

中国移动广东公司茂名分公司 合作渠道费用管理办法 V6.1

中国移动通信集团广东有限公司茂名分公司

2023 年 5 月

目录

第一章 总则	2
第二章 相关说明	1
第三章 管理分工	1
第四章 费用制定	3
第五章 费用稽核	4
第六章 费用支付	6
第七章 风险管控	8
第八章 附则	15
附：费用支付审核打印件模板	16

修订记录表

版本	日期	AMD	修 订 章 节	修订依据	修订内容	编 制
V6.1	202305	D	第 二 章	根据《关于落实社会渠道费用审计问题整改要求的通知》，优化激励服务费占比管控要求。	不再设定激励服务费占社会渠道费用比例管控上限。	
V6.1	202305	M	第 三 章	结合当前业务发展，优化市公司各部门管理分工。	优化市公司各部门管理分工。	

（A-添加，M-修改，D-删除）

第一章 总则

第一条 为规范本地市合作渠道费用的管理工作，将廉政风险防控机制嵌入到费用管理工作中，实现风险防控与业务流程运作的同步运转，做好费用管理工作的防控管控，特制订本管理办法。

第二条 本办法仅适用于本地市对合作渠道费用的管理工作，是根据省管理办法制订的本地市实施细则。

第二章 相关说明

第三条 费用

本办法中所称费用是指合作渠道销售或办理我司个人业务、家庭业务、新业务、政企业务等所获得的费用。

第四条 费用体系

本办法中所称费用体系是指我司向合作渠道支付的费用中，所包含的各项目构成，包括手续费和激励服务费等内容模块。

第五条 费用标准

本办法中所称费用标准是指费用体系中各项组成结构的具体支付金额、支付比例以及校验规则、结算规则等。

第三章 管理分工

第六条 市公司各部门职责

1、市场部：牵头根据省公司制定的合作渠道费用管理办法，并结合本地实际情况制定本地的合作渠道费用管理办法和实施细则，做

好相关的渠道费用管理工作。负责费用计算前端数据的收集上传（主要包括部分项目地市考核数据、扣减扣罚数据、任务标准等）、费用稽核以及统计分析工作，协调解决费用管理过程中出现的各种问题。负责在省公司的费用框架下，制定本地的个人业务、家庭业务、新业务的实施标准，向县分公司传达和解读我司的费用政策。具体包括费用体系、费用标准（包括费用稽核规则、费用结算规则等）、费用计算示例、费用结算流程及注意事项，协助处理费用查询及咨询投诉等内容。

2、财务部：负责本地市费用的财务核算、分析，以及费用支付工作。

3、集团客户部：参与本地市费用体系与费用标准评审工作，负责在省公司的费用框架下，制定本地政企业务的实施标准。

4、各县分公司：向合作渠道宣传和沟通我司的费用政策。具体包括费用体系、费用标准（包括费用稽核规则、费用结算规则等）、费用计算示例、费用结算流程及注意事项。处理费用查询及咨询投诉等内容。

第七条 工作小组

本地市成立由跨部门组成的费用管理工作小组。

1、工作小组职责：负责评审个人业务、家庭业务、新业务、政企业务等的费用体系和费用标准。

2、小组成员组成：小组成员由市场部、财务部、集团客户部员工组成。

3、小组评审流程：以会议方式或电子工作流方式实行民主表决。小组成员对相关项目各有一票表决权。表决意见包括赞成、反对、弃权三种。赞成票超过半数为评审通过，会议现场需由市场部廉政监督员监督并签名确认，电子流评审则以市场部廉政监督员确定结束。

