《发货出门 证》	/
FI05.02. 06	运输费 管理	运输安排符合 产品实际销售	运 营 目 标	FI05.02. 06-02	运输安排与 产品销售脱 节	FI05.02. 06-02- M02	运输费每月 4 日之前申报本月本部门资金计划，根据公司流动资金状况和《运输合同》确定支付金额。	每月	人工	生产部	《生产部月 度资金计划 执 行 情 况 表》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.02.07	三包费管理	售后问题处理得当	运营目标	FI05.02.07-01	三包范畴确认不当	FI05.02.07-01-M01	公司特约维修站接到用户反馈质量问题信息后不得直接进行三包处理，需初步确认属三包范畴后反馈至公司售后管理人员（必要时需传真保修卡内容），经售后管理人员认定后传真维修通知单至特约维修站。	按需	人工	销售部	《维修通知单》	《售后服务管理员工作标准》
FI05.02.07	三包费管理	售后问题处理得当	运营目标	FI05.02.07-01	三包范畴确认不当	FI05.02.07-01-M02	公司售后管理人员直接从网上获取三包信息的，经初步确认属三包范畴后，发送维修通知单至特约维修站，经现场核查产品保修证、行驶证、产品、初步分析故障原因，经鉴定后确认符合三包条件的，由售后管理人员开出三包处理单予以三包处理。	按需	人工	销售部	《维修通知单》、《三包处理单》	《售后服务管理员工作标准》
FI05.02.07	三包费管理	售后问题处理得当	运营目标	FI05.02.07-01	三包范畴确认不当	FI05.02.07-01-M03	三包费用达到 3000 元以上(含 3000 元)的，由销售部向主管领导汇报，经子公司总经理审批后予以处理。达 5000 元以上(含 5000 元)的，经总公司主管副总审批后予以处理。	按需	人工	销售部	/	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.03.01	费用报销	费用报销符合公司规定	合规目标	FI05.03.01-01	费用报销未经有效审批	FI05.03.01-01-M01	费用报销由经办人填制《费用报销单》，注明费用发生时间、金额、原由等并附上相关审批单。其中，办公费用应附上《办公用品采购申请汇总》；招待费用附《招待费审批表》；运输费用附《用款申请单》；修理费用附《基建维修审批验收单》。	按需	人工	各部门	《费用报销单》、《相关审批单》	《费用借支与报销管理暂行办法》
FI05.03.01	费用报销	费用报销符合公司规定	合规目标	FI05.03.01-01	费用报销未经有效审批	FI05.03.01-01-M02	《费用报销单》经本部门经理审核签字后，交由财务部主管审核单据是否合法、内容是否合规、金额是否超标、手续是否齐全，审核无误后签字确认，若费用超出标准或预算的应予以标注。	按需	人工	财务部	《费用报销单》	《费用借支与报销管理暂行办法》
FI05.03.01	费用报销	费用报销符合公司规定	合规目标	FI05.03.01-01	费用报销未经有效审批	FI05.03.01-01-M03	董秘处经办人员凭财务部审核后的报销单据，按权限经董事会秘书、财务总监审核，董事长审批。	按需	人工	董事长	《费用报销单》	《费用借支与报销管理暂行办法》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.03.01	费用报销	费用报销符合公司规定	合规目标	FI05.03.01-01	费用报销未经有效审批	FI05.03.01-01-M04	其他业务职能部门经办人员凭财务部审核后的报销单据，按权限经主管副总、财务总监审核，总裁审批。	按需	人工	总裁	《费用报销单》	《费用借支与报销管理暂行办法》
FI05.03.01	费用报销	保障资金支付的准确性，有据可查	资产安全	FI05.03.01-02	资金支付未进行留痕	FI05.03.01-02-M01	出纳对费用报销进行支付的，应加盖“转账付讫”或“现金付讫”印章。	按需	人工	财务部	记账凭证	《费用借支与报销管理暂行办法》
FI05.03.02	费用记账	保障会计系统控制的及时有效	合规目标	FI05.03.02-01	记账处理不准确	FI05.03.02-01-M01	费用会计根据审核无误的费用支付单据，正确归集，核算费用，录入会计凭证，经财务经理复核后过账。	每日	人工	财务部	记账凭证	《费用借支与报销管理暂行办法》
FI05.04.01	预算费用的执行与分析	确保费用执行符合预算	运营目标	FI05.04.01-01	费用执行严重超过预算	FI05.04.01-01-M01	月末财务部对本月各部门和整体费用的预算执行情况进行分析，对超预算进度的部门及时提示和预警，并将信息反馈给财务总监。	每月	人工	财务部	《预算费用执行情况》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI05.04. 02	部门费 用考核	控制各部门的 费用	运 营 目 标	FI05.04. 02-01	费用控制执 行不严格	FI05.04. 02-01- M01	财务部对费用预算执行情况按月累计 额进行预考核，年末总清算，提交人 力资源部，并与奖金收入挂钩。	每月	人工	财务部、人 力资源部	《预算费用 执行情况》	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X									
B							X				
C				X							X
D									X	X	X
E						X					
F											
G								X			X
H									X	X	X
I										X	
J											
K											

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

- A：费用预算编制
- B：费用预算审核
- C：业务招待申请
- D：业务招待审批
- E：运输合同签订
- F：运输合同审批
- G：费用报销申请
- H：费用报销审批
- I：费用记账
- J：资金支付
- K：费用考核



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
办公费管理	预算/标准内 500元以下	1、申请	2、审核	3、办公室经理审批																
办公费管理	预算/标准内 500-3000元	1、申请	2、审核	3、办公室经理审核									4、审批							
办公费管理	预算/标准内满 3000元	1、申请	2、审核	3、办公室经理审核									4、审核		5、审批					
办公费管理	超出预算或规定标准	1、申请	2、审核	3、办公室经理审核									4、审核		5、审批					
业务招待费管理		1、填写招待费审批表	2、审核	3、办公室经理审核									4、审批							
修理费管理	1000元以内	1、生产部编制修理计划； 4、编制修理费用预算	2、审核				5、审核			3、审核			6、审批							
修理费管理	满1000元	1、生产部编制修理计划； 4、编制修理费用预算	2、审核				5、审核			3、审核			6、审核		7、审批					



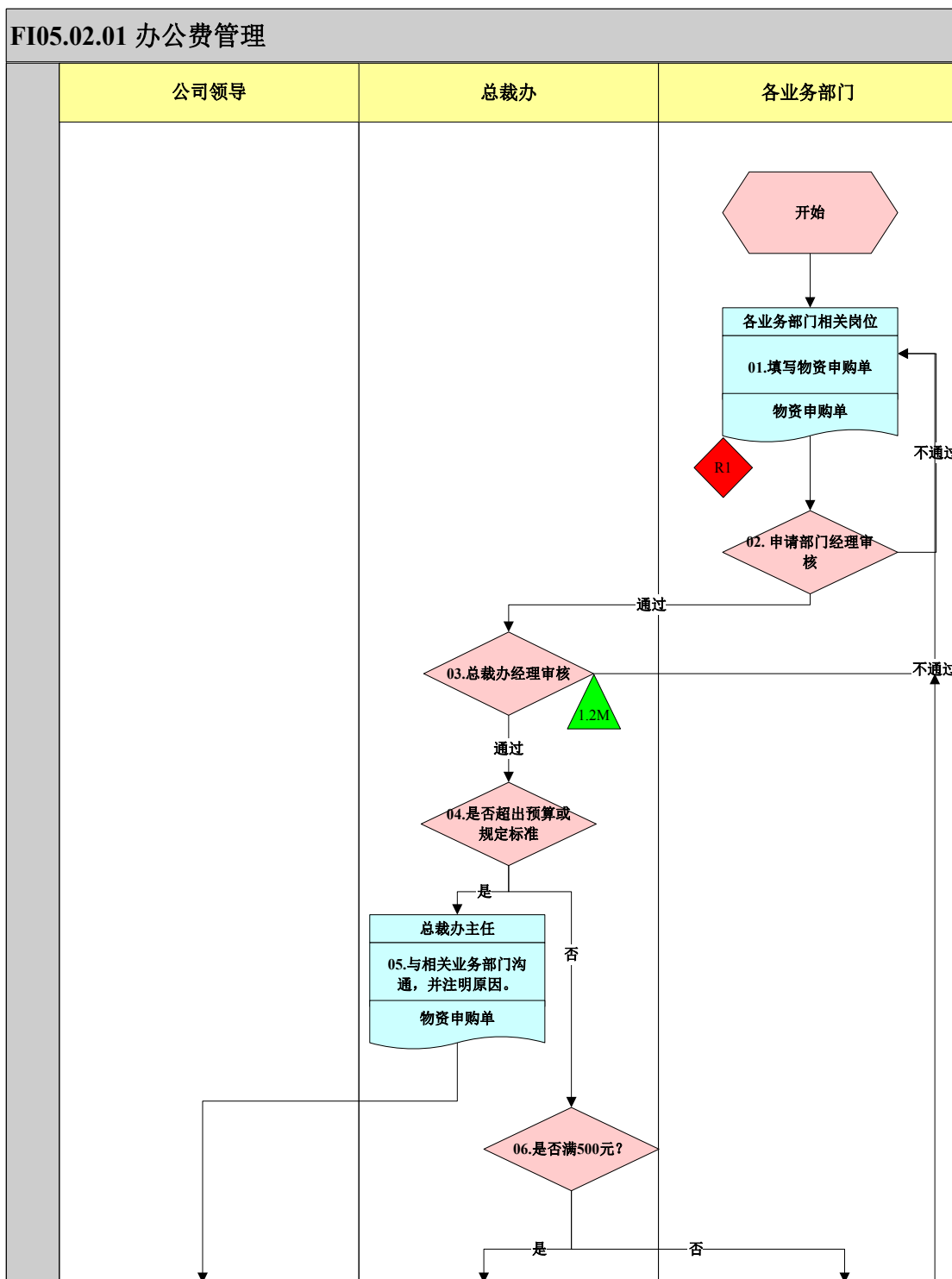
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
三包费管理	单笔 3000-5000 元	1、销售部开出三包处理单	2、审核							3、审批										
三包费管理	单笔满 5000 元	1、销售部开出三包处理单	2、审核							3、审核			4、审批							
费用报销	董秘处	1、填制费用报销单											2、董事会秘书审核	3、审核			4、审批			
费用报销	其他业务部门	1、填制费用报销单	2、审核										3、审核	4、审核	5、审批					



第五节 流程图



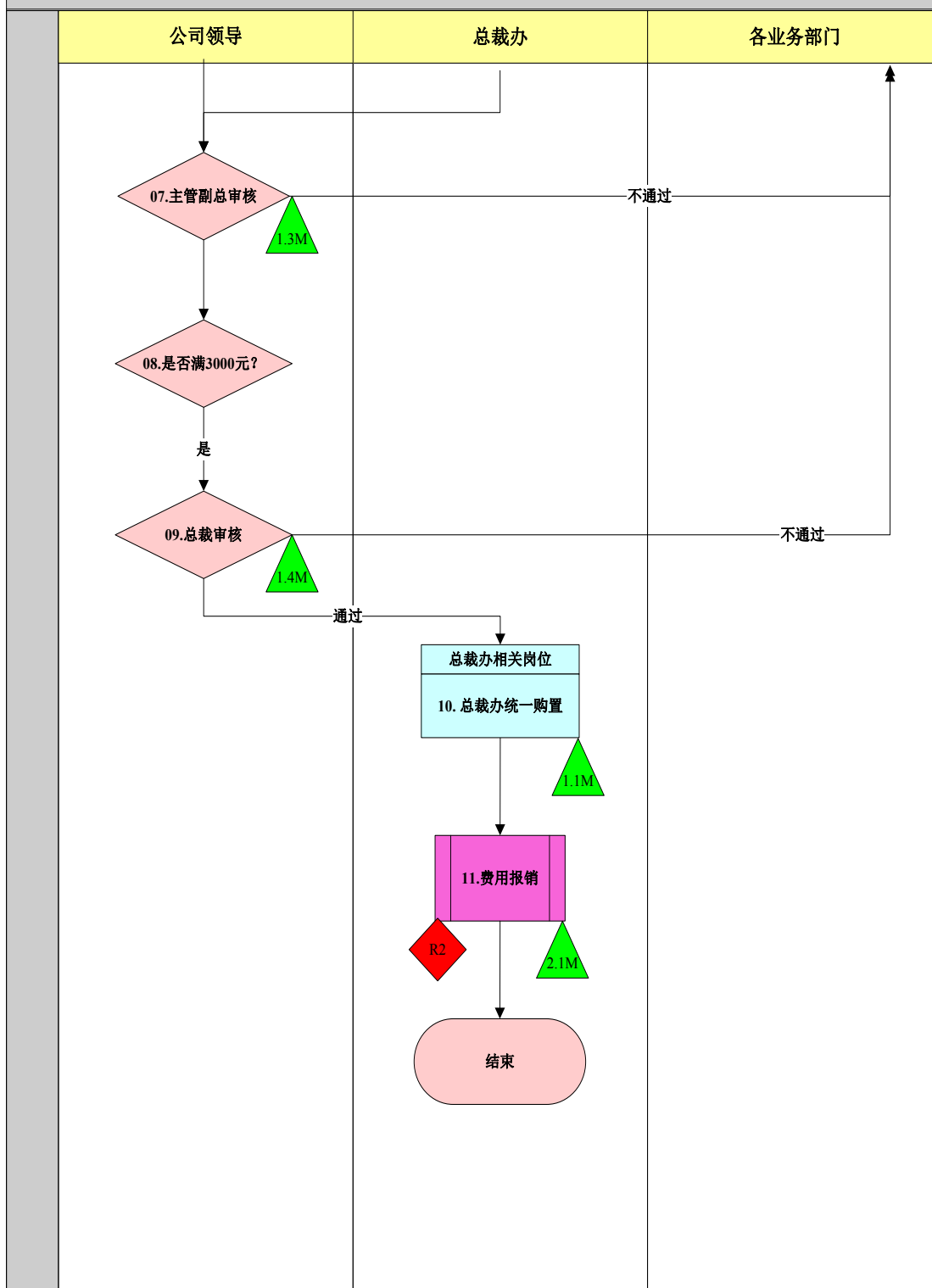
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公费管理
编制人：陈洪	业务主管部门：总裁办
业务参与部门：各业务部门	最后更新时间：2014年11月25日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公费管理
编制人：陈洪	业务主管部门：总裁办
业务参与部门：各业务部门	最后更新时间：2014年11月25日

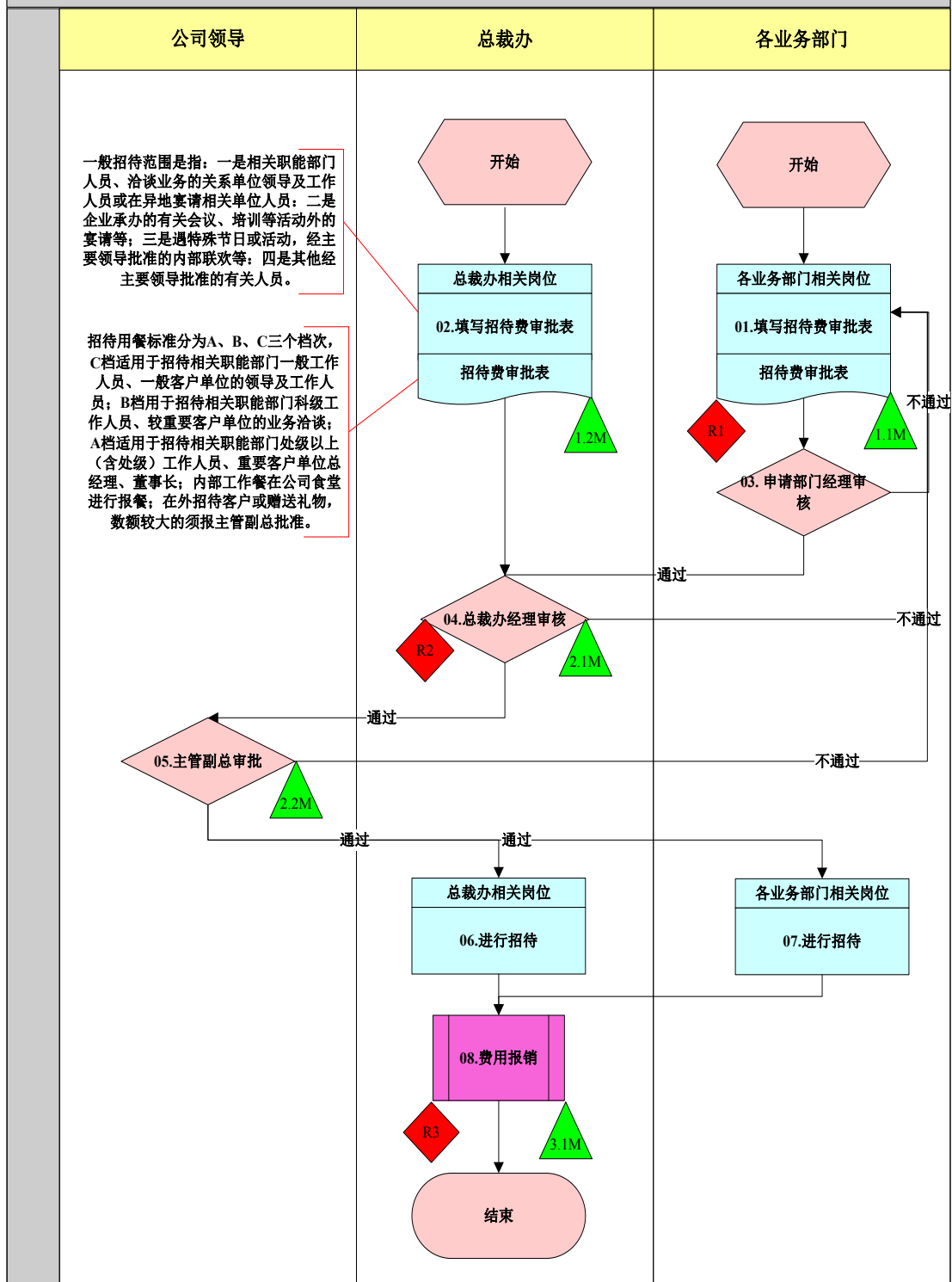
FI05.02.01 办公费管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：业务招待费管理
编制人：陈洪	业务主管部门：总裁办
业务参与部门：各业务部门	最后更新时间：2014年11月25日

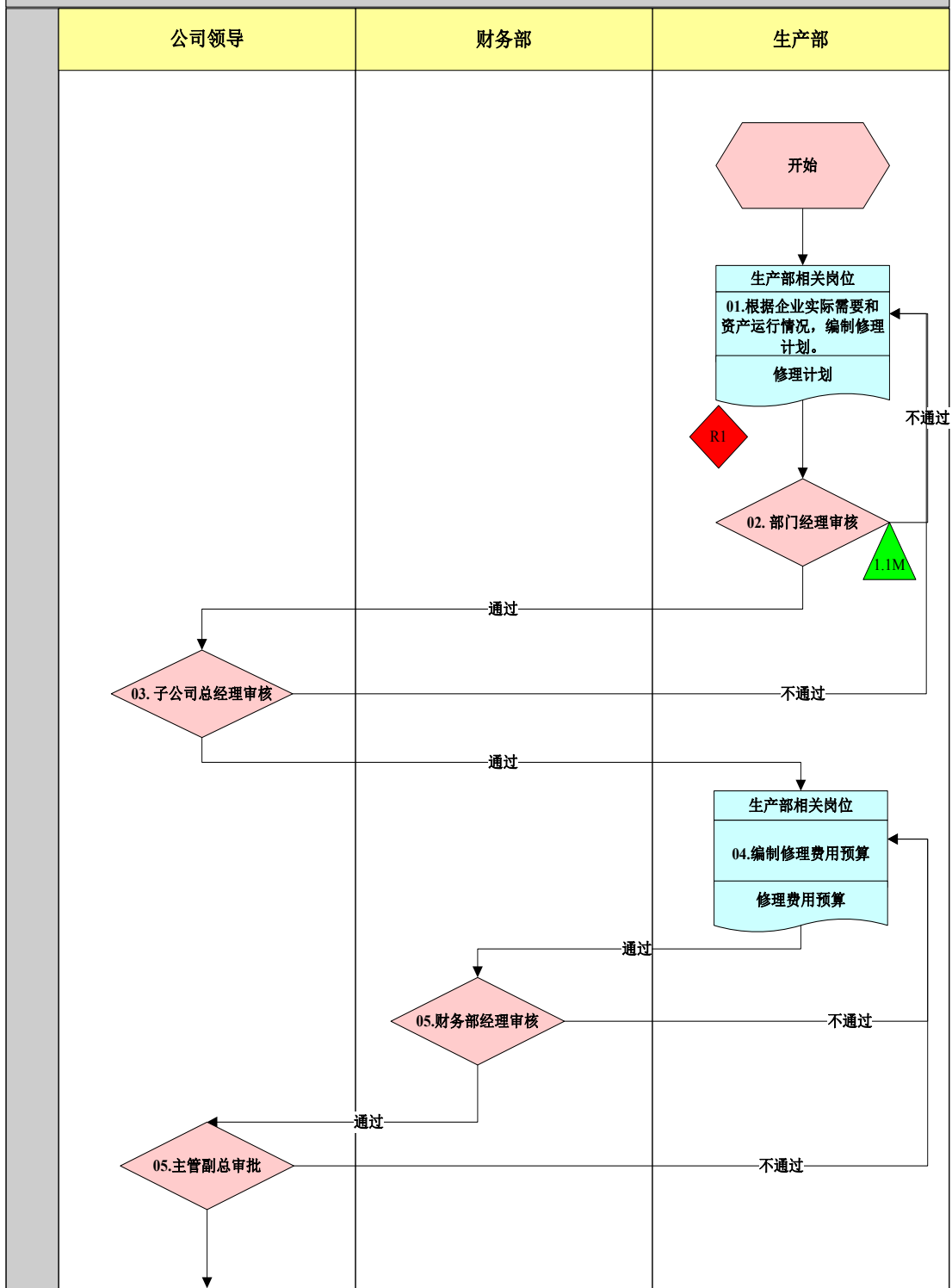
FI05.02.02 业务招待费管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：修理费管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

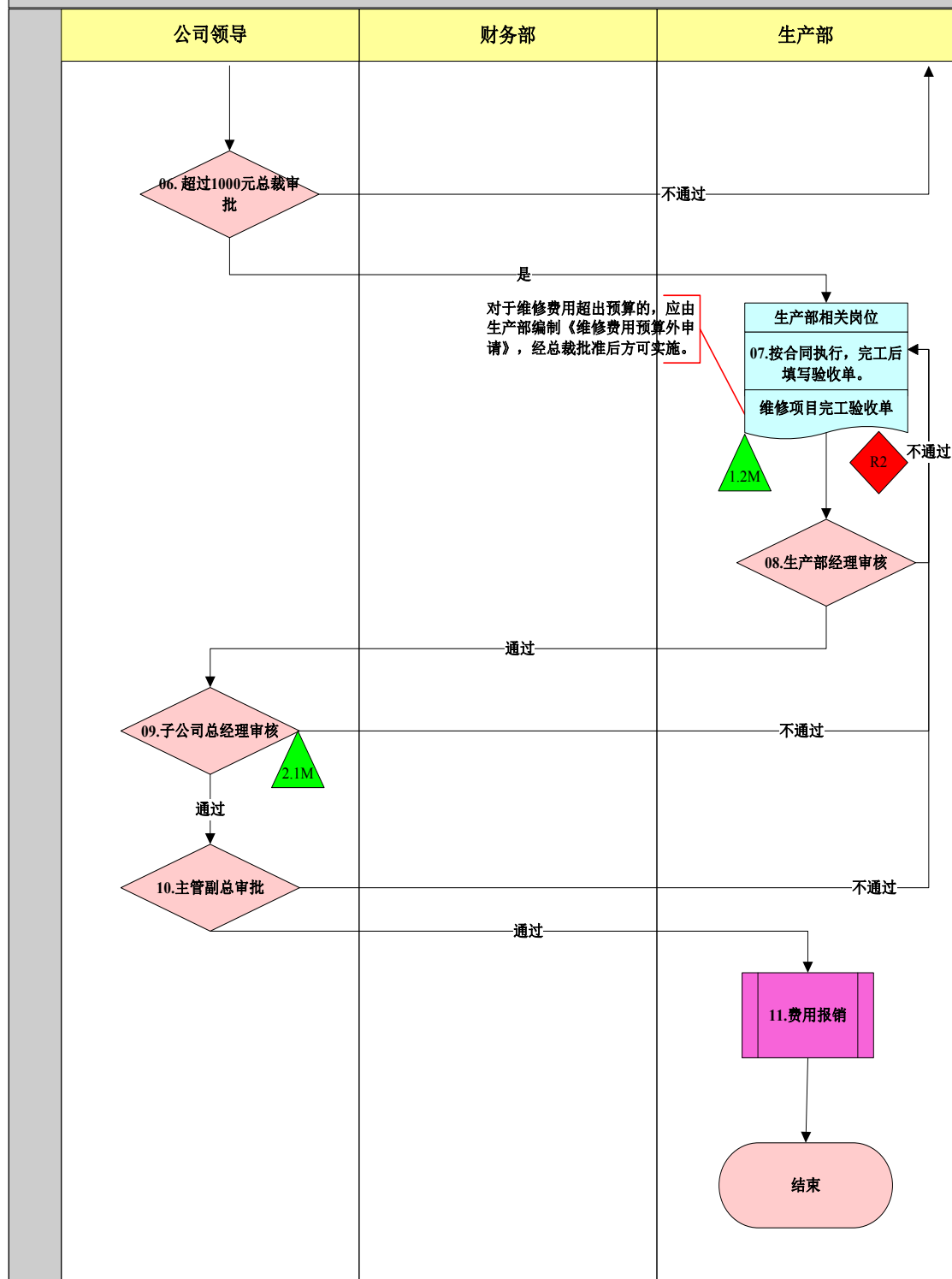
FI05.02.05 修理费管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：修理费管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

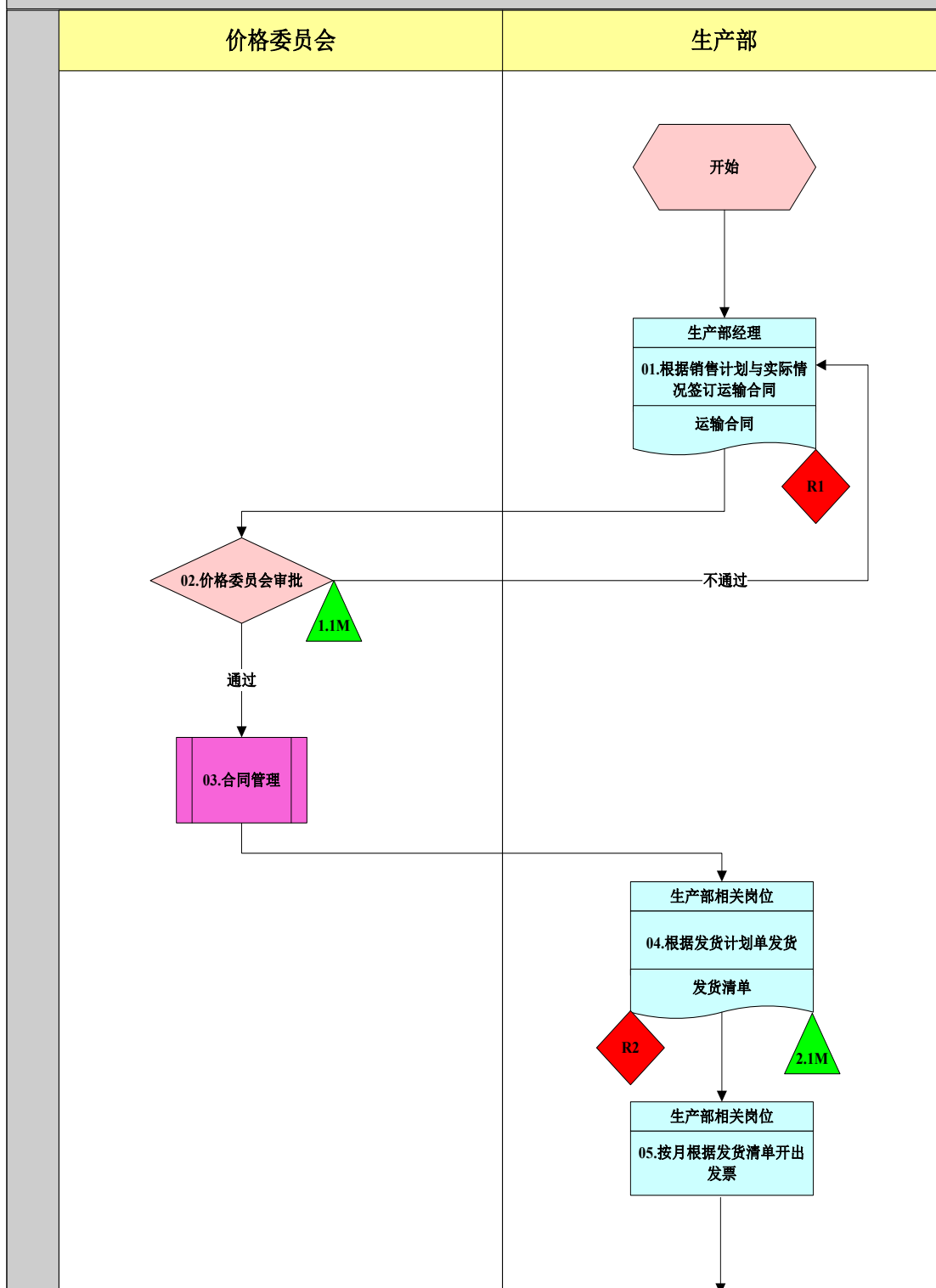
FI05.02.05 修理费管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：运输费管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

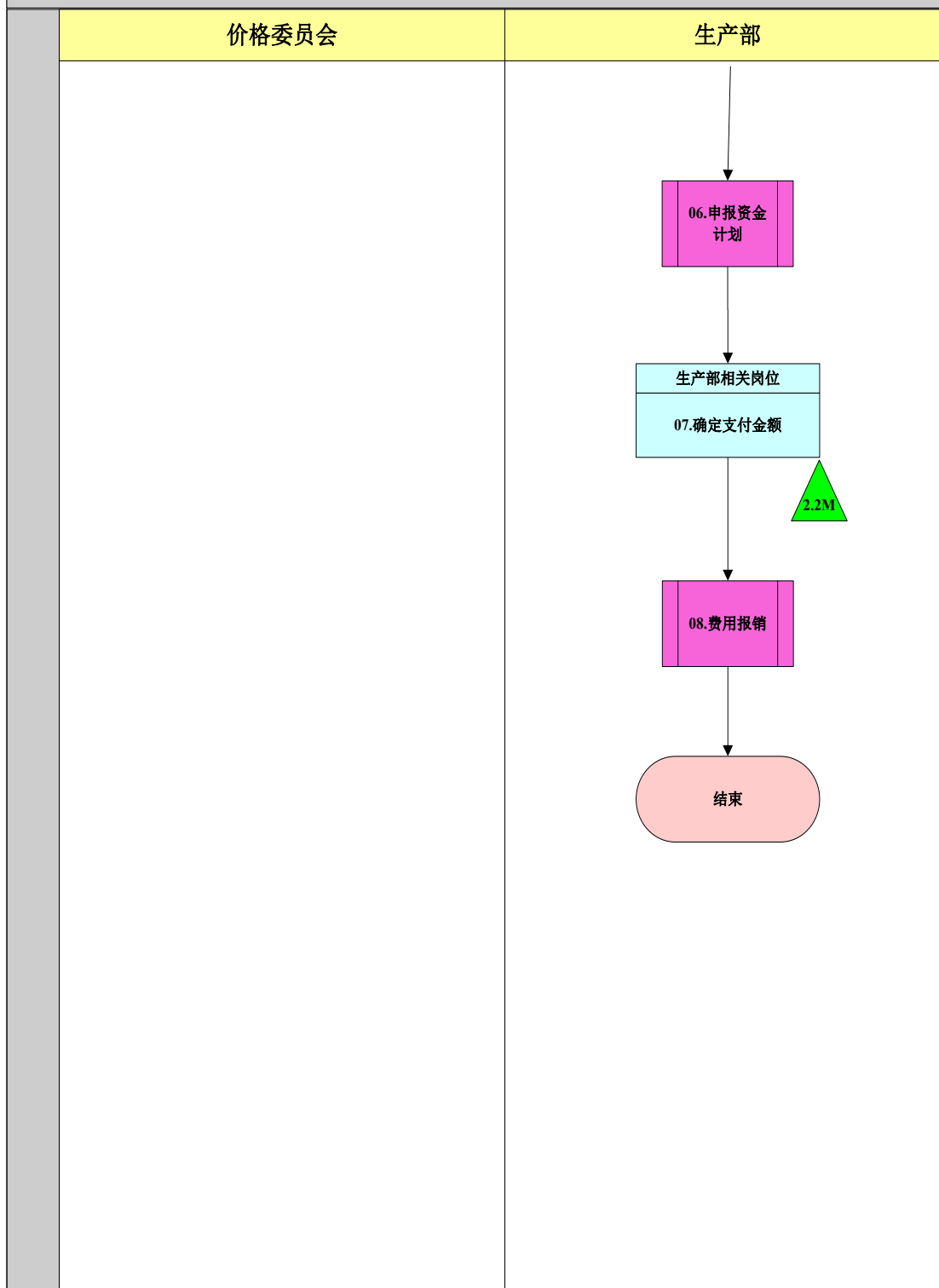
FI05.02.06 运输费管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：运输费管理
编制人：严喜林	业务主管部门：生产部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

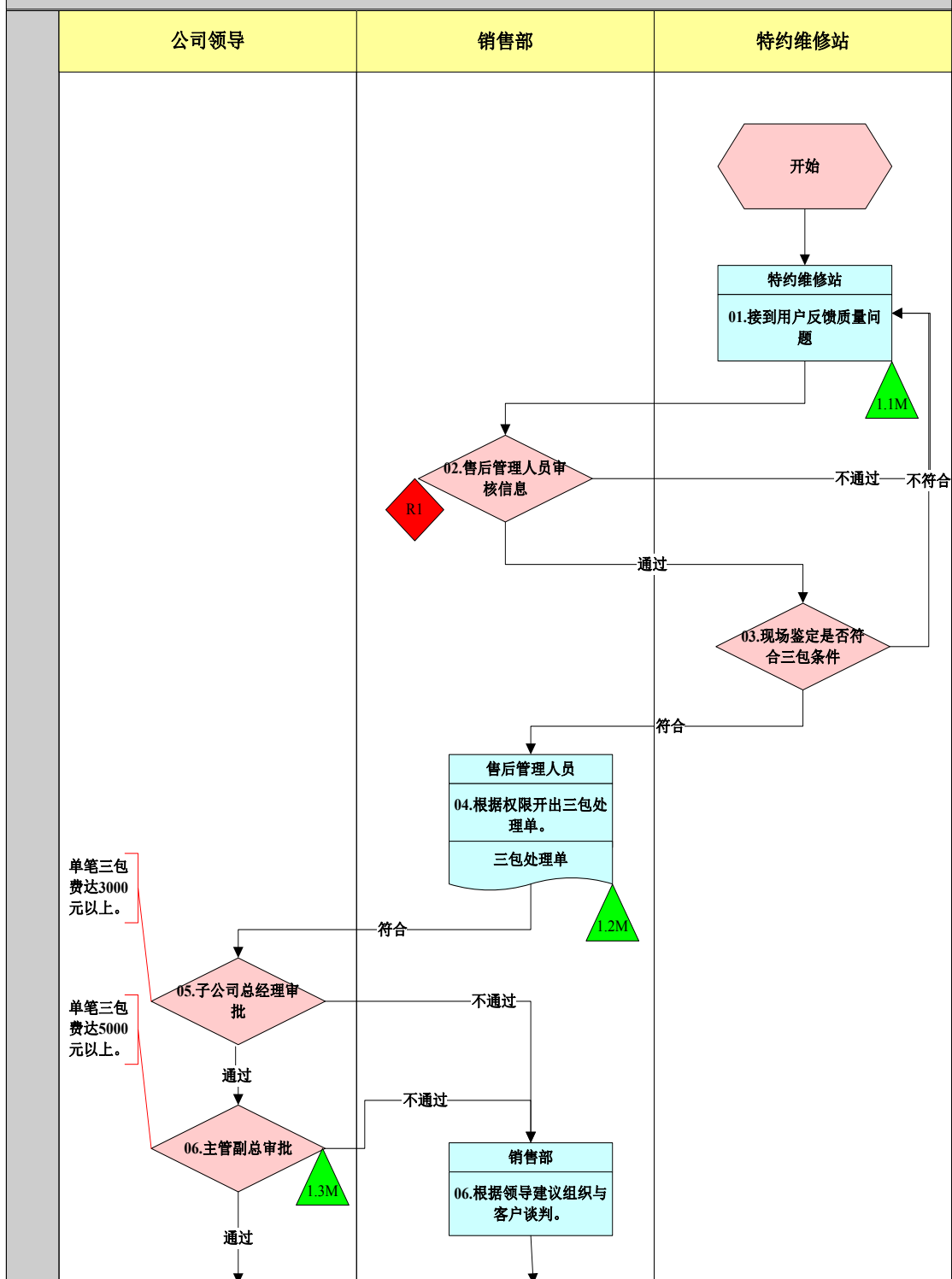
FI05.02.06 运输费管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：三包费管理
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

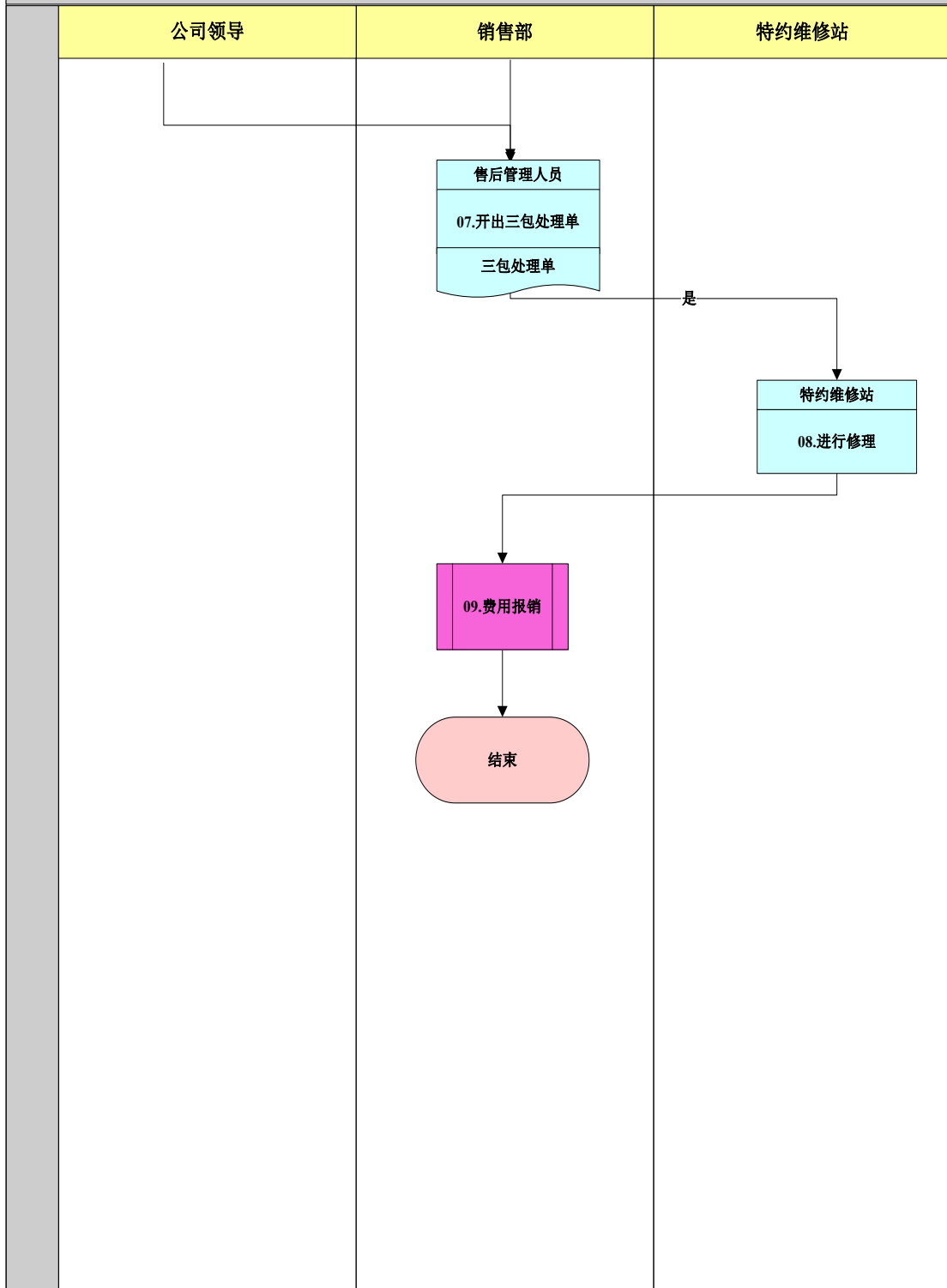
FI05.02.07 三包费管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：三包费管理
编制人：赵战辉	业务主管部门：销售部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

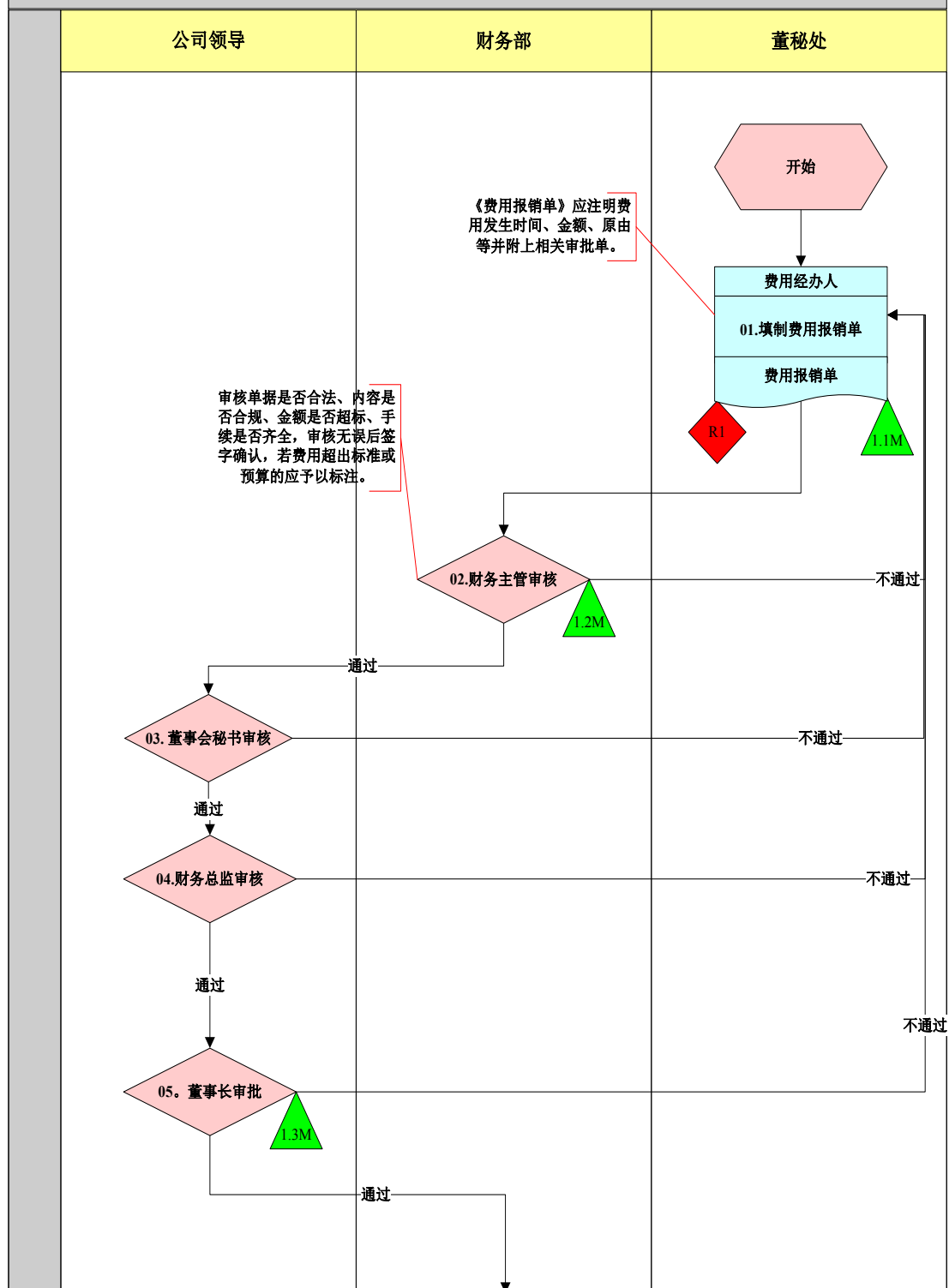
FI05.02.07 三包费管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：费用报销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：董秘书处	最后更新时间：2014年11月25日

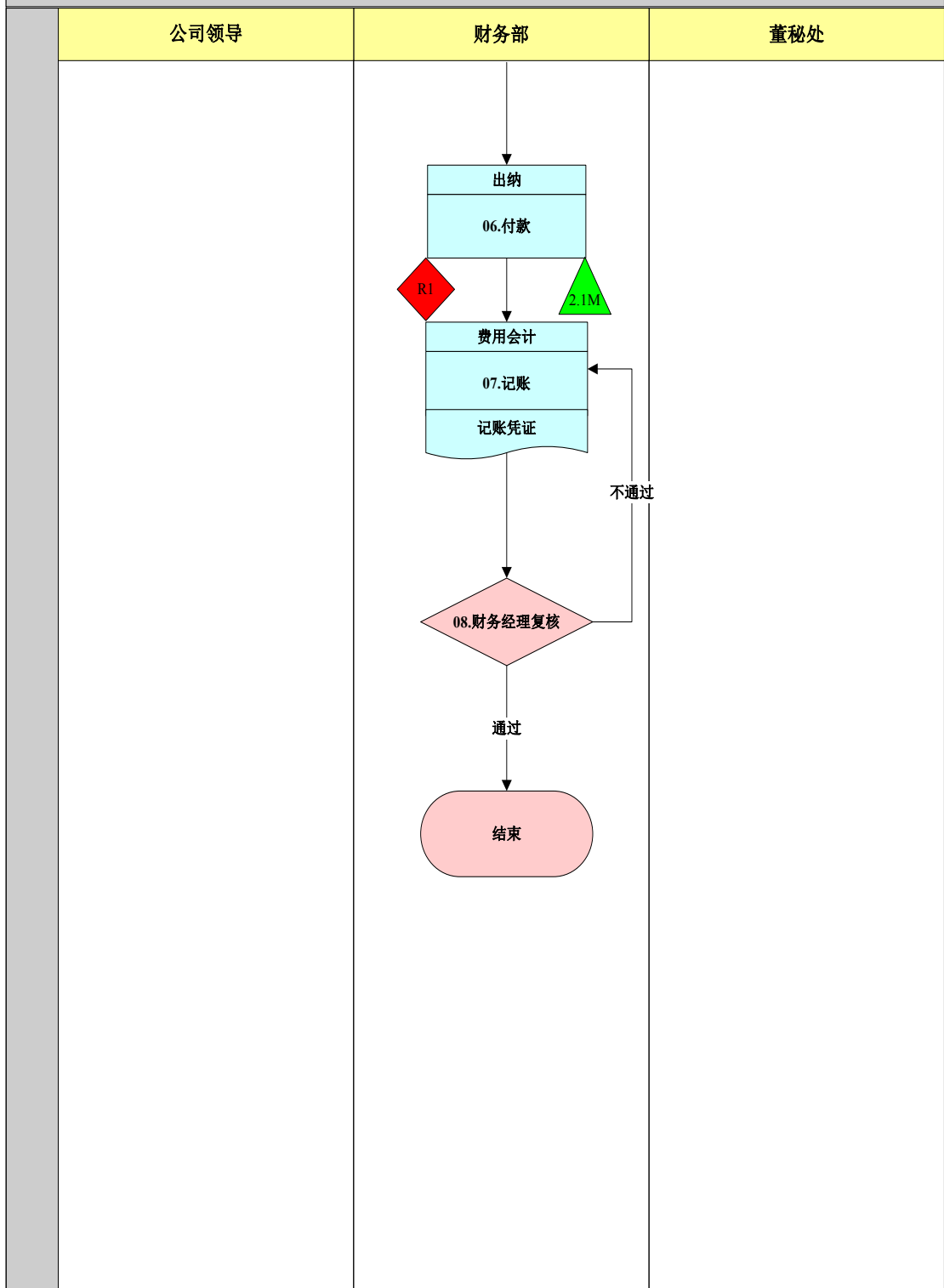
FI05.03.01 费用报销-董秘书处





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：费用报销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：董秘处	最后更新时间：2014年11月25日

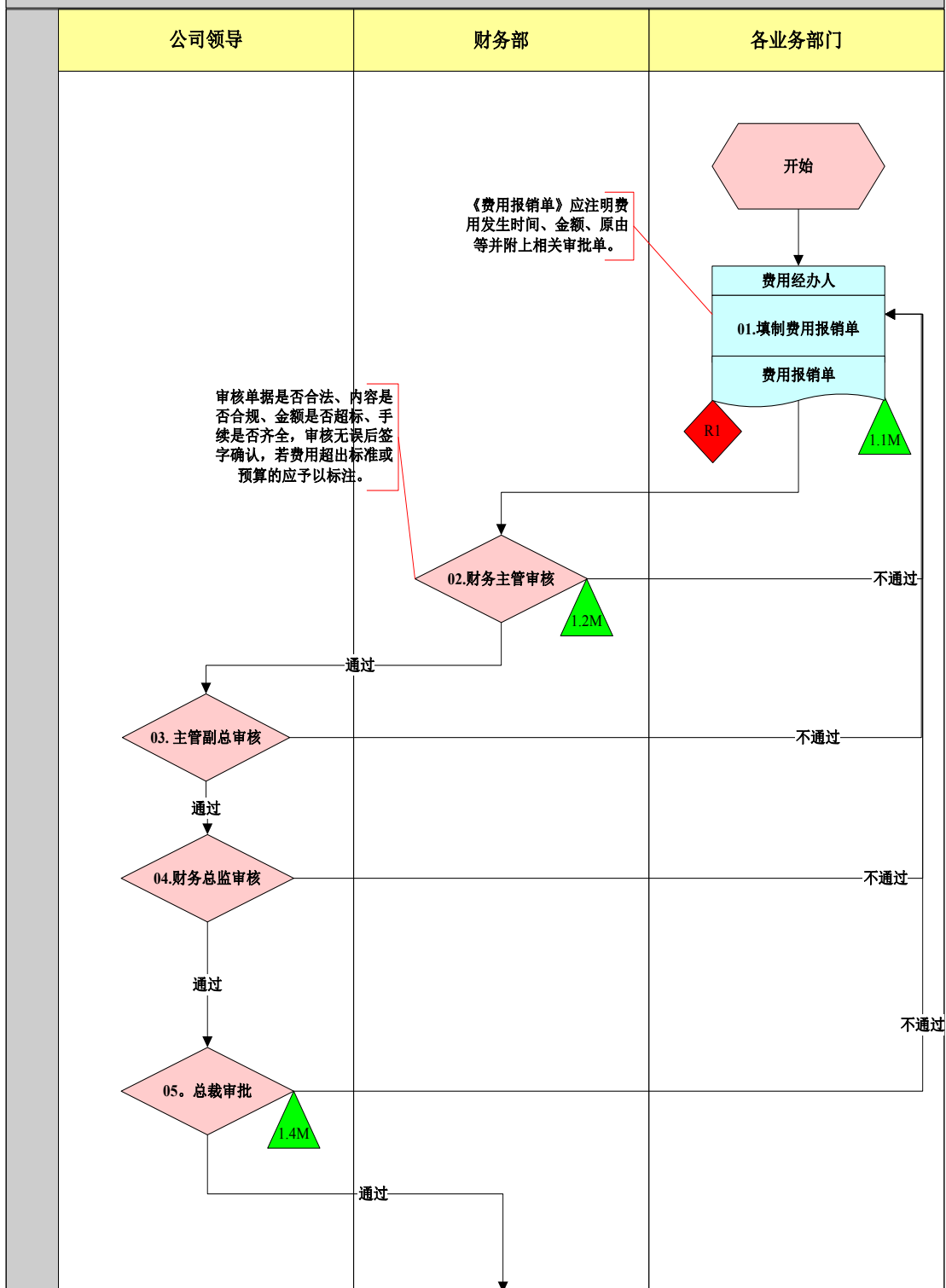
FI05.03.01 费用报销-董秘处（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：费用报销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各业务部门	最后更新时间：2014年11月25日

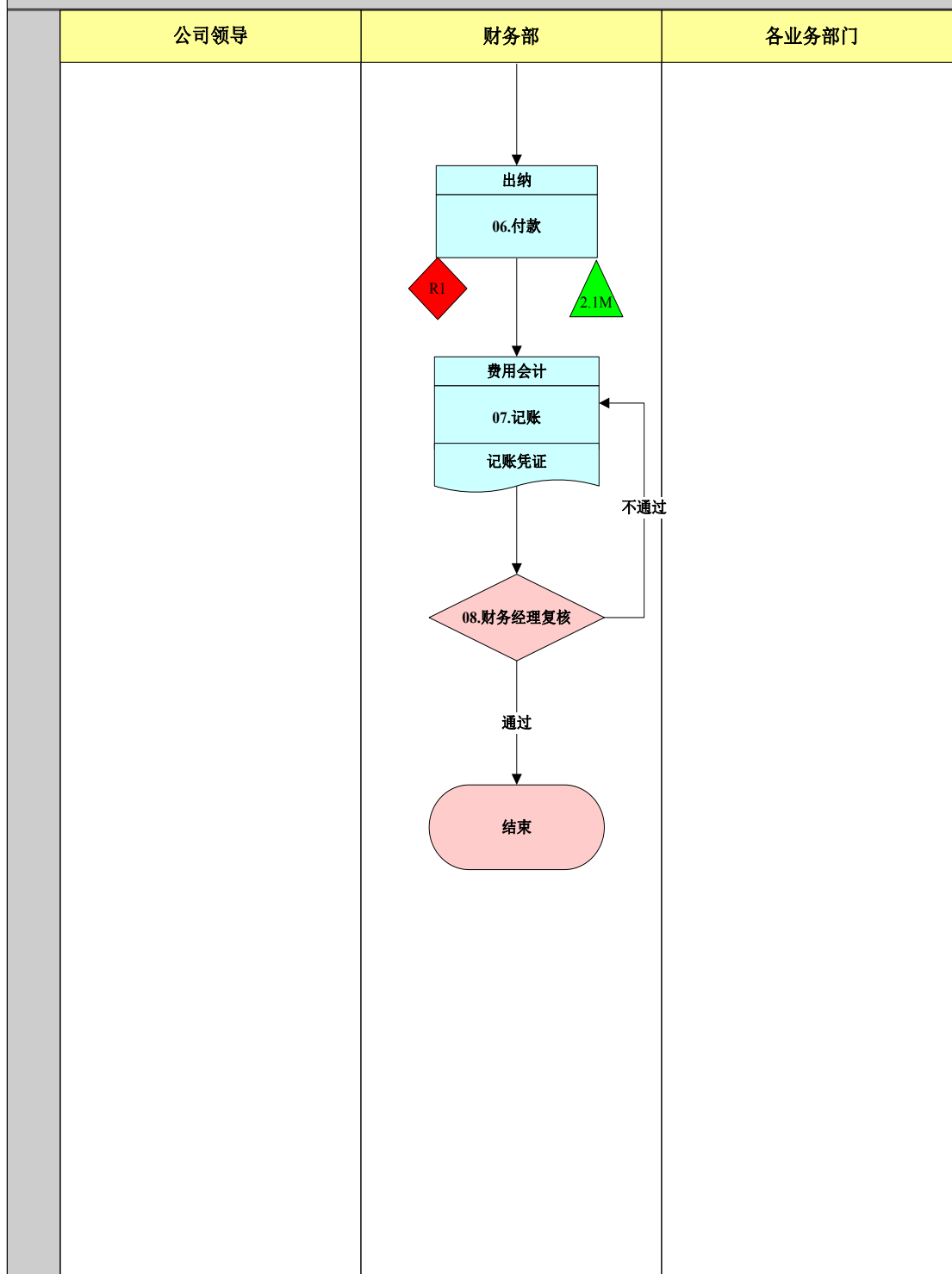
FI05.03.01 费用报销-各业务部门





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：费用报销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各业务部门	最后更新时间：2014年11月25日

FI05.03.01 费用报销-各业务部门（承前页）





第十九章 担保业务

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
FI06	担保管理			
FI06.01		受理申请与审批		
FI06.04		签订合同		
FI06.05		日常监控		
FI06.06		代为追偿与权力追索		

本节主要阐述担保业务相关的控制活动，具体包括受理申请与审批、签订合同、日常监控、代为追偿与权力追索管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI06.01	受理申请与审批	经过初步审查	运营目标	FI06.01-01	未经过初步审查	FI06.01-01-M01	由法律事务部、财务部根据公司担保管理制度标准对担保客户及子公司、公司内部机构提出的担保申请进行初步审查，审查内容包括但不限于申请方是否属于可提供担保的对象、担保申请人整体实力、经营状况、信用水平以及担保申请资料的完整性。初步审查结论形成书面报告。	按需	人工	财务部	《初步审查报告》	\
FI06.01	受理申请与审批	担保业务经过适当评估调查	运营目标	FI06.02-01	对担保项目的风险评估调查不全面、不科学	FI06.02-01-M01	公司担保受理后，由法律事务部、财务部对被担保方的资信情况进行审查和评估，调查的内容包括基本情况、资产质量、财务状况、经营情况、信用程度、行业前景等；若提供反担保，还需组织对反担保资产进行评估。公司可在必要时聘请外部专业机构对实施对外担保的风险进行评估，以作为董事会或股东大会进行决策的依据。	按需	人工	财务部	《调查评估报告》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI06.01	受理申请与审批	担保业务经过适当的授权审批	运营目标	FI06.03-01	授权审批制度不健全、审批不严格或者越权审批	FI06.03-01-M01	公司对外担保的最高决策机构为公司股东大会，董事会根据《公司章程》有关董事会对外担保审批权限的规定，行使对外担保权。超过公司章程规定权限的，董事会应当提出预案，并报股东大会批准。	按需	人工	财务部	《董事会会议资料》、《股东大会会议资料》	\
FI06.01	受理申请与审批	担保业务经过适当的授权审批	运营目标	FI06.03-01	授权审批制度不健全、审批不严格或者越权审批	FI06.03-01-M02	公司下列对外担保行为，须经股东大会审议通过。 (1) 本公司及本公司控股子公司的对外担保总额,达到或超过最近一期经审计净资产的 50%以后提供的任何担保； (2) 公司的对外担保总额，达到或超过最近一期经审计总资产的 30%以后提供的任何担保； (3) 为资产负债率超过 70%的担保对象提供的担保； (4) 单笔担保额超过最近一期经审计净资产 10%的担保； (5) 对股东、实际控制人及其关联方提供的担保	按需	人工	财务部	《董事会会议资料》、《股东大会会议资料》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI06.04	签订合同	担保合同有效明确双方责任	合规目标	FI06.04-01	合同内容不完整、责权界定不清晰	FI06.04-01-M01	公司对外担保必须订立书面的担保合同和反担保合同。担保合同订立时，责任人必须全面、认真地审查主合同、担保合同和反担保合同的签订主体和有关内容。公司董事长或经合法授权的其他人员根据公司董事会或股东大会的决议代表公司签署担保合同。在接受反担保抵押、反担保质押时，由公司财务部会同法律顾问，完善有关法律手续，特别是及时办理抵押或质押登记等手续。	按需	人工	财务部	《担保合同》《合同审批件》	\
FI06.04	签订合同	担保合同有效明确双方责任	合规目标		合同内容不完整、责权界定不清晰	FI06.04-01-M02	担保期间，被担保公司和受益人因主合同条款发生变更需要修改担保合同内容，应按约定要求办理或重新签订担保合同；担保合同的展期，应视同新担保业务进行审批，重新签订担保合同。	按需	人工	财务部	《担保合同》《合同审批件》	\
FI06.05	日常监控	担保合同履行过程定期跟踪和监督	运营目标	FI06.05-01	担保合同履行情况疏于监控或监控不当	FI06.05-01-M01	财务部主管担保会计妥善保管担保合同及相关原始资料并建立担保合同台账，及时进行清理检查，并于每季度与银行等相关机构进行核对，保证存档资料的完整、准确、有效，并注意担保的时效期限。在合同管理过程中，一旦发现未经董事会或股东大会审议程序批准的异常合同，应及时向董事会和监事会报告。	按需	人工	财务部	《担保合同台账》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI06.05	日常监控	担保合同履行过程定期跟踪和监督	运营目标		担保合同履行情况疏于监控或监控不当	FI06.05-01-M02	财务部主管担保的人员每季度收集被担保人最近一期的财务资料和审计报告, 并分析其财务状况及偿债能力, 关注其生产经营、资产负债、对外担保以及分立合并、法定代表人变化等情况。如发现被担保人经营状况严重恶化或发生公司解散、分立等重大事项的, 有关责任人应及时报告董事会。董事会有采取有效措施, 将损失降低到最小程度。	按需	人工	财务部	担保方财务审计资料	\
FI06.06	代为追偿与权力追索	完善反担保的管理, 避免公司权益受到损失	运营目标	FI06.06-01	反担保财产管理不当	FI06.06-01-M01	财务部妥善保管被担保人用于反担保的财产和权利凭证, 定期核实财产的存续状况和价值, 发现问题及时处理	按需	人工	财务部		\
FI06.06	代为追偿与权力追索	担保业务相关数据准确完整的记录及披露	运营目标	FI06.06-02	担保会计处理和信息披露不符合有关监管要求	FI06.06-02-M01	财务部察觉被担保人不能履约, 担保债权人对公司主张承担担保责任时, 公司经办部门应立即启动反担保追偿程序, 同时通报董事会秘书, 由董事会秘书立即报公司董事会。	按需	人工	财务部	《担保情况报告》 《反担保计划》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI06.06	代为追偿与权力追索	担保合同及时撤销清理	运营目标	FI06.06-03	担保合同撤销不合理不及时	FI06.06-03-M01	公司为债务人履行担保义务后, 应当采取有效措施向债务人追偿, 公司经办部门应将追偿情况同时通报董事会秘书, 由董事会秘书立即报公司董事会。	按需	人工	财务部	《追偿报告》	\
FI06.06	代为追偿与权力追索	反担保财产安全完整	运营目标	FI06.06-04	反担保财产管理不当, 导致公司承受经济损失和法律风险	FI06.06-04-M01	公司《对外担保制度》明确担保责任人责任, 不同层级责任机构或责任人在承担过错的同时给予相应的处分。	按需	人工	财务部	《对外担保制度》	\
FI06.06	代为追偿与权力追索	反担保财产安全完整	合规目标		反担保财产管理不当, 导致公司承受经济损失和法律风险	FI06.06-04-M02	被担保人于债务到期后十五个交易日内未履行还款义务, 或者被担保人出现破产、清算或其他严重影响其还款能力的情形, 董秘处应当及时予以披露。	按需	人工	财务部	《临时公告》	\



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G
A		X	X		X		
B			X				
C				X			
D					X		
E						X	X
F							
G							

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

- A：担保申请
- B：担保评审
- C：担保审批
- D：担保执行
- E：担保的监控
- F：追偿报告的编制
- G：追偿报告的审批



第四节 权限指引表

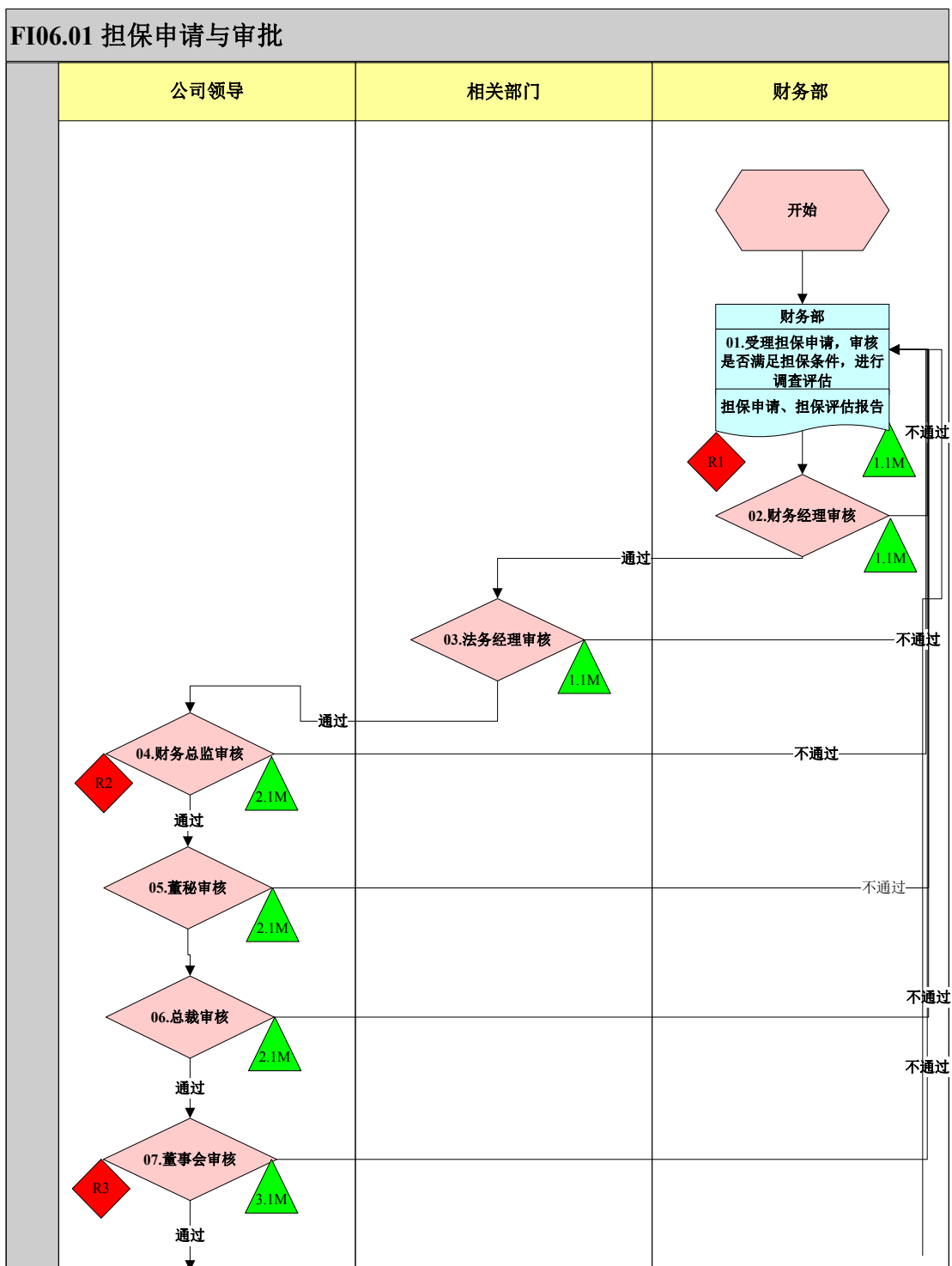
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
受理申请与审批				3、法务经理审核		1、受理申请并编制评估报告	2、审核						4、董秘审核	5、审核	6、审核				7、审批	
受理申请与审批				3、法务经理审核		1、受理申请并编制评估报告	2、审核						4、董秘审核	5、审核	6、审核				7、审核	8、审批
签订合同				3、法务经理审核		1、拟定合同	2、审核						4、董秘审核	5、审核	6、审核		7、审批			
代为追偿与权力追索							1、编制担保情况报告							2、审核					3、审批	



第五节 流程图



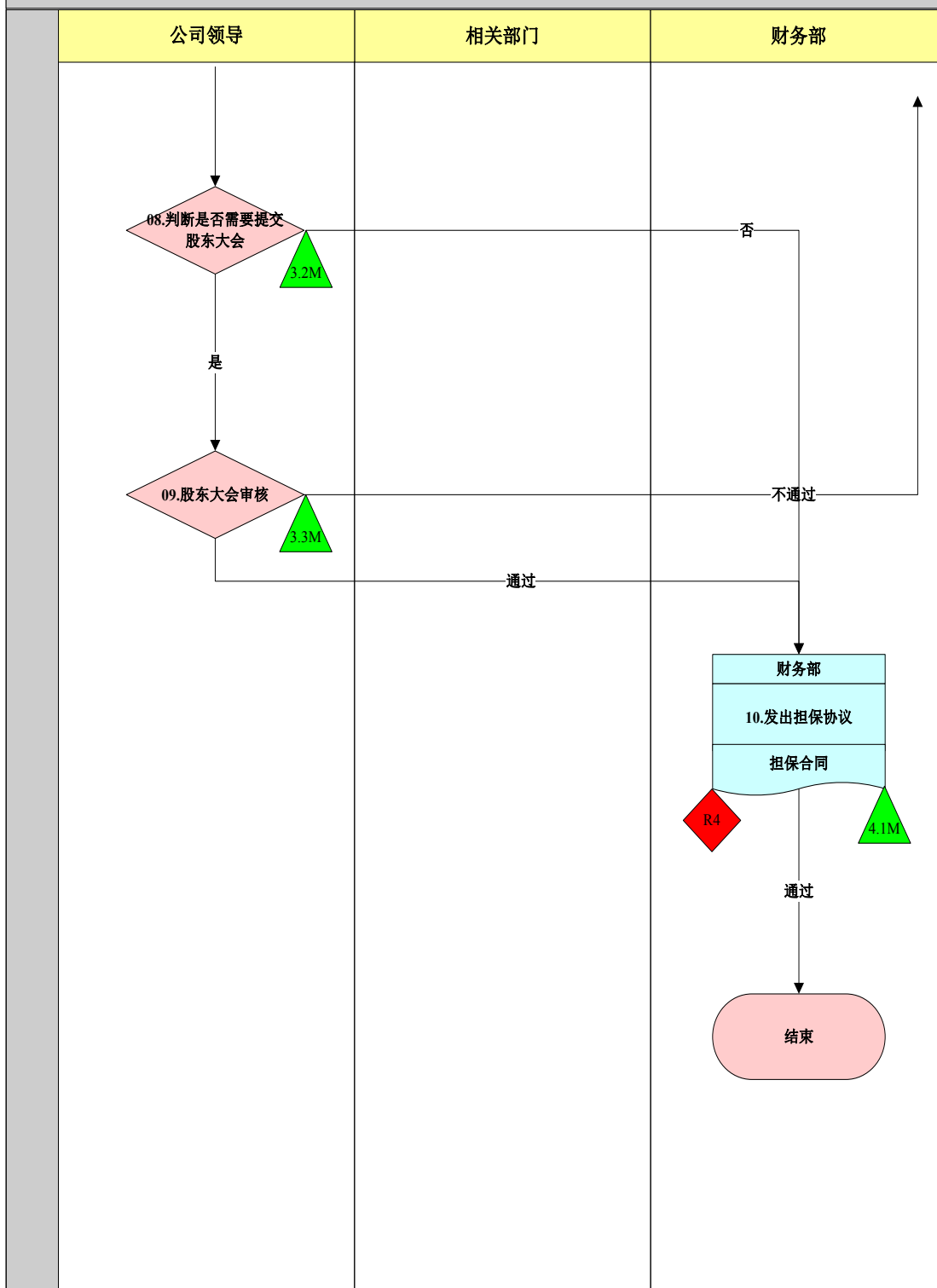
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：担保申请与审批
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：担保申请与审批
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：各部门、子公司	最后更新时间：2014年11月14日

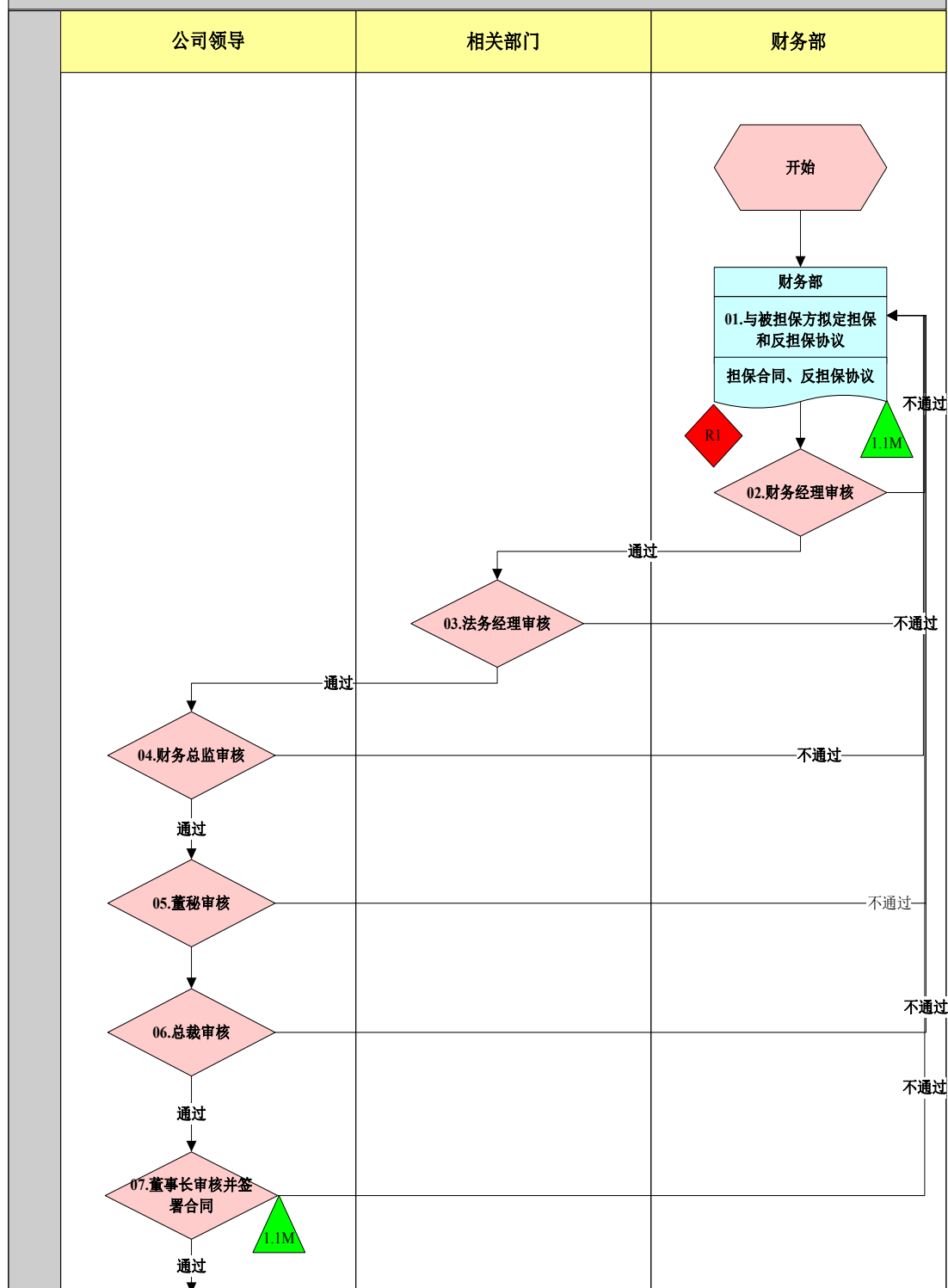
FI06.01 担保申请与审批





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：签订合同
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

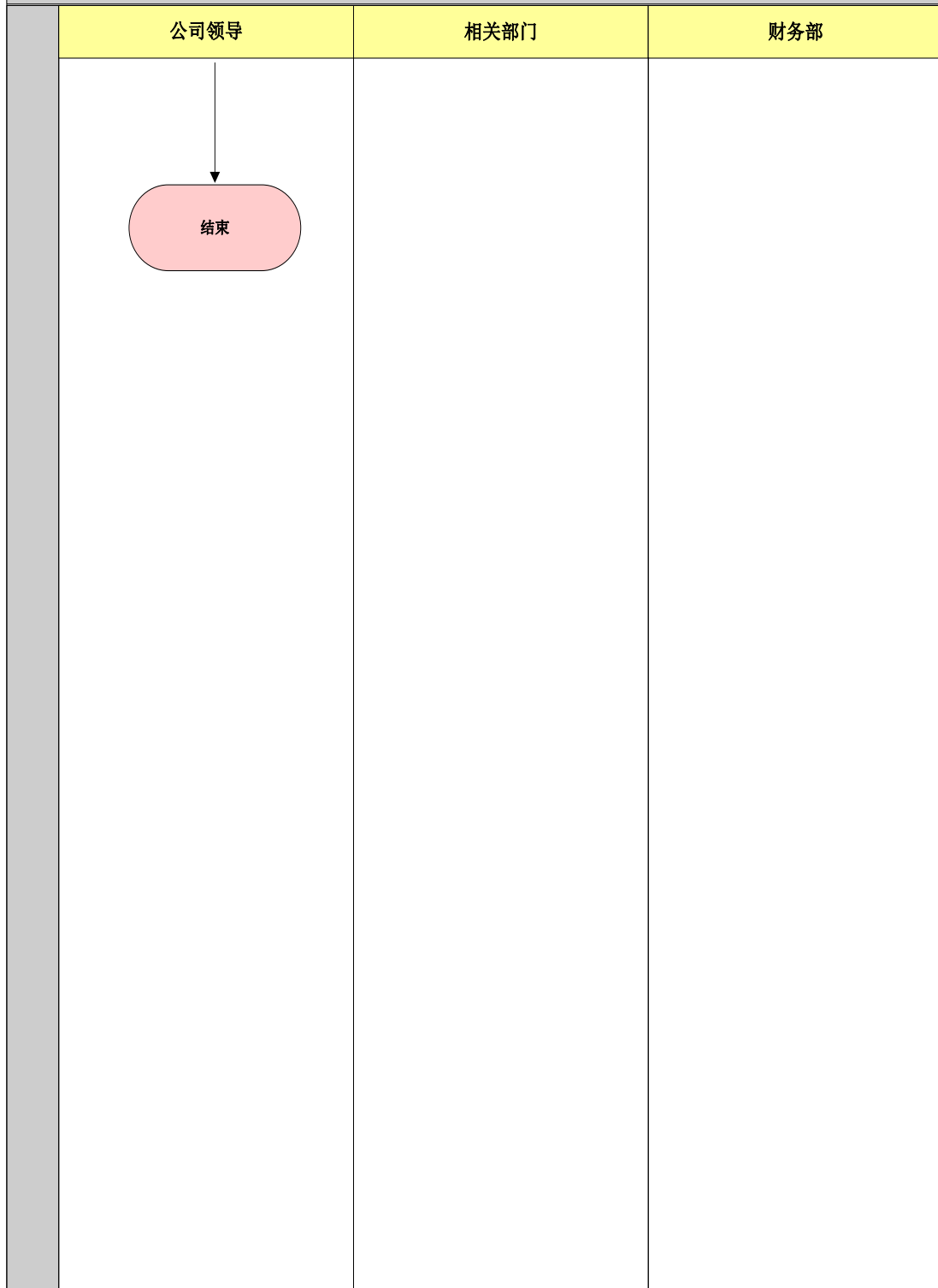
FI06.04 签订合同





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：签订合同
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

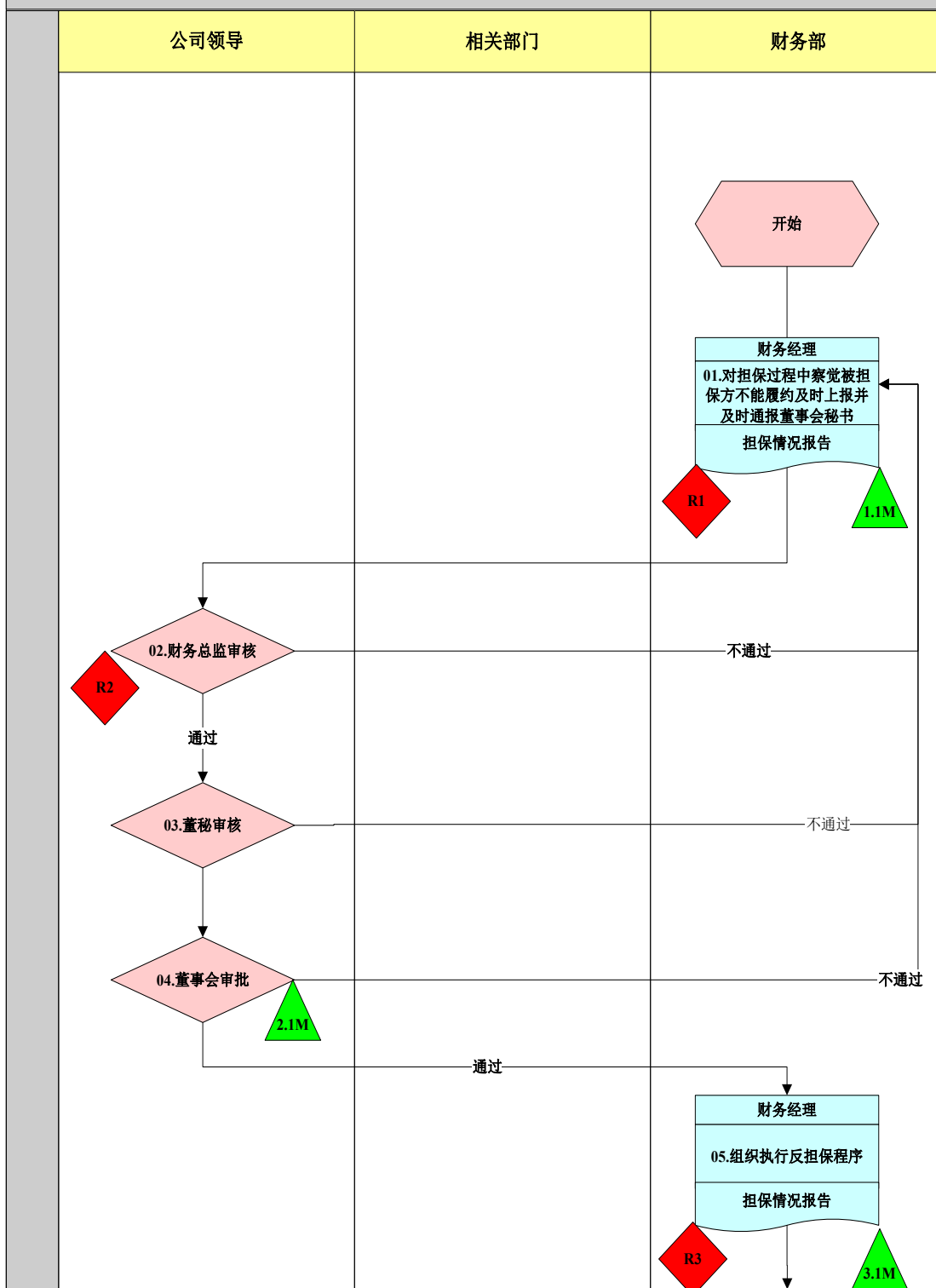
FI06.04 签订合同





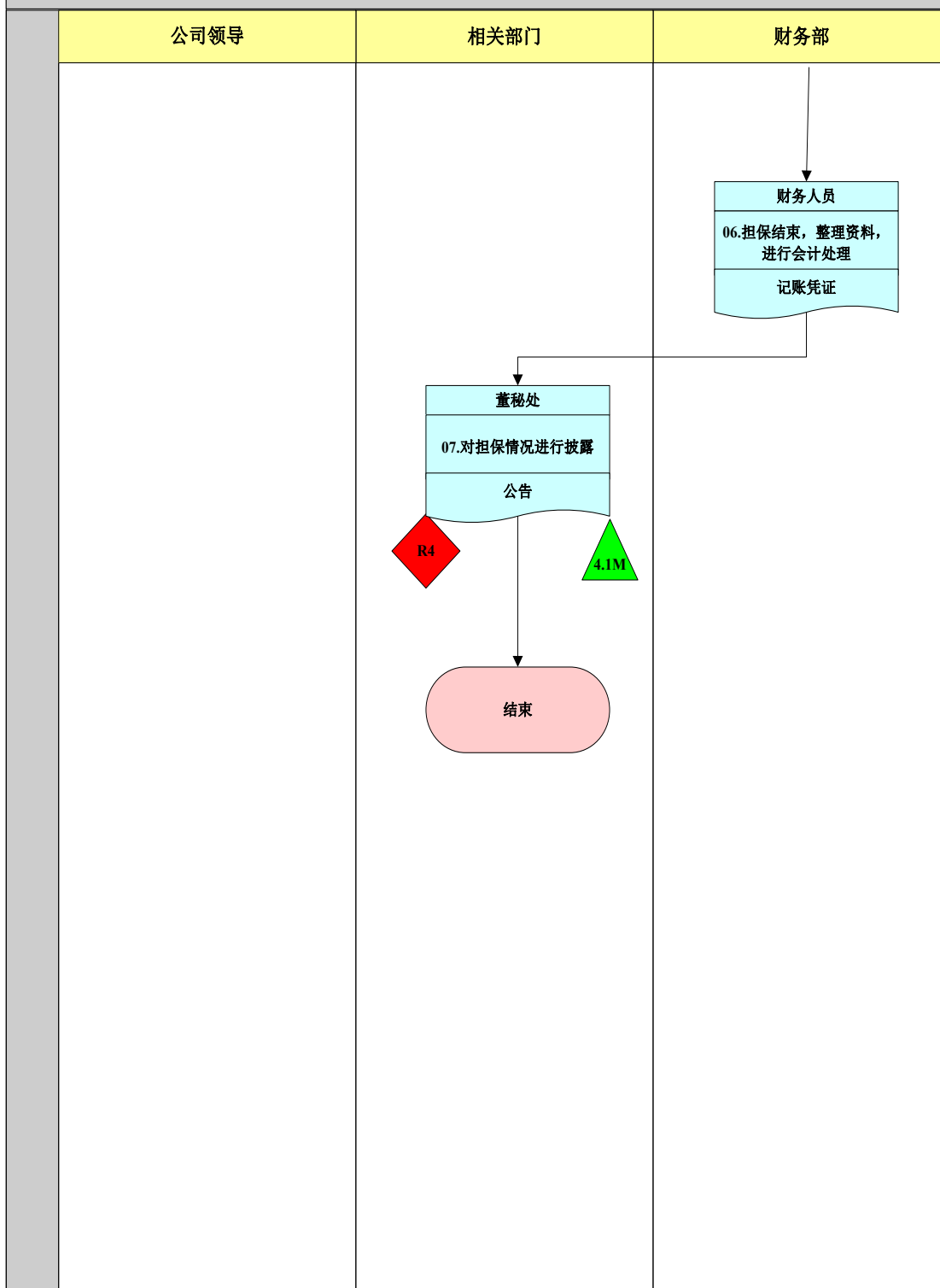
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：代为追偿与权利追索
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

FI06.06 代为追偿与权利追索





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：代为追偿与权利追索
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

FI06.06 代为追偿与权利追索



第二十章 关联交易

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
FI07	关联交易			
FI07.01		关联方界定		
FI07.02		关联交易审批		
FI07.03		关联交易合同签订		
FI07.04		关联交易核算		
FI07.05		关联交易披露		

本节主要阐述关联交易相关的控制活动，具体包括关联方界定、关联交易审批、关联交易合同签订、关联交易核算、关联交易披露流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI07.01	关联方 界定	关联方、关联 交易的内容定 义明确	合 规 目 标	FI07.01 -01	关联方界定 不准确，影 响财务报告 信息的真实 性和完整性	FI07.01- 01-M01	财务部联合其他相关部门编制关联方 名单，对关联方的实质判断应从其对 公司进行控制或影响的具体方式、途 径及程度等方面进行。关联方名单经 财务经理复核后交财务总监审核确 认。	按需	人工	财务部、董 秘处	《关联方名 单》	《关 联 交 易 管 理办法》
FI07.01	关联方 界定	关联方、关联 交易的内容定 义明确	合 规 目 标	FI07.01 -01	关联方界定 不准确，影 响财务报告 信息的真实 性和完整性	FI07.01- 01-M02	财务部应及时将关联方名单发送给公 司管理层和各业务部门。关联方名单 至少每年度更新一次，更新后的关联 方名单提交财务总监审核后备案。	每年	人工	财务部	《关联方名 单》	《关 联 交 易 管 理办法》
FI07.02. 02	关联交 易审批	关联交易逐级 授权审批	合 规 目 标	FI07.02. 02-01	关联交易未 经有效审批 或审批程序 不符合外部 监管要求	FI07.02. 02-01- M01	公司与关联人达成的关联交易总额在 300 万元以下(含 300 万元)时必须向 董事会秘书报告，由公司总裁批准决 定。	按需	人工	董秘处	/	《关 联 交 易 管 理办法》
FI07.02. 02	关联交 易审批	关联交易逐级 授权审批	合 规 目 标	FI07.02. 02-01	关联交易未 经有效审批 或审批程序	FI07.02. 02-01- M02	公司与其关联人达成的关联交易总额 在 300 万元(不含 300 万元)至 3000 万元 (含 3000 万元)之间或在公司最	按需	人工	董秘处	/	《关 联 交 易 管 理办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					不符合外部 监管要求		近经审计净资产值的 0.5%以上 5%以 下时，必须向董事会秘书报告，并由 公司董事会做出决议。					
FI07.02. 02	关联交 易审批	关联交易逐级 授权审批	合 规 目 标	FI07.02. 02-01	关联交易未 经有效审批 或审批程序 不符合外部 监管要求	FI07.02. 02-01- M03	董秘处组织筹备董事会、股东大会(如 需)审议有关关联交易事项时，关联 董事、关联股东应回避表决。	按需	人工	董秘处	/	《关 联 交 易 管 理办法》
FI07.02. 02	关联交 易审批	关联交易逐级 授权审批	合 规 目 标	FI07.02. 02-01	关联交易未 经有效审批 或审批程序 不符合外部 监管要求	FI07.02. 02-01- M04	公司与其关联人达成的关联交易总额 高于 3000 万元(不含 3000 万元) 或公司最近一次经审计净资产值的 5%以上的，必须向董事会秘书报告， 由公司董事会作出决议后提交公司股 东大会审议。	按需	人工	董秘处	/	《关 联 交 易 管 理办法》
FI07.03	关联交 易合同 签订	合理准确地执 行关联交易	运 营 目 标	FI07.03. 01-01	关联交易合 同内容未经 有效审核	FI07.03. 01-01- M01	经办部门草拟关联交易合同(协议)， 由财务部、法律事务部、董秘处审核。 按照权限由总裁或董事长签字确认 后，签订正式的关联交易合同(协议)。	按需	人工	责任部门、 财务部、法 务部	《关联交易 合同》	《关 联 交 易 管 理办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI07.03	关联交 易合同 签订	关联交易定价 合理	运 营 目 标	FI07.03. 01-02	关联交易定 价不符合外 部监管要求	FI07.03. 01-02- M01	关联交易应以合理的价格进行，价格的确定可按照以下顺序确定：1.按照政府定价或政府指导价；2.按照市场价格定价；3.按照销售给无关联关系的第三者的价格；4.按照成本加合理费用及利润；5.按照协商的方法。	按需	人工	责任部门. 财务部	不适用	《关 联 交 易 管 理办法》
FI07.04	关联交 易核算	定期与关联方 进行对账	运 营 目 标	FI07.03. 02-01	与关联方对 账出现差异 未及时调整	FI07.03. 02-01- M01	财务部门会同各相关业务部门定期与关联方就关联交易的发生额、期末余额、列账会计科目事项进行对账。对账均采用书面方式进行，如出现差异应及时协调查找原因并进行必要的调整。	每季度	人工	责任部门. 财务部	《对账单》	/
FI07.04	关联交 易核算	定期与关联方 进行对账	运 营 目 标	FI07.03. 02-01	与关联方对 账出现差异 未及时调整	FI07.03. 02-01- M02	公司财务部应根据审核后的关联交易会计报表和价格执行情况，至少每季度编制《关联交易明细表》，并报送财务总监审核。	每季度	人工	财务部	《关联交易 明细表》	/
FI07.05	关联交 易披露	适时准确地披 露关联交易	报 告 目 标	FI07.04 -01	关联交易披 露不完整或 不及时可能 导致外部监 管惩罚	FI07.04- 01-M01	针对有披露需求的事项，董事会秘书提请业务部门起草需披露事项的说明，经证券事务代表与法律事务部审核，报公司董事会秘书，并上报董事长签发。	按需	人工	董秘处	《关联交易 公告》	《关 联 交 易 管 理办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI07.05	关联交 易披露	适时准确地披 露关联交易	报 告 目 标	FI07.04 -01	关联交易披 露不完整或 不及时可能 导致外部监 管惩罚	FI07.04- 01-M02	涉及须经董事会表决的事项，由董事 会秘书向董事长提议，董事长负责组 织筹备召开董事会审议关联交易公告 议案，修订、通过《关联交易公告》 并形成会议决议。	按需	人工	董秘处	《关于 xx 关联交易事 项的议案》	《关联 交 易 管 理办法》
FI07.05	关联交 易披露	适时准确地披 露关联交易	报 告 目 标	FI07.04 -01	关联交易披 露不完整或 不及时可能 导致外部监 管惩罚	FI07.04- 01-M03	董事会秘书将董事会修订完成的关联 交易事项议案提交董事长批准。董事 长批准《关联交易公告》后，由证券 事务代表向交易所报送，经审核后予 以披露。	按需	人工	董秘处、董 事会	《关联交易 公告》	《关 联 交 易 管 理办法》



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B									X
C				X					X
D									X
E									X
F							X	X	X
G									X
H									X
I									

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：关联方界定

B：关联方审批

C：关联交易提出

D：关联交易审议表决

E：关联交易信息披露

F：关联交易协议拟定

G：关联交易协议审核

H：关联交易协议签署

I：关联交易会计处理



第四节 权限指引表

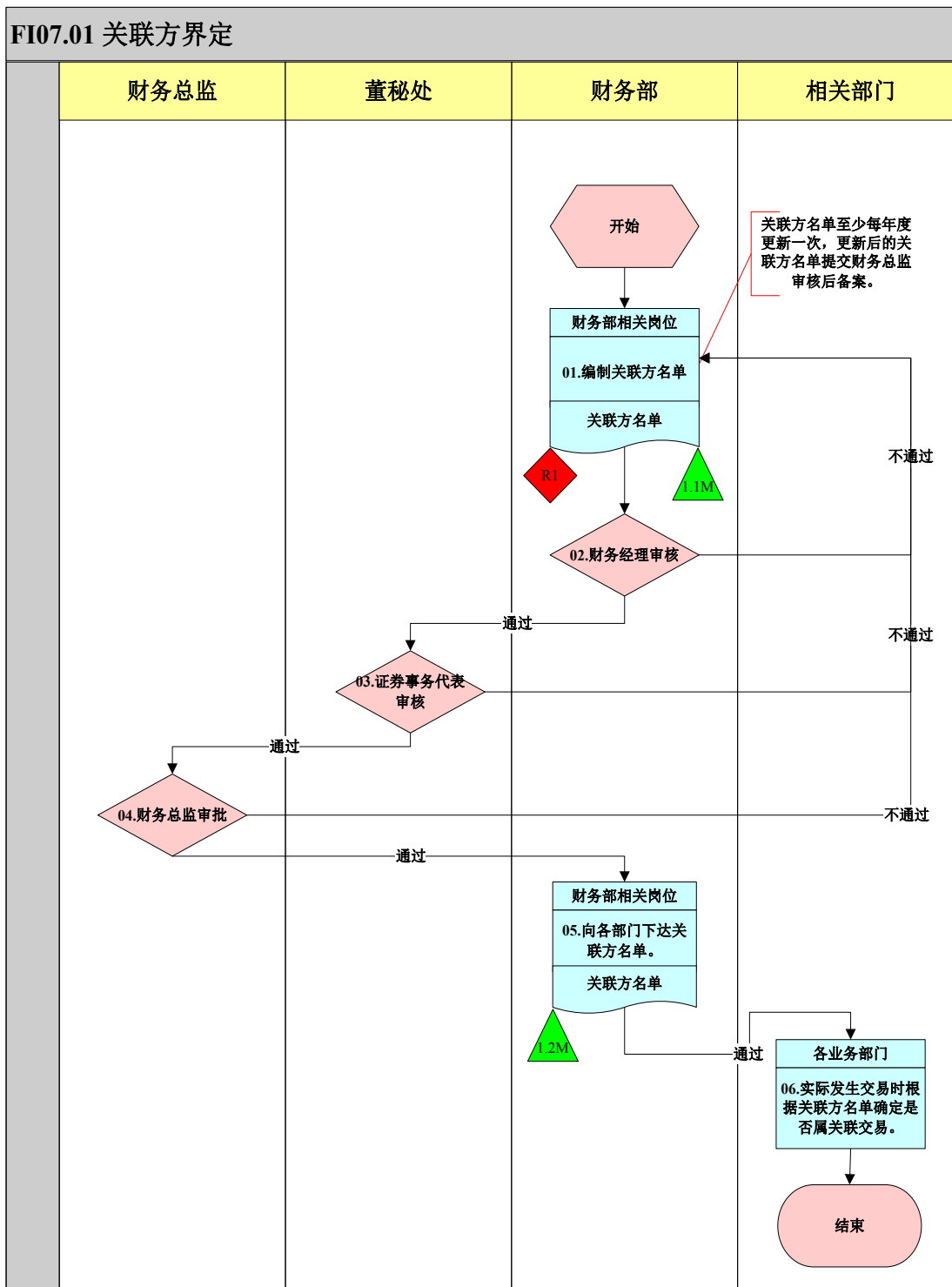
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
关联交易 合同签订			1、拟定关联交易合同	3、法律事务部审核、董秘处审核			2、审核						4、董秘审核	5、审核	6、审批					
关联交易 核算						1、编制关联交易明细表	2、审核							3、审批						
关联交易 披露		1、证券事务代表起草需披露事项说明											2、董事会秘书审核				3、签发			



第五节 流程图



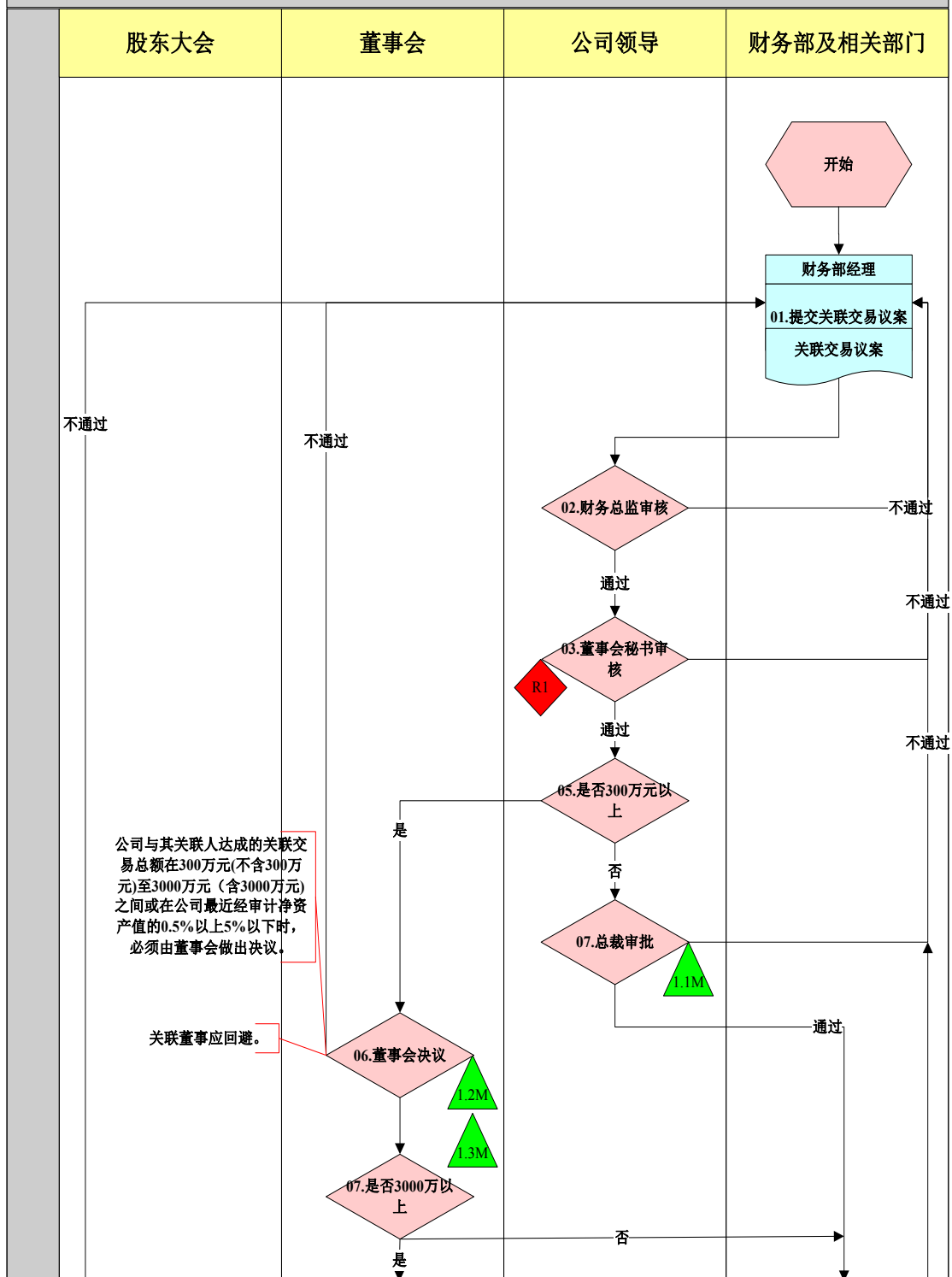
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联方界定
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易审批
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月25日

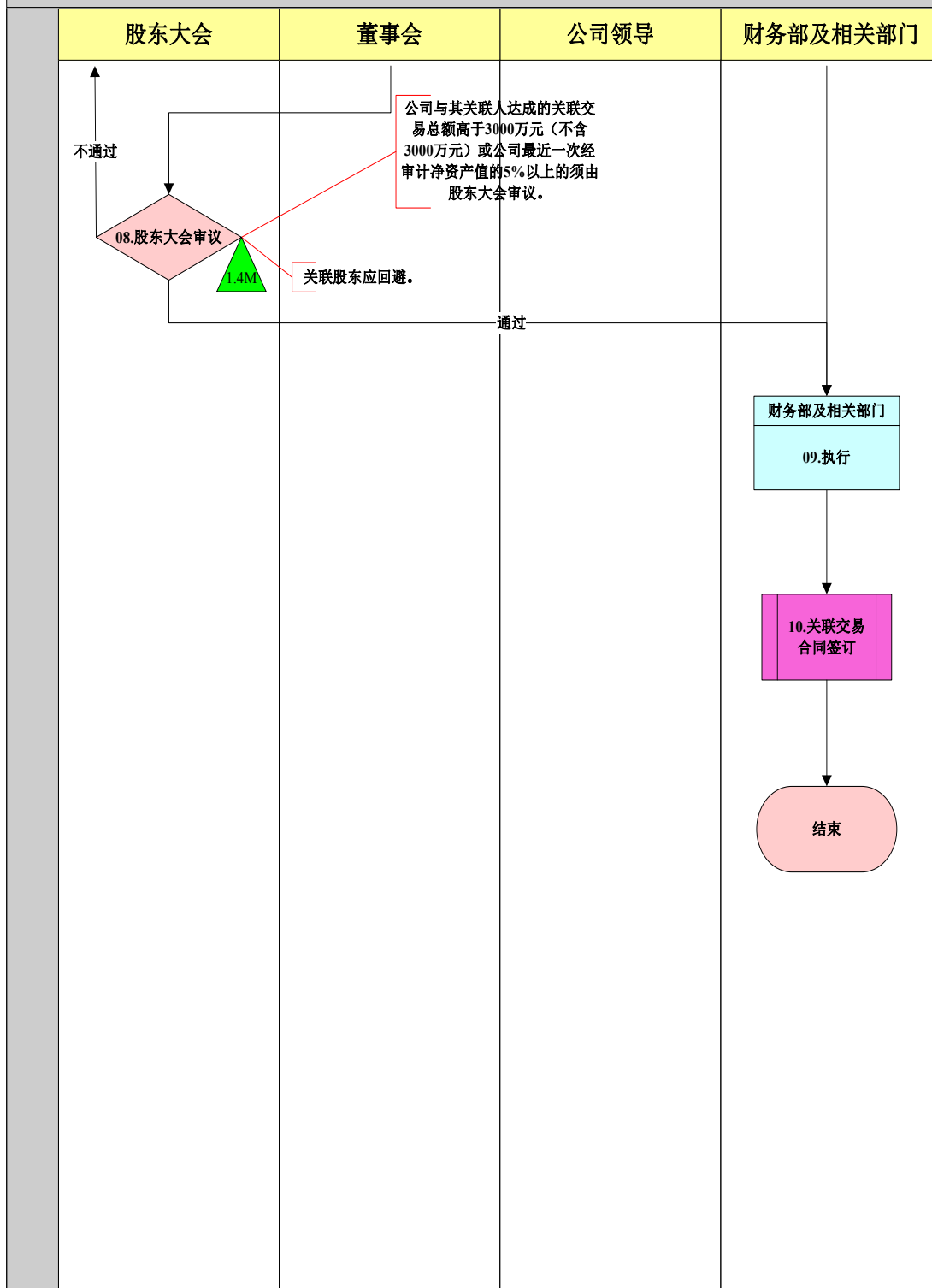
FI07.02 关联交易审批





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易审批
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月25日

