

云南能源
YUNNAN ENERGY
云南能源投资股份有限公司
YUNNAN ENERGY INVESTMENT CO., LTD.

内部控制管理手册

（2026 年 10 月修订）

目 录

前　言 1
一、内部控制管理手册编制目的与依据 1
二、内部控制管理手册编制原则 1
三、内部控制管理手册适用范围 2
四、内部控制五要素 2
五、内部控制组织结构 2
六、内部控制管理手册的更新、维护 3
七、内部控制管理手册内容结构 3
第一部分　内部环境 5
第一章　治理结构与组织架构 5
一、总述 5
二、基本控制目标 5
三、不相容职责 6
四、控制流程图 8
五、风险控制矩阵 12
六、流程相关管理制度 37
第二章　发展战略 38
一、总述 38
二、基本控制目标 38
三、不相容职责 39
四、控制流程图 40
五、风险控制矩阵 41
六、流程相关管理制度 47
第三章　人力资源管理 48
一、总述 48
二、基本控制目标 48
三、不相容职责 50
四、控制流程图 52
五、风险控制矩阵 54

六、流程相关管理制度 88
第四章　社会责任 89
一、总述 89
二、基本控制目标 89
三、不相容职责 90
四、控制流程图 92
五、风险控制矩阵 96
六、流程相关管理制度 105
第五章　企业文化 106
一、总述 106
二、基本控制目标 106
三、不相容职责 107
四、控制流程图 108
五、风险控制矩阵 109
六、流程相关管理制度 112
第二部分　风险评估 113
第六章　风险评估 113
一、总述 113
二、基本控制目标 113
三、不相容职责 114
四、控制流程图 116
五、风险控制矩阵 119
六、流程相关管理制度 128
第三部分　控制活动 129
第七章　资金活动 129
一、总述 129
二、基本控制目标 129
三、不相容职责 131
四、控制流程图 133
五、风险控制矩阵 139

六、流程相关管理制度 160
第八章 筹融资管理 161
一、总述 161
二、基本控制目标 161
三、不相容职责 163
四、控制流程图 165
五、风险控制矩阵 168
六、流程相关管理制度 178
第九章 投资管理 179
一、总述 179
二、基本控制目标 179
三、不相容职责 181
四、控制流程图 183
五、风险控制矩阵 187
六、流程相关管理制度 209
第十章 担保业务管理 210
一、总述 210
二、基本控制目标 210
三、不相容职责 211
四、控制流程图 213
五、风险控制矩阵 214
六、流程相关管理制度 221
第十一章 采购管理 222
一、总述 222
二、基本控制目标 222
三、不相容职责 224
四、控制流程图 226
五、风险控制矩阵 230
六、流程相关管理制度 258
第十二章 固定资产管理 259

一、总述 259
二、基本控制目标 259
三、不相容职责 261
四、控制流程图 263
五、风险控制矩阵 267
六、流程相关管理制度 281
第十三章 无形资产管理 282
一、总述 282
二、基本控制目标 282
三、不相容职责 283
四、控制流程图 284
五、风险控制矩阵 285
六、流程相关管理制度 290
第十四章 存货管理 291
一、总述 291
二、基本控制目标 291
三、不相容职责 292
四、控制流程图 293
五、风险控制矩阵 294
六、流程相关管理制度 299
第十五章 经营活动管理 300
一、总述 300
二、基本控制目标 300
三、不相容职责 301
四、控制流程图 303
五、风险控制矩阵 307
六、流程相关管理制度 324
第十六章 科技与研发管理 325
一、总述 325
二、基本控制目标 325

三、不相容职责 326
四、控制流程图 328
五、风险控制矩阵 329
六、流程相关管理制度 344
第十七章　工程项目管理 345
一、总述 345
二、基本控制目标 345
三、不相容职责 347
四、控制流程图 349
五、风险控制矩阵 354
六、流程相关管理制度 376
第十八章　安健环管理 377
一、总述 377
二、基本控制目标 377
三、不相容职责 378
四、控制流程图 379
五、风险控制矩阵 381
六、流程相关管理制度 402
第十九章　财务会计报告管理 403
一、总述 403
二、基本控制目标 403
三、不相容职责 405
四、控制流程图 406
五、风险控制矩阵 407
六、流程相关管理制度 426
第二十章　关联交易管理 427
一、总述 427
二、基本控制目标 427
三、不相容职责 428
四、控制流程图 429

五、风险控制矩阵 430
六、流程相关管理制度 438
第二十一章　全面预算管理 439
一、总述 439
二、基本控制目标 439
三、不相容职责 440
四、控制流程图 442
五、风险控制矩阵 443
六、流程相关管理制度 452
第二十二章 合同管理 453
一、总述 453
二、基本控制目标 453
三、不相容职责 454
四、控制流程图 456
五、风险控制矩阵 458
六、流程相关管理制度 473
第二十三章　行政综合管理 474
一、总述 474
二、基本控制目标 474
三、不相容职责 475
四、控制流程图 476
五、风险控制矩阵 477
六、流程相关管理制度 491
第四部分　信息沟通与传递 492
第二十四章　信息沟通与传递 492
一、总述 492
二、基本控制目标 492
三、不相容职责 493
四、控制流程图 495
五、风险控制矩阵 497

六、流程相关管理制度.....525
第二十五章 信息系统管理.....526
一、总述.....526
二、基本控制目标.....526
三、不相容职责.....528
四、控制流程图.....529
五、风险控制矩阵.....530
六、流程相关管理制度.....537
第五部分 内部监督.....538
第二十六章 内部监督.....538
一、总述.....538
二、基本控制目标.....538
三、不相容职责.....539
四、控制流程图.....543
五、风险控制矩阵.....545
六、流程相关管理制度.....558

前 言

一、内部控制管理手册编制目的与依据

企业内部控制是指由企业董事会、经理层和全体员工共同实施的，旨在合理保证企业实现控制目标的过程。是企业为规范业务流程、防范风险、保障资产安全及实现战略目标，通过制定制度、流程设计、职责分工、监督机制等系统性措施，对财务、运营、合规等活动进行的动态管理。

为全面贯彻财政部、证监会、审计署、银保监会等五部委颁布的《企业内部控制基本规范》及其配套指引，提升云南能源投资股份有限公司（以下简称“公司”）风险防范能力和生产经营运行效率，合理保证公司经营管理合法合规、维护国有资产安全完整、保障财务及相关信息真实准确；同时优化业务流程、提升运营效率，在合规前提下结合公司管理制度体系建立情况和公司实际，编制了《云南能源投资股份有限公司内部控制管理手册》（以下简称“内部控制管理手册”）。

二、内部控制管理手册编制原则

（一）**全面性及系统性原则。**内部控制贯穿决策、执行和监督全过程，尽可能覆盖公司相关业务流程和事项，涉及经营活动的各个方面，实现全过程、全员性控制。

（二）**重要性原则：**在兼顾全面的基础上，重点关注公司经营活动的重要业务事项和高风险领域，采取更严格的控制措施，防范重大风险。

（三）**合规性原则。**以合规为前提，各管理控制环节须符合国家相关法律、法规和政策规范要求，符合上市公司内部控制和相关监管要求。

（四）**制衡性原则：**在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面合理设定权责，确保不相容职务满足分离控制要求，形成相互制约、相互监督的机制，同时兼顾运营效率。

（五）**适应性原则：**内部控制应当与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着内外部环境和内部的变化及时加以调整。

（六）**可操作性原则。**内部控制管理手册与公司实际经营业务活动相结合，以内部管理制度为依据，具备可操作性。

（七）**内部牵制及不相容原则。**部门与部门以及各岗位之间建立了互相制约关系，将有关责任进行合理分配，各部门、岗位权责明确，赋予相应权限的同时承担相应的责任。

（八）**成本效益原则。**权衡内部控制实施成本与预期效益，以合理的控制成本实施内控活动，在保障控制有效性的前提下，力求管控投入适度，实现风险管控收益大于管控成本，提升经营管理效率。

三、内部控制管理手册适用范围

本内部控制管理手册以《企业内部控制基本规范》及其配套指引为依据，结合公司的管理制度，从公司实际出发，将公司各项规章制度汇编成为系统性、可操作性和包容性较强的内部管理制度，更有效地体现公司的管理理念。其内容涵盖公司经营活动的各个方面，适用于公司本部（含各事业部）层级经营范围内的各项经济业务及活动。

四、内部控制五要素

本内部控制管理手册由五个相互联系、相互作用的要素构成，具体为：

（一）**内部环境。**内部环境是企业实施内部控制的基础，一般包括治理结构、机构设置及权责分配、人力资源、社会责任、企业文化等。

（二）**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。

（三）**控制活动。**控制活动是企业根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。如综合运用不相容职务分离、授权审批、会计系统控制、财产保护控制等，规范各项经营业务和活动。

（四）**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，消除信息壁垒。

（五）**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，发现缺陷并及时加以改进，确保内部控制持续优化。

五、内部控制组织结构

结合公司实际成立内部控制领导小组，由公司主要负责人牵头任组长，班子成员为小组成员。领导小组统筹内控体系的顶层设计与整体推进，承担内部控制建设与实施的第一责任。

（一）**内部控制牵头部门**：公司风控与审计法务部牵头内部控制工作，负责内控体系的日常统筹协调，牵头组织各部门实施内部控制建设、内控流程梳理与制度优化，牵头开展全员内控相关培训，推动控制要求落地执行。

（二）**业务执行各部门**：各业务部门按职责权限，落实相应控制环节的管理要求，梳理本部门业务流程中的风险点，严格执行授权审批、不相容岗位分离等控制措施，确保相关管理流程、日常操作合规。

（三）**内部控制评价部门**：公司内部控制评价小组牵头内部控制评价工作，负责每年对公司的内部控制设计和执行情况进行测试、评价；结合评价结果编制内控自评报告；负责监督内控评价缺陷的整改情况。

六、内部控制管理手册的更新、维护

本内部控制管理手册实行动态维护机制，当国家相关内控法规政策发生调整、上级主管部门管理要求重大调整、单位业务架构、管理权限、管理制度等出现重大变动；或者内外部审计发现重大控制缺陷，或外部监管环境发生重大变化时，由内控牵头部门启动手册修订工作。

日常执行过程中，各业务部门可结合实际操作中的弱项与新出现的风险点，向内控牵头部门提交优化建议。牵头部门定期汇总各类反馈，结合年度内控风险评估结果对手册内容进行更新，按规定完成审批后发布新版本，确保手册内容始终适配单位最新的合规与运营需求。

当公司修订管理制度，或部门名称、职能职责发生调整时，相关控制流程、管控要求按照调整后的制度、部门设置及职责界定执行。内控牵头部门结合管理实际开展综合研判，适时组织开展内控管理手册修编工作。

七、内部控制管理手册内容结构

公司的内部控制管理手册主要包括以下内容：

（一）总述

对流程总体管控内容、管理范围等进行明确，规范流程，为具体业务落地提供统一的规则基准，确保所有控制动作既符合国家内控法规要求，又符合单位管理制度要求。

（二）基本控制目标

围绕管理流程控制，明确各内部控制管理流程的基本控制目标，合理保证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，促进企业实现发展战略。

（三）不相容职责

根据内部控制不相容职责分离控制原则，列明不兼容职责及流程涉及的相关角色，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

（四）控制流程图

以可视化的图形方式，将某一具体业务的发起、审批、执行全流程步骤呈现，清晰标注每个环节对应的部门或岗位、关键审批节点、输入输出表单等，直观展示业务流转程序，避免流程无序与职责推诿。

（五）风险控制矩阵

将业务流程中的每一个关键节点，对应梳理出风险点，结合风险点对应明确防控措施、责任岗位、政策制度依据等，形成“风险——措施——责任”相互对应的清单化表格，实现风险点可定位、防控措施可落地、责任主体可追溯的管理控制体系。

（六）流程相关管理制度

围绕具体业务流程，就对应的内部管理制度文件予以明确，形成制度指导依据，确保全流程操作有统一标准可依，避免执行随意、无据可依。

第一部分　内部环境

第一章　治理结构与组织架构

一、总述

治理结构与组织架构是指企业按照国家有关法律法规、股东会决议和企业章程，结合企业实际，明确股东会、董事会、经理层和企业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。

治理结构与组织架构包括如下子流程：治理结构管理（治理结构设置、决策及监督机构议事规则、“三重一大”事项决策与监督管理）、组织架构管理、制度体系管理、子公司管控（子公司管控体系建立、子公司日常管理和委派人员管理）。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）确保治理层（含各专业委员会）、经理层的设立、产生符合国家法律、法规和公司章程相关要求；建立健全相关议事规则和工作程序，为各机构规范运行提供制度保障；

（2）确保治理层、经理层的人员构成、知识结构、能力素质满足履行职责的相关要求；

（4）加强集体决策管理，保证重大决策、重大事项、重要人事任免及大额资金支出事项按照规定的权限和程序实行集体决策；实施决策监督，避免任何个人单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。

2. 经营目标

（1）建立健全董事会及其专业委员会、经理层的科学决策、良性运行机制；

（2）合理设置内部职能机构，明确各机构的职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制；

（3）明确各岗位的名称、职责、工作要求、权限和相互关系；严格执行不相容职务分离控制，避免岗位职责重叠、交叉；

（4）根据管理所需持续优化调整组织架构，保证组织架构设计与运行高效。

3. 战略目标

（1）确保治理结构和内部机构的设置，与企业战略规划、目标相适应。

（2）充分发挥董事会、战略与可持续发展委员会、经理层在战略决策中的重要作用，保证战略目标清晰、明确、符合实际，避免盲目冒进、脱离主业。

三、不相容职责

1. 治理结构与组织架构主要职责：

A：内部管理机制设置方案的提出

B：内部管理机制设置方案审批

C：会议议题或提案提出

D：会议议题或提案批准

E：会议议题或提案审议审定

F：提请聘任或解聘公司副总经理、财务总监等高管人员

G：审议决定聘任或解聘公司副总经理、财务总监等高管人员

H：公司基本管理制度制定、修编

I：公司基本管理制度审批

J：公司日常经营管理

K：公司经营状况监督、检查

2. 治理结构与组织架构不相容职责对照表

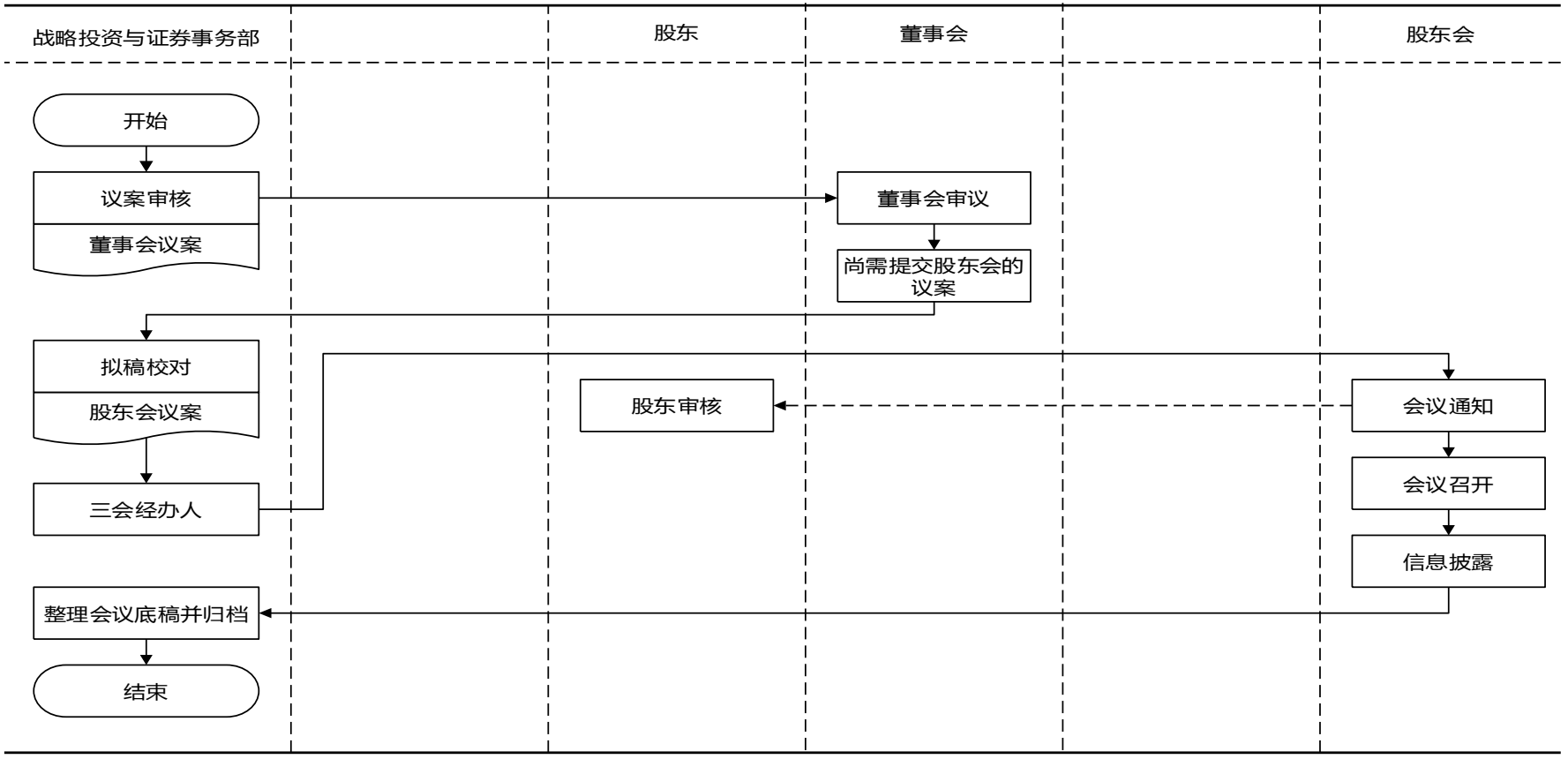
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X									
B											
C				X	X						
D					X						
E											
F							X				
G											
H									X		
I											
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

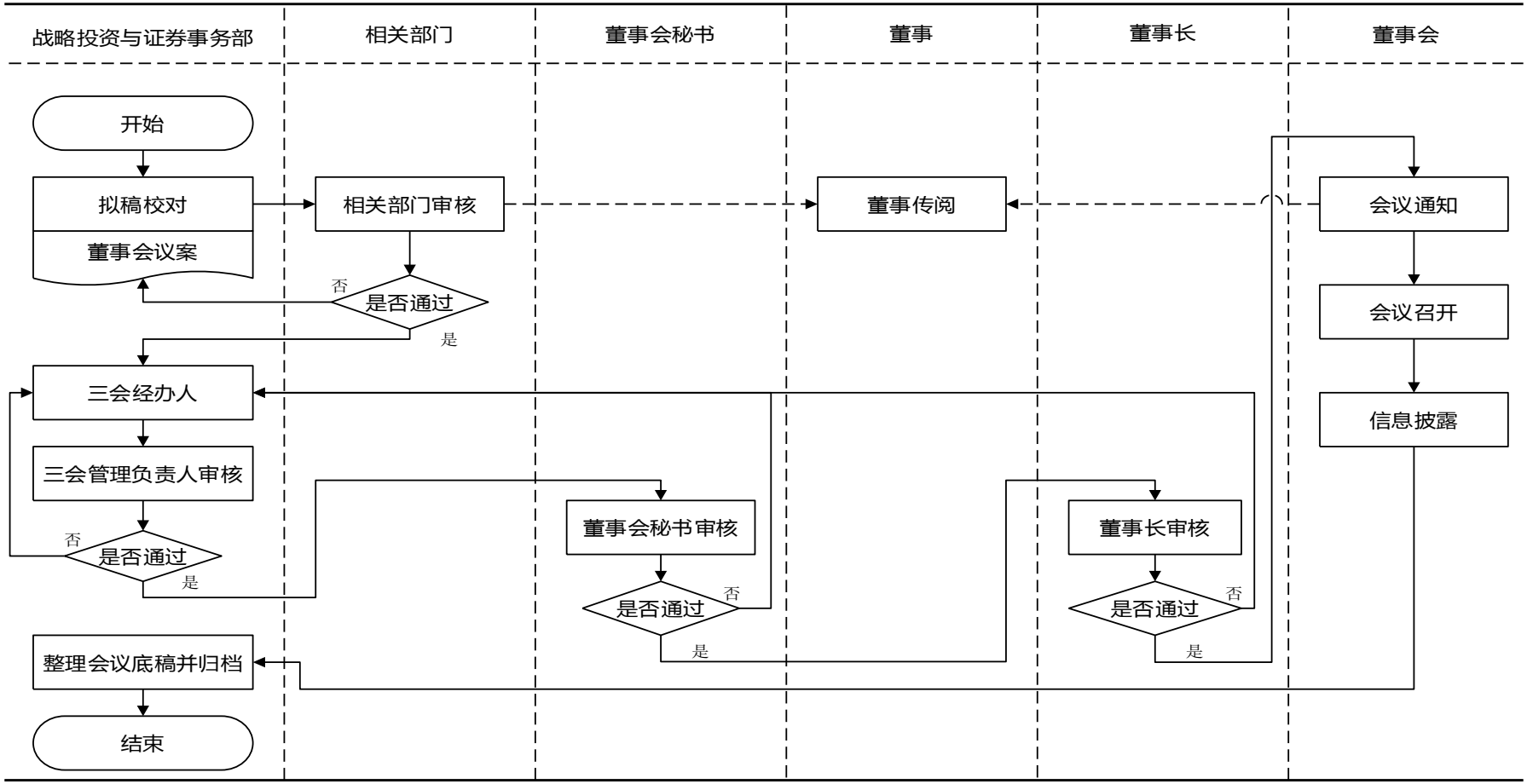
1. 股东会运行

股东会流程图（参见《云南能源投资股份有限公司股东会议事规则》） *战略投资与证券事务部*



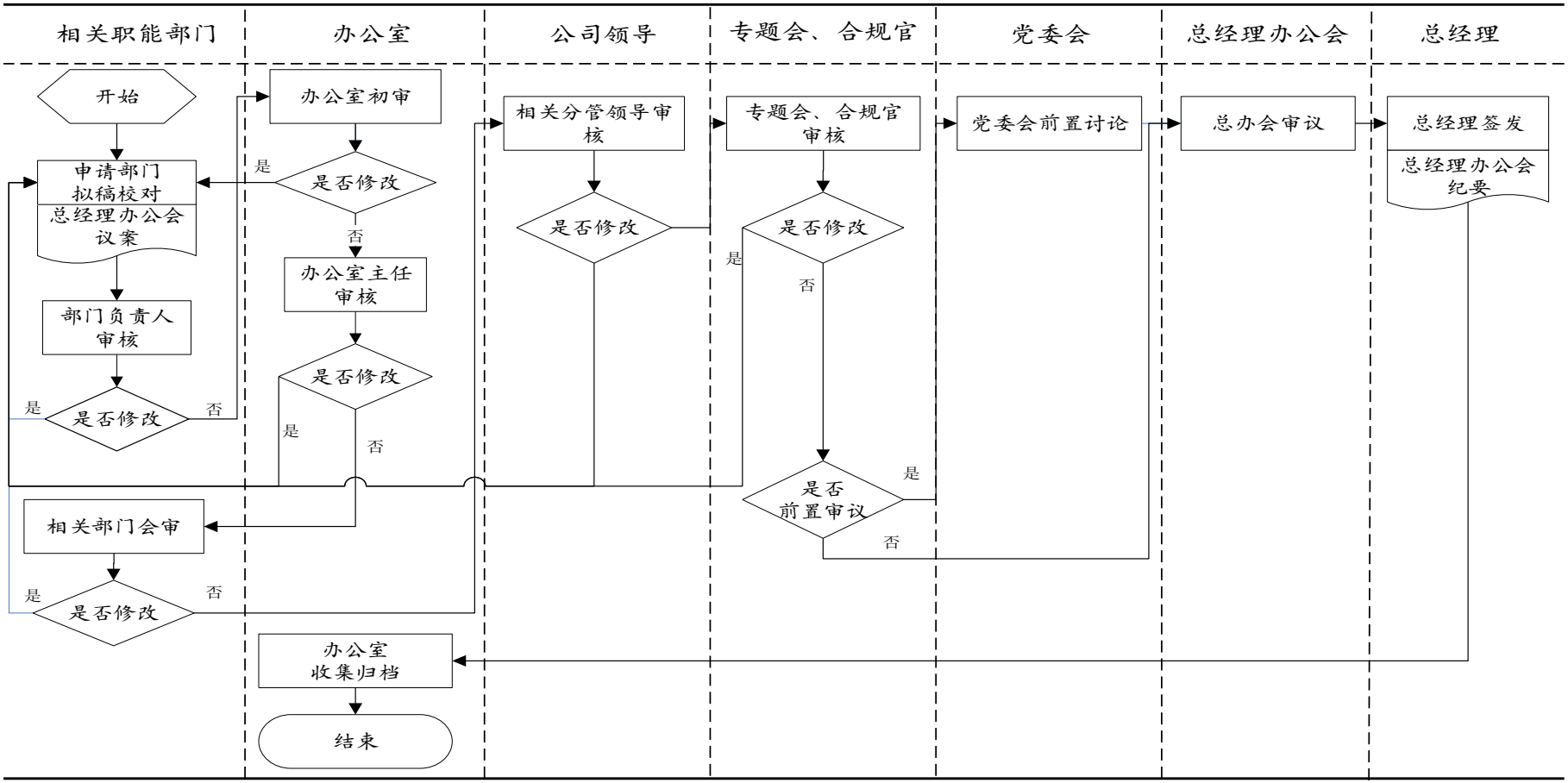
2. 董事会运行

董事会流程图（参见《云南能源投资股份有限公司董事会议事规则》）　　战略投资与证券事务部



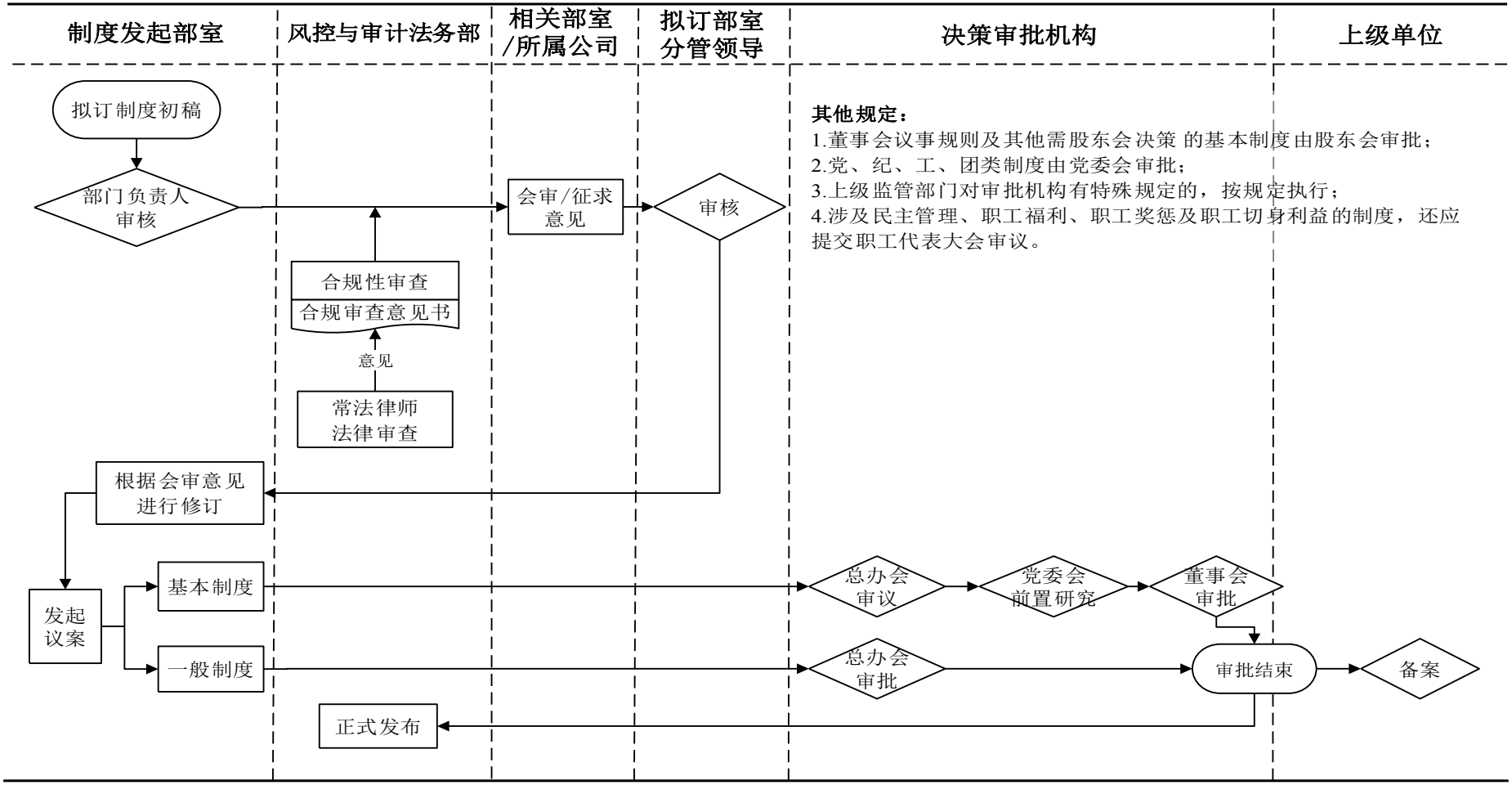
3. 总经理办公会运行

总经理办公会流程（参见《云南能源投资股份有限公司总经理办公会议事规则》） *办公室*



4. 制度体系管理流程图

制度新立、修订、发布流程图（参见云南能源投资股份有限公司《制度体系管理制度》） *风控与审计法务部*



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
治理结构管理	治理层设置	治理层设置	CG01	治理结构形同虚设，缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，可能导致公司经营失败，难以实现发展战略。 公司与控股股东在资产、财务、人员方面未能实现完全独立，与其相关的信息也未能根据规定及时、完整的予以披露。 对经理层的权力缺乏有效的监督与约束，增加经营风险。	公司根据《公司法》《公司章程》等规定，设置股东会、董事会及其专业委员会、经理层等治理结构，明确职责权限、工作程序和管理要求。 **股东会**：股东会是公司的权力机构，主要职责：选举和更换非由职工代表担任的董事，决定其报酬事项；审议批准董事会的报告；审议批准公司年度报告；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或者减少注册资本作出决议；对发行公司债券作出决议；对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议；修改公司章程；对公司聘用、解聘承办公司审计业务的会计师事务所作出决议；审议法律、法规或公司章程规定的其他应由股东会决定的事项。具体按照《公司章程》《股东会议事规则》规定的职权履职并承担相应义务。 **董事会**：董事会对股东会负责，董事会的主要职责：召集股东会，并向股东会报告工作；执行股东会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；决定公司	公司治理层	董事、高级管理人员	不适用	无	公司章程 股东会议事规则 董事会议事规则 董事会提名委员会工作细则 董事会薪酬与考核委员会工作细则 董事会审计委员会工作细则 董事会战略与可持续发展委员会工作细则 总经理办公会议事规则 总经理工作细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					的年度财务预算方案、决算方案；制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；制订公司增加或减少注册资本以及发行公司债券或者其他证券及上市方案；拟订公司重大收购、收购本公司股票或者合并、分立、解散及变更公司形式的方案；在股东会授权范围内，决定公司对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易、对外捐赠等事项；决定公司内部管理机构的设置；决定聘任或者解聘公司总经理、董事会秘书及其他高级管理人员，并决定其报酬事项和奖惩事项；根据总经理的提名，决定聘任或者解聘公司副总经理、财务总监、总法律顾问、首席合规官等高级管理人员，并决定其报酬事项和奖惩事项；制定公司的基本管理制度；制订本章程的修改方案；管理公司信息披露事项；向股东会提请聘请或者更换为公司审计的会计师事务所；听取公司总经理的工作汇报并检查总经理的工作；公司章程规定的其他职权。具体按照《公司章程》规定的职权履职并承担相应义务。 独立董事应按照法律、行政法规、中					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					国证监会、证券交易所和本章程的规定，认真履行职责，在董事会中发挥参与决策、监督制衡、专业咨询作用，维护公司整体利益，保护中小股东合法权益。 **董事会专业委员会**：董事会设置审计委员会、战略与可持续发展委员会、提名委员会、薪酬与考核专门委员会，依照《公司章程》和董事会授权履行职责，承担义务。 **经理层**：负责公司日常运营和管理，确保公司正常运作。经理层主要包括总经理、副总经理、财务总监、董事会秘书等公司经营层高级管理人员。					
	治理层产生和运行	股东会产生与运行	CG02	未能规范、有效的召开股东会，对中小股东的权益未采取必要的保护措施，可能导致无法行使相应的权力、承担相应义务。	股东会由全体股东组成，依照《公司章程》规定行使职权。 **会议召集**：股东会议分为年度会议和临时会议。年度股东会每年召开一次，应当于上一会计年度结束后的六个月内举行。临时股东会不定期召开，出现《公司章程》规定的应当召开临时股东会的情形时，应当在两个月内召开。在规定的限期内不能召开股东会的，应当报告公司所在地中国证监会派出机构和深圳证券交易所说明原因并公告。股东会由董事会负责召集，由董事长主持，董事	股东会	证券事务岗	每年一次或发生时	会议通知、会议决议等会议资料	公司章程 股东会议事规则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					长不能履行职务或不履行职务时，由过半数的董事共同推举的一名董事主持。召开临时股东会按照《公司章程》和公司《股东会议事规则》执行。 **出席会议和列席要求**：股东可以亲自出席股东会并行使表决权，也可以委托他人代为出席和在授权范围内行使表决权。全体董事和董事会秘书应当出席会议，经理和其他高级管理人员应当列席会议。股东会要求董事、高级管理人员列席会议的，董事、高级管理人员应当列席并接受股东的质询。 **会议表决**：股东会提案的内容应当属于股东会职权范围，有明确议题和具体决议事项，并且符合法律、行政法规和公司章程的有关规定。股东会作出普通决议，应当由出席股东会的股东（包括股东代理人）所持表决权过半数通过。作出特别决议，应当由出席股东会的股东（包括股东代理人）所持表决权的三分之二以上通过。股东与股东会拟审议事项有关联关系时，应当回避表决。 股东会相关会议资料应当妥善保管，整理存档。股东会运行管理其他方面应当严格按照《股东会议事规则》执行。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		董事会产生与运行	CG03	董事会决策机制不完善或不合规，可能导致决策不科学、不合理，增加公司经营风险。 董事会未有效运行，可能导致相关决策缺乏科学性和民主性，加大经营风险。 董事对自身的权力、责任认知不到位，或不具备胜任能力，未能行使诚信、尽责的履行职责。	董事会产生：董事会由九名董事组成，设董事长一名。董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事会包括三名独立董事，其中至少有一名会计专业人士。独立董事按照法律、行政法规、中国证监会、证券交易所和章程的规定认真履行职责并具备独立性。 会议召集：董事会会议分为定期会议和临时会议。董事会每年应当至少召开两次定期会议；临时会议根据实际工作需要，依据《董事会议事规则》及相关规定不定期召开。董事会会议由董事长召集和主持；董事长不能履行职务或者不履行职务的，由过半数董事共同推举一名董事召集和主持。总经理和董事会秘书未兼任董事的，应当列席董事会会议。 召开董事会定期会议和临时会议，证券事务管理部门应当分别提前十日和三日将盖有董事会印章的书面会议通知以适当方式送达全体董事以及高级管理人员。特别紧急的情况下可以随时通过电话或者其他口头方式发出会议通知并召开会议，但召集人应当在会议上作出说明。	董事会	证券事务岗	每年一次或发生时	会议通知、会议决议等会议资料	公司章程 董事会议事规则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					出席会议和列席要求：董事会应当有过半数的董事出席方可举行。董事本人出席，因故不能出席会议的，应当事先审阅会议材料，形成明确的意见，书面委托其他董事代为出席。 会议表决：董事会作出决议，必须经全体董事的过半数通过。董事会决议的表决，实行一人一票。出现法定情形需要回避的，董事应当对有关提案回避表决。 会议档案：由董事会秘书安排工作人员编制会议相关记录、纪要、决议文件，与会董事应当代表其本人和委托其代为出席会议的董事对会议记录和决议记录进行签字确认，董事会会议记录作为公司档案由董事会秘书负责保存，归档按公司《档案管理制度》及相关细则执行。					
		董事会专业委员会产生与运行	CG04	董事会及专业委员会设置中，没有适当数量的独立董事，且相关独立董事的作用未能有效发挥，导致决策	董事会下设审计委员会、战略与可持续发展委员会、提名委员会、薪酬与考核专门委员会等专业，依照章程和董事会授权履行职责，专门委员会的提案应当提交董事会审议决定。审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会中独立董事应当过半数，并由独立董事担任召集人。	各专业委员会	证券事务岗、审计岗及专业委员会相关责任岗	发生时	各专业委员会的会议通知、会议决议等会议资料	董事会提名委员会工作细则 董事会薪酬与考核委员会工作细则 董事会审计委员会工作

