

风险管理与内部控制系列手册之三

高立法 宋方红 王士民 / 主 编
瞿春生 成春芳 周海泉 / 副主编
杨德生 黄育红 / 主 审

廉政风险防控手册

LIANZHENG FENGXIAN
FANGKONG SHOUCE

本书揭示了廉政风险在各个岗位中的表现和危害，分析了廉政风险产生的根源和条件，指出了贪污腐败造成的危害和恶果，提供了防范廉政风险的各种措施和方法。



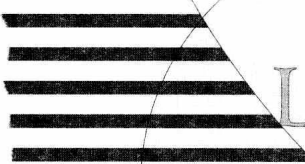
经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

风险管理与内部控制系列手册之三 ●

高立法 宋方红 王士民 / 主 编
瞿春生 成春芳 周海泉 / 副主编
杨德生 黄育红 / 主 审

廉政风险防控手册



LIANZHENG FENGXIAN
FANGKONG SHOUC



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

廉政风险防控手册/高立法, 宋方红, 王士民主编. —北京: 经济管理出版社, 2015. 7
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3917 - 7

I. ①廉… II. ①高… ②宋… ③王… III. ①廉政建设—中国—手册 IV. ①D630.9 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 204056 号

组稿编辑: 谭 伟

责任编辑: 杨国强 张瑞军

责任印制: 黄章平

责任校对: 车立佳

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京银祥印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 18

字 数: 363 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3917 - 7

定 价: 60.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

风险管理与内部控制系列手册

编 委 会

- 主 任：黄 炜 中国风险管理者联谊会常务副会长兼秘书长
- 副主任：高立法 中国风险管理者联谊会委员、高级顾问
- 委 员：瞿春生 北京市大兴区财政局副局长
- 周海泉 中小企业合作发展促进中心、绿色产业促进工作委员会副秘书长
- 宋方红 上海财苑企业管理咨询有限公司 总 裁
- 成春芳 北京质安环质量认证咨询公司 总经理
- 王士民 上海财苑企业管理咨询有限公司 副总裁

本书参编人员

- 主 编：高立法 宋方红 王士民
- 副 主 编：瞿春生 成春芳 周海泉
- 主 审：杨德生 黄育红
- 参编人员：马志芳 王东普 张建伟 阎 莹 马金煜
- 高 蕊 李丽艳 袁万年 王晓楠

丛书总序

在新常态下，风险时时有处处在，风险为企事业单位的成功提供了机会，也对企事业单位的失败埋下了隐患。为使企事业单位提高经营管理水平和风险防控能力，促进企事业单位健康发展，财政部制定的“十二五”规划纲要明确指出：“完善内部控制规范体系、推动内控规范有效贯彻实施”，并确定为“十二五”期间的重要任务之一。为推动内控规范体系建设，财政部联合审计署、证监会、银监会、保监会等五部委，于2008年、2010年分别发布了《企业内部控制基本规范》和《内部控制配套指引》，标志着我国企业内部控制规范体系基本建成，并自2011年1月1日起，在上市公司和大中型企业分步实施。中国企业内部控制规范体系的建设与实施，不仅可以提高我国企业经营管理水平和防范风险的能力，促进企业可持续发展，也对反腐倡廉、防范欺诈、抑制舞弊行为等发挥了重要作用，在国内外引起了强烈的反响并得到了广泛的关注。

为推动行政事业单位内部管理水平提高，规范内部控制，加强廉政风险防控机制建设，财政部于2012年11月29日发布了《行政事业单位内部控制规范（试行）》（以下简称《内控规范》），并要求自2014年1月1日起在我国行政事业单位范围内全面施行，标志着我国内控建设工作又上了一个新台阶，内部控制的范围进一步扩大，由单一的企业主体，向行政事业单位领域扩展。

内部控制体系是企事业单位管理层使用的制度与流程，用以确保按照规定要求执行组织的任务、政策、程序、计划和遵从使用的法律法规。内部控制是管理层的责任，包括组织、指导和控制的基本职能。它从管理层自上而下扩展，直至一线操作者，有利于保证各级职工按照管理层的要求正确地进行各项运营活动，要求员工自下而上反馈需要关注和解决的问题以及例外事项，有助于管理层及时采取纠正缺陷的措施。每位职工都应认真了解和执行内部控制规范，确保目标任务完成。但是内部控制能否做到建设有效性和实施有效性，领导的楷模至关重要，否则就不能充分发挥内部控制的作用。