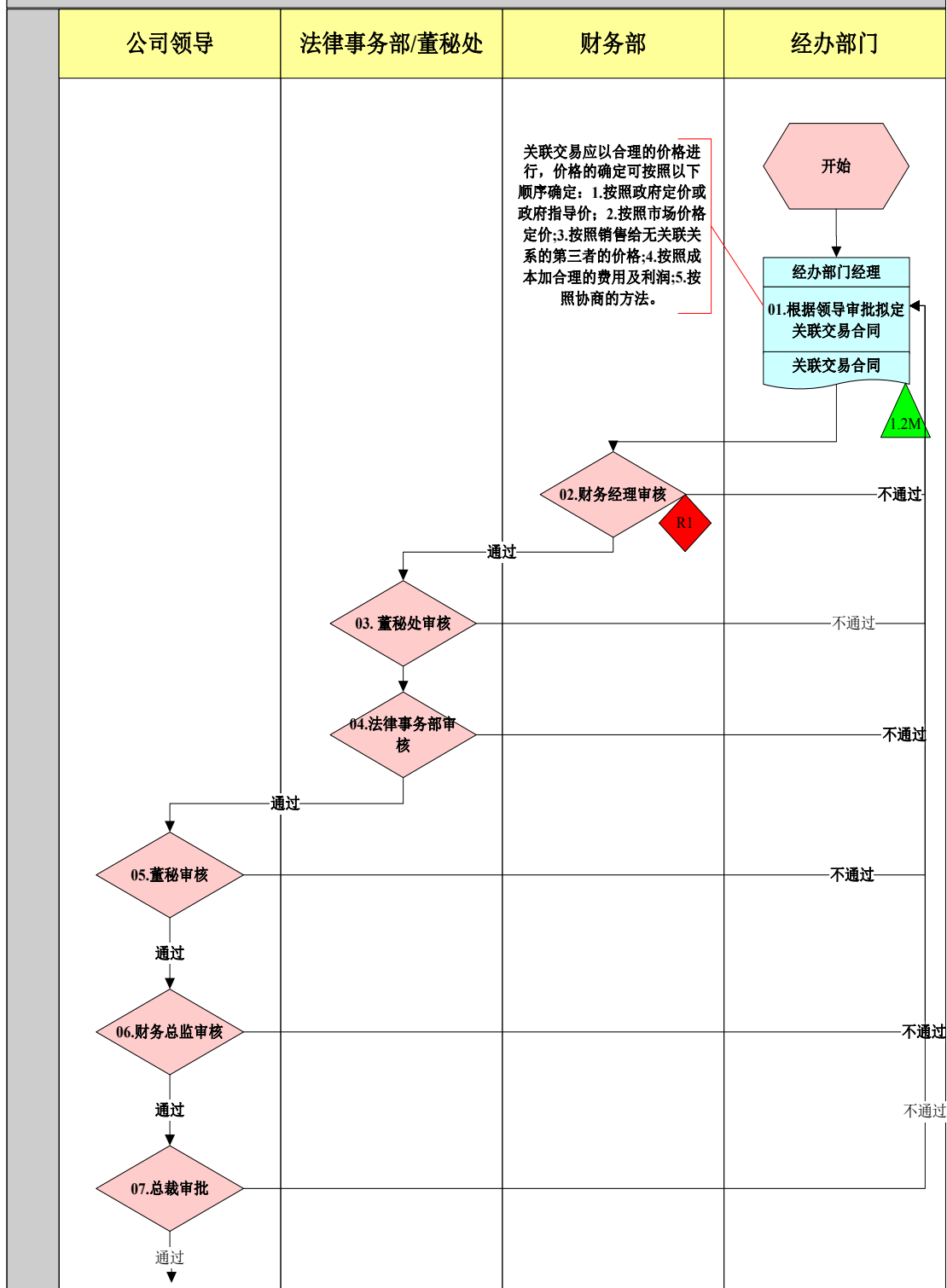
FI07.02 关联交易审批(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易合同签订
编制人：	业务主管部门：经办部门
业务参与部门：财务部、法律事务部、董秘处	最后更新时间：2014年11月25日

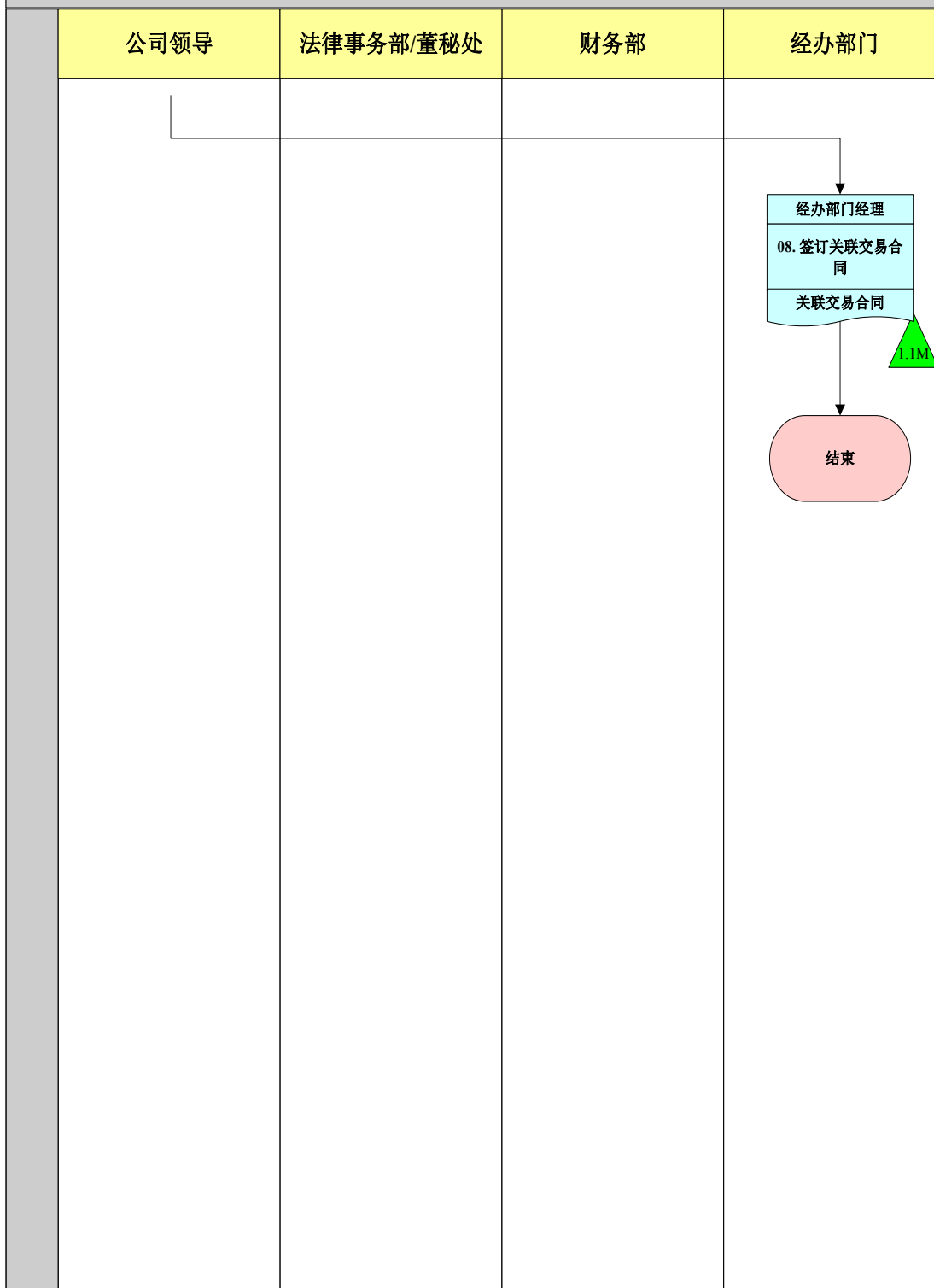
FI07.03 关联交易合同签订





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易合同签订
编制人：	业务主管部门：经办部门
业务参与部门：财务部、法律事务部、董秘处	最后更新时间：2014年11月25日

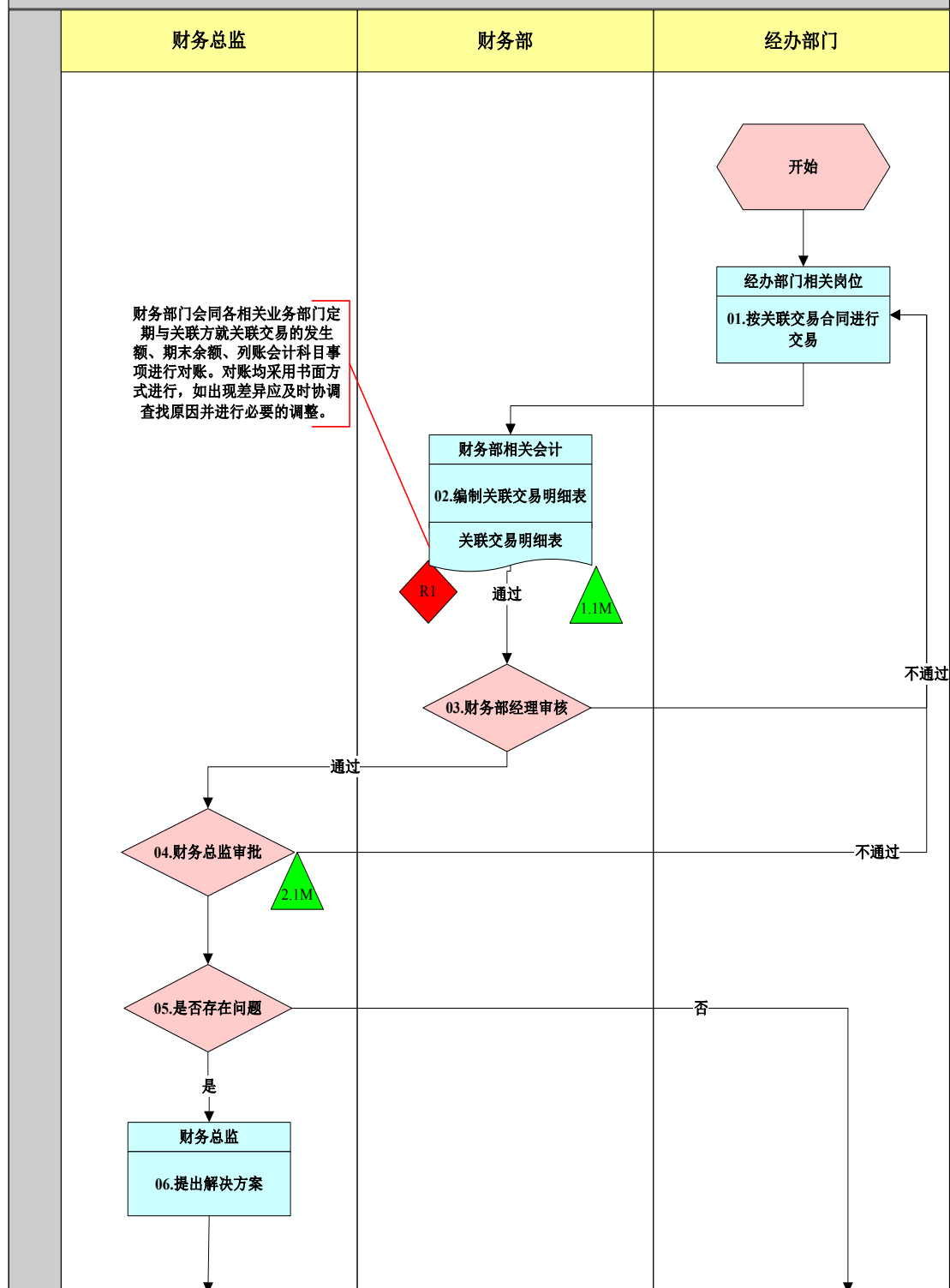
FI07.03 关联交易合同签订（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易核算
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：经办部门	最后更新时间：2014年11月25日

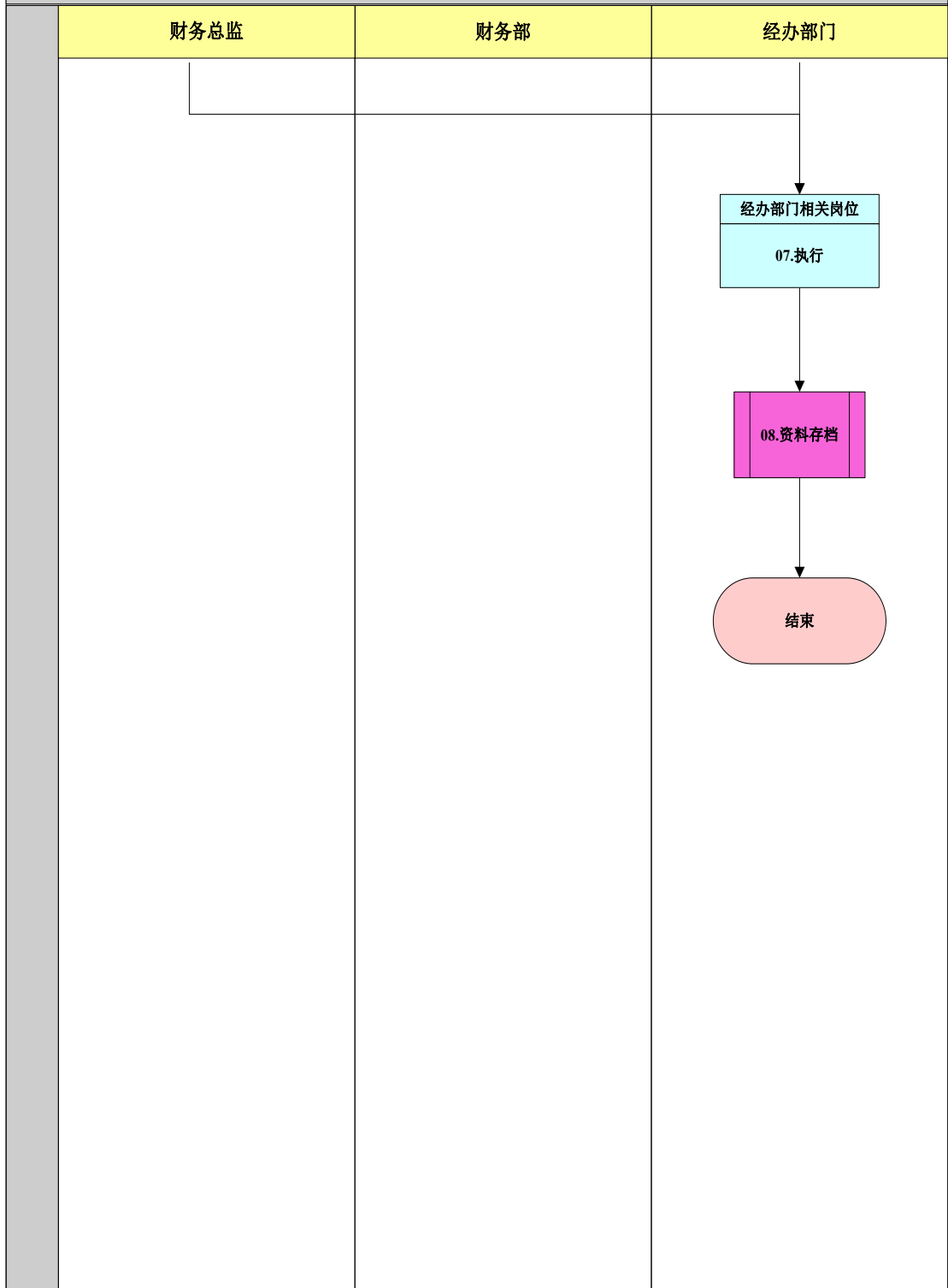
FI07.04 关联交易核算





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易核算
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：经办部门	最后更新时间：2014年11月25日

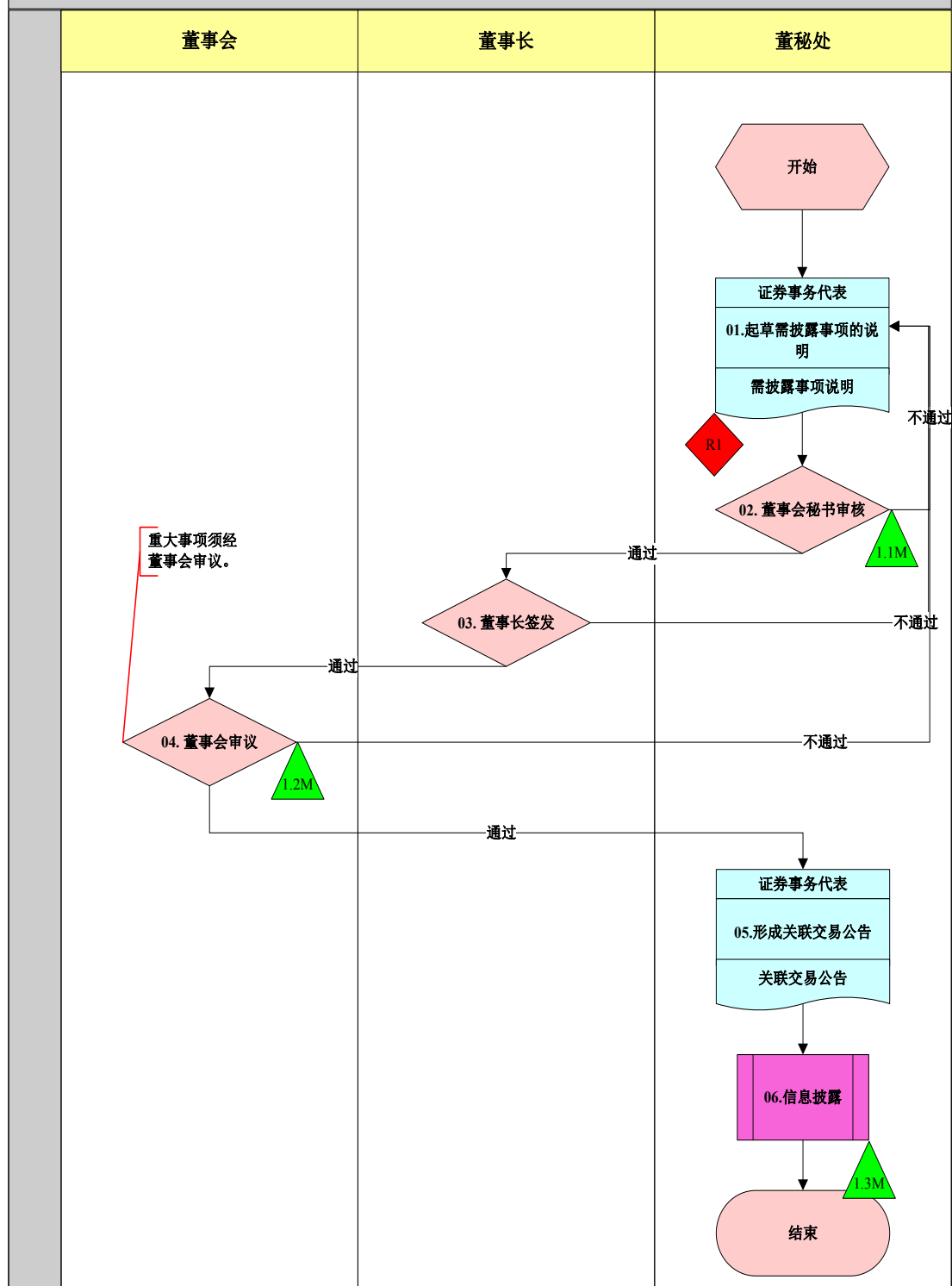
FI07.04 关联交易核算（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：关联交易披露
编制人：施远	业务主管部门：董秘处
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月25日

FI07.05 关联交易披露





第二十一章 纳税管理

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程
1	2	3	4
FI08	纳税管理		
FI08.01		税务登记	
FI08.01.01			税务开户变更注销
FI08.02		税费计算	
FI08.02.01			代扣个人所得税
FI08.02.02			流转税计算
FI08.02.03			所得税清缴
FI08.03		发票管理	
FI08.03.01			发票申请与领用
FI08.03.02			发票开具
FI08.03.03			发票保管
FI08.03.04			增值税票抵扣申报
FI08.04		纳税申报与缴纳	
FI08.05		税收优惠管理	

本节主要阐述纳税管理相关的控制活动，具体包括税务登记、税费计算、发票管理、纳税申报、税收优惠管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

内控流程		风险与目标				控制措施设计						
子流程 编号	子流程 名称	控制 目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI08.01 .01	税务开 户变更 注销	税务 登记 及时、 准确	合规 目标	FI08. 01.01 -01	未及时进行税务 登记或变更	FI08.01 .01-01- M01	因公司实际需求，需办理税务登记证时，应由财务部税务会计提请《税务证办理/变更/注销申请》，经财务部经理审核后，税务会计持相关资料在规定时间内到税务机关办理相关手续。	按需	人工	财务部	《税务证办 理/变更/注 销申请》	\
FI08.02 .01	代扣个 人所得 税	税费 计算 经有效 复核	合规 目标	FI08. 02.01 -01	各项适用税种及 递延税款未被真 实准确地计算和 记录	FI08.01 .02-01- M01	每月，人力资源部根据公司员工增减，编制《工资表》后提交财务部经理审核，税务会计依据审核后的《工资表》制作基础表，将基础表内数据导入个税申报系统，对申报系统内的数据与计提的应交个人所得税数据核对无误后，生成《个税申报表》，进行纳税申报与缴纳。	每月	人工	财务部	《工资表》 《个税申报 表》	\



内控流程		风险与目标				控制措施设计						
子流程 编号	子流程 名称	控制 目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI08.02 .02	流转税 计算	税费 计算 经有 效复 核	合规 目标	FI08. 02.02 -01	各项适用税种及 递延税款未被真 实准确地计算和 记录	FI08.02 .02-01- M01	由税务会计在上一个月的月底完成进项税的抵扣。 当月，财务部税务会计将当期认证抵扣的增值税专 用发票，运输发票及其他进项税发票，汇总进项税 额，根据开票系统内开具的发票，机打发票，增值 税发票明细等，汇总当月开票金额和税额。	每月	人工	财务部	发票	\
FI08.02 .03	所得税 清缴	税费 计算 经有 效复 核	合规 目标	FI08. 02.03 -01	各项适用税种及 递延税款未被真 实准确地计算和 记录	FI08.02 .03-01- M01	纳税年度终了后 5 个月内，经会计师事务所对财务 报表进行审计并编制的《审计报告》，财务部税务 会计依据报告及税收相关法律法规要求，进行汇算 清缴，计算全年应纳税所得额和应纳所得税额，根 据季度预缴所得税数额，确定年度应补/应退税额， 并编制《年度企业所得税纳税申报表》。在 5 月 31 日前，进行所得税申报。	每年	人工	财务部	《年度企业 所得税纳税 申报表》	\
FI08.02 .03	所得税 清缴	税费 计算 经有 效复 核	合规 目标	FI08. 02.03 -02	未经有效复核	FI08.02 .03-02- M01	在提交数据前，将申报表提交财务部经理审核、财 务总监审批。审批通过后，进行数据正式提交申报， 并将申报表及其他资料留存。	每月	人工	财务部	《年度企业 所得税纳税 申报表》	\



内控流程		风险与目标				控制措施设计						
子流程 编号	子流程 名称	控制 目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		核										
FI08.03 .01	发票申 请与领 用	发票 申请 领用 经过 有效 审批	合规 目标	FI08. 03.01 -01	发票申请领用未 经有效审批	FI08.03 .01-01- M01	公司需要领购发票，须向主管税务机关提出购票申请，填写《发票领购申请审批表》，提供经办人员身份证明、税务登记证件及财务印章、发票专用章的印模等资料，经主管税务机关审核后发放《发票领购簿》。	按需	人工	财务部	《发票领购 申请审批 表》	\
FI08.03 .01	发票申 请与领 用	发票 申请 领用 经过 有效 审批	合规 目标	FI08. 03.01 -01	发票申请领用未 经有效审批	FI08.03 .01-01- M02	财务部税务会计根据发票实际使用情况，及时购买发票。税务会计在购买发票前应对已开具的发票逐笔查验核销后，并提交交旧验旧申请表，携带相关《发票领购簿》及 IC 卡等至税务局办理发票购买事宜。	按需	人工	财务部	《发票登记 簿》	\



内控流程		风险与目标				控制措施设计						
子流程 编号	子流程 名称	控制 目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI08.03 .02	发票开 具	确保 税务 发票 的准 确开 具	资产 安全	FI08. 03.02 -01	税务发票未准确 开具	FI08.03 .02-01- M01	需开具发票时,由业务部门人员提供经客户单位填 列的《开具发票信息确认函》,并编制《开票申请 表》同时附相关销售合同、销售交货单等单据,经 销售部部长、财务部经理审核,财务部会计方可开 具发票。	按需	人工	财务部	《开具发票 信息确认 函》《开票 申请表》	\
FI08.03 .02	发票开 具	开具 的发 票及 时登 记	资产 安全	FI08. 03.02 -02	发票开具未及时 登记	FI08.03 .02-02- M01	财务开具发票应当按照规定的时限、顺序,逐栏、 全部联次一次性如实开具,并加盖相关印章,并编 制《发票开具登记表》。公司领购的发票只限本公 司使用,不得撕毁、转借、转让,代开发票。	按需	人工	财务部	《发票开具 登记表》	\
FI08.03 .03	发票保 管	确保 税务 发票 有效 保管	资产 安全	FI08. 03.03 -01	税务发票未有效 保管	FI08.03 .03-01- M01	购买发票后,应对空白发票进行妥善保管。 发票保管人和发票领用人均应妥善保管发票,不得 丢失。如不慎丢失,应于丢失当日书面报告财务部 门领导及主管税务机关。	按需	人工	财务部	发票	\



内控流程		风险与目标				控制措施设计						
子流程 编号	子流程 名称	控制 目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI08.03.04	增值税 票抵扣 申报	纳税 申报 及时、 准确	合规 目标	FI08.03.04-01	申报或缴纳不及时或不准确	FI08.03.04-01-M01	每月 15 日前，税务会计依据资料进行增值税申报工作，在提交数据前，将各申报表提交财务部经理审核。关注税费计提的准确、完整、真实性，数据间勾稽关系的合理性。审核无误后，进行数据提交。在提交税费前，税务会计应与出纳确认账户内有无足额金额，确保提交后能扣减税款。	每年	人工	财务部	《纳税申报表》	\
FI08.04	纳税申报与缴纳	纳税 申报 及时、 准确	合规 目标	FI08.04-01	申报或缴纳不及时或不准确	FI08.04-01-M01	财务部税务会计根据每月计算公司应缴纳的各项税款，填写纳税申报表，经财务部经理审核、财务总监审批后，及时申报与缴纳税款。	按需	人工	财务部	《纳税申报表》	\
FI08.04	纳税申报与缴纳	纳税 申报 及时、 准确	合规 目标	FI08.04-01	申报或缴纳不及时或不准确	FI08.04-01-M02	税务会计按期对需缴纳的不同税种及时进行纳税申报，避免因延误申报缴纳而导致的罚款及加收滞纳金的现象。	按需	人工	财务部	《纳税申报表》	\



内控流程		风险与目标				控制措施设计						
子流程 编号	子流程 名称	控制 目标	目标 类型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI08.04	纳税申报与缴纳	税收支付及时并准确记录在会计期间内	资产安全	FI08.04-03	申报或缴纳不及时或不准确	FI08.04-01-M03	税务会计及时检查划款情况并核对付款单据与申报金额无误后予以账务处理。	按需	人工	财务部	《纳税申报表》	\
FI08.05	税收优惠管理	税收减免金额核准有效	合规目标	FI08.05-01	申报的减免金额未被真实准确地计算和记录	FI08.05-01-M01	达到税收优惠政策条件，由财务部经理核准减免税收总额及向税务机关提交减免税费申请报告。	按需	人工	财务部	《减免税费申请报告》	\



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B									
C				X					
D									
E						X			
F									
G								X	
H									
I									

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：执行税务登记

B：审批税务登记

C：计算税费

D：税费计算审核

E：发票的开具

F：发票开具审核

G：填写税费申报

H：审核税费申报



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与 部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分(如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办 公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
税务开户变更注销						1、提出税务变更登记申请	2、审批													
税费计算						1、计算各项税费	2、审核							3、审批						
纳税申报与缴纳						1、填写纳税申报表	2、审核							3、审批						



第五节 流程图



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：税务开户变更注销
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

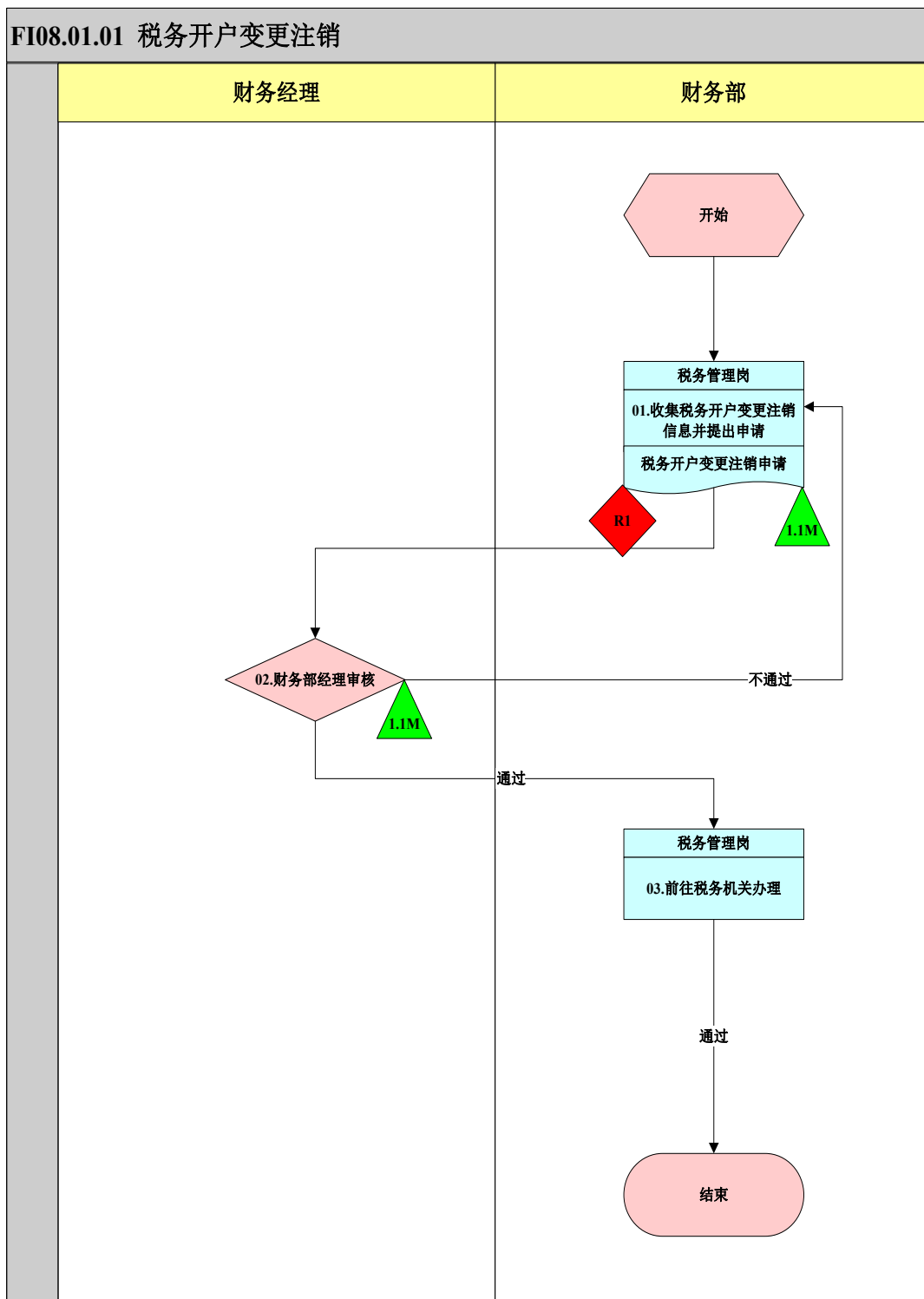




Figure 10-1-1: Flowchart of the Tax Calculation and Accounting Process

The flowchart is divided into two main sections: **财务总监** (Financial Supervisor) and **财务部** (Finance Department).

财务部 (Finance Department) Process:

- 开始** (Start) - Hexagon
- 税务管理岗** (Tax Management Position) - Rectangle containing:
 - 01. 计算各项税费** (Calculate various taxes and fees)
 - 税费计算表** (Tax fee calculation table)
- R1** (Red Diamond) - Risk indicator
- 1.1M** (Green Triangle) - Measure indicator
- 02. 财务部经理审核** (Finance Manager Review) - Diamond
- 1.1M** (Green Triangle) - Measure indicator
- 03. 财务总监审核** (Financial Supervisor Review) - Diamond
- 1.1M** (Green Triangle) - Measure indicator
- 04. 填制分录** (Prepare journal entries) - Rectangle
- 结束** (End) - Oval

Flow and Transitions:

- From **开始** to **税务管理岗**.
- From **税务管理岗** to **02. 财务部经理审核**.
- From **02. 财务部经理审核** to **03. 财务总监审核** (labeled **通过**).
- From **03. 财务总监审核** to **04. 填制分录** (labeled **通过**).
- From **04. 填制分录** to **结束** (labeled **通过**).
- Feedback loops (labeled **不通过**):
 - From **02. 财务部经理审核** back to **税务管理岗**.
 - From **03. 财务总监审核** back to **02. 财务部经理审核**.



第二十二章 财务报告

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
FI09	财务报告			
FI09.01		会计科目管理		
FI09.02		日常会计处理		
FI09.02.01			原始凭证处理	
FI09.02.02			记账凭证处理	
FI09.03		会计政策与差错		
FI09.03.01			会计估计与政策变更	
FI09.03.02			会计差错更正	
FI09.04		减值准备		
FI09.04.01			减值准备计提	
FI09.04.02			减值冲回	
FI09.05		资产与债务清查		
FI09.05.01			财产清查	
FI09.05.02			财产清查差异处理	
FI09.06		重大事项会计处理		
FI09.07		结账与关账		
FI09.07.01			期末关账	
FI09.07.02			重开会计期间	
FI09.08		编制财务报告		
FI09.08.01			单体报表编制	
FI09.08.02			集团合并与抵消	
FI09.08.03			合并报表编制	
FI09.08.04			报告报送	
FI09.09		财务报告分析及利用		

本节主要阐述财务报告相关的控制活动，具体包括会计科目管理、日常会计处理、会计政策与差错、减值准备、资产与债务清查、重大事项会计处理、结账与关账、编制财务报告、财务报告分析及利用流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.01	会计科目管理	会计科目准确反映公司业务实际需求	报告目标	FI09.01-01	会计科目设置不合理	FI09.01-01-M01	公司按核算规定以及实际需求规范会计科目，集团公司及各子公司需严格按照其执行	按需	人工	财务部	\	\
FI09.01	会计科目管理	保障会计科目设置与维护经适当授权审批	报告目标	FI09.01-02	会计科目变更未经有效审核审批	FI09.01-02-M01	科目需要变更，由集团公司财务部明确授权审批。科目变动申请需由各级单位财务部经理审核审批，其中一、二级科目如需变动，各级单位还需上报总公司，由总公司财务部经理审批。	按需	人工	财务部	《会计科目变更申请报告》	\
FI09.01	会计科目管理	确保系统中操作人员按权限设置	报告目标	FI09.01-03	财务数据被随意访问	FI09.01-03-M01	财务部人员系统权限需新增/变更/注销时，应由经办人员提请“用户权限申请/变更/注销”申请公文，列明新增/变更/注销人员的岗位、需开放/变更/注销的权限范围，经财务部经理审批后，相关系统管理员方可进行财务系统权限设置。	按需	人工	财务部	《用户权限申请/变更/注销》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 2.01	原始凭证处理	有效原始凭证及时、完整、准确传递	报告目标	FI09.0 2.01-01	原始凭证数据准确性无法保证	FI09.02.01-01-M01	各部门审核原始凭证的经济业务是否属实,财务部会计人员稽核原始凭证要素是否齐全、是否合法合规、报销权限和程序是否符合规定、签字手续是否齐全。对稽核中发现的不完整和不准确的原始凭证予以退回。	按需	人工	财务部	《原始凭证》	\
FI09.0 2.02	记账凭证处理	会计分录的创建符合正确的会计处理方法和会计政策要求	报告目标	FI09.0 2.02-01	会计处理不合理	FI09.02.02-01-M01	会计业务发生后,会计及时填制记账凭证,总账会计复核,确定是否有异常分录以及对财务报表的直接调整记录,如有,应复核这些分录和调整是否正确、是否有适当的支持性原始凭证,经复核后生成记账凭证,形成真实、准确的财务基础数据。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 2.02	记账凭证处理	会计分录的准确性、及时性得到保证	报告目标	FI09.0 2.02-02	会计分录未经过独立人员复核	FI09.02. 02-02-M01	独立于会计凭证编制人的人员以原始凭证为依据，对经济事项的真实性、合法性、合规性及会计核算的准确性进行复核并签字或盖章。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\
FI09.0 2.02	记账凭证处理	账账、账实相符保证会计信息的准确性	报告目标	FI09.0 2.02-03	会计期间内财报数据与实际不符	FI09.02. 02-03-M01	月末结账前，财务部各会计与其相关部门或外部单位对资金、资产、存货等内容予以对账核查，留下核查依据或对账记录，确保账实、账账一致，不一致的情况需及时查明原因予以处理。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\
FI09.0 3.01	会计估计与政策变更	会计估计变更经有效审定	报告目标	FI09.0 3.01-01	会计估计随意变动	FI09.03. 01-01-M01	确定的会计估计与政策不得随意变动；存在变更的情况需经财务部经理及财务总监审核后提交董事会审议。	按需	人工	财务部	《会计政策与会计估计变更申请》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 3.02	会计差错更正	保证会计差错及时更正	报告目标	FI09.0 3.03-01	未及时更正	FI09.03.03-01-M01	财务部经理对会计核算差错的更正和账务调整进行审批，涉及到重大差错调整需经财务总监审批。已披露的财报出现重大调整还需执行董事会审议以及对外披露程序。	按需	人工	财务部	\	\
FI09.0 4.01	减值准备计提	资产减值处理及时、准确	报告目标	FI09.0 4.01-01	资产的评估或者计提减值不合理	FI09.04.01-01-M01	资产负债表日，如果有迹象表明资产已发生减值，财务部资产会计对资产进行减值测试和评估并编写《资产减值评估测试结果报告》。	按需	人工	财务部	《资产减值评估测试结果报告》	\
FI09.0 4.01	减值准备计提	经过有效审批	报告目标	FI09.0 4.01-02	未经有效审批	FI09.04.01-02-M01	《资产减值评估测试结果报告》需经财务部经理、财务总监审核审批，减值资产价值达到重大水平，需上报董事长并执行上会审议程序。	按需	人工	财务部	《资产减值评估测试结果报告》	\
FI09.0 4.02	减值冲回	减值冲回及时，准确	报告目标	FI09.0 4.02-01	冲回不及时准确	FI09.04.02-01-M01	当符合资产减值转回的条件时，应在原已计提的减值的金额内转回。	按需	人工	财务部	《记账凭证》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 5.01	财产清查	资产、债务准确记录在会计期间内	报告目标	FI09.0 5.01-01	财务资产、债务与实际不符	FI09.05.01-01-M01	对清查过程中出现的差异原因及提出的处理意见需由财务部经理予以复核，对处理可能对财务产生重大影响的情况需提交财务总监予以审批。	按需	人工	财务部	《现金盘点表》《库存报表》《资产盘点表》	\
FI09.0 5.02	财产清查差异处理	差异及时有效处理	报告目标	FI09.0 5.02-01	未及时有效处理	FI09.05.02-01-M01	对清查过程中出现的差异原因及提出的处理意见需由财务部经理予以复核，对处理可能对财务产生重大影响的情况需提交财务总监予以审批。	按需	人工	财务部	《现金盘点表》《库存报表》《资产盘点表》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.06	重大事项会计处理	确保在编制财务报告前确认对当期有重大影响的主要事项及其会计处理。	报告目标	FI09.06-01	重大事项的会计处理不合理	FI09.06-01-M01	处理可能对财务报告造成重大影响的非常规交易、复杂交易或者特殊交易（如非货币性交易、债务重组、外币业务、复杂交易等）的相关账务处理，会计人员需根据财务部经理以及财务总监的批复意见予以处理，子公司每月定期上报集团公司财务部关于重大事项会计的处理清单	按需	人工	财务部	关于重大会计处理请示	\
FI09.07.01	期末关账	确保期末关账合规	报告目标	FI09.07.01-01	结账的时间、程序不符合相关规定	FI09.07.01-01-M01	财务部关账前，会计人员应检查科目余额、发生额、明细表等相关信息，对其进行分析性复核。若发现存在差错的，应及时进行更正处理。复核后，由会计主管提出申请，经财务部经理审批后，进行关账处理。	按需	人工	财务部	\	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 7.02	重开会 计期间	重开账操作 经有效审定	报告目 标	FI09.0 7.02- 01	擅自随意 更改已关 账数据	FI09.07. 02-01- M01	关账后，若因特殊原因，需进行反结账，重新打开已关闭期间的账套时，应由会计主管提出申请，列明需重新打开已关闭期间账套的原因，经财务部经理审批后，进行相关处理。反结账操作完成后，会计主管应将反结账期间进行的操作提交财务部经理审核。	按需	人工	财务 部	\	\
FI09.0 8.01	单体报 表编制	各层级财务 报表经有效 审核	报告目 标	FI09.0 8.01- 01	报表数据 未完全反 映公司业 务实质	FI09.08. 01-01- M01	各级财务部经理审核本单位单体报表准确性、完整性与真实性。	按需	人工	财务 部	《财务报 表》	\
FI09.0 8.02	集团合 并与抵 消	抵消范围内 交易准确、 有效确认	报告目 标	FI09.0 8.02- 01	内部交易 及往来未 准确核对	FI09.08. 02-01- M01	报表编制人制定内部交易和往来核对表，报财务经理审核后下发纳入合并范围的单位填报，并核对所有内部交易和内部往来余额，及时查明差异进行调整，核对结果应相关岗位审核。	按需	人工	财务 部	《内部交 易和事项 核对表》	\



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险 编号	风险因素	控制措 施编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制 部门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 8.02	集团合 并与抵 消	抵消分录准 确反映交易 实质	报告目 标	FI09.0 8.02- 02	抵消分录 无法真实 反映内部 交易与往 来实质	FI09.08. 02-02- M01	每月关账前，财务部经理需审核内部交易、内部交易抵销分录及往来会计科目，查看本月内部交易和往来业务是否已经进行准确完整的账务处理并对账一致，如发现不一致，及时要求内部交易及往来管理岗查找原因并处理，直至对账一致。	按需	人工	财务 部	《财务报 表》	\
FI09.0 8.03	合并报 表编制	合并财报如 实、准确反 映公司实际	报告目 标	FI09.0 8.03- 01	报表数据 未完全反 映公司业 务实质	FI09.08. 03-01- M01	按照公司执行的会计政策中关于合并财务报表的编制方法要求明确界定合并报表的范围，财务就确定的合并报表范围编制的方法及时提交财务总监审批。	按需	人工	财务 部	《财务报 表》	\
FI09.0 8.03	合并报 表编制	合并财报 如实、准确 反映公司实 际	报告目 标	FI09.0 8.03- 01	报表数 据未完全 反映公司 业务实质	FI09.08. 03-01- M02	编制合并报表过程中所编制的合并抵消分录需经财务部经理、财务总监审核确认。	按需	人工	财务 部	《财务报 表》	\
FI09.0 8.03	合并报 表编制	合并财报 如实、准确 反映公司实 际	报告目 标	FI09.0 8.03- 01	报表数 据未完全 反映公司 业务实质	FI09.08. 03-01- M03	财报按要求执行相应的授权审批，董事会最终审议通过。	按需	人工	财务 部	《财务报 表》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.0 8.04	报告报送	财务报告对外报送及时、准确	合规目标	FI09.0 8.04-01	财报未按规定向外报出	FI09.08. 04-01-M01	公司建立《财务报告编制制度》明确财务报告报送与披露的管理条例，确保在规定的时间内，按规定的报送方式，对内、外部及时报送财务报告。制度明确责任，对妨碍财报及时报送的人员追究相应责任。	按需	人工	财务部	《财务报告编制制度》	\
FI09.0 8.04	报告报送	财务报告对外报送及时、准确	合规目标	FI09.0 8.04-01	财报未按规定向外报出	FI09.08. 04-01-M02	对外披露前，董秘处核查披露的年报及按要求随同的经注册会计师审计的审计报告，确认资料以及签章完整无误。	按需	人工	财务部	对外披露财报	\
FI09.0 8.04	报告报送	财务分析恰当、合理	运营目标	FI09.0 9-01	未充分利用财务报告反映的综合信息	FI09.09 -01-M01	财务部经理每季度组织相关人员编写财务分析报告，报告就公司资产、负债、所有者权益情况，公司的收支构成及变动情况、现金流的运转情况等方面如实的反映并分析公司的经营现状。	按需	人工	财务部	《财务分析报告》	\
FI09.0 8.04	报告报送	财务分析恰当、合理	运营目标	FI09.0 9-01	未充分利用财务报告反映的综合信息	FI09.09 -01-M02	财务总监主持每季度财务报告分析会议，各业务部门负责人参与，会议就财务报告反映的信息予以讨论并审议财务分析报告，全面分析公司经营管理现状及存在的问题	按需	人工	财务部	《财务分析报告》	\



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
FI09.08.04	报告报送	财务分析恰当、合理	运营目标	FI09.09-01	未充分利用财务报告反映的综合信息	FI09.09-01-M03	整改要求需明确整改部门及整改时间，未在规定时间内完成整改则追究相关部门及人员责任。	按需	人工	财务部	《财务分析报告》	\



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X	X					
B			X					
C				X	X	X	X	X
D					X	X		
E								
F								
G								X
H								

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：会计科目使用

B：会计科目的审批

C：系统数据维护

D：记账凭证编制

E：记账凭证复核

F：重大会计事项处理、差错调整审批

G：编制财务报告

H：审核财务报告



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
会计科目设置						1、提出变更申请	2、审核													
原始凭证处理		1、传递原始凭证	2、审核			3、审核														
会计估计与政策变更						1、收集更新信息	2、审核							3、审核				4、审议	5、审议	
财产清查						1、对资产账实差异提出处理意见	2、审核							3、审批						
单体财务报表编制						1、编制	2、审核							3、审批						
集团合并与抵消						1、对账	2、审批													
合并报表编制						1、编制报告	2、审核							3、审核					5、审议	



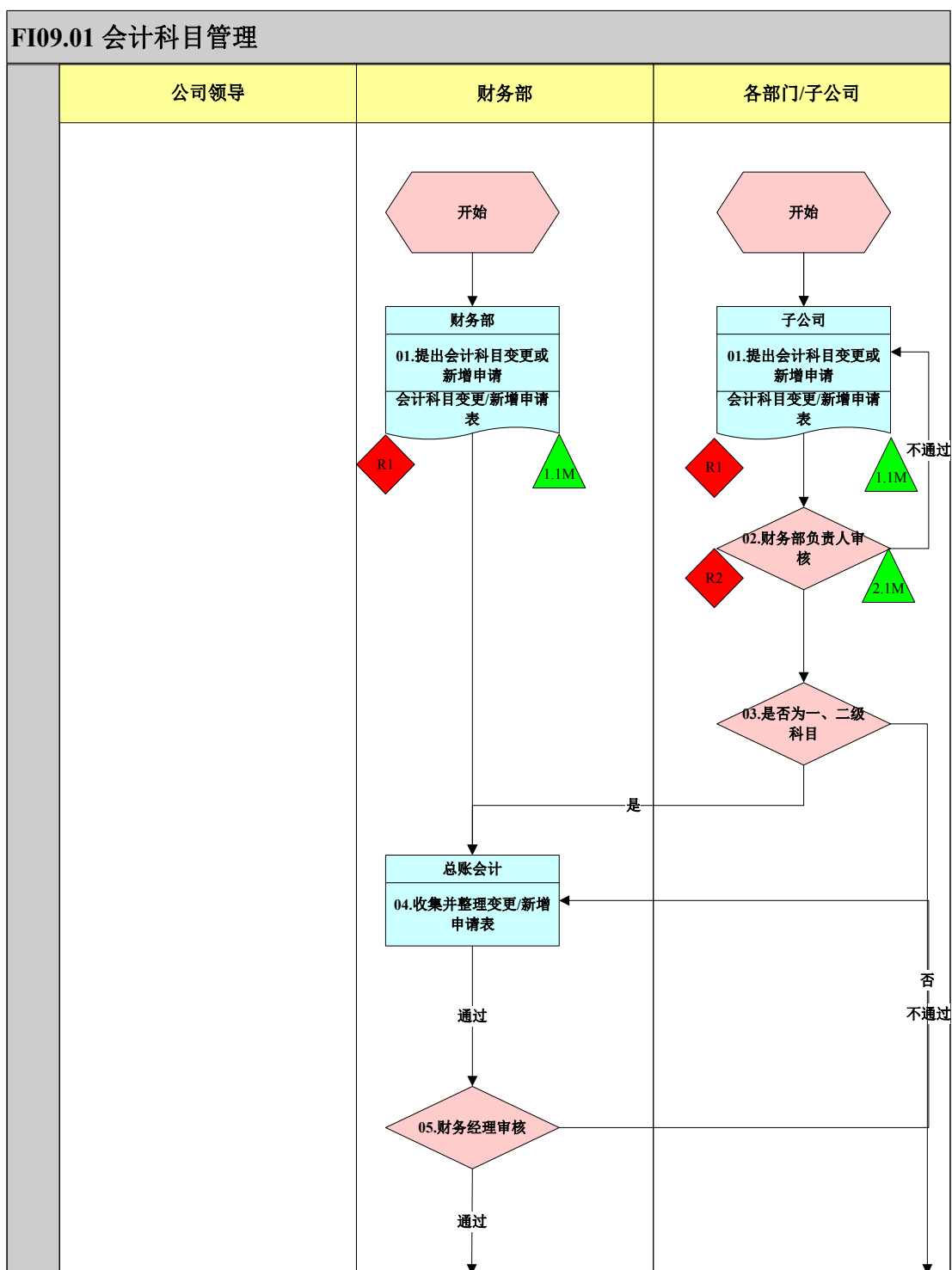
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
报告报送			1、董秘处获取财务报告										2、董秘审核				3、审批			
财务报告分析与利用						1、编写财务分析报告	2、审核							3、审批						



第五节 流程图



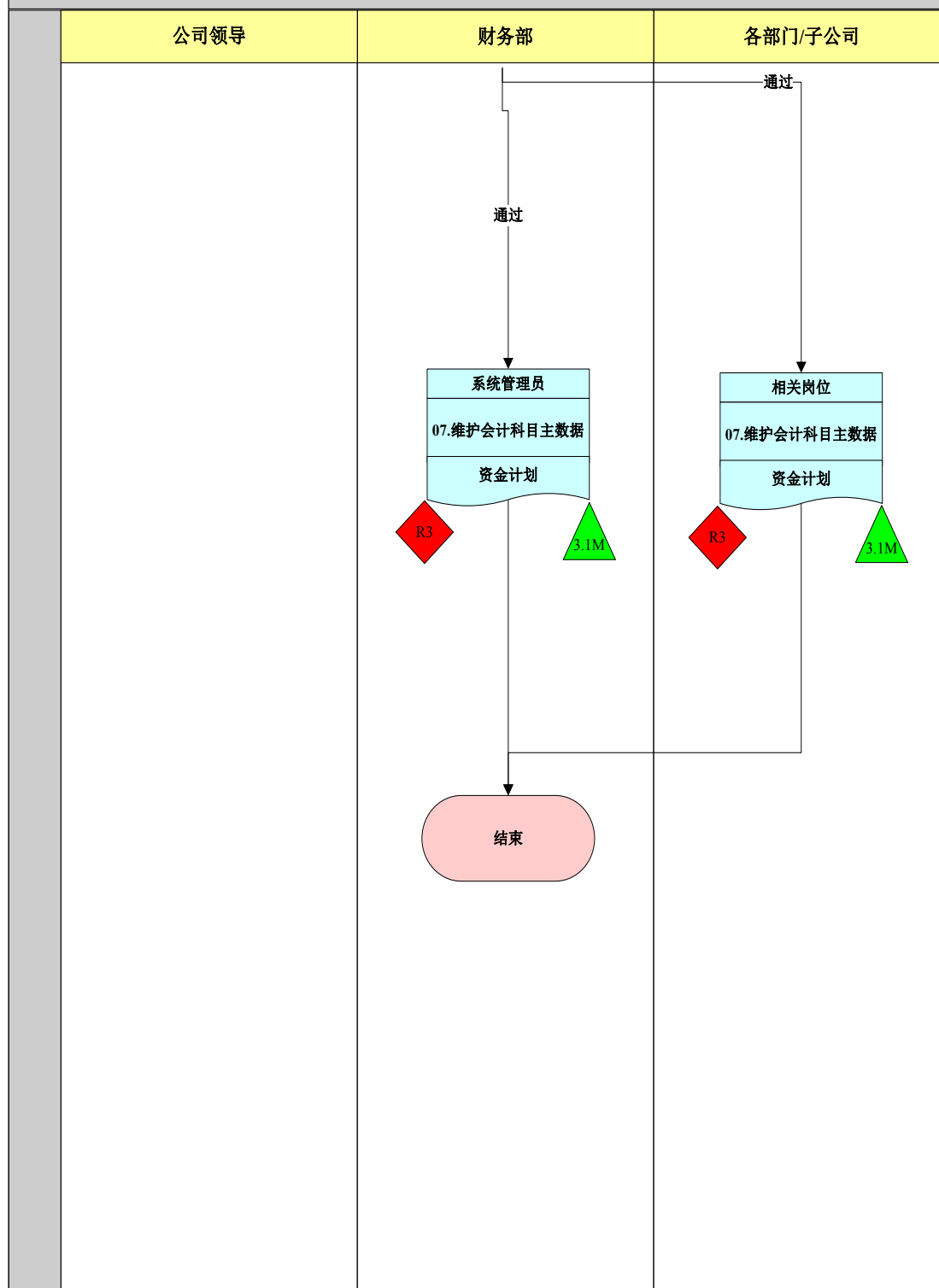
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：会计科目管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：会计科目管理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

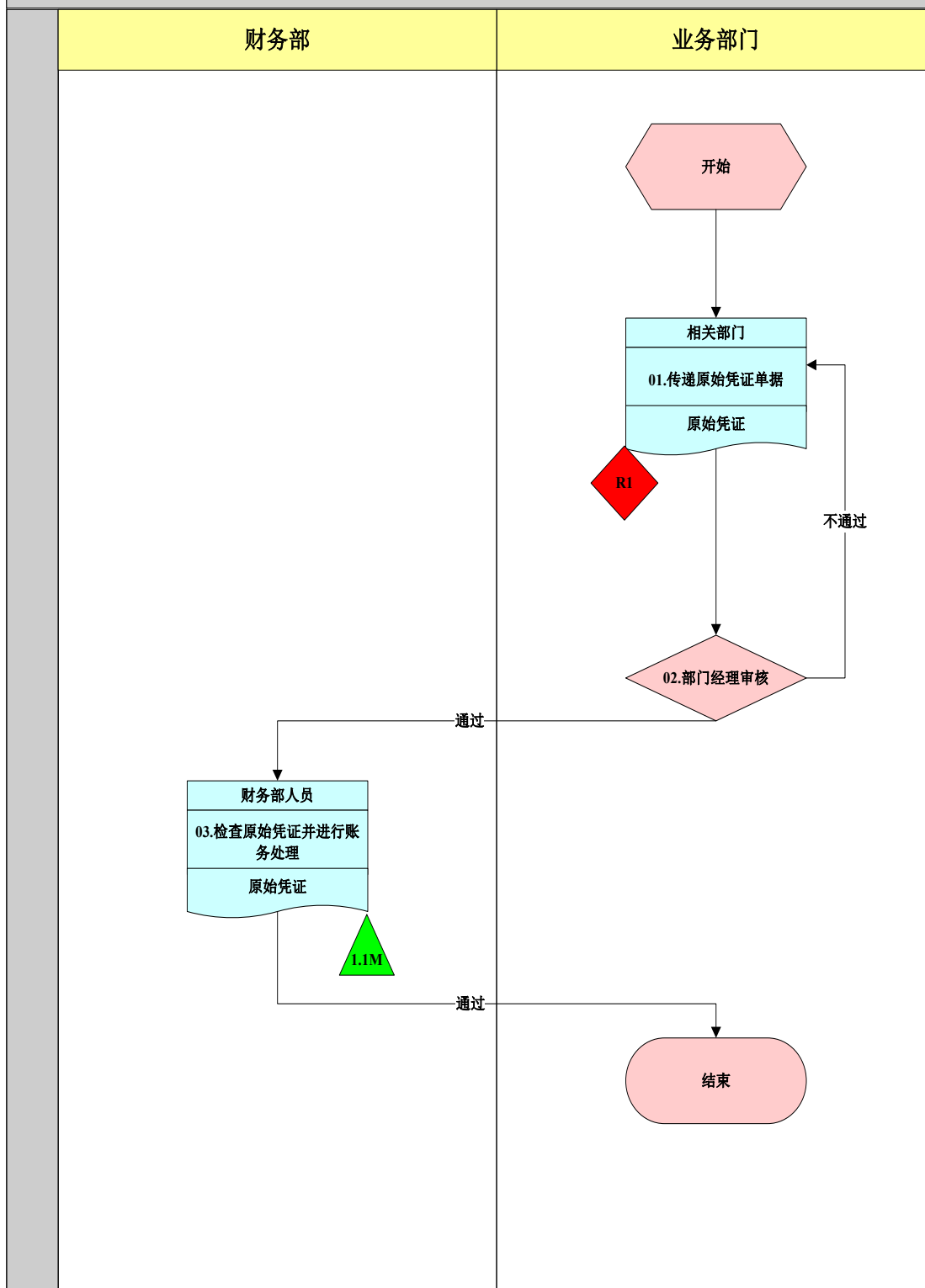
FI09.01 会计科目管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：原始凭证处理
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

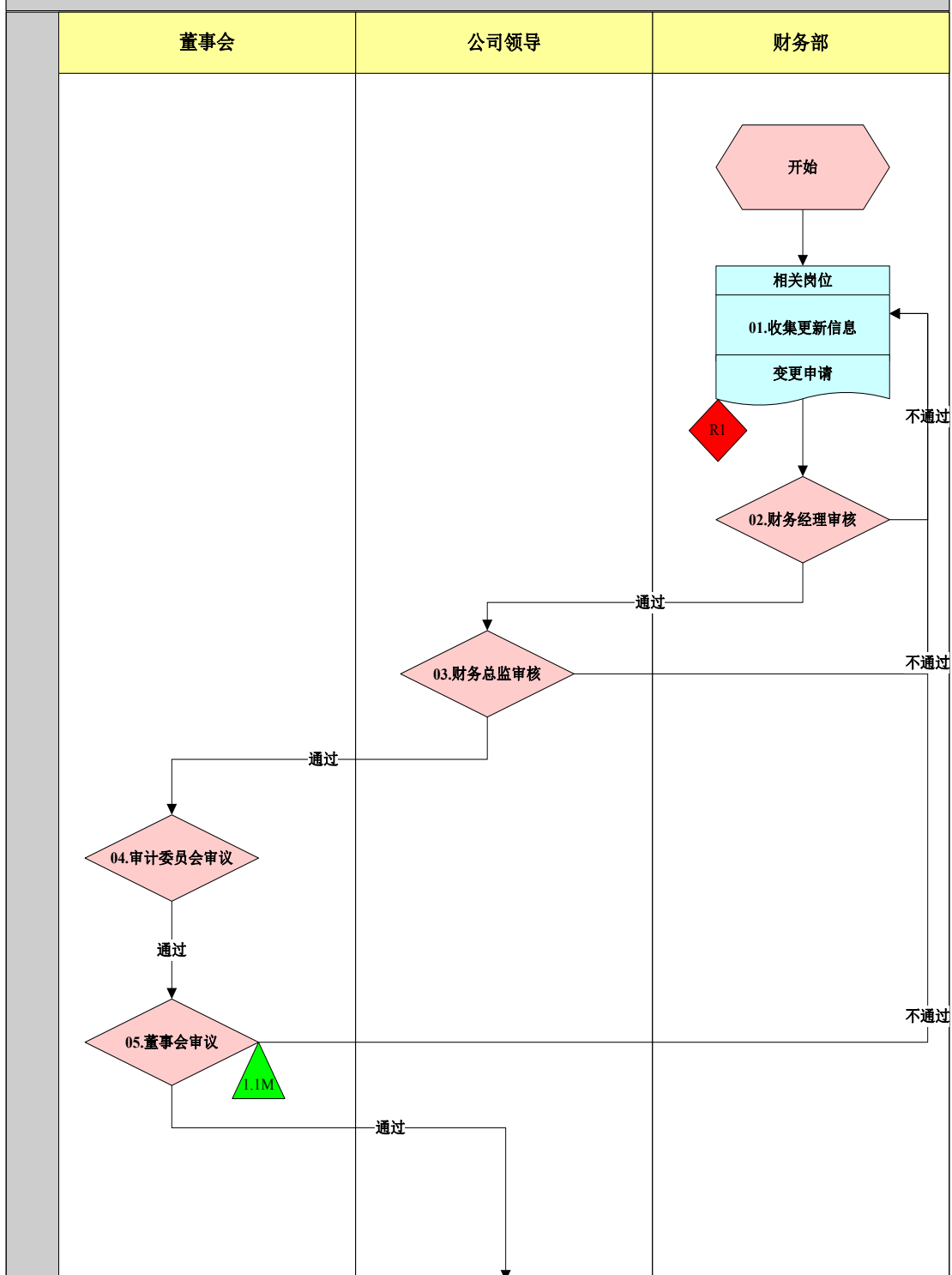
FI09.02 .01 原始凭证处理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：会计政策与会计估计变更
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

FI09.03.01 会计政策与会计估计变更





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：会计政策与会计估计变更
编制人：覃瑶	业务主管部门：财务部
编制人：程建	最后更新时间：2014年11月14日

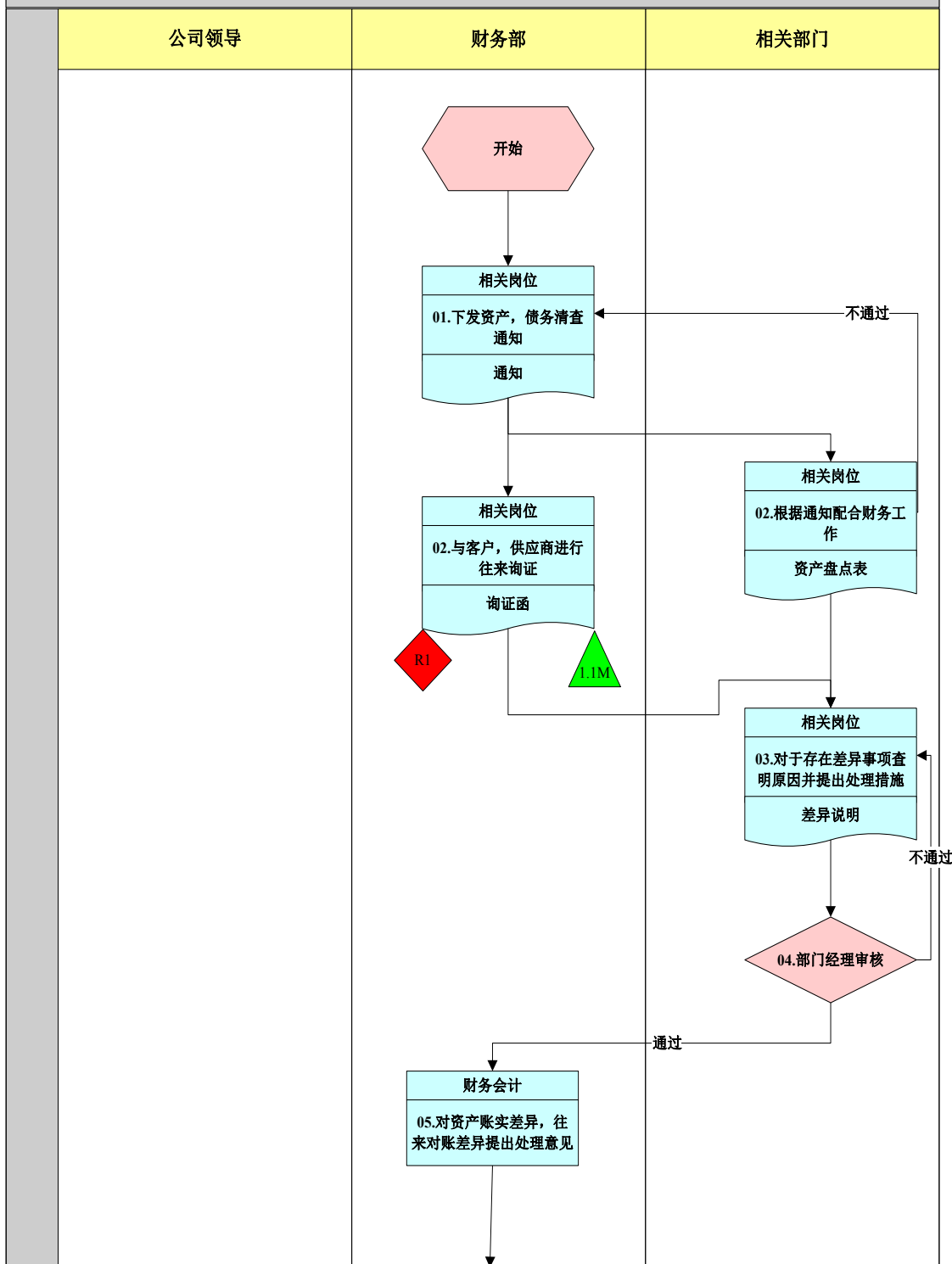
FI09.01 会计科目管理

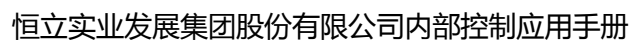
董事会	公司领导	财务部
		通过 ↓ 相关岗位 06.更新并下发 ↓ 结束



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：财产清查
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

FI09.05.01 财产清查



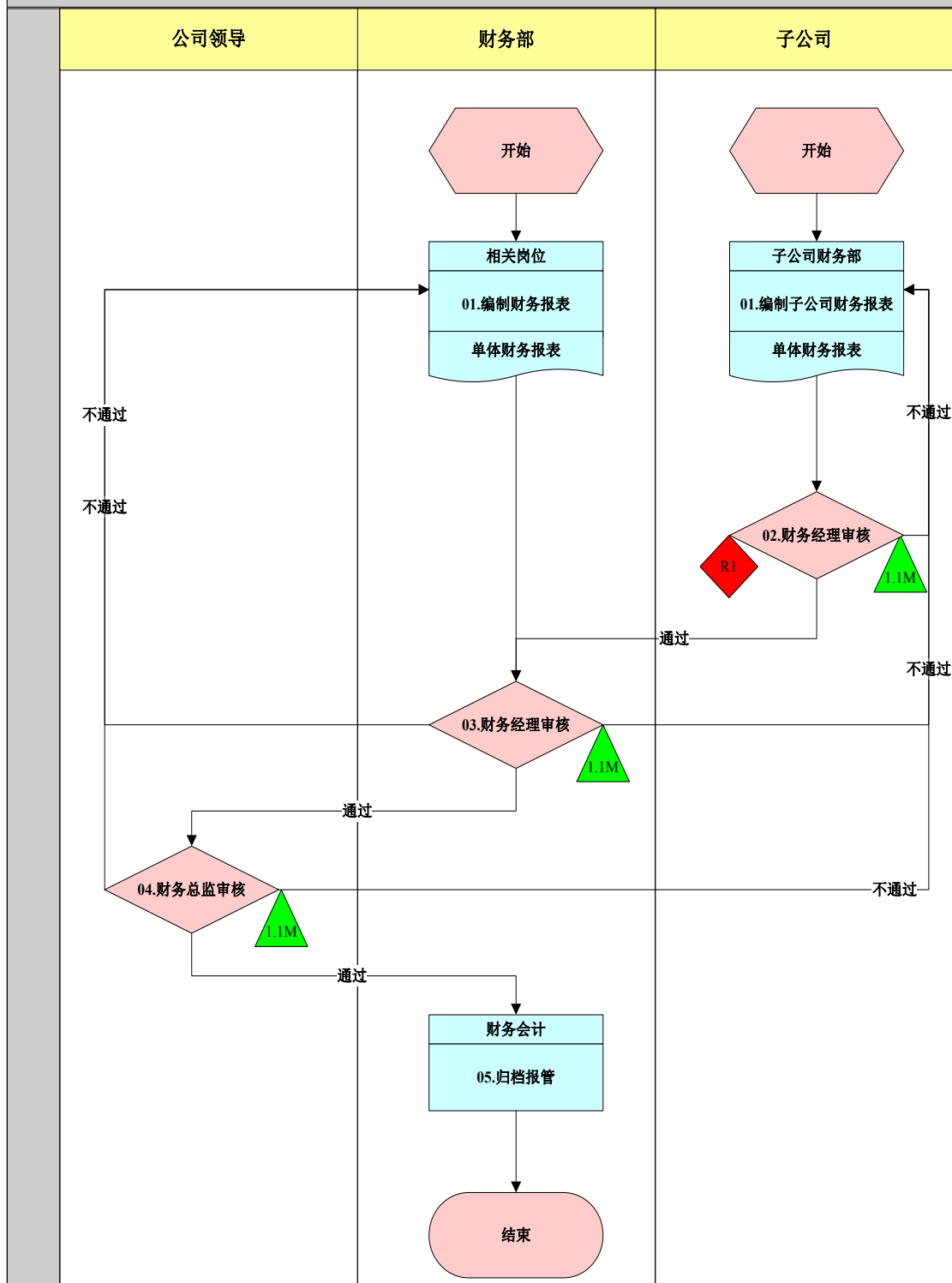


公司领导	财务部	相关部门
	通过 06.财务经理审核 通过 07.财务总监审核 1.2M 通过 相关岗位 08.根据处理结果进行账务处理 通过 结束	不通过 不通过



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：单体报表编制
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

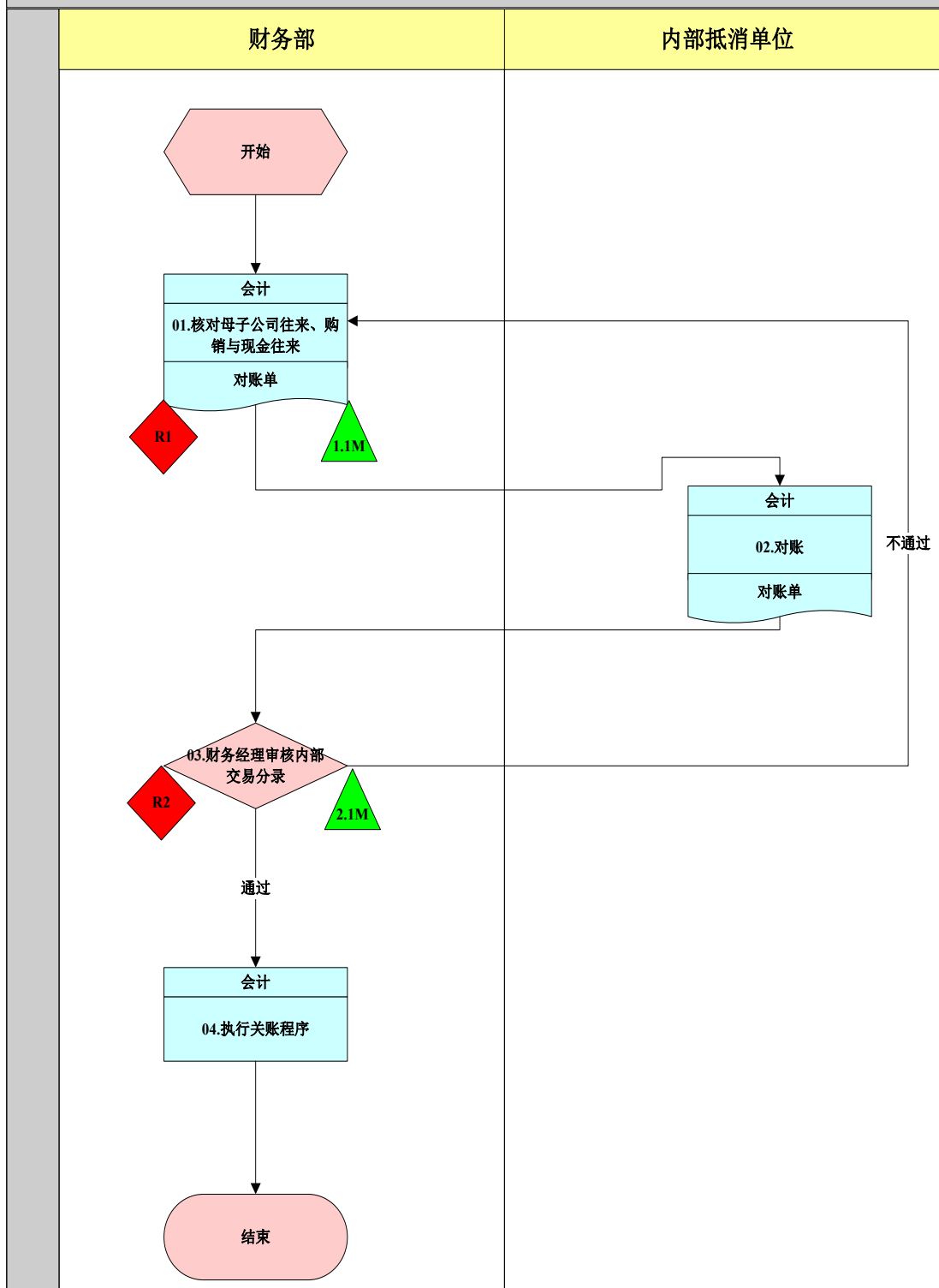
FI09.08.01 单体报表编制





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：集团内部合并与抵消
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

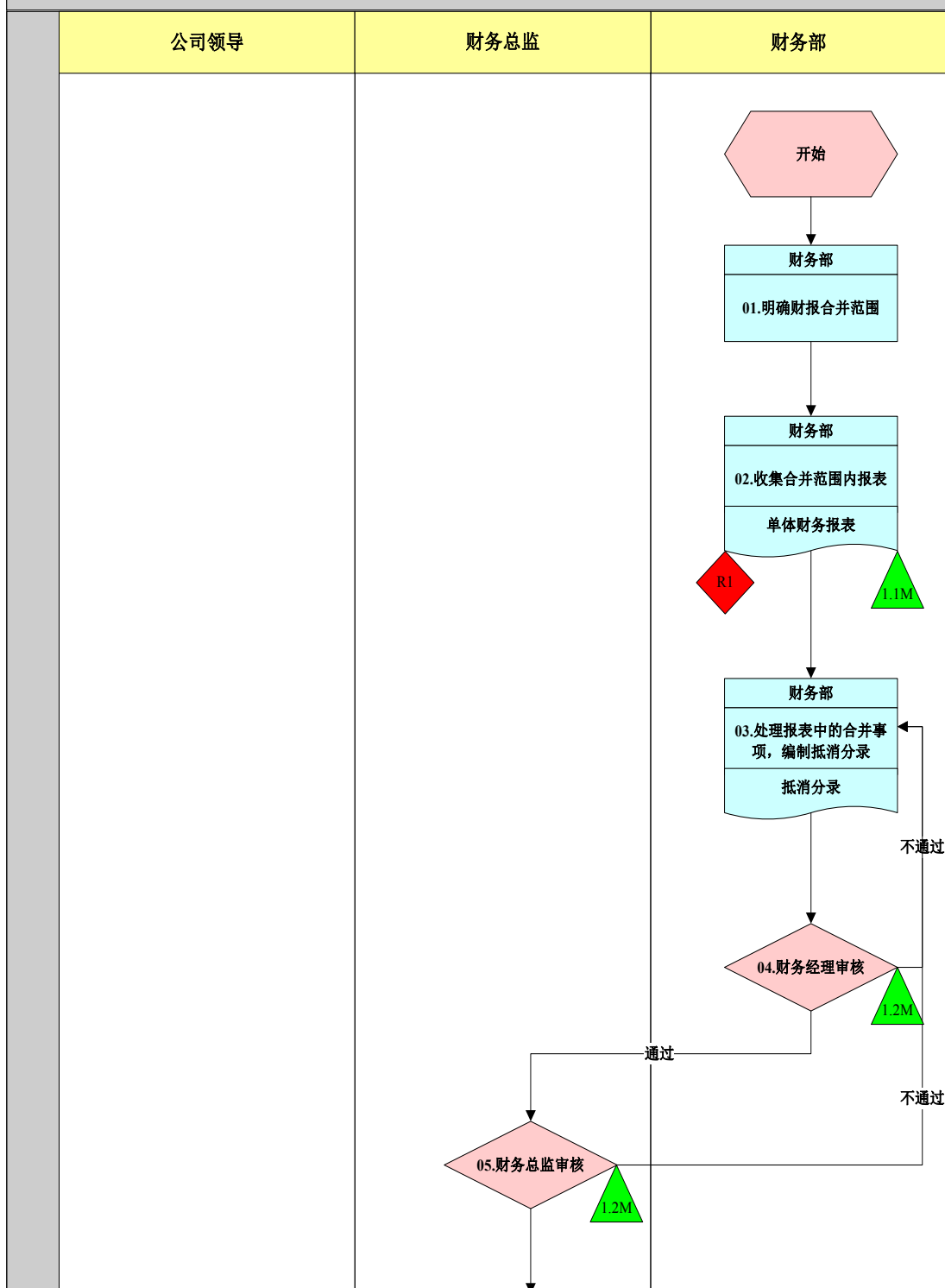
FI09.08 .02 集团内部合并与抵消





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合并报表编制
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

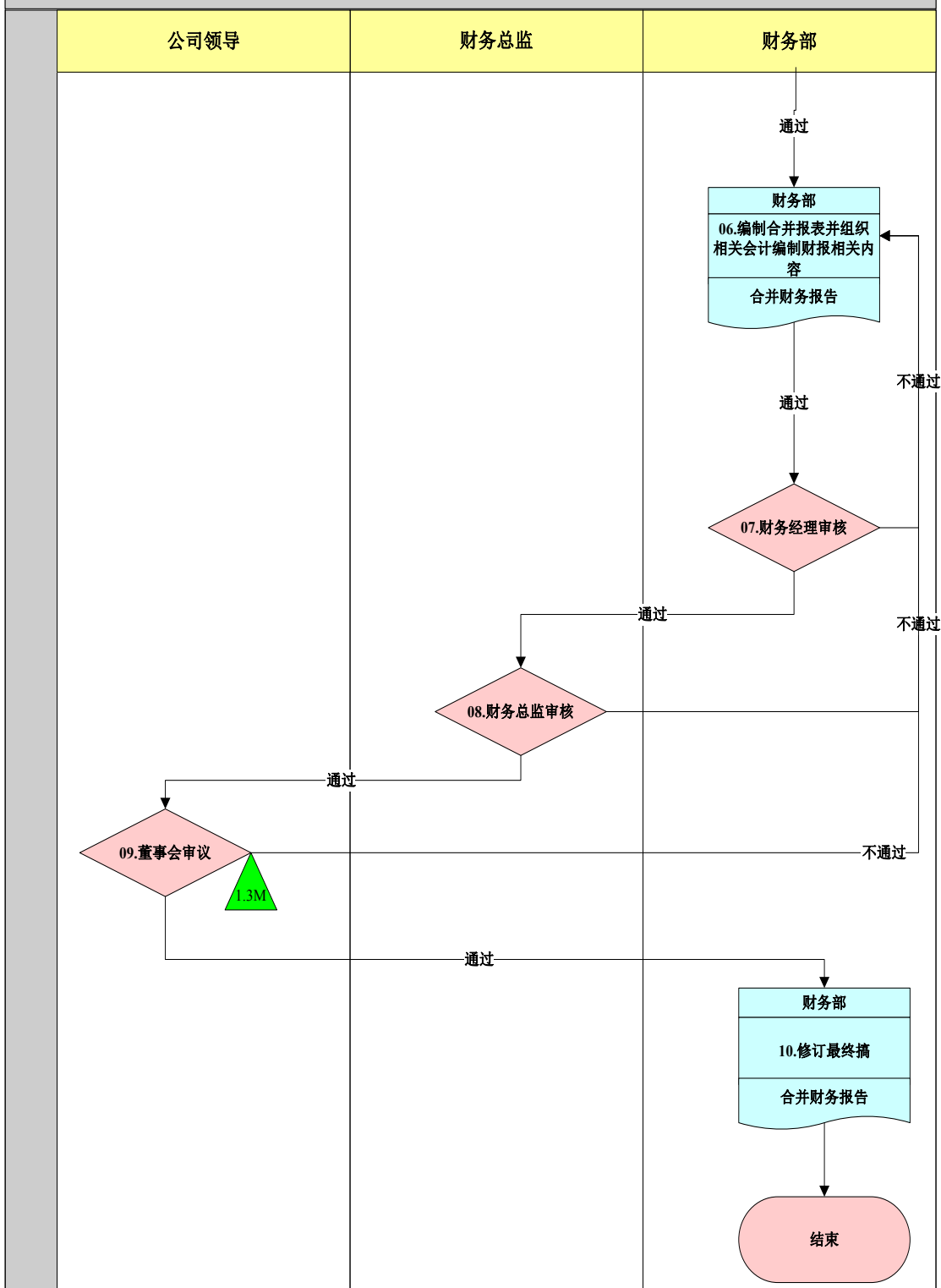
FI09.08.03 合并报表编制





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合并报表编制
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

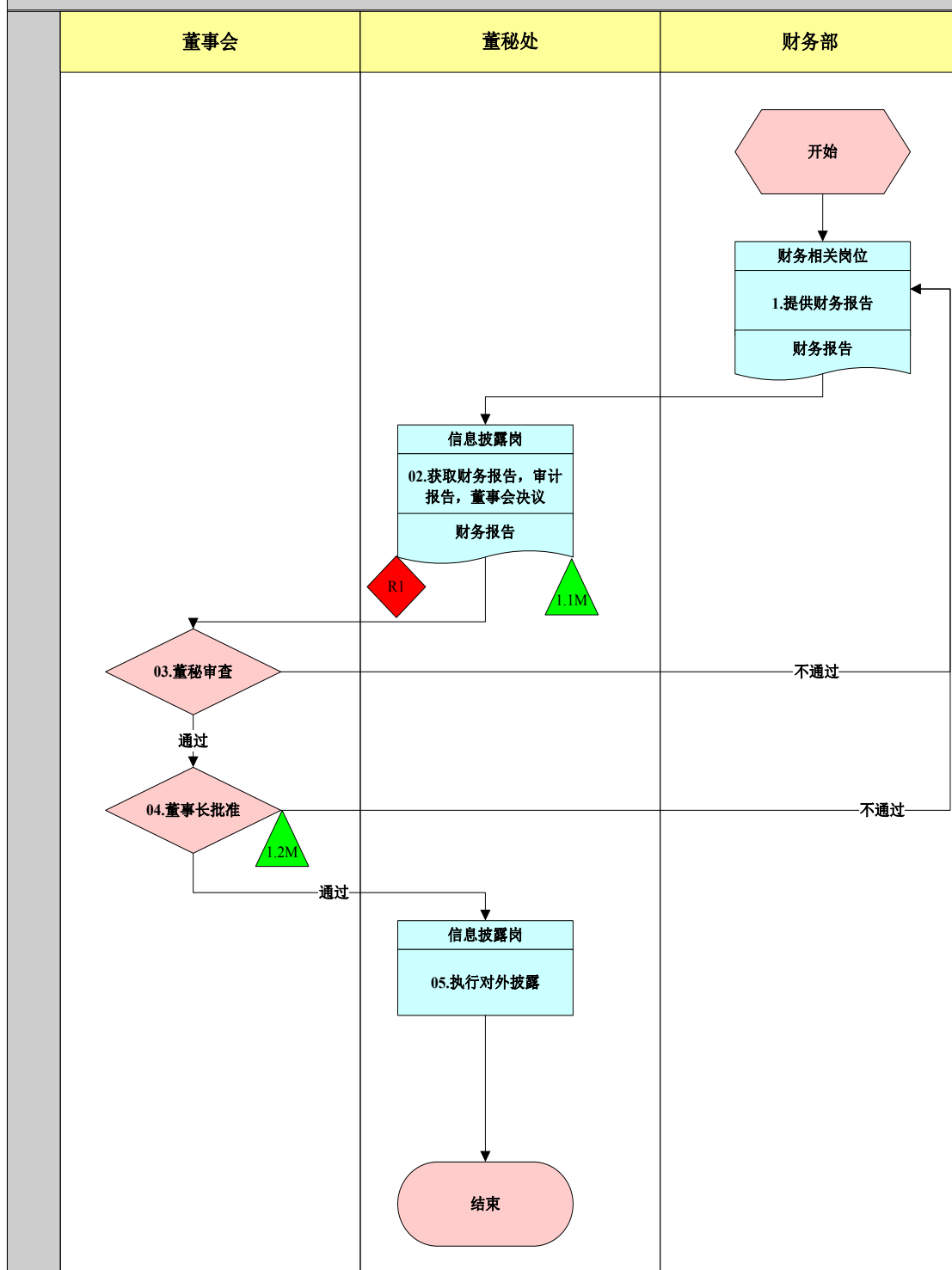
FI09.08.03 合并报表编制





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：报告报送
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

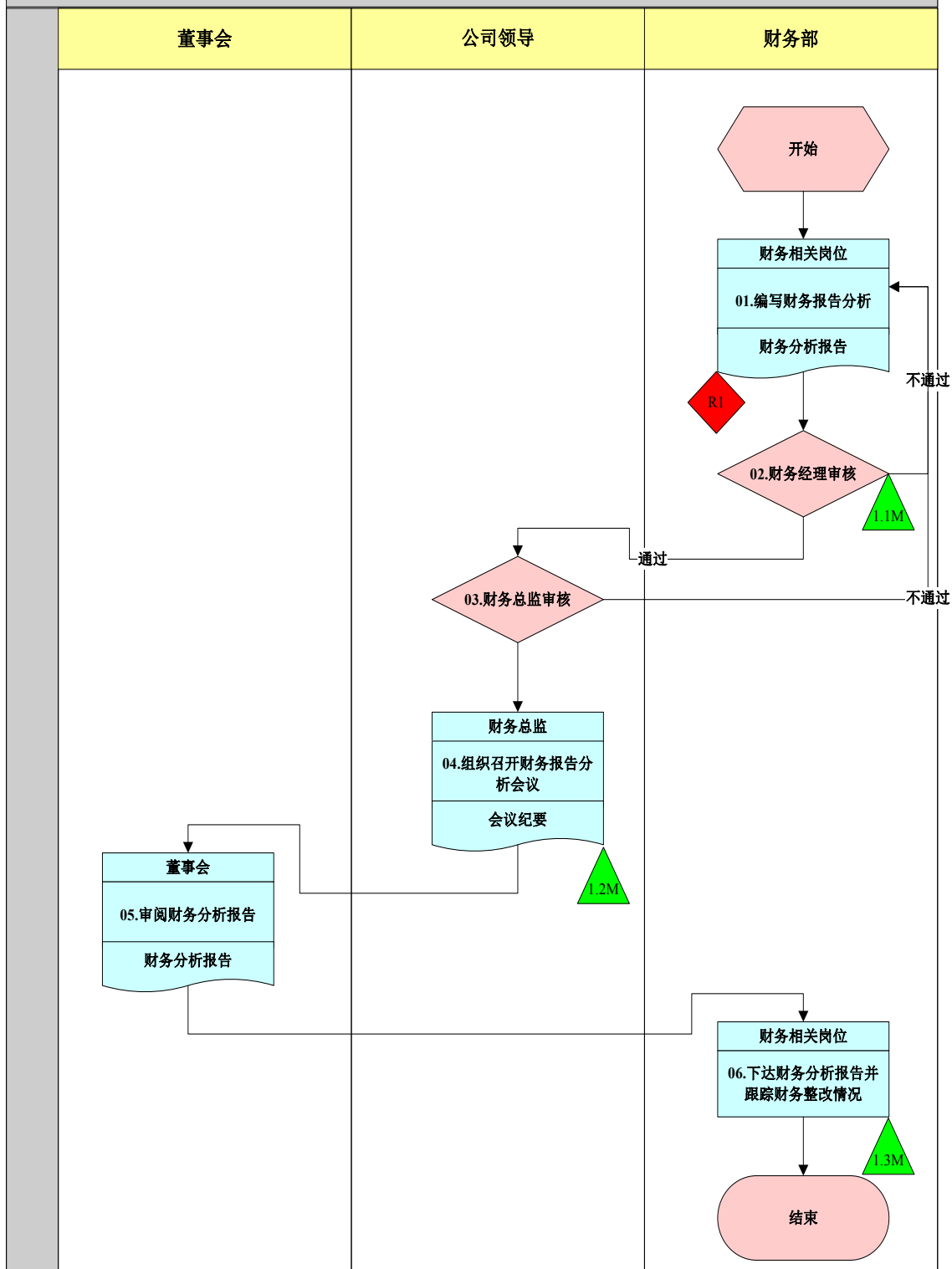
FI09.08.04 报告报送





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：财务报告分析及利用
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：、	最后更新时间：2014年11月14日

FI09.09 财务报告分析与利用





第二十三章 人力资源

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
SU01	人力资源			
SU01.01		人力资源计划		
SU01.01.01			中长期人力资源计划	
SU01.01.02			年度人力资源计划	
SU01.02		人力资源配置		
SU01.02.01			用人需求计划	
SU01.02.02			招聘实施	
SU01.02.02.01				校园招聘
SU01.02.02.02				社会招聘
SU01.02.02.03				内部竞聘
SU01.02.03			新员工入职	
SU01.03		人力资源在岗管理		
SU01.03.01			员工内部调动	
SU01.03.02			强制轮岗管理	
SU01.03.03			员工辞职	
SU01.03.04			员工辞退	
SU01.03.05			员工请假	
SU01.03.06			员工年休假	
SU01.03.07			集团公司员工考勤	
SU01.03.08			干部任免	
SU01.03.09			外派人员管理	
SU01.03.09.01				外派人员派出管理
SU01.03.09.02				外派人员结束外派管理
SU01.04		劳动合同管理		
SU01.04.01			首次签订劳动合同	
SU01.04.02			续签劳动合同	
SU01.04.03			解除劳动合同	



流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
SU01.05		员工发展与培训		
SU01.05.01			培训需求	
SU01.05.02			年度培训计划	
SU01.05.03			培训计划实施	
SU01.05.03.01				内部培训
SU01.05.03.02				外部培训
SU01.05.04			培训效果评估	
SU01.05.05			培训费用报销	
SU01.05.06			职称管理	
SU01.06		薪酬		
SU01.06.01			集团公司工资核算	
SU01.06.02			集团公司薪酬发放	
SU01.06.03			薪酬调整	
SU01.06.03.01				薪酬政策调整
SU01.06.03.02				个人薪酬调整
SU01.07		福利		
SU01.07.01			福利	
SU01.07.02			社会保险	
SU01.07.03			员工职业病体检	
SU01.08		绩效管理		
SU01.08.01			绩效计划	
SU01.08.01.01				部门绩效计划
SU01.08.01.02				个人绩效计划
SU01.08.02			绩效辅导	
SU01.08.02.01				绩效定期跟踪
SU01.08.02.02				绩效计划调整
SU01.08.03			绩效考核	
SU01.08.03.01				月度考核
SU01.08.03.02				年度考核
SU01.08.04			绩效反馈兑现	
SU01.08.04.01				绩效面谈
SU01.08.04.02				岗位晋升



流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
SU01.08.04.03				优秀党员评选
SU01.08.04.04				劳动模范评选
SU01.09		人事资料管理		

本节主要阐述人力资源的控制活动，具体包括人力资源计划、人力资源配置、人力资源在
岗管理、劳动合同管理、员工发展与培训、薪酬、福利、绩效管理、人事资料管理。



第二节 风险控制矩阵

子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.01.01	中长期人力资源计划	计划能满足人力资源发展目标和中长期经营目标需要	战略目标	SU01.01.01-01	人力资源缺乏或过剩、结构不合理、不能满足公司生产经营需要	SU01.01.01-01-M01	人力资源部以公司中长期发展战略规划为基础，结合当前人力资源现状、未来需求及相关劳工政策，每 3-5 年制定一次《中长期人力资源计划》。	按需	人工	人力资源部	公司中长期发展战略规划	/
SU01.01.01	中长期人力资源计划	计划能满足人力资源发展目标中长期经营目标需要	战略目标	SU01.01.01-01	人力资源缺乏或过剩、结构不合理、不能满足公司生产经营需要	SU01.01.01-01-M02	《中长期人力资源计划》应经总裁办公会审批后执行。	按需	人工	总裁办公会	公司中长期发展战略规划	/
SU01.01.02	年度人力资源计划	计划能满足年度生产经营需要	战略目标	SU01.01.02-01	计划与企业年度生产经营目标不符	SU01.01.02-01-M01	《年度人力资源计划》明确当年度公司定员总额和各部门岗位编制数量、初步培训计划、薪酬调整等基本内容。	每年	人工	人力资源部	《中长期人力资源计划》	/
SU01.02.01	用人需求计划	员工招录计划反应公司实际需求	战略目标	SU01.02.01-01	人员冗余、不足或者胜任能力不满	SU01.02.01-01-M01	各部门负责人根据《年度人力资源计划》和部门实际需求申报《人员需求计划表》，《人员需求计划表》中应当明确需求岗位	每年	人工	人力资源部	《年度人力资源计划》/各部门人员	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					足工作需要		的职责权限、任职条件、工作要求、建议选聘方式。				需求计划表	
SU01.0 2.01	用人需 求计划	员工招录计划 反应公司实际 需求	战略 目标	SU01.02. 01-01	人员冗余、 不足或者胜 任能力不满 足工作需要	SU01.02. 01-01-M 02	人力资源部综合平衡各部门的《人员需求计划表》后编制《用人需求计划》，超出年度计划外的人员需求应单独说明理由，单独审批。	每年	人工	人力资 源 部	/	/
SU01.0 2.02.01	校园招 聘	招募到适合公 司需要的应届 毕业生	运营 目标	SU01.02. 02.01-01	录用员工不 能满足企业 需求	SU01.02. 02.01-01 -M01	人力资源部根据《年度人力资源计划》及《用人需求计划》编制《校园招聘计划》，明确目标学校、招聘预算、招聘流程、选拔方式等。并由主管副总、总裁审批后实施。	每年	人工	人力资 源 部/总裁	《用人需求 计划》/《年 度人力资源 计划》	/
SU01.0 2.02.01	校园招 聘	招募到适合公 司需要的应届 毕业生	运营 目标	SU01.02. 02.01-01	录用员工不 能满足企业 需求	SU01.02. 02.01-01 -M02	用人部门经理或主管副总应该至少参与一次面试，并发表录用意见。	每年	人工	总裁/需求 部门	/	/
SU01.0 2.02.01	校园招 聘	合理控制招聘 费用	运营 目标	SU01.02. 02.01-03	招聘费用超 出预算	SU01.02. 02.01-03 -M01	每场校园招聘单独拟定招聘费用预算，经主管副总、财务总监审批后预算内实报实销。	每年	人工	人力资 源 部/总裁	《用人需求 计划》/《年 度人力资源 计划》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 2.02.02	社会招 聘	招募到适合公 司需要的有经 验工作者	运营 目标	SU01.02. 02.02-01	录用员工不 能满足企业 需求	SU01.02. 02.02-01 -M01	人力资源部根据《年度人力资源计划》及《用人需求计划》编制《社会招聘计划》，并由主管副总审批后实施。	按需	人工	人力资 源部 / 总裁	《用人需求 计划》/《年 度人力资源 计划》	/
SU01.0 2.02.02	社会招 聘	招募到适合公 司需要的有经 验工作者	运营 目标	SU01.02. 02.02-01	录用员工不 能满足企业 需求	SU01.02. 02.02-01 -M02	与应聘人员存在亲属等关联关系的人员不得直接参与招聘任何环节，一旦存在此类情形应及时向人力资源部报告。	按需	人工	人力资 源部	/	/
SU01.0 2.02.02	社会招 聘	招募到适合公 司需要的有经 验工作者	运营 目标	SU01.02. 02.02-01	录用员工不 能满足企业 需求	SU01.02. 02.02-01 -M03	关键岗位或专业岗位须由需求部门负责人及主管副总或总裁予以测评并在面试意见表上签字确认。	按需	人工	需求部门/ 总裁	/	/
SU01.0 2.02.03	内部竞 聘	激发内部活力 促进优秀人才 成长	运营 目标	SU01.02. 02.03-01	内部竞聘流 于形式或形 成舞弊	SU01.02. 02.03-01 - M01	人力资源部应依据部门人员需求及年度人力资源计划制定《内部招聘计划》并由主管副总、总裁审批后公布。	按需	人工	人力资 源部/总裁	《用人需求 计划》/《年 度人力资源 计划》	/
SU01.0 2.02.03	内部竞 聘	激发内部活力 促进优秀人才 成长	运营 目标	SU01.02. 02.03-01	内部竞聘流 于形式或形 成舞弊	SU01.02. 02.03-01 - M02	凡同时满足晋升职务人数达到 3 人(包括 3 人) 的应当采用内部竞聘形式上岗，不采取竞聘形式的人力资源部应当单独说明，经主管副总、总裁审批同意。	按需	人工	人力资 源部/总裁	/	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 2.02.03	内部竞聘	激发内部活力促进优秀人才成长	运营目标	SU01.02. 02.03-01	内部竞聘流于形式或形成舞弊	SU01.02. 02.03-01 - M03	内部竞聘应该采用公开方式，参与现场评分人数为不低于 5 人的单数，竞聘结论应当在本场竞聘结束后当场宣布竞聘结论。	按需	人工	人力资源部	/	/
SU01.0 2.03	新员工入职	及时高效办理新员工入职	运营目标	SU01.02. 03-01	新员工入职办理不及时	SU01.02. 03-01 - M01	招聘结束后，人力资源部 5 个工作日内通知被录取新员工报到时间，要求新入职人员办理入职程序。	按需	人工	人力资源部	《年度人力资源计划》/ 招聘结果	/
SU01.0 2.03	新员工入职	及时高效办理新员工入职	运营目标	SU01.02. 03-02	新员工基础数据信息采集不完整不准确	SU01.02. 03-02 - M01	新员工报到时，人力资源部审核并收集以下证件：户口本、身份证及岳阳市市级医院体检表，学历证书原件，近三个月 2 寸证件照 8 张，特殊工作需持的上岗证。	按需	人工	人力资源部	员工档案	《岳阳恒立员工管理的有关规定》第六章 第 47 条
SU01.0 2.05	新员工入职	招录人员符合国家劳动管理法律法规	合规目标	SU01.02. 03-03	录用不符合国家规定的可录用人员	SU01.02. 03-03 - M01	人力资源部在发录取通知前应严格核对录取人员是否存在公司规定不允许录用人员情况。若有，一律不予录取。	按需	人工	人力资源部	员工档案	《岳阳恒立员工管理的有关规定》第六章 第 48 条



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.02.05	新员工入职	新员工能力和道德素质满足岗位要求	运营目标	SU01.02.03-04	录用未经过试用期的人员	SU01.02.03-04-M01	新员工经过入职指导人、需求部门主管领导、人力资源部负责人、人力资源主管副总审批后方可办理转正。	按需	人工	人力资源部	员工入职使用表	/
SU01.03.01	员工内部调动	内部员工岗位调整有序开展	合规目标	SU01.03.01-01	内部调动程序不明确	SU01.03.01-01-M01	《员工变换部门（岗位）审批表》经原工作部门经理及调入部门经理协商同意。	按需	人工	人力资源部	《员工变换部门（岗位）审批表》	《岳阳恒立员工管理的有关规定》第七章第52条
SU01.03.02	强制轮岗管理	强化内部监督减少舞弊行为	合规目标	SU01.03.02-01	需要强制轮岗岗位长期没有轮岗	SU01.03.02-01-M01	人力资源部识别强制轮换岗位清单，对需要强制轮换的岗位予以明确并确定轮岗频率。	按需	自动/人工	人力资源部	/	/
SU01.03.02	强制轮岗管理	强化内部监督减少舞弊行为	合规目标	SU01.03.02-01	需要强制轮岗岗位长期没有轮岗	SU01.03.02-01-M02	人力资源部于每次强制轮岗前20个工作日通知应该轮岗的部门负责人安排轮岗。	按需	人工	人力资源部	/	/
SU01.03.03	员工辞职	依法依规解除劳动关系	合规目标	SU01.03.03-01	辞职程序不完整	SU01.03.03-01-M01	员工辞职应经原工作部门经理、分管领导、人力资源部审核，主管副总批准。	按需	人工	人力资源部/原工作部门	《员工辞职申请表》	《岳阳恒立员工管理



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
												的有关规定》第七章 第 53 条
SU01.0 3.03	员 工 辞职	确保公司资产及技术机密的安全	资产安全	SU01.03. 03-02	公司技术机密的泄露	SU01.03. 03-02-M 01	离职人员应该在离职前完成如业务工作的移交、借款及工资结清、系统账号清理、保管的账簿、钥匙等的移交等工作并由相应的部门经理签字。	按需	人工	人力资源 部/原工作 部门	《员工辞职 申请表》	《岳阳 恒立员 工管理 的有关 规定》第 七章 第 50 条
SU01.0 3.04	员工辞 退	确保员工辞退符合公司人力资源政策	合规 目标	SU01.03. 04-01	辞退程序不 完整	SU01.03. 04-01-M 01	连续三年绩效考核等级为“不合格”的应当辞退，近一年考核等级为“良好”以上的原则上不得辞退。与该标准不一致情形应当单独经过主管人事副总、总裁审批同意。	按需	人工	人力资源 部/原工作 部门/总裁	《员工辞退 申请表》	《岳阳 恒立员 工管理 的有关 规定》第 六章 第 55 条
SU01.0 3.05	员工请 假	员工请假符合公司人力资源政策	合规 目标	SU01.03. 05-01	员工请假未 经过有效审 批	SU01.03. 05-01-M 01	审批应符合：普通员工请假 1 天以内，须经部门经理审批；请假 2-3 天（含）由主管副总审批；请假 3 天以上由总裁审批。	按需	人工	人力资源 部/相关部 门/总裁	请假条	《岳阳 恒立员 工管理



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							部门经理以上管理人员请假，1-3天（含）由人力资源部审批；3天以上须经总裁审批。					的有关规定》第七章第58条
SU01.03.05	员工请假	员工请假符合公司人力资源政策	合规目标	SU01.03.05-01	员工请假未经有效审批	SU01.03.05-01-M02	请假条作为重要的工资发放资料是部门日常绩效考核项目，人力资源部应定期抽查各部门请假条，每发现一例审批不合规的情况扣部门绩效分数1分。	按需	人工	人力资源部	请假条	/
SU01.03.06	员工年休假	员工休假符合公司人力资源政策	合规目标	SU01.03.06-01	员工总休假日超过公司规定	SU01.03.06-01-M01	人力资源部应按《企业员工带薪年假实施办法》，明确可申请年休假的最低工龄，并明确不同工龄的年休假的最大天数。	按需	人工	人力资源部	休假申请书	《企业员工带薪年假实施办法》
SU01.03.06	员工年休假	审批程序不完整	运营目标	SU01.03.06-02	年休假审批不完整	SU01.03.06-02-M01	请假条须经人力资源部审核。部门经理以上须经相关部门主管副总批准。	按需	人工	人力资源部	请假条	《岳阳恒立员工管理的有关规定》第七章第64条



