目录

第十章 资金管理制度 2

第一节 资金管理制度 2

1 资金管理原则 2

2 合用范畴 2

3 运营流程 3

4 工作原则 40

5 奖罚准则 55

6 操作手册 62

第二节 融资管理制度 67

1 运营流程 67

2 工作原则 72

3 奖罚准则 76

4 操作手册 77

第十章 资金管理制度

第一节　资金管理制度

1 资金管理原则

1.1 房地产资金管理原则

资金收支预算平衡。

1.2 建筑产业资金管理原则

（1）收支两条线原则

公司对资金实行收支两条线管理。收入控制：项目部、分公司收取所有资金（涉及钞票和票据）必要在第一时间内划入公司指定网上银行账户；支出控制：结算中心依照资金支出筹划和预算审批数划拨至指定分包商账户。

（2）合约管理原则

严格按总承包合同向甲方收取工程款；严格以合同为基本均衡支付分包款、材料款等款项；料具租金、工人工资由总公司以内部合约为基本代表服务中心、劳务公司予以收取，按各分公司实际发生比例预收，年终结算、多退少补；内部借贷按内部合同原则申请、审批、还贷、支付资金成本。

（3）预算管理原则

各级单位按照全面预算管理规定，按照经营生产筹划做好年度、月度资金收支预算，对于新设立分公司或有其她特殊因素分公司，容许浮现支不不大于收，但必要经上级单位审批、承认并提前筹办、调配资金，对于按照预算收不不大于支单位，收支盈余某些原则由上级单位调配。以预算作为全年资本收支基本根据。

（4）筹划管理原则

各级单位按照合同编制资金收入筹划，按照合同、预算、公司资金状况编制资金支出筹划，各单位严格按经审批筹划收取资金，控制支出。

（5）有偿使用原则

对收支失衡单位，借款须遵循有偿使用原则，借款利率原则实行差别化管理，详见借款原则。

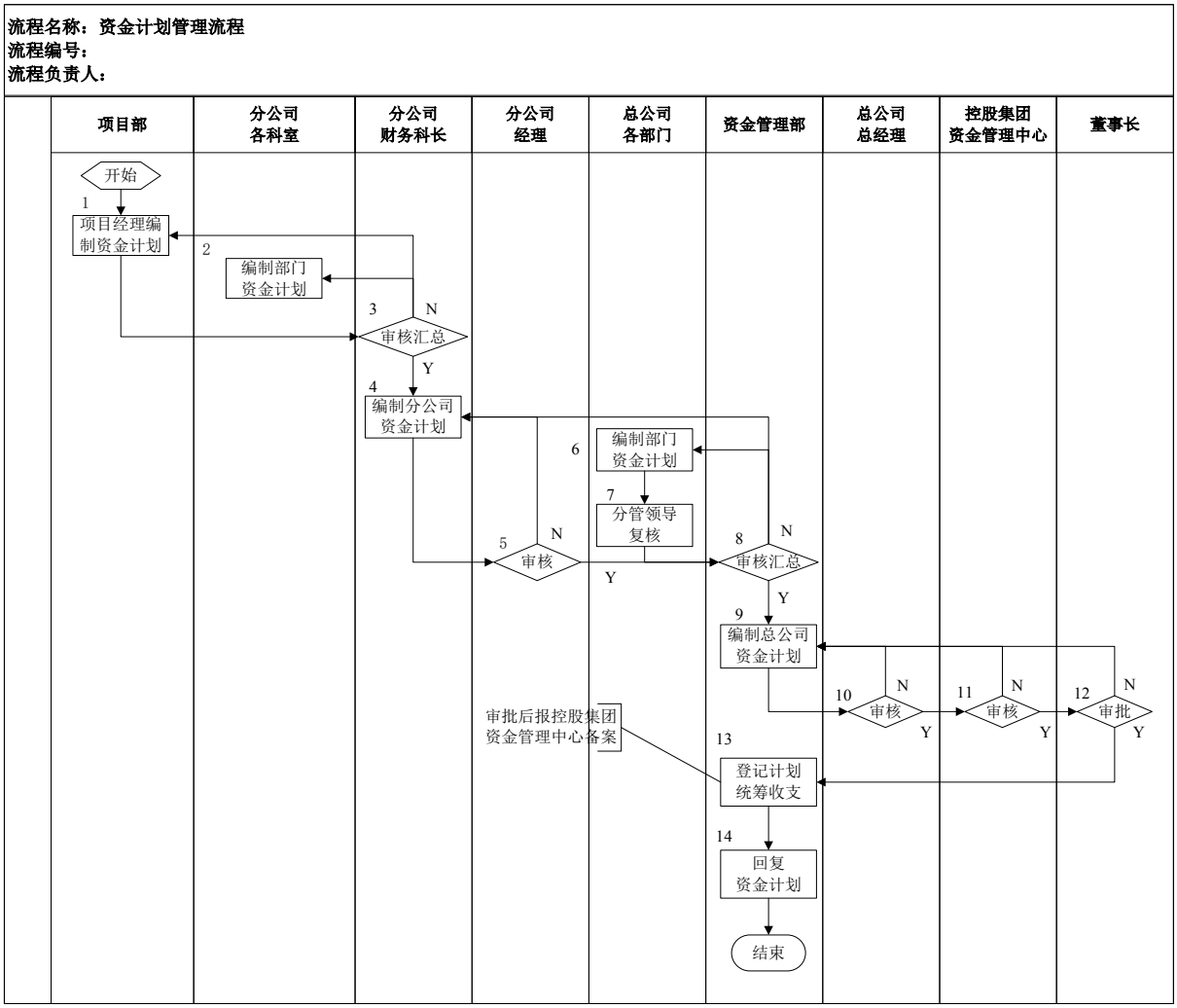
2 合用范畴

本制度合用于集团公司与各产业集团。

3 运营流程

3.1 总承包、安装、装潢公司上报资金筹划流程

3.1.1 流程图



3.1.2 流程阐明

（1）职责分工

①项目部：项目经理依照下月形象进度筹划、材料筹划、分包产值等组织编制项目资金筹划。

②分公司各科室：依照工作筹划安排编制本科室资金需求筹划，同步专业部门（如预算科）必要对项目部资金筹划编制进行指引、审核。

③分公司财务科长：负责对项目部、分公司科室上报资金筹划进行审核、汇总，并在此基本上编制分公司资金需求筹划。

④分公司经理：负责对分公司财务科长编制资金筹划进行审核。

⑤总公司各部门：依照工作筹划安排编制本部门资金需求筹划，报分管领导审核。

⑥资金管理部：负责对总公司各部门、各分公司上报资金筹划进行审核、汇总，并在此基本上编制总公司资金总筹划；筹划审批后进行登记、回答，并做好资金收支统筹工作。

⑦总公司总经理：对资金管理部编制总筹划进行审核。

⑧控股集团资金管理中心：对总公司上报资金筹划进行审核。

⑨董事长：负责资金筹划审批。

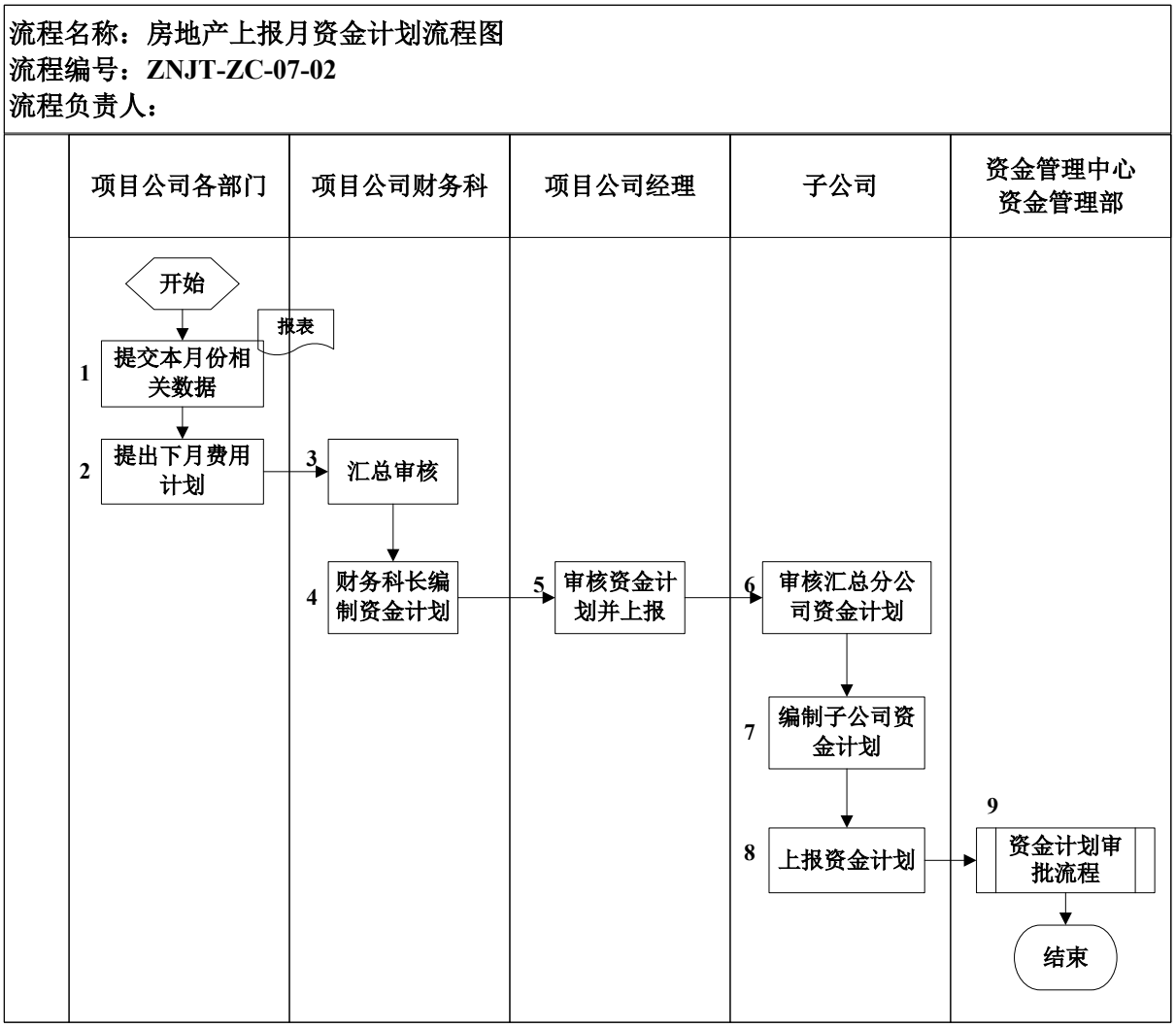
（2）流程节点阐明

环节	***工作内容简要论述***	***重要输入***	***重要输出***	***备注***
1	*项目经理依照下月形象进度筹划、材料筹划、费用筹划、分包产值、当月完毕工程量，组织编制本项目资金筹划、下月筹划数，并依照下月业务费用支出状况编制项目业务费用支出资金筹划。*			*每月 28 日下班前提交分公司财务科。*
2	*材料科长依照采购员台账向财务科提供材料欠款登记表和欠款付款筹划，并依照项目预算员提供材料筹划拟定采购筹划；* *预算科汇总、审核项目报表，向财务科提供有关数据报表（分包工程欠款登记表、工程款回收分析表）；* *分公司其他部门依照下月工作筹划，并结合当月实际费用发生状况提出下月费用筹划。*			*分公司预算科每月 29 日下班前提交财务科，其他各部门 28 日下班前提交财务科。*
3	*分公司财务科长对各项目部和分公司各部门上报资金筹划进行审核、汇总*			
4	*分公司财务科长依照审核、汇总状况，编制分公司资金筹划*			
5	*分公司经理对财务科长编制资金筹划进行审核确认，签字后传真、电子邮件同步上报总公司资金管理部。*			*每月 30 日下班前*

