

物产中大集团股份有限公司财务管理制度

第一章 总则

第一条 为规范集团公司及各级子公司的财务行为，加强集团化财务管控，优化资源配置，防范财务风险，保障股东合法权益，促进集团战略目标的实现，依据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等相关法律法规及《物产中大集团股份有限公司章程》，特制定本制度。

第二条 集团财务管理的核心目标是实现企业价值的可持续最大化；通过高效的资源配置，追求资本回报最大化；通过精益的现金流管理，实现现金流量最优化；充分发挥集团整体协同优势，推动各产业板块健康、持续发展，确保国有资产的保值增值。

第三条 集团财务管理坚持以提高经济效益和运营质量为中心，重点构建以全面预算管理为指引、以资金集中管理为中心、以成本精细管理为基础、以风险管理与内部控制为保障的财务管理体系。通过对价值链全过程的财务管控，强化经济核算，优化业务流程，有效识别与应对经营风险，不断提升资金使用效率，健全科学的管理运行机制，为集团全面实现战略目标提供财务支撑。

第四条 本制度所称集团公司系指物产中大集团股份有限公司（不含各级子公司）；子公司系指集团公司直接控股的公司；各级子公司系指子公司及由子公司控制的公司；集团系指集团公司和各级子公司。

第五条 本制度适用于集团公司和各级子公司。各级子公司必须严格遵守本制度。在此基础上，各子公司可根据自身行业特点、业务模式和管理需求，制定相应的财务管理规定，并报集团公司财务部备案。

第二章 财务管理体制

第六条 为巩固以产权为纽带的母子公司关系，切实维护出资人资本权益，并保障集团公司“一体两翼”战略的有效实施，集团实行“集权有道、授权有章”的战略管控型财务管理体制。具体遵循以下原则：

（一）政策统一与核算独立相结合：由集团公司统一制定重要的财务会计政策、核算规范与报告标准，确保集团会计信息口径一致、可比。各级子公司在法律主体和会计准则框架下，进行独立核算，承担自负盈亏的经济责任。

（二）战略协同与自主经营相结合：财务管理体制服务于集团整体战略，推动各级子公司的经营目标与集团战略方向一致。在此前提下，尊重各级子公司的法人财产权和经营自主权，支持其依照《公司法》及公司章程进行规范运作。

（三）全面纳入与合规透明：集团公司及各级子公司的财务管理活动均须纳入统一的集团财务管理体系，严格执行《企业会计准则》。同时，所有财务行为必须符合上市公司监管规则和信息披露的规范要求，确保财务信息的合规性与透明度。

第七条 职责和权限划分

集团公司设立财务部与资金中心，共同构成集团财务管理的核心组织体系。分别行使本制度所规定的属于集团公司财务管理与资金管理范围的职责和权力。

（一）属于集团公司统一管理的职责权限：

1. 会计政策和会计信息管理

负责统一制定并解释集团的财务会计政策与会计核算制度；监督、指导各级子公司对国家财经法规及集团内部财务制度的执行情

况。确保集团会计核算工作的规范、统一，保障会计信息真实、完整、及时地反映企业财务状况、经营成果与现金流量。

2. 财务数智化管理

（1）负责制定集团财务数智化转型中长期战略规划，建立财务数字化转型成熟度评估体系，不定期评估并优化转型策略；

（2）制定统一的财务主数据标准、数据治理规范及数据安全分级管控机制。

（3）依托财智公司，对全集团财务域数据进行管理和应用；主导集团财务核心系统的选型、实施与升级；推行财务共享管控体系及构建集团级财务数据分析平台，最终赋能集团进行数据驱动的高效决策。

3. 资金管理

根据国家财政政策和货币政策，结合公司战略规划目标、产业发展需求及经营管理模式，通过建立健全资金运营管理体系，制定稳健有效的资金管理政策和科学高效的管理控制机制，设置合理可持续的财务杠杆水平，确保集团保持适度的资金规模、充裕的现金流量和具有竞争力的资金成本。日常管理按照集团公司资金运营管理等相关制度（办法）执行。

