



内蒙古包钢钢联股份有限公司

内部控制流程手册

（摘要）

二〇一八年一月三十一日



目 录

1. 组织架构管理	9
1.1 三重一大管理	9
1.2 组织架构设计	9
1.3 组织结构优化及调整	10
2. 战略与发展	11
2.1 战略规划制定	11
2.2 战略规划实施	11
2.3 战略规划调整	12
3. 人力资源管理	13
3.1 机构与岗位设置管理	13
3.2 年度人员需求计划管理	13
3.3 人员任免管理	13
3.4 内部调配（外部招聘）	14
3.5 员工入职管理	15
3.6 薪酬管理	15
3.7 社保管理	16
3.8 绩效考核	16
3.9 年金管理	18
3.10 培训管理	18
3.11 员工离职管理	18
3.12 员工违纪解除劳动合同管理	19
3.13 员工离岗退养管理	19



3.14 人事档案管理	19
4. 企业文化	20
4.1 企业文化建设	20
4.2 企业文化评估	20
5. 安健环管理	21
5.1 安全计划管理	21
5.2 安全检查	21
5.3 事故应急处理	21
5.4 危险源管理	22
5.5 安全培训与演练	22
5.6 职业健康管理	22
5.7 环保管理	23
6. 资金活动	24
6.1 资金监控	24
6.2 融资方案	26
6.3 投资项目	28
7. 采购与付款	31
7.1 请购	31
7.2 供应商选择	31
7.3 采购定价	31
7.4 合同与协议签订	32
7.5 供应过程管理	32
7.6 验收付款	32



7.7 让步接收管理.....	32
7.8 供应商评价与档案管理	33
8. 生产与仓储	34
8.1 年度生产经营计划	34
8.2 排产计划	34
8.3 物料需求计划	34
8.4 工艺指导	35
8.5 生产管理	35
8.6 原料及备品备件入库	35
8.7 产成品入库	35
8.8 原材料及备品备件出库	36
8.8 产成品出库	36
8.10 生产用料	36
8.11 库房管理	36
8.12 废旧物资管理	37
9. 资产管理	38
9.1 固定资产	38
9.2 无形资产	41
10. 销售与收款	42
10.1 年度销售计划制定	42
10.2 月度销售计划制定	42
10.3 销售计划执行与考核	43
10.4 客户开发与维护管理	43



10.5	客户档案及授信管理	43
10.6	销售定价	44
10.7	销售谈判	45
10.8	销售合同管理	45
10.9	销售收款管理	46
10.10	应收账款管理	46
10.11	发运管理	47
10.12	产品质量异议处理	47
10.13	产品服务跟踪管理	48
11.	研究与开发	49
11.1	立项及评审	49
11.2	研究过程管理	49
11.3	结题验收与研究成果开发	49
11.4	研究成果保护	50
11.5	评估与改进	50
12.	工程项目管理	51
12.1	工程立项管理	51
12.2	工程项目设计管理	51
12.3	工程项目实施与监控	52
12.4	工程竣工验收	52
13.	担保业务	53
13.1	担保业务评估与审批	53
13.2	担保业务执行与监控	53



14. 业务外包	54
14.1 业务外包方案的制定	54
14.2 承包方选择	54
14.3 业务外包过程管理	54
15. 财务报告	56
15.1 会计科目的维护与系统权限设置	56
15.2 期末结账	56
15.3 合并报表的编制	56
15.4 财务报告编制	57
15.5 定期财务报告分析	57
16. 行政管理	58
16.1 收发文管理	58
16.2 印章管理	58
16.3 档案日常保管	58
16.4 办公用品	59
16.5 涉密管理	59
17. 资本运营管理	60
17.1 产权登记管理	60
17.2 产权转让管理	60
18. 关联交易管理	61
18.1 关联交易定价管理	61
18.2 关联交易记录及披露	61
19. 全面预算管理	62



19.1 全面预算编制	62
19.2 全面预算执行与调整	62
19.3 全面预算分析与考核	63
19.4 资金计划制定	63
19.5 资金计划执行	64
20. 合同管理	65
20.1 合同文本管理	65
20.2 合同签订管理	65
20.3 合同跟踪管理	65
20.4 合同后评价	66
20.5 重大股权投资项目法律论证	66
20.6 法律纠纷管理	66
21. 内部信息传递	67
21.1 内部信息传递	67
21.2 定期信息披露	67
21.3 临时信息披露	67
22. 信息系统管理	68
22.1 信息系统开发	68
22.2 信息系统建设与验收	68
22.3 信息系统权限管理	68
22.4 信息系统维护与监督	69
23. 内部监督管理	70
23.1 内部审计计划制定	70



23.2 内部审计计划实施	70
23.3 内部审计报告	70
23.4 内部审计结果的整改落实	70
23.5 信访管理	71



1. 组织架构管理

1.1 三重一大管理

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：按照规定，对涉及三重一大的事项出具申请报告进行申报；执行党委、董事会、股东大会、职代会有关三重一大事项的决议，并对所有“三重一大”事项的材料进行归档；

1.2 党委：制定“三重一大”事项标准与范围，对“三重一大”事项开会审议；

1.3 职代会：对按规定应由职代会审议的“三重一大”事项进行审议；

1.4 董事会：对上报的需要提交董事会审议的“三重一大”事项进行审批，按规定应由股东大会审批的事项提交股东大会审议；

1.5 股东大会：对董事会上报的“三重一大”事项进行审批，并将最终结果以股东大会决议形式公告实施。

1.2 组织架构设计

部门职责

1.1 企划部：根据机构与岗位设置管理流程进行组织架构构建，对议事规则和高管职能权限说明书的主要内容和条款进行审核，对不符合企业实际运行情况或者不符合国家相关法律与法规的条款或内容责令相关人员重新进行调整修订；对新设二级子公司的职责权限和议事规则进行审议、审批；

1.2 组织人事部：对二级单位内设机构和岗位设置进行审核；

1.3 经理层：对各项议事规则进行审议，报党委；

1.4 党委：对各项议事规则进行审议审批；

1.5 董事会：对董事会、监事会、股东大会、高级管理人员、经理层的权限及议事规则进行审议审批并向集团董事会进行报备。



1.3 组织结构优化及调整

部门职责

1.1 组织人事部：定期组织开展内部组织结构设置梳理工作；根据运行中产生的问题提出改进意见及改进方案，将组织结构优化调整结果向集团公司报备；

1.2 经理层：对治理架构改进方案进行审核；

1.3 党委：对组织结构优化调整方案进行审批。

2 战略与发展

2.1 战略规划制定

部门职责

1.1 企划部：根据公司战略构想，对各职能部门、二级单位及子公司现状进行调查研究，收集各单位信息，整理分析制定战略规划目标，提交战略管理委员会、董事会审议；发布会议通告，组织召开战略规划通报会，下发并宣传战略发展规划；

1.2 战略管理委员会：审核公司战略体系内各层次战略、规划、计划；反馈战略建议，组织开展公司重大战略问题的分析和研究；公司战略规划草案的评审，提出建议方案；讨论并确定公司战略规划，报请公司董事会审议等工作；

1.3 经理层：依据包钢（集团）公司总体战略和公司愿景、使命、价值观，综合考虑宏观经济政策、市场需求变化、技术发展趋势、行业状况、可利用资源水平等因素，形成公司战略构想；

1.4 董事会：审议公司发展战略规划方案和有关战略管理的政策和制度，确定中长期战略发展方向和目标；

1.5 股东大会：负责审批总体的战略目标与战略规划。

2.2 战略规划实施

部门职责

1.1 二级单位、分子公司：是公司战略管理的参与者和执行者，为战略规划的制定提供相关的基础资料及思路建议，在战略规划和目标下达后进行分解和组织实施；

1.2 职能部门：通过制订年度工作计划、编制全面预算等方式，将战略规划逐步细化，形成配套职能规划及相应的专业考核指标；

1.3 企划部：以战略规划为依据，组织各职能部门、二级单位、分子公司充分讨论编制五年发展规划，对年度工作计划、配套职能规划及年度工作计划上报公司董事会审议，报包钢（集团）公司备案；对战略执行情况进行检查、分析、评价、考核等；



- 1.4 战略管理委员会：审议各职能部门、二级单位、分子公司战略规划是否可行；
- 1.5 董事会：审议年度工作计划、配套职能规划及专业考核指标。

2.3 战略规划调整

部门职责

- 1.1 各二级单位、分子公司：定期汇报本单位年度工作计划的执行情况，并于战略方案调整后，执行调整的战略方案；
- 1.2 企划部：分析战略规划实施是否存在偏差，分析产生偏差的原因，并对偏差情况进行纠正与指导，出具纠正偏差的措施，根据战略规划发展的变化调整战略规划方案，提交战略发展委员会、董事会与股东大会审议，审议通过后对各单位战略规划方案进行调整并监督各单位执行；
- 1.3 战略管理委员会：审议战略规划方案的纠正与调整是否合理；
- 1.4 董事会：审核战略规划调整方案；
- 1.5 股东会：审批战略规划调整方案。



3 人力资源管理

3.1 机构与岗位设置管理

部门职责

1.1 二级单位：根据生产经营状况和管理要求提出岗位需求，并编制本单位岗位说明书；

1.2 组织人事部：调研各二级单位岗位需求，进行岗位体系搭建，并指导各二级单位编写岗位说明书；

1.3 经理层：审核组织人事部对岗位体系的搭建；对岗位体系的搭建进行审批。

3.2 年度人员需求计划管理

部门职责

1.1 二级单位和职能部门：配合组织人事部进行人员需求的调研，并编制本单位的年度人员需求计划；

1.2 组织人事部：调研各二级单位和职能部门的人力资源需求，并汇总各单位人力资源需求计划，编制年度人力资源需求计划，提交相关领导审批，审批后将计划下发至各单位；

1.3 经理层：对组织人事部提交的年度人员需求计划进行审批。

3.3 人员任免管理（科职人员）

部门职责

1.1 各二级单位：提出岗位动议方案，开展民主推荐和组织考察，通过会议讨论后确定任免人员名单，进行任前公示，下发任免职文件；

1.2 组织人事部：审核各二级单位的人员任免动议提案、民主推荐和组织考察工作情况。

3.3 人员任免管理（副处职）

部门职责

1.1 组织人事部：对副处职以上员工按集团公司党委动议，开展民主推荐工作，对考察对象进行组织考察，对拟提拔人员进行任前公示，发布任免职文件；

1.2 包钢股份党委：根据民主推荐情况，开会确定考察对象人选，根据动议方案，讨论决定拟调整和免职人员；

1.3 集团公司党委：根据工作需要和各单位（部门）领导班子建设实际，提出启动人员任免工作意见，进行动议。

3.4.1 内部调配

部门职责

1.1 人员调出单位：配合组织人事部，督促调出人员填写调出申请表，办理调出手续等相关工作；

1.2 人员调入单位：向组织人事部提出人员需求，并配合组织人事部督促调入人员办理调入手续等相关工作；

1.3 组织人事部：收集各单位人员需求信息并加以分析，发布岗位需求，汇总人员信息，并办理调转人员的相关手续，ERP信息调整，督促员工卡信息的变更。

3.4.2 外部招聘（普通员工）

部门职责

1.1 二级单位和职能部门：协同配合组织人事部商讨人才引入方案，提交人才引入申请，并在必要时对组织人事部初次面试合格者进行二级面试；

1.2 组织人事部：根据年度规划制定人才引入方案，并与各单位商讨，汇总各单位需求信息，委托第三方或组织人事部对人员简历进行筛选，并组织合格者进行初次面试与测评，当人员确定后，组织人事部与其签订劳动合同；

