

财务审批权限

第一章 总则

第一条 目的

为了保证资金安全，防范财务风险，根据《公司章程》和《财务管理制度》，制定本制度。

第二条 范围

- 1、本制度适用于深圳世联地产顾问股份有限公司集团总部、各大区域公司及其直接投资设立的分、子公司。
- 2、本制度提到的区域公司是指深圳、北京、上海等区域架构所在的公司；
- 3、本制度提到的直辖公司是指已经达到相当规模，管理比较成熟的公司，这类公司参照区域进行管理，直接对接 COO。直辖公司的名单由 COO 办公室公布。
- 4、集团经纪事业部可依据制度的要求自行制订审批经纪业务的审批权限，并报集团财务管理中心备案。
- 5、生产线是指代理、顾问两条业务线，拓展线是指主要进行客户拓展的业务线。
- 6、CEO 负责公司新业务项目的经营管理和集团职能部门的管理；COO 负责公司主营业务的经营管理以及区域公司、地区公司的中后台管理，但财务线、IT 部门仍实行集团垂直管理模式；生产线、拓展线、人力线在区域内实行区域总经理负责制下的按线管理模式。
- 7、本制度只涉及总经理及以下人员的权限划分，股东大会、董事会、投资委员会及总经理的权限范围遵照《公司章程》执行。

第三条 权限设置

事务的决定权与财务支出的审核权相分离，业务线及职能部门负责人对事项和支出的结果负责，并按照“谁承担，谁审批”的原则进行审批，财务负责人主要针对开支有无预算以及该事项是否按照公司规定签署了合同、成本费用单据是否规范等事项进行审核。

第四条 原则

1、月度资金计划管理与年度预算管理双向控制原则

- (1) 各业务线与职能部门以预算为依据，并按月度资金计划控制各项费用支出。
- (2) 各项成本费用的发生严格按照年度预算额度进行控制。

2、简化申请与报销环节中不必要的重复审批

- (1) 单笔金额低于 500 元（含）的日常经营管理支出无须事前审批，而是按预算进行管理，在报销时按照审批权限设置表进行审批；
- (2) 业务招待费、会务费、调研费、工作餐、差旅费不论金额大小均无须事前审批，而是按预算进行管理，在报销时按照审批权限设置表进行审批；
- (3) 水电、网络、电话等初装费需要进行事前审批，而之后的因使用发生的费用无须再进行事前审批，在报销时按照审批权限设置表进行审批；
- (4) 员工报销在本市内公干而发生的交通费用（预算内）时由部门负责人审批后提交财务部门审核付款，无须事前审批；
- (5) 交通费、通讯费的报销，财务部按照人力资源管理中心薪资组所主管人员审批的标准执行；
- (6) 工资、奖金的发放须经股份公司人力资源管理中心总经理、财务管理中心总经理（或以上领导）审批方可进行；

- (7) 日常银行手续费用只须各公司会计人员在收费单据上签字确认便可直接入账，无须另行审批；
- (8) 审批权限表的项目是以事项进行区分的，其中的其他经营费用是指除表中单独列示以外的其他事项产生的费用或支出；
- (9) 预算内费用除人力成本五项、折旧费、装修费、物业租赁费不得参与调剂，其他费用经审批后可以调剂使用，审批权限参见《审批权限设置表》；
- (10) 除以上 1-5 项之外费用需要以事务申请作为后续各环节的审批依据。事务申请应该说明支出的理由，并提交事务申请的预算开支明细，对于超预算的事务申请必须说明当初未作预算的原因；
- (11) 事务申请经审批通过后，报销时各项内容符合事务申请的，只须由事务经办人所在部门负责人确认即可；
- (12) 对于无论是否需要事前审批的支出项目，如发现超预算的必须说明原因并就超出部分再执行事务申请审批流程。长期在外出差的员工如需临时延长期限的，可通过邮件的形式获得审批人同意可视为执行了再审批流程；
- (13) 审批时原则上需要各层级权限人进行逐级审批，但若更高级别权限人已经审批，则视同该申请已经获得审批通过；
- (14) 公司采购业务（含办公用品、固定资产和其他物资等的采购）流程根据公司《行政采购管理规定》执行；各部门的采购需求，如果属于由行政部门预算并统筹的，按照《行政采购管理规定》中规定的流程完成部门审批后，向行政部门提出申请，再由行政部门出具汇总的事务申请并根据本制度规定的流程进行审批，需求部门的申购申请不必再由财务审核；
- (15) 资金业务的审批根据《资金管理制度》执行，投资业务的审批根据公司《对外投资管理办法》执行，预算费用控制根据《预算管理手册》执行。

