

中国建筑股份有限公司 内部控制手册

(2009 年版)



中國建築股份有限公司

CHINA STATE CONSTRUCTION ENGRG . CORP. LTD

目 录

第一章 总 则

1 编制《内部控制手册》目的、依据·····	1
2 《内部控制手册》的适用范围·····	1
3 内部控制基本原则·····	1
4 内部控制的基本要求·····	2
5 内部控制组织机构·····	4
6 内部控制手册的更新与监督·····	4

第二章 公司组织架构及企业文化建设

1 董事会的工作流程·····	5
2 监事会的工作流程·····	11
3 高级管理层的工作流程·····	16
4 董事会下设专业委员会的设立及工作流程·····	20
5 经理层下设专业委员会的设立及工作流程·····	25
6 子（分）公司设立流程·····	29
7 企业文化建设管理业务流程·····	32

第三章 战略规划与风险管理

8 战略规划管理业务流程·····	35
9 全面风险管理业务流程·····	39
10 重大事件应急管理业务流程·····	44

第四章 人力资源管理

11 人力资源发展规划管理业务流程·····	48
12 员工岗位管理业务流程·····	51
13 员工招（选）聘管理业务流程·····	54

14	员工退出管理业务流程	57
15	员工考核管理业务流程	62
16	员工培训管理业务流程	65
17	员工薪酬管理业务流程	68
18	员工社会保险管理业务流程	72
19	领导班子考核管理业务流程	76
20	出国派遣人员管理业务流程	79

第五章 合同及法律事务管理

21	合同管理业务流程	83
22	法律纠纷案件管理业务流程	89
23	重大经营活动法律审查管理业务流程	94
24	授权管理业务流程	97

第六章 预算管理

25	预算编制管理业务流程	101
26	运营分析与预算调整管理业务流程	105
27	预算考核与评价管理业务流程	109

第七章 生产管理

28	项目管理体系建立和运行管理业务流程	114
29	工程质量管理业务流程—施工企业	117
29	工程质量管理业务流程—房地产企业	122
29	工程质量管理业务流程—设计院	126
30	安全生产管理业务流程	130

第八章 采购及支出管理

31	工程项目分包招标管理业务流程	134
----	----------------	-----

32	供应商审核与管理业务流程·····	139
33	采购管理业务流程—材料采购与机械设备及周转物资租赁·····	144
33	采购管理业务流程—办公用品采购·····	150
34	应付账款与付款管理业务流程·····	158

第九章 市场与资质管理

35	市场研究与分析管理业务流程·····	156
36	资质申报管理业务流程·····	161
37	系统内投标竞争协调管理业务流程·····	165

第十章 收入、成本及费用管理

38	工程结算管理业务流程·····	169
39	应收账款与收款管理业务流程·····	172
40	收入确认管理业务流程—施工企业·····	176
40	收入确认管理业务流程—房地产企业·····	180
40	收入确认管理业务流程—设计院·····	184
41	成本管理业务流程—施工企业·····	187
41	成本管理业务流程—房地产企业·····	196
41	成本管理业务流程—设计院·····	202
42	费用管理业务流程·····	206
43	税务管理业务流程·····	211
44	利润分配管理业务流程·····	217

第十一章 投、融资及产权管理

45	投资管理业务流程·····	221
46	融资管理业务流程·····	227
47	担保管理业务历程·····	241
48	股权（产权）转让管理业务流程·····	246

49 重组、并购管理业务流程·····	250
---------------------	-----

第十二章 资金管理

50 现金管理业务流程·····	254
51 银行存款管理业务流程·····	259
52 外汇管理业务流程·····	272

第十三章 存货管理

53 存货管理业务流程—材料物资·····	276
53 存货管理业务流程—未完施工·····	285
53 存货管理业务流程—房地产未售存货与在建项目·····	288

第十四章 固定资产及无形资产管理

54 固定资产取得管理业务流程·····	291
55 固定资产管理业务流程·····	300
56 固定资产处置管理业务流程·····	306
57 无形资产管理业务流程·····	310

第十五章 财务报告与信息披露

58 一般会计处理和期末关账的实施管理业务流程·····	315
59 关联交易管理业务流程·····	320
60 财务报告管理业务流程·····	326
61 信息披露管理业务流程·····	333
62 综合统计报告管理业务流程·····	336

第十六章 办公管理

63 收发文管理业务流程·····	340
64 印章管理业务流程·····	344
65 档案管理业务流程·····	347

第十七章 科研与信息系统管理

66 研发项目管理业务流程·····	352
67 信息系统管理业务流程·····	357

第十八章 内部审计与监察

68 内部控制有效性评价管理业务流程·····	366
69 内部审计管理业务流程·····	371
70 举报和信访管理业务流程·····	378
71 违法违纪违规案件处理管理业务流程·····	382

第十九章 附则

1 财政部《企业内部控制基本规范》·····	388
------------------------	-----

第一章 总 则

1 编制《内部控制手册》目的、意义

为进一步提升中国建筑股份有限公司(以下简称“股份公司”)风险防范能力,提高股份公司的运行效率,全面贯彻财政部、证监会、审计署、银监会、保监会等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》,以及国资委颁布的《中央企业风险管理指引》,股份公司特编制《内部控制手册》。

股份公司《内部控制手册》是以五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、国资委颁布的《中央企业风险管理指引》基础,并结合股份公司实际情况编制而成。

编制股份公司《内部控制手册》对完善企业内部控制制度,进一步规范集团内部各个管理层次相关业务流程,分解和落实责任,控制企业风险,保证财务报告真实性,确保企业资产安全高效运行具有较强的现实意义。

2 《内部控制手册》的适用范围

《内部控制手册》适用于中国建筑工程股份有限公司总部,各事业部及其全资子公司、控股子公司、分公司。

3 内部控制基本原则

- 3.1 合法、合规原则:符合国家的法律、法规和政策。
- 3.2 简洁明晰原则:内控内容一般涉及到八个方面,编制过程中对业务目标、业务风险、业务范围、业务流程步骤和风险控制点、业务流程图、相关制度目录、主要控制点和相关资料等,定位准确、简洁明了,便于掌握、实施。
- 3.3 相互牵制不相容原则:内部牵制体现部门与部门、员工与员工以及各岗位之间所建立的互相验证、相互制约的关系,特别是要明确部门、岗位之间的职责,对于管理授权做到适度、明确。
- 3.4 成本效益原则:力求以最小的管理成本获取最大的经济效益,防止程序过细、控制过度会减低效率,增大控制成本;相反,控制不足会达不到控制风险的目的。
- 3.5 可操作性原则:内部控制必须符合股份公司的实际,必须具有很强的可操

作性。

- 3.6 奖惩结合原则：明确各部门及人员应承担的职责，做到奖罚有对象，责任可追溯。
- 3.7 适度授权原则：确定授权对象，授权环节，授权范围；防止授权过度与不足。
- 3.8 全面性原则：内部控制贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖各层级单位的各种业务和事项。

4 内部控制的基本要求

- 4.1 股份公司总部及各级子公司严格按照上市公司的要求，建立规范的公司股东会、董事会、监事会、经理层以及各级别的专业委员会的议事规则，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。
- 4.2 股份公司总部及各级子公司制定并实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当至少包括：严格员工的聘用、培训、辞退与辞职程序；完善员工的薪酬、考核、晋升与奖惩机制；强化关键岗位定期岗位轮换制度；加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。
- 4.3 股份公司总部及各级子公司积极加强公司文化建设，统一公司文化理念，严格规范企业形象标识，制定并执行统一的员工行为守则，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理意识。
- 4.4 股份公司总部及各级子公司加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。
- 4.5 股份公司总部及各级子公司积极开展风险评估工作，对国家宏观经济政策、金融环境、市场环境、法律环境、社会文化环境、科技进步、自然环境等公司外部因素进行分析研究，对公司高级管理人员职业操守与胜任能力、组织及生产运行方式、科技研发与信息技术运用能力、财务状况、社会责任等公司内部因素进行及时评估，以判断其对公司运行产生的影响，并采取必要的可行的应对策略，达到控制风险之目的。
- 4.6 股份公司总部及各级子公司严格执行不相容职务分离控制措施，全面系统

地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，并实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

- 4.7 股份公司总部及各级子公司建立并执行授权审批制度，根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。
- 4.8 股份公司总部及各级子公司严格实施会计系统控制，全面执行国家统一的会计准则，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。合理设置会计机构，配备合格的会计人员。
- 4.9 股份公司总部及各级子公司严格实施财产保护控制，建立并执行财产日常管理制度和定期清查制度，严格限制未经授权的人员接触和处置财产，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。
- 4.10 股份公司总部及各级子公司严格实施预算控制，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。
- 4.11 股份公司总部及各级子公司定期开展运营分析，综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。
- 4.12 股份公司总部及各级子公司严格实行绩效考评制度，通过科学设置考核指标体系，对公司内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。
- 4.13 股份公司总部及各级子公司积极建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。
- 4.14 股份公司总部及各级子公司全面加强内外信息沟通，明确相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通。信息沟通过程中发现的问题，及时报告并加以解决；对重要信息及时传递给董事会、监事会和经理层。
- 4.16 股份公司总部及各级子公司全面加强内部监督，公司严格实行内部审计与

纪检监察，通过发现并纠正内部控制缺陷，以保证公司健康、稳定、持续发展。

5 内部控制组织机构

股份公司总部及各级子公司财务部门负责公司内部控制的组织实施部门，主要负责内部控制设计、检查、修正；各级审计部门为内部控制测试评价部门，负责对公司的内部控制测试、评价，并发布自评估报告；各级法律事务管理部门为公司内部控制风险评估部门，负责公司各类风险评估工作，发布风险评估报告。

6 内部控制手册的更新与监督

股份公司《内部控制手册》经总经理常务会审批，总经理签字后正式生效。股份公司将根据外部环境、内部组织架构及管理要求的改变而适时更新。一般每年对《内部控制手册》更新一次，更新资料主要来源于各子(分)公司、总部各职能部门的建议，以及内部控制检查单位和外部检查单位对内部控制的评价。

第二章 公司组织架构及企业文化建设

1 董事会的工作流程

一、业务目标

- 确保董事会的设立及工作程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 确保企业重大决策、重大事项等信息的披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；
- 明确董事会的职责权限与汇报关系，提高董事会的决策效率；
- 确保董事会的设立及决策机制符合公司发展战略，保护中小股东的权益。

二、业务风险

- 董事会的设立、工作程序不符合国家法律、法规 and 公司章程的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 董事会信息披露不符合有关监管机构披露程序及要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 董事会职责权限设立不清、越权管理，导致决策低效和舞弊、欺诈行为的发生，使企业遭受经济损失和信誉损失；
- 董事会决策不符合公司发展战略，使企业遭受经济损失，股东权益受到侵害。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于董事会设立及运行的相关流程，主要包括董事会的设立与审批、董事会职责权限的确定与审批、董事会会议议案的确定与审批、董事会决议执行效果的监督与审核、董事会决议的信息披露管理。

四、业务流程描述

1 董事会的设立与审批

本流程所述股份公司董事会的设立与审批流程主要指：股份公司正常运行情形下每届董事会的设立与审批。

1.1 董事会席位和任期的规定

根据《中国建筑股份有限公司章程》（以下简称《公司章程》）和《中国建筑股份有限公司董事会议事规则》规定，股份公司董事会由 7 至 9 名董事组成。公司建立独立董事制度，董事会中应有 1/3 以上独立董事，其中至少有 1 名会计专业人士。公司可以有职工代表董事，由公司职工代表大会或其他形式民主选举产生后直接进入董事会。董事每届任期三年，连选可以连任。独立董事连任时间不得超过六年。

1.2 人事与薪酬委员会确定董事人选

根据股份公司董事会及人事与薪酬委员会议事规则规定，新一届董事会的董事人选，均由上一届董事会人事与薪酬委员会负责挑选和审查，并提出确定董事人选的具体意见和建议。人事与薪酬委员会需要以会议表决的方式决定最终的董事人选，并形成相关议案，提交董事会审议。

1.3 董事会审议董事人选议案

董事会召开会议审议人事与薪酬委员会提交的新一届董事人选议案，以会议表决的方式形成会议决议。如果审议通过，则将新一届董事人选议案提交股东大会审议；如果审议未通过，则重新进行 1.1、1.2 所述流程。

1.4 股东大会审议董事人选议案

股东大会召开会议审议董事会提交的新一届董事人选议案，并以会议表决的方式形成会议决议。如果审议通过，则立即成立新一届董事会；如果审议未通过，则重新进行 1.1、1.2、1.3 所述流程。

1.5 新一届董事会选举产生董事长和各专门委员会委员

新一届董事会第一次会议，根据董事会董事提出的选举董事长、副董事长以及专门委员会委员的议案，以会议表决的方式选举产生该届董事会

的董事长和副董事长，以及专门委员会委员。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。专门委员会委员的选举办法，请参照“董事会下设专门委员会的设立及工作流程”。

1.6 董事会董事任期内的辞职和罢免

1.6.1 董事辞职

根据《公司章程》规定，董事会董事可以在任期届满前提出辞职。董事辞职应向董事会提交书面辞职报告，董事会审议通过后提交股东大会审议。董事会会在 2 日内披露有关情况。

1.6.2 董事罢免

根据《公司章程》规定，董事会董事如果在任期内不合格或者不合法，董事会可以会议表决的形式提议股东大会罢免该董事，并在 2 日内披露有关情况。

1.6.3 董事补选

因董事辞职或者罢免导致公司董事会低于法定最低人数时，公司参照 1.2、1.3、1.4 条款，改选新任董事。

1.7 董事考核

股份公司对董事的考核，是由董事会提出有关董事的考核议案后，经过董事会的审议并通过后，向年度股东大会提交《董事会年度工作报告和独立董事述职报告》。

2 董事会职责权限的确定与审批

2.1 董事会职责权限的确定

董事会的职责权限由《公司章程》规定，主要行使包括召集股东大会、执行股东大会决议、决定公司经营计划和投资方案等二十一项职权。

2.2 董事会职责权限变更的审批

董事会职责权限如果发生变化，则需要以变更《公司章程》的形式来加以确定。首先由股份公司相关部门提出拟修订的公司章程议案；其次由董事会以会议表决的方式审议该项议案；如果该项议案审议通过，则提交股东大会审议，如果该项议案审议未通过，则由相关部门重新提出修

订议案。修订的《公司章程》须经股东大会审议通过后，才能开始实施。

3 董事会会议议案的确定与审批

根据《公司章程》有关董事会职责权限的规定，公司董事会对股东大会负责，而公司经理层又对董事会负责。一般事项的汇报关系如下：

3.1 董事会议案准备

如果有关事项须经董事会审议，则由公司相关业务部门负责起草议案，并经经理层会议审议通过。

3.2 董事会会议准备

相关议案准备后，由董事会办公室统一汇总，并以通讯或者书面的形式征询各位董事意见。如果同意，则由董事会办公室拟定董事会会议通知，经董事长签发后，于固定会议召开前 10 日或临时会议召开前 5 日通知各位董事。

3.3 董事会议案审议

董事会所有议案均以会议表决的方式审议，形成会议记录和会议决议，并由与会董事签字确认。董事会秘书还可以根据工作需要形成会议纪要及决议记录。会议记录和会议决议由董事会秘书保管保存，保存期为 10 年。

3.4 董事会议案实施

议案经董事会审议通过，且无需提交股东大会审议，则由相关业务部门根据会议决议实施；如果议案需要提交股东大会审议，则由董事会召集股东大会审议，待股东大会审议通过后方可实施。如果议案未经董事会审议通过，则根据董事会的意见，重新由相关业务部门按照 3.1、3.2、3.3 条款规定提交并审议。

4 董事会决议执行效果的监督与审核

4.1 董事会决议执行情况的汇总

根据董事会的要求，董事会决议由各相关执行部门总结执行结果，由董事会办公室负责汇总。

4.2 董事会决议执行情况的审核

董事会决议执行结果汇总后，由董事长组织召开董事会进行考核。

5 董事会决议的信息披露管理

5.1 董事会决议信息披露

股份公司召开董事会会议形成的董事会决议，在经与会董事签字确认后，及时报送上海证券交易所。根据《上海证券交易所股票上市规则》规定，董事会涉及须经股东大会表决的事项，或者涉及重大事项的，公司应当及时披露；涉及其他事项的，如果上海证券交易所认为必要，公司也应当及时披露。

5.2 重大事项信息披露

董事会会议涉及上海证券交易所规定的重大事项时，除按 5.1 条款披露董事会决议外，由董事会办公室负责按照上交所的规定格式披露相关重大事项公告。

5.3 股东大会信息披露

董事会相关议案如需提交股东大会审议，则按照股东大会程序，相继披露股东大会通知、股东大会资料及股东大会决议。

信息披露的具体程序请参阅“71 信息披露管理流程”。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《上海证券交易所股票上市规则（2008 年修订）》
- 3 《中国建筑股份有限公司章程》
- 4 《中国建筑股份有限公司股东大会议事规则》
- 5 《中国建筑股份有限公司董事会议事规则》
- 6 《中国建筑股份有限公司战略与决策委员会议事规则》
- 7 《中国建筑股份有限公司审计委员会议事规则》
- 8 《中国建筑股份有限公司人事与薪酬委员会议事规则》

六、主要控制点

- 1 董事人选的审批
- 2 董事会董事辞职与罢免的审批
- 3 董事会职责权限变更的审批
- 4 董事会会议议案的准备与审批
- 5 董事会决议执行效果的监督与审核
- 6 董事会决议相关信息的披露与审核

七、检查资料

- 1 董事会、人事与薪酬委员会、股东大会相关会议议案
- 2 董事会、人事与薪酬委员会、股东大会相关会议决议
- 3 董事会、人事与薪酬委员会、股东大会相关会议通知
- 4 董事会年度工作报告和独立董事述职报告
- 5 董事会议案实施情况报告
- 6 董事会、股东大会相关会议披露公告

八、业务流程图（略）

第二章 公司组织架构及企业文化建设

2 监事会的工作流程

一、业务目标

- 确保监事会各项工作符合国家法律、法规、部委规章和公司章程的要求；
- 保证监事会顺利履行监督职责，保障公司利益和股东权益。

二、业务风险

- 监事会工作流程不满足相关法律法规要求，可能导致公司发生违法违规行为、受到外部处罚；
- 监事会履行职能不力，可能导致公司利益和股东权益受损。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于监事会工作的相关流程，主要包括监事会设立、监事任免、监事会会议、监事会合规检查、监事会信息披露监督及监事会违规行为调查等内容。

四、业务流程描述

1 监事会设立及监事的任免、更换

- 1.1 股份公司监事为自然人，遵守法律、行政法规和公司章程，对公司负有忠实义务和勤勉义务。
- 1.2 股东监事一般按以下条件选任：年龄在 35-57 周岁；具有大学本科及以上学历；在股份公司从事管理工作 7 年及以上；具备从事监事工作所需

要的知识和能力。职工监事的选任参考以上条件。董事、高级管理人员不得兼任监事。其他不能担任监事的规定请参见《中国建筑股份有限公司公司章程》。

- 1.3 监事会成员由股东监事和职工监事组成，共 5 名监事，其中职工代表监事 2 名。股东监事的任免、更换名单由股东提出，股东监事任免、更换名单提交股东大会审议通过并形成决议；职工监事的任免、更换名单由职工代表大会提出并审议通过后形成决议。监事会成立或换届时，需召开监事会会议，由全体监事过半数选举产生监事会主席并形成决议。监事列席董事会会议。

2 监事会工作方式

监事会根据其职责权限开展工作和履行监督职责，监事会职责权限参见《中华人民共和国公司法》、《中国建筑股份有限公司章程》及《中国建筑股份有限公司监事会工作制度》的规定。监事会向股东大会汇报工作。

2.1 监事会会议

- 2.1.1 监事会会议分为定期会议和临时会议。监事会定期会议每六个月召开一次；关于召开监事会临时会议的条件及时间请参见《中国建筑股份有限公司监事会议事规则》。
- 2.1.2 监事会办公室在会前向监事收集会议议案，并要求与议案有关的部门准备、报送资料，监事会办公室负责对其进行整理形成待议议案。
- 2.1.3 会议议案经全体监事过半数同意后，最终形成会议决议。公司监事填写议案表决票，并在会议记录、会议决议上签名确认。
- 2.1.4 监事会办公室负责监督决议的执行情况并起草决议执行情况报告提交监事会审核批准，并经监事在会议决议上签字，监事会办公室负责将会议的所有资料、文件存档。

2.2 合规检查

- 2.2.1 合规检查以财务检查为核心，对公司财务状况、重大投融资等运作情况以及董事、高管行使职权行为进行监督。

2.2.2 合规检查过程包括：一是《合规检查方案》的审核，依据监事会合规检查需求，监事会办公室起草《合规检查方案》，列明检查时间、内容、方式、检查人等，由监事会审核签字批准。二是《合规检查报告》的审核，监事会办公室负责组织实施合规检查并制作检查表，由相关部门配合检查，监事会办公室起草《合规检查报告》，主要包括检查内容及检查结果等，提交监事会审核签字，如检查中发现问题，则被检查单位、部门需进行整改。三是整改报告的审核，如整改过程中发现重大问题或存在难以整改的情况，由监事会办公室起草《整改情况报告》提交监事会审核并批示处理意见，由监事会办公室继续跟踪处理意见的执行情况。监事会办公室负责将检查过程中所有资料、文件存档。

2.3 信息披露监督

2.3.1 信息披露事务由董事会办公室负责管理，监事会负责监督。依据监事会的信息披露检查需求，监事会办公室负责起草《信息披露检查方案》，根据方案的检查时间，监事会对信息披露事项制作信息披露检查表并进行检查，具体检查流程描述请参见本流程 2.2 合规检查的相关流程。对于检查中发现的问题，监事会将向董事会办公室以提醒函的形式提出改正要求，董事会办公室应予以改正。

2.3.2 有关信息披露事务管理及监督请参照《上市公司信息披露管理办法》和《中国建筑股份有限公司信息披露管理办法》。

2.4 违规行为调查

2.4.1 违规信息来源包括：举报、审计查出的问题、监事发现的问题等。

2.4.2 监事会办公室将违规信息文件提交监事会审核并签署意见，根据签署的意见，对需要进行调查的信息进行初步核实并将《初核报告》提交监事会。监事会审核《初核报告》后，针对需要进行深入调查的事件，委托监事会办公室起草方案并组织实施调查。监事会办公室负责起草《违规行为调查报告》提交监事会签署意见，如查实有违反法律、法规、公司章程等的行为发生，监事会将召开会议，根据问题性质与程度进行分类处理，具体参见《中国建筑股份有限公司监事会工作制度》。监事会办公室负责监督决议执行情况，并起草决议执行情况报告提交监事会审核签

字批准。监事会办公室负责将违规行为调查的所有资料存档。

- 2.4.3 在违规行为检查流程中，监事会负责对违规行为信息进行甄别，以确定是否进入初步审核阶段。以此类推，监事会负责决定违规行为调查流程的推进，一旦监事会认定违规行为不存在或违规行为轻微并已纠正等，违规行为调查将被终止。
- 2.4.4 在调查过程中，发现违法行为时，监事会将以书面报告的方式通知司法机关，进入司法程序。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国公司法》
- 2 中国证券监督管理委员会《上市公司信息披露管理办法》
- 3 《中国建筑股份有限公司章程》
- 4 《中国建筑股份有限公司监事会议事规则》
- 5 《中国建筑股份有限公司信息披露管理办法》
- 6 《中国建筑股份有限公司监事会工作制度》

六、主要控制点

- 1 监事任免、更换的资格审核
- 2 监事会议案的审核
- 3 监事会会议决议执行情况报告的审核
- 4 合规检查及执行情况的审核
- 5 信息披露及执行情况的审核
- 6 违规行为调查及整改情况的审核

七、检查资料

- 1 职工监事、股东监事任免、更换名单

- 2 职工代表大会通过任免、更换监事的会议决议
- 3 股东大会通过任免、更换监事的会议决议
- 4 监事会会议待议议案
- 5 合规检查方案
- 6 信息披露检查方案
- 7 合规及信息披露监督检查表
- 8 合规及信息披露监督检查报告
- 9 合规及信息披露监督整改情况报告
- 10 违规信息文件
- 11 违规行为调查方案
- 12 违规行为调查报告
- 13 违规行为整改情况报告

八、业务流程图（略）

第二章 公司组织架构及企业文化建设

3 高级管理层的工作流程

一、业务目标

- 确保高级管理层的工作符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 提高高级管理层的工作效率和工作效果；
- 充分发挥管理层的积极作用、决策能力，促进企业实现发展战略。

二、业务风险

- 高级管理层违法、违规以及不遵守公司的规章制度，可能引起法律风险，遭受外部处罚，造成经济损失或信誉损失；
- 高级管理层工作效率、决策效率不佳，可能造成商机延误，影响公司的经营效率和效果；
- 高级管理层的积极性得不到充分发挥，决策能力、宏观把握能力的欠缺可能会影响到企业发展战略的实现。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）与高级管理层工作管理相关的流程，主要包括高级管理人员的选拔任用、高级管理层的职责分工、高级管理人员的考核以及高级管理人员的免职与调换等流程。

四、业务流程描述

1 高级管理人员的选拔任用

- 1.1 高级管理人员从公司后备人员中产生，也可根据工作需要采取公开选拔和竞争上岗面向本系统或者面向社会进行招聘。
- 1.2 高级管理人员应该具有大学或大学以上文化程度；担任上一级职务，一般应具有两年以上下一级职务的工作经历。有强烈的事业心和责任感，工作业绩突出；具有胜任岗位职责所要求的能力、知识、经验和相应的资格。
- 1.3 高级管理人员采取公开选拔和竞争上岗面向本系统或者面向社会进行招聘。公开选拔、竞争上岗工作需经过下列程序：人力资源部发布公告（包括：职位、报考人员的资格条件、基本程序和方法等）；报名与资格审查；统一考试（竞争上岗须进行民主测评）；组织考察，研究提出人选方案。
- 1.4 任用高级管理人员经过严格的组织考察。考察高级管理人员拟任人选，依据选拔任用条件和不同领导职务的职责要求，采取查阅资料、民主测评（民意测验）、实绩分析、个别谈话等方式，全面考察其德、能、勤、绩、廉，注重考察工作实绩。对决定聘任的高级管理人员，由董事会人事与薪酬委员会指定专人同本人谈话。
- 1.5 选拔的高级管理人员由人力资源部以提案的形式上报董事会批准（以正式文件任命），需要报国资委备案的高级管理人员，应当按照规定及时向国资委备案（需备案人员包括副总经理、助理总经理、总工程师、董秘）。

2 高级管理层的职责分工

- 2.1 根据工作需要，由总常会讨论通过确定高级管理人员的职责分工，形成总经理常务会纪要，各高级管理人员在职权范围内行使职责。

3 高级管理人员的考核

- 3.1 高级管理人员的考核包括年度考核、任期考核和专项考察等。年度考核和任期考核为定期考核，于次年年初和任期届满前进行。专项考察和日常考察为不定期考核，根据需要及时进行。
- 3.2 对高级管理人员考核主要分为定期考核、专项考察和日常考察。定期考核由董事会人事与薪酬委员会负责组织实施。专项考察和日常考察则由人力资源部牵头组织相关部门实施。
 - 3.2.1 专项考察主要包括高级管理人员任前考察、调整后的跟踪考察、对连续发生亏损或发生重大损失或造成重大社会影响的高级管理人员的考察等。专项考察掌握的情况，要汇集并综合到年度考核和任期考核中，相关意见和建议要在年度考核和任期考核结果（报告）中体现。
 - 3.2.2 对高级管理人员日常考核评定结果分为优秀、称职、基本称职、不称职等，人力资源部将考核结果计入《考核评价表》，存入本人档案，作为任免、奖惩的重要依据。基本称职者不考虑职务晋升；当年评定不称职者，原则应辞去现职。
 - 3.2.3 人事与薪酬委员会委员每年度对高管进行考核打分，将打分表转人力资源部，人力资源部按照相关文件规定进行计算，考核结果与高级管理人员薪酬挂钩。

4 高级管理人员的免职与调换

- 4.1 高级管理人员所任职务被免职、解聘时，应按照管理权限和人力资源部相关规定程序进行。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《中国建筑股份有限公司章程》
- 3 《中国建筑股份有限公司总经理工作制度》

- 4 《中国建筑股份有限公司高级管理人员管理规定（征求意见稿）》

六、主要控制点

- 1 高级管理层选拔公告的发布
- 2 高级管理层人选方案的提出与考察
- 3 高级管理层任命的审批与备案
- 4 高级管理层职责分工的确定
- 5 高级管理层的考核
- 6 高级管理层考核结果的参考使用

七、检查资料

- 1 招聘公告
- 2 资格审查结果
- 3 考试成绩
- 4 组织考察意见
- 5 民主测评结果（民意测验结果）
- 6 同拟任用高级管理人员谈话记录
- 7 董事会批准文件
- 8 报有关部门任用备案文件
- 9 明确高级管理人员职责分工的会议纪要
- 10 不定期考察意见、考核评价表、打分表
- 11 任免文件

八、业务流程图（略）

第二章 公司组织架构及企业文化建设

4 董事会下设专业委员会的设立及工作流程

一、业务目标

- 合理设置各专业委员会的职责权限和汇报关系，提高专业委员会工作效率，辅助董事会工作；
- 确保各专业委员会的设立和工作程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 专业委员会职责权限设置不当或越权管理，可能导致决策不当或无效决策，影响专业委员会和董事会的工作效率；
- 专业委员会的设立和工作程序违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于董事会下设专业委员会的设立及运行的相关流程，主要包括董事会下设专业委员会的设立与审批、专业委员会职责权限的确定与审批、专业委员会会议议案的确定与审批、专业委员会决议执行效果的监督与审核。目前，股份公司下设专业委员会有三个：战略与发展委员会、审计委员会、人事与薪酬委员会。

四、业务流程描述

1 董事会专业委员会的设立与审批

1.1 董事会专业委员会的设立

由董事根据董事会自身职责的需要，提出设立专业委员会的议案，由董事会以会议表决的方式进行审议。如果审议通过则提交股东大会审议，如果审议未通过，则由董事会董事重新提出设立专业委员会的议案。

1.2 董事会选举产生专业委员会委员

根据专业委员会议事规则规定，董事会专业委员会与董事会任期一致，均为三年。战略与决策委员会委员由五名董事组成，其中董事长为当然委员，并担任主任委员，其他委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，由董事会以会议表决的方式选举产生；审计委员会由四名董事组成，委员会委员由董事长提名，董事会任命，其中独立董事应占多数，且至少有一名具备适当专业资格或者具备相关财务管理专长的独立董事，主任委员由独立董事担任；人事与薪酬委员会由五名董事组成，委员会委员由董事长提名，董事会任命，其中独立董事应占多数，主任委员由独立董事担任。

1.3 董事会专业委员会委员任期内更换

董事会专业委员会委员任期内更换有两种情况，一是如果委员不再担任公司董事职务，则自动失去委员资格，其操作程序详见“第二章 1 董事会工作流程”。二是委员不适宜担任该专业委员会工作，由董事会参照 1.2 条款重新调整专业委员会人员组成。

2 董事会专业委员会职责权限的确定与审批

2.1 董事会专业委员会职责权限的确定

董事会专业委员会的职责权限由《中国建筑股份有限公司章程》（以下简称《公司章程》）及董事会各专业委员会会议事规则规定。各专业委员会的具体职责权限请参阅各专业委员会会议事规则。

2.2 董事会专业委员会职责权限变更的审批

董事会专业委员会的职责权限如果发生变化，则需要以修订各专业委员会会议事规定的形式来加以确定。先由董事会董事提出拟修订专业委员会

议事规则的议案，然后由董事会以会议表决的方式审议，并确定董事会专业委员会的职责权限。

3 董事会专业委员会会议议案的确定与审批

根据《公司章程》及专业委员会会议事规则规定，董事会专业委员会协助董事会工作，对董事会负责。经理层应支持专业委员会各项工作。一般汇报关系如下：

3.1 董事会专业委员会议案准备

对于需经专业委员会审议的事项，由公司相关业务部门负责起草议案，并由经理层会议审议通过。

3.2 董事会专业委员会会议准备

相关议案准备后，由专业委员会工作组、董事会办公室汇总，并征询各位委员意见。如果同意，董事会办公室负责拟定专业委员会会议通知，由专业委员会主任委员签发后，于会议召开前 5 日通知各位委员。

3.3 董事会专业委员会议案审议

专业委员会所有议案均以会议表决的方式审议，形成会议记录和会议决议，并由与会委员签字确认。会议记录和会议决议由董事会秘书保管保存，保存期为 10 年。专业委员会审议通过的会议议案及表决结果，以书面形式向董事会汇报。

3.4 董事会专业委员会议案实施

议案审议通过后，由专业委员会按照《公司章程》规定，确定是否提交董事会或股东大会审议。如果无需提交董事会审议，则由相关业务部门根据会议决议实施；如果需要提交董事会或股东大会审议，则由董事会或股东大会审议通过后，方可实施。如果议案未经专业委员会审议通过，则根据董事会的意见，重新由相关业务部门按照 3.1、3.2、3.3 条款规定提交并审议。

4 董事会专业委员会决议执行效果的监督与审核

4.1 董事会专业委员会决议执行情况的汇总

根据董事会专业委员会会议事规则的要求，专业委员会决议由各相关执行部门负责撰写决议执行结果，由专业委员会工作组、董事会办公室负责汇总。

4.2 董事会专业委员会决议执行结果的审核

董事会专业委员会决议执行情况汇总后，由专业委员会主任委员组织召开专业委员会进行考核，并将考核结果报董事会备案。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《上海证券交易所股票上市规则（2008年修订）》
- 3 《中国建筑股份有限公司章程》
- 4 《中国建筑股份有限公司股东大会议事规则》
- 5 《中国建筑股份有限公司董事会议事规则》
- 6 《中国建筑股份有限公司战略与决策委员会议事规则》
- 7 《中国建筑股份有限公司审计委员会议事规则》
- 8 《中国建筑股份有限公司人事与薪酬委员会议事规则》

六、主要控制点

- 1 董事会各专业委员会的设立与审批
- 2 董事会各专业委员会职责权限的确定与审批
- 3 董事会各专业委员会会议决议的确定与审批
- 4 董事会各专业委员会决议执行情况的监督与审核

七、检查资料

- 1 董事会相关决议
- 2 股东大会相关决议

- 3 经理层相关决议
- 4 董事会专业委员会会议提案
- 5 董事会专业委员会会议通知
- 6 董事会专业委员会会议记录
- 7 董事会专业委员会会议决议
- 8 董事会专业委员会会议案实施情况报告

八、业务流程图（略）

第二章 公司组织架构及企业文化建设

5 经理层下设专业委员会的设立及工作流程

一、业务目标

- 确保经理层下设各专业委员会的决策及工作程序符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的要求；
- 提高经理层下设各专业委员会的决策效率、提升决策水平、改善决策质量；
- 为企业发展战略的实施提供强有力的支持。

二、业务风险

- 经理层下设各专业委员会决策和工作程序不合法、合规或违反股份公司的规章制度，可能导致外部处罚和法律风险，造成经济损失和信誉损失；
- 经理层下设各专业委员会决策效率低下，可能造成商机的丧失，影响企业经营效率；
- 经理层下设各专业委员会决策质量低下可能会给企业发展战略目标的实现造成障碍。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于经理层下设专业委员会的设立及工作相关的流程，主要包括经理层下设各专业委员会及其职责权限的设立、经理层下设专业委员会委员的任免与更换、经理层下设专业委员会的职责权限与汇报关系等。总经理下设的6个专业委员会包括：预算、考核及风险管理委员会，投资管理委员会，规划与改革委员会，海外业务管理委员会，安全与环境委员会，科技发展委员会。

四、业务流程描述

1 经理层下设各专业委员会及其职责权限的设立

- 1.1 经理层下设各专业委员会(以下简称“委员会”)是股份公司总经理常务会领导下的决策咨询机构,其根据总经理工作以及股份公司战略发展、政策支持的需要由总经理常务会决定委员会的设立,明确该专业委员会的工作职责权限,以会议纪要的形式发布执行。

2 经理层下设专业委员会委员的任免与更换

专业委员会委员的任免与更换,由实施该项业务的主导部门提议,上报分管业务副总经理审核;或由主管该项业务的副总经理、总经理提议,经总经理常委会讨论确定,以会议纪要形式下发执行。

3 经理层下设专业委员会的职责权限与汇报关系

- 3.1 各委员会分别根据总经理常务会授权,对需提交总经理常务会决策的相关提案进行审议,分别在预算、经营业绩考核、风险管理;投资体系建设、投资项目实施;战略规划编制与实施、重大改革方案的制定与实施;海外投资、海外机构设立、海外市场布局、海外重大工程项目的承接;安全与环境体系建设和安全与环境重大问题;科技进步体系建设和科技创新活动开展等方面提供专业咨询,提出决策建议意见。
- 3.2 议事规则及工作程序
- 3.2.1 委员会实行不定期会议制度,会议由主任委员主持或经主任委员授权由副主任委员主持,会议在总经理提议或主任委员提议或业务主管部门按规定决策程序有提案需提请委员会审议的情况下组织召开。
- 3.2.2 会议由有关职能部门、事业部、业务部、子企业向业务主管部门提出需要上会审议的关于 XX 事项的报告,经业务主管部门审核并补充必要资料后形成《关于 XX 事项的提案》上报所涉及到的经理层下设专业委员会;经理层下设专业委员会以会议的方式对《关于 XX 事项的提案》进行审议,经委员会委员投票表决形成对有关事项的建议意见后,向总经理常务会

报告审议结果。

- 3.2.3 委员会会议可采取“分别审阅、集中讨论”或“集中审议、集中讨论”的方式，委员应对会议议案分别提出意见，并经充分讨论最终形成委员会对有关事项的建议。
- 3.2.4 表决方式。委员会会议表决方式为投票表决，每一名委员有一票的表决权，会议做出的结论性意见，须经全体委员的半数以上通过。出席会议的委员投票时，对同意意见可附带条件，对否定意见应写明原因。
- 3.2.5 表决结果。委员会会议最终形成书面形式的结论性意见，包括三种：通过提案；暂不通过提案，须进一步论证；不通过提案。对每种结论意见的形成都要有书面说明，并应向提案单位做出解释。
- 3.3 会议记录与保密规定
 - 3.3.1 出席会议的委员在会议记录上签名，会议记录由委员会办事机构负责整理并按规定保存。
 - 3.3.2 出席会议的人员均对会议所议事项有保密义务，不得擅自泄露有关信息。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司章程》
- 2 《中国建筑股份有限公司预算、考核及风险管理委员会工作规则》
- 3 《中国建筑股份有限公司投资管理委员会工作规则》
- 4 《中国建筑股份有限公司规划与改革委员会工作规则》
- 5 《中国建筑股份有限公司海外业务管理委员会工作规则》
- 6 《中国建筑股份有限公司安全与环境委员会工作规则》
- 7 《中国建筑股份有限公司科技发展委员会工作规则》

六、主要控制点

- 1 专业委员会设立的审批
- 2 委员任免的申请与审批

- 3 委员会的职责设置
- 4 委员会的决策、表决程序
- 5 委员会会议记录与会议内容保密

七、检查资料

- 1 专业委员会设立的批准文件（会议纪要）
- 2 专业委员会委员任免的申请与审批文件
- 3 关于 XX 事项的报告和《关于 XX 事项的提案》
- 4 各委员表决意见表
- 5 委员会会议记录

八、业务流程图（略）

第二章 公司组织架构及企业文化建设

6 子（分）公司设立流程

一、业务目标

- 规范各级机构设立的管理，降低投资风险、确保投资安全，避免管理链条过长，减少内部竞争；
- 确保机构设立所进行的投资账面价值完整、真实、准确，确保出资落实到位；
- 机构设立符合国家有关法律法规，符合公司总体发展战略和内部规章制度。

二、业务风险

- 对分（子）公司投资管理不善，重复投资等，导致资源浪费，投资回报率低于预期；
- 股权投资记录不准确，导致财务报告错报；
- 出资不到位或抽逃注册资本金等出资问题，导致公司其他股东或债权人追索，给企业造成经济和声誉的双重损失；
- 机构设立不符合国家法律法规以及公司内部规章制度的要求，可能遭受外部处罚并造成信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于分支机构设立的相关流程，主要包括非法人机构（分公司）、参股公司、控股公司和全资子公司设立、变更和终止的申请和审批等内容。

四、业务流程描述

1 机构设置申请

- 1.1 由提出申请设立分支机构的相关部门或者子公司对机构设置事项进行可行性研究，向股份公司呈报《申请设立 XXX 机构(公司)的报告》(包括但不限于设立机构的必要性、设立地点、机构性质、股权结构、投资额度、资金来源、经营范围、机构注册工作程序等)，由股份公司企划部进行初审。具体程序如下：
 - 1.1.1 股份公司拟投资设立子公司的，由相关职能部门提出申请设立分支机构的报告，报企划部进行初审；
 - 1.1.2 子公司拟投资设立三级次公司的，由子公司向股份公司企划部提出申请报告，报企划部进行初审；
 - 1.1.3 三级以下公司(含三级)设立子公司的，如确属必要，由二级公司审批，子公司设立完成后需报股份公司企划部审批。

2 机构设置审批

- 2.1 股份公司企划部在收到申请设立分支机构的报告后，对报告进行初审，主要考虑是否符合股份公司的战略要求、是否符合相关法律法规的规定、有无更好的替代方案、资料完整性等方面内容，并视具体情况征求股份公司总部董事会办公室、总经理办公室、人力资源部、财务部、资金部、法律事务部、市场与项目管理部、建筑事业部、基础设施事业部等部门的意见，汇总后以签报的形式报公司分管副总经理审批，分管副总经理在签报上签署批示意见。分管领导根据审批权限逐级报总经理常务会议、董事会进行审批，并由审批机构出具会议纪要或者决议。
(具体审批权限详见《中国建筑股份有限公司章程》董事会和总经理的职责权限)
- 2.2 投资设立各级次(包括二级、三级、四级)公司时，申请设立分支机构的报告需经过各级法律事务部门审核发起人协议(或合资合同)及拟设立公司的章程等法律文件。
- 2.3 三级以下公司(含三级)设立子公司的，如确属必要，由二级公司依据本单位规章制度从严审批，审批程序必须符合股份公司的内部管理规

定。

- 2.4 股份公司出具批准设立机构的批复后，由申请单位/部门负责实施，在工商登记完成后将有关证明材料（包括但不限于工商执照复印件、公司章程等）报企划部备案。
- 2.5 各类机构的变更、终止流程与设立流程一致。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 财政部《企业内部控制应用指引第 XX 号——组织架构》
- 3 财政部《企业内部控制应用指引第 XX 号——资金》
- 4 《中国建筑股份有限公司章程》
- 5 《中国建筑股份有限公司分支机构设立与管理办法》
(详见中建股份第一届董事会第六次会议决议)
- 6 《中国建筑股份有限公司机构设置、变更、终止审批管理办法》

六、主要控制点

- 1 机构设置、变更、终止的申请
- 2 机构设置、变更、终止的审批

七、检查资料

- 1 可行性研究资料
- 2 申请设立 XXX 机构(公司)的报告
- 3 子公司决策机构关于设立机构的决策文件
- 4 发起人协议(或合资合同)、公司章程等法律文件
- 5 股份公司总经理常务会或者董事会批准成立机构的决议或者纪要
- 6 关于同意设立 XXX 机构（公司）的批复

八、业务流程图（略）

第二章 公司组织架构及企业文化建设

7 企业文化建设管理业务流程

一、业务目标

- 符合国家法律、法规以及公司有关企业文化建设的规章制度；
- 提升中国建筑品质文化，增强企业核心竞争力；
- 统一价值观念，规范员工行为；
- 文化建设融入企业生产经营过程中，符合企业的战略发展目标。

二、业务风险

- 不符合国家有关法律、法规及公司有关企业文化建设的规章制度，可能导致经济损失和信誉损失；
- 品牌集中度高与股份公司所属机构过于分散的矛盾，可能影响企业品牌形象和核心竞争力；
- 缺乏积极向上的价值观、诚实守信的经营理念、为社会创造财富并积极履行社会责任的企业精神，可能导致员工丧失对企业的认同感，人心涣散，影响企业整体发展和高效管理；
- 忽视企业并购重组中的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败，背离企业的战略发展目标。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于企业文化建设管理业务的相关流程，主要包括企业文化建设的方式和具体体现以及企业文化的评估与调整等。

四、业务流程描述

1 企业文化建设的方式和具体体现

1.1 股份公司企业文化建设的基本原则为：以人为本，创造和谐；兼容并蓄，注重特色；讲求实效，秩序渐进；整体规划，系统运作；领导带头，全员参与。

1.2 股份公司企业文化建设的基本理念：

企业宗旨：服务社会、造福人类、建设祖国、福利员工

核心理念：追求阳光下的利润最大化；

企业精神：筑造精品，超越自我；

价值观：中国建筑，品质重于泰山；过程精品，服务跨越五洲

环境观：建筑与绿色共生，发展和生态协调

安全理念：质量是企业的生命，安全是生命的保障；

1.3 股份公司及各级子（分）公司人力资源部依据股份公司员工行为规范对员工进行企业文化方面的考核。股份公司员工行为规范是股份公司根据企业文件建设的原则和基本理念制定的员工行为规范，是股份公司员工必须遵守的行为规范。

2 企业文化的评估与调整

2.1 评估制度

股份公司企业文化部制定《股份公司企业文化评估计划》，每三年对股份公司企业文化进行一次评估。《股份公司企业文化评估计划》中列明的主要内容包括：列示参与文化评估的各级子（分）公司的范围和级次、选取的比例，评估调研的方式（群体座谈、一对一访谈、调研问卷等）以及进行综合评估的主要内容（股份公司员工对企业文化的认识、股份公司企业文化的现状、发展方向和基本经验等）。企业文化部实施评估后，根据评估结果编制《股份公司企业文化评估报告》后上报股份公司主管副总经理审批签字，企业文化部根据《股份公司企业文化评估报告》对公司企业文化建设作相应调整。

2.2 调整程序

根据《股份公司企业文化评估报告》，在企业文化理念不能有效指导股份公司企业文化实践或员工行为规范不能适应股份公司企业实际的情况下，股份公司企业文化部提出调整需求，以签报形式报股份公司主管副总经理批准，组织专业力量开展调查研究和评估，选取一定比例的各级次单位开展评估调研，以群体座谈、一对一访谈、调研问卷等多种形式对企业文化建设情况进行综合调研，形成《股份公司企业文化调研报告》，并制订《企业文化建设纲要》，征求基层意见，修改完善，上报股份公司总经理审批签字后以正式文件下发《企业文化建设纲要》，对企业文化的方向、理念、员工行为规范等做出全面调整。

五、相关制度目录

- 1 《中建总公司企业形象理念识别规范手册》
- 2 《中建总公司企业形象员工行为规范手册》
- 3 《企业文化建设纲要》

六、主要控制点

- 1 企业文化评估
- 2 企业文化调整

七、主要检查资料

- 1 股份公司企业文化评估计划
- 2 企业文化评估报告
- 3 股份公司企业文化调研报告
- 4 企业文化建设纲要

八、业务流程图（略）

第三章 战略规划与风险管理

8 战略规划管理业务流程

一、业务目标

- 通过完善的战略管理流程，保证战略管理工作的科学性、有效性和及时性，推动公司的持续健康发展；
- 获得行业领先的投资回报率；
- 确保战略规划符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 战略决策失误，导致股份公司发生重大损失，影响公司的长期发展；
- 战略规划不符合行业发展规律，导致公司资本回报率低于行业发展水平；
- 战略规划不符合国家有关法律、法规及公司内部规章制度的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于战略规划管理的相关流程，主要包括战略规划的编制、战略的实施、战略的评估和战略的调整等内容。

四、业务流程描述

1 战略规划编制

- 1.1 股份公司组建规划编制工作领导小组，下设办公室（由企划部负责具体工作，故以下将该办公室简称为领导小组办公室）。企划部起草《战略

规划编制通知》（通知主要包括工作内容和时间计划）报公司分管副总经理和总经理审批并在发文稿上批示意见，获得批准后，由领导小组办公室及时下发《战略规划编制通知》。

- 1.2 企划部通过多种方式收集宏观经济及行业的有关资料，进行系统内、外部调研，并对公司高层领导和部门进行访谈，广泛征求意见，股份公司相关部门和各子公司同步收集各业务板块和职能板块的信息，。
- 1.3 企划部根据汇总收集的资料、征求的意见以及股份公司相关部门和各子（分）公司提供的信息编制完成股份公司战略规划（初稿），提交股份公司总经理及全体副总、总部相关部门及子公司讨论，根据反馈意见修订战略规划初稿。
- 1.4 企划部将修订后的战略规划初稿逐级呈报股份公司规划与改革委员会、总常会、董事会战略决策委员会审议并形成审核意见，最终提交董事会批准，并形成董事会会议决议，由公司总经理签发战略规划并颁布实行战略规划的通知。总部各部门、各子公司根据股份公司颁布的战略规划编制专项规划及子公司规划，报股份公司总部审核备案。
- 1.5 企划部牵头对战略规划进行宣讲，通过报社、党校、座谈以及请股份公司领导亲自主持召开规划座谈会等多种方式进行宣传。

2 战略规划实施及评估

- 2.1 股份公司各部门及各级子公司按照战略规划的要求部署和开展各项工作，公司企划部牵头负责跟踪战略规划执行情况，并通过实地调研、电话沟通、战略执行情况汇报会等形式对战略规划执行效果进行监督检查和评估。
- 2.2 企划部起草规划执行情况的总结分析报告，对重大战略目标完成情况和重大战略措施落实情况进行分析评价，并提出改进建议。总结分析报告经分管副总裁审核后，报公司总经理常务会审议通过，以会议纪要形式形成审议意见，并提交董事会审议，以董事会决议形式批准总结分析报告的结论及提出的改进建议。

3 战略规划调整

- 3.1 在股份公司内外部环境发生重大变化时，由企划部首先以签报的形式提出战略规划调整建议，经公司分管副总裁在签报上批准后，企划部开始制定战略规划调整的初步方案。
- 3.2 企划部对战略规划调整的初步方案在征求总部各部门、各子公司的意见后做进一步完善。完善后，企划部起草签报将战略规划调整方案逐级呈报股份公司分管领导、规划与改革委员会、总常会、董事会战略决策委员会审议，最终提交董事会批准，并形成董事会会议决议，由股份公司总经理签发颁布调整战略规划的通知。股份公司各部门、各级子公司根据通知相应调整专项规划和子公司规划，并报股份公司董事会审批，并形成董事会会议决议。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业内部控制应用指引第 XX 号——发展战略》
- 2 《中国建筑股份有限公司章程》2

六、主要控制点

- 1 战略规划的编制与审批
- 2 战略规划的实施及评估
- 3 战略规划调整的审核

七、检查资料

- 1 战略规划编制通知
- 2 中国建筑股份有限公司战略规划（包括通知）
- 3 中国建筑股份有限公司董事会关于批准战略规划的决议
- 4 专项规划与子公司规划

- 5 中国建筑股份有限公司战略规划执行情况总结分析报告
- 6 中国建筑股份有限公司战略规划调整方案
- 7 战略规划调整通知
- 8 中国建筑股份有限公司董事会关于批准战略规划调整方案的决议

八、业务流程图（略）

第三章 战略规划与风险管理

9 全面风险管理业务流程

一、业务目标

- 建立全面的风险管理体系，满足国家法律法规和相关监管机构的要求；
- 确保全面风险管理体系的有效运行，促进企业战略目标的实现；
- 及时、准确的识别并控制生产运营过程中的各种风险，提高企业经营活动的效率和效果。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚及名誉损失；
- 风险管理体系不完善或运行不力，导致企业风险管理出现漏洞，无法确保企业战略目标的实现；
- 未能及时识别重大风险并采取有效的风险应对措施，影响企业生产经营的顺利进行或造成企业财产损失。

三、业务范围

1、该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）全面风险管理管理工作的相关流程，主要包括风险初始信息收集、风险识别、风险评估、风险管理策略和控制措施、风险管理信息系统、风险管理监督考核等。在执行全面风险管理业务过程中，应确保全面风险管理工作与其他管理工作紧密结合，全面风险管理工作必须服务于企业经营管理活动。

2、全面风险管理工作的组织机构体系介绍

- 2.1 董事会是企业全面风险管理工作的最高决策机构，董事会下设审计委员会，由审计委员会指导审计局开展对全面风险管理的相关审计工作。
- 2.2 总经理对全面风险管理工作的有效性负责。总经理可以委托高级管理人员，负责主持全面风险管理的日常工作，负责组织拟订企业风险管理组织机构设置及其职责方案。股份公司专门设立风险管理委员会，由总经理下设的预算考核和风险管理委员会担任（风险管理委员会具体职责参见《中国建筑股份有限公司专业委员会工作规则》）。
- 2.3 股份公司各级下属公司根据本单位的实际情况，设立专门的全面风险管理委员会，风险管理委员会召集人由各下属单位总经理担任。
- 2.4 股份公司法律事务部是股份公司全面风险管理工作的归口管理部门，股份公司下属各公司根据本单位的实际情况设立全面风险归口管理部门（具体参见《中国建筑股份有限公司全面风险管理工作指引》）。

四、业务流程描述

1 初始信息收集

- 1.1 股份公司法律事务部及各单位风险管理归口部门广泛、持续不断地收集与本企业风险和风险管理相关的内外部初始信息，包括历史数据和未来预测。把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能/业务单位。风险信息收集主要包括以下方面：
 - 1.1.1 在战略风险方面，股份公司企业策划与管理部及各单位战略管理部门广泛收集国内外企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，重点收集国内外宏观经济政策以及经济运行情况、行业状况，国内外产业政策、项目工程市场需求与供给状况等与战略有关的信息。
 - 1.1.2 在财务风险方面，股份公司财务部、资金部及各单位财务管理部门广泛收集国内外企业财务风险失控导致危机的案例，重点收集企业财务报表、资产质量、盈利能力、偿债能力、现金流量、成本核算、资金结算等方面的信息。

- 1.1.3 在市场风险方面，股份公司市场与项目管理部及各单位市场管理部门广泛收集国内外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，重点收集主要客户资信、竞争对手等方面的信息。
- 1.1.4 在运营风险方面，股份公司市场与项目管理部及各单位项目管理部广泛收集国内外企业忽视运营风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，重点收集与企业治理、投资决策、项目管理、人力资源等各方面的信息。
- 1.1.5 在法律风险方面，股份公司法律事务部及各单位法律管理部门广泛收集国内外企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，重点收集国内外法律法规和政策、以往重大法律纠纷案件、竞争对手的知识产权等方面的信息。

2 风险识别和评估

- 2.1 股份公司法律事务部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（具体参见《中国建筑股份有限公司全面风险管理工作指引》）。
- 2.2 股份公司法律事务部及各单位风险管理归口部门负责编制本单位的《年度全面风险管理工作计划》，报风险管理委员会审核批准后执行。各下属单位将《年度全面风险管理工作计划》报股份公司法律事务部备案。
- 2.3 股份公司法律事务部及各单位风险管理归口部门在每年一季度前设计好本单位的《风险调查问卷》，并进行通过风险问卷的调查活动，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》（具体参见《中国建筑股份有限公司全面风险管理工作指引》）。

3 重大风险应对方案

- 3.1 股份公司法律事务部及各单位风险管理归口部门组织各业务管理部门编制《重大风险应对方案》。各业务管理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，报送至本单位风险

管理归口部门进行备案，并提交到风险管理委员会进行审核后签字确认。

- 3.2 《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、企业风险承受度等因素。主要包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施。
- 3.3 各单位风险管理归口部门将《重大风险应对方案》纳入《年度全面风险管理报告》，报风险管理委员会审批并签字确认后，报股份公司法律事务部备案；股份公司《年度全面风险管理报告》由法律事务部报董事会审核后，报送国资委（《年度全面风险管理报告》的格式和内容等要求参见国资委《中央企业全面风险管理指引》）。

4 风险管理的监督与考核

- 4.1 股份公司法律事务部及各单位风险管理归口部门定期对风险管理工作实施情况和有效性进行监督和检查，提出调整或改进建议，出具《风险监控分析报告》。各下属单位《风险监控分析报告》经风险管理委员会审批后报股份公司法律事务部备案。

五、相关制度目录

- 1 国资委《中央企业全面风险管理指引》
- 2 财政部等五部委《企业内部控制基本规范》
- 3 《中国建筑股份有限公司全面风险管理工作指引》

六、主要控制点

- 1 《年度全面风险管理工作计划》制定
- 2 重大风险的识别与评估
- 3 《重大风险应对方案》的制定与审核
- 4 《年度全面风险管理报告》的编制与审核

5 《风险监控分析报告》的编制与审批

七、检查资料

- 1 年度全面风险管理工作计划
- 2 重大风险清单
- 3 重大风险应对方案
- 4 风险监控分析报告
- 5 年度全面风险管理报告

八、业务流程图（略）

第三章 战略规划与风险管理

10 重大事件应急管理业务流程

一、业务目标

- 重大事件应急管理符合国家法律、法规以及公司有关规章制度；
- 能够提高企业应对突发事件的能力，维护企业和社会稳定；
- 最大程度地降低企业成本，减少损失，保障企业财产安全。

二、业务风险

- 重大事件应急管理不符合国家有关法律、法规及公司有关规章制度的要求，可能引起法律风险，外部处罚，导致经济损失和信誉损失；
- 不能及时提供有效应对措施，造成重大人员伤亡、财产损失、生态环境破坏和严重社会危害，危及企业安全及公共安全；
- 重大事件应急措施和程序安排不当，导致企业成本加大，解决问题效率低下，影响企业的正常生产经营。

三、业务范围

该流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于重大事件应急管理的相关流程，主要包括重大事项防范与预警管理、应急处理管理、善后处置及总结评估、重大事件信息发布。

四、业务流程描述

1 重大事项防范与预警管理

- 1.1 股份公司总经理办公室根据中建总公司《重大事项应急管理办法》，指导并监督企业科学分析企业改革与发展、生产经营中发现的潜在隐患以及可能发生的突发事件，并及时报告公司总经理。
- 1.2 股份公司总经理办公室负责指导企业部门制定企业重大事件应急预案。各企业建立严格的突发事件防范和应急处理责任制，切实履行职责，保证应急处理工作的正常进行。

2 应急处置管理

- 2.1 重大事件发生后，事发公司、部门立即书面或口头上报股份公司总经理办公室（最迟不得超过4小时），根据《重大事项应急管理办法》，股份公司总经理办公室组织会议成立XX应急小组，形成会议纪要。应急小组根据会议纪要中赋予的职责和规定的权限，制定《股份公司XX重大事件应急预案》，及时、有效地进行先期处置，控制事态；应急处置过程中，及时续报有关情况。在境外发生涉及企业、机构的突发事件，除及时报告外，同时采取措施控制事态发展，组织开展应急救援工作。
- 2.2 对于先期处置未能有效控制事态的重大突发事件，股份公司应急小组启动相关预案，负责组织有关人员、机构，对突发事件进行调查、取证、处置、控制和评价，提出应急处置方案，提交总经理常务会讨论通过后形成会议纪要，统一指挥或指导事发企业及相关开展处置工作。
- 2.3 当重大事项发生时，事发企业成立突发事件应急处理小组，由企业第一责任人任组长，在股份公司应急小组的统一领导下，负责本企业、单位的应急处理工作。
- 2.4 根据突发事件应急处理的需要，股份公司应急工作小组在总经理常务会授权下负责紧急调集系统内人员、物资、交通工具及相关设施、设备；必要时，对人员进行疏散或隔离，并依法对疫区、灾区、相关场所进行封锁。
- 2.5 当突发事件发生时，股份公司应急工作小组组织医疗卫生机构对突发事件致病的人员提供医疗救护和现场救援，并采取相关卫生措施，防治交

叉感染和污染。

2.6 各级子（分）公司服从应急小组的统一指挥，相互配合、协作。

3 善后处置及总结评估

3.1 股份公司应急小组对企业重大突发事件中的伤亡人员、应急处置工作人员，以及紧急调集、征用有关单位及个人的物资，按照规定给予抚恤、补助或补偿，并提供心理及司法援助；协调有关部门要做好疫病防治和环境污染消除工作；协调督促有关保险机构及时做好有关单位和个人损失的理赔工作。

3.1 股份公司应急小组对特别重大突发公共事件的起因、性质、影响、责任、经验教训等问题进行调查评估，形成《XX 事件总结报告》报公司相关领导阅示，作为以后处理类似事件的参考。

4 重大事件信息发布

4.1 在处理重大突发事件的过程中，应急小组负责突发事件信息的收集、分析，及时报告总经理；特别重大事项，向总经理常务会或股份公司系统发布（发布内容包括事件起因、经过、重大影响、经验教训等）。

4.2 应急小组根据授权采取适当方式对外发布信息，发布形式主要包括授权发布、散发新闻稿、组织报道、接受记者采访、举行新闻发布会等。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国突发事件应对法》
- 2 《总公司重大事项报告制度》
- 3 《重大事项应急管理办法》

六、主要控制点

- 1 重大事件防范与预警管理
- 2 重大事件应急处置管理

- 3 善后处置管理
- 4 重大事件应急处理的总结与评估
- 5 重大事件信息发布的筹备与审批

七、主要检查资料

- 1 《股份公司 XX 重大事件应急预案》
- 3 应急小组成立会议纪要
- 4 应急处置方案会议纪要
- 5 《XX 事件总结报告》
- 6 信息披露资料

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

11 人力资源发展规划管理业务流程

一、业务目标

- 指导人才队伍建设，为企业发展战略的实施提供人才支持与保障；
- 满足生产运营对人才的需要，促进企业健康、持续发展。

二、业务风险

- 人力资源发展规划脱离企业战略和企业实际，对企业人力资源开发和人才队伍建设没有指导意义；
- 规划实施效果较差，难以满足企业对人员的需要，影响企业健康、持续发展。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）人力资源规划管理业务的相关流程，主要包括人力资源规划的计划、信息的收集与分析、人力资源规划的编制与审批以及人力资源规划的实施等业务流程，在执行过程中，应确保规划与企业实际和发展战略相结合。

四、业务流程描述

1 人力资源规划的计划

根据股份公司总体发展战略规划，在股份公司企划部编制《企业战略规划》的同时，人力资源部人才战略管理经理拟定《人力资源规划编制计划》，

计划的内容包括规划编制的指导方针、规划目标、时间安排、工作计划等基本事项，经人力资源部总经理审批并签字同意后，开始进行资料的收集与分析。

2 信息的收集与分析

- 2.1 人才战略管理经理通过访问互联网、订阅报刊杂志、购买借阅参考资料、查阅企业管理文件等方式，收集国家宏观经济走势、行业发展分析、国家人才发展规划、劳动力资源现状、企业发展规划、企业人力资源情况等资料信息。
- 2.2 二级单位向股份公司人力资源部提供经本单位研究确定后的企业发展规划，人力资源规模总量、人员结构、人员分布等资料和信息。
- 2.3 人才战略管理经理对上述资料进行汇总、分析。

