

物产中大集团股份有限公司财务管理制度

第一章 总则

第一条 为了规范集团公司及各级子公司的经营行为，切实保障股东合法权益，特制定本制度。

第二条 财务管理的目标是：追求企业价值最大化和现金流量最优化，充分发挥集团整体优势，促进集团各产业持续、健康发展。

第三条 财务管理的重点是：坚持以提高经济效益和经营运行质量为中心，以资金管理和成本管理为重点，以价值链作业为过程，切实加强企业财务管理基础工作，严格经济核算，强化内部约束，有效控制经营风险。提高资金使用效率，健全完善企业财务管理运行机制，推动企业全面科学管理，确保资产保值增值。

第四条 本制度所称集团公司系指物产中大集团股份有限公司（不含各级子公司）；子公司系指集团公司直接控股的公司；二级子公司系指由子公司控制的公司；物产中大集团系指集团公司和各级子公司。

第五条 本制度适用于集团公司和各级子公司。各级子公司在遵守本制度基础上，可以根据本企业经营特点和实际情况制定具体的财务管理规定。

第二章 财务管理体制

第六条 为充分体现以产权为主要联接纽带的母子公司关系，从维护出资人的资本权益和实现集团公司“一体两翼”总体战略目标出发，同时有利于各级子公司按照公司治理原则进行经营和管理，集团内部实行“会计政策统一制定，经济业务独立核算”的相对集中的财务管理体制。集团公司及各级子公司财务管理均纳入集团财务管理体系，执行《企业会计准则》，同时符合上市公司信息披露的规范和要求。

第七条 职责和权限划分

集团公司设立财务资产管理部与资金运营管理中心（财务公司），分别负责

集团范围内的会计管理、财务管理与资金管理；分别行使本制度所规定的属于集团公司财务管理与资金管理范围的职责和权力。

（一）属于集团公司统一管理的职责权限：

1. 会计政策和会计信息管理

制定集团内部财务会计政策和会计核算办法，并对各级子公司执行国家财经法规和内部管理制度等情况进行指导、监督；合理组织会计核算，真实、完整反映企业财务状况、经营成果和现金流量。

2. 资金管理

（1）根据集团各产业发展需要和行业特点，制定和落实稳健的财务政策，并通过合理的财务控制手段和财务杠杆，使公司保持适度的负债水平和合理的现金流量。

（2）建立健全有效的现金流管理体系，对现金流向的合法、合规性进行审核、监督，提高现金运用的效率和效益。

（3）建立健全集团一体化筹（融）资管理体系，统一银行授信管理，统一银行账户管理，统一融资债券发行，统一资金调度，统一担保资源安排，具体按照集团公司资金运营管理制度（办法）有关规定执行。

3. 投资管理

（1）投资行为包括以货币资金或以房屋、机器设备、物资等实物资产以及以专利权、商标权和土地使用权等无形资产作价出资，进行的各种长期、短期投资行为；利用自有资金或借款进行基本建设、购买大型固定资产、机器设备等行为也作为投资管理。

（2）集团公司对外投资须按公司章程和上市公司规则等有关规定程序审批后组织实施；

（3）各级子公司的投资行为均须按照集团公司投资管理制度（办法）、金融管理制度（办法）等规定的审批程序批准后才能实施。

4. 对外担保

集团公司及各级子公司应严格执行集团公司担保管理制度（办法）的有关规定，控制对外担保。根据“控制担保风险，合理配置担保资源，发挥抵押物效益最大化，争取信用额度最大化”的原则，集团在遵循有关法规的前提下，对

担保统一管理。

(1) 集团公司内部担保主要按股权关系安排，遵循平等、自愿和互信的原则。在银行认可的情况下，子公司与其下辖公司进行相互担保，子公司下辖公司之间相互担保，以及子公司之间相互担保，需经资金运营管理中心协调，集团公司特别批准。

(2) 担保对象包括集团公司，子公司及其下辖公司以及资金纳入集团统一管理的公司，经集团公司股东大会审议通过的各级参股企业，各级公司股东、实际控制人及其关联企业。集团公司、子公司及其下辖公司未经股东大会审议通过不得为集团以外的任何企业和个人提供担保，房地产公司为购买房产业主办理按揭款提供的阶段性担保以及按揭平台公司为汽车按揭业务提供有限担保除外。

(3) 根据各子公司汇总上报的融资预算情况和集团公司融资预算安排，资金运营管理中心拟订公司年度担保计划，报董事会审核，股东大会批准。批准后的年度担保计划由资金运营管理中心负责落实执行，预算内担保由子公司及其下辖公司自行审批。

