

甘肃莫高实业发展股份有限公司



债权债务管理办法

二〇二五年八月

目 录

第一章 总则

第二章 组织机构与职责

第三章 预算管理

第四章 应收款项管理

第一节 会计核算、日常管理

第二节 应收款项回收

第三节 客户信用管理

第四节 分析评价及监控

第五章 应付款项管理

第一节 会计核算、日常管理

第二节 应付款项支付

第三节 分析评价及监控

第六章 带息负债管理

第一节 融资管理

第二节 风险防控、分析评价及监控

第七章 处置管理

第八章 绩效考核及责任追究

第九章 附则

第一章 总则

第一条 为进一步加强甘肃莫高实业发展股份有限公司（以下简称“公司”）债权债务管理，提高资金使用效率，有效防范和控制经营风险，根据国家有关规定及公司财务、合同、内部控制等相关管理规定，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及全资、控股子公司。

第三条 本办法所称债权债务包括应收款项、应付款项及带息负债。应收款项包括应收账款、应收票据、预付账款、长期应收款、其他应收款等。应付款项包括应付账款、应付票据、预收账款、长期应付款、其他应付款等。带息负债包括短期借款、交易性金融负债、长期借款、应付债券等。具体核算要求按照《企业会计准则》执行。

第四条 债权债务管理应建立健全事前评估、事中监控、事后追偿与处置的全过程管控机制，在日常管理中应遵循以下原则：依法合规，权责明确；分类实施，突出重点；预算管控，过程管理；风险防范，提升效率。

第二章 组织机构与职责

第五条 财务管理部是公司债权债务归口管理部门，负责组织、指导各业务单位开展债权债务日常管理工作。主要履行

以下职责：

- （一）制定债权债务管理相关制度；
- （二）组织编制年度预算方案及预算边界管控目标；
- （三）负责债权债务日常会计核算、管理及分析评价，并接受监督检查；
- （四）定期组织开展账务核对工作，协助公司各业务单位的对账事项；
- （五）负责办理资金收付结算，协助公司各业务单位预警提示款项收支进度；
- （六）组织定期开展债权债务清查及专项清理；
- （七）会同各业务单位制定客户信用管理政策；
- （八）负责对债权债务的管控结果提出绩效考核及责任追究意见；
- （九）根据管理需要开展其他债权债务管理工作。

第六条 按照“谁经办，谁负责”的原则，各业务单位对本单位经办业务涉及债权债务的管理事项负直接责任。主要履行以下职责：

- （一）制定年度业务预算方案及预算管控目标，并具体落实；
- （二）制定并落实客户信用管理政策，持续跟踪评估客户信用状况并及时调整信用政策；建立健全供应商管理机制，落实供应商管理政策，严格准入资质审核，实行动态供方管理，

淘汰不合格供应商；

（三）建立债权债务管理台账、合同台账，对合同履行情况及款项收支进度进行动态监控，对应收款项、应付款项账龄及债权债务款项收支风险进行分析评估；

（四）负责应收款项的对账、结算、催收和清算工作；按合同约定履行付款义务，负责应付款项的对账、资金支付申请及审批等工作；

（五）协助财务管理部开展分析评价，接受监督检查；

（六）根据管理需要开展其他债权债务管理工作。

第七条 按照公司内部控制要求，公司其他部门主要履行以下职责（包括但不限于）：

（一）证券法务部负责审核各业务单位对外订立的合同，处理相关法律事务；参与各业务单位年度客户信用政策制定与客户授信决策过程；负责监督债权债务的履约情况；

（二）内控审计部负责适时开展债权债务相关管理制度的执行情况的内部审计和内部评价工作，提出相应监督意见或建议；

（三）人力资源与考核分配部负责将债权债务管理纳入绩效考核管理体系。

第三章 预算管理

第八条 各业务单位应根据年度生产经营、投资、科研和资金等业务预算，结合相关指标年度工作要求，制定债权债务年度预算目标。年度预算目标测算及确定过程，应充分考虑宏观经济形势、行业发展趋势、市场竞争状况、生产经营实际等因素，实现预算目标与业务工作有效衔接。

