

第一篇 内控体系

第1部分

全面财务管理概念

什么叫财务管理？许多财务专家对此都有不同的定义和争议。本书在“财务管理”前面加上“全面”两字，相信争议会更多。假如一笔经济业务在不同的企业发生，或由不同的人去经办，相信会产生不同的效果和结果，这就是“全面”的概念。第一章 概述

1.什么叫“财务管理”？

通俗地讲，以企业整体利益为目标，对“钱、财、物”进行管理，就叫财务管理。

钱——财——物

钱：包括资金流入和资金流出。资金流入，主要包括股东投入的资金、向金融机构借来的资金和销售商品流入的资金；资金流出，主要包括购买“财、物”流出的资金和利润分配流出的资金。

财：包括固定资产、低值易耗品、办公用品、无形资产等用于生产商品必备的资产。

物：包括原材料、半成品、辅助材料、水电等直接或间接构成商品的物资。

2.什么叫“全面财务管理”？

通俗地讲，以企业和员工的利益为目标，对“人、事、钱、财、物”进行管理，就叫全面财务管理。这里多了“人”和“事”两个元素，而且把“人”和“事”放在前面，强调人才和处事方式方法的重要性，同时强调了员工的利益也是全面财务管理的目标。

人——事——钱——财——物

人：是指与“钱、财、物”相关的每个人。

事：是指与“钱、财、物”相关的每件事。

从更加完整而规范的角度来讲，全面财务管理是指企业全体员工为实现企业与个人利益的双赢，以筹资活动、投资活动、营运资金活动和利润分配活动为主轴，明确职责和分工而共同开展的一项经济管理工作。

3.财务管理和全面财务管理最大的不同点是什么？

财务管理强调的是静态管理，即对“钱、财、物”进行管理，主题责任不够清晰。所以，许多企业一旦出现财务问题，都说是财务部门的责任；甚至成本超耗、费用超标，也都说是财务部门的责任。

全面财务管理强调的是动态管理，即不仅要管“钱、财、物”，更要对与“钱、财、物”相关的“人”和“事”进行人事管理、合理授权、行为规范、讲究处事方式方法等全方位、系统化的科学管理。所以，如果企业成本超耗、费用超标，必须查明哪个细节出现问题，在哪里出现问题，相应的部门和当事人就要承担责任，就要接受惩罚。

第一篇 内 控 体 系 第1部分 全面财务管理概念 4.全面财务管理最大的特点是什么？

全面财务管理最大的特点是：目标明确、责任清晰、体制保障、信息有效、内容全面。

(1) 目标明确：提高工作服务质量，为企业多争创财富，为个人多争取薪酬，实现企业与个人的利益双赢，为企业长远发展永续发挥作用。

(2) 责任清晰：领导重视、财务指导、部门负责、全员参与。

(3) 体制保障：组织有序、职责清晰、流程规范、项目运作、奖惩分明。

(4) 信息有效：核算规范、信息准确、信息完整、信息及时。

(5) 内容全面：会计核算、财务管理、审计稽核、税收统筹。

5.全面财务管理的内涵是什么？

全面财务管理具体内涵包括“五个明确”，具体如下：

(1) 明确全面财务管理目标。实现企业和个人利益双赢，为企业持续健康发展服务。企业利益包括收益最大化、经营风险最低化和税负最小化；个人利益包括薪酬最高化和福利最优化。

(2) 明确全面财务管理内容，以筹资活动、投资活动、营运资金活动和利润分配活动为主轴而展开管理。具体包括：会计核算、货币资金管理、外汇风险管理、成本管理、往来管理、资产管理、存货管理、报表管理、财务人事管理、财务统计、税收筹划、账务稽核（审计）、财务分析、财务监控、经营预算（计划）、融资管理、投资管理、利润分配，以及票据管理和财务档案管理等至少 20 个部分。从这些内容可以看出，全面财务管理包括财务人员的财务专业管理和非财务人员的非财务专业管理。

(3) 明确全面财务管理责任群。全面财务管理不仅是财务部门的事情，也是各部门的事情，更是总经理和董事会的事情。全面财务管理需要总经理和董事会的重视与支持，需要财务部门专业的指导，需要各部门负责人（包括财务部门）主动负责，需要全员参与，只有这样，才能做好全面财务管理工作。

(4) 明确全面财务管理分工。全面财务管理从分工角度看，包括财务人员的财务专业管理和非财务人员的非财务专业管理。也就是说，每个部门负责人是各部门财务管理的负责人，各部门的财务管理工作没有做好，第一责任人是各部门的负责人。各部门负责人应当主动了解、学习、推动和执行企业财务管理制度，不能装糊涂说不懂财务管理，也不能先斩后奏说不知道财务制度，“不懂”或“不知道”都是工作失职的表现，甚至是“利得关系”的“话语权”。

(5) 明确全面财务管理是一项经济管理工作。因为是“经济”，所以要进行全面财务管理工作。“经济”是“钱财物”的统称，所以凡是涉及“钱财物”及其相关的每个人和每件事的前因后果都要进行财务管理。任何部门和人员，都没有权力擅自对“钱财物”进行管理，都必须主动与财务部门协调和沟通，都必须由财务部门或会同财务部门对“钱财物”进行规范和管理。

6. 全面财务管理涉及哪些具体工作？

全面财务管理涉及的具体工作包括：积极营造良好的财务环境、各部门要做好本部门的财务管理工作、建立完善的内部控制制度体系、建立和谐的沟通协调平台、让广大员工了解财务基本知识、规范会计核算体系。

第二章 积极营造良好的财务环境

7. 什么叫财务环境？

大家知道我国的香港特区环境优美、卫生清洁，香港居民甚至大陆居民到香港旅行都不会闯红灯，但大陆居民甚至香港人在大陆有时就会无视交通规则。这是什么原因？这就是“环境效应”。

一所好的学校，有了良好的校风，每个新生，哪怕是不自觉学习的新生进校后都会慢慢地自觉学习起来；如果校风不好，再好的新生进校后都会慢慢地受到影响，学习成绩必然会下滑。这也是“环境效应”。

一个企业也是如此，如果有了良好的财务环境，每个员工进入企业就会很快地进入工作角色，就会自觉主动地做好本职工作，就会想方设法地提高工作服务质量，为企业多争创财富，为个人多争取薪酬。这就是财务环境。只有企业财富和个人薪酬同步增长，良好的企业财务环境才有可能永续良性循环。

有一次，恒安集团总部一位领导到湖南子公司视察，一进车间，就发现工人总是不停地打量前来参观的客人，没有专心工作。于是，他向子公司领导询问工人的薪资等情况后，告诉子公司领导说，集团总部的工价并不比这里高，但工人薪资比这里多 1 倍，为什么？因为总部的工人工作非常专注，只关注自己做的产品是否符合质量要求、能否增加产量增加收入，他