(4) 抵押物原则上由各子公司内部安排使用，但为发挥抵押物最大作用，争取银行最优惠政策需要时，资金运营管理中心有权在集团公司范围内平衡商调。

(5) 被担保企业须出具董事会及股东会决议，授权在担保额度内，全体股东应以其所拥有的股份所对应的权益或公司财产提供反担保，并承担相应的经济法律责任。

(6) 集团公司内部担保实行有偿担保，担保费率不分时间长短均按统一标准执行，担保费原则由担保企业按季度结算。

5. 财务组织管理

财务组织管理主要是集团内部财务机构设置，财务负责人的选派以及财务人员的考核、管理；集团财务资产管理部对各级财务部门实行垂直领导，采用集权管理与分级管理相结合的管理模式。

6. 财务监督

建立健全财务内部监督、社会中介机构监督相互独立、相互配合、相互约束的企业财务监督管理运行机制，促使企业依法经营、依法进行财务核算、依法纳税。

财务内部监督主要包括财务分析制度、重大事项报告制度和财务检查制度。通过分析和检查，了解各级公司国家政策和内部制度执行情况，及时发现存在问题，形成集团内部信息反馈和预警纠错机制，促进集团整体管理水平的提高。

（二） 各级子公司的职责权限

1. 根据国家和内部制度有关规定组织会计核算，真实、完整反映本单位财务状况、经营成果和现金流量。

2. 在集团总体目标框架下，独立经营和自主管理，合法有效地运作企业法人资产。

3. 合理筹集资金，有效使用资金。按照集团资金集中管理制度，协同配合集团，开展本单位资金集中运营管理工作。

4. 做好财务收支预测、计划、控制、分析和审核，为所在企业提供决策信息。

第三章 现金流管理

第八条 现金流管理的目的：优化现金流结构，控制资金运营风险，提高资金的运营效率，降低财务风险，规范企业经营行为，提升管理水平，实现集团战略目标。

第九条 现金流管理的目标：现金流管理的基本目标为确保公司有进行正常经营及发展所需要的资金，同时通过加强现金的运营管理，提升公司现金流的管理水平，合理控制运营风险，提升资金的使用效率。

第十条 现金流管理的内容：现金流预算管理、现金的流入与流出活动管理、现金流评价管理。

第十一条 现金流管理形式：以现金流量表为基础，并结合公司的各项管理制度及办法，对企业经营活动、投资活动和筹资活动产生的现金流进行管理。以有助于评价企业的支付、偿债以及周转能力；有助于预测企业的未来现金流量；有助于分析企业净利润的质量。

第四章 资金管理

第十二条 资金管理的目标

建立健全集团以确保资金的流动性、安全性、效益性为重点的资金统一调控

体系，充分发挥财务公司集团资金集中管理、统一筹融资、统一资金结算、综合金融服务的平台作用，提升集团资金一体化管理水平，优化金融资源配置，控制资金运营风险，提高资金使用效率，保证各业务板块的资金需求。

第十三条 资金管理的模式

集团公司资金运营管理采取“集团管控、分级运营”的模式，并以财务公司为资金一体化管理平台。

（一）集团管控。集团公司通过建立健全资金运营管理制度体系、集团账户管理、内部头寸调度、银企战略合作、债券统一发行、担保统一安排、资金信息化管理等途径，加强资金集中管控，提高集团资金利用效率，降低财务费用，提升资产运行质量。

（二）分级运营。子公司及其下辖公司结合自身专业化经营的需要，负责安排日常运营资金，并协助配合集团公司开展资金集中运营管理工作。

第十四条 资金管理的方式

（一）资金归集管理。通过财务公司开展资金归集管理，对子公司不同类型的银行账户，实行“实时归集”或“保留余额，超额上划”的资金归集管理方式，提高资金归集度，提高资金使用效率、效益。

（二）票据池。通过统一的票据池开展“自收自用、集团调剂”的票据集中运营管理，提升票据的流动性和使用效率效益。

（三）外汇资金池。通过统一的外汇资金池，开展境内外外汇资金的集中运营管理，提升外汇资金的使用效率和效益。

（四）跨境双向人民币资金池。通过统一的跨境双向人民币资金池，开展人民币跨境统一调度。

第十五条 资金运营管理的部门

集团资金运营管理中心（或财务公司）负责集团范围内的年度、季度、月度的资金预算；集团以及控股一级子公司的融资管理；集团范围内涉及内部存贷和担保等事项管理；集团范围内资金的统一安排与调剂；指导各级子公司资金方面的相关管理工作。

第十六条 资金运营管理执行集团公司资金运营管理制度（办法）的相关规定。

第五章 资产管理

第十七条 本制度所称资产是指应收账款、预付账款、存货、固定资产、投资性房地产、无形资产和其他资产等（不包括集团公司投资管理制度（办法）、金融管理制度（办法）所规范的股权及金融投资）。资产管理的目的是保证公司资产安全，提高资产使用效率。