第九条 制定年度预算目标时，应收款项、应付款项、带息负债规模等指标应系统平衡，防止应收款项和带息负债规模相互推动走高，最大限度降低资金成本、减少坏账损失，防止出现流动性风险。

第十条 应收款项预算应依据年度“两金”压控工作要求，兼顾风险防控及业务发展需要，综合考虑盈利水平、现金流状况、资产可变现程度等因素，强化应收款项预算边界管控，持续提升债权运营效率。

第十一条 应付款项预算在满足生产经营需求的基础上，应兼顾采购成本优化，把控好采购节奏，尽量减少存货占用，防止出现违约及流动性风险。

第十二条 带息负债规模总体上以满足战略发展、保障生产经营需要为宜，保持适度规模；同时，合理安排长、短期借款等比例，保持财务结构合理、最大限度降低资金成本，确保财务风险可控。

第十三条 各业务单位应加强预算目标过程管控，将年度预算目标作为客户信用管理、采购管理、合同管理、债务融资

管理及款项收支等政策确立和调整、债权债务分析、评价、预警和考核的依据。

第四章 应收款项管理

第一节 会计核算、日常管理

第十四条 各业务单位按合同约定办理结算相关事宜，及时向财务管理部提供完整、准确的业务审批单据、签收单、出库单、发票、合同等相关证明材料，确保应收款项及时入账。

第十五条 应收款项应按往来单位（个人）及物品或劳务进行统计、核算，并按系统内和系统外进行反映，做到挂账单位明确、物品或劳务属实，余额准确、账表相符。

第十六条 各业务单位应按往来单位（个人）设置应收款项台账，逐笔反映应收款项增减变动、余额及账龄，完整记录合同信息、出库信息、发票开具、回收期限、是否逾期、逾期原因、催收及追索等相关信息，并确保台账登记及时、准确、完整。

第十七条 财务管理部建立应收票据台账，逐笔登记票据信息，详细记录票据全部要素并妥善保管。票据的收取、背书转让、贴现或到期托收应及时在台账中标识。财务管理部应全面掌握票据流转信息，确保票据安全。

第十八条 有确凿证据表明不能收回或收回可能性较小的

应收票据，业务单位履行审批程序后，财务管理部将其账面余额转入应收账款。转入应收账款的应收票据，其账龄从业务发生之日算起，同时应在应收票据备台账中登记。

第十九条 预付账款如有确凿证据表明不再符合预付性质，或者因供货单位破产、撤销等原因已无望再收到所购货物或退回预付款，应将其及时转入其他应收款。转入其他应收款的预付账款，其账龄从预付款发生之日算起。

第二十条 各业务单位应及时清理其他应收款，避免长期挂账。职工备用金借款要严格控制借款总额和占用时间，定期或不定期组织开展清查清理。借款人需及时结清借款，职工借款原则上不允许跨年度使用。因工作原因必须跨年度使用的，须履行相应审批程序。

第二十一条 各业务单位应规范应收款项对账管理，明确对账管理职责，细化对账管理流程。

（一）负责与对方进行应收款项对账，财务部门配合，每半年至少进行一次对账，并取得经对方业务及财务部门确认无误并签章的对账单、询证函等书面材料，作为双方对账的依据，确保债权有效。还需结合实际情况，对临近诉讼时效或金额较大的应收款项，采取更短的对账周期；

