

北方导航控制技术股份有限公司

债权债务管理办法

(2022 年 6 月)

第一章 总 则

第一条 为加强北方导航控制技术股份有限公司（以下简称公司）债权债务管理，提高资金使用效率，有效防范和控制经营风险，根据《企业内部控制应用指引》、《保障中小企业款项支付条例》（中华人民共和国主席令 第 728 号）等相关管理规定，结合公司实际情况，制订本办法。

第二条 本办法适用于公司本部，及纳入财务合并报表范围的各级子公司。

第三条 本办法所称债权债务包括应收款项、应付款项及带息负债。应收款项包括应收账款、应收票据、预付账款、长期应收款、其他应收款等。应付款项包括应付账款、应付票据、预收账款、长期应付款、其他应付款等。带息负债包括短期借款、应付债券、长期借款等。

第四条 债权债务管理应建立健全事前评估、事中监控、事后追偿与处置的全过程管控机制，做到“依法合规、权责明确”，“分类施策、突出重点”，“预算控制、过程管控”，“风险防范，提升效率”。

第二章 管理职责

第五条 财务部门是公司债权债务归口管理部门，负责组织、指导公司本部、各子公司开展债权债务日常管理工作。

主要履行以下职责：

- （一）制定债权债务管理制度。
- （二）组织编制债权债务年度预算方案及预算边界管控目标。
- （三）组织开展债权债务日常会计核算，管理台账登记，客观反映合同履行及绩效情况。
- （四）组织定期开展债权债务对账及专项清理。
- （五）开展分析评价，并接受监督检查。
- （六）根据管理需要开展其他债权债务管理工作。

第六条 按照“谁经办、谁负责”的原则，各级业务经办部门对本部门经办业务涉及债权债务的管理事项负直接责任。履行以下职责：

- （一）制定年度业务预算方案及预算边界管控目标并具体落实。
- （二）落实客户信用管理政策，实施应收款项结算、催收和追索，及时回收资金；落实供应商管理政策，按合同约定履行应付款项付款义务，办理资金支付申请和审批手续；具体办理带息负债的借款、用款、还款等工作。
- （三）建立预警机制，监控合同履行情况及款项收支进度；评估应收款项回收风险及应付款项和带息负债支付风险，并提供风险评估相关证据材料。
- （四）建立管理台账，定期与财务部门、往来单位进行核对，发生差错应及时查明原因进行账务处理。
- （五）协助归口管理部门开展分析评价，接受监督检查。

（六）根据管理需要开展其他债权债务管理工作。

第七条 公司本部及各子公司其他部门职责及权限

（一）财务部门。负责会计核算，定期组织开展账务核对工作；办理资金收付结算，协助业务经办部门预警提示款项收支进度。

（二）法律部门。负责提供法律指导，进行法律风险审核，处理相关法律事务。

（三）合同管理部门。合同归口管理部门会同有关部门对合同签订和履行进行规范、指导、检查、监督和考核，建立合同台账。

（四）资信管理部门。负责建立健全客户信用管理机制，动态跟踪客户资信变化，及时调整信用政策；建立健全供应商管理机制，严格准入资质审核，建立动态名录库，实施分级分类管理，及时清退不符合要求的供应商。

（五）审计、纪检部门。负责监督、检查债权债务相关管理制度的建立健全与执行情况。

（六）信息化管理部门。负责建立健全债权债务管理信息化系统，并加强日常运维。

（七）考核部门。负责建立健全债权债务管理绩效考核及责任追究制度，对管控结果提出绩效考核及责任追究意见。

第三章 预算管理

第八条 应收款项预算应兼顾风险防控及业务发展需要，充分考虑行业特点、企业业务所处发展周期及自身风险

承受能力等因素，进行适度管控。

强化应收款项预算边际管控，综合考虑盈利水平、现金流状况、资产可变现程度等因素，结合公司实际统筹考虑确定边界值，持续提升债权运营效率。

第九条 应付款项预算在满足生产经营需求的基础上，应兼顾采购成本优化，做好资金收支计划，把控好采购节奏，防止出现违约及流动性风险。

第十条 带息负债规模总体上以满足战略发展、保障生产经营需要为宜，慎重考虑偿债能力及资产周转效率，保持适度规模，防止资金短缺或沉淀；同时，合理安排长、短期借款及应付债券等比例，保持财务结构合理、财务风险可控。