3 人力资源规划的编制与审批

- 3.1 根据股份公司《企业战略规划》及相关资料，人力资源部人才战略管理经理编制《人力资源规划》（初稿），内容包括人力资源情况分析、规划目标的设定、实施步骤分解、工作计划安排等。
- 3.2 人力资源部将《人力资源规划》（初稿）以书面形式征求相关部门和二级单位的意见，人才战略管理经理根据各单位的反馈意见对《人力资源规划》（初稿）进行修改完善。
- 3.3 《人力资源规划》经修改完善后报部门总经理审核并签字同意后报股份公司分管人力资源部的主管领导审批。

4 人力资源规划的实施

- 4.1 人力资源部将经审批后的《人力资源规划》以股份公司名义正式行文下发各单位，并组织实施。
- 4.2 股份公司人力资源部每年通过二级单位上报的报表、工作报告，以及相关的工作调研等形式对实施情况进行检查。
- 4.3 二级单位对照检查情况进行相应的整改。

- 4.4 股份公司人力资源部根据检查及二级单位的整改情况,对实施工作进行总结,并酌情对《人力资源规划》进行调整(调整的程序同“3 人力资源规划的编制与审批”)。

五、相关制度目录

- 1 国家关于人才工作的指导意见
- 2 股份公司《企业战略规划》
- 3 《中国建筑工程总公司人才开发与管理指导意见》

六、主要控制点

- 1 人力资源规划计划的编定及审批
- 2 企业内外部资料的收集与分析
- 3 人力资源规划的编制与审批
- 4 人力资源规划实施时的定期检查

七、检查资料

- 1 人力资源规划计划
- 2 企业内外部分析资料
- 3 相关部门单位对规划初稿的意见反馈
- 4 《人力资源规划》
- 5 实施检查报告

八、业务流程图(略)

第四章 人力资源管理

12 员工岗位管理业务流程

一、业务目标

- 合理设置岗位，促进部门工作绩效提高；
- 促进员工的合理流动和岗位交流，拓展员工发展空间，为员工职业生涯发展提供条件；
- 岗位设置及管理符合国家有关法律法规和企业规章制度要求。

二、业务风险

- 岗位设置不合理，无法确保企业生产经营活动的顺利进行；
- 员工缺乏发展空间，影响员工工作积极性；
- 违反国家有关法律法规，造成企业经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）岗位管理的流程，主要包括岗位设置评估通知的起草与下发、岗位设置方案的提交和审核、岗位设置方案的发布和归档等内容。

四、业务流程步骤

1 岗位设置评估通知的起草与下发

每年3月，股份公司人力资源部岗位管理业务人员起草《关于对总部部门

岗位设置情况进行评估的通知》，经人力资源部负责人签字同意后，由人力资源部岗位管理业务人员通过总部办公系统发各部门信息员。（《关于对总部部门岗位设置情况进行评估的通知》主要内容包括部门岗位设置评估的方法与要求、《岗位说明书》、《岗位设置架构图》、《岗位任职人员情况》的修订要求及提交方式和时间等。）

2 岗位设置方案的提交

各部门根据本部门的《岗位设置架构图》和各岗位的《岗位说明书》，按照部门职责的变化及业务开展对各岗位要求的变化，梳理本部门岗位设置与编制情况，对职责有调整的岗位，或需要增减的岗位，提出调整意见，编制本部门《部门岗位设置建议》、《岗位设置架构图》、《岗位说明书》、《岗位任职人员情况》，经部门负责人签字确认后提交人力资源部岗位管理业务人员。

3 岗位设置方案的审核

人力资源部岗位管理业务人员对各部门提交的材料进行初步审核和评估，重点审核和评估部门岗位设置与编制、岗位任职人员情况，了解检查部门是否执行关键岗位（采购岗、出纳岗）定期轮岗制度等，就调整有异议部分与部门进行电话沟通。

4 岗位设置方案的审批

初步审核评估后，人力资源部岗位管理业务人员起草《关于对总部岗位设置进行评估的情况汇报》及《总部岗位设置情况一览表》，经人力资源部负责人审核签字后，提交公司总经理审批，并在《关于对总部岗位设置进行评估的情况汇报》上签署意见。总部岗位调整超过 20%的，报公司总经理常务办公会审议，审议结果在会议纪要中体现。

5 岗位设置方案的发布

审批通过后，人力资源部岗位管理业务人员将《岗位设置架构图》、《岗位

说明书》、《岗位任职人员情况》通过办公系统发各部门执行。

5 岗位设置方案的归档

人力资源部岗位管理业务人员对《岗位设置架构图》、《岗位说明书》、《岗位任职人员情况》进行装订归档，形成《总部部门岗位设置方案》档案。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司岗位管理办法（试行）》

六、主要控制点

1. 岗位设置评估通知的起草与下发
2. 岗位设置方案的提交
3. 岗位设置方案的审核
4. 岗位设置方案的审批
5. 岗位设置方案的发布

七、检查资料

6. 《关于对总部部门岗位设置情况进行评估的通知》
7. 《部门岗位设置建议》
8. 《岗位说明书》
9. 《岗位设置架构图》
10. 《岗位任职人员情况》
11. 《总部岗位设置情况一览表》
12. 《关于对总部岗位设置进行评估的情况汇报》

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

13 员工招（选）聘管理业务流程

一、业务目标

- 规范员工招（选）聘工作，提高企业的工作效率和管理水平；
- 完善员工招（选）聘的程序，提高招（选）聘员工质量，满足企业对人才资源的需求，为企业发展提供人才支撑与保证；
- 确保员工的招（选）聘程序符合国家法律、法规以及企业内部相关规章制度的要求。

二、业务风险

- 员工招（选）聘工作制度不健全或效率低下，影响企业综合管理水平的提高；
- 员工招（选）聘的数量或质量缺少合理的控制与管理，影响企业员工队伍的质量，无法满足企业发展对人力资源的需求；
- 违反国家法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，造成企业经济及声誉损失。

● 业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）人员招（选）聘管理的工作流程，主要包括员工需求计划确定、员工招（选）聘工作落实、员工入手续办理等业务过程。股份公司总部人力资源部负责总部职能部门员工的招（选）聘工作，各二级单位及总部事业部制单位的员工招（选）聘程序参照本程序进行，各三级次法人单位的招（选）聘工作在相关二级单位的指导下亦可参照本程序进行。

四、业务流程描述

1 员工需求计划的确定

- 1.1 人力资源部负责招聘的业务人员于本年底起草《关于编制**年度人员需求计划的通知》，经人力资源部部门领导签署后通过办公平台下发各职能部门。
- 1.2 各职能部门接到通知后，根据岗位空缺情况，本着以岗聘人原则，在部门编制范围内编制本部门《**年度人员需求计划》，经部门领导签署同意后报人力资源部。
- 1.3 人力资源部汇总各职能部门上报的需求计划信息后编制股份公司《**年度人员需求计划》，报总经理办公会审议透过后确定为次年人员招（选）聘正式计划（审议结果一般在总经理办公会会议纪要内进行记录）。
- 1.4 职能部门增加新职责或新业务，出现临时性、突发性任务，人员离职等情况，且不能通过调整内部分工解决时，可临时追加招（选）聘计划。临时追加招（选）聘计划时，职能部门起草书面的《人员需求申请》（需要增设岗位的，在《人员需求申请》中说明原由），经本部门领导审核签字后报人力资源部，人力资源部负责总部员工管理的岗位人员审核并报总经理签字审批后，人力资源部及时给予招（选）聘。

2 员工招（选）聘

- 2.1 根据职能部门职责和岗位任职资格要求，员工招（选）聘主要有三种形式，即内部调配、毕业生校园招聘和社会招聘。人力资源部根据人力资源计划的需求在公司网站及社会中介信息服务网站发布招聘信息。
- 2.2 内部调配
 - 2.2.1 部门负责人在公司内流动，由人力资源部根据其个人能力和拟任职岗位要求编制《干部任免讨论表》并提出相关意见，按《领导人员管理办法》中规定的审批权限报批。
 - 2.2.2 一般员工的内部调配由调入部门在《关于调**同志到总部工作的报告》（简称《调动工作报告》）中提出意见，人力资源部负责总部员工管理的岗位人员依据拟调入员工个人能力和拟任职岗位要求审核并报人力资源部总

经理签字审批后，商得员工所在部门（企业）及员工本人同意，办理调动手续。

2.3 毕业生招聘

人力资源部负责总部员工调配的岗位人员负责毕业生招聘程序工作，通过股份公司招聘外网或者相关高校就业指导中心网站发布招聘信息后，一般由学校推荐、简历筛选、生成《参加笔试人员名单》、面试、体检等程序后确定最终录用人员，人力资源部起草《人员录用审批报告》报部门领导及人员需求部门领导签署后报总经理签字审批，审批通过后由人力资源部办理聘用手续。

2.4 社会招聘

2.4.1 通过股份公司招聘外网或者有关人才招聘网站发布《股份公司招聘简章》，应聘人员报名并填写《应聘人员登记表》提交至股份公司人力资源部，人力资源部负责调配的岗位人员进行资格审查（简历筛选）后生成《参加笔试人员名单》。

2.4.2 人力资源部与具体用人部门联合组织面试、考察（参加面试和考察成员一般包括人力资源部和用人部门领导及相关业务人员）、公示（按照干部任职公示模式进行）后，人力资源部正式聘用手续（参见本子流程 2.3 条款）。根据岗位层次、岗位性质及参与竞争的人数，可以适当简化程序。

3 员工入职

3.1 招（选）聘人员正式报到后，由人力资源部负责总部员工管理的人员进行入职教育，介绍总部的相关管理制度。

3.2 负责劳动合同业务的岗位人员负责办理《劳动合同》的签订、医疗保险手续及“人力资源管理信息库”中的总部人员信息增加。人力资源部向具体用人部门开出介绍信并通知相关部门办理平台开通、门禁、外网信箱等工作。

● 相关制度目录

- 1 《中华人民共和国合同法》
- 2 《中国建筑股份有限公司总部员工招（选）聘办法》

六、主要控制点

- 1 员工需求计划的确定
- 2 员工内部调动的审批
- 3 员工招聘的审批
- 4 员工入职

七、检查资料

- 1 《关于编制**年度人员需求计划的通知》
- 2 各部门《**年度人员需求计划》
- 3 股份公司《**年度人员需求计划》
- 4 《人员需求申请》
- 5 《干部任免讨论表》
- 6 《关于调**同志到总部工作的报告》
- 7 《人员录用审批报告》
- 8 《参加笔试人员名单》
- 9 《股份公司招聘简章》
- 10 《应聘人员登记表》

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

14 员工退出管理业务流程

一、业务目标

- 确保员工退出管理符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 规范员工退出管理的工作流程，保证企业生产经营活动的有序进行；
- 及时更新员工信息，保证企业人力资源管理信息库的真实、准确和完整。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规，可能引发劳动纠纷，给企业带来经济及名誉损失；
- 员工退出不规范、缺乏有序的管理，扰乱企业生产经营的顺利进行；
- 员工退出信息没有被及时、准确的记录，影响人力资源管理信息库和员工薪酬核算的准确，进而影响财务报告的真实、准确、完整。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）员工退出管理业务流程的相关流程，范围涵盖股份公司总部、二级公司和三级公司；同时涵盖正式员工以及因为项目或其他需求临时招聘人员。员工退出有三种情况，分别是辞职、辞退和退休，业务流程主要包括退出申请的提出和审批程序、离职手续的办理、以及人力资源管理信息库的更新等。

四、业务流程描述

1 辞职

- 1.1 员工因个人原因辞职，提交书面《辞职申请》给所在部门负责人，内容主要包括辞职原因、本人签字。
- 1.2 辞职人员所在部门负责人在《辞职申请》上签署意见后，将《辞职申请》交人力资源部。
- 1.3 人力资源部负责人在《辞职申请》上签署意见后，将《辞职申请》交人力资源部办理员工调出的相关业务人员。
- 1.4 人力资源部办理员工调出的相关业务人员通知申请辞职人员到人力资源部领取《人员调出通知单》。
- 1.5 辞职人员携带《人员调出通知单》到相关部门办理离职手续，相关部门确认其办完离职相关手续后，在《人员调出通知单》上签字（盖章）确认。（相关部门离职手续主要包括本人所在部门确认已完成工作交接、财务部确认无欠款、行政部确认已退回办公设备、人力资源部确认已交回护照、档案转出、劳动合同交还等。）
- 1.6 辞职人员将经所有相关部门签字（盖章）确认已办理完调离手续的《人员调出通知单》交人力资源部。
- 1.7 人力资源部相关业务人员办理停发工资、社保中止手续、《人员调出通知单》归档、更新人力资源管理信息库，将辞职人员由在岗人员库转移到退出人员库，人力资源部负责总部员工管理的高级经理每月月底复核人力资源管理信息库信息。人员辞职次月起停发工资。

2 辞退

- 2.1 各部门提出人员辞退，提交《人员辞退申请报告》给人力资源部，内容主要包括拟辞退人员姓名、辞退原因、部门负责人签字等。
- 2.2 人力资源部负责人在《人员辞退申请报告》上签署意见后，将《人员辞退申请报告》交人力资源部办理员工调出的相关业务人员。
- 2.3 办理员工调出的相关业务人员通知拟辞退人员到人力资源部领取《人员调出通知单》。
- 2.4 拟辞退人员携带《人员调出通知单》到相关部门办理离职手续，相关部门确认其办完离职相关手续后，在《人员调出通知单》上签字（盖章）

确认。（相关部门离职手续主要包括本人所在部门确认已完成工作交接、财务部确认无欠款、行政部确认已退回办公设备、人力资源部确认已交回护照、档案转出、劳动合同交还等。）

- 2.5 拟辞退人员将经所有相关部门签字（盖章）确认已办理完离职手续的《人员调出通知单》交人力资源部相关业务人员。
- 2.6 人力资源部相关业务人员核算经济补偿金，填写《经济补偿核算单》，经人力资源部负责人审核签字后，交财务部。
- 2.7 财务部电话通知拟辞退人员本人领取经济补偿金，拟辞退人员携带本人身份证领取经济补偿金后，在《经济补偿核算单》上签字确认，经济补偿金不得由他人代领。
- 2.8 人力资源部相关业务人员办理停发工资、社保中止手续、《人员调出通知单》归档、更新人力资源管理信息库，将辞退人员由在岗人员库转移到退出人员库，人力资源部负责总部员工管理的高级经理每月月底复核人力资源管理信息库信息。人员辞退次月起停发工资。

3 退休

- 3.1 员工到达退休年龄，人力资源部办理员工退出的相关业务人员负责电话告知退休人员所在部门负责人及员工本人退休时间。
- 3.2 办理员工退出的相关业务人员将《信息采集表》交退休员工本人，退休员工填写个人信息，包括姓名、出生日期、专业技术职务名称、家庭地址等，并提供本人专业技术职务证书复印件、身份证复印件、近期证件照 2 张。
- 3.3 办理员工退出的相关业务人员起草《退休通知》，总部部门负责人（局级）以下人员由人力资源部负责人签发《退休通知》，总部部门负责人由公司人力资源工作主管领导签发《退休通知》。
- 3.4 人力资源部相关业务人员办理停发工资，并更新人力资源管理信息库，将退休人员由在岗人员库转移到退出人员库。人力资源部负责总部员工管理的高级经理每月月底复核人力资源管理信息库信息。人员退休次月起停发工资。

五、相关制度目录

- 1 中华人民共和国劳动法
- 2 中华人民共和国劳动合同法
- 3 《总部岗位管理办法》

六、主要控制点

- 1 退出申请的提出和审批
- 2 离职手续的办理和审批
- 3 《经济补偿核算单》的核算和审批
- 4 人力资源信息库的更新

七、检查资料

- 1 《辞职申请》
- 2 《人员调出通知单》
- 3 《人员辞退申请报告》
- 4 《经济补偿核算单》
- 5 《信息采集表》
- 6 《退休通知》

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

15 员工考核管理业务流程

一、业务目标

- 完善员工考核体系，提高工作效率和效果，降低企业人工成本；
- 建立公平有效的约束与激励机制，充分调动员工工作积极性；
- 了解员工日常工作绩效情况，为员工奖惩提供依据。

二、业务风险

- 缺少科学的考核管理体系，影响工作绩效的提高，增加企业人工成本；
- 缺乏有效的约束与激励机制，无法充分调动员工工作积极性和主动性，影响企业整体绩效；
- 奖惩缺乏依据，挫伤员工工作积极性。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于一般员工与部门负责人考核管理的相关流程，主要包括考核布署、提交绩效报告、考核评价、考核结果汇总与应用等。

四、业务流程描述

1 一般员工考核

1.1 考核布署

股份公司总部一般员工考核分季度考核和年度考核两种。每个季度末/每

年1月，人力资源部考核业务人员起草《总部一般员工考核通知》，经人力资源部负责人审核签发后，通过总部办公系统以邮件的形式发给各部门信息员，由信息员将邮件转发部门负责人及一般员工。通知内容主要包括员工需提交的考核材料、提交方式、提交时间、领导评价时间和要求等。

1.2 提交绩效报告

员工登录总部办公平台，进入总部人力资源管理信息系统后，在绩效考评模块中上传提交《绩效报告》，重点描述当季/当年所完成的主要工作。

1.3 考核评价

各部门负责人登录总部办公平台后，进入总部人力资源管理信息系统，在绩效考评模块中，查看本部门员工提交的《绩效报告》，并对本部门一般员工季度/年度工作进行网上评价，在评价等级栏中分别给出“优秀”、“良好”“一般”或“不合格”的考核评价意见。

1.4 考核结果汇总与应用

人力资源部考核业务人员通过人力资源信息系统汇总员工考核结果，编写员工考核《结果汇总表》，经人力资源部负责人审核签字后，交人力资源部薪酬业务人员。

2 部门负责人考核

2.1 考核布署

2.1.1 每年一月，人力资源部考核业务人员起草《总部年度考核通知》，人力资源部负责人审核并签字。

2.1.2 人力资源部业务人员通过总部办公系统，以邮件的形式将《总部年度考核通知》发给总部各部门信息员，总部各部门信息员将邮件转发本部门负责人及一般员工。通知内容主要包括考核评价方式、评价时间等。

2.2 考核评价

股份公司领导、总部部门负责人、总部一般员工通过登录总部办公平台，进入总部人力资源管理信息系统，在绩效考评模块中，对总部部门负责人年度工作进行网上评价（一般员工对本部门负责人进行评价），在评价等级栏中分别给出“优秀”、“良好”“一般”或“不合格”的考核评价意见。

2.3 考核结果汇总和审议

人力资源部考核业务人员通过人力资源信息系统汇总员工考核结果，编写部门负责人《考核结果汇总表》，经人力资源部负责人审核签字，提交股份公司总经理常务办公会审议并将审议结果在会议纪要中记录。

2.4 考核结果应用

人力资源部考核业务人员将经公司总经理常务办公会审议通过的考核结果，交人力资源部薪酬业务人员。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司总部部门与员工绩效考核管理办法》

六、主要控制点

- 1 考核通知的起草和签发
- 2 绩效报告的提交
- 3 考核评价工作
- 4 考核结果汇总
- 5 考核结果的审核

七、检查资料

- 1 总部一般员工考核通知
- 2 总部年度考核通知
- 3 绩效报告
- 4 员工考核结果汇总表
- 5 部门负责人考核结果汇总表
- 6 总经理常务办公会会议纪要

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

16 员工培训管理业务流程

一、业务目标

- 规范员工培训管理工作，建立良好的人才培育机制，推动企业重点工作的顺利进行和战略目标的实现；
- 合理的利用企业资源，提高培训质量、促进员工知识更新，进而提升整体团队的服务效能，更好地为企业生产经营服务。

二、业务风险

- 培训需求分析不准确，可能导致员工培训管理缺乏科学性，不利于企业人才培育，可能影响企业重点工作的顺利进行和战略目标的实现；
- 培训计划执行不到位、员工培训积极性不高，最终影响培训效果和培训质量，导致企业培训资源的浪费。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）员工培训管理的相关流程，主要包括年度培训计划的编制与审批、培训实施以及年度培训总结等。

四、业务流程描述

1 年度培训计划的制定与审批

1.1 年度培训需求的确定

每年度末，总部各部门按照股份公司人力资源部的统一通知，根据下一年度的重点工作和本业务系统的实际需求，牵头组织提出本业务系统的《培训需求计划表》（包括培训班名称、参加培训人员、人数、时间、天数、期数和培训内容等），经本部门领导审核并签字确认后上报人力资源部。

1.2 年度培训计划的编制

人力资源部对各部门上报的《培训需求计划表》进行初步审核汇总，并与各部门、管理学院进行沟通，由管理学院和总部各部门编制相应的培训预算，经人力资源部领导审核后，初步确定《年度培训计划表》（包括主办部门、培训班名称、参加培训人员、培训内容、人数、时间、天数、期数和预计培训费用等）。

1.3 年度培训计划的审批

人力资源部将初定的《年度培训计划表》上报教育培训指导委员会，经审核批准后正式行文发布。

1.4 年度培训计划的变更与审批

因工作需要临时追加的培训，由相关部门提出计划，经人力资源部审核后列入年度培训计划。

2 组织实施培训

2.1 股份公司人力资源部及其他相关业务部门根据经审批后下发的《年度培训计划表》牵头组织企业领导人员、关键岗位人员等高级人才及部分中级人才、总部员工的培训，管理学院负责进行具体的培训实施工作。

2.2 各二级单位根据培训计划做好中、初级人才的培训实施工作。

2.3 国家有关主管部门安排的培训经股份公司主管领导签字确认后，由人力资源部予以安排实施。

2.4 培训实施结束后，各部门或单位填写《员工培训记录表》（包括员工基本信息、培训时间、培训内容和所获证书等）。

3 年度培训总结

- 3.1 每年度末，各二级单位和管理学院编制所在单位的《年度培训工作总结》（包括主要工作和存在问题等）并上报人力资源部；
- 3.2 人力资源部根据上报的培训总结，编制股份公司的《年度培训工作总结》（包括主要工作和存在问题等），并上报教育培训指导委员会进行审核，形成会议纪要。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司员工培训管理办法（试行）》

六、主要控制点

- 1 年度培训计划的制定与审批
- 2 年度培训工作总结与审核

七、检查资料

- 1 培训需求计划表
- 2 年度培训计划表
- 3 员工培训记录表
- 4 年度培训工作总结
- 5 教育培训指导委员会会议纪要

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

17 员工薪酬管理业务流程

一、业务目标

- 确保员工薪酬工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 建立薪酬分配的激励和约束机制，科学合理地规划员工薪酬，充分调动员工工作积极性；
- 确保员工薪酬被真实、准确、完整的记录并反映于企业财务报告中。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规及监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚，为企业造成经济及名誉损失；
- 薪酬分配不合理，或薪酬的激励和约束机制不能正常发挥作用，损伤员工的工作积极性，影响企业生产经营的健康发展；
- 薪酬计算错误或记录不及时，可能导致财务报告错报、漏报以及信息披露错误。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）员工薪酬管理的相关流程，主要包括薪酬标准的核定、薪酬调整、薪酬发放以及薪酬信息的发布等业务。

四、业务流程描述

1 薪酬标准的核定

- 1.1 股份公司人力资源部负责总部人员薪酬制度的编制和修订，由股份公司总经理常务会议审批通过后，以总部部门文件形式正式印发。
- 1.2 新员工入职时，人力资源部薪酬主管根据新入职员工个人职级/工作年限、学历等基本条件及《总部职能部门一般员工薪酬管理办法（试行）》、《总部职能部门负责人年薪考核与确定办法（试行）》核定新入职员工薪酬标准，并按该标准核发工资。

2 薪酬的调整

- 2.1 职级、岗位变动时薪酬的调整
人力资源部劳资管理岗根据员工职级变动情况，按照公司薪酬制度相关规定，对职级变动员工的岗位工资、月度奖金标准进行调整，调整后薪酬信息在《工资变动通知》中体现（《工资变动通知》的编制与审核参见本流程 3.2 条款描述）。
- 2.2 薪酬正常调整
由人力资源部根据公司利润、物价水平变动情况及公司薪酬制度制定《总部人员薪酬调整方案》（主要包括：参与调薪人员的姓名、职务级别、调整前薪酬标准、调整幅度、调整后薪酬标准、备注说明等），经人力资源部主管薪酬的经理审核后，报股份公司总经理签字、审批，并交财务部经办岗调整工资数据。
- 2.3 财务部经办岗根据经审批的《工资变动通知》、《奖金变动表》、《总部人员薪酬调整方案》等信息，在人力资源信息系统工资模块进行工资数据调整，调整完毕后，通过信息系统在线提交薪酬主管审核后生效。

3 薪酬发放

- 3.1 人力资源部岗位管理岗每月编制《考勤休假表》、《员工季度（年度）考核结果汇总表》，在当月 25 日前提交给薪酬主管，并由薪酬主管核算薪酬。
- 3.2 依据岗位管理岗提供的工资变动信息，劳资管理岗编制下月《工资变动

通知》或《奖金变动表》，经人力资源部薪酬主管、人力资源部经理审核签字后提交财务部发放工资，财务经办岗计算出员工工资后在线提交薪酬主管审核。

- 3.3 薪酬主管对照《工资变动通知》在线审核员工工资，发现问题在线驳回，由财务经办岗进行修改，审核无误后进行在线审批（审批后数据财务经办岗没有权限进行变更）。
- 3.4 财务经办岗通过系统生成《工资发放表》电子档，由薪酬主管打印成纸质文档，由人力资源部经理签字后，报股份公司总经理签字审批，审批后文档留人力资源部保存。
- 3.5 财务经办岗通过系统生成银行报盘加密文档并送银行进行工资发放，银行发放工资后给经办人员提供银行回单，财务经办岗对回单与工资发放表上的总数进行核对。

4 薪酬信息发布

- 4.1 薪酬主管在财务生成银行报盘的同时编写工资发放通知，并在员工自助系统中发布。
- 4.2 员工登陆个人员工自助系统，查询工资信息。

五、相关制度

- 1 中华人民共和国劳动法、劳动合同法
- 2 各单位领导班子正职绩效年薪考核管理办法
- 3 总部部门与员工绩效考核管理办法
- 4 总部职能部门一般员工薪酬管理办法（试行）
- 5 总部职能部门负责人年薪考核与确定办法（试行）
- 6 总部员工考勤与休假管理规定

六、主要控制点

- 1 薪酬管理办法的编制和审批
- 2 薪酬标准的核定
- 3 员工考核、考勤结果的审核
- 4 《工资发放表》的编制和审核

七、检查资料

- 1 工资变动通知
- 2 奖金变动表
- 3 考勤休假表
- 4 员工季度（年度）考核结果汇总表
- 5 工资发放表
- 6 员工工资单（电子版）

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

18 员工社会保险管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业员工社会保险工作满足国家相关法律、法规和监管机构的要求；
- 规范员工社会保险管理体系，保障企业和员工的合法权益；
- 员工社会保险被正确的缴纳和支付，并及时、准确、完整的记录和反映于企业财务信息中，满足财务报告和信息披露的要求。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和监管机构的相关要求，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 社会保险管理工作不规范或存在漏洞，导致企业及员工的合法权益受损；
- 员工社会保险未及时、准确的缴纳、支付、记录，可能使企业财务信息不准确，无法满足财务报告和信息披露的要求。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于员工社会保险管理工作的相关流程，主要包括员工个人信息的收集与核对、社会保险业务的办理、社会保险的缴纳等。

四、业务流程描述

- 社保政策的收集

- 1.1 国家和地方社会保险政策发生变更的时候，人力资源部社会保险主管及时收集相关政策，确保企业社会保险工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求。

2 员工个人信息的收集与核对

- 2.1 根据国家社会保险相关规定，各单位新进员工时，人力资源部向新进员工发放《社会保险个人信息登记表》，由员工个人填写完整并签字后交回人力资源部社会保险主管。
- 2.2 人力资源部社会保险主管对《社会保险个人信息登记表》个人信息填写是否完整进行审核，如不符合要求，反馈给员工重新填写。
- 2.3 社会保险主管汇总员工个人的信息后，将《社会保险个人信息登记表》信息汇总录入劳动和社会保险局专用软件后打印《数据汇总材料》，核定员工缴费基数，《社会保险个人信息登记表》和《数据汇总材料》经社会保险主管和人力资源部主管社会保险工作的领导审核签字后报财务部。

3 社会保险业务的办理

- 3.1 社会保险主管将《数据汇总材料》和《社会保险个人信息登记表》分别打印一式两份加盖人力资源部门印盖，并将已录入劳动部门专用软件的个人信息导出电子文档后，携带电子文档及纸质表格到社会保险中心办理社会保险业务。
- 3.2 社会保险主管根据本月增加、减少人员情况与社会保险中心出具的《社会保险缴费月报》进行核对，并编制《股份公司人员增加、减少表》和《社会保险费用汇总表》。

4 社会保险的缴纳

- 4.1 社会保险主管每月根据《股份公司人员增加、减少表》和《社会保险费用汇总表》填写社会保险费用《资金审批表》，由人力资源部分管社会保险工作的领导审核签字后报财务部，财务部根据《资金审批表》划拨

资金。

- 4.2 社会保险主管将经审核后的《资金审批表》以及《股份公司人员增加、减少表》、《社会保险费用汇总表》交财务部门，财务部门据此缴纳社保资金。
- 4.3 社会保险中心根据与公司、银行签订的托收协议直接通过银行从公司开户银行或专用帐户中划走社会保险费用，社会保险主管依据《社会保险缴费月报》与社会保险中心核对划拨金额的准确性。

五、相关制度目录

- 1 中华人民共和国劳动法
- 2 国务院关于完善企业职工基本养老保险制度的决定
- 3 国务院公布城镇居民基本医保试点指导意见
- 4 工伤保险条例
- 5 失业保险条例
- 6 生育保险条例

六、主要控制点

- 1 个人信息
- 2 缴费基数
- 3 缴费时间
- 4 支付个人保险费用

七、检查资料

- 1 社会保险个人信息登记表
- 2 数据汇总材料
- 3 社会保险缴费月报

- 4 缴费凭证
- 5 资金审批表
- 6 股份公司人员增加、减少表
- 7 社会保险费用汇总表

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

19 领导班子考核管理业务流程

一、业务目标

- 加强对所属单位领导班子及成员的考核与管理，准确评价其素质、能力与业绩，为领导班子建设和领导人员的选拔、培养与使用提供依据。

二、业务风险

- 考核方案不完善，不能全面、客观、准确地对领导班子及成员作出评价。

三、业务范围

本流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）所属单位领导班子考核管理的相关流程，主要包括考核方案的制定、考核实施与考核报告的编制、考核结果的反馈与应用等业务流程，执行过程中，应确保考核方案的合理、客观、公正，能够准确地对领导班子及成员进行考核和评价（股份公司主要负责二级单位领导班子的考核与管理，二级以下单位领导班子主要由二级单位负责考核与管理）。

四、业务流程步骤

1 考核方案制定

- 1.1 股份公司人力资源部团队建设管理经理按照股份公司（部分沿用中建总公司）所属企业领导班子管理的相关文件要求，每年拟定《二级单位领导班子考核方案》，并报本部门总经理审批。

- 1.2 《二级单位领导班子考核方案》经人力资源部部门总经理审批并签字同意后，团队建设管理经理向二级单位书面下发《二级单位领导班子考核通知》。

2 考核实施与考核报告的编制

- 2.1 股份公司二级单位按照《二级单位领导班子考核通知》要求，向股份公司人力资源部提交《班子成员述职报告》、《领导班子成员考核表》等考核材料。
- 2.2 股份公司人力资源部组织二级单位中层人员和职工代表对本单位班子及成员进行民主测评、民主评议，编制《民主测评结果》和《民主评议意见》。
- 2.3 股份公司人力资源部负责对二级单位本考核期内的中心组学习、民主生活会会议记录等资料进行调阅、检查。
- 2.4 股份公司人力资源团队建设管理经理综合分析述职报告、民主测评、个别谈话、历年考核结果等情况，撰写《考核报告》，报告内容主要包括班子基本情况、考核情况及考核结果、工作建议等。《考核报告》报部门总经理审核签字后报中建总公司党组会审定，并在相关的会议记录中体现。

3 考核结果的应用与反馈

经党组会审订后的《考核报告》将作为各单位领导班子调整和班子成员培训、奖励的重要依据，领导班子的考核结果由股份公司人力资源部以书面或会议等适当形式反馈各单位。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司高级管理人员管理规定》
- 2 《中建总公司所属企业领导班子及成员考核与任期管理办法（试行）》
- 3 《中建总公司党组关于加强企业领导班子建设的若干意见》
- 4 《中建总公司所属企业党员领导人员报告个人有关事项的规定》
- 5 《中建总公司党组关于健全和完善党内报告制度和会议制度暂行规定》

六、主要控制点

- 1 制定考核方案
- 2 民主测评、民主评议、资料调阅
- 3 考核材料的撰写与审定
- 4 考核结果的应用

七、检查资料

- 1 考核方案
- 2 考核通知
- 3 二级单位班子成员述职报告
- 4 二级单位领导班子成员考核表
- 5 二级单位领导人员个人事项报告表
- 6 民主测评结果
- 7 民主评议意见
- 8 考核报告
- 9 党组会会议记录

八、业务流程图（略）

第四章 人力资源管理

20 出国派遣人员管理业务流程

一、业务目标

- 确保出国事项管理符合国家外事管理的法律、法规以及公司有关规定；
- 及时、恰当的派遣海外业务人员，满足企业海外经营发展对人员的需求；
- 规范出国派遣人员办理工作程序，合理控制管理成本。

二、业务风险

- 违反国家有关法律、法规及企业规章、制度，导致企业外事审批权限受影响；
- 海外业务对人员需求得不到满足，影响企业海外业务的经济效益；
- 办理出国（境）签证或签注时，由于材料准备不够齐备导致重新办理而增加管理成本。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）出国（境）人员派遣手续的相关工作流程。股份公司出国（境）人员的派遣分长期和短期两种，主要业务包括出国（境）的审批、办理政审和任务批件、出国（境）证件及签证（注）的办理等。

- 业务流程描述

1 审批程序

1.1 总部人员办理出国（境）

1.1.1 总公司党政主要领导人员因公临时出国（境）由总经理办公室将领导申请出国的正式文件呈报外交部（或国务院港澳办、国务院台办）审核，并报国务院审批。在报送外交部（或国务院港澳办、国务院台办）的同时，抄送中组部、国资委备案。待国务院审批通过后，总经理办公室将国务院批文交人力资源部，由人力资源部办理相关出国手续。

1.1.2 总公司领导班子其他成员（包括担任过副省部级及以上职务的领导人员）因公临时出国（境）由总经理办公室打签报，报总公司党政主要领导人员签字审批，同时抄送外交部（或国务院港澳办、国务院台办）、国资委备案。审批通过后送人力资源部办理相关手续。

1.1.3 部门正职领导出国（境）

由出国（境）人员所在部门打签报，报股份公司党政主要领导审批，领导签署意见后送人力资源部，由人力资源部按程序办理相关手续。

1.1.4 总部其他人员出国（境）

出国（境）人员所在部门将签报报主管本部门的股份公司领导审批，领导签署意见后送人力资源部，人力资源部按程序办理相关手续。

1.2 事业部及其载体公司人员出国（境）

由出国人员所属事业部报主管本事业部的股份公司领导审批，审批签署意见后送人力资源部，由人力资源部按程序办理相关手续。

1.3 下属单位人员办理出国（境）

1.3.1 总公司管理的人员出国（境）

下属单位向总公司人力资源部提交正式的书面申请（“关于 XX 出国的请示”）并加盖本单位公章，人力资源部根据申请填写《出国（境）立项表》报股份公司主管外事领导审批通过并签署意见后，出具出国（境）任务批件并办理出国手续。如无护照先行办理护照，再行办理签证或签注。

1.3.2 非总公司管理人员出国（境）

下属单位向总公司人力资源部提交正式的书面申请（“关于 XX 出国的请

示”)并加盖本单位公章,人力资源部主管外事工作负责人审核通过并签字确认后,出具出国任务批件并办理出国手续。如无护照先行办理护照,再行办理签证或签注。

2 总公司人力资源部办理出国人员政审

各单位人事部门出具《因公出国人员审查表》,连同出国(境)申请一并送人力资源部,人力资源部审查通过后下达政审批件。

3 办理出国(境)证件及签证(注)

- 3.1 股份公司人力资源部到国务院港澳办为赴港澳人员办理通行证及签注。
- 3.2 人力资源部到国务院台办为赴台人员办理审批手续,待国台办同意后,返回我公司赴台批件,并由人力资源部开具介绍信,通知申办单位由赴台人员自行到赴台人员户口所在地公安机关办理赴台证。
- 3.3 人力资源部根据拟出国人员护照持有情况,到外交部为无护照人员办理因公护照。
- 3.4 人力资源部为前往无互免协议国家的拟出国人员,到外交部或外国驻华使馆办理签证;或为前往有互免协议国家的拟出国人员开具出境证明。
- 3.5 人力资源部通知申办单位领取相关手续,派遣拟出国(境)人员出国(境)。

五、相关制度目录

- 1 外交部外事管理规定(见外交部外事管理司外事文件汇编)
- 2 《中国建筑工程总公司出国人员派遣工作手册》
- 3 《中国建筑工程总公司因公临时出国管理暂行办法》

六、主要控制点

- 1 立项审批
- 2 政治审查

- 3 办理护照、签证和赴港澳台通行证、签注

七、主要检查资料

- 1 出国（境）请示文件/签报
- 2 出国（境）立项表
- 3 出国（境）任务批件
- 4 因公出国人员审查表
- 5 政审批件
- 6 赴台请示
- 7 赴台批件
- 8 出境证明存根
- 9 照会复印件
- 10 介绍信存根

八、业务流程图（略）

第五章 合同及法律事务管理

21 合同管理业务流程

一、业务目标

- 确保合同管理符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 规范合同管理制度及管理模式，依据公平公正及诚实信用原则订立合同，依法有效监督、管理，保证履约顺利进行，维护企业合法权益；
- 逐步建立体系化合同管理平台，实现资源共享，提高企业整体合约管理水平，保证合同数据库信息的真实、准确、完整，符合企业合同管理及信息披露的要求。

二、业务风险

- 合同条款违反国家法律法规规定，导致合同效力出现瑕疵或者引发诉讼纠纷，造成企业经济及名誉损失；
- 合同的订立、签署和履约缺乏有效的管理，可能导致合同谈判失误、权责不清、索赔不畅等，影响企业生产经营的顺利进行，损害企业及中小股东利益；
- 合同备案、台账及履约报表管理系统等管理不完善，导致企业合同台账信息缺失或者出现重大遗漏，无法满足企业信息披露的要求。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称为“股份公司”）关于合同订立及合同履行管理的相关流程，包括合同订立中的合同审核，对合同订立及履约情况的监督、检查、考核和评估，合同文件备案管理等。合同管理主要有两种情况，即以股份公司名义签署的合同管理和二级单位以本单位名义签署的合同

的管理，股份公司各二级单位根据《股份公司合同管理制度》相关管理原则开展对以本单位名义签署合同的管理工作。在执行合同管理业务过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 合同审批

1.1 合同相对方的确定与审批

1.1.1 合同进行招、投标或签署前，合同实施单位（指实施合同的股份公司业务主管部门或下属单位，下同）对合同对方资信状况进行调查和评估，属于工程承包、分包类合同的，由经办人填写《中建股份公司合同对方资信情况调查评估表》，作为合同审核的重要依据资料。

股份公司二级单位以自己名义签署合同，参考《股份公司合同管理规定》相关流程，审查相对方资信情况，自行决定是否制作《资信评审文件》。

1.1.2 《中建股份公司合同对方资信情况调查评估表》经合同经办责任人和合同实施单位负责人批准签署后，在办理合同文件用印时交由股份公司法律事务部存档备查并记入《股份公司合同专用章使用登记表》。

1.2 合同文件的审批

1.2.1 根据工程内容的不同，由合同实施单位负责制作合同文本，依照《股份公司合同管理制度》规定对合同进行分级书面审核（分级审核权限参见本流程第 1.2.3 条），填写《合同文件审批会签单》，参与评审部门在《合同文件审批会签单》中填写意见。

1.2.2 合同实施单位进行合同评审后，报有权批准人在《合同文件审批会签单》签字审批（有权批准人权限见本流程第 1.2.3 条）。《合同文件审批会签单》于申请使用股份公司合同专用章时交由股份公司法律事务部存档备案。

1.2.3 根据《股份公司合同管理制度》规定，合同文件的审批权限如下：

- 合同额 10 亿人民币以下（含本数）的境内房建及基础设施工程承包合同，5 亿美元以下（含本数）的境外工程承包合同，由业务主管事业部（业务

部)组织有关子部门会同审核后,按股份公司常规授权权限由有权批准人进行审批;

- 前述额度以上的合同,事业部(业务部)组织有关子部门会同审核,并送股份公司财务、法律事务部会同审核,填写《股份公司总部部门会同审核表》后,按股份公司常规授权权限由有权批准人书面签署审批;
- 子公司使用股份公司资质承接境内基础设施和境外项目的,子公司组织有关部门对工程承包合同进行会同审核,并分别报送业务主管事业部(业务部),进行分级审核后,按股份公司常规授权权限由有权批准人进行审批;
- 子公司使用股份公司资质承接境内房建项目的,子公司组织有关部门对工程承包合同进行会同审核后,报经股份公司市场与项目管理部,送财务、法律事务部会同审核,按股份公司常规授权权限由有权批准人进行审批;
- 股份公司签署工程承包合同外的其他类合同的,一般需财务、法律事务部会同审核。经会同审核后,按股份公司常规授权权限由有权批准人进行审批;
- 股份公司常规授权具体审批权限参见《股份公司授权管理规定(试行)》。

1.2.4 选择确定合同相对方之后,二级单位组织相关部门进行合同评审,由有权批准人进行审批,具体批准额度由二级单位控制。

2 合同的签署和备案

2.1 合同签署

2.1.1 合同经过审核程序之后,由合同实施单位申请股份公司法定代表人或公司授权委托的人签署合同文件,并按照《股份公司授权管理制度》的规定进行联签,加盖合同专用章。

2.1.2 联签是指,股份公司常规授权被授权人,及公司相关领导、职能部门等授权事项约束、责任主体,在最终合同及决策文件上联合签署的行为。联签有“A角+B角+草签人”和“主签人+草签人”两种形式。具体参考《股份公司授权管理制度(试行)》。

- 2.2 合同用印
 - 2.2.1 申请单位申请使用股份公司合同专用章的，由经办人填写《股份公司合同专用章使用申请表》，报有权批准人批准签字后，送股份公司法律事务部审核用印（有权批准人权限见本流程第 1.2.3 条）。合同批准人为股份公司分管副总经理（含）以上领导的，申请单位以签报方式报股份公司领导审批签字。缺少合同会同审核、批准文件，以及代签而缺少授权委托书等，不符合股份公司合同管理制度基本管理要求的合同不予用印，要求补办或者退回处理。
 - 2.2.2 各二级单位以自己名义对外签署合同，根据本单位权限进行内部评审程序，交由有权批准人进行批准后签署用印。
- 2.3 重大合同备案
 - 2.3.1 股份公司签署的重大合同，法律事务部留存原件一份备案。经招投标中标的，各业务部门或单位于收到中标通知书后，立即通知法律事务部，并报送中标通知书复印件或电子扫描件，以保证及时对外进行信息披露。（重大合同的标准参见《股份公司公司合同管理制度》）。
 - 2.3.2 股份公司各二级单位依照《中建股份公司新签合同台账》，将以自己名义签署的所有总承包合同，制作合同台账并报送股份公司法律事务部。其中的重大合同，填写《工程项目总承包合同卡片》报送股份公司法律事务部，并于合同签订后，及时将合同原件一份报股份公司法律事务部。经招投标中标的，各单位于收到中标通知书后，立即通知股份公司法律事务部，并报送复印件或电子扫描件，以保证及时对外进行信息披露。
 - 2.3.3 股份公司法律事务部收到二级单位提交的 2.3.2 的资料后，根据报送情况进行整理。对重大合同文件及中标通知书统一留存备案；对电子报表文件进行存档。以备合同履行管理的需要。

3 合同履行管理

- 3.1 合同履行策划
 - 3.1.1 工程承包、项目开发类合同，由合同实施单位组织有关人员，于合同签署后及时编制《合同履行策划书》，开展合同履行策划管理。《合同履

行策划书》经合同实施单位合同归口管理部门及有关部门审核，单位分管领导（含）以上负责人签字批准后组织实施。

- 3.1.2 股份公司法律事务部采取措施开展履约监控管理，对股份公司合同履行管理情况进行监督、检查，检查要求依据部门工作计划以通知形式下发。检查后，股份公司法律事务部对检查情况出具《合同检查报告》并反馈给合同实施单位，就提出的具体问题及时整改处理，保障在履约过程中维护公司合法权益，防范和控制合同风险。各单位根据《合同检查报告》内容进行整改。
- 3.2 合同签署及合同文件备案
 - 3.2.1 法律事务部对合同签署及用印情况进行登记。业务主管部门建立合同台账，填写《中建股份公司新签合同台账》及《工程项目总承包合同卡片》，并按月送法律事务部汇总留档，法律部设专人进行管理。
 - 3.2.2 股份公司工程项目委托子公司实施和管理的，或者股份公司事业部（业务部）实施和管理的项目，由合同实施单位组织编制填写《工程总承包合同履行情况报表》、《工程项目分包合同签订及用印情况台账》，并按月报送股份公司法律事务部留档。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国合同法》及相关司法解释
- 2 《中华人民共和国公司法》
- 3 《中国建筑股份有限公司合同管理制度》
- 4 《中国建筑股份有限公司授权管理制度（试行）》
- 5 中建股法函字[2008]9号《关于报送合同台账、报表以及重大合同备案的通知》

六、主要控制点

- 1 合同相对方资信调查

- 2 合同订立的评审
- 3 合同有权批准人授权及书面审批签字
- 4 合同有权签署人授权
- 5 合同文件签署及联签
- 6 合同用印申请和评审
- 7 合同文件备案
- 8 合同履行监控

七、检查资料

- 1 股份公司合同对方资信情况调查评估表
- 2 股份公司合同专用章使用记录
- 3 合同文件审批会签单
- 4 股份公司总部部门会同审核表
- 5 合同文件评审记录
- 6 股份公司合同专用章使用申请表
- 7 合同履行策划书
- 8 中建股份公司新签合同台账
- 9 工程项目总承包合同卡片
- 10 中建股份公司新签合同台账
- 11 工程总承包合同履行情况报表
- 12 工程项目分包合同签订及用印情况台账
- 13 合同检查报告

八、业务流程图（略）

第五章 合同及法律事务管理

22 法律纠纷案件管理业务流程

一、业务目标

- 案件处理及时、策划充分、程序合法，避免或减少企业损失，维护企业合法权益；
- 案件管理过程遵守国家相关法律、法规及企业内部规章制度的要求；
- 完善案件管理考核体系，确保案件管理考核公正、合理。

二、业务风险

- 未能及时、恰当的处理法律纠纷案件，使企业利益受到损失；
- 违反国家法律、法规的要求，可能使企业遭受外部处罚，给企业造成经济及名誉损失；
- 案件管理缺乏公正、合理的考核，影响案件管理工作效率的提高，缺乏对企业经营活动的有序进行的充分保障。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）法律纠纷案件管理的相关流程，主要包括案件处理主体的确定与审批、案件策划方案的制定及实施、案件归档、案件考核范围及指标确定、案件考核检查等，在法律纠纷案件管理业务过程中，应确保案件处理及时、程序合法。

四、业务流程描述

1 案件处理责任主体确定

- 1.1 股份公司或各单位在决定起诉时，或者接到应诉通知后，经办业务部门及时将相关资料报送本单位法律事务部门。
- 1.2 各单位法律事务部门收到应诉或起诉材料后，收集整理与案件有关的各种资料，对应当由上级单位法律事务部门决定处理责任主体的案件，及时将案件资料以书面报告形式报送上级单位法律事务部门审批确定案件处理责任主体。非由上级单位法律事务部门决定处理责任主体的案件，由本单位法律事务部门负责处理。
- 1.3 上级单位法律事务部门收到下级单位报送的案件资料后，对案件情况进行了解分析，决定自行处理或以书面通知方式交由下属单位处理。
- 1.4 股份公司法律事务部可直接决定案件处理责任主体。

2 案件策划审批与执行

2.1 案件策划审批

- 2.1.1 案件处理责任单位法律事务部门在收到应诉材料或者提起诉讼前组织召开案件准备会，调查了解案件基本情况。通过案件准备会掌握了案件基本情况之后，案件处理责任单位的法律事务部门根据案件标的决定制作《案件策划书》。
- 2.1.2 《案件策划书》制作完毕后，对应当由上级单位法律事务部门进行审批的，及时将《案件策划书》报上级单位法律事务部门审批。上级单位法律事务部门收到相关资料后，以书面回复形式作出批准或不予批准《案件策划书》的决定。
- 2.1.3 股份公司法律事务部直接参与处理的案件，《案件策划书》由发案单位制作，股份公司法律事务部审批后，以书面回复形式作出批准或不予批准《案件策划书》的决定。

2.2 案件策划执行

- 2.2.1 《案件策划书》经批准后立即执行，案件处理责任单位根据策划书确定的方案开展案件处理工作。
- 2.2.2 案件处理过程中具体情况发生变化，原《案件策划书》确定的方案不宜继

续实施的，案件处理责任单位法律事务部门及时调整《案件策划书》方案，并报上级单位法律事务部门审批（同 2.1.2）。

3 案件资料归档

- 3.1 案件处理责任单位法律事务部门在收到案件裁判文书资料或执行程序结束后及时撰写《法律纠纷审理结案报告》或《法律纠纷执行结案报告》，经部门主管领导或总法律顾问审核签字确认后，与裁判文书资料一并报上级单位法律事务部门备案。《法律纠纷审理结案报告》和《法律纠纷执行结案报告》可合并撰写。
- 3.2 案件处理责任单位法律事务部门在案件处理过程中，注意案卷材料的保管，做到一案一档，并分审理卷和执行卷分别归档。案卷材料中的原件统一保存在各单位法律事务部门。
- 3.3 对于法院或仲裁机构已经作出生效裁判文书，但因涉及执行问题未处理完毕的案件，先将审理卷整理完毕。
- 3.4 上级单位制作管理档案的案件，下级单位及时将发生的档案材料复印件报送上级单位法律部。股份公司下属各单位发生的以股份公司为一方当事人的案件，股份公司法律事务部应制作管理档案。

4 案件管理考核

- 4.1 案件管理考核范围和目标的确定
 - 4.1.1 法律纠纷案件考核包括股份公司对二级单位的法律纠纷案件的考核，也包括二级单位对其下属单位法律纠纷案件的考核。
 - 4.1.2 股份公司对二级单位进行考核的案件目标，由股份公司法律事务部确定。二级单位对其下属单位进行考核的案件目标，由二级单位法律事务部门确定。案件考核目标确定后，考核单位与被考核单位签订《案件考核责任状》。
- 4.2 签署《案件考核责任状》

股份公司法律事务部案件管理岗位人员拟定每年与二级单位签订《案件考核责任状》，经部门主管领导对考核的范围与目标的恰当性进行审核

后，以股份公司名义与二级单位主要负责人签订《案件考核责任状》；二级单位法律事务部门案件管理岗位人员拟定每年与其下属单位签订《案件考核责任状》的范围及目标，经部门主管领导审核后，以二级单位名义与其下属单位主要负责人签订《案件考核责任状》。《案件考核责任状》主要内容包括案件名称、主体、标的额、考核目标等。《案件考核责任状》签订后分别由股份公司法律事务部和二级单位法律事务部门备案。

4.3 案件管理考核检查

- 4.3.1 股份公司法律事务部每年组织开展股份公司系统案件管理考核检查。二级单位每年组织开展本单位范围内案件管理考核检查。考核检查以集中查阅法律文书方式进行。
- 4.3.2 案件考核检查工作完成后，考核单位撰写《考核检查报告》，经总法律顾问或主管领导审批并签字确认后，将《考核检查报告》反馈被考核单位。被考核单位根据《考核检查报告》反映出的问题对工作进行改进。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国民事诉讼法》
- 2 《中华人民共和国仲裁法》
- 3 《中建总公司法律事务管理制度》
- 4 《中国建筑股份有限公司法律纠纷案件管理办法》

六、主要控制点

- 1 案件处理责任主体的确定
- 2 案件策划书审批
- 3 案件策划书执行
- 4 案件资料归档
- 5 考核案件范围及目标的确定

6 案件考核检查

七、检查资料

- 1 《应诉通知》、起诉材料
- 2 《案件策划书》
- 3 案件证据资料
- 4 生效法律文书
- 5 《法律纠纷审理结案报告》 / 《法律纠纷执行结案报告》
- 6 《案件考核责任状》
- 7 《考核检查报告》

八、业务流程图（略）

第五章 合同及法律事务管理

23 重大经营活动法律审查管理业务流程

一、业务目标

- 确保重大经营活动符合国家有关法律、法规及公司内部规章制度的规定；
- 规范重大经营活动的法律审查管理，促进企业生产经营健康发展；
- 通过重大经营活动法律审查，避免或减少企业资产损失，保护企业利益。

二、业务风险

- 重大经营活动违反国家法律法规，导致企业遭受法律制裁及名誉损失；
- 对重大经营活动缺少规范的管理，可能影响企业正常的生产经营业务发展；
- 对重大经营活动缺少有效的法律审查，可能造成企业资产流失，损害企业及股东利益。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于重大经营活动（主要指招标、投标、投资、融资、担保、产权转让及企业分立、合并、改制、重组、破产、解散、收购与反收购、知识产权保护等）法律审查的相关业务流程，主要包括重大经营活动法律审查的申请、对重大经营活动的法律审查以及法律审查意见的反馈和归档等。

四、业务流程描述

- 1 重大经营活动法律审查的申请
- 1.1 重大经营活动发生时，各业务部门向法律事务部提出重大经营活动《法律征询意见函》，同时提交重大经营活动相关的书面文件资料，并对该文件资料的真实性负责，相关文件资料须能清楚说明重大活动发生发展的情况，法律事务部据此办理重大经营活动法律审查。

- 2 重大经营活动法律审查
- 2.1 法律事务部门按照业务部门的要求及时完成对重大经营活动的审查，但审查时限一般不得少于2个工作日，需业务部门补充提供材料的，审查时限相应顺延，紧急情况下需要审查的，不受上述时限的限制，但也应给予必要的审查时间。
- 2.2 法律事务部门指定专门岗位人员进行重大经营活动法律风险的审查，并将审查结果以书面的《法律意见书》的形式出具，法律事务部门负责人对审查结果予以签字确认。

- 3 法律审查意见的反馈和归档
- 3.1 法律审查完成后法律事务部将《法律意见书》反馈至相关业务部门，供重大经营活动参考。
- 3.2 法律事务部负责将审签后的《法律意见书》进行整理存档，并指定专门岗位人员编制《重大经营活动法律审查统计报表》。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑工程总公司重大经营活动法律审查规定》
- 2 《中国建筑股份有限公司合同管理制度》

六、主要控制点

- 1 重大经营活动法律审查申请

2 重大经营活动的法律审查

七、检查资料

- 1 法律征询意见函
- 2 重大经营活动法律审查统计报表
- 3 法律意见书

八、业务流程图（略）

第五章 合同及法律事务管理

24 授权管理业务流程

一、业务目标

- 确保授权管理符合国家法律法规和企业内部规章制度要求；
- 规范授权管理体系，促进企业经营管理体系化、规范化发展。

二、业务风险

- 违反国家法律法规和企业内部规章制度的要求，导致企业遭受名誉损失和诉讼风险；
- 授权管理出现漏洞，导致权限混乱、权限不明、无权代理等现象的发生，影响企业正常经营。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）授权管理的相关业务流程。主要包括授权的申请、审批和办理等内容。本文中的授权主要指股份公司有权审批人对以股份公司资质对外承接经营项目时投标签约的授权管理，在执行授权管理业务过程中，严格遵守《中国建筑股份有限公司授权管理制度（试行）》等相关制度执行，严禁越权审批。

四、业务流程描述

1 授权的申请

- 1.1 股份公司总部各业务主办部门办理授权并且属于事业部申请的，由事业部内部组织审核会签，填写《股份公司授权申请表》，属于股份公司职能部门的，由该职能部门负责组织股份公司内部相关部门审核。
- 1.2 股份公司各子公司在使用股份公司资质承接项目时，经内部审批后填写《股份公司授权申请表》，连同内部审批文件报股份公司相关业务主管部门。根据所承接的经营项目的种类不同，相对应的股份公司业主管部门设置如下：
- 子公司使用股份公司资质承接境内房建工程项目，报股份公司市场与项目管理部办理；
 - 子公司使用股份公司资质承接境内基础设施工程项目，报股份公司基础设施事业部办理；
 - 子公司使用股份公司资质承接境外工程项目，报股份公司海外事业部办理。

2 授权的审批

- 2.1 业务主管部门将授权申请材料提交股份公司有权批准人审批。（股份公司业务主管部门总经理为有权批准人审批时，直接在《股份公司授权审批表》上签字审批，业务主管部门总经理级别以上有权批准人审批时，业务主管部门另提交《签报》报审，有权批准人审批同意后在签报上签字确认。）
- 2.2 股份公司制定了《中国建筑股份有限公司授权管理制度（试行）》等规章制度对对外经营投标签约有权批准人权限进行了设置，具体如下：
- 2.2.1 股份公司总经理对外经营投标签约权限：
股份公司总经理有权批准和进行除应由股东大会和董事会批准之外的，所有类型和额度的对外经营投标签约活动。
- 2.3.3 股份公司分管业务副总经理对外经营投标签约权限：境内单项建设工程投标报价 30 亿元人民币以下（含本数），境外项目投标报价 5 亿美元以下（含本数）。未设分管业务副总经理的，助理总经理按副总经理权限执行。

2.3.4 股份公司各业务主管部门总经理权限：

业务主管事业部（业务部）总经理（执行总经理）对外经营投标授权由公司分管副总经理确定，并于确定后办理《股份公司法人综合授权委托书》。

- 2.4 有权批准人审批同意后，业主主管部门填写《股份公司授权审批表》，附授权申请材料、审批材料（签报、评审记录、会议纪要等）送法律事务部办理授权。

3 授权的办理

- 3.1 有权批准人审批程序完成后由股份公司法律事务部办理用印。发包人等有要求，需要股份公司法定代表人签署的，送法定代表人签署。
- 3.2 《授权委托书》办理之后，股份公司法律事务部将《授权委托书》原件一份和《股份公司授权审批表》等相关审批单据存档备份，其余份数授权委托书反馈主办单位使用。

五、相关制度目录

- 1 《董事会议事规则》
- 2 《总经理工作制度》
- 3 《中国建筑股份有限公司授权管理制度（试行）》
- 4 《投资管理制度》
- 5 《融资管理制度》
- 6 《资金管理制度》
- 7 《总部费用管理办法》
- 8 《股份公司授权管理制度（试行）》

六、主要控制点

- 1 授权申请的内部会签
- 2 授权申请资料的初审

- 3 授权申请的审批
- 4 授权文件的签署

七、检查资料

- 1 股份公司授权申请表
- 2 股份公司授权审批表
- 3 授权文件审批手续（董事会纪要、总经理办公会纪要、签报等）
- 4 授权委托书

八、业务流程图（略）

第六章 预算管理

25 预算编制管理业务流程

一、业务目标

- 确保预算编制符合企业发展战略和目标的要求；
- 合理编制预算，实现成本节约，提高经营效果和效率；
- 确保预算编制工作和程序符合公司的相关规章制度的要求。

二、业务风险

- 预算指标选取不当，可能导致企业偏离发展战略和目标；
- 缺乏预算或预算编制不完整，可能导致企业盲目经营、经营效率低下或资产遭受损失；
- 预算编制管理违反公司相关规章制度的要求，可能导致外部处罚，造成经济损失与信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于预算编制管理的相关流程，主要包括年度预算的编制依据、预算编制程序及方法、预算方案的审批等。

四、业务流程描述

1 预算编制依据

根据《股份公司预算管理制度》的要求，以近两年实际完成预算目标的加权平均数为基础，分析近两年实际完成预算目标的主客观因素，考虑预算

期的发展趋势，实事求是，积极、可行地确定各项预算目标。

2 预算编制程序及方法

预算编制的基本程序为“上下结合，分级编制，逐级汇总，审批执行”。

预算编制具体程序如下：

- 2.1 每年 10 月初，股份公司资金部和各级预算单位预算管理部门（如财务部、企管部等）做好预算编制准备，包括基础数据、外部环境和内部条件分析、本年度预算执行情况预计、下年度预测等方面。
- 2.2 每年 10 月 20 日前，股份公司资金部准备《股份公司年度预算编制通知》（包括预算编制总体要求、预算表格及编制说明、预算编制日程安排），以签报形式报总会计师审批同意后起草文稿正式下发；
- 2.3 每年 10 月 20 日至 11 月 15 日，各级预算单位预算管理部门在分析以前年度预算执行情况和预测下年度经营前景的基础上，根据《股份公司年度预算编制通知》的要求，编制本单位的《预算草案》（全套预算报表及编制说明），并报本级公司董事会/总常会审议后，由企业法定代表人签字盖章；
- 2.4 每年 11 月 15 日前，各级预算单位将《预算草案》上报股份公司资金部进行初步审查，并根据资金部电话反馈的初审意见进行修改完善后再行上报《预算草案》。股份公司初步审查的重点是：
 - 完整性检查：是否按要求填报了全套的预算报表和编制说明。
 - 合规性检查：各项支出是否符合公司规章制度规定的标准。
 - 正确性检查：预算指标是否按要求填列及计算是否正确。
 - 一致性检查：预算报表内部勾稽关系是否正确；
- 2.5 每年 12 月 10 日前，股份公司资金部平衡制定各预算单位的主要预算目标，组织汇总《股份公司预算草案》（含下属企业指标明细的全套预算报表及编制说明），上报预算管理委员会各位委员、总会计师，召开预算管理委员会，审批并形成预算管理委员会会议纪要；
- 2.6 每年 12 月 30 日前，股份公司资金部就下属企业年度预算目标的分解等问题征求下属企业意见后，修订《股份公司预算草案》。股份公司资金部将修订后后的《股份公司预算草案》（含下属企业预算指标）先以签报的形

式报请总会计师同意后，上报总经理常务会审批并形成总经理常务会会议纪要，根据会议要求，修改各级预算单位和股份公司整体预算草案。

3 预算方案的审批

总经理常务会通过，按股份公司章程规定将修改后的《股份公司预算草案》（不含下属企业预算指标，仅是股份公司合并数）上报董事会审批并形成董事会决议，获批后再上报股东大会审批并形成股东会决议。经总经理常务会审批同意的含下属企业预算指标的《股份公司预算草案》，由股份公司资金部通过《关于下达年度预算主要指标的通知》的文件下发方式将《股份公司预算草案》中的各预算单位的年度预算目标逐一下达给各预算单位执行。