内部控制核心理念是目标、风险与控制，涵盖领导和业务两个层面，内容

涉及组织结构、决策机制、关键岗位、会计系统、电子政务以及预算、生产经营活动、资产管理、建设项目、采购合同管理等经营管理的核心业务和主要活动。旨在通过完善决策权、执行权和监督权三权分立机制，针对经营管理活动中的关键风险点和薄弱环节，用制度和流程进行规范。内控规范的发布与实施，为企业、行政事业单位厉行节约、反对浪费、反腐倡廉，克服形式主义、官僚主义、弄虚作假以及依法行政等提供了解决的路径，是企业及行政事业单位治理的基石。

中共十八大以来，习近平总书记强调，要加强对权力运行的制约和监督，把权力关进制度的笼子里，形成不敢腐的惩戒机制，不能腐的防范机制，不易腐的保障机制。李克强总理也指出，要用制度管权、管人、管钱，给权力涂上“防腐剂”、戴上“紧箍咒”，真正形成不能贪、不敢贪的反腐机制。从一定意义上讲，做好内部控制具有制度笼子的作用。实施《内控规范》，建立完善的内控制度，对于建立健全权力运行的制约和监督体系，减少自由裁量权的空间，用制度限制权力的滥用，具有重要的促进作用。

企事业单位在设计和运用内部控制体系方面，多数单位面临的主要挑战是：领导和职员缺乏足够的认识和实务的培训，很少有人能够恰当地定义内部控制系统或控制目标、编制结合业务实际的业务流程、评估面临风险及拟定可行的应对措施，使内控体系的建设迟迟不能全面落实，作用未充分发挥。

为推动内部控制体系建设深入开展，适应新常态需要，我们组织了具有风险管理 with 内部控制专业知识的中国风险管理者联谊会专家、资深工作者深入企事业单位实际，并与经营管理者密切协作，通过对多年多家单位的实践总结，取其精华选编了“风险管理与内部控制系列手册”丛书，供企事业单位借鉴。该丛书具有以下特征：

(1) 从实践中形成。丛书作者是在认真学习财政部发布《内控规范》的基础上，通过为多家企事业单位进行内控体系建设，在建设中逐步完善、提高的基础上形成的，既符合财政部、上市公司内控体系的要求，也切合企事业的实际情况。

(2) 具有原汁原味特点。丛书是在企事业单位“内控手册”实物的基础上形成的，向读者提供的是原原本本的实物，它不是教您应该怎么做，而是告诉您就是这样做，使读者见到“内控手册”的真面目。

(3) 有较强的可操作性。由于手册是企事业单位的真实产品，读者可以将丛书提供的手册为样本，结合本单位的具体情况，编写自己的“内部控制手册”。但是在使用中需要注意，某一个单位的具体业务往往不是全面系统的，且与单位的业务并不完全一致，仍需补充提高。

依据财政部要求以及参照本丛书设计的内部控制系统，可受益于以下几方面：

- (1) 有助于完成财政部及主管部门要求实施的“内部控制体系建设”。
- (2) 有助于及时发现及纠正违反法规的行为，实现既定的目标。
- (3) 可有效识别和管控运营中的风险，有助于化危为机、转危为安。
- (4) 有助于厉行节约、反对浪费，防范舞弊和预防腐败。
- (5) 内部控制的文档记录可以用于法律诉讼。

鉴于此，希望企事业单位的经营管理者尽快建立并完善单位的内部控制系统，提高内控能力、推行廉政建设，以适应新常态下风险管控的需要。

中小企业合作发展促进中心主任：黎志明

2015年9月10日

前 言

开展廉政风险防控，是中央纪委、监察部、国家预防腐败局在总结北京市基层工作经验的基础上，提炼升华的规范权力运行的重要举措，也是运用科学方法加强反腐倡廉建设的重要基础性工程。深化廉政风险防控工作，规范权力运行，涉及权力资源的重新配置，关系到利益格局的调整，是一项重大的改革举措。在企事业单位如何做好廉洁从政，有效地防范和惩治腐败，建立《廉政风险防控手册》是一种行之有效的举措，它为企业领导及广大职工提供了一份完整、系统、与企业情况密切结合的识别与防范廉政风险的清单，通过手册可以识别身边潜在廉政风险，明确防范和惩治腐败的措施，从而提高抵御腐败、廉洁从政的能力，是当前和今后一个时期不可忽视的重要工作。