6	总公司各部门负责人依照下月工作安排，并结合当月实际费用发生状况编制下月资金筹划，报分管领导审核。			
7	分管领导对分管部门资金筹划审核确认后报资金管理部审核。			每月 30 日下班前
8	资金管理部对各分公司和总公司各部门上报资金筹划进行审核、汇总。			
9	资金管理部依照审核、汇总状况，编制总公司资金总筹划，并报总公司总经理审核。			次月 1 日下班前
10	总经理对资金管理部编制资金总筹划进行审核后，连同各分公司筹划一并报控股集团资金管理中心审核。			次月 2 日下班前
11	控股集团资金管理中心对总公司上报资金筹划进行审核后报董事长审批。			次月 3 日下班前
12	董事长负责对控股集团资金管理中心上报资金筹划进行审批。			
13	资金总筹划通过审批后，资金管理部负责登记，同步报控股集团资金管理中心备案，并做好资金收支统筹工作。			
14	资金管理部将资金筹划审批状况向各分公司、总公司各部门进行回答。			

3.2 房地产上报月资金筹划流程

3.2.1 流程图



3.2.2 流程阐明

（1）职责分工

项目公司成本合约部、工程管理部、开发策划部、销售部、物资部及各部门：按照条线职能，分别负责收集整顿资料，审核项目报表，向分公司财务科提供建筑商欠款状况表，提供土地储备状况表、销售状况表、材料欠款付款筹划及采购筹划，下月费用筹划及用款筹划。

项目公司财务经理：负责审核项目资金筹划和各职能部门资金筹划，并汇总资金筹划报表。

项目公司经理：负责审核项目公司资金筹划并上报，签字后、传真、电子邮件同步上报子公司。

子公司经理、财务负责人：负责对项目公司资金筹划进行审核汇总，并编制子公司资金总筹划上报集团公司资金管理部。

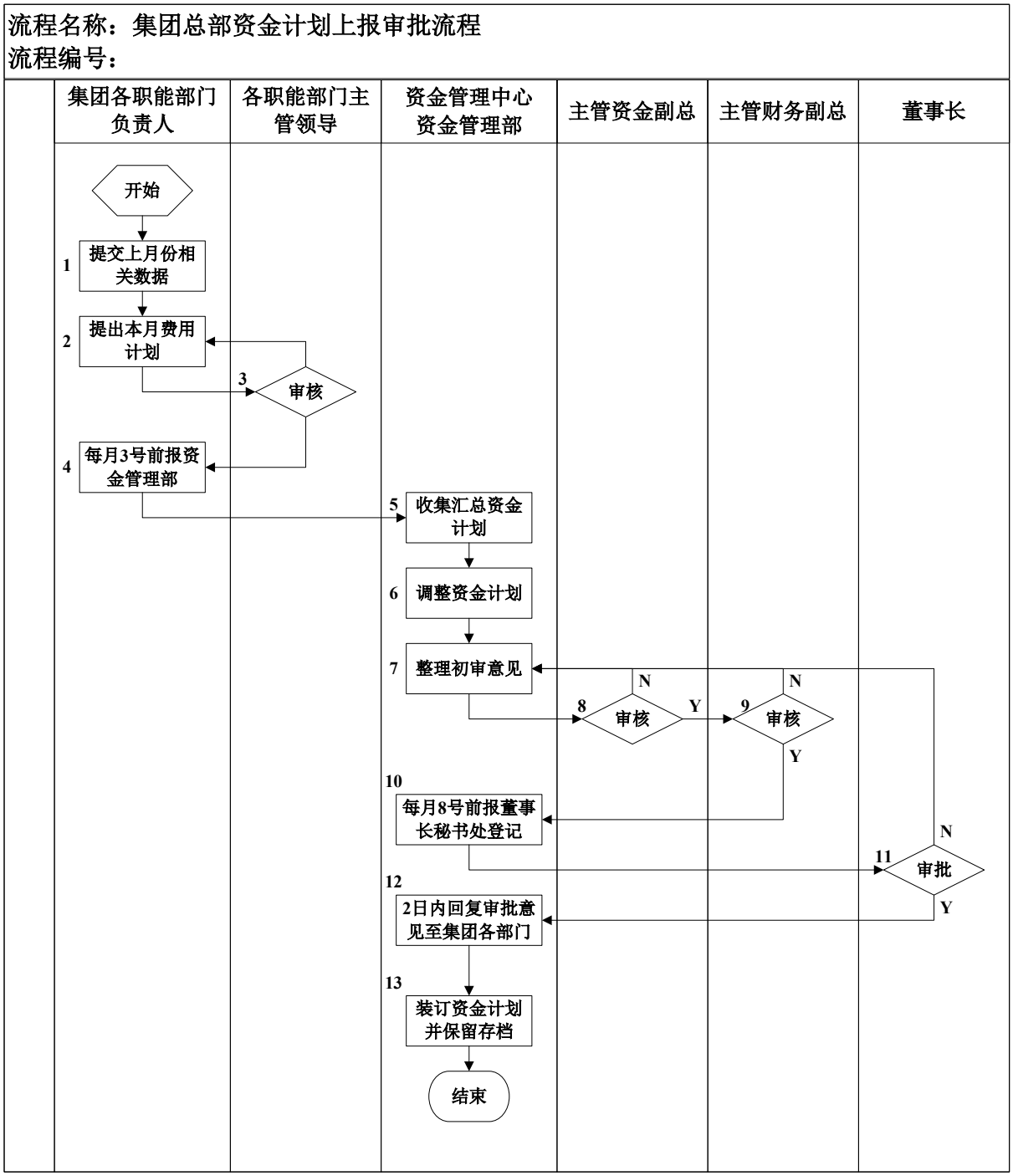
集团公司资金管理部：负责审核各子公司上报资金筹划。

（2）流程节点阐明

环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注
1	每月 28 号项目公司成本合约部、工程管理部：汇总、审核项目报表，向财务科提供建筑商欠款状况，申报付款筹划； 每月 28 日开发策划部向财务科提供土地储备状况，及付款状况付款筹划； 每月 28 日销售部向财务科提供本月及合计销售状况销售筹划； 每月 28 日项目公司物资部依照采购员台账向财务科提供材料欠款付款筹划及采购筹划。	建筑商欠款状况、土地储备状况、本月及合计销售状况、材料欠款付款状况	建筑商欠款状况付款筹划、土地储备付款筹划、本月及合计销售状况销售筹划、材料欠款付款筹划及采购筹划。	
2	每月 28 日项目公司各部门提出下月费用筹划及用款筹划。	报表	报表	
3	每月 29 日项目公司财务科长汇总、审核完毕资金筹划及有关资金管理报表，有关人员签字。（每月 29 日项目公司财务科长汇总、审核按项目分类资金筹划和各职能部门资金筹划）	报表	报表	
4	每月 30 日项目分公司财务科长汇总、审核项目资金筹划，编制分公司资金筹划（有关人员签字）。	报表	报表	7 天内完毕
5	每月 30 日项目公司经理审核资金筹划，签字后、传真、电子邮件同步上报子公司。	报表	报表	
6	子公司经理、财务负责人对项目公司资金筹划进行审核汇总，并编制子公司资金总筹划。	报表	报表	
7	子公司经理、财务负责人编制子公司资金总筹划。	报表	公司资金总筹划	
8	次月 3 日子公司将下属各分公司资金筹划、子公司资金筹划一起上报集团资金管理中心资金管理部。	各项目公司资金筹划、子公司资金筹划	各项目公司资金筹划、子公司资金筹划	
9	进入资金筹划审批流程。	资金筹划		

3.3 集团总部资金筹划上报审批流程

3.3.1 流程图



3.3.2 流程阐明

（1）职责分工：

集团各职能部门负责人：提交本月资金筹划给主管领导审批，每月 3 号前提交上月资金费用数据和本月资金计给集团资金管理部。

集团各职能部门主管领导：主管领导审批资金筹划。

资金管理中心资金管理部：资金管理部在收到集团各部门上报资金筹划后，对上月实际执行状况中各项支出费用明细与原审批资金筹划中明细进行对比，找出超支、未付、节约因素；依照年初制定总预算筹划中每月资金筹划预测数，对比本月上报各项支出费用明细，对筹划中未报或多报费用项查明因素并进行调节；资金管理部对资金筹划初步审核完毕，依照各部门审核完费用及上月实际执行状况进行数据汇总，并整顿初审意见；资金管理部每月 8 号前将资金筹划报至董事长秘书处登记，并由董事长对资金筹划进行最后审批。资金管理部将董事长审批意见在二日内回答至集团各部门；资金管理部将审批完集团资金筹划资料装订并保存留档。