（二）负责将应收款项对账信息等相关法律证据资料整理留档，并及时将对账结果提供给财务部门，作为应收款项管理的重要依据；

（三）对于长期无法对账的单位，应采取措施取得具备法律效力的对账依据。

第二节 应收款项回收

第二十二条 各业务单位应严格按照合同约定按时回收应收款项。

（一）严格按照“谁经办、谁负责”的原则落实应收款项回收和清理责任；

（二）标的物交付后，各销售单位应积极推动相对方在法定或约定期限内及时组织验收、结算；

（三）对即将到期应收款项，各销售单位应及时提醒相对方履约付款，催收记录尽可能形成书面证明材料，连同其他函证等证明材料一并整理归档。

第二十三条 同一债务单位发生多笔应收款项，当期所收金额无法准确认定款项归属，应按照“先发生、先收回”的原则进行回收处理。

第二十四条 各业务单位应定期对照合同全面梳理应收款项情况，清查款项是否逾期、逾期金额、逾期原因、是否有分歧、涉诉情况及预计损失等内容，每年至少清查一次。针对逾期款项制定清收计划，逐笔明确逾期款项的清收责任人、责任部门、责任领导和清收期限，同时财务管理部按月制定分解目标并进行跟踪考核。

逾期款项指超过合同约定结算期限但未结算的款项。

第二十五条 各业务单位发生逾期款项，应多措并举加大清收力度，限期清收。

第二十六条 合同规定需提供预付款保函的业务，必须收到相对方保函后才能支付，且保函金额应与预付款金额相等。

第二十七条 履行内部决策程序基础上，各业务单位可根据实际情况，以应收票据贴现或背书、应收账款保理、应收款项质押等方式进行应收款项融资，盘活存量资金。应设置应收款项融资业务台账，详细记录用于融资的应收款项账面价值，到期日、贴现息、质押期限及回款情况等。

第三节 客户信用管理

第二十八条 各销售单位应对国内销售业务客户进行信用等级评价；对外贸销售业务应通过资信调查、投保等方式控制信用风险，确保公司的出口业务安全收汇。若出现欠款账龄超过6个月或在销售业务中出现其他特殊情况的外贸赊销业务客户，应针对此类客户限定信用额度和期限。

第二十九条 各销售单位应建立客户信用档案，制定完善客户信用评价标准，每年结合年度预算确定总体授信额度，对客户逐户进行信用等级评定，根据客户信用评价结果确定信用额度、信用期限、附加条件、结算政策等。逐户确定信用额度时应重点关注集团类客户或关联方客户信用总额的管控，防范

同一控制人控制下的关联客户多头取得信用额度，形成风险。

第三十条 各单位应持续跟踪评估客户信用状况并及时更新客户信用档案，至少每年进行一次客户信用等级评价，及时调整客户信用政策，补充和完善客户信用档案。

第三十一条 客户信用额度是确定赊销合同信用政策的重要依据，各单位应严格执行信用额度审批流程和授信合同审批权限，严禁越权授信和审批。各单位应按规定权限审批后与客户签署合同，因特殊原因需追加信用额度的，按公司相应的审批流程及权限办理客户信用额度的调整。

第四节 分析评价及监控

第三十二条 各单位应通过综合分析债务人还款能力、还款意愿、双方分歧等，将应收款项分为三个风险等级，即高风险类、低风险类、正常类。

（一）高风险类。指很可能发生较大损失风险的款项，具体包括：债务人财务或经营异常的款项、逾期1年以上款项、存在重大质量和进度等纠纷的款项，以及已涉诉款项等。

债务人财务或经营异常的情形包括：资金链断裂、资不抵债，债券或票据处于违约状态；进行财务重组，经营活动已经或将要停止，经营活动虽未停止但市场持续萎缩，持续严重亏损，很可能或已经破产；拖欠工资，税务信息异常或被列入失信被执行人名单等。

（二）低风险类。指按时足额收回存在一定风险的款项，具体包括：逾期1年（含）以内款项，无明确收款期限但已完成履约1年以上或超过本行业惯用收款周期的款项，账龄超过3年的非逾期款项。

（三）正常类。指没有足够理由怀疑不能按时足额回收款项，通常在正常回款期内，债务人资信状况良好、现金流充裕，双方业务正常开展，对方能够履约。

第三十三条 财务管理部建立应收款项评价及风险预警机制，定期分析、评价应收款项管控情况。

（一）对应收款项预算执行情况、压控和逾期应收款项清理工作进展情况进行分析评价，并以此作为绩效考核的依据；

（二）对各单位的信用政策执行情况、信用额度控制情况、客户赊销金额、应收款项账龄增减变动等情况进行分析，并以此作为评估、调整客户信用额度的依据；

（三）结合客户基本信息、客户经营状况、应收款项逾期原因和程度、法律手续完备程度等因素，及时分析评估应收款项管控中的异常状况，并对相关部门进行风险提示，根据风险程度督促相应单位采取针对性的管控措施。