- (16) 基于公司矩阵式管理模式的精神，超过地区业务线总经理审批权限而需提交区域业务线总经理审批的费用，地区业务线总经理须将该事项知会到地区总经理，地区总经理对该事项如有异议应该及时与相应区域业务线总经理沟通达成一致后执行；但为了保证审批的效率，财务不对知会以及沟通的结果进行跟踪。

3、被授权人正确履行职权的原则

- (1) 各层级权限人应该严格按照组织架构图及任命文件所规定的职责，各司其职、正确履行职责；
- (2) 本权限划分为基本规范，对于层级不明确或长期不在岗、人员不到位的情况下，或是其部门自身的管理需要，各层级权限人可以授权其指定代理人代为其履行职责，但授权人仍应承担相关的责任；授权必须以书面形式提交到各级公司财务部备案，《财务审批权限授权书》详见附件二；被授权人必须在授权范围内履行审批权限，不得越权审批；
- (3) 任何人不得审批自己的费用支出，须提交上一层级的有权审批人审批，最高层级的领导发生的费用由财、权的有权审批人交叉审批；

第二章 审批

第五条 审批流程

(审批流程图详见附表一)

经办人根据部门预算提交的具体业务事项实施申请，统称事务申请，并对提交的申请或实施建议是否及时、准确、有效承担责任。

1、 审批

- (1) **部门审批**：指该申请经办人所在部门对该项目支出执行的必要性、预算开支的合理性进行确认审批；
- (2) **财务审核**：财务部门根据公司相关管理制度，对各项支出进行预算执行监督，及该事项是否按照公司规定签署了合同、成本费用单据是否规范等事项进行审核。
- (3) **领导审批**：部分大额项目支出以及特定事务需要提交公司领导层进行审批，并按权、财分离的原则对事务的实施分别出具审批意见。

2、再审批

事前审批之后如果出现超出原申请约定内容或者总支出超出原申请金额 5%且 500 元（不含）以上的，必须就超出部分按上述流程执行审批。对于事后审批的各项支出没有预算或超预算的必须同时进行预算外申请后再进行审批。

第六条 审批权限

各级审批人权限设置见《审批权限设置表》，各审批人可以按照本制度第四条第三款的规定进行授权。另外，审批时还需注意以下事项：

- 1、事前申请获得批准后，对于已经签订合同或订单的事项，且明确了结算的金额和时间的，除在第一次申请付款时须提交事务申请单外，后续各期均不必重复提交事务申请单，且各次付款申请只须由事务经办人所在部门负责人签字确认即可。
- 2、严禁经办人在办理同一事项的申请时为逃避高层级的审批而将金额拆分处理，财务部将进行不定期的抽查，一经发现，将提交公司领导层予以严肃处理；
- 3、事务申请可以采用公司制度允许的各种形式，不局限于只填写《事务申请单》；
- 4、由集团总部职能管理中心统筹办理但费用由各级公司承担的事项，可以在集团总部统一办理审批手续，但须根据审批权限设置表进行审批。