1.3 经理层：对面试合格人员进行审批，必要时进行最终面试。



3.4.2 外部招聘（高层次人才）

部门职责

1.1 二级单位：向组织人事部提出招聘需求，当人员确定后，与其签订劳动合同和保密协议；

1.2 组织人事部：根据各单位招聘需求，发布招聘信息，进行人员简历筛选，并组织合格者进行初次面试与测评、考察，并提出聘任建议；

1.3 党委：开会审议是否录用高层次人才。

3.5 员工入职管理

部门职责

1.1 人员接收单位：接收新入职人员及其相关资料；

1.2 组织人事部：督促新入职员工办理入职手续，填写入职的相关表格，提交入职所需的相关资料，与员工签订劳动合同，并将员工档案存档保存。

3.6.1 薪酬方案设计

部门职责

1.1 二级单位：配合并参与组织人事部对薪酬的调查研究，并执行组织人事部下发的薪酬方案；

1.2 组织人事部：调查研究薪酬情况，并编制薪酬方案计划草案，分别提交党委、提名薪酬考核委员会、董事会与职代会审批，审批后的薪酬方案经组织人事部汇总后，分别下发至各单位执行；

1.3 提名薪酬考核委员会：对组织人事部提交的薪酬方案进行审议；

1.4 董事会：对组织人事部提交的薪酬方案进行审议；

1.5 党委会：对组织人事部提交的薪酬方案进行审议；

1.6 职代会：对组织人事部提交的薪酬方案进行审批。



3.6.2 薪酬核算与发放

部门职责

1.1 二级单位：统计员工出勤情况，核算并编制本单位的工资月报表，提交组织人事部审核汇总，二级单位领导对本单位工资表进行审批；派驻各二级单位财务科在九恒星资金管理平台提交工资支付指令；

1.2 组织人事部：下载、汇总二级单位工资表，审核工资表及工资支付指令，制作银行发放明细表发送到结算中心，批准工资支付指令并做好审批记录；

1.3 财务公司：依据工资支付指令、结算单与工资发放明细，通过网银发放职工工资。

3.7 社保管理

部门职责

1.1 二级单位：向职能部门上报工资总额；

1.2 职能部门：汇总各二级单位和职能部门提交的工资总额，审核工资数是否准确，并编制汇总表，上报总经理进行审批，审批后向劳动社保局提交相关材料，并与劳动社保局沟通，将反馈结果通知财务部（市场营销部）；

1.3 财务部（市场营销部）：缴纳社保；

1.4 经理层：对职能部门上报的社保数据进行审批。

3.8.1 高管人员绩效考核

部门职责

1.1 组织人事部：向提名薪酬考核委员会提供考核所需材料、数据等信息，起草绩效考核方案，并协助提名薪酬考核委员会的工作，在提名薪酬考核委员会与董事会批复绩效考核方案后，依据方案对高管人员进行绩效考评，编写绩效考评报告，组织落实考核结果；

1.2 提名薪酬考核委员会：审议高管人员的考核方案，并提交董事会审批，审议绩



效考评报告；

1.3 董事会：对高管人员考核方案及年度绩效考评报告进行审批，并作出相应批示。

3.8.2 成员企业绩效考核

部门职责

1.1 二级单位：对考评方案提出意见和建议，并在考评方案正式下达后，拟定本单位的考核方案与业务指标建议，以此为依据进行月度考评；

1.2 职能部门：提出下年度专业考核意见，填报专业考核标准，拟定本部门的考核方案和业务指标，按月统计上报各单位指标完成情况；

1.3 企划部：起草考评方案，在征求职能部门、二级单位意见与建议后调整与修订，经职代会讨论通过后下发，根据各单位设计奖励水平，进行年度考核奖励分配测算，拟定各指标模块分配比例，细化考评方案内容，随后组织考评会议，对二级单位进行月度奖励测算，下发绩效考评通知单，收集整理考评意见及建议，总结年度考评结果，上报绩效考核委员会；

1.4 经理层：审核绩效考评方案；

1.5 职代会：审议年度绩效考评方案；

1.6 绩效考核委员会：审议年度及月度奖励测算考评方案，听取企划部年底的绩效考核汇报。

3.8.3 绩效申诉管理

部门职责

1.1 申诉人：根据绩效考核结果提出绩效申诉，由申诉人所在单位、企划部、绩效考核委员会分级进行处理，申诉人对处理结果提出意见；

1.2 二级单位：申诉人所在单位接收申诉人的申诉，并进行初步调查处理；

1.3 职能部门：对申诉人或二级单位提出的绩效申诉进行专业确认；

1.4 企划部：在申诉人不满所在单位的处理结果后进行调查处理；



1.5 绩效考核委员会：在申诉人不满所在单位与企划部的调查处理结果后进行调查处理。

3.9 年金管理

部门职责

1.1 职能部门：进行工资调研，编制年金管理草案，上报国资委职代会决议，接收审批通知，修改并上报方案，组织议标，签订合同，进行考核与调整；

1.2 财务部（市场营销部）：进行账管人完成计划登记与账户设置；

1.3 经理层：审核年金计划是否合理。

3.10 培训管理

部门职责

1.1 二级单位：制定本单位培训计划，由单位负责人审批后上报组织人事部与公司领导审批，培训计划下达后执行，并对培训结果进行总结；

1.2 组织人事部：收集各单位的培训计划，根据计划编制培训草案，草案经公司领导审批后，根据审批意见组织实施培训计划，并对培训结果进行考评与总结；

1.3 包钢（集团）公司组织人事部：对年度培训计划进行审批。

3.11 员工离职管理

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：各二级单位或职能部门的员工申请离职，二级单位或职能部门审核是否满足离职条件，并由单位负责人审批，经审批后该人员办理工作交接，并办理离职手续，各二级单位进行资料备案；

1.2 组织人事部：与离职人员解除劳动合同，并对各单位退出人员的资料进行备案；对二级单位或职能部门报送的解除劳动合同请示进行审核，批复，办理ERP系统变更。



3.12 员工违纪解除劳动合同管理

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：对违纪解除劳动合同员工起草解除劳动合同请示，报组织人事部，根据组织人事部批复起草解除劳动合同决定，并送达被解除劳动合同员工，资料归档，配合办理申领失业金手续，注销员工卡；

1.2 组织人事部：审核二级单位、职能部门上报的解除劳动合同请示，起草批复，领导审批，下发决定，ERP系统变更。

3.13 员工离岗退养管理

部门职责

1.1 二级单位和职能部门：二级单位和职能部门的员工提出离岗退养申请，二级单位和职能部门审核是否满足离岗退养条件，并由单位负责人审批，经审批后该人员办理工作交接，并办理离岗退养手续，各二级单位和职能部门进行资料备案；

1.2 组织人事部：登记离岗退养人员名单，按离岗退养规定进行管理，并对各单位离岗退养人员的资料进行备案。

3.14 人事档案管理

部门职责

1.1 二级单位：定期整理所需提交的档案，将档案整理完整后提交，在查阅档案时填写档案查阅申请表，在档案需转出时填写档案转出申请表；

1.2 职能部门：接收各二级单位和职能部门提交的人事档案并检查是否完整，将档案归类存放，由专人对档案库房进行管理，并定期检查，当档案需要查看时，根据规定提供档案查阅，当档案需要调离时，根据规定进行档案调离；

1.3 经理层：对档案查阅与调离进行审批。



4. 企业文化

4.1 企业文化建设

部门职责

1.1 综合部（工会）：根据企业在长期经营活动中发展出的企业文化，制定企业文化建设方案，以引导和规范员工行为；在并购重组后重新调整企业文化建设方案；确定企业文化建设的目标和内容；对企业文化进行日常宣贯；

1.2 党委、股东大会、董事会、经理层、监事会：以自身的优秀品格和脚踏实地的工作作风，带动影响整个团队，共同营造积极向上的企业文化环境。

4.2 企业文化评估

部门职责

1.3 综合部（工会）：建立企业文化评估制度；关注高层管理人员的责任履行情况，以及全体员工对企业文化的认知以及对企业的信心；重视企业文化的评估结果，巩固和发扬文化建设成果；

1.4 党委、董事会、经理层：复核企业文化评估结果。



5. 安健环管理

5.1 安全计划管理

部门职责

1.1 生产部（安全环保部）：编制年度安全工作计划、编制安全大检查计划、月度安全检查及专项检查计划；

1.2 综合部（工会）：下发年度安全工作计划；

1.3 二级单位：根据年度安全工作计划编制月度安全工作计划，并依据安全计划实施。

5.2 安全检查

部门职责

1.1 生产部（安全环保部）：根据年度安全工作计划编制年度安全大检查计划、月度安全检查计划及专项安全检查计划，并组织对各二级厂矿进行安全检查，对存在安全隐患的二级单位责令其进行整改，并对整改情况监督考核；

1.2 二级单位：根据隐患整改指令书进行整改，并将整改情况汇报给生产部（安全环保部）。

5.3 事故应急处理

部门职责

1.1 事故发生单位：发生事故及时通知生产部（安全环保部），并启动应急预案及时进行处理；

1.2 生产部（安全环保部）：发生事故时，及时上报公司经理层，并及时进行现场处理，并对事故发生单位进行考核，分析事故发生原因并追究相关责任；

1.3 经理层：对事故处理方案作出指示，重大事故向包头市安监局汇报。



5.4 危险源管理

部门职责

1.1 生产部（安全环保部）：编制危险源辨识计划和危险源清单，组织二级单位对危险源进行实地考察评价，编制应急预案，对二级单位危险源控制措施实施过程进行监控；

1.2 二级单位：组织各部门辨识危险源，并实施危险源控制措施；

1.3 经理层：对危险源控制程序及应急预案进行审批。

5.5 安全培训与演练

部门职责

1.1 生产部（安全环保部）：编制安全培训计划和应急预案演练计划，对各二级单位安全培训和应急预案演练情况进行监督检查，组织各二级单位对安全培训和应急预案演练进行工作总结；

