百联集团

相关加强内部控制要求

第一章　总　则

一、目标

为了健全百联集团内部控制，加强企业规范管理，有效控制重大财务风险和管理风险，依据《中国会计法》、财政部《内部会计控制规范——基础规范》和集团相关要求，制订本要求。

二、适用范围

本要求适适用于集团本部、各事业部、中心本部等分支机构，所属各级全资、控股子企业。各参股企业可比照实施。

三、制订标准

1、本措施在考虑完整性基础上，强调立足集团经营、管理业务关键性，处理可操作性，以实现其有效性为标准。

2、以财务管理为关键管理，实施内部控制标准。明确企业关键岗位人员，在相关业务步骤和财务步骤相交叉关键节点上，包含重大事项权利和责任，并加以控制。

3、落实成本和效益、激励和制约、监督和效率协调一致标准。努力加强内部监督和制约，实现有效管理,既要以最小控制成本取得最大控制效果；既要重视内控制度牵制方法设计又要发明激励方法促进企业主动控制力形成，从而节省工作成本，提升工作效率，炼成企业经营活力。

4、和企业法规、企业经营管理步骤、业态特点相适应，科学合理、切实可行标准。内部控制基础要求、方法，要和国家企业法规有机结合；要和促进完善企业经营管理步骤有机结合；要和企业实际情况有机结合。

四、通常要求

1、企业应建立和健全全员岗位责任制度，依据授予任务和职责，，落实不相容岗位分离机制和关键步骤人员具体责任。

2、企业应建立和规范科学运行决议机制，依据法人治理结构要求，规范对企业重大经济事项决议控制，防范决议风险。

3、企业应建立严格授权同意制度，合理有效地分配职责和权限，规范操作步骤；对企业重大经济事项实施授权联签。

4、企业应健全和提升财务管理和会计信息系统，依据国家相关法律、法规和内部管理制度，主动应用信息化手段，加强对经济活动控制，正确立即反应企业经营结果和财务情况，加强业务信息系统和财务信息系统对接；主动探索信息化内控管理模式，提升内控工作效率。

5、企业应依据实际情况立即制订或修改相关内控制度，在企业整合、改制、重组等原因使经营环境发生改变时，确保内控制度有效性。

五、内控建立关键步骤和关键岗位

企业内部控制制度贯穿企业整个管理步骤，本要求在相关业务步骤和财务步骤相交叉节点上，确定货币资金、销售和收款、采购和付款、协议管理、价外收入、存货管理、票据管理、对外投资、工程管理、借款担保管理、固定资产管理、薪酬管理、减值准备、信息系统管理十四个关键步骤。确定会计主管、出纳员、员工、协议管理员、仓库保管员、票据管理员、财产管理员、投资管理员、工程管理员、薪酬管理员十大关键岗位。

六、企业领导责任和追究

1、企业应制订内部控制制度并实施内部控制监督检验工作，由财务总监或财务部门指定专门人员具体负责内部控制实施情况监督检验，确保内部控制落实实施。

◆ 对关键步骤必需根据集团制度建立具体管理措施，并对内部控制实施情况进行检验和评价。

◆ 对关键岗位必需明确岗位责权，落实专门人员，并对关键人员加强培训和考评。企业年度总结要对包含会计工作各项经济业务、内部机构和岗位在内部控制上存在缺点提出改善提议，必需时专门写出检验汇报。

、企业可聘用中介机构或相关专业人员对本单位内部会计控制制度建立健全及有效实施进行评价，接收委托中介机构或相关专业人员应该对委托单位内部会计控制中重大缺点提出书面汇报。

3、企业应建立和实施问责制度，对未正式建立或建立未严格实施内控制度相关领导追究责任。

4、集团制订《加强内部控制要求》和《经营管理责任问责试行措施》，企业应认真落实。集团党委、董事会和监事会、将定时或不定时对内控制度制订和实施进行检验，充足发挥内部审计和纪委监察等专业监督部门内部稽核审计作用，确保企业内控制度有效实施，并依据问责制要求对企业失控情况视情节追究领导责任。