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				风险。 董事会专门委员会议事决策机制不完善，专业性不足等，可能影响董事会决策效率和效果。	**审计委员会**：成员五名，其中独立董事应当过半数，由独立董事中会计专业人士担任召集人。审计委员会负责审核公司财务信息及其披露、监督及评估内外部审计工作和内部控制、风险管理、合规管理工作。审计委员会会议须有三分之二以上成员出席方可举行，其职权范围内的事项应当经审计委员会全体成员过半数同意后，提交董事会审议。审计委员会每季度至少召开一次会议。三名及以上成员提议，或者召集人认为有必要时，可以召开临时会议。 **战略与可持续发展委员会**：负责对公司长期发展战略、重大投资决策、可持续发展及ESG工作进行研究，就职权范围内的事项提出建议。 **提名委员会**：负责拟定董事、高级管理人员的选择标准和程序，对董事、高级管理人员人选及其任职资格进行遴选、审核，就职权范围内的事项提出建议。董事会对提名委员会的建议未采纳或者未完全采纳的，应当在董事会决议中记载提名委员会的意见及未采纳的具体理由，并进行披露。 **薪酬与考核专门委员会**：负责制定董					细则 董事会战略与可持续发展委员会工作细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					事、高级管理人员的考核标准并进行考核，制定、审查董事、高级管理人员的薪酬决定机制、决策流程、支付与止付追索安排等薪酬政策与方案，就职权范围内的事项提出建议。董事会对薪酬与考核委员会的建议未采纳或者未完全采纳的，应当在董事会决议中记载薪酬与考核委员会的意见及未采纳的具体理由，并进行披露。 董事会各专业委员会履职和事务管理依照《公司章程》和各专业委员会工作规则等规定执行。					
		经理层产生与运行	CG05	经理层经营决策权责不清，容易造成权限不明确，影响经营活动有序开展。	公司设总经理一名，副总经理若干名，财务总监一名，董事会秘书一名、总法律顾问以及首席合规官，由董事会决定聘任或解聘。总经理等高级管理人员任期根据公司董事会决定确定，任期与董事会任期一致，连聘可以连任。公司班子成员通过总经理办公会履行职责内权限。 **会议召集**：总经理办公会由总经理召集和主持，按照总经理负责、集体讨论、民主决策的议事方式进行决策，在《公司章程》和董事会授权范围内行使职权。分定期会议和临时会议。定期会议原则上每月召开一次，遇有重要事项或紧急	办公室	文秘文稿岗	发生时	总经理办公会会议记录、纪要、决议文件	总经理办公会议事规则 总经理工作细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					事项可临时召开。原则上应当以现场会议的方式进行，特殊情况经会议召集人同意，可采取书面传签或网络会议的方式进行。 **出席及列席要求**：总经理办公会成员为总经理、副总经理、财务总监、董事会秘书等公司经营层高级管理人员。应有超过半数的总经理办公会成员到会才能召开。讨论涉及“三重一大”事项时，应当有三分之二以上的总经理办公会成员到会方可召开会议。 **固定列席人员**：纪委办公室、办公室负责人；会议记录人员。**非固定列席人员**：纪委书记、工会主席、新能源事业部领导、盐业事业部领导；新能源事业部分部负责人、盐业事业部分部负责人；其他涉及会上议题审议、工作研究等相关人员。非列席人员根据会议需要由总经理办公会成员根据议题内容确定（上会议题须属于该成员分管）。会议召开期间由办公室通知非固定列席人员进入会场，非固定列席人员仅列席其涉及议题的汇报、审议过程，议题审议完毕即离开会场。 **会议决策**：会议议题由公司各职能部门提交办公室汇总，报总经理审定批准后安排上会。审议时围绕议题进行讨论并形成决定，原则上不得临时动议。按					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					照总经理负责制和民主、科学、规范决策的原则，总经理办公会审议研究议题时，参会的总经理办公会成员应当充分发表意见，总经理应当在听取参会人员充分发言后，按照民主集中制原则进行归纳和决策。意见分歧较大不能达成多数成员意见一致的议题，除紧急情况外，应当搁置，待下次会议再行研究。 **会议事务和档案资料管理**：办公室负责总经理办公会会务事项，包括收集议题、拟制和下发会议通知、会议记录、会议纪要出具、会议资料整理存档等。					
	党委会运行与重大决策	党委会运行	CG06	党委领导下的议事决策机制权限、程序、议事范围等不明确、界定不清晰，导致违规，甚至导致不当决策。	根据《中国共产党章程》《中国共产党国有企业基层组织工作条例（试行）》有关规定，经上级党组织批准，设立中国共产党云南能源投资股份有限公司委员会。同时，根据有关规定，设立中国共产党云南能源投资股份有限公司纪律检查委员会。 公司党委由党员大会或者党员代表大会选举产生，每届任期一般为五年。任期届满应当按期进行换届选举。党的纪律检查委员会每届任期和党委相同。 公司党委班子成员一般为五至九人，设党委书记一名、党委副书记两名，具体职数按上级党组织批复设置。公司党	党群工作部	党建工作岗	发生时	党委会议通知、会议纪要等	中共云南能源投资股份有限公司委员会工作制度 中共云南能源投资股份有限公司委员会议事规则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					委发挥领导作用，把方向、管大局、保落实，依照规定讨论和决定公司重大事项。依《公司章程》党委相关议事规则履行职责。 **会议召集**：党委会议由党委书记主持召开，必要时可召开党委（扩大）会议。党委书记因故无法召集和主持的，委托其他党委成员召集和主持，事后由其向党委书记汇报会议情况。 **出席及列席要求**：党委会必须有半数以上党委委员到会方能召开；讨论人事议题应有三分之二以上的党委委员到会方能召开。 **会议表决**：党委会议应当就议题进行逐项讨论研究，不得临时动议。表决时赞成人（票）数超过应到会党委委员的半数为通过。未到会党委委员的书面意见不能计入票数。会议决定多个事项时，应逐项表决；会议表决、票决结果应由主持人当场宣布。 **会议档案管理**：公司党委会、党委专题会和临时党委会均由党委工作部门安排专人负责记录、及时整理，会议决定的事项除不宜公开的事项外，均应编发会议纪要，由党委书记或主持会议的副					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					书记审定。党委工作部门按要求对上述会议有关材料立卷归档。					
		“三重一大”事项决策管理	CG07	未规范和合理清晰界定“三重一大”议事决策范围、内容，容易导致决策不当，或应纳入“三重一大”事项未经决策，出现违规经营、不当投资、经济或名誉损失等风险。 决策缺乏监督，容易造成权力过大，产生违规、腐败、违法风险。	公司“三重一大”事项包括重大项目安排、重大决策、重要人事任免和大额资金运作等重大事项。由相关部门研究拟定议题或议案，经党委会前置研究后，按规定的权限和程序报总经理办公会、董事会、股东会等决策机构决策。各决策机构根据职责权限，按照相关议事规则和会议要求进行集体决策，形成决策结果，不能以各类专题会议代替决策会议。会议决定的事项、过程、参与人及其意见、结论等内容，应当完整、详细记录，根据需要形成会议纪要（由会议主持人签发），存档备查。会议应当根据研究讨论情况，就“三重一大”决策形成书面决议或审议意见。 任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见。 紧急情况下，由个人或少数人临时决定的事项，应在事后及时向决策机构报告；临时决定人应对决策情况负责，决策机构应在事后按程序予以追认。	公司各决策机构	会议事务负责岗位、各级会议成员	发生时	会议通知、会议纪要、会议决定等会议材料	贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法 “三重一大”事项决策清单

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		“三重一大”事项决策监督	CG08		公司纪委、纪检工作组、纪检小组等监督机构，根据职责履行决策监督，通过列席会议、提出监督建议或意见等，开展决策监督。	内部或外部监督机构	不适用	发生时	会议通知、会议纪要、会议决定等会议材料	贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法 “三重一大”事项决策清单
组织架构管理	组织架构设置与运行	内部职能机构设置职责	CG09	组织机构设计不科学，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。	人力资源部根据公司战略、经营管理、运营管理、资源配置等需要，牵头负责公司内设机构设置、调整、拆并、优化等工作，根据情况编制组织架构调整方案，详细说明组织架构调整内容经党委会前置研究、总办会审核后，报董事会审批。调整后组织架构、部门职责说明书等，交上级单位审批、备案。 职能部门调整通过最终审批，人力资源部修编下发新的部门职责说明书，各部门按照新的职责履职。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	职能机构新增/调整方案 部门职责说明书	无
		岗位职责管理	CG10	岗位设置不合理、职责划分不清晰，不相容岗位未适当分离，可能降低工作效率、效果，甚至存	人力资源部根据最新职能机构设置和职责分配情况，组织开展部门职责的梳理，确定具体岗位的名称、职责、人员配置和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系，贯彻不相容岗位相分离原则，做到岗位与人力资源的匹配。岗位说明书由各部门与人力资源部共同商	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				在舞弊风险。	讨，人力资源部主责编制报经总经理办公会审议决定后发布执行。					
		内部职能机构职能优化	CG11	内部机构工作程序不规范、职责履行不到位，可能导致工作效率不高、工作开展不全面、风险防范有空白，从而影响经营目标的实现。	人力资源部联合各部室，适时开展组织架构设计与运行的效率和效果评估分析；发现组织架构设计与运行中存在明显不足的，应当进行优化调整。也可以结合上级单位管理要求、公司战略化转型调整和其他必须调整组织架构的情形，对原组织架构进行优化、细化。 调整优化审批流程按照赵机构设置程序报批。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书 岗位说明书	无
	子公司管控	子公司管理机制	CG12	缺少科学合理的子公司管控机制，对子公司的管理定位不准确，可能影响子公司经营发展。可能导致子公司经营目标与公司战略不一致，降低协同效应。	建立子公司管理系列制度，建立有效的控制机制，对公司的治理结构、资产、资源等进行风险控制，提高公司整体运行效率和抗风险能力。 公司以相关主管部门的规定为依据，以控股股东或实际控制人的身份行使对控股子公司的重大事项监督管理权，对投资企业依法享有投资收益、重大事项决策的权利。同时，履行对控股子公司指导、监督和相关服务的义务。 控股子公司依法结合公司性质、战略定位等建立自身治理结构和组织架构，	战略投资与证券事务部 其他对口管理部门	无	发生时	无	子公司管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					根据内设机构设立情况和业务所需，配备相关岗位人员。结合自身业务特点，以母公司制度为基础和参考，建立自身的管理制度，并保证制度的适用。 控股子公司发展战略、人力资源规划等与母公司总体目标匹配。控股子公司高级管理人员和财务负责人的设置由控股子公司章程规定，并经控股子公司董事会决定聘任或者解聘。					
		子公司日常监管	CG13	对子公司的日常运行监督不到位，对其运营、财务状况等掌握不及时、不充分，可能导致公司对子公司的管理失控。	董事会、各职能部门根据公司内部控制制度，对控股子公司的经营、财务、重大投资、信息披露、法律事务及人力资源等方面进行监督、管理和指导。 对控股子公司的会计核算和财务管理进行指导、监督；对控股子公司经营计划的上报和执行、财务会计、资金调配、对外担保以及关联交易等方面进行监督管理。 公司根据管理所需指派内部审计责任机构对控股子公司的经营及财务实施审计和核查，并提出整改意见，控股子公司应在限期进行整改。 各控股子公司按相关对口职能部门要求，报送相应的报表、数据和相关信息，接受监督、指导和检查。	董事会、各职能部门	无	发生时	报表、报告和其他支撑材料	子公司管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					控股子公司的担保事项，应经其公司内部集体决策，属于需上报公司层级审批的必须批准通过。					
		子公司信息传递	CG14	未建立信息及事项报告机制，或信息及事项汇报渠道不清晰，可能导致子公司重要信息及重大事项情况无法及时传递，影响决策效率效果，甚至导致信息披露合规风险。	控股子公司涉及的重大业务事项、重大财务事项以及其他可能对公司股票及其衍生品种交易价格产生重大影响的信息，应当按照公司《重大信息内部报告制度》，及时向公司报告，对需决策事项严格按照授权规定将重大事项报公司董事会审议或者股东会审议。 控制子公司发生的可能对公司股票及其衍生品种交易价格产生重大影响的事项，在控股子公司应关注公司关联交易管理规定，熟悉公司关联方清单情况，发生集团内的交易时，应判断是否存在关联关系，是否属于关联交易，构成关联交易的及时联系战略投资与证券事务部，并按照公司《关联交易管理制度》进行关联交易事项审批、报告和后期对账。	相关职能部门	无	发生时	报告和其他支撑材料	子公司管理制度
		子公司内部控制	CG15	内部控制管理制度、程序不健全、不完善，或有章不循，会加大经营、	子公司可依据国家、地方财政部门监管要求和管理提升要求等相关需求，对单位内部控制相关管控的建立情况进行调研分析，结合其内部控制相关要求，完善内部控制管理体系。	风控与审计法务部	风险内控岗	每年一次	内部控制评价底稿 内部控制评价报告	内部控制评价管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				管理违规风险，甚至导致经营失败。	控股子公司应当建立内部控制评价监督机制，按照公司内部控制评价部门的统一要求，开展内部控制评价工作，编制内部控制评价底稿和评价报告，经内部议事决策机构决策后按规定向公司相关部门报备。 所属公司在生产经营中发生重大违规违纪违法问题，造成重大资产损失且对公司生产经营、财务状况产生重大影响，或造成重大不良后果；所属公司违反规定开展融资性贸易业务或“空转”“走单”、循环等虚假贸易业务等情形，按照国有企业违规经营责任追究相关规定，对相关责任人员进行追责。					
	外派人员管理	外派人员机制及管理	CG16	缺乏外派人员管理规定，可能导致人员外派与管理脱节；派出人员不具备胜任能力影响子公司经营管理、业绩。	公司根据管理所需，可向子公司外派人员，对所任职公司的生产、经营、财务等进行管理。 外派人员由党群工作部、人力资源部、财务管理部等部门综合考虑后提出人选建议，报公司党委会审议批准。或采用公开竞聘、招聘、选聘方式，择优产生外派董事、高管、财务负责人候选人。外派人员人选意见经公司党委会审议批准后，由公司办公室发文，作为推荐委派函发往拟派驻的公司，由派驻公司依	管理层	无	发生时	无	股权代表管理办法 外派财务负责人管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					据有关规定，对推荐、委派的人员履行相应的法定选聘程序。					
制度体系管理	制度建立与运行维护	管理制度制定与审批	CG17	制度制定与审批规范不足，会导致制度合规性、适用性等与管理规范或实际脱节，指导作用降低。	公司按照“分级、分类”的原则建立制度体系。原则上制定的制度应当覆盖公司全面业务活动和全部业务环节，避免重大缺漏或管理空白。 公司制度的归口管理部门是风控与审计法务部，其他部门按照管理职责负责相关的制度建立和执行事务。公司党委会、总经理办公会、董事会、股东会是公司制度的决策主体，依照《公司章程》和《制度体系管理制度》的权限办理制度审议讨论并形成结论后下发执行。 管理制度分为二级，包括基本制度和一般制度。基本制度指规定公司基本运作机制的、全面的、长远性的重要制度，是实现公司整体运行和公司管控所必需的基本管理制度。一般制度指除基本制度以外的其他制度，是公司主要业务流程持续规范、有效运转的保障。基本制度的层级高于一般制度。 建立的管理制度原则上要涵盖公司治理及发展战略、投资管理、经营管理、财务管理、行政管理、监督管理、人力资源	党委会、总经理办公会、董事会、股东会 风控与审计法务部、各部门制度管理相关岗位人员	风险内控岗、各部门相关岗位	发生时	制度征求意见稿、制度审核审议批准会议材料	制度体系管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					等各方面，覆盖到公司经营管理全范围。管理制度的格式、层级、 制度制定或修订前根据管理所需开展制度建立或修订必要性的分析，进行多方面的讨论，明显不适用或其他原因不再执行的制度，梳理后由制度对口管理部门根据梳理结果组织制度的新建、修订、废止等相关工作。具体程序为：信息收集与分析—拟订管理制度草案，会审制度、征集意见—结合会审和意见征集反馈修订制度—合规审查—按要求报相关管理层级审批。根据《工会法》及《劳动合同法》等相关法律规定，凡涉及民主管理、职工福利、全员劳动合同、职工奖惩及职工切身利益的管理制度，除履行上述审批程序外， 还须经职工代表大会审议。股份公司章程的制定和修改，由战略投资与证券事务部拟订章程送审稿或者修改草案，经总经理办公会审议、党委会前置研究后报公司董事会审议，董事会审议后提交股东会审批。公司董事会议事规则及其他需要由股东会决策的基本制度由公司股东会审批，其他基本制度由董事会审批。 所属子公司以公司制定和下发的管理制度为依据，结合自身管理实际和管理所					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					需建立健全相应的制度，并按照规定报风控与审计法务部备案。但对于公司层面已制定相关制度，但所属公司实际并无该制度对应的管理业务、领域的，各所属公司无需再制定相关制度。 公司管理制度审批具体权限： ①**公司股东会**：审批公司董事会议事规则及其他需要由股东会决策的基本制度。 ②**公司董事会**：审议公司董事会议事规则及其他需要由股东会决策的基本制度，审批公司其他基本制度；审批公司管理制度体系建设方案。 ③**公司党委会职责**：审批党、纪、工、团类制度；作为股东会、董事会前置审议程序，对基本制度进行前置研究. ④**总经理办公会职责**：审议与公司经营管理、行政管理等相关的基本管理制度；审批公司的一般制度；审议公司管理制度体系建设方案。					
		制度宣贯培训	CG18	已下发制度未开展适用范围内的培训宣贯，不利于制度的执行和贯彻。	发布生效的管理制度，其拟订部室应会同制度归口管理部室对公司本部和所属公司相关人员进行宣贯培训。各部室也可根据管理范围内涉及的制度新建、修订等情况组织专项培训。具体宣贯培训方式可灵活调整，原则上采用通俗易懂、经济适	制度拟订部室、制度归口管理部室、人力资源部等	风险内控岗和各部室相关岗位	发生时	宣贯培训材料或相关记录	制度体系管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					用的方式开展宣传贯彻。 新入职人员的制度培训由公司人力资源部及各级所属公司人力资源管理部门具体负责。					
		制度体系运行评价与维护	CG19	未适时针对已运行的制度进行适用性、合规性等的评价分析，容易出现制度不合规、不适用，甚至误导使用人。	公司各项管理制度一经发布，必须严格执行。制度拟订部室应对实施情况进行跟踪并收集相应的执行情况，其他部室应就管理制度执行过程中发现的问题，及时向制度拟订部室反馈改进意见。 制度归口管理部室每年根据公司内控评价结果，涉及制度缺陷整改的，及时督促相关部室更新、修订制度，并定期牵头组织修订《内控管理手册》相关内容。 制度归口管理部门负责定期牵头开展公司整体制度的修编工作，制度整体修编后，应保持内控管理手册与制度的一致性；因特殊原因，各部室需对管理范围内的制度进行单独修编时，应同时考虑对内控管理手册、业务流程图相关内容的修订。	制度拟订部室、制度归口管理部室、人力资源部等	风险内控岗和各部室相关岗位	发生时	制度执行情况分析评价资料（或内控评价缺陷清单或相关底稿）	制度体系管理制度
集团管控责任追究	集团管控责任追究	集团管控责任追究	CG20	未结合国资委或相关规定对集团管控、产权管理、企业改组改制等的相关	公司经营管理有关人员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营中造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责	公司管理层、公司各部室、盐业事业部、新能	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				责任追究情形予以规范，若发生以上事项的违规违纪现象，无法及时进行责任追究，或不当执行责任追究机制，引发公司信誉危机。	任，构成犯罪的将依法移交司法机关。按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的集团管控方面的责任追究情形主要包括： ①对党和国家方针政策、决策部署以及国家有关集团经营管控的规定未执行或执行不力，造成资产损失或其他不良后果； ②违反规定程序或超越权限决定、批准和组织实施重大经营投资事项，或决定、批准和组织实施的重大经营投资事项违反党和国家方针政策、决策部署以及国家有关规定； ③违反主责主业管理规定，聚焦主业发展不到位，在发展定位、方向和战略上存在偏差； ④集团内控体系建设及执行存在缺陷，致使对重大风险隐患等问题失察，或虽发现但没有及时报告、处理； ⑤违反有关规定设立多层架构开展业务规避监管； ⑥违反国家有关收入分配政策，未有效履行职责，对所属子企业负责人薪酬管理不规范； ⑦所属子企业发生重大违规违纪违法	源事业部、各所属公司				

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					问题，造成重大资产损失且对集团生产经营、财务状况产生重大影响，或造成重大不良后果； ⑧所属子企业违反规定开展融资性贸易业务或“空转”“走单”、循环等虚假贸易业务； ⑨对国家有关监管机构就经营投资有关重大问题提出的整改工作要求，拒绝整改、拖延整改、虚假整改等。					
产权管理责任追究	产权管理责任追究	产权管理责任追究	CG21		按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》相关规定，产权管理方面的责任追究情形主要包括： ①未按规定履行决策和审批程序或超越授权范围转让、划转国有产权； ②财务审计和资产评估违反相关规定； ③隐匿应当纳入审计、评估范围的资产，组织提供和披露虚假信息，授意、指使中介机构出具虚假财务审计、资产评估鉴证结果及法律意见书等； ④未按相关规定执行回避制度； ⑤违反相关规定和公开公平交易原则，低价转让企业产权、上市公司股权和资产等； ⑥违反规定进行国有资产交易流转； ⑦未按规定履行国有股东标识管理程	公司管理层、公司各部室、盐业事业部、新能源事业部、各所属公司	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					序，违规管理国有企业名称、企业名称中的字号，违规使用企业许可证件、资质证明文件； ⑧未按规定办理国家出资企业产权登记，违反规定使用国有资产产权登记证（表）； ⑨违反规定代持股权、虚假控股、控股不控权、虚假合资、挂靠经营等。 综上经营管理有关人员违规违纪，未正确履职等导致公司发生重大损失的，将依法追究责任。					
改组改制责任追究	改组改制责任追究	改组改制责任追究	CG22		按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的企业改组改制方面的责任追究情形主要包括： ①未按规定履行决策和审批程序； ②未按规定组织开展清产核资、财务审计和资产评估； ③故意转移、隐匿国有资产或向中介机构提供虚假信息，授意、指使中介机构出具虚假清产核资、财务审计与资产评估等鉴证结果； ④将国有资产以明显不公允低价折股、出售或无偿分给其他单位或个人； ⑤在发展混合所有制经济、实施员工持股、破产重整或清算等改组改制过程中，	公司管理层、公司各部室、盐业事业部、新能源事业部、各所属公司	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					违反规定，导致发生变相套取、私分国有资产； ⑥未按规定收取国有资产转让价款； ⑦改制后的公司章程等法律文件中存在有损国有权益的条款。 公司经营管理有关人员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营中造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的将依法移交司法机关。					

六、流程相关管理制度

1.《公司章程》

2.《股东会议事规则》

3.《董事会议事规则》

4.《董事会提名委员会工作细则》

5.《董事会薪酬与考核委员会工作细则》

6.《董事会审计委员会工作细则》

7.《董事会战略与可持续发展委员会工作细则》

8.《中共云南能源投资股份有限公司委员会议事规则》

9.《中共云南能源投资股份有限公司委员会工作制度》

10.《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》

11.《“三重一大”事项决策清单》

12.《股权代表管理办法》

13.《董事会提案管理办法》

14.《董事会授权管理制度》

15.《总经理办公会议事规则》

16.《总经理工作细则》

17.《岗位说明书》

18.《子公司管理制度》

19.《制度体系管理制度》

20.《外派财务负责人管理办法》

第二章　发展战略

一、总述

发展战略是指企业对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施的长远发展目标和战略规划。

发展战略的子流程主要包括：战略规划总体管控、发展战略规划制定、发展战略制定、发展战略分解与宣贯、发展战略执行。

二、基本控制目标

1. 合规目标

确保依据国家法律法规和公司章程的相关要求，在董事会下设立战略与发展委员会或类似组织，负责发展战略的管理工作；战略规划的制定紧密结合上级单位总体目标、总体规划和公司实际，保证公司战略规划符合国家法律法规和相关规章制度的要求。

2. 经营目标

（1）确保建立发展战略相关的组织管理机构和运作机制；

（2）确保在充分调查研究、科学分析预测的基础上制定明确的发展战略；确保公司战略规划得到适当的授权审批；

（3）建立监督机制，保证公司战略规划得到有效执行；

（4）加强战略实施的监控，确保公司战略规划的执行偏差得以及时地发现和纠正。

3. 战略目标

为确保战略目标的实现，指导各部室、所属公司根据公司战略规划制定相应业务子战略和实施策略，并在关键节点进行跟踪督办。确保战略目标符合企业实际能力，适应主营业务需求；

三、不相容职责

1. 发展战略主要职责：

A：战略规划的拟制

B：战略规划的审议

C：战略规划实施监督

D：战略规划修编申请

E：战略规划修编方案审批

2. 发展战略不相容职责对照表

	A	B	C	D	E
A		X			
B			X		X
C				X	
D					
E					

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
发展战略总体管控	发展战略管理体系建设	发展战略管理机构及职责	SM01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	战略决策机构主要包括公司总经理办公会、公司董事会。董事会为公司战略管理的责任主体和实施主体,总经理办公会是公司发展战略的审议机构。 公司战略管理的归口管理部门是战略投资与证券事务部。公司各部室、所属公司是战略规划的执行主体。 公司各部室、所属公司是战略规划的执行主体，根据制定的战略规划组织实施战略，确保规划落地。 战略规划相关管理机构、部室的主要职责依照《战略管理制度》相关要求执行。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	发生时	部门职责说明书	董事会战略与可持续发展委员会工作细则 战略管理制度
		发展战略管理制度	SM02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	根据管理所需，结合公司情况制定了《战略管理制度》，对战略规划的研究制定、审核批准、贯彻执行、评估调整、考核评价等全过程闭环管理，以及对战略落地实施的指导、审核、督促等工作进行规范。通过落实战略管控，组织战略实施，提高公司战略决策的科学性和民主性，做强整个公司的核心竞争力。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	发生时	无	战略管理制度
		发展战略岗位管理	SM03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容	战略投资与证券事务部战略与政策研究岗：负责公司内外部研究分析工作，制定战略规划，组织各业务单元进行战略分解，跟踪监测、	人力资源部	战略与政策研究岗	发生时	岗位说明书	战略管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				岗位未分离等风险。	支持协助战略执行，确保公司战略落地。					
发展战略规划制定与执行	发展战略制定	战略目标制定及审批	SM04	发展战略目标定位不准确，战略规划未立足于公司实际经营能力和主营业务开展情况，可能导致战略规划无法对公司经营及发展方向作有效支撑。	公司战略规划管理遵循战略引领、整体最优、分类管理、动态调整的原则。在战略规划制定前，组织开展相关战略研究，为战略制定提供信息支撑。战略研究内容包括与公司发展相关的国内外法律、政策、经济、科技、行业形势、主业市场前景、主要竞争对手等分析；公司核心能力、资源状况和实际运营状况等。 在充分调查研究、科学分析预测的基础上，明确短、中、长期战略目标，并应充分收集和考虑各成员企业及内外部专家的意见，拟定发展战略目标，发展目标与战略规划可同步制定，也可先确定大的战略目标，以此为基础制定具体战略规划。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	发生时	战略规划草案	董事会战略与可持续发展委员会工作细则 战略管理制度
		战略规划编制与审批	SM05	对外部环境研究不透彻、风险因素识别不到位、竞争对手研究不充分，可能导致公司战略规划编制质量不高、指导性不强。发展战略地	公司总体战略规划制定程序： ①启动。提出《战略规划编制工作方案》。 ②编制。按审定的《战略规划编制工作方案》，组织相关部室、所属公司开展战略规划编制工作。 ③评审。组织相关部室开展战略规划内部评审，组织行业主管部门、社会专家等论证评审并修改完善。评审以围绕《战略管理制度》明确的评审要素实施评审并形成评审结果。	战略投资与证券事务部 公司各决策机构	战略与政策研究岗、各决策机构	发生时	战略规划草案、审批文件、正式的战略规划	战略管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				制定缺少严格的审核批准程序，因主观原因变动频繁，可能导致公司资源不断浪费，甚至危及公司的生存及持续发展。	④审核。提交总经理办公会审议，履行党委前置研究程序，修改稿提交董事会战略与可持续发展委员会审议。 ⑤审批。由董事会战略与可持续发展委员会提交公司董事会审批。 ⑥上报和印发。经审批的战略规划报上级单位备案，印发公司内部执行。 公司战略规划与国家规划、省级规划同步，每5年编制一次，5年发展规划和3年滚动规划确定规划期，子规划结合实际情况以3年滚动规划为重点，也可适度开展5年发展规划制定。 与总体战略规划匹配的业务规划或专项规划等，由负责发起的编制责任单位组织内部初步评审、专家论证会外部评审，修订完善后报总经理办公会审议，履行党委前置研究程序，提交公司董事会决定。 所属公司的战略子规划由子公司战略管理部门牵头制定，以股份公司总体战略规划为指导，注重上下衔接、统筹协调。按所属公司内部审批程序审批后报公司备案。					
	发展战略分解	战略规划分解落实	SM06	未对公司内部条件进行充分分析，可能导致	建立战略实施体系，董事会战略与可持续发展委员会及战略管理部门负责战略规划的组织实施，结合实际将发展战略逐步细化，通过	战略投资与证券事务部、经	战略与政策研究岗和	发生时	年度经营计划、战略执行复	战略管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	与宣贯			资源利用不足，战略编制不客观、战略方向不明晰、指标设置不科学、资源配置不合理，可能导致战略目标难以具体落实。	年度经营计划、战略执行复盘报告、重点战略任务清单、全面预算等对董事会决策的战略规划事项进行督促落实。 其他战略实施单元的经营计划、财务预算、管理计划等应贯彻落实公司年度经营计划、年度战略执行复盘报告、重点战略任务清单并有机衔接。 年度战略目标、工作计划、经营计划、年度全面预算、专项工作计划等是战略分解落实的结果，按照管理职责由各实施主体进行战略实施的自我监督，战略归口管理部门、公司管理层、经营管理部、财务管理部等对相关工作完成情况进行信息或数据的统计、对比分析，将目标任务落实到年度考核工作中。考核结果可作为战略规划分解实施的结果。	营管理部、财务管理部等	其他相关岗位		盘报告、重点战略任务清单、全面预算资料等	
		战略规划宣贯	SM07	未安排战略规划宣贯、培训等工作，或宣贯不到位，无法有效落实规划目标及相关工作任务，影响发展战略实施的效率效果。	总体战略规划由战略管理部门牵头组织在全公司内进行宣贯、解读、培训等，加强公司员工对战略规划的了解和认识。公司子规划由发起单位牵头进行宣贯、解读与培训。 各管理层级应当重视发展战略的宣传工作，通过内部各层级会议和教育培训等有效方式，将发展战略及其分解落实情况传递到内部各管理层级和全体员工。	战略投资与证券事务部、人力资源部	战略与政策研究岗和其他相关岗位	发生时	宣贯培训材料	战略管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	发展战略实施	战略规划实施与监控	SM08	发展战略的实施工作不到位，可能导致公司盲目发展，难以形成竞争优势，丧失发展机遇和动力。未采取切实有效的战略实施保障措施，可能导致发展战略难以顺利贯彻实施。	加强对发展战略实施情况的监控，战略管理部门对战略规划的实施采取阶段控制和过程控制，就战略规划的实施情况与既定的战略目标、业绩目标进行比较，发现差距、分析原因、纠正偏差。 按照上级主管部门要求或公司管理所需，在相关生产经营指标完成情况分析、预算执行情况分析、投资完成情况分析等中，反映战略规划的实施情况，收集和分析相关信息，对于明显偏离战略的情况，应当及时报告。 战略实施过程中，涉及战略合作项目的，按照《战略管理制度》办理战略合作协议签署工作，并指定对口责任部门，对协议履行情况进行全过程跟踪。 在战略规划实施过程中，存在违反主责主业管理规定，聚焦主业发展不到位，在发展定位、方向和战略上存在偏差的；或者偏离核定主责主业和战略规划投资，以大额负债形式形成主业无关资产。将按照国有企业违规经营投资责任追究相关规定，追究相关人员责任。	战略投资与证券事务部、各实施主体	战略与政策研究岗和其他相关岗位	发生时	年度经营计划、战略执行复盘报告、重点战略任务清单、全面预算等执行情况记录、违规经营相关记录	战略管理制度
发展战略调整优化	战略规划回顾分析	战略规划回顾分析	SM09	未能对战略执行过程面临的外部变化进行有效监控，可能导致公司战略	按照战略规划实施情况，定期（如3-5年）或按年度开展战略规划实施情况回顾分析，发生需调整战略规划情形时，需启动公司战略规划调整程序。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	发生时	战略规划回顾分析报告或相关材料	战略管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	与优化			发展与大环境脱节，出现执行偏差。未根据监控与评估结果适时优化调整发展战略，可能导致战略不适应变化，影响战略目标的实现。	发生以下情形之一，可结合情况及时进行战略规划的调整： ①因经济形势、产业政策、技术进步、行业状况、企业重组及其他因素发生重大变化时，需进行动态调整。 ②公司董事会新作出的重大战略决定，应作为战略补充或战略调整，及时列入公司战略规划体系。 ③根据战略规划执行复盘报告，公司战略目标提前1年以上实现或连续2年未能完成规划目标、既定战略面临重大考验时。					
		战略规划调整优化	SM10	未及时进行战略规划调整，会因规划与实际不匹配导致战略目标难以达成。	总体战略规划调整应充分论证研究，由战略规划归口管理部门牵头组织开展战略研究，编制公司战略规划调整提案，经评审后，依据内部决策程序报批。具体程序按照战略规划制定程序办理。通过内部决策后报上级单位备案。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	发生时	战略规划调整草案及相关审批记录	战略管理制度