1.2 二级单位：上报安全培训和应急预案演练项目，根据安全培训计划和应急预案演练计划组织安全培训和应急预案演练，并对安全培训和应急预案演练效果进行考核评价；

1.3 经理层：审批安全培训计划和应急预案演练计划。

5.6 职业健康管理

部门职责

1.1 二级单位：根据年度职业健康计划进行整改，完善职业健康防范措施，按照生产部（安全环保部）的指示组织员工进行体检，配合相关部门进行粉尘浓度监测，保存员工体检报告和粉尘检测报告；

1.2 生产部（安全环保部）：编制年度职业健康计划，并依据年度职业健康计划组织二级单位进行体检和粉尘浓度监测，并对二级单位职业健康管理工作的落实情况进行监督考察，负责核实和处理粉尘检测问题及存在问题的体检结果；



1.3 经理层：审批年度职业健康计划。

5.7 环保管理

部门职责

1.4 二级单位：根据年度环保工作计划组织识别环保因素，编制重大、紧急环保污染应急预案，如果发生重大、紧急环境污染立即启动应急预案，定期组织环境污染情况检查，存在问题立即进行整改，并将整改结果汇报给生产部（安全环保部）。

1.5 生产部（安全环保部）：根据环境保护与资源节约制度编制环保监测计划和年度环保工作计划，定期组织对环保设施进行检查、超标检查以及专项检查并编制相应的检查记录，责令二级单位进行整改；

1.6 经理层：审批环保监测计划和年度环保工作计划；



6. 资金活动

6.1.1 资金监控

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：对二级单位账户的收支进行统一管理，具体业务由财务公司进行，按照统收统支的原则对各二级单位的利润进行上划下拨；每月定期组织召开资金平衡会，定期或不定期组织资金安全检查；

1.2 财务公司：负责资金集中管理的具体实施工作，包括成员单位的开、销户，日常结算等金融服务工作；

1.3 二级单位：按公司规定在财务公司开户，所有资金接受财务部（市场营销部）的监督管理；

1.4 经理层：对二级单位开立银行账户的申请进行审批，对遇特殊情况不能归集资金的单位进行审批。

6.1.2.1 银行账户开户与销户

部门职责

1.1 二级单位：提出本单位银行账户开户（销户）申请；

1.2 财务部（市场营销部）：对二级单位银行账户开户（销户）申请进行审核；

1.3 经理层：对二级单位的开户、销户申请进行审批。

6.1.2.2 银行对账

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）、二级单位：根据银行提供的对账单进行每月对账工作，财务部（市场营销部）、二级单位财务科负责人对银行存款余额调节表进行审核，针对对账过程中发现的异常情况及时查明其原因并进行处理。



6.1.2.3 内部对账

部门职责

1.1 财务公司：向财务部（市场营销部）及各二级单位提供内部往来未达账项调节表及财务公司存款对账单；

1.2 财务部（市场营销部）及二级单位：将财务公司存款对账单与财务账进行核对，生成财务公司存款余额调节表，由财务部（市场营销部）领导及二级单位财务科长审核，对账过程中发现异常情况要及时进行处理，对账后需要调整账目的，对账目及时进行调整，调整完毕后提示对方进行账务调整，将对账资料整理、归档。

6.1.2.4 客户对账

部门职责

1.1 二级单位财务科：审核对账申请，向客户发送内容完整、数字真实准确的对账单，依据对账资料对账，发现异常情况要及时查明原因并处理；根据对账结果调整账目，调账完毕后向客户提供调账说明，提示其调账，整理并保存对账资料。

6.1.3.1 关联方结算

部门职责

1.1 各二级单位：按照合法、合理的转移价格编制符合规定的关联交易结算单，经本单位领导进行权限内审核，按规定编制关联交易明细表；

1.2 财务部（市场营销部）：对关联交易结算单进行权限内审核。

6.1.3.2 对外结算

部门职责

1.1 二级单位财务科：出具结算单，向财务部（市场营销部）上报挂账情况，并依照公司资金会确定的总额和本单位领导审批后的付款计划向财务公司下达付款指令并记账；

1.2 财务部（市场营销部）：依照各家上报的挂账情况编制付款计划，召开资金会



讨论确定，报主管领导审核，将主管领导审核通过的付款计划下达给各二级单位及财务公司；

1.3 财务公司：依照结算单、付款计划、付款指令进行收、付款；

1.4 经理层：对付款计划进行审批。

6.1.3.3 内部结算

部门职责

1.1 二级单位：提供原始结算凭证并出具内部结算单；

1.2 财务部（市场营销部）：对内部结算单进行审核盖章；

1.3 财务公司：根据内部结算单以及付款指令进行资金划转。

6.2.1 融资方案的制定

部门职责

1.1 证券融资部：根据企业发展战略制定长期融资规划方案，上报经理层审议；根据董事会通过的融资意向制定融资方案，对金融服务机构编制的融资备选方案进行审核和筛选，并对各方案进行可行性分析和风控分析；负责对重大融资方案和实施进程按照要求进行对外信息披露；

1.2 经理层：对长期融资规划方案进行审议；对融资方案及可行性研究报告进行审议；

1.3 财务公司：接受董事会委托，按董事会通过的融资意向制定融资方案，对金融服务机构编制的融资备选方案进行审核和筛选，并对各方案进行可行性分析和风控分析；

1.4 董事会：负责对融资意向及方案的提案进行审议审核，形成最终的董事会决议；

1.5 股东大会：对董事会关于融资方案的提案进行审核审批，并形成股东大会决议。

6.2.2.1 银行借款融资



部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：拟定银行借款融资方案，上报董事会；建立银行借款融资台账并对银行借款的到账情况和使用情况进行详细记录，根据国家会计准则对银行借款进行账务处理，对借款利息进行按月计提，并编制资金计划进行利息支付，期末对银行借款的账户余额进行核对，并编制定期财务分析报告；

1.2 经理层：对拟定的银行借款合同进行内容审核并由法定代表人授权签订银行借款合同，在银行借款到期前协调资金运转情况并将借款归还列入下月的资金计划；

1.3 董事会：对银行借款融资方案进行审批。

6.2.2.2 企业债券融资

部门职责

1.1 证券融资部：对债券市场进行调查研究并初步拟定发行方式、规模和意向，选择实力较强信誉良好的债券中介机构并与之进行沟通协作，拟定项目方案、可行性报告、风险评估报告上报董事会，根据董事会审议通过的债券融资方案组织债券的发行，对发行的债券进行记录并将已达账户的融资资金与债券融资合同进行核对，根据证监会和证券交易所的要求对重大融资行为进行对外信息披露；

1.2 财务公司：受董事会委托，对债券市场进行调查研究并初步拟定发行方式、规模和意向，选择债券中介机构并与之进行沟通协作，拟定项目方案、可行性报告、风险评估报告上报董事会，根据董事会审议通过的债券融资方案组织债券的发行；

1.3 财务部（市场营销部）：进行账务处理并根据发行方式、票面金额及利率计提利息或核算摊余成本，并每月与券商进行账务核对；

1.4 经理层：对初步拟定的发行方式、规模和意向进行权限内审核，对推选的债券中介机构进行审议，审批债券融资方案；

1.5 董事会/股东大会：对证券融资部提交的企业债券融资项目的可行性报告进行审议并出具相关决议，同时对有重大影响的企业债券融资召开董事会和股东大会进行审议和审批。



6.2.3 股权融资

部门职责

1.1 证券融资部：提出融资需求意向，编制融资方案并对融资方案进行可行性研究论证和风险评估，根据董事会决议和股东大会决议执行融资具体活动，期末根据融资合同要求和企业实际盈利情况拟定股利分配政策，负责对最终形成的董事会决议、股东大会决议、融资的实施情况以及股利发放情况对外信息披露；

1.2 财务部（市场营销部）：根据融资结果进行账务处理，按照股东大会最终决议进行股利的支付与会计账务处理，同时与融资方按时进行账务核对；

1.3 经理层：对融资方案和股利分配方案进行权限内审核；

1.4 董事会/股东大会：董事会对证券融资部提交的融资方案和股利分配方案进行审议和会签，并对重大融资方案提交股东大会进行会审审批。

6.2.4 票据贴现融资

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：通过对营业现金流量的把控，根据长期融资计划和临时资金短缺进行票据贴现预估，并向经理层提出贴现申请报告并制定详细的票据贴现计划；主管领导对融资申请报告和计划进行审核；财务部（市场营销部）根据对票据贴现融资计划的审批通过的结果，以纸票或电子票据形式办理贴现业务，对已贴现的票据核对银行存款进账单和票据贴现息，财务部（市场营销部）对办理的票据贴现业务进行会计账务处理，同时合同管理人员进行记录并备份；期末由财务部（市场营销部）对票据的贴现情况进行核对；

1.2 经理层：对票据贴现申请报告进行审核审批。

6.3.1 投资项目立项

部门职责

1.1 投资相关部门、单位：结合企业实际情况，提出投资建议申请；

1.2 职能部门：对投资建议书提出专业意见；

1.3 企划部：收集汇总投资项目建设书，向生产部（安全环保部）、设备工程部征求意见并进行修改完善，以现场调研，组织专家会议论证，咨询有关单位等形式进行论证，形成书面意见，报至经理层审批；判定投资项目是否为重大投资项目，重大投资项目报至董事会审批；通过招标，由咨询单位组织专家组和专业部门进行可行性研究并编制可行性研究报告；将审批通过的投资项目纳入项目库，根据资金、效益、市场等情况合理安排项目启动；

1.4 经理层：负责审核投资项目建设书、投资项目方案；

1.5 董事会：审批重大投资项目的项目建议书。

6.3.2 投资项目执行与监督

部门职责

1.1 二级单位：业主单位提出项目变更申请；

1.2 企划部：组织年度投资项目启动工作；对投资项目执行过程中存在的问题进行监督考核；

1.3 设备工程部：负责组织投资项目实施建设全面管理，包括工程勘察、设计、设备采购、施工安装、竣工验收、竣工决算等，建立投资项目台账并定期收集投资项目财务资料和市场分析；

