

**安徽邮电职业技术学院**

**内部控制手册**

**（2023年）**

**目录**

[1 内部控制总则 1](#_Toc149806247)

[1.1 指引概述 1](#_Toc149806248)

[1.2 内部环境 4](#_Toc149806249)

[1.3 风险管理 9](#_Toc149806250)

[1.4 控制活动 11](#_Toc149806251)

[1.5 信息与沟通 15](#_Toc149806252)

[1.6 内部监督 22](#_Toc149806253)

[1.7 内部控制体系 27](#_Toc149806254)

[2 内控流程 30](#_Toc149806255)

[2.1 合同管理内控流程 30](#_Toc149806256)

[2.2 预算管理内控流程 42](#_Toc149806257)

[2.3 成本费用内控流程 58](#_Toc149806258)

[2.4 财务报告编制内控流程 75](#_Toc149806259)

[2.5 固定资产管理内控流程 89](#_Toc149806260)

[2.6 无形资产管理内控流程 131](#_Toc149806261)

[2.7 资金管理内控流程 146](#_Toc149806262)

[2.8 关联交易内控流程 193](#_Toc149806263)

[2.9信息披露内控流程 201](#_Toc149806264)

[2.10投标内控流程 210](#_Toc149806265)

[2.11采购内控流程 216](#_Toc149806266)

[2.12税务管理内控流程 235](#_Toc149806270)

[2.13研发管理内控流程 245](#_Toc149806271)

[2.14培训业务内控流程 255](#_Toc149806272)

[2.15增资业务管理流程 260](#_Toc149806273)

[2.16客房管理内控流程 265](#_Toc149806274)

[2.17食品质量监督内控流程 270](#_Toc149806275)

[2.18学生安全与稳定内控流程 274](#_Toc149806276)

[2.19社会责任内控流程 279](#_Toc149806277)

[3 管理规范 284](#_Toc149806278)

[3.1 信息系统一般控制规范 284](#_Toc149806279)

[3.2 人力资源管理内控规范 295](#_Toc149806280)

[3.3 内部信息传递业务规范 299](#_Toc149806281)

[3.4 防范治理“小金库”管理规范 302](#_Toc149806282)

[3.5 安全生产业务规范 309](#_Toc149806283)

[3.6 产权管理业务规范 315](#_Toc149806284)

[3.7 网络信息安全管理规范 322](#_Toc149806285)

[4 权限列表 328](#_Toc149806286)

# 内部控制总则

## 指引概述

### 指引编制背景

为贯彻财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）及相关指引，以及国资委《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》（国资发评价〔2012〕68号）、《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》（国资发监督规〔2019〕101号）的相关要求，加强和规范安徽邮电职业技术学院（以下简称学院）内部控制工作，提高经营管理水平和风险防范能力，实现可持续发展，特制定《安徽邮电职业技术学院内部控制手册》（以下简称手册），作为设计、执行、评价及验证内部控制的依据。

### 内部控制定义和目标

学院根据《企业内部控制基本规范》要求，并结合实际情况，将内部控制定义如下：内部控制是学院治理机构、管理层和全体员工实施的，旨在实现控制目标的过程。

学院内部控制的目标是合理保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，确保工作秩序稳定，促进学院实现发展战略。

### 建立与实施内部控制所遵循的原则

（一）全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖学院各种业务和事项。

（二）重要性原则。内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

（三）有效性原则。内部控制应当在企业经营过程中能够得到贯彻执行并发挥作用，实现控制目标。

（四）制衡性原则。内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率。

（五）可追溯原则。内部控制的运行过程应留下相关痕迹，便于事后评估和责任界定。

（六）适应性原则。内部控制的建立、实施和完善是一个持续性的过程。内部控制应当与学院规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

（七）成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

### 内部控制手册内容

本手册按照内部环境、风险管理、控制活动、信息与沟通、内部监督、内部控制体系阐述学院在内部控制方面的方针、政策，定义和规范学院内各部门和岗位的重要工作程序和控制职责，为建立并保持良好的内部控制提供制度上的依据和保证。

### 内部控制工作中的层级划分

根据学院各层级管理者和员工在内控工作中所处的地位、发挥的作用，在内部控制手册中进行了管理层、组织层和操作层的划分。管理层指学院的领导层及内控领导小组；组织层指设计和实施内控流程、内控手册等内控制度文件的相关部门以及开展内控评估等监督检查的相关部门和内控工作团队；操作层指承担本部门、本岗位内控有效执行与自评并上报管理层的部门、机构及所属员工。“组织层”和“操作层”的角色根据实际情况而有所转变，例如学院领导在执行内控流程时可将其视为操作层，而在制定本单位内控制度时可将其视为组织层。

### 运用信息技术加强内部控制

学院注重运用信息技术加强内部控制，建立与经营管理相适应的信息系统，促进内部控制流程与信息系统的有机结合，逐步提高运用信息系统固化关键控制点的水平，实现对业务和事项的自动控制，减少或消除人为操纵因素。

学院按照省公司部署，定期制定信息化滚动规划，并将运用信息技术加强内部控制的思路纳入信息化滚动规划的制定过程。

### 实施细则的适用范围

本实施细则适用于学院各部门，对各级管理者及员工具有约束力。

### 颁布及生效

本手册自颁布之日起生效。

## 内部环境

### 治理结构和议事规则

学院根据国家有关法律法规和单位章程，建立规范的治理结构和议事规则，明确出资人、治理层和管理层等机构分别在决策、执行、监督等方面的职责权限。

学院指定专门部门对治理机构提供工作支撑，确保治理机构成员具备适当的独立性、良好的职业操守和充分的专业胜任能力，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

学院实行院长负责制。院长领导和负责学院的全面工作，其他院领导根据院长授权，协助院长工作，对院长负责。

学院通过院长办公会议、党委会、院长专题办公会形式，研究、决定学院的重大事项。对于重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额度资金的使用，必须经学院管理层或党委集体讨论作出决定。任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

按照党委会“把方向、管大局、保落实”的职能定位要求，党管干部由党委会研究决策，保证党对干部人事工作的领导权和对重要干部的管理权；对于“三重一大”中的其他重要经营管理事项，将党委会研究讨论作为总经理办公会决策的前置程序，即重大经营管理事项必须先经党委会研究讨论后，再召开总经理办公会决策。两个会议分别召开，不能套开、不能替代。党委会主要决策重大事项的总原则、大方向，总经理办公会主要决策在大原则、大方向下的具体事项和运作流程。

学院建立了职代会，在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，经职工代表大会讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。从而确保员工的合法权益得到维护，以及促进学院决策的科学性和民主性。

学院通过职工代表大会、院务公开、平等协商集体合同制度等民主管理形式，并依法在相应职权范围内开展工作，确保职工参与民主决策、民主管理和民主监督。工会是职工代表大会的工作机构，负责职工代表大会的日常工作。

### 组织架构设置

学院组织机构的设计总体由人事处负责。组织机构设置所遵循的基本原则包括：支撑业务发展、快速响应市场、精简高效、责权利统一、决策信息流畅通等。

学院内部组织机构设置的基本流程如下：

* 提出议题：学院根据对情况变化的掌握，初步分析是否有进行组织机构改变的动因并向学院管理层进行汇报；学院管理层亦可根据其日常经营管理直接形成这种判断。而后提出组织机构调整的方案报省公司审批。
* 分析论证：人事处负责与省公司相关部门就组织机构调整进行细致的沟通并开展研究工作。
* 做出决定：由人事处会同相关部门进行研讨和论证，提出调整方案，最终由学院管理层对是否进行组织机构调整和如何进行调整的具体方案做出决策。
* 发布执行：以学院文件形式将经省公司审批的组织机构调整方案下发执行。

### 职责和权限

对于机构和部门的职责，学院在相应组织机构设置时加以明确界定。

对于岗位的职责和权限，学院制定了制度和标准，要求各部门通过编写岗位说明书加以明确界定。学院的岗位说明书由人事处汇总审核后正式制定，其中包括学院每一岗位的职责。

学院通过权限列表的形式对管理层的权限进行归纳和发布，以清晰地反映学院的横向权力制衡机制和纵向授权审批机制。

学院应将工作分析纳入生产经营管理的日常内容，要通过工作分析，明确各个岗位的职责任务和任职条件，促进管理工作的科学化和规范化。”

学院在进行组织机构设置时必须明确相应的职责和权限；通过规范的岗位分析工作，对保证机构正常、高效运转所需的具体岗位、工作内容、职责与权限等加以明确设定。

### 内部审计和评估

学院按照省公司的内部审计方式，由计划财务处开展内部审计监督工作，依照省公司下发的审计工作制度，制定了一系列内部审计规章制度，对审计机构、人员、职责、权限、工作程序、质量控制和奖惩等事宜进行了规范，以保证内部审计机构设置、人员配备和工作的独立性。

计划财务处按照既定的计划对学院内部控制的有效性进行监督检查，对监督检查中发现的内部控制缺陷，按照有关内部审计工作程序向学院分管领导进行报告；对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向院长报告。

学院审计部门应根据省公司下达的指导性计划，制定本单位的审计计划。

### 人力资源政策和程序

学院根据实际情况制定、调整用工计划，以更好地匹配业务发展的需求。

在员工雇佣方面，学院严格遵守《劳动合同法》等相关政策法规，确保人员雇佣行为规范有序地开展。

在员工培训方面，对所有新进员工安排集中培训。学院还不定期对员工进行应用系统使用、信息技术技能、系统安全实践、保密准则、内部控制要求等方面的培训，确保员工能胜任新的工作岗位或要求。

在职业发展方面，学院制定了明确的职业发展标准和程序，确保员工提拔工作公开、公正和透明，同时确保员工提拔的制度化和科学化，实现优秀员工不断提升进步、淘汰不合格员工的目的。

在员工薪酬与考核方面，学院制定明确规范的薪酬标准，同时加强考核。学院应对考核部门、具体考核流程、考核指标体系等进行明确规定，有助于建立有效的内部激励与约束机制。

学院通过员工培训等形式确保员工了解其职责；通过全面预算管理体系和绩效考核制度使员工充分了解学院对其的期望。

学院对拟雇佣的员工应进行相应的背景调查，尤其应调查拟雇佣员工以前的某些行为和活动是否与学院现有行为准则相抵触，对于关键岗位雇佣员工，如会计、法律人士等，如发现其先前存在违反诚信和法律等行为，禁止雇佣。

学院根据人力资源能力框架要求，按照权限和职责，建立、健全和执行规范的人力资源政策和程序，主要包括以下方面：

（1）员工的聘用、培训、辞退、辞职与退休；

（2）员工的岗位管理、薪酬激励、绩效管理、职务升降与奖惩；

（3）根据学院的实际情况制定员工的定期岗位轮换制度；

（4）掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定。

### 学院文化建设

学院应积极宣传贯彻省公司制定的企业文化，并将培育积极向上的价值观和社会责任感、倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神、树立现代管理理念和风险管理意识，作为本单位企业文化建设的重点领域；治理机构成员和高级管理人员应在本单位的企业文化建设中发挥主导作用，并在日常工作中着力宣传、实践和贯彻企业文化手册中的重要理念，以及通过各种有效途径加深单位员工对企业文化的理解和认同，将企业文化理念融入生产经营活动全过程，并配合主管部门做好企业文化的评估工作，提高团队凝聚力。

### 学院社会责任

学院遵照相关法律法规和政府的有关部署及要求，深入开展安全生产宣传教育培训，不断提高员工安全生产意识和自觉性，全面落实安全生产责任制，建立健全安全生产管理机制，推行安全生产标准化建设，创造学院良好的安全环境。

学院遵守国家和行业相关质量要求，努力为社会提供优质的教育和培训服务，最大限度地满足学生和客户需求，对社会和公众负责，接受社会监督，承担社会责任。

学院注重维护人类健康的生活环境，把环境保护的理念和措施贯穿于工作过程，开展控制能耗、降本增效的节能减排工作。

学院严格遵守相关法律法规，规范用工，与员工签订并履行劳动合同，坚持按劳分配、同工同酬的原则，建立科学完善的薪酬和社会保险保障制度；同时，重视工会组织建设，建立并完善职工代表大会制度，加强基层民主参与、监督，有效维护员工合法权益，积极开展员工职业教育培训，创造平等发展机会。

### “平战结合”的内控体系

在战时状态（即在全社会遭受重大疫情、重大自然灾害、战争等不可抗力的极端情况）下，为满足特殊时期的应急需要，学院可根据实际情况对内控及相关管理制度流程进行调整优化。

学院进入战时状态需由党委会议决策并经上级主管部门批准后，确定学院进入战时状态。

战时状态下，对于不涉及重大决策等关键事项的业务流程，如采购、招标、存货、销售、物资配送等，可合理简化中间审批环节，提升审批效率。对于应急类日常成本费用支出，如办公费、差旅费、应急物资采购费用等，可及时调整费用支出标准，并做好事后的审核监督。对于简化环节和操作要强化事后审核确认，对于战时状态下优化的内控流程需在事后按照正常流程补充完备。

通过战时机制的安排以实现在合理简化流程、及时支撑应急需求的同时防控重大风险的目的。

## 风险管理

根据国务院国资委有关风险管理工作的要求，以提升企业内部管理水平为目的，学院开展了风险管理工作，并根据《关于推进中国电信风险管理工作的指导意见》（中国电信〔2007〕492号），对开展风险管理工作的目标、责任体系、工作的政策和程序进行了说明。

### 风险评估的信息收集

学院从本单位实际面临的风险环境出发，利用可获取的资源，在战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等方面全面系统持续的开展风险评估的初始信息收集工作。

### 风险识别和评估

学院应至少每年一次按照省公司的风险管理模板和风险评估模型开展风险梳理评估工作，确定重大风险，并制定出风险管理解决方案并逐级汇总上报，最终形成年度风险报告。

学院在日常工作中按省公司的要求对风险进行识别，以及时处理和应对。

识别内部风险时应当关注下列因素：

• 各级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素；

• 组织机构、运营方式、资产管理、业务流程等管理因素；

• 研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素；

• 财务状况、经营成果、现金流量等财务因素；

• 营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素；

• 学生稳定等其他有关内部风险因素。

识别外部风险时应当关注下列因素：

• 经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素；

• 法律法规、监管要求等法律因素；

• 安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素；

• 技术进步、工艺改进等科学技术因素；

• 自然灾害、环境状况等自然环境因素；

• 其他有关外部风险因素。。

### 风险应对

学院认真按照省公司部署，实施风险管理解决方案，并定期向省公司有关责任部门汇报；同时，针对本单位的特殊风险，妥善制定风险应对策略和方案，经适当的管理人员审批后执行。

学院制定自身的风险应对策略和方案时，应当综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略 ，实现对风险的有效控制。

针对本单位重大风险的应对方案，须提交管理层审批后执行。每年末，学院还应根据上级单位有关要求，对本单位的全面风险管理工作效果进行自我评估。

### 风险应对方案的持续完善

学院相关部门应负责密切跟踪技术发展趋势、监管政策、金融政策、竞争对手策略等最新变化，研究对学院重大风险产生重要影响的因素，及时调整并完善风险管理解决方案；对在实施过程中发现仍有管理空白的环节，及时制定新的管控举措；对实施效果不明显的风险管理举措进行分析，找出实施瓶颈或问题所在，改进解决方案。

## 

## 控制活动

### 控制活动设计与分类

控制活动按不同维度大体可分为手工控制或自动控制，以及预防性控制或发现性控制。

从所针对的风险和具体的实施方式出发，典型的控制活动包括以下种类：

不相容职务分离控制，要求学院全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。不相容职务包括但不限于：授权批准、业务经办、会计记录、财产保管、稽核检查、资金出纳等职务。

具体岗位详见表一至表三。

表一：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **一、资金及票据** | **二、营业与收款** | **三、成本费用** | **四、采购与付款** |
| 1、收入、支出、费用、债权债务等账目的登记；  2、稽核检查；  3、会计档案保管；  4、支票的保管和签发；  5、银行账户的开立和注销；  6、银行存款余额调节表的编制与核查；  7、现金和银行存款总帐的登记与核查。  8、专用发票开据与一般纳税人客户资料录入；  9、发票开据与发票审核、发票专用章保管。 | 1、资费政策及信用政策的制定与审批；  2、资费政策及信用政策的制定或审批与业务受理、营业收款、资料审核、业务稽核、营业数据录入；  3、业务受理与资料审核、业务稽核、卡及终端实物管理；  4、营业收款与资料审核，业务稽核、卡及终端实物管理；  5、资料审核与卡及终端实物管理、营业数据录入；  6、卡及终端实物管理与业务稽核、营业数据录入；  7、业务稽核与营业数据录入。 | 1、成本费用预算的编制与审批；  2、成本费用支出的审批与执行；  3、成本费用支出的执行与相关会计记录。 | 1、采购与审批；  2、询价与确定供应商；  3、采购招标与评标；  4、采购合同的订立与审计；  5、采购与验收；  6、采购、验收与相关记录；  7、付款审批与付款执行；  8、付款及与供应商的往来款项核对。 |

表二：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **五、存货** | **六、固定资产** | **七、工程项目** | **八、筹资** |
| 1、存货的采购、验收和付款；  2、存货的保管与清查；  3、存货的销售与收款；  4、存货处置的申请、审批和执行；  5、存货的实物管理与相关会计记录。 | 1、固定资产投资预算的编制与审批；  2、固定资产取得的审批与执行、执行与会计记录；  3、固定资产的取得、验收与付款；  4、固定资产投保的申请与审批；  5、固定资产的保管与清查、保管与会计记录；  6、固定资产处置的申请与审批，审批与执行；  7、固定资产业务的审批、执行与相关会计记录。 | 1、项目建议、可行性研究与项目决策；  2、概预算编制与审核；  3、项目实施与价款支付；  4、竣工决算与竣工审计。 | 1、筹资方案的拟定与决策；  2、筹资合同或协议的订立与审核；  3、与筹资有关的各种款项偿付的审批与执行；  4、筹资业务的执行与相关会计记录。 |

表三：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **九、对外投资** | **十、担保** | **十一、信息系统业务处理** |
| 1、对外投资项目可行性研究与评估；  2、对外投资的决策与执行；  3、对外投资处置的审批与执行；  4、对外投资业务的执行与相关会计记录。 | 1、担保业务的评估与审批；  2、担保业务的审批与执行；  3、担保财产的保管与相关会计记录。 | 1、应用系统开发与审批，变更与审批；  2、应用系统开发与验收测试；  3、应用系统开发与上线、验收；  4、应用系统开发与应用系统的系统管理员（负责安全和权限管理）、数据库管理员、操作系统带理员；  5、应用系统的最终用户（系统使用者）与应用系统的系统管理员、数据库管理员、操作系统管理员；  6、应用系统的系统管理员与数据库管理员；  7．应用系统的系统管理员与操作系统管理员。 |

授权审批控制，要求学院根据内部控制实施细则中权限列表和其他特别授权规定，明确办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任；还要求对于重大的业务和事项，应当实行集体决策审批或者联签制度，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

会计系统控制，要求学院严格执行《中国电信集团会计核算办法》，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。

信息系统应用控制，要求学院在业务流程中使用必要的信息系统所提供的电子化控制手段，合理确保相关信息的获取、处理及传递过程和报告的及时性、可靠性、准确性和完整性。这些信息技术应用控制包括系统设置、自动核对和校验、例外情况自动识别和报告、接口及数据转换控制、系统访问权限控制以及通过系统实现的不相容职责分离、授权审批等。

财产保护控制，要求学院建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、限制接触、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。

预算控制，要求学院按照省公司全面预算机制和相关管理办法，实施全面预算管理制度，明确在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，不断强化预算对经营活动的引导和约束。

运营分析控制，要求学院建立运营情况分析制度，管理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

绩效考评控制，要求学院按照省公司绩效考核的相关规定，建立和实施绩效考评制度，接应和细化考核指标体系，对单位内部各责任部门和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。。

### 学院内部控制规范概述

本手册的第二、三部分——“内部控制业务流程和规范”共18个业务流程和9个规范，对学院所有主要和重要的管理和业务活动的内部控制流程进行了详细规定。现将内部控制流程标准内容概述如下：

一、风险识别

风险识别是指对某项业务可能涉及的各类风险进行的梳理识别。所涉及到的风险包括战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等。

二、控制目标

控制目标是内控流程所要实现的风险控制目的。一般包括合法合规性目标、财务报告目标和经营效率性目标。

* 合法合规性目标，即业务活动必须遵守相关法律法规。
* 财务报告目标，即确保与该业务活动相关的会计处理、财务报告编制和相关信息列报和披露的真实、准确和及时。
* 经营效率性目标，即确保能提升该业务经营的效率和效果，有效实现公司战略目标。

三、流程图

即某项业务开展的逻辑顺序图，根据业务发生逻辑先后顺序用图形和文字相结合的方式进行展示。

四、控制点

即内控流程中的控制点描述、每个控制点对应的责任部门或责任岗位、监督检查方法以及风险等级。

五、备查文件

即每一内控流程涉及的企业外部法规及公司现行的重要内部管理规章制度。

六、备注

即对每一个内控流程中所涉及到的专业名词、特定称谓等内容的定义和解释。

## 信息与沟通

### 信息的获取和处理

学院相关部门通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，收集外部信息；日常通过公司内部办公自动化网络、财务报告系统、管理报告系统等渠道收集内部信息；负责对收集的内外部信息进行整理、筛选、验证、分析、归纳后形成汇编、报告等可用性较高的文档。

学院重视高质量的信息对管理和内部控制工作的意义，根据省公司的要求或自身需要，将重要信息进行分类定义，并指定责任部门负责内外部信息的获取和处理工作，最终以适当的载体形成企业可利用的文档资料。

### 信息的传递和沟通

学院通过各种渠道和方式促进信息在学院内部的顺畅沟通，以便学院员工能够高效高质的履行其职责。对主要的渠道和方式，学院通过有关规章制度和信息系统加以规范和固化，其中包括培训制度、会议制度、工作通报制度、督办制度、公文处理制度、内部通讯系统、智能化办公信息系统、安全公务平台、内部网站等。

学院建立了规范的内部汇报机制，通过董事会、党委会、总经理办公会、学院领导专题办公会、通报、签报等方式，确保高级管理人员能够及时获知学院的重要信息。

学院通过各种渠道和方式确保债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等外部机构进行适当的沟通。针对重要的外部沟通事务，学院在相关的规章制度中对沟通的渠道、方式、内容、格式、频率以及其他重要方面提出了要求，如信息披露制度、客户服务制度等。学院还利用信息技术促进外部沟通的便捷和准确性，包括建立和维护学院官方网站等。

学院重视信息的保密工作，并制定有关规章制度界定信息分级及其处理方式，在确保信息顺畅沟通的同时，维护信息安全。

各有关部门应通过有效途径促进信息在学院内、外部的顺畅流转；对重要信息的沟通渠道和方式，应在有关规章制度中予以规范；应有效利用信息技术提高沟通的质量和效率；应建立规范的内部汇报机制，以确保治理机构和高级管理人员能够及时获知单位的重要信息；应重视信息的保密工作，根据自身业务特点和经营环境，制定规范的信息保密制度和措施，维护信息安全。

### 信息技术控制

学院重视信息系统的安全稳定运行，制定和设计了对信息系统的一般性控制政策，包括对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全、敏感信息安全等方面的控制内容。各部门要据以细化、实施，为信息系统安全稳定运行提供保证。

学院对信息系统一般性控制的规范性要求详见本手册相关业务规范。

各部门应认识到信息系统的安全稳定运行对学院的战略意义，指定到人，根据学院要求，建立有关规章制度，对各类系统的一般性控制进行规范。

### 防治腐败及舞弊的机制

学院贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想和党的二十大精神，深入推进全面从严治党，不断加强党风廉政建设和反腐败工作。学院在总结党的十八大以来从严治党实践的基础上，将行之有效的经验上升到制度，将一系列制度整合为机制，形成了教育预防、制度监督、惩治问责、容错纠错、政治巡察五大工作格局。既解决“不敢为、不想为、不善为”的现实问题，又推进“不敢腐、不能腐、不想腐”的目标实现。

学院党委、纪委要落实主体责任和监督责任，纵深推进企业全面从严治党和党风廉政建设工作，为学院高质量发展提供坚实保障。学院党委对学院全面从严治党和党风廉政建设负主体责任，院长承担“第一责任人”职责，必须强化责任担当，带头履行责任；党委委员要履行“一岗双责”，把落实党风廉政建设责任与抓分管工作结合起来，对职责范围内的党风廉政建设承担主要领导责任。要增强领导人员责任意识和廉洁自律意识，形成党风廉政建设和反腐败工作合力，保障党风廉政和反腐败建设各项任务有效落实。针对巡视巡察和执纪审查中发现的违规违纪问题、重点业务领域权力滥用、制度缺失问题，以及党员干部中存在的思想、作风、纪律等苗头性、倾向性问题，加强分层分类教育，加强对“关键少数”特别是“一把手”、领导班子成员和关键岗位人员的教育监督管理。通过集中宣讲、廉洁培训、警示教育、情况通报、谈心谈话和廉洁文化宣教等多种方式，开展有特色的宣教活动，突出针对性、有效性，营造廉洁氛围。对于存在违规决策或决策失误、不作为或执行不力、管理监督不力和处置不当、滥用职权等情况的，按照中国通信服务股份有限公司党委贯彻＜中国共产党问责条例＞ 实施办法（中国通服党委〔2022〕31号）》予以问责。

学院纪委加强对权力运行的制约和监督，强化监督第一职责，把政治监督摆在首位，督促推动党委坚决维护习近平总书记党中央的核心、全党的核心地位，坚决维护党中央权威和集中统一领导，围绕贯彻新发展理念、构建新发展格局、推动高质量发展、深化供给侧结构性改革、提高人民生活品质、守住安全发展底线等重大决策，围绕巩固拓展疫情防控和改革发展成果、巩固脱贫攻坚成果及有效衔接乡村振兴、强化国家科技战略力量、增强产业链供应链自主可控能力、坚持扩大内需战略基点等战略部署，围绕企业建设网络强国、数字中国、维护网信安全职责使命以及“云改数转”等重点任务，紧盯研究部署、科学决策、履职尽责、问题整改等重要环节，加强监督检查，确保党的路线方针政策和重大决策部署在学院落到实处，坚决整治贯彻落实中的形式主义和官僚主义。强化日常监督，抓住“关键少数”，督促推动领导班子成员、党委管理人员忠诚干净、担当作为，督促推动学院党委落实全面从严治党主体责任，主要负责人履行第一责任人职责，班子其他成员认真履行“一岗双责”，抓好分管领域的全面从严治党工作。重点监督权力集中、资金密集、资源富集的部门和岗位，将权力关进制度的笼子里，防止国有资产流失。加强反腐力度，重点查处政治问题和经济问题交织的腐败案件，聚焦政策支持力度大、投资密集、资源集中的领域和环节，紧盯通信基础设施建设、物资采购、佣金管理、资金资产管理等方面存在的问题，坚决查处靠企吃企、设租寻租、内外勾结侵吞国有资产等问题，对阻碍学院发展、群众反映强烈的问题要从严从快查处，对问题多发频发、发生严重违规违纪违法案件的部门和人员“一案双查”。

加强对重大决策事项的监督检查，通过参加或列席重要会议、抽查、专项检查等方式，关注是否建立健全决策程序和议事规则，重要事项是否集体决策。加强选人用人监督，纪委书记从动议酝酿阶段就参与学院党委选人用人工作并实行全过程监督。纪委就党委管理人员考察人选的党风廉政情况提出书面意见，严把政治关、品行关、作风关、廉洁关。加强对领导人员用权、作风和廉洁方面的监督，以及对支配人财物的关键岗位人员的监督。着力在开展专项监督、加强基层监督上下功夫，深入开展落实中央八项规定精神、“靠企吃企”、主实协同专项监督，努力破解制约企业高质量发展的顽瘴痼疾；做实做细监督职责，持续织密基层监督网络，强化基层监督检查，集中整治群众反映强烈的问题，治理基层“微腐败”，增强基层群众获得感、幸福感和安全感。

学院加强对领导干部的监督、管理和教育。党委严格贯彻中共中央《关于加强对“一把手”和领导班子监督的意见》和《关于加强对“一把手”和领导班子监督的实施意见》（中国通服党委〔2021〕72号），抓住“一把手”和领导班子监督这个关键环节，把责任链条逐级延伸、层层压实，让监督发力生威。

学院着力推进防治“小金库”的长效机制建设，重点梳理容易滋生小金库的环节、优化管理制度、强化责任追究、将“小金库”问题纳入年度绩效考核。学院梳理和综合了落实中央八项规定精神系列实施意见和管理办法，从调查研究、会议活动、培训教育、业务招待、国内出差、出国出境、办公用房、公务用车等方面转变工作作风，规范职务待遇和业务消费。如不搞形式主义，多搞典型调研，实地调研环节防止走形式、走过场。调研现场要真实，不得为迎接调研装修布置、增添设备、改变环境，不得“踩点”，不得弄虚作假；严格控制各类会议活动，加强会议审核，能不开的坚决不开，可合并的坚决合并。严格控制会议活动规模，从严把握参会人数和会期；领导人员个人参加面向社会举办的教育培训项目，必须按照干部管理权限提交人力资源部门审批，未经批准不得擅自参加；严禁赠送现金和购物卡、消费卡、商业预付卡等各种有价证券、支付凭证以及贵重物品；领导人员开展商务和外事招待活动，赠送纪念品严格按照标准执行，其他公务活动不得赠送纪念品；严禁无实质内容、无明确公务目的的差旅活动；严禁以任何名义和方式变相旅游，以及无实质内容的学习交流和考察调研；严格执行因公临时出国（境）各项费用标准，不得报销领导人员国（境）外期间与活动无关的费用；严禁超标准新建办公用房，严禁豪华装修和配备高档办公家具，不得长期租赁宾馆、酒店房间作为办公用房；不得以任何方式换用、借用、占用所属企业或者其他利益关系单位和个人的车辆供企业负责人使用。

学院制定了授权机制，规范管理层在授权范围内进行工作，对于越权引起工作不合格的管理层实行问责及相应的责罚。

学院严格落实上级部署，建立防治腐败和舞弊的机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确重点领域和关键环节，明确关键控制点和具体防范措施，明确有关机构和个人在防治腐败和舞弊工作中的职责权限以及问责办法，规范案件举报、调查、处理、报告和补救程序。

下列情形应作为防治腐败和舞弊工作的重点：

* 靠企吃企，以攫取非法利益为纽带，围绕少数企业领导人结成利益同盟，内外勾结蚕食国有资产；
* 领导人员利用职务便利或影响力，采取多种方式为特定关系人输送利益，收受贿赂；如接受请托，充当掮客，利用“人脉资源”敛财；利用职务便利为特定关系人企业承揽业务提供帮助，通过收受股权及其他财务方式获取非法利益；违反集体决策制度，通过合作外包等手段谋利；收受下属房产、钱款及贵重物品等贿赂，并为其职务升迁给予关照；
* 借改革之机以权谋私，在对外合作中搞利益输送、损公肥私，在业务外包管理、资金管理等重点领域、关键环节的腐败行为；
* “小金库”问题；
* 违规选人用人；
* 采购与业务合作领域中领导干预采购、规避招标、明招暗定、输送利益等突出问题；
* 顶风违反八项规定精神；
* 损害职工合法权益；
* 在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等；
* 商业贿赂。

下列关键领域和环节应作为防治腐败和舞弊工作的重点：承揽业务外（分）包、物资采购、对外合作、财经纪律、领导人员和关键岗位人员管理、信息安全。

学院着重从如下方面防范和监控舞弊风险：会计政策的选择和会计估计、行业特定的舞弊行为、区域影响、激励政策、信息技术中的人为干预、非常规和复杂交易、管理层越权、外包服务提供商。

坚持管党治党与深化学院改革相统一，在深化改革中加强党的领导，落实管党治党的政治责任，确保国有资产保值增值。学院各项改革举措要体现惩治和预防腐败要求，同防范腐败同步考虑、同步部署、同步实施，堵塞一切可能出现的腐败漏洞，保障改革健康顺利推进。学院将加大对投融资、创新业务等新兴领域，及“小金库”治理、物资管理等传统领域重点、难点问题的监督检查力度，规范学院运营，维护市场公平，有效遏制腐败风险隐患，努力营造风清气正的发展环境，为学院健康发展提供保障。

## 内部监督

### 内部监督概述

#### 内部监督的基本要求

内部监督包括学院各级管理者对内部控制的管理监督和内部审计部门对内部控制的独立监督和评价。内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指单位对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指在发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。

学院管理层建立了持续监督体系，及时掌握日常工作中内部控制运行情况；建立有效的内部审计体系，并根据内外部审计师的建议，掌握控制缺陷情况，适时进行纠正以加强内控有效性。组织层及操作层应充分发挥内审部门的监督评价职能，落实各专业部门的自我监督职责，通过开展持续监控、内控自我评估以及独立评估，发现内控缺陷，向管理层汇报并积极协助管理层实施纠正措施，提高内控有效性。

#### 日常监督

学院综合运用管理者监督、审计监督、纪检监察监督和员工监督四类措施，实现对内部控制的日常监督。其中,员工监督是通过对关键职位进行适当的职责划分，对于不相容的岗位实施相应的分离措施，建立各司其职、各负其责、相互制约的工作机制，促使员工对其他员工的工作进行适当的监督，确保内部控制正常运行。对于重要的监督事项，如安全生产、信息技术、采购等通过相应的业务制度对监督工作进行具体规范。

#### 专项监督

学院建立内部控制专项监督机制，指定责任部门及时掌握单位经历的重大变化，并有针对性的开展专项监督工作，以确保内部控制有效性不受此类变化的影响。

### 内部控制定期评价

内部控制评价包括自我评价和独立评价。

内部控制自我评估是由审计部门牵头,相关机构和人员对其所负责的内部控制有效性进行的自我审视和评价活动。自我评估遵循全员参与、分级实施、逐级汇总的原则。

内部控制独立评估是由外部审计师对内部控制所进行的一种独立客观的审查和评价活动。

学院综合办公室负责牵头组织内部控制的评估工作，制定内部控制评价办法，对评估方式、范围、程序和频率进行规范，并编制内部控制评估报告。

### 内部控制缺陷认定和整改

学院制定的内部控制缺陷认定标准如下：

重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致单位严重偏离控制目标。

重要缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致单位偏离控制目标。

一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

学院指定责任部门对监督中识别出的内部控制缺陷进行明确分级认定，并依照自身内部控制制度的规定，对整改方案进行审批。对于本单位存在的重大内部控制缺陷，应报单位管理层解决，同时将有关情况上报省公司；应责成内部控制监督的责任部门切实做好缺陷整改的跟踪工作，以确保整改方案的有效落实。

### 内部控制实施记录

学院在进行内部控制制度建设时，应通过严谨而细致的分析工作，逐个确定控制点执行所应留下的痕迹和记录，确保本单位的内部控制记录能够满足内部控制监督、评估的要求。

## 内部控制体系

### 内部控制制度建设

学院内部控制体系的核心内容包括：内部控制制度（含权限列表）建设、内部控制执行、内部控制评估、内部控制责任管理、以及内部控制团队建设等：

* 依据省公司建立和维护包括内部控制架构体系、控制要素、主要业务流程规范和制度索引；
* 学院依上述制度，建立和维护包括内部控制体系、具体控制要素、关键业务流程和制度索引的内部控制实施细则。

内部控制制度的建设和维护应从防范风险、提高运行效率和效果、实现学院目标出发，充分运用责权一致、分工明确、授权清晰、互相制衡等内部控制手段。

学院各部门发现内部控制手册中的内容存在与实际情况不符或不适当的情况，应及时向内部控制建设团队提出书面修改建议，由其视情况进行修改、完善。

学院在制定和修订规章制度时，必须满足内部控制要求，符合内部控制手册的规定，并征求本单位内部控制建设工作团队的意见。

### 内部控制职责

内部控制团队建设的主要工作包括明确各部门内部控制工作的负责人、牵头部门、核心工作团队、日常实施人员及其各自所负的职责和职权，建立内部控制团队工作流程，确保内部控制团队能力符合工作需要等。

• 学院成立内部控制领导小组，由学院领导及相关部门负责人兼任。

• 学院内部控制领导小组下设内部控制建设工作团队，由计划财务处牵头，办公室、人事处、学生处、教务处等部门指派一名部门人员参与，根据各部门的职责开展内部控制建设和完善。

• 学院内部控制领导小组指导内部控制评估工作团队开展内控评估工作。内部控制评估工作团队应承担以下职责和任务：制定学院内部控制评估的有关制度及操作标准；制定学院内部控制评估工作年度计划和实施方案；对评估工作进行协调、检查、监督；审核各部门的评估报告，并提交学院内部控制领导小组审议；根据内部控制评估工作情况，提出内部控制考核意见。

### 内部控制责任界定、追究与惩处措施

学院构建三道内控责任防线，确保内控责任落实。第一道防线：业务操作执行部门的自我检查；第二道防线：财务、统计及业务管理部门的监督检查；第三道防线：内部审计及纪检。

学院将违反内控职责造成的内控缺陷种类划分为一类缺陷、二类缺陷和三类缺陷，并明确界定违反内控的责任对象分为直接负责人、主管负责人，据此追究相关负责人违反内控制度的责任。

学院各部门应通过信访举报、内部监督检查和内控评估、外部监管机构检查等方式发现内控中存在的问题和缺陷。

### 内部控制执行

内部控制执行的主要工作包括针对内部控制制度进行培训、严格执行内控制度及持续监督。

学院对本单位员工进行内部控制的培训和宣传，树立内部控制理念，并贯彻到日常工作中。

各级员工在办理各项事务时应严格执行内部控制手册和其他制度的相应规定；没有规定的应参考内部控制的基本原则和目标执行；对自身难以作出准确判断的事项，应及时向上级领导或内部控制工作团队咨询。

学院的内部控制工作团队协助内部控制领导小组对本单位内部控制体系的有效执行进行持续监督，各部门负责人对本部门内部控制有效执行承担责任。

### 内部控制持续改进与修订

学院根据外部市场环境和监管要求，以及内部经营管理需求和业务的变化，适时对内部控制体系进行必要的改进。内控制度的修订分为年度修订和日常维护。年度修订原则上一年一次；日常维护则根据实际情况及时予以修补和完善。年度修订工作的具体程序如下：

• 学院的业务和管理部门收集内控制度修订信息，加以辨识和汇总，提交本单位内控建设团队。

• 对需修订本单位内控制度的，内控建设团队组织开展修订工作；对需上级单位修改内控制度的，上报上级内控建设团队。

• 内控制度规范的牵头部门负责与相关部门讨论确定需要修订内控制度的具体内容，并对有关制度进行修改或补充；修改后的内控制度由建设工作团队进行汇总、审核，并将修订情况报本单位内控领导小组审批后发文实施。

• 内控手册修订完成后，应及时补充和更新内控责任分解表等相关配套制度。

在日常工作中，如果发生或发现需修订某项重要的业务和管理流程的情形，则采取日常维护的方式，本单位内控建设工作团队审核讨论需修改的内容，报内部控制领导小组审批后发布实施，并在下年度修订时将这些内容补充到相应的内控制度中。

### 内部控制考核

学院参照省公司考核方法，在本单位内部建立内部控制实施的约束机制，逐步将各责任部门和全体员工实施内部控制的情况纳入绩效考核体系，以促进内部控制的有效实施。

# 内控流程

## 合同管理内控流程

### 一、风险识别

（一）合同未遵循相关法律法规，导致合同无效或无法履行；

（二）合同条款不规范、不完整、不严谨、不明确，或显失公允，双方权利、责任不对等，损害我方利益；

（三）合同附加业务保理、资金担保等情况，容易导致财务风险，给企业带来实际损失；

（四）合同对方的资格风险与能力风险，即合同对方是否具备履约能力、合同对方诚信情况及历史记录；

（五）未及时、未规范签订合同，导致我方利益受损时缺乏法律保护依据；

（六）合同内容超越我方或对方经营范围，违反总部禁止性规定和有关制度，或者未按内控流程报送审批合同或越权签订合同，增加学院经营风险；

（七）我方未及时履行合同规定的相关义务，或者对方不履行或不按约定履行相关义务，导致法律诉讼风险，可能带来经济、声誉损失；

（八）合同履行管控缺失或未形成制度化，导致合同履行情况要么无人管理要么仅经办人员知悉，容易导致我方权利义务损失；

（九）合同档案缺乏管理，导致合同文本遗失；

（十）通过拆分合同、人为控制等不正当手段规避合同电子化管理；

（十一）印章管理制度缺失或执行不到位，存在印章刻制、审批、保管、使用随机性大，偏松偏软等不规范情况，增加学院法律风险。

### 二、控制目标

（一）确保合同合法合规，遵循相关法律、法规和学院规章制度；

（二）支出类合同全部使用规范文本，鼓励对常用收入类合同进行模板化处理，贸易、工程、设计、系统集成参照使用总部印发的规范文本，确保双方权利、责任对等，避免合同条款不规范、不完整、不严谨、不明确或显失公允；

（三）防范带有实质性担保责任的合同因审核不严格、管控不到位导致的财务及法律风险；

（四）确保合同主体具备相应资格和能力；

（五）确保及时、规范签订合同；

（六）审批流程完善、固化，符合合同管理办法，避免超越经营范围，违反总部禁止性规定，或者越权审批、规避审批；

（七）确保我方按照合同约定履行合同义务，有效防范因我方过错引起的合同纠纷；

（八）实施合同全过程管理，有效管控合同履行，降低经营风险，实现利益最大化；

（九）加强对合同履行情况的跟踪与分析，发现对方履行合同异常，及时报告、处置，维护我方合法权益，避免或减少损失；

（十）确保合同档案管理及时、规范、完整；

（十一）完善印章管理制度，严格管控印章数目，强化印章归口管理，严格用印审批流程，防范印章乱用、滥用；

（十二）加强对合同管理工作的监督检查，及时发现问题，督促整改。

（十三）重大项目、重大合同法律部门未同步参与并发表审查意见的，不得提请各类决策会议审议；未经法律审核，不得签订重大合同，不得对重大合同进行实质性变更和调整。

### 三、流程图



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **审查合同主体资格** | | | | | |
| HT01.01.01 | 建立合同主体（供应商）年度入围资格审查制度。合同订立前，对于合同对方主体是非运营商的，合同承办部门要对其主体资格、资信情况及履约能力进行严格地调查和审查。对于合同对方主体是运营商或本年度已入围的，进行相应复核。 | 合同承办部门 | 合同对方缺乏履行合同的资格和能力。 | 合同主体资格评审表、相关审查材料（包括、载有统一社会信用代码的营业执照、企业信息公示情况、企业涉诉案件执行情况（如有）、相关资质文件等） | 检查是否有合同主体资格审查表或相关审查机制，审查内容是否齐全，合同事项不得超过合同主体营业执照规定的经营范围。 | A |
| **2** | **制定合同规范文本** | | | | | |
| HT01.02.01 | 建立安徽公司两级合同模板库。法律部门牵头制定或者审核规范合同文本，纳入合同模板库。  支出类及其他类合同应当全部纳入合同模板库；运营商客户、非运营商集团客户等收入类合同鼓励纳入合同模板库。贸易、工程、设计、系统集成参照使用总部印发的规范文本。在没有中国通服规范合同文本的情况下，可以优先选择使用国家或行业的示范文本。 | 合同管理部门（或法律部门）、审计部门、合同承办部门 | 合同违反法律法规，条款欠缺，显失公平。 | 合同模板 | 检查合同条款是否欠缺、公平，双方权利责任是否对等，是否经过安徽公司或所属各公司必经程序评审通过。 | A |
| HT01.02.02 | 支出类合同文本、贸易类收入合同文本应当使用全国或省级规范合同文本或国家标准（示范）文本；收入类合同使用对方文本的，应当确保合同条款合法合规以及我方的正当权益等。 | 合同管理部门、审计部门、法律部门、合同承办部门 | 合同违法违规，条款欠缺，显失公平。 | 规范合同文本、文本使用情况记录 | 检查是否制定和使用了规范合同文本，以及规范合同文本的种类、条款质量及时效性。 | A |
| HT01.02.03 | 合同文本需求由合同承办部门发起；合同文本评审由法律部门组织，合同管理部门、审计部门、财务部门、合同承办部门参与。  法律部门、合同管理部门、审计部门、财务部门根据职责分工对涉及权利义务关系的条款应当进行认真审查，并根据实际情况进行适当修改。关注争议解决条款，慎重选择仲裁手段。 | 合同承办部门、审计部门、合同管理部门、法律部门 | 合同文本不符合法律法规导致合同索赔、项目停滞或政府处罚；双方权利义务不对等、条款显失公平，加大我方责任，致使公司利益受损。 | 合同文本、合同审核意见表 | 检查是否有合同管理部门、财务部门和法律部门对合同文本的审核意见，是否按照审核意见进行修改。 | A |
| HT01.02.04 | 涉及关联交易的合同，若合同内容超出框架协议范围或有新的关联交易类型，须在启动合同审批程序前提交财务和合同管理部门，进行确认。 | 合同承办部门 | 违背关联交易有关规定。 | 财务部门审核资料 | 检查关联交易是否有财务和合同关联部门的审核意见材料。 | B |
| HT01.02.05 | 招标文件中的商务规范部分应在公司规范合同文本的基础上编制，如有实质性修改，应在发出招标文件之前提交合同管理部门审核。 | 合同承办部门 | 招标文件存在缺陷、不合法规。 | 招标文件、合同管理部门审核意见 | 检查招标文件中的商务规范是否按照公司规范合同文本编制，对实质修改的是否有合同管理部门审核意见。 | B |
| **3** | **合同文本审批** | | | | | |
| HT01.03.01 | 合同承办部门在合同管理系统中从合同模板库中调用合同模板，发起合同审批。合同模板库已有的合同文本必须使用；收入类合同使用对方文本的，应当确保合同条款合法合规以及双方权利义务对等，并须通过安徽公司或所属各公司相关部门（合同模板评审委员会）的合同文本审核后纳入合同模板库。 | 合同管理部门、法律部门、合同承办部门 | 合同违法违规，条款欠缺，约定不清，显失公平。 | 规范合同文本、文本使用情况记录 | 检查是否制定和使用了规范合同文本 | A |
| HT01.03.02 | 根据合同管理办法和合同审批流程，合同承办部门在合同管理系统上提请相关部门（包括法律部门、财务部门等）对合同进行会签或审核。 | 合同会签（审核）部门 | 合同违反国家法律、法规和公司禁止性规定，或条款内容显失公平，合同越权审批。 | 合同审批表 | 检查合同是否会签，会签部门是否完整，审查意见是否合适。 | A |
| HT01.03.03 | 对于集团客户及海外客户一定金额以上（由省公司进行明确）的重大合同，尤其是需要垫资或融资的合同（如BT、BOT、PPP合同等）、贸易类合同、合资合作合同等，建立多部门会审制度，由业务、财务、法律等部门联合进行风险评估，形成书面评估记录，特别重大合同要报总经理办公会议或专题办公会议审议 | 合同会签（审核）部门 | 合同违反国家法律、法规和公司禁止性规定，或条款内容显失公平，合同越权审批。 | 会审记录或风险评估记录，办公会议记录或决议，多部门评审或会审制度。 | 检查重大合同是否组织多部门会审和风险评估，是否形成记录。  特别重大合同是否报办公会议审议。检查是否建立多部门评审或会审制度。 | A |
| HT01.03.04 | 根据内控权限和管理层分工送公司相关领导审批；合同涉及的内容须由省公司或董事会进行审批的，由相应的机构对相关内容进行审批。  重大合同根据合同管理办法，由所属公司送省级公司审批（重大合同标准由省公司自定），报总部备案。合同审核需实行法律工作人员审核、法律部门负责人审批的双审制。 | 合同审批部门 | 合同越权审批。拆分合同规避合同审批 | 合同审批文件、董事会决议、股东决议（定）或相关材料。  省公司的审批意见  备案的合同文本、审批流程 | 检查是否有相应的审批意见或批文；检查是否需要董事会或股东审批，以及是否有相关文件。检查是否需要省公司审批，省公司是否作出审批意见；检查是否按照要求上报总部备案。 | A |
| HT01.03.05 | 对涉及已履行完毕审批流程或已签署完毕的合同内容条款的修改，经合同承办部门负责人确认后，视同新合同重新履行上述合同审批手续。 | 合同承办部门、合同审批部门 | 合同条款更改随意，对公司造成损失。 | 相关审批材料 | 检查合同实质性条款的更改是否进行审核和批准。 | A |
| HT01.03.06 | 合同通过合同审批系统进行电子化审批后，并根据总部确定的规则生成唯一的合同编号和认证码，定稿后合同文本生成PDF格式。原则上，除劳动合同以及涉及国家秘密的合同外，所有合同均要通过合同管理系统100%进行法律审批，杜绝任何形式的纸质合同审批。 | 合同审批部门 | 合同管理不规范，缺少统一认证和编号。 | 合同审批材料 | 检查合同审批系统以及具体的审批文档，检查合同文本是否有编号和认证码，编号是否连续。  检查合同是否100%电子化审批，是否存在纸质审批或不经审批的合同. | A |
| **4** | **合同签署** | | | | | |
| HT01.04.01 | 合同审批通过后，由公司法定代表人或其授权代理人进行签署并盖章，并署明合同签订日期。原则上由对方先签署，在我方签署前，应当审查合同对方签约人是否具有签约资格或授权。除在签署页签字并盖章外，无二维码认证的合同还应当在合同各页码之间加盖骑缝章。  合同签署后应当及时收回归档。 | 公司法定代表人或其授权代理人 | 越权签署合同、对方签约人无签约资格，合同文档未及时返回，合同缺乏认证码或骑缝章，导致合同文本被替换 | 合同原件、法定代表人授权委托、有关合同签署权限的规章制度 | 检查合同是否签署，有无签订日期及授权委托书，签署人是否越权，合同是否有认证码或骑缝章，合同是否及时收回归档。 | A |
| HT01.04.02 | 公司应当建立合同专用章保管制度。合同经编号、审批、及公司法定代表人或其授权代理人签署后，方可加盖公司合同专用章。  除战略合作、重大投资合作、重大业务合作、重组整合等事项签订的备忘录、意向书、战略合作协议等法律性文件、银行帐户开立、调整或者资金往来协议，或考虑对等性可加盖公司印章外，其它合同须加盖公司合同专用章。合同用印嵌入合同审批流程。 | 合同管理部门 | 合同未盖章导致合同无效。 | 合同原件、合同用印记录。 | 检查合同全部主体的签字盖章是否齐备，是否有遗漏，及合同章是否有效。  检查盖有公司法人公章的合同，是否必须加盖公章，公章的加盖是否经综合部门的确认。检查合同用印记录是否完整清晰明确。 | B |
| **5** | **合同登记保管** | | | | | |
| HT01.05.01 | 合同签章后，合同承办部门留底一份，同时送交合同管理部门，合同管理部门对照合同电子台账对合同进行登记保管。  合同承办部门应当及时将合同签署信息上传到合同管理系统中，重大合同由系统自动报备到总部。 | 合同管理部门、合同承办部门 | 合同未编号，涉及到收付款的，财务部不能根据合同进行相应处理。 | 合同文本，合同登记表，合同统计报表，重大合同签署信息 | 检查合同是否存在，合同是否按规定编号保管，编号是否连续，是否有报表，是否将合同签署信息上传到合同管理系统。 | C |
| **6** | **合同履行** | | | | | |
| HT01.06.01 | 合同承办部门对合同的履行情况进行控制，并在合同管理系统中及时录入合同履行信息。涉及合同付款事项的，严格按照合同条款进行付款，发生合同退款的，需收回相应资金并全部缴存入公司法定银行账户。 | 合同承办部门 | 未按照合同条款履行。未及时掌握合同履行信息。 | 合同履行动态表，合同履行信息 | 检查《合同履行动态表》是否有合同承办部门负责人签字，是否定期、及时录入合同履行信息。 | B |
| HT01.06.02 | 合同承办部门应当制定合同履行情况评估制度，至少于每年年末对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，对分析评估中发现合同履行中存在的不足，应当及时加以改进。 | 合同承办部门 | 未能根据合同条款进行履行 | 合同履行检查报告 | 检查《合同履行检查报告》是否有检查人员签字。 | A |
| HT01.06.03 | 如在履行合同过程中发生纠纷，经双方协商达成一致意见的合同纠纷解决方法，应当签订书面协议，由双方法定代表人或其授权人签章并加盖单位印章后生效。合同纠纷经协商无法解决的，合同承办部门应及时向公司有关负责人报告，并依合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。法律部门会同有关部门研究仲裁或诉讼方案，报公司有关负责人批准后实施。重大案件要及时上报总部和省公司，并实时更新进展。 | 合同承办部门、法律部门 | 合同履行中出现问题不能及时解决。 | 合同纠纷处理报告、限期履行合同通知书、解除合同通知书等发生通知法律效力的对外文书 | 检查是否有纠纷合同处理报告,是否按照合同规定履行通知义务或行使催促权利及中断诉讼时效等法律行为。重大案件是否及时上报总部和省公司，并实时更新进展情况。 | A |
| **7** | **合同是否变更** | | | | | |
| HT01.07.01 | 涉及合同变更或解除的，需符合约定或法定的形式及程序。合同的重大变更或解除的审批程序与合同签订程序相同。 | 合同承办部门、合同审批部门 | 合同存在一类缺陷。 | 合同变更的相关依据，变更前后的合同文本 | 检查合同变更是否经过相关的审核、审批。 | A |
| **8** | **监督管理和整改** | | | | | |
| HT01.08.01 | 定期对本单位合同管理工作进行自查和抽查，印发工作通报，开展问题整改。 | 合同管理部门 | 合同管理问题长期潜伏 | 合同管理情况通报，整改计划或结果 | 检查是否定期对本单位合同管理工作进行了自查自纠。 | C |