第七条 申请的事务是否需要签订合同、协议或订单由财务人员进行判断，若判断为需要签署的，必须签署合同、协议或订单，否则财务有权拒绝付款。另外，财务在进行合同评审时，对于需要进行事前申请而申请人没有进行事务申请的，财务人员应在合同评审表上发表“不同意签署”的意见。

第三章 附则

第八条 本制度制订或修改由财务管理中心提出，总经理审批。

第九条 以前颁布的涉及财务审批权限的其他制度中的规定，如果与本制度相矛盾的，以本制度为准。

第十条 审批权限人按照第四版《财务审批权限》的规定而做的授权，如果不超出本版制度规定的审批权限的，在有效期限内依然生效。

第十一条 本制度于颁布之日起执行，在 2011 年 7 月 31 日前提提交的申请，可同时适用第四、第五版《财务审批权限》的规定进行审批、报销，直至执行完毕；但自 2011 年 7 月 31 起，必须按本版制度的规定进行审批。

第十二条 本制度由财务管理中心负责解释。

附件:

附件 1: 财务权限审批授权委托书

附件 2: 审批权限设置表 (地区公司)

附件 3: 审批权限设置表 (直辖公司)

附件 4: 审批权限设置表 (区域公司)

附件 5: 审批权限设置表 (集团)

附件一:

财务权限审批授权委托书

1、授权人姓名:

2、授权原因: 出差 休假 其它_____

3、授权期限: 年 月 日 至 年 月 日

4、签发日期: 年 月 日

5、授权事项及被授权人

| 授权事项 | 被授权人 | 具体授权内容 |
|--------|------|--------|
| 财务审批 | | |
| 授权人签名: | | |
| 备 注: | | |

说明:

- 1) 授权委托证明原件交财务部存档, 提交部门保存复印件。
- 2) 被授权人必须在授权范围内履行审批权限, 不得越权审批;

附件二:

| 审批权限设置表 (地区公司) | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|-------------------|-----------|-----------|-------|----------------|--------|------------|----------|-------------|-------------|----------|--------|--------|--|
| 申请部门负责人 | 地区业务线总经理 | 地区总经理 | 地区财务经理或主管 | 区域业务线总经理 | 区域总经理 | 区域职能部门负责人 | 区域财务总监 | 区域行政负责人 | 集团业务线总经理 | 集团职能管理中心总经理 | 集团财务总监或财务总监 | 集团总经办总经理 | 集团 COO | 集团 CEO | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 15 | 16 | |
| A=1+2+4;B=1+3+4;C=1+4+7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 预算内费用项目明细 | | 金额或类型 | | 生产线 | | 拓展/行政 | | 职能-其他 | | | | | | | |
| 写字楼租赁 (含物业管理费) 写字楼装修 (包括零星装修) | | 不限金额 | | | | B+6+8+13+15 | | | | | | | | | |
| 固定资产、软件等无形资产采购 | | 5 万元以下 (含) | | | | B | | | | | | | | | |
| | | 5 万元-20 万元 (含) | | | | B +6+8+9 | | | | | | | | | |
| | | 20 万元以上 | | | | B +6+8+9+13+15 | | | | | | | | | |
| 外派或借调人员的宿舍租赁费 | | 不限金额 | | A+区域人力负责人 | | B+区域人力负责人 | | C +区域人力负责人 | | | | | | | |
| 项目的宿舍租赁费 (含物业管理费) | | 合同总金额 10 万元以下 (含) | | A | | B | | -- | | | | | | | |
| | | 合同总金额 10 万元以上 | | A+5 | | B+6 | | -- | | | | | | | |
| 电信/网络/水电/运杂费 (不含汽车维修费) | | 不限金额 | | A | | B | | C | | | | | | | |
| 办公用品采购/办公杂费/汽车维修费 | | 1 万元以下 (含) | | A | | B | | C | | | | | | | |
| | | 1 万元以上 | | A+9 | | B+9 | | C+9 | | | | | | | |

