

中国长城科技集团股份有限公司

财务管理制度

(经 2024 年 4 月 1 日公司第七届董事会第一百零五次会议审议通过)

第一章 总则

第一条 为加强中国长城科技集团股份有限公司（以下简称中国长城或公司）财务管理，规范财务行为，防控财务风险，加强价值管理，保护公司及其相关方的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国会计法》《企业财务通则》《企业会计准则》等法律法规、上市公司管理办法和监管要求、《中国长城科技集团股份有限公司章程》《中国长城科技集团股份有限公司“三重一大”决策制度实施办法》，参考《中国电子信息产业集团有限公司财务管理制度》，结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度适用于中国长城职能部门、事业部、分公司、全资和控股（含实际控制）企业（以下简称企业），参股企业参照执行。纳入公司合并报表范围的企业应当根据本制度，结合企业实际，制定相应的财务管理制度。

第三条 财务管理，是指综合运用预测、决策、预算、控制、分析、评价、报告等方法 and 工具，对企业生产经营中财务资源的

取得、配置、使用进行管理和监督，提高资源要素使用效益，实现高质量发展。

企业应当制定财务战略，建立健全财务管理体系，开展全面预算管理，统筹资金管理，有效营运资产，合理管控负债，精益控制成本，规范收益分配，加强信息管理和财务风险管理，实施考核评价和财务监督，加强财务人员管理。

第四条 企业经营管理机构和人员应当依照国家法律法规、企业制度规范以及公司章程的有关规定，履行财务管理职责。

第五条 企业财务管理的基本原则是：战略引领，服务业务；集约精益，共享高效；依法合规，严守底线；赋能发展，创造价值。

第二章 财务管理体系

第六条 中国长城财务管理体系以支撑战略发展为根本，以持续创造价值为目标，以优化财务资源配置为核心，以有效支持决策为重点，以严守财务风险为底线，构建支撑全面、健康、高质量发展的价值创造型财务管理体系。

第七条 中国长城财务管理体系包括全面预算管理体系、考核管理体系、资金管理体系、会计信息管理体系、成本费用管理体系、税务管理体系、管理会计体系、财务风险管理体系等业务体系，实施会计核算集中、资金管理集中、会计信息集中、人员管理集中等集中管理，利用中国电子信息产业集团有限公司（以下简称集团公司或集团）财务云平台、财务共享平台、司库管理平台、资金服务平台、供应链金融平台等信息平台为企业提供服务。

第八条 中国长城构建集约化管理和差异化授权相统一的财务组织架构，对所属子企业及重要参股公司实施分级分类管理。

企业应当建立资本权属清晰、财务关系明确、符合法人治理结构要求的财务管理体制，并按照国家和中国长城有关规定实行权责利明确的分级分类财务管理。

第九条 企业应当建立权责界限清晰、制度流程规范、运转协同联动、战略支撑有力、价值贡献突出、风险防范有效的财务管理体系，处理好股东、债权人、员工、政府、市场等内外部利益关系。

企业应当在章程中明确党委会、股东（大）会、董事会、经理层等内部治理主体的财务管理权责利，并在内部制度中明确财务部门和其他职能部门在日常业务和重大财务事项中的职责分工及工作关系。

第十条 企业应当科学分析内外部环境，制定与本企业发展战略相匹配的财务战略，对财务管理做出全面、长期规划，为企业实现战略目标提供资源保障。

第十一条 企业应当建立健全财务事项决策制度，明确所涉事项、主体及权限、规则和程序、回避制度、追责机制等，提高决策的科学性。

第十二条 企业通过组织结构优化、内部控制建设、管理工具应用、财务数字化转型和人才队伍建设等工作，保障财务管理目标任务落实。

第三章 全面预算管理

第十三条 中国长城实行全面预算管理，企业应建立健全全面预算管理制度和管理办法，明确预算管理体制、编制主体及责任权限、编制流程及方法、执行控制、预算调整、考核评价等，根据企业战略目标合理、高效配置资源，为实现年度经营计划提供财务保障。