### 五、备查文件

（一）《中国通信服务股份有限公司合同管理办法》（中国通信服务〔2010〕340号)

（二）《中国通信服务股份有限公司合同集中管理指导意见》（中国通信服务〔2011〕248号）

（三）《中华人民共和国民法典》

（四）《关于进一步加强合同管理的通知》（中国通服〔2019〕8号）

（五）《安徽省通信产业服务有限公司投标及合同评审管理办法》（中国通服皖〔2020〕74 号）

（六）《安徽邮电职业技术学院合同管理办法（修订稿）》（院办〔2009〕3号）

（七）《安徽省通信产业服务有限公司培训分公司经营类合同管理办法（修订）》（中国通服安徽培训〔2021〕18号）

（八）《安徽省通信产业服务有限公司培训分公司投标及合同评审管理办法》（中国通服安徽培训〔2022〕23号）

### 六、备注

（一）合同是指公司及其直属非法人分支机构与其它民事主体（包括自然人、法人和其它组织）之间设立、变更、终止民事权利义务关系的法律性文件，包括但不限于合同、协议、订单、备忘录、意向书等。但公司与员工签订的劳动合同除外。合同的谈判、签署、履行及合同的内容为公司的商业秘密。

（二）原则上，先签合同后履行。对于应急项目或者事项紧急需先履行的项目，必须要获得相关部门或人员的授权，同时尽力与客户沟通，保留客户要求提前履行合同的原始依据并要同时在履行过程中，应尽快补签合同。对关联方签订框架协议的，要取得对方的书面委托书；没有取得委托的，内部进行项目立项。

（三）合同承办部门：负责合同具体执行、办理的部门；合同管理部门：负责合同主要管理工作的部门；合同会签部门：涉及对合同进行会签的各相关部门；合同审批部门：涉及对合同进行审批的各相关部门。

（四）合同归档材料包括但不限于以下文件的原件：合同审批表、合同正本及其附件的原件、合同谈判、签署和履行过程中涉及合同实质内容的传真、往来信函、账册、报表以及其它与合同相关的资料。

## 预算管理内控流程

### 一、风险识别

（一）全面预算管理体系不健全，可能导致预算管理缺乏监督；

（二）预算的制定和调整缺乏有效信息和数据支撑，可能导致预算目标不合理、资源浪费或发展目标难以实现；

（三）预算缺乏刚性、执行不力，预算执行分析不及时、考核不严，未能及时提出调控措施，可能导致预算目标不能有效完成；

（四）考核指标不合理，可能导致影响学院的运营和发展。

### 二、控制目标

（一）形成一套科学有效的预算管理体系，实现预算科学编制并经过适当审批，确保预算目标合理分解到各部门；

（二）及时对预算执行进行跟踪分析并提出应对措施，对预算执行情况进行客观评估和及时纠偏，确保预算目标的完成。

### 三、流程图

3.1 编制预算内控流程



3.2 预算执行内控流程



3.3 预算调整内控流程



3.4 预算考核内控流程



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点**  **文档** | **控制点测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **编制经营计划与预算** | | | | | |
| **1** | **成立预算管理委员会** | | | | | |
| YS01.01.01 | 安徽公司和所属公司成立全面预算管理组织机构，即预算管理委员会，下设预算管理办公室，办公室应下设负责经营预算、财务预算、资本预算和人力资源的工作小组，明确牵头部门。 | 省公司管理层 | 缺乏预算组织和职能，预算工作无法开展。 | 预算管理办法或相关文件 | 观察或检查预算管理办法。 | A |
| **2** | **编制初步预算目标（省公司）** | | | | | |
| YS01.02.01 | 安徽公司预算管理办公室每年根据总部下发的预算编制指引，制定所属公司预算初步目标。 | 省公司预算管理办公室 | 预算编制要求不合理。 | 预算编制文件或通知 | 检查文档。 | A |
| **3** | **审核** | | | | | |
| YS01.03.01 | 由安徽公司预算管理委员会审核预算目标。 | 省公司预算管理委员会 | 预算编制要求不合理或未能及时充分传达。 | 预算编制文件或通知 | 检查文档，查看是否审批及完整性。 | A |
| **4** | **召开预算布置会** | | | | | |
| YS01.04.01 | 安徽公司召开预算布置会议，将预算编制要求传达所属公司。 | 省公司预算管理办公室 | 预算编制要求不合理或未能及时充分传达。 | 预算编制文件或通知 | 检查文档，查看是否审批及完整性。 | A |
| **5** | **编制所属公司预算** | | | | | |
| **6** | **审核** | | | | | |
| YS01.06.01 | 所属公司预算管理办公室组织编写公司预算，由预算管理委员会审批后报安徽公司。 | 所属  公司  预算  管理  委员  会 | 预算未经适当审批或超越授权审批。 | 预算目标文件或通知 | 检查文档，查看是否审批及完整性。 | B |
| **7** | **编制部门预算** | | | | | |
| **8** | **审核** | | | | | |
| YS01.08.01 | 安徽公司/所属公司预算管理办公室审核本级职能部门编制的部门年度预算。 | 省公司/所属公司预算管理办公室 | 预算未经适当审批或超越授权审批。 | 部门预算材料 | 检查部门预算是否经适当审批。 | B |
| **9** | **编制省公司预算** | | | | | |
| YS01.09.01 | 安徽公司预算管理办公室汇总审核所属公司及本部预算，在此基础上编制安徽公司预算。 | 省公司预算管理办公室 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 省级公司上报预算材料 | 检查上报的预算是否经过适当审批。 | B |
| **10** | **审定** | | | | | |
| YS01.10.01 | 安徽公司预算经预算管理委员会审批后上报总部。 | 省公司预算管理委员会 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 省级公司上报预算材料 | 检查上报的预算是否经过适当审批。 | B |
| **11** | **汇总所属公司及安徽公司本部预算** | | | | | |
| **12** | **审核** | | | | | |
| YS01.12.01 | 安徽公司预算管理办公室审核汇总后的预算方案。 | 省公司预算管理办公室 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 各部门预算材料 | 检查部门预算是否审批及审批完整性。 | B |
| **13** | **预审草案、预审** | | | | | |
| YS01.13.01 | 安徽公司预算管理办公室对所属公司预算责任单位的预算进行初步审核形成预算草案，提交预算管理委员会预审。 | 省公司预算管理委员会 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 公司预算草案 | 检查预算草案是否经过预算办公室和预算委员会审核。 | B |
| **14** | **预算质询会（总部）** | | | | | |
| YS01.14.01 | 总部召开预算质询会，根据预算管理办公室与安徽公司沟通、质询后形成总部预算修订方案后，对安徽公司预算管理办公室进行质询。 | 总部预算管理办公室 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 省公司上报预算材料 | 检查上报的预算是否经过适当审批 | B |
| **15** | **预算方案修订（省公司）** | | | | | |
| **16** | **预算质询会（省公司）** | | | | | |
| YS01.16.01 | 省公司召开预算质询会，根据预算管理办公室与专业公司沟通、质询后形成安徽公司预算修订方案后，对所属公司预算管理办公室进行质询。 | 省公司预算管理办公室 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 所属公司上报预算材料 | 检查上报的预算是否经过适当审批 | B |
| **17** | **公司预算修订（所属公司）** | | | | | |
| **18** | **审核** | | | | | |
| YS01.18.01 | 预算管理办公室将修订后的预算再次上报安徽公司的预算管理委员会审核。 | 省公司预算管理办公室 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 所属公司上报预算材料 | 检查上报的预算是否经过适当审批 | B |
| **19** | **编制公司预算（省公司）** | | | | | |
| **20** | **审定、审批、形成省公司预算** | | | | | |
| YS01.20.01 | 公司预算管理委员会对再次上报的公司预算审定后，根据决策事项清单、权限列表等，提交相关会议审批，形成安徽公司年度预算。 | 相关会议 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 公司预算 | 检查预算是否经过相关会议审批。 | A |
| **21** | **分解职能部门与专业公司预算** | | | | | |
| YS01.21.01 | 安徽公司根据公司下达预算，分解确定所属公司年度预算。 | 省市预算管理委员会 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 省级公司下达的预算目标材料 | 检查下达的和预算目标材料是否经过审定、审批。 | B |
| **22** | **审批后下发** | | | | | |
| YS01.22.01 | 预算经预算管理委员会审批后下发。 | 省公司预算管理委员会 | 预算管理未经适当审批或超越授权审批。 | 省级公司下达的预算目标材料 | 检查下达的和预算目标材料是否经过审定、审批。 | B |
| **（二）** | **预算执行控制--非关联交易预算执行** | | | | | |
| **1** | **编制付款申请单** | | | | | |
| **2** | **核对** | | | | | |
| YS02.02.01 | 各业务部门发生货币资金支付事项时，应与本部门预算进行比较，各业务部门负责人负责控制实际支出在预算范围内。 | 业务部门负责人 | 没有按照既定预算执行，无法完成经营目标。 | 付款申请单 | 检查货币资金支付事项是否经过适当审批。 | A |
| **3** | **审核是否超预算** | | | | | |
| YS02.03.01 | 财务部门审批付款申请单时，应与分配给该业务部门的预算进行比较审核，防止超过预算的支出发生。 | 财务部门 | 没有按照既定预算执行，无法完成经营目标。 | 付款申请单 | 检查是否经过适当审批。 | C |
| **4** | **编制预算超支申请** | | | | | |
| YS02.04.01 | 业务部门超过预算的支出事项，须由该业务部门提出申请。 | 业务部门 | 部门预算突破，预算失效。 | 业务部门预算调整申请材料 | 检查超过预算支出事项是否具备相关材料。 | A |
| **5** | **审核** | | | | | |
| YS02.05.01 | 业务部门预算调整申请经本部门负责人确认后，上报公司预算管理办公室审核。 | 预算管理办公室 | 部门预算突破，预算失效。 | 业务部门预算调整申请材料 | 检查超过预算支出事项是否经过适当审核。 | A |
| **6** | **审批** | | | | | |
| YS02.06.01 | 业务部门预算调整申请通过公司预算管理办公室审核后提交公司预算管理委员会审批。 | 预算管理委员会 | 部门预算突破，预算失效。 | 业务部门预算调整申请材料 | 检查超过预算支出事项是否经过适当审批。 | A |
| YS02.06.02 | 对于其他成本费用交易和事项，财务部门应会同各业务部门严格执行预算标准，对超过预算的，应实行严格审批。 | 预算管理办公室 | 部门预算突破，预算失效。 | 业务部门预算调整申请材料 | 检查超过预算支出事项是否经过适当审批。 | B |
| **7** | **办理付款手续** | | | | | |
| **（三）** | **预算执行控制--关联交易预算执行** | | | | | |
| **1** | **关联交易内控流程** | | | | | |
| YS03.01.01 | 关联交易按照预算执行的，应遵循《关联交易内控流程》规定进行操作。由关联交易管理部门定期跟踪关联交易执行情况，对发生的问题及时采取应对措施。 | 关联交易管理部门 | 关联交易业务处理不合规，未完成考核水平要求。 | 关联交易业务相关控制点文档 | 检查是否明确关联交易管理部门、是否按照关联交易内控流程进行操作。 | B |
| YS03.01.02 | 对于重大预算项目和事项，应明确责任部门，由该部门密切跟踪其实施进度和完成情况，并定期向公司管理层进行汇报。 | 重大预算项目责任部门 | 重大预算项目缺乏监督指导，导致无法完成。 | 重大预算项目执行汇报材料 | 检查对重大预算项目是否明确责任部门，是否有定期执行分析材料。 | B |
| **2** | **编制预算分析报告、专项分析报告** | | | | | |
| YS03.02.01 | 预算管理办公室组织各业务部门定期开展预算执行分析和专项分析，分析结果应及时提交公司管理层，同时反馈给各预算执行部门和单位。预算执行分析工作可与企业经营分析会议等工作制度结合。 | 预算管理办公室 | 预算执行缺乏及时全面分析，导致预算执行信息缺乏。 | 预算执行分析材料、专项预算分析材料 | 检查是否开展定期预算执行分析和专项分析。 | C |
| **3** | **预算执行差异解释及应对措施** | | | | | |
| YS03.03.01 | 对于预算执行中发生的重大偏差，预算管理部门应向预算执行单位进行质询，要求其对差异做出解释，并采取相应措施。 | 预算执行单位 | 预算执行差异未能及时有效解决。 | 重大预算偏差质询报告 | 检查是否对重大预算对被执行单位进行质询，是否采取相应举措。 | A |
| **4** | **审核** | | | | | |
| YS03.04.01 | 差异解释与准备采取的措施应提交预算管理办公室审批。 | 预算管理办公室 | 预算执行差异未能及时有效解决。 | 重大预算偏差质询报告 | 检查是否有预算管理办公室负责人的审批签字。 | A |
| **5** | **审阅** | | | | | |
| **6** | **预算分析报告下发** | | | | | |
| **（四）** | **预算调整--部门预算调整** | | | | | |
| **1** | **编制预算调整申请（业务部门和生产单位）** | | | | | |
| YS04.01.01 | 年度预算一经批准，必须严格遵照执行。当出现预算管理办法中规定的允许预算调整的特殊因素，公司内部各部门提出预算调整需求。 | 业务部门和生产单位 | 部门预算随意调整，预算目标无法实现。 | 部门预算调整申请材料 | 检查部门预算调整申请材料 | A |
| **2** | **确认、审核** | | | | | |
| YS04.02.01 | 预算调整需求经过业务部门和生产单位的确认后提交公司预算管理办公室进行初步审核。 | 公司预算管理办公室 | 部门预算随意调整，预算目标无法实现。 | 部门预算调整申请材料 | 检查部门预算是否经过预算管理办公室审核 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| YS04.03.01 | 预算调整需求经审核后提交公司预算管理委员会审批后执行。 | 公司预算管理委员会 | 部门预算随意调整，预算目标无法实现。 | 部门预算调整申请材料 | 检查部门预算是否经过预算委员会审批 | A |
| **4** | **执行新预算** | | | | | |
| **（五）** | **预算调整--公司预算调整** | | | | | |
| **1** | **编制预算调整申请（公司预算办公室）** | | | | | |
| YS05.01.01 | 由公司预算管理办公室预算调整申请。 | 公司预算管理办公室 | 预算随意调整，预算目标无法实现。 | 预算调整申请材料 | 检查调整申请材料 | A |
| **2** | **审核** | | | | | |
| YS05.02.01 | 预算调整需求需提交公司预算管理委员会进行审核。 | 公司预算管理委员会 | 预算随意调整，预算目标无法实现。 | 部门预算调整申请材料 | 检查部门预算是否经过预算管理委员会审核 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| YS05.03.01 | 预算调整申请经上级公司预算管理委员会审批通过后执行。 | 预算管理委员会 | 预算调整不合理，或未经适当审批 | 预算调整申请材料 | 检查预算是否经过审批 | A |
| **4** | **执行新预算** | | | | | |
| **（六）** | **预算考核** | | | | | |
| **1** | **绩效考核内控流程** | | | | | |
| **2** | **确定预算考核指标和值** | | | | | |
| YS06.02.01 | 根据公司绩效考核管理办法，明确公司预算考核主管部门，确定预算考核指标和预算指标值。 | 预算考核主管部门 | 未明确预算考核部门，预算考核指标和指标值设置不合理。 | 公司绩效考核办法 | 询问预算考核部门，检查公司绩效考核办法。 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| YS06.03.01 | 预算考核办法报主管部门负责人，根据决策事项清单、权限列表等，经过相关会议讨论通过。 | 相关会议 | 未经过适当审批或者越权审批。 | 预算考核办法 | 检查预算考核办法是否有相关负责人签字 | B |
| **4** | **预算考核内容下发** | | | | | |
| **5** | **预算调整流程** | | | | | |
| YS06.05.01 | 当发生预算调整时，由预算考核主管部门相应调整预算指标值。 | 考核主管部门 | 预算指标值调整缺乏依据，未经审批。 | 调整的预算考核指标值。 | 检查预算考核指标是否调整。 | B |
| **6** | **审核** | | | | | |
| YS06.06.01 | 将调整后的预算指标值，提交预算考核管理部门审核。 | 预算考核管理部门 | 预算指标值调整缺乏依据，未经审批。 | 调整的预算考核指标值。 | 检查预算考核指标值调整是否经过审核。 | B |
| **7** | **审批** | | | | | |
| YS06.07.01 | 调整后的预算指标值经审核后，根据决策事项清单、权限列表等，提交相应会议审批。 | 相关会议 | 预算指标值调整缺乏依据，未经审批。 | 调整的预算考核指标值。 | 检查预算考核指标值调整是否经过审批。 | B |
| **8** | **调整下发预算考核内容** | | | | | |
| **9** | **开展预算考核评分** | | | | | |
| YS06.09.01 | 根据绩效考核办法，预算考核主管部门应及时开展预算考核工作。 | 预算考核主管部门 | 未按照预算考核要求进行考核。 | 预算考核结果 | 检查是否开展预算考核。 | A |
| **10** | **考核结果沟通确认** | | | | | |
| YS06.10.01 | 预算考核主管部门应及时将考核情况与被考核单位和部门沟通确认后，形成初步预算考核结果。 | 预算考核主管部门 | 未按照预算考核要求进行考核。 | 预算考核结果 | 检查是否开展预算考核。 | A |
| **11** | **审批** | | | | | |
| YS06.11.01 | 预算考核结果根据决策事项清单、权限列表等，提交总部相关会议审批，审批通过后正式下发。 | 相关会议 | 考核结果不正确，未进行恰当审批。 | 预算考核结果 | 检查考核结果是否正确，是否经过审批。 | A |
| **12** | **预算考核结果公布** | | | | | |
| **13** | **落实奖惩措施** | | | | | |
| YS06.13.01 | 根据考核结果，由人力资源部门落实对被考核单位的奖罚措施。 | 人力资源部门 | 未对预算执行结果进行合理奖惩。 | 预算考核最终结果、相关奖惩措施 | 核查对考核结果是否按照考核办法进行奖惩。 | A |

### 五、备查文件

（一）《安徽省通信产业服务有限公司全面预算管理办法》（中国通信服务皖〔2014〕175号）

（二）《中国通信服务安徽公司本部支出报销管理办法》（中国通信服务皖〔2019〕32号）

### 六、备注

全面预算主要包括经营预算、投资预算、研究开发预算和财务预算。

* 经营预算：是指与业务直接相关的，反映学院各项业务活动、业务发展目标及其各项构成要素的预算。经营预算主要包括主营业务收入、分专业收入、分客户群收入、市场占有率等目标以及主要经营举措及其相应的人（包括技术）、财、物的资源需求等内容；
* 投资预算：指与学院投资活动相关的预算，具体包括资本开支预算等。资本开支预算是指学院在预算期内购建、改建、扩建、更新固定资产和购买、研发无形资产以及采用融资租赁方式租入自用或转经营租赁的使用权资产等进行资本投资的预算。
* 研究开发预算：指为实施科学研究与试验发展而实际发生的全部经费支出的预算，具体包括：一、费用化支出。包括为实施研发活动以货币或实物形式直接或间接支付给研发人员的劳动报酬（工资、奖金以及所有相关费用和福利），购置的原材料、燃料、动力、工器具等低值易耗品，委托其他单位或与其他单位合作开展研发活动而支付给其他单位的费用，以及各种相关直接或间接的管理和服务等支出。二、资产性支出。包括为实施研发活动而进行固定资产建造、购置、改扩建以及大修理等的支出（不含固定资产折旧），土地与建筑物支出、仪器与设备支出、资本化的计算机软件支出、专利和专有技术支出等。
* 财务预算：是围绕学院发展战略目标，以经营预算、投资预算为基础，对预算期内学院各项收入和支出、学院经营成果与分配、资金取得和投放等所做的具体安排。财务预算包括利润预算、主营业务收入预算、主营业务成本预算、SG&A预算、投资收益预算、资产负债预算、融资预算、现金流量预算等内容。

## 成本费用内控流程

### 一、风险识别

（一）成本费用支出违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）成本费用支出未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

（三）成本费用支出超预算或者预算外支出导致企业权益受损；

（四）成本费用的核算和相关会计信息不合法、不真实、不完整，可能导致企业财务报告失真；

（五）人工成本失控或使用不合理，影响员工及企业稳定；

（六）违反工资、福利、保险等法规或合同约定，引起法律诉讼或劳动争议而受到惩罚；

（七）外包结算单价和结算数量控制不严，给企业带来损失。

### 二、控制目标

（一）保证费用支出符合国家有关法律法规和学院的规章制度；

（二）保证费用支出核算的真实性、完整性、准确性和及时性；

（三）保证费用支出的合理性，并节约费用；

（四）保证费用支出得到适当的授权；

（五）规范控制人工成本，建立有效的激励机制；

（六）工资、福利、保险、劳动用工符合国家相关规定；

（七）严格控制外包成本。

### 三、流程图

3.1 人工成本内控流程



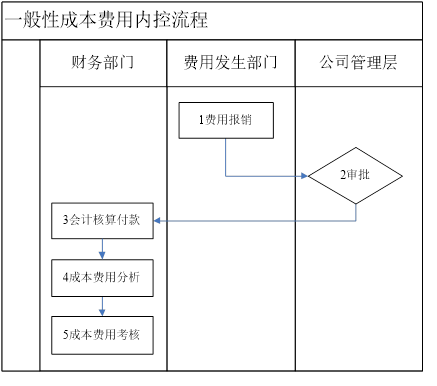
3.2 外包成本内控流程



3.3 材料成本内控流程



3.4 一般性成本费用内控流程



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应**  **风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **人工成本内控流程** | | | | | |
| **1** | **制定薪酬、社保、福利等管理办法** | | | | | |
| CB01.01.01 | 安徽公司制定省公司层面薪酬、社保、福利费、人工成本管控等管理办法。 | 安徽公司人力资源部 | 引起劳动争议及法律诉讼 | 薪酬、社保、福利、人工成本管控等管理办法 | 检查是否有相关办法、办法是否有与相关法律法规相抵触地方、是否有审批 | B |
| **2** | **薪酬等管理办法上会审批** | | | | | |
| CB01.02.01 | 省公司层面薪酬、社保、福利、人工成本管控等办法上安徽公司党委会前置研究讨论 | 安徽公司以及所属公司人力资源部 | 引起劳动争议及法律诉讼 | 薪酬、社保、福利、人工成本管控等管理办法 | 检查是否有相关办法、办法是否有与相关法律法规相抵触地方、是否有审批 | B |
| CB01.02.02 | 董事会审议决定后下发，所属公司根据省公司薪酬、社保、福利、人工成本管控等办法制定本公司相关办法。 | 安徽公司以及所属公司人力资源部 | 引起劳动争议及法律诉讼 | 薪酬、社保、福利、人工成本管控等管理办法 | 检查是否有相关办法、办法是否有与相关法律法规相抵触地方、是否有审批 | B |
| **3** | **配置人工成本预算** | | | | | |
| CB01.03.01 | 安徽公司根据所属公司利润认购情况，为所属公司配置人工成本、工资总额预算。 | 安徽公司人力资源部 | 人工成本预算不合理 | 所属公司人工成本预算配置表 | 检查是否超总部对安徽公司下达的预算、是否与所属公司利润认购相关 | A |
| **4** | **编制年度人工成本预算** | | | | | |
| CB01.04.01 | 所属公司根据安徽公司人力资源部已核定下达的工资总额、人工成本总额预算，按内部经营目标考核办法和绩效考核管理流程，编制工资总额及人工成本总额分解预算，报本公司预算管理委员会审批。 | 所属公司人力资源部、所属公司预算管理委员会 | 人工成本预算不合理。 | 人工成本预算分解表 | 检查预算管理委员会审批意见。 | A |
| CB01.04.02 | 所属公司根据上年度实际情况和本年度工资总额及人工成本预算，编制福利费、教育经费、工会经费、社保费、住房公积金、劳务费及其他各项人工成本预算，报本公司预算管理委员会审批。 | 所属公司人力资源部、所属公司预算管理委员会 | 人工成本预算分解不合理。 | 人工成本预算分解表 | 检查预算管理委员会审批意见。 | A |
| **5** | **审批** | | | | | |
| CB01.05.01 | 安徽公司对所属公司的人工成本预算进行审核，并在当年度三季度末，根据本年度所属公司经营业绩预计完成情况提出预算调整方案并报预算管理委员会审批。 | 安徽公司人力资源部、预算管理委员会 | 管理不到位，人工成本失控。 | 预算调整方案 | 检查是否合理调整预算，是否有预算管理委员会审批。 | A |
| **6** | **根据人员变动制作薪酬变动表** | | | | | |
| CB01.06.01 | 所属公司根据当月人员变动（考勤、进出、岗位调整等）制作薪酬变动表，并报管理层审批。 | 所属公司人力资源部 | 薪酬变动有误。 | 薪酬变动表 | 检查各类变动是否符合相关要求。 | B |
| **7** | **员工基本工资核算** | | | | | |
| CB01.07.01 | 人资支撑团队根据薪酬变动表编制员工工资表以及各应扣项目。 | 人资支撑团队 | 员工工资核算有误。 | 员工工资表以及各应扣项目 | 检查是否与薪酬变动表一致、是否有与相关制度办法相抵触的地方。 | A |
| **8** | **审批** | | | | | |
| CB01.08.01 | 所属公司对员工工资表进行审核，并报管理层审批。 | 所属公司人资部、所属公司管理层 | 员工工资核算有误。 | 员工工资表以及各应扣项目 | 检查是否有相关负责人签字。 | A |
| **9** | **员工绩效工资、保险、公积金、福利费以及其他人工成本核算** | | | | | |
| CB01.09.01 | 所属公司对本公司各部门进行绩效考核，计算各部门绩效工资总额，相关部门负责人复核并签字。 | 所属公司人力资源部、各部门 | 部门绩效工资核算有误。 | 部门绩效工资表、部门考核表 | 检查部门绩效核算过程是否与考核表一致、是否有相关负责人签字。 | A |
| CB01.09.02 | 所属公司各部门对本部门员工进行绩效考核并经各部门负责人签字后将考核结果交人力资源部，人力资源部再根据考核结果计算每个员工的绩效工资，人资部或财务部编制个人所得税代扣代缴计算表，报公司管理层审批。 | 所属公司管理层、人力资源部、各部门 | 员工绩效工资核算有误。 | 员工绩效工资表、个人所得税代扣代缴汇总表 | 检查员工绩效考核表是否有各部门负责人的签字、是否有公司管理层签字。 | A |
| CB01.09.03 | 所属公司根据国家、地方相关规定及公司要求，按月编制五险二金核算表，计算单位及个人应承担的部分，并报管理层审批，每月在规定时间内及时上缴到公司专户。 | 所属公司管理层、人力资源部 | 五险二  金核算错误、上缴不及时。 | 五险二金核算表 | 检查是否有公司管理层签字。 | B |
| CB01.09.04 | 所属公司根据本公司福利费管理办法按月编制员工福利费发放表。 | 所属公司管理层、人力资源部 | 福利费不符合规定。 | 福利费发放表 | 检查是否与相关制度办法一致、是否有公司管理层签字。 | B |
| CB01.09.05 | 所属公司人力资源部门根据劳务用工管理办法的规定，同人事代理公司签订人事代理合同，每月负责编制劳务派遣人员工资计算表、绩效计算表、各项应扣项目表、各项保险、福利费用计算表等各项劳务费用计算表，经部门负责人签字确认、公司管理层审批后，交财务部门进行账务处理计入劳务派遣费，并将款项支付给人事代理公司，再分配至劳务派遣人员个人账户。 | 所属公司管理层、人力资源部 | 劳务费用核算错误。 | 劳务派遣费计算表、人事代理合同 | 检查是否有人力资源部门负责人的审核签字、公司管理层的审批字。 | A |
| CB01.09.06 | 所属公司在预算额度内编制全年教育培训计划，并报安徽公司备案。发生教育培训费必须经人力资源部门审核，公司管理层审批后交财务部门进行账务处理。 | 所属公司管理层、人力资源部 | 教育培训费核算错误及使用不当。 | 教育培训费预算，相关制度办法 | 检查是否有人力资源部门负责人的审核签字、公司管理层的审批字。 | B |
| CB01.09.07 | 所属公司年初根据工资总额预算，制定工会经费使用计划，经公司管理层审批后交财务部进行账务处理。 | 所属公司管理层、人力资源部 | 工会经费核算错误。 | 工会经费分解表、相关办法 | 检查是否有人力资源部门负责人的审核签字、公司管理层的审批字。 | B |
| **10** | **审核** | | | | | |
| CB01.10.01 | 人资支撑团队根据制度办法审核所属公司各类人工成本发放表并在系统完成发放流程。 | 人资支撑团队 | 人工成本核算错误。 | 各类人工成本发放表、相关制度办法 | 检查是否与制度办法规定一致。 | B |
| **11** | **会计核算并支付** | | | | | |
| CB01.11.01 | 财务共享中心对各类人工成本进行核算。 | 财务共享中心 | 人工成本核算错误。 | 各类人工成本发放表、财务核算表 | 检查财务核算表与人工成本发放表是否一致。 | A |
| CB01.11.02 | 财务共享中心按时足额支付各项人工成本款项。 | 财务共享中心 | 支付不及时。 | 支付凭证、银行转账清单 | 检查相关支付凭证。 | A |
| **12** | **人工成本分析** | | | | | |
| CB01.12.01 | 人资支撑团队按月度、季度、年度分别统计汇总所属公司人工成本相关基础资料，并结合业财数据进行分析，编写分析报告并报送安徽公司人力资源部审阅。 | 人资支撑团队、安徽人力资源部 | 管理不  到位人工成本失控。 | 人工成本分析报告 | 检查是否将人工成本分析报告提交给管理层。 | B |
| **（二）** | **外包成本内控流程--制定基准结算单价** | | | | | |
| **1** | **编制外包费预算** | | | | | |
| CB02.01.01 | 各所属公司项目管理部门根据下达的预算目标制定分专业外包费用预算额度，项目管理部门负责人审核签字后报财务部门。 | 项目管理部门门 | 外包费用超支、不可控。 | 外包费用预算表 | 检查是否有各业务部门的签字。 | A |
| **2** | **汇总** | | | | | |
| **3** | **制定年度基准结算单价** | | | | | |
| CB02.03.01 | 各所属公司以市场价格为参考，综合项目所属地区、客户、专业及毛利率等因素，确定外包的年度基准价格。 | 项目管理部门 | 结算单价超出标准、  擅自提高结算单价 | 外包年度基准价格表 | 检查外包评审小组的审核意见 | A |
| **4** | **审核** | | | | | |
| CB02.04.01 | 年度基准结算单价需提外分包评议小组审核，外包时的价格原则上不允许高于基准价格。 | 外包评议小组 | 结算单价超出标准。 | 基准价格变动申请表 | 检查外包评审小组的审核意见 | A |
| **5** | **修改年度基准结算单价** | | | | | |
| **6** | **审批** | | | | | |
| CB02.06.01 | 年度基准结算单价需提交公司管理层审批。 | 公司管理层 | 结算单价超出标准。 | 基准价格变动申请表 | 检查公司管理层的审批意见 | A |
| CB02.06.02 | 由于市场原因导致原材料上涨需要调整已确认的基准价格，需经外包评议小组审核并报公司管理层审批。 | 项目管理部门、外包评议小组 | 擅自提高结算单价。 | 基准价格变动申请表 | 检查是否有外包评议小组及公司管理层的审批。 | A |
| CB02.06.03 | 对于招标或议标项目，以中标价格或协议价格作为外包价格，但仅限于该项目有效。 | 项目管理部门 | 擅自提高结算单价。 | 中标或议标结果 | 检查合同价格是否与中标价格一致。 | A |
| **（三）** | **外包费内控流程--外包费付款** | | | | | |
| **1** | **根据项目进度提出付款申请** | | | | | |
| CB03.01.01 | 项目部（分公司）根据项目进展情况及合同约定，填写付款审批表，同时附上外包协议、费用结算单、发票、业务名称、业务编号等单据，向项目管理部门提交付款申请。 | 项目部/分公司 | 过早结算外包费用。 | 付款审批表 | 检查是否有外包协议、费用结算单、发票、业务名称、业务编号等单据。 | A |
| **2** | **审核** | | | | | |
| CB03.02.01 | 项目管理部门根据审核实际工作量、项目进度、已完工作质量等要素提出审核意见，经部门负责人签字确认后提交财务部审核。 | 项目管理部门 | 项目进度、项目质量不符合付款要求。 | 付款审批表 | 检查是否有项目管理部门负责人的签字确认。 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| CB03.03.01 | 财务部门在收到项目甲方付款后，审核付款凭证，并根据成本费用支出情况和资金情况提出审核意见，经部门负责人签字确认同意付款后按审批权限提交公司适当管理层审批。 | 财务部门 | 自由现金流偏低、预支风险。 | 付款审批表 | 检查是否有财务部门负责人的签字确认。 | A |
| **4** | **会计核算** | | | | | |
| CB03.04.01 | 管理层签字确认同意付款后，由财务部门相关人员进行会计核算，每笔外包费要有对应的项目名称和项目编号。 | 财务部门 | 会计核算错误、与实际项目不符。 | 付款审批表 | 检查是否有管理层的签字确认；会计分录记账科目与实际项目编号是否相符。 | A |
| **5** | **付款** | | | | | |
| CB03.05.01 | 严禁各级公司及所属生产经营单元以外包名义套取资金存放外包服务供应商处，或通过外包服务供应商资金回流形成实质性“小金库” | 项目部门、财务部门 | 形成“小金库” | 付款凭证 | 检查实际资金流向 | A |
| **6** | **建立台账** | | | | | |
| CB03.06.01 | 财务部门和项目管理部门应对外包业务收入、到款、发票开具、外包费支付等进行管控，建立有效台账和记录。 | 财务部门、项目管理部门 | 管理不到位，外包费失控。 | 外包费台账 | 检查是否有外包费台账并及时更新记录；项目管理部门与财务部门定期核对台账记录。 | B |
| **7** | **外包经营分析** | | | | | |
| CB03.07.01 | 安徽公司、所属公司应在月末、季末、年末进行外包经营分析，对本企业外包业务种类、毛利率、材料成本、外包费占收比等指标进行详细分析，制定相应改进措施，并送管理层审阅。 | 项目管理部门、财务部门、管理层 | 外包费用超预算、外包价格高于市场价格。 | 外包经营分析报告 | 检查是否有管理层审阅签字。 | B |
| **8** | **审阅** | | | | | |
| **（四）** | **材料成本内控流程** | | | | | |
| **1** | **编制材料成本费用预算** | | | | | |
| CB04.01.01 | 项目管理部门根据下达的预算目标制定材料成本预算额度。 | 项目管理部门 | 材料成本费用超支、不可控。 | 材料成本费用预算表 | 检查是否有项目管理部门的签字。 | B |
| **2** | **汇总** | | | | | |
| **3** | **发起付款申请** | | | | | |
| CB04.03.01 | 材料采购部门在材料保管部门验收材料合格后提出付款申请经部门负责人签字确认。 | 采购部门、保管部门 | 材料不合格或与合同不符。 | 付款申请表 | 检查是否有采购部门、保管部门负责人的签字确认。 | A |
| **4** | **审核** | | | | | |
| CB04.04.01 | 付款申请经部门负责人签字确认后报项目管理部门审核。 | 项目管理部门 | 材料不合格或与合同不符。 | 付款申请表 | 检查是否有项目管理部门负责人的签字确认。 | A |
| **5** | **审批** | | | | | |
| CB04.05.01 | 项目管理部门根据设计、合同等依据审核付款申请，审核通过后由部门负责人签字确认并根据权限列表报公司管理层审批。 | 项目管理部门、管理层 | 材料款不符合付款要求。 | 付款申请表 | 检查项目管理部门的审核意见、管理层的审批意见。 | A |
| **6** | **会计核算** | | | | | |
| CB04.06.01 | 财务部门审查发票、采购申请单、相关合同、送货清单和入库单等附件，审核无误后进行会计核算。 | 财务部门 | 报销原始单据不真实有效。 | 报销原始单据 | 检查报销原始单据是否真实有效，检查相关领导的审批。 | A |
| CB04.06.02 | 每笔材料费要有对应的项目名称、项目编号。 | 财务部门 | 会计核算错误，与实际项目不符。 | 报销原始单据 | 检查会计分录科目与实际项目是否编号是否一致。 | B |
| **7** | **付款** | | | | | |
| **（五）** | **一般性成本费用内控流程** | | | | | |
| **1** | **费用报销** | | | | | |
| CB05.01.01 | 预算内发生的一般性费用按权限由各级负责人审核签字后到财务部门报销。 | 费用发生部门、财务部门 | 费用超支、预算超支。 | 费用报销申请表 | 检查是否在权限内由各级负责人签字审核。 | A |
| CB05.01.02 | 预算外发生的一般性费用，报销之前先要经过预算调整程序。预算调整程序按照《预算管理内控流程》执行。 | | | | | |
| **2** | **审批** | | | | | |
| CB05.02.01 | 费用报销申请需按审批权限提交公司相应管理层级审批。 | 公司相应管理层级 | 费用超支、预算超支。 | 费用报销申请表 | 检查是否有公司相应管理层级的签字审批。 | A |
| CB05.02.02 | 一般成本费用（如会议费、业务招待费、出国考察费等）在费用发生前需按权限列表进行审批，严格根据业务需要和经济实质审核成本费用发生的必要性和真实性，经审批后的成本费用应在审批金额范围内据实列支，严禁虚列成本费用设立“小金库”；超过审批范围的，应重新办理审批手续。 | 费用发生部门、管理层 | 形成“小金库” | 费用报销申请表 | 检查是否有公司管理层的签字审批，检查费用开支标准 | A |
| **3** | **会计核算付款** | | | | | |
| CB05.03.01 | 预算内报销费用在审批后，进行会计核算付款。财务部门相关人员审核原始单据的真实性、完整性、合法性，费用支出的合理性及签字的有效性，符合规定后给予报销。对于已经付款的费用原始单据，根据会计基础工作规范的要求，记账凭证和原始凭证上盖章。 | 财务部门 | 报销原始单据不真实有效；重复报销。 | 费用原始单据 | 检查原始单据的真实有效性；检查已付款的单据是否盖章。 | A |
| CB05.03.02 | 财务部门应根据合同和费用责任部门提供的费用发生情况（进度表）编制预提/待摊费用计算明细表并经主管会计审核。 | 财务部门 | 费用核算不准。 | 预提/待摊费用计算明细表 | 检查主管会计的审核签字。 | B |
| CB05.03.03 | 财务部门设置费用预警制度，每月（每季）向各部门通报，同时在各部门费用支出达到预算一定比例时，通知相关部门负责人。 | 财务部门 | 费用超支、预算超支。 | 预警通报 | 检查是否有费用预警制度。 | C |
| **4** | **成本费用分析** | | | | | |
| CB05.04.01 | 针对预算外报销，财务部门每季/每月对成本费用预算项目进行分析，指出成本费用管理存在的问题，提出解决问题的措施，提交公司管理层审阅，并在生产经营分析会上通报。 | 财务部门 | 费用支出存在问题不能及时发现、纠正。 | 预算分析报告、成本费用管理存在的问题及解决措施 | 检查领导层审阅签字。 | C |
| **5** | **成本费用考核** | | | | | |
| CB05.05.01 | 针对预算外报销，建立成本费用考核制度，对相应的成本费用责任主体进行考核和奖惩。通过成本费用考核促进各部门合理控制成本费用。 | 财务部门 | 员工没有形成节约成本意识 | 成本费用考核文件 | 检查是否有成本费用考核文件 | C |

### 五、备查文件

（一）《中国通信服务股份有限公司会计核算办法（2019版）》（中国通信服务〔2018〕188号）

（二）《中国通信服务股份有限公司施工及维护项目核算管理流程及会计核算规范（暂行）》（中国通信服务〔2011〕63号）

（三）《关于规范核算安全生产费用的通知》（中国通信服务财务〔2012〕29号）

（四）《中国通服工程与软件开发项目类业务收入成本确认管理规范》（中国通信服务〔2022〕36号）

（五）《关于收入增速高于“全口径分包费+材料费”增速3-5个百分点的攻克令》（中国通服党委〔2022〕66号）

（六）《中国通服安徽公司招待费、差旅费、会议费管理办法（2020版）》（中国通服皖〔2020〕143号）

（七）《安徽省通信产业服务有限公司市分公司安全生产费用管理的指导意见》（中国通服皖〔2018〕74号）

（八）《安徽省通信产业服务有限公司业务服务采购管理办法》（中国通服皖党〔2019〕92号）

（九）《关于印发中国通服党委研究决策重大事项清单（2022年版）的通知》（中国通服党委〔2022〕82号）

（十）关于印发《安徽邮电职业技术学院党委研究决策重大事项清单（2022 年版）》的通知 （院党〔2022〕101 号）

### 六、备注

（一）大额外包费，各公司可根据自身业务确定具体金额；

（二）项目管理部门：对生产负有直接管理责任的部门。

## 财务报告编制内控流程

### 一、风险识别

（一）财务报告编制违反国家及上市地法律法规、香港联交所规则，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）财务报告编报不及时，延误信息披露，未能满足各方财务信息使用者的要求；

