

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

资金管理制度

2017年12月

文件建设跟踪表

版本号	建设类型			拟订背景	建设内容	拟订部门	拟订人	拟订时间
	新编	修订	废止					
/	√			/	/	资金管理中心	/	/
三集资 [2017] 第一版		√		结合产业集团成立、集团资金管理要求，需资金管理制度进行修订	1、明确各级资金管理部门职责； 2、增加三胞体系内资金临时调拨管理要求，包括体系内资金临时调拨相关费用核算标准； 3、完善融资工作管理要求，增加产业集团和下属企业向金融、非金融性机构的借款成本审批以及授信周转等信息上报要求	资金管理中心	施勇	2017/12

三胞集团资金管理制度

(三集资[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为贯彻公司“计划管理是根本、经营规则是关键、特事特办落人头”的管理理念，保障公司资金科学、合理、高效使用，加强三胞体系资金集中管理工作，控制资金风险，提高资金使用效率，规范三胞体系对外融资行为，有效控制公司对外融资风险，保证公司资产安全，特制订本制度。

第二条 适用范围

一、本制度为资金管理的原则性文件，适用于三胞体系，与产业集团制订的实施细则共同构成公司资金管理制度体系；

二、各产业集团应依据本制度结合具体情况制订实施细则，报集团批准后颁布执行。产业集团以下单位或部门不得另行制订实施细则。

第三条 定义与术语

一、资金分类：分为经营资金和财务资金两大类：

1、经营资金：指与经营计划配套的用于日常经营活动的资金，分为经营性资金和费用性资金。经营性资金是指采购用于销售的货物或其他经营物资、支付货款的资金；费用性资金是指日常经营管理活动所支付的资金；

2、财务资金：公司根据需要存放的储备资金，用于银行头寸的调度、投资及其他专项支出；

二、资金计划：指从资金（资源）筹措计划、收支计划、融资计划三方面进行的综合计划。

第二章 资金管理原则及方式

第四条 资金管理原则

一、基本原则：三胞体系内所有资金统一调动、计划管理、分灶吃饭、特事协调；

二、实施原则：资金管理工作的实施遵循“钱跟事走，事跟人走，管事（经营）与管钱（资金）不分离”的方式；经营计划必须配套独立的资金计划，负责经营计划执行的主体必须负责同步执行资金计划；

三、分配原则：资金分配实行分灶吃饭的原则，集团及产业集团享有各自主体内的资金（资源）使用权。未经董事长或董事长授权人批准集团不得随意进行体系内经营资金的抽调；产业集团作为融资主体所取得的资金，原则上拥有按计划使用的权利，资金计划有结余的可留存产业集团，但不得超计划使用。

第五条 管理模式：年度定计划、季度定额度、月度定项目、项目到部门。

第六条 管理方式：在资金收支计划平衡的基础上实行差额拨付、使用监控、事后分析和违规惩处。

第三章 管理主体及权责

第七条 集团资金管理中心

作为体系内所有资金管理的总扎口部门，主要职责：

- 一、负责制订资金管理工作的基本原则、制度；
- 二、负责管理集团、产业集团的资金计划执行及集团授信的资源调配；
- 三、负责协助产业集团的资金计划执行工作；
- 四、负责集团董事长或董事长授权人交办的资金计划工作；
- 五、负责监督检查体系内所有资金计划的执行情况；
- 六、负责审核产业集团申报的计划外融资项目。

第八条 三胞体系各级财务/资金部门

作为各级单位的资金管理部门，主要职责：

- 一、负责本级单位的资金计划执行工作；
- 二、根据三胞集团资金管理中心要求，配合开展资金计划执行工作。

第九条 管理责任人

一、集团分管资金的集总室领导、集团资金管理中心总经理：为集团资金管理责任人；

二、各产业集团及下属企业的最高负责人、财务负责人：为本单位资金管理责任人。

第十条 管理权限

一、集团董事长或董事长授权人：具有三胞体系内所有资金对体系外拆借的审定权；

二、集团资金管理中心：具有三胞体系所有资金的知情权和在特定情况下的支配权；

三、各产业集团财务部门：具有产业集团内单位之间资金按计划支配权。

第十一条 各产业集团有义务按照集团计划与指令，对外进行融资，积极拓展融资渠道。但不得私自向非金融机构借款。如需向非金融机构借款的应将项目情况专项上报集团董事长或董事长授权人审定后方可操作，详见《三胞集团非银行融资管理细则》。

第四章 资金管理工作内容

第十二条 资金计划的制订

一、资金计划按年度、季度、月度为周期进行管理控制。资金计划周期内以表格形式编制当期资金计划；

二、资金计划主要包括：

1、资金流入，主要项目：销售收款、银行融资、内部借款、外部借款、赊购额度；

2、资金流出，主要项目：采购付款、费用付款、利息付款、各类还款；

3、资金结余（或缺口）。

各主要项目还应按相关类别进一步细化，使所有可转化为资金或可视同资金使用的资源均纳入资金计划。

第十三条 资金计划的实施

经营资金管理要求，详见《三胞集团经营资金管理办法》。

一、资金划拨部分：经批准的资金计划中需要划拨资金填补计划缺口的，由资金计划审定部门负责划拨到位。划拨周期如下：

- 1、集团向产业集团划拨，以季度为周期；
- 2、产业集团向其以下单位的划拨，以月度为周期。

二、日常监控：

1、负责审批资金计划的部门对资金计划执行负有监控责任。对计划执行中出现的异常或可能导致计划变更的事项应予调查和纠正。各级财务部门应全面配合上级财务部门对资金计划执行的监控；