4. 担保管理

所有对外担保必须经集团董事会或股东会批准后方可实施。各级子公司应贯彻执行集团公司担保管理制度（办法）的有关规定，严格控制对外担保风险。

5. 财务监督

建立健全内部监督、社会监督、政府监督三位一体，既相互独立又协同配合的财会监督管理运行机制，构筑企业内部的“预警纠

错与持续改进”机制，督促企业合规经营、规范核算、诚信纳税，最终提升企业整体治理水平与可持续发展能力。

6.组织管理

集团财务（资金）机构设置，财务（资金）负责人的选派以及财务人员的考核、管理。集团公司财务部对各级财务部门、资金中心对各级资金管理相关部门实行垂直领导，采用集权管理与分级管理相结合的管理模式。

（二）各级子公司的职责权限

在集团统一战略、政策与授权体系下，各级子公司作为独立经营主体，承担以下核心财务职责，确保经营自主权与集团整体风险可控、价值最大化之间的平衡。

1.严格执行国家会计准则及集团统一会计政策，确保本单位会计核算、财务报告的真实、准确、完整与及时，夯实集团合并报告的数据基础。

2.严格执行集团数据标准，确保本单位财务数据质量与系统应用合规性；在集团统一技术框架下，可基于业务特点申报创新应用场景试点；建立本单位财务数据质量责任制，确保源头数据准确性、完整性与时效性；执行集团数据安全策略，防范数据泄露和系统安全风险。

3.负责本单位财务、资金等职能部门的日常管理与运作；负责设置具体岗位，并明确其职责。在集团授予的权限边界内，合法、高效运作法人资产，对本单位经营效益及资产保值增值负责。

4.做好预算编制、过程控制、经营分析和绩效评价，为所在企业提供决策信息。

5.合理筹集资金，有效使用资金。按照集团资金集中管理制度，

协同配合集团，开展本单位资金集中运营管理等工作。

第三章 预算管理

第八条 全面预算管理体系的建设旨在有效组织与协调集团各级公司的经营管理活动，对未来经济活动进行科学规划和控制，优化资源配置，加强内部管理，有效防控经营风险，提升资产运营效率，从而保障集团发展战略与经营目标的实现。加快构建“战略—资源—价值”动态适配的全面预算管理体系，以全面预算系统为枢纽，实现“战略精准落地、业务深度协同、资源弹性配置、价值持续创造”的四维动态平衡，推动企业从“被动响应”向“主动预判”转型。

第九条 预算管理遵循以下基本原则：战略导向与科学管理；量入为出与综合平衡；效益优先与确保重点；权责明确与分级实施；规范操作与风险防控；全面预算、成本作业与过程控制。

第十条 预算管理涵盖预算编制与审批、执行与控制、调整、检查与考核等环节。

第十一条 预算管理要深化新技术、新工具在预算管理各个环节的融合应用，实现预算管理实时化监控、智能化分析及自治区化决策。

第十二条 预算管理执行集团公司相关预算管理制度（办法）的规定。

第四章 资金管理

第十三条 资金管理目标。建立健全资金流动性、安全性与效益性有机统一的资金管理体系，充分发挥财务公司作为集团资金集中管理平台的作用，有效提升集团资金一体化管理水平，实现资金资

资源配置优化，资金运营风险可控，资金使用效率与效益持续提高的目标。

第十四条 资金管理模式。资金运营管理实行“集团一体化管理，财务公司平台化运营，成员公司专业化运作”的模式，集团公司、财务公司与成员公司协同配合、共赢发展。

第十五条 资金管理内容。资金管理内容涵盖但不限于以下方面：合作银行准入管理、银行账户管理、债务融资管理、资金存放管理、资金集中管理、资金统筹调度、资金预算管理、监督考核等相关管理行为。

