

秦川机床工具集团股份有限公司

债权债务管理办法

（本次修订已经公司第九届董事会第二十五次会议审议通过）

二〇二六年七月修订

修订说明：

1、修订依据：实际业务需要、机构调整、秦川机床工具集团股份公司《国有资产交易监督管理办法》。

2、审批机构及会议届次

第九届董事会第二十五次会议

目 录

第一章 总 则	1
第二章 债权的管理	1
第一节 归口管理部门	1
第二节 赊销管理	3
第三节 折扣、折让及返利销售	3
第四节 台账管理	4
第五节 债权账目的核对	4
第六节 发出商品管理	5
第七节 债权的清收	6
第八节 坏账的确认	8
第九节 坏账处置流程及审批权限	10
第三章 债务的管理	11
第一节 债务管理原则	11
第二节 债务的清理	12
第三节 无法支付债务的确认	12
第四节 债务处置流程及审批权限	13
第四章 附 则	13

第一章 总 则

第一条 为了加强对公司债权债务的管理，防范呆账和坏账，减少结算资金占用规模，节约财务费用，提高资金使用效率，降低经营风险，提高经济效益，实现稳健经营，特制定本办法。

第二条 本办法债权是指在生产经营过程中形成的应收账款、应收票据、其他应收款、合同资产和预付账款等，包括：

- （1）销售商品、提供劳务形成的应收账款；
- （2）公司收到的客户已经开出或背书但尚未到期的应收票据；
- （3）根据合同等有效凭证预先支付的工程款项及支付给供货商的预付款或订金；
- （4）在经营活动中形成的其他各种应收款项，如质保金、工程垫资款等；
- （5）职工向单位借的备用金、欠款等款项；
- （6）分期收款发出商品等。

第三条 债务是指挂账的应付账款、应付票据、预收账款、其他应付款、合同负债等款项。

第二章 债权的管理

第一节 归口管理部门

第四条 应收账款清收主要是以销售总部为主，财务、法务、技术等部门应积极全力协助配合。销售总部归口管理公司的应收账款；负责催收本部门经办的应收账款、分期收款发出商品等款项。

第五条 铸造分公司归口管理分公司的应收债权，负责催收分

公司经办的应收账款、分期收款发出商品、合同资产等款项。

第六条 采购部归口管理物资采购中的预付订金或货款，负责清理本部门经办的预付账款等款项。

第七条 制造部归口管理外协过程中的预付订金或货款，负责清理本部门经办的预付账款等款项。

第八条 设备能源部归口管理设备采购、技改技措、大修、日常维修、工程类项目中预付的订金或货款，负责清理本部门经办的预付账款等款项。

第九条 信息化总部归口管理信息化工程类项目中预付的订金或货款，负责清理本部门经办的预付账款等款项。

第十条 各职能部门、车间、铸造分公司管理本部门或分公司预付的其他往来款项以及员工预支的各种备用金，负责清理本部门或分公司经办的其他应收款等款项。

第十一条 法律合规部归口管理债权债务的风险监控工作，以及清欠工作的监督、指导和协助、协调，负责有关风险预警、违规经营责任追究、法务工作的组织、实施。

第十二条 资产财务总部负责公司债权债务总的归口管理，组织会计核算和账龄分析工作，在必要时对相关部门进行预警，负责已办理过审批手续的坏账核销工作，执行公司做出的清欠奖惩决定。制定债权债务管理的相关制度，组织、指导、监督各部门债权债务的管理工作。

第十三条 监察专员办公室（集团纪委办公室）依其职责负责债权债务管理工作中干部员工违纪违法有关问题线索的查处。

第二节 赊销管理

第十四条 赊销就是在客户未付清货款(含运费)的情况下将产品或劳务等交付给客户的销售行为。

第十五条 公司只对信用良好的客户办理赊销业务,并办理相应的审批手续。不得采用分拆合同的方法,变相提高赊销额度。

第十六条 销售总部、铸造分公司在办理赊销业务之前,必须从品德、资信、能力、资本、抵押品、环境状况等方面对客户信用情况进行调查与评估,且由客户出示资信证明(信用等级)等信用资料,并建立客户信用档案。

