

四、业务流程表——产品收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 销售计划编制与审定 (10分)	1.1 客户订单的承接与审核。 销售部门应统一客户订单格式，将所承接的客户订单连续编号，并经不相容岗位审核、整理和汇总。 (不适用关联交易、统销产品及水、电、气、汽、风业务)	5	销售订单，订单汇总表	订单承接与订单审核分离	——	检查订单内容是否完整、格式是否统一、编号是否连续、承接与审核是否分离。
	1.2 编制、审定销售计划。 销售部门依据订单、生产计划和库存等情况，编制产品销售计划，经销售部门负责人审核后，报相关领导按《权责指引》审定。	5	销售计划及相关编制依据	——	参见《权责指引》	检查销售计划是否与生产安排和库存情况相适应，相关审定是否符合《权责指引》。
2. 销售方案确定与合同签订 (30分)	2.1 销售谈判。 根据销售政策需进行谈判的业务，销售部门应就销售价格、发货及收款方式等与客户进行谈判。谈判的全过程应有完整的书面记录。 (不适用统销产品及水、电、气、汽、风业务)	5	销售谈判过程记录，销售政策资料	谈判不得少于两人	——	检查谈判记录是否完整，参与谈判的人数是否符合要求，销售与定价是否符合企业制订的销售政策和定价机制。
	2.2 价格确认。 符合价格政策的定价由销售部门负责人审定，未按价格政策的定价应按《权责指引》审定。 (不适用关联交易、统销产品及水、电、气、汽、风业务)	5	产品价目表，价格调整通知	——	参见《权责指引》	检查产品销售价格是否符合总部或企业制定的价格政策，相关审定是否符合《权责指引》。
	2.3 赊销方案的审定。 采用赊销方式的销售业务，销售部门应依据信用政策编制赊销方案，交由信用管理部门（岗位）审核，信用管理部门（岗位）依据客户的信用资料，提出审查意见报相关领导按《权责指引》审定。 (不适用关联交易、统销产品及水、电、气、汽、风业务)	10	信用政策，赊销方案，客户信用审批件	赊销方案编制与信用审核分离	参见《权责指引》	检查赊销方案是否符合信用政策，赊销方案编制与信用审核是否分离，相关审定是否符合《权责指引》。
	2.4 合同审查与签订。 销售合同由销售部门拟订，法律和财会等部门审查并提出意见，报相关领导按《权责指引》审签。销售部门应将已签订的合同送法律、财会等部门。	5	销售合同审核件，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查有无相关部门审核意见，相关审签是否符合《权责指引》，财会、法律等部门有无相关合同。
	2.5 合同变更与提前终止。 销售合同需要变更或提前终止时，应按原合同审签程序办理。	5	审核意见，合同补充协议（或合同变更单）等资料	——	参见《权责指引》	检查合同的变更或提前终止有无相关部门审核意见，相关审签是否符合《权责指引》，财会、法律等部门有无相关合同。
3. 销售发货 (15分)	3.1 销售通知与核实。 销售部门根据相关销售合同（或销售确认资料）编制通知单（销售通知单应明确产品品种、规格、数量、价格、发货及收款方式等），报销售部门负责人审签，财会部门根据销售通知单、销售合同（或销售确认资料）进行核实（重点核实客户预留资金、预付款情况及信用额度使用情况，核实产品价格、数量、发货、收款方式等与合同条款和价格政策是否一致等）。 (不适用水、电、气、汽、风业务)	5	销售通知单、产品价目表、销售合同	销售通知单的编制与审核分离	——	检查销售通知单填写是否完整规范，编制与审核是否分离，是否经销售部门负责人审签，财会部门是否按相关要求核实。
	3.2 组织发货。 销售部门根据财会部门核实的销售通知单向仓储部门开具发货单（发货单应连续编号）。仓储部门依据发货单核实发货的型号、数量后签字，将核准的发货单财务联送交财会部门。 水、电、汽、风等业务以计量确认其实际销售。	5	发货单、仓储台账、计量记录	发货、复核分离	——	检查发货单与销售通知单是否一致，发货单是否连续编号，发货单实际发货量与仓储记录是否一致，发货单是否经不相容人员签字。

四、业务流程表——产品收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
3. 销售发货 (15分)	3.3 销售退回与折让处理。 销售退回与折让应经相关领导按《权责指引》审批后办理。退回货物由质检部门检验和仓储部门清点(计量)后入库。财会部门依据检验证明、退货接收报告以及退货方出具的退货凭证等办理相应的退款事宜和账务处理。 (不适用水、电、气、汽、风业务)	5	销售退回与折让管理办法, 销售退回申请, 检验证明, 退货接收报告, 折让审批件, 会计记录	检验、清点入库分离	参见《权责指引》	检查销售退回与折让是否符合规定, 相关审批是否符合《权责指引》, 退货是否经质检部门检验和仓储部门清点, 账务处理是否及时正确。
4. 销售款项收取(催收) (20分)	4.1 销售收款与发票开具。 财会部门依据销售合同、发货单据等确认收入, 及时收取款项(通过金税系统开具发票)并作账务处理。销售收款应当通过企业核定的账户进行结算。	5	会计记录及相关资料	收款、发票开具、销售分离	——	检查收入确认与收款是否及时, 销售发票是否通过金税系统开具, 收款、发票开具与销售是否分离, 销售收款是否通过企业核定的账户进行结算。
	4.2 赊销款的监控。 销售部门应建立赊销管理台账, 及时与财会部门核对款项到账情况, 会同财会部门及时监控赊销回款, 结清赊销事项。财会部门应对逾期欠款及时向销售部门提出预警。	5	赊销管理台账	——	——	检查销售部门是否建立赊销台账, 相关记录是否完整, 是否会同财会部门对赊销事项进行动态监控
	4.3 欠款催收。 对逾期欠款, 销售部门应会同财会部门制订相应措施, 落实催收责任, 及时组织催收。	10	催收措施与记录	——	——	检查有无催收记录、催收是否及时、责任是否落实。
5. 盘点对账 (15分)	5.1 库存盘点。 仓储部门应每月对库存实物进行盘点, 财会及销售部门应定期稽核, 做到账实、账账相符, 对差异情况应及时查明原因并报告相关领导。 (不适用水、电、气、汽、风业务)	7	库存盘点表, 差异情况报告等资料	盘点、监盘分离	——	检查是否每月进行库存盘点, 实物保管是否妥善, 盘点资料是否完整、签字是否齐全, 盘存差异处理是否及时规范。
	5.2 往来对账。 销售部门会同财会部门应定期与客户核对往来账款, 差异情况应查明原因及时处理。	8	对账(函证)资料, 差异原因分析报告	对账、复核分离	——	检查有无定期对账(函证)资料, 是否经复核, 差异情况有无原因分析, 处理是否及时规范。
6. 分析与考核 (10分)	6.1 分析。 企业应建立定期分析制度。销售部门应会同有关部门每月对产品销售、销售政策执行、产品发货与库存、货款收取及催收等情况进行全面分析, 并向企业有关会议报告。	5	分析资料	——	——	检查每月有无分析资料, 有无向有关会议报告的记录。
	6.2 考核。 企业应建立与销售相关的考核办法, 定期对销售计划的完成、价格的执行及货款回收等情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	17	100	——	——	——	——

四、业务流程表——工程技术服务收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 投标报价的组织 (25分)	1.1 投标项目预审。 企业市场开发部门组织财会、法律、工程技术等部门在完成前期市场调查、项目资信评估基础上，对拟投标项目的有关情况进行预审（拟投标事项预审包括：项目内容、项目估算成本、目标利润、招标方要求等）。预审结果应报相关领导按《权责指引》审定。 (不适用关联交易及甲方指定的项目)	10	招标资料，投标预审资料	调研、预审分离	参见《权责指引》	检查有无投标项目预审资料，调研、预审是否分离，相关审定是否符合《权责指引》。
	1.2 投标方案的编制与审定。 市场开发部门根据审定的预审结果编制投标方案，并报相关领导按《权责指引》审定。 (不适用关联交易及甲方指定的项目)	5	投标方案，审定意见	——	参见《权责指引》	检查投标方案的审定是否符合《权责指引》。
	1.3 投标书的编制与审定。 市场开发部门根据审定的投标方案组织相关部门编制投标书，报相关领导按《权责指引》签章报出。 (不适用关联交易及甲方指定的项目)	10	投标书	标书编制、审核分离	参见《权责指引》	检查标书的编制与审核是否分离，相关审签是否符合《权责指引》。
2. 组织谈判、合同签订与变更 (25分)	2.1 组织谈判。 在接到项目中标通知或施工委托书后，市场开发部门应根据需要组织谈判，谈判过程应建立完整的记录。谈判过程中发生重大原则变化或主要内容与预定方案不一致的，应及时向原审批领导报告。 (不适用关联交易)	5	谈判记录，重大事项报告记录	谈判不得少于两人	——	检查谈判过程有无记录，参与谈判的人数是否符合要求，是否将谈判中的重大事项及时报告有关领导。
	2.2 合同审核与签订。 市场开发部门应会同法律、财会等部门依据谈判结果对合同条款进行审核并出具意见，报相关领导按《权责指引》签署合同。	10	合同及审核意见，授权书	——	参见《权责指引》	检查有无相关部门对合同的审核意见，合同签署是否符合《权责指引》。
	2.3 合同管理。 合同管理部门应将生效的合同统一连续编号，并将与合同相关的文件资料一并整理存档，妥善管理，同时送法律、财会等相关部门。	5	合同及管理台账	——	——	检查合同是否统一连续编号并存档保管，财会、法律等部门有无相关合同。
	2.4 合同变更。 合同发生变更的，市场开发部门应会同法律、财会等部门按照原合同的审签程序办理。	5	审核意见，合同补充协议（或合同变更单）等资料	——	参见《权责指引》	检查合同变更有无合同补充协议（或合同变更单），合同变更是否按照要求审签，合同签署是否符合《权责指引》。

四、业务流程表——工程技术服务收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
3. 工程实施与进度款收取 (20分)	3.1 生产计划的编制与审定。 生产管理部门根据本单位实际情况，结合合同要求（或委托书）编制生产计划，报相关领导按《权责指引》审定。	5	生产计划	——	参见《权责指引》	检查相关审定是否符合《权责指引》。
	3.2 生产计划的组织实施。 生产计划的组织实施应签订目标责任书。生产管理部门根据审定的生产计划安排生产，生产单位应定期编制工程项目进度表（生产报表），及时上报企业生产管理部门。	5	目标责任书，工程项目进度表（或生产报表）	——	——	检查是否签订了目标责任书，是否编制工程项目进度表（生产报表）并及时上报。
	3.3 工程预付款与进度款的收取。 生产单位或项目部应根据合同约定和确认的工程进度，及时通知财会部门收取工程预付款和进度款，财会部门应在收到款项后及时作账务处理。超过合同约定期限及工程进度仍未收回款项的应及时采取催收措施。	10	合同，工程进度预结算表，收款凭证，会计记录，催收记录	收款与记账分离	——	检查是否按工程进度与合同约定及时收款，收款与记账是否分离，有无相关催收措施。
4. 工程结算、收入确认与款项催收 (20分)	4.1 工程交付与结算。 工程完工后，生产单位或项目部应编写完工报告及工程结算书，提交建设单位组织验收，取得工程验收资料，及时办理结算。	10	完工报告，工程结算书，工程验收资料	——	——	检查是否及时编写完工报告、工程结算书、取得工程验收资料。
	4.2 收入确认。 生产单位或项目部应配合财会部门依据合同、工程决算报告及时确认工程总收入。财会部门应及时作账务处理。	5	收入确认资料，会计记录	——	——	检查收入确认是否及时、正确，财会部门是否根据确认的收入及时作账务处理。
	4.3 账款核对与催收。 财会部门应定期核对往来款项，并配合生产单位或项目部及时催收欠款。	5	催收记录	对账、复核分离	——	检查是否定期核对账款，对账结果是否经不相容岗位复核签字，对未收回款项有无催收记录。
5. 分析与考核 (10分)	5.1 分析。 企业应建立定期分析制度，定期对合同的执行、款项的收取以及工程结算等情况进行分析，并向企业有关会议报告。	5	分析报告	——	——	检查有无定期分析资料，有无向有关会议报告的记录。
	5.2 考核。 企业应建立与收入相关的考核办法，定期对工程款结算及收取等事项的执行情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	15	100	——	——	——	——

四、业务流程表——租赁收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 租赁计划编制与审定 (5分)	1.1 租赁计划的编制与审定。企业资产管理部门依据资产现状、租赁市场等情况，编制年度租赁业务计划，经部门负责人审核后，报相关领导按《权责指引》审定。	5	年度租赁计划及批件	——	参见《权责指引》	检查租赁计划的审定是否符合《权责指引》。
2. 组织谈判、合同签订与变更 (40分)	2.1 前期审查。企业资产管理部门应组织有关部门对拟出租方或申请承租方的申请事项进行审查，提出方案报分管领导审定。	5	资产租赁方案	——	——	检查是否对承租方进行审查，租赁方案是否经分管领导审定。
	2.2 谈判与价格确认。出租资产需要谈判的，企业资产管理部门应根据审定的资产租赁方案和有关政策，就租赁资产的范围、数量、用途、价格、日常维护以及租金、押金收取方式等事项，与承租方谈判。谈判过程应有书面记录。租赁的定价、用途、结算方式等符合租赁相关政策的，由资产管理部门负责人审定，不符合的应报相关领导按《权责指引》审定。	20	谈判记录，有关政策资料，审批件	谈判不得少于两人	参见《权责指引》	检查租赁是否符合相关政策，谈判过程记录是否齐全，参与谈判的人数是否符合要求，相关审定是否符合《权责指引》。
	2.3 合同审查与签订。企业资产管理部门拟定租赁合同文本，由法律、财会等部门提出书面审核意见，报相关领导按《权责指引》签署合同。合同应送法律、财会等部门。	5	合同，合同审批件，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查合同有无相关部门的审核意见，相关审签是否符合《权责指引》，财会、法律等部门有无相关合同。
	2.4 合同变更与提前终止。租赁合同变更或提前终止时，企业资产管理部门应提出（或审查）书面申请，按照原合同签订的审签程序办理。	5	审核意见，合同补充协议（或合同变更单）等资料	——	参见《权责指引》	检查合同变更有无合同补充协议（或合同变更单），有无审核意见，合同签署是否符合《权责指引》。
	2.5 合同管理。合同管理部门应将生效的合同统一连续编号，并将与合同相关的文件资料一并整理存档，妥善管理。	5	合同及管理台账	——	——	检查合同是否统一连续编号并存档保管。
3. 资产移交 (5分)	3.1 资产移交。企业资产管理部门应根据合同约定组织租赁资产的移交，编制移交清单、双方签字确认，经部门负责人审核后，向承租方移交资产。	5	租赁资产移交清单	——	——	检查租赁资产移交清单与合同约定是否一致，有无双方签字确认。
4. 租金收取 (20分)	4.1 租金收取。企业资产管理部门应要求并监督承租方按时支付租金。财会部门应依据收到的租金开具发票并作账务处理。	10	会计记录，发票	租赁经办与发票开具分离	——	检查相关部门是否监督租金的收取，租赁经办与发票开具是否分离，租金收取是否及时，账务处理是否合规。
	4.2 租金核对。经营部门或财会部门应对租金的收取情况进行跟踪管理，定期与承租方核对租金款项，差异情况应查明原因及时处理。	5	对账(函证)资料，差异处理资料	对账、复核分离	——	检查有无定期对账(函证)资料，对账结果是否经不相容岗位复核签字，对账差异有无原因分析。
	4.3 欠款催收。对逾期欠款，企业资产管理部门应会同财会部门制订相应措施及时组织催收，催收责任应落实具体人员。	5	催款记录，催款措施	——	——	检查有无催收记录，催收是否及时，措施是否落实。