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.03.07	集团公司员工考勤	确保考勤记录数据统计准确	运营目标	SU01.03.07-01	考勤统计与实际情况不符	SU01.03.07-01-M01	每月第 1 个工作日，人力资源部按时从考勤系统中导出员工考勤记录。	每月	人工	人力资源部	考勤记录	《岳阳恒立员工管理的有关规定》第八章
SU01.03.07	集团公司员工考勤	确保考勤记录数据统计准确	运营目标	SU01.03.07-01	考勤统计与实际情况不符	SU01.03.07-01-M02	各部门确认考勤记录的准确性。	每月	人工	各部门	考勤记录	/
SU01.03.07	集团公司员工考勤	确保考勤记录数据统计准确	运营目标	SU01.03.07-01	考勤统计与实际情况不符	SU01.03.07-01-M03	员工考勤作为员工日常绩效考核项目，旷工一天扣个人绩效 2 分，迟到/早退一次扣个人绩效 0.5 分。	按需	人工	人力资源部	考勤记录	/
SU01.03.08	干部任免	确保员工职务晋升通道的公平、合理	合规目标	SU01.03.08-01	干部任免程序不完整	SU01.03.08-01-M01	人力资源部制定各层级干部基本任职资格，包括：学历、工作经验、道德行为等要求。	按需	人工	人力资源部/总裁办公会议	/	/
SU01.03.09.01	外派人员派出管理	人员外派调整有序进行	合规目标	SU01.03.09.01-01	人员外派程序不明确	SU01.03.09.01-01-M01	人力资源部根据总裁办公会议纪要办理外派人员程序。	按需	人工	人力资源部	《总裁办公会议纪要》	《外派人员管理办法》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.03.09.01	外派人员派出管理	人员外派调整有序进行	合规目标	SU01.03.09.01-01	人员外派程序不明确	SU01.03.09.01-01-M02	人力资源部应在收到由派驻公司发回的《员工工作通知单》后进行工资核发等工作。	按需	人工	人力资源部	《员工工作通知单》	《外派人员管理办法》
SU01.03.09.02	外派人员结束外派管理	高效办理结束外派程序	合规目标	SU01.03.09.02-01	结束外派程序不完整	SU01.03.09.02-01-M01	人力资源部根据总裁办公会议纪要办理外派人员结束程序。	按需	人工	人力资源部	《总裁办公会议纪要》	《外派人员管理办法》
SU01.03.09.02	外派人员结束外派管理	高效办理结束外派程序	合规目标	SU01.03.09.02-01	结束外派程序不完整	SU01.03.09.02-01-M02	员工本人持经派驻公司人力资源部签发的《员工工作通知单》至人力资源部报到。	按需	人工	人力资源部	《员工工作通知单》	《外派人员管理办法》
SU01.04.01	首次签订劳动合同	签订程序符合公司规定	合规目标	SU01.04.01-01	签订程序不完整	SU01.04.01-01-M01	自用工之日起一个月内，人力资源部应与新试用员工签定合同。	按需	人工	人力资源部	招聘结果	/
SU01.04.01	首次签订劳动合同	签订程序符合公司规定	合规目标	SU01.04.01-01	签订程序不完整	SU01.04.01-01-M02	劳动合同签订 1 个月内人力资源部到社会保障部门办理备案手续，开立社保账户。	按需	人工	人力资源部主管	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 4.02	续签劳 动合同	及时办理续签 人员劳动合同	合规 目标	SU01.04. 02-01	劳动合同续 签不及时	SU01.04. 02-01-M 01	发布续签劳动合同通知日期应早于劳动合 同到期日 30 天以上。	按需	人工	人力资 源 部	劳动合同/ 续签通知	/
SU01.0 4.03	解除劳 动合同	依法依规解除 劳动合同	合规 目标	SU01.04. 03-01	解除劳动合 同程序不完 整	SU01.04. 03-01-M 01	在收到解除劳动合同通知 10 个工作日内， 人力资源部下文并通知相应员工。	按需	人工	人力资 源 部	《员工辞职 申请表》/ 《员工辞退 申请表》	/
SU01.0 4.03	解除劳 动合同	依法依规解除 劳动合同	合规 目标	SU01.04. 03-01	解除劳动合 同程序不完 整	SU01.04. 03-01-M 02	人力资源部依据国家相关规定，计算解除 劳动合同员工的经济补偿金标准。	按需	人工	人力资 源 部	/	/
SU01.0 4.03	解除劳 动合同	依法依规解除 劳动合同	合规 目标	SU01.04. 03-01	解除劳动合 同程序不完 整	SU01.04. 03-01-M 03	依照法规解除劳动合同一个月内向劳动部 门通报。	按需	人工	人力资 源 部	/	/
SU01.0 5.01	培训需 求	确保汇总与各 部门实际需求 相符	报告 目标	SU01.05. 01-01	需求汇总与 实际需求有 出入	SU01.05. 01-01-M 01	人力资源部将各部门提交的培训需求申请 汇总成《集团公司培训需求信息表》。	每年	人工	人力资 源 部	各部门培训 需求申请	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 5.02	年度培训计划	培训计划能满足各部门的实际需求	战略目标	SU01.05.02-01	培训计划不能满足各部门的需求	SU01.05.02-01-M01	人力资源部应根据《集团公司培训需求信息表》及往年经验编制《年度培训计划》。	每年	人工	人力资源部	《集团公司培训需求信息表》	/
SU01.0 5.02	年度培训计划	培训计划能满足各部门的实际需求	战略目标	SU01.05.02-01	培训计划不能满足各部门的需求	SU01.05.02-01-M02	《年度培训计划》应经主管副总、总裁审批后执行。	每年	人工	人力资源部主管副总/总裁	/	/
SU01.0 5.02	年度培训计划	培训计划符合人力资源计划	战略目标	SU01.05.02-02	培训与年度、中长期人力资源计划不符	SU01.05.02-02-M01	人力资源部应根据《年度人力资源计划》及《中长期人力资源计划》中的培训规划制订《年度培训计划》。	每年	人工	人力资源部	《年度人力资源计划》/《中长期人力资源计划》	/
SU01.0 5.03.01	内部培训	提升员工的专业知识、工作技能	运营目标	SU01.05.03.01-01	内部培训流于形式	SU01.05.03.01-01-M01	人力资源部每一课程上课前下发培训考勤表。临下课前由人力资源部复核考勤表上签字的人员。	按需	人工	人力资源部	/	/
SU01.0 5.03.01	内部培训	提升员工的专业知识、工作技能	运营目标	SU01.05.03.01-01	内部培训流于形式	SU01.05.03.01-01-M02	培训结束后对培训员工进行考核（考核方式：问卷考试、总结报告等）。	按需	人工	人力资源部	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 5.03.02	外部培 训	为公司引入先 进技术、经验和 理念	运 营 目标	SU01.05. 03.02-01	培训内容不 适用于公司 的实际情况	SU01.05. 03.02-01 -M01	人力资源部应依据《年度培训计划》及公 司经营战略审核需求部门递交的外部培训 申请。	按需	人工	人 力 资 源 部	《年度培训 计划》	/
SU01.0 5.03.02	外部培 训	为公司引入先 进技术、经验和 理念	运 营 目标	SU01.05. 03.02-01	培训内容不 适用于公司 的实际情况	SU01.05. 03.02-01 -M02	外部培训申请应经需求部门经理、主管副 总、财务部负责人、人力资源培训主管、 人力资源部主管领导审批后实行。	按需	人工	人 力 资 源 部/财务部 /需求部门 /总裁	/	/
SU01.0 5.03.02	外部培 训	确保培训人员 为公司创造效 益	运 营 目标	SU01.05. 03.02-02	培训人员流 失	SU01.05. 03.02-02 -M01	外部培训开展前，人力资源部应与拟培训 人员签订特殊合同，规定其服务期限及内 部培训义务。	按需	人工	人 力 资 源 部	拟外部培训 人员名单	/
SU01.0 5.04	培训效 果评估	准确、真实地评 价培训效果	报 告 目标	SU01.05. 04-01	评估报告未 能真实反映 培训效果	SU01.05. 04-01-M 01	人力资源部应根据培训考核成绩及培训教 学情况记录编制《培训效果评估报告》。	按需	人工	人 力 资 源 部	《培训考勤 表》/《培训 考核成绩》/ 培训记录	/
SU01.0 5.05	培训费 用报销	确保费用报销 的真实性	合 规 目标	SU01.05. 05-01	报销金额超 出实际费用	SU01.05. 05-01-M 01	人力资源部应审核费用报销单与培训计划 中的预算是否匹配，其费用是否按批准 的培训项目的预算费用开支。	按需	人工	人 力 资 源 部	年度培训计 划	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.05.05	培训费用报销	确保费用报销的真实性	合规目标	SU01.05.05-01	报销金额超出实际费用	SU01.05.05-01-M02	财务部根据经人力资源部及部门负责人审核的《费用报销单》进行报销。	按需	人工	人力资源部	年度培训计划	/
SU01.05.06	职称管理	职称审核程序符合公司规定	合规目标	SU01.05.06-01	职称审核程序不完整	SU01.05.06-01-M01	人力资源部应核查员工的专业技术职务资格与其从事的工作相一致或基本一致。	按需	人工	人力资源部	专业技术职务资格证/劳动合同	《关于专业技术人员职称聘任的管理办法》
SU01.05.06	职称管理	职称审核程序符合公司规定	合规目标	SU01.05.06-01	职称审核程序不完整	SU01.05.06-01-M02	公司按照《恒立实业薪酬管理规定标准对拥有职称人员发放职称津贴。	按需	人工	人力资源部	专业技术职务资格证/劳动合同	《恒立实业薪酬管理规定》
SU01.05.06	职称管理	相关资料的有效保存	资产安全	SU01.05.06-02	相关资料遗失、损坏	SU01.05.06-02-M01	人力资源部应复印相关的专业技术职务资格证的原件或档案原件，并妥善保存复印件。	按需	人工	人力资源部	专业技术职务资格证	《关于专业技术人员职称聘任的管理办法》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 6.01	集团公 司工资 核算	确保工资与实 际情况一致	报告 目标	SU01.06. 01-01	工资核算有 误	SU01.06. 01-01-M 01	人力资源部依据当期绩效考核结论和绩效 工资计算方式计算各岗位当期绩效工资总 额。	每月	人工	人 力 资 源 部	考勤表/晚 班、加班及 扣发工资申 报表/津贴 申报表/员 工异动情况	/
SU01.0 6.01	集团公 司工资 核算	确保工资与实 际情况一致	报告 目标	SU01.06. 01-01	工资核算有 误	SU01.06. 01-01-M 02	人力资源部每月 13 日前编制《工资发放汇 总表》。《工资发放汇总表》应当分薪酬项 目单独列示。	每月	人工	人 力 资 源 部 主 管 领 导	/	/
SU01.0 6.01	集团公 司工资 核算	工资核算程序 符合公司规定	合 规 目标	SU01.06. 01-02	工资核算未 经有效审批	SU01.06. 01-02-M 01	《工资发放汇总表》由人力资源负责人复 核审批后，经财务部负责人、人力资源主 管副总、财务总监、总裁审批。	每月	人工	人 力 资 源 部/财务部 /总裁	《工资发放 汇总表》	/
SU01.0 6.02	集团公 司薪酬 发放	保证实际发放 金额与工资汇 总表一致	报告 目标	SU01.06. 02-01	工资发放有 误	SU01.06. 02-01-M 01	财务部会计岗复核经审批的《工资发放汇 总表》是否准确，存在错误应当报财务部 经理，并由财务部经理与人力资源部沟通 确认差错。	每月	人工	财务部	《工资发放 汇总表》	/
SU01.0 6.02	集团公 司薪酬 发放	保证实际发放 金额与工资汇 总表一致	报告 目标	SU01.06. 02-01	工资发放有 误	SU01.06. 02-01-M 02	财务部经理应复核应发工资银行帐号是否 与人力资源部备案的工资银行帐号一致。	每月	人工	财务部	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 6.02	集团公 司薪酬 发放	保证工资及时 发放	运营 目标	SU01.06. 02-02	工资发放不 及时	SU01.06. 02-02-M 01	每月 15 号,财务部出纳岗及时进行工资发 放。	每月	人工	财务部	《工资发放 汇总表》	/
SU01.0 6.03.01	薪酬政 策调整	确保薪酬系统 合理公正	报告 目标	SU01.06. 03.01-01	薪酬调整与 市场情况不 符	SU01.06. 03.01-01 -M01	人力资源部根据当地生活水平、物价水平、 行业薪资水平、政府政策指导意见进行薪 资测算。	每年	人工	人力资 源 部	生活水平、 物价水平、 行业薪资水 平、政府政 策	/
SU01.0 6.03.01	薪酬政 策调整	确保薪酬系统 合理公正	报告 目标	SU01.06. 03.01-01	薪酬调整与 市场情况不 符	SU01.06. 03.01-01 -M02	人力资源部根据薪资测算结果编制调资方 案。	每年	人工	人力资 源 部	薪资测算结 果	/
SU01.0 6.03.01	薪酬政 策调整	确保薪酬系统 合理公正	报告 目标	SU01.06. 03.01-01	薪酬调整与 市场情况不 符	SU01.06. 03.01-01 -M03	调资方案须经董事会审批后执行。	每年	人工	董事会	/	/
SU01.0 6.03.02	个人薪 酬调整	调动员工的积 极性	运营 目标	SU01.06. 03.02-01	工资等级的 调整不符合 绩效考核结 果	SU01.06. 03.02-01 -M01	人力资源部依据经审批的《年度绩效考核 兑现计划》调整个人薪酬。	每年	人工	人力资 源 部	绩效考核结 论/《恒立实 业绩效管理 规定》	《恒立 实业绩 效管理 规定》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.07.01	福利	提高员工满意度	运营目标	SU01.07.01-01	福利发放有误	SU01.07.01-01-M01	福利申请须经部门负责人、主管副总、人力资源主管副总审核后执行。	按需	人工	人力资源部	员工福利建议/《年度人力计划》	/
SU01.07.02	社会保险	及时、准确缴纳社保金	合规目标	SU01.07.02-01	社保缴纳不及时	SU01.07.02-01-M01	每月 25 日前，人力资源部将经审批的《用款申请单》交财务部。	每年	人工	人力资源部	/	/
SU01.07.02	社会保险	及时、准确缴纳社保金	合规目标	SU01.07.02-01	社保缴纳不及时	SU01.07.02-01-M02	《用款申请单》应经人力资源部部门主管、主管副总、财务部经理、财务总监审批。	每年	人工	人力资源部/财务总监/总裁	/	/
SU01.07.02	社会保险	及时、准确通报异动情况	合规目标	SU01.07.02-02	异动情况通报不及时、不准确	SU01.07.02-02-M01	人力资源部及时填写异动表，并携带相关资料（增加：身份证复印件，工资表，劳动合同复印件，减少：减少人员离职证明）至社保局办理相关手续。	按需	人工	人力资源部	人员异动情况	/
SU01.07.03	员工职业病体检	确保符合国家保障特殊工种员工的工作安全	合规目标	SU01.07.03-01	职业病患病情况严重	SU01.07.03-01-M01	人力资源部应依据《职业病防治法》每年安排相关员工进行职业病体检。	每年	人工	人力资源部	《职业病防治法》	《职业病防治法》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 8.01.01	部门绩效计划	确保部门绩效目标符合公司的总体战略	战略目标	SU01.08. 01.01-01	部门绩效合同书与公司的总体战略不符	SU01.08. 01.01-01 -M01	部门负责人根据由年度经营目标分解的部门年度绩效目标编制本部门绩效计划。	每年	人工	各部门	年度经营目标	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.01.01	部门绩效计划	确保部门绩效目标符合公司的总体战略	战略目标	SU01.08. 01.01-01	部门绩效合同书与公司的总体战略不符	SU01.08. 01.01-01 -M02	部门绩效计划须经主管副总审批。	每年	人工	主管副总	年度经营目标	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.01.02	个人绩效计划	确保个人绩效目标符合部门的绩效目标	战略目标	SU01.08. 01.02-01	个人绩效合同书与部门的绩效目标不符	SU01.08. 01.02-01 -M01	部门负责人根据部门绩效目标及员工工作内容编制《个人绩效合同书》。	每月	人工	各部门	部门绩效目标	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.01.02	个人绩效计划	确保个人绩效目标符合部门的绩效目标	战略目标	SU01.08. 01.02-01	个人绩效合同书与部门的绩效目标不符	SU01.08. 01.02-01 -M02	部门负责人与员工共同签订《个人绩效合同书》。	每月	人工	各部门	部门绩效目标	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.02.01	绩效定期跟踪	及时了解被考核者工作及任务完成情况	运营目标	SU01.08. 02.01-01	考核者对被考核者工作及任务的完成情况掌握不准确	SU01.08. 02.01-01 -M01	每次应填写《绩效辅导确认书》并经双方签字后内部存档。	每月	人工	各部门	《绩效辅导确认书》	《恒立实业绩效管理规定》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 8.02.01	绩效定期跟踪	及时了解被考核者工作及任务完成情况	运营目标	SU01.08. 02.01-01	考核者对被考核者工作及任务的完成情况掌握不准确	SU01.08. 02.01-01 -M02	人力资源部每年度抽样检查《绩效辅导确认书》(不低于 10%)。	每月	人工	人力资源部	《绩效辅导确认书》	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.02.02	绩效计划调整	确保绩效计划的可行性、合理性	运营目标	SU01.08. 02.02-01	绩效计划调整不及时、不合理	SU01.08. 02.02-01 -M01	绩效计划执行过程中,如遇岗位绩效计划的重大调整,各岗位应当与直接上级商定调整内容后重新填写《月度考核量表》并送至人力资源部。	按需	人工	各部门	《月度考核量表》	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.03.01	月度考核	准确、真实地反映基层员工的工作情况	报告目标	SU01.08. 03.01-01	考核结果与员工实际工作情况不符	SU01.08. 03.01-01 -M01	每月初,高管和部门负责人完成对直接下属岗位的一般绩效和临时性任务考核并填写《月度考核量表》,以部门为单位收集汇总后由部门负责人报送至人力资源部。	每月	人工	公司高管/ 各部门/ 人力资源部	《月度考核量表》	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.03.01	月度考核	及时反映基层员工工作情况	运营目标	SU01.08. 03.01-02	考核不及时、有滞后性	SU01.08. 03.01-02 -M01	每月第 10 个工作日前,部门负责人汇总已填写《月度考核量表》报送至人力资源部。	每月	人工	各部门负责人	《月度考核量表》	《恒立实业绩效管理规定》
SU01.0 8.03.02	年度考核	准确、真实地考核全体员工/部门	报告目标	SU01.08. 03.02-01	考核结果与实际情况不符	SU01.08. 03.02-01 -M01	每年 2 月底前,人力资源部根据内控测试结果和各部门提供的考核数据汇总计算出各部门的考核结论和各岗位考核结论,并分部门通报至各部门负责人复核。	每年	人工	人力资源部	内控测试结果/各部门考核数据	《恒立实业绩效管理规定》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 8.04.01	绩效面 谈	及时、准确地告 知被考核人考 核结果	运营 目标	SU01.08. 04.01-01	绩效结果的 传 达 不 完 整、不准确	SU01.08. 04.01-01 -M01	高管和各部门负责人收到年度考核结论 10 个工作日内应与直接下属进行绩效面谈， 对考核结果进行解释并确认。	每年	人工	各部门	考核结论	《恒立 实业绩 效管理 规定》
SU01.0 8.04.01	绩效面 谈	帮助员工实现 持续的成长	战略 目标	SU01.08. 04.01-02	未正确分析 形成考核结 果的原因	SU01.08. 04.01-02 -M01	在面谈时，高管和各部门负责人应根据考 核结论正确分析形成考核结论的原因并阐 述对下属下阶段工作的期望与要求，以及 了解下属对完成工作所需要的支持，并与 下属对工作目标达成一致。	每年	人工	各部门	考核结论	《恒立 实业绩 效管理 规定》
SU01.0 8.04.02	岗位晋 升	确保晋升与考 核结论相符	合规 目标	SU01.08. 04.02-01	岗位晋升与 考核结论不 符	SU01.08. 04.02-01 -M01	人力资源部应根据经董事会审批的《年度 绩效考核兑现计划》进行员工岗位调整。	每年	人工	人力资 源部	《年度绩效 考核兑现计 划》	《恒立 实业绩 效管理 规定》
SU01.0 8.04.03	优秀党 员评选	确保优秀党员 评选的公平性	合规 目标	SU01.08. 04.03-01	评选结果不 具有公平性	SU01.08. 04.03-01 -M01	党委制定优秀党员评选建议（明确名额、 评选标准）须由党委主管副总审批。	每年	人工	党委	/	/
SU01.0 8.04.03	优秀党 员评选	确保优秀党员 评选的公平性	合规 目标	SU01.08. 04.03-01	评选结果不 具有公平性	SU01.08. 04.03-01 -M02	各党支部/党小组根据《优秀党员评选建议》 组织民主评议。	每年	人工	各党支部/ 党小组	《优秀党员 评选建议》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.0 8.04.03	优秀党员评选	确保优秀党员评选的公平性	合规目标	SU01.08. 04.03-01	评选结果不具有公平性	SU01.08. 04.03-01 -M03	公司党委对各推荐人进行考评。	每年	人工	党委	候选人名单	/
SU01.0 8.04.04	劳动模范评选	确保劳模评选的公平性	合规目标	SU01.08. 04.04-01	劳模评选形成舞弊，结果不具有公平性	SU01.08. 04.04-01 -M01	工会制定劳模评选建议（明确名额、评选标准）须由工会主管副总审批。	每年	人工	工会	/	/
SU01.0 8.04.04	劳动模范评选	确保劳模评选的公平性	合规目标	SU01.08. 04.04-01	劳模评选形成舞弊，结果不具有公平性	SU01.08. 04.04-01 -M02	部门经理根据经审批的《劳动模范评选建议》组织民主评议。	每年	人工	各部门	《劳动模范评选建议》	/
SU01.0 8.04.04	劳动模范评选	确保劳模评选的公平性	合规目标	SU01.08. 04.04-01	劳模评选形成舞弊，结果不具有公平性	SU01.08. 04.04-01 -M03	考评小组对推荐人进行考评。	每年	人工	考评小组	候选人名单 /绩效考核 结论	/
SU01.0 9	人事资料管理	人事资料保管类别清晰、妥善保管	资产安全	SU01.09 -01	人事资料保管类别不清晰	SU01.09 -01-M01	应建立人事资料档案目录。	按需	人工	人力资源部	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险编号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU01.09	人事资料管理	人事资料保管类别清晰、妥善保管	资产安全	SU01.09-01	人事资料保管类别不清晰	SU01.09-01-M02	人事资料档案管理作为人力资源部绩效考核项目，每发生一次人事档案管理有误情况，扣 1 分。	按需	人工	人力资源部	/	/



第三节 职责分离矩阵

不相容职责分离控制表--人力资源计划及招聘

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A		X		X									
B			X										
C				X									
D													
E						X				X			
F									X				
G								X			X		
H													
I										X			
J													
K													
L													X
M													

注释：

“X ”表示相互冲突的职责

职责说明

A：中长期人力资源计划的编制

B：中长期人力资源计划的审批

C：年度人力资源计划的编制

D：年底人力资源计划的审批

E：用人需求计划的编制

F：用人需求计划的审批

G：校园招聘的执行

H：拟录取人名单审批

I：内部招聘计划的编制

J：内部招聘计划的审批

K：内部招聘的执行

L：试用期考核

M：新员工转正的审批



不相容职责分离控制表--员工发展与培训

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
A		X																			
B																					
C				X																	
D																					
E						X															
F																					
G								X													
H																					
I										X											
J																					
K												X	X								
L													X				X				
M																					
N															X	X					
O																					
P																	X				
Q																					
R																			X		
S																					
T																					X
U																					

注释

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

- A：内部调动的申请
 B：内部调动的审批
 C：员工辞职的申请
 D：员工辞职的审批
 E：员工辞退的申请
 F：员工辞退的审批
 G：员工请假的申请
 H：员工请假的审批
 I：员工年休假的申请
 J：员工年休假的审批
 K：干部任免的申请
 L：干部任免的评定
 M：干部任免的审批



N：年度培训计划的编制

O：年度培训计划的审批

P：外部培训的申请

Q：外部培训的审批

R：培训费用报销的申请

S：培训费用报销的审批

T：职称的申请

U：职称的审批



不相容职责分离控制表--薪酬福利与绩效

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A		X	X										
B			X		X		X						
C													
D					X								
E													
F							X						
G													
H									X		X		
I													
J											X		
K													
L													X
M													

注释：

“X”表示相互冲突的职责

职责说明

A：集团公司员工考勤记录的确认

B：集团公司工资核算的编制

C：集团公司工资核算的审批

D：薪酬政策调整的制定

E：薪酬政策调整的审批

F：福利计划的编制

G：福利计划的审批

H：部门绩效计划的编制

I：部门绩效计划的审批

J：《年度绩效考核兑现计划》的编制

K：《年度绩效考核兑现计划》的审批

L：优秀共产党员评选的制定

M：优秀共产党员评选的审批



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
中长期人力资源计划													1、编制			2、审批				
年度人力资源计划			1、需求部门负责人提出人力资源需求计划	2、人力编制 3、人力负责人审核									4、审核			5、审批				
用人需求计划			1、需求部门负责人提出《人员需求计划表》	2、人力编制									3、审核		4、审批					
校园招聘	校园招聘计划	1、人力资源部编制											2、审核	3、审核	4、审批					
	拟录取人名单	1、人力资源部汇总拟录取人名单	2、人力资源部负责人审核										3、审核		4、审批					



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
社会招聘	社会招聘计划		1、需求部门负责人提出用人需求	3、人力资源部编制									2、相关部门主管副总审核 4、人力主管副总审核							
	拟录取人名单	1、人力资源部汇总拟录取人名单	2、人力资源部负责人审核										3、审核		4、审批					
内部竞聘	内部竞聘计划		1、需求部门负责人提出用人需求	3、人力资源部编制招聘计划									2、相关部门主管副总审核 4、人力主管副总审批							
	内聘申请表	1、提出申请	2、相关部门负责人汇总										3、相关主管副总审批							
	拟录取人名单	1、人力资源部汇总											2、人力主管副总审核		3、审批					
新员工入职	试用期管理	1、入职引导人审核试用期	2、部门负责人审核试用期	3、人力负责人审核									4、人力主管副总审批							
员工内部调动		1、相关员工提出	3、原部门负责人审核 4、调入部门负责人	2、人力汇总 5、人力负责人审批																



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
			审核																	
强制轮岗管理		1、相关部门提出申请		2、人力汇总									3、人力主管副总审核							
员工辞职	辞职申请	1、相关员工提出申请	2、部门负责人审核	4、人力相关人员审核									3、部门主管副总审核 5、人力主管副总审批							
	移交手续	1、相关员工进行		2、人力负责人审核																
员工辞退	辞退申请	1、相关部门提交申请											2、部门主管副总审核 3、人力主管副总审批							
员工请假	1天内申请 (普通员工)	1、相关员工提出申请	2、部门负责人审核 3、部门负责人审批																	
	3天(含)内申请(普通员工)	1、相关员工提出申请	2、部门负责人审核	3、人力负责人审批																
	3天以上申	1、相关员工提	2、部门负责人												3、审批					



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	请(普通员工)	出申请	审核																	
	3天(含)内申请(部门经理以上)	1、相关员工提出申请											2、审批							
	3天以上申请(部门经理以上)	1、相关员工提出申请											2、审核		3、审批					
员工年休假	非重要岗位	1、相关员工提出申请	2、部门负责人审核	3、人力负责人审批																
	重要岗位	1、相关员工提出申请	2、部门负责人审核	3、人力负责人审核									4、审批							
集团公司员工考勤		1、人力导出考勤记录		2、各部门确认																
干部任免	干部任免申请		1、部门负责人提出申请										2、部门主管副总审核							
	任免干部名单	1、人力组织考评小组进行考察/面谈 3、人力													4、确定任免干部名单	2、审批				



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
		公示结果																		
外派人员 派出管理	外派人员 属于非管 理层	4、人力安排调 动事项	3、人力负责 人审批	2、部门负 责人审核												1、确定 外派人 选				
	外派人员 属于管理 层	5、人力安排调 动事项	4、人力负责 人审批	2、办公室 发文 3、部 门负责人 审核												1、确定 外派人 选				
外派人员 结束外派 管理	外派人员 属于非管 理层	2、人力通知驻 派公司 4、人力 办理入职手续						3、部门 主管副 总审批								1、确定 结束外 派人选				
	外派人员 属于管理 层	3、人力通知驻 派公司 5、人力 资源部办理入职 手续		2、办公室 发文				4、部门 主管副 总审批								1、确定 结束外 派人选				
首次签订 劳动合同		1、人力组织签 订		2、公章管 理人员审 核																
续签劳动 合同		1、人力汇总续 签名单											2、人力资源部 主管副总审核		3、总裁审 批					



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
解除劳动合同		1、人力下文并组织解除劳动合同																		
培训需求			1、各部门负责人提出需求	2、人力收集并汇总需求																
年度培训计划		1、人力编制											2、人力主管副总审核		3、审批					
内部培训		1、人力编制计划	2、人力负责人审核计划				3、审核													
外部培训		1、需求部门提交申请	2、需求部门负责人审核	4、人力负责人审核									3、需求部门主管副总审核 5、人力主管副总审批							
培训效果评估		1、人力编制																		
培训费用报销		1、相关部门提交申请及凭证		2、人力审核			3、审批													
职称管理		1、相关员工提交申请		2、人力负责人审核																



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
集团公司工资核算		1、各部门提交异动情况	2、部门负责人审批	3、人力编制 4、人力负责人审核			5、审核						6、人力主管副总审核	7、审核	8、审批					
集团公司薪酬发放					1、复核《工资发放汇总表》		2、复核银行帐号													
薪酬政策调整		1、人力编制调整方案											2、人力主管副总审核				3、审批			
个人薪酬调整		1、人力编制											2、人力主管副总审核			3、审批				
福利		1、相关员工提出调整要求	2、部门负责人审核										3、部门主管副总审核 4、人力主管副总审批							
社会保险		1、人力填写《用款申请单》	2、人力负责人审核				3、审核						4、人力主管副总审核	5、审核	6、审批					
员工职业病体检		1、人力编制计划											2、人力主管副总审核							



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
部门绩效计划			1、编制部门工作计划										2、相关部门主管副总审批 3、部门负责人确定临时性任务							
个人绩效计划			1、各部门负责人编制 2、与员工签订绩效合同书																	
绩效定期跟踪			1、各部门负责人组织进行面谈	3、人力定期抽样检查									2、各主管副总组织进行面谈							
绩效计划调整			1、相关部门负责人商定内容且填写《月度考核量表》										1、相关部门主管副总商定内容且填写《月度考核量表》							
月度考核		1、人力发放调查表 4、汇总调查表并出具考核结论 6、通报考		2、各部门负责人填写调查表 7、各部门									3、各主管副总填写调查表 5、人力主管副总复核 8、各							



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
		核结论		负责人填写《月度考核量表》									主管副总填写《月度考核量表》							
年度考核		1、人力编制年度考核方案 5、人力计算考核结论		3、各部门负责人完成考核									4、各主管副总完成考核 6、人力主管副总审批			2、审批				
绩效面谈			1、各部门负责人进行绩效面谈										1、各部门主管副总进行绩效面谈							
岗位晋升		1、人力编制绩效考核兑现计划											2、人力主管副总审核			3、审批				
优秀党员评选		1、党委编制建议 4、汇总推荐人名单 5、党委进行考评		3、各部门负责人组织民主评议									2、党委主管副总审批			6、审批				
劳动模范评选		1、工会编制建议 4、汇总推荐人名单		3、各部门负责人组织民主评议									2、工会主管副总审批 5、由各领导组成考评小组进行考评			6、审批				



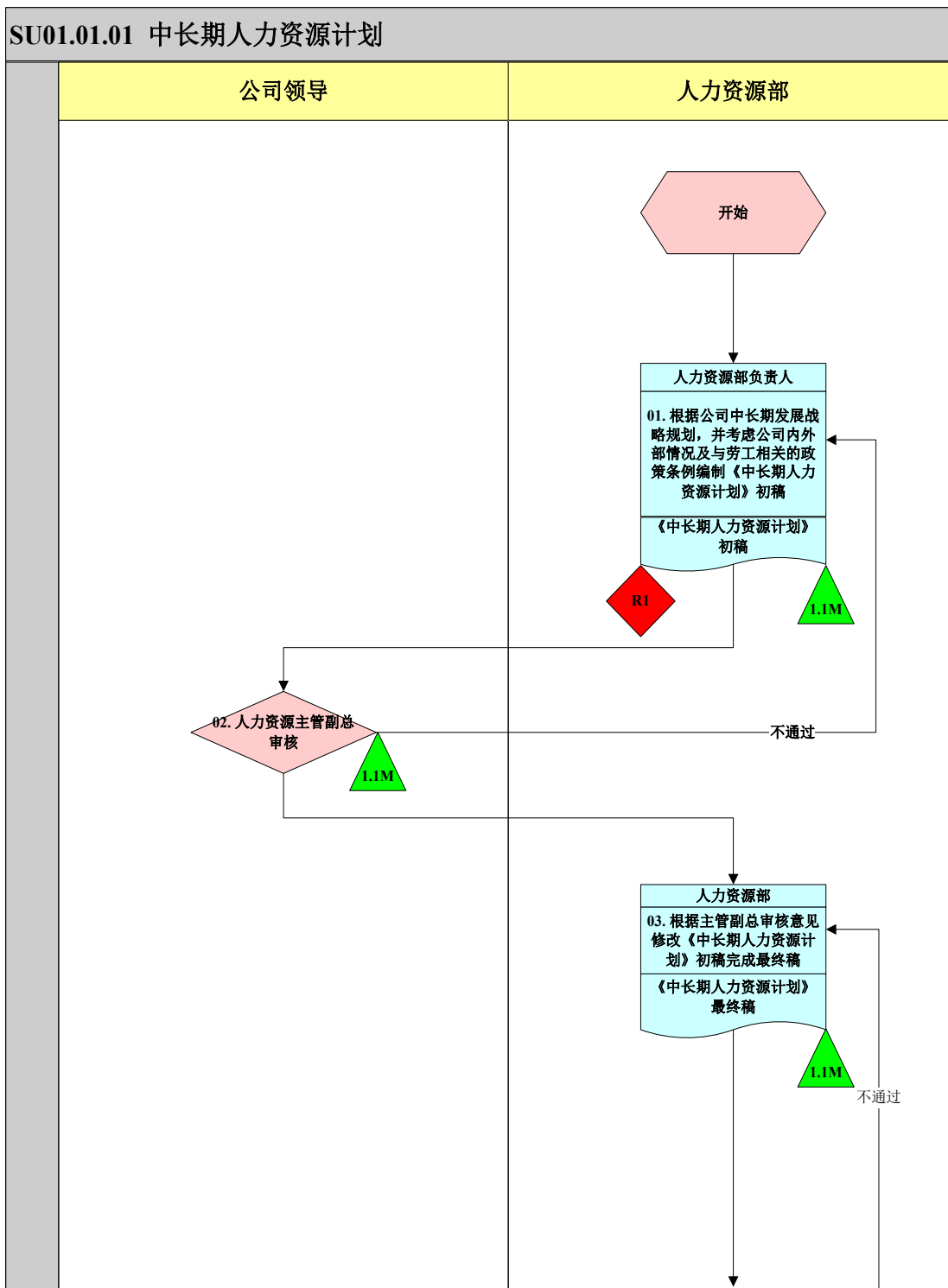
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
人事资料 管理		1、人力资源部 执行																		



第五节 流程图



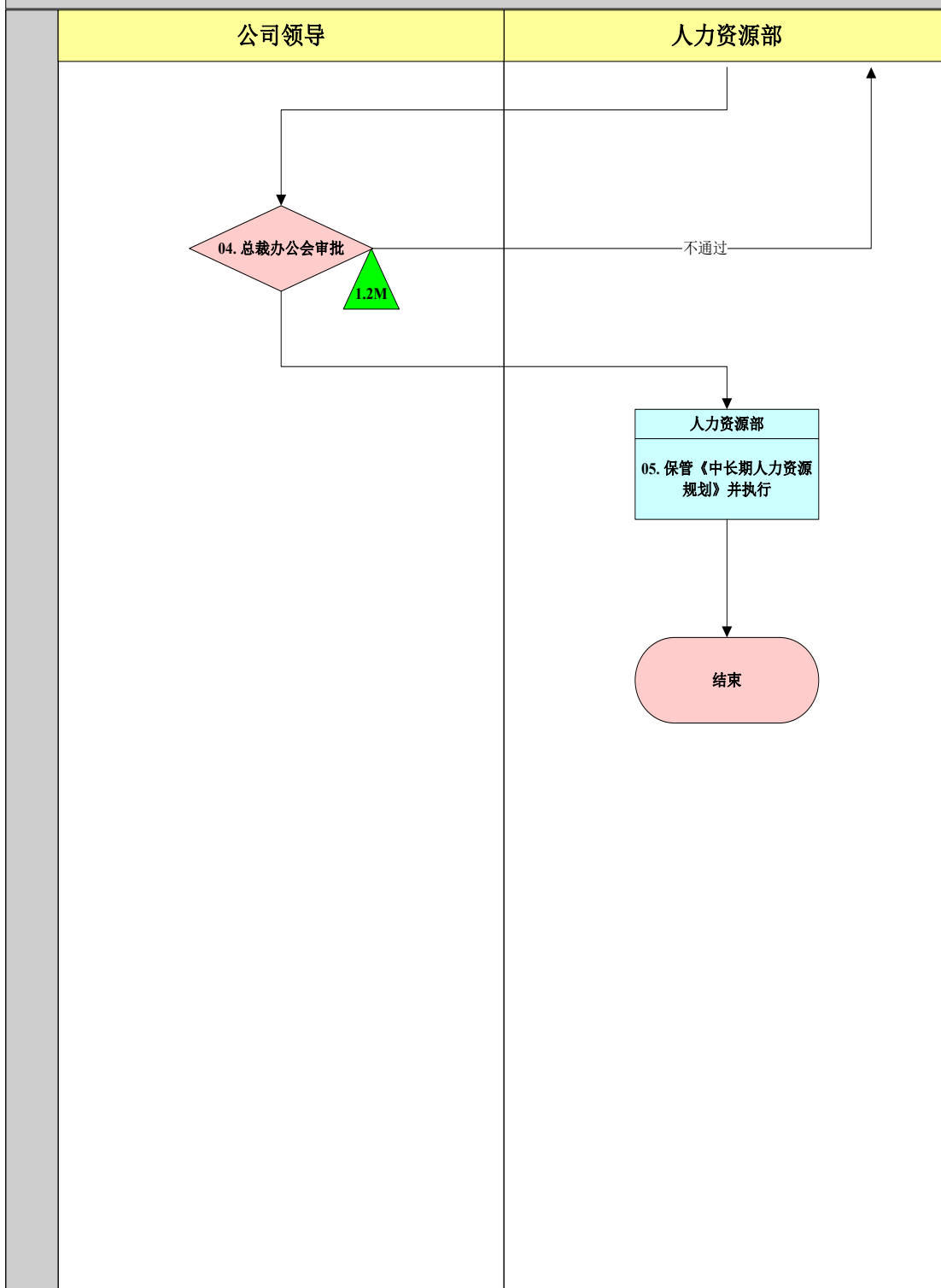
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：中长期人力资源计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：中长期人力资源计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.01.01 中长期人力资源计划（承前页）





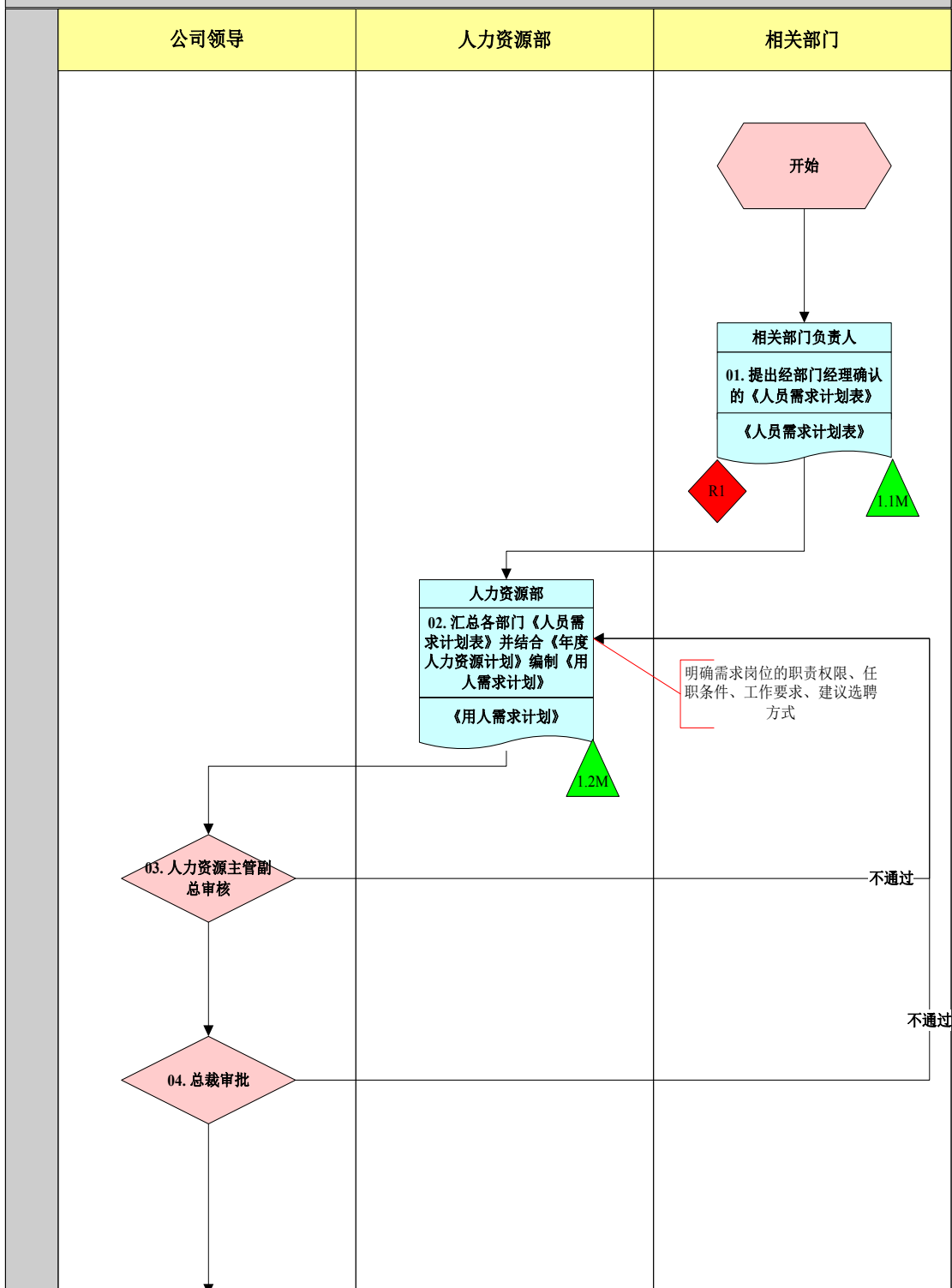
公司领导	人力资源部	相关部门
	根据年度经营目标及计划预算、部门人员结构需求以及人力资源部提供的《中长期人力资源计划》提出人力资源计划	开始 各部门负责人 01. 各部门提出人力资源需求计划，包括招聘和培训需求 《部门人力资源需求计划》
本计划主要包括年度晋升规划、补充规划、招聘规划（方式、预算等）、培训规划、人员调配规划、工资规划等。	人力资源部 02. 汇总各部门《部门人力资源需求计划》，并根据公司年度经营计划及各部门实际需求编制《年度人力资源计划》初稿 《年度人力资源计划》初稿 R1 03. 人力资源负责人审核	1.1M 不通过 不通过
	04. 人力资源部主管 副总审核	

[illegible]



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：用人需求计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

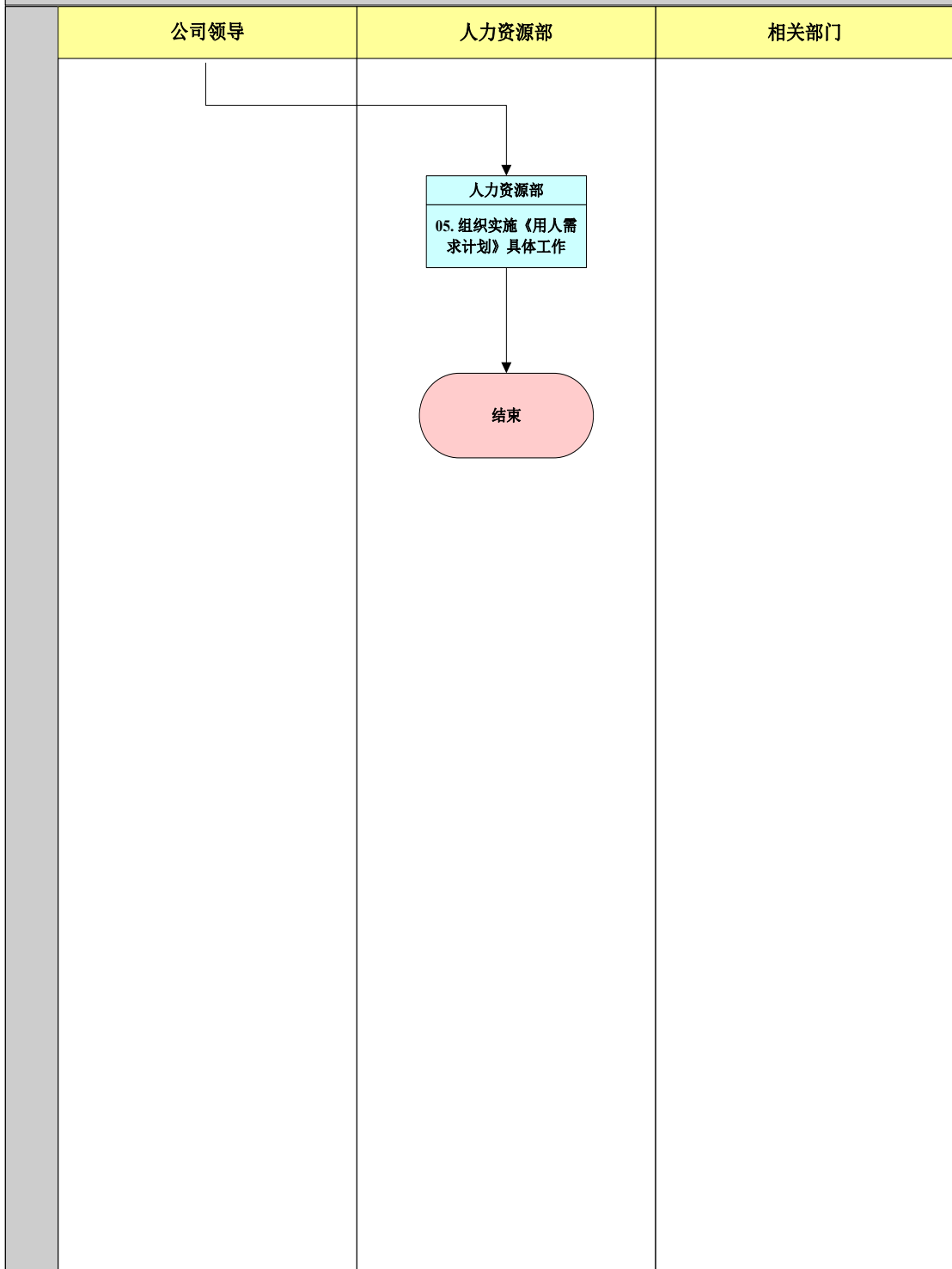
SU01.02.01 用人需求计划





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：用人需求计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

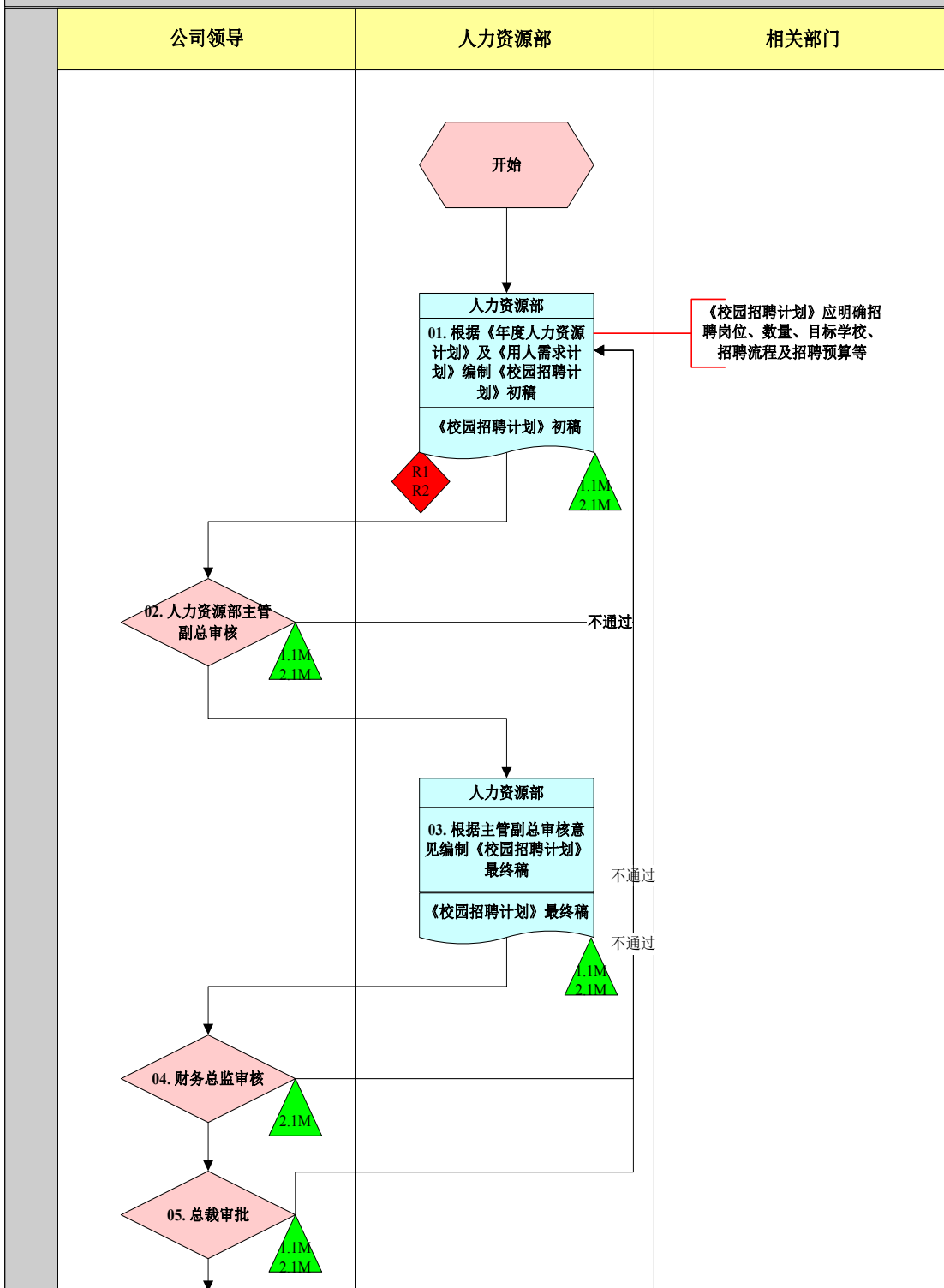
SU01.02.01 用人需求计划（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：校园招聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

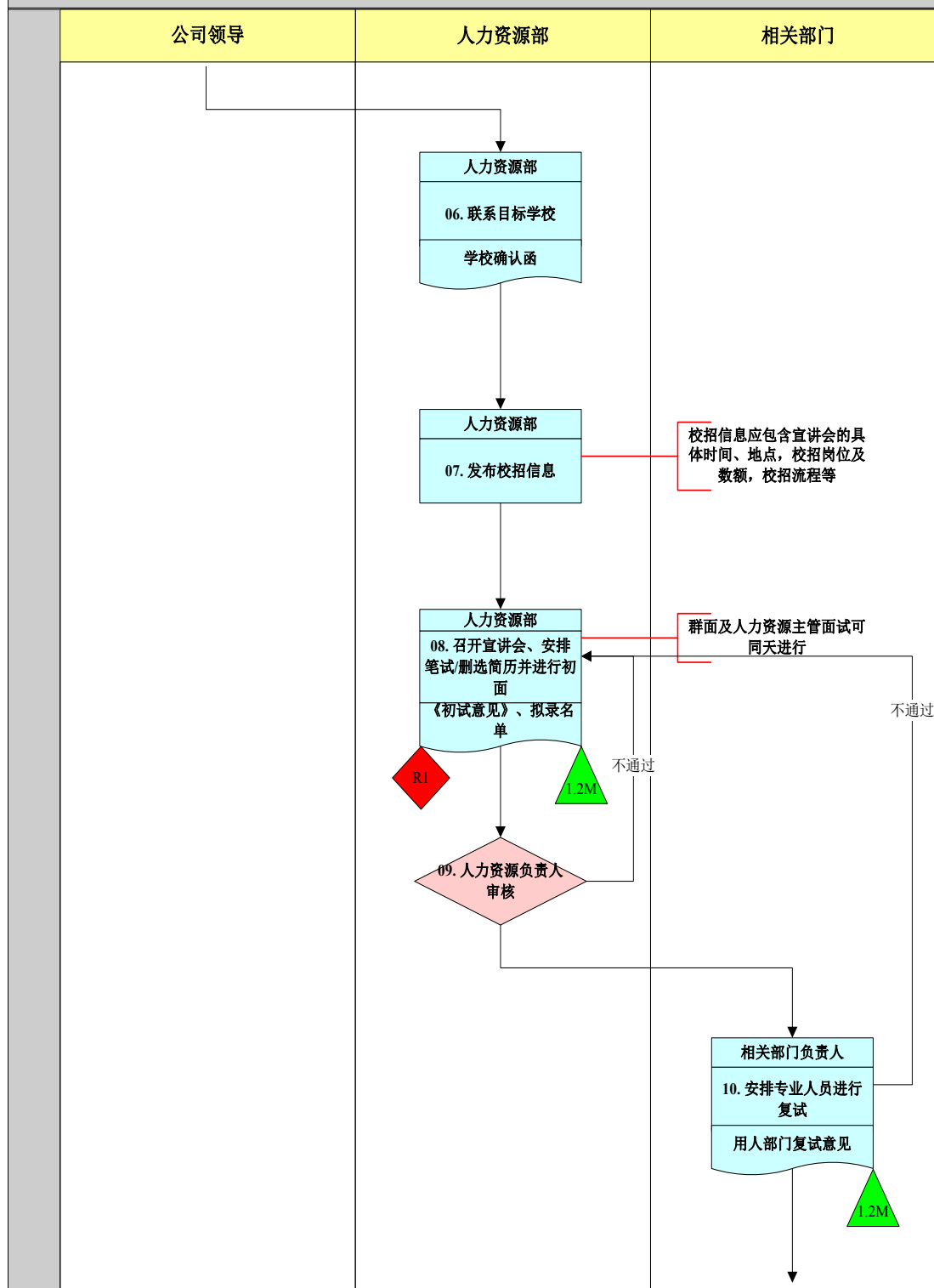
SU01.02.02.01 校园招聘





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：校园招聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

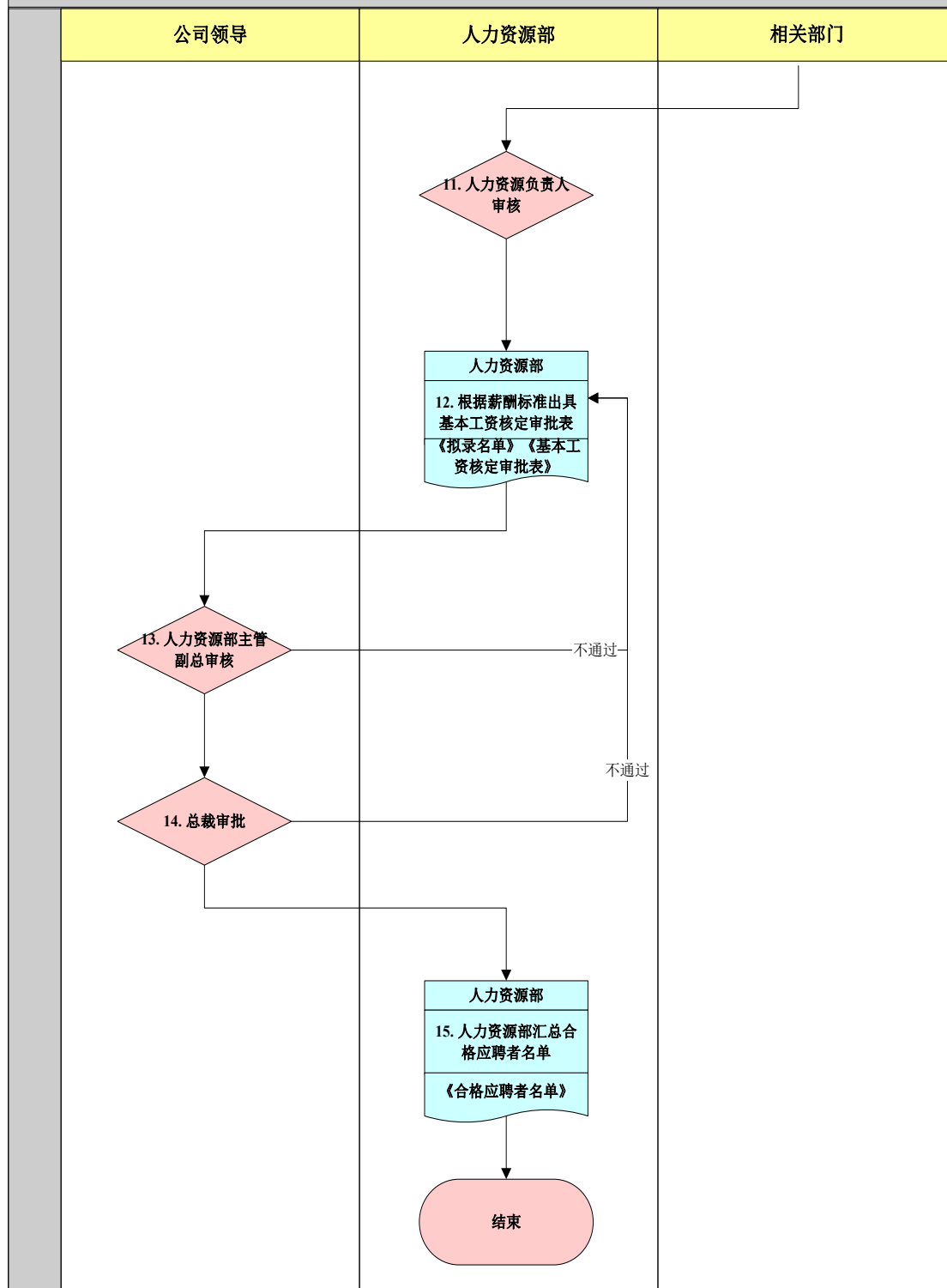
SU01.02.02.01 校园招聘（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：校园招聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

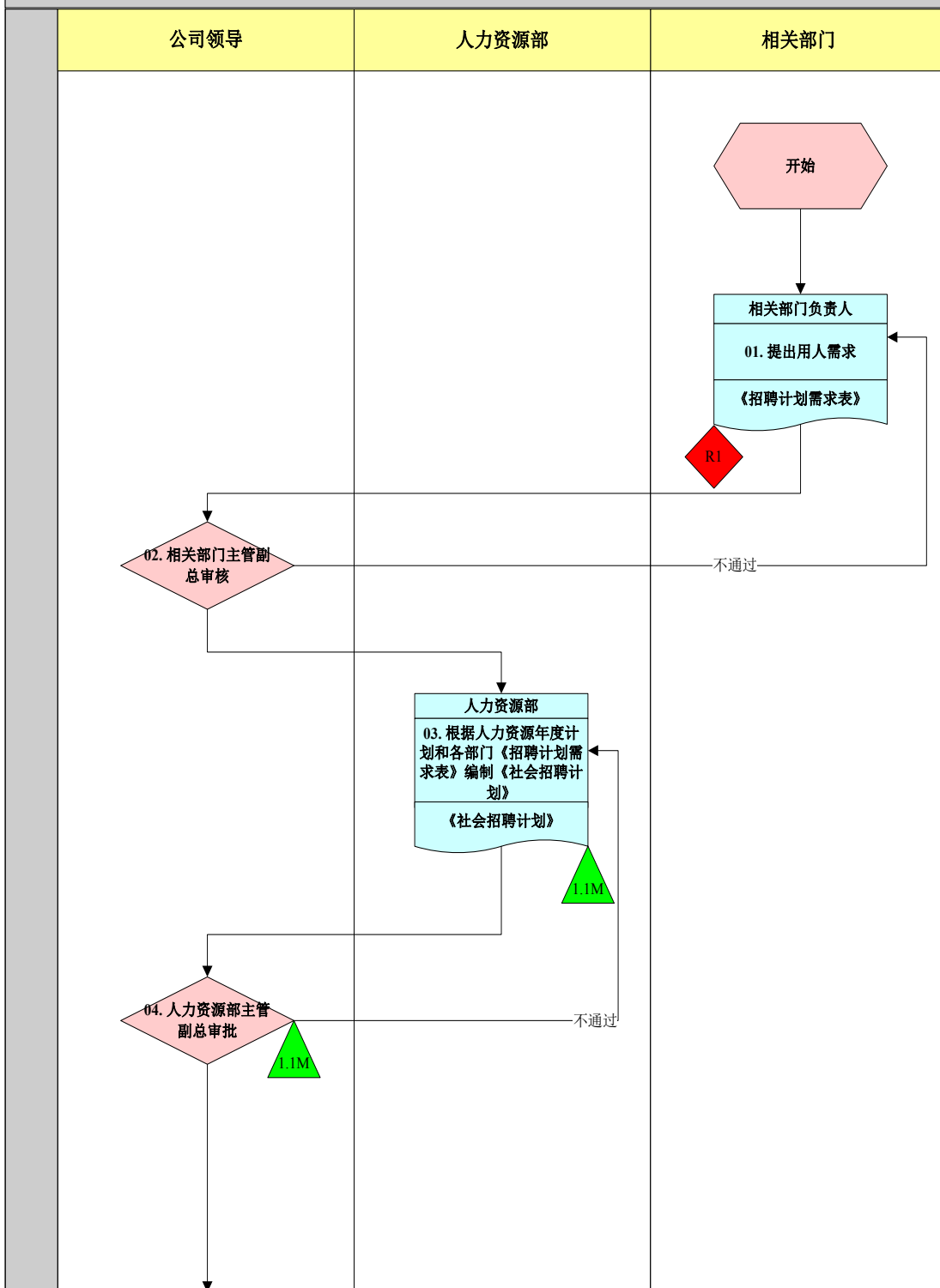
SU01.02.02.01 校园招聘（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：社会招聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

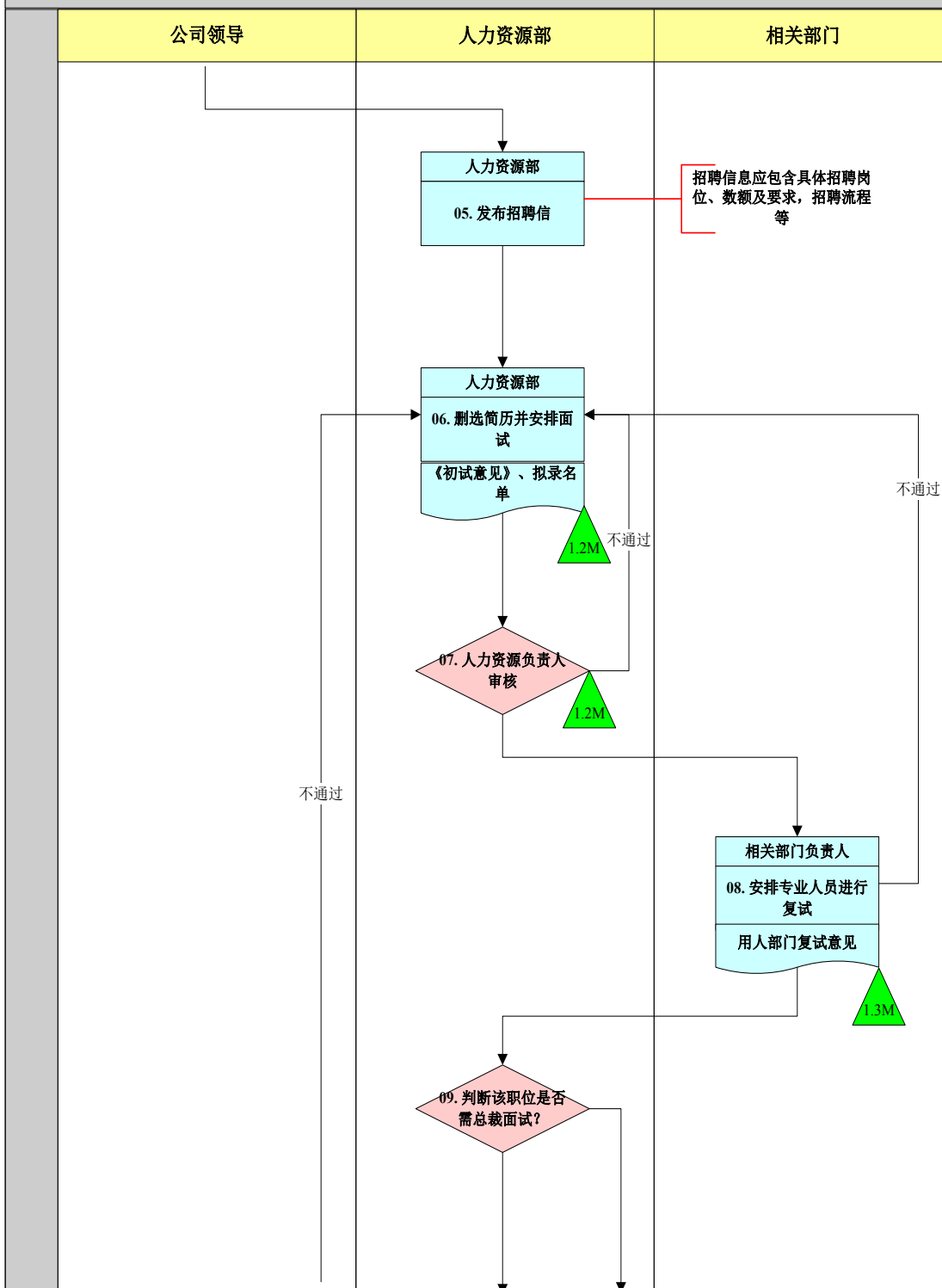
SU01.02.02.02 社会招聘





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：社会招聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

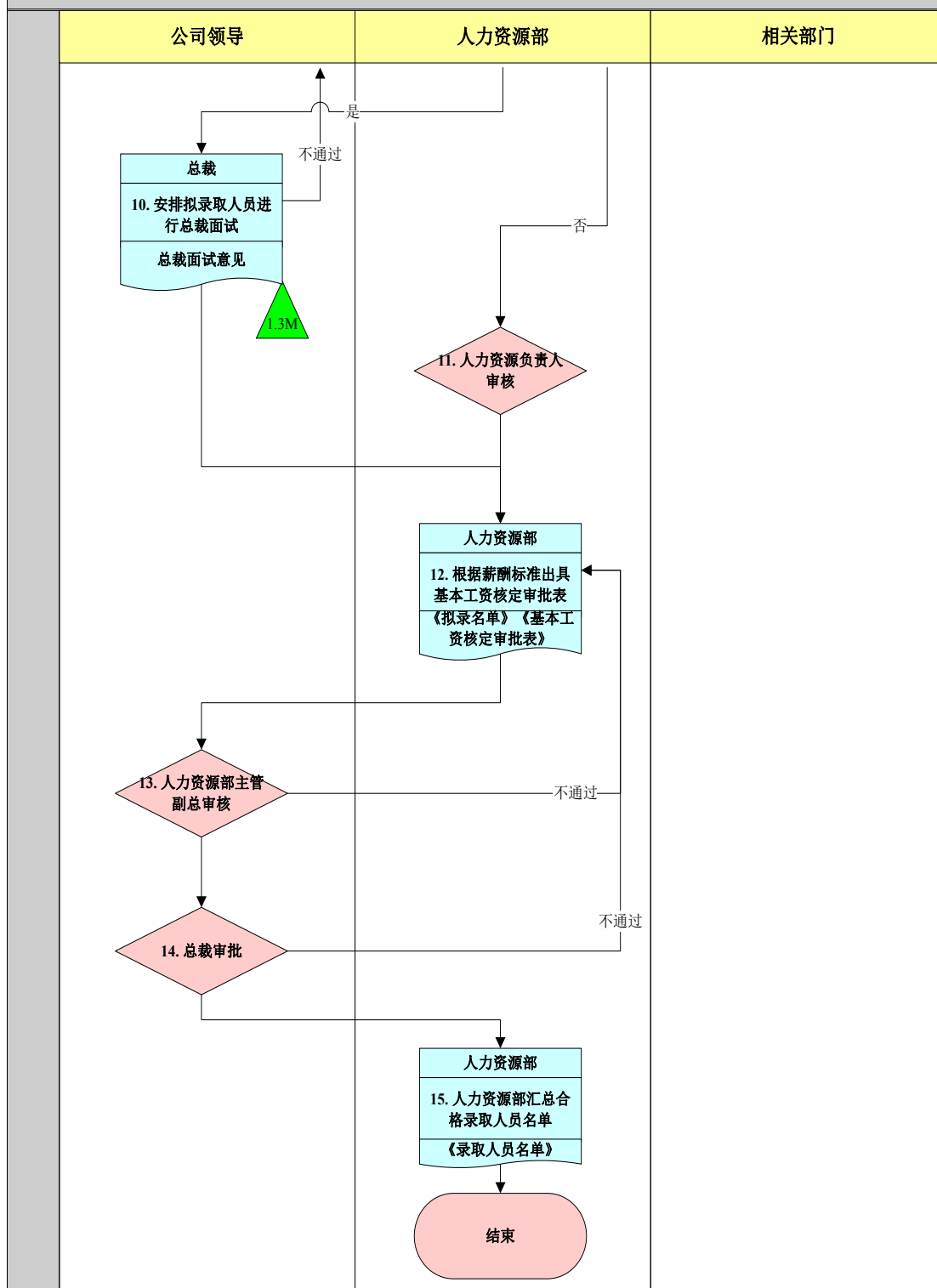
SU01.02.02.02 社会招聘（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：社会招聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

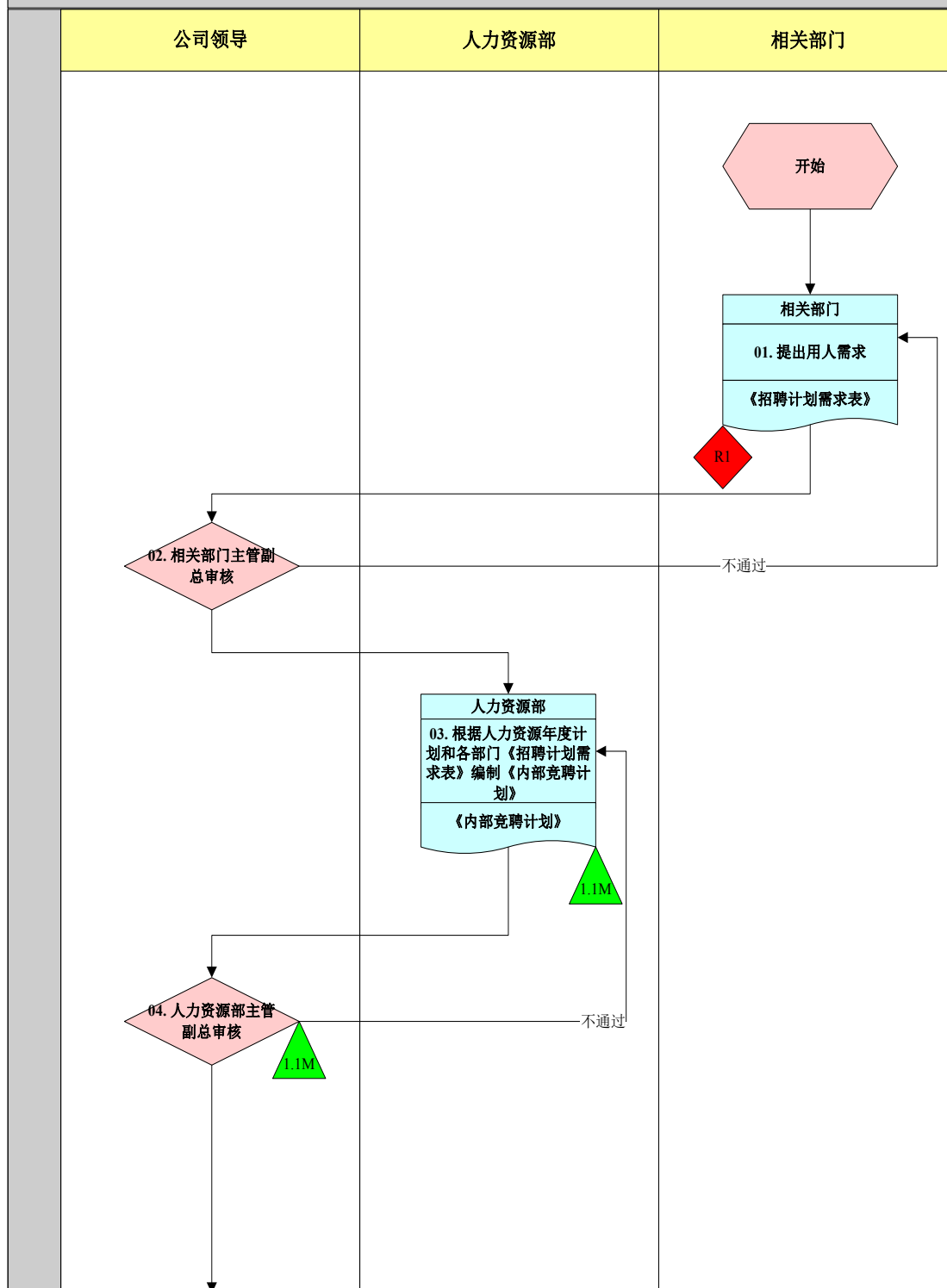
SU01.02.02.02 社会招聘（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内部竞聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

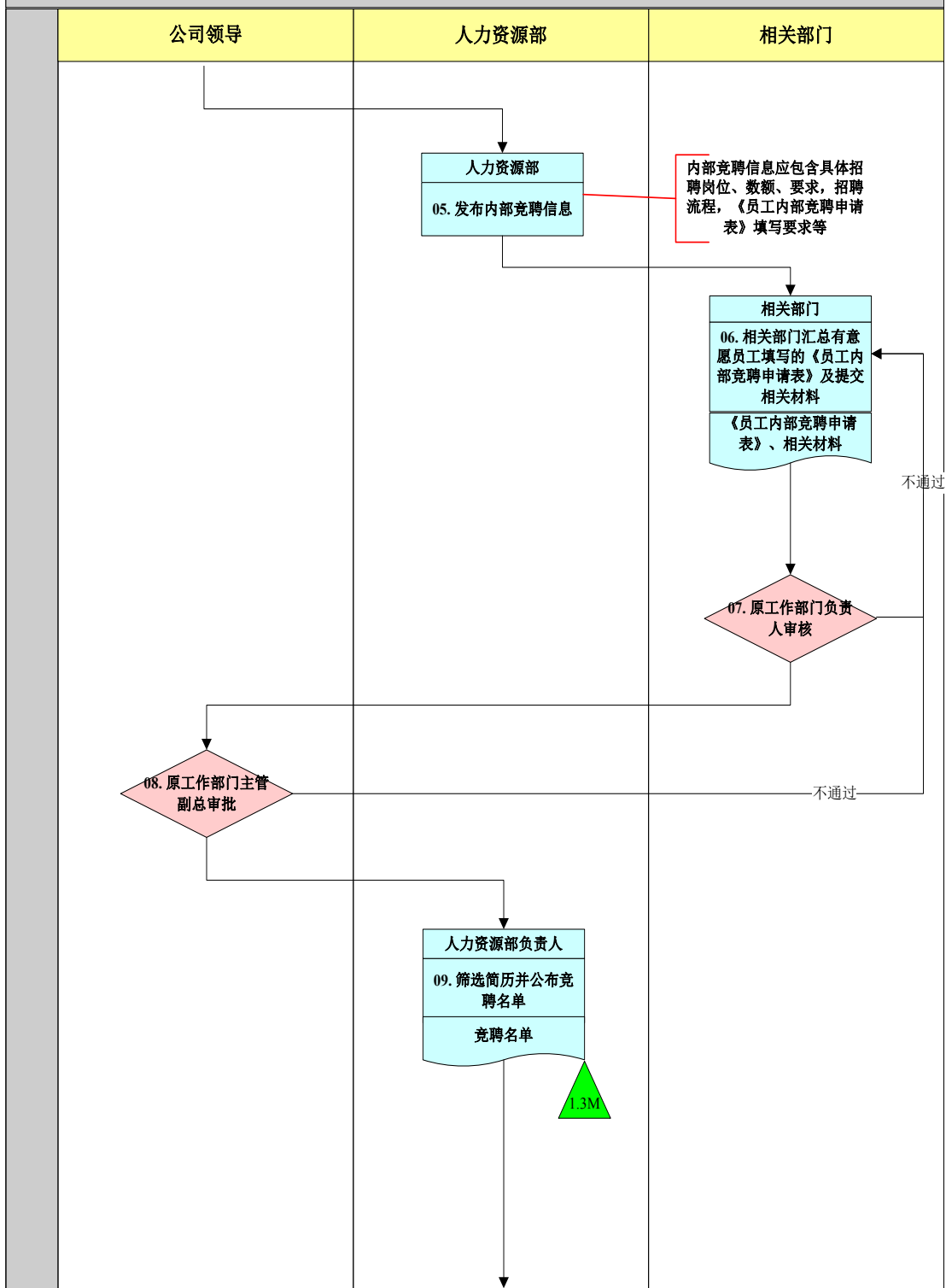
SU01.02.02.03 内部竞聘





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内部竞聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

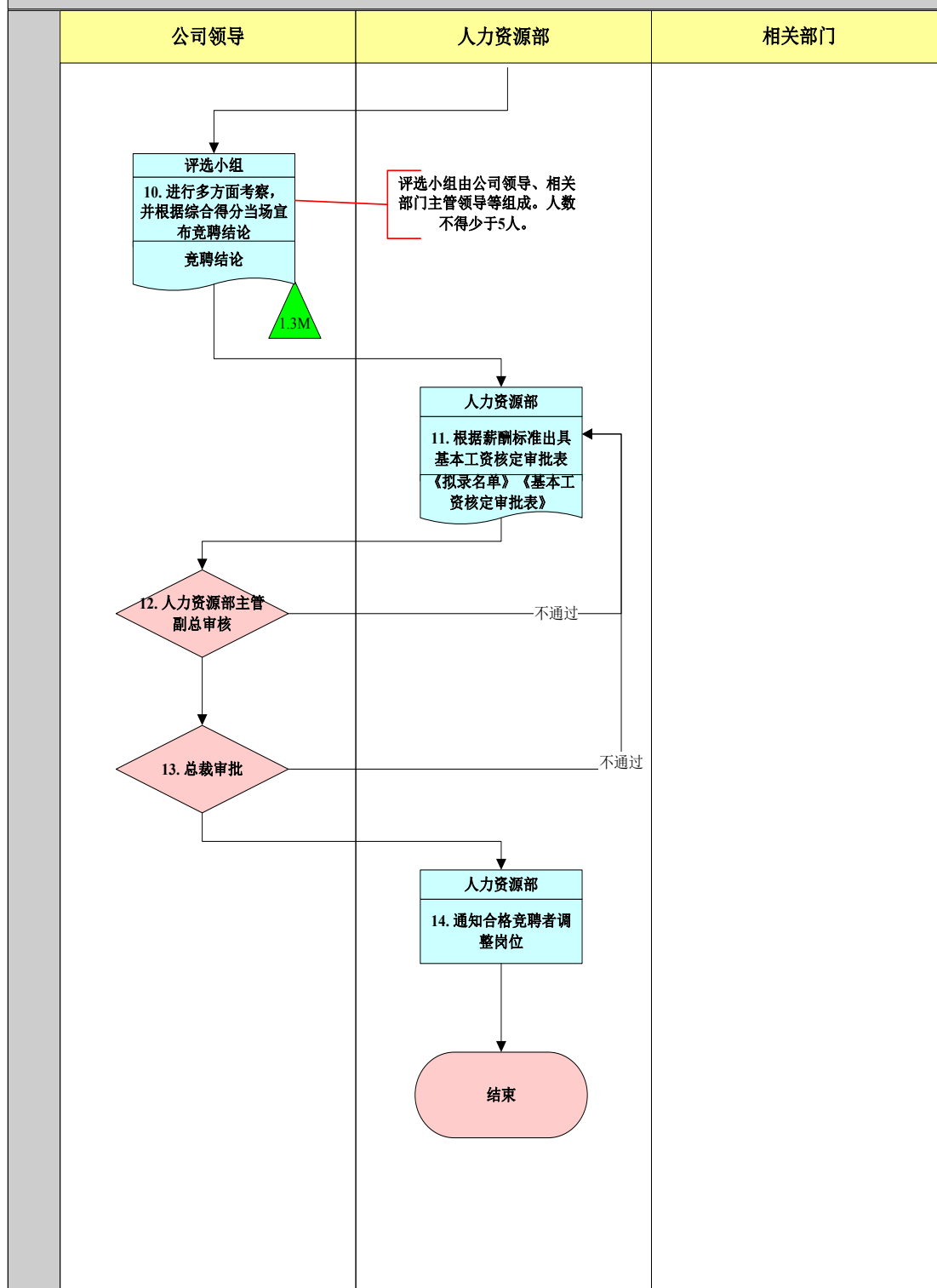
SU01.02.02.03 内部竞聘（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内部竞聘
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

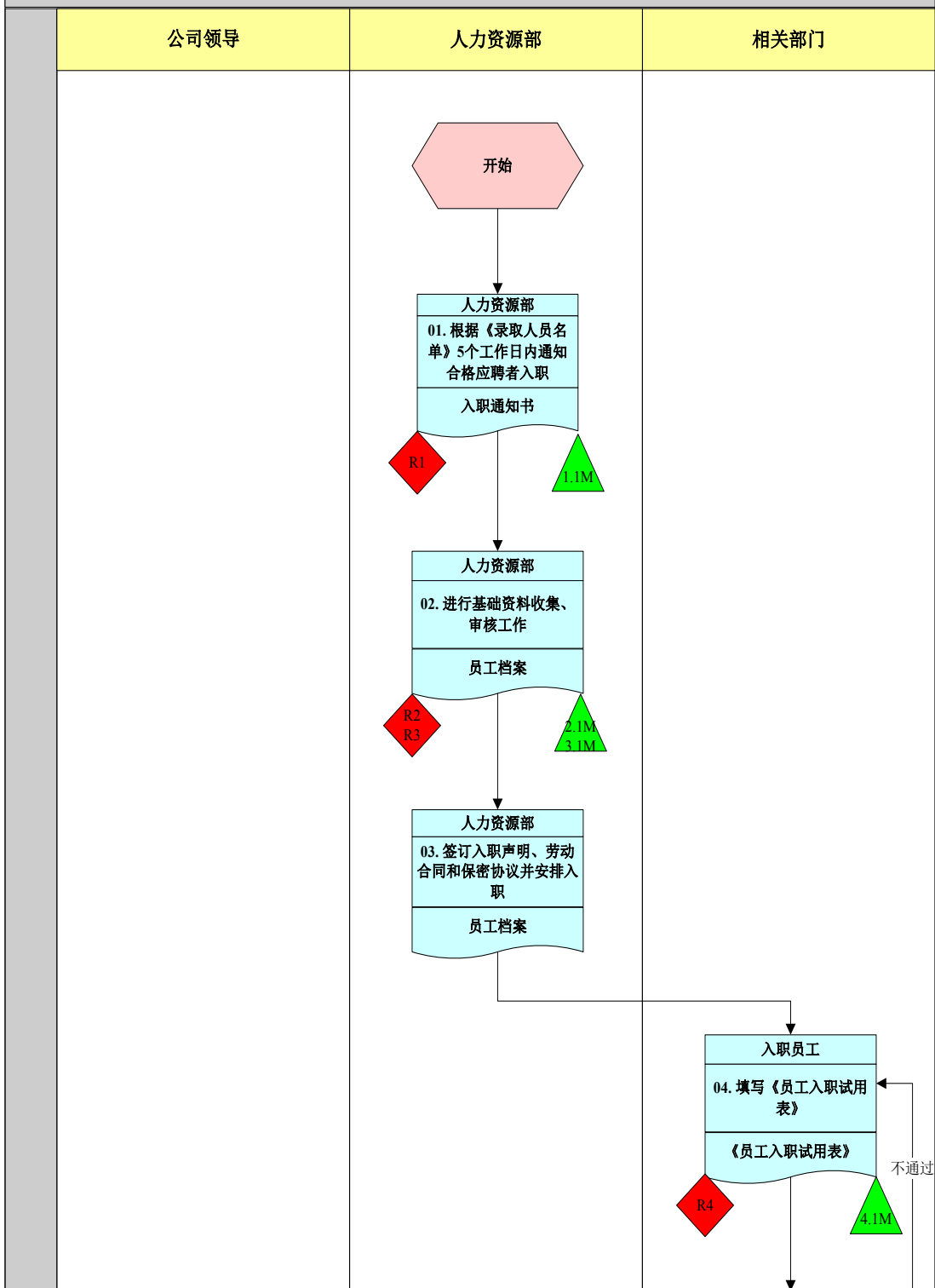
SU01.02.02.03 内部竞聘（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：新员工入职
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

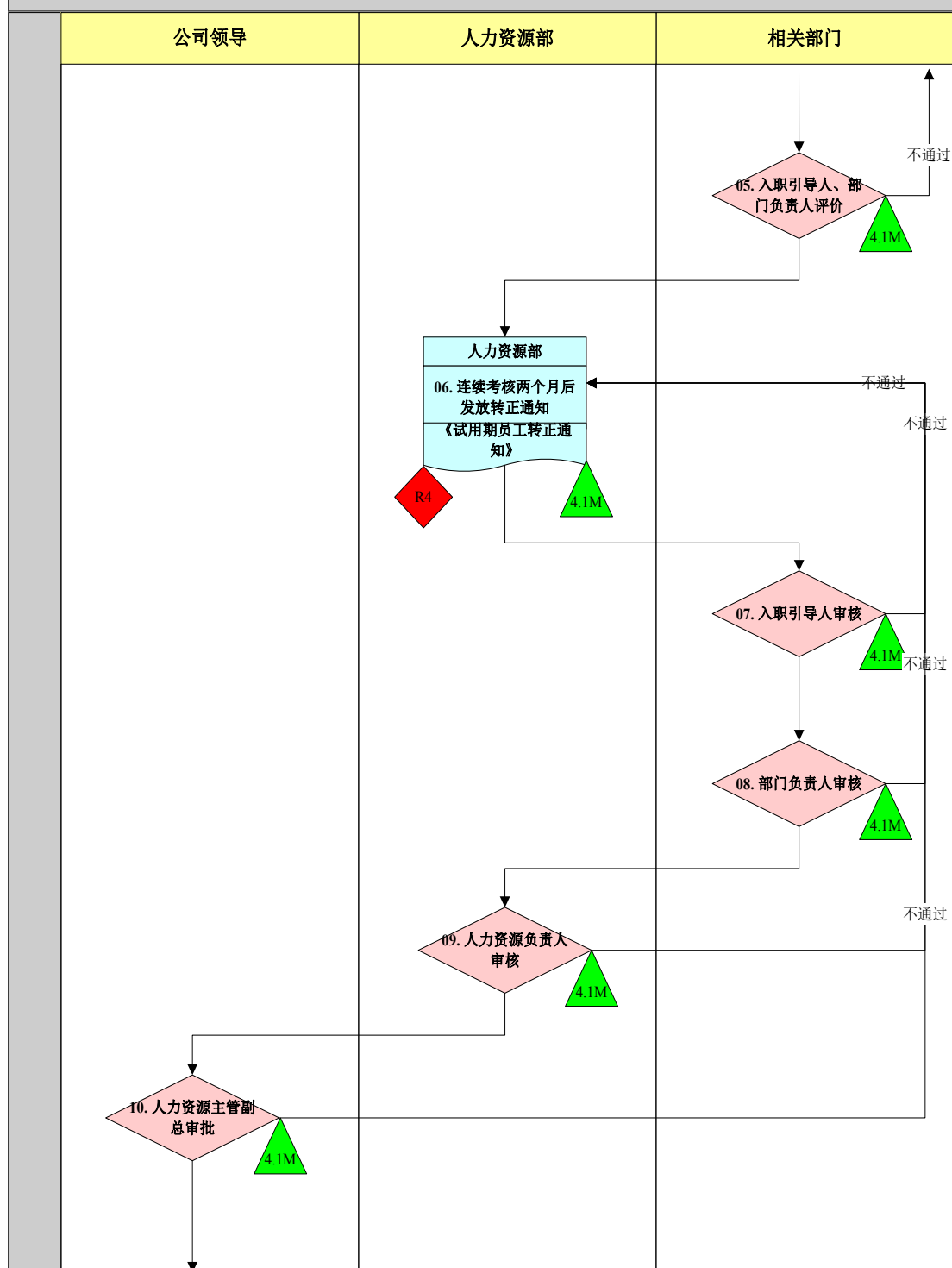
SU01.02.03 新员工入职





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：新员工入职
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

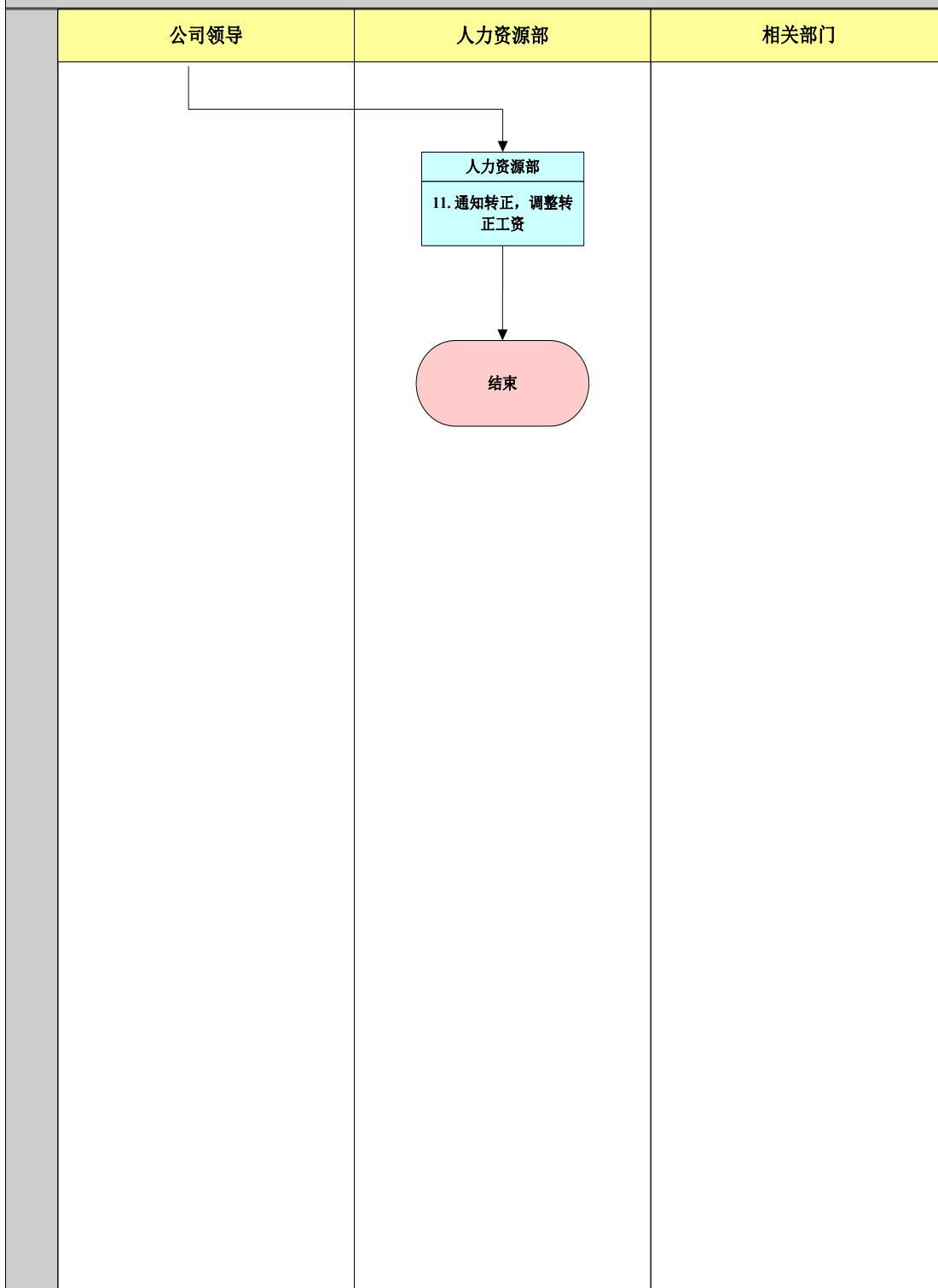
SU01.02.03 新员工入职（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：新员工入职
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

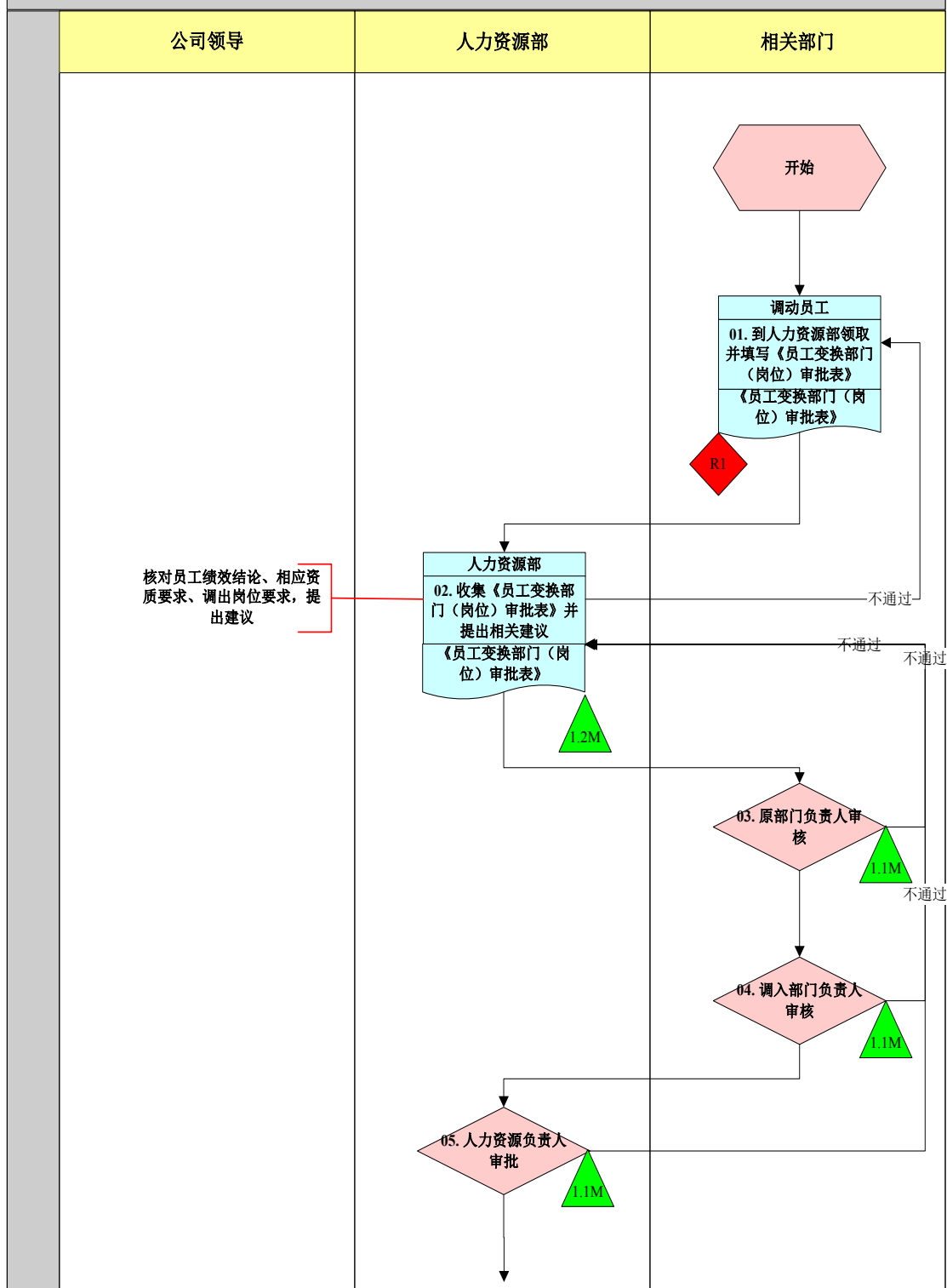
SU01.02.03 新员工入职（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工内部调动
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

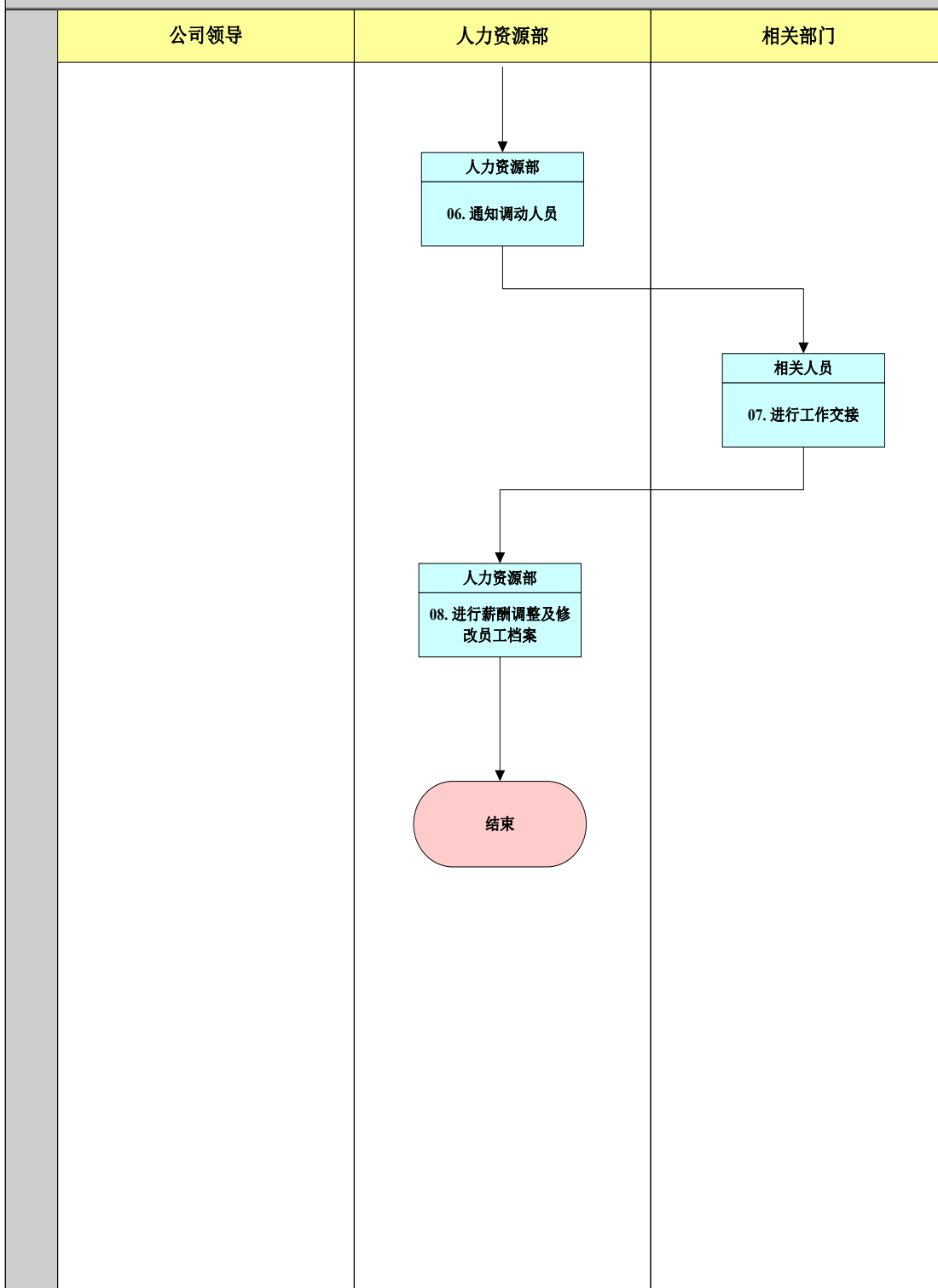
SU01.03.01 员工内部调动





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工内部调动
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

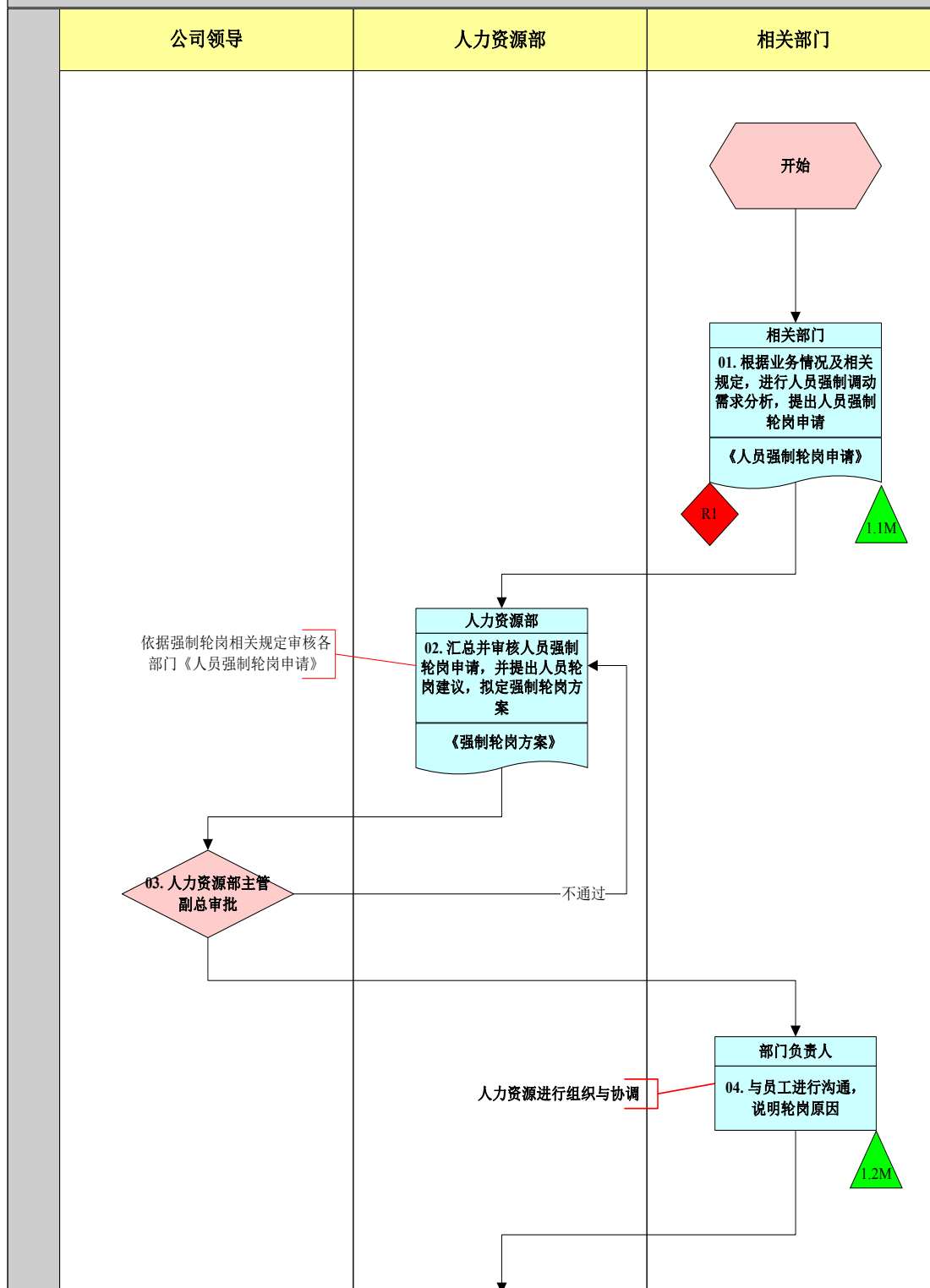
SU01.03.01 员工内部调动（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：强制轮岗管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

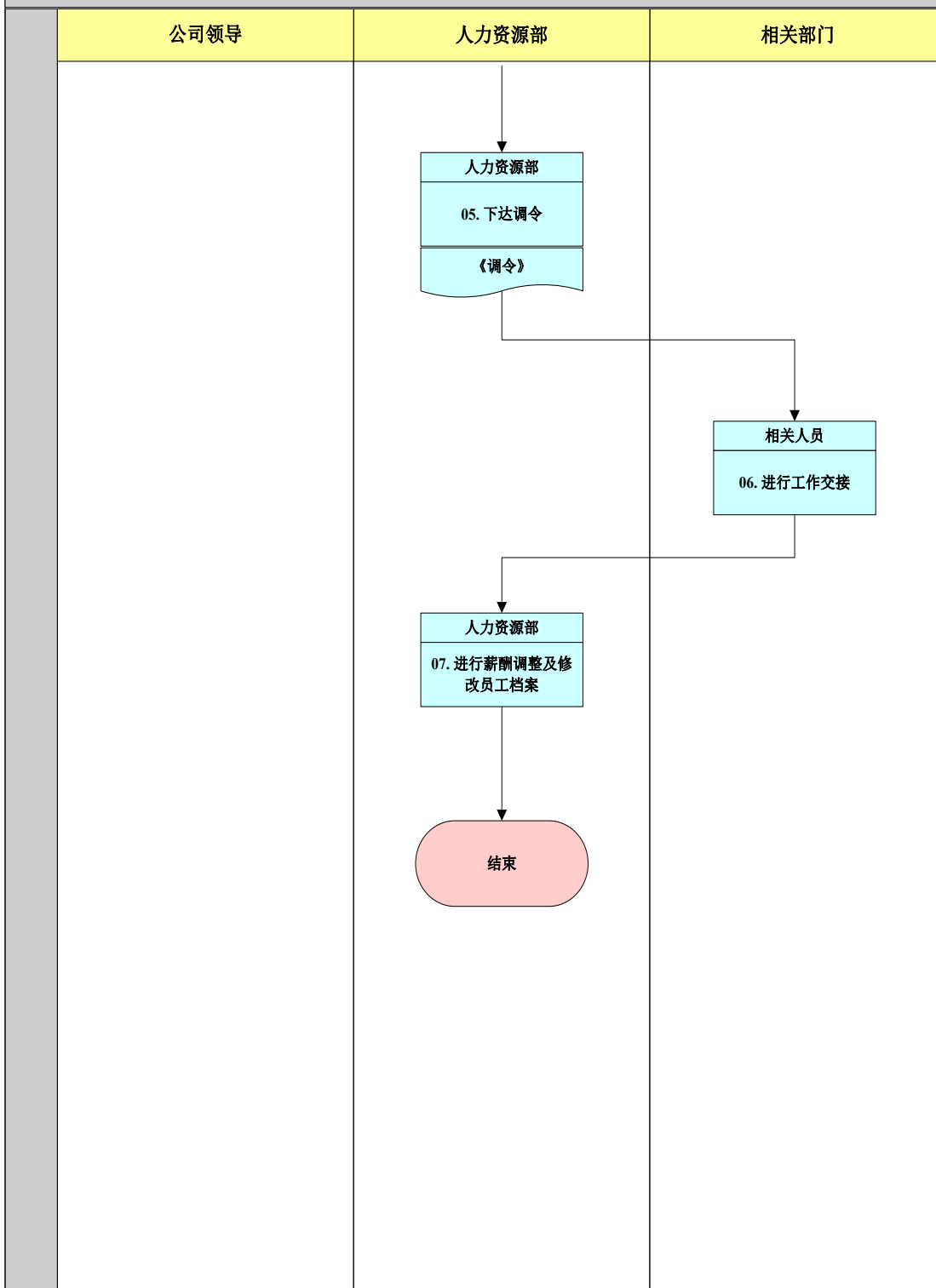
SU01.03.02 强制轮岗管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：强制轮岗管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

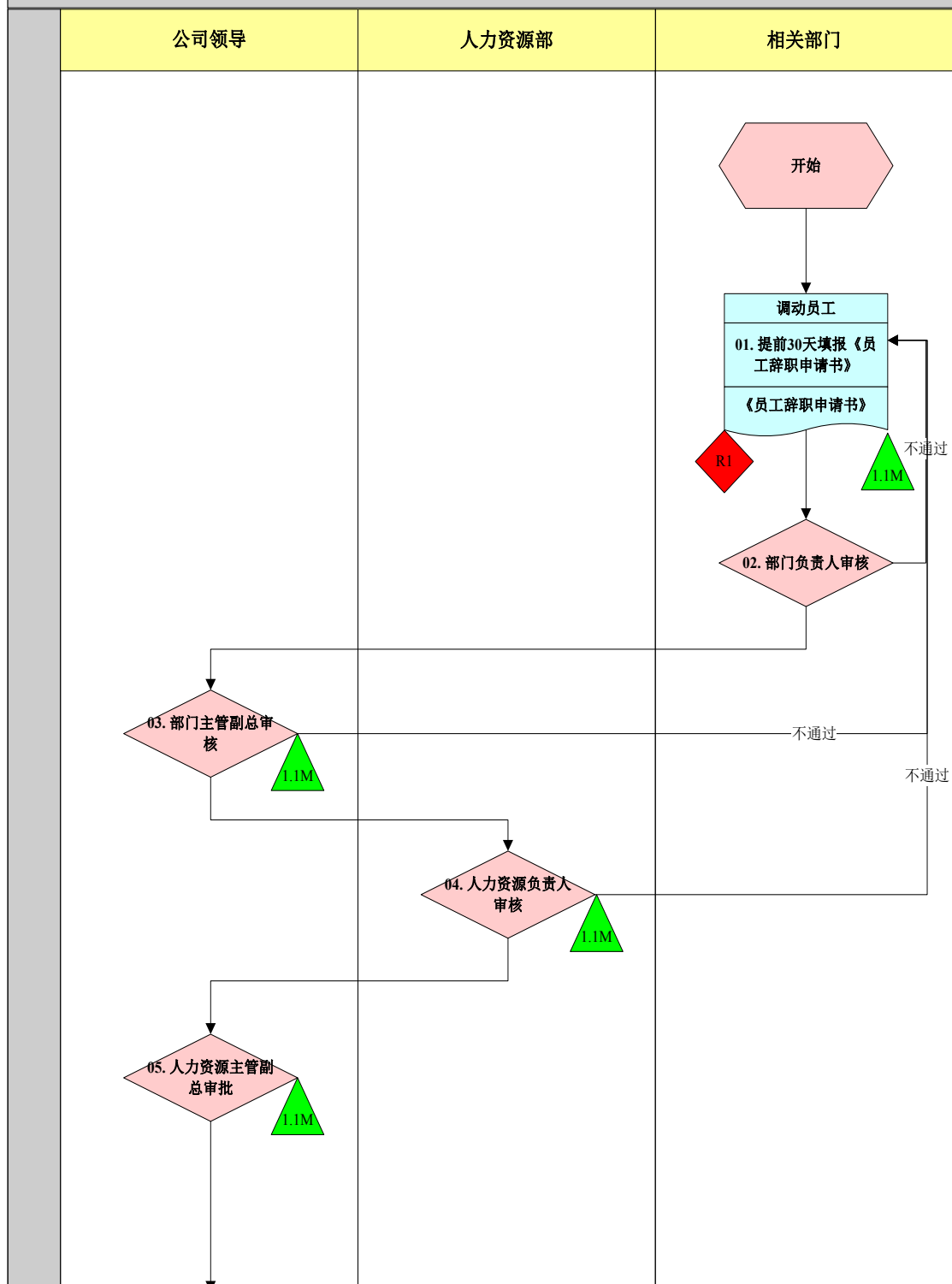
SU01.03.02 强制轮岗管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工辞职
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