第二章　货 币 资 金

第一节　岗位责任

一、领导责任

1、财务总监制订权限审批制，明确审批额度。网上银行支付系统设一名经办人员、复核人员和若干分级（最少一级）授权人。经办人、复核人和授权人均分设电子银行证书卡和使用密码。每人各自保管各自电子证书卡和密码，严禁外借和泄漏密码。

2、财务经理应对货币资金管理建立严格岗位责任制、票据及印章管理制度及财务部门不相容岗位相互分离制，不得由一人办理货币资金业务全过程，严禁未经授权机构或人员办理货币资金业务或直接接触货币资金。

3、财务总监和财务经理设置货币资金管理步骤中关键岗位，并制订关键岗位岗位职责。

4、财务总监和财务经理授权、督促货币资金管理全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位责任

1、出纳：必需依据经过审签记账凭证收支现金，不能直接依据原始凭证办

理现金结算;不能编制收付记账凭证，不能兼管收入、支出、费用、债权、债务账簿登记工作及稽核工作和会计档案保管工作;

不能一人同时保管现金支票和印鉴。依据现金收付记账凭证登记现金日志账。

2、会计：审核原始凭证填制是否符合要求要求，依据收付凭证登记现金对应科目相关明细账、总账，逐笔查对银行存款日志账和银行对账单，并编制银行存款余额调整表，调整未达账项。依据收付凭证登记现金对应科目相关明细账、总账。

3、企业应该配置合格人员办理货币资金业务，定时进行培训。有条件企业应建立岗位轮换制度。

第二节　关键节点和控制要求

1、审批

◆ 企业应该对货币资金业务建立严格授权同意制度，明确审批人对货币资金业务授权同意方法、权限、程序、责任和相关控制方法，要求经办人办理货币资金业务职责范围和工作要求。

◆ 审批人应该依据货币资金授权同意制度要求，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

◆ 企业对于关键货币资金支付业务，应该实施集体决议和审批，并建立责任追究制度。

2、审核

◆ 经办人应该在职责范围内，根据审批人同意意见办理货币资金业务，并查对审批手续是否完整、合规，对于审批人超越授权范围审批货币资金业务，经办人员有权拒绝办理，并立即向审批人上级授权部门汇报。

◆ 会计主管人员审查现金收支原始凭证。关键审核原始凭证反应现金收支业务是否真实正当，原始凭证填制是否符合要求要求;审核无误后，签章同意方可办理现金收付记账凭证。审核原始凭证，能够确保现金收支凭证真实正当，提供正确现金支付和核实依据，确保出纳人员支付现金正确、正当。

3、盘点

◆ 出纳员每日清点库存现金，并和日志账余额进行查对，若

发觉现金短缺或溢余，应立即查明原因，报经审批后给予处理。天天清点现金，能够预防现金丢失和收支、记账发生差错，保持账单、账实相符。

◆ 由财务部门主管和审计人员定时或不定时清查库存现金，查对现金日志账。清查时，需有出纳人员在场，查对账实;依据清查结果编制现金盘点汇报单，填制账存和实存符合情况;如有误差须报同意后给予调整处理。

4、网上银行管理

◆ 各企业应配置专用电脑安装网上银行支付系统；同时，安装杀毒软件和网络防火墙，定时升级防护软件，确保网上银行支付系统安全。

◆ 出纳员兼任网上银行支付系统经办人员，负责审核付款单据，审核无误后,使用自己电子银行证书卡和自设密码进入支付系统,录入转账付款申请指令。

◆ 出纳员录入转账付款申请指令后，资金管理员使用本人电子银行证书卡和自设密码进入支付系统，依据已审核转账付款单据，对转账付款申请指令进行首次复核，复核无误，点击确定经过复核; 若申请指令有差错，点击拒绝，查明原因后，由出纳员重新录入申请指令，再次提请复核，直至经过复核。

◆ 资金管理员首次复核经过后，由财务经理再次复核无误后转账付款。不许可越级审批，各企业应加强网上银行支付系统软、硬件维护管理工作，确保支付系统安全正常运行。还应定时和银行保持联络，更换网上银行支付系统新电子证书卡。

