

附件 7:

天津市房地产发展（集团）股份有限公司
内部控制手册

2020 年 4 月

目录

第一章 总论	1
1 目的、意义及原则.....	1
2 编制依据.....	1
3 适用范围.....	2
4 使用指南.....	2
5 维护及更新.....	2
6 关键术语和定义.....	2
第二章 内部环境	4
1 发展战略.....	4
1.1 战略规划管理业务流程.....	4
2 组织结构.....	8
2.1 董事会的工作流程.....	8
2.2 监事会的工作流程.....	13
2.3 董事会下设专业委员会的设立及工作流程.....	16
2.4 高级管理人员的工作流程.....	20
3 社会责任.....	23
4 企业文化.....	25
5 人力资源管理.....	29
5.1 人力资源发展规划管理业务流程.....	29
5.2 员工上岗管理业务流程.....	33
5.3 员工招聘甄选管理业务流程.....	37
5.4 员工退出管理业务流程.....	43
5.5 员工考核管理业务流程.....	50
5.6 员工培训管理业务流程.....	58
5.7 员工薪酬管理业务流程.....	63
5.8 员工社会保险管理业务流程.....	67

第三章 风险评估	70
1 概述.....	70
2 建立风险评估机制.....	71
3 重大风险和突发事件应急管理.....	71
第四章 控制活动	76
1 销售管理.....	76
1.1 销售代理管理流程.....	76
1.2 销售政策控制流程.....	78
1.3 销售价格制定流程.....	81
1.4 销售收款与财务对账流程.....	85
1.5 退房管理流程.....	90
1.6 入住管理流程.....	93
2 固定资产及无形资产管理.....	96
2.1 固定资产取得管理业务流程.....	96
2.2 固定资产管理业务流程.....	101
2.3 固定资产处置管理业务流程.....	105
2.4 无形资产管理业务流程.....	109
2.5 房产出租管理业务流程.....	116
3 存货管理.....	120
3.1 存货管理业务流程——房地产未售存货.....	120
4 采购管理.....	123
4.1 招投标管理业务流程.....	123
4.2 合格供方管理业务流程.....	126
4.3 办公用品采购管理流程.....	131
5 营运资金管理.....	135
5.1 现金管理业务流程.....	135
5.2 银行存款管理业务流程.....	141
6 投融资管理.....	149
6.1 投资管理业务流程.....	149
6.2 融资管理业务流程.....	154

7 研究与开发.....	164
7.1 研发项目管理业务流程.....	164
8 工程项目管理.....	167
8.1 项目决策业务流程.....	167
8.2 工程设计变更业务流程.....	171
8.3 安全生产管理业务流程.....	174
8.4 工程质量管理业务流程.....	179
8.5 工程竣工验收业务流程.....	184
8.6 工程结算管理业务流程.....	189
9 担保管理.....	192
9.1 担保管理业务流程.....	192
10 投资管理.....	197
10.1 子公司运营管控业务流程.....	197
11 外包管理.....	203
11.1 外包实施方案管理流程.....	203
11.2 承包方管理流程.....	207
11.3 业务外包过程管理和费用结算流程.....	211
12 合同管理.....	215
12.1 合同管理业务流程.....	215
13 预算管理.....	221
13.1 预算编制管理业务流程.....	221
13.2 运营分析与预算调整管理业务流程.....	225
13.3 预算考核与评价管理业务流程.....	230
14 费用管理.....	235
14.1 费用管理业务流程.....	235
15 税务管理.....	238
15.1 税务管理业务流程.....	238
16 关联交易管理.....	247
16.1 关联交易管理业务流程.....	247
17 财务报告管理.....	259
17.1 日常会计处理和期末关账流程.....	259

17.2 应收账款与收款管理业务流程.....	267
17.3 应付账款与付款管理业务流程.....	273
17.4 收入确认管理业务流程.....	279
17.5 成本管理业务流程.....	282
17.6 财务报告管理业务流程.....	288
18 印章管理流程.....	301
19 信息系统管理.....	305
第五章 信息传递与沟通	309
1 信息披露.....	309
1.1 信息披露管理业务流程.....	309
2 内部信息传递.....	314
2.1 内部信息传递业务流程.....	314
第六章 持续监督	317
1 内部审计.....	317
1.1 内部审计管理业务流程.....	317
2 内控评价.....	322
2.1 内部控制有效性评价管理业务流程.....	322
3 反舞弊和信访管理.....	326
3.1 反舞弊管理业务流程.....	326
3.2 信访管理业务流程.....	330

第一章 总论

一、目的、意义及原则

编制和实施《内部控制手册》（以下简称《手册》），是为了遵循国家相关法律法规，满足资本市场对上市公司内部控制的监管要求，进一步完善现代企业制度和法人治理结构，确保公司各项工作规范和有序的进行，最大限度的减少或规避风险，提供公司的经营管理水平，从而实现公司经营目标，最终保障公司发展战略的实现。

通过编制《手册》，建立一套科学、系统的内部控制体系建设的方法和规范，为公司内部控制体系建设、运行和维护提供指引，并作为建立、运行及评价内部控制体系的依据。从而确保公司各级部门和人员对内部控制体系认识和理解的一致性。

《手册》的编写遵循以下原则：

- **全面性原则** 内部控制贯彻公司决策、执行和监督全过程，覆盖公司各种业务和事项。
- **重要性原则** 在涵盖公司各项业务流程的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。
- **制衡性原则** 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。
- **适应性原则** 与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平相适应，并随着情况的变化及时加以调整。
- **成本效益原则** 权衡实施成本与预期效益，以适当的成本与实现有效控制。

二、编制依据

《手册》编写的依据包括：

- 《企业内部控制基本规范》及其应用指引
- 《中华人民共和国会计法》及其配套法规
- 企业会计准则
- 《中华人民共和国审计法》

三、适用范围

本《手册》所规定的内部控制适用于公司所有部门和人员，以及所有业务和管理活动。

各级子公司参照本手册内容执行。

四、使用指南

本《手册》包括 7 个部分，即总论、内部环境、风险评估、控制活动、内部信息传递、内部监督及附件。

（一）总论。从总体上对本《手册》编制的目的、意义及原则，编制依据，适用范围，使用指南，维护及更新，以及一些风险管理与内部控制的关键术语的定义。

（二）内部环境。描述了内部控制体系组织结构与职责，从公司发展战略、公司的社会责任、企业文化及人力资源政策与措施等方面对内部控制的关注要点和措施进行了阐述。

（三）风险评估。描述了风险和风险评估的基本概念，从建立风险评估目标、风险评估机制对内部控制的关注点及相应的应对措施进行了阐述，并对公司重大风险和突发事件的应急管理流程进行了描述。

（四）控制活动。从公司各业务流程出发，对每个业务流程的风险、控制目标和具体的控制措施进行了详细阐述，明确了每个业务流程所涉及的主要控制点，并汇编了所涉及的管理文件。对关键业务流程，还附上了业务流程图，以能清晰展现各控制环节。

（五）信息传递与沟通。描述了信息与沟通的概念及要素。从内部信息传递、外部信息披露等方面对内部控制的关注要点和相应措施进行了阐述。

（六）内部监督。描述了内部监督的概念。从持续监督、内控评估等对内部控制的关注要点和相应措施进行了阐述。

（七）附件。列示主要业务流程的风险控制矩阵。

五、维护及更新

本《手册》上报董事会审议通过后执行，由董事会负责内部控制的建立健全和有效实施。同时，将根据外部环境、内部组织架构及管理要求的改变而适时更新。一般每年对《内部控制手册》更新一次，更新资料主要来源于各分公司、项目部、总部各职能部门的建议，以及内部控制评价和外部审计师对内部控制的审计意见等。

六、关键术语和定义

● **风险：**风险是对现有价值和未来收益有潜在影响、并影响公司实现目标的所有因素，所有公司，无论规模、结构和行业性质，都面临着诸多来自内部和外部的风险，影响公司既定目标的实现。

● **内部控制：**内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实现控制目标的过程。

● **设计有效性：**当设定的内部控制措施能够满足控制目标，并能防止或发现可能导致控制目标无法实现时，则内部控制的设计方案是有效的。

● **执行有效性：**当设计好的内部控制按照设计的要求执行时，并且执行内部控制的相关人员具备有效执行内部控制所需的权限和资格时，则内部控制的执行是有效的。

第二章 内部环境

1 发展战略

1.1 战略规划管理业务流程

一、业务目标

- 制定明确的发展战略并有效实施，确保公司形成竞争优势，获得发展机遇和动力；

- 制定符合公司实际情况的发展战略，突出公司主业；

- 确保制定的发展战略的持续性，不频繁变动，以减少资源的浪费；

- 通过完善的战略管理流程，保证战略管理工作的科学性、有效性和及时性，推动股份公司的持续健康发展；

- 获得行业领先的投资回报率；

- 确保战略规划符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 缺乏明确的发展战略或发展战略实施不到位，导致股份公司盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力；

- 发展战略过于激进，脱离股份公司实际能力或偏离主业，导致公司过度扩张，甚至经营失败；

- 发展战略因主观原因频繁变动，导致资源浪费，甚至危及公司的生存和持续发展；

- 战略决策失误，导致股份公司发生重大损失，影响股份公司的长期发展；

- 战略规划不符合行业发展规律，导致股份公司资本回报率低于行业发展水平；

- 战略规划不符合国家有关法律、法规及股份公司内部规章制度的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份

公司”)关于战略规划管理的相关流程,主要包括战略规划的编制、战略的实施、战略的监督和战略的调整等内容。

四、业务流程描述

1 战略规划编制

1.1 股份公司管理层提出发展战略规划编制要求,股份公司发文编制发展战略规划草案,各部门准备相关调研资料。

1.2 证券部负责组织筹备对宏观环境、政策环境、行业环境、市场环境和竞争环境的初步研究,编制公司发展战略规划方案草稿。

1.3 投资评审小组对公司发展战略规划草稿进行评审,并由公司战略及投资评审委员会进行审议。

1.4 战略及投资评审委员会在对公司发展战略规划进行研究和讨论后,向公司董事会提交议案进行审议。

1.5 董事会对股份公司战略规划进行审议,提交股东大会审批。

1.6 股东大会对公司发展战略规划进行审议通过后,发布实施。

2 战略规划实施及监督

2.1 证券部负责对发展战略规划的实施过程进行日常管理、监控和研究分析。具体包括对公司及子公司发展战略规划的实施情况进行跟踪监控,提出改进或调整建议;对公司的重大战略事项进行研究分析等。

2.2 证券部应当通过内部研讨、培训、专题讲座等多种形式宣传公司的发展战略规划,促进发展战略规划的有效实施。

2.3 战略及投资评审委员会每年对发展战略规划实施情况、重点发展战略目标的完成情况进行考核,对于完成或超额完成发展战略规划目标要求的给予表彰和奖励,对未完成的予以批评和处罚。

3 战略规划调整

3.1 当出现以下情况时,发展战略规划应随之调整:

- 股份公司的发展战略进行了重大调整;
- 上一年度经营情况与发展战略规划中的年度滚动规划目标差异较大;
- 股份公司外部环境发生了重大变化;
- 股份公司内部资源和能力发生了重大变化;
- 董事会或总经理基于对经营形势的判断认为有必要调整发展战略规划。

3.2 股份公司发展战略规划调整流程参照本章节“1 战略规划编制”中规定的流程进行。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业内部控制应用指引第2号——发展战略》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司发展战略规划管理规定》

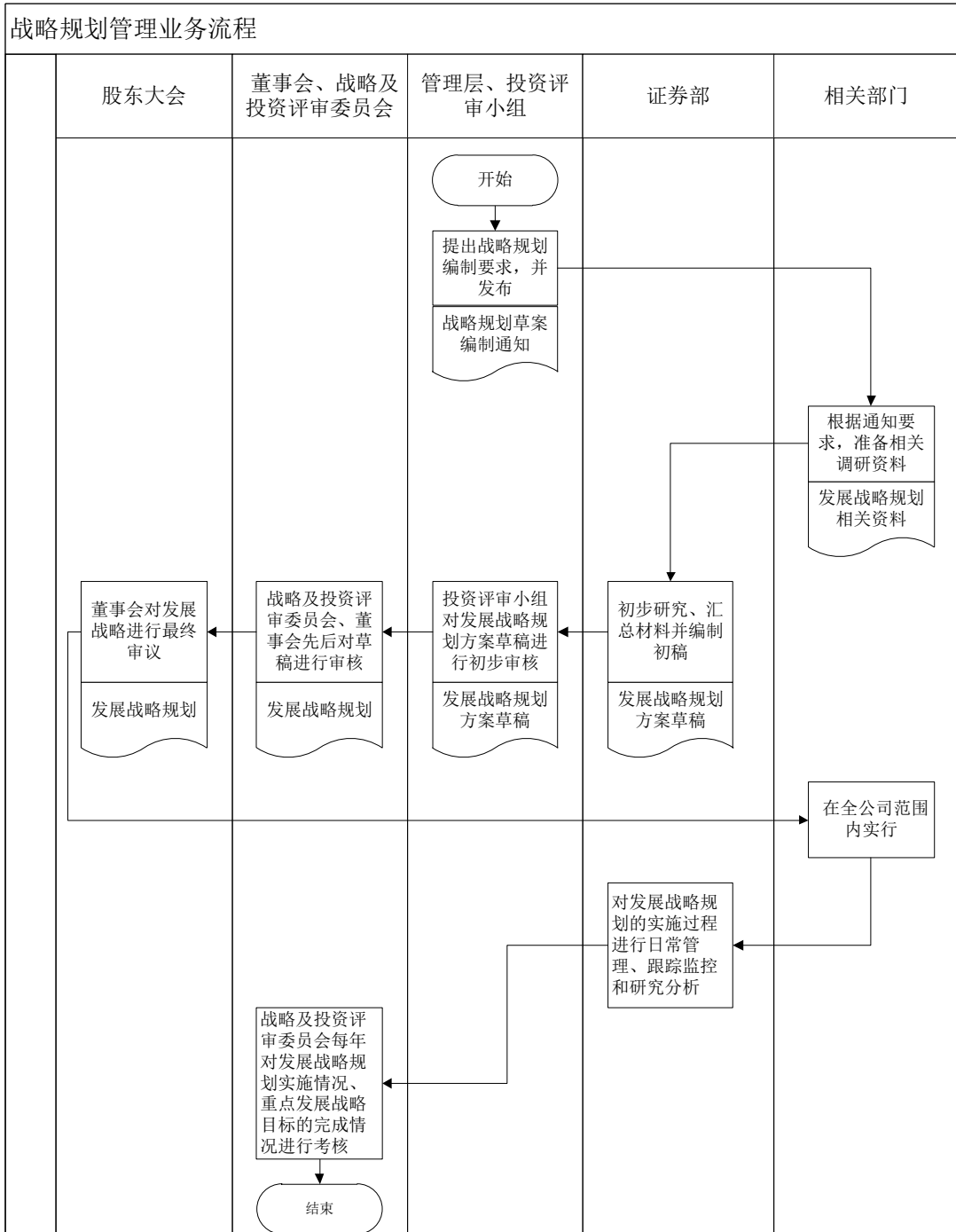
六、主要控制点

- 1 战略规划的编制与审批
- 2 战略规划的实施及监督
- 3 战略规划调整的审核

七、检查资料

- 1 战略规划编制通知
- 2 天津市房地产发展（集团）股份有限公司战略规划
- 3 天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会关于批准战略规划的决议
- 4 天津市房地产发展（集团）股份有限公司股东大会关于批准战略规划的决议
- 5 天津市房地产发展（集团）股份有限公司战略规划调整方案
- 6 天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会关于批准战略规划调整方案的决议

八、业务流程图



第二章 内部环境

2 组织结构

2.1 董事会的工作流程

一、业务目标

- 确保董事会的设立及工作程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 确保企业重大决策、重大事项等信息的披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；

- 明确董事会的职责权限与汇报关系，提高董事会的决策效率；
- 确保董事会的设立及决策机制符合公司发展战略，保护中小股东的权益。

二、业务风险

- 董事会的设立、工作程序不符合国家法律、法规和公司章程的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

- 董事会信息披露不符合有关监管机构披露程序及要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

- 董事会职责权限设立不清、越权管理，导致决策低效和舞弊、欺诈行为的发生，使企业遭受经济损失和信誉损失；

- 董事会决策不符合公司发展战略，使企业遭受经济损失，股东权益受到侵害。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于董事会设立及运行的相关流程，主要包括董事会的设立与审批、董事会职责权限的确定、董事会会议议案的确定与审批、董事会决议执行效果的监督与审核、董事会决议的信息披露管理。

四、业务流程描述

1 董事会的设立与审批

本子流程所述股份公司董事会的设立与审批流程主要指：股份公司正常运行情形

下每届董事会的设立与审批。

1.1 董事会席位和任期的规定

根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》（以下简称《公司章程》）和《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会议事规则》规定，股份公司董事会由11名董事组成。公司建立独立董事制度，董事会中应有1/3以上独立董事，其中至少有1名会计专业人士。公司可以有职工代表董事，由公司职工代表大会或其他形式民主选举产生后直接进入董事会。董事每届任期三年，连选可以连任。独立董事连任时间不得超过六年。

1.2 确定董事人选

根据股份公司章程规定，持有公司10%且持有股份在180天以上股东可以提名公司的董事。拟提名公司董事候选人的股东应在股东大会召开前向董事会书面提交提名董事候选人的提案，公司董事会对上述提案进行审查后，认为符合法律和章程规定条件，提请股东大会决议。

1.3 董事会选举产生董事长

董事长由公司董事担任，董事长为公司的法定代表人。董事长由董事会以全体董事的二分之一以上选举产生和罢免。

1.4 董事会董事任期内的辞职和罢免

1.4.1 董事辞职

根据《公司章程》规定，董事会董事可以在任期届满前提出辞职。董事辞职应向董事会提交书面辞职报告，董事会审议通过后提交股东大会审议。董事会应在2日内披露有关情况。

1.4.2 董事罢免

根据《公司章程》规定，董事如果在任期内出现《公司章程》规定不能担任公司董事的情形的，董事会可以会议表决的形式提议股东大会罢免该董事。

1.4.3 董事补选

因董事辞职或者罢免导致公司董事会低于法定最低人数时，公司参照1.2条款，改选新任董事。

1.5 董事考核

股份公司董事向董事会薪酬与考核委员会作述职和自我评价；薪酬与考核委员会按绩效评价标准和程序，对董事进行绩效评价；根据岗位绩效评价结果及薪酬分配政策，提出董事的报酬奖励数额并由董事长批准后实施，并向下届董事会通报。

2 董事会职责权限的确定

董事会的职责权限由《公司章程》规定，主要行使包括召集股东大会、执行股东大会决议、决定公司经营计划和投资方案等十九项职权。

3 董事会会议议案的确定与审批

根据《公司章程》有关董事会职责权限的规定，公司董事会对股东大会负责，而公司经理层又对董事会负责。一般事项的汇报关系如下：

3.1 董事会议案

3.1.1 定期会议

在发出召开董事会定期会议的通知前，董事会办公室应当充分征求各董事的意见，初步形成会议提案后交董事长拟定。董事长在拟定提案前，应当视需要征求经理和其他高级管理人员的意见。

3.1.2 临时会议

提议召开董事会临时会议的，应当通过董事会办公室或者直接向董事长提交经提议人签字（盖章）的书面提议。董事会办公室在收到上述书面提议和有关材料后，应当于当日转交董事长。董事长认为提案内容不明确、具体或者有关材料不充分的，可以要求提议人修改或者补充。董事长应当自接到提议或者证券监管部门的要求后十日内，召集董事会会议并主持会议。

3.2 董事会会议召集和主持

董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由董事长委任一名董事或由二分之一以上董事共同推举一名董事召集和主持。

3.3 董事会会议通知

召开董事会定期会议和临时会议，董事会办公室应当分别提前十日和五日将盖有董事会办公室印章的书面会议通知，通过直接送达、传真、电子邮件或者其他方式，提交全体董事和监事以及经理、董事会秘书。非直接送达的，还应当通过电话进行确认并做相应记录。情况紧急，需要尽快召开董事会临时会议的，可以随时通过电话或者其他口头方式发出会议通知，但召集人应当在会议上做出说明。

3.4 董事会议案审议

董事会所有议案均以会议表决的方式审议，形成会议记录和会议决议，并由与会董事签字确认。董事会秘书还可以根据工作需要形成会议纪要及决议记录。会议记录和会议决议由董事会秘书保管保存，保存期为10年。

3.5 董事会议案实施

议案经董事会审议通过，且无需提交股东大会审议，则由相关业务部门根据会议决议实施；如果议案需要提交股东大会审议，则由董事会召集股东大会审议，待股东大会审议通过后方可实施。如果议案未经董事会审议通过，则根据董事会的意见，重新由相关业务部门按照3.1、3.2、3.3、3.4条款规定提交并审议。

4 董事会决议执行效果的监督与审核

4.1 董事长应当督促有关人员落实董事会决议，检查决议的实施情况，并在以后的董事会会议上通报已经形成的决议的执行情况。

5 董事会决议的信息披露管理

5.1 董事会决议信息披露

董事会决议公告事宜，由董事会秘书根据《上海证券交易所股票上市规则》的有关规定办理。在决议公告披露之前，与会董事和会议列席人员、记录和服务人员等负有对决议内容保密的义务。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《上海证券交易所股票上市规则（2008年修订）》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司股东大会议事规则》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会议事规则》

六、主要控制点

- 1 董事人选的审批
- 2 董事会董事辞职与罢免的审批
- 3 董事会职责权限变更的审批
- 4 董事会会议议案的准备与审批
- 5 董事会决议执行效果的监督与审核
- 6 董事会决议相关信息的披露与审核

七、检查资料

- 1 董事会、薪酬与考核委员会、股东大会相关会议议案

- 2 董事会、薪酬与考核委员会、股东大会相关会议决议
- 3 董事会、薪酬与考核委员会、股东大会相关会议通知
- 4 董事会年度工作报告和独立董事述职报告
- 5 董事会议案实施情况报告
- 6 董事会、股东大会相关会议披露公告

第二章 内部环境

2 组织结构

2.2 监事会的工作流程

一、业务目标

- 确保监事会各项工作符合国家法律、法规、部委规章和公司章程的要求；
- 保证监事会顺利履行监督职责，保障公司利益和股东权益。

二、业务风险

- 监事会工作流程不满足相关法律法规要求，可能导致公司发生违法违规行为、受到外部处罚；
- 监事会履行职能不力，可能导致公司利益和股东权益受损。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于监事会工作的相关流程，主要包括监事会设立、监事任免、监事会会议等内容。

四、业务流程描述

1 监事会设立及监事的任免、更换

1.1 股份公司监事为自然人，遵守法律、行政法规和公司章程，对公司负有忠实义务和勤勉义务。

1.2 监事应具有法律、财务、会计等方面的专业知识或工作经验。具有与股东、职工和其他相关利益者进行广泛交流的能力。董事、高级管理人员不得兼任监事。其他不能担任监事的规定请参见《天津市房地产发展（集团）股份有限公司公司章程》。

1.3 监事会成员由股东监事和职工监事组成，共 5 名监事，其中职工代表监事 2 名。股东监事的任免、更换名单由股东提出，股东监事任免、更换名单提交股东大会审议通过并形成决议；职工监事的任免、更换名单由职工代表大会提出并审议通过

后形成决议。监事会成立或换届时，需召开监事会会议，由全体监事过半数选举产生监事会主席并形成决议。监事列席董事会会议。

2 监事会会议

2.1 监事会根据其职责权限开展工作和履行监督职责，监事会职责权限参见《中华人民共和国公司法》、《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》及《天津市房地产发展（集团）股份有限公司监事会议事规则》的规定。监事会向股东大会汇报工作。

2.2 监事会会议分为定期会议和临时会议。监事会定期会议每六个月召开一次；关于召开监事会临时会议的条件及时间请参见《天津市房地产发展（集团）股份有限公司监事会议事规则》。

2.3 监事会办公室在召开定期会议前向监事收集提议。监事提议召开监事会临时会议的，应当通过监事会办公室或者直接向监事会主席提交经提议监事签字的书面提议。

2.4 监事会形成决议需经出席会议的全体监事二分之一以上同意，最终形成会议决议。公司监事填写议案表决票，并在会议记录、会议决议上签名确认。

2.5 监事应当督促有关人员落实监事会决议。监事会主席应当在以后的监事会会议上通报已经形成的决议的执行情况。

2.6 监事会决议公告事宜，由董事会秘书根据《上海证券交易所股票上市规则》的有关规定办理。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国公司法》
- 2 中国证券监督管理委员会《上市公司信息披露管理办法》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司监事会议事规则》

六、主要控制点

- 1 监事任免、更换的资格审核
- 2 监事会议案的审议
- 3 监事会会议决议执行情况的监督

七、检查资料

- 1 职工监事、股东监事任免、更换名单
- 2 职工代表大会通过任免、更换监事的会议决议
- 3 股东大会通过任免、更换监事的会议决议
- 4 监事会会议议案
- 5 监事会会议决议

第二章 内部环境

2 组织架构

2.3 董事会下设专业委员会的设立及工作流程

一、业务目标

- 合理设置各专业委员会的职责权限和汇报关系，提高专业委员会工作效率，辅助董事会工作；
- 确保各专业委员会有效运作及实施，对公司各项经营业务起到监督和制衡的作用；
- 确保各专业委员会的设立和工作程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 专业委员会职责权限设置不当或越权管理，可能导致决策不当或无效决策，影响专业委员会和董事会的工作效率；
- 专业委员会形同虚设，未能起到应有的监督和制衡作用；
- 专业委员会的设立和工作程序违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于董事会下设专业委员会的设立及运行的相关流程，主要包括董事会下设专业委员会的设立与审批、专业委员会职责权限的确定与审批、专业委员会会议议案的确定与审批、专业委员会决议执行效果的监督与审核。目前，股份公司下设专业委员会有四个：战略及投资评审委员会、提名委员会、预算与审计委员会、薪酬与考核委员会。

四、业务流程描述

1 董事会专业委员会的设立与审批

1.1 董事会专业委员会的设立

董事会应按照股东大会的有关决议根据企业发展的需要，设立战略及投资评审、提名、预算与审计、薪酬与考核等专门委员会。专门委员会成员全部由董事组成。其中的预算与审计委员会中至少应有一名独立董事是会计专业人士。独立董事应当在专门委员会中占多数，提名、审计、薪酬与考核委员会由独立董事担任召集人。

1.2 董事会选举产生专业委员会委员

根据专业委员会实施细则规定，董事会专业委员会与董事会任期一致，均为三年。

1.2.1 战略及投资评审委员会成员由五名董事组成，其中包括一名以上独立董事，战略及投资评审委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生，主任委员由董事长担任；

1.2.2 预算与审计委员会成员由五名董事组成，其中独立董事占多数，委员中至少有一名独立董事为专业会计人士。预算与审计委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。预算与审计委员会设主任委员（召集人）一名，在担任独立董事的委员中选举产生，负责主持委员会工作；并报请董事会批准产生。

1.2.3 薪酬与考核委员会成员由五名董事组成，其中独立董事占多数。薪酬与考核委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。薪酬与考核委员会设主任委员（召集人）一名，在担任独立董事的委员中选举产生，负责主持委员会工作；主任委员在委员内选举，并报请董事会批准。

1.2.4 提名委员会成员由五名董事组成，独立董事占多数。提名委员会委员由董事长、二分之一以上独立董事或者全体董事的三分之一提名，并由董事会选举产生。提名委员会设主任委员（召集人）一名，在担任独立董事的委员中选举产生，负责主持委员会工作；并报请董事会批准产生。

1.3 董事会专业委员会委员任期内更换

董事会专业委员会委员任期与董事会任期一致，委员任期届满，连选可以连任。期间如有委员不再担任公司董事职务，自动失去委员资格，并由委员会参照 1.2 条款规定补足委员人数。

2 董事会专业委员会职责权限的确定与审批

2.1 董事会专业委员会职责权限的确定

董事会专业委员会的职责权限由《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》（以下简称《公司章程》）及董事会各专业委员会实施细则规定。各专业委员会的具体职责权限请参阅各专业委员会实施细则。

2.2 董事会专业委员会职责权限变更的审批

董事会专业委员会的职责权限如果发生变化，则需要以修订各专业委员会实施细则的形式来加以确定。先由董事提出拟修订专业委员会实施细则的议案，然后由董事会以会议表决的方式审议，并确定董事会专业委员会的职责权限。

3 董事会专业委员会会议议案的确定与审批

根据《公司章程》及专业委员会实施细则规定，董事会专业委员会协助董事会工作，对董事会负责。经理层应支持专业委员会各项工作。一般汇报关系如下：

3.1 董事会专业委员会会议准备

各专业委员会下设的工作组负责做好各专业委员会决策的前期准备工作。

3.2 董事会专业委员会议案审议

专业委员会所有议案均以会议表决的方式审议，形成会议记录和会议决议，并由与会委员签字确认。会议记录和会议决议由董事会秘书保存。专业委员会审议通过的会议议案及表决结果，以书面形式向董事会汇报。

3.3 董事会专业委员会议案实施

议案审议通过后，由专业委员会按照《公司章程》规定，确定是否提交董事会或股东大会审议。如果无需提交董事会审议，则由相关业务部门根据会议决议实施；如果需要提交董事会或股东大会审议，则由董事会或股东大会审议通过后，方可实施。如果议案未经专业委员会审议通过，则根据董事会的意见，重新由相关业务部门按照 3.1、3.2 条款规定提交并审议。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《上海证券交易所股票上市规则（2008 年修订）》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司股东大会议事规则》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会议事规则》

6 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会战略及投资评审委员会实施细则》

7 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会预算与审计委员会实施细则》

8 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会薪酬与考核委员会实施细则》

9 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会提名委员会实施细则》

六、主要控制点

- 1 董事会各专业委员会的设立与审批
- 2 董事会各专业委员会职责权限的确定与审批
- 3 董事会各专业委员会会议决议的确定与审批

七、检查资料

- 1 董事会相关决议
- 2 股东大会相关决议
- 3 董事会专业委员会会议提案
- 4 董事会专业委员会会议通知
- 5 董事会专业委员会会议记录
- 6 董事会专业委员会会议决议

第二章 内部环境

2 组织架构

2.4 高级管理人员的工作流程

一、业务目标

- 确保高级管理人员的工作符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 提高高级管理人员的工作效率和工作效果；
- 充分发挥高级管理人员的积极作用、决策能力，促进企业实现发展战略。

二、业务风险

- 高级管理人员违法、违规以及不遵守公司的规章制度，可能引起法律风险，遭受外部处罚，造成经济损失或信誉损失；
- 高级管理人员工作效率、决策效率不佳，可能造成商机延误，影响公司的经营效率和效果；
- 高级管理人员的积极性得不到充分发挥，决策能力、宏观把握能力的欠缺可能会影响到企业发展战略的实现。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）与高级管理人员工作管理相关的流程，主要包括高级管理人员的聘任、高级管理人员的解聘、高级管理人员的考核、总经理办公会议等流程。本流程中所称高级管理人员，包括总经理、副总经理、总经济师、总会计师、总工程师。

四、业务流程描述

1 高级管理人员的聘任

1.1 公司总经理由董事长提名，由董事会提名委员会审查并提出意见，由董事会聘任。

1.2 公司副总经理、总经济师、总会计师、总工程师由公司总经理提名，经提名

委员会审查，由董事会聘任。

2 高级管理人员的解聘

2.1 解聘公司总经理，应由公司董事长提出解聘建议，经董事会提名委员会审查由董事会决定。

2.2 解聘公司副总经理、总经济师、总会计师、总工程师由总经理提出建议，经董事会提名委员会审查由董事会决定。

3 高级管理人员的考核

3.1 高级管理人员向董事会薪酬与考核委员会作述职和自我评价；薪酬与考核委员会按绩效评价标准和程序，对董事及高级管理人员进行绩效评价；根据岗位绩效评价结果及薪酬分配政策，提出董事及高级管理人员的报酬奖励数额并由董事长批准后实施，并向下届董事会通报。

4 总经理办公会

4.1 总经理定期主持召开总经理办公会，研究决定公司生产、经营、管理中的重大问题，审定公司经济合同。

4.2 总经理办公会组成人员：总经理、副总经理、总经济师、总会计师、总工程师、董事会秘书等有关人员，根据总经理办公会议题，其他人员可列席会议。

4.3 总经理办公会议题的征集：公司办公室提前两天向高管人员征集办公会议题，并列出具题、议程，报总经理审批后提前一天向与会人员发出通知。

4.4 总经理办公会由总经理主持，总经理因故不能主持会议时，可指定一名副总经理主持会议。

4.5 对总经理办公会研究的重大问题，如有必要，应做出会议纪要，由总经理签发后执行。

五、相关制度目录

- 1 《公司法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司总经理工作细则》

六、主要控制点

- 1 高级管理人员的聘任和解聘
- 2 高级管理人员的考核
- 3 总经理办公会的召集与执行

七、检查资料

- 1 招聘公告
- 2 资格审查结果
- 3 考试成绩
- 4 组织考察意见
- 5 民主测评结果（民意测验结果）
- 6 董事会批准文件
- 7 考察意见、考核评价表
- 8 任免文件
- 9 总经理办公会会议通知
- 10 总经理办公会会议纪要

第二章 内部环境

3 社会责任

一、业务目标

- 健全安全生产措施，落实安全责任，杜绝企业安全事故；
- 提高产品质量，维护消费者利益，增强品牌信誉度和美誉度；
- 在生产中重视环境保护，减少环境污染，使企业长久可持续发展；
- 促进就业和重视员工权益保护，促进企业发展和社会和谐稳定。

二、业务风险

- 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致企业发生安全事故；
- 产品质量低劣，侵害消费者利益，可能导致企业巨额赔偿、形象受损；
- 环境保护投入不足，资源耗费大，造成环境污染或资源枯竭，可能导致企业巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业；
- 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响企业发展和社会稳定。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于社会责任建设的相关活动，主要包括安全生产、产品质量、环境保护与资源节约、促进就业与员工权益保护。

四、业务活动

1 安全生产

1.1 股份公司根据国家和天津市有关安全生产的规定，并结合自身实际情况，建立了安全生产管理制度，强化安全生产责任追究制度，切实做到安全生产。

1.2 股份公司安全生产的管理流程内容详见“工程管理——安全生产管理业务流程”。

2 产品质量

2.1 股份公司根据国家、天津市和房地产行业产品质量的要求，从事生产经营活动，切实提高产品质量和服务水平，努力为社会提供优质安全健康的产品和服务，最大限度地满足消费者的需求，对社会和公众负责，接受社会监督，承担社会责任。

2.2 股份公司产品质量的管理流程内容详见“工程管理——产品质量管理业务流程”。

3 环境保护与资源节约

3.1 股份公司在环境保护与资源节约方面的主要活动有：

3.1.1 本着可持续发展观，全方位落实环境保护和资源节约要求，建设资源节约型、环境友好型社会，股份公司从设计到施工一直将绿色、环保、节能的理念贯穿其中。

3.1.2 股份公司一直在自身运营过程中倡导绿色办公，努力减少自身经营所产生的碳排放，同时开展各种类型的节能宣传教育，提升全体员工的节能减排意识。通过在内部经营管理中大力推广无纸信息管理，充分利用办公信息网络功能资源，减少纸质文件的制发和控制文件控制数量。

3.1.3 建立环境保护和资源节约的监控制度，由监察审计部或经营管理部定期开展监督检查，发现问题，及时采取措施予以纠正。对工程施工过程中污染物排放超过国家有关规定的，立即要求施工方采取具体措施进行整改。

3.1.4 在工程施工过程中如发生紧急、重大环境污染事件时，启动应急机制，及时报告和处理，并依法追究相关责任人的责任。

4 促进就业与员工权益保护

4.1 股份公司始终秉承“为了人、尊重人、依靠人、发展人”的人本主义管理思想，把与员工的相互促进、共同发展作为企业的宗旨，不断地满足员工职业发展需求，为员工发挥自身潜能和聪明才智提供平等发展的空间，实现公司与员工的共同发展。

4.2 股份公司员工权益相关的管理流程内容详见“人力资源管理”相关业务流程。

第二章 内部环境

4 企业文化

4.1 企业文化建设管理流程

一、业务目标

- 符合国家法律、法规以及公司有关企业文化建设的规章制度；
- 提升公司品牌形象，增强企业核心竞争力；
- 统一价值观念，规范员工行为；
- 将企业文化建设融入企业生产经营过程中，符合企业的战略发展目标。

二、业务风险

- 不符合国家有关法律、法规及公司有关企业文化建设的规章制度，可能导致经济损失和信誉损失；
 - 品牌辨识度低，可能影响企业品牌形象和核心竞争力；
 - 缺乏积极向上的价值观、诚实守信的经营理念、为社会创造财富并积极履行社会责任的企业精神，可能导致员工丧失对企业的认同感，人心涣散，影响企业整体发展和高效管理；
- 在企业生产经营过程中忽视企业文化，背离企业的战略发展目标。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于企业文化建设管理业务的相关流程，主要包括企业文化建设的方式和具体体现以及企业文化的评估与调整等。

四、业务流程描述

1 企业文化建设的方式和具体体现

股份公司企业文化建设的基本原则为：

1.1 愿景、使命与目标

1.1.1 企业愿景：成为中国最具影响力的房地产开发企业！

1.1.2 企业使命：以人为本，以高度社会责任感铸造高品质生活空间！

1.1.3 经营目标：创规模效益、树知名品牌、建一流企业！

1.2 企业理念

1.2.1 经营理念：以科学技术为经、规范管理为纬。

1.2.2 管理理念：激励、集权、严格、实效。

1.2.3 生产理念：规划设计要达一流、工程施工要建一流、管理水平要创一流、开发产品要保一流。

1.2.4 服务理念：业主第一、客户至上、以诚取信、服务为荣。

1.2.5 人才理念：品格第一、忠诚为要、能力为先、贡献为重。

1.2.6 品牌理念：品质卓越、质量第一、追求完美。

人力资源部依据股份公司员工行为规范对员工进行企业文化方面的考核。股份公司员工手册是股份公司根据企业文化建设的原则和基本理念制定的员工行为规范，是股份公司员工必须遵守的行为规范。

2 企业文化的评估与调整

2.1 评估制度

股份公司党群部制定《企业文化评估计划》，每三年对股份公司企业文化进行一次评估。《企业文化评估计划》中列明的主要内容包括：列示参与文化评估的部门和各子（分）公司、项目部，评估调研的方式（群体座谈、一对一访谈、调研问卷等）以及进行综合评估的主要内容（公司员工对企业文化的认识、公司企业文化的现状、发展方向和基本经验等）。党群部实施评估后，根据评估结果编制《企业文化评估报告》后上报股份公司董事会审批，党群部根据《企业文化评估报告》对股份公司企业文化建设作相应调整。

2.2 调整程序

根据《企业文化评估报告》，在企业文化理念不能有效指导股份公司企业文化实践或员工行为规范不能适应股份公司实际情况时，股份公司党群部提出调整需求，以签报形式报股份公司总经理批准后，组织专业力量开展调查研究和评估，选取一定比例的员工开展评估调研，以群体座谈、一对一访谈、调研问卷等多种形式对企业文化建设情况进行综合调研，征求基层意见，修改完善，并根据调研情况制订《企业文化建设纲要》，上报股份公司董事会审批，由总经理签字后以正式文件下发，对企业文化的方向、理念、员工行为规范等做出全面调整。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司发展战略》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工手册》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司企业文化建设纲要》

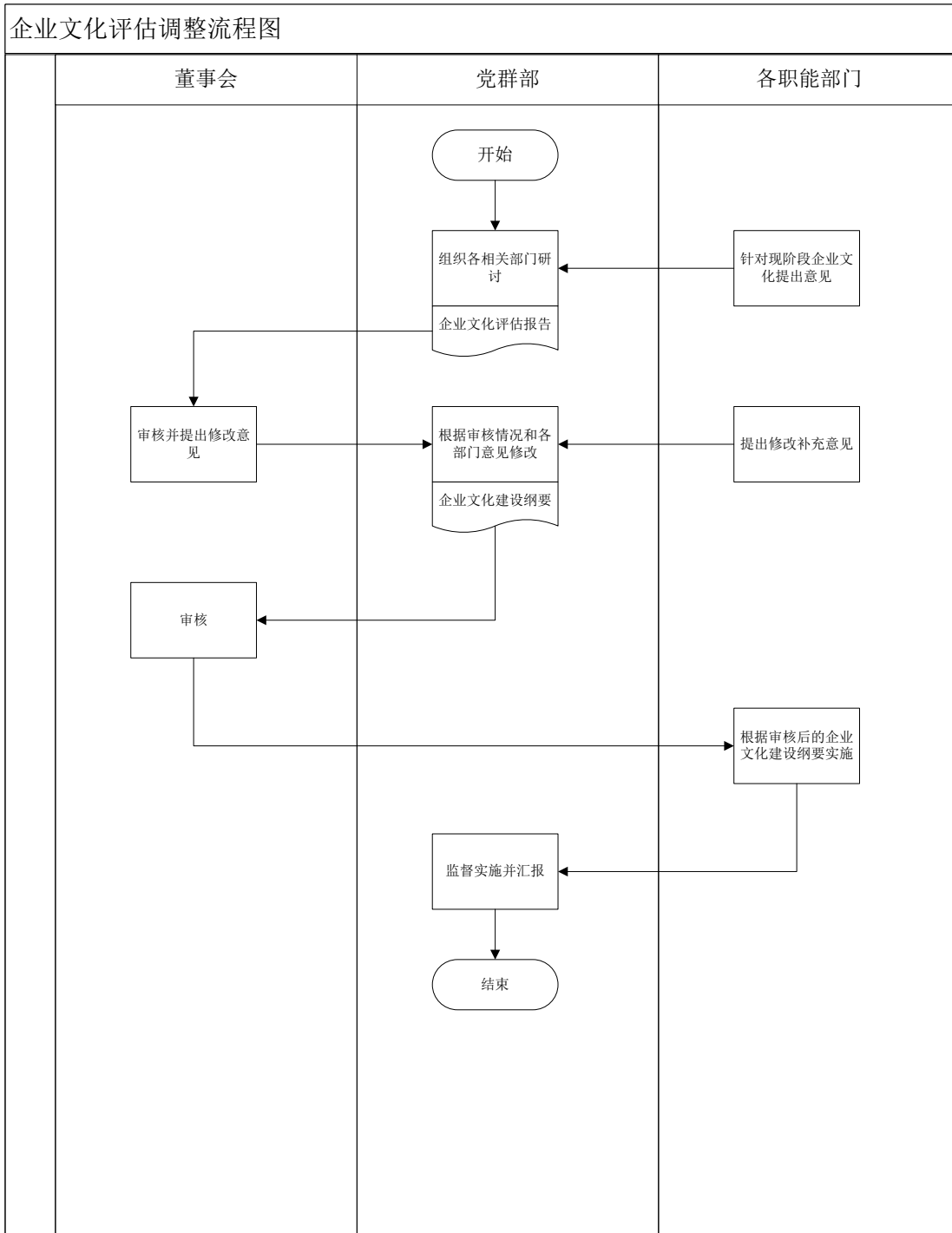
六、主要控制点

- 1 企业文化评估
- 2 企业文化调整

七、主要检查资料

- 1 企业文化评估计划
- 2 企业文化评估报告
- 3 企业文化建设纲要

八、业务流程图



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.1 人力资源发展规划管理业务流程

一、业务目标

- 指导人才队伍建设，为企业发展战略的实施提供人才支持与保障；
- 满足生产运营对人才的需要，促进企业健康、持续发展。

二、业务风险

- 人力资源发展规划脱离企业战略和企业实际，对企业人力资源开发和人才队伍建设没有指导意义；
- 规划实施效果较差，难以满足企业对人员的需要，影响企业健康、持续发展。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）人力资源规划管理业务的相关流程，主要包括人力资源规划的计划、信息的收集与分析、人力资源规划的编制与审批以及人力资源规划的实施等业务流程，在执行过程中，应确保规划与企业实际和发展战略相结合。

四、业务流程描述

1 人力资源规划的计划

根据股份公司发展战略规划，在股份公司编制《企业战略规划》的同时，人力资源部人力资源岗拟定《人力资源规划编制计划》，计划的内容包括规划编制的指导方针、规划目标、时间安排、工作计划等基本事项，经人力资源部部长审批并签字同意后，转各职能部门、分公司和项目部分，开始进行资料的收集与分析。

2 信息的收集与分析

2.1 人力资源部人力资源岗通过访问互联网、订阅报刊杂志、购买借阅参考资料、

查阅企业管理文件等方式，收集国家宏观经济走势、行业发展分析、国家人才发展规划、劳动力资源现状、企业发展规划、企业人力资源情况等资料信息。

2.2 各职能部门、分公司、项目部向股份公司人力资源部提供经本单位研究确定后的企业发展规划，人力资源规模总量、人员结构、人员分布等资料和信息。

2.3 人力资源部对上述资料进行汇总、分析。

3 人力资源规划的编制与审批

3.1 根据股份公司《企业战略规划》及相关资料，人力资源部人力资源岗编制《人力资源规划》（初稿），内容包括人力资源情况分析、规划目标的设定、实施步骤分解、工作计划安排等。

3.2 经人力资源部部长审批，人力资源部人力资源岗将《人力资源规划》（初稿）以书面形式征求相关部门和分公司、项目部的意见，并根据各单位的反馈意见对《人力资源规划》（初稿）进行修改完善。

3.3 《人力资源规划》经修改完善后报总经理办公会审批。

4 人力资源规划的实施

4.1 人力资源部人力资源岗将经审批后的《人力资源规划》以股份公司名义正式行文下发各单位，并组织实施。

4.2 股份公司人力资源部人力资源岗每年通过分公司、项目部上报的报表、工作报告，以及相关的工作调研等形式对实施情况进行检查。

4.3 分公司、项目部对照检查情况进行相应的整改。

4.4 股份公司人力资源部人力资源岗根据检查及分公司、项目部的整改情况，对实施工作进行总结，并酌情对《人力资源规划》进行调整（调整的程序同“3 人力资源规划的编制与审批”）。

五、相关制度目录

- 1 《国家关于人才工作的指导意见》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司发展战略规划》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司人力资源规划管理规定》

六、主要控制点

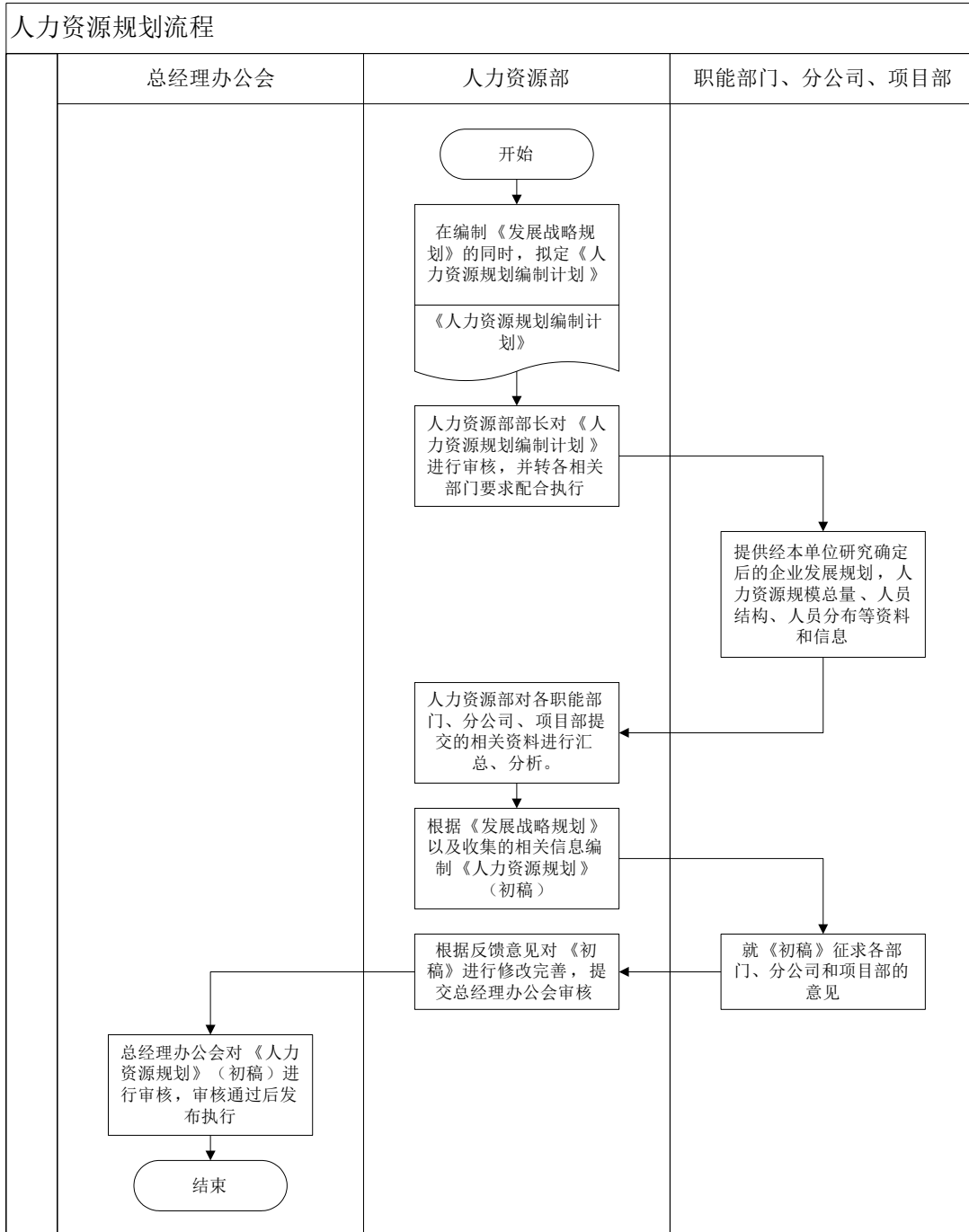
- 1 人力资源规划计划的编定及审批
- 2 企业内外部资料的收集与分析

- 3 人力资源规划的编制与审批
- 4 人力资源规划实施时的定期检查

七、检查资料

- 1 人力资源规划计划
- 2 企业内外部分析资料
- 3 相关部门单位对规划初稿的意见反馈
- 4 人力资源规划
- 5 年度人力资源计划
- 6 实施检查报告

八、业务流程图



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.2 员工上岗管理业务流程

一、业务目标

- 合理设置岗位，促进部门工作绩效提高；
- 促进员工的合理流动和岗位交流，拓展员工发展空间，为员工职业生涯发展提供条件；
- 岗位设置及管理符合国家有关法律法规和企业规章制度要求。

二、业务风险

- 岗位设置不合理，无法确保企业生产经营活动的顺利进行；
- 员工缺乏发展空间，影响员工工作积极性；
- 违反国家有关法律法规，造成企业经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）岗位及上岗管理的流程，主要包括员工岗位设置方案的提交、审核和实施、员工上岗的程序和管理办法等内容。

四、业务流程描述

1 中级管理人员上岗管理

1.1 中级管理人员正职

- 1.1.1 总经理提名，人力资源部协助总经理填写《干部任免审批表（聘任）》。
- 1.1.2 总经理办公会审议。
- 1.1.3 总经理决定并聘任上岗。
- 1.1.4 人力资源部依据确定的《干部任免审批表（聘任）》备案执行，拟发聘

任上岗通知、填写任职记录、更改人事信息记录。

1.2 中级管理人员副职

1.2.1 所在部室、分公司（项目部）正职提名，人力资源部协助填写《干部任免审批表（聘任）》。

1.2.2 总经理办公会审议。

1.2.3 总经理授权所在部室、分公司（项目部）正职聘任上岗。

1.2.4 人力资源部依据确定的《干部任免审批表（聘任）》备案执行，拟发聘任上岗通知、填写任职记录、更改人事信息记录。

1.2.5 人力资源部办理相关中级人员聘任上岗手续，下发新一年度中级管理人员聘任上岗文件。

2 岗位设置方案

2.1 公司执行机构岗位（职位）高级管理人员岗位设置，由公司董事会负责按照有关规定确定。

2.2 公司执行机构岗位（职位）中级管理人员岗位（职位）设置，由人力资源部按照公司组织机构设置原则协助总经理提出岗位（职位）设置方案，经总经理审议同意后，由公司总经理办公会按照规范、科学、适用、市场化的原则研究确定。

2.3 公司执行机构岗位（职位）中初级及以下管理人员岗位（职位）设置，由人力资源部会同各单位按照公司组织机构设置原则研究提出设置方案，由公司总经理按照规范、科学、适用、市场化的原则审定。

2.4 公司人力资源部在公司范围内公示各部室、分公司（项目部）年度岗位设置方案。

3 初级及以下管理人员

3.1 初级管理及以下人员在公司范围内，本着双向选择的原则，依据申报岗位任职条件要求和自身实力，向申报单位的主要负责人申报工作岗位。

3.2 根据岗位申报情况，有内设机构的部室、分公司（项目部）主要负责人提出新一年度正、副科职人员建议名单，经征询部室、分公司（项目部）副职意见后，由部室主要负责人或分公司经理聘任上岗，办理相关聘任上岗手续后报公司人力资源部备案。各部室、分公司（项目部）负责填写初级管理人员《干部任免审批表（聘任）》。

3.3 根据员工岗位申报情况，各部室、分公司（项目部）正职提出新一年度本部室、分公司（项目部）拟聘任上岗人员建议名单，在征询副职意见的基础上办理聘任上岗手续。

3.4 各部室、分公司（项目部）组织完成员工聘任上岗工作后，将员工双向选择确定方案报人力资源部备案。

3.5 职级发生变动的员工填写《员工级别变动审批表》，人力资源部根据审批后的《员工级别变动审批表》更改人事信息记录。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工聘任上岗管理规定》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工甄选录用管理规定》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司组织机构、岗位设置管理规定》

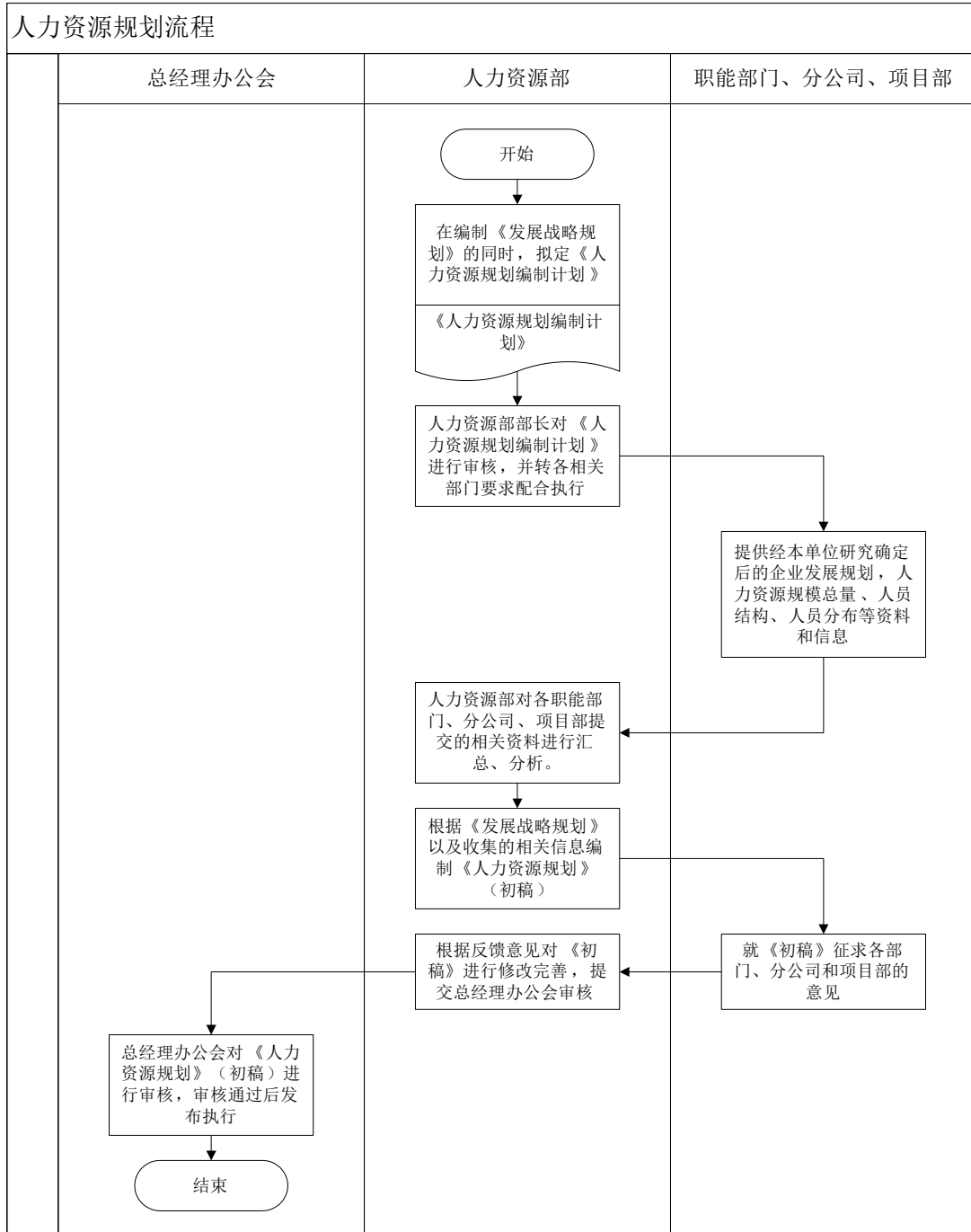
六、主要控制点

- 1 岗位设置方案的审批
- 2 高级管理人员聘任的审批
- 3 中层管理人员聘任方案的审批
- 4 初级管理及以下人员聘任方案的审批

七、检查资料

- 1 董事会决议
- 2 中层管理人员聘任方案
- 3 初级管理及以下人员聘任方案
- 4 岗位说明书
- 5 岗位设置一览表
- 6 岗位任职人员情况

八、业务流程图



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.3 员工招聘甄选管理业务流程

一、业务目标

- 规范员工招聘甄选工作，提高企业的工作效率和管理水平；
- 完善员工招聘甄选的程序，提高招聘甄选员工质量，满足企业对人才资源的需求，为企业发展提供人才支撑与保证；
- 确保员工的招聘甄选程序符合国家法律、法规以及企业内部相关规章制度的要求。

二、业务风险

- 员工招聘甄选工作制度不健全或效率低下，影响企业综合管理水平的提高；
- 员工招聘甄选的数量或质量缺少合理的控制与管理，影响企业员工队伍的质量，无法满足企业发展对人力资源的需求；
- 违反国家法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，造成企业经济及声誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）人员招聘甄选管理的工作流程，主要包括员工甄选计划确定、员工招聘甄选工作落实、外部人员招聘、员工入职手续办理等业务过程。股份公司人力资源部负责员工的招聘甄选工作。

四、业务流程描述

1 招聘计划及审批

1.1 年度招聘计划及审批

1.1.1 人力资源部在每年年初，对公司年度人力资源需求状况进行调研；

1.1.2 各用人单位根据公司发展规划及人员配置需求，经部室、分公司（项目部）直接领导与主管领导充分讨论，确定年度招聘计划。

1.1.3 人力资源部分析汇总各部室、分公司（项目部）年度招聘需求，提出公司年度招聘计划，提交总经理办公会审批。

1.2 计划外招聘需求及审批

1.2.1 各部室、分公司（项目部）提出计划外招聘，需填写《岗位（人员）增补申请表》，经主管领导批准后，报人力资源部，经总经理批准后实施；

1.2.2 各部室、分公司（项目部）计划外招聘需求，原则上需提前一个月报人力资源部。

1.2.3 校园招聘由人力资源部统一规划提出校园招聘计划，报总经理审批后组织实施。

2 人员甄选的管理

2.1 按照管理权限，由上级主管领导推荐。中级管理人员正职由公司总经理推荐并填写《推荐登记表》；中级管理人员副职由所在单位正职推荐并填写《推荐登记表》；各部室主管由各部室主要负责人推荐并填写《推荐登记表》；分公司（项目部）科长、副科长由分公司（项目部）经理推荐并填写《推荐登记表》；一般管理人员由各部室、分公司（项目部）主要负责人推荐并填写《推荐登记表》。

2.2 公开选拔竞争上岗。人力资源部依据总经理批准的聘任上岗计划公布岗位（职位）名称、职责范围和权限、任职资格、基本程序和方法等；员工报名；人力资源部进行初步资格审查；公开选拔考评小组对初步资格审查合格的人员组织进行笔试、面试、测评、公开演讲、员工评议等，择优选拔、综合评价，并按成绩由高到低排列，差额推荐出候选人名单。按照管理权限，由主管领导从差额候选人名单中筛选确定人选。中级管理人员人选提交总经理办公会审议，总经理决定；初级及以下人员人选由总经理审定。通过公示后，正式聘用。

2.3 社会公开招聘。股份公司各部门（分公司、项目部）提出人力资源需求（包括：岗位、人数、专业要求、任职资格及条件）；人力资源部人力资源岗根据各部门提供的人力资源需求情况编制人才招聘计划并报人力资源部部长审批；人力资源部将人才招聘计划报总经理审批；人力资源部人力资源岗对外发布招聘信息，并开始收集、筛选应聘简历；人力资源部人力资源岗组织面试、笔试，对应聘人员的形象、沟通能力、个性等基本素质进行了解和分析、判断；对应聘人员进行背景调查；股份公司部门负责人、主管副总经理面试，对应聘人员专业知识，能力、经验方面进行了解、分析、判断；人力资源部劳动薪酬岗办理入职手续。

3 人员内部流动

3.1 轮岗交流

人力资源部协助总经理根据公司生产经营实际以及公司初、中级管理人员队伍建设和初、中级后备人员培养的需要，一般于每年一季度或适时，分层次统筹制定公司初、中级管理人员和初、中级后备人员轮岗交流计划并填写《人员内部流动审批表》。中级管理人员及后备人员进行轮岗交流的由总经理办公会审议，总经理决定；初级管理人员及后备人员进行轮岗交流的由总经理审定。人力资源部依据确定的公司初、中级管理人员和初、中级后备人员轮岗交流计划及《人员内部流动审批表》备案执行。轮岗交流人员所在单位（或上一级主管领导）根据《人员内部流动审批表》复印件备案执行，并安排轮岗交流人员于 7 日内办理完交接手续（离任审计）。交接（离任审计）完毕后，轮岗交流人员持所在单位主要负责人（或上一级主管领导）签署的《交接会签单》（需要进行离任审计的，还需由离任审计部门在《交接会签单》上签署离任审计情况意见）等到人力资源部办理轮岗交流转移手续。轮岗交流人员持人力资源部开具的《报到通知书》到接收单位报到，并由接收单位填具《报到通知书》回执报人力资源部。按照管理权限，履行聘用程序，其中提名和审批程序不再重复。

3.2 岗位轮换

人力资源部协助总经理根据公司生产经营实际以及公司人力资源配置和员工队伍建设及岗位技能培养的需要，一般于每年一季度或适时，统筹制定公司一般管理人员岗位轮换计划并填写《人员内部流动审批表》。报总经理审定，人力资源部依据审定后的公司一般管理人员岗位轮换计划及《人员内部流动审批表》备案执行。岗位轮换人员所在单位根据《人员内部流动审批表》复印件备案执行，并安排岗位轮换人员于 7 日内办理完工作交接手续。交接完毕后，岗位轮换人员持所在单位主要负责人签署的《交接会签单》等到人力资源部办理岗位轮换转移手续。岗位轮换人员持人力资源部开具的《报到通知书》到接收单位报到，并由接收单位填具《报到通知书》回执报人力资源部。按照管理权限，履行聘用程序。其中提名和审批程序不再重复。

3.3 人员内部调配

3.3.1 根据生产经营工作需要，人力资源部协助总经理制定中级管理人员内部调配计划并填写《人员内部流动审批表》。经总经理办公会审议，总经理决定。人力资源部依据确定的《人员内部流动审批表》备案执行。内部调配人员所在单位（或上一级主管领导）根据《人员内部流动审批表》复印件备案执行，并安排内部调配人员于 7 日内办理完工作交接手续（离任审计）。交接（离任审计）完毕后，内部调配人员持所在单位主要负责人（或上一级主管领导）签署的《交接会签单》（需要进行

离任审计的，还需由离任审计部门在《交接会签单》上签署离任审计情况意见）等到人力资源部办理人员内部调配转移手续。内部调配人员持人力资源部开具的《报到通知书》到接收单位报到，并由接收单位填具《报到通知书》回执报人力资源部。按照管理权限，履行聘用程序，其中提名和审批程序不再重复。

3.3.2 根据生产经营工作需要，各部室、分公司（项目部）提出初级及以下管理人员计划，并填写《人员计划审批表》。人力资源部根据《人员计划审批表》进行相关情况调查及审核，提出审核意见并填写《人员内部流动审批表》或制定增补甄选计划。经总经理审定，人力资源部依据审定的《人员计划审批表》及《人员内部流动审批表》或增补甄选计划备案执行。内部调配人员所在单位根据《人员内部流动审批表》复印件备案执行，并安排调配人员于7日内办理完工作交接手续（离任审计）。交接（离任审计）完毕后，调配人员持所在单位负责人签署的《交接会签单》（需要进行离任审计的，还需由离任审计部门在《交接会签单》上签署离任审计情况意见）等到人力资源部办理人员内部调配转移手续。内部调配人员持人力资源部开具的《报到通知书》到接收单位报到，并由接收单位填具《报到通知书》回执报人力资源部。按照管理权限，履行聘用程序，其中提名和审批程序不再重复。

3.4 关键岗位轮岗

人力资源部协助总经理根据公司生产经营实际以及关键岗位风险控制需要，于每年一季度确定需轮换的关键岗位人员，并制定关键岗位轮岗方案；中级管理人员进行岗位轮换由总经理办公会审议决定；初级管理人员进行岗位轮换由总经理审定；人力资源部沟通各单位主要负责人后，通知轮岗人员填写《关键岗位轮换审批表》；人力资源部依据关键岗位轮换方案及《关键岗位轮换审批表》负责岗位轮换的具体操作；属于部门间岗位轮换的，由轮岗人员所在单位（或上一级主管领导）根据《关键岗位轮换审批表》，安排轮岗交流人员于7日内办理完交接手续（离任审计）。交接（离任审计）完毕后，轮岗人员持所在单位（或上一级主管领导）签署的《交接会签单》（需要进行离任审计的，还需由离任审计部门在《交接会签单》上签署离任审计情况意见）等到人力资源部办理轮岗转移手续。轮岗人员持人力资源部开具的《报到通知书》到接收单位报到，并由接收单位填具《报到通知书》回执报人力资源部；属于单位内岗位轮换的，由轮岗人员所在单位（或上一级主管领导）根据《关键岗位轮换审批表》自行负责安排相关工作交接及岗位转换等有关事宜；按照干部管理权限需要履行总经理聘用程序的，其轮岗审批程序不再重复进行。

4 新员工入职

接到录用通知后，新员工需在指定时间到公司人力资源部报到。如因故不能按期报到的，应提前与人力资源部联系，另行确定报到日期。办理入职手续时，本人需将个人人事关系及档案转存至天津北方人才市场。公司委托北方人才市场负责个人人事关系及档案的日常管理。新职员录用手续办理完成后，由人力资源部发放《入职通知函》给员工本人及相关人员。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国劳动合同法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工甄选录用管理规定》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关键岗位轮岗管理规定》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工内部流动管理规定》

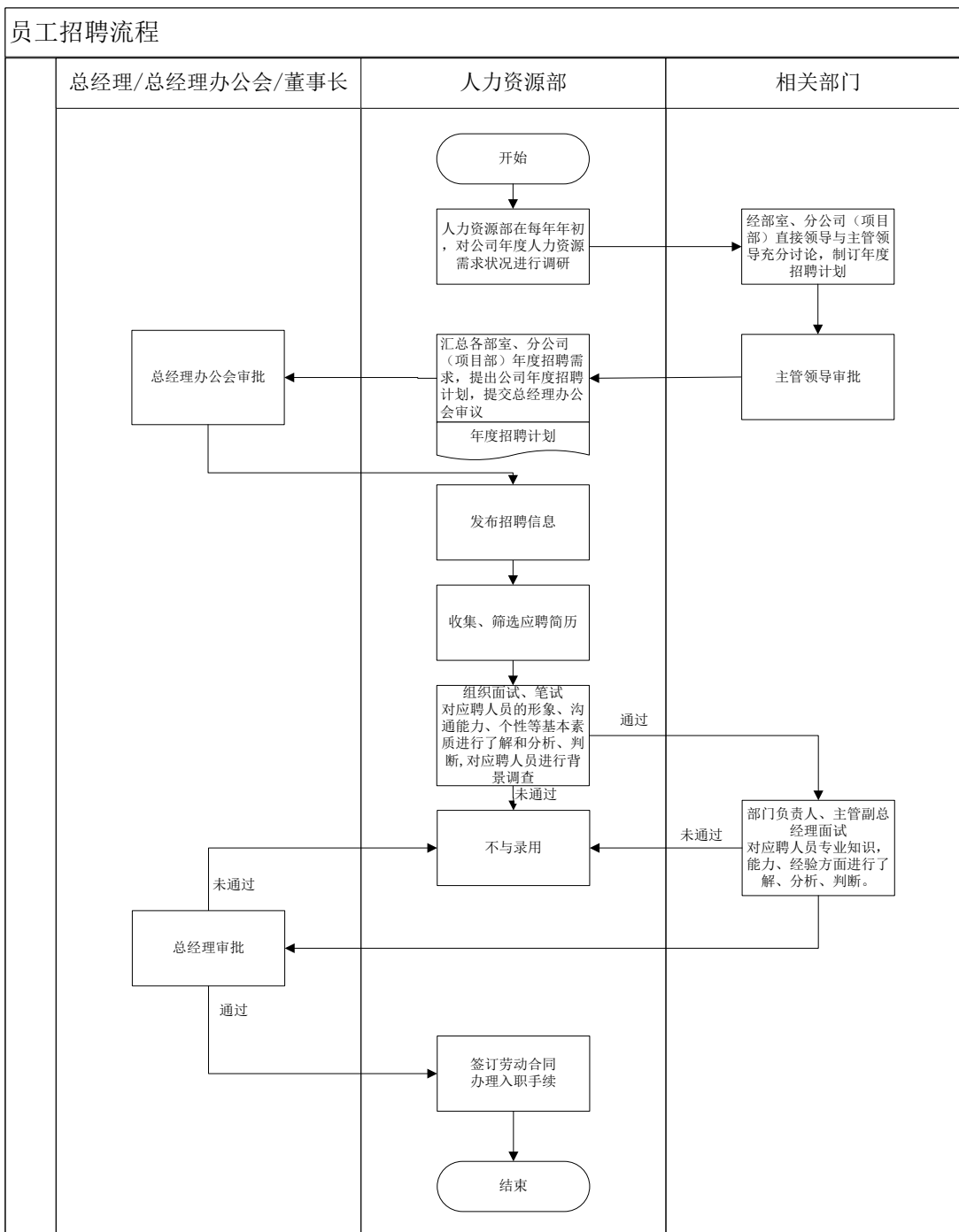
六、主要控制点

- 1 员工甄选计划的确定
- 2 员工甄选的审批
- 3 员工招聘的审批
- 4 员工内部调动的审批

七、检查资料

- 1 人员计划审批表
- 2 推荐登记表
- 3 用人申请
- 4 干部任免审批表（聘任）
- 5 聘用人员名单
- 6 人员内部流动审批表
- 7 交接会签单
- 8 报到通知书

八、业务流程图



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.4 员工退出管理业务流程

一、业务目标

- 确保员工退出管理符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 规范员工退出管理的工作流程，保证企业生产经营活动的有序进行；
- 及时更新员工信息，保证企业人力资源管理信息库的真实、准确和完整。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规，可能引发劳动纠纷，给企业带来经济及名誉损失；
- 员工退出不规范、缺乏有序的管理，扰乱企业生产经营的顺利进行；
- 员工退出信息没有被及时、准确的记录，影响人力资源管理信息库和员工薪酬核算的准确，进而影响财务报告的真实、准确、完整。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）员工退出管理业务流程的相关流程，范围涵盖股份公司总部、二级公司，同时涵盖正式员工以及因为项目或其他需求临时招聘人员。员工退出主要包括三种情况，分别是辞职、辞退和退休，业务流程主要包括退出申请的提出和审批程序、离职手续的办理、以及人力资源管理信息库的更新等。

四、业务流程描述

1 离职

1.1 离职告知时间

公司《员工离职管理规定》非过失性辞退条款提出解除劳动合同的或合同期满双方不同意续订合同终止劳动合同的，公司需提前 30 日通知员工本人或支付 1 月经济补偿金，按过失性辞退条款之第一条提出解除劳动合同的，公司需提前 3 日通知员工本人；员工本人辞职提出解除劳动合同的，需提前 30 日通知公司，其中试用期间提出

解除劳动合同的，需提前 3 天告知公司。

1.2 离职事项提出

公司提出与员工终止（解除）劳动合同的，必须由各部室、分公司（项目部）首先提出终止（解除）劳动合同意向，并取得主管经理同意后，将详细终止（解除）劳动合同原因告知人力资源部进行情况核实；员工提出辞职的，必须有员工本人递交的辞职报告，报告必须经有关主管领导批准后报人力资源部；因组织原因工作调动解除劳动合同的，公司需先征得员工本人意见。

1.3 离职面谈

对因各种原因拟办理离职手续的员工，在接到各部室、分公司（项目部）处理意见或本人离职申请后，人力资源部组织离职员工开展离职面谈。各部室、分公司（项目部）提出终止（解除）劳动合同的，重点听取员工本人对有关问题的申诉；员工本人提出辞职的，重点了解本人对公司发展的建议及有关诉求，并做挽留工作等。

1.4 离职通知

经批准同意离职的员工，人力资源部下发《终止（解除）劳动合同通知书》。

1.5 离职交接相关工作

核准同意办理离职员工，在接到《终止（解除）劳动合同通知书》后，可办理工作交接等有关手续，填写《离职员工工作交接会签表》。各部门会签时重点审核以下几方面信息并在会签表中签字盖章。员工所在单位负责员工离职后工作交接情况审核，包括员工所负责工作的交接及办公用品、资料的交接；公司总经理办公室负责工装等有关福利待遇发放后服务期限的审核工作；公司财务部负责员工有关向公司借款的清理及离职后的个人所得税的清缴工作；公司人力资源部负责培训费的清理及有关约定违约金的索赔工作。

1.6 人力资源部在收到各部门的《离职员工工作交接会签表》后，确定员工离职日期，办理终止（解除）劳动合同手续。

1.6.1 核定剩余工资。

1.6.2 办理社会保险、公积金等有关转移手续。

1.6.3 符合经济补偿金给予条件的，办理经济补偿金申领手续。

1.6.4 开具《终止（解除）劳动合同证明书》，办理退工、退档等有关离职手续。

1.7 离职手续办理完毕后，人力资源部通知总经理办公室、工会及综合管理部已离职员工名册。总经理办公室及工会停发有关福利待遇；综合管理部封停内部办公 A8 系统个人权限。

2 退休

2.1 凡符合退休条件员工，人力资源部提前 15 天通知员工所在部室、分公司（项目部）及员工本人办理工作交接手续。

2.2 各部室、分公司（项目部）在员工工作交接完毕后，通知员工在达到退休年龄后当月的 26 日前携带本人《职工退休工作交接会签单》、一寸照片 1 张、身份证原件、高级及以上专业技术资格证书原件及市级以上劳动模范证书原件到人力资源部办理退休手续。同时，有视同缴费年限的员工还需签字确认本人视同缴费年限工龄。

2.3 此外，对需履行公司其他法定退休离职手续的员工，需在履行完其他法定程序后办理正式退休手续。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国劳动法》
- 2 《中华人民共和国劳动合同法》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关键岗位员工离任经济责任审计规定》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工退休管理规定》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工离职管理规定》

六、主要控制点

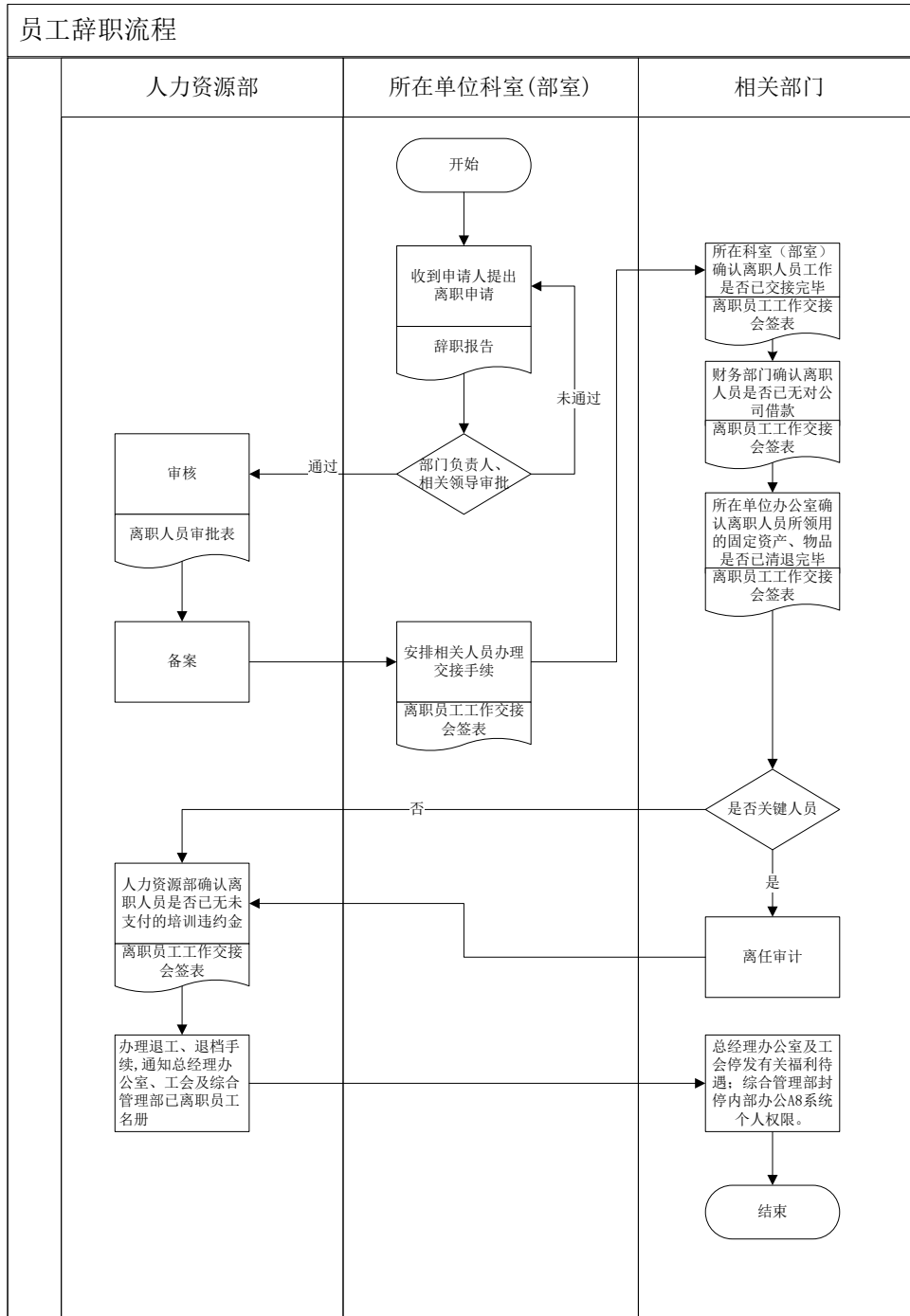
- 1 退出申请的提出和审批
- 2 离职手续的办理和审批
- 3 《经济补偿核算单》的核算和审批
- 4 人力资源信息库的更新

七、检查资料

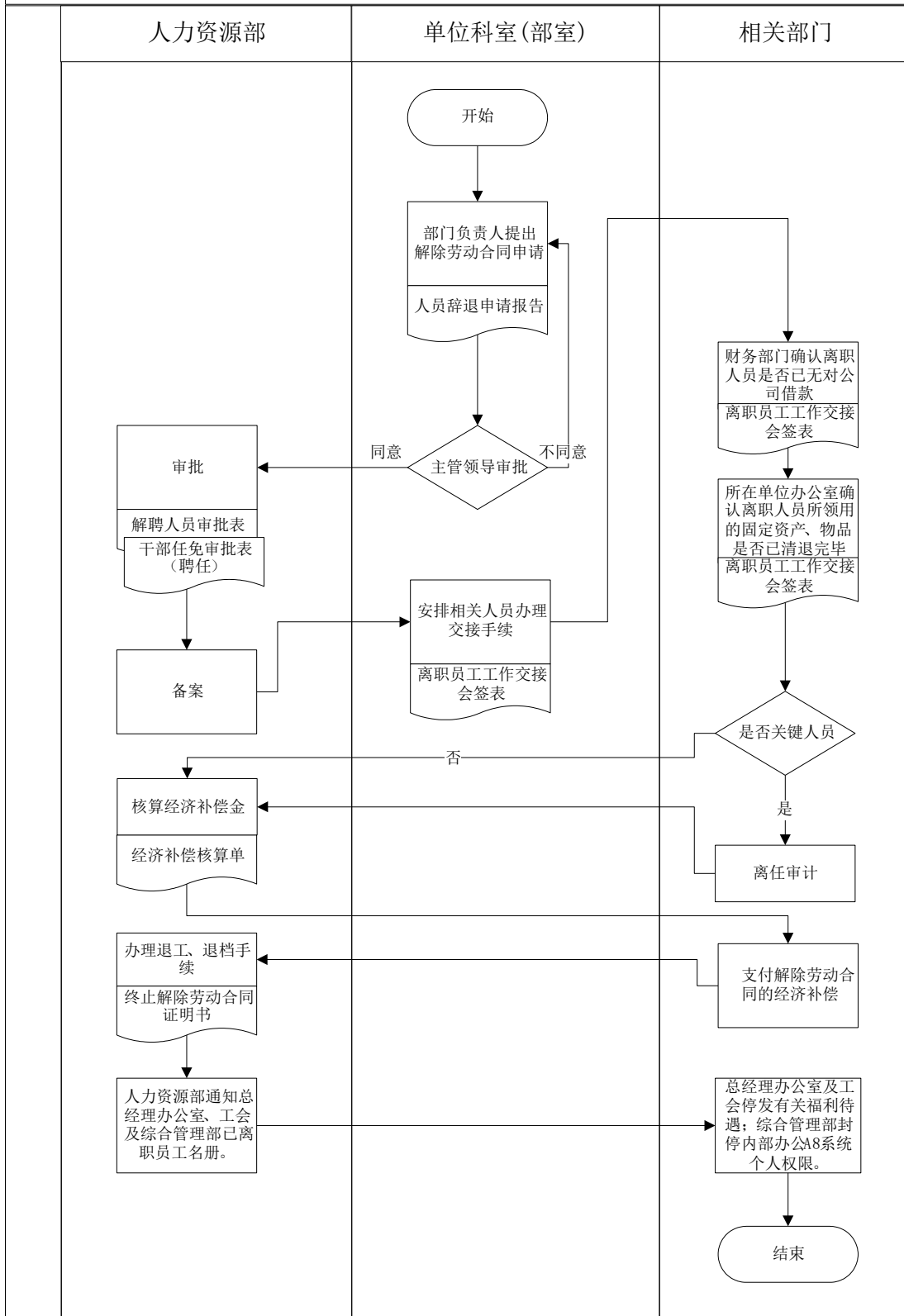
- 1 离职申请
- 2 离职人员审批表
- 3 交接会签单
- 4 终止（解除）劳动合同程序表
- 5 人员辞退申请报告
- 6 退休通知