本《手册》由上篇、中篇、下篇及附录构成，全面系统地介绍了“廉政风险防控机制”的具体内容及防范措施与方法，为企事业单位建立“手册”提供参考。

一、上篇 廉政风险防控机制建设手册

《廉政风险防控手册》（以下简称《手册》）是企业在深入贯彻实施《企业内部控制规范》过程中，根据中纪委印发《关于加强廉政风险防控的指导意见》，结合企业实际情况编写而成，手册共分五章，全面系统地列示了廉政建设的具体要求及内容。

第一章，介绍了编写《手册》的指导思想、依据、思路与结构。明确《手册》是以制约和监督权力运行为核心、以岗位风险防控为基础、以强化制度建设为重点、以现代信息技术为支撑，根据《关于加强廉政风险防控的指导意见》，构建权责清晰、流程规范、风险明确、措施有力、制度管用、预警及时的廉政风险防控机制。从而不断提高预防腐败水平。

第二章，介绍了廉政风险防控体系的基本框架。明确《手册》是以腐败易发、多发的领域和岗位为重点，逐步建立起覆盖单位全岗位的风险防控机制。重



点领域是权力行使、制度机制和思想道德等方面存在的廉政风险。找出岗位潜在风险采用的是自我查找、群众评议、案例分析等方法，查找在权力行使、制度机制、思想道德等方面的潜伏风险，并归纳出廉政风险点查找的八个步骤。通过“一查二评三分析”，使每个岗位明确了面临的风险及应对的方法措施，为提高自我防控廉政风险能力提供抓手。

第三章，介绍了廉政风险防控工作机制。①组织机构上，是建立在公司现有组织架构基础上由党委、党政联席会、执行董事/总经理、各职能部室和审计监督几个层面构成，并明确各自的主要职责。②工作流程上，包括动员部属→信息收集→风险评估→制定应对措施→廉政风险防控评价。确定了评价风险等级的“高”、“中”、“低”标准，以及防控廉政风险的九项措施。③审计监督上，党委办公室进行独立监督、监察审计室参与，并以员工大会为基本形式的企务公开监督，形成廉政建设持续开展的机制。

第四章，列示了职权目录明细清单。众所周知，廉政风险与权力事项密切相关。权力事项不明确、职责不清晰、依据不了解，就难以正确实施廉政风险防控。为此，编写了职权目录明细表，列示了 27 项权力事项的风险事项、等级，主管部室、实施依据等，为实施廉政风险奠定基础。

第五章，介绍了廉政风险防控矩阵与权力运行工作流程。廉政风险防控矩阵由权力类别、权力事项、权力主体、风险等级、廉政风险表现、廉政风险防控措施及控制痕迹组成。根据廉政风险产生根源又分为思想道德风险、岗位职责风险、制度流程风险及程序风险等。同时针对每类风险，分别拟定了应对防控措施，如分权防控、制度防控、人事防控和程序防控等。为使风险防控落到实处，实施有效防控，针对每一权力类分别绘制了“权力运行工作流程图”，列明了关键控制点及主责部门，为权力事项主体控制风险提供了有力的依据。

通过以上五章的内容，可构建是一部完整的《手册》，但是随着形势的发展和认识的提高，廉政风险在不断地变化，《手册》也要不断地调整与更新，以适应形势的需要。

二、中篇 公司廉政风险防控模板

第一章，违规违法风险防控模板。详细描述了容易发生的 16 项违纪违法事例，同时还针对每一风险事件，指明了不同类型风险易发生在哪些岗位（人员），以及应采取的防控措施等。为防控违规违法风险指明了重点，提供了依据。

第二章，业务廉政风险防控模板。详细描述了 16 项业务方面廉政风险名称、具体表现形式、容易发生的岗位、应对防控措施以及该类业务风险防控的主责部门，有利于公司结合自己调整补充增加内容。

第三章，岗位廉政风险防控模板。详细描述了 52 项岗位风险名称、岗位风险的具体表现、岗位风险的防控措施等。其中又分为共性与个性两部分。在个性中又细分为三类：一是领导班子成员，列示了 12 项岗位廉政风险表现及其防控措施。二是关键岗位人员，列示了 10 项普遍存在的值得关注的主要岗位风险，以及应对岗位风险的防控措施。三是一般工作员工，列示了 8 项潜在风险及其防控措施。