主管资金副总：主管资金副总审批初审意见。

主管财务副总：主管财务副总审批初审意见。

董事长：董事长最后审批初审意见。

（2）节点阐明：

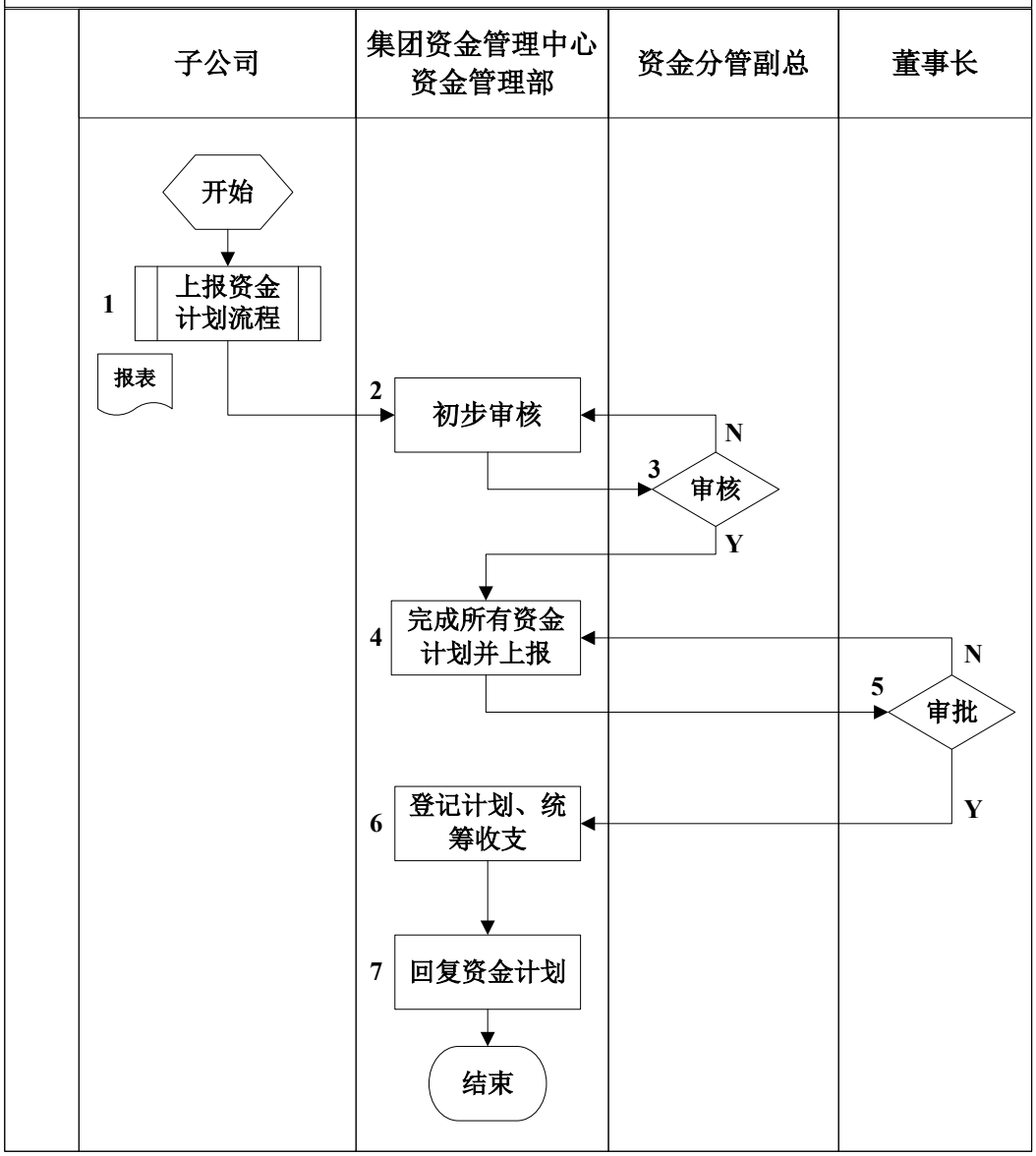
环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注
1	集团各职能部门负责人整顿上月资金费用有关数据。		上月资金费用有关数据	
2	集团各职能部门负责人提交本月资金筹划给主管领导审批。		本月资金筹划	
3	主管领导审批资金筹划。	本月资金筹划	审批意见	
4	集团各职能部门负责人每月 3 号前提交上月资金费用数据和本月资金计给集团资金管理部。		上月资金费用有关数据、本月资金筹划。	
5	资金管理部在收到集团各部门上报资金筹划后，对上月实际执行状况中各项支出费用明细与原审批资金筹划中明细进行对比，找出超支、未付、节约因素。	各部门上月资金费用有关数据、本月资金筹划		
6	资金管理部依照年初制定总预算筹划中每月资金筹划预测数，对比本月上报各项支出费用明细，对筹划中未报或多报费用项查明因素并进行调节。			
7	资金管理部对资金筹划初步审核完毕，依照各部门审核完费用及上月实际执行状况进行数据汇总，并整顿初审意见。		初审意见	
8	主管资金副总审批初审意见。			
9	主管财务副总审批初审意见。			

10	资金管理部每月 8 号前将资金筹划报至董事长秘书处登记，并由董事长对资金筹划进行最后审批。			
11	董事长最后审批初审意见。		董事长审批意见	
12	资金管理部将董事长审批意见在二日内回答至集团各部门。			
13	资金管理部将审批完集团资金筹划资料装订并保存留档。			

3.4 资金筹划集团审批流程(总承包、房地产均合用)

3.4.1 流程图

流程名称：资金计划集团审批流程图(总承包、房地产均适用)
流程编号：



3.4.2 流程阐明

（1）职责分工

子公司：上报资金筹划和各种报表。

资金管理部：负责初步审核各子公司报上来资金筹划；并依照董事长批示意见，做好登记、回答工作。

分管资金副总：审批各子公司资金筹划。

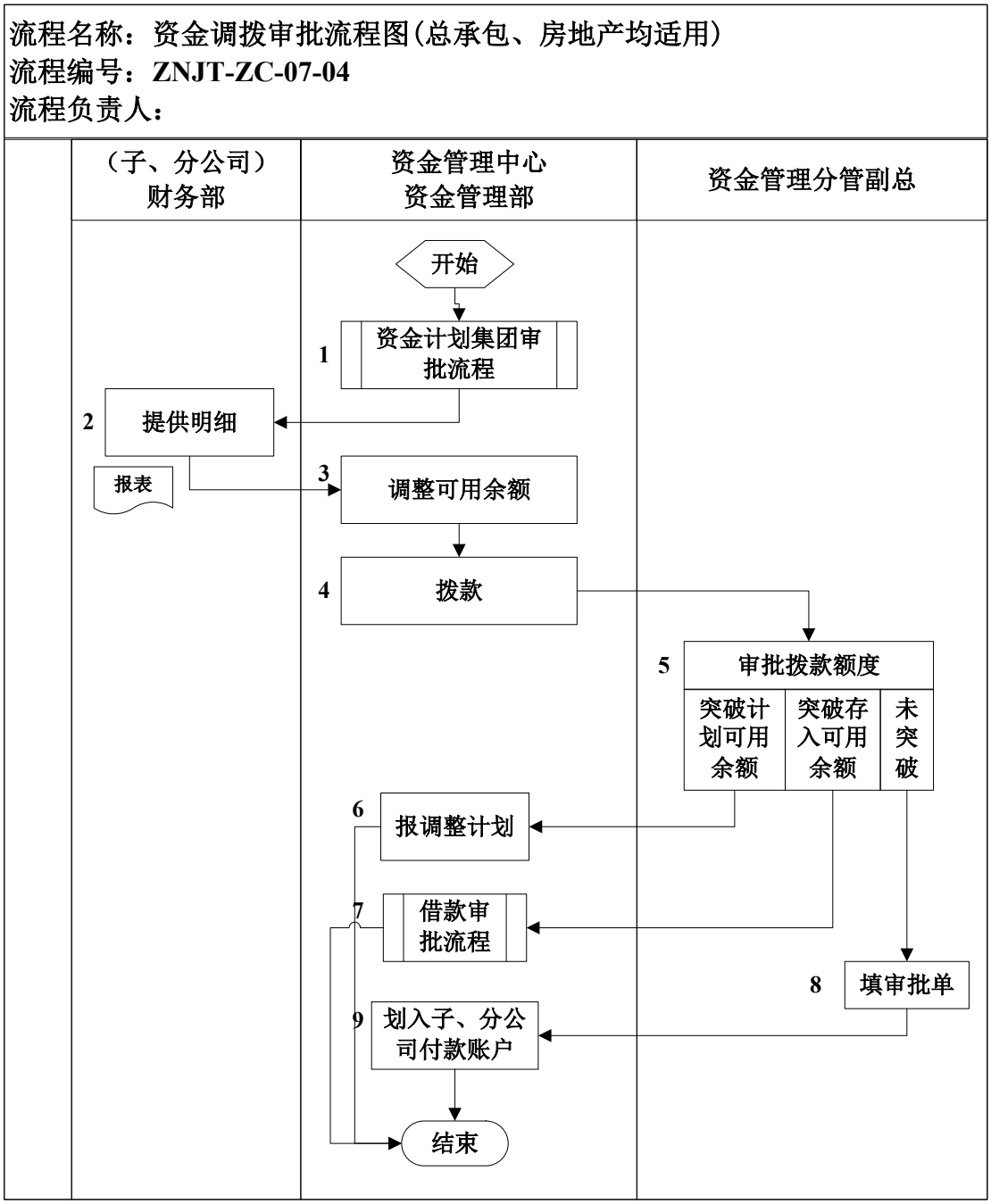
董事长：审批资金筹划。

（2）流程节点阐明

环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注
1	每月 3 日子公司上报各种资金筹划和报表。		资金筹划和各种报表	
2	资金管理部初步审核资金筹划,结合成本核算科提供数据核对分公司所报筹划(与年初总预算筹划结合)。	资金筹划	资金筹划	
3	资金管理分管副总复审各分公司资金筹划。	各分公司资金筹划	复审过各分公司资金筹划	
4	每月 8 日资金管理部完毕集团所有子、分公司资金筹划，并到董事长秘书处登记。	集团所有子、分公司资金筹划		
5	董事长审批资金筹划。		董事长批示	
6	资金管理部登记各子、分公司批好每月资金筹划，统筹资金收支。	各子、分公司批好每月资金筹划		
7	董事长审批好后二日内回答各子、分公司。	董事长示批	资金筹划	

3.5 资金调拨审批流程(总承包、房地产均合用)