第十一条 加强预算目标过程管控，将边界管控目标作为客户信用管理、供应商管理、合同管理、债务融资、验收结算及款项收支等政策确立和调整，以及分析、评价、预警和考核的依据。

第四章 合同管理

第十二条 公司本部及各子公司发生经济行为，除小额零星采购且采用即时结清方式外，原则上均应签订书面合同。小额零星采购金额标准由公司本部及各子公司根据实际情况确定，一般不得高于 2000 元。

第十三条 公司本部及各子公司债权债务管理应加强合同管理，具体要求参照公司合同管理办法执行。

第十四条 业务经办部门在合同履行过程中，应注意留存履约证据；如发现有或是可能有违约、损失等风险时，应

视情况积极寻求应对解决方案，及时向相对方提出书面异议并留存证据，并与相对方协商补充、变更解除合同，防止和避免损失扩大。

第十五条 公司本部及各子公司应定期开展合同监督检查，重点关注合同评审情况、相对方资信调查情况、相对方档案建立与跟踪完善情况、合同履行情况等。

第十六条 强化信息化建设，加强合同执行过程管控，实现全过程管理；将款项到期前自动提示功能嵌入系统，逐步实现全流程数据的可视可查。

第五章 应收款项日常管理

第一节 会计核算、统计

第十七条 应收款项应按往来单位（个人）及物品或劳务进行统计核算，做到挂账单位明确、物品或劳务属实，余额准确、账表相符。

第十八条 业务部门应按合同约定办理结算事宜，提供业务审批单据、发票、合同等相关证明材料，确保及时入账。

第十九条 业务部门应按往来单位设置应收款项台账，逐笔反映应收款项发生、增减变动、余额及账龄，以及合同执行、产品出库、发票开具、回收期限、是否逾期、逾期原因、催收及追索等相关信息，并确保台账登记及时、准确、完整。

第二十条 财务部门应设置“应收票据台账”，逐笔登记票据信息；已到期收回票据应及时在登记簿中注销，背书转让或贴现票据应及时在登记簿中标识。对于有确凿证据证

明不能收回或收回可能性较小的应收票据，业务部门履行审批程序后，财务部门将其账面余额转入应收账款。

第二十一条 预付款项有确凿证据表明不再符合预付性质，或者因供货单位破产、撤销等原因已无望收到所购货物或退回预付款，应将其及时转入其他应收款。

第二十二条 应及时清理其他应收款，避免长期挂账。职工备用金借款应及时办理报销或还款手续，当年借款应当年结清，原则上不得跨年使用。

第二十三条 规范应收款项对账管理，明确对账管理职责，细化对账管理流程。

（一）业务部门负责、财务部门配合，确保每年至少两次与相对方核对账务，保留好相关法律证据资料，确保债权有效；对账结果应尽量取得经相对方业务部门或财务部门确认无误并签章的询证函、对账确认书等书面材料。

（二）财务部门应督促业务部门及时将对账结果反馈财务、风险管控等相关部门，作为应收款项相关管理策略调整的重要依据。

第二节 应收款项回收

第二十四条 应严格按照合同约定按时回收应收款项。

（一）按照“谁经办、谁负责”的原则，严格落实应收款项催收和清理责任。

（二）标的物交付后，应积极推动相对方在法定或约定期限内及时组织验收、结算。

（三）对即将到期应收款项，及时提醒客户履约付款，

催收记录要形成书面证明材料，连同各种函证材料一并装订成册，及时归档。

第二十五条 公司本部及各子公司应建立应收款项定期清查和责任追究制度，对照合同全面摸排款项逾期情况，制定逾期款项清收计划，明确责任单位和责任人，并依据计划执行情况实施奖惩兑现，每年至少清查一次。

逾期款项指超过合同约定结算期限但未结算的款项，包括已发生实质性拖欠的表外款项，如：未签订合同款项、未明确收款期限但已完成履约1年以上或超过本行业惯用收款周期的款项。

未明确收款期限指双方未约定具体的收款期限，或收款期限取决于对方或第三方是否达到某种情形，但与下游企业在合同或协议中明确约定了上游付款后再对下游付款的，因上游未付款而未支付下游企业的款项不属于逾期款项；已完成履约指企业按照双方约定，已交付货物或提供服务，包括约定按进度（阶段）付款，虽未全部履约但已达到履约进度的情形。