5、不相容岗位

◆ 企业应该加强银行预留印鉴管理。财务专用章应由专员包管，个人名章必需由本人或其授权人员包管。严禁一人保管支付款项所需全部印章。

◆ 由非出纳人员逐笔查对银行存款日志账和银行对账单，并编制银行存款余额调整表，调整未达账项。

第三章　销 售 和 收 款

第一节　岗位责任

一、分管领导责任

1、业务经理

对销售业务建立严格预算管理制度、权限审批制度及不相容岗位分离制度，制订销售目标，确立销售管理责任制。建立销售定价控制制度，制订价目表、折扣政策、付款政策等并给予实施。

2、财务经理依据应收账款台账建立“信用风险管理岗位和职责”、“信用风险评定步骤”，依据用户信用评级方法和用户信用授信表，建立用户信用档案。财务控制应贯穿签订协议—收款控制—发票结算控制—应收票据管理控制—应收账款控制整个步骤。

3、业务经理和财务经理依据销售和收款关键节点设置关键岗位，明确关键岗位人员职责。

4、业务经理和财务经理授权、督促销售和收款全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位责任

1、销售关键由销售部统一管理，财务结算由财务部负责，内部检验由相关监督部门负责。

2、销售员应督促协议正常推行，负责货款催讨，按月和财务查对账务，查对用户信用程度，审查收款结果，编制销售动态和销售存货表。

3、应收帐款管理员

◆ 按用户设置应收账款台账，立即登记每一用户应收账款余额增减变动情况和信用额度使用情况，对长久往来用户应该建立起完善用户资料，并对用户资料实施动态管理，立即更新。

◆ 对于可能成为坏账应收账款应该汇报相关决议机构，由其进行审查，确定是否确定为坏账。

◆ 注销坏账应该进行备查登记，做到账销案存。已注销坏账又收回时应该立即入账，预防形成账外款。

◆ 对于用户进行资信分析，了解用户企业财务情况，合理评价诚信度，有效控制赊销额度。

◆ 登记每一用户应收账款余额增减变动情况和信用额度使用情况，并对用户资料实施动态管理。

第二节　关键节点和控制要求

一、销售

1、销售谈判

◆ 专门人员就销售价格、信用政策、发货及收款方法等具体事项和用户进行谈判。谈判人员最少应有两人以上，并和签订协议人员相分离。销售谈判全过程应有完整书面统计。

2、审批

◆ 企业应该对销售协议建立严格授权同意制度，明确审批人员对销售协议授权同意方法、权限、程序、责任和相关控制方法，关键是审批金额、界定，要求经办人职责范围和工作要求。

◆ 审批人员应对销售价格、信用政策、发货及收款方法等严格把关。

3、组织销售

◆ 企业销售部门应根据经同意销售协议编制销售计划，向发货部门下达销售通知单，同时编制销售发票通知单，并经审批后下达给财会部门，由财会部门依据销售发票通知单向用户开出销售发票。编制销售发票通知单人员和开具销售发票人员应相互分离。

4、销售退回

◆ 企业应该建立销售退回管理制度。单位销售退回必需经销售主管审批后方可实施。

◆ 销售退回货物应由质检部门检验和仓储部门清点后方可入库。质检部门应对用户退回货物进行检验并出具检验证实；仓储部门应在清点货物、注明退回货物品种和数量后填制退货接收汇报。

5、销售折扣

◆ 企业应该建立销售折扣审批管理制度，明确销售折扣审批权限。

6、不相容岗位

◆ 接收用户订单、签署协议岗位应和最终付款条件核准岗位分离

◆ 对于付款条件(信用政策)必需由销售部门和信用部门(有条件单位应专设)同时同意.

◆ 发货凭证编制人和发运货物、提取货物、包装货物或托运货物人员不能是同一人，发运货物人和仓库保管员应分离.