3.5.1 流程图



3.5.2 流程阐明

（1）职责分工

子、分公司财务部：负责每月30日提供子、分公司往来明细。

资金管理中心资金管理部经理：负责按各子、分公司财务管理部提供数据，拟定各子、分公司与总部往来，对各分公司可用余额进行调节。

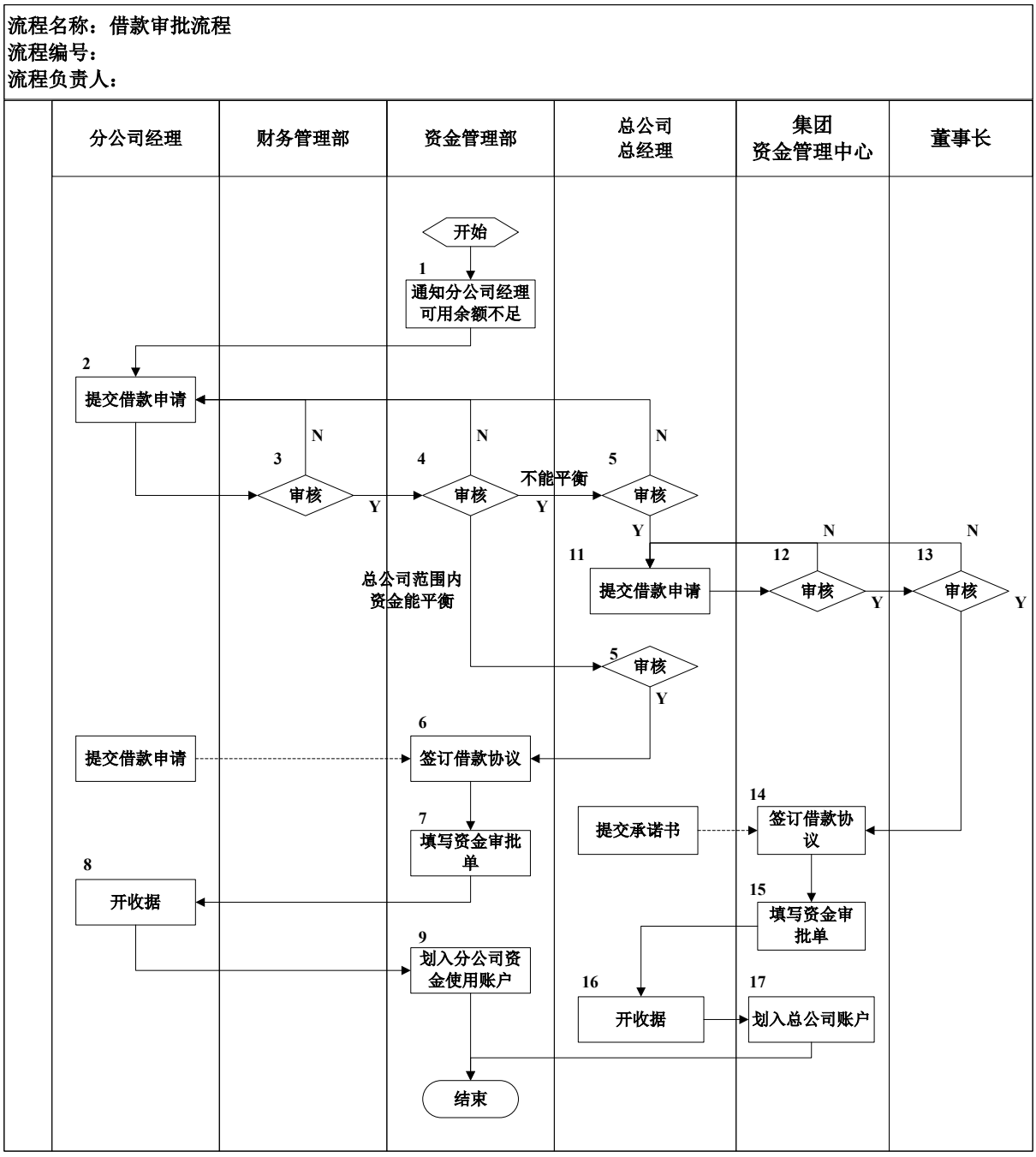
分管资金管理部副总：负责审批第交次拨款金额。

（2）流程节点阐明

环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注
1	在董事长审批完资金筹划状况下，进入资金筹划审批流程。	报表	报表	
2	子（分）公司财务部每月 30 日提供子、分公司往来明细。	报表	报表	
3	按财务管理部提供数据，拟定各子、分公司与总部往来，对于可用余额进行调节。	报表	报表	
4	资金管理部按子、分公司周筹划进行拨款，总额度不突破月已审批余额。	报表	报表	
5	资金管理分管副总依照月筹划余额，审批每次拨款额度。分三种状况：①突破筹划可用余额转入报调节筹划；②突破分公司存入资金管理部资金可用余额进入借款流程；③未突破转入填审批单。	报表	报表	
6	突破筹划可用余额，报调节筹划。	报表	报表	
7	突破分公司存入资金管理部资金可用余额进入借款流程。	报表	报表	
8	未突破，填定持续编号资金审批单。	报表	报表	
9	资金管理部将资金划入子、分公司付款账户，同步在 ERP 录入。	报表	报表	

3.6 建筑产业集团借款审批流程

3.6.1 流程图



3.6.2 流程阐明

（1）职责分工

①分公司经理：负责提交借款申请，订立借款合同、承诺书并开具收据。

②财务管理部：对分公司往来明细进行审核。

③

资金管理部：负责对分公司经理提交借款申请进行审核，并判断能否在总公司范畴内进行平衡；借款申请经总经理审批后，与分公司经理订立借款合同，填写资金审批单，并将相应资金划入分公司资金使用账户。

④总公司总经理：负责分公司借款申请审核、审批工作；当总公司范畴内资金不能平衡时，向集团申请借款，订立借款合同、承诺书并开具收据。

⑤集团资金管理中心：负责对总公司总经理提交借款申请进行审核，订立意见后提交董事长审批；当借款申请得到审批后，与总公司总经理订立借款合同，填写资金审批单，并将相应资金划入总公司账户。

⑥董事长：负责总公司借款申请审批。

（2）流程节点阐明

环节	***工作内容简要论述***	***重要输入***	***重要输出***	***备注***
1	*建设产业集团资金管理部告知分公司经理账户可用余额局限性。*		*告知单*	
2	*分公司经理收到告知后，提出借款申请报财务管理部审核。*		*借款申请单*	
3	*财务管理部依照分公司往来明细对借款申请进行审核。*			
4	*建设产业集团资金管理部依照账户资金状况，判断能否在总公司范畴内进行平衡。*			
5	*若能在总公司范畴内平衡，由总经理对借款申请进行审批。*		*审批意见*	
6	*建设产业集团资金管理部依照总经理审批意见，与分公司经理订立借款合同，明确借款金额、借款利率和有关事项；同步规定分公司经理提交承诺书，明确还款时间、惩罚细则和有关事项。*		*借款合同* *承诺书*	
7	*在订立借款合同和提交承诺书后，建设产业集团资金管理部填写资金审批单。*		*资金审批单*	
8	*分公司经理开具收据。*		*收据*	

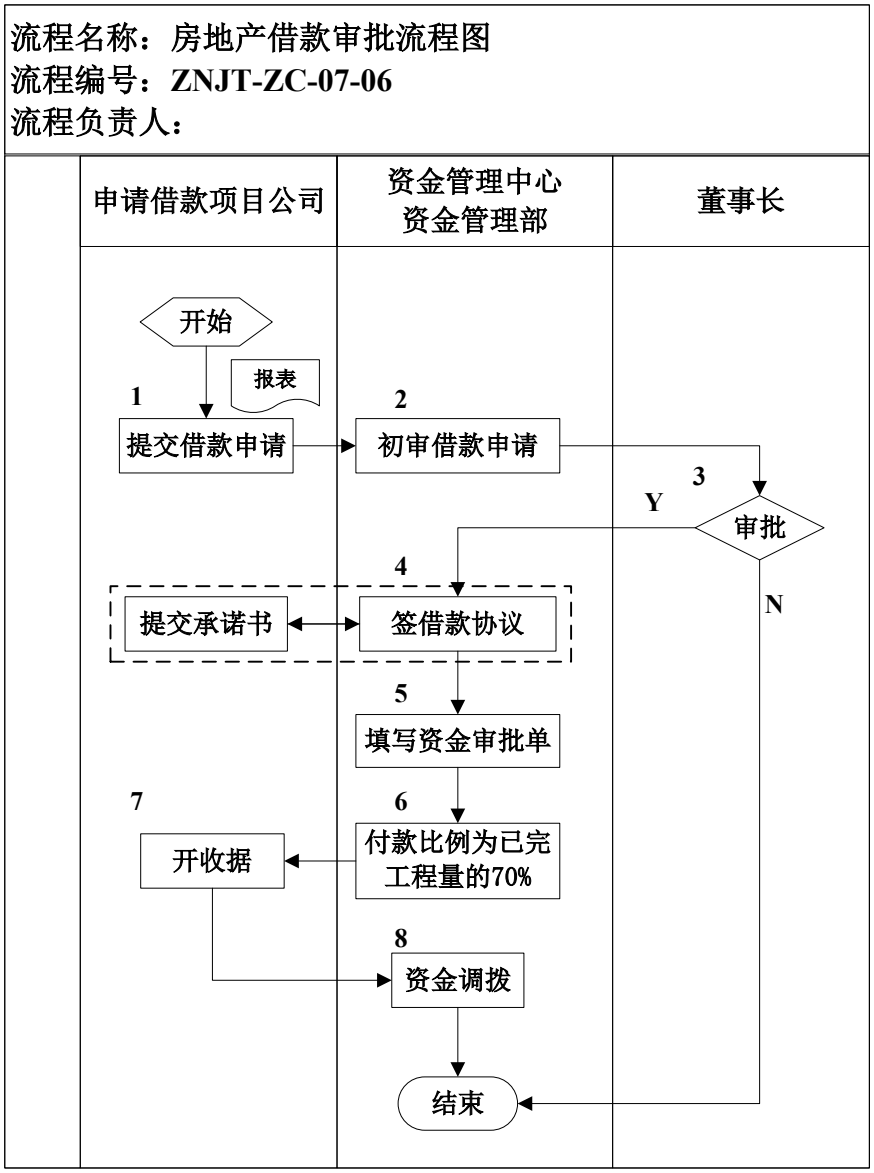
9				

	建设产业集团资金管理部收取收据后，将借款资金划入分公司资金使用账户。			
10	*若不能在总公司范畴内平衡，总经理对分公司提交借款申请进行审核后，决定与否向集团资金管理中心申请借款。*			
11	*审核通过后，由总经理向资金管理中心提交借款申请。*		*借款申请*	
12	*集团资金管理中心对借款申请进行审核，并订立意见。*			
13	*董事长负责对借款申请进行审批。*		*审批意见*	
14	*集团资金管理中心依照董事长审批意见与总公司总经理订立借款合同，明确借款金额、借款利率和有关事项；同步规定总公司总经理提交承诺书，明确还款时间、惩罚细则和有关事项。*		*借款合同承诺书*	
15	*在订立借款合同和提交承诺书后，集团资金管理中心填写资金审批单。*		*资金审批单*	
16	*总公司总经理开具收据。*		*收据*	
17	*集团资金管理中心收取收据后，将借款资金划入总公司账户。*			

阐明：按照“以收定支、先收后支”原则，总承包总公司原则上不再向分公司借支，分公司必要加大陈欠款、进度款催收工作，实现自身资金收支平衡。特殊状况可向总公司借款，详见借款原则。