- 7 干部任免审批表（聘任）
- 8 解聘人员审批表
- 9 退休人员审批表

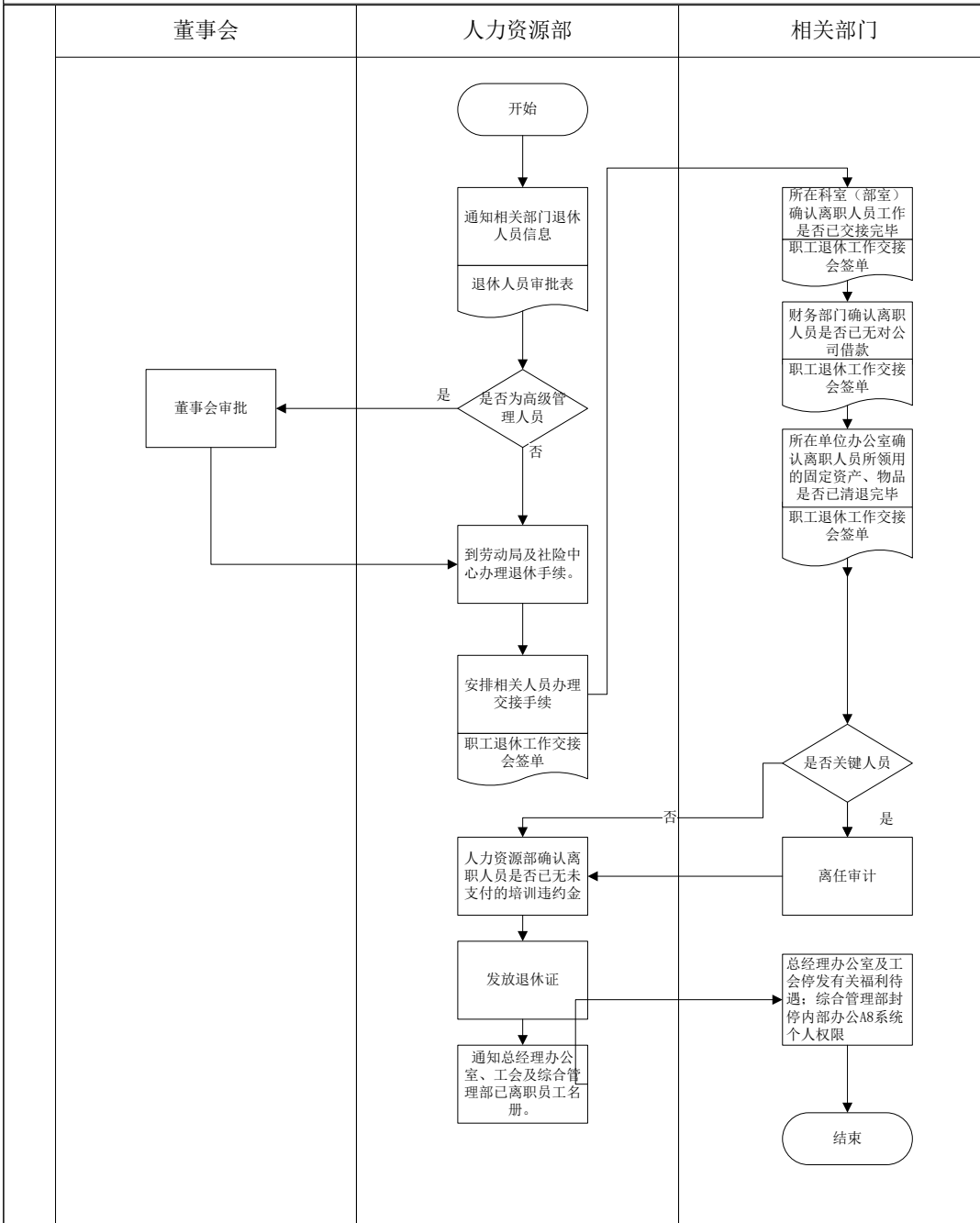
八、业务流程图



员工辞退流程



退休流程



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.5 员工考核管理业务流程

一、业务目标

- 完善员工考核体系，提高工作效率和效果，降低企业人工成本；
- 建立公平有效的约束与激励机制，充分调动员工工作积极性；
- 了解员工日常工作绩效情况，为员工奖惩提供依据。

二、业务风险

- 缺少科学的考核管理体系，影响工作绩效的提高，增加企业人工成本；
- 缺乏有效的约束与激励机制，无法充分调动员工工作积极性和主动性，影响企业整体绩效；
- 奖惩缺乏依据，挫伤员工工作积极性。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于一般员工与中级管理人员考核管理的相关流程，主要包括考核布署、提交绩效报告、考核评价、考核结果汇总与应用等。

四、业务流程描述

1 员工年度考核流程

1.1 员工自我总结述职

各职级员工对照年初签订的《员工工作目标责任书》内容，总结工作业绩成果，按照考核标准进行自我总结，找出个人优、缺点，明确下一年度工作改进方向；员工在本单位范围内就个人总结向主管领导述职，并填写《员工××年度述职材料》（附表1）。

1.2 考核打分

各相关考核者依据具体的考核标准，对照该员工实际工作表现对其评价打分。其直接主管领导进行考核打分，填写在“考核打分”一栏；分公司/项目部员工绩效考核工作小组为公司总部人员进行评价打分，填写《××年度各分公司对公司总部初级管理人员及科员评价打分表》，并将打分结果提交人力资源部进行分数汇总；分公司/项目部经理、副经理对本单位员工进行评价打分，填写《××年度分公司/项目部初级管理人员及科员评价打分表》，并将打分结果提交本单位绩效考核相关负责人进行分数的汇总。

1.3 分数汇总

中级管理人员的考核分数由人力资源部负责进行汇总，并将汇总后的分数提交公司员工绩效考核领导小组综合评议；初级管理人员及科员的考核分数由相关负责人（总部由人力资源部负责、分公司、项目部由指定人员负责）进行汇总，并将考核结果提交相应层级考核小组进行综合评议。

1.4 综合评议考核

公司各层级考核小组（公司员工绩效考核工作领导小组、总部绩效考核工作小组、分公司/项目部绩效考核工作小组）综合相应层级人员的个人工作总结、述职以及直接主管领导评价结果，对员工的考核结果进行审核，最终确定员工的考核得分及考核等级，填写公司《员工评价认定结果表》。总部各部室初级及以下人员的考核打分提交人力资源部统一汇总、报审。

2 奖励程序

2.1 年度绩效考核工作完成后，各单位组织填报《先进个人申报表》、非常优秀员工申报材料、《先进集体申报表》。

2.2 由工会、人力资源部负责对各单位申报的先进材料进行预审，将各单位的《先进个人申报表》等申报及附加说明材料，在公司办公网公示一周，由工会、人力资源部负责收集反馈意见。

2.3 完成对材料公示后，召开工作小组全体会议，依次评议确定出公司级先进个人、公司级非常优秀员工（含中级管理人员）、星级非常优秀员工（含中级管理人员）、公司级先进集体、非常优秀集体、突出贡献奖。

3 中期考核

3.1 由人力资源部组织确定公司中期考核的具体安排。

3.2 人力资源部负责布置考核任务，下发《任职资格能力评议表》、《任职资格能力考核表》。

3.3 由人力资源部组织与各单位员工进行一对一、面对面访谈，并填写《谈话记录》，具体的访谈内容每年根据实际情况另定。

3.4 由人力资源部负责考核数据的分析汇总，并撰写中期考核报告，提交董事长、总经理审阅。

4 试用期考核

4.1 由人力资源部确定试用期考核人员名单及考核日程安排。

4.2 人力资源部负责布置考核任务，讲解考核要求，下发试用期考核表等。

4.3 试用期员工根据实际工作内容撰写《试用期工作总结报告》，主要包括试用期间主要的工作内容、该项工作的处理情况、取得的成就、存在的不足、今后改进的方向等内容，要求报告内容充实、条理清晰。

4.4 试用期员工根据《试用期工作总结报告》中的内容填写《员工试用期述职表》，填后移交直接主管。

4.5 直接主管参照《员工试用期述职表》填写《员工试用期工作业绩考核表——直接主管打分表》，直接主管完成考核打分任务后应将相关考核表提交单位领导（主管该部门全部工作的公司领导）审核、评定，确认该员工的试用期考核打分，并签字形成部门最终意见。

4.6 人力资源部会同试用期员工所在单位组织试用期考核会。

4.7 人力资源部负责对考核表进行收集、汇总，并负责对考核表进行审核，审核完成后，将考评结果通知被考核者直接主管。

4.8 直接主管负责组织与被考核者进行面对面的绩效考核反馈。

4.9 被考核者如不认同考核结果，在与考核者沟通后仍不能达成共识，向人力资源部投诉。

5 员工晋升考核

5.1 中级管理人员晋升考核由党群工作部和人力资源部采取民主测评的方式进行考核。

5.2 初级及以下管理人员晋升按如下程序进行：

5.2.1 单位领导根据该单位员工的实际工作表现，提出拟晋升人员名单，向人力资源部提交《员工晋升申请表》。

5.2.2 人力资源部根据单位提出的晋升申请，组织晋升考核，由拟晋升人员本人填写《员工晋升考核工作总结》，对担任现岗位期间主要工作内容、突出贡献等做一总结，填写完毕后提交人力资源部。

5.2.3 主管领导对拟晋升人员进行考核打分，填写《员工晋升考核表》。

5.2.4 人力资源部根据考核结果及其单位领导意见，对符合晋升条件的员工组织填写

《员工晋升审批表》，报相关领导审批。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工试用期考核管理规定》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工中期考核管理规定》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工年度绩效考核管理规定》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司员工晋升考核管理规定》

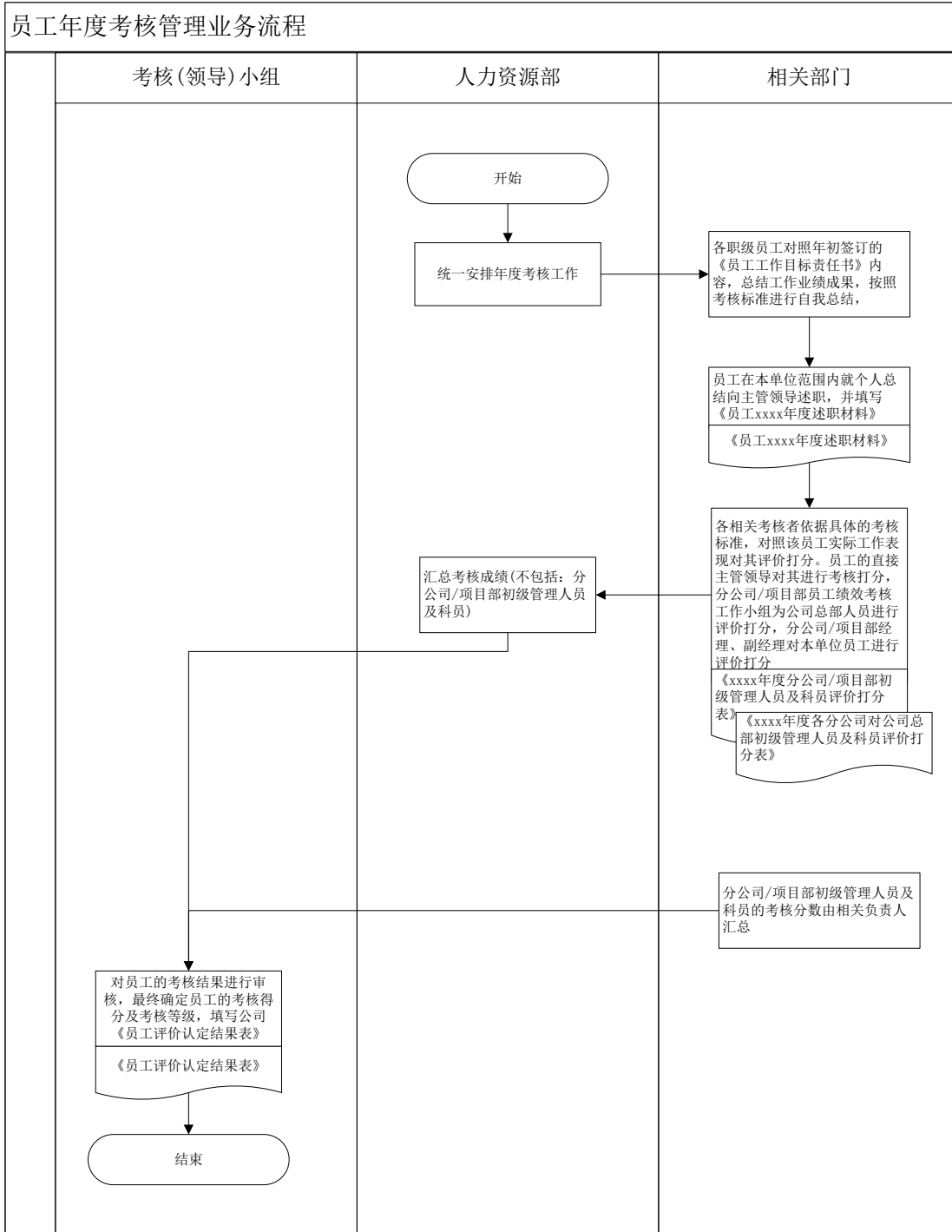
六、主要控制点

- 1 考核通知的起草和签发
- 2 总结述职的提交
- 3 考核评价工作
- 4 考核结果汇总
- 5 考核结果的审核

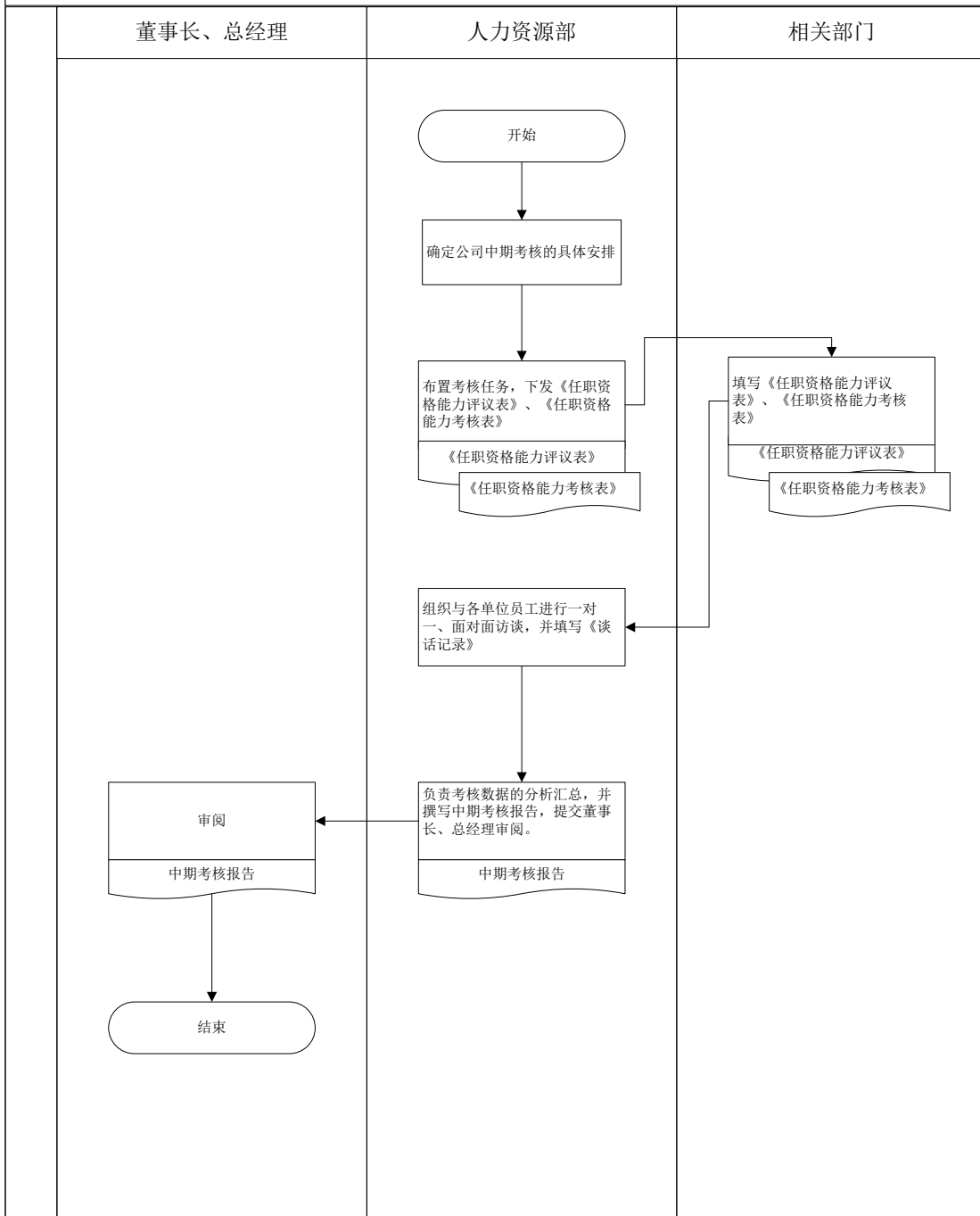
七、检查资料

- 1 员工工作目标责任书
- 2 中级管理人员绩效考核评价标准
- 3 初级管理人员绩效考核评价标准
- 4 科员绩效考核评价标准
- 5 中级管理人员绩效考核评分统计表
- 6 初级管理人员绩效考核评分统计表
- 7 科员绩效考核评分统计表
- 8 员工对中级管理人员考核评议表
- 9 关于组织签订年度员工工作目标责任书的通知
- 10 员工考核结果汇总表
- 11 《先进个人申报表》、《先进集体申报表》
- 12 非常优秀员工申报材料、突出贡献奖申报材料

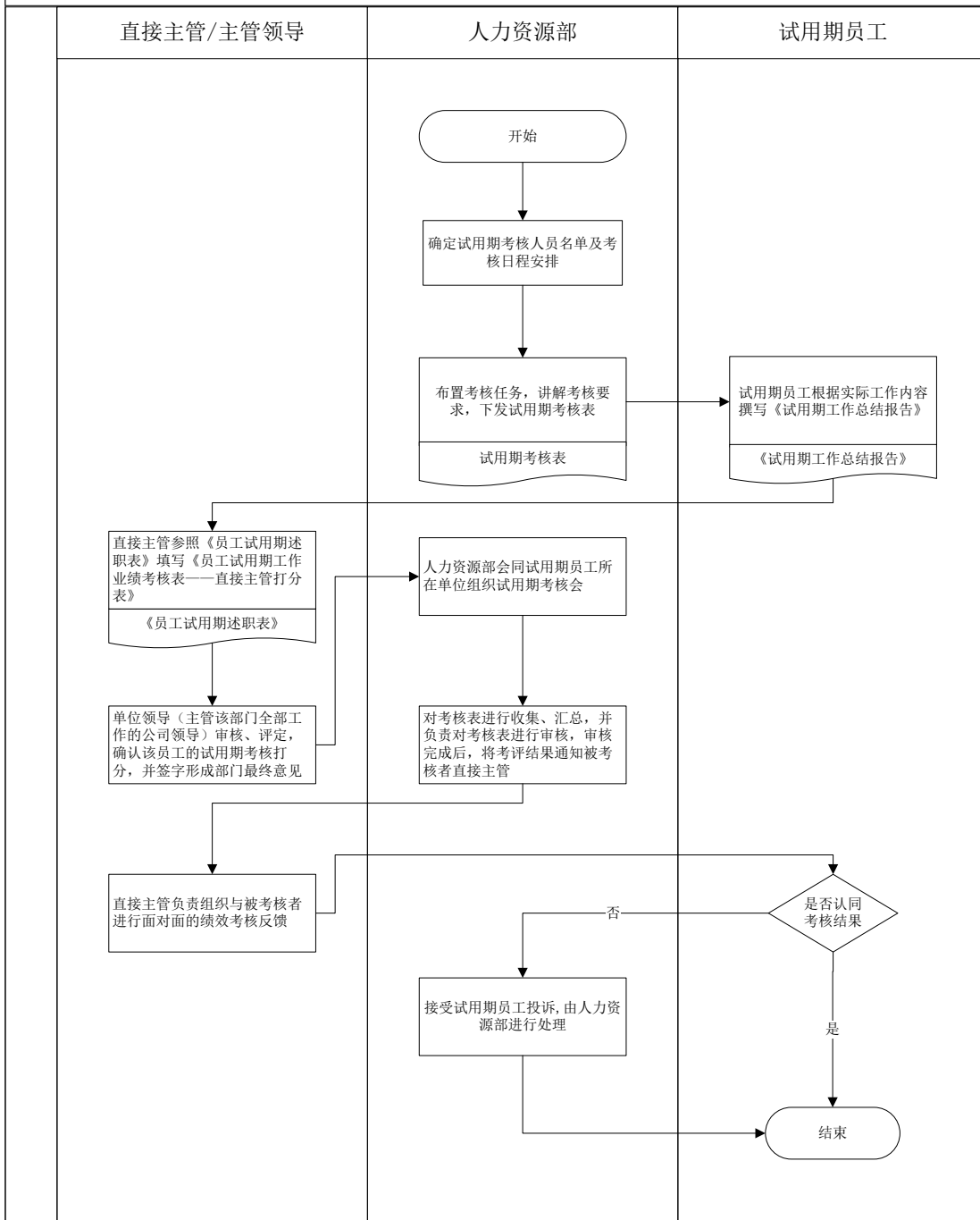
八、业务流程图



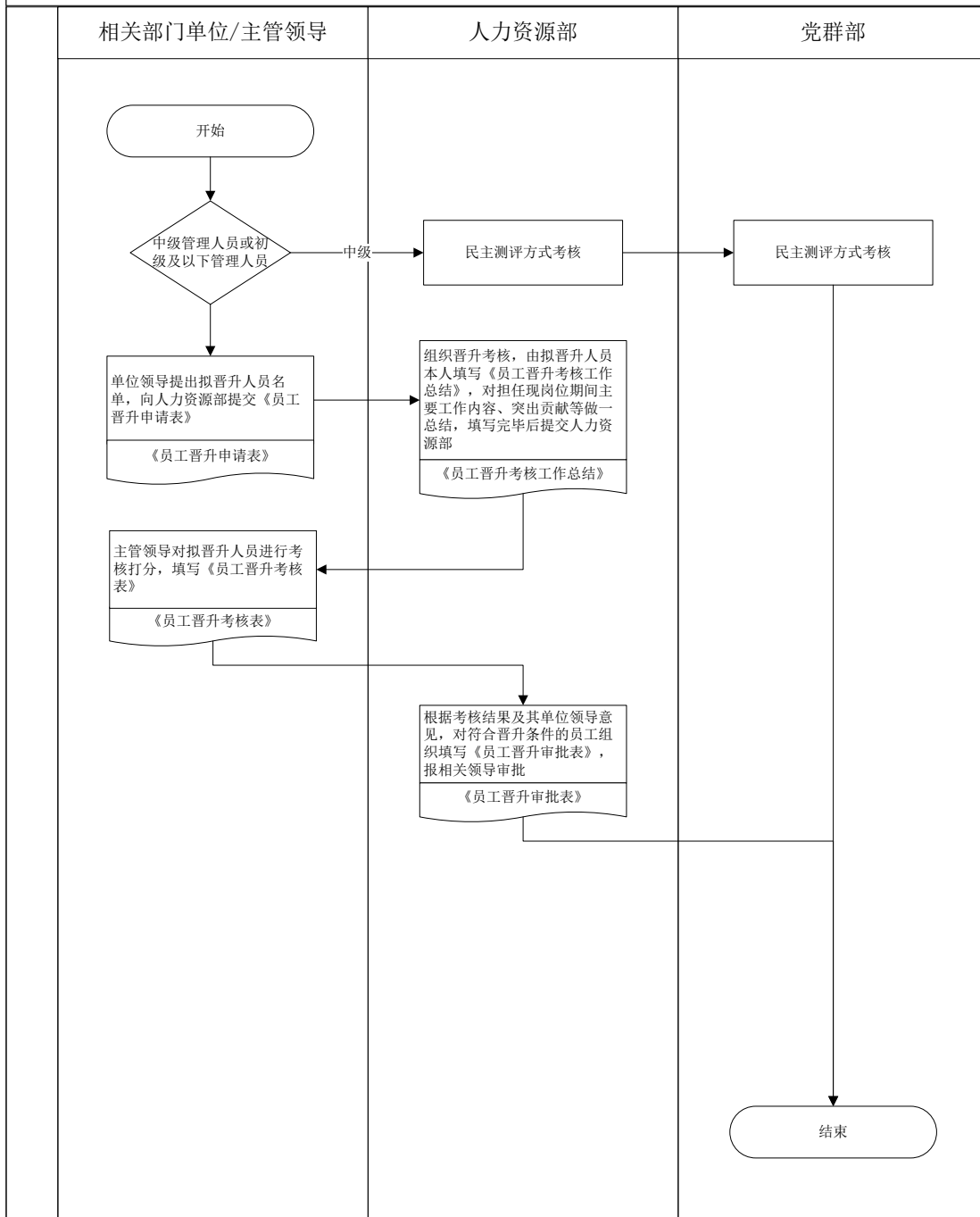
员工中期考核管理业务流程



员工试用期考核管理业务流程



员工晋升考核管理业务流程



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.6 员工培训管理业务流程

一、业务目标

- 规范员工培训管理工作，建立良好的人才培育机制，推动企业重点工作的顺利进行和战略目标的实现；

- 合理的利用企业资源，提高培训质量、促进员工知识更新，进而提升整体团队的服务效能，更好地为企业生产经营服务。

二、业务风险

- 培训需求分析不准确，可能导致员工培训管理缺乏科学性，不利于企业人才培育，可能影响企业重点工作的顺利进行和战略目标的实现；

- 培训计划执行不到位、员工培训积极性不高，最终影响培训效果和培训质量，导致企业培训资源的浪费。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）员工培训管理的相关流程，主要包括年度培训计划的编制与审批、培训实施等。

四、业务流程描述

1 内部培训管理

1.1 年度培训计划

1.1.1 人力资源部每年第一季度发出《年度培训需求调查表》，各单位提供详细的培训需求。

1.1.2 人力资源部根据公司的战略发展方向确定年度培训工作方向，结合各单位的培训需求制定年度培训计划，经公司教育委员会审定后报总经理办公会审批后执行。

1.2 课程的准备

培训实施部门填写《单位组织内部培训审批表》报人力资源部和公司主管教育培

训领导审批。商定培训具体安排和培训讲义资料等内容，课堂讲授和专题演讲须提供培训讲义，以下形式的培训可不提供培训讲义：座谈会、交流会、汇报会。

1.3 培训实施

1.3.1 培训项目确定后，由人力资源部统一发出培训通知，通知一般采用公司周安排与 OA 协同通知相结合的形式。

1.3.2 人力资源部与培训项目实施部门共同做好培训教务安排。

1.3.3 培训效果的评估

人力资源部对于公司组织的课程讲授、专题演讲式内训必须进行培训效果评估。培训结束后由人力资源部培训专员向参加培训的学员现场或通过公司 OA 系统发放《培训满意度调查评估表（反应层评估）》，要求在培训结束后一周内填写完毕并回复。人力资源部培训专员对收集的《培训满意度调查评估表（反应层评估）》进行数据统计及分析，形成《培训效果评估报告》。培训结束后填写的《培训满意度调查评估表（反应层评估）》不需保存，但需保存《培训效果评估报告》。培训结束后，人力资源部根据签到簿在《年度培训积分汇总表》上进行员工参加培训的记录登记。

2 外部培训管理

2.1 参加外部培训人员需办理参加外部培训审批手续，经部门负责人同意后，填写《参加外部专门机构培训审批表》报人力资源部和公司主管教育培训领导审批。

2.2 人力资源部及公司主管教育培训领导对培训申请进行审批。

2.3 培训结束后一周内，外出参加培训人员要按照培训要求提交培训资料、《培训满意度调查评估表（反应层评估）》及《个人培训报告》。人力资源部负责在《年度培训积分汇总表》上登记进行员工参加培训的记录、存档外部培训资料。对于公司统一组织参加外部举办的认证类培训，以取得权威机构发放的证书作为效果评估的一个重要标准，并由人力资源部据此撰写《培训报告》。

3 新入职员工培训

3.1 人力资源部根据各部门的人力资源需求计划统筹招聘人员的指标及进入时间，根据新入职员工的规模情况确定培训时间、培训形式并拟定培训具体方案。

3.2 人力资源部负责作好培训全过程的组织管理工作，包括经费申请、人员协调组织、场地的安排布置、课程的调整及进度推进、培训质量的监控保证以及培训效果的考核评估等。

3.3 人力资源部负责对每期的培训进行记录。

3.4 新员工集中脱产培训结束后，分配至相关部门岗位接受上岗指导培训（在岗

培训), 由各部门负责人指定指导教师实施培训。

3.5 人力资源部在新员工接受在岗培训期间, 不定期派专人实施跟踪指导和监控, 并通过一系列的观察测试手段考查受训者在实际工作中对培训知识和技巧的运用以及行为的改善情况, 以评估培训结果, 调整培训策略和培训方法。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司员工教育培训管理规定》
- 2 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司新员工入职培训管理规定》
- 3 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司员工教育委员会工作细则》

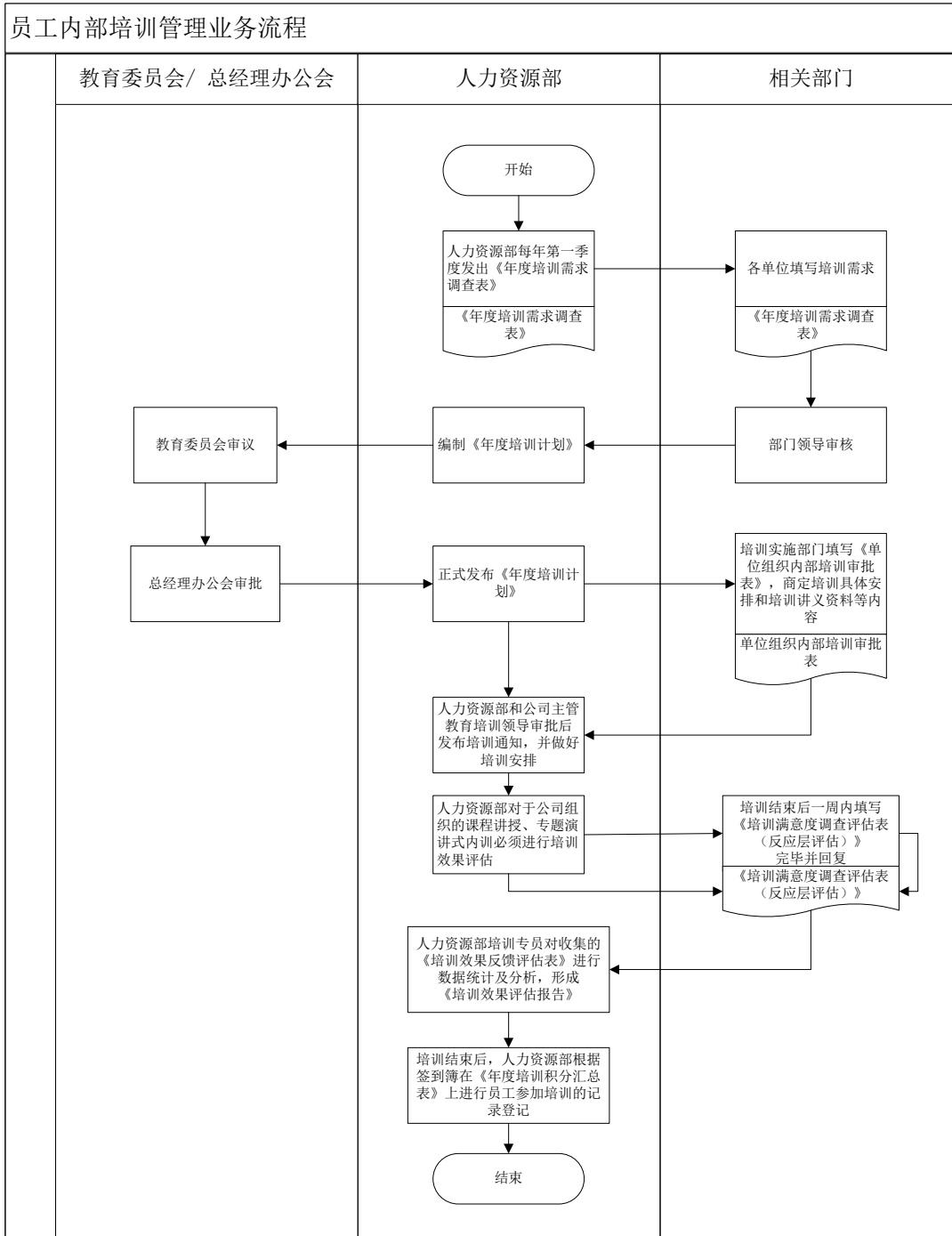
六、主要控制点

- 1 年度培训计划的制定与审批
- 2 年度培训工作反馈与评估

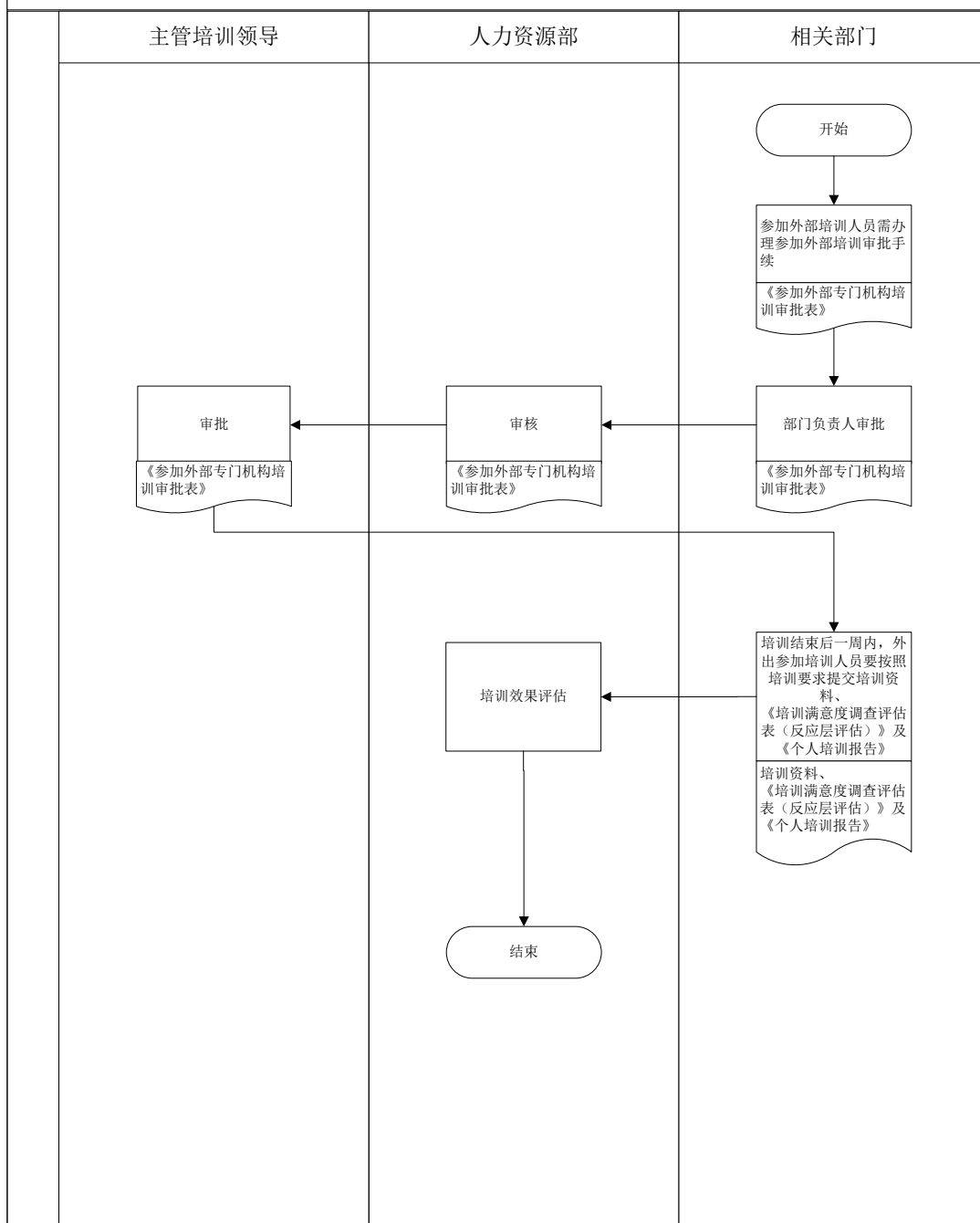
七、检查资料

- 1 《年度培训需求调查表》
- 2 《年度培训需求调查表》
- 3 《单位组织内部培训审批表》
- 4 《培训签到簿》
- 5 《培训记录》
- 6 《培训效果评估报告》
- 7 《参加外部专门机构培训审批表》
- 8 《培训报告》
- 9 《讲课费开支凭证》
- 10 《单位组织参加培训经费报销单》
- 11 《教育培训经费报销凭证》
- 12 《外派学习协议》
- 13 《年度培训积分汇总表》

八、业务流程图



员工外部培训管理业务流程



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.7 员工薪酬管理业务流程

一、业务目标

- 确保员工薪酬工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 建立薪酬分配的激励和约束机制，科学合理地规划员工薪酬，充分调动员工工作积极性；
- 确保员工薪酬被真实、准确、完整的记录并反映于企业财务报告中。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规及监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚，为企业造成经济及名誉损失；
- 薪酬分配不合理，或薪酬的激励和约束机制不能正常发挥作用，不能真实的反映员工的工作效率和成果，损伤员工的工作积极性，影响企业生产经营的健康发展；
- 薪酬计算错误或记录不及时，可能导致财务报告错报、漏报以及信息披露错误。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）员工薪酬管理的相关流程，主要包括薪酬标准的核定、薪酬调整、薪酬发放以及薪酬信息的发布等业务。

四、业务流程描述

1 工资

1.1 工资标准的核定

1.1.1 股份公司人力资源部负责人员薪酬制度的编制和修订，由股份公司总经理办公会议审批通过后，以部门文件形式正式印发。

1.1.2 新员工入职时，人力资源部劳动薪酬岗根据新入职员工个人职级/工作年限、学历等基本条件及《员工薪酬管理办法》核定新入职员工薪酬标准报人力资源部部

长审批，人力资源部部长将审批后的新入职员工薪酬标准报总经理审批。

1.2 工资的调整

人力资源部根据员工职级变动情况，按照公司薪酬制度相关规定，对职级变动员工的岗位工资、月度奖金标准进行调整，经人力资源部部长审核并报总经理审核后，人力资源部劳动薪酬岗调整后薪酬信息在《工资变动通知单》中体现（《工资变动通知单》的编制与审核参见本流程 1.3.1 条款描述）。

1.3 工资计算与发放

1.3.1 各部室、分公司（项目部）每月 3 日前需将上月考勤记录经所在单位主要负责人签字确认后上报公司人力资源部，作为当月发放工资依据。人力资源部劳动薪酬岗根据各部门考勤员上报的经各部门负责人审核的考勤记录，考勤的计算期为公历自然月；人力资源部考核培训岗提供的考核结果、人力资源部人力资源岗提供的员工的任职文件、离职审批表、退休证等制作工资发放明细表，经人力资源部部长审核后提交财务部行政出纳岗。

1.3.2 财务部行政出纳岗根据人力资源部提供的工资发放明细表每月十日通过银行发放薪酬（实习生工资通过现金发放）。

2 绩效工资

2.1 高级管理人员绩效工资发放，经公司薪酬与考核委员会考核确认，公司整体完成年度净利润指标时，公司高级管理人员可按照岗位薪酬标准中绩效工资应分配水平的 100%比例进行分配，未完成的可根据相应比例扣除。

2.2 中级管理人员绩效工资发放，依据各部室、分公司（项目部）经济效益指标完成情况，经公司绩效考核领导小组确认，完成公司核定的生产经营、管理目标的，绩效工资按应分配水平的 100%比例进行分配；未完成公司核定的生产经营、管理目标的，按照公司核定的考核分值所占权重，确定该部门的绩效工资分配水平。

2.3 初级及以下管理人员绩效工资发放，由人力资源部根据公司绩效考核领导小组确认的各部室、分公司（项目部）绩效考核完成情况，依据各部室、分公司（项目部）确认的个人目标责任完成情况，确定绩效工资发放水平。初级及以下管理人员绩效工资实行按月发放制度，经公司绩效考核领导小组确认确需扣发绩效工资的情况时，从员工本人下一年度发放工资中予以扣除。

2.4 人力资源部负责编制绩效工资分配方案，经总经理同意后交财务部予以发放。

五、相关制度

- 1 《中华人民共和国劳动法、劳动合同法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司一般管理人员薪酬管理细则》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司人员薪酬调整方案》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司薪酬支付管理规定》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司绩效工资发放管理规定》
- 6 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关于公司实行企业年功工资的暂行管理规定》
- 7 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关于公司提高“老员工”薪酬待遇的暂行办法》

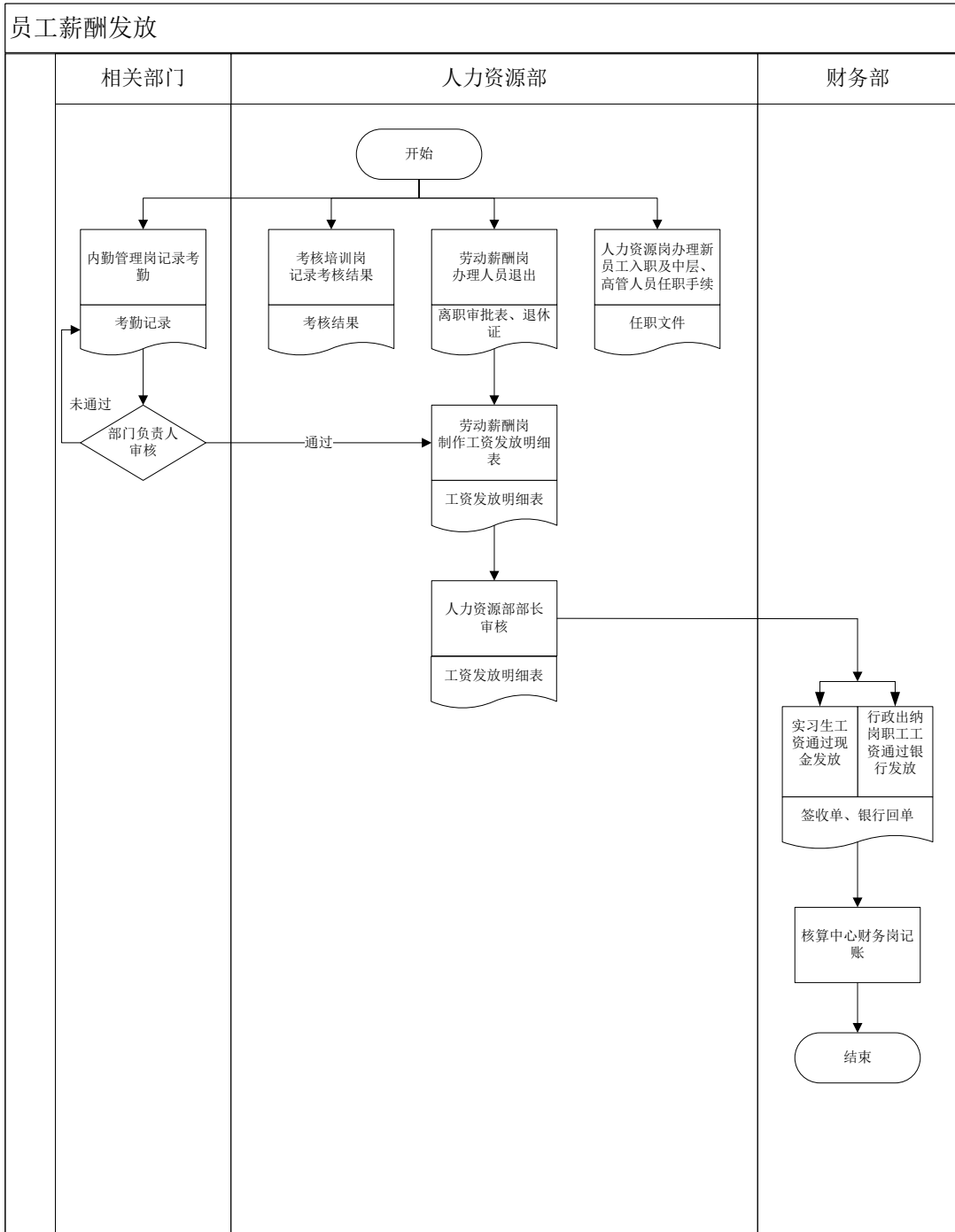
六、主要控制点

- 1 薪酬管理办法的编制和审批
- 2 薪酬标准的核定
- 3 员工考核、考勤结果的审核
- 4 《工资发放表》的编制和审核
- 5 绩效工资的計算、审核和发放

七、检查资料

- 1 工资变动通知单
- 2 考勤表
- 3 员工季度（年度）考核结果汇总表
- 4 工资发放表
- 5 奖金分配明细表

八、业务流程图



第二章 内部环境

5 人力资源管理

5.8 员工社会保险管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业员工社会保险工作满足国家相关法律、法规和监管机构的要求；
- 规范员工社会保险管理体系，保障企业和员工的合法权益；
- 员工社会保险被正确的缴纳和支付，并及时、准确、完整的记录和反映于企业财务信息中，满足财务报告和信息披露的要求。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和监管机构的相关要求，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 社会保险管理工作不规范或存在漏洞，导致企业及员工的合法权益受损；
- 员工社会保险未及时、准确的缴纳、支付、记录，可能使企业财务信息不准确，无法满足财务报告和信息披露的要求。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于员工社会保险管理工作的相关流程，主要包括员工个人信息的收集与核对、社会保险业务的办理、社会保险的缴纳等。

四、业务流程描述

1 社保政策的收集

1.1 国家和地方社会保险政策发生变更的时候，人力资源部劳动薪酬岗及时收集相关政策，确保企业社会保险工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求。

2 员工个人信息的收集与核对

2.1 根据国家社会保险相关规定，新进员工时，人力资源部劳动薪酬岗负责了解新进员工的参保信息，有参保记录的收集《养老保险手册》，未参过保的，负责建立社保信息，填写《天津市社会保险费人员登记、变动名册》。

2.2 人力资源部每年年初依据财务部出具的上年度员工《职工收入台账》，核定当年员工缴费基数，并录入社险缴费基数核定系统，生成职工《社会保险缴费基数名册》；新进员工依据入职当月工资核定当月缴费基数。

3 社会保险业务的办理

3.1 人力资源部劳动薪酬岗每年初将经人力资源部部长审核后的《社会保险缴费基数名册》报社会保险中心办理缴费基数核定，日常将《天津市社会保险费人员登记、变动名册》打印一式两份加盖人力资源部门印盖，到社会保险中心办理社会保险业务。

3.2 人力资源部劳动薪酬岗根据每月人员增加、减少情况与社会保险中心出具的《社会保险缴费通知单》缴费总额进行核对。

4 社会保险的缴纳

4.1 人力资源部劳动薪酬岗每月将社会保险中心出具的《社会保险缴费通知单》复印件报送财务部。

4.2 社会保险中心根据与股份公司、银行签订的托收协议直接通过银行从股份公司开户银行或专用账户中划走社会保险费用，财务部出纳人员依据《社会保险缴费通知书》与社会保险中心核对划拨金额的准确性，并办理记账手续。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国劳动法》
- 2 《天津市城镇企业职工养老保险条例》
- 3 《天津市城镇职工基本医疗保险规定》
- 4 《天津市城镇企业职工失业保险条例》
- 5 《天津市城镇职工生育保险条例》
- 6 《天津市工伤保险若干规定》
- 7 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司职工生育保险管理规定》
- 8 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司工伤保险管理规定》
- 9 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司社会保险制度管理规定》

六、主要控制点

- 1 个人信息
- 2 缴费基数
- 3 缴费时间
- 4 支付个人保险费用

七、检查资料

- 1 社会保险缴费基数明细
- 2 天津市社会保险费人员登记、变动名册
- 3 社会保险缴费通知单
- 4 缴费凭证

第三章 风险评估

一、概述

风险评估是识别及分析影响公司目标实现的风险的过程。风险评估提供了控制风险的基础。通过风险评估，可以确定完成公司目标存在的外部风险与内部风险，分析各种风险的类型和程度，并制定相应的控制措施。风险评估包括三个步骤：风险识别、风险分析和风险应对。

（一）风险识别

风险识别实际上是收集有关损失原因、危险因素及其损失暴露等方面信息的过程。风险识别作为风险评估过程的首要环节，主要回答的问题是：存在哪些风险，哪些风险应予以考虑，引起风险的主要因素是什么，这些风险所引起的后果及严重程度如何，风险识别的方法有哪些等。在风险评估过程中，应当关注引起风险的主要因素，准确识别与实现控制目标有关的内部风险和外部风险。

公司内部风险因素主要有：（1）董事、监事、经理及其他高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。（2）组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素。（3）研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素。（4）财务状况、经营成果、现金流量等财务因素。（5）营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素以及其他因素。

公司外部风险因素主要有：（1）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。（2）法律法规、监管要求等法律因素。（3）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。（4）技术进步、工艺改进等科学技术因素。（5）自然灾害、环境状况等自然环境因素以及其他因素。

（二）风险分析

通过采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

（三）风险应对

在风险识别和风险分析的基础上，结合具体的实际情况，选择合适的风险应对策

略。企业风险应对策略有四种基本类型：风险规避、风险降低、风险分担、风险承受。

风险规避是指对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。这是控制风险的一种最彻底、最有力的措施，它与其他控制风险方法不同，是在风险事故发生之前，将所有风险因素完全消除，从而彻底排除某一特定风险事故发生的可能性，同时也是一种消极的风险应对措施，因为选择这一策略也就放弃了可能从风险中获得的收益。

风险降低是企业权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。这是风险管理中最积极主动也是最常见的一种处理方法，包括两类措施：风险预防和风险抑制。

风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。其主要措施包括业务分包、保险、出售、开脱责任合同以及合同中的转移责任条款 5 种。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。这也是一种最普通、最省事的风险应对策略。

二、建立风险评估机制

公司董事会根据基本规范、评价指引对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，紧紧围绕对内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通、内部监督等要素评价的具体内容，研究确定了适用本公司的内部控制缺陷具体认定标准具体内容为：

1、对于财务报告内部控制缺陷的认定

(1) 如果一项内部控制缺陷单独或连同其他缺陷具备合理可能性导致不能及时防止或发现并纠正财务报告中的重大错报，则将该缺陷认定为重大缺陷。

(2) 如果一项内部控制缺陷单独或连同其他缺陷具备合理可能性导致不能及时防止或发现并纠正财务报告中虽然未达到和超过重要性水平、但仍应引起董事会和管理层重视的错报，则将该缺陷认定为重要缺陷。

(3) 对于不构成重大缺陷和重要缺陷的内部控制缺陷，则认定为一般缺陷。

2、对于非财务报告内部控制缺陷的认定

当出现以下迹象时，应考虑将相关内部控制认定为存在重大缺陷或重要缺陷，并由董事会预算与审计委员会分析公司实际情况后进行具体认定：

(1) 公司决策程序不科学。

(2) 公司相关制度规定或实际行为违犯国家法律、法规。

- (3) 公司管理人员或技术人员纷纷流失。
- (4) 媒体负面新闻频现。
- (5) 内部控制评价的结果特别是重大或重要缺陷未得到及时整改。
- (6) 重要业务缺乏制度控制或制度系统性失效。
- (7) 公司开发项目出现严重质量问题。

股份公司的风险评估由监察审计部负责进行。每年年初，监察审计部负责对公司的风险进行梳理，结合日常监督和专项监督情况，按照上述风险评估流程对公司面临的风险进行评估。评估内容包括：公司面临的风险是否有变化，风险的严重程度是否有变化，现有的控制措施是否能合理应对风险。如有任何的变化，需立即提请风险涉及部门沟通解决应对。

每年年底，监察审计部负责对本年度的风险管理和内部控制情况进行总体评估，评估内容包括：风险管理和内部控制是否达到预期效果；内部控制程序是否合理等。

三、重大风险和突发事件应急管理

在发生重大风险和突发事件时，按照以下流程进行。

3.1 重大事项防范与预警管理

3.1.1 股份公司成立应急处置工作小组，由董事长、总经理、董事会秘书及相关高、中级管理人员组成，董事长任组长，负责处理公司重大风险和突发事件的管理及处置工作。

3.1.2 应急处置工作小组、股份公司各部门对日常工作中发现的有可能导致或转化为重大风险和突发事件的各类风险信息及时开展跟踪、分析、监测，加强信息报告和预警。

3.1.3 公司将重大风险和突发事件划分为：

➤ 特别严重事件：公司全面爆发风险，涉及范围广泛，无法继续经营，导致公司财产、人员及投资者利益遭受严重损失，造成区域性甚至全国性的重大影响。

➤ 严重事件：公司爆发大规模风险，涉及范围广泛，无法正常经营或受到重大影响，导致公司财产、人员及投资者利益遭受较大损失，造成区域性甚至全国性的重大影响。

➤ 较重事件：公司发生重大突发风险，正常经营受到影响，导致公司财产、人员及投资者利益遭受一定程度的损失，有可能导致或转化为严重影响证券市场稳定的重大突发事件。

➤ 一般事件：公司发生突发风险，正常经营受到一定影响，可能导致公司财

产、人员及投资者利益遭受损失。

3.2 应急处置管理

3.2.1 重大风险和突发事件发生后，公司所属各部门各单位负责人，应在第一时间向应急处置工作小组成员进行汇报并在第一线了解跟踪事件发生和变化的全过程，及时向公司应急处置工作小组报告事件信息，并提供专业分析意见。

3.2.2 重大风险和突发事件发生后，事件涉及的股份公司部门和单位应在上述突发事件发生 30 分钟内，将事件情况、已采取的措施、联络人及联系方式等报告至应急处置工作小组。事件涉及的公司部门应在上述突发事件发生的 3 小时内将详细情况书面报告至应急处置工作小组，应急处置工作小组应及时整理书面资料报公司董事会及监事会。

3.2.3 重大风险和突发事件发生后，公司领导应立即取消出差、休假等，主要负责人应迅速返回工作岗位，按照职责立即开展工作，研究事件发生的原因、趋势和可能出现的后果并提出解决事件的建议，采取相应措施。

3.2.4 公司在重大风险和突发事件处置过程中，应保证 24 小时专人值班，保持通讯的畅通。

3.2.5 重大风险和突发事件发生后，股份公司在应急处置工作小组的统一指挥下，按国家的有关部门和证券监管部门的规定和要求，及时开展处置工作；在处置过程中，公司应对可能产生的连锁事件作出评估，采取相应措施。

3.3 事后总结评估

3.3.1 重大风险和突发事件结束后，公司及各部门应及时总结该事件处置过程中的经验教训，评估应急预案的实施效果，并对应急预案进行修改和完善。

3.3.2 对重大风险和突发事件处理进行责任分解，并纳入公司绩效考核体系。依据相关规定对相关责任人进行批评、处罚，后果严重的还要给予党纪、政纪及司法程序方面的处置。

3.4 重大风险和突发事件信息发布

3.4.1 重大风险和突发事件尚未处置完毕的，公司不得擅自向外发布信息。

3.4.2 重大风险和突发事件处理完毕后，公司应严格遵照相关规定，及时公平地向所有投资者披露公司的重大突发事件，有针对性的提供公司相关内容及情况，批驳谣言，报告真相。努力在投资者中树立公平、诚信的公司形象，切实保护投资者的合法权益。

四、预警体系管理

在发生预警体系事件时，按照以下流程进行。

4.1 预警体系管理内容

预警体系主要内容为：

预警指标设定：公司运营层面及项目运营层面的指标设定。

预警触发方式设计：预警等级及预警流程设计。

预警事项处理方案：快速响应及解决、解除方案。

4.2 预警流程

4.2.1 公司运营层级的预警涉及问题比较复杂及综合性特征强，建议以分析报告的形式在月/季度/年度分析会中予以阐述。

4.2.2 项目运营层级的预警，各单位于每月/每季度 1 日总结上月/上季度各项主责指标完成情况，并预测本月/本季度各项主责指标完成情况，填写指标完成情况表并报送综合管理部，其中节点指标、投资回收期等与时间相关的指标按时间指标表格样式填写，财务指标、销售指标等与数据相关的指标按数据指标表格样式填写。

4.2.3 各子公司有其他特殊情况需要进行预警的，可一并于上述报表中填写预警事项及原因说明，报送公司协调解决。

4.2.4 综合管理部于 2 个工作日内汇总各单位指标完成情况，判定严重等级，拟定预警报告，并按预设预警事项解决程序执行。

4.3 预警事项处理

4.3.1 公司层级的预警，通过“季度运行分析会+专题会”的方式予以解决。

4.3.2 项目层级预警，处理程序依次为：综合管理部发起预警报告→主责单位层内解决→主管高管及其他相关管理部门联合解决→经理办公会解决。

4.3.2.1 预警事项处理方案制定完成后由主责单位发起《指标延误处理方案审批表》，经相应层级领导审批后知会综合管理部汇总备案。

4.3.2.2 三级预警处理

综合管理部在每月/季度 1 日收到指标完成情况表后的 2 个工作日内形成预警报告，并发送相关主责部门；主责部门收到预警报告 2 个工作日内，分析原因并于指标延误处理方案中写明处理措施及预计完成期限，发起审批表单，由单位负责人签批后知会综合管理部。

若三级预警在主责部门范围内无法解决，则自动上升为二级预警，通过二级预警程序解决。

4.3.2.3 二级预警处理

综合管理部在每月/季度 1 日收到指标完成情况表后的 2 个工作日内形成预警报告，并发送相关主责单位及主管领导；收到预警报告 4 个工作日内，由主管领导组织相关单位，对二级预警事项和因无法解决而升级为二级预警的三级预警事项召开专题协调会，拟定延误处理方案，写明处理措施及预计完成期限，发起审批表单，由单位负责人、主管领导依次签批后知会综合管理部及其他相关单位。

若二级预警在主管领导及主责单位范围内无法解决，则自动上升为一级预警，通过一级预警程序解决。

4.3.2.4 一级预警处理

综合管理部在每月/季度 1 日收到指标完成情况表后的 2 个工作日内形成预警报告，并发送相关主责单位及主管领导；收到预警报告 5 个工作日内，由主管领导组织相关单位，对一级级预警事项和因无法解决而升级为一级预警的二级预警事项召开专题协调会，拟定延误处理方案，写明处理措施及预计完成期限，发起审批表单，由单位负责人、主管领导、总经理依次签批后知会综合管理部及其他相关单位，并于经理办公会说明解决方案。

若仍无法解决，则将此事项立即提交经理办公会予以解决，于会上制定延误处理方案，会后由主管单位发起审批表单，由单位负责人、主管领导、总经理依次签批后知会综合管理部及其他相关单位。

4.4 预警解除

各单位在预警事项指标完成后 1 个工作日内，向综合管理部报送节点完成情况说明。综合管理部每周进行一次汇总，于次周周一将完成情况知会各位高管及各单位领导。

4.5 预警考核

预警工作纳入考核范围，对报送时间不及时、报送内容不规范的予以考核扣分。

第四章 控制活动

1 销售管理

1.1 销售代理管理流程

一、业务目标

- 规范经营销售管理，切实保障消费者合法权益；
- 维护企业利益，加强和促进公司经营销售工作。

二、业务风险

- 销售代理机构的选定随意，未按照相关规定进行比较优选，不能满足有效推动项目销售的要求，无法保证项目销售目标的实现，存在经营效益风险；
- 销售代理合同条款不合理，或约定不清晰，无法保证公司经济利益。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于销售代理选择管理相关流程，主要包括销售代理的选择、销售代理合同的审查与签订。

四、业务流程描述

1 销售代理的选择

1.1 经营管理部要严格论证确实需要委托房地产中介服务机构代理销售的商品房项目，严格界定代理范围、房屋价格和数量。

1.2 外包业务管理小组及相关部门参与运作预选中介服务机构，严格审查该房地产中介服务机构是否依法已取得工商营业执照和资质证，考察该中介机构的业绩、实力背景、运作方式和社会信誉。必要时采用招标形式确定中介服务机构。

2 销售代理合同的审查与签订

2.1 股份公司与受托房地产中介服务机构，订立书面委托合同。商品房委托销售

代理合同主要包括以下内容：委托人和受托人的名称、住所；委托代理的内容、要求和标准；收费金额和支付方式、时间；合同的履行期限、地点和方式；违约责任和解决争议的方法。

2.2 股份公司在签订商品房委托销售代理合同之前，经营管理部须将拟签订的合同草案文本、中介机构营业执照、资质证书报外包业务管理小组审定，并按本公司《合同管理办法》的有关规定执行。

2.3 在签订代理合同的同时，还应签订商品房代理销售委托书。在销售商品房时，销售代理机构应向购房者出示销售代理委托书。在与购房者签订《商品房买卖合同》时，应在“委托代理公司”一栏加盖印章。

五、 相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房销售代理管理办法》

六、 主要控制点

- 1 销售代理商的选定程序合规
- 2 销售代理合同的审查与签订

七、 检查资料

- 1 委托合同
- 2 商品房代理销售委托书

第四章 控制活动

1 销售管理

1.2 销售政策控制流程

一、业务目标

- 确保公司产品的市场定位合理，销售政策的制定与公司战略发展保持一致；
- 公司定价政策、销售折扣政策及营销方案的制定与产品的市场定位相符合。

二、业务风险

- 销售政策缺乏或制定不合理或未经授权审批，导致公司产品定位不合理，造成公司利益损失；
- 公司定价政策及营销方案的制定与产品市场定位不相符，致使公司的销售目标无法实现。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于销售政策控制的相关流程，主要包括销售政策的制定和审批、销售政策的执行与监督、销售政策的修改完善。

四、业务流程描述

1 销售政策的制定与审批

1.1 经营管理部负责组织市场调研，对土地情况，区域经济发展、房地产市场状况、区域消费者需求进行分析，分析并确定潜在客户。

1.2 经营管理部提供市场调研的分析结果，为项目的产品定位，如户型、面积等提供依据。

1.3 经营管理部根据市场调研的结果，制定项目的销售策略、包括价格策略、销售计划，推广方案等等，汇总为《商品房销售策略方案》并将方案报主管经营副总进行审核后，报总经理办公会审批。

2 销售政策的执行和监督

2.1 审批后的《商品房销售策略方案》下发到经营管理部和销售代理公司。

2.2 经营管理部根据审批后的销售策略、价格策略进行广告推广活动以及其他销售策略的执行。并负责根据需求，协助完成样板间、售楼处的设计工作，并配合分公司完成样板间、售楼处的装修工作。

2.3 经营管理部同时负责监督销售代理公司对销售政策的执行。

3 销售政策的修改完善

3.1 经营管理部及时与销售代理公司进行沟通，针对销售政策的执行情况，提出建议和意见，对销售政策进行改进与完善，提交《商品房销售政策调整方案》，报主管经营副总进行审核后，报总经理办公会审批。

五、相关制度目录

1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房销售管理规定》

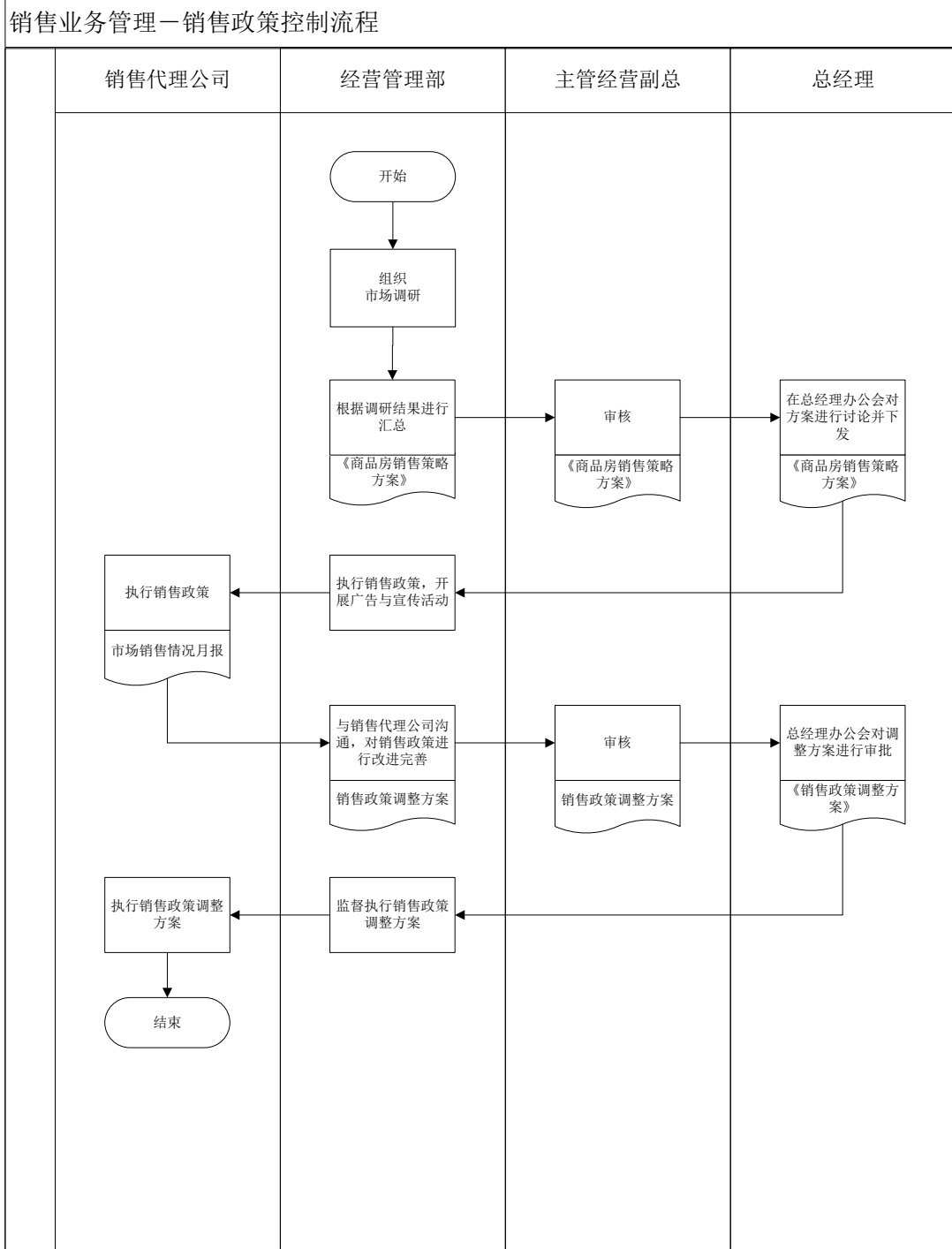
六、主要控制点

- 1 商品房销售策略方案的制定和审批
- 2 经营管理部及时与销售代理公司沟通获取信息
- 3 商品房销售策略调整方案的制定与审批

七、检查资料

- 1 商品房销售策略方案
- 2 总经理办公会会议纪要
- 3 销售代理公司市场月报
- 4 商品房销售策略调整方案

八、业务流程图



第四章 控制活动

1 销售管理

1.3 销售价格制定流程

一、业务目标

● 综合考虑企业财务目标、营销目标、产品成本、市场状况及竞争对手情况等多方面因素，合理确定公司商品房基准价格，在确保实现公司销售目标的前提下，实现公司销售利益最大化；

● 定期评价商品房基准价格的合理性，定价或调价需经具有相应权限人员的审核批准；

● 销售折扣、销售折让等政策的制定应由具有相应权限人员审核批准，销售折扣、销售折让授予的金额、数量、原因及对象应予以记录，并归档备查。

二、业务风险

● 定价或调价不符合价格政策，未能结合市场供需状况、盈利测算等进行适时调整，造成价格过高或过低、销售受损；

● 商品销售价格未经恰当审批，或存在舞弊，可能导致损害企业经济利益或者企业形象；

● 销售折扣、销售折让的执行未经适当审批，或存在舞弊，损害公司经济利益。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于销售价格制定的相关流程，主要包括销售基准价格的制定与审批、销售基准价格的执行与监督，销售价格的调整与审批、销售折扣的制定与审批。

四、业务流程描述

1 销售基准价格的制定

1.1 经营管理部在进行市场调研的基础上，根据本地房地产市场状况及趋势、区域竞争性楼盘情况等，拟定《商品房定价方案》定价方案包括市场及竞争楼盘情况、

定价原则、定价体系等内容。

1.2 财务部或成本部（项目结算前由成本部，结算后由财务部）明确成本构成项目和成本计算方法，与各成本费用发生部门进行沟通，取得计算依据，计算项目的总成本和平均成本，并根据公司年度利润目标，拟定项目的要求利润率，提供给经营管理部，作为商品房基准价格的定价参考依据。

1.3 经营管理部参照项目成本及要求利润率，根据收集的市场数据及销售目标，编制《商品房价格明细表》，根据每一套商品房所处的环境、楼层、位置、采光、房型等的不同，价格进行区分，并在商品房销售定价明细中附文字说明。

1.4 经营管理部编制《销售价格审批表》，将《商品房价格明细表》报主管经营副总审核后，经总经理办公会讨论后由总经理审批。

2 销售基准价格的执行和监督

2.1 审批后的销售基准价格下发到经营管理部。

3 销售价格的调整与审批

3.1 经营管理部及时与销售代理公司进行沟通，根据市场的变化及销售情况及时提出《销售价格调整方案》。

3.2 经营管理部编制《销售价格调整审批表》，经主管经营副总审核后，报总经理办公会审批。

3.3 总经理办公会对销售价格调整方案进行审批。

4 销售折扣的制定与审批

4.1 公司整体销售策略中的销售折扣的制定及调整由经营管理部门拟定《商品房销售策略方案》及调整方案，送交总经理办公会审批。

4.2 销售价格遵循一房一价的原则。经营管理部在通过经理办公会审批的底价基础上，上浮一定幅度作为销售现场的底价，并会同销售代理公司，在现场销售底价基础上上浮一定幅度，作为现场销售报价。具体上浮的幅度，由经营管理部报主管副总审核后，报经理办公会审批。经营管理部将经理办公会审批通过的销售现场底价和销售现场报价书面通知销售代理公司执行。

4.3 商品房销售中发生的不低于现场销售底价的一般销售折扣与优惠，经销售代理公司负责项目销售的销售经理审批后，销售现场通过天房发展销售管理分析系统，填写《商品房销售价格优惠审批表一》，报经营管理部备案。

4.4 商品房销售中发生的低于现场底价但不低于经理办公会审批底价的特殊销售折扣与优惠，由销售现场申请，通过天房发展销售管理分析填写《商品房销售价格

优惠审批表二》，报经营管理部审核，经营管理部审核后报主管经营副总审核，报总经理审批，审批通过后，经营管理部修改天房发展销售管理分析系统中该房屋价格，并通知销售代理公司执行。

4.5 商品房销售中如确实需要发生低于经理办公会审批底价的特殊销售折扣与优惠的，只能由董事长审批有效，并将审批单留存经营管理部。经营管理部修改天房发展销售管理分析系统中该房屋价格，并通知销售代理公司执行。

4.6 经营管理部负责将销售折扣授予的实际金额、数量、原因及对象应予以记录，并归档备查。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房定价管理规定》

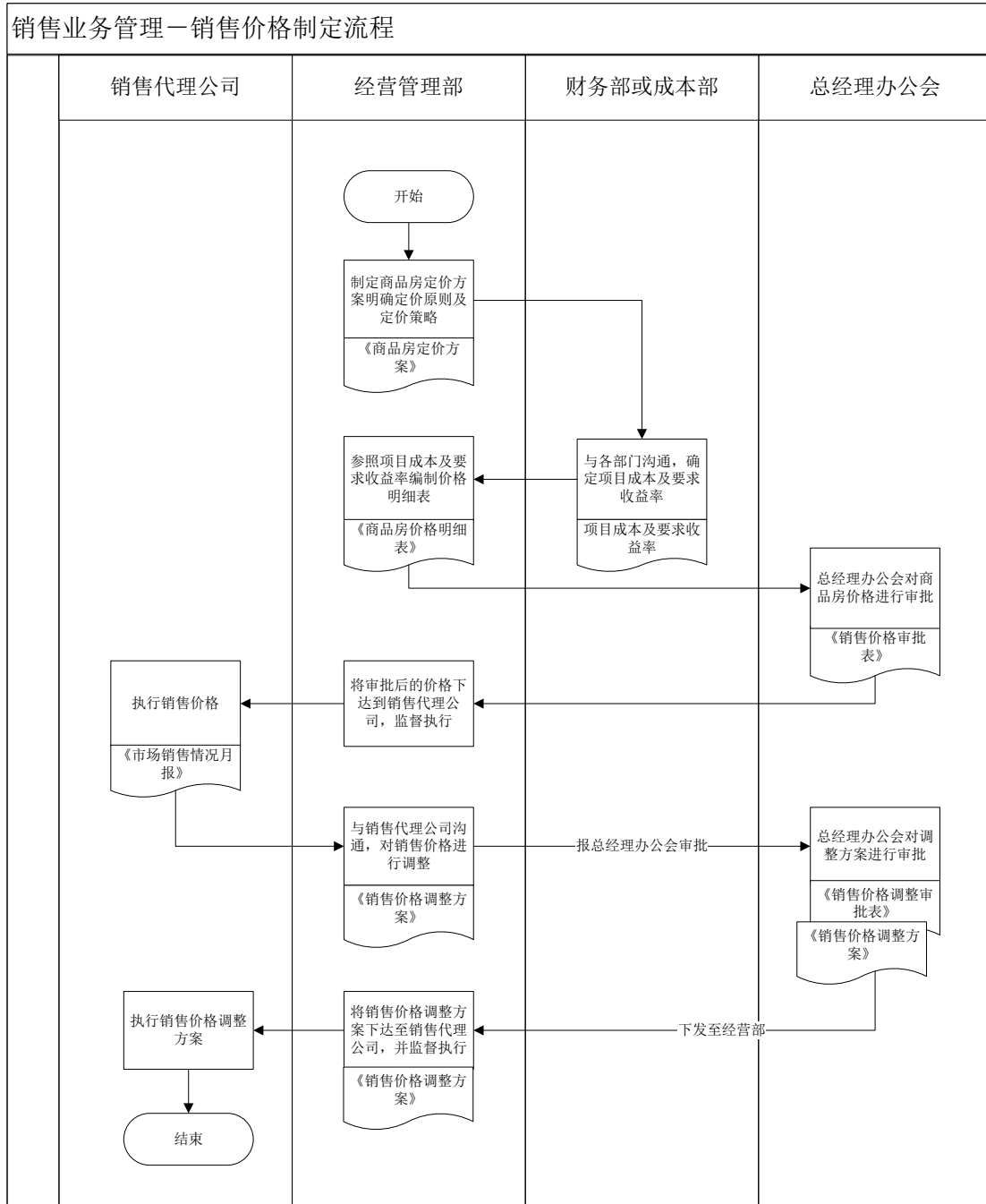
六、主要控制点

- 1 商品房销售基准价格制定和审批
- 2 商品房销售价格的调整与审批
- 3 销售价格的执行及监督
- 4 销售折扣的审批与执行
- 5 销售折扣台账的登记与审核

七、检查资料

- 1 商品房价格明细表
- 2 销售价格审批表
- 3 销售价格调整方案
- 4 销售价格调整方案审批表
- 5 商品房销售策略与方案审批表
- 6 商品房销售策略调整方案审批表
- 7 商品房销售价格优惠审批表
- 8 销售折扣台账
- 9 会议纪要

八、业务流程图



第四章 控制活动

1 销售管理

1.4 销售收款与财务对账流程

一、业务目标

- 合理确保从客户收取的现金能及时、准确、安全地存到特定银行账户，同时确保相关财务处理的真实性、准确性、完整性和及时性；
- 对分期付款客户进行追踪，以保证后续款项及时入账；
- 经营管理部门与财务部门定期对账，对差异及时追查。

二、业务风险

- 企业信用管理不到位，结算方式选择不当，账款回收不力，导致销售款项不能收回或遭受欺诈；
- 收款过程中存在舞弊，使企业经济利益受损；
- 缺乏有效的销售业务会计系统控制，可能导致企业账实不符、账证不符、账账不符或者账表不符，影响销售收入、销售成本、应收款项等会计核算的真实性和可靠性。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于销售收款与财务对账的相关流程，主要包括合同签订与销售收款、财务对账、应收账款的管理。

四、业务流程描述

1 合同签订与销售收款

1.1 客户预缴定金，由销售代理公司与客户签订房屋预定协议，收取定金后开具收据。

1.2 客户凭房屋预定协议由销售代表开具《销售交款通知单》（一式三联，客户、

财务、销售代理公司各留存一联），客户在销售代理公司售楼处刷卡缴纳首付或者房款全款，款项直接缴入股份公司银行账户。

1.3 经营管理部对《销售交款通知单》、交款小票及合同价款进行审核后在与客户签订的房屋销售合同上盖章并登记房屋销售台账。

1.4 销售代理公司定期将《销售交款通知单》、客户交款小票、《日销售统计明细表》送交财务部门销售中心，销售中心与银行进账单核对后开具发票，并根据开票金额登记入账。

1.5 财务部销售中心定期取回按揭贷款的银行回单，并根据银行回单开具发票并登记入账，销售中心定期将开具的发票送交经营管理部，经营管理部据此登记销售台账中按揭贷款部分。登记后，经营管理部将发票交给销售代理公司，由其负责通知客户领取发票。

1.6 经营管理部登记销售台账，登记内容包括销售商品房房号、面积、销售总价、首付款金额、未交款金额。

2 财务对账

2.1 财务部应于贷款客户到账后5日内将贷款客户到账的信息传递给经营管理部及销售代理公司，经营管理部及销售代理公司将据此登记销售台账并编制销售报表。

2.2 经营管理部负责组织销售代理公司与财务部门按月核对销售台账，填写销售收款对账记录；对于对账差异，应予以追查，查明原因；如出现非正常性原因应立即通报总会计师及主管经营的副总经理。

3 应收账款的管理

3.1 销售代理公司编制月度收款情况统计表，标明已交款项、未交款项及欠款账龄，报送到股份公司经营管理部。

3.2 经营管理部对于欠款期间超过合同约定时间的客户，要求销售代理公司向客户发送《欠款催收函》，催促客户付款，并对催收情况予以记录。

3.3 客户欠款逾期未超过30天的，由销售代理公司计算逾期付款利息，报经营管理部审批，经营管理部负责组织账款的追讨；客户欠款逾期超过30天，根据商品房销售合同的约定，由经营管理部负责与监察审计部联系，确定解决方案。

3.4 经营管理部督促财务部与销售代理公司，对收款情况及欠款管理情况进行落实，并以会议纪要的形式予以记录。

五、相关制度目录

1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房销售管理规定》

2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司应收账款管理规定》

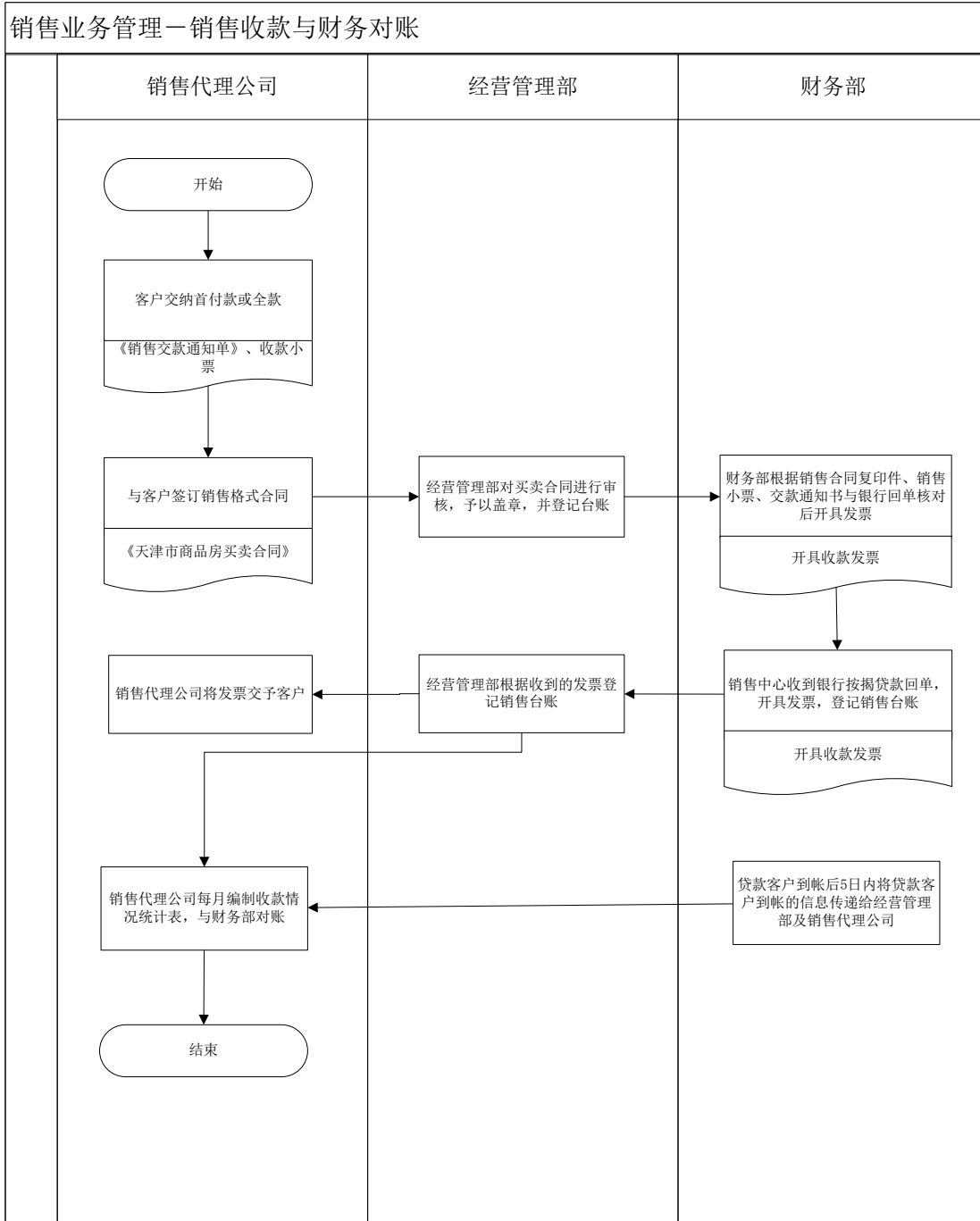
六、主要控制点

- 1 客户购房付款方式必须符合公司规定。
- 2 经营管理部审核销售合同并及时登记销售台账
- 3 财务部门及时将销售业务登记入账
- 4 销售代理公司定期与财务对账
- 5 销售代理公司定期报送月度收款情况统计表
- 6 销售代理公司及时向未按照合同约定付款的客户发送《欠款催收函》
- 7 经营管理部对于欠款逾期客户及时与监察审计部确定解决方案
- 8 经营管理部督促财务部与销售代理公司，对收款情况及欠款管理情况进行落实。

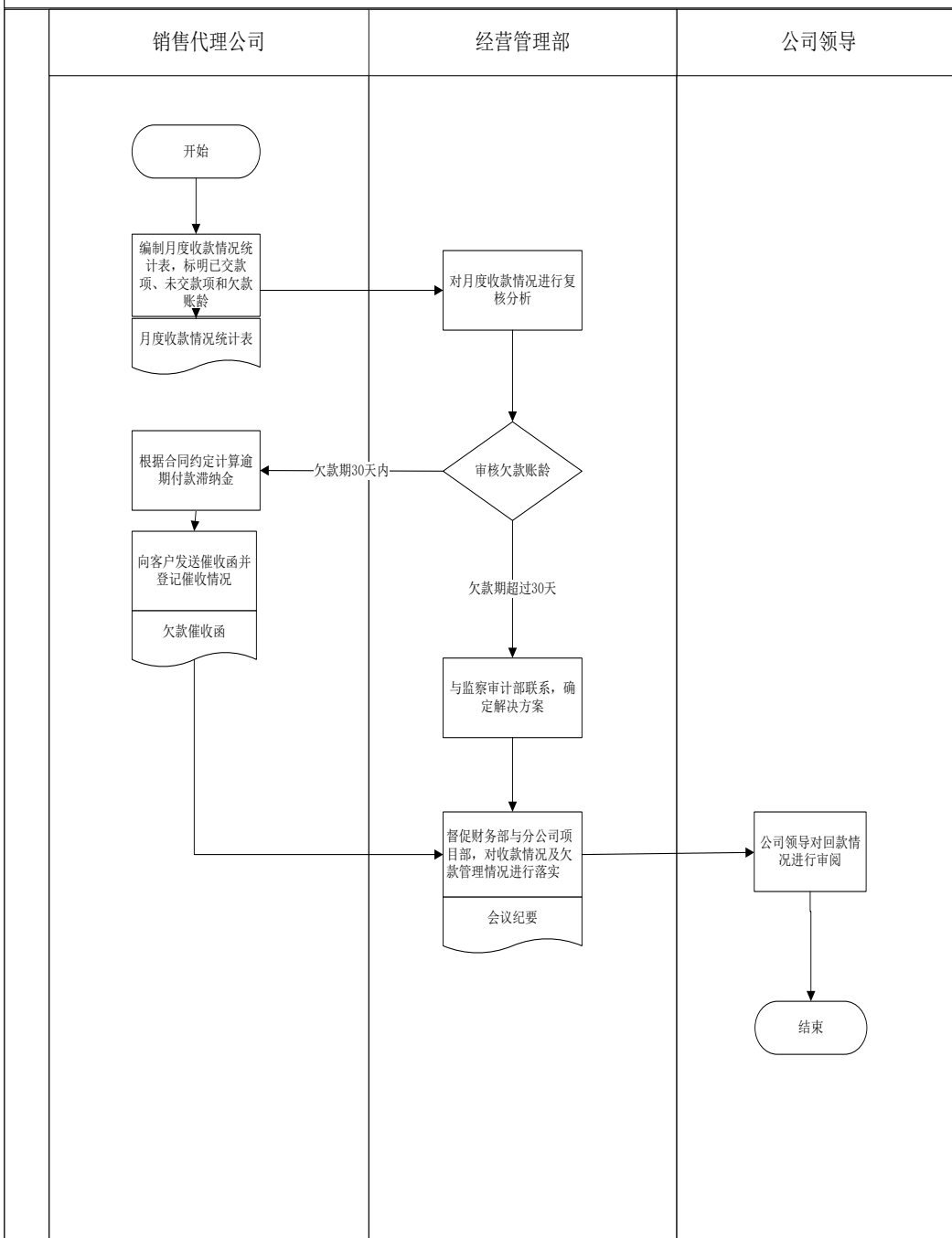
七、检查资料

- 1 经营管理部销售台账
- 2 财务部销售中心销售台账
- 3 销售交款通知单
- 4 销售收款对账记录
- 5 月度收款情况统计表
- 6 欠款催收函
- 7 会议纪要