第十七条 主机及三类产品原则上不允许赊销,如确需赊销,需办理赊销审批手续。(赊销额按合同约定的发货前金额减去实际到款金额)

赊销业务需经部门负责人审核后,报主管销售业务的领导、财务总监、总经理批准方可办理赊销。

第十八条 零部件业务赊销的审批:对信用良好的长期客户赊销业务,由销售总部、铸造分公司每年年初根据年合同金额确定合理的赊销额度,经部门负责人审核,资产财务总部、法律合规部核实评估后,报公司财务总监、总经理审批,在资产财务总部备案,销售总部、铸造分公司严格按照批准的赊销额度进行赊销。原则上不允许超过滚动赊销信用期限,特殊情况需逐级报批。

第三节 折扣、折让及返利销售

第十九条 公司原则上不允许折扣、折让及返利销售,如确需折扣、折让及返利销售,需办理折扣、折让及返利销售审批手续。

折扣、折让及返利销售业务需经部门负责人审核后,报主管

销售业务的领导、财务总监审批，总经理批准方可办理销售折扣、折让及返利销售。

第二十条 销售过程中由于产品质量等问题形成的让利或折让，造成销售合同或销售价格变动的，要对每一笔变动后的合同或价格进行审批，审批流程手续参照第十九条。

第四节 台账管理

第二十一条 债权管理应遵循专户核算、专人负责、对账确认、依规催收、依法清欠、确保时效的原则。销售总部、铸造分公司、制造部、设备能源部、采购部、信息化总部应在各职责范围内按欠款单位或个人逐户建立债权管理台账。债权管理台账应包含但不限于以下资料：债务主体名称、主体资格资料、合同（包括技术协议）、各项债权的发生、增减变动、余额、发货及收货凭证、验收记录、收款凭证、预付货款凭证、对账单、催款函、维修记录、往来函件等资料，并不定期与资产财务总部进行账务核对，分析债权管理情况，对于有风险的债权应拿出方案，及时书面提请主管领导或总经理采取相应措施。

第二十二条 资产财务总部、铸造分公司财务，于每月结束后十日内编制应收账款余额明细表，注明账龄，报送销售总部部长、铸造分公司总经理，于每月结束后十五日内分板块编制应收账款预警表报送销售主管领导及总经理。

第五节 债权账目的核对

第二十三条 资产财务总部、铸造分公司财务于自然月月度终了8日内将债权明细账发至各业务部门，各业务部门与其台账进行核对，核对不一致的于2日内反馈给资产财务总部及铸造分公

司财务，及时现场核对共同查找原因进行更正。

第二十四条 销售总部、铸造分公司对频繁发生业务的客户必须在季度终了 10 天内、对经常发生业务的客户必须在每半年终了 10 天内、对所有客户必须在年度终了 40 天内，编制、寄送对账单，与客户核对债权数字的正确性，核对结果要及时书面通知资产财务总部。对不同意对账或不在对账函上签章的客户，应以邮政特快专递形式寄送催款函，特快专递回执应注明对账单，并存档保管。

第二十五条 各业务部门在与客户对账过程中发现的账务不符，由销售总部、铸造分公司、采购部、制造部、设备能源部、信息化总部等业务部门牵头，资产财务总部、铸造分公司财务配合业务部门与对方单位核对账务。

第六节 发出商品管理

第二十六条 销售总部、铸造分公司应严格控制发出商品，对确需先验货后开票的客户，参照第二节赊销管理执行。

第二十七条 销售总部、铸造分公司对发出商品要明确专人负责，落实责任，按客户名称建立发出商品明细账；在审批额度内，填写内部补充发票，并注明不含此笔业务的额度结余，经销售总部部长、库管员、会计签字，资产财务总部盖章后方可发货，同时根据记账联登记发出商品明细账；保卫部根据资产财务总部加盖发票专用章的发票（含内部补充发票）验货出厂，手续不符合规定概不放行；发出商品开具正式发票后在发出商品明细账上进行记账，冲减发出商品的数量及金额；销售总部、铸造分公司每月月末结存发出商品的余额，与财务部门进行核对，资产财务总