六、流程相关管理制度

1.《董事会战略与可持续发展委员会工作细则》

2.《战略管理制度》

第三章　人力资源管理

一、总述

人力资源是指企业组织生产经营活动而录（任）用的各类人员，包括董事、高级管理人员和全体员工。人力资源是企业主要的“资源”之一，人力资源管理的质量直接影响企业整体运营的效果。

人力资源管理的子流程主要包括人力资源规划管理、人员使用与日常管理（包括员工招聘、劳动合同管理、员工岗位变动、员工培训、薪酬管理、绩效管理等）、人员退出管理、干部管理、人员外委管理、专家库管理、人事档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）按照劳动法和劳动合同法等法律法规相关规定，结合公司实际，制定人力资源管理相关政策，为人力资源管理的规范性提供制度基础，保证制度执行有依据。

（2）按照管理制度做好人力资源引进、开发与使用、退出等工作，确保符合法定管理要求，按照劳动合同法相关规定与劳动者订立劳动合同，做到同工同酬，避免法律诉讼或企业声誉受损。

（3）按照劳动者工作情况按时支付劳动者应得薪酬，按照劳动法和相关法律法规为劳动者购买社会保障金，有效维护职工权益不受侵害。

2. 财务报告目标

（1）按照公司预算管理要求进行人工成本（薪酬）的预算，合理控制人工成本；根据公司经营目标实现情况、人力资源规划、计划等足额支付职工劳动报酬。

（2）保证员工薪酬得到及时、准确地支付和发放，保证职工薪酬相关核算准确、完整、及时。

3. 经营目标

（1）做好人员需求分析与人力资源结构分析，把好人员入口关，按需引进所需人员，避免不合理的人员需求和人员引进导致的人员过剩或者人员与需求不匹配风险。

（2）结合各部室业务职能定位，合理设置编制、岗位；明确各层级岗位职责，确保岗位责任制的落实，确保配置具备专业胜任能力的岗位人员。

（3）建立培训机制，通过培训提高员工综合能力和素质。构建与公司发展相匹配的薪酬激励约束机制，做到赏罚分明，提高员工满意度。拓展员工学习、晋升、自我提升通道，提高工作效率的同时，提升员工综合素质。

4. 战略目标

通过人力资源具体计划的实施和人力资源相关政策的落实，促进公司人力资源规划目标得以实现。

三、不相容职责

1. 人力资源管理主要职责：

A：人力资源规划编制

B：人力资源规划审批

C：人力资源需求计划提出

D：人力资源需求计划审批

E：招聘方案编制与执行

F：招聘方案审批

G：人员招聘工作实施

H：人员招聘录用批准

I：绩效考核方案编制与实施

J：绩效考核方案审批

K：员工退出申请

L：员工退出审批

M：员工退出办理

2. 人力资源管理不相容职责对照表

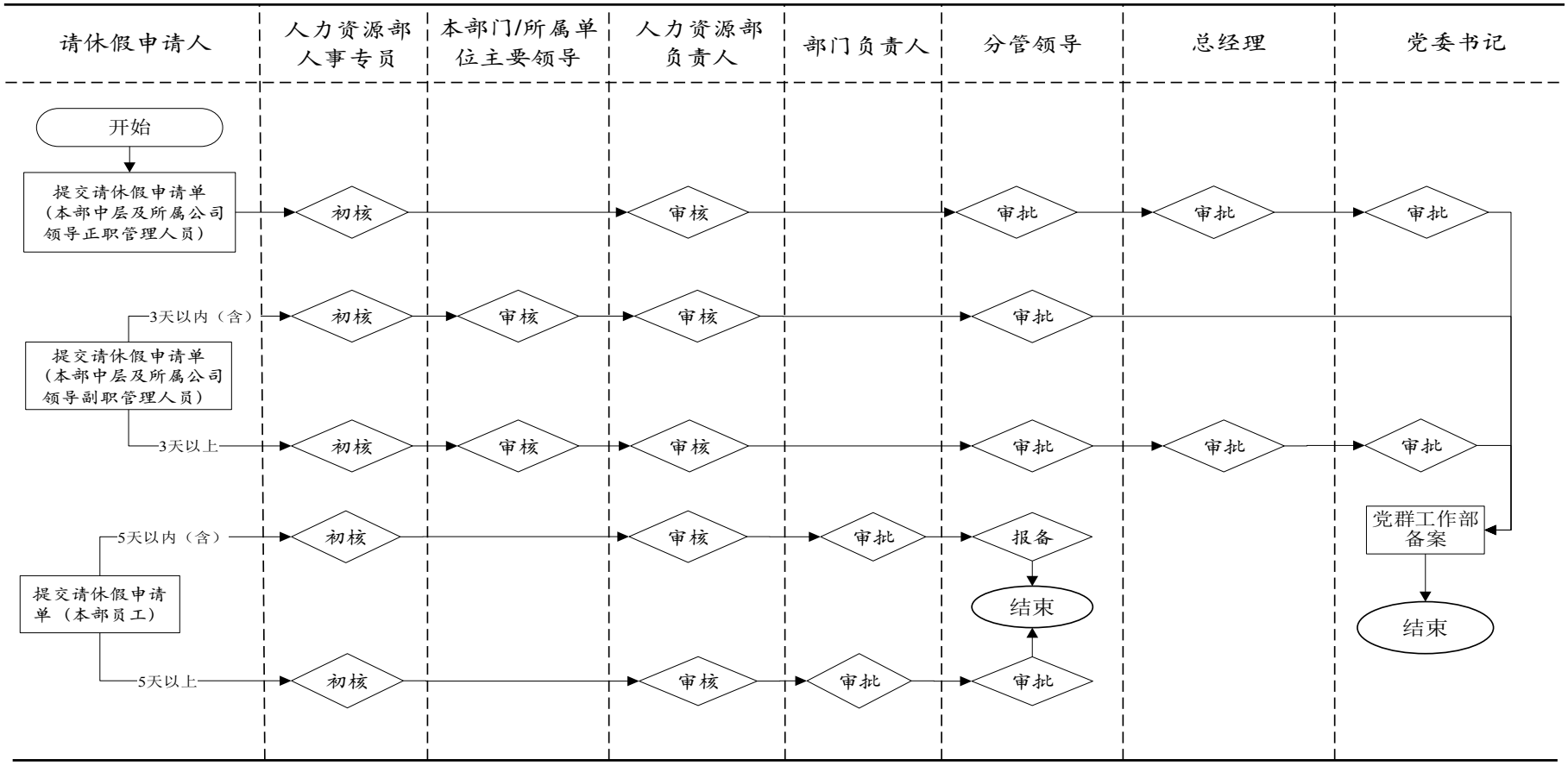
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
A		X											
B			X										
C				X									
D													
E						X							
F							X						
G								X					
H													
I										X			
J													
K												X	
L													X
M													

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

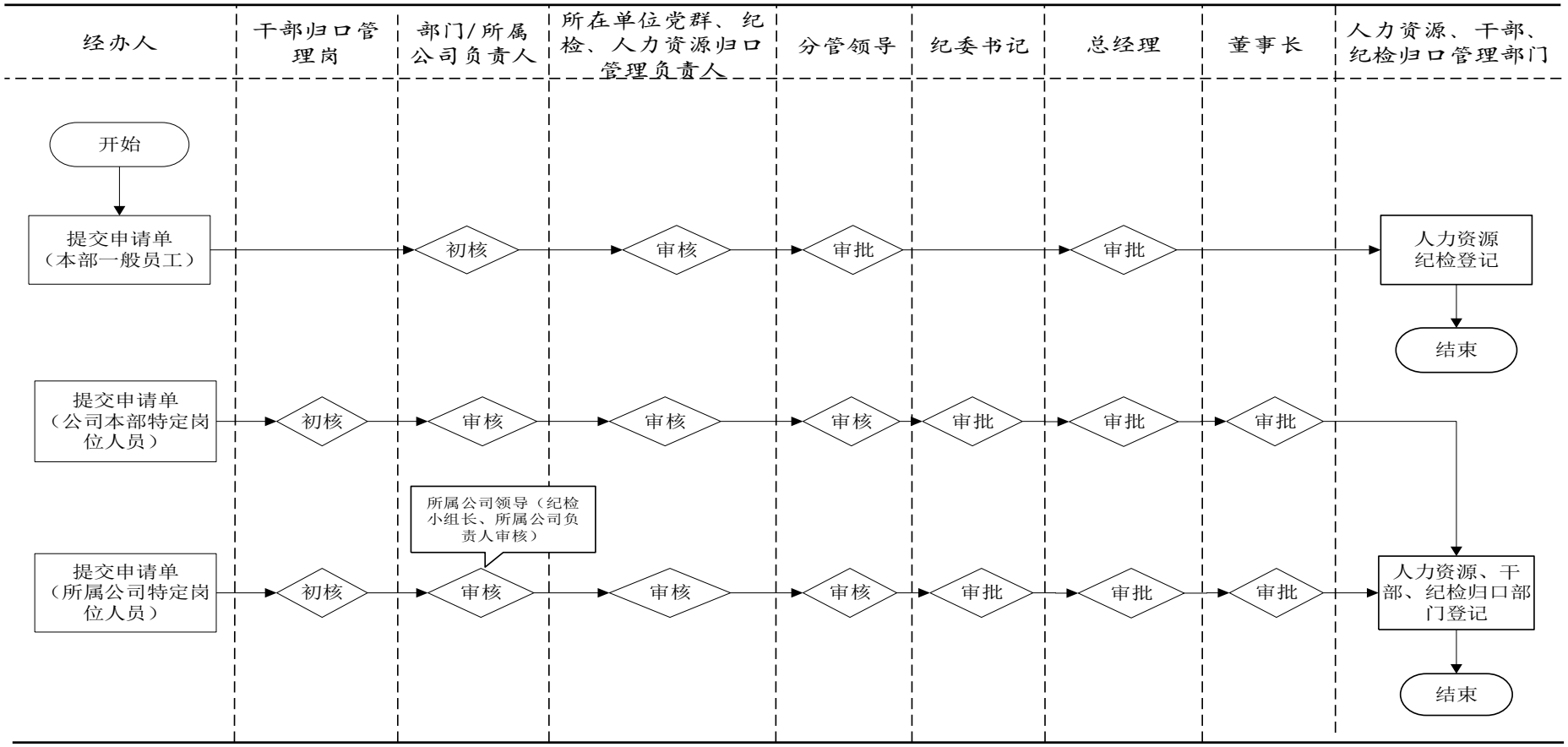
1. 请休假管理流程图

请休假申请流程（参见《云南能源投资股份有限公司本部员工请休假管理办法》 *人力资源部*



2. 因私出国（境）申请及审批流程图

因私出国（境）申请流程（参见《关于进一步规范员工外出报备与出国（境）管理的通知》　　人力资源部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
人力资源总体控制	人力资源管理体系建设	人力资源管理机构及职责	HR01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	人力资源部是公司人力资源的总归口管理部门。主要负责员工需求计划汇总报审、员工招聘配置，负责公司中层管理人员、高层次人才、本部各类人员的招聘配置工作；负责所属公司员工招聘需求计划管理、审核备案、专业指导和监督检查等工作；负责按照“一事一议”的原则审批各所属公司年度计划外招聘事项。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	无
		人力资源管理制度	HR02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理依据不足，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	《本部绩效管理办法》《本部薪酬管理办法》《本部员工考勤与请休假管理办法》《招聘和员工配置管理办法》《员工关系管理办法》《工资总额管理制度》《公司薪酬管理制度》《人才培养管理办法》《教育培训管理办法》《员工奖惩管理办法》《评优评先管理办法》《专家及专家委员会管理办法》《公司专项激励管理办法》《补充类社会保险管理办法》《外派财务负责人管理办法》《事业部及所属公司领导班子成员任期制契约化管理办法》《股权代表管理办法》等制度，对公司本部和所属公司人员招聘、人员使用及日常管理、薪酬、绩效、培训等多个方面进行了规范。 以上各项制度根据管理需要适时进行修	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	无	人力资源系列管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					订、补充，以适应管理所需。					
		人力资源岗位管理	HR03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	人力资源部是公司人力资源的统一管理部门，统筹人员需求，对所属公司人力资源工作进行监督指导。根据部门职责和工作所需，设置相关岗位，主要岗位设置情况： **招聘与人事岗**：负责公司招聘与配置管理、人事管理、员工关系管理、人事档案管理相关工作。 **组织与人才发展岗**：负责公司人力资源制度及标准管理、组织机构及编制管理、人力资源规划、员工职业生涯管理、专业技术人才队伍建设、教育培训管理相关工作。 **绩效管理岗**：负责绩效管理、经理层成员任期制契约化管理相关工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位职责说明书	无
人力资源规划管理	人力资源规划制定	人力资源规划制定	HR04	人力资源规划与战略规划不匹配，未能发挥指导人力资源优化配置作用，不利于公司可持续发展，可能导致公司无法获得满足经营	人力资源部根据发展要求，在公司总体战略规划和战略目标明确的前提下，结合人力资源现状和未来3至5年的需求预测，明确人力资源发展目标，按照发展周期组织制定《人力资源规划》，对未来一段时间的人力资源数量、人员结构和人效等进行分析，以指导人力资源管理相关工作。规划包括但不限于人员结构分析、人力资源发展存在问题、人力资源规划目标、人力资源管理提升	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	人力资源规划及相关审核材料	人才培养管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				管理所需的人力资源。影响公司核心竞争力的全面提升。	举措、保障措施等内容。					
		人力资源规划审批	HR05		《总体人力资源规划》参照公司战略规划审批程序，在内部进行审核、论证后，纳入公司总体战略规划，一并报审报批。具体参见公司《内部控制管理手册-发展战略》章节相关内容。 人力资源部可根据规划实施情况，对年度人力资源管理工作开展情况、人力资源规划执行情况进行总结分析，识别存在的主要缺陷和不足，总结经验，持续完善人力资源政策。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	人力资源规划及批准材料	人才培养管理办法
人员使用与日常管理	员工岗位管理	员工岗位设置管理	HR06	岗位设置不合理或管理职责不明确，责任未落实，相关人员不能正确履职，影响工作效率效果。	根据公司各部室、事业部职责、人员（岗位）配置情况，合理设置部门内相关岗位，开展定岗定编具体工作，进一步明确员工主要职责及具体岗位职责、工作任务、上下级关系等，形成《岗位说明书》。人力资源部汇编后进行审核审定，形成公司《岗位说明书》下发。各部室、事业部岗位人员在具体岗位任职，需签署岗位说明，按岗位职责正确履职。 在岗位设定时遵循不相容岗位分离控制，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制，避免岗位职责重合、空白。常见的不	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	定岗定编相关材料、岗位说明书	招聘和员工配置管理办法 员工关系管理办法 人才培养管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					相容职责包括：授权与执行不相容、执行与记录不相容、保管与核对不相容、决策与监督不相容等。 公司系统梳理了主要业务流程的不相容职责，具体见公司内部控制管理手册各章节的“三、不相容职责”相关内容。					
		岗位交流轮岗	HR07	岗位人员长期任职于同一岗位，可能引发惯性操作、舞弊等风险；缺少适当的岗位轮换调整，也不利于个人综合性发展。	公司及所属企业人力资源部门结合实践经验，对经营管理活动有关敏感、关键岗位及控制薄弱、易发生舞弊行为的岗位，按照人事管理权限适时开展轮岗，具体根据人员配置、岗位任用情况组织实施。 实施轮岗前应征求员工意见，明确轮岗开始后与轮岗结束后的工作内容、岗位待遇与交接事宜。轮岗双方应当及时办理工作交接，并由指定的监交人监交。 不具备轮岗条件时，可采用专项审计、内部稽核等替代控制措施弥补关键岗位无法轮岗带来的风险。关键岗位一般是指涉及人财物的相关岗位。	党群工作部、人力资源部	相关岗位	发生时	轮岗方案、轮岗记录、专项审计或内部检查（审计）结果等	
		岗位调整管理	HR08	缺少人员调配和晋升相关的管理规范，不利于人员在公司范围内的合理调配、高效	岗位调整一般是指公司内部岗位的调整，包括以下情形： 上级单位向下级公司（含公司本部向所属公司）调动的，按公司相关要求执行。同层级所属公司间，内部调动由员工拟调入公司	人力资源部	相关岗位	发生时	岗位调整方案及相关审批记录	招聘和员工配置管理办法 员工关系管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				使用，员工积极性不高。	与调出公司协商一致，报公司进行集体研究审批后办理。 营销大区公司内部调动分为编制内内部调动和编制外内部调动，编制内调动由大区公司根据其相关规定统筹调配，报公司备案；编制外调动须经公司审批后办理。 员工调动时，由人力资源部门组织办理劳动合同解除手续，社保关系、住房公积金关系、企业年金关系转接等工作。					人才培养管理办法
	人员需求管理	人员需求计划提出与审批	HR09	人力资源缺乏或过剩、结构不合理、人员需求计划未与实际结合，可能导致无法招录到适合相应岗位的人员。	公司人力资源部是实施员工招聘配置工作的责任主体，公司各类人员的外部招聘引进工作（劳务派遣人员招聘），跨所属公司的内部流动配置（含遴选、调动等）进行集中管理。对所属公司的年度招聘工作进行统筹管理。 各部室、事业部和所属公司按需提出人员需求，人力资源部汇总分析需求情况，根据公司整体公司发展阶段、人力资源现状、生产经营实际，同时考虑人工成本因素等，结合收集到的需求，会同相关部门，制定公司《招聘需求计划（含年度招聘需求计划和计划外增补）》，报公司党委会审议批准，再报上级单位审批后，人力资源部结合实际需求组织实施招聘。 公司及各所属公司中层及以上管理人员	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	招聘需求计划（含年度招聘需求计划和计划外增补）及相关审批记录	招聘和员工配置管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					及职业经理人的招聘引进，参照公司《招聘和员工配置管理办法》执行，同时还应当符合公司干部选拔任用及职业经理人管理相关规定。 所属公司劳务派遣人员招聘需求先报公司人力资源部初审，由人力资源部与各业务归口管理部门审核同意后按规定程序开展，最终聘用结果报人力资源部备案。					
	人员招聘管理	招聘信息发布	HR10	招聘信息发布不及时、与需求不一致，可能导致招聘信息与人员需求难以契合。	公司采用多维度的外部招聘方式引进适合的人员，主要方式包括高层次人才引进、柔性人才引进、社会招聘、校园招聘、劳务派遣招聘、协商调入。 人力资源部按照上级单位审批通过的《招聘需求计划（含年度招聘需求计划和计划外增补）》，按照各需求主体的实际需求，综合考虑招聘岗位类型、招聘实施效率等因素，制定《招聘实施方案》，报分管领导审批后组织实施。 人力资源部结合各用工单位招聘岗位的需求人数和专业，选择和匹配相应的招聘平台发布《招聘公告》。公告原则上需发布于上级单位统一建设的招聘宣传渠道，从发布至报名结束时间结合实际情况确定，最少不低于7个工作日。 公司搭建的统一招聘配置渠道供各所属	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	招聘实施方案、招聘公告及相关批准记录	招聘和员工配置管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					公司共同使用，各所属公司也可根据实际需要自行补充建立适当招聘渠道，并报公司人力资源部备案后使用，相关费用原则上应当纳入预算进行管理，并严格按照报销手续办理报销。					
		人员招聘组织实施	HR11	缺少人员招聘的管理规范和招聘选拔机制，导致招聘人员不具备必要的道德素养和专业胜任能力，招录人员与需求匹配度不高，甚至招聘失败。	《招聘公告》发布后，人力资源部相关人员应当进一步确认信息发布是否符合要求，是否发布成功。待发布截止后，组织开展简历筛选和资格审查工作。 审核通过后，由人力资源部牵头，各单位相关业务部室及招聘需求单位配合进行选拔考核环节，应聘者应当按要求提供相关个人资料，以进一步筛选、查证、核实，形成候选人名单，发出面试通知，进入招聘选拔阶段。 招聘选拔从应聘者多方面进行选拔，由人力资源部、相关部室、纪检部门及招聘需求单位、外聘专家等共同组成招聘小组。对应聘人员进行智力、品德、专业技能和综合素质的测评。测评可采用笔试、面试、考核和人才测评等方式，具体根据情况使用不少于2种相结合的方式对应聘人员进行甄选，得出测评结果。人力资源部在此基础上开展应聘人员的背景调查，形成拟录用人选建议，提交公司党委会研究审议。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	招聘公告、应聘人员简历及相关筛选核实记录、拟录用人选建议、背景调查记录、招聘录用结果公示、录用通知等	招聘和员工配置管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					通过党委会批准的拟录用人选按要求公示，公示期不得少于5个工作日。公示无影响录用情况的，人力资源部通知拟录用人员至指定医院完成入职体检。 满足以上全部条件的，人力资源部印发录用通知，同时向上级单位报告（报备）录用人员情况，用人单位按程序办理员工入职。					
		新员工入职管理	HR12	未对新入职员工个人资料进行核实，未及时录入或更新员工信息，导致员工基础信息不完整，甚至可能引起劳动纠纷。	录用人员凭公司人力资源部发出的录用通知，到指定工作单位报到，并与用人单位签订劳动合同。原则上录用通知发出1个月内应到岗，否则视为放弃。无特殊原因逾期不到者，取消录用。 录用人员报到时应按照要求提供相关证件和材料，交入职公司人力资源部门审核原件，留存复印件。录用人员对提供的所有资料的真实性负责。 对特别优秀的、用人公司紧缺急需的外部人才，选拔时其学历、年龄、职称等条件可适当放宽。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	员工信息表（信息系统内建立、维护）、相关证件复印件	招聘和员工配置管理办法
		新员工试用转正管理	HR13	试用期界定不规范，违反劳动合同法规定。另外如缺少试用评估机制，招聘人员	新员工入职后人力资源部门及时建立员工档案，经员工本人确认并完善个人信息。 新入职人员按人力资源部门规定参加新员工入职培训并由人力资源部门检测入职培训效果。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	劳动合同、试用期考核鉴定表及考核结果	招聘和员工配置管理办法 员工关系管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				不具备必要的道德素养和专业胜任能力，招聘失败。	新入职员工试用期按照劳动合同法相关规定进行界定，不得超过限定的最高试用期限。入职部门负责试用期员工的管理，对试用期的表现作出评定。 试用期届满，由员工本人提交《试用期考核鉴定表》，由所在部门及分管领导对其进行考核和工作鉴定，考核鉴定合格的予以转正。评定原则上在试用期结束前 10 个工作日内实施。 试用期内新录用人员或人力资源部门可按劳动合同法相关规定解除劳动合同。					
	内部流动配置	内部流动配置	HR14	内部流动配置管理规定不明确，不利于以更灵活的方式选拔人才，可能错失更合适的人选。	除外部招聘外，公司人员新增还可进行内部流动配置，其主要方式包括：内部遴选、内部招聘、内部调动等。具体由用人单位根据具体的人力资源新增实施方案后，按照公司《招聘和员工配置管理办法》执行，执行中其主要程序、管理规定等必须符合公司制度规定，不得自行决定。 内部流动配置选拔的人员情况，人力资源部参照对外招聘相关程序办理入职；所属公司内部流动配置选拔结果向公司人力资源部报备。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	内部流动配置相关材料（按不同方式流程过程和结果性重要资料）	招聘和员工配置管理办法
	借调管理	借调管理	HR15	未按规定借调（抽调）人员，或长期违规借	公司各部室、事业部及所属公司借调（抽调）人员按照“控制数量、规范程序、严格审批、明确时限、归口管理、落实责任”的	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	借调（抽调）通知	招聘和员工配置管理办