八、业务流程图



销售业务管理—应收账款管理



第四章 控制活动

1 销售管理

1.5 退房管理流程

一、业务目标

- 分清责任主体，维护公司利益和信誉；
- 对于批准予以退房的客户，其持有的所有与购房相关的资料应予以收回；
- 及时解决由于公司管理问题造成的对销售的影响。

二、业务风险

- 退房管理过程中存在漏洞，使企业经济利益受损；
- 退房过程管理不当，与客户发生纠纷诉讼，影响公司品牌形象。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于退房管理的相关流程，主要包括退房申请流程、退房审批流程、退房办理流程的管理。

四、业务流程描述

1 退房申请流程

1.1 客户向销售代理公司提出退房申请，销售代理公司了解客户的退房原因，努力挽留客户。

1.2 在确实无法挽留的情况下，请客户提出书面申请，填写《退房审批单》。

2 退房审批流程

2.1 经营管理部对《退房审批单》进行审核，充分了解客户退房原因，提出处理意见，需要交纳违约金的，由分公司经营科负责计算违约金。

2.2 经营管理部总结退房原因，必要时向规划设计、工程施工等部门传递客户意见。

2.3 经营管理部门及主管副总审核《退房审批单》并签字确认。

2.4 财务部对房款交纳情况进行核实并签字确认。

2.5 总经理审核退房理由是否充分，审批《退房审批单》并签署处理意见。

3 退房办理流程

3.1 经营管理部收到经审批的《退房审批单》后下发给销售代理公司。

3.2 销售代理公司通知客户审批结果，如审批同意退房，与客户约定办理日期并详细说明所需要携带的资料，包括《商品房买卖合同》，交款收据及开具的发票等。

3.3 销售代理持《退房审批单》，将收回的《商品房买卖合同》交送房管局，办理退房手续。

3.4 销售代理公司办理完毕退房手续后，经营管理部开具《退款通知书》，并据此登记销售台账。

3.5 财务部审核《退房审批单》和《退款通知书》，开具红字发票，请客户开具收条，按照审批金额退款，并根据退款情况登记销售台账。

五、相关制度目录

1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房销售管理规定》

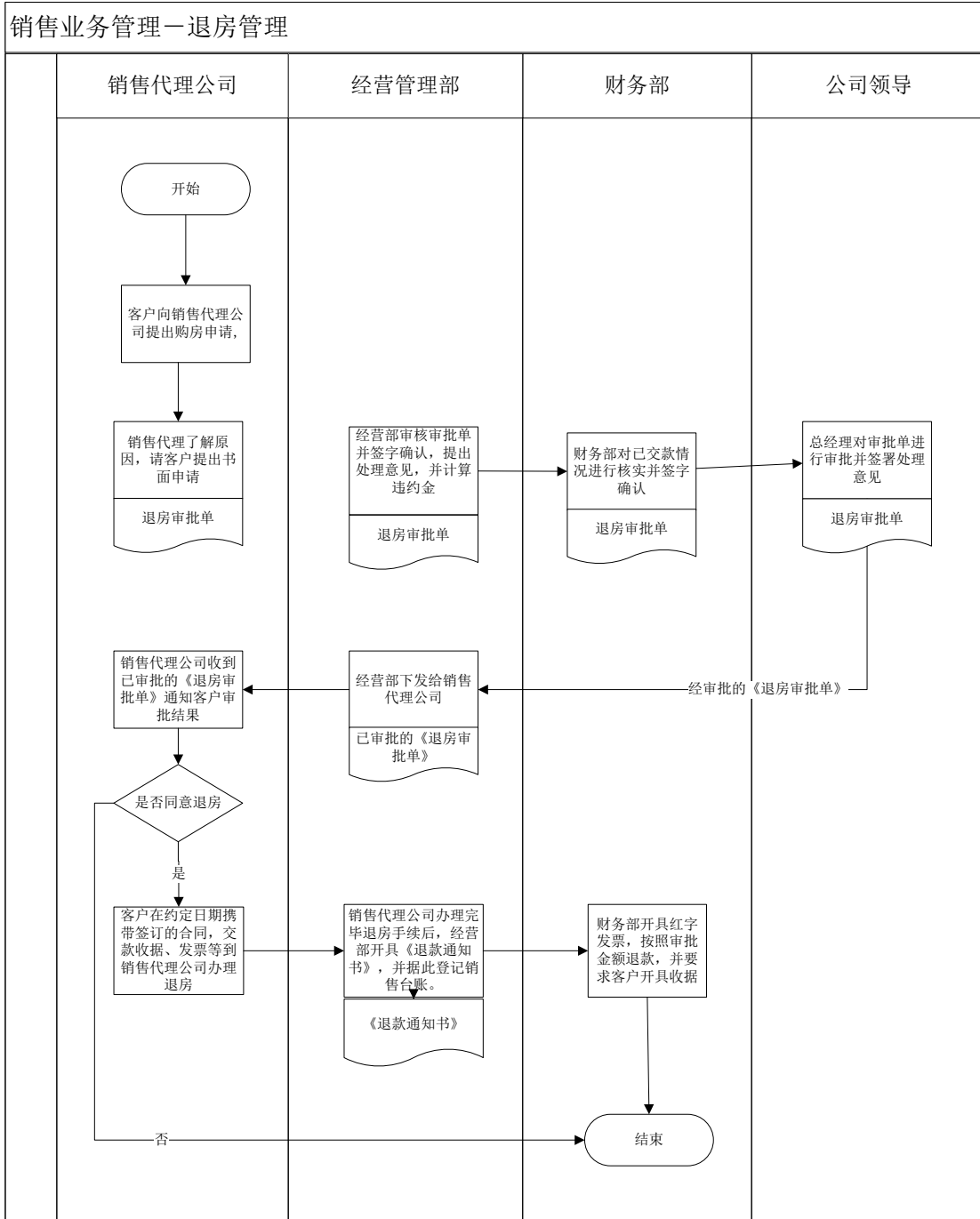
六、主要控制点

- 1 客户退房程序必须符合公司规定
- 2 经营管理部审核《退房审批单》并提出处理意见
- 3 经营管理部审核《退房审批单》
- 4 经营管理部根据经审批的《退房审批单》注销销售合同并及时登记销售台账
- 5 财务部门审核《退款通知书》中的退款金额
- 6 财务部根据退款情况登记销售台账

七、检查资料

- 1 经营管理部销售台账
- 2 财务部销售中心销售台账
- 3 退房审批单
- 4 退款通知书

八、业务流程图



第四章 控制活动

1 销售管理

1.6 入住管理流程

一、 业务目标

- 分清责任主体，维护公司利益和信誉；
- 对于具备入住条件的情况，为全款齐的客户办理集中入住或单独入住手续；
- 防范办理项目业主准许入住管理过程中的各种风险。

二、 业务风险

- 办理入住过程中审批不严，程序不当，是企业遭受风险；
- 入住手续不合法、不严谨，与客户发生纠纷诉讼，影响公司品牌形象。

三、 业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于项目业主准许入住的相关流程，主要包括入住手续的审批、入住手续的核验、入住手续的办理等。

四、 业务流程描述

1 入住手续的审批

1.1 为全款齐客户办理入住手续，各项目驻场经理需审核拟办理入住的客户上报审批，经营管理部审核客户基本信息、合同信息，财务部审核客户是否全款齐、全款齐的日期；审批后知会各分公司、项目部及物业公司，待审批流程完毕后方可为业主办理入住手续。

2 入住手续的核验

2.1 商品房交付审批流程单完毕后，销售现场通知客户办理入住手续（首次交付需集中办理入住的客户，可根据具体情况，分别采用电话通知、书面通知、邮寄特快专递等方式，通知到业主）。

2.2 业主到场后，销售内业需核验业主身份、商品房交付审批单、购房合同及全款齐发票后，开具《xxx项目入住确认单》，并签字确认，加盖项目组印章，上报经

营管理部驻场经理。

2.3 驻场经理再次审核，并签字确认，该业主入住确认单方可生效。

3 入住手续的办理

3.1 客户凭此《xxx项目入住确认单》至物业办理入住手续时，物业管理人員需核验签字及印章是否齐全有效。

3.2 将《xxx 项目入住确认单》与审批后的《项目商品房交付审批单》核验无误后，予以办理入住手续。

3.3 经营管理部统一印制《xxx项目入住确认单》。

五、相关制度目录

1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房销售管理规定》

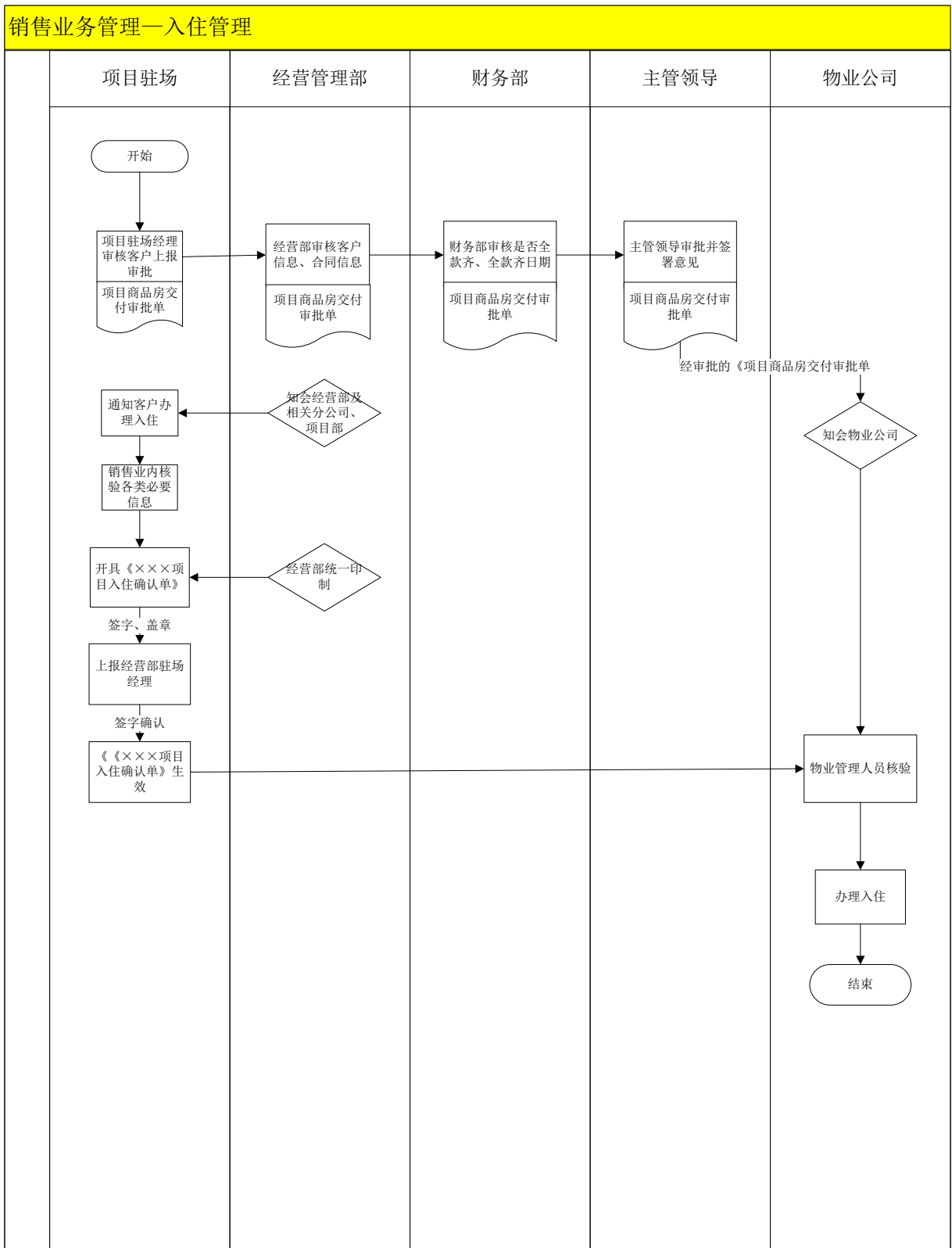
六、主要控制点

- 1 各项目驻场经理审核拟办理入住的客户上报审批
- 2 经营管理部审核客户基本信息、合同信息
- 3 财务部审核客户是否全款齐、全款齐的日期
- 4 销售内业审核各类必要信息和单据后，开具《 xxx项目入住确认单》
- 5 经营管理部驻场经理再次审核
- 6 物业审核《xxx 项目入住确认单》与审批后的《项目商品房交付审批单》
- 7 办理入住

七、检查资料

- 1 购房合同
- 2 项目商品房交付审批单
- 3 xxx 项目入住确认单
- 4 入住台账

八、业务流程图



第四章 控制活动

2 固定资产及无形资产管理

2.1 固定资产取得管理业务流程

一、业务目标

- 购建合格固定资产，降低固定资产购建成本，满足企业生产运营的需求；
- 固定资产的取得被真实、准确、完整的记录，确保固定资产账实相符，满足财务报告和信息披露的要求；
- 确保固定资产的取得遵守国家法律、法规及企业内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 固定资产的取得缺乏有效的管理，可能影响企业资产质量或造成账外资产与负债，影响企业生产经营的顺利进行；
- 未能真实、准确、完整的记录固定资产取得的信息，无法满足财务报告和信息披露的要求；
- 固定资产的取得违反国家相关法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）直接购入取得固定资产的相关业务流程。该子流程分别具体阐述了直接购入取得固定资产的申请与审批、验收与入账的业务流程。在取得固定资产的相关业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 购置固定资产的申请与审批

1.1 股份公司资产使用部门根据需求向主管部门负责人提出《固定资产购置审批表》，凡购置行政办公类资产及微机及影像器材类资产的由总经理办公室负责人签署

意见；凡购置其他资产（房屋及生产经营设备设施等）由综合管理部负责人签署意见。

1.2 《固定资产购置审批表》经主管部门负责人审核通过后，根据公司审批职责权限，购置行政办公及其他类别固定资产的由总经济师签署意见；购置微机及音响设备类由总工程师签署意见。

1.3 《固定资产购置审批表》经主管领导审核通过后，报总经理批准即可由固定资产主管部门采购人员办理购置相关事宜。

2 购置固定资产的验收

2.1 购置资产到货后，主管部门和资产使用部门依据《固定资产购置审批表》、固定资产发票等单据共同进行资产验收，对固定资产规格、型号及性能进行检验、测试，验收测试合格填制《固定资产验收单》，资产验收人员在《固定资产验收单》上签字确认。

2.2 验收合格后，综合管理部资产管理人填制《固定资产保管卡》，填写固定资产的名称、编号、购入时间、使用/保管部门等内容，由资产使用部门、财务部、综合管理部确认后交综合管理部统一保管。财务部依据《固定资产购置审批表》、《管理费用支付审批单》、《固定资产保管卡》、固定资产发票等单据进行账务处理。

3 购置固定资产的入账

3.1 财务部固定资产管理岗位会计在收到《固定资产验收单》、发票等单据后，审核无误后进行账务处理，编制固定资产记账凭证，财务部主管会计对固定资产记账凭证复核签字，登记固定资产总分类账及固定资产明细账。

3.2 固定资产的入账应及时。固定资产的验收、登记和入账，应是在一个会计期间进行，不得跨期。

五、相关制度目录

- 1 《企业会计准则》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司固定资产管理办法》

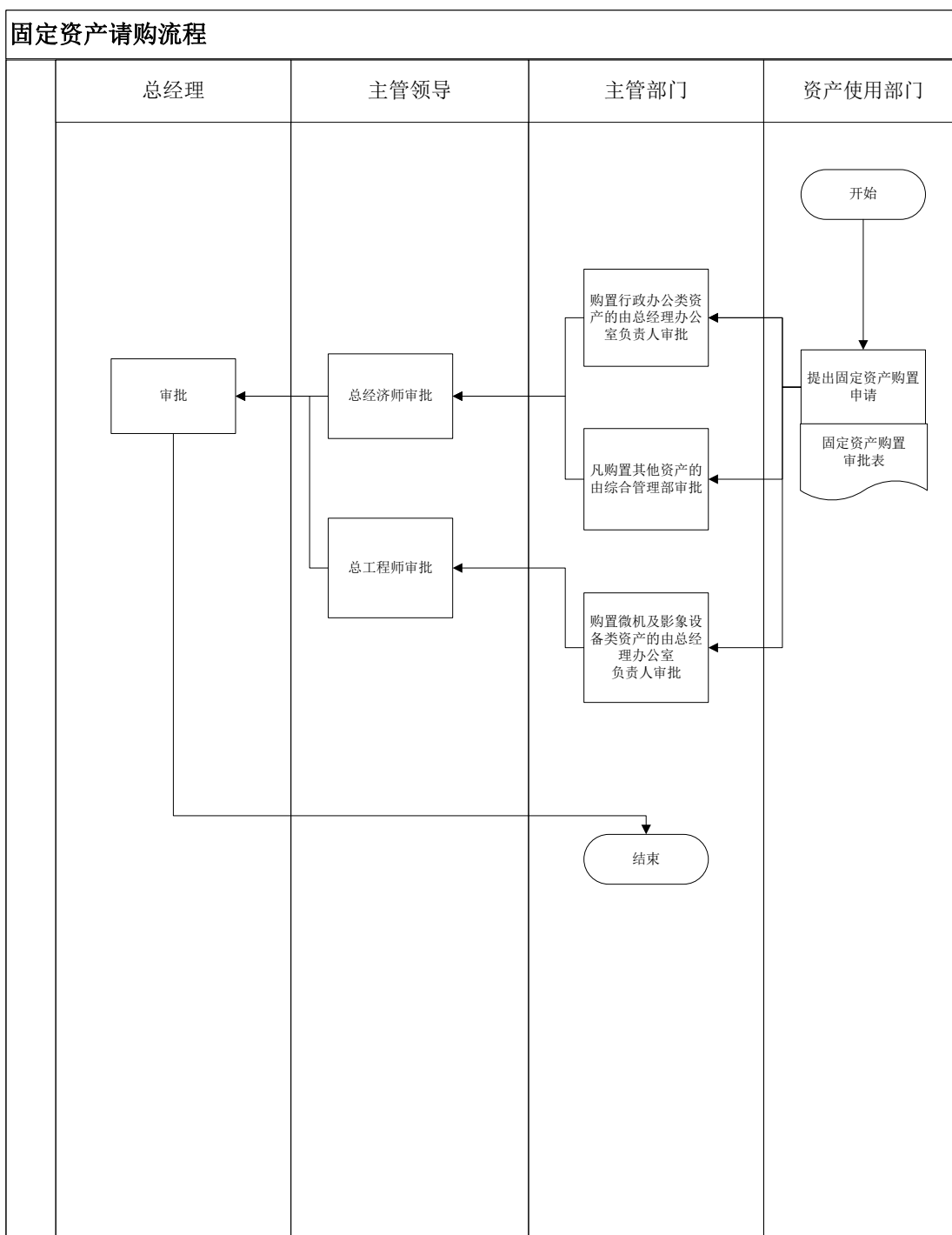
六、主要控制点

- 1 购置固定资产申请与审批
- 2 购置固定资产的验收及入账

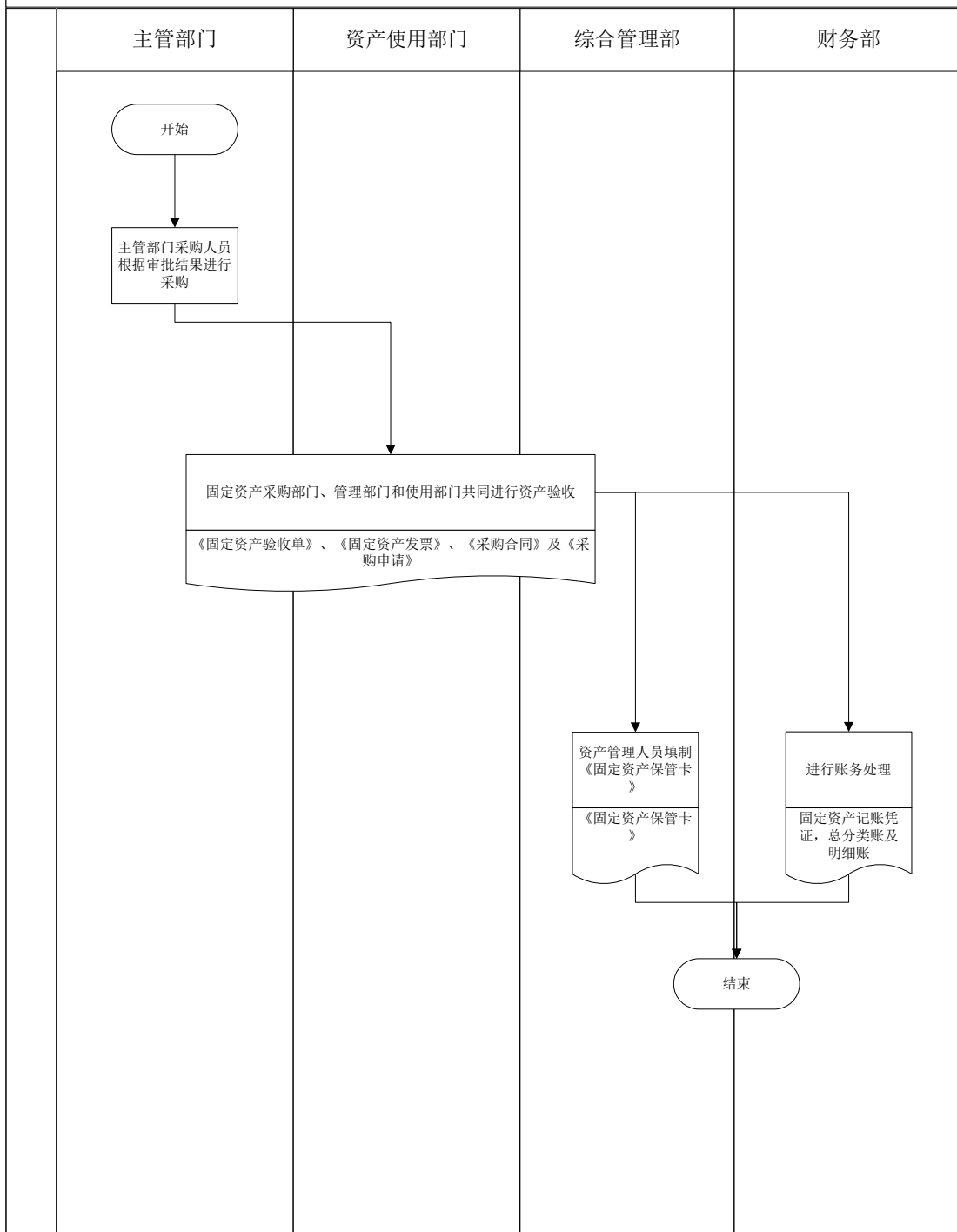
七、检查资料

- 1 固定资产购置审批表
- 2 固定资产购置合同
- 3 固定资产发票及验收单
- 4 固定资产实物管理台账（卡）
- 5 固定资产记账凭证
- 6 固定资产总分类账及明细分类账

八、业务流程图



固定资产验收及入账流程



第四章 控制活动

2 固定资产及无形资产管理

2.2 固定资产管理业务流程

一、业务目标

- 有效管理企业固定资产，保证固定资产的实体和性能安全有效，充分服务于企业生产经营活动；
- 固定资产价值被真实、准确、完整的评估和记录，保证账实相符，满足财务报告和信息披露的要求；
- 固定资产管理满足国家相关规定及企业内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 固定资产管理、使用不当，造成资产损失，影响企业生产经营活动、损害企业利益；
- 固定资产实物与账务信息脱节，难以满足企业管理需要，造成财务报表信息错误；
- 违反国家法律、法规和企业内部规章制度，可能使企业遭受外部处罚，造成经济及名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）固定资产管理的相关业务流程，主要包括固定资产的安全管理、固定资产的维修、固定资产的折旧计提、固定资产清查等业务流程。在执行固定资产管理业务流程中，应确保财产保全控制、不相容职务相互分离。

四、业务流程描述

1 固定资产的安全管理

1.1 股份公司的固定资产实行统一核算和管理，财务部负责固定资产的会计核算，总经理办公室负责实物资产的采购、调配、维护及报废处置，使用部门、使用人

负责实物管理，综合管理部负责固定资产的统一管理。各部室及所属各分公司、子公司占用的固定资产实行“谁使用，谁保管”的原则。

1.2 按照股份公司财产保险的有关规定，对于价值较高、作用关键的固定资产（各部门应该根据自身实际情况确定纳入投保范围的资产，如办公楼、大型生产经营设备等），由财务部提出《投保申请》，经股份公司总会计师审核签字后报股份公司总经理，股份公司总经理审批签字后由财务部办理具体投保手续，以降低意外事故对固定资产价值的稳定产生的潜在风险。发生事故，按照保险条款及时办理索赔。

2 固定资产日常维修

2.1 日常维修计划的提出与审批

固定资产改扩建和维修，属公司机关的，由总经理办公室负责填写《固定资产维修费用审批表》，其中，涉及办公用品类的由总经理办公室进行费用审核，涉及建安费用类的由公司成本管理部进行费用审核，报综合管理部签署意见，预计费用在 5000 元（含 5000 元）以下的报总经济师审批；5000 元以上报总经理审批后，方可办理拨款手续。分公司、子公司预计费用在 5000 元以上的，须报总经理审批，5000 元（含 5000 元）以下的由分公司经理审批；维修完成后由总经理办公室进行登记建立台账。改扩建项目还需办理固定资产增值手续。

2.2 日常维修的实施

根据经审批的维修计划，总经理办公室组织股份公司相关业务部门及内部专业人员进行资产的日常维护，如需外部专业人员进行修理、维护，总经理办公室须派人监督和考察固定资产修理效果。

3 固定资产的折旧计提

3.1 股份公司财务部固定资产核算岗位按照《股份公司财务、会计管理制度》确定的固定资产折旧方法、预计使用年限、折旧率等，以及综合管理部提供的固定资产增减变动等相关资料输入至财务系统中按月计提固定资产折旧，财务系统自动生成《月度固定资产折旧计提表》，经财务部主管会计或财务部部长审核签字后进行账务处理，编制记账凭证，主管会计复核记账凭证并签章确认。

4 固定资产清查

4.1 总经理办公室、财务部与综合管理部每年一次进行固定资产清查盘点，综合管理部编制《年度固定资产清查盘点工作方案》，经股份公司总经济师审批签字后执行。

4.2 资产使用部门负责固定资产实物清点，财务部、总经理办公室与综合管理部

监督资产使用部门实物清点，资产使用部门将实地盘点结果记录在《固定资产清查盘点表》上，综合管理部核对盘点表与固定资产实物台账、财务部固定资产台账记录，核实无误后资产使用部门进行签字、盖章确认。综合管理部、财务部、总经理办公室在《固定资产清查盘点汇总表》签字。

4.3 清查盘点中发现的盘盈、盘亏情况，综合管理部会同财务部、总经理办公室及专业技术人员对盘盈、盘亏情况进行分析并作出技术鉴定，编制《固定资产盘盈、盘亏处置报告》，按照职责审批权限报公司主管领导、公司总经理审核确认，财务部会计核算人员根据审批结果，对盘盈、盘亏固定资产进行账务处理，综合管理部负责资产台账管理人员根据审批结果调整、更新固定资产实物台账。

4.4 清查盘点中发现的应报废固定资产，由资产使用部门按照固定资产报废、残值处置审批程序进行处理。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司固定资产管理办法》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

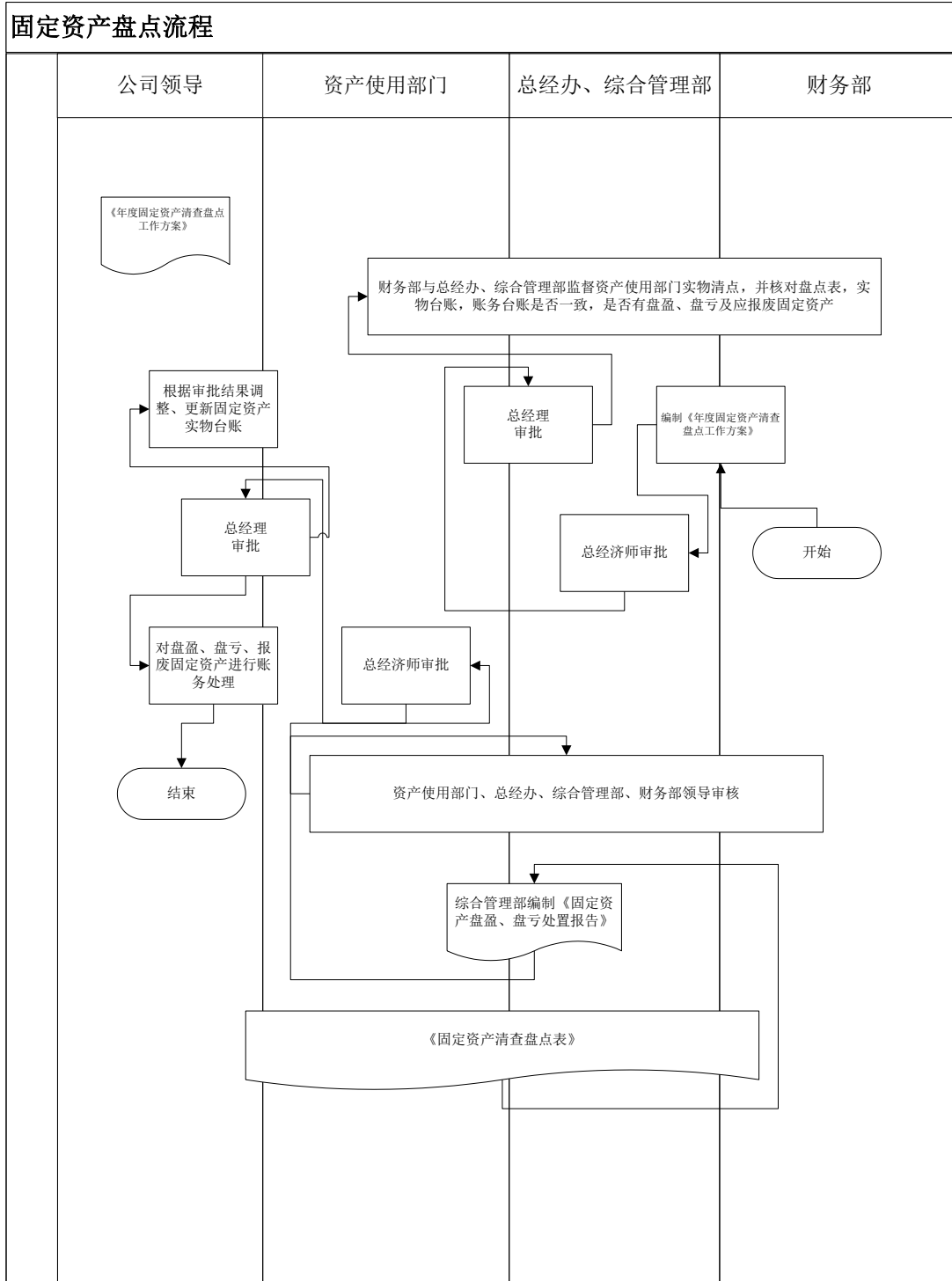
六、主要控制点

- 1 固定资产的安全管理
- 2 固定资产日常维修管理
- 3 固定资产折旧计提
- 4 固定资产清查盘点

七、检查资料

- 1 固定资产维修费用审批表
- 2 固定资产累计折旧明细表
- 3 年度固定资产清查盘点工作方案
- 4 固定资产清查盘点表
- 5 固定资产盘盈盘亏处置报告
- 6 报废固定资产报告

八、业务流程图



第四章 控制活动

2 固定资产及无形资产管理

2.3 固定资产处置管理业务流程

一、业务目标

- 有效利用固定资产价值，服务于企业生产经营活动；
- 固定资产处置被合理授权；
- 保证固定资产的处置记录真实、准确、完整，资产实物与账面价值一致；
- 确保固定资产的处置符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 固定资产被长期闲置、毁损，导致企业资产浪费或中小股东权益受损；
- 固定资产的处置未经适当审批或超越授权审批，可能导致企业资产损失；
- 固定资产处置记录不准确、账实不符，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 固定资产处置违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于固定资产的处置的相关业务流程，主要包括固定资产的调拨、报废和转让等业务。在处置固定资产的相关业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 固定资产调拨

1.1 总经理办公室负责各部室、分公司、子公司之间固定资产的统一调拨使用。由调出单位负责填写《固定资产调拨单》，总经理办公室签署意见后由调出单位、调入单位签署意见，报综合管理部签署意见，经主管领导审批同意后，办理固定资产调拨手续，综合管理部作为固定资产增减变动的依据，财务部作为固定资产增减变动的依据，年底与综合管理部进行核对。

2 固定资产的委托经营

2.1 对于公司闲置的固定资产，由公司委托其分公司、子公司经营。委托其经营的方式及价格由公司总经理办公会审定。其签订的租赁合同、买卖合同等，按照公司合同管理办法的规定执行。

3 固定资产的抵押

3.1 因银行借款和其他原因，需将股份公司的土地和房屋产权做抵押，应由使用土地证和房屋产权证件的部门写出申请，股份公司向银行借款的批准人或法人批准，方可向总经理办公室借用土地及房屋产权证，并在使用后及时送回。

4 固定资产的报废

4.1 固定资产由于长期使用、磨损，不能修复或由于意外的灾害等原因造成固定资产丧失生产能力和使用功能的，需由使用单位填写《固定资产报废审批表》报公司固定资产管理小组签署意见，固定资产管理小组根据有关规定，经过相应鉴定确认报废的，行政办公及其他类别固定资产报废的由总经济师签署意见，微机及影像设备类报废的由总工程师签署意见，原值在五万元及五万元以上的需报公司总经理审批。履行完审批程序后进行报废处理。

4.2 固定资产报废后，固定资产管理小组根据有关规定拟订残值处置方案，由总经理办公室负责填写《固定资产残值处置审批表》，报固定资产管理小组签署意见，行政办公及其他类别残值处置由公司总经济师签署意见；微机及影像设备类残值处置由公司总工程师签署意见，原值在五万元及五万元以上的需报公司总经理审批。审批完成后，由公司总经理办公室负责进行处置。残值的处置款项缴公司财务部，财务部按规定依据《固定资产残值处置审批表》做好固定资产残值的清理入账工作。

4.3 综合管理部负责资产台账管理人员根据报废审批结果及时调整、更新固定资产实物台账；财务部会计核算人员根据报废审批结果，及时对报废固定资产进行账务处理。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司固定资产管理办法》

六、主要控制点

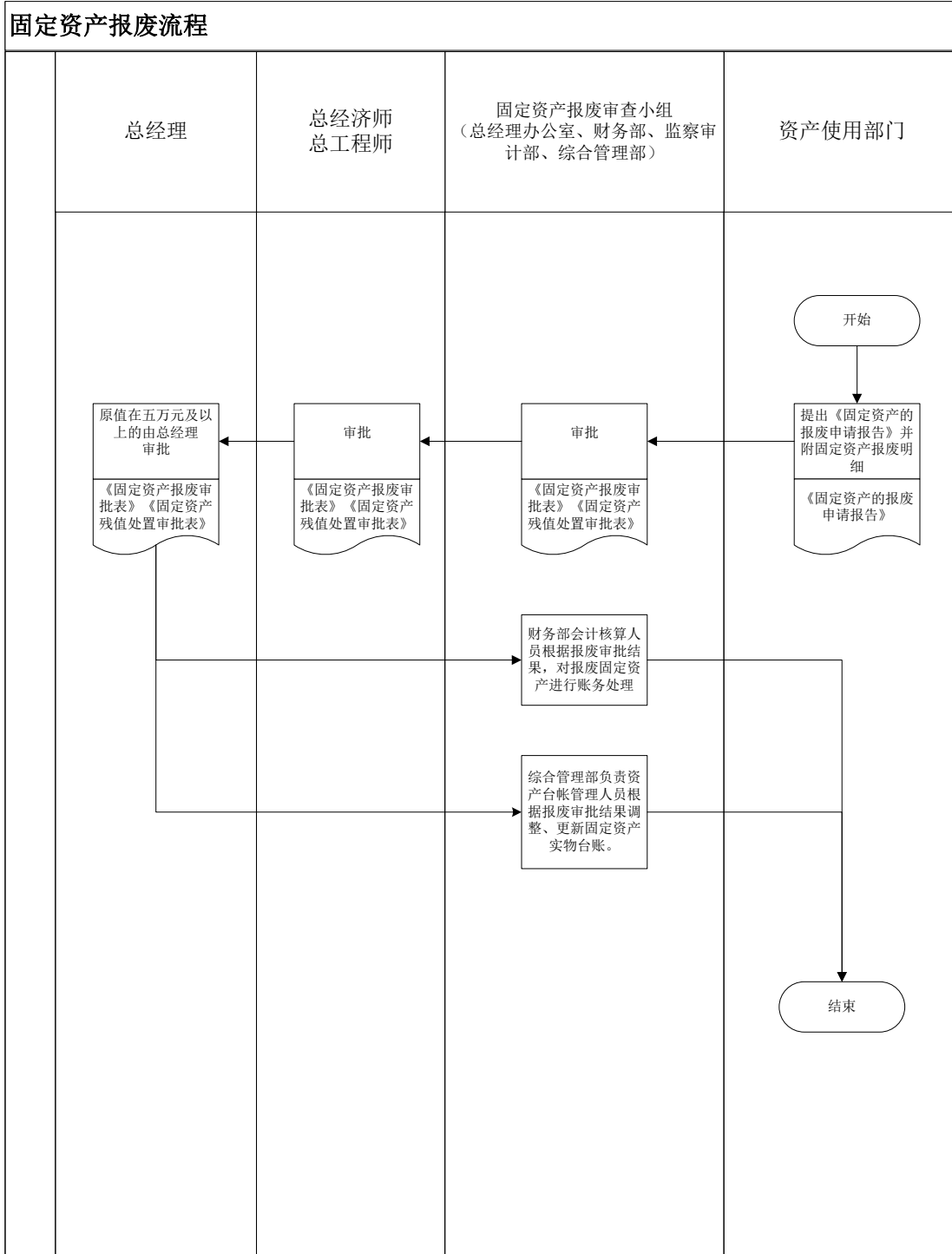
- 1 固定资产调拨的申请和审批
- 2 固定资产委托经营的申请和审批

- 3 固定资产抵押的申请和审批
- 4 固定资产报废的申请和审批
- 5 固定资产处置的账务处理及实物台账的更新

七、主要检查资料

- 1 固定资产调拨单
- 2 固定资产处置凭证及明细账
- 3 固定资产卡片账及台账
- 4 固定资产报废审批表
- 5 固定资产残值处置审批表

八、业务流程图



第四章 控制活动

2 固定资产及无形资产管理

2.4 无形资产管理业务流程

一、业务目标

- 充分利用现有无形资产服务于生产经营活动，保证无形资产的有效利用；
- 准确记录、核算无形资产价值，保证其在财务报表中恰当反映；
- 无形资产管理业务符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 无形资产长期闲置或低效使用，可能导致资源浪费，不利于企业经济效益与效率；
- 无形资产记录、核算不准确，数据不真实，摊销不正确，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 无形资产管理不符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的规定，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于无形资产管理的相关流程，主要包括无形资产的取得与计量（包括购买与开发）、无形资产的使用与保管（包括保密管理）、无形资产的摊销、无形资产的清查与价值评估、无形资产的处置等。本流程所述无形资产主要包括专利技术、非专利技术、商标权、著作权、信息化系统及其数据内容、土地使用权等。

四、业务流程描述

1 无形资产取得与计量

1.1 股份公司资产使用部门编制《无形资产购买申请报告》，内容包括无形资产的用途、拟购买无形资产技术状态、市场或技术效应、价格等，上报资产管理部门审

核签字。

1.2 资产管理部门对《无形资产购买申请报告》进行审核，编制《无形资产可行性分析报告》并上报总经济师审核，内容包括：对拟购买无形资产技术性能、股份公司使用该无形资产的可能性、必要性等提出的建议或意见。

1.3 总经济师对《无形资产可行性分析报告》及《无形资产购买申请报告》签署审核意见，并上报总经理审批签字。

1.4 资产管理部门在获准购买无形资产后，编写《无形资产转让合同》，实施交易。

1.5 资产管理部门组织专家及技术人员，负责对所购买的无形资产进行验收并编制《无形资产验收报告》，其内容包括产品性能是否达到既定标准等。参与验收人员在《无形资产验收报告》上签字。

1.6 财务部门在取得技术部门的《无形资产验收报告》后，按照合同或发票标注的金额支付款项。资产管理部门办理资产交付使用业务，并登记《无形资产台账》。

1.7 股份公司自行研发的无形资产的取得业务，参见“研发项目管理业务流程”有关内容。

2 无形资产的使用与保管

2.1 资产管理部门根据国家有关无形资产方面的管理制度，结合本公司的实际情况，制定本单位的《无形资产制度管理规定》。

2.2 当根据生产经营状况需使用股份公司无形资产时，申请部门填写《无形资产使用审批单》，由资产管理部门对申请提出审核建议，经总经济师审核签字后，上报总经理审批签字。

2.3 申请部门获批可使用无形资产后，确定使用范围、指定责任人、规定保密措施，在使用期间内严格执行《无形资产制度管理规定》，特殊情况相关责任人在保密协议上签字确认。

3 无形资产的摊销

3.1 无形资产的摊销按照《企业会计准则》、股份公司财务会计制度及有关规定办理。每月末，财务部资产会计编制《无形资产摊销表》，财务部负责人审核摊销金额的正确性，然后由财务部资产会计进行制单入账，并由稽核会计、财务部负责人在凭证上审核签字。

4 无形资产清查

4.1 资产管理部门与财务部门至少每年末进行无形资产资料、使用状况的全面清查。对《无形资产台账》上登记的无形资产，逐项与财务账表核对，进行价值评估并

对无形资产进行减值测试，编制《无形资产清查表》，并对已经失效但未摊销完毕的无形资产查明原因，提出《无形资产处置意见》，经总经济师提出审核意见后，报总经理审批签字。

4.2 根据经总经理批复的处理文件及《无形资产清查表》，资产管理部门进行无形资产更新登记，财务部对无形资产清查结果进行账务处理。

5 无形资产的处置

5.1 对于拟向股份公司外出售、转让、投资、置换的无形资产，由股份公司无形资产使用部门根据市场情况和技术秘密程度，进行资产价值评估，再与需求方协商或采用招投标方式拟定交易价格，填写《无形资产转让审批单》。《无形资产转让审批单》报资产管理部门审核签字后，提交总经济师提出审核意见后，上报总经理签字核准。

5.2 资产管理部门拟定《无形资产转让合同》经审核后予以实施，并更新《无形资产台账》。财务部资产会计根据无形资产转让的原始单据编制凭证并记录在明细账上，审核会计、财务部部长审核账目的准确性后在凭证上签字确认。

五、相关制度目录

- 1 《企业会计准则》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司无形资产管理规定》

六、主要控制点

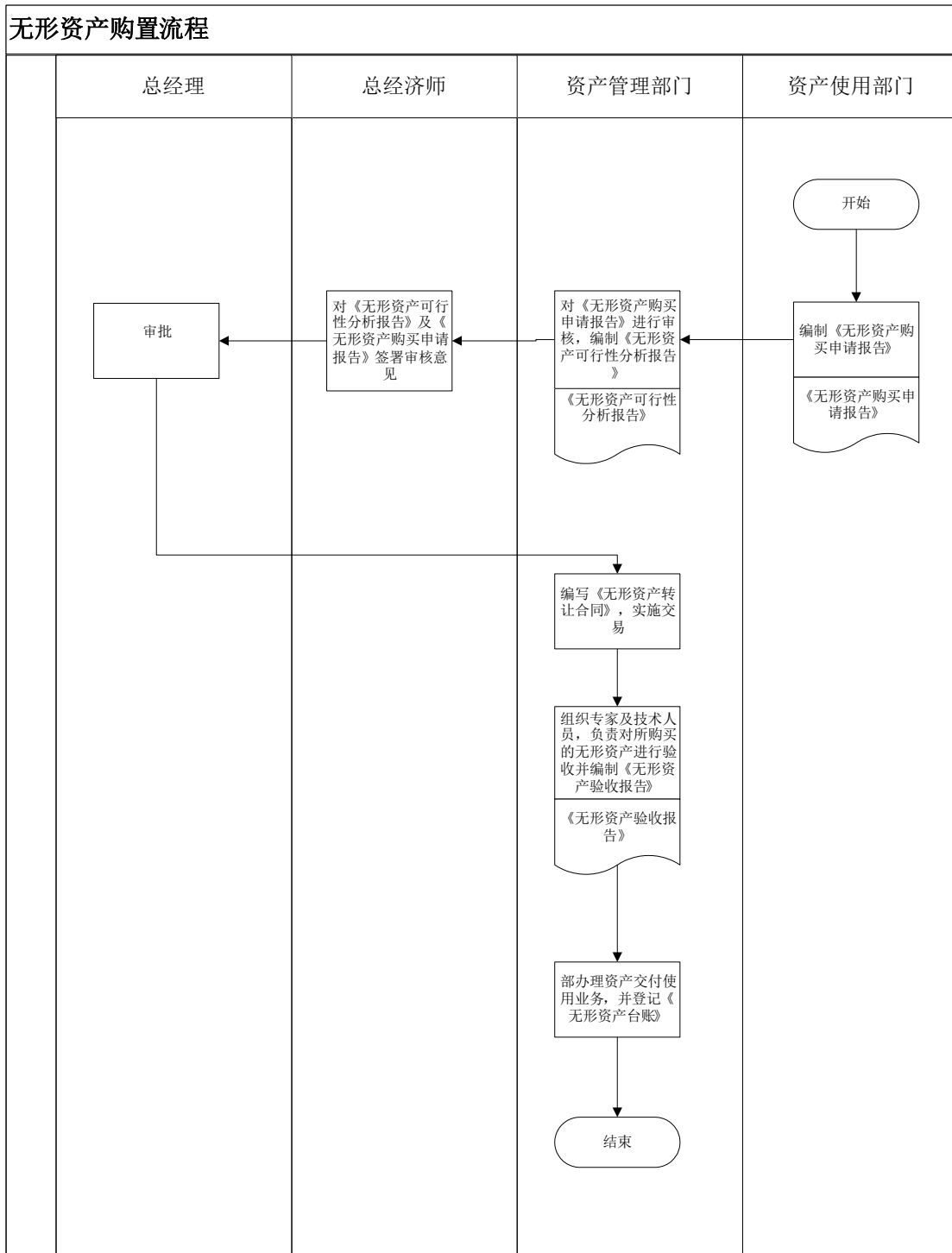
- 1 无形资产的取得与审批
- 2 无形资产入账的计量与审核
- 3 无形资产的使用与审批
- 4 无形资产的摊销
- 5 无形资产的清查、账务处理的审核
- 6 无形资产的处置与审核

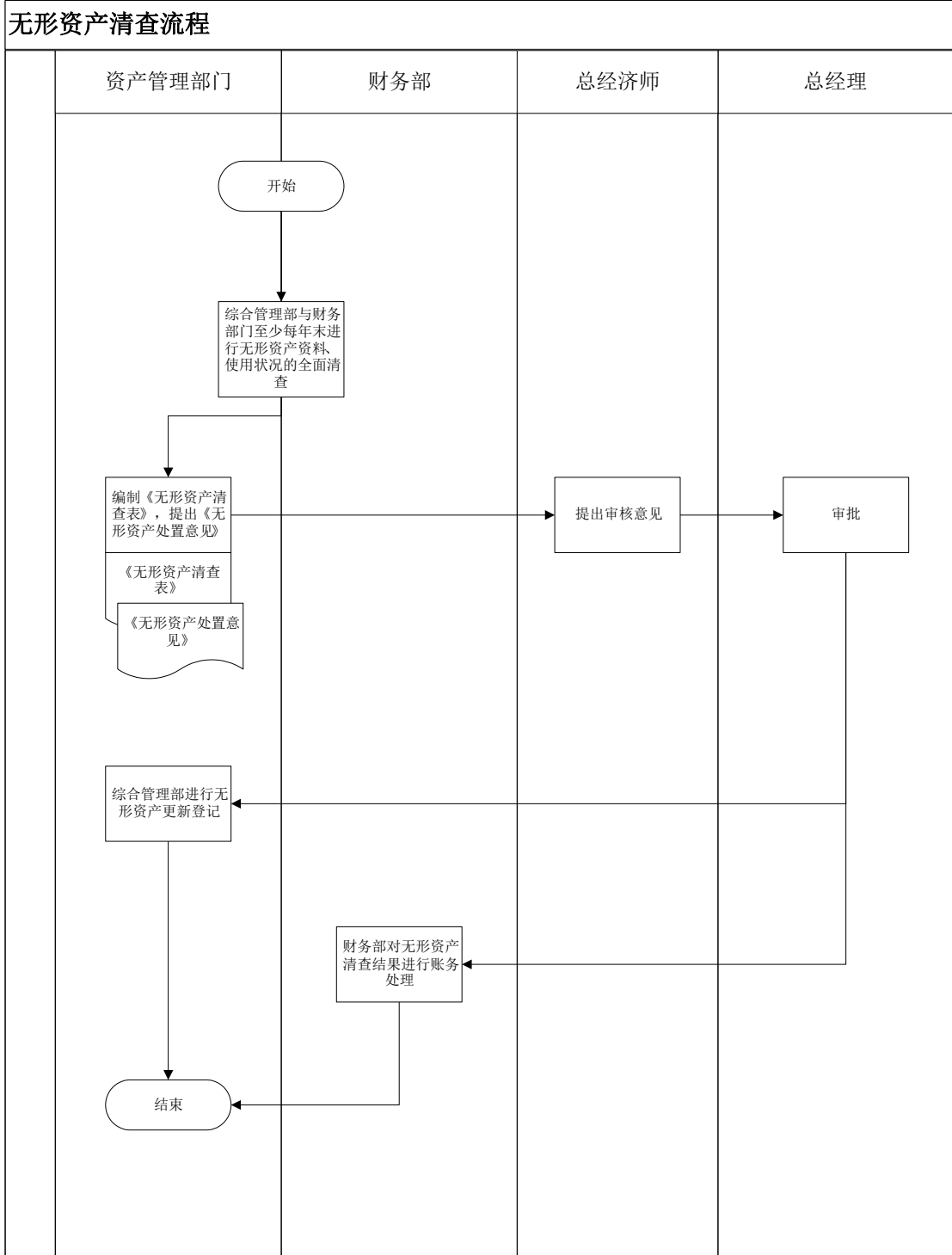
七、检查资料

- 1 无形资产购买申请报告
- 2 无形资产可行性分析报告

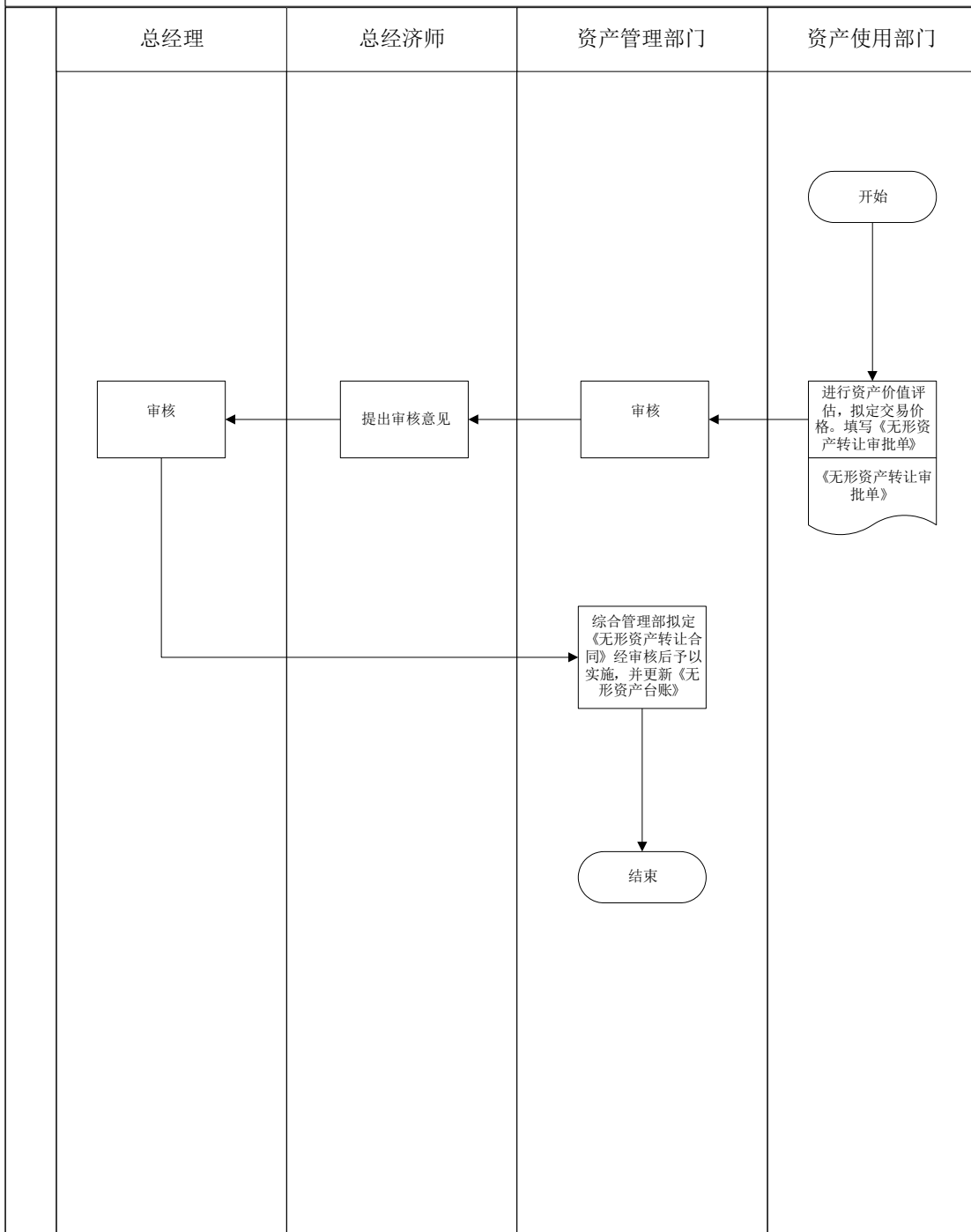
- 3 合同审批单
- 4 无形资产转让合同
- 5 无形资产验收报告
- 6 无形资产台账
- 7 无形资产明细账
- 8 无形资产使用审批单
- 9 无形资产摊销表
- 10 无形资产清查表
- 11 无形资产转让审批单

八、业务流程图





无形资产处置流程



第四章 控制活动

2 固定资产及无形资产管理

2.5 房产出租管理业务流程

一、业务目标

- 房产出租被合理授权；
- 保证房产出租的记录真实、准确、完整；
- 确保房产出租符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 房产出租未经适当审批或超越授权审批，可能导致企业资产损失；
- 房产出租记录不准确、账实不符，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 房产出租违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于房产出租的相关业务流程，主要包括出租房产的移交、房产出租的账务处理、出租房产前的管理、出租房产后的管理等业务。在房产出租的相关业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 出租房产的移交

1.1 新建房产移交由经营管理部报请股份公司分管副总经理批准后，按接管流程和《天津市房地产发展（集团）股份有限公司公建、底商等经营性资产交房质量验收办法》移交资产管理公司。

1.2 老旧房产如委托资产管理公司或物业公司管理需由经营管理部、财务部审核后，上报股份公司分管副总经理、总会计师审核签字，资产价值较高的报总经理核准签字，然后经营管理部组织资产归口管理部门及物业公司办理资产交接，并在《资产交接单》上签字确认。

2 房产出租的账务处理

2.1 股份公司财务部资产会计依据相关交接单据、以账面价值为基础将对外出租的房产转入投资性房地产进行账务处理,并将对房产用于对外出租情况登记到固定资产卡片账及台账上,审核会计及财务部部长对相关单据审核签字。

3 出租房产前的管理

3.1 房产出租前,资产管理部门对出租前产生的空房费、看护等费用向副总经济师报批,实报实销。

3.2 房产出租前,应当通过调查或委托资产评估机构对拟出租房产的租金进行评估,综合考虑房产所在地段、租赁市场行情等因素合理确定招租的最低价格。

3.3 每年初资产管理公司将经营性资产出租最低价格上报总经理办公会审批,审批后的最低价格作为出租低价,根据实际情况每半年可以调整。实际出租价格不低于最低价格,由资产管理公司经理审批。

3.4 房产出租应按照公开、公平、公正的原则,充分体现市场化定价。市场化定价一般采用公开招租的形式。公开招租由资产管理部门自行组织或委托具有相应资质的中介机构组织实施。

3.5 承租方一旦确定,应当及时签订规范的房产租赁合同,自签订之日起10个工作日内将租赁合同报股份公司综合管理部备案。

4 出租房产后的管理

4.1 出租房产出现需要维修情况的按《天津市房地产发展(集团)股份有限公司裕成分公司管理制度与流程——资产修缮管理规定》执行。

4.2 承租人需要将承租房产的一部分或全部转租的,应事先向资产管理公司提出申请,并征得股份公司分管领导同意。擅自转租的,转租行为无效。

4.3 资产管理公司负责出租房产的日常跟踪管理,建立健全房产出租管理台账。

4.4 每年末由资产管理公司、财务部共同进行出租房产的清查盘点,如出现盘盈、盘亏等参照股份公司固定资产管理执行。

5 房产退租管理

5.1 当收到客户的退租请求后,资产管理公司招商科填写退房审批单,交股份公司副总经济师审核,由主管经营的副总经理审批后,资产管理公司起草终止协议。

5.2 终止协议经合同管理流程确认后,资产管理公司通知客户,与客户签署协议,并将客户签字确认后的协议进行备案。

5.3 资产管理公司与客户进行房产收回查验交接,验收完毕后双方在查验房屋验

收交接单上签字确认，交接单由资产管理公司备案。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司公建、底商等经营性资产交房质量验收办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司裕成分公司管理制度与流程——房产出租管理规定》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司裕成分公司管理制度与流程——资产修缮管理规定》

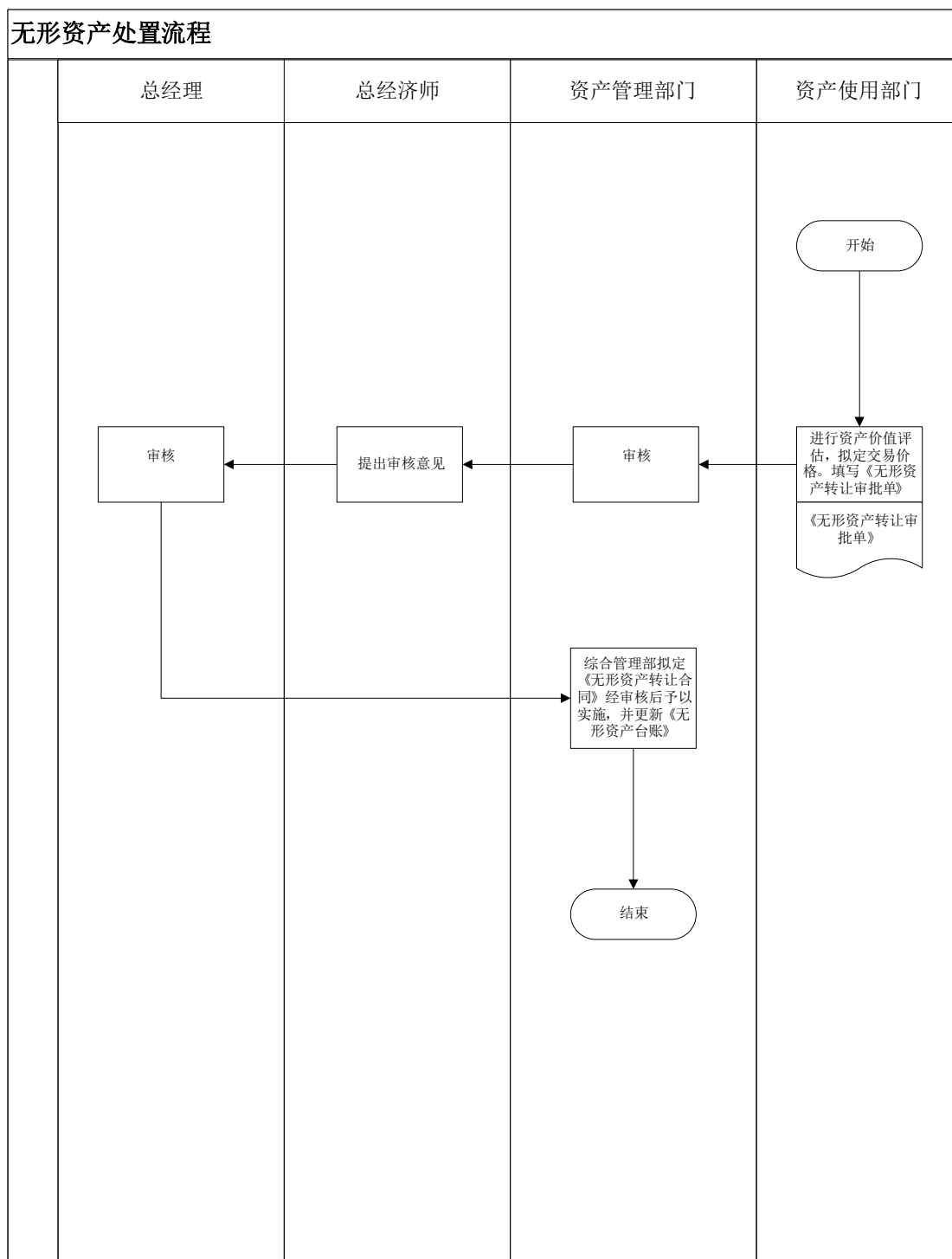
六、主要控制点

- 1 出租房产的移交
- 2 房产出租的账务处理
- 3 出租房产前的管理
- 4 出租房产后的管理
- 5 房产退租管理

七、主要检查资料

- 1 房产出租审批单
- 2 出租房产实物台账
- 3 出租房产凭证及明细账
- 4 出租房产固定资产卡片账及台账
- 5 退房审批单
- 6 房屋验收交接单

八、业务流程图



第四章 控制活动

3 存货管理

3.1 存货管理业务流程——房地产未售存货

一、业务目标

- 确保房地产存货管理符合国家相关法律、法规和企业内部相关规定；
- 规范房地产存货管理体系，保护企业资产安全；
- 确保房地产存货准确核算、动态管理、财产安全、完整，规范房地产存货管理活动。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和企业内部相关规定，可能使企业遭受外部处罚或经济损失；
- 存货管理制度不健全或执行不到位，可能导致企业资产损失；
- 存货未被准确的核算、评估和记录，影响财务报告数据的真实、准确和完整。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）房地产业务中存货管理的相关流程，主要包括存货的确认、存货的盘点及评估管理等业务流程。

四、业务流程描述

1 存货的确认

1.1 房地产开发产品是指企业已经完成全部开发建设过程，并已验收合格，符合国家建设标准和设计要求，可以按照合同规定的条件移交订购单位，或者作为对外销售、出租的产品。已完工开发产品实际上是开发建设过程的结束和销售过程的开始。

1.2 根据工程部门提供的《工程竣工验收备案表》以及当地质检部门出具《房屋验收报告》，即可由财务部会计核算人员确认为房地产业务中存货的开发产品并做出相应的会计核算，财务部负责人负责审核。

2 存货的盘点及评估管理

2.1 股份公司的开发产品达到预售标准时，经营管理部与客户签订房屋购买协议、办理分期付款等有关手续，并及时将有关合同或协议的副本及经营管理部编制的《产品预（销）售清单》和有关原始凭证送至财务部。根据经营管理部送达的销售合同或协议、原始凭证和预售清单，财务部会计核算人员按开发项目及时登记《开发产品备查登记表》，对已售、未售情况进行登记统计，由财务主管人员签字确认。

2.2 股份公司经营管理部应在每月末按项目组织对未售开发产品进行盘点，并由经营管理部负责销售人员编制《开发产品清查明细表》，主要包含未售房屋套数、面积以及目前状况等，经营管理部主管人员审核签字确认后报送财务部。至少每年年末财务部与经营管理部应按项目对未售开发产品进行联合详细盘点。

2.3 财务部会计核算人员将《开发产品备查登记表》与经营管理部报送的《开发产品清查明细表》核对，并在《开发产品备查登记表》上登记核对结果，由经营管理部和财务部参与核对人员签字登记。如有不符，责成经营管理部查实存在的差异，并根据差异查实结果进行会计记录的调整与处理。

2.4 开发产品的检查、维修工作由经营管理部同物业公司签订物业管理协议后由物业公司管理。

五、 相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司空置房管理规定》

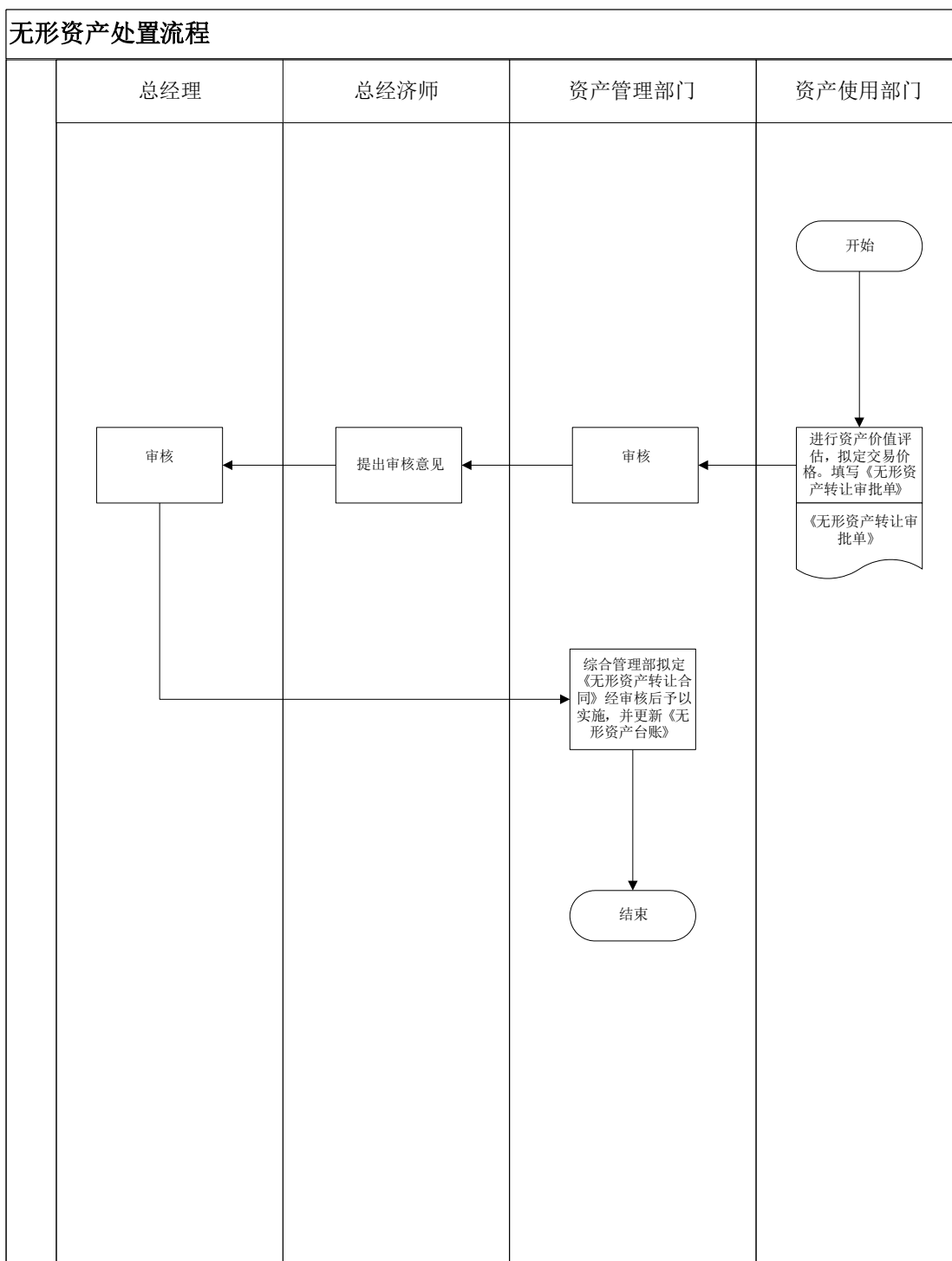
六、 主要控制点

- 1 存货的确认
- 2 开发产品备查登记表的编制与核实
- 3 开发产品清查明细表的编制与核实
- 4 开发产品的检查、维修

七、 检查资料

- 1 工程竣工验收备案表及房屋验收报告
- 2 产品预（销）售清单及开发产品备查登记表
- 3 开发产品清查明细表
- 4 物业管理协议

八、 业务流程图



第四章 控制活动

4 采购管理

4.1 招投标管理业务流程

一、 业务目标

- 规范项目招标行为，保证工程质量，合理降低工程成本，提高企业经济效益；
- 项目招标符合国家法律、法规和公司规章制度的有关规定。

二、 业务风险

- 项目招标不规范导致项目质量出现缺陷、工程进度滞后、出现劳务纠纷以及不合理成本等问题，给企业造成信誉与经济损失；
- 采购过程不合法或违反有关的规定，可能遭受外部处罚、经济损失或信誉损失。

三、 业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于包括项目的勘察、设计、监理、施工、设备材料集中采购、经营、广告、物业管理等的招标相关流程，主要包括招标政策管理、公开招标与邀请招标的管理等。

四、 业务流程描述

1 招标政策管理

1.1 项目招标分为公开招标和邀请招标，实行公开招标的项目应当聘请专业代理机构。符合国家有关规定并经天津市有关部门批准的可以实行邀请招标的项目应聘请专业代理机构组织招标，其他的邀请招标项目可由公司专业小组组织进行招标。

1.2 勘察、设计、监理等服务的采购，单项合同估算价在 100万元人民币以上的必须组织公开招标。

1.3 施工单项合同估算价在 400 万元人民币以上，必须进行公开招标，不适宜公开招标的项目除外。

1.4 重要设备、材料等货物的采购，单项合同估算价在 200万元人民币以上的必须公开招标。

1.5 同一项目中可以合并进行的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，合同估算价合计达到前款规定标准的，必须组织公开招标。

1.6 全部物业管理项目，统一由市物业办组织公开招标。售楼处、样板间设计装修；平面广告设计；销售代理及合同金额在20万元（含20万元）以上的项目可以由专业小组组织邀请招标。

1.7 在招投标工作完成后，由股份公司成本管理部对招投标文件进行整理并档案管理。

2 公开招标

2.1 由招标管理部门（研发部、成本管理部、经营管理部）选定招标代理机构，委托代理机构编制招标文件报各专业小组审核。

2.2 代理机构在公共媒体发布招标公告并对报名的投标单位进行资格预审。

2.3 代理机构向审查合格的投标单位发放招标文件。组织项目的开标、评标、定标。

2.4 招标工作完成后，需由招标代理机构将所有招标文件交招标管理部门用于归档。

3 邀请招标

3.1 由代理公司组织邀请招标

由代理公司组织的邀请招标相关流程参照本流程2公开招标。

3.2 由专业小组组织邀请招标

3.2.1 由专业小组组织邀请招标的项目由专业小组拟定项目招标方式、招标范围、评标方法、中标原则。由相关部门（研发部、成本管理部、经营管理部）选出拟邀请单位并编制招标文件，报专业小组审核，并组织项目的开标、评标、定标。

3.2.2 工程项目的工程量清单标底、招标控制价可委托代理公司完成，也可由公司成本管理部自行编制完成，工程量清单标底、招标控制价需报公司经理办公会审查。

3.2.3 收到中标通知书后，项目的相关部门或分公司、项目部应按照招标文件内容与中标单位签订书面合同。合同的签订要严格按照公司《合同管理办法》规定的审批程序执行。

五、 相关制度目录

1 《中华人民共和国招标投标法》

- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司招标管理办法》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司合同管理办法》

六、 主要控制点

- 1 工程计划的制定与审批
- 2 发出邀请申请与接受投标
- 3 招标和评标管理
- 4 中标人的确定与审核
- 5 合同的订立与审核

七、 检查资料

- 1 招标计划
- 2 招标文件
- 3 专家组评定意见表
- 4 施工中标通知书

第四章 控制活动

4 采购管理

4.2 合格供方管理业务流程

一、 业务目标

- 保证企业对供方管理的方法和程序符合国家法律、法规及企业有关规定的要求；
- 保证供方的资料数据保存完整，记录真实、准确，易于管理，便于追踪；
- 合理设置供方审核程序与审核权限，提高企业的决策效益与效率；
- 维护和发展良好的、长期并稳定的供方合作关系，开发有潜质的供方，促进企业的长远发展战略。

二、 业务风险

- 供方的审核与管理违反了国家法律、法规及企业有关规定的要求，导致外部处罚、企业市场形象或声誉受损；
- 供方信息调查不清，供方提供虚假资料或不真实的数据，影响产品质量追踪或信息管理的需要；
- 供方审核程序不当，权限设置不清或发生越权行为，可能导致企业的经济利益受到损失；
- 供方关系不稳定，提供产品或服务达不到要求，影响企业的长远发展。

三、 业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于供方审核与管理的相关流程，主要包括供方审核及供方档案管理等内容。

四、 业务流程描述

1 新增供方的审核

1.1 对于新增的供方，由分管部门对供方资质、能力、经验、资信等级等进行调查并取得法人营业执照、资质证书、资信等级证明等证照，必要时可以组织有关人员对供方的仓储、物流、生产能力、质量管理等方面进行实地考察。

1.2 分管部门根据调查情况填写《供方调查评审表》和《供方考察报告表》，上

报招标及供方管理委员会审议并经总经理办公会批准后，列入《合格供方名录》，并报综合管理部备案。

2 合格供方评价

2.1 每年年初综合管理部组织各部门对公司上一年度《合格供方名录》中的每一个供方进行业绩评价。

2.2 供方业绩评价以分管部门调查评审为主、相关部门参与评价的原则进行，由分管部门负责人主持，由监察审计部监督公司供方评价。

2.3 分管部门根据业绩评价结果填制《供方业绩评价得分统计表》和《供方业绩评价表》，对于得分高于80分的供方保留在《合格供方名录》中，报综合管理部备案；对于得分低于80分的供方经招标及供方管理委员会审议，将从《合格供方名录》中剔除，报综合管理部备案。

2.4 综合管理部负责将各主责部门上报的经总经理审批后的《供方业绩评价得分统计表》和《供方业绩评价表》进行汇总，形成《合格供方名录》，并填写《供方管理审批表》经招标及供方管理委员会审批，报公司经理办公会审议通过后发布。

3 《合格供方名录》更新

由综合管理部汇总编制公司年度《合格供方名录》，经招标及供方管理委员会审议后由总经理办公室作为受控文件下发。

4 供方档案管理

各主责单位负责保存供方档案。供方档案包括供方资质文件、供方业绩、合格供方档案、合格供方名册、供方联系方式、供方评价表及其它相关材料。

五、 相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司供方管理办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司招标及供方管理委员会工作细则》

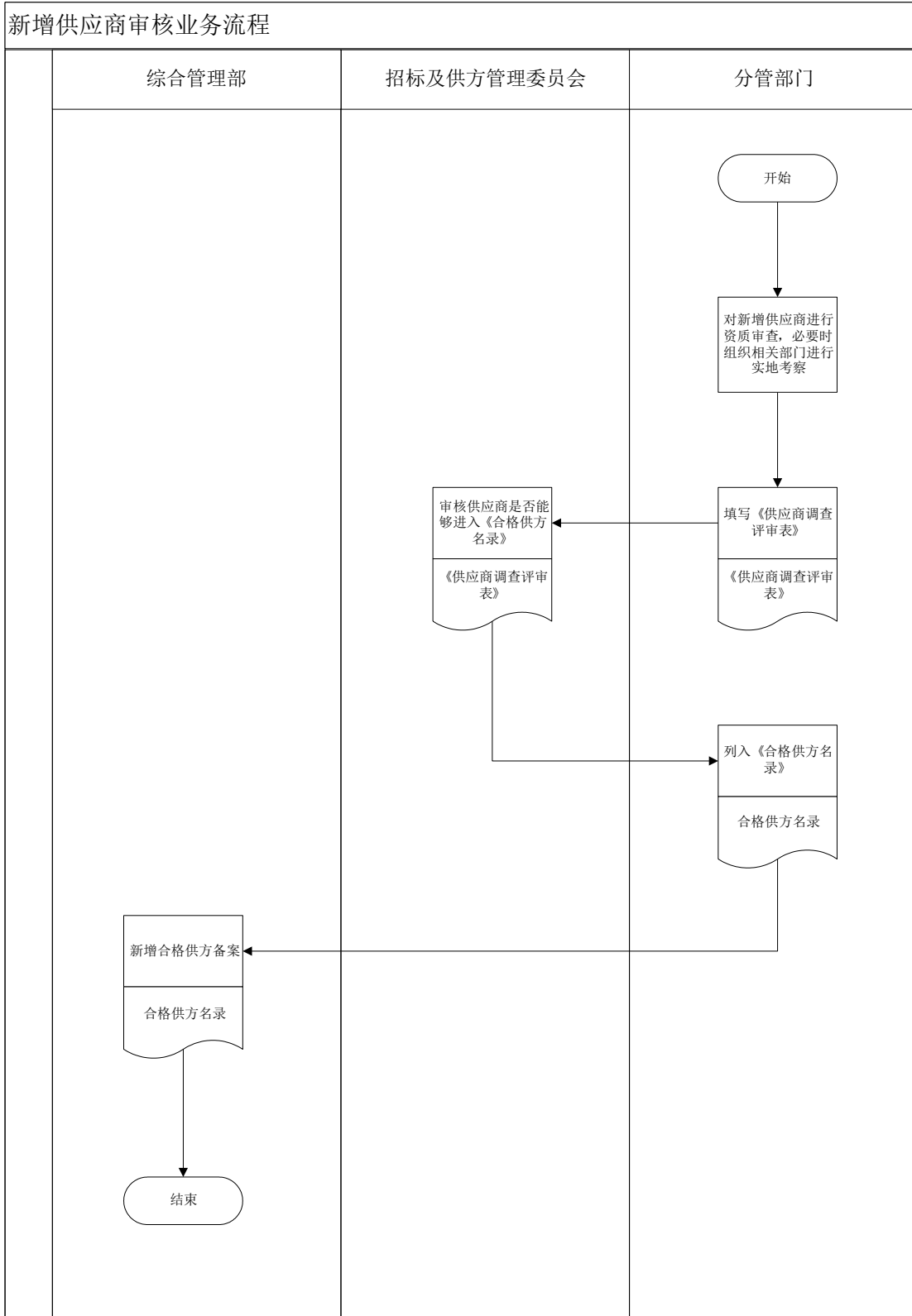
六、 主要控制点

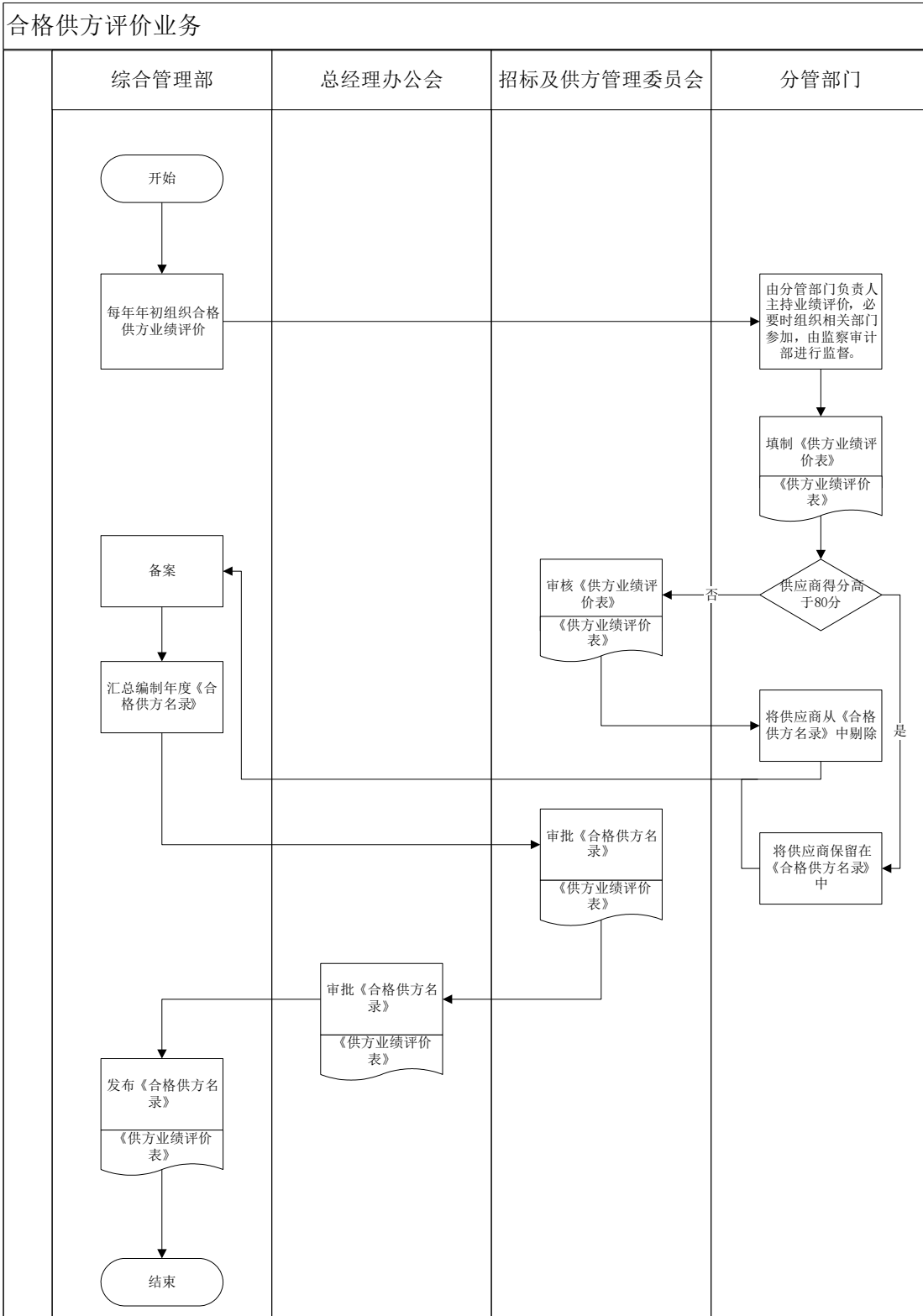
- 1 供方登记
- 2 供方审核
- 3 供方管理
- 4 供方名册的建立和更新
- 5 供方档案管理

七、 检查资料

- 1 新增供方证书、证件等资料
- 2 供方调查评审表、供方考察报告表
- 3 供方业绩评价得分统计表、供方业绩评价表
- 4 合格供方名录
- 5 供方管理审批表

八、业务流程图





第四章 控制活动

4 采购管理

4.3 办公用品采购管理流程

一、业务目标

- 确保办公用品的采购工作符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 提高企业办公用品采购的效率，厉行节约，在降低成本的同时采购到满意的用品。

二、业务风险

- 采购业务不符合国家法律、法规及公司相关规定和程序，可能导致法律风险，造成经济损失和信誉损失；
- 采购不坚持节约的原则，可能造成资源浪费，增加办公成本，影响办公效率。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）与办公用品采购相关的流程，主要包括采购政策管理、采购的审核、采购验收管理和采购入账管理等。

四、业务流程描述

1 采购政策管理

1.1 股份公司总经理办公室办公用品管理人员起草《天津市房地产发展（集团）股份有限公司办公用品管理办法》，经总经理办公室主任审批通过后，以正式文件印发。

1.2 为了不占压资金，办公用品实行零库存管理。

2 采购的审核

2.1 日常办公用品、低值易耗品和固定资产（计算机及IT设备）的采购，按照“产品品质优价廉，供货商信誉好、售后服务佳”的标准，每年初编制《合格供应商名录》，

名录应包含至少3家以上供应商。根据各供应商报价，总经理办公室比价、询价，通过公司OA办公系统《请示事项处理单》由总经理办公室提出建议，主管领导审批同意后，确定年度供货商。

a) 日常使用的办公用品，及时报请总经理办公室主任签字批准后，由总经理办公室办公用品采购人员统一购置。

2.1.1 各部门如需要贰仟元以内（不含贰仟元）的办公用品，由各部门经办人填写《办公用品采购领用申请单》或《低值易耗品购置申请单》（包括物品的品名、具体型号等），经部门负责人同意签字提交总经理办公室。

