

# 海南天然橡胶产业集团股份有限公司

## 资产投资管理办法（试行）

### 第一章 总 则

**第一条** 宗旨。为规范海南天然橡胶产业集团股份有限公司（以下简称“公司”）的资产管理工作，建立健全科学、高效的投资项目决策流程和实施程序，提高投资项目审批效率和全过程管理水平，进一步提升投资效益和绩效，根据《中华人民共和国企业国有资产法》《企业国有资产监督管理暂行条例》《海南省省属企业投资监督管理办法》等相关规定，结合《海南天然橡胶产业集团股份有限公司章程》（以下简称《公司章程》）及公司实际情况，特制定本制度。

**第二条** 定义。本制度中所称“资产投资”是指公司为取得预期目标和收益而投入经济要素，以形成资产的经济活动，主要包括生产性生物资产投资、固定资产投资、无形资产投资。

（一）生产性生物资产投资：指营造和购置生产性生物资产的经济活动。生产性生物资产指为产出农产品、提供劳务或出租等目的而持有的生物资产，包括经济林（橡胶、果树等）、薪炭林、产畜、役畜等。消耗性生物资产不纳入本制度管理范畴。

（二）固定资产投资：指建造和购置（盘活）固定资产的经济活动。固定资产是指为生产商品、提供劳务、出租或者经营管理而持有的、使用寿命超过一个会计年度的有形资产，包括房屋、建筑物、机器、机械、运输工具以及其他与生产经营活动有关的设备、器具、工具等。

（三）无形资产投资：指开发和购置无形资产的经济活动。无形资产是指企业拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币资产，包括专利权、非专利技术、商标权、土地使用权、计算机系统（软件）等。

**第三条** 适用范围。本制度适用于公司及下属二级全资子公司、控股子公司及实际控制公司的资产管理工作。境外控股子公司执行本制度时，若与属地政府法规及监管要求存在冲突，以属地政府规定为主。

### 第四条 资产投资基本原则。

（一）规划性原则。投资项目必须符合国家产业政策、公司战略规划及项目

单位发展需求，深度契合公司发展需要和有利于增强企业核心竞争力。

（二）效益性原则。注重项目前期策划、投资效益前期分析和投资后评价工作，将投资效益作为考核投资管理工作绩效的重要指标。

（三）责任制原则。凡涉及公司投资性活动均应遵循项目管理理念，明确项目的目标任务、实施进度、成本控制、质量技术标准等指标，明确项目管理责任，建立项目管理责任制。

（四）程序化原则。投资管理工作必须符合项目属地国家有关法律、法规规定的程序和要求，严格执行公司投资管理制度中规定的项目管理程序。

（五）全面预算管理原则。投资计划下达后，投资资金纳入公司的全面预算管理，严格控制投资计划超计划范围和计划外投资。

## 第二章 组织及职责

**第五条** 投资决策机构。公司总经理办公会、董事会按照《公司章程》《授权清单》等规定行使投资事项决策权。公司党委会为公司投资决策的前置机构。

**第六条** 部门职责分工。

（一）战略企划部是公司资产投资归口管理部门，负责起草并完善公司资产管理办法；编制并下达公司年度投资计划；统筹开展资产投资项目的决策报批、过程管理、投后评价等工作；指导下属单位申报中央和地方财政资金项目；按照部门分工负责生产经营性固定资产投资的初步审核。

（二）基地管理部负责生物资产类投资的部门会审，配合战略企划部参与项目立项审查、实施过程管理、投后评价等工作。

（三）科技信息部负责科研创新项目（含信息化类）的部门会审，配合战略企划部参与项目立项审查、实施过程管理、投后评价等工作。

（四）综合部负责非生产经营性固定资产的部门会审，配合战略企划部参与项目立项审查等工作。

（五）财务部负责统筹指导投资项目资金预算安排、资金管理以及相关财务支持事项。

（六）合规法务部负责对项目及相关合同的合法性、合规性进行审查。

（七）巡查审计部负责独立履行投资项目的审计监督工作，组织项目决算审

计。

**第七条** 分、子公司。投资项目原则上以分、子公司作为申报主体，负责制定本单位的资产投资管理办法及相关配套制度；负责本单位及下属分（子）公司的年度投资计划审核、编制、申报等工作；负责组织本单位及下属分（子）公司项目申报，履行内部投资决策程序；组织投资项目的具体实施，监督投资项目的进度和质量；组织或参与投资项目的初步竣工验收或总体竣工验收；收集整理本单位及其下属分（子）公司项目档案资料的管理及项目管理后评价等。