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				调（抽调）人员，导致人力资源被无故占用，影响被借调单位人力资源管理。	原则实施。借调（抽调）人员原则上必须满足下列情形之一： ①缺编较多、短期内难以调剂补充，现有人员不能保证工作完成的。②因筹备组织专题调研、大型会议（活动）及其他临时性重大工作，现有人员不足的。③因专项工作设立专班机构，人员难以调剂解决的。 不得借调（抽调）所属单位班子人员。借调（抽调）岗位主要为业务性较强、工作急需、任务量大或人员缺编较多的部室。具体借调（抽调）人员、数量根据实际工作，由借调（抽调）单位商公司人力资源部提出。借调（抽调）严格控制周期，不得超过规定期限。具体管理范围、要求和借调（抽调）具体程序等，按照《招聘和员工配置管理办法》借调管理的相关规定执行。					法
	劳动合同管理	劳动合同签订	HR16	劳动合同未采用示范文本，合同条款不利于职工维护合法权益，存在法律风险。用工过程违背相关法律法规，可能引发劳动	人力资源部门应当按照《劳动合同法》和地方人力资源管理部门要求，使用规范的制式《云南省劳动合同书》文本。劳动合同书中的保密协议书和约定事项由公司统一制定，与劳动合同书一起签订。 劳动合同由用人单位与劳动者共同签订，加盖单位公章、法人章、劳动者签字后生效。完成签订手续后，人力资源部门负责向当地劳动行政管理部门办理用工登记。新聘用员	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	劳动合同、劳动合同备案记录	员工关系管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				纠纷。	工拒绝签订劳动合同的，公司应自用工之日起 1 个月内停止用工。 所属公司领导班子成员原则上与上级单位签订劳动合同，五险二金关系同步归属，特殊情况可属地化管理（各区域销售部领导按照“老人老办法、新人新办法”管理）。 公司与员工双方均应当严格执行劳动合同的约定，全面履行各自的义务。					
		劳动合同续签、终止	HR17	未及时办理劳动合同续签、终止等工作，可能因劳动纠纷、索赔等造成公司损失。	对达到变更、续签和解除劳动合同相关情形的，按照规定办理。公司单方面解除劳动合同，应当事先将理由通知工会。员工应当按照双方约定，及时办理工作交接及人事档案和社会保险关系转移手续。公司及各用人单位对已经解除或者终止的劳动合同书，至少保存 2 年备查。 劳动合同订立、续签、变更、解除和终止等具体管理要求，按照公司《员工关系管理办法》相关要求执行。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	劳动合同及相关续签、变更、终止证明材料	员工关系管理办法
		劳动争议纠纷处理	HR18	未明确公司与员工发生劳动争议的处理规范，导致纠纷处理无据可依，甚至导致经济、名誉等	公司与员工发生劳动争议，当事人首选协商解决，协商不成可以依法申请调解、仲裁、提起诉讼，具体根据实际情况选择适当的方式解决纠纷。 公司设立劳动争议调解委员会，由员工代表和公司代表组成。劳动争议发生后，当事	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	劳动纠纷处理方案、调解书、仲裁书、诉讼材料等	员工关系管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				的损失。	人可以向公司劳动争议调解委员会申请调解；不愿调解、调解不成或者达成调解协议后不履行的，可以向劳动争议仲裁机构申请仲裁。对仲裁裁决不服的，可以依法向人民法院提起诉讼。					
	人员使用管理	员工培训计划制定	HR19	缺乏合理、有效的人才培养机制，可能导致员工素质无法满足公司业务发展需要。	公司制定了《培训管理办法》《人才培养管理办法》等制度，规范公司员工和相应人才的培养。 培训对象主要为公司各类管理人员、各类专业技术人员和技术工人、新员工和转岗人员、根据国家法律、法规及行政规章需持证上岗的作业人员，以及公司管理体系及相关人员、为公司工作的人员或相关方人员等。培训内容涵盖党建教育类、与公司生产、经营、管理相关的知识培训和技能培训、系统理解与创造力培训等。可综合采用内训、外训的方式组织开展。 各部室、所属公司根据生产、经营和发展需要，结合各岗位对员工的任职要求、岗位职责、工作标准、岗位技能清单等因素，提出年度培训需求，并填写《员工培训计划表》报公司人力资源部。 公司人力资源部根据各部室、所属公司的培训需求，结合公司战略、人才发展规划、	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	培训计划	培训管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					业务发展需求、公司培训费用预算安排，统筹编制公司年度教育培训计划，经公司会议审议通过后下发各部室、所属公司。涉及相关培训费用支出的，按照公司预算管理、支出管理规定办理。公司《员工教育培训管理办法》对培训费用标准，包括邀请外单位人员讲课的讲课费、异地邀请授课老师讲课费、外部取证和相关知识培训等的费用和管理要求等进行了明确，在进行培训费用预算时，作为参考和实际支出的最高标准。 计划外培训按照“一事一议”原则，填写培训需求表，按规定流程审批后方可开展。具体要求： （1）计划外培训项目审批流程： 培训组织部门不低于培训实施前一周填写培训需求表，交培训组织部门分管领导、人力资源部门审核，由主管领导和单位负责人审批。 （2）计划外培训费用（含资料费、培训费等）审批权限：培训费用2000元/次以内的培训，人力资源管理部门审批；培训费用2000至2万元/次以内的培训，单位主管领导审批；培训费用2万元/次以上的培训，单位负责人审批。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					（3）外请培训机构及培训老师，由各单位提出需求，本单位人力资源归口管理部门统一对接实施。					
		员工培训计划执行	HR20	培训工作计划性不足，或未按计划实施培训，员工业务能力或者道德素养无法满足岗位要求，可能导致公司目标无法实现，甚至发生欺诈、舞弊等，发生损害公司利益的行为。	各部室、事业部和所属公司依据下发的培训计划组织实施培训的具体工作。公司人力资源部定期（如半年）对各培训计划的实施情况进行检查。 人力资源部对培训实施情况的检查，可结合工作实际开展，也可在其他事项检查中将培训情况的检查纳入其中。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	年度培训计划	培训管理办法
		培训效果考评	HR21		培训结果的评价方式可分为短期评价、长期评价和跟踪考察。 公司层级组织的培训，由培训组织部门评价；各所属公司、部门级培训由本单位、部门自行组织评价，公司人力资源部进行监督。评价内容一般包括以下三个方面： 评价考核受训者对培训内容的掌握程度，主要用于内部培训；评估受训者所在单位对培训效果的满意程度；评价受训者对培训师讲课内容、授课方式的满意程度，主要用于外部培训。 培训完成（含取证培训）填写《员工培训记录及有效性评价表》，记录培训情况和基本成效。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	培训考核结果及相关记录	培训管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		青年员工下派基层锻炼	HR22	下派基层锻炼的规范性不足，缺乏职业技能提升管理机制或具体要求，上派下挂、多岗位锻炼的相关管理规定不明确，管理混乱，未清晰界定其管理程序和要求，容易导致员工技能提升积极性不高，影响生产、经营效率效果，也不利于综合型人才培养，甚至导致人才流失。	公司本部直接录用的应届毕业生或其他需要下派基层锻炼的人员，应于入职1年内，派往非在昆基层单位锻炼不少于1年，下派基层锻炼期满并通过考核后方可返回本部工作。 下派基层锻炼人员下派期间发生的差旅费和其他相关费用，按照《人才培养管理办法》和公司财务相关管理规定执行。锻炼期满，由公司人力资源部牵头，派驻单位配合开展对下派锻炼人员的考核。考核合格人员返回本部工作。如考核不合格，将视情况延期锻炼或重新安排工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	下派基层锻炼通知	人才培养管理办法
		优秀青年员工上派下挂	HR23		上派下挂是指根据公司中长期人力资源规划，为进一步加强人才队伍建设，加大对员工培养力度，推动人力资源优化配置，提高员工整体素质，为公司高质量发展提供人才保障，所属公司（托管单位）到公司本部，公司本部到基层 单位，有计划、有条件地选派员工进行培养锻炼和交流学习。 上派到公司本部的员工，根据工作需要、职务、职级和个人履历，以德才表现优秀、工作实绩突出和专业骨干为主要对象，安排到相应岗位锻炼。 下挂到所属公司（托管单位）的员工，以现实表现好，具有发展潜力的优秀年轻员工	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	上派下挂通知	人才培养管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					为主要对象，综合考虑个人能力、专业特点和培养需要，安排到所属公司（托管单位）中层及以上管理岗位挂职锻炼。 上派下挂时间一般为 1 年，确因工作需要可适当延长，最长不超过 2 年。原则上每年办理一批，集中申报时间一般为每年 12 月，也可以根据工作需要按需申报。一般按照收集意见——汇总审核——研究审批（公司党委会审定）——期满考核的程序实施。 上派下挂期间，劳动关系、工资关系仍保留在原单位。考勤和请休假、绩效考核由派挂单位实施审批，报原单位备案运用；人员出现考勤和绩效考核等异常，派挂单位应当及时告知原单位。 上派下挂的具体管理规定和要求以公司《人才培养管理办法》为准。					
		职业技能提升	HR24		职业技能提升主要适用对象为公司岗位技能人才、技术工人，以及从事技能岗位工作的在岗员工。 职业技能以项目形式开展，分为上级主管部门统筹实施项目与上级主管部门授权所属公司实施项目两类。 上级主管部门统筹开展项目纳入上级主管部门年度教育培训计划，由上级主管部门	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	培训记录、证书等	人才培养管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					组织人力部统一组织实施。上级主管部门授权所属公司开展的项目，纳入所属公司年度教育培训计划，由所属公司人力资源部牵头制定实施方案，经本单位党委审议报备或报批上级单位同意后，由所属公司依托本地人社部门、属地学校资源组织实施。					
		多岗位锻炼	HR25		多岗位锻炼根据公司中长期人力资源规划，促进员工熟悉多板块业务情况，实现“一专多能”，由人力资源部门统筹，有计划，有条件地安排员工跨公司进行多岗位锻炼。多岗位锻炼的时间为6-12个月，确因工作需要，可适当延长。 公司人力资源部统筹公司本部和各所属公司员工多岗位锻炼，制定具体实施计划，各部室和各所属公司负责员工多岗位锻炼的实施。 多岗位锻炼期间，员工劳动关系、工资关系不变，根据多岗位锻炼员工原单位工资水平、生活成本等与锻炼单位情况差异，可核发工资补差，具体标准由公司人力资源部提出意见建议，经公司党委会研究同意后执行。具体管理规定和要求按照《人才培养管理办法》执行。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	任职情况说明或相关岗位履职证明材料	人才培养管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		高层次人才认定	HR26	未明确高层次人才认定的管理，可能错失申报时间。	公司按照国家及云南省高层次人才管理要求，推荐公司员工参加上级主管部门自主认定高层次人才或参与各层级高层次人才评选，高层次人才认定主要适用对象为公司范围内所有员工。 根据国家、云南省高层次人才推荐及上级主管部门自主认定高层次人才工作安排，由候选人所在单位履行组织推荐程序后，经公司人力资源部会同相关职能部室审核，提请公司党委会研究确定推荐意见后，报上级主管部门审核并进行推荐申报。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	相关申报材料	人才培养管理办法
		职称申报	HR27	未明确专项人才管理与职称申报的管理，可能错失申报时间，导致相关职称证书未能及时获取。	根据国家、云南省、上级主管部门及公司职称申报评审工作安排，公司本部及各所属公司可推荐符合条件的人才参与相应的专业技术职称申报评审工作，专业技术职称申报适用于公司从事专业技术工作的在职人员。 1.外部申报。由申报人提出申请，其所在单位人力资源管理部门对其是否达到申报标准及相关资质情况进行审核，并履行公示等相应审核程序后，出具推荐意见报公司审核；经公司审核后出具审核意见报上级主管部门组织人力部进行形式审核并按规定办理推荐手续，申报结果由对应上级主管部门评审后确定；	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	职称申报材料	人才培养管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					2.内部申报。内部职称评审由上级主管部门组织人力部统筹开展，申报人提出申请后，经其所在单位实施资格审核、民主推荐并公示无异议，报公司审核后报上级主管部门组织人力部。由上级主管部门自有专业技术职称评审委员会按年度根据规定程序组织开展评审，确定申报人职称等级。 3.考核认定。公司按照云南省专业技术人员职称考核认定管理规定，由人力资源部统筹开展公司范围内工程系列部分专业技术职称考核认定工作。考核认定由申报人提出申请，其所在单位人力资源管理部门对其是否达到考核认定标准及相关资质情况进行审核后报公司人力资源部，人力资源部组织公司职称管理工作办公室召开审核会议，考核评价员工综合水平并提出认定建议，报上级主管部门认定员工职称等级。					
	员工薪酬福利管理	薪酬管理	HR28	未制定薪酬方案，或未明确薪酬组成及计算方式，导致公司薪酬成本失控。	人力资源部根据国家有关管理制度及规定，结合公司实际情况，针对公司本部及事业部除年薪制领导以外的所有员工，制定了公司《本部薪酬管理办法》，规范公司本部职工薪酬管理。 按照劳动合同约定和国家规定，向员工及时足额支付劳动报酬。员工的薪酬根据员工的薪酬类型及岗位、职位的工作性质、所承	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	工资表	本部薪酬管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					担责任、风险等因素确定，公司本部的薪酬包括职级绩效薪酬制、协议薪酬制等类型。 除公司本部年薪制高级管理人员、协议薪酬人员，公司本部在岗员工均实行职级绩效薪酬制。季度绩效薪酬、年度绩效薪酬根据标准和部门绩效考核结果，形成部门绩效薪酬总额，由部门进行二次分配。 协议薪酬制适用于公司本部急需引进且市场严重稀缺、现有薪酬体系及薪酬水平不能满足其价值要求的特殊人才。实行协议薪酬制的员工与公司之间签订协议时，明确规定任职目标、薪酬总额、发放方式、工作内容和考核方法等。 公司根据经营状况、社会平均工资水平、行业工资水平、工资总额预算等因素，对所有职级的薪酬水平进行的统一调整。 本部年度工资总额预算方案、员工薪酬调整方案和其他绩效薪酬发放方案经公司党委会前置研究后，由总经理办公会审定。 公司按实际出勤天数计发职工薪酬，具体按照《公司本部薪酬管理办法》执行。 公司董事和高级管理人员的薪酬绩效管理、员工的薪酬绩效管理按照公司《薪酬管理制度》执行。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		福利管理	HR29	员工福利机制不健全，应享受的福利未兑现；社会保障相关资金的缴纳不符合法定要求，导致员工合法权益被侵害，也容易导致劳动纠纷，造成损失。	公司员工依法享受职工福利。财务管理部门按照会计核算相关要求，以工资总额为基础进行福利费用的计提，并按照福利费使用范围规范列支福利费用。 公司职工依法享受福利费用、工会经费等相关福利和权益。	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	福利支出记录	本部薪酬管理办法
		社保管理	HR30		公司按照劳动法、劳动合同法和属地的社会保障金管理要求，依法为职工购买社会保险，包括“五险二金”。补充类社会保险按照公司《补充类社会保险管理办法》执行。社会保障金和公积金、年金的计缴基数，按照属地管理原则，按照申报的基数，由人力资源部门负责计算、申报，由财务部门负责缴纳。 财务部门按照缴费情况进行相应账务核算。人力资源部做好缴费相关信息登记。	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	五险二金计缴材料	本部薪酬管理办法 补充类社会保险管理办法
		考勤及休假管理	HR31	未对员工出勤、请休假进行规范管理，员工散漫，给生产经营带来负面影响。员工没有享受应有的法定假期或相应补偿，	考勤与请休假管理由人力资源部负责，各部室、事业部共同参与管理。 **考勤类别包括**：出勤（正常工作）、迟到、早退、旷工、出差、因公外出、加班、请休假。各部室、事业部各类考勤审批单，需要员工按规定完成审批程序后，在次月提交考勤统计表时一并提交人力资源部。部门根据人力资源部提供的打卡考勤记录进行考勤	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	考勤记录、请休假申请	本部员工考勤与请休假管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				导致劳动纠纷。	确认。 **请休假类别包括**：病假、事假、探亲假、婚假、丧假、产假、生育护理假、计划生育假、带薪年休假、父母患病住院子女护理假、育儿假、痛经假等。员工依法享受相应假期，但必须按照公司请休假管理规定办理请休假手续，具体按照《本部员工考勤与请休假管理办法》办理，未经批准自行休假的，视为旷工处理。员工假期结束需在回公司后及时至人力资源部办理销假手续，经人力资源部确认销假并记录。 人力资源部不定期检查员工出勤及考勤情况，未依规执行的员工视情节轻重扣减相应绩效工资。					
	员工绩效考核管理	绩效考核方案制定	HR32	未建立起有效的激励机制，或考核结果与个人薪酬调整和晋升等尚未挂钩或者影响太小，不足以充分调动员工工作积极性。考核结果未及时运用，损害	人力资源部负责绩效考核工作的实施、绩效考核结果统计，组织实施绩效反馈和季度、年度绩效工资分配方案的测算。 公司本部各部室、事业部按照职责职能分工做好各自考核工作，以及部门人员的绩效考核目标制定、分解、考核实施和结果反馈工作。配合人力资源部完成部门员工绩效考核工作。 人力资源部会同相关部门制定公司绩效指标体系。公司本部各部室、事业部根据公司年度重大专项工作及重点工作任务，结合	人力资源部	绩效管理岗	发生时	年度绩效考核方案、季度、年度考核结果通报	本部绩效管理办法 评优评先管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				员工权益。	部门职能职责，在年初提出部门年度绩效考核目标，经部门主要负责人、公司分管领导签字确认后提交公司人力资源部整理汇总，由人力资源部形成议题提交公司党委会前置研究、总办会决策，根据会议审核进行修订完善后正式印发。绩效目标经确定不得随意变更，确因故需变更的，经部门分管领导批准后交人力资源部备案。 公司本部各部室绩效考核分为季度考核和年度考核，其中第 4 季度考核合并到年度考核一并进行。年度考核一般于每年的 12 月开展。					
		组织绩效考核	HR33		季度考核由人力资源部每季度组织召开绩效考核会，各部门进行现场汇报，并开展领导评价、职能部门互评和所属单位下对上评价；经营管理部根据公司季度、年度利润总额完成情况，形成公司季度、年度经营业绩考核得分；部门员工填写《个人季度考核表》，确定部门人员的季度考核结果报分管领导签批；人力资源部根据发布的绩效考核结果进行结果运用。 年度考核由人力资源部牵头制定年度考核方案，报经党委会批准后，人力资源部根据年度考核方案组织召开考核会，统计汇总绩效考核等次，并征求公司纪委意见，形成	人力资源部	绩效管理岗	发生时	考核会议纪要（如有）、个人年度考核表、季度、年度考核结果材料	本部绩效管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					考核结果初步建议，提交公司党委会审议通过后，进行考核结果运用。考核结果作为薪酬管理、职务调整、交流使用、潜能开发、工作改进、末位调整等的依据。					
		员工绩效考核兑现	HR34		人力资源部根据考核情况和结果进行员工绩效兑现。被考核对象的年度考核结果归类存入个人人事档案。 具体绩效考核结果运用按照公司《本部绩效管理办法》相关要求执行。	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	绩效发放记录	本部绩效管理办法、本部薪酬管理办法
	员工奖惩管理	奖惩处理	HR35	奖惩机制不健全，随意进行员工奖惩、违规决定，损害员工工作积极性或员工合法权益。	公司员工奖惩以精神鼓励和思想教育为主，经济奖惩为辅。 员工的奖励分为通告表扬、记功、记大功三种形式。对违纪违规员工的处分分为警告、记过、记大过、降级或撤职、留用察看、开除。 员工奖励和处分具体奖惩情形管理、奖惩程序和具体要求，按照《员工奖惩管理办法》执行。员工奖惩决定由各单位党委会或支委会前置研究讨论，总办会审定，并在审议前听取本级工会意见。员工个人奖惩情况，由人力资源部负责记录《员工奖惩登记表》。员工奖惩根据具体情况，给予相应奖惩。奖励材料归入本人人事档案。	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	员工奖惩记录	员工奖惩管理办法 评优评先管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		违规违纪处理	HR36		员工发生违纪违规行为，由员工所在单位组织进行调查、取证、核实，认定后提出处理意见，并听取本级工会意见。 根据管理权限，报本单位党委会或支委会会议审议，由各单位总经理办公会确定，具体管理要求按照《员工奖惩管理办法》相关规定执行。	人力资源部	薪酬福利岗	发生时	违规违纪处理意见	员工奖惩管理办法
人员退出管理	员工退出	员工离职	HR37	人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或公司声誉受损。	公司与员工协商一致，可以解除劳动合同，员工辞职或调离公司，需由本人提前30天提交书面《辞职申请（或报告）》《调动申请》，按所在公司管理要求，经所在部门负责人、业务分管领导、人力资源部门负责人、公司党政主要负责人审批同意后方可办理相关手续。对要求提交公司党委会审批的依规提交审批后办理相关手续。 离职人员按照人力资源部相关规定，配合完成离职手续办理，并办理工作移交、所使用资产交接，至相关部门办结员工卡、系统账号停用等相关工作，具体按照人力资源部的规定办理。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	退出申请（如辞职申请、调动申请）及相关材料	员工关系管理办法
		内部退养	HR38	退养政策不符合国家或地方政府的规定，可能导致法律诉讼甚至公司	内部退养是指达到国家规定内部退养条件，经个人自愿申请、单位批准，退出现工作岗位。 按公司内部退养相关制度规定办理内部退养的，由员工本人提出申请——经所在单	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	内部退养申请及相关审批材料	员工关系管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				声誉受损。	位审批——公司党委会审议批准——人力资源部办理内部退养。内部退养职工生活费标准按照公司退养职工待遇相关规定执行。 内部退养具体管理要求按照《员工关系管理办法》					
		员工退休	HR39	退休政策不符合国家或地方政府的规定，可能导致法律诉讼甚至公司声誉受损。	职工退休包括提前退休和正常退休。符合条件提前退休人员，以及按规定正常退休人员由人力资源部门负责为其办理退休手续。 公司及各所属公司职工退休的审批对象、退休年龄明细规定、缴费年限、审批程序、审批要求、人事档案审查、出生年月认定、岗位变动认定、从事特殊工种工作年限认定等，严格按照云南省人社厅《关于企业职工办理退休办法（试行）》（云南省劳动和社会保障厅第4号公告）相关规定执行。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	退休相关材料	员工关系管理办法
干部管理	干部选拔任用	干部选拔任用	HR40	干部选拔动议未经过前期考察、了解，考察程序不规范、考察人员不专业，不能客观了解到考察对象的德能勤绩廉情况，可能导致考察	党群工作部每年对公司党委管理的领导班子和管理人员至少开展1次综合调研，就调整的岗位、条件、范围、方式、程序和人选意向等提出初步建议，向党委主要领导报告后形成工作方案。 党群工作部根据工作方案确定拟任人选，或结合多方调查，通过内部推选、竞聘上岗、公开招聘等方式确定考察对象，进行择优选拔。	党群工作部	干部管理岗	发生时	干部选拔任用方案、考察工作方案、考察预告、个人廉洁从业情况说明、廉洁	中层管理人员管理办法 股权代表管理办法 外派财务负责人管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				结果失真。选拔决定程序不科学、不民主或者因为舞弊事件，可能导致决定任用人员不是较优，甚至可能错误用人行为。	干部选拔实施前，党群工作部组织制定《考察工作方案》报批，批准后牵头组成干部考察组并发布《考察预告》，要求考察对象就本人廉洁从业情况作出说明，由所在单位（部门）党组织提出结论性意见（签字），严格审核人事档案、问题反映，形成书面考察材料。党群工作部提出拟任人选建议，提交公司党委会集体讨论作出任免决定。涉及职务、职级晋升或进一步使用的决定需进行不少于5个工作日的公示。纪委办公室对干部选拔进行全过程监督，出具《廉洁自律意见》。				自律意见等	
		谈话制管理	HR41	缺乏干部和员工的基本交流、意识形态培育，存在舞弊、违规可能。	党群工作部结合工作情况每年组织至少2次谈话工作，分别为每年6月和公司领导班子年度民主生活会前。 **提醒、函询和诫勉**：党群工作部提出建议名单，报公司党委领导同意后确定。 **提醒**：党群工作部对提醒谈话内容做好记录并存档。 **函询**：函询对象在收到《函询通知书》15个工作日内做出书面回复，如有特殊情况不能如期回复的，应当在规定期限内说明理由。 **诫勉**：公司党委主要领导、分管领导（或委托其他领导）作为谈话人，公司党群工	党群工作部	干部管理岗	发生时	谈话记录、函询通知书	子公司管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					作部对诫勉谈话内容做好记录并存档，同时将诫勉事项告知诫勉对象所在部室（事业部）或所属公司主要负责人。					
		组织处理	HR42	对干部工作情况监督管理不严格，可能出现监管不力，管理人员未尽职尽责，出现履职风险。	组织调整或者组织处理是公司党委对违规违纪违法、失职失责，不适宜担任现职的中层管理人员、本部业务经理级及以上管理人员和技术序列人员采取的岗位、职务、职级调整措施，包括**停职检查、调整职务、责令辞职、免职、降职**。 党群工作部牵头对领导干部存在的问题以及所应担负的责任进行调查核实，研究提出组织处理意见，报公司党委审定后由党委会作出组织处理决定。党群工作部向受到组织处理的领导干部所在部室、事业部、或者下属公司和本人书面通知或者宣布组织处理决定。 纪委在执纪办案、日常管理监督等工作中发现领导干部存在需要进行组织处理的情形，应当向公司党委报告，或者向公司党群工作部提出建议。	党群工作部	干部管理岗	发生时	组织处理相关文件、通知等	子公司管理制度
		干部日常管理	HR43	干部日常管理规定不明确，存在管理依据缺乏的风险。干部管理兼	现职公司中层管理人员未经审批备案不得擅自兼职，兼职任期届满符合连任条件的，必须重新履行有关审批手续，未经审批不得连任。审批备案程序如下： 1.提出申请。根据组织安排或个人意愿，	党群工作部	干部管理岗	发生时	综合调研记录或结果、工作方案	子公司管理制度 中层干部管理相关规定

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				职、外出报备等未按规定办理审批、备案，存在个人违规、廉洁风险。	拟到社会组织、企业兼职的公司现职中层管理人员，由所在单位党组织向公司党委提出书面兼职申请，说明该社会组织、企业的基本情况，兼职理由及兼任何种职务等情况。2.兼职单位提出意见。到社会团体兼职须由社会团体出具邀请函、社团章程、社团登记证副本复印件各1份，所兼职的社会团体有业务主管单位的，须有业务主管单位的书面意见；到公司出资企业兼职（任职）须出具公司章程。上述材料作为书面申请附件。3.审核批准。按照干部管理权限，公司党群工作部对书面申请、兼职单位意见及是否符合兼职政策规定、所兼职社团和企业依法登记等情况进行审核把关。经审核符合规定的兼职事项，报公司党委同意后批准。 公司本部中层副职级以上管理人员（含公司领导班子成员）、所属公司领导班子成员除参加上级单位及公司召集的有关会议、活动和到企业驻地项目点开展工作外，离开企业驻地出差、学习培训、挂职锻炼、休假等，要按照干部管理权限向上级党组织报备。公司中层管理人员需外出报备的，需提前1至2日在公司OA系统填报《外出报备审批表》，报公司党群工作部备案，如实详细填写外出事由。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		经济责任审计	HR44	未对干部任期内履行经济责任情况进行评价、审计，对领导期间财务收支状况、重大经济决策情况、个人廉政情况不了解，未能落实领导责任。	公司领导干部经济责任审计由公司风控与审计法务部具体实施。经济责任审计包括任中审计和离任审计。党群工作部根据干部管理权限，协同风控与审计法务部进行。 经济责任审计工作程序可按照审计项目的程序实施，在开展审计前做好基础准备工作。任中审计计划、离任审计、计划外审计由公司党群工作部结合实际提出委托建议，报公司党委领导同意后，函送公司风控与审计法务部，由其将项目纳入工作计划，报经审计委员会批准后实施。 经济责任相关审计结果报公司党委审定，经责审计结果及审计报告等将作为考核、任免、奖惩被审计对象的重要参考，并归入被审计对象的干部人事档案。	风控与审计法务部、党群工作部	审计岗位人员	发生时	审计计划、审计报告、整改建议等。	内部审计相关规定 经济责任审计评价办法
		干部退出管理	HR45	干部退出程序不规范，可能导致干部工作交接不到位，甚至可能造成法律风险。	中层管理人员自愿辞职、引咎辞职的应以书面形式向公司党委提出《辞职申请》，公司党委自接到辞职申请之日起三十日内予以答复。 符合辞职条件的，党群工作部配合完成离职的相关手续。	党群工作部	干部管理岗	发生时	辞职申请及两个审批记录	子公司管理制度 中层干部管理相关规定
人员外委管理	人员外委组织	人员外委组织实施	HR46	缺乏适当的外委业务执行计划，导致无法满足公司业务	公司外委业务实行多部门协同管控、各所属公司落地实施的管理模式，规范外委全流程管理，保障业务有序运营。经营管理部牵头明确外委管理标准与边界，建立用工负面	相关需求单位、部室	相关岗位	发生时	外委采购资料、外委合同等	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	实施			运营要求。	清单及供应商考核机制，将外委压降成效纳入业绩考核。人力资源部搭建人工成本管控体系，动态管控外委成本，优化用工结构，减少外委依赖。财务管理部规范外委核算与预算闭环管理。风控与审计法务部负责外委合同审查及合规管控，筑牢外委用工合规防线。具体由各实施主体（所属公司）组织实施。 外委业务纳入计划管理，由需求单位编制相应计划，其外委相关费用纳入年度预算。各用工单位和部门应在每年上报次年计划时，同时上报当年的外委业务项目、费用和开展情况统计、成本分析和效益评估。 经批准的计划是各需求主体开展人员外委的依据。实施时充分进行市场调查后，按照公司采购管理办法相关规定，采用适当、合理、规范的采购方式确定。 完成采购后与对方订立合同，并对合同履行情况进行全过程监督。					
专家库管理	专家库的建立与维护	专家进入程序	HR47	未明确专家进入程序，未对专家进行审核，导致入库专家不能满足公司业务需	人力资源部负责对接专委会日常管理工作；相关管理办法的起草、修订、发布；专家聘任协议的起草、聘书的制作；聘任专家的备案、建档；评价结果的运用。 公司根据工作需要设置各类专委会。公司党委负责研究审议专委会的新设、重大调整	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	专家入库申请及审核记录	专家及专家委员会管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				求。	及撤销。公司党委负责专家选聘方案，专委会专家（专职和兼职）聘任、解聘，确定专家考核结果及劳务报酬等事宜。 各相关职能部门、所属公司负责按照部门职能职责协助配合专委会开展各项工作；做好外聘临时专家的审批申请及管理工作。 专委会专家包括专委会专家、非专委会专家。满足专家入选条件的，经评定后办理聘用。专家聘用方式分为协议制聘用专家和临时聘请专家两类，具体根据需要办理。根据工作需要开展日常工作，定期不定期召开会议，专题研究、讨论重点工作，论证、审查技术方案、验收相关成果。 公司按照专家参与工作情况，适当支付相应劳务费用，具体按照《专家及专家委员会管理办法》执行。					
		专家退出程序	HR48	未明确专家出库程序，专家库名单未进行更新，或任期结束专家未重新履行聘任程序，导致专家库管理效果不佳。	专家因个人身体及家庭情况、业务能力等原因不能胜任工作的：可申请退出，并由人力资源部办理相关手续。 对违反相关规定（违规违纪）的专家，经核实后，由人力资源部负责办理解聘。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	退出申请及审批记录	专家及专家委员会管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		专家考核评价	HR49	未对专家工作进行考核评价，不能达到优胜劣汰，无法及时更新公司专家库。	公司结合专委会实际工作开展情况对专家进行考核，考核频率每年不低于一次。考核维度包括专委会工作目标完成情况、技术或研究论证服务情况、驻现场服务工作时间、参会次数等。 考核结果分为优秀、合格、基本合格、不合格四个等次，优秀比例不超过 20%，其中考核为优秀及合格的，可继续作为专委会成员聘用，考核为基本合格及不合格的，将不再聘用。内部专家的考核等次，将作为员工年度绩效考核的重要参考。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	考评材料	专家及专家委员会管理办法
人事档案管理	人事档案归档	人事档案归档	HR50	缺少对员工信息的系统管理和及时更新，不利于对员工的全面了解和科学评价，不利于人才队伍的培养。	公司本部各部室、事业部和各所属公司每年年初，按照人力资源部人事档案管理要求，将员工上年度须归入人事档案的材料转递至公司人力资源部进行归档，具体归档内容、归档时间和其他具体要求，以当年下发的通知为准。 人事档案的定期归档和管理均纳入各所属单位年度考核范畴，每年度由党群工作部、人力资源部共同进行考核。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	人事档案归档记录	档案管理相关规定
	人事档案借阅与传	人事档案借阅	HR51	人事档案管理规范缺乏，人事档案借阅、归还、传递等未按规定执行	公司内部部室、事业部或者所属公司因工作需要，需要查阅员工人事档案的，向人力资源部提前提出申请，经批准后，按要求填写《人事档案借阅台账》，登记完成后，在约定周期内至人力资源部办理人事档案调	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	人事档案借阅记录	档案管理相关规定

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	递			或无具体依据，容易造成人员档案信息泄露、档案遗失风险，甚至导致纠纷。	阅工作。					
		人事档案转接	HR52		公司员工和相关人员发生调动、辞职等事项时，在完成相关手续的办理后，应及时办理相关人事档案的转接工作。 接收单位根据人事档案审核工作评分标准，对接收的档案严格审查，在收到档案半个月内完成档案审核工作，并将审出的问题反馈转出单位；转出单位要在接到反馈问题通知之日起1个月内整改完毕，整改后的档案或补充材料按规定要求转给接收单位；接收单位复查符合标准的，在《转递单》的回执上签名盖章并退回原单位。 转出的档案必须按统一规定的《转递档案材料通知单》的项目详细登记，严密包封，按程序专递。干部档案在调动或职务变动后2个月内须完成档案转出工作。	人力资源部	招聘与人事岗	发生时	人事档案转接记录	档案管理相关规定

六、流程相关管理制度

1.《本部绩效管理办法》
2.《本部薪酬管理办法》
3.《本部员工考勤与请休假管理办法》
4.《招聘和员工配置管理办法》
5.《员工关系管理办法》
6.《工资总额管理制度》
7.《公司薪酬管理制度》
8.《人才培养管理办法》
9.《教育培训管理办法》
10.《员工奖惩管理办法》
11.《评优评先管理办法》
12.《专家及专家委员会管理办法》
13.《公司专项激励管理办法》
14.《补充类社会保险管理办法》
15.《外派财务负责人管理办法》
16.《事业部及所属公司领导班子成员任期制契约化管理办法》
17.《股权代表管理办法》

第四章　社会责任

一、总述

社会责任是指公司在经营发展过程中应当履行的社会职责和义务，企业履行社会责任，以遵循法律和道德的透明行为，在运营全过程对利益相关方、社会和环境负责，促进可持续发展。

社会责任主要包括安全生产、产品质量管理、环境保护与资源节约、促进就业与员工权益保护等。本章主要针对社会责任总体管控、产品质量总体控制、促进就业与员工权益保护、履行社会公益、社会责任报告的管控。生产安全、职业健康和环境保护管理具体控制详见本内控管理手册《第十八章 安健环管理》的相关内容。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）遵守国家、地方和上级单位关于安全生产责任、安全生产管理的相关规定，最大限度地保证不发生安全事故；

（2）严格遵守国家和地方关于环境保护、资源节约的相关法律、法规和排放标准；做到污染物达标排放；有效利用资源，促进清洁生产，减少污染物排放；

（3）严格遵守国家有关人力资源管理相关政策，规范人力资源管理，避免产生劳动争议；建立职业健康防护机制，预防和保护劳动者免受职业性有害因素所致的健康影响和危险。

2. 经营目标

（1）落实安全责任，健全安全生产管理制度，保证安全费用投入，防止企业发生安全事故，实现公司安全生产“零事故、零死亡、零伤害、零污染”的总体目标。

（2）建立健全并严格执行产品质量标准体系，保证产品质量，维护消费者权益；

（3）保证足够的环保投入，最大限度降低环境污染和保护生态环境；

（4）积极促进就业，促进企业发展，激发员工积极性，保护员工权益免受侵害，维护社会稳定。

3. 战略目标

通过履行社会责任促进发展战略的顺利实施，提升发展质量，促进企业可持续发展。

三、不相容职责

1. 社会责任主要职责

A：安全生产、质量、环境保护与资源节约、员工权益管理制度制定

B：安全生产、质量、环境保护与资源节约、员工权益管理制度审批

C：安全生产、质量、环境保护与资源节约、员工权益管理制度实施

D：社会责任事故的调查、取证

E：社会责任事故调查报告审议

F：安全生产、质量、环境保护与资源节约、员工权益管理机制运行监督检查

G：社会责任相关应急预案的编制

H：社会责任相关应急预案的审批

I：社会责任相关应急预案演练实施

J：产品质量控制体系制定

K：产品质量问题处理

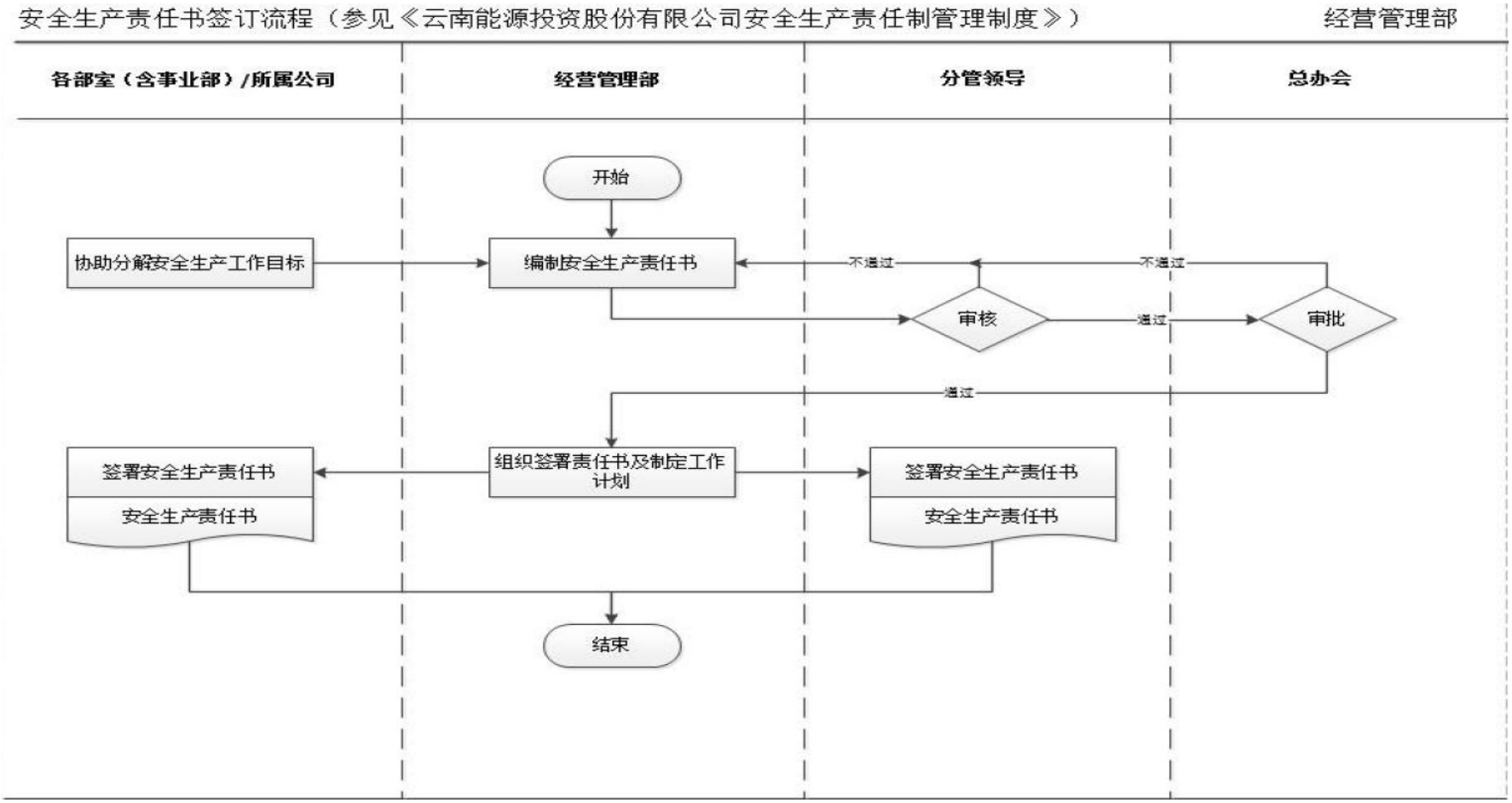
2. 社会责任不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X				X					
B			X								
C						X					
D					X						
E											
F											
G								X			
H									X		
I											
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