部、铸造分公司财务不定期进行抽查。

第七节 债权的清收

第二十八条 超过合同约定的收款日,或合同未作规定而客户收到货物或劳务等三十日仍未付款的,销售人员应立即对客户进行电话催收、信函通知、派人面谈、寄送律师函、提起法律诉讼或申请仲裁,对因个人、部门失责导致债权丧失诉讼权的进行追责。

第二十九条 向新客户第一次销售的产品,原则上货款不能拖欠。谁经办的业务发生欠款,谁负责清收,业务人员工作变动要做好清欠移交手续。

第三十条 新任职的部门领导对以前遗留的债权也有清欠之责,必须做到新人理旧事,须积极开展清欠工作或配合相关部门进行清欠,不得以任何理由逃避自己的责任。

第三十一条 资产财务总部、铸造分公司财务应加强应收票据管理,对收到的承兑汇票应设置“应收票据登记簿”逐笔登记每一张应收票据的种类、号码、出票日期、承兑人或背书人单位名称、到期日、收款日期、收款金额等信息。对背书转让或贴现的票据及时在登记簿中做出标识;对收到的应收票据可在综合考虑项目资金状况、贴现资金成本等因素的基础上,根据情况采取背书转让、贴现等方式加快资金回收;对到期应收票据应及时向银行提请兑付,保证资金按期回收;对收到的商业承兑汇票应随时跟踪和关注出票人财务状况,防范到期不能收回的风险。

第三十二条 采购部、制造部、设备能源部、信息化总部及其他职能部门经办的预付账款,比照销售业务进行台账管理,及时

清理。

第三十三条 其他应收款的清欠工作按照差旅费开支与报销制度的规定执行，该制度未作规定的，比照销售业务进行台账管理，及时清理。

第三十四条 应收账款通过抹账方式清收的，由业务部门提出申请，经主管领导、法律合规部审核，资产财务总部核实，报资产财务总部部长、财务总监批准后，加盖财务专用章或公章后方可实施。

第三十五条 各部门对账龄在一年以上的债权，可根据实际情况，采取降点收款、豁免、行使代位权、以物抵债、反配套、债权债务转移等形式进行清欠，各种清欠协议由业务部门提出申请，经主管领导、法律合规部审核，资产财务总部核实，报财务总监、总经理批准后，加盖财务专用章或公章后方可实施；签订经济合同的参照公司有关合同管理制度规定的审批流程执行。

第三十六条 债权人责任人对任职内的债权回收实行终身责任制，在公司内部发生工作变动后，对其任职期形成的债权负有协助收回的义务，如调出本单位，由承接债权人对其债权界定一个损失率，公司按界定损失率多少，按适当比例扣回其任职期内领取的部分奖励。必要时可按法定程序依法追索损失赔偿金。

第三十七条 公司对预付账款应严格控制。所有预付款项应按合同约定的比例付款，并在合同约定时间内及时清算或扣回。合同没有约定预付款项的一律不得支付。对预付账款未按照合同约定期限清理的，按照同期银行贷款利率加收资金占用费，对部门负责人进行考核。

第三十八条 各业务部门对债权清理无果,或发现存在债权债务风险,自发现之日起 1 个月内向法律合规部反馈或申请其介入,按要求提供相关材料。法律合规部 3 日内作出回复,对债权清收计划作出书面要求。

第三十九条 各业务部门应最大限度回收债权,拟通过债务重组方式对应收款项进行处理的,且形成损失的参照第八节坏账处置流程及审批权限执行。

第四十条 债权回收期限一般不得超过事先约定的时间,如因特别原因不能按期收回的,各业务部门必须采取再次书面确认、债务重组、向法院提起诉讼或者向仲裁机构申请仲裁等措施,以免债权失效或形成坏账。