**第八条** 以公司作为申报主体的投资项目，由公司发起部门向战略企划部提交立项申报材料。公司发起部门负责组织投资项目的具体实施，把控投资项目的进度和质量；组织或参与投资项目的竣工验收；收集整理项目档案资料的管理等。

### 第三章 投资决策管理

**第九条** 投资计划管理。公司于每年9月下发次年年度投资计划申报通知，总部部门及各下属企业按照公司年度投资计划有关规定要求，按时上报下一年度投资计划。

（一）总部部门及各下属企业编制上报的年度投资计划，应以本单位战略规划及发展目标为基础，充分调研和分析项目必要性、可行性、投资规模、资金来源、投资风险等相关问题，确保投资计划的可实施性。

（二）公司经汇总审查上报的年度投资计划后组织下达公司年度投资计划，作为年度投资执行依据。未纳入年度投资计划的投资项目原则上不得投资。在年度计划执行过程中，如需新增或终止的项目，按照投资项目变更及计划外投资管理有关规定执行。

（三）项目单位应严格按照投资计划及项目批复执行，不得随意突破批复内容和标准。如新增计划外投资，按照公司管理事项授权清单及有关文件要求，下属企业层级决策的项目，报战略企划部备案后实施；公司层级决策的项目，报战略企划部履行立项与实施的审批程序，并追加投资计划，同时列入当年投资预算。

**第十条** 立项审批。投资项目立项决策实行分层决策制度，并按照公司管理事项授权清单及有关文件要求，由公司或下属企业分别进行决策。公司层级立项审批流程如下：

### （一）项目初审

项目申报单位按照申报材料清单编制立项资料，经发起部门或下属企业主要领导同意后，提交相关申报材料，由战略企划部进行初审，申报材料齐全通过初审，进入部门会审程序。

### （二）相关部门会审

战略企划部组织公司与投资项目相关领域的专家或职能部门发起项目联合审查。经会审后，汇总各专家及审查部门意见并反馈至项目申报单位。项目申报单位及时就所提意见进行反馈、补充完善，最终由战略企划部出具主审意见。

### （三）立项决策

战略企划部按照公司授权清单履行审批程序。

**第十二条 方案审批。**投资项目经立项决策通过后，进行项目用地落实，完成总体规划设计，形成详细可行性研究报告或实施方案。项目投资金额小于1000万元，由项目单位自行履行本单位的方案审批程序后组织实施。项目投资金额大于1000万元（含），提交公司层级方案审批流程。公司层级方案审批流程如下：

### （一）方案初审

项目申报单位按照申报材料清单编制实施方案资料，经发起部门或下属企业主要领导同意后，提交相关申报材料，由战略企划部进行初审，申报材料齐全通过初审后，进入相关部门会审程序。

### （二）专家评审

由战略企划部抽调公司专家委员会专家成员或委托第三方机构组织项目可行性研究报告及实施方案的评审工作，并出具专家评审报告（意见）。根据具体项目类型确定相关领域专家，并按照随机抽选的方式进行选择和规避编制单位及人员。

### （三）相关部门会审

战略企划部组织公司与投资项目相关的职能部门发起项目联合审查。经部门会审后，汇总各审查部门意见并反馈至项目申报单位。项目申报单位及时就所提意见进行反馈、补充完善，最终由战略企划部出具主审意见。

### （四）方案决策审批

战略企划部按照公司授权清单履行审批程序。

**第十二条** 项目变更。项目单位应严格按照项目批复执行，不得随意突破批复内容和标准。如需进行项目变更调整的，按以下程序办理：

(一) 下属企业层级决策的项目，调整后未超过决策授权范围的，由下属企业自行决策变更。调整后超过下属企业决策授权范围的，报相应层级决策机构履行投资项目决策流程。

(二) 公司层级决策的项目按照一般变更、重大变更履行变更程序。

1. 项目重大变更是指变更建设地点，变更建设主体，变更合作方，变更建设性质，变更建设功能（建设内容、建设标准、建设规模）导致项目主要使用和服务功能发生变化的；项目总概算累计变更幅度超过项目审批投资估算的±10%（含）或500万元以上（含）的。