第十六条 资金运营管理部门。资金中心行使集团公司资金运营管理职能，财务公司作为管理平台发挥辅助管理职能。各级子公司应根据企业实际情况，设立相应的资金管理部门，并配备相应的资金管理岗位。

第五章 担保管理

第十七条 担保管理原则。为维护集团整体信用安全与资产完整，防范因担保引发的系统性财务风险，集团公司对全集团担保业务实行“统一管理、预算控制、审慎审批、风险优先”的集中管控原则。

第十八条 担保管理方式。对外担保由集团公司统一管理，未经集团公司统一批准，任何子公司不得对外提供担保。所有对外担保均纳入集团年度担保预算，与资金预算衔接，实行定额控制，不得超预算、超范围提供对外担保。担保预算均须经资金中心（财务公司）协调审核后，报集团公司批准。

第十九条 担保管理内容。担保管理涵盖担保申请、资信评估、

风险测评、反担保措施落实、合同审核与订立、对在保项目跟踪和风险预警及信息披露等全过程管理。

第六章 资产管理

第二十条 本制度所称资产，指集团公司拥有或控制的、除货币资金外的各类经济资源，包括但不限于：流动资产，如应收账款、应收票据、预付账款、存货等；非流动资产，如股权投资（含基金投资）、固定资产、投资性房地产、无形资产等。资产管理的目的是在确保资产安全、完整的基础上，优化资产配置，提升资产运营效率与效益。

第二十一条 资产管理的核心是对各项资产的取得、持有、运营及处置等全生命周期关键环节进行有效管理与控制。所有资产的收购与处置行为，均须严格按照集团公司《章程》、《治理纲要》及授权管理等规定履行审批程序，严禁超越授权或未经审批实施。

第二十二条 各项资产的具体管理要求，以及各子公司资产收购及处置的权限，由集团公司另行制定的专项制度予以明确规定，包括但不限于四项资金、企业投资（含基金）、经营性固定资产等相关制度（办法）的规定。

第七章 成本控制和费用管理

第二十三条 成本费用管理及控制原则

（一）全面控制原则。立足战略成本管理视角，围绕企业发展战略和阶段性工作方针，对集团内部价值创造作业和外部价值转移作业实施全过程控制，推动实现成本领先与转型升级目标。

（二）综合成本最低原则。以资源流动为导向，以成本动因为

基础，系统梳理生产经营各价值链环节，力求总资源消耗最小、综合成本最优；遵循成本效益原则，实现相对成本节约，确保因推行成本控制所发生的成本不超过因缺乏控制而造成的潜在损失。

（三）持续优化原则。根据年度工作要求和各项目定额，识别价值链关键环节，明确成本费用控制重点，制定作业成本优化举措，设定量化目标，落实责任主体与考核机制；建立并完善成本费用过程管控与考核制度，对优化目标的执行情况实行动态监控与评估，推动成本费用管理持续改进。

第二十四条 成本控制应结合企业经营目标，采取预算管理与定额管理相结合的管理方式。

第二十五条 成本费用控制执行集团公司相关成本费用管理制度（办法）的规定。

第八章 现金流量管理

第二十六条 现金流量管理的目的：通过优化资金周转、控制运营风险、提升使用效率，从而保障企业经营的稳健与安全，并有效支持战略目标的实现。

第二十七条 现金流量管理的内容：以预算为指导的现金流规划，对日常收支活动的过程监控，以及基于结果的效率分析与绩效评价。

第二十八条 现金流量管理形式：以现金流量表为核心，依托内部制度，对企业经营、投资和筹资活动产生的现金流进行全面管理。通过评估支付与偿债能力、预测未来现金流、评判利润质量，为企业决策提供支持。