五、相关制度目录

- 1 国资委颁发的《中央企业财务预算管理暂行办法》
- 2 中建股份公司印发的《中国建筑股份有限公司预算管理制度》

六、主要控制点

- 1 《股份公司年度预算编制通知》的审核与下发
- 2 《年度预算草案》的审批
- 3 股份公司预算草案及各单位预算目标的审批

七、检查资料

- 1 《股份公司年度预算编制通知》
- 2 《关于下发预算编制通知》的签报
- 3 《年度预算草案》及编制说明
- 4 股份公司预算草案及编制说明和分单位预算明细表

- 5 预算管理委员会关于股份公司预算及下属企业预算审议情况的会议纪要
- 6 总经理常务会关于股份公司预算及下属企业预算审议情况的会议纪要
- 7 董事会会议会关于股份公司预算审议情况的纪要
- 8 股东会会议会关于股份公司预算审定情况的纪要
- 9 《关于下达年度预算主要指标的通知》文稿及正式文件

八、业务流程图（略）

第六章 预算管理

26 运营分析与预算调整管理业务流程

一、业务目标

- 确保运营分析和预算调整符合企业内部规章制度的要求；
- 确保预算指标层层分解，落实到内部各部门、各环节和各岗位；
- 确保运营分析能够及时发现预算执行差异，保证企业正常运营；
- 确保经批准下达的预算得到严格贯彻，如需调整，则保证调整符合企业战略目标的需要。

二、业务风险

- 运营分析与预算调整违反规章制度要求，影响分析与调整的准确性，可能造成企业经济损失；
- 预算目标层层分解不到位，可能会造成企业偏离企业发展战略目标，影响经济效益；
- 预算执行过程未进行有效监控，可能造成企业资源浪费和管理效率低下；
- 预算目标没有严格执行，随意调整或修改，可能造成预算失去其应有的权威性和严肃性，偏离企业战略发展目标。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于运营分析与预算调整管理的相关流程，主要包括预算目标的下达与指标的分解、运营指标的分析、预算调整程序等。

四、业务流程描述

1 预算目标的下达与指标的分解

按照下管一级的原则，股份公司资金部根据经总经理常务会审议通过的《股份公司预算草案》（含下属企业预算目标），起草文稿，以《关于下达年度预算主要指标的通知》形式，将股份公司核定的预算目标分别下达给各二级单位执行。各二级单位预算管理部门再根据股份公司下达的预算目标，参照股份公司的预算目标下达与分解流程，向三级预算单位分解下达预算目标。

2 运营指标的分析

- 2.1 各级预算单位预算管理部门每季度检查预算执行情况并编制《季度预算执行分析报告》，报请本单位总经理或董事长审批同意后，上报至股份公司资金部。《预算执行分析报告》的主要内容为预算执行情况分析、预算差异原因及责任归属分析、改进工作的建议和措施等。各单位向股份公司每季度上报预算执行情况时间为下季度第一个月的 15 日以前，全年预算执行情况上报时间为次年 4 月 1 日以前。
- 2.2 股份公司资金部会同总部其他相关部门分析差异原因，结合执行情况提出整改建议，并以签报的方式请示股份公司总会计师审批签字后，提交总经理常务会审批同意并形成会议决议后，起草文稿，以《预算执行情况反馈》形式下发各相关单位执行整改。

3 预算调整程序

- 3.1 预算方案一经批准，原则上不得调整。只有在预算执行过程中，出现《股份公司预算管理制度》界定的市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或出现不可抗力的重大自然灾害、公共紧急事件等致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大差异时，各级预算单位预算管理部门认为需要调整预算时，才能在预算执行年度 9 月 30 日前报经原预算审批机构批准。

- 3.2 按照下管一级的原则，股份公司资金部负责所属二级企业的预算调整审批管理，各二级企业预算管理部门负责所属三级企业的预算调整审批管理。二级企业预算管理部门提交《预算调整申请》，说明调整内容和原因，经本公司总经理或董事会审批同意并签字盖章后，上报股份公司资金部。
- 3.3 股份公司资金部审核后，认为需要调整的，提出调整建议，并以预算调整方案的形式，按照股份公司章程规定上报总会计师、总经理常务会或董事会和股东大会审批并形成会议决议。
 - 3.3.1 如果调整后预算不影响股份公司整体预算目标，只需上报总会计师、总经理常务会审批。
 - 3.3.2 如果调整后预算影响股份公司整体预算目标，在上报股份公司总经理常务会审批同意后，继续上报董事会和股东大会会议审批。
- 3.4 审批通过后，股份公司资金部起草文稿，以《年度预算指标调整通知》形式将调整后的预算目标正式下发给申请单位遵照执行，并按调整后的预算目标对其进行监控管理。

五、 相关制度目录

- 1 《中国建筑工程总公司经营业绩考核报告制度》
- 2 《中国建筑股份有限公司预算管理制度》

六、 主要控制点

- 1 预算目标的下达与指标分解的审批
- 2 运营指标的分析与审核
- 3 预算分析与预算调整的审核

七、 检查资料

- 1 股份公司整体预算草案（含下属企业预算目标）

- 2 关于下达年度预算主要指标的通知
- 3 下属企业上报的《季度预算执行分析报告》
- 4 股份公司正式下发的《预算执行情况反馈》
- 5 下属企业上报的《预算指标调整申请》
- 6 总经理常务会、董事会、股东会有关预算调整的会议纪要
- 7 年度预算指标调整通知

八、 业务流程图（略）

第六章 预算管理

27 预算考核与评价管理业务流程

一、业务目标

- 确保预算考核与评价程序和方法符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 建立合理的预算考核评价体系，发挥有效的激励和监督作用，提高企业经营效率，实现企业发展战略。

二、业务风险

- 预算考核与评价程序和方法违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 考核方式、指标、范围等设计不合理，可能导致监督不利或激励不足，员工士气低落，降低企业经营效率。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于经营业绩考核管理的相关业务流程，主要包括经营业绩考核制度的编制与审核、经营考核目标值的确定与审批，经营业绩考核责任书的签订、经营业绩考核目标完成情况的监督等。

四、业务流程描述

1 经营业绩考核制度的编制与审核

- 1.1 资金部依据国资委下达的考核目标、企业战略和年度预算目标，制定《中国建筑股份有限公司**年度经营业绩考核制度》（以下简称《考核制度》），报股份公司总会计师审阅签字。《考核制度》主要包括总则、年度考核内容、考核计分与评价、年薪的兑现、业绩考核程序、附则等六个部分。
- 1.2 《考核制度》获股份公司总会计师签字同意后，征求各子公司、事业部意见。资金部根据反馈意见对《考核制度》进行修订，并提交股份公司预算、考核及风险管理委员会审议。
- 1.3 股份公司预算、考核及风险管理委员会审议《考核制度》并通过后，提交股份公司总经理常务会审批，审批通过后以文件的形式正式下发。
- 1.4 各子公司、事业部根据《考核制度》制定所属单位的《经营业绩考核制度》，报股份公司备案。

2 经营考核目标值的确定与审批

- 2.1 考核期上一年末，各子公司、事业部按照股份公司考核要求和自身发展规划、经营状况，通过《年度预算（草案）》提出年度经营业绩考核目标的建议值，上报股份公司资金部进行初审。资金部初步审核后，送股份公司总部相关部门、事业部征求意见。
- 2.2 资金部根据宏观经济形势、企业运营环境和以前年度经营业绩的完成情况以及各部门反馈意见，对各子公司和事业部的考核目标值进行综合平衡，确定当年的考核目标值。
- 2.3 资金部向股份公司总会计师提交《年度经营业绩考核目标》，获得签字同意后，提交公司预算、考核及风险管理委员会审议。
- 2.4 股份公司预算、考核及风险管理委员会审议通过后，提交股份公司总常会审批，审批通过后以文件的形式正式下发。

3 经营业绩考核责任书的签订

- 3.1 资金部按照股份公司总常会审定的经营业绩考核目标，与总部总经理办公室共同制定各子公司、事业部的《经营业绩责任书》。
- 3.2 公司总经理与各被考核单位负责人签订《经营业绩责任书》，明确考核责

任与权力。责任书由公司与被考核企业各持有一份，股份公司责任书文本由资金部进行存档备案。

4 经营业绩考核目标完成情况的监督

- 4.1 各子公司按季度，就股份公司下达的经营业绩考核目标完成情况进行分析和总结，向股份公司资金部报送《**年第*季度经营业绩考核报告》，包括年度预算目标执行情况、主要工作开展情况、存在问题和下一步工作计划等内容。
- 4.2 资金部审阅《**年第*季度经营业绩考核报告》后，根据各单位经营管理情况提出整改建议报告。经股份公司总会计师签字同意后，下发各子公司、事业部。
- 4.3 年度中期，资金部组织各子公司、事业部负责人的述职工作。股份公司总经理办公会根据述职结果，提出相关工作建议。

5 经营业绩考核结果和兑现方案的审批

- 5.1 各子公司、事业部就公司下达的经营业绩考核目标完成情况进行分析和总结，编制《**年度经营业绩考核报告》，经本单位负责人审批签字后上报股份公司资金部。
- 5.2 股份公司总经理办公室、企业策划与管理部、财务部、法律事务部、市场与项目管理部、科技部、审计局、事业部、业务部对考核指标完成情况进行分析和汇总，并及时向股份公司资金部、人力资源部提交考核结果。（该文件为白头文件，加盖各部门公章；与各部门反馈意见类似）
- 5.3 根据各单位《**年度经营业绩考核报告》、经审计后的年度决算报表，资金部配合人力资源部对经营业绩考核目标完成情况进行复核，并以此为基础确定《关于下属企业**年度经营业绩考核及兑现方案的报告》（以下简称《兑现方案》），主要包括考核范围、考核兑现思路和考核结果。
- 5.4 《兑现方案》经公司预算、考核及风险管理委员会审议通过后，报公司总经理常务会审批。
- 5.5 股份公司总常务审批通过后，进行考核兑现，由股份公司财务部向被考核

人员发放薪酬。

五、 相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司**年度经营业绩考核制度》
- 2 《中国建筑股份有限公司总经理特殊奖罚评价细则》
- 3 《中国建筑股份有限公司工程局主要负责人**年度薪酬考核办法》
- 4 《中国建筑股份有限公司设计院主要负责人**年度薪酬考核办法》
- 5 《中国建筑股份有限公司中建铁路公司主要负责人**年度薪酬考核办法》
- 6 《中国建筑股份有限公司子公司负责人**年度薪酬考核办法（适用于中建发展）》
- 7 《中国建筑股份有限公司事业部负责人**年度薪酬考核办法》
- 8 《中建管理学院负责人薪酬考核管理办法（试行）》
- 9 《中国建筑股份有限公司专业公司**年度经营业绩及薪酬考核办法》

六、 主要控制点

- 1 经营业绩考核方案的编制与审核
- 2 经营考核目标值的确定与审批
- 3 经营业绩考核责任书的签订
- 4 经营业绩考核目标完成情况的监督
- 5 经营业绩考核结果和兑现方案的审批

七、 检查资料

- 1 中国建筑股份有限公司**年度经营业绩考核制度
- 2 年度预算（草案）
- 3 年度经营业绩考核目标
- 4 经营业绩责任书

- 5 **年第*季度经营业绩考核报告
- 6 **年度经营业绩考核报告
- 7 总常会会议纪要
- 8 关于下属企业**年度经营业绩考核及兑现方案的报告

八、业务流程图（略）

第七章 生产管理

28 项目管理体系建立和运行管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业项目管理符合国家法律、法规和和相关监管机构的要求；
- 建立标准化、规范化的项目管理体系，并保证项目管理体系高效运行，促进企业生产经营健康发展和战略目标的实现。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 项目管理体系不完善或运行存在漏洞，影响企业生产经营的顺利进行和战略目标的实现。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称股份公司）以及其下属的二级次企业、三级次企业关于项目管理体系建设和运行管理的相关流程，主要内容包括项目管理体系文件的编制、项目管理体系的运行以及对下属企业的项目管理体系运行情况进行检查、考评等。

四、业务流程描述

1 项目管理体系文件的制定及运行

- 1.1 股份公司市场与项目管理部组织系统内的项目管理专家编制和修订《项目管理手册》（涵盖成本、质量、进度、安全等项目管理的各要素），《项目

管理手册》要遵守中建总公司《工程项目管理规范》。《项目管理手册》在编写完成后经专家组审阅并签署意见后报股份公司主管项目管理的副总经理签字审批（参与编写的专家不得参与评审）。

- 1.2 股份公司市场与项目管理部依据经审批的《项目管理手册》，制定或修订《项目管理体系运行考核办法》（主要包括考核的时间、考核的内容以及考核的指标等内容），《项目管理体系运行考核办法》报股份公司主管项目管理的副总签字审批。
- 1.3 《项目管理手册》和《项目管理体系运行考核办法》通过审批后，由股份公司市场与项目管理部通过 OA 电子文件系统转发给股份公司各事业部及下属企业。
- 1.4 股份公司各事业部和下属企业根据股份公司的项目管理体系文件编制本单位的项目管理体系文件和实施细则，本对本单位所承接的项目进行管理。

2 项目管理体系的运行的考评

- 2.1 股份公司市场与项目管理部依据《项目管理体系运行考核办法》，组织有关部门的人员对股份公司各事业部和各下属企业的项目管理体系运行情况进行考评（考评的方法主要是检查项目的现场管理情况、有关管理文件资料等），考评结束后编写《项目管理体系运行考评报告》，报股份公司主管项目管理的副总经理签字审批。
- 2.2 经审批的《项目管理体系运行考评报告》以书面方式反馈给被考评单位/事业部并下发《整改通知》。相关单位在整改后将经本单位/事业部主管副总经理或总经理签字确认后的《项目管理体系运行整改报告》报送股份公司市场与项目管理部。
- 2.3 股份公司市场与项目管理部汇总各单位的《项目管理体系运行整改报告》后报主管项目管理的副总签字审批。

五、相关制度目录

- 1 《建设工程项目管理规范》（GB/T50326—2006）
- 2 中建总公司《工程项目管理规范》

六、主要控制点

- 1 项目管理体系文件的编制、修订、审核与下发
- 2 项目管理体系运行情况的考评
- 3 相关单位的整改及整改结果的审核

七、检查资料

- 1 项目管理手册
- 2 项目管理体系运行考核办法
- 3 项目管理体系运行考评报告
- 4 整改通知
- 5 项目管理体系运行整改报告

八、业务流程图（略）

第七章 生产管理

29 工程质量管理业务流程—施工企业

一、业务目标

- 确保工程质量符合国家相关工程质量法律、法规和公司相关制度的要求；
- 在保证工程质量的前提下，降低工程项目质量成本，提高企业经营效率与效果；
- 确保工程项目质量管理水平符合公司战略发展的需要。

二、业务风险

- 工程质量不符合国家法律法规及企业规章制度，发生工程质量事故，可能给企业带来经济损失和信誉损失；
- 工程质量不合格，增加项目质量成本支出，降低企业经营效率与效果；
- 对工程质量管理不当，发生工程质量投诉事件，或与建设方、使用方发生法律纠纷，可能给企业带来信誉损失，影响企业战略发展进程。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程质量管理的相关流程，主要包括工程质量管理的检查、工程质量评优管理、工程质量投诉管理、重大工程质量事故的调查和处理。

四、业务流程描述

1 工程质量的检查

- 1.1 根据《中国建筑股份公司质量管理条例》的要求，股份公司及各级子（分）公司质量管理部门定期（股份公司每年一次、二级公司半年一次、三级公司每季度一次）从本公司自行建立的质量管理专家库中抽取专家组成检查小组，开展工程质量管理检查活动，形成《工程质量管理情况报告》，报主管质量副总经理审阅签字。《工程质量管理情况报告》包括质量管理体系建立及运行情况、制度运行情况、工程实体质量符合相关法律法规情况以及改进措施。
- 1.2 质量管理部门按照股份公司《施工企业质量管理考核评价办法》对下属施工企业质量管理工作进行考核评价，提出书面整改建议或要求。质量管理部门将检查情况及评价结果形成《考核评价报告》，报本公司主管质量的副总经理签字批准，发布《工程质量检查结果通报》。
- 1.3 各施工企业质量管理部门负责跟踪监督检查中发现的质量隐患或问题的整改，进行自查并编写《复查情况报告》，经本单位主管质量副总经理审批后上报上级质量管理部门。

2 全面质量管理小组活动

- 2.1 各项目部根据项目工程质量管理需要选定 QC 课题，并由项目技术主管任组长，由技术、质量、工长等相关人员组成全面质量管理小组（简称 QC 小组），并到上级全面质量管理工作部门登记注册，定期开展全面质量管理 QC 活动，总结全面质量管理 QC 成果。
- 2.2 各级全面质量管理工作部门在每年一季度召开本企业全面质量管理小组成果发布以及评优活动。抽取具有国家级诊断师资格的人员组成评审委员会，以成果发布的形式进行评审，评选出全面质量管理优秀成果一、二、三等奖，并将评审结果（报告）报本公司主管质量的副总经理签字批准并发布。
- 2.3 评审出的优秀成果一等奖将向上级企业（行业协会）推荐，参加更高一级

的全面质量管理优秀成果评选。

3 参加国家级工程质量奖的评选

- 3.1 各级公司工程质量管理部对本年度拟申报国家级工程奖的项目进行考察评估，向本公司主管质量的副总经理提交《本年度拟推荐参加国家级工程奖的项目情况评估报告》。本公司主管质量的副总经理审批签字后，报股份公司质量管理部门。
- 3.2 股份公司质量管理部门汇总情况后形成年度拟申报国家级奖的签报，主要包括拟申报项目的工程质量信息、是否符合申报条件、工程创优的优势和劣势以及建议指标分配情况等信息，报股份公司主管副总经理批准，向行业协会报送推荐表及推荐材料。
- 3.3 各级公司工程质量管理部在行业协会的评审前进行全面的检查和指导，协助申报单位做好申报、现场准备、施工资料准备、工程汇报资料准备、接待评审复查专家的准备等各项准备工作。
- 3.3 行业协会评审专家现场复查，由股份公司迎接人员主持复查会议。

4 工程质量投诉管理

- 4.1 各级公司质量管理部门接到工程质量投诉书后，立即与被投诉单位取得联系，对投诉的问题进一步确认。
- 4.2 根据投诉问题的情况，工程质量管理部总经理对投诉的性质进行认定，并根据性质决定采取以下相应处理措施：
 - 4.2.1 投诉为一般性问题时，可向被投诉单位发函督促其立即进行整改，并对整改情况进行跟踪，收集投诉处理报告。
 - 4.2.2 投诉问题比较严重时，以签报的形式报告本公司主管质量副总经理，同时以函件和电话的方式向被投诉单位的主管领导告知，并根据具体情况决定是否派人到被投诉项目督促其进行整改。
 - 4.2.3 投诉问题很严重时，立即报告本公司主管质量副总经理并立即派人到被投诉项目了解情况，协助被投诉单位做好处理工作，形成投诉处理签报报公司主管质量副总经理。

4.3 被责令调查整改后，被投诉企业编制《严重投诉问题的调查处理结果报告》，内容包括投诉的质量问题、采取的处理措施、处理结果，报本公司主管质量副总经理审批后，逐级上报上级质量主管部门，股份公司质量管理部门形成签报报公司主管质量副总经理。

5 重大工程质量事故的调查和处理

5.1 各级公司质量管理部门接到重大质量事故报告后，立即派人代表本公司前往事故现场，了解事故情况并及时报告本公司主管质量副总经理和上级质量主管部门。主管质量的副总经理对质量事故进行批示。质量管理部门协助事故发生企业采取必要措施进行妥善处理。

5.2 股份公司质量管理部门协助调查质量事故，参与事故的调查及原因分析，根据政府行政主管部门组建的事故调查小组的《事故调查报告》起草《事故责任人处理建议》报股份公司主管质量副总经理审批后发布通报文件。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国建筑法》
- 2 国务院《建设工程质量管理条例》
- 3 国家现行工程质量验收规范（标准）
- 4 中国建筑总公司《建筑工程质量验收标准》
- 5 《中建股份公司企业质量管理条例》
- 6 《中建总公司 QC(质量管理)小组管理和优秀 QC 小组评审办法》

六、控制要点

- 1 工程质量的检查与考评
- 2 全面质量管理优秀成果的申报和评审
- 3 国家级工程质量奖的申报和评审
- 4 工程质量投诉管理

5 重大工程质量事故的调查和处理

七、检查资料

- 1 工程质量管理情况报告
- 2 考核评价报告
- 3 工程质量检查结果通报
- 4 复查情况报告
- 5 全面质量管理 QC 成果报告
- 6 优秀质量管理小组成果评审报告
- 7 本年度拟推荐参加国家级工程奖的项目情况评估报告
- 8 工程质量投诉书
- 9 投诉处理签报
- 10 严重投诉问题的调查处理结果报告
- 11 事故调查报告
- 12 事故责任人处理建议

八、业务流程图（略）

第七章 生产管理

29 工程质量管理业务流程-房地产企业

一、业务目标

- 在保证开发项目质量的前提下，降低工程项目质量成本，满足产品定位要求；
- 完善工程质量管理体系，确保工程质量全面达到国家工程质量验收合格标准。

二、业务风险

- 工程质量不合格，增加开发项目质量成本支出，难以满足企业产品定位要求；
- 工程质量不符合国家法律法规及企业规章制度的要求，或由于工程质量投诉事件引发与业主的法律纠纷，导致经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）房地产业务关于工程质量管理的相关流程，主要包括工程质量的日常管理、施工现场投诉管理、监理规划的审查。

四、业务流程描述

1 工程质量的日常管理

- 1.1 工程质量控制：子公司工程部根据公司《项目施工过程质量监管计划》和《工程质量现场检查内容与要求》的规定，对施工重点部位、工序以及定位放线等进行抽查，严格执行监督中间验收过程，关注质量通病防

治措施的执行情况及效果，并协同监理对关键控制点进行事后检查，以上的检查过程及结果都应形成书面记录，以存档备查。

- 1.2 材料设备质量的控制：工程部要求施工方提前 24 小时通知材料进场，并提交《材料设备进场验收申请单》，经工程部审核签字通过后，材料设备才能入库并用于工程项目。
- 1.3 工程验收制度：具体参见“存货管理业务流程—房地产未售存货与在建项目”。

2 施工现场投诉管理

- 2.1 接到投诉后，由项目发展部向被投诉子公司了解情况，进一步确认投诉问题，并予以登记，同时形成投诉问题处理初步意见。立即报告公司项目发展部主管副总，经公司项目发展部主管副总批示投诉处理意见后，视投诉问题的性质决定是否上报公司总经理做进一步批示。由项目发展部负责监督子公司对投诉问题的整改情况。
- 2.2 根据投诉问题的性质采取以下处理措施：
 - 2.2.1 投诉问题为一般问题时，子公司工程部负责投诉问题的调查与整改。
 - 2.2.2 投诉问题为比较严重或严重时，报告公司总经理做进一步批示，并根据具体情况决定是否立即派人到被投诉项目了解情况，协助被投诉子公司做好投诉问题的整改工作。
- 2.3 子公司工程部负责形成严重投诉问题处理报告，子公司经理签字确认后，报公司项目发展部审核，并报公司项目发展部主管副总审核后，报公司总经理审批予以执行，直至达到处理报告的要求为止。

3 监理规划的审查

- 3.1 监理规划审查要求
子公司工程部经理(或合同承办人员)在《监理合同》正式签订后，要求监理单位在 10 天内提交《实施性的监理规划》。子公司工程部收到《实施性的监理规划》后，组织工程部专业工程师对《实施性的监理规划》进行审查。参与审查人员填写《监理规划审查记录表》，由子公司工程

部经理决定是否需要承建重新修订《实施性的监理规划》，或提交补充文件。

3.2 审查要点以及审查方法

审查监理单位的《实时性监理规划》必须内容齐全且有深度，包括审查管理架构、审查检测仪器设备、审查质量要求等方面的内容。审查质量要求具体包括：是否有防治工程质量通病（渗漏、裂纹、排水不畅通）的具体措施和制度、施工难点的监理方案的科学性以及经济性、对材料检验、隐蔽工程的验收等重点部位有无制定预见性的控制点监控方法。

3.3 子公司工程部经过检查，确认《实施性的监理规划》符合《中建地产管理手册》质量管理要点、质量管理组织架构以及其他规定的，报公司项目发展部审批后，签发开工报告。

五、相关制度目录

- 1 《建设工程质量管理条例》（国务院）
- 2 《中华人民共和国建筑法》关于建设工程监理的有关规定
- 3 《国家现行工程质量验收规范（标准）》
- 4 《中建股份公司工程质量管理条例》
- 5 《中建地产管理手册》

六、主要控制点

- 1 工程质量控制
- 2 材料设备质量控制
- 3 工程验收管理
- 4 施工现场投诉管理
- 5 监理规划审查

七、检查资料

- 1 关于工程质量的检查过程和结果的记录
- 2 材料设备进场验收申请单
- 3 严重投诉问题处理报告
- 4 实施性的监理规划
- 5 监理规划审查记录表

八、业务流程图（略）

第七章 生产管理

29 工程质量管理业务流程-设计院

一、业务目标

- 保证中建股份系统的设计勘察产品质量合格，达到国家相关质量验收规范标准，避免投诉事件发生；
- 在保证设计勘察质量的前提下，降低设计勘察项目质量成本；
- 力争在勘察设计行业创优工作中取得优异成绩，扩大行业影响力。

二、业务风险

- 设计勘察产品不符合国家及行业的法规、规范、标准，质量不合格，导致质量投诉事件或法律纠纷；
- 设计勘察产品质量不合格，增加项目质量成本支出；
- 勘察设计行业整体发展水平提升迅速，竞争对手实力强劲。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程质量管理的相关流程，主要包括设计勘察企业质量管理办法的制定和产品质量情况检查、设计勘察业务重大质量事故的调查处理、推荐参加全国优秀工程勘察设计行业奖的评选等。

四、业务流程描述

1 设计勘察企业质量管理办法的制定和产品质量情况检查

- 1.1 参照《质量管理体系 GB/T 19001-2000》标准，由设计勘察业务部制定《中建股份设计勘察业务质量管理办法》和《年度检查工作计划》，以签报形式报设计勘察业务领导和股份公司分管副总经理审批签字。
- 1.2 各设计勘察企业根据《中建股份设计勘察业务质量管理办法》，按照《年度检查工作计划》开展检查活动。先由各设计勘察企业技术质量部（处）对其质量管理体系建设情况和产品质量状况进行监督检查，以便及时发现质量问题，自检结果以《自检报告》形式报设计勘察业务部审核备案。
- 1.3 设计勘察业务部组织相关专家组成检查组，对所属设计勘察企业进行年度巡查，并编制《中建股份设计勘察企业质量管理检查报告》。检查组将检查情况及处理意见（建议）以签报方式上报设计勘察业务部领导和股份公司分管副总，由分管副总对处理意见（建议）进行审批签字。
- 1.4 设计勘察业务部公布巡查结果，督促有问题企业按整改建议执行整改，并将年度检查报告整理归档。

2 设计勘察业务重大质量事故的调查处理

- 2.1 当发生重大设计勘察质量事故时，事故发生单位在第一时间上报《重大事故报告》，设计勘察业务部对事故严重程度进行初步评估，并以签报形式上报股份公司分管副总审批，待批准后组织相关技术专家组成事故调查组，由设计勘察业务部执行总经理亲自带队赴现场调查事故情况。
- 2.2 事故调查组参与事故调查和原因分析，提出事故处理意见及对事故责任人的处理意见，并协助事故发生单位采取必要措施进行妥善处理。
- 2.3 在调查结束后五个工作日内，由事故调查组完成《中建股份设计勘察业务重大质量事故调查报告》和《中建股份设计勘察产品重大质量事故处理结果报告》，报股份公司分管副总审批。分管副总签批后报股份公司总常会审议对该事故的处理结果。
- 2.4 经股份公司总常会审议表决通过后，由总经理办公室以会议纪要形式公布最终处理意见和内部通报文件。
- 2.5 各设计勘察企业落实处理结果、处理善后事宜。设计勘察业务部负责整理资料归档。

3 推荐参加全国优秀工程勘察设计行业奖的评选

- 3.1 在全国工程勘察设计行业优秀工程勘察设计奖评奖年度（每 2 年组织一次评选），设计勘察业务部转发中国勘察设计协会所发的评选通知，组织中建股份所属设计勘察企业将符合申报条件、并拟通过股份公司渠道申报的优秀项目上报至设计勘察业务部。
- 3.2 设计勘察业务部对上报项目的合规性进行评估、筛选，并向股份公司分管副总经理提交《本年度拟推荐参加全国工程勘察设计行业优秀工程勘察设计奖的项目报告》。
- 3.3 经股份公司分管副总经理签批同意后，设计勘察业务部组织申报单位做好申报资料制作，由设计勘察业务部对申报文本和图纸材料进行复核、并在申报表“上级勘察设计主管部门推荐意见”栏签署推荐意见并加盖公章、最后将评选资料报送中国勘察设计协会。
- 3.4 设计勘察业务部负责对接行业奖评审主办单位，做好推荐项目评审情况的跟踪与信息反馈。
- 3.5 设计勘察业务部编制《中建股份设计勘察业务年度创优工作总结》，报分管副总阅知，整理归档。

五、相关制度目录

- 1 国务院《建设工程质量管理条例》
- 2 国家现行设计勘察图纸审查验收规范（标准）
- 3 《质量管理体系 GB/T 19001-2000》
- 4 《中国建筑股份有限公司工程质量管理办法》
- 5 《全国工程勘察设计行业优秀工程勘察设计行业奖评选办法》

六、主要控制点

1. 设计勘察企业质量管理制度的制定和产品质量情况检查

2. 设计勘察业务重大工程质量事故的调查处理
3. 推荐参加全国优秀工程勘察设计行业奖的评选

七、检查资料

- 1 中建股份设计勘察业务质量管理办法
- 2 年度检查工作计划
- 3 中建股份设计勘察企业自检报告
- 4 中建股份设计勘察企业质量管理检查报告及整改意见
- 5 重大事故报告、签报
- 6 中建股份设计勘察业务重大质量事故调查报告
- 7 中建股份设计勘察产品重大质量事故处理结果报告
- 8 本年度拟推荐参加全国工程勘察设计行业优秀工程勘察设计奖的项目报告
- 9 中建股份有限公司申报全国工程勘察行业优秀工程勘察设计奖项目推荐书
- 10 中建股份设计勘察业务年度创优工作总结

八、业务流程图（略）

第七章 生产管理

30 安全生产管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业安全生产管理工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 完善安全生产管理体系、实现安全生产目标，确保企业生产经营的有序进行；
- 保证安全生产数据被真实、准确、完整的统计及记录。

二、业务风险

- 安全生产管理不到位，可能使企业受到相关监管部门的通报和查处，给企业造成经济及名誉损失；
- 安全生产管理存在漏洞，可能导致生产安全事故发生，影响企业生产经营的顺利进行；
- 因迟报、漏报、谎报或者瞒报生产安全事故被投诉，影响统计数据真实性和准确性，无法满足信息统计和管理的需求。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于安全生产管理的相关流程，主要包括制定年度安全生产工作要点，组织安全生产教育培训，检查安全生产管理情况，安全事故统计和安全事故处理。

四、业务流程描述

1 制定年度安全生产工作要点

- 1.1 年初，股份公司各级子（分）公司安全生产管理部门编制完成《年度安全生产工作要点》，对本企业全年的安全生产工作进行统一部署，经本公司主管安全副总经理签字审批后印发至各相关企业以及各职能部门阅存，以便掌握相关安全生产信息。安全生产管理部门存档备查。

2 安全生产教育培训

- 2.1 股份公司各级子（分）公司安全管理部门下发《培训通知》，组织对项目经理、专职安全生产管理人员和普通管理人员、特种作业人员、新入场的工人进行培训教育。教育培训部门具体开展培训并填写《培训教育记录》报部门负责人审核（主要包括培训对象姓名、培训的时间、具体培训内容、完成情况等信息），部门负责人在《培训教育记录》上签字审核后留档备查。教育时间不少于国家规定的时间，教育的内容包括安全生产的法律法规、公司的安全生产规章制度、应急急救知识及事故案例分析等。

3 安全生产管理情况的检查

- 3.1 各项目经理部开展日常安全检查工作，项目安全管理人员填写《安全日志》，对每天的安全检查工作记录，月底时送交项目经理审核并签字确认。安全生产检查以查思想、查管理、查隐患、查整改、查事故处理为主要内容，以访谈、查阅记录、现场查看为主要形式。
- 3.2 各级公司安全生产管理部门定期和不定期检查以及重点抽查的方式，获取相关安全管理信息。检查工作完成后，填写《检查表》送交部门负责人进行审核并签字确认。具体规定参见《中国建筑工程总公司施工安全生产监督管理条例》。
- 3.3 对项目施工现场的防护用具、施工机械、临时用电、消防器材等验收工作由安全管理部门牵头，会同技术部门共同验收，验收结束后在《验收表》上共同签字确认。验收表由安全管理部门存档备查。
- 3.4 对暴露出来的问题和存在的隐患，各级公司和各级项目经理部要制定相应的书面整改实施方案，形成《隐患整改措施报告》，限定整改时间和整改责任人。该报告要经公司安全管理部门负责人签字认定，并由安全管理部

门监督整改措施方案的落实情况。

4 安全事故处理与统计

- 4.1 发生事故后，事故单位安全管理部门按照国家政府有关规定和股份公司的有关制度及时如实的逐级报告事故情况，并书面向上一级公司上报事故发生的时间、地点、单位、伤亡情况、事故原因和应急措施等，形成《事故快报》。
- 4.2 当事故等级为一般事故时，事故单位积极配合政府组成的事故调查组的调查工作，积极稳妥的做好事故善后处理，并将事故调查情况及时反馈上一级公司。
- 4.3 当事故等级为较大以上事故时，股份公司市场与项目管理部立即派人赶赴事故现场，了解事故情况，由部门应急管理工作人员提出向国家安全管理部门报告的意见，形成《事故快报》，报股份公司主管副总经理签署审批意见，并协助事故单位采取积极措施进行妥善处理，同时，事故单位主要负责人在第一时间赶到事故现场，协调指挥事故处理，事后进行认真分析事故原因，股份公司市场与项目管理部安全业务经理针对事故的影响情况对事故相关责任人提出处理意见，形成《事故责任人处理建议》，经部门负责人审核签字后报公司主管副总经理签署审批意见。
- 4.4 每月初，股份公司各级子（分）公司安全生产管理部门对上月的安全生产事故情况进行统计，填写《中建股份公司生产安全事故报表》，依次经本公司安全管理部门经理、主管安全副总经理审核签字后，上报股份公司安全管理部门。
- 4.5 股份公司安全管理部门统计各级公司上报资料后编制汇总的生产安全事故报表，报股份公司主管安全的副总经理审核并签字确认。股份公司安全管理部门负责安全事故报表的存档备查。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国安全生产法》
- 2 《建设工程安全生产管理条例》

- 3 《安全生产许可证条例》
- 4 《生产安全事故报告和调查处理条例》
- 5 《中央企业安全生产监督管理暂行办法》
- 6 《中国建筑工程总公司施工安全生产监督管理条例》
- 7 《中建总公司工程项目安全生产与文明施工管理规定》（试行）
- 8 《中建总公司安全生产监督管理人员管理条例》

六、主要控制点

- 1 年度安全生产工作要点审批
- 2 培训教育记录审核
- 3 安全生产的检查与审核
- 4 安全隐患的整改和落实
- 5 安全事故的上报、处理与审批
- 6 安全事故的统计

七、检查资料

- 1 年度安全生产工作要点报告
- 2 培训通知
- 3 培训教育记录
- 4 检查表
- 5 安全日志
- 6 验收表
- 7 隐患整改措施报告
- 8 事故快报
- 9 事故责任人处理建议
- 10 中建股份公司生产安全事故报表

八、业务流程图（略）

第八章 采购及支出管理

31 工程项目分包招标管理业务流程

一、业务目标

- 规范工程项目分包招标行为，保证分包工程质量，合理降低工程成本，提高企业经济效益；
- 工程项目分包招标符合国家法律、法规和公司规章制度的有关规定。

一、业务风险

- 工程项目分包招标不规范导致项目质量出现缺陷、工程进度滞后、出现劳务纠纷以及不合理分包成本等问题，给企业造成信誉与经济损失；
- 采购过程不合法或违反有关的规定，可能遭受外部处罚、经济损失或信誉损失。

二、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程项目专业分包和劳务分包招标管理的相关流程，主要包括分包招标政策管理、工程分包计划的制定与审批、发标管理、评标与定标管理、分包合同的订立与审核等。

四、业务流程描述

1、 分包招标政策管理

- 1.1 为了规范工程分包招标投标活动,保证工程质量和施工安全,股份公司各级单位严格执行《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国招标投标法》、建设部《房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法》等有关法律法规。
- 1.2 股份公司建筑事业部是股份公司房屋建筑项目施工分包招标工作管理机构,负责贯彻落实国家地方政府对施工分包管理的有关法律、法规及政策;负责制订股份公司施工分包招标管理办法及招标文件范本并由股份公司授权代表股份公司对股份公司的房屋建筑项目进行分包招标。
- 1.3 各级子(分)公司要依据股份公司施工分包招议标管理办法制订符合本企业实际的施工分包招议标管理实施细则。
- 1.4 股份公司及各级子(分)公司要成立施工分包招标工作小组,招标小组由分包管理、工程技术、商务合约、安全管理等专业人员组成,成员应为5人以上的单数。

2 工程分包计划的制定与审核

- 2.1 股份公司及各级子(分)公司项目经理部在工程开工前,根据本工程的特点及施工组织进度安排制定《工程劳务、专业分包计划表》,主要包括拟分包的分部、分项工程名称、估算工程量、预计工期、预计进场时间等内容,报送本公司分包主管部门审核签字并备案。
- 2.2 施工过程中,需分包的各分项工程在开工前规定的时间内,由股份公司及各级子(分)公司项目经理部依据经审批的《工程劳务、专业分包计划表》编制该分项工程的《工程劳务、专业分包申请表》,主要内容包括分包内容、质量要求、工期要求等,由项目经理部计划岗复核签字后,报送公司分包主管部门审批签字。

3 发放投标邀请

- 3.1 股份公司及各级子(分)公司分包主管部门根据项目经理部报送的《工程劳务、专业分包申请表》,从合格劳务、专业分包商名录中推荐三家以上

单位经招标工作小组考察审核后，发出《投标邀请书》和《招标文件》。
招标文件由商务合约部门负责起草后经招标工作小组讨论通过后实施。

4 接受投标

- 4.1 投标人按照《投标邀请书》和《招标文件》的要求递送标书，公司分包主管部门整理、保管投标书。

5 开标和评标

- 5.1. 公司分包主管部门根据公司规定组织成立评标小组，评标小组成员主要由公司招标工作小组成员和项目经理部相关人员组成。
- 5.2. 评标小组负责按照《招标文件》规定的评标办法和标准，遵循公开、透明的原则，严格执行《分包招标开标程序》，对投标文件进行开标和评审，并对开标过程进行记录及存档。
 - 5.2.1. 评标小组进行询标工作，分别找投标方澄清对招标文件有关问题的理解。有关问题主要包括：对分包范围工作内容的理解；对施工方案的理解包括施工技术、设备投入等内容；分析价格组成是否合理；了解对方管理人员和设备力量的配备情况等。
 - 5.2.2. 根据同类型项目市场价格对各家报价进行分析比较，通过谈判确定价格。
 - 5.2.3. 澄清工作应做书面记录，评标小组成员和投标人分别在记录上签字确认。
 - 5.2.4. 评标小组成员分别按照评标办法，对各投标人的投标文件进行独立评标，加权平均后计算出有效标的分值，即为投标人的得分。评标内容包括对投标报价、施工方案、投标业绩及实力、质量目标、工期目标、劳动力组织的评分和评定。
- 5.3. 评标小组完成评标后，写出书面《评标报告》，推荐中标候选人。其中“评标小组评审结果”、“推荐的中标候选人”、“评标小组全体成员签字”三栏需要所有评标小组成员共同填写。

6 确定中标人

- 6.1 分包主管部门将《评标报告》报公司主管副总经理审批签字后，确定最终

的分包项目中标人。

- 6.2 由分包主管部门向中标人发放《中标通知书》。通知书必须经招标人、招标小组盖章确认后生效。

7 分包合同的订立与审核

- 7.1. 公司制订《房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法》，明确分包合同管理流程及相关职能部门的管理职责及管理内容。
- 7.2. 公司商务合约部门负责起草施工分包合同文本。当公司与中标人签订分包合同时，一般采用公司分包合同文本格式，地方主管部门要求使用当地标准文本的采用地方主管部门颁发的文本。
- 7.3. 公司实行合同评审制度。公司商务合约部门负责牵头施工分包合同的评审工作，组织分包管理、财务、资金、工程、安全等部门参与合同的审核会签。
- 7.4. 合同审批程序
 - 7.4.1. 申报。各级公司的法人委托人在授权范围内签订分包合同，填写“分包合同签约申报表”（一式二份），报公司领导审查批准。
 - 7.4.2. 审核。公司被授权主管人或者有关人按照规定的审批权限，负责对送审的分包合同进行审阅。
 - 7.4.3. 会签。各相关部门按照本部门的职责权限负责对合同进行审核会签
 - 7.4.4. 批准。分包合同审核会签后，按规定上报领导审查批准后正式签订。
 - 7.4.5. 签订。公司所有分包合同均由总经理签订，或由授权的公司分管合约的副总经理签订，在未经总经理授权情况下，任何项目部、任何人均无权签订合同。
 - 7.4.6. 分包合同加盖公司合同专用章和法人章后生效。商务合约部负责对生效的合同进行编号归档。《工程项目分包合同签订及用印情况台账》更新参见合同管理业务流程 3.2.2。

五、相关制度目录

- 1 中华人民共和国建筑法

- 2 中华人民共和国招标投标法
- 3 房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法

六、主要控制点

- 1 工程分包计划的制定与审批
- 2 发出邀请申请与接受投标
- 3 开标和评标管理
- 4 中标人的确定与审核
- 5 分包合同的订立与审核

七、检查资料

- 1 工程劳务、专业分包计划表
- 2 工程劳务、专业分包申请表
- 3 投标邀请书
- 4 招标文件
- 5 施工分包合同管理办法
- 6 开标和评标记录
- 7 评标报告
- 8 中标通知书
- 9 分包合同
- 10 《工程项目分包合同签订及用印情况台账》

八、业务流程图（略）

第八章 采购与支出管理

32 供应商审核与管理业务流程

一、业务目标

- 保证企业对供应商管理的方法和程序符合国家法律、法规及企业有关规定的要求；
- 保证供应商的资料数据保存完整，记录真实、准确，易于管理，便于追踪；
- 合理设置供应商审核程序与审核权限，提高企业的决策效益与效率；
- 维护和发展良好的、长期并稳定的供应商合作关系，开发有潜质的供应商，促进企业的长远发展战略。

二、业务风险

- 供应商的审核与和管理违反了国家法律、法规及企业有关规定的要求，导致外部处罚、企业市场形象或声誉受损；
- 供应商信息调查不清，供应商提供虚假资料或不真实的数据，影响产品质量追踪或信息管理的需要；
- 供应商审核程序不当，权限设置不清或发生越权行为，可能导致企业的经济利益受到损失；
- 供应商关系不稳定，提供产品或服务质量达不到要求，影响企业的长远发展。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于供应商审核与管理的相关流程，主要包括供应商审核及供应商档案管理等内容。

四、业务流程描述

1 供应商审核

1.1 新增供应商的管理

1.1.1 新增供应商的审核：对于潜在的新纳入尚未经评审的供应商，需要参与投标的，在投标前，物资管理部门供应商管理岗位人员收集并审核新增供应商的所有证书、证件等登记资料并报物资管理部门负责人审核，经物资管理部门负责人审核后准予参加投标的新增供应商，须由物资管理部门负责人做出书面批示。

1.1.2 物资管理部门采购人员组织项目有关人员实地考察供应商的仓储、物流、生产能力、质量管理、资信能力等方面，填写《供应商评价表》，并提出是否评价为合格供应商的意见，经项目负责人审核签字后报物资管理部门负责人审批，物资管理部门负责人审核签字后列入《合格供应商名录》。

1.1.3 合格供应商名录的更新：物资管理部门采购员将考核合格的新增供应商纳入合格供应商名录，剔除不合格的供应商，并对原有名册更新。

1.2 现有供应商管理

1.2.1 已有供应商的审核：每年度末，物资管理部门供应商管理岗位人员收集供应商的年检资料及更新资料，对“合格供应商名录”中的供应商的产品质量、供应服务、价格优惠程度等方面进行评价，提出是否保留供应商资格的意见并填写《供应商评价表》，报物资管理部门负责人审核，物资管理部门负责人审核签字确认。经评审合格的供应商转入下一年度合格供应商名录。

2 不合格供应商的管理

2.1 凡具有下列情况的供应商，即为不合格供应商：

- a) 造成质量事故；
- b) 连续三次或一年累计出现三次安全、环保不符合项；
- c) 不履行合同义务，或供货能力出现问题；
- d) 在合作过程中未及时按承诺提供最新资料；
- e) 发生行贿、串标等违规行为。

- 2.2 凡在省市级及以上的专业媒体上登载有违规和国家各检测单位发表的产品检测结果为不合格的供应商，应即评价为不合格，取消其供应资格，一年内不得与其合作，一年后如需合作的，须重新进行评审；所供物资连续三次出现不合格或者不合格批量较大或有不良业绩时，物资管理部门采购人员对该供应商重新进行评价，评价结论分为合格、保留观察、不合格，填写《供应商评价表》，经物资管理部门负责人审核签字确认。评定为不合格的供应商经确认，立即从合格供应商名册中删除。
- 2.3 被评定为不合格供应商的由物资管理部门及时从合格供应商名录中删除，并书面通知各项目经理部一年之内不得在此供应商处进行采购，重新使用时，要加大评价力度。
- 2.4 如果供应商中标后，因供应商自身原因而中止供应物资或中止合同，供应商将被清除出合格供应商名录，一年以内不得发生业务往来。

3 合格供应商名录制定

- 3.1 与工程质量、安全及健康和环保等方面有关得物资供应商，在进入供应商名册前，填写《供应商登记表》，报各级公司物资管理部门。
- 3.2 各级公司物资管理部门供应商管理岗位人员对《供应商登记表》审核签字，检查供货商所提供的资料并提出预审意见，报物资管理部门负责人审批。物资管理部门负责人以供货商的实力、商誉及以往服务的表现作为依据，审核并签署是否列入合格供应商名册的意见。
- 3.3 物资管理部门供应商管理岗位人员根据经审核合格的供应商登记表等资料，建立并登记合格供应商名录。每个年度内须编印并保存最新版《供应商名录》以供采购人员查阅。

4 合格供货商名录更新

- 4.1 每年年初，各项目经理部物资管理人员对供应商进行评审，编写供应商评价意见，经项目经理审核签字后报公司物资管理部门。物资部门供应商管理岗位人员根据各项目部对供应商的评价意见对所有供货商就过去一年的表现进行全面的评估、复审，填写《供应商评价表》，经物资管理部门

负责人审核签字确认。对不合格的供货商按条款 2 的规定进行管理。

- 4.2 对犯有严重违反按时、按质、按量、按安全及健康和按环保要求供货的供货商，项目负责人及采购员要书面通知物资部门主管人员。物资部门供应商管理岗位人员在全面考虑实际情况后提出书面处理意见后报物资部门负责人，物资管理部门负责人对处理意见做出批示。必要时，经物资部门负责人批准可立即将供货商从《合格供应商名录》中除名。
- 4.3 更新后的供货商名录由物资管理部门重新编印。

5 供应商档案

物资管理部门保存供应商档案。

供应商档案包括供应商资质文件、供应商业绩、合格供应商档案、合格供应商名册、供应商联系方式、供应商评价表及其它相关材料。

五、相关制度目录

- 1 中建总公司《工程项目管理规范》
- 2 《中建股份项目管理手册》

六、主要控制点

- 1 供应商登记
- 2 供应商审核
- 3 供应商管理
- 4 供应商名册的建立和更新
- 5 供应商档案管理

七、检查资料

- 1 新增供应商证书、证件等资料

- 2 供应商评价表
- 3 合格供应商名录
- 4 供应商登记表
- 5 不合格供应商资料
- 6 供应商档案资料

八、业务流程图（略）

第八章 采购及支出管理

33 采购管理业务流程—材料采购与机械设备及周转物资租赁

一、业务目标

- 确保采购活动符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 强化采购过程管理，确保采购物资的数量、质量符合企业生产需要，合理保证工程进度，促进企业实现发展战略；
- 确保授权合理，与采购相关的关键岗位、职责相分离；
- 保证采购资料及数据记录的真实、准确、完整；
- 加快资金周转，降低采购成本，防止资金占用，提高经营效率。

二、业务风险

- 采购过程不合法或违反有关的规定，可能使企业遭受外部处罚、经济损失或信誉损失；
- 采购物资数量、质量、交付服务不能满足规定需要，影响工程进度安排及企业发展目标；
- 采购环节未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致经济损失；
- 采购资料不完整或数据记录不准确，影响成本核算，可能影响企业的经济效益；
- 采购工作效率不高可能导致资金占用、成本增加，影响企业的生产经营效率。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于物资

采购管理的相关流程，主要包括采购政策管理、采购订单及合同的审核与签订、采购验收管理、采购业务评估以及机械设备、周转料具的租赁等内容，本流程所述之采购，原则上只限于公司自用的材料，若分包商以包工包料的形式供应的材料，则不在物资部门的采购工作范围之内。在执行采购业务过程中，应确保不相容职责相分离以及采购人员定期轮岗。

四、业务流程描述

1 采购政策管理

- 1.1 采购工作依据《采购计划》进行，《采购计划》由项目经理部按照《项目管理手册》中的有关规定编制，各级公司物资管理部门对各项目经理部的《采购计划》进行汇总平衡，按本单位的财务预算确定总的《采购计划》，由物资管理部门负责人签字批准。
- 1.2 各级公司物资管理部门负责集中进行物资采购、设备及料具租赁。
- 1.3 在集中采购的原则下，物资管理部门根据物资的不同类型及地区经营的特点、项目个数的分布等情况，确定本单位各部门、分支结构对各类材料的采购权限及具体的处理方式。
- 1.4 大宗材料、贵重材料集中由公司物资管理部门统一安排供应商选择、采购招标、合同签订等工作，各施工现场都严格遵从集中采购制度。
- 1.5 零星材料采购由物资管理部门按供应商管理流程选择合格供应商。

2 采购订单及合同的审核与签订

- 2.1 项目经理部物资管理人员组织编制《采购计划》，分别经项目商务合约经理、项目总工审核签字后报项目经理，项目经理审核签字后上报公司物资管理部门。《采购计划》主要内容包括材料的品种、规格及有关之技术、质量、安全及健康和环保要求，所需数量和进料时间，在工程开工初期提交物资部门等。如果根据工程的实际情况需调整原《采购计划》，项目经理部物资管理负责人通知上级物资管理部门，并提交新的经项目经理签字批准的《采购计划》。

2.2 各级公司物资管理部门对各项目经理部的《采购计划》进行汇总平衡，按本单位的财务预算确定总的《采购计划》，由物资管理部门负责人签字批准。

2.3 当工程合同规定企业需协助业主在货源地、收货地或工作现场进行检验时，由项目经理部在《采购计划》中明确，各级公司在邀请供应商报价时加以规定以满足业主检验的要求。

2.3 采购询价招标及评标定标

2.3.1 采购询价招标：

各级公司物资管理部门采购人员向《供应商名录》中的距离项目最近的供应商询价，再根据《采购计划》及《项目管理手册》中的规定，制定《物资采购招标文件》，经商务合约部门审核签字后报公司总经济师，公司总经济师审核签字后，物资管理部门采购人员从提供询价信息接近市场信息价的供应商中按照价格从低到高的顺序进行排列，选择 3~5 家供应商，向他们发出招标文件。（《供应商名录》的编制和更新参见“供应商审核和管理业务流程”）

2.3.2 评标及定标：

评标及定标工作由物资管理、商务合约、财务资金等部门组成的招标小组负责组织进行。各级公司物资管理部门对收到的投标资料进行报价分析整理，由采购人员制订比价资料，编制《招标记录》，从中选择信誉较好、报价合理、材料质量可靠、服务承诺全面的供应商作为中标预选商，经采购招标小组各成员分别签字确认后报公司总经济师或分管副总经理，公司总经济师或分管副总经理审核签字后，由物资管理部门向中标的供应商发出《中标通知书》。

2.4 采购合同

2.4.1 各级公司物资管理部门根据招标文件及招标记录等资料起草《采购合同》草案（或由供应商起草《采购合同》草案），《采购合同》草案送项目经理部，经项目部物资管理人员、项目经理审核签署意见后报公司商务合约、财务资金等部门审核会签，经公司总经济师或分管副总经理审核签字后报

公司经理审批签字。

- 2.4.2 《采购合同》包括物资申请表所列的项目、检验规格、和基本条款及条件，必要时加上特别条款及条件。签约前，供应商须认可所有与其有关的合同要求以及工作程序中与之有关的条款，并保证遵照执行。
- 2.4.3 审核后的《采购合同》草案经各级公司总经理签字后由商务合约部门正式签署后实施。合同副本送物资管理部门、项目经理部，以便参照执行。
- 2.4.4 采购合同修订：当《采购合同》涉及的价格、数量、服务性内容等重要条款的要求发生变化时，应对合同进行修订，修订的合同草案或补充协议草案由供应商或项目经理部提出，按 2.4.2 和 2.4.3 的规定重新签署。
- 2.4.5 采购合同存档：采购合同正本由商务合约部门资料管理人员按《文件资料管理流程》的相关规定负责管理存档，物资管理部门、项目经理部保存合同副本。

3 机械设备及周转料具的租赁

- 3.1 各级公司项目经理部机械设备及周转料具管理岗位编制《机械设备及周转料具租赁计划》，经项目部商务合约经理、项目总工分别审核签字后报项目经理，项目经理审核签字后报公司主管部门，经公司主管主管部门平衡协调后，确认对外或对内的租赁方式。
- 3.2 各级公司物资管理部门根据《机械设备及周转料具租赁计划》，进行租赁招标，对供应商的选择参见本流程 2.3.1。
- 3.3 关于评标及定标过程，参见本流程 2.3.2。
- 3.4 关于租赁合同的编制、审批与签订过程，参见本流程 2.4。

4 采购的验收、入账及核算

- 4.1 采购的验收参见“存货管理业务流程”中关于材料物资验收与入库管理的相关内容。

- 4.2 采购的入账及核算参见“应付账款与付款管理业务流程”中关于应付账款与付款的记录的相关内容。

5 采购业务评估

- 5.1 各级公司物资管理部门定期(季度或半年)对采购业务进行评估,编制《采购业务评估报告》,经物资管理部门负责人审核签字后报公司分管副经理,公司分管副总经理审核签字后报公司总经理审批签字。
- 5.2 《采购业务评估报告》经公司总经理审批签字后传达到相关采购岗位,以便有关人员参照执行。
- 5.3 评估的内容主要包括:采购管理原则是否符合企业内控政策、采购计划的及时性、合理性、采购招标的公正性、科学性,采购价格是否达到最优惠的程度,以及采购合同的完备性、供应商的服务是否满足合同要求及现场的实际需要,采购物资的质量等相关内容。

五、相关制度目录

- 1 中建总公司《建筑工程项目管理规范》
- 2 《中国建筑股份公司项目管理手册》

六、主要控制点

- 1 采购计划的制订与审批
- 2 采购询价与招标的审批
- 3 采购评标与定标的审批
- 4 采购合同的签订与审批
- 5 采购验收与入账
- 6 采购工作的评估与审批

七、检查资料

- 1 采购计划
- 2 合格供应商名册
- 3 物资采购招标文件
- 4 比价资料及招标记录
- 5 中标通知书
- 6 采购合同、租赁合同及草案
- 7 机械设备及周转料具租赁计划
- 8 采购业务评估报告

八、业务流程图（略）

第八章 采购及支出管理

33 采购管理业务流程—办公用品

一、业务目标

- 确保办公用品的采购工作符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 提高企业办公用品采购的效率，厉行节约，在降低成本的同时采购到满意的用品。

二、业务风险

- 采购业务不符合国家法律、法规及公司相关规定和程序，可能导致法律风险，造成经济损失和信誉损失；
- 采购不坚持“保证使用，力行节约，货比三家，统一购买”，可能造成资源浪费，增加办公成本，影响办公效率。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）总部与办公用品采购相关的流程，主要包括采购政策管理、采购订单及合同的审核与签订、采购验收管理、采购入账管理和费用控制管理等。

四、业务流程描述

1 采购政策管理

- 1.1 办公用品采购本着“保证使用，厉行节约，货比三家，统一购买”的原则。
- 1.2 股份公司总经理办公室办公用品管理人员起草《中国建筑股份有限公司总部办公用品采购及领用管理（暂行）规定》，经总经理办公室主任审批

通过后，以正式文件印发。

2 采购订单及合同的审核与签订

- 2.1 日常使用的办公用品，根据库存的情况，及时报请总经理办公室副主任签字批准后，由总经理办公室办公用品管理人员统一购置。
 - 2.1.1 各部门特殊需要或伍佰元至伍仟元以内（不含伍仟元）的办公用品，由各部门填写《非固定资产申报表》（包括物品的具体型号、价格），经部门负责人同意签字提交总经理办公室，由总经理办公室副主任签字批准后，办公用品管理人员统一购置。
 - 2.1.2 单件价值超过伍仟元以上（含伍仟元）的办公用品，做为固定资产购置（参见“固定资产的取得业务流程”）
- 2.2 办公用品管理人员根据办公用品需求草拟《采购合同》，经总经理办公室副主任核签字后与供货方签订《采购合同》，下订单。

3 采购验收管理

- 3.1 供货方送货上门，办公用品管理人员按照订单查验办公用品的数量、品格等，验收完后及时更新《办公用品库存台帐》。《办公用品库存台帐》由办公用品管理人员来保管。

4 采购入账管理

- 4.1 办公用品采购的入账管理参见应付账款与付款管理业务流程中关于应付账款与付款的记录以及现金管理业务流程中关于支付现金业务中的内容。

5 费用控制管理

- 5.1 办公用品费用按财务部核定的额度（壹佰元至壹佰伍拾元/每人/每月）使用。
- 5.2 总经理办公室每季度向财务部和各部门领用办公用品人员通报一次各部门领用办公用品费用支出情况。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司总部办公用品采购及领用管理（暂行）规定》

六、主要控制点

1. 采购申请的审核
2. 采购订单及合同的审核与签订
3. 办公用品的验收入库
4. 费用控制管理

七、检查资料

1. 非固定资产申报表（特殊需要或伍佰元至伍仟元以内）
2. 办公用品采购合同、订单
3. 办公用品库存台帐

八、业务流程图（略）

第八章 采购及支出管理

34 应付账款与付款管理业务流程

一、业务目标

- 正确核算应付账款，确保付款业务真实、准确、完整地得到记录并恰当地反映于财务报告，保证账实相符；
- 定期与供应商对账，保证应付账款准确支付，确保账面价值与记录真实、准确和完整；
- 应付账款与付款管理满足国家法律法规规定及公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 应付账款核算不准确、不及时，可能导致公司财务信息不真实、不完整；
- 对账不及时、付款不当，可能导致公司资产流失、财务信息不真实、不完整；
- 资金支付违反国家法律法规和公司内部规章制度，可能导致受到处罚，造成资产和名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）应付账款与付款管理的业务流程，应付账款主要是指应付工程款、应付材料物资款、周转料具租赁费等，业务流程主要包括付款的审批与支付流程、与供应商对账流程、应付账款与付款记录的管理业务流程。在执行应付账款与付款管理业务流程中，应确保有恰当的授权和审批，并保证不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 付款的审批与支付管理

- 1.1 项目部支付工程款、材料物资款、周转料具租赁费等款项须履行付款会签手续，项目部商务人员填写《资金支付审批表》，主要内容包括合同额、应付款金额（已完工作量或物资设备供货金额）、已付款、实际欠款额等，项目部物资管理、工程质量、安全管理人员根据合同相关条款在《资金支付审批表》上签署是否同意付款的意见，项目会计核算人员审核《资金支付审批表》已付款、欠款额与财务账面记录是否一致后签字确认，经项目经理审核签字后报公司相关部门审批。
- 1.2 股份公司及各级子公司商务部门商务主管人员复核《资金支付审批表》中已完工作量是否属实及是否达到合同约定付款条件及付款比例等，审核无误后签字确认；财务部主管会计审核《资金支付审批表》的已付款、应付账款余额与财务账面记录是否一致，审核签字后报财务部经理审核签字，根据公司审批职责权限，经公司总会计师、公司总经理审批签字后由财务部办理付款手续。

2 与供应商的对账流程

- 2.1 股份公司及各级子公司财务部应付账款会计岗位人员定期（一年至少一次）与供应商对账，根据重要性原则确定需对账的应付账款《供应商名单》，财务部总经理审核签字确认。应付账款会计岗位人员与对方核对双方应付（收）账款金额是否一致，是否有未达账项，核对一致后编制《应付（收）账款对账单》并经双方对账人员签字确认。
- 2.2 股份公司及各级子公司财务部主管会计审核《应付（收）账款对账单》应付账款金额与账面记录是否相符，未达账款是否属实，经主管会计审核签字后交财务部会计档案管理岗位人员集中存档保管。

3 应付账款与付款的记录

- 3.1 股份公司及各级子公司财务部应付账款会计岗位人员审核采购合同、供货发票、验收单、分包商月度结算书等原始凭证，审核无误后进行账务处理，

编制应付账款凭证，财务部主管会计复核记账凭证的金额与所附单据是否相符、使用会计科目是否正确，复核无误后签章确认。

- 3.2 股份公司及各级子公司财务部会计核算岗位人员对《资金支付审批表》、供应商发票或收据以及支票存根或银行转账单等相关原始单据审核无误后编制付款凭证，财务部主管复核付款凭证并签章确认。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《中国建筑股份有限公司会计制度》
- 3 《中国建筑股份有限公司资金管理制度》

六、主要控制点

- 1 付款的审批与支付管理
- 2 与供应商的对账与复核
- 3 应付账款的记录与审核
- 4 付款的记录与审核

七、检查资料

- 1 资金支付审批表
- 2 供应商名单
- 3 应付（收）账款对账单
- 4 应付账款会计凭证
- 5 付款会计凭证
- 6 支票存根或银行转账单等银行原始单据

八、业务流程图（略）

第九章 市场与资质管理

35 市场研究与分析管理业务流程

一、业务目标

- 市场研究与分析报告为企业日常运营与战略决策提供可靠的依据。

二、业务风险

- 数据收集不准确，分析报告不全面、不合理，可能影响经营层对经营方向的正确判断，进而影响市场目标的实现。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于市场研究与分析的相关流程，主要包括市场调查、市场营销目标与市场细分的确定、市场营销网络建立与维护、市场营销日常统计分析与信息使用。

四、业务流程描述

1 市场调查

- 1.1 各级市场部门每年初开展市场调查工作。具体内容包括：国家宏观经济形势和新政策、业主需求变化、竞争对手情况、自身营销情况。
 - 1.1.1 国家宏观经济形势和新政策包括：国家固定资产投资规模、产业政策变化、投资导向、调控力度、投标和评标环境、政治和法律环境、社会和文化环境、技术和自然环境等。