（三）财务报告编制前准备工作不充分，会计信息不真实；

（四）纳入合并报表范围不准确、调整事项或合并调整事项不完整，可能导致财务信息不真实、不完整。

### 二、控制目标

（一）确保财务报告编制的主要标准符合相关法律、法规和准则的要求；

（二）确保财务报告信息的真实、准确、完整和及时，重点夯实经营业绩；

（三）确保及时满足学院内、外各方财务信息使用者的需求。

### 三、流程图

3.1 年度财务报告编制流程



3.2 月度财务报告编制流程



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门**  **或责任岗位** | **对应**  **风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **年度财务报告编制** | | | | | |
| **1** | **执行总部制定统一的会计政策和会计核算办法** | | | | | |
| CW01.01.01 | 总部会计税务与稽核检查处统一各省公司所采取的会计政策，如有不一致的情况，省公司财务部门需要按统一的会计政策进行调整。 | 总部会计税务与稽核检查处 | 采取的会计政策不一致，滥用或随意变更会计政策。 | 总部制定的会计政策 | 检查使用的会计政策是否一致。 | B |
| CW01.01.02 | 总部会计税务与稽核检查处制定统一的会计核算办法并下发给省公司执行；对于有重大影响需要对会计核算办法进行补充的事项，由省公司财务部门上报总部，总部会计税务与稽核检查处制定相应的会计政策经由董事会审批后下发给省公司执行。 | 总部会计税务与稽核检查处 | 使用的会计核算方法不一致。 | 总部下发的会计核算办法、补充制定的重大会计政策 | 检查董事会对补充制定的重大会计政策的审批意见及签字。 | B |
| **2** | **执行总部制定的年度财务报告编制方案** | | | | | |
| CW01.02.01 | 根据信息披露时间要求，总部董事会办公室和会计税务与稽核检查处与会计师事务所共同确定年度财务报告日程表，交管理层审阅后下发到各省公司。 | 董事会办公室、会计税务与稽核检查处 | 不能按时提交年度财务报告。 | 年度财务报告日程表 | 检查总部董事会办公室和会计税务与稽核检查处负责人对日程表的确认签字；检查总部管理层对日程表的审阅签字。 | B |
| CW01.02.02 | 总部会计税务与稽核检查处直接确定各省公司上报未审计报表时间、审计时间和审计事项调整时间；各省公司则根据总部时间表确定本公司工作时间表。 | 总部会计税务与稽核检查处 | 不能按时提交年度财务报告。 | 省公司年度财务报告日程表 | 检查省公司时间表与总部安排是否一致。 | A |
| CW01.02.03 | 省公司财务部门确定本公司财务报告合并范围，经财务部门负责人审核后报总部会计税务与稽核检查处审批。 | 省公司财务部门、总部会计税务与稽核检查处 | 合并范围不准确。 | 省公司合并范围上报表 | 检查总部会计税务与稽核检查处对省公司上报的合并范围的审批和省公司财务部门负责人的审核。 | B |
| CW01.02.04 | 总部会计税务与稽核检查处制定统一的年度财务报告编制方法、年度财务报告会计调整政策、披露政策，经财务总监审批后下发给省公司。编制方法包括合并抵销原则、抵销事项、抵销分录、编报质量要求以及重要注意事项。 | 总部会计税务与稽核检查处 | 财务政策不统一导致财务信息不真实。 | 总部下发的年度财务报告编制方法、调整政策和披露政策 | 检查财务总监对年度财务报告编制方法、调整政策及披露政策的审批签字。 | A |
| **3** | **编制年度财务报告** | | | | | |
| CW01.03.01 | 所属公司和安徽公司财务部门在规定的时间内完成本公司财务报告的编制，财务报告的编制应以真实的交易和事项以及完整、准确的账簿记录等资料为依据，并按照有关法律法规、国家统一的会计制度规定的编制基础、编制依据、编制原则和方法进行，真实、完整地体现企业财务状况、经营成果、资产质量和现金流动等情况。 | 财务部门 | 不符合会计准则及企业相关规定，数据信息不真实、不完整。 | 财务报告 | 检查是否在规定的时间内完成财务报告编制。 | A |
| CW01.03.02 | 财务报告的编制应建立复核制度，由财务部门负责人复核本公司财务报告。 | 财务部门负责人 | 编制过程出现差错未能及时发现、纠正。 | 财务报告 | 检查财务部门负责人对财务报告的复核。 | A |
| **4** | **审计** | | | | | |
| CW01.04.01 | 会计师事务所对所属公司和安徽公司财务报告进行审计，财务部门要积极配合审计，及时提供审计所需材料。 | 财务部门 | 未通过会计师事务所审计。 | 财务报告 | 询问是否积极配合审计、提供所需资料。 | B |
| **5** | **审批** | | | | | |
| CW01.05.01 | 经审计的财务报告由财务部门负责人和公司法人代表签字并加盖公章后及时逐级上报。 | 法人代表、财务部门负责人 | 未经过审批。 | 财务报告 | 检查相关签字及公章。 | A |
| **6** | **合并、汇总年度财务报告** | | | | | |
| CW01.06.01 | 合并报表成员单位的财务部门之间应就内部交易的发生额、期末余额、列账会计科目等内容定期进行对账。对账均应通过标准格式的对账单往来进行。双方对账如出现差异，应在对账单上加以记录，由财务部门通知相关业务部门配合查找原因并经财务部门负责人审批后进行必要的调整。对账双方均应保留彼此确认的对账记录。 | 财务部门 | 未进行关联交易核对。 | 定期标准格式对账单 | 检查各单位定期的标准格式的对账单及对方确认的对账记录；检查差异原因及账务调整的相关记录是否经财务部负责人审批。 | A |
| CW01.06.02 | 对于经营终止而清算的企业，要编制清算报告。要全面清查资产账目，对债权债务要进行清理，防止企业的经济利益流失。根据国家统一的法规和会计制度准则编制清算财务报告。 | 财务部门 | 未全面清查资产、清理债权债务导致企业经济利益流失。 | 清算报告 | 检查是否全面清查资产、清理债权债务。 | B |
| CW01.06.03 | 上级公司财务部门在收到下级公司上报的财务报告后，应及时审核上报报表数据以及内部交易及往来记录的准确性和完整性，如有异常变动应要求相关下级公司提供书面合理解释或及时调整报告。 | 财务部门 | 财务报告数据不准确，信息不完整。 | 子公司财务报告 | 检查相关人员的审核签字；检查子公司对异动提供的书面解释或调整记录。 | A |
| CW01.06.04 | 上级公司财务部门负责督促并考核下级公司编报会计报告的工作进度及质量。 | 财务部门 | 编制工作不能按时完成。 | 监督检查记录 | 检查是否存在监督检查记录。 | B |
| CW01.06.05 | 上级公司财务部门对下级公司的会计报表审核无误后，应按抵销范围对内部交易及往来编制抵销分录。 | 财务部门 | 未抵销关联交易。 | 抵销表 | 抽查抵销分录。 | A |
| CW01.06.06 | 合并报表编制单位按统一编报方法及固定格式及时编制报表、会计报表附注、专项情况说明书、财务情况说明书等。 | 财务部门 | 财务报告格式不统一。 | 财务报告 | 检查财务报告的编制方法及格式是否符合要求。 | B |
| CW01.06.07 | 对合并报表编制工作应建立复核制度。上级公司的财务部门应由复核人员对合并单位清单、内部交易对账单、下级公司的会计报表、编制的抵销分录及编制的合并会计报表等资料进行复核。财务部门应保存相关合并工作底稿等支持性文件记录。 | 财务部门 | 编制过程出现差错未能及时发现、纠正。 | 财务报告、合并工作底稿 | 检查复核签字。 | B |
| **7** | **审计** | | | | | |
| CW01.07.01 | 会计师事务所对省公司年度合并财务报告进行审计，公司应该配合注册会计师的审计工作，及时提供与财务报告相关的资料。 | 财务部门 | 外部审计合规性风险。 | 审计结论 | 检查审计结论及注册会计师的确认签字。 | A |
| **8** | **审核** | | | | | |
| CW01.08.01 | 经审计的年度合并财务报告由省公司管理层审核，提交董事会审议审批后上报总部。 | 公司管理层、董事会 | 财务报告未经审批。 | 年度财务报告 | 检查财务报告是否有相关负责人签字。 | A |
| **9** | **审核合并年度财务报告** | | | | | |
| CW01.09.01 | 总部会计税务与稽核检查处编制年度合并财务报告并与相关处室进行讨论和修改。 | 会计税务与稽核检查处及各相关处室 | 各处室对年度财务报告有异议。 | 年度财务报告修改稿 | 检查相关处室负责人的签字。 | A |
| **10** | **审计** | | | | | |
| CW01.10.01 | 会计师事务所对总部年度合并财务报告进行审计，公司应该配合注册会计师的审计工作，及时提供与财务报告相关的资料。 | 会计税务与稽核检查处 | 外部审计合规性风险。 | 审计报告 | 检查审计结论及注册会计师的确认签字。 | A |
| **11** | **审批** | | | | | |
| CW01.11.01 | 经审计同意的年度财务报告由公司财务总监和总经理审核并签署真实性承诺后，提交董事会及其审核委员会审批确认。 | 财务总监、总经理、董事会 | 财务报告未经审批。 | 年度财务报告 | 检查有关负责人的签字。 | A |
| **12** | **年度财务报告的发布见《信息披露内控流程》** | | | | | |
| **（二）** | **资产负债表日后处理** | | | | | |
| **1** | **资产负债表日后事项（所属公司、省公司）** | | | | | |
| CW02.01.01 | 安徽公司、所属公司财务部门按资产负债表日后事项报表标准模版填写有关事项的性质、内容、影响等信息。 | 安徽公司、所属公司财务部门 | 资产负债表日后事项披露不准确。 | 负债表日后事项报表及附注 | 检查负债表日后事项报表及附注填写情况。 | A |
| **2** | **审批** | | | | | |
| CW02.02.01 | 安徽公司、所属公司财务部门负责人和公司负责人审核签字后及时上报总部。 | 安徽公司、所属公司财务部门 | 资产负债表日后事项披露不准确。 | 负债表日后事项报表及附注 | 检查安徽公司、所属公司财务部门负责人和公司负责人的审核签字。 | A |
| CW02.02.02 | 总部会计税务与稽核检查处汇总、审核各省上报的资产负债表日后事项报表后，提出处理意见，经总部会计税务与稽核检查处负责人审批后，视事项性质不同（调整事项或非调整事项），按照权限规定经适当审批后调整财务报告或披露信息。 | 总部会计税务与稽核检查处 | 资产负债表日后事项披露不准确。 | 负债表日后事项报表及附注 | 检查总部会计税务与稽核检查处负责人的审批签字。 | A |
| **3** | **资产负债表日后事项（总部）** | | | | | |
| **4** | **财务报告存档** | | | | | |
| CW02.04.01 | 经过审计的财务报告应当按照有关规定装订成册，由总部总经理、财务总监、会计税务与稽核检查处负责人签字并加盖公章后按规定存档。 | 总部会计税务与稽核检查处 | 财务报告管理不善 | 财务报告 | 检查是否装定成册并签字盖章 | B |
| **（三）** | **月度财务报告** | | | | | |
| **1** | **确定月度财务报告编制规定** | | | | | |
| CW03.01.01 | 财务部门根据上级公司会计报告的上报日期要求，确定会计报告的工作日程表。 | 财务部门 | 未按规定日期和规定要求上报。 | 会计报告上报要求 | 检查是否在上报日期要求内上报。 | B |
| CW03.01.02 | 财务部门按统一的报告编制方法和报告编制格式编制财务报告。 | 财务部门 | 未按统一要求执行。 | 公司下发的电子数据库 | 询问是否按规定编制财务报告。 | B |
| CW03.01.03 | 财务报告基准日：年报为１２月３１日，月报为每月最后１天（自然日）。 | 财务部门 | 未按规定的基准日编制报告。 |  | 检查是否按规定的基准日编制报告。 | C |
| **2** | **对账** | | | | | |
| CW03.02.01 | 关联交易款项及内部往来款项的核对，财务部门每月通过关联交易平台进行电子或书面对账。 | 财务部门 | 核对不一致。 | 往来款项电子/书面对账单 | 检查往来款项对账单的电子确认或确认盖章。 | B |
| CW03.02.02 | 非关联应收应付款项的对账，财务部门应定期或不定期核实外部应收应付款项并向业务部门提供对账数据。 | 财务部门 | 核对不一致。 | 往来款项对账单。 | 检查财务部门是否定期或不定期核对非关联交易款项。 | B |
| CW03.02.03 | 对账如出现差异应在对账单上加以记录，由财务部门通知相关业务部门配合查找原因，经财务部门负责人审批后进行调整及相应账务处理。财务部门应保留彼此盖章确认的对账单及其他证明性文件。 | 业务部门、财务部门 | 核对不一致。 | 往来款项对账单 | 检查对账单记录及确认盖章。 | A |
| **3** | **编制月度会计报告** | | | | | |
| CW03.03.01 | 按岗位分工及时进行凭证编制、凭证复核及会计登账，保证每个会计核算期末会计科目余额的准确，审核科目余额与业务单位的数据是否一致。 | 财务部门 | 账表不一致。 | 凭证、科目余额表、明细表、项目（单位）明细表 | 检查科目余额与财务账是否一致。 | A |
| CW03.03.02 | 检查是否按照国家统一的会计制度执行会计核算和计量，检查会计变更前期和当期调整项目，据此填报会计报表，确保账表一致。 | 财务部门 | 未按会计准则执行。 | 报表、财务账 | 检查账表是否一致。 | B |
| CW03.03.03 | 对会计报表中需要说明的事项在会计报表附注和财务情况说明书中作出真实、完整、清楚的说明。 | 财务部门 | 未真实反映企业情况。 | 报表、报表附注、财务情况说明书 | 抽查说明事项是否真实、清楚的说明。 | B |
| CW03.03.04 | 对会计报表可能产生重大影响的交易或事项、会计政策和会计估计，应当及时提交董事会及其审计委员会（或类似机构）审议。 | 财务部门 | 未通过董事会及其审计委员会的审议。 | 提交的审议报告 | 检查董事会及其审计委员会的审议结论。 | B |
| **4** | **审核** | | | | | |
| CW03.04.01 | 编制好的月度财务报告通过计算机和人工审核后，提交财务部门负责人复核。 | 财务部门负责人 | 编制过程出现差错未能及时发现、纠正。 | 财务报告 | 检查财务部门负责人的审核签字。 | B |
| CW03.04.02 | 对于经营终止而清算的企业，要根据国家统一的法规和会计制度准则编制清算财务报告。要全面清查资产账目，对债权、债务要进行清理，防止企业的经济利益流失。 | 财务部门 | 未全面清查资产、清理债权债务导致企业经济利益流失。 | 清算报告 | 检查是否全面清查资产、清理债权债务。 | B |
| CW03.04.03 | 财务部门负责人对月度财务报告审核签字后报公司管理层审批，由公司法人代表签字并加盖公章后逐级上报。 | 财务部门负责人、法人代表 | 财务报告的真实性、完整性。 | 财务报告 | 检查相关签字和公章。 | A |
| **5** | **审核合并本省月度财务报告** | | | | | |
| CW03.05.01 | 母公司对合并单位的关联交易数据要定期核对，对核对中发生的差异要及时解决，双方关联单位确认无误后，在合并范围内编制抵消分录，编制母公司合并报表、会计报表附注。 | 财务部门 | 未进行关联核对。 | 抵销表 | 询问相关财务人员是否定期核对关联交易数据。 | A |
| **6** | **审阅** | | | | | |
| CW03.06.01 | 财务报告完成后，由财务部门对报告进行分析，包括比率分析、趋势分析及预算对比分析，出具分析结果书面报告报公司管理层审阅。 | 财务部门 | 未能及时从财务报告中发现公司存在的问题。 | 财务报告分析报告 | 检查公司领导层的审阅签字。 | B |
| **7** | **月度财务报告的归档管理** | | | | | |
| CW03.07.01 | 财务部门根据归档要求，年终对会计资料整理立卷，装订成册，编制《财务档案清册》，对一年以上的会计档案应移交专门的档案保存机构，编制《财务档案移交清册》，移交双方根据移交清册认真核对并签字盖章；没有专门机构的，暂由财务部门保管。 | 财务部门 | 财务档案丢失。 | 财务档案移交清册、财务档案清册 | 检查财务档案移交清册的签字盖章。 | B |
| CW03.07.02 | 所属公司每季/每月度上报季报/月报到安徽公司存档。 | 财务部门 | 财务档案保存不完整。 | 季报/月报 | 检查所属公司是否按时上报季报/月报。 | C |

### 五、备查文件

（一）《中国电信集团财务决算报告管理办法》（中国电信〔2004〕867号）

（二）《中国通信服务股份有限公司会计核算办法（2019版）》（中国通信服务〔2018〕188号）

（三）《项目类收入成本核算规范（2015修订版）》（中国通服〔2015〕172号）

（四）《关于执行新收入准则有关事项的通知》（中国通服〔2017〕172号）

（五）《关于中国通服总包项目财务管理若干要求的通知》（中国通服〔2019〕152号）

（六）《关于执行新金融工具准则的通知》（中国通服〔2018〕40号）

（七）《关于进一步明确金融资产分类有关要求的通知》（中国通服〔2020〕141号）

（八）《关于规范项目类业务预计毛利率有关事项的通知（暂行）》（中国通服〔2017〕114号）

（九）《关于进一步规范项目类业务预计毛利率调整等有关事项的通知》（中国通服〔2019〕153号）

### 六、备注

（一）本流程所指财务报告包括会计报表及其附注和其他应当在财务报告中披露的相关信息和资料；

（二）会计报表至少应包含资产负债表、利润表、现金流量表等报表；

（三）附注是对在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等报表中列示项目的文字描述或明细资料，以及对未能在这些报表中列示项目的说明等；

（四）半年度财务报告编制内控流程同年度财务报告编制内控流程。

## 固定资产管理内控流程

### 一、风险识别

（一）固定资产管理违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）固定资产处置未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致资产损失；

（三）固定资产购买、建造决策失误，可能造成企业资产损失或资源浪费；

（四）固定资产使用、维护不当和管理不善，可能造成企业资产使用效率低下或资产损失；

（五）固定资产会计处理和相关信息不合法、不真实、不完整，可能导致企业资产账实不符或资产损失。

### 二、控制目标

（一）固定资产管理符合相关法律法规的规定；

（二）固定资产处置经过适当审批，决策过程科学规范；

（三）确保资产完整地保存及有效使用，价值得到公允反映；

（四）对固定资产的历史记录完整，符合会计准则规定，公允地反映固定资产价值；

（五）完好地保存所有资产的原始凭证和产权证书，确保拥有所记录资产的所有权。

### 三、流程图

3.1 固定资产取得与验收

3.1.1 固定资产购置



3.1.2 固定资产租入



3.1.３ 建立固定资产卡片

（１）验收工程转为固定资产

（２）验收非工程性固定资产



（３）建立固定资产卡片

（４）固定资产标签（数码标签）管理



3.1.４ 登记并备案资产权属证明

3.2 固定资产使用与维护

3.2.1 计提折旧和摊销



3.2.2 固定资产账账、账卡核对



3.2.3 清查和盘点固定资产

3.2.4 固定资产保管

3.2.5 固定资产财产保险

3.3 固定资产处置与转移

3.3.1 固定资产报废



3.3.2 固定资产出售



3.3.3 固定资产出租

（１）闲置固定资产出租的汇总上报和执行



（２）出租价格管理

（３）固定资产出租日常管理



3.3.4 固定资产对外捐赠

3.3.5 固定资产核销



3.3.6 固定资产评估



3.3.7 闲置固定资产管理



3.3.8 房屋土地处置



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部**  **门或责**  **任岗位** | **对应**  **风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **固定资产购置内控流程——固定资产购置计划** | | | | | |
| **1** | **提出购置申请** | | | | | |
| GD01.01.01 | 固定资产需求部门填写固定资产投资申请表，对投资申请可行性进行分析。 | 固定资产需求部门 | 投资依据不足导致资产浪费或损失。 | 固定资产投资申请表 | 检查部门负责人对固定资产投资申请表的审批意见及签字。 | B |
| **2** | **审核** | | | | | |
| GD01.02.01 | 固定资产投资申请表由固定资产需求部门负责人审核签字后交固定资产管理部门编制计划预案。 | 固定资产需求部门 | 投资依据不足导致资产浪费或损失。 | 固定资产投资申请表 | 检查部门负责人对固定资产投资申请表的审批意见及签字。 | B |
| GD01.02.02 | 重大的固定资产投资项目，应当考虑聘请独立的中介机构进行可行性研究，并根据决策事项清单、权限列表等进行相应上会审批。 | 固定资产需求部门 | 投资依据不足导致资产浪费或损失。 | 投资可行性报告 | 检查部门负责人及相应会议对可行性报告的审批意见及签字。 | A |
| **3** | **预算管理流程** | | | | | |
| GD01.03.01 | 固定资产预算编制与审批需遵循预算管理流程的要求。 | 预算管理流程中相关部门 | 预算编制不合理，决策失误。 | 固定资产预算 | 检查固定资产预算编制过程文档。 | B |
| **4** | **下达固定资产购置预算** | | | | | |
| **5** | **下达固定资产购置计划** | | | | | |
| （二） | **固定资产购置内控流程——固定资产购置** | | | | | |
| **1** | **固定资产购置申领** | | | | | |
| GD02.01.01 | 当固定资产需求部门有使用需求时，需填写固定资产购置申领表。 | 固定资产需求部门 | 申请缺失导致管理监督缺位。 | 固定资产购置申领表 | 检查是否有固定资产购置申请表。 | B |
| **2** | **审核** | | | | | |
| GD02.02.01 | 当固定资产需求部门有使用需求时，需填写固定资产购置申领表，其部门负责人审核签字。 | 固定资产需求部门 | 申请缺失导致管理监督缺位。 | 固定资产购置申领表 | 检查固定资产需求部门的审核签字。 | B |
| **3** | **审核是否购置计划内** | | | | | |
| GD02.03.01 | 固定资产管理部门根据下达的固定资产购置计划进行审核。 | 固定资产管理部门 | 申请缺失导致管理监督缺位。 | 固定资产购置申领表、固定资产购置计划 | 检查固定资产管理部门的审核签字。 | B |
| **4** | **补充修改固定资产购置计划** | | | | | |
| **5** | **计划外固定资产购置申请** | | | | | |
| GD02.05.01 | 确实急需的计划外的购置申请，由固定资产需求部门提出申请。 | 固定资产需求部门、财务部门、公司管理层 | 申请缺失导致管理监督缺位。 | 固定资产购置申领表 | 检查请购部门负责人、财务部门、公司管理层的审核意见。 | A |
| **6** | **审核、审批** | | | | | |
| GD02.06.01 | 计划外固定资产购置申请经固定资产管理部门组织财务部门审核签字后，报公司管理层审批。 | 财务部门、公司管理层 | 申请缺失导致管理监督缺位。 | 固定资产购置申领表 | 检查请购部门负责人、财务部门、公司管理层的审核意见。 | A |
| **7** | **采购流程** | | | | | |
| **8** | **验收签字** | | | | | |
| GD02.08.01 | 固定资产购回后由固定资产管理部门和固定资产需求部门进行验收签字。 | 固定资产管理部门、固定资产需求部门 | 验收缺失导致后期无法追溯。 | 固定资产验收表 | 检查固定资产管理部门、固定资产需求部门对固定资产的的验收签字。 | C |
| **9** | **资产增加操作** | | | | | |
| **（三）** | **固定资产租入** | | | | | |
| **1** | **进行可行性分析提出租入申请** | | | | | |
| GD03.01.01 | 固定资产租入需求部门对租入进行可行性分析，提交租入申请表 | 固定资产租入需求部门 | 分析缺失导致决策不当。 | 固定资产租入申请表 | 对可行性分析进行核实。 | B |
| **2** | **审核会签** | | | | | |
| GD03.02.01 | 财务部门、固定资产管理部门审核租入可行性，会签租入意见。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 分析缺失导致决策不当。 | 固定资产租入申请表 | 检查财务部门和固定资产管理部门的会签意见。 | B |
| **3** | **寻找出租方** | | | | | |
| GD03.03.01 | 租入申请部门确定固定资产租入单位，价值较高、存在活跃租赁市场的资产需要通过招标，财务、法律部门参与招标。 | 固定资产需求部门 | 资产损失或浪费。 | 招标文档 | 检查资产价值和租入程序。 | A |
| **4** | **确定结算方式** | | | | | |
| GD03.04.01 | 如融资性租入，财务部门确定结算方式。 | 财务部门 | 资产损失或浪费。 |  | 检查财务部门商议过程、结论。 | B |
| **5** | **审批** | | | | | |
| GD03.05.01 | 确定出租方后，视权限由公司管理层或省公司审批，如需融资需提交省公司审批。 | 视权限而定 | 审批缺失导致监督缺位。 | 租入方确认报告、融资报告 | 检查管理层审批意见及签字。 | A |
| **6** | **与出租方签订租入协议** | | | | | |
| GD03.06.01 | 如不是融资性租入，固定资产管理部门与出租方签订租赁协议。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费。 | 固定资产租赁协议 | 检查租赁协议签字。 | B |
| **7** | **租入资产验收** | | | | | |
| GD03.07.01 | 根据租赁协议，固定资产管理部门对固定资产验收。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费。 | 固定资产租赁协议 | 检查租赁协议签字。 | B |
| **8** | **固定资产租入台账** | | | | | |
| GD03.08.01 | 验收后固定资产管理部门对固定资产登记入账。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费。 | 固定资产租入台账 | 检查固定资产租入台账。 | B |
| **9** | **财务处理** | | | | | |
| GD03.09.01 | 财务部门对租入的资产财务处理。 | 财务部门 | 资产损失或浪费。 | 固定资产租赁协议 | 检查租赁协议签字。 | B |
| **（四）** | **验收及相关会计处理** | | | | | |
| **1** | **固定资产验收** | | | | | |
| GD04.01.01 | 固定资产采购到货后，由采购部门组织固定资产使用部门、固定资产管理部门验收并在验收单上签字。 | 采购部门 | 购置资产不符合功能、质量要求。 | 固定资产购置验收单 | 检查采购部门、固定资产使用部门、固定资产管理部门的签字。 | B |
| GD04.01.02 | 自行建造的固定资产，应由建造部门、固定资产管理部门、使用部门共同填制固定资产移交使用验收单。 | 建造部门、固定资产管理部门、使用部门 | 资产不符合功能、质量要求。 | 固定资产移交使用验收单 | 检查相关部门在固定资产移交使用验收单的签字。 | B |
| GD04.01.03 | 投资者投入、接受捐赠、债务重组、企业合并、非货币性资产交换、企业无偿划拨转入以及其他方式取得的固定资产均应办理相应的验收手续。各所属单位应重视对于接收的捐赠资产的入库工作，严格遵守入库管理制度。 | 固定资产管理部门、固定资产使用部门 | 资产不符合功能、质量要求。 | 固定资产移交使用验收单 | 检查相关部门在固定资产移交使用验收单的签字。 | B |
| GD04.01.04 | 经营租赁、借用、代管的固定资产应设立登记簿记录备查。 | 固定资产管理部门 | 资产保管记录混乱。 | 固定资产登记簿 | 检查租赁、借用、代管资产的登记情况。 | C |
| **2** | **入账** | | | | | |
| GD04.02.01 | 固定资产经验收后，财务部门和固定资产管理部门及使用部门应及时办理编号、建卡、入账等手续。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 资产价值未能真实反映。 | 固定资产台账、明细账等 | 核查验收记录和固定资产入账情况。 | C |
| 3 | **固定资产标签（数码标签）管理** | | | | | |
| GD04.03.01 | 对应贴标签（数码标签）的固定资产上均需贴标签（数码标签），标签统一编号，统一格式，并且明确划分固定资产的管理和使用责任。 | 资产管理部门 | 资产分类管理不准确 | 固定资产标签（条形码） | 检查对应贴标签（数码标签）的固定资产是否均贴有标签（数码标签）、编号和格式是否统一，以及标签是否明确划分固定资产的管理和使用责任。 | B |
| **4** | **登记并备案资产权属证明** | | | | | |
| GD04.04.01 | 需要办理产权登记手续的固定资产，企业应及时到相关部门办理。权属证明原件在固定资产管理部门保存，其他人员如需查阅或复印时由其所在部门经理在查阅申请单上签字。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或侵权。 | 产权证明文件、查阅申请单 | 检查权属证明查阅记录。 | A |
| GD04.04.02 | 房屋所有权证及土地使用权证原件由资产管理部门归档保存，其他人员如需查阅或复印由其所在部门经理在查阅申请单上签字。 | 固定资产管理部门 | 房屋所有权证及土地使用权证原件遗失 | 查阅申请单 | 检查非资产管理部门人员查阅或复印房屋所有权证及土地使用权证原件时其所在部门经理在查阅申请单上的签字记录。 | A |
| **（五）** | **固定资产使用与维护** | | | | | |
| **1** | **固定资产日常管理** | | | | | |
| GD05.01.01 | 相关部门针对日常固定资产实物管理和财务管理中发现的问题及时进行会议讨论并形成会议纪要和解决方案。 | 财务部门、固定资产管理部门及资产使用部门 | 财产损失或浪费。 | 会议纪要或解决方案 | 检查相关领导对会议纪要及修改意见的审批意见及签字。 | B |
| **2** | **审批并备案** | | | | | |
| GD05.02.01 | 将修改意见报上级公司相关领导审批并备案。 | 公司或上级主管领导 | 财产损失或浪费。 | 会议纪要或解决方案、上级审批反馈 | 检查相关领导对会议纪要及修改意见的审批意见及签字。 | B |
| **3** | **编制固定资产折旧及摊销计算表并复核** | | | | | |
| GD05.03.01 | 财务部门根据确定的折旧及摊销政策按月编制“固定资产折旧及摊销计算表”，由资产会计进行复核。 | 财务部门 | 资产价值未被真实体现。 | 固定资产折旧计算表 | 检查固定资产折旧计算表的复核签字。 | B |
| **4** | **定期审阅、核对，确保账账、账卡、账实相符** | | | | | |
| GD05.04.01 | 固定资产管理部门定期检查资产使用部门固定资产台账汇总表并签字；  财务部门负责人或其指定人员负责定期审阅固定资产财务明细账；  财务人员定期进行账账核对（总账与明细账）、账卡核对（明细账与资产卡片）。对于不符情况，财务部门编制差异报告，送财务部门负责人审批并出具处理意见。 | 固定资产管理部门、财务部门 | 账实不符、账账不符、账卡不符。 | 固定资产台账、财务明细账、核对差异报告 | 核查固定资产管理部门、财务部门定期检查情况; 检查核对差异报告是否经财务部门负责人审批并出具处理意见 | B |
| **5** | **核对出具差异报告** | | | | | |
| GD05.05.01 | 固定资产管理部门与财务人员定期核对固定资产总账与明细账的资产原值、折旧、分类信息等。对于不符情况，财务人员应出具差异报告。 | 固定资产管理部门 | 核对缺失导致账实不符。 | 固定资产差异报告 | 检查账账、账表符合情况，检查差异报告。 | B |
| **6** | **审批** | | | | | |
| GD05.06.01 | 差异报告，由财务部门负责人审核并签批处理意见。 | 财务部门 | 核对缺失导致账实不符。 | 固定资产差异报告 | 检查财务部门负责人出具的处理意见和签字。 | B |
| **7** | **定期检查** | | | | | |
| GD05.07.01 | 固定资产管理和资产使用部门以及安全保卫部门责任人要定期检查固定资产保管情况，处理安全隐患，并填列实地检查表。 | 固定资产使用部门、安全保卫部门 | 安全隐患不能被及时发现。 | 实地检查表 | 检查固定资产实地检查表的定期签字情况。实地检查有无安全隐患。 | C |
| **8** | **档案交接** | | | | | |
| GD05.08.01 | 固定资产管理部门负责人、管理人员和保管使用人工作调动或离退休时，须将固定资产及相关档案资料交接清楚并经相应单位或部门的负责人签批。 | 固定资产管理部门相应负责人 | 资产损失或账实不符。 | 资产交接记录 | 检查相应负责人的签批记录。 | B |
| **（六）** | **清查和盘点固定资产** | | | | | |
| **1** | **制定盘点计划** | | | | | |
| **2** | **清查土地房屋的权属证明、实地盘点、对盘点监督抽查** | | | | | |
| GD06.02.01 | 固定资产使用部门进行固定资产的实地盘点，综合管理部门牵头清查土地、房屋的权属证明，按规定填写相关表格和报告。 | 固定资产管理部门、综合管理部门 | 盘点缺失导致账实不符或资产损失。 | 固定资产盘点表和盘点报告 | 检查盘点表和清查表，以及盘点人、部门负责人的签字。 | B |
| GD06.02.02 | 财务部门应制定监盘制度，并据此对整个盘点过程进行监督及抽查，并出具抽查报告。 | 财务部门 | 监督缺失导致管理缺位 | 盘点抽查报告 | 检查监盘制度，以及抽查报告和签字。 | B |
| **3** | **固定资产确认** | | | | | |
| GD06.03.01 | 各资产使用部门负责人应在盘点表格上签字确认。 | 资产使用部门 | 盘点缺失导致账实不符或资产损失。 | 固定资产盘点表和盘点报告 | 检查资产使用部门负责人的签字。 | B |
| **4** | **汇总盘点报告，形成差异处理意见** | | | | | |
| GD06.04.01 | 固定资产管理部门审核、汇总相关材料形成差异处理意见。 | 固定资产管理部门 | 核对缺失导致管理缺位 | 差异处理意见 | 检查差异处理意见。 | C |
| **5** | **初审会签** | | | | | |
| GD06.05.01 | 差异处理意见交由财务部门初核会签。 | 财务部门 | 核对缺失导致管理缺位 | 差异处理意见 | 检查财务部门签字。 | C |
| **6** | **审批** | | | | | |
| GD06.06.01 | 公司分管领导应审批固定资产管理部门、固定资产使用部门和财务部门会签的闲置或待报废资产汇总表、盘点报告、差异报告、抽查报告、资产盘盈盘亏处理报告。 | 公司分管领导 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 闲置或待报废资产汇总表、盘点报告、差异报告和抽查报告、资产盘盈盘亏处理报告 | 检查各相关部门的会签意见和签字及公司领导的审批意见和签字。 | B |
| **7** | **根据审批意见相应处理** | | | | | |
| GD06.07.01 | 若有盘盈、盘亏、毁损、报废、调拨、出租等情况，视权限经分管领导或上级公司审核后，由财务部门、综合管理部门、固定资产管理部门做相应处理。 | 公司分管领导 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 闲置或待报废资产汇总表、盘点报告、差异报告和抽查报告、资产盘盈盘亏处理报告 | 检查各相关部门的会签意见和签字及公司领导的审批意见和签字。 | B |
| **（七）** | **固定资产保管** | | | | | |
| GD07.01.01 | 固定资产使用人按照安全规范制度进行管理，部门负责人定期进行巡视检查，并处理安全隐患，并填列实际检查表 | 固定资产使用部门、固定资产管理部门 | 固定资产存在安全隐患。 | 实地检查表 | 检查各相关部门固定资产实地检查表。 | B |
| **（八）** | **固定资产财产保险** | | | | | |
| GD08.01.01 | 固定资产管理部门和财务部门对价值较大或风险较高的固定资产提出的财产保险办法应报公司总经理和省公司领导审批。 | 固定资产管理部门、财务部门 | 决策不当造成资产损失。 | 投保具体办法 | 检查所属公司总经理和省公司领导对财产保险办法的批复及签字。 | B |
| **（九）** | **计提固定资产减值准备** | | | | | |
| **1** | **编制减值资产汇总清单** | | | | | |
| **2** | **计算减值金额** | | | | | |
| GD09.02.01 | 财务部门会同固定资产管理部门、采购部门计算减值金额，财务部门编制资产减值准备审批表。 | 财务部门、固定资产管理部门、采购部门 | 资产价值没有被真实体现。 | 资产减值准备审批表 | 检查资产减值审批表是否有相关部门负责人审批签字。 | A |
| **3** | **减值测试** | | | | | |
| GD09.03.01 | 财务部门进行减值测试，形成固定资产减值准备审批表。 | 财务部门 | 资产减值没有被真实反映。 | 固定资产减值准备审批表 | 检查固定资产减值准备审批表是否有财务部门领导人签字。 | A |
| **4** | **会签** | | | | | |
| GD09.04.01 | 资产减值准备审批表经财务部门、固定资产管理部门、采购部门负责人会签。 | 财务部门、固定资产管理部门、采购部门 | 资产价值没有被真实体现。 | 资产减值准备审批表 | 检查资产减值审批表是否有相关部门负责人的签字。 | A |
| **5** | **审批** | | | | | |
| GD09.05.01 | 资产减值准备审批表经会签后根据决策事项清单、权限列表等进行相应上会审批。 | 相关会议 | 资产价值没有被真实体现。 | 资产减值准备审批表 | 检查资产减值审批表是否有相关会议审批文件。 | A |
| GD09.05.02 | 根据审批权限，省公司或公司总部对减值准备表进行审批。公司总部立项管理的固定资产减值准备经省公司审批后报总部财务部门审批。 | 省公司或公司总部 | 审批缺失导致监督缺位。 | 资产减值准备审批表 | 检查省公司或公司总部审批签字。 | B |
| **6** | **复核** | | | | | |
| **7** | **更新固定资产卡与实物台帐** | | | | | |
| GD09.07.01 | 财务部门根据审批结果进行减值准备账务处理并更新固定资产卡片及实物台账。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 资产价值没有被真实体现。 | 固定资产卡片和实物台账 | 检查对减值准备的审批文件；检查相关账务处理与经审批的处理意见的相符性。 | C |
| **（十）** | **固定资产处置与转移** | | | | | |
| GD10.01.01 | 资产使用部门定期向固定资产管理部门上报资产闲置情况，固定资产管理部门对资产使用部门的资产使用情况提出处理建议并报本部门负责人审批，并视权限报公司和上级公司审批确定处理方法。 | 资产使用部门、固定资产管理部门 | 资产损失或浪费。 | 资产闲置报告 | 核对各级固定资产管理部门对固定资产闲置报告的审批权限及签字意见。 | B |
| GD10.01.02 | 固定资产管理部门定期公布闲置资产信息并编制固定资产闲置状况一览表。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费。 | 资产闲置状况一览表 | 检查固定资产闲置状况一览表。 | C |
| **（十一）** | **固定资产报废** | | | | | |
| **1** | **提交报废申请** | | | | | |
| GD11.01.01 | 固定资产使用部门根据资产使用情况向固定资产管理部门提交报废申请。固定资产的报废，必须符合国家有关规定和报废条件。 | 固定资产使用部门 | 固定资产报废无据可依 | 固定资产报废申请 | 检查报废申请是否有固定资产使用部门负责人签字 | B |
| **2** | **审核** | | | | | |
| GD11.02.01 | 固定资产管理部门组织技术鉴定，对报废申请进行审核。 | 固定资产管理部门 | 审核缺失导致监督缺位 | 固定资产报废申请 | 检查报废申请是否有固定资产管理部门负责人签字 | B |
| GD11.02.02 | 固定资产使用部门根据资产使用情况向固定资产管理部门提交固定资产报废申请表,固定资产管理部门组织技术鉴定审核固定资产报废申请表。 | 固定资产管理部门 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 资产报废申请表、资产报废清单 | 检查固定资产管理部门对固定资产报废申请表的审批意见及签字。 | B |
| GD11.02.03 | 财务部门对固定资产的价值进行初步核查。对已达到使用年限的固定资产报废的，固定资产管理部门将资产报废申请表和资产报废清单送交财务部门进行审核后汇总；对未达到使用年限的固定资产的，固定资产管理部门将资产报废申请表和资产报废清单送交财务部门、审计部门审核，价值较大的固定资产还需要按估价程序进行估价。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 资产报废申请表、资产报废清单 | 检查固定资产管理部门对固定资产报废申请表的审批意见及签字。 | B |
| **3** | **审批** | | | | | |
| GD11.03.01 | 资产报废申请表、资产报废清单经审核后报公司分管领导审批。超过审批权限的应由上级部门审批。 | 固定资产管理部门 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 资产报废申请表、资产报废清单 | 检查报废申请表的审批意见、签字和管理层的审批意见；核对审批人与权限列表，上级审批的，检查上级审批意见。 | A |
| **4** | **更新台账卡片** | | | | | |
| GD11.04.01 | 固定资产管理部门组织资产的清理，出具清理报告并更改卡片，财务部门及时将回收资金入账。 | 固定资产管理部门、财务部门 | 资产损失。 | 清理报告、固定资产卡片 | 检查固定资产管理部门和财务部门负责人对资产清理报告的审阅意见及签字。 | B |
| GD11.04.02 | 固定资产管理部门须对已报废完毕而仍在使用的固定资产建立备查台账。 | 固定资产管理部门 | 资产损失。 | 备查台账 | 检查是否建立相关台账并核实记录。 | B |
| **5** | **实物处理** | | | | | |
| **6** | **监督** | | | | | |
| **（十二）** | **固定资产出售** | | | | | |
| **1** | **提出销售申请** | | | | | |
| GD12.01.01 | 固定资产管理部门对闲置和报废的资产提出出售申请。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费。 | 资产销售申请表 | 检查相关人员对销售申请的审批意见及签字。 | A |
| **2** | **审批** | | | | | |
| GD12.02.01 | 提出的资产销售申请表视权限由公司管理层或上级公司审批。 | 视审批权限而定 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 资产销售申请表 | 检查相关人员对销售申请的审批意见及签字；核对审批人与权限列表。 | A |
| **3** | **对高价值资产评估** | | | | | |
| GD12.03.01 | 对价值较高的资产，由省公司或总部财务部门委托第三方进行价值评估。 | 省公司或公司总部财务部门 | 资产损失。 | 资产评估报告 | 检查资产评估的程序与结论。 | A |
| GD12.03.02 | 固定资产管理部门、法律部门、财务部门共同确定购买单位，价值较高、存在活跃销售市场的资产遵照采购内控流程进行招标。 | 固定资产管理部门、法律部门、财务部门 | 资产损失或浪费。 |  | 检查购买单位确定过程。 | A |
| GD12.03.03 | 对于高价值资产出售价格低于估价的，根据金额和性质不同，由固定资产管理部门根据权限上报审批同意后方能出售。 | 固定资产管理部门 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 资产销售申请表 | 检查相应权限机构的审批意见及签字；将销售资产性质、金额、审批人与权限列表进行核对。 | B |
| **4** | **确定购买单位及销售价格** | | | | | |
| **5** | **大额资产签订销售合同** | | | | | |
| GD12.05.01 | 大额资产出售应签订销售合同，销售合同由固定资产管理部门、财务部门、法律部门等部门会签。 | 固定资产管理部门、财务部门、法律部门 | 法律纠纷导致资产损失。 | 销售合同会签意见 | 检查相关部门的会签意见及签字。 | B |
| **6** | **资产处理** | | | | | |
| **7** | **账务处理** | | | | | |
| GD12.07.01 | 资产实物管理部门应按时收取款项及时提交财务入账；财务部门应加强与资产实物管理部门进行对账，防范产生账外收入。 | 固定资产管理部门 | 账外收入 | 收款凭证 | 检查账实对应表 | B |
| **（十三）** | **固定资产出租** | | | | | |
| **1** | **固定资产出租申请** | | | | | |
| GD13.01.01 | 由固定资产管理部门提出出租申请并按权限进行审批。 | 固定资产管理部门 | 资产损失 | 固定资产出租申请书 | 检查出租申请书是否有固定资产管理部门负责人签字。 | B |
| **2** | **审批** | | | | | |
| GD13.02.01 | 对单位经营活动有重大影响、年租金或资产原值达到规定限额的固定资产，出租申请必须经过公司总经理办公会审批。 | 固定资产管理部门 | 资产损失。 | 出租申请书 | 检查承租方确定过程。 | A |
| **3** | **高价值资产评估** | | | | | |
| GD13.03.01 | 价值较高的资产出租时，由省公司或总部财务部门委托第三方进行价值评估。 | 省公司或总部财务部门 | 资产损失。 | 资产评估报告 | 检查资产评估的程序与结论。 | A |
| **4** | **确定承租方** | | | | | |
| GD13.04.01 | 固定资产管理部门寻找并初步确定承租方。存在租赁活跃市场的要通过招标方式确定承租方，财务部门参与招标。 | 视审批权限可能为分管领导、总经理办公会等 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 出租申请书 | 检查资产出租申请书的审批意见及签字。 | A |
| **5** | **签订租赁合同** | | | | | |
| GD13.05.01 | 固定资产管理部门按照《合同管理内控流程》签订租赁合同。 | 固定资产管理部门 | 法律纠纷。 | 租赁合同 | 查看合同文本及签字。 | B |
| **6** | **与承租方资产交接** | | | | | |
| GD13.06.01 | 固定资产管理部门根据合同规定的条款，与承租方进行实物交接，保留承租方签字的固定资产交接清单。 | 固定资产管理部门 | 产权不清或资产所有权的丧失。 | 固定资产交接清单 | 检查固定资产交接清单上双方的签字；检查与出租合同的符合性。 | B |
| **7** | **更改管理台帐建立出租台帐** | | | | | |
| GD13.07.01 | 根据租赁合同和交接清单，财务部门按照会计核算的有关规定进行账务处理，固定资产管理部门和使用部门更改固定资产实物管理台账，建立出租固定资产管理台账。资产实物管理部门应按时收取租金及时提交财务入账；财务部门应加强与资产实物管理部门进行对账，防范产生账外收入。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 资产价值未被公允体现。 | 固定资产管理台账、出租固定资产管理台账 | 检查台账、明细账做账情况。 | C |
| **8** | **定期或不定期对固定资产清查和检查** | | | | | |
| GD13.08.01 | 固定资产管理部门定期或不定期对固定资产清查和检查。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费 | 资产清查/检查清单 | 检查资产清查/检查清单是否有固定资产管理部门负责人签字 | B |
| **9** | **收回资产更新台账** | | | | | |
| **（十四）** | **固定资产对外捐赠** | | | | | |
| **1** | **填写捐赠申请表** | | | | | |
| GD14.01.01 | 对外捐赠提出部门填写捐赠申请表 | 对外捐赠提出部门 | 资产损失或浪费 | 捐赠申请表 | 检查捐赠申请表是否有对外捐赠提出部门负责人签字 | B |
| **2** | **估价** | | | | | |
| GD14.02.01 | 固定资产管理部门在接到捐赠需求表以后，对固定资产的现状进行调查，并形成初步估价。 | 固定资产管理部门 | 资产损失或浪费 | 固定资产现状调查表 | 检查固定资产现状调查表是否有固定资产管理部门负责人签字 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| GD14.03.01 | 对外捐赠发起部门填写捐赠申请表，送交固定资产管理部门和财务部门负责人审核会签后，根据权限由公司管理层和上级公司审批。 | 固定资产管理部门和财务部门负责人 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 捐赠申请表签批意见 | 检查捐赠申请表上的审批意见及签字；将资产性质、金额、审批人与权限列表进行核对。 | A |
| **4** | **汇总** | | | | | |
| **5** | **签订捐赠协议** | | | | | |
| GD14.05.01 | 对外捐赠发起部门同受赠单位签订捐赠协议。 | 固定资产管理部门 | 导致产权不清或资产损失。 | 固定资产捐赠协议 | 核对固定资产捐赠申请表与捐赠协议的符合性。 | B |
| **6** | **交接固定资产** | | | | | |
| GD14.06.01 | 根据合同或协议财务部门和固定资产管理部门办理资产减少、转移、产权变更等手续。 | 财务部门和固定资产管理部门 | 账账、账实不符。 | 固定资产台账及明细账 | 核对捐赠协议和固定资产台账和明细账的账务处理。 | C |
| **7** | **账务财务处理** | | | | | |
| **（十五）** | **固定资产核销** | | | | | |
| **1** | **取得事实损失的证据** | | | | | |
| GD15.01.01 | 由固定资产管理部门提出“核销报告”，应说明资产损失原因、追索及清理意见等情况，并提供符合规定的证据。 | 固定资产管理部门 | 资产流失。 | 核销报告 | 检查核销报告中资产损失证据和鉴定意见。 | A |
| **2** | **初核** | | | | | |
| GD15.02.01 | 财务部门对核销报告进行初核。 | 财务部门 | 资产损失或浪费。 | 核销报告 | 检查财务部门的初核意见及签字。 | B |
| **3** | **审核** | | | | | |
| GD15.03.01 | 内部审计对资产损失发生原因及处理意见进行审核 | 内部审计部门 | 资产损失或浪费 | 核销报告 | 检查内部审计部门的初核意见及签字。 | B |
| **4** | **审批** | | | | | |
| GD15.04.01 | 财务部门汇总审核意见并进行复核，根据决策事项清单、权限列表等报相关会议核准并形成会议纪要或审批意见后，按照权限报上级公司审批。 | 本公司总经理办公会等，视权限有上级公司 | 审批缺失导致管理监督缺位。 | 核销报告 | 检查财务部门的复核签字、相关会议及按权限由上级公司审批的批复意见。 | A |
| **5** | **账务处理** | | | | | |
| GD15.05.01 | 公司负责人、总会计师（或主管财务负责人）签字确认后，相关部门和财务部门进行资产的清理和账务核销工作。 | 公司负责人、总会计师 | 资产价值未得到真实反映。 | 核销报告 | 检查资产清理和账务核销工作的签字情况。 | C |
| **（十六）** | **固定资产评估** | | | | | |
| **1** | **提出资产评估需求** | | | | | |
| GD16.01.01 | 有资产评估需求时，财务部门根据实际情况提出固定资产评估申请 | 财务部门 | 资产价值不能被真实反映 | 固定资产评估申请 | 检查固定资产评估申请是否有财务部门负责人签字 | B |
| **2** | **审批** | | | | | |
| GD16.02.01 | 固定资产评估申请经公司管理层审批后视权限报上级公司审批。 | 公司管理层、上级公司 | 审批缺失导致监督缺位。 | 固定资产评估申请 | 检查管理层的审批意见及签字。 | B |
| **3** | **委托中介公司评估** | | | | | |
| GD16.03.01 | 审批通过后，由省公司或总部财务部门根据资产评估项目的资产净值从资产评估机构备选库中选聘资产评估机构。 | 省公司或总部财务部门 | 审查缺失导致监督缺位。 | 评估机构情况审查表 | 检查评估机构选聘过程。 | A |
| **4** | **形成评估报告** | | | | | |
| GD16.04.01 | 财务部门牵头会同固定资产管理部门，在中介机构的配合下对资产账面价值与公允价值的差异情况进行分析，形成评估报告。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 资产价值不能被真实反映。 | 资产评估报告 | 检查核准和备案情况。 | B |
| **5** | **会签** | | | | | |
| **6** | **审批** | | | | | |
| GD16.06.01 | 将评估报告报公司管理层和上级公司审批后，报中国电信集团公司备案。 | 财务部门、固定资产管理部门 | 资产价值不能被真实反映。 | 资产评估报告 | 检查核准和备案情况。 | B |
| **7** | **账务财务处理** | | | | | |
| GD16.07.01 | 财务部门报表会计根据审批的资产评估报告，在财务管理国际备查簿中录入固定资产原值、年限等相关信息，并计算折旧。 | 财务部门报表会计 | 资产价值不能得到真实反映。 | 财务管理国际备查薄 | 核对账务处理记录和资产评估报告的一致性。 | C |
| **（十七）** | **闲置固定资产的处理** | | | | | |
| GD17.01.01 | 资产管理部门对资产使用部门的闲置资产提出处理建议并出具资产闲置报告报本部门负责人审批。超过本公司审批权限的，上报上一级公司资产管理部门审批确定处理方法。 | 资产管理部门 | 固定资产闲置报告未经审批 | 资产闲置报告的审批记录 | 检查资产管理部门负责人对固定资产闲置报告的审批记录。对于超过本公司审批权限的，检查是否经上一级公司资产管理部门审批确定处理方法。 | A |
| GD17.01.02 | 资产管理部门对封存资产填写资产交付使用明细表和转移单送交部门负责人审批。 | 资产管理部门 | 相关流程不完善 | 资产交付使用明细表转移单 | 检查资产管理部门负责人在资产交付使用明细表和转移单上的审批记录。 | B |
| **（十八）** | **房屋土地的处置** | | | | | |
| GD18.01.01 | 资产管理部门提出闲置土地处置方案，由本级公司工程建设管理部门、财务部门（包括税务管理职能）、法律部门会签并上报本级公司总经理审批。  地市公司处置方案须上报省公司审批。超过省公司审批权限的，省公司须上报上级公司审批。 | 资产管理部门、财务部门（包括税务管理职能）、法律部门 | 房屋土地处置方案未经审批 | 房屋土地处置方案的会签和审批记录 | 检查相关部门对处置方案的会签记录以及本级公司总经理的审批记录。  检查地市公司处置方案是否上报省公司审批。超过省公司审批权限的，省公司是否上报上级公司审批。 | A |
| GD18.01.02 | 处置工作执行完毕后，处置单位须编制处置报告报本级公司管理层审阅。 | 本级公司相关部门 | 未编制处置报告 | 土地处置报告 | 检查本级公司管理层对土地处置报告的审阅记录。 | B |

