

中国电力工程顾问集团新能源有限公司
内部控制管理手册

二〇二六年四月

目 录

第一部分：编制说明	1
一、编制目的	1
二、编制原则	1
三、编制依据	2
四、编制思路与方法	2
五、适用范围	3
六、生效与更新	3
第二部分：内部控制框架	4
一、概念与术语	4
二、内部控制目标	4
三、内部控制要素	5
四、内部控制方法	6
第三部分：内部环境	14
一、治理结构、内部机构设置与权责分配	14
（一）治理结构	14
（二）内部机构设置和权责分配	15
（三）三重一大管理	16
二、人力资源政策	17
三、企业文化	19
四、社会责任	20
五、内部审计	22
第四部分：风险评估	24
一、目标设定	24
二、风险识别	25
三、风险分析	28
四、风险应对	31
第五部分：控制活动	35
第六部分：信息与沟通	40
一、信息	40

二、沟通	42
三、反舞弊机制	45
第七部分：内部监督	48
一、持续监督	48
二、自我评价	50
附件：	53
附件一：流程目录	53
附件二：流程图及矩阵编制说明	62

第一部分：编制说明

一、编制目的

为提升中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下简称“公司”）的经营管理水平，进一步推动公司各项工作规范、有序地开展，最大限度地减少或管控风险，按照财政部《企业内部控制基本规范》及其配套指引、国资委《中央企业全面风险管理指引》、上级单位的企业风险管理和内部控制体系建设要求，现制定《中国电力工程顾问集团新能源有限公司内部控制管理手册》，作为建立、执行、评价及检查公司内部控制体系的依据。本手册与公司《全面风险管理手册》《内部控制流程管控手册》《内部控制自我评价手册》共同构成内部控制与风险管理的纲领性文件，以合理促进公司经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进公司实现发展战略。

二、编制原则

1. 合法性原则

内部控制体系的建设应当符合国家有关法律、法规的规定，符合政府监管部门、上级主管单位的要求。

2. 全面性原则

内部控制应贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖各部门、分公司各类业务和事项。此外，内部控制体系作为一个系统，内部控制的内容应全面并且内部控制的各部分内容应相互协调、相互配合形成完整的控制体系。

3. 重要性原则

在全面控制的基础上，针对重要业务与事项、重大风险领域与管理环节应采取更为严格的控制措施，着力避免重大缺陷发生。

4. 可操作性原则

结合公司管理和业务的实际情况进行内部控制体系的建设，在控制点的设置、控制措施的确定、制度体系的建立方面，均应充分考虑在实际管理工作中是否可行，确保所

制定的控制措施和制度通过努力能够得到贯彻执行并发挥作用，实现控制目标。

5. 适应性原则

内部控制应与公司经营规模、业务范围、竞争环境和风险水平等相适应，在公司现有管理体系的基础上建立内部控制体系并随着情况的变化及时加以调整。

6. 制衡性原则

内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率。制衡是内部控制制度一个重要组成部分，其主要特征是将有关责任进行分配，使单独的一个人或一个部门对任何一项或多项经济业务活动没有完全的处理权，必须经过不相容的其他部门或人员的验证、核对和制约。

7. 成本效益原则

在有效规避风险的前提下，优化控制措施，改进控制方法和手段，降低控制成本，要以最小的控制成本取得最大的控制效果，每一项内部控制措施既要有利于加强公司管理，又不能阻碍公司的经营管理活动。因此要实行有重点的控制，对重大风险和关键业务进行严格控制，对一般风险和业务进行日常监控，合理调配人力、物力等管理资源。

三、编制依据

本手册编制的主要依据包括：

1. 《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）
2. 《企业内部控制应用指引》（财会〔2010〕11号）
3. 《企业内部控制评价指引》（财会〔2010〕11号）
4. 《中央企业全面风险管理指引》（国资发改革〔2006〕108号）
5. 《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》（国资发评价〔2012〕68号）
6. 上级主管部门、集团公司的内部控制管理相关制度
7. 公司管理制度

四、编制思路与方法

本手册以财政部《企业内部控制基本规范》及其配套指引为基础，按照内部控制体系建设项目的工作要求，立足公司的实际情况，包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督等五个方面的内容，总体按控制目标、风险描述、控制措施的结构编写，系统地阐述了内部控制体系建设的方法，以全面、有效地指导公司内部控制体

系建设工作。

五、适用范围

本手册适用于公司的所有业务和管理活动，中国电力工程顾问集团新能源有限公司各部门、分公司、控股子公司，以及各级人员均须严格遵守本手册的规定。

六、生效与更新

本手册自颁布之日起生效，并应根据外部环境、内部组织结构及管理要求的改变而适时更新。

第二部分：内部控制框架

一、概念与术语

1. 风险

风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。本手册所称风险是指对实现公司既定战略目标产生负面影响的不确定性，在流程图中以◆表示。

风险分为公司层面风险和业务层面风险两种。公司层面风险是指属于公司层面整体关注的，影响公司全局和公司整体目标实现方面的风险；业务层面风险是指产生于各具体业务活动，影响具体业务活动目标实现方面的风险。

2. 全面风险管理

本手册所称全面风险管理是指为了合理保证公司战略目标的实现，将公司整体风险控制 在可接受范围之内，通过在公司管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程， 培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，以对重大风险的管理和重要流程 的内部控制为重点，采用与风险管理策略相适应的组合技术或工具所进行的准备、实施、 报告、监督和改进，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。

3. 内部控制

本手册所称内部控制是指由公司的决策层、管理层和全体员工实施的、旨在实现公司 战略、提高经营效率和效果、保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真 实完整等控制目标，而制定和实施的一系列控制方法、措施和程序。内部控制主要由内部 环境、风险评估、控制活动、信息与沟通及内部监督五个方面构成。

4. 控制措施

本手册所称控制措施是指根据风险识别和分析结果，确保内部控制目标得以实现的方 法和手段，在流程图中以▲表示。

二、内部控制目标

公司内部控制的总体目标是建立符合公司管理实际的、满足相关法律法规要求的内部 控制体系，全面提升公司的管理水平，增强风险防范能力，为公司持续健康发展和实现战

略目标提供合理保证。

公司加强内部控制以努力实现以下具体目标：

1. 确保国家法律法规和公司内部规章制度得到贯彻执行。
2. 建立健全符合现代公司制度要求的法人治理结构，形成科学合理的决策机制。
3. 明确各部门、分公司及各岗位的职责，规范作业流程，提升公司整体管理水平，提高经营活动的效率和效果，实现发展战略和经营目标。
4. 保证资产的安全、完整及对其的有效使用。
5. 确保信息的真实性、及时性和完整性，包括编制和提供真实、可靠的财务报告。
6. 确保建立针对各项重大风险的应对预案，预防和控制各种错误和弊端，及时采取有效纠正措施，避免或减少风险事件给公司带来的损失。
7. 借鉴国内外内部控制先进理念与实践，规划公司的内部控制的未来发展方向，为实现公司的可持续发展指明方向。

三、内部控制要素

1. 内部环境

内部环境是企业实施内部控制的基础，是有效实施内部控制的保障，直接影响着企业内部控制的贯彻执行、经营目标及整体战略目标的实现，控制环境确定了企业的总体态度，是内部控制所有其他组成要素的基础。内部环境一般包括治理结构、机构设置及权责分配、人力资源政策、企业文化、社会责任、内部审计等。

2. 风险评估

风险评估是企业及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。风险评估是风险管理的基础。在风险评估中，应识别和分析对实现目标具有阻碍作用的风险。

3. 控制活动

控制活动是根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制活动有助于确保采取必要的措施及行动进行风险管理和保证总体目标的实现，它贯穿于所有部门、分公司，一般包括批准、授权、查证、报告、核对、审核、内部审计、资产保全措施和职责分工等活动。

4. 信息与沟通

信息与沟通是企业及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在企业

内部、企业与外部之间进行有效沟通。

畅通的沟通渠道和机制可使管理层和员工及时获得在企业经营管理过程中所需的信息。建立符合发展战略并与经营管理活动一体化的信息系统，可为企业内部控制提供足够的信息资源和顺畅的沟通渠道。

5. 内部监督

内部监督是企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，并及时加以改进。内部监督可通过持续监督、独立评估或两者并用来实现，并应以重大风险、重大事件和重大决策、重要管理及业务流程为重点，对内部控制体系的有效性实施监督。

四、内部控制方法

公司应当结合风险评估结果，通过手动控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制、重大风险预警和突发事件应急处理等。

公司应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

公司应当建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

1. 不相容职务分离控制

1.1 规范要求

不相容职务分离控制要求公司全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

不相容职务分离是内部控制基本的控制手段。不相容职务主要包括：授权审批与执行、执行与监督、执行与记录、财物保管与记录、授权批准与监督等。

1.2 控制措施

(1) 会计岗位设置

①出纳职务与收入、支出、费用的核算职务，与债权债务的核算职务，与稽核职务，与会计档案的保管职务不由同一人兼任。

②会计职务与相应的稽核检查职务不由同一人兼任。

③总分类账的登记职务与相关明细分类账的登记职务不由同一人兼任。

④财务软件维护职务、系统中记账职务、证账审查职务、电算化档案保管职务等不由同一人兼任。

(2) 货币资金业务岗位设置

①钱账分管，即出纳专职负责货币资金的收支业务，除现金和银行存款日记账外，不兼记总账和债权债务等明细账，不负责汇总记账凭证，不抄寄各种往来结算账户对账单，除出纳外，其他任何人，包括会计人员、公司领导、各种业务人员等，均不得办理货币资金收支业务，包括收付现金和接收、开出银行支票。

②出纳与核对职务分离，即库存现金由专人进行定期或不定期地盘点；银行存款指定专人及时对账，每月收受银行对账单、编制银行存款余额调节表，由出纳、管现金账和银行存款账以外的人员负责。

③支票的签发除财务专用章外，还要财务与产权部负责人或公司领导人名章同时盖印才有效。财务专用章由专人保管，个人名章由本人或授权人员保管，支票印签章不由同一人保管。

④付款经办人与审批人不为同一人。

(3) 采购与付款业务岗位设置

请购与审批、询价与确定供应商、采购合同的订立与审批、采购与验收。采购和验收与相关会计记录、付款审批与付款执行分别由不同人员负责。

(4) 存货与仓储业务岗位设置

存货的保管、收发与采购、销售、账务处理；存货的请领、审批、发放、记账；财产货物的保管与清查由不同人员负责。

(5) 工资业务部门分工

起薪止薪决定、考勤记录，工薪计算由人力资源部（组织人事部）负责，工资发放、工资记账由财务与产权管理部负责。

(6) 筹贷与投资业务岗位设置

筹资计划编制与审批、经办与会计记录、会计记录与收付款、证券保管与记录分别由不同人员负责。

对外投资预算的编制与审批、对外投资项目的分析论证与评估、对外投资的决策与执行、对外投资处置的审批与执行、对外投资业务的执行与相关会计记录分别由不同人员负责。

2. 授权审批控制

2.1 规范要求

授权审批控制要求公司根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

中电新能源应当规范常规授权权限和特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权。常规授权是指中电新能源在日常经营管理活动中按照既定的职责和程序进行的授权。特别授权是指中电新能源在特殊情况、特定条件下进行的授权。

对于重大的业务工作，应严格按照公司“三重一大”相关制度执行，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

2.2 控制措施

(1) 公司管理制度明确规定各业务和事项办理的岗位、权限范围、审批程序和相应责任，各岗位在权限范围内履行责任，不得越权审批或办理。

(2) 公司制定并发布各业务规章制度，各业务和事项严格按照制度要求办理。

(3) 公司应当编制授权的规章制度，规范授权的范围、权限、程序和责任，严格控制授权。

(4) 公司特别事项和临时事项需取得相应授权后办理。

(5) 公司各级人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。

3. 会计系统控制

3.1 规范要求

会计系统控制要求公司严格执行国家统一的会计准则制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。

公司应当依法设置会计机构，配备合格的会计从业人员。会计机构负责人应当按照规定具备相应专业技术职务资格。

3.2 控制措施

(1) 会计核算

公司填制会计凭证、登记会计账簿、进行会计电算化核算、管理会计档案，严格按照《中华人民共和国会计法》、公司财务相关管理规定执行。

公司统一规定会计科目体系和编号，以便于编制会计凭证、登记账簿、查阅账目、实行会计电算化。

(2) 定期对账

定期核实债权债务、盘点存货和固定资产、核对总账和明细账、报表和账簿，做到账实相符、账证相符、账账相符、账表相符。

(3) 财务报告

编制和上报真实、准确、完整的财务会计报告，公司法定代表人、总会计师对公司财务会计报告的真实性和准确性、完整性负责。

公司财务与产权管理部负责委托具有相关资质的会计师事务所对年度财务会计报告进行审计。

4. 预算控制

4.1 规范要求

预算控制要求公司实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

4.2 控制措施

(1) 公司应当加强对预算执行的管理，明确预算指标分解方式、预算执行审批权限和要求、预算执行情况报告等，落实预算执行责任制，确保预算刚性，严格执行预算。

(2) 公司应根据战略发展要求和年度经营计划，进行各业务经济事项的预测，明确每个部门的当年的预算额度和预算支出范围。

(3) 公司应当以年度预算作为组织、协调各项生产经营活动的基本依据，将年度预算细分为季度、月度预算，通过实施分期预算控制，实现年度预算目标。

(4) 在预算的执行过程中，对预算执行进行严密的控制和预算收支控制，并通过预算的编制和预算执行的控制，提升整个公司的目标成本管理。最终通过预算分析制度，查找分析预算执行偏差，并向管理层提供决策依据。