2、集团资金管理中心应按月度和周为基本周期组织召开资金例会。

月度例会，重点研究并批准 2 个月后到期的授信计划、当月经营资金、投资资金、费用资金、银行规模、信贷头寸计划。

依据集团资金月度例会批准的月度资金计划，周例会重点研究本周具体实施方案。

会议管理要求，详见《三胞集团会议管理办法》。

三、计划执行情况分析：

各级财务部门应对本级单位当期资金计划执行情况进行报告和分析，以利于资金计划和管理工作的改进。

四、三胞体系内资金临时调拨

1、体系内资金临时调拨申请

体系内产业集团、下属企业由于自有资金周转确实有困难，需要向三胞集团申请拆借资金，必须提出书面申请报告至三胞集团资金管理中心，明确拆借资金的事由、金额以及还款时点等相关要素；

2、体系内资金临时调拨审批

体系内资金临时调拨申请，经三胞集团董事长或董事长授权人审定通过后，由资金管理中心安排拨付资金。流程见“三胞体系内资金临时调拨申请”审批流程。

3、体系内资金临时调拨相关费用核算

产业集团及下属企业可考虑支付一定的资金占用费（具体费率根据当时的市场行情综合考虑）。于每年年终统一核算。若未能按时到期还款，各产业集团、下属企业须根据尚未偿还资金金额按月息 3%向三胞集团支付资金占用费，同时记入产业集团及相关企业财务负责人年度考核，年底考核不能评为优秀。

三胞集团根据三胞集团整体资金计划，可临时向产业集团及下属企业调拨资金，三胞集团可考虑支付一定的资金占用费（具体费率根据当时的市场行情综合考虑），于每年年终统一核算。

第十四条 融资工作的管理

一、融资工作为资金管理工作的的重要组成部分，纳入资金计划管理范畴；

二、融资工作计划与资金计划同步编制、报批和执行；

三、计划内的融资项目，由各产业集团根据自身资源及经营需求进行计划编排，经集团董事长或董事长授权人审定后由各产业集团负责落实完成；

四、计划内融资取得资金，由各融资主体按资金计划进行使用，未列入资金使用计划的融资流入资金不得自行使用，需经三胞集团董事长或董事长授权人审定后方可使用；

五、计划外的融资项目，由实施单位财务部门按项目逐级上报，经三胞集团审定通过后实施。

各产业集团互保协议额度内的对外担保，由集团董事长或董事长授权人审定；各产业集团及其下属企业向金融、非金融性机构的借款，成本不超过基准利率 30% 的项目，由集团分管资金管理的 GEVP/SVP 审定。

产业集团及其下属企业经营资金相关的计划外融资项目审批，按照《三胞集团经营资金管理办法》规定执行。

六、所有融资项目支付借款利息，不得高于当期贷款基准利率上浮 100%。低于当期贷款基准利率的融资项目，可由产业集团财务部门制订相应奖励政策予以奖励；

七、计划外融资项目和计划内融资超额项目，可由产业集团财务部门制订相应奖励政策予以奖励。未完成计划内融资项目的相应予以考核扣罚。

八、所有新增融资项目，必须要报三胞集团审定后方可进行合同签约，见“三胞集团融资项目审批表”（见附件一）。

九、相关融资项目完成下款后需要将此笔业务相关合同等融资资料 1 个月内报备到三胞集团资金管理中心归档。

十、产业集团及下属企业每月 25 日前将在未来 3 月预计授信周转情况、未来 3 个月新增融资情况、未来 3 个月到期融资情况报送至三胞集团资金管理中

心。到期融资情况需要出具到期周转方案或置换方案，以便三胞集团做好整体的资金计划安排。

若未能按时提报，给予各产业集团、各管理平台、各下属企业财务/资金总监 10 分/次的处罚。

十一、产业集团及下属企业存在授信融资的主体需按季度上报授信主体基础资料、季度报表、审计报告及其他相关最新融资资料至三胞集团资金管理中心相关对接人。

十二、非银行融资管理要求，详见《三胞集团非银行融资管理细则》。

第五章 附则

第十五条 本制度与下列工作细则配套使用：

- 一、《对外资金拆借审批流程及说明文件》（三集资-BF01-LC01 [2017]）；
- 二、《向金融、非金融机构借款审批流程及说明文件》（三集资-BF01-LC02 [2017]）。

第十六条 责任岗

- 一、执行责任岗：三胞体系各级财务/资金部门；
- 二、培训责任岗：集团各职能中心总经理岗；
- 三、检查责任岗：集团资金管理中心总经理岗。

第十七条 本办法由集团资金管理中心起草与修订。

第十八条 本办法自发布之日起生效，以下制度废止：

- 一、《三胞集团资金管理制度》三集资【2011】第一版。

第十九条 本办法的最终解释权归集团资金管理中心。

第六章 附件

附件一：三胞集团融资项目审批表 

附件二：对外资金拆借审批流程及说明文件 

附件三：向金融、非金融机构借款审批流程及说明文件 