

集团统筹管理暂行办法

为了密切集团与各分、子公司（以下简称“各单位”）的工作联系，逐步创造管理有序、权责明晰的工作环境，通过集团管控和督导，促进各单位建立正常工作秩序，增强企业的执行力和凝聚力。为此要求各单位在独立负责开展工作，努力完成各项指标和任务的同时，针对行政、人事、财务等有关事项，实行集团统筹管理，并制定本暂行办法如下：

1 行政人事管理

1.1 机构和编制

1.1.1 各单位根据行业特性或现状，拟订或梳理组织机构（含工会、党群组织等）及人员编制，报集团董事长批准，集团行政人力资源部备案；

1.1.2 批准的编制范围内按照岗位要求和薪酬标准等由各单位自行组织招聘，其中财务负责人、采购负责人、行政人事负责人和总监级以上人员的招聘及调整报集团董事长批准，集团行政人力资源部备案；

1.1.3 若增加编制，需填报《人员需求审批表》，报集团董事长批准，集团行政人力资源部备案；

1.1.4 若减员或减少编制，需提交集团行政人力资源部备案。

1.2 薪酬调整

1.2.1 各单位人员薪酬调整需填报《薪酬调整审批表》逐级审批；

1.2.2 部门负责人以上人员报集团董事长批准，其他人员由单位

总经理批准，均提交集团行政人力资源部备案。

1.3 人事报表：各单位于每月5日前向集团行政人力资源部提交“人事报表”（模板由集团提供）。

1.4 考勤管理：各单位须根据行业特性和实际情况，制定考勤制度并加强考勤管理，其考勤制度等提交集团行政人力资源部备案。

1.5 集团行政人力资源部每月对各单位人员变动、调薪、考勤等情况进行了解，并提出合理化建议。

2 制度建立与执行

2.1 集团下发的制度各单位参照执行，并根据行业特性加以完善。

2.2 涉及考勤、考核、薪酬、绩效、奖惩、福利等方面的制度，需事前报集团审批后按法定程序签发和实施，同时提交集团对口主管部门备案。

2.3 集团每月对各单位制度执行情况进行检查和监督，发现问题及时反馈和处理。

3 财务管理与监督

3.1 集团每月对各单位的收入、成本、费用的真实性、合理性和合法性进行一次审计，主要审计事项包括：

- 1) 对各项收入进行查实，有无漏收和不真实反映收入的情况；
- 2) 对成本及成本价格进行比较，看价格是否合理；
- 3) 对费用进行核对，看是否有超出权限范围的报销。

3.2 集团财务管理部每月对各单位财务情况进行检查和指导工作：

1) 对各单位各项报销凭证的合理、合法性进行检查并提出合理化建议;

2) 对各单位库存情况和积压商品情况、滞销商品情况进行检查;

3) 对各项费用的超标进行检查并查明超标原因;

4) 对各项奖励的发放进行检查和监督;