2. 除上述涉及重大变更条件外，其余变更视为一般变更。

3. 一般变更由项目单位按授权清单自行决策，并报战略企划部备案；项目的重大变更原则上需经战略企划部就项目实施可行性进行评估后并出具变更意见后，按原立项审批程序进行变更审批后方可实施。

**第十三条** 项目取消。投资计划下达后，固定资产类的投资项目，当年未实施的自动给予取消，若需要建设必须重新履行项目立项审批。

#### **第十四条** 其他事项

(一) 项目前期费用。开展项目前期工作需要工作经费的，由项目单位根据《可行性研究报告》其他费用中的前期费用进行申请，原则上不超该项估算的30%；申请项目费用应填报《项目前期费用申请表》，费用申请根据项目立项权限分别审批，其费用纳入该项目的前期费用进行结算。

(二) 对于时效性要求较强的项目，由战略企划部提出意见并报请公司分管领导同意后，可不进行部门会审，直接由分管领导召开专题会研究后按授权清单履行项目审批程序。

(三) 公司对项目批复是属于企业内部管理程序，不能代替政府行政审批程序。项目需履行行政部门审批程序的，由项目实施单位依法向属地政府申请办理相关手续。项目按照管理授权需报国家有关部门、机构审批或备案的项目，由战略企划部按要求组织上报。

(四) 经公司立项批复的项目，财务部应统筹指导做好项目资金保障工作，

采取列入年度投资预算、追加预算、启动年度预备资金等措施，确保项目能按投资计划稳步实施。

## 第四章 投资过程管理

**第十五条** 项目经决策同意实施后，项目单位依照国家法律法规及其内部管理办法自行组织实施。项目单位应严格按照既定实施进度有序开展项目实施工作。战略企划部、财务部、巡查审计部等分别依照其管理职责对总部部门和下属企业负责组织实施的项目进行监督、检查、指导和服务。

**第十六条** 工程类建设项目管理：工程建设项目实施管理由项目单位负责组织实施。战略企划部对建设实施方案、施工进度、质量进行监督、检查。具体规定按照《工程建设管理实施细则》执行。

（一）规划设计。由项目单位组织，根据项目前期审批文件提出规划设计要求，委托具有相应资质的专业机构进行初步设计及概算和施工图设计，初步设计及概算不得突破立项或方案审批的投资估算。根据政府规定需报批的项目，报当地政府规划部门审批，并取得规划许可证。

（二）预算编制与审核。项目单位组织编制预算材料后，公司层级决策或超计划投资项目必须进行预算审核。公司层级决策或超计划投资项目由战略企划部组织审核，提出审核意见，项目单位方可组织项目建设实施；下属企业层级决策且未超计划投资的项目由建设单位自行组织预算审核，并作为合同附件报战略企划部备案。

（三）建设实施。由项目单位依照国家法律法规和公司相关管理办法等组织项目施工、监理机构、设备供应商的采购。落实项目实施条件后，由项目单位组织项目建设实施，业务主管部门对建设实施方案、建设质量进行监督管理。

（四）工程款拨付。工程款原则上实行按项目进度拨款，可采用按月结算、分阶段结算和竣工后一次性结算等支付方式。项目正式开工后，根据项目工期和复杂程度，按照合同价款的 10-30% 支付预付款；项目实施过程中，按进度核拨工程进度款，当项目竣工时工程进度款原则上核拨不超过 80%。

合同工期 365 天(含)以上、合同价款 1000 万元(含)以上的工程建设项目，鼓励项目单位聘请全过程咨询企业或工程造价咨询企业实施施工过程结算，加快

项目资金支出。

(五) 单项工程验收。公司层级决策或超计划投资项目，由战略企划部组织相关业务部门进行竣工验收。下属企业层级决策且未超计划投资的项目，由项目单位组织设计、施工、监理等参建单位进行验收，完成验收材料后报战略企划部备案。