2.1.2 《办公用品采购领用申请单》由行政主管审核签字后，经总经理办公室主任审核签字后，办公用品采购人员向公司已确认的供应商采购。

2.1.3 《低值易耗品购置申请单》由行政主管审核签字后，经总经理办公室主任审核签字，最终由总经理签批后，办公用品采购人员向公司已确认的供应商采购。

2.1.4 价值超过贰仟元以上（含贰仟元）的办公用品，做为固定资产购置（参见“固定资产的取得管理业务流程”）。

3 采购验收管理

3.1 所有采购的办公用品，由行政保管人员核对物品，确认后在送货单上验收签字，送货单归类备查。

4 采购入账管理

4.1 行政管理人员收到供货单位发票后，要与送货单和申购部门领用确认单逐一核对，并及时做好登记，做到账、卡、物一致，最后交到财务部结算付款。办公用品采购的入账管理参见应付账款与付款管理业务流程中关于应付账款与付款的记录以及现金管理业务流程中关于支付现金业务中的内容。

5 领用控制管理

5.1 办公用品采购验收后，行政保管人员按照使用部门的申购单发放领用。申购部门人员应在领用单上签字确认。

5.2 行政保管人员应为各部门分类建立《办公用品领用台账》，严格控制各部门领取办公用品的数量和次数，对超常规的申领，领取人应作出解释，否则行政人员有权拒购。

五、相关制度目录

1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司办公用品管理办法》

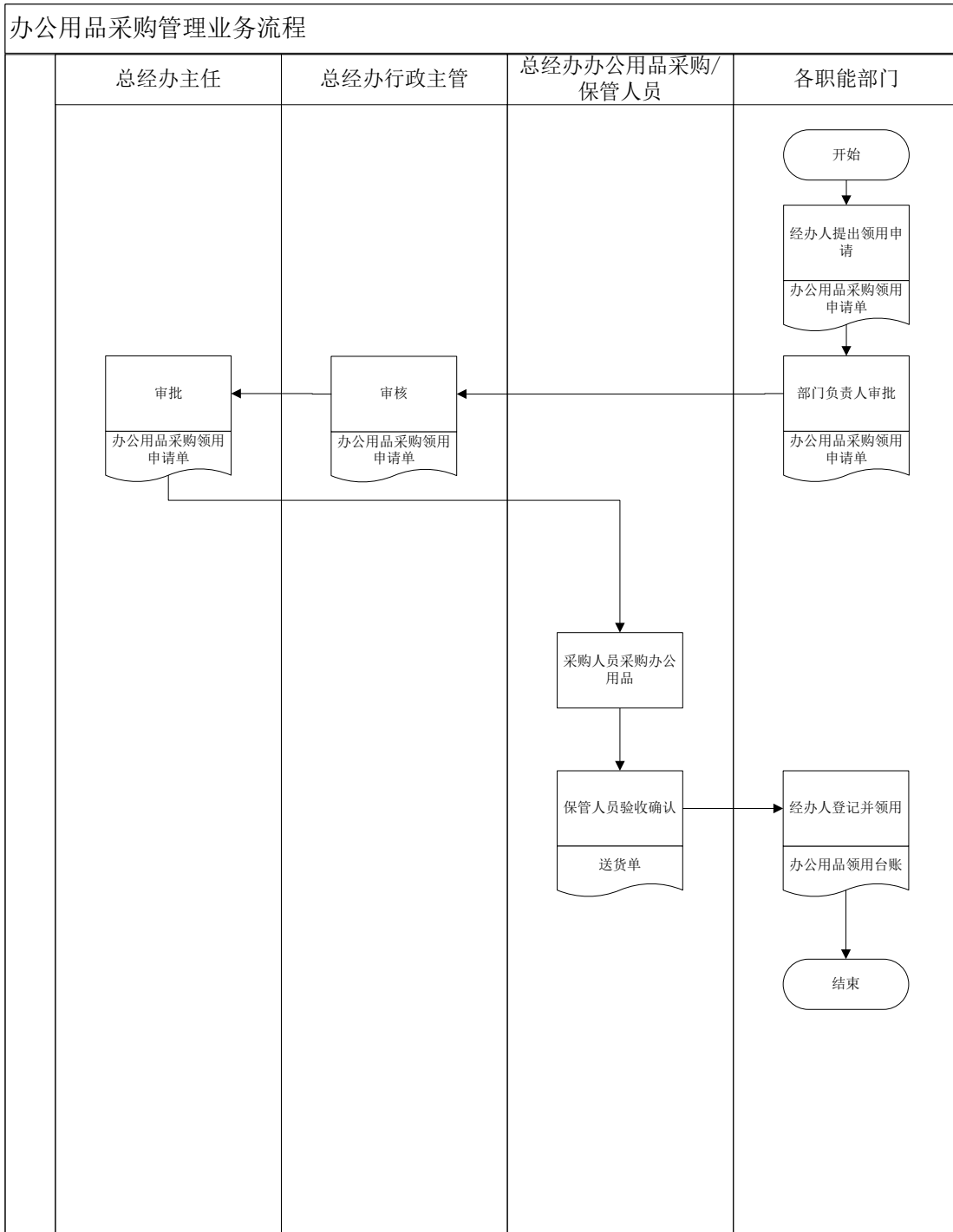
六、主要控制点

- 1 采购申请的审核
- 2 办公用品的验收入库

七、主要检查资料

- 1 合格供应商名录及请示事项处理单
- 2 办公用品采购领用申请单
- 3 低值易耗品购置申请单
- 4 办公用品领用台账

八、业务流程图



第四章 控制活动

5 营运资金管理

5.1 现金管理业务流程

一、 业务目标

- 确保现金日常管理符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 完善现金管理制度、加强现金业务管理，保证企业现金资产安全；
- 提高现金管理的效率，满足企业日常运营的需求；
- 保证现金核算和披露的真实、准确和完整，符合披露程序及要求。

二、 业务风险

- 现金管理违反国家相关法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 现金管理制度不健全或管理存在漏洞，可能导致舞弊事件的发生，威胁企业现金资产安全；
- 缺乏有效的现金管理，影响资金使用效率，无法满足企业正常运营的需求；
- 现金核算或记录错误，影响财务数据的准确性，导致财务报告和信息披露错误。

三、 业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于现金管理的相关流程，主要包括现金收入管理、现金支出管理、现金库存管理等，在执行现金收支业务过程中，明确相关部门和岗位的职责权限，确保不相容职责相分离。

四、 现金管理业务流程

1 现金收入管理

1.1 各业务部门办理交付现金业务时，由经办人将经过本部门领导审批签字后的《经济合同》或交款单据报财务部会计人员，会计人员审核原始单据无误后，根据业

务需要按序开具收据或发票，通过财务软件系统填制记账凭证，中心主管对纸质记账凭证（含凭证原始单据）复核、签章，由经办人交付现金给出纳员。出纳员根据记账凭证（含凭证原始单据）办理资金收款事项，并在凭证上加盖“现金收讫”章后，将已清点的现金及时点交入库。

1.2 对于直接上交现金业务，会计人员按序开具收据（或发票），通过财务软件系统填制记账凭证，稽核会计对纸质记账凭证（含凭证原始单据）复核、签章，由经办人交付现金给出纳员。出纳员根据记账凭证（含凭证原始单据）办理资金收款事项，并在凭证上加盖“现金收讫”章后，将已清点的现金及时点交入库。

1.3 现金收入及时入账，不得私设“小金库”，不得账外设账，严禁收入不入账。

2 现金支出管理

1.4 借支现金业务

1.4.1 各部门办理借支现金业务时，需按照规定的审核权限进行审核。经办人持审批后的借款单向财务部出纳请款，出纳员对借款单进行复核无误后付款。

1.5 费用报销业务

1.5.1 各部门报销费用时，经办人按要求粘贴费用票据并填制《报销单》，经本部门（或单位）负责人签字审批后根据需报销费用类型交相关领导审批。

1.5.2 经办人将经过审批后的报销单据报财务部会计稽核人员，会计稽核人员复核原始单据及审批手续无误后，通过财务软件系统填制记账凭证，并对原始凭据分类粘贴；审核会计对纸质记账凭证（含原始单据）复核并签章。

1.5.3 经办人交出纳人员履行支付手续，并在凭证上加盖“现金付讫”章。

3 现金库存管理

1.6 财务部出纳岗位人员每日对库存现金自行盘点，每周编制《现金周报表》，计算本周现金收入、支出及结余，做到账实相符。

1.7 财务部出纳岗位人员对超过库存限额的现金及时送存开户银行；库存现金低于本单位规定限额时，出纳需向财务部长或授权主管会计人员提出申请，获得批准后，及时从开户银行提取现金，满足日常经营管理需求。

1.8 现金业务管理采取定期盘点（每月）与不定期抽查（至少每月一次）相结合，发现问题，由财务部主管会计书面或口头向财务部部长汇报，及时纠正。月末盘点（或不定期抽查盘点）由出纳员盘点，财务部主管会计监盘，盘点后由会计编制《现金盘点表》，经出纳员与财务部主管会计签字后，报财务部部长签字确认。

五、 相关制度目录

- 1 《中华人民共和国现金管理暂行条例》
- 2 《现金管理暂行条例实施细则》
- 3 财政部《企业会计准则》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司公司财务、会计管理制度》

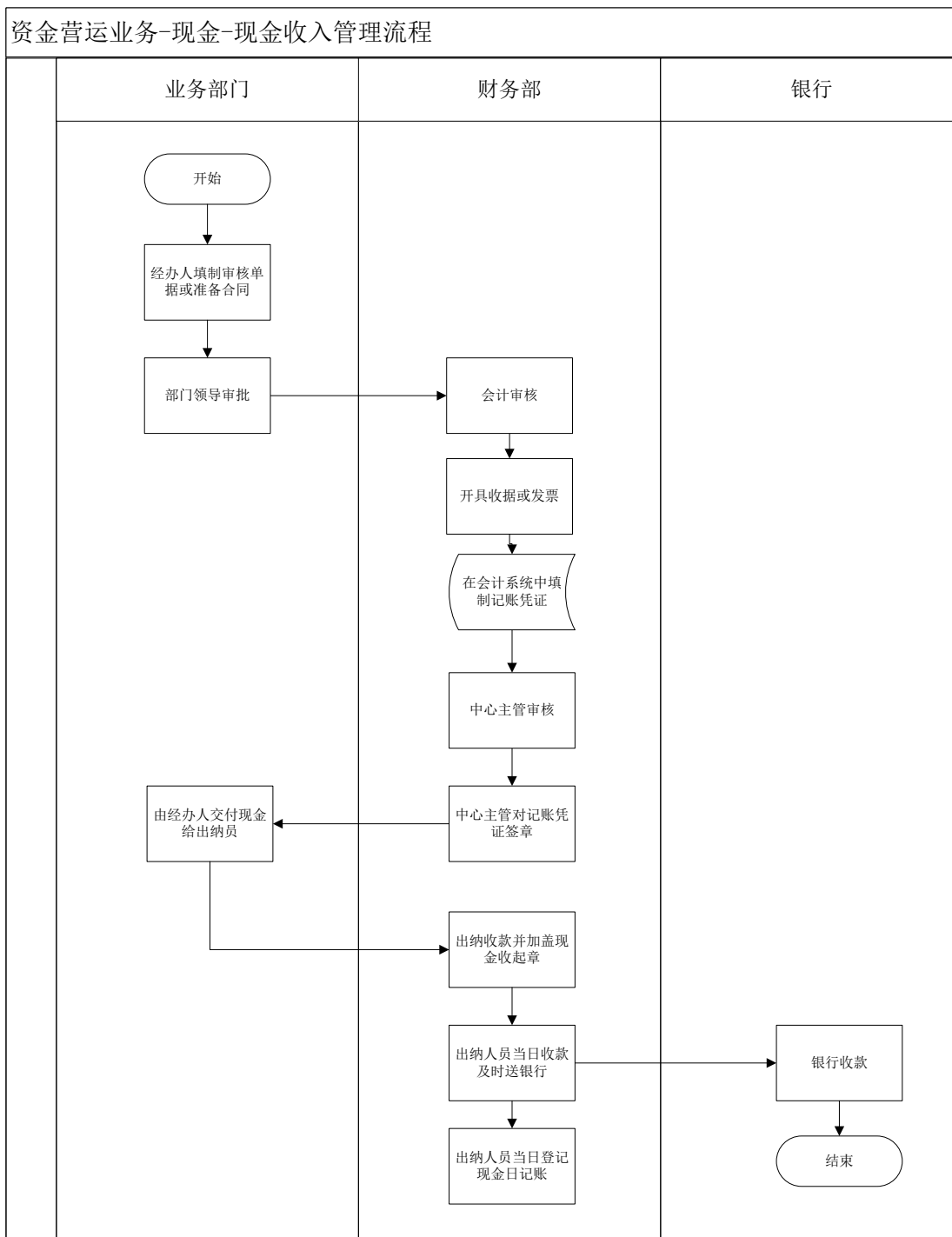
六、 主要控制点

- 1 现金收款的审核
- 2 现金收款的账务处理及稽核
- 3 现金支付的审核
- 4 费用报销的审核
- 5 现金支出的账务处理及稽核
- 6 现金日报表及会计处理账务核对
- 7 库存现金的盘点和审核

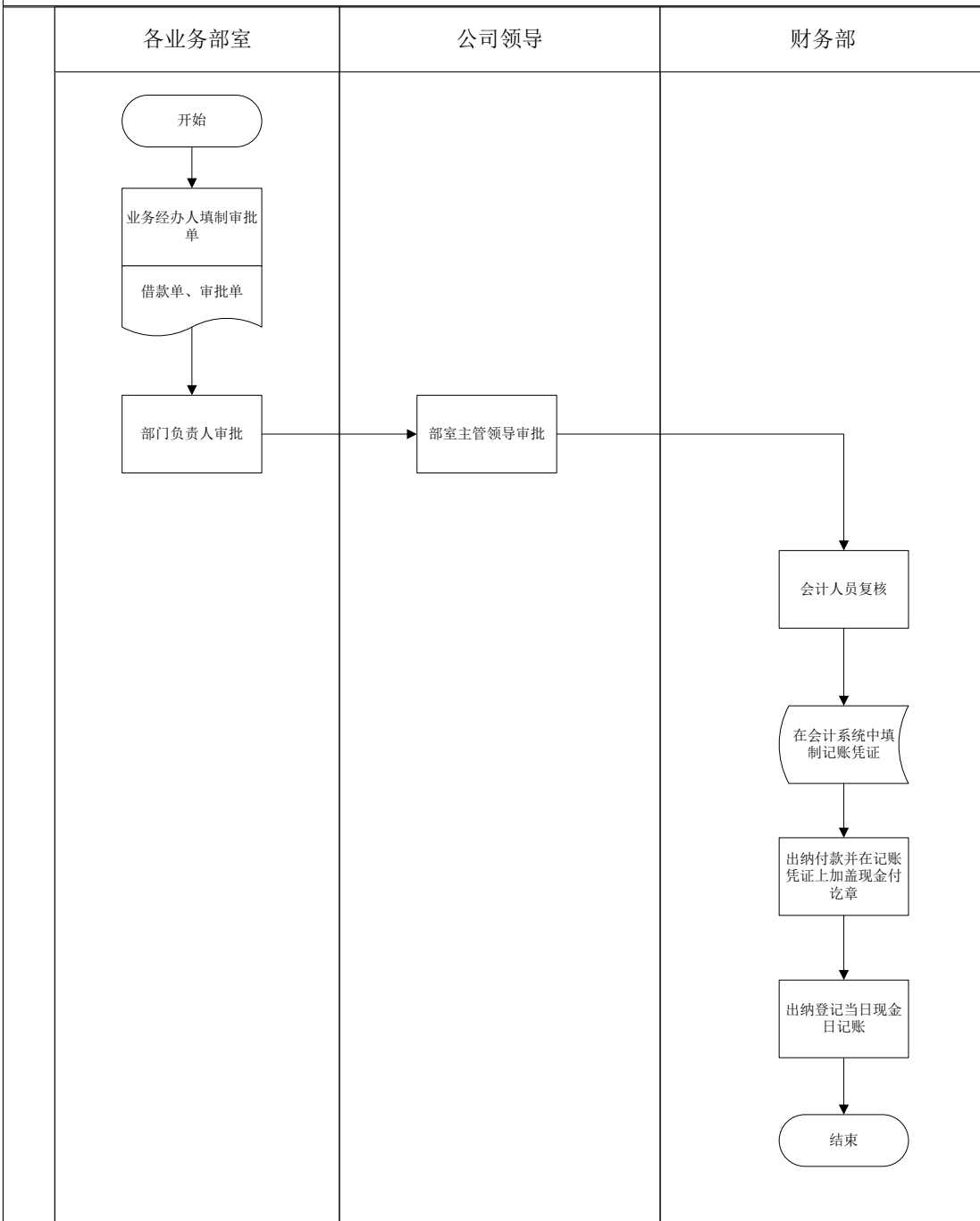
七、 主要检查资料

- 1 经济合同或交款单据
- 2 现金收款记账凭证及存现记账凭证
- 3 现金收入收据（发票）、支票票根
- 4 支付申请表（或借款单）、费用报销单及有效经济合同或相关证明
- 5 现金付款记账凭证
- 6 现金日记账
- 7 现金周报表
- 8 现金盘点表

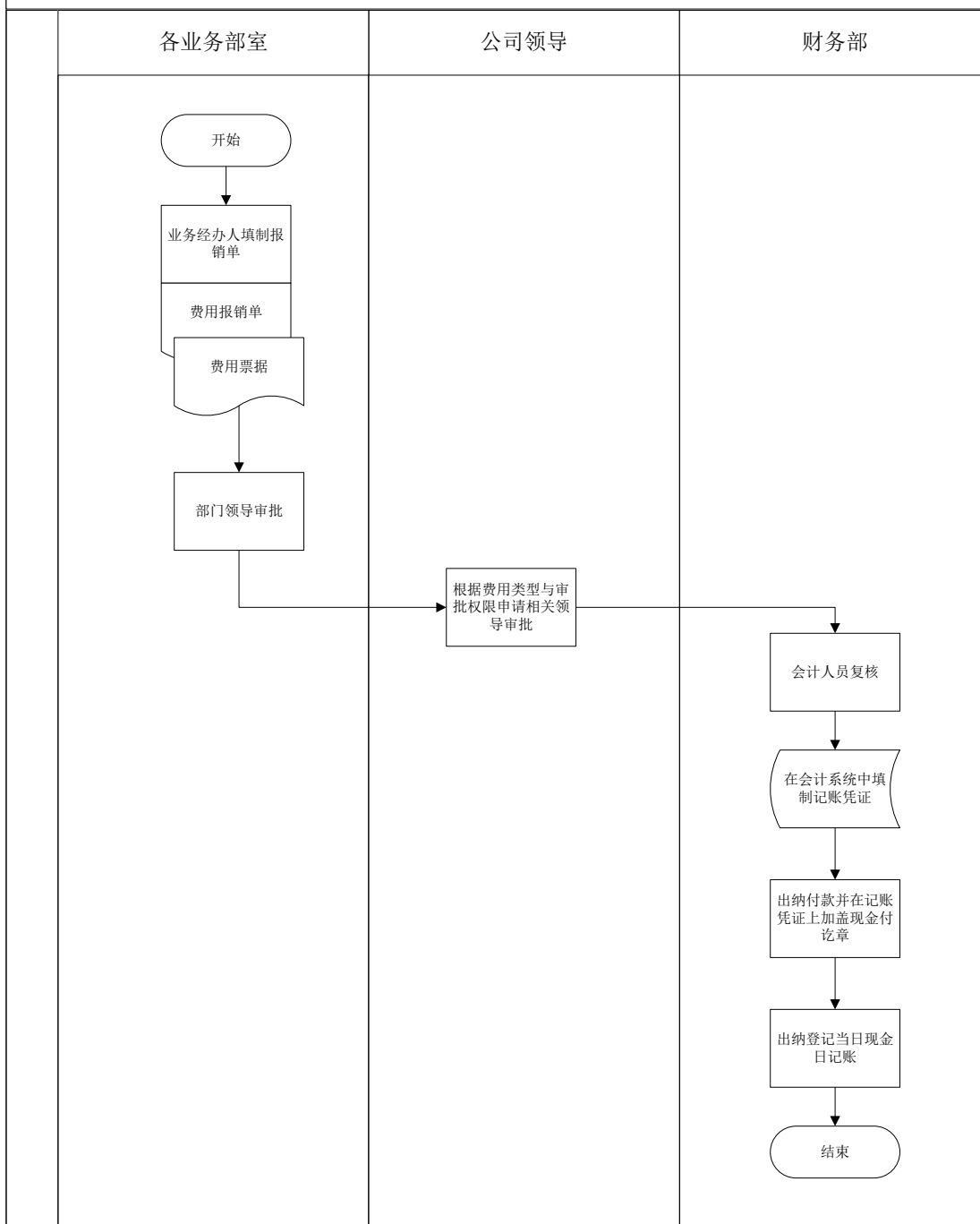
八、 业务流程图



资金营运业务-现金-现金支出管理流程1-支付（预支）



资金营运业务-现金-现金支出管理流程2-费用报销



第四章 控制活动

5 营运资金管理

5.2 银行存款管理业务流程

一、业务目标

- 确保银行存款管理符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 保证银行存款业务的记录和核算真实、准确、完整，符合财务报告和信息披露的要求；
- 加强银行存款管理，提高资金利用效率、保护企业资产安全；
- 确保银行存款业务相关权限的设置合法、合理，预防舞弊事件的发生。

二、业务风险

- 银行存款管理违反国家法律、法规及企业内部规章制度要求，可能使企业遭受外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 银行存款核算不准确、不及时，可能导致公司财务信息不真实、不完整；
- 银行存款管理不善，可能导致资金被非法挪用，资金存放分散、不能统一集中使用，造成资金使用效率低下；
- 资金使用及其支付手续违反公司内部规章制度，可能导致舞弊行为，给企业造成财产损失或使股东权益受损。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于银行存款管理的相关流程，主要包括银行账户的开立、变更和撤销管理、银行存款资金的收支管理、银行存款的核算及对账管理、票据及银行预留印章管理、网上银行管理等。建立货币资金业务岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责权限，确保办理货币资金业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。出纳人员不得兼任稽核、银行存款对账、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务的账目登记等工作，不得由一人办理货币资金收支业务的全过程。

四、 业务流程描述

1 银行账户开立、变更、撤销的管理

1.1 股份公司办理银行账户开立业务，必须由经办人填制《银行账户、财务印鉴业务申请表》，报公司财务部资金中心主管审批，审批后经财务部副部长、财务部部长，经总会计师审核后最终由总经理签批。

1.2 股份公司办理银行账户变更、撤销，由业务经办人报送的《银行账户、财务印鉴业务申请表》，经财务部资金中心主管审核签字，报财务部部长、总会计师审批后，返回财务部资金中心，由财务部资金中心银行账户管理岗位人员将《银行账户、财务印鉴业务申请表》复印件及其他资料交申请单位办理银行账户的变更及撤销手续。

2 账户资金的收入管理

2.1 股份公司各部门收到外单位开具的银行支票及有关凭证，须在当日送交财务部资金中心，银行出纳人员接到支票后，审核支票与相关凭证一致，于当日送存银行，除当日银行已经停业外，银行出纳人员不得将支票在保险柜内存放超过2个工作日（节假日顺延）。

2.2 财务部资金中心收到银行汇款，根据收入的原始单据通知业务主办人员提供相应的收入资料，如《股东会决议》、《借款协议》、《政府部门批文》等，经银行业务主办核实以上资料后，交主管会计进行账务处理。对原始凭证不合格的，不予受理。

2.3 公司收到银行转来的与所属公司或其他单位的往来款等单据时，由财务部资金中心出纳人员确认并补充相关凭据，进行单据的整理汇总后，交主管会计进行账务处理。

3 账户资金的支出管理

3.1 银行账户资金支出须履行资金支付手续。由资金使用单位填制部门相应的资金支付审批表，根据发生业务的性质和使用金额大小，经相应审批权限审签确认后送财务部交出纳人员办理。

3.2 出纳人员在办理支付业务时，须再次审核确认《资金支付审批表》的有效性，由会计核算人员填制银行结算付款凭证，记账凭证需经主管会计签字。主管会计复核签字后交出纳人员据实办理付款。

3.3 业务部门预借的支票，结算款项业务处理完毕，及时通过公司管理费报销系统，执相关凭证（发票或收据、支出凭单等）到财务部报账销账。

4 银行存款的核算及对账管理

4.1 银行出纳对发生的结算业务，根据合法、正确和完整的会计收支凭证，依业务发生的先后顺序登记银行日记账，每日终了结出银行存款余额。

4.2 财务部依据各账户类型，分别制定对账政策，由经办人员将分类目录交财务部主管副部长及财务部部长审批。

4.3 每月末，各级公司财务部由管理（或登记）银行日记账以外的不相容岗位人员按月核对银行账户的日记账与银行对账单是否一致，并编制《银行存款余额调节表》，核实未达账项，查明原因，妥善做出处理，防止差错，并追查责任。同时将各账户的银行存款余额、未达账项额编制《银行存款余额调节汇总表》，并将《银行存款余额调节汇总表》后附《银行存款余额调节表》、银行对账单等资料报财务部资金中心主管复核，资金中心主管复核签字后报财务部部长审核签字，最后交会计档案管理人员统一归档保管。

5 票据的管理

5.1 财务部设立《领用支票登记簿》，记录银行支票种类、支票领用日期、支票号码、领用支票号码、金额、用途、领用人、审核人。在付款前，支票领用人员负责填写《领用支票登记簿》，由银行出纳岗人员开具支票后，再由银行稽核岗人员审核签字确认，并由支票领用人在支票根上签字后，办理支票支付手续，以防止空白票据的遗失和被盗用。

5.2 办理空白支票。按以下程序办理：办理空白支票时，申请人必须填写《支票申请单》，注明预计支付金额、用途等内容，经业务部门部长签字后送财务部部长签字批准后，方可签发空白支票。签发前，由出纳人员在《领用支票登记簿》上写清支票号码、用途和收款单位等项目，签发空白支票时，必须填写日期和用途，在小写金额处用人民币符号“¥”封顶，加盖印鉴。申请人在二日之内（节假日顺延，下同）将支票存根交财务部审核人员填制凭证，同时办理注销手续。

5.3 空白现金支票、转账支票等结算凭证，由银行出纳在保险柜中保管，结算凭证（如汇票、支票等）一旦丢失，经办人必须立即报告财务部，以便财务部及时采取挂失止付等补救措施，防止冒领和诈骗发生。如果造成经济损失的，由当事人自行负责。

5.4 因填写、开具失误或者其他原因导致作废的法定票据，按规定予以保存，不得随意处置或销毁。对超过法定保管期限、可以销毁的票据，在履行审核批准手续后进行销毁，建立销毁清册并由授权人员监销。

6 其他货币资金相关票据的管理

6.1 其他货币资金结算办法，主要包括：外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、在途货币资金和信用证存款等。使用上述结算形式，财务部业务主办人员根据业务发生情况登记《其他货币资金业务登记表》，业务主办人员须每月末与财务部核对账面余额，业务结束后立即清理，余款退回公司指定的银行账户上。

6.2 财务部收到交来的银行承兑汇票和商业汇票，必须及时到银行办理电查认证手续，以防假伪票据的发生。

7 银行预留印鉴管理

7.1 财务印章的刻制与启用

7.1.1 财务印章的刻制，首先需提出刻制财务印章的申请，填报《办理银行账户、财务印鉴申请表》（审批程序参照银行账户管理1.1与1.2流程办理），财务印章的刻制统一由总经理办公室负责办理并预留印模。

7.2 预留银行账户印鉴的管理

7.2.1 财务印章、个人名章由不同人员监督管理，财务印章由财务部负责人或被授权人负责保管，个人名章由本人或被授权其他人员保管。因特殊原因需他人暂时保管的必须有登记记录。

7.2.2 财务印章不使用时，必须存放于保险柜或带密码的铁皮柜内。财务印章保管人工作变动时，填制《交接清单》并在交出人栏签字后，将财务印章转交接收人，接收人确认无误后在《交接清单》接收人栏签字，财务印章移交手续由使用单位财务部负责人监督完成，财务部负责人确认无误后在《交接清单》监交人栏签字确认，《交接清单》留部门档案管理员归档。

7.2.3 因银行账户名称变更需更换新的财务印章时，经办人须及时提出《变更财务印章申请报告》，经股份公司总会计师及单位负责人审签后办理。报财务部主办人员，说明情况，重新申请办理（申请程序参照7.1.1），并将失效的财务印章送交财务部。

7.2.4 对银行账户已经撤销以及其他原因失效的财务印章，要立即送交财务部，由财务部交公司总经理办公室统一封存或销毁。

7.2.5 若印章丢失或被盗，印章使用人要立即在媒体公告，并及时向财务部报告，说明丢失情况，同时向银行等有关部门提出报废申请，之后再按规定程序申请重新刻制新印章，重新刻制的印章应与原印章有所区别。

7.3 预留银行账户印鉴的使用

7.3.1 财务印章为办理会计业务的专用印章，是在银行的预留印鉴之一，其使用范围为：

- (1) 支票、承兑汇票、保函、信用证签发的用印。
- (2) 资金支付及调拨的用印。
- (3) 经济业务往来单位的账户余额签认用印，内部单位账款转账的用印。
- (4) 公司开具发票的用印。
- (5) 其他与财务会计业务相关的用印。

7.3.2 在财务印章使用时，用印人要将用印资料交保管人审核，不能作为会计凭证留存的，需要加盖印章的，要填写《使用印章审批表》，注明用印时间、事由、经办人等，财务印章保管人严格核查用途，经核对无误的方可盖章。《使用印章审批表》由保管人留存并负责存档备查。

8 网上银行的管理

8.1 网上银行的相关要求

8.1.1 银行业务主办向公司领导提请《开通网上银行业务报告》，依次经财务部部长，总会计师、公司总经理审批签字同意后，与银行协商办理具体开通事宜。

8.2 网上银行控制

8.2.1 出纳岗通过网上银行客户端录入付款金额、银行信息及支付用途，授权审核岗通过审核U盾（客户证书）进行审核控制，审核岗审核无误后确认支付。

8.2.2 每笔交易成功后，由出纳岗打印出交易单据并核对，同时及时从银行取回经银行盖章确认的正式回单。由出纳岗以外的人员于次月初根据银行对账单，核对其余额是否正确，相关银行单据是否取回并及时入账。

五、 相关制度目录

- 1 《中华人民共和国会计法》
- 2 中国人民银行《支付结算办法》
- 3 财政部《企业会计制度》及《企业会计准则》
- 4 财政部《会计基础工作规范》
- 5 财政部会《内部会计控制规范——基本规范》
- 6 财政部《内部会计制度规范——货币资金（试行）》（财会[2001]41号）
- 7 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司公司财务、会计管理制度》

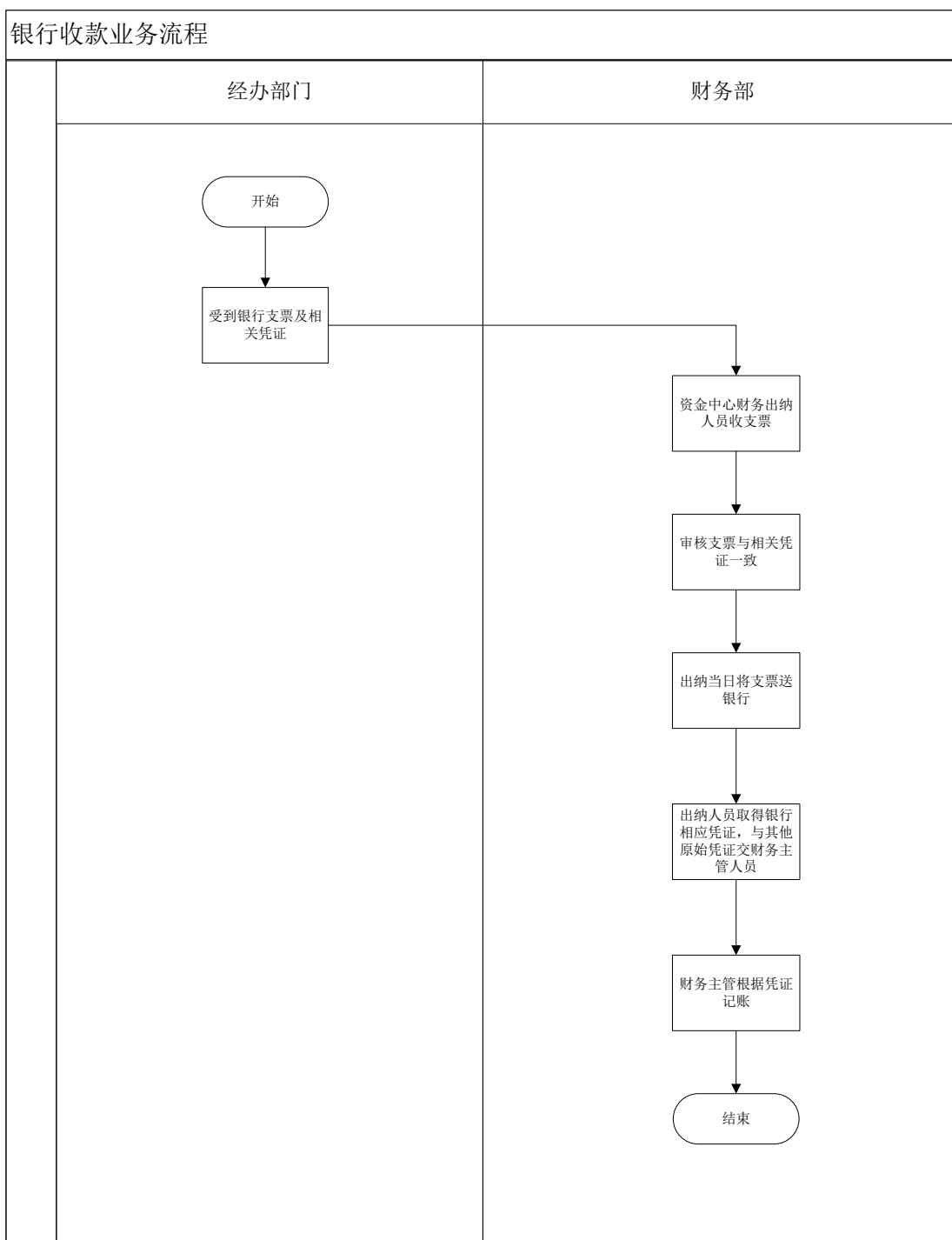
六、 主要控制点

- 1 银行账户开立、变更、撤销的办理与审批
- 2 银行存款的核对
- 3 银行收入的确定
- 4 资金支付的审批
- 5 票据的管理
- 6 财务印章的刻制及管理
- 7 网上银行开立的审批
- 8 网上银行操作权限设置的审批
- 9 网上银行资金支付的审批

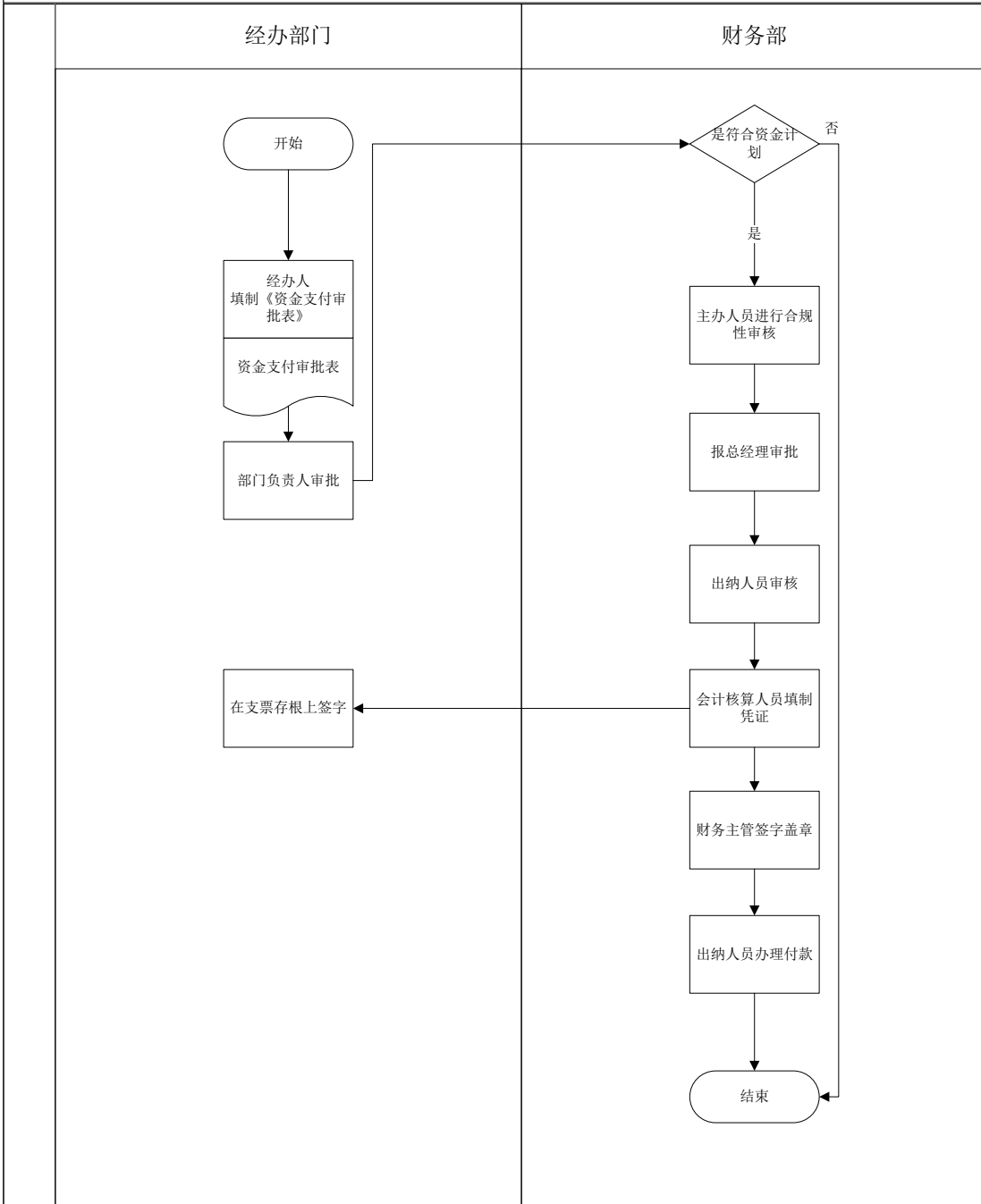
七、 主要检查资料

- 1 银行账户、财务印鉴业务申请表
- 2 银行账户变动情况表
- 3 银行存款余额调节表
- 4 银行余额调节汇总表
- 5 票据销毁清册
- 6 支票交接表
- 7 领用支票登记簿
- 8 支票申请单
- 9 应收票据备查账
- 10 其他货币资金业务登记表
- 11 使用印章审批表
- 12 变更财务印章申请报告
- 13 交接清单
- 14 借出财务印章申请表
- 15 资金（内部）调动审批表
- 16 资金支付审批表

八、业务流程图



银行付款业务流程



第四章 控制活动

6 投融资管理

6.1 投资管理业务流程

一、 业务目标

- 优选投资项目，优化公司产业布局 and 经营结构，促进企业战略目标的实现；
- 保投资业务的记录真实、准确、完整，满足财务报告和信息披露的要求；
- 加强对企业投资项目的监管和过程控制，确保投资项目有效运营；
- 确保投资业务符合国家相关法律、法规和企业内部规章制度的规定。

二、 业务风险

- 对宏观经济、市场需求和竞争分析把握不准确，市场调查和项目论证不充分，造成投资失误，或导致投资损失；
- 投资业务记录不真实、准确、完整，导致财务报告错报；
- 投资资金遭到挪用或资金安排不合理，影响投资项目顺利进行；
- 项目实施未遵循有关法律、法规的要求及合同的约定，导致企业遭受政府处罚或面临法律纠纷，引起经济损失和信誉损失。

三、 业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）投资管理业务的相关流程，主要包括投资项目机会研究、立项审批、可行性研究、项目评审、项目决策、合同签署、项目实施方案制定、过程控制和项目后评估等。

四、 业务流程描述

1 投资项目机会研究

1.1 投资项目主张部门（房地产项目相关投资由拓展投资部按照8.1 项目决策业务流程的规定办理，其他投资由相关业务部门按照本流程管理）按照股份公司投资导向和投资原则，项目主张部门需认真考察和筛选投资项目，选取符合条件的投资项目进行跟踪和论证。

1.2 对有投资意向的项目，项目主张部门编制《项目立项建议书》（包含项目内容、投资额、预计市场前景、投资收益等）报领导审议。

2投资项目立项审批

由项目主张部门牵头其他相关职能部门，从项目的投资方向、投资区域、法律框架、经济指标、资金安排、存在的风险，以及项目主张单位的财务状况、现金流预算、投资预算等方面进行评估和审核，提出是否同意立项的建议，报股份公司分管投资业务的领导审批并签字确认。

3投资项目可行性研究

经批准立项之后，项目主张部门根据立项批复意见开展深入的可行性研究，并按要求编制《项目可行性研究报告》（包含项目内容、投资额、预计市场前景、投资收益以及相关的财务测算表格等）报股份公司申请实施（例如《关于实施××项目的请示》）。

4投资项目评审

4.1 由项目主张部门报总经理办公会进行初步评估。

4.2 由董事会战略及投资评审委员会下设的投资评审小组，负责对新的投资项目进行信息收集、整理和评估，并经公司总经理办公会论证后，向战略及投资评审委员会提出投资建议。

4.3 董事会战略及投资评审委员会负责对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并向董事会提出建议。

4.4 公司股东大会、董事会为公司重大投资的决策机构，对公司的投资做出决策。

5投资项目决策

5.1 根据股份公司《公司章程》的规定，项目经战略及投资评审委员会评审之后，按照决策权限报总经理办公会、董事会、股东大会审议决策。具体决策权限如下：

5.1.1 涉及总资产30%以上的投资决策方案和资产处置方案，须由股份公司股东大会决定，授权董事长审批合同。

5.1.2 涉及总资产30%以下的投资决策方案和资产处置方案，须由股份公司董事会决定，授权董事长审批合同。

5.1.3 董事长享有5000万元以下（含5000万元）的投资决策权和资产处置权，以及审批相关合同的合同决策权。

5.1.4 总经理享有单项为500万元以下（含500万元）的资产处置权和投资决策权，以及审批相关合同的合同决策权。

5.1.5 股份公司对外正常的业务性合同时，500万元以内（含500万元）由总经理或总

经理委托授权股份公司中级管理人员审批,500万元以上由董事长或董事长委托授权股份公司高级管理人员审批。

6投资项目合同签署

对于需签署投资合同由项目主张部门会同监察审计部等相关部门按照决策意见组织投资洽谈工作,并起草投资合同草案,按合同管理办法执行。

7投资项目的处置

资产管理部门研究提出处置方案,财务部部长、总会计师审核处置方案的合理性。最终递交到总经理办公会议或投资管理领导小组进行审批。

8投资项目后评估

投资项目结束之后,根据项目具体实施情况和实际效果编制《项目后评估报告》作为项目绩效考核的依据。

五、 相关制度目录

- 1 财政部《企业内部控制基本规范——资金》
- 2 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司公司章程》
- 3 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司合同管理办法》
- 4 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司募集资金管理制度》
- 5 《天津市房地产发展(集团)股份有限公司项目后评估管理办法》

六、 主要控制点

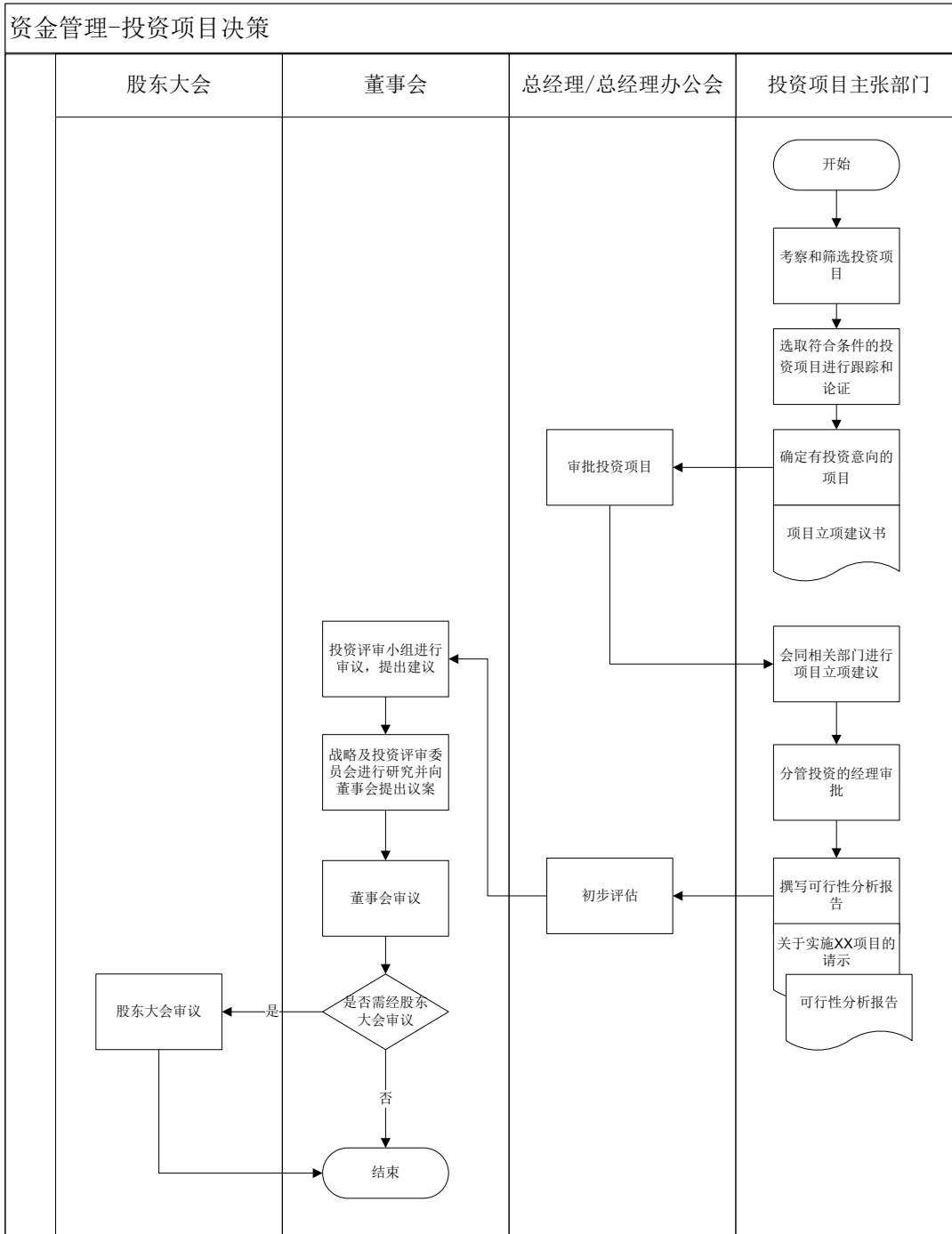
- 1 投资项目立项审批
- 2 投资项目评审
- 3 投资项目决策
- 4 投资项目合同审批
- 5 投资项目过程监控
- 6 投资项目后评估

七、 检查资料

- 1 投资项目立项请示、项目建议书
- 2 投资项目立项评估和审批意见(签报)
- 3 投资项目立项批复文件

- 4 投资项目实施请示、项目可行性研究报告
- 5 投资项目实施评估意见（签报）
- 6 战略及投资评审委员会会议纪要
- 7 总经理办公会、董事会会议纪要或决议
- 8 投资项目实施批复文件
- 9 投资项目合同审核意见（签报）
- 10 投资项目项目实施情况报告
- 11 投资项目项目后评估报告

八、 业务流程图



第四章 控制活动

6 投融资管理

6.2 融资管理业务流程

一、业务目标

- 保证与融资相关数据的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；
- 合理安排债务融资与股权融资资本结构，有效利用财务杠杆，降低融资成本，提高企业运营效率；
- 合理设置融资资金使用权限并严格执行，确保资产安全；
- 确保融资程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 积极运用融资手段，促进企业实现发展战略。

二、业务风险

- 融资记录、还本付息金额计算不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 资金冗余或债务结构不合理，增加筹资成本，降低资金使用效率，增加企业偿债风险；
- 融资资金使用授权设置不当或执行不当，未经审核、擅自变更合同等行为，导致决策失误或出现履约风险；
- 资金的筹集和运用不符合国家有关法律、法规和公司内部规章制度，可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 融资风险考虑不当，可能偏离企业发展战略甚至导致公司控制权丧失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）融资管理的相关业务流程，根据融资类型划分主要包括：

（一） 信贷融资：主要指通过银行借款方式获得的用于股份公司项目建设所需的专项资金。业务流程包括银行借款融资预算管理、银行借贷的申请与审批、银行借款的使用、利息计算和记录、银行借款的归还与延期、银行借款的监督评估流程。

(二) 债券融资：指股份公司按法定程序发行的、承诺按期向债券持有者支付利息和偿还本金的一种融资行为，主要包括公司债、短期融资券和中期票据。业务流程包括融资项目的可行性分析、融资规模与审批、聘请中介机构与法律文件的准备和政府报批、融资资料的准备与政府批复、债券融资的使用方案及实施、利息计算与记录、债券融资的归还、债券融资的监督与评估。

(三) 资本性融资：主要指股票融资，业务流程包括融资项目的可行性分析、融资方案的制定与审批、资金的收付、账务处理、收益的计算与记录、资本性融资的监督与评估等。

四、 业务流程描述

1 信贷融资

1.1 银行借款的申请与审批

1.1.1 融资管理人员根据公司针对战略发展规划、生产经营状况、投资计划及公司当前的资金状况制定的资金计划。

1.1.2 填制《银行贷款审批表》，说明资金来源、用途、金额、期限及利率等，经财务部部长审批签字后，报总会计师、总经理、董事长逐级审批签字，最终由公司法人签署《借款协议（合同）》，有关合同、协议的签署，请参见“合同管理业务流程”。

1.1.3 银行贷款发放后，财务部财务核算人员根据银行提供的借据逐笔进行账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员签章复核。资金中心融资管理人员根据《借款协议/合同》及借据登记及更新《银行借款台账》，根据资金变动情况及实际支付金额和利息单据对借款金额、期限、利率、协议编号、还本付息情况等逐笔进行登记，银行借款台账相关资料按月上传至集团办公网，相关岗位工作人员上传台账后，由资金中心主管进行复核，资金中心主管副部长于季度财务报告日进行抽检复核、财务部长于半年报、年报报告日进行重点审阅。内控各层级复核抽检均通过办公网oa系统调阅复核记录作为内控执行记录。

1.2 银行借款的使用

财务部按照公司付款审批流程办理银行借款的使用手续。并根据权限上报股份公司领导逐级审批，具体审核权限如下：

500 万元人民币以下经股份公司总经理签署。

500 万元人民币以上（含）及 5000 万元以下的《资金支付审批表》由董事长或

董事长授权总经理及副总经理签署。

5000 万元以上按《公司章程》规定，由董事会或股东大会审批，并由董事长签署。

1.3 利息计算、支付与记录

1.1.4 银行借款通常按季结息，付息日为每季末月20日。

1.1.5 资金中心融资管理人员负责更新《银行借款台账》，根据利息单据对还本付息情况逐笔进行登记，银行借款台账相关资料按月上传至集团办公网，相关岗位工作人员上传台账后，由资金中心主管进行复核，资金中心主管副部长于季度财务报告日进行抽检复核、财务部长于半年报、年报报告日进行重点审阅。内控各层级复核抽检均通过办公网oa系统调阅复核记录作为内控执行记录。

1.1.6 每季末月月初，由融资管理人员根据《银行借款台账》编制利息计算表，测算应付利息，经资金审核人复核签字，财务部计提当月的利息费用。

1.1.7 利息支付时，融资管理人员填制《资金支付审批表》，经资金审核人员审核签字后，依次报财务部主管副部长、财务部部长、股份公司总会计师、总经理审批并签字。

1.4 银行借款的归还

1.1.8 资金中心融资管理人员于银行借款到期前15个工作日左右测算应付利息，填制《资金支付审批表》，经资金审核人员审核签字后，报财务部主管副部长、财务部部长审批并签字。并根据权限上报股份公司领导逐级审批。利息实际支付金额以还款当日银行提供利息单数据为准。

1.1.9 银行贷款归还后，财务部财务核算人员根据《资金支付审批表》、银行提供的还款凭证等原始单据逐笔进行账务处理，编制银行还款会计凭证，财务稽核人员签章复核。财务部融资管理人员根据《借款协议（合同）》及还款凭证逐笔登记及更新《银行借款台账》并按月上传至集团办公网，由资金中心主管进行复核，资金中心主管副部长于季度财务报告日进行抽检复核、财务部长于半年报、年报报告日进行重点审阅。内控各层级复核抽检均通过办公网oa系统调阅复核记录作为内控执行记录。

1.1.10 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。

2 债券融资

2.1 融资项目的可行性分析、融资方案的申请与审批

2.1.1 相关业务部门对融资项目进行可行性分析后报证券部，证券部与中介机构共同制定融资方案，形成书面报告，经证券部部长审批签字后，上报股份公司董事会秘书、总会计师、总经理、董事长审批签字后，上报董事会审议，董事会对融资方案审核通过后，以议案的形式最终上报股东大会，经股东大会审议通过并形成决议后实施。

2.1.2 证券部联合相关部门共同编制完成融资相关文件及资料，将申请文件报请相关政府部门后，根据要求，进行补充与修改，当满足要求后获得批复。

2.1.3 债券资金到账后，财务部财务核算人员根据银行提供的入账凭证逐笔进行账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员签章复核。财务部融资管理人员根据《债券融资发行公告》及入账凭证逐笔登记及更新《银行借款台账》，银行借款台账相关资料按月上传至集团办公网，相关岗位工作人员上传台账后，由资金中心主管进行复核，资金中心主管副部长于季度财务报告日进行抽检复核、财务部长于半年报、年报报告日进行重点审阅。内控各层级复核抽检均通过办公网oa系统调阅复核记录作为内控执行记录。

2.1.4 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。

2.2 债券融资的使用方案及实施

2.2.1 股份公司制定《资金使用方案》，起草股份公司与资金使用单位签署的《用款协议》（《用款协议》主要包括用款金额、期限、资金占用费等内容）。

2.2.2 综合管理部要按年编制《资金使用计划》，便于股份公司掌握用款单位资金使用情况，报股份公司总会计师、总经理、董事长逐级审批签字。

2.2.3 用款单位对资金使用情况等以表格或书面报告等形式向股份公司进行汇报，以便股份公司进行监督和决策。

2.3 利息计算与记录

2.3.1 融资管理人员根据债券发行要求按期计算应计利息，计息方式同银行借款流程。

2.3.2 财务部按照付息规定完成利息支付工作，经财务部部长批准签字后，报股份公司总会计师、总经理、董事长逐级审批签字后执行。

2.3.3 每期付息前一个月，由融资管理人员填制《资金支付审批表》，列明支付利息金额及付款日期，经资金审核人员审核签字后，报财务部部长审批签字，并逐级上报股份公司总会计师、总经理、董事长审批同意后执行。利息实际支付金额以债

券融资托管结算机构中国债券登记结算公司提供利息单数据为准。

2.3.4 利息单据经财务部融资管理人员审核，财务部主管副部长、财务部部长复核签字后，融资管理人员根据利息单据更新《银行借款台账》并上传至集团办公网，由资金中心主管进行复核，资金中心主管副部长于季度财务报告日进行抽检复核、财务部长于半年报、年报报告日进行重点审阅。内控各层级复核抽检均通过办公网oa系统调阅复核记录作为内控执行记录。

2.4 债券融资的归还

2.4.1 证券部根据债券发行文件的规定，将债券到期日等债券归还事项列明，报送财务部。

2.4.2 财务部根据国家有关债券融资管理办法及债券融资资金使用管理制度，填制《资金支付审批表》，列明支付本金及利息金额及付款日期，报财务部部长审批签字，并逐级上报股份公司总会计师、总经理、董事长审批签字后，由财务部负责办理款项划拨人员将需偿还的本息资金汇至中期票据还本付息指定账户。

2.4.3 债券资金归还后，财务部财务核算人员根据《资金支付审批表》、银行提供的还款凭证等原始单据逐笔进行账务处理，编制银行还款会计凭证，财务稽核人员签章复核。财务部融资管理人员根据还款凭证逐笔登记及更新《银行借款台账》，银行借款台账相关资料按月上传至集团办公网，相关岗位工作人员上传台账后，由资金中心主管进行复核，资金中心主管副部长于季度财务报告日进行抽检复核、财务部长于半年报、年报报告日进行重点审阅。内控各层级复核抽检均通过办公网oa系统调阅复核记录作为内控执行记录。

2.4.4 各单位参照股份公司信贷融资业务流程办理相关业务，审核权限根据各单位经济运营情况自行设定。

3 股权融资

3.1 融资项目的可行性分析、融资方案的申请与审批

3.1.1 由相关部门对融资项目做出可行性分析，交由证券部与中介机构制定《股权融资方案》（以下简称“《方案》”），须做好保密工作。

3.1.2 证券部将《方案》与董事会秘书、总经理、董事长等决策层进行沟通讨论，将沟通结果上报公司总经理办公会。

3.1.3 《方案》（签报）获公司总经理办公会会审议通过后，形成总经理办公会议纪要记录审议结果，并提请公司董事会审议。

3.1.4 《方案》获董事会通过后，形成《天津市房地产发展（集团）股份有限

公司第××届董事会第××次会议决议》以记录审议结果,并提请公司股东大会审议,股东大会审议通过后,形成《天津市房地产发展(集团)股份有限公司××年度股东大会决议》以记录审议结果。

3.1.5 证券部联合相关部门、中介机构共同编制完成融资相关文件及资料,将申请文件报请相关政府部门后,根据要求,进行补充与修改,当满足要求后获得批复。

3.2 募集资金的存放

3.2.1 募集资金到账后,财务部财务核算人员根据银行提供的入账凭证逐笔进行账务处理,编制入账会计凭证,财务稽核人员签章复核,并由具有证券从业资格的会计师事务所出具验资报告。

3.2.2 募集资金到账后两周内,股份公司与保荐人、存放募集资金的商业银行签订募集资金专户存储三方监管协议。

3.3 募集资金的使用

3.3.1 股份公司按照《天津市房地产发展(集团)股份有限公司募集资金使用管理办法》及公司资金管理规定履行资金审批手续。

3.3.2 募集资金的支出由有关项目实施单位按照《招股说明书》等发行申请文件中承诺的募集资金使用计划,根据募投项目的实施进度提出用款额度。按照股份公司资金审批权限报公司总会计师、总经理、董事长批准后,由财务部办理付款手续。出现严重影响募集资金使用计划正常进行的情形时,及时报告上交所并公告。

3.3.3 募投项目应按董事会承诺的募集资金使用计划由总经理负责组织实施,资金使用单位和部门应依据董事会相关决议,编制具体工作进度计划,保证各项工作按计划进度完成。

3.4 股权融资的监督

3.4.1 日常监督

3.4.1.1 财务部对融资资金使用情况按季度编制《融资资金使用报告》,报总会计师审核,并报监察审计部备查。

3.4.2 定期与不定期评估

3.4.2.1 监察审计部结合《融资资金使用报告》,通过不定期抽查的方式,负责对投资性资金使用单位进行监督管理。

3.4.2.2 财务部每半年度对募投项目的进展情况进行全面核查,对募集资金的存放与使用情况出具《募集资金存放与实际使用情况的专项报告》(以下简称“《专项报告》”)。

3.4.2.3 《专项报告》经股份公司董事会和监事会审议通过后，形成《天津市房地产发展（集团）股份有限公司第××届董事会第××次会议决议》以记录审议结果，并在提交董事会审议后2个交易日内由证券部报告上交所并公告。

3.4.2.4 每个会计年度结束后，董事会应在《专项报告》中披露保荐人对公司年度募集资金存放与使用情况出具的专项核查报告的结论性意见。

五、 相关制度目录

- 1 中国人民银行《贷款通则》等相关金融法规和规定
- 2 中国人民银行《票据管理实施办法》
- 3 国家外管局《外债管理暂行办法》等相关外债管理法规和规定
- 4 财政部《企业会计制度》及《企业会计准则》
- 5 《证券法》
- 6 证监会《上市公司证券发行管理办法》
- 7 证监会《公开发行股票程序》
- 8 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司董事会议事规则》
- 9 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司总经理工作细则》
- 10 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司募集资金使用管理办法》

六、 主要控制点

（一）信贷融资 预算的制定与审批

- 1 借款业务的申请与审批
- 2 对信贷融资资金使用的审批
- 3 编制与审核
- 4 对信贷融资还本付息的审批

（二）债券融资

- 1 可行性分析、融资方案的编制与审批
- 2 资金的使用及实施方案的编制与审批
- 3 支付方案的编制与审批的监督与评估

（三）股权融资

- 1 融资项目的可行性分析、融资方案的申请与审批
- 2 募集资金的存放

- 3 募集资金的使用
- 4 股权融资的监督

七、检查资料

（一）信贷融资

- 1 年度综合计划
- 2 银行贷款审批表
- 3 借款协议（合同）
- 4 银行借款台账
- 5 OA系统上传及调阅纪录
- 6 利息计算表
- 7 资金支付审批表单项融资业务审批文件
- 8 还本付息业务审批文件

（二）债券融资

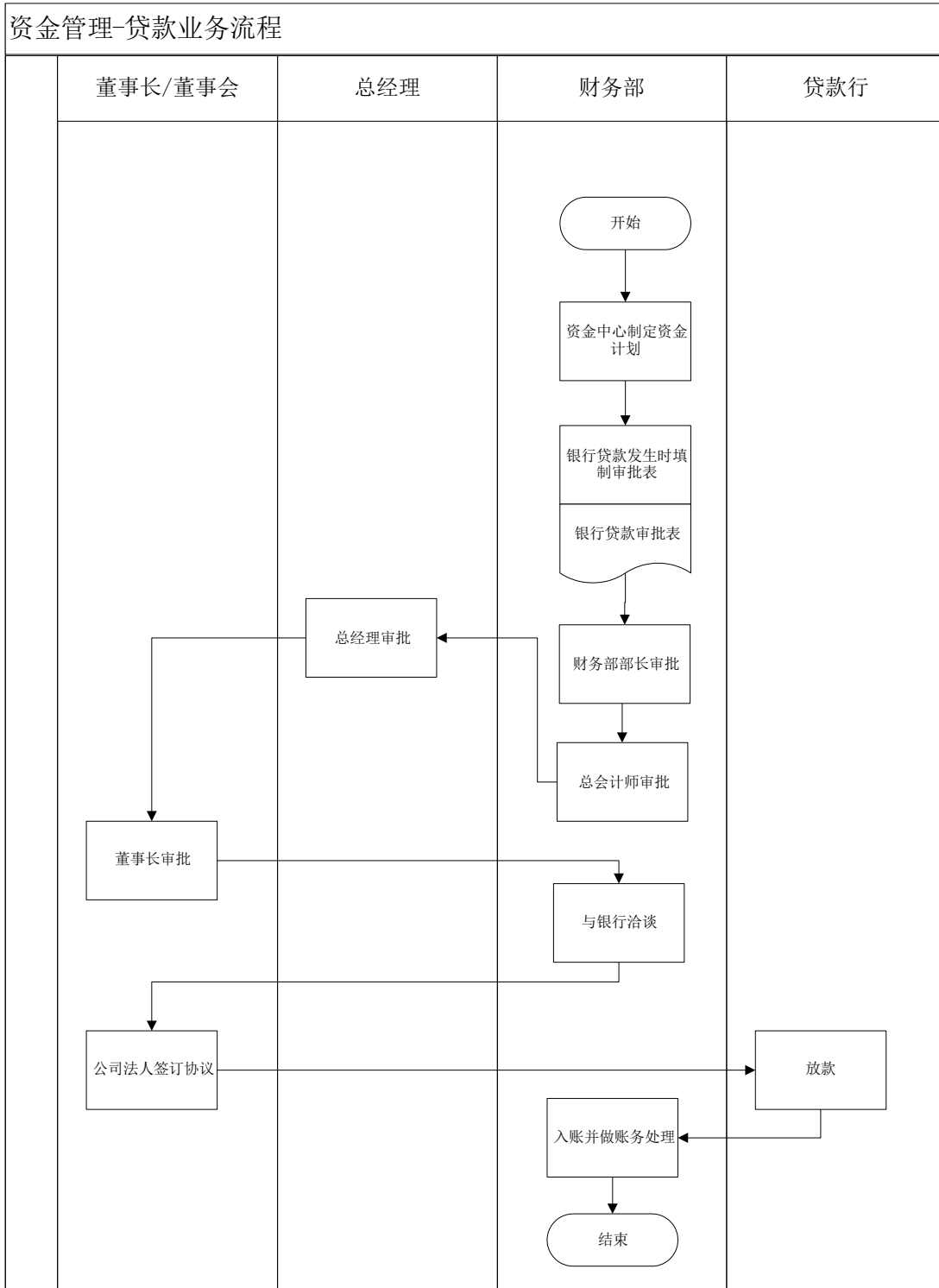
- 1 债券融资可行性分析内部报告
- 2 债券融资审批决议
- 3 资金使用方案
- 4 股份公司与用款单位签署的用款协议
- 5 滚动资金收支计划
- 6 利息计算表
- 7 资金支付审批表
- 8 还本付息业务审批文件

（三）股权融资

- 1 天津市房地产发展（集团）股份有限公司股权融资方案
- 2 天津市房地产发展（集团）股份有限公司（200×）第××次总经理办公会会议纪要
- 3 天津市房地产发展（集团）股份有限公司第××届董事会第××次会议决议
- 4 天津市房地产发展（集团）股份有限公司第××届监事会第××次会议决议
- 5 天津市房地产发展（集团）股份有限公司××年度（临时）股东大会决议
- 6 股份公司与用款单位签署的用款协议
- 7 资金支付审批表

- 8 还本付息业务审批文件
- 9 招股说明书
- 10 公司募集资金存放与实际使用情况的专项报告
- 11 入账、付款会计凭证

八、业务流程图



第四章 控制活动

7 研究与开发

7.1 研发项目管理业务流程

一、业务目标

- 规范化管理研发业务，提高企业研究创新能力、推动企业研究进步及战略目标的实现；

- 更快提升企业的研发水平，增强企业开发项目及产品在市场中的竞争力和品牌认知度，以应对复杂多变的竞争环境；

- 加强企业研发成果的转化和保护，促进企业生产经营发展、保护企业利益。

二、业务风险

- 研发业务管理不善，可能导致研发失败，阻碍企业研究进步和战略目标的实现；

- 研发成果保护措施不力，可能导致核心技术泄露，损害企业利益。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）研发项目管理的相关流程，主要包括研发项目的立项管理、过程管理以及研发项目的评审与验收等。

四、业务流程描述

1 项目立项

1.1 研发相关各部门（主要包括产品研究部、研发部、经营管理部、拓展部、工程技术部，下同）根据业务发展需要和行业研究热点的情况，编制研发项目提案、专项报告、试验方案和运行情况，报主管副总批准，经产品研发评审委员会审核是否符合国家或地方标准的强制性条款规定后以及通过组织专业评审或外部专家研讨会审核后，报总经理办公会审批，通过后在公司范围内进行通告，研发项目正式立项。

2 过程管理

2.1 研发项目可以采用自主研发、委托研发、合作研发三种形式。采用委托研发

与合作研发方式的，要对委托方、合作方进行资信、专业能力调查评估，签订书面合作研究合同，明确双方投资、分工、权利义务、研究成果产权归属等。若采用招标、议标方式确定委托方、合作方的，遵照《天津市房地产发展（集团）股份有限公司招标管理办法》。

2.2 研发相关各部门在项目实施过程中，应加强项目控制管理，按季度编制《项目进展通报》，报主管副总审核批准后及时在股份公司范围内进行通告。

3 项目验收

4.1 成果完成后，研发各部门编制《研究项目报告》，经公司产品研发评审委员会通过组织专业评审或外部专家研讨会进行书面评审验收后，报总经理办公会审批，验收合格后在股份公司内部网上发布。

4.2 研究取得的知识产权及成果，由研发相关各部门进行专利的申报、管理与应用。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司研究与开发管理规定》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司产品研发评审委员会工作细则》

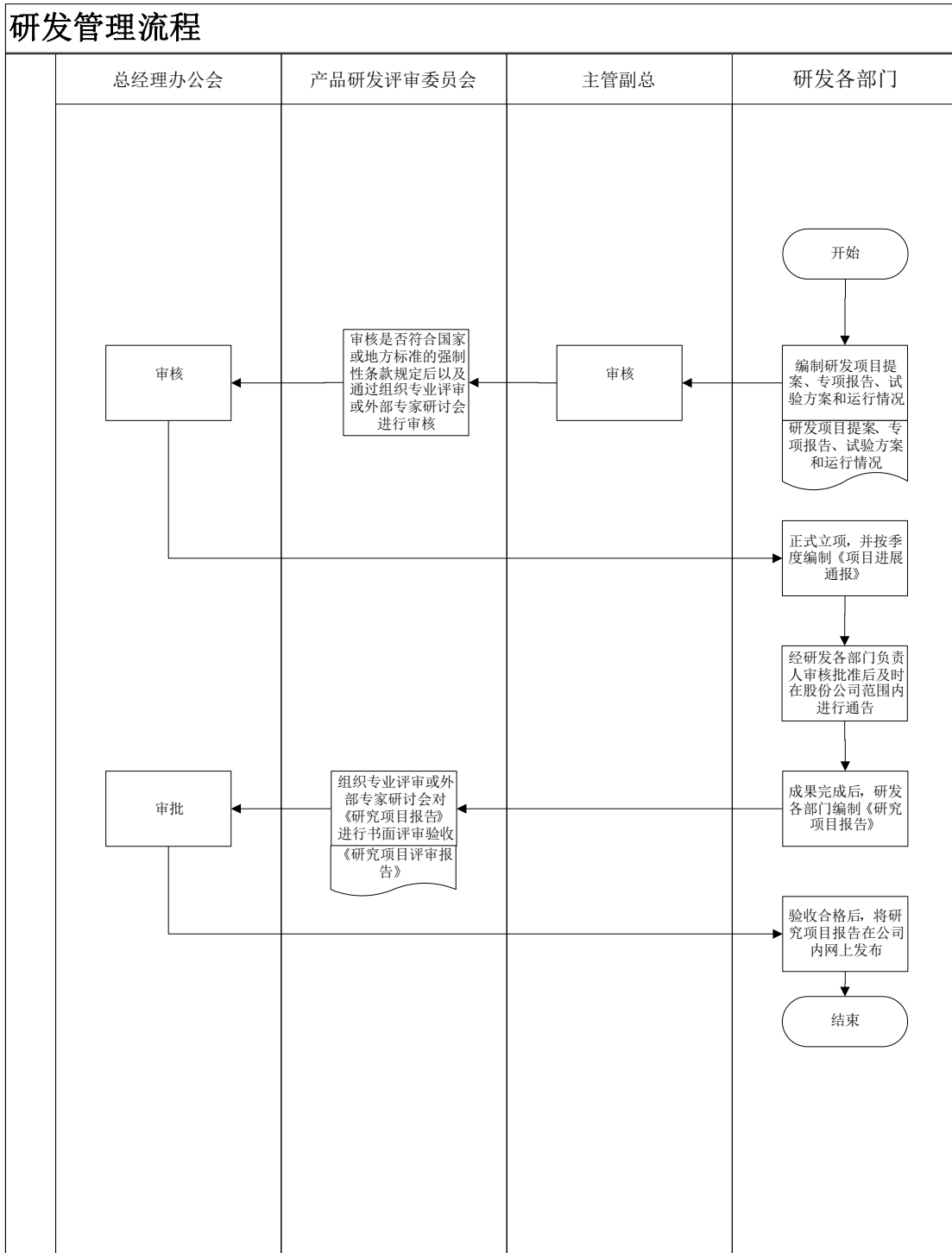
六、主要控制点

- 1 研究研发项目的立项审批
- 2 研究研发项目的验收

七、检查资料

- 1 研发项目提案、专项报告、试验方案和运行情况
- 2 项目进展通报
- 3 研究项目报告
- 4 研究项目评审报告

八、业务流程图



第四章 控制活动

8 工程项目管理

8.1 项目决策业务流程

一、业务目标

- 确保工程项目决策符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 规范企业工程项目决策管理工作，确保工程项目决策的安全性，降低投资风险。

二、业务风险

- 工程项目的开发不符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求，可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 工程项目投资的盲目性、随意性，造成经营风险。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程决策的相关流程，主要包括市场分析、项目审批程序、可行性研究报告的编制与审核等。

四、业务流程描述

1 土地市场调研

1.1 拓展投资部负责每季度收集整理获取的土地出让信息，调查待交易土地的周边市场环境，勘察现场。

1.2 拓展投资部将市场调查结果汇总，分析土地开发信息，并将相关信息编入《土地信息系统》，上传到部室管理专栏。

1.3 由拓展投资部根据汇总的土地市场调查结果，进行初步筛选，确定拟开发项目。

1.4 拓展投资部对拟开发项目进行现场查勘及收集邻近地块有关资料。

2 项目建议及审批

2.1 经营管理部编制拟开发项目市场分析报告，包括开发项目市场现状分析、市场需求预测、供给预测，价格预测。

2.2 拓展投资部对拟开发建设项目提出项目概况介绍报告，并将报告提交主管副总经理，经主管副总经理同意后拓展投资部负责开始组织编制可行性研究报告。

3 概念性规划方案及审批

3.1 产品研究部根据市场分析及预测的结果，作出概念性规划方案，进行简单的项目策划，确定开发产品及规模。

3.2 产品研究部将经拓展投资部会审的概念性规划方案报主管副总经理审批。

3.3 拓展投资部将主管副总经理审批确认的概念性规划方案下发至经营管理部、工程技术部、成本管理部、财务部等相关部门，由各部门提供经济数据。

4 市场情况支持资料

4.1 经营管理部为投资预测提供市场支持性资料。根据市场收集等资料，进行市场供求分析、目标市场及销售预测、营销策略。将相关数据和估算报告交拓展投资部。

5 投资估算支持资料

5.1 由各职能部门进行成本测算，包括前期工程费用、建筑安装工程费用和区内配套设施建设费用等。对项目进行估算，并提供各项经济技术基础数据。将相关数据和估算报告交拓展投资部。

5.2 拓展投资部进行前期工程费用估算。

5.3 成本管理部进行建筑安装工程费用估算。

5.4 工程技术部进行区内配套设施建设费用估算。

6 工程技术支持资料

6.1 工程技术部对拟开发建设项目制定建设工期和实施进度方案，编制项目实施进度表和资金使用计划。将相关数据交拓展投资部。

7 租售技术支持资料

7.1 经营管理部对拟开发建设项目制定租售计划包括拟租售的产品类型、时间和相应的数量、租售价格、租售收入及收款方式。将相关数据和估算报告交拓展投资部。

8 财务风险预测支持资料

8.1 财务部提供贷款利率等财务数据，将相关数据交拓展投资部。

9 经济分析与评价

9.1 拓展投资部对投资项目进行经济评价、社会评价及风险分析，以判断项目的经济可行性、社会可行性和抗风险能力。

10 可行性研究报告的编制

10.1 由拓展投资部主持编制可行性研究报告。拓展投资部组织产品研究部、经营

管理部、工程技术部、成本管理部、财务部等相关部门，合作完成可行性研究报告的编制。

10.2 拓展投资部将研究结果汇总整理，并提出意见和建议，编制成可行性研究报告，上报公司项目投资评审委员会，拟定评审意见。

10.3 项目投资评审委员会将评审意见报告上交总经理办公会审批。

10.4 可行性研究报告由经理办公会审议通过后，根据公司章程规定，上报董事会或董事长批准组织进行项目投资。

五、 相关制度目录

1 财政部、建设部《建设工程价款结算暂行办法》

2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司房地产开发项目投资审批管理办法》

六、 主要控制点

1 获取并分析土地开发信息

2 概念性规划设计的编制

3 可行性研究报告的编制

4 项目决策

七、 检查资料

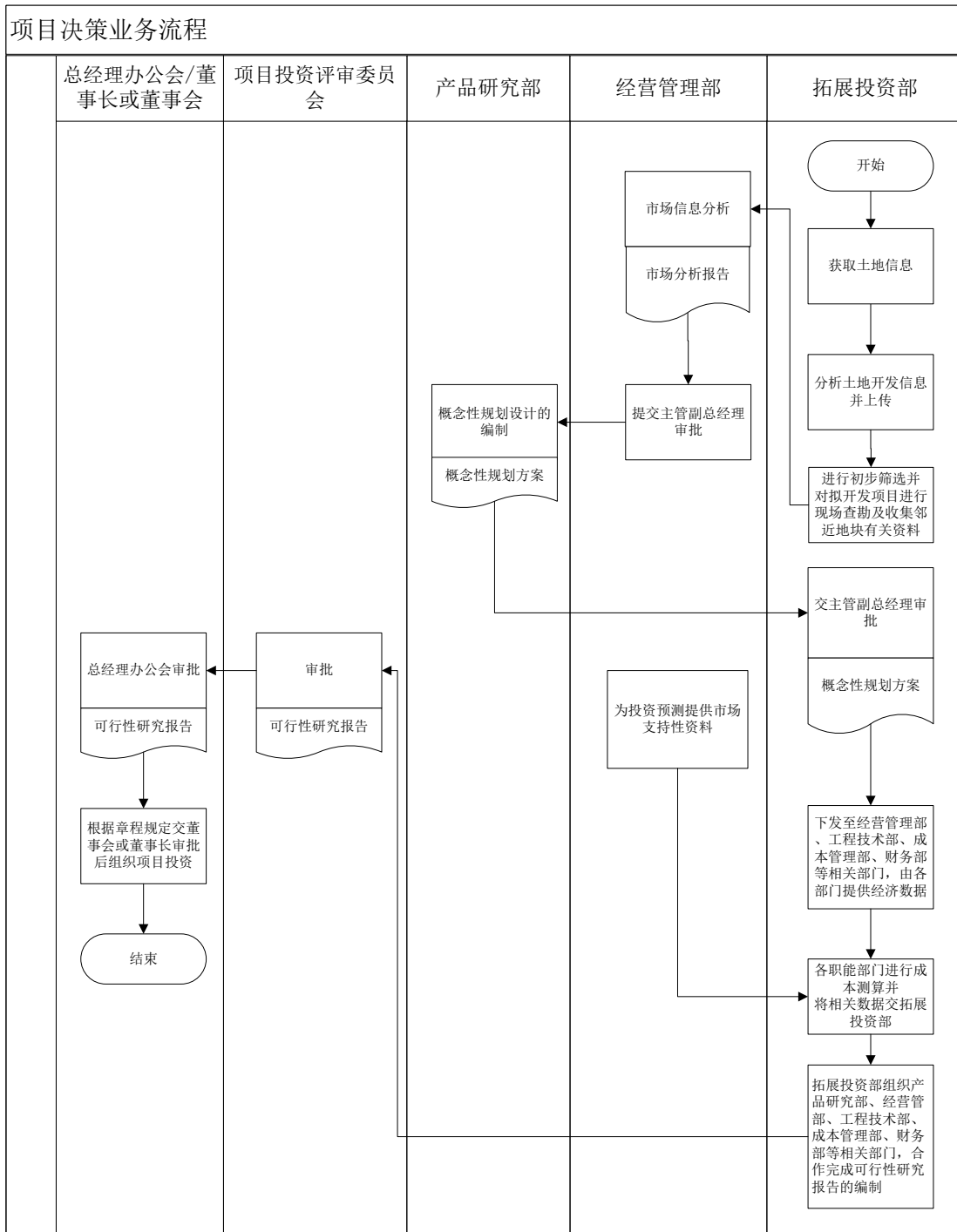
1 市场分析报告

2 可行性研究报告

3 可行性研究报告评审单

4 董事会决议

八、业务流程图



第四章 控制活动

8 工程项目管理

8.2 工程设计变更业务流程

一、业务目标

- 确保工程设计变更符合国家法律法规要求；
- 确保工程设计变更符合工程质量安全要求。

二、业务风险

- 工程设计变更不符合国家法律法规要求可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失的风险；
- 工程设计变更不符合国家安全质量要求，可能导致施工安全，影响公司信誉的风险。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程设计变更流程的相关流程，主要包括工程设计变更的发起，工程设计变更的审批，工程设计变更的实施等。

四、业务流程描述

1 工程设计变更的发起

1.1 施工过程中发生工程设计变更事项，由施工单位与监理单位共同向分公司、项目部提出申请，经分公司，项目部专业技术人员核实情况，填写施工图变更申请单，经分公司、项目部主管领导同意后，向研发部发起变更申请。

1.2 相关部门、分公司可依据政策法规及有关行政职能部门的要求、经营销售的需要向研发部填写施工图变更申请单，经部门主管、分公司主管同意后，向研发部发起变更申请。

1.3 涉及到外部各配套专业管理部门行政管理要求引起的专业配套设计变更，由

项目所在的分公司、项目部进行设计变更的申请。涉及到施工单位由于施工原因提出的设计变更，由项目所在的分公司、项目部进行设计变更的申请。涉及到公司内部各管理部门以及分公司、项目部提出的设计变更，由各相关部门及项目所在的分公司、项目部进行设计变更的申请。涉及到设计单位因设计规范变化、设计失误等设计原因引起的设计变更，由研发部进行设计变更的申请。

2 工程设计变更的审批

2.1 研发部依据变更申请单内容核实图纸与实际情况，填写处理意见，涉及相关部门管理职能的设计变更，增加相关部门的审核程序，会同审核意见后上报前期主管领导审批。

2.2 涉及规划、建筑方案重大调整的设计变更由产品研究部会签意见。涉及到消防、人防、非经营性配套公建的变更由拓展投资部会签意见。涉及到使用功能变化及产权面积变化的变更由经营管理部会签意见。涉及到成本造价变化的设计变更由成本管理部会签意见，并提出变化的造价预估额（对造价预估额增加 5 万元以上的设计变更事项，由总经理审批后方可执行。未经审批的设计变更现场不得实施）。涉及到营造做法质量的变更由产品质量管理部会签意见。涉及到需要招标的部品部件（如门窗、电梯等）的变更由凯泰公司会签意见。涉及到施工工艺的合理性；二次设计与配套的合理性；各类验收要求的由工程技术部、分公司、项目部会签意见。涉及设计方案重新调整的设计变更应重新进行工程设计方案会签程序，经相关审批完毕后，方可执行。

2.3 工程设计变更单审核完毕后，研发部依据审核内容向设计单位提出变更要求，向设计单位发送变更设计通知单。

2.4 研发部负责组织设计单位依据建设单位的变更通知单意见及相关法律法规，出变更设计施工图，并将设计变更图纸盖研发部章确认后转成本管理部，同时下发分公司、项目部。盖章后的图纸，研发部留存一份，成本管理部留存一份，分公司、项目部留存六份。

3 工程设计变更的实施

3.1 分公司、项目部组织施工单位按照设计变更图纸组织施工、监理单位据此进行监理。

3.2 工程技术部、成本管理部、财务部、综合管理部等相关部门依据设计变更调整工程项目台账记录。

3.3 紧急情况下的变更实施，是为保障施工进度的连贯性、不耽误工期的情况下，

采取的一种临时措施。紧急情况的内容包括混凝土浇筑施工过程中出现的设计变更，公司领导在施工现场临时提出的设计变更，外部行政管理部门提出的要求等。发生紧急情况下的变更由所负责项目的分公司或项目部的主管领导负责审核，审核后以临时书面形式（邮件、传真等）征得研发部门主管领导同意后，先行实施，后填补变更业务流程手续。在补办审批手续时，应附公司主管领导同意该变更事项的书面记录。

五、 相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司成本管理办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司施工图设计变更与设计洽商管理规定》

六、 主要控制点

- 1 工程设计变更的申请
- 2 工程设计变更的审批
- 3 工程项目变更的记录

七、 检查资料

- 1 施工图变更申请单
- 2 施工变更图
- 3 变更设计通知单
- 4 工程项目台账记录
- 5 应急变更事项请示记录单

第四章 控制活动

8 工程项目管理

8.3 安全生产管理业务流程

一、业务目标

- 确保企业安全生产管理工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 完善安全生产管理体系、实现安全生产目标，确保企业生产经营的有序进行；
- 保证安全生产数据被真实、准确、完整的统计及记录。

二、业务风险

- 安全生产管理不到位，可能使企业受到相关监管部门的通报和查处，给企业造成经济及名誉损失；
- 安全生产管理存在漏洞，可能导致生产安全事故发生，影响企业生产经营的顺利进行；
- 因迟报、漏报、谎报或者瞒报生产安全事故被投诉，影响统计数据真实性和准确性，无法满足信息统计和管理的需求。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于安全生产管理的相关流程，主要包括制定安全生产方案，组织安全生产教育培训，检查安全生产管理情况，安全事故统计和安全事故处理。