- 1.1.2 业主需求变化调查包括：在施工程业主的职业、分类，新签合同业主的变化情况、业主的满意程度、业主需求特点及变化、业主心理及动机、业主付款方式的变化等。
- 1.1.3 竞争对手情况调查包括：竞争对手的数量、业务范围、资金状况、经营规模、人员构成、组织结构、市场占有率等。竞争对手的市场沟通研究，以及其政府资源、公共关系、促销方式、投标策略以及竞争对手的形象策略。
- 1.1.4 自身营销情况调查包括：投标的次数、中标率、投标工程规模、金额，类别等情况分析。
- 1.2 市场部门调研人员可从各种媒体、专业咨询机构等方面获取外部市场信息，从内部收集相关数据。各方面信息和数据按照时效性、可靠性原则进行筛选和甄别后，仍有不确定的，可请专家协助，最终形成《市场调查情况报告》，由市场部门经理签字审核。

2 市场目标与细分市场的确定

- 2.1 市场部门调研人员对上述调查信息和数据进一步做对比分析。对比内容包括：三年内本公司合同额、营业额、中标率、单体合同额增幅情况，本公司与竞争对手在合同额、市场占有率、大项目数量的差异，本公司主要营销区域合同额、大项目中标率变化情况等。根据以上信息，由市场部门调研人员绘制《市场分析对比图》。
- 2.2 市场部门调研人员根据国家宏观经济政策导向、投资方向、建筑行业基本发展水平，结合上述对比，预测营销情况增长幅度。再通过与各方面业主沟通，以及目前跟踪的项目的情况，测算市场营销目标具体指标，包括：合同额、大项目数量、单体合同额等内容，形成测算文档。
- 2.3 市场部门调研人员依据基本市场目标的测算，结合已划分区域市场，把测算目标值分解到区域市场中；同时，根据国家投资导向和已有的营销资源，提出新的区域市场开发目标的建议。根据国家投资导向、竞争对手情况、已有的营销资源，提出细分市场目标的建议，例如：机场、会展、写字楼、医院等大型公建项目，以及工厂厂房建设项目，分清原有和拟新开发的细分市场。

- 2.4 市场部门调研人员将上述分析资料汇总，形成《关于市场营销目标和细分市场的基本分析报告》，报部门经理审核修改完善后，送企划部、资金部、财务部等有关部门会审；相关部门结合与本部门相关的内容，提出意见反馈市场部门；市场部门调研人员进一步修改分析报告，再经部门经理审核后，报公司主管副总经理审核签字后，提交总经理常务会讨论确定，以会议决议或批示的方式最终确定市场营销目标和细分市场。

3 市场营销网络的建立与维护

- 3.1 市场营销网络建立与维护包括：系统内各级次市场部门的营销信息渠道的建立与维护，以及项目业主关系的建立与维护。
- 3.2 各级市场营销部门依据公司确定的市场目标和细分市场，明确部门人员及所属区域营销人员职责。二、三级市场部门信息员汇总本公司营销人员情况，包括：姓名、职务、联系方式等内容，形成《营销人员名录初稿》，报部门负责审定，形成本公司《营销人员名录》（正式稿）。再将本公司将主要营销负责人情况逐级报到股份公司市场部门，由股份市场部门信息员统一汇总《系统主要营销人员名录》（初稿），经部门经理审定后，制作并分发《系统主要营销人员名录》（正式稿）到各级市场部门，形成系统内基本的营销人员网络。该名录每年修订一次。
- 3.3 各级市场营销部门依据公司确定市场目标和细分市场，相应地对接主要业主，并建立业主信息管理系统。由信息员编制汇总业主信息，主要包括：业主基本资信情况、承接其工程的情况、其主要管理人员的情况、其招标工程的主要特点和方式等，由部门经理在信息系统审核表上签字审定。二、三级市场部门将主要业主信息逐级上报到股份公司市场部门信息员汇总后，报部门经理在信息系统审核表签字审定，建立全系统业主信息库。业主信息系统由市场部门信息员进行维护，并加装保密装置及备份，每月进行更新，由市场部门经理每季度对信息系统进行监督。使用业主信息经部门经理审核并在《资料借用单》上签字确认。

4 市场营销日常统计分析与信息应用

- 4.1 各级市场营销部门根据自身情况，每季度统计营销情况，主要包括新签合同额、中标项目数量、中标率、大项目中标数量、跟踪的项目等，由专人负责编制《季度营销情况统计报表》，报本部门经理签字审定。
- 4.2 市场调研人员根据《季度营销情况统计报表》情况，结合每季度国家经济形势、区域营销、业主情况等变化，对比分析有关统计数据，起草《季度营销分析报告》，提出调整营销布局、策略等意见，经市场营销部门经理签字审定后，形成正式报告，报本公司主管副总经理审阅读。
- 4.3 市场调研人员每季度将统计报表和分析报告整理归档，在归档的文件夹内要标注日期、经办人。
- 4.4 当借阅或使用《季度营销情况统计报表》或《季度营销分析报告》时，由市场调研人员填写《市场营销资料借用单》，经市场营销部门经理签字审批后方可借用。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司市场营销报告制度》
- 2 《中国建筑工程总公司统计工作制度》

六、主要控制点

- 1 市场调查情况报告的编制与审核
- 2 市场目标与细分市场的确定与审核
- 3 市场营销网络信息的维护与监控
- 4 市场营销日常统计分析报告的编制与审核
- 5 市场营销日常统计分析报告的借阅与审批

七、检查资料

- 1 市场调查情况报告

- 2 市场分析对比图
- 3 关于市场营销目标和细分市场的基本分析报告
- 4 总经理常务会关于市场营销目标和细分市场的批示
- 5 系统主要营销人员名录
- 6 业主信息库
- 7 季度营销情况统计报表
- 8 季度营销分析报告
- 9 市场营销资料借用单

八、业务流程图（略）

第九章 市场与资质管理

36 资质申报管理业务流程

一、业务目标

- 确保系统内各单位掌握国家相关资质管理法律、法规和股份公司内部规章制度的要求，防范各种资质风险，力促企业资质申报工作符合资质管理相关规章制度；
- 保证系统内各单位资质申报资料数据的记录真实、准确、完整；
- 根据系统内各单位具备的能力特长及发展战略，力争系统内各企业获得理想的总承包或专业承包资质目标。

二、业务风险

- 系统内各单位资质申报资料的披露违反国家法律法规，可能遭受外部处罚，造成申报企业的经济损失和信誉损失；
- 系统内各单位资质申报资料中数据界定不准确，可能导致申报资料中财务报告信息不真实、不完整；
- 各单位资质申报资料未经适当审批或超越授权审批和申报执行不当，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失和企业经营效率低下。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于资质申报管理的相关流程，主要包括系统内单位资质申报的申请、资质申报的审批等内容。

四、业务流程描述

1 系统内各单位资质申报的申请

- 1.1 股份公司及二三级子（分）公司市场经营部门根据本单位生产经营和自身业务的发展情况提出《资质就位、升级和增项的申报》，该《申报》由各级公司向上一级公司提出，经上一级市场经营部门审核。具体认定标准参见《中国建筑股份有限公司建筑业施工企业资质管理条例》、《中国建筑股份有限公司施工企业申请资质增项和资质升级实施细则》、《中国建筑股份有限公司工程勘察和工程设计资质管理规定》、《中国建筑工程总公司工程勘察设计资质增项、升级实施细则》。
- 1.2 股份公司及二三级子（分）公司市场经营部门负责编制《资质申报的安排计划书》，经各级公司分管副总经理审核签字后，由市场经营部门会同人力资源、财务和工程业务部等相关部门，按照住房与城乡建设部的《建筑业企业资质管理规定》和《建筑业企业资质等级标准》的要求以及《中国建筑股份有限公司申请新特级资质示范文本》编制资质申报材料，主要包括企业《资质申请表》和其他附件资料，经本公司主管副总经理（或总经济师）书面审批并在《资质申报表》上签字确认后上报股份公司市场与项目管理部。
- 1.3 资质申报材料的内容主要包括：拟申报企业的基本情况；企业近三年经审计后的财务报表；近三年的统计报表以及质量、安全报表；企业主要工程技术管理人员、注册建造师情况（资格证书、身份证、学历证书和岗位合同）；企业的工程业绩证明材料及其他相关证明材料。

2 资质申报资料的审核

- 2.1 股份公司市场与项目管理部对各级公司上报的资质申报材料，按照国家相关资质标准的要求组织专家对申报企业申报材料中工程技术和业务骨干人员的真实性、财务指标的合规性和工程业绩达标情况等内容进行审核，审核后专家组对申报企业形成审核意见，并填写《资质申报审核意见表》。

- 2.2 资质申报材料中涉及近三年财务、统计和质量安全的报表，经各级子(分)公司上一级公司财务部和质量安全管理部门分别审核并由部门负责人签字盖章。
- 2.3 市场与项目管理部将经审核合格后的各级公司资质申报资料报经股份公司主管副总经理审批签字后，上报国家相关部门审批。

五、相关制度目录

- 1 《建筑业企业资质管理规定》(住房和城乡建设部)
- 2 《施工总承包企业特级资质标准》
- 3 《建筑业企业资质管理规定实施意见》
- 4 《建设部机关直接实施的行政许可事项有关规定和内容公告》
- 5 《工程设计资质标准》
- 6 《工程勘察、设计资质分级标准和资质管理有关规定汇编》
- 7 《工程监理企业资质管理规定》
- 8 《工程监理企业资质管理规定实施意见》
- 9 《中国建筑股份有限公司建筑业施工企业资质管理条例》
- 10 《中国建筑股份有限公司工程勘察和工程设计资质管理规定》
- 11 《中国建筑股份有限公司施工企业申请资质增项和资质升级实施细则》
- 12 《中建总公司施工企业改制和分立、合并申请资质变更实施细则》
- 13 《中国建筑工程总公司工程勘察设计资质增项、升级实施细则》
- 14 《中国建筑工程总公司监理单位资质管理实施细则》
- 15 《中国建筑股份有限公司申请新特级资质示范文本》

六、主要控制点

- 1 资质申报的申请

2 资质申报资料的审核

七、检查资料

- 1 资质就位、升级和增项的申报
- 2 资质申报的安排计划书
- 3 资质申请表和其它附件资料
- 4 资质申报审核意见表
- 5 近三年财务、统计、安全、质量报表

八、业务流程图（略）

第九章 市场与资质管理

37 系统内投标竞争协调管理业务流程

一、业务目标

- 确保投标业务符合国家有关法律、法规和企业规章制度的要求；
- 确保企业信誉，维护整体形象，减少系统内部恶性竞争；
- 提高单体项目经济效益和中标率，合理控制投标成本。

二、业务风险

- 投标业务不符合国家法律、法规和企业规章制度的要求，导致企业受到有关主管部门的处罚；
- 系统内部单位形成恶性竞争，导致企业整体信誉损失和经济损失；
- 内部单位诚信缺失，不服从协调决议，导致投标失败，造成经济损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）解决同一项目系统内多家法人单位可能存在恶性竞争的协调流程，主要包括项目协调的申请，项目协调决议的审批，协调协议的执行、对执行情况的监督与检查。

四、业务流程描述

1 项目协调的申请

- 1.1 对于在同一项目系统内多家法人单位参与竞标，出现恶性竞争、诋毁的行为，二级及以下单位可以向股份公司市场及项目管理部（以下简称

“市场部”）提出《关于 XX 项目协调的申请》，该申请需提出申请的企业法人代表签字并加盖法人单位公章视为有效申请。被协调的项目符合以下要求的予以立项协调：

- 1.1.1 预计合同额在 5 亿元以上的特大型项目；
- 1.1.2 系统内部二家以上单位在竞争投标同一项目时存在恶性竞争行为的项目；
- 1.1.3 有重大社会影响的项目，如：国家重点工程、政府工程等；
- 1.1.4 一个整体项目分成多个标段进行招标并且业主规定股份公司、子公司和公司所属公司不得各以独立申请人身份参加资格预审或投标的项目。

2 项目协调决议的审批

- 2.1 股份公司市场部在收到下属单位申请后，由市场部资质使用与协调岗人员进行初步审核。
- 2.2 市场部资质使用与协调岗人员向各有关单位下发《关于 XX 项目投标情况调查表》，以了解有何单位参加了该项目投标，项目基本情况，业主情况，资金情况，各单位的投标优、劣势，业主对投标商的要求等。
- 2.3 由资质使用与协调岗人员向市场部经理递交《关于 XX 项目协调的申请》和各单位递交的《关于 XX 项目投标情况调查表》，上述申请表需加盖申请单位印章并由法人代表签字。
- 2.4 根据《关于 XX 项目投标情况调查表》，股份公司市场部经理审核《关于 XX 项目协调的申请》，如同意，在该申请上签署意见，批转资质使用与协调岗人员立项。不同意协调的项目以部门便函方式通知申请单位。
- 2.5 按照《中建总公司加强建筑承包投标内部竞争协调暂行办法》规定要求，由资质使用与协调岗人员提出《关于 XX 项目初步协调意见》，报市场部经理审核。经市场部经理批准后在《关于对 XX 项目进行协调的通知》上签署意见，以传真方式下发《关于 XX 项目初步协调意见》。
- 2.6 各相关单位以单位便函方式将反馈意见传真给市场部，反馈意见需加盖申请单位印章和法人代表签字，由市场部资质使用与协调岗人员汇总并起草《关于 XX 项目的协调决议》，经市场部经理审核，以签报方式报股

股份公司主管副总裁审批签字，以传真方式下发各有关单位。如存在异议，由市场部经理组织有相关单位主管领导参加的协调会议，再次予以协调。

3 协调协议的执行

- 3.1 参加项目资格预审或投标的单位，在接到《关于 XX 项目的协调决议》后进行资格预审或进行投标。
- 3.2 在项目资格预审结束后或开标后两个工作日内，各有关单位将项目资格预审结果或开标结果以书面方式报送股份公司市场管理备案。

4 执行情况的监督、检查

- 4.1 二级及以下单位将资格预审、投标以及开标结果报股份公司市场部。如发现违反协调决议的情况，将举报材料一并上报。
- 4.2 市场部资质使用与协调岗人员汇总、审核各单位上报材料，检查是否违反协调决议，如发现存在违反执行协调决议的行为，向市场部经理递交《关于 XX 单位违反 XX 项目协调决议情况的汇报》，说明违反协调决议的情况、证据，提出处罚意见。
- 4.3 市场部经理审核上述报告并签字同意后，向股份公司主管副总裁汇报。股份公司主管副总裁在《关于 XX 单位违反 XX 项目协调决议情况的汇报》上进行审批签字。
- 4.4 市场部按照股份公司主管副总裁的批示，以部门发文形式下发《关于对 XX 单位违反 XX 项目协调决议的处罚决定通知》并按照处罚决定执行。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国招标投标法》
- 2 《中华人民共和国建筑法》
- 3 《建筑业企业资质管理规定》（建设部）
- 4 《中建总公司加强建筑承包投标内部竞争协调暂行办法》

六、主要控制点

- 1 项目协调申请的审核
- 2 项目协调决议的审批
- 3 协调协议执行情况的监督与检查

七、检查资料

- 1 关于 XX 项目协调的申请
- 2 关于 XX 项目投标情况调查表
- 3 关于 XX 项目初步协调意见
- 4 关于对 XX 项目进行协调的通知
- 5 关于 XX 项目的协调决议
- 6 关于 XX 单位违反 XX 项目协调决议情况的汇报
- 7 关于对 XX 单位违反 XX 项目协调决议的处罚决定通知

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

38 工程结算管理业务流程

一、业务目标

- 确保工程竣工结算符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 规范企业工程项目竣工结算管理工作，确保工程竣工结算的准确性与完整性，保证工程款的及时回收。

三、业务风险

- 工程竣工结算不符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求，可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 竣工工程结算不及时，结算率低，影响企业资金回收及经营效率。

四、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程竣工结算的相关流程，主要包括竣工验收、竣工结算报告的编制与审核、竣工结算审计、竣工结算延期处理等。

四、业务流程描述

1 竣工验收

- 1.1. 工程完工后，项目经理部向建设单位（发包方）提交《工程竣工报告》，建设单位组织勘察、设计、施工、监理等单位和其他有关方面的专家进行竣工验收，并提出《竣工验收报告》。

2 竣工结算报告的编制与审核

- 2.1 在工程竣工验收后，在法律、法规和各级公司规定的时间内，项目合约（预算）人员负责整理、收集相关结算资料（主要包括：工程施工招标文件、工程施工合同、工程施工图纸/设计图、工程竣工图纸、工程设计变更通知书及变更设计图、工程施工隐蔽资料、未计价材料的签证或结算协议、反映工程量的现场签证等），并编制《工程竣工结算报告》，主要内容包括按照合同约定的工程合同价款和价款的调整以及现场签证、索赔等事项。
- 2.2 项目合约（预算）人员编制的《工程竣工结算报告》报项目经理审核签字后，报各级公司结算主管部门审核签字，结算主管部门对《工程竣工结算报告》完整性和准确性负责（“各级公司”指中建股份的下属二级次、三级次企业及分公司、事业部）。《工程竣工结算报告》经结算主管部门审核后，报各级公司主管副总审批签字。
- 2.3 项目合约（预算）人员向发包方报送《工程竣工结算报告》和相关资料。向发包方递交《工程竣工结算报告》和资料，必须根据合同约定递交给发包方专门收件人或收件机构，并要求其在《竣工结算报送回执单》上签署姓名和收到的日期。

3 竣工结算延期处理

- 3.1 当发包方或结算审查机构到期未能完成结算审查时，各级公司结算主管部门编制《结算审查敦促函》，敦促并明确结算审查期限。
- 3.2 如发包方未能在规定的期限内办理竣工结算，企业授权内部法律部门（或由企业委托外部法律机构）采取相应的法律措施予以解决。

五、相关制度目录

- 1 财政部、建设部《建设工程价款结算暂行办法》
- 2 中建总公司《中建总公司工程价款结算管理办法（试行）》

六、主要控制点

- 1 竣工结算报告的编制与审核
- 2 竣工结算审计
- 3 竣工结算延期管理

七、检查资料

- 1 工程竣工报告
- 2 竣工验收报告
- 3 工程竣工结算报告及结算资料
- 4 竣工结算报送回执单
- 5 结算审查敦促函

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用核算管理

39 应收账款与收款管理业务流程

一、业务目标

- 加强应收账款与收款管理，加速资金回笼，提高资金周转率，减少坏账损失，防范财务危机；
- 保证应收账款与收款数据的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；
- 确保应收账款与收款业务符合国家法律、法规以及公司有关规章制度。

二、业务风险

- 应收账款回收不及时，可能造成企业周转资金不足，影响企业正常的生产经营效率；
- 应收账款数据记录不准确，坏账准备计提不及时、不正确，导致不能真实反映企业的财务状况，财务报表披露不真实、不准确；
- 应收账款与收款业务违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于应收账款与收款管理的相关流程，主要包括应收账款的确认与回收，账龄分析与坏账准备的计提与核销，应收账款对账管理，客户信用评估管理。在执行应收账款管理业务过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 应收账款的确认与回收

- 1.1 每月末，各级公司项目部商务合约人员编制《XX 月度已完工程量结算书》，经项目经理审核签字后报给业主，取得经业主批复签字的《XX 月度已完成工程量结算书》后，于每月 25 日上报给公司财务部门，财务部门应收账款核算岗位根据业主批复的《XX 月度已完成工程量结算书》确认应收账款并编制记账凭证，主管会计审核记账凭证并签字确认。《已完工程量结算书》主要包括已完工的分部分项工程量及单价、已完工程量总价款等内容。
- 1.2 根据《股份公司应收账款管理办法》，各级公司各项目经理为应收账款第一责任人，负责应收账款的催收。项目经理根据经业主批复签字的《已完工程量结算书》和工程施工合同相关条款，按月或按工程进度节点向业主催收工程进度款。
- 1.3 收到应收账款后，各级公司财务部门会计核算岗位人员根据银行进账单、工程款发票等单据编制记账凭证，主管会计审核记账凭证并签字确认。
- 1.4 根据《股份公司应收账款台账管理办法》，每月末，财务部应收账款核算岗位人员根据《月度已完成工程量结算书》及实际收到的工程款金额，及时登记应收账款台账，主管会计审核应收账款台账并签章确认。

2 账龄分析与坏账准备的计提与核销；

- 2.1 各级公司财务部门应收账款核算岗位人员定期（至少半年一次）进行应收账款账龄分析，编制《应收账款账龄分析报告》，经财务部门经理审核签字后报公司总会计师。对于逾期的应收账款，还须及时向公司商务合约部门及清欠部门提交书面报告。
- 2.2 半年末和年度终了时，各级公司对应收账款进行全面检查，合理计提坏账准备。应收账款核算岗位人员编制《应收账款坏账准备计提表》，经主管会计审核签字后，由会计核算岗位人员据以编制记账凭证。
- 2.3 对于不能收回的应收账款应查明原因，追究责任，对确实不能收回的应收

账款，公司财务部应收账款核算岗位编制《应收账款坏账损失报告》，经财务部总经理、总会计师审批签字后，按照公司授权审批管理权限，经总经理办公会、或董事会或股东大会批准或作为坏账损失。

- 2.4 财务部应收账款核算岗位人员根据经审批坏账损失报告，进行坏账核销的账务处理，编制记账凭证，主管会计审核记账凭证并签章确认。
- 2.5 应收账款坏账损失报告经审批后，财务部应收账款核算岗位人员及时更新应收账款台账，具体参见应收账款管理流程 1.4 流程描述。

3 应收账款的对账管理：

- 3.1 各级公司财务部门应收账款核算岗位人员定期（至少半年一次）与应收账款客户进行对账，应收账款核算岗位人员与对方核对双方应收（付）账款金额是否一致，是否有未达账项，核对一致后编制《应收（付）账款对账单》并经双方对账人员签字确认。
- 2.2 各级公司财务部主管会计审核《应收（付）账款对账单》应收账款金额与账面记录是否相符，未达账款是否属实，经主管会计审核签字后交财务部会计档案管理岗位人员集中存档保管。

4 客户信用评估管理

- 4.1 根据客户基础资料，特征，客户业务状况及交易现状等信息建立与制定相应的信用标准、信用条件及收款政策。
- 4.2 财务部与合约采购部共同建立应收账款台账，及时登记每一客户应收账款余额增减变动情况和信用额度使用情况，客户的信用额度和信用期限原则上每季度进行一次复核，财务部根据反馈的有关客户的经营状况、付款情况随时予以跟踪调整其信用标准及信用条件。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计制度》
- 2 财政部《内部会计控制规范—销售与收款（试行）》

- 3 《中国建筑工程总公司会计制度》
- 4 《中国建筑工程总公司应收账款台账管理办法》
- 5 《股份公司应收账款管理办法》

六、主要控制点

- 1 应收账款的确认及审核
- 2 应收账款的催收、清欠管理
- 3 账龄分析的编制与审核
- 4 坏账准备的计提、核销及其审核
- 5 与客户的对账管理
- 6 客户信用评估管理

七、主要检查资料

- 1 月度已完工程量结算书
- 2 银行进账单及工程款发票
- 3 记账凭证
- 4 应收账款账龄分析报告
- 5 应收账款坏账准备计提表
- 5 坏账损失批准的相关会议纪要
- 6 应收（付）账款对账单

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

40 收入确认管理业务流程——施工企业

一、业务目标：

- 确保收入确认和计量符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 确保收入确认数据被真实、准确、完整的核算和记录，符合财务报告及信息披露的要求。

二、业务风险：

- 收入确认不符合国家有关法律、法规及企业规章、制度的要求，可能使企业遭受外部处罚，造成经济损失和信誉损失。
- 企业收入不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整。

三、业务范围：

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）施工企业收入确认管理的相关业务流程，主要包括收入确认管理，合同变更管理与索赔管理等。

四、业务流程描述：

1 收入确认管理

- 1.1 各级公司项目合约商务人员根据合同价款及本项目预算计算项目预计总收入、预计总成本，依据《业主批复的完成工作量单》计算项目累计结算数，形成《项目建造合同数据》，主要有《预计总收入计算表》（包括变更，索赔，奖励等收入的计算）、《预计总成本计算表》、《当期进度表》（包括业主

批复的工作量), 于每月 25 日前上报给二级公司合约商务经理审核, 审核签字后报本级公司财务部。

- 1.2 项目合约商务人员核查各分供商每月的完成工作量, 编制《工程成本月度结算汇总表》, 用于汇总各个分包商与供应商本月完成的工作量, 计算本月实际发生的成本数量, 于每月 25 日前上报给二级公司合约商务经理审核, 审核签字后报本级公司财务部。
- 1.3 二级公司财务会计根据《工程成本月度结算汇总表》归集当月工程施工, 确认完工进度, 根据业主批复签字的工程量单上的本月完成数确认工程结算, 根据《项目建造合同数据》中预计总收入和总成本与完工进度, 扣除以前月度已确认的收入成本, 计算本期收入、成本及毛利, 填制《项目合同当期收入成本毛利计算表》, 并根据《项目合同当期收入成本毛利计算表》编制记账凭证, 由本级财务主管审核签字。
- 1.4 计提资产减值损失准备
在当月项目合同预计总成本超过合同预计总收入时, 财务部成本核算岗位会计根据项目合约商务经理提供的《项目建造合同数据》计算应计提的减值损失准备, 并由本级财务主管审核签字。
- 1.5 工程项目停工情况下不发生以上与收入确认相关的工作, 待复工后才进行上述工作。

2 合同变更管理

- 2.1 当设计变更、工程洽商的内容超出合同约定工程范围和造价范围时, 项目合约商务经理组织项目主要管理人员完成《合同修订(变更)记录》, 填写《合同变更会签单》, 报二级公司原合同授权批准人审批签字后方可变更。
- 2.2 然后由项目商务经理按合同约定报送业主代表和监理单位, 报送文件需至少制作两份, 其中一份经提交人签收后返回保存。经合同约定的业主变更批准人批准返回的工程变更, 项目资料员收文登记后交至项目经理, 由原变更编制人核对, 对核对无误的, 资料员按受控文件发至有关分包单位及项目经理部技术、合约等有关部门(人员), 与原合同一起归档。变更涉及到合同价款的调整, 由项目合约商务人员及时反映在《项目建造合同数据》

中的预计总收入、预计总成本中，具体编制方法，参见本流程 1.1 中《项目建造合同数据》的编制与审批的相关内容，合同变更报告随当期《项目建造合同数据》一同上报二级公司合约商务主管审批签字。

3 索赔管理

- 3.1 在工程施工中，一旦出现索赔事件，项目经理和项目合约商务经理在合同约定的时间内，及时向业主和监理书面提出《索赔意向通知》。
- 3.2 项目合约商务经理对所收集的索赔证据文件进行分析整理，在合同约定的索赔有效期内及时编制索赔文件（包括索赔申请，情况介绍，索赔明细表，索赔的时间详述，事件结论及各种证据材料等），经项目经理与项目合约商务经理联签后，报送合同对方，并约定洽谈时间和地点，由项目合约商务经理组织有关人员与合同对方进行索赔洽谈，并整理形成《索赔洽谈纪要》。
- 3.3 业主同意赔偿后，项目合约商务经理取得盖有业主单位印章的同意索赔文件，由项目资料员完成索赔文档的登记归档。项目合约商务人员将索赔确定的金额反映在当月上报的《项目建造合同数据》中，《项目建造合同数据》的编制与审核参见本流程 1.1。

五、相关制度目录：

- 1 《中国建筑股份有限公司会计制度》
- 2 财政部《企业会计准则—建造合同》
- 3 《中国建筑股份有限公司合同管理制度》

六、主要控制点：

- 1 收入、成本及毛利的确定与审核
- 2 资产减值损失准备的确定与审核
- 3 合同变更的确定与审核
- 4 索赔管理

七、检查资料：

- 1 业主合同文件
- 2 项目建造合同数据
- 3 工程成本月度结算汇总表
- 4 业主批复的完成工作量单
- 5 项目合同当期收入成本毛利计算表
- 6 收入记账凭证
- 7 合同修订（变更）记录
- 8 合同变更会签单
- 9 索赔意向通知
- 10 索赔文件
- 11 索赔洽谈纪要

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

40 收入确认管理业务流程—房地产企业

一、业务目标

- 保证收入的确认及时、准确地得到记录并恰当体现在财务报告中；
- 确保收入确认符合国家相关法律法规以及股份公司的有关规定。

二、业务风险

- 收入确认不及时、不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 收入确认违反国家有关法律法规以及股份公司规章制度，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）房地产业务收入确认的管理业务流程，主要包括收入确认管理和销售退回与索赔管理的相关业务流程，在执行收入确认管理业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 收入确认管理原则

1.1 销售收入确认原则

根据《中建股份公司会计制度》规定，房地产企业的销售商品房收入，同时具备以下条件时确认收入实现：

- 1.1.1 企业开发产品竣工并经有关部门验收合格，房屋面积已经有关部门测定；

- 1.1.2 企业已与客户签订正式房屋销售合同；
- 1.1.3 企业房屋已经客户验收，对房屋的结构、销售面积及房款购销双方均无异议，并与客户办妥了交付入住手续、双方均已履行了合同规定的义务；
- 1.1.4 企业收到最后一笔款项，并将发票账单提交客户。

1.2 销售收入确认与审批

- 1.2.1 在符合上述房地产收入确认原则时确认房屋销售收入。各级公司财务部项目成本核算岗位人员根据《房屋竣工验收报告》、《商品房买卖合同》及销售部门的《开发产品备查登记表》（或销售台帐），编制《房屋销售收入确认汇总表》，经财务部主管会计（或财务部经理）、营销部门经理分别审核签字确认后报公司总会计师审核，公司总会计师审核签字后报公司总经理审核。收入确认表主要包括出售房屋建筑面积、售价总额及当期结转的成本等内容，
- 1.2.2 公司总经理签字确认后财务部进行账务处理，项目成本核算岗位人员编制记账凭证，财务主管会计审核后签章确认。

2 销售退回

- 2.1 发生销售退回业务时，各公司销售部门业务主管协助客户填写《退房申请审批单》并由客户签字确认，经销售部负责人签字确认后报公司分管副总经理审核，公司分管副总经理审核签字后报总经理审批，公司总经理审核签字确认后由销售部门同客户签署《退房协议书》并加盖公司印章后办理退房手续。
- 2.2 公司销售人员同客户到房屋土地管理部门办理合同注销手续，把客户购房发票、退房协议书及相关资料交财务部，财务部会计核算岗位根据客户退还的购房发票、退房协议书及相关资料进行审核无误后编制记账凭证，经财务部主管会计审核无误并签章确认后办理退款手续。子公司销售部门保存《退房申请审批单》、《退房协议书》。

3. 索赔管理

- 3.1 发生索赔业务时，各公司销售部门业务主管协助客户填写《索赔申请审批单》并由客户签字确认，经销售部负责人签字确认后报公司分管副总经理审核，公司分管副总经理审核签字后报总经理审批。
- 3.2 如果公司总经理审核签字确认同意后由销售部门同客户签署《索赔协议书》，财务部会计核算岗位对根据《索赔申请审批单》、《索赔协议书》及相关资料进行审核无误后编制记账凭证，经财务部主管会计审核无误并签章确认后办理付款手续。子公司销售部门保存《索赔申请审批单》、《索赔协议书》。
- 3.3 如果公司总经理审核不同意索赔申请，销售部门可与客户协商通过法律途径解决索赔问题。

五、相关制度目录

- 1 《中建股份公司会计制度》
- 2 《中建地产管理手册》

六、主要控制点

- 1 房地产销售收入的确认与审批
- 2 房地产销售退回的确认与审批
- 3 房地产索赔的确认与审批

七、检查资料

- 1 房屋竣工验收报告
- 2 商品房买卖合同
- 3 开发产品备查登记表
- 4 房屋销售收入确认汇总表

- 5 收入记账凭证
- 6 退房申请审批单
- 7 退房协议书
- 8 购房发票
- 9 销售退回记账凭证
- 10 索赔审批单
- 11 索赔协议书
- 12 索赔记账凭证

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

40 收入确认管理业务流程—设计院

一、业务目标

- 确保收入确认和计量符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 确保收入确认数据被真实、准确、完整的核算和记录，符合财务报告及信息披露的要求。

二、业务风险

- 收入确认不符合国家有关法律、法规及企业规章、制度的要求，可能使企业遭受外部处罚，造成经济损失和信誉损失。
- 企业收入不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）设计院收入确认管理的相关业务流程，主要包括收入确认管理，合同变更管理等。

四、业务流程描述

1 收入确认管理

1.1 收入确认原则

- 1.1.1 勘察设计项目如在同一会计年度内开始并完成的设计业务，应当在设计业务完成时确认收入，并结转已经发生的设计成本；勘察设计项目如超过一个会计年度，应按已发生的人工成本占预计人工总成本的比例确定完工进度，确认设计收入、成本。

- 1.1.2 勘察设计企业确认收入应具备以下条件之一：
- 1、各设计院（所）在提供劳务、交付技术成果的同时收讫价款或取得收取价款的凭时，确认收入。
 - 2、各设计院（所）对于采用分期付款结算的勘察设计项目，应取得委托方签证认可或收讫价款后，确认收入。

1.2 收入确认与审批

- 1.2.1 各设计院（分院/所）财务部、人力资源部根据工程设计合同、人员工资水平等资料，确认工程设计合同预计总收入、预计人工总成本，编制《预计总收入、预计人工总成本测算表》，财务部门、人力资源部门经理分别审核签字后报总会计师审核，总会计师审核签字报设计院院长审批。
- 1.2.2 各设计院（分院/所）财务部会计核算岗位人员根据《工资薪酬发放表》及其他费用支出原始凭证进行会计核算，归集月度人工成本。根据月度人工成本占预计总成本的比例确认完工程进度，编制《月度收入、成本及毛利计算表》，报财务部经理/主管会计审核。
- 1.2.3 经财务部经理/主管会计审核签字后，会计核算岗位人员根据经审核的《月度收入、成本及毛利计算表》编制记账凭证，主管会计审核记账凭并签章确认。

2 合同变更管理

- 2.1 当原工程设计合同内容发生重大变更须重做或修改设计时，各设计院（分院/所）经营合约部根据合同变更内容及合同变更洽谈情况，编制《合同变更会签单》，经财务部等相关部门审核会签后，报设计院分管副院长、院长审批签字后方可变更。
- 2.2 工程设计合同发生变更后，设计院（分院/所）财务部、人力资源部根据合同变更内容，重新测算合同预计总收入、预计总成本。具体参见本流程 1.2.1 流程描述内容。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计制度》
- 2 《中建股份会计制度》
- 3 勘察设计企业项目成本核算管理办法
- 4 勘察设计企业收入确认办法

六、主要控制点

- 1 勘察设计收入的确认与审批
- 2 勘察设计项目人工成本的归集
- 3 完工进度的确认
- 4 合同变更的会签审批

七、检查资料

- 1 预计总收入、预计总成本测算表
- 2 工资薪酬发放表及其他支出原始单据
- 3 月度收入、成本及毛利计算表
- 4 记账凭证
- 5 合同变更会签单

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

41 成本管理业务流程—施工企业

一、业务目标

- 确保工程项目成本支出符合国家法律、法规及企业内部会计制度的要求；
- 保证项目发生的所有支出均被及时、准确地记入项目成本科目，确保企业财务信息真实、准确、完整；
- 落实企业成本管理战略，控制成本支出，提高企业效益。

二、业务风险

- 成本管理不符合国家法律、法规及企业内部会计制度的要求，可能遭受处罚，发生经济及信誉的损失；
- 成本核算不准确，企业收支和效益结果反映不真实，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 不能真实地反映企业成本管理现状，导致企业管理失败，决策出现失误。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）施工企业成本管理的相关业务流程，主要包括标价分离与项目管理目标责任书的签订、项目成本策划、成本控制、考核兑现、工程施工成本归集的相关业务流程，在执行成本管理业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 标价分离与项目管理目标责任书的签订

1.1 投标报价交底

股份公司及各级公司在收到中标通知书后 5 日内，营销报价部门投标报价主管人员以书面交底或交底会议形式向公司工程管理部、合约部、成本管理部等部门以及已确定（或拟任）的项目经理和项目合约经理进行投标交底。采取书面交底时，相关部门须在《投标报价交底通知书》上签字确认；采取交底会议形式交底时，参加会议人员在《投标报价交底会议纪要》上签字确认。投标报价主管人员对各部门及项目部提出的问题予以解释，并提供以下数据与资料（含电子版）：

——投标阶段的招（议）标文件、答疑文件、中标通知书

——投标文件、投标成本测算书

1.2 总包合同签订后 20 日内，公司相关部门向成本管理部提供标价分离所需的下列资料：

——招（议）标文件、投标文件、中标文件以及投标成本测算、投标报价交底、营销交底等资料；

——与发包人签订的施工合同、补充协议、会议纪要及其它相关文件；

——招标图纸、合同图纸或施工图纸；

——经公司批准的优化施工组织设计；

——劳务分包合同、专业分包合同、物资采购合同、机械租赁合同及周转料具租赁合同等；

——公司制定的费用支出标准和公司确认的地区采购单价等；

——其它数据和资料。

1.3 标准成本测算

工程总包合同签订后在规定的时间内，成本管理部主管人员完成项目标准成本测算，编制《项目标准成本测算书》，报成本管理部经理审核签字确认。

标准成本测算完成时间参考表

工程类别	项目类型	完成时间	完成工作内容
土建工程	清单报价项目	合同签订后 30 天内	标准成本测算
	费率标项目	合同签订后 60 天内	标准成本测算
	结构复杂及群体项目	合同签订后 90 天内	标准成本测算
	“三边”工程	合同签订后 30 天内	确定分离原则，测算出可预先测出的现场管理费、临设费和其它包干费，主体按出图情况进行节点分离。
安装工程	所有项目	合同签订后 30 天内	标准成本测算
装饰工程	所有项目	合同签订后 30 天内	标准成本测算

1.4 责任成本确定

标准成本测算完成后 10 日内，根据项目标准成本、项目管理水平及可采取的成本降低措施等，成本管理部与项目部协商确定项目责任成本及成本降低率（额），经协商一致后，编制《项目责任成本测算书》，经成本管理部经理审核签字确认后报公司总经济师，总经济师审核签字确认。

1.5 签订项目管理目标责任书

1.5.1 项目责任成本确定后 10 日内，完成《项目管理目标责任书》的签订工作。

成本管理部主管人员填写《项目管理目标责任书》，经成本管理部经理审核签字后，公司合约、物资、工程质量、安全、技术、财务资金、人力资源部等部门进行评审会签，经公司总经济师审核签字确认，形成《项目管理目标责任书》正式文本，由公司总经理、项目经理分别代表公司、项目部在《项目管理目标责任书》上签字后生效。

1.5.3 《项目管理目标责任书》包括委托人（甲方）与受托人（乙方）名称、工程概况、质量安全目标、项目责任成本、成本降低率（额）、双方责任、奖惩与考评兑现等内容。

1.6 责任成本调整

1.6.1 当出现符合责任成本调整条件时，项目部商务经理编制《项目责任成本调

整报告》，详细说明调整的原因、计算依据、分析资料等内容，经项目经理审核签字后报公司成本管理部。

1.6.1 成本管理部在收到项目部调整报告后 15 日内完成项目责任成本调整的复核及确认工作，成本管理部主管人员进行分析、复核，确定项目责任成本调整额度，编制《项目责任成本调整审批单》，经成本管理部经理审核签字确认后报公司总经济师，经总经济师审批后由成本管理部调整项目责任成本。

1.6.2 调整条件

当施工过程中，出现重大设计变更及其它原因引起的重大工程量、价格增减时可以调整项目责任成本。

2 项目成本策划

2.1 《项目管理目标责任书》签订后，项目经理组织项目部商务经理及工程质量、技术、安全、物资等部门主管人员进行项目成本管理策划，详细分析影响项目成本的风险因素、制定可采取的成本降低措施，确定项目计划成本及项目岗位计划成本分解指标。根据项目成本策划结果，项目商务经理编制《项目成本策划书》，经项目部物资主管、技术负责人、商务经理、项目副经理会签后报项目经理，项目经理审核签字后报公司成本管理部。

2.2 收到项目部《项目成本策划书》后，公司成本管理部经理组织工程管理、技术质量、安全、物资、合约、财务资金等部门对《项目成本策划书》进行评审会签，经公司总经济师审批签字后返回项目部。

2.3 项目部收到经公司审批的《项目成本策划书》后，由项目经理代表项目部与各管理岗位人员签订《项目岗位成本管理目标责任状》，责任状包括岗位工作职责范围、量化指标、工资收入标准、风险抵押金缴纳金额、项目奖励分配约定，及未履行工作职责、未完成约定指标而应承担的责任等。

3 成本控制

3.1 组织召开项目成本分析会议

项目施工过程中，项目部定期（按月或按节点）组织召开项目成本分析会

议，进行项目成本分析，根据成本分析会议内容，项目部商务人员编制《月度或节点项目成本分析报表》，经项目商务经理、物资主管审核签字后报项目经理，项目经理审核签字后报公司成本管理部。

3.2 成本检查

3.2.1 收到项目部的《月度或节点项目成本分析报表》后，公司成本管理部主管人员对项目《月度或节点项目成本分析报表》进行核实并分析，发现问题及时纠偏，成本管理部主管人员编制《月度项目成本分析报告》，经成本管理部经理审核签字后报公司总会计师审批，经总经济师审核签字后由成本管理部反馈给各项目部，项目商务经理及相关部门根据《月度项目成本分析报告》做好整改落实工作。

3.2.2 公司成本管理部按季度组织公司相关部门对项目成本管理工作进行检查，检查人员做好《项目成本管理工作检查记录》，详细记录项目成本管理工作运行情况、存在的问题与不足以及改进的措施等，成本管理部主管人员根据检查记录，编制《公司成本管理工作分析报告》，经成本管理部经理审核签字后报公司总经济师审批（参见 3.2.1 流程），由成本管理部反馈给各项目部，项目商务经理及相关部门据此做好整改落实工作。

季度成本管理工作检查可结合项目过程考核兑现同步进行。

3.3 建立项目成本管理台账

3.3.1 项目部建立并登记项目成本管理台账，由项目部商务人员根据成本分析报表登记项目成本台账，经项目部商务经理复核签字确认。成本台账详细记录项目责任成本、项目计划成本、项目实际成本的支出及对比情况等内容。

3.4 成本分析要求

3.4.1 项目成本分析在工程项目形象进度、实际已完工作量、实际成本三同步的基础上进行，由项目全员参与。

3.4.2 通过成本分析比较计算考核期项目效益情况，分析成本偏差的原因，制定纠偏措施。

3.4.3 通过分析检验《项目岗位成本管理目标责任状》确定的目标完成情况，找出项目成本盈亏的原因并加以改进。

3.4.4 项目成本应注重数据分析，在简单文字叙述的基础上列表说明，有事实、

有依据、有数量，并附分析明细资料，包括收入确认的明细资料、成本支出的明细资料。

4 考核兑现

4.1 过程考核兑现

4.1.1 工程进度达到《项目管理目标责任书》规定的兑现节点时，项目商务经理整理归集有关项目责任成本、实际成本等项目成本资料，会同项目物资主管、成本核算人员编制《项目节点成本考核分析报告》，经项目经理审核签字后报公司成本管理部审批。

4.1.2 收到项目部《项目节点成本考核分析报告》后，成本管理部主管人员根据《项目管理目标责任书》规定，对项目节点成本分析报告进行审核、计算奖惩金额，编制《项目节点考核兑现审批书》，经成本管理部经理审核签字，成本管理部组织公司工程管理、技术质量、安全、物资、财务资金、人力资源等相关部门评审会签，各部门评审签署意见后报公司总经济师审核，经总经济师审核签字后报公司总经理审批。

4.1.3 公司总经理签字审批后，成本管理部将考核兑现结果反馈给项目部，项目经理组织项目副经理、技术负责人、商务经理及各部门主管人员，制定分配方案，编制《兑现奖（罚）金分配表》，经项目经理签字后报公司人力资源部，人力资源部审核无误后编制正式分配表，经公司总经理签字后，交公司财务部办理付款手续。

4.2 竣工考核兑现

4.2.1 工程交工达到竣工兑现条件后，项目商务经理编制《项目竣工成本分析报告》及《〈项目管理目标责任书〉兑现申报书》，经项目经理审核签字后报公司成本管理部。

竣工兑现必须同时具备的条件

——项目已交竣工，总包与分包结算已审定，实际成本已核定，债权债务已确认；

——项目的应收、应付账款核实无误：应收账款、应收账款附有与账面余额相符的对账单；

- 项目其它应收款（含备用金）清理完毕，不留余额；
- 项目独立对外缴纳税费的，应有缴纳税费的票据；
- 公司已出具审计报告。

- 4.2.2 收到《项目竣工成本分析报告》及《〈项目管理目标责任书〉兑现申报书》后，成本管理部主管人员审核后编制《项目竣工考核兑现书》，经成本管理部经理审核签字后，组织公司相关部门进行评审（参见 4.1.2 流程），各部门主管人员评审会签后交公司审计部门进行审计，审计部门审计主管人员对《项目竣工考核兑现书》与《项目竣工成本分析报告》及相关资料进行审计并出具审计报告（参见第二十三章《内部审计》之《内部审计业务流程》的相关流程描述）。
- 4.2.3 根据相关部门审核意见及审计报告，公司成本管理部主管人员计算兑现奖惩结果，《项目竣工考核兑现书》经公司总经济师、公司总经理审核签字后反馈给项目部
- 4.2.4 项目竣工兑现奖（罚）金分配。具体参见 4.1.3 流程

5 工程施工成本归集核算

5.1 原始单据的提交与收集

每月末，项目部各部门提交当月经济业务原始凭证及相关审批单据：

- 5.1.1 预结算管理人员编制《月度分包预（结）算书》、《月度机械设备租赁费预（结）算书》，经商务经理审核签字后报项目经理，项目经理审核签字后报公司财务部；
- 5.1.2 物资管理人员根据月度材料验收单、发（退）料单、租赁合同等资料编制《月度材料物资收发存报表》、《月度周转材料摊销及租赁费计算表》，经物资主管审核签字后报项目经理，项目经理审核签字后报公司财务部；
- 5.1.3 公司人力资源部工资管理岗位人员根据项目考勤及项目人员工资标准编制《月度工资计算表》，经人力资源部经理审核签字后报公司经理，公司经理审核签字后交财务部办理工资发放手续；
- 5.1.4 其他项目成本支出原始单据，经办人在原始单据上签字，项目相关部门主管人员签字证明，经项目经理审核签字后交财务部办理报销手续。

5.2 项目成本核算

在收到各原始单据后，财务部项目成本核算会计对原始单据进行审核，审核无误后进行账务处理，编制成本记账凭证，财务部主管会计审核记账凭证，审核无误后在记账凭证上签章确认。

- 5.3 工程施工成本归集的会计科目包括一级会计科目“工程施工”，“工程施工”科目下设二级科目进行明细核算，分别为“人工费”、“材料费”、“机械使用费”、“其他直接费”、“现场经费”。“现场经费”二级科目下实行三级明细核算，详见《股份公司会计制度》。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份股份公司会计制度》
- 2 《中国建筑股份股份公司项目成本管理办法》

六、主要控制点

- 1 项目标准成本、责任成本确定
- 2 项目责任成本调整
- 3 项目管理目标责任书签订
- 4 项目成本策划书的编制与审核
- 5 成本过程控制
- 6 项目节点考核及竣工兑现考核
- 7 工程施工成本归集与核算的审核

七、检查资料

- 1 投标报价交底通知书及投标报价交底会议纪要
- 2 项目标准成本测算书、责任成本测算书及相关资料
- 3 项目管理目标责任书
- 4 项目责任成本调整报告

- 5 项目责任成本调整审批单
- 6 项目成本策划书
- 7 项目岗位成本管理目标责任状
- 8 月度或节点项目成本分析报表
- 9 月度项目成本分析报告
- 10 项目成本管理工作检查记录
- 11 公司成本管理工作分析报告
- 12 项目成本管理台帐
- 13 项目节点成本考核分析报告
- 14 工程施工明细账及总账
- 15 项目发分包结算书
- 16 项目节点考核兑现书
- 17 《项目管理目标责任书》兑现申报书
- 18 项目竣工考核兑现书
- 19 考核兑现奖（罚）分配表
- 20 月度分包预（结）算书
- 21 月度机械设备租赁费预（结）算书
- 22 月度材料物资收发存报表
- 23 月度周转材料摊销及租赁费计算表
- 24 月度工资计算表
- 25 记账凭证

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

41 成本管理业务流程—房地产企业

一、业务目标

- 成本核算记录真实、准确、完整，确保财务报表真实、公允；
- 加强成本控制工作，实施全过程成本动态管理，提高公司竞争力；
- 成本核算符合国家法律法规、会计准则以及公司有关规章制度的要求。

二、业务风险

- 成本记录与核算不准确，可能导致财务报告及信息披露不真实、不完整；
- 项目成本管控能力差，可能导致经济效益流失、企业出现亏损；
- 成本核算不符合或违反国家有关法律、法规及企业规章、制度的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）房地产业务关于成本管理的相关流程，主要包括前期成本策划、实施过程中成本分析与调整、签证管理、开发成本归集等，在成本管理过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 前期成本策划

- 1.1 可研阶段的成本策划：在完成土地购置后，子公司合约部根据实际的土地成交价进行成本盈利预测，编报《项目成本盈利预测表》、《建安成

本目标控制表》、《项目现金流量预测表》，经过子公司财务、合约、工程等部门审核会签后，且经子公司总经理签字确认后，正式上报公司成本管理中心，经审核后报公司总经理审批后，以正式文件的形式下达给子公司，作为市场定位阶段选择方案的成本控制目标。

- 1.2 市场定位阶段:在公司批复子公司营销设计部编制的定位报告后 15 个工作日内,子公司合约部按照所确定的物业类型和档次修改成本盈利预测,关于继续修改、完善成本盈利预测及其审核过程,参见本流程 1.1,作为规划设计阶段选择方案的成本控制目标。
- 1.3 规划设计阶段:子公司营销设计部编制的规划设计方案获得通过后,子公司合约部在市场定位阶段成本控制目标范围内,对影响成本的关键指标进行限额设计。初步设计完成后,子公司合约部在 15 个工作日内按照设计结果继续修订成本盈利预测,关于继续修改、完善成本盈利预测及其审核过程,参见本流程 1.1,作为施工阶段的成本控制目标。

2 实施过程中的成本分析与调整

- 2.1 在主体工程开工或主包合同签订(以先到者为准)时,子公司合约部对建安成本进行预测,编报《项目建安成本预测明细表》,经过子公司财务、合约、工程等部门审核会签后,且经子公司总经理签字确认后,正式上报公司成本管理中心,经审核后报公司总经理审批后,正式下达给子公司,作为项目竣工结算的建安成本控制目标。
- 2.2 在施工过程中,子公司合约部及时跟踪建安成本的执行情况,在进度的关键节点上进行成本预测,成本预测的次数和具体节点可根据项目的不同情况分别确定,但无论何种情况,主体结构封顶后 15 个工作日内子公司都应编报《项目建安成本预测明细表》,经过子公司财务、合约、工程等部门审核会签后,经子公司总经理签字确认。关于继续修改、完善成本盈利预测及其审核过程,参见本流程 2.1,如果预计建安成本超过控制目标,则需按照 2.3 的规定办理。
- 2.3 如果项目施工阶段出现总成本预计超支 1%或者建安成本超支 3%的情况时,子公司合约部及时上报《项目成本超支审批表》或《建安成本超支

审批表》，并附上成本超支分析报告，经公司总经理批准后子公司相应调整成本控制目标。

- 2.4 项目竣工验收后的 15 个工作日内，子公司合约部负责统计分析建安成本控制情况，编制项目成本后评估报告，同时上报公司成本管理中心备案，用于总结成本管理的经验教训，提高专业能力与管理水平。（具体参见《中建地产管理手册》项目发展分册）

3 签证管理

3.1 分包商申报签证程序

凡是影响到工期、进度、质量、工程成本费用的变动的工程事项须办理工程签证，签证的办理按照 3.1.1 以及 3.1.2 予以办理。

- 3.1.1 当分包商收到涉及返工的工程指令及委托书等函件时，分包商立即停止工作，并最迟于次日与子公司工程部、合约部主管人员一起核定返工工作量；根据工程指令无法计算出工作数量的，分包商最迟于接到返工指令的次日，与子公司工程部、子公司合约部主管人员一起到现场核定工作数量。经现场核对后的 7 天内，分包商提出工程签证单，报子公司合约部主管人员审批。

- 3.1.2 其他情形的签证单，按分包合同规定的变更费用申请期限申报。

3.2 签证单审批程序

- 3.2.1 子公司合约部主管人员收到签证单后，按分包合同分别填写工程签证登记表。
- 3.2.2 子公司合约部主管人员在收到签证单后的 2 个工作日内，将签证单交给子公司工程部主管工程师审核签字。主管工程师在 5 个工作日内出具审核意见，并将签证单返还给子公司合约部主管人员。子公司合约部主管人员在 10 个工作日内，完成数量复核，并给出建议的价格。子公司合约部主管人员初步审核的签证单交给子公司总经理审核签字，子公司总经理在 5 个工作日内在签证单上签署审核意见。
- 3.2.3 按照《中建地产管理手册》的《授权管理制度》规定，授权范围内签证单由子公司总经理审批后予以执行，授权范围外签证单由子公司总经理

签署审核意见后，报公司项目发展部审核后，由公司总经理审批签字后予以执行。

- 3.2.4 监理单位是否参与签证审批，可由子公司视监理合同的委托内容具体情况决定。
- 3.3 签证单审核意见要求
 - 3.3.1 一般情况下，各层审核意见不得简化为“同意”、“属实”、“工程量属实”等词语或无任何审核意见而只作签名。
 - 3.3.2 工程部主管工程师应对签证事实的真实性作出说明。对经现场合适的工程数量准确性作出判断（经书面计算的工程数量不需要主管工程师核定），对分包商完成的图纸尤其是尺寸进行核对。
 - 3.3.3 子公司合约部主管人员需对签证内容是否属于分包商合同责任作出判断，复核经主管工程师核定的工程数量，并提出价格建议。
 - 3.3.4 子公司经理在主管工程师和合约部主管人员的审核意见基础上，提出审核意见。

4 开发成本归集

4.1 原始单据的提交与收集

每月末，各级公司各部门提交当月经济业务原始凭证及相关审批单据：

- 4.1.1 合约部预结算管理人员编制《月度分包预（结）算书》，经合约部主管人员审核签字后报子公司经理，子公司经理审核签字后报子公司财务部；
- 4.1.2 合约部物资管理人员根据月度物资设备验收单、发（退）料单、租赁合同等资料编制《月度物资设备收发存报表》，经合约部主管人员审核签字后报子公司经理，子公司经理审核签字后报子公司财务部；
- 4.1.3 各级公司人力资源部工资管理岗位人员根据公司考勤及公司人员工资标准编制《月度工资计算表》，经人力资源部负责人审核签字后报子公司经理，子公司经理审核签字后交财务部办理工资发放手续；
- 4.1.4 其他成本支出原始单据，由经办人在原始单据上签字后，送交各级公司相关部门主管人员签字，经子公司经理审核签字后交财务部办理报销手续。

4.2 项目成本核算

在收到各原始单据后，各级公司财务部会计核算人员对原始单据进行审核，审核无误后进行账务处理，编制成本记账凭证，财务部主管人员审核记账凭证，审核无误后在记账凭证上签章确认。

- 4.3 房地产成本归集的会计科目包括一级会计科目“开发成本”，“开发成本”科目下设二级科目进行明细核算，分别为“土地征用及拆迁补偿费”、“前期工程费”、“基础设施费”、“建筑安装工程费”、“配套设施费”“开发间接费”。

五、 相关制度目录

- 1 《中建股份公司会计制度》
- 2 《中建地产管理手册》

六、 主要控制点

- 1 成本策划管理
- 2 实施过程中的成本分析与调整及其审核
- 3 签证单的审核
- 4 开发成本的归集及其审核

七、 检查资料

- 1 项目成本盈利预测表
- 2 建安成本目标控制表
- 3 项目现金流量预测表
- 4 定位报告
- 5 规划设计方案

- 6 项目建安成本预测明细表
- 7 项目成本超支审批表
- 8 建安成本超支审批表
- 9 成本超支分析报告
- 10 项目成本后评估报告
- 11 工程签证登记表
- 12 工程签证单
- 13 月度分包预（结）算书
- 14 月度物资设备收发存报表
- 15 月度工资计算表
- 16 其它成本支出原始单据
- 17 成本记账凭证

八、 业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

41 成本管理业务流程—设计院

一、业务目标

- 成本核算记录真实、准确、完整，确保财务报表真实、公允；
- 加强成本控制工作，实施全过程成本动态管理，提高公司竞争力；
- 成本核算符合国家法律法规、会计准则以及公司有关规章制度的要求。

二、业务风险

- 成本记录与核算不准确，可能导致财务报告及信息披露不真实、不完整；
- 项目成本管控能力差，可能导致经济效益流失、企业出现亏损；
- 成本核算不符合或违反国家有关法律、法规及企业规章、制度的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）设计院成本管理的相关业务流程，主要包括设计成本预算的编制与审核、设计成本控制、成本分析、设计成本归集与核算的相关业务流流程。在执行成本管理业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 成本预算的编制与审核

- 1.1 设计院各子公司、院部（分院、事业部、所）等单位根据院年度预算编制方案，以及本单位年度成本控制目标，编制本单位《年度成本预算指标》，经本单位负责人审核签字后报院财务资金部。
- 1.2 设计院财务资金部预算管理岗位人员汇总各单位《年度成本预算指标》，并根据院年度综合预算安排，编制院《年度成本预算指标》，财务资金部经理审核签字后交有关部门会签，经院办公室、经营商务部等部门审核会签后报院分管副总经理审核，院分管副总经理审核签字后提交院资金管理委员会审议。
- 1.3 院资金委员会审议通过后，由院总经理签字核准执行。
- 1.4 院财务资金部根据核准的成本指标，以文件形式正式下发各子公司、分院、事业部、所等单位执行。

2 设计成本控制

- 2.1 设计院所属各单位所对本部门直接开支负责控制，院财务资金部负责对成本的日常控制及总量控制。
- 2.2 所属各单位在成本开支范围内发生的支出，经各单位负责人按照权限审核签字后可通过公务临时借款或直接报销方式到院财务资金部进行处理。
- 2.3 院财务资金部每季度将各设计所成本开支情况提供给各部门，并要求各设计所负责人核实后反馈。
- 2.4 各部门成本开支不得越级报批，不得超权限报批，不得超标准使用。
- 2.5 财务部门有权拒绝不符合相关规定的费用的报销。

3 成本分析

- 3.1 院财务资金部成本核算岗位人员根据归集的设计成本等相关资料，定期（至少每季度一次）编制《成本分析报告》，经财务资金部经理审核签字后报院分管副总经理审阅。

- 3.2 根据院分管副总经理的批示，由财务资金部下发至各责任部门，各责任部门做好成本管理工作地整改和落实工作。
- 3.5 责任部门将整改和落实的情况形成书面报告，财务部资金部对各责任部门整改落实报告进行汇总分析，编制成本分析整改落实报告，经财务资金部经理审核签字后报院分管副经理，院分管副总经理审阅后存档。

4 设计成本归集与核算

- 4.1 原始单据的收集与提交
 - 4.1.1 院人力资源部按月编制《工资及奖金分配表》，经院总经理审核签字后交财务资金部。
 - 4.1.2 财务资金部对需要进行待摊、预提的费用，依据有关规定计算和摊提，经财务部资金部经理审核签字。
 - 4.1.3 其他成本费用支出原始单据，由经办人在原始单据上签字，部门主管人员签字证明，经项目经理审核签字后交财务部办理报销手续。
- 4.2 设计成本对核算
 - 4.2.1 在收到各原始单据后，院财务资金部会计核算岗位对原始单据进行审核，原始凭证不合格的不得办理报销，审核无误后进行账务处理，编制成本记账凭证，财务资金部主管会计审核记账凭证，审核无误后在记账凭证上签章确认。
 - 4.2.2 设计成本归集的会计科目包括一级会计科目“设计成本”，“设计成本”科目下设二级科目进行明细核算，分别为“人工费”、“材料费”、“其他直接费”、“间接费用”。详见《股份公司会计制度》。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计制度》
- 2 中建股份有限公司会计制度
- 3 设计勘察企业经济活动分析制度

- 4 设计勘察项目预算管理规定的规定

六、主要控制点

- 1 成本预算的编制与审批
- 2 成本控制
- 3 成本分析与整改、落实
- 4 设计成本归集与核算项目完工结算。

七、检查资料

- 1 年度成本预算指标
- 2 资金委员会会议纪要
- 3 成本分析报告及整改落实报告
- 4 工资奖金分配表及其他支出原始单据
- 5 设计成本明细账及记账凭证

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

42 费用管理业务流程

一、业务目标

- 确保费用支出符合国家有关法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 正确核算费用支出，确保费用支出真实、准确、完整地得到记录并恰当反映于财务报告中；
- 保证费用在预算范围内，有利于费用节约。

二、业务风险

- 费用支出性质及核算不符合国家有关法律、法规和公司内部规章制度的规定，可能导致公司受到处罚或经济损失；
- 费用核算不准确、不及时，可能导致公司财务信息不真实、不完整；
- 费用预算与支出管理不当，可能导致资源配置不合理，或舞弊行为的发生。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）管理费用、销售费用、财务费用的相关管理业务流程，主要包括费用预算编制、费用的申请及审批、费用的入账与核算、费用支出考核评估制度，在执行费用管理业务流程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 费用预算编制

- 1.1 每年 11 月份，各公司财务部门组织开展本公司费用预算的编制工作。
- 1.2 股份公司及各级子（分）公司业务部门负责编制费用预算的人员根据下一年本部门业务职责需要，本着节约原则，依据《XX 公司费用管理办法》分项编制部门变动费用（主要指管理费用中的差旅费、办公费、业务招待费、会务费、通讯费、车辆使用费等）预算，并确定归口管理的固定费用（包括变动费用以外的管理费用、财务费用、销售费用）年度预算，经本部门经理审核签字后报财务部，财务部预算管理岗位对各部门年度费用预算进行汇总，编制《XX 公司年度费用预算及编制说明》。
- 1.3 股份公司及各级子（分）公司财务部经理对本公司《年度费用预算及编制说明》进行审核签字确认后报公司总会计师审核，经总会计师审核签字提交本公司预算管理委员会讨论，预算管理委员会根据《XX 公司年度综合预算》，确定本公司年度费用预算是否可行，预算管理委员会审核通过后提交总经理常务会审批，总经理常务会审批后由财务部以公司文件形式下发《XX 公司年度费用预算》。
- 1.4 费用预算的调整与审批
 - 1.4.1 各级公司年度费用预算调整实行每年度调整一次。每年三季度末，股份公司及各级子（分）公司财务部负责组织本公司年度费用预算的调整工作。
 - 1.4.2 股份公司及各子（分）公司各业务部门根据本部门费用预算执行情况，结合本部门未完的管理工作事项确定是否追加部门费用预算，编制《费用预算调整申请》，本部门经理审核签字后报公司分管领导，经公司分管副总经理审批签字后交财务部，财务部预算管理岗位对部门预算调整申请进行汇总，编制《费用预算调整汇总表及情况说明》，财务部经理审核签字后报公司总会计师，总会计师审核签字后提交本公司预算管理委员会审批，预算管理委员会审批后由财务部以公司文件或会议纪要的形式下发。
 - 1.4.3 部门费用预算调整申请须包括以下内容：核定的部门年度预算、完成的主要工作及经费支出情况、控制经费支出的主要措施、未完工作事项及所需经费预算明细等。