二、收款

1、审批

◆ 企业应该对应收账款业务建立严格授权同意制度，明确审批人员对应收账款业务授权同意方法、权限、程序、责任和相关控制方法，关键是审批金额界定，要求经办人职责范围和工作要求。

◆ 在审批时，审批人应该充足了解和考虑用户信誉、财务情况等相关情况，降低账款回收中风险。

◆ 审批人应该依据应收账款和预付账款授权同意制度要求，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

◆ 对于超出单位既定应收账款和预付账款政策和信用政策要求范围特殊销售业务，单位应该进行集体决议，预防决议失误而造成严重损失。

2、审核

◆ 依据资信程度，审核付款金额及相关审批手续

◆ 经办人应该在职责范围内，根据审批人同意意见办理应收账款和预付账款业务。对于审批人超越授权范围审批应收账款和预付账款业务，经办人员有权拒绝办理，并立即向审批人上级授权部门汇报。

3、结算和统计

◆ 会计主管应依据销售（付款）凭证立即入账，并应具体核实至每一用户，月度、季度、年度立即对每一用户余额进行分析。

◆ 企业应该建立应收账款账龄分析制度和逾期应收账款催收制度。销售部门应该负责应收账款催讨，财会部门应该督促销售部门加紧催收。对催收无效逾期应收账款可经过法律程序给予处理。

◆ 企业发生各项坏账，应查明原因，明确责任，并在推行要求审批程序后做出会计处理。

企业应该有专员保管应收票据，对于立即到期应收票据，应立即向付款人提醒付款; 应收票据取得和贴现必需经由保管票据以外主管人员书面同意，已贴现票据应在备查簿中登记，方便以后追踪管理。 应制订逾期票据冲销管理程序和逾期票据追踪监控制度。

◆ 企业应该定时和往来用户查对应收账款、应收票据、预付账款等往来款项。如有不符，应查明原因，立即处理。

4、不相容岗位

◆ 销售人员应该避免接触销售现款。

◆ 开具发票和发票审核岗位应该分离，编制销售发票通知单和开具销售发票分离.

◆ 应收账款统计和收款岗位应分离.

◆ 催收货款和结算货款应分离.

◆ 折扣和折让给和审批应该分离.

第四章　采 购 和 付 款

第一节　岗位责任

一、领导责任

1、业务经理建立请购制度、询价制度、协议管理制度、验收制度，根据请购、审批、采购、验收、付款等要求程序办理采购和付款业务，并在采购和付款各步骤设置相关统计、填制对应凭证，建立完整采购登记制度，加强请购手续、采购订单(或采购协议)、验收证实、入库凭证、采购发票等文件和凭证相互查对工作。

2、财务经理建立严格付款控制制度、授权审批制度。加强应付账款和应付票据管理， 建立退货管理制度，对退货条件、退货手续、货物出库、退货货款回收等做出明确要求。

3、业务经理和财务经理设置货币资金管理步骤中关键岗位，并制订关键岗位岗位职责。

4、业务经理和财务经理授权、督促销售和收款全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位责任

1、采购员应严格实施进货管理制度，应认真做好采购员手册统计，每个月进行库存结构和商品适销情况分析，对超出保本保利期商品要提出处理措施，并按月和财务查对应付账款和存货余额。

2、应付帐款管理员定时和供给商查对应付账款、应付票据、预付账款等往来款项。如有不符，应查明原因，立即处理。按用户设置应付账款台账，立即登记每一用户应付账款余额增减变动情况，对长久往来用户应该建立起完善用户资料，并对用户资料实施动态管理，立即更新。

第二节　关键节点和控制要求

一、采购

1、请购

◆ 加强采购业务预算管理。对于预算内采购项目，含有请购权部门应严格根据预算实施进度办理请购手续。

◆ 对于超预算和预算外采购项目，含有请购权部门应对需求部门提出申请进行审核后再行办理请购手续。

2、询价

◆ 比价比质，合理控制成本。

3、审批

◆ 有条件企业应建立新品评审制度和销售末位淘汰制度。

◆ 审批人应该依据采购和付款业务授权同意制度要求，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

◆ 经办人应该在职责范围内，根据审批人同意意见办理采购和付款业务。对于审批人超越授权范围审批采购和付款业务，经办人员有权拒绝办理，并立即向审批人上级授权部门汇报。