们不会关心什么人来参观。这就是“环境效应”。

所以，全面财务管理必须积极营造良好的财务环境，充分发挥“财务环境”的效应作用，为企业多争创财富。财务环境是影响、制约钱财物增减变化的各种内部因素的总称，是实施全面财务管理的基础和前提（见图 1-1）。

图 1-1 财务环境

8. 如何营造一个良好的财务环境？

各部门和个人应当树立以下“优先服务意识”：凡是上级领导交代的工作、凡是客户需要的工作、凡是其他部门需要的工作、凡是同事之间需要的工作，各部门或个人都应当在第一时间内优先做好，以免产生内耗和不和谐，以致影响全面财务管理（指标）。只要每个部门或每个人都树立良好的“优先服务意识”，处处为企业大局着想、处处为他人工作着想、处处为提高工作效率着想，那么良好的财务环境自然就会形成。

9. 良好的财务环境需要具备哪些因素？

营造良好的财务环境，需要具备以下三个因素：

（1）领导要有强烈的财务意识。只有领导自身（包括各属地机构负责人，下同）具备强烈的财务意识，他才会重视财务工作，各属地的全面财务管理工作才能取得事半功倍的效果；如果领导不支持、不懂、不重视，甚至阻碍财务管理工作，那么良好的财务环境必将难于营造。

因此，领导的财务意识至关重要，是营造良好财务环境最重要的推动力。

财务意识不仅要说出来，积极表达财务工作态度；而且要以实际的行动做出来，包括：①自觉学习基本财务知识，学会阅读财务报表；②引导和支持财务工作，敢于合理授权或遵循制度办事；③遇到财务问题，能够正面对待，及时妥善解决，并经常性地强调和要求各部门、各级领导要配合和支持财务管理工作。

推荐阅读：鲁桂华.看懂会计报表：从价值与信用入手 [M].北京：机械工业出版社，2009.恒安集团首席执行官许连捷先生说：“财务管理是各项业务规范化管理的基础，企业各级负责人都要学懂、用好和支持财务管理，财务管理才能做好；恒安集团最大的成功就是财务管理的成功。”这是对 700 多位恒安财务人员最大的鼓励。许连捷先生能够通读财务报表、财务分析；遇到财务问题，能够主动彻底解决；在各种会议场合经常强调和要求各级领导要学懂、用好和支持财务管理，用数据说话，用数据管理。

（2）财务总监要具备全面财务管理的综合素质。只有财务总监（包括各属地机构财务负责人）具备全面财务管理的综合素质，才能有效、主动地推动和指导全面财务管理；如果财务总监的管理思路不全面不规范，专业指导不正确，上下内外协调不和谐，甚至缺乏应有的综合素质，那么全面财务管理工作必将举步维艰，问题重重。

财务总监应具备全面财务管理的综合素质，包括但不限于以下条款：

- ①要有正确的全面财务管理思路；
- ②要有基本的企业管理常识；
- ③要有对上对下、对外对内的协调沟通能力；
- ④要有扎实的财务管理工作经验；
- ⑤要有编写、构思财务制度的能力。

（3）各部门总监要懂得财务管理概念。只有各部门总监（包括各属地机构的各部门负责人）懂得财务管理概念，各部门的财务管理工作才能有序推动、自觉落实。如果各部门总监没有财务管理概念，那么工作起来就很盲目，就只能为生产而生产、为销售而销售、为工作而工作等，达不到“为财富而工作”的财务管理目标。

各部门总监应掌握的财务管理概念，包括但不限于以下条款：

- ①懂得财务基本知识;
- ②懂得围绕数据开展和指导本部门工作;
- ③懂得阅读和重视本部门的统计报表或台账报表;
- ④能够自觉协助财务部门管理和指导本部门的财务管理;
- ⑤能够主动、创新地开展本部门的财务管理工作。

第三章 各部门要做好本部门的财务管理工作

10. 财务部门与非财务部门的工作责任关系是什么?

财务部门的工作和其他部门的工作都是全面财务管理的一个环节,而不是全部。当某个环节出现问题时,下一个环节就会反映(监督)出来,而财务部门作为最终反映监督的部门,都是事后才能知道的,这个时候,拥有跨部门管理权限的领导就要承担管理的责任,去协调妥善处理这些问题,甚至追究相关人员的责任,而要避免责怪下一环节(监督部门)的责任,否则会伤了人心、伤了人气。所以,作为总经理一定要很清晰地认识到,财务管理工作仅仅依托财务部门已经适应不了企业发展的需要,应当明确各部门负责人的工作范围包括管辖范围的财务管理工作,并提倡“各部门负责人都是‘财务经理’”的管理理念,以期提高各部门负责人承担财务管理责任的意识。财务部门应当承担“大局”的财务管理责任(如报表的真实性、资金存货往来的安全性等),而涉及到的细节管理(如费用控制、成本控制、货款催收、台账管理等)则由各部门按照财务部门的要求负责管理,由财务部门进行监控和反馈。

11. 怎样才能做好“各部门的财务管理工作”?

(1) 要弄清楚什么叫“各部门的财务管理工作”。凡是在各部门能够影响资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润的事项,都属于各部门的财务管理工作。这属于非财务人员非财务专业的财务管理,这项工作做得不好或配合不好,必将影响财务部的会计核算、财务分析和财务监控。

当前不少中小企业最基本的会计核算工作都没有做好,存在账账不符、账实不符、账证不符、账据不符、账表不符等问题,财务信息不完整、不真实。主要原因就是没有良好的财务环境和各自没有做好各自的财务管理工作,造成票据不完整、传递不到位或遗失等现象发生。

(2) 把握源头,主动向财务部门了解相关的知识和制度。财务事项往往都是在各部门产生,如定价、收款、税票、退货、合同、采购、报销、返利、付款、费用、消耗、票据等,所以,各部门应当在财务事项产生前,主动向财务部门了解财务知识、财务规定和财务制度,以免影响全面财务管理,给企业带来不必要的损失。

(3) 每天分析台账或每月审阅相关统计数据。各部门甚至是各车间、工序、区域负责人每天不要事事亲躬、忙忙碌碌,应当每天关注本部门的有关数据,特别是生产成本控制数据、部门费用控制数据、应收账款管理增减变化数据、销售结构完成数据、资金库存数据、存货合理库存数据、人事变动分析数据、薪资结构变化数据,等等,要善于分析数据中隐藏的玄机,从数据中洞察问题,从数据中提炼有用信息,从数据中找到管理思路。

(4) 掌握部门财务管理五要素,以做好本部门的财务管理。①树立部门财务管理意识:各部门的事情应当由各部门承担主要财务管理责任,工作没做好,要从个人身上找原因,从本部门内部找原因,不要推卸责任。②学习或了解财务知识(或财务要求):每位部门管理者要主动学习和了解本部门管理涉及的财务管理知识、内部控制制度和要求,不要做“无知管理者”。③做好预算工作:严格按照《经营预算管理制度》的要求做好预算工作,凡事都要有计划、有思考,再行动,不要盲目开展活动(包括开支)。④建立台账:严格按照《工作汇报制度》或《台账管理》的要求做好本部门的控制管理工作,天天看、天天把关,不要糊涂过日子。⑤做好分析:这是最重要的一环,每位管理者应当明白自己工作涉及到的收入、成本、费用、薪资、往来、价格、存货等财务指标,并根据这些数据敏锐地开展工作,提出建设性建议和意见,不要不思进取。

第四章 建立完善的内部控制制度体系

12.为什么要建立完善的内部控制制度体系?