四、业务流程表——租赁收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
5. 日常监控与管理 (20分)	5.1 台账管理。 企业资产管理部门应建立管理台账，内容包括：承租方名称，租赁资产名称、数量、租赁价格、用途、租赁押金、租金收取情况等。	5	资产租赁业务台账	——	——	检查是否建立资产租赁业务台账，台账项目是否齐全、内容是否及时更新。
	5.2 承租方资信核查与档案管理。 企业资产管理部门应建立承租方管理档案，包括：承租方有关资信资料，租金支付情况记录等信息。定期核查承租方情况，评估承租方信用，编制信用评估表，报知企业有关部门。 (不适用关联交易)	5	承租方档案，信用评估资料	信用评估与租赁经办分离	——	检查承租方档案是否齐全，是否对承租方信用定期评估，信用评估与租赁经办是否分离。
	5.3 租赁资产的定期查验。 企业资产管理部门应定期对出租资产进行查验，确保出租资产完好并按合同约定使用，租赁资产的查验应有记录，发现异常应及时制订应对措施并向分管领导报告。	10	查验记录	——	——	检查有无定期对租赁资产的查验记录。
6. 分析与考核 (10分)	6.1 分析。 企业资产管理部门应会同有关部门定期对资产租赁、合同执行、款项收取及催收等管理情况进行分析，并向企业有关会议报告。	5	分析资料	——	——	检查是否定期分析租赁管理情况，有无分析资料。
	6.2 考核。 企业应建立与租赁相关的考核办法，定期对款项收取等情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	15	100	——	——	——	——

四、业务流程表——其他收入管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 计划编制、审定与组织实施 (10分)	1.1 经营计划编制与审定。经营管理部门根据经营年度发展规划，结合本单位生产经营情况编制年度经营计划，经部门负责人审核，报相关领导按《权责指引》审定。	5	年度经营计划	——	参见《权责指引》	检查有无编制年度经营计划，相关审定是否符合《权责指引》。
	1.2 组织实施。企业经营单位应根据审定后的经营计划安排，组织提供相关劳务，定期编制经营统计报表，按规定上报财会、计划等有关部门。	5	经营统计报表	——	——	检查是否定期编制经营统计报表并上报。
2. 合同签订与管理 (25分)	2.1 合同审查与签订。企业在开展经营业务前，对需要洽商或谈判的应组织与客户的洽商或谈判，做好相关记录。业务经营的合同(协议)由企业经营管理部门组织法律、财会等部门拟订或审查，报相关领导按《权责指引》签署合同。合同应送法律、财会等部门。	10	合同，合同审批件，授权委托书	洽商谈判不得少于两人	参见《权责指引》	检查参与洽商或谈判的人数是否符合要求，相关部门有无对合同(协议)的审查意见，相关审签是否符合《权责指引》。
	2.2 合同变更与提前终止。合同变更或提前终止时，企业经营管理部门应提出书面申请，按照原合同审签程序办理。	5	审核意见，合同补充协议（或合同变更单）等资料	——	参见《权责指引》	检查合同变更有无合同补充协议(或合同变更单)，相关审签是否符合《权责指引》。
	2.3 合同日常管理。合同管理部门将生效的合同统一连续编号，并将与合同相关的文件资料一并整理存档，妥善保管。业务部门应对合同执行情况进行全过程跟踪，掌握合同履行情况。	10	合同，管理台账，监控记录	——	——	检查合同是否统一连续编号并存档保管，业务部门有无对合同执行情况的监控记录。
3. 经营价格与收入管理 (55分)	3.1 价格的制定与执行。企业应针对本企业经营业务，结合市场情况，制定经营业务价格和管理办法，下达所属各经营单位执行。执行价格有差异的，应报相关领导按《权责指引》批准。	10	价目表，价格管理办法	——	参见《权责指引》	检查有无价格管理办法，是否按企业制定的价格办法执行，相关审批是否符合《权责指引》。
	3.2 业务款收取。企业经营单位应及时足额收取各类营业款项，并及时存入指定银行账户或交存财会部门。款项收取后应开具收款凭据或发票。	15	发票存根等	业务经办、凭据或发票开具分离	——	检查业务款收取是否及时并交存指定银行账户，收款与记账是否分离，是否按规定和规范开具了凭据。
	3.3 经营收入确认及核对。企业经营单位应根据具体经营业务的特点，按照会计准则的要求作账务处理，确认收入。财会部门应及时与业务部门核对收入款项，发现差异应查明原因，按规定处理。	15	会计记录，内部对账资料	——	——	检查收入确认是否及时，是否定期核对账目，账款是否相符。
	3.4 应收款管理。对经营过程中形成的应收款项，企业应制定相关管理制度，落实收款责任制。财会部门应会同业务部门定期与欠款单位核对账目，及时反映应收款的变动情况，对逾期欠款制定相应措施及时组织催收。	15	相关管理制度，对账记录，催收记录	对账与复核分离	——	检查有无相应管理制度，责任是否落实，是否及时核对账目，有无不相容岗位复核签字，对逾期欠款有无相应催收措施。
4. 分析与考核 (10分)	4.1 分析。企业应建立定期分析制度。业务部门应会同有关部门每月对收入完成、价格执行、款项回收等情况进行分析，并向企业有关会议报告。	5	分析材料	——	——	检查每月有无分析资料，分析内容是否完整。
	4.2 考核。企业应建立与业务收入相关的考核办法，定期对款项回收等情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	11	100	——	——	——	——

四、业务流程表——采购管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 采购计划、方案的编制与审定 (15分)	1.1 采购计划的编制与审定。 需用单位（或相关控制部门）根据生产经营需要，结合预算（计划），提出物资需用申请，经需用单位（或相关控制部门）领导审定，报有关技术和管理部门审核，仓储或有关部门平衡库存后由物资管理部门编制采购计划，经财会部门审核后报分管领导审定。 (非安装设备的采购计划执行固定资产投资业务流程)	5	物资需用申请，相关部门审核意见，库存平衡记录，采购计划	——	参见《权责指引》	检查物资需用申请是否在计划内，并经相关部门审核，仓储或有关部门是否平库，相关审定是否符合《权责指引》。
	1.2 采购方案的编制与审定。 采购部门根据采购计划编制采购方案，经部门负责人签字后报相关领导按《权责指引》审定。采购方案应明确采购的原则、采购的渠道、供应商的选择方式和范围等内容。	10	采购方案及审定意见	方案编制与审核分离	参见《权责指引》	检查采购方案是否经采购部门负责人审核，是否明确采购物资的具体数量、质量要求、交货期、采购方式等，相关审定是否符合《权责指引》。
2. 供应商的选择与价格确定 (20分) (不适用于委托采购)	2.1 供应商资源及价格信息管理。 企业物资采购部门应在总部供应商网络基础上建立健全本企业的供应商网络，定期考评列入名单的供应商资信及履约情况，根据考评结果调整供应商名单并报总部备案。供应商名单的确定与调整应经相关领导按《权责指引》审定。 企业物资采购部门应建立物资价格数据库，及时收集相关物资的价格信息，定期发布物资采购的指导价格和参考价格，作为物资采购的主要依据。	5	供应商网络名单，定期考评记录，相关批件，物资价格数据库	——	参见《权责指引》	检查是否建立供应商网络及价格数据库，有无对供应商定期考评记录，对供应商的确定与调整是否报相关领导按《权责指引》审定。
	2.2 供应商的选择与价格确定。 由企业自行组织采购的，采购部门应根据审定的采购方案，通过招标、询比价等方式确定供应商与价格，原则上供应商应在总部或企业确定的供应商网络名单中选择，价格不得突破总部发布的采购指导价。 通过招标方式采购的，应按照总部招标管理办法执行，对大宗、批量、重要及特殊物资的采购原则上应采取招标方式采购； 通过询比价等非招标方式采购的，采购部门应坚持货比三家、比质比价的原则。需要谈判的，应组织相关部门就价格、要求等进行谈判，经审核后报有关领导按《权责指引》审定。	15	物资采购实施方案，供应商网络名单，总部及企业采购指导价目录，招标或询比价资料，相关审批件	洽商谈判不得少于两人	参见《权责指引》	检查供应商选择是否在总部或企业网络名单内，采购价格是否突破总部或企业指导价，采购是否经过询比价、有无询比价记录，通过招标方式采购的是否符合招标管理规定，对大宗、批量、重要及特殊物资的采购是否采取招标方式，应由总部集中采购的是否有违规自行采购的现象，相关审定是否符合《权责指引》。
3. 合同签订与管理 (25分) (不适用于委托采购)	3.1 合同审核与签订。 大宗、批量或重要的物资采购必须签订采购合同。合同由采购部门拟订，经财会、法律等部门审核后报相关领导按《权责指引》签署合同，同时送财会、法律等部门。	5	采购合同及审核意见，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查相关部门是否对合同进行审核，签订的合同是否送交财会、法律等部门。
	3.2 采购及供应人员的变更备案与管理。 采购人员变动时，企业采购部门应及时将人员变动情况向供应商备案或以书面形式通知供应商；采购部门应及时掌握供应商相关人员的变动情况，并将供应商相关人员的变动情况及时通知相关部门。	5	相关备案或书面通知的备查资料	——	——	检查企业有无对采购及对方供应人员变动情况的备案管理资料，是否将有关变动情况及时通知有关部门。
	3.3 合同变更。 采购合同需要变更时，采购部门应会同财会、法律等部门按原合同审签程序办理。	5	审核意见，合同补充协议（或合同变更单）等资料	——	参见《权责指引》	检查合同变更有无补充协议变更单等资料，相关审签是否符合《权责指引》。

四、业务流程表——采购管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
3. 合同签订与管理 (25分) (不包括委托采购)	3.4 合同管理。合同管理部门应将生效的合同统一连续编号，并将与合同相关的文件资料一并整理存档，妥善管理。	5	合同管理台账	——	——	检查合同是否连续编号并存档。
	3.5 跟踪合同执行。物资采购、技术、设计部门和使用单位应对长周期的重要设备和材料编制监造大纲，签订协议，落实责任，实行过程监控。采购部门应按照采购合同确定的制造周期、交货时间、工程项目进度计划落实催交催运措施，监督合同按期执行。	5	监造大纲及协议，催交催运记录	——	——	检查是否落实了对长周期重要设备和材料的监造责任，检查采购部门是否有催交催运记录。
4. 物资验收入库 (15分)	4.1 物资验收与入库。所有采购物资（含直达现场物资）均应办理入库手续。采购物资到货后，物资管理部门应组织采购、质检、仓储等部门对到货物资进行检验清点，质检部门出具检验报告，仓储部门依据检验合格的报告办理入库手续，编制入库单（入库单应连续编号，采购、仓储等部门签字），登记库存明细账。对检验不合格的物资，仓储部门应拒绝办理入库手续。	10	验收资料，库存明细账	采购、检验、仓储分离	——	检查物资入库验收资料是否齐全，验收入库是否符合不相容要求，库存明细账登记是否及时。
	4.2 退货、索赔与折让。采购部门应对不合格物资要求供应商及时更换或整改，或提出退货、索赔或折让方案，报经相关领导按《权责指引》审批后办理。	5	索赔或折让方案	——	参见《权责指引》	检查采购部门对不合格物资是否要求供应商及时更换或整改，对无法更换或整改所提出的索赔或折让方案，相关审批是否符合《权责指引》。
5. 采购付款与往来核对 (15分)	5.1 物资采购核算。财会部门依据采购合同、入库单、发票等资料及时作账务处理。对已入库未取得购货发票的物资，财会部门应于月末暂估入账。	5	采购合同，入库单，发票及清单，会计记录	——	——	检查财务入账手续是否齐全，暂估入账是否及时合理。
	5.2 采购款的支付。采购款的支付由采购部门根据采购合同及到货情况提出申请，填制付款申请单，附齐相关单据，经采购等部门负责人审核签字后送财会部门审核，财会部门根据资金安排、使用计划、预付情况及合同约定办理款项支付手续，采购款支付应经相关领导按《权责指引》审批后办理。	5	采购资金支付申请	申请与审核分离	参见货币资金《权责指引》	检查采购款支付的依据是否齐全，与合同约定是否相符，相关审批是否符合《权责指引》。
	5.3 采购往来款的核对。财会部门应每月与采购部门核对往来款项，并会同采购部门定期与供应商核对往来款项，发现差异应及时查明原因纠正，重大问题应向有关领导报告。	5	对账记录	对账与复核分离	——	检查财会部门是否每月与采购部门对账，财会与采购部门是否定期与供应商对账，有无对账记录，重大问题是否报告。
6. 分析与考核 (10分)	6.1 分析。企业采购部门应会同有关部门定期对计划准确率、保证供应率、质量合格率、厂家直供率以及采购管理等情况进行分析，并向企业有关会议报告。	5	分析资料	——	——	检查是否定期分析采购管理情况，有无分析资料。
	6.2 考核。企业应建立与采购相关的考核办法，定期对采购管理情况进行考核。	5	有关考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	16	100	——	——	——	——