第四十一条 资产财务总部于每月 10 日前报运营管理总部应收账款余额,按照公司 KPI 绩效考评、专项考核、各部门内部考核等有关制度规定执行。对应收账款、应收票据、预付账款、其他应收款等债权未及时清理给公司造成损失的,按公司相关考核办法予以考核。

第八节 坏账的确认

第四十二条 坏账是指无法收回的债权。

第四十三条 符合以下条件之一的债权,即为坏账:

(1) 债务人死亡或被依法宣告死亡、失踪,以其剩余财产清偿后仍然无法收回的;

(2) 债务人破产或被撤销,以其剩余财产清偿后仍然无法收回的;

(3) 债务人遭受重大自然灾害或意外事故,损失巨大、以其

财产确实无法清偿的；

（4）债务人逾期未履行偿债义务，经法院裁决，确实无法清偿的；

（5）债务人逾期未履行偿债义务，超过三年仍然无法收回债权等。

第四十四条 坏账核销的依据：

（1）债务单位被宣告破产的，应当取得法院破产清算的清偿文件及执行完毕证明；

（2）债务单位被注销、吊销工商登记或被有关机构责令关闭的，应当取得当地工商部门注销、吊销公告、有关机构的决议或行政决定文件，以及债务单位清算报告及清算完毕证明；

（3）债务人失踪、死亡（或被宣告失踪、死亡）的，应当取得有关方面出具的债务人已失踪、死亡的证明及其遗产（或代管财产）已经清偿完毕或确实无财产可以清偿，或没有承债人可以清偿的证明；

（4）涉及诉讼的，应当取得司法机关的判决或裁定及执行完毕的证据；无法执行或被法院终止执行的，应当取得法院终止裁定等法律文件；

（5）涉及仲裁的，应当取得相应仲裁机构出具的仲裁裁决书，以及仲裁裁决执行完毕的相关证明；

（6）与债务单位（人）进行债务重组的，应当取得债务重组协议及执行完毕证明；

（7）债权超过诉讼时效的，应当取得债权超过诉讼时效的法律文件；

(8) 清欠不足以弥补清欠成本的，应当取得法律合规部的情况说明以及总经理办公会议批准的会议纪要；

(9) 其他足以证明应收款项确实发生损失的合法、有效证据。

第九节 坏账处置流程及审批权限

第四十五条 实际发生坏账损失事项，业务部门需按照第四十三条、第四十四条的规定索取相关证明资料后，按照以下权限进行审批后，将相关决策审批文件及附件资料（包括但不限于党委会、总经理办公会、董事会的决策文件，债务损失的证明材料、鉴定报告、企业内部证明材料等）交由资产财务总部进行债权核销。

第四十六条 债权处置单笔 100 万元以下（不含 100 万元），年度合计 1,000 万元以下（不含 1,000 万元）的坏账，由相关部门写出书面报告，部门负责人审核，附上证明资料（详见第四十四条）经法律合规部、资产财务总部审核，主管领导、财务总监审批，报总经理批准，方可核销，财务部门做好账销案存。

第四十七条 债权处置单笔金额在 100 万元以上（含 100 万元），年度合计在 1,000 万元以上（含 1,000 万元）的坏账，需业务部门提出书面申请，部门负责人同意，附上证明资料（详见第四十四条），由法律合规部出具意见，经资产财务总部审核，财务总监审批，报总经理批准后，再经公司党委会前置研究讨论、总经理办公会审批。

第四十八条 处置债权资产时发生的资产处置事项，当发生金额达到公司最近一期经审计净资产 5%以上（含 5%）、20%以下，或者处置资产所产生的利润影响额占公司最近一期经审计合并报

表净利润的 10%以上，且对公司利润影响绝对金额超过 100 万元时，应提交集团公司董事会审批。

第四十九条 处置债权资产，当发生金额达到公司最近一期经审计净资产 20%以上（含 20%），或者处置资产所产生的利润影响额占公司最近一期经审计合并报表净利润的 50%以上，且对公司利润影响绝对金额超过 500 万元时，应提交集团公司股东会审批。