(5) 财务与产权管理部应当加强与各预算执行单位的沟通，运用财务信息和其他相关资料监控预算执行情况，采用恰当方式及时向决策机构和各预算执行单位报告、反馈预算执行进度、执行差异及其对预算目标的影响，促进企业全面预算目标的实现。

(6) 公司应当建立严格的预算执行考核制度，对各预算执行单位和个人进行考核，切实做到有奖有惩、奖惩分明。

5. 财产保护控制

5.1 规范要求

财产保护控制要求公司建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。

公司应当严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

5.2 控制措施

(1) 货币资金

① 银行账户控制

公司对银行账户按“新开账户按要求审批、在用账户定期上报、撤销账户及时备案”的方式进行控制。

② 库存现金控制

对库存现金实行限额管理，超过限额及时送存银行，规定现金开支范围，超出现金开支范围的支出通过银行办理转账结算。

货币资金收入须当日送存银行，不得坐支现金；

存取大额现金，必须同时有两人以上前往办理，确保现金安全。

货币现金收入及时入账，严禁私设“小金库”。严禁账外设账，严禁收款不入账，严禁将单位的货币资金以个人或单位名义存入银行储蓄账户。

③ 现金盘点与银行存款对账控制

公司应严格遵守现金日清月结规定，每日进行现金盘点，编制现金盘点表，严禁挪用和“白条抵库”；财务与产权管理部负责人或其他经授权人员定期或不定期对库存现金进行抽查，确保现金账面余额与实际库存相符。

公司指定专人（非出纳人员）定期核对银行账户，每月至少核对一次，编制银行存款余额调节表，确保银行存款账面余额与银行对账单调节相符。如调节不符，应查明原因，及时处理。

④ 资金支付不相容岗位分离

资金支付的审批与执行，资金的保管、记录与清查，资金的会计记录与监督保持相互独立。

出纳人员不兼任稽核、会计档案保管和收入，支出、费用、债权债务账目的登记工作。

不由同一人办理货币资金业务的全过程。

办理货币资金业务，配备合格的人员，并根据具体情况进行岗位轮换。

⑤ 资金支付授权审批

资金支付实行严格的授权批准制度，明确规定审批人对货币资金业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理货币资金业务的职责范围和工作要求。

审批人根据货币资金授权批准制度的规定，在授权范围内进行审批，不得超越审批权限。

经办人在职责范围内，按照审批人的批准意见办理资金支付。对于审批人超越授权范

围市批的资金支付，经办人员拒绝办理，并及时向审批人的上级授权部门报告。

(2) 固定资产

①财务与产权管理部对固定资产采购和验收资料进行审核，并与采购合同核对一致后，办理固定资产入账手续。

②固定资产管理部门对固定资产进行分类、统一编号、建立固定资产档案，固定资产由使用部门保管和维护。

③财务与产权管理部负责资产评估备案相关工作。

④财务与产权管理部会同固定资产管理部门定期对固定资产进行清查，并根据固定资产的实际使用情况和会计核算要求计提减值准备。

⑤财务与产权管理部及相关部门按照相关规定对资产转让事项报上级审批。

6. 运营分析控制

6.1 规范要求

运营分析控制要求公司建立运营情况分析制度，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析，发现的问题，及时查明原因并加以改进。

6.2 控制措施

(1)公司依据“统一管理、分级负责、专业出口”的原则，以定期统计报表（月报、季报、年报）为主，推动构建纵向层级化、横向专业化的运营统计分析体系。

(2)公司通过运营统计分析体系对生产经营情况实行动态监控，对综合统计指标和专业（业务板块）统计指标进行监测，对异常波动或趋势性变化及时预警，深入分析，为生产经营决策提供参考。

(3)公司还应组织对重点和热点问题进行专项研究，根据生产经营管理需要进行针对性的分析，编写相应材料，支持生产经营管理决策。

7. 绩效考评控制

7.1 规范要求

绩效考评控制要求公司建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对公司内部进行定期考核和客观评价，将考评结果作为职务晋升、评优、降级、调岗等的依据。

7.2 控制措施

(1)公司制定考核管理办法，对各层级员工进行考核，适用不同的考核指标和考核方式。

(2)公司应按照上级关于经营业绩考核的考核指标，对相关业务主体进行指标分解。

(3)考评结果将作为确定员工薪酬、职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的重要依

据和参考。

8. 重大风险预警和突发事件应急处理

8.1 规范要求

建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员，规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

8.2 控制措施

(1) 重大风险预警

法务与合规部应根据风险分析结果，以及自身条件和外部环境，围绕公司发展战略，确定重大风险的风险偏好和风险承受度。

明确公司愿意承担哪些风险，风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及采取相应的对策。确定风险偏好和风险承受度，要正确认识和把握风险与收益的平衡，防止和纠正忽视风险，片面追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高的观念和做法；同时，也要防止单纯为规避风险而放弃发展机遇的做法。

公司对某一具体重大风险的承受度，是基于公司的风险偏好，根据公司目标与风险之间的定量或定性关系而确定的。对于能够和目标建立起直接量化关系的风险，将风险变化导致公司利润、现金流状况等触及公司整体风险承受度时风险度量指标的临界值作为各类重大风险的承受度。对于不能和目标建立直接量化关系的风险，按照公司管理经验、管理要求或行业标杆企业的做法设定风险承受度。

公司可对重大风险可设置两级承受度，作为风险管理的具体目标和日常风险预警的依据。

一级承受度：表示实现公司战略目标和正常经营所能承受的风险水平。如风险达到或超出这一水平，将会影响公司战略目标的实现和经营业务的正常开展。超过一级承受度而未达到二级承受度为黄色预警区。

二级承受度：表示满足公司基本经营需求和继续生存所能承受的风险水平。如风险达到或超出这一水平，将会对公司产生重大影响，甚至导致公司经营活动中断。超过二级承受度为红色预警区。

当风险度量指标预期触及一级承受度但未达到二级承受度时，亮黄色预警；当风险度量指标预期触及二级承受度时，亮红色预警。

(2) 突发事件应急处理

①公司为应对突发事件增强突发风险应对能力，制定相应应急管理方法和应急预案。

②公司应急预案编制完成后组织对应急预案的实用性、基本要素的完整性、预防措施的针对性、组织体系的科学性、相应程序的操作性、应急保障措施的可行性、应急预案的衔接性进行评审和论证，经评审合格后发布。

④公司采取多种形式开展应急预案的宣传教育、培训，定期组织应急预案演练，切实提高突发事件的应急处置能力。

⑤公司应根据机构变化等情况适时修订相应预案，确保应急预案的实效性。

第三部分：内部环境

一、治理结构、内部机构设置与权责分配

在内部环境中居于基础地位的是组织架构，包括治理结构、内部机构设置和权责分配、三重一大管理。

组织架构是指公司按照国家有关法律法规和公司章程，结合本公司实际，明确公司内部各层级机构设置、职责权限、人员编制、工作程序和相关要求的制度安排。

公司实行现代企业制度，必须建立健全治理结构，科学设置内部机构，合理分配职责权限。

（一）治理结构

1. 控制目标

- （1）保证治理结构的设计健全规范。
- （2）保证治理结构的运行良性有效。

2. 风险描述

缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致公司经营受挫，难以实现发展战略。

3. 控制措施

（1）公司应当根据国家有关法律法规和公司章程的规定，结合公司的实际情况，建立规范的治理结构和议事规则，明确董事会、经理层的职责权限、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督互相分离，形成制衡。

①董事会对股东负责，依法行使公司章程赋予的职责。可设立战略与投资、审计与风险、薪酬与考核等专门委员会，明确各专门委员会的职责权限、任职资格、议事规则和工作程序，为董事会科学决策提供支持。

②经理层负责组织实施董事会决议事项，主持公司的生产经营管理工作。经理和其他高级管理人员的职责分工应当明确。

（2）公司以公司章程和制度的形式，明确董事会（包括各专门委员会）和经理层的职责权限、议事规则和工作程序，确保董事会和经理层能够按照法律法规和公司章程的规定行使职权。

（3）公司应对治理结构设计运行的效率和效果进行全面评估，发现治理结构设

计与运行中存在缺陷的，应当进行优化调整。

公司治理结构的调整应当充分听取党委、董事、监事、高级管理人员和其他员工的意见，按照规定的权限和程序进行决策审批。

公司对治理结构进行全面评估时，应当重点关注党委、董事、监事、经理及其他高级管理人员的任职资格和履职情况，以及董事会和经理层的运行效果。

（4）公司的“三重一大”事项（重大决策、重大项目安排、重要人事任免及大额资金运作），应当实行集体决策审批制度。公司应当确定“三重一大”事项的具体标准。

4. 控制证据

公司章程、董事会议事规则、董事会纪要或决议、党委会议事规则、党委会纪要或决议、办公会纪要或决议

（二）内部机构设置和权责分配

1. 控制目标

- （1）保证内部机构设置科学、合理，运行良性有效。
- （2）保证权责分配清晰、适当。

2. 风险描述

内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

3. 控制措施

（1）公司应当按照科学、精简、高效、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免业务重复或职能交叉，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。公司组织机构设置详见公司官网的企业概况板块中相应内容。

(2) 公司应明确内部控制与风险管理的专门机构（如内控与风险委员会），明确专门机构、内控体系建设牵头部门（法务与合规部）、体系监督评价牵头部门（纪检部（审计部））与其他部门和分公司子公司的职责权限。

(3) 公司应当对各部门的职能进行科学合理的分解，确定各具体岗位的名称、职责、岗位要求和工作内容等，明确各岗位的职责范围、主要权限、任职条件和沟通关系。

公司在确定职权和岗位分工过程中，应当体现不相容职务相互分离的要求。

(4) 公司应根据发展规划、业务重点、市场环境、监管要求等因素的变化评价现有组织结构的合理性，提出改进和调整建议。组织结构的优化调整，应进行充分调研论证后，拟订优化方案，充分听取各部门、分公司意见，按规定程序报公司批准后实施。

(5) 公司以文件形式明确各机构和岗位的职责、权限，使员工了解和掌握内部机构设置和权责分配情况，促进公司各层级员工明确职责分工、正确行使职权，并加强对权责履行的监督。

(6) 公司应对内部机构设置设计与运行的效率和效果进行全面评估，发现内部机构设置设计与运行中存在缺陷的，应当进行优化调整。

公司内部机构设置调整应当充分听取党委、董事、监事、高级管理人员和其他部门、分公司意见，按照规定的权限和程序进行决策审批。

公司对内部机构设置进行全面评估时，应当重点关注内部机构设置的合理性和运行的高效性等。内部机构设置和运行中存在职能交叉重叠或运行效率低下的，应当及时解决。

(7) 公司应当建立绩效考核制度，通过目标责任书等形式将业绩指标层层分解到公司内部各机构和各岗位，并严格按照规定进行考核，促进公司各层级员工责、权、利的有效施行。

4. 控制证据

公司机构编制文件、部门及岗位职责、目标责任书及考核指标、目标责任书考核结果、定期报告及临时报告

（三）三重一大管理

1. 控制目标

保证重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额度资金运作实行集体决策审批机制，明确决策机构的决策范围、规范决策程序、强化监督检查和责任追究机制，实现企业的科学发展。

2. 风险描述

(1) 未建立科学合理的决策机构，未实现重大事项的集体决策机制，可能导致风险

失控，使公司利益受损。

(2) 决策范围不明确，对重大事项、重要项目、重要人事以及大额度资金未进行明确的界定，可能导致决策程序过于繁琐或无法对重点风险进行防控。

(3) 决策程序不规范，审批层级不清晰，可能导致决策失效，决策结论出现偏差。

(4) 未建立监督检查与责任追究机制，无法对实施效果进行评估。

(5) 未履行应有的审核职责，或审核不到位，可能导致决策失误，影响公司的正常运行。

3. 控制措施

(1) 建立清晰合理的授权体系，明确审批层级与职责范围，建立重要事项领导班子集体决策机制。

(2) 明确三重一大事项的主要范围，提高决策效率。

(3) 建立决策前的调查与论证程序，提供充分必要的决策依据。

(4) 建立“三重一大”事项决策的回避制度。

(5) 对“三重一大”决策事项进行监督检查。

4. 控制证据

上会材料、会议纪要、集体决策过程记录、规章制度。

二、人力资源政策

人力资源政策是影响企业内部环境的关键因素，良好的人力资源政策是增强企业活力的内在源泉，是提升企业核心竞争力的重要基础，是实现企业发展战略的根本动力。公司应制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策。人力资源政策主要包括下列内容：员工的聘用、培训、辞退与辞职；员工的薪酬、考核、晋升与奖惩；有关人力资源管理其他政策。