◆ 对于超预算和预算外采购项目，应该明确审批权限，由审批人依据其职责、权限和单位实际需要等对请购申请进行审批。

对于关键和技术性较强采购业务，应该组织教授进行论证，实施集体决议和审批，预防出现决议失误而造成严重损失。

4、采购

◆ 依据物品或劳务等性质及其供给情况确定采购方法。

5、验收

◆ 依据要求验收制度和经同意订单、合相同采购文件，由独立验收部门或指定专员对所购物品或劳务等品种、规格、数量、质量和其它相关内容进行验收，出具验收证实。

6、不相容岗位

◆ 请购和审批。

◆ 询价和确定供给商。

◆ 采购协议签订和审计。

◆ 采购和验收。

二、付款

1、审批

◆ 企业应该对付款建立严格授权同意制度，明确审批人员对付款授权同意方法、权限、程序、责任和相关控制方法，关键是审批金额界定，要求经办人职责范围和工作要求。

◆ 企业应该充足了解和掌握供给商信誉、供货能力等相关情况，采取由采购、使用等部门共同参与比质比价程序，并按要求授权同意程序确定供给商。小额零星采购也应由经授权部门事先对价格等相关内容进行审查。

2、审核

◆ 审核付款金额及相关审批手续

◆ 经办人应该在职责范围内，根据审批人同意意见办理应付账款业务。对于审批人超越授权范围审批应付账款业务，经办人员有权拒绝办理，并立即向审批人上级授权部门汇报。

4、不相容岗位

◆ 验收和相关会计统计

- 付款审批和付款实施

第五章　合 同 管 理

第一节　岗位责任

一、领导责任

1、建立健全协议管理台账，完善协议管理制度，提升协议管理水平，对于价外收入应派专员统计台账，并和协议校对，避免不按协议入账，对于现金收取方法，应有用户签字。以租赁为主企业，必需做到协议、台账、租赁图纸三项查对。完善不相容岗位及权限审批制度。

2、企业经理或分管领导指定部门、落实人员专（兼）职负责协议管理工作，并制订关键岗位岗位职责。

3、企业经理或分管领导授权、督促协议管理步骤全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位职责

协议管理员岗位职责作以下要求：

◆ 严格按企业业务授权范围和委托代理权限办理协议事项。

◆ 严格依法审查协议签署、变更、解除。

◆ 审验协议对方当事人资格，检验协议推行情况。

◆ 阻止不符正当律、法规要求协议行为，并立即向主管领导汇报，必需时可向上一级主管部门反应或汇报。

◆ 经授权参与对协议纠纷协商、调解、仲裁、诉讼。

◆ 建立协议台账及统计报表，包含：协议签署推行情况台账、协议变更解除台账、违约协议登记台账、协议推行情况进度表、协议签署情况进度表。

第二节　关键节点和控制要求

1、立项

◆ 组织相关专业人员出具项目提议书和可行性研究汇报，并给予论证。

对需要签署协议项目或经济活动研究，关键调查考证对方当事人签约主体资格、资质、资信、经营范围、履约能力、委托代理权限等。

◆ 签署重大协议前，协议经办人员应根据企业相关制度要求，和集团企业协议审核会签暂行要求进行审核。各部门对包含各自业务范围内相关协议条款正当性、可行性和履约能力做出明确判定，各相关部门应对协议主体、内容、形式是否正当、条款完备性等提出书面意见并对此负责。

2、洽谈

◆ 重大协议洽谈必需 2 人以上参与。

3、签署

◆ 企业签署协议应该使用企业公章或协议专用章。

◆ 协议专用章实施专员管理、用印审批制度。

◆ 企业对外签署协议应由法定代表人或其委托授权代理人进行。

4、保管

◆ 设置专职或兼职协议员，将正式协议文本正确归档，建立协议管理台账，跟踪实际推行情况和协议应推行情况。

5、备份

◆ 全部业务协议应在财务部备份，便于动态监督。

第六章　存 货 管 理

第一节　岗位责任

一、领导责任

1、仓储、保管部门应该建立岗位责任制及不相容岗位分离，明确各岗位在值班轮班、入库检验、货物调运、出入库登记、仓场清理、安全保卫、情况统计等各方面职责任务，并定时或不定时地进行检验；健全存货取得、验收、入库、保管、领用、发出及处理等各步骤凭证、资料保管制度；建立健全存货清查盘点制度。

2、仓储、保管部门设置存货管理步骤中关键岗位，并制订关键岗位岗位职

责。

3、仓储、保管部门授权、督促存货管理全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位责任

仓库保管员根据存货业务步骤，明确存货取得、验收和入库，仓储和保管，领用、发出和处理等步骤控制要求，并设置对应统计或凭证，如实记载各步骤业务开展情况，确保留货业务全过程得到有效控制，定时或不定时地对各类存货进行实地清查和盘点，立即发觉并掌握存货灭失、损坏、变质和长久积压等情况。存货发生盘盈、盘亏，应查明原因，分清责任，并立即汇报相关部门，并定时和财会部门查对，发觉问题，立即处理。