内部控制制度是企业股东、企业经营者为确保企业稳健发展、顺利达到预期经营目的,而采取的一种管理手段。建立内部控制制度体系具有以下重要性:

(1) 制度是牵制管理行为的保证。每个员工的工作岗位、工作性质的设置都必须符合企业内部“不相容职务相互分离控制”原则和“授权批准控制”原则。企业管理不能依靠某人的个人行为或某部门的部门行为,应当遵循制度建设原则,通过健全的制度,规范每个人、每个部门的工作行为及管理行为。

许多企业负责人喜欢将任何事情交给自己喜欢、听话的人或部门去做,而没有考虑“不相容职务相互分离控制”原则。这样,时间久了,影响周边的人群工作。同时,也发现自己喜欢、听话的人或部门“变质”了。这是正常的现象,是因为企业负责人忽视了内控制度的原则、规律和方法。内控制度提倡应当避免员工“打杂工”,提倡做事情应当要有两人以上或两个部门以上相互牵制和监督。

(2) 制度是指引员工做好工作的指南针。有了制度,每个员工就能对号入座,积极主动地投入工作。没有制度,员工每天的工作需要等待上级的安排和指导,不仅浪费时间,而且员工的创造性不能得到发挥。

(3) 制度是部门之间、员工之间工作交流和沟通的基础。每个部门或每个人的工作不是孤立的,一般来讲,要做好本职工作需要其他部门或其他人员的支持和帮助。如果没有制度的规范和约束,每个部门或每个人都我行我素、自以为是,部门之间或员工之间的工作就不能得到有效的沟通和交流,那么,工作质量必将得不到保证。

(4) 制度是评价员工工作表现和工作成绩的依据。制度仿佛一把尺子,有了制度,就有了无可争辩的管理权威,就能杜绝或减少个人行为发生,从而驱逐员工惰性,调动员工工作的积极性和自觉性。

(5) 制度可能是决定企业成长的根本因素。新制度经济学家认为,发展中国家与发达国家的差距主要是制度的差异。在国内,好的企业都有一个好的企业文化,归根到底就是有一套完整的制度管理体系,比如,海尔的“OEC 管理模块”,蒙牛的“经营人心、与自己较劲和种自己的田”。所以,每个企业都应当依照企业经营管理的实际情况,建立一套完整而规范的企业管理制度(包括内控制度)。

13.内部控制制度体系框架是什么?

内部控制制度体系涵盖供产销和人财物的管理,是保障全面财务管理有效落实的法宝(见图 1-2)。内部控制制度体系框架是:以防范风险和控制舞弊为中心,以控制标准和评价标准为主体,以审计稽查为主导,以各部门各单位具体负责为基础,以会计师事务所等中介机构咨询服务为支撑,以政府监管和社会评价相结合的治理结构和内部约束机制,不断提高企业经营管理水平 and 可持续发展能力。具体包括:会计核算、财务报告、对账管理、职位说明、考核管理、内部审计、外部审计、档案管理、印章管理、审核审批、合同管理、价格控制、工作回避、经营预算、往来管理、资金管理、存货管理、采购管理、资产管理、费用控制、成本控制、薪资管理、人事管理、票据管理、行政管理、信息管理、工作汇报等。

图 1-2 内部控制制度体系

14.内部控制制度体系的特点是什么?

- (1) 组织有序:制度规范的前提是,必须做到企业组织架构规范和岗位设置规范。
- (2) 职责清晰:明确各部门要做好、管好本部门的财务管理工作。
- (3) 流程规范:各项业务流程前后不矛盾、不重复。
- (4) 项目运作:每个业务流程就是一个项目,每个项目就是一个临时部门。
- (5) 奖惩分明:工作做好了则奖或升职,做不好了则罚或降职等。

15. 内部控制体系的核心问题是什么？

有的企业制定了不少的制度，却不能不折不扣地执行，原因有三条：第一，有权限的人员自身综合素质有待提高；第二，各道环节存在“个人利益”的思想问题；第三，制度本身不规范、不完整，前后出现矛盾。这三条原因最重要的是第一条。要做到不折不扣地执行制度，最重要的是企业老板或总经理要有高度的制度意识，要有强烈的制度执行力，要有辨别制度为何执行不了的洞察力，还要作履行制度的表率。

所以，企业创办之前，股东应当抓好内部控制体系的核心问题：

（1）文化机制。企业文化是企业在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和。企业的核心是企业的价值理念，也就是企业共同的价值观念，特别是股东合作共赢的价值观念。内部控制体系应当围绕文化机制进行设计和构思，实现股东之间、员工之间、董事会与经营层之间持续合作共赢。

（2）团队机制。建立两个团队，即董事会管理团队和经营层管理团队。两个团队应该是相对独立的，互不干涉日常事务。每个团队领导人的综合素质至关重要，特别要有追求和谐的处世态度和高尚的职业道德，能够充分发挥团队成员的聪明才智。

（3）组织机制。建立规范的企业组织架构、部门职责和岗位职责，是企业规范运营的前提，也是各项机制建立的基础，所以企业组织架构、部门职责和岗位职责应当及时建立，并结合企业不同的发展、变革阶段适时修正，以保证企业规范运营。

（4）人事机制。董事会成员原则上不应在经营层任职，以实现所有权和经营权分离，这将有利于董事会团队的和谐建设和股东持续合作共赢。当前，许多企业的做法是董事长兼任经营层的总经理，这种做法有利于经营层更好地领会和落实董事会的决策，但也存在许多弊端，如经营层权益过分突出，以致弱化了董事会的职权。所以，如果董事长或其他董事兼任总经理，则其他董事有必要委派财务总监，全面掌控财务信息，同时必须给予“二把手”的定位，以抗衡总经理权力过分突出。不管董事长或其他董事是否兼任总经理，企业内部必须建立亲属回避制度，防范亲属关系带来的经营风险；同时也更有利于职业经理人放手进行经营管理。

（5）信息机制。董事会必须全权直接掌控财务信息，全面及时了解企业经营状况，确保财务信息的真实性、准确性和完整性。有条件的企业应当加大信息化投入，提高信息透明度，促进各项工作高效开展。

（6）权力机制。董事会管理团队应当控制经营层团队的权力，主要包括要控制总经理的权力和经营层各级人员的合理授权，不能任由经营层特别是总经理一人的权力驱使，同时规避人人负责的权力机制。有的企业因为董事长兼任总经理，所以董事会没有控制经营层的合理授权，结果经营层权力过大，企业内部人事权、财务权归属一人，最后导致董事会形同虚设，甚至企业面临倒闭。