四、业务流程描述

1 制定安全生产方案

1.1 股份公司安全管理委员会根据天津市政府、市规建两委、集团公司和股份公司要求，制定本公司《全年安全生产工作要求及目标》，经总经理签字审批后发至各分公司、项目部以及各职能部门阅存，以便掌握相关安全生产信息。股份公司安全管理委员会存档备查。

1.2 各分公司、项目部根据股份公司发布的《全年安全生产工作要求及目标》制订各自的《安全生产工作方案》，由分公司、项目部负责人签批后交分公司、项目部安全管理小组备查。

1.3 每年年初，股份公司总经理与各所属单位一把手签订《目标责任书》。各所属单位按照公司要求，同本单位的部门、员工签订《目标责任书》。将安全生产责任目标层层分解，落实到每一个岗位、每一个人。

2 安全生产教育培训

2.1 股份公司员工在上岗前，必须进行安全教育，由教育培训部门具体开展培训并填写《安全教育培训台账》报部门负责人审核，部门负责人在《安全教育培训台账》上签字审核后留档备查。各分公司、项目部及相关单位负责对各岗位相关人员进行安全教育培训并填写《安全教育培训台账》，留档备查。教育时间不少于国家规定的时间，教育的内容包括安全生产的法律法规、公司的安全生产规章制度、现场个人安全及文明施工注意事项等。

3 安全生产管理情况的检查

3.1 股份公司安全管理委员会平均每季度一次深入基层检查，并实行不定期抽查，每次检查都要作详尽地记录《安全检查台账》，检查结果在公司简报中通报，作为各公司年终考核的依据。

3.2 各分公司、项目部安全管理小组定期和不定期检查以及重点抽查的方式，获取相关安全管理信息。检查工作完成后，填写《安全检查台账》送交各分公司、项目部负责人进行审核并签字确认。

3.3 对项目施工现场的防护用具、施工机械、临时用电、消防器材等验收工作由监理单位牵头，与施工单位共同验收，验收结束后在《验收表》上共同签字确认。分公司、项目部对验收结果进行抽查，验收表由分公司、项目部安全管理部门存档备查。

3.4 对检查中暴露出来的问题和存在的隐患，各分公司、项目部要组织相关单位制定相应的书面整改实施方案，形成《隐患整改措施报告》，限定整改时间和整改责任人。如发现重大隐患，形成的报告要经股份公司安全管理部门负责人签字认定，并监督整改实施方案的落实情况。

3.5 每季度由股份公司总经理、主管工程副总经理、总工程师和工程技术部、产品质量管理部、客服部相关人员组成建设工程质量考评委员会对项目工程质量、安全、文明施工情况进行统一评分考核，填写《项目检查评分表》，年末根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设工程质量考评管理规定》实行相应奖惩。

4 安全事故处理与统计

4.1 发生事故后，股份公司安全管理部门按照国家政府有关规定和《天津市房地产发展（集团）股份有限公司安全生产监督管理规定》及时如实的逐级报告事故情况，并书面向上一级公司上报事故发生的时间、地点、单位、伤亡情况、事故原因和应急措施等，填写《伤亡事故登记表》。

4.2 轻伤事故由所在单位和部门调查事故原因，拟订改进措施，填写《伤亡事故登记表》，报股份公司安全管理部门存档备案。

4.3 如发生重伤与死亡事故，由股份公司组织生产、技术、安技和工会等有关人员组成事故调查组进行调查。经调查后形成完整的档案资料并出具《重伤、死亡事故调查报告书》，经股份公司总经理批复后，通知各单位，由各单位报市劳动局审批结案。

4.4 各分公司、项目部安全管理部门每年对各自项目的安全生产事故情况进行统计，形成全年安全生工作总结，加盖各分公司、项目部公章后，上报股份公司安全管理委员会。

4.5 股份公司安全管理委员会统计各级公司上报资料后编制汇总的《全年生产安全总结》，报股份公司总经理审核。股份公司安全管理部门负责安全事故总结的存档备查。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国安全生产法》
- 2 《建设工程安全生产管理条例》
- 3 《安全生产许可证条例》
- 4 《生产安全事故报告和调查处理条例》
- 5 《天津市建设工程施工安全管理规定》
- 6 《天津市消防条例》
- 7 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司安全生产监督管理规定》
- 8 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设项目工程质量安全管理规定》
- 9 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设工程质量考评管理规定》
- 10 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司重大风险和突发事件预警与应急处理制度》

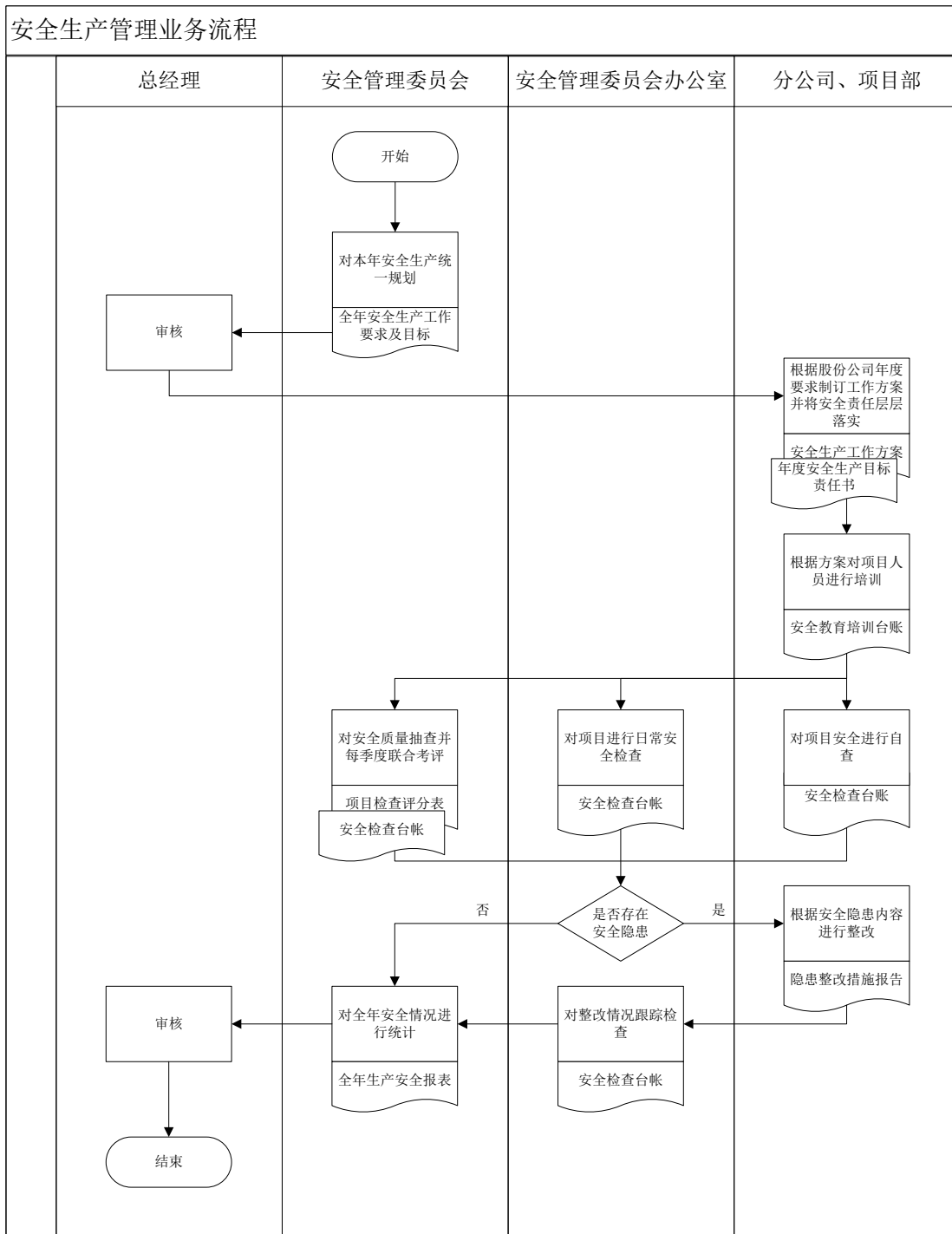
六、主要控制点

- 1 安全生产工作要点审批
- 2 培训教育记录审核
- 3 安全生产的检查与考评
- 4 安全隐患的整改和落实
- 5 安全事故的上报、处理与审批
- 6 安全事故的统计

七、主要检查资料

- 1 全年安全生产工作要求及目标
- 2 各部门目标责任书
- 3 安全生产工作方案
- 4 安全教育培训台账
- 5 年度安全生产目标责任书
- 6 安全检查台账
- 7 项目检查评分表
- 8 伤亡事故登记表
- 9 重伤、死亡事故调查报告书
- 10 全年生产安全总结

八、业务流程图



第四章 控制活动

8 工程项目管理

8.4 工程质量管理业务流程

一、业务目标

- 确保工程质量符合国家相关工程质量法律、法规和公司相关制度的要求，全面达到国家工程质量验收合格标准；
- 在保证开发项目质量的前提下，降低工程项目质量成本，满足产品定位要求，提高企业经营效率与效果；
- 确保工程项目质量管理水平符合公司战略发展的需要。

二、业务风险

- 工程质量不符合国家法律法规及企业规章制度的要求，未达到国家工程质量验收合格标准，或由于工程质量投诉事件引发与业主的法律纠纷，导致经济损失和信誉损失；
- 工程质量不合格，增加开发项目质量成本支出，难以满足企业产品定位要求，降低企业经营效率与效果；
- 对工程质量管理不当，发生工程质量投诉事件，或与建设方、使用方发生法律纠纷，可能给企业带来信誉损失，影响企业战略发展进程。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）房地产业务关于工程质量管理的相关流程，主要包括工程质量体系的建立、工程质量日常检查管理、工程质量的考评管理、工程竣工质量验收管理、重大工程质量事故的调查和处理。

四、业务流程描述

1 工程质量体系的建立

1.1 股份公司产品质量管理部根据国家、地方建筑工程法律法规和股份公司发展

战略目标的要求，编制《天津市房地产发展（集团）股份有限公司施工质量技术管理标准》，针对项目建设过程中易出现的、客户投诉较集中的质量问题制定质量标准，总工程师审核后，由总经理签发。

1.2 产品质量管理部按照审定质量目标制定具体执行措施，编写《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设项目工程质量安全管理规定》，指导各分公司、项目部对日常工程建设质量进行控制。

1.3 股份公司产品质量管理部每年对《天津市房地产发展（集团）股份有限公司施工质量技术管理标准》进行修订，使之能及时反映国家和地方质量标准的变化和股份公司发展战略目标、品牌建设对质量的要求。

2 工程质量日常检查管理

2.1 分公司、项目部层面上的日常检查管理

2.1.1 材料设备入场前，各分公司、项目部要求施工方提交材料试（复）验合格报告，经监理公司和分公司、项目部工程技术科审核签字通过后，材料设备才能入库并用于工程项目。

2.1.2 分公司、项目部根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设项目工程质量安全管理规定》和《天津市房地产发展（集团）股份有限公司施工质量技术管理标准》的规定，对施工重点部位、工序等进行日常检查，严格执行监督中间验收过程，关注质量通病防治措施的执行情况及效果，并协同监理对关键控制点进行事后检查，以上的检查过程及结果都应形成书面记录，以存档备查。

2.2 股份公司层面上的日常质量检查管理

2.2.1 股份公司质量管理部从分公司推荐的候选监理公司名录中选出备选，通过招标程序选出监理公司。由监理公司按照《天津市房地产发展（集团）股份有限公司工程监理管理细则》的规定对工程质量进行控制并定期向各相关部门提供所需资料。

2.2.2 股份公司产品质量管理部负责在股份公司层面上对各工程项目质量进行巡查管理。在分公司、项目部自查的基础上定期对施工重点部位、工序等进行抽查，严格执行监督中间验收过程，关注质量通病防治措施的执行情况及效果，并协同监理对关键控制点进行事后检查，以上的检查过程及结果都应形成书面记录，以存档备查。

2.2.3 在质量检查中，如发现一般性质量问题，应马上通知被检查单位，督促其立即进行整改，并对整改情况进行跟踪，并将情况记录在工程质量检查记录中。若问题比较严重，应及时报告股份公司总工程师，并根据具体情况决定是否派人到现场督促其进行整改。

3 工程质量的考评管理

3.1 股份公司产品质量管理部对日常工程质量检查情况进行汇总，汇总后形成年度拟申报天津市级和国家级奖的签报，主要包括拟申报项目的工程质量信息、是否符合申报条件、工程报优的优势和劣势以及建议指标分配情况等信息，报股份公司总工程师批准，向行业协会报送推荐表及推荐材料。

3.2 股份公司产品质量管理部在行业协会的评审前对申报单位进行全面的检查和指导，协助申报单位做好申报、现场准备、施工资料准备、工程汇报资料准备、接待评审复查专家的准备等各项准备工作。

3.3 每年三月、六月、九月、十二月的第三周，由股份公司总经理、主管工程副总经理、总工程师和工程技术部、产品质量管理部、客服部相关人员组成建设工程质量考评委员会对项目工程质量、安全、文明施工情况进行统一评分考核，填写《项目检查评分表》，年末根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设工程质量考评管理规定》实行相应奖惩。

4 工程竣工质量验收管理

4.1 监理单位和施工单位对即将竣工交付的房屋根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司竣工项目分户验收细则》的规定进行逐户100%验收。

4.2 施工单位验收完毕后，各分公司、项目部对即将竣工交付的房屋进行30%的抽查验收。股份公司产品质量管理部组织对即将竣工交付的房屋进行6%的抽查验收，抽查范围为监理、施工单位的3%，分公司抽查的3%。

4.3 在验收过程中，如发现不符合要求的部位进行即要求施工单位返修或返工。处理完成后，应对返修或返工部位重新组织验收，直至全部符合要求。

5 重大工程质量事故的调查和处理

5.1 股份公司产品质量管理部接到重大质量事故报告后，立即派人前往事故现场，了解事故情况并及时报告股份公司总工程师。总工程师对质量事故进行批示。股份公司产品质量管理部协助发生事故的分公司项目部采取必要措施进行妥善处理。

5.2 股份公司产品质量管理部协助调查质量事故，参与事故的调查及原因分析，根据政府行政主管部门组建的事故调查小组的《事故调查报告》起草《事故责任人处理建议》报股份公司总工程师审批后发布通报文件。

五、相关制度目录

1 《建设工程质量管理条例》（国务院）

- 2 《中华人民共和国建筑法》关于建设工程监理的有关规定
- 3 《国家现行工程质量验收规范（标准）》
- 4 《天津市现行工程质量验收规范（标准）》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司工程监理管理细则》
- 6 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司工程质量标准》
- 7 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司安全生产监督管理规定》
- 8 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司建设工程质量考评管理规定》
- 9 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司竣工项目分户验收细则》

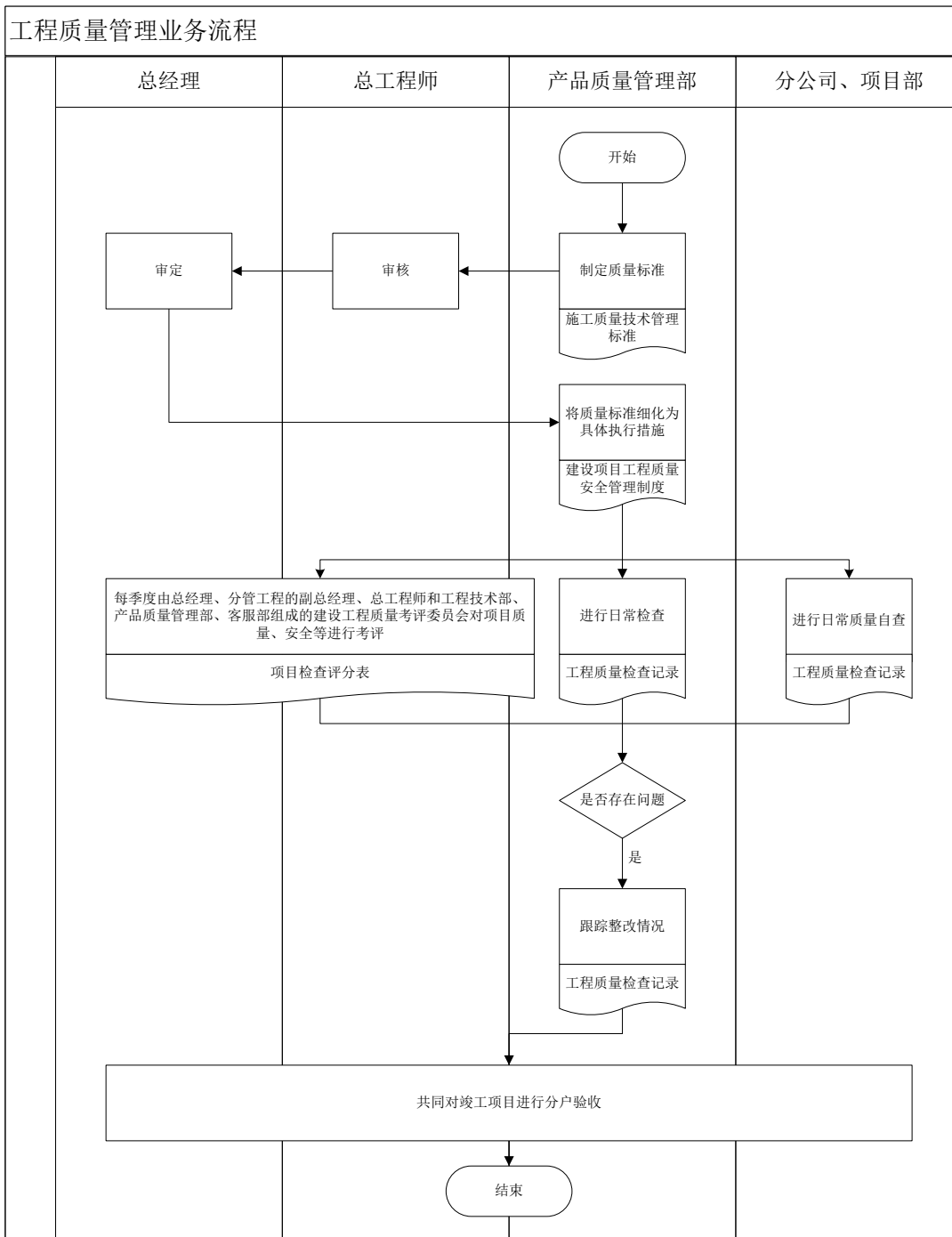
六、主要控制点

- 1 工程质量的检查与考评
- 2 工程质量控制
- 3 材料设备质量控制
- 4 工程验收管理
- 5 重大工程质量事故的调查和处理

七、主要检查资料

- 1 工程质量检查记录
- 2 项目检查评分表
- 3 住宅工程质量分户验收记录表
- 4 住宅工程质量分户验收汇总表
- 5 事故调查报告
- 6 事故责任人处理建议

八、业务流程图



第四章 控制活动

8 工程项目管理

8.5 工程竣工验收业务流程

一、业务目标

- 确保工程竣工验收符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 规范企业工程项目竣工验收管理工作，确保工程竣工验收的正确性，保证工程质量。

二、业务风险

- 工程竣工不符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求，可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 竣工工程质量不合格，造成经营风险

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程竣工验收的相关流程，主要包括竣工验收申报、竣工验收程序、报告的编制与审核及财务决算等。

四、业务流程描述

1 竣工验收申报

1.1 施工单位在工程完工后对工程质量进行了检查，确认工程质量符合有关法律、法规和工程建设强制性标准，符合设计文件及合同要求后，提出工程竣工报告。工程竣工报告经项目经理和施工单位有关负责人审核签字。

1.2 监理单位对工程进行了质量评估，具有完整的监理资料，并提出工程质量评估报告。工程质量评估报告经总监理工程师和监理单位有关负责人审核签字。

1.3 勘察、设计单位对勘察、设计文件及施工过程中由设计单位签署的设计变更通知书进行检查，并提出质量检查报告。质量检查报告应经勘察、设计单位有关负责

人审核签字。

1.4 另外，总包单位需要提供以下文件：完整的技术档案和施工管理资料；工程使用的主要建筑材料、建筑构配件和设备的进场实验报告；施工单位签署的工程质量保修书；规划、消防、环保等部门出具的认可文件或者准许使用文件。

1.5 建设行政主管部门及其委托的工程质量监督机构等有关部门责令整改的问题全部整改完毕。

2 竣工验收程序

2.1 工程竣工后，监理工程师按照施工单位自检合格后提交的竣工验收申请后，审查资料并进行现场检查；项目监理部就存在的问题提出整改意见，施工单位按要求整改完毕后，按有关文件要求，编制工程竣工报告交监理工程师检查，由项目总监签署意见后，提交分公司、项目部；分公司、项目部在收到项目总监签署意见的工程验收申请报告后进行初验，认定合格后，方可进行竣工验收。

2.2 项目资料验收。施工单位、监理单位应按合同要求提供全套竣工验收所必须的项目资料，分公司提供建设单位应提供的相关技术资料，经监理工程师审查确认无误后由分公司、项目部提请城建档案管理机构对工程档案进行预验收，在取得工程档案认可文件后方可组织竣工验收。

2.3 工程验收由分公司、项目部组织，监理公司、工程技术部、施工单位、勘察设计等单位部门及有关方面专家组成验收组，并制定验收方案，分公司、项目部应在工程竣工验收前七个工作日将验收的时间、地点及验收组名单书面通知负责监督该工程的工程质量监督机构。

2.4 分公司、项目部组织工程竣工验收。

2.4.1 分公司、项目部、勘察、设计、施工、监理单位分别汇报工程合同履约情况和在工程建设各个环节执行法律、法规和工程建设强制性标准的情况。

2.4.2 审阅建设、勘察、设计、施工、监理单位的工程档案资料。

2.4.3 实地查验工程质量。

2.4.4 对工程勘察、设计、施工、设备安装质量和各管理环节等方面作出全面评价，形成经验收组人员签署的工程竣工验收意见。对工程验收中各方共同认定的质量不符合要求的项目列出“返修单”交施工单位逐项返修处理。期间，分公司应负责监督检查，确保按期完成返修任务。返修期一般不超过 15 天。

参与工程竣工验收的建设、勘察、设计、施工、监理等各方不能形成一致意见时，应当协商提出解决的方法，待意见一致后，重新组织工程竣工验收。

2.5 分公司应当自工程竣工验收合格之日起15日内，依照《天津市建筑安装工程和市政基础设施工程竣工验收备案管理暂行办法》规定，到负责该工程备案的备案部门办理竣工验收备案并领取《建设工程竣工验收备案书》。

2.6 竣工资料由分公司、项目部整理成册，一份报城建档案管理机构，一份报公司档案室，一份由物业公司保存。

3 工程结算

相关流程详见 8.6 工程结算管理业务流程。

4 工程财务决算

项目竣工验收后由分公司、项目部提供《工程竣工验收报告》，成本部门提供审核后的《工程结算报告》以及各有关部门报送的《工程配套预提表》，财务部门据此作为结转成本的依据，编制财务决算报告，进行相应会计处理。

5 项目后评估

项目结束后由相关部门根据《项目后评估管理办法》进行项目后评估。

五、 相关制度目录

- 1 财政部、建设部《建设工程价款结算暂行办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司工程竣工验收及备案管理办法》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司竣工项目分户验收细则》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司项目后评估管理办法》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司公建、底商等可经营性资产交房质量验收办法》

六、 主要控制点

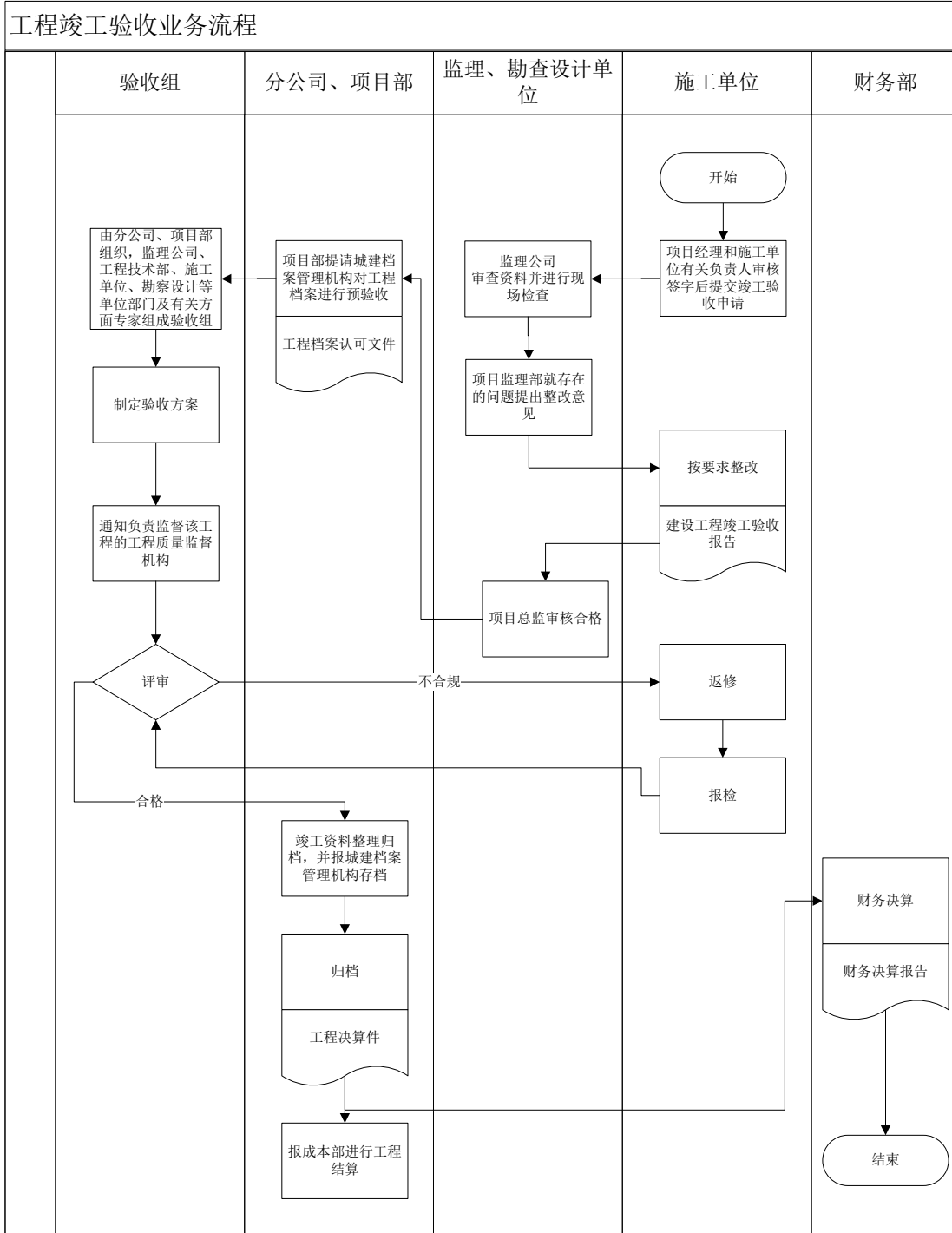
- 1 竣工验收申报
- 2 竣工验收程序
- 3 竣工工程财务决算

七、 检查资料

- 1 工程竣工报告
- 2 质量检查报告
- 3 工程质量评估报告

- 4 建设工程竣工验收备案书
- 5 工程结算报告
- 6 工程配套预提表
- 7 工程财务决算报告

八、 业务流程图



第四章 控制活动

8 工程项目管理

8.6 工程结算管理业务流程

一、业务目标

- 确保工程竣工结算符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 规范企业工程项目竣工结算管理工作，确保工程竣工结算的准确性与完整性，保证工程款的及时回收。

二、业务风险

- 工程竣工结算不符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求，可能导致外部处罚，造成经济损失和信誉损失；
- 竣工工程结算不及时，结算率低，影响企业资金回收及经营效率。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于工程竣工结算的相关流程，主要包括竣工验收、竣工结算报告的编制与审核、竣工结算审计、竣工结算延期处理等。

四、业务流程描述

1 竣工验收

工程完工后，施工单位向建设单位（发包方）提交《工程竣工报告》，建设单位组织勘察、设计、施工、监理等单位和其他有关方面的专家进行竣工验收，并提出《竣工验收报告》。

2 竣工结算报告的编制与审核

2.1 在工程竣工验收后，在法律、法规和各级公司规定的时限内，成本管理部预算人员负责整理、收集相关结算资料（主要包括：工程施工招投标文件、工程施工合

同、工程施工图纸/设计图、工程竣工图纸、工程设计变更通知书及变更设计图、工程施工隐蔽资料、未计价材料的签证或结算协议、反映工程量的现场签证等），并编制《工程竣工结算报告》，主要包括按照合同约定的工程合同价款和价款的调整以及现场签证、索赔等事项。

2.2 成本管理部预算人员编制的《工程竣工结算报告》报分公司主管经理审批签字后，报成本管理部部长审核签字。

2.3 监察审计部组成审计组，对建安工程总包项目部位、竣工结算及其他项目的结算实行抽查审计。

2.4 实施抽查审计的项目经审计组、成本管理部、施工单位达到共识后，上述资料由总经济师审批。未经抽查审计的项目经成本管理部、施工单位达成共识后，上述资料由总经济师审批。

2.5 由成本管理部组织施工单位盖章确认，完成结算会审单的签字程序，形成最后确认的结算文件并存档。

2.6 经确认的《工程竣工结算报告》下发分公司、项目部，由分公司、项目部报财务部，进行账务处理。

五、相关制度目录

- 1 财政部、建设部《建设工程价款结算暂行办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司工程项目结算内部审计规定》

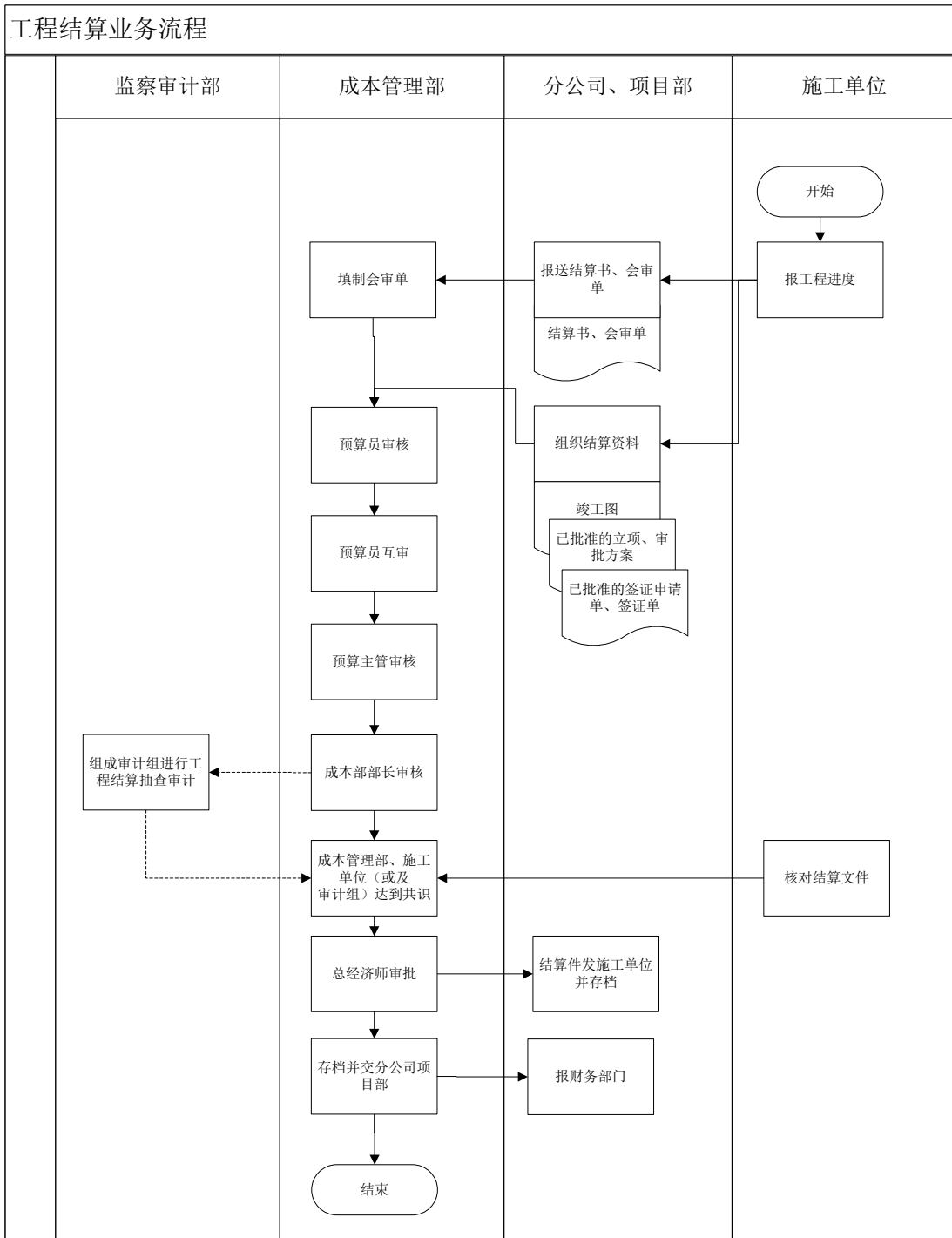
六、主要控制点

- 1 竣工结算报告的编制与审核
- 2 竣工结算审计

七、检查资料

- 1 工程竣工报告
- 2 竣工验收报告
- 3 工程竣工结算报告及结算资料
- 4 工程审计报告
- 5 竣工结算报送回执单

八、业务流程图



第四章 控制活动

9 担保管理

9.1 担保管理业务流程

一、业务目标

- 确保担保业务符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 严格调查和监督被担保人的资信状况和财务状况，督促其按时归还、撤销担保项目下的银行业务；
- 保证担保业务相关数据被真实、准确、完整的记录，满足财务报告和信息披露的程序及要求。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规和企业内部规章制度的规定，可能导致外部处罚，或使企业遭受经济损失和信誉损失；
- 对被担保人的资信状况和财务状况调查与监督不力，审批不严或越权审批，或发生舞弊行为，可能导致企业担保决策失误，遭受欺诈或经济损失；
- 担保数据未被真实、准确、完整的记录，导致财务报表错报或披露与事实不符。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于担保管理的相关业务流程，主要包括担保的申请与审批、担保业务的分析与监督等。

四、业务流程描述

1 担保的申请与审批

1.1 申请企业填报《天津市房地产发展（集团）股份有限公司担保业务审批表》（该表主要包括担保业务基本情况、申请单位经营和财务状况、银行业务用途等情况

简介)，经本企业负责人的签字并加盖企业公章后，连同需要担保人资信调查资料一并报送至及股份公司财务部。需要担保人资信调查资料包括：资料清单及《保证合同》，资料清单主要包括企业基础资料（例如：营业执照、机构代码证等）及债权人要求的其他资料。

1.2 财务部需对申请企业经营、财务状况及贷款用途进行调查。《天津市房地产发展（集团）股份有限公司担保业务审批表》财务部部长签字审批后，报证券部、公司总会计师、董事会秘书，总经理、董事长审核后，报董事会审批，重大事项需股东大会审批。并由证券部负责履行相关的信息披露程序。

1.3 公司下列对外担保行为，须经股东大会审议通过。（1）本公司及本公司控股子公司的对外担保总额，达到或超过最近一期经审计净资产的50%以上提供的任何担保；（2）为资产负债率超过70%的担保对象提供的担保；（3）单笔担保金额超过最近一期经审计净资产10%的担保；（4）为单一对象担保累计金额超过最近一期经审计公司净资产30%的担保；（5）对股东、实际控制人及其关联方提供的担保。

1.4 担保合同订立时，财务部和公司法律事务部或聘请的法律顾问必须对担保合同的有关内容进行认真审查。担保合同应当符合《担保法》等相关法律、法规的规定且主要条款应明确无歧义，对于明显不利于公司权益的条款以及可能存在无法预计风险的条款，应当要求合同对方修改或拒绝为被担保人提供担保。

1.5 经董事会或股东大会批准后，公司法定代表人或授权代表签署《保证合同》。合同保管的相关内容，参见合同管理业务流程。财务部资金中心经办人在基础资料及签署的《保证合同》上加盖公司公章并将资料返回申请企业。每家债权人的《保证合同》均为格式文本，一般包括保证范围、保证方式、保证期间、债权人与担保人的责任等内容。

1.6 公司对外担保必须要求对方提供反担保或其他措施，若采取反担保方式，则反担保的提供方应当具有实际承担能力。

2 担保业务的日常监控

2.1 由财务部资金中心定期监测被担保人的经营情况和财务状况，对被担保人进行跟踪和监督，了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况，促进担保合同有效履行。

2.2 财会部门按月收集、分析被担保人担保期内的财务报告等相关资料，持续关注被担保人的财务状况、经营成果、现金流量以及担保合同的履行情况，并编制《公司对外担保财务明细表》。

2.3 财务部人员每季度根据监控情况编制《监控报告》，上报财务部部长。

2.4 财务部人员在实施日常监控过程中一旦发现被担保人存在经营困难、债务沉重，或者违反担保合同的其他情况，应当按照《企业内部控制应用指引第17号——内部信息传递》的要求，在第一时间向公司总会计师做出报告。

3 担保业务的会计控制

3.1 建立担保业务经办部门与财会部门的信息沟通机制，由财务部资金中心建立担保事项台账，详细记录担保对象、金额、期限、用于抵押和质押的物品或权利以及其他有关事项。

3.2 按照国家统一的会计准则制度进行担保会计处理，发现被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形的，应当合理确认预计负债和损失，区别不同情况依法予以公告。

3.3 加强对反担保财产的管理，由财务部妥善保管被担保人用于反担保的权利凭证，定期核实财产的存续状况和价值。

3.4 财务部妥善保管担保合同、与担保合同相关的主合同、反担保函或反担保合同，以及抵押、质押的权利凭证和有关原始资料。

3.5 担保合同到期时，全面清查用于担保的财产、权利凭证，按照合同约定终止担保关系。

4 担保业务的代为清偿和权利追索

4.1 当财务部发现被担保人债务到期后十五个工作日未履行还款义务，或被担保人破产、清算、债权人主张担保人履行担保义务等情况时，公司应及时了解被担保人债务偿还情况，并在知悉后及时披露相关信息。若被担保人未能按时履行义务，公司须及时启动相应的反担保程序。

4.2 对在担保中出现重大决策、未履行集体审批程序或不按规定管理担保业务的部门及人员，应当严格追究相应的责任。

五、 相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关联方交易及对外担保管理办法》

六、 主要控制点

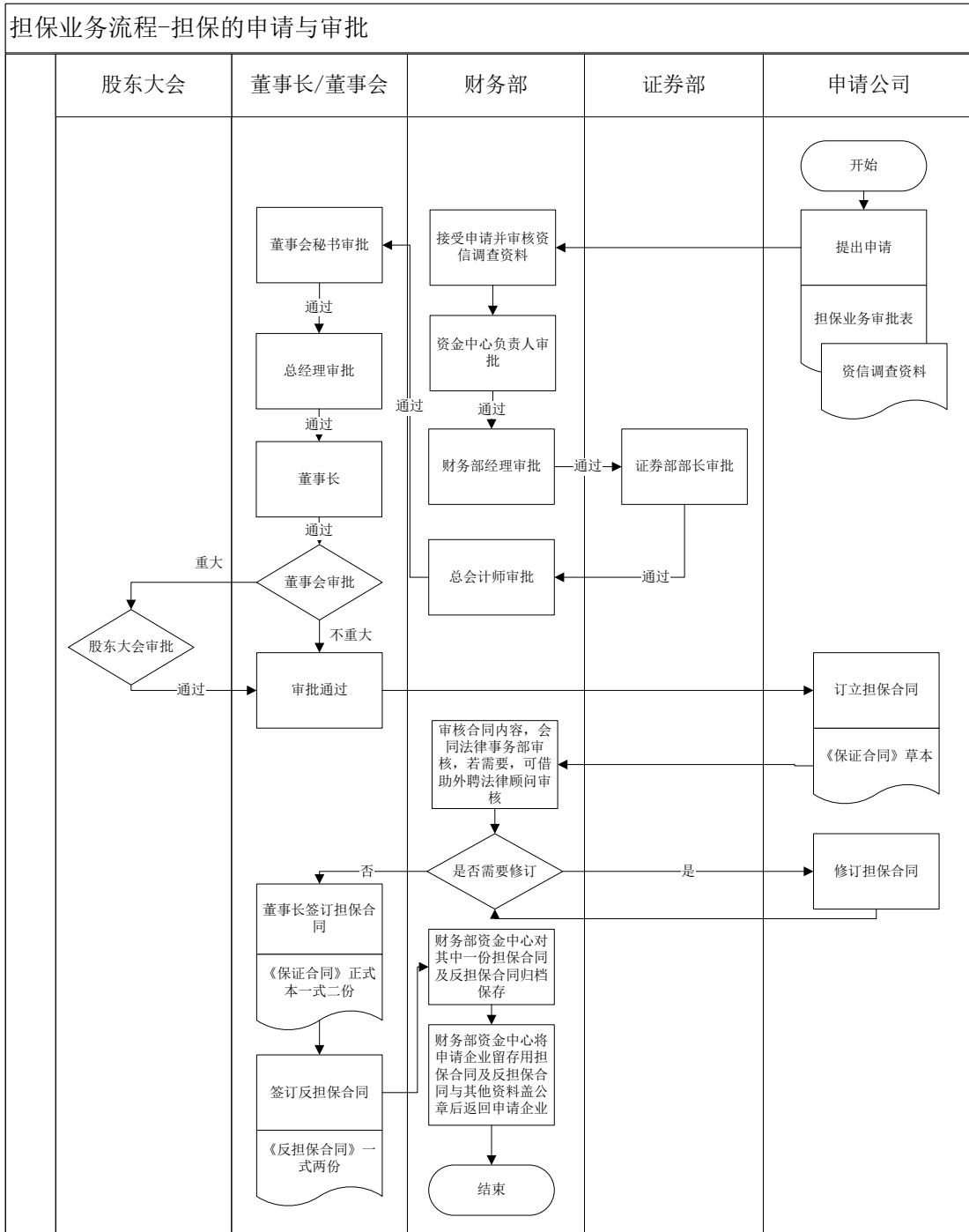
- 1 担保业务的申请与受理

- 2 担保业务的调查与评估
- 3 担保业务的审批
- 4 担保合同的签订
- 5 担保业务的日常监控
- 6 担保业务的会计控制
- 7 担保业务的代为清偿和权利追索

七、检查资料

- 1 天津市房地产发展（集团）股份有限公司担保业务审批表
- 2 董事会批准文件
- 3 股东大会批准文件
- 4 保证合同
- 5 反担保合同
- 6 担保业务统计表
- 7 公司对外担保财务明细表
- 8 监控报告
- 9 年度担保的汇总分析说明
- 10 对控股子公司新增担保的批复

八、业务流程图



第四章 控制活动

10 投资管理

10.1 子公司运营管控业务流程

一、 业务目标

- 确保子公司运营业务符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 规范公司对全资、控股及参股子公司的运营管控，通过对子公司的合理赋能、监控及服务支持，促进子公司独立、稳健、高效运转；
- 保证子公司运营业务合理有效，确保对子公司考核有理有据进行。

二、 业务风险

- 违反国家法律、法规和企业内部规章制度的规定，可能导致外部处罚，或使企业遭受经济损失和信誉损失；
- 对子公司运营业务过程监督不力，审批不严或越权审批，或发生舞弊行为，可能导致企业决策失误，遭受欺诈或经济损失；
- 未对子公司运营合理把控，可能导致子公司考核不实等现象，影响公司整体利益。

三、 业务范围

该子流程主要描述了在天津行政区域内及外埠，股份公司依据相关要求成立的全资、控股及参股子公司（不包含公司本部直接参与项目开发管理的子公司）关于运营管理的相关业务流程，主要包括财务管控、预算、项目开发节点及预警、开发全过程业务管控等。

四、 业务流程描述

1 管控模式基本概述及主责部门

适用范围	全资子公司	控股子公司	参股子公司
含义	100%投资独立法人	单独或合并股权 \geq 50%； 股权 \leq 50%，但为第一大股东，出任法人，董	非最大股东，董事 \leq 1/2，不掌握实际控制权

管控模式	价值链型 备案制及审批制方式	战略型管控：战略发展、投资决策等 A 类节点；需由股东方审批的重大决策		财务型管控；需由股东方审批的重大决策
主责部门	综合部	拓展投资部		拓展投资部
制度	股份公司	股份公司制度	合作协议及章程	合作协议及章程

2 数据管控

数据管控	综合部月/季报	向拓展部年初报送	向拓展部年初报送
	综合部汇总，对外填报数据 证券部及其他职能部门报表按原有操作或执行		

3 成立及组织架构设置

组织架构	股份公司综合部牵头	参照全资子公司执行/股东方协商	股东方协商
注册登记	本地——综合部 异地——子公司办理	子公司自行办理	子公司自行办理

4 人事安排

人事安排	管理层由人力部提请经理办公会审议通过。除董事长、总经理派遣，其他岗位员工可	人力资源部负责审批，并通知拓展投资部	人力资源部负责审批，并通知拓展投资部
------	---------------------------------------	--------------------	--------------------

5 财务管控

财务管控	1、子公司总会计师（或财务总监）按月向财务部报表及相关事项报告 2、报月度现金收支计划 3、资金由股份公司统收统支 4、子公司设置计划付款专户 5、子公司每周一上划除资金收入 6、子公司开户报备 7、子公司上交查询版网银 8、融资、担保：单笔（或累计）超过 1 亿需备案，重大财务事项需报公司审批，无对外担保决策权	1、年度财务报表； 2、年度资金收支计划； 3、股东管理费用支付计划； 4、融资、担保等	年度财务报表；
------	--	---	---------

6 预警、项目开发节点及预警

预算、项目开发节点及预警	综合部负责管控 1、按预算 2、对 AB 类节点监控 3、进度及预警的监控：子公司报送工作进度	监控 A 类节点	
--------------	--	----------	--

7 开发全过程业务管控

开发全过程业务管控（一）投资决策	无独立投资决策权，可行性文件提交拓展部	通过股东会审议通过，由拓展部执行两级决策程序	通过股东会审议通过，由拓展部执行两级决策程序
（二）定位、规划、施工图设计管控	子公司独立完成，并全权负责，经营部、规划设计部提供技术支持（备案）		

(三) 营销管控	子公司负责营销方案和价格方案, 经营部备案, 选择代理公司及报表经营部备案		
(四) 成本管控	1、子公司负责编制目标成本, 经理办公会审批, 报成本部备案 2、每季度报表 3、突破目标成本报经理办公会审议 4、成本部负责进行竣工结算前目标成		
(五) 招标采购、合同管理管控	1、子公司依据股份公司相关制度执行 2、子公司负责合同签订工作, 合同总价50万元以上至500万元报股份总经理, 500万及以上股份董事长审批		
(六) 工程管控	子公司按照股份公司工程管理规定组织施工, 技术资料报工程部、总工办备案, 两部门巡检, 给工程部报进度表		
(七) 客服及物业管控	1、子公司自行负责入住和客户投诉处理 2、自行招标物业公司, 也可使用自有物业公司		
(八) 项目后评估	自行办理, 报综合部备案		

8 其他管控事项

其他事项	<p style="text-align: center;">固定资产</p> <p>1、购置：1万元以上报总经理</p> <p>2、改扩建和维修：预计5000元以上报总经理</p> <p>3、报废：原值5万元及5万元以上报总经理</p> <p>4、残值：入账</p> <p>5、抵债和变卖：报股份公司审批，500万及以下报总经理，500万以上报董事长</p>		
------	--	--	--

五、 主要控制点

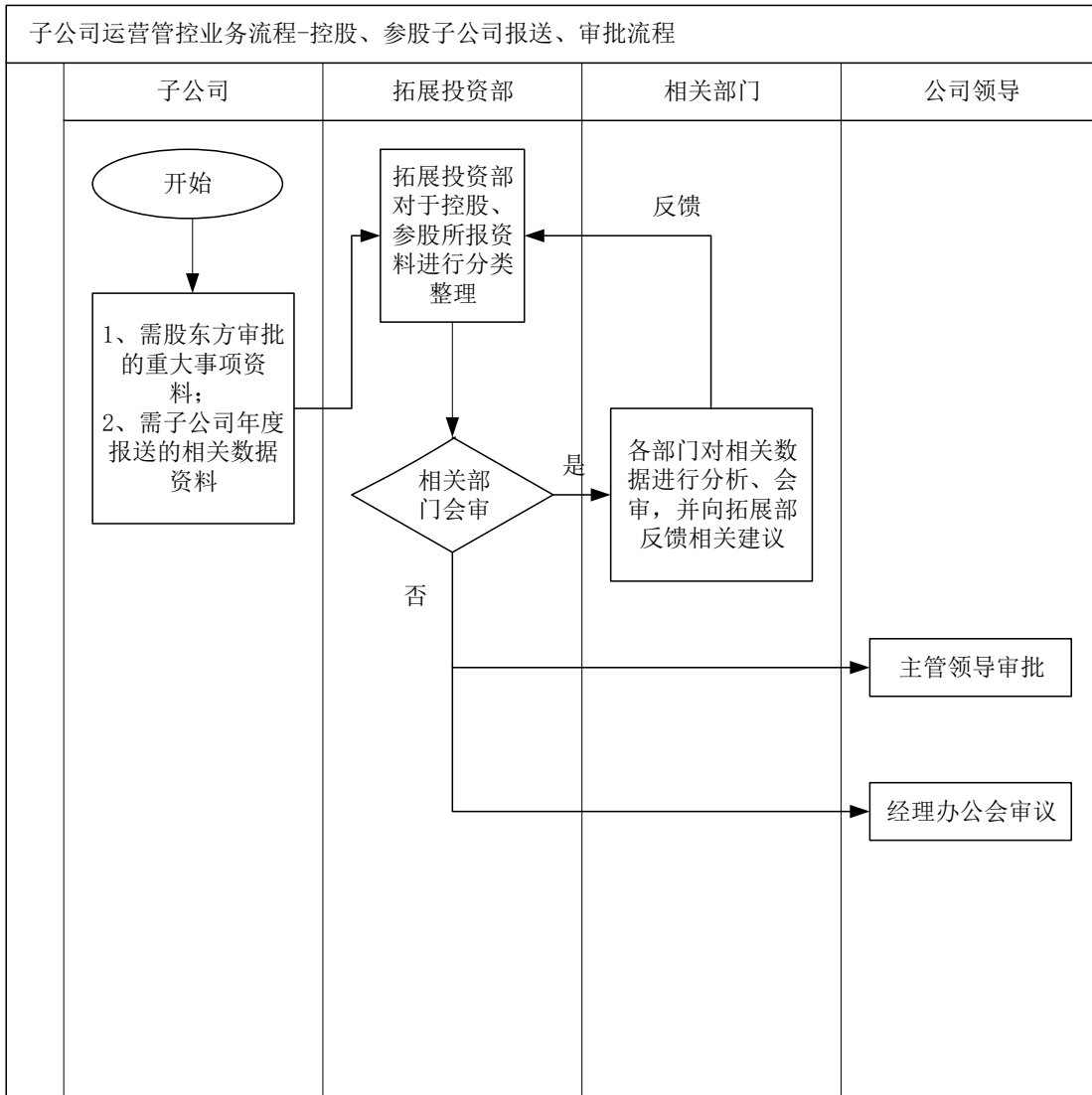
- 1 子公司数据的汇总与报送
- 2 财务管控下的计划与报送
- 3 预警、项目开发节点及预警的监控与报送
- 4 开发全过程的监控与报送
- 5 固定资产的审批与监管
- 6 各事项的审查与考核

六、 检查资料

- 1 子公司财务报表及相关事项报告
- 2 月度资金使用情况
- 3 下月资金支付计划
- 4 中长期项目现金流计划
- 5 对外付（划）款审批单
- 6 融资审批
- 7 生产经营年度预算计划、年中预算调整计划
- 8 经理办公会议纪要
- 9 投资可行性文件
- 10 定位、规划、施工图设计资料
- 11 项目成本控制目标完成情况统计表
- 12 成本完成情况分析报告

- 13 合同
- 14 项目进度、投资支付及相关统计报表
- 15 项目后评估报告
- 16 固定资产购置、维修、报废、残值处置、抵押变卖审批单
- 17 考核打分表

七、业务流程图



第四章 控制活动

11 外包管理

11.1 外包实施方案管理流程

一、业务目标

- 根据各类业务与核心主业的关联度、对外包业务的控制程度以及外部市场成熟度等标准，合理确定业务外包的范围；
- 明确规定业务外包的方式、条件、程序和实施等相关内容，避免将核心业务外包；
- 根据企业年度预算以及生产经营计划，对实施方案的重要方面进行深入评估以及复核；
- 建立和完善业务外包的审核批准制度。明确授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施。

二、业务风险

- 企业缺乏业务外包管理制度，导致制定实施方案时无据可依；
- 制定实施方案时，将不宜外包的核心业务进行外包；
- 实施方案不合理、不符合企业生产经营特点或内容不完整，可能导致业务外包失败；
- 审批制度不健全，导致对业务外包的审批不规范；审批不严格或者越权审批，导致业务外包决策出现重大疏漏，可能引发严重后果。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于外包实施方案管理的相关流程，主要包括外包实施方案的制定、外包实施方案的审批。

四、业务流程描述

1 业务外包需求申请与审批

1.1 业务外包需求部门向业务外包管理小组提交《外包需求申请报告》，说明业务进行外包的原因，公司目前的业务开展情况，业务外包对公司成本的降低等因素。

1.2 公司业务外包管理小组对计划外包的业务进行分析，编制在《业务外包需求调查讨论意见》，决定是否将该项业务进行外包，分析考虑的因素主要包括：

- 此项业务是否是利用本企业没有的设备、生产系统、专业人员及专门技术。
- 此项业务外包可以降低成本。
- 此项业务外包能够产生比自己运作更多的利益等。

1.3 公司总经理办公会对《业务外包需求调查讨论意见》进行审议，确定业务是否外包。

2 外包实施方案的制定与审批

2.1 股份公司确定将业务外包后，指定与该业务相关的职能部门编制计划书，制定《业务外包实施方案》。计划书主要包括以下内容：

- (1) 业务外包的背景，如股份公司外部环境要求及中长期发展战略。
- (2) 业务外包内容，将部分还是全部业务职能交由承包商提供。
- (3) 业务外包的具体实施程序。
- (4) 业务外包的主要风险和预期收益。

2.2 相关职能部门主管副总对《业务外包实施方案》进行审核后，上报总经理办公会。

2.3 总经理办公会对《业务外包实施方案》进行审批。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司业务外包管理办法》

六、主要控制点

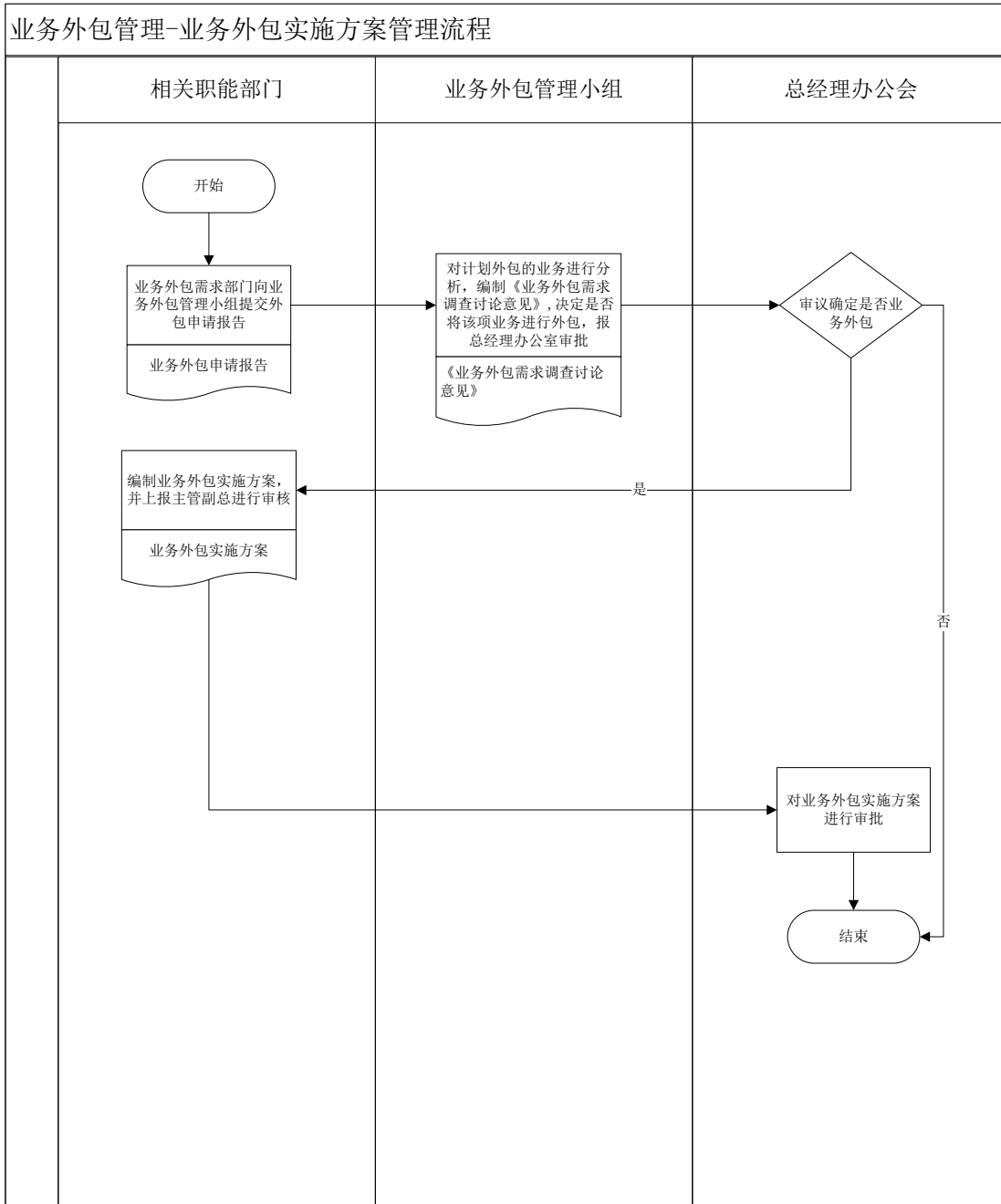
- 1 《业务外包需求调查讨论意见》的制定和审批
- 2 《业务外包实施方案》的制定与审批

七、检查资料

- 1 业务外包需求申请报告
- 2 业务外包需求调查讨论意见

- 3 业务外包需求调查讨论意见审批表
- 4 业务外包实施方案
- 5 业务外包实施方案审批表

八、业务流程图



第四章 控制活动

11 外包管理

11.2 承包方管理流程

一、业务目标

- 充分调查候选承包方的合法性；
- 调查候选承包方的专业资质、技术实力及其从业人员的履历和专业技能；
- 合理确定外包价格，严格控制业务外包成本；
- 引入竞争机制，按照有关法律法规，遵循公开、公平、公正的原则，采用招标方式等适当方式，择优选择承包方；
- 建立严格的回避制度和监督处罚制度，避免相关人员在选择承包方过程中出现受贿和舞弊行为。

二、业务风险

- 承包方不是合法设立的法人主体，缺乏应有的专业资质，从业人员也不具备应有的专业技术资格，缺乏从事相关项目的经验，导致企业遭受损失甚至陷入法律纠纷；
- 外包价格不合理，业务外包成本过高导致难以发挥业务外包的优势；
- 存在接受商业贿赂的舞弊行为。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于承包方管理的相关流程，主要包括承包方的入围、承包方的考核。

四、业务流程描述

1 承包方的入围

- 1.1 业务外包管理小组制定入围承包方评选办法，提交公司总经理办公会审批。
- 1.2 业务外包管理小组组织相关部门根据公司《供方管理办法》，对承包方提交

的入围评选资料进行资质预审，根据评审结果确定合格入围承包商名单。

1.3 业务外包管理小组将入围承包商名单报综合管理部审核后，报公司招标及供方管理委员会审议后，形成公司年度承包商入围名单库，并通知承包方。

1.4 年内需临时新增的业务外包承包方的，由业务需求部门向业务外包管理小组提出申请，按照上述流程进行评审。

2 承包方的考核

2.1 业务外包管理小组牵头组织各相关部门制定承包方考核标准，经招标及供方管理委员会审议。

2.2 根据承包方考核管理办法，由业务外包需求部门对单项业务外包进行评审，编制《单项外包项目评审报告》，将评审结果报送业务外包管理小组。

2.3 每年年末，各相关部门根据考核标准填写《供方业绩评价表》，报综合管理部审核后，报招标及供方管理委员会；业务外包管理小组对公司已发生外包项目的所有承包方进行考核，编制《年度外包项目承包方评审报告》，报招标及供方管理委员会。

2.4 年度考核不合格的承包商应取消其入围承包资格。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司供方管理办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司业务外包管理办法》

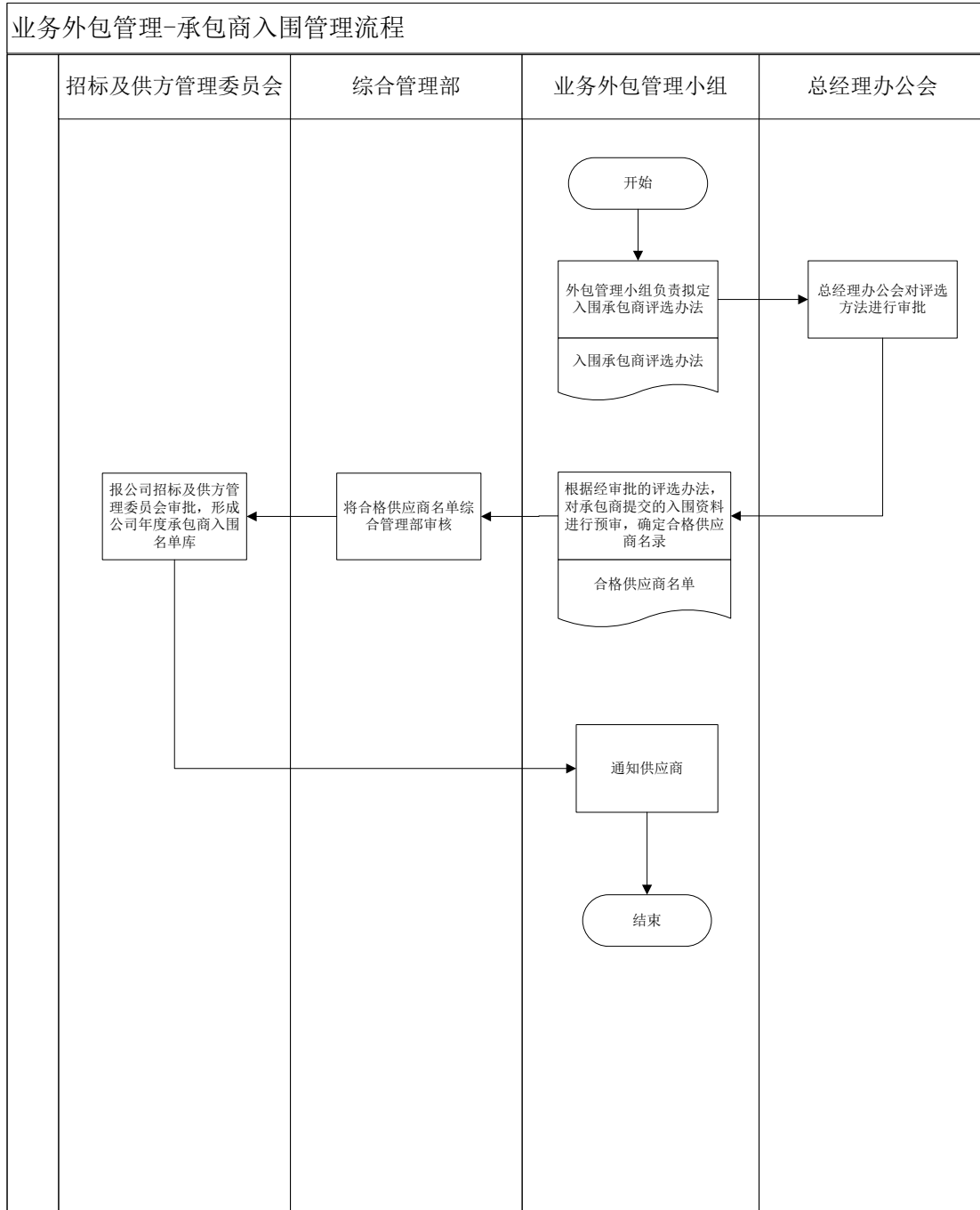
六、主要控制点

- 1 承包方的入围评选
- 2 承包方入围审批
- 3 承包方的单项业务外包项目考核
- 4 年末承包方总体考核

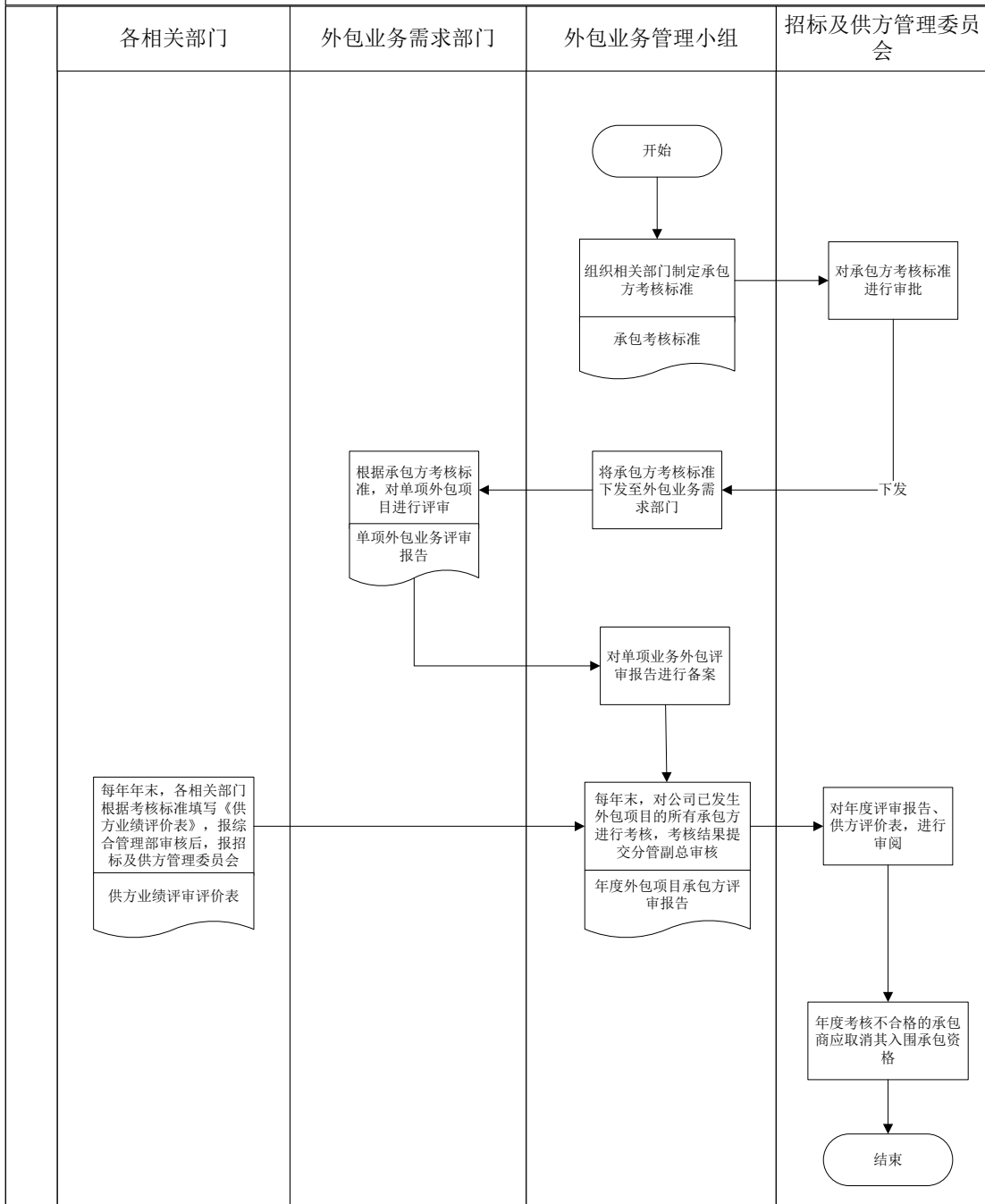
七、检查资料

- 1 承包方入围名单及审批单
- 2 承包考核标准
- 3 供方业绩评价表
- 4 单项外包项目评审报告
- 5 年度外包项目承包方评审报告

八、业务流程图



业务外包管理-承包商考核管理流程



第四章 控制活动

11 外包管理

11.3 业务外包过程管理和费用结算流程

一、业务目标

- 通过招标方式，选择合格的业务外包项目承包方；
- 及时与承包方根据公司合同管理办法签订业务外包合同；
- 外包业务需求部门做好与承包方的对接工作，加强与承包方的沟通与协调，及时发现和解决外包业务日常管理中存在的问题业务；
- 对于重大业务外包，企业应当密切关注承包方的履约能力，建立相应的应急机制；
- 在向承包方结算费用时，应当依据验收证明，严格按照合同约定的结算条件、方式和标准办理支付。

二、业务风险

- 承包方不是合法设立的法人主体，缺乏应有的专业资质，从业人员也不具备应有的专业技术资格，缺乏从事相关项目的经验，导致企业遭受损失甚至陷入法律纠纷；
- 外包合同对承办方的违约责任界定不够清晰，导致企业陷入合同纠纷和诉讼；
- 承包方在合同期内因市场变化等原因不能保持履约能力，无法继续按照合同约定履行义务，导致业务外包失败和本企业生产经营活动中断；
- 承包方出现未按照业务外包合同约定的质量要求持续提供合格的产品或服务等违约行为，导致企业难以发挥业务外包优势，甚至遭受重大损失；
- 结算审核不严格、金额控制不严，可能导致企业资金损失或信用受损。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于业务外包过程管理和费用结算的相关流程，主要包括业务外包过程管理流程、业务外包费用结算流程。

四、业务流程描述

1 业务外包过程管理流程

1.1 对《业务外包实施方案》通过审批的业务外包项目，由业务外包管理小组组织相关部门通过招标、议标等公开、公正、平等方式在入围承包方名单中确定承包方。

1.2 承包方确定后，业务外包需求部门应及时与承包方根据公司合同管理办法签订业务外包合同或协议。

1.3 业务外包需求部门应确定外包项目负责人以对外包项目实施情况进行定期检查，编制《项目执行阶段分析报告》，对出现的偏差及时提出整改措施，对外包项目中出现的重大变更或安全事故等事项，及时报告分管领导。

1.4 外包项目完工时，外包需求部门应进行验收和评审，对出现的问题要求承包方及时整改，编制《项目验收报告》。验收结果提交业务外包管理小组备案。

2 业务外包费用结算

2.1 外包项目结算费用支付前，业务外包需求部门应当对外包项目进行评审，根据《项目验收报告》与承包方办理费用结算手续。

2.2 对外包方提交的付款申请，需经过业务需求部门、业务外包管理小组审核后，提交公司总经理审批，最后提交财务部办理费用支付手续。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司业务外包管理办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

六、主要控制点

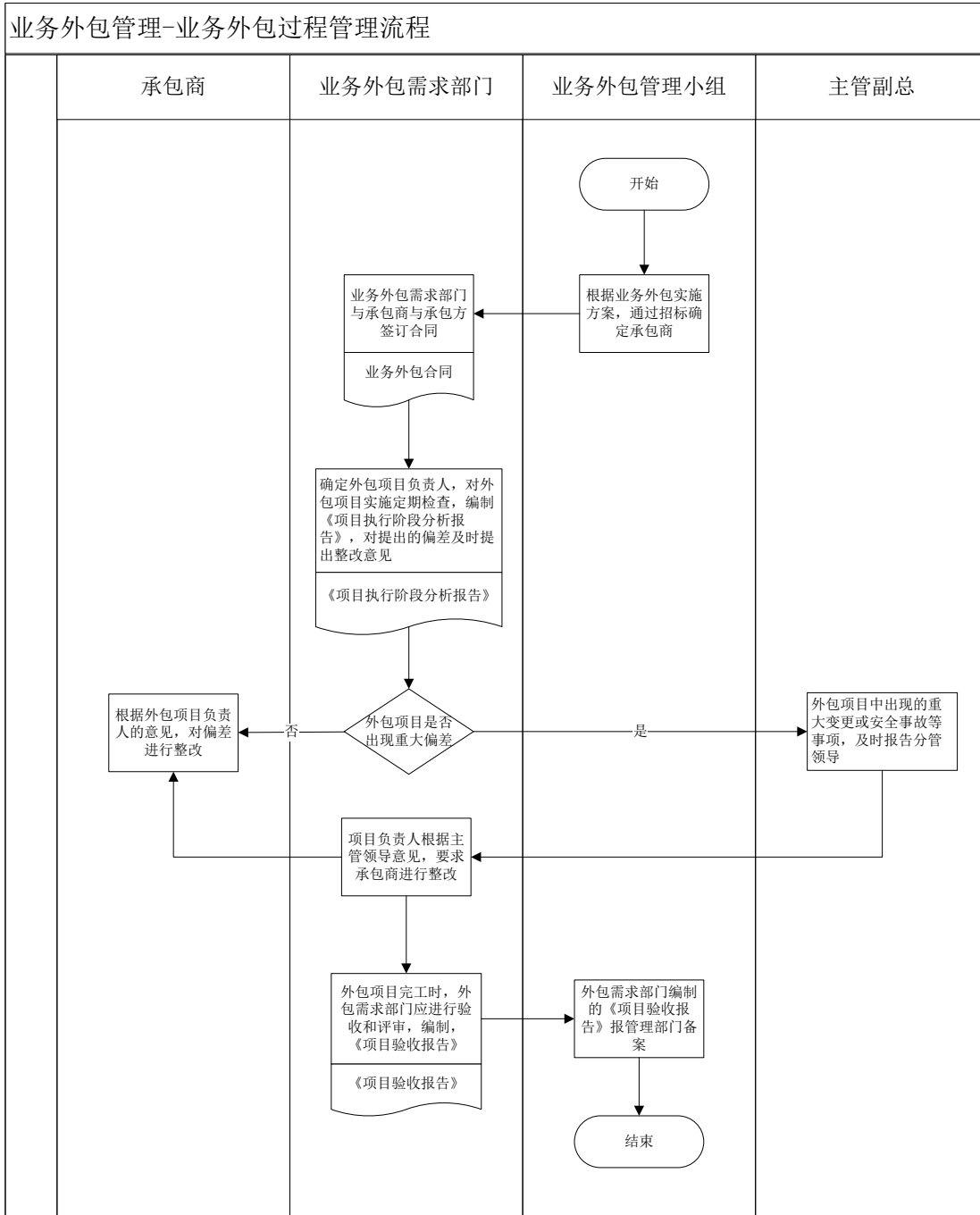
- 1 招标选择外包业务承包方
- 2 与承包方签订业务外包合同
- 3 外包项目执行阶段的检查与分析
- 4 项目结束时进行验收
- 5 业务外包结算费用的审批与支付

七、检查资料

- 1 承包方招标资料
- 2 外包业务合同

- 3 项目执行阶段分析报告
- 4 项目验收报告
- 5 外包项目付款审批单

八、业务流程图



第四章 控制活动

12 合同管理

12.1 合同管理业务流程

一、业务目标

- 确保合同管理符合国家法律、法规和股份公司内部规章制度的要求；
- 规范合同管理制度及管理模式，依据公平公正及诚实信用原则订立合同，依法有效监督、管理，保证履约顺利进行，维护企业合法权益；
- 逐步建立体系化合同管理平台，实现资源共享，提高企业整体合约管理水平，保证合同数据库信息的真实、准确、完整，符合企业合同管理及信息披露的要求。

二、业务风险

- 合同条款违反国家法律法规规定，导致合同效力出现瑕疵或者引发诉讼纠纷，造成企业经济及名誉损失；
- 合同的订立、签署和履约缺乏有效的管理，导致合同谈判失误、权责不清、索赔不畅等，影响企业生产经营的顺利进行，损害企业及中小股东利益；
- 合同备案、台账及履约报表管理系统等管理不完善，导致企业合同台账信息缺失或者出现重大遗漏，无法满足企业信息披露的要求。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称为股份公司）关于合同订立及合同履行管理的相关流程，包括合同订立中的合同审核，对合同订立及履约情况的监督、检查、考核和评估，合同文件备案管理等。在执行合同管理业务过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 合同审批

1.1 合同相对方的确定与审批

1.1.1 股份公司订立合同前，合同发起单位应严格审查合同当事人的订立合同能力、条件、资质、资信、资格等要件。核实通过后，方可与之订立合同。股份公司

在对外签订合同时，涉及外包、采购合同单位的必须从股份公司招标及供方管理委员会每年审议下发的《合格供方名录》里进行选择。若股份公司需要合作的单位未在《合格供方名录》，则必须按照股份公司《供方管理办法》规定办理调查评审和进入《合格供方名录》的相关手续。

1.2 合同文件的审批

1.2.1 根据合同内容的不同，由合同发起单位填写《股份公司订立专项合同审批单》，经由本单位负责人签批后，与拟订的专项合同文本及相关资料一并报主管部门审核。

1.2.2 主管部门负责人全面审核，在审批单上签批审核意见后，报送主管领导。如合同内容还涉及其他职能部门，在报送主管领导之前，须相关部门负责人签批审核意见。

1.2.3 经主管部门及相关部门审核后，将合同文本及有关资料转报监察审计部。监察审计部视合同的重要程度由本部门或委托法律顾问进行法律审查，并签批法律意见。

1.2.4 由主管领导对法律审查后的合同提出审核意见。如合同内容涉及多个部门或较为重要，主管领导需组织相关部门对拟订立合同进行会审或提交经理办公会审查，并签署意见。

1.2.5 将法律审查后的合同文本及审批单提交总经理签批。

1.2.6 根据合同订立权限规定（参见本流程第1.2.7条），还需董事长签批的，将审批单及合同文本提交董事长签批。

1.2.7 根据《股份公司合同管理办法》规定，合同文件的审批权限如下：

➤ 涉及总资产 30%以上的投资决策方案和资产处置方案，须由股份公司股东大会决定，授权董事长审批合同。

➤ 涉及总资产 30%以下的投资决策方案和资产处置方案，须由股份公司董事会决定，授权董事长审批合同。

➤ 董事长享有 5000 万元以下（含 5000 万元）的投资决策权和资产处置权，以及审批相关合同的合同决策权。

➤ 总经理享有单项为 500 万元以下（含 500 万元）的资产处置权和投资决策权，以及审批相关合同的合同决策权。

➤ 股份公司对外正常的业务性合同时，500 万元以内（含 500 万元）由总经理或总经理委托授权股份公司中级管理人员审批，500 万元以上由董事长或董事长委托授权股份公司高级管理人员审批。

1.2.8 合同授权订立时，被授权人员必须办理“专项授权委托代理证明书”后，方可有权正式审批合同。

2 合同的签署、备案及档案管理

2.1 合同签署

2.1.1 合同按规定履行完审批程序后，综合管理部合同管理专员依据《股份公司订立专项合同审批单》审核待签署合同是否具备合同专用章用印条件。若具备条件的，合同管理专员在《股份公司订立专项合同审批单》中的合同专用章审核一栏签字，加盖合同专用章并办理用章登记。正式订立的合同文本页数在两页以上的（含两页），需加盖“骑缝章”。缺少合同会同审核、批准文件，以及代签而缺少授权委托书等，不符合股份公司合同管理制度基本管理要求的合同不予用印，要求补办或者退回处理。

2.1.2 合同经过审核程序，加盖合同专用章之后，由合同发起单位申请股份公司法定代表人或股份公司授权委托的人签署合同文件。

2.2 合同备案及档案管理

2.2.1 股份公司签署的合同，综合管理部留存原件一份备案并进行档案管理。

2.2.2 股份公司综合管理部收到各业务部门或单位提交的资料后，根据报送情况进行整理。对合同文件统一留存备案并进行档案管理，以备合同履行管理的需要。

2.2.3 股份公司综合管理部统一规定合同编号规则。因主合同的变更、解除等订立的补充协议，按主合同类别编号进行管理。股份公司合同编号规则为：项目——合同履行单位——分类——份数——流水号（按订立日期编制流水号）。

3 合同履行管理

3.1 股份公司应由合同实施单位组织有关人员，在合同实施的过程中定期向股份公司综合管理部报送《合同履行情况季度报表》，对于合同履行完毕、正在履行以及存在的问题及变化事项进行统计说明。同时对执行完毕的合同进行全面的评估总结，并报送《合同评估总结表》。

3.2 股份公司综合管理部通过对股份公司日常合同报表的收集、整理、汇总和分析，及时掌握股份公司各项合同的履行情况，定期向股份公司合同管理领导小组汇报。

3.3 合同管理领导小组在听取合同履行问题汇报后五个工作日内，对反映的各类合同问题积极组织解决，或做出明确处理意见。

4 合同的变更、解除与终止

4.1 合同的变更

4.1.1 合同订立后，如因主、客观条件发生变化，需要变更合同内容的，合同经办人员应及时向本单位负责人及主管领导请示报告，主管领导同意变更的，合同经办人员在与对方当事人协商一致后起草变更后的条款，并征得相关部门同意后，再按照合同订立的有关程序办理，对合同变更进行书面处理。

4.2 合同的解除

4.2.1 合同订立后，如因主、客观条件发生变化，需要解除的，合同经办人员应及时向本单位负责人及主管领导请示报告，主管领导和法律部门同意解除的，再按照合同订立的有关审批程序办理合同解除手续。

4.3 合同的终止

4.3.1 合同因履行完毕、解除等原因有效终止的，合同主管实施单位应依规定填写《合同履行情况季度报表》，报股份公司合同主管部门，股份公司合同主管部门将失效合同印盖失效合同专用章。

五、 相关制度目录

- 1 《中华人民共和国合同法》及相关司法解释
- 2 《中华人民共和国公司法》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司合同管理办法》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司供方管理办法》

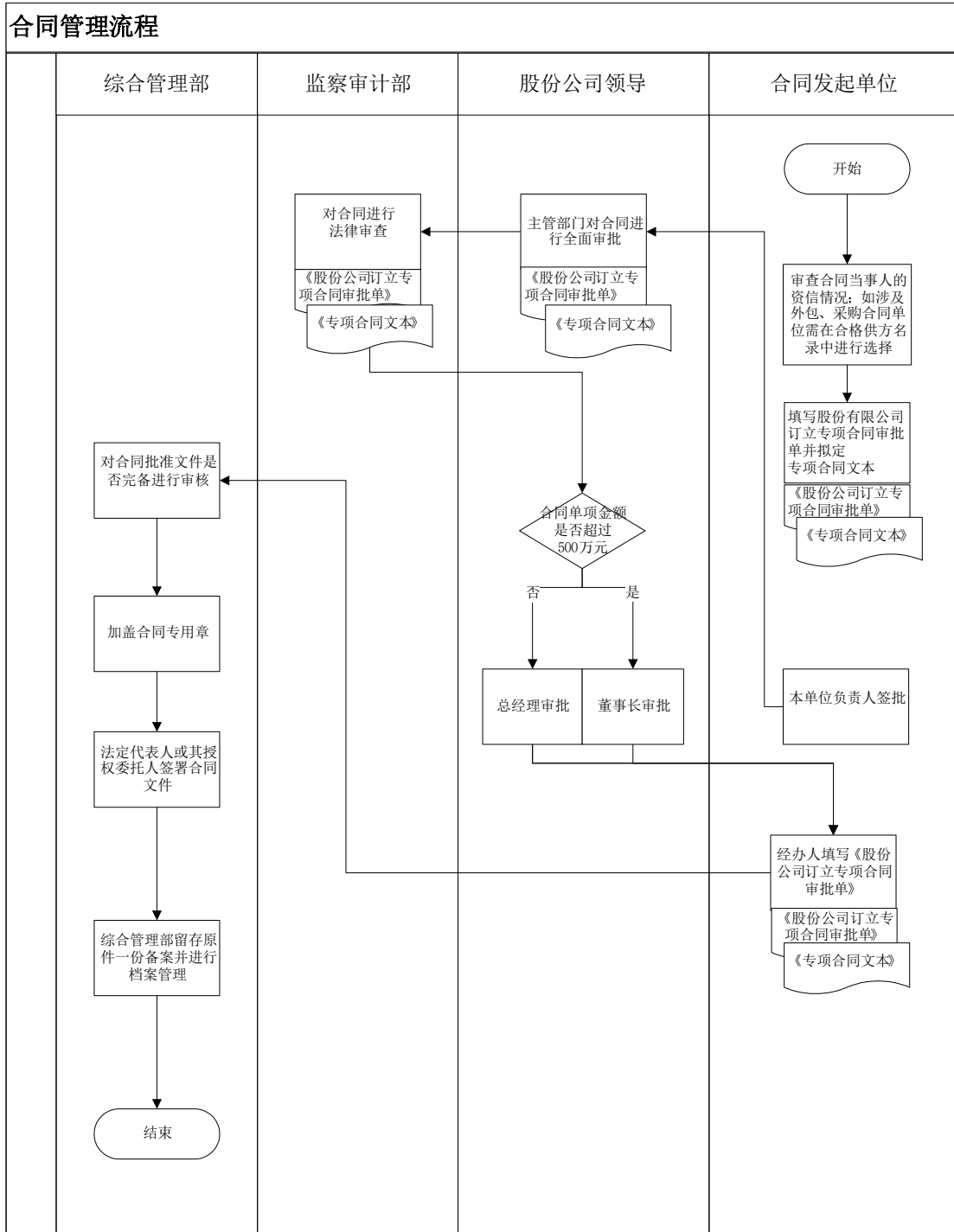
六、 主要控制点

- 1 合同相对方资信调查
- 2 合同订立的评审
- 3 合同有权批准人授权及书面审批签字
- 4 合同有权签署人授权
- 5 合同文件签署
- 6 合同用印申请和评审
- 7 合同文件备案
- 8 合同履行监控
- 9 合同的变更、解除与终止