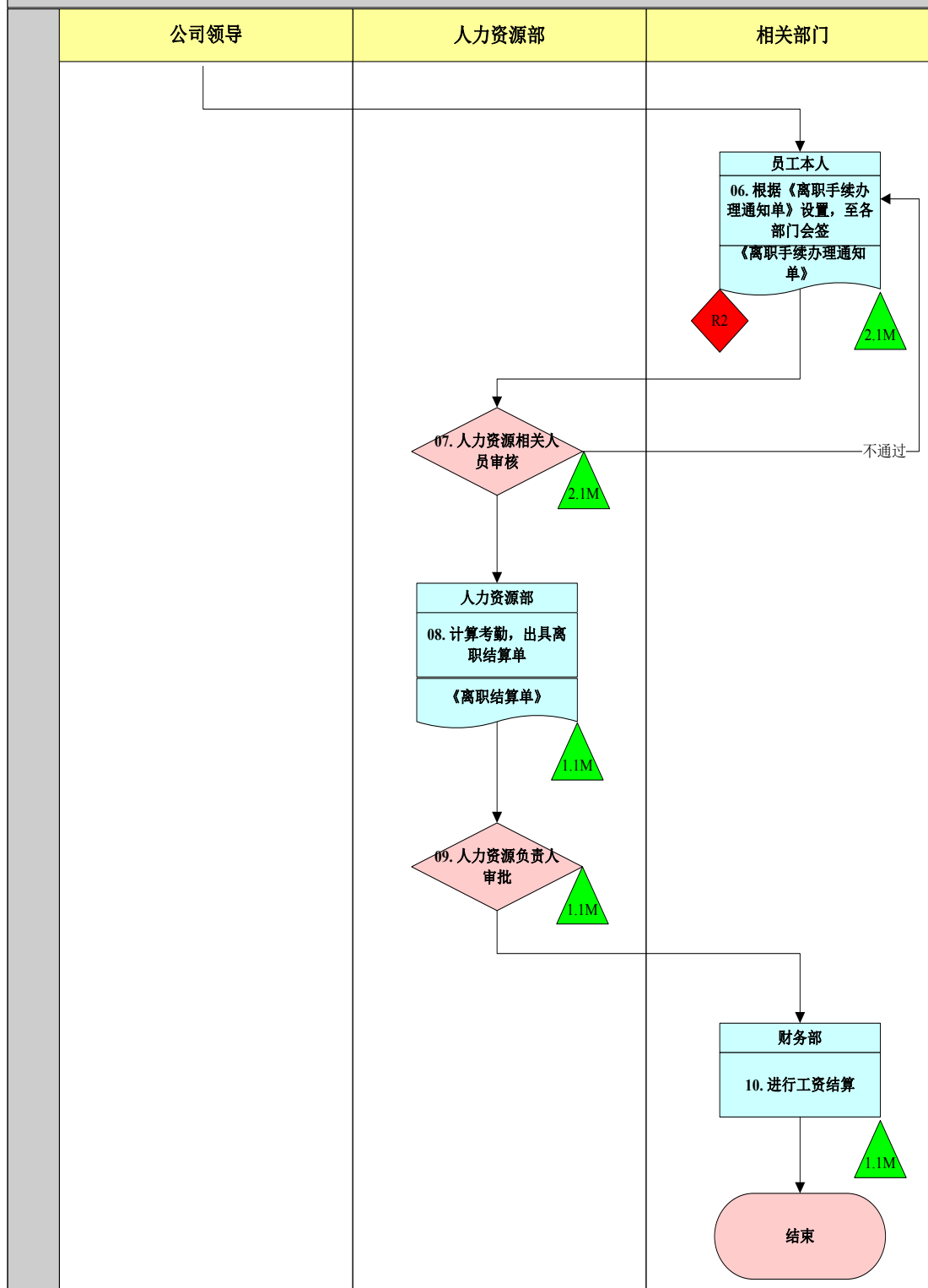
SU01.03.03 员工辞职





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工辞职
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

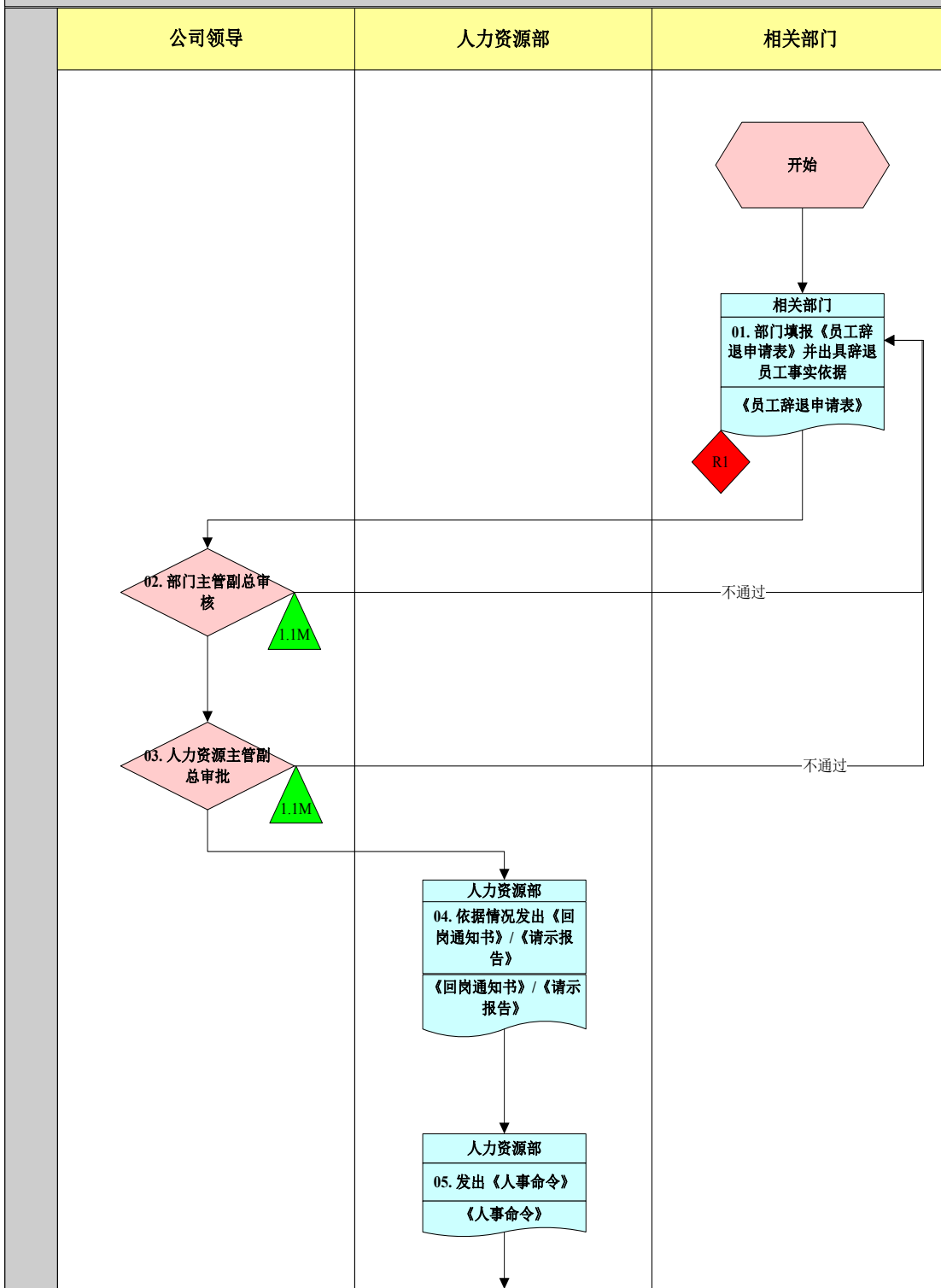
SU01.03.03 员工辞职（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工辞退
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

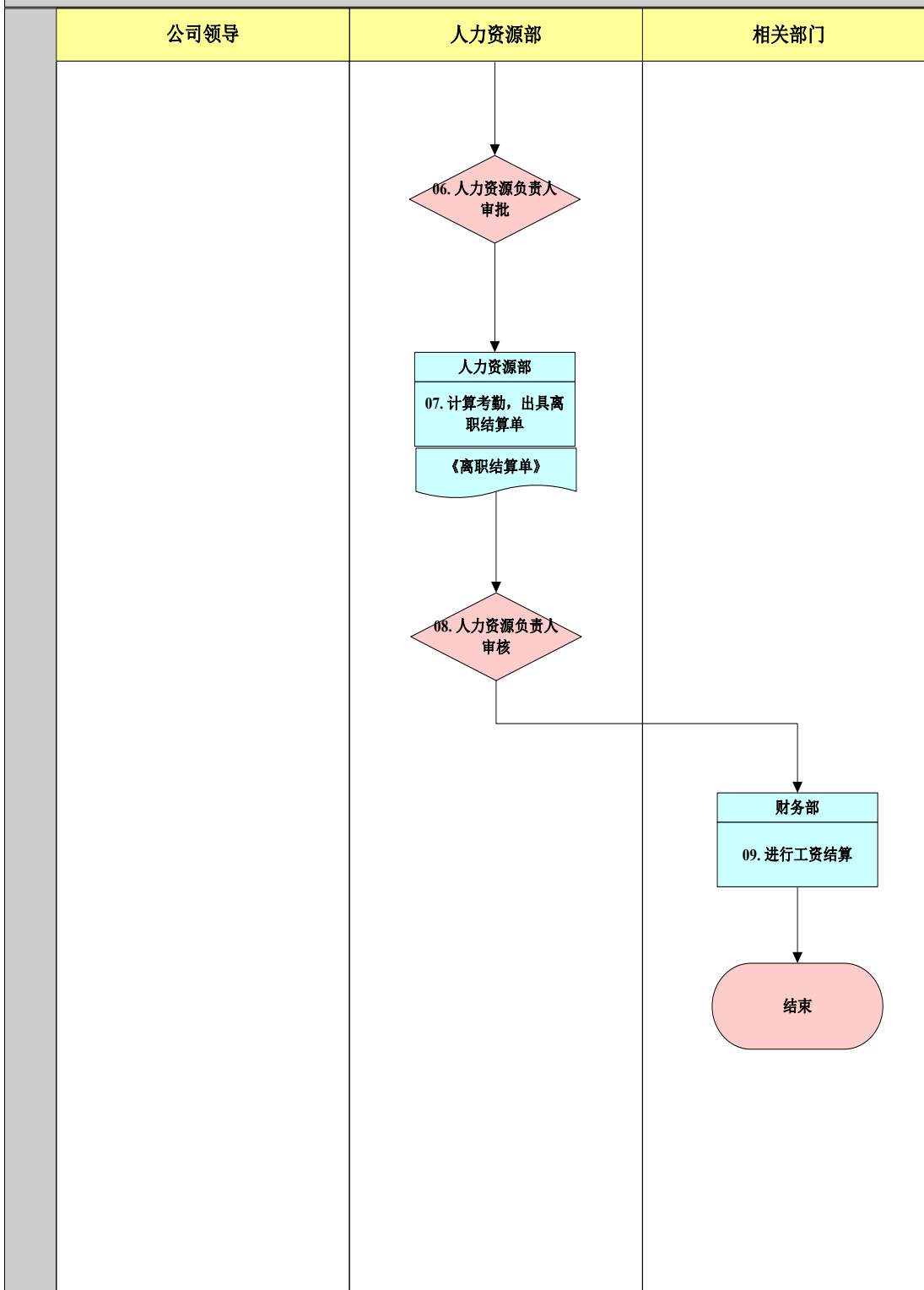
SU01.03.04 员工辞退





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工辞退
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

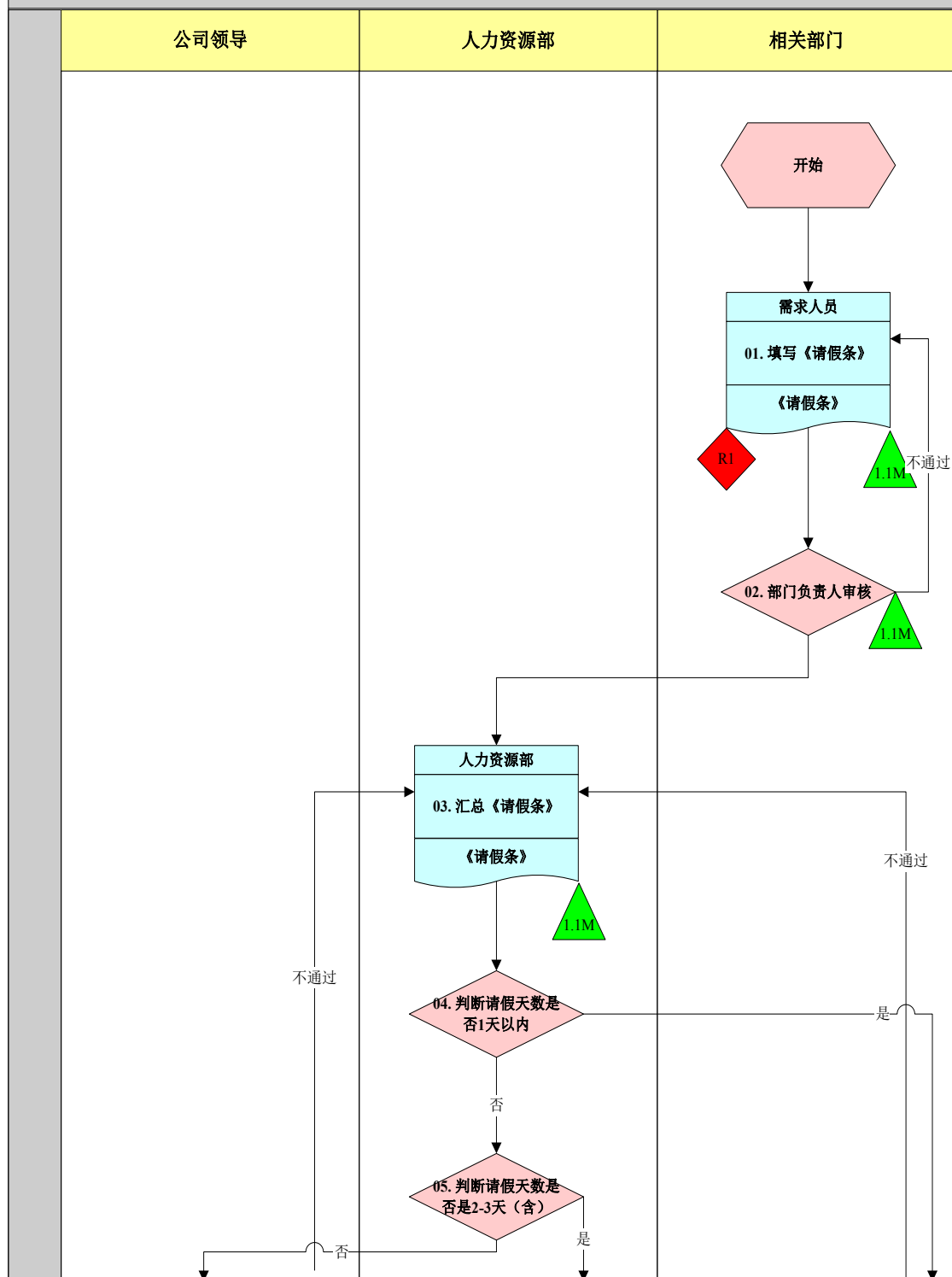
SU01.03.04 员工辞退（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工请假
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

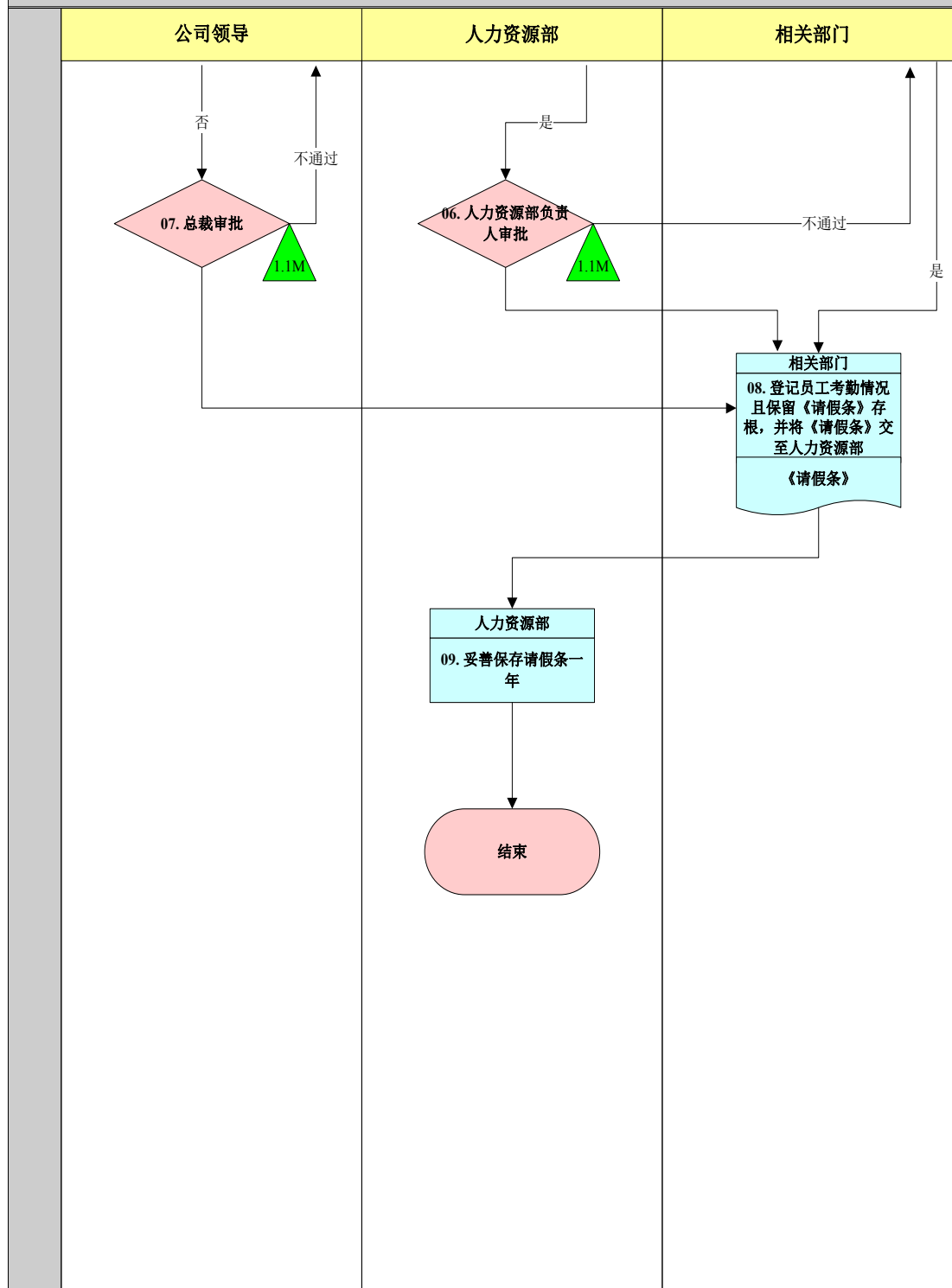
SU01.03.05 员工请假（普通员工）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工请假
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

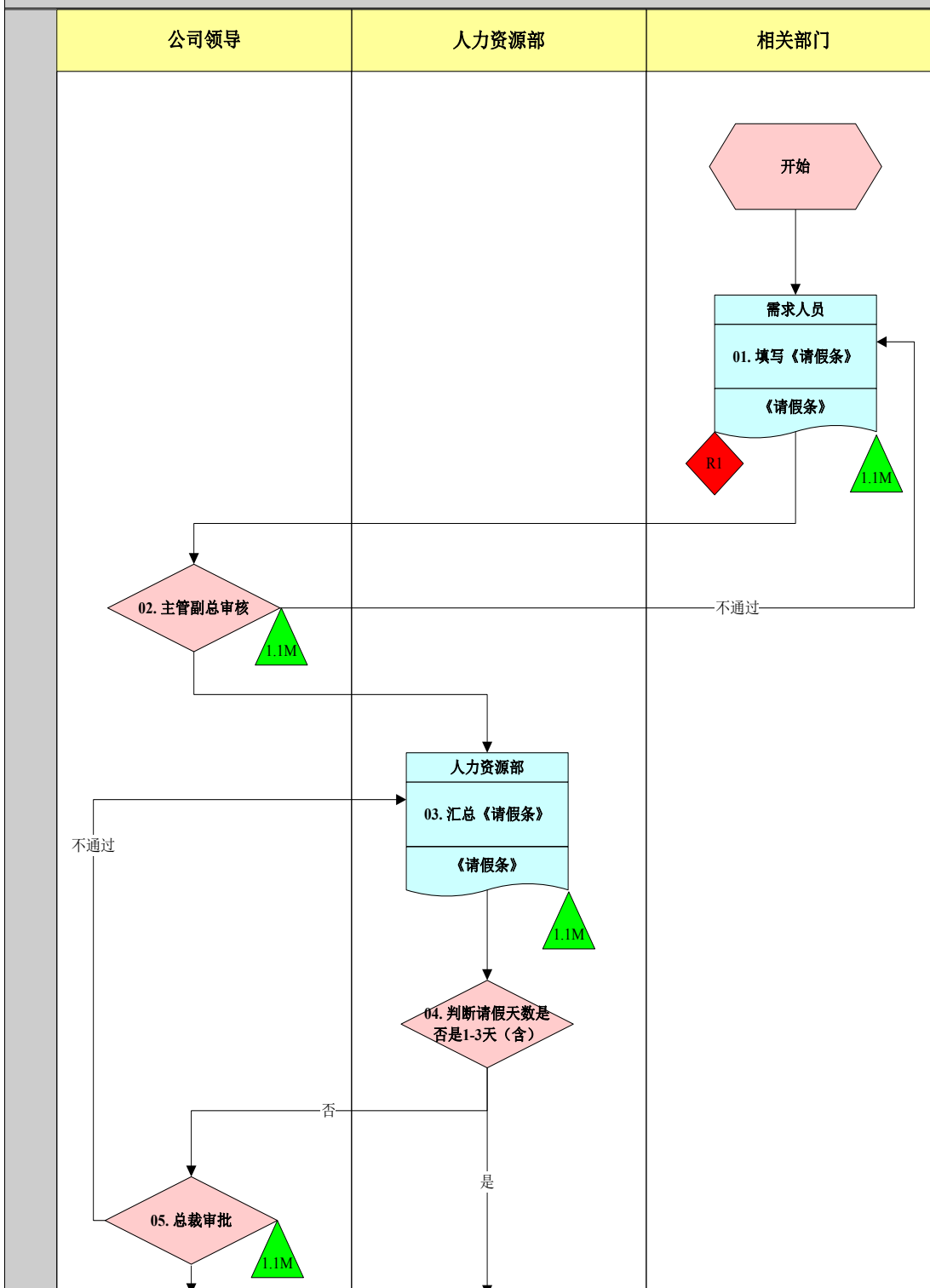
SU01.03.05 员工请假(普通员工)（承前页）





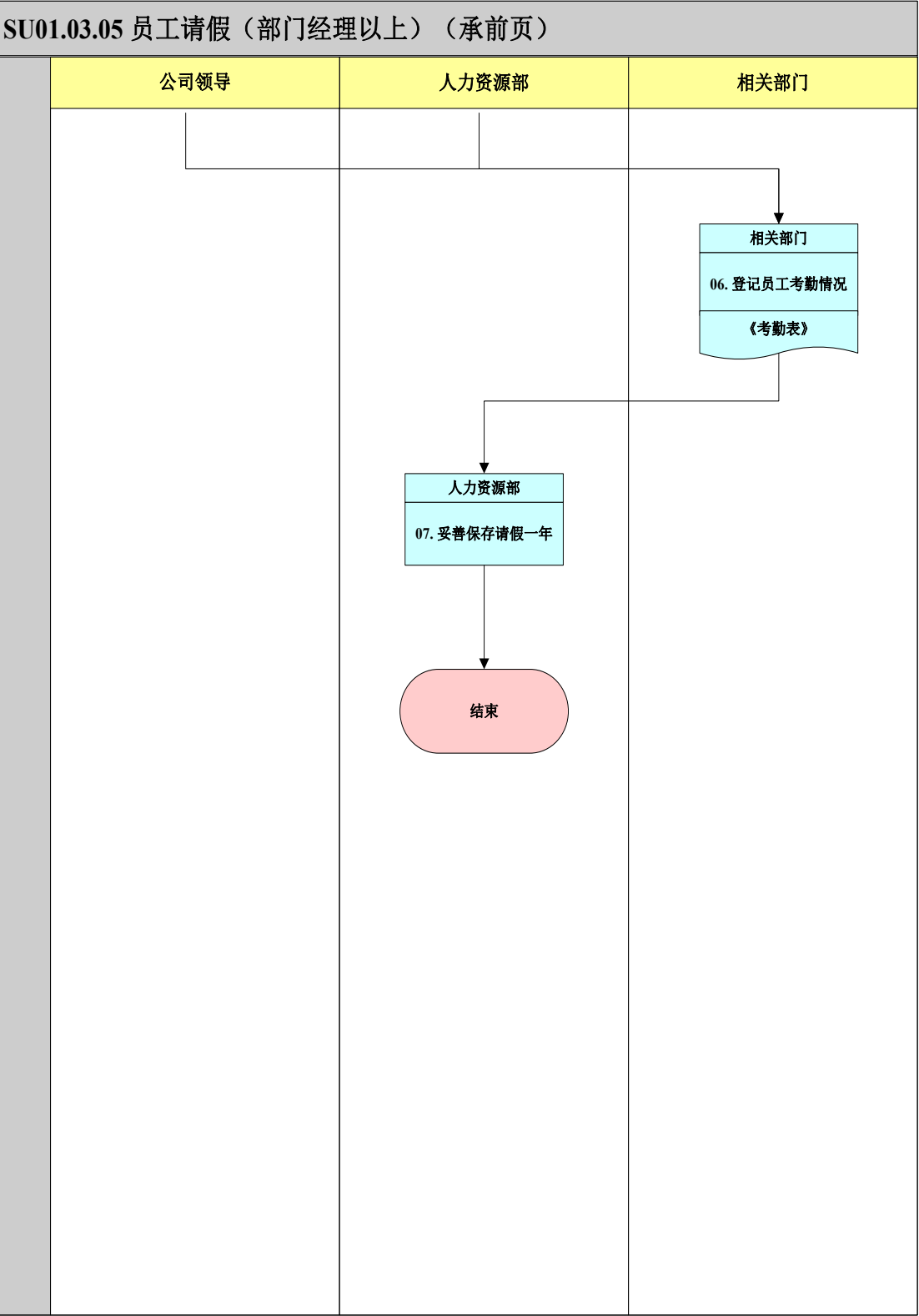
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工请假
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.03.05 员工请假(部门经理以上)





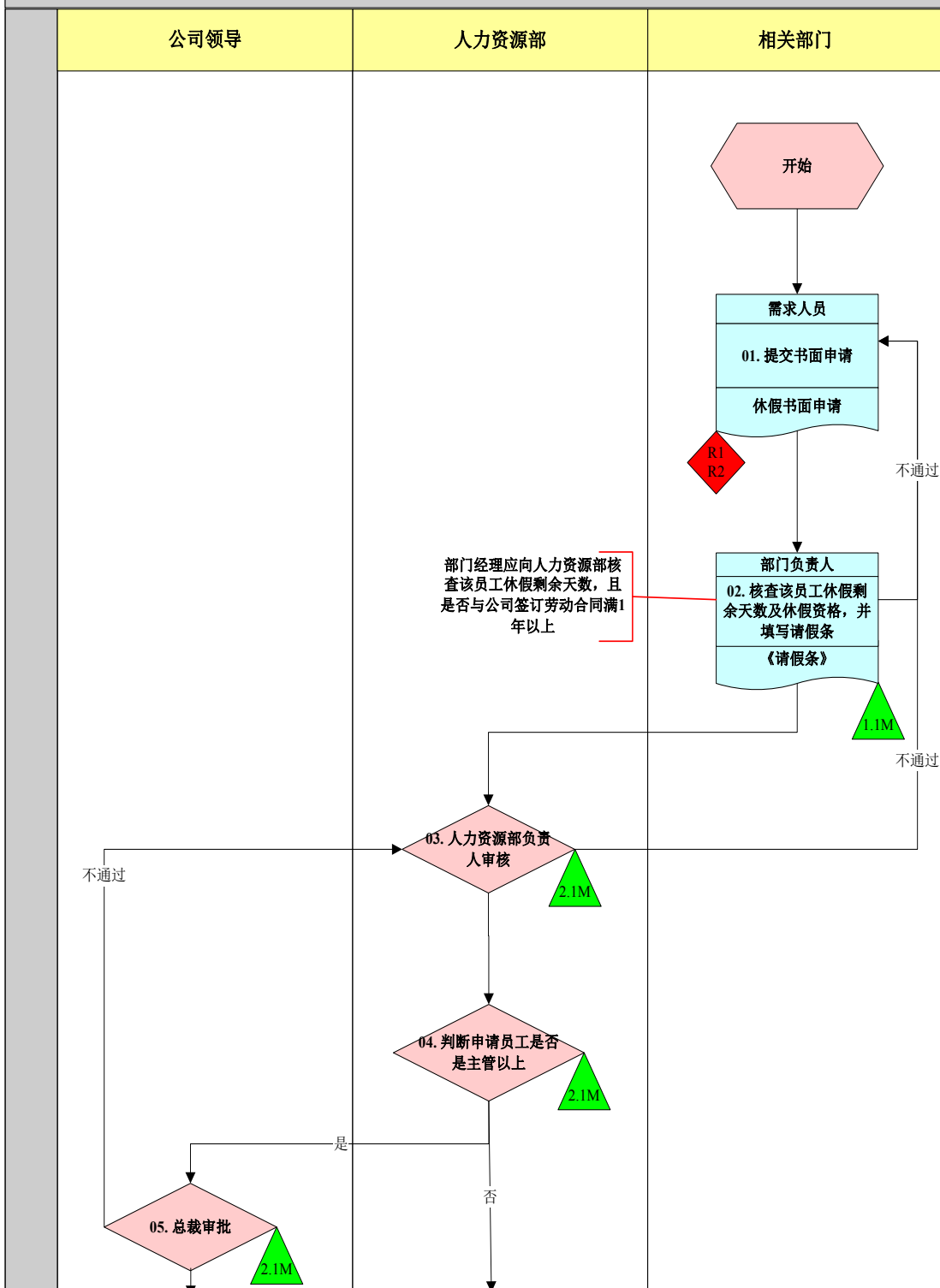
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工请假
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工年休假
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

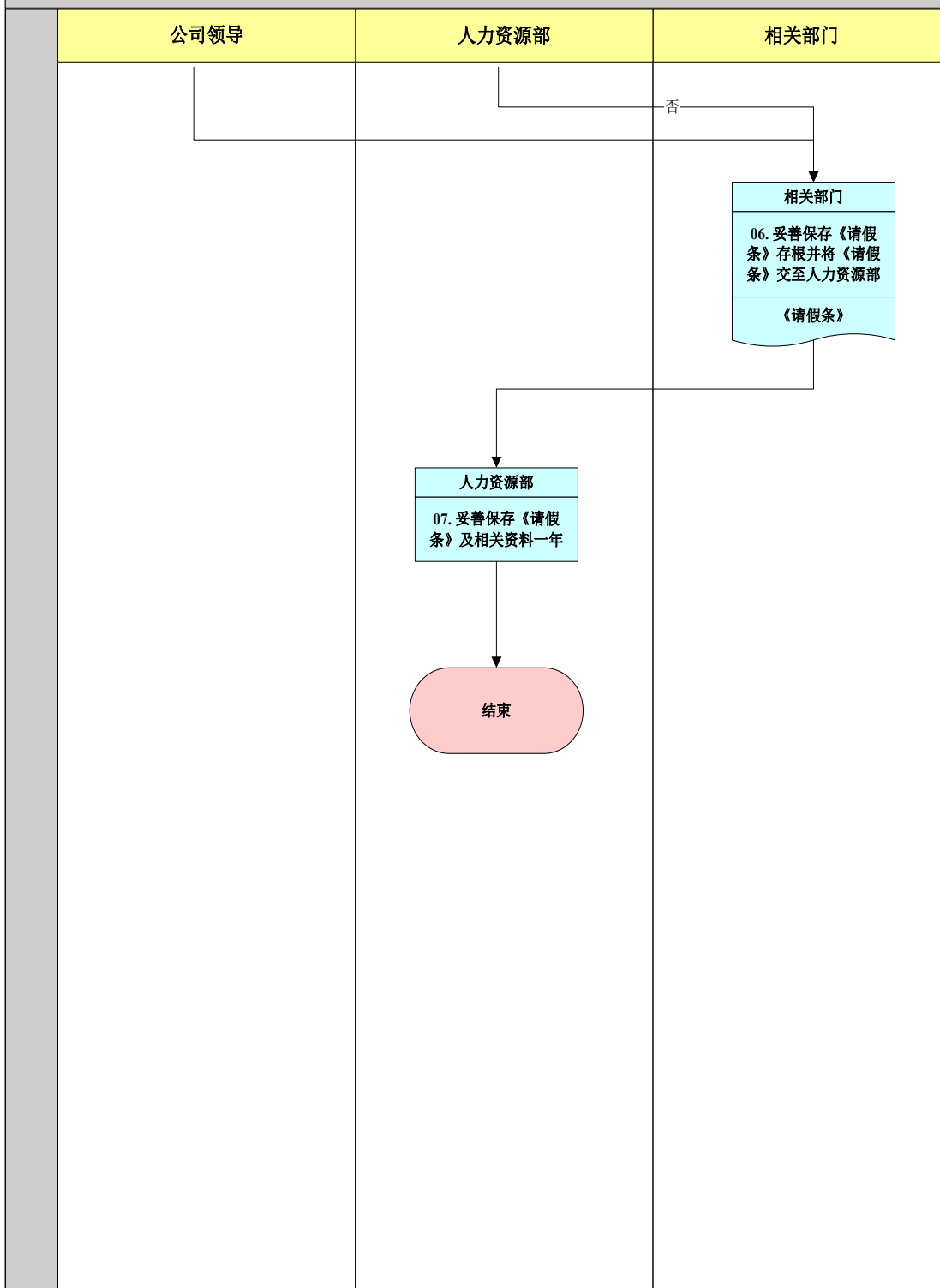
SU01.03.06 员工年休假





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工年休假
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

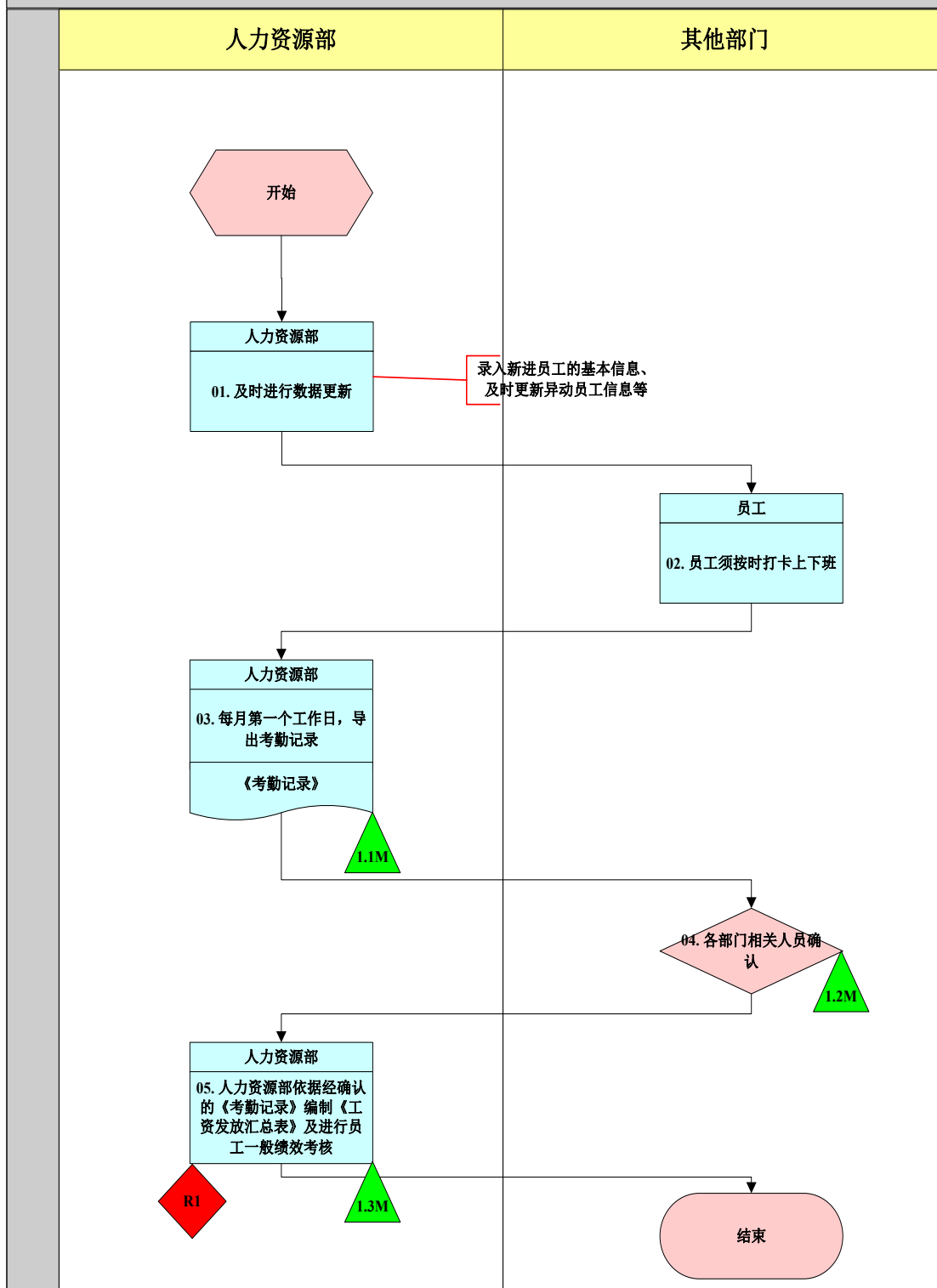
SU01.03.06 员工年休假（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：集团公司员工考勤
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

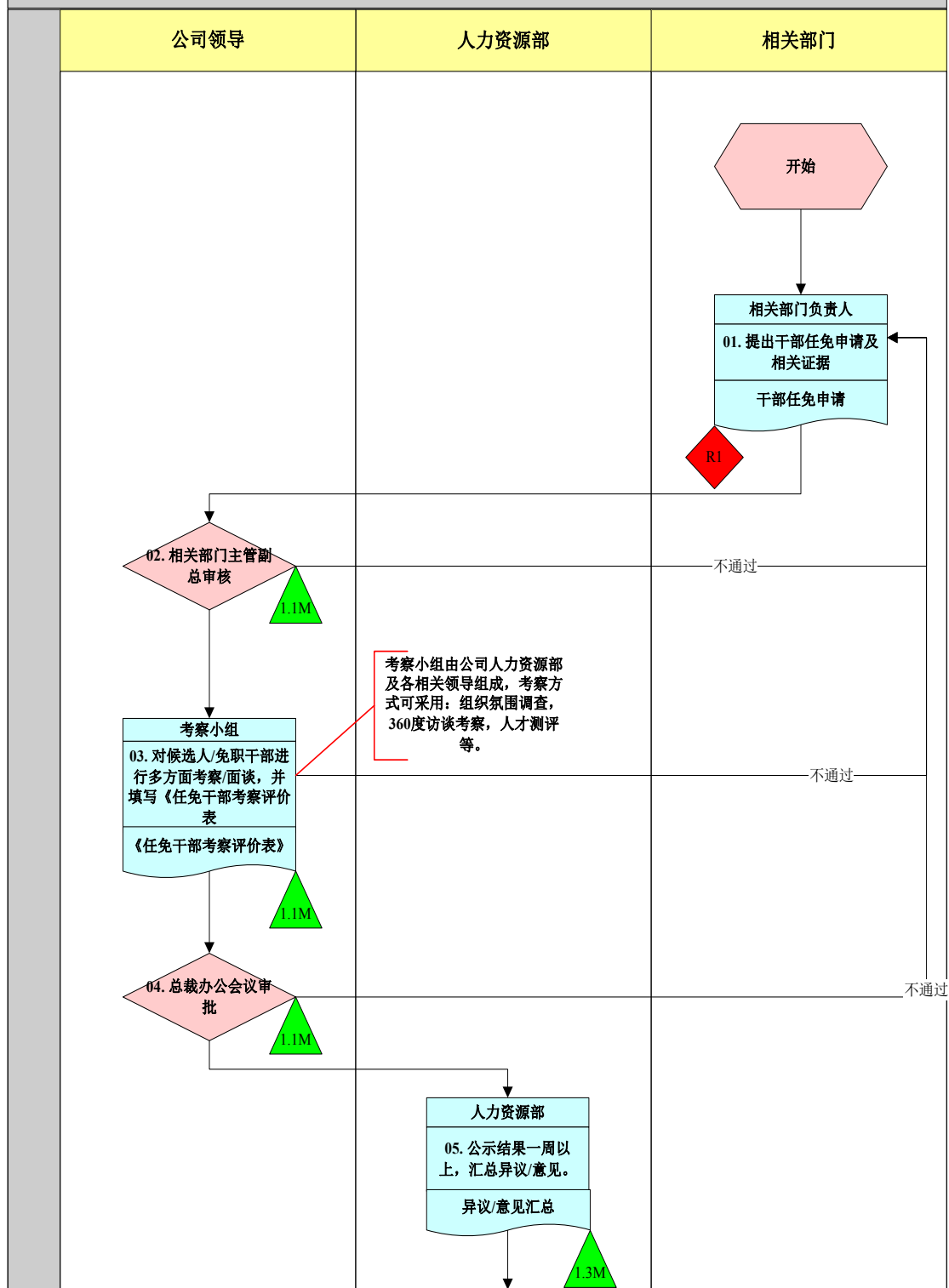
SU01.03.07 集团公司员工考勤





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：干部任免
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

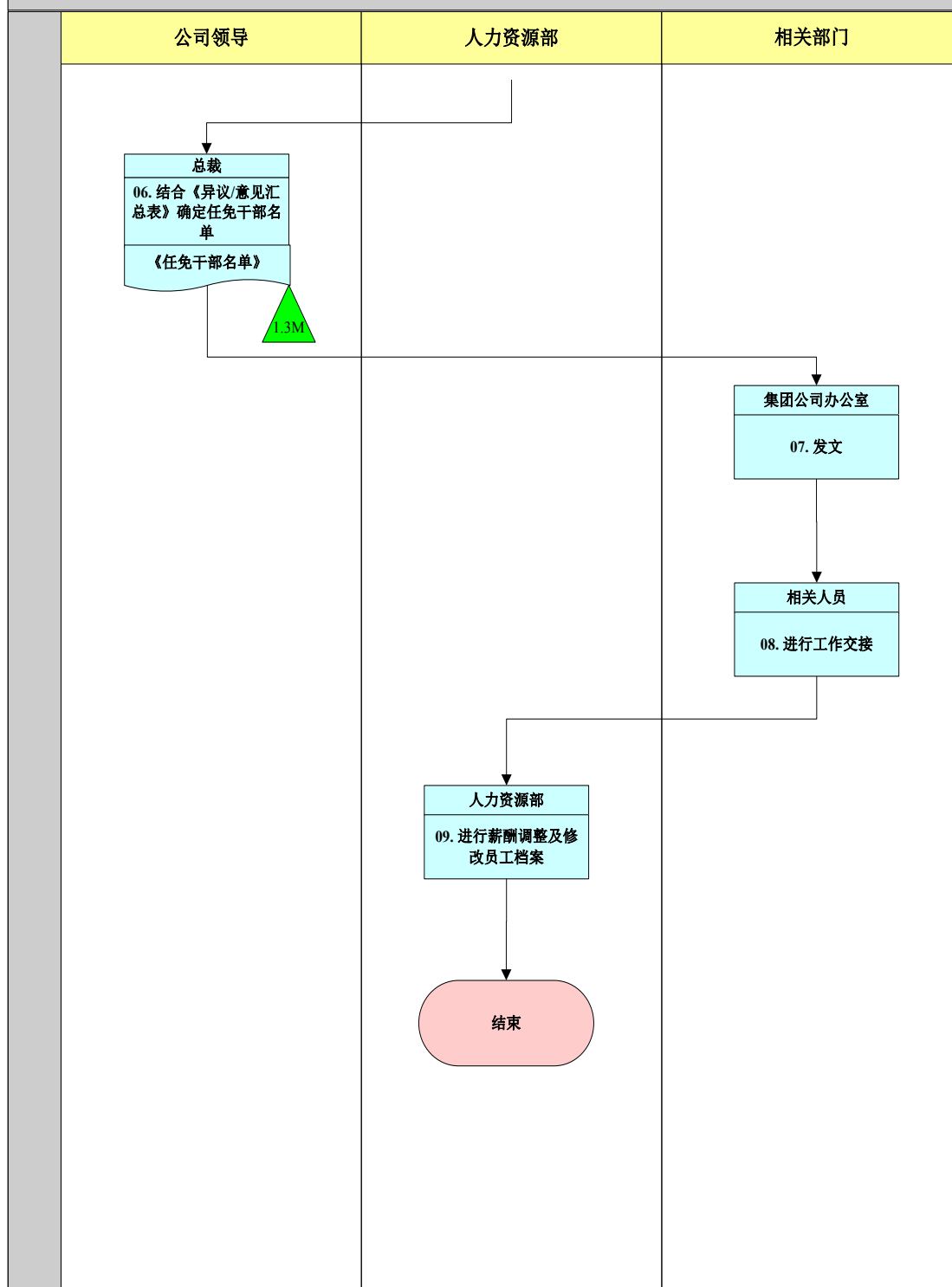
SU01.03.08 干部任免





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：干部任免
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

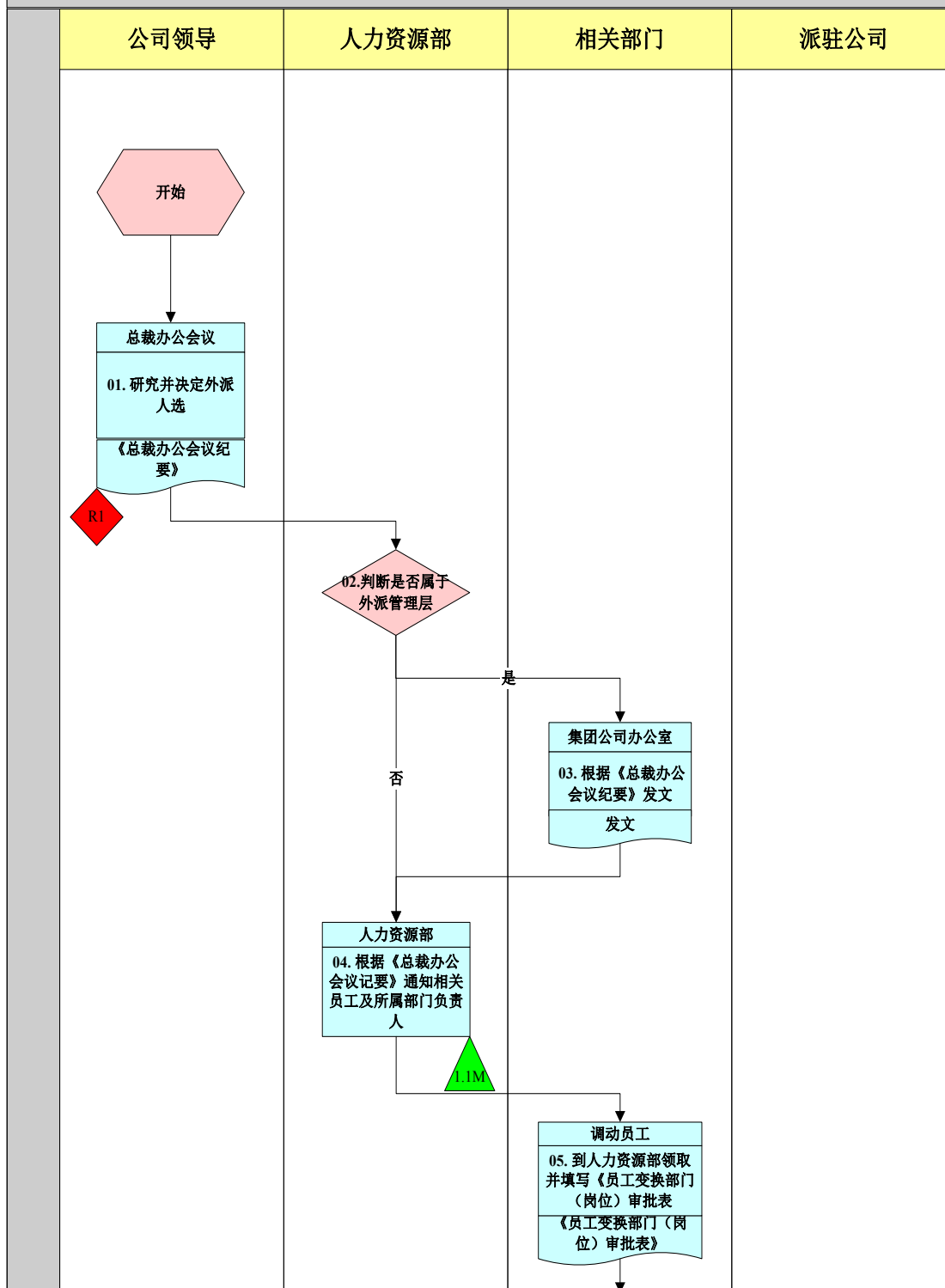
SU01.03.08 干部任免（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外派人员派出管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

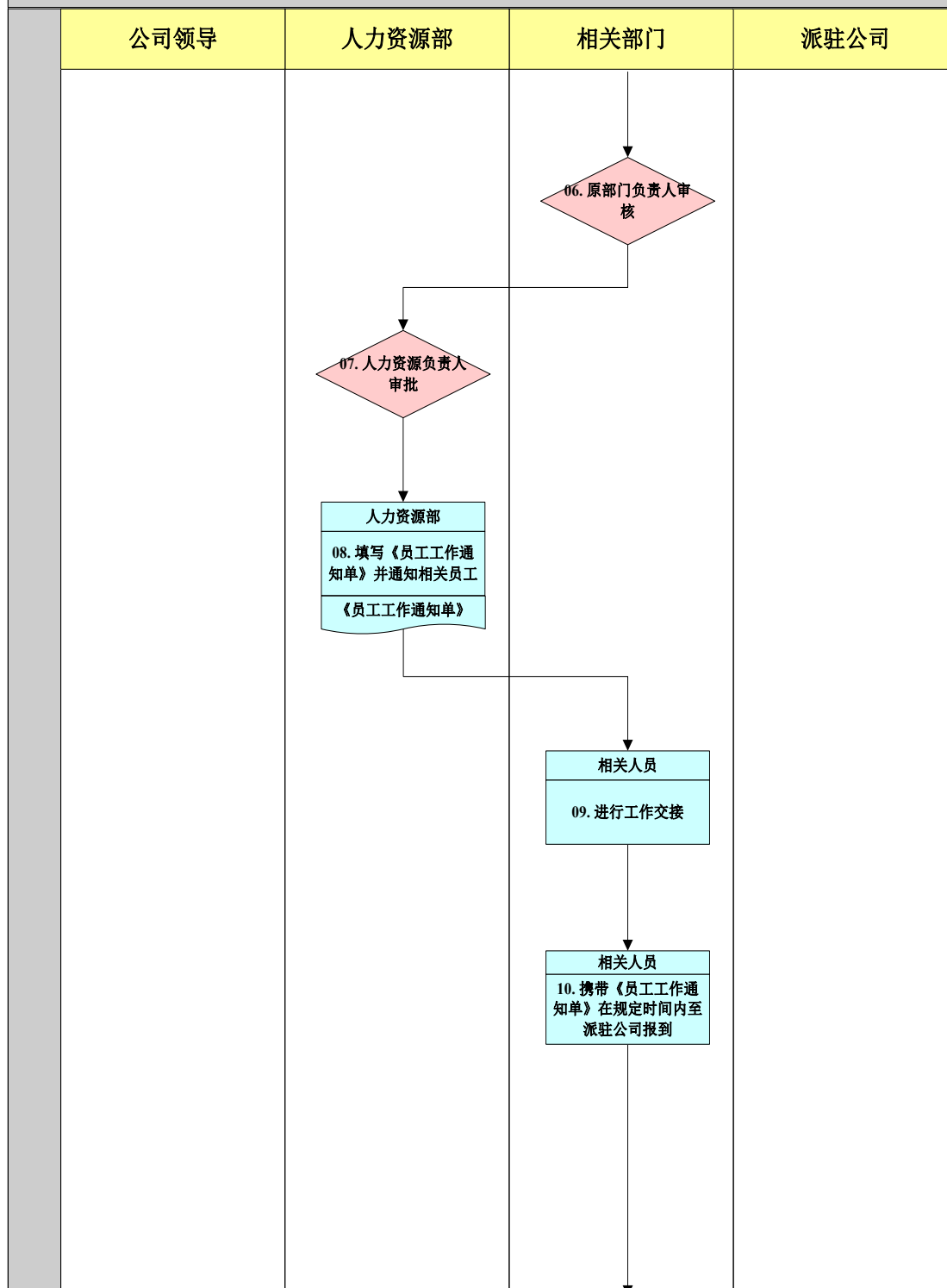
SU01.03.09.01 外派人员派出管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外派人员派出管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

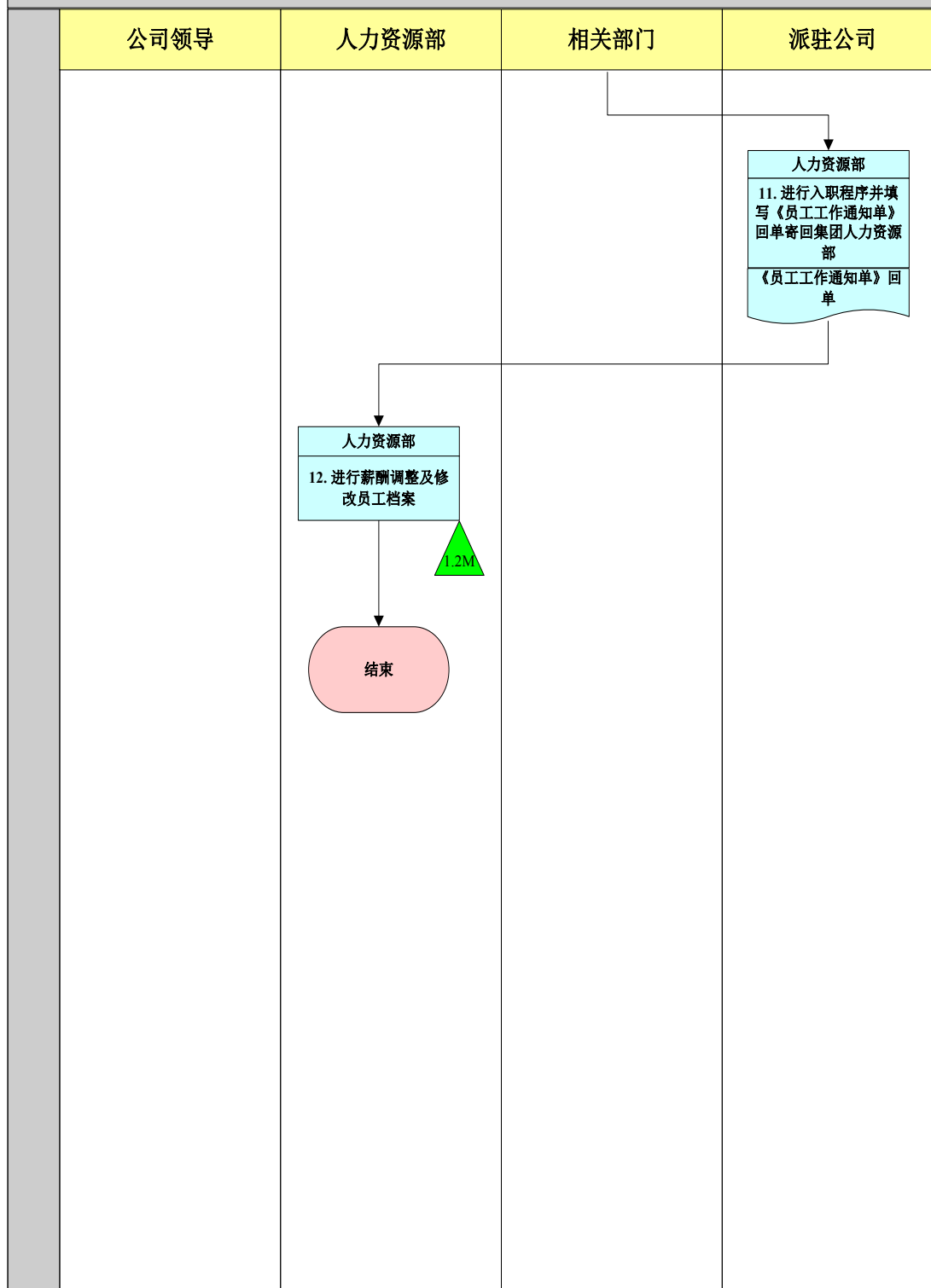
SU01.03.09.01 外派人员派出管理(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外派人员派出管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

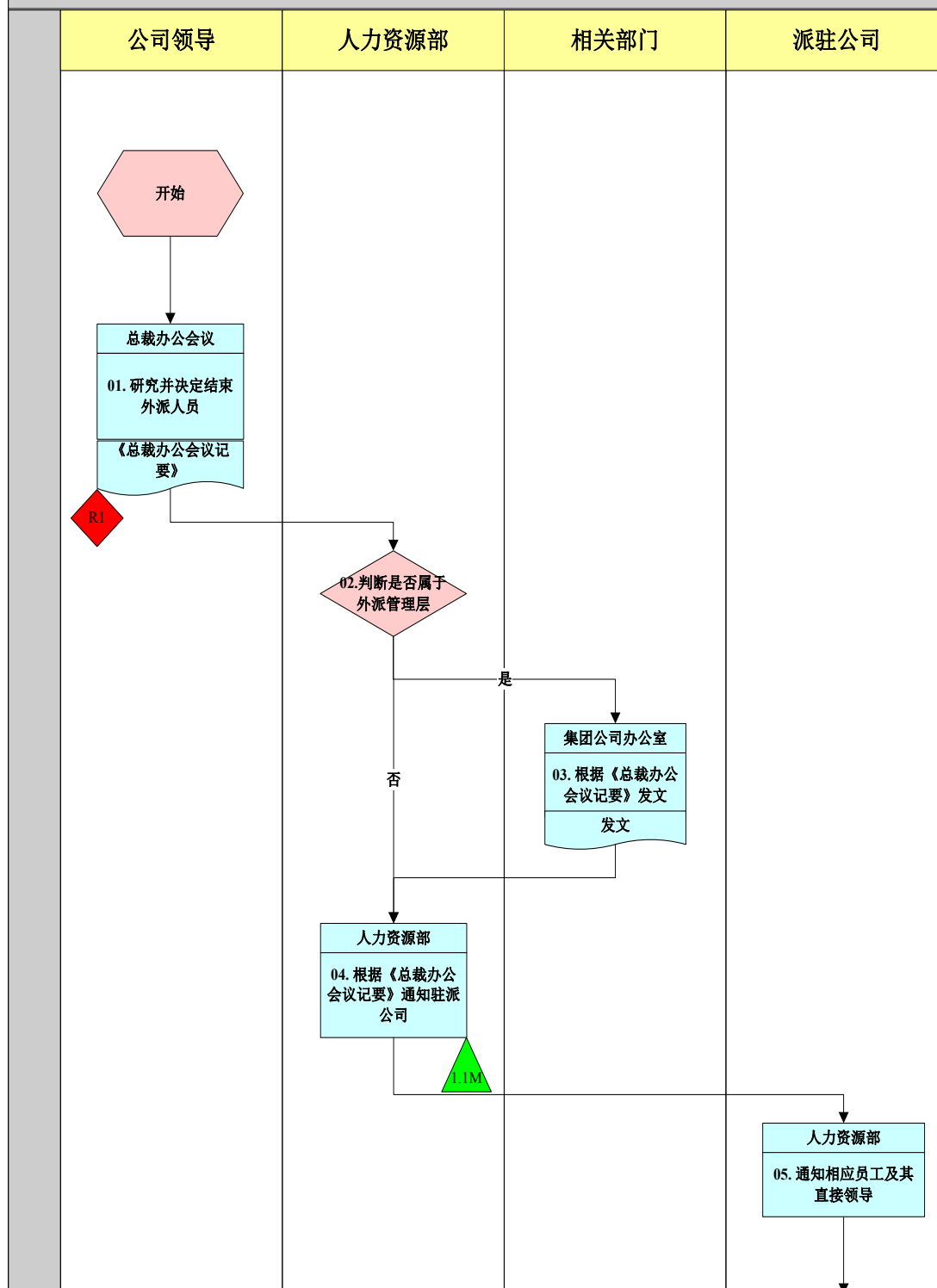
SU01.03.09.01 外派人员派出管理(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外派人员结束外派管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

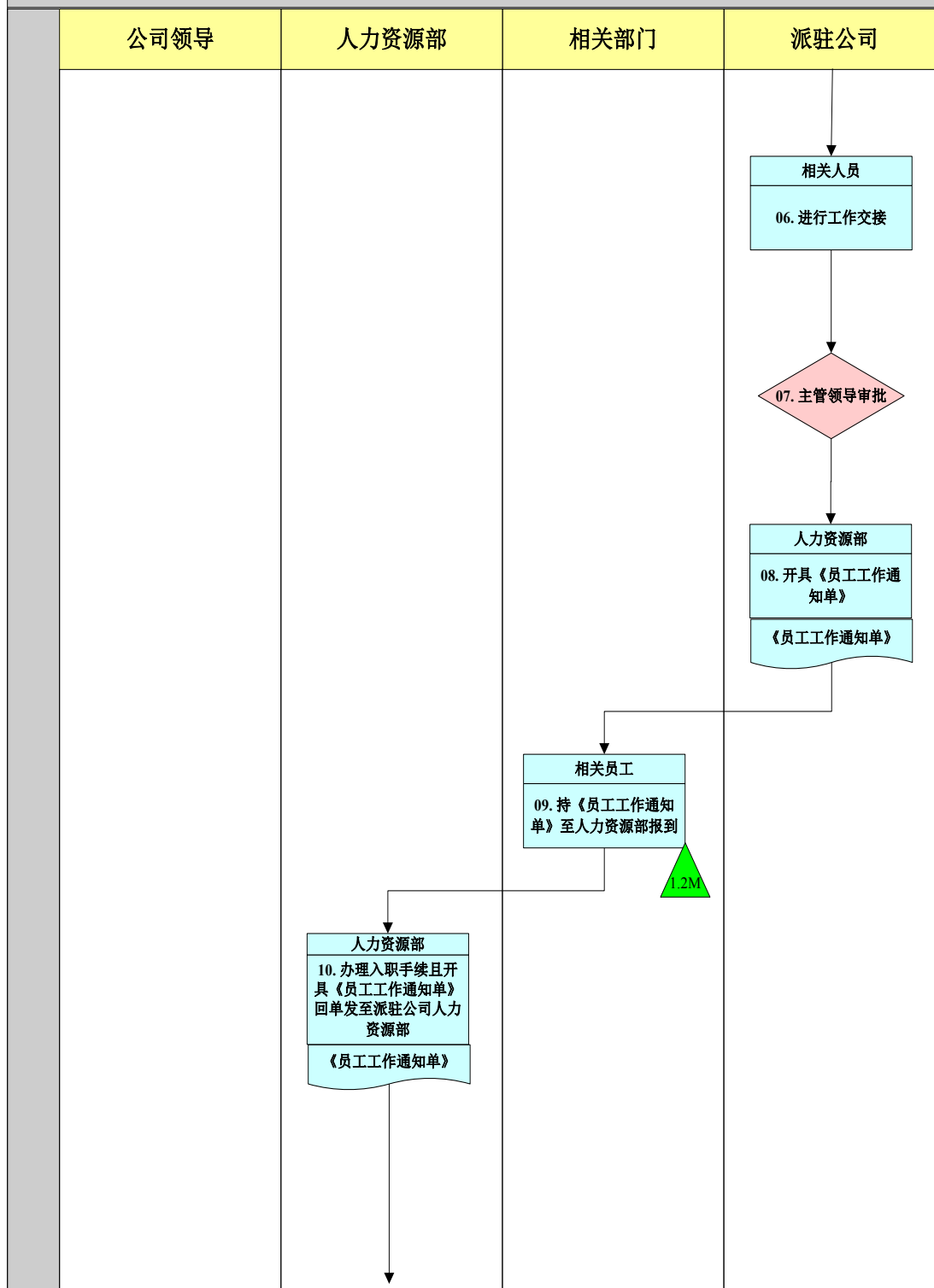
SU01.03.09.02 外派人员结束外派管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外派人员结束外派管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

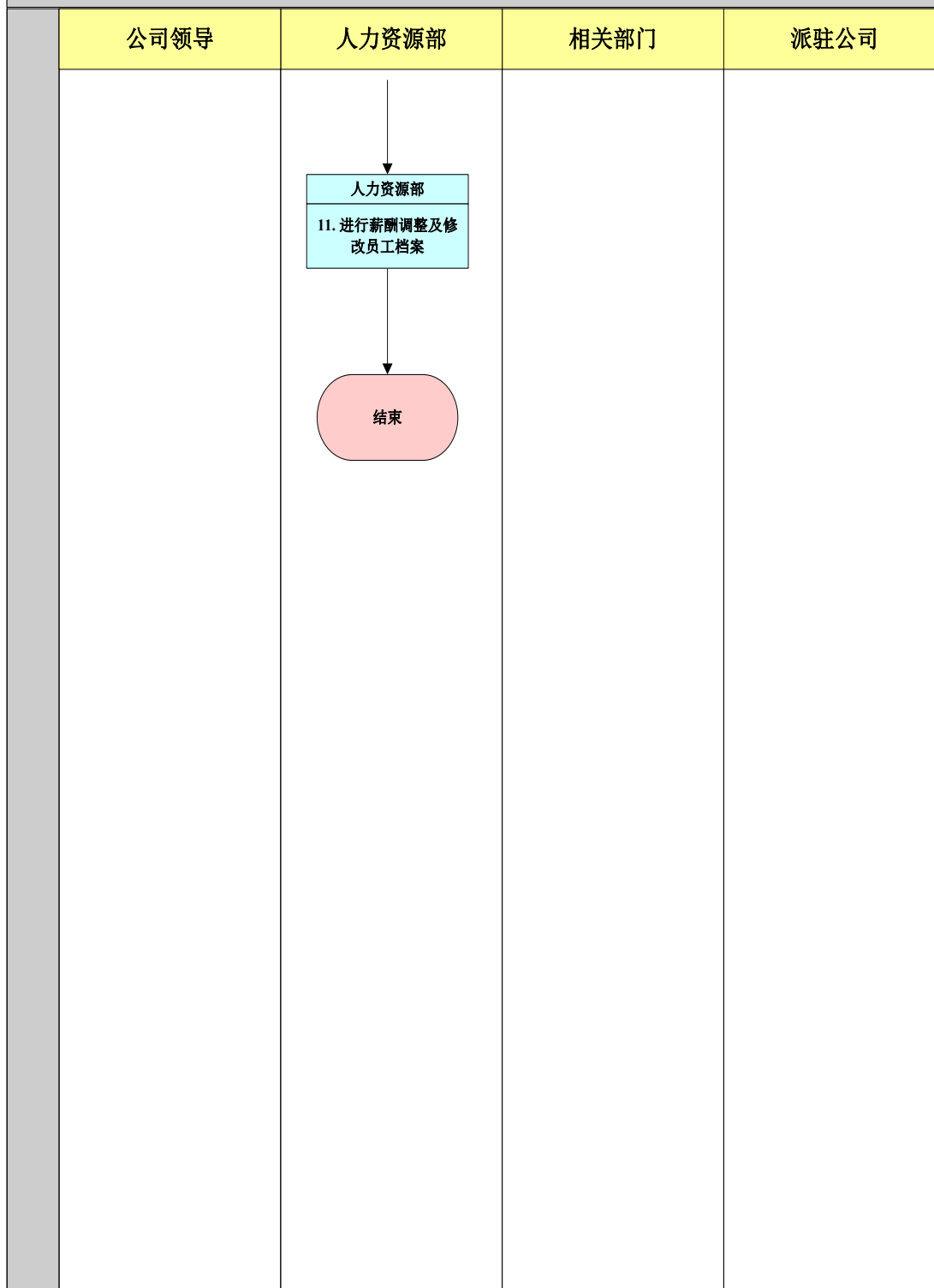
SU01.03.09.02 外派人员结束外派管理(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外派人员结束外派管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

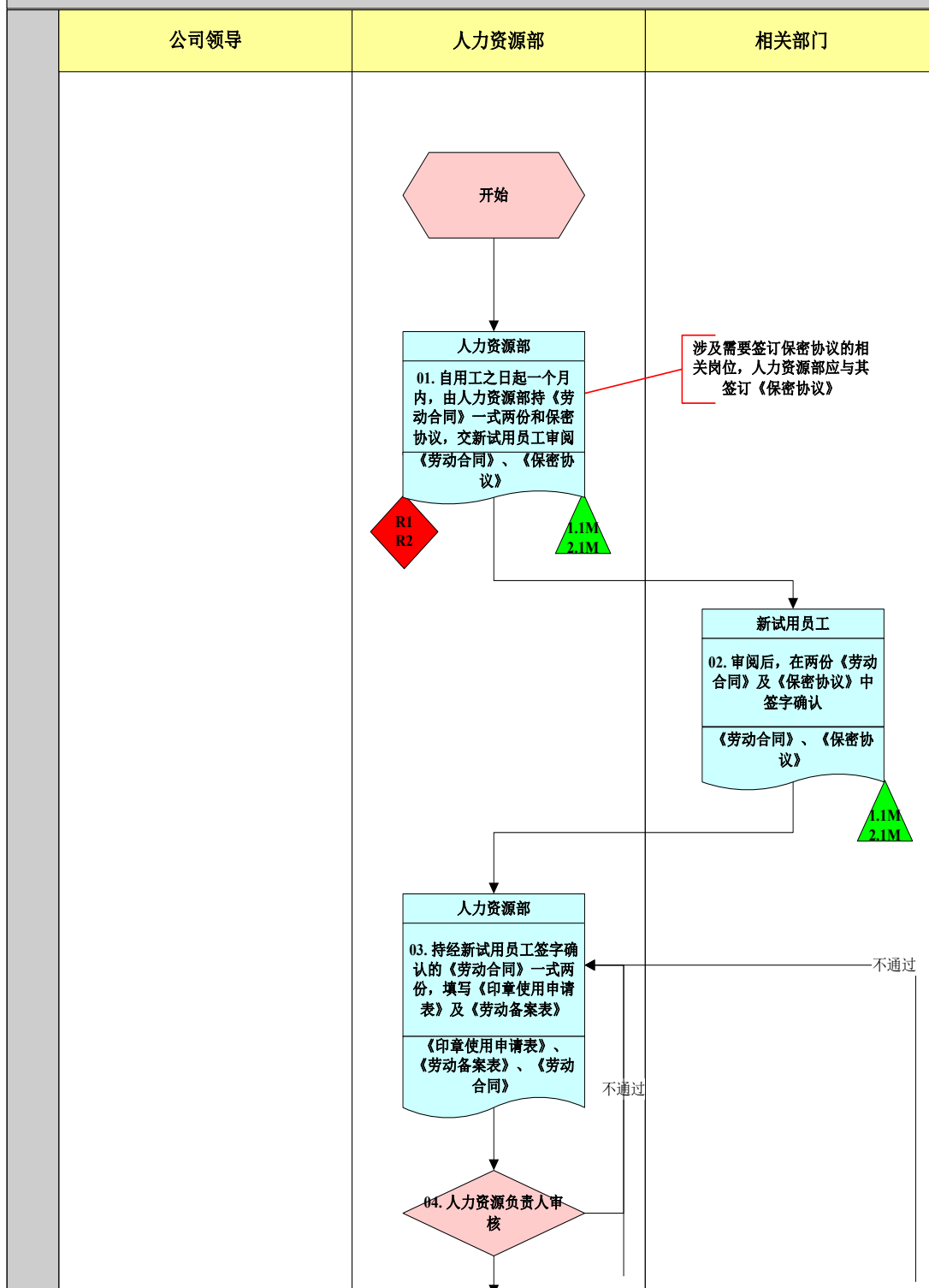
SU01.03.09.02 外派人员结束外派管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：首次签订劳动合同
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

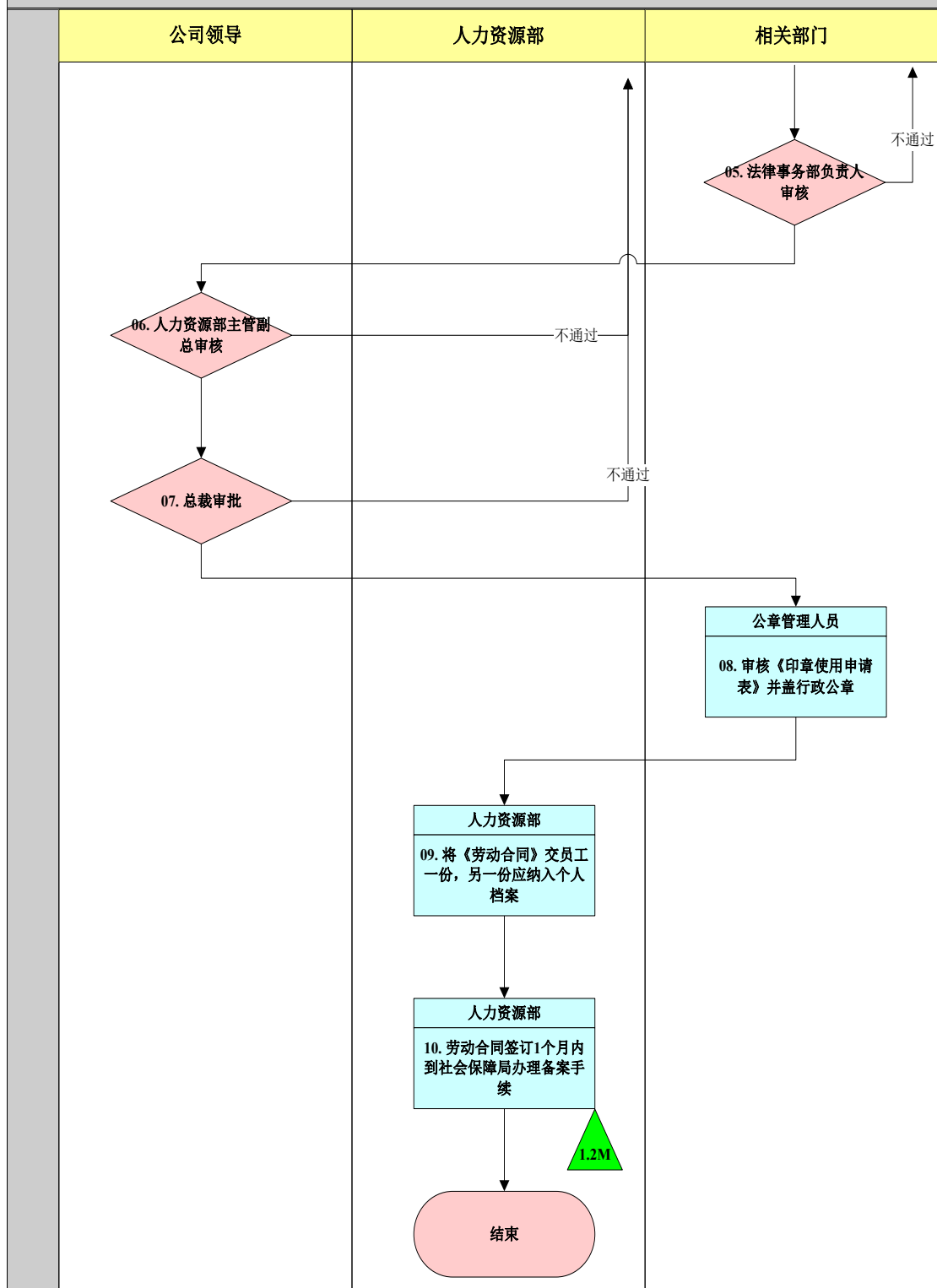
SU01.04.01 首次签订劳动合同





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：首次签订劳动合同
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

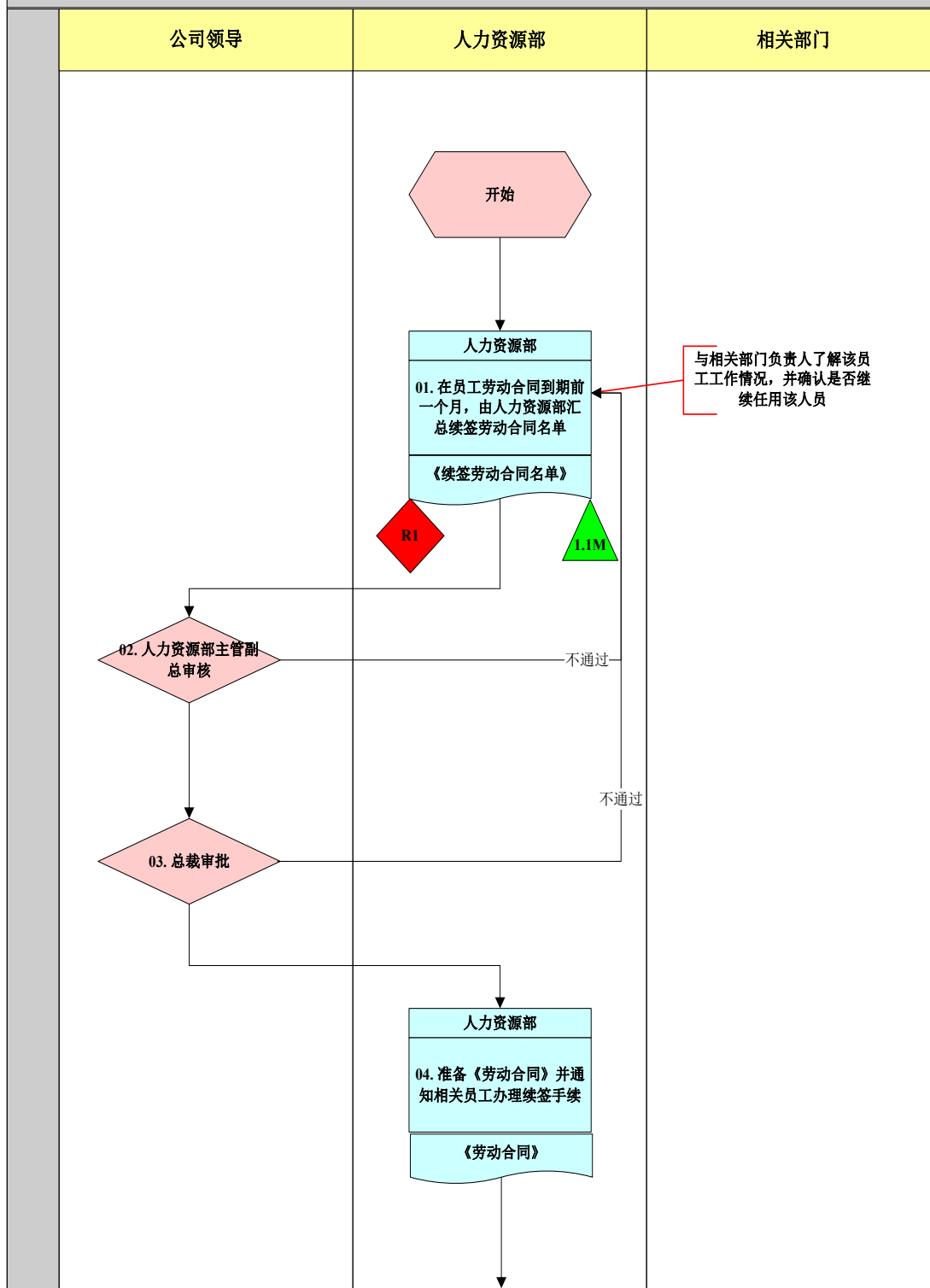
SU01.04.01 首次签订劳动合同（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：续签劳动合同
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

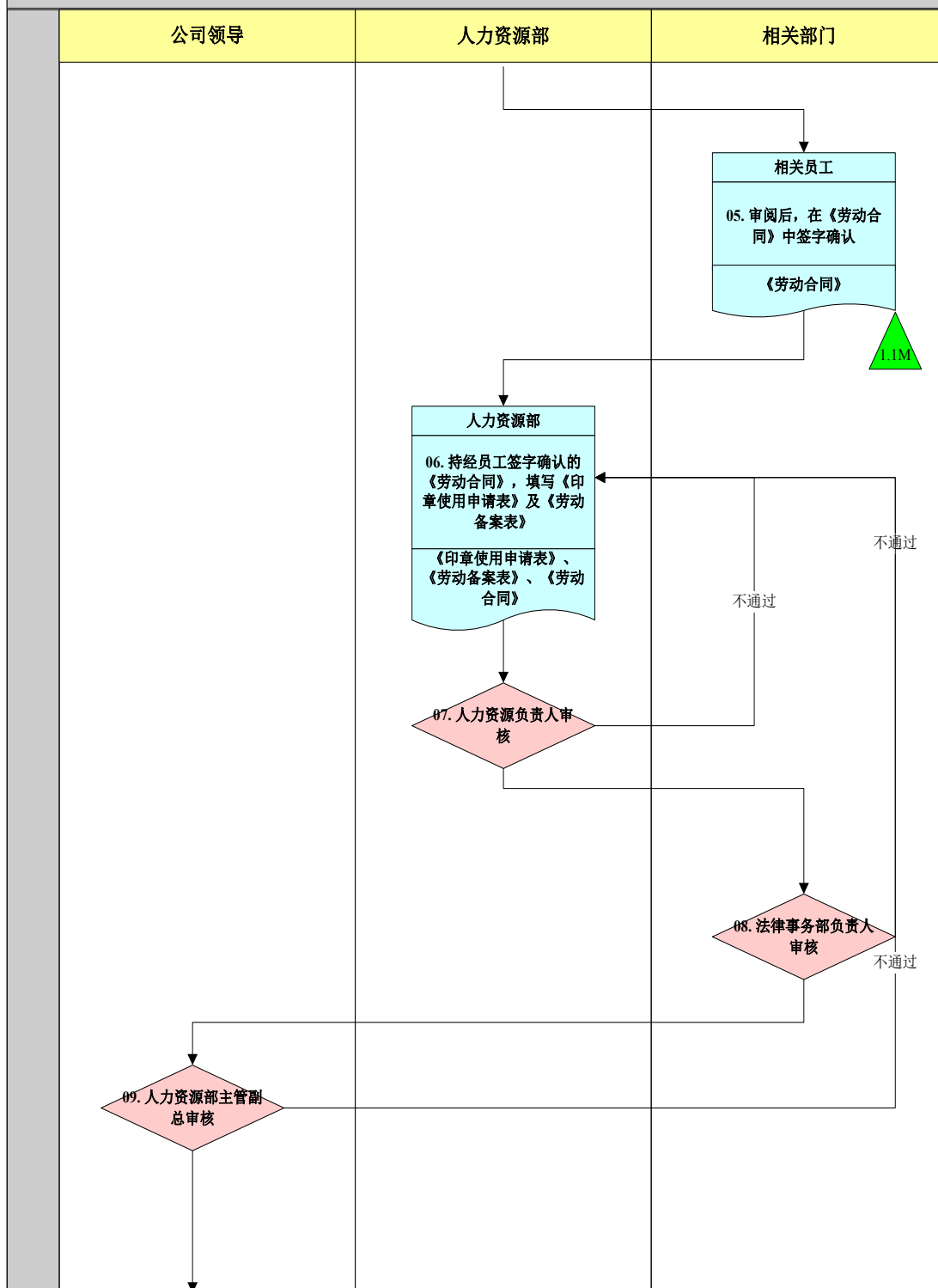
SU01.04.02 续签劳动合同





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：续签劳动合同
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

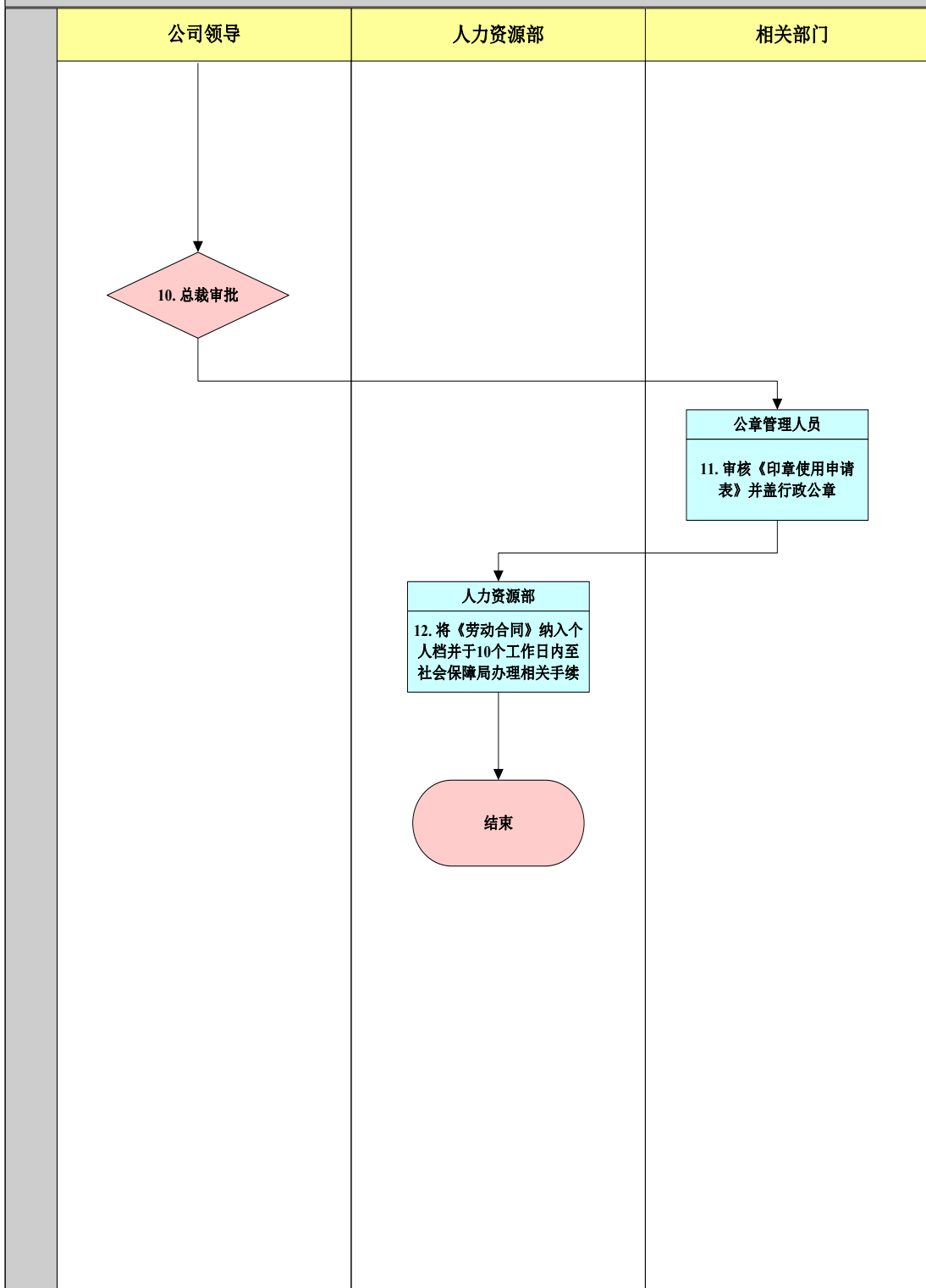
SU01.04.02 续签劳动合同（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：续签劳动合同
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

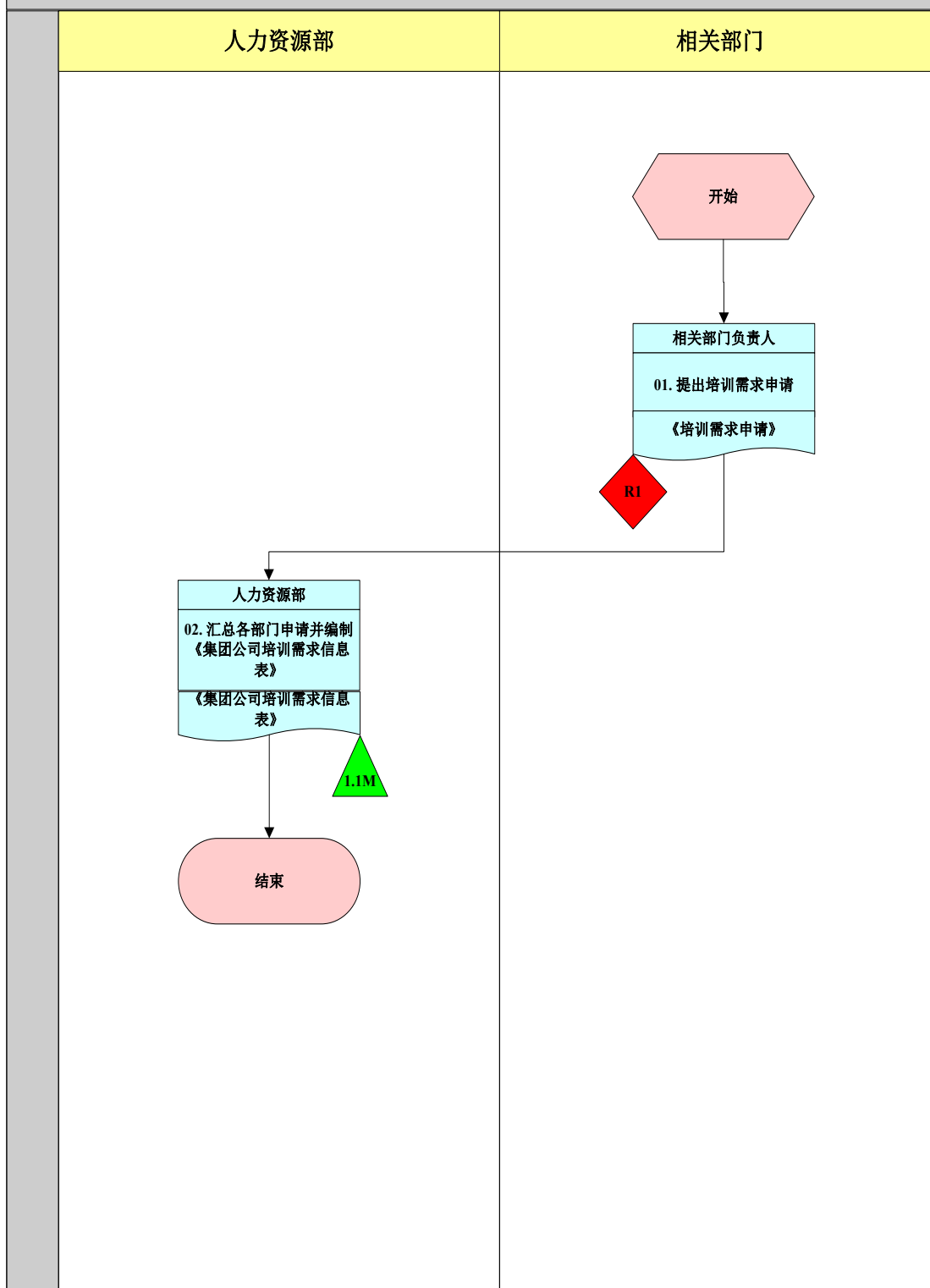
SU01.04.02 续签劳动合同（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：培训需求
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

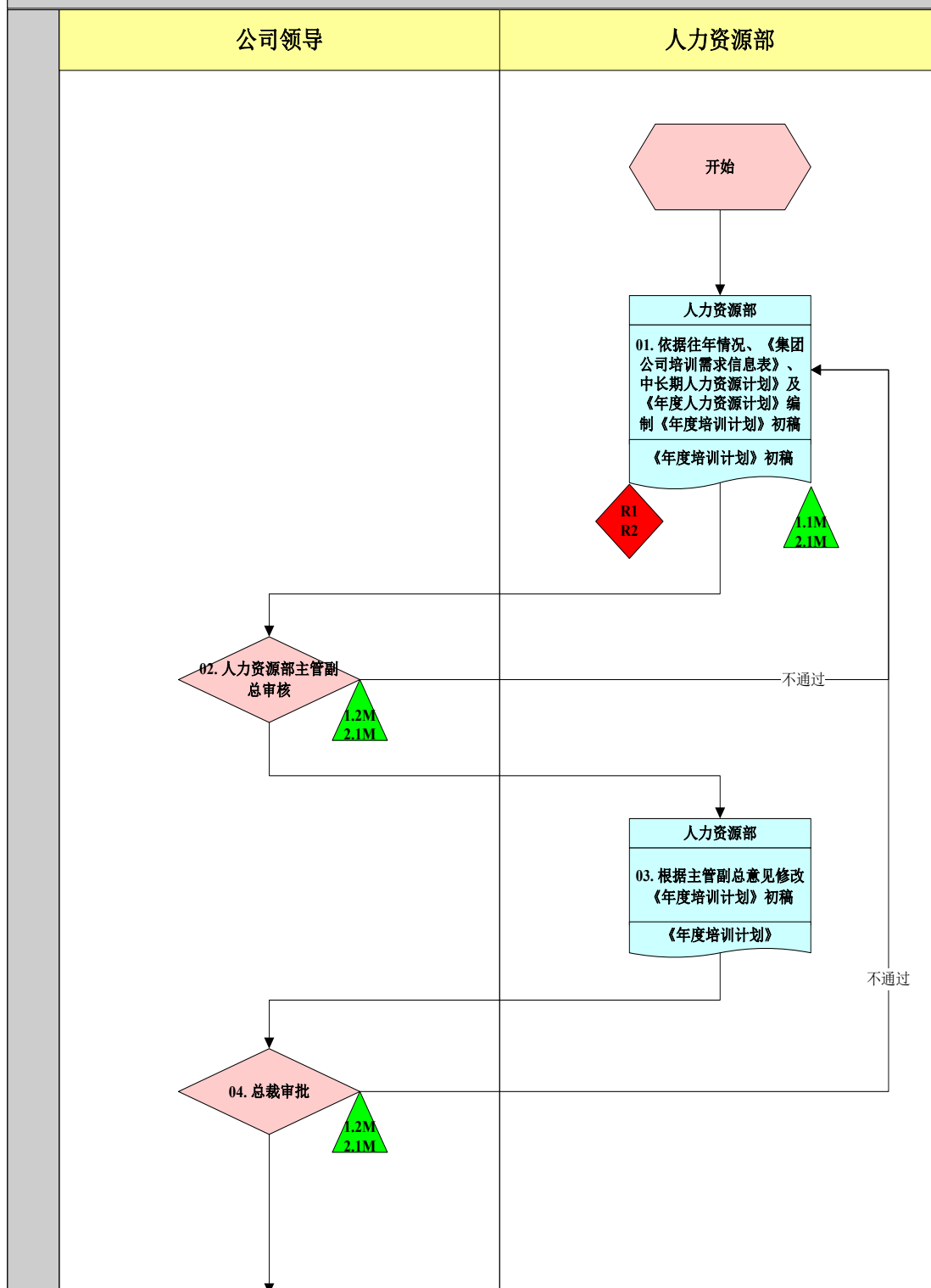
SU01.05.01 培训需求





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度培训计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

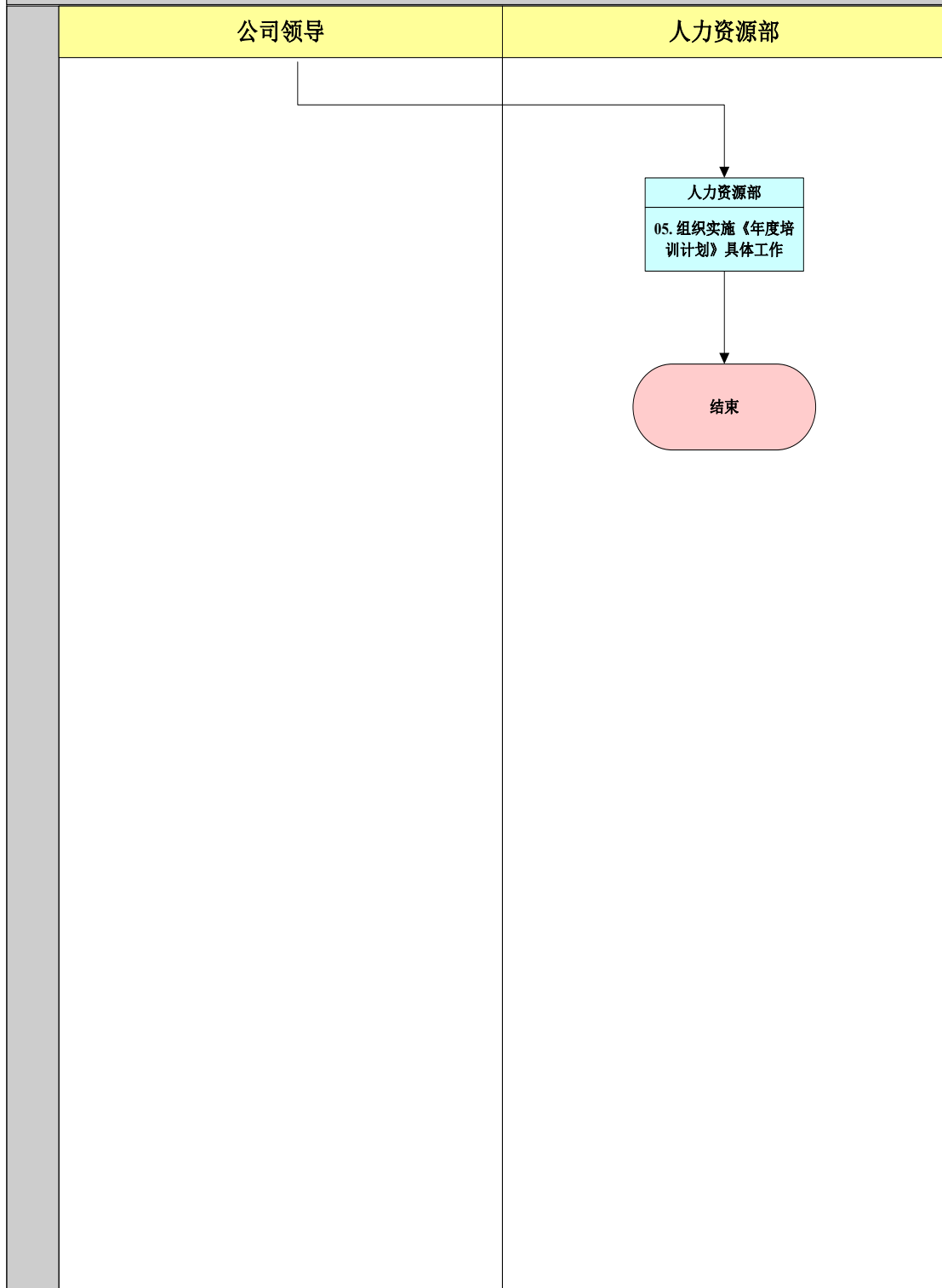
SU01.05.02 年度培训计划





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度培训计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

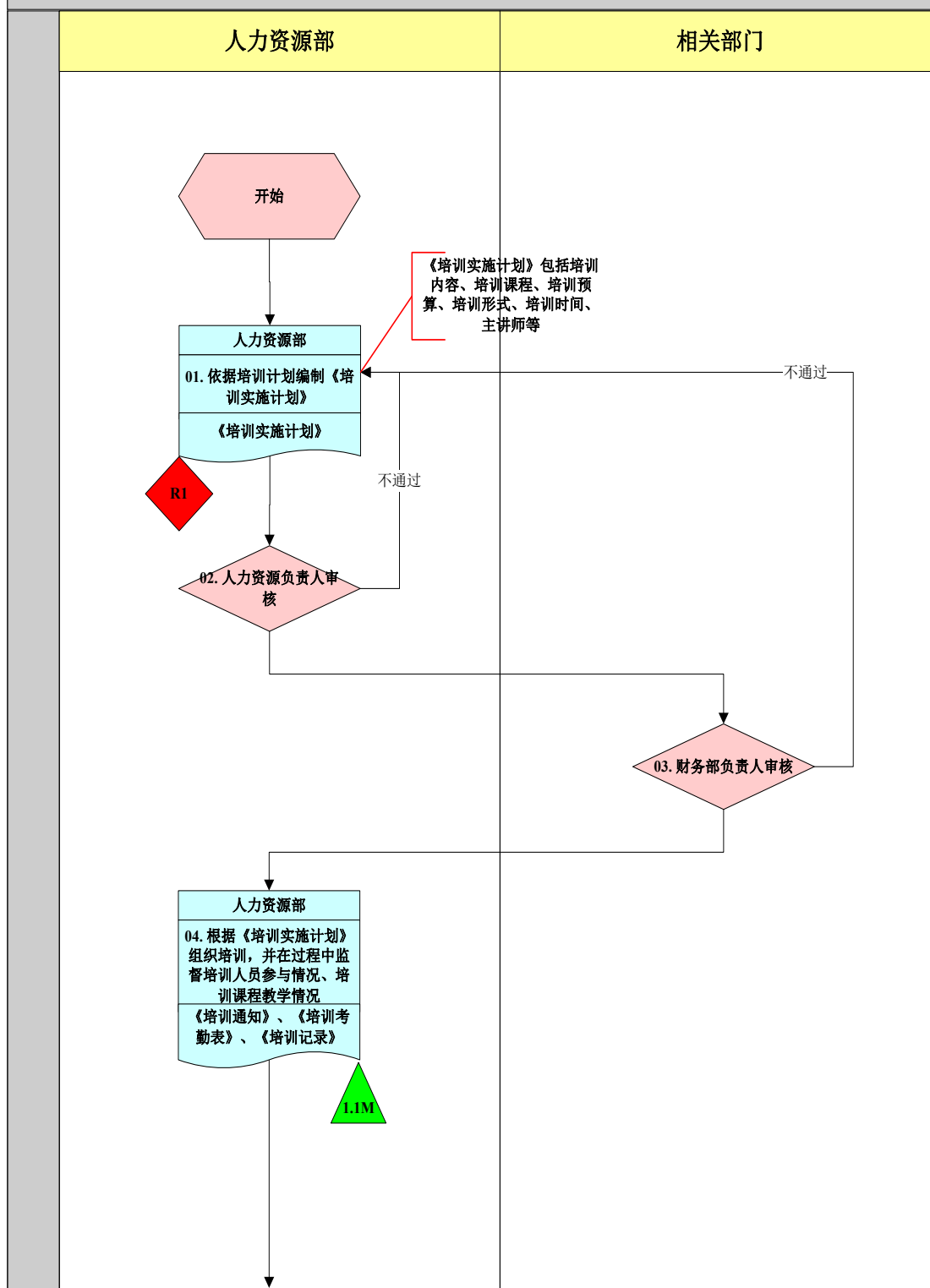
SU01.05.02 年度培训计划（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内部培训
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

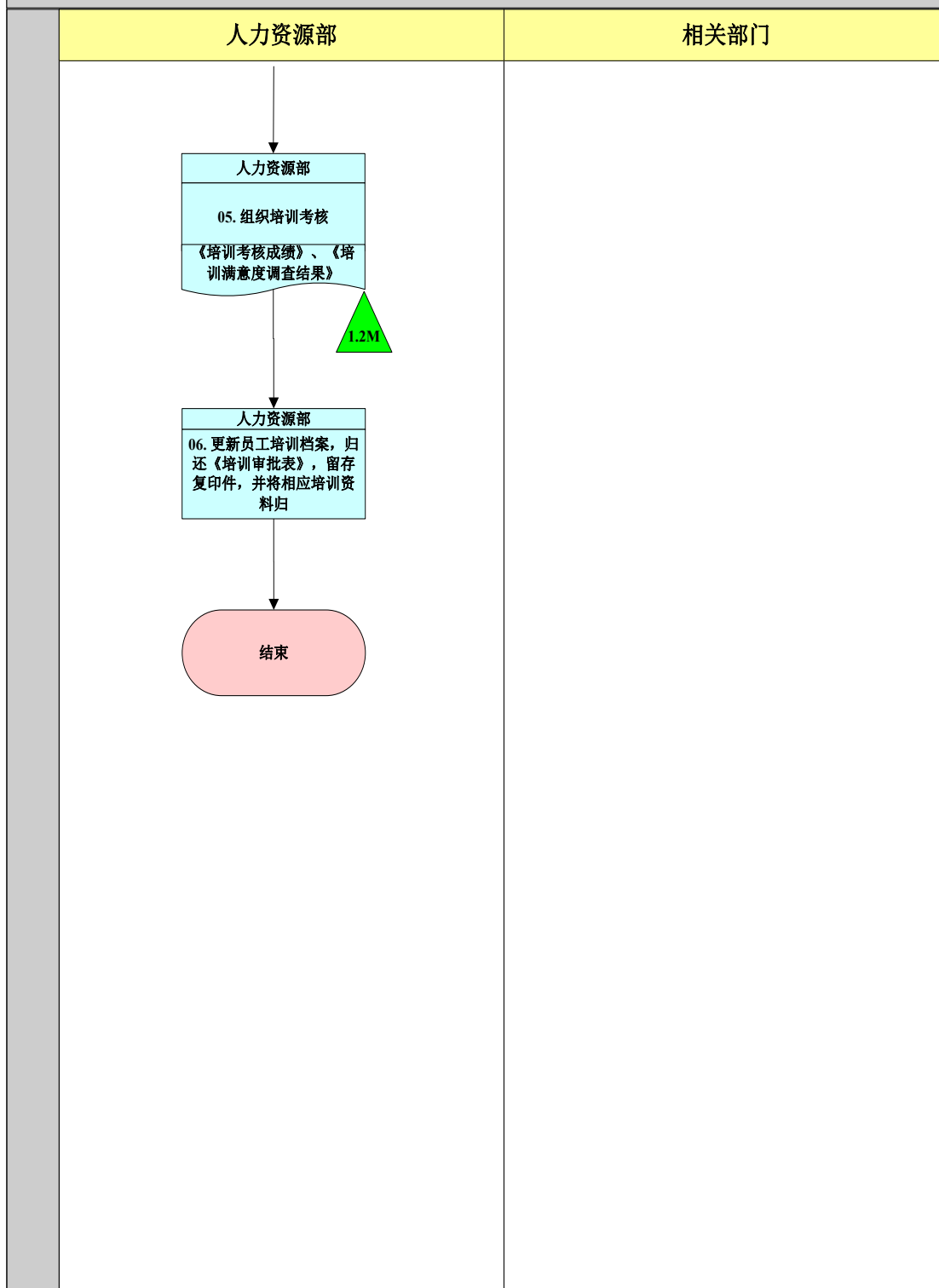
SU01.05.03.01 内部培训





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：内部培训
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