(六) 项目结算审核。项目验收合格后，由施工单位编制项目结算报告。公司层级决策或超计划投资项目，报战略企划部审核，下属企业层级决策且未超计划投资的项目由建设单位组织审核，并提出结算审核意见，作为项目结算依据。

(七) 项目决算审计。单项及总体投资 1000 万元（含）以上项目完成竣工验收及结算后，由项目单位根据项目费用总体情况编制项目决算报告，后由巡查审计部根据实际情况决定是否聘请有资质的审计机构进行审计，并将审计报告抄送战略企划部。

(八) 总体验收。对于总体投资 5000 万元以上的项目，单项工程验收及结算工作完成，由战略企划部组织公司相关业务部门，或聘请行业专家对项目进行总体验收。

**第十七条** 非工程类建设项目管理：由项目单位自行组织实施，具体规定按照公司《生物资产管理暂行办法》、《采购管理办法》等制度执行。

**第十八条** 材料归档。项目单位根据项目立项、设计、施工、竣工验收阶段文件的材料归档范围和要求，认真做好档案的收集与整理工作，加强对工程建设项目建设项目档案的安全保管和科学管理，确保归档文件材料的安全完整，并按照国家有关标准对档案进行分类、整理、编目。项目单位应按照档案管理部门的要求完成项目档案的归档工作。

## 第五章 投资后评价管理

**第十九条** 生产运营类投资项目在完成投资后（在生产或运营一个完整会计年度后的 6 个月内）由项目实施单位向战略企划部报送《项目自我后评价报告》，主要内容包括：项目目标评价、项目实施过程评价、项目效益评价、项目影响评价、项目持续性评价和项目决策规范性评价等。

**第二十条** 战略企划部结合实际，从项目实施单位报送的《项目自我后评价

报告》中筛选典型项目，组织具备相应资质的第三方机构对企业投资实施过程、结果及其影响等进行全面回顾的系统评价，并出具评估报告。

## 第六章 投资监督管理

**第二十一条** 项目单位作为投资主体，承担项目管理和经济效益的首要责任。

(一) 项目单位为日常监管直接责任单位，其主要负责人(董事长或总经理)为监管第一责任人，党组织要切实同步履行项目监管责任。

(二) 各项目单位应从制度、机构、人员等方面建立项目全过程管理的责任机制，保障项目可研论证、项目实施、转运营准备等工作的规范性和有效性。

**第二十二条** 项目实施单位要切实履行项目实施和监管责任，投资行为出现有关问题时，应及时向公司有关部门书面报告。出现以下情况时，书面报告战略企划部。

- (一) 项目在原计划时间内未能实施或拟不实施；
- (二) 项目不能按计划投资时间完成；
- (三) 项目出现重大违法建设和违规经营情况；
- (四) 项目实施过程中发生重大诉讼、仲裁事项或被行政处罚。