第十八条 资产管理的重点是对各项资产取得、处置和日常运营进行的管理和控制。资产收购与处置的审批及授权按照集团公司章程、治理纲要等有关规定执行。

第十九条 资产管理具体要求及子公司资产收购及处置权限执行集团公司资产管理相关制度（办法）的规定。

第六章 成本控制和费用管理

第二十条 成本费用管理、控制原则

（一）全面控制的原则。以战略成本管理视角，根据企业发展战略和阶段性工作方针，实施贯穿集团内部价值创造作业和外部价值转移作业的全过程控制，实现成本领先、转型升级。

（二）综合成本最低原则。以资源流动为线索，以成本动因为基础，对生产经营作业（价值链）环节进行梳理，使总资源消耗最小，综合成本最低；按照成本效益的原则实现相对的成本节约，即推行成本的内部控制而发生的成本不应超过缺少控制而丧失的收益。

（三）持续优化原则。结合年度工作要求和各项目定额，梳理价值链各环节，明确成本费用控制关键点，提出作业成本优化的举措、量化目标、责任主体和考核方式；建立健全成本费用过程控制与考核制度，对各项优化目标的落实情况进行动态控制和评价，不断优化成本费用管理。

第二十一条 成本控制应结合企业经营目标实行预算管理 with 定额管理相结合的管理方式。

第二十二条 成本费用控制执行集团公司成本费用管理制度（办法）的规定。

第七章 税务管理

第二十三条 税务管理遵循合法合理筹划及成本效益原则，在严格遵守税收法律法规的基础上，通过合理筹划，综合平衡节税效益、管理成本，防范税务风险。

第二十四条 集团公司及各级子公司经营者和财务人员应切实树立依法经营、合规纳税的观念。各级财务人员要密切关注税务法律法规及有关优惠政策的变化，做好日常税务管理和优惠政策争取，提升税务管理水平，实现价值输出。

第二十五条 做好重大事项的涉税评估工作。集团公司及各级子公司重大投资、经营、资产重组或处置事项应当制定涉税评估方案，开展事前涉税评估，从企业整体出发，综合权衡各种成本及税负，结合企业战略、经营风险管理等需要，合理确定交易结构，采用最优方案，降低综合税负，防范税务风险。

第二十六条 定期开展税务风险检查和评估，建立税务风险管理的信息沟通机制，将税务风险检查和评估中发现的重大问题及时向公司管理层报告。

第二十七条 税务管理执行集团公司税务管理制度（办法）的规定。

第八章 预算管理制度

第二十八条 建立健全全面预算管理体系是为了有效地组织和协调集团各级公司的各项经营管理活动，规划和控制未来经济活动，优化资源配置，强化内部管理，控制、防范经营风险，提高资产运营效率，实现集团发展战略规划和经营目标。

第二十九条 预算管理的基本原则：战略导向、科学管理；量入为出、综合平衡；效益优先、确保重点；权责分明、分级实施；规范操作、防范风险；全面预算、成本作业、过程控制。

第三十条 预算管理包括预算的编制与审批、执行与控制、调整、检查与考核等环节。

第三十一条 预算管理执行集团公司预算管理制度（办法）的规定。

第九章 利润分配及捐赠

第三十二条 集团公司税后利润按公司章程的规定进行分配,任意盈余公积金的提取、股利分配由股东大会决议;各级子公司利润税后分配纳入集团全面预算管理,按其章程所规定的程序进行分配。

第三十三条 集团公司及各级子公司对外捐赠应当符合法律法规及有关主管部门的规定并纳入预算管理,明确捐赠的范围和条件,落实执行责任。

第十章 财务机构设置和财务人员管理

第三十四条 集团公司设财务资产管理部,负责集团公司本部的会计核算和财务管理,以及本制度所规定的属于集团公司管理职责和权限的财务管理工作。视情况,财务资产管理部可下设若干个二级部门,分别在各自的工作范围对各级子公司财务工作进行指导和协调。各级子公司设财务部,具体负责本单位的会计核算和财务管理工作以及对下辖企业进行财务管理控制。

