

一 资金管理实施细则

第一章 总则

第一条 为规范项目财务管理行为，强化项目经理部资金管理，提高资金使用效率，根据《会计法》、《企业会计准则》以及公司《资金管理办法》等相关财务管理制度，特制定本实施细则。

第二条 项目资金管理是项目财务管理的重要内容，项目经理是项目财务管理第一负责人，应强化项目资金管理行为，增强资金管理工作的严肃性和执行力，确保项目资金安全，提高使用效率。项目财务会计部负责人应协助项目经理做好资金管理工作，对违反规定行为的有权制止和纠正。

第三条 项目经理部的一切资金所有权属于公司。项目经理部受托负责本工程项目资金收取，资金支付权限集中于公司统一管理，项目经理部在公司审批的资金使用计划额度内，负责资金支付工作。

第四条 项目资金管理原则

- (一) 实行集权管控，统一调度，限额存放管理。
- (二) 收支两条线管理。
- (三) 确保资金的安全性、效益性。

第二章 资金管理的一般规定

第五条 项目的主要资金来源是工程项目业主（公司指挥部）拨付的工程款。项目工程、成本部门根据工程进度积极组织工程验收并及时上报验工计价及保险索赔资料，财务会计部负责办理工程价款的收取和结算等有关事宜。

第六条 为全面统筹、调配使用资金，在公司的统一管理下，项目经理部负责项目资金使用计划编制、上报、执行工作。项目资金实行封闭运行管理，项目经理部之间未经公司允许不得进行资金拆借。

第七条 项目资金的使用，股份公司或公司要求应实行党政联（会）签审批的，必须实行党政联（会）签。如项目经理外出，可书面授权指定代理人履行审批权，并书面通知财务会计部，项目经理应承担因审批所形成的责任。财务会计部负有对党政联（会）签执行情况的监督责任。

第八条 项目经理部不准私设小金库，所有资金收支归口到财务部门，任何部门或个人不得绕过项目财务会计部门收取和支付资金，严禁私自截留、私分、挪用项目资金。

第三章 货币资金管理

第九条 货币资金是指项目生产经营过程中停留于货币形态的资金，包括现金、银行存款和其他货币资金。

第十条 现金的管理

(一) 项目经理部必须按照国务院发布的《现金管理暂行条例》及实施细则的规定进行现金管理，并接受开户银行和公司的监督。

(二) 按《现金管理暂行条例》规定的现金使用范围使用现金。

现金使用范围包括：

- 1.职工工资、津贴.
- 2.个人劳务报酬；
- 3.根据国家和公司规定颁发奖金和津补贴；
- 4.各种劳保、福利费用以及国家规定的对个人的其他支出；
- 5.向个人收购农副产品和其他物资的价款；
- 6.出差人员必须随身携带的差旅费；
- 7.结算起点以下的零星支出；
- 8.中国人民银行确定需要支付现金的其他支出。

(三) 按公司相关管理制度和内控制度要求，办理现金收支业务和会计业务处理，原则上应将出纳岗位和记账岗位分开设置。

(四) 合理安排和控制库存现金，库存现金每日余额原则上不得超过伍万元。超过限额部分必须交存银行，不允许坐支现金。

(五) 严格现金收支核算，做到先凭证后收付，原则上收付款凭证必须经稽核人员签章后方可办理收付款项；同时要认真审核原始单据和记账凭证，凡不符合制度规定或手续不完善的一律不予办理。

(六) 每月现金定期盘点不少于两次，随机盘点不限，并做好盘点记录。

第十一条 银行存款的管理

(一) 项目经理部发生的经济业务，除按照《现金管理暂行条例》规定可以使用现金外,都必须通过银行转账结算。

(二) 必须严格按照中国人民银行《支付结算办法》、《中华人民共和国票据法》等有关规定，办理银行结算和票据结算等业务，不准签发空头支票和远期支票，不准签发、取得和转让无债权债务或真实交易的票据。

(三) 对发生的结算业务，要根据合法、正确、完整的收支凭证，按业务发生的先后顺序登记入账。月份终了，银行存款日记账必须与银行对账单核对并编制“银行存款余额调节表”，对未达账项应及时查明原因，妥善处理，防止差错。

第十二条 其他货币资金的管理

(一) 对外发生的经济往来，除用现金和银行存款结算外，经公司批准，可采用其他货币资金结算，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。