第五十条 对公司批准核销的坏账，由资产财务总部根据规定分别上报财税部门审批，批准后资产财务总部应据以处理账务，冲减坏账准备。

第五十一条 债权损失需要上报国资委的，在履行完公司内部决策程序以后，由资产财务总部按照国资委的有关规定报备。

第五十二条 资产财务总部应按照会计政策足额计提坏账准备。对确因债务人破产、死亡或其他原因无法收回或收回可能性极小等需作为坏账处理的应收款项，应按规定经公司批准后处理，未经公司批准，不得擅自将应收款项作为坏账处理。对经批准作为坏账损失处理的应收款项，应做到账销案存，业务部门继续积极催收，最大限度予以收回。已作坏账损失处理的应收款项以后期间又收回的，应及时入账。

第三章 债务的管理

第一节 债务管理原则

第五十三条 债务管理遵循专户核算、专人负责、审核确认、依约偿还、避免损失的原则。

第五十四条 各对外付款部门应当建立债务管理台账，债务管

理台账应不限于以下内容：债权单位名称、标的物名称、金额、形成债务的时间、应付款时间、账龄、质保金到期时间、合同付款进度、债权人经营状况、地址、邮政编码、联系人、联系电话(含手机号)和传真、本部门业务经办人等。

第五十五条 应付供货方或提供劳务方的质量保证金或进度款达到合同规定的付款期限后，经相关部门出具验收或考核意见后方可支付。

第五十六条 财务部门每月提供供应商欠款明细，各对外付款部门及时核对，技改技措类债务按项目进行核对，确保双方账户金额一致。

第五十七条 资产财务总部负责应付票据的签发，确保签发票据金额与付款金额一致。资产财务总部、铸造分公司财务应加强应付票据管理，对签发的承兑汇票应设置“应付票据登记簿”逐笔登记每一张应付票据的种类、号码、出票日期、承兑日期、被背书人的姓名或单位名称、金额。

第二节 债务的清理

第五十八条 各业务部门及时办理采购物资、劳务、工程验收等报销手续；根据生产需要合理安排偿还债务，避免长期债务的发生，对公司产生不良影响。对已形成的债务，合理确定偿还时间和规模。资产财务总部应关注应付票据到期日，提前筹措资金按期兑付，保证公司信用不受损失。

第三节 无法支付债务的确认

第五十九条 符合以下条件之一的债务，即为无法支付债务：

(1) 大部分货款已支付，剩余挂账数额较小，后续与供应商

没有发生新的业务，供应商已超过三年没向我公司催要过的货款；

（2）因供应商注销、吊销、解散等原因无法查找，挂账超过三年公司无法支付的货款；

（3）合同已履行完毕，但供应商账务应收余额小于我公司应付余额，经对方确认后，小于部分可予核销。

第六十条 资产财务总部根据公司批准核销的债务，按规定处理账务。

第四节 债务处置流程及审批权限

第六十一条 实际发生无法支付的债务，业务部门需按照第五十九条的规定索取相关证明资料后，按照以下权限进行审批后，将相关决策审批文件及附件资料（包括不限于总经理办公会、债务核销的证明材料、债务核销审批表、企业内部证明材料等）交由资产财务总部进行债务核销。

第六十二条 债务处置由相关部门出具书面报告，部门负责人及公司主管领导同意，附上证明资料（详见第五十九条），经法律合规部、资产财务总部审核，财务总监审批，报总经理批准，方可核销，财务部门做好账销案存。

第六十三条 各部门对债务进行清偿时，可根据实际情况，采取打折付款、以债抵物、反配套、债权债务转移等形式进行偿还，各种清欠协议需由业务部门提出申请，经主管领导、法律合规部审核，资产财务总部核实，报财务总监、总经理批准后，加盖财务专用章或公章后方可实施；签订经济合同的参照公司《合同管理制度》审批流程执行。

第四章 附 则

第六十四条 本办法由资产财务总部负责解释、修订。

第六十五条 本办法自印发之日起执行，原制度《债权债务管理办法》（秦川机床发〔2024〕358号）同时废止。

秦川机床工具集团股份公司

董 事 会

2026年7月24日