第十四条 企业要以全面预算管理为抓手，逐步推进财务管理和业务管理的有效融合。要全面考虑战略规划、运营计划、科技创新、投资活动、资金筹措、运营控制、考核评价等事项，将一切经济活动纳入全面预算范畴。全面预算内容包括经营预算、投资预算、科技投入预算、筹资预算、财务预算、专项预算和表外预算事项等。经营和投资预算是基础，筹资预算是保障，财务预算是经营、投资和筹资预算的自然驱动结果。

第十五条 全面预算管理按照企业级次实行分级管理制度。中国长城全面预算管理组织体系包括审议决策机构、组织实施机构、日常办事机构、具体责任部门等。企业应当结合自身管理特点，科学设置全面预算管理组织机构，明确内部各级预算管理组织的职责权限和负责人员。

第十六条 全面预算管理工作包括预算编制与审核下达、预算执行与监督、预算调整和预算考核等。预算编制是细化目标、责任及分配、落实资源配置的过程，按照“上下结合、分级编制、逐级（汇总）上报、逐级（审核）批复”的程序进行。

第十七条 企业要根据全面预算管理要求，组织各项生产经营活动和投融资活动，严格预算执行，建立预算执行定期跟踪机制、重大项目预算进度监控机制。

第十八条 企业应当按照全面预算管理相关制度规定的程序进行预算调整，未经批准前，不得自行变更。

第四章 资金管理

第十九条 中国长城通过集团财务公司推行资金集中管理。境外投资所在国家（地区）对资金调拨有限制的，应当以符合当地法律法规的方式实行境外资金集中管理。企业原则上应选择集团财务公司或战略合作银行开展资金业务，如因业务合作确需在经营风险较高的金融机构开立账户的，应认真评估合作金融机构经营风险、充分考虑金融机构信用风险恶化可能引发的不利影响，履行内部审批程序，并报中国长城及集团公司备案。企业应当根据业务需求动态控制开户数量，定期对账、定期检查和清理闲置账户。

第二十条 中国长城通过集团公司统一构建的司库管理平台，对全级次企业资金、银行账户、担保、授信、信贷等信息进行监控。

第二十一条 企业要建立健全资金(含价证券)管理制度，明确资金调度、保管、使用和监督的权限和程序，执行资金支付授权审批、不相容岗位相分离、现金保管和盘点、网银支付多级复核、银行存款定期对账、印鉴保管和使用、内部稽核、敏感岗

位强制休假或轮岗机制等内控措施。

第二十二条 企业办理委托贷款业务，原则上由集团财务公司作为受托人(中间机构)办理，确需通过其他金融机构办理的，须履行内部审批程序。企业要按照规定用途使用委托贷款，保障资金安全并及时还本付息。

第二十三条 企业应当审慎开展财务性投资，通过金融机构购买投资理财产品须履行内部审批程序，并要严格控制风险。

第二十四条 企业要按照规定用途使用各类专项资金，加强过程管控，严禁挪作他用，保障专项资金使用效果。

第二十五条 企业通过集团公司构建的供应链金融服务平台签发惠融账单，并将供应链金融业务额度纳入供应链金融预算管理范畴，由中国长城财务管理部进行核定与报批，企业要加强额度使用合规性和风险审查。

第五章 资产管理

第二十六条 企业应当根据发展战略和生产经营需要，遵循风险与收益均衡、成本效益最优等原则，实施资产结构动态管理，合理配置生产要素，提高资产周转率和运营效益，实现资产价值最大化。

第二十七条 企业应当加强应收账款、预付账款、其他应收款等债权性资产管理，建立健全相关管理制度。债权性资产由产生债权经济事项的责任机构及其具体责任人员负责清收并承担风险责任，财务部门应当安排专人负责监督。

第二十八条 企业应当建立健全存货采购、仓储、领用、盘点、处置等全过程管理制度。仓库管理部门负责实物管理，财务部门负责价值管理。企业应当加强对存货采购的审批和执行管理，科学合理确定库存规模，严格按照采购合同约定以及内部审批制度支付货款，定期进行存货盘点，加快存货周转，减少存货减值损失。