第四章 费用制定

第八条 制定单项业务的社会渠道费用标准时，应建立统筹、审批机制，以避免存在渠道套利空间。社会渠道费用标准的制定应遵循以下原则：

（一）整体性：渠道费用政策应服从于整体市场策略，依据各产品定位，结合营销政策进行制定。

（二）效益性：结合产品的收益和成本评估，确保产品营销具备短期效益或长期效益。

（三）竞争性：与竞争对手同质的产品比较，社会渠道费用标准应具备竞争优势。

第九条 费用体系

管理要求：本地市费用体系由省公司统一管理，按照省公司发布的费用体系实施，本地市不做违反省公司要求的新增和变更。

第十条 费用标准

1、管理要求：本地市费用标准按照省费用上限原则进行框架管理。

2、制定/变更流程：

（1）本地市费用标准报批：

✓ 本地市制定/变更后的费用标准若超过省公司规定的上限，需经地市工作小组评审通过后，经分管领导审批，在正式执行前向省公司市场部提交报批申请。

✓ 省公司市场部通过正式批复同意后上市公司方可执行。

（3）本地市费用标准报备：

本地市制定/变更后的费用标准若不超过省公司规定的上限，经地市工作小组评审通过后，经分管领导审批，并需在费用管理系统向省公司市场部报备。

第五章 费用稽核

第十一条 费用稽核定义

费用稽核包括对费用计算因子的核查、费用项的完整性、费用总额变化的对比、费用数据的抽查、费用与政策标准的一致性、渠道账号信息核对、低值号码以及违规处罚的扣减、与渠道进行数据核对确认等。

第十二条 岗位管理要求

费用的政策制定、费用计算（含因子配置）、稽核、结算四岗分立的管理原则：

1、政策制定岗位：由本地市市场部、集团客户部安排专人负责个人业务、政企业务、家庭业务、新业务的政策制定工作。

2、费用因子配置岗位：由本地市市场部安排专人负责费用系统的计算因子配置工作。

3、费用数据稽核岗位：由本地市市场部安排专人负责费用数据稽核

工作，本岗位人员不能与费用因子配置岗位人员相同。

4、费用结算岗位：由本地市财务部安排专人负责费用结算工作。

第十三条 系统管理要求

费用的录入、计算、发放实行系统操作的管理原则：费用应录入系统，做到有据可查，通过系统实现计算、发放，确保计算准确性和发放及时性。费用计算报表与结算报表的数据需保持一致。系统实现以省公司系统数据和功能实现为准。

第十四条 数据管理要求

所有支付给渠道的费用结算数据需上传到省公司费用系统备案。

第十五条 低值号码管理要求

1、定义：低值号码是指渠道商或者其他合作公司利用我司的业务、营销、渠道政策进行相关的违规业务操作以达到非法获利而未销售给正常客户使用的号码（不包括家宽账号），具体由省公司信息部定期下发。

2、低值号码稽核原则：

（1）不允许对渠道发展的低值号码发放相关业务费用。针对低值号码务必扣减相关业务费用。

（2）不允许渠道低值号码参加任何营销优惠活动。各上市公司、省公司各相关部门要在营销及业务系统中建立“黑名单”，将低值号码库中的号码纳入“黑名单”，在开展营销优惠活动时，要将低值号码从营销目标号码中剔除。

（3）不允许对主要使用号码为低值号码的终端进行核算费用。

（4）不允许对低值号码产生的所有分成业务费用予以结算，包括第三方分成业务（指业务产生的信息费收入，由我公司按照合同、协议规定的比例，在我公司和合作方之间进行分成）和自有分成业务（指业务所产生的信息费与通信费收入全部归属于我公司，由我公司按照合同、协议规定的比例，支付合作方服务支撑费）。

3、针对低值号码比例较高的渠道，将根据渠道管理办法进行处罚。

第十六条 费用稽核的审核管理要求

每次支付费用涉及的费用标准已经全部按照本管理办法进行报批、报备，费用数据已经稽核通过，已剔除当期低值数据以及不符合费用标准的数据，并与渠道对支付金额进行确认。

第六章 费用支付

第十七条 费用支付管理要求

1、月度发放：费用发放原则上以月为单位进行发放，并为合作渠道开放和商汇、渠道通等平台，提供费用总额、账单、清单的查询和申诉服务。如渠道对费用结果有异议，当月可提出费用发放结果的申诉。申诉流程分逐级申诉或集中申诉。社会渠道代理商发起申诉后，工单可由渠道经理、本地市费用稽核人员、省级费用异议核查人员逐级处理过滤；也可由集中后台（热线/平台）进行核实，核实后无法解决的工单逐级流转至地市公司费用稽核人员、省级费用异议核查人员。稽核结果要求落实责任原因，并进行相应处理。