| | | | | |
|---|------------------|------------|-------------------------|----------------------|
| /办公修理费 / | | | | |
| 业务或非业务 广告宣传 费(如CI等)/ 业务招待费/ 会务费/调研 费/工作餐/ 差旅费(不包 括本市内公 干交通费)等 /激励费/研 发费/咨询费 /技术协作/ 其他经营费 用 | 3万元以下(含) | A | B | C |
| | 3万元-20万元 (含) | A+5 | B+6 | C+6 |
| | 20万元-30万元 (含) | A+5+6 | B+6 | C+6 |
| | 30万元以上 | A+5+6+15 | B+6+15 | C+6+15 |
| 招聘费、培训 费 | 5万元以下(含) | A | B | C |
| | 5万元-20万元 (含) | A+5 | B+6 | C+6 |
| | 20万元-30万元 (含) | A+5+6 | B+6 | C+6 |
| | 30万元以上 | A+5+6+15 | B+6+15 | C+6+15 |
| 人事/福利/ 保险费等 | 不限金额 | A | B | C |
| 赔偿/诉讼 | 不限金额 | A+6+13 | B+6+13 | C+6+13 |
| 无法支付的 款项等形成 的营业外收 入 | 不限金额 | A+8 | B+8 | C+8 |
| 坏账/放弃收 益权 | 不限金额 | A+5+6+8+15 | B+6+8+15 | C+6+8+15 |
| 各项工商、银 行、税务等罚 款 | 不限金额 | -- | B+6 或 13(工商) | C+8(银行/税务)或 6(其他) |
| 资产处置、固 定资产盘亏 盘盈 | 不限金额 | -- | B+6+8+9+13+15 | -- |
| 预算内费用 调剂 | 不限金额 | A+5+6+8 | B+6+8+【9+13】(仅行政统 筹) | C+6+8 |
| 超范围、超标 准但不超预 算的支出 | 2万元以下(含) | A+5+8 | B+6+8+9(仅行政统筹) | C+6+8 |
| | 2万元以上 | A+5+6+8 | B+6+8+【9+13】(仅行政统 筹) | C+6+8 |

| 预算外/计划外支出 | 金额 | 生产线 | 拓展/行政 | 职能-其他 |
|----------------------|------|---------------|-----------------------|-------------|
| 预算外或超预算支出 | 不限金额 | A+5+6+8+12+15 | B+6+8+12+13(仅行政统筹)+15 | C+6+8+12+15 |
| 资金计划外或超计划(注明原因后提交审批) | 不限金额 | A+5+8 | B+6+8 | C+6+8 |

* 由于财务线、IT部门实行集团垂直管理的模式，因此上表职能线的审批设置中，财务部门、IT部门的事权审批权限将区域总经理分别相应调整为集团财务总监、集团IT部门负责人。

附件三：

| 审批权限设置表 (直辖公司) | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-------|-----------|----------|-------|-----------|--------|---------|----------|-------------|-------------|----------|--------|--------|--|
| 申请部门负责人 | 地区业务线总经理 | 地区总经理 | 地区财务经理或主管 | 区域业务线总经理 | 区域总经理 | 区域职能部门负责人 | 区域财务总监 | 区域行政负责人 | 集团业务线总经理 | 集团职能管理中心总经理 | 集团财务总监或财务总监 | 集团总经办总经理 | 集团 COO | 集团 CEO | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 15 | 16 | |
| A=1+2+4;B=1+3+4;C=1+4+7 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 预算内费用项目明细 | 金额或类型 | | 生产线 | | | 拓展/行政 | | | 职能-其他 | | | | | | |
| 写字楼租赁 (含物业管理费) 写字楼装修 (包括零星装修) | 不限金额 | | | | | B+8+13+15 | | | | | | | | | |
| 固定资产、软件等无形资产采购 | 15万元以下(含) | | | | | B | | | | | | | | | |
| | 15万元以上 | | | | | B+8+13+15 | | | | | | | | | |