第二十六条 同一债务单位的多笔应收款项，当期收到金额如无法准确认定归属期，应按照“先发生、先收回”的原则进行归属处理。

第二十七条 对于逾期款项应积极采取催收措施，限期清收。

（一）针对不同情况，灵活运用司法诉讼、资产抵债、互欠抹账、收回产品、签订回款协议以及第三方担保等方式

尽早回收款项。

（二）加强与债务人沟通协商，处理质量、进度等纠纷，必要时与债务人母公司、监管机构等协调沟通，获得支持。

（三）针对协商未果且具备起诉条件的款项，应尽早提起诉讼；并建立台账、定期监控，防止超出诉讼时效。

（四）针对被执行人拒不执行法院判决的款项，应争取司法协同和强制执行，通过财产查控、被执行人行为限制以及列入失信名单等强制性司法措施促使还款。

第二十八条 合同规定需提供预付款保函的业务，必须收到相对方保函后才能支付，且保函金额应与预付款金额相等。

第二十九条 公司可根据实际情况，履行内部决策程序后，通过开展应收账款保理、保险、质押、债务重组、拍卖等，盘活存量资金。

第三节 信用管理

第三十条 民品业务应建立健全客户信用管理制度，严格客户准入资质审核，合理评定信用等级，根据客户信用等级决定是否给予信用额度及信用额度的大小、期限；重点关注集团类客户或关联方客户信用总额管控，防范同一控制人控制下的关联客户多头取得信用额度，形成风险。

第三十一条 公司本部及各子公司应建立客户信用档案，持续跟踪客户资信状况，建立应急反应机制，根据货款收回情况、客户经营状况等及时调整客户信用等级和信用额度；同时，原则上对集团外单位至少每年进行一次客户信用

等级评价，调整客户信用政策，补充、完善客户信用档案，最大限度防止风险扩大，减少损失。

第三十二条 公司本部及各子公司应依据信用额度对赊销业务实行授权管理，严格审批流程及权限。除特殊业务外，每年结合年度预算确定总体授信额度，并随产品市场供求变化适度调整。

第四节 分析评价及监控

第三十三条 公司本部及各子公司应制定应收款项风险评定标准，通过综合分析债务人还款能力、还款意愿、双方分歧等，将应收款项分为三个风险等级，即高风险类、低风险类、正常类。

（一）高风险类。指很可能发生较大损失风险的款项，具体包括：债务人财务或经营异常的款项、逾期1年以上款项、存在重大质量和进度等纠纷的款项，以及已涉诉款项等。

债务人财务或经营异常的情形包括：资金链断裂、资不抵债，债券或票据处于违约状态，进行财务重组，经营活动已经或将要停止，经营活动虽未停止但市场持续萎缩，持续严重亏损，很可能或已经破产；拖欠工资，税务信息异常或被列入失信被执行人名单等。

（二）低风险类。指按时足额收回存在一定风险的款项，具体包括：逾期1年（含）以内款项，无明确收款期限但已完成履约1年以上或超过本行业惯用收款周期的款项，账龄超过3年的非逾期款项。

（三）正常类。指没有足够理由怀疑不能按时足额收到

的款项，通常在正常账期内，债务人资信状况良好、现金流充裕，双方业务正常开展，对方能够履约。

第三十四条 定期分析、评价应收款项管控情况，包括预算执行情况、账龄及增减变动情况、款项回收情况、信用政策执行情况、信用额度控制情况、逾期及风险管控情况等，据此动态调整应收款项相关管理策略。

第三十五条 建立健全应收款项监测预警机制，对款项回收情况进行动态跟踪，尤其是高风险应收款项，及时发现异常状况，进行风险提示，并根据风险程度采取针对性的管控措施，最大限度减少逾期款项、降低坏账损失。