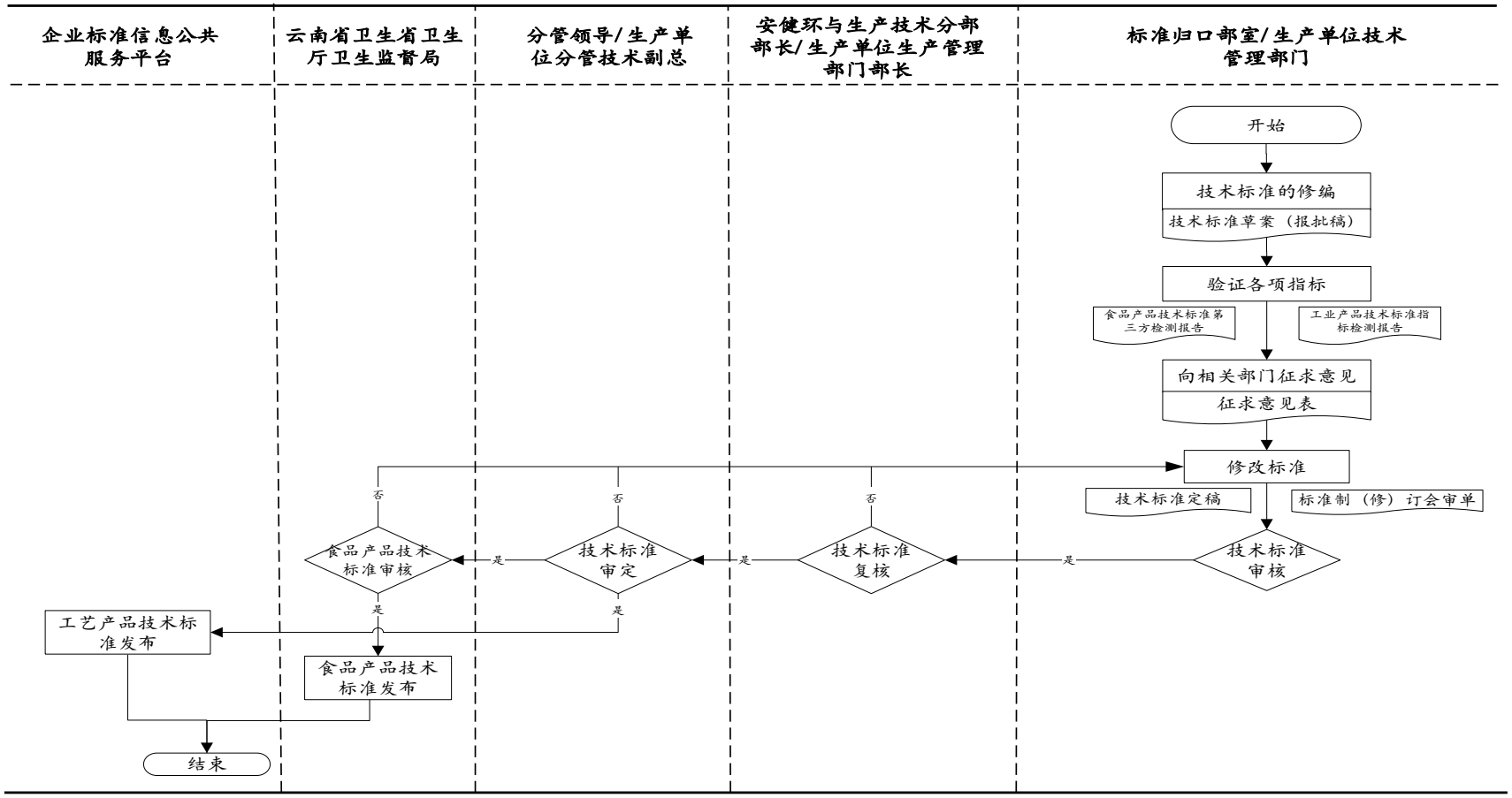
四、控制流程图

1. 安全生产责任书签订流程图



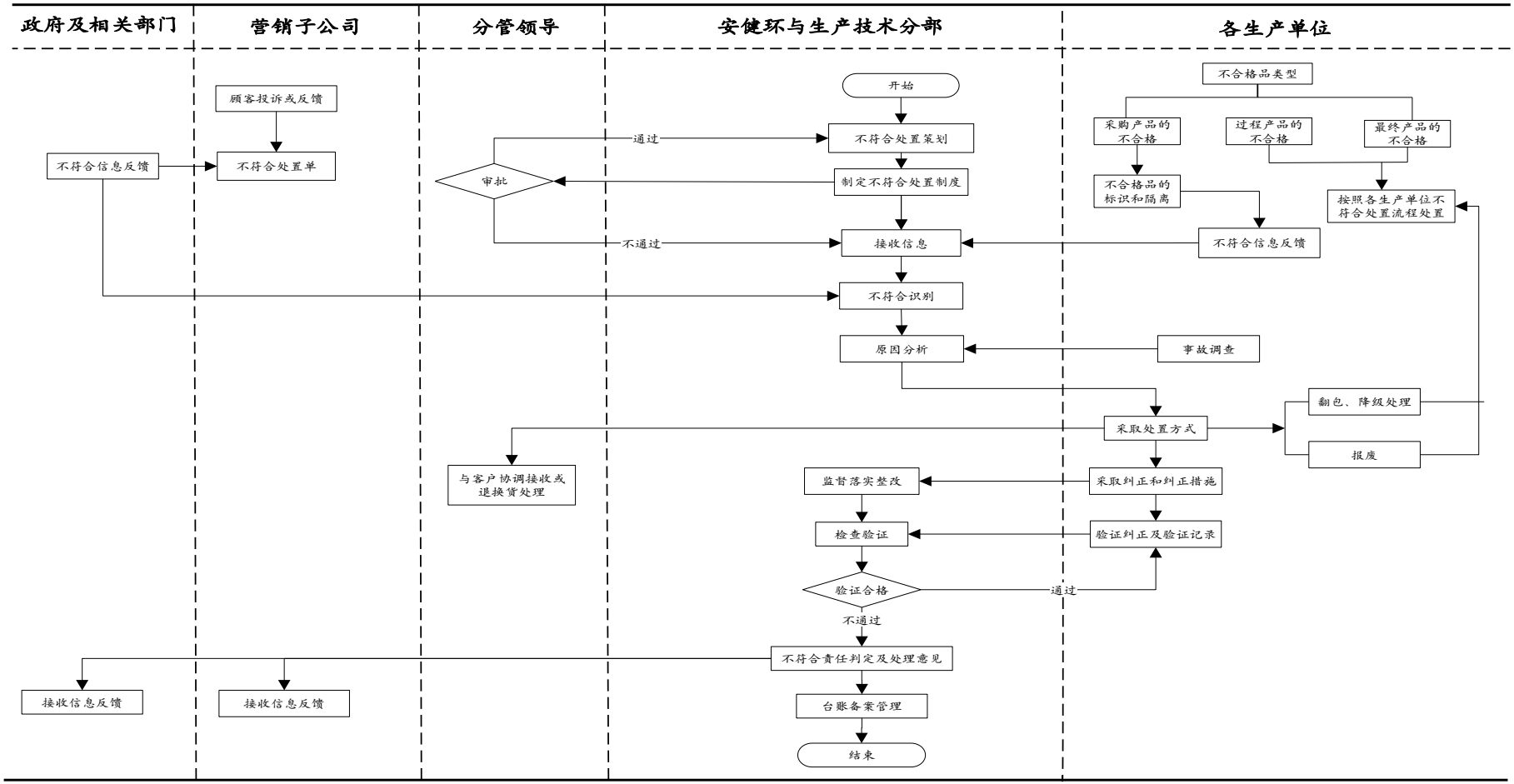
2. 质量控制-产品技术标准（盐产品）管理流程图

产品技术标准管理流程图（参见《云南省盐业有限公司技术标准管理制度》）　　安健环与生产技术分部



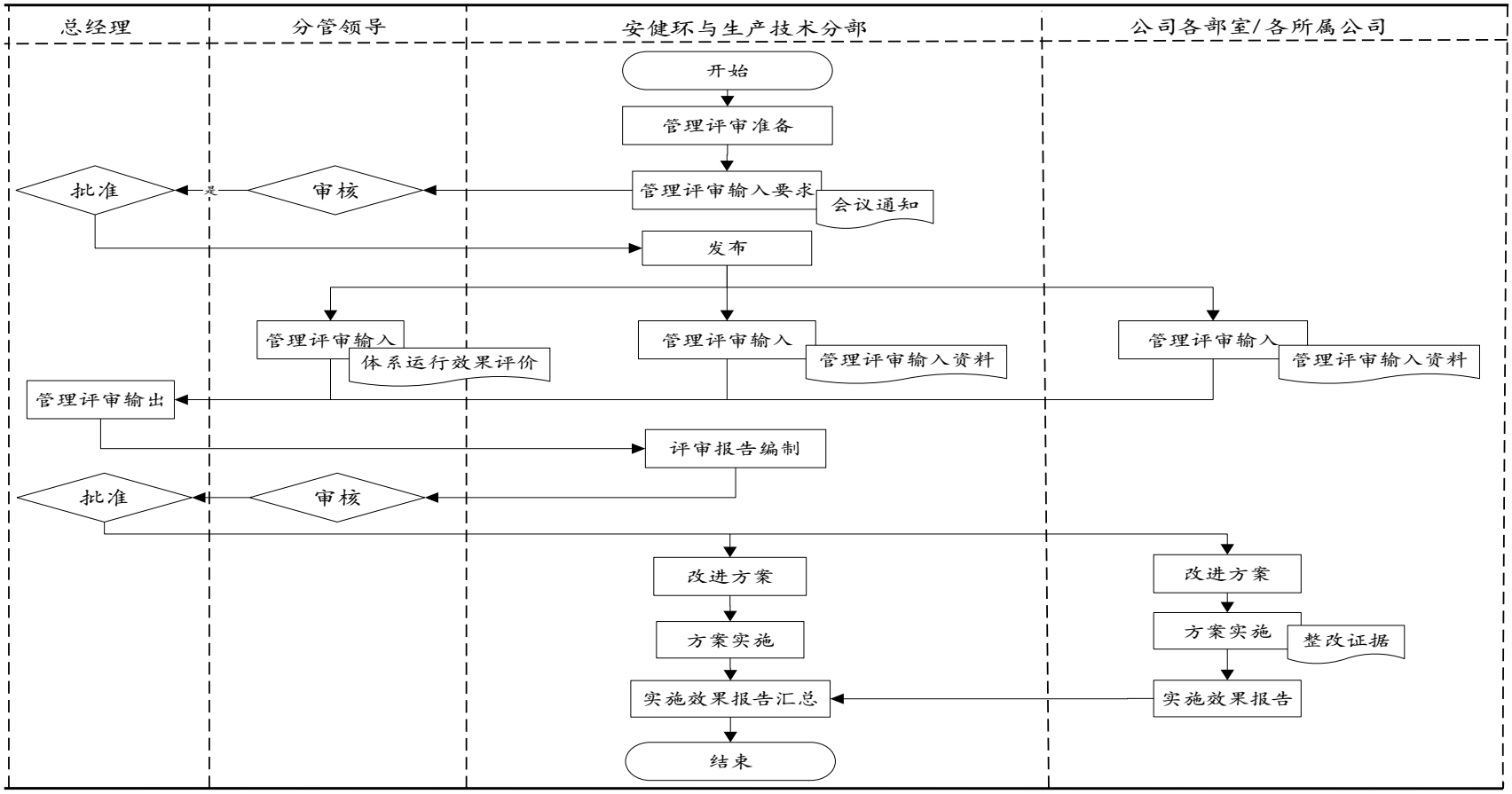
3. 质量控制-不合格产品处置（盐产品）流程图

不合格产品处置流程（参见《不符合控制程序》） *安健环与生产技术分部*



4. 管理体系评审流程图

管理评审流程图（参见《云南省盐业有限公司管理评审控制程序》） ***安健环与生产技术分部***



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
社会责任总体管控	社会责任管理体系建设	社会责任管理机构及职责	SR01	社会责任组织架构不完善、部门职责不明确、权限不清晰，可能会因疏于履行社会责任，导致处罚、名誉损失。	明确社会责任管理部门及其职责，确保社会责任规范履行。 董事会是 ESG 工作的领导和决策机构，负责审议和批准公司的 ESG 管理制度，统筹 ESG 工作； 董事会战略与可持续发展委员会是 ESG 工作的研究和指导机构，负责统筹协调相关内外部工作，研究实质性议题，指导 ESG 工作的日常开展及 ESG 报告的编制工作； 战略投资与证券事务部负责公司 ESG 报告的编制及发布工作。 经营管理部是安全生产、环境保护、职业健康防护等事项的主责部门；公司下属生产单位、销售公司是产品质量控制的主责机构；工会负责员工权益保护、困难员工帮扶相关工作；办公室负责对外捐赠管理相关工作。	战略投资与证券事务部 董事会及下属战略与可持续发展委员会 各责任主体	不适用	不适用	内设机构职责说明书	ESG 管理制度 安全生产系列管理制度 产品质量管理体系 人力资源系统管理制度 困难职工帮扶、对外捐赠管理等制度
		社会责任管理制度	SR02	管理制度的缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事	各主责部门负责建立健全社会责任相关的管理制度，对制度执行情况进行定期或不定期分析，保证相关制度的适应性。 按照公司制度体系管理要求开展制度新建、适用性分析评价、更新优化等工作，	各责任主体	不适用	发生时	各项制度文件	ESG 管理制度 安全生产系列管理制度 质量管理体

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				务，导致违规、损失。	为规范社会责任管理奠定制度基础。 相关管理制度的适用性分析评价、更新优化可根据公司统一安排组织实施，或结合外部、内部管理变化所需及时修订、完善。					系 人力资源系统管理制度 困难职工帮扶、对外捐赠管理等制度
生产安全管理	安全生产管理体系建设	安全生产管理机构及职责	SR03	安全生产管理机构及职责不清晰，责任划分不明确，容易导致管理责任无法落实、责任追究难度大。	公司按照国家、地方和行业安全生产管理规定，明确安全生产管理责任，建立安全生产管理体系，按管理层级逐级划分安全生产管理责任，切实落实安全生产管理各项要求。安全生产管理责任划分具体见本内控管理手册《第十八章 安健环管理》的相关内容。	经营管理部 各安全生产主体	不适用	不适用	内设机构职责说明书	安全生产系列管理制度
		安全生产管理制度	SR04	管理制度的缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	公司按照国家、地方和行业安全生产管理规定，建立安全生产管理、监督的相关管理制度，并建立措施确保制度执行。安全生产管理制度体系建立情况具体见本内控管理手册《第十八章 安健环管理》的相关内容。	经营管理部 各安全生产主体	不适用	发生时	各项安全生产管理制度文件	安全生产系列管理制度
质量总体控制	质量体系管理	建立质量控制体系	SR05	产品生产质量体系控制机制不健全，或生产过程及产品质量控制不严，极	相关生产单位、销售板块，根据国家和行业相关产品质量的要求，结合自身质量管理控制要求建立健全相应的生产质量、产品质量管理标准或体系，为社会提供优质	相关生产单位、销售板块	不适用	发生时	质量管理体系文件	质量管理体系 质量控制制度等

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				易引发质量问题，导致经济和名誉损失。	安全健康的产品和服务。 质量管理体系、标准相关制度、体系文件等由相关生产单位、销售板块按照国家和行业质量管理要求制定和维护。					
		质量控制管理	SR06	管理制度的缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	生产管理方面应当规范生产流程，建立严格的产品质量控制和检验制度，严把质量关。 产品售后方面加强产品的售后服务。售后发现存在严重质量问题产品，应当及时召回或采取有效措施处理。妥善处理消费者提出的投诉和建议，切实保护消费者权益。 加强品牌及产品质量管理，满足国家有关产品和服务质量标准规范，为社会提供高品质的适用产品和优质服务，维护“白象”“云盐”等品牌形象、声誉及价值。	相关生产单位、销售板块	不适用	发生时	质量管理体系文件	质量管理体系 质量控制制度等
促进就业与员工权益保护	促进就业与员工权益保护	促进就业	SR07	未结合企业生产经营状况合理发布促进就业措施，不利于企业发展和社会稳定。	按照国家和地方人力资源管理相关政策要求，由人力资源部门协调相关部门建立健全公司的人力资源管理制度并贯彻执行，依法保护员工的合法权益，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。采取积极稳妥的政策，设定与公司生产经营管理相匹配的岗位促进充分就业；避免在正常经营情况下批量辞退员工，增加社会负担。	人力资源部 工会	招聘与人事岗	发生时	人力资源规划 人员需求计划 招聘公告及相关资料等	人力资源相关制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					结合公司各板块战略规划、经营管理所需，合理设置岗位，通过公开招聘、校园招聘等多种方式，向社会公平、公正提供就业机会。招聘配置工作坚持“公开、公平、公正”原则，做到择优选拔、按需配置、人岗相适； 招录人员不设置民族、性别、宗教信仰等限制条件或歧视，保障员工依法享有平等的就业和自主择业的权利。 通过扩大主业，提升公司竞争力，增加就业机会，吸纳劳动者就业。					
		员工权益保护	SR08	员工权益保护制度或机制不健全,可能导致员工积极性受挫,影响企业发展,甚至因未按国家相关规定履行员工权益保护责任导致违规风险。	按照劳动法及其相关规定与员工签订并履行劳动合同，遵循按劳分配、同工同酬的原则，建立科学的员工薪酬制度，不得无故克扣或拖欠员工薪酬。建立与政策导向相适应的激励约束机制和薪酬正常增长机制，保持薪酬合理水平的增长；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。 加强职工代表大会和工会组织建设，切实维护员工合法权益，积极开展员工职业教育培训，创造平等发展机会。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。	人力资源部门 工会	工会及信访维稳岗	发生时	劳动合同 职工代表大会记录 职业健康防护、监护记录的呢过	人力资源相关制度 职业健康管理相关制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					按照劳动法律法规的规定，代表职工与公司签订集体合同，就劳动报酬、劳动时间等达成一致；针对女性职工，按国家有关规定采取特殊的权益保护措施。 按照有关规定做好健康管理工作，预防、控制和消除职业危害；实行员工非职业性健康监护，对从事有职业危害作业的员工进行职业性健康监护。具体参见本手册《第十八章 安健环管理》的相关内容。					
履行社会公益	慈善帮扶管理	对内困难帮扶	SR09	对困难职工等的内部帮扶记账不健全，可能导致内部帮扶效果不明显，员工归属感不强，不利于凝聚职工向心力，推动公司文化建设和业绩提升。	公司工会牵头建立《困难职工帮扶管理办法》，明确对内帮扶的原则、帮扶内容和相关要求。了解内部困难职工情况，定期或不定期开展对口帮扶；规范管理和使用帮扶资金，对帮扶工作资金的管理、发放、核算、审计等工作进行管理。 根据实际情况开展传统重大节日对困难职工、一线生产员工和劳模的慰问，由工会牵头制定相关帮扶或慰问方案，按照工会资金使用审批权限办理审批后执行。 涉及资金、实物的必须严格按公司资金支出规定办理申请、审批和采购，留存相关的痕迹资料（如帮扶对象领收记录等）。	工会	工会及信访维稳岗	发生时	对内帮扶资料、慰问资料的呢过	困难职工帮扶管理办法
		对外捐赠管理	SR10	对外捐赠事项未按公司审批	在力所能及范围内，积极参加社会公益活动。公司对外捐赠应当坚持自愿无偿、量	办公室党群工作	行政事务岗	发生时	对外捐赠申请及相	对外捐赠管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		办公		程序规范履行或未经审批列支捐赠支出，可能产生监管风险、税务风险，甚至发生舞弊行为。	力而行、权责清晰、诚实守信的原则。捐赠程序及实施必须符合有关法律、法规及公司章程等相关规定。对外捐赠时应充分考虑自身经营规模、盈利能力、负债水平、现金流量等财务承受能力，合理确定对外捐赠支出的规模和标准。对外捐赠的财产应当是公司有权处分的合法财产，通过依法成立的公益性社会团体和非营利事业单位或者相关政府部门等进行。 对外捐赠管理机构及职责： (1)办公室是公司对外捐赠的归口管理部门，负责公司及所属公司对外捐赠资金的年度预算核定，统筹公司对外捐赠管理；负责对外捐赠事项的审核，报公司相应决策机构审批。 (2)党群工作部负责乡村振兴与常态化定点帮扶相关捐赠工作，并按照本制度关于对外捐赠的决策程序和规则办理。 (3)财务管理部负责拨付对外捐赠的各项费用，并做好日常支付台账管理。负责在公司年度财务决算中，就当年对外捐赠的实施情况及预算执行情况进行专项说明，并根据国家财会税收制度的规定，做好对外捐赠的账务处理工作。 (4)战略投资与证券事务部负责对达到董	部 财务管理部 战略投资与证券事务部 风控与审计法务部 纪委办公室			应决策审批材料、捐赠发票或收据	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					事会决策标准的对外捐赠事项的信息披露工作。 (5)风控与审计法务部负责对外捐赠事项的合规审核，并根据职能职责开展审计监督。 (6)纪委办公室负责对外捐赠全过程的监督，并指导所属公司对外捐赠事项的监督检查。 对外捐赠审批程序。备案要求： 由经办部门和人员提出捐赠申请（应当包含捐赠事由、捐赠对象、捐赠途径、捐赠方式、捐赠责任人、捐赠财产构成及其数额以及捐赠财产交接程序等内容），主管领导审核，公司财务部门就捐赠支出对公司财务状况和经营成果的影响进行分析后，按照《对外捐赠管理办法》“第五章 对外捐赠的决策程序和规则”相关规定，履行相应的审批程序。经批准的对外捐赠事项，应当建立备查账簿登记，同时报公司战略投资与证券事务部备案。 公司对外捐赠不得要求受赠方违法在融资、市场准入、行政许可、占有其他资源等方面给予便利，不得以捐赠为名从事营利活动。 对外捐赠总结。相关捐赠主体单位应就捐					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					赠项目进行评估和总结，并在每年年初对上一年“社会公益对外捐赠”情况向公司办公室及战略投资与证券事务部报告。 对外捐赠管理具体按照公司《对外捐赠管理办法》执行。					
ESG报告	ESG报告管理	ESG报告管理	SR11	ESG报告编制不完整、不真实，未经过内部审批，或不符合监管要求，或发布不真实、不完整的社会责任报告，可能遭受投资者投诉，影响公司形象，甚至导致监管部门惩处。	公司建立ESG管理体系，对ESG相关工作进行统一领导、决策并组织实施。董事会是ESG工作的领导和决策机构；董事会战略与可持续发展委员会是ESG工作的研究和指导机构；各部门、各所属公司是ESG工作的执行单位。公司可根据工作需要聘请相关领域的专家顾问或专业机构，为推进ESG工作提供专业化建议。 公司应当按照本制度的要求，积极履行ESG职责，根据实际情况及ESG工作需要评估公司ESG职责的履行情况，由战略投资与证券事务部牵头编制ESG报告，并根据有关规定对外披露。公布履行社会责任的现状、规划和措施，主动接受利益相关者和社会的监督。 公司的ESG报告的编制和发布工作应遵守深圳证券交易所及公司信息披露管理制度，在每个会计年度结束后4个月内编制ESG报告，经董事会审议通过后披露，披露时间应当不早于年度报告。ESG报告	董事会 战略投资与证券事务部	战略投资与证券事务部副部长	每年一次	ESG报告 报告审批和披露相关材料	ESG管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					和报告期间应当与年度报告保持一致。具体按照《ESG 管理制度》执行。					

六、流程相关管理制度

1.《公司章程》

2.《安全生产责任制管理制度》

3.《安全生产管理制度》

4.《安全生产“吹哨人”管理办法》

5.《安全生产积分与反“三违”管理办法》

6.《新能源安全生产管理制度》

7.《职业健康管理制度》

8.《环境保护管理制度》

9.《员工关系管理办法》

10.《培训管理办法》

11.《人才培养管理办法（试行）》

12.《招聘和员工配置管理办法》

13.《对外捐赠管理办法》

14.《困难职工帮扶管理办法》

15.《职工合理化建议管理办法》

16.《ESG 管理制度》

第五章　企业文化

一、总述

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。

企业文化的子流程主要包括：企业文化管理体系建设、企业文化建设、企业文化宣贯、企业文化评估。

二、基本控制目标

1. 合规目标

以上级单位总体企业文化核心为基础，结合公司发展、产业布局、传承的企业文化等，建立符合公司的企业文化内涵，引导和规范员工行为，打造以主业为核心的企业品牌，形成整体团队的向心力，促进企业长远发展。

2. 经营目标

（1）将企业文化融入员工日常工作中，在企业生产经营过程中充分体现企业文化的精神支撑作用。充分发挥企业文化对企业发展的推动力作用，鼓舞和激励员工，为企业经营发展助力。

（2）树立诚实守信的经营理念，避免因舞弊事件影响企业信誉，给企业造成损失。

3. 战略目标

（1）根据发展战略和公司实际，总结公司以往优良传统，挖掘文化底蕴，提炼企业核心价值观。

（2）营造积极向上的企业文化，使员工对企业产生信心和认同感，增强企业凝聚力和竞争力；积极开拓创新、鼓励团队协作、增强风险意识，为实现企业发展目标奠定基础。

（3）重视企业间的文化差异和理念冲突，避免并购重组失败。

三、不相容职责

1. 企业文化管理的主要职责：

A：企业文化提炼、构建

B：企业文化建设（优化）结果审批

C：企业文化贯彻执行

D：企业文化评估分析

E：企业文化评估结果审批

F：企业文化评估结果运用

G：企业文化改进优化

2. 企业文化建设不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G
A		X					
B							
C				X			
D					X		
E							X
F							
G							

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
企业文化总体管控	企业文化管理机构体系	企业文化管理机构及职责	CC01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	党群工作部是公司企业文化管理归口部门，负责公司企业文化体系搭建、企业形象识别和系统管理、企业文化宣贯、企业文化考核等管理工作。 办公室、人力资源部和其他相关部门协同党群工作部开展企业文化相关工作，如企业文化宣贯、企业文化培育等。	党群工作部	团青及企业文化岗	发生时	内设机构职责说明书	
		企业文化管理规范	CC02	管理规范不明确，可能导致管理缺乏依据，不利于工作开展。	公司的企业文化以上级单位相关的核心管理要求为依据，结合总体文化内涵和公司实际建立适合公司的企业文化。	党群工作部	团青及企业文化岗	发生时	无	
		企业文化岗位管理	CC03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	党群工作部团青及企业文化岗：负责公司企业文化工作规划、规划修编以及具体实施工作；负责企业文化相关制度标准的拟订、发布和修订；负责策划、组织公司企业文化活动，推动企业文化宣贯和员工活动的展开等。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位职责说明书	
企业文化建设	企业文化建设与执行管理	企业文化规划管理	CC04	未规划积极向上的文化或未建立起符合公司核心价值理念的企业文化，可能导致员工丧失对公	党群工作部结合上级单位总体企业文化建设目标，根据公司企业文化建设和优化所需，以及企业文化培育要求，结合公司特色与发展情况、战略规划内容等，确定公司阶段企业文化建设目标与内容，将企业文化建设融入到战略发展规划中，总结优良传统，挖掘文化底蕴，提炼核心价值，确定文化建设的目标和内容，	党群工作部	团青及企业文化岗	每三至五年一次	企业文化规划材料	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				司的信心和认同感，公司缺乏凝聚力和竞争力。	形成企业文化规范，使其构成员工行为守则的重要组成部分，培育具有公司特色的企业文化。					
		企业文化建设与融合	CC05	对企业文化的建设、培育和再造不重视，导致不适宜的公司文化阻碍公司发展，或凝聚力不足。影响企业文化的传递。 忽视公司间的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败。	以在公司范围内培育健康向上的价值观，树立有利于实现内部控制目标的管理理念和经营风格，以引导和规范员工的行为，形成整体团队的向心力，促进企业长远发展。 企业文化建设应当融入生产经营全过程，切实做到文化建设与发展战略的有机结合，增强员工的责任感和使命感，规范员工行为方式，使员工自身价值在企业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。 重视和加强并购重组后的企业文化建设，评估所面临的文化差异基本特征和风险，制定企业文化融合方案，平等对待被收购方的员工，促进并购双方的文化融合。	党群工作部	团青及企业文化岗	发生时	企业文化建设与融合相关材料	
		企业文化宣贯	CC06	员工对公司理念、文化认同度不高，导致员工思想不够稳定或工作热情不高或对公司的方针政策	建立与公司文化相适应的企业文化传播渠道和方式，促进文化建设在内部各层级的有效沟通，加强企业文化的宣传贯彻，确保全体员工共同遵守。 党群工作部应利用各种渠道（如：公司门户网站、内部刊物、公众号等）宣传企业文化，采用宣传教育、开展活动、典型或优秀文化传	党群工作部、人力资源部门、办公室等	团青及企业文化岗	发生时	企业文化宣贯材料	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				理解不透，执行不力。	承、传递示范案例等，在公司范围内对全体员工进行宣贯，促进企业文化在各层级的有效传播。 联合人力资源部、办公室等部门，结合情况开展文体活动或企业活动，共同推动企业文化培训工作。在新员工入职培训、员工专业培训等相关培训中，将公司的企业文化内涵进行宣贯，强化企业文化内涵在职工中的有效传递。 董事、经理和其他高级管理人员应当在企业文化建设中发挥主导和垂范作用，以自身的优秀品格和脚踏实地的工作作风，带动影响整个团队，共同营造积极向上的企业文化环境。					
企业文化评估	企业文化评估与结果运用	企业文化评估与结果运用	CC07	未对公司文化进行定期评估，不利于公司文化贯彻措施落地，可能导致公司文化不适应公司发展形势。	公司企业文化建设工作评估可按照上级单位群众工作要求组织实施，也可结合公司企业文化贯彻执行情况定期开展企业文化评估（如每年一次，具体结合情况实施）。 企业文化评估由党群工作部组织，主要围绕企业文化现状、建设过程、实施效果三大核心维度展开，根据年度企业文化实施工作各有侧重，明确评估的内容、程序和方法，落实评估责任制。	党群工作部	团青及企业文化岗	发生时	企业文化评估材料	
企业文化优化	企业文化优化	企业文化优化提升	CC08	未适时开展企业文化的优化提升，会导致	公司应重视企业文化的评估结果，巩固和发扬文化建设成果，针对评估过程中发现的问题，研究影响企业文化建设的不利因素，分析	党群工作部	团青及企业文化岗	发生时	新的企业文化方案或材料	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
提升	提升			管理理念、企业核心文化等的不协同，脱离实际。	深层次的原因，对不适用的企业文化精神层、制度层、行为层等，应及时采取措施进行改进，必要时重新提炼公司企业文化，促进企业文化的优化提升。					

六、流程相关管理制度

第二部分　风险评估

第六章　风险评估

一、总述

企业风险是指在公司经营发展过程中，影响公司经营目标实现的各种不确定因素，包括战略风险、运营风险、财务风险、市场风险、法律合规风险等。

风险评估是企业对所收集的经营管理风险信息和企业各项业务管理及其重要业务流程风险进行识别，通过相应的方式对风险进行分析和评价，合理确定风险应对策略的过程。风险评估包括风险辨识、风险分析和风险评价三方面的工作。

风险评估的子流程主要包括风险管理体系建设、风险评估工作实施、风险评估报告管理和风险评估结果运用。

二、基本控制目标

1. 合规目标

以《企业内部控制基本规范》《中央企业全面风险管理指引》为依据，结合公司实际建立健全公司的风险管理体系，明确风险相关责任单元的职责、权限，风险管理范围、风险评估基本程序和要求，确保公司的风险管理、风险评估更加规范。