第二节　关键节点和控制要求

1、验收入库

◆ 对所取得存货物种、规格、数量、质量和其它相关内容进行验收，出具验收证实。对于验收合格存货，应该立即办理入库手续。

2、设置实物明细账

◆ 存货管理部门应该设置实物明细账，具体登记经验收合格入库存货类别、编号、名称、规格、型号、计量单位、数量、单价等内容，并定时和财会部门查对。对代管、代销、暂存、受托加工存货，应单独统计，避免和本单位存货相混淆。

3、保管

◆ 加强对存货日常管理，严格限制未经授权人员接触存货。

◆ 建立存货分类管理制度，对珍贵物品、生产用关键备件、精密仪器、危险品等关键存货，应该采取额外控制方法，确保关键存货保管、调用、转移等经过严格授权同意，且在同一步骤有两人或两人以上同时经办。

4、发货

◆ 建立存货处理步骤控制制度，明确存货处理范围、标准、程序、审批权限和责任。

5、盘点

◆ 对特殊商品应聘用教授监督盘点。

◆ 对于联销经营方法库存管理：1、 在代销经营方法下，商品保管责任由门店负担，每个月必需定时对商品进行盘点；2、在专柜经营方法下，商品保管责任由供给商负担，平时销售采取负数库存，月末依据负数库存作为商品入库依据，将库存调整为零。

6、不相容岗位

◆ 存货采购、验收和付款。

◆ 存货保管和清查。

◆ 存货销售和收款。

◆ 存货处理申请和审批、审批和实施。

◆ 存货业务审批、实施和相关会计统计。

第七章　价 外 收 入

第一节　岗位责任

一、分管领导责任

1、财务经理建立价外收入管理制度，完善不相容岗位及权限审批制度。

2、财务经理设置价外收入管理步骤中关键岗位，并制订关键岗位岗位职责。

3、财务经理和相关业务经理授权、督促价外收入管理全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位责任

1、协议管理员见协议管理中关键人员岗位责任。

2、出纳员按出纳员岗位责任，对于现金收取方法，应有用户签字。

第二节　关键节点和控制要求

1、签署

◆ 协议中应明示返利、扣率、代办会议费、场地费收取百分比及，收取方法。

2、建立价外收入台账

◆ 登记每一笔价外收入金额，支付方法，并和协议相对是否匹配。

3、统计

◆ 财务人员应按准则要求正确记入对应科目，并和台账账账相对。

第八章　票 据 管 理

第一节　岗位责任

一、分管领导责任

1、财务经理制订票据管理、领用制度和逾期票据冲销管理程序和逾期票据追踪监控制度。明确多种票据购置、保管、领用、背书转让、注销等步骤职责权限和程序，完善不相容岗位及权限审批制度。

2、财务经理派专员保管票据，并制订岗位职责。

3、财务经理授权、督促票据管理全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位责任

1、票据管理员建立票据台帐，保管票据，对于立即到期应收票据，应立即向付款人提醒付款；已贴现票据应在备查簿中登记，方便以后追踪管理。

2、会计主管审核票据取得、贴现和做为凭证发票合规性。

第二节　关键节点和控制要求

1、收入和领用

◆ 做好收入和领用统计，财务部设发票管理台帐，由领用人签字。

2、保管

◆ 单位应该加强和货币资金相关票据管理，明确多种票据购置、保管、领用、背书转让、注销等步骤职责权限和程序，并专设登记簿进行统计，预防空白票据遗失和被盗用。

发票实施专员管理，领取由专员负责，财务部设发票管理台账，由领用人签字。

3、审核

◆ 应收票据取得和贴现必需经由保管票据以外主管人员书面同意。

◆ 对作为凭证附件发票，应审核年月日、金额、和入账科目是否对应。

4、销售退回

◆ 如产生销售退回开具红字发票，必需收回原发票和退税证实，注明“作废”。

5、发票注销

◆ 发票存根立即交回并登记，立即到税务部门办理注销，不得自行处理。

第九章　固 定 资 产 管 理

第一节　岗位责任

一、分管领导责任

1、固定资产管理部门领导要建立固定资产业务岗位责任制，明确相关部门和岗位职责、权限，确保办理固定资产业务不相容岗位相互分离、制约和监督。建立固定资产归口分级管理制度，明确固定资产管理部门、使用部门和财会部门职责权限，确保固定资产管理权责明晰、责任到人，建立固定资产清查盘点制度，明确固定资产清查范围、期限和组织程序，定时或不定时地进行盘点。