四、业务流程表——成本管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 成本预算指标分解下达 (15分)	1.1 成本预算指标的分解下达。 企业于每年年初和每月初将成本预算分解指标下达到各生产经营单位和项目部，指标下达应报相关领导按《权责指引》审定，其中：年度成本预算应以文件形式下达，月度成本预算应以书面或电子文档形式下达。	5	年度成本预算指标下达文件，月度成本预算指标表	——	参见《权责指引》	检查成本预算指标是否按年、月下达。
	1.2 成本预算指标的落实。 各生产经营单位和项目部结合成本费用预算指标进一步分解落实到具体生产经营或项目单元，并组织安排生产经营与施工活动。	10	指标分解落实计划或工作任务书	——	——	检查是否将成本预算指标进一步分解落实到所属生产经营或工程项目业务单元。
2. 成本费用控制 (45分)	2.1 成本费用控制措施。 企业应根据国家及总部有关规定，建立适合本企业业务特点的成本管理制度，所属生产经营单位或项目部应按照成本管理制度要求，落实主要成本要素的控制措施，合理安排成本费用的发生。	5	相关管理制度、办法，主要成本要素控制措施	——	——	检查是否制定成本管理制度及成本控制措施。
	2.2 材料成本控制。 所属生产经营单位及项目部根据生产经营计划安排，在物料平衡的基础上，按照消耗定额和施工进度领用物料。物料领用单（表）应由领用人、保管人、单位（项目）负责人审签，生产施工现场应建立领用物料的存、耗、盘点等管理台账与记录。	10	生产经营单位或项目部计划，原辅材料、燃料领耗记录及统计报表等	领用、保管、审核分离	——	检查原辅材料、燃料等领用的原始记录是否完整，相关统计是否健全，领用、保管、审核等是否分离，物料的存、耗、盘点等是否有管理台账与记录。
	2.3 人工成本控制。 生产经营单位及项目部根据生产经营需要合理安排用工计划，建立考勤记录或人工时管理台账，考勤记录或管理台账由劳资人员、单位（项目）负责人审签。	10	考勤记录，用工审批件，相关管理台账和计算资料	——	——	检查实际用工是否符合要求，有无相关审签记录。
	2.4 其他直接成本费用控制。 生产经营单位及项目部根据下达的生产施工计划，合理安排其他直接成本费用支出，建立相应的记录和管理台账。管理台账和消耗记录由相关人员、单位（项目）负责人审签。	10	动力消耗、机械台班等费用发生记录，管理台账等	经办、审核分离	——	检查其他费用支出的原始记录是否完整，相关统计是否健全，折旧计提是否符合规定。
	2.5 成本费用发生情况的审核。 企业相关管理部门每月对生产经营单位及项目部发生的成本费用汇总资料进行审核，对审核中发现的异常情况及时查明原因，报经分管领导批准后，责成相关生产施工单位及时整改、追究责任、落实措施。	10	成本费用汇总资料，相关部门审核意见	——	——	检查相关管理部门有无对成本费用发生情况的审核资料，对异常情况是否查明原因并及时处理。

四、业务流程表——成本管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
3. 成本计算与结转 (25分)	3.1 成本费用的归集与分配。 财会部门根据有关生产经营单位及项目部提供并经相关管理部门审核的原辅料、燃料、动力、用工等单据和统计资料，按照财务制度规定每月对所发生的材料、人工、折旧和其他直接成本费用等进行归集和分配。成本费用归集、分配汇总表应经财会主管复核审签。	5	成本费用计算表，成本费用归集、分配汇总表等	编制与审核分离	——	检查成本费用的归集与分配是否符合财务制度规定，成本费用计算是否正确。
	3.2 生产经营施工剩余物料的管理。 生产经营单位和项目部应于月末（项目完工）组织对原辅材料的剩余物资等进行盘点，财会部门或岗位应参与监盘，并在盘点表上签字，由领用部门办理退库手续。	10	盘点表，退库单	盘点与监盘分离，验收与保管分离	——	检查是否按规定组织对剩余物料的盘点，盘点手续是否齐全，盘点与监盘是否分离，是否按要求办理退库手续。
	3.3 完工产品入库和工程项目移交。 生产单位完工产品与半成品的入库应经质检部门检验并出具质检报告，生产单位应对完工产品与半成品的实物量等进行清查与统计，仓储部门应根据清查统计资料、质检报告等对入库事项进行清点、记录，完工产品与半成品的入库应有生产单位、质检部门、仓储部门的审签。 工程单位项目完工后，依据项目竣工验收报告，办理项目交付手续和竣工结算。	5	质检报告，生产统计表，入库单，会计记录 竣工验收资料	检验与清点分离	——	检查生产经营单位及项目部是否有完工产品质检报告、生产统计表、入库单等资料，会计处理是否及时准确。 检查工程单位竣工验收资料是否齐全，竣工结算是否及时。
	3.4 成本结转。 财会部门根据成本计算结果资料，按照成本核算办法及时确认或结转成本，其中：工程建设单位及油田石油工程应按照完工进度确认成本，生产加工单位应按照完工产品、半成品等确认并结转成本。成本确认与结转应经会计主管审核签字。对跨期成本，应按照规定计算和分配，经会计主管审核后进行处理，相关会计凭证须附计算依据。	5	成本计算表等资料，生产统计表，施工进度表	编制与审核分离	——	检查成本结转是否符合财务制度规定，结转成本是否及时，有无会计主管的审签。
4. 分析与考核 (15分)	4.1 分析。 企业相关部门每月对成本指标完成情况进行全面分析，对主要成本项目应逐项分析，对重大预算执行差异应重点分析原因，提出相关管理措施，并向企业有关会议报告。	10	分析资料	——	——	检查是否有成本分析材料，分析内容是否完整到位，是否对存在问题提出具体措施。
	4.2 考核。 企业应将成本费用控制情况纳入考核范围，定期分层次对成本责任部门和责任单元进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否对成本控制情况分层次进行考核。
合计	13	100	——	——	——	——

四、业务流程表——费用管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 费用预算指标分解下达 (15分)	1.1 年度预算分解方案的拟定。 企业财会部门会同相关专业部门，根据上级下达的年度费用预算，编制指标分解方案，送财会部门负责人审核。指标分解方案应按所属单位（部门）编制。	5	年度费用预算分解方案	——	——	检查是否按批复的预算进行分解，并经财务部门负责人审核，指标分解方案是否按所属单位（部门）编制。
	1.2 年度费用预算分解方案的审定下达。 企业财会部门将年度费用分解方案报总会计师审核后，报相关领导按《权责指引》审定，并以文件形式下达各单位（部门）。	5	办公会议纪要，年度费用预算指标下达文件	——	参见《权责指引》	检查是否下达费用分解正式文件，相关审批是否符合《权责指引》规定。
	1.3 年度预算分解方案的落实。 各单位（部门）将年度费用指标进一步分解落实到具体生产经营业务单元，并按费用目标实施控制。	5	指标分解落实计划	——	——	检查是否将费用预算指标进一步分解落实到所属生产经营业务单元。
2. 月度预算指标编制与审定 (10分)	2.1 月度预算的编制。 各单位（部门）根据年度费用分解指标、累计发生进度和下月安排或预测编制下月费用初步计划，经单位（部门）负责人审签后送企业财会部门审核并汇总平衡，形成企业月度费用预算草案（分单位或部门），报财会部门负责人审核。	5	单位（部门）月度费用计划，企业月度费用预算草案	——	——	检查企业各单位（部门）是否编制并上报月度费用初步计划，费用预算初步计划有无单位（部门）负责人审签，财会部门是否对各单位（部门）上报的费用预算进行审核。
	2.2 月度预算的审定下达。 月度费用预算应报相关领导按《权责指引》审定后下达，其中：对总部要求调整的，企业财会部门应按调整意见下达。	5	企业月度费用预算	——	参见《权责指引》	检查月度费用预算是否以书面或电子文档形式下达，相关审定是否符合《权责指引》。
3. 费用的支付与控制 (45分)	3.1 预算内费用审批。 企业应建立费用管理的审批制度。经办单位（部门）在费用发生前，应当提交费用发生的依据或申请，经相关部门负责人审签后报相关领导按《权责指引》审批方能办理。	10	费用申请或依据，相关审批件或审批记录	经办、审核分离	参见《权责指引》	检查费用发生前的相关审核与审批是否符合《权责指引》。
	3.2 预算外费用审批。 对预算外费用项目和超预算费用，费用使用单位（部门）应事先提交申请或依据，经部门负责人审签后报相关领导按《权责指引》审批。	10	预算外和超预算支出申请或依据，相关审批件	经办、审核分离	参见《权责指引》	检查预算外和超预算支出事项是否必要、合理，相关审批是否符合《权责指引》。
	3.3 费用支付与报销。 经办人员到财会部门报销时，应持相关原始凭据（涉及办公用品等实物形态的应有验收或保管人签字），经部门负责人审签、报相关领导按《权责指引》审批后办理。财会部门对预算内且符合报销手续的正常费用支出，经会计主管复核后即可办理支付或报销手续，其中：预算外或金额较大的费用支出，应经财会部门负责人审签后办理。 修理项目完工后，项目单位、设备管理和审计等部门应对施工单位出具的交工验收报告、修理项目结算书的工程量及取费定额等进行审核，经相关领导按《权责指引》审签后由财会部门办理结算手续。	10	原始单据及相关签字、合同，批件	经办、证明、验收、审核分离	参见《权责指引》	检查原始凭证是否齐全、合法有效，相关签字是否齐全，相关审批是否符合《权责指引》规定，检查费用报销的付款是否经会计主管复核，预算外或金额较大的费用支出有无财会部门负责人审签，检查大、中维修项目的相关验收及结算资料是否齐全。
	3.4 费用的日常管理与监控。 财会部门应建立费用控制的预警机制，对费用发生的动态情况进行实时监控，对可能突破预算的事项和异常费用项目，应及时向相关领导报告并以书面形式向有关单位（部门）反馈。	15	费用预算，执行情况统计，汇报及反馈材料	——	——	检查是否建立了费用控制预警机制，财会部门是否对费用预算执行情况及时报告和反馈。

四、业务流程表——费用管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
4. 费用核算 (15分)	4.1 会计凭证的编制与复核。 财会人员依据审核无误的费用支付或报销单据(修理、科研、安技措等大额费用项目还应包括合同和经授权人员审定的项目结算书),正确归集、核算费用,编制录入会计凭证,经会计主管或稽核会计复核后入账。	5	原始凭据,会计记录	会计凭证编制、复核分离	——	检查费用凭证的相关附件是否齐全,是否经会计主管或稽核会计复核。
	4.2 费用核算与暂估。 财会部门应按规定正确计算资产折旧、减值准备、财务费用、职工薪酬等费用,并按照权责发生制原则合理确认应计入当期的费用,按规定需报批的事项应报相关领导按《权责指引》审定后方可作账务处理。 财会部门对已发生但未收到发票以及暂无结算依据的费用,应根据实际情况和有关证据,经相关管理部门确认、财会部门负责人审核,并报相关领导按《权责指引》审定后作暂估入账。	10	相关证据,有关费用的计算或估价,会计记录	——	参见《权责指引》	检查有关计算和暂估资料是否齐全、充分,暂估事项是否合理、依据是否充分,相关审批是否符合《权责指引》。
5. 分析与考核 (15分)	5.1 分析。 企业财会部门应会同有关部门每月对费用预算执行情况进行全面分析,对主要费用项目应逐项分析,对重大预算执行差异应重点分析原因,提出相关管理措施,并向企业有关会议报告。	10	分析资料	——	——	检查是否有费用分析材料,分析内容是否完整到位,是否对存在问题提出具体措施。
	5.2 考核。 企业应将费用控制情况纳入考核范围,定期分层次对费用责任部门和责任单元进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否对费用控制情况分层次进行考核。
合计	13	100	——	——	——	——

四、业务流程表——对外投资管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 投资决策 (25分)	1.1 投资意向的提出与审定。 企业投资管理部门根据国家产业政策、集团公司和企业发展规划，结合初步调研论证，提出对外投资意向，编写项目建议书，报相关领导按《权责指引》审定。	5	调研论证资料，投资项目建议，审定件	——	参见《权责指引》	检查对外投资意向的提出有无调研和初步论证资料，相关审定是否符合《权责指引》。
	1.2 可研报告的编写与评估。 投资管理部门依据审定的投资项目建议书，组织相关部门编写或聘请具有相应资质的专业机构编制对外投资可行性研究报告，并另行组织对可行性研究报告进行评估论证（其中：对重大投资项目应委托具有相应资质的专业机构进行评估论证），形成评估报告。	10	可行性研究及评估论证报告	编制与评估分离	——	检查企业在投资决策前是否做了可行性研究，有无可行性研究报告和对其评估论证的资料。
	1.3 对外投资决策。 投资管理部门应根据批准的年度投资计划，将投资项目建议及相关评估论证资料报相关领导按《权责指引》审定，并上报总部审批。	10	投资项目建议，评估论证资料，办公会议纪要，相关批件	——	参见《权责指引》	检查对外投资决策是否经集体讨论，是否报总部批准。
2. 投资方案的编制与审定 (10分)	2.1 投资方案的编制与审批。 投资管理部门应根据相关批件，组织有关部门编制并审核投资方案，报相关领导按《权责指引》审定，并上报总部审批。	5	投资方案及审批件	——	参见《权责指引》	检查是否编制投资方案，相关审定是否符合《权责指引》，是否报总部批准。
	2.2 拟定参与管理方式。 投资方案经审批后，企业应研究确定参与被投资企业的管理方式，提出拟委派到被投资企业担任董（监）事长、董（监）事以及其他经营管理层人选，报相关领导按《权责指引》审定。	5	办公会议纪要	——	参见《权责指引》	检查委派相关管理人员是否经企业办公会研究，相关审定是否符合《权责指引》。
3. 投资谈判与合同签订 (15分)	3.1 投资谈判。 投资方案经审定后，投资管理部门与被投资方及各有关投资方进行投资谈判，谈判过程应有记录。谈判议定事项与投资方案发生重大变化，应按投资方案审批权限审批。 以非现金资产对外投资的应组织评估。评估与备案按资产/产权管理流程执行。	5	谈判记录，相关资料	谈判不得少于两人	——	检查投资谈判记录内容与投资方案的符合性，投资条件变化的相关审批记录。其他相关行为是否规范。
	3.2 签订合同。 投资管理部门根据投资谈判结果，草拟投资合同文本，经法律部门审核，报相关领导按《权责指引》审签合同。	5	投资合同文本，合同审批件及签字人授权委托书	——	参见《权责指引》	检查合同文本是否经法律部门（岗位）审核，相关审签是否符合《权责指引》。
	3.3 章程的起草、修改与变更。 投资管理部门应会同有关方面共同负责（或参与）章程的起草、修改和变更等事项。章程中涉及我方的权利和义务条款应报相关领导按《权责指引》审定。	5	公司章程审核件	——	参见《权责指引》	检查公司章程是否报经相关领导审核，章程中所明确的重大条款是否公平，相关审签是否符合《权责指引》。