(二) 使用上述结算方式时，项目财务会计部应按排专人负责建立相关台帐，并随时核对余额；业务结束后应立即清理，余款退回银行账户。

第四章 银行存款账户及资金集中管理

第十三条 项目经理部原则上只在工程项目所在地，选择工、农、中、建等四家开通现金集中管理系统的银行，开立一个工程临时结算帐户。

第十四条 项目经理部银行帐户开立和注销账户需经公司批准，开户银行办理完开户和销户手续15天内，应向公司财务会计部备案，同时将销户资料扫描发公司财务会计部。

第十五条 项目银行账户原则上应通过公司现金集中管理系统办理银行账户挂接，实现资金集中；确因业主原因无法挂接的，须征得公司财务会计部的同意。

第十六条 不能办理银行挂接的项目经理部必须实行资金限额存放管理，具体限额存放标准和要求按集团公司及公司相关规定执行。

第五章 资金计划管理

第十七条 项目经理部应根据年度施工计划、上交收益计划、合同支付条款、上期末资金结存、债权债务情况，按照公司规定的格式、内容和时间要求，编制、上报项目年度资金预算和资金收支计划。

第十八条 资金计划上报

项目经理部根据施工生产、内外部计价、劳务费支付、材料采购、机械租赁等现场管理和应上交公司资金情况，在业主拨款到位后的两天内，由财务会部提出资余使用计划方案，项目经理组织项目经理部其他班子成员和工程、预算、材料等相关部门进行集体研究，制订资金使用计划（包含相应的支撑材料或附件）并及时报送公司财务会计部审核。各部门职责：

（一）财务会计部：依据业主（公司指挥部）拨款性质和拨款比例、资金存量、项目经理部债务情况等编制资金使用计划申请初表，提出资金使用计划方案；

（二）工程管理部：根据项目经理部工程节点控制、形象进度等工程施工进度，对资金使用计划方案提出建议意见；

（三）合同成本部：根据项目经理部施工完成情况，结合劳务班组施工合同、完成产值等，对资金使用计划方案提出建议意见；

（四）物资设备部：根据项目经理部施工进度以及施工计划，测算所需材料类别及数量，根据材料供应商材料合同、付款要求、材料数量、采购金额等，对资金使用计划方案提出建议意见；根据项目机械设备采购合同、金额，外租机械合同、使用情况等，对资金使用计划方案提出建议意见；

（五）其他相关部门根据业务管理范围对资金使用计划方案提出建议意见；

（六）项目经理部党政领导组织相关人员召开资金计划讨论会议，根据生产经营整体情况，集体研究确定资金使用计划，报公司财务会计部审核。

第十九条 项目经理部原则上不得出现超（预）付计划。确因特殊情况需要进行超（预）付的，应按专项计划上报并提供以下资料或附件：

(一)合同约定预付款条件的，应提供合同复印件。

(二)因项目管理原因需要超付的，应提供以下部门审签意见：

- 1.工程管理部对劳务协作队已完未计工程量进行确认，并对资金支付提出建议；
- 2.合同成本部对劳务协作队合同签订情况进行说明，按工程管理部确认的已完未计工程量计算金额，并对资金支付提出建议；
- 3.物资设备部对劳务协作队应扣款材料、机械、水电费进行确认，并对资金支付提出建议；
- 4.安质环保部对劳务协作队的安质罚款进行确认，并对资金支付提出建议；
- 5.财务会计部对劳务协作队帐面应付款余额进行确认，并对资金支付提出建议；
- 6.项目党政负责人签署专项计划最终意见上报公司财务会计部。

第六章 资金支付管理

第二十条 项目经理部资金支付应遵守以下原则：

以收定支原则：即项目上报及公司审批资金使用计划必须小于或等于项目当期收入资金与自有资金余额之和。

先批后付原则：即项目必须收到公司批复的资金计划后，方能进行资金支付、严禁先付后报。

主体责任原则：即项目经理部对项目资金管理负主体责任，不能因资金支付计划必须由公司审批而免责。

第二十一条 项目经理部支付资金时，应严把审批权限和程序，资金支付时应依据充分、手续齐备，且必须是经公司审批的资金计划内的单列事项和金额。

第二十二条 项目经理部应按照国家《现金管理暂行条例》、中国人民银行《支付结算办法》以及公司《资金管理办法》等规定，规范资金支付行为，原则上不得采取不得超现金结算起点支付现金、公转私或委托付款，以确保收款单位与合同主体一致。

确因项目实际，需要进行委托付款的，必须由合同、协议主体出具付款委托书，并由财务会计部审核，项目党政领导会签后方可办理。

劳务协作队伍劳务人员工资的支付，必须要有劳务公司盖章和劳务公司现场负责人或委托人签字的发放清单作为依据，且原则上采用银行卡结算支付。若遇特殊情况确需发放现金的，发放清单由领款人签字盖手印，不允许代领。

第二十三条 项目财务部负责按计划优先支付项目的各项应上缴资金。项目经理部应上缴资金包括：

（一）“五险一金”。“五险”包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险；“一金”指的是住房公积金。