2 费用的申请与审批

- 2.1 股份公司及各级子（分）公司各部门负责对本部门变动费用的控制，同时对归口管理的固定费用按总额控制；财务部负责对公司费用的日常控制及总额控制。
- 2.2 股份公司及各级子（分）公司各部门日常费用支出须按单项业务预算申请，各部门经办人员填写《费用支出申请报告》，申请报告须列明具体的费用名称、开支理由、支出限额等内容、根据审批职责权限经部门总经理、公司分管副总经理、公司总经理审批签字后使用。
- 2.3 股份公司及各级子（分）公司各部门核销费用时，由经办人员填写《费用报销单》（后附费用原始凭证）经部门总经理审核签字后连同《费用支出申请报告》一并交财务部审核，稽核岗位人员审核费用报销单支出项目、金额与原始凭证是否一致，审核单项费用实际支出是否超过支出申请限额等，对超过申请限额的费用须按程序报批（参见本子流程 2.2），审核无误后在《费用报销单》上签字确认，根据职责审批权限，报销人持《费用报销单》经财务部总经理、公司总会计师、公司总经理审批签字后办理报销手续。
- 2.4 股份公司及各级子（分）公司各部门费用使用不得越级报批，不得超标准使用。财务部有权拒绝越权审批费用的报销。

3 费用的入账与核算管理

- 3.1 股份公司及各级子（分）公司财务部会计核算岗位人员对发生的各种费用支出，按照《中国建筑股份有限公司会计制度》规定进行归集、分配，填制费用报销付款凭证，财务部总经理或其授权人员按月对付款凭证进行复核并签字。
- 3.2 对需要进行待摊、预提的费用，依据财政部《企业会计准则》和《中国建筑股份有限公司会计制度》的规定，会计核算人员按月编制《待摊、预提费用计算表》，经财务部总经理或其授权人员审核签字后编制记账凭证，经财务部总经理或其授权人员审核签字。

4 费用的监督与考核

- 4.1 每季度末，股份公司及子（分）公司财务部预算管理岗位人员对本公司费用预算执行情况进行季度总结，编制《季度费用预算执行情况分析报告》，分析费用预算节超情况及采取的控制措施，财务部总经理对《季度费用预算执行情况分析报告》审核签字后报公司总会计师批示，公司总会计师对《季度费用预算执行情况分析报告》做出批示后由财务部以电子邮件形式反馈给各业务部门。
- 4.2 季度预算超支的部门，须对部门年度预算是否超支做出书面说明，如确需增加年度预算，超支部门须严格按预算编制程序报批（参见流程 1.4.2）后增加部门年度预算，同时财务部增加公司年度费用总预算。季度预算超支的部门，不需要增加部门年度费用预算，或虽申请增加年度费用预算但未被批准的，部门须向财务部提出具体控制措施，如缩减开支、调剂季度预算等，否则，财务部采取超支暂停报销等手段加以控制，以确保部门年度预算不超支。
- 4.3 年度末，股份公司及子（分）公司财务部预算管理岗位人员对本公司年度费用预算执行情况进行年度考核分析，编制《年度费用预算执行情况分析报告》及考核奖罚方案，经财务部总经理审核签字后，报公司总会计师审核；公司总会计师对《年度费用预算执行情况分析报告》及考核奖罚方案进行审核，签字确认后提交本公司预算管理委员会审核，预算管理委员会讨论通过并形成会议纪要，提交公司总经理审批，公司总经理核准后以公司文件的形式下发执行。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《中国建筑股份有限公司会计制度》
- 3 《中国建筑股份有限公司总部费用管理办法》
- 4 《XX 公司费用预算管理办法》

六、主要控制点

- 1 费用预算的编制与审核
- 2 费用预算调整与审批
- 3 费用的申请与审批
- 4 费用的入账与核算管理
- 5 费用的监督与考核

七、检查资料

- 1 部门年度费用预算
- 2 公司年度费用预算及编制说明
- 3 公司年度综合预算
- 4 费用支出申请报告
- 5 费用报销单
- 6 费用报销付款凭证
- 7 待摊、预提费用计算表
- 8 费用凭证
- 9 费用预算调整汇总表及情况说明
- 10 季度费用预算执行情况分析报告
- 11 关于季度费用预算执行情况分析报告的批示
- 12 年度费用预算执行情况分析报告及考核奖罚方案
- 13 预算管理委员会关于年度费用预算执行情况分析报告及考核奖罚方案的会议纪要

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

43 税务管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业按照国家税收法律、法规及相关规章制度的要求进行税务管理；
- 保证税务核算、记录和披露真实、准确、完整。

二、业务风险

- 违反国家税收法律、法规的要求，可能使企业遭受外部处罚，造成经济及名誉损失；
- 税务核算不及时、不准确，可能导致财务报表错报和税务信息披露不真实、不完整。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于税务管理的相关业务流程，涉及的税种主要包括企业所得税、营业税、增值税、城建税、教育费附加、印花税、房产税、土地增值税、个人所得税等，涉及的主要业务包括税务登记、税金核算、纳税申报、税金缴纳及外经证管理，在执行税务管理业务流程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 税务登记管理

1.1 税务登记

股份公司及各级公司设立子（分）公司，税务管理人员自领取营业执照之日起三十日内向生产、经营地或纳税义务发生地主管税务机关办理税务登记，税务管理人员填写《税务登记表》，经公司总会计师、公司法定代表人或负责人审核签字并加盖单位公章，持《税务登记表》、营业执照副本、组织机构代码统一代码证书、有关公司章程协议、法定代表人及经办人身份证复印件等文件，向所在地税务机关办理税务登记。

1.2 变更登记及注销登记

股份公司及各级子（分）公司税务登记内容发生变化或注销登记的情形发生，税务管理人员自工商行政管理机关办理变更登记之日起三十日内或者在向工商行政管理机关申请办理注销登记之前，税务管理人员填写《税务变更登记表》或《税务注销登记表》，经公司总会计师、公司法定代表人或负责人审核签字并加盖单位公章，持有关资料向原税务机关申报办理变更登记（参见本流程1.1）。

2 税金核算管理

- 2.1 股份公司及各级子（分）公司财务部会计核算岗位人员按照税收法律、法规及《企业会计准则》的规定，按月计算并确认当月应缴税金及代扣代缴税金，编制《税金计算表》，主管会计复核《税金计算表》应缴税金金额计算是否正确，经财务部总经理审核签字后，会计核算岗位人员进行账务处理，编制记账凭证，财务部主管会计对记账凭证复核后签章确认。

3 纳税申报

- 3.1 股份公司及各级子（分）公司财务部税务管理人员根据主管税务机关规定的申报期限、申报内容等要求，填写《纳税申报表》、《代扣代缴税款报告表》，经财务部总经理、公司总会计师、公司总经理审核签字并加盖单位公章后，向主管税务机关报送《纳税申报表》及其他税务资料；
- 3.2 实行汇总缴纳企业所得税的分支机构，税务管理人员按照各级子公司主管税务机关核定的《企业所得税汇总纳税分支机构分配表》分摊的税款，按

季度申报，就地预缴企业所得税，填写《预缴企业所得税纳税申报表》，经财务部总经理、公司总会计师、公司总经理审核签字并加盖单位公章后，向主管税务机关报送《企业所得税纳税申报表》。

3.3 年度终了，股份公司及各级子公司财务部税务管理人员进行企业所得税年度汇算清缴，填写《年度企业所得税纳税申报表》及相关税务资料，经财务部总经理、公司总会计师、公司总经理审核签字并加盖单位公章后，向主管税务机关报送《年度企业所得税纳税申报表》及相关资料。

3.4 办理纳税申报时，根据不同的情况相应报送下列有关证件、资料：

(一) 财务会计报表及其说明材料；

(二) 与纳税有关的合同、协议书及凭证；

(三) 税控装置的电子报税资料；

(四) 外出经营活动税收管理证明和异地完税凭证；

(五) 境内或者境外公证机构出具的有关证明文件；

(六) 税务机关规定应当报送的其他有关证件、资料。

4 税金缴纳

4.1 股份公司及各级子（分）公司税务管理人员取得《税收通用缴款书》后，经财务部总经理、公司总会计师审核签字后办理税款资金支付手续，资金支付手续参见第十四章《资金管理》—银行存款管理业务流程。

4.2 如公司确有特殊困难、不能按期缴纳税款时，税务管理人员在当月申报期限内及时办理延期缴纳税款手续。税务管理人员编制《延期纳税申请报告》，分别经股份公司及各级子（分）公司财务部总经理、总会计师、公司总经理审核加盖单位公章后，向主管税务机关递交《延期纳税申请报告》。

5 外出经营活动税收管理证明（外经证）管理

5.1 异地工程项目中标或工程开工后30日内，项目经理部及时向财务部书面申请办理《外出经营活动税收管理证明》，财务部收到申请后15日内，税务管理人员填写《外出经营活动税收管理证明申请审批表》，经财务部总经

理、公司总会计师审批签字后，税务管理人员向机构所在地主管税务机关统一办理《外出经营活动税收管理证明》。外经证办理完毕，税务管理人员填写《税务报验登记表》，经财务部经理、公司总会计师审核签字后，持税务登记证副本、《外出经营活动税收管理证明》、合同印花税完税证明等相关资料向施工地税务机关办理报验登记。

- 5.2 各级子公司以母公司名义承接工程项目，在工程中标或工程开工后三十日内，子公司及时向母公司提交《关于办理〈外出经营活动税收管理证明〉的报告》，由母公司统一向主管税务机关申请办理。（具体办理程序参见本子流程5.1）
- 5.3 申请办理外经证，除需提供5.1、5.2中所提到的资料外，还需提供以下资料：
 - （一）建筑业工程项目施工许可证或开工报告；
 - （二）建筑业工程施工合同；
 - （三）中标通知书等建筑业工程项目证书。
- 5.4 外经证有效期满前30日内，需办理外经证延期手续的工程项目，由项目经理部向公司财务部书面申请办理《外出经营活动税收管理证明》延期手续，同时提供原外经证（核销联）、合同复印件、营业税及附加完税凭证（复印件）、已开具的发票（复印件）、工期顺延协议（在实际工期超过合同工期的情况下）等资料，经税务管理人员审核后，填写《外出经营活动税收管理证明申请审批表》，报财务部总经理、公司总会计师审批签字后，财务部税务管理人员持上述资料向主管税务机关办理核销手续后重新申请办理外经证（办理程序参见本子流程5.1）。。
- 5.5 工程完工后30日内，税务管理人员填写《外出经营活动情况申报表》，经财务部总经理审核签字后向经营地主管税务机关办理纳税申报并结清税款（具体纳税申报和缴纳税款程序参见本子流程3、4）。《外出经营活动税收管理证明》有效期届满10日内，税务管理人员持经营地税务机关盖章的《外出经营活动税收管理证明》第三联、营业税及附加完税凭证（复印件）、已开具的发票复印件等资料向主管地税务机关办理核销手续。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《中华人民共和国税收征收管理法》
- 3 《中华人民共和国税收征收管理法实施细则》
- 4 《中华人民共和国企业所得税法》
- 5 《中华人民共和国企业所得税法实施细则》
- 6 《中华人民共和国营业税暂行条例》
- 7 《中华人民共和国营业税暂行条例实施细则》
- 8 《中华人民共和国增值税暂行条例》
- 9 《中国建筑股份有限公司会计制度》

六、主要控制点

- 1 税务登记的申请与审批
- 2 税金的核算与审核
- 3 纳税申报审核与报送
- 4 延期纳税申请与审核
- 5 税金缴纳审核
- 6 外经证的申请与审批

七、检查资料

- 1 税务登记表
- 2 税务变更登记表
- 3 税务注销登记表
- 4 税金计算表
- 5 纳税申报表
- 6 代扣代缴税款报告表

- 7 企业所得税汇总纳税分支机构分配表
- 8 预缴企业所得税纳税申报表
- 9 企业所得税纳税申报表
- 10 年度企业所得税纳税申报表
- 11 税收通用缴款书
- 12 延期纳税申请报告
- 13 外出经营活动税收管理证明
- 14 外出经营活动税收管理证明申请审批表
- 15 合同印花税完税证明
- 16 关于办理《外出经营活动税收管理证明》的报告
- 17 建筑工程施工合同
- 18 建筑工程施工许可证或开工报告
- 19 中标通知书
- 20 税务报验登记表
- 21 外出经营活动情况申报表

八、业务流程图（略）

第十章 收入、成本及费用管理

44 利润分配管理业务流程

一、业务目标

- 利润分配方案符合国家相关法律法规和公司章程的要求；
- 保证利润分配的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；
- 利润分配在符合公司正常运营要求的基础上，满足股东回报需求，并且与企业的战略发展目标保持一致。

二、业务风险

- 利润分配违反国家法律法规和公司章程的要求，可能导致企业遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 利润分配记录不真实、不完整，无法满足财务报告和信息披露的要求；
- 利润分配不科学不合理，影响企业资金正常运营，偏离企业长期发展目标，损害中小股东权益。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）利润分配的相关业务流程，主要包括：制定下属企业利润收缴方案、开展利润收缴，制定股份公司对股东的分配方案、向股东进行利润分配。

四、业务流程描述

1 下属企业利润分配与收缴方案的制定

- 1.1 股份公司资金部根据公司经营状况、市场平均分配水平，每年拟定子公司、事业部的《中建股份所属单位**年度利润分配与收缴方案》（以下简称《分配方案》），报股份公司总会计师审议。
- 1.2 《分配方案》获股份公司总会计师签字同意后，上报预算、考核及风险管理委员会审议并通过后，报公司总常会审批通过后正式行文印发执行。
- 1.3 各子公司、事业部根据《分配方案》制定所属公司的《**公司**年度利润分配与收缴方案》，报本公司/事业部负责人审批通过后正式行文印发执行。

2 利润的收缴

- 2.1 各子公司、事业部根据公司审批通过后的《**公司**年度利润分配与收缴方案》，开展所属企业的利润收缴工作，并向股份公司上缴利润。
- 2.2 股份公司资金部办理资金收付手续（详见“银行存款管理业务流程”），将收付及审批单据交总部财务部。财务部会计核算岗位对相关原始单据审核无误后编制收款凭证，财务部主管复核收款凭证并签账确认。

3 股份公司对股东分配方案的制定

- 3.1 股份公司资金部拟定《对股东的利润分配方案》（签报），报股份公司总会计师审议。
- 3.2 《对股东的利润分配方案》（签报）获公司总会计师签字同意后，上报预算、考核及风险管理委员会审议。经预算、考核及风险管理委员会审议通过后，以议案的形式上报公司总常会审批。
- 3.3 《对股东的利润分配方案》（签报）获公司总常会审议通过后，形成《中国建筑股份有限公司（200*）第*次总经理常务会议纪要》记录审议结果，并提请公司董事会审议。
- 3.4 利润分配方案获董事会通过后，形成《中国建筑股份有限公司第*届董事会第*次会议决议》以记录审议结果，并提请公司股东大会审议，股东大会审议通过后，形成《中国建筑股份有限公司**年度股东大会决议》

以记录审议结果。

- 3.5 股份公司财务部根据《中国建筑股份有限公司**年度股东大会决议》，编制记账凭证，财务部主管复核确认。

4 向股东进行利润分配

- 4.1 股份公司资金部根据公司股东大会决议通过的利润分配方案，向各股东分配当年利润。
- 4.2 股份公司资金部办理资金支付手续，（详见“银行存款管理业务流程”），将支付单据交总部财务部。财务部会计核算岗位对相关原始单据审核无误后编制付款凭证，财务部主管复核付款凭证并签账确认。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《中建股份公司会计制度》

六、主要控制点

- 1 利润分配与收缴方案的制定与审核；
- 2 上缴利润时资金收付的审批；
- 3 股份公司对股东分配方案的制定与审批；
- 4 利润分配时的资金支付审批。

七、检查资料

- 1 《中建股份所属单位**年度利润分配与收缴方案》
- 2 《**公司**年度利润分配与收缴方案》
- 3 《对股东的利润分配方案》（签报）
- 4 《中国建筑股份有限公司（200*）第*次总经理常务会议纪要》

- 5 《中国建筑股份有限公司第*届董事会第*次会议决议》
- 6 《中国建筑股份有限公司**年度股东大会决议》

八、业务流程图（略）

第十一章 投、融资及产权管理

45 投资管理业务流程

一、业务目标

- 优选投资项目，优化公司产业布局 and 经营结构，促进企业战略目标的实现；
- 确保投资业务的记录真实、准确、完整，满足财务报告和信息披露的要求；
- 加强对企业投资项目的监管和过程控制，确保投资项目有效运营；
- 确保投资业务符合国家相关法律、法规和企业内部规章制度的规定。

二、业务风险

- 对宏观经济、市场需求和竞争分析把握不准确，市场调查和项目论证不充分，造成投资失误，或导致投资损失；
- 投资业务记录不真实、准确、完整，导致财务报告错报；
- 投资资金遭到挪用或资金安排不合理，影响投资项目顺利进行；
- 项目实施未遵循有关法律、法规的要求及合同的约定，导致企业遭受政府处罚或面临法律纠纷，引起经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）投资管理业务的相关流程，主要包括投资项目机会研究、立项审批、可行性研究、项目评审、项目决策、合同签署、项目实施方案制定、过程控制和项目后评估等。

四、业务流程描述

1 投资项目机会研究

- 1.1 各经营单位根据发展需要，深入研究所在市场环境及其发展趋势，积极收集项目信息，并按照股份公司投资导向和投资原则认真考察和筛选投资项目，审慎选取符合条件的投资项目进行跟踪和论证。
- 1.2 按照“谁投资、谁主张”的原则，股份公司总部投资的项目，由总部相关业务主管部门作为主张单位开展机会研究；二级企业集团投资的项目，由二级企业集团作为主张单位开展机会研究；股份公司总部与二级企业集团联合投资的项目，由总部相关业务主管部门作为主张单位牵头开展机会研究。
- 1.3 对有投资意向的项目，项目主张单位编制《项目立项建议书》（包含项目内容、投资额、预计市场前景、投资收益等）并经本单位负责人签字确认后，报股份公司总部申请立项（例如《关于 XX 项目立项的请示》）。

2 投资项目立项审批

- 2.1 股份公司总部收到投资项目立项申请之后，由投资部牵头总部其他相关职能部门（对于二级企业集团主张的投资项目，还包括总部相关业务主管部门），从项目的投资方向、投资区域、法律框架、经济指标、资金安排、存在的风险，以及项目主张单位的财务状况、现金流预算、投资预算等方面进行评估和审核，提出是否同意立项的建议（通常为签报），报股份公司分管投资业务的领导审批并签字确认。
- 2.2 经审批后，投资部根据领导的审批意见发文批复项目主张单位（例如《关于同意 XX 项目立项的请示》）。如项目资料齐全，股份公司总部在收到项目立项申请文件后的十五个工作日之内完成项目立项评估及相关批复工作。

3 投资项目可行性研究

经批准立项之后，项目主张单位根据立项批复意见开展深入的可行性研究，并按要求编制《项目可行性研究报告》（包含项目内容、投资额、预计市场前景、投资收益以及相关的财务测算表格等）报股份公司总部

申请实施（例如《关于实施 XX 项目的请示》）。

4 投资项目评审

股份公司总部收到项目实施申请之后，由投资部牵头总部其他相关职能部门（对于二级企业集团主张的投资项目，还包括总部相关业务主管部门）进行初步评估，提出决策意见（通常以签报的形式），并在收到申请文件后的十五个工作日之内报股份公司投资业务分管领导审批后提交投资管理委员会评审并形成《会议纪要》。

5 投资项目决策

5.1 根据股份公司《公司章程》《中国建筑股份有限公司投资决策工作流程暂行管理办法》的规定，项目经投资管理委员会评审之后，按照决策权限报总经理常务会、董事长办公会、董事会、股东大会审议决策。具体决策权限如下：

5.1.1. 总经理常务会

审议批准单项金额不超过公司最近一期经审计净资产 5%的固定资产购置、建造、改造及基建项目等对内投资。

5.1.2. 董事长办公会

审议批准单项金额不超过公司最近一期经审计净资产 5%的公司对外投资（包括对所投资企业的增资）。

5.1.3. 董事会

审议批准公司单项投资金额占公司最近一期经审计净资产 5%以上、30%以下的投资项目。

5.1.4. 股东大会

审议批准公司单项投资金额占公司最近一期经审计净资产 30%以上的投资项目。

5.2 项目经审议同意实施之后，由投资部按照有关决策意见发文批复项目主张单位（例如《关于同意 XX 项目实施的请示》），批复文件需载明项目的实施条件、须落实的问题及其他重要事项。

6 投资项目合同签署

- 6.1 对于需签署投资合同（如土地出让合同、股权转让合同及 BT、BOT 合同等）的项目，经审议批准实施后，由项目“发展商”（通常即为项目主张单位）按照决策意见组织投资洽谈工作，并起草投资合同草案。
- 6.2 投资合同经谈判并初步确定后，由投资部根据《中国建筑股份有限公司合同管理制度》有关规定组织相关职能部门审核。如需要修改，由项目“发展商”按审核意见重新组织洽谈，并进行修改。
- 6.3 投资合同经修改定稿之后，报经股份公司分管投资业务的领导审定（通常为签报），经审定（签字）后由项目“发展商”组织合同签署工作。
- 6.4 根据项目需要，合同起草和洽谈可与项目可行性研究工作同步进行，投资合同审核也可与项目投资评估同时进行。

7 投资项目实施方案制定

- 7.1 项目经审议批准实施，并签署有关投资合同之后，项目“发展商”根据项目实际情况、决策意见及《项目可行性研究报告》编制《项目实施方案》，明确项目责任主体、组织及管控体系、人力资源计划，明确项目投资支出计划、融资方案、建设方案、实施进度等，并详细测算项目的成本费用、预计项目销售收入及利润，编制完整的经济测算表格，以指导项目实施。
- 7.2 对于股份公司总部投资的项目，《项目实施方案》编制完成并经“发展商”负责人签字之后报投资部备案；对于各二级企业集团自筹资金投资的项目，由各单位自行组织编制《项目实施方案》并经本单位负责人签字之后报股份公司投资部备案。

8 投资项目过程控制

- 8.1 对于股份公司总部投资的项目，项目“发展商”在每季度结束后的十五个工作日之内向投资部提交《项目实施情况报告》（包括项目的形象进度、手续办理情况、投资完成情况、销售收入等），简要说明报告期内

项目的实施进展；对于各二级企业集团自筹资金投资的项目，项目“发展商”在每年度结束后的一个月内向投资部提交《项目实施情况报告》。

- 8.2 根据实际需要，投资部根据项目“发展商”提交的《项目实施情况报告》，并结合对项目实施调查的结果，将项目运行状态及时向投资管理委员会和股份公司有关领导进行汇报。

9 投资项目后评估

- 9.1 对于股份公司总部投资的项目，投资项目结束之后，项目“发展商”根据项目具体实施情况和实际效果编制《项目后评估报告》（主要包括项目实际实施效果、与可行性研究报告及项目实施方案的差距、总结项目投资经验和教训等）报投资部，投资部会同总部其他相关职能部门进行审核、评估，并报股份公司投资业务分管领导审批后提交股份公司投资管理委员会评审（形成《会议纪要》）。经评审无误并报股份公司投资业务分管领导签字确认的《项目后评估报告》作为项目绩效考核的依据。
- 9.2 对于各二级企业集团自筹资金投资的项目，由各单位自行组织项目后评估，并编制《项目后评估报告》报股份公司投资部备案。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业内部控制基本规范—资金》
- 2 中国建筑股份有限公司《公司章程》
- 3 《中国建筑股份有限公司投资决策工作流程暂行管理办法》
- 4 中国建筑股份有限公司《关于进一步加强投资管理的暂行规定》
- 5 《中国建筑股份有限公司合同管理制度》
- 6 《中国建筑股份有限公司资金管理制度》

六、主要控制点

- 1 投资项目立项审批

- 2 投资项目评审
- 3 投资项目决策
- 4 投资项目合同审批
- 5 投资项目实施方案备案
- 6 投资项目过程监控
- 7 投资项目后评估

七、检查资料

- 1 投资项目立项请示、《项目建议书》
- 2 投资项目立项评估和审批意见（签报）
- 3 投资项目立项批复文件
- 4 投资项目实施请示、《项目可行性研究报告》
- 5 投资项目实施评估意见（签报）
- 6 投资管理委员会会议纪要
- 7 董事长办公会、总经理常务会、董事会会议纪要或决议
- 8 投资项目实施批复文件
- 9 投资项目合同审核意见（签报）
- 10 投资项目《项目实施方案》
- 11 投资项目《项目实施情况报告》
- 12 投资项目《项目后评估报告》

八、业务流程图（略）

第十一章 投、融资及产权管理

46 融资管理业务流程

一、业务目标

- 保证与融资相关数据的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；
- 合理安排债务融资与股权融资资本结构，有效利用财务杠杆，降低融资成本，提高企业运营效率；
- 合理设置融资资金使用权限并严格执行，确保资产安全；
- 确保融资程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 积极运用融资手段，促进企业实现发展战略。

二、业务风险

- 融资记录、还本付息金额计算不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 资金冗余或债务结构不合理，增加筹资成本，降低资金使用效率，增加企业偿债风险；
- 融资资金使用授权设置不当或执行不当，未经审核、擅自变更合同等行为，导致决策失误或出现履约风险；
- 资金的筹集和运用不符合国家有关法律、法规和公司内部规章制度，可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 融资风险考虑不当，可能偏离企业发展战略甚至导致公司控制权丧失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）融资管理的相关业务流程，根据融资类型划分主要包括：

- (一) 信贷融资：主要指通过银行借款方式获得的用于股份公司日常经营所需的资金。业务流程包括银行借款融资预算管理、银行借贷的申请与审批、银行借款的使用、利息计算和记录、银行借款的归还与延期、银行借款的监督评估流程。
- (二) 债券融资：指股份公司按法定程序发行的、承诺按期向债券持有者支付利息和偿还本金的一种融资行为，主要包括公司债、短期融资券和中期票据。业务流程包括融资项目的可行性分析、融资规模与审批、聘请中介机构与法律文件的准备和政府报批、融资资料的准备与政府批复、债券融资的使用方案及实施、利息计算与记录、债券融资的归还、债券融资的监督与评估。
- (三) 资本性融资：主要指股票融资，业务流程包括融资项目的可行性分析、融资方案的制定与审批、资金的收付、账务处理、收益的计算与记录、资本性融资的监督与评估等。

四、业务流程描述

1 信贷融资

1.1 融资预算管理

- 1.1.1 融资预算指标为股份公司预算管理的一部分，由股份公司各级公司主管预算的部门根据股份公司年度预算编制要求并结合本公司的经营情况负责编制关于融资部分的预算，预算内容主要包括年末银行借款本金余额及年末应付票据本金余额，融资预算连同整体预算报告一同报各公司总会计师、分管业务副总经理、总经理审批签字。
- 1.1.2 各二级公司主管预算的部门根据股份公司年度预算编制要求，审核所属控制子公司的编制的融资预算数据，并汇总编入其年度融资预算草案中。具体预算编制的步骤请参见“预算编制管理业务流程”。
- 1.1.3 各二级公司向股份公司资金部上报预算草案，资金部融资管理人员对融资部分进行审核并汇总后，经资金部副总经理、资金部总经理审核

签字，经股份公司预算委员会审核通过后，形成《股份公司年度融资预算草案》，上报总经理常务会审核，审核意见形成会议纪要。

- 1.1.4 股份公司资金部根据总经理常务会的批示，并征求相关部门及各二级子公司的意见，对融资预算编制要求进行重新修订。
- 1.1.5 各二级子公司根据股份公司的要求调整融资预算指标并重新上报，股份公司资金部对其上报的融资预算进行审核汇总，报请股份公司分管业务副总经理、总经理审核签字后，报经董事会审批后，报股东大会审批，审批通过后形成股东大会决议。
- 1.1.6 股份公司资金部根据股份大会决议对股份公司年度融资预算的批示，执行并统一向二级子公司下达。
- 1.1.7 各二级子公司融资管理人员根据股份公司下达的预算指标，调整其年度融资预算指标，经主管部门批准签字，报请公司分管业务副总经理、总经理批准签字后，对所属公司年度预算的下达工作。

1.2 银行借款的申请与审批

- 1.2.1 股份公司资金部融资管理人员根据公司的战略发展规划、生产经营状况、投资计划及公司当前的资金状况，对公司的资金需求及融资风险进行预测和分析，形成内部工作报告，由资金部总经理审核签字后，报请股份公司分管业务副总经理及总经理审阅并签字，为融资提供决策依据。
- 1.2.2 融资管理人员在融资风险分析的基础上，选择合适的融资方式、融资对象等，并制定《融资计划》，形成内部工作报告，报资金部副总经理、资金部总经理审批签字，报请股份公司分管业务副总经理签字批准后，由融资管理人员填制《银行贷款审批表》，说明资金来源、用途、金额、期限及利率等，经资金部总经理审批签字后，报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长逐级审批签字，最终由公司法人签署《借款协议/合同》，有关合同、协议的签署，请参见“合同管理业务流程”。
- 1.2.3 银行贷款发放后，财务部财务核算人员根据银行提供的借据逐笔进行

账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员签章复核。资金部融资管理人员根据《借款协议/合同》及借据登记及更新《银行借款台账》，根据资金变动情况及实际支付金额和利息单据对借款金额、期限、利率、协议编号、还本付息情况等逐笔进行登记，台帐按月经资金部副总经理、资金部总经理审核签字。

1.2.4 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。

1.3 银行借款的使用

1.3.1 根据款项支付或款项划拨的不同用途及公司内部资金管理制度，资金部相关业务人员负责填制《资金支付审批表》；资金部资金审核人员对此进行审核签字，审核通过后，报资金部总经理审批签字。并根据权限上报股份公司领导逐级审批，具体审核权限如下：

- 1 亿元人民币以上（含）《资金支付审批表》经股份公司分管业务副总经理、总经理逐级审批签字，由董事长审核签字批准；
- 1 亿元人民币以下经股份公司分管业务副总经理审批签字，由总经理审核签字批准。

1.4 利息计算、支付与记录

1.4.1 银行借款通常按季结息，付息日为每季末月 20 日。

1.4.2 资金部融资管理人员负责更新《银行借款台账》，根据利息单据对还本付息情况逐笔进行登记，台帐按月提交资金部副总经理、资金部总经理审核签字。

1.4.3 每季末月月初，由融资管理人员根据《银行借款台账》编制利息计算表，测算应付利息，经资金审核人复核签字，财务部计提当月的利息费用。

1.4.4 利息支付时，融资管理人员填制《资金支付审批表》，经资金审核人员审核签字后，依次报资金部副总经理、资金部总经理、股份公司分管业务副总经理、总经理审批并签字。

1.5 银行借款的归还

1.5.1 资金部融资管理人员于银行借款到期前 15 个工作日内测算应付利息，填制《资金支付审批表》，经资金审核人员审核签字后，报资金部副总经理、资金部总经理审批并签字。并根据权限上报股份公司领导逐级审批：

- 2 亿元人民币以下（含），经股份公司分管业务副总经理审批签字，由总经理审核签字批准；
- 超过 2 亿元人民币经股份公司分管业务副总经理、总经理逐级审批签字后，报董事长审核签字批准。利息实际支付金额以还款当日银行提供利息单数据为准。

1.5.2 银行贷款归还后，财务部财务核算人员根据《资金支付审批表》、银行提供的还款凭证等原始单据逐笔进行账务处理，编制银行还款会计凭证，财务稽核人员签章复核。资金部融资管理人员根据《借款协议/合同》及还款凭证逐笔登记及更新《银行借款台账》，台账按月提交资金部副总经理、资金部总经理审核签字。

1.5.3 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。

1.6 银行借款的监督与评估

1.6.1 资金部负责对整个融资过程进行监督，收集相关信息，每半年根据公司资金状况和金融市场的变化，编制《融资分析报告》，主要包括银行资金的筹措与归还情况、利息支付情况、资金成本情况、融资预算总体执行情况及下一个半年资金安排情况作分析说明及金融形势分析及预测等，经资金部副总经理、资金部总经理审批签字后，报公司分管业务副总经理、总经理及董事长审阅，以提供决策依据。

2 债券融资

- 2.1 **融资项目的可行性分析、融资方案的申请与审批**
- 2.1.1 资金部负责对融资项目进行可行性分析，确定融资规模、中介机构及融资方案，形成内部书面报告，经资金部副总经理、资金部总经理审批签字后，逐级上报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长审批签字后，上报董事会审议，董事会对融资方案审核通过后，以议案的形式最终上报股东大会，经股东大会审议通过并形成决议后实施。
- 2.1.2 资金部联合总部相关部门与中介机构共同编制完成融资相关文件及资料，将申请文件报请相关政府部门后，根据要求，进行补充与修改，当满足要求后获得批复。
- 2.1.3 债券资金到账后，财务部财务核算人员根据银行提供的入账凭证逐笔进行账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员签章复核。资金部融资管理人员根据《债券融资发行公告》及入账凭证逐笔登记及更新《银行借款台账》，台账按月提交资金部副总经理、资金部总经理审核签字。
- 2.1.4 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。
- 2.2 **债券融资的使用方案及实施**
- 2.2.1 股份公司资金部负责制定《债券融资资金使用管理制度》，资金部副总经理、资金部总经理批准签字后，由相关部门提出书面意见和建议，经总经理常务会审议通过后，通过公司内部发文程序正式下发。
- 2.2.2 资金部提出《资金使用方案》，经股份公司预算管理委员会讨论通过后，起草股份公司与资金使用单位签署的《用款协议》（《用款协议》主要包括用款金额、期限、资金占用费等内容）。资金部负责《用款协议》的上报请示工作，经资金部副总经理、资金部总经理批准签字后，报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长逐级审批签字，并由董事长签署；用款单位根据内部审批流程报请本公司法人签署《用款协议》；《用款协议》签署完毕后，由股份公司资金部履行款项划拨手续。
- 2.2.3 资金部要按年编制《滚动资金收支计划》，便于股份公司掌握用款单位

资金使用情况，该计划经资金部副总经理、资金部总经理批准签字后，报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长逐级审批签字。

- 2.2.4 用款单位根据《债券融资资金使用管理制度》对资金使用情况等以表格或书面报告等形式向股份公司进行汇报，以便股份公司进行监督和决策。

2.3 利息计算与记录

- 2.3.1 融资管理人员根据债券发行要求按期计算应计利息，计息方式同银行借款流程。
- 2.3.2 资金部于债券付息日前两个月，提出支付利息的筹划方案，形成内部报告，经资金部副总经理、资金部总经理批准签字后，报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长逐级审批签字后执行。
- 2.3.3 每期付息前一个月，由融资管理人员填制《资金支付审批表》，列明支付利息金额及付款日期，经资金审核人员审核签字后，报资金部总经理审批签字，并逐级上报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长审批同意后执行。利息实际支付金额以债券融资托管结算机构中国债券登记结算公司提供利息单数据为准。
- 2.3.4 利息单据经资金部融资管理人员审核，资金部副总经理、资金部总经理复核签字后，融资管理人员根据利息单据更新《银行借款台帐》，并由资金部副总经理、资金部总经理逐笔进行审核。

2.4 债券融资的归还

- 2.4.1 资金部根据债券融资资金使用管理制度，于债券到期前一年，提出归还本金的资金筹划方案，明确资金筹措来源等事项，形成内部报告，经资金部副总经理、资金部总经理审批签字后，逐级上报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长审批签字后执行。
- 2.4.2 资金部融资管理人员根据国家有关债券融资管理办法及债券融资资金使用管理制度，填制《资金支付审批表》，列明支付本金及利息金额及付款日期，经资金审核人员审核签字后，报资金部副总经理、资金部总

经理审批签字，并逐级上报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长审批签字后，由资金部负责办理款项划拨人员将需偿还的本息资金汇至中期票据还本付息指定账户。利息实际支付金额以债券融资托管结算机构中国债券登记结算公司提供利息单数据为准。关于利息入账程序，请参见本流程 2.3.4。

- 2.4.3 债券资金归还后，财务部财务核算人员根据《资金支付审批表》、银行提供的还款凭证等原始单据逐笔进行账务处理，编制银行还款会计凭证，财务稽核人员签章复核。。资金部融资管理人员根据还款凭证逐笔登记及更新《银行借款台账》，台帐按月提交资金部副总经理、资金部总经理审核签字。
- 2.4.4 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。

2.5 债券融资的监督与评估

2.5.1 日常监督

- 2.5.1.1 资金部融资管理人员根据《用款协议》约定，按照“谁使用、谁受益、谁负担”的原则，测算各资金使用单位应承担的还本付息金额，起草催款通知，依次经资金部副总经理、资金部总经理、股份公司分管业务副总经理审批并签字后下发，以督促周转性资金使用单位按要求筹措还本付息资金。
- 2.5.1.2 资金部督促投资部要求投资性资金使用单位及时筹措各自需承担还本付息的款项。
- 2.5.1.3 投资部负责对投资性资金使用单位进行监督管理，要求投资性资金使用单位按公司要求使用资金，实现目标利润，保证及时筹措资金，确保按时归还本金及利息。要求投资性资金使用单位按要求拟订资金使用计划，完善资金支用手续，提高资金使用效率，确保资金安全并产生效益。
- 2.5.1.4 投资部负责督促投资性资金使用单位按比例支付还本付息款项。
- 2.5.1.5 资金使用单位必须严格遵守有关规定，如有违反，严加惩处，视情节

轻重给予相应的处分。

2.5.1.6 对于由此给公司造成损失的，必须追究相关责任人的行政责任及经济责任；触犯刑律的，移送司法机关处理。

2.5.2 定期/不定期评估

2.5.2.1 债券融资的评估主要包括：资金使用单位的偿债能力、资金使用单位的资信情况、国内外经济环境的变化、国家宏观政策变化等。

2.5.2.2 股份公司财务部、资金部、投资部不定期对资金使用单位进行检查和评估，提出意见和建议，形成内部书面报告，根据资金使用制度中规定的职责范围，由相关部门总经理提出书面意见，报股份公司分管业务副总经理、总经理、董事长逐级审批签字后执行。

3 资本融资

3.1 融资项目的可行性分析、融资方案的申请与审批

3.1.1 股份公司资金部根据股份公司年度融资预算安排，在总部投资部、各有关子公司、事业部协助下，制定《中国建筑股份有限公司 20**年资本融资方案》（以下简称“《方案》”），并征求中介机构意见。

3.1.2 资金部根据中介机构反馈意见，对《方案》（签报）内容进行修订和完善，报公司总会计师审核。总会计师签字同意后，报股份公司预算、考核及风险管理委员会审核。

3.1.3 《方案》（签报）经预算、考核及风险管理委员会审议通过后，以议案的形式上报公司总常会审批。

3.1.4 《方案》（签报）获公司总常会审议通过后，形成《中国建筑股份有限公司（200*）第*次总经理常务会议纪要》记录审议结果，并提请公司董事会审议。

3.1.5 《方案》获董事会通过后，形成《中国建筑股份有限公司第*届董事会第*次会议决议》以记录审议结果，并提请公司股东大会审议，股东大会审议通过后，形成《中国建筑股份有限公司**年度股东大会决议》以记录审议结果。

3.1.6 资金部联合总部相关部门、中介机构和有关子公司、事业部共同编制

完成融资相关文件及资料，将申请文件报请相关政府部门后，根据要求，进行补充与修改，当满足要求后获得批复。

3.2 募集资金的存放

3.2.1 募集资金到账后，财务部财务核算人员根据银行提供的入账凭证逐笔进行账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员签章复核，并由具有证券从业资格的会计师事务所出具验资报告。

3.2.2 募集资金到账后两周内，股份公司与保荐人、存放募集资金的商业银行签订募集资金专户存储三方监管协议。

3.3 募集资金的使用

3.3.1 股份公司按照《中国建筑股份有限公司募集资金使用管理办法》及公司资金管理规定履行资金审批手续。

3.3.2 募集资金的支出由有关项目实施单位按照《招股说明书》等发行申请文件中承诺的募集资金使用计划，根据募投项目的实施进度提出用款额度。资金部根据用款额度大小，按照股份公司资金审批权限报公司总会计师、总经理、董事长批准后，办理付款手续。出现严重影响募集资金使用计划正常进行的情形时，及时报告上交所并公告。

3.3.3 募投项目应按董事会承诺的募集资金使用计划由总经理负责组织实施，资金使用单位和部门应依据董事会相关决议，编制具体工作进度计划，保证各项工作按计划进度完成。

3.4 资本融资的监督

3.4.1 日常监督

3.4.1.1 资金部融资管理人员根据《招股说明书》约定，按照“谁使用、谁受益、谁负担”的原则，测算各资金使用单位应承担的还本付息金额，起草催款通知，经股份公司总会计师审批并签字后下发，以督促周转性资金使用单位按要求筹措还本付息资金。

3.4.1.2 资金部督促投资部要求投资性资金使用单位及时筹措各自需承担还本

付息的款项。

- 3.4.1.3 投资部负责对投资性资金使用单位进行监督管理，要求投资性资金使用单位按公司要求使用资金，实现目标利润，保证及时筹措资金，确保按时归还本金及利息。要求投资性资金使用单位按要求拟订资金使用计划，完善资金支用手续，提高资金使用效率，确保资金安全并产生效益。
- 3.4.1.4 投资部负责督促投资性资金使用单位按比例支付还本付息款项。
- 3.4.1.5 资金使用单位必须严格遵守有关规定，如有违反，严加惩处，视情节轻重给予相应的处分。
- 3.4.1.6 对于由此给公司造成损失的，必须追究相关责任人的行政责任及经济责任；触犯刑律的，移送司法机关处理。
- 3.4.2 定期/不定期评估
 - 3.4.2.1 资本融资的评估主要包括：资金使用单位的偿债能力、资金使用单位的资信情况、国内外经济环境的变化、国家宏观政策变化等。
 - 3.4.2.2 投资部、资金部每半年度对募投项目的进展情况进行全面核查，对募集资金的存放与使用情况出具《募集资金存放与实际使用情况的专项报告》（以下简称“《专项报告》”）。
 - 3.4.2.3 《专项报告》经股份公司董事会和监事会审议通过后，形成《中国建筑股份有限公司第*届董事会第*次会议决议》、《中国建筑股份有限公司第*届监事会第*次会议决议》以记录审议结果，并在提交董事会审议后 2 个交易日内报告上交所并公告。
 - 3.4.2.4 每个会计年度结束后，董事会应在《专项报告》中披露保荐人对公司年度募集资金存放与使用情况出具的专项核查报告的结论性意见。

五、 相关制度目录

- 1 中国人民银行《贷款通则》等相关金融法规和规定
- 2 中国人民银行《票据管理实施办法》
- 3 国家外管局《外债管理暂行办法》等相关外债管理法规和规定

- 4 财政部《企业会计制度》及《企业会计准则》
- 5 《中国建筑股份有限公司资金管理制度》
- 6 《中国建筑股份有限公司总部债务管理制度》
- 7 《中国建筑股份有限公司银行承兑汇票管理制度》
- 8 《证券法》
- 9 证监会《上市公司证券发行管理办法》
- 10 证监会《公开发行股票程序》
- 11 《中国建筑股份有限公司董事会议事规则》
- 12 《中国建筑股份有限公司总经理工作制度》
- 13 中国建筑股份有限公司募集资金使用管理办法》
- 14 《中国建筑股份有限公司 2008 年度中期票据管理办法》
- 15 《中国建筑股份有限公司募集资金使用管理办法》

六、 主要控制点

（一）信贷融资

- 1 融资预算的制定与审批
- 2 融资预算草案的修订与审批
- 3 银行借款业务的申请与审批
- 4 按照权限对信贷融资资金使用的审批
- 5 借款台账的编制与审核
- 6 按照权限对信贷融资还本付息的审批
- 7 银行借款的监督与评估

（二）债券融资

- 1 融资项目的可行性分析、融资方案的编制与审批
- 2 债券融资资金的使用及实施方案的编制与审批
- 3 利息计算与支付方案的编制与审批
- 4 还本付息方案的确定
- 5 还本付息的支付与审批

6 债券融资的监督与评估

(三) 资本融资

- 1 融资项目的可行性分析、融资方案的申请与审批
- 2 募集资金的存放
- 3 募集资金的使用
- 4 资本融资的监督

七、 检查资料

(一) 信贷融资

- 1 股份公司年度融资预算及相关审议会议纪要
- 2 融资计划
- 3 银行贷款审批表
- 4 借款协议/合同
- 5 银行借款台帐
- 6 利息计算表
- 7 《资金支付审批表》单项融资业务审批文件
- 8 还本付息业务审批文件
- 9 融资分析报告

(二) 债券融资

- 1 债券融资可行性分析内部报告
- 2 债券融资审批决议
- 3 资金使用方案
- 4 股份公司与用款单位签署的《用款协议》
- 5 《滚动资金收支计划》
- 6 利息计算表
- 7 资金支付审批表
- 8 还本付息业务审批文件

9 资金使用评估内部书面报告

(三) 资本融资

- 1 《中国建筑股份有限公司 20**年资本融资方案》
- 2 《中国建筑股份有限公司（200*）第*次总经理常务会议纪要》
- 3 《中国建筑股份有限公司第*届董事会第*次会议决议》
- 4 《中国建筑股份有限公司第*届监事会第*次会议决议》
- 5 中国建筑股份有限公司**年度股东大会决议》
- 6 股份公司与用款单位签署的《用款协议》
- 7 资金支付审批表
- 8 还本付息业务审批文件
- 9 《招股说明书》
- 10 《公司募集资金存放与实际使用情况的专项报告》
- 11 入账、付款会计凭证

八、 业务流程图（略）

第十一章 投、融资及产权管理

47、担保管理业务流程

一、业务目标

- 确保担保业务符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 严格调查和监督被担保人的资信状况和财务状况，督促其按时归还、撤销担保项目下的银行业务；
- 保证担保业务相关数据被真实、准确、完整的记录，满足财务报告和信息披露的程序及要求。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和企业内部规章制度的规定，可能导致外部处罚，或使企业遭受经济损失和信誉损失；
- 对被担保人的资信状况和财务状况调查与监督不利，审批不严或越权审批，或发生舞弊行为，可能导致企业担保决策失误，遭受欺诈或经济损失；
- 担保数据未被真实、准确、完整的记录，导致财务报表错报或披露与事实不符。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于担保管理的相关业务流程，主要包括担保预算的制定、担保的申请与审批、担保业务的分析与监督等。

四、业务流程描述

1 担保预算的制定

- 1.1 每年年底，股份公司资金部制定《股份公司预算草案》（该草案涵盖全部所有需要制定预算的业务包括担保业务，由资金部专门负责预算的经办人员起草）。负责担保业务的经办人员编制《担保预算表》交予负责预算的经办人员将其纳入《股份公司预算草案》，经资金部副总经理、总经理审核签字后，报股份公司主管财务副总经理审批并签字后下发各控股子公司。（《担保预算表》内容包括：分别以股份公司总部提供担保、股份公司所属子公司提供担保、股份公司所属子公司下属企业提供担保三大类，按贷款担保、承兑汇票担保、工程保函担保、小业主按揭担保统计上年实际数、本年预计数和下年预算数。）
- 1.2 各控股子公司资金管理部门负责编制本单位《预算草案》（含担保预算），经本单位总经理或董事长审核签字后，报送至股份公司资金部。
- 1.3 股份公司资金部负责担保业务的经办人员根据各控股子公司报送的《担保预算表》，同时根据股份公司当年规定的总体原则以及年度经营计划的需要，编制股份公司《年度融资担保预算指标和说明》，经资金部副总经理、总经理审核后，将《年度融资担保预算指标和说明》纳入《股份公司预算草案》。
- 1.4 《股份公司预算草案》经过资金部副总经理、总经理、股份公司分管财务副总经理审批后，报送预算、考核及风险管理委员会、总经理常务会、董事会以及股东大会批准同意后，下发并执行。
- 1.5 年度融资担保预算指标，是股份公司对融资担保额度的总体把握，基于股份公司章程中对担保的要求以及现状，融资担保预算指标原则上不超出上年度下达的指标，如有超出部分，则视为预算外（新增）担保。

2 担保的申请与审批

- 2.1 系统内企业、预算内担保的申请与审批
 - 2.1.1 申请企业填报《中国建筑股份有限公司担保业务审批表》（该表主要包括担保业务基本情况、申请单位经营和财务状况、银行业务用途等情况简

介)，经本企业负责人的签字并加盖企业公章后，连同需要担保人资信调查资料一并报送至及股份公司资金部。需要担保人资信调查资料包括：资料清单及《保证合同》，资料清单主要包括企业基础资料（例如：营业执照、机构代码证等）及债权人要求的其他资料。

2.1.2 申请企业申请的担保金额未超出《预算方案》内要求的金额，无需对申请企业经营、财务状况及用途进行调查。《中国建筑股份有限公司担保业务审批表》经资金部经办人、资金部副总经理、总经理签字审批后，报送股份公司分管业务副总经理、分管财务副总经理、总经理、董事长审批签字后，由股份公司董事长签署《保证合同》。合同保管的相关内容，参见合同管理业务流程。资金部经办人在基础资料及签署的《保证合同》上加盖公司公章并将资料返回申请企业。每家债权人的《保证合同》均为格式文本，一般包括保证范围、保证方式、保证期间、债权人与担保人的责任等内容。

2.2 系统内企业、预算外（新增）担保的申请与审批

2.2.1 发生预算外（新增）担保业务时，申请企业填写《中国建筑股份有限公司担保业务审批表》和《关于新增担保的报告》（报告包括申请事由、涉及担保资金用途，涉及项目合同额、利润等情况、还款来源，使用期限等），报送至股份公司资金部，资金部经办人对新增担保进行初步审查并以签报形式提出建议和意见（担保业务一般用于工程项目的流动资金贷款、材料采购的承兑汇票以及承揽工程所需工程保函，主要对围绕工程项目产生的银行业务进行担保，因此主要依据申请企业提供的资料，即在业主实力、工程款、项目情况、现金流和利润预测等方面进行分析）。资金部副总经理和总经理审核签报并签字后，报送股份公司分管财务副总经理审批后，报股份公司预算、考核及风险管理委员会、总经理常务会、董事会以及股东大会批准，由董事会办公室出具股东大会批准文件。

2.2.2 资金部经办人员根据股东大会批准文件，起草《对控股子公司新增担保的批复》，依次经资金部副总经理、总经理审核签字、股份公司分管财务副总经理审批签字后，对申请企业正式下发批复。新增担保签署《保证合同》时，申请企业填写的《中国建筑股份有限公司担保业务审批表》参照 2.1.2

步骤重新签署一遍，由董事长签署保证合同后实施。

2.3 系统外企业担保的申请与审批

股份公司原则上不办理系统外担保。若必须办理系统外担保，被担保人的资信、财务状况以及与股份公司的关系、今后的合作等均为担保的主要考量范围，其申请审批程序可参见〈2.2 系统内企业、预算外（新增）担保的申请与审批〉。

3 担保业务的分析与监督

3.1 股份公司资金部经办人员编制《股份公司担保统计表》（包含正在执行的每笔担保业务的明细信息），每个月资金部经办人员将《股份公司担保统计表》及办理担保情况经资金部副总经理、总经理审核后，提交股份公司分管财务副总经理审核签字。

3.2 每个季度末，各控股子公司向股份公司资金部上报《债务统计报表》，以便股份公司对各控股子公司债务情况进行了解。

3.3 每年度末，资金部经办人员编写《年度担保的汇总分析说明》（主要包括担保预算的执行情况以及当年担保的办理管理情况），经资金部副总经理、总经理审核后，报股份公司分管财务负责人领导决策参考。

3.4 银行业务及担保业务出现重大决策失误的情况将按照公司制度严格追究相关人员的责任。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司章程》
- 2 《中国建筑股份有限公司融资管理制度（试行）》

六、主要控制点

- 1 担保预算的审批与确定
- 2 担保业务的申请与审批

3 担保业务的分析与监督

七、检查资料

- 1 《担保预算表》
- 2 年度融资担保预算指标和说明
- 3 股东大会批准文件
- 4 《中国建筑股份有限公司担保业务审批表》
- 5 《保证合同》
- 6 《担保业务统计表》
- 7 《债务统计报表》
- 8 《年度担保的汇总分析说明》
- 9 批准下属企业办理担保业务的批复
- 10 对控股子公司新增担保的批复
- 11 《股份公司预算草案》
- 12 《关于新增担保的报告》

八、业务流程图（略）

第十一章 投、融资及产权管理

48 股权（产权）转让管理业务流程

一、业务目标

- 规范长期股权投资转让的管理，降低转让风险、确保资产保值增值；
- 确保及时收回股权（含产权，下同）转让价款；
- 股权转让符合国家有关法律法规和企业内部规章制度，满足企业总体发展战略。

二、业务风险

- 低估股权价值，低价转让，造成企业资产流失；
- 股权转让协议中的支付条款规定对企业不利，或受让方不履行合同，不能保证股权转让价款及时回收；
- 股权转让合同存在重大瑕疵，不符合国家法律法规以及企业规章制度的要求，或在实际履行中未按照法定程序操作，造成企业经济损失与信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于股权（产权）转让管理业务的相关流程，具体包括股权（产权）转让的立项批复；清产核资、财务审计和资产评估；股权（产权）转让方案的审核；股权（产权）转让的正式批复等内容。

四、业务流程描述

1 股权（产权）转让立项的批复

1.1 股份公司相关部门及各级子（分）公司股权投资主管部门提出股权转让

立项申请报股份公司，股份公司企划部进行初审并征求董事会办公室、总经理办公室、人力资源部、财务部、资金部、法律事务部、市场与项目管理部、建筑事业部、基础设施事业部（提出申请的部门除外）的意见。

- 1.2 企划部汇总各部门反馈的意见形成签报报股份公司分管副总经理审批，分管副总经理在签报上签署批示意见后由企划部出具《同意对 XXX 立项的批复》。

2 清产核资、财务审计和资产评估

- 2.1 在股份公司下达《同意对 XXX 立项的批复》后，由股份公司财务部指定资产评估机构对拟转让的产权和股权进行资产评估并出具《资产评估报告》，如拟转让的股权为控股股权，则需聘请中介机构先行对被投资企业进行清产核资、财务审计并出具《审计报告》，股份公司财务部负责审计和资产评估的指导、监督，以及《资产评估报告》和《审计报告》的备案。
- 2.2 资产评估结果确认后，由股权转让方依据资产评估值确定转让的挂牌价格，制订股权（产权）转让方案（包括实施转让的目的、受让方基本情况、转让股权比例、资产评估值、职工安置方式、工作程序）；全资及控股公司的转让，应由股权转让方制订职工安置方案、债权债务处置方案。股权（产权）转让方案上报股份公司审批。

3 股权（产权）转让方案的审核

- 3.1 股份公司收到股权（产权）转让方案后，由企划部负责审核转让方案的审核，并征求股份公司董事会办公室、人力资源部、财务部、资金部、投资部、法律事务部（负责股权转让协议和相关法律文件的审核）、市场与项目管理部、审计局、综合管理部等职能部门的意见，各职能部门总经理审核签字；汇总后以签报形式上报报股份公司分管副总经理审核。
- 3.2 按照《中国建筑股份有限公司章程》规定，在股份公司分管副总经理权

限范围内的股权（产权）转让事项，由副总经理审批签字后执行。

- 3.3 在总经理权限范围内的股权（产权）转让事项，由总经理审批签字后执行。
- 3.4 股份公司转让所出资公司的产权和股权由股份公司规划与改革委员会论证、总常会审核批准；
 - 3.4.1 二级公司转让所出资公司的产权和股权由二级公司报股份公司审批；
 - 3.4.2 三级公司转让所出资公司产权和股权，该产权或股权按如下程序审批：资产评估值在 300 万元以上的，报股份公司审批；资产评估值在 300 万元以下的，由二级公司审批。其中涉及股权转让的，股份公司（或二级公司）的批复将作为我方的股东意见，提交被投资公司的股东会；
 - 3.4.3 重要三级公司的重大产权或股权转让事项，由股份公司规划与改革委员会论证、总常会审批。
- 3.5 超过副总经理、总经理审批权限的股权（产权）转让事项一律报股份公司董事会审批，并形成董事会决议。

4 股权（产权）转让的正式批复

- 4.1 履行上述审批程序后，由企划部负责出具《关于同意 XXX 实施股权（产权）转让的批复》文件。
- 4.2 实施产权和股权转让应在国资委指定的产权交易中心以挂牌、招投标、拍卖等方式公开进行。受让方确定后，提出转让申请的股份公司部门或者子公司总经理办公室将有关股权转让协议等法律文件须上报股份公司法律事务部审核，并出具经法律事务部负责人签字确认的《法律意见书》。
- 4.3 提出股权转让申请的部门或子公司负责办理股权转让的各类手续，股权（产权）转让完成后相关证明材料报股份公司企划部备案。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《企业国有产权转让管理暂行办法》（国务院国有资产监督管理委员会、

财政部令第 3 号)

- 3 《中国建筑股份有限公司章程》
- 4 《中国建筑股份有限公司机构设置、变更、终止审批管理办法》

六、主要控制点

- 1 股权（产权）转让立项审核
- 2 股权（产权）转让方案的审核

七、检查资料

- 1 股权（产权）转让立项申请文件
- 2 《同意对 XXX 立项的批复》
- 3 拟转让股权（产权）《审计报告》和《资产评估报告》
- 4 转让方案，包括职工安置方案（含职工代表大会决议）、债权债务处置方案
- 5 股权（产权）转让方案和请示文件
- 6 股权转让协议、法律意见书
- 7 《关于同意 XXX 实施股权(产权)转让的批复》

八、业务流程图（略）

第十一章 投、融资及产权管理

49 重组、并购管理业务流程

一、业务目标

- 确保重组、并购行为符合股份公司战略规划的要求；
- 确保重组、并购实施过程符合国家有关法律法规和股份公司内部规章制度；
- 确保重组并购的记录准确，信息披露恰当；
- 确保重组并购业务运营健康，防止资产流失。

二、业务风险

- 重组、并购行为不符合股份公司战略规划的要求，造成资源投入无效；
- 重组、并购实施过程违反国家有关法律法规规定，造成损失；
- 重组并购的记录不准确，未能恰当披露信息，引发法律风险；
- 重组并购业务无法健康运营，造成资产流失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于重组、并购管理业务流程，包括重组、并购方案的拟定与审批；重组、并购方案的执行；对重组、并购效果的评估与考核等内容。

四、业务流程描述

1 重组、并购方案的拟定与审批

- 1.1 股份公司及二、三级子公司有关部门（包括但不限于企划部、资金部、财务部、建筑事业部、基础设施事业部、房地产事业部和勘察设计业务部）

根据《中国建筑股份有限公司战略规划》的要求，以及自身业务发展的需要，起草《重组、并购 XXX 的方案》及《关于对 XXX 实施重组、并购的请示》。

- 1.2 股份公司企划部股权管理岗主办人员对《重组、并购 XXX 的方案》合规性、资料完整性进行初审，并以书面或者直接与提交方案单位的业务经办人员进行沟通的方式反馈意见。
- 1.3 初审完成后，企划部将《重组、并购 XXX 的方案》发布征求各部门意见的通知，征求总部董事会办公室、人力资源部、财务部、资金部、投资部、法律事务部、市场与项目管理部以及相关事业部的意见，取得书面反馈意见（也可口头反馈无意见）后，责成提交方案的单位进一步补充资料、对方案进行完善。
- 1.4 企划部汇总各部门提出的意见连同完善后的《重组、并购 XXX 的方案》，形成《关于对 XXX 方案若干问题的请示》（签报）报分管副总经理、规划与改革委员会审批后，根据审批权限，报总经理常务会或战略与决策委员会及董事会审批，总经理常务会、董事会、股东会根据各自的审批权限进行决策签署书面决策意见（一般情况下，总经理常务会在签报上签署意见，董事会以会议决议形式出具批复意见）：
 - 总经理有权审批单笔交易涉及金额不超过公司最近一期经审计净资产 5%的交易；
 - 董事会一次性运用公司资产的决策权限为：运用的金额不超过最近一期经审计的公司财务报告确定的净资产额的 30%；
 - 股东大会审议公司在一年内购买、出售重大资产超过公司最近一期经审计总资产 30%的事项。
- 1.5 企划部根据总经理常务会或者董事会的决策意见，出具《关于批准 XXX 方案的批复》，印发提交方案的单位负责实施。

2 重组、并购方案的执行

- 2.1 提交方案的单位聘请律师开始尽职调查、起草法律文件；由股份公司指定或者在划定的中介机构范围内，聘请中介进行清产核资、财务审计、资产评估并出具《审计报告》和《资产评估报告》。

- 2.2 《审计报告》、《资产评估报告》报股份公司财务部审核，财务部出具书面意见（对全资、控股子公司出具《评估结果备案表》）；股份公司法律事务部负责重组协议等相关法律文件的审核，并出具经法律事务部负责人签字确认的《法律意见书》。
- 2.3 当重组、并购事项涉及股份公司全资或者控股企业时，由提交重组并购事项的单位召开被重组企业职工代表会审议重组、并购方案（含审计、评估结果）并形成决议。
- 2.4 提交方案的单位根据批复和决议签署重组协议、合同、公司章程等文件，进行实际交割，办理工商登记变更等手续；有关的企业按照规定调整财务报表、产权登记记录。
- 2.5 提交方案的单位将签署的重组协议、合同、公司章程等文件以及工商变更登记等有关证明材料上报股份公司企划部备案，企划部在备案的同时核对所签的合同、协议和章程，确保与经过股份公司批准的内容一致。

3 对重组、并购效果的评估与考核

- 3.1 股份公司企划部通过实地调研、听取报告、开展专项调查等方式跟踪重组、并购的效果（重组并购完成后一年内进行一次，此后不定期开展此项工作），形成专项报告（包括重组并购完成后相关企业的运行情况、评价）报股份公司分管副总经理、总经理审阅并签署批示意见，作为年度考核的一项参考因素。
- 3.2 股份公司资金部每年根据经审批的专项报告等相关信息编制年度业绩考核结果，报总经理常务会审议，根据会议决策精神予以兑现。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 财政部《企业内部控制应用指引第 XX 号——资产》
- 3 《中国建筑股份有限公司章程》
- 4 《中国建筑股份有限公司机构设置、变更、终止审批管理办法》
- 5 《企业国有产权转让管理暂行办法》（国务院国有资产监督管理委员会财

政部令第 3 号)

