

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

财务条线垂直管理办法

2017 年 11 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					
三 集 财 [2017] 第 一版	√			结合产业集团成立，对办法进行更新	1、明确财务条线垂直管控内容； 2、明确条线管理职责和运行机制	集团财务管理中心	黄庆	2017/11

财务条线垂直管理办法

(三集财[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为加强集团对财务条线的核心管控，强化垂直考核力度，保障财务条线职能运营体系高效协同，步调一致，特制订本办法。

第二条 适用范围

本办法适用于三胞体系，各下属企业（含产业集团）应参照本办法拟定与本企业实际情况相符的管理细则报集团审定后执行。

第三条 定义与术语

双汇报管理：即对体系内实行垂直条线双汇报管理的财务人员，条线上级为第一汇报人，对财务工作负有监督和管理职责，第二汇报人是下属企业的负责人，对财务事项有审核建议权及授权范围内的审定权。

第二章 管理原则及职责

第四条 管理原则

（一）各下属企业应以集团总部管理制度为准绳，结合企业实际情况，制订完整的财务管理制度及规范，并接受集团总部的跟踪、检查和考核。

（二）根据经营授权，涉及财务条线部门的人事变动事宜、重点工作必须报财务条线领导审批。

（三）涉及财务条线双汇报人的绩效考核，第一汇报人占有 70%的考核权，第二汇报人占有 30%的考核权。

第五条 条线管理职责

（一）集团财务管理中心职责：

- 1、建立三胞体系财务条线垂直管理办法，并对下级条线实行垂直管理；
- 2、负责体系内条线工作计划的扎口管理；

- 3、负责对条线重点工作进行指导、监督和管理；
- 4、定期组织对条线骨干人员进行业务培训；
- 5、根据经营授权，对条线权限范围内人员的升降迁免、考核评估的管理；
- 6、需董事长审定的下属企业事项，提供参谋建议；
- 7、体系内条线部门之间的工作协同；
- 8、对董事长思想、要求的学习与传达。

(二) 下属企业财务部门职责：

- 1、建立本企业财务条线垂直管理办法，并对下级条线实行垂直管理；
- 2、负责所属部门财务工作计划的执行和反馈；
- 3、负责所属部门财务人员的业务培训；
- 4、根据经营授权，对条线权限范围内人员的升降迁免、考核评估的管理；
- 5、体系内条线部门之间的工作协同；
- 6、对董事长思想、垂直条线工作要求的学习与传达。

第三章 管理内容

第六条 各下属企业应在企业管理七项图和企业文化的基础上搭建包括财务核算、财务报告、税务管理、团队建设等核心职能的财务管理运营体系，并遵照《经营授权书》和财务条线垂直管控的内容及要求（详见表 1 和附件一），建立财务管理工作的审批和报备机制，表中未尽事宜在经营实践中根据事项情况，本着有利于企业的原则上报并及时处理。

表 1：财务条线垂直管控内容

项目	管理事项
财务管理	企业财务工作规划
	财务内控制度建设
	重大资产管理
财务核算	会计核算政策管理
	财务信息化建设
财务报告	财务报表管理
	财务数据披露
税务管理	企业税务信息管理
	企业税务筹划方案规划
团队建设	财务条线人员变动管理

	财务条线队伍建设管理
--	------------

注：

- 1、具体上报事宜参照附件一《财务条线垂直管理事项清单》。
- 2、后续管理事项如有更新，以财务条线更新下发的《财务条线垂直管理事项清单》为准。
- 3、审批权限以三胞集团与产业集团、产业集团与下属企业签订的《经营授权书》为准。

第四章 运行机制

为保障财务条线垂直管理有序、高效运行，增强内在活力和对外应变能力，建立、健全以下管理机制，从不同的角度来整合和激活集团的财务管理，提升财务条线垂直管理的有效性。

第七条 翻文机制

在集团制度管理要求范围内，各下属企业因地制宜的将核心财务管理制度传承和内嵌到企业内部的管理制度当中。

第八条 条线管理机制

各下属企业应建立本企业的财务条线垂直管理制度，对下属分子公司财务条线实施垂直管理。

第九条 会议机制

每月财务条线召开垂直条线例会，布置月度重点工作，传达董事长指示；每年财务条线组织工作述职，对下属企业财务负责人进行评估与考核。

第十条 监督检查机制

上级财务部门每年对下属企业的财务运行情况进行定期或不定期检查，对发现的问题进行纠正、问责和追究，并将结果与绩效考核和条线评比挂钩。

第五章 附则

第十一条 责任岗

- (一) 执行责任岗：体系内各级财务职能管理岗位。

(二) 培训责任岗：体系内各企业财务负责人。

(三) 检查责任岗：集团财务管理中心总经理。

第十二条 本办法由集团财务管理中心进行制订。

第十三条 本办法自发布之日起生效。

第十四条 本办法的解释权归集团财务管理中心。

第六章 附件

附件一：财务条线垂直管理事项清单 