2、考核发放：费用的发放必须直接与合作渠道的业务考核、管理考核结果相挂构。

3、台账管理：需建立完善的费用台帐管理制度，与合作渠道建立定期核对机制，确保费用发放的及时性和准确性。

4、报账管理：严格规范公司财务费用报账制度，按费用规范管理制度进行财务报账，杜绝一切不合规报账行为（如：无发票、不录系统、票据不全等）

5、支付对象：社会渠道费用支付对象仅限于与中国移动签订合作协议的社会渠道。未列入销售目录的业务不得支付相关费用。

第十八条 渠道结算账号管理要求

1、所有费用的支付必须由合作渠道在指定银行开设专用账户，由我司以转账形式进行结算，财务列账为费用成本。不可出现现金支付、内部人员代领费用等违规发放行为。

2、渠道费用支付账户必须与合同签约信息保持一致，如有不一致的情况，必须提供委托收款证明等合法材料。如合作渠道的支付账号信息出现变更，由合作渠道管理部门审核通过后，及时在渠道基础信息系统更新并归档。

3、每月需及时跟进银行划账信息情况，对未能成功划账的账号，应及时与银行、合作渠道进行核实处理。

第十九条 费用发票管理要求

合作渠道必须向中国移动开具增值税发票，如合作渠道确实无法提供发票，有条件的可到税局统一代开发票。

第二十条 费用支付审核要求

费用每月费用支付前，需提供包含以下确认内容的签名原件或电子流签名打印件给财务部，具体模板见附录所示。同时还需提供当次支付费用所涉及费用标准的省公司批复/确认公文作为报销附件。

第七章 风险管控

第二十一条 负面清单

1、费用的政策制定、费用计算（含因子配置）、稽核、结算工作不可少于4个人进行分别管理。

2、所有渠道费用均需纳入省级集中的社会渠道费用管理系统管理，实现社会渠道费用的全流程系统化管控，自动生成数据，其中激励服务费和扣罚部分可通过系统外录入，且录入过程需系统化记录留痕，包括计算结果、计算明细和费用政策审批依据。同时，需建立标准化的系统稽核、审核流程，应实现社会渠道费用计算结果自动传送至报账系统。具体以省公司系统实现功能为准。

3、以下内容未经相关领导签名或系统审批确认前，不可与合作渠道结算。具体包括：确保每次支付费用涉及的费用标准已经全部按照省公司费用管理办法进行报批、报备，费用数据已经稽核通过，并已剔除低值数据以及不符合费用标准的数据，并与渠道对支付金额进行确认。

4、费用结算数据上传到省公司费用系统后，未经财务部审核，不可与合作渠道结算。

5、不可无发票、票据不全就将费用结算给合作渠道。

6、严禁负责费用管理的员工本人、配偶、子女及其他亲属在合作渠道中任职、投资入股；严禁负责费用管理的员工本人、配偶、子女及其他亲属经营的合作渠道与员工自己管辖的渠道或领域进行关联交易；严禁负责费用管理的员工干预下级单位正常的费用管理工作，或违规打招呼、默许、纵容、授意配偶、子女及其他特定关系人以本人名义谋取私利。

员工配偶、子女及其他亲属，指员工的配偶；员工的父母；员工的子女；员工的子女的配偶（女婿或儿媳）；员工的兄弟姐妹；员工兄弟姐妹的配偶；员工配偶的兄弟姐妹；员工配偶的父母（岳父母或公婆）；员工子女配偶的父母（亲家）。

第二十二条 责任主体

- 1、直接责任：市公司渠道负责人员。
- 2、主要领导责任：市公司主管主任、部门领导。
- 3、重要领导责任：市公司分管公司领导。

第二十三条 责任追究机制

1、对违反本管理办法相关规定需追究责任的，将视情节轻重，由主管部门给予相应处理。对人员的处理方式可包括但不限于批评教育、通报批评、约谈、绩效评定、内部调整岗位等形式。对单位的处理方式可包括但不限于通报批评、约谈责任人、工作考核等形式。