5) 对往来账进行清理,对三个月以上未收回款进行清理并督促收回。

3.3 集团行政人力资源部、财务管理部、审计监察部组成联合检查组,每半年对各单位实物资产管理情况抽查一次,检查情况以书面形式向集团领导汇报。

4 其他相关规定

4.1 各单位组织安排的市外出差、学习培训、参观考察、外出旅游等,报集团董事长批准。

4.2 法定假日或重大节假日放假及工作安排、以及发给员工的福利等,须事前报集团董事长批准,并在集团行政人力资源部备案。

4.3 各单位年度经营指标(包括收入、成本、员工支出、能耗、变动费用、利润)报集团董事长批准,提交集团财务管理部备案。

4.4 物资申购与报损

4.4.1 单价在**5000**元以上的固定资产和批量在**5000**元以上的低值易耗品的申购报董事长批准。

4.4.2 单位或批量原值在**1000**元以上物资的报损报董事长批准。

4.5 合同审批权限

4.5.1 合同金额在**5000**元以上报集团董事长批准,并在集团行政

人力资源部和财务管理部备案；

4.5.2 合同金额在5000元以下经各单位总经理批准，报集团行政人力资源部和财务管理部备案。

4.6 业务招待费用审批权限

4.6.1 单笔费用在3000元以上，报集团董事长批准；

4.6.2 单笔费用在3000元以下，经各单位总经理批准；

4.6.3 各单位年度业务招待费须控制在年营业额的2%以内，超标部分由各单位领导班子成员自行分摊，特殊情况须报集团董事长批准。

4.7 各级人员的折扣权限报集团综合研定，批准后执行。

4.8 各单位组织的开业庆典、纪念活动、重要宾客接待等活动，须事前报经集团董事长批准。

4.9 其他报备事项

4.9.1 各单位月度、年度财务报表报集团财务管理部备案；

4.9.2 员工重大违纪事件的处理报集团行政人力资源部备案；

4.9.3 其他未列入事项详见“管理权限分配表”或根据实际情况及时向集团有关领导和部门报告。

5 其他说明事项

5.1 本暂行办法各单位应严格执行，集团审计监察部每月对审计中发现有违纪违法行为的将按照相关制度进行处罚。

5.2 本办法在执行过程中若发现有急需完善和改进之处，及时报告集团相关部门，通过共同和协商解决。

5.3 本办法涉及的备案事项，本着简便易行、实际受控的原则，由集团主管部门与各单位归口部门共同商定备案的具体方式。

5.4 本办法适用于XXX集团所属各分、子公司，从2012年5月1日起试行，解释权分别归集团行政人力资源部和财务管理部。

二〇一二年四月二十五日

XXX集团统筹管理权限分配表（试行）

类别	项 目	核决范围	分、子公司			
			经办人	行人部 经 理	财务部 经 理	相关 部门 经 理
行政人事管理	机构设置、定岗定员及增加编制	编制内或增编	拟	核		核
	减员及减少编制	减少编制	拟	核		核
	财务、采购、行人负责人及总监级人员	含该级别相关人员招聘、离职	拟	核		
	部门负责人(财务、采购、行人除外)	含该级别相关人员招聘、离职	拟	核		
	财务人员和采购人员		拟	核	核	
	月度人事报表		拟	核		
	部门负责人以上薪酬调整	含该级别其他人员	拟	核		
	部门负责人以下薪酬调整		拟	核		
	奖惩、绩效、薪酬等制度	单位激励、考核办法	拟	核	核	
	学习、参观、旅游及市外出差等	类似活动	拟			核
	节假日安排和涉及员工福利事项		拟	核		
年度经营计划及主要经济指标		拟		核	核	
借 款	各部门单次借款	10000元以内	拟		核	核
		10000元以上	拟		核	核
	外单位及关联企业借款或融资性借款	不限	拟		核	核
还 (划) 款	偿还贷款及银行利息	不限	拟		核	核
	偿还外单位借款	不限	拟		核	核
		计划内及计划外	拟		核	核

废旧物资处 理	工程类、电器类、办 公用品类废旧物资处 理等	1000元以下			
		计划外1000元以 上	拟		核 核
合同签 订	各类购销合同	合同金额在5000 元以内	拟		核 核
		合同金额在5000 元以上	拟		核 核

(续表)

类 别	项 目	核决范围	分、子公司			
			经办人	行 人	财 务 部	相 关 经
			经 理	经 理	理 门 经	
差旅费		3000元以内	拟		核	核
		3000元以上	拟		核	核
业务招 待费	内部招待授 权签单费	按公司规定的权 限范围内	拟		核	核

日常费用	(营业额2%)	其他地点	3000元以上	拟		核	核
	水电气费、通讯费、交通补贴		规定范围内、执行相关制度	拟		核	核
	福利、保险等费用		执行相关制度	拟		核	核
	营业税及附加、所得税、印花税、房产税		按财务及税收相关制度	拟		核	核
	固定资产购入		单位价值在5000元以下	拟		核	核
			单位价值在5000元以上	拟		核	核
	低值易耗品申购		批量采购在5000元以内	拟		核	核
			批量采购在5000元以上	拟		核	核

说明——拟：草拟； 核：核实； 审：审定； 批：批准 备：备案