四、业务流程表——对外投资管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
4. 投资支付与手续办理 (15分)	4.1 投资款的支付。 以货币形式投资的，投资管理部门应根据投资合同约定的投资条款，提出支付申请送财会部门，财会部门依据投资合同对支付申请审核，报相关领导按《权责指引》审批后办理支付手续。	5	投资合同，投资款支付申请及审批件	——	参见货币资金《权责指引》	检查投资款支付申请是否与合同约定相符，相关审定是否符合《权责指引》。
	4.2 资产的交接。 以非货币资产投资时，投资管理部门应根据投资合同约定，组织有关部门清点资产，列出资产清单，与被投资企业办理资产交接手续，交接清单应有相关方面的签字。	5	实物资产清单（无形资产确认记录），相关方签字确认资料	清点与复核分离	——	检查是否对实物资产或无形资产组织清点、复核，交接各方有无签字，资产范围是否超过合同约定。
	4.3 办理产权登记。 投资管理部门应根据投资合同、公司章程、投资款支付依据、资产交接资料、审计报告、评估报告、评估结果备案文件、原产权登记资料等，及时办理国有产权登记和工商变更登记，取得相关证明文件。	5	新设公司国有产权登记资料，投资方国有产权变更资料，国资委办理的产权登记资料，工商登记资料	——	——	检查是否就国有产权的变更和工商变更等及时办理了相关登记手续。
5. 投资日常监控 (25分)	5.1 投资档案管理。 投资管理部门应当建立对外投资管理档案及管理台账，详细记录投资项目、投资运营、委派人员管理、被投资企业生产经营等信息，妥善保管产(股)权、债权等投资证明资料。	5	对外投资原始资料，管理台账，产(股)权证、债权证明	经办与保管分离	——	检查对外投资档案是否齐全，台账记录及权属证明是否完整，保管是否符合不相容要求。
	5.2 跟踪管理。 企业应建立对外投资管理制度和风险评估机制，对投资项目进行跟踪管理，及时掌握被投资方的财务状况、经营情况和现金流量，发现异常情况应及时向有关部门和人员报告，并采取相应措施。企业参与投资方的管理人员，应定期报告被投资方的经营情况和重大变化。	10	相关管理制度，被投资方相关资料，定期报告记录	——	——	检查相关制度和机制是否建立，有无跟踪管理记录，有无定期报告记录。
	5.3 重大事项审核。 被投资企业召开董（监）事会或股东会，研究决定重大事项，投资企业应事前进行认真研究，并经办公会集体审议形成一致意见后，由董（监）事长或董（监）事会成员代为发表，同时委派人员督促其落实和执行。	5	办公会纪要等相关资料	——	——	检查企业办公会是否就被投资单位重大事项和问题进行事前研究讨论。
	5.4 投资核算、账务核对与红利催收。 财会部门应按照会计准则正确核算投资的价值与投资收益，按月编制投资情况表。财会部门应会同投资管理部门定期与被投资企业核对账务，监督投资的变化情况，及时结清投资收益，无法及时结清的，应制定相应措施组织催收。	5	投资情况表，投资账务核对记录，收益催收措施和记录	收款、审核、记账分离	——	检查投资核算是否规范，账务核对与收益收缴是否及时，有无催收措施和记录。
6. 分析与考核 (10分)	6.1 分析。 企业投资管理部门应定期分析投资管理、投资增减值变化、红利收取等重点事项，并向企业有关会议报告。	5	分析资料	——	——	检查是否定期对投资进行分析，有无分析资料。
	6.2 考核。 企业应建立与投资管理相关的考核办法，定期对投资管理、收益收缴等情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	17	100	——	——	——	——

四、业务流程表——固定资产投资管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 编制、审定项目建议书 (3分) (不适用非安装设备)	1.1 项目建议书的编制、审定与上报。企业投资管理部门根据本企业中长期发展规划和生产经营需要，对需求单位提出的固定资产投资建议进行审核。对限上项目原则上组织编制项目建议书，经企业投资管理部门审核，报相关领导按《权责指引》审定后上报总部批准。	3	限上项目建议书，审核记录，会议纪要	——	参见《权责指引》	检查对限上项目建议书和限下投资意向有无审核意见，相关审定是否符合《权责指引》。
2. 可行性研究报告编制的组织与上报 (16分)	2.1 可行性研究报告编制招标方案的审定。限上项目建议书和限下项目投资意向经批准后，对需要编制可行性研究报告的，由项目主管部门或项目建设单位拟定委托或招标方案，报相关领导按《权责指引》审定。	5	委托书，招标方案	——	参见《权责指引》	检查相关审定是否符合《权责指引》。
	2.2 可行性研究报告编制的招标。对拟采取招标方式选择有资质的专业机构，由企业项目主管部门组织招标，企业财务、法律、审计、纪检监察等部门应参与招标过程。	5	招标资料，审核记录	——	——	检查招标过程是否合规、相关部门是否参与，招标资料是否齐全。
	2.3 合同审核与签订。可行性研究报告编制的委托合同由项目建设单位拟定，经法律部门（岗位）、财务等部门审核并出具意见后，报相关领导按《权责指引》签署合同，同时送法律、财会等相关部门。	3	委托合同，审核意见，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查委托合同是否经相关部门审核，相关审签是否符合《权责指引》。
	2.4 可行性研究报告审定与上报。企业项目管理部门应组织对投资项目可行性研究报告的审核，出具审核意见，报相关领导按《权责指引》审定，按规定应上报审批的报总部审批。	3	项目可行性研究报告上报文件，总部批件	编制与审核分离	参见《权责指引》	检查企业对可行性研究报告有无审核意见，相关审定是否符合《权责指引》，按规定应上报的是否上报。
3. 项目基础(总体)设计编制的组织与上报 (14分) (不适用非安装设备)	3.1 项目基础(总体)设计的委托或招标。可行性研究报告经批准后，对需要编制项目基础(总体)设计的，由项目主管部门或项目建设单位拟定委托或招标方案，报相关领导按《权责指引》审定，委托设计需报总部审批。	5	委托书，招标方案	——	参见《权责指引》	检查相关审定是否符合《权责指引》。
	3.2 项目基础(总体)设计编制的招标。对拟采取招标方式选择外部有资质专业机构的，由企业项目管理部门组织招标，企业财务、法律、审计、纪检监察等部门应参与招标过程。	3	招标资料，审核记录	——	——	检查招标过程是否合规、相关部门是否参与，招标资料是否齐全。
	3.3 合同审核与签订。项目基础(总体)设计编制的委托合同由项目建设单位拟定，经法律部门（岗位）、财务等部门审核并出具意见后，报相关领导按《权责指引》签署合同，同时送法律、财会等相关部门。	3	委托合同，审核意见，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查委托合同是否经相关部门审核，相关审签是否符合《权责指引》。
	3.4 项目基础(总体)设计的审定与上报。企业项目管理部门应组织对项目基础(总体)设计的审核，出具审核意见，报相关领导按《权责指引》审定，按规定应上报审批的报总部审批。	3	项目基础(总体)设计上报文件，总部批件	——	参见《权责指引》	检查企业对项目基础(总体)设计有无审核意见，相关审定是否符合《权责指引》。
4. 年度投资计划的报批与下达 (9分)	4.1 年度投资计划的报批。企业项目管理部门根据投资项目前期工作准备、资金平衡情况和生产经营需要，提出下一年度投资计划建议，报相关领导按《权责指引》审定后报总部审批。	3	年度投资计划上报文件，企业办公会审定意见	——	参见《权责指引》	检查相关审定是否符合《权责指引》，企业上报的年度投资计划有无办公会的审定意见。
	4.2 年度投资计划的分批下达。企业根据总部对年度投资分批计划的批复，结合全年投资规模预测，在综合平衡后，报经相关领导按《权责指引》审定后以文件形式分批下达给项目建设单位。	3	总部批件，企业分批下达计划的文件	——	参见《权责指引》	检查投资计划的分批下达是否与投资安排进度相适应，相关审定是否符合《权责指引》。
	4.3 年度投资计划的调整。企业应严格执行审批的投资计划，因市场变化、工程进度及设计变更等原因而导致投资变动的，应按上述程序履行相应报批手续。	3	相关资料	——	——	检查超投资事项是否按规定程序履行报批手续。

四、业务流程表——固定资产投资管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
5. 项目实施与组织 (24分) (不适用于非安装设备)	5.1 设立项目管理部。 建设单位依据批准的投资计划和项目，编制项目施工组织设计大纲，重点工程应组织设立项目管理部，报企业项目管理部门审查。	3	项目管理部设立文件，项目施工组织设计大纲及审查资料	——	——	检查建设单位是否落实了项目管理部门，有无对项目施工组织设计大纲的审查意见，项目施工组织设计大纲的编制、审核、审定是否分离。
	5.2 设计、施工、监理单位的选定。 对设计、施工、监理单位的选定，应按总部的有关规定采取招标或委托方式进行。设计、施工、监理单位的选定，应报相关领导按《权责指引》审定。	3	招标文件（委托书），审核意见，中标通知书	——	参见《权责指引》	检查招标与委托是否合规，相关审定是否符合《权责指引》。
	5.3 合同审核与签订。 项目设计、施工、监理合同由项目建设单位拟定，经项目管理部门、法律、财会等部门（岗位）审核并出具意见后报相关领导按《权责指引》签订合同，同时送法律、财会等相关部门。	3	合同，审核意见，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查设计、施工、监理合同是否经相关部门（岗位）审核，相关审定是否符合《权责指引》。
	5.4 施工图纸审查与会审。 建设单位应将施工图纸报建设行政主管部门，企业项目管理部门根据建设行政主管部门出具的批准书，组织对施工图纸的会审并出具意见，审查通过后组织设备、材料的采购（按照采购业务流程执行）。	3	施工图纸批准书，施工图纸审查资料	——	——	检查建设单位是否将施工图纸报建设行政主管部门批准，有无批准书，项目管理部门是否组织了会审，有无审查资料。
	5.5 开工报告的编制与审批。 建设单位组织编制项目开工报告，限上项目报总部审批，限下项目由企业项目管理部门批准。	3	项目开工报告及审批件	——	——	检查项目开工报告是否按规定审批。
	5.6 项目施工与设计变更管理。 建设单位负责项目施工进度、质量和现场安全等管理工作。施工报告、工作量变更和设计变更明细表经项目总监理工程师签字认可后按月上报企业项目管理部门。企业项目管理部门应对项目施工进度及工作量变更情况进行审查和监督，对重大设计变更组织有关部门审查论证，报相关领导按《权责指引》审定，限上项目重大设计变更应报总部批准。	3	施工报告、工作量变更、设计变更明细表，设计变更审查论证资料	编制与审核分离	参见《权责指引》	检查建设单位是否按规定向企业项目管理部门上报有关资料，相关审定是否符合《权责指引》。
	5.7 项目中间交接。 对需要进行中间交接的项目，企业项目管理部门应组织办理中间交接。	3	中间交接资料	移交与监交分离	——	检查企业对需要进行中间交接项目的资料是否齐全。
	5.8 项目总体试车方案的编制与报批。 对需要进行总体试车的项目，建设单位应组织技术、安全部门、使用单位、设计、监理等机构编制总体试车方案，方案经企业项目管理部门审查后，报相关领导按《权责指引》审定，其中：集团公司重点项目应报总部审批，一般限上项目报总部备案。	3	总体试车方案签批件（或总部批件）	编制与审核分离。	参见《权责指引》	检查建设单位是否按规定编制项目总体试车方案，编制、审核与审定是否分离，相关审定是否符合《权责指引》，并按规定上报备案。
6. 工程进度款支付与投资控制 (8分) (不适用于非安装设备)	6.1 工程款审批与支付。 建设单位在收到工程款支付申请后，根据合同、工程进度或工程量对支付申请进行审核，送企业项目管理部门审签（其中：限上项目需报总部确认工程进度），财会部门复核，财会部门负责人签字后办理款项支付并作账务处理。	5	工程款支付审核资料，会计记录	经办、审核分离	——	检查对工程款的支付有无审核资料，款项支付与工程进度或实际需求是否相适应，投资总额是否突破计划，款项支付的申请、审核与支付是否分离，账务处理是否及时正确。
	6.2 投资统计报表的编制与上报。 建设单位应每月编制投资统计报表，经企业项目管理部门汇总审核、报相关领导按《权责指引》审定后报总部有关部门。	3	投资统计月报表	编制与审核分离	参见《权责指引》	检查是否根据工程实际进度、工作量完成和投资进度等情况，投资统计报表的审定是否符合《权责指引》，并上报总部有关部门。