- 6 《中国建筑股份有限公司总经理工作制度》(详见董决字[2008]2号第十 三项决议内容)

六、主要控制点

- 1 重组、并购方案的审核
- 2 针对重组并购对象进行的审计、评估结果的确认
- 3 重组、并购协议等法律文件的审核
- 4 职代会对涉及股份公司全资或者控股企业的重组、并购方案的审议
- 5 重组、并购效果的评估与考核

七、检查资料

- 1 重组、并购 XXX 的方案
- 2 关于对 XXX 实施重组、并购的请示
- 3 征求各部门意见的通知
- 4 各部门反馈的《关于对 XXX 方案的反馈意见》
- 5 《关于对 XXX 方案若干问题的请示》(签报)
- 6 关于批准 XXX 方案的批复
- 7 审计报告、资产评估报告
- 8 资产评估备案表
- 9 重组、并购协议、合同、法律意见书
- 10 股份公司全资或者控股企业职工代会决议
- 11 对重组并购效果评估的专项报告和年度业绩考核结果

八、业务流程图(略)

第十二章 资金管理

50 现金管理业务流程

一、业务目标

- 确保现金日常管理符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 完善现金管理制度、加强现金业务管理，保证企业现金资产安全；
- 提高现金管理的效率，满足企业日常运营的需求；
- 保证现金核算和披露的真实、准确和完整，符合披露程序及要求。

二、业务风险

- 现金管理违反国家相关法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 现金管理制度不健全或管理存在漏洞，可能导致舞弊事件的发生，威胁企业现金资产安全；
- 缺乏有效的现金管理，影响资金使用效率，无法满足企业正常运营的需求；
- 现金核算或记录错误，影响财务数据的准确性，导致财务报告和信息披露错误。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于现金管理的相关流程，主要包括现金收入管理、现金支出管理、现金库存管理等，在执行现金收支业务过程中，明确相关部门和岗位的职责权限，确保不相容职责相分离。

四、现金管理业务流程

1 现金收入管理

- 1.1 各业务部门办理交付现金业务时，由经办人将经过本部门领导审批签字后的《经济合同》或交款单据报财务部核销会计，核销会计审核原始单据无误后，根据业务需要按序开具收据或发票，通过财务软件系统填制记账凭证，稽核会计对纸质记账凭证（含凭证原始单据）复核、签章，由经办人在记账凭证上签字，并交付现金给出纳员。出纳员根据记账凭证（含凭证原始单据）办理资金收款事项，并在凭证上加盖“现金收讫”章后，将已清点的现金及时点交入库。
- 1.2 对于直接上交现金业务，核销会计按序开具收据（或发票），通过财务软件系统填制记账凭证，稽核会计对纸质记账凭证（含凭证原始单据）复核、签章，由经办人在记账凭证上签字，并交付现金给出纳员。出纳员根据记账凭证（含凭证原始单据）办理资金收款事项，并在凭证上加盖“现金收讫”章后，将已清点的现金及时点交入库。
- 1.3 现金收入于当日由出纳员送存开户银行后，将缴款单据交付核销会计填制存现记账凭证，并经审核会计复核凭证后入账。
- 1.4 单位原则上不得坐支现金，确需坐支现金的，应当事先报经开户银行审查批准，由开户银行核定坐支范围和限额。然后出纳人员向财务部副经理或经理提出书面或口头申请，批准后方可办理现金坐支事项。
- 1.5 现金收入及时入帐，不得私设“小金库”，不得账外设账，严禁收入不入账。

2 现金支出管理

- 2.1 各级公司的对现金支付业务建立严格的授权批准制度，明确审批人对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人应当在职责范围内，按照审批人的批准意见办理货币资金业务。对于审批人超越授权范围审批的货币资金业务，财务部经办人员有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。
- 2.2 支付（或借支）现金业务

- 2.2.1 各业务部门（或单位）用款时，借款人需填制《支付申请表》或《借款单》（注明款项的用途、金额、支付方式等），经本部门（或单位）负责人签字审批后，连同有效经济合同或相关证明，报送财务部。
- 2.2.2 财务部收到支付的相关单据后，财务部经理或授权主管会计人员在授权范围内对支付申请事项进行复核签字，重大支出或超越权限支付须报经上一级主管领导核准。
- 股份公司 5000 元（含）以下现金支付由财务部经理审批签字，5000—10000 元（含 10000 元）由总会计师审批签字，10000 元以上由总经理审批签字。其他各级公司根据单位实际情况确定审批权限。
- 2.2.3 核销会计对批准后的支付申请进行复核，复核支付申请的批准范围、权限、程序是否正确，手续及相关单据是否齐备，金额计算是否正确，预算是否超支，支付方式、支付单位是否妥当等，无误后通过财务软件系统填制记账凭证，并对原始凭据分类粘贴；审核会计对纸质记账凭证（含原始单据）复核、签章后转交出纳人员。
- 2.3 费用报销业务
- 2.3.1 各业务部门（或单位）报销费用时，经办人按要求粘贴费用票据并填制《报销单》，经本部门（或单位）负责人签字审批后报财务部办理费用报销。
- 2.3.2 财务部收到业务部门（或单位）提交的《报销单》及相关原始单据后，由核销会计进行初审，审核报销手续及相关单据是否齐备、费用的使用范围及权限是否正确、金额计算是否正确、预算是否超支等，审核无误后在《报销单》上签章确认，交经办人员上报分管副总经理审批并签字；重大支出或超越权限支付须报经上一级主管领导（总会计师、总经理）核准并签字。
- 2.3.3 经办人将经过审批后的报销单据报财务部核销会计，核销会计复核原始单据及审批手续无误后，通过财务软件系统填制记账凭证，并对原始凭据分类粘贴；审核会计对纸质记账凭证（含原始单据）复核、签章后转交出纳人员。
- 2.4 出纳人员根据复核无误的记账凭证、支付申请或报销单据履行支付手续，并在凭证上加盖“现金付讫”章后，逐笔序时登记“现金日记账”。
- 2.5 会计岗位人员及时填制记账凭证，在财务系统中核查现金日记账，同出纳

员核对现金日报表，做到账表相符。

3 现金库存管理

- 3.1 各单位在《岗位职责说明书》中明确货币资金业务的岗位责任制，确保办理货币资金业务的不相容岗位相互分离、制约和监督，严格出纳人员不得填制记账凭证的规定，并根据单位具体情况进行岗位轮换。
- 3.2 财务部出纳岗位人员每日对库存现金自行盘点，编制《现金日报表》，计算当日现金收入、支出及结余，做到账实相符。
- 3.3 财务部出纳岗位人员对超过库存限额的现金及时送存开户银行；库存现金低于本单位规定限额时，告知财务部经理或授权主管会计人员，及时从开户银行提取现金，满足日常经营管理需求。各级公司的现金库存限额由财务负责人根据本单位的业务经营情况确定。
- 3.5 现金业务管理采取定期盘点（每月）与不定期抽查相结合，发现问题，由财务部主管会计书面或口头向财务部经理汇报，及时纠正。月末盘点（或不定期抽查盘点）由出纳员盘点，财务部主管会计监盘，盘点后由会计编制《现金盘点表》，经出纳员与财务部主管会计签字后，报财务部经理签字确认。

五、相关制度目录

- 1 中华人民共和国现金管理暂行条例
- 2 现金管理暂行条例实施细则
- 3 财政部《企业会计制度》
- 4 《中建股份公司会计制度》
- 5 《中建总公司关于财务资金集中管理的有关规定》
- 6 《中建股份公司资金管理制度》
- 7 《中建股份公司预算管理制度》

六、主要控制点

- 1 现金收款的审核
- 2 现金收款的账务处理及稽核
- 3 现金支付的审核
- 4 费用报销的审核
- 5 现金支出的账务处理及稽核
- 6 现金日报表及会计处理账务核对
- 7 库存现金的盘点和审核

七、主要检查资料

- 1 《经济合同》或交款单据
- 2 现金收款记账凭证及存现记账凭证
- 3 现金收入收据（发票）、支票票根
- 4 《支付申请表》（或《借款单》）、费用报销单及有效经济合同或相关证明
- 4 现金付款记账凭证
- 6 现金日记账
- 7 现金日报表
- 8 现金盘点表

八、业务流程图（略）

第十二章 资金管理

51 银行存款管理业务流程

一、业务目标

- 确保银行存款管理符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 保证银行存款业务的记录和核算真实、准确、完整，符合财务报告和信息披露的要求；
- 加强银行存款管理，提高资金利用效率、保护企业资产安全；
- 确保银行存款业务相关权限的设置合法、合理，预防舞弊事件的发生。

二、业务风险

- 银行存款管理违反国家法律、法规及企业内部规章制度要求，可能使企业遭受外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 银行存款核算不准确、不及时，可能导致公司财务信息不真实、不完整；
- 银行存款管理不善，可能导致资金被非法挪用，资金存放分散、不能统一集中使用，造成资金使用效率低下；
- 资金使用及其支付手续违反公司内部规章制度，可能导致舞弊行为，给企业造成财产损失或使股东权益受损；

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司(以下简称“股份公司”)关于银行存款管理的相关流程，主要包括银行账户的开立、变更和撤销管理、银行存款资金的收支管理、银行存款的核算及对账管理、票据及银行预留印章管理、网上银行

管理等。各级公司建立货币资金业务岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理货币资金业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。出纳人员不得兼任稽核、银行存款对账、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务的账目登记等工作，不得由一人办理货币资金收支业务的全过程。

四、业务流程描述

1 银行账户开立、变更、撤销的管理

1.1 根据分级管理原则，各级子公司及所属分支机构办理银行账户业务，必须报子公司财务资金部审批，申请单位填制《银行账户、财务印鉴业务申请表》，经申请单位财务负责人、单位负责人分别审核签字后，报子公司财务资金部。

1.2 子公司财务资金部收到所属单位报送的《银行账户、财务印鉴业务申请表》后，银行账户管理岗位人员对申请表进行审核签字，经财务资金部经理审核签字，报公司总会计师审批后，返回财务资金部由财务资金部银行账户管理岗位人员将《银行账户、财务印鉴业务申请表》复印件及其他资料交申请单位办理银行账户的开立、变更及撤销手续。

各级公司办理银行账户业务必须严格按照中国人民银行的有关规定，在股份公司指定的几家银行办理开户、变更、撤销业务。严禁未经批准擅自开户。下一级公司以上一级公司名义开立银行账户可直接向上一级公司申请。

1.3 凡以股份公司名义开立银行账户的单位，必须以书面形式向股份公司资金部提出申请，填制《银行账户、财务印鉴业务申请表》，经申请单位财务负责人、单位负责人审核签字后，根据业务性质不同报股份公司相关业务主管部门，经业务主管部门总经理签字后送股份公司资金部。

1.4 股份公司资金部银行账户管理岗位人员对《银行账户、财务印鉴业务申请表》其所附资料进行合规性审核签字，报部门总经理审批签字，资金部银行账户管理岗位人员将《银行账户、财务印鉴业务申请表》复印件及其他资料交申请单位办理银行账户的开立、变更及撤销手续。

1.5 每季度末，三级法人公司财务资金部银行账户管理岗位人员根据本公司及

所属单位银行账户变动情况，填制《银行账户变动情况表》，通过股份公司NC系统报上一级公司，上一级公司对下级公司逐级汇总，最后上报股份公司资金部备案。

2. 账户资金的收入管理

- 2.1 账户资金收入包括经营性资金收入、投资性资金收入、筹资性资金收入、周转性资金收入、专项拨款收入等。有关收入必须及时入账，不准设立小金库和帐外资金。负责账户管理的人员及时做好与相关收入经办人员的沟通与联系。
- 2.2 各分（子）公司业务部门收到外单位开具的银行支票及有关凭证，须在当日送交资金部，银行出纳人员接到支票后，在《支票交接表》上签字，于当日送存银行，除当日银行已经停业外，银行出纳人员不得将支票在保险柜内存放超过2个工作日（节假日顺延）。
- 2.3 资金部收到银行汇款，根据收入的原始单据通知业务主办人员提供相应的收入资料，如《股东会决议》、《借款协议》、《已完工程报量单》、《政府部门批文》等，经银行业务主办核实以上资料后，交主管会计进行账务处理。对原始凭证不合格的，不予受理。
- 2.4 公司收到银行转来的与所属公司或其他单位的往来款等单据时，由资金部出纳人员确认并补充相关凭据，进行单据的整理汇总后，交主管会计进行账务处理。

3 账户资金的支出管理

- 3.1 各级公司银行账户资金支出须履行资金支付手续。由资金使用单位填制《资金支付审批表》，根据发生业务的性质，经业务主管部门业务主办、总经理签字后，送财务资金部。
- 3.2 财务资金部收到《资金支付审批表》后，由主办人员进行合规性审签确认，根据审批权限报部门总经理、公司分管业务副总经理、财务总监（总会计师/财务负责人）、公司总经理、董事长审签确认后交出纳人员办理（审批权限设置参见3.6条“中国建筑股份有限公司资金业务审批权限表”）。

- 3.3 出纳人员在办理支付业务时，须再次审核确认《资金支付审批表》的有效性，由会计核算人员填制银行结算付款凭证，主管会计复核签字后交出纳人员据实办理汇款（参见《中国股份有限公司资金业务权限审批表》）。财务资金部对不符合规定的银行存款支付申请，不予办理。
- 3.4 以上一级公司名义办理保函、信用证结算等业务时，下级公司或单位先将办理保函、信用证业务等的费用汇至上级公司指定的账户上，再由上一级公司财务资金部保函、信用证结算等业务的主办人员办理相应业务。对特殊情况已为下级公司或单位垫付的以上款项，由上一级公司财务资金部具体业务主办负责催收清缴。
- 3.5 业务部门预借的支票，结算款项业务处理完毕，及时通过公司管理费报销系统，执相关凭证（发票或收据、支出凭单等）到财务部报账销账。
- 3.6 股份公司总部资金账户中用于投资、归还银行借款本金及利息、支付工程款、经费拨款、代收代付、内部账户资金转账等业务的资金支付，按以下审批权限办理。

中国建筑股份有限公司资金业务审批权限表							
级 别	董事长	总经理	财务总 监	分管业务 副总经理	资金部	业务部门	申请单 位
审批程序	↑	←	←	←	←	←	←
项目	审批权限						
银行账户及印鉴管理					审核并办 理	审核，提出 意见	提出申请
本公司账户间资金 调动		3亿元以上	1—3亿元 (不含)		1亿元(不 含)以下		
归还银行贷款本息		审批签署	提出主管 意见		提出建 议，报送		
支付保函手续费		审批签署	提出主管 意见		提出建 议，报送		
清偿资产管理公司 债务本金及利息		审批签署	提出主管 意见		提出建 议，报送		
支付工程款		审批签署	提出主管 意见		提出建 议，报送	审核，提出 意见	
工程项下代收代付		500万元	100—500		100万元	审核，提出	提出申请

业务		(不含)以上	万元		(含)以下	意见	
归还下属企业周转金本金及利息		审批签署	提出主管意见		提出建议, 报送		
归还中建股份占用中建总公司资金		审批签署	提出主管意见		提出建议, 报送		
向股东分红资金支出		审批签署	提出主管意见		提出建议, 报送		
拨付款项	1000 万元(含)以上	500 万元—1000 万元	500 万元(不含)以下		审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
老干部离退休费用	1000 万元(含)以上	500 万元—1000 万元	500 万元(不含)以下		审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
诉讼支出	1000 万元(含)以上	500 万元—1000 万元	500 万元(不含)以下		审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
涉及募集资金的支出	3 亿元以上	3 亿元(不含)以下	提出主管意见	提出主管意见	审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
其他投资资金支出	3 亿元以上	3 亿元(不含)以下	提出主管意见	提出主管意见	审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
不可预见支出	1000 万元(含)以上	500 万元—1000 万元	500 万元(不含)以下	提出主管意见	审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
其他支出	1000 万元(含)以上	500 万元—1000 万元	500 万元(不含)以下	提出主管意见	审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请
预算外支出	审批签署	提出主管意见	提出主管意见	提出主管意见	审核, 提出意见	审核, 提出意见	提出申请

3.7 各级子公司公司资金支付的审批权限设定, 可根据本公司的实际情况, 参照股份公司总部审批权限, 制定本公司资金支付审批流程。

3.8 出纳人员严格须按《支付结算办法》等国家有关规定, 办理存款、取款和结算, 及时在付款凭证上加盖“银行付讫”图章, 防止重付或漏付。

4 银行存款的核算及对账管理

4.1 各级公司发生的经济业务, 除按照《现金管理暂行条例》规定可以使用现金外, 都必须通过银行转账结算。

4.2 银行出纳对发生的结算业务, 根据合法、正确和完整的会计收支凭证, 依业务发生的先后顺序登记银行日记账, 每日终了结出银行存款余额。

4.3 每月末，各级公司财务资金部由管理（或登记）银行日记账以外的不相容岗位人员核对银行存款日记账与银行对账单是否一致，并编制《银行存款余额调节表》，核实未达账项，查明原因，妥善做出处理，防止差错，并追查责任。同时将各账户的银行存款余额、未达帐项额编制《银行存款余额调节汇总表》，并将《银行存款余额调节汇总表》后附《银行存款余额调节表》、银行对账单等资料报财务资金部主管会计复核，主管会计复核签字后报财务资金部总经理审核签字，最后交会计档案管理人员统一归档保管。

5. 票据的管理

5.1 各级公司须加强与货币资金相关票据的管理，明确各种票据的购买、保管、领用、背书转让、注销等环节的职责权限和处理程序，设立《领用支票登记簿》，记录银行支票种类、支票领用日期、支票号码、领用支票号码、金额、用途、领用人、审核人。在付款前，支票领用人员负责填写《领用支票登记簿》，由银行出纳岗人员开具支票后，再由银行稽核岗人员审核签字确认，并由支票领用人在支票根上签字后，办理支票支付手续，以防止空白票据的遗失和被盗用。

5.2 各级公司必须严格按照《支付结算办法》、《中华人民共和国票据法》等有关规定，办理银行结算和票据结算等业务，不准签发无资金保证的空头支票和远期支票，不准无理拒付，不准签发、取得和转让无债权债务或真实交易的票据。

5.3 各级公司原则上不办理空白支票业务，如遇特殊情况，经财务资金部批准后可办理空白支票。按以下程序办理：办理空白支票时，申请人必须填写《支票申请单》，注明预计支付金额、用途等内容，经业务部门总经理签字后送财务资金部总经理签字批准后，方可签发空白支票。签发前，由出纳人员在《领用支票登记簿》上写清支票号码、用途和收款单位等项目，签发空白支票时，必须填写日期和用途，在小写金额处用人民币符号“¥”封顶，加盖印鉴。申请人在二日之内（节假日顺延，下同）将支票存根交财务资金部审核人员填制凭证，同时办理注销手续。

5.4 各级公司的空白现金支票、转账支票等结算凭证，由银行出纳在保险柜中

保管，结算凭证（如汇票、支票等）一旦丢失，经办人必须立即报告财务资金部，以便财务资金部及时采取挂失止付等补救措施，防止冒领和诈骗发生。如果造成经济损失的，由当事人自行负责。

- 5.5 因填写、开具失误或者其他原因导致作废的法定票据，按规定予以保存，不得随意处置或销毁。对超过法定保管期限、可以销毁的票据，在履行审核批准手续后进行销毁，建立销毁清册并由授权人员监销。

6 其他货币资金相关票据的管理

- 6.1 对外发生的经济往来，除用现金和银行存款结算外，还可采用其他货币资金结算办法，主要包括：外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、在途货币资金和信用证存款等。
- 6.2 使用上述结算形式，财务资金部业务主办人员根据业务发生情况登记《其他货币资金业务登记表》，业务主办人员须每月末与财务资金部核对账面余额，业务结束后立即清理，余款退回公司指定的银行账户上。（参见融资管理业务流程）
- 6.3 财务资金部设置《应收票据备查账》，逐笔登记应收票据的种类、号数、和出票日期、票面金额、交易合同号和付款人、承兑人和单位名称、到期日利率、贴现日期、贴现率，贴现净额以及收款日期和收回余额等资料。应收票据到期结清后，由应收票据业务主办人员在《应收票据备查账》内逐笔注销，每月末由复核人员对备查账审核签字。
- 6.4 财务资金部收到交来的银行承兑汇票和商业汇票，必须及时到银行办理电查认证手续，以防假伪票据的发生。
- 6.5 财务资金部根据资金收支预算，合理安排资金，及时将收到的银行承兑汇票、商业汇票背书转让，提高现有资金的使用效率。

7 银行预留印鉴管理

7.1 财务印章的刻制与启用

- 7.1.1 各级公司财务印章的刻制，首先由使用单位提出刻制财务印章的申请，填报《办理银行账户、财务印鉴申请表》（审批程序参照银行账户管理 1.1

与 1.2 流程办理), 财务印章的刻制统一由各级公司总经理办公室负责办理并预留印模。同时由使用单位主要负责人和财务总监(总会计师/财务负责人)联合签署《承诺书》, 承诺财务专用章办理的一切业务, 均经过合规性、正确性的审核、批准, 并对此承担一切经济责任和法律责任。承诺书从工程项目使用单位开始逐级签署, 涉及到几级承诺书就必须签署到几级。下一级公司以上一级公司名义刻制财务印章可直接向一级公司申请

- 7.1.2 对异地承揽工程项目需要刻制财务印章, 需在履行申请及审批程序后(同 7.1.1), 由各级公司授权可在当地自行刻制, 启用前将中国建筑股份公司《办理银行账户、财务印鉴申请表》上加盖印模后返回财务资金部备案。
- 7.2 预留银行账户印鉴的管理
 - 7.2.1 财务印章、个人名章由不同人员监督管理, 财务印章由财务资金部负责人或被授权人负责保管, 个人名章由本人或被授权其他人员保管。因特殊原因需他人暂时保管的必须有登记记录。严禁一人保管支付款项所需的全部印章。
 - 7.2.2 财务印章保管人必须忠实履行印章保管职责, 严格妥善保管印章, 不得随意摆放, 不得带离财务保管人的办公场所, 财务印章不使用时, 必须存放于保险柜或带密码的铁皮柜内。
 - 7.2.3 财务印章保管人工作变动时, 填制《交接清单》并在交出人栏签字后, 将财务印章转交接收人, 接收人确认无误后在《交接清单》接收人栏签字, 财务印章移交手续由使用单位财务资金部负责人监督完成, 财务资金部负责人确认无误后在《交接清单》监交人栏签字确认, 《交接清单》留部门档案管理员归档。不得私自将财务印章转交他人。(部门经理不是总监)
 - 7.2.4 因银行账户名称变更需更换新的财务印章时, 使用单位须及时向财务资金部提出《变更财务印章申请报告》, 经单位财务总监(总会计师/财务负责人)及单位负责人审签后办理。报财务资金部主办人员, 说明情况, 重新申请办理(申请程序参照 7.1.1), 并将失效的财务印章送交财务资

金部。

- 7.2.5 对银行账户已经撤销以及其他原因失效的财务印章，要立即送交财务资金部，办理交接手续并撤回《承诺书》。再由财务资金部交公司总经理办公室统一封存或销毁。
- 7.2.6 任何单位和项目未经公司批准，不准私自刻制财务印章。
- 7.2.7 若印章丢失或被盗，要立即在当地媒体公告，采取相应措施，尽量避免或减少损失。并及时向财务资金部报告，说明丢失情况，同时向银行等有关部门提出报废申请，之后再按规定程序申请重新刻制新印章，重新刻制的印章应与原印章有所区别。
- 7.3 预留银行账户印鉴的使用
 - 7.3.1 财务印章为办理会计业务的专用印章，是在银行的预留印鉴之一，其使用范围为：
 - 7.3.1.1 支票、承兑汇票、保函、信用证签发的用印；
 - 7.3.1.2 资金支付及调拨的用印；
 - 7.3.1.3 经济业务往来单位的账户余额签认用印，内部单位账款转账的用印；
 - 7.3.1.4 公司开具发票的用印；
 - 7.3.1.5 其他与财务会计业务相关的用印。
 - 7.3.2 个人名章为在银行的预留印鉴之一，用于支票的签发以及资金支付及调拨等，未经批准，不得用作其他用途。
 - 7.3.3 使用财务印章必须基于发生的财务会计业务真实、合法、手续完备，加盖财务印章时，加盖于规定位置。
 - 7.3.4 在财务印章使用时，用印人要将用印资料交保管人审核，不能作为会计凭证留存需要加盖印章的，要填写《用印登记簿》，注明用印时间、事由、经办人等，财务印章保管人严格核查用途，经核对无误的方可盖章。《用印登记簿》由保管人留存并负责存档备查。
 - 7.3.5 财务印章原则上不得带出，因特殊原因或事项使用财务印章的，则必须填写《借出财务印章申请表》，载明事项，经相关负责人签字批准后，方可带出。
 - 7.3.6 禁止非财务事项加盖财务印章。

7.3.7 严禁在空白纸张上用印。

8 网上银行的管理

8.1 网上银行的相关要求

8.1.1 银行业务主办向公司领导提请《开通网上银行业务报告》，依次经财务资金部总经理，财务总监、公司总经理审批签字同意后，与银行协商办理具体开通事宜。

8.1.2 坚持职责分离的原则。禁止单人操作资金支付的全过程；系统管理人员与操作人员为不相容岗，相互分离，其权限不得交叉设置。

8.1.3 操作人员以安全审慎的方式进行网上银行系统的运作，严格防范操作风险。

8.1.4 为保证网上银行系统的安全性，系统管理人员和操作人员的身份确认证书由个人妥善保管，不得丢失或随意转交他人。

8.1.5 任何人不能以特权而获取机密数据、系统资源或进入其它可利用设施。任何员工如需要获取存款数据或是使用系统资源均要通过身份认证。

8.1.6 加强网络安全的维护，及时更新杀毒软件，以防范黑客的攻击等网络风险。

8.2 网上银行控制

8.2.1 各级公司必须严格执行《中国建筑股份有限公司资金结算中心组建方案》（中建股资字[2008]171号）的有关规定，开展资金集中，并按要求办理开通网上银行业务，同时办理设置系统管理人员一名（或两名）、业务操作人员三名（或两名），首先由系统管理人员根据财务资金部总经理审签同意的人员配置，进行首次登陆的权限分配和设置。

8.2.2 系统管理人员授权出纳岗录入银行信息及支付用途；审核岗1进行初步审核；审核岗2进行终极审核，确认支付。系统管理人员授权操作人员对银行账户数据有查询的权力，操作人员对查询结果尽保密义务。

8.2.3 收款业务：由出纳岗负责打印收款业务的交易记录，并及时从银行取回进账单交财务资金部入账。

8.2.4 资金支付业务：包括内部账户资金的划转、投资、向银行归还贷款、支

付利息、支付保函费用、向其他单位支付款项等，均执行先审批后付款流程，根据已签署的股份公司《资金（内部）调动审批表》、《资金支付审批表》，由出纳岗根据付款业务录入收付款单位、银行账号、开户行及资金用途，提交审核岗 1 审核；审核岗 1 对资金支付审批，银行汇款路径、账号及用途的真实性、准确性进行初步审核；审核岗 2 对以上信息作进一步的终极审核，确认无误后，予以支付。

- 8.2.5 每笔交易成功后，由出纳岗打印出交易单据并核对，同时及时从银行取回经银行盖章确认的正式回单。由出纳岗以外的人员于次月初根据银行对账单，核对其余额是否正确，相关银行单据是否取回并及时入账。
- 8.2.6 为保障网银业务的安全，如操作人员中有任意一人不在岗，须立即停止使用网上银行系统，同时恢复原手工支付程序。当操作人员岗位调整或调离股份公司，在没有正式办理手续之前，为确保资金安全，原则上不得办理身份确认证书的短期移交，以防密码泄露。在正式确认调整或调离后，及时向银行申请，办理网银相关人员的变更手续。

五、 相关制度目录

- 1 《中华人民共和国会计法》
- 2 中国人民银行《支付结算办法》
- 3 财政部《企业会计制度》及《企业会计准则》
- 4 财政部《会计基础工作规范》
- 5 财政部会《内部会计控制规范—基本规范》
- 6 财政部《内部会计制度规范—货币资金（试行）》（财会[2001]41号）
- 7 《中国建筑股份公司会计制度》
- 8 《中国建筑股份公司资金管理制度》
- 9 《中国建筑股份公司法人境内人民币银行账户及印鉴管理制度》
- 10 《中国建筑股份有限公司资金结算中心组建方案》

六、 主要控制点

- 1 银行账户开立、变更、撤销的办理与审批
- 2 银行存款的核对
- 3 银行收入的确定
- 4 资金支付的审批
- 5 票据的管理
- 6 财务印章的刻制及管理
- 7 网上银行开立的审批
- 8 网上银行操作权限设置的审批
- 9 网上银行资金支付的审批

七、 主要检查资料

- 1 《银行账户、财务印鉴业务申请表》
- 2 《银行账户变动情况表》
- 3 《银行存款余额调节表》
- 4 《银行余额调节汇总表》
- 5 《票据销毁清册》
- 6 《支票交接表》
- 7 《领用支票登记簿》
- 8 《支票申请单》
- 9 《应收票据备查账》
- 10 《其他货币资金业务登记表》
- 11 《承诺书》
- 12 《用印登记簿》
- 13 《变更财务印章申请报告》
- 14 《交接清单》
- 15 《借出财务印章申请表》
- 16 《资金（内部）调动审批表》

- 17 《资金支付审批表》
- 18 《开通网上银行业务报告》

八、 业务流程图（略）

第十二章 资金管理

52 外汇管理业务流程

一、业务目标

- 确保外汇管理业务符合国家外汇管理局、中国人民银行等部门相关法律、法规和企业内部规章制度；
- 规范外汇业务操作，提高外汇资金使用效益，保证外汇资金安全；
- 加强内部管理，增强外汇管理工作的风险防范意识，提高外汇业务的监管水平；
- 为各境内、外公司、分支机构提供外汇业务咨询和相关业务支持，确保企业生产经营活动的顺利进行；
- 确保外汇业务记录准确并适当反映在财务报告中。

二、业务风险

- 业务操作不符合国家外汇管理局、银行机构等部门相关法律、法规和企业内部规章制度，可能使企业遭受外部处罚，造成经济损失和信誉损失。
- 外汇业务操作不当，可能导致外汇资金不能及时使用、延误付款，外汇不能及时结汇、造成汇率损失；
- 外汇业务未经适当审批或监控，可能因差错、舞弊等而导致损失；
- 外汇管理政策不熟悉，可能影响正常业务的处理，阻碍公司生产经营的正常运行；
- 外汇业务记录不准确，可能导致财务报告不准确或不完整。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于外汇管理的相关流程，主要包括外汇账户管理、外汇业务管理等。股份公司资金部负责准确把握国家外汇管理相关政策，对境内、外公司及分支机构的外汇资金进行监督、管理。在执行外汇业务过程中，确保不相容职责相分离以及申请审批程序的完善。

四、业务流程描述

1 外汇账户的管理

- 1.1 各单位需要开立外汇账户时，由单位外汇业务管理人员填报《银行账户业务申请表》，写明开户原因，经资金管理部门主管对业务内容进行可行性与合规性审核并签字后，报总经理签字批准。如需开立股份公司名义的外汇账户时，将上述资料报送股份公司资金部进行审批并备案。
- 1.2 各单位需要变更、撤销外汇账户时，由外汇业务管理人员填报《银行账户业务申请表》，写明变更、撤销原因，经资金管理部门主管审核签字，报总经理签字批准。如需变更、撤销以股份公司名义开立的外汇账户，还需将上述资料报送股份公司资金部进行审批并备案。
- 1.3 各单位外汇业务管理人员每月对外汇账户进行银行对账，针对未达账项编制《银行存款余额调节表》，单位资金管理部门主管进行复核并签字确认。
- 1.4 外汇银行账户不得出租、出借及转让其他单位或者个人使用。
- 1.5 各单位外汇业务管理人员妥善保管外汇账户资料，包括《银行账户业务申请表》、《银行存款余额调节表》等与外汇账户运作有关的所有资料。

2 外汇业务的管理

- 2.1 各单位资金管理部门外汇业务管理人员根据《中华人民共和国外汇管理条例》办理外汇的收付业务。
- 2.2 外汇业务管理的款项范围主要包括：

- 以股份公司名义在境内、外承接工程发生的工程收支款项；
 - 收缴下属单位的往来款项、投资收益；
 - 归还银行机构到期外汇贷款；
 - 其他涉及外汇资金的业务。
- 2.3 办理外汇支付业务时，外汇资金使用人向单位资金管理部门提交《外汇业务申请报告》和相关单据。外汇业务管理人员对相关单据的合规性进行审查，部门财务负责人根据资金使用计划进行总体平衡并在《在外汇业务申请报告》上签署审核意见后，报单位总经理签字批准。
- 2.4 外汇业务管理人员根据总经理的批复办理外汇支付业务，稽核人员稽核。
- 2.5 外汇银行账户实行资金存量定期报告，各境外公司或分支机构的外汇业务管理人员每周报《外汇资金存量表》，报于股份公司资金部汇总备案。
- 2.6 根据外管局发布的《出口收结汇联网核查办法》，各单位资金管理部门办理出口收结汇联网核查系统，接受出口电子数据等联网检查。

五、相关制度目录

- 1 《企业会计准则》
- 2 《中华人民共和国外汇管理条例》
- 3 《出口收结汇联网核查办法》

六、主要控制点

- 1 外汇账户开立、变更、撤销的审批
- 2 外汇账户存款的定期对账
- 3 外汇支付业务的审批
- 4 外汇支付业务交易单据的合规性审核
- 5 外汇资金存量报告
- 6 办理出口收结汇联网核查系统

七、检查资料

- 1 银行账户业务申请表
- 2 银行存款余额调节表
- 3 外汇业务申请报告
- 4 外汇资金存量表
- 5 外汇收支业务交易单据
- 6 与外汇账户开立、变更、撤销等银行账户资料

八、业务流程图（略）

第十三章 存货管理

53 存货管理业务流程——材料物资

一、业务目标

- 确保材料物资的管理和使用符合国家和企业内部的相关制度规定；
- 完善并有效落实材料物资管理制度，避免因管理不善造成的企业资产损失；
- 加强材料物资的管理，提高材料物资使用效率，促进企业生产经营的顺利进行；
- 确保与材料物资相关的财务数据真实、准确、完整的记录于恰当的会计期间，满足财务报告和信息披露的要求。

二、业务风险

- 材料物资管理和使用以及废旧物资的处置等违反国家相关规定，可能使企业遭受外部处罚；
- 因材料物资管理制度不健全或执行不到位，可能导致材料物资遗失或非正常损毁，给企业带来经济损失；
- 材料物资的管理不顺畅，影响其使用效率，无法为企业正常生产经营服务；
- 材料物资的价值未能被准确的计量、评估或记录，影响财务报告数据的真实、准确、完整。

三、业务范围

该模块主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于材料物资管理的相关流程，主要包括存货管理制度的制定、材料物资的入库与验收管理、材料物资的出库管理、材料物资的台帐管理、材料物资的盘点与评估管理、废旧

物资的处置流程等。在执行材料物资管理业务过程中，严格依照存货授权批准制度，确保不相容职责相分离，防范存货业务中的差错和舞弊，保护存货的安全、完整，提高存货运营效率。存货业务不相容岗位至少包括：存货的采购、验收与付款，存货的保管与清查，存货的销售与收款，存货处置的申请与审批、审批与执行，存货业务的审批、执行与相关会计记录，各级单位不得由同一部门或个人办理存货的全过程业务。

四、业务流程描述

1 存货管理办法的制定

- 1.1 股份公司市场与项目管理部负责根据国家相关法律、法规结合企业存货管理业务的实际情况和需要，研究制订、更新股份公司的存货管理制度
- 1.2 市场与项目管理部存货管理岗位人员拟订、更新的《存货管理制度》，以书面报告的形式，由市场与项目管理部经理、分管业务副总经理提出审核意见，上报总经理审批后，提交公司董事会审议并作出书面批复。
- 1.3 市场与项目管理部根据批复及时制定、更新股份公司《存货管理制度》，并转发各业务板块及所属各单位遵照执行。
- 1.4 为加强对企业存货的内部控制和管理，所属各单位根据国家有关法律法规和股份公司《存货管理制度》，细化建立适合本单位业务特点和管理要求的存货管理方面的内部控制制度，并组织实施。

2 材料物资的验收与入库管理

- 2.1 材料验收前，项目材料员熟悉采购合同、协议及相关材料验收标准。材料进场时，由项目部的材料员、质检员、工长根据《物资采购计划表》共同对物资进行验收。材料员收集物资的质量证明资料，并配合质检员对物资的外观质量进行检验，收到货物与合同数量质量相匹配，不相符的货物应拒收。验收合格后，由材料员填写《收料单》（同时兼验收单用），材料员、质检员、工长、供方共同在《收料单》上签字确认。对于钢材、水泥、沙石等需要复试的物资，由项目试验员抽样化验并出具《试验报告》，化

- 验结果合格后办理《收料单》。
- 2.2 验收合格后，项目材料员及时登记《项目材料台账》，详细登记经验收合格入库的存货的类别、编号、名称、规格、型号、计量单位、数量、单价等内容，并将收料情况口头或书面反馈到材料采购部门，采购部业务主办开具《材料入库单》（一式四份）并登记《材料采购台账》，材料员、保管员在《材料入库单》上签字确认。验收合格的物资，由保管员登记《材料收、发、存台账》。
 - 2.3 对验收过程中发现的问题，材料员与材料采购部门联系解决，并口头或书面通知项目部对其进行评审和处置。
 - 2.3.1 材料收货当时能够通过外观检查确定为不合格的，当时直接退货。
 - 2.3.2 需要试验检测后确定是否合格的，当时不出具《收料单》，待试验检测合格后出具《收料单》，试验检测不合格的，材料采购部业务主办通知供货商，由项目材料员负责及时退货。
 - 2.3.3 材料堆放现场将合格品与不合格品分开堆放，不合格物资单独存放在“不合格区”，予以标识，并由公司采购人员填写《不合格材料记录》、月末采购部门负责人检查该记录并签字。
 - 2.4 未经检验试验或验证不能满足要求的材料，严禁使用，项目材料员根据合同约定条款验收确认所供材料性能，确定是否需要退换货，由项目材料员填写《退换货申请报告》，注明原因、单价、数量及金额，并通知采购部门。采购部门采购人员核对签字后交本部门负责人，采购部门负责人审查退换货申请理由是否充分、是否与合同约定的退换货条款相符后，在《退换货申请报告》上签署意见，确认退换货。采购部门通知供应商退换货，保管员配合做好退换货手续。采购部门和项目部保管好退换货手续资料，以备查验。
 - 2.5 材料入库，因资金等原因，发票不能按时到位，采购员依据当时供应商报价清单或合同约定价与保管员先办理入库验收手续。没有办理验收手续的材料禁止入库。
 - 2.6 各级公司财务部门按照国家统一的会计制度的规定，对验收合格的存货，由财务部成本会计根据《材料入库单》进行制单入账，正确登记入库存货

的数量与金额，并由稽核会计、财务负责人在凭证上审核签字。对会计期末货物已到、发票未到的收货，应暂估入账。待发票到来时，如果出现误差，经公司总经理审核同意后，再进行账务调整。

- 2.7 租赁物资的接收：项目技术人员和施工技术人员根据施工情况确定所需周转料具的使用数量，项目物资部根据此数量向周转料具租赁公司租赁周转料，由（分）公司同租赁公司签订《物资租赁协议》；租赁物资到现场后，由出租经办人、项目材料员共同根据租赁公司的《发货单》、《物资租赁协议》核对物资数量；核对无误后，由出租经办人、项目材料员在周转料具租赁公司的《发货单》上签字（或开具租入物资验收单据），材料员登记租赁物资《收、发、存明细卡》，月末由项目物资部门经理审核签字。

3 材料物资的出库管理

- 3.1 工地施工员依据施工任务，计算材料消耗量，填写《限额领料单》，经项目技术部门审核领料数量是否恰当后报项目经理审核签字后签发，施工班组长或项目指定的专人依据《限额领料单》领料施工。
- 3.2 保管员根据施工班组长签领的材料单或砼、砂浆票登记《材料收、发、存台账》。限额内的材料小组可一次或多次领取。若有超额现象，保管员应停止供应，待查明原因经项目经理口头或书面签字批准后，由施工员签限额领料单，保管员方可继续供应。
- 3.3 材料保管员根据领料单分施工班组建立《发料台账》，施工班组长根据工程需要领料时，在本施工班组《发料台账》上签字确认。材料保管员按签领数量点数、过磅。多组施工统一搅拌砼时，应按料发票，由施工班组领用；砼、砂浆搅拌站回收票的方法。安装、装饰用料由项目负责人指定专人统一领料。
- 3.4 月末，保管员根据领用单据按照分类编制《材料收、发、存明细表》，经项目材料员、项目经理审核签字。
- 3.5 材料采购部门计价人员依据材料保管部门提供的《材料收、发、存明细表》、入库单、领料单和发票等相关票据，做好票据与报表相关数据的核对工作（采用信息化手段管理的企业要在内部确认的基础上进行核对），填写《材

料出库单》或在领料单上填写金额代替《材料出库单》，保管员、采购部门经理签字确认后提交财务部进行账务处理。

- 3.6 工程完工验收后，施工班组整理余料，全部退给保管员并开具《退料收据》，保管员按退料收据记入《材料收、发、存台账》。
- 3.7 租赁物资的退还：项目技术人员和施工技术人员根据施工情况确定所需周转料具的使用数量，项目物资部将多余的周转料具退还给租赁公司，退租经办人、项目材料员核对退还的租赁物资品种、数量无误后，共同在《租赁周转料具退还单》上签字，材料员更新租赁物资《收、发、存明细卡》，月末由项目物资部门经理审核签字。

4 材料物资的仓储与盘点管理

- 4.1 各单位采购部门根据本单位生产计划、采购计划、资金筹措计划等制定《仓储计划》，合理确定库存存货的结构和数量，报公司经理审核签字后实施；采购、保管部门建立岗位责任制，严格限制未经授权的人员接触存货。
- 4.2 在材料物资的日常管理中，审批人在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理存货业务。对于审批人超越授权范围审批的存货业务，经办人有权拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。
- 4.3 各级单位建立健全存货清查盘点制度，定期或不定期地对各类存货进行实地清查和盘点，及时发现并掌握存货的灭失、损坏、变质和长期积压等情况并进行合理处置。对代管、代销、暂存、受托加工的存货，单独记录，避免与本单位存货相混淆。
- 4.4 各项目部对现场材料实行月末实地盘点，存货盘点的内容包括：主要材料、其他材料、周转材料、低值易耗品、机械配件、在建工程、在产品、产成品、半成品、结构件等，并由公司（或分公司）工程管理部门相关人员负责监盘。
- 4.5 盘点人员盘点各种存货的实际库存量与账面记录核对，禁止以估算代替盘点、以账面数代替实际数。项目材料员填写《材料物资、周转料具盘点表》，参与盘点的人员签字确认；公司（或分公司）工程管理部门相关人员编制

《存货盘点报告单》，并按规定报公司（或分公司）总经理审批并签署意见。《存货盘点报告单》作为存货清查的原始凭证，包含存货盘盈、盘亏和毁损的数量及原因说明等信息（三种毁损情况的说明及处理参见4.5.1~4.5.3）。

- 4.5.1 存货属于合理范围的损耗，由材料保管人员提出报告说明原因，依次经存货保管部门负责人、公司总经理审核并签字确认后，交财务部门进行核销处理（存货损耗合理范围参见国家质量技术监督局或建筑行业有关规定）。
- 4.5.2 保管过程中，属于不可抗力造成的存货损失，由存货保管部门提出报告，经公司总经理签字，报请税务机关确认后，由财务部门计入营业外支出。
- 4.5.3 由于保管人员管理不善发生毁损、丢失的，依据清查盘点资料，经工程管理部清查取证，责任单位应书面说明损失原因及事实；对于工作失职引起的损失，工程管理部和监察部门追查相关责任人的责任并提出处理意见，并给予责任人一定的经济处罚；财务部经审核并提出财务处理意见，交公司总经理办公会议研究确定后签发执行。
- 4.6 法人公司每年年底由总经理签批下发《材料物资盘点通知》，成立清查盘点工作组，制定《盘点计划》，对所属单位实施清查盘点后上报的年度《材料物资、周转料具盘点表》、《存货盘点报告单》进行审核；若发现存在重要问题事项，盘点工作组负责人编写《年度存货盘点报告》，上报公司总经理审核签字后，交有关部门追究相关人员的责任。
- 4.7 材料物资发生变动时，材料员及时调整《项目材料台账》，保管员及时更新《材料收、发、存台账》。月末，材料和保管部门经理审核所属部门登记的台账并签字确认。
- 4.8 各级公司财务部门会同材料保管部门每季（年）末对库存材料物资的价值进行评估，成本会计填写《存货价值变动表》，参与评估人员签字确认，报财务部经理、总会计师审核签字后，成本会计制单入账（计提存货减值准备），并由稽核会计、财务负责人在凭证上审核签字。

5 废旧物资的处置管理

- 5.1 因工程竣工、停建、改建、搬迁等剩余的材料，项目部按《存货管理制度》

的规定进行清查，材料员会同技术部门填写的《材料物资清查表》经参与清查人员签字确认后，报项目经理审核签字。

- 5.2 凡属于未使用且质量合格的材料、成品、半成品，根据清查核实后的数量乘以现行市场购买价，再加上合理的运杂费、损耗及其它合理费用，得出存货的评估值，及时办理回收、退库手续。
- 5.3 无法再利用的废旧材料，需要对外处理的，项目材料负责人填写《废旧材料处理申请单》，经项目部经理、采购部门负责人审核并签字后，上报公司总经理或其授权人员签字批准后，方可进行废材处理。（《废旧材料处理申请单》一式三份，内容包括废材的品种、单价、暂估数量等；对大批量的废材处理可采取公开招标的形式，具体按照“材料采购招投标的方式”确定出售价格。）
- 5.4 项目现场保卫人员依据盖章生效后的《废旧材料处理申请单》放行装运废材的车辆。同时，项目材料负责人将实际过磅数和金额填入废材处理申请单内，交上级材料和财务部门存查。
- 5.5 废旧材料的出售单价确定后，在出售前，项目材料负责人带领收购商到分公司财务部门交纳押金（押金数额应高于实际废材款），待废材处理完毕后到财务部门办理最后结算。
- 5.6 在废旧材料的处理过程中，项目经理、项目材料负责人、项目材料保管员、项目保卫人员和项目专职财务负责人应参加验评、监督和检查，项目专职财务负责人和材料保管员必须参加监磅；如大批量处理废旧材料，由上一级公司材料物资主管部门及财务部门对出售过程进行监督。项目材料负责人收集过磅单并开具《废材销售单》，经参与处置人员签字后，交公司财务部门办理结算，冲减项目成本。

五、相关制度目录

- 1 《企业会计制度》
- 2 《企业内部控制基本规范》
- 3 《企业内部控制应用指引》

- 4 《中建股份公司会计制度》
- 5 《存货管理制度》

六、主要控制点

- 1 《存货管理制度》的制定
- 2 材料物资的入库验收与入账
- 3 不合格材料退换货管理
- 4 租赁物资管理
- 5 材料领用与台账登记
- 6 余料的退回
- 7 存货成本入账
- 8 材料物资的盘点与审核
- 9 存货损毁的处理与审批
- 10 存货价值评估与审核
- 11 废旧物资的审批与处置

七、检查资料

- 1 《存货管理制度》及书面批复
- 2 《物资采购计划表》
- 3 《收料单》
- 4 《试验报告》
- 5 《材料入库单》及材料采购台账
- 6 《不合格材料记录》
- 7 《退换货申请报告》
- 8 《项目材料台账》
- 9 《材料收、发、存台账》

- 10 租赁物资《收、发、存明细卡》
- 11 限额领料单
- 12 发料台账
- 13 《材料出库单》
- 14 材料收、发、存明细表
- 15 《租赁周转料具退还单》
- 16 《材料物资、周转料具盘点表》
- 17 《存货盘点报告单》
- 18 法人公司材料物资盘点通知、盘点计划
- 19 《年度存货盘点报告》
- 20 《存货价值变动表》
- 21 《材料物资清查表》
- 22 《废旧材料处理申请单》
- 23 《废材销售单》

八、业务流程图（略）

第十三章 存货管理业务流程

53 存货管理业务流程-未完施工

一、业务目标

- 规范未完施工的计量合理、合法，满足国家法律规范和企业内部规章制度的要求；
- 确保未完施工的确认与计量真实、准确，符合财务报告及信息披露的要求。

二、业务风险

- 未完施工的计量不合理，违反国家相关规定，可能导致企业遭受经济处罚及名誉损失；
- 未完施工的确认与计量不准确，可能导致财务报告错报或信息披露不完整；

三、业务范围

该模块主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）存货管理子流程中未完施工管理模块的相关业务流程，主要包括了未完施工的确认与计量、未完施工的分析以及未完施工的减值测试等。本文所指的未完施工指已完工未结算存货。

四、业务流程描述

1 未完施工的确认与计量管理

1.1 建筑事业部直营各项目的合约商务估算人员按照股份公司总部关于收入确

认的原则，进行当期和累计成本的确认和计算，凡是本期发生的成本，不管是否发生现金流出，都要进行实际成本计量和确认。

- 1.2 各直营项目商务估算人员根据材料收发单据等原始材料正确归集本期完成工作量后，形成《XX 工程结算明细表》每月 25 日报业主审批，同时编制各分供应商本期完成工作量的《分供应商月度结算汇总表》，并业主批复量单一起在每月 25 日前上报给建筑事业部合约估算部门审核无误签字后报给财务部门，项目会计依据《分供应商月度结算汇总表》进行帐务处理确认本期成本。
- 1.3 建筑事业部总部项目会计依据《新企业会计准则-建造合同》的完工百分比法和项目上报的《建造合同数据》计算当期成本和毛利，同时计算收入，编制《收入、成本与毛利计算表》，由财务主管审核，审核无误后项目会计依据表进行帐务处理，确认当期的收入成本，计提税金。
- 1.4 对于依据建造合同所计算的与业主批复的工程结算的差额，属于已发生未结算，即为未完施工部分。

2 未完施工的分析

对于各直营项目未完施工的发生数及其变动情况，股份公司总部财务部门要每年至少分析一次，分析报告经各直营项目负责人签字并按分析报告执行后，报总部合约估算部门领导签字，最后报事业部主管领导审阅。财务部门根据主管领导阅示意见，检查落实。

3 未完施工的减值测试

五、相关制度目录

- 1 《企业会计制度》
- 2 《新会计制度准则-建造合同》
- 3 《中建股份公司企业会计制度》

六、主要控制点

- 1 《分供应商月度结算汇总表》的编制与审核
- 2 收入、成本、毛利的计算与审核
- 3 未完施工量的确认与审核
- 4 未完施工的分析
- 5 未完施工的减值测试

七、检查资料

- 1 XX 工程结算明细表
- 2 材料收发单据
- 3 分供应商月度结算汇总表
- 4 收入、成本与毛利计算表
- 5 业主批复量单
- 6 未完施工分析报告

八、业务流程图（略）

第十三章 存货管理

53 存货管理业务流程——房地产未售存货与在建项目

一、业务目标

- 确保房地产存货管理符合国家相关法律、法规和企业内部相关规定；
- 规范房地产存货管理体系，保护企业资产安全；
- 确保开发产品准确核算、动态管理、财产安全、完整，规范开发产管理品活动。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和企业内部相关规定，可能使企业遭受外部处罚或经济损失
- 存货管理制度不健全或执行不到位，可能导致企业资产损失，
- 存货未被准确的核算、评估和记录，影响财务报告数据的真实、准确和完整。

三、业务范围

该模块主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）房地产业务中存货管理的相关流程，主要包括存货的确认与计量管理、存货盘点与评估管理、房地产项目竣工验收程序等业务流程。本文中所述“存货”指股份公司会计科目下所包含的房地产业务中的“开发产品”。

四、业务流程描述

1. 存货的确认

- 1.1 房地产开发产品是指企业已经完成全部开发建设过程，并已验收合格，符合国家建设标准和设计要求，可以按照合同规定的条件移交订购单位，或者作为对外销售、出租的产品。已完工开发产品实际上是开发建设过程的结束和销售过程的开始。
- 1.2 各级公司根据工程部门提供审核后的《竣工验收单》以及当地质检部门出具《房屋验收报告》，即可由财务部会计核算人员确认为房地产业务中存货的开发产品并做出相应的会计核算，财务部负责人负责审核。
2. 存货的盘点与评估
 - 2.1 各级公司的开发产品达到预售标准时，销售部与客户签订房屋购买协议、办理分期付款等有关手续，并及时将有关合同或协议的副本及销售部编制的《产品预（销）售清单》和有关原始凭证送至财务部。根据销售部送达的销售合同或协议、原始凭证和预售清单，财务部会计核算人员按开发项目及时登记《开发产品备查登记表》，对已售、未售情况进行登记统计，由财务主管人员签字确认。
 - 2.2 每月末，销售部按项目对未售开发产品进行盘点，并由销售部负责销售人员编制《开发产品清查明细表》，主要包含已售、未售房屋套数、面积等，销售部主管人员审核签字确认后报送财务部。
 - 2.3 财务部会计核算人员将《开发产品备查登记表》与销售部报送的《开发产品清查明细表》核对，并在《开发产品备查登记表》上登记核对结果，由销售部和财务部参与核对人员签字登记。如有不符，责成销售部查实存在的差异，并根据差异查实结果进行会计记录的调整与处理。
 - 2.4 开发产品的检查、维修工作由销售部同物业公司签订协议后由物业公司管理（合同的签订参见“合同管理业务流程”）。
 - 2.5 存货的价值重估与减值准备
参见《中建股份公司会计制度》

五、 相关制度目录

- 1 《中建股份公司会计制度》

- 2 《中建地产管理手册》

六、 主要控制点

- 1 完工产品清单的核实
- 2 开发产品备查登记表的编制与核实
- 3 开发产品清查明细表的编制与核实

七、 检查资料

- 1 竣工验收单
- 2 开发产品备查登记表
- 3 开发产品清查明细表
- 4 产品预（销）售清单

八、 业务流程图（略）

第十四章 固定资产及无形资产管理

54 固定资产取得管理业务流程

一、业务目标

- 购建合格固定资产，降低固定资产购建成本，满足企业生产运营的需求；
- 固定资产的取得被真实、准确、完整的记录，确保固定资产账实相符，满足财务报告和信息披露的要求；
- 确保固定资产的取得遵守国家法律、法规及企业内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 固定资产的取得缺乏有效的管理，可能影响企业资产质量或造成账外资产与负债，影响企业生产经营的顺利进行；
- 未能真实、准确、完整的记录固定资产取得的信息，无法满足财务报告和信息披露的要求；
- 固定资产的取得违反国家相关法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）固定资产取得的相关业务流程，股份公司固定资产的取得方式主要有工程构建取得固定资产（包括基本建设和更新改造增值形成的固定资产）和直接购置取得的固定资产（包括购置大中型施工机械、仪器设备、运输及交通工具、办公设备等）。根据取得方式的不同，该子流程分别具体阐述了工程构建取得固定资产的项目立项、可研与审批，工程项目招标管理、工程项目实施与变更管理、工程竣工验收和转

固、工程项目评估的相关业务流程；直接购入取得固定资产的申请与审批、验收与入账的业务流程，在取得固定资产的相关业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

（一）工程构建取得固定资产

1 立项、可研与审批

1.1 立项

1.1.1 股份公司及各级分（子）公司构建固定资产，由项目主张单位填写《立项报告审批表》，经本单位负责人审核签字后报股份公司投资部。

各单位在提交《立项报告审批表》外，还需编制《项目建议书》、《立项登记表》、《投资评审意见表》及《市场调研记录表》等相关资料报送股份公司投资部进行立项审批。

1.1.2 收到投资项目立项申请之后，股份公司投资部牵头总部其他相关职能部门（对于二级企业集团主张的投资项目，还包括总部相关业务主管部门），从项目的投资方向、投资区域、法律框架、经济指标、资金安排、存在的风险，以及项目主张单位的财务状况、现金流预算、投资预算等方面进行评估和审核，提出是否同意立项的建议（通常为签报），报股份公司分管副总经理审批签字确认。

1.1.3 经审批后，投资部根据审批意见发文批复项目主张单位。如项目资料齐全，股份公司总部在收到项目立项申请文件后的十五个工作日之内完成项目立项评估及相关批复工作。

1.2 可研

1.2.1 经批准立项后，项目主张单位根据立项批复意见开展深入的可行性研究并编制《项目可行性研究报告》（包含项目内容、投资额、预计市场前景、投资收益以及相关的财务测算表格等）报股份公司总部申请实施（例如《关于实施 XX 项目的请示》）。

1.3 审批

1.3.1 股份公司总部收到项目实施申请之后，由投资部牵头总部其他相关职能部门进行初步评估，提出决策意见（通常以签报的形式），并在收到申请文件后的十五个工作日之内报股份公司分管副总经理审批，股份公司投资业务分管领导审批签字后提交投资管理委员会评审并形成《会议纪要》。

1.3.2 根据股份公司《公司章程》、《股份公司投资决策工作流程暂行管理办法》的规定，项目经投资管理委员会评审之后，按照决策审批权限报总经理或总经理常务会审批，需经公司董事会、股东大会审议决策的，报董事会、股东大会审批后执行。

14 固定资产投资决策审批权限表

投资类别	子公司决策项目	股份公司总经理决策项目	股份公司总经理常务会决策项目
购置成套住宅与写字楼	项目计划总投资额 1000 万元人民币以下		
技术改造、购买大中型机械设备	一、二、三、八局为计划总投资额 1 亿元人民币以下； 四、五、六、七局为计划总投资额 5000 万元人民币以下； 西北院、西南院、东北院为项目计划总投资额 2000 万元人民币以下； 上海院、北京院、西勘院为项目计划总投资额 1000 万元人民币以下；		
企业基本建设投资	无	项目总投资额 3000 万元人民币以下	项目总投资额 3000 万元人民币以上

2 工程项目的招标管理

2.1 各级公司构建固定资产投资项目须成立工程项目筹建部门，或由所属物业公司负责工程项目建设管理。

- 2.2 项目筹建部门牵头组织工程管理、商务合约等部门成立工程项目招标工作小组，负责工程项目的招标管理工作，通过公开招标形式确定设计单位、施工单位、监理单位。
- 2.2 招标工作小组编制《招标文件》，包括工程项目性质、设计图纸、工程量清单、资金安排、结算方式等信息，招标文件经公司法务合约部、财务部、工程管理部等部门评审会签后，报公司分管副总经理、公司总经理审核签字确认。
- 2.3 招标工作小组严格按照招标程序，做好招标记录，择优选用设计单位、施工单位及分供货商，招标记录详细登记投标单位名称、投标金额及价款、主要技术方案等内容，招标工作小组人员在招标记录签字确认后报公司分管领导审核签字，经公司总经理审批签字后，由公司合约法务部与中标单位洽谈合同条款并签订工程合同。（合同的起草与签订参照“合同管理业务流程”）

3 工程项目的实施与变更管理

- 3.1 各级公司工程项目建设实行工程监理制度，通过招标择优选用工程监理公司。
- 3.2 安全生产与质量控制
 - 3.2.1 工程筹建部门负责批准工程项目的施工组织设计、重大施工方案和安全专项施工方案，审核工程监理人员、质量检查人员、安全管理人员的配备情况和资格证书，核验特殊工种人员的上岗资格证书及施工单位的企业资质。
 - 3.2.2 工程建设物资、施工机械、检测设备进场前，须经监理工程师检查确认，未经签字确认，不得在工程中使用或安装。
 - 3.2.5 隐蔽工程、关键部位和重要工序，监理单位须实施旁站监督，未经监理工程师签字确认，不得进入下一道工序施工。
 - 3.2.6 工程筹建部门定期（至少每季度一次）组织工程质量、安全和文明施工大检查，召开讲评会并做好会议纪要，检查结果报公司工程管理部门备案。
- 3.3 工程变更

项目筹建部门负责工程项目建设的过程监控，严格控制工程变更，确需变更的工程项目，由筹建部门工程技术人员、质量安全人员及商务合约人员对工程变更情况进行审核论证，编制《工程变更联系单》，经筹建部门质量、安全、商务人员会审签字报筹建部门负责人审批后实施。重大工程变更经公司审批后实施

3.4 月度工程价款结算与付款

3.4.1 项目筹建部门商务合约人员依据合同约定按月或分节点审核施工单位已完工作量，编制已完工程《月度已完工程价款结算书》，经筹建部门负责人审核签字后报商务合约部门，商务合约部门主管人员对《月度已完工程价款结算书》进行审核并签字确认，经商务合约部门经理审核签字后报公司分管副总经理，公司分管副总经理审核签字后返给筹建部门做为支付工程价款的依据。

3.4.1 项目筹建部门商务合约人员根据经审批的《月度已完工程价款结算书》及合同等资料，编制《已完工程价款支付审批单》，经筹建部门工程、技术、安全管理人员会签后报筹建部门负责人，负责人审核签字后报公司审批。（具体付款审批流程参见“应付账款与付款管理业务流程”）

4 工程项目竣工验收及转固

4.1 工程完工后项目筹建部门及时组织外部专业机构、政府监管部门、监理公司及施工单位等进行工程竣工验收，工程验收合格，编制《工程竣工验收报告》，参加验收人员在《工程竣工验收报告》上签字确认，经筹建部门负责人审核签字后报公司相关部门。

4.2 工程筹建部门商务人员与施工单位办理工程竣工结算，编制《工程竣工结算书》，《工程竣工结算书》经筹建部门负责人审核签字后报公司审计部审计，审计部对《工程竣工结算书》审计后出具《工程竣工结算审计报告》，《竣工工程结算审计报告》经审计部经理签字后报公司分管领导、公司总经理审批签字确认，交财务部进行账务处理。

4.3 财务部收到经审计的《工程竣工结算书》后，会同资产管理部门、技术部门及资产使用部门办理工程项目的固定资产验收手续，编制《固定资产验

收单》、，财务部固定资产管理会计对《竣工工程结算书》、《固定资产验收单》等单据审核无误后进行账务处理，编制固定资产记账凭证。财务部主管会计对固定资产记账凭证复核签字，登记固定资产总分类账及固定资产明细账。

- 4.4 如果构建的工程项目已达到预定可使用状态而尚未办理竣工结算，须按照估计价值暂估入账，待办理竣工结算手续后，再按照实际成本调整原来的暂估价值，同时调整原已计提的折旧额。

5 工程项目后评估

- 5.1 构建的工程项目竣工决算后的三个月内，投资部牵头组织对工程项目进行评估，检查工程项目可行性研究报告的误差率、评估项目经济绩效与影响等，编制《工程项目评估报告》，投资部总经理对《工程项目评估报告》审核签字后，报公司分管副总经理、公司总经理审批签字确认。
- 5.2 项目实施单位在对投资项目评估后，需将《工程项目评估报告》报股份公司投资部，投资部主管人员组织股份公司相关部门对评估报告进行综合评审，编制《综合评审报告》，经投资部总经理审核签字后报公司分管领导、公司总经理审阅。