（7）汇报机制。汇报机制是规范管理的核心问题，各层级应当建立工作汇报和信息上报机制，明确谁应当向谁汇报，明确什么信息应当上报给谁，以及时了解经营状况、发现问题、解决问题。目前许多企业存在的最大问题是信息不对称，没有全面梳理信息上报机制，导致信息反馈、使用缓慢，工作效率低下。

（8）考核机制。每个人的工作目标都应当明确，并定期进行考核；建立了激励机制的企业，对符合激励条件的人员应当给予奖励，对没有完成工作目标的人员要给予惩罚乃至辞退；没有建立激励机制的企业，对没有完成工作目标的人员同样要给予惩罚乃至辞退；特别是对于各级主管和总经理更要建立优胜劣汰、能上能下的竞争机制，考核不合格的该淘汰的就淘汰，该降职的就降职。

第五章 建立和谐的沟通协调平台

16. 什么是和谐的沟通协调平台？

沟通协调的重要性已越来越被大家所认同，但在企业里往往由于领导的管理方式方法，或者

是员工的一言一行，导致员工与客户之间、部门与部门之间、管理者与员工之间产生误解、引起矛盾。时间久了，若没有一个沟通协调的平台，人与人之间相互抵触的情绪就会膨胀，当一天和尚敲一天钟的现象就会发生，以致工作效率不高，人员流动加大，增加了成本。所以，企业应当积极建立和谐的沟通协调平台（机制）：

（1）领导责任。部门沟通协调不畅是总经理的责任；部门员工沟通协调不畅是部门领导的责任；工作事项沟通不畅是当事人的责任。明确这样的责任，就能够积极发挥领导的推动作用。

（2）定期开会。各级领导应该定期召开会议，听取下属的意见和建议，尽量做到少说多听、少批评多鼓励。

（3）言行培训。员工就职前，应当进行言语方面的培训。提倡文明用语，礼貌待人。

（4）服务意识。每个人都应当提高自己的服务意识，把他人需要的工作在第一时间内完成，把自己例行的工作放在第二时间内完成。

（5）工作责任。每个人要对自己的工作负责，工作没有做好自己要承担责任。

第六章 让广大员工了解财务基本知识

17.怎样才能让广大员工了解财务基本知识？

要营造良好的财务环境，需要鼓励广大员工多创造财富，同时要鼓励广大员工学习与自己切身利益相关的财务基本知识。

（1）财务培训。员工就职前，应当进行财务方面的培训，包括费用报销流程、报销注意事项、薪资结算办法、出差补助、话费补贴、节日补贴等，让广大员工自己能够计算自己的所得。

（2）定期宣传。利用板报、刊物、广播和网络，通过实际案例定期向员工宣传成本控制和费用控制有关知识，让广大员工提高成本费用控制意识，让广大员工意识到为企业节约了成本和费用等于为自己多创造了财富。

第七章 规范会计核算体系

18.为什么会计核算要为财务管理而核算？

核算是全面财务管理的基础，也是全面财务管理的核心问题。如果会计核算不规范，会计信息就不会准确、完整，就不能产生最佳的财务管理效果，甚至会误导管理、误导决策，给企业带来不必要的损失。所以会计核算要结合企业经营模式和管理现状进行设计，要确保会计信息的准确性、完整性和及时性，要为财务管理而核算，以满足企业经营管理的需要。

19.为什么财务管理要为会计核算而管理？

同时，财务管理也要为会计核算而管理，这是相辅相成的。当前的会计核算已不仅仅是核算工资、事后做账那么简单，而是应当从财务管理的源头就做好会计核算管理工作。比如：销售合同明确约定给予客户按照销售量进行返利兑现，如果合同没有送交财务部门，会计就不知道预提返利费用，以致影响当期的经营业绩。再如：某企业外贸部接到订单，没有通过生产部就直发生产，生产完工后，没有通过销售部就直接电话通知发货，所以销售部没有开具发货单和登记台账，财务部没有接到发货单而没有凭据入账，等外加工厂来企业结账时财务部才发现问题，这是财务管理源头出现严重问题，从而影响会计核算，甚至会给企业带来严重的损失。所以必须抓好各部门的非财务专业管理，抓好财务管理的源头，为会计核算而管理，确保会计核算信息完整。生产和销售涉及的会计核算与财务管理关系如图 1-3 所示。

图 1-3 生产和销售涉及的会计核算与财务管理关系

附录 1A 管理层三个委员会运作办法

（一）制度审批委员会运作办法

第一章 总 则

第一条 为避免部门间的岗位职责重复设置、制度重复建设，以及加强制度建设的规范性和统一性，同时，促进和提升企业文化建设水平，公司成立制度审批委员会（以下简称：委员会），并制定本办法。

第二章 组 织

第二条 委员会设置主任一人，由专人负责，归属总经办管理。

委员会主任应当具有丰富的管理经验，熟悉公司经营运作情况，具有一定的制度建设经验和具有创新精神等综合素质。委员会主任依实际情况可由行政部经理或总经办秘书兼任。

第三条 委员会成员由各部门经理组成。

第三章 职 责

第四条 委员会的职责是探讨、修改、确认和审批制度，以及推动公司各项管理制度化和流程化，阻止和干涉口头化管理和个人行为管理。

第五条 委员会主任的职责是组织相关人员召开会议、修改制度、发布制度和制度规范化指导与管理。

委员会的权限可依实际情况进一步授权，可作为企业文化管理的重要组成部分，并给以适当的制度规范管理权或设立正式部门，即有权责令要求部门起草制度，监督和跟踪制度执行情况等。

第四章 权 力

第六条 委员会成员有权对会议决议事项保留意见，并在决议书或会议纪要上写明个人意见，但对形成决议后的事项应当共同维护，共同推动。

第七条 委员会有权对破坏和影响制度执行的部门进行通报和批评，并提出罢免责任人职务的意见和建议。

第五章 义 务

第八条 委员会应当经常收集制度执行情况的信息，并每半年召开一次会议，对制度进行评判、修改，该废除的废除，该修改的修改。

第九条 会议应当形成文件，将会议达成的共识或意见或主要事项全部记录下来。

第六章 流 程

第十条 制度审批流程分部门制度和公司制度两个审批流程。

1.部门制度审批流程：由各部门起草，由委员会主任审阅，由委员会主任自收到制度后两天内组织该部门经理及相关人员展开讨论、修改，除岗位描述外的其他制度原则上要予以通过。部门制度（包括通知）以各部门的名义发出。

2.公司制度审批流程：由相关部门联合起草，由委员会主任自收到制度后两天内组织制度涉及的部门经理和制度起草人展开讨论、修改，并确认达成一致后，上报总经理审批；未能达成一致的，由委员会主任将不同的意见上报总经理，由总经理确认和审批。