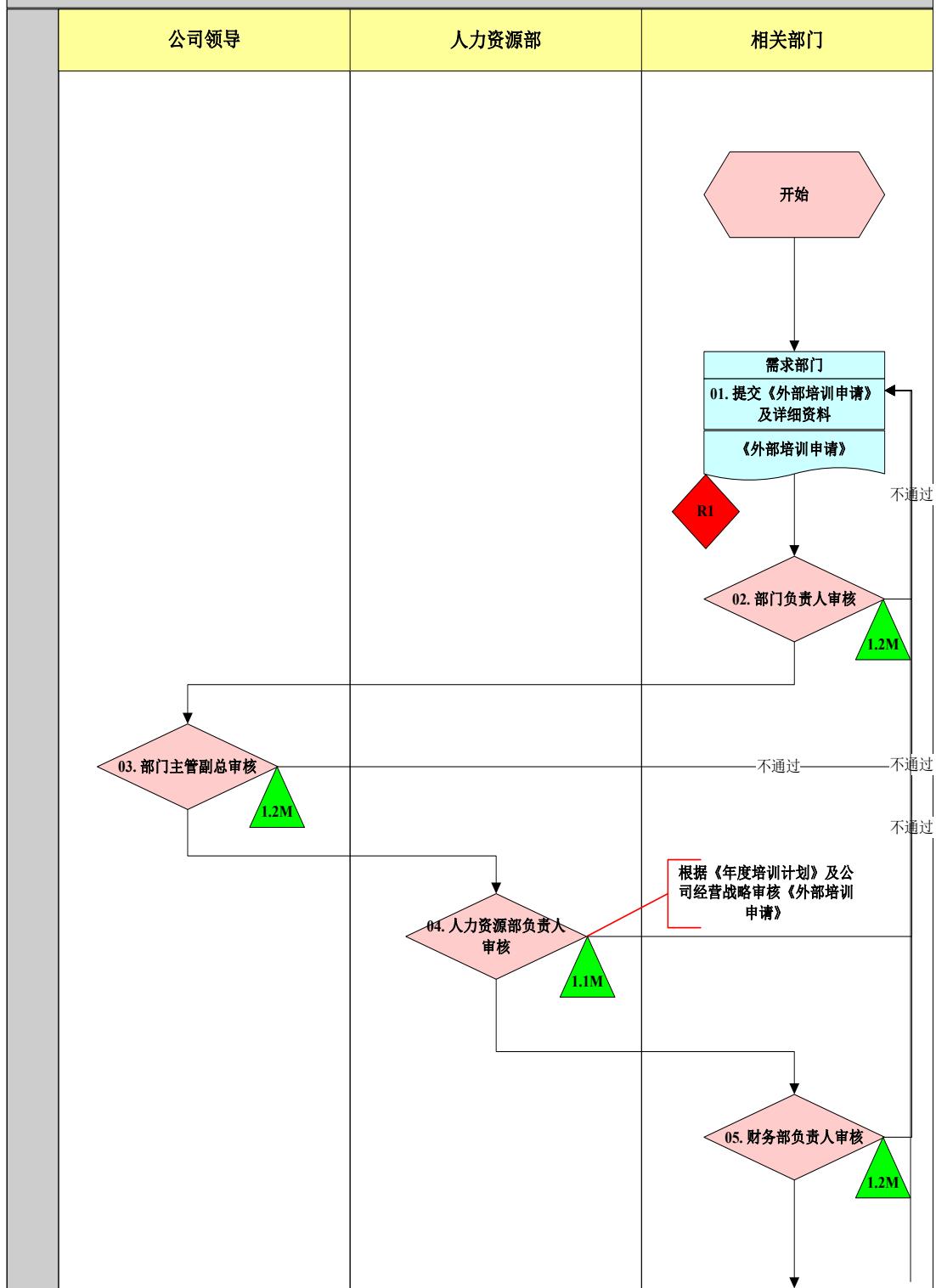
SU01.05.03.01 内部培训（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外部培训
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

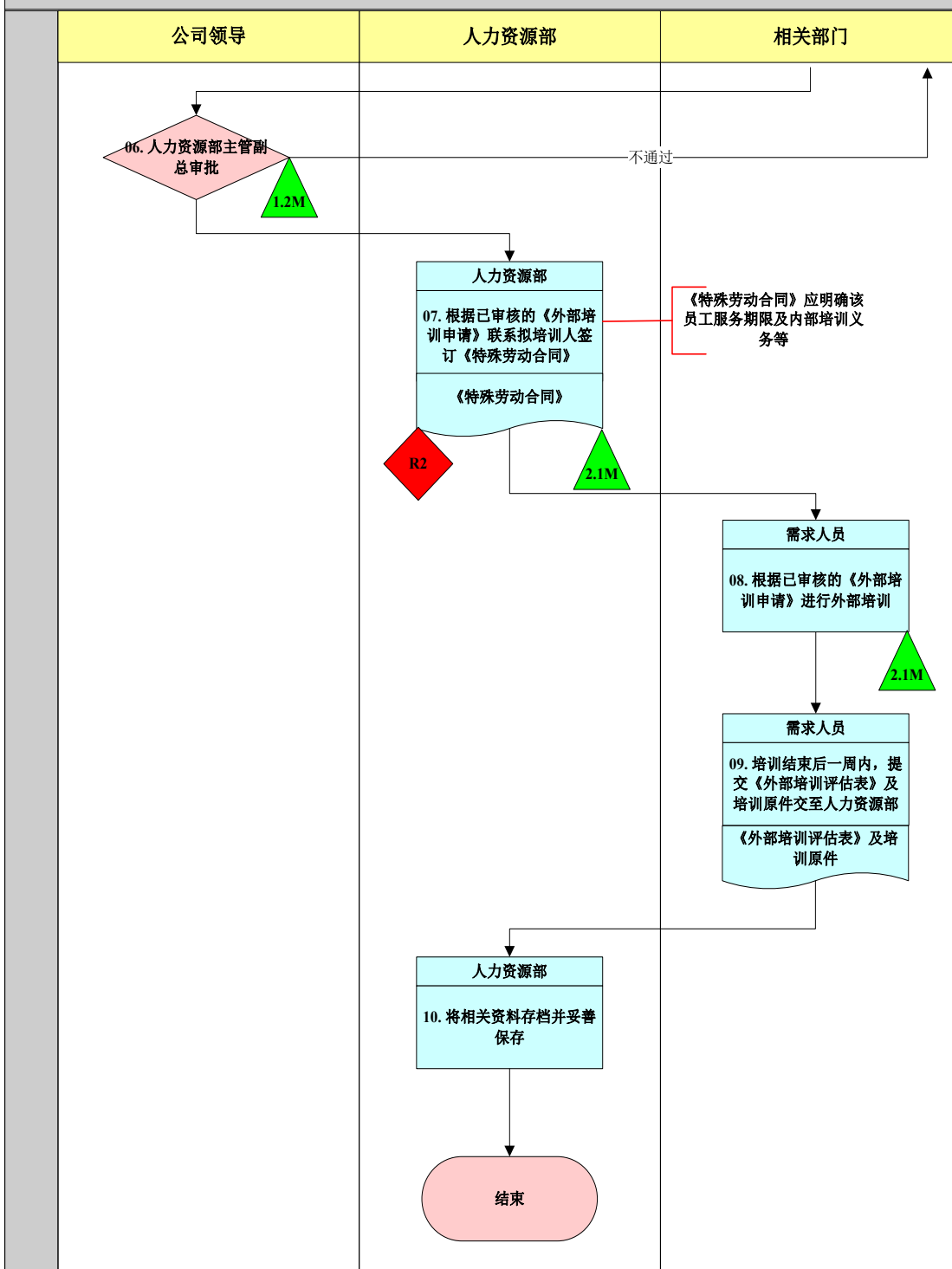
SU01.05.03.02 外部培训





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：外部培训
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.05.03.02 外部培训（承前页）

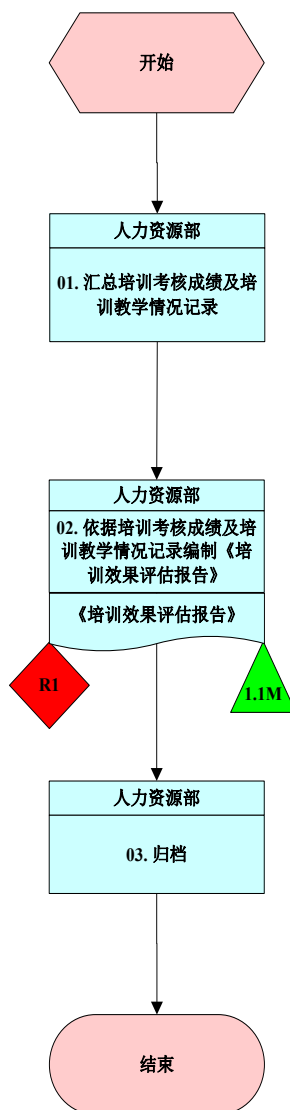




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：培训效果评估
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.05.04 培训效果评估

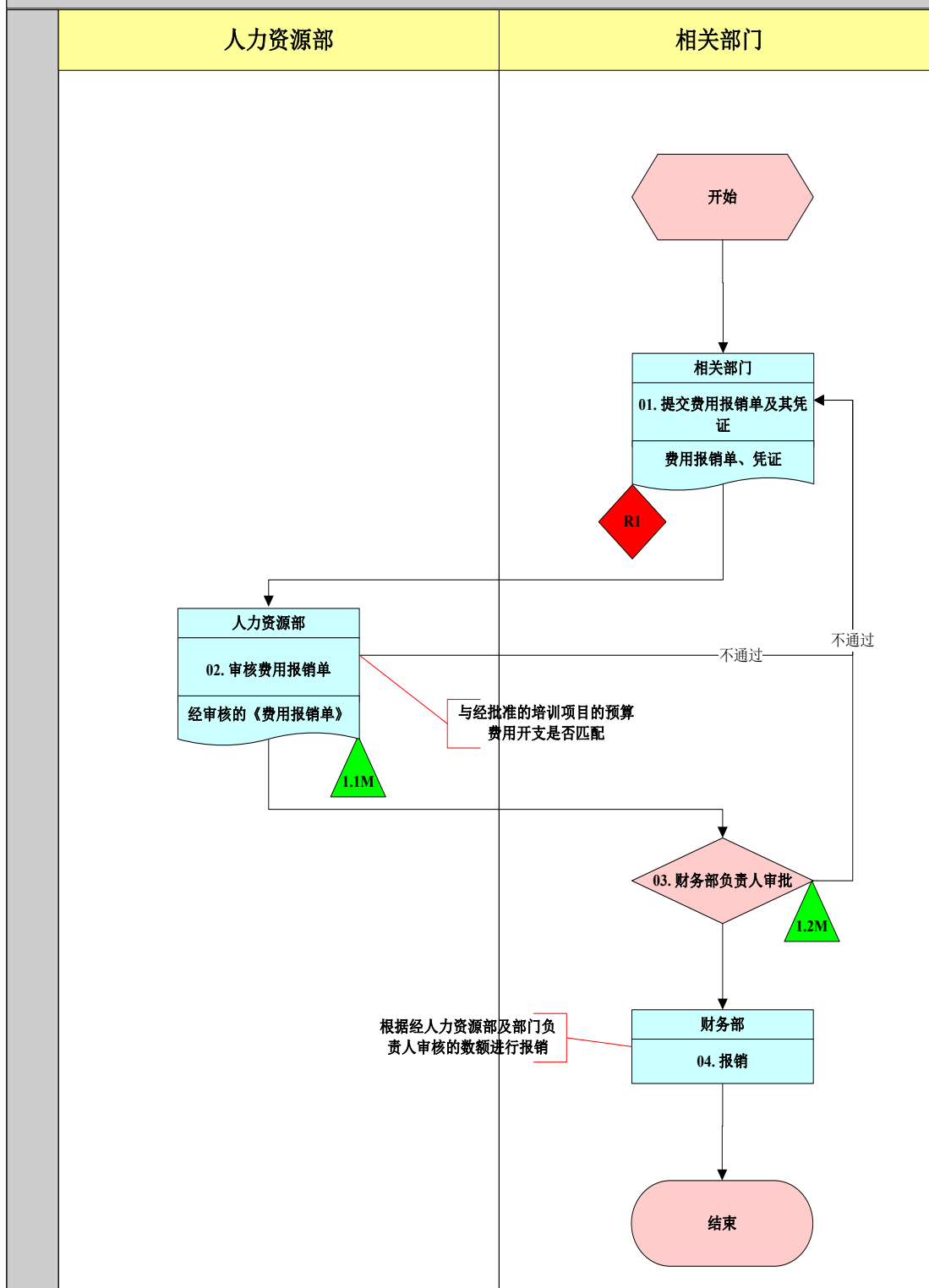
人力资源部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：培训费用报销
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：财务部	最后更新时间：2014年11月14日

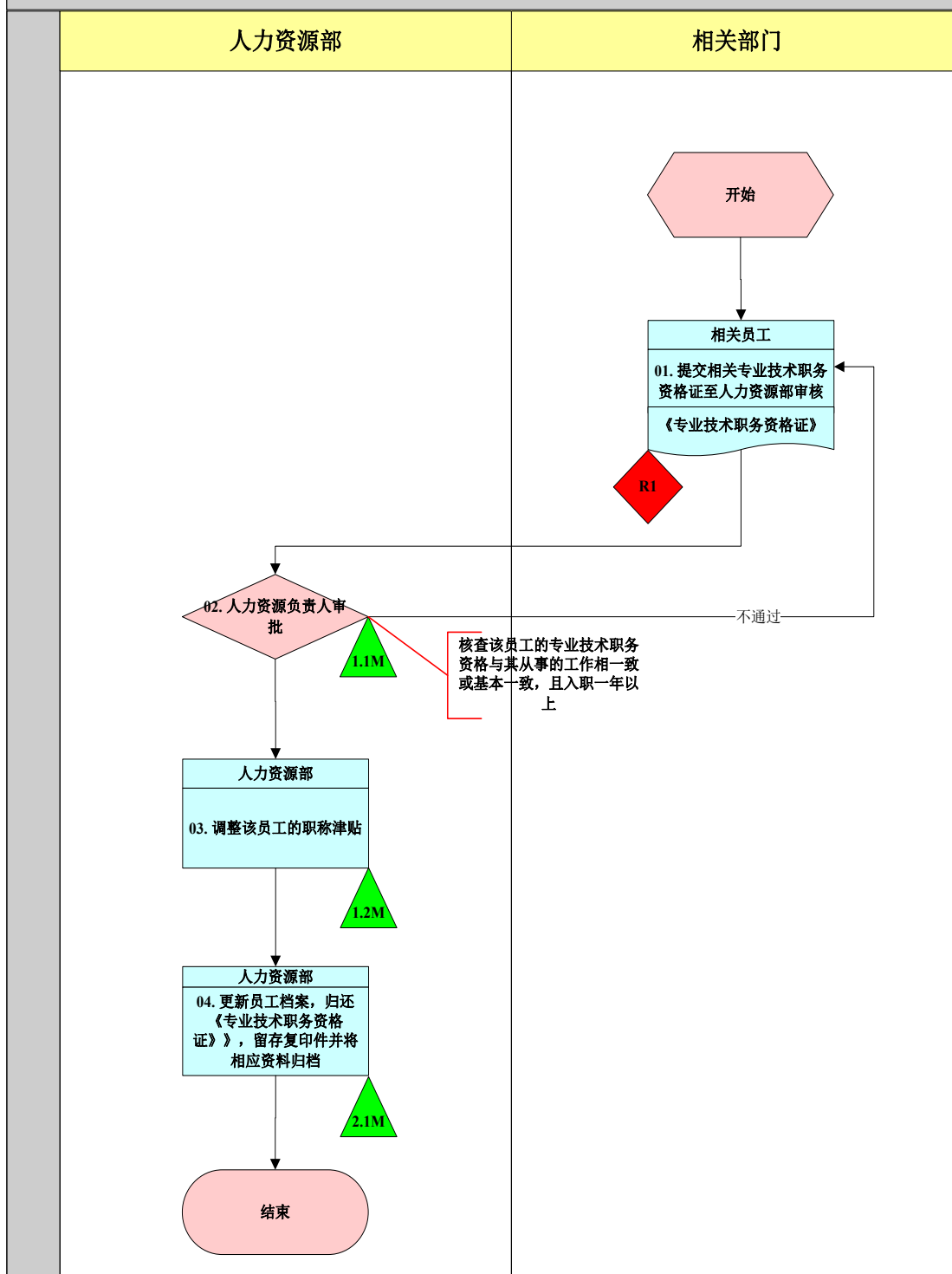
SU01.05.05 培训费用报销





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：职称管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

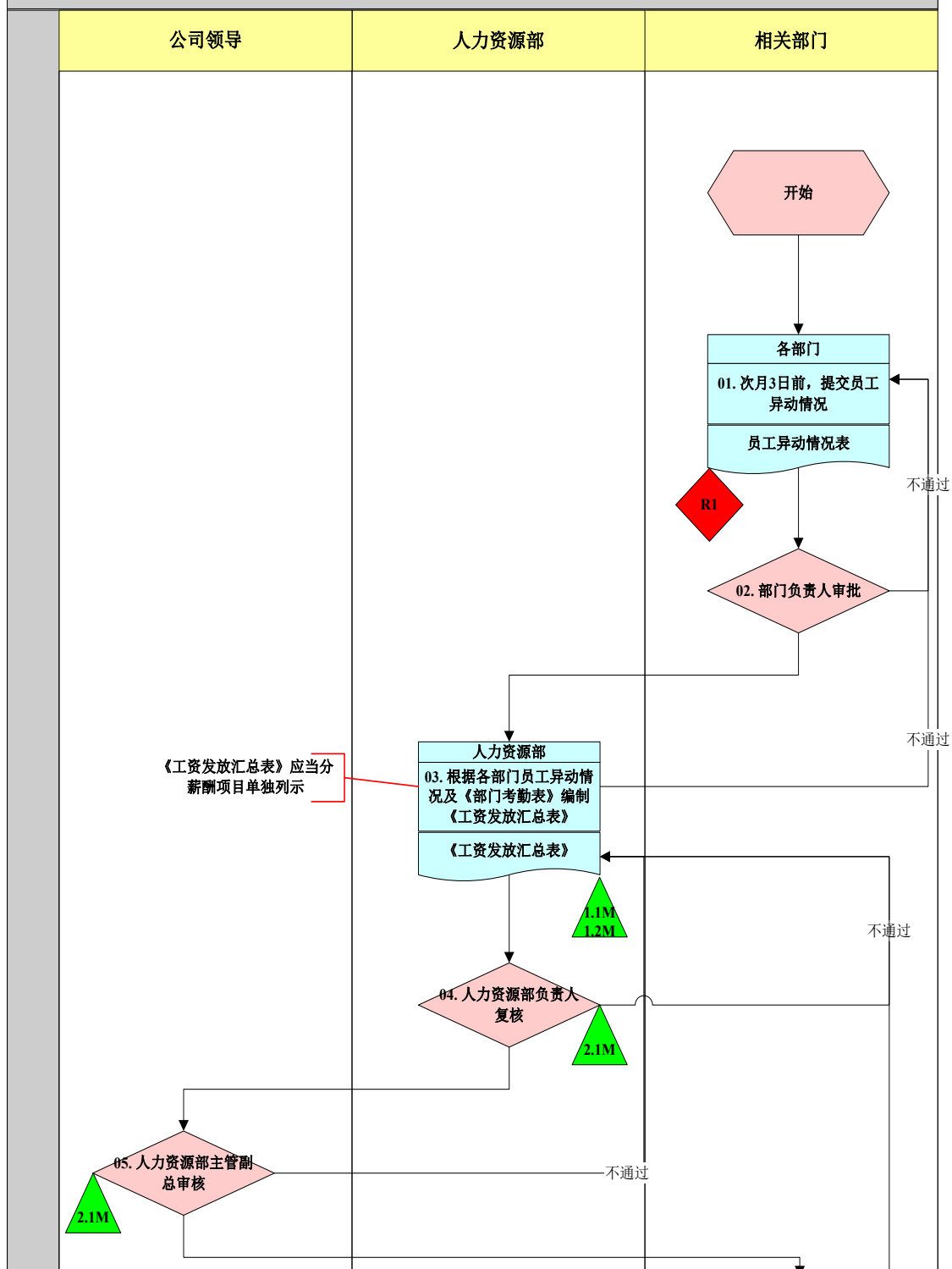
SU01.05.06 职称管理





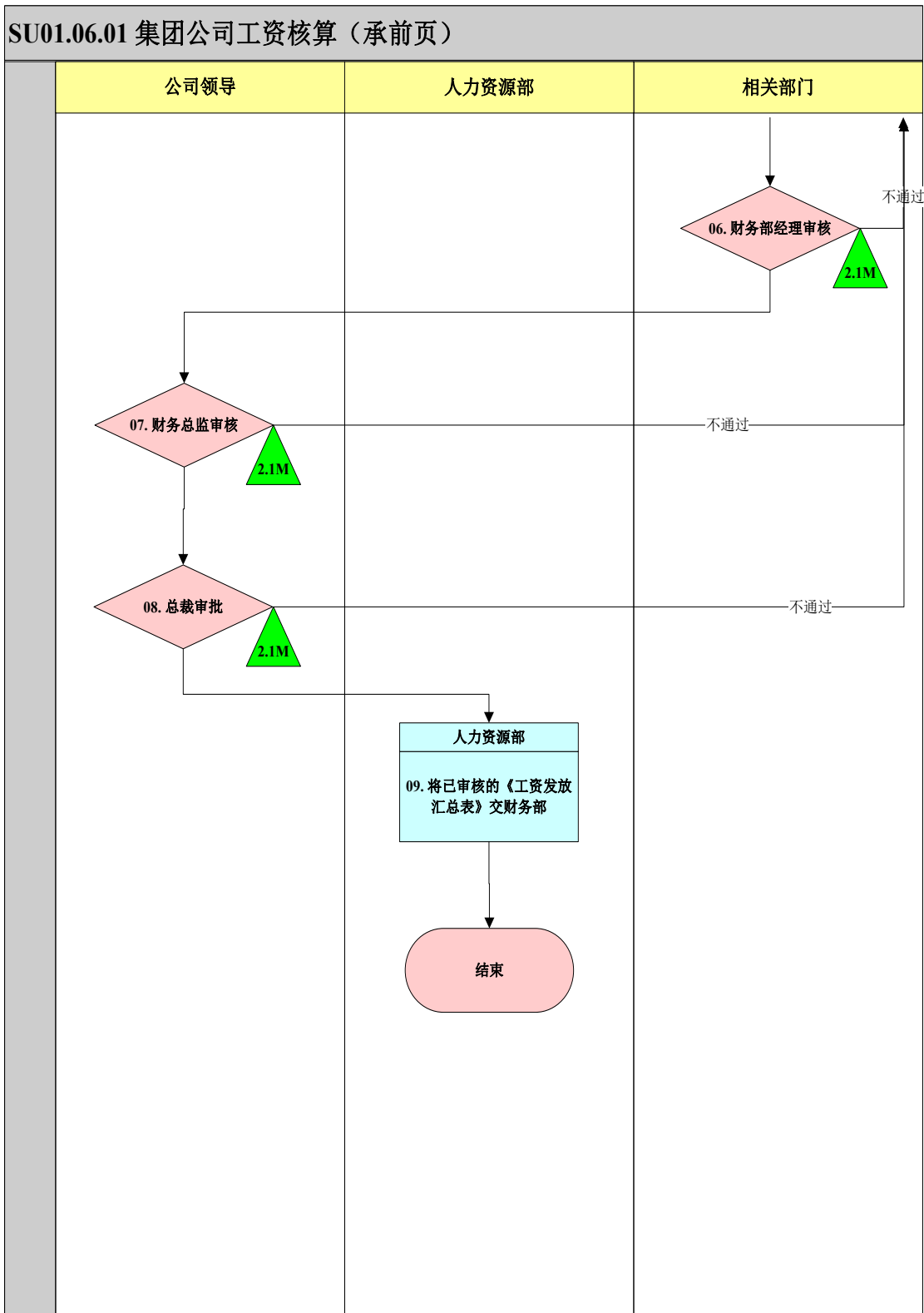
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：集团公司工资核算
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.06.01 集团公司工资核算





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：集团公司工资核算
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

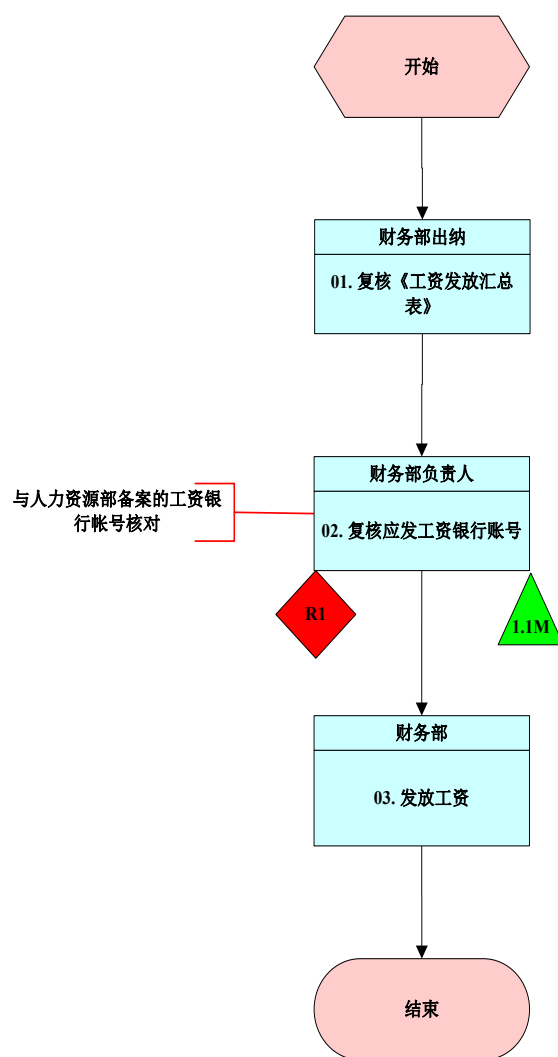




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：集团公司薪酬发放
编制人：程建	业务主管部门：财务部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.06.02 集团公司薪酬发放

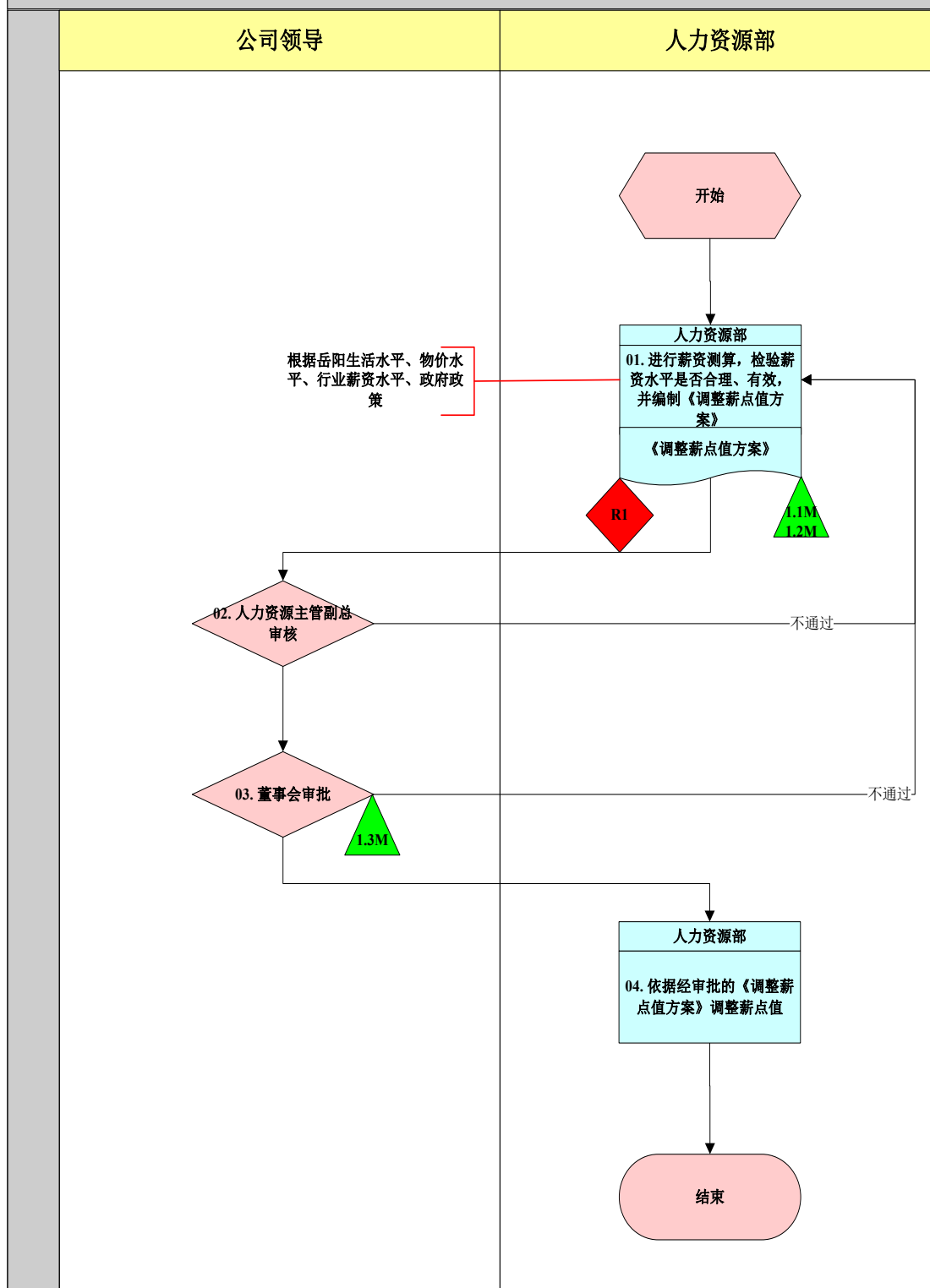
财务部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：薪酬政策调整
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

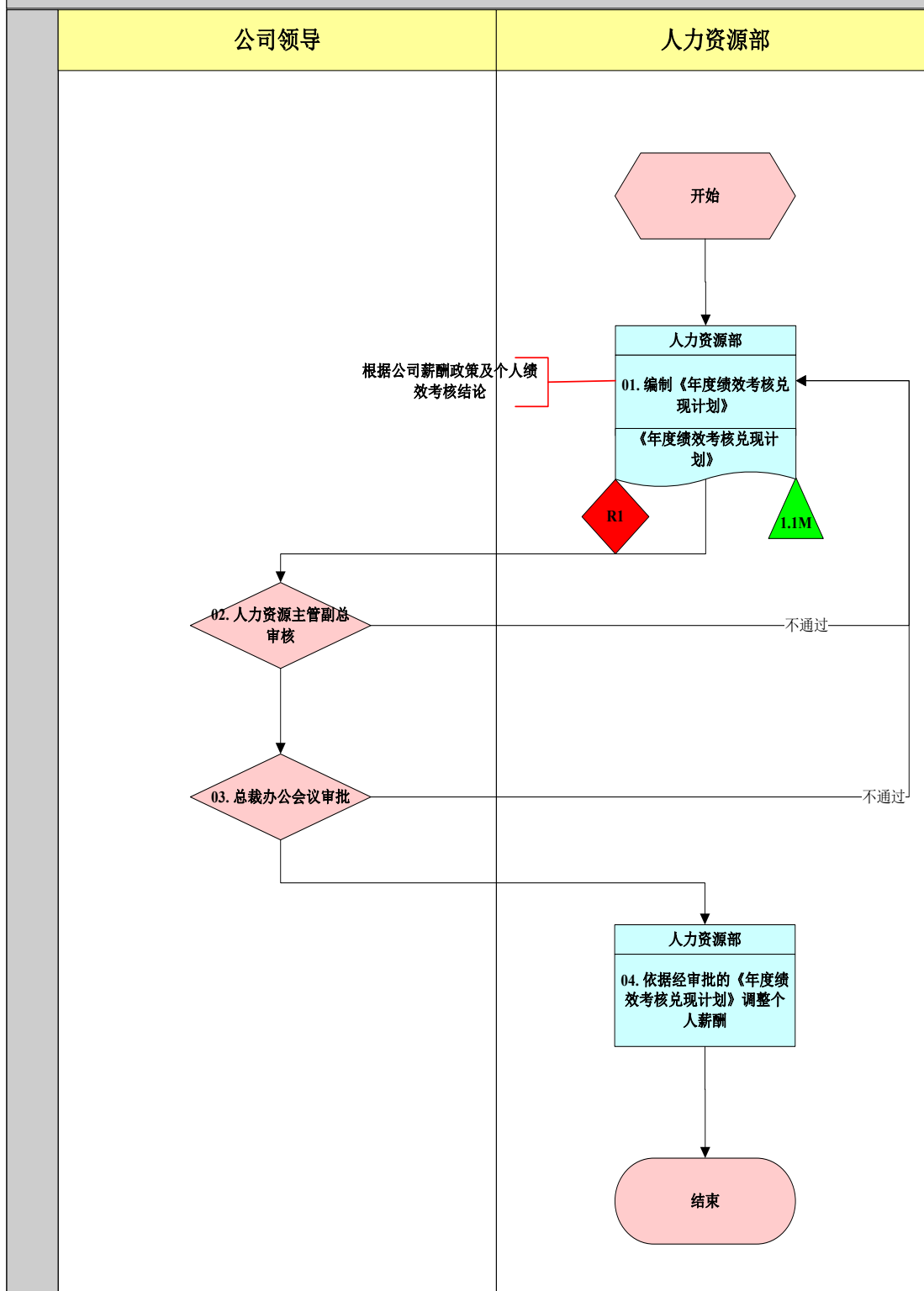
SU01.06.03.01 薪酬政策调整





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：个人薪酬调整
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

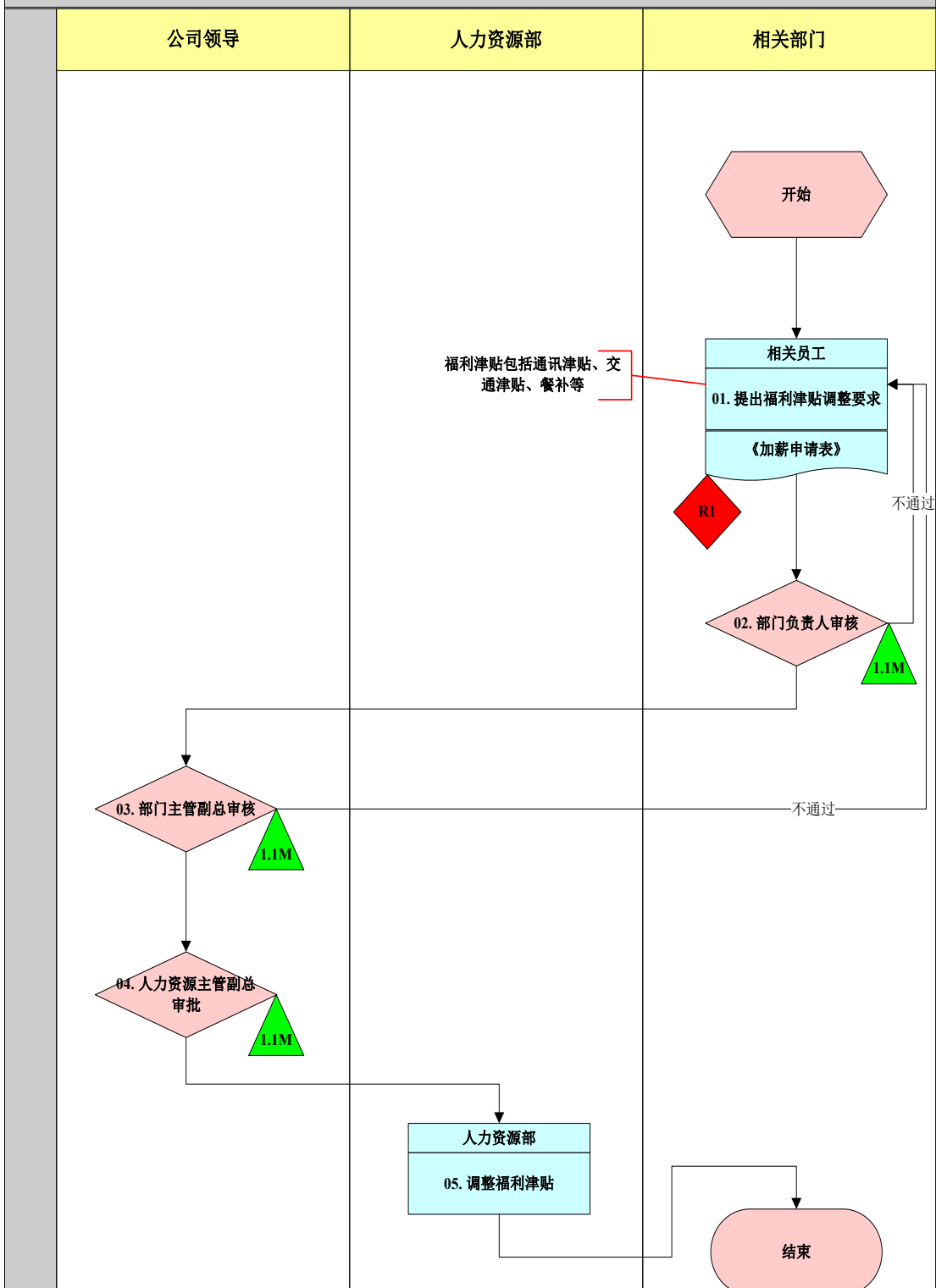
SU01.06.03.02 个人薪酬调整





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：福利
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

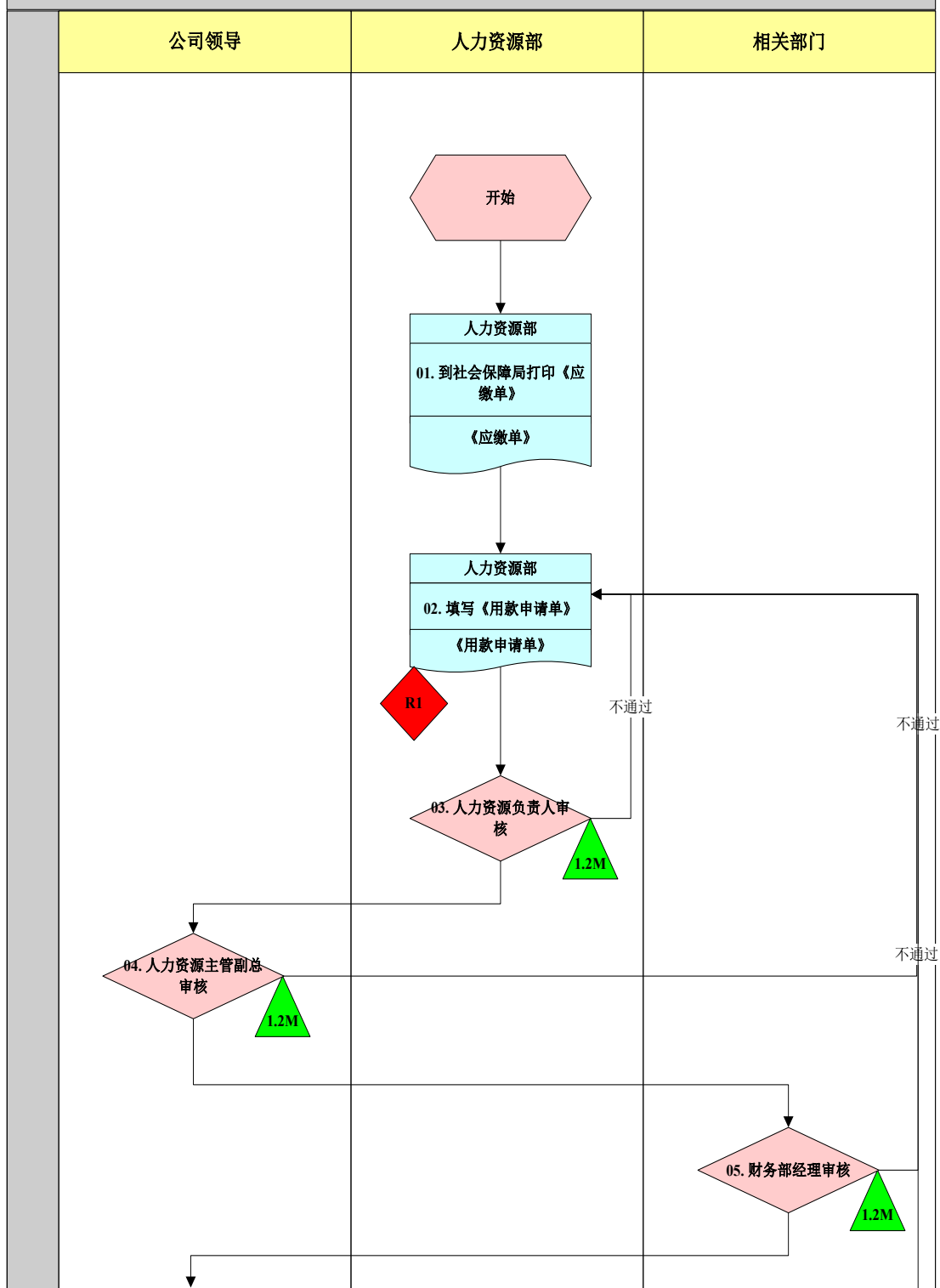
SU01.07.01 福利





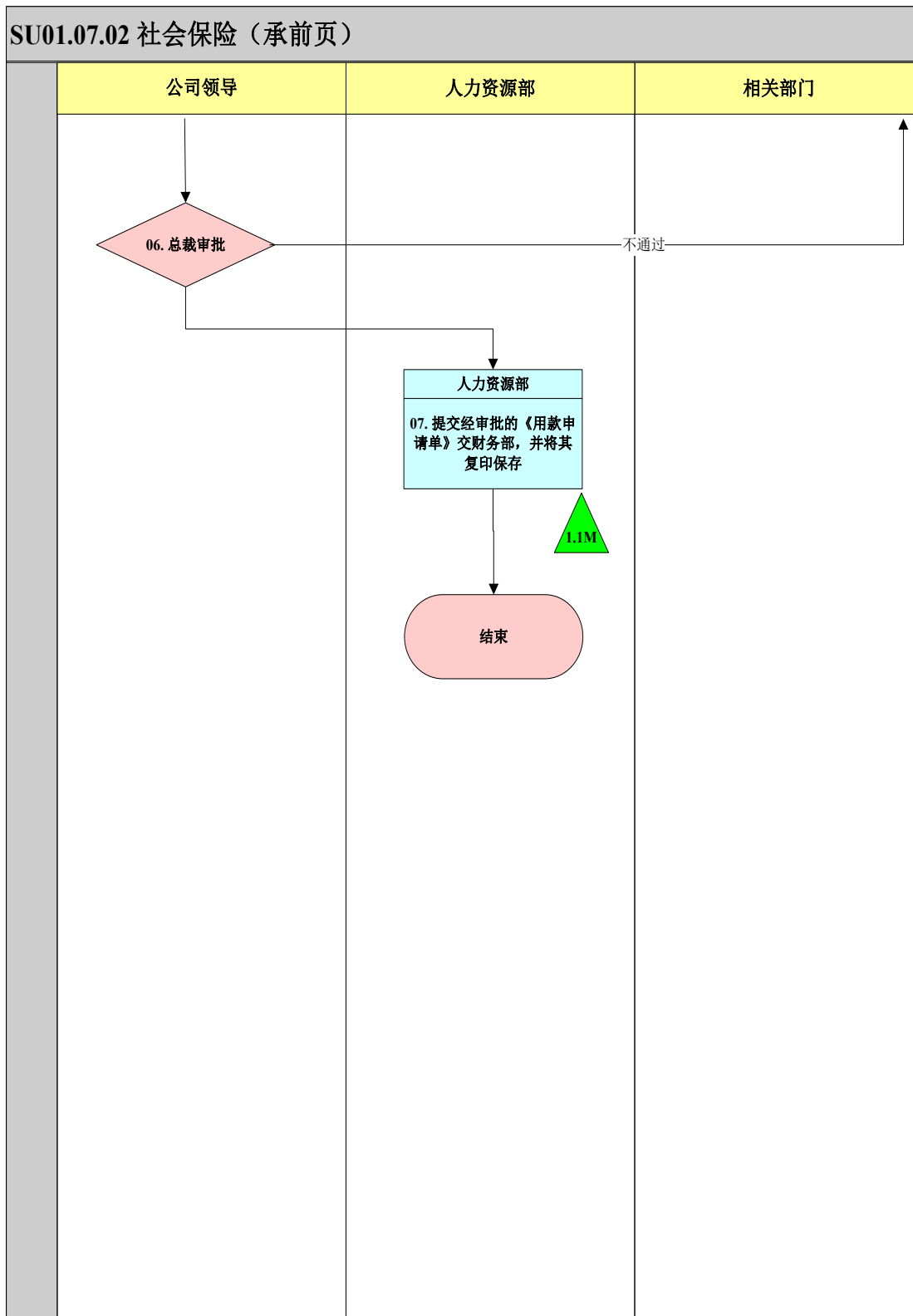
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：社会保险
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.07.02 社会保险





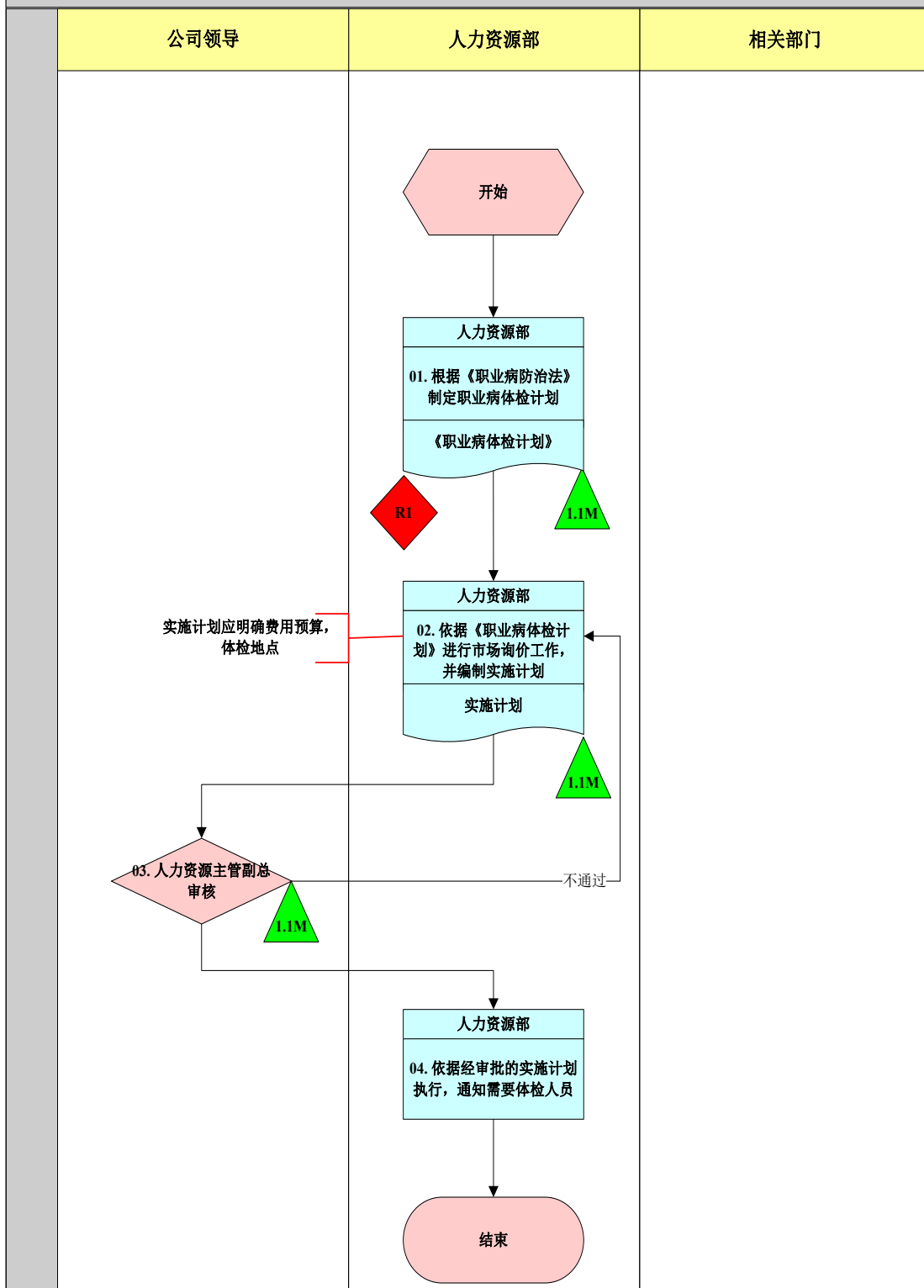
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：社会保险
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：员工职业病体检
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

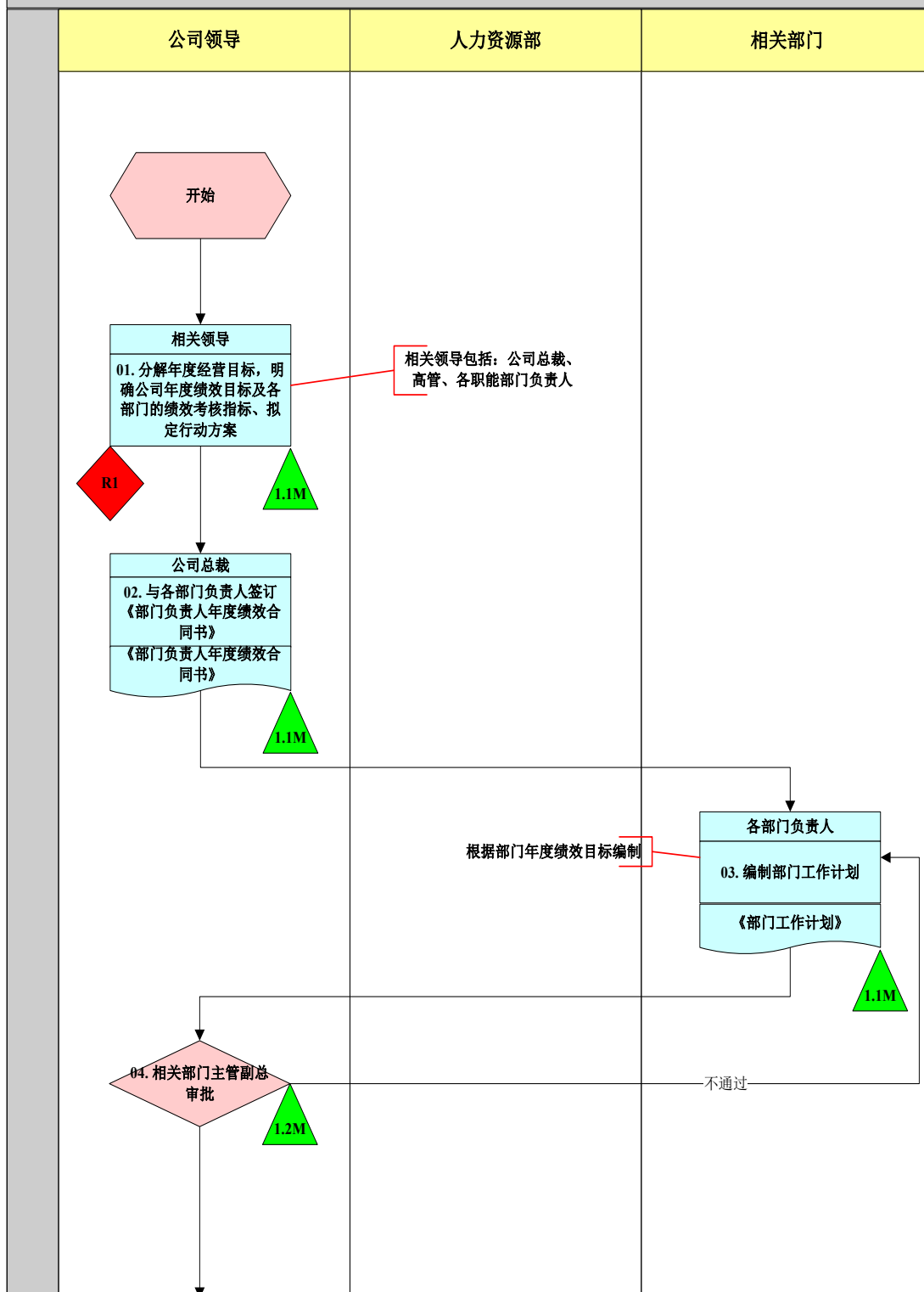
SU01.07.03 员工职业病体检





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：部门绩效计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

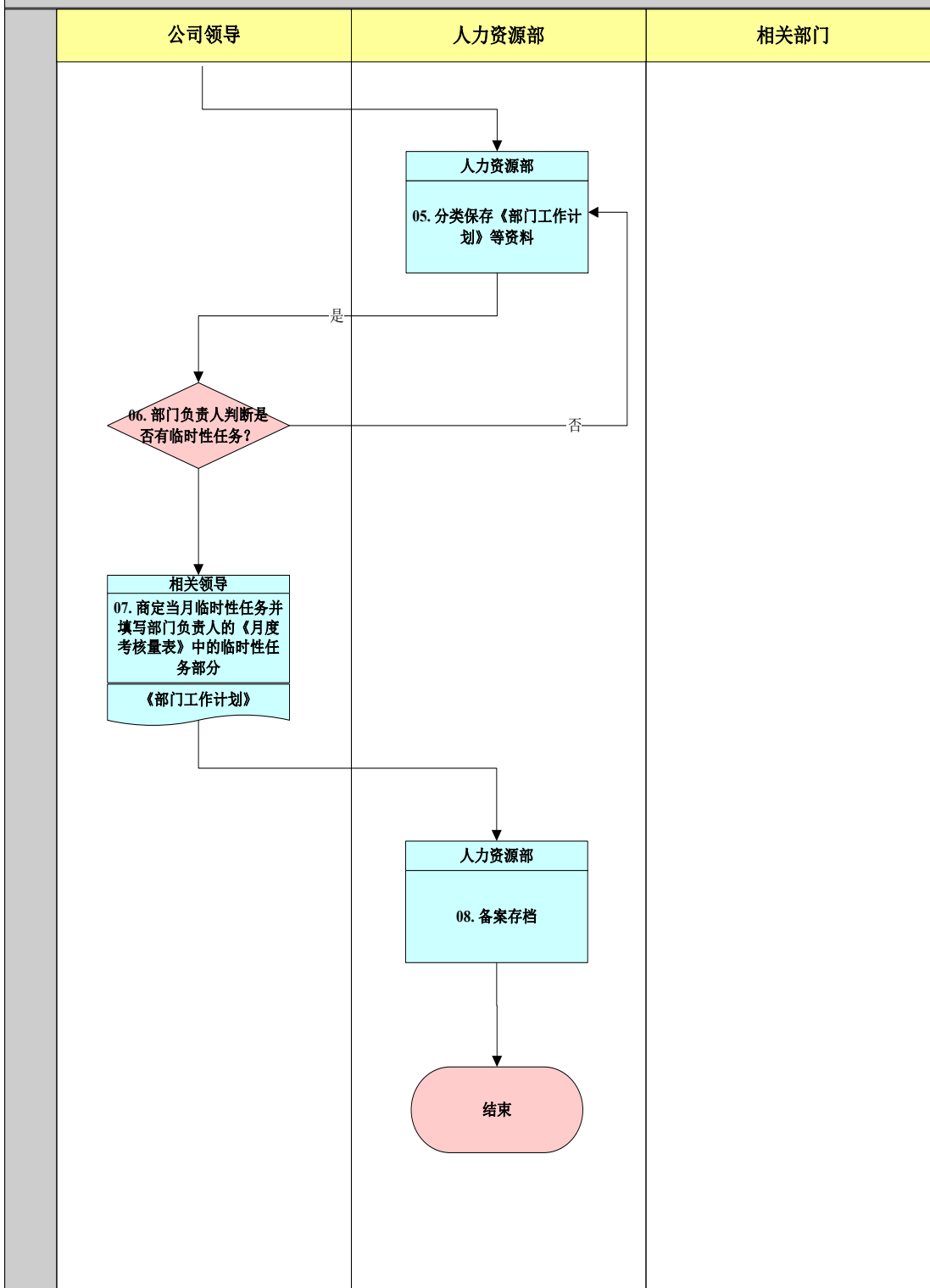
SU01.08.01.01 部门绩效计划





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：部门绩效计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

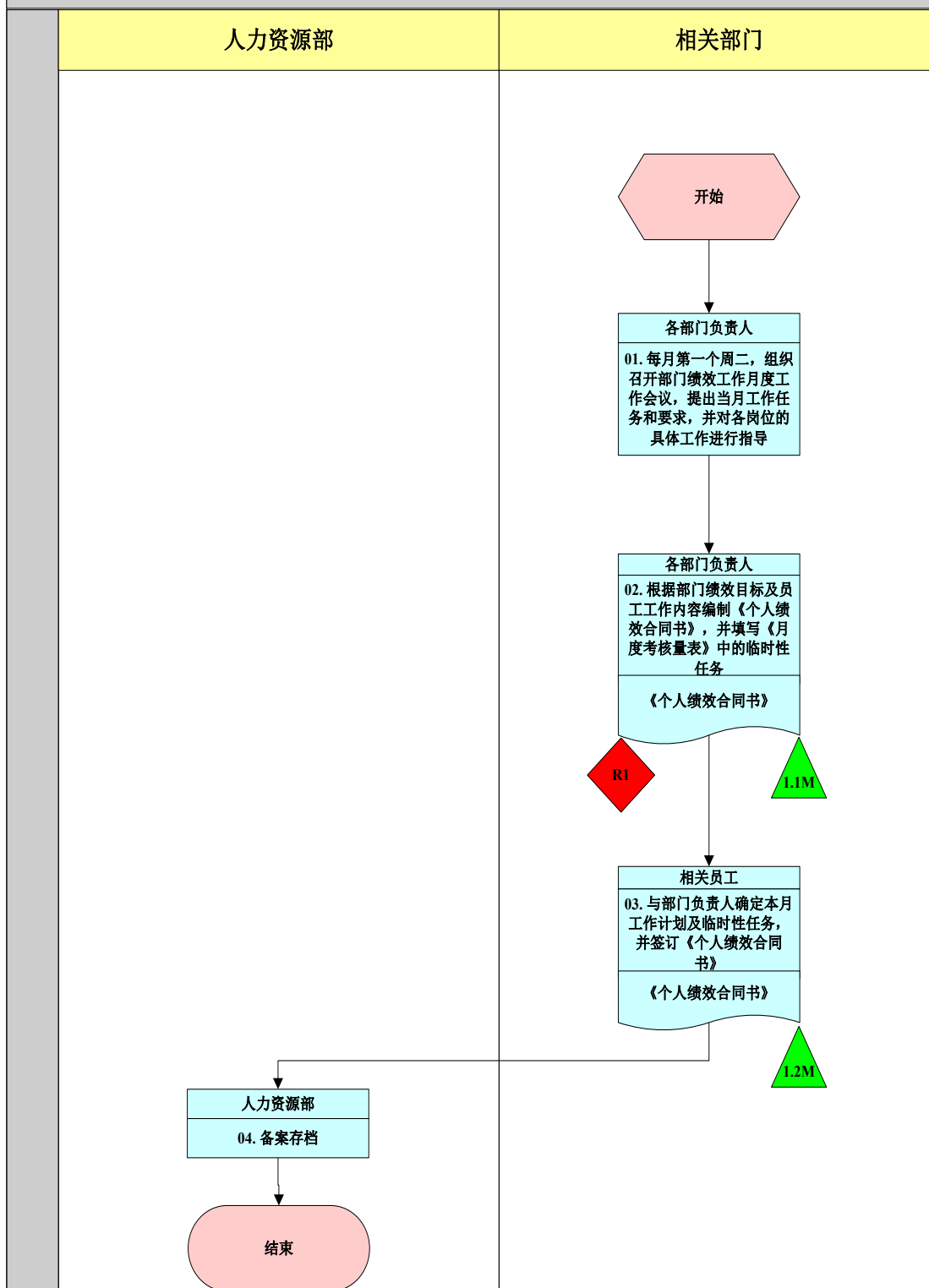
SU01.08.01.01 部门绩效计划（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：个人绩效计划
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

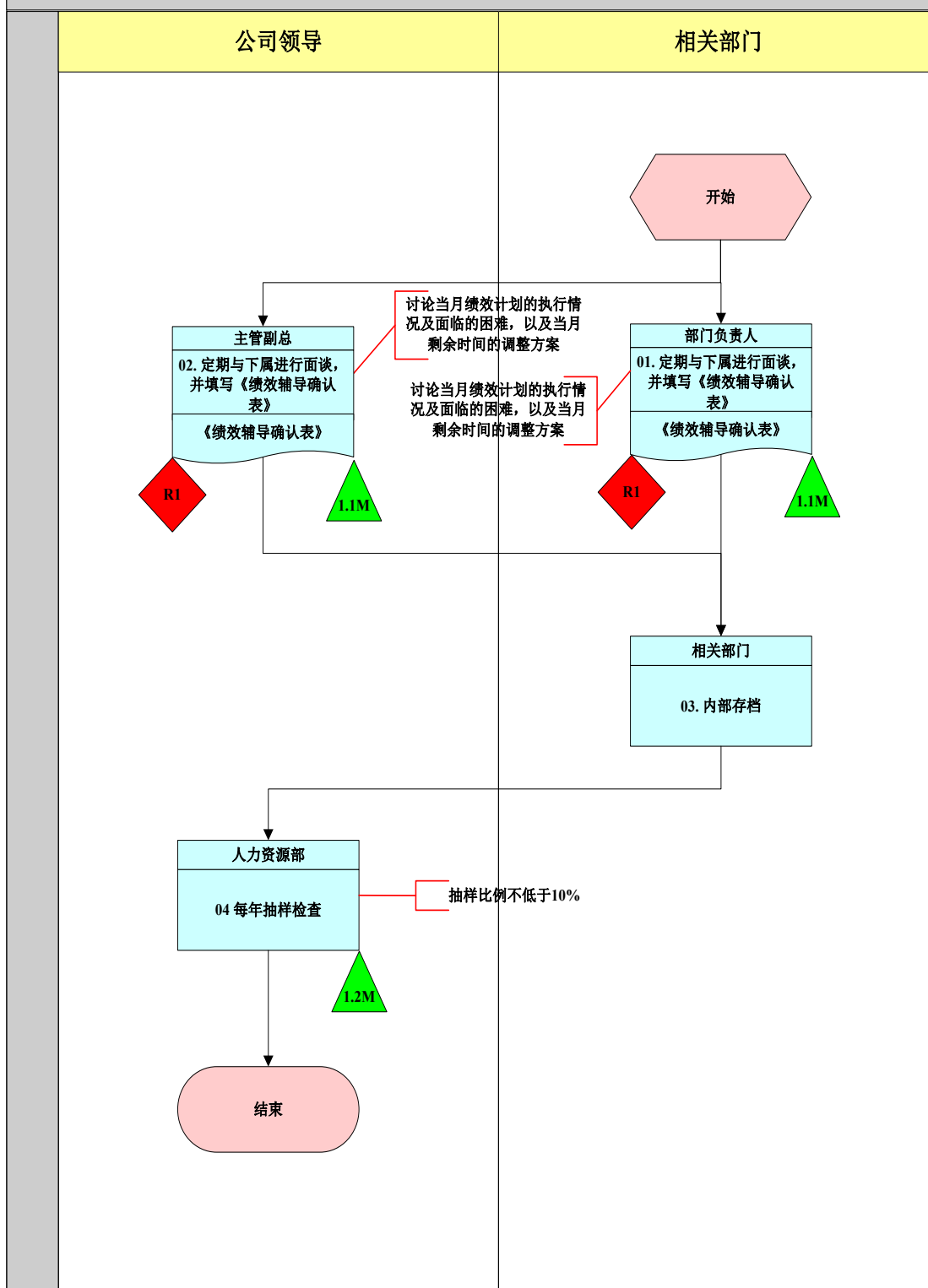
SU01.08.01.02 个人绩效计划





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：绩效定期跟踪
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

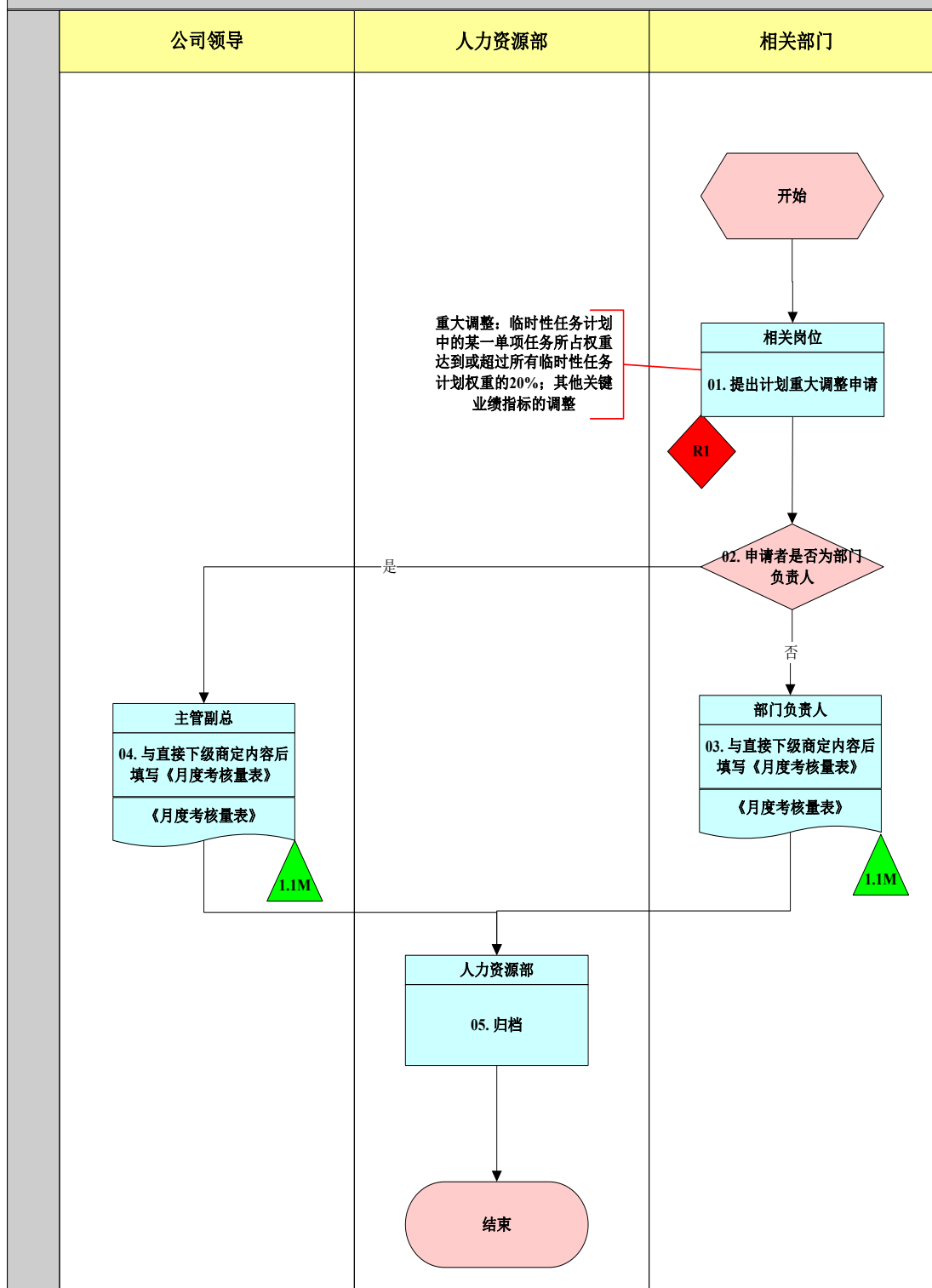
SU01.08.02.01 绩效定期跟踪





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：绩效计划调整
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

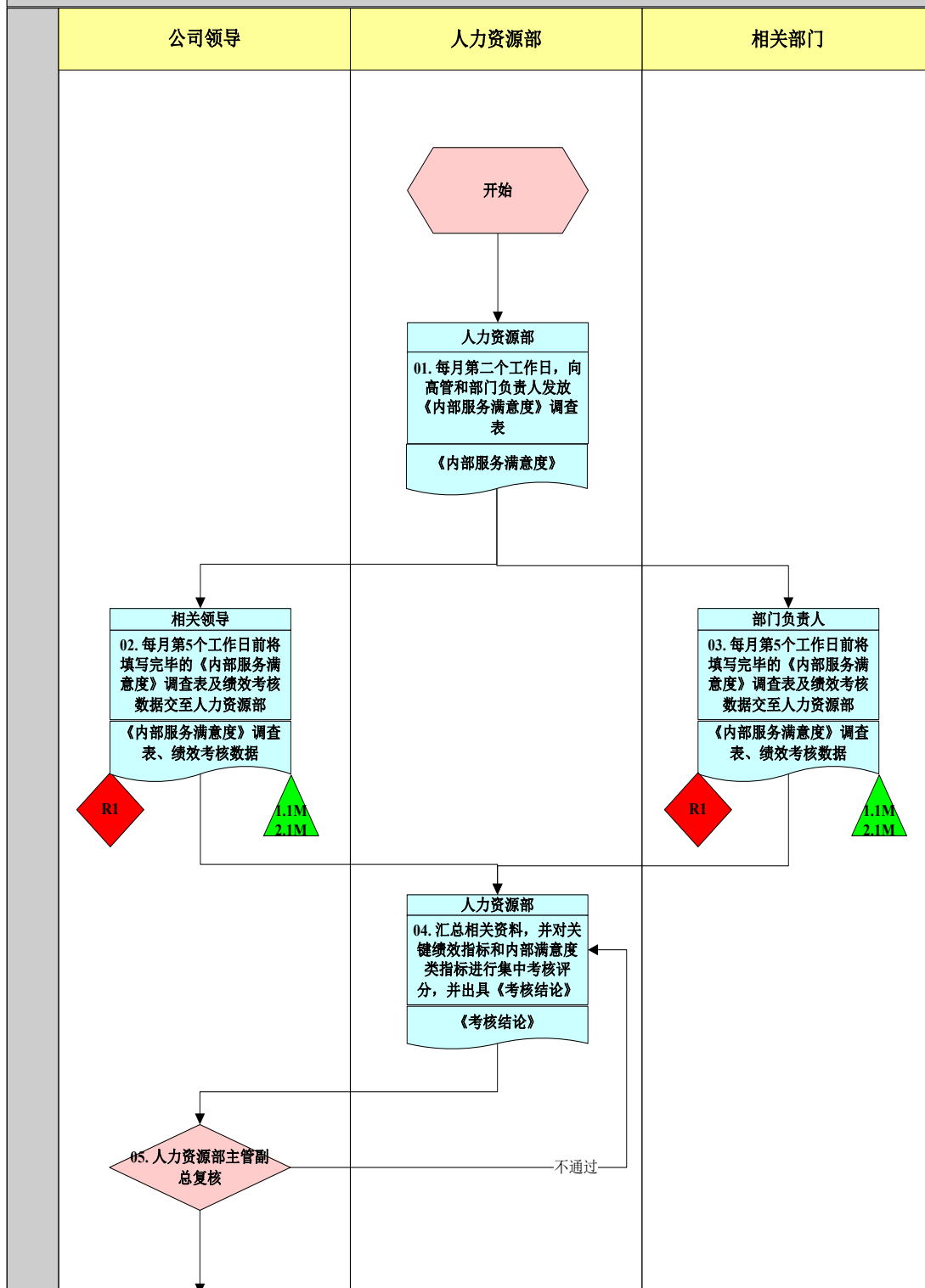
SU01.08.02.02 绩效计划调整





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：月度考核
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

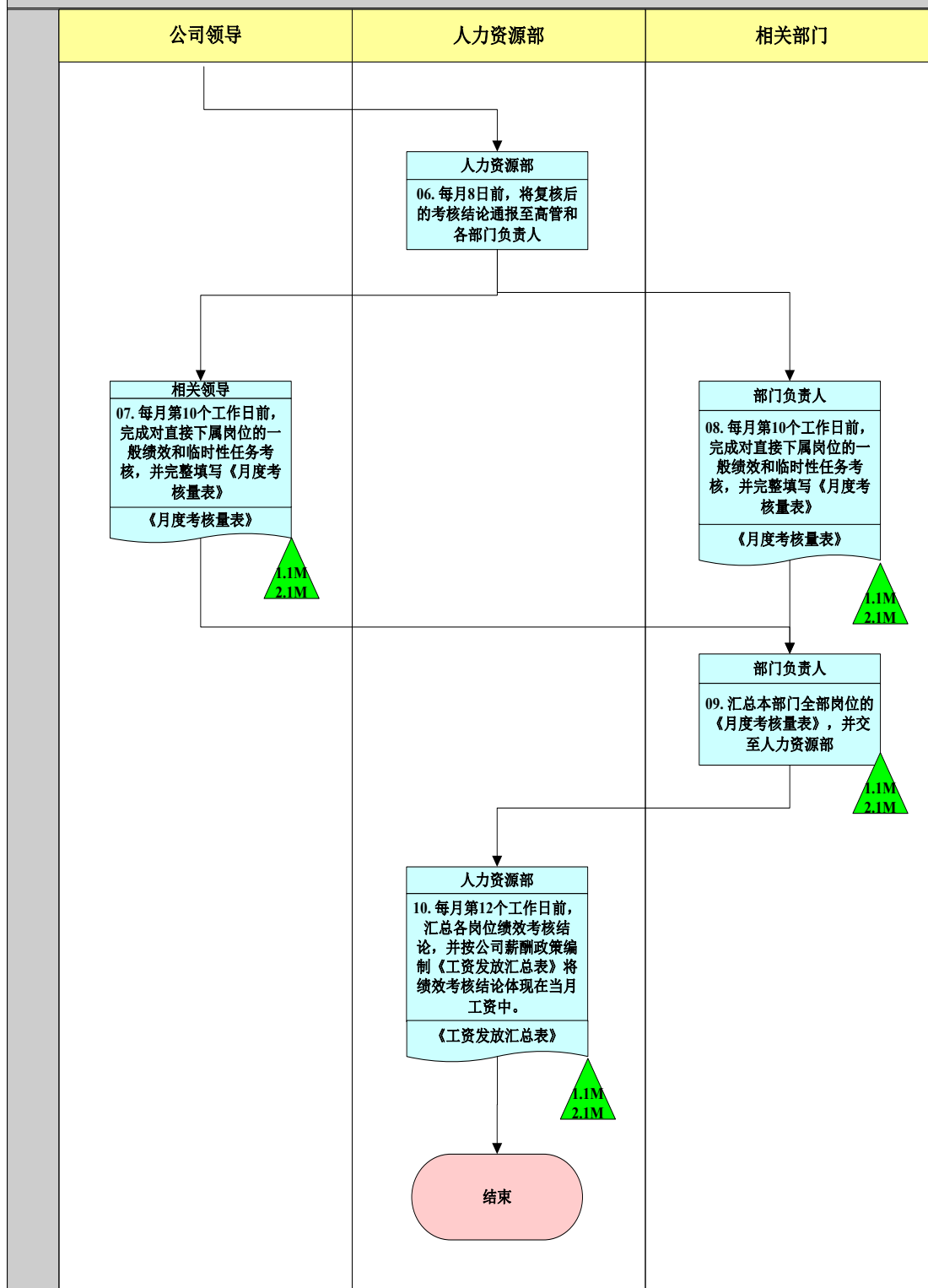
SU01.08.03.01 月度考核





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：月度考核
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

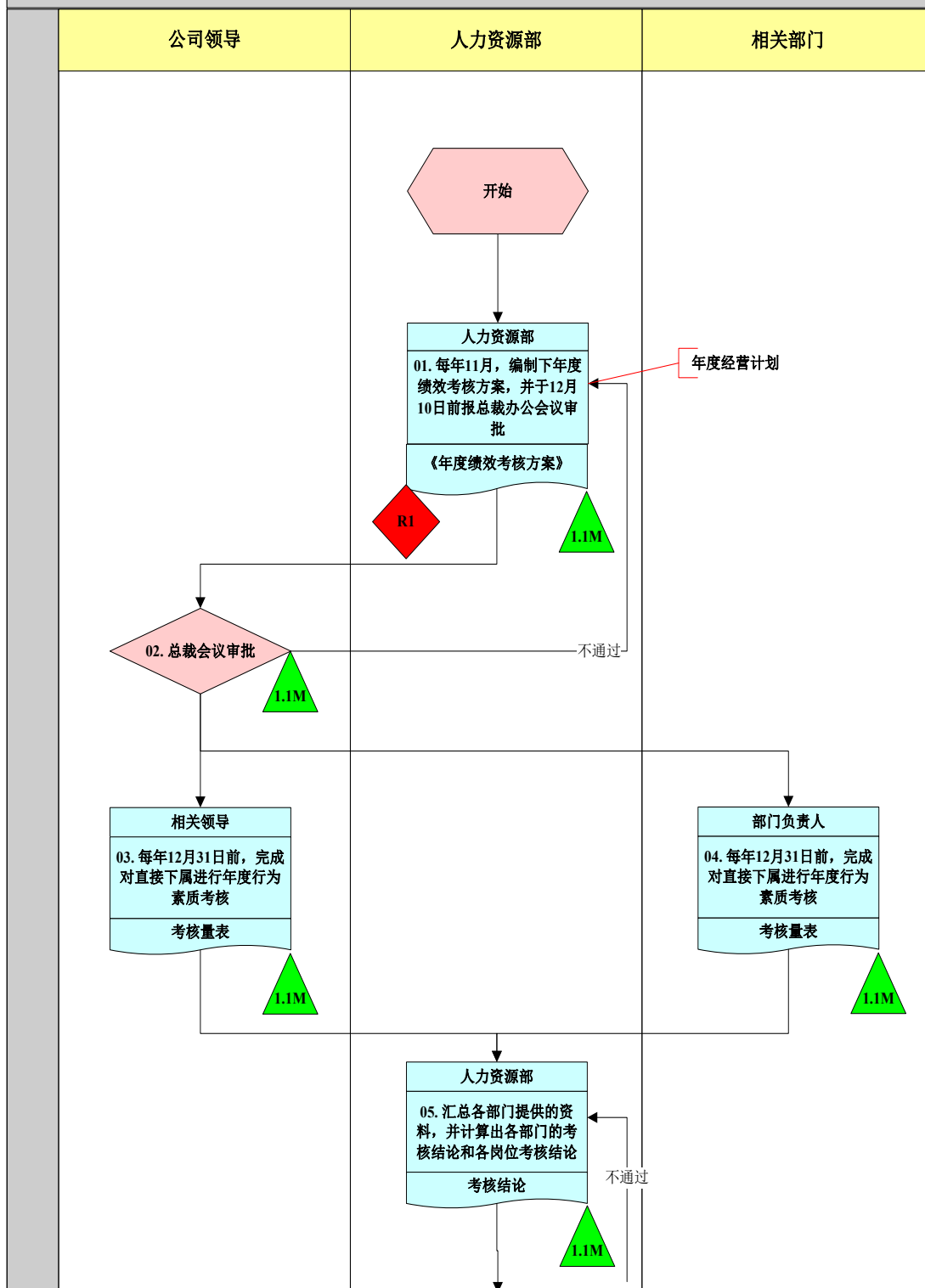
SU01.08.03.01 月度考核（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度考核
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

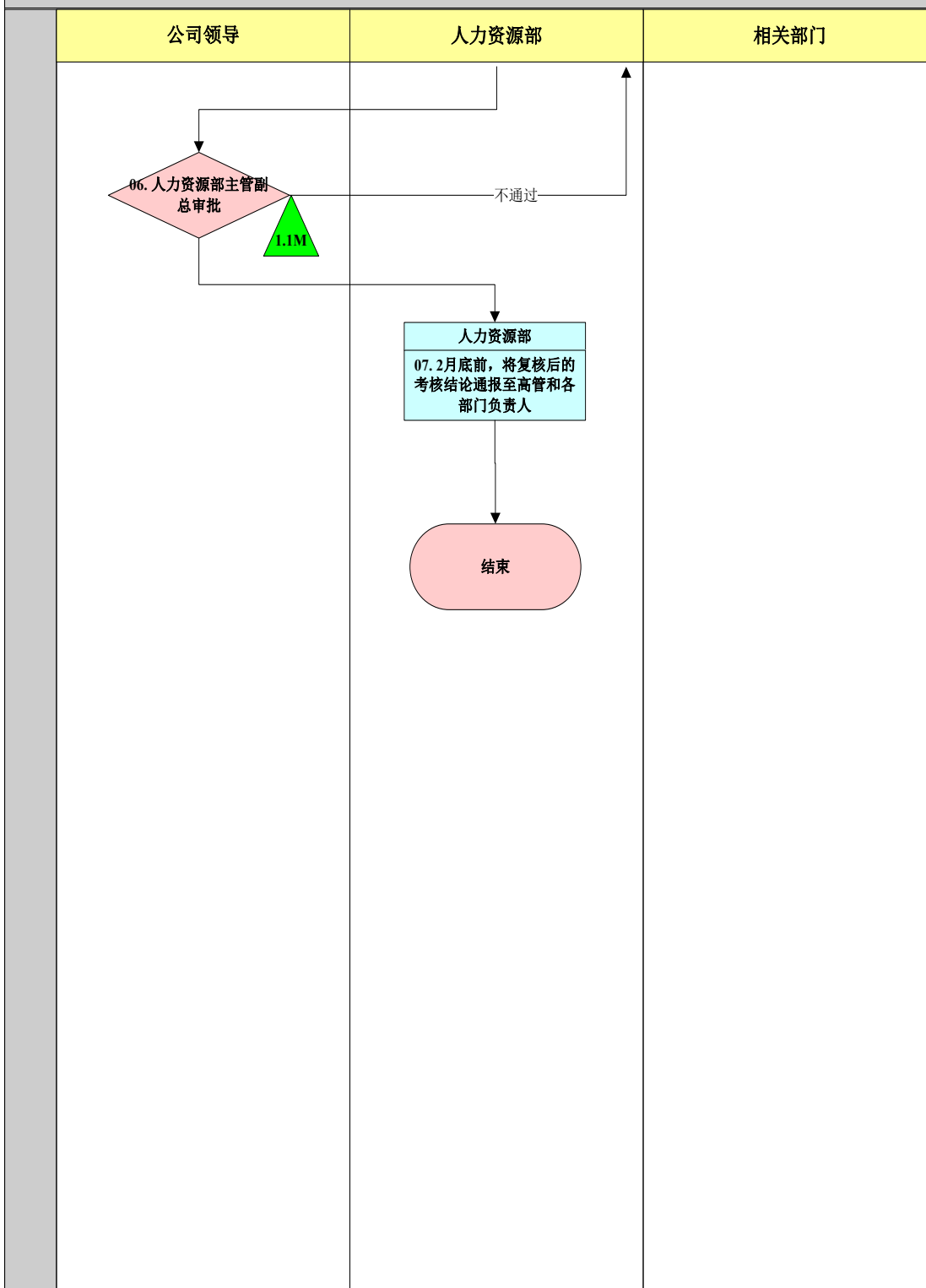
SU01.08.03.02 年度考核





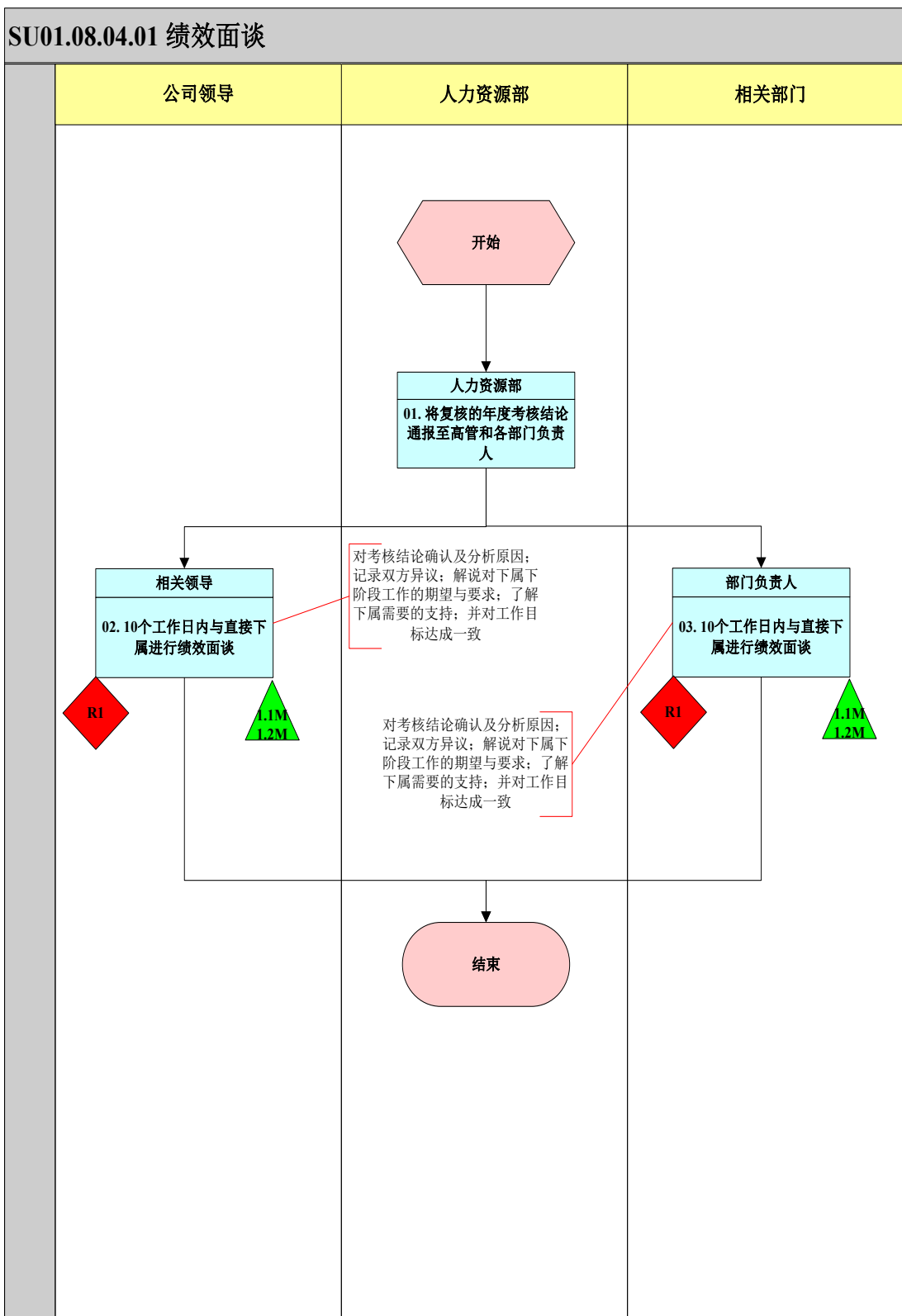
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：年度考核
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.08.03.02 年度考核（承前页）





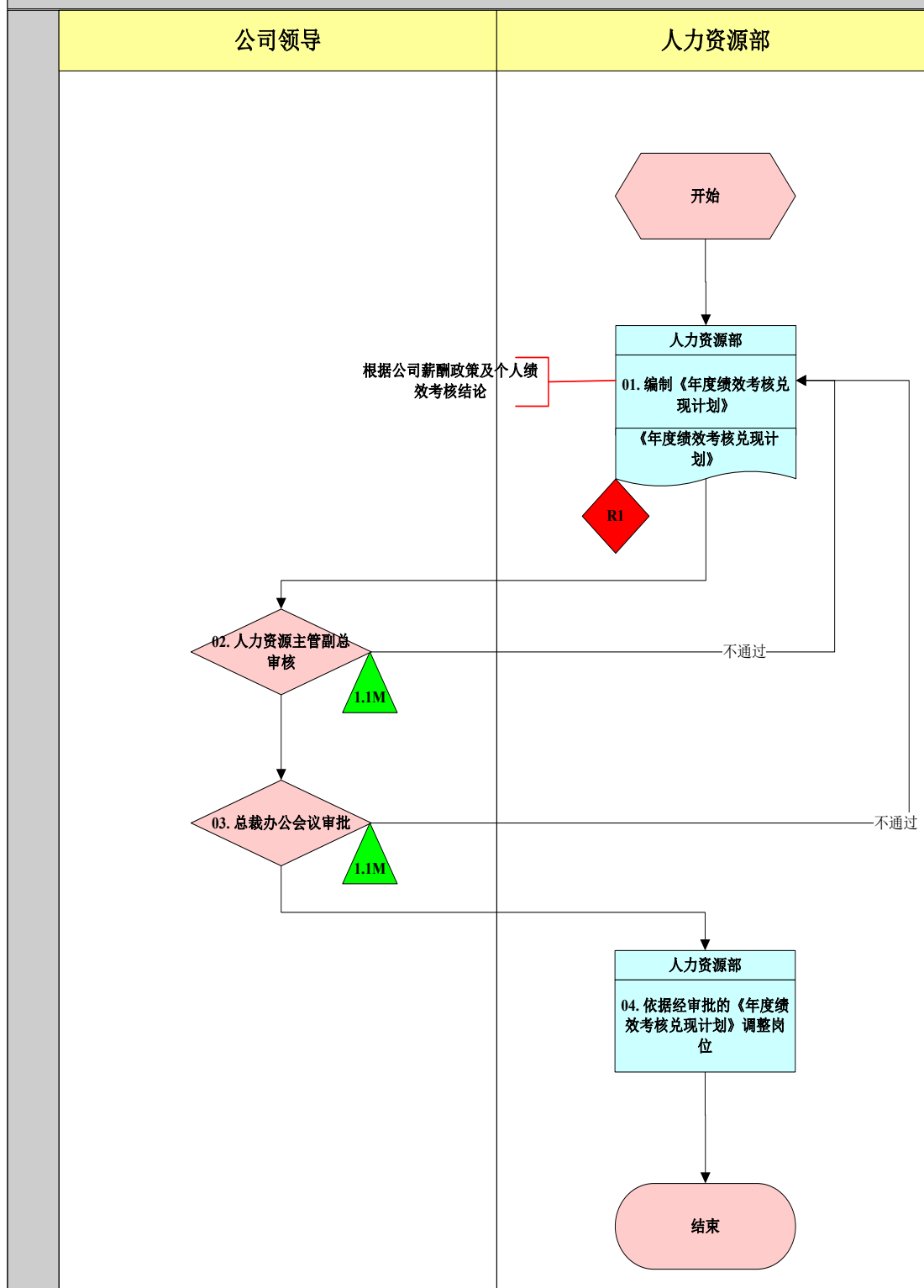
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：绩效面谈
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：岗位晋升
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

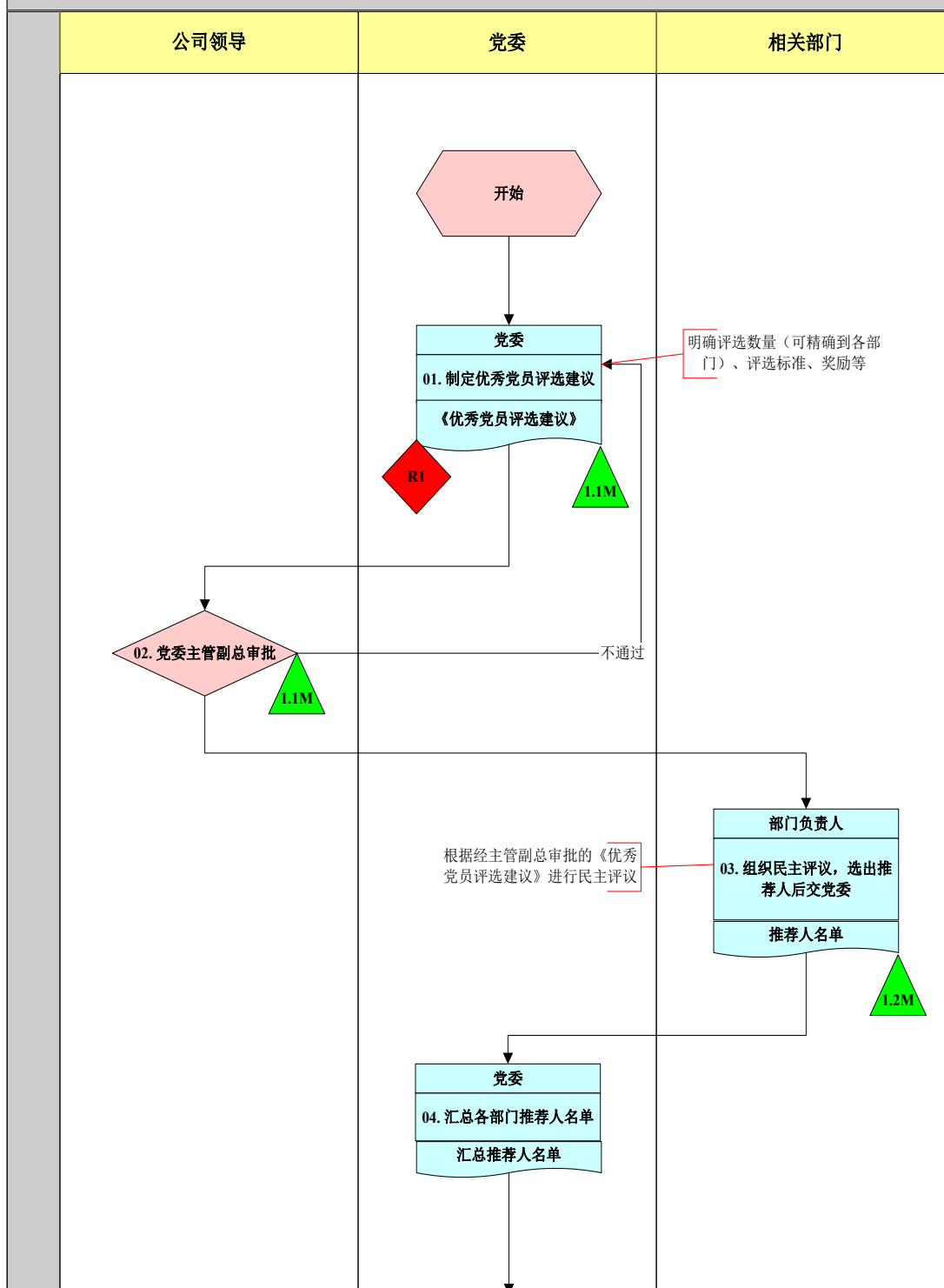
SU01.08.04.02 岗位晋升





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：优秀共产党员评选
编制人：	业务主管部门：党委
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

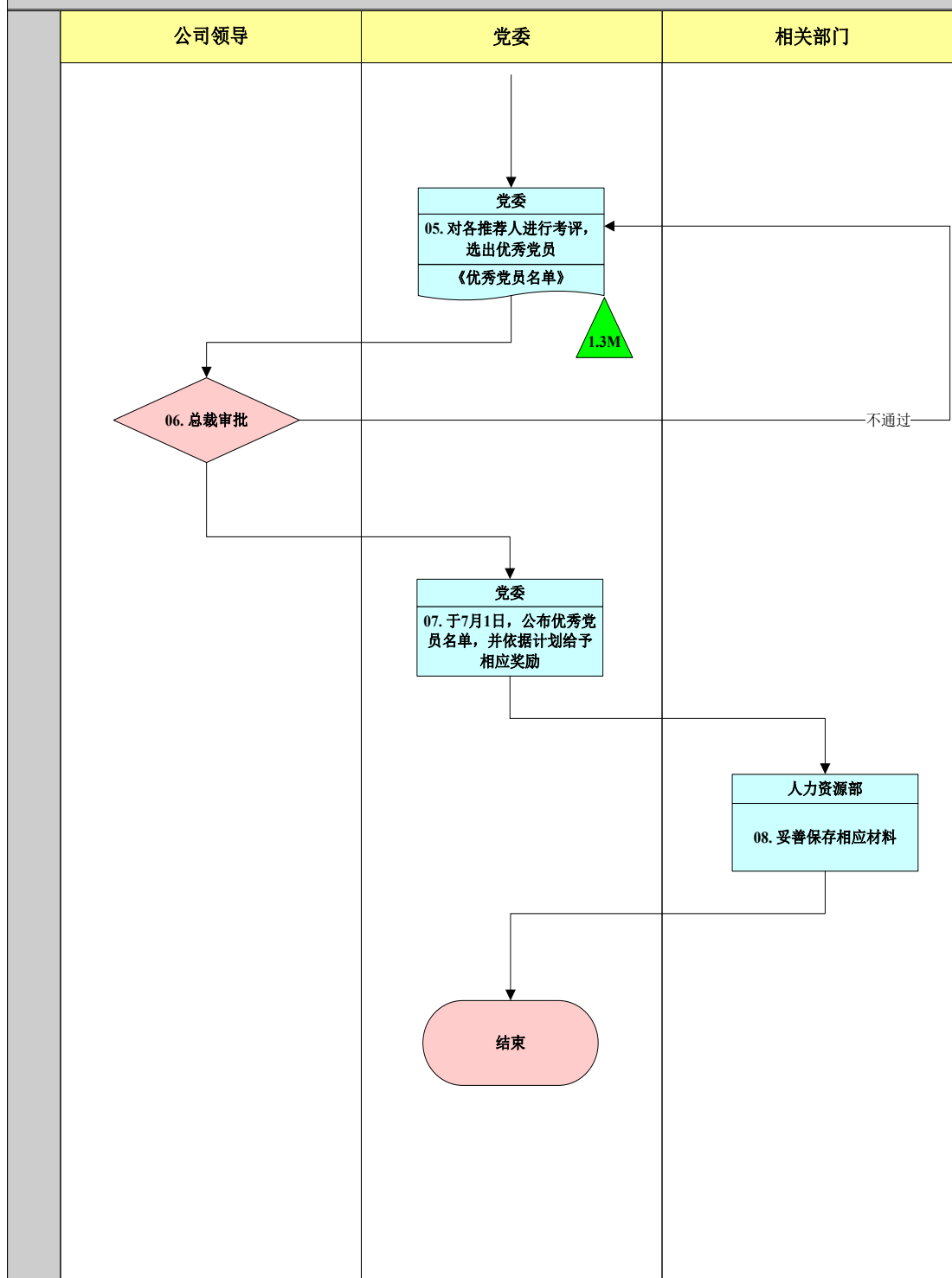
SU01.08.04.03 优秀共产党员评选





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：优秀党员评选
编制人：	业务主管部门：党委
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

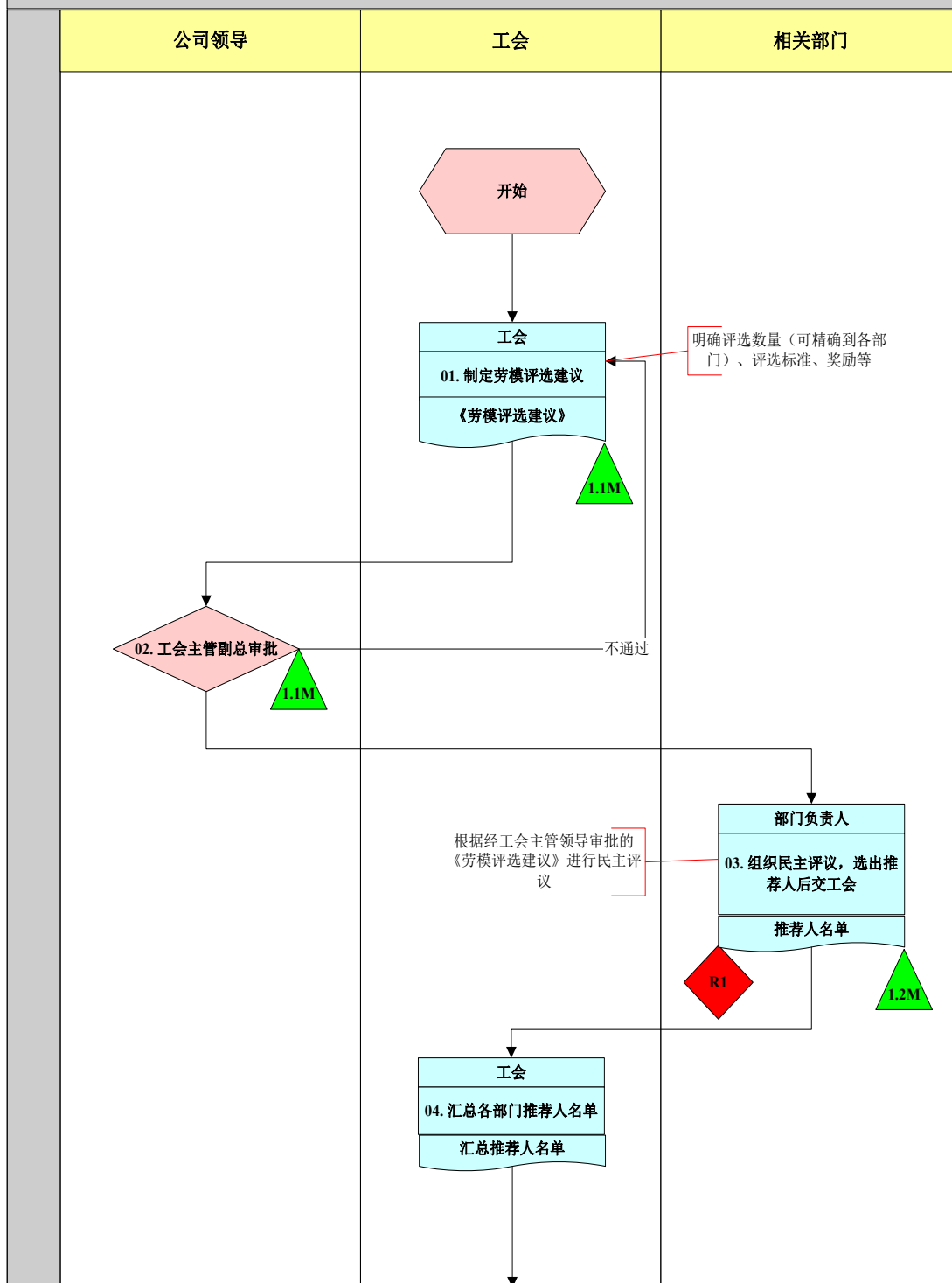
SU01.08.04.03 优秀党员评选（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：劳动模范评选
编制人：	业务主管部门：工会
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

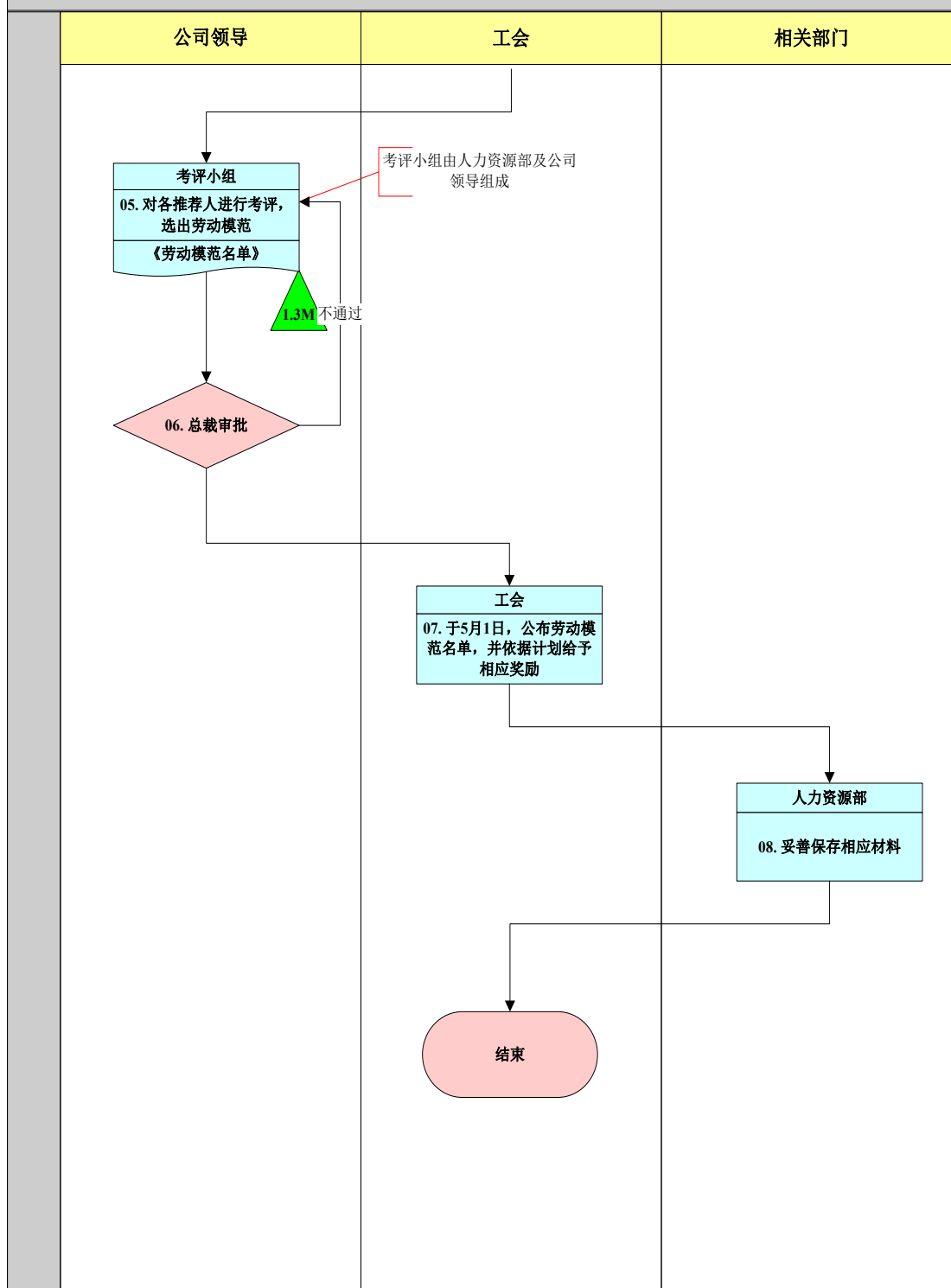
SU01.08.04.04 劳动模范评选





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：劳动模范评选
编制人：	业务主管部门：工会
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.08.04.04 劳动模范评选（承前页）

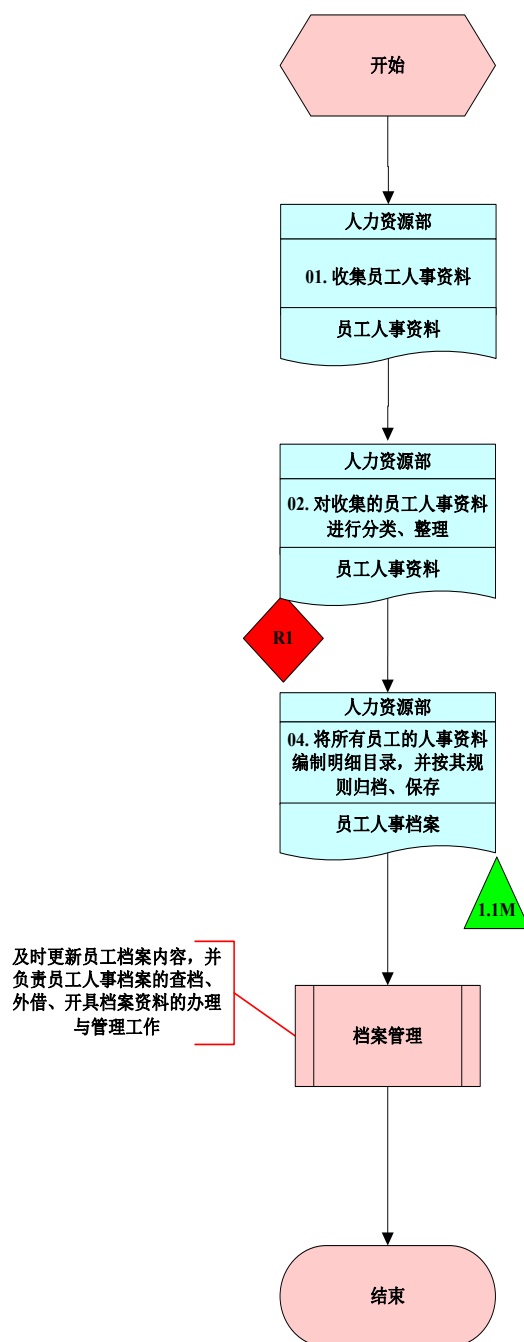




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：人事资料管理
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月14日