### 五、备查文件

（一）《中国通信服务股份有限公司固定资产管理办法（试行）》（中国通信服务〔2007〕46号）

（二）《中国通信服务股份有限公司资产核销管理办法》（中国通信服务〔2010〕1号）

（三）《中国通信服务股份有限公司账销案存资产管理办法》（中国通信服务〔2010〕3号）

（四）《中国电信集团资产评估管理办法》（中国电信〔2005〕756号）

（五）《中国电信集团公司资产评估报告备案管理办法》（中国电信〔2007〕744号）

（六）《中国电信集团资产减值准备管理办法（暂行）》（中国电信〔2004〕25号）

（七）《中国电信集团对外捐赠管理办法》（中国电信〔2009〕1081号）

（八）《关于印发<安徽省通信产业服务有限公司固定资产管理办法>的通知》（中国通服皖〔2019〕215号）

（九）《关于印发<安徽公司房地产运营管理办法>的通知》（中国通服皖〔2020〕121号）

（十）关于印发《安徽省通信产业服务有限公司对外捐赠管理办法》的通知（中国通服皖〔2022〕39号）

### 六、备注

（一）固定资产：指为生产商品、提供劳务、出租或者经营管理而持有的，使用期限超过一年且单位价值在2000元以上的房屋建筑物和构筑物、通用设备、运输设备、网络建设维护设备以及其它设备等有形资产。

（二）固定资产需求部门：是指未来一段时间，对固定资产使用有需求并提出增加申请的部门，其在获得固定资产使用权后即为固定资产使用部门。

（三）固定资产使用部门：是指实际使用固定资产的部门，固定资产使用部门需建立固定资产台账，掌握固定资产卡片。

（四）固定资产管理部门：是指对其企业内固定资产负有管理责任的部门，包括实物管理部门和价值管理部门。固定资产管理部门需建立固定资产台账，并掌握固定资产卡片。

（五）采购部门：执行相应固定资产购置职能的部门，各级公司应该明确各类固定资产的采购部门。

（六）固定资产卡片：固定资产卡片是管理固定资产的重要工具，包括资产名称、资产目录、使用单位、责任人等诸多信息，具体可见《中国通信服务股份有限公司固定资产管理办法（试行）>》中固定资产卡片填写规范。

## 

## 无形资产管理内控流程

### 一、风险识别

（一）无形资产业务违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）无形资产业务未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

（三）无形资产购买决策失误，可能导致不必要的成本支出；

（四）无形资产使用和管理不善，可能导致损失和浪费；

（五）无形资产处置决策和执行不当，可能导致企业权益受损；

（六）无形资产的会计处理和相关信息不合法、不真实、不完整，可能导致企业资产账实不符或资产损失；

（七）无形资产未取得权属证明或登记注册，存在所有权争议的法律风险。

### 二、控制目标

（一）无形资产业务符合国家法律法规要求；

（二）无形资产取得依据充分适当，决策过程科学规范；

（三）确保无形资产有效地保护及使用，价值得到公允反映；

（四）无形资产处置过程中无形资产价值得到有效评估；

（五）无形资产确认、计量和报告符合国家统一的会计准则制度的规定。

### 三、流程图

3.1无形资产取得与验收



3.2 无形资产使用与保全

无形资产的摊销，清查，账账核对、账表核对，计提减值准备均按照国家统一的会计准则制度进行，流程图省略。

3.3 无形资产报废



3.4 无形资产出售



3.5 无形资产出租、授权



3.6 无形资产核销



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | **控制点测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **无形资产取得与验收** | | | | | |
| **1** | **进行项目可行性分析** | | | | | |
| WX01.01.01 | 无形资产需求部门提交投资申请表，对项目可行性进行研究分析，重大的无形资产投资项目，应聘请独立的中介机构进行可行性研究。 | 无形资产需求部门 | 无形资产投资决策失误 | 无形资产项目可行性分析报告 | 检查项目可行性报告的结论与编制方法。 | A |
| **2** | **审核、审批** | | | | | |
| WX01.02.01 | 投资申请交无形资产管理部门和财务部门审核后报公司管理层审批。 | 无形资产管理部门、财务部门、公司管理层 | 无形资产投资决策失误 | 无形资产项目可行性分析报告 | 检查项目可行性报告是否有相关审核审批签字。 | A |
| **3** | **无形资产预算编制** | | | | | |
| WX01.03.01 | 按照《预算管理内控流程》的相关规定执行。 | | | | | |
| **4** | **无形资产采购** | | | | | |
| WX01.04.01 | 按照《采购内控流程》的相关规定执行。 | | | | | |
| **5** | **取得无形资产所有权的有效证明文件进行验收** | | | | | |
| WX01.05.01 | 无形资产管理部门取得外购无形资产所有权的有效证明文件，审核合同协议。法律部门参与审核。 | 无形资产管理部门 | 无形资产所有权不能确认 | 无形资产产权文件、购置合同 | 检查无形资产产权文件和合同原件。 | A |
| WX01.05.02 | 自行开发的无形资产由研发部门、无形资产管理部门、使用部门共同填制无形资产移交使用验收单，移交使用部门使用。同时财务部门应按照会计准则进行账务处理。 | 研发部门、无形资产管理部门、无形资产使用部门 | 无形资产所有权不能确认 | 无形资产移交验收单 | 检查无形资产移交验收单。 | B |
| WX01.05.03 | 无形资产管理部门与使用部门对投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、企业合并、非货币性资产交换、外企业无偿划拨转入以及其他方式取得的无形资产办理相应的验收交接手续。各所属单位应重视对于接收的捐赠资产的入库工作，严格遵守入库管理制度。 | 无形资产管理部门、无形资产使用部门 | 无形资产损失 | 无形资产验收交接文件 | 检查无形资产验收单及管理部门和使用部门的签字。 | B |
| **6** | **办理建账、建卡等手续** | | | | | |
| WX01.06.01 | 验收后，无形资产的管理部门、财务部门和使用部门及时办理建账、建卡、调配等手续。 | 无形资产管理部门、无形资产使用部门、财务部门 | 记录混乱或缺失导致账实不符 | 无形资产台账、明细账、卡片 | 检查对照无形资产购置信息和无形资产台账。 | B |
| WX01.06.02 | 专利、商标、土地使用权、域名、版权等无形资产取得时需要由无形资产管理部门及时到国家相关部门进行登记注册。 | 无形资产管理部门 | 导致侵权 | 无形资产等级注册证明 | 检查无形资产等级注册情况。 | A |
| **（二）** | **无形资产使用与保全** | | | | | |
| **1** | **无形资产的管理责任** | | | | | |
| WX02.01.01 | 安徽公司及各所属公司应明确各类无形资产的使用与管理部门以及相应的责任与义务，无形资产使用与管理部门应分离。 | 公司管理层 | 使用与管理不善导致损失与浪费 |  | 询问各类无形资产的使用与管理部门。 | B |
| WX02.01.02 | 无形资产管理部门应限制未经授权人员直接接触技术资料等无形资产；对技术资料等无形资产的保管及接触应保有记录；对重要的无形资产应及时申请法律保护。 | 无形资产管理部门 | 无形资产侵权与泄密 | 关键技术文档访问台账 | 检查访问台账记录情况。 | A |
| **2** | **无形资产摊销** | | | | | |
| WX02.02.01 | 财务部门应按月编制无形资产摊销计算表（或由系统出具），由财务部门经理或授权人复核签字后财务部门人员计算无形资产摊销并入账。 | 财务部门 | 资产价值未被公允反映 | 无形资产摊销表 | 检查无形资产摊销表的复核签字。 | B |
| **3** | **账账核对、账表核对** | | | | | |
| WX02.03.01 | 无形资产财务人员定期核对无形资产总账与明细账、明细账与台账记录信息是否一致。对于不符情况，财务人员应出具差异报告，由财务部门经理审核并签批处理意见。 | 无形资产财务人员、财务部门经理 | 核对缺失可能导致账实不符 | 无形资产账表、差异报告 | 检查账账、账表符合情况，检查差异报告及财务部门经理出具的处理意见和签字。 | B |
| **4** | **无形资产清查** | | | | | |
| WX02.04.01 | 财务部门牵头，无形资产管理部门、使用部门配合，进行无形资产明细账、无形资产登记簿的核对工作，确保账账、账实相符。 | 财务部门、无形资产管理部门、无形资产使用部门 | 导致账账不符、账实不符 | 无形资产明细账、无形资产登记薄 | 核查明细账与登记薄的账账、账实相符情况。 | B |
| WX02.04.02 | 财务部门汇总清查报告、差异报告、盘盈盘亏报告，报公司分管领导审批，并根据权限报上级公司审批后按审批意见进行会计处理。 | 财务部门 | 导致资产价值未能公允反映 | 清查报告、差异报告、资产盘盈盘亏处理报告 | 检查公司分管领导的审批意见及相应会计处理。 | B |
| **5** | **计提无形资产减值准备** | | | | | |
| WX02.05.01 | 无形资产发生减值迹象时，无形资产管理部门向财务部门报送减值资产清单。 | 无形资产管理部门 | 导致资产价值没有被公允体现 | 资产清查表 | 检查资产清查表和减值资产清单的定期记录。 | B |
| WX02.05.02 | 财务部门会同无形资产管理部门等相关部门计算减值金额，财务部门出具资产减值准备审批表，经相关部门负责人审批签字后根据决策事项清单、权限列表等报相关会议审批，根据审批权限报上级公司审批。 | 财务部门、无形资产管理部门 | 导致资产价值没有被公允体现 | 资产减值准备审批表 | 检查资产减值审批表是否有相关部门负责人审批签字及相关会议审批文件。 | A |
| WX02.05.03 | 财务部门人员将批复的减值准备入账。 | 财务部门 | 导致资产价值没有被公允体现 | 无形资产总账及明细账 | 检查账务处理情况。 | B |
| **（三）** | **无形资产处置与转移** | | | | | |
| WX03.00.01 | 进行重大无形资产处置时，无形资产处置价格应当由省公司或总部委托具有资质的中介机构进行资产评估，处置意见根据决策事项清单、权限列表等报相关会议审批并视权限报上级公司审批。 | 省公司或总部相关处室 | 决策失误导致资产损失 | 无形资产处置意见 | 检查无形资产处置意见。 | A |
| WX03.00.02 | 无形资产处置涉及产权变更的，无形资产管理部门应及时办理产权变更手续。 | 无形资产管理部门 | 导致侵权 | 无形资产产权证明文件 | 检查无形资产产权有效证明文件。 | A |
| **（四）** | **无形资产报废** | | | | | |
| **1** | **提交报废申请** | | | | | |
| WX04.01.01 | 无形资产使用部门提交无形资产报废申请表报无形资产管理部门审批。 | 无形资产使用部门、无形资产管理部门 | 审批不当导致资产损失 | 无形资产报废申请表 | 检查无形资产报废申请表的审批意见。 | B |
| **2-6** | **审批、审核环节** | | | | | |
| WX04.06.01 | 使用期满、正常报废的无形资产经财务部门审核后报公司分管领导审批并视权限报上级公司审批后根据相关会计要求作报废处理。 | 财务部门、公司分管领导 | 导致资产价值没有被公允体现 | 无形资产明细账及台账 | 检查无形资产报废处理记录。 | B |
| WX04.06.02 | 使用期限未满、非正常报废的无形资产，无形资产管理部门组织技术鉴定，对价值较高的无形资产需要进行资产评估，报公司管理层审批并视权限报上级公司审批后根据相关会计要求做报废处理。 | 无形资产管理部门、公司管理层 | 导致资产价值没有被公允体现 | 无形资产明细账及台账 | 检查无形资产报废处理记录。 | A |
| **7** | **办理报废手续** | | | | | |
| **（五）** | **无形资产出售** | | | | | |
| **1** | **提出销售申请** | | | | | |
| WX05.01.01 | 无形资产管理部门提出出售、投资转出申请。 | 无形资产管理部门 | 审核不当导致资产损失 | 无形资产出售、转让申请 | 检查无形资产出售、转让申请。 | A |
| **2** | **财务审核** | | | | | |
| WX05.02.01 | 由财务部门对出售、投资转出申请进行财务审核。 | 财务部门 | 审核不当导致资产损失 | 无形资产出售、转让申请 | 检查财务部门的审核意见。 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| WX05.03.01 | 出售、投资转出申请经财务审核后报公司管理层审批并视权限报上级公司审批。 | 公司管理层 | 审批不当导致资产损失 | 无形资产出售、转让申请 | 检查公司管理层及上级公司签批意见。 | A |
| **4** | **选聘资产评估机构对高价值资产评估** | | | | | |
| WX05.04.01 | 对价值较高的无形资产需要进行资产评估，参考无形资产处置与转移部分第1控制点。 | 省公司财务部门 | 资产损失 | 资产评估报告 | 检查资产评估的程序与结论。 | A |
| **5** | **确定购买单位及销售价格** | | | | | |
| **6** | **签订销售合同** | | | | | |
| WX05.06.01 | 根据《合同管理内控流程》执行。 | | | | | |
| **7** | **账务处理、产权变更** | | | | | |
| WX05.07.01 | 审批通过后无形资产管理部门和财务部门办理出售、转让手续。无形资产管理部门及时办理产权变更手续。无形资产管理部门应按时收取款项及时提交财务入账；财务部门应加强与资产实物管理部门进行对账，防范产生账外收入。 | 无形资产管理部门、财务部门 | 账实不符或资产损失 | 无形资产台账、明细账 | 检查相关会计处理记录。 | B |
| **（六）** | **无形资产出租、授权** | | | | | |
| **1** | **无形资产出租申请** | | | | | |
| WX06.01.01 | 无形资产管理部门提出出租、授权申请。 | 无形资产管理部门 | 审批不当导致资产损失 | 出租、授权申请 | 检查无形资产出租、授权申请。 | A |
| **2** | **财务审核** | | | | | |
| WX06.02.01 | 无形资产出租、授权申请，交财务部门审核。 | 财务部门 | 审批不当导致资产损失 | 出租、授权申请 | 检查财务部门的审核意见和签字。 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| WX06.03.01 | 无形资产出租、授权申请经财务部门审核后报公司管理层审批，并根据权限报上级公司审批。 | 公司管理层 | 审批不当导致资产损失 | 出租、授权申请 | 检查公司管理层的审批意见和签字。 | A |
| **4** | **选聘资产评估机构对高价值资产评估** | | | | | |
| WX06.04.01 | 对价值较高的无形资产需要进行资产评估，参考无形资产处置与转移部分第1控制点。 | 省公司财务部门 | 资产损失 | 资产评估报告 | 检查资产评估的程序与结论。 | A |
| **5** | **确定无形资产使用方** | | | | | |
| **6** | **签订租赁、授权合同** | | | | | |
| WX06.06.01 | 根据《合同管理内控流程》执行。 | | | | | A |
| **7** | **租金收入账务处理** | | | | | |
| WX06.07.01 | 无形资产管理部门应按时收取租金及时提交财务入账；财务部门应加强与资产实物管理部门进行对账，防范产生账外收入。 | 资产管理部门、财务部门 | 形成账外收入 | 租金凭据 | 检查账实对应表 | A |
| **（七）** | **无形资产核销** | | | | | |
| **1** | **核销报告** | | | | | |
| WX07.01.01 | 综合管理部门提出核销报告，应说明资产损失原因、追索及清理意见等情况，并提供符合规定的证据。 | 综合管理部门 | 资产流失 | 核销报告 | 检查核销报告中资产损失证据和鉴定意见。 | A |
| **2** | **初核** | | | | | |
| WX07.02.01 | 财务部门对核销报告进行初核。 | 财务部门 | 资产流失 | 核销报告 | 检查财务部门的初核意见及签字。 | A |
| **3** | **审核** | | | | | |
| WX07.03.01 | 财务部门将核销报告进行初核后交内部审计对资产损失发生原因及处理意见进行审核。 | 财务部门、内部审计部门 | 资产损失或浪费 | 核销报告 | 检查相关部门的审核意见及签字 | B |
| **4** | **汇总复核** | | | | | |
| WX07.04.01 | 财务部门汇总审核意见并进行复核。 | 财务部门 | 审批缺失导致管理监督缺位 | 核销报告 | 检查财务部门的复核签字。 | A |
| **5** | **审批** | | | | | |
| WX07.05.01 | 根据决策事项清单、权限列表等报相关会议核准并形成会议纪要或审批意见后，按照权限报上级公司审批。 | 公司相关会议，上级公司 | 审批缺失导致管理监督缺位 | 核销报告 | 检查相关会议及按权限由上级公司审批的批复意见。 | A |
| **6** | **账务处理** | | | | | |
| WX07.06.01 | 公司负责人、总会计师（或主管财务负责人）签字确认后，相关部门和财务部门进行资产的清理和账务核销工作。 | 公司负责人、总会计师 | 资产价值未得到真实反映 | 核销报告 | 检查资产清理和账务核销工作的签字情况。 | B |
| **（八）** | **资产评估** | | | | | |
| WX08.00.01 | 有资产评估需求时，评估单位财务部门提出无形资产评估申请，经评估单位管理层审批后报上级公司审批。 | 评估单位财务部门、管理层、省公司 | 审批缺失导致监督缺位 | 无形资产评估申请 | 检查管理层的审批意见及签字。 | B |
| WX08.00.02 | 审批通过后，由省公司或总部相关处室根据资产评估项目的资产净值从资产评估机构备选库中选聘资产评估机构。 | 省公司或总部相关处室 | 审查缺失导致监督缺位 | 评估机构情况审查表 | 检查评估机构选聘过程。 | A |
| WX08.00.03 | 财务部门牵头会同无形资产管理部门，在中介机构的配合下对资产账面价值与公允价值的差异情况进行分析，形成评估报告,报公司管理层和上级公司审批后，报中国电信集团公司备案。 | 评估单位财务部门、评估单位无形资产管理部门 | 资产价值不能被真实反映 | 资产评估报告 | 检查核准和备案情况。 | B |
| WX08.00.04 | 财务部门报表会计根据审批的资产评估报告，在财务管理国际备查簿中录入无形资产原值、年限等相关信息，并计算摊销。 | 财务部门报表会计 | 资产价值不能得到真实反映 | 财务管理国际备查薄 | 核对账务处理记录和资产评估报告的一致性。 | B |

### 五、备查文件

（一）《中国通信服务股份有限公司集团无形资产管理办法》（中国通信服务〔2010〕5号）

（二）《中国通信服务股份有限公司资产核销管理办法》（中国通信服务〔2010〕1号）

（三）《中国电信集团资产评估管理办法》（中国电信〔2005〕756号）

（四）《中国电信集团公司资产评估报告备案管理办法》（中国电信〔2007〕744号）

（五）《中国电信集团资产减值准备管理办法（暂行）》（中国电信〔2004〕25号）

（六）《中国通信服务股份有限公司账销案存资产管理办法》（中国通信服务〔2010〕3号）

（七）《中国电信集团对外捐赠管理办法》（中国电信〔2009〕1081号）

（八）关于印发《安徽省通信产业服务有限公司对外捐赠管理办法》的通知（中国通服皖〔2022〕39号）

### 六、备注

（一）无形资产：指企业拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币资产，即能够从企业中分离或者划分出来，并能够单独或者与相关合同协议、资产、负债一起用于出售、转移、授权许可、租赁或者交换的，以及源自合同协议性权力或其他法律权利的非货币性资产。通常包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等。

（二）无形资产管理部门：指对其企业内无形资产负有管理责任的部门，包括无形资产取得、日常管理、保全、处置等多种责任。无形资产管理部门需建立无形资产台账。各级公司应当为各类无形资产确定无形资产管理部门。

（三）无形资产使用部门：指无形资产日常使用部门，各级公司应当为各类无形资产确定无形资产使用部门。

## 资金管理内控流程

### 货币资金管理内控流程

### 一、风险识别

（一）资金管理（含银行授信）违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）资金管理（含银行授信）未经适当审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

（三）银行账户的开立、审批、使用、核对和清理不符合国家有关法律法规要求，可能导致受到处罚造成资金损失；

（四）资金记录不准确、不完整，可能造成账实不符或导致财务报表信息失真；

（五）有关票据的遗失、变造、伪造、被盗用以及非法使用印章，可能导致资产损失、法律诉讼或信用损失。。

### 二、控制目标

（一）现金、银行存款、信用证的管理应当合法合规，银行账户的开立、审批、使用、核对、清理严格有效，现金盘点和银行对账单的核对应当按规定严格执行；

（二）职责分工、权限范围和授权审批程序应当明确规范，机构设置和人员配备应当科学合理；

（三）资金的会计记录应当真实、准确、完整和及时；

（四）票据的购买、保管、使用、销毁等应当有完整记录，银行预留印鉴和有关印章的管理应当严格有效。

### 三、流程图

3.1 银行账户、银行存款管理

 3.2 付款内控流程







3.3 向总部上缴资金流程

3.4资金支付管理流程



3.5 票据管理内控流程

3.5.1票据管理内控流程-接受票据



3.5.2票据管理内控流程-开具票据



3.6 现金日常管理



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门**  **或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | **控制点测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **银行账户、银行存款管理——所属公司** | | | | | |
| **1** | **开立、变更、撤销银行账户申请** | | | | | |
| ZJ01.01.01 | 所属公司法人代表审批开立、变更、撤销银行账户的申请。 | 专业公司法人代表 | 银行账户被不当使用。 | 开立账户申请 | 检查法人代表在开立账户申请上的审批签字。 | A |
| **2** | **审批（安徽公司、通服总部）** | | | | | |
| ZJ01.02.01 | 所属公司开设、变更、撤销账户需经安徽公司分管财务领导批准。其中非主要合作银行/第三方支付机构/具备对外支付权限的账户/定期账户的开设流程，由安徽公司报总部审批。 | 安徽公司、总部财务部门负责人 | 银行账户未经审批擅自开设。 | 开设账户申请 | 检查安徽公司分管财务领导及相关节点总部在开设账户申请上的审批记录。 | A |
| **3** | **办理相应手续** | | | | | |
| **4** | **银行账户日常管理** | | | | | |
| ZJ01.04.01 | 财务共享中心会计人员每月末核对银行存款余额，编制银行存款余额调节表，财务共享中心相关负责人审核签字确认或在相关系统中电子审批。 | 财务共享中心 | 人为调整导致会计信息失真。 | 银行存款余额调节表 | 检查银行存款余额调节表是否有财务共享中心相关负责人审核签字确认或在相关系统中电子审批。 | A |
| ZJ01.04.02 | 所属公司和财务共享中心会计人员对未达账项，应逐笔进行核实，并跟踪到账情况。对于超过一个月的未达账项必须查明原因核实情况，属于非正常情况的，应及时向本单位财务部门负责人报告。 | 财务共享中心、各公司财务部门 | 资金损失、人为调整导致会计信息失真。 | 银行存款余额调节表 | 检查未达账项是否逐笔清理、财务共享中心相关负责人是否严格审核银行余额调节表。 | A |
| **5** | **台账信息登记** | | | | | |
| ZJ01.05.01 | 所属公司财务部门每月15日对银行账户的开立、变更和注销情况，以及账户余额变动等信息进行登记 | 各公司财务部门 | 台账变动情况不及时掌握导致的资金风险 | 账户台账、财务系统和资金管理系统 | 台账数据、财务系统数据和资金管理系统数据的一致性 | A |
| **6** | **备案** | | | | | |
| ZJ01.06.01 | 安徽公司财务部门备案后报通服总部备案 | 安徽公司财务部门、总部财务部门 | 备案材料不完整 | 账户台账 | 检查是否有完整的备案材料 | B |
| **（二）** | **银行账户、银行存款管理——安徽公司** | | | | | |
| **1** | **开立、变更、撤销银行账户申请** | | | | | |
| ZJ02.01.01 | 安徽公司分管财务领导审批开立、变更、撤销银行账户的申请。 | 安徽公司分管财务领导 | 账户未经适当层级审批擅自开立。 | 开立账户申请 | 检查安徽公司分管财务领导在开立账户申请上的审批记录。 | A |
| **2** | **审批** | | | | | |
| ZJ02.02.01 | 各单位非主要合作银行/第三方支付机构/具备对外支付权限的账户/定期账户的开设流程，逐级报总部审批。 | 总部财务处室 | 账户未经适当层级审批擅自开立。 | 开立账户申请 | 检查安徽公司分管财务领导及相关节点总部在开设账户申请上的审批记录。 | A |
| **3** | **办理相应手续** | | | | | |
| **4** | **银行账户日常管理** | | | | | |
| ZJ02.04.01 | 财务共享中心相关会计人员每月末核对银行存款余额，编制银行存款余额调节表，财务部门负责人审核签字确认或在相关系统中电子审批。 | 财务共享中心 | 人为调整导致会计信息失真。 | 银行存款余额调节表 | 检查银行存款余额调节表是否有财务共享中心相关负责人审核签字确认或在相关系统中电子审批。 | A |
| ZJ02.04.02 | 财务共享中心相关会计人员对未达账项，应逐笔进行核实，并跟踪到账情况。对于超过一个月的未达账项必须查明原因核实情况，属于非正常情况的，应及时向本单位财务部门负责人报告。 | 财务共享中心 | 资金损失、人为调整导致会计信息失真。 | 银行存款余额调节表 | 检查未达账项是否逐笔清理、财务共享中心相关负责人是否严格审核银行余额调节表。。 | A |
| **5** | **台账信息登记** | | | | | |
| ZJ02.05.01 | 安徽公司财务部门每月15日对银行账户的开立、变更和注销情况，以及账户余额变动等信息进行登记 | 安徽公司财务部门 | 台账变动情况不及时掌握导致的资金风险 | 账户台账、财务系统和资金管理系统 | 台账数据、财务系统数据和资金管理系统数据 | A |
| **6** | **备案** | | | | | |
| ZJ02.06.01 | 通服总部备案 | 总部财务处室 | 备案材料不完整 | 账户台账 | 检查是否有完整的备案材料 | B |
| **（三）** | **付款业务流程——一般付款流程** | | | | | |
| **1** | **付款申请** | | | | | |
| ZJ03.01.01 | 付款申请部门或个人填写资金使用申请表，注明款项的用途、金额、预算、限额、支付方式等内容，并附有效经济合同协议、原始单据等。 | 资金使用部门 | 资金使用不当或未经适当的授权审批。 | 付款申请表 | 检查是否有付款申请表。 | B |
| **2** | **审核** | | | | | |
| ZJ03.02.01 | 付款申请表提交财务部门审核。 | 财务部门 | 资金使用不当或未经适当的授权审批。 | 付款申请表 | 检查是否有相应审核人的审核。 | B |
| **3** | **审批** | | | | | |
| ZJ03.03.01 | 按权限提交给公司管理层审批付款申请表。 | 资金使用部门或财务部门 | 资金使用不当或未经适当的授权审批。 | 付款申请表 | 检查是否有相应审批人的审批。 | B |
| **4** | **会计处理、复核** | | | | | |
| ZJ03.04.01 | 财务共享中心和各公司财务部门相关人员对批准后的资金支付申请进行复核，复核资金支付申请的批准范围、权限、程序是否正确，手续及相关单证是否齐备，金额计算是否准确，支付方式、支付企业是否妥当等，复核无误后付款。 | 财务共享中心、各公司财务部门 | 资金使用不当或未经适当的授权审批。 | 付款申请表 | 检查资金支付申请的批准范围、权限、程序是否正确，手续及相关单证是否齐备。 | A |
| ZJ03.04.02 | 办理付款和付款审批、付款会计记录职责必须分离。出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目的登记工作。 | 财务共享中心 | 资金使用风险。 |  | 检查岗位设置是否符合要求。 | B |
| ZJ03.04.03 | 财务专用章应由财务部门专人负责保管，单位负责人（或授权人）人名章由本人或授权财务机构负责人（或名章管理综合部门负责人）保管，严禁由一人同时保管财务专用章和单位负责人（或授权人）人名章。 | 财务部门 | 银行账户被不当使用。 |  | 检查财务专用章和个人名章是否由经授权的不同人员分别保管；检查支付款项的所有印章是否由一人保管。 | A |
| ZJ03.04.04 | 财务部门及时填写“单位更改印鉴及户名申请表”，财务部门负责人、公司总经理（或其授权人）审批。 | 财务部门、负责人 | 银行账户被不当使用。 | 印鉴预留、变更申请书 | 检查财务部门负责人及总经理在申请上的审批签字。 | A |
| **5** | **付款** | | | | | |
| **（四）** | **付款业务流程——网上银行付款流程** | | | | | |
| **1** | **付款申请** | | | | | |
| ZJ04.01.01 | 付款申请部门或个人填写资金使用申请表，注明款项的用途、金额、预算、限额、支付方式等内容，并附有效经济合同协议、原始单据等。 | 资金使用部门 | 资金使用不当或未经适当的授权审批。 | 付款申请表 | 检查是否有付款申请表。 | B |
| **2** | **网银开通申请** | | | | | |
| ZJ04.02.01 | 开通网上银行功能需要经过财务部门审批后报公司总经理审批。 | 总经理 | 银行账户被不当使用。 | 开立网上银行申请 | 检查各级公司选择和开通网上银行的批准文件或签字。 | B |
| ZJ04.02.03 | 网上银行支付要确定不同权限，根据付款金额大小，设置多级密钥。 | 财务部门 | 资金不当使用。 |  | 检查是否根据金额大小设定不同权限和密钥。 | B |
| **3** | **付款** | | | | | |
| ZJ04.03.01 | 任何一笔网上银行付款，至少需要经过制单、复核、审批三级操作才能生效。 | 财务共享中心、各公司财务部门 | 资金不当使用。 |  | 检查网上划款权限的设定。 | A |
| **4** | **获取、复制银行单据保存** | | | | | |
| **5** | **客户证书变更** | | | | | |
| ZJ04.05.01 | 网银客户证书、密钥由专人管理。 | 财务共享中心 | 银行账户被不当使用。 | 客户证书的设置申请 | 检查客户证书是否由专人管理。 | A |
| ZJ04.05.02 | 客户证书、密钥的设置与变更需要经财务部门负责人及公司分管领导的审批。 | 财务部门、公司分管领导 | 银行账户被不当使用。 | 客户证书的变更申请 | 检查客户证书的设置与变更是否有财务部门负责人及公司分管领导的签字审批。 | A |
| **（五）** | **付款业务流程——银企直联付款流程** | | | | | |
| **1** | **银企直联开通申请** |  |  |  |  |  |
| ZJ05.01.01 | 开通银企支付功能需要经过财务部门审批后报公司总经理办公会审批。 | 总经理办公会 | 银行账户被不当使用。 | 总经理办公会决议文件 | 检查省公司批准文件。 | A |
| **2** | **用户权限、审批流程和密钥申请** | | | | | |
| ZJ05.02.01 | 经安徽公司财务经理审批办理。 | 财务部门 | 资金不当使用。 | 工单申请表 | 检查申请表是否由省财务部门负责人审批。 | B |
| **3** | **付款** | | | | | |
| ZJ05.03.01 | 银企直联支付需经过制单、复核、审批才能生效。实行SSC的省公司，如支付信息从企业财务或业务系统直接传递至银企直联支付系统，可适度简化支付环节。 | 财务共享中心 | 资金不当使用。 |  | 检查划款权限的设定。 | A |
| **4** | **获取银行对账单** | | | | | |
| **5** | **密钥变更** | | | | | |
| ZJ05.05.01 | 密钥由专人管理。 | 财务部门 | 银行账户被不当使用。 | 密钥的设置申请 | 密钥是否由专人管理。 | A |
| **6** | **备案** | | | | | |
| ZJ05.06.01 | 通服总部备案 | 总部财务部门 | 备案材料不完整 | 备案文档 | 检查是否有完整的备案材料 | B |
| **(六)** | **向总部上缴利润分配资金流程** | | | | | |
| **1** | **收到利润分配文件** | | | | | |
| **2** | **董事会决议** | | | | | |
| ZJ06.02.01 | 根据决策事项清单、权限列表等，利润分配政策要经相应会议批准。 | 财务部门 | 不符合公司法规定。 | 利润分配正式文件 | 核对利润分配的文件是否正式完整。 | B |
| **3** | **申请办理** | | | | | |
| ZJ06.03.01 | 所属公司财务部门提出资金调拨需求，由管理层审批货币资金流动需求后，提交安徽公司管理层审核。 | 公司领导、财务部门 | 资金调拨不符合公司规定。 | 资金调拨审批单或者相关审批文件 | 检查资金调拨审批单上管理层的签字或相关审批文件。 | B |
| **4** | **审批** | | | | | |
| ZJ06.04.01 | 所属公司和安徽公司管理层审批资金调拨方案。 | 安徽公司领导、所属公司领导 | 资金调拨影响资金使用计划。 | 资金调拨方案或者相关审批文件 | 检查资金调拨方案公司领导的审批签字或者相关审批文件。 | B |
| **5** | **调配组织资金** | | | | | |
| **6** | **资金上缴** | | | | | |
| ZJ06.06.01 | 财务部门会计人员核对各账户的缴拨款对账清单。 | 财务部门会计人员 | 核算不一致导致信息失真。 | 缴拨款对账清单 | 检查缴拨款对账清单上财务部门会计人员的签章。 | C |
| **（七）** | **大额资金支付审批** | | | | | |
| **1** | **支付** | | | | | |
| ZJ07.01.01 | 单笔对外支付金额超过安徽公司资金上限时，须由安徽公司管理层审批 | 资金使用部门 | 资金使用不当或未经适当的授权审批。 | 付款审批单 | 检查付款单超过资金上限是否权限报上级公司管理层审批 | A |
| **（八）** | **垫付分包费管控** | | | | | |
| **1** | **支付** | | | | | |
| ZJ08.01.01 | 所属公司支付垫付分包费须由所属公司总经理审批，重要项目或较大额垫付分包费，须逐级上报至安徽公司分管业务领导、分管财务领导和总经理审批 | 所属公司总经理  安徽公司管理层 | 垫付资金无法及时收回 | 支付申请相关文件 | 检查相关文件是否经过对应审批 | A |
| **（九）** | **商业票据的管理——接受银行承兑票据** | | | | | |
| **1** | **接收银行承兑汇票并初审** | | | | | |
| ZJ09.01.01 | 接收客户出具的票据时，业务部门的经办人员需对票据的真实性和有效性进行初审。 | 业务部门 | 资金收付没有得到适当授权。 | 相关合同条款或接收票据申请报告 | 检查接收票据申请报告部门负责人的初审签字。 | A |
| **2** | **审核** | | | | | |
| ZJ09.02.01 | 接到票据后，财务部门及时与银行核对以确保该票据的真实性和有效性，并对票面进行审核。 | 财务部门 | 由于舞弊，造成资金损失。 | 核对记录 | 询问责任人与银行核对的内容；检查相关审核票面要素是否填写齐全。 | B |
| **3** | **账务处理** | | | | | |
| ZJ09.03.01 | 票据经过审核后，财务部门会计人员应及时进行财务处理。 | 财务部门 | 账务处理不当导致会计信息失真。 | 会计账簿 | 检查会计账簿对票据的记录是否准确。 | B |
| **4** | **票据日常管理** | | | | | |
| ZJ09.04.01 | 收到的票据原件由出纳人员统一保管，到期时向银行办理收款；财务部门应建立专门的票据登记台账；财务部门负责人应在票据登记台账上签名确认。 | 财务部门 | 保管不当、登记信息与实际不符导致损失。 | 票据登记簿 | 检查票据登记台账上对票据相关信息的记录是否齐备，是否有财务部门负责人的签名确认。 | C |
| **5** | **追偿流程、汇报** | | | | | |
| **6** | **票据到期收款** | | | | | |
| **7** | **账务处理** | | | | | |
| ZJ09.07.01 | 票据到期收款或发生损失并经追偿后均要进行账务处理。 | 财务共享中心 | 账务处理不当导致会计信息失真。 | 会计账簿 | 检查会计账簿对票据的记录是否准确。 | B |
| **（十）** | **商业票据的管理——接受商业承兑票据** | | | | | |
| ZJ10.01.01 | 与接受银行承兑汇票相比，在接收的商业票据经财务部门审核后，还需报公司领导层审批 | | | | | |
| **（十一）** | **商业票据的管理-开具商业票据** | | | | | |
| **1** | **开具票据申请** | | | | | |
| **2** | **审核** | | | | | |
| ZJ11.02.01 | 资金使用部门负责人审核商业票据申领单，签字确认后交财务部门。 | 资金使用部门负责人 | 资金收付没有得到适当授权。 | 票据申领单 | 检查资金使用部门负责人对票据申领单的审批签字。 | B |
| **3** | **审批** | | | | | |
| ZJ11.03.01 | 按权限对票据申领单进行审批，如申请开具大额票据，需提交公司管理层审批 | 公司管理层 | 大额票据申领没有得到适当授权。 | 票据申领单 | 检查公司管理层对票据申领单的审批签字。 | B |
| **4** | **账务处理** | | | | | |
| ZJ11.04.01 | 财务部门负责人审核商业票据申领单，确认签字交财务共享中心会计人员进行账务处理。 | 所属公司财务部门负责人、财务共享中心 | 资金收付没有得到适当授权。 | 票据申领单 | 检查财务部门负责人对票据申领单的审批签字。 | B |
| **5** | **开具票据** | | | | | |
| **6** | **票据日常管理** | | | | | |
| ZJ11.06.01 | 财务部门负责人定期审阅票据登记簿并签字。 | 财务部门负责人 | 登记信息与实际情况不相符。 | 票据登记簿 | 检查财务部门负责人对票据登记簿的审阅签字。 | C |
| **7** | **票据信息披露** | | | | | |
| ZJ11.07.01 | 各级公司作为商业票据的承兑人，应当在于每月前10日内披露截至上月末的商业汇票承兑信用信息，应当于商业汇票承兑完成日次1个工作日内披露承兑信息。信息披露内容和方式以上海票据交易所票据信息披露平台要求为准。 | 财务部门负责人 | 信息披露不及时、不准确导致企业信用受损，影响企业业务办理。 | 商业汇票承兑披露信息内容 | 观察并检查财务系统记录，核实商业汇票承兑披露信息内容是否及时完整。 | B |
| **（十二）** | **资金日常管理——职责分工** | | | | | |
| ZJ12.01.01 | 出纳人员不得负责编制银行存款余额调节表等记账工作 | 财务共享中心 | 舞弊导致资金损失。 |  | 观察并检查财务系统记录，核实现金出纳与现金记账职务是否严格分离。 | B |
| ZJ12.01.02 | 收付现金时应先做凭证后收付，复核批准签字后方可办理。加强现金支付管理，明确现金支付范围，规避资金风险，防止产生“小金库”。 | 财务部门负责人 | 资金使用不当造成损失。 | 原始单据、收付款凭证 | 观察现金收付过程，检查审批签字是否严格到位。 | A |
| **（十三）** | **资金日常管理——员工借款管理** | | | | | |
| **1** | **员工借款申请** | | | | | |
| ZJ14.01.01 | 申请员工借款需填写借款申请单。 | 业务部门 | 员工借款审批不规范、资金使用不当造成损失。 | 借款申请单 | 检查是否有备用金申请单，填写是否合规。 | B |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **审核** | | | | | |
| ZJ14.02.01 | 员工借款申请单，根据审批权限审批后从财务部门办理借款。 | 业务部门负责人、财务部门、分管领导 | 员工借款审批不规范、资金使用不当造成损失。 | 借款申请单 | 检查借款申请单上的审批签字。 | B |
| **3** | **会计处理** | | | | | |
| **4** | **资金发放** | | | | | |
| **5** | **定期清查** | | | | | |
| ZJ14.05.01 | 财务部门会计人员定期及不定期对备用金进行清查，形成备用金清查表。 | 财务部门会计人员 | 资金使用不当造成损失。 | 备用金清查表 | 检查备用金清查表。 | C |
| **6** | **处理回收** | | | | | |
| **（十四）** | **公务卡管理** | | | | | |
| **1** | **公务卡申请** | | | | | |
| **2** | **审核、审批** | | | | | |
| ZJ15.02.01 | 公务卡的发放范围必须经过相关部门负责人、财务部门负责人和分管领导的审批。 | 相关部门负责人、财务部门负责人、分管领导 | 资金使用不当造成损失。 | 公务卡申请表 | 检查相关部门负责人、财务部门和分管领导在公务卡申请表上的审批签字。 | A |
| **3** | **公务卡使用** | | | | | |
| ZJ15.03.01 | 使用公务卡的人员必须及时报销，且使用范围、额度、消费金额等符合规定。 | 公务卡使用人员 | 资金使用不当。 | 公务卡报销单据 | 检查公务卡报销单据是否有相关部门负责人的签字。 | B |
| **（十五）** | **资金盘点** | | | | | |
| **1** | **现金日记账并盘点** | | | | | |
| ZJ16.01.01 | 出纳人员每日核对现金日报单与库存现金，月末与总账核对相符。 | 财务部门会计、财务共享中心出纳 | 资金短缺、资产流失。 | 现金日记账 | 检查出纳在现金日报单上的核对和月末对账户余额的签字。 | B |
| **2** | **库存现金清查** | | | | | |
| ZJ16.01.01 | 财务部门应视公司具体情况进行定期清查，半年、年未应至少各一次 | 财务部门负责人、财务共享中心 | 资金短缺、资产流失。 | 盘点报告 | 观察盘点过程；检查出纳和会计主管人员在盘点报告上的签字。 | B |
| **3** | **现金盘点报告** | | | | | |
| **4** | **审批** | | | | | |
| **5** | **不定期抽查** | | | | | |
| ZJ16.05.01 | 年内财务部门应不少于一次进行不定期清查库存现金 | 财务部门负责人、财务共享中心 | 资金短缺、资产流失。 | 盘点报告 | 观察盘点过程；检查出纳和会计主管人员在盘点报告上的签字。 | B |

### 五、备查文件

（一）《中国电信集团货币资金管理实施细则》（中国电信财务〔2001〕690号）

（二）《中国电信集团银行账户管理办法》（中国电信〔2002〕609号）

（三）《中国电信集团对外捐赠管理办法(暂行)知》(中国电信〔2004〕180号)

（四）《关于加强财务管理若干规定的通知》(中国通信服务〔2007〕6号)

（五）《关于印发中国通信服务股份有限公司对外投融资管理暂行办法的通知》(中国通信服务〔2007〕10号)

（六）《关于印发〈中国通信服务股份有限公司资金集中管理办法指导意见〉的通知》(中国通信服务〔2008〕73号)

（七）《转发关于加强网上银行安全管理有关问题的通知》(中国通信服务〔2009〕71号)

（八）《中国通信服务股份有限公司内部资金缴拨管理办法》(中国通信服务〔2010〕260号)

（九）《转发<中国电信银企直联系统业务管理办法（暂行）>的通知》(中国通信服务〔2010〕280号)

（十）《关于开展中国通信服务股份有限公司资金集中管理有关工作的通知》(中国通信服务〔2011〕160号)

（十一）《中国通信服务股份有限公司资金限额管理（暂行）办法》(中国通信服务〔2011〕273号)

（十二）《关于加强中国通服控股合资公司资金管理若干规定的通知》(中国通服〔2014〕162号)

（十三） 《关于开展大额资金监控和加强银行账户管理相关工作的通知》（中国通服〔2018〕168号）

（十四）《关于严禁通过员工个人账户办理公司收支业务的通知》（中国电信〔2017〕449号）

（十五）《关于印发中国通信服务股份有限公司合作银行及资金存放管理办法的通知》（中国通服〔2020〕73号）

（十六）《关于开展账户清理专项工作的通知》（中国通服〔2020〕62号）

（十七）《关于进一步加强营运资金及支付管理的通知》（中国通服财务〔2020〕8号）

（十八）《关于印发中国电信集团境外投资财务管理办法的通知》（中国电信〔2017〕35号）

（十九）《关于资金管理系统银企直联支付功能上线相关事项的通知》（中国通服〔2020〕119号）

（二十）《关于印发中国电信集团有限公司资金内部监管（暂行）办法的通知》（中国电信〔2021〕322号）

（二十一）《关于加强员工借款管理工作的通知》（中国通服〔2022〕145号）

（二十二）《关于加强员工借款管理工作的通知》（中国通服皖〔2022〕202号）

（二十三）《关于印发进一步加强银行账户及资金集中管理的通知》（中国通服皖〔2022〕119号）

### 六、备注

（一）公务卡：是指以学院名义办理的信用卡，主要为学院的管理人员和业务需求较多的公务人员办理，对使用范围、额度、消费金额有明确限制，且不能提现；

（二）银行承兑汇票：银行承兑汇票是由在承兑[银行](http://baike.baidu.com/view/20233.htm)开立存款账户的存款人出票，向开户银行申请并经银行审查同意[承兑](http://baike.baidu.com/view/64066.htm)的，保证在指定日期无条件支付确定的[金额](http://baike.baidu.com/view/1578919.htm)给收款人或持票人的票据。

（三）商业票据：商业票据是指由金融公司或某些信用较高的企业开出的无担保短期票据。商业票据的可靠程度依赖于发行企业的信用程度，可以背书转让，但一般不能向银行贴现。

### 第三方账户管理流程

### 一、风险识别

（一）第三方账户设立及使用不符合法规规定，可能导致遭受外部处罚及法律风险；

（二）私自设立、变更或撤销第三方账户，导致账户管理混乱，造成资金截留风险；

（三）第三方账户设立或撤销未经适当授权批准，造成资金管理风险；

（四）无用或失效的第三方账户未及时办理销户，导致账户管理混乱。

（五）未按时进行风险评估，可能导致资金损失。

### 二、控制目标

（一）支撑创新业务和互联网业务拓展；

（二）有效控制互联网金融模式下的资金风险；

（三）加强对各单位在第三方支付机构开立账户的管理工作。

（四）第三方支付机构账户风险评估及时。

### 三、流程概述

3.1 第三方支付账户的开立

开立第三方支付机构账户必须具有实质业务合作，双方签订服务合同或协议。开立第三方支付机构账户的机构必须具有中国人民银行颁发的《支付业务许可证》，并在上报开户申请中详细说明原因和必要性。

原则上第三方支付机构账户只得开立营收账户，确因业务需要进行对外支付的，原则上允许在翼支付开立一个支出账户，未经总部同意不得在其它第三方支付机构开立支出户。绑定提现业务的银行账户的名称必须与企业名称一致，不得随意更改，不得以部门、个人名义开立账户；第三方支付机构账户的资金原则上每日提现至绑定的银行账户，提现周期最长不得超过5个工作日。

第三方支付机构参照非主要合作银行进行定期风险评估，针对评估风险较低的第三方支付机构，纳入非主要合作银行清单，开立账户需逐级上报总部审批；针对评估风险较高的第三方支付机构，纳入风险银行清单，不得申请开立，对存量账户需明确资金归集频次及资金风险控制措施。

3.2账户操作人员管理

各单位应安排专人对第三方支付机构账户进行操作和对账，账户操作和对账为不相容岗位，不得安排同一人员管理。第三方支付机构账户收支业务的操作人员需由财务人员担任。

3.3账户操作权限管理

第三方支付机构账户原则上只得开通查询、绑定银行账户提现功能，关闭余额支付等对外支付功能。需办理退费业务的，经财务部门批准同意后开放支付功能，该功能仅限于交易完成且用户资金已进入第三方支付机构账户的退款业务，在完成退款审批流程后，由财务部门发起退款时使用。

3.4 账户密码管理

具备支付功能的账户登录密码、支付密码必须双人保管，双人同时操作。每位使用者只能分配一个密码，严禁一人同时拥有登录密码和支付密码。

第三方支付机构账户的支付密码使用者必须为财务人员，并在与第三方支付机构签署的协议中明确可修改支付密码的联系人、联系电话为财务人员信息。

密码使用者须妥善保管密码，不得交付他人。一旦发现或怀疑密码泄密等情况，应立即联系第三方支付机构及时办理补救措施。授权人员应定期更换密码，以防止泄密。如岗位调整或人员变更，各单位必须按照与第三方支付机构约定方式，及时办理账户联系人相关信息变更手续，岗位交接人员办理规范的交接手续，接替者应重新设置密码。