1.4 生产部（安全环保部）：负责组织能源管理投资项目的实施管理，审查核准矿山安全生产措施项目和环保项目，负责基建、技改项目中有关安全、职业

1.5 健康、环保、能源评价方面的工作；

1.6 财务部（市场营销部）：负责建立投资项目明细账，进行阶段性付款和会计核算，对投资项目完成情况进行统计，按照投资计划筹集资金，确保建设资金落实到位；市场形势不好时，做好投资项目减值计提或处置的准备；

1.7 经理层：负责审批年度投资项目启动论证；对项目投资超计划投资额度和项目主体技术方案或工艺路线发生重大变更的进行审议。

6.3.3 投资项目处置



部门职责

- 1.1 产权单位：提出投资处置申请并上报；资产转让合同签署后进行资产交割；
- 1.2 职能管理部门：对产权单位提出的申请进行审核，公示，提出意见，上报公司领导 and 董事会审核审批；采用合理的方式确定投资项目价值的，不需要聘请外部机构的，确定投资方案处置价格并编制投资处置方案；对投资项目进行处置并将投资处置结果及时传递至财务部门和发布公告；
- 1.3 财务部（市场营销部）：根据处置结果办理入账；
- 1.4 审计部：监督职能管理部门处置投资项目；
- 1.5 经理层：各级领导按权限审核投资处置申请和投资处置方案；签署资产转让合同；
- 1.6 董事会：按权限审批投资处置申请和投资处置方案。



7. 采购与付款

7.1 请购

部门职责

- 1.1 二级单位：负责编制物料需求计划及备品备件需求计划，对计划中的采购数量、规格等内容的真实性进行负责；
- 1.2 仓储中心：负责对申报的备件、材料等计划根据库存进行平衡利库；
- 1.3 设备工程部、生产部（安全环保部）、财务部（市场营销部）：对采购单位备件、材料需求计划的申报情况、内容的准确性进行考核，对计划的规范性及采购资金进行审核；
- 1.4 采购中心、国贸分公司：根据各相关职能部门审批的请购计划进行采购，对计划的执行和合同兑现情况进行负责。

7.2 供应商选择

部门职责

- 1.1 采购中心：负责接收供应商的供货申请，对供应商的资质进行预评审，委托招标中心选择合格供应商入围，编制合格供应商清单。

7.3 采购定价

部门职责

- 1.1 采购中心：负责收集市场价格信息，编制招标文件及标底，对消耗量大、采购频次高及市场价格波动较小的物资，以集中采购的方式进行年度招标，对原燃料、铁合金、火工产品等材料采用每月联动定价采购方式；对备品备件及其他材料委托招标中心招标。



7.4 合同与协议签订

部门职责

1.1 采购中心：与中标单位签订合同与协议；

1.2 企划部：负责审核合同文本。

7.5 供应过程管理

部门职责

1.1 采购中心：负责编制采购业务后评估管理办法，并对合同履行情况进行跟踪，编制合同履约情况分析报告；

1.2 经理层：对采购业务后评估管理办法进行审核，判定是否合理或全面。

7.6 验收付款

部门职责

1.1 采购中心：使用单位、仓储中心对所购备品备件、原燃材料进行验收，如有质量问题可向采购中心反馈，采购中心与供应商联系沟通汇同业主单位协商解决；

1.2 化检验中心：负责对物资进行质量检验，出具质量证明书、化检验报告；

1.3 二级单位：进行设备试运行，编制试运行报告；

1.4 设备工程部：审核设备试运行报告；

1.5 财务部（市场营销部）：编制付款计划并付款。

7.7 让步接收管理

部门职责

1.1 二级单位的职责是在物资使用过程中发现物资质量问题时，向采购中心汇报；

1.2 采购中心的职责是让步接收或退货；

1.3 技术质量部的职责是对让步接收表进行审核。



7.8 供应商评价与档案管理

部门职责

1.1 采购中心：建立供应商管理信息系统，对供应商供货情况进行实时管理和综合评价，建立供应商档案，定期审核供应商资质并及时更新供应商档案；

1.2 二级单位：对供应商进行产品质量评价，编制评价报告。



8. 生产与仓储

8.1 年度生产经营计划

部门职责

1.1 销售分公司：负责组织相关专业人员进行市场调研来预测年度各产品的销售情况，并根据市场调研情况和销售合同来确定年度销售量，并参与公司年度生产经营计划的编制；

1.2 生产部（安全环保部）：根据销售分公司提供的年度销售量及新机组投产和机能情况编制年度生产经营计划，将年度生产经营计划分解为月度生产经营计划，并根据实际生产情况组织调整年度生产经营计划。

8.2 排产计划

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：根据上个月的产品结算情况编制产品盈利排序；

1.2 生产部（安全环保部）：负责将年度生产计划分解为月度生产计划、周生产计划，编制资源平衡计划，监督跟踪生产进度的执行，协调生产过程中的问题；

1.3 销售分公司：确定每个月的销售合同量、根据销售合同的交货期协调生产计划；

1.4 二级单位：编制周生产计划、日生产计划，汇报生产计划的完成情况。

8.3 物料需求计划

部门职责

1.1 二级单位：根据生产计划编制年度物料需求计划、月度物料需求计划；

1.2 采购中心：编制年度采购计划。



8.4 工艺指导

部门职责

1.1 二级单位：编制或修订技术操作规程，生产过程中遇到的工艺改进问题编制技术方案；

1.2 技术质量部：审批技术操作规程或技术方案，并下发给各单位；

1.3 总工室：审批技术操作规程或技术方案。

8.5 生产管理

部门职责

1.1 生产部（安全环保部）：编制年度生产经营计划和月度生产经营计划；

1.2 二级单位：编制月度生产计划并将其分解到日生产计划，组织生产，及时汇报解决生产过程中存在的问题，监督检查生产车间技术操作。

8.6 原料及备品备件入库

部门职责

1.1 采购中心：负责通知仓储中心及使用单位货物到达情况，并组织使用单位、供货商对物资、备品备件进行质量检验；

1.2 化检验中心：负责原燃料等物资的取样、制样，进行质量检验并出具化检验报告单；

1.3 仓储中心：负责物资、备品备件的验收入库。

8.7 产成品入库

部门职责

1.1 销售分公司：负责合格产品入库，搬运、储存、防护和交付管理，办理产成品入库手续，建立产成品入库台账；

1.2 二级单位：负责产成品的取样、制样、化检验，对不合格产品出具解决方案；

1.3 化检验中心：对产成品依据化检验标准进行化检验，并编制化检验报告。



8.8 原材料及备品备件出库

部门职责

1.1 二级单位：根据生产需要填写需领物资，备品备件领料单；

1.2 仓储中心：负责审核领料单、组织装车、办理出库手续。

8.9 产成品出库

部门职责

1.1 销售分公司：编制发运计划、开具提货单；

1.2 二级单位：编制发运明细表、组织装车检查、开具质量证明书、办理产成品出库手续。

8.10 生产用料

部门职责

1.1 生产部（安全环保部）：根据各二级单位上报的产销存报表编制资源平衡计划；

1.2 生产用料需求单位：根据资源平衡计划编制提货单，并办理生产用料入库手续；

1.3 生产用料供给单位：审核生产用料需求部门出具的提货单，办理生产用料出库手续，组织装车、过磅并编制质保书。

8.11 库房管理

部门职责

1.1 仓储中心：编制或修订仓库管理制度、编制仓库定制图、组织仓库的日常检查、组织仓库的盘点、编制盘盈盘亏处置报告；

1.2 财务部（市场营销部）：组织仓储中心仓库的年度盘点，核对账目与实物。



8.12 废旧物资管理

部门职责

1.1 二级单位：负责废旧物资的报废、废旧物资的统计和日常管理，废旧物资再利用的申请；

1.2 仓储中心：负责辅材类废旧物资的销售和协调不同厂矿间的辅材类废旧物资再利用。



9. 资产管理

9.1.1 固定资产的购置

部门职责

1.1 二级单位:根据基建项目需要制定采购计划,提出设备功能需求及设备技术要求,出具设备购置申请;

1.2 根据二级单位提出的购置申请,审核采购计划是否合理;规划需采购的设备,准备招标资料,并委托招标中心招标,委托中标设计院进行设计,若设备不需要进口,则通知采购中心进行采购,若需要进口,则通知国贸分公司进行采购,并签订购置合同;

1.3 采购中心:依据设备图纸委托招标中心组织招标,确定采购价格与中标供方签订合同与技术协议;

1.4 财务部(市场营销部):按合同或协议规定支付预付款,依据付款计划和合同分批付款,并建立固定资产目录和明细账。

9.1.2.1 日常维修与维护

部门职责

1.1 二级单位:组织设备使用车间定期检修各种设备,设备故障情况汇总整理上报;设备部根据需求制定检修计划,厂长对检修计划进行审核;组织内部维修部门进行维修,并组织设备使用车间对维修质量进行验收;对维修记录进行归档;

1.2 设备工程部:对检修计划立项必要性审核,并进行全过程评价。

9.1.2 基础设施大修理

部门职责

1.1 二级单位:组织参与维修的相关部门对大修理工作进行总结,并对维修资料进行归档;

1.2 设备工程部:与生产部(安全环保部)、二级单位协商确定调整大中修计划;



牵头组织成立指挥部，协调并监督维修施工；

1.3 生产部（安全环保部）：参与协调大中修计划，参与维修施工过程中的环境安全监督；

1.4 经理层：审核大中修计划是否可行。

9.1.3 固定资产的投保

部门职责

1.1 二级单位：对应投保的固定资产填写投保申请，判定是否发生涉险事项以及提出理赔申请；

1.2 设备工程部：审核固定资产投保申请单是否合理并填制固定资产投保清单，发生涉险事项时，设备工程部落实案件基本情况后，向财务部（市场营销部）报案、由财务部（市场营销部）联络保险公司进行报案、并与设备工程部共同组织勘察现场。财务部（市场营销部）要求保险公司出具《理算书》索赔涉险资产，并负责资料的备案；

1.3 财务部（市场营销部）：根据固定资产投保清单制定固定资产投保方案；委托招标中心确定保险企业，按既定程序拟定合同文本，并与保险公司签订固定资产投保合同；发生涉险事项时，财务部（市场营销部）负责与保险公司办理理赔手续；