SU01.09 人事资料管理

人力资源部





第二十四章 工程项目

第一节 流程目录

流程编码	一级流程	二级流程	三级流程
1	2	3	4
SU02	工程管理		
SU02.01		工程立项与审批	
SU02.02		工程设计	
SU02.03		工程招投标	
SU02.04		工程实施与监督	
SU02.05		工程验收与付款	

本节主要阐述工程项目相关的控制活动，具体包括工程立项与审批、工程设计、工程招投标、工程实施与监督、工程验收与付款流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因 素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	17	18	19	20	21	22	23
SU02.01	工程立 项与审 批	项目建议书内容 合规、完整，符 合国家产业政策和企业发展战略	战略 目标	SU02. 01-0 1	项目建 议书不 合理,为 经过适 当审批	SU02.01 -01-M01	办公室组织根据需求编写项目建 议书,项目建议需结合公司实际明 确项目必要性、拟建规模、投资预 算、经济效果与效益等内容。项目 建议书经过总经理审批。	按需	人工	办公室	《项目立项 报告》 《项目建 议书》	/
SU02.01	工程立 项与审 批	项目可行性分 析、概预算科学 合理	合规 目标	SU02. 01-0 2	项目分 析、工程 概预算 不合理	SU02.01 -02-M01	办公室负责人组织人员对总经理 审批的项目建议书开展可行性评 估工作,针对项目方案的必要性、 市场预测、预期收益、资金等方面 予以综合评定,必要时可委托具备 资质的中介机构完成。	按需	人工	办公室	《可行性研 究报告》	/
SU02.01	工程立 项与审 批	项目可行性分 析、概预算科学 合理	合规 目标	SU02. 01-0 2	项目分 析、工程 概预算 不合理	SU02.01 -02-M02	项目评审与决策应按照规定程序 执行,由主管工程副总组织财务、 法律、技术专家对项目予以评审并 执行项目审核审批程序。最后由总 经理批准项目执行。	按需	人工	办公室	《评审报 告》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因 素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	17	18	19	20	21	22	23
SU02.02	工程设 计	设计单位符合项 目资质要求	合规 目标	SU02. 02-0 1	设计单 位资质 不符合 要求	SU02.02 -01-M01	办公室对设计单位资质(执照以及 税务登记证、消防设计证明文件、 设计资质、样板工程等)进行备案。 总经理确定设计单位。	按需	人工	办公室	资质备案文 件	/
SU02.02	工程设 计	工程概预算科学 合理	运营 目标	SU02. 02-0 2	未进行 科学合 理的工 程概预 算	SU02.02 -02-M01	办公室负责人联合设计人员根据 设计文件的具体内容和有关定额、 指标及取费标准 ,预先计算和确定 建设项目的全部工程费用 ,编制工 程概预算 ,交财务总监和总经理审 批。	按需	人工	办公室	《工程概预 算》 《工程设计 合同》	/
SU02.02	工程设 计	工程设计图纸经 评审 ,符合工程 要求	合规 目标	SU02. 02-0 3	工程设 计图纸 不符合 工程建 设要求 , 未经评 审	SU02.02 -03-M01	办公室组织设计单位和公司领导 对设计图纸进行评审 ,确定最终设 计方案 ,评审记录办公室整理后保 存。	按需	人工	办公室	《设计方 案》 《评审会议 记录》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因 素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	17	18	19	20	21	22	23
SU02.02	工程设 计	设计变更符合实 际情况, 经过适 当管理层审批	合规 目标	SU02. 02-0 4	设计随 便变更, 未经适 当管理 层审批	SU02.02 -04-M01	建设前已定设计方形成书面设计 方案变更申请, 说明变更理由, 报 办公室负责人、主管工程副总、财 务总监、总经理审批。	按需	人工	办公室	《设计变更 申请》	/
SU02.03	工程招 标	工程项目按规定 确定招标方式进 行招标	合规 目标	SU02. 03-0 1	招标方 式不合 规	SU02.03 -01 -M01	公司制定工程项目招标金额及方 式的相关制度。成立招标小组。	按需	人工	办公室	《招标制 度》 《项目招 标名单及计 划》	/
SU02.03	工程招 标	工程项目按规定 确定招标方式进 行招标	合规 目标	SU02. 03-0 1	招标方 式不合 规	SU02.03 -01 -M02	需招标的项目, 由办公室根据公司 制度确定招标方式(公开招标、邀 请招标)。对公司施工方和监理进 行招标。	按需	人工	办公室	《招标公 告》/《投 标邀请书》	/
SU02.03	工程招 标	招标过程公开、 公正、合规合法	合规 目标	SU02. 03-0 2	招标过 程存在 舞弊现 象	SU02.03 -02-M01	招标小组对投标人资质(公司各类 资质证件) 进行严格审查, 对投标 人的资质复印备案和归档。	按需	人工	办公室	《资格预审 文件》 《资格预审 报告》 《预审合格	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因 素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	17	18	19	20	21	22	23
											公司名单》	
SU02.03	工程招 标	招标过程公开、 公正、合规合法	合规 目标	SU02. 03-0 2	招标过 程存在 舞弊现 象	SU02.03 -02-M02	招标小组对工程建设进行招标过 程遵循相关招标制度及法律规定， 招标过程经总经理监督和审批。招 标过程及时公示。	按需	人工	办公室	《招标标底 文件》 《开标会议 记录》 《评标表》 《中标通知 书》	/
SU02.03	工程招 标	招标合同经过合 理审批	合规 目标	SU02. 03-0 3	招标合 同未经 合理审 核审批	SU02.03 -03-M01	合同经过法律专家、办公室负责 人、价格委员会、总经理联合会审， 签署合同会签表后由法人签订合 同。	按需	人工	办公室	《合同》 《合同会签 表》	/
SU02.04	工程实 施与监 督	施工方案满足施 工条件、实施计 划合理，经过适 当管理层审批	合规 目标	SU02. 04-0 1	施工方 案和计 划不合 理，未 经合理 审批	SU02.04 -01-M01	办公室组织监理、施工方、设计方、 财务负责人对施工方案和计划进 行评审，形成会议记录和最终施工 方案和计划，报主管工程副总、财 务总监、总经理审批。	按需	人工	办公室	《施工方案 和计划》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因 素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	17	18	19	20	21	22	23
SU02.04	工程实 施与监 督	工程监理严格、 合法，工程按质 按进度要求施工	合规 目标	SU02. 04-0 2	建设过 程缺少 严格的 质量检 查	SU02.04 -02-M01	监理按照工程合同、监理相关法规 等质量标准保证施工质量。	按需	人工	办公室	监理法规 质量标准文 件	/
SU02.04	工程实 施与监 督	工程监理严格、 合法，工程按质 按进度要求施工	合规 目标	SU02. 04-0 2	建设过 程缺少 严格的 质量检 查	SU02.04 -02-M02	监理人员依据工程建设合同对工 程物资的采购、使用进行检查和批 准。	按需	人工	办公室	工程物资采 购审批文件	/
SU02.04	工程实 施与监 督	工程监理严格、 合法，工程按质 按进度要求施工	合规 目标	SU02. 04-0 2	建设过 程缺少 严格的 质量检 查	SU02.04 -02-M03	办公室监督监理单位、施工方每月 对项目建设情况形成进度报告，上 报主管工程副总、财务总监、总经 理批阅。	按需	人工	办公室	《X 月建设 进度报告》	/
SU02.04	工程实 施与监 督	工程变更在授权 范围内合理审批	合规 目标	SU02. 04-0 3	工程变 更未经 合理审 批	SU02.04 -03-M01	工程变更由施工方和监理单位出 具申请报告，经办公室负责人、办 公室主管工程副总、财务总监、总 经理审批。	按需	人工	办公室	《工程变更 申请》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标 类型	风险 编号	风险因 素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制 类型	控制部 门	控制证据	制度名称 及文号
1	2	3	4	5	6	17	18	19	20	21	22	23
SU02.05	工程验收与付款	竣工验收规范，质量检验严格	资产安全	SU02.05-01	验收不规范、质量未达到建设要求	SU02.05-01-M01	办公室收到经总监理工程师签署意见的《竣工报告》后勘察、设计、施工、监理等单位和其他有关方面的专家组成验收组对建设工程进行严格验收，出具《工程竣工验收报告》。	按需	人工	办公室	《工程竣工验收报告》	/
SU02.05	工程验收与付款	工程进度付款与竣工结算付款严格按程序执行	资产安全	SU02.05-02	付款程序未按照合同约定和进度进行	SU02.05-02-M01	财务部根据合同条款和相关进度报告进行付款会计处理，竣工后核对往来，结清余款和相关费用并在合适会计时期进行在转固。	按需	人工	办公室	《付款申请单》 会计凭证	/
SU02.05	工程验收与付款	工程建设结束后工程档案及时归档	资产安全	SU02.05-03	工程建设结束后工程档案未及时归档	SU02.05-03-M01	办公室在工程结束后一个月内对工程档案资料进行整理收集，归档至档案室保管。	按需	人工	办公室	工程建设档案	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X			X		X	X	X	X	X
B							X	X	X	X	X
C				X	X		X	X	X	X	X
D							X	X	X	X	X
E							X	X	X	X	X
F							X	X	X	X	X
G								X	X	X	X
H									X	X	X
I										X	X
J											X
K											

职责说明

A：工程项目立项

B：工程项目立项审核

C：工程项目招标

D：工程项目评标

E：工程项目预算

F：工程项目监理

G：工程项目决算审计

H：工程项目验收

I：工程项目付款人

J：工程项目记账人

K：工程项目记账审核



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导								
事项	权限划分 (如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
工程立项与审批		1、办公室负责人						2、分管工程副总审核		3、总经理审批											
确定设计单位		1、办公室组织初选								2、总经理确认											
工程设计合同、概预算		1、办公室							2、财务总监审核	3、总经理审批											
设计变更		1、办公室/设计方	2、办公室负责人审核					3、分管工程副总审核	4、财务总监审核	5、总经理审批											
招标小组组建		1、办公室						2、分管工程副总审批													
资格预审		1、招标小组						2、分管工程副总审批													



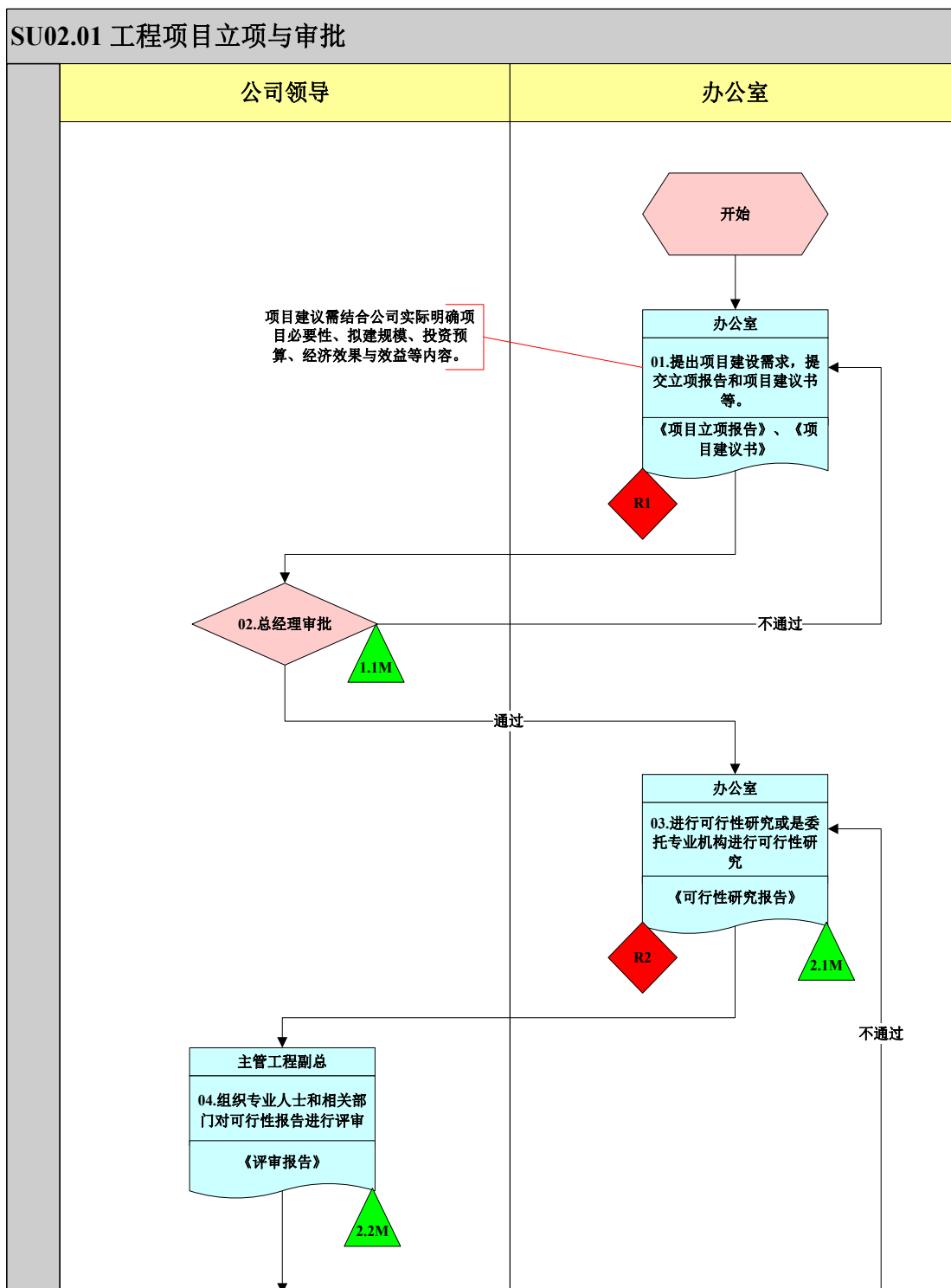
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导								
事项	权限划分 (如：金额)	经办人	经办部门负责人		出纳岗	会计岗	财务经理	主管副总	财务总监	总经理	董事会	股东大会	主管副总	财务总监	总裁	总裁办公会	董事长	专业委员会	董事会	股东会	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
评标结果		1、招标小组						2、分管工程副总审核		3、总经理审批											
工程合同		1、招标小组	2、办公室负责人审核	3、法律顾问、价格委员会审核						4、总经理审批											
工程实施计划		1、办公室						2、分管工程副总审核	3、财务总监审核	4、总经理审批											
工程变更	涉及设计变更	1、监理方/施工方	2、办公室负责人审核	3、设计方及设计评审审核				4、分管工程副总审核	5、财务总监审核	6、总经理审批											
工程变更	未涉及设计变更	1、监理方/施工方	2、办公室负责人审核					3、分管工程副总审核	4、财务总监审核	5、总经理审批											
工程验收申请		1、办公室						2、分管工程副总审批													



第五节 流程图



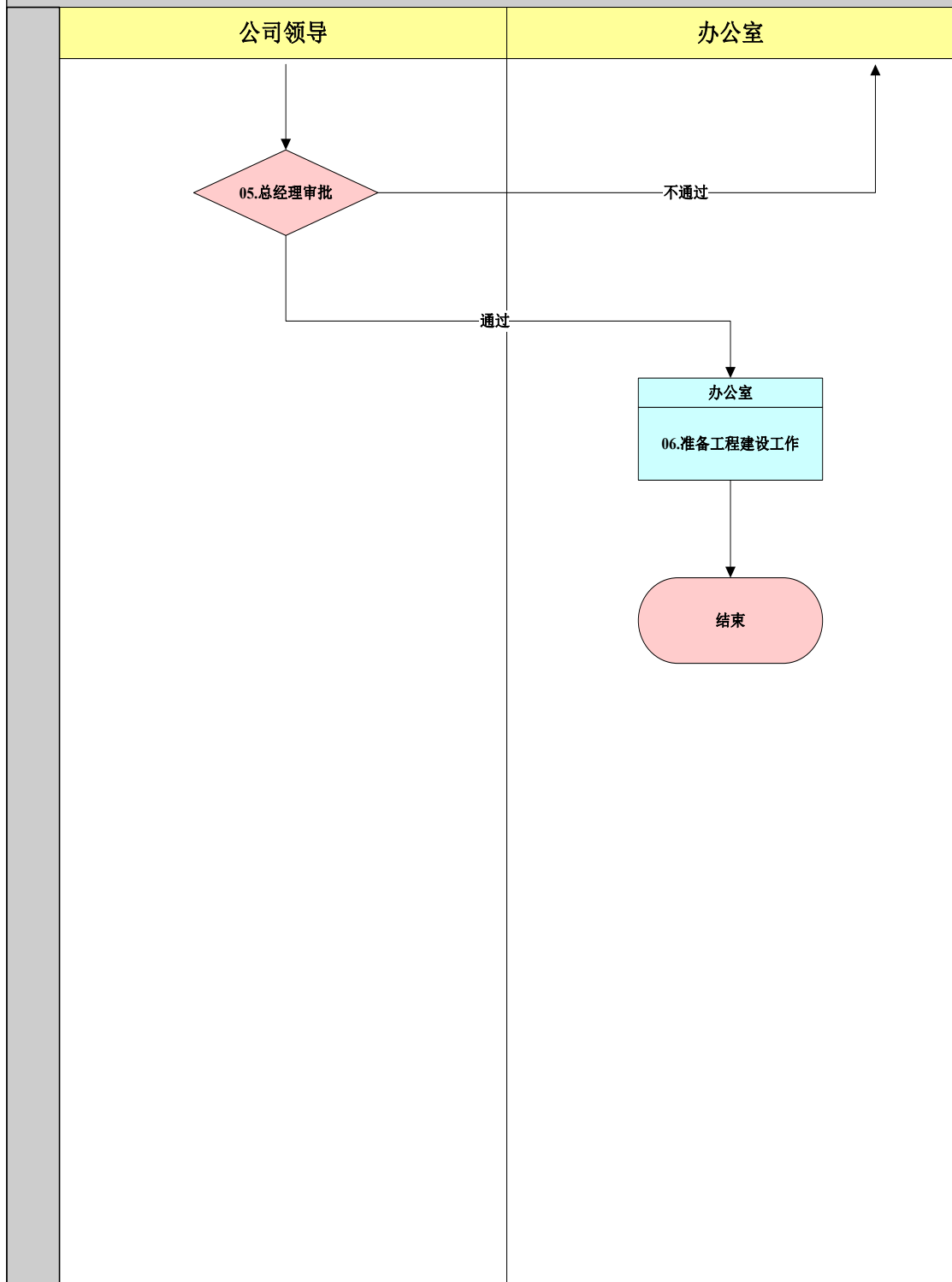
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程项目立项与审批
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程项目立项与审批
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

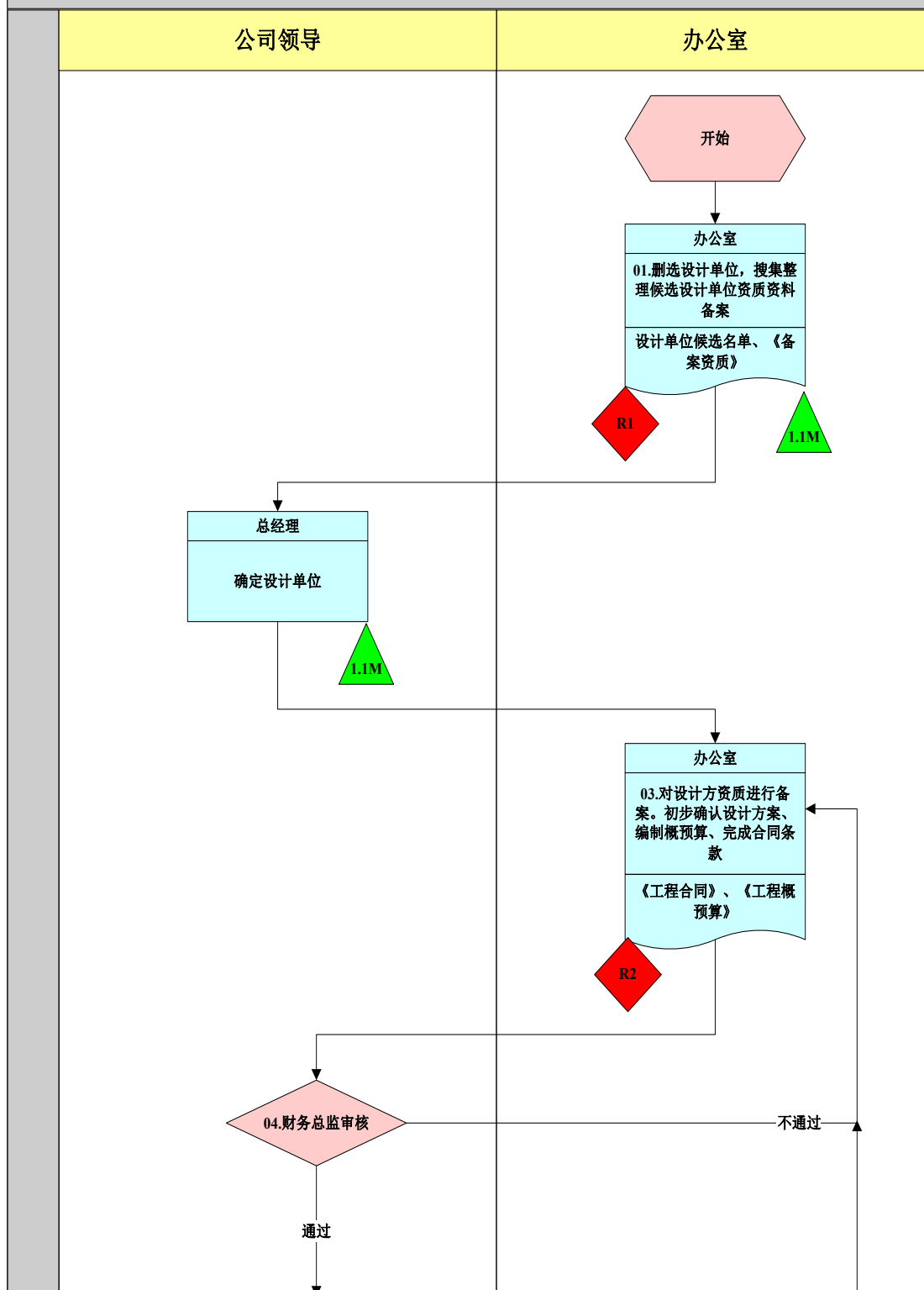
SU02.01 工程项目立项与审批（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程设计
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

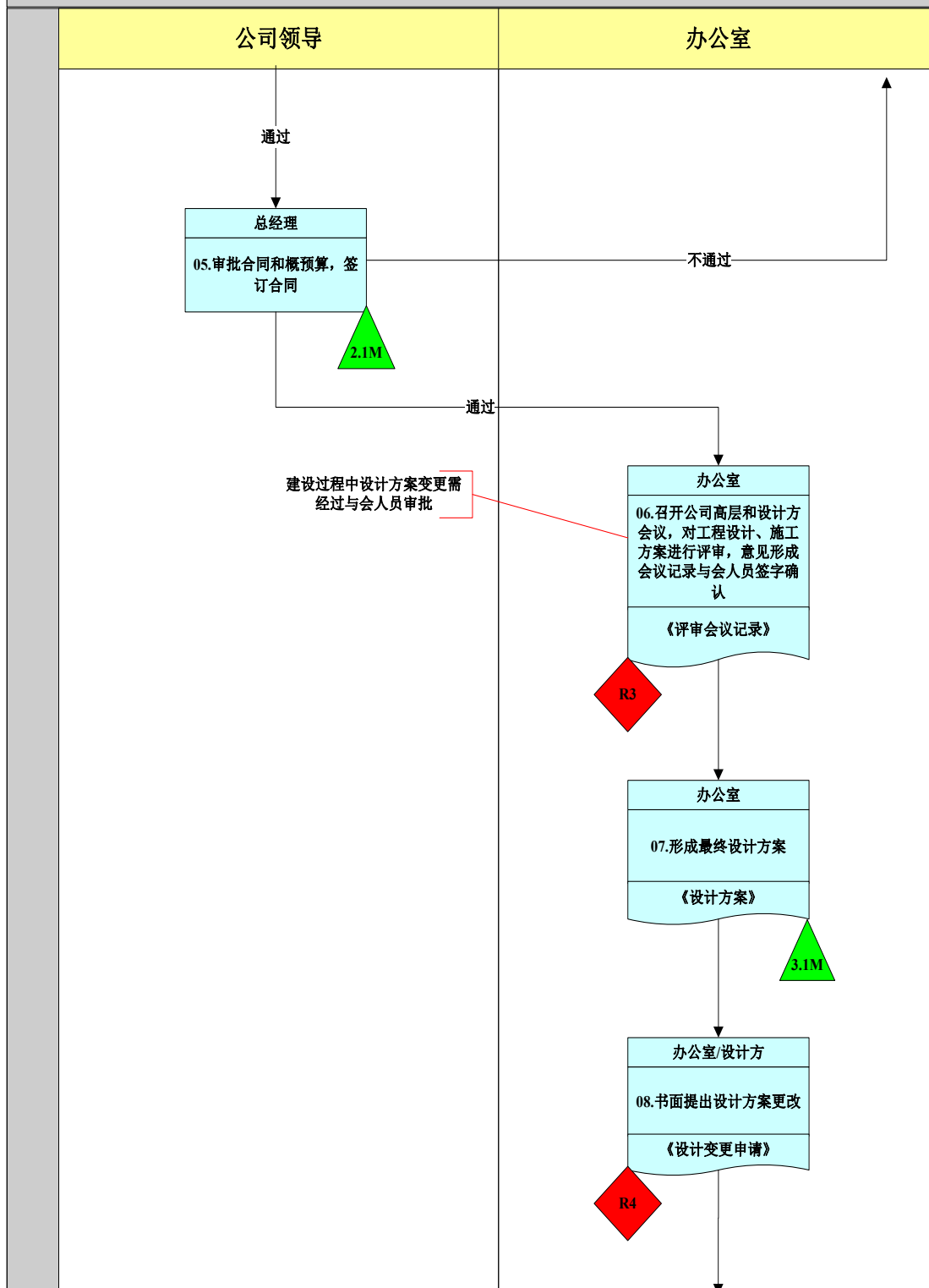
SU02.02 工程设计





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程设计
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

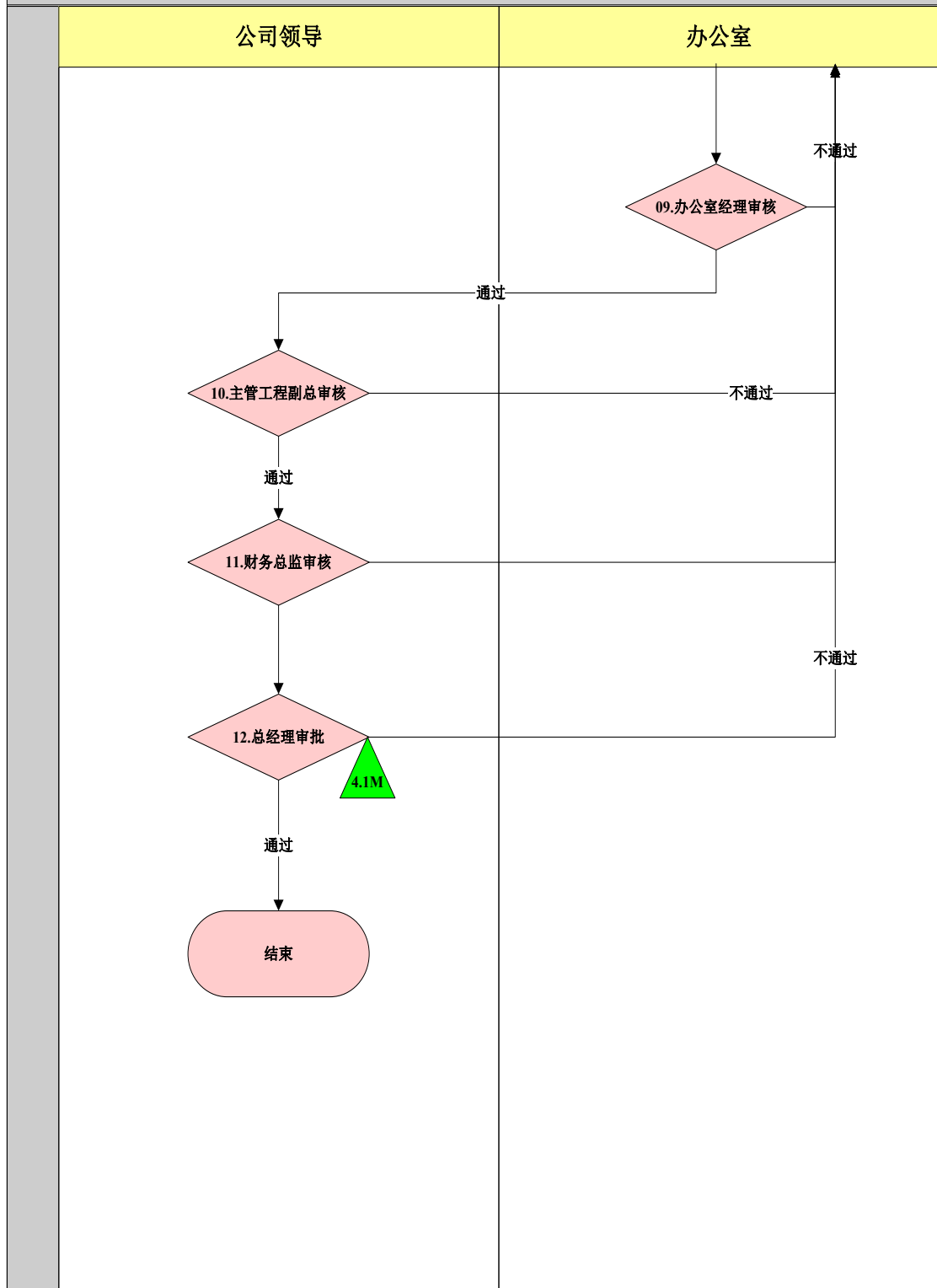
SU02.02 工程设计（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程设计
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

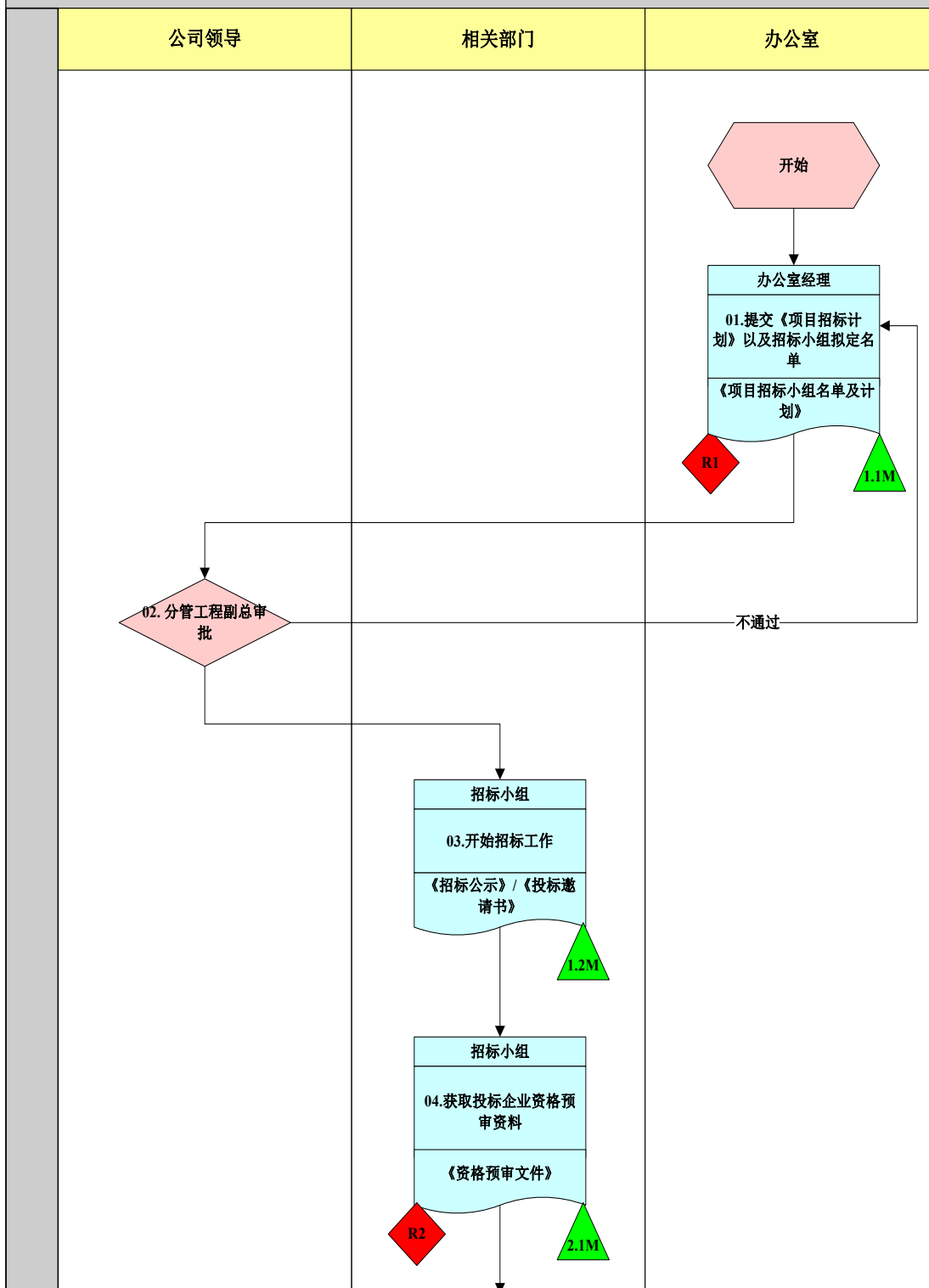
SU02.02 工程设计（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程招标
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

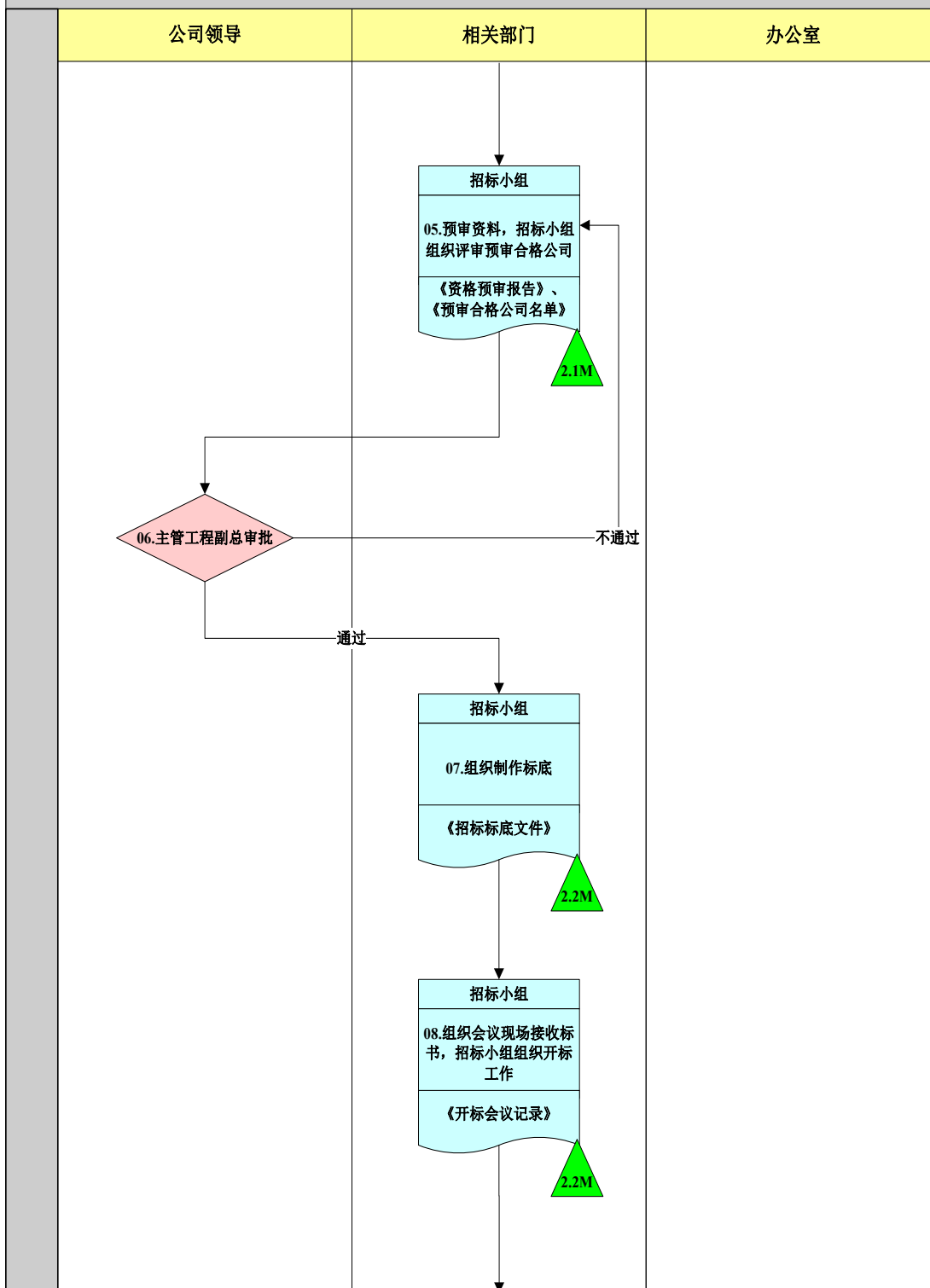
SU02.03 工程招标





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程招标
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

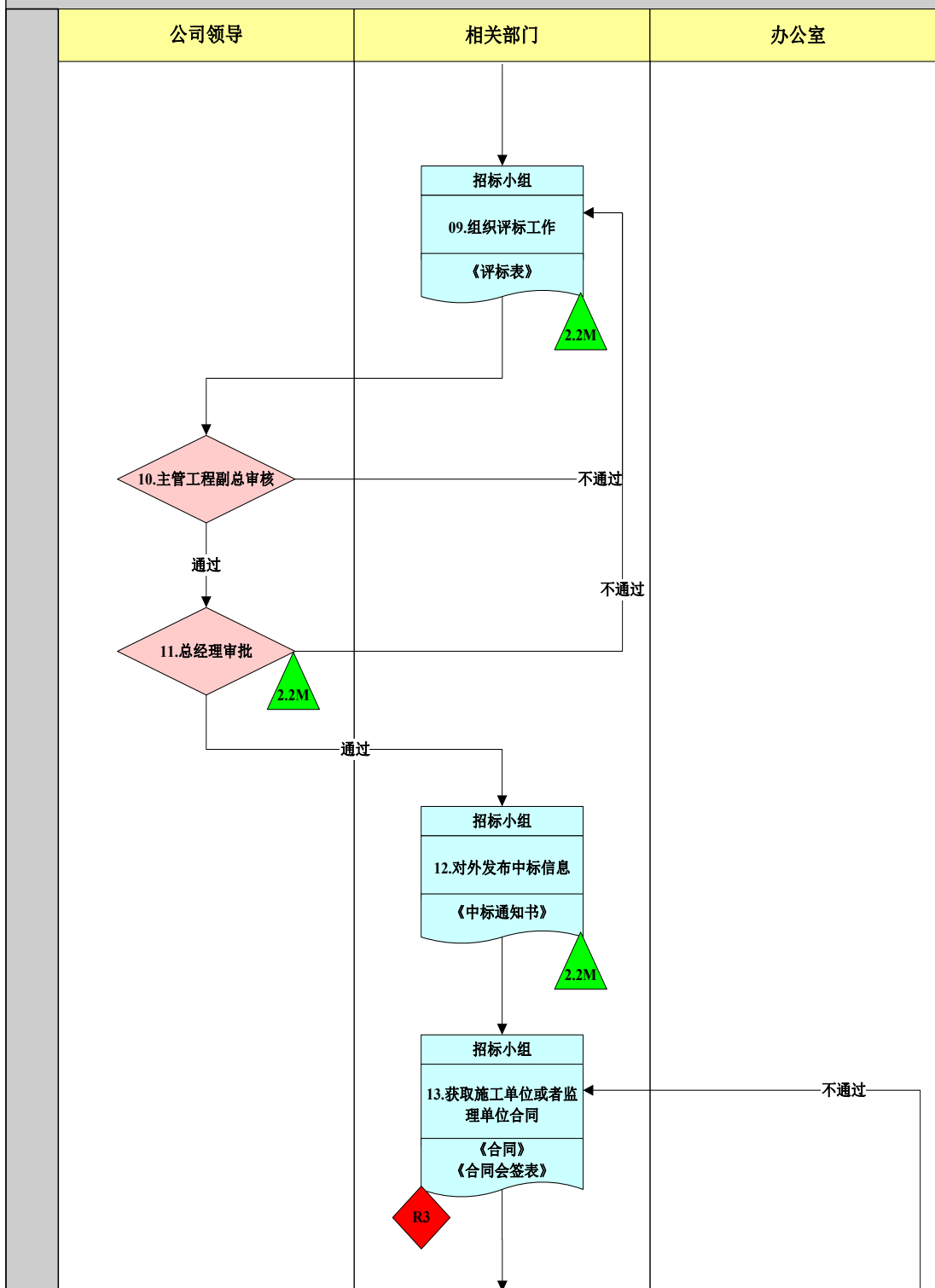
SU02.03 工程招标（承前页）





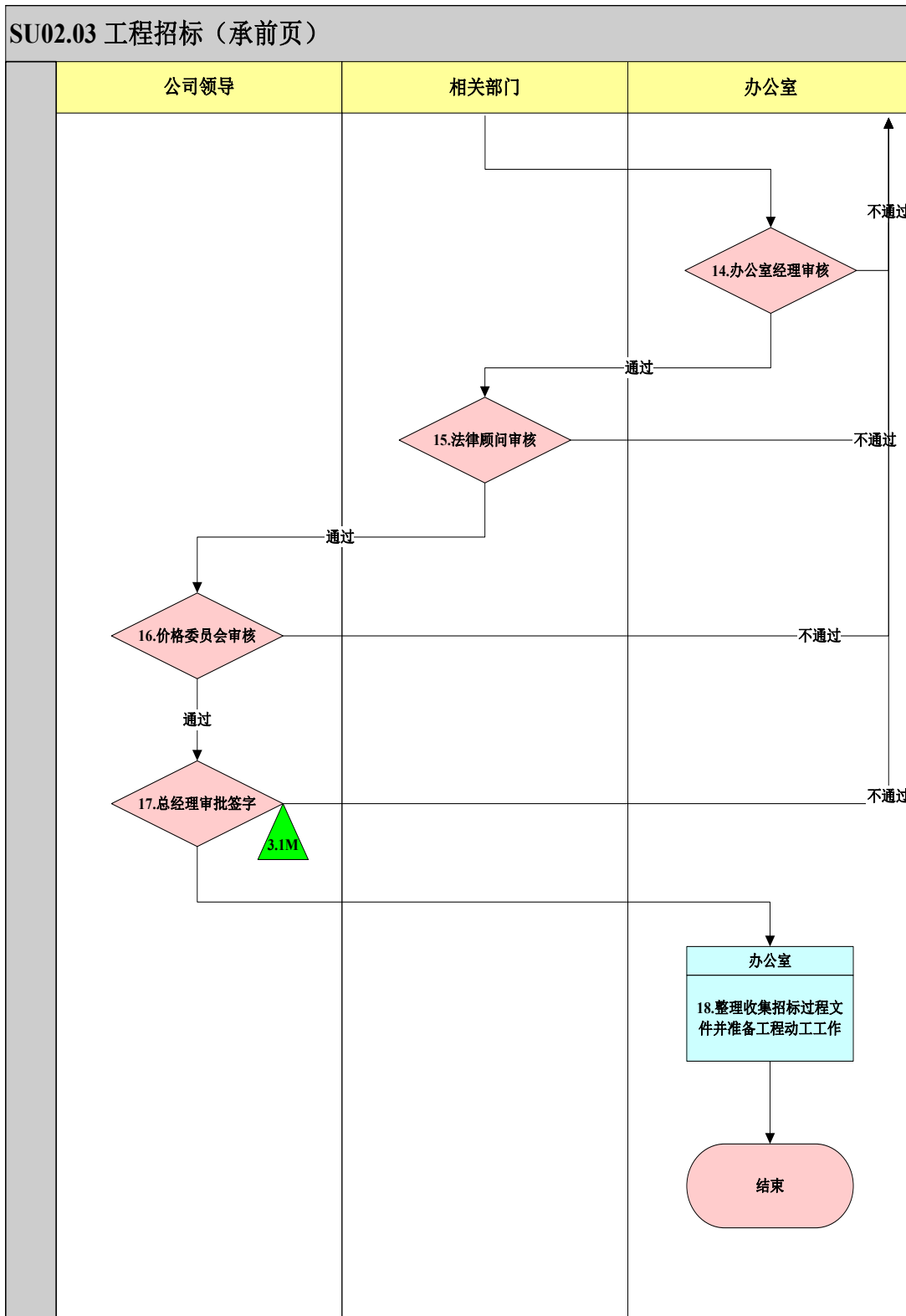
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程招标
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

SU02.03 工程招标（承前页）





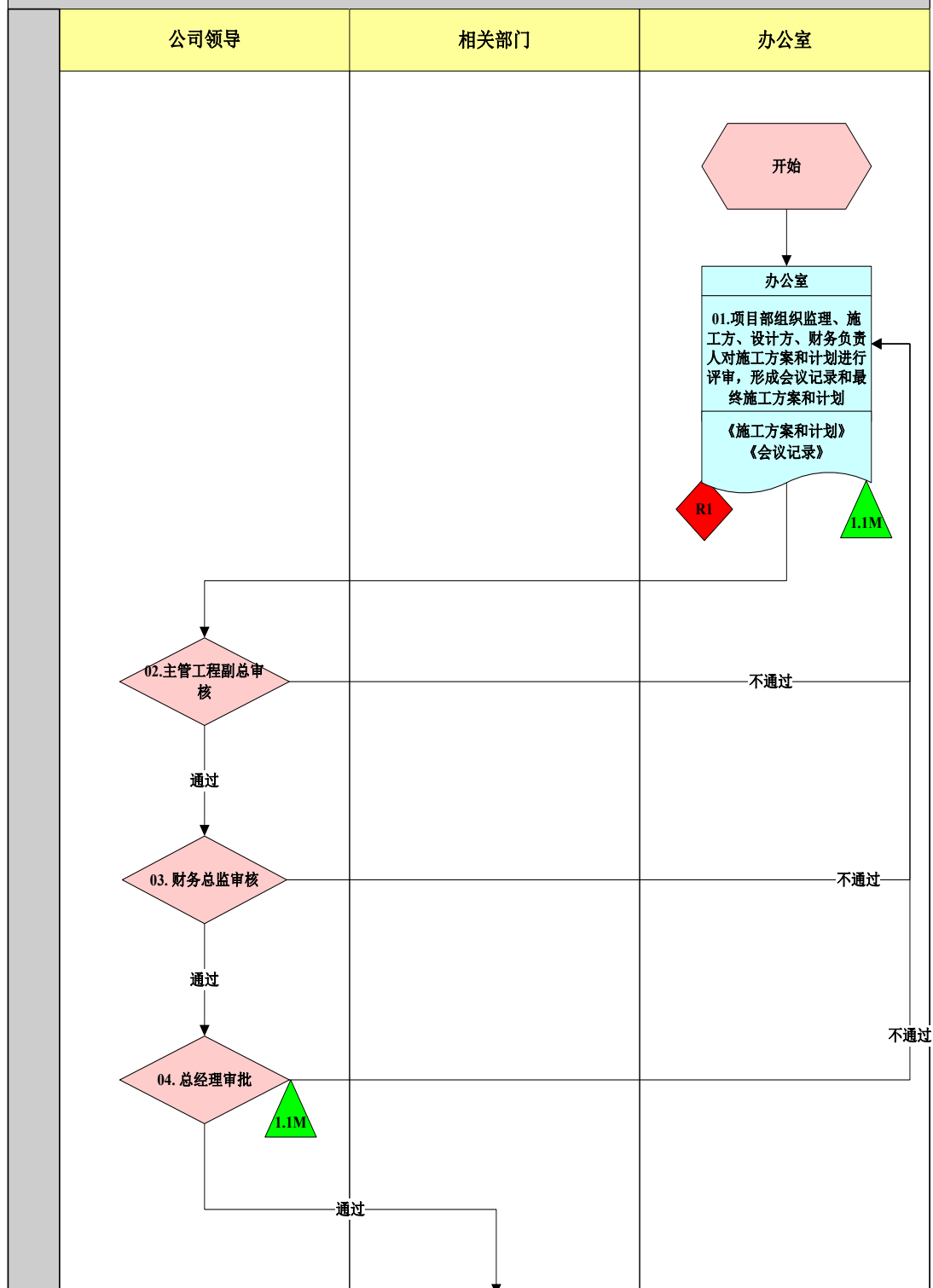
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程招标
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程实施与监督
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

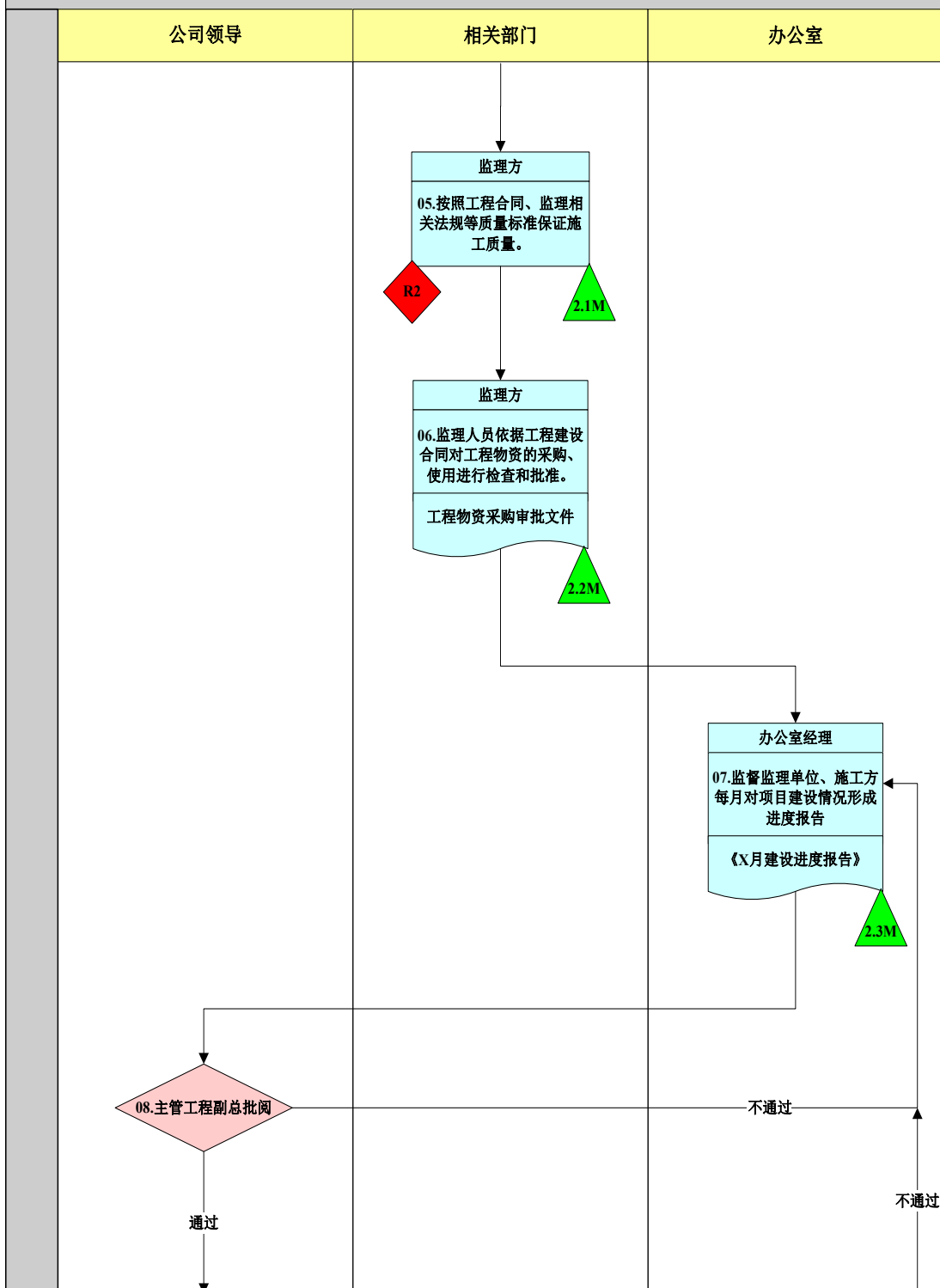
SU02.04 工程实施与监督





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程实施与监督
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月18日

SU02.04 工程实施与监督（承前页）





公司领导	相关部门	办公室
09.财务总监批阅 通过 10.总经理批阅 2.3M	监理方/施工方 11.提出工程设计/施工变更申请 《工程变更申请》 R3 3.1M	12.办公室经理审核
13.设计方审核 设计变更审核；非设计变更无需这步审核	14.参与设计评审人员审核 设计变更审核；非设计变更无需这步审核	通过 不通过 不通过

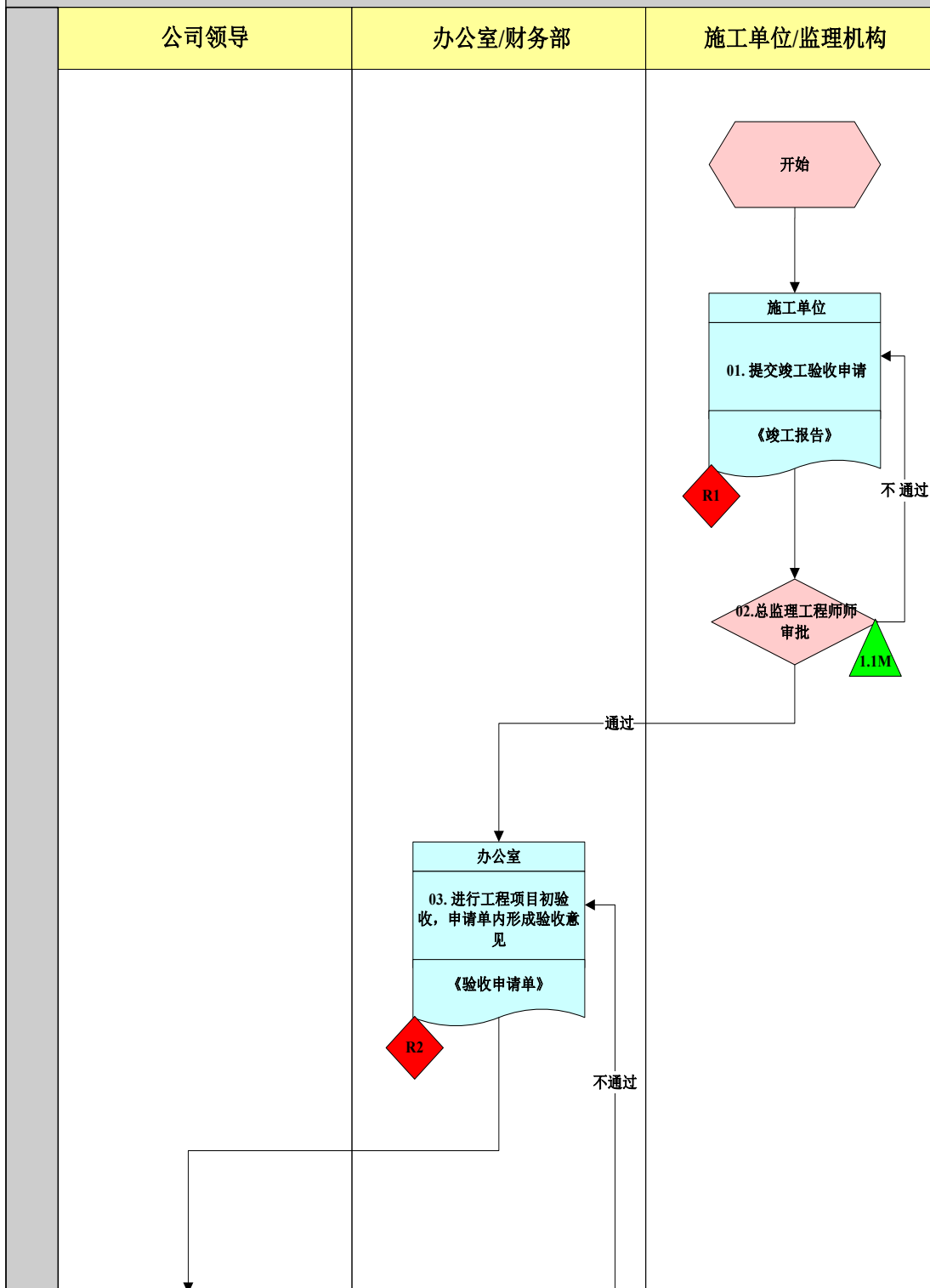


公司领导	相关部门	办公室
↓ 15.主管工程副总审核 ↓ 通过 ↓ 16.财务总监审核 ↓ 通过 ↓ 17.总经理审批 ↓		↑ 不通过 不通过 不通过 ↓ 办公室经理 18.协调各部门进行项目变更工作，收集保管建设过程工作文件。 ↓ 结束



单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程验收与付款
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年9月14日

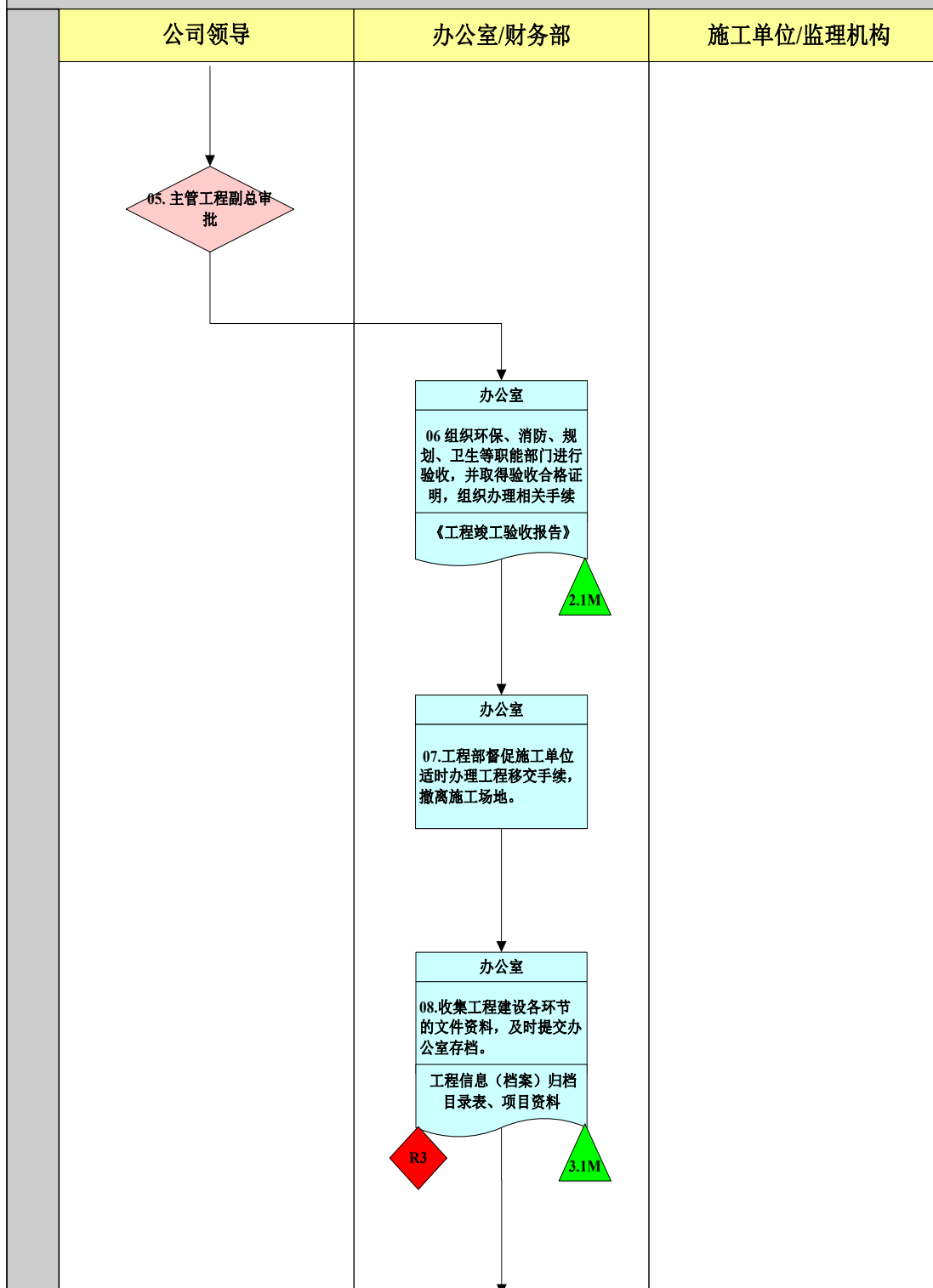
SU02.05 工程验收与付款





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程验收与付款
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年9月14日

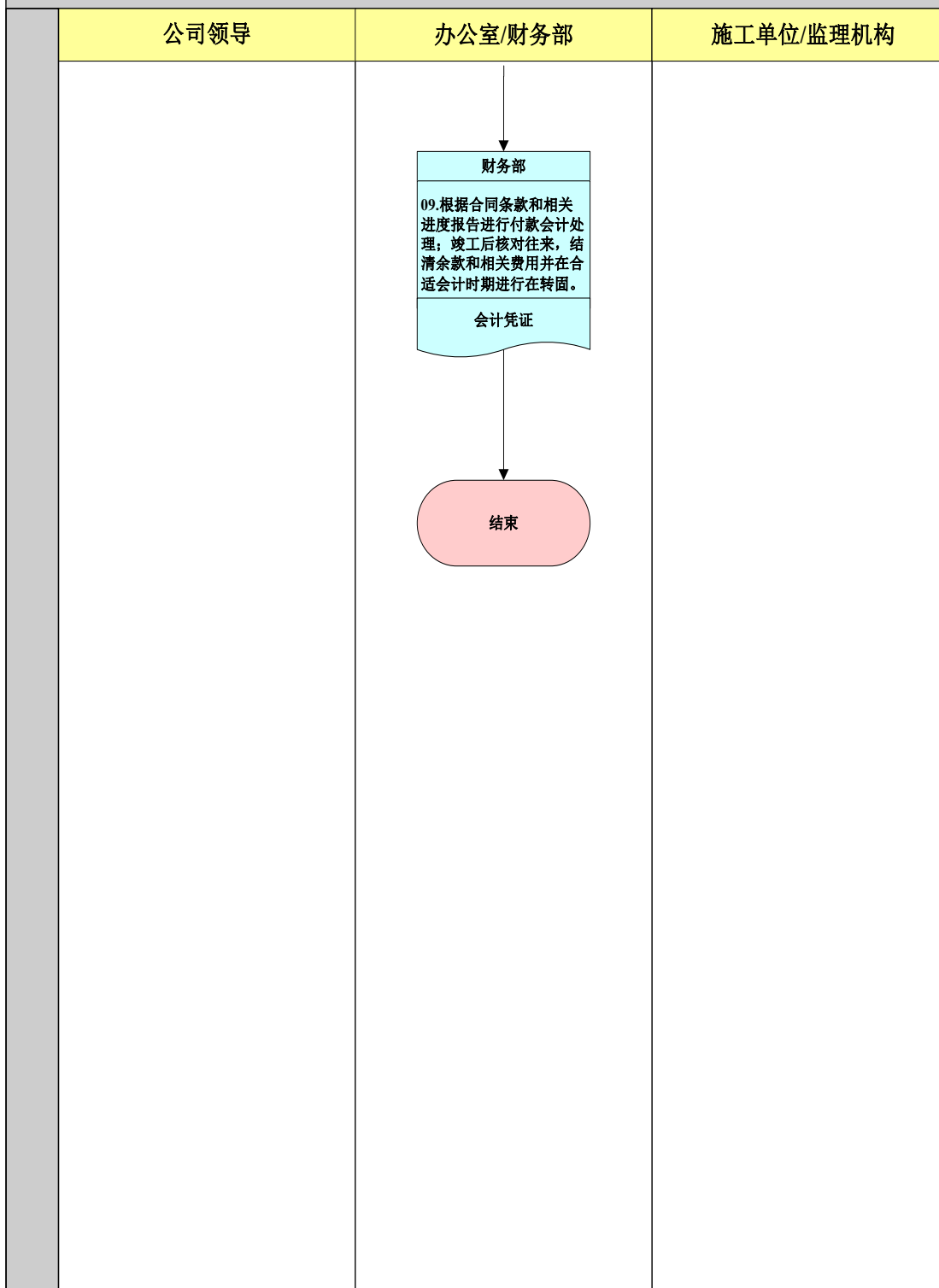
SU02.05 工程验收与付款（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：工程验收与付款
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年9月14日

SU02.05 工程验收与付款（承前页）





第二十五章 行政管理

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
SU03	行政管理			
SU03.01		公文管理		
SU03.01.01			制度管理	
SU03.01.02			发文管理	
SU03.01.03			收文管理	
SU03.02		档案管理		
SU03.02.01			档案收集与保管	
SU03.02.02			档案借阅	
SU03.02.03			档案销毁	
SU03.03		印章管理		
SU03.03.01			印章使用	
SU03.03.02			印章刻制	
SU03.03.03			印章销毁	
SU03.04		合同管理		
SU03.04.01			合同订立	
SU03.04.02			合同履行	
SU03.04.03			合同纠纷	
SU03.04.04			合同归档	
SU03.05		安全保卫		
SU03.05.01			车辆人员到访登记	
SU03.05.02			日常保卫巡逻	
SU03.05.03			消防设施管理	
SU03.06		食堂管理		
SU03.06.01			食堂采购管理	
SU03.06.02			食堂用餐管理	
SU03.07		办公用品管理		
SU03.07.01			办公设备采购	



流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
SU03.07.02			日常用品采购	
SU03.07.03			办公用品领用	
SU03.07.04			办公用品盘点	
SU03.08		车辆管理		
SU03.08.01			派车管理	
SU03.08.02			用车费用管理	
SU03.09		基建维修管理		
SU03.10		会议室管理		
SU03.11		证照管理		
SU03.12		住宿管理		

本节主要阐述行政管理相关的控制活动，具体包括公文管理、档案管理、印章管理、合同管理、安全保卫、食堂管理、办公用品管理、车辆管理、基建维修管理、会议室管理、证照管理、住宿管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 1.01	制度管 理	新制度的发布 经有效审批	战 略 目 标	SU03.0 1.01-01	新制度的拟 定审批不到 位	SU03.01. 01-01- M01	公司制度文件按照适用范围不同分为 在全公司范围内适用的公司级制度、 在部分部门执行的部门级制度和在某 一部门内部适用的作业级制度。公司 各业务管理部门负责本部门相关制度 的起草，由集团公司办公室统一归口 管理。	不适用	人工	集 团 公 司 办 公 室	《制度审批 签呈表》	/
SU03.0 1.01	制度管 理	新制度的发布 经有效审批	战 略 目 标	SU03.0 1.01-01	新制度的拟 定审批不到 位	SU03.01. 01-01- M02	公司级制度由主管业务部门牵头，组 织相关部门统一制定。经部门负责人、 主管副总审核，总裁办公会审批，并 依据《公司法》相关规定需经董事会 审批的按规定执行审批程序。	不适用	人工	主 管 业 务 部 门	《制度审批 签呈表》	/
SU03.0 1.01	制度管 理	新制度的发布 经有效审批	战 略 目 标	SU03.0 1.01-01	新制度的拟 定审批不到 位	SU03.01. 01-01- M03	部门级制度由本部门组织编制，以某 一部门为主相关部门配合制定，经部 门负责人审核，主管副总审批。	不适用	人工	需 制 定 制 度 部 门	《制度审批 签呈表》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.01.01	制度管理	新制度的发布经有效审批	战略目标	SU03.01.01-01	新制度的拟定审批不到位	SU03.01.01-01-M04	作业级制度由各部门负责人确定是否编制，需要编制制度的向集团公司办公室申请获得唯一制度编号后由部门负责人指定具体岗位编制，编制完成后经部门负责人、子公司总经理（如需）审批。	不适用	人工	需制定制度部门	《制度审批签呈表》	/
SU03.01.01	制度管理	新制度的发布经有效审批	战略目标	SU03.01.01-01	新制度的拟定审批不到位	SU03.01.01-01-M05	经审批通过的公司内部管理制度，交由办公室统一编号后，执行“发文管理”内控程序。	按需	人工	集团公司办公室	《制度审批签呈表》	/
SU03.01.01	制度管理	定期修订制度，确保制度与实际情况相符	战略目标	SU03.01.01-02	制度未及时修订不符合公司实际情况	SU03.01.01-02-M01	集团公司办公室对归档的制度每年组织定期评审，当原制度经审定已不适应公司发展需要或公司经营管理需作出调整时，原制度起草部门对制度进行修订，制度的调整程序与编制流程一致。	每年	人工	集团公司办公室	/	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 1.02	发文管理	公司签发文件符合审批流程	合规目标	SU03.0 1.02-01	公司签发文件审批流程不明确	SU03.01.02-01-M01	公司各部门拟发文件起草后，由经办部门经理审核该文件的准确性，审核通过后交由经办部门主管副总、总裁审核该文件的适用性，由总裁办公室统一编号发文。	按需	人工	拟发文部门、集团公司办公室	发文稿纸	/
SU03.0 1.02	发文管理	公司签发文件符合审批流程	合规目标	SU03.0 1.02-01	公司签发文件审批流程不明确	SU03.01.02-01-M02	经主管领导审核通过后的文件，统一交由集团公司办公室统一编号进行发文，其他部门无权自行发文。公司发文记录于发文台账。	按需	人工	集团公司办公室	发文台账	/
SU03.0 1.03	收文管理	及时上报接收的公文	合规目标	SU03.0 1.03-01	接收文件上报不及时	SU03.01.03-01-M01	前台人员接到公文并登记后，由集团公司办公室根据文件的重要性交相应责任人审阅。明确事件执行部门及相关负责人，由执行部门及相关负责人实施。	按需	人工	集团公司办公室	《函件、传真、会议收发登记表》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 2.01	档案收集与保管	档案收集及时准确	合规目标	SU03.0 2.01-01	档案收集不及时,范围不准确	SU03.02. 01-01-M01	人力资源部建立档案清单,档案管理员每年按照档案清单下发收集通知至公司各部门。并于档案收集通知下发后及时完成档案收集和归档工作。	每年	人工	人力资源部	《档案收集通知》	/
SU03.0 2.01	档案收集与保管	档案保管类别清晰、妥善保管	合规目标	SU03.0 2.01-02	档案保管类别不清晰导致查找困难	SU03.02. 01-02-M01	档案管理员保证档案室整洁和归档档案分类明确,重要资料使用专柜重点保存,所有档案记录于档案台账内。	每季度	人工	人力资源部	档案台账	/
SU03.0 2.02	档案借阅	档案借阅符合审批程序	合规目标	SU03.0 2.02-01	档案借阅未经有效审批	SU03.02. 02-01-M01	档案借阅填写借阅申请单并由档案所属部门领导和人力资源部经理审批(按照档案密级和借阅权限审批),档案管理员建立借阅台账记录档案借阅情况。	按需	人工	集团公司办公室	档案借阅台账	/
SU03.0 2.03	档案销毁	档案销毁符合规定	合规目标	SU03.0 2.03-01	档案销毁不符合规定	SU03.02. 03-01-M01	档案管理员建立档案销毁清册,失去使用价值档案和过期档案销毁经过领导审批,销毁过程三人及三人以上人员参与并于结束后在销毁清册上签字。	按需	人工	集团公司办公室	《档案销毁申请单》、《档案销毁清册》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.03.01	印章使用	印章使用严格管控	合规目标	SU03.03.01-01	印章使用管控不严,擅自使用印章	SU03.03.01-01-M01	公司公章用印时应严格执行用印审批和登记手续,使用印章须填写用印登记簿并逐项登记,用印申请人应根据用印的性质、重要性以及用印后果由相应领导审批。	按需	人工	集团公司办公室	《用印登记表》	《印章管理使用的规定》
SU03.03.01	印章使用	印章保管职责分离	合规目标	SU03.03.01-02	印章保管职责权限冲突	SU03.03.01-02-M01	公司印章、集团公司办公室印章、公司合同或业务专用章由集团公司办公室指定专人保管;公司人事印章由人力资源部指定专人保管;财务部用印章由公司财务部指定专人保管并签章;上述印章均需在公司总经理办公室预留印鉴,其保管人均须造册登记,签名备案。	每日	人工	集团公司办公室	不适用	《印章管理使用的规定》
SU03.03.02	印章刻制	印章刻制经严格审批	合规目标	SU03.03.03-01	印章刻制未经有效审批	SU03.03.03-01-M01	申请刻制必要的业务用章,可以书面形式向集团公司办公室提出申请,内容应包括刻制理由、印章名称、样式、材质、适用范围、保管责任人、用印审批权限等。申请须由公司法定代表人和总裁共同批准。印章由集团公司办公室统一负责刻制并进行登记。	按需	人工	集团公司办公室	《印章刻制审批单》	《印章管理使用的规定》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.03.03	印章销毁	印章销毁经书面申请及适当审批	合规目标	SU03.03.04-01	已作废印章未及时销毁，危及公司财产安全	SU03.03.04-01-M01	由需求部门经理填写印章报废申请单，报主管副总、总裁审批，审批后由集团公司办公室负责印章交接和登记工作。集团公司办公室应建立印章清册记录印章名称、种类、材料、用途、制成日期、使用期限、领用时间、退回时间、废止时间、废止原因、印章图印、保管人等内容，印章交接时保管人在印章清册上签字确认。	按需	人工	印章销毁需求部门	《印章报废审批单》、《印章管理清册》	/
SU03.03.03	印章销毁	印章销毁经书面申请及适当审批	合规目标	SU03.03.04-01	已作废印章未及时销毁，危及公司财产安全	SU03.03.04-01-M02	报废的旧印章由集团公司办公室保管，满2年后进行销毁处理。销毁时至少应有两名集团公司办公室人员，由公司主管副总负责监销，销毁时在相关表单中上登记样章、销毁人姓名和销毁日期。	按需	人工	集团公司办公室	《印章销毁清册》	/
SU03.04.01	合同订立	合同对方当事人具备相应的法律资质和履约能力	资产安全	SU03.04.01-01	合同对方主体资格未达要求或缺乏履约能力	SU03.04.01-01-M01	在签订合同前，对交易相对方进行资信调查，确定合作他方主体（包括但不限于主合同和附属合同主体、担保函签发主体等）是否符合签约要求、是否具备履行合同的能力。相应承办部门对交易方资信及履行能力的调	按需	人工	合同承办部门	/	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							查，应形成书面文件，相关责任人进行签字确认。					
SU03.0 4.01	合同订 立	合同签订符合 审批程序	资 产 安 全	SU03.0 4.01-02	合同签订不 符合审批程 序	SU03.04. 01-02- M01	合同承办部门起草合同后经相关部门会审，通过后应提交公司法务部人员进行合同审查，未经法律审核不得对外签订合同。对于已有标准合同范本的，应争取使用我方标准合同。如未使用标准合同或对标准合同条款进行实质改动的，须提交本单位法律事务部门或人员进行审查。	按需	人工	法务部	合同文本、 《合同审批 表》	/
SU03.0 4.01	合同订 立	合同签订符合 审批程序	资 产 安 全	SU03.0 4.01-02	合同签订不 符合审批程 序	SU03.04. 01-02- M02	应严格遵照规定的授权审批权限和程序执行合同审批。重点审核签约方的授信额度和信用期限、履约能力、合同的生效要件、价格条款、适用法律、担保要求、变更、赔偿、违约责任和争议解决等条款，确保合同的权利义务表述清晰、合同条款描述准确。涉及招标的，合同审核时还应确保与招	按需	人工	法务部	合同文本、 《合同审批 表》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							标文件的关键条款和实质内容的一致性。					
SU03.0 4.01	合同订 立	合同用章经有 效审批	资 产 安 全	SU03.0 4.01-03	合同用章未 经有效审批	SU03.04. 01-03- M01	应明确合同用章的保管部门和保管责任，合同用章申请经合同承办部门负责人、法律事务部、主管副总或总裁审批。对合同用章的使用进行登记备案，对合同章的使用原因、使用日期、经办人、审批人等信息进行记录。	按需	人工	合 同 承 办 部门	《用章申请表》	《印 章 管 理 使 用 的 规 定》
SU03.0 4.01	合同订 立	合同编号统一 管理	合 规 目 标	SU03.0 4.01-04	合同编号不 统一，导致 合同归档和 查阅困难	SU03.04. 01-04- M01	集团公司办公室制定合同编号规则，不同类型的合同按编号规则统一编号，并及时记录在合同台账中。	按需	人工	集 团 公 司 办公室	合同台账	/
SU03.0 4.02	合同履 行	对合同双方的 履行情况实施 有效监控	运 营 目 标	SU03.0 4.02-01	未对合同履 行过程实行 有效监控	SU03.04. 02-01- M01	合同责任人对合同双方的合同履行具有监督责任，合同履行情况实时报告至合同管理员，合同管理员及时更新合同履行台账，合同负责人负责合同对账和每月向主管领导汇报合同履行情况。	按需	人工	合 同 承 办 部门	合同履行台 账	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 4.02	合同履行	对合同双方的履行情况实施有效监控	运营目标	SU03.0 4.02-01	未对合同履行过程实行有效监控	SU03.04.02-01-M02	须严格控制合同变更的发生，确需进行合同变更时，应深入、全面评估合同变更对合同标的、责任划分等方面的影响，并按规定的程序审批变更合同。合同变更应得到相关方确认，在合同履行过程中，承办部门发现合同需变更或解除的，应书面咨询法律部门意见，及时签署合同补充条款或重新拟定合同，并归档保存相关变更资料。	按需	人工	合同承办部门	合同变更/解除协议	/
SU03.0 4.03	合同纠纷	合同纠纷及时报告、处理得当	运营目标	SU03.0 4.03-01	合同纠纷处理不当	SU03.04.03-01-M01	合同负责人第一时间对合同纠纷展开沟通处理，同时形成书面报告至主管领导请示，必要时采取修改合同条款或是采取法律途径解决。对于索赔事项，应全面收集索赔与反索赔资料，关注索赔与反索赔的时效性，及时评估索赔影响并计算索赔金额。	按需	人工	合同承办部门、法务部	《合同纠纷处理建议报告》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 4.04	合同归 档	合同登记齐全, 归档完整	资 产 安 全	SU03.0 4.04-01	合同档案管 理 不 规 范, 导致合同丢 失、泄密	SU03.04. 04-01- M01	集团公司办公室应及时收集履行完毕 的合同, 根据合同编号归档, 明确归 档内容 (如合同附件/图纸、合同协商 记录、往来传真/邮件资料、变更和解 除的重要资料和证据、执行情况的记 录等), 并更新合同台账。	按需	人工	集 团 公 司 办 公 室	合同台账	/
SU03.0 5.01	车辆人 员到访 登记	车辆、外来人 员进出登记	资 产 安 全	SU03.0 5.01	外来人员进 出未进行登 记造成安全 隐患	SU03.05. 01-M01	对来访人员应登记来访客人的单位、 姓名、所找接待人等信息。找部门负 责人以上管理人员的应电话联系接待 人, 准其进入。找公司员工的, 电话 通知本人, 大门外接见。	每日	人工	保卫部	《来访人员 登记表》	《 门 卫 管 理 制 度 》
SU03.0 5.01	车辆人 员到访 登记	车辆、外来人 员进出登记	资 产 安 全	SU03.0 5.02	货物进出未 严格检查	SU03.05. 02-M01	物质进出时门卫必须凭财务开出的、 加盖财务章的出门条, 或因特殊情况 经公司领导同意补出门证的要求。各 类物质出门前由保卫部专人负责跟踪 检查、装箱、打包、装车。到门卫时 再经值班人员核对出门证与物质是否 相符, 经过确认无误后给予放行。严 禁车辆携带无出门证的物资出门, 公 司车辆进出应认真登记时间, 并由司 机签名。	每日	人工	保卫部	《车辆进出 登记表》	《 门 卫 管 理 制 度 》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.05.02	日常保卫巡逻	按照公司规定进行日常巡逻	资产安全	SU03.05.02-01	未按照公司规定进行巡逻	SU03.05.02-01-M01	当中、晚班值班人员应掌握好巡逻时间，每小时进生产区巡逻一次。巡逻时应仔细检查门是否落锁，门、窗是否完好，水、电是否关闭等，发现问题应及时向保卫负责人报告并做详细的登记。中班巡逻不得少于五次，晚班不少于四次，严禁中、晚班值班人员睡觉。	每日	人工	保卫部	交接班日志	《门卫管理制度》
SU03.05.03	消防设施管理	消防设施定期进行检查和维护	资产安全	SU03.05.03-01	消防设施检查落实不到位	SU03.05.03-01-M01	保卫部负责公司消防设施的管理，检查督促各部门消防设施的正常使用及维修保养。每月对公司所有消防设施进行安全检查，包括灭火器、消防箱、消防栓及车间消防通道，并登记于消防器材检查记录表。对于出现故障或已到报废年限的消防器材应及时上报进行处理。	每月	人工	保卫部	《消防器材检查记录表》	/
SU03.06.01	食堂采购管理	食堂菜品及用品的采购符合规定	合规目标	SU03.06.01-01	食堂菜品和用品的采购未进行验收	SU03.06.01-01-M01	每日食堂管理人员根据食谱采购菜品，并填写日菜品采购清单，经集团公司办公室负责人员审核并验收。	每日	人工	集团公司办公室	《采购清单》	《食堂管理规定》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 6.01	食堂采 购管理	食堂菜品及用 品的采购符合 规定	合 规 目 标	SU03.0 6.01-01	食堂菜品和 用品的采购 未进行验收	SU03.06. 01-01- M02	每周由集团公司办公室负责人员根据 食堂采购等实际发生金额报一次账。 所有结算的票据都要求合法规范，票 据开具的内容反映实际的经济交往事 项，票据反映的业务内容真实，符合 经济交往事项的实际情况。	每周	人工	集 团 公 司 办 公 室	《费用报销 单》	《食 堂 管 理 规 定》
SU03.0 6.01	食堂采 购管理	食堂仓库定期 盘点	资 产 安 全	SU03.0 6.01-02	食堂仓库未 定期盘点导 致安全隐患	SU03.06. 01-02- M01	每月定期盘点一次食堂仓库，由集团 公司办公室负责人监盘，同食堂管理 人员进行物品盘点，盘点结果登记于 《食堂仓库盘点表》。	每月	人工	集 团 公 司 办 公 室	《食堂仓库 盘点表》	《食 堂 管 理 规 定》
SU03.0 6.02	食堂用 餐管理	人均用餐标准 及用餐管理符 合公司规范	合 规 目 标	SU03.0 6.02-01	食堂用餐未 按照公司规 定执行	SU03.06. 02-01- M01	公司食堂用餐按 10 元/人标准实行， 公司来客需在食堂招待时，由接待部 门填写《来客接待单》报集团公司办 公室审核，由集团公司办公室人员向 食厨报备来客用餐。	每日	人工	集 团 公 司 办 公 室	《来客接待 单》	《食 堂 管 理 规 定》
SU03.0 7.01	办公设 备采购	办公设备采购 符合公司规定	合 规 目 标	SU03.0 7.01-01	办公设备采 购不符合公 司规定	SU03.07. 01-01- M01	部门办公设备采购需填写《购置申请 单》，包括采购理由及用途、预算金额 等。一次性采购满 500 元的，需经部 门经理、集团公司办公室初审，超出 预算应进行标注。通过后报总经理批 准，由集团公司办公室统一进行购置。	按需	人工	集 团 公 司 办 公 室	《购置申请 单》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 7.01	办公设备采购	办公设备采购符合公司规定	合规目标	SU03.0 7.01-01	办公设备采购不符合公司规定	SU03.07.01-01-M02	一次性采购满 3000 元的，需经部门经理、集团公司办公室初审后，报总经理、总裁审核，批准后由集团公司办公室统一进行购置。	按需	人工	集团公司办公室	《购置申请单》	/
SU03.0 7.02	日常用品采购	办公用品采购符合规定标准	合规目标	SU03.0 7.02-01	办公用品采购不符合公司规定	SU03.07.02-01-M01	各部门每月初由部门申请人填写《物资申购单》，经部门负责人审核通过后，于第一周内向集团公司办公室提交。集团公司办公室根据规定标准进行审核，审批通过后根据办公用品库存情况，统计出本月的物品采购量，上报总经理、总裁审批后，统一进行购置。	每月	人工	集团公司办公室	《物资申购单》	/
SU03.0 7.03	办公用品领用	办公用品领用进行登记控制	合规目标	SU03.0 7.03-01	办公用品领用未登记	SU03.07.03-01-M01	办公用品领用由集团公司办公室相关负责人员按照个人领用标准进行控制并登记在《办公用品领用登记簿》。	每周	人工	集团公司办公室	《办公用品领用登记簿》	/
SU03.0 7.03	办公用品领用	办公用品领用进行登记控制	合规目标	SU03.0 7.03-02	劳保用品发放不合理、不及时	SU03.07.03-02-M01	子公司办公室审核车间填报的《防护用品发放明细表》后，开具《劳动用品发放证》。车间凭《劳动用品发放证》	每月	人工	子公司办公室/仓库	《防护用品发放明细表》	《劳保用品管理制度》



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							到仓库填写领料单，领取劳保用品。					
SU03.0 7.03	办公用品领用	办公用品及耗材费用每月进行分摊	合规目标	SU03.0 7.03-03	办公用品费用未分摊至各部门，影响费用控制有效性	SU03.07. 03-03-M01	集团公司办公室负责人员在每月 30 日前应对办公用品、耗材按各部门领用情况，将费用分解到各部门，进行费用核定，填写《办公用品、耗材报表》，明确各部门费用。同时将《办公用品、耗材报表》中的各部门费用抄送各部门负责人。	每月	人工	集团公司办公室	《办公用品、耗材报表》	/
SU03.0 7.04	办公用品盘点	办公用品及设备定期进行盘点	资产安全	SU03.0 7.04-01	办公用品及设备未进行盘点	SU03.07. 04-01-M01	集团公司办公室负责人员每月末应对库存物品进行盘点，并登记在《办公用品库存盘点表》，保证库存物品账务相符。	每月	人工	集团公司办公室	《办公用品库存盘点表》	/
SU03.0 8.01	派车管理	派车经过审批	合规目标	SU03.0 8.01-01	公车使用未经有效审批	SU03.08. 01-01-M01	车辆由集由办公室统一进行管理，用车部门提出申请经办公室审核通过后填写《派车单》派车，用车情况登记于用车台账。	每日	人工	公司办公室	《派车单》、用车台账	《小 车 管 理 规 定》



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.0 8.01	派车管 理	车辆维修经过 审批	合 规 目 标	SU03.0 8.01-02	车辆报修未 经申请及审 批	SU03.08. 01-02- M01	车辆报修由司机根据实际情况填写车 辆维修申请单、经办公室检查核实项 目、主管领导同意后，到指定厂家修 理。增加维修项目必须重新办理申报 手续，司机在修车过程中负责检查修 理更换是否合格及修车质量。	按需	人工	办公室	《车辆维修 申请单》	《小 车 管 理 规 定》
SU03.0 8.02	用车费 用管理	用车费用报销 经过有效审批	合 规 目 标	SU03.0 8.02-01	用车费用报 销未经有效 审批超标严 重	SU03.08. 02-01- M01	每月月底由集团公司办公室根据《派 车单》、报销费用进行核对，报主管领 导审阅，及时调整防止费用超出预算。 主管领导审批通过后方可报销。	每月	人工	办公室	《费用报销 单》	《小 车 管 理 规 定》
SU03.0 9	基建维 修管理	基建维修项目 计划经事前计 划	运 营 目 标	SU03.0 9-01	基建维修项 目未做详细 计划	SU03.09 -01-M0 1	根据公司的实际需要，集团公司办公 室及时拟定《基建维修项目计划》，做 好工程预算。预算应详细、清楚，明 确工料及施工方式，报主管副总审批， 一万元以上项目须经总裁审核签字。	按需	人工	集 团 公 司 办 公 室	《基建维修 项目计划》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.09	基建维修管理	施工单位选定程序科学	运营目标	SU03.09-02	未合理科学选择最优施工单位	SU03.09-02-M01	一万元以上（含一万元）的基建维修项目由集团公司办公室负责询价比价，询价一般不得少于三家并填写好询价记录，同等条件下选择最低报价的施工单位，填写《基建维修审批验收单》报主管副总审批。	按需	人工	集团公司办公室	《基建维修审批验收单》	/
SU03.09	基建维修管理	施工单位选定程序科学	运营目标	SU03.09-02	未合理科学选择最优施工单位	SU03.09-02-M02	十万元以上的基建维修项目采用招投标方式，执行“工程项目”内控程序。	按需	人工	集团公司办公室	《施工合同》	/
SU03.10	会议室管理	会议室使用符合规定	合规目标	SU03.10-01	会议室随意使用	SU03.10-01-M01	会议室由办公室统一管理，使用会议室前应填写《会议室使用申请单》，经部门领导和办公室审批签字，并注明会议规模、会议室接待要求等。	按需	人工	办公室	《会议室使用申请单》	/
SU03.10	会议室管理	会议室使用符合规定	合规目标	SU03.10-01	会议室随意使用	SU03.10-01-M02	办公室主任审批会议室使用申请理由是否充分，会议时间是否合理、会议通知要素是否完整。	按需	人工	办公室	《会议室使用申请单》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制频 率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU03.1 1	证照管 理	证照按照规定 进行年检	合 规 目 标	SU03.1 1-01	证照未按规 定进行年检	SU03.11 -01-M0 1	公司证照由集团公司办公室负责统一 办理年检,包括公司的法人营业执照、 税务登记证、组织机构代码证。证照 年检办理完毕后,相关文件和材料一 律交由集团公司办公室进行分类归 档。	每年	人工	集 团 公 司 办 公 室	不适用	/
SU03.1 2	住宿管 理	严格按照公司 标准进行住宿 安排	合 规 目 标	SU03.1 2-01	未按照公司 规定流程和 标准安排住 宿	SU03.12 -01-M0 1	高管级别以下员工公司不安排住宿; 集团公司办公室定期为高管在市区租 一套房子并由集团公司办公室与房东 签署《房屋租赁合同》。	按需	人工	集 团 公 司 办 公 室	《房屋租赁 合同》	/
SU03.1 2	住宿管 理	严格按照公司 标准进行住宿 安排	合 规 目 标	SU03.1 2-01	未按照公司 规定流程和 标准安排住 宿	SU03.12 -01-M0 2	房屋租金设置标准为 A、B 二类, A 类标准为不得超过 3000 元/月; B 类 标准为不得超过 2000 元/月。;其他 费用(包括水电费)由高管自理。	按需	人工	办公室	《房屋租赁 合同》	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A		X	X										
B			X										
C													
D					X								
E													
F							X						
G													
H									X	X			
I										X			
J													
K												X	X
L													
M													

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：制度拟定

B：制度审批

C：发文管理

D：档案收集与保管

E：档案销毁

F：印章刻制申请

G：印章刻制审批

H：印章保管

I：印章使用

J：印章监销

K：办公用品采购申请

L：办公用品采购审批

M：办公用品盘点



	A	B	C	D	E	F	G
A				X		X	X
B				X		X	X
C				X		X	X
D					X	X	
E						X	X
F							
G							

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：合同调查

B：合同谈判

C：合同拟定

D：合同审批

E：合同签署

F：合同档案管理

G：合同履行监督



第四节 权限指引表

工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管 副总	财务 总监	总经 理	董事 会	股 东 大 会	主管副 总	财务 总监	总裁	总裁办 公会	董事 长	专业委 员会	董事 会	股 东 会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
制度管理	公司级制度		1、拟定制度										2、审核			3、审核			4、审批	
制度管理	部门级制度		1、拟定制度										2、审批		3.审批					
制度管理	作业级制度	1、拟定制度	2、审批										3.审批							
发文管理		4、集团公司 办公室发文		1、部门经理拟定发文 文件									2、审批		3.审批					
档案借阅		1、借阅申请	2、审核	3、人力资源部经理审 批																
档案销毁		1、档案管理 员申请销毁	2、人力资源部 经理审核										3、审批							
印章使用	行政公章、合 同章	1、用印申请	2、审核	3、集团公司办公室盖 章并登记、法律事务 部审核				4. 审 核(按 需)					5、审核		6、审批		7、审 批(按 需)			
印章使用	部门公章	1、用印申请	2、审核	3.财务章、人事章法 律事务部审核,集团 办公室登记				4. 审 核(按 需)					5.审核							
印章刻制		5、刻制印章 并登记	2、集团公司办 公室经理审核	1、提出刻制申请									3、审核		4、审批					
印章销毁		4、办理印章	2、集团公司办	1、提出印章报废申请									3、审核;		4、审批					



工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管 副总	财务 总监	总经 理	董事 会	股 东 大 会	主管副 总	财务 总监	总裁	总裁办 公会	董事 长	专业委 员会	董事 会	股 东 会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
		交接手续; 7、办理销毁 手续	公室经理审核; 5、集团公司办 公室经理提出印 章销毁申请										6、审批							
合同订立			1、合同可行性 评估报告; 4、拟定合同初 稿	5、相关部门会审; 6、法律事务部审查						2、审 核			3、审批; 7、审批							
合同履行		1、合同变更 申请;	2、审核										3、审核		4、审批					
合同纠纷		1、合同纠纷 处理建议报 告	2、审核; 4、纠纷处理报 告	3、相关部门负责人审 核; 5、法律事务部审核									6、审批							
消防设施 管理			2、集团公司办 公室经理审批	1、保卫部填写消防设 施维修计划表																
办公设备、 用品采购	子公司一次性 采购 500 元以 下	1、申请	2、审核	3、子公司办公室经理 审批				4. 审 核		5. 审 批										
办公设备、 用品采购	子公司一次性 采购 500-3000 元	1、申请	2、审核	3、子公司办公室经理 审批				4. 审 核		5. 审 核			6.审批							



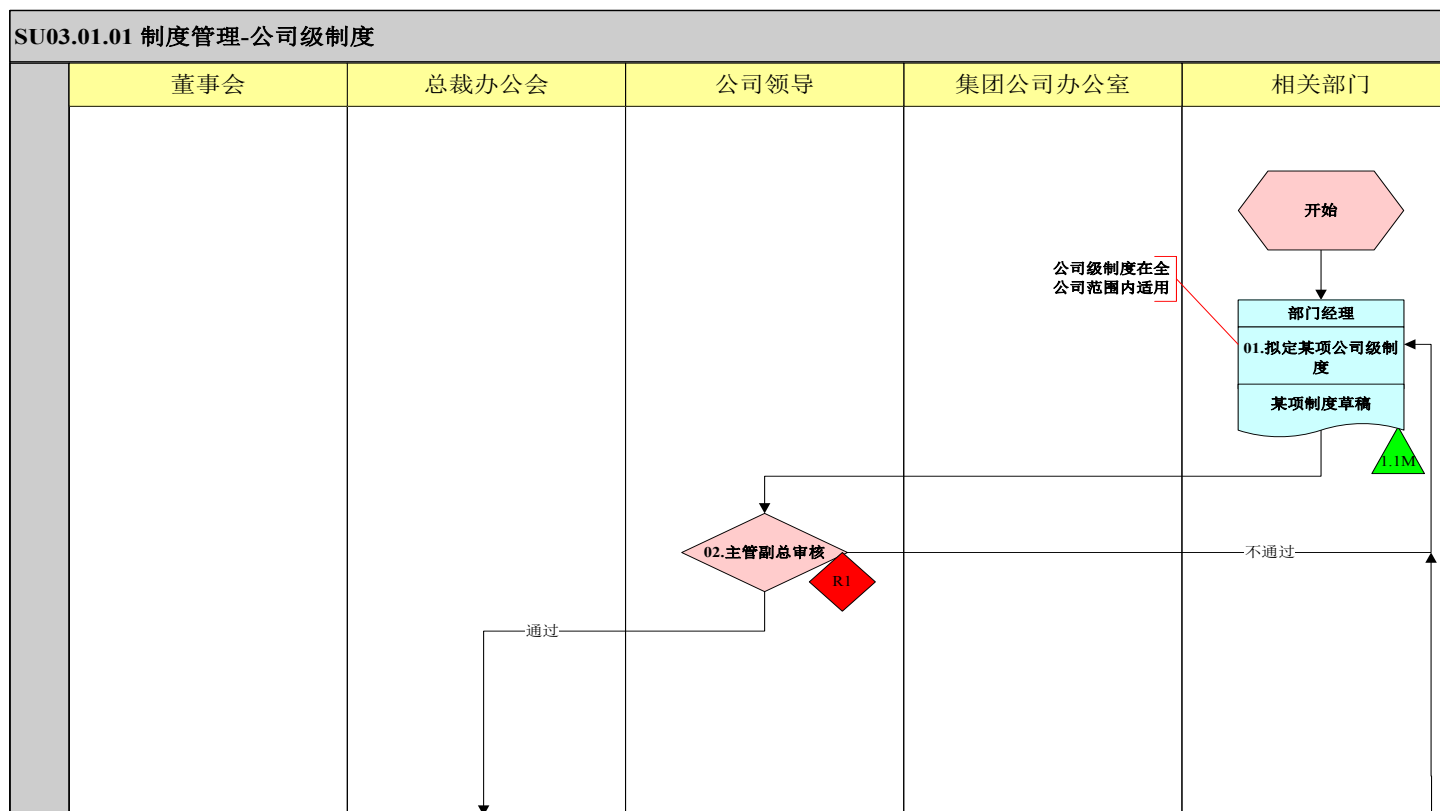
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导							
事项	权限划分 (如:金额)	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管 副总	财务 总监	总经 理	董事 会	股 东 大 会	主管副 总	财务 总监	总裁	总裁办 公会	董事 长	专业委 员会	董事 会	股 东 会
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
办公设备、用品采购	子公司一次性采购 3000 元以上	1、申请	2、审核	3、子公司办公室经理审核						4、审核			5.审核		6.审批					
办公设备、用品采购	集团一次性采购 500 元以下	1、申请	2、审核	3、集团公司办公室经理审批																
办公设备、用品采购	集团一次性采购 500-3000 元	1、申请	2、审核	3、集团公司办公室经理审核									4.审批							
办公设备、用品采购	集团一次性采购满 3000 元	1、申请	2、审核	3、集团公司办公室经理审核									4.审核		5、审批					
日常用品采购		1、申请	2、审核	3、集团公司办公室汇总									4、审核		5、审批					
派车管理		1、申请	2、审核	3、集团公司办公室经理审批																
基建维修管理		1、集团公司办公室拟定基建维修项目计划	2、审核										3、审核		4、审批					
会议室管理		1、会议室使用申请	2、审核	3、集团公司办公室经理审批																



第五节 流程图



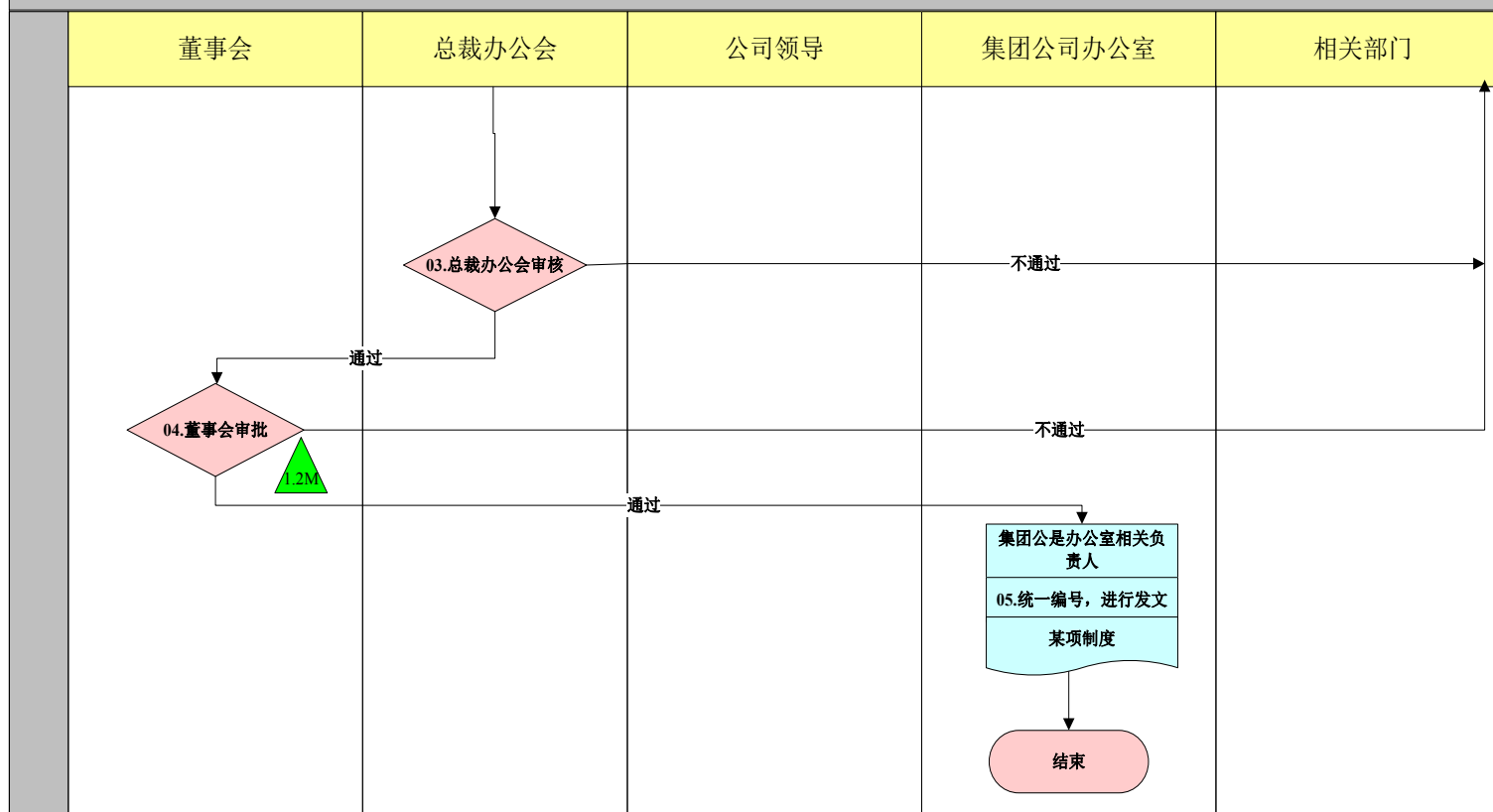
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：制度管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：制度管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

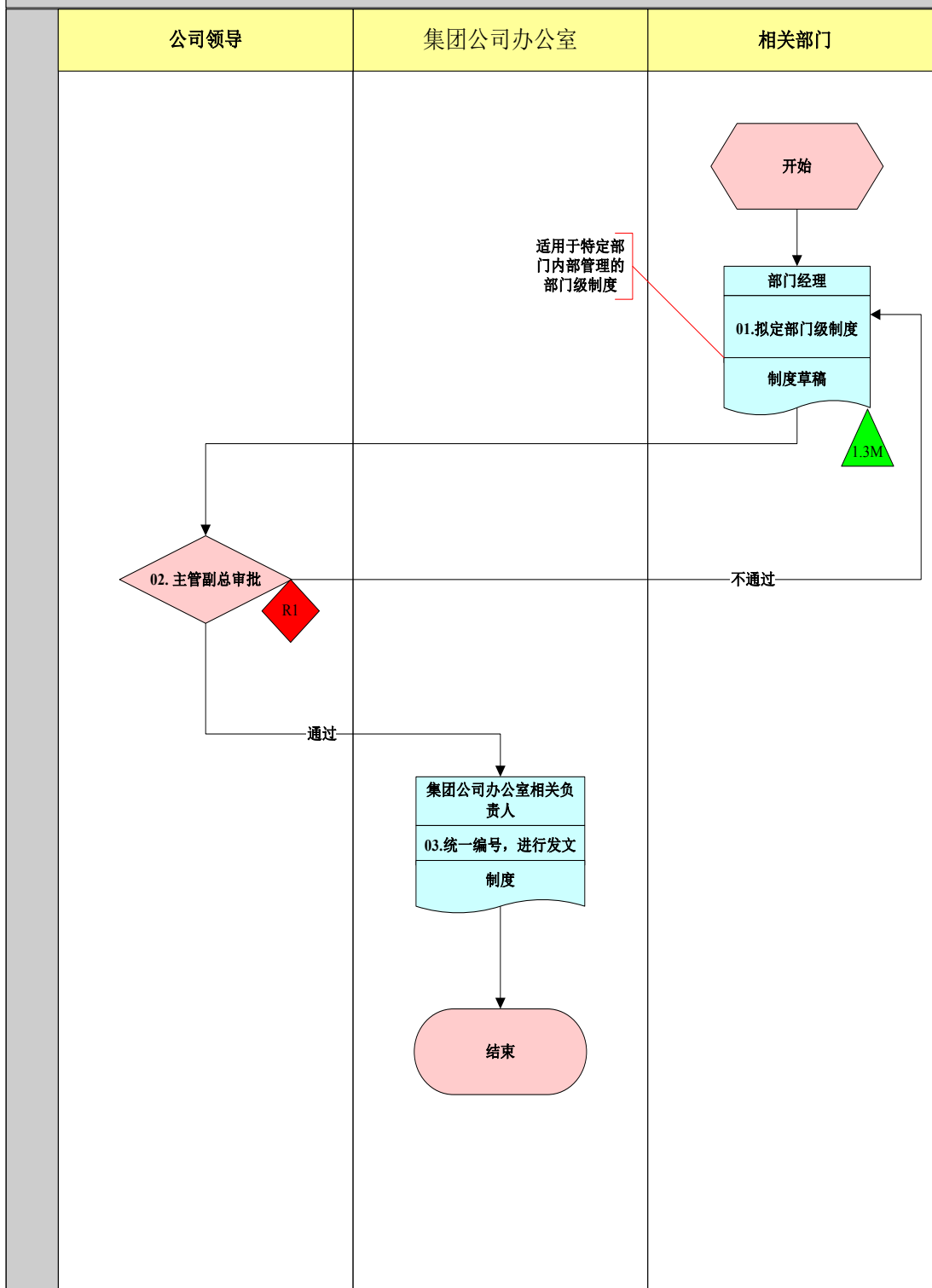
SU03.01.01 制度管理-公司级制度（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：制度管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