### 四、流程图

### 五、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | | **控制点测**  **试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **账户审批流程** | | | | | | |
| **1** | **提出开立、变更和撤销需求** | | | | | | |
| ZH01.01.01 | 所属公司对第三方支付机构账户的开立、变更和撤销提出申请，详细说明原因、事项、机构和权限；  原则上每个单位在每家第三方支付机构开立的账户数量不超过两个。 | 所属公司 | 申请事项缺乏依据 | 第三方支付机构账户的开立、变更和撤销申请报告 | 检查申请事项的必要性和安全性 | | B |
| **2** | **审批** | | | | | | |
| ZH01.02.01 | 各单位开立风险评估较低的第三方支付机构账户，应逐级报总部审批，未经批准，不得擅自开立，开户时应限于“只收不支”，确因业务需要进行对外支付的，原则上允许在翼支付开立一个支出账户；针对风险评估较高的第三方支付机构账户，不得申请开立，对存量账户需明确资金归集频次及资金风险控制措施。  第三方支付机构账户变更、撤销应报安徽公司财务部审批。 | 安徽公司/总部 | 申请信息不真实导致的资金风险 | 第三方支付机构账户的开立、变更和撤销申请报告 | 检查申请事项的必要性和安全性 | | A |
| **3** | **备案** |  |  |  |  | |  |
| ZH01.03.01 | 所属公司财务部门报安徽公司备案 | 所属公司财务部门 | 备案材料不完整 | 是否有备案材料 | 检查是否有完整的备案材料 | | B |
| ZH01.03.02 | 安徽公司财务部门报通服总部备案 | 安徽公司财务部门 | 备案材料不完整 | 是否有备案材料 | 检查是否有完整的备案材料 | | B |
| **（二）** | **业务数据稽核流程** | | | | | | |
| **1** | **核对业务数据** | | | | | | |
| ZH02.01.01 | 所属公司业务部门负责对每笔业务的平台数据与第三方支付机构账户平台数据核对一致，存在差异要及时查明原因、核实并修正，并定期向本公司财务部门提供相关数据 | 所属公司业务部门 | 数据核对不准确导致的资金风险 | 每笔业务的平台数据与第三方支付机构账户平台数据 | 检查招每笔业务的平台数据与第三方支付机构账户平台数据是否一致 | | A |
| **2** | **编制收支列表** | | | | | | |
| ZH02.02.01 | 所属公司业务部门定期向财务部门提供收支报表，用于后续环节稽核和财务核算 | 所属公司业务部门 | 收支列表数据有误导致资金风险 | 收支列表 | 检查收支列表的正确性 | | A |
| **（三）** | **资金收付款稽核流程** | | | | | | |
| ZH03.01.01 | 所属公司财务部门定期向业务部门反馈第三方支付机构账户所绑定的银行账户资金收付款明细 | 所属公司财务部门 | 银行账户资金收款明细未及时反馈导致的资金风险 | 银行账户资金收付款明细 | 定期反馈 | | A |
| ZH03.02.01 | 稽核人员核对第三方支付机构的实际提现金额与银行账户到款资金是否一致，发现差异立即联系支付机构，及时查明原因，及时纠正 | 所属公司业务部门 | 第三方支付机构的实际提现金额与银行账户到款资金不一致导致的资金风险 | 第三方支付机构的实际提现金额与银行账户到款资金 | 第三方支付机构的实际提现金额与银行账户到款资金的一致性 | | A |
| **（四）** | **第三方账户日常管理** | | | | | | |
| **1** | **账户操作人员、权限、密码管理** | | | | | | |
| ZH04.01.01 | 专人对第三方支付机构账户进行操作和对账，账户操作和对账为不相容岗位。第三方支付机构账户原则上关闭余额支付等对外支付功能，需办理退费业务的，经财务部门批准同意后开放支付功能。具备支付功能的账户登录密码、支付密码必须双人保管。密码使用者须妥善保管密码，不得交付他人。 | 财务共享中心 | 第三方账户资金收支与管理设置不合规范导致资金损失的风险 | 管理权限、密码设置 | 定期检查业务规范性、对收付款流程抽查 | | A |
| **2** | **台账信息登记** | | | | | | |
| ZH04.02.01 | 所属公司每月15日对第三方支付机构账户的开立、变更和注销情况，以及账户余额变动等信息进行登记 | 所属公司财务部门 | 台账变动情况不及时掌握导致的资金风险 | 账户台账、财务系统和资金管理系统 | 台账数据、财务系统数据和资金管理系统数据的一致性 | | A |
| **3** | **备案** | | | | | | |
| ZH04.03.01 | 所属公司财务部门备案后报安徽公司备案 | 所属公司财务部门 | 备案材料不完整 | 收支列表 | 检查是否有完整的备案材料 | | B |
| ZH04.03.02 | 安徽公司财务部门备案后报通服总部备案 | 安徽公司财务部门 | 备案材料不完整 | 收支列表 | 检查是否有完整的备案材料 | | B |
| ZH04.03.03 | 通服总部备案 | 总部财务部门 | 备案材料不完整 | 账户台账 | 检查是否有完整的备案材料 | | B |

### 六、备查文件

（一）《关于规范第三方机构账户的通知》（中国电信财务〔2015〕2号）

（二）《关于进一步规范第三方支付机构账户管理的通知》（中国电信〔2017〕395号）

（三）《关于开展大额资金监控和加强银行账户管理相关工作的通知》（中国通服〔2018〕168号）

（四）《关于印发中国通信服务股份有限公司合作银行及资金存放管理办法的通知》（中国通服〔2020〕73号）

（五）《关于开展账户清理专项工作的通知》（中国通服〔2020〕62号）

### 七、备注

无。

## 关联交易内控流程

### 一、风险识别

（一）关联交易合同（协议）不符合《合同法》等相关法律、法规、香港联交所相关要求和公司内部规章制度的要求，带来法律风险或造成损失；

（二）对关联方的定义界定不清楚，使公司对关联方识别发生错误，导致高估或低估关联方交易金额，财务核算不准确或财务报告披露不准确；

（三）关联交易信息披露的数据与关联方披露数据不一致的风险；

（四）与关联方的交易费用或收入提前或推后入账，交易费用或收入核算不准确，造成财务核算失真和财务报告披露不准确。

### 二、控制目标

（一）关联交易合同（协议）符合合同法等相关法律、法规、香港联交所相关要求和公司内部规章制度的要求；

（二）确保关联交易信息披露的数据与关联方披露数据一致；

（三）确保与关联方入账数据一致、及时。

### 三、流程图

3.1关联交易内控流程

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 关联交易内控流程 | | | | | | |
|  | | | | | | |
|  | 所属公司生产、业务部门 | 所属公司市场部门 | 所属公司财务部门 | 省公司财务部门 | 总部财务处室 | 根据决策事项清单、权限列表等，相关会议审批 |
| 6 与关联方对账 | 5 合同的签订预执行 | 7 数据核对  8 入账  9 信息披露核对  1 额度上报 | 10 信息披露审核  1 额度上报 | 4 确定展期方案  2 额度汇总并确定方案  11汇总审批 | 12信息披露  3 审核通过关联交易额度方案 |

3.2新型关联交易内控流程



3.3关联方名单管理子流程



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **关联交易内控流程** | | | | | |
| **1** | **额度上报** | | | | | |
| GL01.01.01 | 所属公司财务部门汇总业务部门编制的分专业上报关联交易额度至安徽公司关联交易管理财务部门。 | 所属公司财务部门 | 影响展期额度。 | 上报表格 | 检查表格是否有报送人员电子签名。 | C |
| GL01.01.02 | 安徽公司财务部门上报分专业的预算至总部财务处室。 | 安徽公司财务部门 | 影响展期额度。 | 上报表格 | 检查表格是否有报送人员电子签名。 | C |
| **2** | **额度确定** | | | | | |
| GL01.02.01 | 总部财务处室根据各省上报数据，与其他相关处室沟通后，确定中国通服未来三年关联交易额度。 | 总部财务处室 | 影响展期额度。 | 确定额度的文件 | 根据决策事项清单、权限列表等进行相应上会审批，检查相关会议纪要等。 | C |
| GL01.02.02 | 根据决策事项清单、权限列表等，相关会议批准后确定关联交易额度。 | 总部财务处室、法律处室、董事会办公室 | 影响额度的确定。 | 相关会议文件 | C |
| **3** | **合同签订与执行** | | | | | |
| GL01.03.01 | 根据《合同管理内控流程》执行。 | | | | | |
| **4** | **与关联方对账** | | | | | |
| GL01.04.01 | 所属公司生产、业务部门在关联系统或外部门户系统进行关联交易业务事前确认、核对。 | 所属公司生产、业务部门 | 影响账务核对。 | 关联交易核对业务单 | 检查对账单是否有双方经手人员确认。 | A |
| GL01.04.02 | 如对账的内容出现差异，应及时查找原因并进行必要的调整。 | 所属公司生产、业务部门 | 影响账务核对。 | 关联交易核对业务单 | 检查对账单是否有双方经手人员确认。 | B |
| **5** | **数据核对** | | | | | |
| GL01.05.01 | 所属公司财务部门与关联交易平台进行财务核对，并提供数据给省公司。 | 所属公司财务部门 | 影响收入成本费用确认。 | 关联交易明细表 | 查询关联交易明细表是否由双方相关人员确认。 | C |
| GL01.05.02 | 安徽公司财务部门每月审核检查所属公司的关联交易对账情况，合并数据后报总部财务处室。 | 安徽公司财务部、所属公司财务部 | 影响收入成本费用确认。 | 关联交易明细表 | 查询关联交易明细表是否由双方相关人员确认。 | C |
| GL01.05.03 | 安徽公司、所属公司财务部门按季度对关联交易情况进行分析。 | 安徽公司财务部、所属公司财务部 | 影响收入成本费用确认。 | 关联交易明细表 | 查询关联交易明细表是否由双方相关人员确认。 | C |
| **6** | **入账** | | | | | |
| GL01.06.01 | 所属公司财务部门根据合同（框架协议）的完成进度作为记账依据。 | 所属公司财务部门 | 影响合规性。 | 进度确认单 | 检查入账单是否有双方经手人员确认。 | B |
| GL01.06.02 | 本公司确认入账后，应与关联方充分沟通，双方按照同一个依据进行账务处理。 | 所属公司财务部门 | 影响账务核对。 | 合同、关联交易明细表、发票 | 检查是否按照合同、关联交易明细表、发票作为记账依据。 | A |
| **7** | **信息披露审核** | | | | | |
| GL01.07.01 | 所属公司财务部门发送电子确认书和关联方进行核对，收到有关联方相关负责人的电子确认书上报省公司财务部门。 | 所属公司财务部门 | 影响关联交易信息披露。 | 执行情况统计报表 | 检查统计报表是否有相关责任人电子确认。 | B |
| GL01.07.02 | 安徽公司财务部门审核后，报总部财务处室。 | 安徽公司财务部门 | 影响关联交易信息披露。 | 中报，年报的关联交易表 | 检查中报，年报的关联交易表。 | B |
| GL01.07.03 | 总部财务处室对省公司上报的报表进行汇总并审核。 | 总部财务处室 | 影响关联交易信息披露。 | 执行情况统计报表 | 检查统计报表是否有相关责任人签名。 | B |
| **8** | **信息披露** | | | | | |
| GL01.08.01 | 总部董事会办公室会同风险管理处室、法律处室、财务处室、市场处室就关联交易事项确认 | 总部董事会办公室 | 影响关联交易信息披露 | 确认书 | 检查是否有相关责任人签名 | A |
| GL01.08.02 | 按照总部信息披露流程予以披露 | 总部董事会办公室 | 影响关联交易信息披露 | 确认书 | 检查是否有法定代表人签名 | A |
| **（二）** | **新类型关联交易内控流程** | | | | | |
| **1** | **新类型的关联交易申请** | | | | | |
| GL02.01.01 | 安徽公司、所属公司市场部门向省公司法律部门提交开展新类型关联交易的申请。 | 安徽公司、所属公司市场部门 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 开展新类型关联交易申请单 | 检查申请单是否有省公司、所属公司市场部门负责人签名。 | B |
| **2** | **审核** | | | | | |
| GL02.02.01 | 安徽公司法律部门3个工作日之内报总部法律处室审核。 | 安徽公司法律部门 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 开展新类型关联交易申请单 | 检查申请单是否有省公司审计部门（法律部门）负责人签名。 | B |
| **3** | **审批** | | | | | |
| GL02.03.01 | 总部法律处室会同财务处室审核决定是否同意开展新类型的关联交易。 | 总部法律处室、财务处室 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 关于开展新类型关联交易的处理意见 | 检查该意见上是否有与会各处室负责人的签名。 | B |
| GL02.03.02 | 不符合披露要求，但有必要开展此类业务，由总部法律处室向联交所提交申请。 | 总部法律处室 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 开展新类型关联交易申请单 | 检查申请单是否有总部风险管理处室（法律处室）负责人签名。 | B |
| GL02.03.03 | 总部法律处室在得出明确处理意见后批复省公司。 | 总部法律处室 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 关于开展新类型关联交易的批复意见 | 检查该意见上是否有总部风险管理处室（法律处室）负责人的签名。 | C |
| **（三）** | **关联方名单管理子流程** | | | | | |
| **1** | **汇总整理关联方名单变动情况表** | | | | | |
| GL03.01.01 | 安徽公司法律部门汇总整理所属公司提交的关联人士名单变动申请表，并收集相关营业执照复印件、股权转让合同或公司章程等材料，提交至安徽公司财务部门。 | 安徽公司法律部门 | 影响关联交易执行、信息披露 | 关联人士名单变动申请表 | 检查关联人士名单变动申请表上是否有所属公司法律部门负责人的签字确认 | B |
| **2** | **法律审核** | | | | | |
| GL03.02.01 | 安徽公司法律部门次月初汇总整理上月关联方名单变动情况表。 | 安徽公司法律部门 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 关联方名单变动情况表 | 检查该表是否有省公司法律部门负责人签名。 | B |
| **3** | **审核** | | | | | |
| GL03.03.01 | 双方关联方名单变动情况表于次月第5个工作日前报省公司财务部门确认和补充。 | 安徽公司财务部门 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 关联方名单变动情况表 | 检查该表是否有省公司财务部门负责人签名。 | C |
| **4** | **上报** | | | | | |
| GL03.04.01 | 次月第10个工作日之前，安徽公司法律部门与省电信公司沟通，一并上报集团公司法律部门。 | 安徽公司法律部门 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 关联方名单变动情况表 | 检查该表是否有省公司法律部门负责人签名。 | C |
| **5** | **审批** | | | | | |
| GL03.05.01 | 集团公司法律部门汇总审核关联方名单变动情况表，由法律部门和财务部门负责人签字确认后，对关联人士名单进行更新并下发。 | 集团公司法律部门、财务部门 | 影响关联交易执行、信息披露。 | 关联方名单变动情况表 | 检查该表是否有法律部门、财务部门负责人签名。 | B |

### 五、备查文件

（一）《中国通信服务股份有限公司关联交易管理办法》(中国通信服务〔2008〕84号）

（二）《关联交易框架协议及补充协议》

（三）《关于规范关联交易及往来核对和结算管理的通知》（中国通服皖〔2017〕73号）

### 六、备注

（一）市场部门：指负责与关联方联系、签订合同、收款的部门；对于有子公司、分公司的企业，负有市场部职能的部门都可纳入文本中市场部门的范畴；

（二）生产部门：指负责生产的部门；

（三）生产管理部门：指对生产负有直接管理责任的部门，也可称为项目管理部门。

## 2.9信息披露内控流程

### 一、风险识别

（一）信息披露不真实、不准确、不完整、不及时、不公平，导致企业遭受外部处罚、经济损失、信誉损失和市值损失；

（二）信息披露没有得到授权，引起泄密事项的发生，导致公司股价波动、形象受到损害，生产经营受到影响；

（三）信息披露未满足境内外监管的法律法规和上市地证券交易所的信息披露规则，引起股价波动，公司和负有责任的董事、监事、公司高级管理人员受谴责或处罚，公司股东、其他利益相关人对公司或董事、监事、公司高级管理人员提起诉讼。

### 二、控制目标

（一）确保信息披露真实、准确、完整、及时、公平；

（二）确保信息披露合规，满足境内外监管的法律法规和上市地证券交易所的信息披露规则。

### 三、流程图

3.1定期报告的发布



3.2临时报告的发布

临时报告的发布包括关联交易的披露和经营决策事项的披露，临时报告的发布应严格按照上市地证券交易所的信息披露规则进行执行，流程图略。

### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门**  **或责任岗位** | **对应风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **定期报告发布** | | | | | |
| **1** | **确定时间表** | | | | | |
| PL01.01.01 | 董事会办公室提出建议时间表，经总部投资者关系部、会计税务与稽核检查处负责人审核，董事长审批后确定。 | 董事会办公室、投资者关系部负责人、会计税务与稽核检查处负责人、董事长 | 信息披露不及时。 | 披露时间表 | 检查定期报告发布时间表是否符合法律法规，是否由高层进行审批。 | A |
| **2** | **提交材料** | | | | | |
| PL01.02.01 | 所属公司提交的材料经总经理签字确认后提交安徽公司；安徽公司各部门提交的材料经部门经理签字确认后提交安徽公司虚拟团队，最后由安徽公司总经理审核签字确认后提交总部。 | 所属公司总经理、安徽公司相关部门经理、安徽公司总经理 | 信息披露不合规。 | 上报材料 | 检查省公司上报材料是否由总经理签字确认。 | A |
| **3** | **审核材料** | | | | | |
| PL01.03.01 | 会计税务与稽核检查处负责对财务数据的审核；市场预算与分析处负责对业务数据的审核；其他相关处室负责对口处室提供的信息的审核。 | 会计税务与稽核检查处、市场预算与分析处、其他相关处室 | 信息披露不合规。 | 信息资料 | 检查用于发布的信息资料是否由对口处室确认审核。 | B |
| **4** | **审材料初稿** | | | | | |
| PL01.03.01 | 材料初稿提交公司管理层审核。 | 公司管理层 | 信息披露不合规。 | 信息资料 | 检查是否有公司管理层的审核意见。 | B |
| **5** | **报告初稿撰写** | | | | | |
| PL01.05.01 | 董事会办公室负责组织各相关处室进行定期报告初稿的讨论、撰写、修改工作，并审查定期报告文件的合法合规性，必要时咨询中介公司。 | 董事会办公室、相关处室 | 信息披露不合规。 | 定期报告初稿 | 检查定期报告初稿撰写工作是否按照相关规定进行。 | B |
| **6** | **审议初稿** | | | | | |
| PL01.06.01 | 公司管理层召集公司内部相关处室的会议，对年报、中报初稿进行讨论和修改。 | 公司管理层 | 信息披露不合规。 | 定期报告初稿、工作底稿 | 检查初稿是否由相关处室进行修改。 | B |
| PL01.06.02 | 年度报告、中期报告初稿应根据决策事项清单、权限列表等，由相关会议审核。 | 相关会议 | 信息披露不合规。 | 定期报告初稿 | 检查是否有相关会议的会议纪要确认初稿通过。 | A |
| **7** | **审议定期报告** | | | | | |
| PL01.07.01 | 董事会办公室和公司秘书按照联交所要求将审计师的审计意见和经审计的财务报表以及年报、中报等其他有关文件提交公司审核委员会审核。 | 公司审核委员会 | 信息披露不合规。 | 定期报告相关文件 | 检查定期报告相关文件是否有公司审核委员会审核确认签字。 | A |
| **8** | **审核并定稿** | | | | | |
| PL01.08.01 | 初步定稿的年度报告或中期报告、业绩公告、股东大会公告（如适用）以及其他相关文件按照公司章程的规定提交公司董事会会议审议通过方可发布。 | 董事会会议 | 信息披露不合规。 | 定期报告相关文件 | 检查定期报告相关文件是否有董事会会议审议确认并签字。 | B |
| **（二）** | **发布临时报告** | | | | | |
|  | **关联交易的披露** | | | | | |
| PL02.00.01 | 公司投资者关系部门、法律处负责确定有关事项是否属于需要披露的关联交易事项；财务相关处室和运营商客户处负责提供并审核数据。 | 投资者关系部门、法律处、财务相关处室、运营商客户处 | 信息披露不合规。 | 披露事项及数据 | 检查关联交易披露内容是否经各个责任处室审核确认。 | A |
| PL02.00.02 | 法律处、财务相关处室、董事会办公室、投资者关系部共同讨论拟披露稿件，必要时咨询公司法律顾问、审计师，而后根据决策事项清单、权限列表等，提交相关会议审核。 | 相关处室，相关会议 | 信息披露不合规。 | 披露事项及数据 | 检查关联交易披露内容是否经相关会议审核确认。 | A |
| PL02.00.03 | 将根据PL02.00.02控制点相关会议审议审核意见修改后的稿件，根据决策事项清单、权限列表等，提交公司审核委员会和董事会审核后批准。 | 审核委员会、董事会 | 信息披露不合规。 | 披露事项及数据 | 检查关联交易披露内容是否经公司审核委员会和董事会审批确认签字。 | A |
|  | **经营决策事项的披露** | | | | | |
| PL02.00.04 | 须以临时报告形式披露的事项应及时报告给董事会办公室，董事会办公室和投资者关系部对是否进行披露做出决定。 | 董事会办公室、投资者关系部 | 信息披露不合规。 | 待披露事项初稿 | 抽查该披露事项是否有遗漏。 | A |
| PL02.00.05 | 在接到外部质询或查询后，公司秘书应立即就该等事项与所涉及的公司相关处室联系，对及时准确回答质询做出安排。 | 公司秘书 | 信息披露不合规。 | 对外披露文件（如有） | 检查对外披露文件是否有相关质询回答。 | C |
| **（三）** | **主动披露** | | | | | |
| PL03.00.01 | 由董事会办公室牵头，与公司其它相关处室，包括投资者关系部门、财务处室、市场处室、审计处，共同对拟披露信息的准确性和披露的合规性进行核查。 | 董事会办公室、相关部门 | 信息披露不合规。 | 拟披露信息核查意见 | 检查核查意见签字是否完整（各部门会签）。 | A |
| PL03.00.02 | 经董事会办公室及其它相关部门核查后的信息报送公司董事会或其授权的机构或人员审查通过后方可对外披露。 | 董事会办公室 | 信息披露不合规。 | 拟披露信息核查意见 | 检查“受核查信息”是否由董事会或其授权的机构或人员审核确认签字。 | A |
| **（四）** | **危机应对** | | | | | |
| PL04.00.01 | 公司相关部门或所属公司发现信息披露相关的危机事件应及时逐级上报公司管理层和省公司管理层，安徽公司管理层对省内相关危机事件进行判断是否上报总部。 | 公司管理层 | 信息泄密。 | 危机事件处理的审核意见 | 检查审核意见是否有公司管理层签字确认。 | A |
| PL04.00.02 | 安徽公司分管领导作为省级危机事件的第一责任人，及时上报到总部分管领导；公司相关部门负责人作为各自部门危机事件的第一责任人，及时上报给公司管理层审批处理。 | 安徽公司分管领导、总部分管领导、相关部门负责人 | 信息泄密。 | 危机事件处理的审核意见 | 检查审核意见是否有分管领导签字的处理意见。 | C |
| PL04.00.03 | 经公司管理层确认判断为危机事件信息应及时提交公司董事会或其授权的机构或人员进行审查。 | 公司管理层、公司董事会 | 信息泄密。 | 危机事件处理的审核意见 | 检查“危机事件信息”是否由董事会或其授权的机构或人员审核确认签字。 | A |

### 五、备查文件

（一）《上市公司信息披露管理办法》（中国证券监督管理委员会令第40号）

（二）《关于印发中国通信服务股份有限公司信息工作管理办法》（中国通信服务〔2017〕108号）

### 六、备注

**（一）临时报告内容的说明：**

应当编制、发布临时报告的事项应当根据法律、法规和上市规则的规定确定，其中包括但不限于：

1.涉及公司业务经营的信息

（1）公司业务运营、财务和经营成果的重大变化，如取得新业务经营许可，重要的新业务发展项目（包括重大的新技术应用或新产品、新服务的开发和推出)。

（2）公司的主要子公司的重大发展，如子公司实施的重要业务计划，或发生重大重组或收购等。

（3）公司业务目标的变化。

（4）重要价格调整。

（5）非在正常业务活动中签订的主要协议及上述协议的终止和修改，如涉及公司资产或合并收入20％或以上的合同。

（6）对最近财务年度的合并收入可能造成20％或以上损失的客户服务关系终止。

（7）对公司经营可能产生重大影响的风险。

（8）出售公司重大资产或投资权益。

2.涉及公司投资的信息

（1）占公司最近财务年度合并收入20％或以上的重大资本开支计划。

（2）重大并购或对公司财务实力或运营水平具有重大影响的资产分配。

（3）对公司的运营收益和财务状况预计产生重大影响的战略合作或合资安排。

3.涉及管理层的信息

（1）董事或高层管理人员的变更。

（2）董事或高层管理人员薪酬的重大改变。

4.涉及公司财务管理的信息

（1）预计对公司财务状况产生重大影响的直接及/或有债务的发生。

（2）无法全额支付公司债券的到期利息，或发生公司其它债务的利息支付方面的非正常情况。

（3）公司外部审计师的变更。

（4）公司适用会计准则的变更。

5.其他重大信息

（1）可能对公司运营产生重大影响的法律诉讼。

（2）与公司运营有关的重大的法律、政策、监管要求的变化。

（3）公司名称和主要办公地点的变化。

（4）公司章程的修改。

（5）公司发行在外股份的增加或减少，包括新股发行、拆股、赎回、撤回或销毁部分股票。

（6）派息政策的变更。

（7）召开股东大会及呈交公司股东投票表决事宜的表决结果。

（8）公司进入破产或清算程序。

（9）其它公司认为对股东具有重要意义的信息。

**（二）主动披露内容的说明：**

公司主动披露的信息包括但不限于以下信息：

1.公司提供产品和服务的介绍；

2.公司及其子公司的组织结构；

3.公司与其它公司或个人之间的正常业务范围之内的合作或其它业务往来关系；

4.公司召开产品或服务推介会的通知和相关材料；

5.以及已经在定期或非定期报告中披露过的重大事件。

**（三）股价敏感信息主要包括：**

1.定期发生的事项（如财务业绩及股息）；

2.特殊事项（如涉及关联人士的收购、出售交易）；

3.签订重要合约；

4.订立重大的合营协议；

5.集资活动；

6.就盈利或股息前景发出评论；

7.发行人或其董事发放集团的预期盈利；

8.就发行可转换证券的购股权订立协议；

9.出现庞大外汇亏损；

10.发行人有重大业务或交易的行业、国家或地区出现市场动荡；

11.核数师在任期届满前被免任；

12.先前公告所述的协议取消；

13.行政总裁呈辞；

14.发行人知道其核数师将就发行人的业绩发出有保留意见的报告；

15.更改会计政策而可能会对账目造成重大影响；或发行人控制范围以外但对其业务、营运或财务表现有重大影响的事件。

## 

## 2.10投标内控流程

### 一、风险识别

（一）投标过程不符合公司管理制度、国家法律规定和有关国际惯例，导致公司财产损失或受到监管机构惩罚；

（二）投标文件未能响应招标文件需求、对招标文件理解不透彻、格式不符合招标文件规定导致废标、造成公司损失；

（三）投标过程控制不严格，在投标截至时间点后递交投标文件，影响投标；

（四）投标过程中，保证金使用不合理或管理不到位造成资金损失；

（五）对招标文件要求理解不透彻，投标报价未考虑垫资成本和资金安全问题，未包含完招标要求的设备、材料或施工项目，导致中标价格低于工程必须的成本，造成公司损失；

（六）对投标标段的施工环境、工期、季节考虑不周，造成中标后无法按期完成，导致受到惩罚；

（七）对招标方资质、项目真实性及项目资金来源审查不严，而导致投标后不开标或中标后无法开工，造成保证金损失；

（八）联合投标项目，未在投标前签订联合体协议，或未在联合体协议中严格约定双方责任和义务，或未在投标文件中严格约定双方责任，造成公司损失；

（九）投标单位违反公司投标的禁止性规定，而造成公司损失。

### 二、控制目标

（一）确保投标过程的合法合规；

（二）确保标书文件符合要求；

（三）确保投标时间准确；

（四）确保不影响投标实操的执行。

### 三、流程图



### 四、控制点

| 编号 | 控制点描述 | 责任部门或责任岗位 | 对应风险 | 控制点文档 | 控制点测试方法 | 控制  级别 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **组织投标评估** | | | | | |
| TB01.01.01 | 市场部门负责人对招标信息进行审核。 | 市场部门负责人 | 投标信息不真实导致的资源浪费。 | 招标项目评审记录表 | 检查招投标项目登记表上是否有相关负责人签字。 | C |
| TB01.01.02 | 市场部门组织各专业部门综合评估非常规项目投标是否可行。 | 市场部门负责人 | 决策风险。 | 投标项目评审记录表 | 检查招投标项目登记表上是否有综合评估的各部门会签。 | C |
| **2** | **审批** | | | | | |
| TB01.02.01 | 根据公司的规定，公司管理层对投标项目进行逐级审批。 | 公司管理层 | 决策风险。 | 投标项目评审记录表 | 检查是否经过公司管理层审批签字。 | C |
| **3** | **确定投标小组** | | | | | |
| TB01.03.01 | 总经理或者公司法定代表人授权相关部门投标。 | 总经理或被授权人 | 授权不当导致公司利益损失。 | 投标授权书 | 检查投标授权书是否有总经理签字。 | C |
| TB01.03.02 | 针对非常规项目和重大的项目，市场部门组织投标项目小组召开投标项目启动会，明确各部门指定人员的职责，与会人员在会议纪要上签字确认。 | 市场部门负责人 | 投标小组内部责任分工不明。 | 投标项目启动说明书 | 检查投标项目启动说明书中是否有各个责任人的签字。 | B |
| TB01.03.03 | 联合投标时，公司管理层给市场部门负责人相应授权。 | 公司管理层 | 授权不当导致公司利益受损。 | 联合投标申请 | 检查联合投标申请中是否有各级领导审批签字和授权文件。 | C |
| TB01.03.04 | 联合投标的双方明确责任分工。 | 投标负责人 | 责任分工不明。 | 联合投标协议。 | 检查联合投标协议文档中是否有法律部门签字。 | B |
| **4** | **组织编制投标文件** | | | | | |
| TB01.04.01 | 投标小组根据招标文件需求组织编制投标文件。 | 投标负责人 | 理解不透，导致废标、流标。 | 投标文件。 | 检查投标文件是否响应招标文件需求。 | A |
| TB01.04.02 | 业务部门召集相关部门根据标书要求确定投标报价，并报公司管理层审批。 | 业务部门负责人 | 理解不透导致报价失误。 | 投标文件。 | 检查投标报价说明书中是否有各个责任人的签字。 | A |
| **5** | **保证金** | | | | | |
| TB01.05.01 | 投标小组提出保证金支付需求，财务部门审核。 | 财务部 | 保证金使用不当造成现金损失或影响投标结果。 | 保证金支付申请表 | 检查保证金支付申请表上是否有财务部门签字。 | B |
| **6** | **投标文件评审** | | | | | |
| TB01.06.01 | 投标小组对非常规项目标书内容进行审核。 | 投标小组 | 投标文件未响应招标文件需求导致废标。 | 投标文件；投标项目评审记录表 | 检查投标项目评审记录表上是否有投标负责人的签字。 | A |
| TB01.06.02 | 对技术标中难点、商务标报价的策略和测算依据进行逐一评审，然后根据项目大小和重要性，由相关职能部门进行审批，在盖章环节设置控制点。 | 投标小组、市场部门、公司管理层、项目实施部门 | 投标文件未响应招标文件需求导致废标。 | 投标文件；投标项目评审记录表 | 检查投标项目评审记录表上是否有投标负责人的签字。 | B |
| TB01.06.03 | 投标文件经相关公司管理层进行审批。 | 公司管理层 | 价格风险、技术风险等造成的流标或公司利益损失。 | 投标文件；投标项目评审记录表 | 检查投标项目评审记录表上是否有公司管理层签字。 | B |
| TB01.06.04 | 大型的投标项目由公司管理层审批签字。 | 公司管理层 | 投标文件不符合招标文件规定。 | 投标文件；招投标项目评审记录表 | 检查招投标项目评审记录表上是否有公司管理层的签字。 | C |
| **7** | **出版标书审核** | | | | | |
| TB01.07.01 | 投标小组负责人审核标书文件的出版是否完全符合招标文件要求。 | 投标小组负责人 | 标书出版格式不符合要求导致废标。 | 出版记录表 | 检查投标文件出版登记表是否有投标小组负责人签字确认。 | A |
| **8** | **投标** | | | | | |
| TB01.08.01 | 投标小组在投标截止日期时间点前提交投标文件 | 投标负责人 | 投标超过截止日期时间点。 | 标书送达回执单 | 检查投标文件递交时间。 | A |
| TB01.08.02 | 投标小组负责人办理保证金的借用手续。 | 投标负责人 | 保证金使用不当造成现金损失或影响投标结果。 | 借款申请单 | 检查借款申请单是否有保证金付款记录和签字。 | A |
| TB01.08.03 | 参与开标的人员在开标结束后及时向投标小组提交开标报告，对开标过程等各项信息进行汇报，参与开标的人员在开标报告上签字确认。 | 投标小组 | 开标信息失真。 | 开标报告 | 检查开标报告是否有参与开标人员的签字。 | B |
| **9** | **项目交接与合同签订** | | | | | |
| TB01.09.01 | 确定中标后，市场部门和项目实施部门及时进行项目交接并及时签订合同。 | 市场部门、项目实施部门 | 项目实施与投标信息不吻合。 | 中标通知书、合同、  项目交接单 | 检查中标通知书、合同签订项目交接单上是否有双方的签字。 | B |
| **10** | **处理保证金** | | | | | |
| TB01.10.01 | 投标小组负责人投标结束后及时处理保证金。 | 投标小组负责人 | 保证金未及时收回造成现金损失。 | 招标文件 | 检查财务的资料。 | B |
| **11** | **投标总结** | | | | | |

### 五、备查文件

（一）《中华人民共和国招标投标法》

（二）《中国电信集团采购招标投标管理办法》（中国电信〔2015〕170号）

（三）《安徽省通信产业服务有限公司投标及合同评审管理办法》（中国通服皖〔2020〕74 号）

### 六、备注

投标项目评审记录表：记录投标项目信息、项目评估、投标文件三级审核信息的表单。

## 2.11采购内控流程

### 一、风险识别

（一）采购行为违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）采购未经审批或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

（三）请购依据不充分、不合理，相关审批程序不规范，导致企业资产损失、资源浪费；

（四）采购结果与需求方案是否匹配、采购评审过程是否合法合规；

（五）付款方式不恰当、执行有偏差，导致企业资金损失或信用受损；

（六）供应商的选择不恰当，影响采购的质量、价格。

### 二、控制目标

（一）确保采购行为合法合规，严控采购的审批权限；

（二）确保请购事项明确，请购依据充分、合理，规范审批流程；

（三）确保采购结果与需求方案匹配、采购过程合法合规；

（四）保证付款方式合规和付款程序符合相关规定；

（五）确保供应商的选择符合采购质量、价格、技术规格等要求。

### 三、流程图



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **应对风险** | **控制点文档** | **控制点测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **集中采购** | | | | | |
| 1.1 | 编制集中采购计划和/或目录 | | | | | |
| CG01.01.01 | 采购归口管理部门负责维护和定期修订集中采购目录和/或集中采购计划，审核后印发或录入采购系统。 | 采购归口管理部门 | 无集中采购计划，集采推进不力，增加公司成本。 | 集中采购目录和/或集中采购计划 | 检查集中采购目录和/或集中采购计划是否印发或录入采购系统。 | B |
| 1.2 | 明确集中采购需求 | | | | | |
| CG01.02.01 | 采购中心收集编制各公司集中采购需求，提交采购归口管理部门及公司管理层审批。 | 采购中心/采购归口管理部门 | 需求偏离实际，不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 集中采购需求 | 检查集中采购需求是否经过相关管理层审批。 | B |
| 1.3 | 确定采购方案 | | | | | |
| CG01.03.01 | 采购中心汇总采购需求后拟订采购方案请示报告，并根据相应权限规定提交采购归口管理部门及公司管理层审批。 | 采购中心 | 方案不合理，违反法律法规，或不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 采购方案请示报告 | 检查采购方案请示报告是否根据相应权限规定经采购归口管理部门及公司管理层审批。 | A |
| CG01.03.02 | 对于需要集体审议或决策的采购方案，采购中心根据权限规定组织相应会议并形成会议纪要, 会议纪要需提请相关部门或公司领导审核签署。 | 采购中心 | 方案不合理，违反法律法规，或不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 集体审议或决策的会议纪要 | 检查对采购方案的集体审议或决策的会议纪要是否提请相关部门或公司领导审核签署。 | B |
| CG01.03.03 | 依法公开招标的项目，符合国家法定的特殊情形，需要邀请招标或不招标的，采购中心应在采购方案请示报告中详细说明原因及依据，根据相应权限规定审批。 | 采购中心 | 依法应招未招，违法风险。 | 采购方案请示报告 | 检查对应的请示报告是否经相应审批。 | B |
| 1.4 | 组织招标 | | | | | |
| CG01.04.01 | 需委托招标代理机构完成招标工作的，原则上应委托采购中心对应的中通服供应链管理有限公司所属机构。 | 采购归口管理部门 | 将招标代理委托至不具备能力的单位，影响招标效果。 | 招标代理机构的委托合同 | 检查招标代理机构的委托合同或相关证明材料。 | B |
| CG01.04.02 | 采购中心组织编制招标文件，招标文件由采购归口管理部门组织审核。如招标文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的标准文本相比有重大变化，还需经由法律部门进行审核。 | 采购中心 | 招标文件编制不合理，违反法律法规，或不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 招标文件审批记录  招标文件  法律部门审核记录（如有） | 检查招标文件是否经过采购归口管理部门审核。如招标文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的标准文本相比有重大变化，检查是否经过法律部门审核。 | B |
| CG01.04.03 | 评标委员会对投标文件进行评审，按规则推荐中标候选人，并出具完整的书面评标报告，评标报告由评标委员会全体成员签字。 | 采购中心 | 评标过程违反法律法规，或不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 评标报告 | 检查评标委员会出具的评标报告是否经全体成员签字。 | A |
| 1.5 | 组织单一来源采购（定向谈判） | | | | | |
| CG01.05.01 | 采购中心组织编制采购文件，文件由采购归口管理部门组织审核。如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的标准文本相比有重大变化，还要经由法律部门进行审核。 | 采购中心 | 谈判文件编制不合理，违反法律法规，或不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 文件审批记录  采购文件  法律部门审核记录（如有） | 检查文件是否经过采购归口管理部门审核。如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的标准文本相比有重大变化，检查是否经过法律部门审核。 | B |
| CG01.05.02 | 谈判小组与供应商就技术、商务、价格等进行谈判，按照符合采购需求、价格合理优惠的原则确定成交价格。并根据谈判情况出具谈判总结报告，谈判总结报告应由谈判小组全体成员签字。 | 采购中心 | 谈判过程违反法律法规，或不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 谈判总结报告 | 检查谈判总结报告是否经过谈判小组全体成员签字。 | B |
| 1.6 | 确定采购结果 | | | | | |
| CG01.06.01 | 采购中心编写采购结果请示报告，并根据相应权限规定将采购结果请示报告提交采购归口管理部门或公司管理层审批。 | 采购中心 | 采购结果不合理，不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 采购结果请示报告的审批记录 | 检查采购结果请示报告是否根据相应权限规定提交采购归口管理部门及公司管理层审批。 | A |
| CG01.06.02 | 需要召开采购决策会议对采购结果进行集体审议决策的事项，采购中心根据权限规定组织采购决策会对采购结果请示报告进行集体决策，并形成相应的会议纪要，会议纪要需提请公司领导审核签署。 | 采购中心 | 采购结果不合理，不能发挥集中采购优势，增加公司成本。 | 集体审议或决策的会议纪要 | 检查对采购结果的集体审议或决策的会议纪要是否提请公司领导审核会签。 | B |
| CG01.06.03 | 采购结果确定后，采购中心负责将采购工作的相关文件整理归档并备案。 | 采购中心 | 采购过程文件未按规定归档保存，后期无法查证采购情况。 | 采购结果备案记录 | 检查采购中心是否将采购工作的相关文件整理归档并备案。 | B |
| CG01.06.04 | 对于依法必须进行招标的项目，招标代理单位（采购中心对应的中通服供应链管理有限公司所属机构）应在确定中标人之日起十五日内提交招投标情况报告。 | 采购中心 | 未及时提交评标报告，违反法律法规。 | 招标结果备案记录 | 中标结果确定后，检查采购部门是否根据行政监督部门的要求提交招投标情况报告。 | B |
| 1.7 | 发布采购结果 | | | | | |
| CG01.07.01 | 采购结果在规定网站发布 | 采购中心 | 依法公开采购项目未在规定网站发布，违反法律法规；非依法公开采购项目应公开未公开，不利于营造风清气正的采购环境。 | 采购结果公告 | 检查采购结果公告记录。 | B |
| 1.8 | 审批及签订框架协议或采购合同 | | | | | |
| CG01.08.01 | 采购中心组织相关部门与选定供应商共同拟定框架协议或采购合同，并组织完成框架协议或采购合同的页签。采购项目管理员对框架协议或采购合同的正文部分进行页签，其他相关部门对合同附件部分进行页签。 | 采购中心 | 合同内容有误，造成我方损失。 | 框架协议和采购合同文本及附件 | 检查框架协议或采购合同是否经相关部门页签。 | B |
| 1.9 | 框架协议或采购合同的执行监督 | | | | | |
| CG01.09.01 | 采用框架协议加订单的方式执行采购时，签订框架协议后，本级公司或下级公司采购需求部门编制采购订单，经审批后对外签署。 | 采购需求部门 | 订单审批不严，增加公司成本。 | 采购订单 | 检查采购订单签署前是否按有关流程的规定经过审批。 | B |
| CG01.09.02 | 安徽公司采购归口管理部门负责监督下级各公司对其集中采购结果和框架协议的执行情况，并会同审计、纪检监察等相关部门不定期对执行情况进行检查。 | 采购归口管理部门 | 应集采未集采，未发挥集采优势，增加公司成本。 | 框架协议情况检查报告 | 检查上级公司采购归口管理部门会同审计、纪检监察等相关部门对下级公司集中采购执行情况进行检查的相关报告。 | A |
| **2** | **单项工程物资采购（自用类）** | | | | | |
| 2.1 | 提出采购申请 | | | | | |
| CG02.01.01 | 工程项目完成立项批复后，工程管理部门会同需求部门编制技术规范书，并填报采购申请单，采购申请单经工程管理部门或需求部门负责人审批后，采购实施部门对采购申请单等文件进行审核。 | 工程管理部门/需求部门/采购实施部门 | 需求提出不合理，影响工程质量、进度、成本。 | 采购申请单 | 检查采购申请单是否经工程管理部门或需求部门负责人审批；检查采购实施部门对采购申请单等文件的审核记录。 | B |
| CG02.01.02 | 尚未完成立项手续，但急需启动采购的项目，由工程管理部门会同需求部门编制技术规范书，并填报紧急采购申请单，采购申请单经工程管理部门或需求部门负责人审批后，采购实施部门对紧急采购申请单等文件进行审核。 | 工程管理部门/需求部门/采购实施部门 | 需求提出不合理，影响工程质量、进度、成本。 | 紧急采购申请单 | 检查紧急采购申请单是否经过工程管理部门或需求部门负责人审批；检查采购实施部门对紧急采购申请单等文件的审核记录。 | A |
| 2.2 | 确定采购方案 | | | | | |
|  | 参见本流程1.3内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| 2.3 | 组织招标、比选、询价或单一来源采购 | | | | | |
| CG02.03.01 | 采购实施部门组织编制比选文件，比选文件由采购实施部门负责人或其授权人进行审批。如比选文件中的商务部分与法律部门颁布的规范合同文本相比有重大变化，还需经由法律部门进行审核。 | 采购实施部门 | 比选文件编制不合理，违反法律法规或影响工程质量、进度、成本。 | 比选文件 | 检查比选文件是否经采购实施部门负责人或其授权人审批。如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的标准文本相比有重大变化，检查是否经过法律部门审核。 | B |
| CG02.03.02 | 评选委员会对参选文件进行评审，按规则推荐中选候选人，并出具完整的书面评选报告，报告由评选委员会全体成员签字。 | 采购实施部门 | 比选过程违反法律法规或影响工程质量、进度、成本。 | 评选报告 | 2.3.1.3.1检查评选委员会出具的评选报告是否经全体成员签字。 | A |
| CG02.03.03 | 采用询价的项目，应当公开询价。满足特殊情形并按规定经审批通过后，可以采用邀请询价。 | 采购实施部门 | 依法应公开未公开，违反法律法规；非依法公开未公开，不利于风气气正采购环境打造。 | 审批记录 | 检查审批记录 | B |
| CG02.03.04 | 采购实施部门组织编制询价文件，询价文件由采购实施部门负责人或其授权人进行审批。如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的规范合同文本相比有重大变化，还需经由法律部门进行审核。 | 采购实施部门 | 询价文件编制不合理，违反法律法规或影响工程质量、进度、成本。 | 询价文件 | 检查询价文件是否经采购实施部门负责人或其授权人审批。如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的标准文本相比有重大变化，检查是否经过法律部门审核。 | B |
| CG02.03.05 | 询价小组对供应商提供的产品是否能够满足采购文件的实质性要求进行评审后，对满足实质性要求的供应商报价进行比较，按规则推荐报价最低的供应商或供应商范围，并出具完成的书面询价总结报告，询价总结报告应由谈判小组全体成员签字确认。 | 采购实施部门 | 询价过程违反法律法规或影响工程质量、进度、成本。 | 询价总结报告 | 检查询价总结报告是否经询价小组成员签字确认。 | A |
| CG02.03.06 | 按规定组织询价的，如参与询价的供应商只有2家，可对2家合格供应商继续组织询价，如果只有1家，可与此1家合格供应商进行定向谈判。相应的处理方式应在采购方案中明确，并按内控管理规定审批通过后方可执行。 | 采购实施部门 | 询价过程违反法律法规或影响工程质量、进度、成本。 | 采购方案  审批记录 | 检查采购方案中是否有明确相应的处理方式，是否是在对应的审批通过后执行。 | B |
| 2.4 | 签订采购合同 | | | | | |
|  | 参见本流程1.8内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| **3** | **工程和服务采购（自用类）** | | | | | |
| CG03.00.01 | 依法必须招标的项目，符合国家法定的特殊情形，需要邀请招标或不招标的，采购实施部门应在采购方案请示报告中详细说明原因及依据，并根据相应权限规定提交部门负责人及公司管理层审核批准后按国家法规执行。 | 采购实施部门 | 应招未招，违反法律法规。 | 采购方案 | 检查采购方案中是否有对应说明。 | B |
| CG03.00.02 | 未达到依法招标规模标准的单项工程服务和工程施工，可以根据项目具体情况以及各类采购方式的适用情形选择招标、比选、询价或单一来源采购。采购实施部门应在采购方案请示报告中详细说明原因及依据，并根据相应权限规定提交部门负责人及公司管理层审核批准后按国家法规执行。 | 采购实施部门 | 采购方式选择不当，增加公司成本。 | 采购方案 | 检查采购方案中是否有对应说明。 | B |
| 3.1 | 组织竞争性谈判 | | | | | |
| CG03.01.01 | 采购实施部门可以根据需要，组织相关部门（需求部门等）对谈判文件进行讨论会审。谈判文件由采购实施部门负责人或其授权人进行审批。如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的规范合同文本相比有重大变化，还需经由法律部门进行审核。 | 采购实施部门 | 谈判文件编制不合理，违反法律法规或增加公司成本。 | 竞争性谈判文件 | 检查谈判文件审批记录；如文件中的商务规范书部分与法律部门颁布的规范合同文本相比有重大变化的，检查是否经由法律部门审核。 | B |
| CG03.01.02 | 谈判小组集中与每家供应商谈判。谈判小组对供应商提供的产品是否能够满足采购文件的实质性要求进行评审，并要求所有参加谈判的供应商在规定时间内提交最后报价，在满足采购文件实质性要求的基础上，以报价最低的原则确定成交供应商及价格，并出具谈判总结报告。报告由谈判小组全体成员签字确认。 | 采购实施部门 | 谈判过程违反法律法规或增加公司成本。 | 谈判总结报告 | 检查谈判总结报告是否由谈判小组全体成员签字。 | A |
| CG03.01.03 | 按规定组织竞争性谈判的，如参与谈判的供应商只有2家，可对2家合格供应商继续组织谈判，如果只有1家，可以与此1家合格供应商进行定向谈判。相应的处理方式应在采购方案中明确，并按规定审批通过后方可执行。 | 采购实施部门 | 谈判过程违反法律法规或增加公司成本。 | 采购方案 | 检查采购方案是否有明确相应的处理方式。 | B |
| 3.2 | 审批及签订框架协议或采购合同 | | | | | |
|  | 参见本流程1.8内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| 3.3 | 框架协议或采购合同的执行监督 | | | | | |
|  | 参见本流程1.9内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| **4** | **零星固定资产采购（自用类）** | | | | | |
| 4.1 | 提出采购申请 | | | | | |
| CG04.01.01 | 当零星固定资产购置申请部门有使用需求时，需填写零星固定资产购置申领表，并由其部门负责人审核签字后交由固定资产实物管理部门进行审核。 | 需求部门/固定资产实物管理部门 | 需求不合理，增加公司成本。 | 零星固定资产购置申领表 | 检查零星固定资产购置申领表是否经过申请部门负责人和固定资产实物管理部门审核。 | B |
| CG04.01.02 | 对于提出采购申请的项目在部门年度预算内，且库存中没有的物资，零星固定资产管理部门提出采购型号以及配置建议，由相关部门负责人对“零星固定资产采购申领表”进行签字确认后将该表提交采购实施部门进行采购。 | 需求部门 | 需求不合理，增加公司成本。 | 零星固定资产采购申领表 | 检查零星固定资产采购申领表是否经过相关部门负责人审核。 | B |
| 4.2 | 组织采购实施 | | | | | |
| CG04.02.01 | 采购实施部门或授权零星固定资产管理部门通过集中招标（或比选/谈判/询价等）确定电商平台或集采供应商的范围及价格，并签订框架协议。后续由采购实施部门直接或授权零星固定资产管理部门根据“零星固定资产采购申领表”明确的采购需求，按照框架协议的约定价格或电商平台的实时最优惠价格进行下单订购。 | 采购实施部门 | 已纳入集中批次采购的，未执行框架或电商采购，增加公司成本。 | 框架协议  零星固定资产采购申领表采购订单 | 检查已纳入集中批次采购的是否执行在框架协议下的采购订单或电商采购。 | B |
| 4.3 | 审批及签订框架协议或采购合同 | | | | | |
|  | 参见本流程1.8内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| 4.4 | 框架协议或采购合同的执行监督 | | | | | |
|  | 参见本流程1.9内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| **5** | **成本性支出物资采购（自用类）** | | | | | |
| 5.1 | 提出采购申请 | | | | | |
| CG05.01.01 | 有成本性物资支出需求时，需求部门向综合管理部门提交物资领用单，领用单需经需求部门负责人审核批准。 | 需求部门 | 领用超出实际需求，增加公司成本。 | 物资领用单 | 检查物资领用单是否经需求部门负责人审核批准。 | B |
| CG05.01.02 | 物资采购申请单经需求部门负责人审核批准后根据审批权限报综合管理部门负责人或其授权人员会同财务部门等相关人员审批。 | 需求部门/综合管理部门 | 需求不合理，增加公司成本。 | 物资采购申请单 | 检查物资采购申请单是否经需求部门负责人审核批准后根据审批权限报综合管理部门负责人或其授权人员会同财务部门相关人员审批。 | B |
| CG05.01.03 | 当实际库存达到最低库存预警线（再订购点）时，综合管理部门、采购实施部门或需求部门发起物资需求申请，根据审批权限进行审批。 | 综合部门/采购实施部门/需求部门 | 不合理的在订购申请，造成库存积压。 | 物资需求申请单 | 检查物资需求申请是否根据审批权限进行审批。 | B |
| 5.2 | 组织采购实施 | | | | | |
| CG05.02.01 | 成本性支出物资的采购可以实行分类集中批次采购，采购实施部门或授权需求部门通过集中招标（或谈判/询价等）确定电商平台或集采供应商的范围及价格，并签订框架协议。后续由采购实施部门直接或授权需求部门或综合管理部门，按照框架协议的约定价格或电商平台的实时最优惠价格进行下单订购。 | 采购实施部门 | 已纳入集中批次采购的，未执行框架或电商采购，增加公司成本。 | 框架协议采购订单 | 检查已纳入集中批次采购的是否执行在框架协议下的采购订单或电商采购。 | B |
| CG05.02.02 | 未纳入集中批次采购的成本性物资采购，采购实施部门（或由采购实施部门授权相关部门）根据需求部门提出采购申请，按照采购方案审批确定的采购方式。 | 采购实施部门 | 采购方式不合理增加公司成本。 | 采购方案 | 检查采购方案审批的采购方式是否与实际采购方式相符。 | B |
| 5.3 | 审批及签订框架协议或采购合同 | | | | | |
|  | 参见本流程1.8内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| 5.4 | 框架协议或采购合同的执行监督 | | | | | |
|  | 参见本流程1.9内容对应控制点。 |  |  |  |  |  |
| **6** | **外（分）包服务采购（承揽业务类）** | | | | | |
| 6.1 | 提出采购申请 | | | | | |
| CG06.01.01 | 经营单元作为需求部门，在提出承揽业务外（分）包服务采购前，均需经过项目效益评估。对在《“不分包”清单》内的必须经过本单位党组织审批作为采购前置条件。 | 需求部门 | 采购需求提出不合理，违法违规、增加公司成本 | 承揽业务外（分）包服务采购申请单、项目效益评估报告、审批记录等。 | 检查承揽业务外（分）包采购前置审批是否完善。 | A |
| 6.2 | 组织招标 | | | | | |
| CG06.02.01 | 暂估价形式包括在总承包范围内的工程、货物、服务分包时，属于依法必须进行招标的项目范围且达到一定规模的，必须依法进行招标。 | 采购实施部门 | 依法应招未招，违法法律法规。 | 采购方案 | 检查采购方案审批的采购方式是否为招标，且是否未在法律法规规定的特殊情形下使用了非公开招标。 |  |
| 6.3 | 组织招募+二阶段竞争性采购 | | | | | |
| CG06.03.01 | 自主拓展的业务，达到规定规模标准的，原则上必须使用“一阶段公开招募+二阶段库内公开竞争性采购”，或直接通过其他公开竞争性采购方式选择供应商。确有特殊情况无法开展二阶段库内公开竞争性采购的，须按内控要求经本单位管理层会议集体决策。 | 采购实施部门 | 采购方式不合理增加公司成本。 | 采购方案 | 检查采购方案审批的采购方式是否与实际采购方式相符。 | B |
| 6.4 | 组织单一来源采购（定向谈判） | | | | | |
| CG06.04.01 | 符合特定情形时，可以在承揽业务的服务采购中采用单一来源采购的方式选择供应商。审慎采用单一来源采购方式，范围不得随意扩大，严格按照要求进行审批决策。 | 采购实施部门 | 采购方式不合理增加公司成本或引发腐败风险。 | 采购方案、承揽项目外包/分包备案表、合作拓展标签协议等 | 检查单一来源采购依据是否充分、是否经过严格审批。 | A |
| **7** | **供应商管理** | | | | | |
| 7.1 | 建立供应商资源库 | | | | | |
| CG07.01.01 | 采购归口部门根据相关规定对各类物资和服务的供应商进行统一管理，建立供应商资源库，对供应商实行分类管理。信息库应根据业务需要包含供应商基本信息、银行账户信息、税务信息等内容，各级采购管理部门组织及时更新信息库。 | 采购归口管理部门 | 不能对供应商实现优胜劣汰，增加公司成本、影响服务质量或造成公司损失。 | 供应商信息库 | 检查各级采购部门是否及时对供应商信息库进行更新。 | B |
| 7.2 | 供应商后评估 | | | | | |
| CG07.02.01 | 采购归口管理部门不定期组织相关部门和单位对供应商产品质量、交付、服务等情况开展后评估。后评估结果经审核后发布，作为后续具体采购活动的依据。  供应商后评估流程主要包括评估产品范围、主体、职责及标准的确定，评分，评估结果的审核与发布等。 | 采购归口管理部门 | 不能对供应商实现优胜劣汰，增加公司成本、影响服务质量或造成公司损失。 | 供应商后评估结果 | 检查供应商后评估结果。 | B |
| **8** | **采购质量检测管理** |  |  |  |  |  |
| CG08.01.01 | 采购实施部门组织检测单位对送检样品进行检测，接收经检测单位负责人审核确认的样品检测数据汇总表，汇总分析判定和并提供判定供应商产品质量检测结果。 | 采购实施部门 | 产品质量差，增加公司成本、影响服务质量或造成公司损失。 | 样品检测数据汇总表 | 检查采购实施部门接收的样品检测数据汇总表是否经过检测单位负责人的审核确认。 | B |