2. 经营目标

（1）确保已经识别的风险，通过分析和评价，以适合的措施控制在与总体目标相适应并可承受的范围内；

（2）确保内外部，尤其是企业与股东之间实现真实、可靠的信息沟通，包括编制和提供真实、可靠的财务报告；

（3）确保企业有关规章制度和为实现经营目标而采取重大措施的贯彻执行，保障经营管理的有效性，提高经营活动的效率和效果，降低实现经营目标的不确定性；

（4）确保企业建立针对各项重大风险发生后的危机处理计划，保护企业不因灾害性风险或失误而遭受重大损失。

三、不相容职责

1. 风险评估主要职责：

A：全面风险管理制度的编制

B：全面风险管理制度的审批

C：风险信息的收集

D：风险信息的分析

E：风险评估报告的编制

F：风险评估报告的审批

G：风险应对策略的编制

H：风险应对方案的审批

I：风险应对方案的实施

J：风险管理的监控

K：风险管理报告的编制

L：风险管理报告的审批

2. 风险评估不相容职责对照表

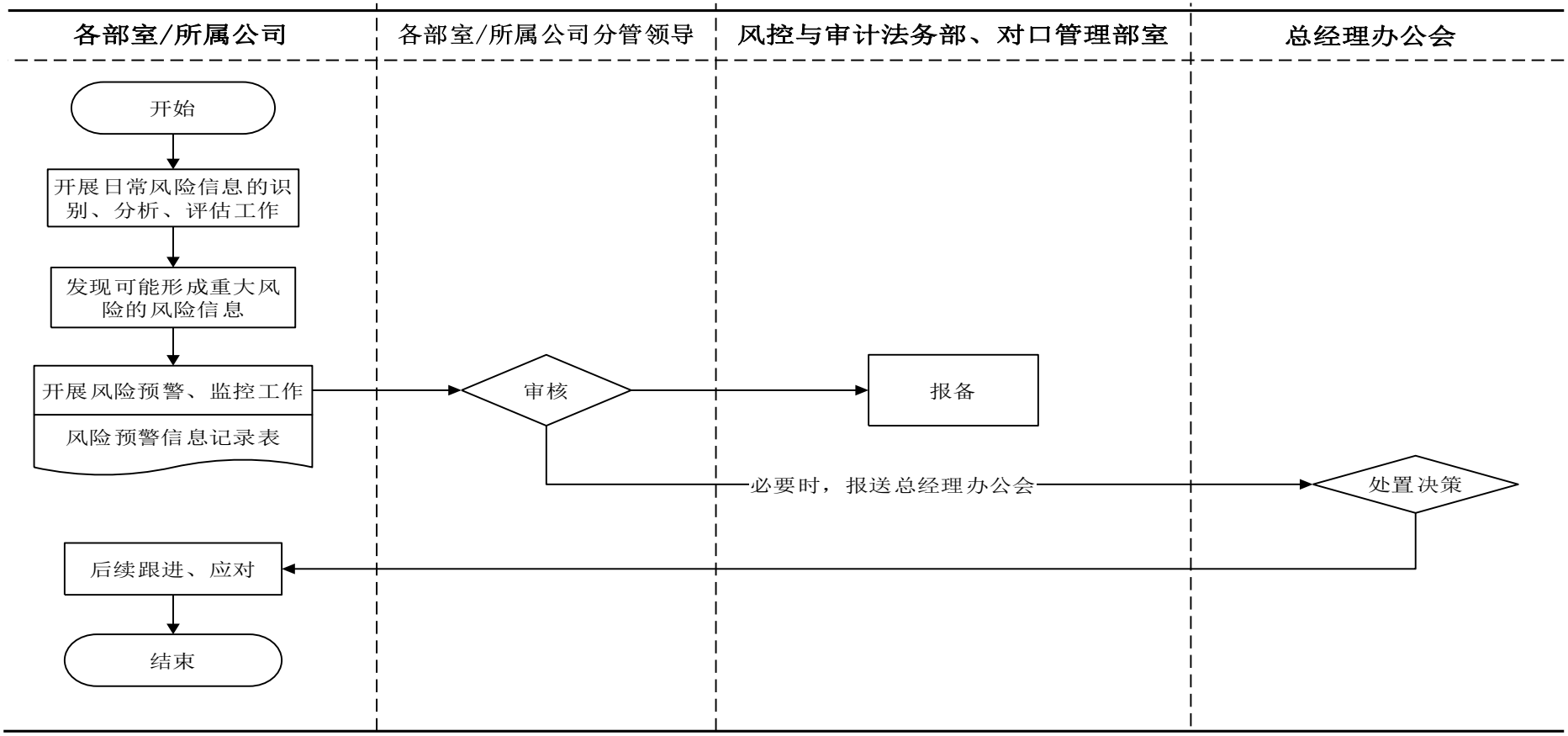
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A		X										
B												
C						X						
D						X						
E						X						
F												
G								X				
H									X			
I										X		X
J												
K												X
L												

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

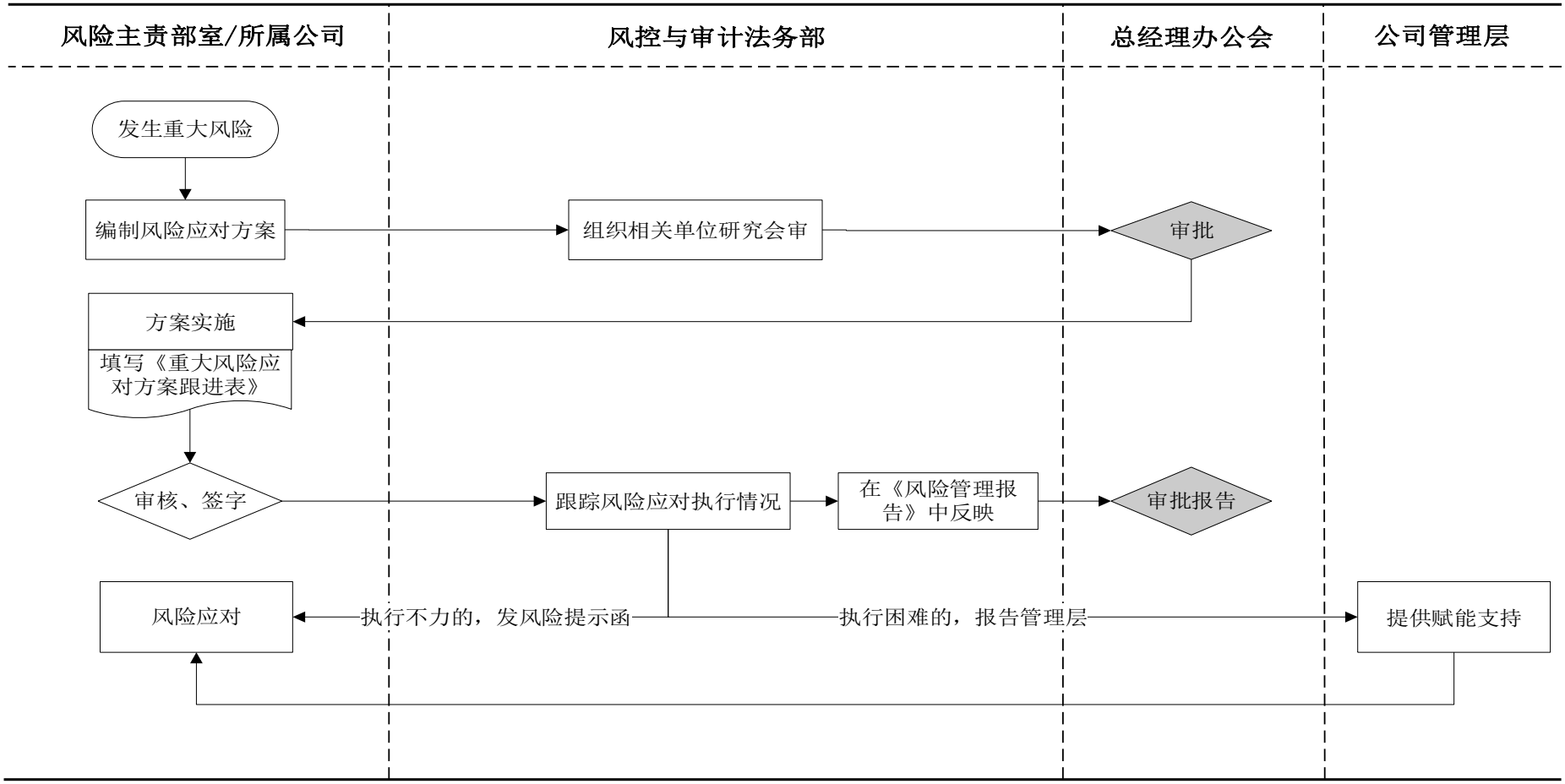
1. 风险监控与预警流程图

风险监控与预警流程图（参见云南能源投资股份有限公司《全面风险管理实施细则》） *风控与审计法务部*



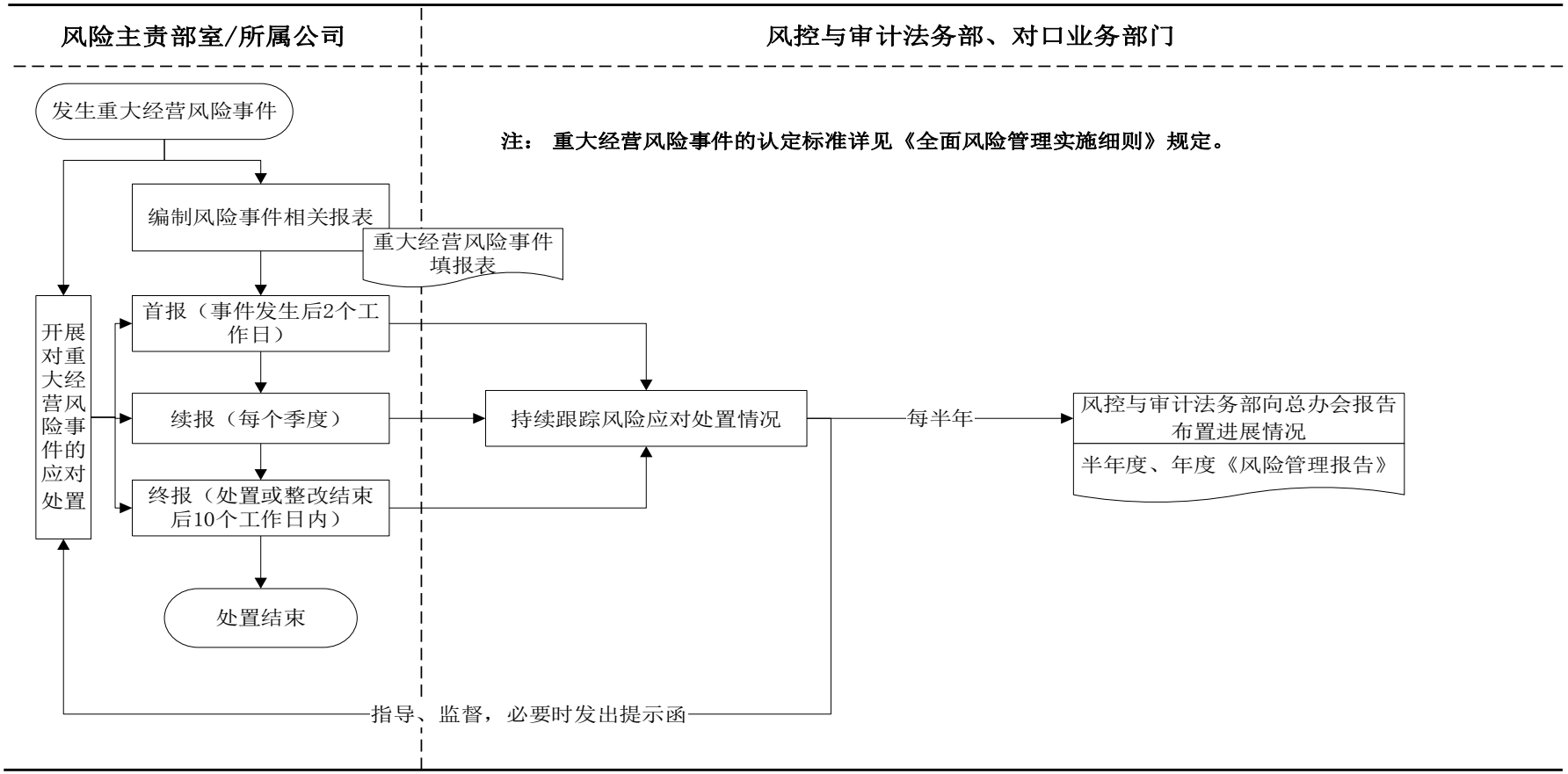
2. 重大风险应对流程图

重大风险应对流程图（参见云南能源投资股份有限公司《全面风险管理实施细则》）　　风控与审计法务部



3. 重大经营风险事件报告流程图

重大经营风险事件报告流程图（参见云南能源投资股份有限公司《全面风险管理实施细则》）　　风控与审计法务部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
风险评估总体控制	风险评估管理体系建设	风险评估管理机构及职责	RM01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	结合公司组织架构情况，建立公司的风险管理组织体系，主要包括：董事会、党委会、审计委员会、总经理办公会、风险管理委员会、风险管理部门、业务职能部门以及监督管理部门。 **董事会**发挥定战略、作决策、防风险作用，对全面风险管理的有效性负责。 **党委会**发挥把方向、管大局、促落实的领导作用，推动风险管理相关管控好要求得到严格遵循和落实。 **审计委员会**对董事会负责，监督风险管理体系的建立与运行情况，开展风险管理工作监督和评价，审议风险管理体系建设方案。 **总经理办公会**负责主持全面风险管理的日常工作，对全面风险管理工作的有效性向董事会负责。 **风险管理委员会**是公司总经理办公会下设的对公司及所属公司重大决策事项和经营、建设、管理活动中的风险进行研究和提示的专门机构。 构建公司风险管理的“三道防线”，分别为： **各业务部室**是风险管理的**“第一道防线”**，负责职责范围内风险的识别、评估分析和应对	治理层、管理层、各业务部室、风控与审计法务部、纪委办	风险内控岗	发生时	部门职责说明书	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					等具体工作。**风控与审计法务部**是公司风险管理的归口管理部门，是风险管理的“**第二道防线**”，牵头组织开展公司全面风险管理工作，负责建立公司的风险管理体系，编制风险管理工作报告，重大风险的跟进、研究、处置方案提出等工作，负责风险管理的其他具体工作。**审计部门、纪委办公室**作为风险管理的“**第三道防线**”，在职责范围内对风险管理工作进行监督、核查。风险管理各机构的具体职责参见《全面风险管理制度》相关规定。 各所属公司根据公司全面风险管理要求，建立健全自身风险管理机构，就风险管理中的重大风险提出应对措施建议；接受股份公司对其风险管理工作的监督、指导。					
		风险评估管理制度	RM02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	制定和下发了《全面风险管理制度》《全面风险管理实施细则》，对风险管理原则、风险管理机构及职责、风险识别、风险分析、风险管理策略等进行了规范；还进一步明确了风险预警及监控、重大经营风险事件报告、重大风险解决方案、风险管理报告编制、风险管理的改进与考核等方面的管理要求。 风险管理相关制度和细则的建立，为公司高效开展风险管理、风险评估和风险评估结果运用提供了管理依据。	风控与审计法务部	风险内控岗	发生时	无	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					风控与审计法务部负责牵头制定公司的风险管理相关制度并督促实施。					
		风险评估岗位管理	RM03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	风控与审计法务部设风险内控岗：负责公司的风险管理及制度流程管理相关工作，包括风险制度建设、项目的风险评估、制度流程建设、对制度执行与落实的监督、内控评价与优化等。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则
风险评估工作实施	风险识别、评估与分析	风险目标设立	RM04	未将风险管理目标与各部门、各经营单元（单位）的考核目标挂钩，导致经营管理中忽视风险管理工作。	围绕经营目标，完善、健全风险管理体系和机制，设立公司的风险管理目标。风险评估中，严格执行风险管理的基本程序，及时识别可能影响经营目标实现的潜在风险，并采取相应的风险应对措施予以应对。相关风险应当控制在可接受范围内，确保公司经营活动健康、持续进行。 根据风险管理总体目标，细分风险管理的具体目标，细化五个方面的具体目标，包括合规、风险可控、建章立制、重大风险的识别和应对、信息沟通与传递有效等。	风控与审计法务部、议事决策层	不适用	发生时	无	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则
		风险库的建立与完善	RM05	未定期进行风险收集、跟踪并汇总完善，导致某些潜在风险未及时发现，或因应对措施不当造成	风控与审计法务部负责汇总和审核公司《风险库》，牵头组织《风险库》的建立、更新优化工作。 公司各部室及各所属公司日常应结合工作，通过各种渠道，收集与本单位风险相关的内、外部初始信息，按照战略风险、市场风险、运营风险、财务风险、法律合规风险五大风险分类，结合对	风控与审计法务部	风险内控岗	至少每年一次	风险库	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				公司损失。 未结合业务和阶段发展进行风险信息搜集，造成所收集的信息无实用性。	各项重要管理事项及业务流程的分析，开展风险识别和分析，形成初步风险基础信息。 以识别的风险为基础填写风险信息收集相关表单，报风控与审计法务部汇总、审核，进一步梳理为公司层面涵盖全流程的《风险库》，提交总经理办会审批。并结合后续持续的风险识别与分析动态修订、更新《风险库》，更新后的《风险库》应当重新提交总经理办公会审批。					
		定期风险评估	RM06	未建立常态化的风险评估机制，无法及时识别经营管理风险，也无法及时积极应对风险，减少公司损失。	公司层面的全面风险评估工作，由风控与审计法务部负责定期组织开展，并提出具体要求。风险评估的基本程序： 风险识别：可采取座谈讨论、问卷调查、案例分析、咨询专业机构意见等方式识别相关的风险因素。 风险分析：应吸收专业人员，组成风险分析团队，对识别出的风险进行评估分析，厘清当前风险形势。 风险评价：通过风险影响程度、风险发生可能性两个维度对风险进行评价，形成风险的排序，筛选年度重大风险并制定风险应对措施。 风险评估方法可结合情况选用。采用调查问卷开展风险评估的，由风控与审计法务部以最新的《风险库》为基础编制《风险评估调查问卷》，在公司内部发放（可设定问卷填写对象范围，或	风控与审计法务部、各部室	风险内控岗和各部室相关岗位	每半年一次/每年一次	风险评估调查问卷、问卷分析资料等	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					在公司层级前面发放）、回收问卷后，进行系统分析，形成风险评估结果。以风险评估结果确定公司统一的风险排序结果，以及本年度公司需要开展风险应对的重大风险，报公司各分管领导和主要领导审批确认。 所属公司的全面风险评估工作，可由风控与审计法务部作出基本要求，所属公司根据要求结合自身业务情况，由所属公司的指定部门组织实施其所在层面的风险评估工作。 重大决策事项风险评估是指在提交董事会、总经理办公会决策前，有必要开展风险评估的重大决策事项，主要包括不限于： 股权投资、金融投资项目、境外投资项目立项、项目投资； 公司及各级全资、控股子公司的上市、改制、合并、分立、解散、清算、申请破产或者变更公司形式的方案； 在业务开展中认为需要开展风险评估的其他重大决策事项。 投资活动重大决策事项的风险评估工作按照《云南能源投资股份有限公司投资管理制度》执行。其他事项可结合具体情况，选用适合的方式开展风险评估。 风险评估工作也可根据需要聘请独立第三					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					方中介机构参与，出具风险评估报告。					
		风险应对措施制定	RM07	未结合风险分析的结果与风险承受度来权衡风险与收益，从而未实现对风险的有效控制。未及时更新风险策略与方案，可能导致风险计划不合理或有效性降低等。	公司根据自身条件和外部环境，围绕自身发展战略，确定风险偏好、风险承受度、可接受风险水平，选择适合的风险管理工具的总体策略。 风控与审计法务部牵头组织相关部门，针对重大风险点制定风险应对方案，报公司总经理办公会审议。 建立完善的风险监控指标体系，设定风险指标的预警区间，明确风险预警指标，对风险进行日常监控和报告。公司本部及所属公司的各职能管理部室在日常工作中，应密切关注管理职能范围内的各类风险因素、事项的收集与分析，识别风险因素，评估其潜在影响和发生可能性，并结合内控有效性，对于可能形成重大风险的风险信息，应及时开展风险预警及监控，并报备分管领导、风控与审计法务部、对口管理部室，必要时报总经理办公会进行处置决策。	风控与审计法务部、各部室	风险内控岗和各部室相关岗位	每半年一次/每年一次	风险评估调查问卷、问卷分析资料等	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则
	风险评估报告管理	风险评估报告编制审定	RM08	风险管理报告未按照要求总结分析和编写，报告未及时、完整、准确提交，加大	公司各部室及所属公司应定期系统地总结日常风险管理工作情况及成效，分析公司当前面临的风险状况，提出对应的风险管理工作建议，形成《风险管理工作报告》，报风控与审计法务部；风控与审计法务部进行报告的分析、汇总，结合风险评估结果，编制公司风险管理报告，报公司	风控与审计法务部、各部室	风险内控岗和各部室相关岗位	每半年一次/每年一次	风险评估调查问卷、问卷分析资料、风险管理工作	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				了公司下属部门将公司潜在问题、薄弱环节隐藏的风险。	总经理办公会审批。 《风险管理报告》分为半年度报告和年度报告，编报程序和审批层级保持一致。				报告	
		重大经营风险事件报告	RM09	未及时就重大经营风险事件进行报告，可能会导致进一步的风险事件，从而造成公司损失。	风控与审计法务部、各部室、所属公司，一旦发生重大经营风险事件后应当快速反应、及时报告，客观准确反映风险事件情况，确保公司管理层能够及时研判、有效应对、稳妥处置。 风险主责单位应及时对风险进行初步的评判，确定是否属于对公司声誉、经营活动造成较大压力和负面影响的风险。 重大经营风险事件报告包括但不限于生产经营管理中的重大影响事件，如内部控制重大缺陷、风险事故导致重大损失、主营业务停顿、申请破产、清算、重组等，具体以《全面风险管理制度》确定的重大经营风险为参考。 重大经营风险事件原则上按季度填报或根据发生情况立即报告。由主责单位编制《重大经营风险事件填报表》，依据事件发展阶段进行首报、续报和终报。风控与审计法务部收到报送的重大经营风险事件材料后，进行初步评估，按职能和工作分工对接对口的业务职能部门，由其综合研判进行处理。 对于需要长期应对处置或整改落实的重大	风控与审计法务部、各部室、各所属公司	风险内控岗和各部室相关岗位	每季度一次/每半年一次/发生时	重大经营风险事件报告及相关材料、请示、报告等	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					经营风险事件，由风控与审计法务部持续跟踪监测事件处置进度，并至少每半年向公司总经理办公会报告处置进展情况。					
风险评估结果运用	风险评估结果运用	风险评估结果运用	RM10	风险评估结果未有效运用，风险管理工作难以落地。	风控与审计法务部对风险信息收集与识别、风险评估、风险管理策略、风险应对实施情况进行跟踪，组织各部门对风险管理工作实施情况和有效性进行检查和检验，提出现有体系在设计及执行方面存在的问题并持续改进。 风险评估结果作为公司风险应对重点、内部控制优化提升的参考。	风控与审计法务部	风险内控岗和各部室相关岗位	每半年一次/每年一次	风险管理工作报告	全面风险管理制度、全面风险管理实施细则
风险管理责任追究	风险管理责任追究	风险管理责任追究	RM11	未结合国家、行业或相关规定合理界定规范生产经营管理相关责任追究，发生违规违纪现象，无法及时进行责任追究，或不当执行责任追究机制，引发信誉危机。	公司经营管理有关人员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营中造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的将依法移交司法机关。按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的风险管理方面的责任追究情形主要包括： ①未按规定履行合规管理、内控及风险管理制度建设职责，导致合规管理、内控及风险管理制度缺失，内控流程存在重大缺陷； ②合规管理、内控及风险管理制度未执行或执行不力，对经营投资重大风险未能及时分析、识别、评估、预警、应对和报告；	公司管理层、公司各部室、盐业事业部、新能源事业部、各所属公司	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					③未按规定对企业规章制度、经济合同和重要决策等进行法律审核； ④未执行国有资产监管有关规定，表外负债、变相举债或过度负债导致债务危机，危及企业持续经营； ⑤恶意逃废金融债务； ⑥瞒报、漏报、谎报或迟报重大风险及风险损失事件，指使编制虚假财务报告，造成会计信息严重失真、企业账实严重不符； ⑦对重大经营风险事件报告工作敷衍应付或应对处置不及时、措施不得力。					

六、流程相关管理制度

1.《全面风险管理制度》

2.《全面风险管理实施细则》

第三部分　控制活动

第七章　资金活动

一、总述

资金活动管理是指采取科学的控制措施，促进资金合理使用、循环和周转，为生产经营各环节的资金实现动态平衡、资金收支在数量及时间上相互协调，不断提高资金使用效率、降低资金营运风险，确保资金安全等提供保障。

资金活动的子流程主要包括库存现金管理、银行账户管理、票据与财务印鉴管理、网银管理、资金计划与使用管理、应收款项管理、财务资助与委托理财管理、资金管理责任追究。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立资金管理相关管理制度和程序，明确资金管理相关责任和审批层级、审批权限等，保证资金活动管理制度相对完善、可行。

（2）资金日常管理符合国家法律法规的相关规定，做到保证资金安全、有效使用，避免遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

2. 资产安全目标

（1）明确资金管理权限和审批程序及各层级授权人职责权限，防止因超越授权审批而造成舞弊和欺诈。未经授权人员不得办理资金收支业务，确保资金安全。

（2）设置科学合理的资金审批流程、不相容岗位分离控制，建立相互牵制、互相监督的资金内部控制机制，防止重大差错、舞弊、欺诈而导致资金损失。

（3）建立定期和不定期的资金盘点和检查机制，强化对资金使用的监督，确保资金账实相符。

3. 财务报告目标

（1）加强对资金活动的会计系统控制，做到资金收入和支出及时入账、准确核算、账表核对、账账核对，确保账表信息客观、真实反映公司资金活动行为。

（2）建立资金管理台账和资金分析报告制度，实时进行信息更新，及时传递使用，为管理者提供决策依据。

4. 经营目标

（1）完善资金管理制度，加强资金活动的集中归口管理，明确资金营运中各环节的职责权限和岗位分离要求，定期或不定期检查和评价资金活动情况，落实责任追究制度，确保资金安全和有效运行。

（2）重视资金计划管理，做到资金流在数量和时间上的合理配置，保证资金循环周转的顺畅进行，全面提升资金营运效率。

（3）促进资金不断周转和合理循环，努力提高资金周转效率，防止出现资金 闲置沉淀等。

（4）采取合法有效措施，强化对子公司资金业务的监控，加强资金活动过程管理。

5. 战略目标

充分发挥全面预算管理在资金综合平衡中的作用，严格按照预算要求组织协调资金调度，确保资金及时收付，实现资金的合理占用和营运良性循环。

三、不相容职责

1. 资金活动主要职责：

A：资金计划编制

B：资金计划审批

C：费用报销或资金支付申请

D：费用报销或资金支付审批

E：资金支付执行

F：货币资金核实（盘点清查）

G：货币资金核实（盘点清查）监督

H：货币资金会计记录

I：货币资金审计监督

2. 资金活动不相容职责对照表

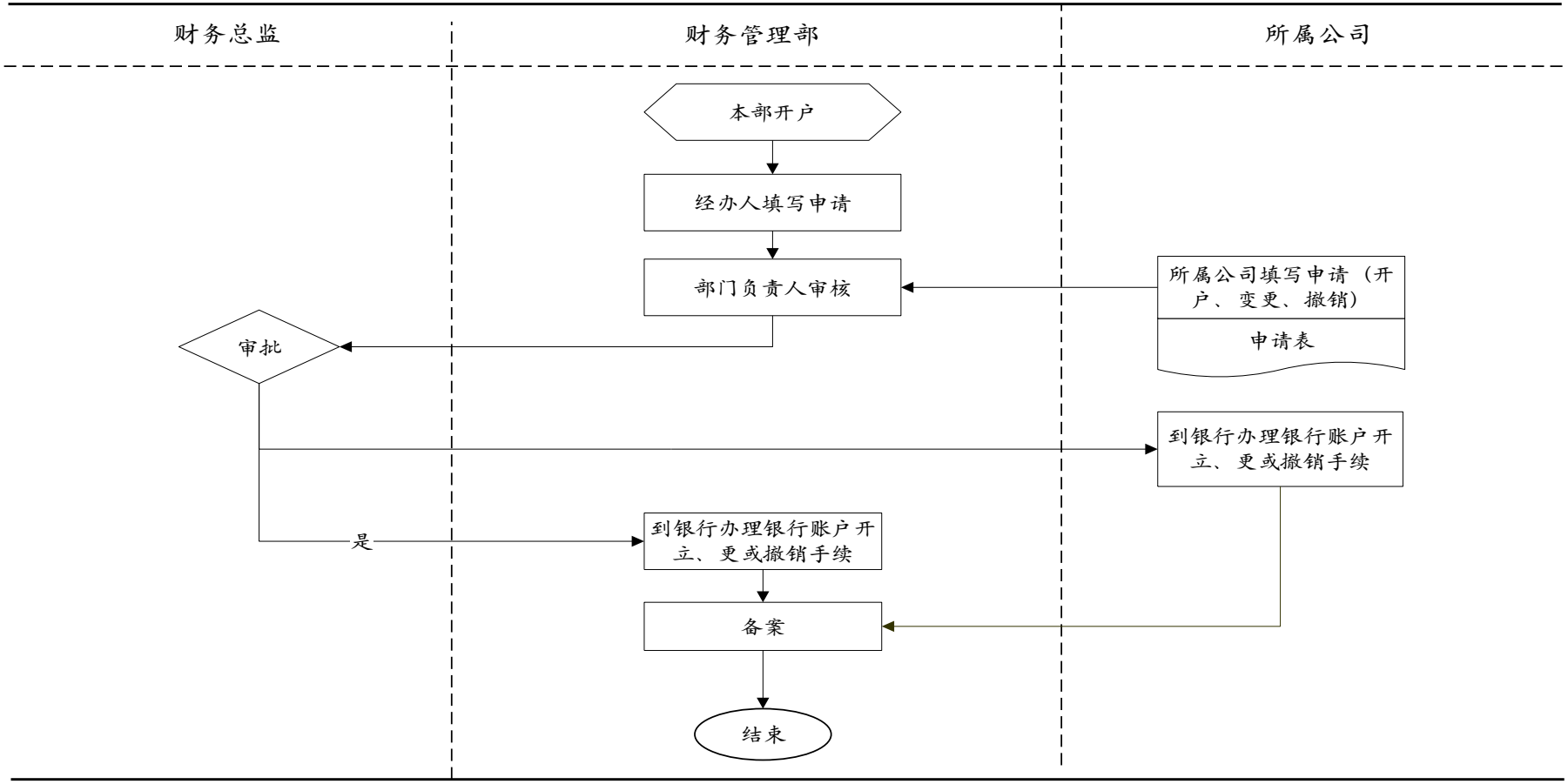
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X						X	
B			X					X	
C				X				X	
D					X			X	
E									X
F							X		X
G									X
H									X
I									