以上三章为公司建立廉政风险防控模板提供了参考，公司应结合本身特点编制，切勿生搬硬套，廉政风险防控模板的作用才能正确发挥。

三、下篇 企业常规职责权限指引

企业常规职责权限是指公司日常发生的运营业务中基本事项的职责与权限，涵盖公司整个业务环节，体现在公司的规章制度条款中，包括人事管理、资金运营、资产管理、房地产开发及工程项目管理、物业管理、行政管理等各项基本经营活动中的职责权限，分为岗位职责权限和机构职责权限两部分。为公司各级管理及业务人员阐明了业务事项的经办、审核及审批的程序，是企业员工履行岗位职责的重要依据，也是规避廉政风险的基础。企业常规职责权限指引共分十九章，规范了不同管理职能的权限和责任，为企业建立《手册》提供参考。

四、附录

附录为读者提供了廉政建设的必要性和腐败的危害性资料，用事实说明。反腐倡廉是实现“中国梦”不可忽视的一项重要工作，同时也说明建立健全廉政风险防控体系是何等重要。

但是也要看到，廉政风险不是一成不变的，它随着形势的变化而变化，伴随着社会的发展而发展。因此，作为抑制和防范廉政风险的《手册》，也要结合企事业单位的实际情况，不断地补充、修订与完善，才能充分发挥它应有的作用。

我们希望有识之士参与到《手册》建设中来，提出宝贵意见，群策群力共同完成这一伟大的历史任务。

我们在编辑过程中得到中国风险管理者联谊会领导及专家们的指导，上海财苑企业管理咨询有限公司、北京质安环质量认证咨询公司支持，在此表示衷心感谢！

编者

2015 年 9 月 5 日

于北京科技大学

中纪委印发《关于加强廉政 风险防控的指导意见》

近年来，各地区各部门按照党中央、国务院的部署和要求，在开展廉政风险防控方面大胆探索，取得了积极进展，积累了有益经验。实践表明，将风险管理理论和现代质量管理方法引入反腐倡廉建设，加强廉政风险防控，是构建惩治和预防腐败体系的重要举措，是规范权力运行、建设法治政府的客观要求，是促进干部队伍作风建设的现实需要，是推进预防腐败工作的有力抓手。为进一步规范和深化廉政风险防控工作，现提出如下指导意见。

一、指导思想、工作原则和目标要求

1. 指导思想。以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观，按照“在坚决惩治腐败的同时，更加注重治本、更加注重预防、更加注重制度建设”的要求，以制约和监督权力运行为核心，以岗位风险防控为基础，以加强制度建设为重点，以现代信息技术为支撑，构建权责清晰、流程规范、风险明确、措施有力、制度管用、预警及时的廉政风险防控机制，不断提高预防腐败工作科学化、制度化和规范化水平。

2. 工作原则。坚持围绕中心，把加强廉政风险防控与经济社会发展、党的建设特别是反腐倡廉建设结合起来，融入业务工作和管理流程之中，实现廉政风险防控与各项工作相互促进、协调发展；坚持系统治理，用系统的思维、统筹的观念、科学的方法推进工作，拓展从源头上防治腐败工作领域；坚持改革创新，尊重基层和群众的首创精神，勇于实践，探索惩治和预防腐败的新思路、新办法、新途径；坚持因地制宜，针对不同地区、不同部门、不同岗位特点，合理确定工作目标、任务、方法、步骤，加强分类指导，实行分类管理，循序渐进，积极稳妥。

3. 目标要求。以腐败易发多发的领域和部位为重点，逐步建立覆盖党的机关、行政机关和国有企业、事业单位的廉政风险防控机制；在充分实践的基础

上，使廉政风险防控机制运行顺畅，制度配套完善、执行有力，预防腐败成效明显提高，在惩治和预防腐败体系建设中发挥重要作用。

二、方法步骤和主要内容

4. 依法规范职权。根据法定职责，按照权责一致的要求，全面清理和明确对管理和服务对象行使的各类职权，对依法确定的职权进行分项梳理，摸清职权底数，编制“职权目录”，明确职权名称、内容、行使主体和法律依据等。在此基础上，针对每一项职权，优化运行流程，绘制“权力运行流程图”，明确办理主体、条件、程序、期限和监督方式等。同时，对单位内部的人、财、物管理等职权进行清理、规范，明确内部职权行使的岗位、权限、程序和时限等。