(二) 直接购入固定资产

1 购置固定资产的申请与审批

- 1.1 各级公司资产使用部门根据需求向固定资产管理部门提出《固定资产购置申请》，资产管理部门审核购置理由、购置价格及规格型号等内容，判断是否能够进行内部调剂，资产管理部门审核通过后在《固定资产购置申请》上签字确认交财务部，财务部主管人员根据公司年度投资预算安排审核并签字确认。
- 1.2 《固定资产购置申请》经资产管理部、财务部审核通过后，根据公司审批职责权限，报公司总会计师、公司总经理、总经理常务会审批后执行。
- 1.3 二级公司及所属各级公司购置固定资产需报股份公司审批的（参见 1.4 审

批权限表), 由股份公司投资部负责评审, 编写《评审报告》提交股份公司投资管理委员会审核论证, 根据股份公司审批职责权限, 报公司总会计师、公司总经理、总经理常务会审批后执行。

2 购置固定资产的验收

- 2.1 购置资产到货后, 资产管理部门和使用部门依据采购申请、采购合同、固定资产发票等单据共同进行资产验收, 对固定资产规格、型号及性能进行检验、测试, 验收测试合格填制《固定资产验收单》, 资产验收人员在《固定资产验收单》上签字确认后, 将《固定资产验收单》、《固定资产发票》、《采购合同》及《采购申请》交财务部进行账务处理。
- 2.2 验收合格后, 资产管理部门资产管理人员填制《固定资产实物管理台账(卡)》, 填写固定资产的分类、名称、编号、购入时间、使用/保管部门、存放地点等内容, 签字确认后交资产管理部门总经理审核签字, 交资产管理人员统一归档保管。

3 购置固定资产的入账

- 3.1 财务部固定资产管理岗位会计在收到资产管理部门交来的《固定资产验收单》、发票等单据后, 审核无误后进行账务处理, 编制固定资产记账凭证, 财务部主管会计对固定资产记账凭证复核签字, 登记固定资产总分类账及固定资产明细账。

五、相关制度目录

- 1 《企业会计准则》
- 2 《中国建筑股份有限公司会计制度》
- 3 《中国建筑股份有限公司投资管理制度》
- 4 《中国建筑股份有限公司固定资产管理办法》
- 5 《中国建筑股份公司资产评估管理办法》

六、主要控制点

- 1 工程项目立项、可研与审批
- 2 工程项目招标管理
- 3 工程项目实施及变更管理
- 4 工程项目竣工验收
- 5 工程项目竣工结算及审计
- 6 购置固定资产申请与审批
- 7 购置固定资产的验收及入账

七、检查资料

- 1 工程项目立项审批表及批复
- 2 项目建议书
- 3 立项登记表
- 4 投资评审意见表及市场调研记录表
- 5 项目可行性研究报告
- 6 项目可行性研究报告评审报告及会议纪要
- 7 招标文件及招标记录
- 8 工程质量、安全、工期检查记录
- 9 工程变更联系单
- 10 月度已完工程价款结算书
- 11 工程竣工验收报告
- 12 工程竣工结算书及竣工结算审计报告
- 13 工程项目评估报告及综合评审报告
- 14 固定资产购置申请及评审报告
- 15 年度固定资产投资预算
- 16 固定资产购置合同
- 17 固定资产发票及验收单

- 18 固定资产实物管理台帐（卡）
- 19 固定资产记账凭证
- 20 固定资产总分类账及明细分类账

八、业务流程图（略）

第十四章 固定资产及无形资产管理

55 固定资产管理业务流程

一、业务目标

- 有效管理企业固定资产，保证固定资产的实体和性能安全有效，充分服务于企业生产经营活动；
- 固定资产价值被真实、准确、完整的评估和记录，保证账实相符，满足财务报告和信息披露的要求；
- 固定资产管理满足国家相关规定及企业内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 固定资产管理、使用不当，造成资产损失，影响企业生产经营活动、损害企业利益；
- 固定资产实物与账务信息脱节，难以满足企业管理需要，造成财务报表信息错误；
- 违反国家法律、法规和企业内部规章制度，可能使企业遭受外部处罚，造成经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）固定资产管理的相关业务流程，主要包括固定资产的安全管理、固定资产的维修与更新改造、固定资产的折旧计提、固定资产清查与评估等业务流程。在执行固定资产管理业务流程中，应确保财产保全控制、不相容职务相互分离。

四、业务流程描述

1 固定资产的安全管理

- 1.1 各级公司资产管理部门负责制定固定资产保管及安全防护措施，防止固定资产丢失、损失等现象发生，生产安全部门负责制定固定资产安全操作规程，要求操作人员正确使用，防止事故发生，造成资产损失。
- 1.2 各级公司安全管理部门牵头组织生产、资产管理部门定期（至少每季度一次）进行安全生产检查，安全管理部门编制《安全生产检查方案》，经公司分管副总经理审核签字后实施，安全生产检查人员详细做好《安全生产检查记录》并签字确认，对检查中发现的安全隐患立即下发《安全生产检查整改通知》，及时消除安全隐患。
- 1.3 按照股份公司财产保险的有关规定，对于价值较高、作用关键的固定资产（各级公司应该根据自身实际情况确定纳入投保范围的资产，如办公楼、大型施工机械设备等），由资产管理部门提出《投保申请》，经公司总会计师审核签字后报公司总经理，公司总经理审批签字后由资产管理部门办理具体投保手续，以降低意外事故对固定资产价值的稳定产生的潜在风险。发生事故，按照保险条款及时办理索赔。

2 固定资产日常维修

2.1 日常维修计划的提出与审批

各级公司资产使用部门根据固定资产性能及使用现状提出维护修理申请，编制《固定资产修理审批单》，经资产使用部门经理审核签字，公司资产管理部门经理、财务部经理分别审核签字后报公司分管副总经理审批，公司分管副总经理审批签字后实施。

2.2 日常维修的实施

根据经审批的维修计划，资产管理部门组织公司相关业务部门及内部专业人员进行资产的日常维护，如需外部专业人员进行修理、维护，资产管理部门须派人监督和考察固定资产修理效果。

3 固定资产更新改造

3.1 固定资产更新改造计划的提出与审批

各级公司资产使用部门根据固定资产现有性能及使用情况提出更新改造计划，编制《固定资产更新改造申请》，经资产使用部门经理审核签字报资产管理部门，资产管理部门主管人员根据更新改造计划编制《固定资产更新改造计划》经部门经理签字后报财务部审核，财务部审核签字后，依照审批职责权限经公司分管领导、公司总会计师、公司总经理或总经理常委会核准后实施。

3.2 固定资产更新改造的实施

根据经批准的《固定资产更新改造计划》，各级公司资产管理部门组织本公司相关业务部门及内部专业人员进行资产的更新改造，如委托外部单位进行固定资产的更新改造，资产管理部门须派人对固定资产更新改造进行过程监督并考察其效果。

3.3 固定资产更新改造完成后，财务部会同资产管理部门、资产使用部门共同组织固定资产验收，验收合格交付固定资产使用部门使用，编制《更新改造固定资产验收单》，经公司总会计师、公司总经理审核签字后，财务部固定资产核算岗位进行账务处理，编制记账凭证，主管会计复核记账凭证并签章确认。

3.4 固定资产更新改造是指与固定资产有关改、扩建的支出符合固定资产确认条件的或达到固定资产原值 50%以上。

4 固定资产的折旧计提

各级公司财务部固定资产核算岗位按照《股份公司会计制度》确定的固定资产折旧方法、预计使用年限、折旧率等，以及资产管理部门提供的固定资产增减变动等相关资料按月计提固定资产折旧，编制《月度固定资产折旧计提表》，经财务部主管会计或财务部经理审核签字后进行账务处理，编制记账凭证，主管会计复核记账凭证并签章确认。

5 固定资产清查与评估

- 5.1 财务部与资产管理部门至少每年组织一次固定资产清查盘点，财务部编制《年度固定资产清查盘点工作方案》，经公司总会计师、公司总经理审批签字后执行。
- 5.2 资产使用部门负责固定资产实物清点，财务部与资产管理部门监督资产使用部门的实物清点，资产使用部门将实地盘点结果记录在《固定资产清查盘点表》上，资产管理部门核对盘点表与固定资产实物台账、财务部固定资产台账记录，资产使用部门、资产管理部门、财务部总经理审核《固定资产清查盘点表》并签字确认后，报公司总会计师、公司总经理审核签字。
- 5.3 清查盘点中发现的盘盈、盘亏及应报废固定资产等情况，资产管理部门会同财务部及专业技术人员对固定资产盘盈、盘亏及应报废固定资产情况进行分析并作出技术鉴定，编制《固定资产盘盈、盘亏处置报告》，《拟报废固定资产报告》，按照职责审批权限报公司总会计师、公司总经理审核确认或总经理常务会核准后执行，财务部会计核算人员根据审批结果，对盘盈、盘亏、报废固定资产进行账务处理，资产管理部门负责资产台帐管理人员根据审批结果调整、更新固定资产实物台账。
- 5.4 资产管理部门根据固定资产清查盘点结果对固定资产管理情况进行评估，编制《固定资产管理评估报告》，经公司分管副总经理、公司总会计师审核签字确认后报公司总经理审批。根据审批结果，相关业务部门进行落实整改。

6 计提固定资产减值准备

- 6.1 各级公司资产使用单位须定期(至少每年一次)对固定资产进行全面检查，对固定资产有减值迹象的，资产使用单位财务部会同资产管理部门、技术部门等业务部门组成检查小组进行固定资产减值测试。
- 6.2 检查小组根据检查情况编制《计提固定资产减值准备检查表》并签字确认，如需要计提(或转回)固定资产减值准备，资产使用单位财务部固定资产核算岗位根据股份公司会计制度、《计提固定资产减值准备检查表》及减值准备相关资料，进行减值准备计算，编制《固定资产减值准备计算表》与《计提固定资产减值准备申请表》并签字确认，经财务部经理审核签字

后交资产管理部门审核。

- 6.3 资产管理部门主管领导审核《固定资产减值准备计算表》及《计提固定资产减值准备申请表》中计提减值准备的固定资产的名称、原值、净值减值准备的原因、减值准备金额等内容，审核签字确认后报本单位总会计师审核，总会计师审核签字后报本单位总经理，本单位总经理审核签字后上报公司财务部
- 6.4 公司财务部、资产管理部门主管领导分别对所属单位上报的《固定资产减值准备计算表》及《计提固定资产减值准备申请表》进行审核并签字确认，经公司总会计师审核签字确认后报公司总经理审批，公司总经理审批签字后以公司文件形式下发至各单位（审核流程及审核内容参本见流程 6.2、6.3）。
- 6.5 资产使用单位财务部固定资产核算岗位人员根据审批结果进行固定资产减值准备的账务处理，编制记账凭证，主管会计复核记账凭证并签章确认。
- 6.6 各级分公司与三级子公司及所属公司计提固定资产减值准备，须报上一级公司审批，流程参见本流程 6.1—6.5。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《中国建筑股份公司固定资产投资管理办法》
- 3 《中国建筑股份公司固定资产管理办法》
- 4 《中国建筑股份公司公司会计制度》
- 5 《中国建筑股份公司资产评估管理办法》

六、主要控制点

- 1 固定资产的安全管理
- 2 固定资产日常维修管理
- 3 固定资产更新改造管理

- 4 固定资产折旧计提
- 5 固定资产清查盘点
- 6 固定资产管理评估

七、检查资料

- 1 固定资产保管安全防护措施
- 2 固定资产安全操作规程
- 3 安全生产检查方案
- 4 安全生产检查记录
- 5 安全生产检查整改通知
- 6 固定资产修理审批单
- 7 固定资产更新改造计划及汇总审批表
- 8 更新改造固定资产验收单
- 9 固定资产累计折旧明细表
- 10 年度固定资产清查盘点工作方案
- 11 固定资产清查盘点表
- 12 固定资产盘盈盘亏处置报告
- 13 报废固定资产报告
- 14 固定资产管理评估报告
- 15 计提固定资产减值准备检查表
- 16 固定资产减值准备计算表
- 17 计提固定资产减值准备申请表

八、业务流程图（略）

第十四章 固定资产及无形资产管理

56 固定资产处置管理业务流程

一、业务目标

- 有效利用固定资产价值，服务于企业生产经营活动；
- 固定资产处置被合理授权；
- 保证固定资产的处置记录真实、准确、完整，资产实物与账面价值一致；
- 确保固定资产的处置符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 固定资产被长期闲置、毁损，导致企业资产浪费或中小股东权益受损；
- 固定资产的处置未经适当审批或超越授权审批，可能导致企业资产损失；
- 固定资产处置记录不准确、账实不符，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 固定资产处置违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称股份公司）关于固定资产的处置的相关业务流程，主要包括固定资产的调拨、报废和转让等业务。股份公司固定资产包括使用期限超过一年的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具、临时设施以及其他与生产、经营有关的设备、器具、工具等，使用期限超过两年的不属于生产、经营主要设备的物品。根据固定资产的使用类别分别设置了归口管理部门：

- 房屋、建筑物及未转固定资产的以物抵债资产，由物业管理部管理；

- 办公用家具、其他设备、交通设备，由办公室管理；
- 计算机类设备，由办公室（信息中心）管理；
- 机械设备、运输设备，由工程部管理。

四、业务流程描述

1 固定资产调拨

- 1.1 闲置固定资产可在股份公司各分（子）公司内部调配的，经供需双方协商后，需方填写《固定资产调拨单》，经固定资产归口管理部门、财务部审核后，上报股份公司分管业务的副总经理、总会计师审核签字，资产价值在 20 万元以上的报总经理核准签字，然后供需双方资产归口管理部门及使用部门办理资产交接，并在《固定资产调拨单》（或有关交接单据）上签字确认。
- 1.2 财务部资产会计依据固定资产调拨单、以账面价值为基础对固定资产调进行拨账务处理，并将固定资产调拨情况登记到固定资产卡片账及台账上，审核会计及财务部经理对相关单据审核签字。

2 固定资产的报废

- 2.1 固定资产报废由使用部门提出报废申请并填写《固定资产报废审批单》，资产归口管理部门收到申请后组织技术鉴定并在《固定资产报废审批单》上签署意见，财务部对固定资产的报废原因和当前技术状况进行审核后，对符合报废标准的固定资产在《固定资产报废审批单》上签字确认并报公司分管业务副总经理、总会计师批准签字；单台原值在20万元以上的固定资产报废，报总经理审批签字。
- 2.2 资产管理部门根据经审批的《固定资产报废审批单》实施报废处理后将相关资料交财务部进行账务处理，同时变更登记其固定资产台账。
- 2.3 财务部资产会计依据批准的《固定资产报废审批单》和资产管理部门报送的相关资料对报废费用、变价收入等进行账务处理，并将固定资产处置情况登记到固定资产卡片账；审核会计及财务部经理对相关单据审核签字。

3 固定资产的转让

- 3.1 闲置资产拟向公司外出售、转让、投资、置换的，由企业固定资产归口管理部门与需求方协商或采用招投标方式拟定交易价格后，填写《固定资产转让审批单》，经财务部会同资产管理部门审批并在《固定资产转让审批单》上签署处置意见，逐级上报公司分管业务副总经理、总会计师、总经理审批并签字确认。
- 3.2 固定资产处置前，由公司财务部负责组织有关部门（单位）进行资产评估工作，并编制《固定资产评估报告》上报总经理核准签字。
- 3.3 资产归口管理部门根据管理层批示，与需求方签订《固定资产转让协议》（经总经理审批签字），并办理固定资产的具体转让交接；同时变更登记其固定资产台账。
- 3.4 财务部资产会计依据批准的《固定资产转让审批单》、《固定资产转让协议》对固定资产处置情况进行账务处理，并将固定资产处置情况登记到固定资产卡片账，审核会计及财务部经理对相关单据审核签字。

五、相关制度目录

- 1 《中建股份公司会计制度》
- 2 《中建股份公司固定资产管理办法》
- 3 《中建股份公司资产评估管理办法》

六、主要控制点

- 1 固定资产调拨的申请和审批
- 2 固定资产报废的申请和审批
- 3 固定资产转让的申请和审批
- 4 固定资产处置评估
- 5 固定资产处置的账务处理及稽核

6 固定资产台账的更新

七、主要检查资料

- 1 固定资产调拨单
- 2 固定资产处置凭证及明细账
- 3 固定资产卡片账及台账
- 4 固定资产报废审批单
- 5 固定资产转让审批单
- 6 固定资产转让协议
- 7 固定资产评估报告

八、业务流程图（略）

第十四章 固定资产及无形资产管理

57 无形资产管理业务流程

一、业务目标

- 充分利用现有无形资产服务于生产经营活动，保证无形资产的有效利用；
- 准确记录、核算无形资产价值，保证其在财务报表中恰当反映；
- 无形资产管理业务符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 无形资产长期闲置或低效使用，可能导致资源浪费，不利于企业经济效益与效率；
- 无形资产记录、核算不准确，数据不真实，摊销不正确，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 无形资产管理不符合国家法律、法规和公司内部规章制度的规定，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于无形资产管理的相关流程，主要包括无形资产的取得与计量（包括购买与开发）、无形资产的使用与保管（包括保密管理）、无形资产的摊销、无形资产的清查与价值评估、无形资产的处置等。本流程所述无形资产主要包括专利技术、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权等。

四、业务流程描述

1 无形资产取得与计量

- 1.1 股份公司及二、三级子（分）公司的资产使用部门编制《无形资产购买申请报告》，内容包括无形资产的用途、拟购买无形资产技术状态、市场或技术效应、价格等，上报资产管理部门审核签字。
- 1.2 技术部门对资产管理部门转来的《无形资产购买申请报告》进行审核，会同资产管理部门编制《无形资产可行性分析报告》并上报分管业务副总经理审核，内容包括：对拟购买无形资产技术性能、公司使用该无形资产的可能性、必要性等提出的建议或意见。
- 1.3 分管业务的副总经理对《无形资产可行性分析报告》及《无形资产购买申请报告》签署审核意见，并上报总经理审批签字；金额较大或较重要的，提交总经理办公会核准，形成书面批复。
- 1.4 资产管理部门在获准购买无形资产后，组织商务谈判，草拟购买合同。技术部门、财务部门、法务部门在《合同审批单》上对合同的具体条款提出意见和建议，经分管业务的副总经理审核签字后，报请总经理审批签字。资产管理部门根据批复编写《无形资产转让合同》，由公司总经理审核签字后，实施交易。
- 1.5 技术部门组织专家及技术人员，负责对所购买的无形资产进行验收并编制《无形资产验收报告》，其内容包括产品性能是否达到到既定标准等。参与验收人员在《无形资产验收报告》上签字。
- 1.6 财务部门在取得技术部门的《无形资产验收报告》后，按照合同或发票标注的金额支付款项。资产管理部门办理资产交付使用业务，并登记《无形资产台账》。每季末由资产管理部门经理就《无形资产台账》登记的正确性进行审核签字。
- 1.7 无形资产购建所发生的费用按规定列入投资计划，并按实际成本计价。财务部门审核无形资产取得的原始单据（包括发票、《无形资产验收报告》等），按照《中建股份公司会计制度》规定进行账务处理，登记《无形资产明细账》，财务部经理审核凭证并签字。
- 1.8 公司自行研发的无形资产的取得业务，适用《中建股份公司施工企业工法制度管理办法》，参见“34 研发项目管理业务流程”有关内容。

2 无形资产的使用与保管

- 2.1 资产管理部门根据国家有关无形资产方面的管理制度，结合本公司的实际情况，制定本单位的《无形资产保密管理规定》，避免公司经济损失和信誉损失。
- 2.2 当根据生产经营状况需使用公司无形资产时，申请部门（或单位）填写《无形资产使用审批单》，由资产管理部门、技术部门对申请提出审核建议，经分管业务的副总经理审核签字后，上报总经理审批签字。
- 2.3 申请部门（或单位）获批可使用无形资产后，确定使用范围、指定责任人、规定保密措施，在使用期间内严格执行《无形资产保密管理规定》，特殊情况相关责任人在保密协议上签字确认。

3 无形资产的摊销

- 3.1 无形资产的摊销按照《企业会计准则》、股份公司会计制度及有关规定办理。每月末，财务部资产会计编制《无形资产摊销表》，财务部负责人审核摊销金额的正确性，然后由财务部资产会计进行制单入账，并由稽核会计、财务部负责人在凭证上审核签字。

4 无形资产清查与价值评估

- 4.1 无形资产管理部门与技术部门、财务部门每年末进行无形资产资料、使用状况的全面清查。对《无形资产台账》上登记的无形资产，逐项与财务账表核对，进行价值评估并对无形资产进行减值测试，编制《无形资产清查表》，并对已经失效但未摊销完毕的无形资产查明原因，提出《无形资产处置意见》，经分管业务的副总经理提出审核意见后，报总经理审批签字。
- 4.2 根据经总经理批复的处理文件及《无形资产清查表》，资产管理部门进行无形资产更新登记；当无形资产发生减值时，财务部资产会计按照减值测试结果计提无形资产减值准备，同时编制年末《无形资产摊销表》，报财务部门负责人批准后，由财务部依照无形资产的摊销 3.1 中描述的

方式进行账务处理。

5 无形资产的处置

- 5.1 对于拟向公司外出售、转让、投资、置换的无形资产，由各级公司无形资产归口管理部门根据市场情况和技术秘密程度，进行资产价值评估，再与需求方协商或采用招投标方式拟定交易价格，填写《无形资产转让审批单》。《无形资产转让审批单》报技术部门、财务部、法律事务部审核签字后，提交分管业务的副总经理提出审核意见后，上报总经理签字核准。
- 5.2 资产管理部门拟定《无形资产转让合同》，经技术部门、财务部、法律事务部审核后，报总经理审批签字后实施，并更新《无形资产台账》。财务部资产会计根据无形资产转让的原始单据编制凭证并记录在明细账上，审核会计、财务部经理审核账目的准确性后在凭证上签字确认。

五、相关制度目录

- 1 《中建股份公司会计制度》
- 2 《中建股份公司施工企业工法制度管理办法》
- 3 《企业会计准则》
- 4 《无形资产保密管理规定》

六、主要控制点

- 1 无形资产的取得与审批
- 2 无形资产入账的计量与审核
- 3 无形资产的使用与审批
- 4 无形资产的摊销与审核
- 5 无形资产的清查、价值评估、账务处理的审核
- 6 无形资产的处置与审核

七、检查资料

- 1 无形资产购买申请报告
- 2 无形资产可行性分析报告
- 3 合同审批单
- 4 无形资产转让合同
- 5 无形资产验收报告
- 6 无形资产台账
- 7 无形资产明细账
- 8 无形资产使用审批单
- 9 无形资产摊销表
- 10 无形资产清查表
- 11 无形资产转让审批单

八、业务流程图（略）

第十五章 财务报告与信息披露

58 一般会计处理和期末关账的实施管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业的会计政策和程序满足国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 完善企业会计管理体系，确保企业财务信息能够被真实、准确、完整的处理，满足财务报告和信息披露的要求。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 会计处理出现漏洞，影响企业财务信息的准确性，可能导致企业财务报告错报、漏报或信息披露错误。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）一般会计处理与期末关账实施管理的相关流程，主要包括企业会计政策的制定和会计科目的维护、会计凭证的处理、非经常事项或特殊事项的会计处理、期末关账程序的运行与审核等。在执行会计处理与期末关账实施管理的过程中，应确保不相容职责的分离。

四、业务流程描述

1 企业会计制度的制定和科目的维护

- 1.1 根据国家相关法律、法规以及《中国建筑股份有限公司章程》，股份公司财务部结合公司实际情况，开展会计政策研究，根据需要适时更新适用于股份公司的会计制度。
- 1.2 针对拟订更新的股份公司会计制度（包括会计科目及会计编码的更新），财务部编制《会计制度变更预案》，依次报经财务部经理/总会计师、总经理审核并签署意见后，提交公司董事会审议并作出书面批复。财务部根据批复及时制定、更新公司会计制度，并通过电子办公系统或书面形式转发各级公司及各职能部门和业务板块遵照执行。
- 1.3 按照“统一制度，分级实施”的原则，股份公司各级企业及其内部独立核算单位按照股份公司统一制定的会计制度进行会计核算，不再另行制定本企业的会计制度。
- 1.4 各企业按照股份公司会计制度中统一规定的会计科目和科目编码进行会计科目的设置和使用，股份公司所属各企业三级公司（不含三级公司）以下公司无编码权。
- 1.5 工程局财务部监控全局各单位会计科目及会计编码的变化，确需发生账户变动（包括临时账户）或主会计科目代码的增加和删除等情况，局所属各单位提交书面的会计科目变更申请报告，局财务部汇总，经财务部经理、总会计师审批并签字确认后，报股份公司财务部。
- 1.6 股份公司财务部经理/总会计师审批核准后，正式下发会计科目变更通知给相关工程局。工程局系统管理员根据股份公司的批复在账务系统内添加或修改账户，并下发三级单位遵照执行。

2 会计凭证的录入和审核

- 2.1 财务部门贯彻国家财经税务法规和企业财务会计管理制度，按照《会计基础工作规范实施细则》的要求粘贴原始单据，填制记账凭证、会计账簿等会计资料，办理财务核销、资金收支业务。
- 2.2 根据股份公司会计制度及有关财务信息系统的规定，财务部门对会计凭证的编制权限进行划分，包括财务主管、记账、审核、制单和出纳，按各自职责依照业务流程在审核记账凭证的正确性后在凭证上签章。财务部信息

主办会计按照财务部的会计业务分工及《岗位职责权限表》的规定在 NC 财务中进行增减账套、人员设置等日常维护工作，设置财务人员的工作权限，维护主要交易文档，禁止越权行为的发生，确保每笔常规/非常规事项和交易都能有效的、完整的记录于适当的会计期间。

- 2.3 对于货币资金收、付款业务，经办人将经过审批后的收、付款单据报财务部核销会计，核销会计审核原始单据无误后，通过财务软件系统填制记账凭证，并在系统中通过复核后，将记账凭证打印出来并签章；财务部稽核会计对纸质记账凭证复核、签章，由经办人在凭证上签字，报出纳员办理资金收、付款事项，最后返至核销会计。
- 2.4 其他类型的会计分录参照本流程 2.3 进行编制。

3 非经常事项或特殊事项的会计处理与审核

- 3.1 对于非经常事项或特殊事项的定义及会计处理，在《中国建筑股份有限公司会计制度》中进行了明确规定，适用各级公司。
- 3.2 关于非经常事项或特殊事项的会计处理，财务部经理/业务主管对事项和交易的详细信息进行审核分析后编制书面的《非经常事项或特殊事项分析报告》，并报公司主管财务的副总/总会计师审核。
- 3.3 各级公司主管财务的副总/总会计师对《非经常事项或特殊事项分析报告》中非常规事项或交易所适用的会计政策的适当性和客观性进行审核，审核同意并在《非经常事项或特殊事项分析报告》上签字确认（复核主要关注比较同时期发生的非常规事项/交易的会计处理结果、确定正确程度的评估、信息公正性和证据），然后依次报总经理/总经理办公会或董事会审批并签署意见后进行账务处理。
- 3.4 核销会计根据审批意见编制会计凭证，经稽核会计、财务部经理在凭证上审核签字，财务部业务主管/副经理月末在系统中进行复核后记入总账。

4 期末关账程序的运行与审核

- 4.1 各公司均以年度、半年度、季度、月度末为关账日，各公司财务部在关账日进行关账。

- 4.2 财务部业务主管/副经理月末在系统中对账,对账时系统自动核对总账和明细账,生成《试算平衡表》,体现试算平衡无误后才能关账。
- 4.3 期末关账前,财务部业务主管/副经理对发现的错误,形成《复核工作底稿》,报财务部经理审批后,立即通知制单人员根据实际差错原因及发生时间进行账务调整。如在分录层面出现账务处理需变更的情况,系统需要首先撤销审核,再由财务部会计对自己职责权限内的会计凭证内容进行修改、删除等操作;如在总账层面出现账务处理需变更的情况则制作调整凭证。
- 4.4 关账后的分录需进行调整时,由财务部经理在分录调整附件上签字审核后,会计核算岗位人员负责在财务系统中进行账务处理,并在系统中生成用于编制财务报告的试算平衡表。
- 4.5 重新制作记账凭证和制作调整凭证的流程与一般会计处理中凭证审核和流转的过程相同。出纳,制单人,复核人和财务部经理对调整凭证审核签字确认,并由业务主管/副经理在系统中重新记账,修改后应再次进行复核。
- 4.6 报表的编制与审批参见“财务报告管理业务流程”。

五、相关制度目录

- 1 财政部《中华人民共和国会计法》
- 2 财政部《企业会计准则》
- 3 财政部《企业财务通则》
- 4 财政部《内部会计控制规范—基本规范(试行)》
- 5 证监会《上市公司信息披露管理办法》
- 6 《中建股份公司会计制度》

六、主要控制点

- 1 股份公司会计政策、法规变更预案的确定与审批
- 2 制定、更新股份公司会计政策、法规,并下发所属单位遵照执行
- 3 会计政策、法规或主会计代码变更的审核
- 4 财务部经理分析记录公司非经常事项或特殊事项的信息

- 5 非经常事项或特殊事项会计处理方式的审核
- 6 会计凭证的填制与审核
- 7 财务部业务主管在 NC 系统中复核账册进行记账处理
- 8 财务关账的执行与审核

七、主要检查资料

- 1 会计制度变更预案
- 2 股份公司会计制度
- 3 会计科目变更申请报告
- 4 会计科目变更通知
- 5 岗位职责权限表
- 6 非经常事项或特殊事项的分析报告
- 7 会计凭证、试算平衡表
- 8 复核工作底稿

八、业务流程图（略）

第十五章 财务报告与信息披露

59 关联交易管理业务流程

一、业务目标

- 确保关联交易符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 按照公平公正的定价原则和交易方式实现关联交易，杜绝利润转移；
- 确保所有关联交易均经适当权限的审批；
- 保证关联交易的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求。

二、业务风险

- 关联交易违反国家法律法规，可能使企业遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 关联交易定价不合理、执行不当，可能导致企业经营效率低下或资产受损；
- 关联交易未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；
- 关联方界定不准确或关联交易记录不真实、不完整，无法满足财务报告和信息披露的要求。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于关联方及关联交易管理的相关流程，主要包括关联方的确定与审批、关联交易的审批、关联交易合同及执行情况的审核、关联交易的记录与审核、关联交易的监督与信息披露等。关联人之间转移资源、劳务或义务的行为不论是否收取价款，都属于关联交易，在执行关联交易业务过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 关联方的确定与审批

- 1.1 关联方关系由各级公司财务部进行初步认定, 具体认定标准参见《中国建筑股份有限公司关联交易管理办法》, 并遵循实质重于形式的原则。
- 1.2 每季度末/半年末/年末, 各级公司财务部牵头、会同法律事务部门, 编制或更新《产(股)权结构图表》、《关联方关系名录》, 经本公司财务部主管(或总会计师)书面审批并在以上图表和名录上签字确认后逐级汇总报股份公司财务部编制《股份公司关联方关系名录》(列出集团内所有已认定的关联方, 包括股权结构等信息), 经财务部主管(或总会计师)书面审批并在该名录上签字确认后转发各级公司及各职能部门和业务板块阅存, 以利于掌握关联方信息。财务部存档备查。

2 关联交易的审批

- 2.1 根据生产经营需要, 各级业务部门负责提出《关联交易计划》(包括项目、业务量和价格等信息), 并按照《中国建筑股份有限公司关联交易管理办法》规定的授权权限报财务部主管(或总会计师)、总经理审核签字后, 上报董事会或股东大会以会议纪要或决议的形式予以批准, 财务部备案。
- 2.2 股份公司建立关联交易逐级授权审批制度, 严禁越权审批:
 - 2.2.1 公司与关联人发生的交易(公司获赠现金资产和提供担保除外)应当与关联人订立书面协议, 金额在 3000 万元以内的日常关联交易, 提交董事会审议; 金额在 3000 万元以上, 且占公司最近一期经审计净资产绝对值 5%以上的关联交易, 提交股东大会审议; 协议没有具体交易金额的, 应当提交股东大会审议。
 - 2.2.2 已经公司董事会或股东大会审议通过且正在执行的日常关联交易协议, 如果协议在执行过程中主要条款发生重大变化或协议期满需要续签的, 公司应当将新修订或续签的日常关联交易协议, 根据协议涉及的总交易金额适

用本条第 2.2.1 项的规定，分别提交股东大会或董事会审议；协议没有具体交易金额的，应当提交股东大会审议。

2.2.3 对于每年发生的数量众多的日常关联交易，需要经常订立新的日常关联交易协议而难以按照本条第 2.2.1 项规定将每份协议提交股东大会或董事会审议的，可以在披露上一年度报告之前，按类别对公司当年度将发生的日常关联交易总金额进行合理预计，根据预计结果提交股东大会或董事会审议；如果在实际执行中日常关联交易金额超过预计总金额的，公司应当根据超出金额重新提交董事会或股东大会审议。

2.3 关联交易定价原则包括市场价、协议价、成本加成价三种，具体制定原则参见《中国建筑股份有限公司关联交易管理办法》。

2.4 公司关联人与公司签署涉及关联交易的合同/协议时，采取以下必要的回避措施：

- 1) 任何个人只能代表一方签署协议；
- 2) 关联人不得以任何方式干预公司的决定；
- 3) 公司董事会审议关联交易事项时，关联董事回避表决，也不得代理其他董事行使表决权。
- 4) 股东大会审议关联交易事项时，关联股东回避表决。

（有关关联人、关联董事、关联股东的定义参见《中国建筑股份有限公司关联交易管理办法》。）

3 关联交易合同及执行情况的审核

3.1 关联方交易合同的起草与审批

经相关授权审议通过的关联交易，应当由具体经办业务部门起草书面合同或协议，明确关联方交易的定价原则和价格水平，由各级公司的法定代表人或被授权人签订具体的关联交易合同/协议（应包括交易价格、定价原则和依据、交易总量或其确定方法、付款时间和方式等条款）。关联交易的合同/协议签署后在财务部留底备查，合同的管理参见〈合同管理业务流程〉。

3.2 关联方交易合同的执行

- 3.2.1 关联交易合同/协议一经确定，各关联公司严格按照合同/协议规定的交易条件进行交易。关联交易执行过程中，任何人不得自行更改交易条件，如因实际情况变化确需更改时，需履行本流程第2、3款所述的相应审批程序。
- 3.2.2 财务部经办人员根据双方签订的关联交易合同/或协议，编制《关联交易结算清单》（包括拟结算项目、业务量、金额、收、付款时间要求等信息），经项目主管业务部门负责人书面审定并在该清单上签字确认后交财务部，财务部主管书面审核签字确认后办理结算业务。
- 3.2.3 财务人员月末检查结算情况，并将未结算情况汇总编制《关联交易未结算情况报告》书面呈报财务部主管和相关业务部门负责人，由双方制定处理办法。

4 关联交易的记录与审核

- 4.1 各级公司财务部由专人负责建立关联交易的台帐，每季与关联方相关人员核对关联交易账目，及时、正确编制《关联交易核对清单》（至少包括关联交易的时间、金额、关联方名称、交易事项等信息），交于关联交易双方财务部主管（或总会计师）审核并在该核对清单上书面签字确认，对不符事项，要说明原因并拟定处理办法。
- 4.2 各级公司财务部负责关联交易岗位人员根据关联交易台账和审核后的《关联交易核对清单》，编制《关联交易明细表》（至少包括关联交易的时间、金额、关联方名称、交易事项等信息）。关联交易明细表至少每季度编制一次，并报送财务部主管（或总会计师）审核并在明细表上书面签字确认。

5 关联交易的监督与信息披露

5.1 关联交易的监督

各级公司财务部每季将《关联交易明细表》报送至股份公司财务部由专门人员进行汇总并编制股份公司《关联交易明细表》，书面提交股份公司财务部主管（或总会计师）审阅并在该明细表上签字确认，监督企业

是否存在关联方占用、转移公司资金、资产及资源的可能。一旦发现异常情况，财务部主管（或总会计师）应立即提请董事会、监事会采取相应措施。

5.2 关联交易信息披露的审核

5.2.1 财务部门应根据国家监管机构及《企业会计准则》、《中建股份公司会计制度》、《中国建筑股份有限公司关联交易管理办法》的要求对关联交易的相关信息予以披露。公司与关联自然人发生的交易额在 30 万元以上的关联交易（公司提供担保除外）；与关联法人发生的交易金额在 300 万元以上，且占公司最近一期经审计净资产绝对值 0.5%以上的关联交易（公司提供担保除外），均应及时披露。

5.2.2 对于应在财务报告中进行披露的关联方交易事项，股份公司财务部合并报表编制岗负责根据汇总后股份公司《关联交易明细表》编制《关联交易会计抵销工作底稿》，经财务部主管审签后，合并报表编制岗在合并会计报表中进行抵销。关联交易事项在财务报告附注中对外披露前需书面报股份公司财务部主管（或总会计师）书面审批并签字确认。

5.2.3 审计委员会每季度末/半年末/年末对总经理和主管领导签署的包含关联交易情况的定期财务报告进行审阅，并报董事会审议，并分别在审计委员会和董事会会议纪要内记录审议结果。

5.2.4 对于各企业应实时披露的关联方交易事项，由各级企业财务部门及时逐级上报股份公司，参照 5.2.2 和 5.2.3 条款进行对外披露。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则第 36 号—关联方披露》
- 2 财政部《企业内部控制应用指引第 XX 号——合同》
- 3 《中建股份公司会计制度》
- 4 《中国建筑股份有限公司关联交易管理办法》

六、主要控制点

- 1 关联方的确定与审批
- 2 关联交易的审批
- 3 关联交易合同的签订
- 4 关联交易执行情况的审核
- 5 关联交易记录的审核
- 6 关联交易的核对
- 7 关联交易的监督
- 8 关联交易信息披露的审核

七、检查资料

- 1 关联方关系名录
- 2 关联交易计划
- 3 关联交易合同/协议
- 4 关联交易结算清单
- 5 关联交易未结算情况报告
- 6 关联交易核对清单
- 7 关联交易明细表
- 8 关联交易会计抵消工作底稿
- 9 财务报表
- 10 与关联交易情况相关的审计委员会和董事会会议纪要

八、业务流程图（略）

第十五章 财务报告与信息披露

60 财务报告管理业务流程

一、业务目标

- 保证财务报告的编制符合国家法律、法规以及企业内部相关规章制度的要求；
- 保证财务报告能够公允地反映企业的财务状况和经营成果，满足企业内、外各方会计信息使用者的决策需要；
- 保证财务报告真实、准确、完整，符合披露程序和要求。

二、业务风险

- 财务报告编制违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任、遭受损失和声誉受损；
- 财务报告审核不严或审计不当，出现报告虚假或重大遗漏，可能误导投资人等报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序；
- 财务报告未能充分利用，信息资源浪费，不利于揭示经营管理中的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。

三、业务范围

该子流程主要描述中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）财务报告管理的相关业务流程，主要包括要包括报表编制的准备、报表的编制审核及报送、报表的合并（汇总）、财务报告的审计、财务报告的披露与使用的业务流程，在执行财务报告管理业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 报表编制的准备

1.1 制定年度财务报告编制方案

1.1.1 股份公司财务部报表编制岗位人员根据国资委、财政部等国家部委以及股份公司关于年度财务决算的总体安排，编制《股份公司年度财务报告编制方案》。方案须明确年度财务报告编制方法、会计调整政策及披露政策，合并范围、报告编制及上报的时间要求等内容。

1.1.2 《股份公司年度财务报告编制方案》经财务部总经理审核签字后报公司总会计师，总会计师核准签字后由财务部以股份公司文件的形式正式下发至各子（分）公司。

1.2 确定股份公司年度合并会计报表的合并范围

1.2.1 各级子公司财务部会计报表岗位人员根据《股份公司年度财务报告编制方案》的要求，编制子公司《合并会计报表合并范围明细表》，经子公司财务部经理、总会计师分别审核签字后上报股份公司财务部。

1.2.2 股份公司财务部会计报表编制岗位人员汇总母子公司的合并会计报表的合并范围，编制《股份公司合并会计报表合并范围明细表》，经股份公司财务部总经理、总会计师、总经理审核签字后报国资委备案。

1.2.3 股份公司财务部根据国资委的批复，核准并批复子公司合并会计报表的合并范围，以股份公司文件的形式正式下发至各子公司。

1.3 对账

1.3.1 内部往来款项的对账

母公司财务部往来核算岗位人员定期（至少每季度一次）向子（分）公司下发《内部往来款项对账单》，子（分）公司财务部往来核算岗位人员核实无误后盖章确认，如有差异须双方及时查明原因，编制《账务调整情况说明》，经财务部主管会计复核签字后交会计核算人员进行调账账务处理，对账单由会计档案管理人员统一装订归档保管。

1.3.2 外部应收、应付款项的对账

各会计报表编制主体的往来核算人员定期(至少每半年一次)与外部应收、应付款项客商进行对账,编制《应收应付款项对账单》,对账单须双方盖章确认,如有差异须双方及时查明原因,编制《账务调整情况说明》,经财务部主管会计复核签字后交会计核算人员进行调账账务处理,对账单由会计档案管理人员统一装订归档保管。

1.3.3 内部交易对账

合并报表成员单位之间须定期(至少每半年一次)对账,各单位往来核算岗位人员就内部交易的发生额、期末余额、列账会计科目等内容进行核对,编制《内部交易对账单》并盖章确认,如有差异双方须及时查明原因,编制《账务调整情况说明》,经财务部主管会计复核签字后交会计核算人员进行调账账务处理,对账单由会计档案管理人员统一装订归档保管。

2 报表的编制、审核及报送

- 2.1 各级公司财务部会计报表编制人员根据《企业会计准则》、《企业会计准则—应用指南》、《股份公司会计制度》及年度财务报告编制要求,编制本公司个别会计报表,经公司财务部主管会计复核后报财务部经理审核。
- 2.2 财务部经理对会计报表审核签字后报公司总会计师,公司总会计师审核签字后报公司总经理(法定代表人)审核签字,形成正式财务报表。
- 2.3 各级子公司财务部收集其所属子(分)公司的会计报表,收到其所属子(分)公司上报的报表后,报表编制人员审核上报报表数据的准确性和完整性,编制《报表审核记录》,发现差异及时查明原因并进行调整,财务部主管会计审核上报的会计报表以及《报表审核记录》并签字,报财务部总经理审核确认。
- 2.4 各级子公司会计报表编制人员根据经审核无误的各子(分)公司会计报表,汇总编制合并报表,参见流程描述3 编制合并报表之3.1、3.2、3.3 流程。
- 2.5 各级子(分)公司按规定的时间向其母公司报送月度、季度、中期及年度财务报告。股份公司二级子公司向股份公司报送财务报告的时间为:月度报表在月度终了7日内上报,季度报表在季度终了后20日内上报,中期财务报告于每年7月31日前上报,年度财务报告及审计报告在《股份公

司年度财务报告编制方案》规定的时间内上报。

5 编制合并会计报表

- 3.1 股份公司财务部在收到子（分）公司上报的会计报表后，合并报表编制岗位人员审核上报报表数据、内部交易事项及金额的准确性和完整性，编制《内部交易及内部往来明细表》，发现差异及时查明原因并进行调整，财务部主管会计、财务部总经理审核子公司会计报表及《内部交易及内部往来明细表》，并签字确认。
- 3.2 股份公司财务部报表编制岗位人员将经审核后的纳入合并范围的子公司会计报表及股份公司母公司会计报表过入合并工作底稿，进行汇总计算得出合计数。
- 3.3 股份公司财务部报表编制人员根据合并会计报表合并范围及相关资料，归集、整理合并抵销基础事项及数据，编制合并抵销分录，经财务部主管会计审核确认，在合并工作底稿进行抵消处理，并计算得出合并数。
- 3.4 股份公司财务部主管会计、财务部总经理对合并会计报表底稿及编制的抵销分录、子公司会计报表、内部交易对账单、合并单位清单等资料进行审核签字确认，形成股份公司财务报告初稿。

4 年度财务报告的审计

- 4.1 各级公司财务部及有关部门，按照股份公司年度编制方案，配合会计师事务所做好年度财务决算审计工作，及时研究解决审计查出的问题并做好审计查出问题的整改工作。当存在不同意见时，各子（分）公司及时向股份公司财务部反映，请求协调。
- 4.2 会计师事务所的审计报告征求意见稿须报经公司总会计师、总经理审阅，并签署意见，财务部总经理根据有关意见与会计师事务所沟通交流并作好记录，直至双方达成一致意见并完成年度财务报告的审计工作，财务部总经理须及时将沟通结果向总会计师、总经理反馈。
- 4.3 各子公司须按照《股份公司年度财务报告编制方案》规定的时间要求，完成本公司年度财务报告的审计工作并按时上报审计报告。

5 财务报告的披露与使用

- 5.1 股份公司董事会依照第十八章《财务报告与信息披露》之子流程—《信息披露管理业务流程》规定的审核、审批程序，对股份公司定期财务报告初稿进行审核、审批，经股份公司董事长签署后对外披露。

具体参见第十八章《财务报告与信息披露》之《信息披露管理业务流程》。

- 5.2 股份公司及各级公司的年度财务报告须向本公司职工代表大会进行报告，由公司总经理以公司经理层工作报告的方式或其他专门方式向本公司职工代表大会报告上一年度公司的生产经营成果及财务状况。
- 5.3 财务报告使用单位（部门）需使用股份公司年度财务报告时，须向股份公司财务部提交书面申请，说明使用范围、使用目的、份数。股份公司财务部报表编制岗位人员审核使用单位的使用申请，并提出意见报财务部总经理签字审批，经股份公司分管副总经理、总经理签字核准后，向使用单位（部门）提供财务报告。
- 5.4 财务部会计档案管理岗位人员建立《财务报告使用登记台帐》，对财务报告使用情况进行登记、备案。

6 财务报告分析制度

- 6.1 股份公司及各级子（分）公司实行财务报告季度分析制度，每季度终了，财务部财务分析岗位人员根据季度财务报表及相关资料，编制《季度财务分析报告》，经财务部总经理审核修改后交公司相关部门评审会签，公司相关部门审核修改后报公司总会计师，经公司总会计师审核签字后报公司总经理审批。
- 6.2 财务报告分析的主要内容有对公司经营成果、财务状况及变动情况以及偿债能力、盈利能力、运营能力的分析。采用的方法主要有比率分析法、趋势分析法、结构分析法、综合分析法等。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计制度》
- 2 财政部《企业财务会计报告条例》
- 3 财政部《合并报表暂行规定》
- 4 财政部《企业会计准则—关联方关系及其交易的披露》
- 5 《中国建筑股份有限公司会计制度》
- 6 《中建建筑股份有限公司财务会计报告使用办法》

六、主要控制点

- 1 年度财务报告编制方案的制定与审批
- 2 确定合并会计报表合并范围
- 3 内部往来及内部交易对账
- 4 个别会计报表编制、审核与上报
- 5 合并会计报表的编制与审核
- 6 年度财务报告披露与使用的申请与审批

七、检查资料

- 1 股份公司年度财务报告编制方案
- 2 子公司合并会计报表合并范围明细表
- 3 股份公司合并会计报表合并范围明细表
- 4 内部往来款项对账单
- 5 内部交易对账单
- 6 应收应付款项对账单
- 7 账务调整情况说明
- 8 各级公司月度、季度会计报表及半年度财务报告
- 9 股份公司及各子公司年度财务报告及审计报告
- 10 子公司年度合并会计报表工作底稿
- 11 股份公司年度财务报告合并工作底稿
- 12 股份公司年度财务报告使用单位申请及审批文件

- 13 财务报告使用情况登记台账
- 14 季度财务分析报告

八、业务流程图（略）

第十五章 财务报告与信息披露

61 信息披露管理业务流程

一、业务目标

- 确保信息披露符合国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 完善企业信息披露管理体系，保证信息披露及时、准确、完整，充分保障投资者权益。

二、业务风险

- 信息披露违反国家法律、法规和相关监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚及名誉损失；
- 信息披露管理出现漏洞，可能造成披露错误或不及时，损害投资者合法权益。

三、业务范围

该子流程描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于信息披露管理业务的相关流程，主要包括股份公司对外披露报告的编制、审议和披露流程。股份公司对外披露的报告可分为定期报告和临时报告。其中，定期报告包括年度报告、中期报告和季度报告；临时报告是指除定期报告之外的其他公告。根据《上海证券交易所股票上市规则》规定，临时报告大体可以分为涉及重大事项的临时报告和不涉及重大事项的临时报告两类。（重大事项的判断标准及相关审议程序，详见《上海证券交易所股票上市规则》第八章、第九章、第十张、第十一章的有关规定。）

四、业务流程描述

1 定期报告披露

1.1 定期报告的编制

定期报告的编制由董事会秘书负责组织协调，股份公司总部各部门以及各分、子公司提供基础材料，董事会办公室负责定期报告材料的汇总与编制。

1.2 定期报告的审议

定期报告编制完成后，董事会秘书应在董事会及监事会会议召开前 10 日，将定期报告送达公司董事和监事审阅。董事长召集和主持董事会会议，以会议表决的方式审议定期报告。如果审议通过，公司董事、高级管理人员应对定期报告签署书面确认意见，明确是否同意定期报告的内容。监事会应对董事会编制的定期报告进行审核，并以监事会决议的形式提出书面审核意见。

1.3 定期报告的披露

定期报告审议前，董事会办公室负责与上海证券交易所协调阅定定期报告的具体披露日期。定期报告审议通过后，董事会办公室负责准备定期报告发文文稿，呈董事会秘书签发后对外公告。

1.4 财务报告和 Related 披露在出版、影印或提交电子版前，须与经审批的财务报表、试算表和支持性文档协调一致。

2 临时报告披露

2.1 临时报告的编制

与定期报告的编制相同，临时报告的编制也由董事会秘书负责协调，各相关部门负责提供相关材料，董事会办公室负责材料的汇总和编制。临时报告的内容涉及重大事项的，按照上海证券交易所规定格式进行编制。

2.2 临时报告的审议

临时报告的内容涉及重大事项的，由经理层会议审议通过并形成相关议案，提交董事会审议；董事会以会议表决的方式审议通过后，方可对外公告。重大事项需提交股东大会审议的，则由董事会召集召开股东大会审议，并以股东大会决议的形式如实对外公告。临时报告的内容不涉及重大事项的，则无需经董事会审议，由董事会秘书审核并决定对外公告。

2.3 临时报告的披露

临时报告的披露，由董事会会办公室起草发文文稿，董事会秘书签发，或于必要时由董事会秘书书面请示董事长同意后予以签发，再由董事会办公室负责对外披露。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《上海证券交易所股票上市规则（2008年修订）》
- 3 《中国建筑股份有限公司章程》
- 4 《中国建筑股份有限公司信息披露管理办法》

六、主要控制点

- 1 定期报告编制
- 2 定期报告审议
- 3 定期报告披露
- 4 临时报告编制
- 5 临时报告审议
- 6 临时报告披露

七、检查资料

- 1 董事会决议
- 2 股东大会决议
- 3 经理层会议决议
- 2 定期报告披露文稿
- 3 临时报告披露文稿

八、业务流程图（略）

第十五章 财务报告与信息披露

62 综合统计报告管理业务流程

一、业务目标

- 及时、准确、全面反映企业生产经营成果，为企业进行运营分析和决策提供合理依据；
- 信息的统计和报送程序符合相关监管机构以及公司内部管理的要求。

二、业务风险

- 未能及时、准确、全面的统计企业生产经营成果，无法满足企业分析和决策的需求；
- 信息的统计和报送违反相关监管机构的报送要求，可能使企业遭受外部处罚，为企业带来经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于综合统计报告管理的相关流程，主要包括年度《统计报告制度》的制定和下发以及年度、季度和月度统计报告的编制、审批和报送流程。在执行综合统计报告业务过程中，确保报告内容准确、上报及时。

四、业务流程描述

1 年度《统计报告制度》的制定和下发

- 1.1 股份公司财务部每年 11 月底前根据国家统计报告制度的变化情况和公司经营管理的实际需要，对年度《统计报告制度》进行修订，主要包括年度

统计报告编制方法、报告表式、统计范围、统计计算口径、主要指标解释、报告的时间要求等。

- 1.2 股份公司年度《统计报告制度》经股份公司总会计师、总经理核准后，正式行文下发至各子（分）公司（驻外机构），并上报国家统计局备案。特殊情况下，股份公司可制定临时《统计调查表》，作为统计报告制度的补充。临时《统计调查表》的编制、审批和下发程序与年度《统计报告制度》相同。
- 1.3 分公司接到股份公司的年度综合《统计报告制度》后遵照执行，子公司参照编制子公司的年度《统计报告制度》，经子公司统计负责人和公司负责人核准后，正式行文下发所属企业执行。

2 年度统计报告的编制、审核和报送

- 2.1 股份公司财务部统计会计在每年的3月15日前编制上一年度《母公司年度统计报告》，并由财务部副经理在完成后的报告上审核签字。
- 2.2 子（分）公司财务部统计会计负责收集其所属企业统计报告，并在每年的3月15日前编制上一年度《子（分）公司年度统计报告》，经本公司统计负责人（或公司主管领导）在统计报告上审核签字后，按股份公司年度综合《统计报告制度》规定的时间向股份公司财务部报送。
- 2.3 股份公司财务部统计会计对《子（分）公司年度统计报告》审核后，与《母公司年度统计报告》进行汇总编制《股份公司年度统计报告》。
- 2.4 《股份公司年度统计报告》报经股份公司总会计师、总经理签字审批、总经理办公会核准并签署意见后，由财务部按国家机关的要求（相关要求参见第五部分“相关制度目录”）上报或对外公布，统计会计以纸质或电子文档的形式存档备查。

3 月度、季度统计报告的编制、审核和报送

- 3.1 股份公司财务部统计会计负责编制月度/季度母公司统计报告，并由财务部副经理在完成后的报告上审核签字（季报在每季度终了10—15天内完成，月报在每月度终了5天内完成）。
- 3.2 子（分）公司财务部统计会计按照制度要求编制月度/季度统计报告，经

本公司统计负责人审核签字后上报股份公司财务部。

- 3.3 股份公司财务部统计会计对《子（分）公司月度/季度统计报告》进行审核后，与《母公司月度/季度统计报告》进行汇总编制《股份公司月度/季度统计报告》。
- 3.4 《股份公司月度/季度统计报告》经股份公司主管领导签字批准后，由财务部向国家机关上报，统计会计以纸质或电子文档的形式存档备查。

五、相关制度目录

- 1 国家统计局《建筑业统计报表制度》
- 2 国家统计局《固定资产投资统计报表制度》
- 3 商务部《对外经济合作统计报表制度》
- 4 国家统计局《企业集团统计报表制度》
- 5 《中华人民共和国统计法》
- 6 《统计法实施细则》
- 7 《中国建筑工程总公司统计工作管理制度》
- 8 《中建总公司国内综合统计报表制度》
- 9 《中建总公司国外综合统计报表制度》

六、主要控制点

- 1 年度统计报告制度方案的制定与审批
- 2 年度统计报告的编制与审核
- 3 月度/季度统计报告的编制与审核

七、主要检查资料

- 1 统计报告制度
- 2 母公司年度、季度、月度统计报告

3 子公司年度、季度、月度统计报告

4 股份公司年度、季度、月度统计报告

八、业务流程图（略）

第十六章 办公管理

63 收发文管理业务流程

一、业务目标

- 确保文件的印发、管理及内容符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 确保公文流转的效率和质量；
- 为公司发展战略的实现提供有力的资料支持。

二、业务风险

- 文件内容与国家法律、法规、政策或企业的相关管理制度抵触，造成执行困难甚至法律风险；
- 公文流转效率低下，质量不高可能对正常的经营管理造成影响，影响到企业的对外良好形象；
- 文件印发、存档、管理的混乱可能造成企业信息的泄漏，给企业造成财产损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）收发文的管理流程。主要包括收文办理（指对收到公文的办理过程，包括签收、登记、审核、拟办、承办、催办、查办、立卷、归档、销毁等程序）和发文办理（公文拟制、会商、核稿、签发、印制、用印、分发、发送与接收、公文归档等内容）。股份公司总经理办公室负责股份公司公文管理以及相关办法的制定和修改。

四、业务流程描述

1 收文办理

- 1.1 股份公司各主办部门将经本部门主管签字后的文件、签报报送总经理办公室，由总经理办公室办公管理人员签收并登记在《收文登记本》后进行初步审核，根据业务职能分工批转相关职能部门办理，按照时间要求催办、查办。
- 1.2 各下属单位一般由总经理办公室（或总裁办、综合管理部）负责文件的收发工作。

2 发文办理

2.1 公文拟制

股份公司各业务主办部门负责根据《中国建筑股份有限公司总部公文处理办法》中的公文格式等要求进行公文的拟制，公文内容符合国家法律、法规及中建股份有关规定。

2.2 会商

拟文中，涉及其他部门职责的事项，主办部门提前征求其意见，取得一致意见后行文，并附注对各部门意见的处理说明，主办部门领导签字认可。

2.3 核稿

拟好公文一律送总经理办公室核稿。重点审核行文必要性，文件内容是否符合法律、法规及政策的规定，行文方式是否妥当，是否符合行文规则和要求，需否会商，文种使用、公文格式是否符合规定等。确定发文范围、印发份数、主题词和缓急程度后呈股份公司主管领导签发。

2.4 签发

签发人批签日期，签发日期为发文日期。

2.5 印制

经签发人签署后的文稿，反馈回总经理办公室进行编号、印制和分发。

2.6 用印

文件用印携带有文件签发人签字的文稿；除“会议纪要”和以传真形式发

出的以外，所有公文加盖印章。联合行文，由主办单位加盖印章，或联合单位并列加盖印章，主办单位在前。用印部门的主办人员填写《用印申请单》，由该部门负责人签字后，送总经理办公室印章管理人员审核，由总经理办公室主任签字批准后即可用印。

2.7 分发

股份公司文件的下行文主送、抄送范围为：各有关企业；各驻外机构、分公司、办事处、直营特大项目、总部部门。根据文件情况缩减或扩大主、抄送范围。

2.8 发送与接收

2.8.1 非涉密文件通过电子邮件形式发送，并注明签发人；发送的电子文件要求电子回执确认。

2.8.2 主送或抄送股份公司总部各部门的非涉密文件均在办公平台“文件中心”同时公布，各部门信息员负责每日查看“文件中心”接受文件。

2.8.3 涉密文件或报送上级单位的文件以纸质文件发送，股份公司文件、总经理办公室文件和工作部文件等由打字室发送，股份公司便函经总办审核后报出，部门便函由各业务部门自行发送。

2.8.4 发送纸质文件时，发送人员、接收人员在《发文登记本》上登记；电子文件通过网上办公系统发送，收到文件后系统会自动回复。

2.8.5 发往在京单位的文件送收发室报格；其他单位通过机要交换或邮局发送。

2.9 文件归档

公文办理完毕后档案管理人员根据《中国建筑股份有限公司总部〈归档文件整理规则〉实施细则》的规定，及时整理（立卷）、归档。保存好文件存档记录。

五 相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司总部公文处理办法》
- 2 《中国建筑股份有限公司总部〈归档文件整理规则〉实施细则》

六 主要控制点

- 1 收文程序
- 2 文件发送程序
- 3 用印的申请与审批
- 4 文件整理及存档

七 检查资料

- 1 收文登记本
- 2 发文登记本
- 3 用印申请单
- 4 文件存档记录

八、业务流程图（略）

第十六章 办公管理

64 印章管理业务流程

一、业务目标

- 确保印章的使用符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 规范印章的使用和管理程序，为企业经营管理的有序运行服务。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规，可能使企业遭受外部处罚和名誉损失，损害企业形象；
- 印章使用和管理出现漏洞，印章被盗用、滥用，可能导致舞弊事件的发生，扰乱企业生产经营的顺利进行。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）印章管理的相关流程。主要包括印章的制发、保管、使用、销毁等内容。股份公司总经理办公室全面负责股份公司印章的管理，各级单位指定专门部门负责本单位印章的管理。本文所述印章指股份公司印章，专业委员会、总部部门印章；股份公司所属企业及其所属机构、社团组织、各种委员会及临时机构等印章。

四、业务流程描述

1 印章制发

1.1 “中国建筑股份有限公司”公司章由国务院国资委批准颁发。

- 1.2 股份公司总部各部门、专业委员会、常设机构、社团组织、临时机构印章及股份公司领导名章由总经理办公室制发。
- 1.3 制发印章的需求由印章所属职能部门提出书面申请，总办依据职能部门组建的文件进行必要性审核，审核通过后由总经理办公室主任签字同意。
- 1.4 印章的刻制及其内容、字体、排列顺序和规格等应按照政府主管部门的规定办理，经公安机关核准后在指定单位刻制。

2 印章保管

《中国建筑股份有限公司总部印信管理办法》对印章的保管进行了详细的规定：

- 2.1 “中国建筑股份有限公司”、“中国建筑股份有限公司总经理办公室”印章以及股份公司领导名章由总经理办公室保管。
- 2.2 “中国建筑股份有限公司董事会办公室”印章由董事会办公室负责保管；“中国建筑股份有限公司监事会办公室”由监事会办公室负责保管。
- 2.3 “中国建筑股份有限公司财务专用章”由财务部负责保管；“中国建筑股份有限公司财务专用章（1）”由资金部负责保管；“中国建筑股份有限公司合同专用章”由法律部负责保管。
- 2.4 股份公司总部各部门、事业部及其归口管理机构业务章、社团组织、临时机构、各种委员会印章由相关部门负责保管。
- 2.5 “中国建筑股份有限公司介绍信”由总经理办公室负责保管。

3 印章使用

- 3.1 在使用公司印章及领导名章时，经办部门事先填写《用印申请单》，经部门负责人签批意见后送总经理办公室，办公室主任签字审核后可加盖印章。
- 3.2 凡公司领导已签署的授权书、担保函等文件不再填写《用印申请单》，可直接用印。
- 3.3 二级单位使用股份公司印章时，先由本单位填写《用印申请单》，经本单位负责人审核签字后报送股份公司；股份公司业务归口管理部门领导审核同

意并签署意见后，送总经理办公室核准用印；重要事项报总经理办公室主任批准。

- 3.4 非工作时间用印，由经办单位、部门提前一个工作日提出申请，经单位、部门主要负责人签字后报总经理办公室主任审批，安排值班人员监印。
- 3.5 原则上股份公司印章不得携带外出。
- 3.6 印章保管人保存《用印申请单》做为用印的记录。

4 印章销毁

当印章名称发生变更、机构合并或撤消时，为利于工作，可由原单位、部门延续保管一段时间，确认不使用时应将原印章交回本单位印章管理部门，留存印章收回与销毁清单。

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司总部印信管理办法》

六、主要控制点

- 1 印章制发的审核
- 2 用印申请和审批
- 3 用印监督
- 4 印章收回与销毁

七、检查资料

- 1 制印申请
- 2 用印申请单
- 3 印章收回与销毁清单

八、业务流程图（略）

第十六章 办公管理

65 档案管理业务流程

一、 业务目标

- 确保档案管理符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 保证档案管理规范有序，实现标准化管理。