七、 检查资料

- 1 合格供方名录
- 2 股份有限公司订立专项合同审批单
- 3 合同履行情况季度报表
- 4 合同评估总结表

八、 业务流程图



第四章 控制活动

13 预算管理

13.1 预算编制管理业务流程

一、业务目标

- 确保预算编制符合企业发展战略和目标的要求；
- 合理编制预算，实现成本节约，提高经营效果和效率；
- 确保预算编制工作和程序符合公司的相关规章制度的要求。

二、业务风险

- 预算指标选取不当，可能导致企业偏离发展战略和目标；
- 缺乏预算或预算编制不完整，可能导致企业盲目经营、经营效率低下或资产遭受损失；
- 预算编制管理违反公司相关规章制度的要求，可能导致外部处罚，造成经济损失与信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于预算编制管理的相关流程，主要包括年度预算的编制依据、预算编制程序及方法、预算方案的审批等。

四、业务流程描述

1 预算编制依据

- 1.1 国家有关的行业政策、法令及有关方面对股份公司的要求。
- 1.2 市场的需求。
- 1.3 公司的生产经营总目标。
- 1.4 公司的生产经营能力。
- 1.5 公司审定的项目投资意向书和可行性研究报告。

1.6 开发经营项目的经济合同。

1.7 公司的财务收支状况。

2 预算编制程序及方法

预算编制的基本程序为“上下结合，分级编制，逐级汇总，审批执行”。预算编制具体程序如下：

2.1 每年 10 月初，股份公司预算管理工作机构综合管理部、股份公司各职能部门、各级预算单位预算管理部门（各子公司预算管理部门）做好预算编制准备，包括基础数据、外部环境和内部条件分析、本年度预算执行情况预计、下年度预测等方面。

2.2 每年 10 月 20 日前，股份公司综合管理部准备《股份公司年度预算编制通知》（包括预算编制总体要求、预算表格及编制说明、预算编制日程安排），以签报形式报总经理审批同意后正式下发。

2.3 每年 10 月 20 日至 11 月 20 日，股份公司各职能部门、各级预算单位预算管理部门在分析以前年度预算执行情况和预测下年度经营前景的基础上，根据《股份公司年度预算编制通知》的要求，编制本单位的《预算草案》（全套预算报表及编制说明）。

2.4 每年 11 月 20 日前，各职能部门、各级预算单位将《预算草案》上报股份公司综合管理部进行初步审查，并根据综合管理部电话反馈的初审意见进行修改完善后再行上报《预算草案》。股份公司初步审查的重点是：

- 完整性检查：是否按要求填报了全套的预算报表和编制说明。
- 合规性检查：各项支出是否符合公司规章制度规定的标准。
- 正确性检查：预算指标是否按要求填列及计算是否正确。
- 一致性检查：预算报表内部勾稽关系是否正确。

2.5 每年 12 月 15 日前，股份公司综合管理部平衡制定各预算单位的主要预算目标，组织汇总《股份公司预算草案》（含下属企业指标明细的全套预算报表及编制说明），上报预算与审计委员会各位委员，召开预算与审计委员会，审批并形成预算与审计委员会会议纪要。

2.6 每年 12 月 30 日前，股份公司综合管理部根据预算与审计委员会的建议，与各级预算部门沟通后修订《股份公司预算草案》，将修订后的《股份公司预算草案》（含下属企业预算指标）先以签报的形式报请总经济师、总会计师同意后，上报总经理办公会审批并形成总经理办公会会议纪要，根据会议要求，修改各级预算单位和股份公司整体预算草案。

3 预算方案的审批

3.1 总经理办公会通过，按股份公司章程规定将修改后的《股份公司预算草案》（不含下属企业预算指标，仅是股份公司合并数）上报董事会审批并形成董事会决议，获批后再上报股东大会审批并形成股东会决议。经总经理办公会审批同意的含下属企业预算指标的《股份公司年度预算》，由股份公司综合管理部通过《关于下达年度预算主要指标的通知》的文件下发方式将《股份公司年度预算》中的各预算单位的年度预算目标逐一下达给各预算单位执行。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司预算管理规定》

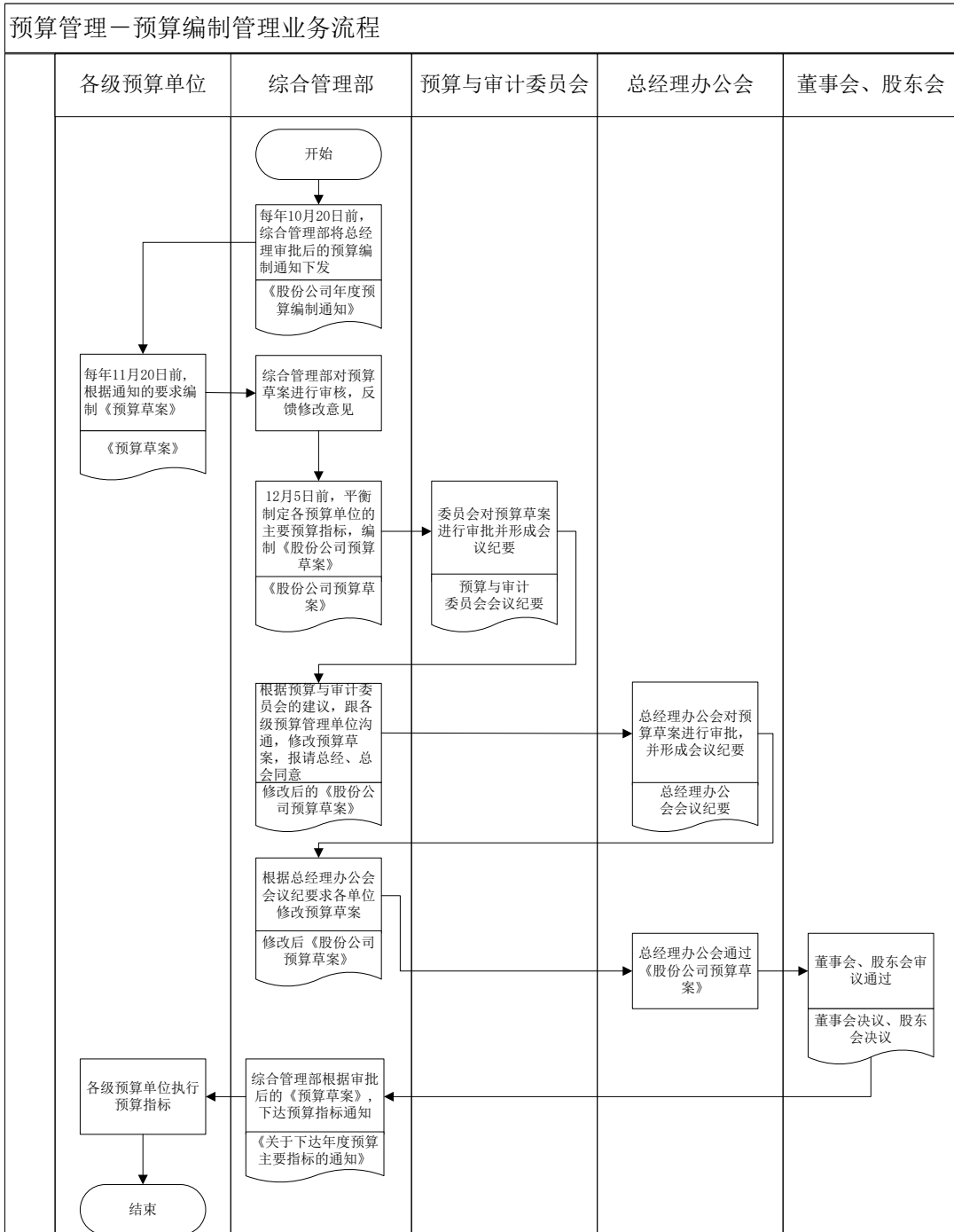
六、主要控制点

- 1 《股份公司年度预算编制通知》的审核与下发
- 2 《年度预算草案》的审批
- 3 股份公司预算草案的审批

七、检查资料

- 1 股份公司年度预算编制通知
- 2 关于下发预算编制通知的签报
- 3 股份公司预算草案及编制说明
- 4 预算与审计委员会关于股份公司预算及下属企业预算审议情况的会议纪要
- 5 总经理办公会关于股份公司预算及下属企业预算审议情况的会议纪要
- 6 董事会会议关于股份公司预算审议情况的纪要
- 7 股东会会议关于股份公司预算审定情况的纪要
- 8 关于下达年度预算主要指标的通知文稿及正式文件

八、业务流程图



第四章 控制活动

13 预算管理

13.2 运营分析与预算调整管理业务流程

一、业务目标

- 确保运营分析和预算调整符合企业内部规章制度的要求；
- 确保预算指标层层分解，落实到内部各部门、各环节和各岗位；
- 确保运营分析能够及时发现预算执行差异，保证企业正常运营；
- 确保经批准下达的预算得到严格贯彻，如需调整，则保证调整符合企业战略目标的需要。

二、业务风险

- 运营分析与预算调整违反规章制度要求，影响分析与调整的准确性，可能造成企业经济损失；
 - 预算目标层层分解不到位，可能会造成企业偏离企业发展战略目标，影响经济效益；
 - 预算执行过程未进行有效监控，可能造成企业资源浪费和管理效率低下；
 - 预算目标没有严格执行，随意调整或修改，可能造成预算失去其应有的权威性和严肃性，偏离企业战略发展目标。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于运营分析与预算调整管理的相关流程，主要包括预算目标的下达与指标的分解、运营指标的分析、预算调整程序等。

四、业务流程描述

1 预算目标的下达与指标的分解

1.1 股份公司综合管理部根据经总经理办公会审议通过的《股份公司预算草案》

(含下属企业预算目标), 起草文稿, 以《关于下达年度预算主要指标的通知》形式, 将股份公司核定的预算目标分别下达给公司各职能部门和各二级单位(各子公司)执行。

2 运营指标的分析

2.1 股份公司各职能部门和各级下属企业预算单位预算管理部门每季度检查预算执行情况并编制《季度预算执行分析报告》, 各职能部门经部门负责人审批同意、各级下属企业需报请本单位总经理或董事长审批同意后, 上报至股份公司综合管理部。《预算执行分析报告》的主要内容为预算执行情况分析、预算差异原因及责任归属分析、改进工作的建议和措施等。各职能部门和各单位向股份公司每季度上报预算执行情况时间为下季度第一个月的10日以前, 全年预算执行情况上报时间为次年1月15日以前。

2.2 股份公司综合管理部会同相关部门主管领导分析差异原因, 结合执行情况提出整改建议, 并以签报的方式请示股份公司总经济师、总会计师审批签字后, 提交总经理办公会审批同意并形成会议决议后, 起草文稿, 以《预算执行情况反馈》形式下发各相关单位执行整改。

3 预算调整程序

3.1 预算方案一经批准, 原则上不得调整。只有在预算执行过程中, 出现《股份公司预算管理规定》界定的市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化, 或出现不可抗力的重大自然灾害、公共紧急事件等致使预算的编制基础不成立, 或者将导致预算执行结果产生重大差异时, 各级预算单位预算管理部门认为需要调整预算时, 才能在预算执行年度7月30日前报经原预算审批机构批准。

3.2 股份公司综合管理部负责股份公司各职能部门及所属二级企业的预算调整审批管理, 二级企业预算管理部门提交《预算调整申请》, 说明调整内容和原因, 经本公司总经理或董事会审批同意并签字盖章后, 上报股份公司综合管理部。

3.3 股份公司综合管理部审核后, 认为需要调整的, 提出调整建议, 并以预算调整方案的形式, 报总经济师、总会计师审议后, 按照股份公司章程规定经总经理办公会和股东大会审批并形成会议决议。

3.3.1 如果调整后预算不影响股份公司整体预算目标, 只需上报总经理办公会审批。

3.3.2 如果调整后预算影响股份公司整体预算目标, 在上报股份公司总经理办公会审批同意后, 继续上报董事会和股东大会会议审批。

3.4 审批通过后, 股份公司综合管理部起草文稿, 以《年度预算指标调整通知》

形式将调整后的预算目标正式下发给申请单位遵照执行,并按调整后的预算目标对其进行监控管理。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司经营绩效考评办法》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司预算管理规定》

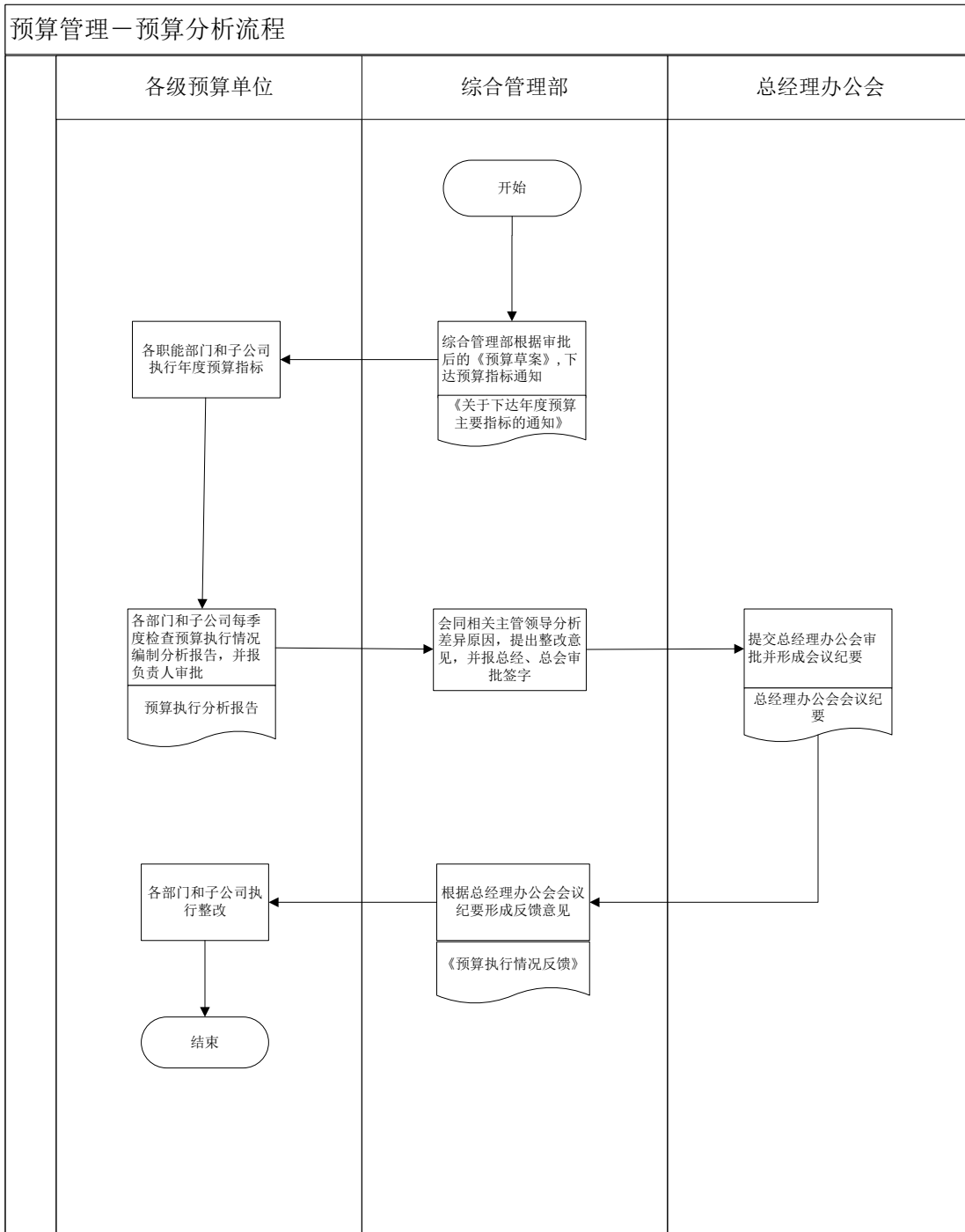
六、主要控制点

- 1 预算目标的下达与指标分解的审批
- 2 运营指标的分析与审核
- 3 预算分析与预算调整的审核

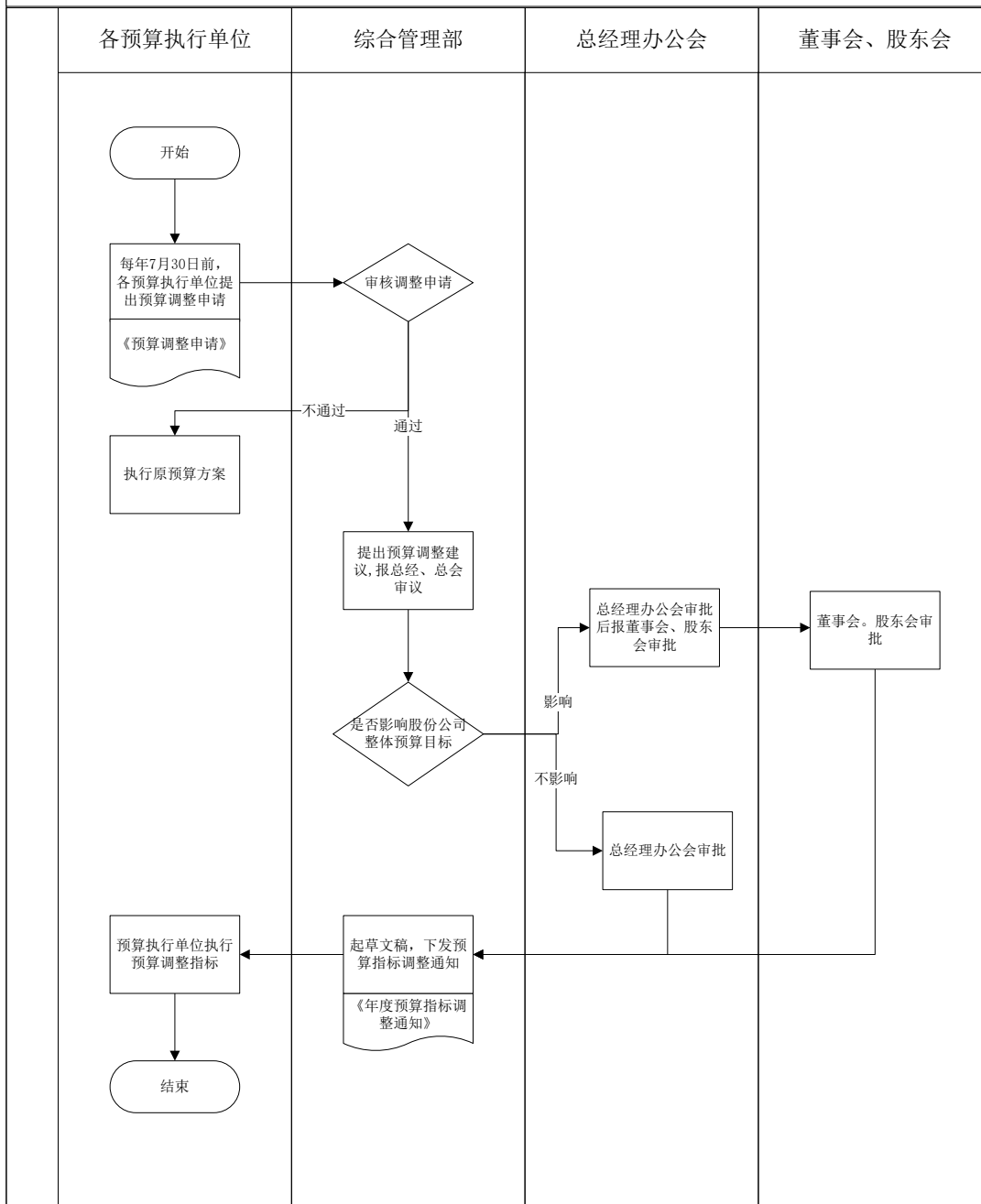
七、检查资料

- 1 股份公司整体预算草案（含下属企业预算目标）
- 2 关于下达年度预算的通知
- 3 季度预算执行分析报告
- 4 下属企业上报的预算指标调整申请
- 5 总经理办公会、董事会、股东会有关预算调整的会议纪要
- 6 年度预算指标调整通知

八、业务流程图



预算管理—预算调整流程



第四章 控制活动

13 预算管理

13.3 预算考核与评价管理业务流程

一、业务目标

- 确保预算考核与评价程序和方法符合国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 建立合理的预算考核评价体系，发挥有效的激励和监督作用，提高企业经营效率，实现企业发展战略。

二、业务风险

- 预算考核与评价程序和方法违反国家法律法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 考核方式、指标、范围等设计不合理，可能导致监督不利或激励不足，员工士气低落，降低企业经营效率。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于经营绩效考评管理的相关业务流程，主要包括考评的组织形式、范围及方法、经营考核目标值的确定与审批、针对指标的监督与考评、绩效考评结果的分析总结及奖励基金的发放等。

业务流程描述

1 考评的依据及组织结构

1.1 公司“绩效管理”是通过目标管理中的“年度目标责任”这个载体来实现的。绩效考评工作的依据为公司与各单位签订的年度《工作目标责任书》及半年调整的《工作目标责任书》，绩效考评评价的方式按《绩效考评办法》执行。

1.2 公司领导班子负责公司绩效考评的组织领导工作，负责审查、确定各单位《工作目标责任书》和绩效考评结果。综合管理部为公司绩效考评工作的常设部门，负责具体组织制定各单位《工作目标责任书》，负责公司各单位绩效考评的日常工作。

2 考核目标值的确定与审批

2.1 股份公司考核目标的设定：

2.1.1 按照各单位职责分工的不同，公司《工作目标责任书》中指标主要包括“经济指标”、“公司项目主要工作指标”、“其他主要工作指标”和“公司日常管理工作指标”四类指标。

2.1.2 各单位《工作目标责任书》中各类指标的设定应遵循以下原则：**a.**各单位应结合公司生产经营年度预算、总体工作目标要求、公司未来五年发展战略和职责分工编制本单位《工作目标责任书》。**b.**各单位制定《工作目标责任书》时，应包含已取得开发项目及新取得开发项目中与开发周期有关的管理目标，同时按照公司开发业务流程中规定的开发周期确定时间节点，各单位偏离正常标准的目标，应书面说明情况，并经公司领导同意。**c.**《工作目标责任书》应明确每项工作指标名称、目标要求和所占分值，工作目标应尽可能量化、可考核。**d.**按各项工作内容的重要程度和完成的难易程度酌情确定分值，对公司生产经营年度预算有重要影响的指标分值应加大。

2.2 考核指标的分类：

2.2.1 根据公司生产经营年度预算，结合各项工作的重要性和难度，将工作指标分为ABC类和常规类指标，绩效考评时赋予不同的权重：

A类为公司主要经济指标及重点工作指标。主要包括但不限于土地储备、融资、销售面积、账面收入等指标，该类指标考评时权重为**1.5**；

B类为公司重点项目及重点工作指标。该类指标完成难度较大，且对公司全年工作计划影响较大（公司项目正常工作节点不在此类），主要包括但不限于重点项目前期手续、开竣工、验收、入住等指标，该类指标考评时权重为**1.2**；

C类为一般工作指标。主要包括公司项目正常工作节点和公司各单位正常工作指标，该类指标考评时权重为**1.0**；

常规类指标是公司日常管理工作，为各单位必须按照有关规定完成的指标。主要包含内控、信息化、标准化、ISO9001、合同管理、计划统计管理、廉政风险、部门安全、新闻媒体报道、效能监察、法律诉讼和其他工作等指标，该类指标在考评时采用扣分制，由主管业务部门和公司领导根据各单位工作完成质量进行评分，单项工作

最多扣 3 分。

2.2.2 A、B 类指标由公司经理班子结合实际工作情况研究确定，综合管理部负责初步汇总，提交公司总经理办公会审议，最终 A、B 类工作指标以公司总经理办公会审定结果为准。

2.2.3 每年度各项 A、B 类指标的确定可随着公司重点工作目标内容进行调整。

2.3 综合管理部负责协调解决各单位《工作目标责任书》编制过程中出现的问题。对于难于协调的问题，由公司总经济师负责组织各有关主管领导进行协调解决，以满足公司总体工作目标要求。各单位《工作目标责任书》需经主管领导审核同意后报综合管理部。

2.4 各单位《工作目标责任书》中指标内容和分值经综合管理部初步汇总、审核后，上报公司总经理办公会审查，予以最终确定。

3 针对指标的监督与考评

绩效考评采取“季度考核+年终测评”的方式进行

3.1 每季度末，各单位结合《工作目标责任书》提交工作目标完成情况确认表和季度工作总结。各单位同时提交纸质版和电子版，且纸质版材料须由单位负责人签字确认并加盖本单位印章。对于“延迟完成”和“未完成”的目标，要分析原因，出具书面报告。对于目标责任书之外完成的其他重要工作，形成书面材料，同时报送综合管理部。

3.2 在下一季度首月 10 日前，由综合管理部出具各单位季度指标完成情况的初步确认报告。

3.3 每年底，各单位结合《工作目标责任书》提交本单位年度工作目标完成情况确认表和全年工作总结，在次年 1 月中旬，公司对各单位全年工作完成情况进行考评，由综合管理部出具各单位年终考评结果的初步确认报告，提交公司总经理办公会审定。

4 绩效考评结果的分析总结及奖励基金的发放

4.1 综合管理部对各部室和分公司绩效考评目标完成情况进行分析和总结，编制《xx年度经济管理目标完成情况分析报告》和《xx年度经济管理目标考核评分表》，提交股份公司总经理办公会审议。

4.2 根据考评结果并参照当年经营环境、国家政策等相关因素后，股份公司总经理办公会讨论决定本年度总经理奖励基金的发放。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司绩效考评办法》

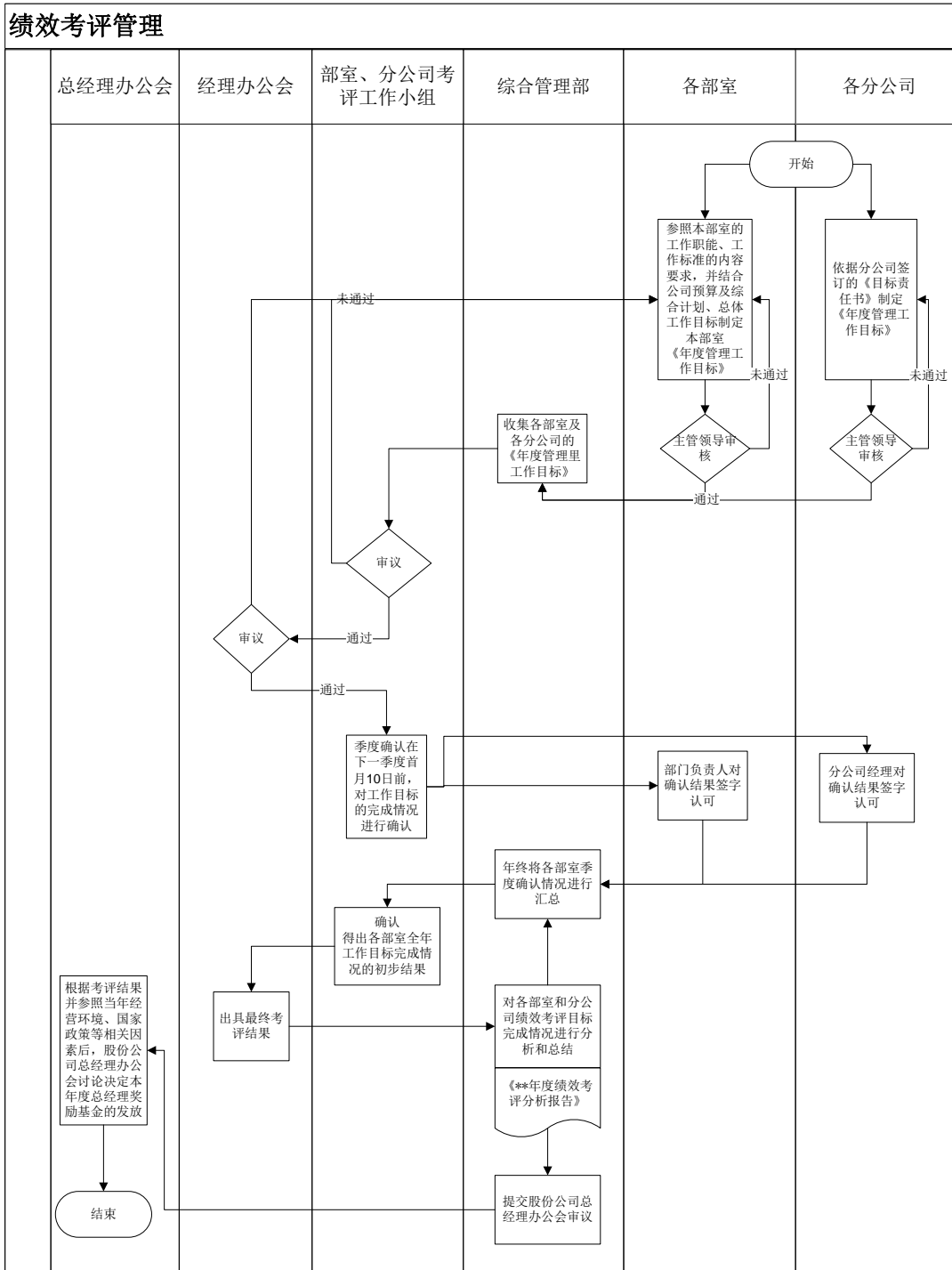
六、主要控制点

- 1 绩效考评方案的编制与审核
- 2 考核目标值的确定与审批
- 3 针对指标的监督与考评
- 4 绩效考评结果的分析总结及奖励基金的发放

七、检查资料

- 1 天津市房地产发展（集团）股份有限公司绩效考评办法
- 2 年度预算（草案）
- 3 各部门和各分公司年度绩效考评目标
- 4 各分公司目标责任书
- 5 《××年度经济管理目标完成情况分析报告》
- 6 《××年度经济管理目标考核评分表》
- 7 总经理办公会会议纪要
- 8 各部室、分公司全年工作总结

八、业务流程图



第四章 控制活动

14 费用管理

14.1 费用管理业务流程

一、业务目标

- 确保费用支出符合国家有关法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 正确核算费用支出，确保费用支出真实、准确、完整地得到记录并恰当反映于财务报告中。

二、业务风险

- 费用支出性质及核算不符合国家有关法律、法规和公司内部规章制度的规定，可能导致公司受到处罚或经济损失；
- 费用核算不准确、不及时，可能导致公司财务信息不真实、不完整。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）管理费用、销售费用、财务费用的相关管理业务流程，主要包括费用的申请与审批、费用的入账与核算，在执行费用管理业务流程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 费用的申请与审批

1.1 股份公司制定各类费用的报销与审批办法，做为股份公司《财务、会计管理制度》的附件，并根据实际经营情况不定期对其进行修订。

1.2 股份公司各部门负责对本部门费用总额的控制；财务部负责对公司费用总额控制。

1.3 股份公司各部门在报销费用时，由经办人员填写《费用报销单》（后附费用原始凭证）经部门负责人审核签字后根据职责审批权限由相应层级领导审批签字后一并交财务部审核；分公司日常费用经分公司经理审核签字后交财务部审核后，稽核岗

位人员审核费用报销单支出项目、金额与原始凭证是否一致、原始凭证的真实性和合法性，审核无误后编制记账凭证，报财务部出纳办理报销手续。

2 费用的入账与核算管理

2.1 财务部会计核算岗位人员对发生的各种费用支出，按照《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》规定进行归集、分配，填制费用报销付款凭证，财务部长或其授权人员按月对付款凭证进行复核并签字。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

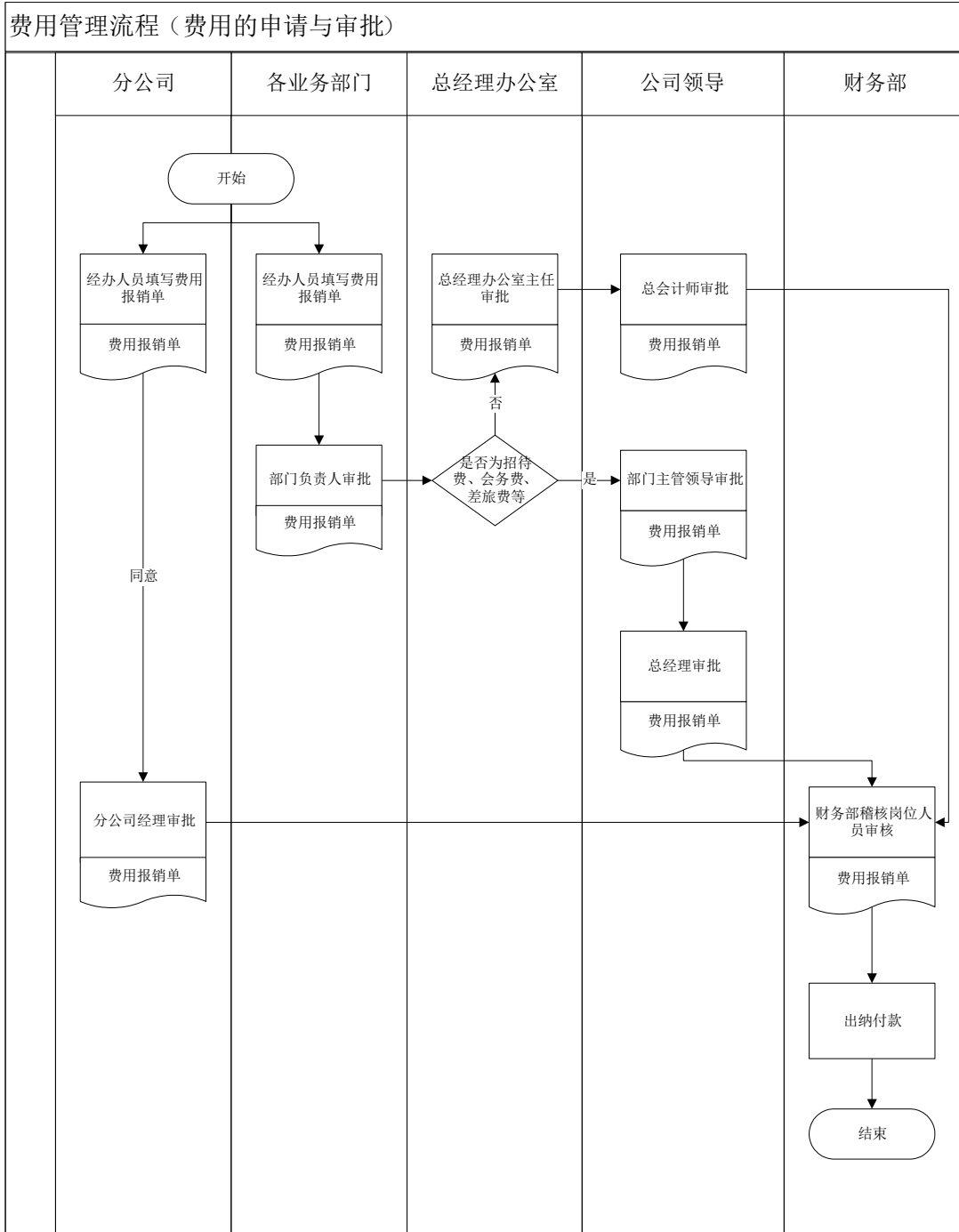
六、主要控制点

- 1 费用的申请与审批
- 2 费用的入账与核算管理

七、检查资料

- 1 费用报销单
- 2 费用报销付款凭证
- 3 费用凭证

八、业务流程图



第四章 控制活动

15 税务管理

15.1 税务管理业务流程

一、业务目标

- 保证企业按照国家税收法律、法规及相关规章制度的要求进行税务管理；
- 保证税务核算、记录和披露真实、准确、完整。

二、业务风险

- 违反国家税收法律、法规的要求，可能使企业遭受外部处罚，造成经济及名誉损失；
- 税务核算不及时、不准确，可能导致财务报表错报和税务信息披露不真实、不完整。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于税务管理的相关业务流程，涉及的税种主要包括企业所得税、营业税、增值税、城建税、教育费附加、印花税、房产税、土地增值税、个人所得税等，涉及的主要业务包括税务登记、税金核算、纳税申报及税金缴纳，在执行税务管理业务流程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 税务登记管理

1.1 税务登记

股份公司设立分公司，税务管理人员自领取营业执照之日起按照税法或相关法规规定的期限内向生产、经营地或纳税义务发生地主管税务机关办理税务登记，税务管理人员填写《税务登记表》，经公司总会计师、公司法定代表人或负责人审核签字并加盖单位公章，持《税务登记表》、营业执照副本、组织机构代码证书、有关合

同章程协议、法定代表人及经办人身份证复印件等文件，向项目所在地税务机关办理税务登记。子公司税务登记比照上述流程执行。

1.2 变更登记及注销登记

股份公司税务登记内容发生变化或注销登记的情形发生，税务管理人员自工商行政管理机关办理变更登记之日起按照税法或相关法规规定的期限内或者在向工商行政管理机关申请办理注销登记之前，税务管理人员填写《税务变更登记表》或《税务注销登记表》，经公司总会计师、公司法定代表人或负责人审核签字并加盖单位公章，持有关资料向原税务机关申报办理变更登记（参见本流程1.1）。

2 税金核算管理

2.1 股份公司财务部税务管理岗位人员按照税收法律、法规及《企业会计准则》的规定，按月计算并确认当月应缴税金及代扣代缴税金，编制《税金计算表》，主管会计复核《税金计算表》应缴税金金额计算是否正确，经主管财务部长或其授权审批的人员审核签字后，税务管理岗位人员进行账务处理，编制记账凭证，财务部主管会计对记账凭证复核后签章确认。

3 纳税申报

3.1 股份公司财务部税务管理人员根据主管税务机关规定的申报期限、申报内容等要求，填写《纳税申报表》、《代扣代缴税款报告表》，向主管税务机关报送《纳税申报表》及其他税务资料。

3.2 年度终了，股份公司财务部税务管理人员进行企业所得税年度汇算清缴，填写《年度企业所得税纳税申报表》及相关税务资料，经财务部长、公司总会计师、公司总经理审核签字并加盖公章后，向主管税务机关报送《年度企业所得税纳税申报表》及相关资料。

3.3 办理纳税申报时，根据不同的情况相应报送下列有关证件、资料：

- （1）财务会计报表及其说明材料。
- （2）与纳税有关的合同、协议书及凭证。
- （3）税控装置的电子报税资料。
- （4）外出经营活动税收管理证明和异地完税凭证。
- （5）境内或者境外公证机构出具的有关证明文件。
- （6）税务机关规定应当报送的其他有关证件、资料。

3.4 如遇税务规定发生变化时，按照相关规定执行。

4 税金缴纳

4.1 股份公司税务管理人员计算出当期应缴税款后，经财务部长复核后，向资金中心提出申请。资金申请经财务部长、公司总会计师审核签字后办理税款资金支付手续，资金支付手续参见《营运资金管理》——银行存款管理业务流程。

4.2 如公司确有特殊困难、不能按期缴纳税款时，税务管理人员在当月申报期限内及时办理延期缴纳税款手续。税务管理人员编制《延期纳税申请报告》，分别经股份公司财务部长、总会计师、公司总经理审核加盖单位公章后，向主管税务机关递交《延期纳税申请报告》。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《中华人民共和国税收征收管理法》
- 3 《中华人民共和国税收征收管理法实施细则》
- 4 《中华人民共和国企业所得税法》
- 5 《中华人民共和国企业所得税法实施细则》
- 6 《中华人民共和国营业税暂行条例》
- 7 《中华人民共和国营业税暂行条例实施细则》
- 8 《中华人民共和国增值税暂行条例》
- 9 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

六、主要控制点

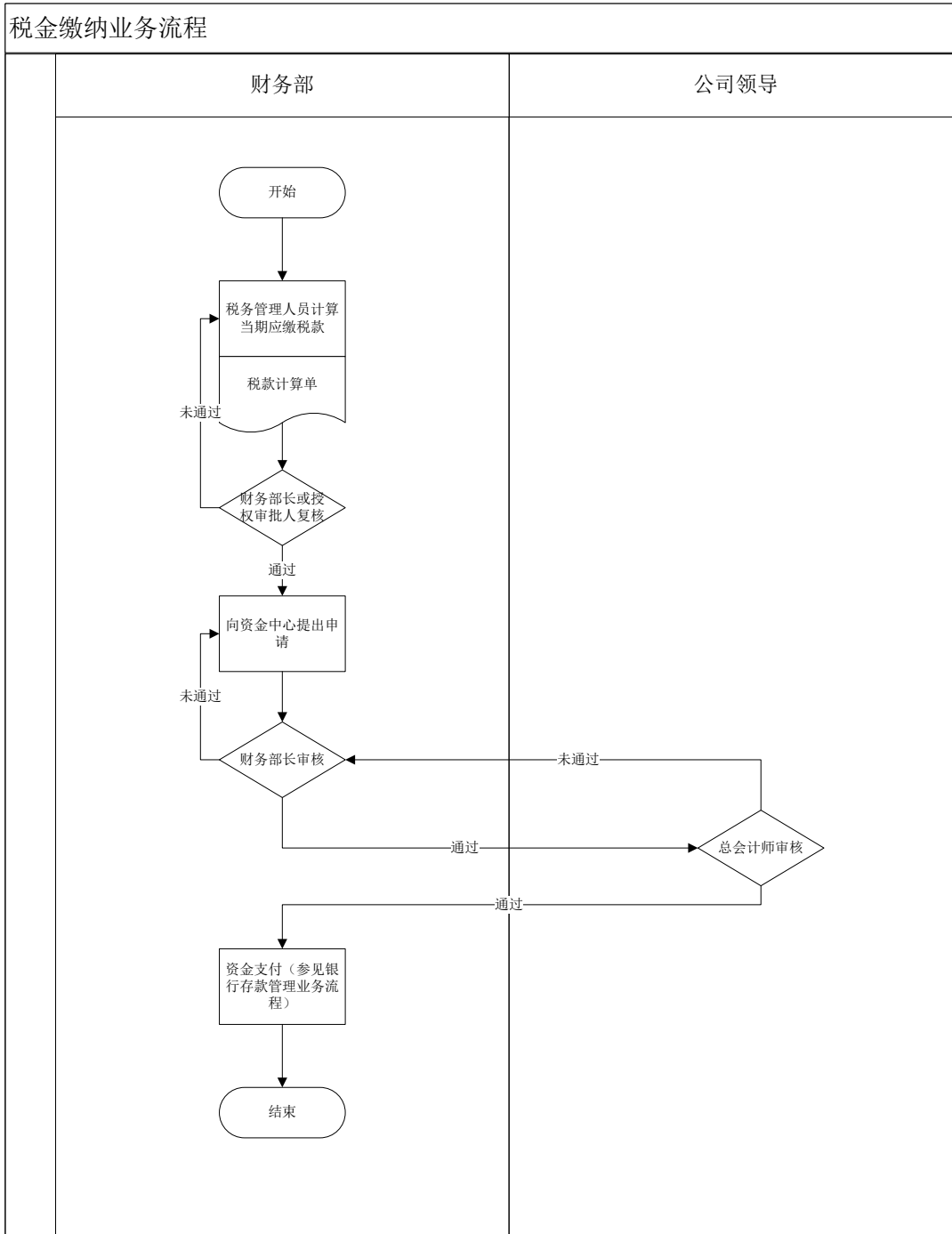
- 1 税务登记的申请与审批
- 2 税金的核算与审核
- 3 纳税申报审核与报送
- 4 延期纳税申请与审核
- 5 税金缴纳审核

七、检查资料

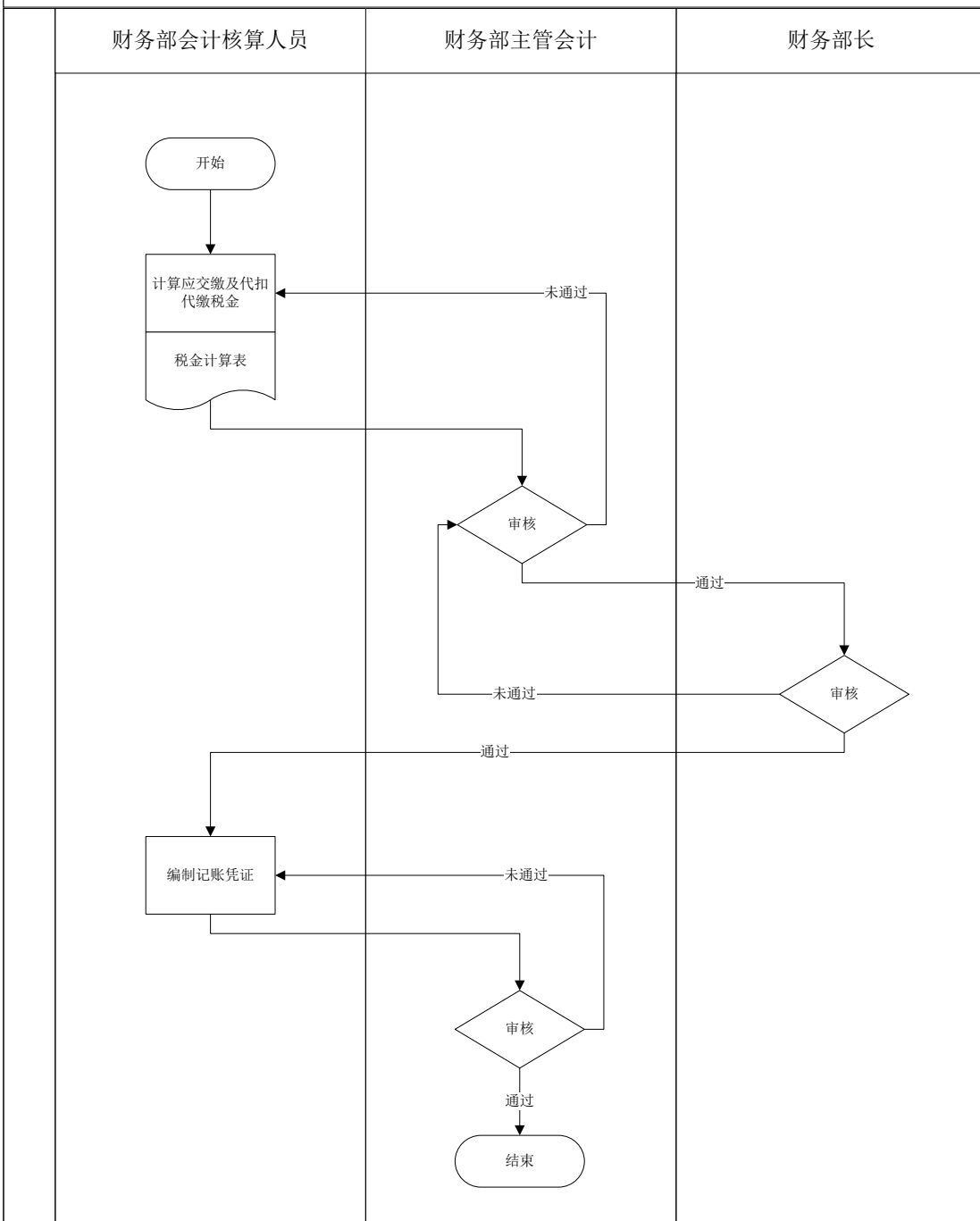
- 1 税务登记表
- 2 税务变更登记表
- 3 税务注销登记表

- 4 税金计算表
- 5 纳税申报表
- 6 代扣代缴税款报告表
- 7 企业所得税汇总纳税分支机构分配表
- 8 预缴企业所得税纳税申报表
- 9 企业所得税纳税申报表
- 10 年度企业所得税纳税申报表
- 11 税收通用缴款书
- 12 延期纳税申请报告
- 13 合同印花税完税证明
- 14 建筑工程施工合同
- 15 建筑工程施工许可证或开工报告
- 16 税务报验登记表

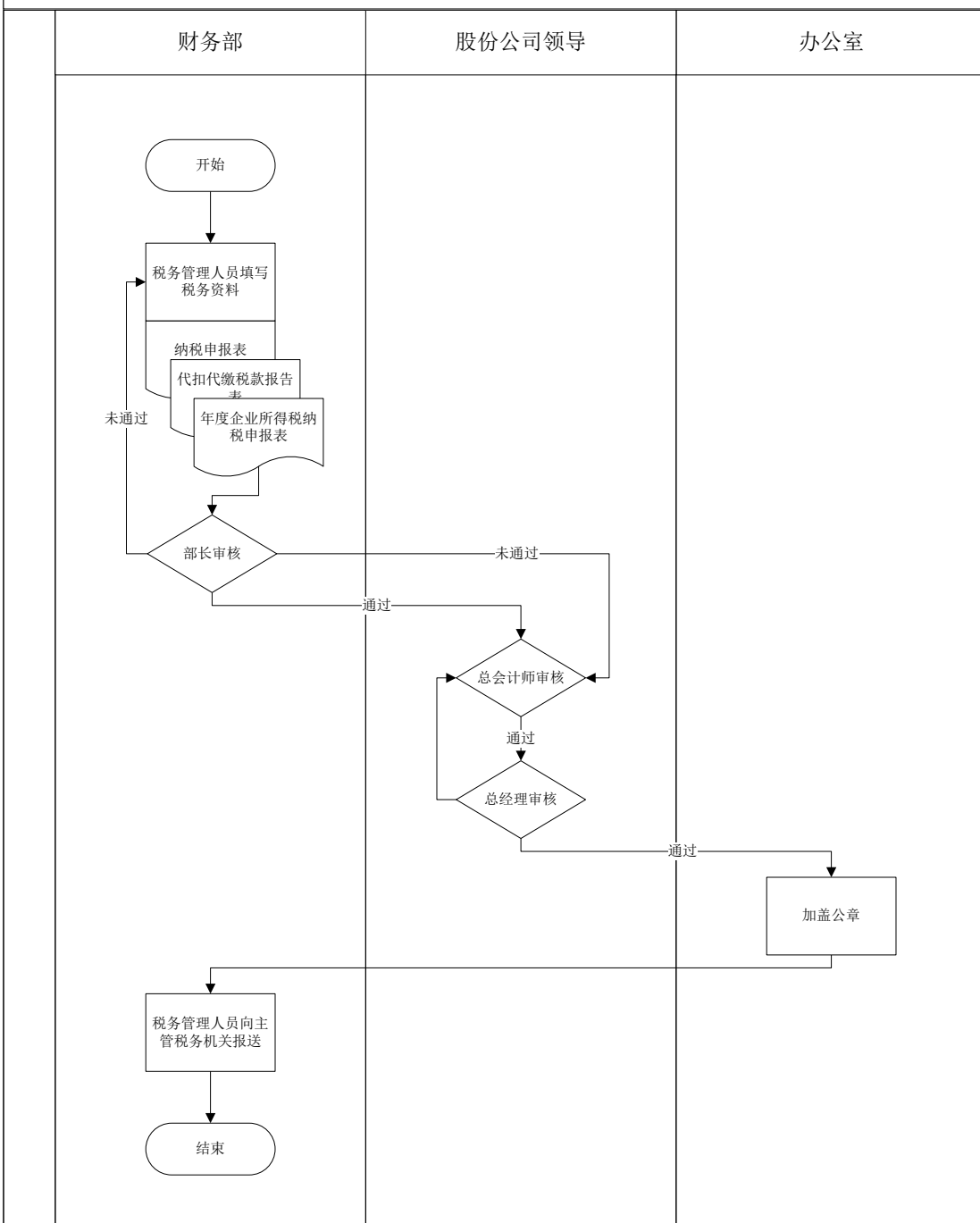
八、业务流程图



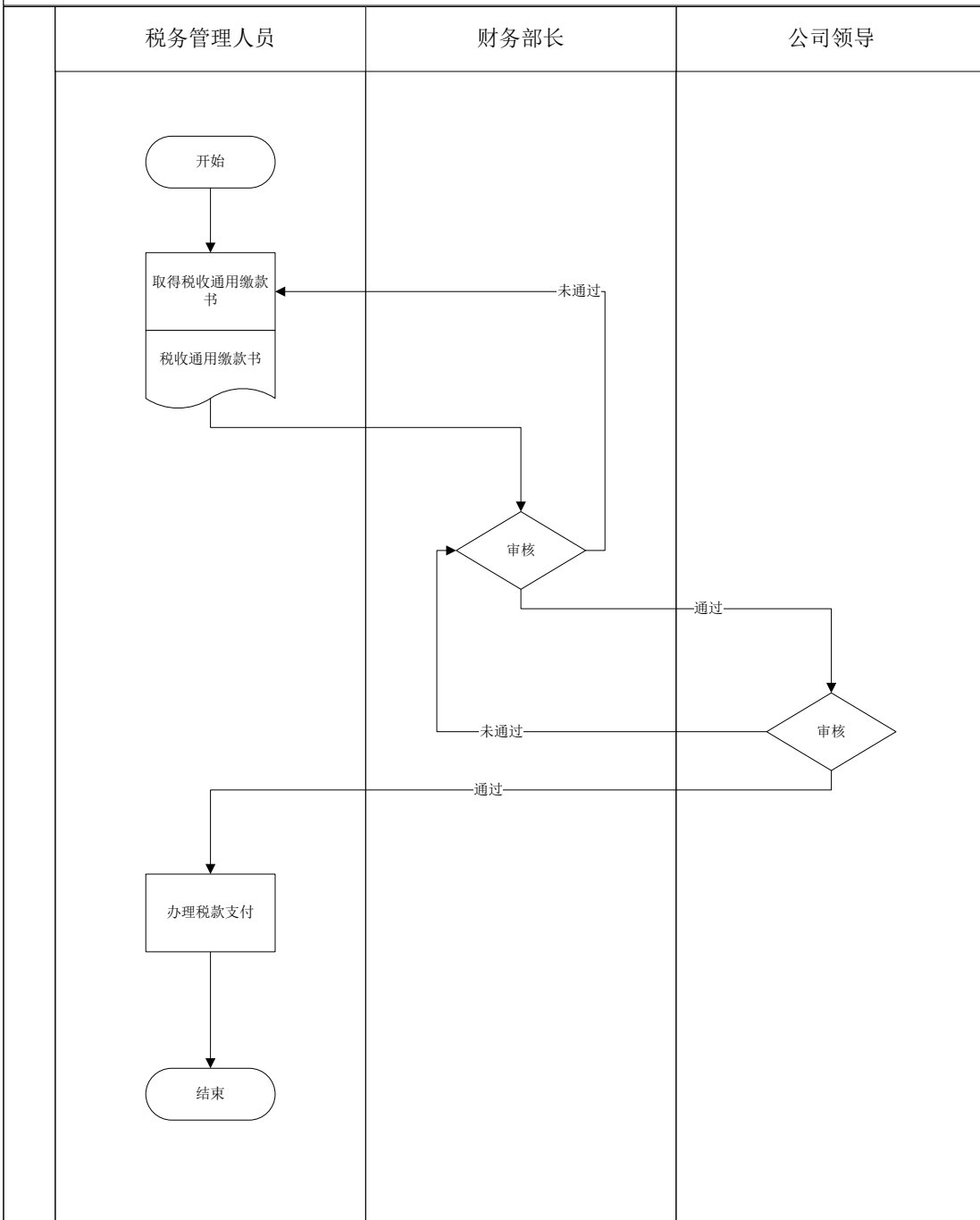
税金核算流程



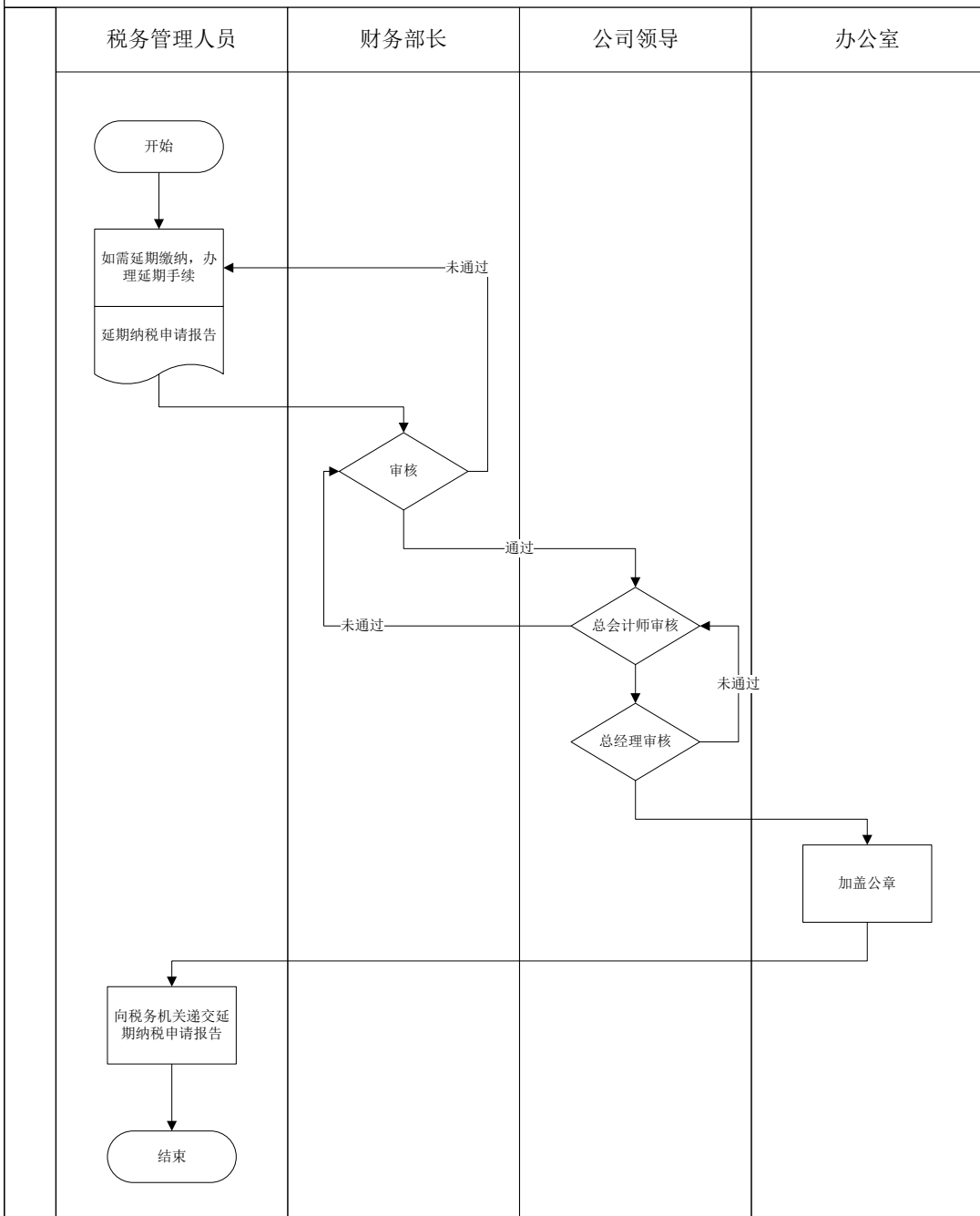
纳税申报流程-年度



税金缴纳业务流程



税金缴纳业务流程



第四章 控制活动

16 关联交易管理

16.1 关联交易管理业务流程

一、业务目标

- 确保关联交易符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；
- 按照公平公正的定价原则和交易方式实现关联交易，杜绝利润转移；
- 所有关联交易均经适当权限的审批；
- 关联交易的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求。

二、业务风险

- 关联交易违反国家法律法规，可能使企业遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；
- 关联交易定价不合理、执行不当，可能导致企业经营效率低下或资产受损；
- 关联交易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；
- 关联方界定不准确或关联交易记录不真实、不完整，无法满足财务报告和信息披露的要求。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于关联方及关联交易管理的相关流程，主要包括关联方的确定与审批、关联交易的审批、关联交易合同及执行情况的审核、关联交易的记录与审核、关联交易的监督与信息披露等。关联人之间转移资源、劳务或义务的行为不论是否收取价款，都属于关联交易，在执行关联交易业务过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 关联方的确定与审批

1.1 关联方关系由股份公司证券部进行初步认定，具体认定标准参见《天津市房

地产发展（集团）股份有限公司关联方交易及对外担保管理办法》，并遵循实质重于形式的原则。

1.2 每季度末/半年末/年末，股份公司证券部牵头，会同财务部、监察审计部，编制或更新《股权结构图表》、《关联方关系名录》，报股份公司证券部编制《股份公司关联方关系名录》（列出集团内所有已认定的关联方，包括股权结构等信息），经总会计师书面审批并在该名录上签字确认后转发各级公司及各职能部门和业务板块阅存，以利于掌握关联方信息。财务部存档备查。

2 关联交易的审批

2.1 根据生产经营需要，各级业务部门负责提出《关联交易计划》（包括项目、业务量和价格等信息），并按照《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关联方交易及对外担保管理办法》规定的授权权限报公司领导审核签字后，上报董事会或股东大会以会议纪要或决议的形式予以批准，财务部备案。

2.2 股份公司建立关联交易逐级授权审批制度，严禁越权审批

2.2.1 公司与关联人发生的交易（公司获赠现金资产和提供担保除外）应当与关联人订立书面协议，金额在300万元以内的日常关联交易，提交董事会审议；金额在300万元以上，且占公司最近一期经审计净资产绝对值5%以上的关联交易，提交股东大会审议；协议没有具体交易金额的，应当提交股东大会审议。

2.2.2 已经公司董事会或股东大会审议通过且正在执行的日常关联交易协议，如果协议在执行过程中主要条款发生重大变化或协议期满需要续签的，公司应当将新修订或续签的日常关联交易协议，根据协议涉及的总交易金额适用本条第2.2.1项的规定，分别提交股东大会或董事会审议；协议没有具体交易金额的，应当提交股东大会审议。

2.2.3 对于每年发生的数量众多的日常关联交易，需要经常订立新的日常关联交易协议而难以按照本条第2.2.1项规定将每份协议提交股东大会或董事会审议的，可以在披露上一年度报告之前，按类别对公司当年度将发生的日常关联交易总金额进行合理预计，根据预计结果提交股东大会或董事会审议；如果在实际执行中日常关联交易金额超过预计总金额的，公司应当根据超出金额重新提交董事会或股东大会审议。

2.3 公司关联人与公司签署涉及关联交易的合同（协议）时，采取以下必要的回避措施：

- （1）任何个人只能代表一方签署协议。
- （2）关联人不得以任何方式干预公司的决定。

(3) 公司董事会审议关联交易事项时，关联董事回避表决，也不得代理其他董事行使表决权。

(4) 股东大会审议关联交易事项时，关联股东回避表决。

有关关联方的定义参见《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关联方交易及对外担保管理办法》。

3 关联方声明书

3.1 股份公司高管人员及主要关联方每年年末向公司提交关联方声明书，声明与股份公司存在关联方关系及当年发生的关联方交易，声明书由证券部存档。

4 关联交易合同及执行情况的审核

4.1 关联方交易合同的起草与审批

经相关授权审议通过的关联交易，应当由具体经办业务部门起草书面合同或协议，明确关联方交易的定价原则和价格水平，由各级公司的法定代表人或被授权人签订具体的关联交易合同（协议）应包括交易价格、定价原则和依据、交易总量或其确定方法、付款时间和方式等条款。关联交易的合同（协议）签署后在财务部留底备查，合同的管理参见《合同管理业务流程》。

4.2 关联方交易合同的执行

4.2.1 关联交易合同（协议）一经确定，各关联公司严格按照合同（协议）规定的交易条件进行交易。关联交易执行过程中，任何人不得自行更改交易条件，如因实际情况变化确需更改时，需履行本流程第2、3款所述的相应审批程序。

4.2.2 财务部经办人员根据双方签订的关联交易合同（协议），编制《关联交易结算清单》（包括拟结算项目、业务量、金额、收、付款时间要求等信息），经项目主管业务部门负责人书面审定并在该清单上签字确认后交财务部，财务部长书面审核签字确认后办理结算业务。

4.2.3 财务人员月末检查结算情况，并将未结算情况汇总编制《关联交易未结算情况报告》书面呈报财务部长和相关业务部门负责人，由双方制定处理办法。

5 关联交易的记录与审核

5.1 各级公司财务部由专人负责建立关联交易的台账，每季与关联方相关人员核对关联交易账目，及时、正确编制《关联交易核对清单》（至少包括关联交易的时间、金额、关联方名称、交易事项等信息），交于关联交易双方财务部长、总会计师审核并在该核对清单上书面签字确认，对不符事项，要说明原因并拟定处理办法。

5.2 各级公司财务部负责关联交易岗位人员根据关联交易台账和审核后的《关联

交易核对清单》，编制《关联交易明细表》（至少包括关联交易的时间、金额、关联方名称、交易事项等信息）。关联交易明细表至少每半年编制一次，并上传至OA办公网上进行网上浏览。

6 关联交易的监督与信息披露

6.1 关联交易的监督

各级公司财务部每季将《关联交易明细表》报送至股份公司财务部由专门人员进行汇总并编制股份公司《关联交易明细表》，上传至OA办公网上进行网上浏览，监督企业是否存在关联方占用、转移公司资金、资产及资源的可能。一旦发现异常情况，财务部长应立即报告总会计师并由总会计师提请董事会、监事会采取相应措施。

6.2 关联交易信息披露的审核

6.2.1 财务部门应根据国家监管机构及《企业会计准则》、《天津市房地产发展（集团）股份有限公司会计制度》、《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关联方交易及对外担保管理办法》的要求对关联交易的相关信息在定期财务报告中予以披露。

6.2.2 公司与关联人发生的交易金额在 300 万元以上，且占公司最近一期经审计净资产绝对值 0.5%以上的关联交易（公司提供担保除外），均应由证券部按照证监会要求及时披露。

6.2.3 对于应在财务报告中进行披露的关联方交易事项，股份公司财务部合并报表编制岗负责根据汇总后股份公司《关联交易明细表》编制《关联交易会计抵销工作底稿》，经财务部长审签后，合并报表编制岗在合并会计报表中进行抵销。关联交易事项在财务报告附注中对外披露前需书面报股份公司财务部长、总会计师书面审批并签字确认后在报告中披露。

6.2.4 预算与审计委员会每季度末、半年末、年末对总经理签署的包含关联交易情况的定期财务报告进行审阅，并报董事会审议，并分别在预算与审计委员会和董事会会议纪要内记录审议结果。

6.2.5 对于各企业应实时披露的关联方交易事项，由各级企业财务部门及时逐级上报股份公司，参照 5.2 条款进行对外披露。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则第36号——关联方披露》
- 2 财政部《企业内部控制应用指引第16号——合同管理》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司关联方交易及对外担保管理办法》

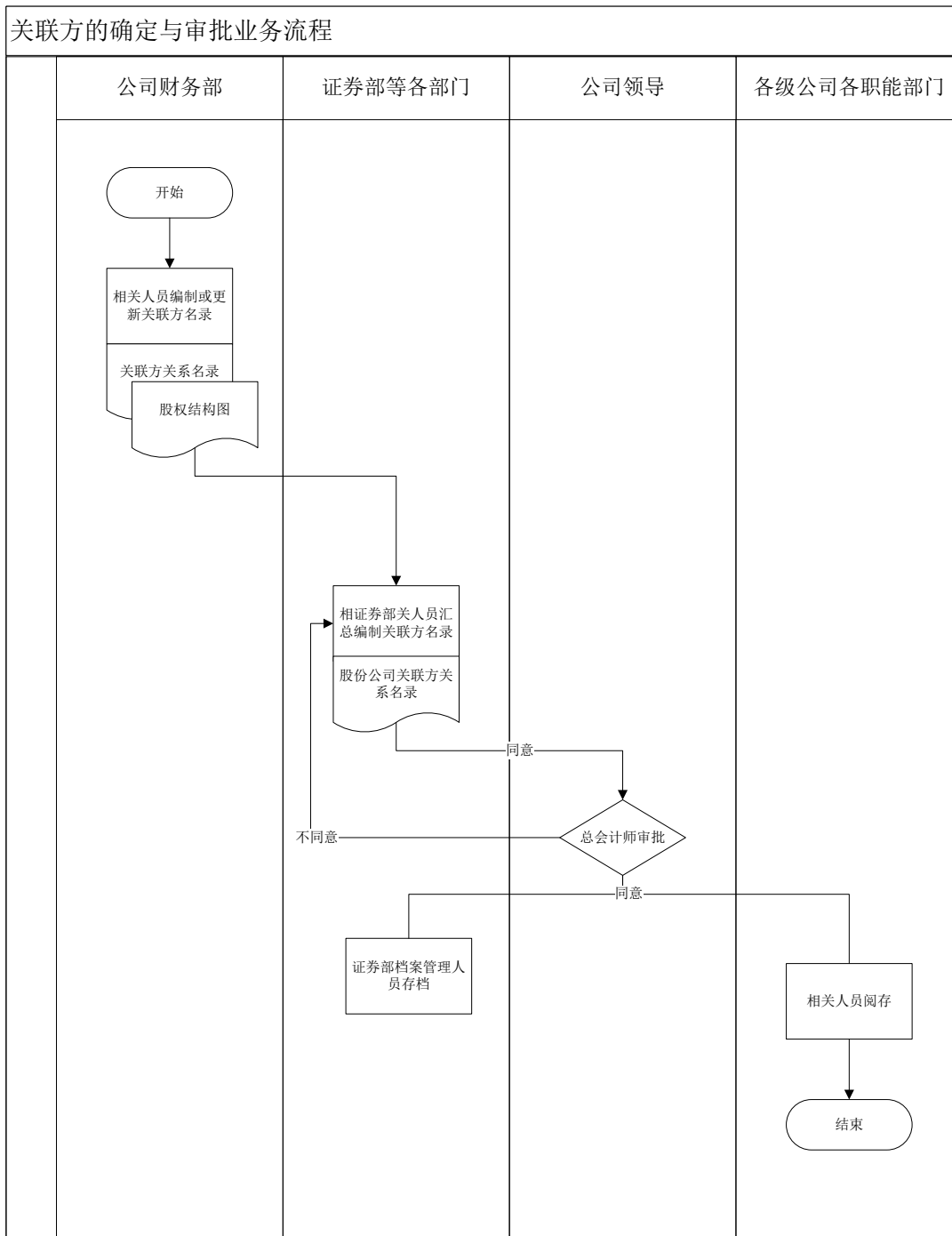
六、主要控制点

- 1 关联方的确定与审批
- 2 关联交易的审批
- 3 关联交易合同的签订
- 4 关联交易执行情况的审核
- 5 关联交易记录的审核
- 6 关联交易的核对
- 7 关联交易的监督
- 8 关联交易信息披露的审核

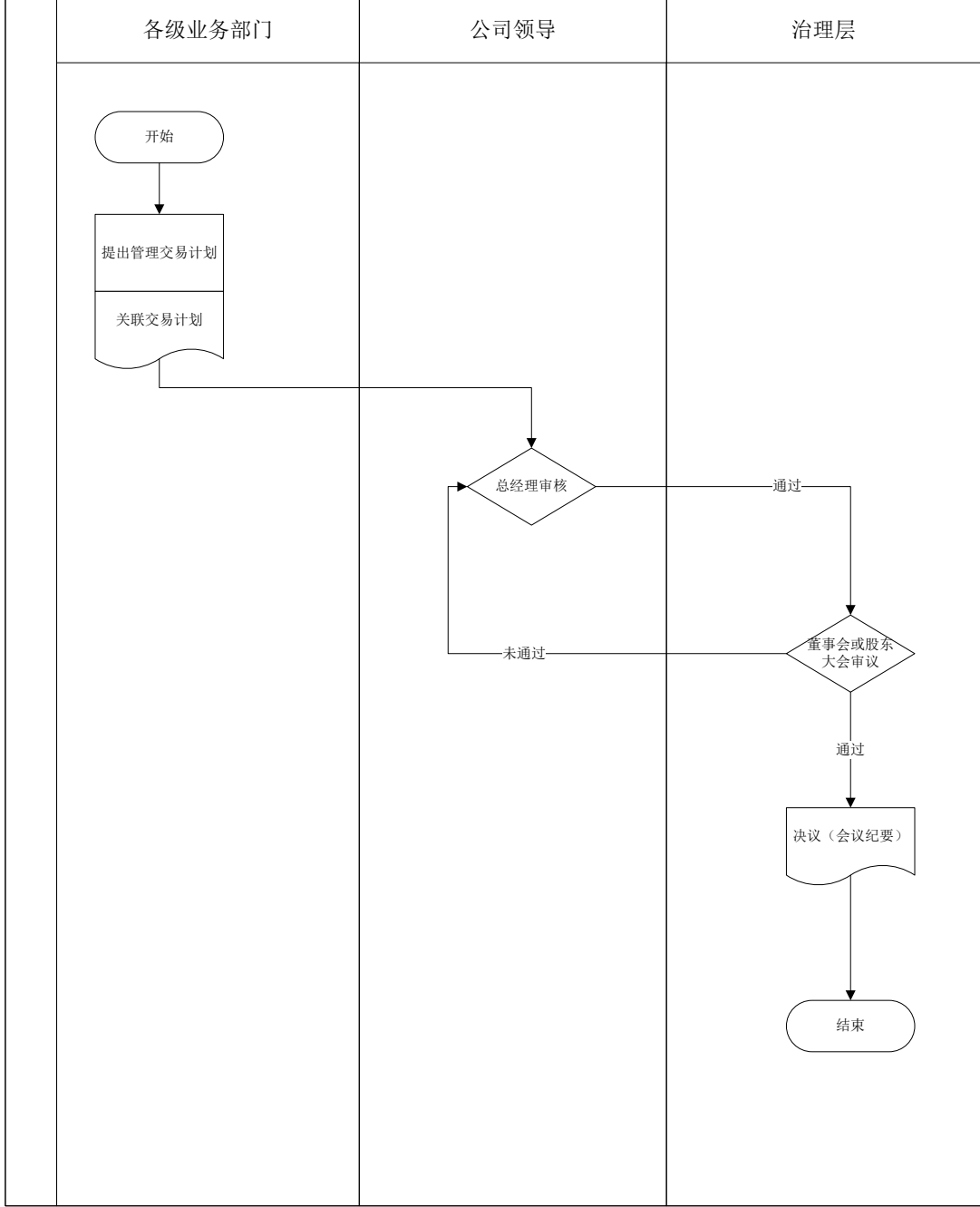
七、检查资料

- 1 关联方关系名录
- 2 关联交易计划
- 3 关联交易合同/协议
- 4 关联交易结算清单
- 5 关联交易未结算情况报告
- 6 关联交易核对清单
- 7 关联交易明细表
- 8 关联交易会计抵消工作底稿
- 9 财务报表
- 10 与关联交易情况相关的预算与审计委员会和董事会会议纪要