2、如存在违纪违规行为，应当给予党政纪处分，或者达到公司规定问责情形应当给予问责的，由业务主管部门依据《中国共产党纪律处分条例》、《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》、《中国移动广东公司经理人员问责实施办法》、《中国移动广东公司审计整

改及问责管理实施细则》，以及其它适用问责的国家、集团公司和本公司最新管理规定，履行有关程序并提供相关材料，提请纪检监察部或人力资源部给予相应的处理。如涉及犯罪的，依法移送司法机关处理。

3、针对违反员工回避制度的情况，合作渠道需退出与我公司的合作或员工本人、配偶、子女及其他亲属在渠道退股、辞退，否则员工本人需在我司调离岗位。

第二十四条 嵌入式廉洁风险防控措施

1、费用标准制定不规范：因费用标准不合理制定给公司带来的潜在的经济利益及运营效率损失的风险，包括：费用标准超上限且未报批、针对有利益关系的某渠道制定专项费用。

1.1 轻微违规

1.1.1 轻微违规的定义

未对费用制定根据市场情况和省公司规范进行合理合算，本地费用标准超上限，或未超上限但未报备，违反规定流程，但未造成公司损失，且未造成不良影响。

1.1.2 轻微违规的处罚措施：

包括但不限于：提醒谈话、批评教育、限期整改，同时当期绩效成绩不能高于 C；

1.2 较轻违规

1.2.1 较轻违规定义

制定超省公司上限额度的业务费用标准且未报批，造成公司轻微

损失或一定不良影响。

1.2.2 较轻违规处罚

包括但不限于：警示谈话、责令作出口头或书面检查、召开民主生活会批评帮助、部门内调整岗位，同时当期绩效成绩不能高于 C。

1.3 较重违规

1.3.1 较重违规定义

违反公司廉洁从业规定，自己或亲属参与合伙投资我司合作渠道网点，存在进行利益输送的风险。对公司造成较大损失或较大不良影响。

1.3.2 较重违规处罚

包括但不限于：责令公开道歉(检讨)、通报(通报批评)、诫勉、向人力资源部提出跨部门调整岗位，同时当期绩效成绩不能高于 C。

1.4 严重违规

1.4.1 严重违规定义

针对有利益关系的渠道，制定专项费用，形成利益输送，造成公司重大损失或重大不良影响。

1.4.2 严重违规处罚

包括但不限于：涉嫌违反《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》制度第 69 条“利用职务工作便利贪腐”，报分管公司领导或总经办决策同意后，将需问责事项及核查情况和有关证据材料移交纪检部门或人力资源部门。

2、费用稽核不规范，包括手工计算费用、费用计算和稽核工作未

分离、未剔除违规数据。

2.1 轻微违规

2.1.1 轻微违规定义

费用计算时由于计算脚本稽核不严谨或计算失误（如未剔除终端窜货、终端套利、低值号码中任意一项）造成计算错误，违反规定流程，但未造成公司损失，且未造成不良影响。

2.1.2 轻微违规处罚

包括但不限于：提醒谈话、批评教育、限期整改，同时当期绩效成绩不能高于 C；

2.2 较轻违规行为

2.2.1 较轻违规定义

费用计算时由于计算脚本稽核不严谨或计算失误（如未剔除终端窜货、终端套利、低值号码中任意一项）造成计算错误，造成公司经济轻微损失或渠道投诉或一定不良影响。

2.2.2 较轻违规处罚

包括但不限于：警示谈话、责令作出口头或书面检查、召开民主生活会批评帮助、部门内调整岗位，同时当期绩效成绩不能高于 C。

2.3 较重违规

2.3.1 较重违规定义

费用计算时由于计算脚本稽核不严谨或计算失误（如未剔除终端窜货、终端套利、低值号码中任意一项）造成计算错误，造成公司经济损失且难以追回的或造成较大不良影响；每月费用计算时未将费用

数据录入系统，仅进行手工计算并且无私自调整费用数据行为，未造成公司经济损失或未产生大量业务投诉的；费用计算、稽核工作由单人负责，经核查费用计算准确，未出现责任人与渠道合谋套取费用的，未造成公司经济损失或未造成生产停滞影响。