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

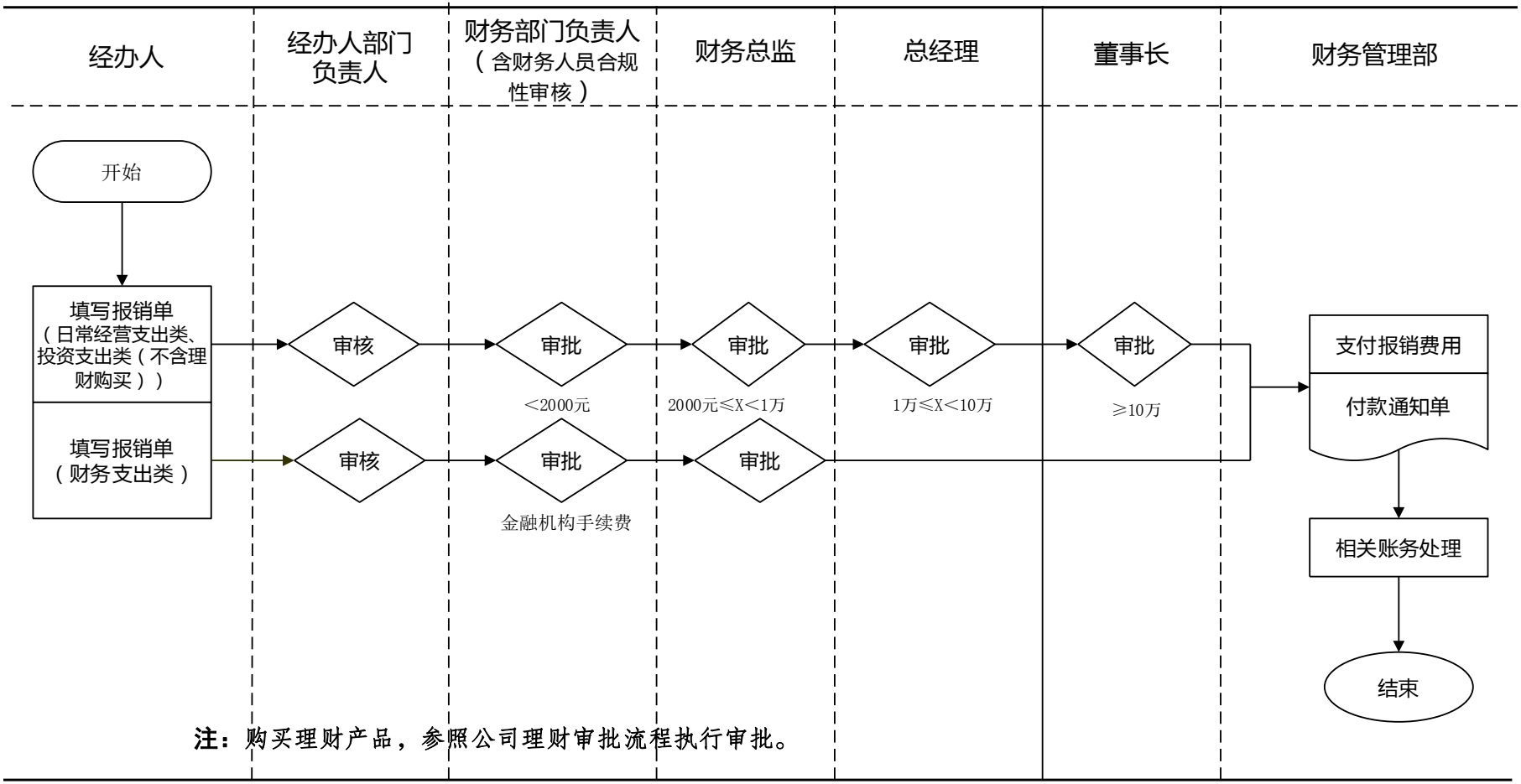
1. 银行账户管理流程图

银行账户管理流程（参见《云南能源投资股份有限公司资金管理制度》 *财务管理部*



2. 资金审批管理流程图

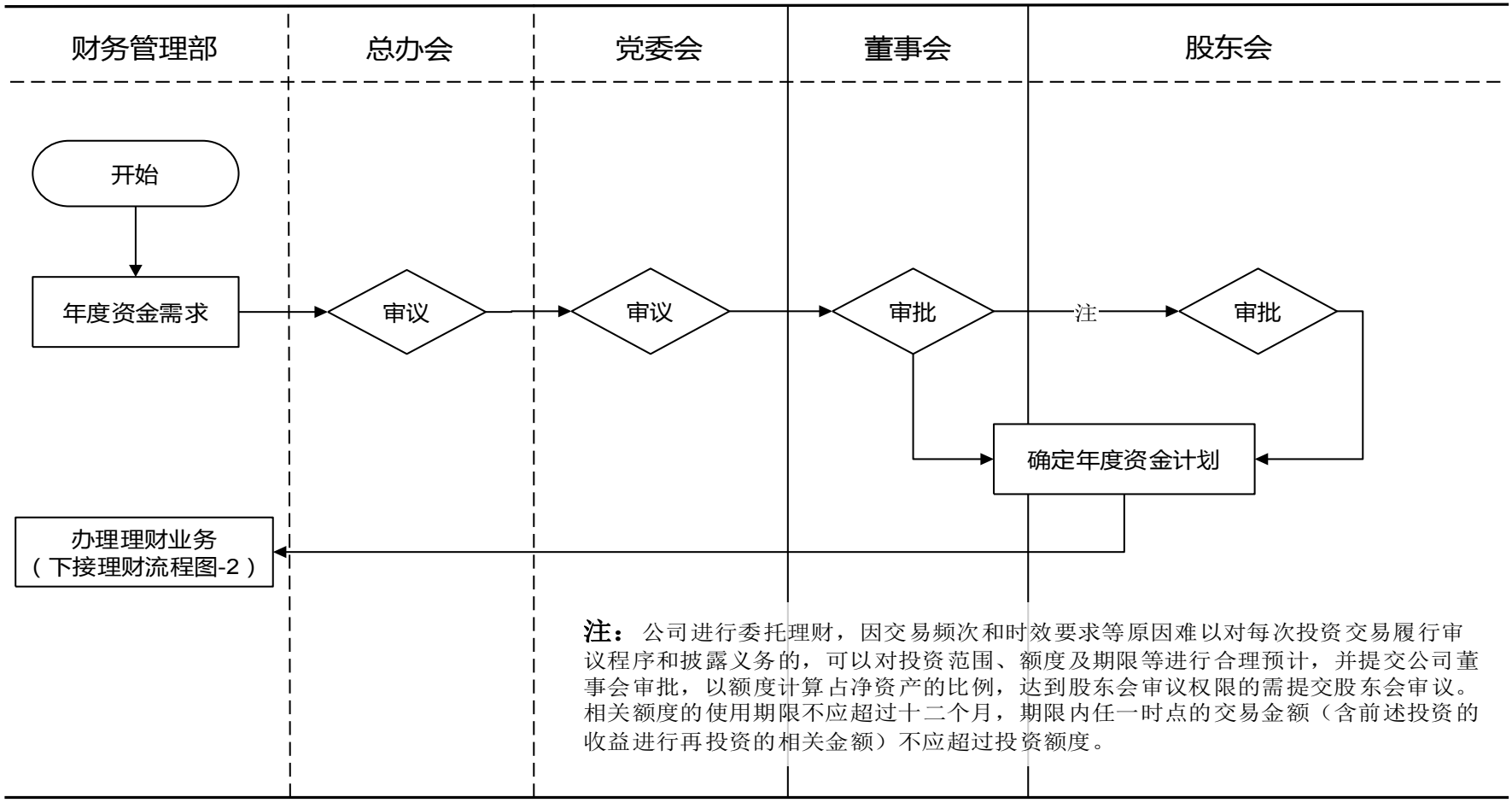
资金审批权限的流程（参见《云南能源投资股份有限公司资金管理制度》 *财务管理部*



注：购买理财产品，参照公司理财审批流程执行审批。

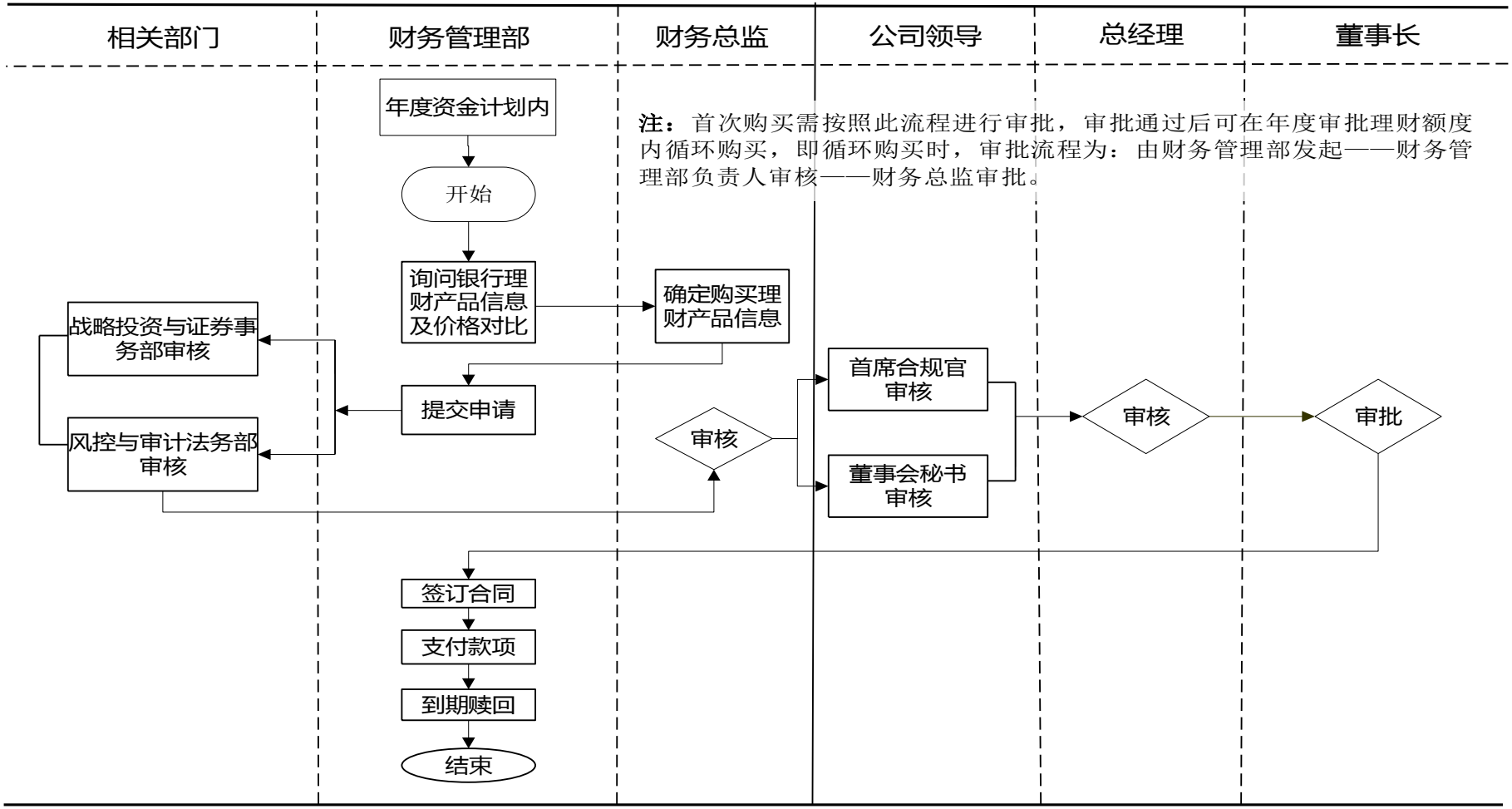
3. 委托理财管理流程图

理财流程-1（参见《云南能源投资股份有限公司委托理财管理制度》 *财务管理部*



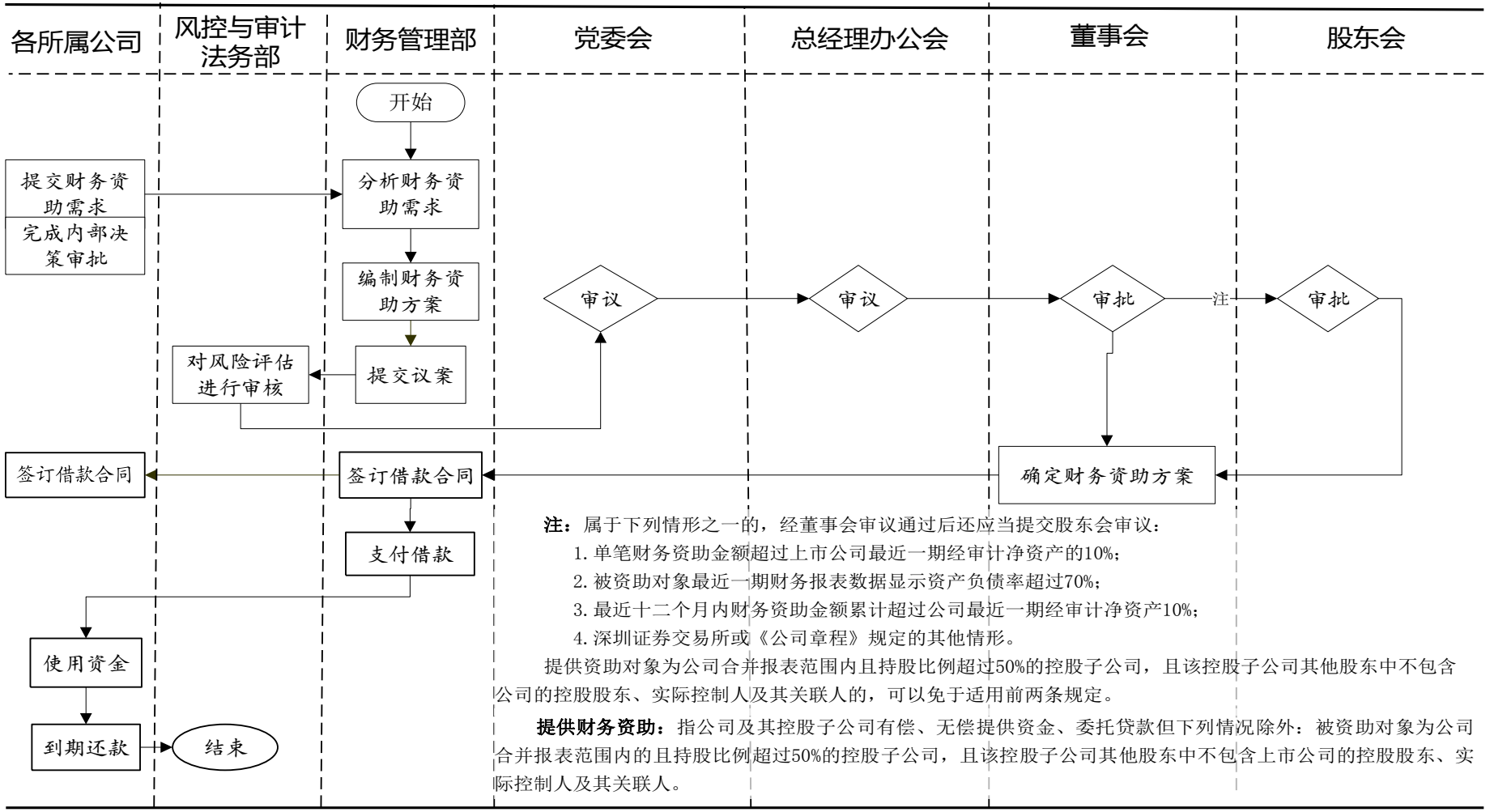
注： 公司进行委托理财，因交易频次和时效要求等原因难以对每次投资交易履行审议程序和披露义务的，可以对投资范围、额度及期限等进行合理预计，并提交公司董事会审批，以额度计算占净资产的比例，达到股东会审议权限的需提交股东会审议。相关额度的使用期限不应超过十二个月，期限内任一时点的交易金额（含前述投资的收益进行再投资的相关金额）不应超过投资额度。

理财流程-2（参见《云南能源投资股份有限公司委托理财管理制度》 *财务管理部*



4. 财务资助管理流程图

财务资助流程（参见《云南能源投资股份有限公司提供财务资助管理办法》 *财务管理部*



注：属于下列情形之一的，经董事会审议通过后还应当提交股东会审议：

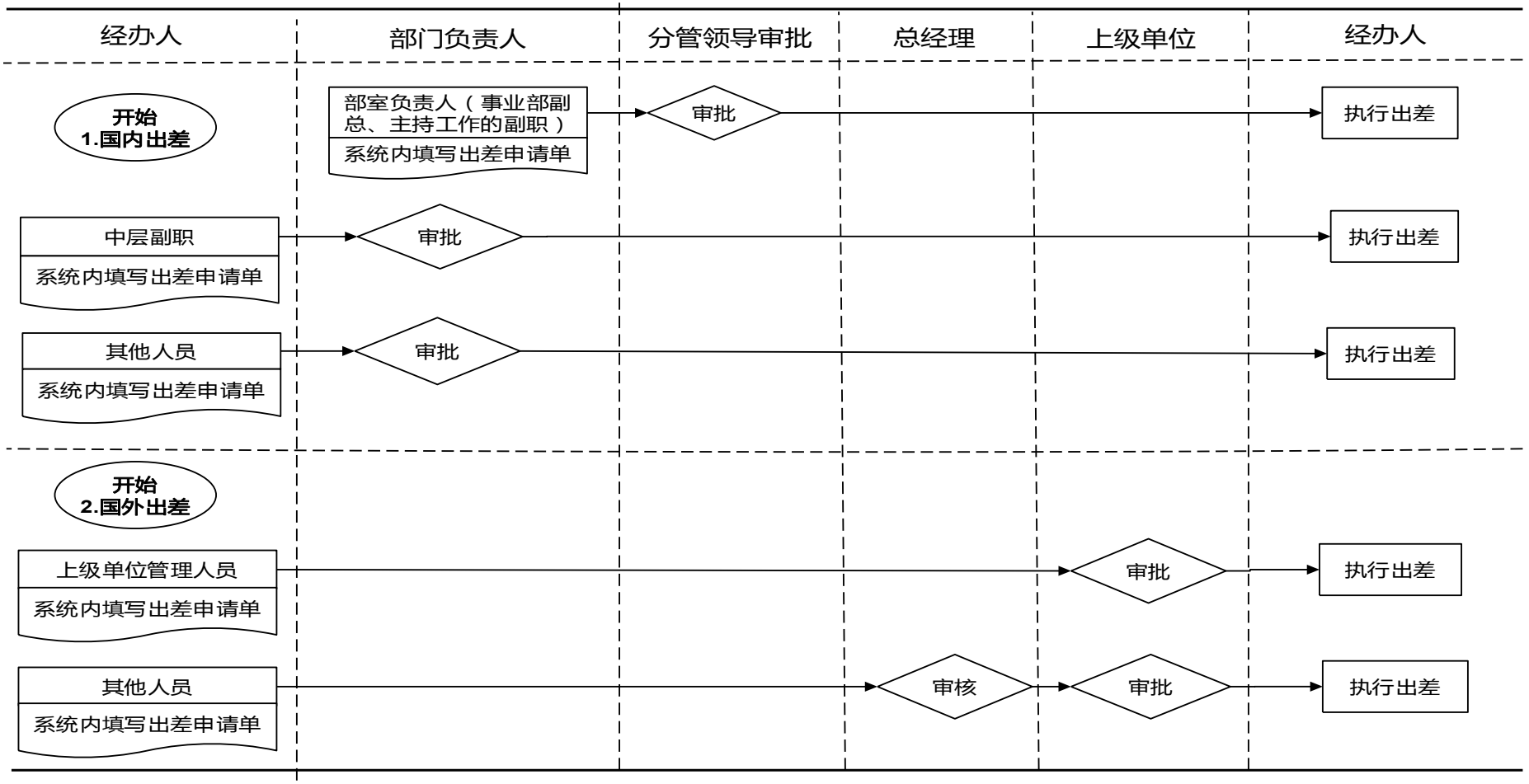
1. 单笔财务资助金额超过上市公司最近一期经审计净资产的10%；
2. 被资助对象最近一期财务报表数据显示资产负债率超过70%；
3. 最近十二个月内财务资助金额累计超过公司最近一期经审计净资产10%；
4. 深圳证券交易所或《公司章程》规定的其他情形。

提供资助对象为公司合并报表范围内且持股比例超过50%的控股子公司，且该控股子公司其他股东中不包含公司的控股股东、实际控制人及其关联人的，可以免于适用前两条规定。

提供财务资助：指公司及其控股子公司有偿、无偿提供资金、委托贷款但下列情况除外：被资助对象为公司合并报表范围内的且持股比例超过50%的控股子公司，且该控股子公司其他股东中不包含上市公司的控股股东、实际控制人及其关联人。

5. 出差审批管理流程图

出差申请流程（参见《云南能源投资股份有限公司公务出差及差旅费开支管理制度》　　财务管理部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
资金管理总体控制	资金管理管理体系建设	资金管理管理机构及职责	CA01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	财务管理部是公司资金集中统一管理部门，负责资金内部控制的建立健全和有效实施，制订并完善资金管理制度；编制公司资金使用计划，审核各下属单位资金使用情况；对公司银行账户进行统一管理，并对使用情况进行监控；负责公司资金集中与归集管理，盘活存量资金，提高资金利用效率；负责公司收入和支出事项办理，监督下属单位大额资金收支情况。 各所属公司财务部门负责本单位资金管理及执行工作。 公司各部室、事业部是资金使用部门，根据经营活动、职责内业务情况和下达的预算办理费用报销、款项支付申请等事项。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	资金管理制度
		资金管理管理制度	CA02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	公司结合管理所需制定了《资金管理制度》《应收款项管理办法》《债务风险预警应急处置管理办法》，规范资金使用范围、审批权限等核心要求，强化资金使用的内部控制、监督和管理；加强应收款项管理，加快资金的循环和周转，提高资金使用效率；合理安排资金流向，保证资金安全，做到综合平衡、严格控制、合理使用。	财务管理部	相关岗位	发生时	无	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		资金管理岗位管理	CA03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	公司及各所属公司资金管理业务应遵循不相容原则。严格实行钱、账分开管理，出纳和会计岗位不得由一人兼任，资金业务人员不得编制本人经管的银行账户余额调节表或核对银行对账单等，出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权、债务账簿的登记工作。办理资金业务的人员应定期轮岗，禁止由一人办理货币资金业务全过程，办理资金业务的相关印章和票据须分开专人保管，严禁通过个人账户办理公司资金收支业务。财务管理部根据财务管理所需，设会计、出纳等岗位，会计岗位根据管理进行细分，具体岗位设置情况： **出纳员岗位**：负责保管本单位的库存现金，保管银行支票、汇票等有编号的银行结算凭证，保管内部收款收据和印章，办理资金的结算和收付业务，不得由一个人办理资金业务的全过程； **资金审核岗位**：负责审核资金收支的原始凭证及有关会计凭证、登记与资金收支有关会计账簿； **资金计划管理岗位**：编制资金收支计划、负责资金归集管理、日报表、月计划管理、对公司日常资金收付情况和公司资金账户进行管理、编制银行存款余额调节表、并对未	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					达账项进行分析、清理； **资金业务负责人岗位：**负责领导、组织公司的资金核算、管理工作，拟定资金管理和核算办法、负责公司的各项投资、融资等资金业务。					
现金与票据、财务印鉴管理	库存现金管理	库存现金日常管理	CA04	未对库存现金进行日清月结，导致账实不符；库存现金缺乏监管，资金安全无法保证。	公司及各所属公司原则上不留存现金，特殊情况收到现金的，两个工作日内需缴存至银行。确需留存现金的所属公司，需结合自身经营及用款情况设立现金库存最高额度，原则上不得高于人民币 5 万元，超限额现金及时存入银行。 为保证资金管理安全，原则上采用转账、汇款等现代化方式进行结算，尽量减少现金业务结算，特殊情况需支付现金的，根据国家有关政策规定办理。	财务管理部	出纳	发生时	现金日记账、库存现金盘点表	资金管理制度
		库存现金核实管理	CA05	未监控库存现金管理情况，可能账账不符、账实不符等无法及时发现，甚至导致损失。	出纳人员应根据每日的收支逐笔登记现金日记账，结出余额，并与库存现金核对，做到日清月结。如有不符，必须立即查明原因，按国家有关财务制度进行处理。 出现库存现金盘盈盘亏的，应及时查明原因并进行相应账务处理，盘亏的现金由责任人赔偿。	财务管理部	会计人员、出纳	发生时	现金日记账、库存现金盘点表	资金管理制度
	票据与财	票据保管与使	CA06	票据管理不规范、保管不善，	加强票据、支票、重要空白凭证保管，视同现金进行管理，放置在保险柜内并按月检	财务管理部	会计人员、出纳	发生时	票据、支票和票据	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	务印鉴管理	用		危及公司资金安全，可能导致票据权利丧失或产生法律纠纷。	查核对。对银行票据的购买、使用和核销要设置备查簿，逐笔连号登记。出纳人员必须根据审核无误的会计凭证办理出票手续，票据的开具要填明日期、金额、收款单位、经办人、用途等，手续要齐全。 严格遵守银行结算纪律，不得签发没有资金保证的票据或远期支票，套取银行信用；不得签发不确定日期的银行票据；不得签发、取得和转让没有真实交易和债权债务的票据，套取银行和他人现金，不得开具空白支票。 空白银行付款票据在签发或填制使用前不得预盖印鉴，违反此规定造成的损失由责任人承担。		和相关岗位		备查簿	
		财务印鉴的管理	CA07	财务印鉴未执行不相容职务分离控制管理，可能引发舞弊风险，造成资金损失。	银行账户预留印鉴应有两个及以上印章，作为重要物品保管。单位名称或人员变动时，应及时更改印鉴。对因销户、机构撤销等原因不再使用的印章，应及时办理移交手续移交至本单位档案管理部门保管。 财务印鉴应专人保管，做到不相容职责分离，应分别由两人保管，不得由同一人保管支付款项所需要的全部印章，同时严格限制非保管人员接触。财务印鉴管理人员请假、公务外出期间，应暂时办理印鉴交接手续，	财务管理部	相关岗位（不相容）	发生时	印鉴登记本、工作交接记录	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					回岗后收回管理的印鉴。					
银行账户管理	账户管理	银行账户开立、变更及撤销	CA08	银行账户的开立、变更及撤销未经授权审批，导致银行账户管理混乱，资金安全存在风险。	财务管理部负责公司本部及各所属公司银行账户的开立、变更、撤销、使用进行监督和检查，对各所属公司开立的银行账户实施动态监管。 各所属公司应按照实际需要申请开户，账户的开立、变更和撤销，由其财务部门或账户使用管理部门提出申请，申请需在司库系统中发起，由单位财务部门负责人或财务负责人、公司本部财务管理部负责人、财务总监逐级审批。申请单位按照审批结果至开户机构办理开户、变更或撤销事宜。办理完成后需于司库系统中上传办理单扫描件并填写相关信息。新纳入合并的公司应在达到合并条件后的5个工作日内在司库系统中上传账户信息。如因工商登记变更导致账户基本信息变更的，需在完成账户变更后的5个工作日内上传变更后账户信息和机构办理单扫描件。 开（销）户申请的填写、申请审批所需提供支撑性材料、开（销）户备案管理、账户后续管理、账户管理考核等按照《云南能源投资股份有限公司账户管理细则》执行。	财务管理部	资金管理岗	发生时	银行账户开立/变更/撤销申请及相关审批记录	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					对于连续3个月无交易的账户必须进行注销。特殊情况需书面上报公司财务管理部申请延长留存期限。共管账户如无法纳入公司银企直联监控的，账户使用单位原则上需开立网银实时监控。共管期间，共管账户不得随意变更预留印鉴。					
		银行账户核对	CA09	未及时核对银行存款发生额与余额，可能无法及时发现账实不符问题，资金安全难以保证。	严格按照《资金管理制度》规定进行银行账户管理，明确账户管理岗位的职责，并建立银行账户管理台账。 加强银行账户对账管理，及时开展银行对账及客户往来款项核对，保证账实相符和资金安全。逐月、按账户编制非本人经管的银行存款余额调节表，每月10日前完成银行存款余额调节表的编制。银行调节表由出纳以外的会计人员编制，确保不相容岗位分离。各所属公司如发现账户状态异常或资金被冻结，应在三个工作日内报告财务管理部。	财务管理部	资金管理岗	发生时	银行对账单、银行存款余额调节表	资金管理制度
	网银管理	网银开立与安全管理	CA10	网上银行账户开立未履行相应审批，造成网上银行支付账户管理混乱、随意，引发弊案。	根据银行账号开立情况开设相应的网上银行，通过网上银行办理款项支付。银行账户的网银盾和银企直联CA支付证书需由专人管理、专人使用、专人负责，坚持职责分离原则，禁止单人操作账户结算业务全过程。通过网上银行和银企直联CA支付进行的账户资金划转，必须经过授权操作。任何人不得同时持有经办、复核或授权的权限。各保	财务管理部	资金管理岗	发生时	相关开立留存材料	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					管责任人应妥善保管 CA 盾和相应密码，不得随意放置，或交由他人保管。严禁操作人员将 UK 及相关操作资料带离单位。 网银盾及 CA 盾的保管人应定期检查证书的有效期并做统计，对即将到期的证书进行更新，确保盾的正常使用。加强密钥密码、支付密码器等安全管理，防范泄密、盗用等问题发生。CA 盾管理人员因请假、公差外出期间需办理交接手续，由指定的人员暂时保管，回岗后收回相关 CA 盾。					
		网银支付管理	CA11	网银支付操作不规范，影响资金支付效率。网银密钥管理不善，非授权人员操作网银交易，可能导致损失。	通过网上银行支付的款项必须按公司规定的审批权限和程序履行相应审批手续，未经审批的款项支付申请，不得支出。 网银支付由网银支付经办人发起，经授权领导审核确认同意后办理支付。具体按照各银行规定的网银操作管理要求执行发起、审核和审批、支付。	财务管理部	资金管理岗	发生时	银行回单	资金管理制度
资金计划与使用管理	资金计划管理	资金计划编制及审批	CA12	缺少合理的资金计划，可能导致资金使用混乱、效率低下，出现资金积压或资金链断裂的风险。	公司资金活动全额纳入预算进行管理，以资金计划形式体现，涵盖经营、投融资等。资金按上报周期分为年度资金收支计划、月滚动收支计划。年度资金收支计划根据公司年度预算编制，并根据实际执行情况按月滚动调整。根据战略规划编制 3-5 年资金平衡计划，明确中长期资金管理目标，并按年度	财务管理部	资金管理岗、预算管理岗	发生时	年度资金使用计划、预算外资金使用申请及审批记录	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					滚动调整。 公司及各所属公司根据年度投资计划、经营计划、全面预算等编制年度资金收支计划，各所属公司由管理二级公司汇总后上报，财务管理部负责收集、审核公司本部各部门及管理二级公司报送的年度资金使用计划，并据此汇总编制公司年度资金使用计划。 未纳入年度预算的开支项目应按预算追加与调整程序完成审批后再办理资金支付。					
		月度资金计划管理	CA13	未纳入计划管理的资金活动，导致公司资金管理失控，出现资金链断裂风险。	财务管理部结合年度资金计划，逐月编制公司本部月度资金使用计划，报公司总办会审议通过后执行。 月度资金收支计划实行滚动管理，各所属公司应按照年度预算指标分解逐月编制月度资金收支计划，并根据实际情况按月修正，于每月 30 日前，完成系统资金收支计划表及执行表填报。	财务管理部	资金管理岗	发生时	月度资金计划及相关审批记录	资金管理制度
		月度资金计划调整管理	CA14	缺乏合理的月度资金计划，可能导致资金积压或不足，资金使用混乱、效率不高。	月度资金收支余额计划数与实际数对偏离值在±10%（或单项超过 500 万）以上的项目进行专项说明，经本单位财务负责人审核后，上报公司财务管理部。各所属公司按月度资金计划执行资金收付工作。 财务管理部结合情况，按月对各所属公司资金收支情况进行考核，对资金收支计划偏	财务管理部	资金管理岗	发生时	月度资金调整计划及相关审批记录	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					差较大且无合理依据的，进行通报批评，并纳入其考核进行管理。					
	资金支付管理	差旅费费用报销	CA15	费用报销审批不严格，或缺少合理审批，导致不合理、超标、超范围的费用报销行为，导致资金流失，甚至存在违规行为。	出差人员公务出差的，应按公司《公务出差及差旅费开支管理制度》相关规定，区分国内出差和国外出差办理审批，具体审批权限索引“四、控制流程图-5.出差审批管理流程图”办理审批。 出差人员优先使用云能商旅平台预订票务（包含机票、火车票、船票）并报销，无法通过该平台预定的，由办公室统一预定票务。出差人员应当按照其职务选乘交通工具，遇紧急情况买不到规定等级车票或机票等特殊情况，需提交情况说明，并按规定等级进行费用报销，超支部分由个人承担。 差旅费用（城市间交通费、住宿费、伙食补助、市内交通费等）严格按照支出范围和支出标准执行，不得超范围、超标准列支差旅费用。出差期间公司公务派车、本部人员在昆明七城区（五华区、盘龙区、官渡区、西山区、呈贡区、晋宁区、安宁市）的公务活动，以及接待单位已经提供交通工具等情况，不予报销市内交通费用。 出差人员应根据实际情况按规定的报销标准在财务共享系统如实填写《差旅费报销	财务管理部、出差人员	相关岗位	发生时	出差审批单、差旅费报销单及差旅费相关附件	公务出差及差旅费开支管理制度、资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					单》，附真实、合法单据和事前审批过的出差申请单，报请审查，未通过审批的，财务管理部不予报销，与公差无关的费用不得计入差旅费。					
		接待费用报销	CA16		公司业务招待主要分为商务招待（客户、合资合作企业、经贸联络考察团组来访的商务性招待）、公务接待（党政机关及事业单位领导、国家工作人员来访招待）和外事接待（外宾来访招待）。 所有接待应按规定办理审批，由负责牵头的部室提交业务招待费申请并完成审批，无公函的商务接待、公务接待和外事接待一律不予接待。严禁出现无公函、伪造公函及“一函多餐”接待；严禁超标准、超范围、超陪餐人数接待。 接待任务结束后，由接待部门如实填写业务招待清单，备齐相关报销原始单据（包括但不限于财务票据、来访公函、业务招待申请审批单、业务招待清单、菜单和其他必要附件。员工餐厅自助餐接待报销应当包括财务票据）办理报销。	财务管理部、接待部门	相关岗位	发生时	发票、来访公函、业务招待申请审批单、业务招待清单、菜单和其他必要附件	业务招待管理办法、资金管理制度
		资金支付管控	CA17	资金支付审批程序不完整，或大额资金支付未按规定集	资金支付管理按照“先审批后支付”的规定进行管理，未办理审批的资金支出行为不予受理。**资金支付审批程序：**经办人提交审批单——财务共享进行合规性审查——资金	财务管理部、资金支付申请	相关岗位	发生时	预算内支付审批记录、预算	资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				体决策，可能导致出现资金缺口，增加资金成本。	审批单据经业务部门负责人和归口管理部门审核后——提交分管领导审批后——按资金支出审批类型和审批权限办理审批。 **资金支出审批类型包括日常经营支出类、投资支出类、财务支出类，按类别办理审批，具体类别内容和审批权限：** **1.日常经营支出类主要包含：**工资及工资性费用、差旅费、办公费、通讯费、信息化费用、车辆使用费、业务招待费、租赁费、会议费、水电及物业费、维修费、鉴证咨询费、研究与开发费、业务宣传费、党团活动费、行业会费、办事处及机构费用、绿化费、档案整理（含数字化）费、保险费、劳务费、诉讼费、劳保费、委托管理费、捐赠、其他对外采购支出等。**投资支出类主要包含：**固定资产和无形资产购置、股权投资、理财购买等。 **日常经营支出类及投资支出类资金支付审批权限：**金额小于 2000 元的，由财务部门负责人审批；金额大于 2000 元（含）小于 1 万元的，由财务部门负责人审核，财务总监审批；金额大于 1 万元（含）小于 10 万元的，由财务部门负责人、财务总监审核，总经理审批；大于 10 万元（含）的，由财务部门负责人、财务总监、总经理审核，董事长审批。	经办部门			外支付审批记录	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					购买理财产品，参照公司《委托理财管理制度》执行。 **2.财务支出类主要包含**：归还外部融资本金及利息、本部账户资金调拨（包括本部账户与资金池归集母账户之间的资金调拨）、资金池调剂资金、拨付所属公司借款、归还所属公司借款及利息、融资落地款项按用途转款、金融机构手续费（含承销费）、税款缴纳、存入定期存款及通知存款等。 **财务支出类资金支付审批权限**：除金融机构手续费支出由财务部门负责人审批外，其他财务支出资金支付事项由财务部门负责人审核、财务总监审批。 公司本部预算外资金支出，经单独预算调整程序审批后，按照预算内资金支付权限进行审批，预算调整审批按照具体业务类别参照公司《全面预算管理制度》《投资管理制度》《对外捐赠管理办法》等相关制度执行。 公司本部及各所属公司单笔发生金额在人民币 100 万元及以上的资金使用事项须提前一个工作日向公司财务管理部报备大额资金头寸，款项的支付须在公司审核通过后执行。大额支付不得拆分为多笔小额资金支付。 “三重一大”大额资金运作事项已有经济行为决策的，根据经济行为决策支付条件					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					办理支付。“三重一大”大额资金运作事项不包括：同名账户（含证券账户）间的资金划转；日常经营（含贸易）资金支付；到期债务偿付；提前还款事项经审批后按照到期债务偿付办理。					
应收款项管理	应收款项管理	客户信用档案管理	CA18	未对合作往来单位的信用进行评价，或未进行信用分级分类管理，增加应收款项无法回收的风险。	各所属公司开展业务前应完成相应的业务尽调和往来单位资信调查，建立信息档案，信息档案包括但不限于：业务单位工商登记信息、产能规模、行业地位、市场声誉、产品或业务市场前景、经营效益和资金状况、历史债务纠纷及诉讼情况。 依据行业、客户资源、往期业务合作情况等内容对往来单位等级分类管理，建立往来单位信用档案，设置对应的信用政策，进行有效的信用评估和跟踪记录，对应收款项在销售的事前、事中、事后实施有效控制。客户基本信息、信用档案等应适时更新，避免信息不对称导致损失。 信用档案包括但不限于：合同资料、对账资料、客户基本信息变更、信用评级和信用政策调整、往来单位经营调研资料及财务报表等。	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	客户档案、客户信用档案等	应收账款管理办法
		应收款项核对	CA19	未适时开展应收款项核对与分析，对资金	公司财务管理部负责管理公司应收款项会计核算和账务处理，对应收款项进行监控、分析和预警提示，督促业务部门开展应收账	相关所属公司、财	所属公司相关	发生时	月度应收款项统计	应收账款管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		与分析		占用情况掌握不全面，应收款项回收不及时，造成损失。	款的回款。 应收款项管理部门建立应收款项台账，及时登记每笔应收款项余额增减变动情况、预警情况，编制月度应收款项统计表和季度应收款项分析报告。应收款项的直接责任部门，要严格依合同对应收款项收款，定期与客户对账，留存相关往来账款的核对记录，以备日后核查。 各所属公司应定期对应收款项账龄进行跟踪分析，每季安排专人与客户进行应收款项确认工作（特殊情况可适时确认），及时获取对方签字盖章的确认依据，双方对账不符需及时查明原因，确保公司债权账账相符，账实相符。 各所属公司与公司内部关联单位往来应每月核对，原则上做到月清月结，特殊情况应在上报公司应收款项统计表和分析报告中说明滞后结款的原因。 各所属公司应每月初向公司财务管理部上报上月应收款项统计表（如：两金台账、逾期非涉诉款项清收计划表），按季度上报应收款项统计表和应收款项分析报告（如：两金占用情况报告）。季度编制《盐板块应收账款分析报告》并组织召开应收账款分析会，	务管理部	岗位、财务管理部资金管理岗		表、季度应收款项分析报告	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					形成会议纪要下发，并反馈考核情况。					
		应收款项催收、清收	CA20	应收款项疏于管理，未及时清理催收，可能导致应收款项形成大量的呆账、坏账，损害公司利益。	每月末各所属公司财务管理部门要会同应收款项责任部门，对本月发生业务形成的往来账目进行核对，确保应收款项数据准确，对已形成逾期的款项及时通知责任部门催收。 超过合同付款期的逾期应收款项均应纳入预警范围，按照超期情况进行预警，并按照预警等级进行应收款的催收、清收。 应收款项清收过程中，对于重要或重大债权事项，如发生以物抵债、以股权抵债或者以其他资产等抵债的，按照公司低效无效资产盘活相关规定提交决策。对超过结算期或合同收款期的应收款项，财务管理部门和责任部门要及时向主管领导汇报，及时采取措施应对。	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	应收款对账记录、催收记录、清收记录等。	应收账款管理办法
		坏账损失核销	CA21	未合理管理坏账损失，或核销坏账时未提供充分证据、未经充分审核，导致公司遭受损失。	应收款项坏账损失认定及核销按《资产减值计提、报废和损失核销管理办法》相关规定执行。 应收款项计提坏账准备后，应当按照款项原值进行催收。对已核销的应收款项，实行账销案存，继续保留追索权，定期（至少每年一次）追索。	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	应收款项账龄分析表、坏账计提表等	应收账款管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	债务管理	债务风险预警与处置	CA22	未设置专人专岗管理债务风险事件，未能及时采取行动降低债务风险影响。	公司定期对各所属公司应收款项管理工作开展过程检查、督查。对应收款项增速过快，逾期款项较多，账龄较长且清收效果差的公司，应认真研究，拟定清收方案，落实清收责任，并向公司专项报告。 结合各所属公司实际情况，每年选取应收款项规模、逾期预警款项占比、逾期应收款项年度回收率等指标，纳入相关公司年度经营业绩考核。	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	债务风险预警信息、清收方案、专项报告等	应收账款管理办法
财务资助与委托理财管理	财务资助审批	财务资助企业风险评估	CA23	未对财务资助企业的经营情况、资产质量、信用状况等进行调查，导致无法收回资助资金。	“提供财务资助”是指公司及其控股子公司有偿或者无偿提供资金、委托贷款等行为，但不包括：被资助对象为公司合并报表范围内的且持股比例超过50%的控股子公司，且该控股子公司其他股东中不包含上市公司的控股股东、实际控制人及其关联人。不得为《深圳证券交易所股票上市规则》第6.3.3条规定的关联法人（或其他组织）和关联自然人提供资金等财务资助。 提供财务资助之前，由公司财务管理部负责做好被财务资助企业的资产质量、经营情况、行业前景、偿债能力、信用状况等方面的风险调查工作，由公司风控与审计法务部对财务管理部提供的风险评估进行审核。	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	风险提示资料	提供财务资助管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		提供财务资助审批	CA24	提供财务资助的议案未充分论证、资源配置不合理，可能导致资助方案适应性不强，影响执行效果。	公司提供财务资助应当根据资助资金额度办理审批，审批机构包括董事会、股东会，具体按照《提供财务资助管理办法》中规定的“财务资助的审批权限及审批程序”逐级提报，办理审批。 审批通过后由财务管理部办理财务资助手续，并负责做好对被资助企业日后的跟踪、监督及其他相关工作。	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	提供财务资助审批记录、财务资助协议	提供财务资助管理办法
	财务资助事项信息披露	财务资助事项信息披露	CA25	未及时披露应当公开的财务资助信息，不符合监管要求，影响公司信誉。	财务资助事项通过公司内部审批后，由公司战略投资与证券事务部负责信息披露工作，财务管理部配合。 具体披露内容、披露要求除符合证券监管机构要求外，具体参照《提供财务资助管理办法》的“提供财务资助信息披露”的相关规定办理。	战略投资与证券事务部、财务管理部	证券事务岗和相关岗位	发生时	信息披露公告	提供财务资助管理办法
	委托理财管理	委托理财提出与审批	CA26	理财方案设计不合理、风险评估不全面、审批不规范或存在舞弊行为，可能导致理财收益不高，甚至资金损失。	委托理财交易资金为公司自有闲置资金及公司股东会、董事会授权使用的闲置募集资金，其使用不影响公司正常生产经营活动及投资需求。各所属公司原则上不得进行任何委托理财活动。 为保障资金安全，原则上只开展3个月以内的委托理财活动，使用自有闲置资金进行灵活期限现金管理的，理财期限原则不得超过12个月。进行委托理财业务，应当与具有合法经营资质的金融机构进行交易，不得与	相关所属公司、财务管理部	所属公司相关岗位、财务管理部资金管理岗	发生时	委托理财方案及审批记录、委托理财合同及相关附件	委托理财管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					非正规机构进行交易。必须以公司名义设立委托理财产品账户，不得使用他人或个人账户操作委托理财产品。 理财产品（含境外）的购买或相关理财方案，由财务管理部提出。首次购买需发起事项呈批流程为：由财务管理部发起——战略投资与证券事务部、风控与审计法务部职责内审核——财务总监、首席合规官、董事会秘书、总经理审核——董事长审批。经审批通过后可在年度审批理财额度内循环购买。循环购买时由财务管理部发起——财务管理部负责人审核——财务总监审批即可。 财务管理部负责公司委托理财方案的前期论证、调研，对委托理财的资金来源、投资规模、预期收益、受托方资信、投资品种、投资期间等内容进行风险性评估和可行性分析，必要时聘请外部专业机构提供咨询服务					
		委托理财信息披露	CA27	未及时披露应当公开的委托理财信息，不符合监管要求，影响公司信誉。	委托理财方案经董事会或股东会审议通过后，应依照深圳证券交易所的要求及时披露委托理财相关信息。 委托理财具体执行人员及其他知情人员在相关信息公开披露前不得将公司委托理财方案、交易情况、结算情况、资金状况等与公司委托理财业务有关的信息透露给其他个人或组织，但法律法规或规范性文件另有规定	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	公告信息	委托理财管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					的除外。					
		委托理财资金监控与管理	CA28	委托理财合规性监督不严、资金使用情况跟踪不紧密，导致公司资金理财收益偏离预期。	财务管理部根据委托理财情况，逐笔登记形成委托理财台账，详细记录理财产品类别、购买金额、期限、预期收益率、实际收益等，并与账务核对相符，在委托理财业务延续期间，保持与受托方金融机构相关人员联络，跟踪公司委托理财产品的最新情况和执行进展，防范资金风险，如发现异常时及时采取措施，保证资金安全。 公司风控与审计法务部对公司委托理财进行日常审计与监督，适时对资金使用情况进行检查，对检查中发现的问题及时向公司管理层汇报，并督促业务部门及时纠正，重大问题还须向董事会报告。 公司董事会、审计委员会、独立董事可对委托理财情况进行检查，必要时可聘任独立的外部审计机构进行委托理财的专项审计。 理财赎回由财务管理部负责办理。理财赎回分为到期赎回和实时赎回两种情况，到期赎回直接办理赎回的操作；实时赎回依据公司资金情况及资金计划办理部分赎回或全部赎回。	财务管理部、风控与审计法务部	相关岗位	发生时	委托理财台账、审计报告或检查情况说明、审计报告（如发生）	委托理财管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	资金运营分析与监控	资金风险监控管理	CA29	未对资金使用管理情况进行监控，资金管理风险未及时识别和应对。	财务管理部对各所属公司资金情况进行动态分析，发现异常及时查明原因，并组织处理。日常工作中以资金安全性、效益性、流动性为重点，定期开展资金检查和管理工作，并根据检查情况，向总办会报告。 各所属公司财务管理部门应定期组织对各项资金活动进行稽核自查，并将检查结果报公司财务管理部。具体监控内容和相关管控按照《资金管理制度》执行。	财务管理部	资金管理岗	发生时	自查报告或其他自查资料	资金管理制度
资金管理责任追究	资金管理责任追究	资金管理责任追究	CA30	未结合国家、行业或相关规定合理界定规范生产经营管理相关责任追究，发生违规违纪现象，无法及时进行责任追究，或不当执行责任追究机制，引发信誉危机。	公司经营管理有关人员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营中造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的将依法移交司法机关。按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的资金管理方面的责任追究情形主要包括： ①违反决策和审批程序或超越权限筹集和使用资金； ②违反规定以个人名义留存资金、收支结算、开立银行账户等； ③设立“小金库”； ④违反规定集资、发行股票或债券、捐赠、担保、委托理财、拆借资金或开立信用证、	公司管理层、风控与审计法务部、纪检部门	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					办理银行票据等； ⑤虚列支出套取资金； ⑥违反规定自定薪酬，超发、滥发职工薪酬福利； ⑦因财务内控缺失或未按照财务内控制度执行，发生资金挪用、侵占、盗取、欺诈等； ⑧违规出借资金； ⑨未按规定对有关专项资金实行专户管理和使用。					