公司制度（包括通知）以公司的名义发出。

为什么部门制度（除岗位描述外）要原则上予以通过？

每个部门都应该有相对独立的管理权，通过制度的规范就是转变规范的管理行为。但是各部门在建立本部门制度时，原则上应当向总经理口头汇报和沟通。而在制度文字修饰和制度流程化上，委员会主任应当给予修改和指正。

为什么岗位描述不能原则上通过？

岗位描述涉及岗位设置，如果不同部门的岗位描述一样，这说明岗位重复设置，委员会就应当不予以通过，并探讨应当在哪个部门设置比较合适。

为什么公司制度要总经理审批？

公司制度规范是公司管理行为，代表着总经理的管理理念、管理思路，关系到企业全局的管理，是一件很重要的事情，所以务必要总经理审批。

第十一条 部门制度是指制度内容仅涉及规范本部门管辖范围内的相关事宜和相关人员的工作和要求；公司制度是指制度内容涉及规范两个或两个以上部门管辖范围内的相关事宜和相关人员的工作和要求。

第七章 管 理

第十二条 公司制度每年应当统一编号，分制度和通知两种，即制度编号为：×（企业名称第一个字，下同）字制度 001 号，通知编号为：×字通知 001 号；部门制度每年同样应当统一编号，分制度和通知两种，即制度编号为：×字财务（部门名称，如“财务部”，下同）制度 001 号，通知编号为：×字财务通知 001 号。

第十三条 公司制度应当抄报总经理，抄送相关部门或人员，主送执行部门或人员；部门制度应当抄报总经理（分管部门工作），抄送相关办事处或人员。

第八章 附 则

第十四条 本办法自 20××年×月×日起执行。

第十五条 本办法由行政部负责解释和修订。

（二）经营预算委员会运作办法

第一章 总 则

第一条 为抓好全年的企业经营预算，动态调整好季度预算，发挥好预算在实际工作中的指导作用，公司成立经营预算委员会（以下简称：委员会），并制定本办法。

第二章 组 织

第二条 委员会由总经理、销售部经理、市场部经理、财务部经理、生产部经理和采购部经理组成；委员会由总经理任主任，由财务经理任副主任。

第三条 委员会设置经营预算汇编分析小组。各部门、办事处成立经营预算小组，由相关人员组成，由经理任组长，并设置专员负责。

经营预算汇编分析小组由财务部有关人员、各部门预算专员组成，财务部设置专员担任副组长，财务经理担任组长。

专员并非一定要专职，要依实际情况而定，但应具有一定的财务知识或相关工作经验。

经营预算工作主要集中在经营预算汇编小组工作上，该小组是做实际工作的。各部门经理应当主动和全力支持本部门预算专员的工作，不能摆架子，应当充分发挥预算专员在本部门日常管理中的“参谋”作用，也就是充分发挥预算专员手中的数据的指导作用。

第三章 职 责

第四条 委员会的职责是执行董事会下达的预算任务，组织预算工作，建立动态的预算平台，分析和指导预算工作，制定和修改《经营预算管理制度》。

第五条 委员会主任的职责是组织召开预算会议、督导预算工作，以及向董事会汇报经营预算的执行情况和动态调整情况。委员会副主任的职责是组织和指导预算的编制工作，向总经理提供预算执行情况和动态调整情况报告。

委员会成员必须高度重视预算工作，必须充分认识预算工作的难度，必须积极深入地分析实际情况，严禁玩“数字游戏”，必须把预算指标作为实际工作的指南针，脚踏实地地做好每项工作。否则，预算工作将失去意义。

第四章 权 力

第六条 委员会成员有权对会议决议事项保留意见，并在决议书或会议纪要上写明个人意见，但对形成决议后的事项应当共同维护，共同推动。

第七条 委员会有权对没有按时完成经营预算工作和任务的部门进行通报批评，并提出罢免责任人职务的意见和建议。

第八条 董事会于 11 月 5 日前向委员会下达下一年度经营预算指标（主要是销售指标和利润指标）后，委员会根据董事会下达的指标及时召开会议研究分析，并按以下三种情况做出

选择并执行：

- 1.按照董事会下达的指标进行分配。
- 2.董事会下达的指标比较保守，可适当调高指标并进行分配。
- 3.董事会下达的指标比较理想，需要适当调低指标或相关项目支持等，并向董事会汇报和沟通，经与董事会确认指标后开始进行分配。

委员会在向各部门下达指标之前，必须严肃对待董事会下达的指标，求真务实地深入研究实际情况和市场前景，不能应付了事，要确保经营预算在实际工作中具有现实的指导意义。

第五章 义务

第九条 委员会应当于每季度第1个月的11~15日期间召开会议，会议主题是：审阅和研究季度动态调整经营预算报告。可根据实际情况，要求委员会经营预算汇编分析小组个别成员列席会议。

第十条 会议应当形成文件，将会议达成的共识或意见或主要事项全部记录下来。

第六章 流程

第十一条 经营预算基本流程次序是：销售预算→生产预算→采购预算→部门预算→专项预算→财务预算。

第十二条 委员会于11月15日前向各部门或办事处下达经营预算指标，预算工作即全面展开。

第十三条 经营预算分年度经营预算和季度动态调整经营预算。年度经营预算工作起止时间为上年度11月15日至12月31日；季度动态调整经营预算工作于次季度前10日内完成。经营预算必须讲究时效性。如果没有时效性，那经营预算就成了“马后炮”，现实意义将大打折扣。所以，经营预算必须在规定的时间内完成，没有完成的必须追究责任。

第七章 管理

第十四条 经营预算汇编分析小组应当抓紧工作，应当突出跟踪管理工作，确保经营预算按时保质保量完成。

经营预算汇编分析小组成员基本都是普通职员，在经营预算工作上归属财务经理管理，目的是使经营预算工作高效而规范，而人事又归属其部门经理管理，并且实际的预算数据又是部门经理在掌控，所以部门经理必须放下“架子”，积极主动按照本部门预算专员的要求配合工作。

第十五条 委员会成员和下属小组成员应当自始至终不能泄漏经营预算数据，确保经营预算数据绝对机密。

第十六条 销售预算是经营预算的焦点，销售部经理和市场部经理应当高度重视，应当按时完成销售预算工作。

第八章 附则

第十七条 本办法自20××年×月×日起执行。

第十八条 本办法由财务部负责解释和修订。

（三）绩效考核委员会运作办法

绩效考核是一项复杂的工作，如何客观、合理、务实、全面地评价员工在一定期间的工作成绩，是很值得企业总经理和各部门经理深思熟虑的。绩效考核做得好与坏，会直接影响到员工的工作情绪、工作感情，会影响到企业的文化气氛和文化建设。要做好绩效考核，首先是绩效考核人员要具备大公无私的思想，不能感情用事，不能公报私仇；其次是绩效考核人员要具备与考核内容相关的知识。