1. 控制目标

(1) 保证建立科学、规范、公开、公平、公正的人力资源政策，以调动员工的积极性、主动性和创造性。

(2) 保证选拔和聘用的员工具备专业胜任能力。

(3) 保证员工职业道德修养和专业胜任能力不断提高。

(4) 保证员工责、权、利的有机统一。

2. 风险描述

(1) 人力资源缺乏或过剩、结构不合理、开发机制不健全，可能导致公司发展战略难以实现。

(2) 人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术泄密。

(3) 人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或企业声誉受损。

(4) 员工权责不清，影响工作积极性、主动性和创造性。

3. 控制措施

(1) 人力资源的引进与开发

①公司根据发展战略，结合人力资源现状和未来需求预测，制定人力资源规划，优化人力资源整体布局，推动人力资源供给和需求达到动态平衡，实现人力资源合理配置。

结合生产经营实际需要，完善人力资源引进制度，规范工作流程，按照计划、制度和程序组织人力资源引进工作。

②公司应当根据人力资源能力框架要求，明确各岗位的职责权限和工作要求。

公司人才选拔，应当切实做到以岗选人，避免因人设事或设岗，确保选聘人员能够胜任岗位职责要求。

企业选聘人员应当实行岗位回避。

③公司确定选聘人员后，依法签定用工合同。

公司对于在生产技术、市场、管理等方面掌握或涉及企业知识产权、商业秘密等的工作岗位，与该岗位员工签定有关岗位保密协议，明确其保密义务。

④公司建立选聘人员试用期和岗前培训制度，对试用人员进行严格考察，促进选聘员工全面了解岗位职责，掌握岗位基本技能，适应工作要求。试用期满考核合格后，方可正式上岗。

⑤公司应当重视人力资源开发工作，建立员工培训长效机制，营造尊重知识、尊重人才和关心员工职业发展的文化氛围，加强后备人才队伍建设，促进全体员工的知识、技能持续更新，不断提升员工的服务效能。

(2) 人力资源的使用与退出

①公司建立和完善人力资源的激励约束机制，设置科学的业绩考核指标体系，对各级管理人员和全体员工进行严格考核与评价，以此作为确定员工薪酬、晋升、降级等的重要依据，确保员工队伍处于持续优化状态。

②公司制定与业绩考核挂钩的薪酬制度，做到薪酬安排与员工贡献相协调，体现效率优先，兼顾公平。

③公司应制定各级管理人员和关键岗位员工定期轮岗制度，明确轮岗范围、轮岗周期、轮岗方式等，形成相关岗位员工的有序持续流动。

④公司与退出员工依法约定保守关键技术、商业秘密、国家机密和竞业限制的期限，以确保知识产权、商业秘密和国家机密的安全。

公司关键岗位人员离职前，应当根据有关法律法规和公司制度的规定进行工作交接或离任审计。

⑤公司适时对年度人力资源计划执行情况进行评估，总结人力资源管理经验，分析存在的主要缺陷和不足，完善人力资源政策，促进公司整体团队充满生机和活力。

4. 控制证据

人力资源发展规划、人力资源年度计划、员工招聘选拔制度及相关记录、岗位职责、劳动合同、员工培训制度及相关记录、员工绩效考核制度及相关记录、员工流动制度及相关记录、人力资源工作总结。

三、企业文化

企业文化是指企业在生产经营实践中逐步形成的、为整体团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神，以及在此基础上形成的行为规范的总称。企业文化建设可以为企业提供精神支柱，提升企业的核心竞争力，为内部控制有效性提供有力保证。因此企业要实现发展战略，做大做强，应当重视和加强企业文化建设。

1. 控制目标

(1) 保证培育积极向上的公司整体价值观。

(2) 保证树立现代管理理念，强化风险意识，倡导爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神。

2. 风险描述

(1) 缺乏积极向上的企业文化，可能导致员工丧失对公司的认同感，公司缺乏竞争力。

(2) 缺乏开拓创新、团队协作和风险意识，可能导致公司发展目标难以实现，影响可持续发展。

3. 控制措施

(1) 公司应确定文化建设的目标和内容，加大投入力度，健全保障机制，防止和避免形式主义。

(2) 公司员工应当遵守员工行为守则，忠于职守，勤勉尽责。

(3) 公司将企业文化建设融入日常经营和安全管理过程，切实做到文化建设与发展规划的有机结合，增强员工的责任感和使命感，促使员工自身价值在公司发展中得到充分体现。加强对员工的文化教育和熏陶，全面提升员工的文化修养和内在素质。

(4) 公司办公室（党委办公室、董事会办公室）负责企业文化建设的组织、指导、和监督工作，保证企业文化相关工作顺畅运行。

(5) 公司应根据所处的行业特征和自身特点，确定公司使命和发展目标；总结企业文化发展历史，挖掘企业文化底蕴，根据企业文化现状，在广泛调研、充分论证的基础上，制定科学合理、简明扼要、便于操作企业文化建设规划。深入进行调查研究，根据公司实际，找准企业文化建设的切入点，确定企业文化建设工作重点，制定工作计划和具体目标。

(6) 建立企业标识体系，加强企业文化设施建设，美化工作生活环境，提高服务质量和水平，提升企业的知名度、信誉度和美誉度，树立企业良好的公众形象。

(7) 公司组织提高员工文化素质和劳动技能相关的学习培训活动，为员工培训提供便利条件，促进职工的全面发展。通过采取学习培训、媒体传播等多种宣传方式，持续不断地对员工进行教育熏陶，使全体员工认知、认同和接受企业精神、经营理念、价值观念，并养成良好的自律意识和行为习惯。

4. 控制证据

企业文化建设相关文件、企业标识、员工培训和宣传资料、企业官网、宣传册。

四、社会责任

社会责任是指企业在发展过程中应当履行的社会职责和义务，主要包括安全生产、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护等。

企业创造价值与履行社会责任是统一的有机整体；企业履行社会责任是提升发展质量的重要标志，也是实现可持续长远发展的根本所在；企业履行社会责任，是打造和提升企业形象、提高品牌美誉度的重要举措。

企业应当重视履行社会责任，切实做到经济效益与社会效益、短期利益与长远利益、自身发展与社会发展相互协调，实现企业与员工、企业与社会、企业与环境的健康和谐发展。

1. 控制目标

(1) 保证安全生产。

(2) 保证加强环境保护和资源节约。

(3) 保证促进就业和员工利益保护。

2. 风险描述

(1) 安全生产措施不到位，责任不落实，可能导致公司发生安全事故。

(2) 环境保护投入不足，资源耗费大，可能造成环境污染，导致公司巨额赔偿、缺乏发展后劲，甚至停业。

(3) 促进就业和员工权益保护不够，可能导致员工积极性受挫，影响公司发展和稳定。

3. 控制措施

(1) 安全生产

①公司应当根据国家有关安全生产的规定，结合本公司实际情况，建立严格的安全生产管理体系、安全管理制度和应急预案，强化安全生产责任追究制度，切实做到安全生产。

公司设立安质环部，负责公司安全生产的日常监督管理工作。

②公司应当重视安全生产投入，在人力、物力、资金、技术等方面提供必要的保障，健全检查监督机制，确保各项安全措施落实到位，不得随意降低保障标准和要求。

③公司应当贯彻预防为主的原则，采用多种形式增强员工安全意识，重视岗位培训，对于特殊岗位实行资格认证制度。

④公司如果发生生产安全事故，应当按照安全生产管理制度妥善处理，排除故障，减轻损失，追究责任。

重大安全生产事故应当启动应急预案，同时按照国家有关规定及时报告，严禁迟报、谎报和瞒报。

(2) 环境保护与资源节约

①公司应当按照国家有关环境保护与资源节约的规定，结合本企业实际情况，建立环境保护与资源节约制度，认真落实节能减排责任，积极开发和使用节能产品，发展循环经济，降低污染物排放，提高资源综合利用效率。

公司应当通过宣传教育等有效形式，不断提高员工的环境保护和资源节约意识。

②公司应当重视生态保护，加大对环保工作的人力、物力、财力的投入和技术支持，不断改进工艺流程，降低能耗和污染物排放水平，实现清洁生产。

③公司应当重视国家产业结构相关政策，特别关注产业结构调整的发展要求，加快高新技术开发，实现低投入、低消耗、低排放和高效率。

④公司应当建立环境保护和资源节约的监控制度，开展监督检查，发现问题，及时采

取措施予以纠正。

（3）促进就业与员工权益保护

①公司应当依法保护员工的合法权益，贯彻人力资源政策，保护员工依法享有劳动权利和履行劳动义务，保持工作岗位相对稳定，积极促进充分就业，切实履行社会责任。

公司应当避免正常经营情况下批量辞退员工，增加社会负担。

②公司应当与员工签定并履行劳动合同，遵循按劳分配、同工同酬的原则，不得克扣或无故拖欠员工薪酬。

③公司应当及时办理员工社会保险，足额缴纳社会保险费，保障员工依法享受社会保险待遇。

公司应当按照有关规定做好健康管理，预防、控制和消除职业危害；按期对员工进行非职业性健康监护，对从事有职业危害作业的员工进行职业性健康监护。

公司应当遵守法定的劳动时间和休息休假制度，确保员工的休息休假权利。

④公司应当加强工会组织建设，维护员工合法权益，积极开展员工职业教育培训，创造平等发展机会。

公司应当尊重员工人格，维护员工尊严，杜绝性别、民族、宗教、年龄等各种歧视，保障员工身心健康。

⑤公司应当积极履行社会公益方面的责任和义务，关心帮助社会弱势群体，支持慈善事业。

4. 控制证据

安全管理体系、安全管理制度、应急预案、安全责任书、安全隐患排查记录、安全教育培训记录、环境保护与资源节约制度及执行过程记录、监督检查记录、人力资源管理制度、劳动合同、薪酬制度、绩效考核体系、社保台账基数、健康管理档案、休息休假制度、企业文化、职业教育培训记录。

五、内部审计

内部审计监督是营造守法、公平、正直的内部环境的重要保证，充分发挥内部审计的监督、评价和服务职能，可促进公司加强管理、防范风险和提高效益。

1. 控制目标

（1）保证内部控制健全有效。

（2）保证及时发现经营管理中的违规行为，采取措施进行纠正。

2. 风险描述

(1) 审计成果未得到有效运用，可能导致内部控制缺陷和违规行为长期存在。

3. 控制措施

(1) 公司应建立健全审计管理组织体制，应设置审计机构，配备专职审计人员。

(2) 公司应对内部审计人员有明确的任职资格要求，并按要求选配内部审计人员。任职资格要求包括：具备较高的政治素质和与其工作相适应的专业知识和业务能力，具备专业技术资格和内部审计人员岗位资格。

(3) 公司内部审计机构遵循独立、客观、公正、保密的原则开展工作。

(4) 内部审计机构应按计划和既定的工作程序开展工作。

(5) 应保障内部审计机构拥有履行其职责需具备的权利。

(6) 内部审计机构履行审核程序后出具审计报告，提出整改建议，督促整改落实。

(7) 公司应当建立健全审计发现问题整改机制，对内部审计发现的典型性、普遍性、倾向性问题，应当及时分析研究，制定和完善相关管理制度，建立健全内部控制措施。严格审核整改方案的有效性，跟踪检查审计整改方案的落实情况。

(8) 公司应充分利用审计成果，提升管理水平。深入分析审计发现问题，查找管理漏洞，完善相关制度；对审计结果反映出的苗头性、倾向性问题，及时研究分析，提出应对措施。

4. 控制证据

审计反馈意见、审计发现问题整改情况报告等。

第四部分：风险评估

本手册中的风险是指对实现内部控制目标可能产生负面影响的不确定性因素。风险评估，是指及时识别、科学分析影响企业战略和经营管理目标实现的各种不确定因素并采取应对策略的过程，是实施内部控制的重要环节和内容。风险评估主要包括目标设定、风险识别、风险分析和风险评价。其中，目标设定是依据公司实际发展规划而确定的；风险识别是指查找公司各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险；风险分析是对辨识出的风险及其特征进行明确的定义描述；风险评价是评估风险对公司实现目标的影响程度。

一、目标设定

风险评估的前提条件是设立目标，只有先确立了目标，公司才能针对目标确定风险并采取必要的行动来管理风险。公司的目标可以分为企业层面目标和业务活动层面目标。

企业层面目标是指企业的总目标和相关战略计划。企业层面目标包括企业期望实现目标的总体说明，并有相关的战略计划支持；业务活动层面目标是总目标的子目标，来自公司总目标和战略计划，并与之相联系，是针对公司业务活动的专门化的目标。