二、 业务风险

- 违反国家有关法律、法规，可能使企业遭受外部处罚或法律风险；
- 档案管理混乱无序，无法满足运营中的档案需求，可能影响企业生产经营的有序进行。

三、 业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）档案管理的相关业务流程，主要包括日常档案管理、信用档案管理、重大工程项目档案管理以及对直属单位档案管理的监督指导等内容。

四、 业务流程描述

1 日常档案管理

- 1.1 股份公司总经理办公室档案室制订股份公司档案管理工作的相关制度和办法，经总经理办公室主任审核确认后以正式文件印发（具体制度、办法详见“五 相关制度目录”）。
- 1.2 每年年初股份公司总经理办公室提出本年档案管理工作目标，经总经理办

公室主任审核后正式签发《关于加强档案管理工作相关问题的通知》至各直属单位。

- 1.3 各直属单位贯彻股份公司印发的相关制度，并制订本单位具体的实施办法，按照股份公司档案管理目标采取有效措施加强重点工作。
- 1.4 股份公司日常档案管理
 - 1.4.1 总经理办公室根据《中国建筑股份有限公司总部〈归档文件整理规则〉实施细则》等制度要求，对各部门移交的档案进行检查验收，要求收集齐全、归档完整、装订合格。
 - 1.4.2 总经理办公室将移交档案整理保管，控制档案库房的温度、湿度，采取措施做好“八防”工作。对特殊载体（软盘、光盘、磁带、照片）档案要及时检查、复制。
 - 1.4.3 总经理办公室对档案利用服务严格控制审批程序，借用档案人员填写《档案借用申请单》，其中，一般档案及重大工程档案目录由总经理办公室副主任签字审批，会计档案、人事档案、审计档案、机要档案等保密文档必须由档案产生部门领导签字审核后，经总经理办公室副主任签字审批才可借阅。档案管理人员记录档案借阅情况，且档案管理人员与借阅人员共同签字确认。机要档案不提供原件借阅，要求严格保密。

2 信用档案管理

- 2.1 信用档案是指企业在经营活动中形成的由企业信用信息系统公布的企业信用信息，以及政府、金融机构、社会团体、认证机构颁发的企业获得的各种资质、信用等级、认证证书、荣誉证书以及申请、申报资信时所产生的相关资料的总和。
- 2.2 股份公司总经理办公室档案室制定《信用档案管理办法》及相关制度，经总经理办公室主任审批后正式印发各直属单位遵照执行。
- 2.3 各直属单位按照管理办法收集信用档案，整理形成文件及目录，每年将目录报送股份公司总经理办公室。
- 2.4 各直属单位严格控制信用档案的利用审批，对于在投标等活动中需利用系统内其他单位信用档案的情况，由总经理办公室进行协调控制。

- 2.5 各直属单位编制详实的《信用档案利用记录》，每年报送股份公司总经理办公室备存。

3 重大工程项目档案管理

- 3.1 以股份公司名义签约的项目档案
 - 3.1.1 项目部负责做好工程施工文件、经营文件和声像、荣誉实物等日常管理。竣工后将所有文件整理归档，移交城建档案馆、建设单位、股份公司档案室。
 - 3.1.2 由总经理办公室、市场与项目管理部及事业部负责对项目档案工作进行监督指导及竣工后的验收工作。负责施工的二级企业档案部门协助指导项目部的具体档案管理工作。
 - 3.1.3 股份公司总经理办公室、市场与项目管理部、事业部负责对项目档案工作不定期抽查，形成《XX 项目档案抽查记录》，参加抽查人员在记录上签字确认。
- 3.2 以股份公司名义联合投标项目档案目录
 - 3.2.1 由股份公司总经理办公室和联合体成员单位共同组成档案管理小组，并划分具体监督管理范围和责任。
 - 3.2.2 各联合体成员单位按分工具体实行监督管理职能，股份公司总经理办公室按阶段检查项目档案工作，形成《XX 项目档案抽查记录》，参加抽查人员在记录上签字确认。对存在问题的项目，要求及时整改。
 - 3.2.3 工程竣工时由档案管理小组共同制定《档案移交方案》，总经理办公室主任签字审批后，各联合体成员单位检查接受项目档案，并形成目录，将工程总包合同等档案和目录副本报送股份公司总经理办公室备存。

4 对直属单位档案工作监督指导

- 4.1 股份公司总经理办公室不定期进行调研和检查。根据各直属单位提交的《自查报告》和相关资料，再抽查部分单位实际情况，后形成调研报告或检查报告。
- 4.2 股份公司总经理办公室下发通知，通报档案工作检查情况，提出整改意见。

4.3 各直属单位根据通报进行整改。

五、 相关制度目录

- 1 国家档案局《国有企业文件材料归档办法》
- 2 《中国建筑股份有限公司总部〈归档文件整理规则〉实施细则》
- 3 《中建总公司总部及经营机构档案管理办法》
- 4 《中建总公司系统项目经理部档案管理暂行办法》
- 5 《中建总公司信用档案管理办法》
- 6 《中建总公司会计档案管理办法》

六、 主要控制点

- 1 档案管理办法的制订、审批和发布
- 2 各直属单位档案收集范围和目录的检查
- 3 项目档案移交方案的审核
- 4 移交档案及目录的检查
- 5 档案利用审批表的审核
- 6 档案利用记录的编制与审核

七、 检查资料

- 1 直属单位档案工作具体实施办法
- 2 总部和直属单位的档案及目录
- 3 项目档案移交方案
- 4 总部档案利用审批表
- 5 总部和直属单位档案利用记录
- 6 《XX 项目档案抽查记录》
- 7 直属单位档案工作自查情况报告

8 对直属单位档案工作调研报告或检查报告

八、 业务流程图（略）

第十七章 科研与信息系统管理

66 研发项目管理业务流程

一、业务目标

- 规范化管理科技研发业务，提高企业科技创新能力、推动企业科技进步及战略目标的实现；
- 确保研发项目经费预算合理、使用合规；
- 加强企业科技研发成果的转化和保护，促进企业生产经营发展、保护企业利益。

二、业务风险

- 科技研发业务管理不善，可能导致研发失败，阻碍企业科技进步和战略目标的实现；
- 研发项目经费未经合理预算或缺乏有效的管理，可能造成企业资源浪费；
- 研发成果保护措施不力，可能导致核心技术泄露，损害企业利益。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）科技研发项目管理的相关流程，主要包括研发项目的立项管理、过程管理以及研发项目的评审与验收等。

四、业务流程描述

1 项目立项

- 1.1 股份公司科技部每年 12 月份以电子邮件形式向子企业、和事业部发布经科技部总经理审批签字确认的股份公司下一年度的《科技研发项目计划申报通知》。
- 1.2 股份公司子企业和事业部科技部门汇总下属单位的申报资料，结合单位科技发展要求编制《科技研发项目申报书》，经科技部门主管审核后通过单位电子邮箱在 2 月 15 日前以电子版提交至股份公司科技部。申报书内容、格式见《中建股份有限公司科技研发课题管理和实施细则》（以下简称《细则》）。
- 1.3 科技部汇总各单位《科技研发项目申报书》，根据企业业务发展需要和行业研究热点的情况进行初步审核，并编制《初步审核意见汇总表》。通过初步审核的《科技研发项目申报书》提交中国建筑工程总公司专家委员会（或其他专家）评审，评审意见以书面或电子函件形式反馈科技部。
- 1.4 科技部汇总专家评审意见，形成《专家评审意见汇总表》，综合提出《股份公司年度科技研发项目计划》（以下简称《项目计划》），包括计划总体情况、项目清单、各项目基本信息和经费预算。《项目计划》将以签报形式报股份公司分管科技部工作的副总经理签批。
- 1.5 通过分管领导签批的《项目计划》，提请股份公司科技发展委员会（以下简称“科发委”）会议审核。审核结果以会议纪要的形式记录，由委员会主席签发。
- 1.6 由科发委会议通过的《项目计划》提请总经理常务会审批，并以会议纪要的形式记录。
- 1.7 对于审批未通过的《项目计划》将返回科技部重新修订后提交审批。
- 1.8 总经理常务会审批通过的《项目计划》，科技部将以股份公司文件的形式发布《关于下达 **** 年度科技研发项目的通知》（以下简称《立项文件》），完成年度立项。

2 过程管理

- 2.1 过程管理内容主要包括研究进度管理和经费使用管理。

- 2.2 根据股份公司年度《立项文件》，各项目承担单位编写《项目策划书》，经项目负责人、单位法人和财务部门负责人签字盖章后，提交至股份公司科技部。（项目策划书的内容、格式见《细则》）
- 2.3 《项目策划书》通过科技部审定后，由股份公司科技部、财务部签字盖章，作为正式的技术性合同，对各方具有约束力。
- 2.4 《项目策划书》签定后，股份公司将按照《细则》规定的经费拨付比例，拨付首期经费。项目通过中期检查后，拨付第二批经费。项目验收后拨付剩余经费。
- 2.5 股份公司科技部负责项目经费划拨的申请，填写《资金支付审批表》，并附相关文件（《项目策划书》或《项目中期检查意见》或《项目验收意见》），经科技部总经理审核签字后报送财务部。
- 2.6 项目承担单位根据《细则》的要求编写《项目中期研究报告》，项目负责人签字后书面提交股份公司科技部审核。科技部对《项目中期研究报告》进行审核，如有必要可组织人员到项目现场检查，最后形成《项目中期检查意见》。
- 2.7 项目承担单位科技部门在项目实施过程中将按照《细则》的规定编制《项目年度报告》，阐述进度、成果、经费使用等情况，经本部门负责人审核批准后以电子版形式提交至股份公司科技部。
- 2.8. 科技部汇总《项目年度报告》，形成《股份公司****年度科技研发项目研究进展通报》，经科技部总经理审核并签字确认，及时在股份公司科技资源网上发布。

3 项目验收

- 3.1 项目完成后，项目承担单位向股份公司科技部提交《项目验收申请》和《项目验收资料》，《项目验收资料》的具体内容参照《细则》执行。
- 3.2 股份公司科技部组织项目验收小组，验收小组人员由技术人员、财务人员等组成，对项目做现场或文件报告的验收。验收内容包括研究内容、成果及经费使用情况。项目验收小组验收通过后出具《项目验收意见》。
- 3.3 项目验收通过后，项目结束；否则做进一步的补充研究和修改，重新验

收。最终未通过验收的项目按照《细则》的规定处理。

- 3.4 项目研究取得的知识产权成果，由项目承担单位进行专利的申报、管理与应用。股份公司对知识产权的分享按照《细则》执行。

五、相关制度目录

- 1 《企业内部控制基本规范》
- 2 《中建股份有限公司科技研发课题管理和实施细则》

六、主要控制点

- 1 科技研发项目的立项审批
- 2 科技研发项目策划书的审定
- 3 科技研发项目的经费管理
- 4 科技研发项目的验收

七、检查资料

- 1 科技研发项目计划申报通知
- 2 科技研发项目申报书
- 3 初步审核意见汇总表
- 4 专家评审意见汇总表
- 5 股份公司年度科技研发项目计划
- 6 科发委对科技研发项目计划审核会议纪要
- 7 总常会对科技研发项目计划审批会议纪要
- 8 关于下达****年度科技研究项目的通知
- 9 项目策划书
- 10 资金支付审批表

- 11 科技研发项目年度报告
- 12 年度科技研发项目研究进展通报
- 13 项目中期研究报告
- 14 项目中期检查意见
- 15 项目验收申请及项目验收资料
- 16 项目验收意见

八、业务流程图（略）

第十七章 科研与信息系统管理

67 信息系统管理业务流程

一、业务目标

- 满足国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 合理规划和实施信息系统建设，促进企业战略目标的实现；
- 提高信息系统的管理水平和技术水平，满足生产经营业务需求，提高企业综合竞争力。

二、业务风险

- 信息系统的建设与运行违反国家法律、法规和监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚；
- 信息系统发展缺少合理的规划或者落实不到位，无法确保企业全面战略目标的实现；
- 信息系统管理存在漏洞，无法满足业务需求或给企业带来信息安全隐患，影响生产经营的顺利进行。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）信息系统管理业务的相关工作流程，主要包括：信息化建设发展规划和年度项目建议计划的编制、项目可行性和评审、项目立项审批、合同签订、项目实施、项目竣工验收、系统应用和维护、系统升级等内容。

四、业务流程描述

1 信息化建设发展规划和年度项目建议计划的编制

- 1.1 根据公司发展战略目标和核心业务，结合信息技术发展和公司实际，总经理办公室负责组织编制全集团《股份公司信息化建设发展规划》（主要包括指导思想、基本原则、发展目标、主要任务、措施要求等），在充分征求职能部门、事业部和下属企业意见汇总后，组织专家组对其评审，并根据《专家评审记录》负责组织修改，经总经理办公室负责人签署意见、股份公司信息化工作领导小组审批后，纳入公司发展规划，在执行过程中适度调整和完善。各下属企业根据《股份公司信息化建设发展规划》，结合自身生产经营管理的需要，负责编制本单位的信息化建设规划，并报股份公司备案。
- 1.2 总经理办公室根据《股份公司信息化建设发展规划》和职能部门申报的《项目建议计划》，结合年度计划，编制总部《年度信息化项目建议计划》，经职能部门负责人审核并签字确认后，报股份公司信息化工作领导小组审查，小组组长签字通过后，纳入股份公司年度预算计划中。

2 项目可行性研究和评审

- 2.1 项目责任部门(单位)负责分析应用系统需求和确定目标后编制《项目需求报告》，对总投资超过 1000 万元的重大项目应编制《项目可行性研究报告》，并由责任部门(单位)负责人签字确认后报送至股份公司总经理办公室。
- 2.2 总经理办公室会同项目责任部门(单位)组织相关单位承担项目可行性研究，对于重大项目应组织专家组对《项目可行性研究报告》进行评审，专家组对项目需求、目标、技术路线、投资与效益、进度、组织落实等提出可行性研究评审意见并签字。

3 项目立项审批

- 3.1 通过可行性研究或评审的股份公司统一建设的信息技术项目，由总经理办公室将《项目需求分析报告》（或《项目可行性研究报告》）以专项报告

的形式报股份公司信息化工作领导小组，小组组长签字批准立项，财务部将其列入股份公司年度预算计划。

4 合同签订

- 4.1 项目责任部门(单位)会同总经理办公室审查集成商、咨询商、开发商及供应商的资质，开展询比价或招投标、商务谈判等工作，并根据经法律事务部审定的采购合同和开发实施合同标准文本签订合同。

5 项目实施

- 5.1 项目责任部门(单位)负责细化业务功能和业务流程，并配合项目实施单位编制《项目详细设计方案》
- 5.2 项目责任部门(单位)负责落实项目实施计划，组织项目实施和培训，控制项目建设质量、进度和成本；负责组织项目所需数据的收集、整理、审核和录入，保证数据的真实、完整和准确。
- 5.3 总经理办公室负责对项目实施单位的实施工作及过程文档进行监督检查。
- 5.4 项目责任部门(单位)会同总经理办公室对项目建设进行阶段验收，并对项目建设质量、进度、标准执行和成本控制等进行检查，编制《项目阶段验收报告》，项目负责人签字确认。

6 项目竣工验收

- 6.1 项目责任部门(单位)负责组织项目实施单位进行技术转移，包括用户使用手册、系统维护手册等。
- 6.2 项目实施建设完成后，项目责任部门(单位)会同总经理办公室按规定组织验收；并在《项目竣工验收报告》上填写验收意见并签字。
- 6.3 应用系统上线由项目责任部门(单位)以签报形式报股份公司分管业务副总经理签字批准。

7 系统应用和维护

- 7.1 总部应用系统的维护归口统一由总经理办公室负责管理。

- 7.2 系统使用部门(单位)负责业务流程、业务工作标准、数据维护、用户管理、数据使用安全、知识产权合法性使用及相关制度的制定和落实等工作,对有关数据的日常更新等作运行操作记录;对关键用户与一般用户进行培训和培训考核,培训记录和考核成绩提交人力资源部备案。
- 7.3 总经理办公室负责日常软硬件系统维护、网络安全、环境保持、应急处理等工作,保证信息系统安全、稳定运行,并做《应急事故处理记录》和《运行维护记录》。《应急事故处理记录》和《运行维护记录》由信息中心主任签字。需委托进行维护的信息系统,总经理办公室负责审查系统服务商资质,并签订系统维护服务合同;由总经理办公室自行维护的,应指定专人负责维护,制定岗位职责。(详见《中建总公司信息安全管理制度》)。
- 7.4 信息中心负责日常软硬件系统维护、网络安全、消防、应急处理等工作,保证信息系统安全、稳定运行,并做《应急事故处理记录》和《运行维护记录》。《应急事故处理记录》和《运行维护记录》由软、硬件使用人及部门负责人签字。需委托维护的信息系统,信息中心负责审查系统服务商资质,并签订系统维护服务合同;由信息中心自行维护的,则指定专人负责维护,制定岗位职责。(详见《总公司信息安全管理制度》)
- 7.5 系统如在使用中有变更要求,可向总经理办公室提出书面要求并填写系统变更表,由申请部门领导签字后,交总经理办公室统一安排进行。变更完成后由申请部门相关人员签字确认。
- 7.5 操作系统、数据库系统用户的新增、变更,须填写《系统用户申请表》,经总经理办公室审批后,被赋予唯一的用户名、用户 ID (UID),方可进入总部信息系统进行电脑使用。总经理办公室信息化主管即信息中心主任(以下简称信息中心主任)至少每季度审核一次《系统用户记录表》。
- 7.6 信息系统数据安全
- 由总经理办公室负责信息系统数据的安全管理,包括日常备份、恢复和数据安全工作(详见《中建股份信息中心备份制度》及《中国建筑股份有限公司信息系统控制制度》)。
- 7.6.1 数据保密性管理
- 重要数据的处理过程中,被批准使用数据人员以外的其它人员不应进入机

房工作；处理结束后，应清除不能带走的本作业数据；妥善处理打印结果，任何记有重要信息的废弃物在处理前应进行粉碎。未经允许，不准将机房设备、维护用品、软盘、资料等私自带出机房，如有特殊情况，需经负责人同意并进行登记后方可带出。

7.6.2 数据备份管理

每日进行系统数据库自动备份并做完整性查验，每周一次手动备份到移动硬盘或其他电脑的硬盘，每两周一次由专人将移动硬盘送往银行保管箱予以存放，并填写《数据备份记录表》，由负责系统维护人员及信息中心主任签字，每年进行一次备份的恢复性测试，并填写《数据恢复性测试记录表》，由信息中心主任签字。

7.7 操作系统登录的安全管理

总经理办公室负责各业务系统后台操作系统登录的安全管理（详见《中国建筑股份有限公司总部信息化管理制度》及《中国建筑股份有限公司信息系统控制制度》）。

7.7.1 系统登录名与密码安全管理

各系统责任人负责保管系统的登录名和密码，密码的设置要符合强密码规范和密码复杂性要求，并将它们密存在信封中，信封由专人保管，各系统负责人每季度更换一次登录名和密码，并填写《密码保存登记表》。特殊情况需拆信封时，必须由信息中心主任在《密码保存登记表》签字后方可，拆封后，系统责任人要重新修改密码，密存在信封中。

7.7.2 用户登录名与密码的管理

用户名和密码的组合定义了系统中用户的身份，用户和组由系统管理员进行管理，不设置多人共用的账号，当一个工作人员离开岗位后，其账号将被及时删除。为防止非法用户使用信息网络资源，对访问用户的合法性进行鉴别，当不成功鉴别尝试次数达到门限值时，系统将拒绝该用户的访问，加以记录并自动告警。对用户访问控制的规范应遵循：

- 所有的用户都要经过授权；
- 用户有在自己的环境里设置对象特权的权力；
- 禁止用户删除在共享目录下其它用户的文件；

- 可以通过制定的策略控制用户对于系统中所有对象的访问；
 - 用户不能检查授予其它用户的访问控制权限；
 - 要能够提供强制性的访问控制
- 7.8 系统维护及机房管理（详见《中国建筑股份有限公司机房管理制度》）
- 7.8.1 外来人员对硬件系统维护时，须填写《外来人员进入机房审批表》，经信息中心主任签字批准后方可；当外来人员对软件系统进行维护时，须填写《应用软件维护表》，经系统使用部门（单位）负责人和信息中心主任签字批准后方可。
- 7.8.1 机房所有工作人员须经信息中心主任授权并凭门禁卡进出机房，外来人员进入机房统一由总经理办公室专人陪同，陪同人员全面负责外来人员的行为安全，并做好安全防范工作。进出机房工作人员的授权定期（季度）由信息中心主任进行复核并做记录。
- 7.8.3 机房管理人员熟知机房内设备的基本安全操作规程。不定期对运行设备进行测试和保养，由专人负责机房内设备的保养和备品、配件、资料、盘片等的保管，并登记造册，并保证备用设备完好，可供随时投入使用。机房设备损坏应立即投入备用设备，并汇报领导，及时联系修复，做好检修记录。机房工作人员应学习常规的用电安全操作和知识，了解机房内部的供电、用电设施的操作规程。在外部供电系统停电时，机房工作人员应做好停电应急工作。
- 7.8.4 机房工作人员应熟悉机房内部消防安全操作和规则，了解消防设备操作原理、掌握消防应急处理步骤、措施和要领。不定期进行消防演习、消防常识培训、消防设备使用培训。如发现消防安全隐患，应即时采取措施解决，不能解决的应及时向相关负责人员提出解决。
- 7.9 防网络攻击和防病毒管理由总经理办公室统一管理（详见《中国建筑股份有限公司信息系统控制制度》）。
- 7.9.1 网络运行维护人员在发现可疑网络攻击和入侵迹象时，必须尽快处理并记录，在必要时请示主管部门领导，组织技术力量进行处理：
- 分析判断：对可疑攻击和入侵行为进行必要的观察与分析，以判别是否属于共计或入侵行为。

- 入侵或攻击的中止：经过分析，在必要时，应立即断开网络连接，将遭受攻击的网段隔离出来。采取有效措施，终止对系统的破坏行为。
 - 记录和备份：记录发现网络入侵或攻击的当前时间，备份系统日志以及其它网络安全相关的重要文件，保存内存中的进程列表和网络连接状态，并且打开进程记录功能。
 - 如果系统受到严重破坏，影响网络业务功能，立即调用备件恢复系统。
 - 对该入侵或攻击行为进行大量的日志、分析工作。同时竭尽全力地判断寻找攻击源。
 - 将入侵的详细情况逐级向主管领导和有关主管部门汇报并请示处理办法
- 7.9.2 各使用人或部门应采用总经理办公室批准的查毒、杀毒软件，包括服务器和客户端的查毒、杀毒软件。
- 7.9.3 禁止使用来历不明、未经杀毒的软件，不阅读和下载来历不明的电子邮件或文件，严格控制并阻断计算机病毒的来源。
- 7.9.4 经远程通信传送的程序或数据，必须经过检测确认无病毒后方可使用。
- 7.9.5 网络管理员应至少每周一次自动的全系统病毒扫描，每天定时自动检查更新病毒定义文件，对于发现的病毒则要有相关信息提示自动的发送到相关管理人员处。
- 7.10 总经理办公室负责日常网络与硬件的监控。通过监控系统对网络链路带宽做实时监控，并在需要时做相应的调整。对核心服务器和网络设备做活跃性测试监控，主要是针对设备的网络活动，系统的应用服务做监控。外部网络的访问必须要通过防火墙，制定相关防火墙安全策略及《中国建筑股份有限公司防火墙配置标准》。（详见《中国建筑股份有限公司信息系统控制制度》）

8 系统评估升级

- 8.1 系统使用部门(单位)会同总经理办公室按照业务需求，对业务流程与系统功能进行评价，需要重大改进的，提出《系统升级报告》，由股份公司分管业务副总经理签字批准。

- 8.2 系统使用部门(单位)会同总经理办公室组织系统升级的实施和验收。(系统升级实施的具体流程参见本流程 5 项目实施与 6 项目竣工验收。)

五、相关制度目录

- 1 《中国建筑股份有限公司总部信息化管理制度》
- 2 《中国建筑股份有限公司信息系统控制制度》
- 3 《中建股份信息中心备份制度》
- 4 《中建总公司信息安全管理制
- 5 《中国建筑股份有限公司机房管理制度》
- 6 《中国建筑股份有限公司防火墙配置标准》

六、主要控制点

- 1 信息化建设发展规划的编制
- 2 年度项目建议计划的编制
- 3 项目立项审批
- 4 立项合同的签订
- 5 项目实施过程组织管理
- 6 组织专家组对项目进行评审
- 7 项目竣工验收
- 8 应用系统上线审批
- 9 系统维护
- 10 系统升级

七、主要检查资料

- 1 股份公司信息化发展规划
- 2 专家评审记录

- 3 项目建议计划
- 4 股份公司年度信息化计划
- 5 项目需求分析报告或项目可行性研究报告
- 6 项目设计方案
- 7 采购、开发合同
- 8 项目详细设计及评审意见
- 9 项目阶段验收报告
- 10 项目竣工验收报告
- 11 应用系统上线签报
- 12 系统用户申请表
- 13 系统用户记录表
- 14 应急事故处理记录
- 15 运行维护记录
- 16 培训记录和考核成绩
- 17 数据备份记录表
- 18 数据恢复性测试记录表
- 19 密码保存登记表
- 20 外来人员进入机房审批表
- 21 应用软件维护表
- 22 系统升级报告

八、 业务流程图（略）

第十八章 内部审计与监察

68 内部控制有效性评价管理业务流程

一、业务目标

- 监督内部控制制度设计与执行的有效性，促进构建完善的内部控制体系；
- 检查、发现内部控制缺陷，提出改进建议并跟踪改进结果；
- 确保内控测试与评价工作的程序合规、方法合理、评价结果客观、整改建议可行。

二、业务风险

- 未能对内部控制制度设计与执行的有效性实行有效监督，无法及时发现内部控制的缺陷、及时完善内部控制体系，以致损害公司利益或声誉；
- 未能发现内部控制制度执行中存在的问题，测试已确认的整改措施未予实施或建议未予采纳，导致企业运营中存在的违规行为得不到及时有效的纠正；
- 内控测试与评价的工作程序不合规、不适当，导致检查、评价结果与实际情况不符，整改建议或改善方案不切实际。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于内部控制有效性评价管理的相关流程，主要包括内部控制有效性评价的启动、内部控制有效性评价活动的实施、内部控制有效性自评报告的编制、内部控制有效性评价文件归档等。根据股份公司董事会授权，审计局具体组织实施企业内部控制自我评价事宜。

四、业务流程描述

1 内部控制有效性评价的启动

- 1.1 股份公司审计局制定《年度审计工作计划表》报审计委员会会议审议，并在会议纪要中记录审议结果。《年度审计工作计划表》的制定根据外部监管要求、管理层需求与自身职能定位，以风险为导向、内控为主线，主要包括内部审计年度工作目标、审计工作思路、年度审计项目计划的编制原则及依据、审计计划的确定范围和具体方法、需要执行的具体审计项目及先后顺序等信息。
- 1.2 股份公司审计局依据经审计委员会审议通过的《年度审计工作计划表》启动内部控制测试工作，编写《内部控制测试工作通知》，经股份公司总经理审批并签字确认后转发各级子（分）公司及各职能部门和业务板块。《内部控制测试工作通知》包括测试目的、测试标准、样本选取时间范围、组织方式、工作要求、工作纪律等信息。
- 1.3 股份公司及二三级子（分）公司审计部门负责人指定专人编写《内部控制测试实施方案》，报各级审计部门负责人审核并通过多种方式（如书面签字、邮件记录等）批准实施。（《内部控制测试实施方案》的编写遵循风险导向、自上而下的原则，内容包括确定内部控制测试的重点单位或部门、重要业务流程或控制点，以及测试人员名单及分工。）
 - 1.3.1 根据《内部控制测试实施方案》，股份公司审计局组织测试组，负责对事业部和股份公司总部各业务部门内部控制的执行情况进行测试、评价，每年至少组织一次。
 - 1.3.2 各级子（分）公司审计部门按股份公司审计局《内部控制测试工作通知》的要求和自身《内部控制测试实施方案》，组织测试组，负责对内控有效性自行测试、评价，每年至少组织一次。未设置审计部门的子（分）公司由上级审计部门组织实施。
- 1.4 测试组在实施测试过程中，如需根据实际情况调整变更《内部控制测试实施方案》，报审计部门负责人审核并通过多种方式（如书面签字、邮件记录等）批准后实施。

2 内部控制有效性评价活动的实施

- 2.1 审计局依据外部监管机构内控指引对内控监督的要求以及行业的特点，编制并定期评估更新内部控制测试手册及测试底稿模版（包括手册总册、各流程测试分册和缺陷评价分册），经股份公司审计局局长审核并通过多种方式批准（如书面签字、邮件记录等）后，作为内部控制有效性评价的操作依据和评价标准。
- 2.2 审计局组织测试组成员针对内部控制测试手册及测试底稿模板进行技术标准培训。
- 2.3 审计局总体督导及技术支持测试组进行内部控制测试工作，形成问题解答文件（邮件记录等），确保内控测试有效进行。
- 2.4 测试人员采用询问、观察、检查、重新执行等方法，对照内部控制测试手册规定的业务流程步骤、控制点和监督检查方法，抽取一定的经济业务样本对被测试单位或部门的内部控制进行测试，检查内部控制的制定及执行的有效性。测试人员以测试记录为依据，按照内部控制评价方法，从不相容职务是否相互分离、是否在授权批准范围内履行职责以及是否一贯有效的执行等方面，对所测试的控制点和流程进行评价。
- 2.5 测试人员将测试情况记录于《内部控制测试底稿》，包括测试样本说明、描述控制的人员信息、有效性结论、测试结果说明、测试人信息、测试时间、控制缺陷、整改建议等信息。
- 2.6 测试组组长负责复核测试组其他人员的《内部控制测试底稿》，测试组组长的《内部控制测试底稿》由测试组其他人员负责复核，并在《内部控制测试底稿》上记录复核意见和复核人签名。对于存在问题的底稿，复核人员应在复核意见中加以说明，并要求相关人员补充内容或重新编制底稿。
- 2.7 测试组将测试结果告知被测试单位或部门负责人，并与其交换意见，被测试单位或部门负责人对测试、评价结论提出书面反馈意见并签字确认。

3 内部控制有效性自评估报告的编制

- 3.1 各二级子（分）公司审计部门对本级及下级公司确认后的《内部控制测试底稿》进行审核汇总，编制本级及下级公司的《测试结果汇总表》（包

括公司简称、流程名称、测试的控制活动数量、达标数、未达标数、样本量不足数、未发生交易数、不适用数量等信息)和《缺陷评价表》(包括控制流程名称、标准控制活动及编号、发现的内控缺陷、结论、涉及实体等信息),经本级审计部门负责人复核确认后上报股份公司审计局。

- 3.2 各二级子(分)公司审计部门组织编制《内控测试工作总结》,经本级审计部门负责人审核确认后,向股份公司审计局上报,内容包括但不限于:分析测试结果(包括各单位测试结果的比较、各流程的测试情况),揭示主要缺陷,发现重大风险,判断本企业的关键控制点,提出具体的、可操作的改进建议;并根据本企业所属的业务板块,分析评价该板块的高风险领域;对下一步内控测试工作的具体建议。
- 3.3 股份公司审计局对各单位上报的内控测试结果(包括《测试结果汇总表》、《缺陷评价表》、《内控测试工作总结》)进行评价并形成管理建议,编写《中建股份公司内控测试质量评估及管理建议》,内容包括但不限于:测试基本情况、存在问题、评价结论、改进建议等,报股份公司总经理审核并签署批准意见后转发至各级公司及各职能部门和业务板块。
- 3.4 根据经股份公司总经理审批后的《中建股份公司内控测试质量评估及管理建议》,各级公司自行进行整改或落实,对测试中发现的问题采取纠正措施,在规定的期限内(如:三个月)向审计部门反馈整改的实施情况。各级审计部门对整改后的结果进行抽样测试,并将经各级审计部门负责人审核后的测试结果汇总提交股份公司审计局。
- 3.5 每年年末,审计局根据内部控制有效性评价结果和整改结果,编写《中建股份公司内控自评估报告》(包括内控自评估的目的和责任主体、内容和所依据的标准、评估程序和方法、评估结论等信息),报股份公司审计委员会会议审核、董事会会议审批,并在会议纪要内记录审议结果。

4 内部控制有效性评价文件的归档

- 4.1 测试小组执行内部控制检查工作结束后,将内控控制有效性测试、评价形成的工作底稿与文件进行分类整理,按照《中国建筑股份有限公司内部审计管理第3号-审计档案管理》的要求装订成册,交总经理办公室归档管理。

五、相关制度目录

- 1 国际内部审计师协会颁布的《内部审计实务标准》;
- 2 中国内部审计协会颁布的《中国内部审计准则》;
- 3 财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》;
- 4 中国建筑股份有限公司内部审计管理体系文件;
- 5 中国建筑股份有限公司内部控制测试技术指导手册;

六、主要控制点

- 1 内部控制测试工作通知、实施方案的编制与审批
- 2 内部控制测试手册及测试底稿模版的评估与审批
- 3 测试底稿的编制与复核
- 4 内部控制有效性自评估报告的编制与审核

七、检查资料

- 1 年度审计工作计划表
- 2 内部控制测试工作通知
- 3 内部控制测试实施方案
- 4 内部控制测试手册及测试底稿模版
- 4 内部控制测试底稿
- 5 测试结果汇总表
- 6 缺陷评价表
- 7 内控测试工作总结
- 8 中建股份公司内控测试质量评估及管理建议
- 9 中建股份公司内部控制自评估报告
- 10 审计委员会和董事会会议纪要

八、业务流程图（略）

第十八章 内部审计与监察

69 内部审计管理业务流程

一、业务目标

- 内部审计程序、审计方法符合有关内部审计行业标准和公司内部规章制度的要求；
- 充分履行监督职能，促进企业经营活动健康发展；
- 保持内部审计机构及审计专业判断的独立性、客观性；
- 确保审计团队的业务技能和审计质量满足内部审计业务的需要。

二、业务风险

- 内部审计程序、审计方法不符合有关内部审计行业标准和公司内部规章制度的要求，可能影响审计机构专业判断的正确性；
- 审计机构不够尽职尽责，未能履行监督职能，未能发现企业存在的舞弊等影响企业的健康发展的不良现象；
- 企业组织架构不合理，审计机构或人员未能保持独立性、客观性，可能影响审计机构履行监督职责的有效性；
- 审计团队的业务技能和审计质量达不到专业要求，可能导致审计机构做出不恰当的审计判断。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于内部审计业务管理的相关流程，主要包括审计计划的制定与审批、审计方案与审计通知的编制与审批、现场审计的实施、审计报告的编制与审批、审计工作资料的存

档等。

四、业务流程描述

1 审计计划的制定与审批

- 1.1 每年年末，股份公司审计局根据公司的管理需要、组织风险、审计资源等要素，确定下一年度审计工作实施重点，对内部审计工作做出合理安排。
 - 1.1.1 股份公司审计局计划管理岗人员编制股份公司总部的《年度审计工作计划表》。
 - 1.1.2 对于未设置独立审计部门的股份公司事业部、专业公司，由股份公司审计局计划管理岗人员为其制定审计计划。
 - 1.1.3 各二级审计部门根据审计局确定的次年度审计工作实施重点，编制本企业《年度审计工作计划表》，经审计局审核后，统一报审计委员会批准后实施。
 - 1.1.4 股份公司审计局计划管理岗汇总、审核各二级审计部门《年度审计工作计划表》后，形成股份公司系统内《年度审计计划表》（包括单位名称、审计项目、审计类型、立项依据、计划实施时间等信息），经股份公司审计局部门经理审核后，上报审计委员会会议审批，并在会议纪要上记录审议结果。
 - 1.1.5 审计局将审计委员会批准的《年度审计计划表》统一下发至各二级审计部门。
- 1.2 各二级审计部门根据《年度审计计划表》细化季度审计计划，定期（每季度 15 日前）将《季度审计计划表》（包括下季度拟实施的审计项目和原列入年度计划下季度拟取消的审计项目，编制方法同 1.1）报审计局审核，审计局对拟实施的审计项目按自行实施和参与督导进行分类，并对《季度审计计划表》进行书面批复（适用于各工程局，中国海外集团、各设计院及中建发展只需报《半年审计计划表》）。
- 1.3 审计计划调整的审批

- 1.3.1 各级审计部门根据经批准的《年度/季度/半年度审计计划表》执行审计项目。
- 1.3.2 在执行过程中，各级审计部门可根据企业管理工作需要，对计划进行调整，各二级审计部门的审计计划调整应得到审计局的批准

2 审计准备阶段

- 2.1 各级审计部门负责人充分考虑审计人员的独立性和胜任能力，根据具体审计项目选派人员组成审计组，确定项目审计组组长、主审和审计组成员。
- 2.2 审计组在实施审计前熟悉与审计事项有关的法律、法规和政策，了解被审计单位的基本情况，收集前期准备资料。
- 2.3 审计通知书的审核与下发
 - 2.3.1 审计组成员拟定《审计通知书》（包括被审计单位及审计项目名称、审计依据及审计目的、审计范围、审计实施时间、审计主要内容、被审计单位应提供的具体资料和其他必要的协助等）。
 - 2.3.2 股份公司审计局直审项目和二级审计部门自行实施的审计项目，其《审计通知书》报各级审计部门负责人审核后，报各级公司主管审计工作的总经理或副总经理签字批准。
 - 2.3.3 股份公司审计局参与督导审计项目的《审计通知书》报审计局审核，审计局审核责任人将审核的结果、意见和建议准确、无误地记载在《审核工作底稿》上，并将《审核工作底稿》反馈给二级审计机构相关负责人，对于审核无意见的《审计通知书》，由审计局局长签发同意正式印发的批复文件。
 - 2.3.4 审计组在实施审计前 5 个工作日，向被审计单位送达经过批准后的《审计通知书》，特殊审计业务可在实施审计时送达。
- 2.4 审计方案的编制与审批
 - 2.4.1 主审在审计实施前，根据审计对象基本情况及审计目的编制《审计实施方案》，明确审计目的、方法、步骤、程序、预定执行人员、执行日期以及其他有关的内容。

- 2.4.2 《审计实施方案》需由审计项目副组长审核、组长签字或邮件批准。若主审兼做组长，则需由本级审计部门负责人审核并批准。
- 2.4.3 股份公司审计局参与督导审计项目的《审计实施方案》报审计局审核，审计局审核责任人将审核的结果、意见和建议准确、无误地记载在《审核工作底稿》上，并将《审核工作底稿》反馈给二级审计机构相关负责人，对于审核无意见的《审计实施方案》，由审计局局长签发同意正式印发的批复文件。
- 2.4.4 审计组在实施审计过程中，发现《审计实施方案》不适应实际需要时，可以根据情况及时调整，向副组长、组长/本级审计部门负责人（主审兼任组长时）说明调整的理由，由副组长审核、组长签字或邮件批准后实施。
- 2.4.5 审计组在特殊情况下不能按前条规定办理调整《审计实施方案》审批手续时，口头请示副组长、组长同意后，调整并实施审计实施方案。审计项目结束后，审计组及时补办审批手续。

3 现场审计的实施

- 3.1 召开进场会，由审计组组长向被审计单位介绍审计工作的有关情况、本次审计工作安排及有关工作要求等信息。如实施离任经济责任审计，则需在进场会时对离任领导及班子开展审计测评，向被审计单位参会人员（审计组可选择一定数量和比例的企业中层以上管理人员代表）发放无记名《审计测评表》及《调查问卷》（包括对离任领导及班子的综合评价、本企业审计期间基本情况等信息），并限时（如现场填写或一天期限）回收。
- 3.2 进场会后，审计组与被审计单位相关人员（包括领导班子成员，财务、审计、人事、综合、市场等主要职能部门负责人，主要子（分）单位的负责人等）就审计关注问题进行访谈，形成《访谈记录》。
- 3.3 审计组成员运用审计方法，查阅被审计单位的生产经营、会计资料等；对被审计单位的内部管理制度、对外投资、或有事项等资料进行审查；收集相关、充分、适当、可靠的审计证据。

- 3.4 审计组成员根据收集的审计证据，将审计过程中形成的工作记录及其支持性资料、以及被审计单位提供的各种纸质和电子文档等记录在《审计工作底稿》（包括审计项目名称、审计方法、审计内容、审计程序及审计发现、审计结论及审计建议、审计人员姓名和日期、复核人姓名、复核日期和复核意见等信息）上。
- 3.5 审计组组长负责复核审计组其他人员的《审计工作底稿》，审计组组长的《审计工作底稿》由审计组其他人员复核，并在《审计工作底稿》上记录复核意见和复核人签名。对于存在问题的底稿，复核人员应在复核意见中加以说明，并要求相关人员补充内容或重新编制底稿。
- 3.6 现场审计结束前，审计组通过书面或口头的方式与被审计单位就审计概况、依据、结论、决定或建议等进行初步沟通，并记录被审计对象的解释、说明等。对于向被审计单位核实的问题，要求被审计单位有关人员在《审计工作底稿》上签字确认，并加盖部门公章。
- 3.7 如必要，审计部门聘请专业机构或具有相应专业技能的人，参与某些特殊审计的项目，或提供技术支持。

4 审计报告的编制与审核

- 4.1 审计组主审以经过核实的《审计工作底稿》为依据，编制《审计报告—初稿》。
- 4.2 主审将《审计报告—初稿》（包括标题、审计概况、审计依据、被审计单位基本情况、审计发现、审计结论、审计建议等信息），分发至所有的审计组成员，就报告内容的准确性、完整性、适当性进行讨论、修订，并报本级审计部门负责人复核后形成《审计报告—征求意见稿》。
- 4.3 审计组征求被审计单位有关人员和相关部门负责人对《审计报告—征求意见稿》的意见，并结合反馈意见对报告进行修改；必要时，追加相应的审计程序，补充相关证据。
- 4.4 股份公司审计局直审或下属审计部门自行实施的审计项目经过必要的修改后，连同被审计单位的反馈意见送本级审计部门负责人审核并签字批准后形成《审计报告》。

- 4.5 股份公司审计局参与督导审计项目的《审计报告》报审计局审核。审计局审核责任人将审核的结果、意见和建议准确、无误地记载在《审核工作底稿》上，并将《审核工作底稿》反馈给二级审计机构相关负责人，对于审核无意见的《审计报告》，由审计局局长签发同意正式印发的批复文件。
- 4.6 审计组将《审计报告》报各级主管审计业务的总经理或副总经理审核并签字批准后按股份公司有关程序正式发布，具体参见“日常办公管理——收发文管理业务流程”。相关意见和建议要求被审计单位在规定的期限内落实并反馈。

5 审计资料的存档

- 5.1 审计组执行具体项目审计结束后，将审计项目形成的工作底稿与文件进行分类整理，按照股份公司《中国建筑股份有限公司内部审计管理第3号-审计档案管理》的要求装订成册并归档管理。
- 5.2 下属审计部门的审计报告需报股份公司审计局备案。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国审计法》
- 2 《审计署关于内部审计工作的规定》
- 3 《内部审计基本准则》
- 4 《内部审计具体准则》
- 5 国资委《中央企业内部审计管理暂行办法》
- 6 《中建总公司企业领导人员任期经济责任审计暂行规定》

六、主要控制点

- 1 审计计划的编制与审批
- 2 审计通知书的审核与下发

- 3 审计方案的编制与审批
- 4 审计工作底稿的编制与审核
- 5 审计报告的编制与审批

七、检查资料

- 1 年度审计计划表
- 2 季度审计计划表
- 3 审计通知书
- 4 审计实施方案
- 5 审计测评表
- 6 调查问卷
- 7 审计工作底稿
- 8 审核工作底稿
- 9 审计报告初稿
- 10 审计报告征求意见稿
- 11 被审计单位反馈的书面意见
- 12 审计报告
- 13 被审计单位反馈的落实审计报告中相关问题的文件

八、业务流程图（略）

第十八章 内部审计与监察

70 举报和信访管理业务流程

一、业务目标

- 举报和信访的工作程序符合党纪、国家法律、法规和企业管理的有关规定；
- 及时、客观、公正的受理举报和信访事件，防止出现重大违法违纪及舞弊行为，避免或减少企业经济损失及名誉损失。

二、业务风险

- 举报和信访的受理和调查程序违反党纪、国家法律、法规的规定，可能使企业遭受外部处罚或名誉受损；
- 未能及时、客观、公正的受理和调查举报和信访事件，可能导致违法违纪及舞弊行为的发生，给企业带来经济损失及其他负面影响。

三、业务范围

该子流程主要描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）纪检监察系统举报和信访管理工作的相关流程，主要包括举报和信访的受理、初步调查核实、调查结果的落实和归档等业务。

四、业务流程描述

1 举报和信访的受理

- 1.1 股份公司及所属各二、三级单位独立设立纪检监察部门，部门中设专人负责纪检监察举报和信访工作。

- 1.2 按照分级管理的原则，各级纪检监察部门负责对本级单位任命、管理的干部举报和信访进行调查和核实。
- 1.3 群众来信、来访、来电举报，上级机关及有关部门转来的举报和信访，公司领导批转的举报和信访，审计中发现的案件线索等均由举报和信访管理人员进行编号、登记，填写《受理举报登记表》。
- 1.4 举报和信访管理人员对收到的举报和信访进行整理和归纳，书面提出初步处理建议，将下级单位管理人员违规违纪问题的举报和信访，转下级纪检监察部门核查，对本级单位管理人员违规违纪问题的举报和信访，提出调查建议，并报经纪检监察部门领导做出同意或不同意的书面批示。
- 1.5 转由下一级单位纪检监察部门办理的举报和信访，上级机关或公司领导批示要求上报调查结果时，由信访受理人员转办并负责催要结果。
- 1.6 对重要举报和信访，部门领导认为需请示的重要举报须向公司主管领导报告。

2 初步调查核实

- 2.1 初步调查核实的任务是了解线索反映的主要问题是否存在。
- 2.2 纪检监察部门案件调查人员对领导批准初核的举报线索负责进行初步调查核实，如需要其他单位或其他部门专业人员协助初核的，由本部门领导进行协调。
- 2.3 初步调查核实人员不得少于二人，由一名人员任组长。
- 2.4 初步调查核实中发现新的重大问题，或需对原定初核的问题、步骤、方法等作较大变动时，要提出建议，向部门领导报告，经批准后实施。
- 2.5 初步调查核实工作的时限为两个月，必要时可延长一个月。问题严重或疑难问题，在延长期内仍不能办结的，报经部门领导批准后延长核查时间。
- 2.6 初步调查核实工作结束后，初核组编写《初步调查核实报告》报部门领导审阅并做出批示；部门领导认为需要上报的，报送公司主管领导审阅并做出批示。

3 调查结果的落实和归档

- 3.1 《初步调查核实报告》经领导审批后，对根据党纪、国家法律法规定，虽有违纪事实但情节轻微、不需追究纪律责任的，根据所提处理建议和领导书面批示意见，及时做好向被反映人及其所在单位党组织反馈通报情况、提出纠正建议等善后工作。
- 3.2 在初步调查核实中，发现责任人涉嫌违规违纪需要追究党纪政纪责任的，举报和信访管理人员将《受理举报登记表》、《初步调查核实报告》及调取的相关证明材料转案件调查组。在案件调查完结后，全部案件资料和处理结果一并归档备查。（案件调查流程参见“违法违规违纪案件处理管理业务流程”）
- 3.3 在接待、初步调查核实举报和信访过程中，参与接待和调查的工作人员，严格保守工作秘密，除部门领导、主管领导外，不得向他人透露任何相关信息。
- 3.4 对于署名举报，在调查核实工作全部完成后，向举报人通报核查结果，并对举报人的真实身份保密。

五、相关制度目录

1. 国务院《信访条例》
2. 《中建总公司关于加强纪检监察队伍建设若干问题的决定》
3. 《中国建筑工程总公司企业法人财产损失责任人处理暂行办法》
4. 《中国建筑工程总公司关于加强领导班子成员勤政、廉政、优整的规定》

六、主要控制点

1. 举报和信访的受理
2. 初步调查核实
3. 调查结果审批
4. 调查资料的归档

七、检查资料

1. 受理举报登记表
2. 初步调查核实报告
3. 举报、信报调查材料

八、业务流程图（略）

第十八章 内部审计与监察

71 违法违规违纪案件处理管理业务流程

一、业务目标

- 确保案件处理程序符合党纪和国家法律法规的规定，处理结果公正恰当；
- 及时、公正、客观的受理和调查违法违规违纪行为，预防和遏制违法违规违纪行为的发生，避免、减少和挽回企业经济损失；
- 查处企业内部违法违规违纪行为，追究相关人员党纪政纪责任，维护企业声誉和良好社会形象。

二、业务风险

- 违法违规违纪案件查处程序违反党纪和国家法律法规的规定，可能使企业遭受外部处罚或名誉损失；
- 未能及时、公正、客观的查处违法违规违纪行为，可能给企业带来经济损失或其他负面影响，损害企业利益；
- 对违法违规违纪行为缺乏有效的查处和工作机制，无法及时遏制舞弊等违法事件，不利于企业长期、健康、有序发展。

三、业务范围

该子流程描述了中国建筑股份有限公司（以下简称“股份公司”）纪检监察系统违法违规违纪案件处理的相关流程，主要包括违法违规违纪案件的初步核查、立案调查、案件审理以及案件资料归档等业务。案件的处理过程遵循国家法律法规和公司内部关于违法违规违纪行为查处相关制度的规定。

四、业务流程描述

1 初步核查

- 1.1 按照领导的批示(线索的取得和予以核查的批示参见“举报和信访管理业务流程”), 案件检查人员对本单位违法违纪违规行为线索进行调查取证, 通过找寻相关人员, 调阅和搜集相关材料、证据的方式调查线索的真实性。需要其他单位或其他部门专业人员协助初核的, 由本部门领导进行协调。
- 1.2 核查人员不得少于二人, 由一名人员任组长。
- 1.3 初步核查工作的时限为三个月, 必要时可延长一个月。问题严重或疑难问题, 在延长期内仍不能办结的, 报经部门领导批准后延长核查时间。
- 1.4 初步核查工作结束后, 核查人员编写《初步核查报告》, 提出是否进行立案调查的建议, 报本级纪检监察部门领导和公司纪检监察工作主管领导审阅并作出批示意见。

2 立案调查

- 2.1 经初步核查确有违纪事实并需要追究党政纪责任的案件, 核查人员要撰写《立案报告》, 并填写《立案呈批表》, 报本级纪检监察部门领导、公司主管领导审批并签署意见, 重要案件报公司党政领导审批并签署意见。
- 2.2 对党的关系在地方、干部任免权限在股份公司的领导人员的违纪案件, 通过股份公司纪检监察部门与违纪人员所在地的省(市)纪检机关协商, 决定由地方纪检机关立案或者由股份公司纪检监察部门立案。
- 2.3 协商决定由股份公司纪检监察部门立案的案件, 《立案报告》经本公司主管领导签字审批后送达违纪人员所在单位党委, 同时抄送所在省(市)纪检机关。
- 2.4 协商决定由地方纪检机关立案的案件, 各级单位纪检监察部门将相关资料移交给地方纪检机关, 并负责协助纪检机关做好案件的查办工作。
- 2.5 对于由本单位纪检监察部门立案查处的案件, 根据情况组成不少于二人

的调查组，由一人担任组长。研究分析案件线索，按有关规定实施调查取证工作。

- 2.6 调查中，若发现被调查人同时触犯刑律的，适时将涉案人员及案件材料移送司法机关处理。
- 2.7 需对被调查人员实施“双规”措施的，由调查组撰写《申请实施“两规”报告》，本单位纪检监察工作主管领导和公司党委领导签字同意，报中建总公司纪检组长和党委书记审批并签署意见后，报国资委纪委和中纪委一室备案。
- 2.8 案件调查的时限为三个月，必要时可延长一个月。案情重大或疑难案件，在延长期内仍不能办结的，可报经部门领导批准后延长调查时间。
- 2.9 案件调查终结后，调查组编写《调查报告》，提出处理建议，报部门领导、本公司纪检监察工作主管领导审阅并签署意见后，将案件所有资料移送案件审理组。

3 案件审理

- 3.1 纪检监察部门案件审理组审理人员对移交来的案件资料进行审查，经审查提供的材料符合规定的予以受理。
- 3.2 审理案件人员应不少于二人，其中一人担任组长。特别重大复杂的案件，应由部门主管领导担任审理组组长。
- 3.3 审理组对调查组调取资料的完备性进行审查，对受调查人员违法违规行为的性质做出判定，并依据国家法律、法规和企业规定，在《案件审理报告》中提出处理建议。
- 3.4 案件涉及专业技术问题或具体业务政策、规定的，必要时征求有关部门的意见。
- 3.5 案件在最终决定前，审理人员与被审理人核对错误事实，听取本人意见。与被审理人谈话，应做好谈话记录。本人如对处分决定或所依据的事实材料提出不同意见，应写出书面材料。
- 3.6 审理组进行审理后，审理人员要草拟《案件审理报告》，报告中包括错误事实、性质、政策法规依据、所在单位的意见和审理人的意见。

- 3.7 《案件审理报告》连同有关材料经由部门领导审核并签字确认后，送交被调查人所在单位党组织作出处理决定。被调查人所在单位党组织应当在一个月内作出书面处理决定并按照处分党员的批准权限（参见《中国共产党纪律处分条例》）呈报审批。
- 3.8 特殊情况下，需要由股份公司纪检监察部门直接作出处理决定的，股份公司纪检监察局应事前征求被调查人所在单位党组织的意见。
- 3.9 股份公司纪检组监察局认为需要由中建总公司党组进行处分的党员，将《案件审理报告》连同草拟的处分决定和有关材料经部门领导审核签字后，报中建总公司纪检组长及总公司党组会审定，并作出书面的《党纪处分决定》。
- 3.10 对党的关系在地方的由股份公司直接管理的领导人员作出党纪处分决定的，将《党纪处分决定》报送中建股份公司人力资源部，由其协调所在省（市）纪委。
- 3.11 对地方纪检机关直接立案的由股份公司直接管理的领导人员作出《党纪处分决定》后，如地方纪检机关建议给予行政处分的，由股份公司纪检监察部门草拟《行政处分决定》，连同有关材料由股份公司纪检监察工作主管领导审核签字后，报股份公司党政领导审定后作出书面《行政处分决定》。
- 3.12 党纪、政纪处分决定后，在一个月内将处分决定通知被处分人所在单位的党组织宣布执行。
- 3.13 纪检监察部门应按照干部管理权限，将《党纪处分决定》、《行政处分决定》、《案件调查报告》、《案件审理报告》本人检讨及《本人对处分决定的意见》抄送受处分人所在单位组织人事部门。处分决定同时给受处分人一份。
- 3.14 一般案件的审理期限为一个月，复杂案件审理期限为两个月，案情重大或疑难案件，在审理期限内仍不能办结的，可报经部门领导批准后延长审理时间。
- 3.15 在案件调查和案件审理过程中，案件检查和案件审理工作人员应对工作严格保密，除本部门领导和相关人员内，不得向其他人员泄露案件任何

信息。

4 调查资料归档

- 4.1 对受处分人员做出党纪、政纪处理决定后，由案件检查工作人员填写《结案登记表》，将所有案件资料、谈话记录、调取的证据材料、处分文件整理成卷，并统一编号，整理完成后将案件卷宗交档案管理部门归档备查。

五、相关制度目录

- 1 《中国共产党纪律检查机关案件检查工作条例》
- 2 《党的纪律检查机关案件审理工作条例》
- 3 《中国共产党纪律处分条例》
- 4 《中华人民共和国行政监察条例》
- 5 《中建总公司关于加强纪检监察队伍建设若干问题的决定》
- 6 《中国建筑工程总公司企业法人财产损失责任人处理暂行办法》
- 7 《中国建筑工程总公司关于加强领导班子成员勤政、廉政、优政的规定》
- 7 《中建总公司关于党纪政纪案件审理工作程序的规定》
- 8 《中国建筑工程总公司驻外机构监察工作暂行规定》
- 9 《中国建筑工程总公司纪检机构使用“两规”措施实施细则》

六、主要控制点

- 1 初步核查结果的审核
- 2 立案请示和审核
- 3 案件调查结果的审核
- 4 党纪处分审核
- 5 政纪处分审核
- 6 调查资料归档

七、检查资料

- 1 《初步核查报告》
- 2 《立案呈批表》
- 3 《立案报告》
- 4 《申请实施“两规”报告》
- 5 《案件调查报告》
- 6 《案件审理报告》
- 6 调查结果沟通谈话记录
- 7 《本人对处分决定的意见》
- 8 《党纪处分决定》
- 9 《政纪处分决定》
- 10 《结案登记表》

八、业务流程图（略）

第十九章 附则

1 企业内部控制基本规范

第一章 总 则

第一条 为了加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《中华人民共和国会计法》和其他有关法律法规，制定本规范。

第二条 本规范适用于中华人民共和国境内设立的大中型企业。

小企业和其他单位可以参照本规范建立与实施内部控制。

大中型企业和小企业的划分标准根据国家有关规定执行。

第三条 本规范所称内部控制，是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。

内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规、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，促进企业实现发展战略。

第四条 企业建立与实施内部控制，应当遵循下列原则：

（一）全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项。

（二）重要性原则。内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

（三）制衡性原则。内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率。

（四）适应性原则。内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

（五）成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

第五条 企业建立与实施有效的内部控制，应当包括下列要素：

（一）内部环境。内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、

机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

（二）风险评估。风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

（三）控制活动。控制活动是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

（四）信息与沟通。信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效沟通。

（五）内部监督。内部监督是企业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，应当及时加以改进。

第六条 企业应当根据有关法律法规、本规范及其配套办法，制定本企业的内部控制制度并组织实施。

第七条 企业应当运用信息技术加强内部控制，建立与经营管理相适应的信息系统，促进内部控制流程与信息系统的有机结合，实现对业务和事项的自动控制，减少或消除人为操纵因素。

第八条 企业应当建立内部控制实施的激励约束机制，将各责任单位和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考评体系，促进内部控制的有效实施。

第九条 国务院有关部门可以根据法律法规、本规范及其配套办法，明确贯彻实施本规范的具体要求，对企业建立与实施内部控制的情况进行监督检查。

第十条 接受企业委托从事内部控制审计的会计师事务所，应当根据本规范及其配套办法和相关执业准则，对企业内部控制的有效性进行审计，出具审计报告。会计师事务所及其签字的从业人员应当对发表的内部控制审计意见负责。

为企业内部控制提供咨询的会计师事务所，不得同时为同一企业提供内部控制审计服务。

第二章 内部环境

第十一条 企业应当根据国家有关法律法规和企业章程，建立规范的公司治理结构和议事规则，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）会享有法律法规和企业章程规定的合法权利，依法行使企业经营

方针、筹资、投资、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、经理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，主持企业的生产经营管理工作。

第十二条 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。

企业应当成立专门机构或者指定适当的机构具体负责组织协调内部控制的建立实施及日常工作。

第十三条 企业应当在董事会下设立审计委员会。审计委员会负责审查企业内部控制，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等。

审计委员会负责人应当具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。

第十四条 企业应当结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任单位。

企业应当通过编制内部管理手册，使全体员工掌握内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。

第十五条 企业应当加强内部审计工作，保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。

内部审计机构应当结合内部审计监督，对内部控制的有效性进行监督检查。内部审计机构对监督检查中发现的内部控制缺陷，应当按照企业内部审计工作程序进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及其审计委员会、监事会报告。

第十六条 企业应当制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策应当包括下列内容：

- （一）员工的聘用、培训、辞退与辞职。
- （二）员工的薪酬、考核、晋升与奖惩。

- (三) 关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度。
- (四) 掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定。
- (五) 有关人力资源管理的其他政策。

第十七条 企业应当将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

第十八条 企业应当加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识。

董事、监事、经理及其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导作用。企业员工应当遵守员工行为守则，认真履行岗位职责。

第十九条 企业应当加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问制度和重大法律纠纷案件备案制度。

第三章 风险评估

第二十条 企业应当根据设定的控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况，及时进行风险评估。

第二十一条 企业开展风险评估，应当准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。

风险承受度是企业能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

第二十二条 企业识别内部风险，应当关注下列因素：

- (一) 董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素。
- (二) 组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素。
- (三) 研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素。
- (四) 财务状况、经营成果、现金流量等财务因素。
- (五) 营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素。
- (六) 其他有关内部风险因素。

第二十三条 企业识别外部风险，应当关注下列因素：

- （一）经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素。
- （二）法律法规、监管要求等法律因素。
- （三）安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素。
- （四）技术进步、工艺改进等科学技术因素。
- （五）自然灾害、环境状况等自然环境因素。
- （六）其他有关外部风险因素。

第二十四条 企业应当采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

企业进行风险分析，应当充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

第二十五条 企业应当根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。

企业应当合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。

第二十六条 企业应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。

风险规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

风险降低是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

第二十七条 企业应当结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

第四章 控制活动

第二十八条 企业应当结合风险评估结果，通过手工控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

控制措施一般包括：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、运营分析控制和绩效考评控制等。

第二十九条 不相容职务分离控制要求企业全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

第三十条 授权审批控制要求企业根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

企业应当编制常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指企业在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指企业在特殊情况、特定条件下进行的授权。

企业各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。

企业对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

第三十一条 会计系统控制要求企业严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。

企业应当依法设置会计机构，配备会计从业人员。从事会计工作的人员，必须取得会计从业资格证书。会计机构负责人应当具备会计师以上专业技术职务资格。

大中型企业应当设置总会计师。设置总会计师的企业，不得设置与其职权重叠的副职。

第三十二条 财产保护控制要求企业建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。

企业应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

第三十三条 预算控制要求企业实施全面预算管理制度，明确各责任单位

在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

第三十四条 运营分析控制要求企业建立运营情况分析制度，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

第三十五条 绩效考评控制要求企业建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

第三十六条 企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

第三十七条 企业应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

第五章 信息与沟通

第三十八条 企业应当建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

第三十九条 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。

企业可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。

企业可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，获取外部信息。

第四十条 企业应当将内部控制相关信息在企业内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及企业与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面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。

重要信息应当及时传递给董事会、监事会和经理层。

第四十一条 企业应当利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。

企业应当加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

第四十二条 企业应当建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。

企业至少应当将下列情形作为反舞弊工作的重点：

- （一）未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益。
- （二）在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等。
- （三）董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权。
- （四）相关机构或人员串通舞弊。

第四十三条 企业应当建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。

举报投诉制度和举报人保护制度应当及时传达至全体员工。

第六章 内部监督

第四十四条 企业应当根据本规范及其配套办法，制定内部控制监督制度，明确内部审计机构（或经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。

内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指企业对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指在企业发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。

第四十五条 企业应当制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，应当分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告。

内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

第四十六条 企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。

内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率，由企业根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等自行确定。

国家有关法律法规另有规定的，从其规定。

第四十七条 企业应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

第七章 附 则

第四十八条 本规范由财政部会同国务院其他有关部门解释。

第四十九条 本规范的配套办法由财政部会同国务院其他有关部门另行制定。

第五十条 本规范自 2009 年 7 月 1 日起实施。