第二十九条 企业应当加强固定资产管理，规范固定资产的购建、使用、盘点、处置等全生命周期管理制度。重大资产的购建、技改、处置事项，应当经过可行性研究后，履行必要的审批程序，落实决策和执行责任，投后应当进行绩效评价。

第三十条 企业要落实保险集中管理要求，通过集团财务公司统筹集中办理各项保险业务。企业应当合理运用各类保险工具，充分发挥商业保险作用，保障企业财产及人员安全，降低风险敞口。

第三十一条 企业要建立健全各项资产减值准备管理制度，加强各类资产盘点，定期开展减值测试，按照规定程序及时足额计提减值准备，真实反映资产价值变动情况。

第三十二条 企业实际发生资产损失的，要及时核实，查清责任，追偿损失，按照规定程序核销资产，调整相应减值准备。企业对已经全额核销的资产，除有证据表明相关权利义务已经终结外，要实行账销案存管理，落实内部追偿和清收责任。

第三十三条 企业以出售、抵押、质押、置换、报废等方式处置资产的，要按照国家有关规定和企业内部制度规定的权限和

程序进行。

第六章 负债管理

第三十四条 集团公司推行战略银行债务统一规划、统一授信、统一管理的要求，中国长城鼓励企业在参与资金集中管理的基础上向集团财务公司融资，发挥整体优势，提高综合效益。融资时，企业应当明确债务筹资目的，强化资产负债期限匹配，确保项目收益可以还本付息，合理控制杠杆率和财务风险。

第三十五条 企业要规范负债行为、加强负债管理、防范负债风险，筹集生产经营所需资金应当符合国家有关规定，并纳入年度全面预算管理，履行必要决策程序。企业要利用好境内和境外金融市场，统筹考虑监管要求、筹资成本、筹资时间、筹资风险等，合理确定筹资规模、方式、工具、期限等，持续优化资本结构、降控资金成本。

第三十六条 企业通过应付账款、预收账款、商业票据等方式筹集短期资金的，要按时履约，避免损害企业信用。

第三十七条 企业要将担保事项纳入预算管理，并严格按照有关权限规定和程序办理。担保规模、担保对象、担保比例、反担保等要符合国家和上级机关管理规定。企业要定期或不定期对担保管理情况进行监督检查，及时处置发现的问题。

第三十八条 企业要按照约定用途使用所筹资金，合理安排分红和还本付息等资金来源并及时支付，合规披露信息，维护企业信用和再筹资能力。

第七章 权益管理

第三十九条 企业应当规范开展权益管理，依法依规使用税后利润，促进股东、董事、经理层及其他职工根据法律法规以及企业内部章程和制度约定，按照资本、劳动、知识、技术、管理、数据等要素贡献有序开展收益分配。

第四十条 企业进行税后利润分配，要符合法律法规有关规定，遵循可持续原则，兼顾自身发展和回报股东的需要，并提请股东（大）会等审议批准。

企业当年税后利润要按照以下顺序分配：弥补以前年度亏损、提取法定公积金、支付优先股股息、提取任意公积金、向普通股股东分配利润。

第四十一条 企业发生的年度亏损，持续经营情形下，可以用盈余公积弥补，或者在税法规定的结转年限内，用以后年度税前利润弥补。税法规定的结转年限届满后，仍未得到弥补的亏损用以后年度税后利润弥补，或者用盈余公积等弥补。

第四十二条 企业要按照中国长城（企业股东会）确定的上缴利润（分红）数额与时间，及时足额上交（分配）利润。中国长城委派到企业的董事、监事及财务负责人，要按照股东会决议，及时督促企业按时足额划缴分红资金。

第四十三条 企业要按照法律、行政法规及内部有关规定开展对外捐赠，合理确定捐赠范围和捐赠规模，严格履行内部决策和审批、备案程序。

第八章 成本管理

第四十四条 企业应当建立健全成本管理制度（含费用、支出，下同），结合自身业务特点对各项成本进行合理分类，落实成本管理责任，合理选择成本控制方法，强化成本预算约束，实施成本全员管理和全过程管控。