3.7 房地产借款审批流程

3.7.1 流程图



3.7.2 流程阐明

（1）职责分工

申请借款房地产项目公司：提前5天向资金管理部提交借款申请。

资金管理中心资金管理部：依照“房地产70%部份已经到位合同付款比例为已竣工程量70%。”规定对借款申请进行评审、订立借款合同、资金调拨。

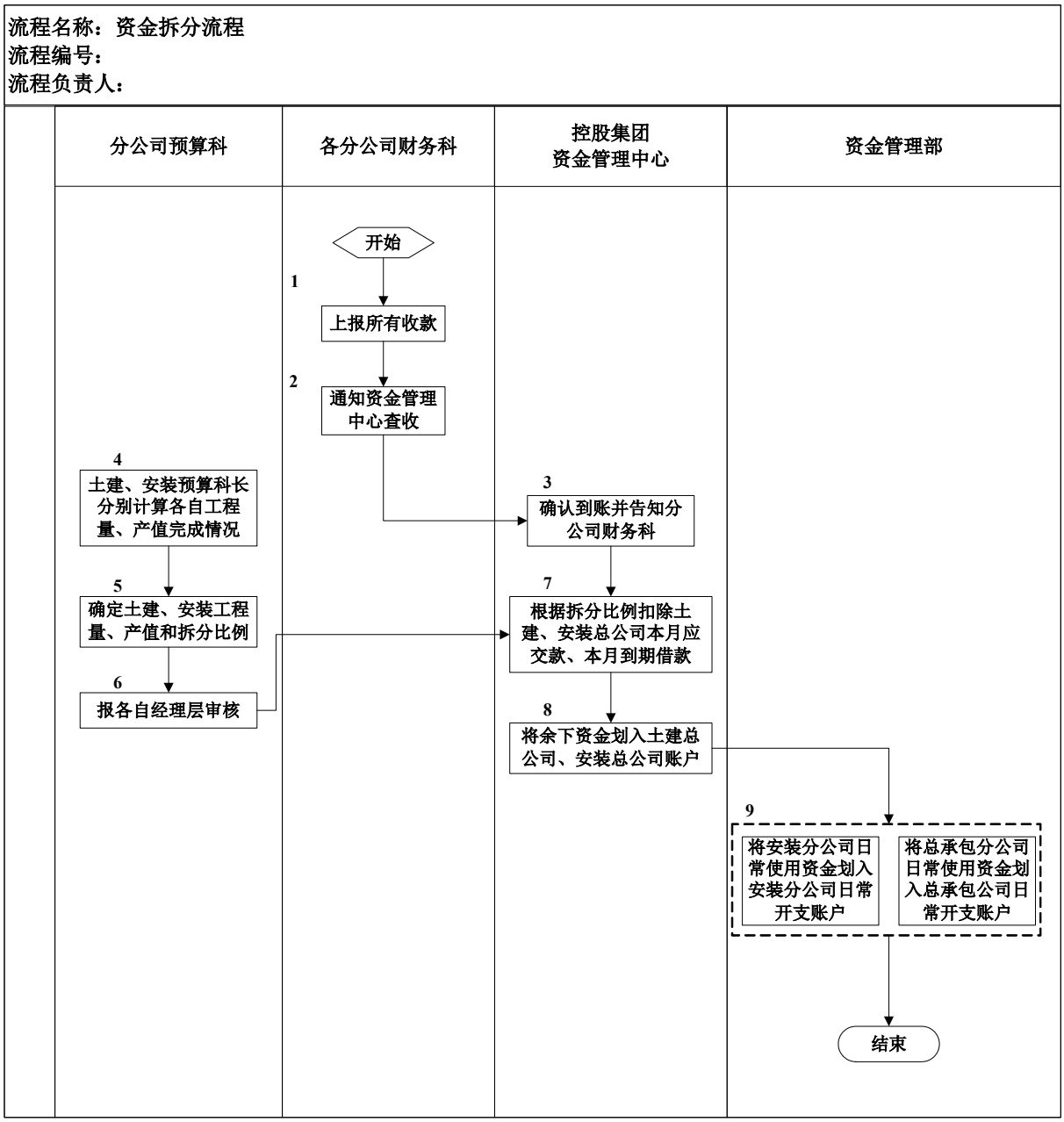
董事长：对资金管理部初评过房地产分公司借款申请举办审批。

（2）节点阐明

环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注
1	申请借款房地产项目公司提前 5 天向资金管理部提交借款申请。		借款申请	
2	资金管理部依照各方面数据和制度规定，初审借款申请报董事长审批。	借款申请	借款申请	
3	董事长审批借款申请：①不批准借款，退回分公司，退出借款流程；② 批准借款：签借款合同、提交承诺书。			
4	申请借款房地产分公司签借款合同、提交承诺书。		借款合同、承诺书	
5	资金管理部填写持续编号资金审批单。		资金审批单	
6	资金管理部审核原则：房地产 70%部份已经到位合同付款比例为已竣工程量 70%。			
7	借款房地产分公司开收据，收据中填写明确：借款日期、到期日期、利率。		收据	
8	资金管理部进行资金调拨，拨款到借款公司账户。			

3.8 总承包、安装、装潢资金拆分流程

3.8.1 流程图



3.8.2 流程阐明

（1）职责分工

①各分公司预算科：土建、安装预算科长负责计算各自公司当月完毕工程量和产值；共同确认产值和工程款拆分比例，报土建、安装分公司经理审核。

②各分公司财务科：负责将项目部、分公司回收所有工程款汇入控股集团资金管理中心网上银行。

③控股集团资金管理中心：依照公司规定扣除土建、安装总公司本月应交款、本月到期借款后将余下资金划入土建、安装总公司账户。

④资金管理部：负责将安装、土建分公司寻常使用资金分别划入相应寻常开支账户。

（2）节点阐明

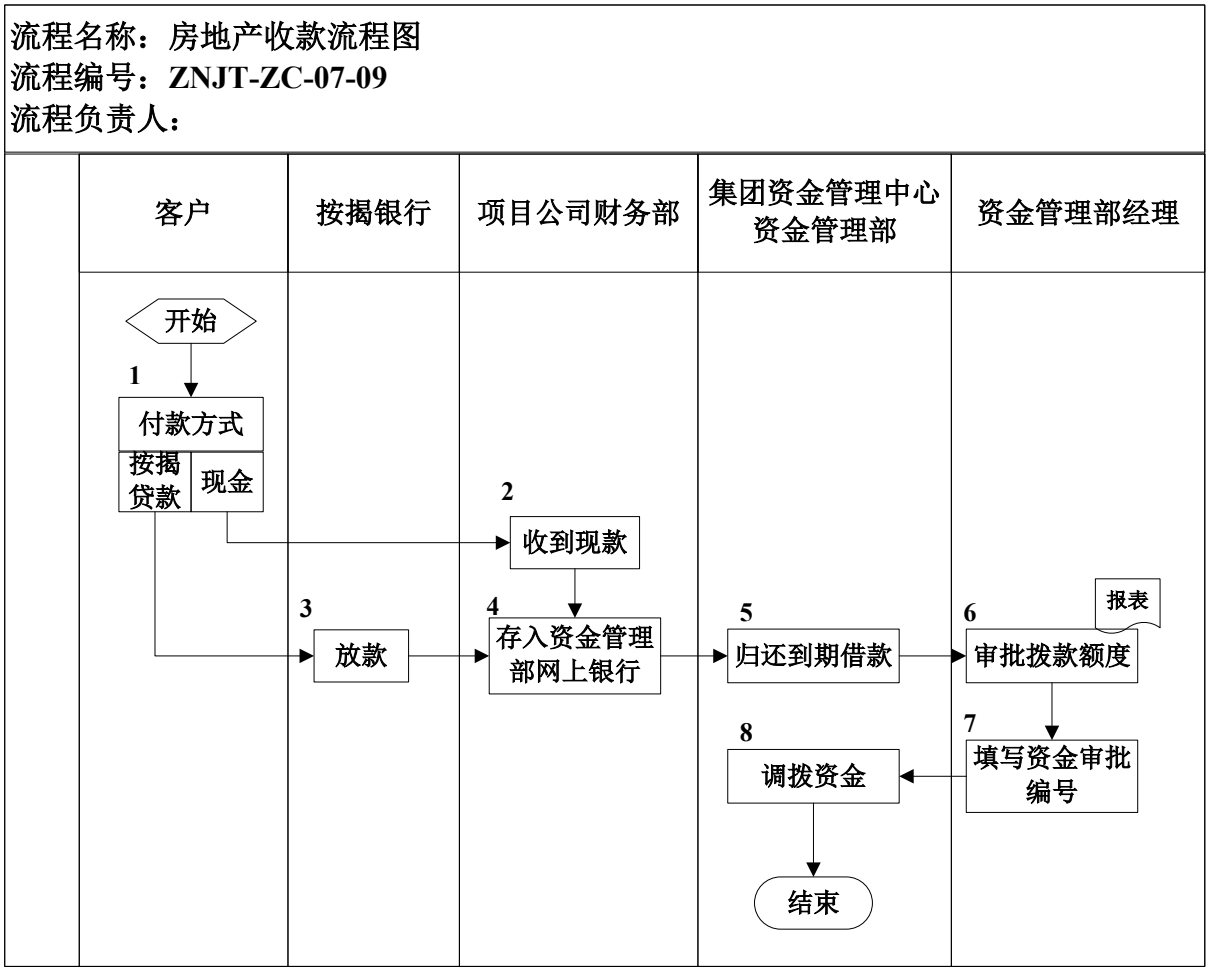
环节	*工作内容简要论述*	*重要输入*	*重要输出*	*备注*
1	*财务科长将项目部、分公司所有收款汇入控股集团资金管理中心网上银行。*			*必要坚持收支两条线原则，所有收入资金必要汇入指定网银账户*
2	*汇款后及时告知集团资金管理中心查收*			
3	*控股集团资金管理中心确认与否到账，并将有关状况告知分公司财务科。*			
4	*土建、安装预算科长分别计算各自公司当月完毕工程量和产值状况。*			
5	*土建、安装预算科长共同确认工程量、产值，并按公司规定拟定工程款拆分比例。*			
6	*土建、安装预算科长将工程量、产值完毕状况和工程款拆分比例报各自分公司经理审核。*			
7	*资金管理中心依照各分公司审核通过拆分比例完毕资金拆分后，按照公司规定比例扣除土建、安装总公司本月应交款、本月到期借款。*			*若安装公司独立承办业务，集团扣除安装总公司当月应交款和当月到期借款后，将余下资金划入安装总公司账户，安装总公司将寻常使用资金划入安装分公司寻常开支账户*
8				