第二十九条 现金流量管理执行集团公司现金流量管理制度

(办法)的规定。

第九章 利润分配及捐赠

第三十条 集团公司税后利润依照公司章程规定进行分配。任意盈余公积金的提取与股利分配方案，须经股东大会审议通过。各级子公司的税后利润分配纳入集团全面预算管理，并按集团公司相关分红管理制度及其公司章程规定的程序执行。

第三十一条 集团公司及各级子公司对外捐赠行为，应当符合法律法规及相关主管部门的要求，并纳入预算统一管理。捐赠应明确范围和条件，并落实相关执行责任。

第十章 税务管理

第三十二条 税务管理遵循合法合规、成本效益及合理筹划原则。在严格遵守税收法律法规的前提下，通过科学筹划平衡节税效益与相关成本，有效防范税务风险。推动税务管理数字化转型，构建覆盖企业全生命周期的智能化税务体系；推进分行业、分税种差异化精细管理，建立覆盖全税种的智能风险评估模型与纳税信用等级管理机制，构建“风险分级+管控矩阵”融合的全链条预警体系。

第三十三条 集团公司及各级子公司的经营者和财务人员应牢固树立依法经营、合规纳税的意识。财务人员须密切关注税收法律法规及有关优惠政策动态，加强日常税务管理，积极争取政策支持，持续提升税务管理水平，为企业创造价值。

第三十四条 重大事项应开展涉税评估。在重大投资、经营决策、资产重组或处置等事项中，须制定涉税评估方案，实施事前评估，统筹考量各类成本与税负影响，结合企业战略和风险管理要求，

合理设计交易结构，选择最优方案，以降低综合税负，防控税务风险。

第三十五条 定期组织实施税务风险检查与评估，建立健全税务风险信息沟通机制。对检查与评估中发现的重大税务风险问题，应及时向公司管理层报告。

第三十六条 税务管理执行集团公司相关税务管理制度（办法）的规定。

第十一章 财务监督

第三十七条 财务监督旨在合理保障集团公司及各级子公司财务会计信息的真实性、准确性、完整性与及时性；推动建立健全具备财务管理职能的企业内控制度；确保国家财经纪律和集团公司财务制度得到严格执行，及时纠正实际工作中可能存在的偏差；持续提升集团整体财务管理水。

第三十八条 财务监督的对象为集团公司与各级子公司在生产、经营、管理活动中所涉及的现金活动，以及反映该活动的财务会计资料和其他相关资料。主要内容包括：

- 1.财务制度的执行情况；
- 2.财务基础工作水平；
- 3.财务风险分析与评估；
- 4.经济效益及财务参与管理的实践与成效；
- 5.财务人员的履职情况。

第三十九条 财务监督主要包括财务分析评价、重大事项报告与合规检查三个方面。

1.财务分析评价：指各级子公司在财务报告的基础上，深度融

合业务数据，通过动态指标与预警模型，为战略决策提供洞察，驱动绩效提升；

2.重大事项报告：建立重大风险事项的强制、直达报告机制，实现关键信息的实时捕捉与高效处置，强化集团管控。具体按照集团公司相关重大财务事项报告制度规定执行；

3.合规检查：推行风险导向的审计与检查，穿透业务流程，保障资产安全，促进内控优化，构筑企业内部的“预警纠错与持续改进”机制。包括定期检查、专项检查、经理离任审计等。定期检查为年度财务检查；专项检查涵盖现金流向合规性、财务制度完善与执行情况及其他特定经济或会计事项；经理离任审计系应大股东或董事会、股东大会要求，配合内控审计部门对离任或任期届满的经理进行任期内的盈亏、经济责任和期末资产质量等方面全面审计。

第四十条 检查可由集团公司财务部组织，也可委托集团公司审计风控与法律事务部进行，必要时可聘请外部会计师事务所协助。

检查人员有权要求被检查单位负责人、主管会计工作负责人、会计机构负责人或其他有关人员说明情况、提供资料。如上述人员不予配合或阻碍检查，单位负责人应承担相应责任；财务人员不予配合或阻碍检查的，由主管会计工作负责人承担责任。