第四十五条 企业应当开展全价值链成本管理。根据企业发展战略统筹规划内部研发资源，合理确定研发方向和具体项目，提升研发投入强度和效率。综合考虑市场供需变化、自身生产经营需求、市场价格等因素，合理确定存货采购的渠道、批次、方式等，源头控制采购成本、资金占用成本、仓储费用、损耗支出等。开展精益生产和精益管理，运用价值工程和价值链分析方法，发现浪费消除浪费，实现价值增值。推进供应链、生态圈协同降本，实现产业链整体成本最优和多方共赢。

第四十六条 企业依法承担安全生产、清洁生产、污染治理、售后服务等义务所需支出，国家有规定标准的，按照规定执行。没有规定的，由内部职能部门和财务部门合理测算，必要时可以聘用中介机构、外部专家评估测算。

第四十七条 企业应当建立健全成本责任制，根据成本动因等确定各项成本的归口管理职能部门，加强对关键成本项目的预算控制、绩效评价和监督检查。对于存在较大管理风险的成本项目，应当建立健全专项管理制度，明确开支范围、标准、审批权限、报销流程等。

第四十八条 企业应当对生产经营中使用劳动力要素发生的工资总额、社会保险、职工福利、教育培训、劳动保护等所有成本进行全口径归集和管理，建立健全人工成本投入产出评价指标体系。

第四十九条 企业应当依据所处内外部环境变化情况，适时调整内部组织结构，进行流程再造，推动技术革新，改进管理制度，提高管理效能，降低制度成本。

第五十条 企业要强化成本管理职责，完善成本管理基础工作，制定符合经营实际的履职待遇、业务支出管理细则。

第九章 税务管理

第五十一条 企业要强化税务管理，有效实行税务筹划，合理控制税务风险，防范税务违法行为，依法履行纳税义务，避免因没有遵循税法可能遭受的法律制裁、财务损失或声誉损害。

第五十二条 企业税务管理的基本要求包括：税务事项的会计处理符合相关会计制度或准则以及相关法律法规；纳税申报和税款缴纳符合税法规定；税务登记、账簿凭证管理、税务档案管理以及税务资料的准备和报备等涉税事项符合税法规定。

第五十三条 财务部门作为企业税务管理的归口管理部门，应积极履行以下职责：负责企业各种税款的核算、申报和缴纳，以及账簿凭证、其他涉税资料的准备和保管工作；与税务机关保持有效的沟通，建立友好的税企关系；参与企业战略规划和重大经营决策的税务影响分析，提供税务风险管理建议；及时了解和

熟练掌握国家有关财税政策的变化，并在企业内部进行解读、宣贯；结合企业实际情况认真研究、分析各项税务政策变化对企业的影响并提出合理化建议。

第五十四条 企业应全面、系统、持续地收集内部和外部相关信息，结合实际情况，通过风险识别、风险分析、风险评价等步骤，查找企业经营活动及其业务流程中的税务风险，分析和描述风险发生的可能性和条件，评价风险对企业实现税务管理目标的影响程度，从而确定风险管理的优先顺序和策略，全面控制税务风险。

第五十五条 企业要加强税务统筹，在合法合规的前提下，合理规划财务活动和安排经营策略，达到减少税务负担、增加经济效益的目的。

第五十六条 中国长城财务管理部不定期对下级企业实行税务检查，保障合规纳税，降低税务风险及损失。

第十章 信息管理

第五十七条 中国长城通过利用数字技术，推进核算集中、数据集中、资金集中，实现财务信息集中共享，并提供技术保障和信息安全保障，推动所属各级企业逐步实现信息化、网络化、智能化财务管理，提升财务工作效率及财务价值创造，为实施提质增效、转型升级、风险管理、战略管控等提供支撑。