1. 控制目标

- (1) 保证公司确定明确的发展目标。
- (2) 保证公司发展目标符合国家规定及公司实际情况。
- (3) 保证公司发展目标层层分解落实。

2. 风险描述

- (1) 缺乏明确的发展目标，可能导致公司盲目发展，丧失发展动力和后劲。
- (2) 发展目标脱离公司客观实际，可能导致公司过度扩张或发展滞后。
- (3) 公司发展目标未分解落实，可能导致公司发展目标难以实现。

3. 控制措施

- (1) 公司层面目标设定

①公司综合考虑市场机会与需求变化、自身优势与弱点等情况，在充分调查研究、征求意见和分析预测的基础上制定发展目标。

- ②公司根据发展目标制定战略规划，战略规划体现战略期内发展思路、发展目标、业

务布局、发展举措等内容。

③公司根据发展目标和战略规划，结合战略期间时间进度安排，制定年度经营目标，确保战略目标、主要生产经营指标、人才建设、制度建设、企业文化、社会责任等各个方面的目标得以实现。

(2) 业务层面目标设定

①公司根据战略规划、年度经营目标的安排，分解各分公司经营目标。

②公司各机构根据职能分工，对分管的业务和管理流程设定具体的管理目标，通过逐步落实流程目标，保证经营目标的实现。

4. 控制证据

发展目标和战略规划、年度经营目标、各分公司经营目标、经营分析报告、绩效考核指标及考核结果。

二、风险识别

风险识别是在了解公司内外部基本情况的基础上，系统地搜集和确认公司各个层面对经营目标有风险事件，包括内部和外部的风险事件，并根据风险的定义对风险事件进行归类形成公司当前的风险清单；同时搜集各项风险事件的属性信息，如：动因、影响、责任岗位、涉及流程、发展趋势等，为风险评估提供基础资料。

1. 控制目标

(1) 保证充分识别影响公司发展目标实现的风险因素。

(2) 保证对风险的识别及时进行补充和完善。

2. 风险描述

(1) 未充分识别风险因素，可能导致公司发展规划及目标难以实现。

(2) 对风险的识别未随实际情况的变化及时更新，可能导致缺乏对风险的应对准备。

3. 控制措施

(1) 公司明确风险管理的决策机构，由其负责审定风险管理重大方针、政策和工作总体安排。

(2) 公司把收集初始信息的职责分工落实到各有关机构，全面系统持续的收集与公司风险和风险管理相关的内部、外部初始信息，包括历史数据和未来预测，并对收集的初始信息进行必要的筛选、提炼、对比、分类、组合，以便进行风险识别。

公司面临的主要风险以战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险五类为

例，各类风险信息收集的主要内容如下：

①在战略风险方面，公司应广泛收集相关企业战略风险失控导致企业蒙受损失的案例，并收集与本公司相关的以下重要信息：

- 国内外宏观政治经济环境，包括政治形势、宏观经济政策、产业政策、行业发展等情况，以及业内重大资产重组并购等。
- 企业发展战略和规划、投融资计划、年度经营目标等以及编制战略、规划、计划、目标的有关依据。
- 与企业战略合作伙伴关系，未来寻求新的战略合作伙伴的可能性。
- 科技进步、技术创新以及企业深化改革、业务转型中出现的新趋势、新模式、新思路、新业务等。
- 投资行为及实施过程中的变化情况，包括曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

②在财务风险方面，公司应广泛收集相关企业财务风险失控导致危机的案例，并收集本公司的以下重要信息(其中有行业平均指标或先进指标的，也应尽可能收集)：

- 财经政策，与公司相关的行业会计政策、税收政策、会计估算信息，与国际会计制度差异与调节(如退休金、递延税项等)等信息。
- 财务(金融)管理制度、内部控制等信息。
- 现金流情况，营运资金、应收账款和存货规模与变化、现金余额等。
- 负债情况，负债率、融资规模、融资结构、或有负债、偿债能力等。
- 成本控制情况，管理费用、财务费用、销售费用和营业成本等。
- 税收情况，纳税管理、发票管理等情况。
- 资产运营情况，资产减值、资产评估等情况。
- 金融衍生业务、融资性贸易等高风险业务情况。
- 会计核算、资金结算和现金管理业务中曾发生或易发生错误的业务流程或环节。

③在市场风险方面，公司应广泛收相关外企业忽视市场风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并收集与本公司相关的以下重要信息：

- 市场对产品或服务的需求变化，以及影响供需变化方面的政策、法规等信息。
- 能源、工程施工、设备、原材料、劳务和分包市场等供应的稳定性和价格变化。
- 新市场开发、市场营销策略，包括产品或服务定价与销售渠道、市场营销环境等。
- 主要客户、主要供应商、合作伙伴的信用状况及变化。
- 与主要竞争对手的实力差距分析。。

④在运营风险方面，公司应搜集以下信息：

- 安全生产、质量环保等管理中易发生失误的业务流程或环节，以及自然灾害等风险。
- 工程项目履约中易发生失误的流程和环节。
- 采购与供应链管理情况。
- 资本市场运作情况，包括股票价格异动、关联交易、内幕交易、信息披露等。
- 因违规经营或内外部人员道德风险致使企业遭受损失或内部控制系统失灵。
- 因重大舆情跟踪和处置不当、不及时等导致企业声誉受损等。
- 其他运营风险事项，包括信息安全风险等。。

⑤在法律风险方面，公司应广泛收集相关企业忽视法律法规风险、缺乏应对措施导致企业蒙受损失的案例，并收集与本公司相关的以下信息：

- 国内外与公司相关的法律环境。
- 影响企业的法律法规、政策和监管规则变化等。
- 签订的重大协议、贸易合同等情况。
- 重大法律纠纷案件，以及处罚和制裁等情况。
- 公司和竞争对手的知识产权情况。。

(3) 公司应对收集的风险管理初始信息和公司各项业务管理及其重要业务流程进行风险识别。风险识别是指查找公司各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。

公司应组织根据风险评估方案的要求，开展风险识别工作，查找各业务单元、各项重要经营活动及其重要业务流程中有无风险，有哪些风险。

风险识别分为公司层面风险识别和业务层面风险识别。识别出公司层面风险，形成公司层面风险清单，识别出业务层面风险，形成业务层面风险库。

风险识别可视情况选用如下某种或某几种方法进行：问卷调查法、研讨会法、流程图法、情景分析法、风险结构分解法、PEST 分析法。

■ 问卷调查法

用来记录和整理数据的常用工具。用它进行风险辨识时，将项目可能发生的许多潜在风险列于一个表上，供识别人员进行检查核对，用来判别是否存在表中所列或类似的风险。

■ 研讨会法

风险管理中比较常见的有效工具。研讨会通常会把不同部门或不同级别的管理人员召集到一起，以便就风险管理的特定题目（例如风险事件识别、风险应对）进行讨论。

■ 流程图法

用流程图可以帮助识别人员分析和了解风险所处的具体环节及各个环节之间存在的风险以及风险的起因和影响。通过对流程的分析，可以发现和识别风险可能发生在流程的哪个环节或哪个地方，以及流程中各个环节对风险影响的大小。

■ 情景分析法

通过有关数字、图表和曲线等，对未来的某个状态或某种情况进行详细的描绘和分析，从而识别引起风险的关键因素一起影响程度的一种风险识别方法。它注重说明某些事件出现风险的条件和因素，并且还要说明当某些因素发生变化时，又会出现什么样的风险，产生什么样的后果等。

■ 风险结构分解法（RBS）

将风险按照其内在结构进行逐层分解而形成的结构示意图，它可以将风险分解到相对独立的、内容单一的、并能把各级风险的地位与构成直观的表现出来易于检查的风险事件。

■ PEST 分析法

PEST 分析法是用来分析外部宏观环境的一种方法。宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和各种企业的各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。简单而言，称之为 PEST 分析法。

（4）公司应对风险管理信息实行动态管理，根据公司内部资源能力和外部环境条件的变化，定期或不定期实施风险识别，对公司层面风险清单和业务层面风险事件库进行修订和完善。

4. 控制证据

公司层面风险清单、业务层面风险库、会议纪要及相关文件。

三、风险分析

风险分析是指在风险识别的基础上，采用定性与定量相结合的方法，对识别出的风险及其特征进行明确的定义描述，分析和描述风险发生可能性的高低、风险发生的条件，并评估风险对实现目标的影响程度、风险的价值等。

1. 控制目标

（1）保证风险分析准确适当。

(2) 保证风险评价结果准确适当。

2. 风险描述

(1) 风险分析不准确，可能导致风险难以应对和解决。

(2) 风险评价结果不准确，可能导致重要风险被忽略。

3. 控制措施

(1) 公司负责组织对识别出的风险进行分析。进行风险分析时，应按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

(2) 公司进行风险分析，应采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

①定性分析是对风险事件的各项定性描述的属性信息进行整理和分析，主要包括动因分析、责任岗位分析、管理上可参照的文件制度分析。通过这些方面的定性分析，可以更清楚的明晰风险事件之间的相关性，确定风险的属性特征，为将来提高这些风险的管理和控制水平提供参考依据。

■ 动因分析可以了解风险发生的深层次动因，可以确定关键性驱动因素，对风险产生的关键点进行重点管理，从根源上控制风险，提高风险管理效率和水平。

■ 责任岗位分析可以明确风险的控制和监督等的责任归属，提高风险管理的整体效率，为完善岗位考核体系提供信息依据。

■ 管理上可参照的文件制度分析可以认清现有风险的管理文件制度建设水平，为进一步优化管理体系、完善制度建设提供信息依据。

②定量分析是对风险的各项定量描述的属性信息进行整理和分析，包括风险影响程度分析、发生可能性分析、风险水平分析等。通过这些分析，可以明确各个风险的重要性特征，为整体层面的风险比较提供依据。

■ 风险事件的影响程度是指该风险会对经营目标所产生影响的大小。

■ 风险发生的可能性是指其在目前的管理水平下，风险事件发生概率的大小或者发生的频繁程度。

■ 风险水平是指风险事件的影响程度与发生可能性的乘积，通过风险水平的大小可以对所有风险进行总体分析，判断各个风险的重要性特征。

风险等级	评估标准	
	发生可能性	影响程度
极低风险	今后 10 年内发生的可能少于 1 次	1、损失金额占公司年度计划税前利润的 1%以下； 2、或者：公司日常运作或竞争力不受影响； 3、或者：负面消息在公司内部流传，公司声誉没有受损。
低风险	今后 5-10 年内发生的可能少于 1 次	1、损失金额占公司年度计划税前利润的 1%—5%； 2、或者：公司日常运作或竞争力受轻度影响，情况会立刻受到控制； 3、或者：负面消息在当地（市级及以下）局部流传，对公司声誉造成轻微损害。
中等风险	今后 2-5 年内发生的可能少于 1 次	1、损失金额占公司年度计划税前利润的 6%—10%； 2、或者：公司日常运作或竞争力受中度影响，情况需要接受外部支持才能控制； 3、或者：负面消息在某区域（省级及以下）流传，对公司声誉造成中等损害。
高风险	今后 1 年内发生的可能发生 1 次	1、损失金额占公司年度计划税前利润的 11%—20%； 2、或者：公司日常运作或竞争力受严重影响，公司失去一些业务能力，造成严重人身伤害和财产损失，情况失控，但无致命影响； 3、或者：负面消息在全国各地流传，对公司声誉造成重大损害。
极高风险	今后 1 年内发生的至少发生 1 次	1、损失金额占公司年度计划税前利润的 20%以上； 2、或者：公司日常运作或竞争力受重大影响，出现重大业务失误，造成重大人身伤亡和财产损失，情况失控，给公司致命影响； 3、或者：负面消息在世界各地流传，政府或监管机构进行调查，引起公众关注，对公司声誉造成无法弥补的损害。

③进行风险定量评估时，应统一制定各风险的度量单位和风险度量模型，并通过测试等方法，确保评估系统的假设前提、参数、数据来源和定量评估程序的合理性和准确性。要根据环境的变化，定期对假设前提和参数进行复核和修改，并将定量评估系统的估算结果与实际效果对比，据此对有关参数进行调整和改进。

采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

(3) 在风险分析的基础上，依据风险的重要性特征，判断风险的重要性级别，为风险管理决策提供依据信息。可将风险分为：极低风险、低风险、中等风险、高风险、极高风险。

(4) 公司层面风险分析

①公司层面风险分析主要包括风险成因分析、风险发生后影响程度分析两项内容。

■ 风险成因是指诱发风险的因素，一般可分为环境、项目、人员、管理等四方面因素。环境因素可分为自然环境因素和社会环境因素两类，自然环境因素包括气候、地理、生态环境等，社会环境因素包括政策、法律、市场、市政建设等；项目因素包括工期、质量等几个方面；人员因素包括人员的数量、胜任能力、工作态度等几个方面；管理因素包括制度设计的健全性、制度执行的有效性等。