四、业务流程表——固定资产投资管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
7. 竣工验收与财务决算 (20分) (不适用于非 安装设备)	7.1 竣工验收计划的编制、审定与项目验收。 在投资项目达到预定可使用状态时，企业项目管理部门应牵头组织编制项目的竣工验收计划，其中：应由企业组织验收的项目，企业项目管理部门审核，分管领导审定后实施，验收合格后由企业项目管理部门签署项目竣工验收证书；应由总部组织验收的项目，企业项目管理部门组织初步验收合格后，报相关领导按《权责指引》审定后上报总部。	3	竣工验收计划，审定意见，竣工验收证书	编制与审核分离	参见《权责指引》	检查重点项目竣工验收有无计划，相关审定是否符合《权责指引》，应上报总部组织验收的是否及时上报。
	7.2 工程竣工结算审核。 企业建设单位在收到承建单位编制的工程竣工结算资料后先组织初审，经初审后依次送概算、审计等部门再审。	5	工程竣工结算初审资料，概算、审计等部门的再审资料	审核与复审分离	——	检查建设单位、概算、审计等部门是否对工程竣工结算资料进行审核，有无签字确认。
	7.3 工程项目财务决算。 独立核算的重大限上项目竣工后，财会部门依据工程项目合同、相关部门签字认可的完工资料、以及工程结算资料等，及时办理财务决算，出具财务决算报告。财务决算报告应进行专项审计。	3	工程项目财务决算资料，审计资料	审核与复审分离	——	检查独立核算的重大限上项目竣工决算基础资料是否经相关部门签字确认，是否及时办理财务决算，财务决算报告是否经过审计。
	7.4 工程尾款结付、质保金留存与结余投资处理。 财会部门应依据竣工决算审计，及时与承建单位结清工程尾款，按规定留存质保金，将结余投资及时交回款项拨付部门。	3	工程款清算资料	经办、审核分离	——	检查工程尾款结付、质保金留存与结余投资处理是否及时正确。
	7.5 固定资产估价入账。 企业因特殊情况不能及时办理竣工决算的，在工程项目达到可使用状态并得到有关技术和管理部门确认后，财会部门应根据该项目的预计投资成本，报相关领导按《权责指引》审定后估价入账。竣工验收完成后需要调整固定资产价值的按规定程序及时调整。	3	技术及管理部门确认意见，估价审批件，会计记录	审核与复审分离	参见《权责指引》	检查固定资产估价入账有无技术及管理部门的确认意见，相关审定是否符合《权责指引》，相关账务处理是否规范。
	7.6 固定资产价值确认。 财会部门根据竣工验收证书、财务决算、审计等资料，及时进行固定资产价值确认记录。相关部门建立固定资产档案。	3	会计记录，固定资产管理台账	——	——	检查财务部门是否及时并按规定确认固定资产价值并作账务处理，固定资产管理档案是否建立。
8. 项目后评估及考核 (6分) (不适用于非 安装设备)	8.1 重大项目的后评估。 对已完成的重大投资项目，应在其完工运行一定时期后，由企业项目管理部门根据实际需要组织后评估。后评估应委托有资质的中介机构进行。后评估报告应报总部备案并向企业办公会报告。	3	项目后评估报告	——	——	检查是否对已完成投资的重大项目进行了后评估，评估是否经中介机构进行，报告是否报总部备案。
	8.2 后评估项目考核。 企业办公会根据项目后评估结果，按照有关责任制对相关责任部门进行考核。	3	考核记录，企业办公会纪要	——	——	检查企业是否就后评估情况对相关部门进行考核。
合计	30	100	——	——	——	——

四、业务流程表——工程分包管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 分包商资源管理 (15分)	1.1 分包商审查。 企业工程分包注册评审管理部门对分包商进行分析、甄别，挑选出意向的分包商资源，经安全、技术、质量、法律等部门对资质资格审查后报企业分管领导审定。	5	分包商资料，审查意见，领导批件	审查与复审分离	——	检查有无相关部门对分包商的审查意见，分包商名单是否经分管领导审定。
	1.2 分包商评级。 企业工程分包注册评审管理部门定期组织相关部门，根据分包商的资信、施工能力和业绩进行评级，报相关领导按《权责指引》审定后，列入企业合格分包商分级名单，并报总部备案。	5	分包商资源及分级名单	——	参见《权责指引》	检查有无对分包商评级的意见及批准记录，对合格分包商分级的审定是否符合《权责指引》，是否报总部备案。
	1.3 动态管理。 企业应建立相应的考评办法与管理台账，对分包商实行动态评价，每年进行一次全面评价，其中：每一项目结束后，项目执行单位应对分包商进行一次考评。企业应根据评价结果拟定对分包商的调整方案，报相关领导按《权责指引》审定，并对淘汰的分包商名单及相关信息按要求以书面形式报总部主管部门备案。	5	考评办法，考评表，调整方案，办公会议纪要，分包商淘汰信息备案资料	——	参见《权责指引》	检查是否建立相应的考评办法与管理台账，有无考评记录，考评调整方案是否经相关会议审定，被淘汰的分包商信息是否按要求报备案。
2. 工程分包计划、方案的编制与审批 (10分)	2.1 编制年度分包计划。 企业工程管理部门应依据企业年度生产经营计划，组织相关部门编制年度分包计划，经部门负责人审核，报相关领导按《权责指引》审定。	5	年度分包计划，相关批件	——	参见《权责指引》	检查分包计划的审定是否符合《权责指引》。
	2.2 项目分包方案的编制与审批。 项目中标后，企业工程管理部门应组织相关部门及单位，根据项目的具体情况和年度分包计划，编制项目分包方案。项目分包方案应明确工程分包的范围、内容、工期、分包商名单、招标时间与方式、主办单位等。分包方案应经部门负责人审核，报相关领导按《权责指引》审批后执行。	5	项目分包方案，相关批件	编制、审核分离	参见《权责指引》	检查项目分包方案的内容是否完整、方案是否合理，编制与审核是否分离，相关审批是否符合《权责指引》。
3. 工程分包招标与合同管理 (20分)	3.1 招标(委托)的组织、评审与审定。 采取招标方式的，由主办单位组织相关部门编制招标文件，会同纪检等部门组织招标与评审，经企业招标委员会审定后组织实施；采用委托方式的，由主办单位会同财会、法律、工程造价、纪检等相关部门提出拟委托单位后报相关领导按《权责指引》审定。	5	招标文件及评审资料，相关批件	委托、审核分离	参见《权责指引》	检查有无招标文件，相关部门对招标有无评审意见，相关审定是否符合《权责指引》。
	3.2 合同审查与签订。 企业工程管理部门应组织项目执行单位根据招标结果与分包商洽谈分包合同，分包合同应由法律、财会等部门审签后，报相关领导按《权责指引》签署合同，同时送法律、财会等相关部门。	5	分包合同，合同审查意见，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查有无相关部门对合同的审查意见，相关审签是否符合《权责指引》。
	3.3 合同变更与提前终止。 分包合同变更或提前终止时，企业工程管理部门或项目执行单位应提出书面申请，按照原合同审签程序办理。	5	合同补充协议（或合同变更单）等资料	——	参见《权责指引》	检查合同变更有无合同补充协议（或合同变更单），合同变更是否经相关审核，相关审签是否符合《权责指引》。
	3.4 合同管理。 合同管理部门将所有签章生效的合同统一连续编号，并将与合同相关的文件资料一并整理存档，妥善管理。	5	合同及管理台账	——	——	检查合同是否统一连续编号并存档保管。

四、业务流程表——工程分包管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
4. 分包商现场管理 (15分)	4.1 落实现场管理措施。 项目执行单位应根据合同约定对分包商实时监控，建立分包商执行合同情况记录，对现场HSE、质量、进度、资源配置、采购、费用等进行控制。定期考核分包商，对不符合项目控制要求的应及时纠正，需要采取强制措施的，项目执行单位应根据合同条款提出处理方案，经企业相关部门审核，报分管领导批准后执行。	10	对分包商执行合同情况记录，现场其他管理记录	——	——	检查有无对分包商的现场管理记录，相关控制是否落实。
	4.2 准入情况检查。 项目执行单位应检查并核实分包商主要管理人员和特殊作业人员的从业资格证明，检查并核实进场机具设备的准入情况等。	5	检查核实记录	——	——	检查执行单位是否对主要管理人员和特殊作业人员从业资格证明、进场机具设备的准入情况等检查核实，有无检查核实记录。
5. 工程款审定与结算 (30分)	5.1 预付款支付。 项目执行单位应依据合同或框架协议约定对分包商的预付款申请进行审核，经财会部门审签并报相关领导按《权责指引》审定后按规定程序支付。	5	预付款申请及审核	经办、审核分离	参见货币资金《权责指引》	检查预付款申请是否经相关部门审核，相关审定是否符合《权责指引》。
	5.2 进度款支付。 项目执行单位应针对分包商的支付申请，依据合同或框架协议、工程进度确认资料以及本企业资金计划等进行审核，经财会部门审签并报相关领导按《权责指引》审批后支付。根据实际工程量确需超合同约定支付进度款的，项目执行单位应对分包商提出的付款申请及相关证据提出审查意见，经相关部门确认、财会部门审签后报相关领导按《权责指引》审批后支付。	5	分包商支付申请，分包合同或框架协议，工程进度确认资料等	经办、审核分离	参见货币资金《权责指引》	检查进度款支付及审核资料是否齐全，相关审定是否符合《权责指引》。
	5.3 工程量签证。 项目执行单位应依据施工图纸、合同外任务委托单对分包商现场施工情况进行实地验收，及时完成现场签证，以确认分包商实际完成的工程量。工程、技术、质量、监理等部门及项目负责人应参与现场签证。	5	合同外任务委托单，签证单等资料	签证、审核分离	——	检查执行单位对工程量的现场签证有无相关部门参与，签证资料是否齐全。
	5.4 分包结算。 项目执行单位应依据合同、施工图纸、现场签证等资料，对分包商提交的结算资料进行清点核查，提出初审意见报企业相关部门复审，必要时应进行专项审计。	5	合同、施工图纸、现场签证等结算资料，审核及审计意见	——	——	检查结算资料、交接手续是否完备。
	5.5 财务结算。 财会部门应组织相关部门对分包商发生的水电费、其他垫付及分摊费用进行核对，编制结算与对账清单，经分包商签字确认后作账务处理。质保金以外的分包工程尾款，应在财会部门收到发票并报相关领导按《权责指引》审定后按程序支付。	5	结算资料，对账清单，发票，工程尾款支付申请等资料	经办、审核分离	参见货币资金《权责指引》	检查有无对账和结算清单，工程尾款支付的手续是否齐全，相关审定是否符合《权责指引》。
	5.6 质保金支付。 分包工程质保期满后，由项目负责人审核质保金支付申请，经企业工程、质量管理部门审定，财会部门依据合同约定及相关审核意见，报相关领导按《权责指引》审定后按程序支付。	5	质保金支付申请，审批件	经办、审核分离	参见货币资金《权责指引》	检查质保金的支付是否经审核，相关审定是否符合《权责指引》。
6. 分析与考核 (10分)	6.1 分析。 工程管理部门应会同有关部门定期对分包的合理性、合同执行以及对分包商的管理等情况进行分析，并向企业有关会议报告。	5	分析资料	——	——	检查是否定期分析分包管理情况，有无分析资料。
	6.2 考核。 企业应建立与工程分包相关的考核办法，定期对分包管理情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	19	100	——	——	——	——

四、业务流程表——货币资金管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 资金预算分解指标的审定下达 (5分)	1.1 资金预算分解指标的审定下达。企业财会部门应将总部批复的年度资金预算，按年、月编制资金预算指标分解方案，经报相关领导按《权责指引》审定后下达相关预算执行单位（部门），其中：年度资金预算指标分解方案应以文件形式下达，月度资金预算指标分解方案应以书面或电子文档形式下达。	5	年度、月度资金预算指标分解下达资料及相关审签记录	——	参见《权责指引》	检查资金预算指标是否按相关预算执行单位（部门）分解并经相关审定后下达，下达形式是否符合要求，相关责任是否落实。
2. 货币资金筹集 (20分)	2.1 筹资方案审批。企业应在总部授信额度内，按照生产经营需要，在综合平衡的基础上，合理确定贷款时机与额度，由财会部门提出含银行贷款、保函、信用证、融资租赁等形式的负债筹资的方案（主要内容应包括：预计的贷款数额、期限、利率区间、外汇监管政策等），经部门负责人审签后报相关领导按《权责指引》审批，贷款超出授信额度的应报总部审批。	5	总部批准的授信额度资料，筹资方案及方案编制的基础资料，相关审批件	编制、审核分离	参见《权责指引》	检查筹资是否在授信额度内，超授信额度的是否报总部审批，筹资方案审批是否符合《权责指引》。
	2.2 筹资合同的审签。财会部门在取得筹资合同后，应会同法律部门对合同条款进行审核，报相关领导按《权责指引》审签合同。	5	筹资合同及审核资料，授权委托书	——	参见《权责指引》	检查筹资合同是否经相关部门审核，相关审签是否符合《权责指引》。
	2.3 保函的办理。需要开立保函的项目，由企业业务部门提出申请，法律和财会部门审查，经财会部门负责人审核，报相关领导按《权责指引》审定后办理。企业应对保函事项建立管理台账。	5	保函申请、审查及审批件，管理台账	——	参见《权责指引》	检查保函事项是否经相关审查、审批，企业对保函事项是否建立管理台账，相关审批是否符合《权责指引》。
	2.4 票据贴现。对需要贴现的票据，由财会部门提出申请，经财会部门负责人审核，报相关领导按《权责指引》审批后办理。	5	票据贴现申请及审批资料	经办、收款分离	参见《权责指引》	检查贴现事项的审批是否符合《权责指引》。
3. 货币资金收支管理 (20分)	3.1 货币资金收入的核实与账务处理。企业财会部门应核实所有入账资金并及时存入指定账户（严禁坐支现金、白条抵库、设立账外账或小金库），对相关原始凭证审核无误后应及时作账务处理，并经不相容岗位人员定期稽核。企业在境外设有公司或项目的，财会部门应定期对其结算收入情况进行稽核。	5	银行进账通知，相关原始依据，合同（协议），会计记录，稽核记录	经办、审核、稽核分离	——	检查企业各类资金流入是否及时存入指定账户，有无坐支现金、白条抵库、设立账外账或小金库的情况，账务处理是否及时正确并由不相容岗位稽核。企业对境外公司或项目的资金流入情况是否定期稽核。
	3.2 应收款项的核对与催收。企业财会部门应会同业务部门加强与往来单位及个人的应收款项核对与催收工作。单位负责人是应收款的第一责任人，应收款项批准人和经办人是直接责任人，应收款的催收应落实责任。	5	应收款项核对记录，催收记录，应收款回收计划指标	对账与复核分离	——	检查相关部门是否对应收款项定期核对，催收欠款的责任是否落实，催收是否及时。