第五十八条 企业应当区分内部和外部需求，建立健全相关财务信息管理制度，明确内部财务部门和其他职能部门的信息收

集、提供、处理、报告、保密等权责，提高财务信息的真实性、准确性、完整性、时效性、有用性。

第五十九条 企业要依法合规设置会计机构并配备会计人员，制定会计基础工作规范标准，严格管控财务行为，按照中国长城财务数据管理要求，采用统一的科目体系、报表体系和账表取数规则，以及统一的会计政策和核算规则，建立完善财务数据治理体系，加强经营管控能力，提升信息共享水平。

第六十条 企业要加强财务分析管理工作。财务分析包括财务预算分析、财务收支分析、现金流分析、经营成果和财务状况分析、财务对标分析，以及财务风险分析等。财务分析由主管领导牵头、财务部门组织，按月或按季进行，为经营管理提供决策依据，促进企业加强管理、提高效益和高质量发展。

第六十一条 中国长城实行财务信息定期报告制度。各级财务部门须定期向企业领导和上级主管单位报送相关财务报表和管理会计报告，及时报告预算执行、资金收支、负债担保、经营成果、项目财务管理等情况。对企业重大财务事项、重大经营决策和重要风险问题等信息，要及时报告企业董事会，并按规定上报中国长城。

第六十二条 企业要按照中国长城统一工作安排，及时编制季度财务报告和年度财务报告。企业年度财务报告须经指定范围的会计师事务所审计。中国长城对企业年度财务报告（决算）进行审核，对审计中介机构审计工作进行监督。

第六十三条 企业要建立完善会计档案管理制度，保证会计

档案的安全和完整，严格按照国家规定的期限妥善保管会计档案。

第六十四条 企业要强化财务信息保密管理，员工依法依规履行保密义务，不得利用财务信息谋取私利或者损害企业利益。

第十一章 财务风险管理

第六十五条 企业要建立健全财务风险管理制度，明确各项业务所涉财务风险类型、风险识别依据、风险信息收集及报告责任主体、风险评估流程、风险管理策略等，有效控制财务风险。

第六十六条 企业要建立完善财务业务操作及财务管理内部控制规范，严格执行内部控制要求，定期评估内部控制规范的有效性，根据实际情况适时修订完善。

第六十七条 企业要建立财务预警机制，确定财务危机警戒标准，重点监测杠杆率、经营性净现金流量与到期债务、企业资产与负债的适配性、“两金”等指标，及时就重大财务风险预警信息进行内部沟通和逐级报告，提出应对财务风险的措施和方案。

第六十八条 企业要建立财务突发事件应急处理机制，科学设置风险预警标准，实时监控资金风险、债务风险、投资风险、贸易风险、“两金”风险等重要风险，针对财务突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保及时妥善处理。

第六十九条 企业要对境外投资实施财务管控，从财务管理权责、投资决策、资金管理、人员管理、会计基础、激励约束等方面建立完善境外投资财务管理制度，监督制度有效执行，加强

境外投资财务管理负责人和财务人员的选拔、聘用、培训和管理。

第七十条 企业要统筹开展外汇管理，有效防控汇率风险。企业开展金融衍生业务的业务资质和年度业务计划须按中国长城的相关要求，履行相应的审批程序。企业要严守套期保值原则开展衍生业务。

第七十一条 企业要加强财务管理日常管控，建立规范的会计工作秩序和财务权限指引，明确办理财务业务的权限范围、审批程序和相应责任等内容，不相容岗位应当分设，并定期检查执行情况。

第七十二条 企业要加强重大事项的财务管控，研究应对重大项目投资、资本运作、并购重组、财务政策调整等涉及的财务、资金、税务等影响，实施重大财务事项的事前、事中、事后闭环管理。公司依据相关规定可以针对重大事项约谈企业相关负责人。

第十二章 财务监督

第七十三条 企业要建立健全财务监督制度，定期评估制度有效性，合理保证财务管理合法合规、财务信息真实完整。企业要接受并积极配合监管部门和股东单位等方面的监督检查。

第七十四条 企业要实施内部财务监督，完善自我监督机制，监督内容主要包括国家法律法规及各项财务规章执行情况，内部控制制度执行情况，会计基础工作情况，预算执行及考核指标完成情况，主要存量资产和债权、债务、担保情况，各项财务