第三十四条 内控审计部在职责范围内适时开展应收款项专项审计，对制度建设、执行情况及非正常类应收款项情况进行监督检查，发现问题，提出意见，督促整改落实。

第五章 应付款项管理

第一节 会计核算、日常管理

第三十五条 各业务单位应按合同约定办理结算相关事宜，及时向财务管理部提供完整、准确的合同、发票、入库单、验收单据等相关证明材料，确保应付款项及时入账。财务管理部应监控暂估应付款项发票开具情况，督促业务单位及时从供应商取得发票，收到发票后经财务人员审核无误办理入账。非因特殊情况，原则上应付暂估挂账时间不能超过三个月。

第三十六条 应付款项应按往来单位（个人）及业务类型进行统计、核算，并按系统内和系统外进行反映，做到挂账单位明确、业务属实，余额准确、账表相符。

第三十七条 各业务单位应按往来单位（个人）设置应付款项台账，及时反映和监督采购业务中标的物信息、款项性质、结算情况等，逐笔记录应付款项增减变动、余额及账龄，完整记录合同信息、入库信息、发票信息、支付期限及金额、是否逾期、逾期原因等相关信息，并确保台账登记及时、准确、完整。

第三十八条 财务管理部设置应付票据台账，逐笔详细记录票据全部要素并妥善保管，票据记录人员不得监管票据签发。应付票据到期结清时，财务管理部应在台账中逐笔进行标识。

第三十九条 同一单位的应付、预付账款，应及时办理冲

抵手续，降低资金支付风险。

第四十条 财务管理部规范应付款项对账管理，明确对账管理职责。

（一）各业务单位负责与对方进行应付款项对账，财务部门配合，每半年至少进行一次对账。对发现的对账差异，业务单位应及时与供应商联系解决；

（二）各业务单位应将应付款项对账信息等资料整理留档，并及时将对账结果提供给财务部门，作为应付款项管理的重要依据。

第四十一条 采购部门应建立供应商信息档案，严格供应商准入机制，坚持动态管理，按期开展供应商考核评价活动，培育战略供应商，淘汰不合格供应商，持续优化供应商结构，打造有活力的供应商体系。

第二节 应付款项支付

第四十二条 各业务单位应按合同约定办理验收、结算相关事宜，严格履行内部审批程序后支付。

（一）标的物交付后，应按合同约定在期限内完成验收；期限内验收合格的，出具验收证明，提交付款申请，经审批后办理款项支付；期限内验收不合格的，取得质量鉴定、验收或检测等报告，及时对后续验收、结算等事项进行书面约定，未经验收或验收不合格的标的物不得擅自使用；

（二）对需要保证金的采购业务，应按合同约定，在保证期限届满后及时与对方对收取的保证金进行核实和结算。

第四十三条 各业务单位应付款项支付应严格执行资金预算批准制度，强化预算执行刚性，坚持“无预算不支出、不符合规定不支出”。

第四十四条 财务管理部明确付款流程及审批权限，严格审核合同执行、资金预算、发票、审批流程等相关情况，审核无误后严格按照合同约定及相关审批、支付程序办理付款。

第四十五条 各业务单位要查明长账龄应付款项原因、明确责任人，逐笔制定清理措施及清理计划。

（一）针对无分歧款项，要积极筹措资金，及时办理资金支付手续，尽快清理。

（二）针对有分歧的款项，安排专人就分歧内容同对方进行核实，积极协商，争取双方达成一致，尽快完成书面协议签订，尽早完成清理。其中，存在质量纠纷的欠款，各业务单位要合理评估质量损失，及时偿付欠款超过预计质量损失的部分，积极推动纠纷解决。