2、固定资产管理部门领导要设置固定资产管理步骤中关键岗位，并制订关键岗位岗位职责。

3、财务总监（经理）和固定资产管理部门领导要授权、督促销售和收款全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

二、关键人员岗位职责

1、财务部门会计主管编制固定资产预算，登记固定资产卡片应填制固定资产交接单，登记固定资产账簿。对于经营性租入、借用、代管固定资产，单位应该设置备查登记簿进行专门登记，避免和本单位固定资产相混淆。

2、财产管理员

确保固定资产账账、账实相符。定时和财务部门查对相关账簿、统计、实物，对于盘亏、盘盈固定资产，应查出原因，并提出处理意见。

第二节　关键节点和控制要求

1、编制固定资产预算

◆ 应考虑固定资产投资方向、规模、资金占用成本、估计盈利水平和风险程度等原因。

2、审批

◆ 应配置合格人员办理固定资产业务。办理固定资产业务人员应该含有良好职业道德和业务素质。

◆ 应建立固定资产业务授权同意制度，明确授权同意方法、程序和相关控制方法，要求审批人权限、责任和经办人职责范围和工作要求。严禁未经授权机构或人员办理固定资产业务。

◆ 审批人应依据固定资产业务授权同意制度要求，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

◆ 经办人应在职责范围内，根据审批人同意意见办理固定资产业务。对于审批人超越授权范围审批固定资产业务，经办人有权拒绝办理，并立即向审批人上级授权部门汇报。

3、验收

◆ 固定资产管理部门、使用部门和财会部门应该参与固定资产验收工作。

4、登记

◆ 对于经营性租入、借用、代管固定资产，单位应该设置备查登记簿进行专门登记，避免和本单位固定资产相混淆。

◆ 建立健全固定资产账簿登记制度和固定资产卡片管理制度，确保固定资产账账、账实、账卡相符。

5、保管

◆ 财会部门、固定资产管理和使用部门应该定时查对相关账簿、统计、文件和实物。

◆ 应该建立固定资产投保制度，防范和控制固定资产意外风险。

6、处理

◆ 审批：重大固定资产处理，应该实施集体审议联签。

◆ 审核：对固定资产处理依据、处理方法、处理价格等进行审核，关键审核处理依据是否充足，处理方法是否合适，处理价格是否合理。

◆ 入账：立即、足额地收取固定资产处理价款，入账。

7、盘点

◆ 应建立固定资产清查盘点制度，明确固定资产清查范围、期限和组织程序，定时或不定时地进行盘点。

◆ 对于盘亏、盘盈固定资产，应查出原因，并提出处理意见。

8、不相容岗位

◆ 固定资产投资预算编制和审批。

◆ 固定资产取得、验收和款项支付。

◆ 固定资产投保申请和审批。

◆ 固定资产保管和清查。

◆ 固定资产处理申请和审批、审批和实施。

◆ 固定资产业务审批、实施和相关会计统计。

第十章　对 外 投 资

第一节　岗位责任

一、领导责任

1、财务经理结合部门或系统对外投资内部控制要求，建立适合本单位业务特点和管理要求对外投资内部控制制度和对外投资业务岗位责任制，明确相关部门和岗位职责、权限，确保办理对外投资业务不相容岗位相互分离、制约和监督。并建立规范决议机制、授权审批、联签责任制度、定时汇报、风险预警等制度。

2、财务经理设置对外投资管理步骤中关键岗位，并制订关键岗位岗位职责。

3、财务经理授权、督促对外投资管理全过程，考评每一岗位职员职责，制订对应奖惩机制。

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/636050052235010141