**第二十三条** 实行项目全过程考核制度，由战略企划部根据下属企业投资各环节表现进行考评，作为下属企业年度考核评价建议。

**第二十四条** 对于立项投资金额 5000 万元(含)项目由巡查审计部负责聘请第三方审计机构开展全过程跟踪审计。

## 第七章 清廉建设与责任追究

**第二十五条** 项目实行廉洁承诺制。项目应在立项审批阶段，由项目单位负责人及项目主要负责人签订廉洁承诺书，并作为立项审批必备附件。

**第二十六条** 公司各级企业严格遵守廉政建设的有关规定认真履行投资管理职责。因以下情况造成国有资产损失或其他不良后果的，按照现行相关法律法规及集团经营管理之规定，追究相关主体责任。

- (一) 未按规定履行内部决策和审批程序，擅自简化改变程序、化整为零审

批，决策未充分考虑重大风险因素和未制定风险防范预案；

（二）违反招投标程序，对招投标活动进行不正当干预或者徇私舞弊、泄露标底以及其他与招投标有关的情况和资料的，利用职权向承包单位指定分包单位；

（三）其他违反国家法律法规和公司内部管理规定的情形。

## 第八章 附 则

**第二十七条** 本办法由战略企划部负责解释，各企业可根据本办法制定本单位的投资管理办法。

**第二十八条** 本办法未尽事宜，或者与行业主管部门颁布的相关管理办法不一致的，遵循行业主管部门相关规定执行。

**第二十九条** 本办法自发布之日起施行，《资产投资管理制度（试行）》（海胶董事字〔2020〕4号）《工程变更管理实施细则（试行）》（海胶字〔2013〕27号）同时废止。

**附件：** 1. 资产投资项目申报材料清单

2. 投资决策管理流程图

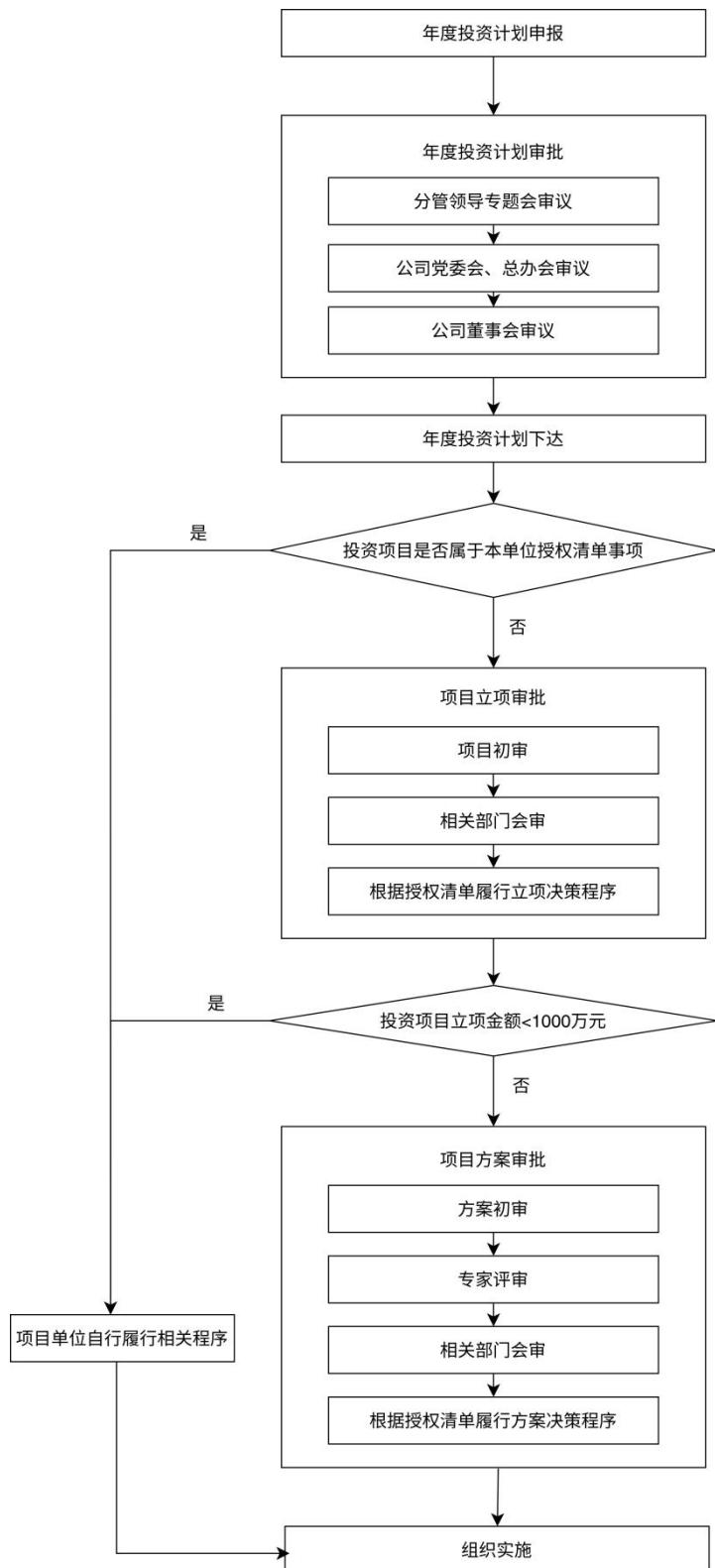
3. 资产投资项目审批表格

附件 1

资产投资项目申报材料清单				
序号	材料名称	内容及要求	适用范围	适用申报阶段
1	立项审批表 /请示文件	以公文系统或邮箱报送。	所有项目	立项决策
2	申报单位内部决策文件	包括但不限于董事会或党委会决议文件、会议纪要案。	所有项目	立项决策
3	项目建议书	包括但不限于项目资源现状、建设基础条件分析、规划情况、可行性及必要性分析、投入产出效益测算、项目倒排工期表。	所有项目	立项决策
4	项目土地现状相片或视频	每个项目 8 到 10 张，能反映地块内地表覆盖物情况，周边相邻建筑物情况，与周边显著地物如道路、水面、高层建筑等的区位关系。	涉及用地项目	立项决策
5	多媒体演示文档（PPT 幻灯片）	能全面反映项目情况，汇报时间 5-8 分钟。	所有项目	立项决策
6	可行性研究报告/实施方案	1. 可行性研究报告编制可参考国家发展改革委印发投资项目可行性研究报告编写大纲及说明。 2. 实施方案包括但不限于项目投资条件分析、投入产出效益测算、投资风险评价及措施、资金筹措、税务筹划等内容，并按照开工实施、竣工验收、投产运营等阶段细化时间节点和明确责任分工。	所有项目	实施决策
7	项目用地文件	包括但不限于项目用地红线图（报 CAD 界线电子文件（大地 2000 坐标系）、土地使用权证纸质复印件（附宗地图，申报单位盖章）。	涉及用地项目	实施决策
8	属地政府证明文件	如属地有关部门出具的确认项目符合属地产业规划用地规划的函。	涉及用地项目	实施决策
9	专家评审意见	由公司专家委员会专家或第三方机构针对项目可行性研究报告或实施方案出具的评审意见。	所有项目	实施决策