1.4 经理层：审批固定资产投保是否可行。

9.1.4 固定资产的出租

部门职责

1.1 二级单位：提出待出租的固定资产，填写固定资产出租申请单；与承租方拟定签订技术协议；办理出租手续办理出租手续，登记固定资产台帐；

1.2 职能部门：审批固定资产出租是否可行；寻找内外部客户，并与其商谈租赁价格及相关事宜；审批固定资产出租协议条款是否合理；对出租固定资产进行备案；

1.3 财务部（市场营销部）：负责对外结算。

9.1.5 固定资产的清查



部门职责

1.4 财务部（市场营销部）：依据固定资产清查盘点制度牵头组织各二级单位进行固定资产清查；依据固定资产清查计划安排清查监督人员；监督固定资产清查过程；根据固定资产清查表进行账务处理；

1.5 二级单位：按照相关管理制度，进行资产清查准备；对固定资产进行清查；对固定资产清查结果中存在的问题进行核实并提出解决方案；解决清查结果中存在的问题，并限期整改；

1.6 设备工程部：审核固定资产清查计划并通知财务部监督清查；核实清查结果是否存在问题；审核二级单位针对清查问题提出的整改方案是否合理；审批整改二级单位出具的整改报告是否合理，并对清查信息进行归档。

9.1.6 固定资产的报废

部门职责

1.1 二级单位：提出资产报废申请，并在公司内部进行公示，如公司其他单位有需要，优先办理内部调拨；对报废固定资产进行清理，并移交报废固定资产；

1.2 设备工程部：核实报废申请，组织专家对报废设备进行技术鉴定；

1.3 财务部（市场营销部）：审核报废是否合理；监督固定资产清理及移交过程并对报废固定资产进行账务处理；

1.4 经理层：审批固定资产报废申请是否可行。

9.1.7 固定资产的处置

部门职责

1.1 二级单位：提出固定资产处置申请，固定资产管理员填制调拨单，厂长审核通过后，办理固定资产调拨手续；

1.2 设备工程部：核实并确定是否对待处置的固定资产内部调剂，委托评估机构确定处置底价；公布拟处置设备明细；委托中介机构按规定的程序进行招标，签订合同；若为关联交易，按规定程序对关联交易进行记录与汇总，并对关联交易进行定期信息披露。



露；

1.3 财务部(市场营销部):按规定的程序对外进行结算，若为关联方交易，则负责按规定程序进行关联方结算、结算手续；负责对固定资产调拨进行账务处理；

1.4 经理层:审核大型固定资产的处置方式、处置定价是否合理。

9.2.1 无形资产的取得

部门职责

1.1 无形资产使用部门:编制无形资产外购申请报告；自行研发无形资产要进行可行性研究，研发完毕后及时进行权属登记；对具有保密性质的无形资产严格保密，严禁商业秘密泄露；

1.2 财务部（市场营销部）:按照取得无形资产的实际成本进行无形资产初始入账。

1.3 经理层:负责审批土地使用权申请报告及外购重大金额无形资产申请报告；

1.4 职能部门:负责组织新取得无形资产的验收工作、办理产权登记；

9.2.2 无形资产的日常管理

部门职责

1.1 职能部门:对无形资产的先进性进行评估，并针对评估结果升级、更新或处置无形资产；

1.2 财务部（市场营销部）:负责土地使用权的管理，定期对无形资产进行减值测试并进行恰当的账务处理。

9.2.3 无形资产的处置

部门职责

1.1 职能部门:组织每年进行无形资产盘查，对需要处置的无形资产出具无形资产处置计划并上报董事会；组织实施无形资产的报废或出售转让，进行权属登记变革；处置后进行无形资产账面调整；

1.2 二级单位:对无形资产定期盘查，对需要处置的无形资产提出申请，根据处置



结果做账面调整；

1.3 财务部:根据职能部门提供的资金转入证明和处置证据等进行入账；

1.4 董事会:审批无形资产处置计划。



10. 销售与收款

10.1 年度销售计划制定

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、特钢分公司、钢管公司）：对市场行情进行调研，对销售价格进行预测并结合企业发展战略和年度的全面预算指标编制年度销售计划；根据生产部提供的资源量 and 产品效益排序结合实际情况分解年度销售计划；

1.2 财务部（市场营销部）：组织生产部（安全环保部）、二级单位和销售部门召开资源平衡会，对年度营销计划草案进行讨论研究，根据价格预测和上年度完成情况测算成本利润预算，提出指标要求，根据生产部（安全环保部）提供的资源数量和销售计划编制成本利润预算；经上级领导审核批准后确定年度销售计划方案，并编制年度经营计划，进行发文通知；

1.3 生产部（安全环保部）：对二级单位提供资源量数据资料汇总整理，并根据确定的年度销售计划编制排产计划；

1.4 采购中心：向财务部（市场营销部）提供钢材产品、自产材料年度需求计划；

1.5 经理层：审核批准年度销售计划方案。

10.2 月度销售计划制定

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：根据资源量分解和市场情况并结合用户需求量编制月度销售计划，销售部门分管领导对月度销售计划进行审核；

1.2 财务部（市场营销部）：组织召开资源平衡会并对销售部门提交的销售计划进行平衡；根据计算的还原成本和预计销售价格进行产品盈利能力排序，根据销售计划编制资金计划；

1.3 生产部（安全环保部）：对二级单位提供资源量数据资料汇总整理，并根据

1.4 据确定的月度销售计划编制排产计划；



1.5 采购中心：向财务部（市场营销部）提供钢材产品、自产材料月度需求计划。

1.6 经理层：对月度销售计划进行审核审批。

10.3 销售计划执行与考核

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：各销售部门实施批复的月度销售计划，与客户签订销售合同并对销售合同的完成情况进行跟踪记录，月底对销售计划的完成情况汇总，对产销率、收入、利润等方面进行分析并纳入绩效考核的范围；

1.2 企划部：汇总销售计划的完成情况，作为年度对成员企业绩效考核的参照数据；

1.3 经理层：对月度销售计划的执行完成情况进行批示并提出意见。

10.4 客户开发与维护管理

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：筛选目标客户和建立客户引进；判断客户是否为战略协议户；审核一般协议户的客户资料和资质，并将客户要求和客户档案报至分管副总进行审批；

1.2 将协议优惠信息录入销售系统中，建立客户档案；

1.3 经理层：审核战略协议户的申请和战略协议，审核一般协议户的协议要求。

10.5 客户档案及授信管理

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：定期拜访客户，收集并更新客户资料信息，销售部门根据客户具体情况进行客户等级和信用等级申请，确保销售部门根据客户资料和客户等级申请表，对客户进行信用评级，其中客户等级申请表需由部门领导审核，根据审批结果录入客户信用档案；销售部门接到有关客户信用等级的通知后，根据客户信用等级与客户签订合同，规定订货量；不定期走访客



户，了解客户的反馈信息并定期对客户进行评价，并根据评价结果，对客户进行升、降级、续签或退出处理；

1.2 财务部驻销售部门财务科：接收客户资料，并进行客户资料台账录入；

1.3 经理层：审批销售部门出具的客户等级申请表。

10.6 销售定价

10.6.1 销售定价（普通类）

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：各销售部门通过市场调研，做事前定价预测及对比分析或提出调价申请，销售部门根据市场调研结果和对市场的研讨以及价格的对比分析后，结合公司经营现状，编制定价方案或调价方案，经公司定价会研究讨论，通过后，经分管副总审批同意后，财务部（市场部营销部）导入ERP系统；

1.2 财务部（市场营销部）：组织召开定价会平衡价格，同时向分管副总提交定价方案；对提出的调价申请组织召开定价会并对价格调整方案进行研究论证，向各分管领导提交价格调整方案；按领导审批同意的定价方案或价格调整方案对ERP系统销售价格录入、维护；

1.3 生产部（安全环保部）：提供生产经营计划和排产计划，对定价及价格调整方案提出相关意见，进行协商沟通；

1.4 经理层：对定价会确定的定价方案或调价方案进行审批。

10.6.2 销售定价（特殊类）

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：根据市场价格预测和定价政策制定招投标标底或特殊协议户产品价格，销售部门参与定价会，根据相关数据对需要竞标的业务提出竞标价的意向和意见；销售部门分管领导对定价方案进行权限内审核，上报公司定价会；根据公司领导批准的定价方案参加招投标，根据招投



中标情况签订招投标合同，根据上级领导特批文件签订特殊供货协议，签订销售合同；对相关文件归档；

1.2 财务部（市场营销部）：组织召开定价会平衡价格，同时向分管副总提交定价方案；对提出的价格调整申请组织召开定价会并对价格调整方案进行研究论证，向各分管领导提交价格调整方案；按领导审批同意的定价方案或价格调整方案对ERP系统销售价格录入、维护；

1.3 生产部（安全环保部）：提供生产经营计划和排产计划，对定价及价格调整方案提出相关意见，进行协商沟通；

1.4 经理层：对定价方案进行审核审批。

10.7 销售谈判

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：销售谈判前各销售部门根据财务数据和市场分析预测进行成本测算，提出销售价格意见，销售部门主管领导进行审核；销售部门与客户进行谈判；对重大销售谈判由销售部门和销售公司主管领导分别进行权限内审核，将谈判结果上报至财务部（市场运营部）主管领导和分管销售的副总经理进行审批，销售部门根据最终的批示结果签订销售合同；

1.2 财务部（市场营销部）、生产部（安全环保部）、技术质量部、集团公司法律事务部、相关领导：参与重大销售谈判，针对销售价格、订货数量、产品规格、质量要求、特殊要求、违约条款和结算方式等进行协商沟通；

1.3 经理层：对谈判结果进行审核和审批。

10.8 销售合同管理

10.8.1 销售合同管理（海外销售）

部门职责

1.1 国贸分公司：负责出口合同的洽商，包括合同条款、价格及技术条件等合同关键信息的确认，与外贸代理机构制作和签订（含技术附件）内部销售合同、向客户发送



对外出口合同（含佣金合同）、协调客户开证改证，根据生产指令签订包钢内部合同，生产跟踪、运输集港、船货衔接、理货及报关单据制作、报关、货物入库出库、外汇核销；

1.2 生产部（安全环保部）：按合同进行排产；

1.3 经理层：对固定格式合同条款的变更进行审核批准。

10.8.2 销售合同管理（国内销售）

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、钢管公司、特钢分公司）：根据客户对产品品种和数量的需求，拟定销售合同初步草稿；报领导审批；根据所签订的销售合同及时编制销售订单；

1.2 经理层：审核销售合同条款；

1.3 二级单位：按订单排产。

10.9 销售收款管理

部门职责

1.1 财务部驻销售部门财务科：根据合同的指导价收取货款，并进行账务处理；按照发货当天的结算价格和不同的优惠等级办理结算业务，根据结算款与预收款之间的差额办理客户退款或者补款的业务；发生产品质量异议的情况，根据与用户协商确定的销售折让额度办理结算业务或根据用户开具的退税证明退回货款并进行账务处理，同时根据质量异议的判定结果，向二级生产厂索要垫付的赔偿金额和退回的货款，将销售合同的收款情况反馈给各销售部门；