第四十一条 检查过程和结果须形成书面报告，报送相关部门及上级领导。定期检查与经理离任审计结果应向被查单位负责人及主管会计工作负责人通报，并征求其意见；该意见应作为检查过程资料一并存档。

第四十二条 对检查中发现的违反财经纪律与财务制度的行为，应责令被检查单位整改。如造成损失，应依据相关规定对企业负责人及主管会计工作负责人予以经济或行政处罚。如财务人员故

意隐瞒真实财务状况、制作虚假财会记录，应对主管会计工作负责人进行相应处罚。

第四十三条 集团公司财务部根据财务检查信息及日常工作表现，对各级子公司的财务会计工作质量进行评定，并作为衡量各级财务部门或会计机构负责人绩效考核、职务（级）调整的重要依据。

第四十四条 集团公司财务部应将所有检查结果记录归档，并保存不少于五年。对其中重大或严重错误、失误，应向人力资源部门报告，作为对主管会计工作负责人及会计机构负责人或单位负责人绩效考评的参考依据。

第四十五条 检查人员行为规范。检查人员应坚持客观、公正、廉洁的原则，不得向无关人员随意泄露检查目的、内容及结果。

第十二章 财务机构设置和财务人员管理

第四十六条 集团公司设财务部，负责集团公司的会计核算与财务管理、预算管理、财务数智化管理、税务管理、人才管理等，并承担本制度规定的各项财务管理职责和权限；集团公司设资金中心，负责集团公司资金运营管理。

财务部可根据需要下设若干二级部门，分别在职责范围内对各级子公司财务管理工作进行指导和协调。

各级子公司设相关部门，负责本单位财务和资金管理工作及对下属企业的财务管控。

财务机构设置与财务人员管理，统一遵循集团公司相关制度（办法）规定。

第四十七条 财务人员任职资格及聘免程序

（一）任职资格

1. 一级子公司主管会计工作负责人应具备高级会计师（或其他高级专业）及以上资格或具有注册执业资格，从事相关专业管理工作时间累计不少于3年；
2. 一级子公司会计机构负责人及二级子公司的主管会计工作负责人或会计机构负责人应具备会计师以上专业技术职务资格，从事会计工作累计不少于3年。

（二）聘免程序

1. 集团公司会计机构负责人，按集团公司干部任用程序决定聘免；
2. 集团公司财务二级部门负责人，由集团公司财务部推荐，按干部任用程序决定聘免；
3. 一级子公司主管会计工作负责人，按集团有关干部任用程序决定聘免；
4. 一级子公司会计机构负责人由所在公司推荐，征求集团公司财务部意见后，按一级子公司有关干部任用程序决定聘免。
5. 二级子公司的主管会计工作负责人或会计机构负责人，由一级子公司委派或推荐，经用人单位同意后按程序决定聘免，并报集团公司财务部备案。

第四十八条 财务人员管理和考核

（一）集团财务人员实行行政与业务双重管理。各子公司对下属公司主管会计工作负责人及会计机构负责人实行定期有序轮岗；一般财务人员根据实际需要安排不定期轮换。

（二）根据各单位行业特点与经营规模设定财务岗位及编制。在符合不相容岗位分离原则的前提下，对经营规模较小的单位允许

实行一人多岗和跨企业上岗。

（三）委派至各级子公司的主管会计工作负责人或会计机构负责人，其薪酬、社会保险、保障金及基本福利由委派单位核定，费用由所在单位承担。

（四）对存在重大失职或不称职情形的主管会计工作负责人或会计机构负责人，委派单位有权否决其聘任。因失职造成损失的，将依据集团经济损失问责规定予以处理。

第十三章 附则

第四十九条 本制度未尽事宜按国家有关法律、法规和公司章程的规定执行。

第五十条 本制度由集团公司董事会负责解释。

第五十一条 本制度自集团公司董事会审议通过后实施。