10	其他资料	廉洁承诺书等归口管理部门要求提供的其他项目资料。	所有项目	实施决策

## 附件 2

### 投资决策管理流程



附件 3.1

海南天然橡胶产业集团股份有限公司  
资产投资项目立项报批表

编号：项目立项字[20 ] 号

申报日期： 年 月 日

项目单位					
项目名称					
项目类别		项目性质		是否计划外实施	
项目地点				建设期限	个月
项目基本情况	项目必要性				
	项目用地面积、建设内容及规模				
	投资估算及资金来源				
	主要财务指标 (生产经营性项目)	(1) 净现值(NPV): _____万元; (2) 内部收益率(IRR): _____; (3) 投资回收期: _____年; (4) 其他_____。			
附件	<input type="checkbox"/> 项目建议书 <input type="checkbox"/> 项目可研报告 <input type="checkbox"/> 内部立项决策文件 <input type="checkbox"/> 投资意向书或协议书 <input type="checkbox"/> 尽调报告 <input type="checkbox"/> 资产评估报告 <input type="checkbox"/> 党委会议纪要 <input type="checkbox"/> 总经理办公会议纪要 <input type="checkbox"/> 资产报废意见 <input type="checkbox"/> 项目评审文件 <input type="checkbox"/> 其他: _____, 共 _____份。				
项目单位意见					
审核部门会签意见					
公司领导意见					

单位负责人：

制表：

联系电话：

### 附件 3.2

## 海南天然橡胶产业集团股份有限公司 计划外资产投资项目立项备案表

编号：项目立项备案字[20 ] 号

申报日期： 年 月 日

项目单位					
项目名称					
项目类别		项目性质		是否计划外实施	
项目地点				建设期限	个月
项目基本情况	项目必要性				
	项目用地面积、建设内容及规模				
	投资估算及资金来源				
	主要财务指标（生产经营性项目）	(1) 净现值(NPV)：_____万元；(2) 内部收益率(IRR)：_____； (3) 投资回收期：_____年；(4) 其他_____。			
附件	<input type="checkbox"/> 项目建议书 <input type="checkbox"/> 项目可研报告 <input type="checkbox"/> 内部立项决策文件 <input type="checkbox"/> 投资意向书或协议书 <input type="checkbox"/> 尽调报告 <input type="checkbox"/> 资产评估报告 <input type="checkbox"/> 党委会议纪要 <input type="checkbox"/> 总经理办公会议纪要 <input type="checkbox"/> 资产报废意见 <input type="checkbox"/> 项目评审文件 <input type="checkbox"/> 其他：_____，共_____份。				
项目单位意见					
备案部门会签意见					
公司领导意见					