■ 风险发生后影响程度是指风险发生后可能给公司带来的影响。风险发生后影响程度分析可以从对经营目标实现、财务成果、安全生产等三个方面进行分析。

②公司定期组织对识别出的公司层面风险进行评价。风险评价从风险发生后影响程度和风险发生可能性两个方面进行评价。

公司负责编制、发放和统计风险评估调查问卷表。根据公司实际情况设定公司层面风险发生后影响程度判断标准、风险发生可能性判定标准，确定风险参评人员范围及相应权重设置标准，以及风险分级判定标准，具体标准界定。

③公司在进行风险分析时，应根据对风险发生可能性的高低和对目标的影响程度的评估，可通过如绘制风险坐标图等方式，对各项风险进行比较，初步确定对各项风险的管理优先顺序和策略。

(5) 公司应对风险管理信息实行动态管理，根据公司内部资源能力和外部环境条件的变化，定期或不定期实施风险分析，以便对新的风险和原有风险的变化重新分析。

4. 控制证据

风险信息收集表、风险评估调查问卷表、风险排序表。

四、风险应对

风险应对是指风险应对策略的选择。

1. 控制目标

- (1) 保证风险应对策略合理适当。
- (2) 保证风险解决措施充分有效。

2. 风险描述

- (1) 风险应对策略未合理制定，可能导致风险解决措施出现偏差。
- (2) 风险解决措施缺乏针对性，可能导致风险未得到有效控制。

3. 控制措施

(1) 公司应根据风险分析结果，以及自身条件和外部环境，围绕公司发展战略，确定风险偏好和风险承受度；明确公司愿意承担哪些风险，风险的最低限度和不能超过的最高限度，并据此确定风险的预警线及相应采取的对策；确定风险偏好和风险承受度，要正确认识 and 把握风险与收益的平衡，防止和纠正忽视风险，片面追求收益而不讲条件、范围，认为风险越大、收益越高的观念和做法；同时，也要防止单纯为规避风险而放弃发展机遇。

① 风险偏好是指公司根据自身的资源优势和管理水平，对其面临的风险所采取的基本态度和看法。风险偏好一般分为三类：积极利用、适度承担和坚决避免。

② 风险承受度是指公司为实现战略目标和其他经营目标所愿意和能够承担的风险水平。

公司对某一具体重大风险的承受度，是基于公司的风险偏好，根据公司目标与风险之间的定量或定性关系而确定的。对于能够和目标建立起直接量化关系的风险，将风险变化导致公司利润、现金流状况等触及公司整体风险承受度时风险度量指标的临界值作为各类重大风险的承受度。对于不能和目标建立直接量化关系的风险，按照公司管理经验、管理要求或行业标杆企业的做法设定风险承受度。

公司可对重大风险可设置两级承受度，作为风险管理的具体目标和日常风险预警的依据。

一级承受度：表示实现公司战略目标和正常经营所能承受的风险水平。如风险达到或超出这一水平，将会影响公司战略目标的实现和经营业务的正常开展。超过一级承受度而未达到二级承受度为黄色预警区。

二级承受度：表示满足公司基本经营需求和继续生存所能承受的风险水平。如风险达到或超出这一水平，将会对公司产生重大影响，甚至导致公司经营活动中断。超过二级承受度为红色预警区。

当风险度量指标预期触及一级承受度但未达到二级承受度时，亮黄色预警；当风险度量指标预期触及二级承受度时，亮红色预警。

(2) 公司应制定公司层面风险的应对策略。风险应对策略一般包括风险规避、风险降低、风险分担和风险承受。

■ 风险规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免损失的策略。

■ 风险降低是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险发生可能性或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

■ 风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。

■ 风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略后承担该风险的策略。

（3）重大风险解决方案

公司应根据风险管理策略，针对年度重大风险或相应专项风险制定风险管理解决方案。方案一般应包括风险解决的具体目标，所需的组织领导，所涉及的管理及业务流程，所需的条件、手段等资源，风险事件发生前、中、后所采取的具体应对措施以及风险管理工具（如：关键风险指标管理、损失事件管理等）。

公司制定的年度重大风险等解决方案，应满足合规的要求，坚持经营战略与风险策略一致、风险控制与运营效率及效果相平衡的原则，针对重大风险所涉及的各项管理及业务流程，制定涵盖各个环节的全流程控制措施；对其他风险所涉及的业务流程，要把关键环节作为控制点，采取相应的控制措施。

（4）风险预警

公司建立重大风险预警制度。对年度重大风险进行持续不断的监测，及时发布预警信息，制定应急预案，并根据情况变化调整控制措施。

① 公司结合各类重大风险的承受度，作为公司风险管理的具体目标和日常风险预警的重要参照。

② 风险预警组织

公司法务与合规部牵头组织公司各机构，根据公司确定的年度重大风险确定相应预警指标体系。

③ 风险预警内容主要包括：风险指标的现状、风险指标的变化趋势及对公司的影响、风险管理的效率和效果。

（5）对于业务层面风险的应对，可将控制措施的设计与描述和风险评估相结合，即根据风险评估过程确定重要的业务流程，编制业务流程目录，结合控制现状，开展风险控制分析，对现有控制措施进行整理，根据确定的关键控制点，确认关键控制，按照控制设计原则，开展风险控制差异分析，查找控制缺陷，提出控制设计改进意见，进一步改进、完善控制设计，修改相关管理办法。

（6）公司应结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

4. 控制证据

年度重大风险评估报告、专项风险评估材料、业务流程目录、业务流程图、控制矩阵。

第五部分：控制活动

一、概述

1. 控制活动的概念

控制活动是指根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。控制活动是内部控制与风险管理体系建设与运行的重要手段，包括不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运行分析控制、绩效考评控制、重大风险预警和突发事件应急处理控制等，企业应当根据内部控制目标，结合风险应对策略，综合运用控制措施，对各种业务和事项实施有效控制。

2. 控制活动的种类

按控制活动的手段可分为人工控制(手工控制)和自动控制。

- (1) 人工控制(手工控制)是以人工方式执行的控制。
- (2) 自动控制是由计算机等系统自动执行的控制。

二、构成要素

控制体系文件包括流程图、风险控制矩阵，详见《内部控制流程手册》。

1. 流程图

流程图是以可视的方式、运用特定符号展示流程的一组符号组合，其意义在于帮助认识重要交易是如何生成、记录，获得授权并被处理和汇报的。流程图对业务流程中可能存在风险的环节，有助于与其他流程图相联系来解释相关的控制活动，有助于发现、收集和收集和处理数据，有助于分离可能出现问题的区域，有助于向不熟悉的人解释流程，便于指导工作的开展以及业务操作的规范化。

流程图的作用如下：

- (1) 明确每个流程步骤的执行部门及岗位；
- (2) 明确每个具体步骤的操作内容；
- (3) 明确每个步骤的输入和输出文档；
- (4) 明确流程控制点。

2. 风险控制矩阵

风险控制矩阵是在确定流程控制目标的基础上将流程中涉及到的风险和对立的控制措施进行汇总，从中发现控制缺陷并提出改进建议的一种矩阵表格。其中，控制目标是流程管控的要求；风险控制矩阵中所提及的风险，是指流程中影响目标的潜在因素或不确定性；控制措施指公司现在已经制定的一系列控制活动，是保证管理层的指令得到实施的政策和程序，主要包括授权审批、验证调节、业绩复核、资产保全、职责分工、签字确认、盖章、台账更新和文档保存等。

风险控制矩阵通过表格形式完整体现控制目标、风险、控制措施。它不仅仅是一张表单，更是一个工具、一种方法、一套机制，为业务操作人员以及管理人员发现流程层面的缺陷、评价控制的有效性提供思路。相关人员可以通过风险控制矩阵中涵盖的业务流程所对应的主要目标、风险和控制措施，同时根据访谈纪要、公司规章制度，穿行测试、执行性测试，行业标准等资料来判断流程的设计有效性和执行有效性。风险控制矩阵用于明确每个流程的具体控制目标，并确认、记录每个流程及每个步骤中存在的风险和已建立的控制。公司通过风险控制矩阵进行差外分析，查找现有控制的差距和不足，然后补充和完善现有控制措施，以达到防范风险的目的。同时，风险控制矩阵为进一步补充、修订制度提供依据。

三、具体控制活动

根据实际情况，将业务活动按类型分为决策管理、战略管理、经营管理、人力资源管理、安质环管理、财务管理、资产管理、融资及担保管理、市场管理、投资管理、采购管理、工程管理、合同管理、信息系统管理、行政管理、设计管理、运维管理、科技项目管理、内部监督 19 个一级流程，并根据各流程的复杂程度，逐级细分出二、三级流程，其中二级流程 95 个、三级流程 100 个，四级流程 9 个。（详见流程目录）

1. 决策管理

决策管理包括董事会议事管理、党委会议事管理、办公会议事管理 3 个二级流程。

2. 战略管理

战略管理包括战略规划制定与调整、战略规划监督与评估 2 个二级流程。

3. 经营管理

经营管理报包括经营计划管理、经营活动分析管理 2 个二级流程。

4. 人力资源管理

人力资源管理包括人力资源中长期规划管理、组织机构设置与评估、岗位设置与调整、年度人力资源用工需求计划、干部人才管理、招聘与入职管理、劳动关系管理、员工培训管理、绩效考核与薪酬发放管理、人事档案管理 10 个二级流程。其中干部人才管理包括党委管理干部任免、公司后备干部管理 2 个三级流程。劳动关系管理包括劳动合同续签管理、人员调动管理、员工离职管理 3 个三级流程。绩效考核与薪酬发放管理包括部门绩效考核管理、员工薪酬发放 2 个三级流程。人事档案管理包括人事档案流转管理、人事档案查阅管理 2 个三级流程。

5. 安质环管理

安质环管理包括安全管理、质量管理、环境管理、安质环教育培训、安质环监督检查、安质环绩效考核 6 个二级流程。其中安全管理包括安全目标管理、安全计划制定、安全风险识别与评估、应急预案管理、安全事故处理、职业危害因素监测 6 个三级流程。质量管理包括质量管理体系更新与评价、质量缺陷事故内部处理 2 个三级流程。环境管理包括环境因素辨识与评价、环境事件管理 2 个三级流程。

6. 财务管理

财务管理包括预算管理、资金管理、应收账款管理、税务管理、财务印鉴管理、发票管理、年度财务报告编制与审批、会计档案管理、会计工作交接管理 9 个二级流程，其中预算管理包括预算编制与调整管理、预算执行分析与考核 2 个三级流程。资金管理包括 EPC 项目支出管理、勘察设计费支出管理、费用报销管理、备用金管理、银行账户管理 6 个三级流程。税务管理包括纳税申报与税款缴纳、涉税事项管理 2 个三级流程。会计档案管理包括会计档案归档管理、会计档案借阅管理、会计档案销毁管理 3 个三级流程。其中费用报销管理包括招待费报销管理、差旅费报销管理 2 个四级流程。银行账户管理又分为银行对账、网银管理、银行账户管理 3 个四级流程。

7. 资产管理

资产管理包括固定资产管理、总承包项目剩余物资管理、低值易耗品管理、资产减值损失管理、产权管理、资产评估备案 6 个二级流程。其中固定资产管理包括固定资产购置与领用管理、固定资产维修与改造管理、固定资产盘点管理、固定资产报废处置 4 个三级流程。总承包项目剩余物资管理包括剩余物资处理方案审批、剩余物资内部调拨流程、剩余物资竞价流程、剩余物资捐赠流程、多次拍卖仍未成交的剩余物资处理流程、剩余物资返厂退款流程 6 个三级流程。资产减值损失管理包括资产减值计提与转回、资产减值损失核销 2 个三级流程。产权管理包括产权登记、产权转让 2 个三级级流程。

8. 融资及担保管理

融资及担保管理包括融资管理、担保管理 2 个二级流程。融资管理包括年度融资（筹资）计划、融资（筹资）方案论证与审批、融资（筹资）实施与监控、银行授信管理 4 个三级流程。

9. 市场管理

市场管理包括年度市场开发计划管理、境内市场开发、投标管理 3 个二级流程。

10. 投资管理

投资管理包括年度投资计划管理、投资立项与报批管理、项目公司管理、投资后评价管理 4 个二级流程。

11. 采购管理

采购管理包括采购计划管理、采购实施、供应商管理、专家库管理、采购监督 5 个二级流程。其中采购实施包括招标管理、询比价采购、直接采购、竞价谈判、谈判采购 5 个三级流程。

12. 工程管理

工程管理包括项目部的组建、项目实施与监控、项目策划管理、项目成本管理、项目付款管理、项目结算管理、总承包项目责任制及项目结算考核 7 个二级流程。其中项目实施与监控包括计划编制与审批、施工进度管理、项目风险管理 3 个三级流程。项目成本管理包括目标成本（控制预算）制定与审核、目标成本（控制预算）调整、项目成本核查与监控、成本分析管理、索赔管理 5 个三级流程。项目付款包括总承包项目付款计划管理、分包合同工程款项支付 2 个三级流程。项目结算包括结算原则编制、分包结算管理 2 个三级流程。总承包项目责任制及项目结算考核包括总承包项目管理目标责任书的编制与签订、总承包项目结算考核、总承包项目履约奖、总承包项目超额利润奖励 4 个三级流程。