	资金管理中心将余下资金分别划入土建总公司、安装总公司账户。			
9	*资金管理部将安装、土建分公司寻常使用资金分别划入相应寻常开支账户。*			

阐明：①装饰作为土建分包方施工，拆分办法同安装公司。②装饰运用总承包名义单独订立装饰合同，该某些资金参照安装公司独立承办项目解决。

3.9 房地产收款流程

3.9.1 流程图



3.9.2 流程阐明

（1）职责分工

客户：到房地产项目公司销售部办理付款有关手续。

房地产项目公司销售部：配合客户做好收款工作。

集团资金管理中心资金管理部：依照资金回款额进行审批。

按揭银行：对购房客户办理房贷有关工作。

集团资金管理中心资金管理部经理：资金管理部经理依照可用余额，审批每次拨款额度；填写资金审批编号。

（2）流程节点阐明

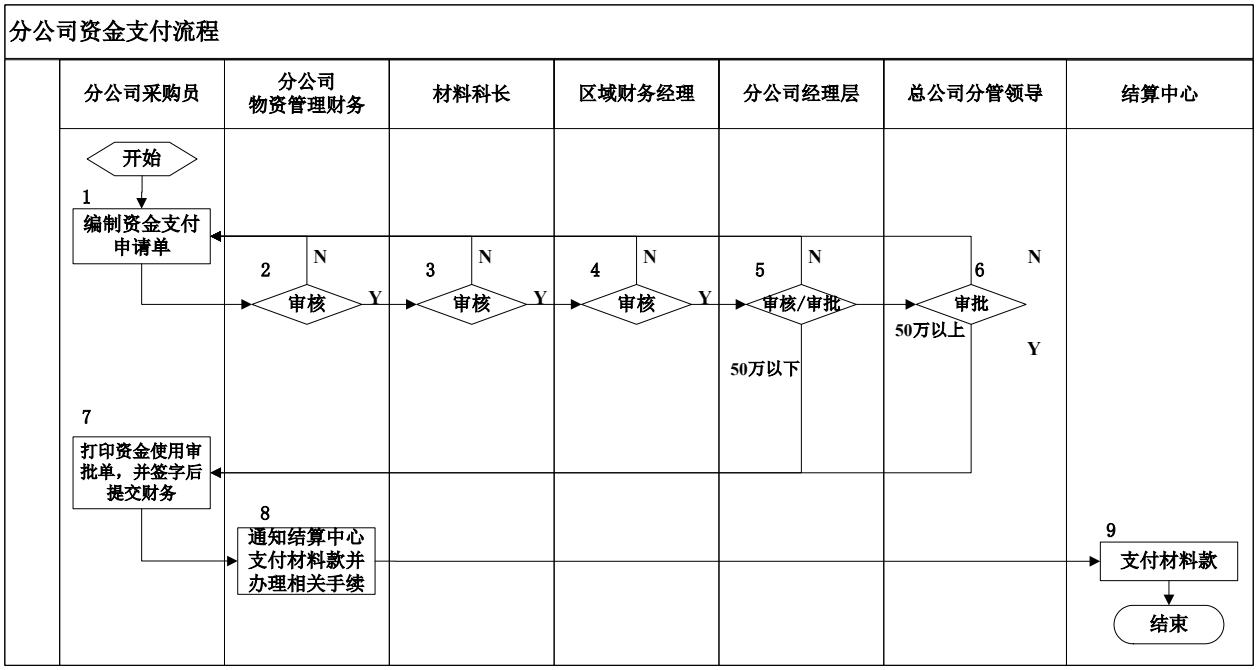
环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注

1	客户到销售部购房付款，选取付款方式：①按揭贷款；②付现款。			
2	分公司财务部收到客户现款。		购房现款	
3	按揭银行对客户放款。			
4	分公司财务部存入资金管理部网上银行。			
5	集团资金管理中心资金管理部归还网上银行到期借款。			
6	资金管理部经理依照可用余额，审批每次拨款额度。			
7	资金管理部经理填写持续编号资金审批单。		资金审批单	
8	集团资金管理中心资金管理部经理调拨资金。			

3.10 总承包、安装、装潢支付流程

3.10.1 分公司采购材料款支付流程

3.10.1.1 流程图



3.10.1.12 流程阐明

（1）职责分工

①分公司采购员：负责编制资金支付申请单，并将已审批完毕资金审批单打印提交结算中心。

②分公司物资管理财务：依照合同对付款状况进行审核，并告知结算中心支付已通过审批材料款。

③分公司材料科长：依照合同商定对供应材料质量、供货及时性、服务态度等进行审核。

④区域财务经理：依照合同对付款状况进行复核。

⑤分公司经理层：负责 10 万元如下材料款审批，参加 10 万元以上材料款审核。

⑥总公司分管领导：负责 10 万元以上材料款审批。

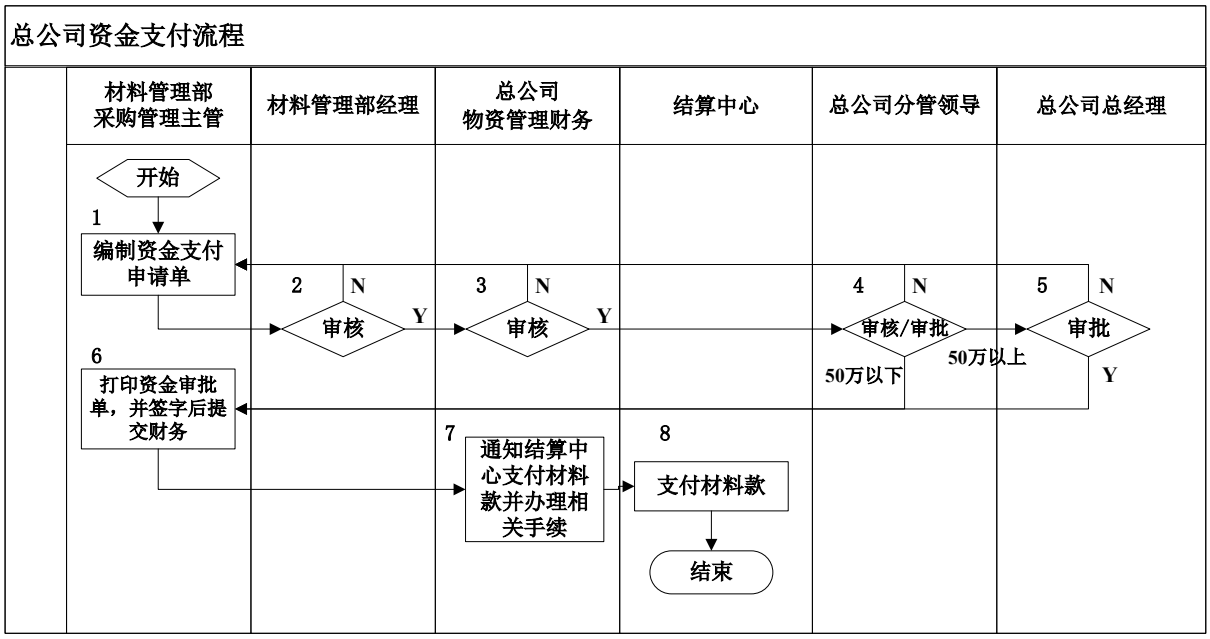
⑦结算中心：依照分公司经理层/总公司分管领导审批金额，负责将相应资金划入分公司分包商账户。

（2）节点阐明

环节	工作内容简要描述	重要输入	重要输出	备注
1	分公司采购员制作资金申请单。		资金申请单	
2	分公司物资管理财务依照合同对付款状况进行审核。			
3	分公司材料科长依照合同商定对供应材料质量、供货及时性、服务态度等进行审核。			
4	区域财务经理依照合同对付款状况进行复核。			
5	分公司经理层负责 10 万元如下材料款审批，参加 10 万元以上材料款审核。			超合同付款到总公司评审
6	总公司分管领导负责 10 万元以上材料款审批。			
7	分公司采购员打印资金审批单，签字后提交结算中心。			
8	分公司物资管理财务依照采购员资金审批单、收据告知结算中心支付资金			
9	依照分公司经理层/总公司分管领导审批金额，结算中心负责将相应资金划入分公司分包商账户，其中 50 万元如下由结算中心（建设产业集团资金管理部）负责划拨，50 万元以上由结算中心负责划拨。			

