

# 三胞集团资金管理制度

三集资[2011] 第一版

## 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，保证公司资金科学、合理、高效的使用。结合本公司实际情况，特制定本规定。

## 第二条 适用范围

本规定适用于三胞体系。

本规定为资金管理的原则性文件，与各单位制定并经审定的实施细则共同构成公司资金管理制度体系。

各管理平台依据本规定结合具体情况制定实施细则，报集团审定后颁布执行。管理平台以下单位或部门不得另行制定实施细则。

## 第三条 定义和术语

（一）资金分类：分为经营资金和财务资金两大类。

（二）经营资金：是指与经营计划配套的用于日常经营活动的资金；其中又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、支付货款资金；费用性资金是指日常经营管理活动所支付的资金。

（三）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。

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

## 第四条 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）资金分配原则：资金分配实行分灶吃饭的原则，集团总部及各管理平台享有各自主体内的资金（资源）使用权。在未经董事长审批的情况下集团总部不得随意进行体系内资金的抽调；管理平台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管理平台，但不得超计划使用。

（四）管理部门：集团资金管理中心为体系内所有资金管理的总扎口部门，负责制定资金管理工作的基本原则、制度，负责管理集团总部、直属企业的资金计划执行及集团授信的资源调配，负责协助管理平台的资金计划执行工作，负责董事长交办的资金计划工作，负责监督检查体系内所有资金计划的执行情况。三胞体系各级财务/资金部门为各级单位的资金管理部门，负责本级单位的资金计划执行工作，以及按集团资金管理中心指令配合开展资金计划执行工作。

（五）管理责任人：集团总部资金管理中心总监及集团分管财务的总裁室领导为集团总部资金管理责任人。各管理平台及平台以下的经营实体的管理平台总裁（经营实体最高负责人）及财务负责人为相应单元的资金管理责任人。

（六）管理模式：年度定计划、季度定额度、月度定项目、项目到部门。

（七）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。

（八）管理权限：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，各管理平台财务部门具有本平台资金按计划支配权。体系内所有资金对体系外拆借的审定权为集团董事长。

（九）体系内各管理平台有义务按照集团总部计划与指令对外进行融资、担保业务，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管理平台总裁审定、集团董事长审批后方可操作。

## **第五条 资金管理工作内容**

### **（一）制定资金计划**

1、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。

2、资金计划主要分为资金流入（主要项目：销售收款、银行融资、内部借

款、外部借款、赊购额度)、资金流出(主要项目:采购付款、费用付款、利息付款、各类还款)和资金结余(缺口)三个项目。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。

## (二) 资金计划的实施

1、计划审批部分,由各级单位的财务部门作为本级资金管理部门编制各周期的资金计划,逐级上报审批。管理平台财务部门负责审批平台以下单位的月度、季度资金计划并报集团备查,集团资金管理中心负责审批管理平台的月度、季度资金计划并报集团董事长办公室备查。

2、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,由资金计划审批部门负责划拨到位。其中集团向管理平台划拨以季度为周期,管理平台向其以下单位的划拨以月度为周期。

3、日常监控,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。

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。会议于每月5日前召开,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。资金周例会应在每周一上午由集团资金总监主持召开,周例会依据集团资金月度例会批准的月度资金计划,重点研究本周具体实施方案。

4、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。

## (三) 融资工作的管理

1、融资工作为资金管理工作的一个重要组成部分,纳入资金计划管理范畴。

2、融资计划工作与资金计划同步编制、审批和执行。

3、计划内的融资项目由各管理平台根据自身资源及经营需求进行计划编排,由集团资金管理中心审批后各管理平台负责落实完成。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，需经集团董事长审批后方可使用。

4、计划外的融资项目由实施单位财务部门按项目逐级上报，经批准后执行。管理平台财务部门负责审批平台以下单位的计划外融资项目并报备集团资金管理中心。集团总部负责审批管理平台申报的计划外融资项目。

5、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，可由管理平台财务部门制定相应奖励政策予以奖励。

6、计划外融资项目和计划内融资超额项目，可由管理平台财务部门制定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。

#### **第六条 本制度的执行责任岗、培训责任岗和检查责任岗**


执行责任岗：三胞体系各级财务/资金部门

培训责任岗：集团各管理中心总监岗

检查责任岗：集团资金管理中心总监岗

#### **第七条 本规定的最终解释权归集团资金管理中心。**

#### **第八条 本规定自颁发之日起实施，原有相关规定同时废止**

1. 附件一：对外资金拆借审批流程 
2. 附件二：向金融、非金融机构借款审批流程 