13. 合同管理

合同管理包合同订立、合同履行与监督、合同专用章管理、合同纠纷案件管理 4 个二级流程。

14. 信息系统管理

信息系统管理包括信息系统建设管理、系统权限设置管理 2 个二级流程。

15. 行政管理

行政管理包括公文管理、印章管理、证照与资质证书管理、车辆管理、制度管理、业务招待管理、会议管理、舆情管理、外事管理、档案管理 10 个二级流程。其中公文管理包括收文管理、发文管理 2 个三级流程。印章管理包括印章刻制与变更管理、印章使用管理、印章收缴管理 3 个三级流程。证照与资质证书管理包括证照管理、资质证书

书管理 2 个三级流程。车辆管理包括车辆调度及运行管理、车辆维修维护 2 个三级流程。档案管理包括档案归档管理、档案借阅管理、档案销毁管理 3 个三级流程。

16. 设计管理

设计管理包括设计实施、设计计划编制与审批、设计变更/变更设计、设计服务控制、设计项目分包管理 5 个二级流程。

17. 运维管理

运维管理包括设备管理、运行管理 2 个二级流程。其中设备管理包括设备运行管理、设备检修管理、设备异动管理 3 个三级流程。运行管理包括工作票管理、操作票管理、申请票管理、运行交接班管理、巡回检查管理、运行综合分析管理 6 个三级流程。设备运行管理包括设备可靠性管理、设备缺陷管理 2 个四级流程。

18. 科技项目管理

科技项目管理包括集中开发、重大科技专项、众筹开发项目申报管理、科技项目立项管理、科技项目实施管理、科技项目变更管理、科技项目验收管理、企业技术标准送审稿审查管理、专利申请管理 7 个二级流程。其中科技项目立项管理包括自主立项科技项目立项管理、应急科技项目立项管理 2 个三级流程。

19. 内部监督

内部监督包括内部审计管理、内控管理、风险评估管理、违规举报受理管理 4 个二级流程。其中内部审计管理包括审计计划制定、审计项目实施、审计整改 3 个三级流程。内控管理包括内部控制评价、内部控制与风险管理体系更新 2 个三级流程。

第六部分：信息与沟通

一、信息

本手册所称的信息是指来源于公司内部及外部，与公司经营相关的财务及非财务的信息，包括内部产生的经营管理、财务等方面的信息以及从外部获取的行业、经济、监管信息。公司应当对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对、整合，提高信息的有用性。信息必须及时、准确地传递给需要的人，以帮助其行使各自的控制和其他职能。

信息按来源不同，可分为内部信息和外部信息。

1. 目标设定

- (1) 保证经营发展所需信息得到及时收集。
- (2) 保证收集的信息得到适当整理加工。
- (3) 保证信息及时准确的传递。

2. 风险描述

- (1) 经营发展所需信息未得到及时收集。
- (2) 收集的信息未得到适当整理加工。
- (3) 信息传递途径不畅，无法及时准确的传递到使用人。

3. 控制措施

- (1) 信息收集

公司对于实现公司目标的重要内部信息应得到确认并定期汇报，应该完善获取外部相关信息的机制，并使各级管理人员能够得到他们履行职责所需要的内、外部信息。

内部信息主要包括财务会计信息、生产经营信息、资本运作信息、人员变动信息、技术创新信息、综合管理信息等。公司可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取所需的内部信息。

外部信息主要包括政策法规信息、经济形势信息、监管机构信息、市场竞争信息、行业动态信息、供应商、合作伙伴信息、社会文化信息、科技进步信息等。公司可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、新闻传播媒体以及有关监管部门等渠道，获取所需的外部信息。

- (2) 信息加工与传递

①公司应及时向适当人员传递足够的信息，重要信息应及时传递给党委、董事、监事和经理层：

- 各级管理人员能够及时得到分析信息以便判断需要采取什么措施。
- 向不同级别的管理人员传递详细程度不同的信息。
- 对信息进行适当的汇总，以满足进一步详查的需要。
- 及时获取和传递信息，以利于有效监控有关事件和活动，并对经济、行业因素和控制问题进行迅速反应。

②内部信息的加工与传递

■ 企业价值观、道德和行为期望。公司应统一企业精神和核心经营管理理念、企业宗旨，并通过广泛深入地宣讲，引导员工践行；制定职业道德规范、建设制度等，以公司文件形式下发并进行宣传；新加入公司的员工要进行公司职业道德规范等内容的岗前培训。

■ 公司的战略性经营目标。公司在年度工作会议上提出战略性经营目标，并通过下达考核指标的方式将经营目标层层分解。

■ 财务政策及程序。公司制定和完善统一的财务、会计制度、办法和工作规范，并宣贯执行。财务会计政策及程序以文件、会计手册形式发布。财务会计政策发生变更时，按权限经过相关人员审批后，一般通过文件形式进行通知(或转发国家部门的文件)，并规定文件下发之日起执行或某固定时间执行。

■ 人力资源政策。公司对各岗位职责进行规范，使员工理解自己的职责和工作程序。

■ 财务信息。财务部门定期编制财务报表，按规定进行财务分析，并将报表及分析结果在规定的时间内、按规定的程序进行报送。

■ 经营信息。各部门/分公司提供经营数据资料，企业发展部汇总分析，对主要经营指标进行对比分析。

■ 规章制度信息。规章制度的制定部门负责对下列事项进行全面论证：制度制定的依据和所规范的对象，通过制度解决的主要问题，该项制度安排与其它相关制度的衔接，以及制度颁发实施的条件和时机，实施中需注意的问题等。

■ 综合信息。纪检部（审计部）搜集信访、违规、舞弊的信息，对于重大、紧急情况要严格执行重大情况报送制度，及时报送公司领导；办公室（党委办公室、董事会办公室）负责公司重要综合管理信息的收集编发，及时掌握各机构的工作动态，为领导决策提供信息参考；其他部门负责职权范围内管理信息的收集、编发和制度制定，及时掌握所属范围内的工作动态并提供各种所需的信息。

■ 员工提供的信息。公司组织开展合理化建议活动，听取员工的合理化建议和意见。

■ 信息系统产生的信息。公司信息系统提供相关信息，各部门根据各自权限共享这些信息。

③外部信息的加工与传递

■ 法律法规信息。各部门在各自业务范围内搜集相关法律法规等信息，主要来源有国家部委的文件、期刊杂志、互联网、专业法律信息服务商及中介机构等。

■ 政策信息和监管机构信息。各部门、分公司搜集国家相关政策、监管机构的各种信息。

④信息报告

■ 例行报告。公司各级人员按照公司分级管理的组织结构和岗位职责，定期向上级反映其管辖部门或其所在岗位的工作情况。

■ 专题报告。公司各部门根据工作需要，就某一专题及时向上级领导汇报情况。

■ 综合报告。公司各部门定期向上级领导全面汇报本部门的工作情况，主要包括工作总结、计划安排等内容。

⑤信息技术总体规划

■ 公司应利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。

■ 应加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件存储与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

4. 控制证据

公司战略、相关管理制度、财务报表及分析、统计报表及分析、工作计划及总结、信息简报、各种信息报告。

二、沟通

本手册所称沟通是指内部控制相关信息在内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及与股东、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间的传递。对在信息沟通过程中发现的问题，应及时报告并加以解决。

为建立有效沟通，公司应从沟通环境、沟通渠道、沟通方式及沟通反馈等多方面进行建设。有效沟通的特点表现为：沟通频率高、方式随意；沟通深入而平等；具有沟通所需的物质条件；完善的沟通制度和系统；全方位的信息共享等。

1. 目标设定

(1) 保证沟通渠道畅通。

(2) 保证沟通有效进行。

2. 风险描述

(1) 沟通渠道不畅，无法进行沟通。

(2) 沟通方式不适当，不能达到沟通效果。

3. 控制措施

(1) 内部沟通

① 公司采取内部信息交流平台、互联网络、电子邮件、电话传真、信息快报、例行会议、专题报告等多种方式，实现内、外部信息在公司内部准确、及时的传递和共享，重要信息及时上报至公司相关决策机构，确保公司决策机构和员工之间的有效沟通。

② 公司科技信息部根据公司相关制度，通过信息平台或其他途径向信息需求部门提供所需信息。

③ 公司建立了规范的日常会议机制：

■ 公司在相关制度中对党委会、董事会、公司办公会及其参会人员、会议频率、会议主要内容、决议程序、会议记录等进行了明确。

■ 公司每年召开一次年度工作会议，总结当年工作成果，传达下年度的发展规划和年度计划。根据会议精神，本部各部门与会人员将公司发展规划、年度计划等层层向下传达至全体员工，确保公司发展规划、年度计划、重要政策措施等得以贯彻实施。

■ 公司定期召开专业工作会议，包括经营生产协调会、专题工作会等，开展讨论，发现问题，总结原因并研究对策，研究和协调工作中的有关问题等。

④ 公司设立举报信箱、举报电话，员工可以通过书信、电话、走访等形式反映违规违纪问题以及有关建议和要求。公司组织开展合理化建议活动，鼓励员工提出对经营管理、薪酬福利等方面的合理化意见和建议，并对合理化建议进行跟进、落实和公布。

⑤ 公司利用信息技术促进信息集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。科技信息部负责信息系统管理，通过建立统一的信息平台，实现信息共享。

(2) 外部沟通

① 公司应重点关注外部相关方了解公司职业道德规范的程度，主要包括：

■ 与外部的重要信息交流应由相应的管理人员进行。

■ 供应商以及其他方面应清楚公司在与其往来的活动中，员工应遵循的职业道德规范。

■ 在与外部的日常交往中公司强调员工应遵循的职业道德规范。

- 其他公司员工的不当行为应向适当人员汇报。

②管理层收到外部信息后应采取及时和适当的应对措施：

- 公司应善于接受他人就产品、服务或其他方面反映的问题，并且对此进行调查并采取适当的行动。

- 在与客户交易或事项的财务记录中出现的错误应得到及时的纠正，并且就产生错误的根源进行调查和纠正。

- 应由经授权的当事人以外的人员处理收到的投诉，并采取适当的行为与原始信息提供者进行跟踪和沟通。

- 管理层应清楚投诉的性质以及数量。

③外部沟通与交流。

- 对外职业道德规范的宣传。

公司应积极参与社会公益事业，以实际行动宣传公司精神和经营理念。

通过各种新闻媒体深入报道各单位涌现出来的各种先进事迹、先进人物和先进管理经验，对公司干部、员工爱岗敬业、无私奉献的精神进行宣传报道。

公司采购部门员工在同供应商的日常工作交往中，向供应商解释公司的道德规范。

公司鼓励员工在发现其他公司员工的不当行为时，及时向公司适当人员汇报。

- 与供应商沟通。

公司通过谈判、签订合同等形式与供应商就产品或服务的设计、质量、市场需求等问题进行沟通。

- 与律师的信息沟通。

公司应对相关重大法律问题、合同、重大决策事项，以及相关法律纠纷等及时与外聘律师及时、充分沟通可能存在的合规风险及妥善的处理措施。

- 与股东、监管者、外部审计师的沟通。

公司保证股东权益，依法披露公司信息，通过季度、中期和年度报告等方式，让监管者、股东等外部相关方对公司经营状况有更深入的了解。

公司管理层不定期与外部审计师召开会议，商讨界定程序的相关事宜以及传达当前公司所做出的重要决定。以保证项目实施的有效性和高效性以及双方工作的协调性。

4. 控制证据

宣传资料、培训资料、业绩考核资料、会议记录、纪要或决议、举报记录、奖励决定、党委会议事规则、总经理办公会议事规则、廉政风险警示、廉洁协议、客户投诉记录、问题反馈记录、处理方案

三、反舞弊机制

本手册所称舞弊，是指企业内、外人员采用欺骗等违法违规手段，谋取个人不正当利益，损害企业正当的经济利益的行为；或谋取不当的企业经济利益，同时可能为个人带来不正当利益的行为。舞弊行为包括：任何不诚实或欺诈行为；资金、物资或其他资产的挪用；货币或财务事项处理或报告中的不恰当行为；利用企业内幕消息谋取暴利；利用企业平台和资源谋取私利；向外部机构泄露机密信息、专有信息；向合作方索取或接受贵重财物；其他异常行为。

公司应建立反舞弊机制，坚持惩防并举、重在预防的原则，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序，此外应建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求。

1. 目标设定

- (1) 防范资产挪用、侵占。
- (2) 规范企业员工职务行为，防范利用职务之便谋取不正当利益等舞弊行为。

2. 风险描述

- (1) 员工缺乏诚实守信的经营理念，引发舞弊事件，损害企业利益。
- (2) 企业高级管理层滥用职权，发生腐败行为，损害企业利益。
- (3) 内部人员侵占企业资产，利用企业资源谋取私利，损害企业利益。
- (4) 信访举报管理不当，导致不能及时发现并处理舞弊事件。
- (5) 外部人员以虚假合同等方式进行商业欺诈或其他不法行为，损害企业利益。