单位负责人：

制表：

联系电话：

### 附件 3.3

## 海南天然橡胶产业集团股份有限公司 资产投资项目方案审批表

编号：项目方案审批[20 ] 号

申报日期： 年 月 日

项目单位			
项目名称			
项目类别		项目性质	
项目地点			建设期限 ____ 个月
项目基本情况	项目必要性		
	项目用地面 积、建设内容 及规模		
	投资估算 及资金来源		
	主要财务指 标（生产经营 性项目）	(1) 净现值(NPV)：____万元；(2) 内部收益率(IRR)：____； (3) 投资回收期：____年；(4) 其他_____。	
附件	<input type="checkbox"/> 项目建议书 <input type="checkbox"/> 项目可研报告 <input type="checkbox"/> 立项决策文件 <input type="checkbox"/> 投资意向书或协议书 <input type="checkbox"/> 尽 调报告 <input type="checkbox"/> 项目实施方案 <input type="checkbox"/> 资产评估报告 <input type="checkbox"/> 党委会议纪要 <input type="checkbox"/> 总经理办公会议纪要 <input type="checkbox"/> 资产报废意见 <input type="checkbox"/> 项目评审文件 <input type="checkbox"/> 其他：_____，共____份。		
项目单位意见			
审核部门 会签意见			
公司领导意见			

单位负责人：

制表：

联系电话：

附件 3.4

项目综合评审意见表（示例）

项目名称：

专家组评审意见	专家评审观点
	评审结论

评审专家组 组长签字		
评审专家组 成员签字		
评审地点		
评审组织单位		评审会日期:

附件 3.5

海南天然橡胶产业集团股份有限公司

项目变更申请表

编号：项目变更字[20 ] 号

申报日期： 年 月 日

项目单位填写栏	项目单位			
	原项目名称		项目变更后名称	
	原项目地点		变更后项目地点	
	原计划投资额	_____万元	变更后投资估算	_____万元
	变更内容			
	变更原因			
	项目变更 申请文件清单	<input type="checkbox"/> 内部立项决策文件 <input type="checkbox"/> 变更说明 <input type="checkbox"/> 内部变更决策文件 <input type="checkbox"/> 项目建议书 <input type="checkbox"/> 项目可行性研究报告 <input type="checkbox"/> 党委会纪要 <input type="checkbox"/> 总经理办公会纪要 <input type="checkbox"/> 其他： 共_____份		
项目单位意见				
审批意见栏	审核部门 会签意见			
	公司领导意见			

单位负责人：

制表：

联系电话：

附件 3.6

海南天然橡胶产业集团股份有限公司  
项目变更备案表

编号：项目变更备案字[20 ] 号

申报日期： 年 月 日

项目单位填写栏	项目单位			
	原项目名称		项目变更后名称	
	原项目地点		变更后项目地点	
	原计划投资额	_____万元	变更后投资估算	_____万元
	变更内容			
	变更原因			
	项目变更内部审批文件清单	<input type="checkbox"/> 内部立项决策文件 <input type="checkbox"/> 变更说明 <input type="checkbox"/> 内部变更决策文件 <input type="checkbox"/> 项目建议书 <input type="checkbox"/> 项目可行性研究报告 <input type="checkbox"/> 党委会纪要 <input type="checkbox"/> 总经理办公会纪要 <input type="checkbox"/> 其他： 共_____份		
项目单位意见				
备案意见栏	备案部门意见			
	公司领导意见			

单位负责人：

制表：

联系电话：

附件 3.7

海南天然橡胶产业集团股份有限公司  
项目前期费用申请表

编号：项目前期字[20 ] 号 申报日期： 年 月 日

项目基本情况	项目名称		项目地点	
	申请单位		项目负责人	
	投资类别		投资额预估	_____万元
	项目概况 (项目提出背景、初步构想及预计达到的目标)			
项目前期费用预算	前期工作内容	费用预算	费用预算说明	
	.....			
	合 计			
	申报单位 意见			
审批意见栏	会审部门 意见			
	公司领导 意见			

单位负责人：

制表：

联系电话：