各业务单位与对方协商过程中，协商记录尽量形成书面证明材料，留存提请对方解决分歧的函件，双方协商形成的书面协议等，同其他函证等证明材料一并整理归档。

（三）各业务单位应合理分担责任，及时履行合同义务，不得通过先干活、先收货、后签合同，或以拖延办理审计、验

收、结算、入账等付款前置手续方式，变相拖延付款。

第四十六条 各业务单位严格按照合同约定及公司资金管理的相关规定，及时、足额支付应付款项。

不得以法定代表人或者主要负责人变更、拒绝履行或者延迟支内部付款流程，或者在合同未作约定的情况下以等待竣工验收批复、决算审计为由，拒绝或者延迟支付款项。

第四十七条 各业务单位不得逾期拖欠应付民营企业款项。

（一）招投标保证金、质量保证金等保证期限届满后及时与民营企业对收取的保证金进行核实和结算；

（二）不得强制民营企业接受非现金支付方式，不得利用非现金支付方式变相延长付款期限，有合同约定的除外；

（三）民营企业被税务机关认定为走逃（失联），按照税法相关规定企业不能付款的，应付款项到期日应通过国家企业信用信息公示系统或税务系统查询确认，打印留存相关证明资料。

第四十八条 公司高度关注和维护农民工权益，按照合同约定及国家相关法律法规要求及时、优先支付农民工工资，任何业务单位不得以任何理由克扣、拖欠农民工工资。

农民工是指为用人单位提供劳务的农村居民，包括本企业直接聘用、或以劳务派遣方式用工以及通过劳务分包用工。

第三节 分析评价及监控

第四十九条 各业务单位应定期分析、评价应付款项管控情况。

（一）对清理拖欠民营企业账款专项工作及逾期拖欠款项清理工作情况进行分析评价，并以此作为绩效考核的依据；

（二）对供应商信用管理进行分析、评价，实时跟踪合作方资信变化，动态评估履约能力，依法依规及时清退不符合要求合作方；

（三）对一年以上的应付及预付款项、逾期款项等异常状况，结合供应商信息及时向相关部门进行风险提示，防范违约及支付风险。

第五十条 内控审计部在职责范围内适时开展应付款项专项审计，对制度执行情况及清欠民营企业款项专项工作进行监督检查，发现问题，提出意见，督促整改落实。

第五十一条 各业务单位应高度重视民营企业清欠工作，公开投诉线索受理方式，高度关注各方面反映的拖欠民营企业款项线索，指定专人负责，及时转交相关业务部门核实线索、落实督办，派专人逐月跟踪落实情况，限期妥善处理，并留存证据材料。同时，各业务单位应倒查企业内部制度规定、业务流程等方面存在的问题，坚决堵塞管理漏洞。

第六章 带息负债管理

第一节 融资管理

第五十二条 债务融资运作依据预算需求，按照公司“三重一大”决策程序进行决策，开展融资业务。

第五十三条 公司应科学匹配带息负债品种、期限及利率，充分借助资金平衡与保障体系，严格控制外部带息负债规模，有效降低资金成本。

第五十四条 实施债务融资应编制具体融资方案，包括融资额度、融资方式、期限、利率、资金运用安排、还款资金来源及风险控制措施等内容。

应建立健全债务融资论证、评估、决策制度，依据年度经营计划，结合自身风险承受能力，科学评估决策方案、严格执行决策程序。

第五十五条 融资合同必须事项明确，对借款种类、用途、金额、期限、利率、结息方式、双方权利和义务、违约责任及其他需要明确的事项，必须在合同中予以明确。

融资合同签订后，财务管理部应指定专人负责保管，设置带息负债台账，逐笔登记合同信息，跟踪动态反映借款利息、期限等内容，确保登记及时、准确、完整，并科学制定、调整融资管理策略，防范违约风险。借款到期结清时，应当在台账中逐笔标识。