### 五、备查文件

（一）《中华人民共和国招标投标法》（二）《关于转发必须招标的工程项目规定的通知》（中国电信〔[2018〕]158号）

（二）《关于大力推进集采工作的攻克令》（中国通服党委〔2021〕50号）

（三）《关于印发进一步加强采购集约化工作推进力度的规定（试行）的通知》（中国通服〔2022〕65号）

（四）《关于印发中国通信服务股份有限公司集中采购管理办法（试行）的通知》（中国通服〔2022〕173号）

（五）《关于印发中国通信服务股份有限公司采购管理办法（自用类）（试行）的通知》（中国通服〔2022〕120号）

（六）《关于印发中国通信服务股份有限公司采购管理办法（承揽业务服务类）（试行）的通知》（中国通服〔2022〕119号）

（七）《关于印发中国通信服务股份有限公司总部级集中采购审批决策机制（试行）的通知》（中国通服〔2022〕118号）

（八）《关于印发<中国通信服务股份有限公司采购供应商管理办法（试行）>的通知》（中国通服党委〔2022〕15号）

（九）《关于印发<安徽省通信产业服务有限公司培训分公司集中采购管理办法（暂行）>的通知》（中国通服安徽培训〔2022〕30号）

### 六、备注

（一）本文所指采购是指除财务费用和人工成本以外，以书面合同方式有偿获得企业业务经营相关的工程、货物或服务的行为。

下列情形不属于本办法管理范围的采购支出：

1.人工成本，包括工资奖金、劳保、福利等，属于企业内部支出，按照企业人力资源和薪酬福利相关管理办法执行。

2.财务费用，包括利息、手续费等，属于企业外部支出，但其支出金额主要依据国家货币政策、法定利率等确定。

3.不订立书面合同的支出，包括差旅费、董事会费、业务招待费、会议费、存货盘亏损毁、开办费、车辆使用费、水费、电费、取暖费、环保费-垃圾处理费、污水处理费、消防费、装移机工料费、工费、电信卡结算差额、物流寄件费等支出，应按照法律、财务等部门的相关规定凭合法合规票据直接报账。

4.订立书面合同的收入分成类经济活动，包括业务合作、渠道佣金支出等。

5.党员活动、党校选择、党课等党费支出。

（二）各专业子、分公司应积极跟进中国通服采购体系建设工作，在安徽公司完善相关制度办法后，及时根据自身实际情况接应修订管理细则及调整相关操作流程。

## 2.12税务管理内控流程

### 一、风险识别

（一）企业税务规章制度不健全，违反有关税务法规，产生税务风险，给企业经营造成损失；

（二）税务规划和筹划缺失，导致产生额外税务负担，增加企业成本费用；

（三）应交税项计算不准确，造成财务报告及相关信息不准确；

（四）税务申报、缴纳不及时、不准确，造成税收损失，进而导致公司遭受处罚；

（五）增值税专用发票领用、开具、保管、缴销，以及取得、认证抵扣的流程设计和执行情况不到位，导致公司不能应抵尽抵；

（六）税务缴纳、处理未经适当审批，导致监督缺位。

### 二、控制目标

（一）纳税申报表的编制、复核、审批、申报和税款缴纳符合税法规定；

（二）税务规划和筹划具有合理的商业目的，并符合税法规定；

（三）经营决策和日常经营活动考虑税收因素的影响，符合税法规定；

（四）对税务事项的会计处理符合国家相关会计准则以及总部会计核算办法；

（五）税务登记、账簿凭证管理、税务档案管理以及税务资料的准备和报备等涉税事项符合税法规定；

（六）领用、开具、保管、缴销发票符合税务规定，外部增值税发票的取得、认证抵扣及时；

（七）对企业经营行为的税务核算符合税法的规定。

### 三、流程图

3.1税务规划和筹划子流程



3.2日常税务管理子流程



3.3发票管理子流程



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | | **对应风险** | | **控制点**  **文档** | | **控制点测试方法** | | | **控制级别** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **（一）** | **税务筹划** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **制定税务筹划方案** | | | | | | | | | | | |
| SW01.01.01 | 在公司进行资产重组、对外投资、重大商务谈判等重大经济事项时，由财务部门牵头进行税务筹划，制定税务筹划方案报公司管理层审批。 | 财务部门、业务部门 | | 未进行税务筹划工作或筹划不当给公司带来额外税务负担 | | 税务筹划方案 | | 检查对重大项目是否有税务筹划方案以及是否有相关负责人审批 | | | | A |
| **2** | **审批** | | | | | | | | | | | |
| SW01.02.01 | 公司管理层审批税务筹划方案 | 公司管理层 | | 审批缺失，导致监督缺位 | | 税务筹划方案审批表 | | 检查税务筹划方案审批表是否有公司管理层签字 | | | | A |
| **（二）** | **日常税务管理** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **税务核算** | | | | | | | | | | | |
| SW02.01.01 | 财务部门在应纳税事项发生后，在税务部门规定的时限内，及时按计税基数和法定税率进行税务核算。 | 财务部门 | | 税务核算不准确，导致资金损失 | | 税务核算结果 | | 检查税务核算结果是否及时准确 | | | B | |
| **2** | **编制会计转账凭证** | | | | | | | | | | | |
| SW02.02.01 | 财务部门根据税务核算的结果编制会计转账凭证。 | 财务部门 | | 未编制会计转账凭证，造成凭证缺失 | | 会计转账凭证 | | 检查会计转账凭证是否有财务部门负责人签字 | | | B | |
| **3** | **填写或打印纸质税务申报表** | | | | | | | | | | | |
| SW02.03.01 | 通过网上申报的税款，税务会计在线填写纳税申报表，在提交给税务部门前，打印纳税申报表，由财务部门负责人审核。 | 财务部门 | | 未及时填写，导致资料缺失 | | 纳税申报表 | | 检查纳税申报表是否有财务部门负责人签字 | | | B | |
| SW02.03.02 | 通过税务柜面申报的税款，税务会计书面填写纳税申报表，由财务部门负责人审核。 | 财务部门 | | 未及时填写，导致资料缺失 | | 纳税申报表 | | 检查纳税申报表是否经财务部门负责人审核 | | | B | |
| **4** | **审批** | | | | | | | | | | | |
| SW02.04.01 | 每月日常纳税申报由财务部门负责人审批，年度纳税申报表由公司管理层申批。 | 财务部门负责人、公司管理层 | | 审批缺失，导致监督缺位 | | 纳税申报表 | | 检查纳税申报表上是否有相关负责人签字 | | | A | |
| **5** | **税务缴纳** | | | | | | | | | | | |
| SW02.05.01 | 税务会计根据审批后的纳税申报表，办理网上申报或柜面申报，组织资金缴纳税款。 | 财务部门 | | 未在规定时间内缴纳税款，造成滞纳金 | | 纳税申请表 | | 检查是否按规定缴纳税款 | | | A | |
| **6** | **取得银行回单（或完税凭证）** | | | | | | | | | | | |
| SW02.06.01 | 税款缴纳完成后，税务会计应取得纳税的银行回单（或完税凭证），柜面申报的还应取得税务部门审核盖章的纳税申报表。 | 财务部门 | | 未取得银行回单、纳税申报表未取得税务部门审核盖章 | | 银行回单（或完税凭证）、纳税申报表 | | 检查是否有银行回单（或完税凭证），纳税申报表上是否有税务部门盖章 | | | B | |
| **7** | **编制付款凭证** | | | | | | | | | | | |
| SW02.07.01 | 财务部门根据银行回单（或完税凭证）和纳税申报表编制付款凭证。 | 财务部门 | | 未编制付款凭证，造成凭证缺失 | | 付款凭证 | | 检查付款凭证是否有财务部门负责人签字 | | | B | |
| **8** | **定期编制税务缴纳汇总表、税务分析** | | | | | | | | | | | |
| SW02.08.01 | 财务部门至少每半年编制一次税务缴纳汇总表，经财务部门负责人审核后，提交公司管理层审阅。财务部门根据税务部门及公司管理要求进行税务分析，提交公司管理层审阅。 | 财务部门 | | 汇总表缺失，造成监督缺位 | | 税务缴纳汇总表、税务分析报告 | | 检查税务缴纳汇总表、税务分析报告是否有财务部门负责人签字 | | | B | |
| **9** | **审阅** | | | | | | | | | | | |
| **10** | **接受税务检查** | | | | | | | | | | | |
| SW02.10.01 | 公司在接到税务检查通知之后，应按照税务部门所出的程序规则，首先进行税务自查，如果发现了税务问题，要主动申报，主动更正。 | | 财务部门 | | 未进行税收检查，未及时发现问题 | | 税务自查报告 | | 检查是否有税务自查报告 | B | | |
| SW02.10.02 | 公司财务部门收到税务部门出具的税务检查结果，应及时报公司管理层，如果涉税补缴金额在规定金额（含）以上的、有税收罚款或有纳税争议的情况，必须上报安徽公司。 | 财务部门 | | 税务检查结果未及时上报 | | 税务检查结果 | | 检查是否有税务检查结果 | | | | B |
| **11** | **审批和备案** | | | | | | | | | | | |
| SW02.11.01 | 公司管理层按权限对财务部门提交的税务检查结果进行审批，并报上级公司财务部门备案。 | 公司管理层 | | 税务检查结果未进行审批和备案 | | 税务检查结果 | | 检查税务检查结果是否经过适当审批和报上级部门备案 | | | | B |
| **12** | **账务处理** | | | | | | | | | | | |
| SW02.12.01 | 公司财务部门根据税务检查结果补缴税款及滞纳金等(如果需要)，并作相应账务处理。 | 财务部门 | | 未根据税务检查结果做出账务处理 | | 缴税发票及记账凭证（付款凭证） | | 检查是否有缴税发票及记账凭证（付款凭证） | | | | B |
| **（三）** | **发票管理** | | | | | | | | | | | |
| **1** | **发票的领购** | | | | | | | | | | | |
| SW03.01.01 | 财务部门应指定专人负责公司发票的领购。申请领购发票的经办人根据开票需求量提出购票申请，连同发票领购本和已使用过的发票存根联，经主管税务机关审核后领购发票。 | 财务部门 | | 未按照相关程序进行发票的领购 | | 发票领购申请 | | 检查发票领购申请是否经过适当审核 | | | | B |
| **2** | **发票开具申请** | | | | | | | | | | | |
| SW03.02.01 | 申请开具发票的部门填写发票开具申请单，应注明申请事由、合同号（合同号也可由市场部门填写）和项目名称及编号、发票类型、发票的金额、发票接收人等相关信息，经部门负责人审核通过后，提交至市场部门。 | 申请开具发票的部门 | | 发票申请事由不充分 | | 发票开具申请单 | | 检查发票开具申请单上是否有财务部门负责人签字 | | | | A |
| **3** | **审批、登记** | | | | | | | | | | | |
| SW03.03.01 | 发票开具申请单经市场部门（或具有审批、登记职能的开票需求部门）审批、登记后，提交财务部门。 | 市场部门 | | 审批登记缺失，造成监督缺位 | | 发票开具申请单 | | 检查发票开具申请单上是否有市场部门负责人签字 | | | | B |
| **4** | **开具外经证** | | | | | | | | | | | |
| SW03.04.01 | 对需要在外地开具发票的业务，由开票需求部门填写外出经营申请表，连同合同复印件提交至财务部门；财务部门据此到主管税务机关开具外出经营证明，并将外出经营证明交开票需求部门经办人，业务人员要书面登记，签字确认，并注明有效期限。 | 财务部门 | | 外经证缺失 | | 外经证 | | 检查外经证上是否完备 | | | | B |
| **5** | **开具发票** | | | | | | | | | | | |
| SW03.05.01 | 财务部门经办人按时限、顺序、逐栏、全部联次一次性如实开具发票，并加盖公司发票专用章或财务专用章。对需要在外地开具发票的业务，由开票需求部门持外经证等相关材料到当地税务部门开具发票，并加盖发票专用章。 | 财务部门 | | 发票开具不规范 | | 已开具的发票存根联、发票登记簿 | | 检查已开具的发票存根联、发票登记簿 | | | | A |
| **6** | **发票联转交客户** | | | | | | | | | | | |
| SW03.06.01 | 开票需求部门经办人领取发票时在财务部门发票申请表上签字，确认发票已领。将发票联转交给客户时，应要求客户签收；邮寄的，应留有邮寄凭据。 | 开票需求部门 | | 发票联流转手续不完整，可能造成发票丢失 | | 发票申请表、发票签收单 | | 检查发票申请表上是否有开票需求部门经办人签字、检查发票签收单上是否有客户签字 | | | | B |
| **7** | **账务处理与外经证的核销** | | | | | | | | | | | |
| SW03.07.01 | 财务部门根据发票的记账联进行账务处理，发票申请单随同发票附在会计凭证后面。 | 财务部门 | | 未进行账务处理 | | 会计凭证 | | 检查会计凭证 | | | | A |
| SW03.07.02 | 业务人员应该在外经证上的有效期内在业务发生地将开具发票的手续办理完，并将发票及完税凭证交于财务部进行账务处理。财务部门将审核无误的发票记账联及完税凭证的原件、复印件及外经证核销表递交税务局进行核销。 | 财务部门 | | 未进行外经证的核销 | | 外经证核销留存联 | | 检查外经证的核销是否及时 | | | | B |
| **8** | **发票的日常管理** | | | | | | | | | | | |
| SW03.08.01 | 财务部门指定专人进行发票的登记与保管。 | 财务部门 | | 发票保管不当 | | 已开具的发票存根联、发票登记簿 | | 检查已开具的发票存根联、发票登记簿是否妥善保管和存档 | | | | B |
| SW03.08.02 | 已开具的发票原则上不予退回。如有特殊情况，应由财务部门按照退票流程进行相应处理。 | 开票需求部门、市场部门、财务部门 | | 发票退回事由不充分 | | 发票退回申请单 | | 检查发票退回申请单是否经开票需求部门负责人、市场部门负责人、财务部门负责人签字 | | | | B |
| SW03.08.03 | 发票如有丢失、被盗的，经办人应于发现丢失、被盗当日书面报告给本部门负责人，经市场部门审核后报财务部门，并及时采取有效措施，登报声明作废。 | 市场部门、财务部门 | | 发票被冒用 | | 书面报告 | | 检查书面报告上是否经市场部门负责人、财务部门负责人签字 | | | | B |
| **9** | **发票的变更、缴销** | | | | | | | | | | | |
| SW03.09.01 | 财务部门在办理变更或注销税务登记的同时，应到税务部门办理发票的变更或缴销手续。  任何部门或个人不得擅自损毁发票。已经开具的发票存根联和发票登记簿，应及时存档，按照税务机关的规定至少保存五年。保存期满送交税务机关查验、销毁。 | 财务部门 | | 未按照规定进行发票的变更或缴销 | | 发票的变更或缴销记录 | | 检查发票变更或缴销是否有相应记录 | | | | B |
| **10** | **外部发票管理** |  | |  | |  | |  | | | |  |
| SW03.10.01 | 发票取得部门对所取得的发票进行初审，确保发票真实合法、内容完整 | 发票取得部门 | | 发票不符合规定 | | 会计凭证 | | 在税务网站查验 | | | | B |
| SW03.10.02 | 各所属公司从增值税一般纳税人采购商品、接受增值税应税服务或劳务，发票取得部门应取得增值税扣税凭证；从增值税小规模纳税人采购商品、接受增值税应税服务或劳务，可要求供应商向税务机关代开增值税专用发票 | 发票取得部门 | | 未取得增值税专用发票 | | 会计凭证 | | 检查是否按要求取得增值税扣除凭证 | | | | B |
| SW03.10.03 | 取得的可抵扣进项税额的增值税扣税凭证，发票取得部门及时发起报账流程 | 发票取得部门 | | 未及时报账 | | 报销流程 | | 报销流程 | | | | B |
| SW03.10.04 | 财务部门在报账审批完成后及时进行发票认证，扣税凭证认证比对通过后支付款项 | 财务部门 | | 未及时认证抵扣 | | 抵扣凭证 | | 检查是否抵扣 | | | | B |

### 五、备查文件

（一）《中国通信服务股份有限公司税务管理办法》（中国通信服务〔2010〕8号）

（二）《中华人民共和国发票管理办法（2019修订）》（1993年12月23日财政部令第6号发布，根据2019年3月2日《国务院关于修改部分行政法规的决定》修订）

（三）《中华人民共和国发票管理办法实施细则（2019修正）》（2011年2月14日国家税务总局令第25号公布，根据2019年7月24日《国家税务总局关于公布取消一批税务证明事项以及废止和修改部分规章规范性文件的决定》修正）

（四）《关于印发中国通信服务股份有限公司发票管理办法》(中国通服〔2016〕75号）

（五）关于修改《中华人民共和国发票管理办法实施细则》的决定（2014国家税务总局令第37号）

（六）关于印发《中国通信服务股份有限公司增值税发票管理办法》的通知（中国通服〔2014〕95号）

### 备注

无。

## 2.13研发管理内控流程

### 一、风险识别

（一）研发项目未经科学论证或论证不充分，可能导致创新不足或资源浪费；

（二）研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败；

（三）研发成果转化利用不足、保护措施不力，可能导致公司利益受损。

### 二、控制目标

（一）确保研发项目经过科学论证，尽可能减少项目失败的可能性；

（二）确保研发过程得到有效管理，提高研发项目的成功率；

（三）确保项目成果得到有效保护，避免公司遭受不必要的损失。

### 三、流程图



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点**  **文档** | **控制点测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **(一)** | **项目立项** | | | | | |
| **1** | **需求确认** | | | | | |
| YF.01.01.01 | 研发项目需求部门应根据公司战略、经营目标及业务发展状况，提出拟研发项目的需求。 | 研发项目需求部门 | 需求不明确或有歧义 | 需求确认书 | 需求确认书是否有研发项目需求部门负责人签字 | A |
| **2** | **内部论证** | | | | | |
| YF.01.02.01 | 研发项目需求部门组织相关单位进行需求的论证和确认，经部门负责人审核后报研发项目管理部门。 | 研发项目需求部门 | 项目缺乏可行性、必要性 | 内部论证报告 | 内部论证报告是否有研发项目需求部门负责人签字 | A |
| **3** | **项目论证及审核** | | | | | |
| YF.01.03.01 | 研发项目管理部门汇总项目需求，组织专家进行项目论证及审核。 | 研发项目管理部门、有关专家 | 项目论证和审核缺失，存在项目失败风险 | 审核报告 | 审核报告是否有研发项目管理部门负责人和专家的签字 | A |
| **4** | **编制研发预算** | | | | | |
| YF.01.04.01 | 研发项目管理部门根据审核结果编制研发项目年度预算报公司管理层。 | 研发项目管理部门 | 研发项目缺乏经费 | 研发项目年度预算表 | 研发项目年度预算表是否有研发项目管理部门负责人签字 | A |
| **5** | **审批** | | | | | |
| YF.01.05.01 | 公司适当管理层审批研发项目年度预算表。 | 公司管理层 | 审批缺失，导致监督缺位 | 研发项目年度预算审批表 | 研发项目年度预算审批表是否有公司适当管理层签字 | A |
| **（二）** | **项目启动与实施** | | | | | |
| **1** | **项目启动** | | | | | |
| YF.02.01.01 | 项目启动前，研发项目需求部门应提交研发项目启动申报表报研发项目管理部门。 | 研发项目需求部门 | 研发项目错失申报时机，导致公司利益受损 | 研发项目启动申报表 | 研发项目启动申报表是否有项目需求部门负责人签字 | B |
| **2** | **预算控制** | | | | | |
| YF.02.02.01 | 研发项目管理部门审查项目是否在年度预算内。 | 研发项目管理部门 | 研发费用未按相关预算管理制度执行 | 研发项目年度预算表 | 检查研发项目年度预算表中是否有该项目 | A |
| **3** | **审核** | | | | | |
| YF.02.03.01 | 公司适当管理层审核预算内的研发项目申报表。 | 公司管理层 | 审核缺失，导致监督缺位 | 研发项目申报表 | 检查研发项目申报表上是否有公司适当管理层签字 | B |
| **4** | **审查、会签** | | | | | |
| YF.02.04.01 | 对于预算外的研发项目，研发项目管理部门应会同财务部门审查研发项目申报表，会签后报公司管理层。 | 研发项目管理部门、财务部门 | 研发项目未经充分论证和审查 | 研发项目启动申报表 | 检查研发项目启动申报表上是否有研发项目管理部门及财务部门负责人签字 | A |
| **5** | **审批** | | | | | |
| YF.02.05.01 | 公司适当管理层审批预算外的研发项目启动申报表。 | 公司管理层 | 审批缺失，导致监督缺位 | 研发项目启动申报表 | 检查研发项目启动申报表上是否有公司适当管理层签字 | A |
| **6** | **项目实施** | | | | | |
| YF.02.06.01 | 研发项目管理部门向研发项目实施部门下达项目任务书，明确项目相关要求。 | 研发项目管理部门 | 研发实施缺乏计划，造成损失 | 项目任务书 | 检查研发项目任务书是否有研发项目管理部门负责人签字 | B |
| YF.02.06.02 | 研发项目实施部门根据项目任务书，编制项目实施计划报研发项目管理部门备案。 | 研发项目实施部门 | 研发实施缺乏计划，造成公司利益受损 | 项目实施计划 | 检查是否有研发项目实施计划，是否备案 | B |
| **7** | **外包与合作** | | | | | |
| YF.02.07.01 | 研发项目委托其他单位承担的，应在外包合同中约定研发成果的产权归属、研发进度和质量标准等相关内容。 | 研发项目管理部门 | 研发成果归属等产权纠纷，研发质量风险 | 研发外包合同 | 检查外包合同中是否约定研发成果的产权归属、研发进度和质量标准等相关内容 | A |
| YF.02.07.02 | 研发项目与其他单位合作的，应当对合作单位进行尽职调查，签订研发合作合同，明确研发成果产权归属、使用权归属、专利申请权归属等。 | 研发项目管理部门 | 产权归属、使用权归属、专利申请权归属等法律纠纷 | 研发合作合同 | 检查研发合作合同中是否约定研发成果产权归属、使用权归属、专利申请权归属等 | A |
| **8** | **审批** | | | | | |
| YF.02.08.01 | 研发外包合同和合作合同应经公司管理层审批，并符合采购、外包、合同等内控流程要求。 | 公司管理层 | 审批缺失，导致监督缺位 | 研发外包合同、合作合同 | 检查研发外包合同、合作合同是否经管理层审批 | A |
| **9** | **过程管控** | | | | | |
| YF.02.09.01 | 研发项目管理部门应根据要求进行监督和检查、过程合规性文档留档。 | 研发项目管理部门 | 监督检查缺失，导致研发失败 | 研发项目检查报告、过程合规性文档 | 检查是否有研发项目检查报告及部门负责人签字，过程合规性文档是否完备 | A |
| YF.02.09.02 | 对委托其他单位承担的研发项目，研发项目需求部门和管理部门应要求承担单位定期报告项目进展情况。 | 研发项目需求部门、管理部门 | 研发过程管理不善，可能导致研发成本过高、舞弊或研发失败 | 项目进展报告 | 检查是否有项目进展报告及相关部门负责人签字 | A |
| YF.02.09.03 | 研发项目需求部门应当跟踪检查研发项目进展情况，评估各阶段研发成果，落实经费，确保项目按期、按质完成。 | 研发项目需求部门 | 跟踪检查缺失，导致研发失败 | 研发项目检查报告 | 检查是否有研发项目检查报告以及部门负责人签字 | B |
| **（三）** | **项目验收与后评估** | | | | | |
| **1** | **组织评审** | | | | | |
| YF.03.01.01 | 项目完成后，由研发项目需求部门组织评审，出具评审报告，报项目管理部门审阅和备案。 | 研发项目需求部门、管理部门 | 研发项目是否达到研发目的 | 项目评审报告 | 检查项目是否进行评审及评审报告上是否有项目提出部门负责人签字，项目管理部门是否进行审阅和备案 | A |
| **2** | **重点项目验收** | | | | | |
| YF.03.02.01 | 对于重点研发项目，由研发项目管理部门组织专家组进行验收，出具验收报告。 | 研发项目管理部门 | 重点研发项目是否达到研发目的 | 重点项目验收报告 | 检查验收报告上是否有研发项目管理部门负责人及专家组成员的签字 | A |
| **3** | **审批** | | | | | |
| YF.03.03.01 | 项目评审或验收后，需报公司适当管理层审批。 | 公司管理层 | 审批缺失，导致监督缺位 | 项目审批表 | 检查项目审批表是否有公司适当管理层签字 | A |
| **4** | **成果转化** | | | | | |
| YF.03.04.01 | 公司应加强研发成果的利用，形成市场、科研、生产一体化的自主创新机制，促进研发成果的转化。 | 研发项目需求部门、管理部门及其他有关部门 | 成果利用不足或转化不当，导致公司利益受损 | 研发成果利用转化制度或转化报告 | 检查是否有研发成果转化制度和转化报告 | C |
| **5** | **项目后评估** | | | | | |
| YF.03.05.01 | 公司应当建立项目后评估制度，加强对项目成果应用、项目成果创新性、项目执行规范等方面的评估。 | 研发项目管理部门 | 缺乏项目后评估，经验总结不足 | 项目后评估制度 | 检查公司是否有项目后评估制度 | A |
| YF.03.05.02 | 研发项目管理部门应定期组织对研发项目进行后评估，编写后评估报告报公司管理层。 | 研发项目管理部门、公司管理层 | 缺乏项目后评估，经验总结不足 | 项目后评估报告 | 检查研发项目是否按规定进行后评估，是否有后评估报告 | A |
| **6** | **审阅** | | | | | |
| YF.03.06.01 | 公司适当管理层审阅项目后评估报告。 | 公司管理层 | 公司管理层缺乏对研发项目后续效果的了解 | 项目后评估报告 | 检查项目后评估报告是否有公司适当管理层签字 | B |
| **（四）** | **研发保护** | | | | | |
| **1** | **建立研发保护制度和保护措施** | | | | | |
| YF.04.01.01 | 对于通过验收的研发成果，应当根据验收结果组织鉴定、审查，确认是否应申请专利或作为非专利技术、商业秘密等进行管理；对于需要申请专利的研发成果，应当及时办理有关专利申请手续。 | 研发项目管理部门、提出部门、法律等相关部门 | 研发成果管理不善，导致公司利益受损 | 专家鉴定审查报告 | 检查是否有专家鉴定审查报告 | A |
| YF.04.01.02 | 公司应建立核心研发人员管理制度，明确界定核心研发人员范围和名册清单，并与研发人员签署劳动合同和保密协议 | 研发项目管理部门 | 可能产生核心研发人员流失或研发泄密风险 | 研发人员管理制度、劳动合同、保密协议 | 检查公司是否有研发人员管理制度，是否与研发人员签署劳动合同和保密协议 | A |
| YF.04.01.03 | 劳动合同和保密协议中应特别约定研发成果归属、离职条件、离职移交程序、离职后保密义务、离职后竞业限制年限及违约责任等内容 | 研发项目管理部门、法律部门 | 相关保护措施不到位，可能导致研发成果外泄或研发成果归属等法律纠纷 | 劳动合同、保密协议 | 检查劳动合同和保密协议内是否约定有关内容 | A |
| YF.04.01.04 | 公司应建立研发成果保护制度,加强对专利权、非专利技术、商业秘密及研发过程中形成的各类涉密图纸、资料的管理，严格按照制度规定借阅和使用，禁止无关人员接触研发成果。 | 研发项目管理部门 | 保护措施不到位，可能导致研发成果外泄或研发成果归属等法律纠纷 | 研发成果保护制度 | 检查公司是否有研发成果保护制度 | A |

### 五、备查文件

无。

### 六、备注

（一）本流程所称研究与开发（或研发），是指中国通信服务股份有限公司及其所属单位为获取新产品、新技术、新工艺等所开展的各种研究与开发活动。

（二）相关部门定义

1.研发项目需求部门：指有研发需求的部门；

2.研发项目管理部门：指负责研发项目综合管理活动的部门。

（三）管理要求

各省级公司按照公司战略方向并参考内外部专家意见制定产品研发规划，从战略意义和业务发展需求急迫性等方面挑选重点产品进行研发，做好产品研发的产品规划、可行性论证和资源需求测算，发挥研发资源的最大效用。

明确产品研发的归口管理部门，做好研发项目的全过程监督管理，包括控制项目范围、进度和风险，监督项目完成质量，加强对研发项目相关知识产权的申报及管理，落实研发项目的后评估，建立对研发项目保护制度等。

## 2.14培训业务内控流程

### 一、风险识别

（一）未遵守有关法律法规及合同要求造成合同索赔、信誉下降。

（二）客户培训临时更改时间，造成下游外包索赔和资信下降。

（三）由于外包服务商原因造成的培训服务质量及客户流失风险。

（四）培训资料侵犯其他公司知识产权，导致索赔；

（五）把客户相关信息透露给其竞争对手，导致客户损失，进而导致客户索赔；

（六）培训实施过程中的安全事故风险。

### 二、控制目标

（一）签订培训任务书或培训合同，确保培训内容不违反国家法律、法规有关规定；

（二）加强合同管理，明确合同违约责任条款；

（三）加强对培训讲师和外包单位选拔、管理和服务质量的考核跟踪；

（四）培训资料严格遵守知识产权有关规定；

（五）严禁培训师和相关工作人员，把客户产品价格、营销方案等相关信息透露给其竞争对手。

（六）避免培训实施过程中的安全事故；

### 三、流程图



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | **控制点测**  **试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **培训业务信息** | | | | | |
| PX01.01.01 | 市场部门、培训业务承办部门应及时获得客户的培训需求信息、招标文件或合同要求。 | 市场部门、培训业务承办部门 | 信息获取不及时、不完整，影响业务开展 | 委托书、电话/面谈记录、招标文件等 | 检查是否真正明确了解客户要求 | C |
| **2** | **组织评审** | | | | | |
| PX01.02.01 | 市场部门组织对业务信息进行会议或会签评审，培训业务承办部门参与评审。 | 市场部门、培训业务承办部门 | 部分项目可能没有利润、项目缺少相应资源配置 | 项目评审纪要 | 检查项目评审纪要的流转是否完整 | A |
| PX01.02.02 | 评审需形成明确意见，表明是否承接该项目。如果同意承接，分三种情况：需要投标的项目，进入投标管理流程；不需要投标的项目签订合同/框架协议；符合规定的无需签订合同的，经评审同意后可直接进入项目立项。如果不同意承接该项目，则婉拒客户。 | 市场部门 | 是否承接项目缺乏依据 | 项目评审纪要 | 检查有无形成明确的承接与否意见 | A |
| **3** | **承接** | | | | | |
| **4** | **签订合同** | | | | | |
| PX01.04.01 | 根据《合同管理内控流程》执行。 | | | | | |
| **5** | **项目立项** | | | | | |
| PX01.05.01 | 培训业务承办部门根据项目评审纪要、合同、委托书、客户确认意见等文字确认材料进行项目立项。 | 培训业务承办部门 | 项目立项缺乏依据 | 委托书、客户签字盖章的确认函、培训通知、电子邮件等确认材料 | 检查是否取得客户的确认材料 | A |
| **6** | **编制培训方案** | | | | | |
| PX01.06.01 | 培训业务承办部门根据客户需求等编制培训方案，包括培训的进度安排、师资安排、培训场地及食宿安排等。 | 培训业务承办部门 | 培训方案不合理而影响培训进度与质量 | 培训方案书 | 培训方案是否合理 | B |
| **7** | **项目预算编制** | | | | | |
| PX01.07.01 | 培训业务承办部门根据培训方案编制项目预算。 | 培训业务承办部门 | 因培训成本过高而影响公司利润 | 项目预算表 | 检查项目预算表是否有部门负责人签字 | B |
| **8** | **预算确认** | | | | | |
| **9** | **确定培训师与外包机构** | | | | | |
| PX01.09.01 | 培训业务承办部门根据培训方案、培训预算选择合适的培训师和外包机构。公司应重视培训师和外包机构的管理，建立培训师资库。对于未合作过的培训师，应采用试听、走访等多种形式进行考察。（对外包机构的管理根据外包管理相关规定执行） | 培训业务承办部门 | 培训师选择、管理不当，影响培训质量 | 培训师考察报告 | 检查培训师的相关背景资料是否清晰全面 | A |
| **10** | **培训实施** | | | | | |
| **11** | **培训过程跟踪** | | | | | |
| PX01.11.01 | 培训业务承办部门应安排教学督导，通过材料准备的检查、随堂听课等多种形式对培训组织管理与讲师质量进行抽查，以跟踪培训质量。 | 培训业务承办部门 | 培训过程缺乏监督，影响培训质量 | 培训抽查报告 | 检查是否进行抽查 | B |
| **12** | **培训效果评估** | | | | | |
| PX01.12.01 | 培训业务承办部门组织学员对培训组织、培训课程和培训讲师进行测评,评分结果应用于培训师的考核、培训课程改进等方面。 | 培训业务承办部门 | 培训缺乏评估，影响培训质量质量的提升 | 培训效果评估表 | 检查是否形成培训效果评估表 | B |
| **13** | **费用结算** | | | | | |
| PX01.13.01 | 财务部门与客户、外聘培训师进行费用结算。对外聘的个人培训师应按税法履行个人所得税代扣代缴义务。 | 财务部门 | 未及时进行结算，导致财务损失甚至法律纠纷 | 结算单等 | 检查是否及时进行费用结算 | A |
| **14** | **项目交接** | | | | | |
| PX01.14.01 | 按照合同约定将培训结业证书、培训班影像、培训效果评价等相关资料交接给客户。 | 培训业务承办部门 | 未及时进行项目交接，影响客户满意度 | 资料交接单或邮件确认函 | 客户签字或邮件确认 | C |

### 五、备查文件

无。

### 六、备注

（一）本流程所指的培训业务，是指岗位类培训与资格认证类培训等，不包括学历教育。

1. 培训业务承办部门：指负责培训项目具体实施的部门。

## 2.15增资业务管理流程

### 一、风险识别

（一）增资事项未经适当审批；

（二）与增资事项相关的材料未能及时、准确和完整地提供；

（三）对增资后实施管理不到位，造成无法达到增资的预期目的。

### 二、控制目标

（一）合理保证增资事项经过适当审批；

（二）合理保证与增资事项相关的材料及时、准确和完整地提供；

（三）合理保证增资事项的监控，及时掌握增资的进展情况。

### 三、流程图



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **增资意向沟通** | | | | | |
| ZZ01.01.01 | 省公司进行增资意向沟通。 | 省公司 | 增资事项缺乏依据。 | 申请报告 | 检查申请事项是否合规合理。 | A |
| **2** | **增资方式选择** | | | | | |
| ZZ01.02.01 | 企业增资原则上应通过产权市场公开进行。  以下情形，经集团公司审议决策，可以采取非公开协议方式进行增资  （1）集团公司直接或指定其集团各级子企业参与增资；  （2）企业债权转为股权；  （3）企业原股东非同比例增资；  （4）企业原股东同比例增资（经集团公司或授权子企业审议决策） | 省公司 | 违规增资，缺乏依据 | 上报材料 | 检查是否符合中国电信〔2019〕239号文件要求 | A |
| **3** | **初审** | | | | | |
| ZZ01.03.01 | 总部牵头处室初审。 | 总部牵头处室 | 申请事项缺乏依据。 | 申请报告 | 检查申请事项是否合规合理。 | A |
| **4** | **上文、准备增资材料** | | | | | |
| ZZ01.04.01 | 省公司准备增资材料，包括：省公司总经理办公会议或被增资企业董事会关于同意增资的决议（根据被增资企业公司章程和省公司内控权限确定）；增资方案；律师事务所出具的增资行为的法律意见书；采取非公开协议方式增资的必要性及投资方情况；增资协议；增资企业审计报告、资产评估报告及其核准或备案文件；增资企业的国有产权登记证/表；其他需要提供的文件。 | 省公司 | 申请材料不完整 | 申请材料 | 检查申请材料是否完整。 | A |
| **5** | **会审** | | | | | |
| MY01.05.01 | 总部牵头处室组织相关处室会审 | 总部牵头处室 | 审批缺失，导致监督缺位。 | 申请材料 | 检查申请材料是否完整 | A |
| **6** | **审批** | | | | | |
| MY01.06.01 | 对参股企业涉及的非现金增资（资本公积、盈余公积、未分配利润转增），在项目与公司利益同向，风险可控的前提下，可由省公司按照公司法、公司议事规则决策审批。  对全资和控股企业涉及的非现金增资，由总部根据决策事项清单、权限列表等进行合理审批。 | 省公司管理层，总部管理层 | 审批缺失，导致监督缺位。 | 审批文件 | 检查是否有审批文件。 | A |
| MY01.06.02 | 涉及现金增资的，均需上报总部，总部根据决策事项清单、权限列表等进行相应会议审批。 | 总部相关会议 | 审批缺失，导致监督缺位。 | 审批文件 | 检查是否有审批文件。 | A |
| **7** | **办理增资手续** | | | | | |
| MY01.07.01 | 办理增资手续、工商和国有产权变更。 | 省公司 | 增资过程管控不到位导致重大差错或损失。 | 增资手续相关文件、工商营业执照、产权登记证/表等 | 检查增资手续相关文件是否齐全，是否进行了工商、产权登记变更。 | B |

### 五、备查文件

（一）《企业国有资产交易管理办法》（国资委令第32号）

（二）《关于规范增资业务上报材料和处理流程的通知》 （中国通服财务〔2017〕6号）

（三）《关于印发中国电信集团国有资产交易监督管理办法的通知》（中国电信〔2019〕239号）

### 备注

**无。**

## 2.16客房管理内控流程

### 一、风险识别

（一）未有足够住宿资源提供给培训班，导致培训班撤销或改期，造成损失，并造成培训班之间相互争夺住宿资源，影响培训质量；

（二）住宿过程中培训学员的消防安全、财产安全、人身安全事故风险；

（三）住宿前台现金管理、物品寄存、数据处理出现问题，导致赔偿和损失；

（四）未按要求向学员提供符合要求的软硬件住宿环境，影响住宿质量，导致满意度下降，客户流失；

（五）客房一线服务人员流动性增加，人员流失导致服务停滞，业务无法进行。

### 二、控制目标

（一）严格实施资源预定及分配原则，统一接口统一协调，全员树立大局观；

（二）客房管理到位，其它各职责部门职责明确，规章规范清晰，硬件设施符合要求，服务员培训到位，应急处理及赔偿处理机制完善；

（三）按流程要求处理各项事务，避免前台现金及物品财产安全事故，确保数据准确性；

（四）按流程标准进行客房卫生清洁整理及设备设施管理，保证住宿环境舒适符合要求；

（五）贯彻以人为本理念，尊重劳动成果，改善服务员薪酬待遇，稳定人心，开拓多渠道人力资源。

### 三、流程图



### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | | **控制点文档** | | **控制点测**  **试方法** | | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **培训项目业务信息** | | | | | | | | | |
| KF01.01.01 | 市场部门、客服资源协调部门、客房住宿实施部门应及时获得客户的培训项目业务信息，并根据住宿资源当前实际情况对客户住宿需求进行资源分析。 | | 市场部门、客服资源协调部门、客房住宿实施部门 | 信息获取不准确、不及时，资源分析不准确，资源冲突，影响住宿实施 | | 电话/面谈沟通记录、住宿资源月度计划表等 | 检查是否符合客户需求，资源分析及安排是否合理可行 | | | B |
| **2** | **下单-培训业务需求表** | | | | | | | | | |
| KF01.02.01 | 市场部门对业务需求进行下单处理，下单包含住宿需求，形成正式培训业务需求表。 | | 市场部门 | 部分下单内容需求可能不明确、不详细、缺乏考虑及相应资源配置，或对实施者造成误解 | | 培训业务需求表 | 检查下单是否欠考虑，下单流程是否正确，填写是否规范 | | | A |
| **3** | **处理、沟通协调、更改、下发业务需求表** | | | | | | | | | |
| KF01.03.01 | 对市场部门下的业务需求单进行处理，如有即时需求发生变化，及时沟通协调并更改，确认后予以下发，此过程为反复多次过程。 | | 客服资源协调部门 | 是否及时处理、更改并下发需求单 | | 培训业务需求表及其更改单 | 检查处理的及时性和沟通有效性 | | | B |
| **4** | **接收、处理并分发业务需求表** | | | | | | | | | |
| KF01.04.01 | 对客服资源协调部门转来的业务需求表进行接收、处理并打印分发，关注需求更改信息。 | | 客房住宿实施部门 | 业务需求表漏处理、漏打印分发 | | 业务管理系统处理记录，需求表签领记录 | 检查是否及时处理需求表，并按规定打印分发到各小组 | | | B |
| **5** | **客房前台根据业务需求表安排住宿资源** | | | | | | | | | |
| KF01.05.01 | 客房前台小组根据领取的业务需求表，安排具体住宿资源。 | | 客房住宿实施部门 | 具体住宿资源安排不合理、不恰当，或漏安排，导致资源冲突或投诉 | | 纸质业务需求表和每周培训班一览表(客房用) | 检查是否将业务需求表住宿需求作恰当安排，并明晰显示 | | | A |
| **6** | **客房楼层根据住宿资源安排提前处理住宿环境卫生** | | | | | | | | | |
| KF01.06.01 | 客房楼层小组根据住宿资源安排，提前进行住宿环境卫生的清理。 | | 客房住宿实施部门 | 卫生清理不及时、质量不合格 | | 客房卫生记录表，领班查房记录表 | 检查客房卫生是否按要求及时清理，抽查质量是否合格 | | | A |
| **7** | **客房前台办理入住事宜** | | | | | | | | | |
| KF01.07.01 | 客房前台小组按要求办理客人入住事宜。 | | 客房住宿实施部门 | 入住办理出错，现金、收据、发票出错 | | 入住登记表、酒店管理系统、交接班记录、收据、发票 | 检查入住情况、交接班情况、财务单据是否按规定处理 | | | A |
| **8** | **收纳前台上交的现金** | | | | | | | | | |
| KF01.08.01 | 财务部门收纳前台上交的房费现金。 | | 财务部门、客房住宿实施部门 | 现金安全及数目出错 | | 财务部门相关要求、前台现金管理要求、交接班记录 | 检查财务部门是否及时准确收纳前台现金，前台是否按规定处理现金 | | | A |
| **9** | **客房前台、楼层及经理协同处理客人住宿期间遇到的各种问题** | | | | | | | | | |
| KF01.09.01 | 客房相关人员，如前台、楼层及经理，处理客人住宿期间遇到的各种问题。 | | 客房住宿实施部门 | 问题处理不当，影响住宿质量 | | 学院对客人进行的满意度调查、质量分析 | 检查住宿服务质量 | | | C |
| **10** | **客房前台办理退房事宜** | | | | | | | | | |
| KF01.10.01 | 客房前台小组为客人办理退房相关事宜 | 客房住宿实施部门、财务部门 | | 退房办理出错，现金、收据、发票出错，行李寄存出问题 | 住宿登记表、酒店管理系统、交接班记录、收据、发票、发票作废，行李寄存卡 | | | 检查退房情况、交接班情况、财务单据是否按规定处理，行李寄存是否规范 | A | |
| **11** | **客房前台住宿结算** | | | | | | | | | |
| KF01.11.01 | 客房前台对非现金部分房费进行统计、划账结算。 | | 客房住宿实施部门 | 结算错误导致房费损失 | | 住宿登记表、业务需求表 | 检查是否有遗漏或错误 | | | A |
| **12** | **客房住宿资源反馈及住宿结算处理** | | | | | | | | | |
| KF01.12.01 | 客服资源协调部门对退房后的当前住宿资源进行了解，以进行下一步安排，并对前台提交的住宿结算进行汇总提交到市场部门并进行后续统计。 | | 客服资源协调部门、客房住宿实施部门 | 资源情况不清晰导致安排出错，提交结算错误导致房费损失 | | 电话/面谈住宿资源沟通记录，提交汇总结算情况记录 | 检查是否有效沟通和按时提交并汇总 | | | A |
| **13** | **客服资源使用内部结算** | | | | | | | | | |
| KF01.13.01 | 市场部门对使用的资源费用进行内部结算。 | | 市场部门 | 未及时进行结算，导致损失 | | 结算单等 | 检查是否及时进行费用结算 | | | B |
| **14** | **数据整理** | | | | | | | | | |
| KF01.14.01 | 客房对住宿相关数据进行整理。 | | 客房住宿实施部门 | 未及时进行整理，影响经营分析 | | 客房月报表 | 检查月报表是否及时准确填报 | | | C |