1.2 销售部门：在收到分款单并确认无误后签订销售合同并按照合同组织生产与发运。

10.10 应收账款管理

部门职责

1.1 财务部驻销售部门从财务科：根据货款结算情况确认应收账款，建立应收账



款明细目录并定期进行核对，督促销售部门催要货款，按照会计准则规定及时对应收账款进行账龄分析，并计提坏账准备，按照公司领导审批通过的处理意见进行坏账处理；

1.2 销售部门销售部门：判断货款是否能进行收回，若不能收回需及时向上级领导进行报告并由各销售部门负责人审核后出具相关意见是否对坏账进行处理，同时对存在应收账款的客户进行货款的催收催缴；

1.3 经理层：分管领导审批应收账款坏账核销，提出意见并签字，总经理对重大金额的应收账款坏账核销进行审批。

10.11 发运管理

部门职责

1.1 各销售单位：编制月度运输计划，报运输部，根据合同要求组织发运，包括铁路运输和客户自提；对装车和计划申请、批复中存在的问题报运输部解决；月底对发车计划的完成情况进行对比分析，编制分析报告；

1.2 生产部：组织召开月度运输计划会议，协调编制次月运输计划；

1.3 销售单位物流管理部门：按照发车计划组织货物装运，将计量中心出具的磅单录入销售平台，审核吨数、车号和日期并核对产销存报表，将实施的发运计划上报运输部。

1.4 计量中心：对发运的货物过磅，开具磅单；

1.5 运输部：解决运输和铁路车皮计划申请和批复中存在的问题。

10.12 产品质量异议处理

部门职责

1.1 销售部门：接收客户提出的产品质量异议并及时上报至技术质量部；参与产品质量异议和产品数量异议的处理工作；若确实发生质量异议并且客户提出销售退回，则按照合同管理规定进行合同冲销并根据发生质量异议的产品情况重新寻找客源，销售价格由技术质量部审定；负责经铁路运输发货丢失造成的产品数量异议的处理工作；负责产品异议处理结果信息向顾客反馈工作；



1.2 技术质量部：负责公司外销钢铁和焦化副产品产品质量异议处理的综合管理工作；负责产品质量异议和理论计重产生数量异议的处理工作，并确定解决方案；负责组织对常规产品质量异议产生原因进行分析，并确定质量责任；负责对异议责任单位的整改措施的实施情况进行监督、考核，组织各生产单位成立至少3人以上的专业化异议处理小组，参与各类产品异议处理的数量和缺陷的确认工作，名单要上报技术质量部并备案；技术质量部负责对各生产单位和外埠公司异议处理人员进行异议处理相关知识和业务流程的培训，并要建立异议处理人员档案，对每名异议处理人员处理异议后进行评价，评价为不胜任者要予以更换，评价为优秀者给予奖励；

1.3 生产部：负责核销新产品异议损失；

1.4 财务部（市场营销部）：负责给顾客办理已处理结案产品质量异议的退赔工作；

1.5 技术中心：参与产品质量异议的处理工作；负责确定科研类新产品质量异议责任；负责组织对科研类新产品质量异议产生的原因进行分析与整改工作；负责对公司异议产品的化学成分、物理性能、金相组织及造成产品伤损原因等进行技术分析工作；

1.6 计量中心：负责公司外销产品过磅计重产生的数量异议的处理工作；

1.7 二级单位、产成品物流部门：参与产品质量异议和产品数量异议的处理工作；负责对外销异议产品进行确认（数量、缺陷等）；负责对公司外销产品异议产生原因的分析、整改措施的制定及落实工作；

1.8 经理层：对重大影响的质量异议或事故处理进行审核和批示。

10.13 产品服务跟踪管理

部门职责

1.1 销售部门（销售分公司、国贸分公司、钢管公司、特钢分公司）：采用微信平台、用户走访、技术服务和顾客满意度调查等手段及时了解用户在产品使用过程中的质量抱怨，并将用户质量抱怨及时反馈到技术质量部；收集汇总满意度调查问卷，根据指标和程序控制文件要求进行打分并编制用户满意度分析报告；销售部门分管领导对编制的客户满意度分析报告进行审核，上报至技术质量部；



1.2 技术质量部：对用户的抱怨分类汇总，建立档案；汇总整理满意度调查情况，提出整改意见，并对整改情况进行现场验证；

1.3 技术中心或生产单位：按客户需求进行可行性研究并立项进行研发，组织实施新产品研发和产品调整。



11. 研究与开发

11.1 立项及评审

部门职责

1.1 技术中心、二级单位：提出科研项目申请及市场调研报告；

1.2 技术质量部：汇总整理筛选科研项目申请及市场调研报告，组织专家组进行评估与论证；

1.3 财务部（市场营销部）：对科研项目费用预算进行审查；

1.4 经理层、董事会：结合项目的必要性、技术的先进性以及成果转化的可行性等因素，确定科研项目。

11.2 研究过程管理

部门职责

1.1 项目承担单位：提交工作总结和物料需求计划，进度拖延时在次月加快进度；

1.2 技术质量部：组织召开科研项目工作会议，审核科研项目进度完成情况，查明进度拖延或资金超预算的原因，落实责任追究制并进行考核；

1.3 财务部（市场营销部）：审核科研项目资金使用情况。

11.3 结题验收与研究成果开发

部门职责

1.1 项目承担单位：提出课题验收申请，根据客户等反馈意见不断进行技术改进与完善；

1.2 技术质量部：组织专家对项目承担单位提供的课题验收材料进行评审，出具专家评审意见，并根据专家组意见，判断是否具备结题条件；

1.3 财务部（市场营销部）：对科研项目费用使用情况进行审核。



11.4 研究成果保护

部门职责

1.1 项目承担单位：判断项目是否具备申报专利条件，向技术质量部提出申请，科研结束后将所有项目资料上交至技术质量部；

1.2 技术质量部：提出科研项目保密工作要求，监督研发项目的全程保密工作，对可以申请专利的项目资料审核后报包钢（集团）公司集团管理部。

11.5 评估与改进

部门职责

1.1 项目承担单位：按照要求提交课题鉴定报告，根据专家组的评估意见对项目进行完善改进；

1.2 技术质量部：组织专家组对科研项目进行评估与评奖，并将项目所有资料进行归档保存，根据实际情况，考虑是否将项目改进方案列入来年项目计划。

12. 工程项目管理

12.1 工程立项管理

部门职责

1.1 二级单位：向企划部提交工程项目立项申请和项目建议书；申请建设用地、城市规划、环境保护等方面许可；

1.2 企划部：核实项目立项申请，组织相关单位及专家调研论证，基建、环保、重大技改项目委托咨询单位或设计单位进行可行性研究，对可行性研究报告进行评审，公司审议批准通过后，下达年度投资计划，下达项目启动文件；

1.3 经理层：审核项目建议书是否合理；审核可研报告及评审意见是否合理；审批工程项目投资计划是否合理；

1.4 董事会：审议工程项目投资计划是否可行；审批可研报告及评审意见是否合理可行。

12.2 工程项目设计管理

部门职责

1.1 二级单位：成立项目管理组织机构并编制设计采购技术要求，与经公开招标确定的设计单位签订技术协议；

1.2 采购中心：按设备清单委托招标中心招标，与设备供应商签订合同；

1.3 设备工程部：通知二级单位提出设计要求；根据设备技术要求及功能需求组织设计招标委托及合同签订管理；向设计单位提供详细设计要求和基础资料，组织相关专家对设计院的初步设计概算进行审查；组织相关专家就施工图设计深度及图纸交付速度及发图计划进行讨论；要求设计单位对施工图设计交底，并组织相关单位进行会审；并要求设计单位按计划交付订货文件、核准设备采购文件及软件功能需求书；若存在设计变更，按规定的工程变更程序组织进行工程变更管理；

1.4 财务部（市场营销部）：按规定的对外结算程序与设计单位进行结算；



1.5 经理层：审核初步设计概预算审查报告；

1.6 董事会：审批初步设计概预算审查报告。

12.3 工程项目实施与监控

部门职责

1.1 二级单位：协助施工单位开工建设，对工程实体质量监督及检查，开展工程质量专项检查；组织相关单位及施工单位出具施工组织设计（方案），并进行审核及确认；组织工程监理签发施工单位报送的工程开工报告；组织监理对施工质量、工期、进度、安全和资金使用等实施监督；按规定的工程变更程序进行工程变更管理；

1.2 设备工程部：委托招标中心对工程施工及工程监理进行招标；按中标结果与监理单位和施工单位签订合同；委托招标中心选择造价事务所编制工程造价；对施工阶段安全、质量、进度进行管理与评价；

1.3 财务部（市场营销部）：按照工程进度及合同约定提出工程结算申请，经相关部门审批后，按照规定的对外结算程序与施工方进行结算。

12.4 工程竣工验收

部门职责

1.4 二级单位：组织勘察单位、设计单位、监理单位、施工单位竣工验收。负责提出消缺项目，并组织施工负责交工资料归档管理。负责对未按图纸施工及降低设计标准的内容进行申报；

1.5 设备工程部：对施工单位竣工报告、勘察单位评价报告、设计单位评价报告、监理单位评价报告、业主单位竣工验收报告及工程质量监督站监督报告的备案；委托咨询机构审查竣工结算，编制竣工决算；对交工验收及竣工验收的考核和评价；

1.6 企划部：组织相关专家对完工项目进行后评估，并依据评估结果对完工项目进行绩效考核；

1.7 财务部（市场营销部）：对达到预定可使用状态的工程项目暂估入账；对竣工的工程项目预转固定资产建立固定资产明细账；

1.8 审计部：开展竣工决算审计，重点审查决算依据是否完备，相关文件资料是否



齐全，决算编制是否正确。

13. 担保业务

13.1 担保业务评估与审批

部门职责

- 1.1 职能部门：负责邀请专业机构进行风险评估，签订担保合同与反担保合同；
- 1.2 经理层：负责审查被担保人的资料；负责审核风险评估申请；
- 1.3 董事会：负责对风险评估报告和实地审查报告进行审议。

13.2 担保业务执行与监控

部门职责

- 1.1 职能部门：负责签订担保合同与反担保合同，定期收集和分析被担保人的财务资料，分析被担保人的经营情况、财务状况和偿债能力等；
- 1.2 证券融资部：负责信息披露。