3.10.2 总公司采购材料款支付流程

3.10.2.1 流程图



3.10.2.2 流程阐明

（1）职责分工

①采购管理主管：负责编制资金申请单，并将已通过审批申请单提交结算中心。

②材料管理部经理：依照合同商定对供应材料质量、供货及时性、服务态度等进行审核。

③总公司物资管理财务：依照合同对付款状况进行审核；并支付已通过审批材料款。

④结算中心：负责分公司资金状况监控，以及经分管领导和总经理审批后资金划拨；

⑤分管领导：依照材料管理部和总公司物资管理财务意见，负责 50 万元如下资金审批并参加 50 万元以上资金审核。

⑥总经理：负责 50 万元以上资金审批。

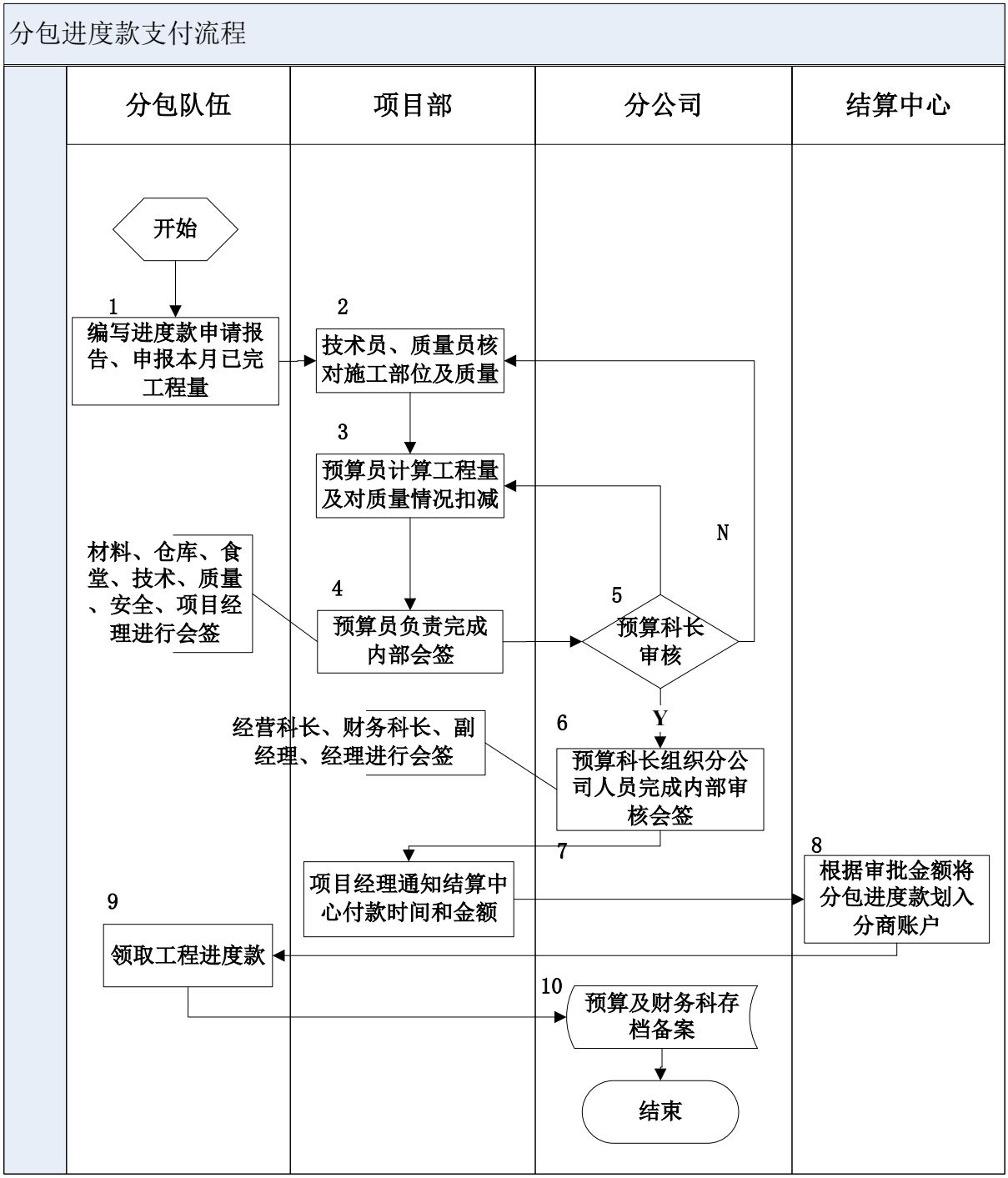
（2）节点阐明

环节	工作内容简要描述	重要输入	重要输出	备注

1	采购管理主管制作资金申请单。		资金申请单	机具服务中心资金由机具服务中心申请并划拨到总公司材料专用账户后，由总公司支付（如大型机械等）； 特殊材料和设备资金由使用单位申请专款并划拨到材料专用账户。
2	材料管理部经理依照合同商定对供应材料质量、供货及时性、服务态度等进行审核。			
3	总公司物资管理财务依照合同对付款状况进行审核；并支付已通过审批材料款；结算中心负责分公司资金状况监控。			当分公司可用余额局限性时，应提前 10 天告知分公司
4	总公司分管领导依照材料管理部和总公司物资管理财务意见，负责 50 万元如下资金审批并参加 50 万元以上资金审核。			
5	总公司总经理负责 50 万元以上资金审批。		资金支付审批单	
6	采购管理主管打印资金审批单，签字后提交结算中心。			
7	总公司物资管理财务依照资金审批单、收据告知结算中心支付资金			
8	结算中心依照审批金额支付材料款。			

3.10.3 分包进度款支付流程

3.10.3.1 流程图



3.10.2.3 流程阐明

（1）职责分工

①技术员、质量员：负责核对施工部位及施工质量。

②预算员：计算工程量及对质量状况进行扣减。

③预算科长：负责对项目部上报本月工程量进行审核。

④分公司经理：负责拟定分包进度款付款时间及金额。

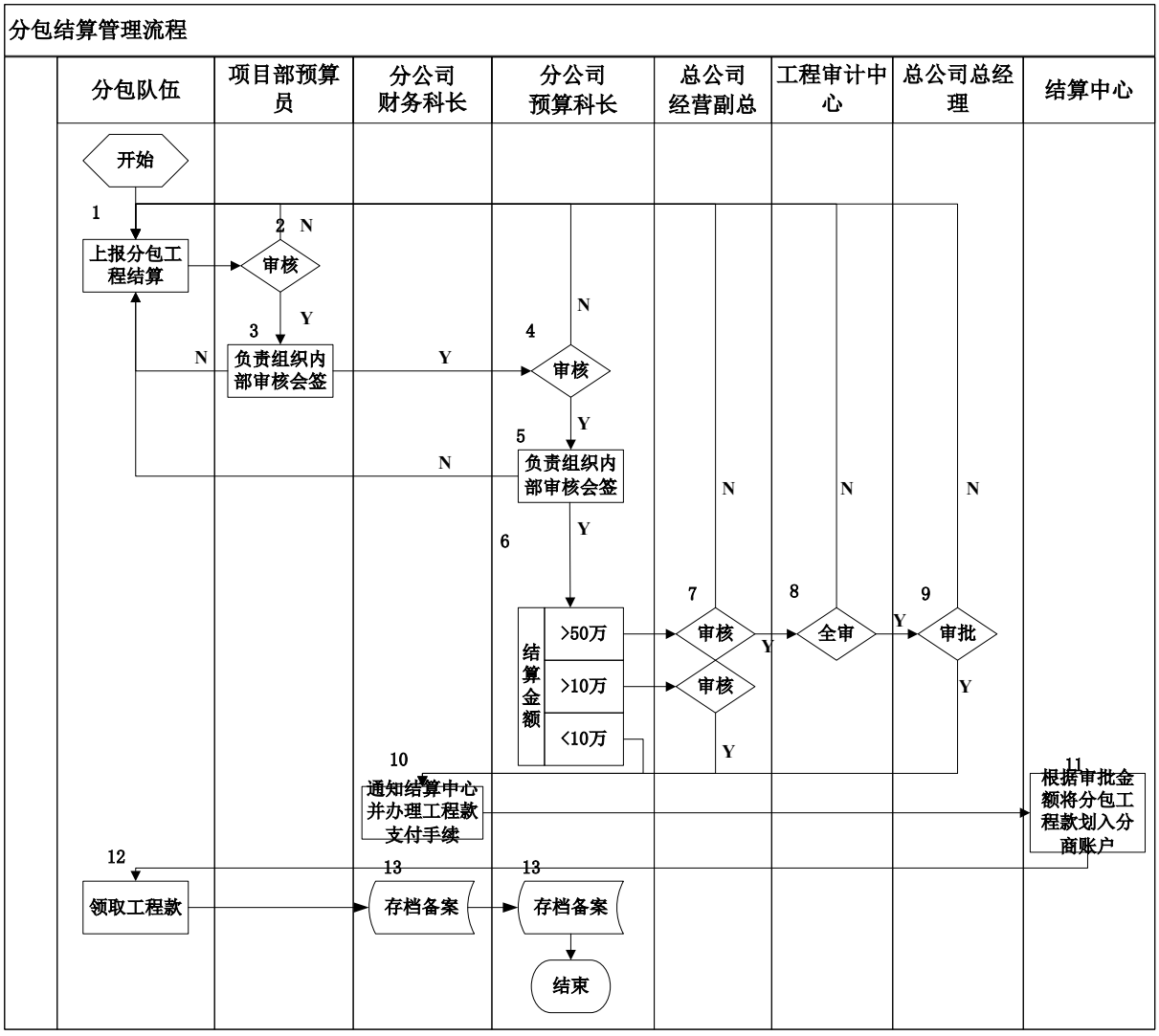
（2）流程节点阐明

环节	工作内容简要描述	重要输入	重要输出	备注
1	分包队伍按合同规定上报本月施工部位确认单和完毕工程量	分包工程施工部位确认单；本月已竣工程量		
2	项目部技术员、质量员对本月施工部位及施工质量进行确认	施工部位及施工质量确认	施工部位及施工质量确认成果	1 天内完毕
3	项目预算员依照项目技术、质检员核定分包完毕部位及质量状况，对工程量进行计算及对质量状况进行扣减	工程量、施工质量、施工部位确认	确认成果	
4	预算员负责将《分包工程进度款会签单》在项目上流转（涉及材料、仓库、食堂、技术、质量、安全、项目经理）签字后，并上报分公司预算科	有关人员审核确认	分包工程进度款支付审批表	2 天内完毕
5	分公司预算科长依照合同条款规定对项目预算员上报分包工程进度款会签单进行复核	分包工程进度款支付审批表	审核意见	3 天内完毕
6	分公司预算科长将审核完进度款会签单在分公司内进行流转：交分公司经营科长审核会签意见；交财务科长审核已付款状况并订立意见；交分公司副经理、经理审核并订立付款意见	分包工程进度款支付审批表	有关人员审核意见	2 天内完毕
7	项目经理拟定付款时间和金额	告知	领款时间和金额	
8		工程款		

	结算中心按照付款时间及审批金额支付分包金额。			
9	分包单位依照告知领取工程进度款	工程款		
10	分公司预算及财务科做好领款时间、数额等存档备案工作，为分包工程竣工结算做准备	分包领款时间、数额等	存档记录	

3.10.4 分包结算工程款支付流程

3.10.4.1 流程图



3.10.4.1 流程阐明

（1）职责分工

项目部：

a、预算员：

- 审核分包队伍上报分包工程结算，并组织项目部内部会签。

b、项目经理、技术员、质量员、专业工长：

- 审核施工部位完毕清单。

分公司：

a、预算科长：

- 负责审核项目部上报分包工程结算，并组织分公司内部会签。

b、分公司经理：

- 拟定付款时间和金额，并负责 10 万元如下分包结算款审批。

c、财务科长：

- 依照评审意见告知结算中心支付分包结算款，并负责办理存档备案工作。

（3）总公司

a、经营副总：

- 参加 10 万元以上分包结算款审核；
- 负责 50 万元以内分包结算款审批工作。

b、工程审计中心：

- 对 50 万元以内分包结算款进行抽审，其中 10 万元以内抽审比例≤10%，10—50 万元抽审比例为 20—30%；
- 对 50 万元以上分包结算款进行全审。

c、结算中心：

- 负责工程款支付工作。

d、总经理：

- 参加 50 万元以上分包结算款审核。

（2）流程节点阐明

环节	工作内容简要描述	重要输入	重要输出	备注
1	**分包队伍按合同规定上报施工部位完毕清单及分包工程结算。**		**施工部位完毕清单；分包工程结算**	**分包工程通过验收后一周内上报**
2	**预算员组织技术员、质量员、专业工长对分包上报施工部位完毕清单进行确认，并对分包单位上报工程结算进行审核。**	**施工部位完毕清单；分包工程结算**	**审核成果**	**1 天内完毕**

3	项目预算员按公司规定填写分包工程结算会签单，预算员订立审核意见后，交项目食堂会计、仓库保管员、材料员、安全员、质量员、技术员、项目经理依次订立结算意见。	有关人员审核意见	分包结算会签单	2天内完毕会签，3天内将完整工程结算资料报送分公司预算科，上报时必要附下列七项资料：签字手续完备分包工程结算会签单、分包工程施工部位确认单、分包结算对比表、分包工程有关附图、分包施工合同、分包工程量计算书及有关变更签证单。分包结算单、签证单必要是原件，复印无效。
4	分公司预算科长对项目预算员上报分包工程结算书进行审核。	分包工程结算	审核成果	10天内完毕
5	分公司预算科长将审核完分包结算会签单在分公司内部进行流转：交分公司经营科长审核并会签意见；交财务科长审核已付款状况并订立意见；分公司生产经理、经理审核并订立付款意见。	分包结算会签单	有关人员审核意见	
6	分公司经理拟定付款时间和金额，对于10万元以内结算款，分公司经理审批。			
7	总公司经营副总参加10万元以上分包结算款审核；负责50万元以内分包结算款审批工作。			
8	工程审计中心对50万元以内分包结算款进行事后抽审，其中10万元以内抽审比例≤			

	10%，10—50 万元抽审比例为 20—30%；对 50 万元以上分包结算款在支付迈进行全审。			
9	总公司总经理参加 50 万元以上分包结算款审核。			
10	财务部依照审批意见告知结算中心支付结算款，并办理有关手续。			
11	结算中心按照时间规定办理工程款支付。			
12	分包单位领取工程款。			
13	分公司财务科长和预算科长分别办理分包工程结算存档备案。			