第五十六条 债务融资过程中应严格按照公司资金管理相关要求执行，涉及担保、抵押、质押的，按公司担保管理的相

关规定办理。

第五十七条 财务管理部应规范带息负债对账，定期与相关机构核对账目，确保账目清晰、完整、准确。同时，对账信息等资料应整理留存、归档。

第五十八条 财务管理部应按照有关规定做好债务融资信息备案工作；涉及公开披露信息的，应遵照相关信息披露制度及保密规定办理。

第二节 风险防控、分析评价及监控

第五十九条 财务管理部应合理安排资金，做好还款计划，按期计提利息并及时履行还本付息义务，维护自身良好信誉。有特殊原因不能及时还本付息的，应提前报告有关情况并采取风险防范措施，有效防范违约风险。

第六十条 财务管理部应加强带息负债分析与监控，包括带息负债规模及结构以及资金合规使用、资金成本管控、流动性风险防控等情况，强化过程监控，按月制定带息负债目标，从严从紧确定带息负债规模边界、防范财务风险。

第六十一条 财务管理部应加强带息负债资金预算执行监控，融资资金必须按规定用途使用，不得挪作他用，严禁用于委托理财以及投资证券、期货、信托等高风险业务和房地产开发业务。由于市场环境变化等确需改变资金用途的，应当履行相应的审批程序。严禁擅自改变资金用途。

第六十二条 内控审计部适时开展带息负债审计工作，对制度执行情况及资金使用情况进行监督检查，发现问题，提出意见，督促整改落实，严格防范债务风险。

第七章 处置管理

第六十三条 财务管理部定期对应收款项的账龄及可回收性进行全面分析、评估，每年至少一次；依据预计可能发生的坏账损失计提或转回坏账准备。

在清查核实的基础上，对确实不能收回的应收款项，或是逾期三年以上、预计清收成本大于应收余额的款项，应按照会计准则等相关规定在履行相关审批流程后核销处理。

第六十四条 各业务单位应重视已计提减值资产的核销工作，积极清理长期挂账事项，持续夯实资产质量。

第六十五条 财务管理部定期对应付款项的支出可能性进行全面分析、评估，每年至少一次；对于挂账一年以上、长期无法对账且无人追索的应付款项应进行调查，查明原因督促相关部门或个人及时清账，有确凿证据证明确属无需付款的款项，应按照会计准则等相关规定在履行公司内部审批流程后核销处理。

第六十六条 财务管理部建立已核销的应收、应付款项辅助台账，逐笔登记，整理保存审批手续、其他说明资料等原始

单证，按“账销案存”进行后续管理，并由业务单位负责继续清理。对于已确认坏账、已核销应收、应付款项，后期又收回或支付时，应以实际收回、支付金额严格按照会计准则规定要求进行账务处理。

第八章 绩效考核及责任追究

第六十七条 财务管理部负责加强债权债务总额管控和过程管理。包括债权债务年度及月度预算目标完成情况、一年以上及非正常应收款项压控工作、逾期应收款项清收及应付款项清理、民营企业清欠、带息负债融资、使用及偿付情况等。

第六十八条 对应收款项管理相关责任人，因履职不到位造成业务管理不规范、资金占用不合理、形成坏账损失的，应根据资金占用情况及坏账性质、形成原因及金额等，对责任人进行考核。

第六十九条 对应付款项管理相关责任人，因履职不到位造成业务管理不规范、形成经营损失及违约、支付风险的，应根据损失金额、形成原因及风险程度等对责任人进行考核。

与民营企业开展业务合作，未按规定签订合同、履行合同、支付款项，造成违约风险、形成逾期拖欠的；以及未按规定支付逾期利息、履行拖欠信息社会公示、提供必要支持的，应视具体情况对责任人进行考核。

第七十条 对带息负债管理相关责任人，因履职不到位造成业务管理不规范、财务结构不合理以及造成违约风险的，应根据损失情况、违约金额、形成原因等对责任人进行考核。

第九章 附则

第七十一条 本办法未尽事宜，按国家有关法律、法规以及《公司章程》的规定执行。

第七十二条 本办法由公司董事会负责解释。

第七十三条 本办法自公司董事会审议通过之日起施行。