14. 业务外包

14.1 业务外包方案的制定

部门职责

1.1 二级单位：提出业务外包项目计划申请，审核立项的必要性、内容的合理性；

1.2 职能部门：审核业务外包项目计划是否合理；编制项目建议书，组织相关人员进行调研，明确外包方式、条件、外包程序及外包范围，制定业务外包方案，并通知二级单位进行外包准备工作；

1.3 财务部（市场营销部）：对外包业务的成本效益及风险进行评估；

1.4 经理层：审议外包方案是否可行；针对对企业的生产经营有重大影响的外包方案提交董事会审批；

1.5 董事会：审批对企业的生产经营有重大影响的重大业务外包方案是否可行。

14.2 承包方选择

部门职责

1.1 二级单位：根据详细外包需求和工程量编制标底；与承包方签订技术协议、保密协议；

1.2 职能部门：审核标底编制是否合理，编制招标文件，下发邀标函，整理招标（非招标）委托资料，并委托招标中心组织招标（非招标），确定中标单位，经理层审核后按照规定的合同签订管理程序与承包方签订业务外包合同；

1.3 经理层：审批标底是否可行；审批中标单位资质能否满足外包需求。

14.3 业务外包过程管理

部门职责

1.4 二级单位：联系承包方做进场准备，协助并配合承包方工作；评估承包方履约能力是否合格，提出终止合同申请；参与业务外包的竣工验收；

1.5 职能部门：监督承包方操作过程是否规范，是否与合同约定相符；审核合同中



止申请是否合理，并组织启动应急预案；考核承包方，对承包方进行奖惩；接收承包方提交的竣工报告，组织产权单位、财务部（市场营销部）等部门进行验收；对业务外包相关资料存档；

1.6 财务部（市场营销部）：参与竣工验收；按规定的对外结算程序负责对承包方结算货款；

1.7 经理层：审核是否终止合同，针对对企业的生产经营有重大影响的合同终止情况，提请董事会审批；

1.8 董事会：对企业的生产经营有重大影响的合同终止情况，审批是否终止合同。

15. 财务报告

15.1 会计科目的维护与系统权限设置

部门职责

1.1 二级单位、分子公司：做好会计信息系统的日常维护，保证原始数据真实、准确、完整，月结和年结流程规范、及时，满足财务分析的需要。同时，建立安全访问制度，防止数据的非法修改和删除；

1.2 财务部（市场营销部）：依据相关制度，对二级单位、分子公司财务系统权限设置与变更、会计科目的调整履行审核程序，并对会计系统权限执行情况及会计科目使用情况进行检查，确保财务数据真实、准确、安全。

15.2 期末结账

部门职责

1.1 二级单位、分子公司：依据结账通知的要求，尽快完成当期全部交易的账务处理工作，及时修正错误财务数据，保证会计信息的准确、完整；系统生成月结审核报告后，实施关账和结账操作；

1.2 财务部（市场营销部）：对二级单位、分子公司提出的调整项目申请进行审核。

15.3 合并报表的编制

部门职责

1.1 二级单位、分子公司：按照公司财务决算工作要求，进行资产清查、核对账目，编制本单位财务报表等；

1.2 财务部（市场营销部）：制定年度财务报告编制计划，明确合并范围；组织全面资产清查、资产减值测试、核实债权债务、对账等财务报告编制准备工作；汇总、整理二级单位、分子公司上报的财务报表及本部门的财务报表，报表管理人员对财务报表进行审核；核对内部交易事项，发现异常情况及时查明原因并处理；编制合并财务报表



抵消分录以及工作底稿；

1.3 公司财务总监、经理层、董事会：按照规定对重大会计或调整事项进行审核、审批。

15.4 财务报告编制

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：负责合并财务报表及报表附注的编制；配合审计中介机构进行财务决算审计，对审计发现的问题要及时解决，处理结果报经理层审核；

1.2 财务总监及经理层：按程序对财务报告进行审核，对财务报告的完整性、真实性、准确性负责；

1.3 董事会：对将要对外报送的财务报告进行审批。

15.5 定期财务报告分析

部门职责

1.1 二级单位：利用财务报表进行财务分析并形成分析报告；对存在问题进行整改；

1.2 财务部（市场营销部）：负责制定财务分析报告制度，明确财务报告分析的时间、形式、内容、步骤、方法、参加部门及人员等要求；汇总、整理、审核二级单位财务分析报告；组织召开财务分析会议，利用财务报告反映的信息，综合分析经营管理状况和存在的问题；根据分析结果参与决策和整改落实；

1.3 经理层：根据财务报告分析结果制定整改措施。



16. 行政管理

16.1 收发文管理

部门职责

1.1 二级单位：执行上级下发的文件精神与文件内容，并向综合部（工会）反馈文件落实情况；

1.2 综合部（工会）：整理接收外部文件，审核后向相关领导报送审批，起草发文文件并报送相关领导审批，审批后将文件下发至各单位，监督各单位的文件执行情况，汇总各单位反馈信息；

1.3 经理层：审批外部来文与内部发文的文件内容。

16.2 印章管理

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：根据公司要求制定各类印章的使用流程和管理制度，并指定政治素质高、坚持原则、责任心强的人员负责印章的管理；印章管理人员需进行必要的岗前培训和教育，熟悉用印流程和使用范围；

1.2 综合部（工会）：监督、指导、检查各单位印章管理工作以及印章管理制度的执行情况；

1.3 经理层：对印章使用申请进行审批。

16.3 档案日常保管

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：整理本单位资料，定期上交档案馆；对本单位的档案销毁进行审核；

1.2 综合部（工会）：规范档案管理工作并对档案工作进行检查指导；

1.3 经理层：对档案销毁申请进行审批。



16.4.1 办公用品采购

部门职责

1.1 各部门、单位：提出办公用品采购需求，编制办公用品采购计划，货到后进行验收；

1.2 采购中心：审核各职能部门、二级单位办公用品采购计划；委托招标机构进行招标，根据招标结果签订采购合同；货到后组织职能部门、二级单位共同验收；

1.3 部门、单位领导：审批各职能部门、二级单位办公用品采购计划。

16.4.2 办公用品领用

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：申请领用办公用品，审核、发放并进行登记；

16.5.1 涉密文件管理

部门职责

1.1 二级单位、职能部门：接收涉密文件并按照审批意见进行相应处理，将处理结果反馈综合部（工会）；

1.2 综合部（工会）：接收涉密文件，上报经理层审批；将审批意见通知相关职能部门、二级单位执行，对执行结果进行备案；

1.3 经理层：对涉密文件进行审批。

16.5.2 涉密人员管理

部门职责

1.1 职能部门、二级单位：召开定密工作会议，与本单位涉密部门、涉密人员签订责任状、承诺书，根据公司要求开展保密宣传与培训；

1.2 综合部（工会）：确定开展定密工作要求，汇总整理职能部门、二级单位涉密事项，组织开展保密宣传活动，组织签订保密承诺书、责任状，组织涉密人员培训，对保密工作进行检查与总结；

1.3 保密委员会定密领导小组：对定密工作会议确定事项以及保密培训教育计划进行审批。

17. 资本运营管理

17.1 产权登记管理

部门职责

1.1 产权登记单位：当发生占有、变动、注销等情形时，应在“国家出资企业产权登记信息系统”上提出申请，进行相应的产权登记；

1.2 职能部门：对产权登记单位提出的产权登记申请在“国家出资企业产权登记信息系统上”进行审核后，提交包钢（集团）公司审核；对产权登记台账进行归档。

17.2 产权转让管理

部门职责

1.1 产权转让单位：提出转让申请，履行相关审批手续，办理变更登记；

1.2 职能部门：提出产权转让方案，选聘中介评估机构确定产权转让价格，委托招标中心或自治区国资委指定的产权交易机构办理产权转让，向包钢（集团）公司备案；

1.3 经理层、董事会：审核、审批产权转让方案。

18. 关联交易管理

18.1 关联交易定价管理

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：编制重大关联交易方案并提交经理层进行审核，根据审批通过的关联交易方案结合财务数据制定日常关联交易价格，按照审核通过的日常关联交易价格进行关联交易；在关联交易执行过程中，根据市场行情和执行反馈情况提出关联交易定价调整意见并编制调整方案，提交经理层进行审议，并按照通过的调整方案进行内部结算的调整，期末对关联交易执行及完成情况进行汇总分析；

1.2 证券融资部：确认关联交易协议，按照证监会要求对关联交易调整方案、年度关联交易的执行情况及完成情况进行对外信息披露；

1.3 经理层：确定关联方和关联交易范围，根据关联交易管理制度、国家法律法规及公司规定，对关联交易实施方案进行审议，对关联交易执行过程进行监督；对财务部（市场营销部）提交的关联交易调整方案进行研究论证和审议；

1.4 董事会、股东大会：独立董事对关联交易协议进行审核并出具独立董事意见，董事会和股东大会对关联交易协议进行审议和审批，并按照法规规定出具相关决议，同时将审核审批通过的关联交易协议上报集团董事会。

18.2 关联交易记录及披露

部门职责

1.1 二级单位：汇总本单位全年关联交易，配合财务部（市场营销部）对关联交易执行情况进行检查；

1.2 财务部（市场营销部）：汇总关联交易情况并根据年初的内部交易价格本进行审核，对检查过程中发现问题的交易数据应该及时调出相关关联交易并审核其相关账务，在核对问题无误或者对相关问题进行处理后确定关联交易数据并将相关资料提交证券融资部；

1.3 证券融资部：编制本年度关联交易完成情况和下年度关联交易预测的议案，按照证监会要求和国家相关法律法规对关联交易情况进行对外信息披露；

1.4 经理层、董事会：审批本年度关联交易完成情况和下年度关联交易预测的议



案。



19. 全面预算管理

19.1 全面预算编制

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：制定年度全面预算目标，向各二级单位发布编制年度全面预算的通知，根据各二级单位编制的专业预算编制年度全面预算草案；

1.2 预算管理委员会：对年度全面预算目标、指标体系和具体方案进行审核；

1.3 二级单位、各职能部门：根据财务部（市场营销部）下发的年度全面预算编制通知，编制本部门的各项专业预算并将相关预算及数据资料上报至财务部（市场营销部）。

19.2 全面预算执行与调整

部门职责

1.1 二级单位：负责分解年度全面预算指标至各部门、车间、岗位和产品，严格按照预算要求组织本单位的生产经营活动，月底对当月的预算执行完成情况进行分析并上报财务部；接收董事会审议通过的预算调整通知重新编制年度生产经营计划并由分管领导进行审核，接收调整通知并按照新的预算方案进行月度分解（月度和部门）并组织实施各项生产经营活动；