五、备查文件

学院ISO9001:2015培训服务质量体系文件:

0级-质量方针和质量目标

3级-客户服务工作手册

六、备注

（一）客服资源协调部门：指客服部内部负责协调各种培训资源的部门或人员。

（二）客房住宿实施部门：指负责具体实施住宿需求的客房前台和客房楼层等。

## 2.17食品质量监督管理内控流程

### 一、风险识别

（一）不具备经营准入条件的企业来校经营；

（二）“三无”食品进入校园食堂；

（三）食品中毒事故在校内发生。

### 二、控制目标

（一）确保承包经营企业符合准入条件；

（二）确保食品安全可靠；

（三）确保不发生食品中毒事故。

### 三、流程图

**2.17.3.1**供应商确定管理流程

**2.17.3.2**供应商日常监督管理流程



### 四、控制点

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | **控制点测试办法** | **控制级别** |
| **1** | **选定供应商** | | | | | |
| **SP01.01** | 制定合适供应商评选办法，通过招标方式公开、公平、公正选聘。 | 招标管理部门 | 供应商选择不合理 | 按照招标内控流程选定 | 招标文件 | A |
| **SP01.02** | 及时签订食堂服务承包合同 | 食堂管理部门 | 无合同或合同约定条款不利 | 按照合同管理流程签订合同 | 合同 | A |
| **2** | **满意度调查** | | | | | |
| **SP02.01** | 对服务质量组织定期满意度调查，出具调查报告 | 质量管理部门、学生管理等相关部门 | 无调查 | 满意度调查统计表 | 是否定期调查，结果有否反馈 | B |
| **3** | **日常检查监督** | | | | | |
| **SP03.01** | 食品原材料来源可追溯，有保证 | 食堂管理部门 | 三无食品进入 | 食品供应商资质等材料备案 | 检查资料是否齐全 | A |
| **SP03.02** | 生产加工流程、场所和人员卫生状况及售卖过程符合要求、规范 | 食堂管理部门 | 出现食品安全事故 | 日检查记录表、农药残留检测记录、消毒记录、留样记录 | 检查记录是否齐全 | A |
| **4** | **经济处罚** | | | | | |
| **SP04.01** | 对有效投诉及时处理 | 食堂管理部门 | 投诉未获确认，不是有效投诉 | 处罚通知书 | 有否投诉详细记录并得到确认 | B |

### 五、备查文件

（一）《中华人民共和国食品安全法》

（二）《餐饮服务许可管理办法》

（三）《餐饮服务食品安全监督管理办法》

### 六、备注

无

## 

## 2.18 学生安全与稳定内控流程

### 一、风险识别

（一）学生个体在读期间发生恶性政治事件，如参与反动组织、邪教组织，通过网络、传单等手段散布反党反社会言论、传播不实信息挑动或串联组织学生聚众生事等，给学生本人及家庭带来人身和财产损害、给学院带来社会声誉和经济损失，甚至带来政治和法律上责任风险；

（二）学生个体在读期间发生恶性刑事事件，如伤害他人致死或致残、重大盗窃行为、纵火或违章导致火灾等严重人为灾害等，给学生及家庭带来人身和财产损害，给学院带来社会声誉和经济损失；

（三）学生个体在读期间发生自杀、他杀、猝死、失联、失踪等安全事件，给学生本人带来人身损害；

（四）学生群体在读期间发生恶性政治事件，如未经批准上街游行或院内集会、集体罢吃或罢课，提出超越法律范围的政治主张或权益诉求等，给学院带来社会声誉和经济损失，甚至带来政治和法律上责任风险；

（五）学生群体在读期间发生恶性刑事事件，如校内外聚众斗殴、持械伤人、重大团伙盗窃行为等，给学生及家庭带来人身和财产损害；

（六）学生群体在读期间发生重大安全事件，如食物中毒、交通事故、传染性疾病蔓延、踩踏、触电、火灾等，给学生本人及家庭带来人身和财产损害、给学院带来社会声誉和经济损失，甚至带来政治和法律上责任风险。

### 二、控制目标

（一）确保学生群体恶性政治事件为零；基本实现有效掌控个体舆情，将政治性问题解决在萌芽状态；

（二）确保学生群体恶性刑事事件为零；

（三）确保学生群体恶性安全事件为零；

（四）妥善、专业处理学院免责的学生个体死亡事件，有效维护学院社会声誉。

### 三、流程图

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **学生安全与稳定内控规范流程** | | | | | | |
| 学生 | 学生处 | | 教学管理部门(教务 处、二级学院)、办公室 | | 保卫处 | 后勤中心 (其他相关部门) |
| 制订新生入学工作方案 | | | | 配合执行 | 配合执行 | 宿舍、教室维修、水电等后勤保障 |
| 报到 | | | | | | |
| 军训  体检  心理测试 | 身心问题学生提交《免（缓）考申请表》，预防军训期间出事故  组织新生身体复查、指标异常者复检  组织新生心理测试，排查心理障碍、安排心理约谈、处理异常情况 | | 兼职辅导员配合约谈 | | 配合执行 | 浴室开放等保障服务 |
| 全程学习和生活 | 考勤管理  安全教育与管理  对话沟通  每周宿舍常规检查、不定期抽查  节假日检查  舆情监控  心理排查与思想调查  满意度控制等  督促学生入医保，买意外保险，提高学生抗风险能力 | | 开展教学管理  服务，教书育人  杜绝集体罢课事件发生 | | 治安管理与服务  安全教育与管理  交通管理  安监与消防设备 管理等  配合执行 | 宿含水电管理，排查水电管线安全隐患  宿舍日常维惨管理与服务  后勤服务保障  热水供应服务  公共卫生服务  食品安全与学生餐饮服务，保障学生安全、满意，杜绝学生罢吃、食物中毒等恶性群体事件发生  配合执行 |
| 寒暑假  综合、毕业实习 | | 安全教育  宿舍、教室安全卫生大检查宿舍封闭管理  关注学生合法利益保护，控制毕业实习期间安全问题  严控招聘企业合法性审查，防传销等非法组织骗学生  举行毕业典礼关注结业学生，控制毕业聚餐学生喝酒安全等  组织学生有效、安全离校  相关资料归档 | | 实习指导  思想危机疏导与化解 | | |
| 毕业离校 | | 验收宿舍公共设备  宿舍环境维护  配合执行 | | |

### 四、控制点

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应风险** | **控制点文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **学生宿舍高危行为控制** | | | | | |
| **XS01.01.01** | 学生不安全用电、高空抛物、明火煮食；因心理疾病或学业、就业、情感等问题刺激引发不当应激行为，甚至导致突发自杀行为；因矛盾而引发的群殴。 | 学生处、辅导员岗、宿舍管理岗 | 个体或群体恶性安全事件，不排除人身伤亡可能。 | 宿舍安全检查表、学生谈话记录表、心理咨询记录表及对应教育管理制度 | 安全员、心理咨询工作人员的工作制度、培训状况、履职记录等，心理普查和安全检查记录。 | A |
| **2** | **学生外出活动期间交通与生命财产安全、思想稳定控制** | | | | | |
| **XS01.02.01** | 在同一时间、有同一目的地和活动内容的、离开学院范围的集体性户外活动，时间长度一般在0.5-7天以内，易发生交通、人员失踪、溺水等安全事故。 | 学生处、安保部、辅导员、二级学院大赛指导老师 | 个体或全体恶性安全事件。 | 外出活动申报表及活动安全控制方案、意外保险单等 | 检查活动安全控制措施是否全面有效可行，责任人是否清晰、旅游公司和承保公司的社会声誉情况 | A |
| **XS01.02.02** | 个人或群体以完成企业实践实习和毕业实习为目的的离开学院范围的集体性、个体活动：工作内容与地点不相同、时间不少于26周，完全性校外活动，安全控制难度最大。 | 教务处、二级学院、就业办、信息中心、辅导员、系部、就业办人员 | 个体或全体恶性安全事件、思想问题等，导致企业较大经济损失或对学院形成重大投诉等。 | 实习台账、班级管理群等 | 检查实习协议签订情况、实习日志、承接实习生企业社会信誉等。 | A |
| **3** | **学生维稳控制** | | | | | |
| **XS01.03.01** | 宿舍内或校内外串联、参与非法集会或上街游行、对餐饮服务不满集体罢吃或食品中毒导致群体骚乱；微博或网络社区发布或传播反党反社会舆论、发布不实信息煽动同学中伤学院声誉等。 | 维稳办、学生处、信息网络部、安保部、辅导员、宿舍管理员 | 个体或群体恶性政治事件。 | 舆情监控记录表、就餐满意度调查表、网络平台信息截图 | 定期思想调查定点值班服务食堂、定期专项沟通交流会，重点关注对象约谈表。 | B |

### 五、备查文件

（一）教育部《普通高等学校学生管理规定》、《学生伤害事故处理办法》

（二）学院安全教育与管理、安全责任、风险管控等方面制度

### 六、备注

无。

## 

## 社会责任内控流程

**一、风险识别**

（一）社会责任报告未能及时、真实、准确和完整地编制并进行披露，导致股东投诉或公司遭受处罚等；

（二）社会责任报告编报不及时，延误信息披露，未能满足各方财务信息使用者的要求；

（三）社会责任报告编制前准备工作不充分，可能导致披露信息不全面；

（四）社会责任报告编制违反国家及上市地法律法规、香港联交所规则，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

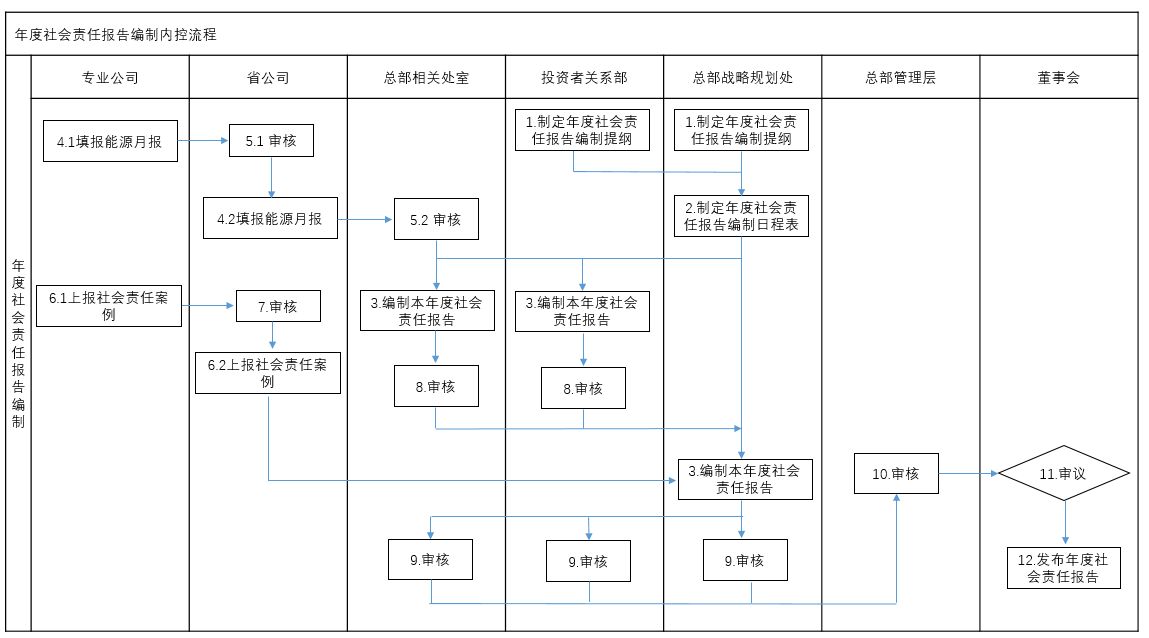
（五）社会责任报告涉及数据范围不准确、不完整，可能导致披露信息不真实、不完整。

**二、控制目标**

（一）确保社会责任报告编制的主要标准符合相关法律、法规和准则的要求；

（二）确保社会责任报告信息的真实、准确、完整和及时，重点夯实经营业绩；

（三）确保及时满足公司内、外各方财务信息使用者的需求。

**三、流程图**

**四、控制点**

| **编号** | **控制点描述** | **责任部门或责任岗位** | **对应**  **风险** | **控制点**  **文档** | **控制点**  **测试方法** | **控制级别** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **向总部提供年度社会责任报告编制资料** | | | | | |
| SH.01.01 | 根据信息披露要求及联交所相关条例，按照总部要求提供编制年度社会责任报告资料 | 市场经营部、财务部、综合管理部 | 不能按要求提供编制资料 | 总部编制年度社会责任报告资料要求 | 检查资料是否符合总部信息披露要求 | A |
| **2** | **执行总部年度社会责任报告编制日程表时限要求** | | | | | |
| SH.02.01 | 执行总部下发年度社会责任报告日程表要求 | 市场经营部、财务部、综合管理部 | 不能执行总部制定日程表要求 | 年度社会责任报告日程表 | 检查是否执行总部年度社会责任报告日程表 | B |
| **3** | **配合完成总部编制本年度社会责任报告事项** | | | | | |
| SH.03.01 | 按照总部日程表安排在规定的时间内配合完成相关材料上报 | 安徽公司、所属公司 | 不能按时提交相关材料 | 年度社会责任报告编制上报材料 | 检查是否在总部日程表规定内完成上报 | B |
| **4** | **填报能源月报** | | | | | |
| SH.04.01 | 各所属公司按月度填报能源月报相关数据 | 所属公司 | 数据范围不完整，数据信息不真实、不准确 | 集团下发的能源数据填报要求 | 安徽公司专门人员定期监测能源数据，与同期数据进行对比 | A |
| SH.04.02 | 省公司按月度汇总本省所属公司能源月报数据并上传至能源月报系统 | 省公司 | 数据汇总范围不全，信息不准确 | 集团下发的能源数据填报要求 | 安徽公司专门人员定期监测能源数据，与同期数据进行对比 | B |
| **5** | **审核** | | | | | |
| SH.05.01 | 能源月报的填报应建立复核制度，由相应部门专门人员复核能源数据真实性、完整性 | 省公司专门复核人员 | 数据填报错误未及时发现、纠正 | 集团下发的能源数据填报要求 | 安徽公司专门人员定期监测能源数据，与同期数据进行对比 | B |
| SH.05.02 | 总部业务协同处审核能源省公司上报的能源月报数据 | 业务协同处 | 数据填报错误未及时发现、纠正 | 集团下发的能源数据填报要求 | 定期监测能源数据，与同期数据进行对比 | B |
| **6** | **上报社会责任案例** | | | | | |
| SH.06.01 | 所属公司按季度收集社会责任案例，经相关部门负责人审核后报省公司 | 所属公司社会责任工作人员 | 未按时上报社会责任案例 | 总部下发的社会责任案例上报要求 | 检查案例上报进度 | B |
| SH.06.02 | 省公司按季度收集并审核、筛选本省及所属公司社会责任案例，优秀案例经部门负责人审核后加盖公章，上报总部 | 省公司社会责任工作人员 | 未审核、筛选社会责任案例 | 总部下发的社会责任案例上报要求 | 审核案例质量 | B |
| SH.06.03 | 总部战略规划处根据年度社会责任关注热点筛选相关案例并写入年度社会责任报告 | 总部战略规划处 | 案例无法契合关注热点 | 年度社会责任报告编制提纲 | 检查案例是否贴合关注热点 | A |
| **7** | **审核** | | | | | |
| SH.07.01 | 省公司相关部门负责人审核所属公司上报的社会责任案例内容并签字 | 省公司 | 审核过程出现差错未能及时发现、纠正。 | 社会责任案例 | 检查相关部门负责人的审核签字 | A |
| **8** | **审核** | | | | | |
| SH.08.01 | 总部各处室负责人审核年度社会责任报告内容后反馈总部战略规划处 | 总部办公室、业务协同处、交付管理处、集团客户处、人力资源处、企业信息化处、科技研发处等相关处室 | 编制过程出现差错未能及时发现、纠正 | 年度社会责任报告初稿 | 检查报告整体内容 | A |
| **9** | **审核** | | | | | |
| SH.09.01 | 年度社会责任报告初稿征求总部各处室、投资者关系意见并修改 | 总部办公室、业务协同处、交付管理处、集团客户处、人力资源处、企业信息化处、科技研发处等相关处室 | 编制过程出现差错未能及时发现、纠正 | 年度社会责任报告初稿 | 检查报告整体内容 | B |
| **10** | **审核** | | | | | |
| SH.10.01 | 经讨论修改年度社会责任报告由总经理办公会拟定建议方案、党委会前置研究讨论后，提交董事会审批确认 | 公司管理层 | 年度社会责任报告未经审议 | 年度社会责任报告 | 检查董事会的审议结论。 | A |

# 管理规范

## 信息系统一般控制规范

**第一章 总则**

第一条 本规范根据《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第18号——信息系统一般控制》以及公司相关管理制度制定，旨在促进学院各部门充分利用信息系统规范交易行为，提高信息系统的可靠性、稳定性、安全性及数据的完整性和准确性，降低人为因素导致内部控制失效的可能性，形成良好的信息传递渠道。

第二条 本规范所称信息系统是指利用计算机技术对业务和信息进行集成处理的程序、数据和文档等的总称。

第三条 学院各部门至少应当关注涉及信息系统一般控制的下列风险：

（一）信息系统开发与使用违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

（二）信息系统开发与使用未经适当审核或超越授权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

（三）信息系统缺乏或规划不合理、设计功能不科学、可能造成信息孤岛或重复建设，导致企业经营管理效率低下；

（四）信息系统外包服务未恰当履行或监控不当，可能导致单位权益受损或违约损失；

（五）系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行；

（六）信息系统硬件管理不当，可能导致单位资产或股东权益受损。

第四条 加强信息系统一般控制管理，明确信息系统相关的职责分工、权限范围和审批程序，科学合理的进行机构设置和人员配备，对于重大信息系统开发与使用事项履行恰当的审批程序，建立和完善清晰合理的信息系统开发、变更和维护流程以及访问安全制度，明确规定信息系统的操作权限、信息使用、信息管理的规定，制定科学合理的硬件管理事项和审批程序，建立和完善规范的财务信息系统流程，防范信息系统相关风险，确保信息系统使用、开发、变更和维护安全有效。

第五条 制定信息系统战略规划、重要信息系统政策等重要策略，并保持这些重要策略与单位业务目标的一致性。信息系统使用部门应该参与信息系统战略规划、重要信息系统政策等的制定。信息系统战略规划、重要信息系统政策须根据决策事项清单、权限列表等获相关决策层会议审批通过后方可实施。信息中心应当定期审阅信息系统战略规划、重要信息系统政策等重要策略，并根据发展情况及时更新、修订。

**第二章 岗位分工与授权审批**

第六条 信息系统的逻辑访问应建立在“知所必需”的基础上，按照最小授权原则和职责分工原则来分配系统访问权限，并把这些访问规则与访问授权通过电子工单或者正式书面文件记录下来，作为信息安全的重要文件加以妥善管理。并且，信息中心应当建立信息系统岗位责任制。信息系统岗位一般包括：

（一）系统分析——分析用户的信息需求，并据此制定设计或修改程序的方案；

（二）编程——编写计算机程序来执行系统分析岗位的设计或修改方案；

（三）测试——设计测试方案，对计算机程序是否满足设计或修改方案进行测试，并通过反馈给编程岗位以修改程序并最终满足方案；

（四）程序管理——负责保障并监控应用程序正常运行；

（五）数据库管理——对信息系统中的数据进行存储、处理、管理，维护组织数据资源；

（六）数据控制——负责维护计算机路径代码的注册，确保原始数据经过正确授权，监控信息系统工作流程，协调输入和输出，将输入的错误数据反馈到输入部门并跟踪监控其纠正过程，将输出信息分发给经过授权的用户；

（七）终端操作——终端用户负责记录交易内容，授权处理数据，并利用系统输出的结果。

不相容职责包括但不限于：操作系统管理员/数据库管理员与应用系统管理员、系统开发人员与系统维护人员、系统安全日志审核人员与系统管理员等。

第七条 明确定义归口管理部门和用户部门（含财务部门）在保证系统正常安全运行过程中各自承担的职责，制定部门之间的职责分工表，并确保此职责分工表定期更新和审阅，以及其在系统中实现的情况，以确保合理的职责分工和避免职责冲突的情况出现。

信息中心作为归口管理部门负责归口管理信息系统实施，负责信息系统开发、变更、运行、维护等工作。

市场、财务及其他部门（下称用户部门）应当根据本部门在信息系统中的职能定位，参与信息系统建设和管理，按照归口管理部门制定的管理标准、规范、规章来操作、管理和运用信息系统。

**第三章 信息系统开发和变更控制**

第八条 学院信息系统开发应当遵循以下原则：

（一）因地制宜原则：根据行业特点、单位规模、管理理念、组织结构、核算方法等因素设计合适的信息系统；

（二）成本效益原则：信息系统的建设应当能起到降低成本、纠正偏差的作用，根据成本效益原则，选择对重要领域中关键因素进行信息系统改造；

（三）理念与技术并重原则：信息系统建设应当将信息系统技术与信息系统管理理念整合，倡导全体员工积极参与信息系统建设，正确理解和使用信息系统，提高信息系统运作效率。

第九条 学院开发信息系统，应将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序，应具备控制用户的操作权限管理功能，避免将不相容职责的处理权限授予同一用户；对进入系统的数据具备检查、校验功能；具备操作日志功能，确保操作的可追溯性；对报告异常的或者违背内部控制要求的交易和数据，设置跟踪处理机制。

对必需的后台操作，建立规范的流程制度，对后台操作情况进行监控或者审计。

第十条 信息系统开发包括自行设计、外购调试和外包合作开发。对自行开发信息系统的系统，应当充分考虑业务和信息的集成性，优化流程，并将相应的处理规则（交易权限）固化于系统，通过建立相应的系统控制达到预防、检查、纠正错误和舞弊行为的目的，以确保公司及各所属单位业务活动的真实性、合法性和效益性。

对于外购调试或外包合作开发等需要进行招投标的信息系统开发项目，结合系统开发需求提出部门的业务需求，并根据公司的招标管理流程来管理整个招投标过程，从而确保招投标过程的公平、公正、公开。

第十一条 建立正式的信息系统开发的审批流程。信息系统开发通常由用户部门提出需求，必须通过适当的用户部门管理层、归口管理部门管理层或相关业务部门的授权审批，以确保信息系统开发的可行性、与现有系统的整合性以及符合财务报告的目标。

第十二条 审批通过后的信息系统开发项目，应由系统分析人员根据需求制定明确的设计或修改程序的方案，该方案在得到归口管理部门适当管理层审批后，由程序员据此编写代码。

第十三条 信息系统在投入使用前应当至少完成整体测试和用户验收测试，以确保系统的正常运转。用户部门应当积极配合归口管理部门参与信息系统整体测试和用户验收测试过程，参与测试数据的选取工作，确保选取的测试数据符合系统设计功能的需求，并对测试结果进行确认，签署测试报告。

第十四条 制定详细的信息系统上线计划，对系统上线过程中可能遇到的问题进行深入的分析。该上线计划需要得到系统开发部门以及归属部门的审批，审批通过后方可执行上线操作。对涉及新旧系统切换的情形，相关业务部门应当在上线计划中明确应急预案和回退计划，保证新系统一旦失效，能够顺利切换回旧的系统状态，把由于系统切换失败对正常业务的影响降到最低。

第十五条 新旧系统切换时，如涉及数据迁移，应当制定详细的数据迁移计划，迁移计划内容一般包括需要迁移的数据清单、数据迁移策略、数据迁移测试、数据备份与回退方案、数据迁移结果核对机制等，并妥善保存各项操作的书面记录。

用户部门应当积极配合系统开发部门参与数据迁移过程。用户部门应当积极的参与迁移数据的准备过程，并最对数据迁移最终结果进行确认和测试，最终需签署确认报告。

第十六条 信息系统开发项目负责部门对新上线的信息系统在实施后进行验收，以确保新流程及相关控制的正确运行和操作。相关用户部门和归口管理部门审阅终验报告，跟进和解决遗留的问题，并签署确认该系统已达到功能和控制上的预定要求。

第十七条 成立项目管理小组并任命项目经理，项目管理小组负责信息系统的开发，对项目整个过程实施监控。

对于外包合作开发的项目，制定对于外包第三方的监控、管理制度，并依据制度加强对外包第三方工作质量、工程进度和保密事项的监控、管理。公司及各所属单位也应当依据外包商管理制度积极的开展系统开发后对外包商的评价过程。

第十八条 信息系统原设计功能未能正常实现时，相关业务部门应当指定相关人员负责详细记录，并及时报告归口管理部门。归口管理部门负责系统程序修正和软件参数调整，以实现设计功能。

第十九条 信息系统上线后，发生的功能变更，应当参照上款有关系统开发的审批和上线程序执行。

第二十条 积极倡导采用预防性措施，确保信息系统的持续运行。常见预防性措施包括但不限于日常检测、设立容错冗余、编制应急预案等。

**第四章 信息系统安全和维护管理**

第二十一条 制定正式的信息安全政策，经过管理层批准后正式下发。信息安全政策中应明确信息技术环境的安全（包括但不限于网络安全、物理安全、操作系统安全、应用程序安全等方面）要求，明确信息系统在规划、建设、运行各阶段的安全要求。应通过培训和签署员工安全须知等方法确保用户和信息技术人员都知晓信息安全政策的内容，并确保信息安全政策的定期更新和及时下发。

第二十二条 建立帐号审批制度，加强对信息系统的访问权限管理。

（一）对于帐号的新增、修改和删除，应当由用户提出申请，并由适当的管理层审批后在系统中进行设置，该帐号在信息系统中的访问权限需按照经管理层审批的权限及时调整。

（二）应当定期对信息系统中的帐号及其权限进行审阅，避免授权不当或冗余帐号存在。

（三）对于特权用户，应该严格限制其使用，并对其在信息系统中的操作全程进行监控，并定期由不相容岗位（如安全管理员或主管）对其操作日志进行审阅。

对于外包厂商需要在系统中创建帐号，则需外包厂商签署保密协议或保密条款并正式提出申请，在经过管理层的正式审批后方可在信息系统中创建帐号，帐号使用完毕后应及时收回帐号或权限。

第二十三条 信息系统应当采用用户身份的验证机制，对信息系统的访问必须使用用户名和密码或者其它身份验证机制（例如USB KEY，令牌设备，生物测定技术等），而且每个用户帐号被授予唯一的用户。

对访问信息系统的用户制定正式的密码政策，并根据密码政策在信息系统中固化相应的设置，以避免用户使用安全级别低的密码，保障系统的安全稳定运行，提高信息系统使用的安全性。密码政策通常包括但不限于：用户密码长度最低位数的规定，密码定期更换的规定，密码复杂度的规定，密码重复使用次数等。对于使用密钥棒或动态密码卡的系统，需要配合使用由用户掌握的PIN码。

第二十四条 充分利用操作系统、数据库和应用系统自身提供的安全性能，在系统中设置安全参数，以加强系统访问安全。禁止未经授权人员擅自调整、删除或修改系统中设置的各项参数。

第二十五条 信息系统操作人员不得擅自对系统软件进行修改、升级和删除等操作，不得擅自改变软件系统环境配置。

第二十六条 信息系统操作人员应当在权限范围内进行操作，不得利用他人的口令和密码（或通过共享帐号的方式）登录信息系统。更换操作人员或密码泄密后，必须及时更改密码。操作人员如果离开工作现场，必须在离开前锁定个人终端，防止其他未经授权人员越权操作。

第二十七条 建立网络安全管理规范，加强防火墙、路由器等网络安全方面的管理，确保只有经授权人员才能拥有防火墙、路由器管理帐号。更改防火墙、路由器规则必须得到适当管理层的授权，以保护信息资产，提高信息系统使用的安全性和可信赖性。

第二十八条 建立信息系统运行和维护管理规范，定期检测信息系统运行情况，及时进行计算机病毒的预防和检查工作，关注防病毒软件的可用性、适用性和病毒库的更新和下发。

第二十九条 利用信息系统搭建信息化平台，规范信息的使用和传递，促进业务流程与信息流程的统一，提高经营管理的效率。

第三十条 利用信息系统及时反映和记录交易。交易责任部门在其授权范围内对录入信息的及时性、准确性和完整性负责，并由独立于录入人员以外的复核人员检查、核对所录信息。

第三十一条 财务部门应当认真审核市场、采购、销售、仓库等部门与财务相关的关键业务数据，保证财务信息与业务流程在时间、数量和价值上的统一。

第三十二条 建立数据变更处理（包括数据导入、数据提取、数据修改等）规范。一经发现已输入数据信息有误，必须按照信息系统操作规定加以修正，并经过独立于录入人以外的复核人复核。

第三十三条 建立定期日志审阅流程，由独立于系统管理员的日志管理员（或安全管理员）负责定期检查信息系统应用程序、操作系统和数据库层面安全日志记录（包括但不限于对重要数据的增、删、改操作，敏感数据的访问操作等），发现异常现象及时跟进处理或上报。

第三十四条 建立数据定期备份制度和数据批处理或实时处理的处理前自动备份制度。应对备份情况定期审阅，发现问题及时处理，在备份完毕后，根据异地备份的相关要求将备份介质定期送到异地保存。

第三十五条 编制完整、具体的灾难恢复计划。同时应当根据灾难恢复计划定期检测备份记录的可用性，并定期审阅灾难恢复计划以及时修正该计划。

第三十六条 建立正式的信息系统问题上报、处理流程。可以使用自动监控软件或分配专人对信息系统的生产环境进行监控，及时发现系统故障，由归口管理部门或系统维护人员及时解决系统故障。信息系统问题上报、处理流程中应明确规定信息系统安全事件的划分标准，发生信息系统安全事件应按照既定流程上报管理部门。

第三十七条 建立数据安全管理规范，对所有的重要信息进行密级划分，包括书面形式和电子媒介形式保存的信息。相关业务部门可以根据信息的敏感程度和泄密风险损失等标准划分，将信息分为机密类、秘密类、重要类、一般类等，并建立不同类别信息的授权使用制度和保密制度。

对于通过外网传输的机密类数据文件，应当采取加密措施，确保信息传递的保密性、准确性和完整性。

第三十八条 相关业务部门可以结合实际情况，本着审慎、稳健的原则将信息系统访问安全事项交由第三方管理。在此情形下，应当加强对第三方的监控，并要求第三方定期提交运行报告。

**第五章 硬件管理**

第三十九条 制定信息系统硬件管理制度，指定硬件管理的负责部门，对设备的新增、报废、流转等情况建档登记，统一管理。

第四十条 将计算机硬件设备放置在合适的物理环境（机房）中，应建立相应的物理环境（机房）管理和访问制度，并设置专人对物理环境进行管理，保证对系统硬件的管理与访问符合相关制度的要求。任何人未经授权不得接触信息系统硬件设备。

第四十一条 严禁携带易燃、易爆、易腐蚀、强磁物品及与工作无关物品进入存放系统硬件的物理环境（机房），应当定期对存放系统硬件的物理环境（机房）进行巡检，确保防水和防火设施的可用性，严禁任何人未经授权将物品带入/出物理环境（机房）。

第四十二条 硬件设备的更新、扩充、修复等工作应当由相关人员提出申请，报上级主管负责人审批后方可实施。

第四十三条 制定用电安全规范，操作人员应当严格遵守用电安全规范，严禁在计算机专用线路上使用其他用电设备。

第四十四条 对于主要系统服务器应当配备不中断电源供给设备，并配备专人监控检查，出现问题及时联系有关部门，并按用电制度进行及时恰当的处理。

第四十五条 完善信息系统硬件设备异常状况处理制度。一经发生异常现象（如冒烟、打火、异常声响等），应当立即通知有关部门，并按处理制度进行及时恰当的处理。

**第六章 财务信息化及其控制**

第四十六条 加强财务信息化工作，并对其工作流程进行有效控制。

本规范所称财务信息化是指利用计算机信息技术代替人工进行财务信息处理，以及替代部分由人工完成的对财务信息的分析和判断的过程。

第四十七条 建立财务信息化工作规范，明确财务信息化工作目标，通过建立财务业务操作和信息处理系统，提供及时准确的经营成果、财务状况、盈利分析等信息，有效满足对外信息披露和内部管理需求；实现财务系统和业务系统的有效集成，保证财务数据与业务数据指标口径一致和数据准确；强化财务管理的事前预测、事中控制和事后分析；固化财务管理流程，加强内部控制，降低单位财务和运营风险。

第四十八条 建立与财务信息系统相匹配的岗位责任制，明确各工作岗位的职责范围，并按单位内部控制制度要求做到不相容岗位（或职责）相分离。确保只有经授权的人员方可拥有财务信息系统的使用和操作权限。不相容岗位（或职责）分离要求包括但不限于：出纳人员不得兼任财务信息化系统管理员、不得兼任记账凭证的审核工作，审批权限与操作权限分离，查询权限与操作权限适度分离等。

第四十九条 针对财务信息系统对财务人员素质和知识结构的要求，公司及各所属单位应当制定详细培训计划，加强对各级财务人员在系统应用与操作知识等方面的培训工作。确保各级财务人员有足够的知识水平应用与操作财务信息系统。

第五十条 对于财务信息系统的用户权限、帐号密码、系统更改等操作，应当参照上款有关信息系统安全管理和信息系统开发的审批和上线程序执行。

第五十一条 建立财务信息系统硬件、软件和数据管理制度，对正在使用的会计核算软件进行修改、对通用会计软件进行升级和对计算机硬件设备进行更换时，应遵循上款有关系统开发、变更审批流程，并采取替代性措施确保会计数据的连续性。

第五十二条 健全计算机硬件和软件出现故障时进行排除的管理措施，对于出现的问题，以及时提交财务信息系统归口管理部门按照相关处理制度进行处理，以保证会计数据的完整性。

第五十三条 建立会计数据安全保密制度，确保会计数据安全保密，防止对数据的非法修改和删除。

第五十四条 建立健全信息化会计档案管理制度。

本规范所称信息化会计档案是指存储在磁性介质或光盘介质的会计数据和计算机打印出来的书面等形式的会计数据，包括记账凭证、会计账簿、会计报表（包括报表格式和计算公式）等数据。

公司及各所属单位应当指定专人负责信息化会计档案的管理，做好防消磁、防火、防潮和防尘等工作；重要会计档案应准备双份，存放在两个不同的地点；对于存储介质保存的会计档案，应当定期检查，防止由于介质损坏而使会计档案丢失。同时，严格执行安全和保密制度，不得随意堆放，严防毁损、散失和泄密。

## 人力资源管理内控规范

**第一章 总则**

第一条 根据《中国通信服务安徽公司内部控制手册及权限列表（2023 年）》（中国通服皖〔2023〕39 号）文件规定，制定学院人力资源管理内控规范，旨在加强人力资源建设，充分发挥人力资源对实现学院发展战略的重要作用。

第二条 本规范所称人力资源，是指学院组织生产经营活动而任用的各种人员，包括全体员工。

第三条 学院进行人力资源管理至少应当关注下列风险：

（一）人力资源缺乏长远规划，人员数量和结构不合理，专业能力和素质不适应企业发展需要，影响企业发展战略实现；

（二）人力资源的选拔引进机制、使用机制、开发培养机制、职业发展机制、激励约束机制、退出机制不合理、不完善，可能导致人才流失、影响调动和发挥人才的积极性；

（三）关键岗位经营管理人才、高层次专业技术人才和高技能人才管理不完善，影响企业发展；

（四）劳动关系管理不完善，员工与企业可能产生法律纠纷，企业声誉受损。

第四条 学院加强人力资源管理，根据学院发展战略，结合人力资源现状和未来需求预测，建立人力资源发展目标，制定人力资源总体规划和能力框架体系，优化人力资源整体布局，明确人力资源的选拔、引进、开发、培养、使用、职业发展、退出等管理要求，实现人力资源的合理配置，全面提升学院核心竞争力。。

**第二章 组织架构管理**

第五条 学院根据发展需要，设立组织架构。学院组织机构的调整需报安徽公司审批。

第六条 学院根据节能减排工作的要求，进一步加强节能减排专业队伍建设，提高员工节能减排意识，建立健全节能减排教育培训制度，落实对节能减排相关各级管理人员、重点岗位和重点人员的定期培训。。

**第三章 人力资源的引进与开发**

第七条 学院根据安徽公司人力资源总体规划，结合本单位生产经营实际需要，制定年度人力资源用工计划，完善人力资源引进制度，规范工作流程，用工计划经安徽公司公司审批同意后，按照计划、制度和程序组织人力资源引进工作。

第八条 学院根据人力资源能力框架要求，明确各岗位的职责权限和工作要求，遵循德才兼备、以德为先和公开、公平、公正的原则，通过公开招聘、竞争上岗等多种方式选聘优秀人才，选聘过程中要重点关注选聘对象的业绩、能力以及价值取向、工作激情和责任意识。学院选聘各级人员，切实做到以岗选人，避免因人设事或设岗，确保选聘人员能够胜任岗位职责要求。在存在潜在利益冲突时，负责人员选聘的实施者、决策人应当回避。学院对符合选聘标准的人员的录用，按照录用流程进行审批。

第九条 学院录用人员后，应当依法签订劳动合同。使用规范的劳动合同范本。学院对于在产品技术、市场、管理等方面掌握或涉及单位知识产权、商业秘密等的工作岗位，与该岗位员工签订有关岗位保密协议，明确其保密义务。

第十条 学院建立选聘人员试用期和岗前培训制度，对试用人员进行严格考察，促进选聘员工全面了解岗位职责，掌握岗位基本技能，适应工作要求。试用期满考核合格后，方可正式上岗。

第十一条 学院重视人力资源开发工作，建立员工培训长效机制，营造尊重知识、尊重人才和关心员工职业发展的文化氛围，加强后备人才队伍建设，促进全体员工的知识、技能持续更新，不断提升员工的服务效能。

第十二条 学院制定各级管理人员和关键岗位员工定期轮岗制度，明确轮岗范围、轮岗周期、轮岗方式等，形成相关岗位员工的有序持续流动，全面提升员工素质。

**第四章 人力资源的使用与退出**

第十三条 学院建立和完善人力资源的激励约束机制，设置科学合理的业绩考核指标体系，对各级管理人员和全体员工进行严格考核与评价，以此作为确定员工薪酬、岗位晋升、降级、培训等的重要依据，确保员工队伍处于持续优化状态。

第十四条 学院制定与业绩考核挂钩的薪酬制度、政策，切实做到薪酬与员工贡献相协调，体现效率优先，兼顾公平。学院的薪酬制度、政策，按规定需要报备的，向安徽公司人力资源处备案。学院年度人工成本由安徽公司核定后实施。

第十五条 学院采用信息系统进行人工成本的控制和核算并加强对人工成本的控制。

岗位、薪酬等重要数据在系统中的变动按照流程进行审批及独立人员复核。

薪酬、福利、税金等的计算程序发生变更，应进行测试或经独立人员复核。作为支付依据的各项薪酬、福利报表按照流程进行审批。

第十六条 坚持市场化、效益导向原则，持续完善人工成本、工资总额预算管理。学院人工成本、工资总额预算严格与净利润、利润总额等经济效益指标挂钩，并实行增利增配、减利减配的弹性调控政策，切实实现工资总额能增能减，奖优罚劣，不断优化人工成本投入产出效益。

同时加强工资总额事中过程管控，建立工资总额月度经营分析和沟通机制，对净利润为负及负增长的单位工资总额使用情况进行月度分析并持续跟踪，避免工资总额使用与企业效益脱钩，确保薪酬激励的有效性。

第十七条 学院按照有关法律法规规定，结合实际，建立健全员工退出机制，明确退出的条件和程序，确保员工退出机制得到有效实施。

对考核后认定为不能胜任岗位要求的员工，及时调整工作岗位或培训；经过调整工作岗位和培训，仍不能胜任岗位职责要求的，按照规定的权限和程序予以解除劳动合同。

员工离职前，要求其履行必要的工作、财产交接手续。关键岗位人员离职，根据安徽公司政策进行离任审计。

第十八条 涉及国家及企业重大机密和关键技术的员工退出岗位时，学院依法约定保守关键技术、商业秘密、国家机密和竞业限制的期限，确保企业知识产权、商业秘密和国家机密的安全。

第十九条 学院定期对年度人力资源工作计划执行情况进行评估，总结人力资源管理经验，分析存在的主要缺陷和不足，完善人力资源政策，促进学院整体团队充满生机和活力策，促进学院整体团队充满生机。

## 内部信息传递业务规范

**第一章 总则**

第一条 本规范根据《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引第17号——内部信息传递》、《中国电信集团公司内部控制手册》、《中国通信服务股份有限公司信息工作管理办法》（中国通服〔2017〕108号）、《中国通信服务股份有限公司公文处理办法》（中国通服〔2013〕113号）、《中国通信服务股份有限公司信息披露管理规定》以及中国通信服务股份有限公司（以下简称中国通信服务）相关管理制度制定，旨在促进公司及各所属单位的生产经营管理信息在内部各管理层级之间的有效沟通和充分利用。

第二条 本规范所称内部信息传递，是指安徽公司及所属单位内部各管理层级之间通过内部报告形式传递生产经营管理信息的过程，例如安徽公司文件、年报中报、统计报表、经营分析报告、信息通报等。

第三条 内部信息传递至少应当关注下列风险：

（一）内部报告系统不健全，内容不完整，可能对整个生产经营管理造成负面影响；

（二）内部信息传递不及时、不通畅，可能导致决策失误、相关政策措施难以落实；

（三）内部信息传递中泄露商业秘密，可能削弱单位核心竞争力。

第四条 安徽公司及所属单位应当加强内部报告管理，全面梳理内部信息传递过程中的薄弱环节，建立科学的内部信息传递机制，明确内部信息传递的内容、保密要求、传递方式以及各管理层级的职责权限等，促进内部报告的有效利用，充分发挥内部报告的作用。

**第二章 内部报告的形成**

第五条 安徽公司及所属单位应当根据发展战略和风险控制要求，准确定义内部报告需求，科学规范不同级次内部报告的指标体系，采用文件、年报中报、管理报表、信息通报等多种形式，全面反映与单位生产经营管理相关的各种内外部信息。

各单位应确保内部报告所需各项信息的收集工作具备可操作性，即能够合理确保相关信息被及时、准确的收集。如果单位现有信息系统不能对内部报告所需特定信息的收集提供有效支撑，则应考虑是否须对信息系统进行改良。

内部报告应当简洁明了、通俗易懂、及时传递，便于单位各管理层级掌握相关信息、正确履行职责。

内部报告的指标体系应当随着环境和业务的变化不断进行修订和完善，增强单位生产经营管理的时效性和针对性。

第六条 各单位应当制定严密的内部报告流程，充分利用信息技术收集、处理和验证内部报告信息，同时强化内部报告信息集成和共享，将内部报告纳入单位统一信息平台，构建科学的内部报告网络体系。

各单位应当明确内部报告全过程涉及部门和人员的职责和权限，同时在需求提出、系统实现、信息汇总、处理、报告等各环节建立适当的审核、审批控制。

第七条 各单位应当制定严密的内部报告流程，充分利用信息技术收集、处理和验证内部报告信息，同时强化内部报告信息集成和共享，将内部报告纳入单位统一信息平台，构建科学的内部报告网络体系。

各单位应当明确内部报告全过程涉及部门和人员的职责和权限，同时在需求提出、系统实现、信息汇总、处理、报告等各环节建立适当的审核、审批控制。

第八条 各单位应当关注市场环境、政策变化等外部信息对单位生产经营管理的影响，广泛收集、整理、分析外部信息，并通过内部报告传递到单位内部以及上级单位相关管理层级，以便采取应对策略。

第九条 各单位应当拓宽内部报告渠道，通过落实奖励措施等多种有效方式，广泛收集合理化建议。

**第三章 内部报告的使用**

第十条 安徽公司及所属单位各级管理人员应当充分利用内部报告管理和指导本单位以及下级单位的生产经营活动，协调单位内部相关机构的运营进度，严格绩效考核和责任追究，确保单位实现发展目标。

第十一条 安徽公司及所属单位应当有效利用内部报告进行风险评估，准确识别和系统分析单位生产经营活动中的内外部风险，确定风险应对策略，实现对风险的有效控制。

各单位对于内部报告反映出的生产经营管理中存在的突出问题和重大风险，应当考虑启动应急预案。

第十二条 安徽公司及各所属单位应当制定严格的内部报告保密制度，明确保密内容、保密措施、密级程度和传递范围，防止泄露商业秘密。

信息在内部使用和对外提供前必须经过严格的审批。

第十三条 在内部报告信息对外发布或内部使用后，相关部门应按规定将内部报告信息交由同级档案管理部门存档管理，并办理移交手续。

第十四条 安徽公司及所属单位应当建立内部报告的评估制度，定期对内部报告的形成和使用进行全面评估，重点关注内部报告的及时性、准确性、可用性和保密情况。

## 防范治理“小金库”管理规范

第一条 本规范基于有关法律、行政法规和公司相关管理制度制定，旨在通过建立长效机制，严肃财经纪律，防范发生“小金库”的违法违纪行为。

第二条 本规范所称“小金库”，是指违反法律法规及其他有关规定，应列入而未列入符合规定的单位账簿的各项资金（含有价证券）及其形成的资产。包括：

（一）禁止隐瞒收入（包括提供通信主业服务及非通信主业的代维、代理、代办、建筑、施工、监理、酒店等服务，销售通信终端及其他商品，以及出租、出售、处置资产等）设立“小金库”。

（二）禁止将对外业务合作中，对方给予的实物补偿、现金、有价证券或通过报销方式取得回报，不按规定及时入账，设立“小金库”。

（三）禁止将政府奖励资金、社会捐赠、代扣代缴个人所得税手续费返还、企业（单位）高管人员上交兼职薪酬、境外企业和中外合资我方人员劳务费用结余等，不计入会计账簿，设立“小金库”。

（四）禁止以未实际发生的支出，虚列（报销）成本费用设立“小金库”。包括虚列通信服务成本、采购成本、业务外包成本、研究与开发费、业务招待费、会议费、代理代办酬金、代维费、广告宣传费、薪酬福利等成本费用，将已报销但未实际使用的款项预存在宾馆、酒店，以及企业二次分配绩效工资和奖金（薪酬费用在会计账簿列支后，资金未及时发放或挪做它用）。

（五）禁止以未实际发生的支出，虚列（报销）工程建设成本设立“小金库”。包括虚列建设单位管理费、工程损失、可行性研究费、定额编制管理费等。

（六）禁止“以领代耗”设立小金库。包括对已办理领用出库手续并计列成本费用,而未实际耗用或耗用结余且未及时办理退库的销售品、有价卡以及其他物品、物料等，留存账外设立“小金库”。其中，专项活动期间领用的物资不认定为“以领代耗”；生产连续耗用的定额标准内的物资可在领用出库时记列成本费用，不认定为“以领代耗”。