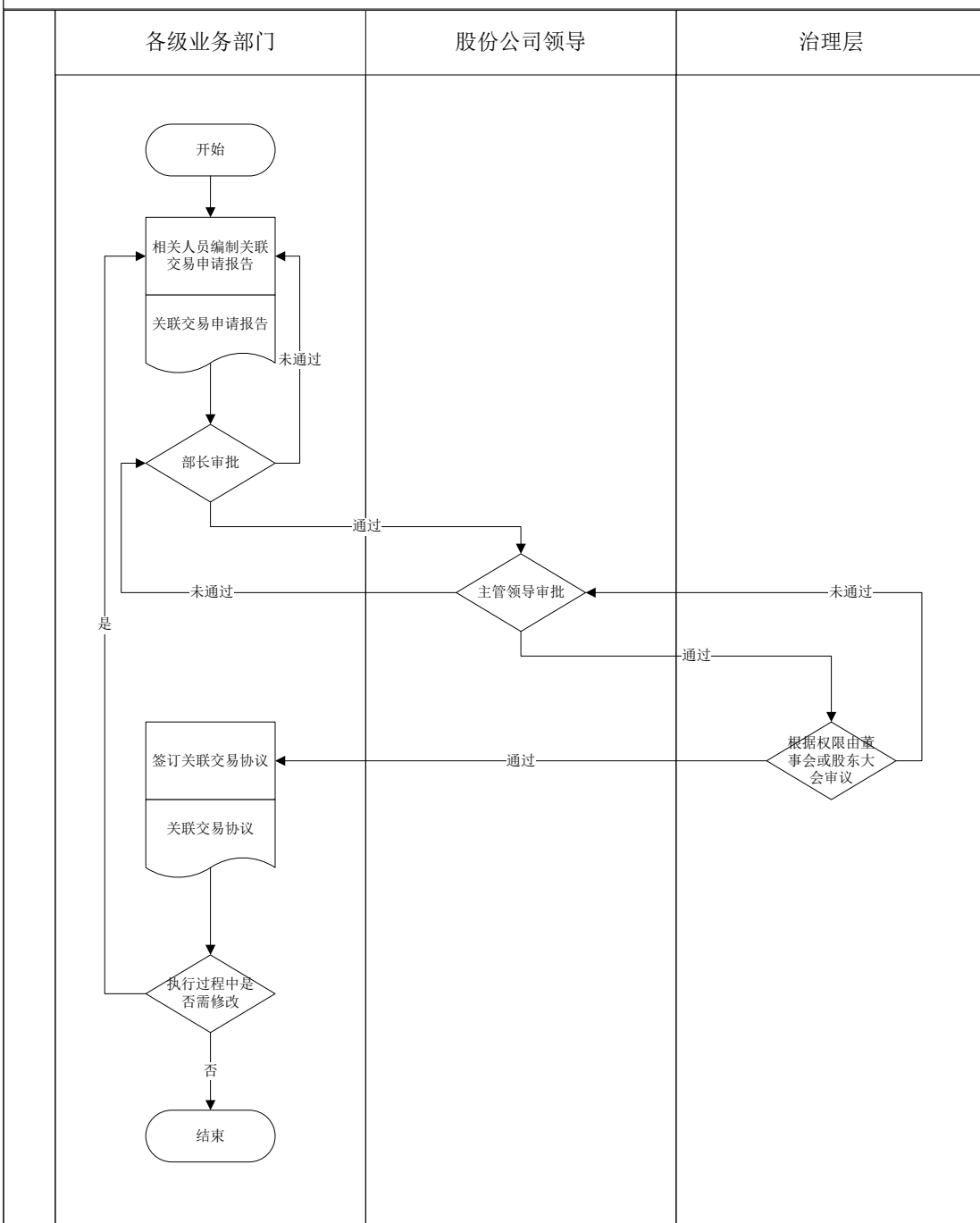
八、业务流程图



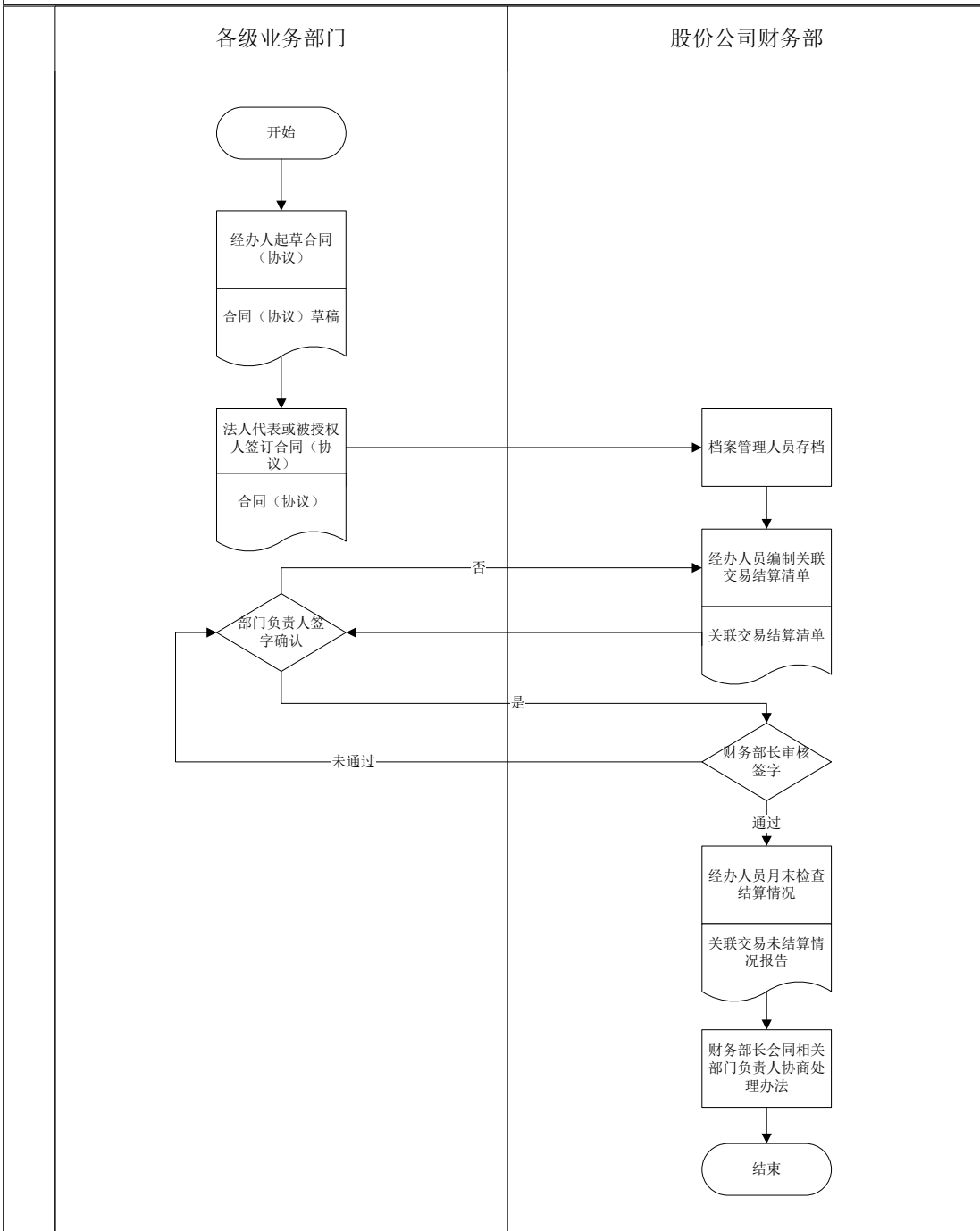
关联交易计划业务流程



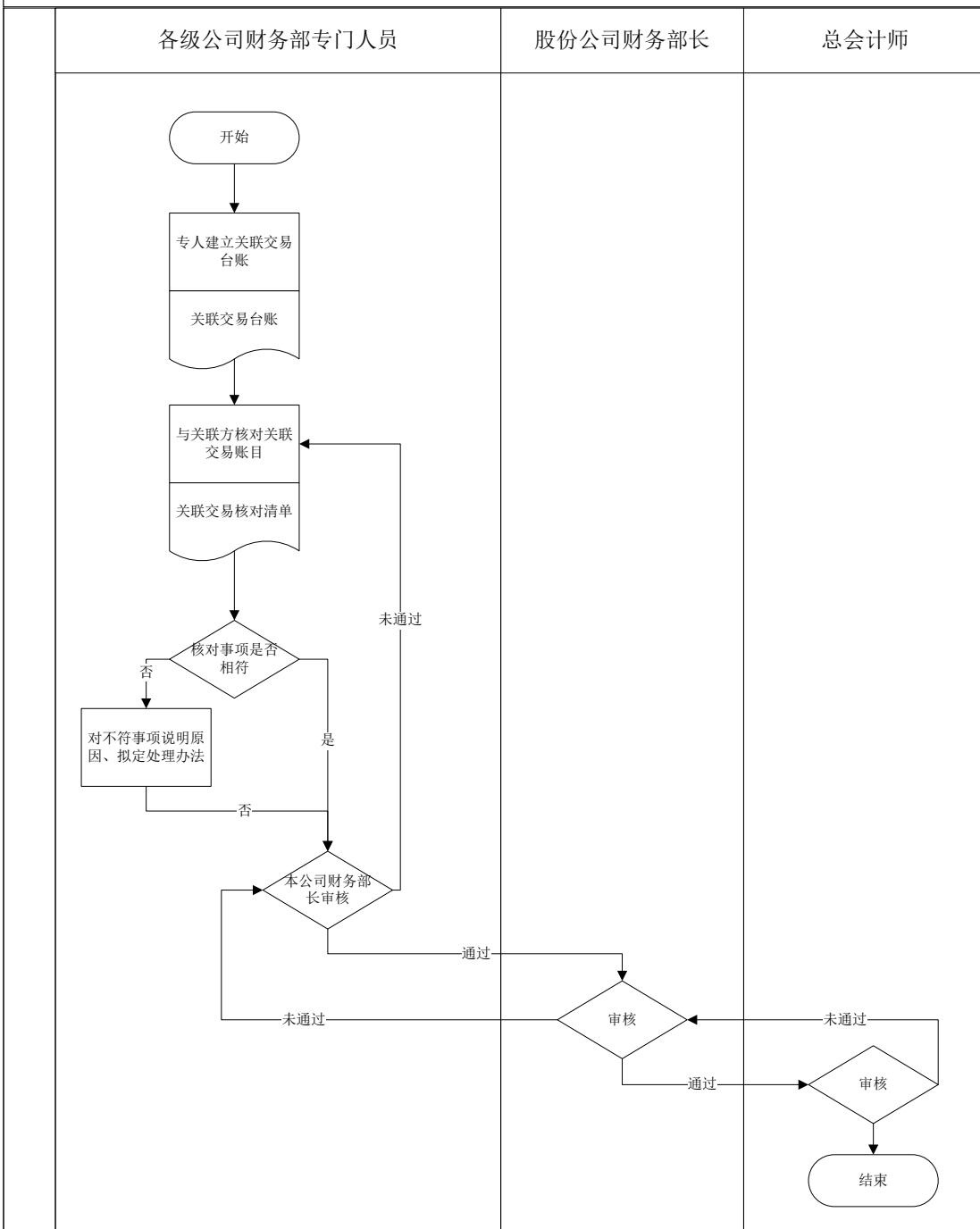
关联交易的审批业务流程



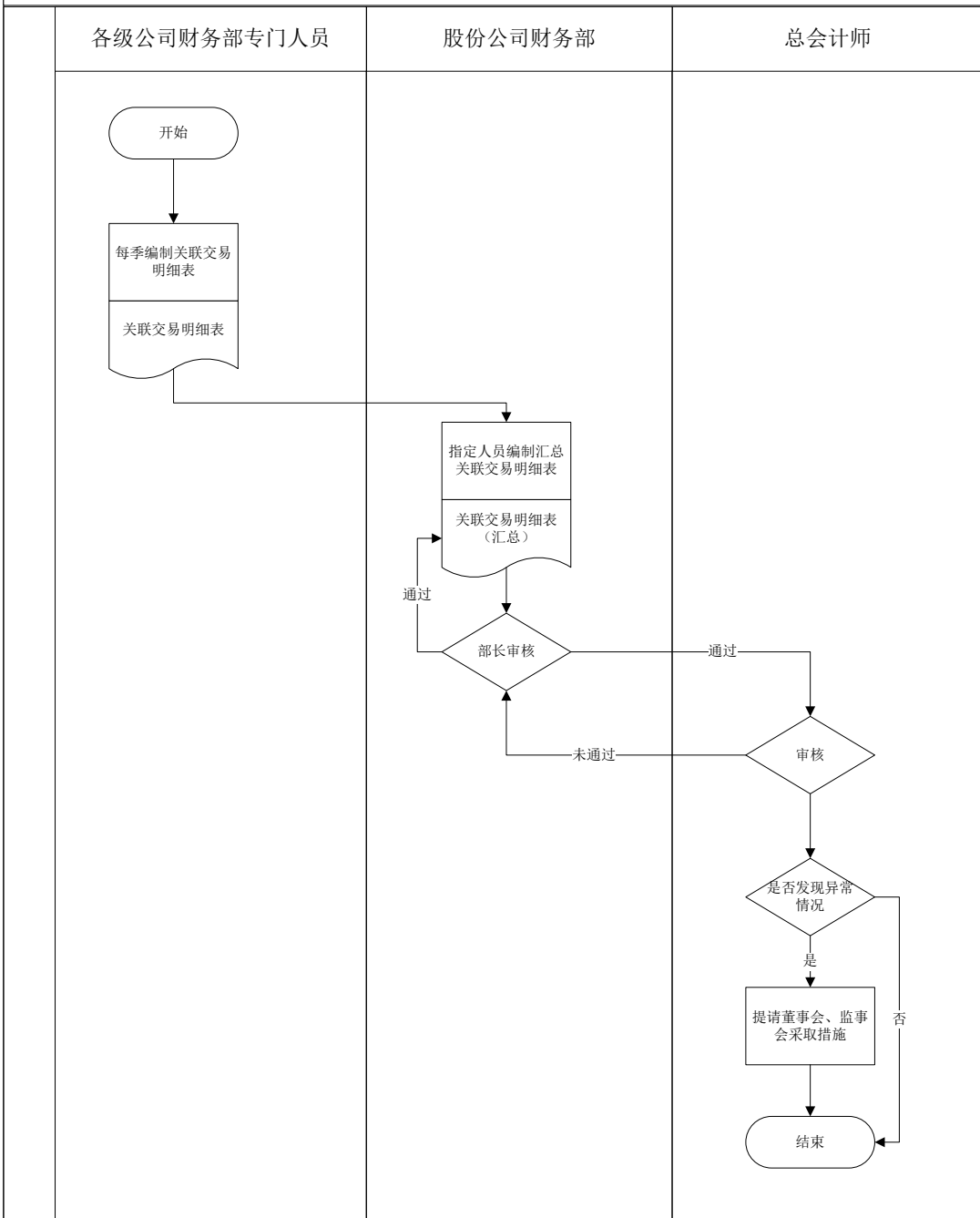
关联方交易合同及执行情况审核



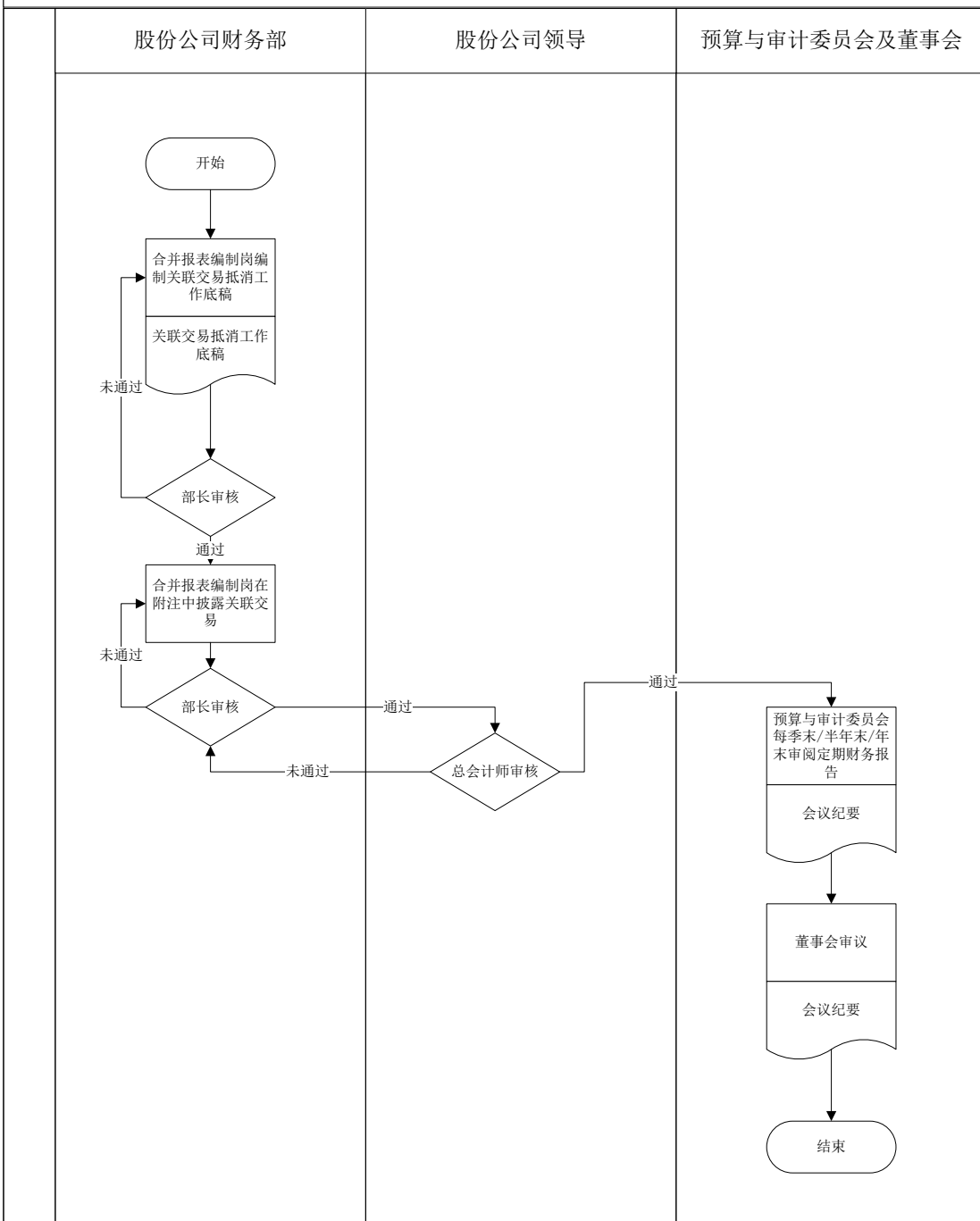
关联交易的记录与审批业务流程



关联交易的监督与信息披露



关联交易的监督与信息披露



第四章 控制活动

17 财务报告管理

17.1 日常会计处理和期末关账流程

一、业务目标

- 确保企业的会计政策和程序满足国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 完善企业会计管理体系，确保企业财务信息能够被真实、准确、完整的处理，满足财务报告和信息披露的要求。

二、业务风险

- 违反国家法律、法规，可能使企业遭受外部处罚，给企业带来经济及名誉损失；
- 会计处理出现漏洞，影响企业财务信息的准确性，可能导致企业财务报告错报、漏报或信息披露错误。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）一般会计处理与期末关账实施管理的相关流程，主要包括企业会计政策的制定和会计科目的维护、会计凭证的处理、非经常事项或特殊事项的会计处理、期末关账程序的运行与审核等。在执行会计处理与期末关账实施管理的过程中，应确保不相容职责的分离。

四、业务流程描述

1 企业会计制度的制定和科目的维护

1.1 根据国家相关法律、法规以及《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》，股份公司财务部结合公司实际情况，指定专人关注与会计相关法律法规的最新变化，结合公司实际情况开展会计政策研究，根据需要适时更新适用于股份公司的会计制度。

1.2 针对拟订更新的股份公司会计制度，财务部编制《会计制度变更预案》，依

次报经财务部长、总会计师、总经理审核并签署意见后，提交公司董事会审议并作出书面批复。财务部根据批复及时制定、更新公司会计制度，并通过电子办公系统或书面形式转发各级公司及各职能部门和业务板块遵照执行。

1.3 按照股份公司会计制度中统一规定的会计科目和科目编码进行会计科目的设置和使用，股份公司所属各子（分）公司无一级科目编码权。

1.4 股份公司及所属各子（分）公司确需发生一级会计科目代码的增加和删除等情况，由经办人提交书面的会计科目变更申请报告，经财务部长、总会计师审批并签字确认后变更。

1.5 股份公司财务部长、总会计师审批核准后，电算化系统管理员根据批复在账务系统内添加或修改账户，并下发下级单位遵照执行。

2 会计凭证的录入和审核

2.1 财务部门贯彻国家财经税务法规和企业财务会计管理制度，按照《会计基础工作规范实施细则》的要求粘贴原始单据，填制记账凭证、会计账簿等会计资料，办理财务核销、资金收支业务。

2.2 根据股份公司会计制度及有关财务信息系统的规定，财务部门对会计凭证的编制权限进行划分，包括财务主管、核算、审核、制单和出纳，按各自职责依照业务流程在审核记账凭证的正确性后在凭证上签章。财务部电算化系统管理员按照财务部的会计业务分工及《岗位职责权限表》的规定在财务系统中进行增减账套、人员设置等日常维护工作，设置财务人员的工作权限，维护主要交易文档，禁止越权行为的发生，确保每笔常规/非常规事项和交易都能有效的、完整的记录于适当的会计期间。

2.3 财务系统发生权限变更（如增加新员工、员工调动等情况），由电算化系统管理员提交系统变更申请，财务部长审批同意后电算化系统管理员在系统中更改权限。

2.4 对于货币资金收、付款业务，经办人将经过审批后的收、付款单据报财务部核算会计，核算会计审核原始单据无误后，通过财务软件系统填制记账凭证，并在系统中通过复核后，将记账凭证打印出来并签章；财务部复核会计对纸质记账凭证复核、签章，由经办人在凭证上签字，报出纳员办理资金收、付款事项，最后返至核算会计。

2.5 其他类型的会计分录参照本流程2.3进行编制。

3 期末关账程序的运行与审核

3.1 年度结账日为公历年度每年的12月31日；半年度、季度、月度结账日分别为公历年度每半年、每季、每月的最后一天。财务部在结账日后进行关账。财务部主管

会计年度关账前需编制《关账前需完成事项清单》。在完成清单所列事项后由执行人（主管会计）和检查人（财务部长）分别签字确认并交档案管理人员存档。清单内容应包括现金盘点、银行存款对账、存货盘点、固定资产盘点、员工借款对账确认、检查是否有需要转固或预转固的在建工程、是否进行了资产减值测试（是否合理计提了存货跌价准备、坏账准备、无形资产减值准备、长期股权投资减值准备等）、是否所有凭证均已审核及记账、重点科目的余额是否异常（特别关注往来科目的部分余额为负数的客户/供方需要重分类调整）。

3.2 财务部主管会计月末在系统中对账，对账时系统自动核对总账和明细账，生成《试算平衡表》，体现试算平衡无误后才能关账。

3.3 期末关账前，财务部主管会计对发现的错误，形成《复核工作底稿》，报财务部长审批后，立即通知制单人员根据实际差错原因及发生时间进行账务调整。

3.4 关账后的分录需进行调整时，由经办人提出申请并编制调整分录，财务部长在分录调整附件上签字审核后，会计核算岗位人员负责在财务系统中进行账务处理，并在系统中生成用于编制财务报告的试算平衡表。每次调整后关账完毕，由主管会计检查系统自动结转的期末余额是否与下期的期初余额是否一致。

3.5 重新制作记账凭证和制作调整凭证的流程与一般会计处理中凭证审核和流转的过程相同。出纳，制单人，复核人和财务部长对调整凭证审核签字确认，并由主管会计在系统中重新记账，修改后应再次进行复核。

3.6 报表的编制与审批参见“财务报告管理业务流程”。

五、相关制度目录

- 1 财政部《中华人民共和国会计法》
- 2 财政部《企业会计准则》
- 3 财政部《企业财务通则》
- 4 财政部《内部会计控制规范——基本规范（试行）》
- 5 证监会《上市公司信息披露管理办法》
- 6 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

六、主要控制点

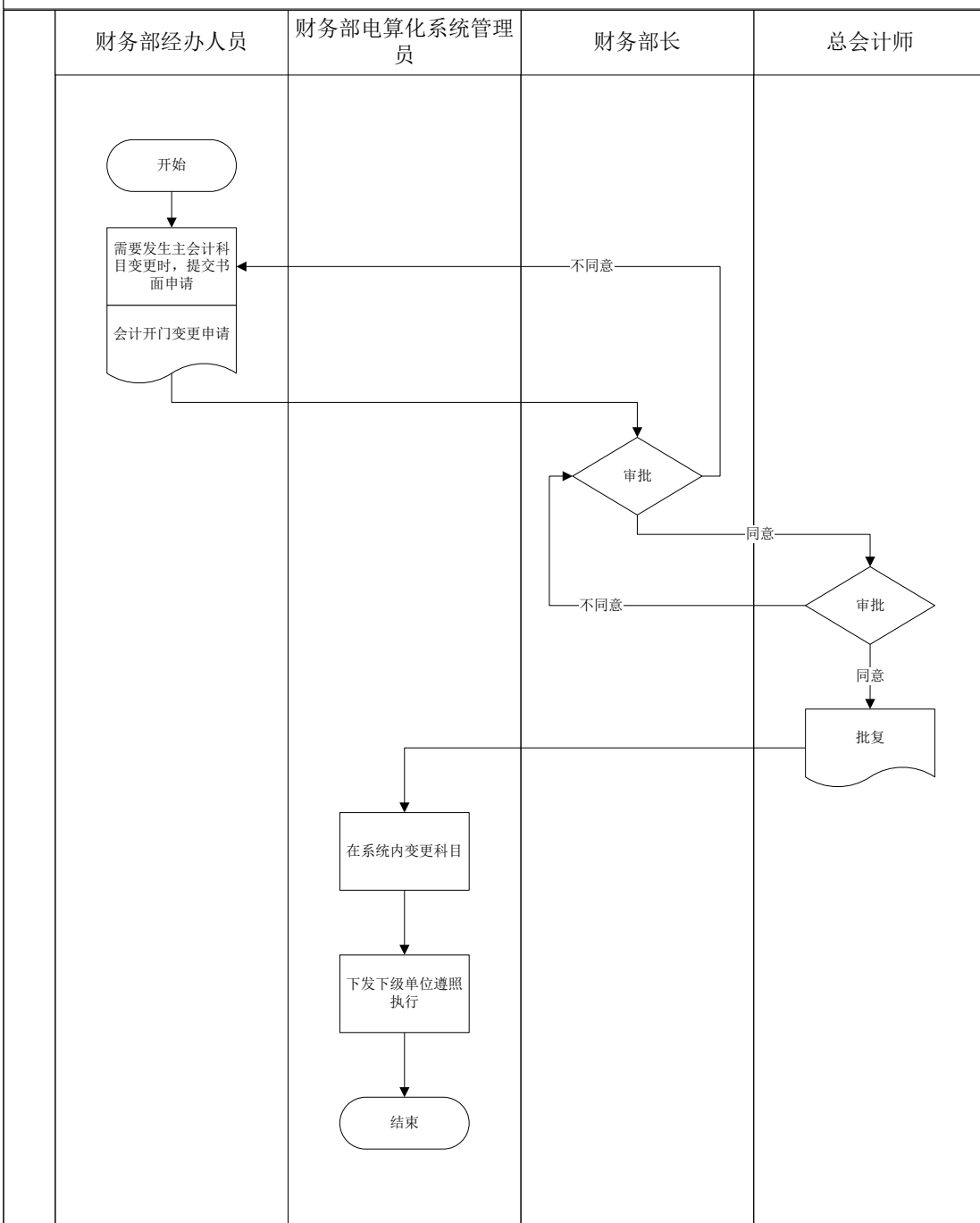
- 1 股份公司会计政策、法规变更预案的确定与审批
- 2 制定、更新股份公司会计政策、法规，并下发所属单位遵照执行

- 3 会计政策、法规或主会计代码变更的审核
- 4 财务部部长分析记录公司非经常事项或特殊事项的信息
- 5 非经常事项或特殊事项会计处理方式的审核
- 6 会计凭证的填制与审核
- 7 财务部业务主管在NC系统中复核账册进行记账处理
- 8 财务关账的执行与审核

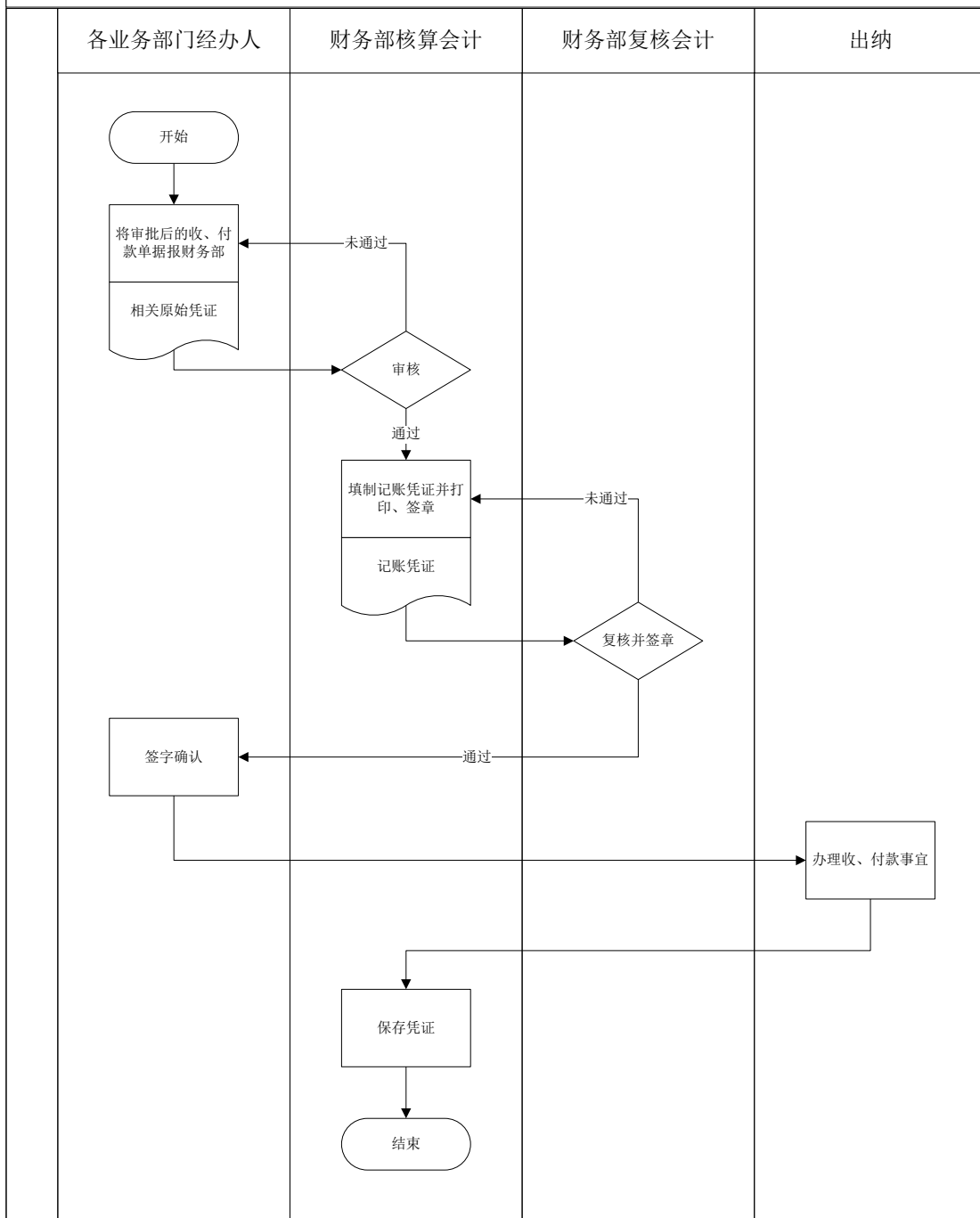
七、检查资料

- 1 会计制度变更预案
- 2 股份公司会计制度
- 3 会计科目变更申请报告
- 4 会计科目变更通知
- 5 岗位职责权限表
- 6 非经常事项或特殊事项的分析报告
- 7 会计凭证、试算平衡表
- 8 复核工作底稿

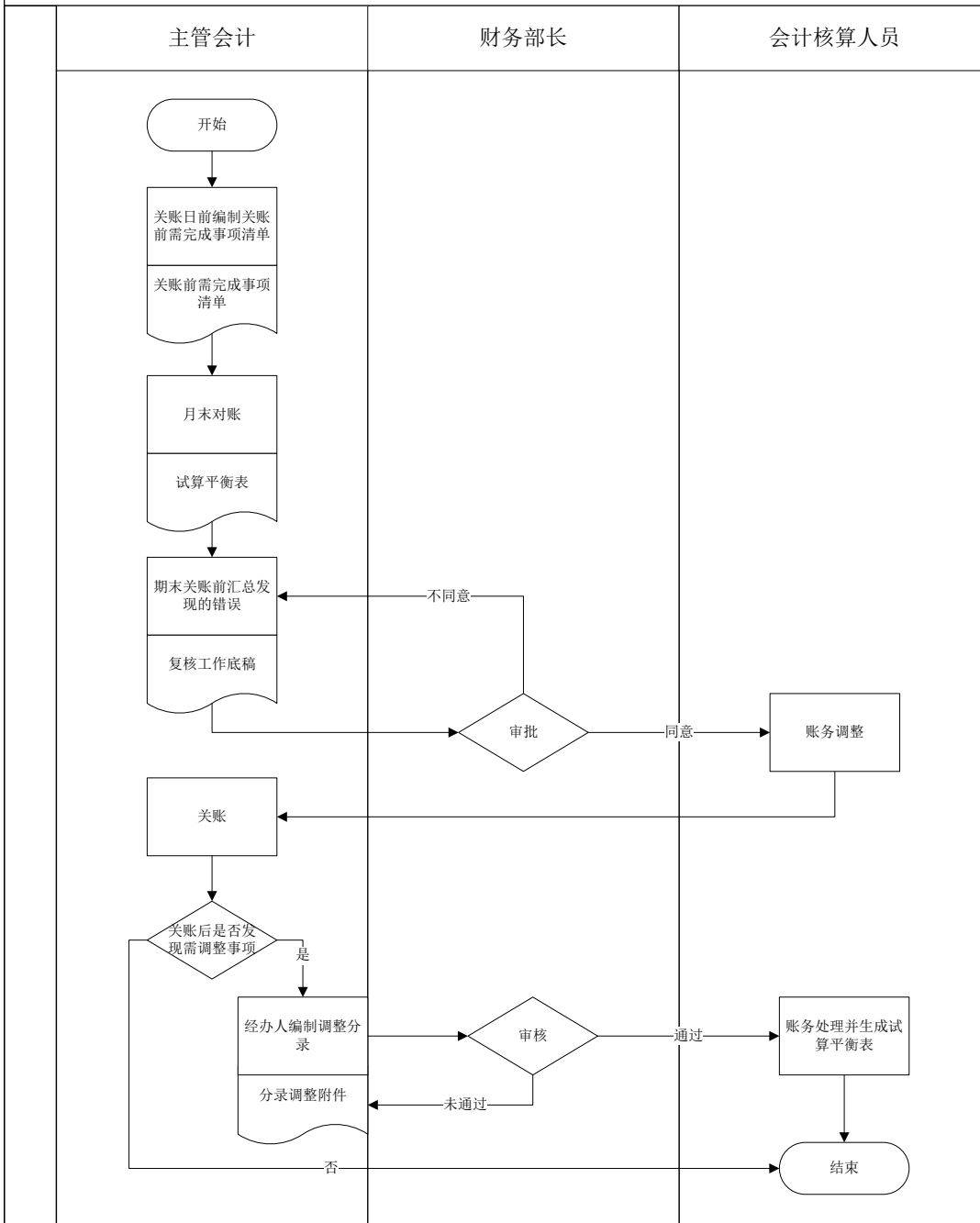
会计科目维护业务管理流程



会计凭证的录入和审核（货币资金收、付款业务）管理流程



期末关账程序的运行与审核业务流程



第四章 控制活动

17 财务报告管理

17.2 应收账款与收款管理业务流程

一、业务目标

- 加强应收账款与收款管理，加速资金回笼，提高资金周转率，减少坏账损失，防范财务危机；
- 保证应收账款与收款数据的记录和披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；
- 保证应收账款与收款业务符合国家法律、法规以及公司有关规章制度。

二、业务风险

- 应收账款回收不及时，可能造成企业周转资金不足，影响企业正常的生产经营效率；
- 应收账款数据记录不准确，坏账准备计提不及时、不正确，导致不能真实反映企业的财务状况，财务报表披露不真实、不准确；
- 应收账款与收款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。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于应收账款与收款管理的相关流程，主要包括应收账款的确认与回收，账龄分析与坏账准备的计提与核销，应收账款对账管理。在执行应收账款管理业务过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 应收账款的确认与回收

1.1 每月末，股份公司经营管理部等相关部门提供的商品房销售及房屋租赁资

料，部长审核签字上报给财务部门，财务部门核算岗根据上述各部门提供的资料，对于符合收入确认条件的应收账款进行相应账务处理，编制记账凭证，主管会计审核记账凭证并签字确认。

1.2 根据股份公司《应收账款管理规定》，股份公司经营管理部为应收账款第一责任人，负责应收账款的催收。经营管理部根据财务部门提供的《应收账款明细表》向销售公司催收房款。

1.3 收到应收账款后，股份公司财务部门会计核算岗位人员根据银行进账单、工程款发票等单据编制记账凭证，主管会计审核记账凭证并签字确认。

1.4 每月末，财务部核算岗位人员根据《已售商品房明细表》及实际收到的售房款金额，及时登记应收款项台账，主管会计审核应收款项台账并签章确认。

2 账龄分析与坏账准备的计提与核销

2.1 各级公司财务部门应收账款核算岗位人员定期（至少半年一次）进行应收账款账龄分析，编制《应收账款账龄明细表》，经财务部部长审核签字后报公司总会计师。对于逾期的应收账款，还须及时向公司经营管理部提交书面报告。

2.2 半年末和年度终了时，各级公司对应收账款进行全面检查，合理计提坏账准备。应收账款核算岗位人员编制《应收账款坏账准备计提表》，经主管会计审核签字后，由会计核算岗位人员据以编制记账凭证。

2.3 对于不能收回的应收账款应查明原因，追究责任，对确实不能收回的应收账款，公司财务部应收账款核算岗位编制《应收账款坏账损失报告》，按照公司审批权限，审批通过后，作为坏账损失。

2.4 财务部应收账款核算岗位人员根据经审批坏账损失报告，进行坏账核销的账务处理，编制记账凭证，主管会计审核记账凭证并签章确认。

2.5 应收账款坏账损失报告经审批后，财务部应收账款核算岗位人员及时更新应收账款台账，具体参见应收账款管理流程。

3 应收账款的对账管理

3.1 各级公司财务部门应收账款核算岗位人员定期（至少半年一次）与应收账款客户进行对账，应收账款核算岗位人员与对方核对双方应收（付）账款金额是否一致，是否有未达账项，核对一致后编制《应收（付）账款对账单》并经双方对账人员签字确认。

3.2 各级公司财务部主管会计审核《应收（付）账款对账单》应收账款金额与账面记录是否相符，未达账款是否属实，经主管会计审核签字后交财务部会计档案管理岗位人员集中存档保管。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 财政部《内部会计控制规范——销售与收款（试行）》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司应收账款管理规定》

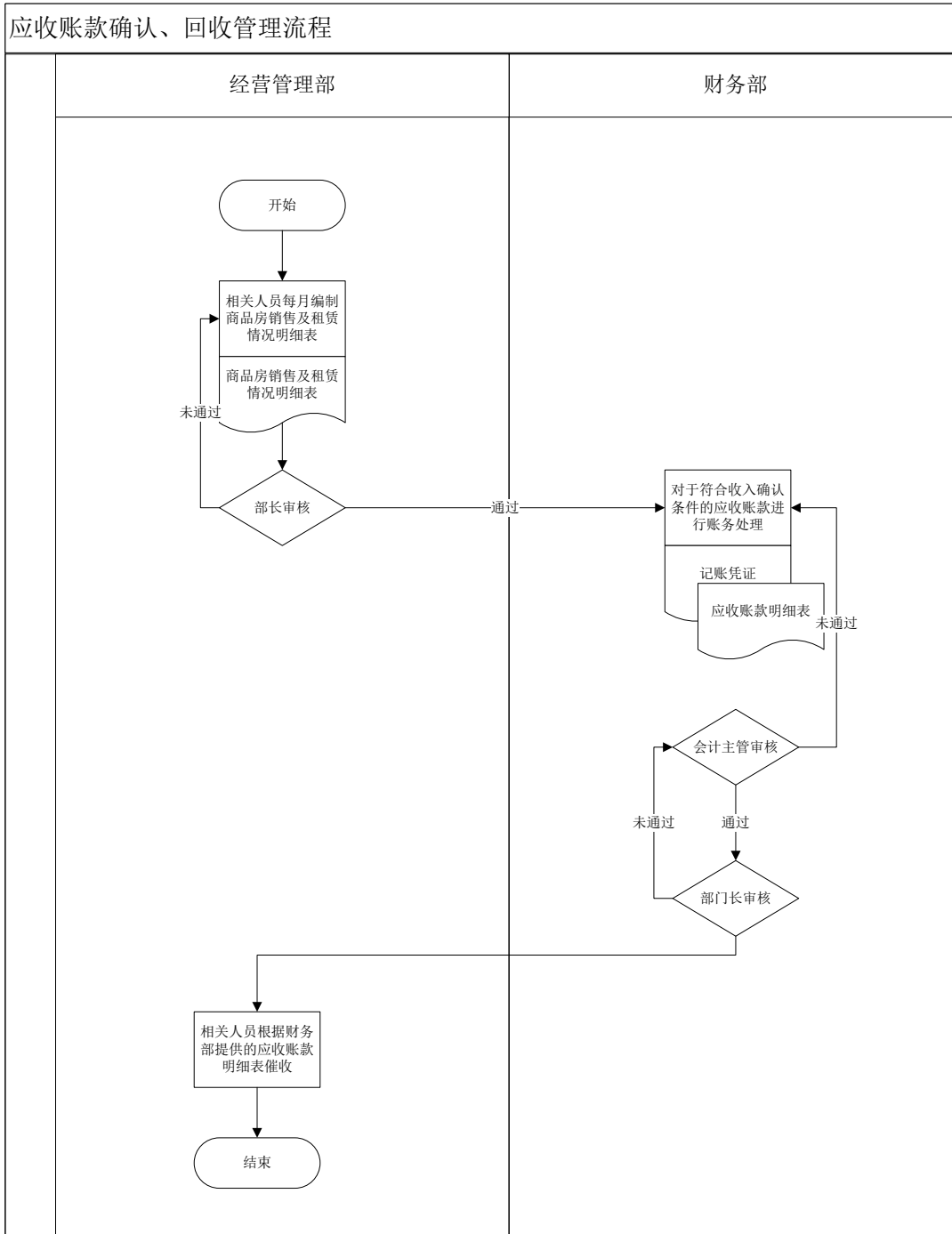
六、主要控制点

- 1 应收账款的确认及审核
- 2 应收账款的催收、清欠管理
- 3 账龄分析的编制与审核
- 4 坏账准备的计提、核销及其审核
- 5 与客户的对账管理

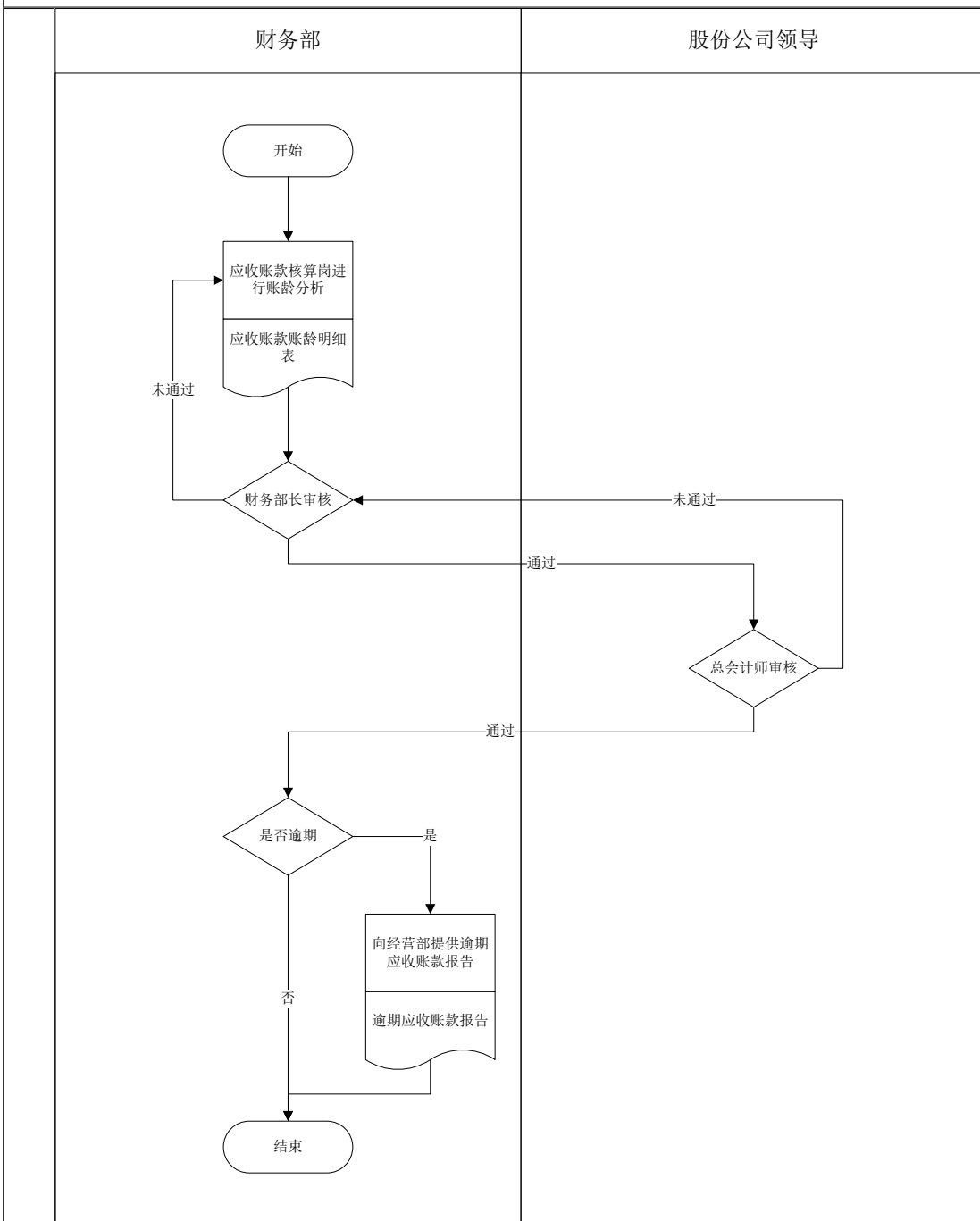
七、检查资料

- 1 已售商品房明细表
- 2 银行进账单及工程售房款发票
- 3 记账凭证
- 4 应收账款账龄明细表
- 5 应收账款坏账准备计提表
- 6 坏账损失批准的相关会议纪要
- 7 应收（付）账款对账单

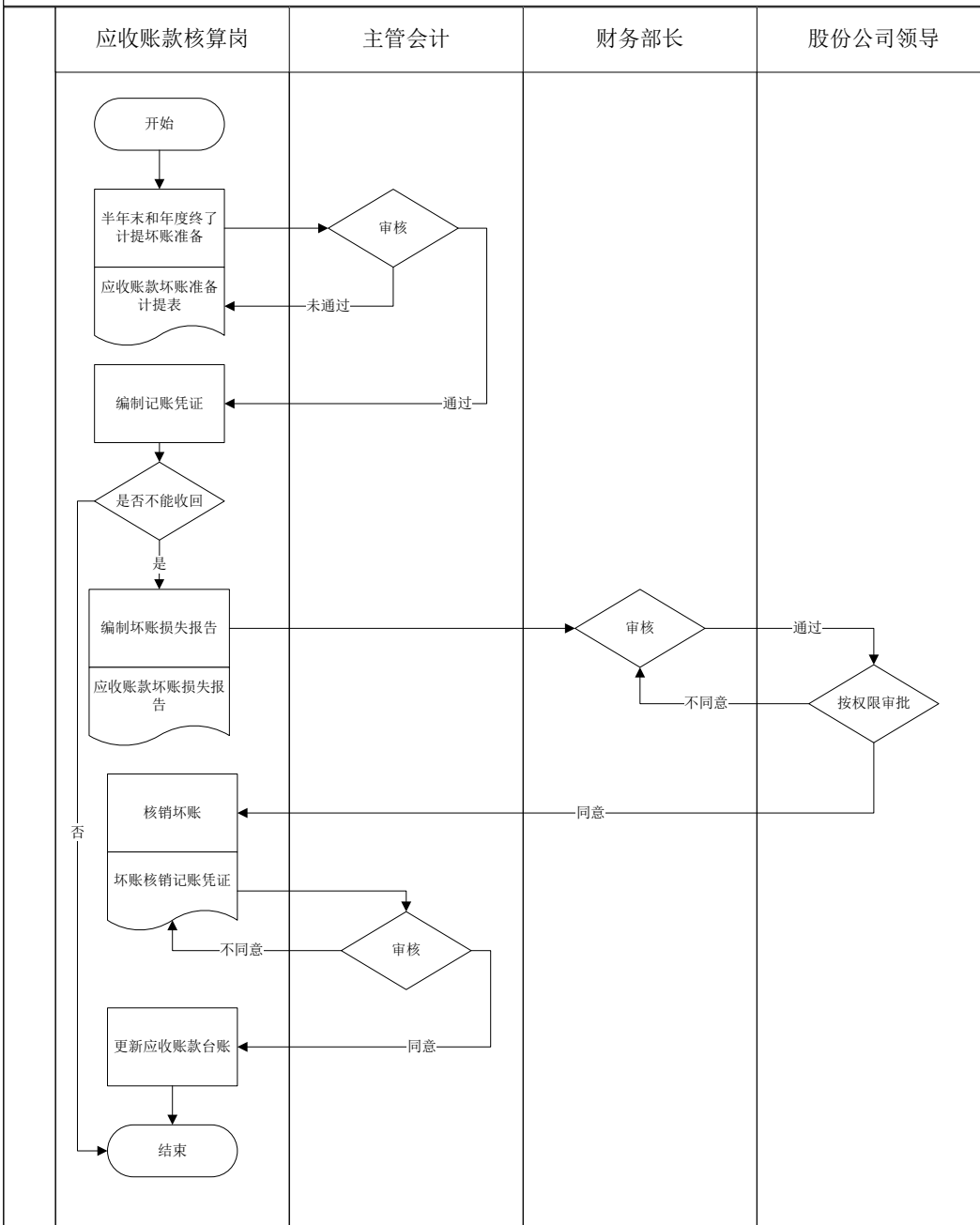
八、业务流程图



账龄分析与坏账准备的计提与核销管理流程



坏账准备的计提与核销



第四章 控制活动

17 财务报告管理

17.3 应付账款与付款管理业务流程

一、业务目标

- 核算应付账款，确保付款业务真实、准确、完整地得到记录并恰当地反映于财务报告，保证账实相符；
- 定期与供方对账，保证应付账款准确支付，确保账面价值与记录真实、准确和完整；
- 应付账款与付款管理满足国家法律法规规定及公司内部规章制度的要求。

二、业务风险

- 应付账款核算不准确、不及时，可能导致公司财务信息不真实、不完整；
- 对账不及时、付款不当，可能导致公司资产流失、财务信息不真实、不完整；
- 资金支付违反国家法律法规和公司内部规章制度，可能导致受到处罚，造成资产和名誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）应付账款与付款管理的业务流程，应付账款主要是指应付工程款、应付材料物资款、周转料具租赁费等，业务流程主要包括付款的审批与支付流程、与供方对账流程、应付账款与付款记录的管理业务流程。在执行应付账款与付款管理业务流程中，应确保有恰当的授权和审批，并保证不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 付款的审批与支付管理

1.1 业务部门（项目分公司）支付工程款、设计费、监理费等款项须履行付款会签手续，各业务部门经办人员填写《工程拨款进度审批表》（《工程尾款拨款审批表》），

主要包括合同额、应付款金额（已完工作量或物资设备供货金额）、已付款、付款率等，由部门负责人或分公司经理审核并签署意见；由相关部门人员及公司领导根据合同相关条款在《工程拨款进度审批表》（《工程尾款拨款审批表》）上签署是否同意付款的意见，财务部主管会计审核《工程拨款进度审批表》（《工程尾款拨款审批表》）的已付款、应付账款余额与财务账面记录是否一致，由财务部出纳办理付款手续。

2 与供方的对账流程

2.1 股份公司及各级子公司财务部应付账款会计岗位人员定期（一年至少一次）与供方对账，根据重要性原则确定需对账的应付账款《供方名单》，财务部长审核签字确认。应付账款会计岗位人员与对方核对双方应付（收）账款金额是否一致，是否有未达账项，核对一致后编制《应付（收）账款对账单》并经双方对账人员签字确认。

2.2 股份公司及各级子公司财务部主管会计审核《应付（收）账款对账单》应付账款金额与账面记录是否相符，未达账款是否属实，经主管会计审核签字后交财务部会计档案管理岗位人员集中存档保管。

3 应付账款与付款的记录

3.1 股份公司及各级子公司财务部应付账款会计岗位人员审核采购合同、供货发票、验收单、分包商月度结算书等原始凭证，审核无误后进行账务处理，编制应付账款凭证，财务部主管会计复核记账凭证的金额与所附单据是否相符、使用会计科目是否正确，复核无误后签章确认。

3.2 股份公司及各级子公司财务部会计核算岗位人员对《资金支付审批表》、供方发票或收据以及支票存根或银行转账单等相关原始单据审核无误后编制付款凭证，财务部主管会计复核付款凭证并签章确认。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

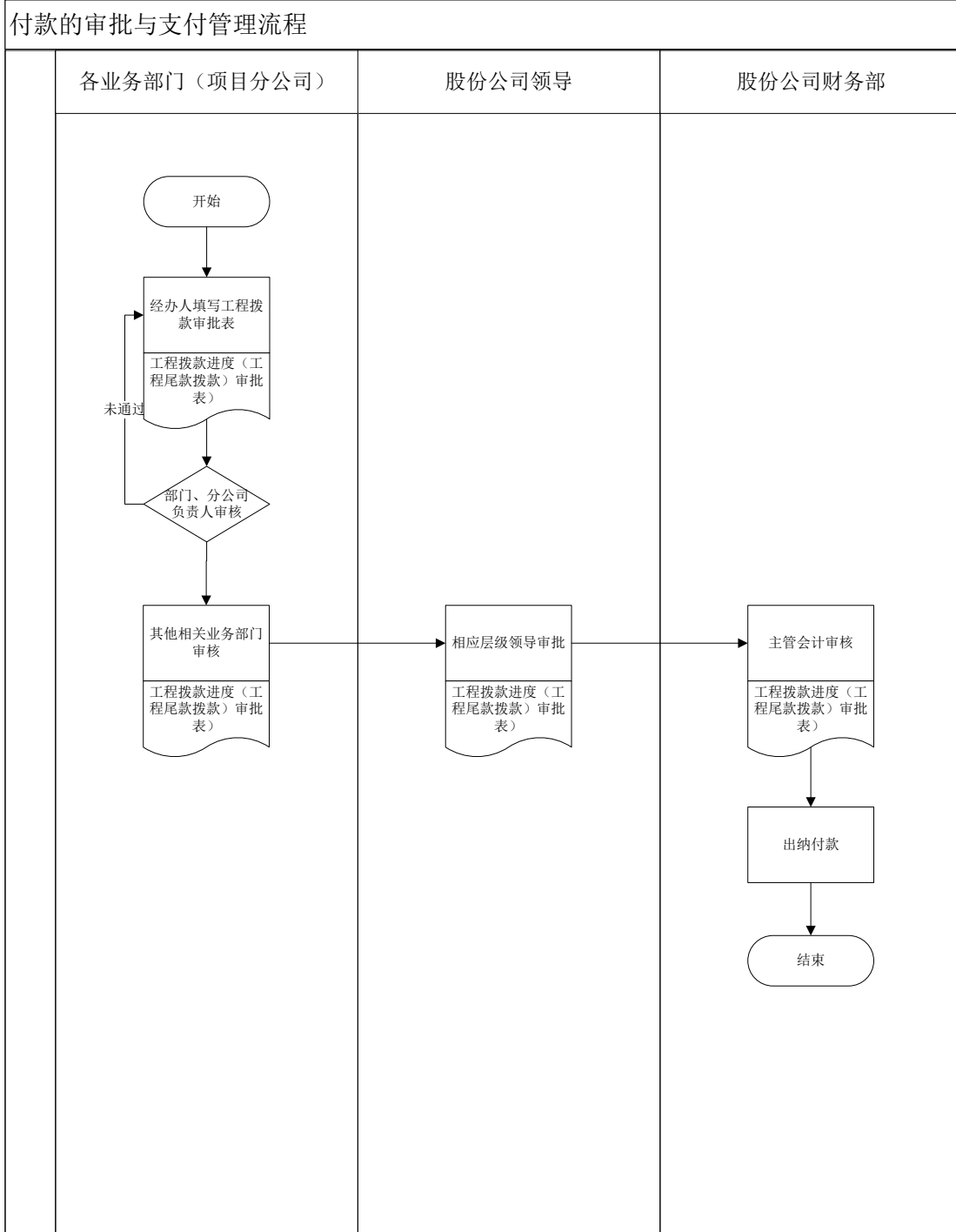
六、主要控制点

- 1 付款的审批与支付管理
- 2 与供方的对账与复核
- 3 应付账款的记录与审核
- 4 付款的记录与审核

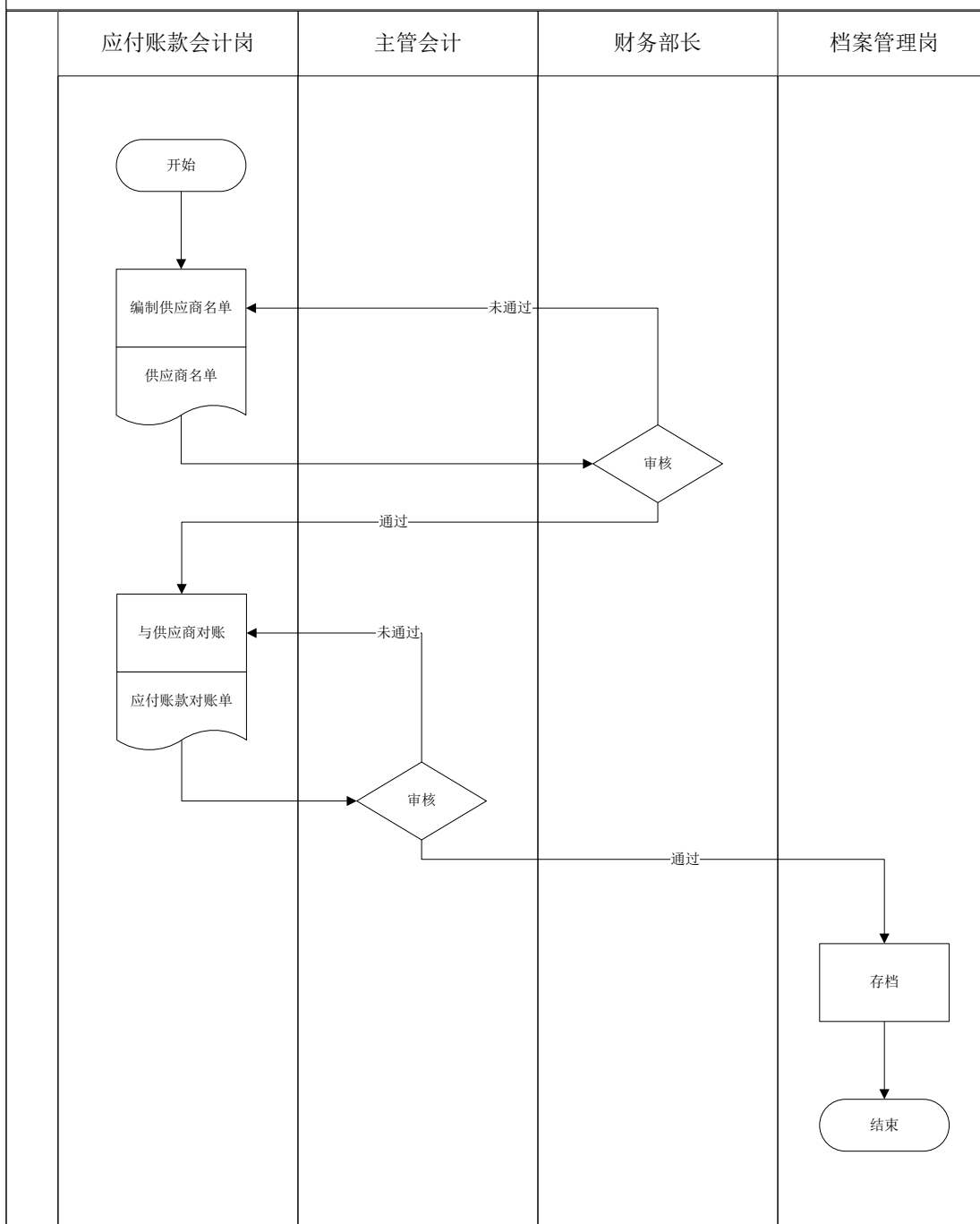
七、检查资料

- 1 资金支付审批表
- 2 供方名单
- 3 应付（收）账款对账单
- 4 应付账款会计凭证
- 5 付款会计凭证
- 6 支票存根或银行转账单等银行原始单据

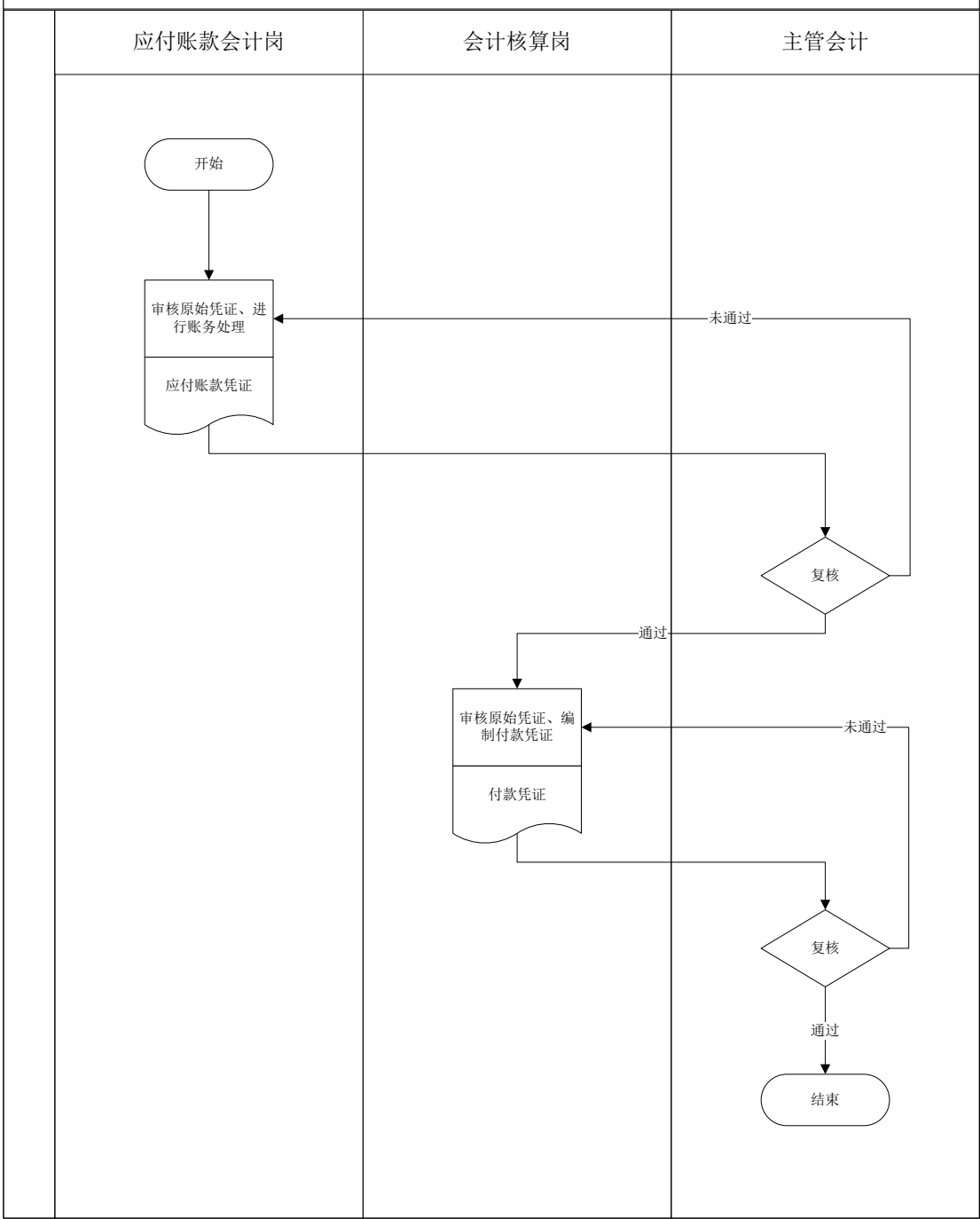
八、业务流程图



与供应商对账业务管理流程



应付账款与付款记录业务管理流程



第四章 控制活动

17 财务报告管理

17.4 收入确认管理业务流程

一、业务目标

- 保证收入的确认及时、准确地得到记录并恰当体现在财务报告中；
- 确保收入确认符合国家相关法律法规以及股份公司的有关规定。

二、业务风险

- 收入确认不及时、不准确，可能导致财务报告信息不真实、不完整；
- 收入确认违反国家有关法律法规以及股份公司规章制度，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）收入确认的管理业务流程，主要包括收入确认管理和销售退回管理的相关业务流程，在执行收入确认管理业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 收入确认管理

1.1 商品房销售收入确认原则

根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》规定，房地产企业的销售商品房收入，同时具备以下条件时确认收入实现：

1.1.1 商品房竣工验收具备入住交房条件，并具有经购买方认可的销售合同或其他结算通知书。

1.1.2 履行了合同规定的义务，开具销售发票且价款已经取得或确信可以取得。

1.1.3 成本能够可靠计量，确认为营业收入的实现。

1.2 其他收入确认

1.2.1 分期收款方式销售土地和商品房：按合同规定的收款数额，根据应当收取的款项的公允价值确定为实现的营业收入。应收的合同或协议的价款与其公允价值之间的差额，确认为未确认融资收益。在合同或协议期间内采用实际利率法进行摊销，作为当期财务费用的抵减，计入当期损益。

1.2.2 对接受委托代建房屋或其他工程

1.2.2.1 如工程开始与完成在同一会计年度工程竣工验收并办妥交接手续，开具“代建工程价款结算账单”，经委托单位签字认可后，确认为营业收入的实现。

1.2.2.2 如工程开始与完成不在同一会计年度，在资产负债表日，建造合同的结果能够可靠估计的，应当根据完工百分比法确认合同收入和费用。

1.2.2.3 如工程开始与完成不在同一会计年度，在资产负债表日，建造合同的结果不能够可靠估计的，应当区别以下情况处理：

(1) 合同成本能够收回的，合同收入根据能够收回的实际合同成本予以确认，合同成本在其发生的当期确认为合同费用。

(2) 合同成本不可能收回的，在发生时立即确认为合同费用，不确认收入。

1.2.3 物业出租收入，满足以下条件，确认收入：

1.2.3.1 具有承租人认可的租赁合同、协议或者其他结算通知书。

1.2.3.2 履行了合同规定的义务，开具销售发票且价款已经取得或确信可以取得。

1.2.3.3 成本能够可靠计量。

1.2.4 物业管理收入：在物业管理服务已提供，对物业管理服务相关的经济利益能够流入公司，与物业管理服务有关的成本能够可靠地计量，确认物业管理收入的实现。

1.3 销售收入的确认与审批

1.3.1 在符合上述房地产收入确认原则时确认房屋销售收入。股份公司财务部核算中心项目成本核算岗位人员根据《房屋竣工验收报告》、《商品房买卖合同》及销售中心的销售台账，编制《房屋销售收入确认汇总表》，经财务部部长审核签字确认后报公司总会计师签字审核，收入确认表主要包括出售房屋建筑面积、售价总额及当期结转的成本等内容。

1.3.2 总会计师确认后财务部进行账务处理，项目成本核算岗位人员编制记账凭证，核算中心主管审核后签章确认。

1.4 销售退回

1.4.1 发生销售退回业务时，分公司经营科协助客户填写《退房审批单》并由

客户签字确认，经营管理部负责人签字确认后报分管副总审核，公司分管副总审核签字后，财务部对房款交纳情况进行核实并签字确认后报总经理审批。

1.4.2 如批准同意退房，分公司经营科将《退款通知书》报财务部，财务部会计核算岗位根据《退房审批单》和《退款通知书》审核无误后编制记账凭证，经财务部主管会计审核无误并签章确认后办理退款手续，开具红字发票，请客户开具收条，按照审批金额退款。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司商品房销售管理规定》

六、主要控制点

- 1 房地产销售收入的确认与审批
- 2 房地产销售退回的确认与审批

七、检查资料

- 1 房屋竣工验收报告
- 2 商品房买卖合同
- 3 财务部销售中心销售台账
- 4 房屋销售收入确认汇总表
- 5 收入记账凭证
- 6 退房审批单
- 7 退款通知书
- 8 退房红字发票
- 9 销售退回记账凭证

第四章 控制活动

17 财务报告管理

17.5 成本管理业务流程

一、业务目标

- 成本核算记录真实、准确、完整，确保财务报表真实、公允；
- 加强成本控制工作，实施全过程成本动态管理，提高公司竞争力；
- 成本核算符合国家法律法规、会计准则以及公司有关规章制度的要求。

二、业务风险

- 成本记录与核算不准确，可能导致财务报告及信息披露不真实、不完整；
- 项目成本管控能力差，可能导致经济效益流失、企业出现亏损；
- 成本核算不符合或违反国家有关法律、法规及企业规章、制度的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于成本管理的相关流程，主要包括前期成本策划、实施过程中成本分析与调整、签证管理、开发成本归集等，在成本管理过程中，应确保不相容职责相分离。

四、业务流程描述

1 前期成本策划

1.1 项目筛选阶段：在竞拍土地前两周，由拓展投资部牵头与汇总，规划设计部、经营管理部、成本管理部、和财务部等部门参与编制《目标成本测算（可研版）》，编制完成后经项目评审会通过报经理办公会审议。

1.2 项目策划阶段：在产品策划定位完成后两周内，成本管理部组织拓展投资部、规划设计、财务部、经营管理部等单位根据项目的可行性研究报告和产品的定位，完成项目的全成本测算，编制《目标成本测算（策划版）》，确定各项费用金额，报总

经济师审核签字后，作为前期和设计方案的成本控制目标。

1.3 方案设计阶段：详规审批后一个月内，成本管理部组织拓展投资部、规划设计部、经营管理部、工程技术部、产品质量管理部、凯泰公司、财务部和分公司/项目部等单位对《目标成本测算（策划版）》进行细化和修订，完成《目标成本测算（方案版）》，经总经济师审核通过后报经理办公会审议，作为施工图设计阶段选择方案的成本控制指标。

1.4 施工图设计阶段：获得中标通知书两周内，成本管理部组织拓展投资部、规划设计部、经营管理部、工程技术部、产品质量管理部、凯泰公司、财务部和分公司/项目部等对《目标成本测算（方案版）》进行细化和修订，完成《目标成本测算（施工版）》，报总经济师审批后，作为施工阶段的成本控制目标。

2 实施过程中的成本动态控制

2.1 《目标成本（方案版）》审批完成后，各相关单位将其职责范围内的目标成本分解到该成本科目所包含的具体合同，每项合同明确合同范围和合同目标金额。若某一成本科目所包含合同较多，此时尚不能细化到具体合同，可分解为合同大类，每一合同大类需明确包含内容和目标金额。最终汇总形成《项目目标成本合同分解表》。

2.2 建立成本报表制度，拓展部、规划设计部、工程部、质量部、凯泰公司与分公司/项目部于每月28日前完成本月度统计报表的填制工作并报送成本部，经营部将营销费用、财务部将财务费和管理费于每季度末28日前完成本季度统计报表的填制工作并报送成本部。

2.3 成本部成本管理员于次月5日前汇总统计报表，根据动态成本的超出情况对相应部门、分公司/项目部设定预警级别，并报成本主管、成本部部长审核、总经济师审批。审批完成后针对超目标成本事宜对相应部门、分公司/项目部发出预警。成本部将统计报表录入OA系统信息库。

2.3.1 黄色预警：当部门或分公司/项目部的某项三级成本科目突破目标成本时，若部门或分公司/项目部通过管控可实现总成本目标不超支，需制定成本纠偏措施，给予该部门或分公司/项目部发出黄色预警；

2.3.2 橙色预警：当部门或分公司/项目部的总成本目标被突破不超过3%时，部门和分公司/项目部需高度警惕并采取补救措施，尽量减少超支额，给予该部门或分公司/项目部发出橙色预警；

2.3.3 红色预警：当部门或分公司/项目部的总成本突破超过3%时，成本管理部

和部门、分公司/项目部采取一切可能手段，严控审批，防止超支状况加剧，以尽可

能降低成本增加额，给予该部门或分公司/项目部发出红色预警。

2.4 项目完工六个月后，成本管理部在三个月内负责编制完成《项目成本后评估》中的开发成本部分，财务部编制营销费用和财务费用部分，经营管理部编制销售费用部分，规划设计部负责分析设计变更的原因，分公司项目部负责分析签证、立项的原因。成本管理部汇总完整的项目成本后评估报告，提交总经济师审批。

3 签证管理

3.1 签证单审批程序

3.1.1 分公司、项目部由现场代表、工程科长、主管副经理在工程签证单上签署意见。成本管理部由负责核定工程量的预算员及预算主管签署意见。

3.1.2 请示事项处理单审批程序：各拟办部门、分公司发起，经主管领导、总经理、董事长审批签署意见。

3.2 签证单填制要求

3.2.1 工程签证必须采用甲方规定的统一格式。

3.2.2 签证发生的原因及内容必须详尽、明确，要做到文字表达通顺，字迹清晰。

3.2.3 签证的内容要标明具体位置，用图示表示的须详细注明图示尺寸。

3.2.4 一份签证中相互独立的专业（如土建、水电、配套）要分开签证。

3.2.5 签证单内容结束后不得留空（可用波折号划掉）。

4 开发成本归集

4.1 原始单据的提交与收集

每月末，股份公司各部门及分公司、项目部提交当月经济业务原始凭证及相关审批单据。

4.1.1 分公司、项目部工程管理人员编制《工程拨款进度审批表》、《工程尾款审批表》，经工程技术部、客户服务部等相关部门负责人签字后，报总会计师、总经理审核签字后报股份公司财务部。

4.1.2 股份公司人力资源部工资管理岗位人员根据公司考勤及公司人员工资标准审核《工资表》，经人力资源部部长审核签字后交财务部办理工资发放手续。

4.1.3 其他成本支出原始单据，由经办人在原始单据上签字后，送交股份公司相关部门主管人员签字，经总经理审核签字后交财务部办理报销手续。

4.2 项目成本核算

在收到各原始单据后，股份公司财务部会计核算人员对原始单据进行审核，审核

无误后进行账务处理，编制成本记账凭证，财务部主管人员审核记账凭证，审核无误后在记账凭证上签章确认。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》
- 2 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司成本管理制度汇编》

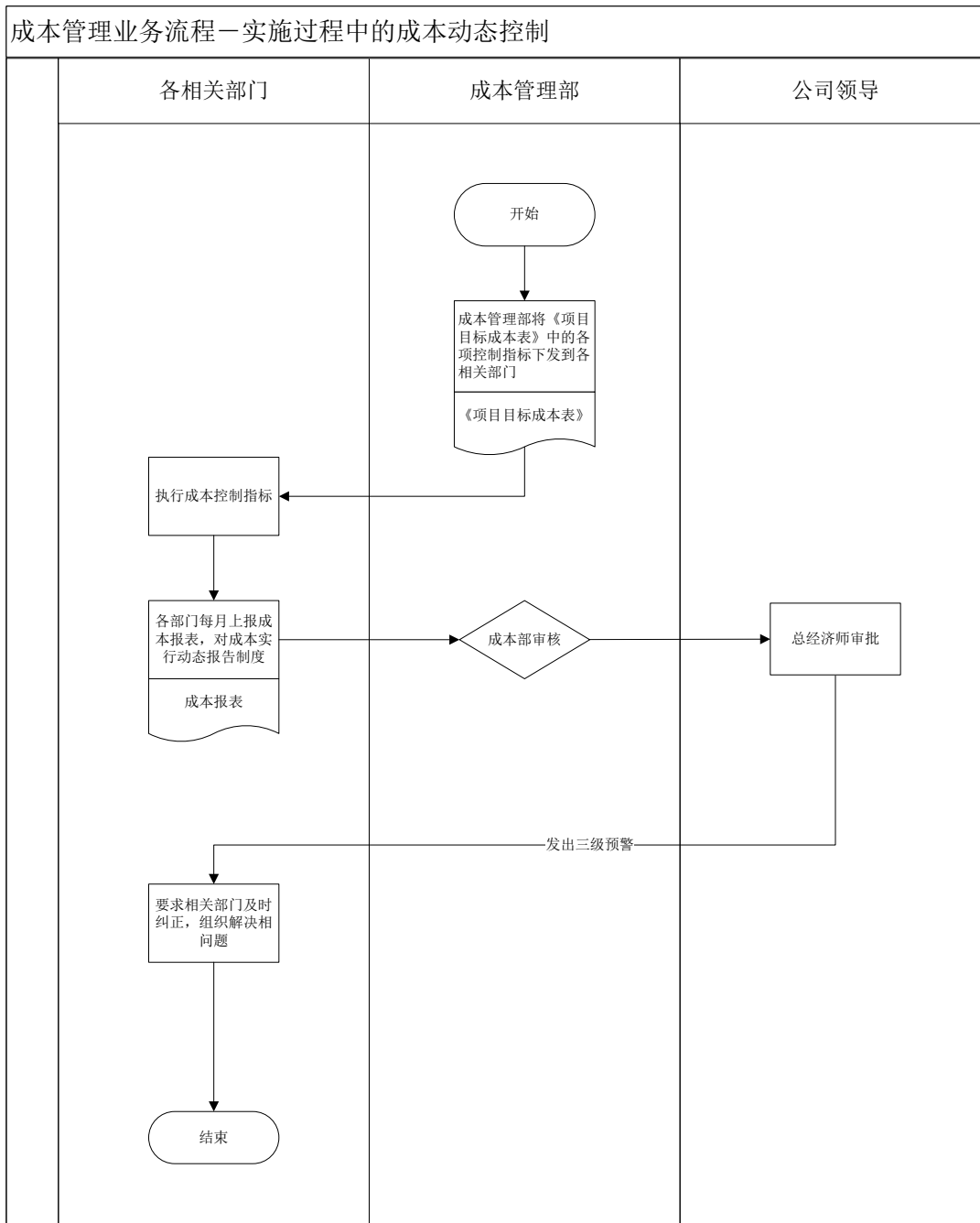
六、主要控制点

- 1 成本策划管理
- 2 实施过程中的成本分析与调整及其审核
- 3 签证单的审核
- 4 开发成本的归集及其审核

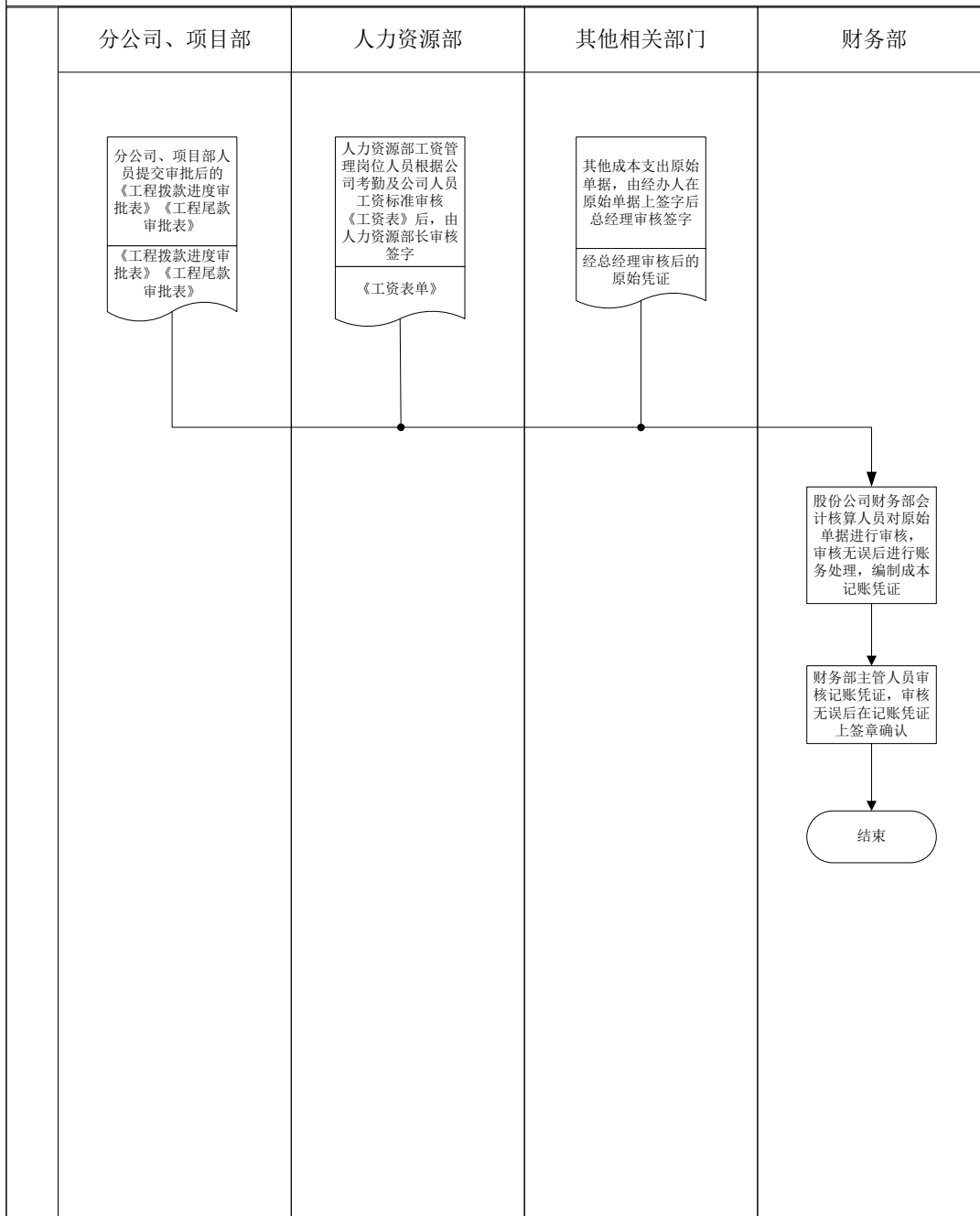
七、检查资料

- 1 目标成本测算（可研版）、（策划版）、（方案版）、（施工版）
- 2 总经理办公会会议纪要
- 3 项目策划定位报告
- 4 规划设计方案
- 5 项目目标成本合同分解表
- 6 成本统计报表
- 7 项目成本后评估报告
- 8 工程签证单
- 9 工资表
- 10 其它成本支出原始单据
- 11 成本记账凭证

八、业务流程图



成本管理业务流程—开发成本归集



第四章 控制活动

17 财务报告管理

17.6 财务报告管理业务流程

一、业务目标

- 保证财务报告的编制符合国家法律、法规以及企业内部相关规章制度的要求；
- 保证财务报告能够公允地反映企业的财务状况和经营成果，满足企业内、外各方会计信息使用者的决策需要；
- 保证财务报告真实、准确、完整，符合披露程序和要求。

二、业务风险

- 财务报告编制违反会计法律法规和国家统一的会计准则制度，可能导致企业承担法律责任、遭受损失和声誉受损；
- 财务报告审核不严或审计不当，出现报告虚假或重大遗漏，可能误导投资人等报告使用者，造成决策失误，干扰市场秩序；
- 财务报告未能充分利用，信息资源浪费，不利于揭示经营管理中的问题，可能导致企业财务和经营风险失控。

三、业务范围

该子流程主要描述天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）财务报告管理的相关业务流程，主要包括要包括报表编制的准备、报表的编制审核及报送、报表的合并（汇总）、财务报告的审计、财务报告的披露与使用的业务流程，在执行财务报告管理业务流程中，应确保不相容职责相互分离。

四、业务流程描述

1 报表编制的准备

1.1 制定年度财务报告编制方案

1.1.1 财务部报表编制岗位人员根据股份公司关于年度财务决算的总体安排，

编制《股份公司年度财务报告编制方案》。方案须明确年度财务报告编制方法、会计调整政策及披露政策，合并范围、报告编制及上报的时间要求等内容。

1.1.2 《股份公司年度财务报告编制方案》经财务部长审核签字后报公司总会计师，总会计师核准签字后由财务部以股份公司文件的形式正式下发至各子（分）公司。

1.2 确定股份公司年度合并会计报表的合并范围

1.3 对账

1.3.1 内部往来款项的对账

财务部往来核算岗位人员定期（至少每季度一次）向子（分）公司下发《内部往来款项对账单》，子（分）公司财务部往来核算岗位人员核实无误后盖章确认，如有差异须双方及时查明原因，编制《账务调整情况说明》，经财务部主管会计复核签字后交会计核算人员进行调账账务处理，对账单由会计档案管理人员统一装订归档保管。

1.3.2 外部应收、应付款项的对账

财务部往来核算人员定期（至少每年一次）与外部应收、应付款项客商进行对账，编制《应收应付款项对账单》，对账单须双方盖章确认，如有差异须双方及时查明原因，编制《账务调整情况说明》，经财务部主管会计复核签字后交会计核算人员进行调账账务处理，对账单由会计档案管理人员统一装订归档保管。

1.3.3 内部交易对账

财务部合并报表编制人员与合并报表成员单位之间须定期（至少每半年一次）对账，往来核算岗位人员就内部交易的发生额、期末余额、列账会计科目等内容与各合并报表成员单位相关人员进行核对，编制《内部交易对账单》并盖章确认，如有差异双方须及时查明原因，编制《账务调整情况说明》，经财务部主管会计复核签字后交会计核算人员进行调账账务处理，对账单由会计档案管理人员统一装订归档保管。

2 单体报表及附注的编制、审核及报送

2.1 财务部会计报表编制人员根据《企业会计准则》、《企业会计准则——应用指南》、股份公司《财务、会计管理制度》及年度财务报告编制要求，编制股份公司个别会计报表，经公司财务部主管会计复核后报财务部长审核。

2.2 财务部长对会计报表审核签字后报公司总会计师，公司总会计师审核签字后报公司总经理（法定代表人）审核签字，形成正式财务报表。

2.3 财务部收集其所属子（分）公司的会计报表（及附注），收到其所属子（分）公司上报的报表（及附注）后，报表编制人员审核上报报表数据的准确性和完整性，编制《报表审核记录》，发现差异及时查明原因并进行调整，财务部主管会计审核上

报的会计报表以及《报表审核记录》并签字，报财务部长审核确认。

2.4 会计报表编制人员根据经审核无误的各子（分）公司会计报表（及附注），汇总编制合并报表（及附注），参见流程描述3编制合并报表之3.1、3.2、3.3流程。

3 编制合并会计报表及附注

3.1 财务部在收到子（分）公司上报的会计报表（及附注）后，合并报表编制岗位人员审核上报报表的数据、内部交易事项及金额，编制《内部交易及内部往来明细表》，发现差异及时查明原因并进行调整，财务部主管会计、财务部长审核子公司会计报表及《内部交易及内部往来明细表》，并签字确认。

3.2 财务部报表编制岗位人员将经审核后的纳入合并范围的子公司会计报表及股份公司母公司会计报表过入合并工作底稿，进行汇总计算得出合计数。

3.3 财务部报表编制人员根据合并会计报表合并范围及相关资料，归集、整理合并抵销基础事项及数据，编制合并抵销分录，经财务部主管会计审核确认，在合并工作底稿进行抵消处理，并计算得出合并数。

3.4 财务部主管会计、财务部长对合并会计报表底稿及编制的抵销分录、子公司会计报表、内部交易对账单、合并单位清单等资料进行审核签字确认，形成股份公司财务报告初稿。

4 年度财务报告的审计

4.1 财务部及有关部门，按照股份公司年度报告编制方案，配合会计师事务所做好年度财务决算审计工作，在审计师进场后到出具审计报告草稿前，预算与审计委员会根据实际情况与审计师进行沟通，及时研究解决审计查出的问题并做好审计查出问题的整改工作。

4.2 会计师事务所的审计报告征求意见稿须报经公司总会计师、总经理审阅，并签署意见，财务部长根据有关意见与会计师事务所沟通交流并作好记录，直至双方达成一致意见并完成年度财务报告的审计工作，财务部长须及时将沟通结果向总会计师、总经理反馈。

5 财务报告的披露与使用

5.1 股份公司董事会依照“信息披露管理业务流程”规定的审核、审批程序，对股份公司定期财务报告初稿进行审核、审批，经股份公司董事长签署后对外披露。

5.2 公司应设置保密程序，根据岗位分工进行权限设置，在公司财务报告未正式对外披露前，可以要求接受公司财务报告的组织或者个人对其内容保密，保证财务报告信息在对外提供前控制在适当的范围。

6 财务报告分析流程

6.1 股份公司实行季度财务分析制度，财务部财务分析岗位人员根据度财务报表及相关资料，编制《财务分析报告》，经财务部长审核修改后交公司相关部门评审会签，公司相关部门审核修改后报公司总会计师，经公司总会计师审核签字后报送股份公司总经理。

6.2 财务分析报告的主要内容有对公司经营成果、财务状况及变动情况以及偿债能力、盈利能力、运营能力的分析。采用的方法主要有比率分析法、趋势分析法、结构分析法、综合分析法等。

五、相关制度目录

- 1 财政部《企业会计准则》
- 2 财政部《企业财务会计报告条例》
- 3 财政部《合并报表暂行规定》
- 4 财政部《企业会计准则——关联方关系及其交易的披露》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司财务、会计管理制度》

六、主要控制点

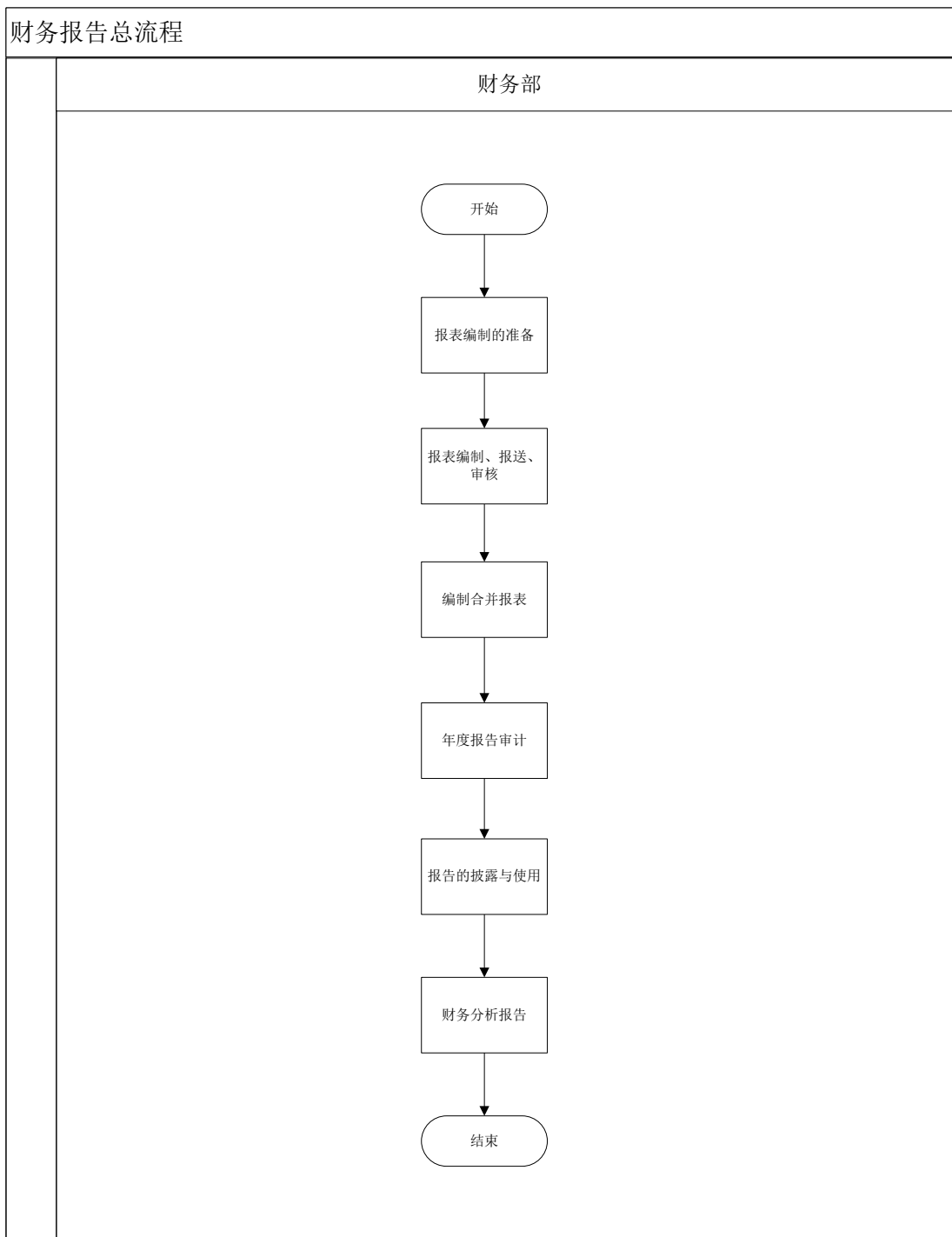
- 1 年度财务报告编制方案的制定与审批
- 2 确定合并会计报表合并范围
- 3 内部往来及内部交易对账
- 4 个别会计报表编制、审核与上报
- 5 合并会计报表的编制与审核
- 6 年度财务报告披露与使用的申请与审批