| 外派或借调人员的宿舍租赁费 | 不限金额 | A+区域人力负责人 | B+区域人力负责人 | C+区域人力负责人 |
|---|----------------|-----------|-------------|------------------|
| 项目的宿舍租赁费(含物业管理费) | 合同总金额10万元以下(含) | A | B | -- |
| | 合同总金额10万元以上 | A+15 | B+15 | -- |
| 电信/网络/水电/运杂费(不含汽车维修费) | 不限金额 | A | B | C |
| 办公用品采购/办公杂费/汽车维修费/办公修理费/ | 1万元以下(含) | A | B | C |
| | 1万元以上 | A+13 | B+13 | C+13 |
| 业务或非业务广告宣传费(如CI等)/业务招待费/会务费/调研费/工作餐/差旅费(不包括本市内公干交通费)等/激励费/研发费/咨询费/技术协作/其他经营费用 | 15万元以下(含) | A | B | C |
| | 15万元以上 | A+8+15 | B+8+15 | C+8+15 |
| 招聘费、培训费 | 15万元以下(含) | A | B | C |
| | 15万元以上 | A+8+15 | B+8+15 | C+8+15 |
| 人事/福利/保险费等 | 不限金额 | A | B | C |
| 赔偿/诉讼 | 不限金额 | A+13 | B+13 | C+13 |
| 无法支付的款项等形成的营业外收入 | 不限金额 | A+8 | B+8 | C+8 |
| 坏账/放弃收益权 | 不限金额 | A+8+15 | B+8+15 | C+8+15 |
| 各项工商、银行、税务等罚款 | 不限金额 | -- | B 或+ 13(工商) | C+8(银行/税务)或3(其他) |

| | | | | |
|----------------------|-----------|------------|---------------------|--------------|
| 资产处置、固定资产盘亏盘盈 | 不限金额 | -- | B+6+8+13+15 | -- |
| 预算内费用调剂 | 不限金额 | A+8 | B+8+13(仅行政统筹) | C+8 |
| 超范围、超标但不起预算的支出 | 2万元以下(含) | A | B | C |
| | 2万元以上 | A+8 | B+8+13(仅行政统筹) | C+8 |
| 预算外/计划外支出 | 金额 | 生产线 | 拓展/行政 | 职能-其他 |
| 预算外或超预算支出 | 不限金额 | A+8+12+15 | B+8+12+13(仅行政统筹)+15 | C+8+12+15 |
| 资金计划外或超计划(注明原因后提交审批) | 不限金额 | A+8 | B+8 | C+8 |

附件四:

| 审批权限设置表 (区域公司) | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------|-------|-----------|----------|-------|-----------|--------|---------|----------|-------------|--------------|----------|--------|--------|--|
| 申请部门负责人 | 地区业务线总经理 | 地区总经理 | 地区财务经理或主管 | 区域业务线总经理 | 区域总经理 | 区域职能部门负责人 | 区域财务总监 | 区域行政负责人 | 集团业务线总经理 | 集团职能管理中心总经理 | 集团财务总监或财务总经理 | 集团总经办总经理 | 集团 COO | 集团 CEO | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 15 | 16 | |
| A=1+5+8;B=1+6+8;C=1+7+8 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 预算内费用项目明细 | | 金额或类型 | | 生产线 | | 拓展/行政 | | 职能-其他 | | | | | | | |
| 写字楼租赁(含物业管理费) 写字楼装修(包括零星装修) | | 不限金额 | | | | B+13+15 | | | | | | | | | |