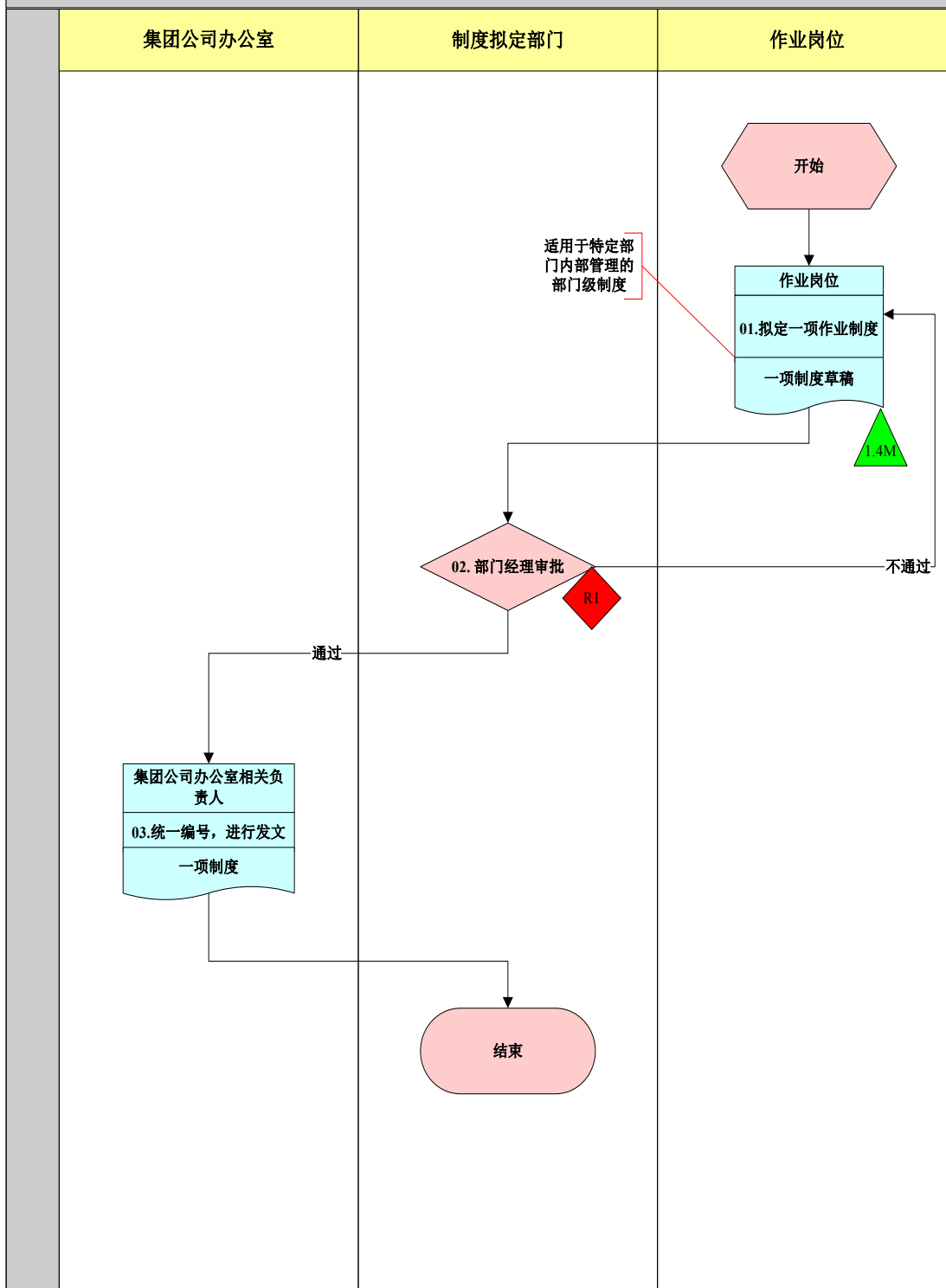
SU03.01.01 制度管理-部门级制度





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：制度管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

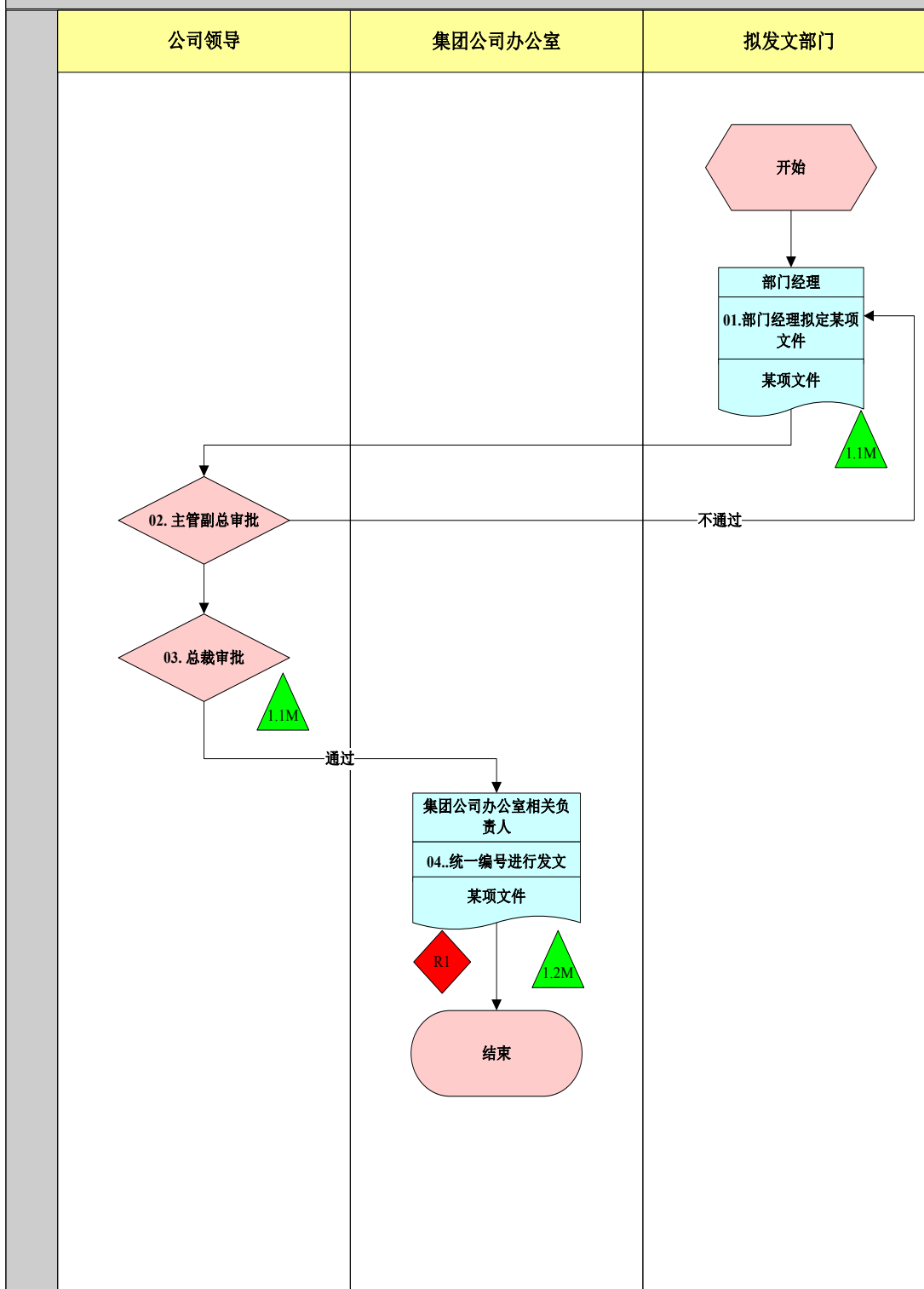
SU03.01.01 制度管理-作业级制度





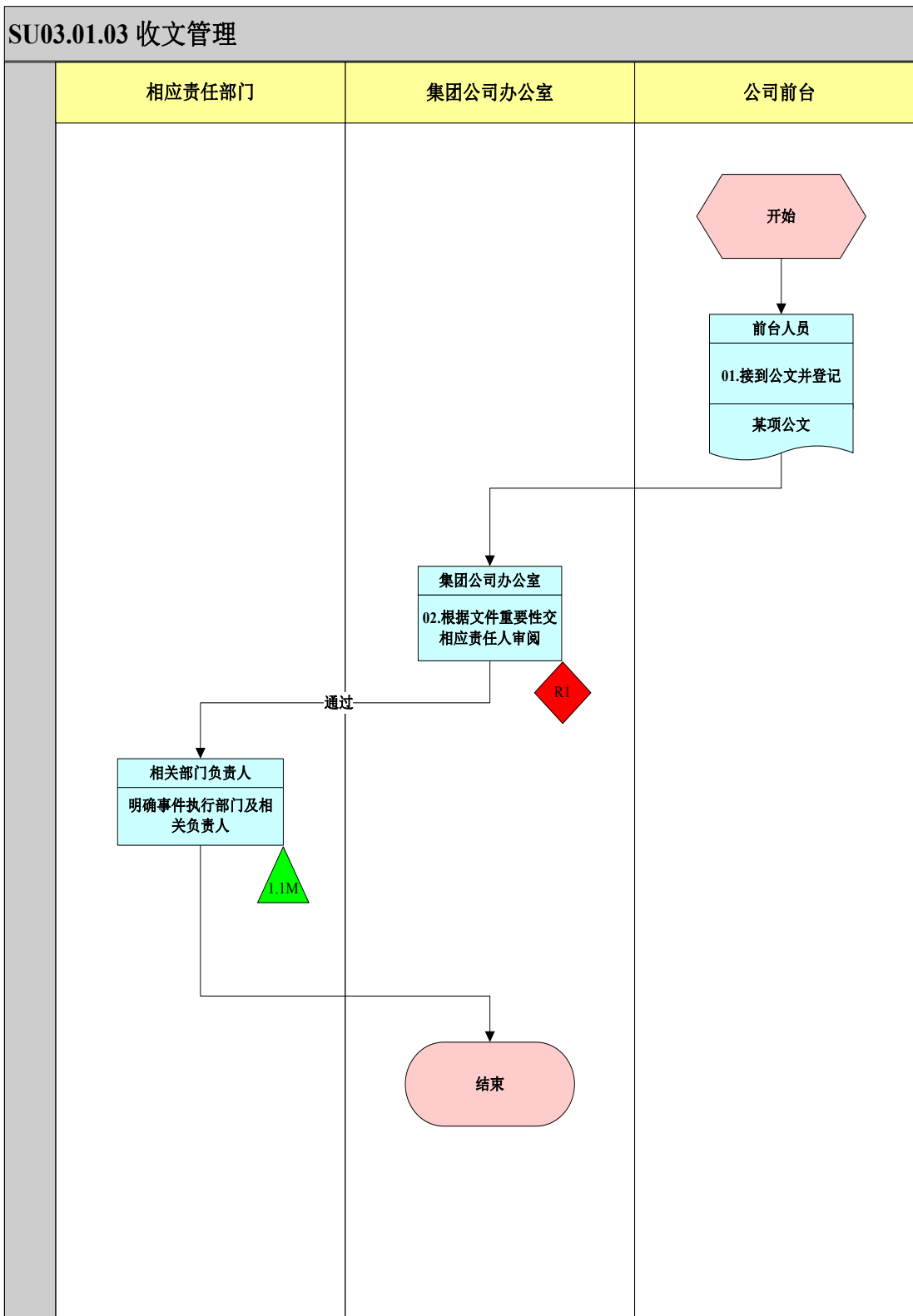
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：发文管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：拟发文部门	最后更新时间：2014年11月20日

SU03.01.02 发文管理





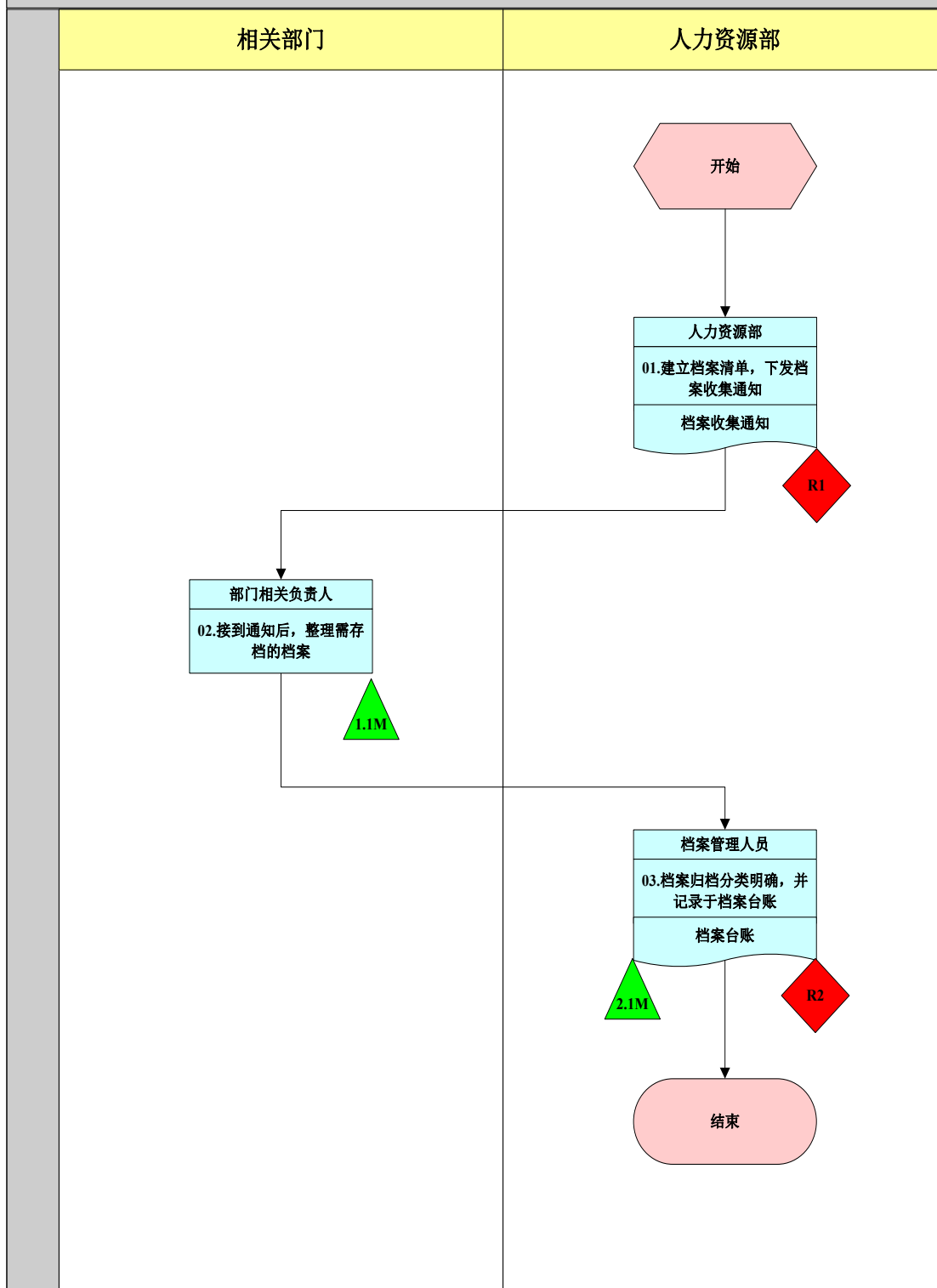
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：收文管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相应责任部门	最后更新时间：2014年11月20日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：档案收集与保管
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

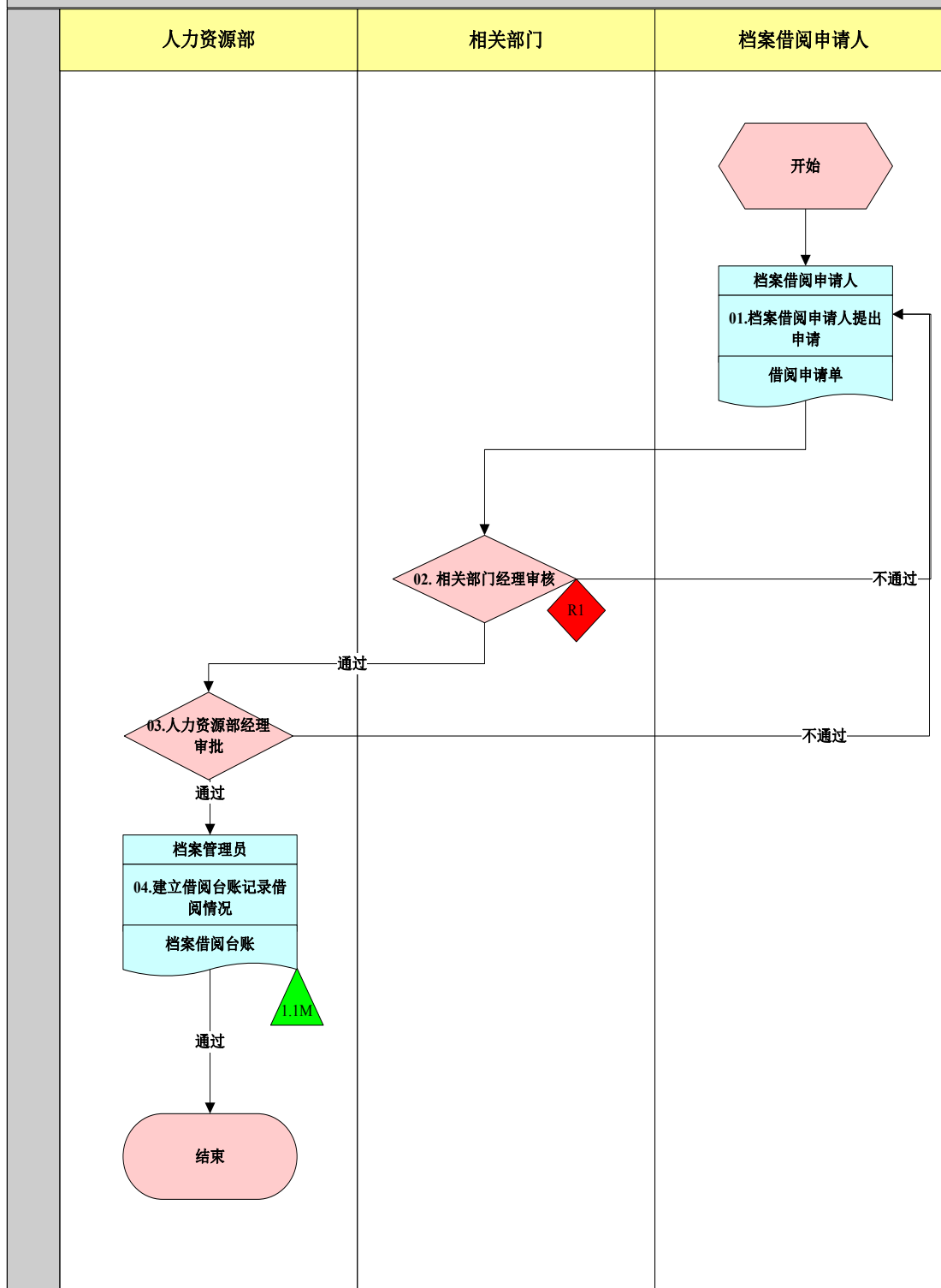
SU03.02.01 档案收集与保管





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：档案借阅
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：档案借阅部门	最后更新时间：2014年11月20日

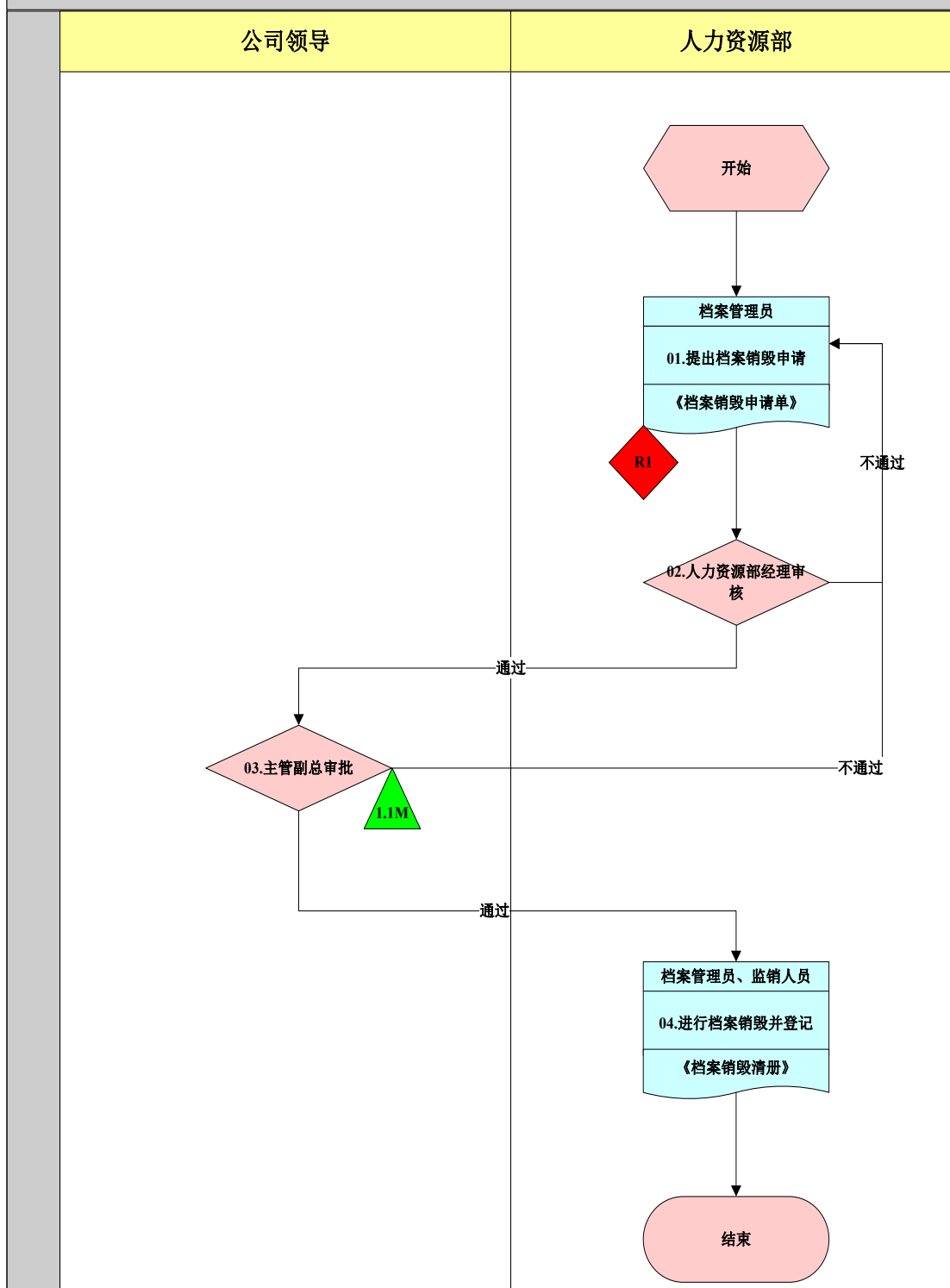
SU03.02.02 档案借阅





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：档案销毁
编制人：尹欣	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

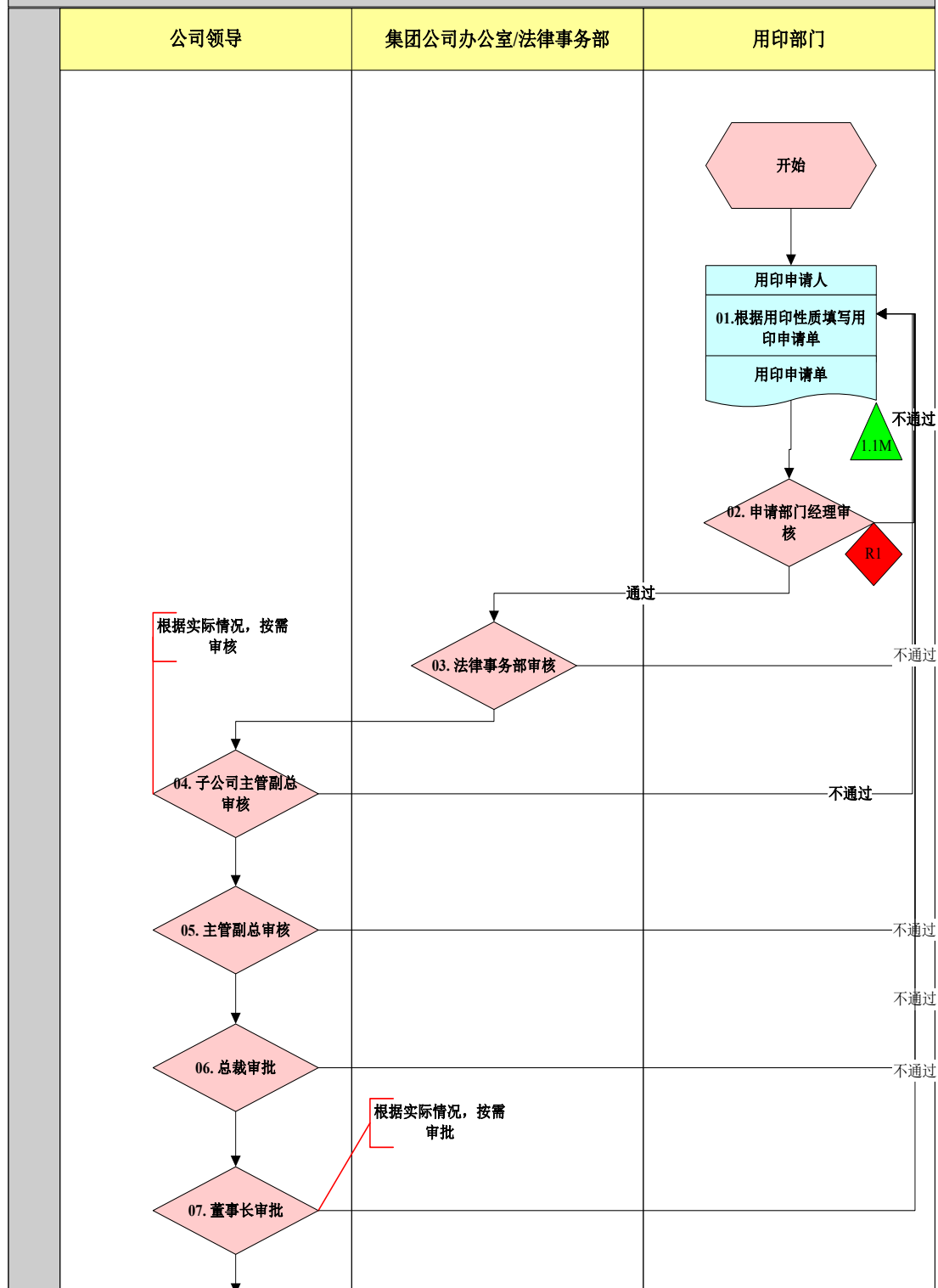
SU03.02.03 档案销毁





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章使用
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

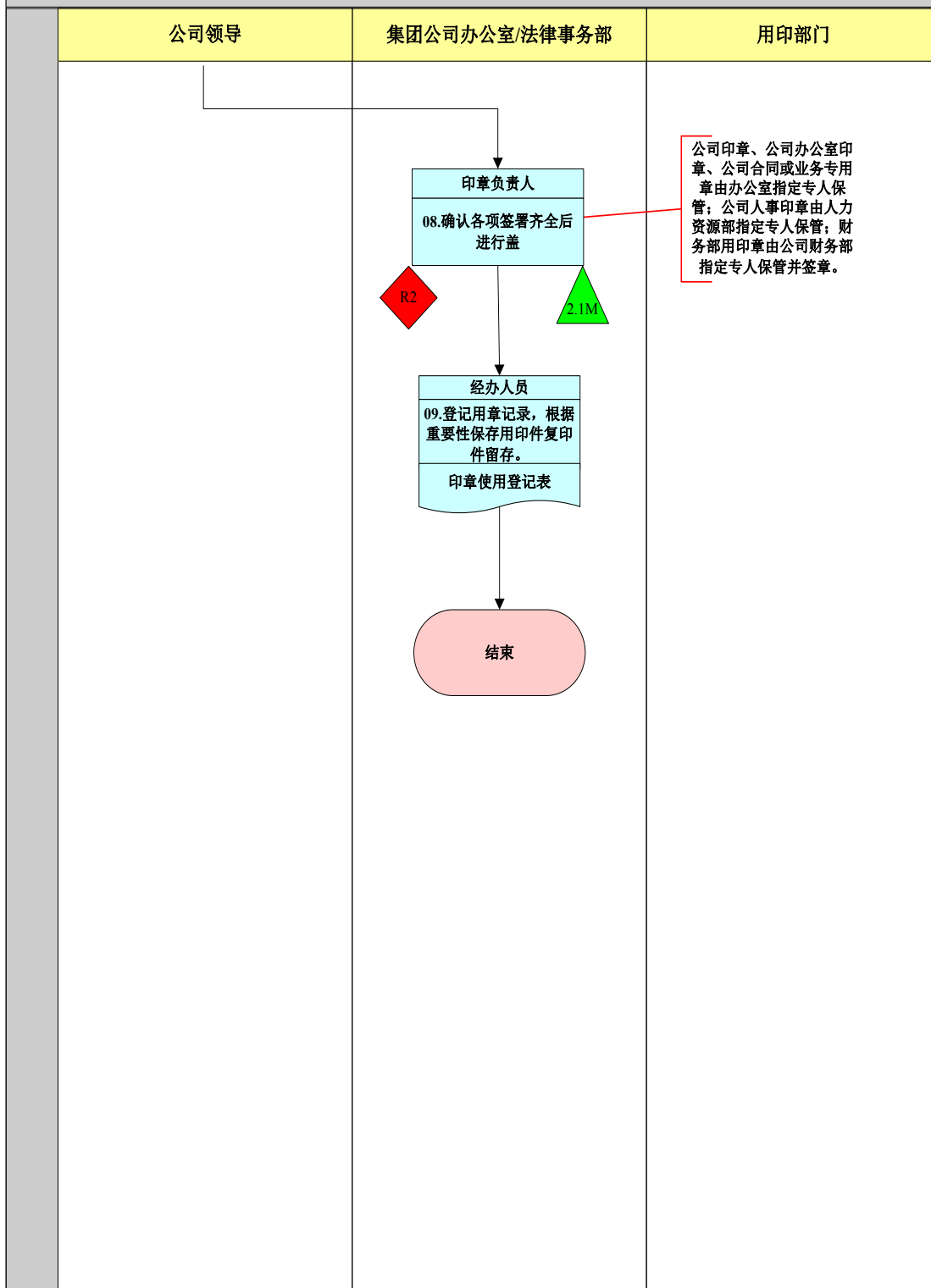
SU03.03.01 印章使用（行政公章、合同章）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章使用
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

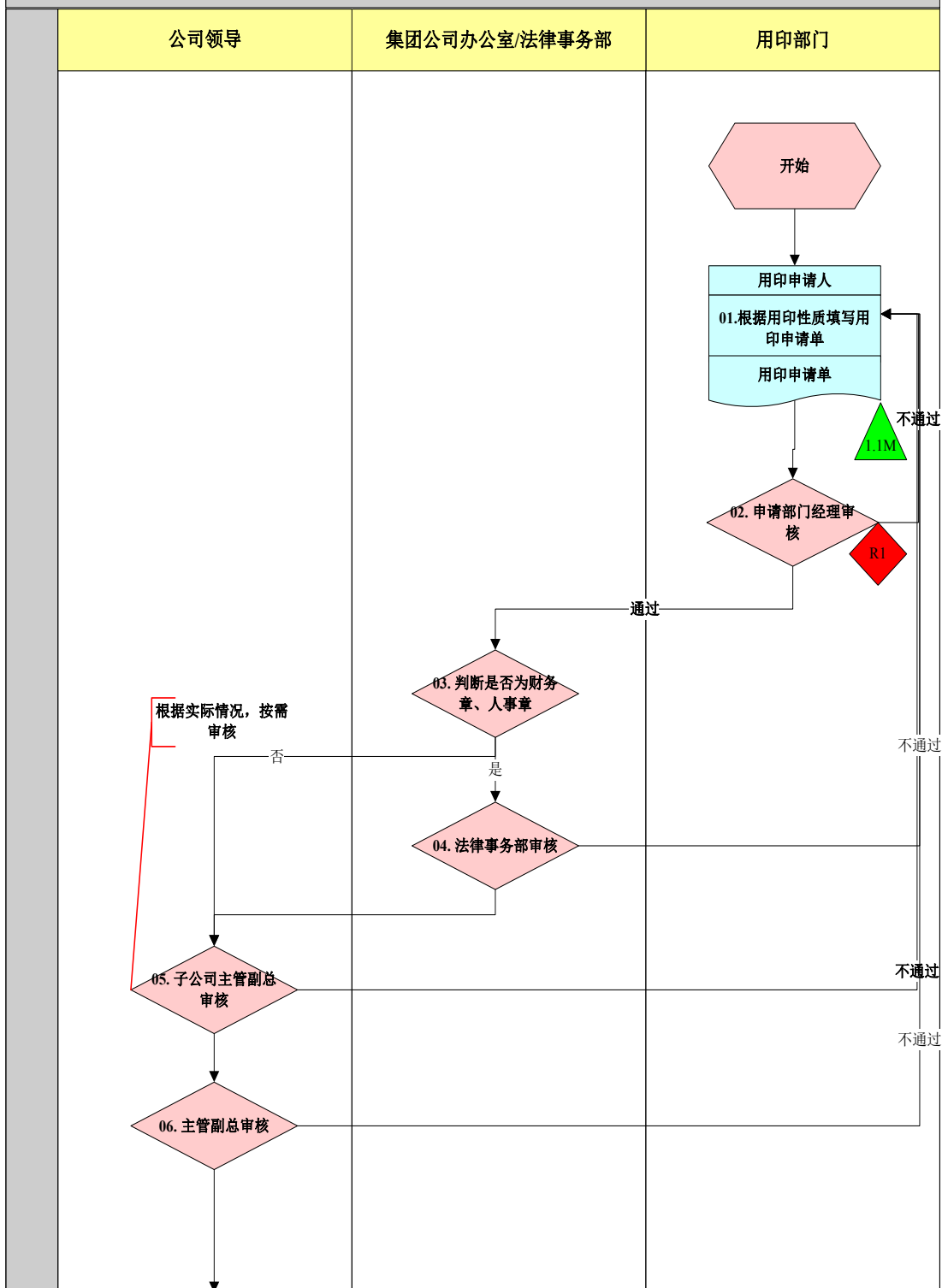
SU03.03.01 印章使用（行政公章、合同章）（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章使用
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

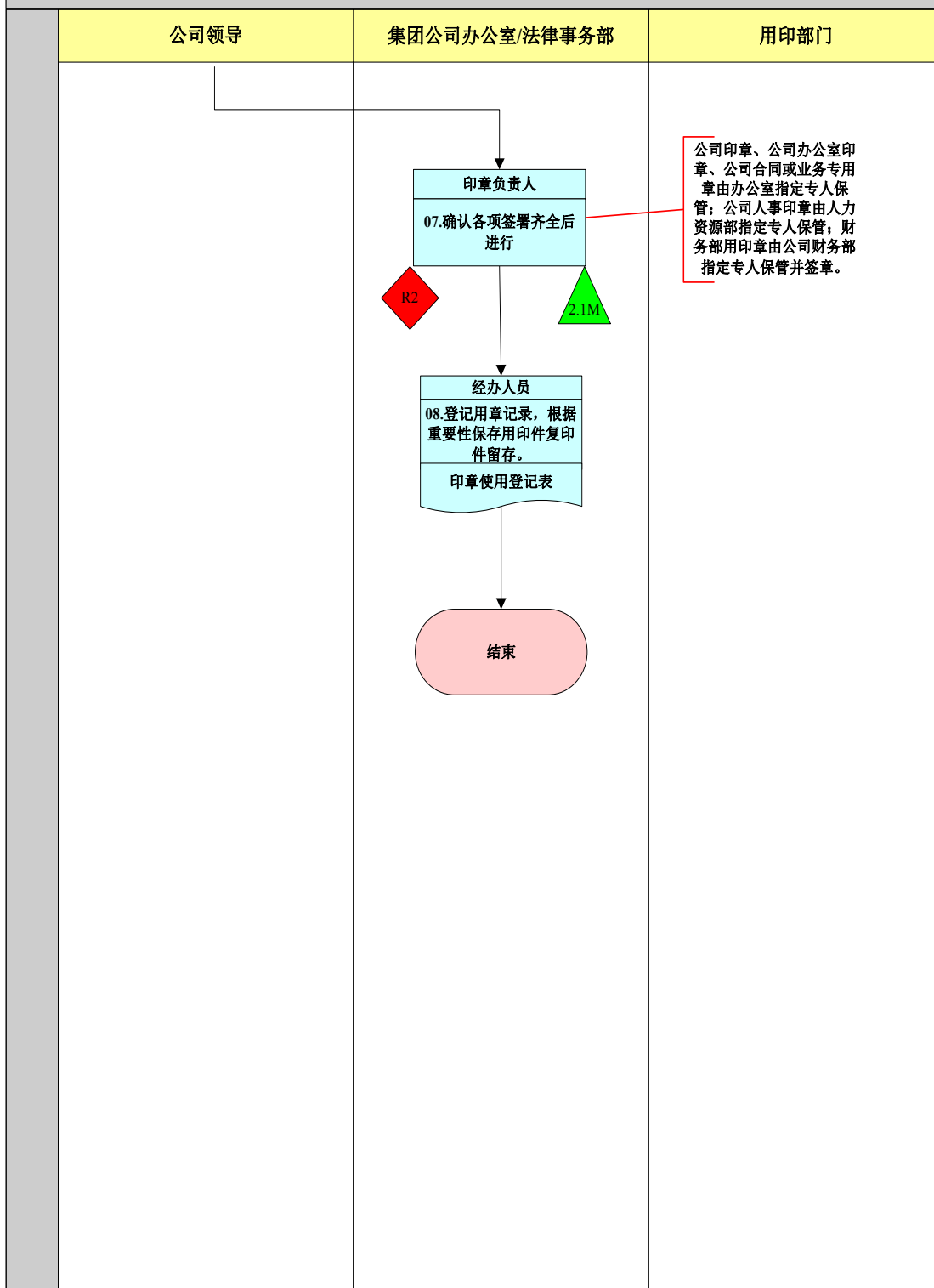
SU03.03.01 印章使用（部门公章）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章使用
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

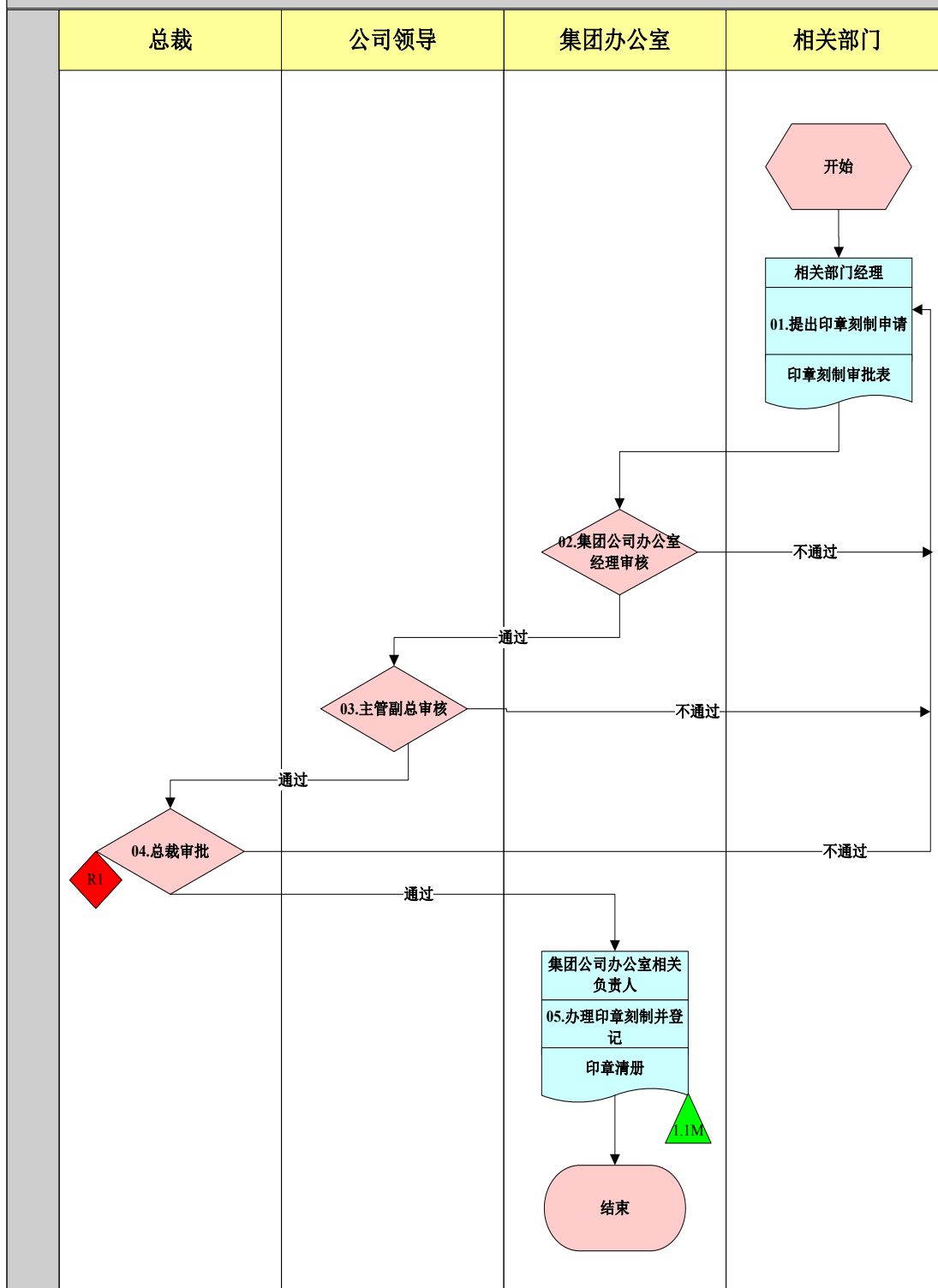
SU03.03.01 印章使用（部门公章）（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章刻制
编制人：陈洪	业务主管部门：集团办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

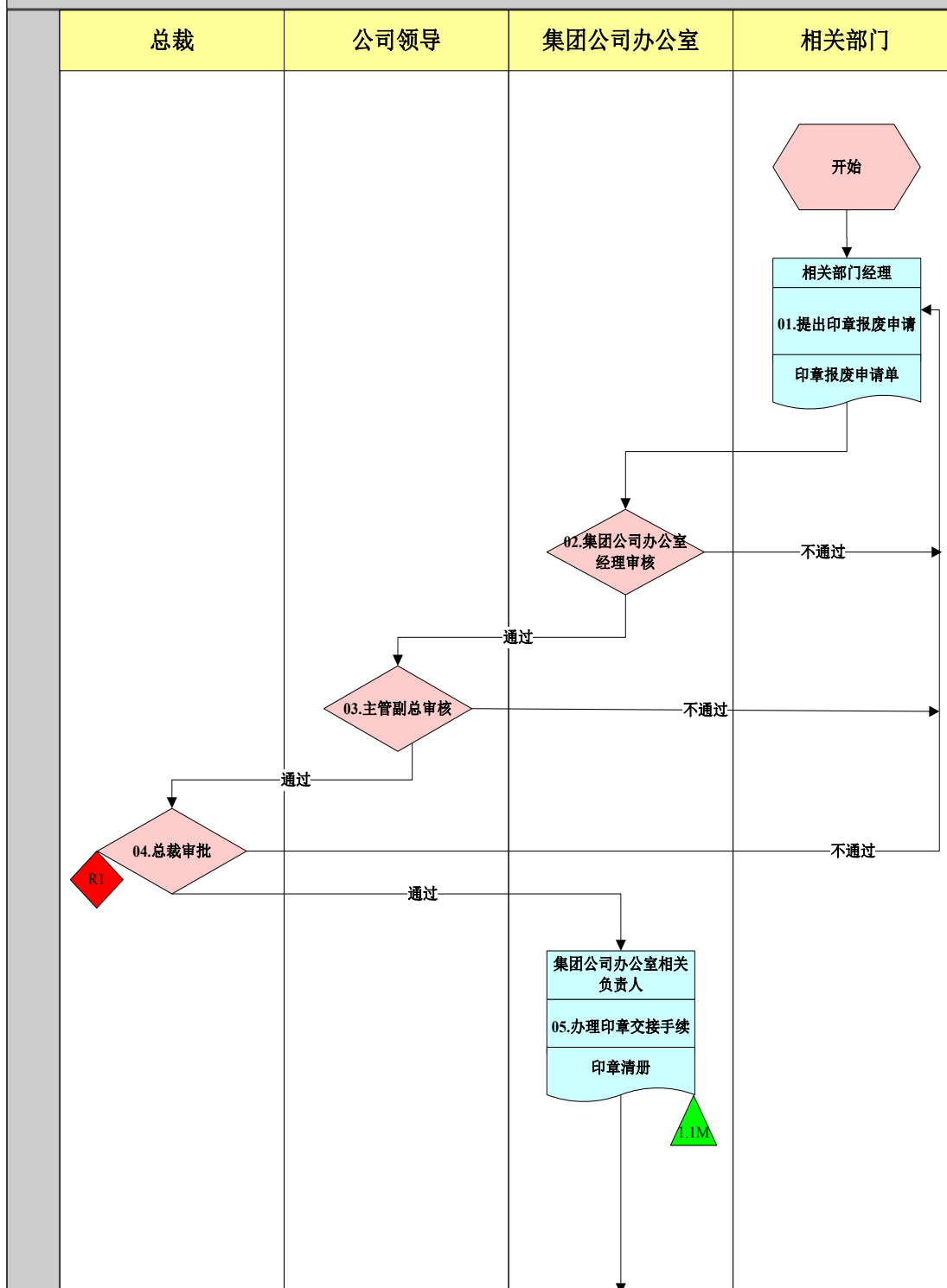
SU03.03.03 印章刻制





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章销毁
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

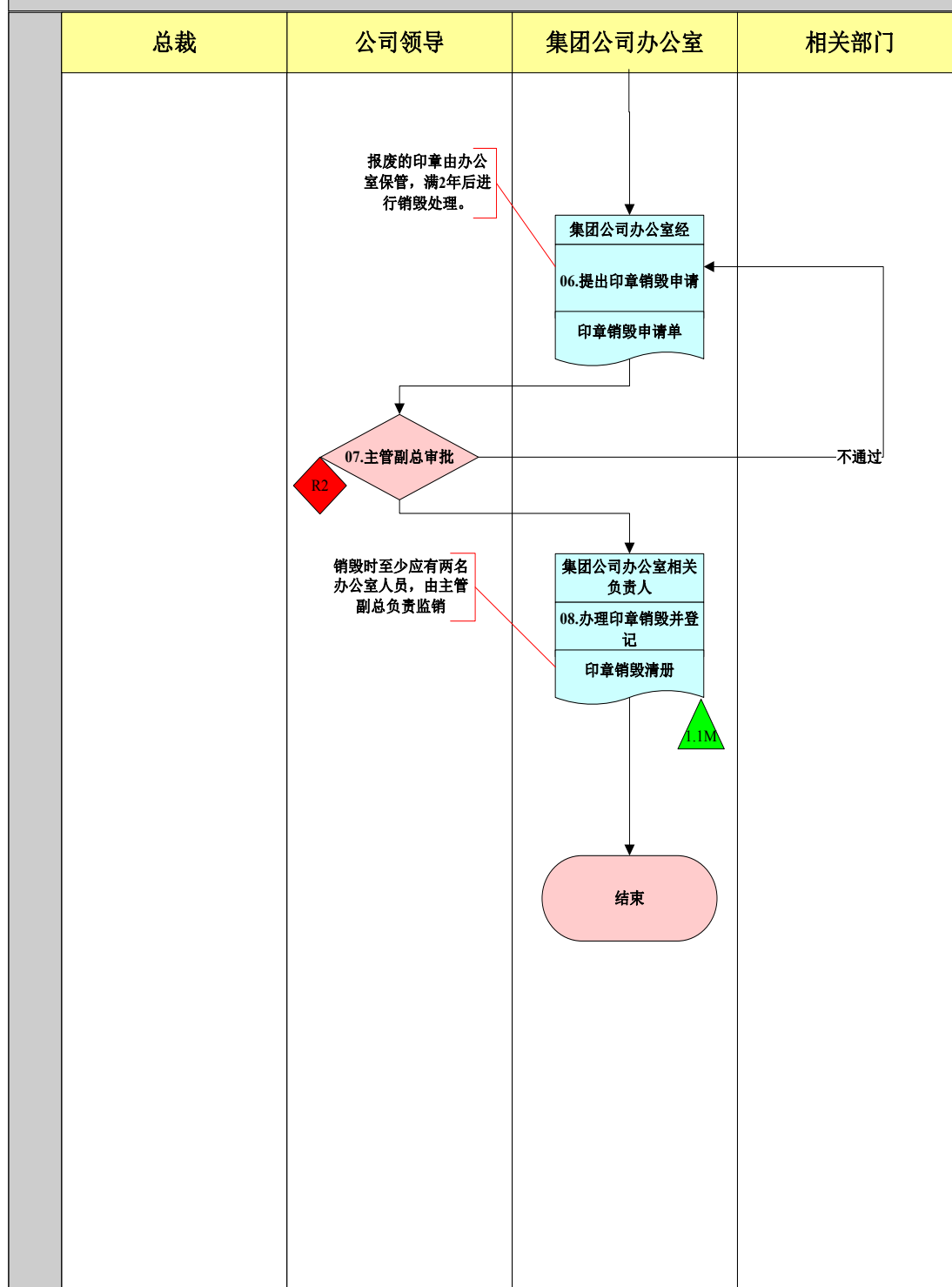
SU03.03.04 印章销毁





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：印章销毁
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

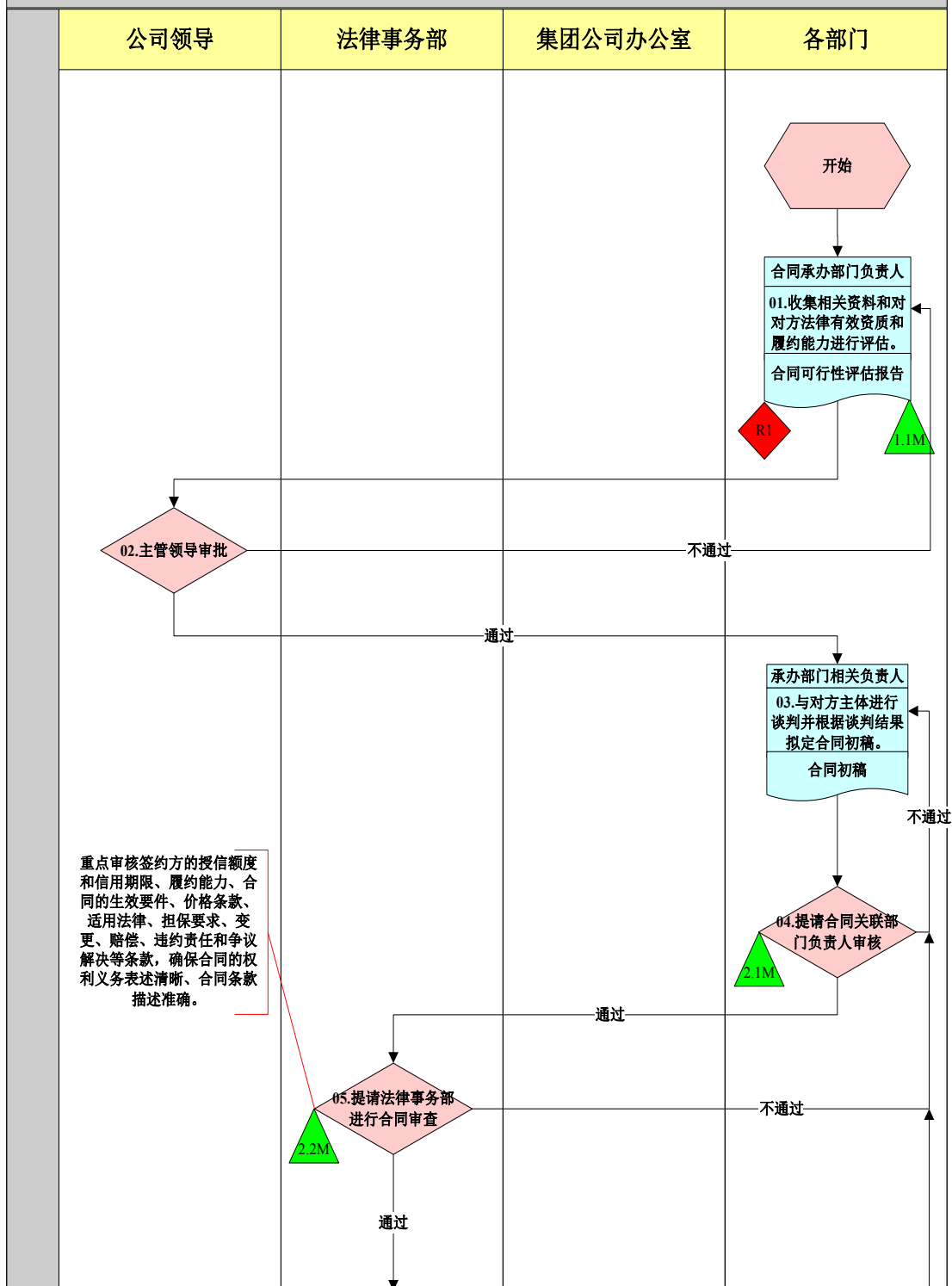
SU03.03.04 印章销毁（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同订立
编制人：汪磊	业务主管部门：合同承办部门
业务参与部门：法律事务部、办公室	最后更新时间：2014年11月20日

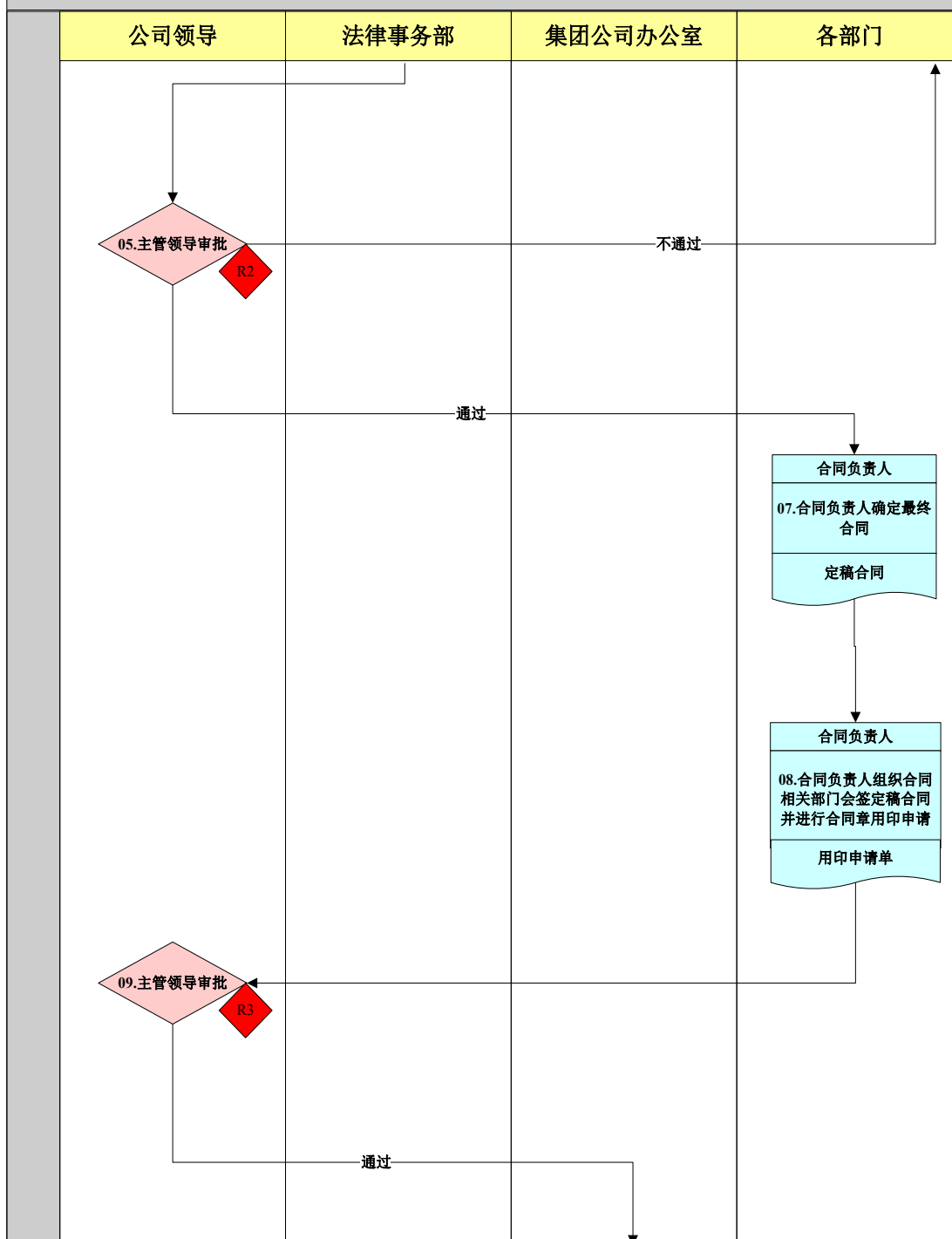
SU03.04.01 合同订立





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同订立
编制人：汪磊	业务主管部门：合同承办部门
业务参与部门：法律事务部、办公室	最后更新时间：2014年11月20日

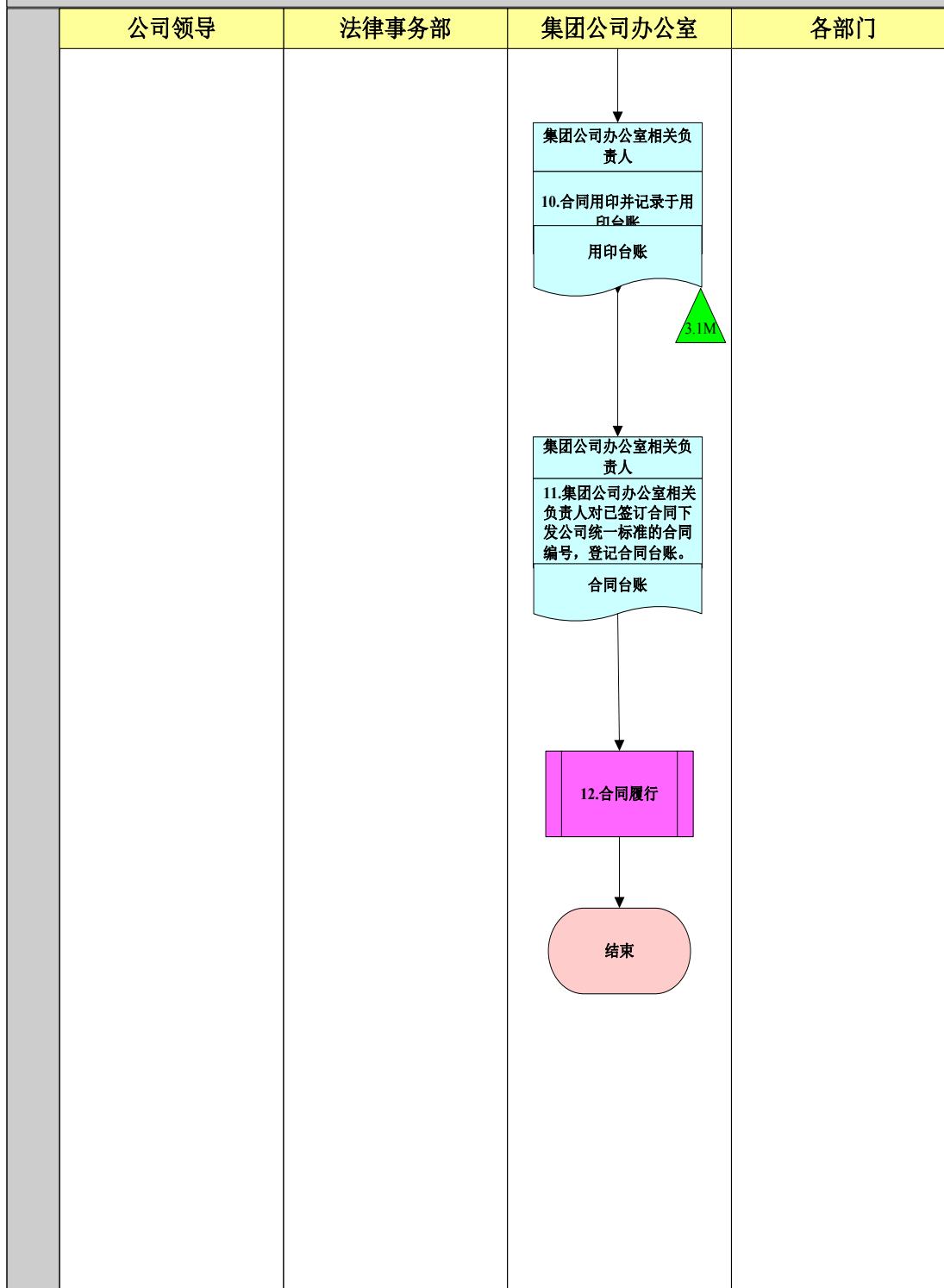
SU03.04.01 合同订立(承前页)





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同订立
编制人：汪磊	业务主管部门：合同承办部门
业务参与部门：法律事务部、办公室	最后更新时间：2014年11月20日

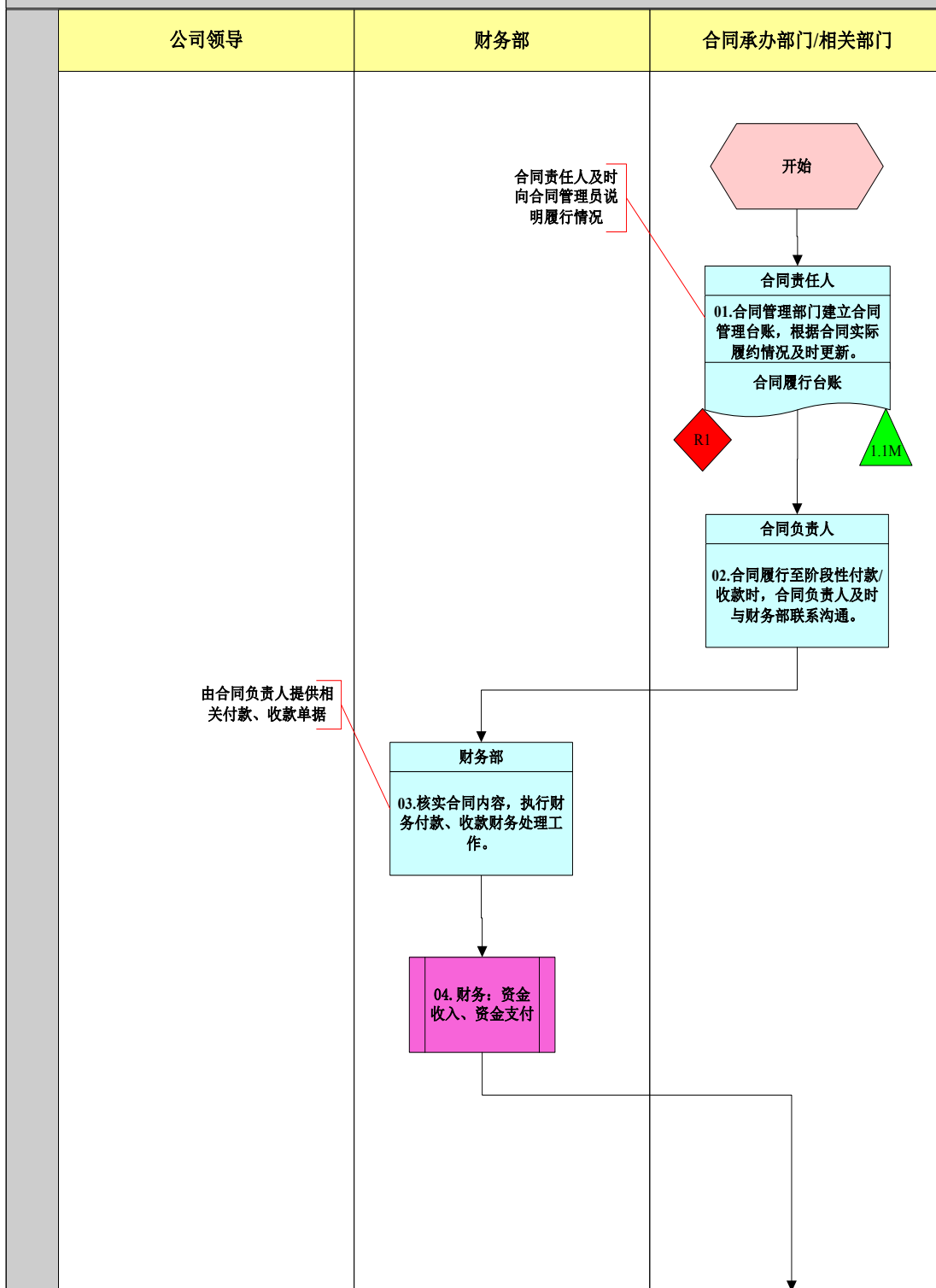
SU03.04.01 合同订立(承前页)





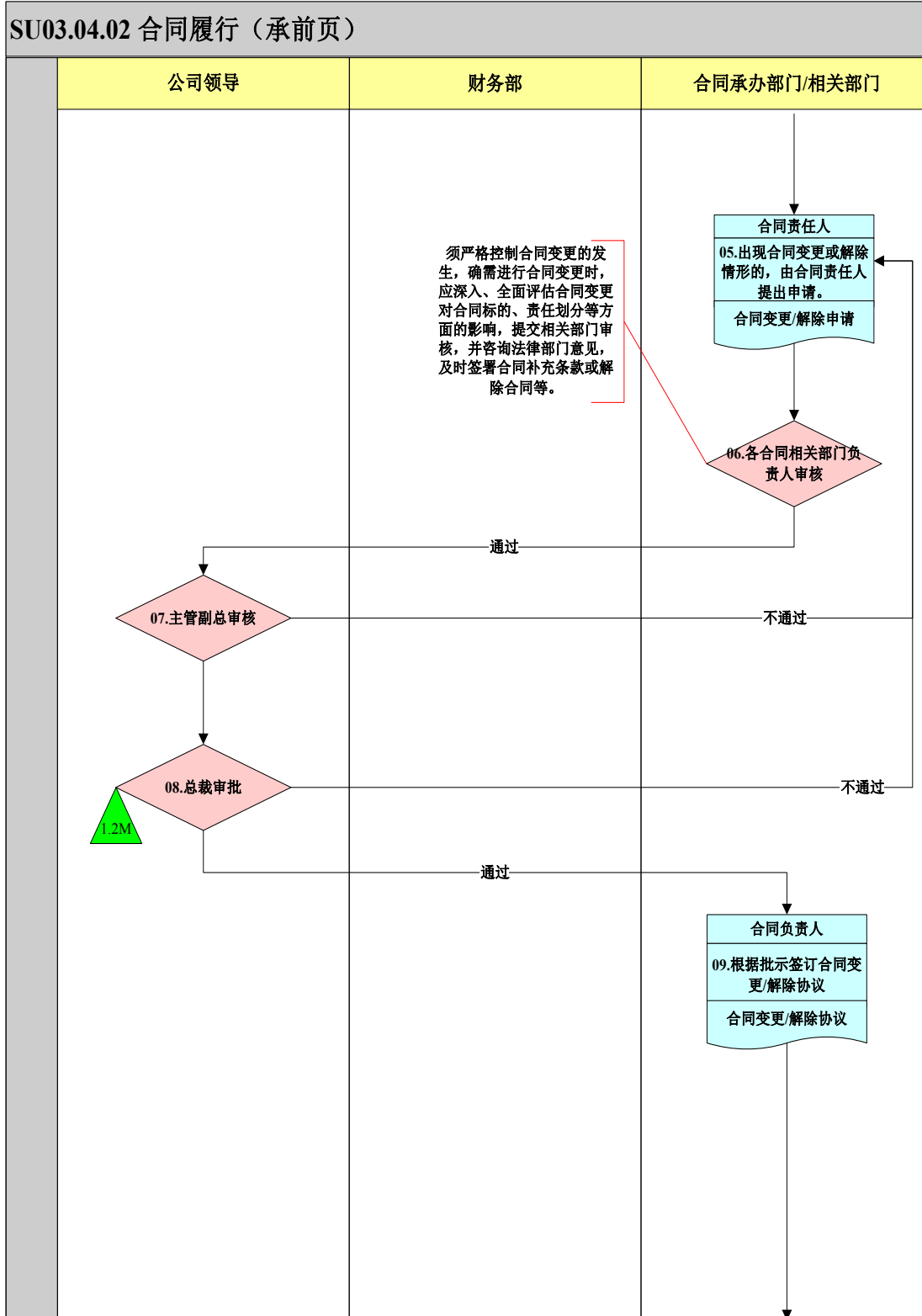
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同履行
编制人：汪磊	业务主管部门：合同承办部门
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

SU03.04.02 合同履行





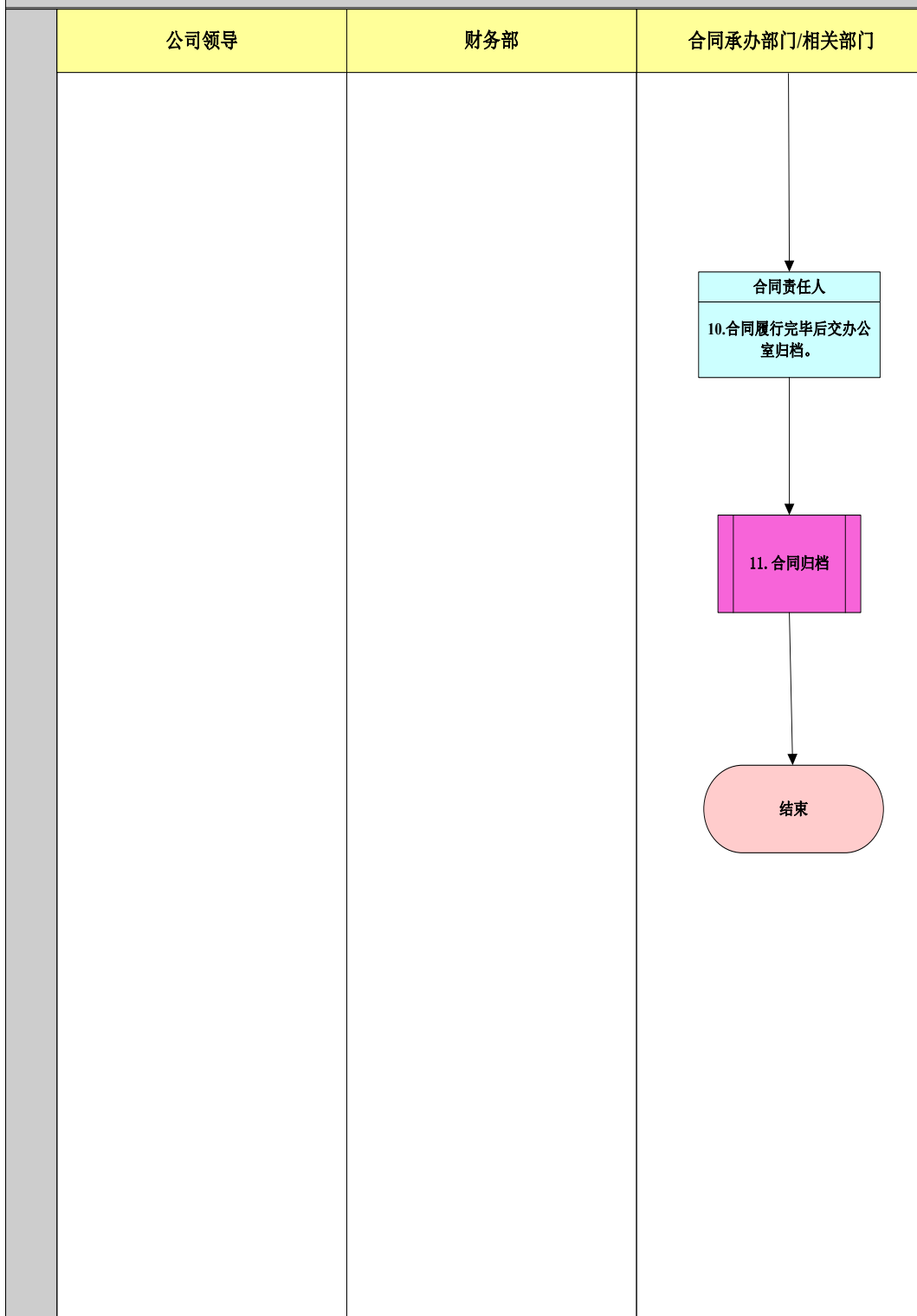
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同履行
编制人：汪磊	业务主管部门：合同承办部门
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同履行
编制人：汪磊	业务主管部门：合同承办部门
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

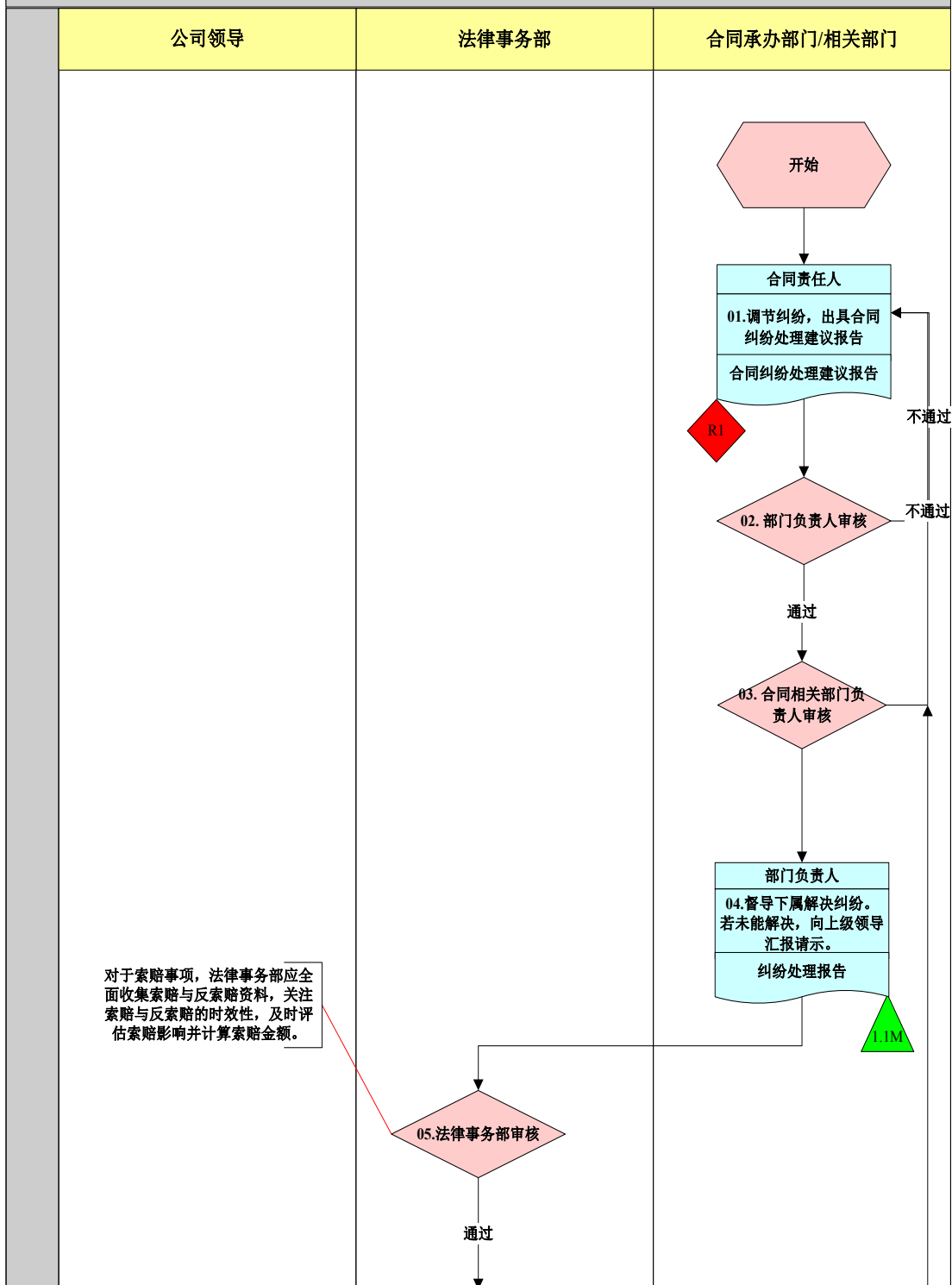
SU03.04.02 合同履行（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同纠纷
编制人：汪磊	业务主管部门：法律事务部
业务参与部门：合同承办部门	最后更新时间：2014年11月20日

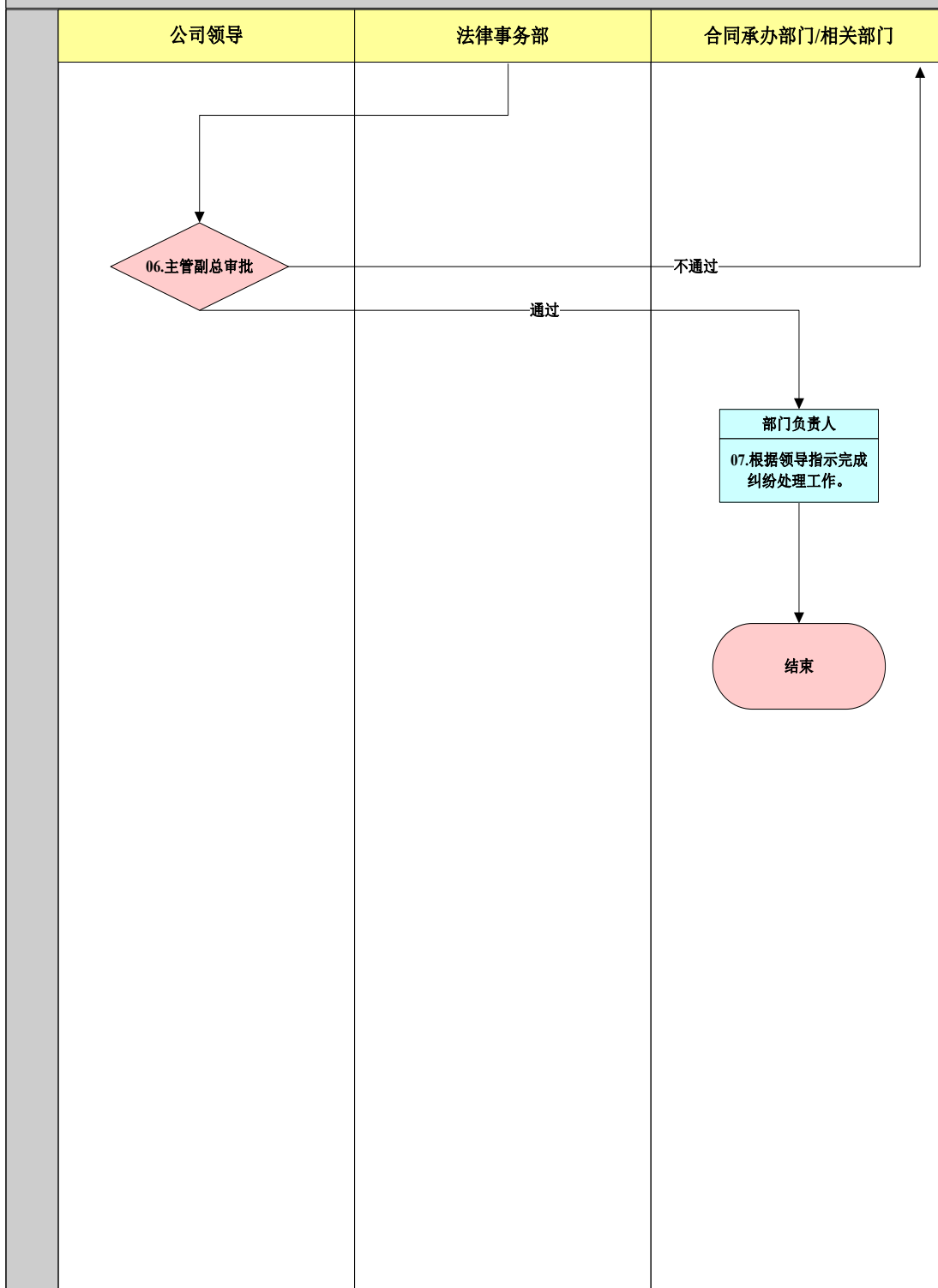
SU03.04.03 合同纠纷





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同纠纷
编制人：汪磊	业务主管部门：法律事务部
业务参与部门：合同承办部门	最后更新时间：2014年11月20日

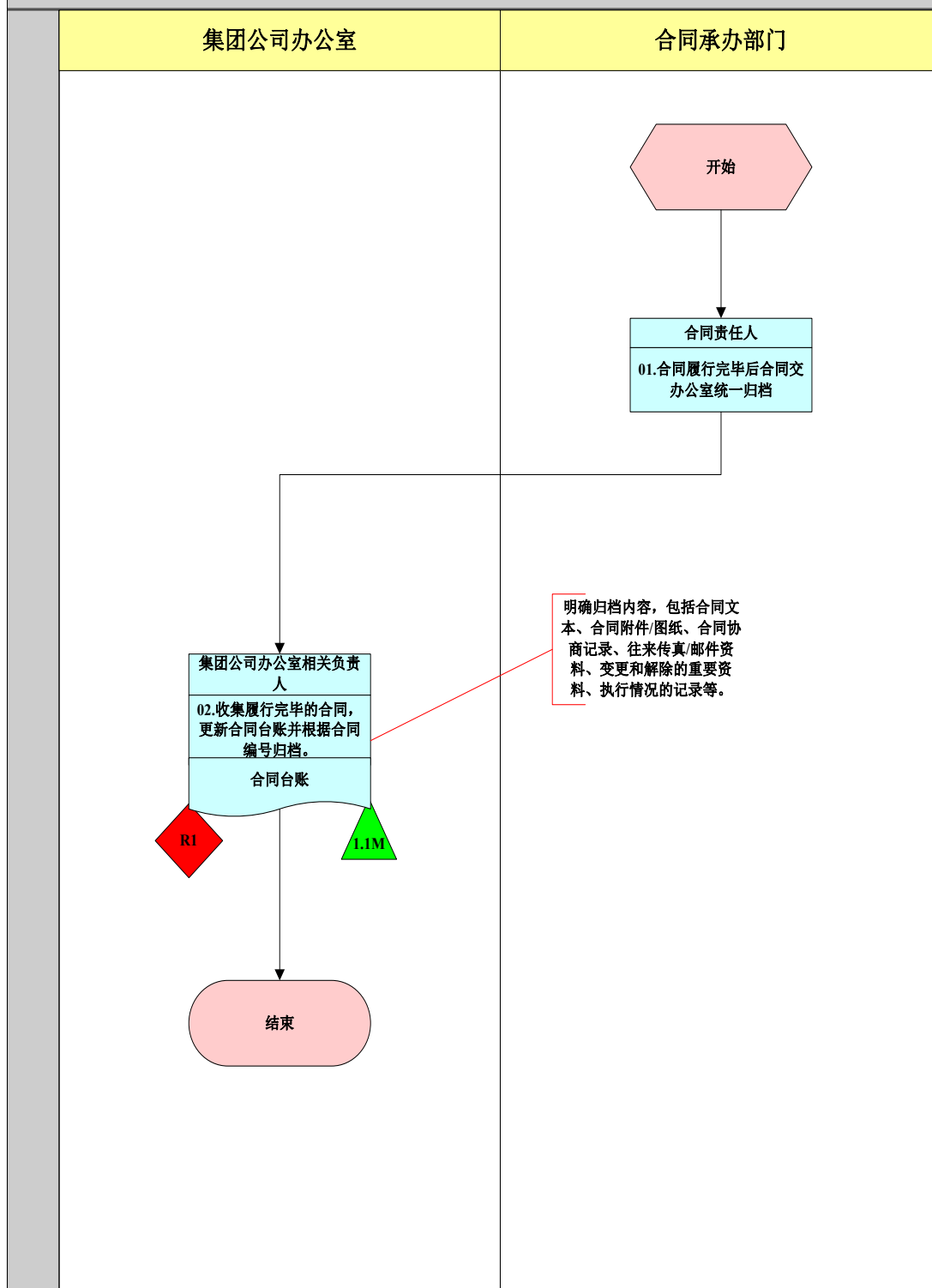
SU03.04.03 合同纠纷（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同归档
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

SU03.04.04 合同归档

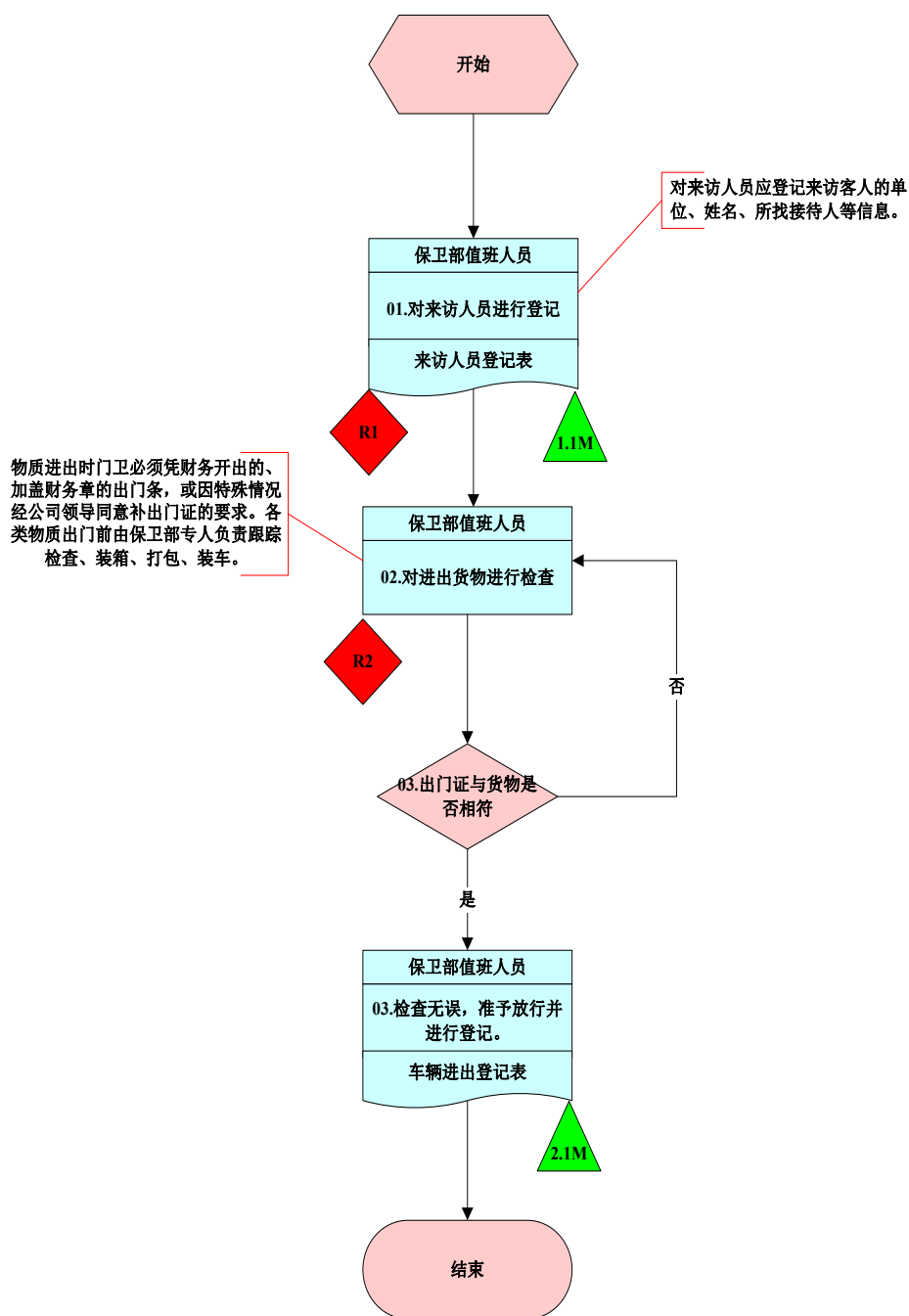




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：车辆到访人员登记
编制人：许国里	业务主管部门：保卫部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

SU03.05.01 车辆人员到访登记

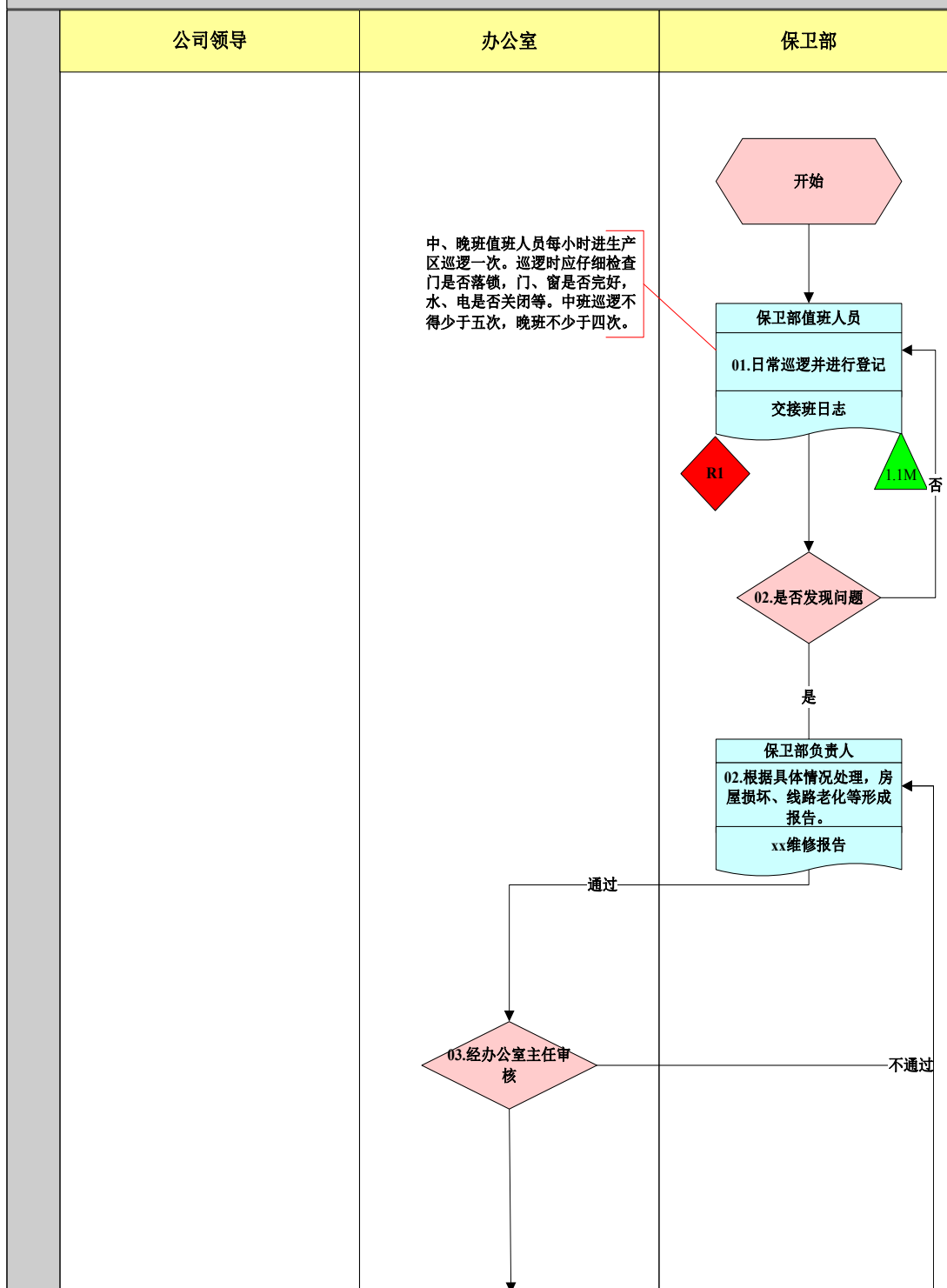
保卫部





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：日常保卫巡逻
编制人：许国里	业务主管部门：保卫部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

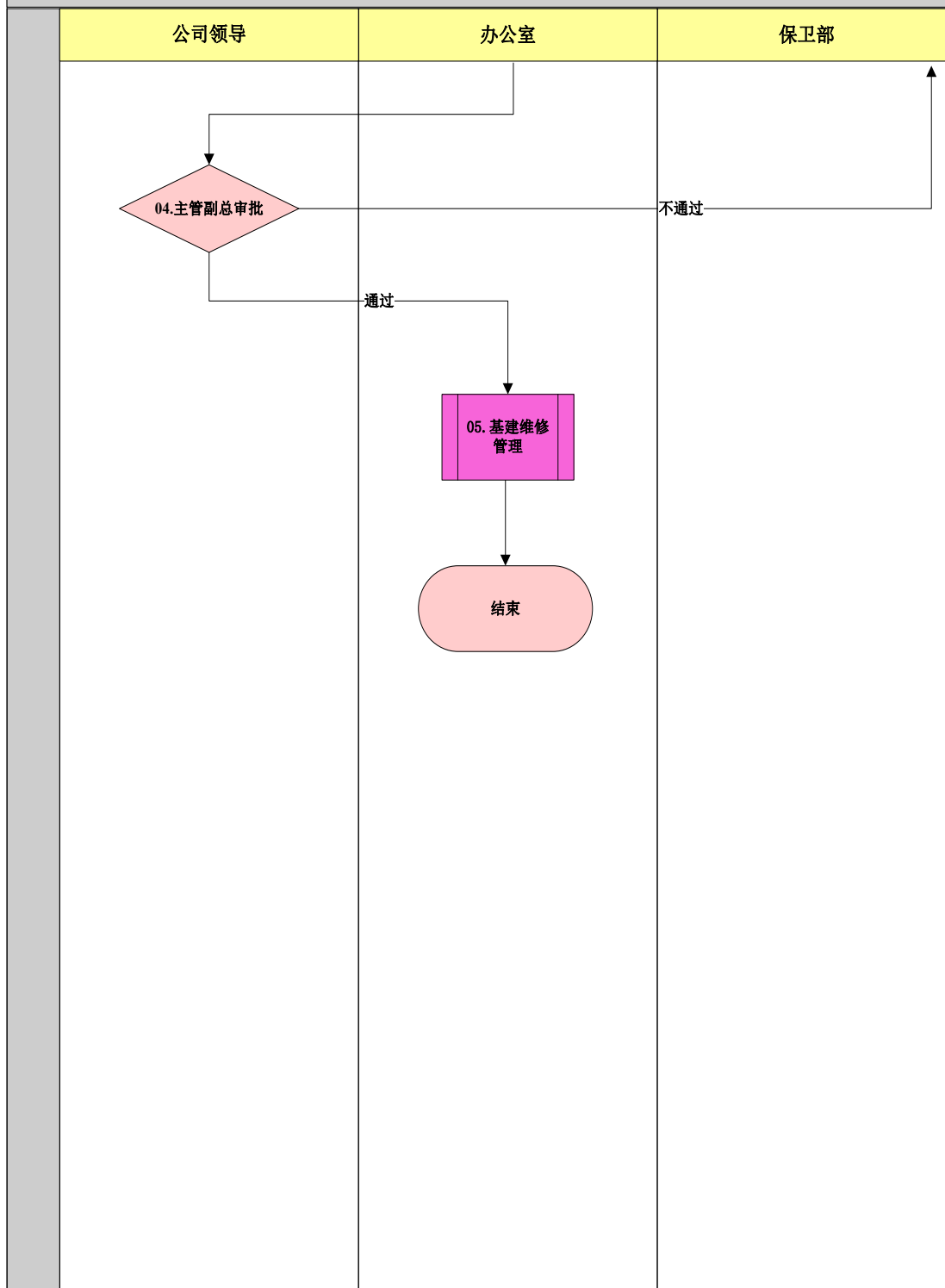
SU03.05.02 日常保卫巡逻





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：日常保卫巡逻
编制人：许国里	业务主管部门：保卫部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

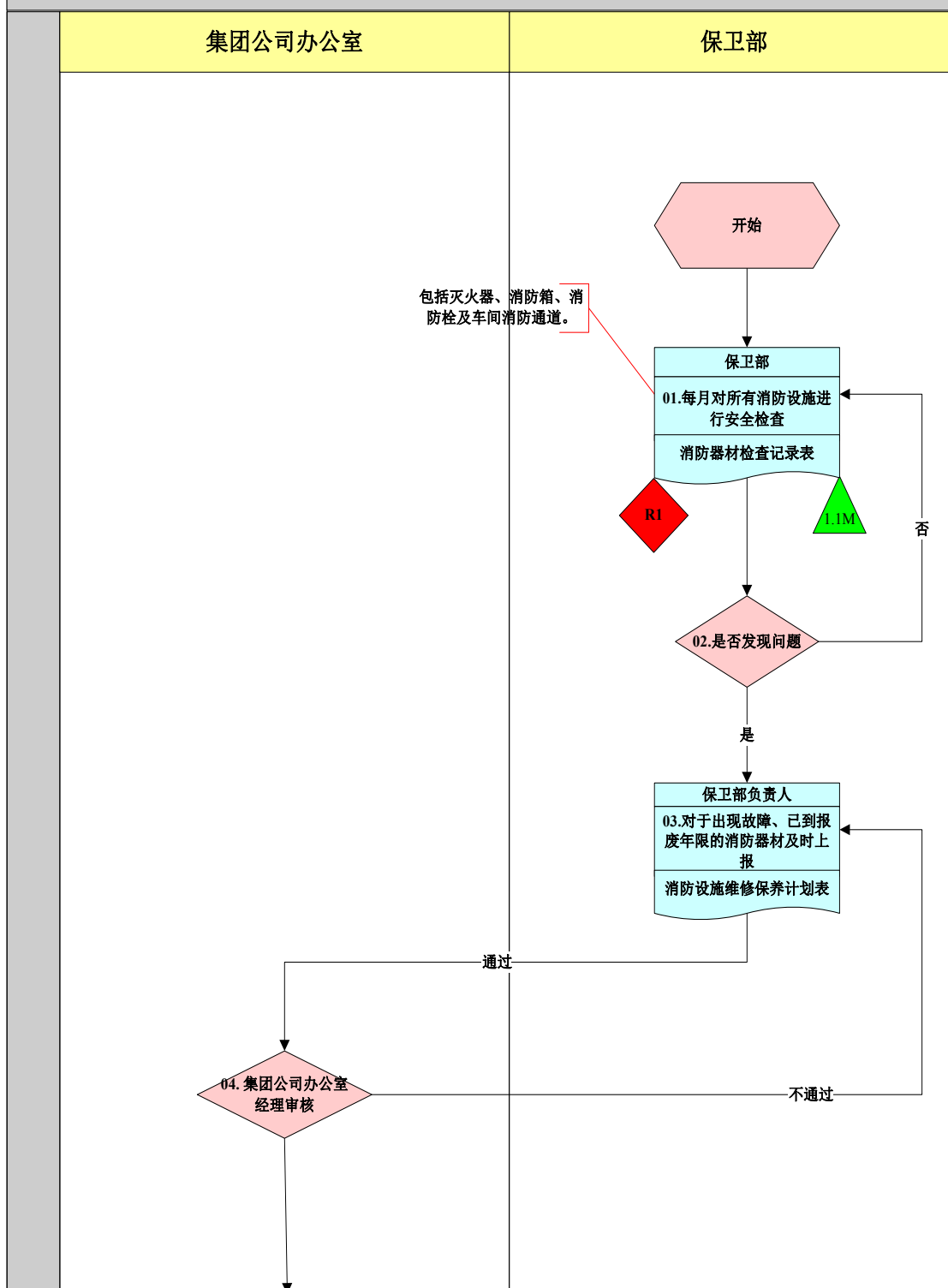
SU03.05.02 日常保卫巡逻（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：消防设施管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：保卫部	最后更新时间：2014年11月20日

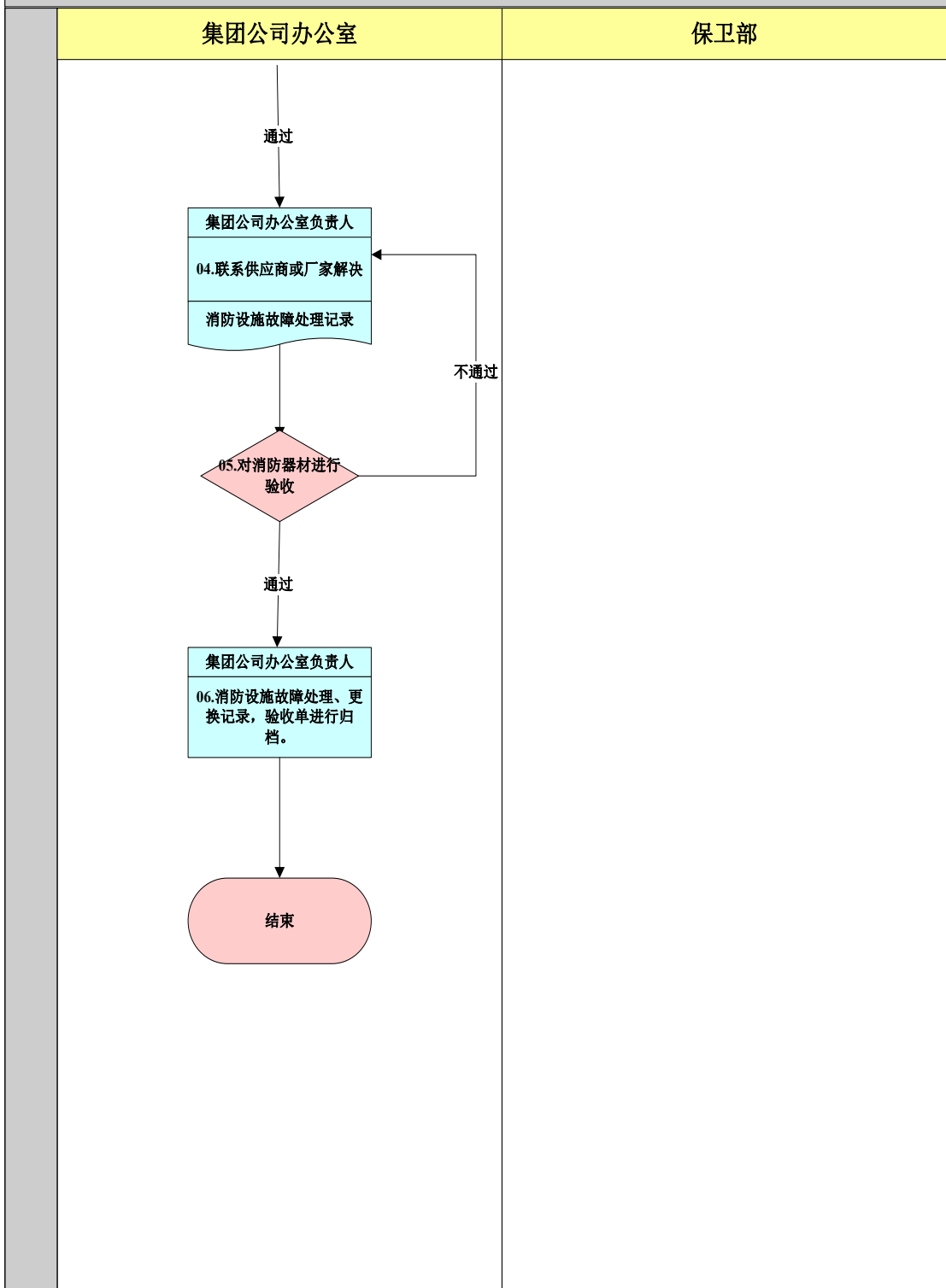
SU03.05.03 消防设施管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：消防设施管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：保卫部	最后更新时间：2014年11月20日

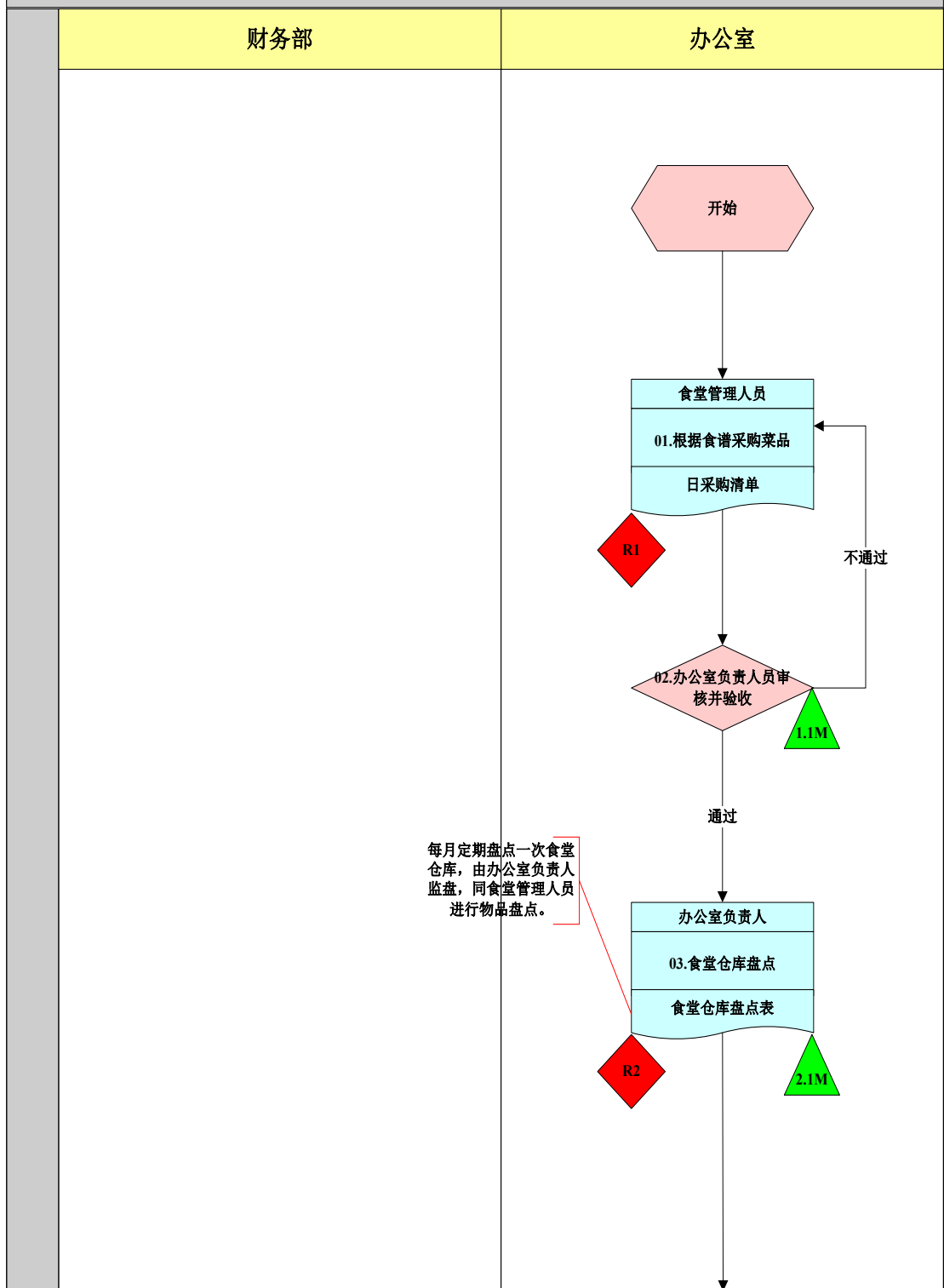
SU03.05.03 消防设施管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：食堂采购管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