收支和各种财务报表的合法性、真实性情况，重大经营与财务决策情况，大额资金使用情况，经济效益与收益分配情况等。

第七十五条 企业可以依法聘请审计、评估等中介机构，以鉴证、咨询等形式开展监督。选择和更换中介机构时，企业要遵循各项有关规定和内部控制要求，监督对象和相关业务所在职能部门应当回避。

第七十六条 企业、企业负有直接责任的主管人员和其他人员违反本制度有关规定的，公司依法依规追究相关人员责任。

第十三章 考核评价

第七十七条 中国长城应当制定经营业绩年度考核和任期考核方案，根据发展战略规划、企业分类以及行业对标情况，差异化设置经营业绩考核目标，并将经营业绩考核结果作为企业领导班子绩效薪酬确定、续聘、轮岗、解聘以及派出董监事评价的重要参考。

第七十八条 中国长城对下级企业全面预算管理工作进行考核评价，考评工作按照定性和定量两种方式进行，主要评价内容包括预算管理基础工作、预算管理工作质量和预算管理执行结果等。

第七十九条 中国长城对资金集中、保险集中、数据集中等管理工作进行考核评价，考核评价主要内容包括集中目标、重点工作任务完成情况和工作组织实施情况等，企业应当做好组织落实。

第八十条 中国长城探索及优化战略参股企业考核，重点考

核产业发展、投资回报和经营风险等方面内容，考核工作由公司派出董监事及相关职能部门推动落实。

第八十一条 中国长城按照财政部、国资委对国有资本经营预算支出项目绩效评价工作要求，采取各企业自评和中国长城总部评价相结合的方式，定期组织国有资本经营预算支出项目评价工作，主要评价包括资金管理情况、资金使用效益等方面内容。

第八十二条 企业应当完善考核评价管理机制，依据战略引领、质量提升、分类管控、保障约束等原则，建立健全考核管理制度，明确考核责任，严格考核奖惩，实现经营责任从上到下层层传递，保障发展战略和经营目标落实。

第八十三条 企业应当组织开展全员业绩考核，建立健全全员业绩考核工作机制，制定完善考核管理制度，分类开展对企业主要经营者、经营班子其他成员（副职）和专职党务（纪检）领导人员、各级职能业务部门负责人和各级员工的业绩考核工作。

第十四章 财务人员

第八十四条 中国长城建立健全派出财务人员管理制度，对所属事业部、分公司、控股子公司和重要参股公司，原则上派驻财务总监或财务经理，并强化对派出人员任职资格和履职能力的管理，定期开展考核评价，并将考核结果作为派出人员续聘、轮岗和解聘的重要依据。

第八十五条 中国长城实行财务派出人员定期报告制度，掌握所属企业经营情况，防范财务风险，及时上报重大经营异常事项。

第八十六条 企业应当按照中国长城财会人才队伍建设目标落实财务人员管理工作，围绕战略规划，制定选人用人机制，选拔培养具备创新意识、德才兼备的高素质人才，为实现企业战略目标提供人才保障。

第八十七条 企业应当建立健全包含选拔、培养、任用、考评等全过程的财务人员管理体系，严格聘用标准、创新培养方式、明确任用条件、组织定期评价，实施财务人才闭环管理。

第八十八条 企业应当按照平等、竞争、择优原则，建立市场化选人机制，明确聘用条件，拓宽引才渠道，创新选聘方式，选拔能力适配、素质优良的财务人员。

第八十九条 企业应当建立人才培养机制，制定财务人员培养目标，定期开展专业培训，加强后备人才培养，推动财务骨干年轻化。

第九十条 企业要不断加强会计职业道德建设和廉洁教育，加强财务人员队伍建设，引导财务人员提高自身政治业务素质。

第十五章 附则

第九十一条 本制度相关规定与国家新颁布的法律法规、规章和政策不符的，按照国家有关规定执行。

第九十二条 本制度经中国长城董事会批准后生效。

第九十三条 本制度由中国长城董事会授权财务部负责解释。

第九十四条 本制度自下发之日起施行。