5. 查找廉政风险。通过自己查找、群众评议、专家建议、案例分析和组织审定等方式，重点查找权力行使、制度机制和思想道德等方面存在的廉政风险。权力行使方面，重点查找由于权力过于集中、运行程序不规范和自由裁量幅度过大，可能造成权力滥用的风险；制度机制方面，重点查找由于规章制度不健全、监督制约机制不完善，可能导致权力失控的风险；思想道德方面，重点查找由于理想信念不坚定、工作作风不扎实和职业道德不牢固，以及外部环境对正确行使权力的影响，可能诱发行为失范的风险。

6. 评定风险等级。根据权力的重要程度、自由裁量权的大小、腐败现象发生的概率及危害程度等因素，按照“高”、“中”、“低”三个等级进行评定，并经单位领导班子集体审定。对不同等级的廉政风险实行分级管理、分级负责、责任到人。

7. 制定防控措施。针对廉政风险和风险等级，依据法律法规、政策规定、廉政要求、工作职责、工作标准，制定有针对性、可操作性、具体管用和切实可行的防控措施，特别要突出对高等级风险的防控。属于权力行使方面的，要建立健全权力运行程序规定，探索完善分权、控权的有效办法，规范权力行使；属于制度机制方面的，按照建立健全惩治和预防腐败体系的要求，建立健全相关制度并抓好落实；属于思想道德方面的，通过开展专题党课、示范教育、警示教育、岗位廉政教育等形式，增强党员干部风险防范意识，提高廉洁从政的自觉性。

8. 优化权力结构。坚持市场优先和社会自治原则，对权力进行科学分解和配置，重点在行政审批、行政处罚、行政给付、政府投资项目、公共资源交易、财政专项资金管理使用等领域，建立健全决策权、执行权、监督权既相互制约又相互协调的权力结构和运行机制。围绕重大决策、重要干部任免、重大项目安排和大额度资金的使用，健全议事规则和工作规则，规范领导班子及其主要负责人的决策权限、决策内容及决策程序，完善“三重一大”决策事项的风险防控



措施。

9. 规范行政裁量权。建立健全行政处罚、行政许可、非行政许可审批、行政强制、行政征收等领域的裁量权基准制度，综合考评法定裁量和酌定裁量因素，科学合理划分裁量阶次，完善适用规则，避免执法的随意性。重点抓好行政处罚裁量权的规范，对行政处罚权进行全面梳理，逐项提出行使条件，对处罚种类、处罚幅度、处罚实施等，制定具体裁量标准和实施细则。

10. 推进权力公开透明运行。深入推进党务公开、政务公开、司法公开、厂务公开、村（居）务公开和公共企事业单位办事公开。通过政府网站、公报、公开栏、办事指南和新闻媒体等途径，依法向社会公开“职权目录”、“权力运行流程图”和裁量权基准，接受社会监督。通过单位内部网络、内部公开栏等途径，公开内部职权行使情况、廉政风险及防控措施，特别是对干部任用、行政支出预决算、财务报销、政府采购、工程建设、资产管理等，加大公开力度。

11. 加强科技防控。加强统一规划和资源整合，充分利用电子政务设施，依托科技手段防控廉政风险。建立完善权力网上公开运行和在线电子监察系统，依据“权力运行流程图”，将业务流程程序化、标准化和规范化，并逐步将廉政风险和公共资源配置、专项资金管理使用情况纳入电子监察系统监控范围，实现网上实时动态监控。探索运用信息化手段，加强单位内部人、财、物管理等方面的廉政风险防控。

12. 实施预警处置。针对腐败现象易发多发的重点领域和关键环节，通过巡视、审计、干部考察、述职述廉、舆论监督、电子监察、效能监察、执法监察、纠风治理、信访举报和案件分析等，全面收集廉政风险信息，加快预反腐败信息分析和预警系统研发，定期进行分析、研判和评估，对可能引发腐败的苗头性、倾向性问题进行风险预警，综合运用风险提示、诫勉谈话、责令纠错等处置措施，做到早发现、早提醒、早纠正，及时化解廉政风险。