第三十六条 公司本部及各子公司应定期开展应收款项专项审计，对制度建设情况、非正常应收款项控制情况、损失及风险防范情况等进行检查，提出管理建议，督促限期整改。

第六章 应付款项日常管理

第一节 会计核算、统计

第三十七条 应付款项应按往来单位(个人)及物品或劳务进行统计核算，做到挂账单位明确、物品或劳务属实，余额准确、账表相符。

第三十八条 业务部门应按合同约定办理结算事宜，提供采购合同、验收单、入库单、服务确认单、发票等证明材料，确保及时入账。

公司本部及各子公司应定期监控暂估应付款项发票开具情况，确保供应商及时提供发票，非因特殊情况，原则上

应付暂估挂账时间不能超过三个月。

第三十九条 财务部门应设置“应付票据台账”，逐笔登记票据信息。签发票据与订货单、验收单、发票要定期核对；应付票据到期结清时，应在登记簿中予以注销。

第四十条 公司本部及各子公司应规范预收账款冲抵应收账款程序。对于挂账超过一年的预收账款应分析原因、制定处理措施，符合结转收入条件的要及时结转收入。

第四十一条 业务部门应建立应付款项管理台账，动态跟踪标的物交付、验收和结算情况，逐笔反映应付款项发生、增减变动、余额及账龄，以及产品验收、发票开具、支付期限、是否逾期、逾期原因、款项支付等合同执行相关信息，并确保业务台账登记及时、准确、完整。

第四十二条 规范应付款项对账管理。业务经办机构负责应付款项核对，与财务部门配合确保每年至少两次与对方核对账务。财务部门应督促业务部门及时反馈对账结果，作为应付款项相关管理策略调整的重要依据。

第二节 应付款项支付

第四十三条 公司本部及各子公司应按合同约定办理标的物验收、款项结算事宜，严格履行内部审批程序后支付。

（一）标的物交付后，应按合同约定在期限内完成验收；期限内验收合格的，出具验收证明，提交付款申请，经审批后办理款项支付；期限内验收不合格的，取得质量鉴定、验收或检测等报告，及时对后续验收、结算等事项进行书面约定。

（二）应按合同约定，在保证期限届满后及时与相对方对收取的保证金进行核实和结算。

第四十四条 应付款项支付应明确付款流程及审批权限，严格审核合同执行、资金预算、单据凭证、审批手续等相关情况，审核无误后按照合同约定及时办理付款。如发现异常情况，应当拒绝付款，寻求应对解决方案，避免出现资金损失和信用受损。

第四十五条 针对逾期款项，要查实原因、落实责任，提出明确清理措施，据此制定具体支付计划。

（一）针对无分歧款项，要积极筹措资金，尽快清理。

（二）针对有分歧款项，按合同约定及时支付无分歧或是协商一致部分；针对存在损失的款项，合理评估损失，及时偿付应付款项超过预计损失部分。

针对有分歧款项有分歧部分或是与损失相当部分，积极协商清理，留存提请对方解决分歧的函件，双方协商形成的书面协议等。无法协商一致的款项，尽快提起诉讼或仲裁。

涉诉或仲裁的款项，应取得相关法律文书，如案件受理书、账户冻结裁定等。

有分歧款项指存在质量、进度、数量、单价、金额等纠纷，涉及诉讼或仲裁、对方未及时提供收款信息、未开具发票、业务变更需签订补充协议但暂未签订，以及对方注销、失联等暂时不能支付的款项。

（三）不得通过先实施、后签合同，甚至不签合同、不验收、不收发票、不入账等方式，变相拖延付款，形成隐性

拖久。

第三节 分析评价及监控

第四十六条 公司本部及各子公司应定期分析、评价应付款项管控情况，包括制度建设情况、账龄及增减变动情况、逾期及风险管控情况、长期挂账应付款项清理情况等，据此调整应付款项相关管理策略。

第四十七条 公司本部及各子公司应建立健全应付款项监测预警机制，对非正常性挂账、逾期款项及时预警，防范违约及支付风险。

第四十八条 公司本部及各子公司应定期开展应付款项专项审计，对支付审批、风险防范等情况进行监督检查，提出管理建议，督促限期整改。

第四十九条 公司本部及各子公司应建立健全信访工作机制，高度关注拖欠民营企业、中小企业款项信访事件，指定专人负责，对各方面转来的来信来访反映的拖欠问题，及时转交相关业务部门落实督办。建立专项工作台账，逐月跟踪落实情况，确保及时核实、妥善处理，并留存证据材料。