四、业务流程表——货币资金管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
3. 货币资金收支管理 (20分)	<p>3.3 货币资金支付的审核与账务处理。企业支付款项时，应按《权责指引》事先履行相应的审批手续。财会部门在收到经批准的付款申请及原始单据后，应对款项用途、金额、预算、合同、履约证明及相关审批件进行审核，对符合财会制度要求并经会计主管复核后办理支付手续，进行账务处理，并经不相容岗位人员稽核。以现金支付款项的，企业应严格执行现金开支范围和管理规定。</p> <p>直属企业由境内向境外付款（含向所属境外公司或项目划拨资金）并符合外汇管理规定的，以及境外公司或项目对外结算付款，应报相关领导按《权责指引》规定审批后，原则上通过总部境外资金结算中心办理，否则应报总部审批后在指定金融机构办理。</p>	10	款项支付申请及审批件，相关原始单据，合同(协议)，会计记录	经办、审核、稽核分离	参见《权责指引》	检查货币资金的支付行为是否按《权责指引》审批，财务部门是否履行审核程序，款项支付的手续是否齐全，账务处理是否及时正确并由不相容岗位稽核。企业向境外付(拨)款以及境外公司或项目对外付款，未通过总部境外资金结算中心办理的是否报总部批准。
4. 货币资金日常管理 (45分)	<p>4.1 银行账户开立、变更及注销的审批。企业因业务需要在境内或境外开立银行账户的，由财会部门提出开户申请，报相关领导按《权责指引》审定后办理，其中：直属企业均需在财务公司开户并办理相互间的结算业务。企业在境外开立银行账户，应尽可能选择总部指定的具备开通MT940系统的境外银行，确实不能满足需要的，经总部同意可选择信誉良好、实力较强的其他境外银行，同时需在总部境外资金结算中心开立结算账户。</p> <p>变更或注销账户的，由财会部门提出申请，报相关领导按《权责指引》审定后办理。企业应及时将开立、变更或注销的银行账户信息（包括：账户名称、账号、开户银行、备签等）报总部备案。</p>	5	企业开立或注销银行账户的资料及审批件，银行账户开立或注销的备案资料	经办、审核分离	参见《权责指引》	检查相关审批是否符合《权责指引》，应报批或备案的是否报批或备案。直属企业间的货币资金结算业务是否通过总部财务公司办理，设有境外公司或项目的是否在总部境外资金结算中心开立结算账户。
	<p>4.2 银行印鉴管理。企业应严格银行预留印鉴的管理，财务专用章应由专人保管，个人名章应由本人或其授权人保管，严禁一人保管或使用全部印章。</p>	5		印鉴章保管分离，印鉴使用分离	——	检查银行预留印鉴保管是否分离，使用是否妥当。
	<p>4.3 货币资金限额管理。企业财会部门应按照总部核定的限额控制境内外月末货币资金余额总量，并将控制余额分解情况报总部备案。其中：境内货币资金余额超限额的部分应及时转存总部财务公司；境外公司或项目月末资金余额超限时，应于下月初将超限资金交存总部境外结算中心或汇回境内。</p> <p>企业应实行现金限额管理，对库存现金超限额的部分，应及时交存银行。</p>	5	资金余额控制核定件，资金控制余额分解资料，银行日记账，现金日记账，银行对账单	——	——	检查企业资金控制余额分解情况是否报总部备案，月末资金余额是否突破规定限额，超限额资金是否交（转）存指定账户，其中：设有境外公司或项目的超限额收入是否交存总部境外资金结算中心（或汇回境内）。
	<p>4.4 银行账款核对。企业财会部门应每月对银行存款余额进行核对，编制银行存款余额调节表，核实未达账项并说明原因，并由不相容岗位人员稽核签字。未达账项超过一个月的应查明原因并向有关领导报告。银行对账单的索取应由不相容岗位人员办理。</p> <p>境外公司或项目应每月与境外开户银行核对账户资金的收支存情况，并将核对结果按月报（传）企业财会部门负责人审签确认，同时抄送总部境外结算中心。</p>	5	银行日记账，银行对账单，银行余额调节表，账款核对记录	出纳与银行对账单索取分离，余额调节表编制与稽核分离	——	检查索取银行对账单是否由不相容岗位人员办理，银行余额调节表编制是否由不相容岗位定期稽核，对超过一个月的未达账项是否及时查明原因，并向有关领导报告。境外公司或项目收支存情况是否按要求报送。

四、业务流程表——货币资金管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
4. 货币资金日常管理 (45分)	4.5 票据管理。 企业应明确与货币资金相关票据（支票、汇票、有价证券等）的管理程序，确定各种票据的购买、保管、领用、背书转让和注销等环节的职责权限。企业应对各类票据管理的相关制度，设立相应登记簿进行记录。票据应由不相容岗位人员共同管理，并定期核查。	5	票据管理制度，票据管理登记簿，检查记录	票据保管与核查分离	——	检查有无票据管理的相关制度，是否设立登记簿，是否由不相容岗位人员共同管理并定期核查，核查有无记录。
	4.6 现金盘点。 出纳应对库存现金每日盘点，编制现金盘点表（盘点表应经不相容岗位人员签字后存档），做到日清月结。企业应要求不相容岗位人员定期或不定期盘点（或抽查）库存现金，编制现金盘点表（或抽查表），盘点表（或抽查表）应经财会部门负责人签字后存档。盘点（或抽查）发现账款不符的，应及时查明原因。	5	现金盘点表，定期盘点（或抽查）的审签资料，现金差异原因核查与处理资料	盘点与监盘分离	——	检查出纳是否做到日清月结，对库存现金是否每日盘点，不相容岗位人员是否定期稽核库存现金，盘点、稽核有无记录，出现差错是否及时查明原因。
	4.7 货币资金岗位管理。 企业财会部门应明确与货币资金管理相关岗位的职责，确保办理货币资金业务的岗位相互分离，并应实行定期轮岗或强制休假制度。	5	货币资金岗位职责，岗位轮换或强制休假的规定与记录	——	——	检查是否建立货币资金岗位管理职责，是否对货币资金岗位实行轮岗或强制休假，定期轮岗与强制休假有无记录。
	4.8 资金的上交。 企业财会部门应按照总部要求，将应集中上交的折旧、利润（红利）、土地租金等及时上交总部。	5	相关账务记录	——	——	检查企业应上交总部的资金是否按要求上交。
	4.9 重大事项报告。 企业应建立资金管理重大事项的报告制度，明确资金管理责任人、报告程序及时限。企业发生的重大资金管理事项时（如：诉讼或仲裁、账户被冻结、金融机构被关闭、有关人员涉嫌犯罪等），财会或相关部门应及时报告总会计师，同时于48小时内报告总部。	5	资金重大事项管理制度，重大事项报告资料	——	——	检查企业是否建立了资金管理重大事项的报告制度，发生重大事项时是否按规定执行。
5. 资金的分析与考核 (10分)	5.1 资金管理情况分析。 企业应建立资金预算分析制度，财会部门应按月对境内外资金管理情况进行分析，并向企业有关会议报告。	5	资金分析资料	——	——	检查是否按月对资金管理情况进行分析。
	5.2 资金管理考核。 企业应建立与资金管理相关的考核办法，定期对资金管理情况进行考核。	5	考核资料	——	——	检查是否定期考核。
合计	19	100	——	——	——	——

四、业务流程表——对外担保管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 担保事项的报批 (35分)	1.1 担保申请。 企业主管部门在接受担保事项时，应要求申请担保的单位提交书面申请，担保申请资料包括：担保合同与反担保合同草稿，被担保单位资信材料，以及经注册会计师验证并加盖其印章的资产负债表和损益表，担保事项说明材料，涉及项目的担保还应提供担保项目的可行性研究报告及批准件。	5	相关合同，被担保方资信材料，担保事项说明材料，涉及项目担保的可行性研究报告，批准件	——	——	检查管理要件是否齐全有效。
	1.2 资信调查及申请资料审核。 企业主管部门会同相关部门对请求担保单位的资信情况和担保事项进行调查，对所收取的相关资料进行审核并提出审核意见，其中：法律部门（岗位）对主合同、担保合同与反担保合同条款进行审查并出具法律意见书。	20	对担保申请的审核意见，法律意见书	资信调查与审核分离	——	检查是否有主管部门对担保事项的审核意见和法律部门（岗位）出具的意见书，担保调查与审核是否分离。
	1.3 担保事项的审定与报批。 企业主管部门将审核意见、法律意见书及担保申请材料报相关领导按《权责指引》审定，经审定同意担保的应以文件形式上报总部主管部门，上报资料应附全部要件。	10	企业办公会同意担保的审定意见	——	参见《权责指引》	检查有无企业办公会对担保事项的审定意见，相关审定是否符合《权责指引》。
2. 签订担保合同 (10分)	2.1 担保合同的签订。 企业主管部门收到总部同意担保的批复后，应会同法律、财会等部门对担保合同和反担保合同进行审核，报相关领导按《权责指引》签署合同。担保合同和反担保合同应在法律和财会部门备案。	10	总部批件，担保和反担保合同文本，涉及授权的委托书	——	参见《权责指引》	检查有无总部的批件，担保和反担保合同文本是否在法律和财务部门备案，相关审签是否符合《权责指引》。
3. 日常管理 (45分)	3.1 跟踪担保事项进展。 企业主管部门应要求被担保方按月提供主合同履行情况的书面报告，以及被担保方月度财务报表，同时对被担保方在担保期内的反担保财产及其他相关情况实施跟踪，按月记录。	20	被担保单位主合同履行情况书面报告，被担保方的月度财务报表，跟踪情况记录	——	——	检查有无主合同履行情况的月度书面报告及被担保方的月度财务报表，跟踪情况是否按月记录。
	3.2 定期汇报。 企业主管部门每季度应向企业分管领导汇报担保跟踪情况。	5	季度汇报材料	——	——	检查有无季度汇报材料。
	3.3 异常事项处理。 企业主管部门发现被担保方未按约定履行主合同，或担保期内主合同发生变更或终止，可能导致企业承担连带责任时，应会同法律部门提出应对措施，报企业办公会批准后实施，同时应将相关情况及时向总部主管部门报告。	15	企业办公会纪要，措施方案，上报件	——	——	检查有无对担保异常事项的相关报告资料及应对方案。
	3.4 合理估算或有负债。 企业财会部门应根据被担保方履约情况及主管部门对担保事项的跟踪情况记录，合理估算可能形成的或有负债，经相关领导按《权责指引》审定，报总部批准后依据会计准则处理。	5	相关证据及估算材料，会计记录，财务报表	估算与审核分离	参见《权责指引》	检查有无相关证据及估算材料，估算是否合理，依据是否充分，相关审定与审批是否符合《权责指引》。
4. 担保终止与档案管理 (10分)	4.1 担保事项的终止。 担保合同终止后，企业主管部门应全面清理用于担保的财产和权利凭证，按照合同约定，及时终止担保关系，并对担保管理情况进行书面总结。	5	担保业务核销相关资料及书面总结资料	——	——	检查担保业务核销相关资料及书面总结资料。
	4.2 档案管理。 企业主管部门对担保合同及相关资料统一存档。	5	担保合同档案	——	——	检查担保合同档案是否完整。
合计	10	100	——	——	——	——

四、业务流程表——资产/产权管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 资产/产权日常管理 (35分)	1.1 固定资产的日常管理。 ①资产使用单位应明确使用责任人，负责日常维护保养和定期检查，对需要维修的应向资产管理部门提交申请，经相关职能部门审核鉴定，报相关领导按《权责指引》批准后实施。 ②固定资产出租应符合相关政策，由企业拟出租单位（部门）提出申请，经资产管理部门审核后报相关领导按《权责指引》审定。固定资产出租应签订租赁合同，经法律、财会等部门审核后交授权人签署。企业相关部门应按合同规定及时足额收取租金并作账务处理。 ③资产管理部门应依据总部相关规定，根据资产性质进行风险分析，列明投保资产清单，提出投保申请，由专业技术部门审核确认，报相关领导按《权责指引》审批后办理投保手续。 ④企业应按照总部固定资产目录及折旧政策，按期正确计提折旧。需要变更折旧年限或折旧方法的，应以文件形式报总部审批。	5	①资产管理责任确认资料，运行使用、维护保养及定期检查记录，维修申请资料，相关部门的鉴定意见 ②租赁合同及审核件 ③投保资产清单 ④资产折旧计提资料	①维修的经办、鉴定分离 ②出租的经办、审核及租金收取分离 ③投保的经办、审核分离	参见《权责指引》	①检查资产管理责任是否落实，使用维护有无记录，维修是否经相关鉴定。 ②检查资产出租是否符合相关政策，合同是否经相关部门审查。 ③检查投保资产是否经专业技术部门审核确认。 ④检查折旧计提与变更是否符合相关规定。 检查上述不相容岗位是否分离，相关审定是否符合《权责指引》。
	1.2 存货的日常管理。 ①企业应当建立物资收发存管理制度，明确收发存流程，根据总部存货目录建立仓储实物的数据库及收发存明细账，对存货的收发情况及时登记，做到账实相符。 ②使用单位领用物资应按要求填写领料单并办理相关审签手续。仓储部门依据审签齐全的领料单办理出库手续，其中：对大宗、贵重、危险品和特殊物资，应经相关批准后办理出库手续。财会部门应定期对物资出入库情况稽核，依据稽核的出入库单作账务处理。 ③仓储部门应在保证生产需要的前提下，严格按照库存限额，对仓储总量进行控制，在库存超限时应及时反馈相关部门和有关领导。 ④对已出库未使用和生产建设剩余物资，使用部门应会同仓储部门清点核实后，期末办理退库手续。	5	库存物资收发存数据库(明细账)，账实核对记录，出库单(领料单)，大宗、贵重、危险品和特殊物资领用审批件，生产现场剩余物资清点核实资料，财会部门稽核记录，库存限额资料，有关报告和反馈资料	保管与领用分离，经办与审核分离，盘点与监盘分离	——	检查仓储部门是否建立相应管理制度、数据库或收发存明细账，账实是否相符，手续是否齐全，大宗、贵重、危险品和特殊物资的发出是否经相关批准，使用部门是否对生产建设剩余物资按期办理退库手续，财会部门是否定期对库存物资的收发存情况进行稽核，库存是否超限额，是否及时反馈相关信息。
	1.3 土地使用权的日常管理。 ①企业应建立健全土地管理档案，对占用土地面积、土地使用性质、土地权属、土地分类、界址范围、地面附着物等应建立台账管理，及时更新土地资产管理信息。对长期占用的土地应按相关规定及时办理土地权属证明，临时占用的土地应具备相关手续。 ②土地出租应符合土地管理相关政策，由企业土地管理部门提出申请，履行相关审批程序后报当地土地行政管理部门。土地出租应签订租赁合同。出租给石化股份公司的授权经营用地，其租金收取由总部统一办理；其他出租土地的租金由企业按相关合同及时足额收取并作账务处理。 ③土地用途变更应符合土地管理相关政策，由企业土地管理部门提出申请，履行相关审批程序后报当地土地行政管理部门办理相应变更手续。 ④企业土地管理部门应定期对土地资产使用状况进行定期检查，发现有非法占用、未按规定使用、随意变更用途或自主决定对外出租的行为，应及时予以制止，收集相关证据，会同法律部门提出意见，经企业办公会审定后报总部。 ⑤企业占用土地发生被地方政府拟无偿收回或责令收回等情况时，企业应根据地方政府有关文件提出土地处置的具体意见和申辩理由，经企业办公会审核后报总部审定。	5	土地权属证明、管理档案、管理台账、核查资料，土地出租合同、租金收取记录，地方政府相关文件，相关报批件	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查企业土地权属证明、土地管理档案、土地管理台账、土地核查资料、土地出租合同、租金收取记录、地方政府相关文件、相关报批件等是否齐全，对占用土地及土地使用情况是否定期进行核查，办理相关事项的审定是否符合《权责指引》。