（二）上级管理费（简称上管费），指项目责任承包书核定应缴公司的管理费。

（三）工会经费。

（四）固定资产折旧、租金和大修费。

（五）公司往来借款等。

第二十四条 项目经理部支付对外款项时，由申请拨款单位的经办人填写《项目经理部对外支付资金审批表》并按程序进行审批。《项目经理部对外支付资金审批表》上的所有签批人，对财务账面资金形成的实质性超付均负有责任。财务会计部在复核时必须注明申请拨款单位财务账面可付金额，并复核对外支付的资金是否在最近一期的经公司审批的资金使用计划中，不得无计划支付资金。

第二十五条 项目经理部财务会计部门负责建立健全债权债务管理台账，督促“双清”责任人及时足额收回对外支付的各项押金等债权，同时及时收缴各类履约保证金和职工风险抵押金并汇缴公司。

第七章 项目借款管理

第二十六条 项目借款是指项目经理部资金短缺向公司申请资金支持，包括开工建点借款、协议借款，以及按公司规定纳入借款管理的事项，如欠缴基金、欠缴的上管费等。

第二十七条 项目经理部未经公司批准，不得以任何形式对外借款。

第二十八条 项目财务会计部上报借款申请报告，经公司同意，签订借款协议取得借款后，由项目经理按照借款协议中明确的范围安排、使用资金，并保证借款专款专用。

第二十九条 项目财务部要按照借款协议规定的还款时间组织资金足额还款和支付利息，同时上报公司要求的项目资金状况资料。

第八章 备用金管理

第三十条

备用金是指项目经理部员工因公发生的差旅费、零星采购、零星开支预支的款项。

第三十一条 项目经理部应杜绝职工非因公借款。

第三十二条 备用金按“一事一借、限期报销、限额管理、前账不清、后账不借”的原则管理，且各期备用金余额应控制在公司确定的限额内。

第三十三条 员工备用金借支时，由员工本人填写《借款单》中相关内容，由部门负责人对借款的必要性、合理性进行审核，财务部经办人员对员工欠款余额情况进行核实并签署意见，项目经理审批后方可办理。按股份公司或公司规定应实行党政联（会）签审批的，必须实行党政联（会）签。

第三十四条 员工备用金挂支原则上不得超过2个月。超过2个月的，除经项目经理和党委书记审批同意的特殊事项外，由财务会计部在借支人工资中扣回，直到扣完为止，且在未清缴完毕前，不得再次借支。

第九章 资金安全管理

第三十五条

资金安全包括货币资金的存放安全、资金流过程的安全以及整个资金链的安全。

第三十六条 项目现金管理应遵守以下安全规定：

（一）存放现金的财务室应单独设置，不能与其他部门合并办公，必须安装防盗门和防盗窗，指定专人守护，防止库存现金被盗。

（二）到开户银行存取现金或库存现金转移，必须由两人以上共同办理，有条件的还应专车护送，以保证库存现金转移途中的安全。

(三) 项目财会主管应定期或不定期对库存现金进行检查，防止白条抵库、贪污挪用、公款私存等现象发生。

第三十七条 银行存款管理应遵守以下安全规定：

(一) 银行预留印鉴实行分开保管，财务专用章由财务主管保管。项目仅有一名财务人员的，单位负责人印鉴由本人（或授权委托人）保管，其他银行预留印鉴由财务人员保管。

(二) 开立银行账户、更换银行印鉴、传递银行票据及核对银行存款余额等业务应由项目财务人员直接办理，不得由银行经办人员或第三方代办。

(三) 空白现金支票、转账支票等结算凭证和有价值证券应放在保险柜中保管；

(四) 项目经理部不得在空白支票和结算凭证上预盖印鉴备用；

(五) 结算凭证（如汇票、支票等）丢失，经办人必须立即报告项目财务会计部门，以便财务会计部门及时采取挂失止付等补救措施，防止冒领和诈骗发生。

第三十八条 项目开通网上银行结算系统的应按以下要求实施网上银行安全管理：

(一) 开通网上银行后，应妥善保管有关密钥卡（盘），并设置有效的密码。

(二) 操作员、授权员的密钥卡（盘）及密码应视同手工付款业务中支票及预留银行印鉴分开保管，不得由同一个人保管或操作，不得将密钥卡（盘）交给他人保管或将密码透露给他人。仅有一名财务人员的单位，操作员的密钥卡（盘）由所在单位财务人员保管，其他U盾由公司财务会计部指定人员保管。

第三十九条 项目应通过积极组织工程款收入，合理安排支出，做到未雨绸缪，始终保持充足的现金流，以保证本项目资金链的周转安全。

第十章 附则

第四十条 本细则自发布之日起执行，由财务会计部负责解释。