3. 控制措施

(1) 舞弊风险治理架构

公司应建立舞弊风险治理架构，其中：

①明确反舞弊领导机构，负责监督管理层建立反舞弊文化环境，建立健全内部控制体系，监督内部控制的执行，监督指导舞弊调查等。

②明确反舞弊的主体，其主要职责是建立健全并严格执行与本企业相关的内部控制及舞弊风险管理程序，举报舞弊行为并配合舞弊调查等。

③设立反舞弊工作常设机构，在有关部门配合下开展反舞弊工作，其主要职责是会同有关部门进行舞弊风险评估，开展廉洁从业教育，实施监督检查，开展舞弊调查，提出舞弊处理建议等。

（2）舞弊风险评估

公司各部门、分公司对各自负责领域内的舞弊风险进行评估，识别舞弊易发环节，并在相关制度中设计预防控制措施。公司应定期召开反腐倡廉会议，纪检部（审计部）对公司面临的舞弊风险进行讨论和评估，同时明确年度反舞弊工作的重点领域。

公司反舞弊重点关注以下舞弊行为：未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益的行为；在财务会计报告和信息披露方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等行为；高级管理人员滥用职权的行为；相关机构或人员串通舞弊的行为。

（3）舞弊预防

①建设诚信合规的企业文化

公司应大力推进诚信合规文化建设，营造反舞弊文化环境。通过培训、内部网站、专题报道、专项文体竞赛活动等多种形式广泛宣传诚信正直的企业文化，引导员工自觉遵循行为准则，使企业文化植根于员工心灵，并转化为员工实际行动。

②反腐倡廉管理机制

公司应坚持标本兼治、综合治理、惩防并举、重在预防的方针，在坚决惩治腐败的同时，加强从源头上预防腐败的工作。公司应完善规章制度，开展教育、监督、改革、纠风和惩处活动，初步建立起惩治和预防腐败体系，为企业反舞弊工作奠定坚实的基础。

③完善内部控制，建立健全反舞弊制度

■ 公司应根据审计的建议，针对关键领域实现不相容岗位的分离。同时针对资金支付审批、工程项目审批、人事安排、物资采购等重要领域，建立健全相关的规章制度，以降低舞弊发生的可能性。

■ 公司应着力完善员工绩效考核及晋升机制，针对关键岗位的求职人员与晋升候选人员开展背景调查，同时积极关注员工思想和心理状态，关心员工的生活状态，建立积极又相对宽松的工作环境，以降低舞弊发生的动机和压力。

■ 公司应积极建立健全反舞弊制度，为反舞弊提供制度保障。

（4）举报途径及举报人保护

①公司应设立舞弊举报投诉热线、传真及邮箱，鼓励各级员工及与公司直接或间接发生经济关系的社会各方举报公司人员实际或疑似舞弊案件的信息，包括对公司及其人员违反职业道德的投诉、举报信息。纪检部（审计部）应设专人负责接听举报投诉热线、接收舞弊信件，并及时按有关规定报告，在获得批准后组织开展调查工作。

②公司应严格执行举报人员保护制度。接受举报投诉或参与舞弊调查的工作人员，不得擅自向任何部门及个人提供投诉举报人的相关资料及举报内容。投诉、举报人在协助调

查工作中应受到保护，公司禁止任何歧视或报复行为，或对于参与调查的员工采取敌对措施。对违规泄露举报人员信息或对举报人采取打击报复的人员，公司将予以严肃处理。

（5）舞弊调查

发现舞弊迹象，相关部门应及时向纪检部（审计部）报告，纪检部（审计部）按照相关规定组织开展调查工作。

纪检部（审计部）会同有关部门按照初核、立案、调查、审理、处分的工作路径开展工作，必要时，可聘请外部专家或其他机构协助调查工作。纪检部（审计部）就舞弊调查的结果及时按照规定上报，以接受相应的指导和监督。

（6）舞弊补救措施和惩处

①舞弊补救措施

舞弊事件经调查确认后，纪检部（审计部）根据调查报告及管理建议，对相关内部控制进行评估，并按照规定提交内部控制评估和改进书面报告。

公司应对相关部门采取的补救措施及内部控制缺陷修补情况进行监督。

②舞弊惩处

对证实有舞弊行为的员工，纪检部（审计部）负责提出处理意见及建议，并按照规定的程序进行审批，对于触犯法律构成犯罪的案件，应按规定将案件移交司法机关处理。

4. 控制证据

廉洁责任书、管理制度、企业文化手册（宣传资料、培训资料）、内部报告（专题报告、评估报告）、审计报告、会议记录、纪要或决议、举报记录、舞弊调查结果汇报材料（报告）、整改结果报告（如有）

第七部分：内部监督

一、持续监督

持续监督是在公司日常经营管理过程中进行的，包括日常的管理和监督活动，以及员工在履行职责时所采取的检查内部控制执行质量的行为。

持续监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指公司对建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查；专项监督是指公司在发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一方面或者某些方面进行有针对性的监督检查。专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。

1. 目标设定

- (1) 保证及时发现内部控制运行过程中出现的问题。
- (2) 保证对内部控制缺陷及时进行整改，维护内部控制体系的健全有效。

2. 风险描述

- (1) 未及时发现内部控制运行过程中存在的问题。
- (2) 未及时对内部控制体系进行补充和完善。

3. 控制措施

公司应制定内部控制监督制度，对内部控制体制维护的方法、建设标准变更、监督与考评等进行规范，明确该机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求，以保证内部控制体系安全、稳健、有效运行。

(1) 收集内部控制执行的证据

收集内部控制执行的证据是指公司在日常经营管理活动中，取得必要的、相关的证据以证明内部控制体系发挥功能的程度，主要措施包括：

①收集汇总经营管理过程中各机构的信息，监督各方面工作的进展。相关部门、分公司通过分析等方式，汇集各方面信息，分析异常变动的原因，使潜在问题得到反映，从而对经营管理活动进行监控。

②各部门进行自我监督、检查，确保内部控制得到有效执行，同时对发现的问题进行

记录并进行整改。

③由纪检部（审计部）按照上级相关要求，对内部控制执行情况进行自我评价。

④公司通过纪检监察信访机制、执纪监督工作以及重大案件调查等工作，内部控制评价部门加强内部控制的持续监督。

（2）外部信息反馈。

外部信息反馈是指来自外部关联方的信息支持内部生成的信息或反映内部问题，主要措施包括：

①公司接受外部监管者的检查监督，及时获取反馈信息，并汇总、分析检查意见，制定整改措施并检查各项措施的执行情况。

②公司对与外部单位的往来账项进行函证，并对结果进行分析处理。

（3）定期对账和盘点。

定期对账和盘点是指定期将信息系统所记录的数据与实物资产相比较，主要措施包括：

①公司制定实物资产管理制度，明确定期盘点的具体要求。

②相关部门、分公司根据实物资产管理制度制定实施细则，定期对固定资产、存货、现金、票据等进行盘点，做到账账、账实相符。

（4）落实审计建议。

落实审计建议是指管理层对内外部审计提出的加强内部控制的建议所做出的反应，主要措施包括：

①公司对内外部审计提出的管理建议通过多种方式对缺陷进行调查、分析，并采取相应的纠正措施。

②公司接到审计意见书后，应按照审计决定意见组织实施，并对实施整改情况按要求进行书面反馈。

（5）管理层对内部控制的关注。

管理层对内部控制的关注是指管理层及有关部门通过培训、会议等方式从基层了解到控制实施情况及控制缺陷的反馈情况，主要包括以下措施。

①公司对员工提出的合理化建议予以重视，并不断完善员工合理化建议机制，明确相应的责任部门、范围、征集方式、评审办法、奖励措施等内容。

②纪检部（审计部）负责受理来自于公司内、外部对违规行为的举报，并进行调查处理。

（6）定期询问员工。

定期询问员工是指定期要求全体员工明确说明他们是否理解并遵守了行为规范、道德

准则，以及是否开展了控制活动，主要措施包括：

①新加入公司的员工入岗前的教育包括公司职业道德规范的内容。

②公司确立重要业务流程及对应的控制措施，在日常工作中，就本单位员工是否执行了控制活动进行自我监督检查。

4. 控制证据

管理制度、工作计划完成情况、督办信息、相关信息等资料文件、相关检查记录、相关评价记录、往来款项询证资料、审计意见书或审计决定、审计整改报告、会议纪要或决议、合理化建议、相关培训资料、举报记录、处理结果。

二、自我评价

公司应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告。内部控制自我评价的方式、范围、程序和频率等，应根据经营业务调整、经营环境变化、业务发展状况、实际风险水平等确定。

1. 目标设定

(1) 保证充分识别影响发展目标实现的风险因素。

(2) 保证对内部控制缺陷及时进行整改，维护内部控制体系的健全有效。

2. 风险描述

(1) 未识别影响发展目标实现的风险因素。

(2) 对风险的识别未随实际情况的变化及时更新。

3. 控制措施

(1) 公司应结合内部控制设计与运行的实际情况，制定内部控制评价办法，规定评价的原则、内容、程序、方法和报告形式等，明确相关机构或岗位的职责权限，落实责任制，按照规定的办法、程序和要求，有序开展内部控制评价工作。

(2) 评价的内容和频率

①公司应围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，确定内部控制评价的具体内容，对内部控制设计与运行情况进行全面评价。

②公司应定期或不定期(至少一年一次)组织内部控制的评价工作。

(3) 评价的程序

①公司应按照内部控制评价办法规定的程序，有序开展内部控制评价工作。

内部控制评价程序一般包括：制定评价工作方案、组成评价工作组、实施现场测试、认定控制缺陷、汇总评价结果、编报评价报告等环节。

纪检部（审计部）为内部控制评价牵头部门，负责内部控制评价的具体组织实施工作。

②评价工作方案

纪检部（审计部）应当组织拟定评价工作方案，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排和费用预算等相关内容，报分管领导同意后实施。

③评价工作组

纪检部（审计部）应当根据经批准的评价方案，组成内部控制评价工作组，具体实施内部控制评价工作。

■ 评价工作组应当吸收公司内部相关机构熟悉情况的业务骨干参加。

■ 评价工作组成员对本部门的内部控制评价工作应当实行回避制度。

■ 评价前，应对评价工作组的成员进行培训，使评价人员掌握评价的目的、内容和方法等，了解被评价单位的基本情况，确保评价工作顺畅、高质、高效地开展。

■ 公司可以委托中介机构实施内部控制评价。为公司提供内部控制审计服务的会计师事务所，不得同时为公司提供内部控制评价服务。

④评价工作组应当对被评价单位进行现场测试，综合运用个别访谈法、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法，充分收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据。

⑤评价人员应按照评价的具体内容，如实填写评价工作底稿，研究分析内部控制缺陷。

内部控制评价工作组应当建立评价质量交叉复核制度，评价工作组负责人应当对评价工作底稿进行严格审核，并对所认定的评价结果签字确认后，提交内部控制评价部门。

（4）缺陷的认定

①内部控制缺陷包括设计缺陷和运行缺陷。

设计缺陷是指缺少为实现控制目标所必需的控制，或现存控制设计不适当，即使正常运行也难以实现控制目标。

运行缺陷是指设计完好的控制没有按设计意图运行，或因执行者没有获得必要授权或缺乏胜任能力而无法有效实施控制。

②评价工作组应当根据现场测试获取的证据，对内部控制缺陷进行初步认定，并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。其中，重大缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，可能导致公司严重偏离控制目标；重要缺陷，是指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大缺陷，但仍有可能导致公司偏离控制目标；一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

公司应确定重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的具体认定标准。

③评价工作组应当编制内部控制缺陷认定汇总表，结合日常监督和专项监督发现的内部控制缺陷及其持续改进情况，对内部控制缺陷及其成因、表现形式和影响程度进行综合分析和全面复核，提出认定意见，按照规定的权限和程序进行审核后予以最终认定。

④公司对于认定的重大缺陷，应当及时采取应对策略，切实将风险控制在可承受度之内。

(5) 评价报告

①公司应设计内部控制报告的种类、格式和内容，明确内部控制评价报告编制程序和要求，按照规定的权限经批准后报出。

②公司应根据内部控制评价结果，结合内部控制评价工作底稿和内部控制缺陷汇总表等资料，按照规定的程序和要求，及时编制内部控制评价报告。

内部控制评价报告应当披露下列内容，具体以上级相关要求为准：

- 内部控制评价工作的总体情况。
- 内部控制评价的依据。
- 内部控制评价的范围。
- 内部控制评价的程序和方法。
- 内部控制缺陷及其认定情况。
- 内部控制缺陷的整改情况及重大缺陷拟采取的整改措施。
- 内部控制有效性的结论。

③内部控制评价报告应当报董事会审批，并报上级公司备案。

内部控制评价部门应当关注内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间是否发生影响内部控制有效性的因素，并根据其性质和影响程度对评价结论进行相应调整。