13. 坚持动态管理。以年度为周期或依托项目管理，结合经济社会发展、行政职能转变和预防腐败新要求，根据法律法规和规章制度的调整、上级机关和主管部门有关职责权限的变更、防控措施落实的效果以及反腐倡廉实际需要，及时调整、完善廉政风险内容、等级和防控措施，加强对廉政风险的动态监控。

三、工作要求

14. 加强领导，落实责任。各地区各部门要把推行廉政风险防控工作作为落实党风廉政建设责任制、加强惩治和预防腐败体系建设的一项重要任务，列入领导班子重要议事日程，认真组织落实；各级党政领导班子及其成员要以身作则，率先垂范，带头抓好自身和管辖范围内的廉政风险防控。各级纪检监察机关、承

目 录

上篇 廉政风险防控机制建设手册

第一章 总则	3
一、指导思想与工作目标	3
二、编制依据与原则	4
三、编制思路和适用范围	4
四、手册内容与结构	5
第二章 廉政风险防控体系基本框架	6
一、内部环境	7
二、廉政风险评估	7
三、廉政风险控制活动	8
四、信息与沟通	8
五、内部监督	8
第三章 廉政风险防控工作机制	10
一、廉政风险防控组织体系的职责与分工	10
二、廉政风险防控工作流程	13
三、监督与考核	17
第四章 职权目录明细	18
第五章 廉政风险点防控措施及权力运行工作流程	21
一、人力资源	22



二、全面预算 (LZPB)	49
三、资金与收支管理 (LZFC)	54
四、采购管理 (LZPU)	76
五、资产管理 (LZAS)	84
六、房地产开发项目管理 (LZRD)	96
七、行政管理 (LZAD)	119
八、合同管理 (LZCO)	124
九、内部监督管理 (LZMO)	127

中篇 公司廉政风险防控模板

第一章 违纪违法风险防控模板	145
第二章 业务廉政风险防控模板	148
第三章 岗位廉政风险防控模板	153

下篇 企业常规职责权限指引

第一章 公司治理环境	167
一、公司治理结构环节职责权限	167
二、公司组织架构环节职责权限	167
三、公司职责权限环节职责权限	168
第二章 战略与规划	169
第三章 企业文化	170
第四章 风险评估	171
第五章 子公司管理	172

第六章 全面预算	174
第七章 投资与担保	175
一、投资管理环节职责权限	175
二、担保管理环节职责权限	176
第八章 人力资源	177
一、员工招聘、使用与退出环节职责权限	177
二、员工薪酬福利环节职责权限	179
三、员工培训环节职责权限	180
四、人事关系环节职责权限	180
五、绩效考核环节职责权限	181
第九章 财务管理	182
一、现金、银行存款与票据环节职责权限	182
二、资金支付环节职责权限	182
三、会计核算环节职责权限	186
四、委托贷款环节职责权限	187
五、税费管理环节职责权限	187
六、财务报告环节职责权限	187
第十章 融资管理	188
第十一章 采购管理	189
一、合格供应商管理环节职责权限	189
二、选择供应商管理环节职责权限	189
第十二章 资产管理	191
一、固定资产管理环节职责权限	191
二、投资性房产管理环节职责权限	192
三、授托房产管理环节职责权限	194
第十三章 物业管理	196



第十四章 房地产开发	197
一、策划与立项管理环节职责权限	197
二、项目前期管理环节职责权限	198
三、工程施工监督检查环节职责权限	199
四、工程设计变更签证环节职责权限	199
五、工程竣工验收环节职责权限	200
六、房产销售管理环节职责权限	200
七、工程投资控制环节职责权限	201
第十五章 行政管理	202
一、公文管理环节职责权限	202
二、会议与督办管理环节职责权限	202
三、印章管理环节职责权限	203
四、制度体系建设环节职责权限	204
五、档案管理环节职责权限	204
六、其他行政方面管理环节职责权限	205
第十六章 合同与法务	206
第十七章 社会责任	208
一、安全管理环节职责权限	208
二、统计管理环节职责权限	208
第十八章 信息系统	209
一、信息系统开发管理环节职责权限	209
二、信息系统安全管理环节职责权限	210
第十九章 内部监督	211
一、内控评价管理环节职责权限	211
二、内部审计管理环节职责权限	212
三、投诉举报管理环节职责权限	213
四、会计监督管理环节职责权限	213