（七）禁止通过虚列股权投资，虚假关联交易，虚假资产核销，虚假资产盘亏、损毁、报废等方式，转移资金、资产设立“小金库”。

（八）禁止将其他各项资金（含有价证券）及各种形式的资产等应纳入而未纳入会计账簿，设立“小金库”。

第三条 防范治理“小金库”工作范围包括安徽公司所属各子分公司、安徽实业存续所属各级机构、省公司本部各部门。其中：

（一）实业存续机构由中通服各省级公司负责。

（二）实业资产管理中心下属酒店由所在省级公司负责。

（三）经总部明确托管关系的，由托管省级公司负责。

（四）以上工作范围根据管理职能变化调整。

第四条 明确和压实“小金库”治理责任

（一）党建统领。各级党组织要在“小金库”防治中发挥重要作用，推进“小金库”防治工作水平不断提升；要强化党员干部的党性意识和遵纪守法意识，在“小金库”防治中发挥好党的组织力和党员干部的先锋模范作用。各级公司党委每年度至少组织一次“小金库”政策学习研讨会，听取“小金库”防治工作汇报，结合实际问题制定管理举措。

（二）压实领导责任。各单位主要负责人承担“小金库”防治领导责任，领导班子成员根据分工承担分管领导责任。各单位领导班子要高度重视“小金库”防治工作，充分认识“小金库”防治工作的长期性、艰巨性，加强组织领导，落实防治责任。

（三）完善制度建设。各单位要深入学习中央和集团“小金库”治理各项政策规定，准确把握“小金库”治理相关政策要求；要结合公司转型发展中出现的新情况、新问题，持续完善财务、业务制度办法，堵塞制度漏洞，“开前门、关后门”，建立和加强“小金库”防治的制度防线；同时要强化制度执行，优化制度执行相关流程，确保制度落到实处。

（四）各单位业务部门承担本业务条线“小金库”防治主体责任。负责加强对成本费用、资本性支出的审核，对本部门业务的真实性、合规性承担责任；要深入分析典型“小金库”案例，全面梳理并补充完善业务制度和流程，堵塞管理漏洞，防微杜渐。

（五）各单位财务部门承担“小金库”牵头防治责任。负责加强对“小金库”重点风险领域的财务稽核，从报账资料、审批流程、业财稽核等方面严格复核把关，对分包费、招待费、差旅费、营销费等风险易发、高发重点领域，进一步完善复核机制，充分利用数据分析、现场检查等手段加强复核，堵塞财务管理漏洞；要加强基层财会监督工作，守住诚信底线，把好基层财务审核关。

（六）各单位审计部门负责“小金库”防治的审计监督工作。在日常经营审计项目、内控自评，以及审计专项检查中重点加强对“小金库”风险的监督检查；对纳入责任追究范围的“小金库”问题牵头组织开展核查和损失及责任认定。

（七）各单位人力资源部门负责对“小金库”相关责任人的政纪处分工作。对负有责任的领导人员和其他直接责任人员，按照人员管理权限，依法依规给予处分。

（八）“小金库”问题涉嫌违纪违法的由纪检机构处理。

第五条 建立协同治理机制

（一）建立业财联防机制。各单位财务部门要强化重点风险领域财务稽核，将稽核范围从形式要件是否齐全向业务真实性、合规性延伸；要汇总各渠道发现的“小金库”问题，建立完整的“小金库”案例清单，筛选、分析其中的典型问题，移交给相关业务部门，并会同业务部门做好督促整改。业务部门要完善业务稽核规则，严格按规则做好日常业务稽核工作，并将业务检查中发现的问题及时反馈财务部；要聚焦典型问题，深入分析问题产生的原因，在做好具体问题整改的同时，补充、完善业务制度和业务流程控制点，建立问题整改的长效机制。

（二）建立信息沟通机制。各单位由财务部门牵头，建立与纪检、巡视巡察、审计部门的定期沟通机制，及时了解在信访、巡视、巡察、审计等工作中新发现的“小金库”典型案件，分析问题原因，查找管理漏洞，明确治理责任，制定有针对性的治理举措。

（三）建立疑似问题会商机制。对于信访、巡视、巡察、审计、业财检查等各渠道发现的“小金库”问题，发现问题的部门要及时组织纪检、巡视巡察、财务、审计等部门进行会商，准确界定“小金库”问题，避免遗漏或扩大化。

第六条 加强相关财务知识宣传培训。在各级、各类培训中增加财务模块，以通俗易懂的语言，对各级领导、承包人、广大员工普及财务基础知识和“小金库”防治知识，提升广大干部员工准确识别、主动防范“小金库”的能力和严守财经纪律、合法合规工作的意识。持之以恒做好宣传教育工作，树立“红线”意识，营造良好治理氛围。利用公司内部线上线下资源，广泛做好宣传工作，严明利弊；畅通“小金库”违规问题举报途径，培育有效监督环境。通过培训与业务发展相关的成本费用列支范围、列支渠道和列支标准，变“堵”为“疏”，在政策范围内引导各单位“关后门、开前门”，杜绝“小金库”问题的产生。

第七条 强化“小金库”典型案例通报警示。及时更新“小金库”典型案例库，定期通报典型案例及处理结果，对治理工作中发现并查处的典型案例予以剖析、曝光，引导广大干部员工从思想上对“小金库”问题引起高度重视，时刻绷紧“小金库”防治的思想防线。

第八条 强化财务报账重点稽核。加强对风险易发、存在“小金库”隐患项目的审核。各单位在报账流程中要根据本单位情况增加重点费用项目的报销所附材料，如业务招待费报销除提供发票外，还需填报招待人数、人均消费金额；会议费报销除提供会议通知、发票外，还需提供费用水单、参会人员签到表等。财务部门要严格审核费用发生的真实性，对不符合规定的申请不予报销。各单位要结合系统建设，对重点费用项目报账流程中的关键审核点予以系统固化，加强对重点费用的实时监控。

第九条 优化成本费用预算、核算管理。鼓励各单位提升资源使用效率，增收节支、降本增效，持续提升企业回报水平。在预算安排中，应根据年度业务发展目标、工作计划和资源需求特性等配置资源，对于成本有节约的单位或部门不能简单以上年实际完成数为预算基础，除专项管控的成本费用外的各项成本费用均可在整体预算目标内调剂使用。优化会计核算办法，拓展、规范与业务发展密切相关、确实存在支出需求的成本费用列支渠道。

第十条 全面梳理完善制度。深入学习中央和集团“小金库”治理各项政策规定，准确把握“小金库”治理相关政策要求。全面分析研究现有制度及管理中存在的问题，结合公司转型发展中出现的新情况、新问题，持续完善制度、办法，堵塞制度漏洞，建立“小金库”防治的制度防线。建立政策沟通渠道，及时了解基层和一线在经营发展中面临的困难和政策诉求，持续做好“开前门”工作。强化制度执行，完善制度执行相关流程，借助IT手段将制度关键控制点进行系统固化，确保制度落到实处。

第十一条 落实“开前门、关后门”的“小金库”治理总体要求，建立完善的“小金库”防控环境，有效控制新增“小金库”问题。通过合理确定物资领用量，加强领用物资管理，优化仓储供应链管理，治理“以领代耗”问题；优化资金和业务管理，解决“二次分配”问题；通过优化差旅费及会议费管理、明确加班餐费列支渠道、重申预开发票管理规范、优化垫付资金管理、明确捐赠项目预算调整流程等举措，明确“小金库”治理的财务政策。

第十二条 准确界定“小金库”，明确认定标准。

（一）判断是否属于“小金库”，关键是是否存在先将单位的资源留置或流出账外，然后再耗用的情况。如果与公司经营发展相关的经济事项先发生，通过其他方式报销，获得资金用于支付已经发生的经济事项，且已发生的经济事项与报销事项有一一对应关系，属于核算及资金使用不规范，不属于“小金库”；如果先通过报销获得资金存在账外，待经济事项发生后再支付，属于“小金库”。

（二）根据“小金库”定义及判断要点，可以从以下两点加深对“小金库”认定的理解。

1.资金（有价证券、资产）是否纳入符合规定的单位账簿。这是认定小金库”认定关键标志。之所以叫“小金库”，就是由于其未列入符合规定的单位财务会计账内，隐匿于单位财务会计账外，逃避监督和检查。“小金库”记载主要有两种形式：一种是不设置会计账簿，以流水账的形式记载；另一种是在符合规定的会计账簿外设立会计账簿。而对于在往来科目中列收列支、在应收应付款中坐支等行为，尽管也有隐瞒收入、虚增支出的性质，但因这部分资金已纳入财务会计账内，不应认定为“小金库”，可根据具体情况判定为截留、挪用或坐支等违法违纪行为。

2.资金（有价证券、资产）性质是否属于公有。资金的所有权和支配权属于单位所有，而非个人合法所得，是判断“小金库”成立的条件之一。资金仅仅是在账外，而所有权无法判断，则要区分情况：如果这笔资金是单位的，就形成了“小金库”；如果资金是个人合法所得，则不能认定为“小金库”。反之，如果资金在单位账内，不论资金性质如何，均不属于“小金库”。

（三）账销案存资产、已按有关制度规定完全摊销并规范进行账务处理的资产，不认定为“小金库”；企业应建立健全辅助账簿，加强实物资产管理。对上述资产的处置收入未按规定入账的，认定为“小金库”。

（四）按有关制度规定已从单位法定账簿中列支的绩效工资及奖金，在资金转出后未及时全额发放、在法定账簿之外单独存放或挪作它用，认定为以二次分配形式设立“小金库”。

（五）严禁公司自有员工在工资等人工成本以外，以佣金、酬金等形式获取报酬。公司将资金转出账外，用于支付自有员工报酬，属于“小金库”。

（六）严禁上级企业（关联企业）列支成本费用并将资金支付到外部业务往来单位，由下级企业使用预存在该业务往来单位的资源。该事项认定为上级企业（关联企业）的“小金库”。

第十三条 加强监督检查。建立常态化“小金库”自查自纠机制，针对自查自纠发现的问题，对风险易发、高发领域加强管控。对下级单位开展审计、业务、财务等检查和内部控制评估时，将“小金库”问题作为检查重点，形成制度化、规范化检查机制。对于检查中发现可能存在的“小金库”问题，充分做好沟通、研判，准确界定问题性质，做到既不盲目扩大，又不错误遗漏。

第十四条 严肃执纪问责。对于新发现的“小金库”问题，直接责任人员一律按照国家和集团相关规定严肃处理，并从重加重处理。按照业绩考核办法规定，对相关单位的“小金库”问题严格扣分，各单位要将“小金库”扣分纳入对下属单位的业绩考核评价办法之中，考核扣分的力度不得低于集团考核办法。对“小金库”问题屡查屡犯的相关单位领导干部，视承担责任的严重程度，按《中国电信集团有限公司党组贯彻<中国共产党问责条例>实施办法(试行)》(中国电信党组〔2018〕1195号)的相关规定严肃问责。

## 安全生产业务规范

**第一章 总则**

第一条 为全面落实企业安全生产责任,促进安全生产长效机制的建立,确保从业人员的安全与健康,保障企业和谐发展，依据《中华人民共和国安全生产法》、《中央企业安全生产监督管理暂行办法》(国资委令第21号)及《国资委关于中央企业安全生产考核细则》(国资发综合〔2014〕107号)等有关法律法规和规定,结合安徽公司实际,制定本规范(以下简称规范)。

第二条 本规范适用于安徽公司所属各单位(以下统称各单位)。

第三条 安全生产工作应按照“统一领导、分级管理、分类指导、落实责任、全员参与”的原则进行管理。

第四条 各单位的安全生产工作同时接受当地人民政府安全生产监督管理部门及有关部门的监督管理。

**第二章 安全生产工作责任**

第五条 安徽公司按照管理职责,对各单位的安全生产工作履行以下职责：

(一)指导督促各单位贯彻落实国家安全生产方针、政策及有关法律法规、标准;

(二)负责制定并督促各单位执行企业安全生产的规章制度、标准;

(三)督促各单位主要负责人落实安全生产第一责任人的责任和单位安全生产责任制,对各单位安全生产工作的业绩进行考核；负责督促各单位主要负责人参加安全生产培训；

(四)依照有关规定,参加或组织开展安全生产检查、督查督促各单位落实防范措施和隐患治理;

(五)参与各单位较大及以上事故的调查,负责落实事故责任追究的有关规定；

(六)督促各单位做好统筹规划,保障从业人员的健康与安全。

第六条 各单位应当建立健全安全生产的组织机构,包括：

(一)成立由主要负责人、分管安全生产工作和分管生产经营工作的负责人及相关职能部门和工会组织为成员的安全生产委员会。负责研究决策本单位安全生产工作,落实各职能部门的安全生产责任。安委会应建立工作制度和例会制度。

(二)成立安全生产管理机构(安委会办公室),设置专职安全生产管理岗位。

第七条 各单位应按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的要求,逐级建立健全覆盖全体从业人员和岗位的安全生产责任制。

第八条 各单位应建立以企业主要负责人为核心的安全生产领导负责制。

（一）各单位的主要负责人是本单位安全生产的第一责任人,对本单位安全生产工作负总责,应当全面履行《中华人民共和国安全生产法》规定的以下职责：

1.建立健全本单位安全生产责任制；

2.组织制定本单位安全生产规章制度和操作规程;

3.保证本单位安全生产投入的有效实施；

4.检查本单位的安全生产工作,对查出的隐患提出整改建议,督促生产安全事故隐患整改；

5.组织制定并实施本单位生产安全事故应急救援预案;

6.及时、如实报告生产安全事故;

7.组织制定并实施本单位安全生产教育和培训计划。

(二)各单位分管安全生产工作的负责人对本单位安全生产工作负管理领导责任,应履行以下职责：

1.协助主要负责人落实各项安全生产法律法规、标准和规章,统筹协调和综合管理本单位的安全生产工作；

2.落实安全生产投入的有效实施；

3.听取安全生产管理部门的情况汇报,组织协调相关部门研究、解决安全生产工作中存在的重大问题；

4.组织落实并参加安全生产检查;

5.组织领导生产安全事故的抢救和事故调查处理工作,并提出处理意见。

(三)各单位主管生产的负责人对所分管业务的安全生产工作负重要领导责任,应履行以下职责：

1.落实生产过程中的安全生产责任制、安全生产措施、安全生产投入；

2.贯彻执行有关安全技术、劳动卫生技术规程,根据业务的不断发展,及时建立健全各项操作规程;

3.组织开展安全生产检查和生产安全事故隐患治理；

4.参与生产安全事故的调查处理,从专业角度提出防范措施。

(四)各单位其他负责人应当按照分工,对各自分管范围内的安全生产工作负领导责任。

第九条 各级工会组织应依法对本单位的安全生产与劳动防护进行民主管理和民主监督,维护从业人员的合法权益。

第十条 各单位按各自职责分工制定本单位各部门安全生产职责。

第十一条 各单位对合作单位应按照《中华人民共和国安全生产法》的要求,通过经营合同、公司章程、协议书等明确安全生产管理责任、目标和要求，签订安全生产管理协议书,明确安全生产管理责任。

第十二条 各单位在将生产经营项目、场所、设备、机动车辆发包或者出租给其他单位时,应与承包单位、承租单位签订专门的安全生产管理协议,并对承包单位、承租单位的安全生产工作统一协调、管理,定期进行安全检查,发现问题及时督促整改。

**第三章 安全生产工作要求**

第十三条 各单位必须坚持“安全第一,预防为主,综合治理”的安全生产方针,牢固树立“以人为本,安全发展”的安全生产理念,严格遵循“管生产必须管安全”的原则,认真制定中长期安全生产计划,并将其纳入企业总体发展战略规划,实现安全生产与企业发展的同步规划、同步实施、同步发展。

第十四条 各单位应建立健全安全生产管理体系,积极推行和应用先进的管理方法,实现安全生产管理的规范化、标准化、科学化、现代化。

安全生产管理体系应包括:组织体系、制度体系、责任体系、风险控制体系、教育培训体系、监督保证体系等。

第十五条 各单位应积极开展危害辨识和风险评估工作,制定对重大危险因素的监控措施和管理方案,确保各类危险因素处于受控状态。

笫十六条 各单位应建立职业健康安全管理体系,消除从业人员的职业安全风险,保障从业人员的职业健康。

第十七条 各单位应建立健全生产安全事故隐患排查和治理工作制度,规范各级生产安全事故隐患排查的频次、控制管理原则、分级管理模式、分级管理内容等。对排查出的隐患要落实专项治理经费和专职负责人,按时完成整改。

第十八条 各单位安全生产技术措施经费,由安全生产监督管理部门在编制年度预算时,将当年所需安全生产费用列出详细的使用计划,按进度分步实施,不得侵占、挪用。

通信建设工程安全生产费由工程项目建设单位按照相关规定向施工单位支付,施工单位应按照安全生产需要专款专用。

第十九条 各单位应建立健全安全生产教育培训制度,严格落实企业主要负责人、分管负责人、安全生产管理人员、特种作业人员持证上岗和培训考核制度;严格落实从业人员的安全生产教育培训制度;对新聘人员落实“三级”安全生产教育。

第二十条 各单位应建立健全应急管理体系,包括预案体系、组织体系、运行机制、支持保障体系等。加强预案的编制评审、演练和应急救援队伍的建设工作，落实物资与装备，提高应急管理能力。

第二十一条 各单位应严格遵守新(改、扩)建工程项目安全设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用的有关规定。

第二十二条 各单位应为从业人员提供符合国家标准或行业标准的劳动防护用品,并督促、教育从业人员按使用规则配戴和使用。

第二十三条 各单位应按照有关规定做好生产安全事故的上报、调查处理及结案工作。

**第四章 安全生产工作报告**

第二十四条 各单位应于每年1月10日前,将上一年度的安全生产工作总结和本年度的工作计划报安徽公司本部。

第二十五条 落实事故上报统计分析制度,各单位应按年度对本单位发生的生产安全事故进行统计,对外包单位发生的事故,应单独标明。生产安全事故统计报表实行零报告制度。

第二十六条 事故上报时限要求：

(一)发生一般生产安全事故,事故单位应在24小时内上报安徽公司；

(二)发生较大及以上生产安全事故,事故单位应在1小时内报上级单位负责人,填写事故快报报表, 报安徽公司，并由安徽公司上报至总部,每级时间间隔不得超过2小时。

(三)发生重大、特别重大生产安全事故,各单位应立即报安徽公司。

(四)境外发生生产安全死亡事故,应立即向安徽公司报告。

(五)在各单位的辖区内发生生产安全事故,各单位作为业主、总承包商或分包商应按本第(一)款规定报告。

第二十七条 各单位在报告安徽公司的同时报当地安全生产管理部门。

第二十八条 各单位应将安委会成员及安全生产管理部门组成人员及联系方式报安徽公司备案,并及时报送变动情况。

**第五章 安全生产考核**

第二十九条 安徽公司监督参与各单位较大及以上生产安全事故的调查,并根据地市级以上地方政府安全生产监管部门的事故调查报告及政府批复,落实对事故单位和责任人的处理。

第三十条 安徽公司配合有关部门对各单位安全生产违法行为的举报进行调查,并依照干部管理权限对有关责任人予以处理。

第三十一条 安徽公司对各单位的安全生产考核以年度为周期。

第三十二条 承揽中国电信股份有限公司的各项业务过程中发生的较大及以上生产安全事故,会同集团相关部门进行考核。

第三十三条 安全生产考核按照相关考核规定执行。

第三十四条 各单位安全生产管理部门应严格按照各专业部门的安全生产职责对事故责任部门予以考核,并按管理权限对下一级事故单位的负责人和事故责任人视情节轻重给予处罚,直至解除劳动合同。

**第六章 附则**

第三十五条 生产安全事故等级划分按《生产安全事故报告及调查处理条例》(国务院令第493号)的规定执行。突发公共事件等级划分按《国务院关于实施国家突发公共事件总体应急预案的决定》(国发〔2005〕11号)的有关规定执行。

第三十六条 境外公司除执行本规范外,还应严格遵守所在地的安全生产法律法规。

第三十七条 本规范由安委会办公室负责解释。

## 产权管理业务规范

**第一章 总则**

第一条 本规范根据《企业内部控制基本规范》和集团公司相关管理制度制定，旨在加强安徽公司及各所属单位产权管理，规范做好产权登记管理，促进产权有序流动，防止国有资产流失，推动资源配置和结构调整，提升企业国有产权管理水平。

第二条 本规范所称产权，是指财产所有权以及与财产所有权有关的经营权、使用权等财产权，不包括债权。企业国有产权，是指国家对企业以各种形式投入形成的权益、国有及国有控股企业各种投资所形成的应享有的权益，以及依法认定为国家所有的其他权益。

第三条 安徽公司及各所属单位进行产权管理至少应当关注下列风险：

（一）产权登记管理可能存在应登记不登记、登记不及时、信息不准确、合规性资料目录不完整等问题；产权登记档案管理工作不力而可能导致产权登记表证、有关计算机存储以及企业提交的有关文件、证明、报表等有保存价值的文件材料遗失；产权界定不清楚、不准确导致可能产生产权纠纷；

（二）资产评估涉及的经济行为不合法、资产评估程序和评估方法不合规、资产评估备案结果不合理而导致可能低价转让国有产权或高价受让非国有产权，造成国有资产流失；

（三）产权转让行为与国家法律法规和政策规定不一致、产权转让方式不符合要求、产权转让程序不规范而导致产权转让行为无效，造成国有资产流失；

（四）协议转让的范围、批准权限、转让价格不符合相关规定，可能导致违规风险或国有资产损失；

（五）转让持有的上市公司股份时，未履行内部决策程序，没有报集团公司或国资委审核、批准、备案，转让方式、转让价格、拟受让方和转让程序不符合有关规定；受让上市公司股权时，不符合本企业的发展规划和投资计划，受让时没有按照有关规定履行内部决策程序和报相关部门审核、批准，没有进行投资风险的评估和控制，受让价格、受让程序不符合有关规定；

（六）企业没有依法建立健全境外国有产权管理制度，对个人名义持有的境外产权没有进行规范审批和有效管理，对离岸公司等特殊目的公司没有进行规范审批，对无存续必要的特殊目的公司没有及时依法予以注销；没有按照有关规定开展境外企业的产权登记、资产评估备案和产权转让。

第四条 安徽公司及各所属单位应遵守国资委产权管理办法规定和集团公司产权管理规章制度，全面梳理产权管理中的薄弱环节，切实采取有效措施加以改进，不断提高本单位产权管理水平。

**第二章 产权登记**

第五条 安徽公司及各所属单位应当加强国有出资企业产权登记管理，及时、真实、动态、全面反映本企业产权状况。

第六条 安徽公司及安徽公司拥有实际控制权的境内外各级企业及其投资参股的企业应当纳入产权登记范围。

第七条 安徽公司对其所属单位的产权登记工作进行管理，并向集团公司申请办理产权登记。

第八条 安徽公司及各所属单位应当在规定情形出现时办理占有、变动和注销产权登记。

第九条 安徽公司及各所属单位发生产权登记相关经济行为时，应当严格遵循规定填报内容、审核材料和向集团公司申请登记。

第十条 安徽公司及各所属单位应当建立产权登记制度和产权登记工作体系，落实下属单位产权登记责任，并对其进行监督检查，年度检查情况报送集团公司。

安徽公司应当建立健全产权登记档案管理制度。

**第三章 资产评估**

第十一条 安徽公司及各所属单位发生相关经济行为时，应当对相关资产或股权进行资产评估。

第十二条 安徽公司及各所属单位应当建立企业国有资产评估管理工作制度，完善资产评估项目的档案管理，做好项目统计分析报告工作。

第十三条 资产评估由其产权持有单位委托具有相应资质的资产评估机构进行评估。

第十四条 安徽公司及各所属单位应当向资产评估机构如实提供有关情况和资料，并对所提供情况和资料的真实性、合法性和完整性负责。

第十五条 安徽公司及各所属单位凡经核准的资产评估项目，应当在评估前向集团公司及国资委报告有关事项、资产评估项目进展情况、按照有关程序进行核准申请、报送有关核准材料。

第十六条 安徽公司及各所属单位凡经国资委备案的资产评估项目，应当按照有关程序进行核准申请、报送有关核准材料。

第十七条 安徽公司及各所属单位凡经集团公司备案的资产评估项目，应当由资产评估委托企业提供书面和电子版的评估报告及其他备案材料，逐级审核同意后，由负责备案初审的省公司履行公示程序，在线提交备案材料，逐级审核同意后，提供书面评估报告及其他备案材料后，经集团公司审核批准后予以备案。

第十八条 安徽公司应当加强对内部国有资产评估工作的监督检查，重点检查企业内部资产评估制度的建立、执行情况和评估管理人员配备情况，对资产评估项目进行抽查。

第十九条 安徽公司及各所属单位应严格执行资产评估机构选聘管理办法，从集团公司资产评估机构备选库中选聘。

**第四章 产权转让**

第二十条 本章提及的产权转让仅指通过产权交易机构进行产权交易的转让行为，直接协议转让和转让受让上市公司股权将在后续章节另行规范。

安徽公司及各所属单位应当规范开展国有产权转让行为，安徽公司应加强下属企业国有产权交易的监督管理，促进企业国有资产流动，防止国有资产流失。

第二十一条 安徽公司及各所属单位的产权转让行为应当遵循法律法规和政策规定，有利于企业结构调整、战略布局和优化配置，坚持公开、公平、公正原则。

第二十二条 企业国有产权转让应当在产权交易机构中进行，可以采取拍卖、招投标、协议转让以及法律法规规定的其他形式。

第二十三条 安徽公司及各所属单位应当严格执行集团公司产权转让管理办法，研究产权转让行为是否有利于提高企业核心竞争力，研究和审议子企业的国有产权转让行为。

第二十四条 安徽公司及各所属单位应当做好产权转让的可行性研究和方案论证，按照决策程序进行审议，形成书面决议。

第二十五条 产权转让行为经批准后，由转让方委托会计师事务所对转让标的企业进行审计。涉及参股权转让不宜单独进行专项审计的，转让方应当取得转让标的企业最近一期年度审计报告。对按照管理要求须进行资产评估的产权转让行为，转让方应当委托具有相应资质的评估机构对转让标的进行资产评估，产权转让价格应以经核准或备案的结果为基础确定。

第二十六条 集团转让方应公开披露标的企业产权转让信息，广泛征集受让方。在征集受让方时，原则上不得针对受让方设置资格条件，确需设置的，不得有明确指向性或违反公平竞争原则，所设资格条件相关内容应当在披露前，报集团公司备案，集团公司10个工作日内未反馈意见视为同意。

第二十七条 产生受让方后，转让方应当与产权交易机构协商，根据转让标的具体情况，采取合理方式组织实施产权交易。

第二十八条 产权转让应规范签订转让合同、约定价款支付方式、处理好职工劳动关系，及时办理产权登记手续。涉及国有划拨地土地使用权转让的，应当按照国家有关规定办理相关手续。

**第五章 协议转让**

第二十九条 只有在以下情况出现时方可进行直接协议转让：国民经济关键行业、领域的结构调整中对受让方有特殊要求；或集团内部资产重组中确定需要直接协议转让。

协议转让应当符合国家产业政策以及国有经济布局和结构调整的总体规划。标的企业属于国民经济关键行业、领域的，在协议转让企业部分国有产权后，仍应保持国有绝对控股地位。

在集团内部的资产重组中，拟直接协议转让国有产权的，转让方和受让方应为集团、集团全资或集团绝对控股企业。

第三十条 中央企业之间、中央企业与地方国资监管企业之间的协议转让事项由国资委批准，集团内部实施资产重组的协议转让由集团批准并抄报国资委。

第三十一条 协议转让项目的资产评估报告由协议转让项目的批准机构核准或备案。转让方和受让方均为集团各级直接或间接拥有的全资子企业的，转让价格可以资产评估报告或者最近一期审计报告确认的净资产值为基准确定，且不得低于经评估或审计的净资产值。

第三十二条 中央企业不得自行扩大协议转让范围和下放协议转让审批权限。

**第六章 转让和受让上市公司股权**

第三十三条 安徽公司及所属各级直接或间接全资、控股、实际控制子企业持有上市公司股权，当所持有的上市公司股权主体、数量或比例等发生变化时，应按照《上市公司国有股权监督管理办法》（国资委 财政部 证监会令第36号）相关规定执行。

第三十四条 安徽公司及所属各级直接或间接全资、控股、实际控制子企业所持有上市公司股权变动时，应逐级上报集团公司审批。其中需要上报国资委审批的事项，由集团公司审核后报国资委审批。

**第七章 境外产权**

第三十五条 境外国有产权是指安徽公司及各所属单位以各种形式对境外企业出资所形成的权益。境外企业，是指安徽公司及各所属单位在我国境外以及香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区依据当地法律出资设立的企业。

第三十六条 安徽公司是安徽公司及各所属单位境外国有产权管理的责任主体，应当依照我国法律、行政法规建立健全境外国有产权管理制度，同时遵守境外注册地和上市地的相关法律规定，规范境外国有产权管理行为。

第三十七条 安徽公司应当完善境外企业治理结构，强化境外企业章程管理，优化境外国有产权配置，保障境外国有产权安全。

第三十八条 安徽公司及各所属单位独资或者控股的境外企业所持有的境内国有产权的管理，比照国资委境内国有产权管理的相关规定执行。

第三十九条 境外企业注册地相关法律规定须以个人名义持有的，应当统一由集团公司依据有关规定决定或者批准，依法办理委托出资等保全国有产权的法律手续，并以书面形式报告国资委。

第四十条 安徽公司应当加强对离岸公司等特殊目的公司的管理。因重组、上市、转让或者经营管理需要设立特殊目的公司的，应当由集团公司决定或者批准并以书面形式报告国资委。已无存续必要的特殊目的公司，应当及时依法予以注销。

第四十一条 安徽公司及各所属单位独资或者控股的境外企业应比照境内产权管理办法，及时办理产权登记、合规开展资产评估或估值和规范进行产权转让。

第四十二条 安徽公司应当按照集团公司相关规定和工作部署落实境外国有产权管理工作责任，进行监督检查，完善档案管理，并及时将本企业境外国有产权管理制度、负责机构等相关情况以书面形式报告集团公司。

## 网络信息安全管理规范

**第一章 总则**

第一条 本规范基于有关法律、行政法规和总部相关管理制度制定，旨在通过建立长效机制，进一步贯彻落实国家相关要求，加强网络信息安全工作的统筹管理、分工负责、协同处理，有效识别与管理网络信息安全风险，防范网络信息安全事件发生，有效处置网络信息安全事件，将网络信息安全工作落实到生产经营的各个环节。

第二条 术语解释

（一）网络信息安全：指采取有效措施，防范对网络攻击、入侵、干扰、破坏和非法使用以及意外事故，使网络数据与网络信息不受偶然或恶意的威胁，保障网络数据与网络信息的完整性、保密性、可用性以及合法合规性的能力；在发生网络信息安全事件时，能够最大程度降低网络信息安全事件所造成的影响。

（二）网络安全防护：指防止信息系统服务中断或者被非法控制，以及防止传输、存储、处理的数据信息丢失、泄露或者被篡改。

（三）信息：包括网络数据和网络信息，网络数据是指中国通服在生产运营过程中收集、存储、传输、处理和产生的各种数据，主要包含业务运营数据，行业、公众用户隐私信息，网络、平台以及上层应用的运行与维护数据等。网络信息是指在中国通服网络接入、传送的视频、图片、文字、音频等公共信息内容。

第三条 网络信息安全管理工作范围包括中国通服总部及所属各单位。

**第二章 网络信息安全责任制**

第四条 各单位应建立党委网络安全工作责任制，明确党组织对本单位网络信息安全工作负主体责任，领导班子主要负责人是第一责任人；并建立以主要领导为组长的网络和信息安全领导小组，通过文件形式明确领导小组成员。

第五条 各单位根据网络安全工作责任制要求，通过职责分工文件明确单位内部各部门、各下属单位网络信息安全职责，落实本单位统筹管理、归口管理、业务管理、运营管理中的网络信息安全责任。按照“谁主管谁负责、谁运营谁负责”“管条线必须管安全、管业务必须管安全、管生产经营必须管安全”的原则，明确网络信息安全部门及各相关部门和下属单位网络信息安全责任。

第六条 各单位应明确本单位网络信息安全管理机构，各网络信息安全机构应明确本单位网络信息安全人员岗位职责，将安全责任落实到岗到人。

**第三章 网络信息安全制度建设**

第七条 各单位应根据国家、上级单位和总部相关法律法规、制度流程，出台相应的网络信息安全管理办法以及实施细则，从制度上保证各级单位的工作有章可循、有据可依。

第八条 各单位应将网络信息安全工作纳入重点工作计划和重要议事日程，建立月度议事制度。月度议事应由本单位网络与信息安全领导小组组长或副组长主持，各领导小组相关部门参加。月度议事议题应全面涵盖网信安工作，网信安统筹部门、各归口管理部门、涉及网信安全的具体业务管理部门应分别对所负责安全工作进行汇报。月度议事相关纪要应每月发总部。

第九条 各单位应建立网络信息安全考核制度，根据上级要求结合本单位实际制定年度网络信息安全考核办法，并逐项明确责任单位。

第十条 各单位应建立网络信息安全月报/年报制度，定期将网络信息安全工作整体情况向公司领导小组汇报以及向相关部门发布。

**第四章 网络信息安全教育培训**

第十一条 各单位应每年制订网络信息安全培训计划，定期开展管理、意识、技能等方面的培训与考核，确保相关岗位人员熟悉网络信息安全相关法规以及企业制度要求，明确所在岗位的网络信息安全职责，具备必要网络信息安全管理、技术技能。

第十二条 各单位从事网络信息安全相关工作的员工应积极参加电信集团公司统一组织的技能认证，鼓励参与权威机构的网络信息安全职业技能认定。

**第五章 网络信息安全业务评估管理**

第十三条 各单位应及时开展互联网新技术新业务网络信息安全评估，准备新上线业务和重点存量业务以及已评估业务出现重大变化时，要进行评估，评估通过是系统、业务上线的必要条件。

第十四条 各单位应至少每年组织开展一次企业整体数据安全合规性评估；各单位应在业务上线前，业务的基础资源配置、技术实现方式、业务功能、用户规模、业务模式发生变化，业务或重要系统的数据处理模式、运行环境发生变化以及开展重要操作前，新增合作方、跨业务目的使用和交换数据等情况进行数据安全评估；行业主管部门要求及国家法律法规有关情形进行数据安全评估。

**第六章 网络信息安全“三同步”管理**

第十五条 各单位在网络或系统的规划、建设、运行时，需要严格落实网络信息安全“三同步”管理要求，做到网络信息安全管理要求与配套措施“同步规划”、“同步建设”、“同步运行”：

（一）“同步规划”：各单位在网络或系统的工程建设或扩容规划设计阶段，应同步考虑信息安全防护措施，并在相关的规划材料中明确说明采取措施的重要性以及判定依据。

（二）“同步建设”：各单位在网络或系统的工程建设或扩容时，应按照既定规划方案，所有信息安全相关的建设应与工程同步进行。工程完工后，应对信息安全方面的建设测试验收。

（三）“同步运行”：各单位在网络或系统上线运营同时，应保证配套信息安全设施或服务同步投入使用。

**第七章 网络信息安全事件应急响应**

第十六条 各单位应根据相关规定，建立网络信息安全应急响应机制，明确网络信息安全事件等级的具体标准、响应办法，设计应急预案。应急预案在制订或修订完成后须进行测试和演练，保证预案的可行性。

第十七条 各单位在网络信息安全事件发生后，应按照应急响应机制在规定的时间范围内，完成处置并进行情况上报。

第十八条 由于对网络信息安全管理工作重视不够、组织不力、执行不到位而导致网络信息安全事件发生，或网络信息安全事件迟报、漏报、谎报、瞒报而造成重大影响的，总部将追究有关领导的责任，涉嫌违反国家法律法规的，将移交国家机关处理。

**第八章 用户信息安全管理**

第十九条 各单位应结合本单位实际情况，建立健全用户个人信息保护管理规章制度及工作流程。

第二十条 各单位收集、使用用户个人信息应当遵循合法、正当、必要、明确的原则，最小化收集和使用用户个人信息；通过服务协议等与用户约定信息收集、使用的目的和范围，并取得用户“授权同意”；依据法律、行政法规的约定和与用户的约定，以隐私政策、用户个人信息保护公示等方式告知用户收集、使用信息的目的、方式、手段、范围及保护措施等，以及查询、更正信息的渠道以及拒绝提供信息的后果等事项，并在其经营场所、网站等渠道予以公告。

第二十一条 各单位应按照相关法律法规、监管要求及用户个人信息安全等级保护制度要求，对收集、存储的用户个人信息，实施严格的管理制度和技术措施。

第二十二条 按照“谁引入谁负责”原则，签订引入合作合同的单位或部门承担合作方在用户个人信息保护方面的管控工作。在合同中约定用户个人信息保护的相关条款，与合作方签订保密协议。

第二十三条 各单位涉及用户个人信息的APP开发运营部门需要在新增APP上线前、或者存量APP重大变更时（指APP客户类型变更、敏感权限有变化、功能模块有较大升级、运营模式发生变化等）开展自查工作，形成自查报告并对自查发现的问题进行整改。各单位应结合本单位实际情况，组织开展APP抽查和问题整改。

第二十四条 各单位APP在收集使用用户个人信息时，需公开隐私政策等收集使用规则，规则应易于访问、易于阅读、规则完整；明示收集使用个人信息的目的、方式和范围等，并在以上内容发生变化时，以适当方式通知用户；在申请打开可收集个人信息权限及要求用户提供个人敏感信息时，同步告知用户其目的；遵循必要原则，仅收集与其提供的服务相关的个人信息；并在征得用户同意后再收集使用个人信息或向他人提供用户个人信息；向用户提供删除或更正个人信息功能，或公布投诉、举报方式等信息。

**第九章 通行字安全管理**

第二十五条 各单位在系统设置权限时应同时满足“职责分离”、“最小授权”的原则。

第二十六条 各单位通行字应采用实名制管理，按照要求每个通行字对应唯一自然人作为责任人。

第二十七条 各单位通行字申请/注册流程应由通行字申请人发起，经过审批后，按照审核结果制作和分配。

第二十八条 各单位通行字变更/注销（如通行字使用人因职责发生变化而导致相应通行字权限发生变化）应由通行字申请人、使用人或使用人所在部门主动发起变更或注销需求，通行字管理员或制作员负责实施。员工离职时，各相关部门应将注销其通行字作为离职手续中的优先操作事项，确认需要对相应的通行字实施注销后，通行字制作员应立即完成注销操作。

第二十九条 各单位通行字应使用符合通行字管理办法第十八条要求的口令。口令应定期更换，口令在本地存储时必须采用可靠的加密算法保存。

第三十条 非电信体系员工申请通服系统的通行字，必须与所在单位签署保密协议或保密承诺函，且其所在单位必须与通服相关单位签署保密合同或保密承诺函。

第三十一条 信息系统运营单位应按申请人类别不同对其通行字设置不同的有效期，非电信体系员工通行字有效期最长应不超过一年。临时性工作/操作分配的通行字有效期应以该临时性工作/操作所必须的时长为准。

第三十二条 各单位通行字管理员或系统管理员定期牵头组织对信息系统上的通行字进行审查，此项审查工作应不少于每季度一次；通行字审查相关的日志和记录保存时间应满足相关规定要求，通行字的使用记录应至少保存1年以上；各单位每年应组织或督促各信息系统通行字维护部门对通行字登录后的行为操作进行稽核，对通行字安全管理办法第三十八条到第四十一条要求的审查记录进行稽核，形成稽核结论。稽核中发现通行字登录后的操作没有审批、授权、工单等记录或与记录不符的，管理员未按时组织审查或审查记录不全的，要作为稽核发现问题向本单位管理层汇报，并督促整改。

**第十章 监督检查**

第三十三条 各单位应建立网络信息安全的监督检查机制，根据工作需要，对本单位及下属单位的网络信息安全工作开展情况进行检查或抽查；发现不符合规定的行为或网络信息安全风险，应督促相关部门、单位在规定时限内进行整改。

# 4.权限列表

**安徽邮电职业技术学院权限列表**

| **权限 授权级别**  **业务事项** | | **主办部门** | **会签部门** | **1** | **2** | **3** | **4** | | **5** | **6** | **7** | **备注** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|
| **经办部门负责人** | **归口管理部门负责人** | **财务部门负责人** | **分管领导** | | **院长** | **院长办公会** | **党委会** |
| **1** | **资本性支出** | | | | | | | | | | | |
|  | 在建工程类（含预付款、进度类支付） | 后勤中心 | 计划财务处、运管部 | 审批 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批0.5万元以上 | | 1万元（含）以上 | 审批5万元（含）以上 |  |
|  | 其他资本性支出项目（含装修、资产购置等） | 后勤中心、信息中心 | 计划财务处、运管部 | 审批 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批0.5万元以上 | | 1万元（含）以上 | 审批5万元（含）以上 | 各类项目立项均由总经理专题办公会议研究审定 |
| **2** | **资产处置** | | | | | | | | | | | |
|  | 单项资产或批量资产报废或出售 | 实物管理部门 | 无 | 审核 | 审核 | 审核 | 审核 | | 审批单项资产净额或批量资产净额0.2万元以上 | 单项资产净额或批量资产净额1万元以上（含1万元）的资产报废或出售 | 单项资产净额或批量资产净额1万元以上（含1万元）的资产报废或出售 |  |
|  | 长期股权投资损失的核销(无论金额大小） | 计划财务处 | 法律部门 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批 | | 审批 | 审批 | 审批 | 已获批准进行长期股权投资清算或转让的可不必再履行报批程序 |
| **3** | **对外捐赠** | | | | | | | | | | | |
|  | 对外捐赠项目实施 | 捐赠发起部门 | 计划财务处 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批 | | 审批 | 审批 | 审批 | 捐赠发起部门报领导审批 |
| **4** | **筹资事项** | | | | | | | | | | | |
|  | 集团内部临时借款 | 计划财务处 |  | 审核 | 审核 | 限额内审批，限额外审核 | 审批100万以下 | | 审批100-500万 |  |  | 100万元以上由院长或院长办公会议审批 |
|  | 银行借款、内保外贷、有追索应收账款保理等付息债或对外筹资事项逐笔上报 | 计划财务处 | 相关业务部门 |  |  | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 |  |
|  | 在中通服内部的委托贷款预算 | 计划财务处 |  |  |  | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 |  |
|  | 预算外向总部资金池、实业公司的委托贷款 | 计划财务处 | 相关业务部门 |  |  | 审核 | <3000万且不超过本省年度委贷预算的10%，由总经理、财务、风险、业务副总经理联签 | | | ≥3000万元或超过年度本省委贷预算10%的 |  |  |
| **5** | **股权投资管理** | | | | | | | | | | | |
|  | 公司设立、关闭、破产、清算、合并、拆分等主体变更事项;各类冠以“中通服”头衔的基地、研发中心等机构成立及关闭 | 计划财务处 | 相关业务部门 | 审核 | 审核 | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 | 非经营性金融类投资由财务部主办，其他由市场部主办 |
|  | 公司更名,公司经营范围变更 | 办公室 | 相关业务部门 | 审核 | 审核 | 审核 | 联签 | | | 1、公司名称变更；2、经营范围变更后涉及非主业经营范围 | 经营范围变更后涉及非主业经营范围的 |  |
|  | 公司增资（不含资本公积及留存收益转增） | 计划财务处 | 办公室 | 审核 | 审核 | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 |  |
|  | 公司股权转让 | 计划财务处 | 相关业务部门 | 审核 | 审核 | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 | 非经营性金融类投资由财务部主办，其他由市场部主办 |
|  | 公司资本公积及留存收益转增资本 | 计划财务处 |  | 审核 | 审核 | 审核 | 联签 | | | 审批 |  |  |
|  | 对外投资（含境外投资、中外合资合作、收购、兼并等事项） | 计划财务处 | 相关业务部门 | 审核 | 审核 | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 | 非经营性金融类投资由财务部主办，其他由市场部主办。股权投资除授权外，均需要报中通服总部审批。 |
| **6** | **产权管理** | | | | | | | | | | | |
|  | 公司资产评估 | 实物管理部门、财务部 | 相关部门 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批 | | 审批 | 审批 | 审批 |  |
| **7** | **担保事项** | | | | | | | | | | | |
|  | 严禁对外担保，特殊情况报总部审批 | 计划财务处 | 办公室 |  |  |  |  | |  | 审批 | 审批 |  |
|  | 年度内部担保预算外项目 | 计划财务处 | 办公室、教务处 |  |  |  | 年度担保预算范围内的担保项目实施；年度内部担保预算外的项目 | | | 年度内部担保预算外的项目 |  | 年度担保预算随全面预算上报，由预算委员会审批。 |
| **8** | **金融衍生业务管理** | | | | | | | | | | | |
|  | 金融衍生业务 | 计划财务处 |  |  |  | 审核 |  | |  | 审批 | 审批 | 已经获批的金融衍生业务类型的年度预算随全面预算上报，由预算委员会审批；新的业务类型由总经理办公会审批 |
|  | 单项交易性金融资产投资 | 计划财务处 |  |  |  | 审核 |  | |  | 审批 | 占安徽公司合并表所有者权益2%及以上的 |  |
| **9** | **关联交易管理** | | | | | | | | | | | |
|  | 新增关联交易类型（包括修改目前的协议条款等） | 计划财务处 | 办公室 | 审核 | 审核 | 审核 |  | |  | 审批 |  |  |
| **10** | **预算管理** | | | | | | | | | | | |
|  | 本部年度预算目标及预算调整 | 计划财务处 | 预算管理委员会 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批 | | 审批 | 审批 | 审批 |  |
|  | 年度业绩考核办法及考核结果 | 人事处 | 预算管理委员会 | 审核 | 审核 | 审核 | 审批 | |  |  | 审批 |  |
|  | 利润分配方案 | 计划财务处 |  |  |  | 审核 | 审批 | | 审批 | 审批 |  | 中国通服对省级公司的利润分配方案报董事会、党委会审批 |
| **11** | **事业支出付款** | | | | | | | | | | | |
| 归口费用 | 网络使用费、党建工作经费、法律事务费、宣传费、会费等 | 办公室 | 计划财务处 | 审批 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  | 除人资部归口管理费用和财务部归口管理的税费外，金额较大的支出，需签订合同；特殊事项的发放按签报办理。有归口部门的需归口部门会签 |
| 审计咨询费、各项税费及手续费 | 计划财务处 |  | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |
| 人工成本、培训费、劳务费、招聘费、劳保费、计划生育费、体检费、医药特需资金、离退休医药费、女工劳动卫生费、独生子女医药费等 | 人资部 | 计划财务处 | 审核 | 审核 | 审批 | | 审批 |  |  |
| 车辆使用费、零星易耗品支出、水电费、安保费、物业管理费等 | 后勤中心 | 计划财务处 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |
| 学籍管理费、科研经费、技能大赛费、学习报刊、教学基本支出等教学费用 | 相关部门 | 教务处、发规处、计划财务处 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |
| 招生费用 | 相关部门 | 学生处、计划财务处 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |
| 体育维持费 | 相关部门 | 公共基础管理学院、计划财务处 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |
| 共同费用 | 办公费、差旅费、维护修理费等 | 相关部门 | 计划财务处 | 审批 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |  |
| 项目投资（不含资本性支出） | 相关部门 | 信息中心、后勤中心、计划财务处 | 审批 | 审核 | 审核 | 审批≤0.5万元 | | 审批＞0.5万 |  |  |  |
| **12** | **借款事项** | | | | | | | | | | | |
|  | 差旅费借款 | 各部门 |  | 审核 | 审核 | 审批 | 审批 | | 审批 |  |  | 提供出差会议通知 |
|  | 其他事项借款 | 各部门 |  | 审核 | 审核 | 审批 | 审批 | | 审批 |  |  | 提供借款依据 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
| **注释：** | **1.主办部门是指对某项业务起审核作用并且负主要责任的部门。** | | | | | | | | | | | |
|  | **2.会签部门是指与某项业务在工作上有一定联系，需要根据专业特点提出建议的部门。** | | | | | | | | | | | |
|  | **3.联签是指对某项业务共同行使审批权的行为。** | | | | | | | | | | | |
|  | **4.由于各业务类型的具体情况不同，主办部门和会签部门会有所不同，应根据实际情况确定。** | | | | | | | | | | | |
|  | **5.对重要项目，总经理在决策时可以召开总经理办公会或授权分管副总经理召开总经理专题办公会议；副总经理可以召开专题办公会或提请召开总经理办公会。** | | | | | | | | | | | |
|  | **6.各级审批权限的行使应由本人或其授权委托的代理人亲自签署。** | | | | | | | | | | | |
|  | **7.部门负责人是指相应部门的经理或主任(含主持工作的副职)。** | | | | | | | | | | | |
|  | **8.内控制度索引文件是指该项权限界定所依据的制度、规定。** | | | | | | | | | | | |
|  | **9.本权限表未规定的参照有关规章制度执行。** | | | | | | | | | | | |
|  | **10.以上说明对本章节权限列表全部适用。** | | | | | | | | | | | |