(6) 公司应当以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立于实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

4. 控制证据

相关制度规定、内部控制评价报告、评价工作方案、检查记录、评价工作底稿、内部控制缺陷认定汇总表、重大缺陷应对策略。

附件：

附件一：流程目录

中国电力工程顾问集团新能源有限公司业务流程目录

编号	一级	二级	三级	四级
01	决策管理			
01.01		董事会议事管理		
01.02		党委会议事管理		
01.03		办公会议事管理		
02	战略管理			
02.01		战略规划制定与调整		
02.02		战略规划监督与评估		
03	经营管理			
03.01		经营计划管理		
03.02		经营活动分析管理		
04	人力资源管理			
04.01		人力资源中长期发展规划管理		
04.02		组织机构设置与评估		
04.03		岗位设置与调整		
04.04		年度人力资源用工需求计划		
04.05		干部人才管理		
04.05.01			党委管理干部任免	
04.05.02			公司后备干部管理	
04.06		招聘与入职管理		
04.07		劳动关系管理		
04.07.01			劳动合同续签管理	

编号	一级	二级	三级	四级
04.07.02			人员调动管理	
04.07.03			员工离职管理	
04.08		员工培训管理		
04.09		绩效考核与薪酬发放管理		
04.09.01			部门绩效考核管理	
04.09.02			员工薪酬发放	
04.10		人事档案管理		
04.10.01			人事档案流转管理	
04.10.02			人事档案查阅管理	
05	安质环管理			
05.01		安全管理		
05.01.01			安全目标管理	
05.01.02			安全计划制定	
05.01.03			安全风险识别与评估	
05.01.04			应急预案管理	
05.01.05			安全事故处理	
05.01.06			职业危害因素监测	
05.02		质量管理		
05.02.01			质量管理体系更新与评价	
05.02.02			质量缺陷事故内部处理	
05.03		环境管理		
05.03.01			环境因素辨识与评价	
05.03.02			环境事件管理	
05.04		安质环教育培训		
05.05		安质环监督检查		
05.06		安质环绩效考核		

编号	一级	二级	三级	四级
06	财务管理			
06.01		预算管理		
06.01.01			预算编制与调整管理	
06.01.02			预算执行分析与考核	
06.02		资金管理		
06.02.01			EPC 项目支出管理	
06.02.02			勘察设计费支出管理	
06.02.03			费用报销管理	
06.02.03.01				招待费报销管理
06.02.03.02				差旅费报销管理
06.02.04			备用金管理	
06.02.05			银行账户管理	
06.02.05.01				银行对账
06.02.05.02				网银支付管理
06.02.05.03				银行账户管理
06.03		应收账款管理		
06.04		税务管理		
06.04.01			纳税申报与税款缴纳	
06.04.02			涉税事项管理	
06.05		财务印鉴管理		
06.06		发票管理		
06.07		年度财务报告编制与审批		
06.08		会计档案管理		
06.08.01			会计档案归档管理	
06.08.02			会计档案借阅管理	
06.08.03			会计档案销毁管理	

编号	一级	二级	三级	四级
06.09		会计工作交接管理		
07.	资产管理			
07.01		固定资产管理		
07.01.01			固定资产购置与领用管理	
07.01.02			固定资产维修与改造管理	
07.01.03			固定资产盘点管理	
07.01.04			固定资产报废处置	
07.02		总承包项目剩余物资管理		
07.02.01			剩余物资处理方案审批	
07.02.02			剩余物资内部调拨流程	
07.02.03			剩余物资竞价流程	
07.02.04			剩余物资捐赠流程	
07.02.05			多次拍卖仍未成交的剩余物资处理流程	
07.02.06			剩余物资返厂退款流程	
07.03		低值易耗品管理		
07.04		资产减值损失管理		
07.04.01			资产减值计提与转回	
07.04.02			资产减值损失核销	
07.05		产权管理		
07.05.01			产权登记	
07.05.02			产权转让	
07.06		资产评估备案		
08	融资及担保管理			
08.01		融资管理		
08.01.01			年度融资（筹资）计划	
08.01.02			融资（筹资）方案论证与审批	

编号	一级	二级	三级	四级
08.01.03			融资（筹资）实施与监控	
08.01.04			银行授信管理	
08.02		担保管理		
09	市场管理			
09.01		年度市场开发计划管理		
09.02		境内市场开发		
09.03		投标管理		
10	投资管理			
10.01		年度投资计划管理		
10.02		投资立项与报批管理		
10.03		项目公司管理		
10.04		投资项目后评价		
11	采购管理			
11.01		采购计划管理		
11.02		采购申请管理		
11.03		采购实施		
11.03.01			招标管理	
11.03.02			询比价采购	
11.03.03			直接采购	
11.03.04			竞价采购	
11.03.05			谈判采购	
11.04		供应商管理		
11.05		专家库管理		
11.06		采购监督		
12	工程管理			
12.01		项目部的组建		

编号	一级	二级	三级	四级
12.02		项目实施与监控		
12.02.01			项目计划编制与审批	
12.02.02			施工进度管控	
12.02.03			项目风险管理	
12.03		项目策划管理		
12.04		项目成本管理		
12.04.01			目标成本(控制预算)制定与审核	
12.04.02			目标成本(控制预算)调整	
12.04.03			项目成本核查与监控	
12.04.04			成本分析管理	
12.04.05			索赔管理	
12.05		项目付款管理		
12.05.01			总承包项目付款计划管理	
12.05.02			分包合同工程款项支付	
12.06		项目结算管理		
12.06.01			结算原则编制	
12.06.02			分包结算管理	
12.07		总承包项目责任制及项目结算考核		
12.07.01			总承包项目管理目标责任书的编制与签订	
12.07.02			总承包项目结算考核	
12.07.03			总承包项目履约奖	
12.07.04			总承包项目超额利润奖励	
13	合同管理			
13.01		合同订立		
13.02		合同履行与监督		
13.03		合同专用章管理		

编号	一级	二级	三级	四级
13.04		合同纠纷案件管理		
14	信息系统管理			
14.01		信息系统建设管理		
14.02		系统权限设置管理		
15	行政管理			
15.01		公文管理		
15.01.01			收文管理	
15.01.02			发文管理	
15.02		印章管理		
15.02.01			印章刻制与变更管理	
15.02.02			印章使用管理	
15.02.03			印章收缴管理	
15.03		证照与资质证书管理		
15.03.01			证照管理	
15.03.02			资质证书管理	
15.04		车辆管理		
15.04.01			车辆调度及运行管理	
15.04.02			车辆维修维护	
15.05		制度管理		
15.06		业务招待管理		
15.07		会议管理		
15.08		舆情管理		
15.09		外事管理		
15.10		档案管理		
15.10.01			档案归档管理	
15.10.02			档案借阅管理	

编号	一级	二级	三级	四级
15.10.03			档案销毁管理	
16	设计管理			
16.01		设计实施		
16.02		设计计划编制与审批		
16.03		设计变更/变更设计		
16.04		设计服务控制		
16.05		设计项目分包管理		
17	运维管理			
17.01		设备管理		
17.01.01			设备运行管理	
17.01.01.01				设备可靠性管理
17.01.01.02				设备缺陷管理
17.01.02			设备检修管理	
17.01.03			设备异动管理	
17.02		运行管理		
17.02.01			工作票管理	
17.02.02			操作票管理	
17.02.03			申请票管理	
17.02.04			运行交接班管理	
17.02.05			巡回检查管理	
17.02.06			运行综合分析管理	
18	科技项目管理			
18.01		集中开发、重大科技专项、众筹开发项目申报管理		
18.02		科技项目立项管理		
18.02.01			自主立项科技项目立项管理	
18.02.02			应急科技项目立项管理	

编号	一级	二级	三级	四级
18.03		科技项目实施管理		
18.04		科技项目变更管理		
18.05		科技项目验收管理		
18.06		企业技术标准送审稿审查管理		
18.07		专利申请管理		
19	内部监督			
19.01		内部审计管理		
19.01.01			审计计划制定	
19.01.02			审计项目实施	
19.01.03			审计整改	
19.02		内控管理		
19.02.01			内部控制评价	
19.02.02			内部控制与风险管理体系更新	
19.03		风险评估管理		
19.04		违规举报受理管理		

附件二：流程图及矩阵编制说明

一、流程图编制说明

(一)业务流程图抬头部分









- 1.字体：宋体，字号大小为 8.94pt。
- 2.编制单位：统一列示“中国电力工程顾问集团新能源有限公司”。
- 3.业务流程编号及名称：按照业务流程目录列示，填列一级流程编号及名称，如“01.决策管理”。
- 4.业务主管部门：统一列示业务主管部门名称，如“办公室（党委办公室、董事会办公室）”。
- 5.业务参与部门：参与本流程的管理部门/外部单位，如参与部门少于 2 个，需逐一列示部门名称，如参与部门多于 2 个，则可合并列示为相关部门。
- 6.编制日期：按版本最终修订确认时间填写。如“2025 年 09 月”。
- 7.版本：按修订版本填写，如“02”。
- 8.抬头部分与正文部分空一行。

业务流程图抬头模板

编制单位：中国电力工程顾问集团新能源有限公司	流程编号及名称：01. 决策管理
业务主管部门：办公室（党委办公室、董事会办公室）（以下简称：办公室）	业务参与部门：相关部门/分公司
编制日期：2025年09月	版本号：02

(二)业务流程图正文部分

1.流程图图例

流程步骤		文件	
判断/决策		引用流程	
结束		连线	
控制点		风险点	

注：流程步骤、文件、判断/决策、引用流程、控制点、风险点及结束的图例大小为 Visio 软件的原始大小。

2.流程图正文内容

流程图描述全部采用纵向垂直职能带方式，自上而下表示流程发展的时间或逻辑等顺

序。

(1)流程名称：字体采用 Times New Roman，字号大小 14pt；填写规则为，子流程编号+子流程名称。如：01.01 董事会议事管理。

(2)职能带名称：字体采用 Times New Roman，字号大小 12pt，按高到低的级别从左至右排序：如，公司领导、办公室（党委办公室、董事会办公室）、相关部门/分公司。

(3)流程步骤：文字描述体现部门岗位实行的动作和结果。如“编制出库单”、“审核费用申请”。

➤字体：采用 Times New Roman 字体，8pt 字号。


➤步骤描述格式为：“步骤编号(从 01 开始).+文字描述”。

➤如果多个步骤是同时开始，并且内容相同或类似的，可以出现重复的步骤编号。



➤在判断框后如果出现两个以上分支流程，编号规则为：从左边的分支流程开始，对其中的每个步骤按顺序编号；然后对第二个分支流程中的每个步骤按顺序编号；依次类推。

(4)判断框：判断框至少有两个出口：“通过、不通过”或“是、否”；属于审批内容的一律用“通过”、“不通过”。

(5)引用流程：不需要单独建立职能带，即在某一流程步骤后如果出现接口流程，只需在该步骤对应的职能栏下增加一个接口的图形即可，不需要专门建立一个职能栏。引用框格式为“步骤编号.+回车+引用流程编号+引用流程名称”。

(6)结束：整个流程完整后以“结束”收尾，统一以图例  形式表述。

(7)风险点和控制点：

➤风险点和控制点以图例 “   ”标示。

➤标示位置：风险点标在步骤的左下角，控制点标在右下角。

➤风险和控制在关系可以是一对多，也可以是多对一。

➤在一个步骤上出现两个或两个以上的风险或控制，应在一个图形框中进行体现，无需在多个图形框中体现。

➤风险点编号之间用“-”或“，”分隔，控制点编号之间用“，”分隔。

➤流程整体风险：如果风险针对整个流程，则在流程图下方的空白处以流程步骤图例加注“XX 流程还有整体性风险，详见控制矩阵”。

二、控制矩阵编制标准

(一)控制矩阵抬头及表头部分

1.抬头部分：

(1)标题统一为“中国电力工程顾问集团新能源有限公司”。

(2)字体：黑体，16号。

(3)位置：上下居中，左右居中。

2.表头部分：

(1)表头部分包括的内容要与标准模板一致。

(2)字体：宋体，9号，加粗。

(3)位置：上下居中，左右居中。

(二)控制矩阵正文部分

1.字体：宋体，9号。

2.位置：上下居中。

3.流程编号及名称：按照业务流程目录列示。填列流程编号及名称，如“01.01 董事会议事管理”。

4.控制点编号：以小数点为界，分成两部分：小数点之前的部分表示相对应的风险点的编号，小数点之后的部分表示对应该风险的各个控制点的编号。控制点编号必须和流程图中的控制点编号对应。风险点为风险数据库的内容，根据本单位的实际情况进行风险识别和描述。

5.控制证据：指公司在实施现有控制时所使用的报告、表单、签字等。

(三)总体性问题

1.边框：正文部分的边框，粗细采用默认设置。

2.控制矩阵的抬头部分和表头部分需要在每一个打印页重复出现。

3.对应关系：控制矩阵和流程图一一对应，控制矩阵中应涵盖风险数据库中对应的所有风险。