2.3.2 较重违规处罚

包括但不限于：责令公开道歉(检讨)、通报(通报批评)、诫勉、向人力资源部提出跨部门调整岗位，同时当期绩效成绩不能高于C。

2.4 严重违规

2.4.1 严重违规定义

每月费用计算时未将费用数据录入系统，仅进行手工计算并且私自调整费用数据，造成公司直接经济损失或产生大量业务投诉的；费用计算、稽核工作由单人负责，经核查发现与渠道合谋套取费用的，造成公司经济损失或导致生产停滞影响的；造成公司重大损失或重大不良影响。

2.4.2 严重违规处罚

涉嫌违反《中国共产党纪律处分条例》第八章第八十条、《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》第六章第二节第五十条、第六章第五节第六十九条，报分管公司领导或总经办决策同意后，将需问责事项及核查情况和有关证据材料移交纪检部门或人力资源部门。

3、费用支付不规范，内部人员为个别渠道代领费用、支付费用未按要求进行领导背书、帮助社会渠道谋取渠道费用。

3.1 轻微违规行为

3.1.1 轻微违规定义

渠道报账资料不全，但未造成公司经济损失；地市公司支付的费用未按要求进行领导背书，包括费用标准、费用数据稽核、与渠道核对等信息，违反规定流程，但未造成公司损失，且未造成不良影响。

3.1.2 轻微违规处罚

包括但不限于：提醒谈话、批评教育、限期整改，同时当期绩效成绩不能高于 C；

3.2 较轻违规

3.2.1 较轻违规定义

渠道报账资料有误，造成公司轻微经济损失较轻或造成的经济损失可追回的；地市公司支付的费用未按要求进行领导背书，包括费用标准、费用数据稽核、与渠道核对等信息，造成公司轻微经济损失较轻或造成的经济损失可追回的；造成公司一定不良影响。

3.2.2 较轻违规处罚

包括但不限于：警示谈话、责令作出口头或书面检查、召开民主生活会批评帮助、部门内调整岗位，同时当期绩效成绩不能高于 C。

3.3 较重违规

3.3.1 较重违规定义

渠道报账资料有误，造成公司损失较大或较大不良影响；地市公司支付的费用未按要求进行领导背书，包括费用标准、费用数据稽核、与渠道核对等信息，造成公司经济损失较大且难以追回。

3.3.2 较重违规处罚

包括但不限于：责令公开道歉(检讨)、通报(通报批评)、诫勉、向人力资源部提出跨部门调整岗位，同时当期绩效成绩不能高于C。

3.4 严重违规

3.4.1 严重违规定义

地市公司人员为渠道代领费用，存在个人获利行为；公司费用支付组成员篡改支付报表，造成公司重大经济损失；地市公司支付的费用未按要求进行领导背书，包括费用标准、费用数据稽核、与渠道核对等信息，造成公司经济重大损失；造成公司重大损失或重大不良影响。

3.4.2 严重违规处罚

涉嫌违反《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》第六章第五节第六十九条、涉嫌违反《中国移动广东公司员工违纪违规处分实施细则》第六章第四节第六十一条，报分管公司领导或总经办决策同意后，将需问责事项及核查情况和有关证据材料移交纪检部门或人力资源部门。

第二十五条 工作检查

市公司须每季度开展自查自纠，由市场部牵头，并发布自查报告。

第八章 附则

第二十六条 本办法由市场部负责解释。

第二十七条 本办法自颁发之日起执行。如原规定与本办法有冲突，以本办法为准。

附：费用支付审核模板

1、本次支付费用涉及的费用标准已经全部按照省公司费用管理办法的规定进行报批报备。

市场部门系统审批或签名确认：

2、费用数据已经稽核通过，总结算金额为 XX 元，已剔除 XX 元低值数据，已剔除 XX 元不符合费用标准的数据。

业务支撑部门系统审批或签名确认：

3、合作商已经对支付金额进行确认。

渠道管理部门系统审批或签名确认：

4、以上工作确认全部完成，同意支付。

公司领导系统审批或签名：