第一章 总则

第一条 为做好绩效考核工作，充分发挥各级员工的工作积极性、主动性和创造性，公司成立绩效考核委员会（以下简称：委员会），并制定本办法。

第二章 组 织

第二条 委员会由总经理和各部门经理组成；委员会由总经理任主任，由人事部经理任副主任。

第三条 委员会设置绩效考核汇编工作小组。各部门、办事处成立绩效考核工作小组，由相关人员组成，由经理任组长，并设置专员负责。

委员会绩效考核汇编工作小组由人事部有关人员、各部门考核专员组成，人事部设置专员担任副组长，人事部经理担任组长。

委员会绩效考核汇编工作小组并非一定要专职，要依实际情况而定，但应具有一定的绩效考核知识或相关经验。

第三章 职 责

第四条 委员会的职责是按照绩效考核体系的要求和内容，组织、监督和指导绩效考核工作，建立公平、公正、公开和客观的绩效考核平台，并负责组织修订《绩效考核管理制度》。

第五条 委员会主任的职责是组织召开绩效考核会议、督导绩效考核工作。委员会副主任的职责是组织和指导绩效考核工作，并及时向总经理汇报绩效考核工作。

委员会成员必须高度重视绩效考核工作，必须充分认识绩效考核工作的难度，必须积极深入地分析实际情况，严防部门“保护主义”和弄虚作假。

第四章 权 力

第六条 委员会成员有权对会议决议事项保留意见，并在决议书或会议纪要上写明个人意见，但对形成决议后的事项应当共同维护，共同推动。

第七条 委员会有权对没有按时完成绩效考核工作和任务的部门进行通报批评，并提出罢免责任人职务的意见和建议。

第五章 义 务

第八条 委员会应当在每年 12 月 31 日前后召开会议，会议主题是：审查各部门制定的绩效考核标准，以及研究和布置考核事项。考核结束后，委员会应当在三天内召开会议，会议主题是：审批和公布绩效考核结果。可根据实际情况，要求委员会绩效考核汇编工作小组个别成员列席会议。

第九条 会议应当形成文件，将会议达成的共识或意见或主要事项全部记录下来。

第六章 流 程

第十条 委员会于次年 1 月 5 日前向各部门、办事处下达考核标准，并就考核事项进行说明，考核工作即全面展开。

考核标准由人事部组织制定，并经委员会审查后执行。

第十一条 考核工作自上而下，由各部门主导执行；考核时间从次年 1 月 6 日至 1 月 20 日止，并于 21 日将考核结果上报委员会绩效考核汇编工作小组，由该小组进行汇编。

第十二条 绩效考核汇编工作小组于 1 月 24 日将各部门、办事处的考核汇编结果上报委员会，由委员会审批，并在 1 月 30 日前公布绩效考核结果。

第七章 管 理

第十三条 委员会绩效考核汇编工作小组应当抓紧工作，应当突出跟踪管理工作，确保绩效考核按时保质保量完成。

绩效考核汇编工作小组成员基本都是普通职员，在绩效考核工作上归属人事部经理管理，目的是使考核工作高效而规范，而人事又归属其部门经理管理，所以部门经理必须放下“架子”，积极主动按照本部门考核专员的要求配合工作。

第十四条 在考核结果未公布前，委员会成员和下属小组成员应当自始至终不能泄漏绩效考

核数据，以对员工工作负责。

第八章 附 则

第十五条 本办法自 20××年×月×日起执行。

第十六条 本办法由人事部负责解释和修订。

附录 1B 董事会四个委员会工作细则

（一）薪酬与考核委员会工作细则

第一章 总 则

第一条 为进一步建立健全公司董事（不含独立董事）、高级管理人员的考核和薪酬管理制度，完善公司治理结构，根据《中华人民共和国公司法》、《上市公司治理准则》、公司章程及其他有关规定，公司特设立董事会薪酬与考核委员会，并制定本细则。

第二条 薪酬与考核委员会是董事会按照股东大会决议设立的专门工作机构，主要负责制定公司董事（不含独立董事）、高级管理人员的考核标准并进行考核；负责制定、审查公司董事（不含独立董事）及高级管理人员的薪酬政策与方案，对董事会负责。

第二章 人员组成

第三条 薪酬与考核委员会委员由三名董事组成，其中独立董事两名。

第四条 薪酬与考核委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。

第五条 薪酬与考核委员会设主任委员（召集人）一名，由独立董事委员担任，负责主持委员会工作；主任委员在委员内选举产生，并报请董事会批准。

第六条 薪酬与考核委员会任期和董事会任期一致，委员任期届满，连选可以连任。期间如有委员不再担任公司董事职务，自动失去委员资格，并由委员会根据上述第三条至第五条规定补足委员人数。

第七条 薪酬与考核委员会下设工作组，专门负责提供公司有关经营方面的资料及被考评人员的有关资料，负责筹备薪酬与考核委员会会议并执行薪酬与考核委员会的有关决议。

第三章 职责权限

第八条 薪酬与考核委员会的主要职责权限：

- 1.根据董事（不含独立董事）、高级管理人员管理岗位的主要范围、职责、重要性以及其他相关企业相关岗位的薪酬水平制订薪酬计划或方案。
- 2.薪酬计划或方案主要包括但不限于绩效评价标准、程序及主要评价体系，奖励和惩罚的主要方案和制度等。
- 3.审查公司董事（不含独立董事）及高级管理人员的履行职责情况并对其进行年度绩效考评。
- 4.负责对公司薪酬制度执行情况进行监督。
- 5.董事会授权的其他事宜。

第九条 董事会有权否决损害股东利益的薪酬计划或方案。

第十条 薪酬与考核委员会提出的公司董事的薪酬计划，须报经董事会同意并提交股东大会审议通过后方可实施。公司高级管理人员的薪酬分配方案须报董事会批准后方可实施。

第四章 决策程序

第十一条 薪酬与考核委员会下设的工作组负责做好薪酬与考核委员会决策的前期准备工作，提供公司有关方面的资料：

- 1.提供公司主要财务指标和经营目标完成情况。
- 2.公司高级管理人员分管工作范围及主要职责情况。
- 3.提供董事（不含独立董事）、高级管理人员岗位工作业绩考评系统中涉及指标的完成情况。
- 4.提供反映董事（不含独立董事）、高级管理人员的业务创新能力和创利能力的经营绩效情

况。

5.提供按公司业绩拟订公司薪酬分配规划和分配方式的有关测算依据。

第十二条 薪酬与考核委员会对董事（不含独立董事）和高级管理人员的考评程序：

- 1.公司董事（不含独立董事）、高级管理人员向董事会薪酬与考核委员会作述职和自我评价。
- 2.薪酬与考核委员会按绩效评价标准和程序，对董事（不含独立董事）、高级管理人员进行绩效评价。
- 3.根据岗位绩效评价结果及薪酬分配政策，提出董事（不含独立董事）、高级管理人员的薪酬数额和奖励方式，表决通过后，报公司董事会。