七、检查资料

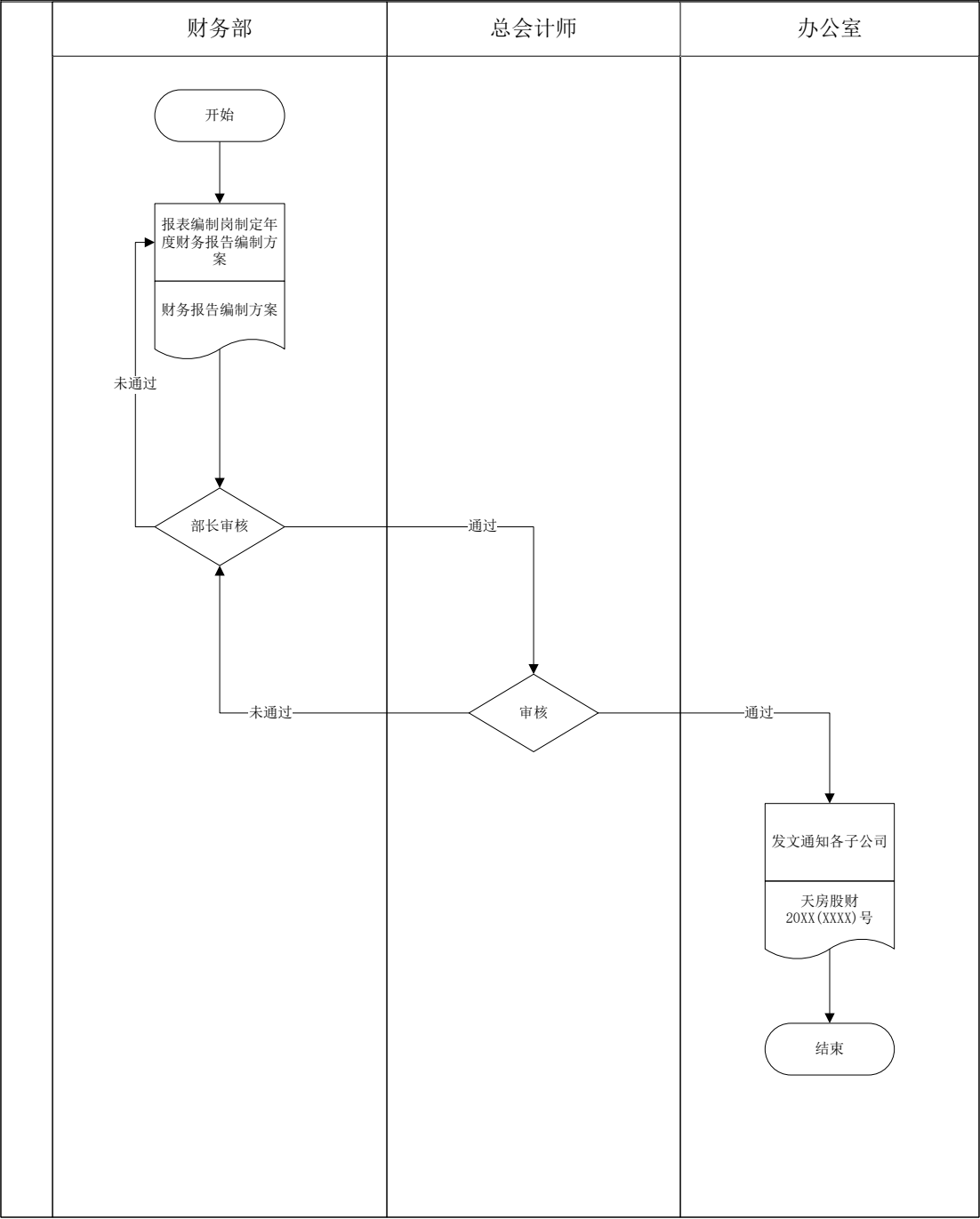
- 1 股份公司年度财务报告编制方案
- 2 子公司合并会计报表合并范围明细表
- 3 股份公司合并会计报表合并范围明细表
- 4 内部往来款项对账单
- 5 内部交易对账单
- 6 应收应付款项对账单

- 7 账务调整情况说明
- 8 各级公司月度、季度会计报表及半年度财务报告
- 9 股份公司及各级公司年度财务报告及审计报告
- 10 子公司年度合并会计报表工作底稿
- 11 股份公司年度财务报告合并工作底稿
- 12 股份公司年度财务报告使用单位申请及审批文件
- 13 财务分析报告

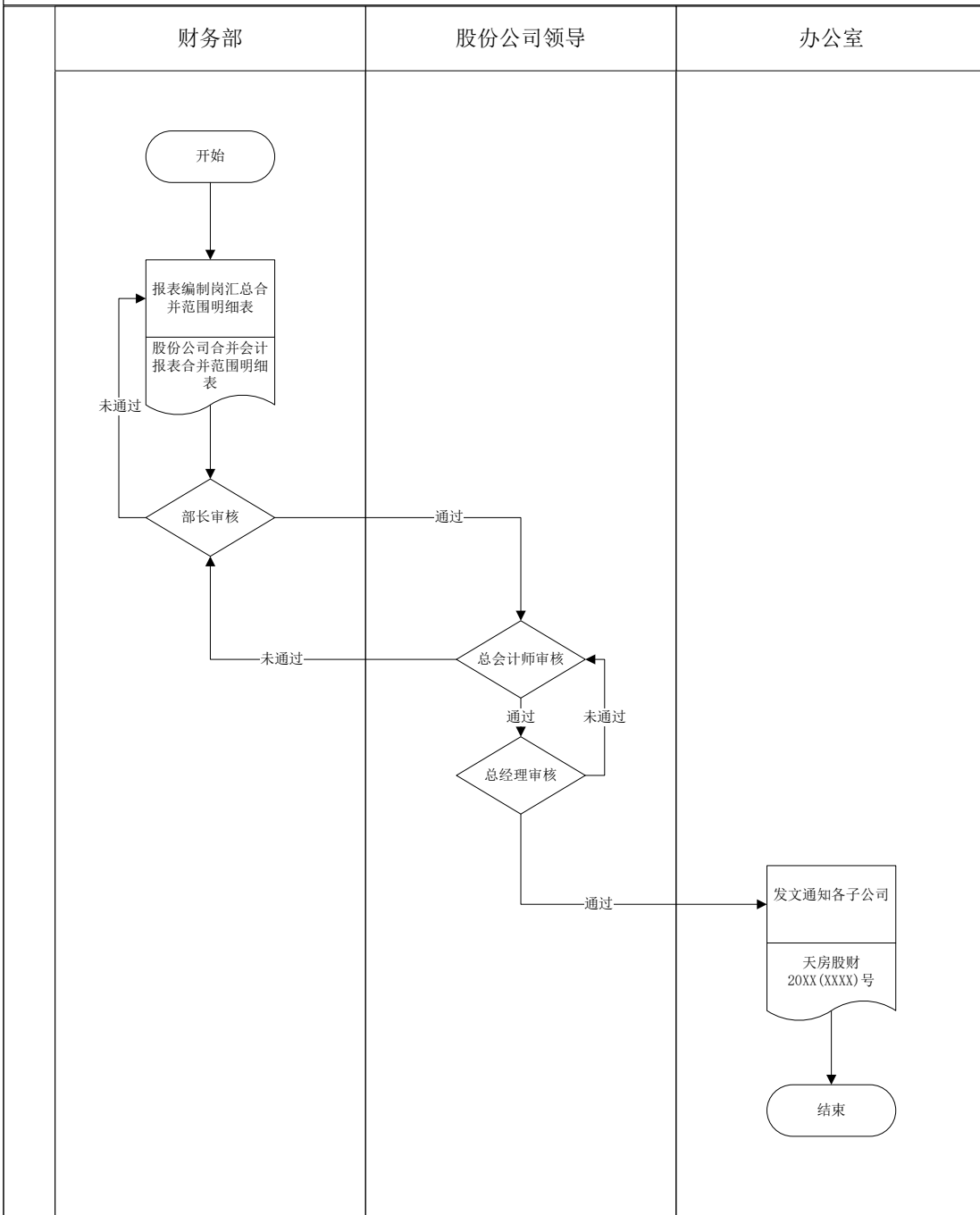
八、业务流程图



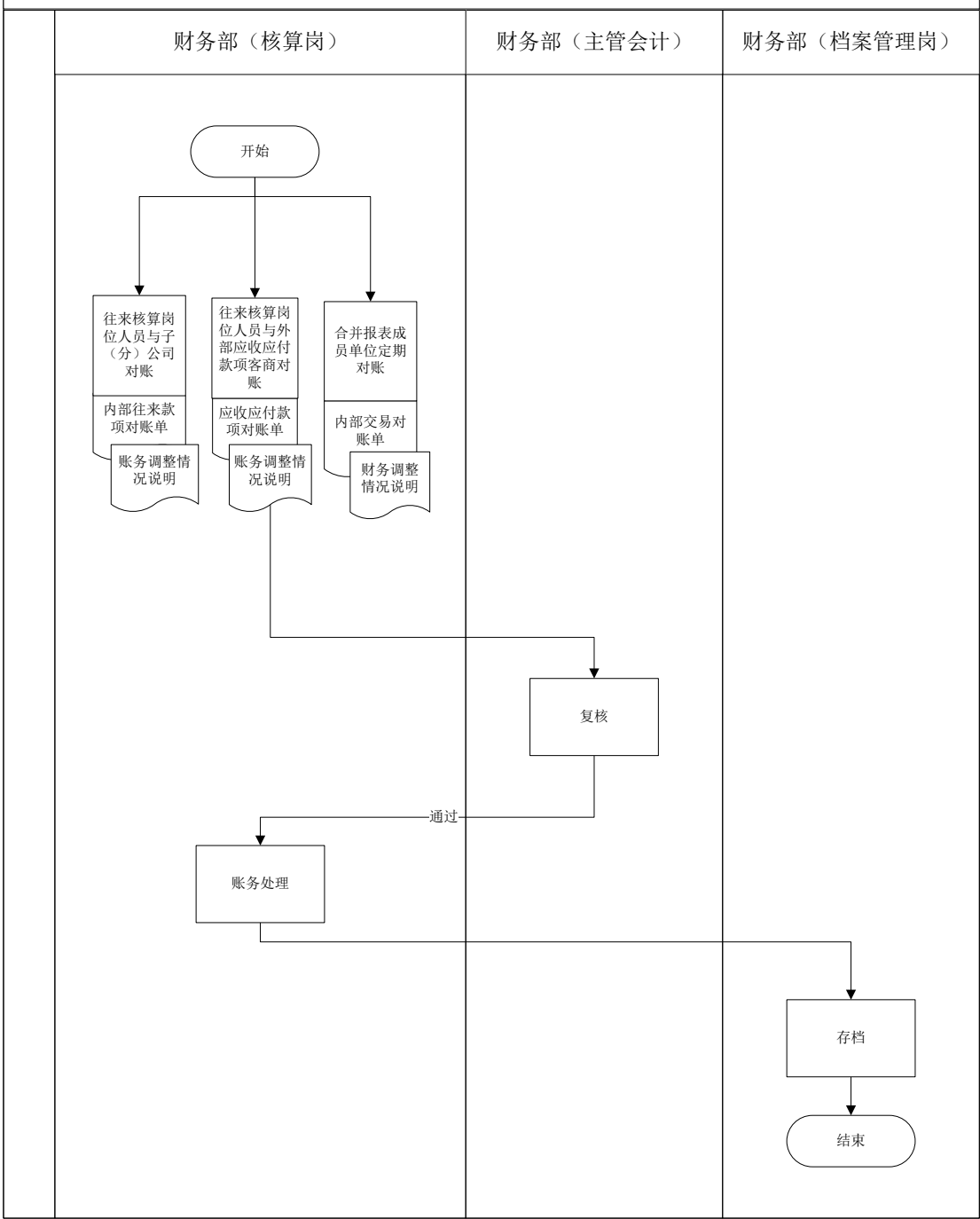
财务报告编制方案流程



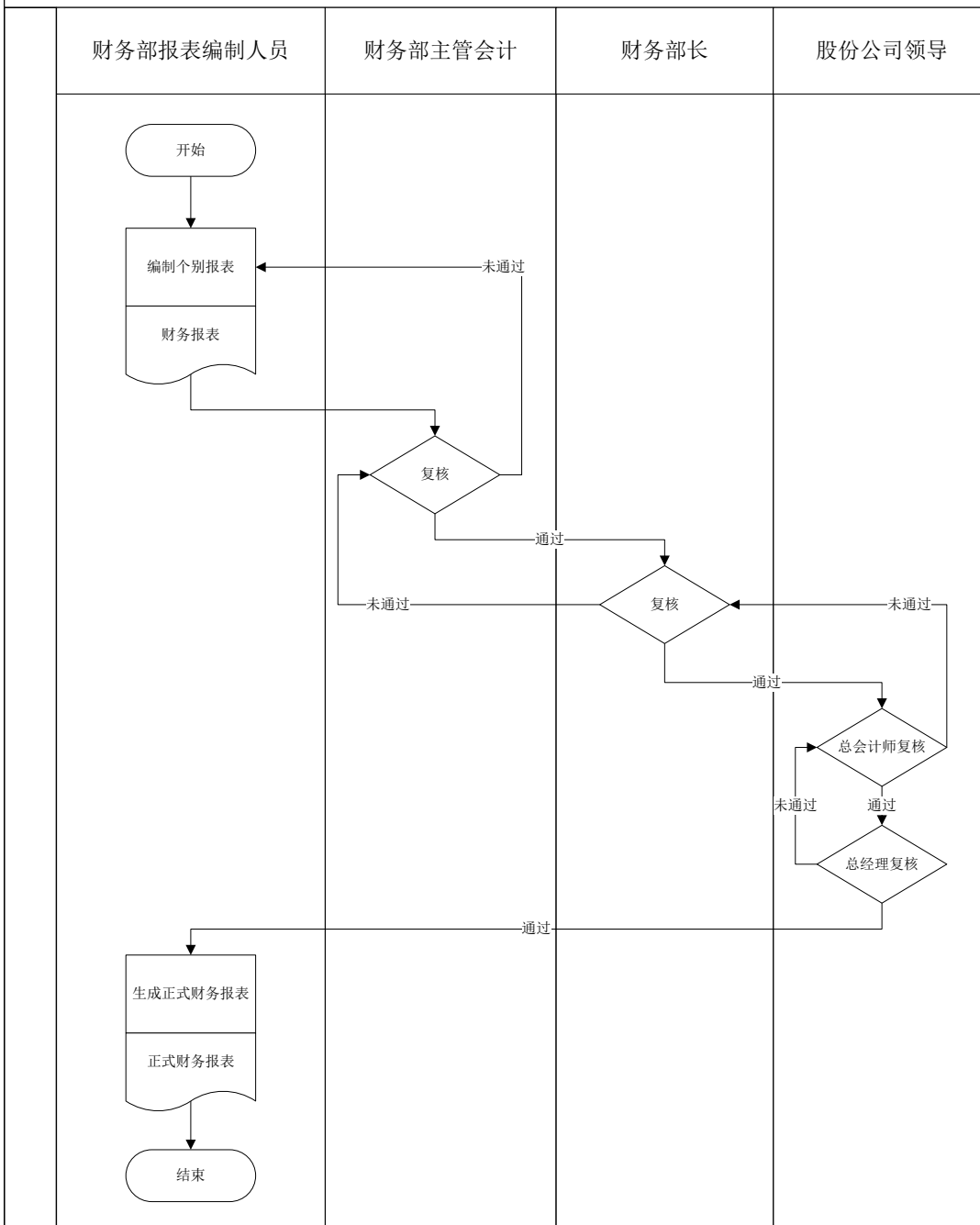
确定合并报表合并范围流程



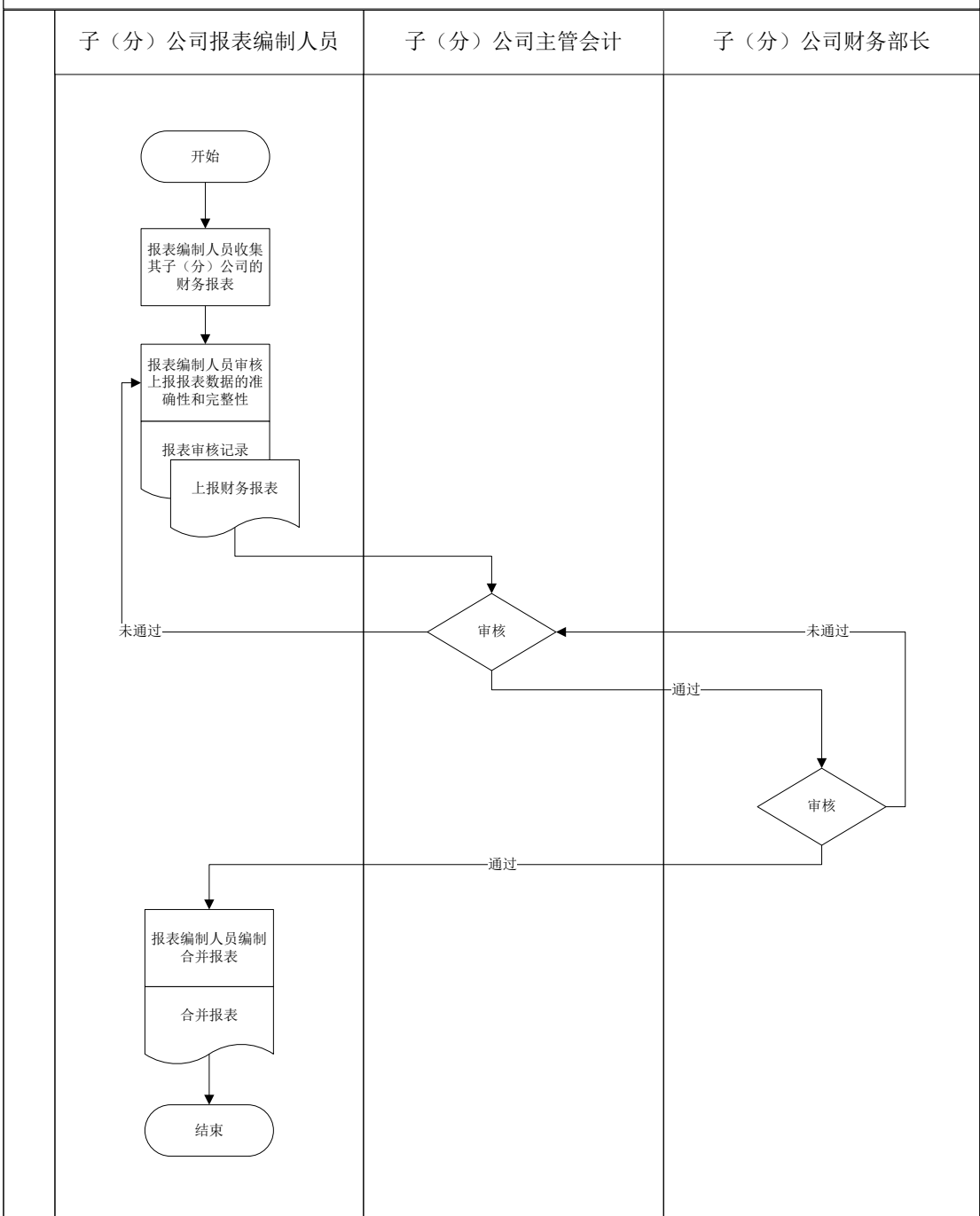
对账业务流程



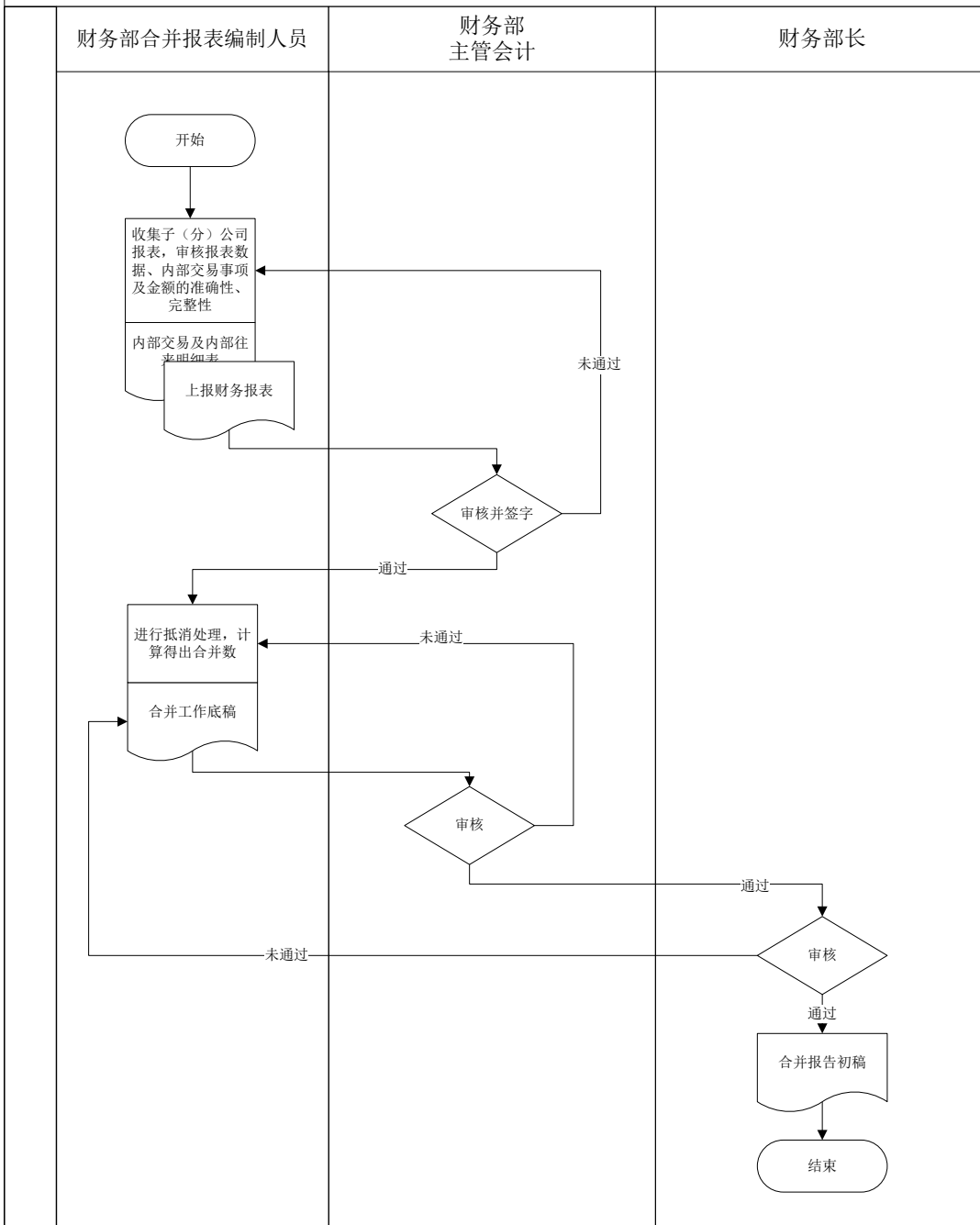
报表的编制、审核、报送流程



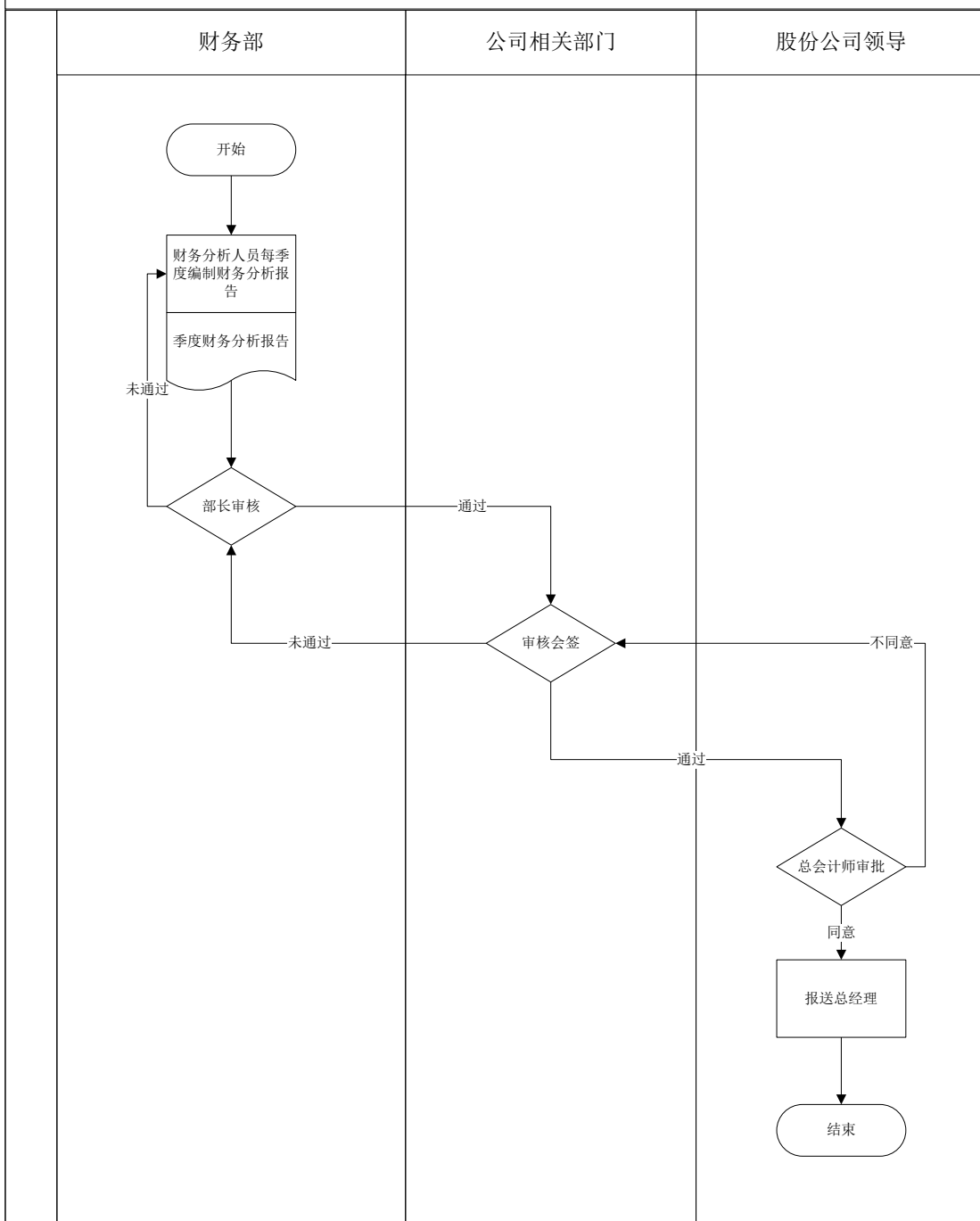
报表的编制、审核、报送流程



编制合并报表流程



财务报告分析流程



第四章 控制活动

18 印章管理流程

● 一、业务目标

- 确保印章日常管理符合公司内部规章制度的要求；
- 规范管理和使用各种印章，严格履行总经理办公室文秘工作职责；
- 保证公司正常的业务往来，维护企业利益；

二、业务风险

- 印章管理违反公司内部规章制度，可能引发诉讼纠纷，给企业带来经济及名誉损失；
- 印章管理制度不健全或管理存在漏洞，可能导致舞弊事件的发生，威胁企业自身安全；
- 缺乏有效的印章管理，影响印章使用效率，无法满足企业正常运营的需求；

三、业务范围

该流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于印章管理的相关流程，主要包括公司印章的刻制和发放、印章的使用、印章的管理等，在执行印章管理过程中，应确保不相容职责相分离。

四、印章管理业务流程

1、公司印章的刻制和发放

1.1 公司各部室、各分公司、（控股）子公司刻制公章，由刻制公章单位发起“请示事项处理单”流程，主管领导批示后，报总经理办公室备案。重要印章需要由公司总经理或董事长批准并报总经理办公室备案。

1.2 刻制印章由总经理办公室行政主管人员办理，印章制成后移交总经理办公室文书人员管理，留存印章印模。文书人员按规定程序发放、使用。印章交接时填写印章交接单。

1.3 起用新印章时，由总经理办公室发布新印章起用通知。

2、印章的使用

2.1 各部室、分公司、项目部、子公司在A8上发起“使用印章审批表”流程，经部门（单位）负责人、主管领导签字同意，如遇重大事项需总经理、董事长签字同意后报总经理办公室用印。加盖股份公司法人章在上述流程外还须经总经理办公室主任审批；加盖子公司法人章在主管领导签批后还需经子公司法定代表人审批，如遇重大事项需总经理、董

事长签字同意后报总经理办公室用印。

2.2 “使用印章审批表”流程结束后，各部室、分公司、项目部、子公司将纸质“使用印章审批表”交至总经理办公室文秘室，并在使用印章登记簿上登记用印时间、部门、事由、次数、签批人、经办人、印章名称等，在总经理办公室公章管理人员的监督下使用印章。

3、印章的管理

3.1 公司印章、各部室印章、各分公司、(控股)子公司印章，须设专人保管并做好用印登记管理。公司印章（包括总经理办公室印章）由总经理办公室专职文书人员管理；合同章由综合管理部专人管理，财务章由财务部专人管理，各部室印章由专人管理；各分公司、子公司（总经办不负责保管公章的其他子公司）由其办公室（或综合部）责成专人管理。

3.2 各种印章不得带出单位，特殊情况须填写使用印章审批表，并在印章借出登记簿上登记借出时间、部门、事由、经办人、签批人、印章名称等，归还时需注明使用内容、次数和归还时间。股份公司公章或法人章带出单位时须由总经理办公室派人携带并监督使用；如要将子公司公章或法人章带出的，须在“使用印章审批表”中注明借出事由及期限。

3.3 各部室、分公司、(控股)子公司停止使用的印章，须根据有关决议、决定或经批准的请示，由印章管理人员移交总经理办公室文书人员，并填写印章交接单。如有新印章启用，须同时宣布原印章作废。总经理办公室负责向有关方面发出废止原印章或启用新印章通知。

3.4 总经理办公室文书负责将停止使用的印章移交档案室，档案室按有关规定接收、保存或销毁。

3.5 总经理办公室文书负责将每年的用印记录立卷存档。

五、相关制度目录

《天津市房地产发展（集团）股份有限公司印章管理使用办法》

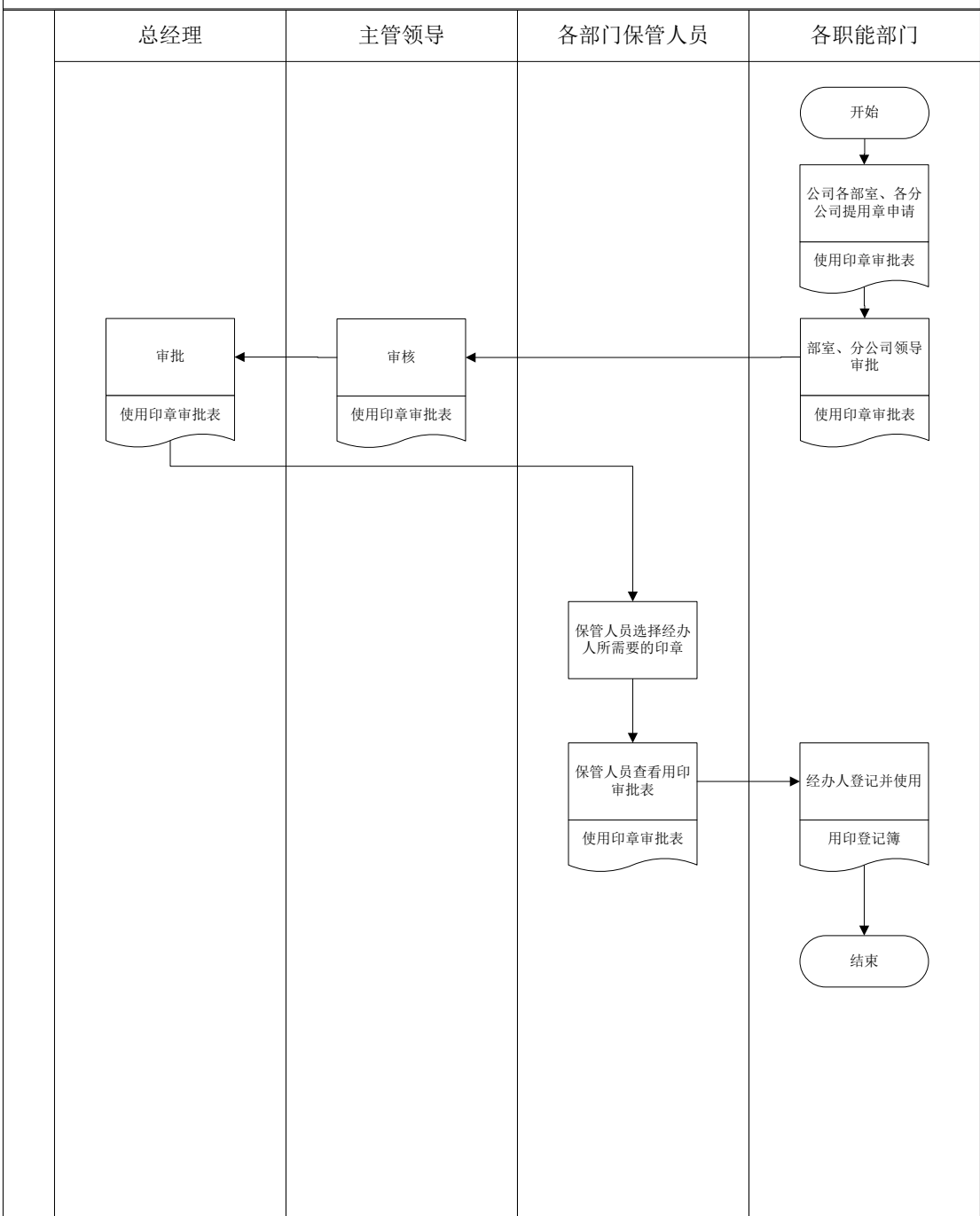
六、主要控制点

- 8 印章刻制和发放的审核
- 9 印章使用的审核
- 10 印章交接的审核
- 11 印章管理的审核

七、主要检查资料

- 9 股份公司印章使用审批表
- 10 印章交接单
- 11 用印登记簿
- 12 请示事项处理单
- 13 印章启用或作废通知

印章使用业务流程



第四章 控制活动

19 信息管理系统

一、业务目标

- 满足国家法律、法规和企业内部规章制度的要求；
- 合理规划和实施信息系统建设，促进企业战略目标的实现；
- 提高信息系统的管理水平和技术水平，满足生产经营业务需求，提高企业综合竞争力。

二、业务风险

- 信息系统的建设与运行违反国家法律、法规和监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚；
- 信息系统发展缺少合理的规划或者落实不到位，无法确保企业全面战略目标的实现；
- 信息管理系统存在漏洞，无法满足业务需求或给企业带来信息安全隐患，影响生产经营的顺利进行；
- 信息系统缺乏或规划不合理，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；
- 系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制；
- 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。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）信息管理系统业务的相关工作流程，主要包括：信息化建设发展规划、信息系统开发、信息系统的运行和维护等内容。

四、业务流程描述

1 信息化建设发展规划

1.1 股份公司制定《信息化规划》和《信息化整体解决方案》，明确信息系统建设目标、人员配备、职责分工和进度安排等相关内容，按照规定的权限和程序审批后实施。

1.2 综合管理部组织公司内部各单位提出开发需求和关键控制点，规范开发流程，明确系统设计、编程、安装调试、验收、上线等全过程的管理要求，严格按照建设方案、开发流程和相关要求组织信息外包服务单位开发实施工作。

1.3 综合管理部是股份公司信息化工作的主责部门，负责公司一切有关信息化工作和信息系统工作相关的职责。

2 信息系统开发

2.1 在开发过程中，综合管理部应协调需求部门加强对开发过程的跟踪管理。根据项目开发总周期确定定期（每季度、每月、每周）沟通机制，就项目开发进度、需求的满足程度和需求变更等进行沟通，并进行书面记录。

2.2 开发完成后，由独立于开发部门的人员对系统进行验收测试，并记录测试结果。对于未能满足需求的部分，应要求开发人员进行完善。

2.3 项目开发过程中，应确保系统的开发环境、测试环境和生产环境的相互隔离。

2.4 在信息系统上线前，综合管理部应协调需求部门、开发部门做好信息系统上线的各项准备工作，培训业务操作和系统管理人员，制定科学的上线计划，确保信息系统的顺利上线实施。如涉及新旧系统转换时，应制定应急预案和详细的数据迁移计划，确保新旧系统顺利切换和平稳衔接。

2.5 在信息系统上线运行 3 个月后，由综合管理部组织需求部门及其他相关部门对信息系统进行最终验收和评估，出具验收评估报告。

3 信息系统运行与维护

3.1 备份管理

信息外包服务单位每周进行系统数据库自动备份并做完整性查验，每周一次手动备份到移动硬盘或其他电脑的硬盘，每半月刻盘上交公司总经理办公室存放。系统数据维护人员完成上述操作后，填写《数据备份记录表》，并经负责人审核签字。综合管理部定期组织检查信息外包服务单位的数据备份情况。

信息外包服务单位每年进行一次备份的恢复性测试，以验证备份数据的有效性，并填写《数据恢复性测试记录表》，由信息中心领导签字。

3.2 日常维护

信息系统发生故障时，相关人员立即通知信息系统维护人员。信息系统维护人员应立即响应，并根据故障情况采取现场或非现场解决。并对解决情况进行记录。

信息系统维护人员如不能解决，应立即联系相应的供方，由供方予以解决，同时向信息管理系统负责人汇报故障情况。

3.3 用户账号及权限管理。

综合管理部和各主管部门针对各系统具体业务情况建立用户管理制度，加强对重要业务的访问权限管理，定期审阅系统账号，避免授权不当或存在非授权账号，禁止不相容职务用户账号的交叉操作。综合管理部和各主管部门至少每季度审核一次信息外包服务单位提交的《系统用户记录表》。

3.4 机房管理

信息系统数据中心（简称信息中心）机房管理工作委托信息外包服务单位全面负责，综合管理部对其工作进行定期监督检查。

只有经过公司授权的人员才能进出机房。其他人员进入机房需提出申请，填写《外来人员进入机房审批表》，经机房管理负责人审批后，由经授权的有权限进出机房人员陪同下方可进入机房。

机房管理人员定期（至少每周）对机房运行环境（包括温度、湿度、防火设备等）进行查看，确保机房处于一个稳定可靠的环境中。并进行记录。综合管理部不定期进行抽查。

3.5 网络安全及防病毒管理

各系统使用人或部门应采用公司总经理办公室批准的查毒、杀毒软件，包括服务器和客户端的查毒、杀毒软件，禁止使用来历不明、未经杀毒的软件，不阅读和下载来历不明的电子邮件或文件，严格控制并阻断计算机病毒的来源。经远程通信传送的程序或数据，必须经过检测确认无病毒后方可使用。

网络管理员应至少每周一次自动的全系统病毒扫描，每天定时自动检查更新病毒定义文件，对于发现的病毒则要有相关信息提示自动的发送到相关管理人员处。

3.6 密码管理

各信息管理系统管理员归属于相应主管部门，负责管理系统授权人员范围及权限。主管部门定期检查系统授权人员及权限，并要求系统使用人员每半年更换一次登录密码。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司信息系统管理规定》

六、主要控制点

- 1 信息化规划的编制
- 2 信息系统开发
- 3 用户账号及权限管理
- 4 数据备份管理
- 5 密码管理
- 6 网络安全及防病毒管理
- 7 机房管理

七、主要检查资料

- 1 信息化规划
- 2 信息化整体解决方案
- 3 信息系统验收报告
- 4 系统用户记录表
- 5 数据备份检查表
- 6 外来人员进入机房审批表
- 7 数据恢复性测试记录表

第五章 信息传递与沟通

1 信息披露

1.1 信息披露管理业务流程

一、业务目标

- 确保信息披露符合国家法律、法规和相关监管机构的要求；
- 完善企业信息披露管理体系，保证信息披露及时、准确、完整，充分保障投资者权益。

二、业务风险

- 信息披露违反国家法律、法规和相关监管机构的要求，可能使企业遭受外部处罚及名誉损失；
- 信息披露管理出现漏洞，可能造成披露错误或不及时，损害投资者合法权益。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于信息披露管理业务的相关流程，主要包括股份公司对外披露报告的编制、审议和披露流程。股份公司对外披露的报告可分为定期报告和临时报告。其中，定期报告包括年度报告、中期报告和季度报告；临时报告是指除定期报告之外的其他公告。根据《上海证券交易所股票上市规则》规定，临时报告大体可以分为涉及重大事项的临时报告和不涉及重大事项的临时报告两类（重大事项的判断标准及相关审议程序，详见《上海证券交易所股票上市规则》第八章、第九章、第十张、第十一章的有关规定）。

四、业务流程描述

1 定期报告披露

1.1 由公司内部董事、董事会秘书、高级管理人员和证券部召开会议，确定定期报告披露时间，制定编制计划。

1.2 各相关部门按定期报告编制计划起草相关文件，经分管领导审核后报证券部。

1.3 证券部负责编制定期报告。

1.4 定期报告由董事会秘书审查。

1.5 公司高级管理人员确认。

1.6 董事会审议。

1.7 董事长签发定期报告。

1.8 董事会秘书或证券事务代表报上海证券交易所审核后公告。

2 临时报告披露

2.1 公司涉及董事会、监事会、股东大会决议，独立董事意见的信息披露

2.1.1 证券部根据董事会、监事会、股东大会召开情况及决议内容编制临时报告。

2.1.2 董事会秘书审查。

2.1.3 董事长签发。

2.1.4 董事会秘书或证券事务代表报上海证券交易所审核后公告。

2.2 公司涉及重大事件且不需经过董事会、监事会、股东大会审批的信息披露

2.2.1 公司职能部门在事件发生后及时向董事会秘书报告，并按要求向证券部提交相关文件。

2.2.2 证券部编制临时报告。

2.2.3 董事会秘书审查。

2.2.4 总经理审查。

2.2.5 董事长签发。

2.2.6 董事会秘书或证券事务代表报上海证券交易所审核后公告。

五、相关制度目录

1 《公司法》

2 《上海证券交易所股票上市规则（2008年修订）》

3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司章程》

4 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司信息披露管理办法》

5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司信息披露管理制度》

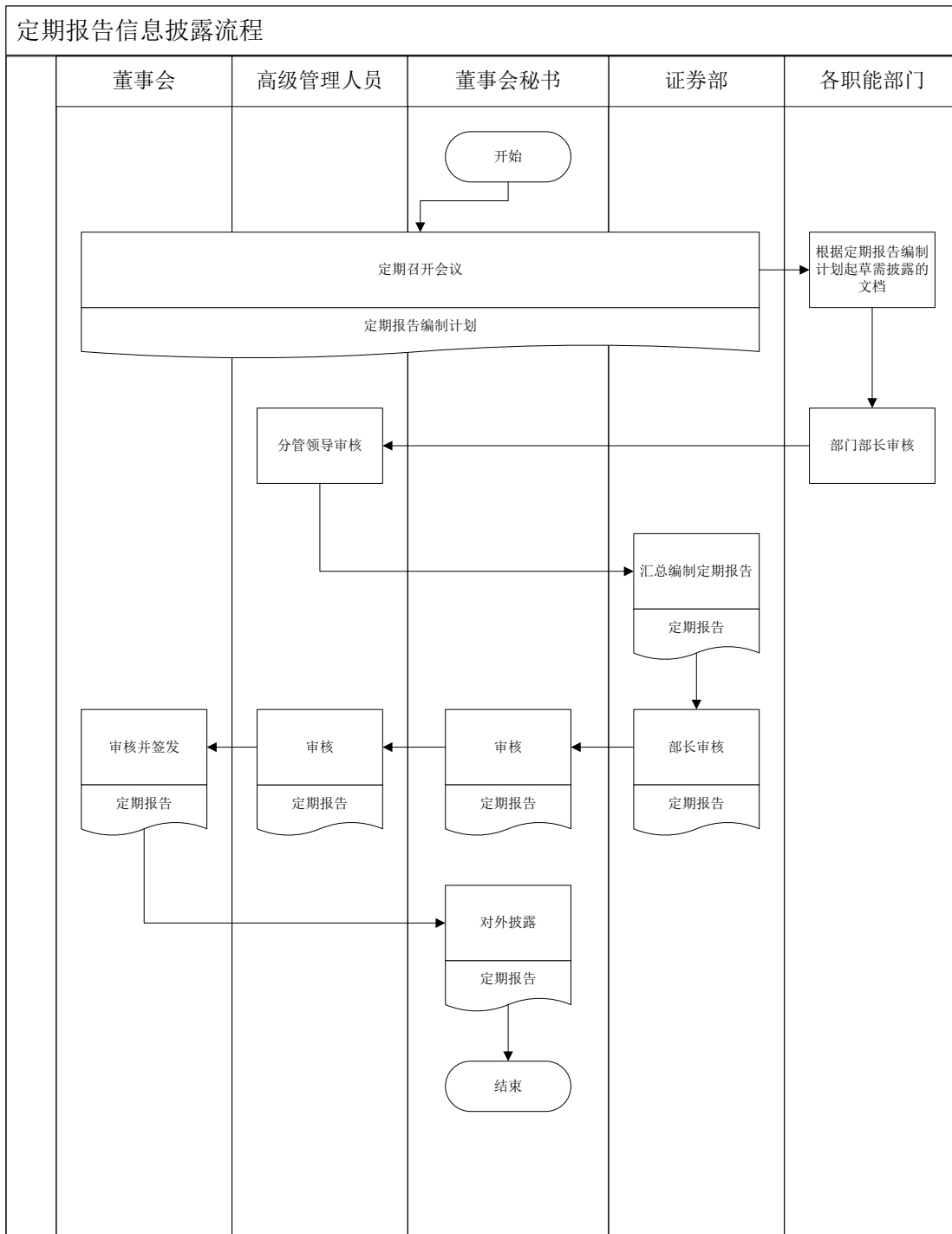
六、主要控制点

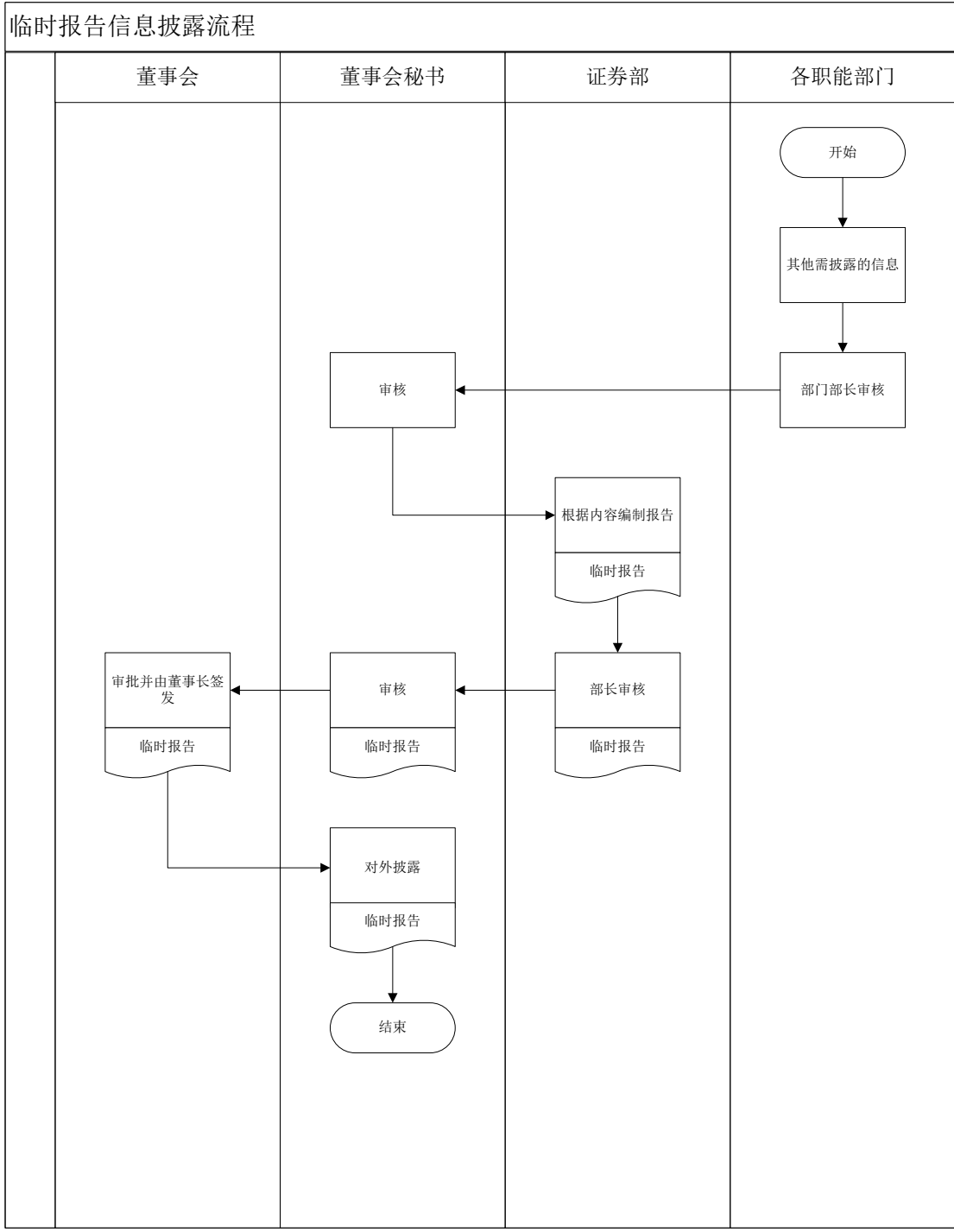
- 1 定期报告编制
- 2 定期报告审议
- 3 定期报告披露
- 4 临时报告编制
- 5 临时报告审议
- 6 临时报告披露

七、检查资料

- 1 董事会决议
- 2 股东大会决议
- 3 经理层会议决议
- 4 定期报告披露文稿
- 5 临时报告披露文稿

八、业务流程图





第五章 信息传递与沟通

2 内部信息传递

2.1 内部信息传递业务流程

一、业务目标

- 内部报告编制及时、准确、全面，能够满足企业内部信息需求，为企业进行运营分析和决策提供合理依据；
- 信息的收集、报送和保管程序符合公司内部管理的要求。

二、业务风险

- 未能及时、准确、全面的编制内部报告，或内部信息传递不畅通、不及时，无法满足企业分析和决策的需求，可能导致决策失误，影响生产经营有序进行；
- 信息的收集、内部报告的报送和保管程序不符合公司内部管理的要求，可能泄露企业商业机密，削弱企业核心竞争力。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于内部信息传递业务的相关流程，主要包括内部报告体系的建立，内部报告的编制，内部报告的传递与保管，内部报告体系的评估调整。

四、业务流程描述

1 内部报告体系的建立

1.1 股份公司根据自身的发展战略，风险控制要求和业绩考核标准，建立内部报告指标体系。综合管理部于每年组织召开研讨会，由管理层与各部门根据内部报告指标体系和各部门对信息的需求提出针对内部报告的意见和建议，综合管理部汇总整理出《企业内部报告体系规划表》，明确内部报告的名称、所属类别、报送频率、编制岗位、报送对象、流转环节等。

2 内部报告的编制

2.1 需编制内部报告各职能部门根据《企业内部报告体系规划表》规定的程序，从适当的渠道收集整理所需的内外部信息，编制相应的内部报告。

2.2 编制完成的内部报告由编制部门的部长审核，对报告的准确性和完整性进行复核，审核后再按照报送时限要求发送给相应接收部门。

3 内部报告的传递与保管

3.1 内部报告的传递

3.1.1 编制内部报告的部门按照《内部报告管理规定》的要求向《企业内部报告体系规划表》中规定的层级报送内部报告。

3.1.2 内部报告可通过企业内部网络传递，重要报告应留有纸质存档，收发文件的部门间均留有文件收发记录。

3.1.3 内部报告在传递过程中应注意保密，按照预先设定的密级发送，保证只有指定的接收人才能接收到涉密信息。

3.2 内部报告的保管

3.2.1 各接收报告部门根据《企业内部报告体系规划表》的规定对收到的报告分类，由本部门内勤人员按照不同类别统一保管。

3.2.2 每年由发送内部报告部门根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司档案管理办法》的要求将报告按类别送交档案室统一保存。

4 内部报告体系的评估调整

4.1 综合管理部每年组织各部门对内部报告的使用进行评估，通过研讨会等形式对当期内部报告的使用情况进行讨论评估。

4.2 综合管理部根据各部门提出的意见和建议对当前内部报告体系提出修改，形成下一年度的《企业内部报告体系规划表》，总经理办公会讨论后由总经理签发。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司内部报告管理规定》

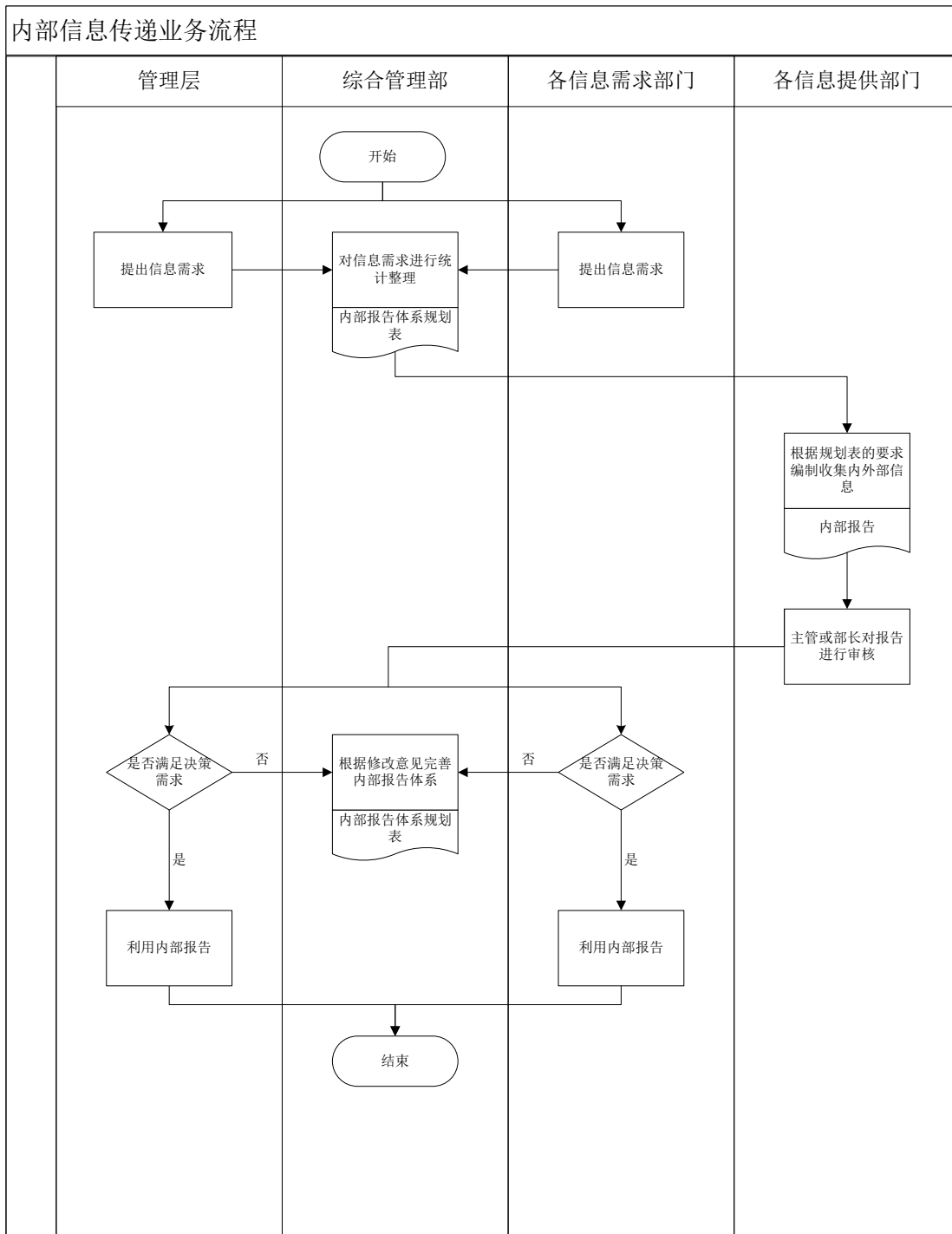
六、主要控制点

- 1 内部报告制度的制定
- 2 内部报告的编制
- 3 内部报告的传递与保管
- 4 内部报告制度的调整

七、主要检查资料

- 1 企业内部报告体系规划表

八、业务流程图



第六章 持续监督

1 内部审计

1.1 内部审计管理业务流程

一、业务目标

- 内部审计程序、审计方法符合有关内部审计行业标准和公司内部规章制度的要求；
- 充分履行监督职能，促进企业经营活动健康发展；
- 保持内部审计机构及审计专业判断的独立性、客观性；
- 确保审计团队的业务技能和审计质量满足内部审计业务的需要。

二、业务风险

- 内部审计程序、审计方法不符合有关内部审计行业标准和公司内部规章制度的要求，可能影响审计机构专业判断的正确性；
- 审计机构不够尽职尽责，未能履行监督职能，未能发现企业存在的舞弊等影响企业的健康发展的不良现象；
- 企业组织架构不合理，审计机构或人员未能保持独立性、客观性，可能影响审计机构履行监督职责的有效性；
- 审计团队的业务技能和审计质量达不到专业要求，可能导致审计机构做出不恰当的审计判断。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于内部审计业务管理的相关流程，主要包括审计计划的制定与审批、审计方案与审计通知的编制与审批、现场审计的实施、审计报告的编制与审批、审计工作资料的存档等。

四、业务流程描述

1 审计计划的制定与审批

1.1 每年年末，监察审计部根据公司的管理需要、组织风险、审计资源等要素，确定下一年度审计工作实施重点，对内部审计工作做出合理安排。

1.1.1 监察审计部编制股份公司的《年度审计工作计划》。

1.1.2 《年度审计工作计划》经监察审计部部长审核后，上报总经理办公会审批，并在会议纪要上记录审议结果。

1.1.3 监察审计部将总经理批准后的《年度审计计划》统一下发至各部门。

2 审计准备阶段

2.1 监察审计部负责人充分考虑审计人员的独立性和胜任能力，根据具体审计项目选派人员组成审计组，确定项目审计组组长、主审和审计组成员。

2.2 审计组在实施审计前熟悉与审计事项有关的法律、法规和政策，了解被审计单位的基本情况，收集前期准备资料。

2.3 审计通知书的审核与下发

2.3.1 审计组成员拟定《审计通知书》（包括被审计单位及审计项目名称、审计依据及审计目的、审计范围、审计实施时间、审计主要内容、被审计单位应提供的具体资料和其他必要的协助等）。

2.3.2 审计组在实施审计前 3 个工作日，向被审计单位送达《审计通知书》，特殊审计业务可在实施审计时送达。

3 审计的实施

3.1 内审人员可以用检查、观察、询问、盘点、监盘、函证、计算、分析性复核等审计程序实施审计，及在了解内部控制状况的基础上进行符合性测试和实质性测试，以获得必要的审计证据。

3.2 内审人员应对所获得的审计证据进行整理、分析、研究、判断并相互验证，评估各种证据的重要性、可靠性及与审计事项的相关性，依据有关证据对具体的审计事项做出审计结论。

3.3 实施审计的过程中，内审人员应与被审计单位及有关人员进行充分的交流和沟通，充分听取被审计单位及有关人员的说明、解释和意见，确保审计结论准确、公正、客观。

3.4 审计中如与被审计单位（人员）发生争议，应如实反映给审计负责人及董事会预算与审计委员会。内审人员必须依法有据、实事求是地提出解决办法，切忌主观臆断。

3.5 内审人员应将审计程序执行过程、证据及取得证据的方法、审计结论等记录或附加于审计工作底稿，并由审计负责人进行检查或审核。

4 审计报告的编制与审核

4.1 审计负责人在完成各项审计程序后，应汇总审计结果，作出审计评价，并在此基础上编制审计报告。

4.2 审计负责人在正式出具审计报告前应将审计报告发送给被审计单位征求意见。被审计单位在收到审计报告后的三日内签署意见并盖章。审计负责人在充分考虑被审计单位意见及相关补充信息后，向总经理正式报送审计报告（含审计意见和建议）。

4.3 被审计单位若有不同意见又未能达成一致的，应在审计报告中反映或将不同意见附于审计报告之后。

4.4 审计负责人在收到审计报告后，做出审计意见书，必要时做出审计决定或提出处理意见。

4.5 审计报告及审计处理处罚决定经总经理办公会同意并经总经理批准后，通知被审计单位执行。

5 后续审计

5.1 监察审计部门应对审计意见书、审计处理决定或处理意见的整改情况进行必要的后续审计。

5.2 内审人员应通过定期回访方式，检查被审计单位整改情况；并编写后续审计报告，总结审计效果。必要时监察审计部应建立审计回访制度。

5.3 根据审计事项的重要程度，后续审计可独立进行，也可作为下次审计工作的一部分。

6 审计资料的存档

6.1 审计组执行具体项目审计结束后，将审计项目形成的工作底稿与文件进行分类整理，按照股份公司的要求装订成册并归档管理。

五、相关制度目录

- 1 《中华人民共和国审计法》
- 2 《审计署关于内部审计工作的规定》
- 3 《内部审计基本准则》
- 4 《内部审计具体准则》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司内部审计办法》

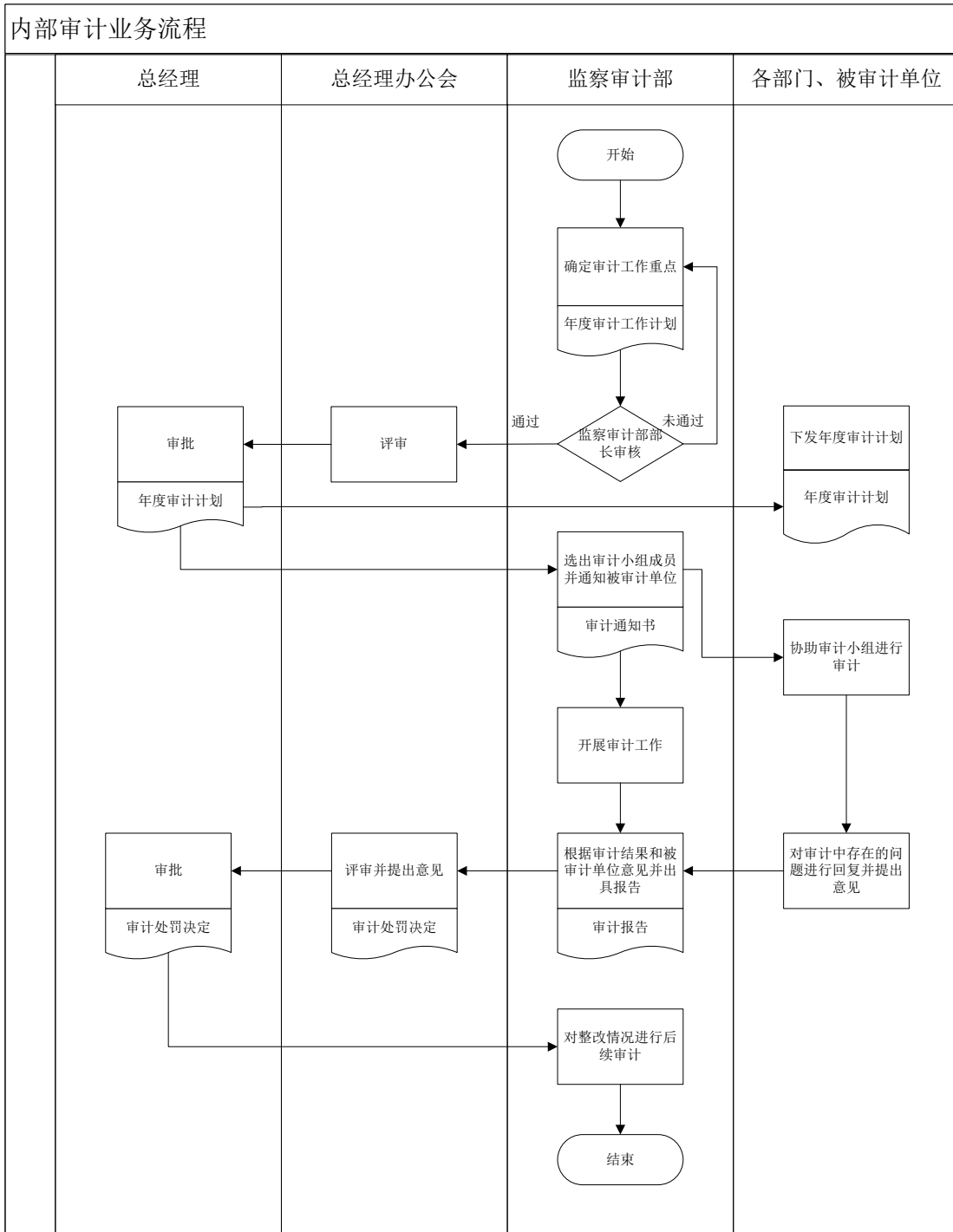
六、主要控制点

- 1 审计计划的编制与审批
- 2 审计通知书的下发
- 3 审计工作底稿的编制与审核
- 4 审计报告的编制与审批
- 5 后续审计

七、检查资料

- 1 年度审计计划
- 2 审计通知书
- 3 审计工作底稿
- 4 审计报告
- 5 被审计单位反馈的书面意见
- 6 被审计单位反馈的落实审计报告中相关问题的文件

八、业务流程图



第六章 持续监督

2 内控评价

2.1 内部控制有效性评价管理业务流程

一、业务目标

- 监督内部控制制度设计与执行的有效性，促进构建完善的内部控制体系；
- 检查、发现内部控制缺陷，提出改进建议并跟踪改进结果；
- 确保内控测试与评价工作的程序合规、方法合理、评价结果客观、整改建议可行。

二、业务风险

- 未能对内部控制制度设计与执行的有效性实行有效监督，无法及时发现内部控制的缺陷、及时完善内部控制体系，以致损害公司利益或声誉；
- 未能发现内部控制制度执行中存在的问题，测试已确认的整改措施未予实施或建议未予采纳，导致企业运营中存在的违规行为得不到及时有效的纠正；
- 内控测试与评价的工作程序不合规、不适当，导致检查、评价结果与实际情况不符，整改建议或改善方案不切实际。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）关于内部控制有效性评价管理的相关流程，主要包括内部控制有效性评价的启动、内部控制有效性评价活动的实施、内部控制有效性自评估报告的编制、内部控制有效性评价文件归档等。根据股份公司董事会授权，监察审计部具体组织实施企业内部控制自我评价事宜。

四、业务流程描述

1 内部控制评价工作计划的提出及审批

1.1 监察审计部负责制定年度内部评价工作计划，明确内控评价主体范围、工作

任务、人员组织、进度安排和费用预算等相关内容，报经总经理办公会和董事会审批后实施。

2 内部控制评价工作的实施

2.1 监察审计部会同相关职能部门共同组织内控评价专门机构负责内部控制评价的具体实施工作，有序开展内部控制评价。内部控制评价一般包括内控评价准备阶段、实施阶段和报告阶段，其主要工作程序为：

2.1.1 组织成立内部控制评价检查小组实施独立自我评价工作。

2.1.2 各职能部门（分公司、项目部）及各子公司按照内部控制自我评价检查小组的安排开展本部门和本单位内部控制自我评估，并在规定时间内提交内部控制自我评估报告。

2.1.3 监察审计部汇总和统计各部门自评报告。

2.1.4 内部控制检查小组根据各部门内控自评报告确定内部控制独立性测评的重点范围和工作计划，并具体实施分析和评价。

2.1.5 内部控制检查小组汇总和分析内部控制缺陷，指导各个部门进行整改和完善内部控制相关制度和工作程序，并持续根据内外部环境变化修订和更新内部控制手册。

2.1.6 监察审计部编制并修订内部控制自我评价报告。

2.1.7 内部控制自我评价报告经过规定的决策程序和审批程序后，由证券部负责进行信息披露。

五、相关制度目录

- 1 国际内部审计师协会颁布的《内部审计实务标准》
- 2 中国内部审计协会颁布的《中国内部审计准则》
- 3 财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》
- 4 财政部等五部委联合发布的《企业内部控制应用指引》
- 5 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司内部控制评价管理制度》

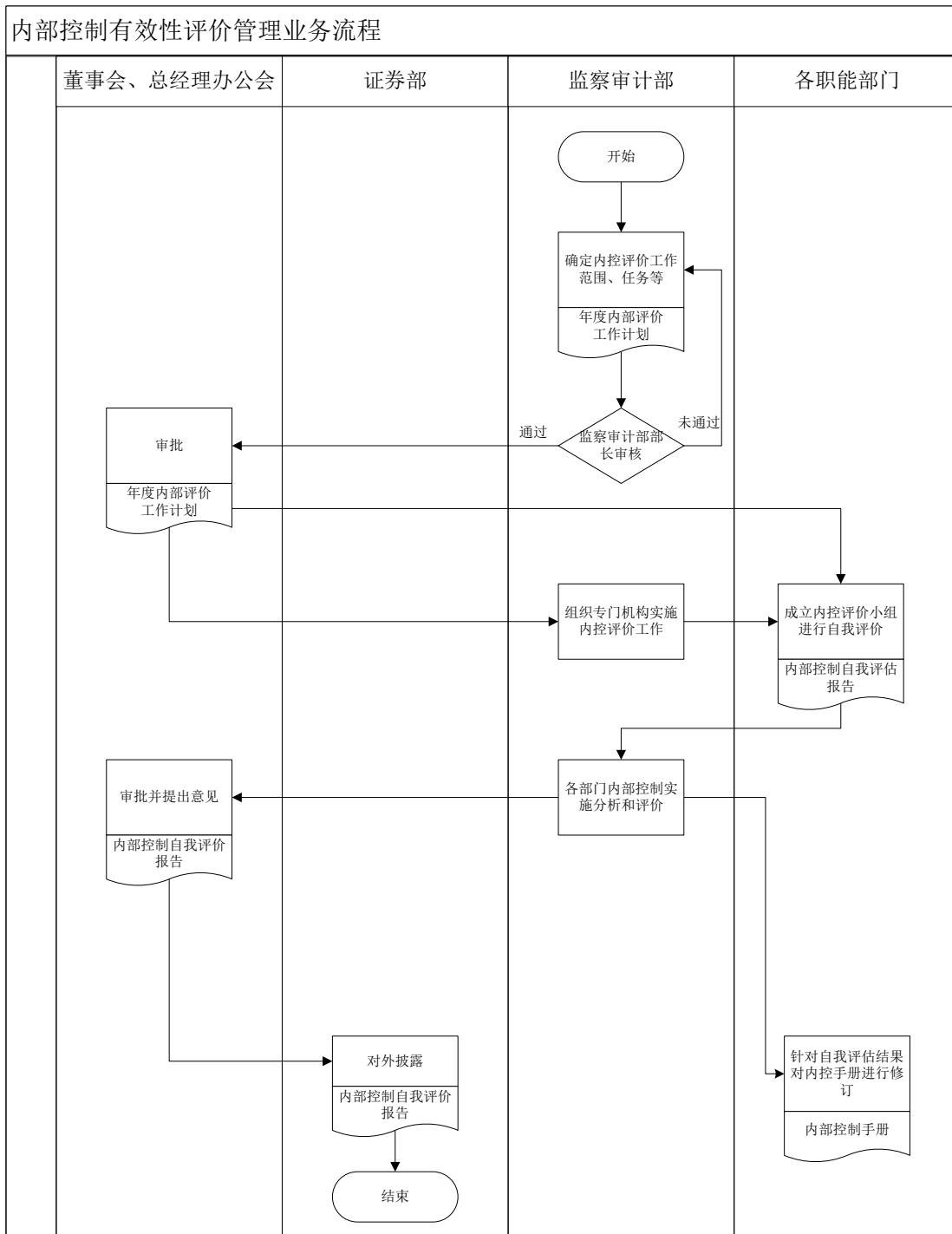
六、主要控制点

- 1 内部控制测试工作计划的编制与审批
- 2 测试底稿的编制与复核
- 3 内部控制有效性自评估报告的编制与审核

七、检查资料

- 1 年度内部控制评价计划
- 2 内部控制测试工作通知
- 3 内部控制测试实施方案
- 4 内部控制测试底稿
- 5 测试结果汇总表
- 6 缺陷评价表
- 7 内控测试工作总结
- 8 天津市房地产发展（集团）股份有限公司内部控制自评估报告
- 9 预算与审计委员会和董事会会议纪要

八、业务流程图



第六章 持续监督

3 反舞弊和信访管理

3.1 反舞弊管理业务流程

一、业务目标

- 反舞弊管理工作程序符合党纪、国家法律、法规和企业管理的有关规定；
- 加强反舞弊教育，防止出现重大违法违纪及舞弊行为；
- 及时、客观、公正地处理舞弊事件，避免或减少企业经济损失及名誉损失。

二、业务风险

- 举报的受理和调查程序违反党纪、国家法律、法规的规定，可能使企业遭受外部处罚或名誉受损；
- 不重视反舞弊教育，可能导致违法违纪及舞弊行为的发生；
- 未能及时、客观、公正的受理和调查举报事件，可能给企业带来经济损失及其他负面影响。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）反舞弊管理业务的相关流程，主要包括职业道德准则的建立、举报机制的建立、舞弊的调查与整改、反舞弊工作的保密等业务。

四、业务流程描述

1 职业道德准则的建立

1.1 股份公司通过《员工手册》规定了约束员工行为的道德准则。公司的道德准则严厉禁止员工的任何舞弊行为，并规定员工在防范舞弊中的责任以及违规可能导致的惩罚。

1.2 《员工手册》明确界定道德准则体系中的相关制度解释责任，手册由股份公司人力资源部负责制定和修订。

1.3 股份公司人力资源部会同股份公司党群部将道德准则体系纳入新员工的培训内容，并对全体员工进行不定期培训。

2 举报机制的设立

2.1 各部门职责

2.1.1 股份公司董事会是股份公司反舞弊活动的最高领导机构，有责任督促管理层建立反舞弊文化，建立、健全预防舞弊在内的内部控制体系。股份公司董事长是负责舞弊案件调查及处理的直接领导者。

2.1.2 股份公司预算与审计委员会是反舞弊工作的监督机构，负责对涉及审计部门舞弊案件的受理、调查工作，并审核反舞弊资料的真实、完整性以及案件处理结果的公正、合规性。

2.1.3 股份公司监察审计部在预算与审计委员会领导下进行调查取证，对舞弊行为具有实时监控的职能。内部审计计划书或审计方案应包含关于舞弊行为监控的内容。内部审计师在常规审计和专项审计中应建立舞弊行为识别系统以发现舞弊信息。

2.2 举报途径的设置

2.2.1 股份公司设立统一的举报电话。为便于复查核实，举报电话需具备录音功能。监察审计部负责举报电话的设置、接听和录音等工作，股份公司不要求所属各单位再单独设立举报电话。

2.2.2 股份公司设立举报信箱，由监察审计部负责，原则上每周开启一次信箱并记录和保存举报舞弊信息的信件，每次开启信箱及记录、保存过程至少需二人同时参与。

2.2.3 股份公司设立举报专用电子信箱，由监察审计部负责，原则上每周检查一次信箱并记录和保存举报舞弊信息的信件，每次检查及记录、保存过程至少需二人同时参与。

2.2.4 股份公司举报途径的设置情况以文件或其他有效形式向全体员工公告，并在外部网站上发布有关举报程序的内容，以方便相关各方知晓，使相关各方可以通过举报机制提供舞弊信息。

2.3 举报信息的传递

2.3.1 群众来信、来访、来电举报，上级机关及有关部门转来的举报，审计中发现的案件线索等均由监察审计部进行编号、登记，填写《受理举报登记表》。

2.3.2 监察审计部及时将收到的举报信息留下书面记录供预算与审计委员会检查，并将必要的信息向董事长或总经理报告。

3 舞弊的调查与整改

3.1 监察审计部独立（或会同相关部门）成立调查组，对疑似舞弊或舞弊开展独

立的跟踪、调查和反馈。

3.2 调查组人员不得少于二人。必要时可要求其他单位或其他部门专业人员协助调查，并将调查结果形成《初步调查核实报告》，及时向预算与审计委员会及董事长报告。

3.3 监察审计部应及时向预算与审计委员会和董事长就舞弊调查的进展和结果进行沟通，并向董事会提出调查报告（包括处理建议等）。

3.4 经董事会研究决定，对舞弊者采取相应的处罚措施，触犯法律的移交司法机关，并将处理结果通过各种渠道及时向员工及必要的外部第三方通报。

3.5 监察审计部负责监控整改措施的补救效果，并形成整改报告。监察审计部负责将整改情况向预算与审计委员会或董事会书面汇报，汇报情况记录于预算与审计委员会或董事会的会议记录。

4 反舞弊工作的保密

4.1 预算与审计委员会和监察审计部根据《天津市房地产发展（集团）股份有限公司反舞弊管理规定》的要求对举报人信息严格保密。

4.2 在调查取证过程中，监察审计部应使用规定的程序进行调查，并对被调查对象信息严格保密。

五、相关制度目录

- 1 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司反舞弊管理规定》

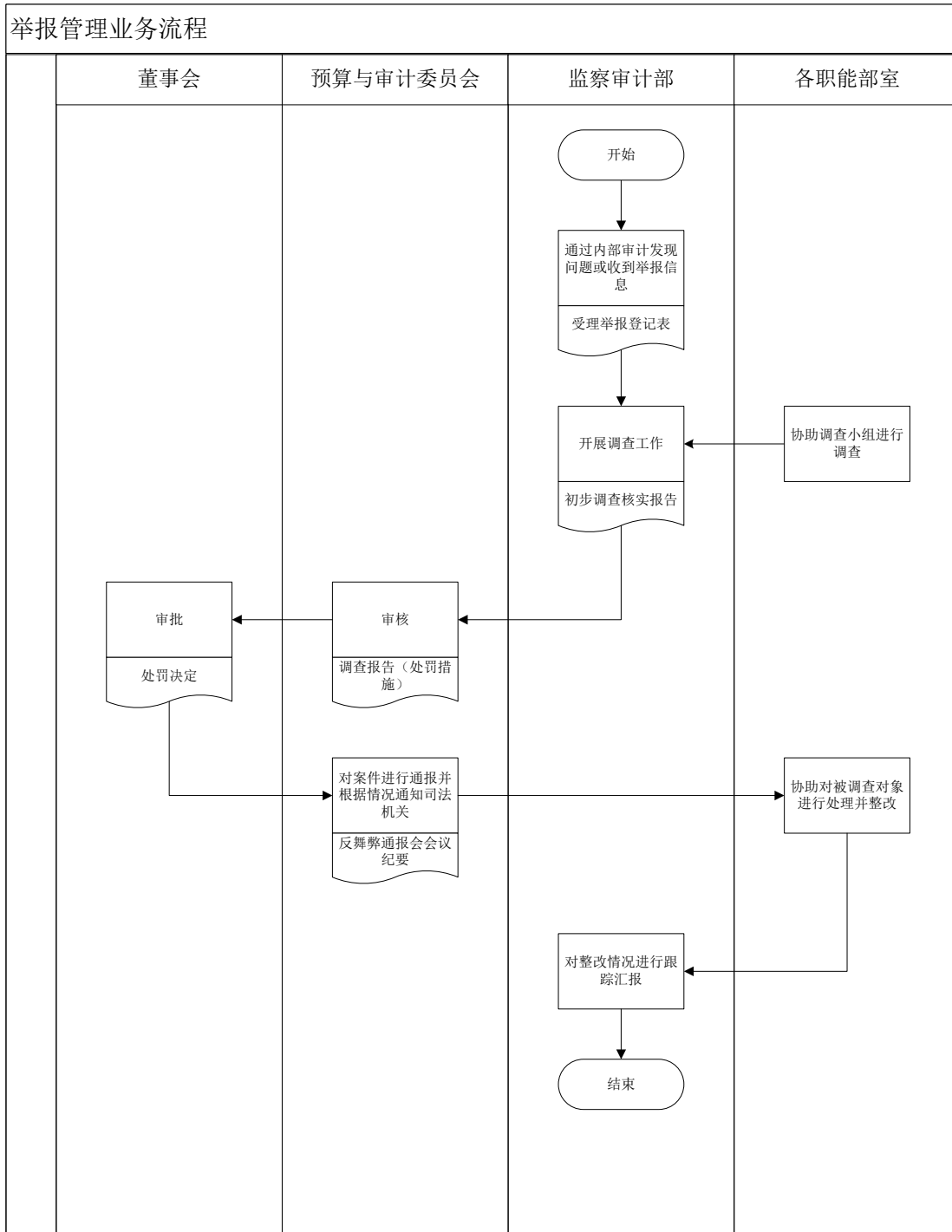
六、主要控制点

- 1 举报的受理
- 2 初步调查核实
- 3 调查结果审批
- 4 调查资料的归档

七、检查资料

- 1 受理举报登记表
- 2 初步调查核实报告
- 3 举报调查材料
- 4 调查报告
- 5 整改报告

八、业务流程图



第六章 持续监督

3 反舞弊和信访管理

3.2 信访管理业务流程

一、业务目标

- 处理信访的工作程序符合党纪、国家法律、法规和企业管理的有关规定；
- 及时、客观、公正的受理信访事件，防止因处理不当出现越级上访或扰乱公共秩序的事件，避免或减少企业经济损失及名誉损失。

二、业务风险

- 信访的受理和调查程序违反党纪、国家法律、法规的规定，可能使企业遭受外部处罚或名誉受损；
- 未能及时、客观、公正的受理和调查信访事件，可能导致越级上访或扰乱公共秩序事件的发生，给企业带来经济损失及其他负面影响。

三、业务范围

该子流程主要描述了天津市房地产发展（集团）股份有限公司（以下简称“股份公司”）信访管理工作的相关流程，主要包括信访管理制度的设立、信访的处理、信访材料的整理归档等业务。

四、业务流程描述

1 信访管理制度的设立

1.1 股份公司信访工作领导小组制订《天津市房地产发展（集团）股份有限公司信访工作管理规定》对信访秩序进行维护。股份公司建立三级信访责任制，对信访工作实行逐级负责。

1.1.1 股份公司设立信访工作领导小组，由副书记和副总经理任组长、副组长。股份公司总经理办公室下设信访办公室作为领导小组的办事机构归口协调全公司范围内的日常信访事务。

1.1.2 股份公司各部室部长负责处理范围内的信访事件，并督促分公司项目部对信访事项进行处理。

1.1.3 分公司、项目部经理负责直接处理范围内的信访事件，并根据上级的指示对信访事项给予书面答复。

1.2 股份公司信访工作领导小组不定期组织召开沟通会、协调会、总结会，对当前信访工作形势进行传达和总结分析。

1.3 股份公司信访工作领导小组每年根据经营环境以及国家及行业法律法规的变化对《天津市房地产发展（集团）股份有限公司信访工作管理规定》进行书面审阅并根据适用的经营环境以及国家及行业法律法规情况进行修订。

2 信访的处理

2.1 分公司、项目部和股份公司各部门对范围内信访事项进行登记，当时可以解决的事项应当场给予答复；需要上报的事项填写《天房发展信访事项办理单》及时与上级领导沟通，在规定的时间内对信访人给予书面回复。

2.2 股份公司信访工作领导小组负责与外部单位进行沟通。对于上级单位交办的事项，及时组织相关人员给予解决。

2.3 结案的信访事项应由办理的单位出具结案报告。各级信访工作负责人对办理信访事项过程中形成的材料均应书面化并妥善保管。

3 信访材料的整理归档

3.1 各级信访工作负责人定期将本部门经办的信访材料整理后统一交股份公司总经理办公室归档。

3.2 如需调阅信访材料按照《天津市房地产发展（集团）股份有限公司档案管理办法》进行登记借阅。

五、相关制度目录

- 1 国务院《信访条例》
- 2 《天津市规划建设系统信访工作制度》
- 3 《天津市房地产发展（集团）股份有限公司信访工作管理规定》

六、主要控制点

- 1 信访的受理
- 2 信访事项的审批
- 3 信访材料的归档

七、检查资料

- 1 天房发展信访事项办理单
- 2 信访调查材料
- 3 结案报告

八、业务流程图