阐明：

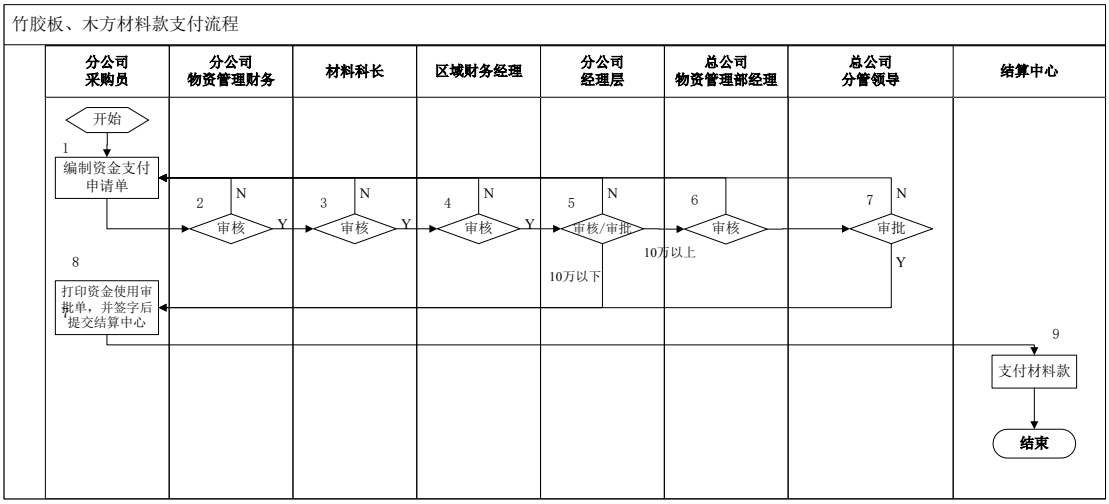
①对结算额在 10 万元以内分包工程，项目部按照制度规定完毕审核后，经分公司预算科长审核后，由分公司财务科长、分公司正副经理依次订立意见后办理工程款结算和支付工程款手续。

②对于 50 万元以内分包结算，项目部、分公司按照制度规定评审流程完后上报总公司分管副总审核后返回分公司负责办理结算。

③对于 50 万元以上分包结算，项目、分公司评审上报总公司分管副总审核后提交工程审计中心审计，最后由总经理签核，分公司负责办理结算。

3.10.5 竹胶板、木方资金支付流程

3.10.5.1 流程图



3.10.5.2 流程阐明

（1）职责分工

分公司采购员：负责编制资金支付申请单，并将已审批完毕资金审批单提交给结算中心；

分公司物资管理财务：依照合同对付款状况进行审核；；

分公司材料科长：依照合同商定对供应材料质量、供货及时性、服务态度等进行审核；

区域财务经理：依照合同对付款状况进行复核；

分公司经理层：负责 10 万元如下竹胶板和木方材料款审批，参加 10 万元以上竹胶板和木方材料款审核。

总公司物资管理部经理：负责 10 万元以上竹胶板和木方材料款审核。

总公司分管领导：负责 10 万元以上材料款审批。

总公司结算中心：负责竹胶板和木方材料款支付。

（2）节点阐明

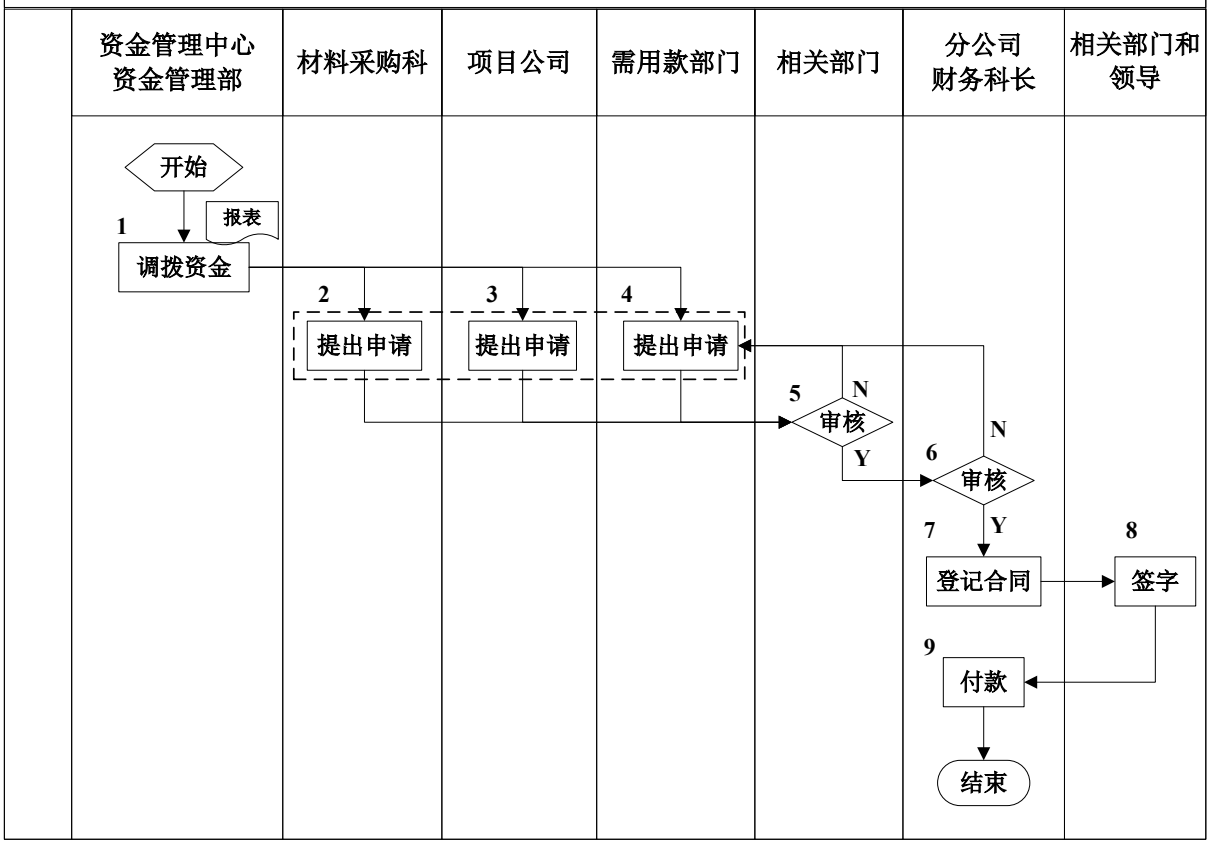
环节	工作内容简要描述	重要输入	重要输出	备注
1	分公司采购员制作资金申请单		资金申请单	
2	分公司物资管理财务依照合同对竹胶板和木方付款状况进行审核			

3	分公司材料科长依照合同商定对供应竹胶板和木方质量、供货及时性、服务态度等进行审核			
4	区域财务经理依照合同对付款状况进行复核			
5	分公司经理层负责 10 万元如下材料款审批，参加 10 万元以上材料款审核			超合同付款到总公司评审
6	总公司物资管理部经理负责 10 万元以上材料款审核			
7	总公司分管领导负责 10 万元以上材料款审批			
8	分公司采购员打印资金审批单，并签字后提交总公司结算中心			
9	结算中心支付材料款			

3.11 房地产付款流程图

3.11.1 流程图

流程名称：房地产付款流程图
流程编号：ZNJT-ZC-07-10
流程负责人：



3.11.2 流程阐明

（1）职责分工

资金管理中心资金管理部：负责将资金由资金管理部调入分公司银行帐户，调配资金。

材料采购科：采购员提出材料付款申请，材料科长审核。

工程管理部：工程管理部提出建筑商付款申请，核算部、成本部、财务部举办工程款内部审批。

需用款部门：提出付款申请。

项目公司核算部、成本部：负责工程款内部审批。

核算部审核申请材料，提案《工程款支付申请表》，至少应涉及如下内容：工程名称，施工单位；施工图预算金额；本期验工月报审定完毕工作量和合计完毕工作量；至上期合计已拨付工程款（含预付款和甲供材料设备垫付款）；本期工程拨款申请额；备案：地产集团成本管理部、财务资金中心。

项目公司财务部：分公司依照材料、分包欠款筹划进行付款。

项目公司总经理：对付款申请表格审批。

（2）流程节点阐明

环节	工作内容简要论述	重要输入	重要输出	备注
1	资金由资金管理部调入项目公司银行帐户			
2	采购员提出材料付款申请，材料科长审核			
3	工程管理部提出建筑商付款申请，核算部、成本部、财务部审核。			
4	需用款部门提出付款申请。			
5	项目公司核算部、成本部负责工程款内部审批。审核申请材料，提案《工程款支付申请表》，至少应涉及如下内容：工程名称，施工单位；施工图预算金额；本期验工月报审定完毕工作量和合计完毕工作量；至上期合计已拨付工程款（含预付款和甲供材料设备垫付款）；本期工程拨款申请额；备案：地产集团成本管理部、财务资金中心。			
6	项目公司财务科长审核。			
7	项目公司财务科长登记（合同）。			
8	项目公司总经理对房地产既有付款申请表格审批。			
9	项目公司财务科长付款。			

4 工作原则

4.1 银行帐户管理原则

（1）各子、分公司在银行开设账户均须向集团公司资金管理中心申请，得到批准后方可开设。

（2）为了明确集团内部各单独核算单位资金往来，各分公司独立核算单位按账套分别开设银行账户，每个核算单位须开设银行账户涉及资金管理中心网上银行(普通户)和分公司付款账户(含基本户)每套账各若干个。

（3）网上银行资金划拨应开出资金划拨单，并及时告知收款方，每个独立核算单位应指定一种银行帐号作为资金管理中心资金划入帐户。

（4）资金管理中心所有资金划出对象应是集团范畴内各核算单位和与资金管理中心有直接业务往来单位，各子、分公司支付给供应商单位款项必要通过结算中心统一帐户支付，不得由分公司直接支付。

（5）各公司收到款项应及时划入资金管理中心网上银行，如因生产需要等特殊状况不能划入网上银行，应由申请公司财务负责人和公司负责人签字，书面向资金管理中心请示，经批准后方可留用，如公司负责人强行规定财务负责人留用，财务负责人应及时向资金管理中心报告。

（6）融资关系及特殊关系需开设银行账户规定

①因融资需在各地开设银行账户由资金管理中心批准，有关资金流量由资金管理中心控制。

②承办工程或项目投资所需在各地开设各类银行账户需经资金管理中心批准。

③甲方规定在指定银行开户，工程款进入指定账户后，三个工作日内划入集团资金管理中心网上银行账户。

④房地产公司客户购房办理按揭，在房款资金从按揭行放出后二个工作日内划入集团资金管理中心网上银行账户。

⑤为减少沉淀资金，各分公司每半年应对既有银行账户进行一次清理，对不再发生资金进出银行账户要进行销户解决,在销户前应向集团公司资金管理中心写出书面报告，经集团公司资金管理中心批准后办理。销户银行账户资金所有汇入分公司基本账户。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

https://d.book118.com/258110075036006076