财务机构设置和财务人员管理执行集团公司财务机构及人员管理相关制度(办法)的规定。

第三十五条 财务人员聘免程序

- (一) 集团公司财务部门负责人按照集团公司有关干部任用程序决定聘免;
- (二) 集团公司财务二级部门负责人,由集团公司财务资产管理部推荐,按集团公司有关干部任用程序决定聘免;
- (三) 一级子公司财务负责人(分管财务领导)由集团公司财务资产管理部征求所在公司意见后向集团公司人力资源部推荐,按有关干部任用程序决定聘免。
- (四) 一级子公司财务部门负责人由所在公司推荐,征求集团公司财务资产管理部意见后,按有关干部任用程序决定聘免。
- (五) 二级子公司的企业财务负责人(分管财务领导)或财务部门负责人,由一级子公司委派或推荐,经用人单位同意后按有关干部任用程序决定聘免并报集团公司财务资产管理部备案。

第三十六条 财务人员管理和考核

- (一) 集团内财务人员管理实行行政和业务双重管理办法;各级子公司财

务负责人及财务部门负责人实行适时有序轮岗制度；一般财务人员则根据需要进行不定期轮换。

（二）根据各经营单位行业特点及经营规模确定其财务岗位和人员编制，在不违反不相容岗位的内控规范要求情况下，对经营规模较小的经营单位，会计岗位可以一人多岗和跨企业上岗。

（三）委派的各级子公司财务负责人或财务部门负责人其薪酬和养老、医疗等各种社会保险、保障金、基本福利费用由委派单位核定，费用由其所在单位承担。

（四）对有重大失职或不称职的财务负责人或财务部门负责人，委派单位具有否决聘任的权利。对由于失职造成损失的，将根据集团经济损失问责有关规定进行处罚。

第十一章 财务监督

第三十七条 财务监督的目的是合理保证集团公司和各级子公司财务会计信息真实、准确、完整、及时；建立健全企业内控制度的财务管理职能；保证国家财经纪律和集团公司财务制度得到严格执行，纠正实际工作可能存在的失误；提高集团整体财务管理水平。

第三十八条 财务监督的对象是集团公司和各级子公司生产、经营、管理活动中涉及的现金活动，以及反映该活动信息的财务会计资料和其他有关资料。其主要内容为：①执行财务制度情况；②财务基础工作水平；③财务风险分析测评；④经济效益及财务参与管理的做法与效果；⑤财务人员的尽职情况。

第三十九条 财务监督的方式主要包括财务分析制度、重大事项报告制度和财务检查制度。财务分析制度是集团各级子公司在财务报告的基础上结合公司实际，对公司的经营情况实行定量分析，为集团公司以及各子公司的经营者提供经营决策依据；重大事项报告制度是为了加强企业重大事项风险管理，防范资产运营风险，对企业经营有着重大影响的事项进行报告；财务检查分定期检查、专项检查、经理离任审计等。定期检查即对企业进行的年度财务检查；专项检查包括现金流向合规性、财务制度的完善与执行、以及其它个别经济、会计事项的检查；经理离任审计是根据大股东或董事会、股东大会要求对即将离任或任期届满的企

业经理在任期内的盈亏、经济责任和期末资产质量等情况，配合内控审计部门进行的全面审计。

第四十条 检查可以由集团公司财务资产管理部组织，也可委托集团公司审计风控与法律事务部进行，如有必要也可聘请外部会计师事务所进行。

检查人员有权要求被检查单位负责人、财务负责人（财务部门负责人）或其他有关人员说明情况、提供资料，上述人员不配合或阻碍检查的，由单位负责人承担责任；财务人员不配合或阻碍检查的，由财务负责人承担责任。

第四十一条 检查过程和结果必须形成书面报告并报告有关部门和上级领导。定期检查和经理离任审计结果必须向被检查单位负责人和财务负责人通报，征询被检查单位意见；该意见应作为检查过程资料记录在案。

第四十二条 对检查中发现的违反财经纪律和财务制度的现象，应要求被检查单位进行整改，对企业造成损失的，应当根据有关规定分别对企业负责人和财务负责人（财务部门负责人）作出经济或行政处罚；财务人员故意隐瞒真实财务情况，作虚假财会记录的，对财务负责人（财务部门负责人）进行处罚。

第四十三条 集团公司财务资产管理部根据财务检查得到的信息，以及日常工作等方面的情况，对各级子公司的财务会计工作和财务负责人（财务部门负责人）业绩进行评定，并作为核定财务负责人（财务部门负责人）薪酬分配和职务升降的依据。

第四十四条 集团公司财务资产管理部对所有检查结果均记录在案，并保存五年以上。对其中重大或严重错误、失误，应向人力资源管理部门报告，作为对财务负责人、财务部门负责人或单位负责人业绩考评的依据之一。

第四十五条 检查人员要做到客观、公正、廉洁。不得向无关人员任意扩散检查目的、内容和结果。

第十二章 附则

第四十六条 本制度未尽事宜按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。

第四十七条 本制度由集团公司董事会负责解释

第四十八条 本制度自集团公司董事会通过之日起实施。