第五章 议事规则

第十三条 薪酬与考核委员会每年至少召开两次会议，并于会议召开前两天通知全体委员，会议由主任委员主持，主任委员不能出席时可委托其他委员（独立董事）主持。

第十四条 薪酬与考核委员会会议应有三分之二以上的委员出席方可举行；每一名委员有一票表决权；会议做出的决议，必须经全体委员的过半数通过。

第十五条 薪酬与考核委员会会议表决方式为举手表决或投票表决，临时会议可以采取通信表决的方式召开。

第十六条 薪酬与考核委员会会议必要时可以邀请公司董事、监事及高级管理人员列席会议。

第十七条 如有必要，薪酬与考核委员会可以聘请中介机构为其决策提供专业意见，费用由公司支付。

第十八条 薪酬与考核委员会会议讨论有关委员会成员的议题时，当事人应回避。

第十九条 薪酬与考核委员会会议的召开程序、表决方式和会议通过的薪酬政策与分配方案必须遵循有关法律、法规、公司章程及本细则的规定。

第二十条 薪酬与考核委员会会议应当有记录，出席会议的委员应当在会议记录上签名；会议记录由公司董事会秘书保存，保存期限为十年。

第二十一条 薪酬与考核委员会会议通过的议案及表决结果，应以书面形式报公司董事会。

第二十二条 出席会议的委员均对会议所议事项有保密义务，不得擅自披露有关信息。

第六章 附 则

第二十三条 本细则自董事会审议通过之日起实施。

第二十四条 本细则未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；本细则如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并立即对本细则进行修订，报董事会审议通过。

第二十五条 本细则解释权归属公司董事会。

（二）审计委员会工作细则

第一章 总 则

第一条 为强化公司董事会决策功能，做到事前审计、专业审计，确保董事会对经理层的有效监督，完善公司治理结构，根据《中华人民共和国公司法》、《上市公司治理准则》、《公司章程》及其他有关规定，公司特设立董事会审计委员会，并制定本细则。

第二条 董事会审计委员会是董事会按照股东大会决议设立的专门工作机构，主要负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作。

第二章 人员组成

第三条 审计委员会委员由三名董事组成，其中，独立董事二名且至少有一名独立董事为会计专业人士。

第四条 审计委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，

并由董事会选举产生。

第五条 审计委员会设主任委员（召集人）一名，由独立董事委员担任，负责主持委员会工作；主任委员在委员内选举产生，并报请董事会批准。

第六条 审计委员会任期与董事会一致，委员任期届满，连选可以连任。期间如有委员不再担任公司董事职务，自动失去委员资格，并由委员会根据上述第三条至第五条规定补足委员人数。

第七条 审计委员会下设审计工作组。审计工作组为日常办事机构，负责日常工作联络和会议组织等工作。

第三章 职责权限

第八条 审计委员会的主要职责权限：

- 1.提议聘请或更换外部审计机构。
- 2.监督公司的内部审计制度及其实施。
- 3.负责内部审计与外部审计之间的沟通。
- 4.审核公司的财务信息及其披露。
- 5.审查公司内控制度，对重大关联交易进行审计。
- 6.公司董事会授权的其他事宜。

第九条 审计委员会对董事会负责，委员会的提案提交董事会审议决定。审计委员会应配合监事会的监事审计活动。

第四章 决策程序

第十条 审计工作组负责做好审计委员会决策的前期准备工作，提供公司有关方面的书面资料：

- 1.公司相关财务报告。
- 2.内外部审计机构的工作报告。
- 3.外部审计合同及相关工作报告。
- 4.公司对外披露信息情况。
- 5.公司重大关联交易审计报告。
- 6.其他相关事宜。

第十一条 审计委员会会议对审计工作组提供的报告进行评议，并将相关书面决议材料呈报董事会讨论：

- 1.外部审计机构工作评价，外部审计机构的聘请及更换。
- 2.公司内部审计制度是否已得到有效实施，公司财务报告是否全面真实。
- 3.公司对外披露的财务报告等信息是否客观真实，公司重大的关联交易是否合乎相关法律法规。
- 4.公司财务部、审计部及其负责人的工作评价。
- 5.其他相关事宜。

第五章 议事规则

第十二条 审计委员会会议分为例会和临时会议，例会每半年召开一次。临时会议由审计委员会委员提议召开。会议召开前两天须通知全体委员，会议由主任委员主持，主任委员不能出席时可委托其他委员（独立董事）主持。

第十三条 审计委员会会议应有三分之二以上的委员出席方可举行；每一名委员有一票表决权；会议做出的决议，必须经全体委员的过半数通过。

第十四条 审计委员会会议表决方式为举手表决或投票表决，临时会议可以采取通信表决的方式召开。

第十五条 审计工作组可列席审计委员会会议，必要时亦可邀请公司董事、监事、高级

管理人员列席会议。

第十六条 如有必要，审计委员会可以聘请中介机构为其决策提供专业意见，费用由公司支付。

第十七条 审计委员会会议的召开程序、表决方式和会议通过的议案必须遵循有关法律、法规、公司章程及本细则的规定。

第十八条 审计委员会会议应当有记录，出席会议的委员应当在会议记录上签名；会议记录由公司董事会秘书保存，保存期限为十年。

第十九条 审计委员会会议通过的议案及表决结果，应以书面形式报公司董事会。

第二十条 出席会议的委员均对会议所议事项有保密义务，不得擅自披露有关信息。

第六章 附 则

第二十一条 本细则自董事会审议通过之日起实施。

第二十二条 本细则未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；本细则如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并立即对本细则进行修订，报董事会审议通过。

第二十三条 本细则解释权归属公司董事会。

（三）提名委员会工作细则

第一章 总 则

第一条 为规范公司领导人员的产生，优化董事会组成，完善公司治理结构，根据《中华人民共和国公司法》、《上市公司治理准则》、公司章程及其他有关规定，公司特设立董事会提名委员会，并制定本细则。

第二条 董事会提名委员会是董事会按照股东大会决议设立的专门工作机构，主要负责对公司董事、高级管理人员的人选、选择标准和程序进行选择、研究并提出建议。

第二章 人员组成

第三条 提名委员会委员由三名董事组成，其中，独立董事二名。

第四条 提名委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。

第五条 提名委员会设主任委员（召集人）一名，由独立董事委员担任，负责主持委员会工作；主任委员在委员内选举产生，并报请董事会批准。

第六条 提名委员会任期与董事会任期一致，委员任期届满，连选可以连任。期间如有委员不再担任公司董事职务，自动失去委员资格，并由委员会根据上述第三条至第五条规定补足委员人数。

第三章 职责权限

第七条 提名委员会的主要职责权限：

- 1.根据公司经营活动情况、资产规模和股权结构，对董事会的规模和构成向董事会提出建议。
- 2.研究董事、高级管理人员的选择标准和程序，并向董事会提出建议。
- 3.广泛搜寻合格的董事、高级管理人员的人选。
- 4.对董事候选人的人选进行审查并提出建议。
- 5.对须提请董事会聘任的高级管理人员进行审查并提出建议。
- 6.董事会授权的其他事宜。