四、业务流程表——资产/产权管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 资产/产权日常管理 (35分)	1.4 其他无形资产日常管理。 ①企业应建立无形资产管理制度和相应管理台账，明确相关管理和监督责任，对涉密的专利、技术应建立相应的保密和责任追究制度，并与责任管理部门和相关人员签订保密协议。 ②企业让渡其他无形资产使用权，相关管理部门应提出申请报相关领导按《权责指引》审批，其中：涉及总部的其他无形资产事项应报总部批准。使用权让渡应签订让渡使用协议。相关管理部门应定期对无形资产的使用情况进行监督核查，并向企业分管领导或有关专业会议报告。 ③当无形资产受到不法侵害时，责任管理部门应及时向分管领导报告并会同法律、技术等部门制定相应措施。 ④相关管理部门应对需要办理年检或续期手续的无形资产及时办理相关手续，以保证无形资产的正常使用。	5	专利登记或无形资产权属证明，监督管理记录，让渡使用协议及费用收取记录，相关措施及批件	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查企业对无形资产的管理是否建立了相应管理制度，对涉密的无形资产是否与相关方签订了保密协议，责任管理部门是否定期对无形资产的使用情况进行监督核查、有无记录、相关收费是否及时，是否对不法侵害情况制订了相应措施，办理相关事项的审定是否符合《权责指引》。
	1.5 资产清查与盘点。 ①企业资产管理部门应定期组织所属单位对固定资产进行全面清查盘点，清查盘点应制订计划，清查盘点结果应由管理部门、使用单位、清查盘点人、装备技术部门、财会部门等签字确认，其中：对报废报损的固定资产，应组织专业技术部门鉴定。 ②企业仓储部门应每月组织对库存物资的全面清查盘点，编制存货盘点表，经仓储部门负责人审定后送财会部门。物资管理部门应不定期组织相关部门对存货情况进行抽查。	5	清查盘点资料及审核审签记录，对报废报损固定资产的鉴定资料	盘点、监盘、鉴定分离	——	检查是否对固定资产定期清查盘点，对报废报损的固定资产是否组织专业技术部门鉴定，对存货是否每月清查盘点，盘点清查结果是否经审签。
	1.6 国有产权的日常管理。 企业应建立国有产权管理档案，按照国资委规定及时办理产权登记并取得国有产权证明，企业财会部门应根据产权变动的相关证明调整企业账面国有资本。企业相关管理部门应依据相关产权证明及时办理工商变更登记。	5	国有产权管理档案，会计记录，工商变更登记	经办与审核分离	——	检查国有产权是否有产权证明，工商变更登记是否及时。
	1.7 权属争议的处理。 当资产/产权的权属发生争议时，企业应组织收集能够证明其权属关系的相关证据，并与争议的另一方协调，协商不成的应报总部仲裁（或由总部转报国资委裁定），或向有关机构申请仲裁。	5	权属关系仲裁文件	——	——	检查是否存在权属不清的情况，对权属协商不能达成一致的是否及时向有关部门申请仲裁。
2. 资产/产权的调拨与划转 (10分)	2.1 资产的调拨与划转。 ①资产在企业内部独立核算单位和国有法人间调拨、划转的，由使用单位提出申请，报相关领导按《权责指引》审定，资产（或装备管理）部门开具调拨单，交接双方等部门在调拨单上签字后办理交接手续，资产管理部门与财会部门据此办理相应账务处理。 ②资产在总部内部企业间调拨、划转的，调拨划转双方应事先洽商并签署协议，同时以文件形式报总部审批后实施。	5	资产调拨单，资产划转协议，需审计的审计报告，交接资料，会计记录	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查资产调拨、划转的相关依据是否齐全，相关审批是否符合《权责指引》。
	2.2 国有产权的划转。 国有产权划转应符合国家相关政策和总部的有关规定，划转行为应经相关部门审核，报相关领导按《权责指引》审批。划转应事先组织论证，编制划转实施方案，涉及职工安置的应根据职代会决议制定职工安置的措施或方案，划转过程应组织清查或审计，国有产权划转应报总部或国资委批准。划转程序完成后，企业应及时办理产权变更登记手续。	5	划转行为的批件，涉及职工安置的措施或方案，审计报告，产权变更登记资料	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查国有产权划转的依据是否齐全，相关审批是否符合《权责指引》，涉及职工安置的措施或方案是否落实，划转程序完成后是否及时办理了产权登记。

四、业务流程表——资产/产权管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
3. 资产评估与备案 (10分)	3.1 评估立项与机构选择。 资产/产权转让、投资等经济行为按规定需对标的进行评估的，企业应选择具有相应资质的评估机构对标的进行评估。财会部门应就评估事项提出申请，报相关领导按《权责指引》审定后，与所聘机构签署委托协议并组织评估工作。	5	评估申请资料及批件，评估委托协议	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查聘请的评估机构是否经审批并符合相应资质要求，相关审定是否符合《权责指引》。
	3.2 资产评估报告的备案。 企业在取得评估机构出具的报告后，应组织相关部门对评估报告进行审核，填写资产评估备案表，报相关领导按《权责指引》审签。	5	评估审核资料及评估备案资料	——	参见《权责指引》	检查是否组织对评估报告的审核，相关审定是否符合《权责指引》。
4. 资产处置 (10分)	4.1 资产的转让与出售。 实物资产和无形资产的转让应符合国家相关政策和总部的有关规定，采取公开市场转让方式，转让行为应经相关部门审核，报相关领导按《权责指引》审定，并公开披露信息，进行资产评估。	5	转让行为批件，资产评估备案资料，信息披露资料，转让交割单	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查资产转让的相关依据是否齐全，相关审定是否符合《权责指引》，程序是否合规。
	4.2 资产的捐赠。 企业对外捐赠非现金资产，应按《权责指引》审批，由相关部门根据批示和捐赠协议，对拟捐赠资产进行核实，填写捐赠资产清单，办理捐赠手续，财会部门据此作账务处理。捐赠结果应报总部备案。	5	相关批件或企业办公会纪要，捐赠协议，备案资料	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查企业对外捐赠的依据是否齐全，相关审定是否符合《权责指引》，程序是否合规。
5. 产(股)权处置 (15分)	5.1 国有产(股)权的转让。 国有产(股)权转让应符合国家相关政策和总部的有关规定，转让行为应经相关部门和领导按照《权责指引》规定审批。转让应事先组织论证，编制转让实施方案，涉及职工安置的应根据职代会决议制定职工安置的措施或方案，国有产权转让应公开披露信息，并组织资产清查、财务审计、经济责任审计和资产评估。转让可以采取公开市场转让或协议方式，但协议转让应报经国资委批准。转让程序完成后，企业应及时办理产权变更登记手续。	5	转让行为批件，涉及职工安置的措施或方案，评估备案资料，转让收入记录，相关登记资料	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查对转让的审定是否符合《权责指引》，程序是否合规，涉及职工安置的措施或方案是否落实，转让完成后是否及时办理了相关登记。
	5.2 土地使用权的转让。 土地使用权转让应坚持房地合一的原则并进行评估。企业转让土地使用权应经企业办公会审议，制订方案并组织论证，涉及职工利益的，应经企业职代会审议通过。转让方案应按《权责指引》报经审批后方可组织实施。	5	转让行为批件，涉及职工安置的措施或方案，评估备案资料，转让收入记录，相关登记资料	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查对转让的审定是否符合《权责指引》，程序是否合规，涉及职工安置的措施或方案是否落实，转让完成后是否及时办理了相关登记。
	5.3 重组并购、合资合作。 企业的重组并购与合资合作，应按《权责指引》报经审批，制订方案并组织论证，涉及职工利益的，应经企业职代会审议通过。实施方案应在报经总部批准后组织实施。	5	重组并购或合资合作的批件，方案论证资料，职代会决议，实施方案的批件	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查重组并购或合资合作的相关依据是否齐全，相关审批是否符合《权责指引》，程序是否合规，涉及职工利益的是否经职代会审议通过。
6. 资产/产权的减值与损失处理 (10分)	6.1 损失认定与减值准备计提。 企业资产/产权管理或财会部门应根据《企业会计准则》和总部会计制度规定，定期对出现减值迹象的资产/产权进行减值测试，收集有关证据，分析认定可能发生的减值或损失，填写减值准备计提申报表，组织相关部门审核，经相关领导按照《权责指引》审定并报总部核准后作相应账务处理。	5	减值与损失的测试资料及相关证据，减值准备计提申报表及批件，会计记录	——	参见《权责指引》	检查企业对资产/产权减值与损失的认定依据是否符合相关规定，是否进行了减值测试，需由审计机构确认的是否有相应确认资料，是否按规定履行报批程序。
	6.2 损失处理与减值准备核销。 企业发生资产报废报损的，资产/产权管理或财会部门应填写报废报损申报表，附齐相关证据（其中：对非正常报废报损的重大技术装备和大宗物资，应附专业技术部门的鉴定意见），其中：对已计提减值准备需作财务核销的，应填报减值准备核销申报表，经相关部门审签，报相关领导按《权责指引》审批后作相应账务处理。	5	报废报损申报资料及依据，专业技术部门鉴定意见，减值准备核销申报资料，相关批件，会计记录	经办与审核分离	参见《权责指引》	检查企业对报废报损及核销减值准备的依据是否齐全，是否符合相关规定，相关审定是否符合《权责指引》，处理是否合规。
7. 结果备案与分析考核 (10分)	7.1 处置结果备案。 企业财会部门应及时将资产/产权的处置结果报总部备案。	5	资产/产权处置情况统计台账，上报备案资料	——	——	检查企业有无对资产/产权处置情况的统计台账，处置结果是否及时报总部备案。
	7.2 资产/产权管理分析。 企业资产管理部门应会同财会部门定期对固定资产、存货、土地、其他无形资产、国有产权等管理情况进行分析，提出改进措施和对闲置、无效资产以及减值损失的处置建议，并向企业有关会议报告。	3	分析资料	——	——	检查企业是否对资产/产权的管理以及减值和损失情况定期进行分析。
	7.3 考核。 企业应按照内部考核办法对资产/产权管理及责任部门进行考核。	2	考核记录	——	——	检查是否按规定进行考核。
合计	21	100	——	——	——	——

四、业务流程表——财务预算管理

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 财务预算的编制与报批 (30分)	1.1 年度财务预算编制方案拟定。 企业财会部门根据总部下达的年度预算目标、相关指标和市场预测，结合生产经营计划，组织测算预算年度的利润目标，拟订年度财务预算编制方案，报相关领导按《权责指引》审定后下达。	10	企业财务预算编制方案及审核件	——	参见《权责指引》	检查有无财务预算编制方案及审核件。
	1.2 基层预算草案的编制上报。 预算执行单位应按照预算编制方案以及相关的历史资料和企业市场预测资料拟订本单位预算年度收入、成本、费用、利润等财务预算草案，经本单位主要负责人审核后上报企业财会部门。	10	基层财务预算草案，相关审核件	编制、审核分离	——	检查基层单位编制财务预算的基础资料是否齐全，编制的依据是否充分，有无基层财务预算草案及审核件，是否符合预算编制方案要求。
	1.3 企业预算草案的编制、审定与上报。 企业财会部门会同相关部门对各预算执行单位财务预算草案进行对接，并依据对接结果汇总编制企业财务预算草案，报相关领导按《权责指引》审定，在规定时间内以正式文件上报总部核批。	10	企业财务预算草案，预算基础资料，办公会议纪要，上报文件	编制、审核分离	参见《权责指引》	检查财务预算编制的基础资料是否齐全，编制的依据是否充分，财务预算草案有无办公会审批记录，是否在规定时间内上报。
2. 财务预算的执行与控制 (50分)	2.1 年度财务预算的分解。 企业财会部门应按照总部批复的年度财务预算拟定分解方案，报相关领导按《权责指引》审定后，以文件形式下达各预算执行单位，各预算执行单位应按管理级次逐级分解。	10	总部对企业财务预算的批复件，预算分解资料	——	参见《权责指引》	检查企业是否将总部批复的财务预算作了层层分解，财务预算的分解是否以文件形式下达。
	2.2 月度财务预算管理。 企业应实行月度预算管理制度。企业财会部门根据预算执行单位的生产经营实际及年度预算执行情况，将年度财务预算细化为月度预算管理，按月滚动编制，报相关领导按《权责指引》审定后，以书面或电子文档形式逐月下达。	10	月度财务预算及审批件	——	参见《权责指引》	检查有无月度预算审批件及是否按月下达。
	2.3 财务预算的执行。 预算执行单位应制定财务预算执行的控制措施，确保预算执行到位。财会部门应对预算执行情况实时监控分析，及时将预算执行情况反馈相关部门，对执行过程中的差异应向财会部门负责人汇报，重大差异应及时查明原因，提出控制措施，并向总会计师报告。	10	经济活动分析资料，预算执行情况反馈资料	——	——	检查预算执行单位对预算执行有无控制措施，财会部门是否及时向相关部门反馈预算执行情况。
	2.4 预算外事项的控制。 企业各预算执行单位应按照年度财务预算分解指标安排各项生产经营活动，严格控制预算外支出。	10	预算外事项审批件	——	——	检查预算外事项是否报经审批。
	2.5 年度财务预算的调整。 总部下达的年度财务预算，一般不予调整，确因政策法规、市场环境等经营条件发生重大变化，致使企业财务预算的编制基础发生根本改变，导致企业预算执行结果产生重大偏差的，企业财会部门应会同有关部门提出年度预算调整的方案，经相关领导按《权责指引》审定后报总部。	10	年度预算调整的书面报告，总部审批件	——	参见《权责指引》	检查重大年度预算调整是否报总部审批。
3. 分析与考核 (20分)	3.1 预算执行情况的分析与上报。 企业应每月组织对财务预算执行情况的分析，并作为企业经济活动分析的重要内容。分析的主要内容应包括：企业当期和累计的预算指标完成情况，预算执行差异分析及相关措施等，分析报告应按月报总会计师审定后报上级主管部门。	10	预算执行情况分析资料，预算管理日常监控资料	——	——	检查对预算执行情况有无分析资料，分析是否完整，分析报告是否按规定上报。
	3.2 预算日常管理考评及预算执行情况考核。 企业应建立预算管理综合考评制度和内部考核办法，除定期考核各单位（部门）的预算执行情况外，还应考评预算编制的符合性、准确率以及预算日常管理情况。财会部门应定期提交考评或考核方案，报经相关领导按《权责指引》审定后，对相关情况进行考评或考核。	10	考评及考核办法，考评及考核资料	——	参见《权责指引》	检查企业有无相应的考评及考核办法，是否定期对预算日常管理情况进行考评，对预算执行情况进行考核。
合计	10	100	——	——	——	——