第七章 带息负债日常管理

第一节 债务融资

第五十条 带息负债规模应依据资产规模、经营规模及加速资金周转的要求合理确定，严格控制在边界范围内。

第五十一条 债务融资应拓宽融资渠道，调整融资结构，科学匹配带息负债品种、期限及利率，降低融资成本、优化财务结构。

（一）首先考虑集团内部资源，提高内部资源利用效率，并以资金集中管理为支撑，增强内源资金保障能力，持续优化资金配置。

（二）外部融资应择优选择融资方式和合作机构，争取有利融资条件，最大限度降低融资成本。

（三）有效整合内部资源、统筹开展融资业务，发挥集团化信誉优势；公司本部及各子公司可通过争取整体授信规模、开展大额融资等方式，争取最优惠融资成本，总体协调、保障各级子企业资金平衡及资金收益，全面防控风险。

第五十二条 实施债务融资应编制具体融资方案，包括融资额度、融资方式、期限、利率、资金运用安排、还款资金来源及风险控制措施等内容。

公司本部及各子公司应建立健全债务融资论证、评估、决策制度，依据年度经营计划，结合自身风险承受能力，科学评估决策方案、严格执行决策程序。

第五十三条 债务融资涉及担保、抵押、质押的，按北方导航科技集团有限公司担保管理办法和相关规定办理。

第五十四条 公司本部及各子公司应按照规定做好企业年度资信评级、债务融资信息备案工作，并在资金管理信息系统中维护相关信息；涉及公开披露信息的，应遵照债券融资信息披露制度及相关保密规定办理。

第二节 风险防控

第五十五条 公司本部及各子公司应合理安排资金，做好还款计划，按期履行还本付息义务，维护自身良好信誉。

有特殊原因不能及时还本付息的，应提前报告有关情况并采取风险防范措施，有效防范违约风险。

第五十六条 公司本部及各子公司应加强带息负债分析与监控，包括带息负债规模及结构以及资金合规使用、资金成本管控、流动性风险防控等情况，强化过程监控，防范财务风险。

第五十七条 公司本部及各子公司应加强带息负债资金预算执行监控，融资资金必须用于原预算编列项目，不得挪作他用，严禁用于委托理财以及投资证券、期货、信托等高风险业务和房地产开发业务。由于市场环境变化等确需改变资金用途的，应当履行相应的审批程序。严禁擅自改变资金用途。

第五十八条 公司本部及各子公司应加强带息负债资金基础管理，建立业务台账，详细登记每一笔业务的借款日期、借款金额、借款利率、还本付息期限与方式等信息，到期结清时，应当在台账中逐笔注销。

并定期与相关机构核对账目，确保账目清晰，管理有序。

第五十九条 公司本部及各子公司应定期对企业带息负债取得、使用、归还等情况进行监督检查，审核相关制度建立及执行情况，密切跟踪企业生产经营及相关项目建设情况，及时发现并化解有关风险。

第八章 处置管理

第六十条 公司本部及各子公司应定期对应收款项的可回收性进行全面分析、评估，每年至少一次；依据预计可

能发生的坏账损失计提或转回坏账准备。

在清查核实的基础上，对确实不能收回的应收款项，或是逾期三年以上、预计清收成本大于应收余额的款项，应按照国家会计准则等相关规定在履行相应审批流程后核销处理。

第六十一条 公司本部及各子公司应定期对应付款项的支出可能性进行全面分析、评估，每年至少一次；有确凿证据证明无法支付的款项，或是长期挂账已无支付可能的款项，应按照国家会计准则等相关规定在履行各单位审批流程后核销处理。

第六十二条 公司本部及各子公司应重视已计提减值债权的核销工作，积极清理长期挂账事项，持续夯实资产质量。

第六十三条 公司本部及各子公司应将应收、应付款项的核销审批手续、账务处理结果及其他说明资料等作为凭证附件，或其他档案资料装订保管。

第六十四条 公司本部及各子公司核销的应收、应付款项，应当建立辅助台账逐笔登记，整理保存原始单证，按账销案存进行后续管理，并由业务部门负责继续清理。

第六十五条 账销案存应收、应付款项，后期如收回或是支付，应严格按照企业会计准则规定进行账务处理。

第九章 绩效考核及责任追究

第六十六条 公司本部及各子公司应将应收款项回收、应付款项清理、带息负债融资及偿付情况纳入各相关业务部门及业务人员绩效考核，夯实责任、严明奖惩。具体要求参

照公司绩效考核办法执行。

第十章 附 则

第六十七条 各子公司要依据本办法，结合实际情况，制定各自债权债务管理办法，经本企业董事会或其他有权决策机构审议通过后印发执行。

第六十八条 本办法由公司财务部门负责解释。

第六十九条 本制度自印发之日起执行。