第八条 提名委员会对董事会负责，委员会的提案提交董事会审议决定；控股股东在无充分理由或可靠证据的情况下，应充分尊重提名委员会的建议，否则，不能提出替代性的董事、高级管理人员人选。

第四章 决策程序

第九条 提名委员会依据相关法律法规和公司章程的规定,结合本公司实际情况,研究公司的董事、高级管理人员的当选条件、选择程序和任职期限,形成决议后备案并提交董事会通过,并遵照实施。

第十条 董事、高级管理人员的选任程序:

- 1.提名委员会应积极与公司有关部门进行交流,研究公司对新的董事、高级管理人员人选的需求情况,并形成书面材料。
- 2.提名委员会可在本公司、控股(参股)企业内部以及人才市场等广泛搜寻董事、高级管理人员人选。
- 3.搜集初选人的职业、学历、职称、详细的工作经历、全部兼职等情况,形成书面材料。
- 4.征得被提名人对提名的同意,否则不能将其作为董事、高级管理人员人选。
- 5.召集提名委员会会议,根据董事、高级管理人员的任职条件,对初选人员进行资格审查。
- 6.在选举新的董事和聘任新的高级管理人员之前一至两个月,向董事会提出董事候选人和新聘高级管理人员人选的建议和相关材料。
- 7.根据董事会决定和反馈意见进行其他后续工作。

第十一条 对于公司副总经理、财务总监、董事会秘书等高级管理人员人选,提名委员会须依据相关法律、法规和公司章程的规定,结合公司实际情况,对公司董事长、总经理提名的人选进行审查并提出建议,形成决议后备案并提交董事长、总经理确定人选后交董事会会议审议。

第五章 议事规则

第十二条 提名委员会每年至少召开两次会议,并于会议召开前两天通知全体委员,会议由主任委员主持,主任委员不能出席时可委托其他委员(独立董事)主持。

第十三条 提名委员会会议应有三分之二以上的委员出席方可举行;每一名委员有一票表决权;会议做出的决议,必须经全体委员的过半数通过。

第十四条 提名委员会会议表决方式为举手表决或投票表决;临时会议可以采取通信表决的方式召开。

第十五条 提名委员会会议必要时可邀请公司董事、监事、高级管理人员、公司相关部门负责人列席会议。

第十六条 如有必要,提名委员会可以聘请中介机构为其决策提供专业意见,费用由公司支付。

第十七条 提名委员会会议的召开程序、表决方式和会议通过的议案必须遵循有关法律、法规、公司章程及本细则的规定。

第十八条 提名委员会会议应当有记录,出席会议的委员应当在会议记录上签名;会议记录由公司董事会秘书保存,保存期限为十年。

第十九条 提名委员会会议通过的议案及表决结果,应以书面形式报公司董事会。

第二十条 出席会议的委员均对会议所议事项有保密义务,不得擅自披露有关信息。

第六章 附 则

第二十一条 本细则自董事会审议通过之日起实施。

第二十二条 本细则未尽事宜,按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行;本细则如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时,按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行,并立即对本细则进行修订,报董事会审议通过。

第二十三条 本细则解释权归属公司董事会。

(四) 战略委员会工作细则

第一章 总 则

第一条 为适应公司战略发展需要,增强公司核心竞争力,确定公司发展规划,健全投资决

策程序，加强决策科学性，提高重大投资决策的效益和决策的质量，完善公司治理结构，根据《中华人民共和国公司法》、《上市公司治理准则》、公司章程及其他有关规定，公司特设立董事会战略委员会，并制定本实施细则。

第二条 董事会战略委员会是董事会按照股东大会决议设立的专门工作机构，主要负责对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议。

第二章 人员组成

第三条 战略委员会成员由三名董事组成，其中应包括公司董事长和至少一名独立董事。

第四条 战略委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。

第五条 战略委员会设主任委员（召集人）一名，由公司董事长担任。

第六条 战略委员会任期与董事会任期一致，委员任期届满，连选可以连任。期间如有委员不再担任公司董事职务，自动失去委员资格，并由委员会根据上述第三条至第五条规定补足委员人数。

第七条 战略委员会下设投资评审小组，由公司总经理任投资评审小组组长，另设副组长 1 至 2 名。

第三章 职责权限

第八条 战略委员会的主要职责权限：

- 1.对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议。
- 2.对公司章程规定须经董事会批准的重大投资融资方案进行研究并提出建议。
- 3.对公司章程规定须经董事会批准的重大资本运作、资产经营项目进行研究并提出建议。
- 4.对其他影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议。
- 5.对以上事项的实施进行检查。
- 6.董事会授权的其他事宜。

第九条 战略委员会对董事会负责，委员会的提案提交董事会审议决定。

第四章 决策程序

第十条 投资评审小组负责做好战略委员会决策的前期准备工作，提供公司有关方面的资料：

- 1.由公司有关部门或控股（参股）企业的负责人上报重大投资融资、资本运作、资产经营项目的意向、初步可行性研究报告以及合作方的基本情况等资料。
- 2.由投资评审小组进行初审，签发立项意见书，并报战略委员会备案。
- 3.公司有关部门或者控股（参股）企业对外进行协议、合同、章程及可行性研究报告等洽谈并上报投资评审小组。
- 4.由投资评审小组进行评审，签发书面意见，并向战略委员会提交正式提案。

第十一条 战略委员会根据投资评审小组的提案召开会议进行讨论，并将讨论结果提交董事会，同时反馈给投资评审小组。

第五章 议事规则

第十二条 战略委员会每年至少召开两次会议，并于会议召开前两天通知全体委员，会议由主任委员主持，主任委员不能出席时可委托其他委员（独立董事）主持。

第十三条 战略委员会会议应有三分之二以上的委员出席方可举行；每一名委员有一票表决权；会议做出的决议，必须经全体委员的过半数通过。

第十四条 战略委员会会议表决方式为举手表决或投票表决；临时会议可以采取通信表决的方式召开。

第十五条 投资评审小组组长、副组长可列席战略委员会会议，必要时亦可邀请公司董事、监事、高级管理人员列席会议。

第十六条 如有必要，战略委员会可以聘请中介机构为其决策提供专业意见，费用由公司支付。

第十七条 战略委员会会议的召开程序、表决方式和会议通过的议案必须遵循有关法律、法规、公司章程及本细则的规定。

第十八条 战略委员会会议应当有记录，出席会议的委员应当在会议记录上签名；会议记录由公司董事会秘书保存，保存期限为十年。

第十九条 战略委员会会议通过的议案及表决结果，应以书面形式报公司董事会。

第二十条 出席会议的委员均对会议所议事项有保密义务，不得擅自披露有关信息。

第六章 附 则

第二十一条 本细则自董事会审议通过之日起实施。

第二十二条 本细则未尽事宜，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行；本细则如与国家日后颁布的法律、法规或经合法程序修改后的公司章程相抵触时，按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行，并立即对本细则进行修订，报董事会审议通过。

第二十三条 本细则解释权归属公司董事会。