四、业务流程表——财务报告编制

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 财务报告编制方案的审定与工作部署 (20分)	1.1 财务报告编制方案的确定。 企业财会部门根据总部财务决算要求，结合企业实际提出财务报告编制方案，主要内容应包括：编制原则、编制方法、具体要求等，经财会部门负责人审核、报相关领导按《权责指引》审定后以书面形式下达。	10	财务报告编制方案，审定件	——	参见《权责指引》	检查财务报告是否明确编制方案，编制方案是否经相关领导按《权责指引》审签后下达。
	1.2 财务报告编制工作布置。 财务报告编制工作布置，应由企业总会计师组织，企业相关职能部门及所属单位负责人、财会部门负责人等参加。工作布置应明确财务决算编制的政策、报表编制和编写要求、报表附注编写重点、中介机构审计安排、内部审核要求、上报时间及有关部门的工作职责等。	5	工作布置或会议记录	——	——	检查企业工作布置是否由总会计师组织，相关职能部门及所属单位负责人和财会负责人等是否参加。
	1.3 财务报告编制运行方案的落实。 财会部门按照财务决算工作布置要求制定具体报表编制的运行方案，经财会部门负责人审定后，以电子文档或书面形式落实到具体部门和责任人。	5	财务报告编制运行方案，审定记录	——	——	检查财务报告编制工作有无计划或方案，编制工作是否落实到具体部门和人员。
2 财务报告编制的组织 (60分)	2.1 组织资产清查与核实。 财会部门应在财务决算前组织清查核实货币资金，会同相关管理部门盘点核实固定资产、存货及各项实物资产。清查与核实结果应经财会部门负责人审核后报总会计师审定。	10	货币资金核查表，各类实物资产清查盘点表，相关审签记录	清查盘点、监盘分离	——	检查决算前是否对货币资金、固定资产、存货、低值易耗品、现场物资材料等实物资产的数量和价值等是否清查核实，有无核实记录。
	2.2 组织账目核实与函证。 财会部门应组织销售、采购、投资管理等部门函证核实各项往来款项，核实长、短期投资并正确计算权益，核实银行借款及应付利息等。账目核实结果应经财会部门负责人审核后报总会计师审定。	10	相关对账记录，函证资料，投资及权益核实资料，收益收缴资料，银行借款及付息资料，账目核实结果资料	对账与审核分离	——	检查有无往来款项的对账函证记录；有无核实投资及权益、收益收缴情况记录；有无核实银行借款及付息情况的记录；账账、账表是否相符。各项核实结果是否经总会计师审定。
	2.3 重大会计与调整事项的报批与备案。 财会部门将拟在本年决算中处理的重大会计与调整事项，应经技术或资产、销售等部门审查或鉴定，报相关领导按《权责指引》审定后上报总部核准、备案；将拟在决算中处理的按规定应报税务部门的清查盘亏损失等事项，应报相关领导按《权责指引》审签后报主管税务部门核准、备案。	10	重大会计与调整事项的核准备案资料 涉及纳税调整的资料	——	参见《权责指引》	检查企业重大会计与调整事项是否经相关领导按《权责指引》审定并上报总部核准备案，对涉及纳税调整的事项是否报主管税务部门核准备案。
	2.4 个别财务报告编制与审核。 企业本部、内部独立核算单位、所属子公司财会部门根据财务报告编制方案的有关规定，编制本部门、本单位的个别财务报告。个别财务报告应经本级会计主管和财会部门负责人审核，经总会计师和主要负责人审签后按规定程序和时间报上级财会部门。 企业财会部门对接收的个别财务报告进行审核，需要组织相关部门集中会审的应组织集中会审。	10	企业本部及各层级独立核算单位财务报告，审核个别报告的记录	编制、审核分离	——	检查企业本部及下属单位财务报表编制是否符合有关规定；下属单位报表是否经单位财会部门负责人、总会计师及单位负责人审签；企业是否对下属单位的财务报告进行审核，有无审核记录。

四、业务流程表——财务报告编制

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
2 财务报告编制的组织 (60分)	2.5 报表汇总与合并。 企业财会部门将审核确认的汇总表单位财务报表进行汇总，抵消内部交易及往来事项后编制汇总财务报表，并报财会部门负责人审定。 企业财会部门编制合并抵消分录，将汇总报表与并表单位个别报表合并抵消后编制合并工作底稿，经财会部门负责人审核后形成合并财务报表。	10	内部交易往来表，合并报表抵消分录，报表合并底稿	编制、审核分离	——	检查报表编制人员对内部交易往来表的逐项核对有无记录；对差异是否查明原因并作了合规调整；内部交易往来表、报表合并抵消分录是否由财会部门负责人审签；报表合并底稿编制是否符合相关规定。
	2.6 财务情况说明与报表附注的编写与审核。 企业财会部门根据财务报告编制方案和要求编制财务情况说明书与会计报表附注，经会计主管或财会部门负责人审核后报总会计师审定。	10	财务情况说明书及会计报表附注	编制、审核分离	——	检查财务情况说明与会计报表附注是否经会计主管及财务负责人审核，是否经总会计师审定，财务情况说明与会计报表附注的编写是否符合财务报告编制方案的要求。
3. 财务报告审计 (10分)	3.1 财务报告审计。 企业财会部门及相关部门应积极配合中介机构做好财务报告的审计工作，及时提供与财务报告相关的资料。企业对审计机构提出的意见和建议事项，应在认真组织核实的基础上，按照审计要求进行整改，对需进一步落实和请示的事项，应经财会部门负责人和总会计师审核后向上级主管部门汇报，企业应根据上级主管部门与审计机构协商一致的意见进行整改。	10	审计报告，整改或调整记录	——	——	检查是否根据审计意见等对相关事项进行了整改或调整。
4. 财务报告的审定与上报 (5分)	4.1 财务报告的审定与上报。 企业财会部门应将编制的正式财务报告向企业主要负责人或企业办公会汇报，经审定后由财会部门负责人、总会计师、企业法人代表（或主要负责人）签字并加盖企业公章后，按规定报上级主管部门。 财务报告经总部主管部门审定后，应按会计档案管理规定妥善保管。	5	由财会部门负责人、总会计师、企业法人代表签字的财务报告	——	参见《权责指引》	检查企业是否就财务报告向企业负责人或企业办公会作了汇报，相关负责人是否按《权责指引》对财务报告进行审签，装订是否符合要求。
5. 对外提供财会信息 (5分)	5.1 对外提供财会信息的管理。 企业对外提供财会信息应由财会部门归口管理，经办部门对外提供财会信息应向财会部门提交书面申请，经财会部门负责人审签后方可对外提供，涉及国家机密和企业商业秘密的财会信息应谨慎提供。对外提供的财会信息应建立台账记录。	5	书面申请，管理台账，审签件	——	——	检查企业对外提供财会信息是否经审签、有无记录。
合计	12	100	——	——	——	——

四、业务流程表——检查评价

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
1. 计划安排 (5分)	1.1 年度计划安排。 企业应于每年年初组织制订内部控制工作计划，并以书面形式下达所属单位，同时报总部备案。内部控制工作计划应包括：内控宣传培训、机构人员等环境建设、风险管理机制及日常内控措施的建立与完善、内控责任落实及信息沟通、内控监督检查安排等主要内容。	5	年度内控工作计划或安排	——	——	检查有无对内控管理的年度工作安排，工作安排是否全面周密。
2. 检查评价工作准备 (20分)	2.1 明确检评机构。 组织开展内控检查评价工作，应事先明确牵头组织机构，设立检查组。检查组由财务、审计、企业管理、法律、纪检监察、专业管理以及技术部门等人员组成。	5	明确内控检评工作机构的资料	——	——	检查是否明确了内控检评组织机构，相关管理部门是否参加。
	2.2 制订工作方案。 企业应在开展内控检查前制定内控检查工作方案，经内部控制领导小组审定后组织实施。工作方案应明确检查的原则和要求、检查范围、检查区间、资料整理、工作配合、总体时间安排等内容。	5	检查评价工作方案	——	——	检查所制订的检查评价工作方案是否明确，方案的实施是否经领导小组审定。
	2.3 落实分工职责。 检查组应明确并落实责任分工、工作方式及相互间协调配合等要求。检查工作量较大的可在工作组内设若干检查小组，各小组组长全面负责并协调现场检查工作。	5	职责分工表	——	——	检查职责分工是否明确。
	2.4 通知检查事项。 检查组应在检查工作开展前拟定检查通知，经分管领导审定后以书面形式通知被检查单位。检查通知应明确检查原则及要求、检查范围、检查区间和时间安排等事项。	5	文件或通知	——	——	检查是否以文件或书面形式下发通知。
3. 检查评价的组织与实施 (40分)	3.1 对接检查安排。 在具体实施检查前，检查人员应与被检查单位（部门）具体对接，介绍有关情况，提出具体要求，收集相关资料，确定检查方式。	5	对接记录等	——	——	检查工作对接是否落实。
	3.2 组织检查评价。 检查人员按照工作方案及规定开展检查工作。内控检查应围绕控制环境、风险评估、控制措施、信息沟通与监督检查等五个方面开展检查工作，其中：检查单位个数、具体流程范围、样本抽取数量等，应结合内控检查的要求和被检单位（部门）具体情况进行。对检查过程中查出的问题，应由被检查单位（部门）相关责任人签字确认。	10	检查评价工作资料	检查、复核分离	——	检查是否围绕内控五要素开展检查工作，检评资料是否完整，方法是否适当，对所查出的问题是否有相关责任人签字确认。
	3.3 汇总检查问题。 检查组在收集相关资料、实施现场检查基础上，应对现场检查反映的情况及发现的问题进行甄别、梳理和汇总，经讨论综合分析认定后，形成内控检查评价初步意见。	5	检查组工作记录或讨论形成的初步意见	编写、审核分离	——	检查对接的意见是否经小组讨论。
	3.4 对接检查情况，形成检评报告。 检查组应就形成的初步意见与被检查单位对接，反馈检查信息，提出限期整改建议。对接过程中双方存在异议的，应组织进一步核实取证，在此基础上，形成检查评价报告。	5	向被检查单位反馈的书面意见，检查评价报告	——	——	检查所提问题和反馈意见有无深度，对存在异议的问题有无核实记录。
	3.5 资料整理与检评情况报告。 检查组应按相关规定整理装订检查评价资料，并随检查评价报告一起送内控管理机构归档。 检评组织机构应在汇总检查情况的基础上，形成检查评价的综合汇报材料，并向内部控制领导小组报告，同时报上级内控管理机构备案。	15	装订成册的检评资料，检评综合汇报材料	编写、审核分离	——	检查评价资料整理装订是否符合相关要求，检评组织机构是否就检查评价情况向内控领导小组报告，整体汇报材料是否报上级内控管理机构备案。

四、业务流程表——检查评价

步骤	控制点	控制点分值	管理控制要件	不相容岗位/职务	管理控制权责	检查提示
4. 检查整改及日常工作管理 (35分)	4.1 组织整改督导。 被检查单位应对检查组提出的意见及时组织整改。检查组或内控管理机构在现场检查结束一定期间内，应对被检查单位的整改情况进行核实，必要时组织复核或抽查。 企业应结合检查中发现的问题，有针对性地加强日常内控管理工作的督导。	15	被检查单位整改落实的反馈	——	——	被检查单位对检查组提出的意见是否按要求组织整改，整改反馈是否及时，企业内控管理机构的日常督导有无记录。
	4.2 检查结果考评。 企业应建立内控管理的考评制度。检查评价结果应向被检查单位通报。企业检查评价结果经企业内部控制领导小组或相关会议审定后纳入年度考核。	10	相关制度，通报与考评记录	——	——	检查结果通报有无记录，检查结果纳入年度考核有无记录。
	4.3 日常工作报告。 企业内控管理机构（岗位）应定期以书面形式向本级有关会议和上级管理机构报告本单位内控日常管理工作情况，包括：内控宣传培训、机构人员等环境建设、风险管理机制及日常内控措施的建立与完善、内控责任落实及信息沟通、内控监督检查的组织与落实等。	10	工作汇报	——	——	检查企业内控管理机构是否定期向本级有关会议和上级管理机构报告内控管理情况，报告的内容是否符合相关要求，年度工作计划或安排是否落实。
合计	13	100	——	——	——	——