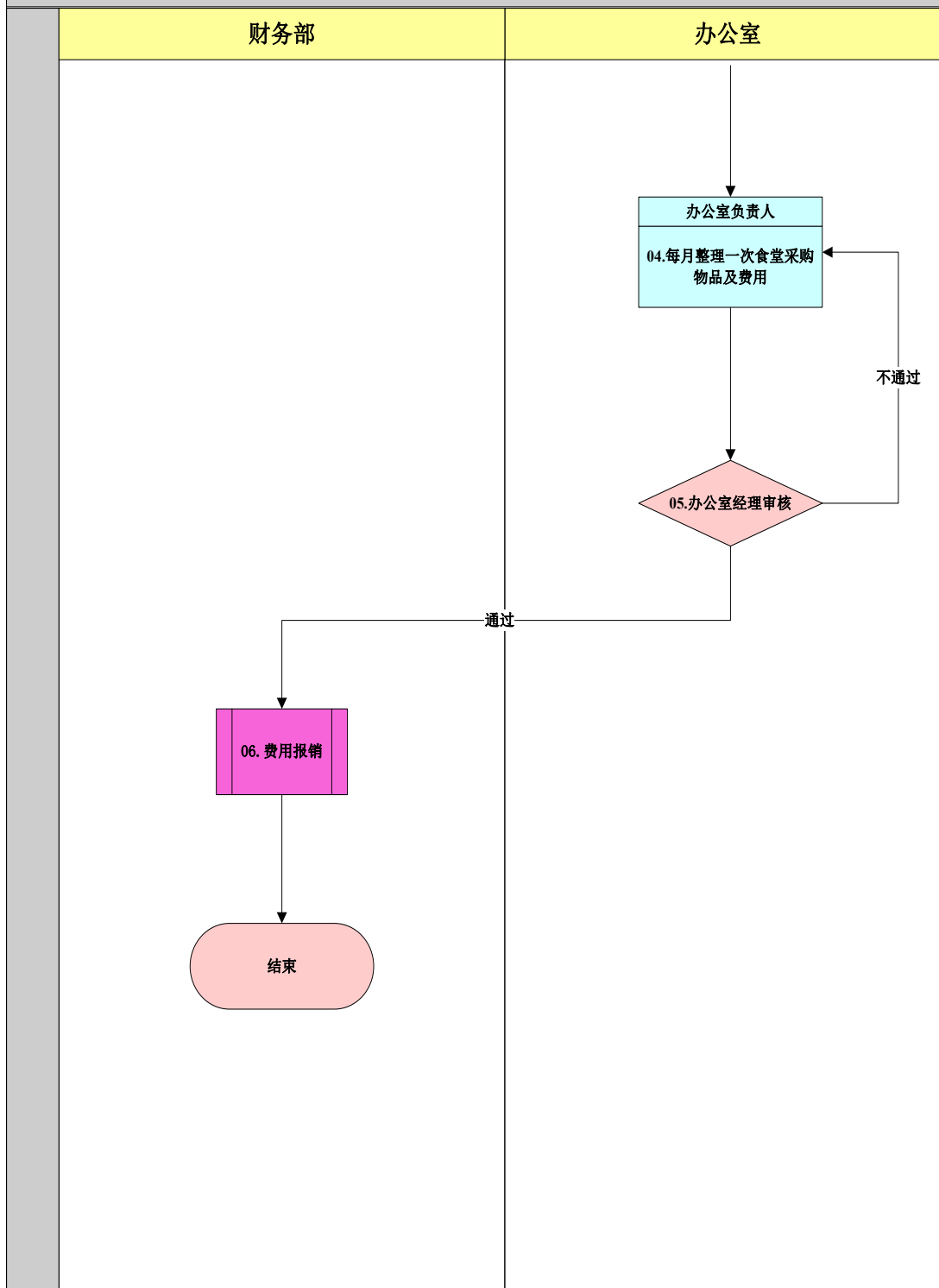
SU03.06.01 食堂采购管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：食堂采购管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

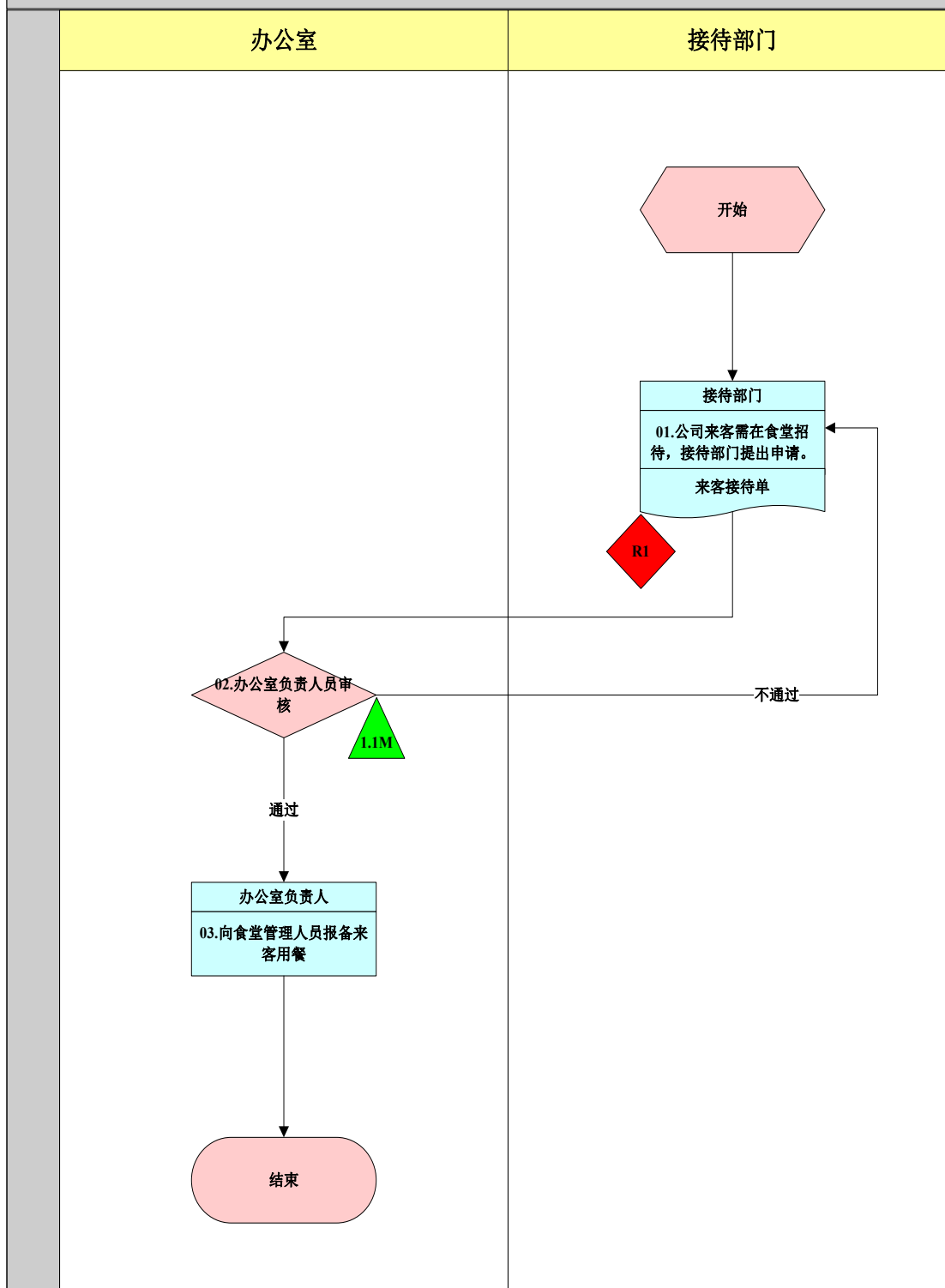
SU03.06.01 食堂采购管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：用餐管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

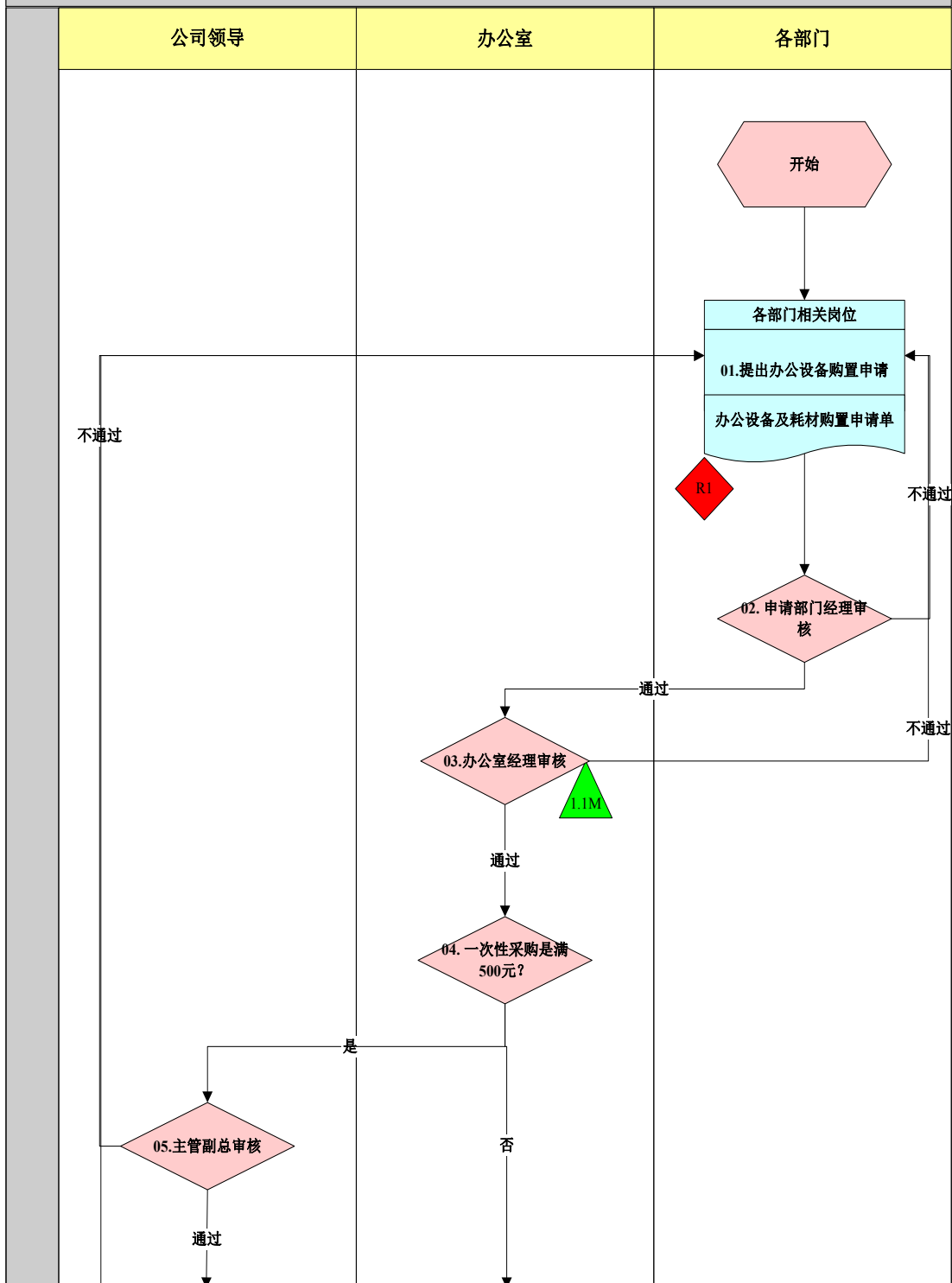
SU03.06.02 用餐管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公设备采购
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

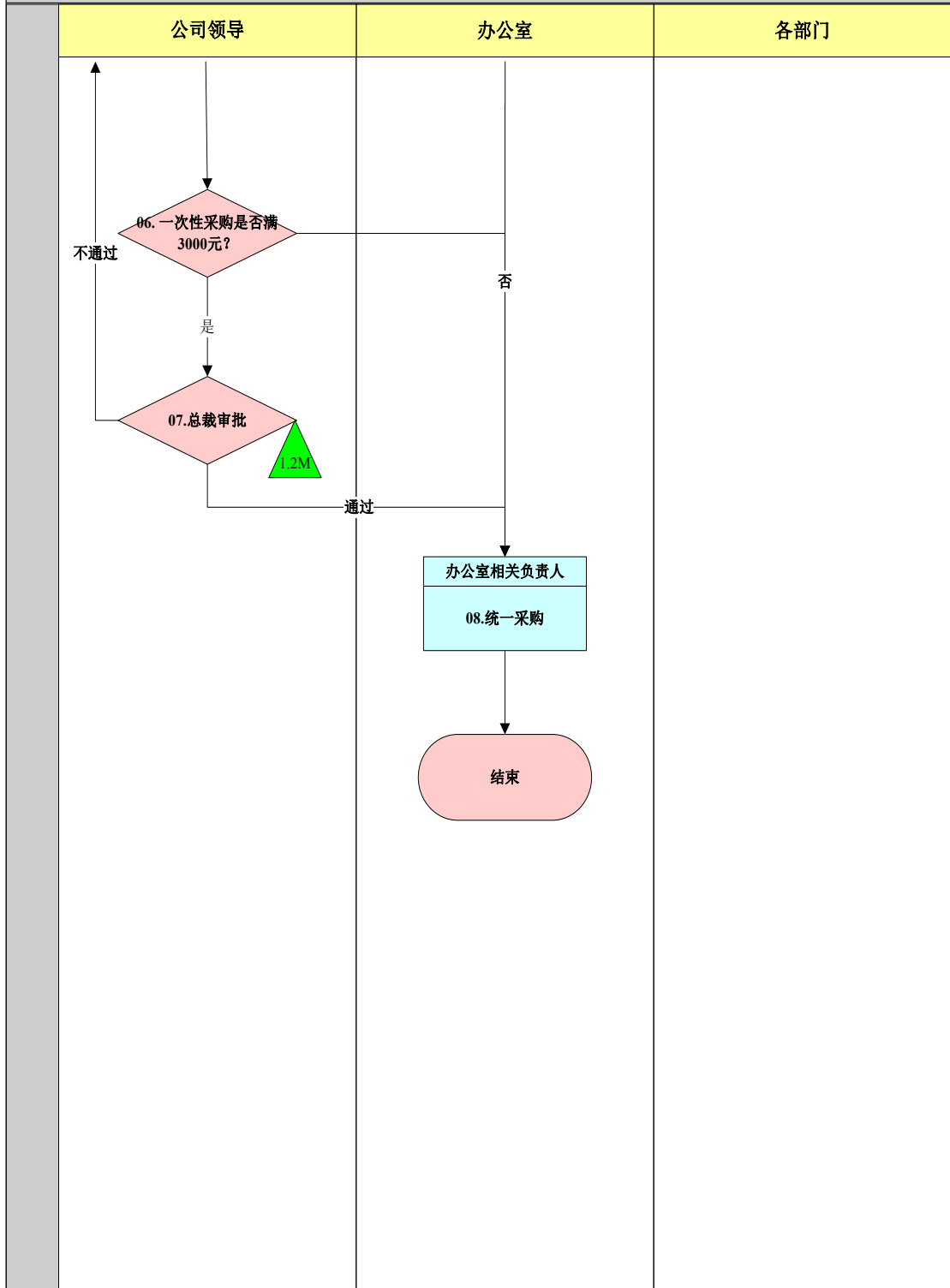
SU03.07.01 办公设备采购





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公设备采购
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

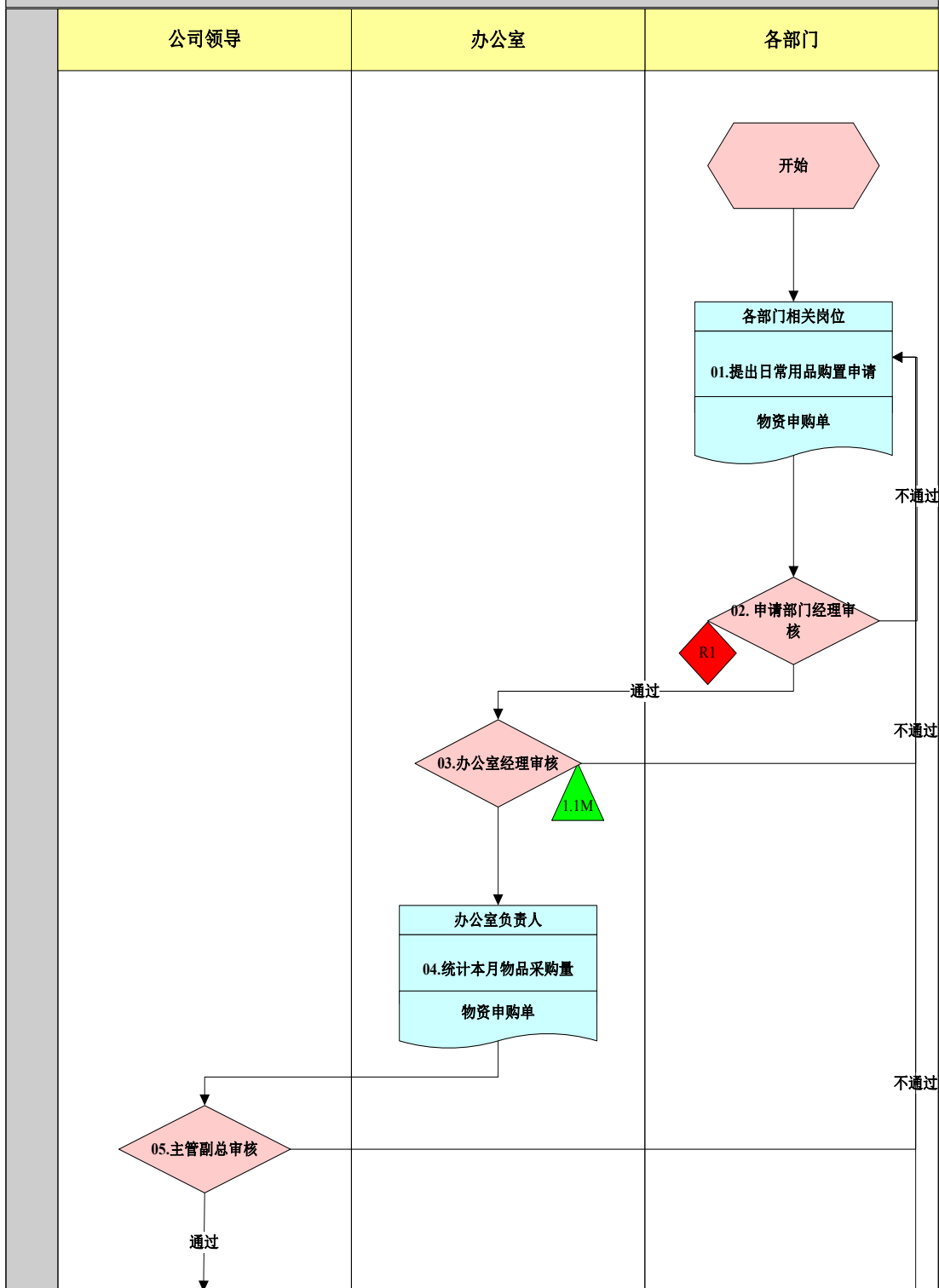
SU03.07.01 办公设备采购（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：日常用品采购
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

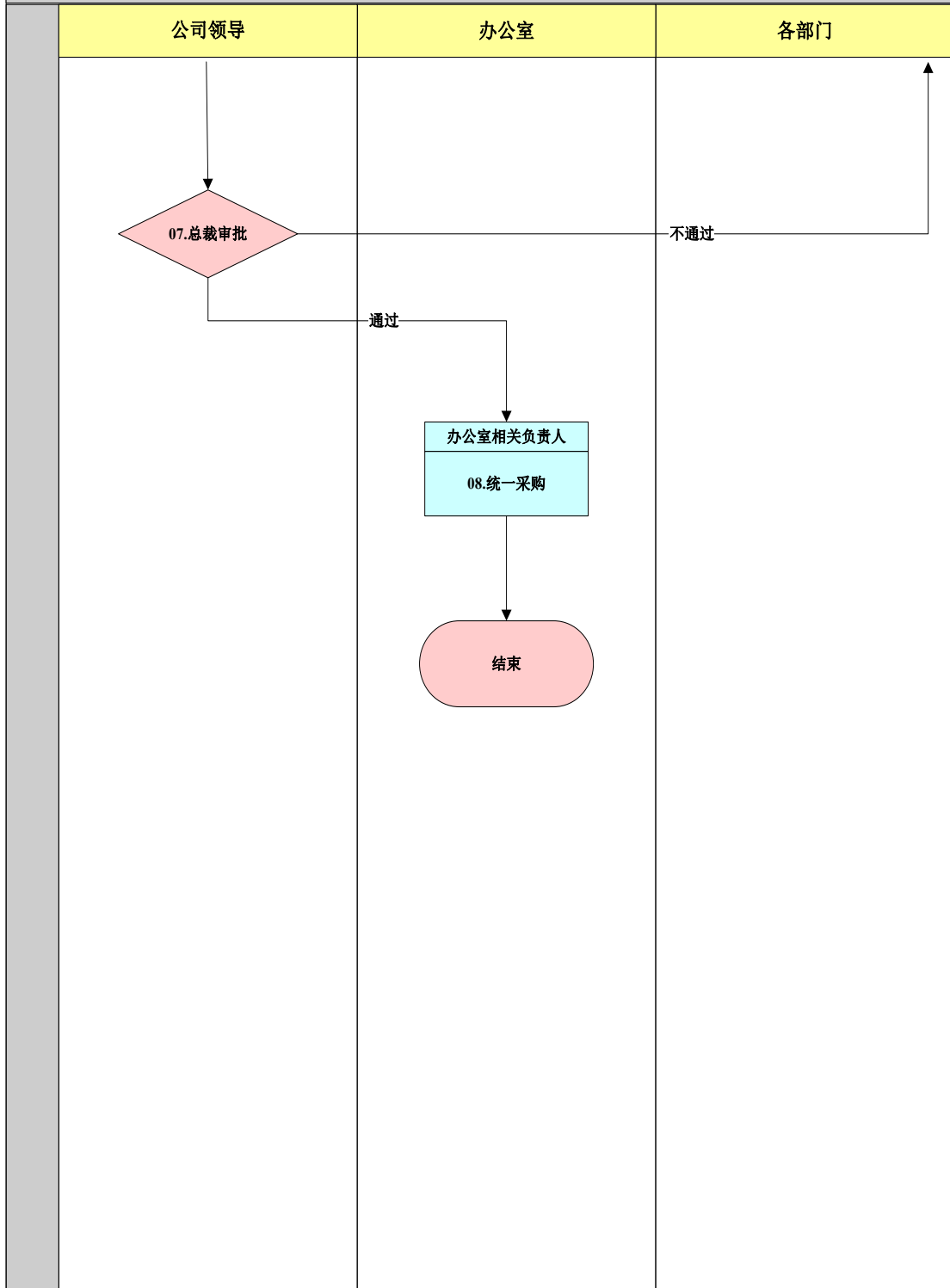
SU03.07.02 日常用品采购





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：日常用品采购
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

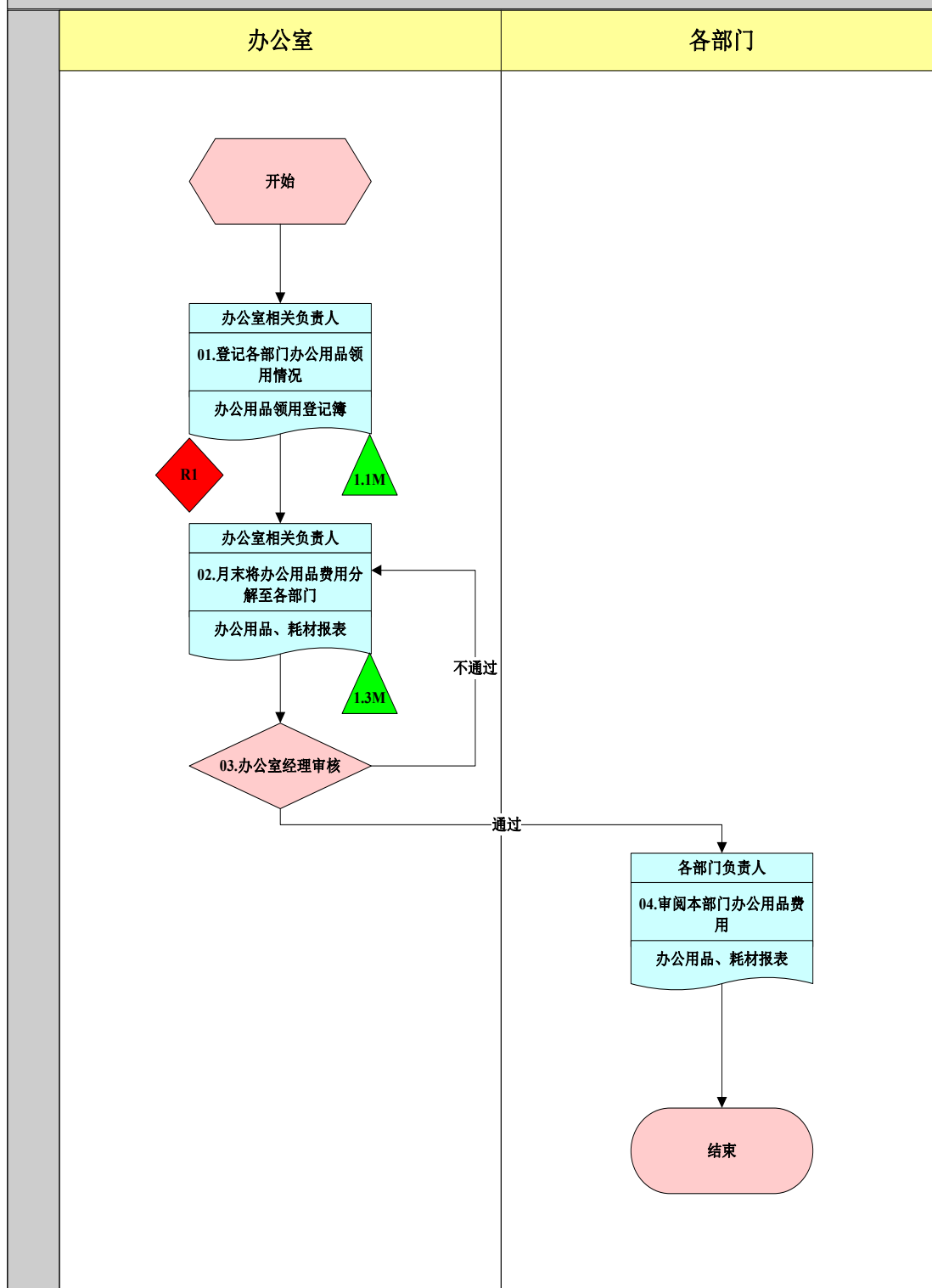
SU03.07.02 日常用品采购（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公用品领用
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

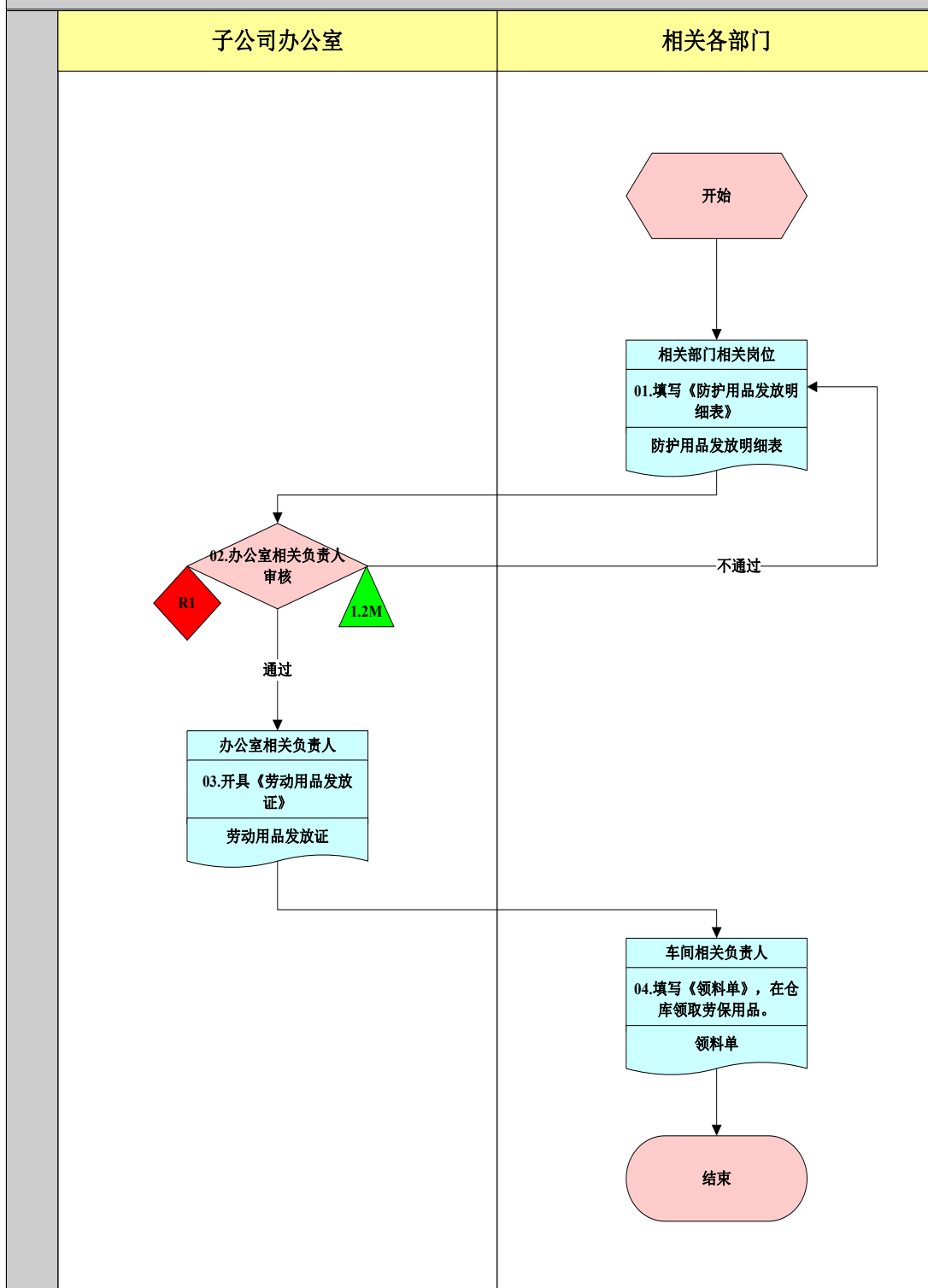
SU03.07.03 办公用品领用-日常用品





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公用品领用
编制人：陈聪	业务主管部门：子公司办公室
业务参与部门：相关部门	最后更新时间：2014年11月20日

SU03.07.03 办公用品领用-劳保用品

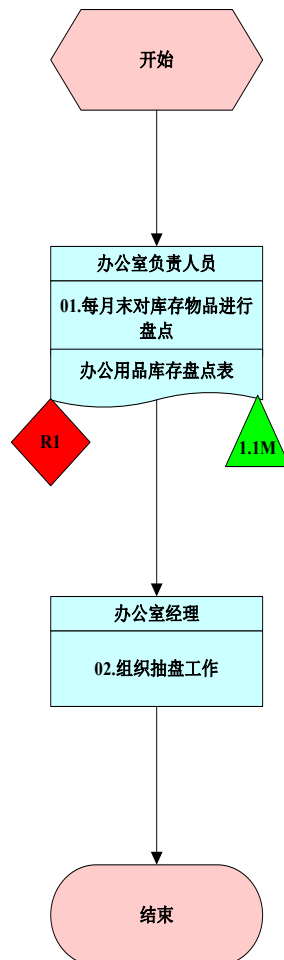




单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：办公用品盘点
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

SU03.07.04 办公用品盘点

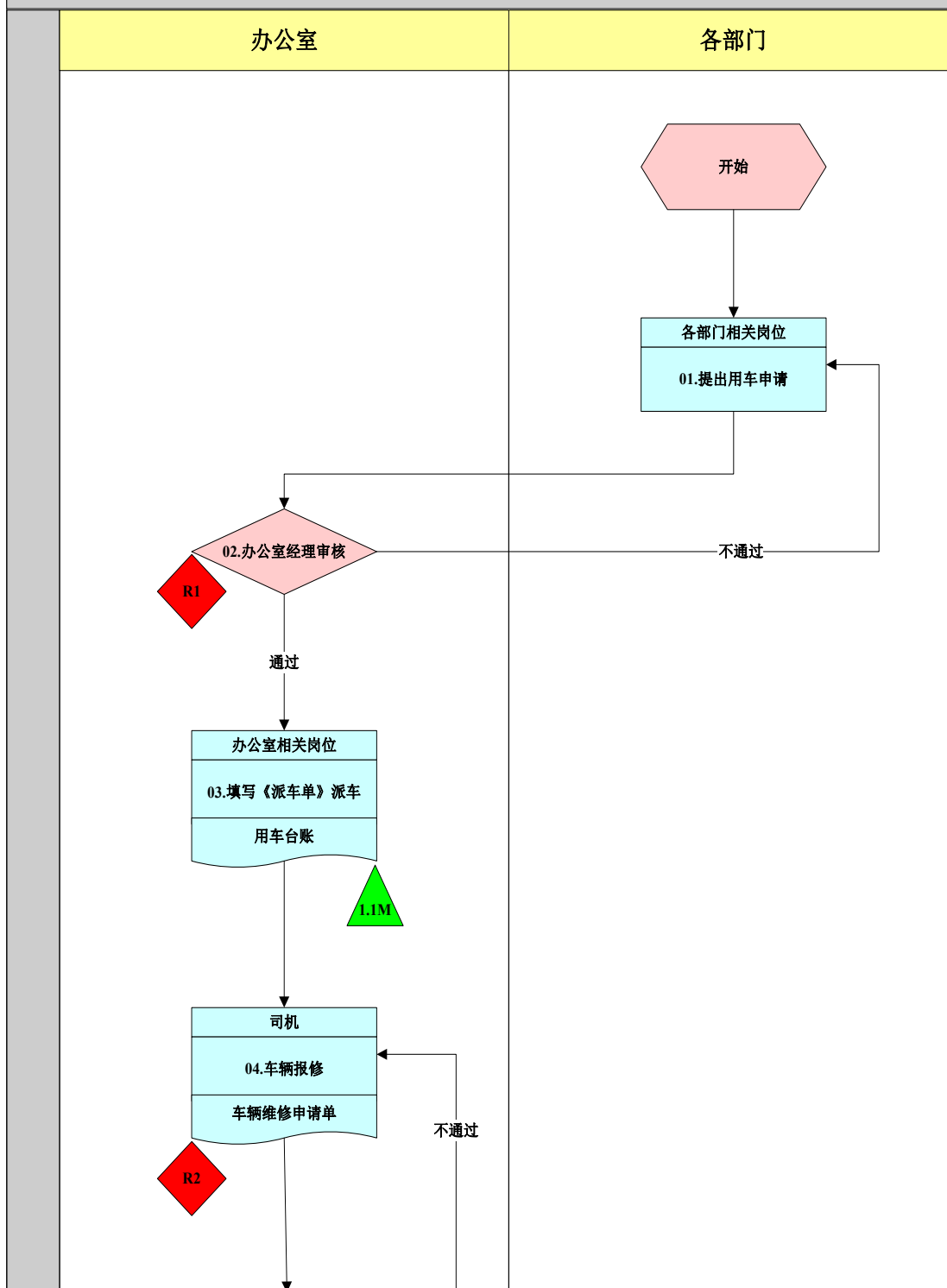
办公室





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：派车管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

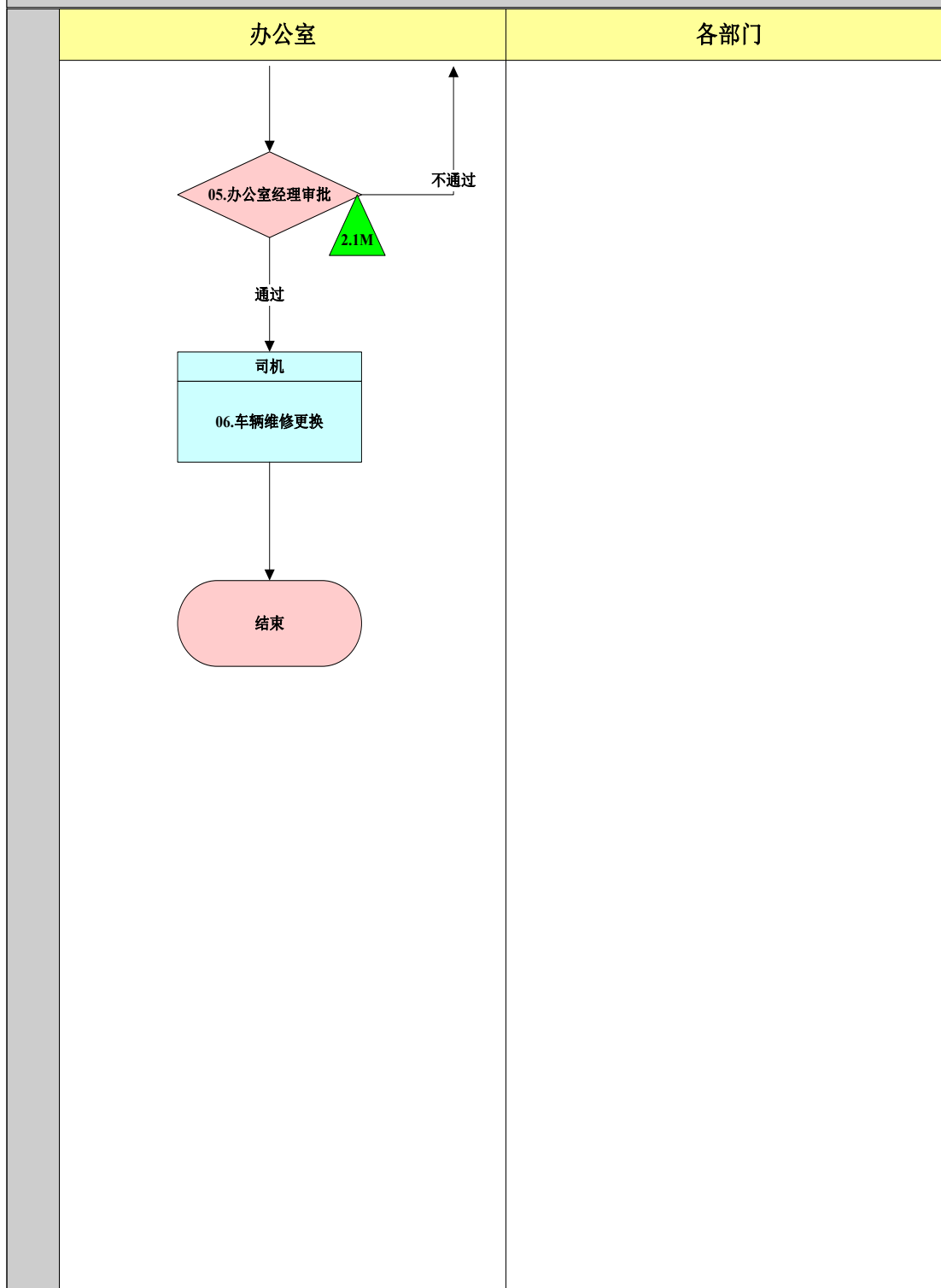
SU03.08.01 派车管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：派车管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

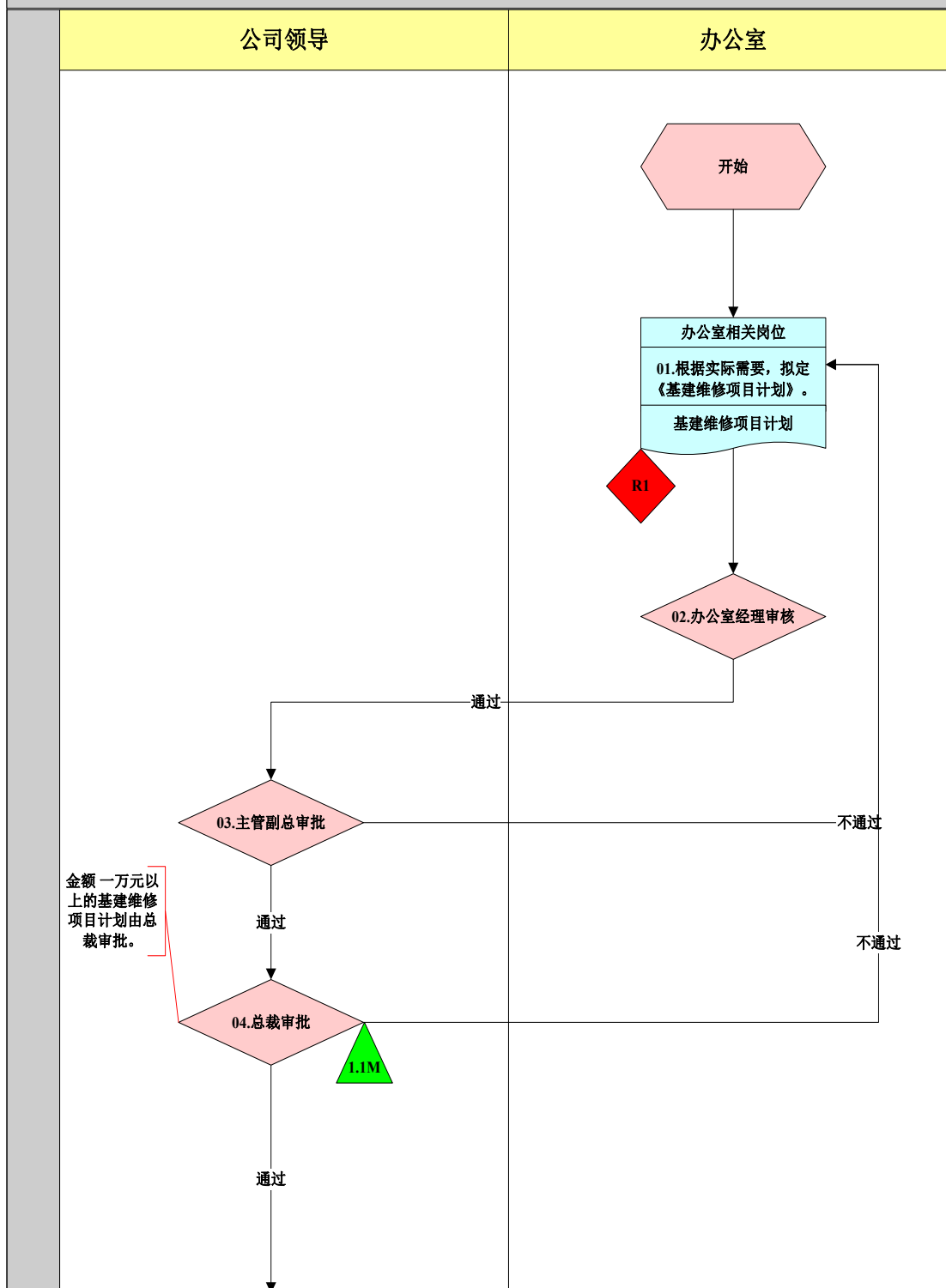
SU03.08.01 派车管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：基建维修管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

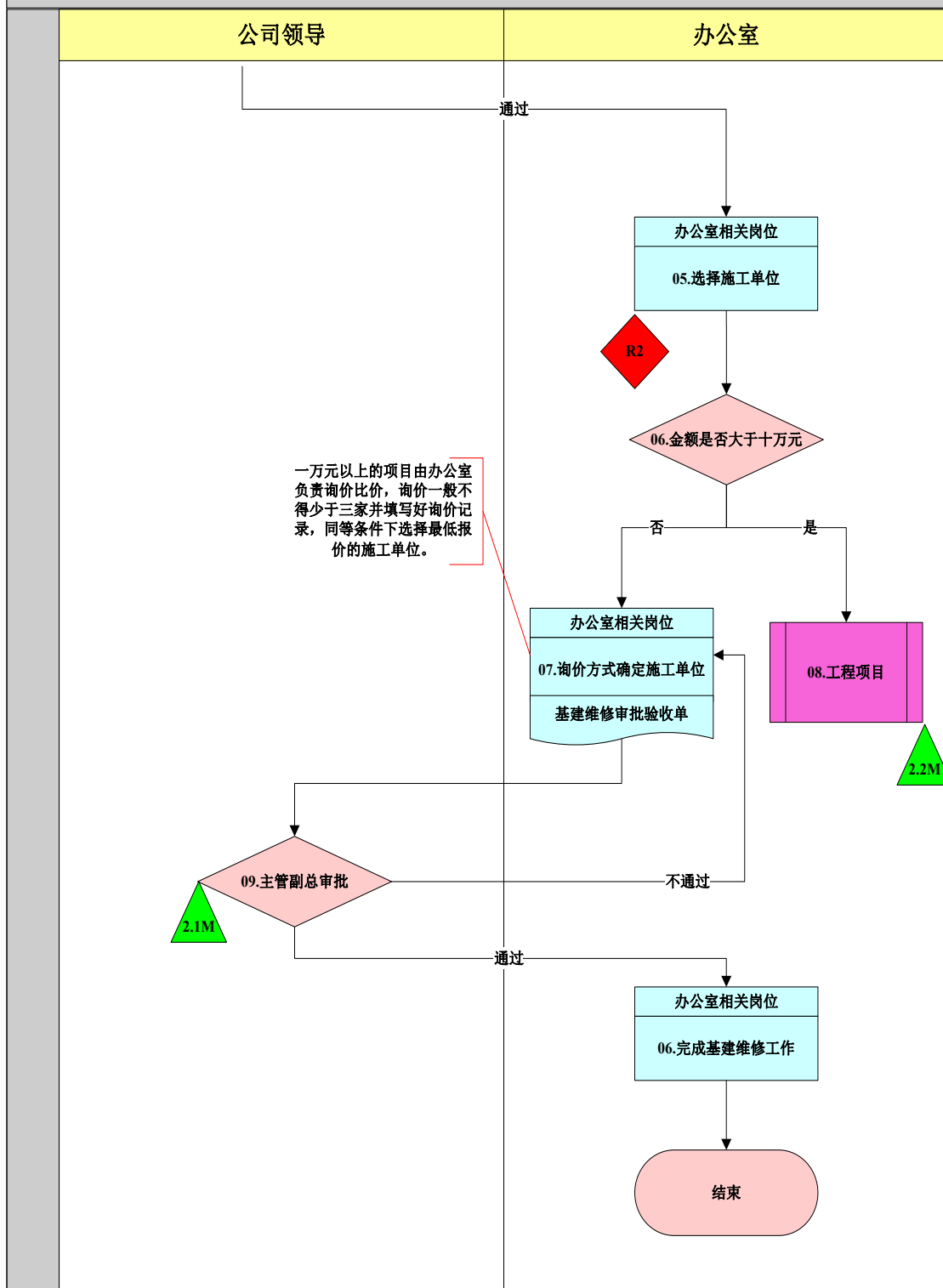
SU03.09 基建维修管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：基建维修管理
编制人：	业务主管部门：办公室
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月20日

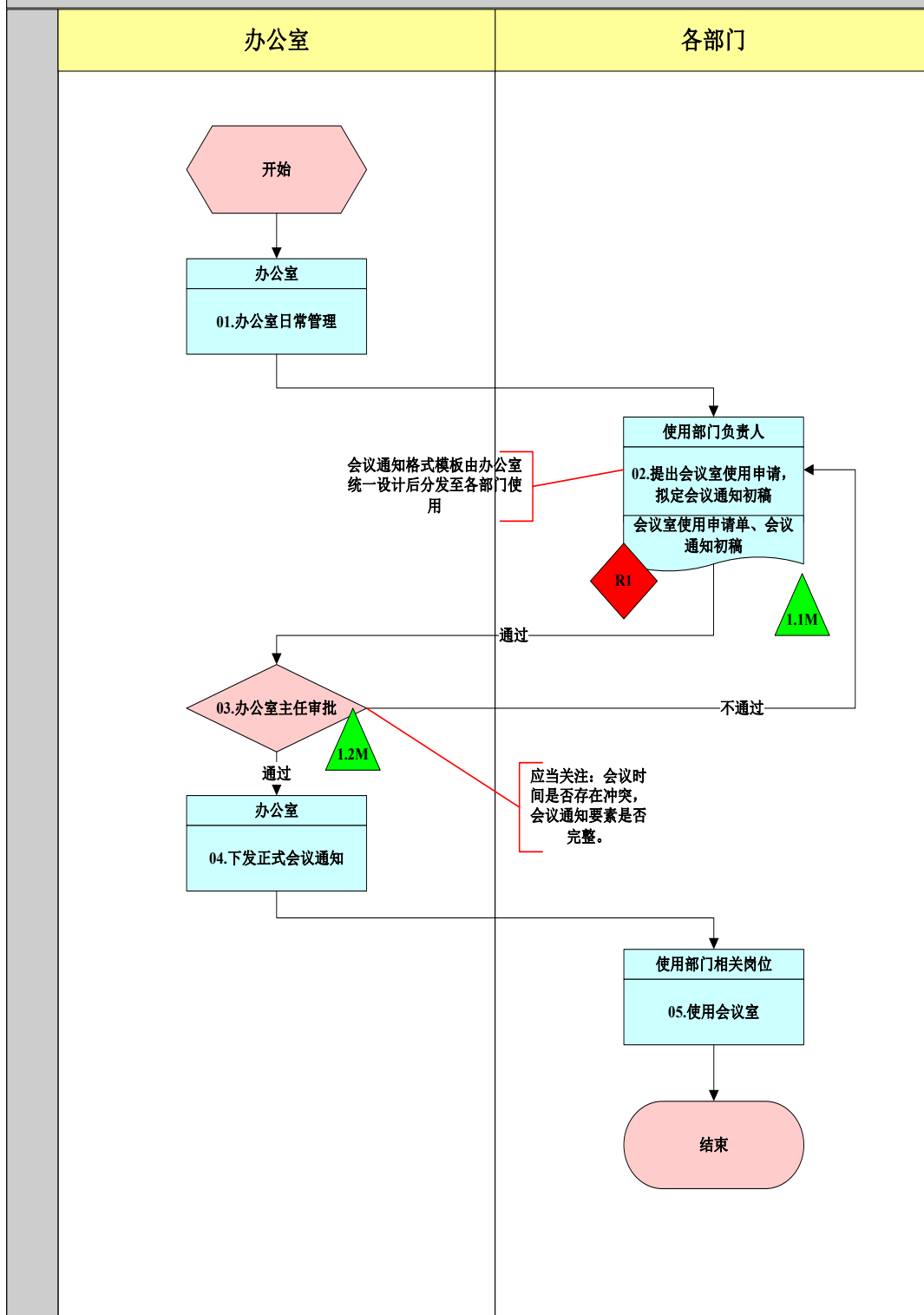
SU03.09 基建维修管理（承前页）





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：会议室管理
编制人：蒋庆庆	业务主管部门：办公室
业务参与部门：各部门	最后更新时间：2014年11月20日

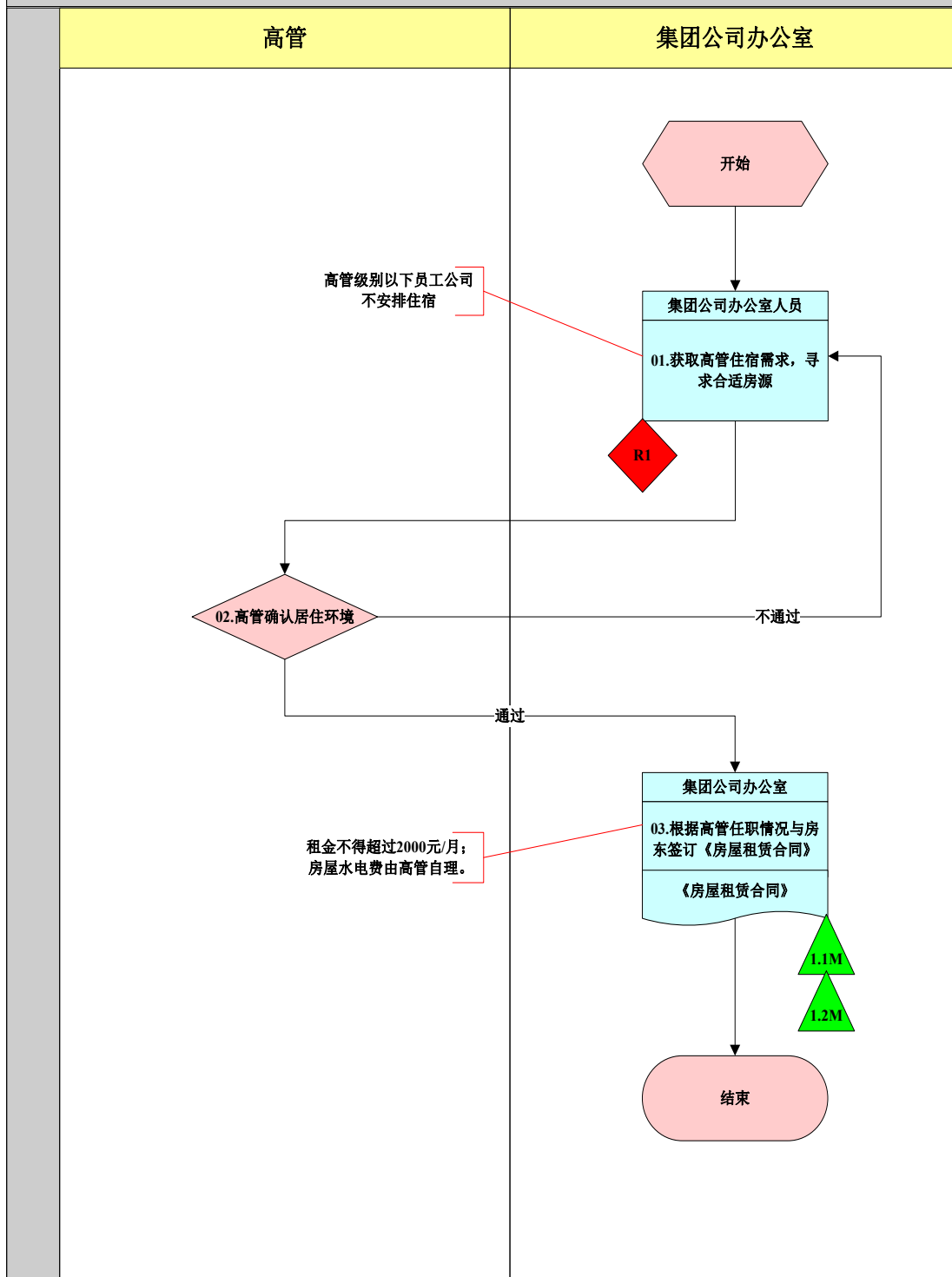
SU03.10 会议室管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：住宿管理
编制人：陈洪	业务主管部门：集团公司办公室
业务参与部门：高管	最后更新时间：2014年11月24日

SU03.12 住宿管理





第二十六章 信息系统

第一节 流程目录

流程编号	一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
1	2	3	4	5
SU04	信息系统			
SU04.01		信息战略规划		
SU04.02		外购系统		
SU04.02.01			项目立项	
SU04.02.02			供应商选定	
SU04.02.03			合同签订	
SU04.02.04			系统测试与上线	
SU04.02.05			系统验收	
SU04.03		系统变更		
SU04.03.01			项目分析与审批	
SU04.03.02			变更版本管理	
SU04.03.03			变更测试与验收	
SU04.04		日常运行维护		
SU04.04.01			系统账号管理	
SU04.04.02			数据备份管理	
SU04.04.03			巡检与监控管理	
SU04.04.04			机房安全管理	
SU04.04.05			病毒防护	
SU04.05		系统终结管理		

本节主要阐述信息系统相关的控制活动，具体包括信息系统战略规划、外购系统、系统变更、日常系统运行维护、系统终结管理流程的控制目标及控制活动。



第二节 风险控制矩阵

子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.0 1	信息战 略规划	制定合理、有 效的战略规划	战略目 标	SU04.0 1-01	战略规划缺 失或不合理	SU04.01 -01-M0 1	人力资源部信息系统管理员根据公司 战略发展，结合公司实际情况，分析 公司信息化现状，制定公司信息系统 战略规划（年度工作计划），明确信息 系统建设目标、完善方向等，经人力 资源部经理、主管副总审核、总裁审 批。	每年	人工	人力资源 部	《信息系统 战略规划》 （年度工作 计划）	/
SU04.0 2.01	项目立 项	明确需求，对 需求进行可行 性分析	运营目 标	SU04.0 2.01-01	系统需求未 经科学合理 分析，与公 司发展脱节	SU04.02. 01-01- M01	系统管理员根据各需求部门意见，结 合公司实际，组织对信息系统需求进 行可行性分析，并编制可行性分析报 告，明确项目目标、范围、功能模块、 费用预算等。	按需	人工	人力资源 部	《可行性分 析报告》	/
SU04.0 2.01	项目立 项	项目立项经过 有效审批	合规目 标	SU04.0 2.01-01	项目立项未 经有效审批	SU04.02. 01-01- M02	系统需求部门提请项目立项申请，经 各部门（系统需求/涉及部门、人力资 源部）会审后，报需求部门主管副总、 人力资源部主管副总审核、总裁、董 事长审批。	按需	人工	申请部门 人力资源 部	《立项申请 审批单》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.0 2.02	供应商 选定	有效选择优质 系统供应商	运营目 标	SU04.0 2.02-01	供应商评选 不合规	SU04.02. 02-01- M01	立项审批通过后，应根据供应商的资质条件、系统价格、市场信誉，对比分析市场上成熟软件产品，合理选择软件模块组合和版本，不仅需评价其现有产品的性能，还需考虑其后续服务支持能力，产品升级能力等，选择符合公司要求的优质供应商。	按需	人工	人力资源 部	不适用	/
SU04.0 2.03	合同签 订	保障合同条款 合法合规	资 产 安 全	SU04.0 2.03-01	合同条款不 完善准确损 害公司利益	SU04.02. 03-01- M01	与供应商进行合同谈判，在签约前，应针对外包可能出现的各种风险损失，明确合同条款，对涉及的工作目标、软件版本模块、责任划分、保密形式、付款方式、违约赔偿及后续服务等问题做出详细说明。	按需	人工	人力资 源 部	合同文本	/
SU04.0 2.03	合同签 订	合同经有效审 核审批	资 产 安 全	SU04.0 2.03-02	合同未经有 效签呈	SU04.02. 03-02- M01	人力资源部编制合同审签呈表，经需求部门及人力资源部主管副总、法律顾问审核后，报总裁、董事长审批。经审批后，法定代表人或授权人员与系统供应商签订合同。	按需	人工	人力资 源 部	《合同》	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.0 2.04	系统测 试与上 线	保障系统开发 进度符合项目 计划	运 营 目 标	SU04.0 2.04-01	系统开发过 程未经有效 管理	SU04.02. 04-01- M01	公司组建系统建设项目组，执行系统 配置与测试，及时跟进系统开发进度 和质量，形成阶段性成果报告，并交 相关领导审阅。	按需	人工	人 力 资 源 部	阶段性成果 报告	/
SU04.0 2.04	系统测 试与上 线	系统数据迁移 完整准确有效	资 产 安 全	SU04.0 2.04-02	系统数据迁 移 存 在 差 错、遗漏	SU04.02. 04-02- M01	系统正式上线前，系统管理员与系统 开发商应在虚拟测试环境下进行系统 测试和试运行。涉及数据迁移的，系 统建设项目组应制定详细的数据迁移 计划，参与数据迁移过程，并对迁移 前后的数据予以书面确认。	按需	人工	人 力 资 源 部	数据迁移确 认文件	/
SU04.0 2.04	系统测 试与上 线	系统培训使使 用者熟悉系统 操作	运 营 目 标	SU04.0 2.04-03	未对系统使 用者进行使 用培训	SU04.02. 04-03- M01	系统开发商应结合系统实际情况，制 定完善的系统培训计划，公司按照计 划组织系统使用人员进行系统使用培 训。	按需	人工	人力资源 部	不适用	/
SU04.0 2.04	系统测 试与上 线	系统上线计划 经过适当审批	合 规 目 标	SU04.0 2.04-04	系统上线未 经适当审批	SU04.02. 04-04- M01	系统建设项目组应制定系统上线计 划，上线计划包括但不限于系统数据 准备、上线进度安排、系统故障应急 预案等，经主管副总审核、总裁审批 后方可予以上线。	按需	人工	人力资源 部	上线审批文 件	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.0 2.05	系统验收	对系统进行有效验收	运营目标	SU04.0 2.05-01	未对系统进行有效验收影响系统运作效率	SU04.02. 05-01-M01	系统建设项目组应及时组织相关部门对系统上线进行验收，重点关注合同执行情况、系统功能及应用情况、项目文档、运行维护建议等情况，并出具验收报告，交公司领导审阅。	按需	人工	人力资源部	《验收报告》	/
SU04.0 3.01	项目分析与审批	系统变更经适当审批	运营目标	SU04.0 3.01-01	系统变更未经有效验证审批	SU04.03. 01-01-M01	系统变更需求部门提出申请，需求部门人员、系统管理员、部门主管领导等依据系统的性质、重要性等判断系统变更的可行性，经需求部门及人力资源部主管副总审核、总裁审批后执行。	按需	人工	人力资源部	《系统变更申请》	/
SU04.0 3.02	变更版本管理	保障系统变更处理程序的有效性	运营目标	SU04.0 3.02-01	系统变更不符合管理实际	SU04.03. 02-01-M01	变更申请经审批后，根据不同情况需要，进行系统概要设计、详细设计、系统测试分析等，系统管理员应制定数据备份和恢复策略，并对变更操作详细记录与工作日志。	按需	人工	人力资源部	变更操作记录	/
SU04.0 3.03	变更测试与验收	确保系统变更后的效果符合预期	运营目标	SU04.0 3.03-01	系统变更未经有效测试验收	SU04.03. 03-01-M01	系统变更完成后，应对系统进行严格测试，测试人员对所做的操作进行记录，并提交测试文档，测试完成后，系统变更技术人员应提交系统验收报告，报业务需求部门人员审核。	按需	人工	人力资源部	《验收报告》	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.0 4.01	系统账号管理	财务系统权限合理	运营目标	SU04.0 4.01-01	财务系统权限设置存在差错	SU04.04. 01-01-M01	财务系统中，财务经理拥有用户系统权限设置的权力，其他会计人员不得拥有该权力。财务人员入职、离职、调动等应由财务经理进行权限授予、变动、注销操作。	按需	人工	财务部	不适用	/
SU04.0 4.01	系统账号管理	应用系统权限设置合理	运营目标	SU04.0 4.01-02	应用系统权限设置存在差错	SU04.04. 01-02-M01	公司员工拥有唯一的 OA 办公系统账号，员工入职、调动、离职等导致系统账号变更的，应由需求人员提出申请，经需求部门负责人、人力资源部负责人审核后，由系统管理员进行账号权限设置。	按需	人工	人力资源部	OA 系统账号申请、变更、注销申请单	/
SU04.0 4.01	系统账号管理	账号严格执行不相容职务分离政策,定期清理系统账号	资产安全	SU04.0 4.01-03	系统账号未及时清理威胁系统安全	SU04.04. 01-03-M01	系统使用部门应明确系统中不相容职务分离要求，对系统账号权限设置时应严格执行不相容职务分离政策。系统管理员应定期或不定期对系统中账号进行检查，及时清理离职员工账号或临时账号等冗余账号。	按需	人工	人力资源部	不适用	/
SU04.0 4.02	数据备份管理	保障及时、准确、完整进行数据备份	资产安全	SU04.0 4.02-01	数据备份不及时完整	SU04.04. 02-01-M01	系统设置数据备份策略，每日进行数据自动备份，系统管理员应定期或不定期对数据备份情况进行检查。	按需	自动	人力资源部	备份数据	/



子流程编号	子流程名称	控制目标	目标类型	风险编号	风险因素	控制措施编号	控制措施	控制频率	控制类型	控制部门	控制证据	制度名称及文号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.04.03	巡检与监控管理	保证机房和服务 器安全，发现安全隐患及时处 理	资 产 安 全	SU04.04.03-01	机房和服务 器环境存在 安全隐患	SU04.04.03-01-M01	系统管理员应对机房、硬件设备、信 息系统等进行日常巡检与监控，巡检 中发现问题，由其或相应技术人员及 时处理，跟进处理情况，并在巡检记 录单上记录所发现的问题及处理结 果。	按需	人工	人 力 资 源 部	《巡检记录 单》	/
SU04.04.03	巡检与监控管理	加强员工保密 意识保障系统 信息安全	资 产 安 全	SU04.04.03-02	员工缺乏保 密意识，造 成重要信息 泄密	SU04.04.03-02-M01	公司应强化员工的安全保密意识，对 重要岗位员工进行信息系统安全保密 培训，并签署安全保密协议，并建立 泄密责任追究机制。	按需	人工	人 力 资 源 部	《保 密 协 议》	/
SU04.04.03	巡检与监控管理	系统密码策略 有效得当	资 产 安 全	SU04.04.03-03	密码策略设 置不当，不 利于系统安 全	SU04.04.03-02-M01	对于有涉及到密码的设备如小型机、 拨号服务器、路由器、交换机、网桥、 数据库等，建立相应密码策略，并定 期或不定期对密码进行更新。	按需	人工	人 力 资 源 部	不适用	/
SU04.04.04	机房安 全管理	加强对机房安 全管理，按照 标准进行管控	资 产 安 全	SU04.04.04-01	机房管理不 善影响程序 运行	SU04.04.04-01-M01	机房管理要做好防火、防盗、防尘、 防鼠等措施，不得携带易燃、易爆物 品进入。机房管理员须及时查看并调 节机房设备的温度、湿度，机房内定 期除尘，严禁乱拉线路，防止造成安 全隐患。机房管理人员要熟悉机房消	按需	人工	人 力 资 源 部 财务部	不适用	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
							防器材的存放位置及使用方法, 出现紧急情况时能采取有效措施及时灭火, 保障机房安全。					
SU04.0 4.04	机房安全管理	加强机房出入控制	资产安全	SU04.0 4.04-02	机房出入管理不严	SU04.04. 04-02- M01	未经授权同意, 任何人不得擅自进入机房。公司设置机房出入登记簿, 对外来人员进入机房情况进行登记。外来人员进入机房, 须经相应机房管理人员同意, 并经主管部门经理审批后, 由机房管理人员陪同进入机房。未经批准, 不得向无关人员介绍工作流程、软件版本、机器配置等情况。	按需	人工	人力资源部 财务部	《机房出入登记簿》	/
SU04.0 4.05	病毒防护	保证系统的网络安全、防止病毒侵入	资产安全	SU04.0 4.05-01	系统中未安装有效安全软件或采取有效措施防范措施	SU04.04. 05-01- M01	公司应设置病毒防护系统, 防火墙, 漏洞扫描系统等, 定期升级检查网络病毒情况并采取计算机病毒安全技术防治措施。对计算机信息系统使用人员进行计算机病毒防治教育和培训, 及时检测、清除计算机信息系统中的计算机病毒。	按需	人工	人力资源部	不适用	/



子流程 编号	子流程 名称	控制目标	目标类 型	风险编 号	风险因素	控制措施 编号	控制措施	控制 频率	控制类 型	控制部门	控制证据	制度名 称及文 号
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
SU04.0 5	系统终 结管理	保障终止系统 数据的安全性	资 产 安 全	SU04.0 5-01	系统非法终 结或重要信 息泄密	SU04.05 -01-M0 1	因公司经营条件发生变化或原系统被 新系统代替时，系统管理员应提请申 请，经人力资源部经理、主管副总、 总裁审批后，予以终结处理。终结系 统应做好相应善后工作，不管因何种 情况导致系统停止运行，都应当将废 弃系统中有价值或涉密的信息进行有 效转移后，在旧系统中对相关信息予 以销毁。	按需	人工	人力资源 部	《系统终结 申 请 审 批 单》	/



第三节 职责分离矩阵

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A		X										
B												
C				X								
D												
E						X						
F												
G								X			X	X
H											X	
I										X		
J												
K												X
L												

注释：

“X ” 表示相互冲突的职责

职责说明

A：战略规划编制

B：战略规划审批

C：外购系统申请

D：外购系统审批

E：系统变更申请

F：系统变更审批

G：应用系统业务用户

H：后台系统操作人员

I：系统开发人员

J：系统测试人员

K：系统操作

L：系统巡检



第四节 权限指引表

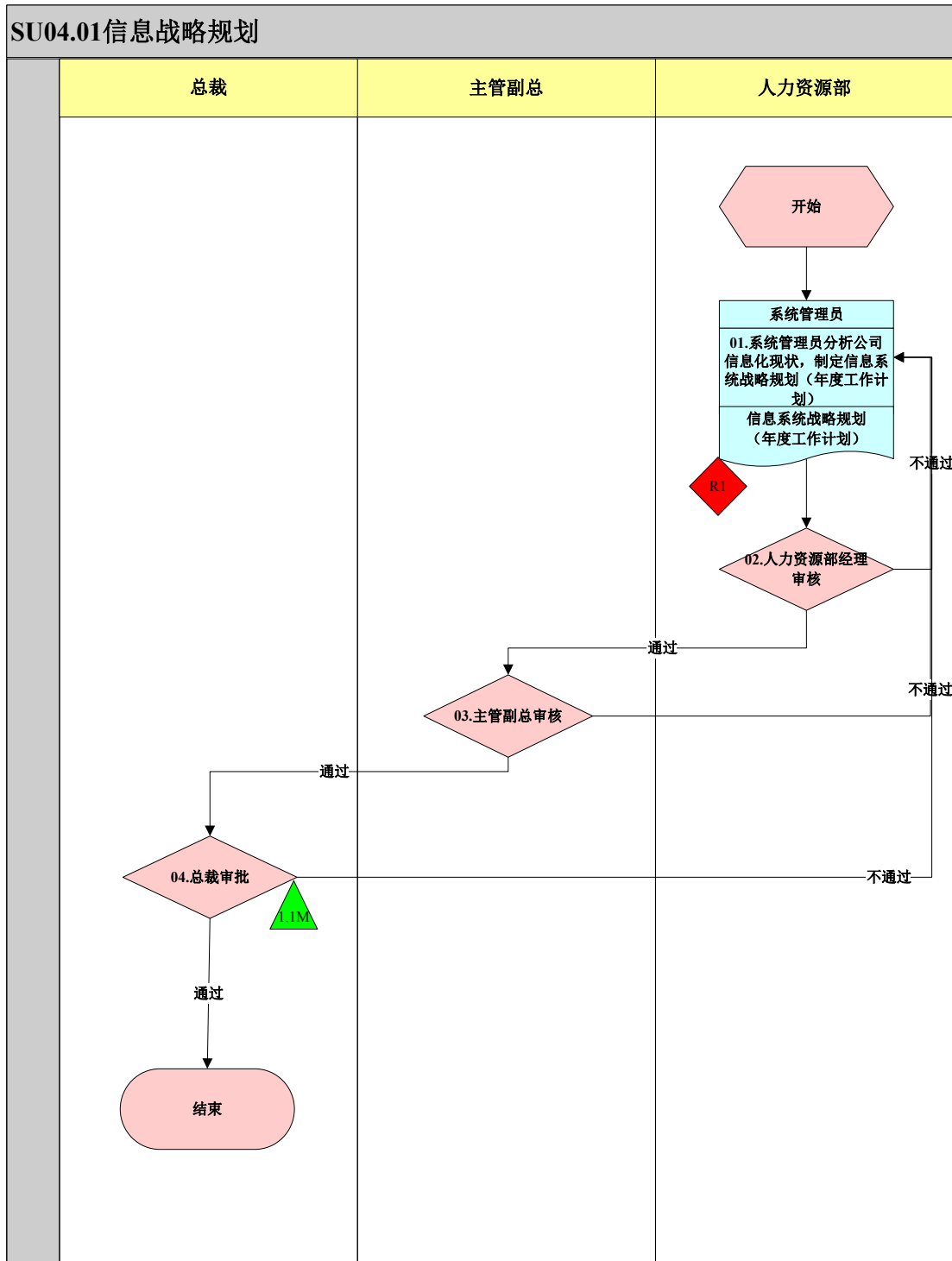
工作事项		经办部门		参与部门	财务部			子公司领导					总公司领导								
事项	权限划分 （如：金 额）	经办人	经办部门负责人		出纳 岗	会计 岗	财务 经理	主管 副总	财务总 监	总经 理	董事 会	股东 大会	主管副总	财务 总监	总裁	总裁办 公会	董事长	专业 委员会	董 事 会	股 东 会	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
信息系统战略规划（年度工作计划）		1、人力资源部信息系统管理员编制	2、人力资源部经理审核										3、审核		4、审批						
引进系统立项		1、需求部门申请	2、需求部门经理审核	3、人力资源部审核									4、审核		5、审核		6、审批				
引进系统合同会签			1、人力资源部申请	2、需求部门审核 4、法律顾问审核									3、审核		5、审核		6、审批				
系统测试与上线		1、人力资源部信息系统管理员申请	2、人力资源部经理审核										3、审核		4、审批						
系统变更申请		1、需求部门申请	2、需求部门经理审核	3、人力资源部审核									4、审核		5、审批						
系统账号管理		1、需求部门申请	2、需求部门经理审核	3、人力资源部经理审核 4、系统管理员执行																	
系统终结		1、人力资源部信息系统管理员编制	2、人力资源部经理审核										3、审核		4、审批						



第五节 流程图

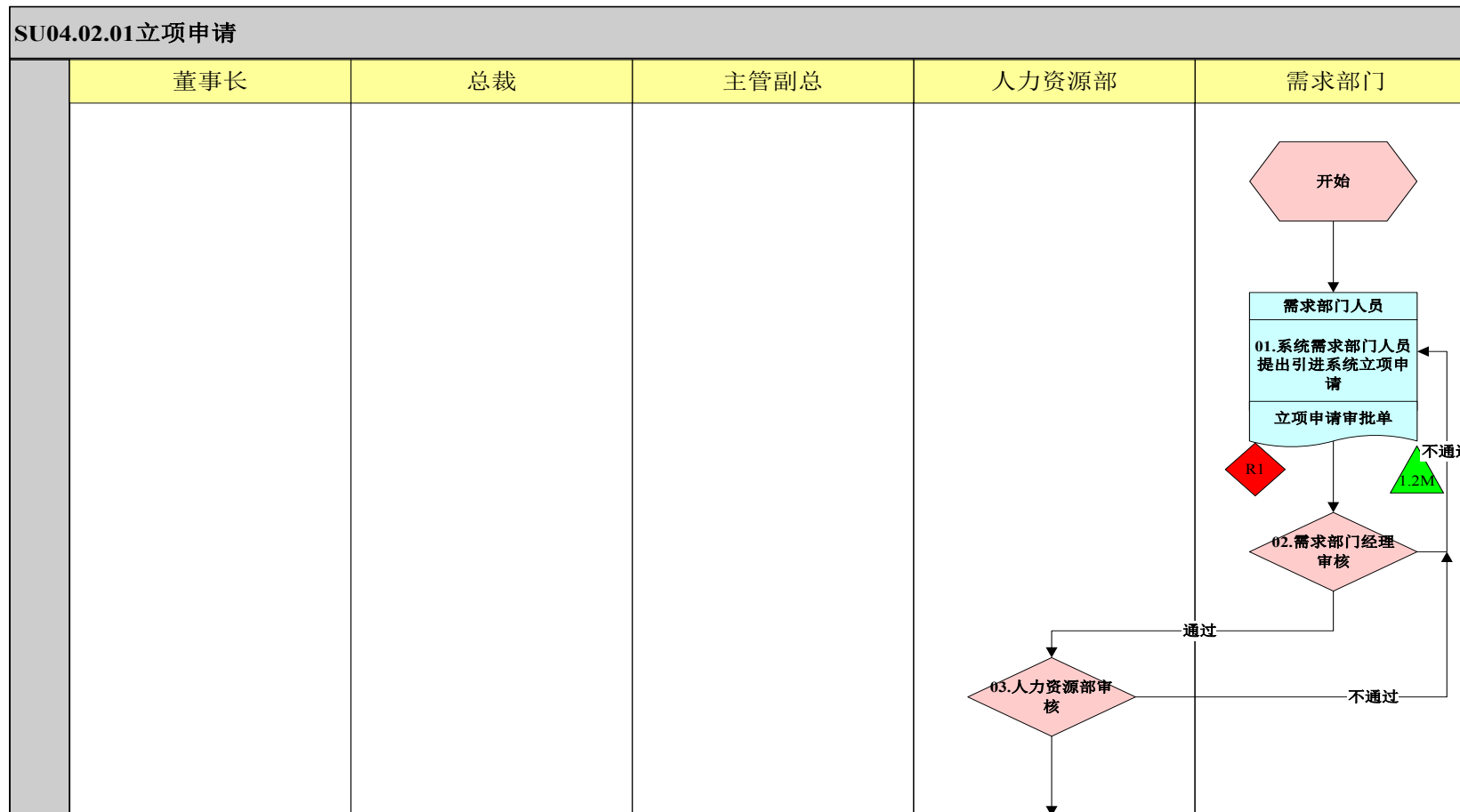


单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：信息系统战略规划
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月27日





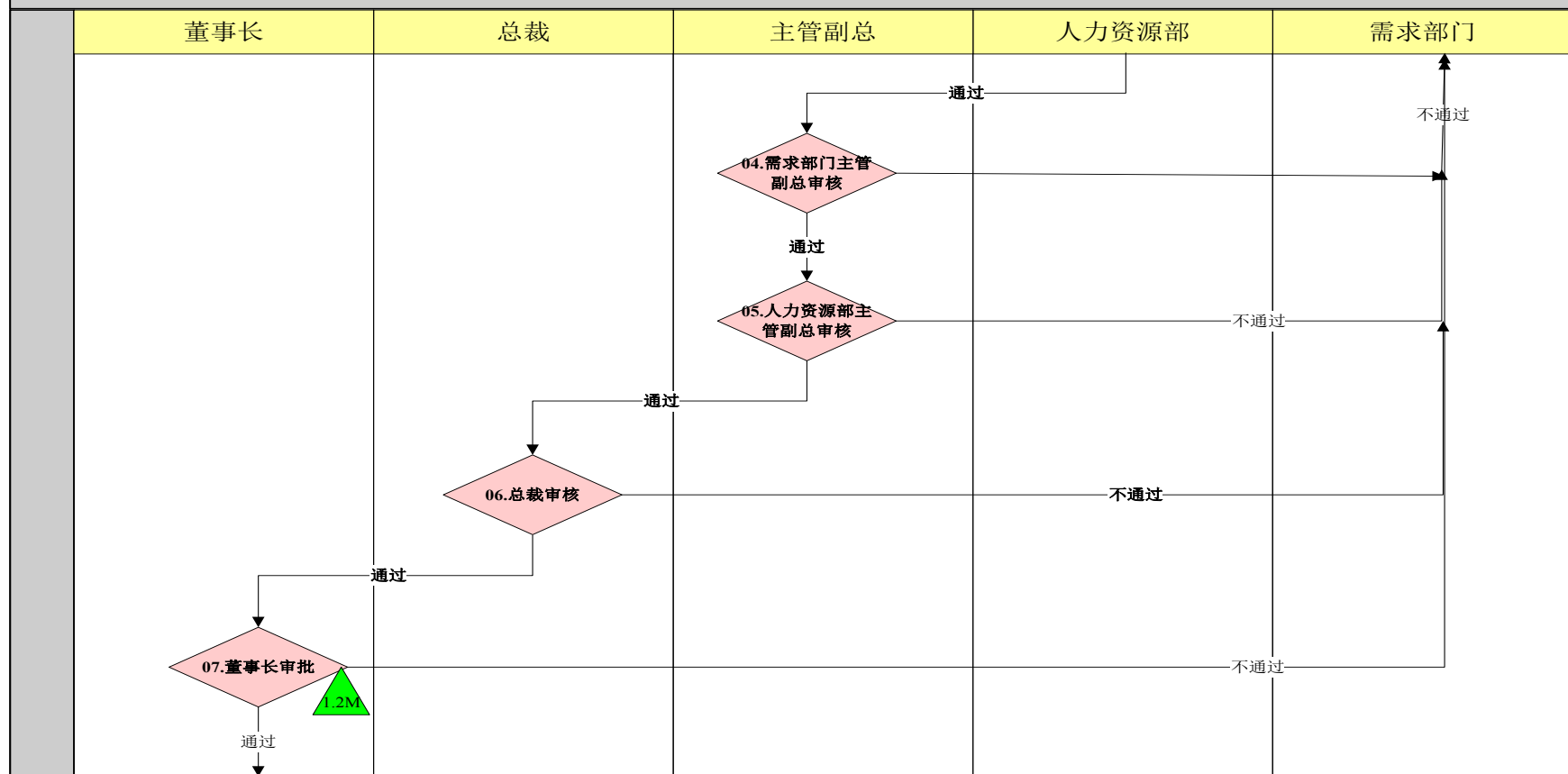
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：立项申请
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：系统需求部门	最后更新时间：2014年11月27日





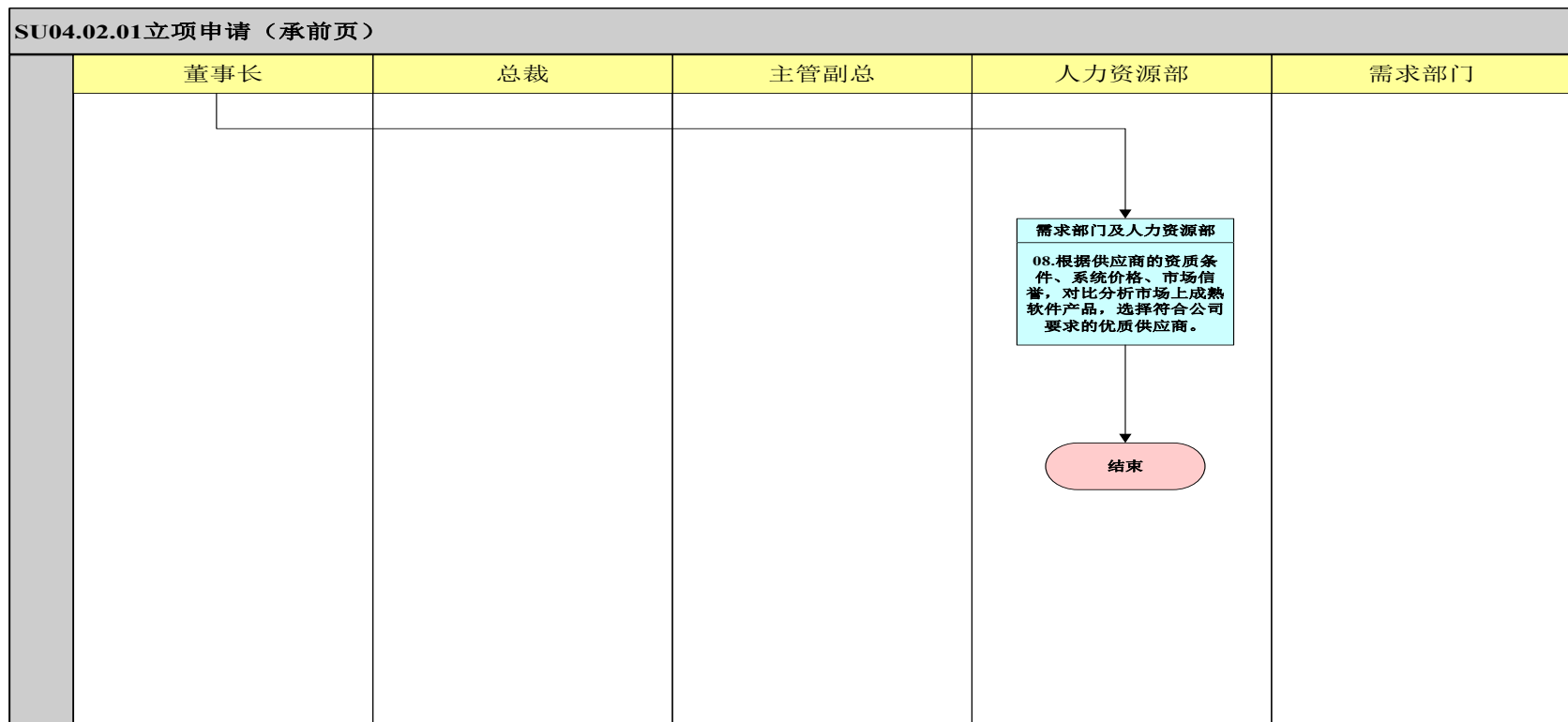
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：立项申请
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：系统需求部门	最后更新时间：2014年11月27日

SU04.02.01立项申请（承前页）



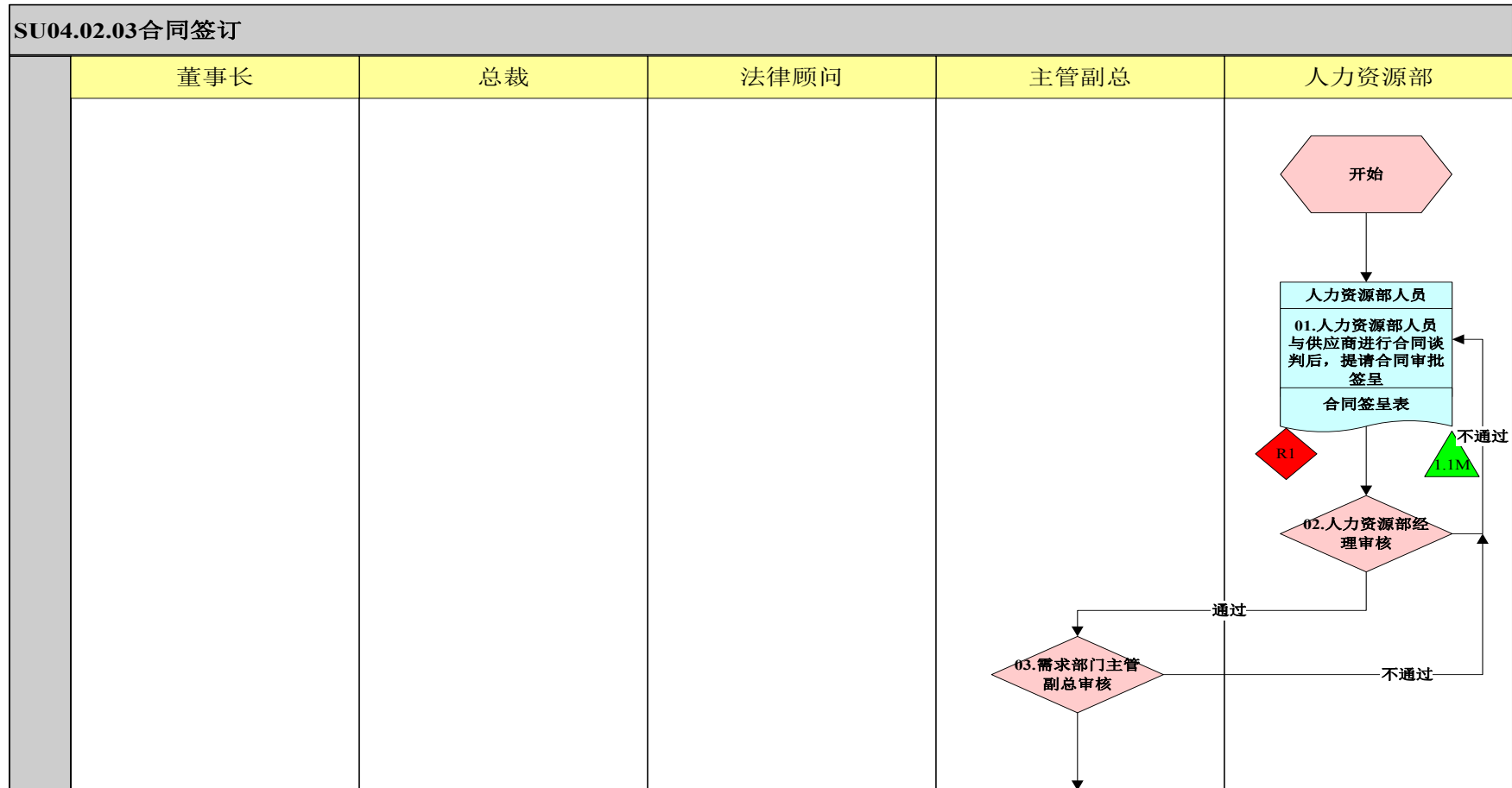


单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：立项申请
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：系统需求部门	最后更新时间：2014年11月27日



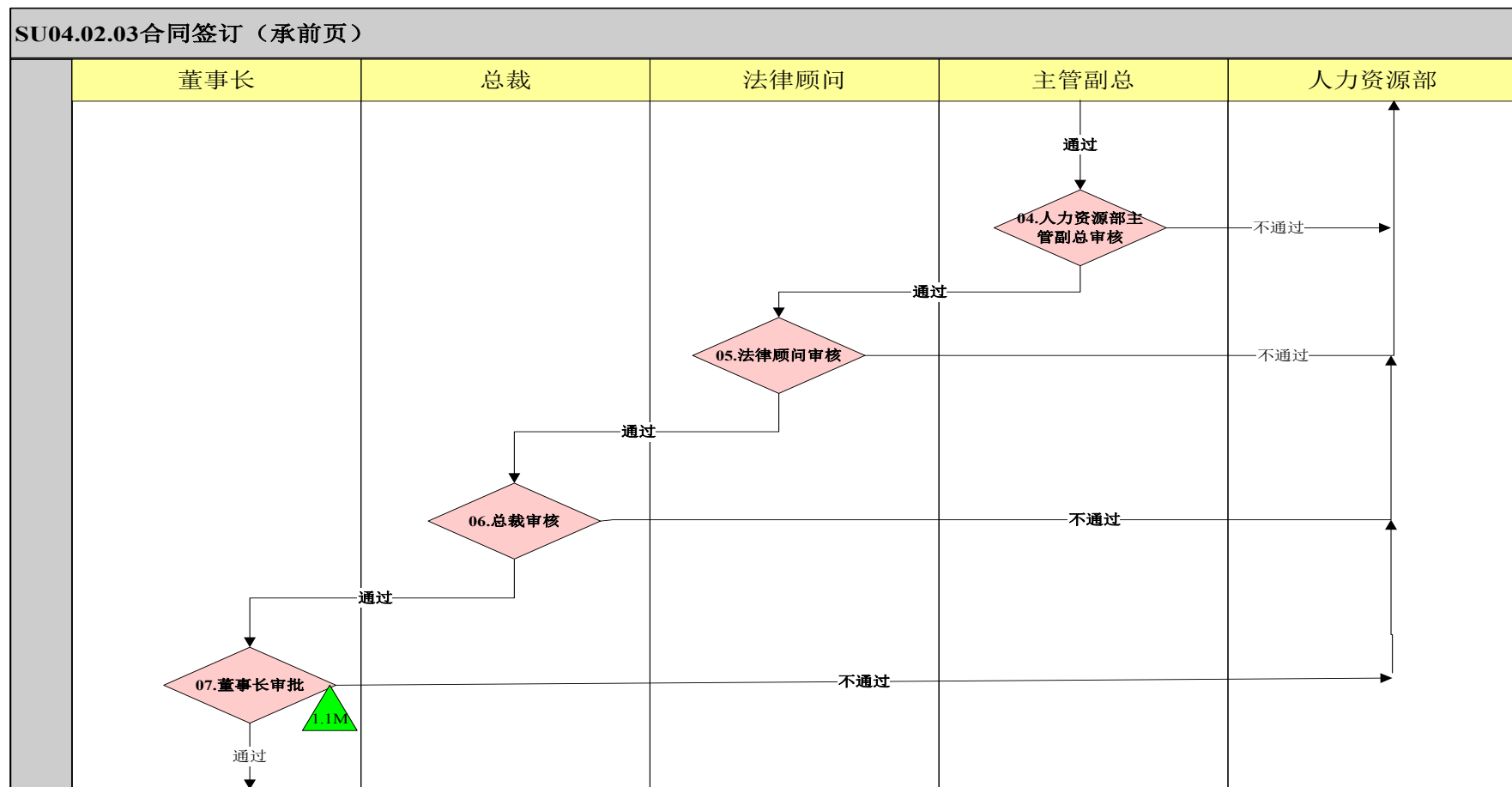


单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同签订
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：系统需求部门	最后更新时间：2014年11月27日



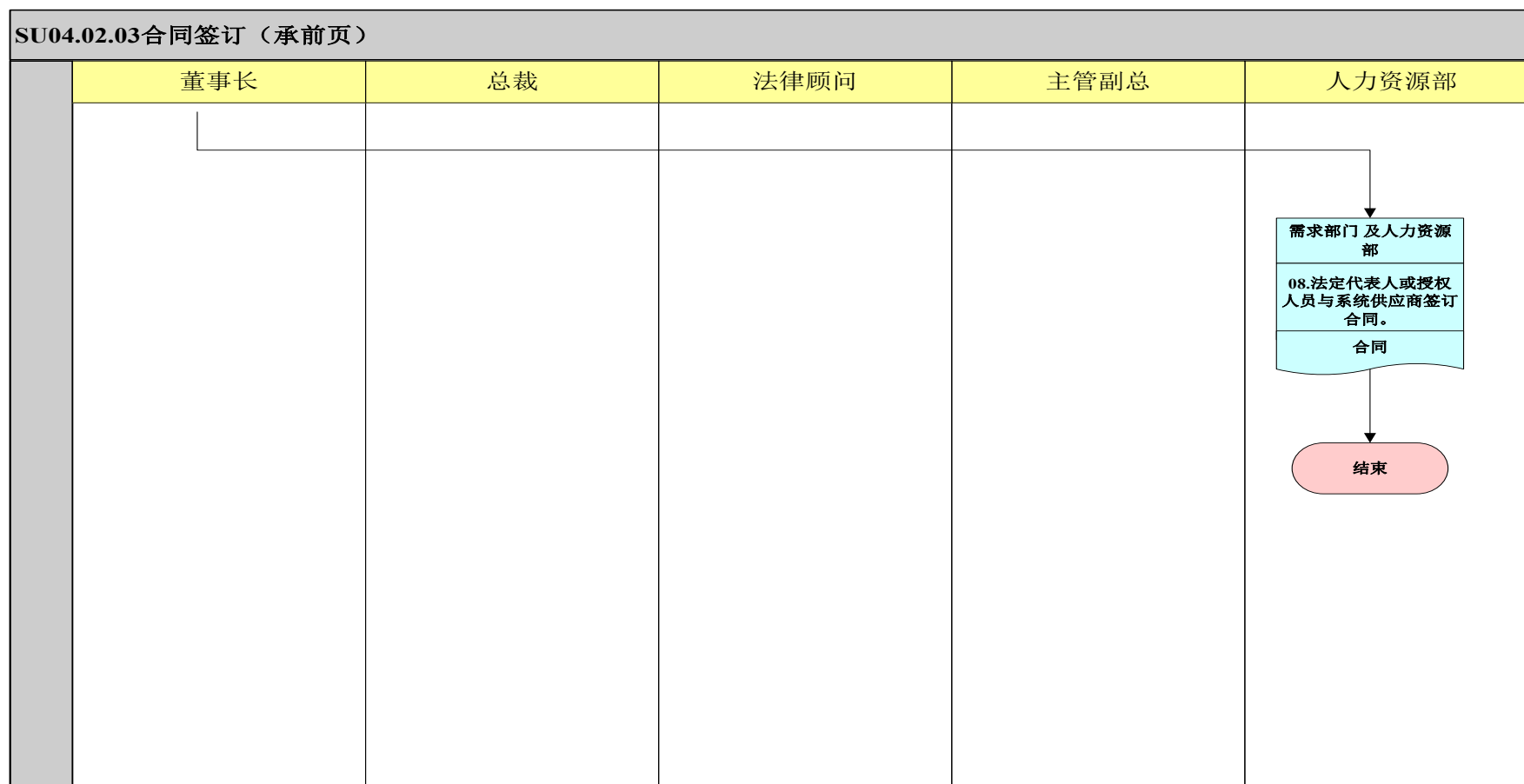


单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同签订
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：系统需求部门	最后更新时间：2014年11月27日





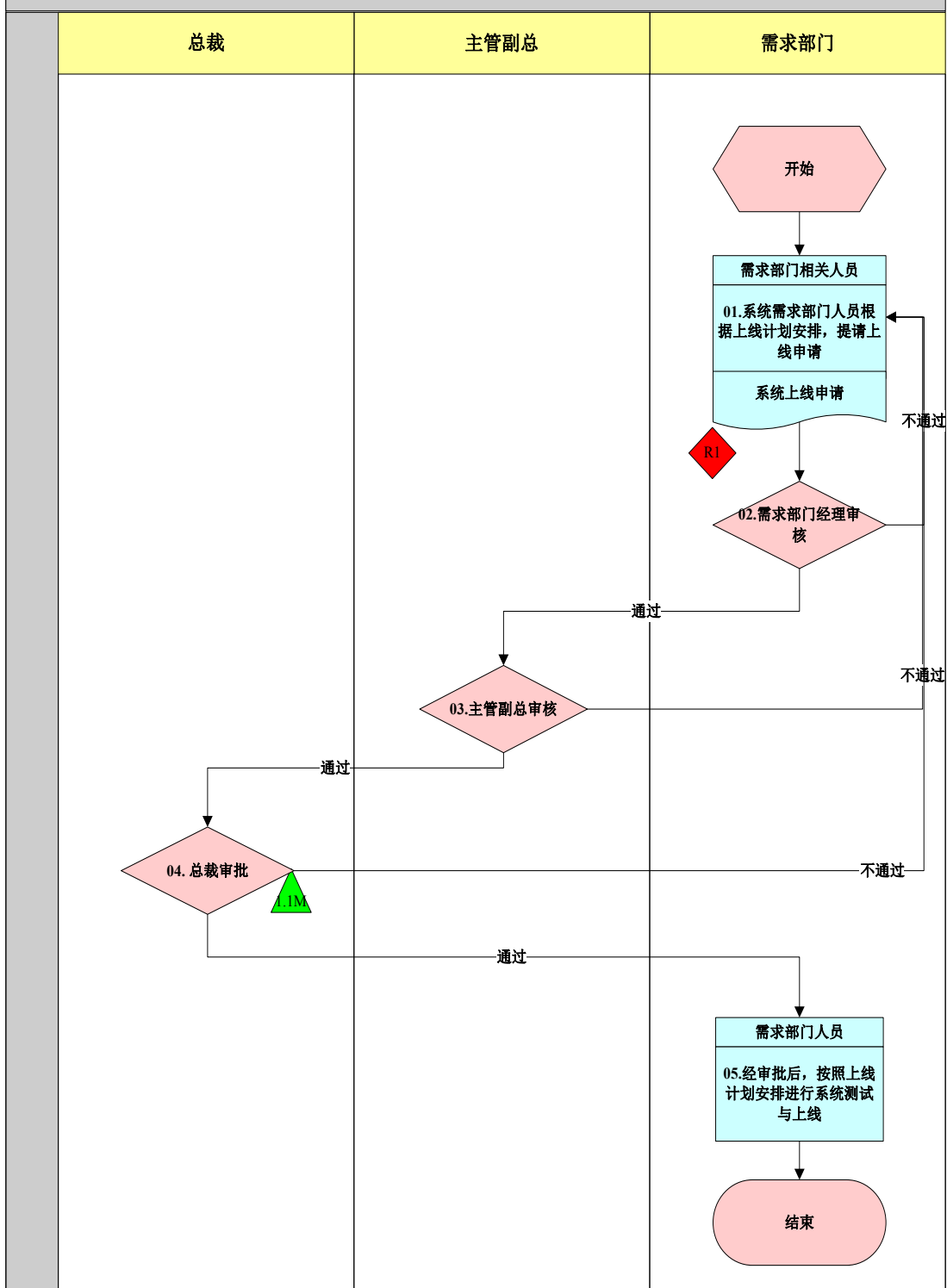
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：合同签订
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：系统需求部门	最后更新时间：2014年11月27日





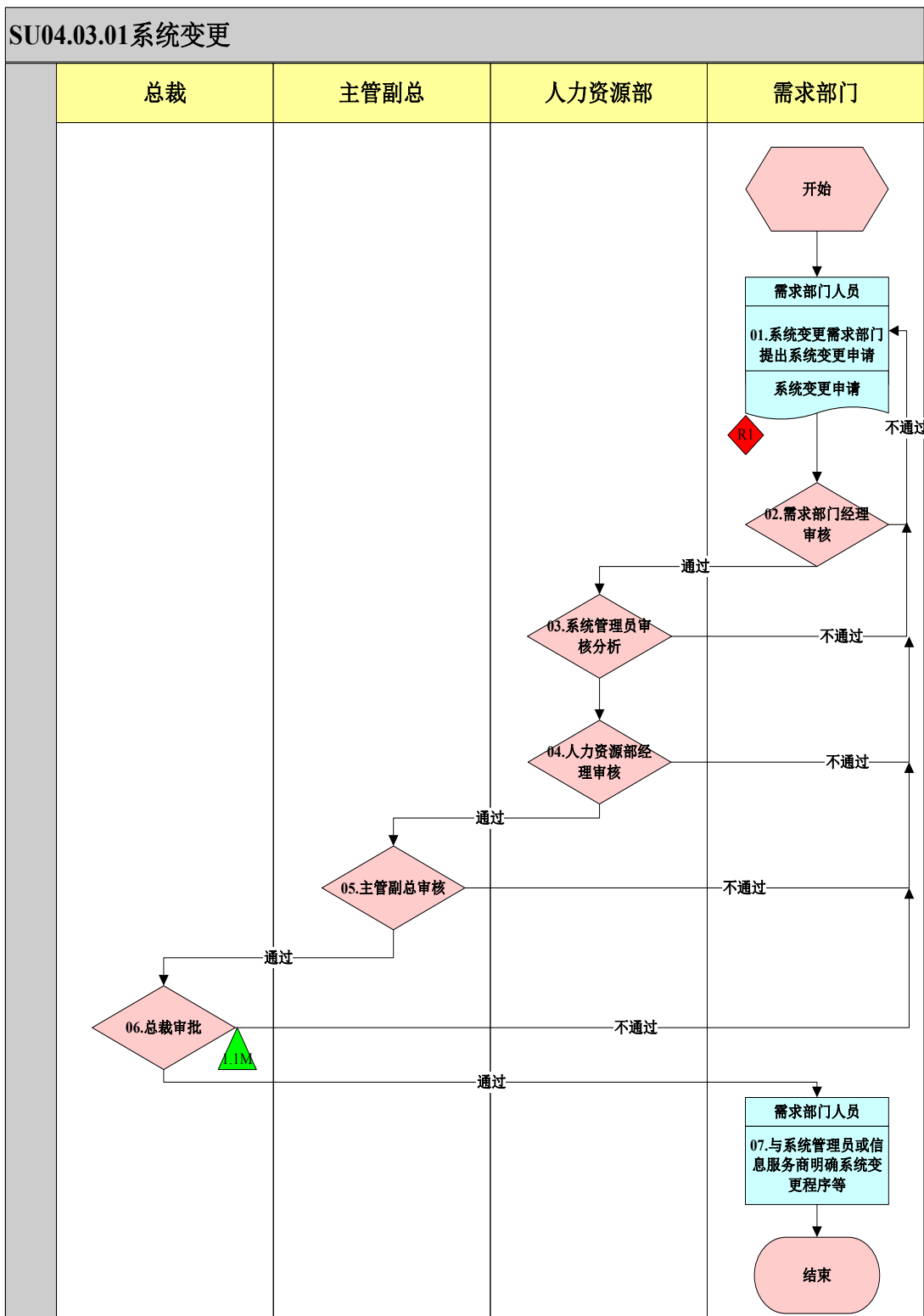
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：系统上线与测试
编制人：卢超	业务主管部门：需求部门
业务参与部门：人力资源部	最后更新时间：2014年11月28日

SU04.02.04系统上线与测试





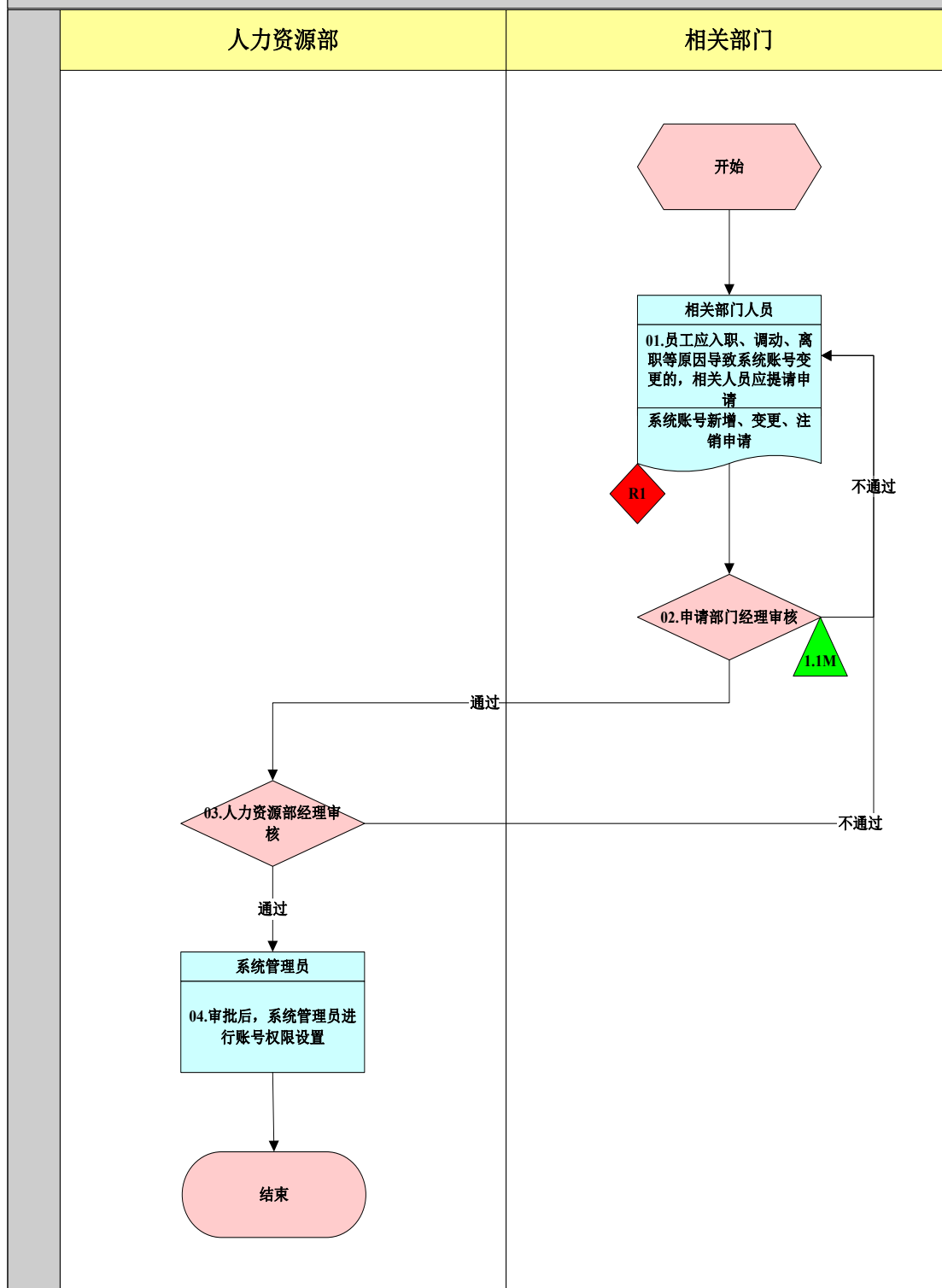
单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：系统变更
编制人：卢超	业务主管部门：需求部门
业务参与部门：人力资源部	最后更新时间：2014年11月28日





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：系统账号管理
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月28日

SU04.04.01系统账号管理





单位：恒立实业发展集团股份有限公司	流程名称：系统终结管理
编制人：卢超	业务主管部门：人力资源部
业务参与部门：	最后更新时间：2014年11月28日

SU04.05系统终结管理