| | | | | |
|--|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| 固定资产、软件等无形资产采购 | 20 万元以下 (含) | B | | |
| | 20 万元以上 | B+13+15 | | |
| 外派或借调人员的宿舍租赁费 | 不限金额 | A+区域人力负责人 | B+区域人力负责人 | C+区域人力负责人 |
| 宿舍租赁费 (含物业管理费) | 不限金额 | A | B | C |
| 电信/网络/水电/运杂费 (不含汽车维修费) | 不限金额 | A | B | C |
| 办公用品采购 / 办公杂费 / 办公修理费 / 汽车维修费 | 1 万元以下 (含) | A | B | C |
| | 1 万元以上 | A+13 | B+13 | C+13 |
| 业务或非业务广告宣传费 (如 CI 等) / 业务招待费 / 会务费 / 调研费 / 工作餐 / 差旅费 (不包括本市内公干交通费) 等 / 激励费 / 研发费 / 咨询费 / 技术协作 / 其他经营费用 | 3 万元以下 (含) | A | B | C |
| | 3 万元-20 万元 (含) | A | B | C+6 |
| | 20 万元-30 万元 (含) | A+6 | B | C+6 |
| | 30 万元以上 | A+6+15 | B+15 | C+6+15 |
| 招聘费、培训费 | 5 万元以下 (含) | A | B | C |
| | 5 万元-20 万元 (含) | A | B | C+6 |
| | 20 万元-30 万元 (含) | A+6 | B | C+6 |
| | 30 万元以上 | A+6+15 | B+15 | C+6+15 |
| 人事/福利/保险费等 | 不限金额 | A | B | C |
| 赔偿/诉讼 | 不限金额 | A+6+13 | B+13 | C+6+13 |
| 无法支付的款项等形成的营业外收入 | 不限金额 | A | B | C |
| 坏账/放弃收 | 不限金额 | A+6+15 | B+15 | C+6+15 |

| A=1+10+12; C=1+11+12 | | | |
|---|--------------|-----------------|------------------------|
| 预算内费用项目明细 | 金额或类型 | 生产线 | 职能 |
| 写字楼租赁(含物业管理)/写字楼装修(包括零星装修) | 100万元以下(含) | 1+12+13 | |
| | 100万元以上 | 1+12+13+16 | |
| 固定资产、软件等无形资产采购 | 20万元以下(含) | 1+12+13 | |
| | 20万元以上 | 1+12+13+16 | |
| 外派或借调人员的宿舍租赁费 | 不限金额 | A+集团人力资源 总经理 | C+集团人力资源总 经理 |
| 宿舍租赁费(含物业管理费) | 不限金额 | A | C |
| 电信/网络/水电/运杂费(不含汽车维修费) | 不限金额 | 1+12+13 | |
| 办公用品采购/办公杂费/办公修理费/汽车维修费/业务或非业务广告宣传费(如CI等)/业务招待费/会务费/调研费/工作餐/差旅费(不包括本市内公干交通费)等/激励费/研发费/咨询费/技术协作/其他经营费用 | 20万元以下(含) | A | C |
| | 20万元-30万元(含) | A | C+16 |
| | 30万元以上 | A+15 | C+16 |
| 招聘费/培训费 | 20万元以下(含) | A | C |
| | 20万元-30万元(含) | A | C+16 |
| | 30万元以上 | A+15 | C+16 |
| 人事/福利/保险费等 | 不限金额 | A | C |
| 赔偿/诉讼 | 不限金额 | A+13 | C+13 |
| 无法支付的款项等形成的营业外收入 | 不限金额 | A | C |
| 坏账/放弃收益权 | 不限金额 | A+15 | C+16 |
| 各项工商、银行、税务等罚款 | 不限金额 | -- | 1+12(银行/税务)或 13(其他) |
| 资产处置、固定资产盘亏盘盈 | 不限金额 | -- | C+12+13+16 |
| 预算内费用调剂 | 不限金额 | A | C |
| 超范围、超标准但不超预算的支出 | 2万元以下(含) | A | C |
| | 2万元以上 | A+15 | C+16 |
| 预算外/计划外支出 | 金额 | 生产线 | 职能 |
| 预算外或超预算支出 | 不限金额 | A+15 | C+16 |
| 资金计划外或超计划(注明原因后提交审批) | 不限金额 | A | C |