1.2 财务部（市场营销部）：负责汇总各二级单位上报的预算完成情况并进行对比分析，调查说明预算需要调整的原因并提出调整意见；

1.3 预算管理委员会：组织召开预算管理会议对提交的预算调整申请报告及预算调整方案进行审核审批；

1.4 董事会：对重新编制的年度生产经营计划进行审议并下发预算调整通知， 并组织召开董事会对预算调整方案进行审议。

19.3 全面预算分析与考核

部门职责

1.1 二级单位：对预算的执行情况进行对比分析，并将分析结果提交二级单位绩效考核管理部门，纳入绩效考核，将本单位预算执行情况上报至财务部（市场营销部）进行汇总审核；

1.2 财务部：汇总各二级单位的预算执行情况，并进行预算执行完成情况分析，将预算指标完成情况和初步考核情况（主要是成本和利润）上报至企划部进行最终的预算考核；

1.3 企划部：对年度全面预算进行分析并结合财务部提供的预算执行情况报告进行最终的考核；

董事会：对企划部出具的各二级单位关于预算（绩效）考核报告进行审阅。

19.4 资金计划制定

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：负责组织召开资金平衡会，经股份董事会和股东会审议后编制年度资金计划草案；汇总各二级单位编制的月度资金计划草案，审核月度资金计划的列示内容是否在年度资金计划的范畴之内，依据《包钢股份资金平衡细则》平衡编制月度资金预算；

1.2 二级单位：根据具体需要和实际情况分解资金计划至各专业科室和部门，同时对销售公司编制的月度资金计划进行审核，汇总后由各单位财务部编制月度资金计划并上报财务部进行审核；

1.3 经理层：对年度资金计划草案进行审核与审批，对月度或年度资金计划外的资金预算必须通过股份董事会和股东会审议后方可执行。

19.5 资金计划执行

部门职责

1.1 财务部（市场营销部）：负责组织召开资金平衡会，经股份董事会和股东会审议后编制年度资金计划草案；汇总各二级单位编制的月度资金计划草案，审核月度资金计划的列示内容是否在年度资金计划的范畴之内，依据《包钢股份资金平衡细则》平衡编制月度资金预算；

1.2 二级单位：根据具体需要和实际情况分解资金计划至各专业科室和部门，同时对销售公司编制的月度资金计划进行审核，汇总后由各单位财务部编制月度资金计划并上报财务部进行审核；

1.3 经理层：对年度资金计划草案进行审核与审批，对月度或年度资金计划外的追加计划年度资金预算必须通过股份董事会和股东会审议后方可执行进行审批。



20 合同管理

20.1 合同文本管理

部门职责

- 1.1 合同经办部门:合同谈判、合同文本拟定及审批;
- 1.2 法律事务部:负责编制重大合同判定标准, 审核合同文本;
- 1.3 合同管理部门:负责审核合同文本;
- 1.4 财务部(市场营销部):对合同价格进行审核。

20.2 合同签订管理

部门职责

- 1.1 合同经办部门:编制合同专用章保管制度、合同签订授权申请单, 并对合同对方的主体资格、信用状况等情况进行审核, 审核通过经授权后签订合同;
- 1.2 证券融资部:根据合同签订授权申请单编制授权委托书;

20.3 合同跟踪管理

部门职责

- 1.1 合同经办部门:负责编制合同履行情况评估制度、合同管理考核和责任追究制度, 并根据制度规定建立合同台账, 对合同履行情况进行跟踪;
- 1.2 财务部(市场营销部):负责结算管理;
- 1.3 法律事务部:负责法律纠纷起诉管理。



20.4 合同后评价

部门职责

1.1 相关部门:负责根据合同履行情况对合同签订方进行打分,编制合同后评价打分表;

1.2 合同经办部门:负责对合同履行情况和重大合同履行情况进行评价,并根据评价结果对供应商进行考核及完善合同管理流程;

1.3 合同管理部门:负责编制下发合同履行情况评估制度并监督执行。

20.5 重大股权投资项目法律论证

部门职责

1.1 二级单位:提出重大投资项目的意向申请;

1.2 职能部门:拟定合作方案,委托集团公司法律事务部对重大投资项目进行尽职调查并提供法律意见书,对外报送法律意见书和合作方案;

1.3 董事会:审议法律意见书并将审议结果向集团董事会报备。

20.6 法律纠纷管理

部门职责

1.1 当事单位:负责准备应诉材料、补充材料,接到案件汇总表后签署意见并反馈给职能部门法务人员;

1.2 职能部门:负责接收诉讼文书,准备诉讼材料,并参与整个案件的处理,跟踪;

1.3 经理层:负责接收职能部门法务人员送达的诉讼文书,对案件进行初步了解。

21. 内部信息传递

21.1 内部信息传递

部门职责

1.1 职能部门：收集信息，根据内部报告要求密级及传递要求传递信息，评价内部报告传递的及时性、安全性和有效性；确定收集和报送要求及内部报告密级要求，通过信息系统将内部报告依照传递范围和密级规定传达到二级单位和相关职能部门，定期对内部报告的形成和使用情况进行全面评估，根据领导批示调整内部信息传递工作方案；

1.2 二级单位和相关职能部门：收集信息，根据内部报告要求密级及传递要求传递信息，评价内部报告传递的及时性、安全性和有效性；

1.3 经理层：审批内部报告传递的合规性；审议内部信息传递工作，并做出批示。

21.2 定期信息披露

部门职责

1.1 证券融资部：组织各职能部门、二级单位提供定期报告相关材料；对收集的信息进行复核、汇总、整理，完成定期报告；根据审批结果，与上交所约定时间， 并向上交所提交定期报告；对内部报告相关资料进行整理和归档；

1.2 二级单位和职能部门：按时提交定期报告相关材料；

1.3 董事会和股东大会：对定期报告进行审批。

21.3 临时信息披露

部门职责

1.1 二级单位和职能部门：提供与事件相关的材料，包括事件发生的原因、现状及可能产生的影响；

1.2 证券融资部：按照临时信息披露公告规定，通知相关部门上报发生的重大信息；根据信息内容编制临时信息披露公告；根据临时公告审批结果，按临时信息披露时间要求，向上交所提交临时信息披露公告；

1.3 经理层和董事会：审议临时信息披露公告是否合理可行。

22. 信息系统管理

22.1 信息系统开发

部门职责

1.1 职能部门：提出信息系统开发设想，决定适当的方式进行开发，与二级单位沟通，与服务商签订协议并讨论后形成开发方案；

1.2 二级单位：在信息系统开发前期提出自己的需求和关键控制点；

1.3 经理层：审核信息系统项目建设设想，审核信息系统开发初步方案。

22.2 信息系统建设与验收

部门职责

1.1 职能部门：发布信息系统试运行通知，对试运行出现的问题联络服务商进行修复，根据试运行情况提出验收申请；组织第三方专业人员和使用人员进行验收检查并出具验收报告；

1.2 经理层：审批验收申请、验收报告。

22.3 信息系统权限管理

部门职责

1.1 二级单位：按照要求提出权限设置、更改申请报告，并将更改记录进行归档；

1.2 组织人事部：及时提供整个公司工作人员的权限指引概况，并根据职能部门的反馈进行更新；

1.3 职能部门：设置权限，按规定审批权限设置、更改申请报告，进行权限设置、更改并将记录进行归档。



22.4 信息系统维护与监督

部门职责

1.1 职能部门：监督检查信息系统运行情况，紧急情况下启动应急预案，定期备份、及时解决运行中存在的问题；

1.2 二级单位：制定本单位的系统数据安全管理制度，定期对系统进行检查，发现问题及时上报职能部门。



23. 内部监督管理

23.1 内部审计计划制定

部门职责

- 1.1 审计部：负责年度审计计划的编制、调整以及审计计划的下达及执行；
- 1.2 审计委员会：负责年度审计计划的审议和审计计划调整的审批；
- 1.3 董事会：负责年度审计计划的审批。

23.2 内部审计计划实施

部门职责

- 1.4 审计部：负责组织审计小组对被审计单位实施审计，并编制审计工作底稿与审计报告；
- 1.5 被审计单位：负责配合审计部，提供审计资料。

23.3 内部审计报告

部门职责

- 1.1 审计部：负责实施审计，编制审计报告初稿，对需要整改的部门实施内部审计结果的整改落实工作流程；
- 1.2 被审计单位：负责向审计部反馈对审计报告的意见；
- 1.3 审计委员会：对重大违法违纪问题进行处理。

23.4 内部审计结果的整改落实

部门职责

- 1.1 审计部：负责向被审计单位下达审计决定并跟踪整改落实情况，编制整改落实报告并根据整改落实情况对责任部门进行考核；
- 1.2 被审计单位：负责编制整改方案并进行限期整改，按期汇报整改结果，反馈给审计部。



23.5 信访管理

部门职责

1.1 综合部（工会）：及时、准确传递重大信访信息，对通过集团信访渠道掌握的群体性上访事件苗头信息，立即与有关单位、部门的主要领导或分管领导沟通情况，同时报告股份分管领导；配合集团公司做好接待、疏导、劝阻和稳控工作；对带有群体性事件苗头的集体上访或已形成的群体性上访事件，要积极协调责任单位和相关职能部门，认真接待上访代表，尽快了解上访诉求，耐心讲明政策，尽力解疑释惑，宣传有关法律法规，稳定上访人员情绪；积极维护上访秩序，对有进京、赴区、到市以及来公司、包钢股份围堵、冲击公司主要生产和办公场所，拦截领导车辆，静坐、下跪等行为的上访群众，应及时了解情况，并组织责任单位开展劝阻工作；经反复劝阻、批评和教育无效的，应及时报告公司分管领导和属地公安机关；及时通知、协调有关单位或部门领导到现场进行处置；综合部领导按通知要求参加公司处置群体性上访事件领导小组会议，参与研究和认真执行会议决定；

1.2 责任单位、部门：负责接收综合部（工会）的情况通报，认真接待上访代表，尽快了解上访诉求，耐心讲明政策，尽力解疑释惑，宣传有关法律法规，稳定上访人员情绪；积极维护上访秩序，对有进京、赴区、到市以及来公司、包钢股份围堵、冲击公司主要生产和办公场所，拦截领导车辆，静坐、下跪等行为的上访群众，应及时了解情况，开展劝阻工作；经反复劝阻、批评和教育无效的，应及时报告公司分管领导和属地公安机关；单位或部门领导到现场进行处置；随时掌握动态，详实记录群体性上访事件全过程，提出处理意见，编制处理结果，将处理结果送达给信访人，将相关资料进行归档；

1.3 包钢股份分管领导：听取接访情况汇报。