六、流程相关管理制度

1.《资金管理制度》

2.《募集资金使用管理办法》

3.《债券募集资金使用管理办法》

4.《委托理财管理制度》

5.《提供财务资助管理办法》

6.《应收账款管理办法》

7.《公务出差及差旅费开支管理制度》

8.《业务招待管理办法》

第八章　筹融资管理

一、总述

筹融资管理是指公司根据其生产经营、对外投资和调整资本结构的需要，通过筹融资渠道和资本（金）市场，运用筹融资方式，经济有效地筹集为企业所需的资本（金）的财务行为。

筹融资管理的子流程主要包括筹融资计划管理、筹融资活动申请与审批、筹融资活动实施、筹融资活动监督管理、募集资金筹集、筹融资会计控制及档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立筹融资管理制度，规范公司的筹融资活动，保证筹融资行为的管理制度健全且符合相关法定要求。

（2）严格按照法律法规进行筹资、融资，合法筹措资金，避免受到外部处罚，造成经济损失及信用损失。

（3）对于重大筹融资方案，应有相应的可行性研究结果和风险分析结果，并按照规定的审批权限和程序实行集体决策，避免审批不到位导致违规。

2. 资产安全目标

（1）筹资方案经过内部严格审核和审批，重点关注筹融资用途、方案实际可行性、成本效益性，评估自身债务偿付能力是否能够承受。

（2）筹融资合同条款按公司合同管理规定进行必要的合法性和内部审核审批，避免因合同条款不完善导致的潜在风险，避免自身合法权益受损，在未来可能发生的经济纠纷或诉讼中处于不利地位。

（3）严格按照筹融资合同确定的用途使用资金，对资金使用情况进行跟踪和监督；由于市场变化、投资方案调整等确需改变资金用途的，与借款金融机构充分协商后重新履行内部审批或备案手续，避免资金使用管理失控导致的财务或信誉损失。严禁发生未审批擅自改变资金用途行为。

（4）银行借款或发行债券，重点关注利率风险、筹资成本、偿还能力以及流动性风险；发行债券、股票重点关注发行风险、市场风险、政策风险以及公司控制权风险等。

3. 财务报告目标

（1）加强筹资业务的会计系统控制，建立筹资业务记录、凭证和账簿，按照国家统一会计准则正确核算资金入账，按时偿付本息、支付股利等相关业务，避免企业债务和筹资成本不实。

（2）妥善保管筹融资合同或协议、收款凭证、利息偿付凭证等资料，定期与资金提供方进行账务核对，确保筹资成本正确。

4. 经营目标

（1）根据批准的筹融资方案，严格按照规定权限和程序筹集资金和使用资金。

（2）结合年度全面预算，拟定筹融资方案并进行科学论证，明确筹资用途、规模、结构、方式，对筹融资成本和潜在风险做出充分评估，建立应对措施，避免因决策失误导致的资金不足或过多，债务结构不合理。

三、不相容职责

1. 筹融资管理主要职责：

A：筹融资计划、方案拟订

B：筹融资计划、方案审批

C：筹融资合同拟制

D：筹融资合同审批

E：筹融资款项利息计算

F：筹融资款项利息计提复核

G：筹融资款项本金/利息偿付申请

H：筹融资款项本金/利息偿付申请审批

I：筹融资业务会计记录

2. 筹融资管理不相容职责对照表

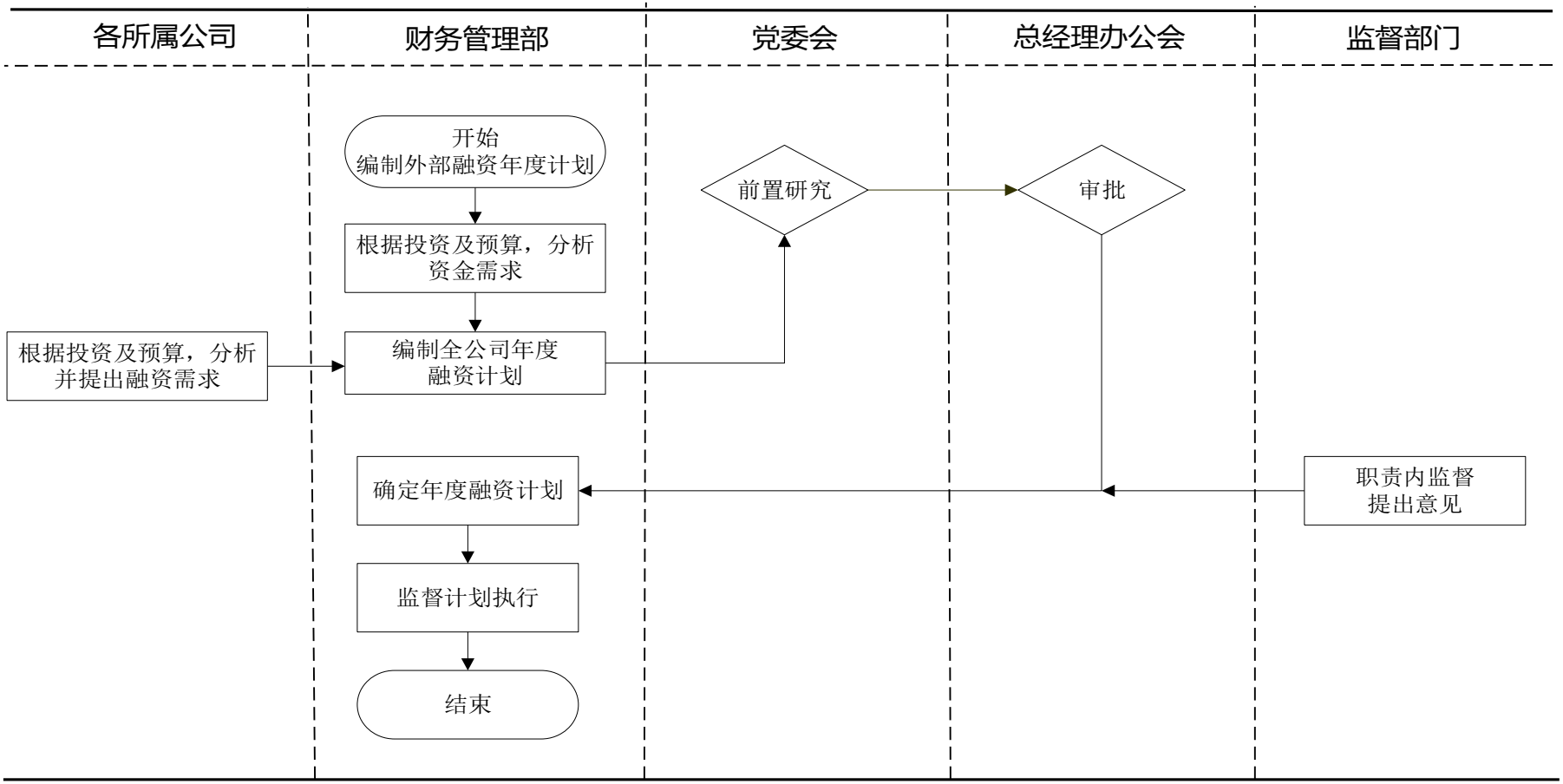
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B									X
C				X					
D									X
E						X			
F									
G								X	
H									X
I									

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

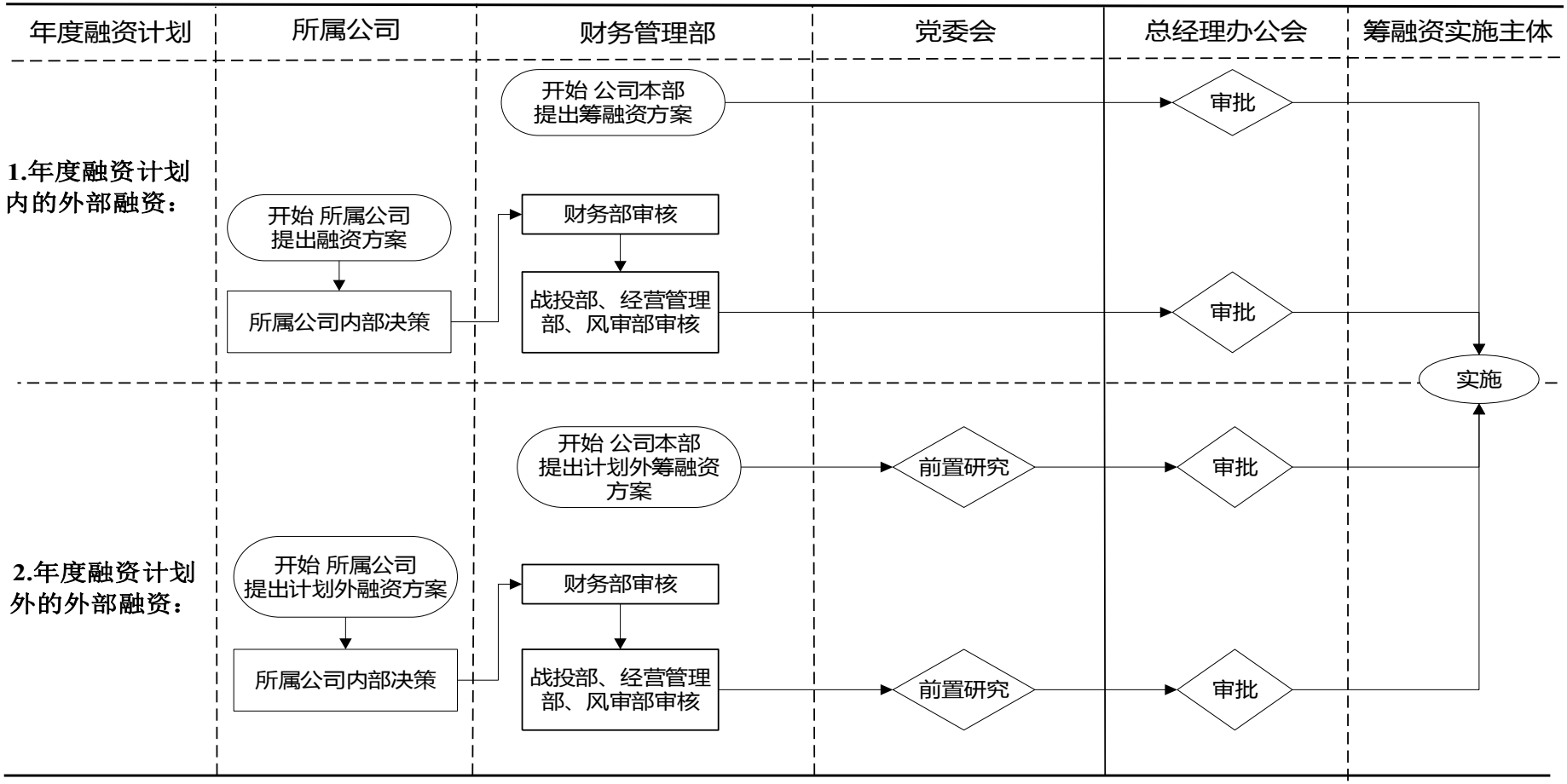
1. 编制年度筹融资计划流程图

编制年度融资计划流程（参见《云南能源投资股份有限公司资金筹集管理制度》　　财务管理部



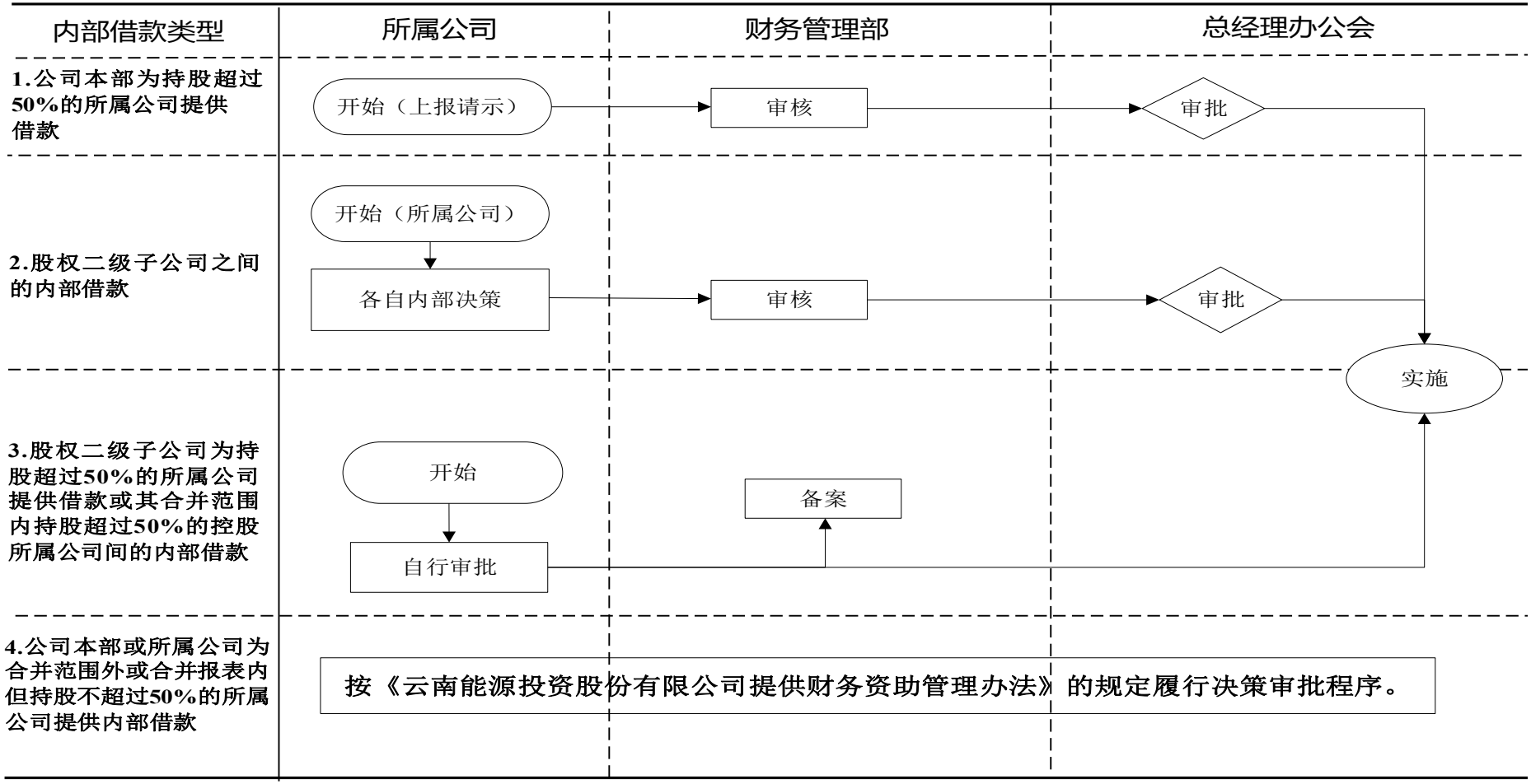
2. 筹融资业务审批流程图

筹融资审批流程（参见《云南能源投资股份有限公司资金筹集管理制度》 *财务管理部*



3. 内部借款管理流程图

内部借款审批流程（参见《云南能源投资股份有限公司资金筹集管理制度》　　财务管理部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
筹资管理总体控制	筹资管理管理体系建设	筹资管理管理机构及职责	FM01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	财务管理部是公司除战略投资引进和股权合作以外其他融资的归口管理部门，主要负责相关筹融资管理制度的建立，总体负责公司本部的筹融资业务，并全过程进行管理和监督。 战略投资与证券事务部是公司战略投资引进、股权合作的归口管理部门，负责公司股东层面战略投资、股权引进相关工作。 其他部门在本部门职责范围内协助财务管理部、战略投资与证券事务部开展融资相关工作。 风控与审计法务部履行监督职责，对筹集资金的管理和使用进行监督，根据管理所需出具检查结果报告或相关说明，提出相关管理建议。 各所属公司是本单位融资管理的提案和执行机构。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	资金筹集管理制度
		筹资管理管理制度	FM02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	公司针对筹融资管理建立和下发了《资金筹集管理制度》《募集资金使用管理办法》《债券募集资金使用管理办法》等制度，规范了公司对外筹集资金渠道、筹集方式、审批程序和权限、筹融资资金使用管理等各方面。由财务管理部集中统一管理全公司的筹融资活动（不	财务管理部	融资担保与理财岗	发生时	无	资金筹集管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					包括股权筹融资）。					
		筹资管理岗位管理	FM03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**财务分析与预算岗**：负责全面预算管理及财务分析相关工作。 **融资担保与理财岗**：负责融资、担保、理财、对外资助、公司信用维护等相关工作，负责财务风险的管控。 **资金管理岗**：公司资金计划的编制、拨付、分析等资金管理工作，负责财务管理部日常交办事项的管理工作。 其他相关部门相关岗位，按照岗位职责履职。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位职责说明书	资金筹集管理制度
筹资活动管理	筹融资计划管理	筹融资计划编制与审批	FM04	缺乏合理的筹融资预算及计划，筹融资活动缺乏指导和控制，可能导致筹融资活动无法有序开展，带来资金短缺和冗余风险。	筹融资基本原则：集中管理、规模适度，关注成本效益、及时性，确保来源合理、风险控制。根据资金总体规模和实际资金需求，制定年度筹融资计划，由财务管理部根据公司投资及资金预算编制，经公司党委会前置研究、总经理办公会审议批准后执行。 如外部环境和公司资金需求发生较大变化，必须进行年度筹融资计划修改的情况，由财务管理部对变化情况进行分析，结合情况进行年度筹融资计划调整并报经审批后，按调整后的计划执行。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	筹融资计划、调整后的筹融资计划、相应审批记录	资金筹集管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	筹融资活动申请与审批	筹融资方案编制与审批	FM05	筹融资方案与筹融资计划、发展战略不符，脱离经济、法律环境，筹融资规模不适当，可能丧失竞争优势。未经适当审批或越权审批，可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致公司遭受损失。	**年度融资计划内的融资**：具体融资项目借款主体为公司本部的，由财务管理部形成具体实施方案，提交公司总经理办公会审批。借款主体为所属公司的，由所属公司形成具体融资方案，经其内部审议批准后上报公司财务管理部审核，财务管理部会同战略投资与证券事务部、经营管理部、风控与审计法务部等相关部门审查后，提交公司总经理办公会审批。各筹融资主体应当按照审批的实施方案开展具体融资活动。 **年度融资计划外的融资**：具体融资项目的借款主体为公司本部，财务管理部牵头形成具体实施方案，经公司党委会前置研究后，提交公司总经理办公会审批。借款主体为所属公司，经所属公司审议批准后上报公司财务管理部审核，财务管理部会同战略投资与证券事务部、经营管理部、风控与审计法务部等相关部门审查，经公司党委会前置研究后，提交公司总经理办公会审批。 公司发行股票、债券、信托、吸收直接投资等的筹融资业务，必须形成筹资方案，报经董事会、股东会审定后执行，若还需报经政府有关部门批准的，应按要求办理并在获得相关批文后实施具体筹融资业务。 对涉及公司及所属公司提供担保的融资事	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	具体筹融资方案及审批记录	资金筹集管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					项，按照公司《对外担保管理制度》和《内部管理手册-担保业务管理》执行。					
		筹融资方案调整与审批	FM06	不合适的筹融资方案未及时调整，与实际执行偏差大，可能造成资金短缺或冗余。	公司及各所属公司融资方案实施过程中的融资核心要素如遇重大调整，需重新上报决策。融资核心要素包括交易结构、融资金额、融资期限、融资成本及增信方式等。其中，融资成本调减的情况则在原批复情况下继续执行。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	调整后的具体筹融资方案及审批记录	资金筹集管理制度
	筹融资活动实施	筹融资合同签订	FM07	筹融资合同条款审核不严，未能及时发现合同疏漏或瑕疵，可能造成经济纠纷，导致公司在诉讼中处于不利地位；未经授权签署合同，导致合同无效。	具体融资方案批准后，责任部门与合作的金融机构或相关机构方接洽，按公司合同管理相关要求，与其订立融资合同，明确双方权利义务，违约责任等。 在履行合同过程中，主要责任部门对合同履行情况进行全过程跟进监督，发现异常及时启动应急处理措施，所属公司履行中的异常情况，根据具体情况及时处理，必要时将处理结果向财务管理部汇报。 履行合同过程中，利率计价方式或计价基数由于国家监管政策需调整进行固定利率与浮动利率之间相互转换或金融机构更名的情况，无需提报公司决策，由所属公司按期内部规定办理。若需签署相关补充协议或书面文件，正常履行合同审批、签订流程。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	筹融资合同、协议等	资金筹集管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		筹融资资金使用监管	FM08	缺乏筹融资资金使用监管机制，资金实际使用情况不掌握，可能因不符合使用规定导致资金被提前收回。	筹集的资金，应严格按筹资方案确定的用途使用，不许挪作他用。财务管理部对所筹集资金的使用情况进行监督。 所属公司备案管理要求：在年度担保额度计划范围内，在签订借款合同、担保合同或具体融资事项发生后，应当在2个工作日内报公司财务管理部及战略投资与证券事务部备案。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	资金使用情况监督记录	资金筹集管理制度
		筹集资金台账管理	FM09	筹融资业务开展情况、筹融资资金使用情况未及时登记在册并对登记信息进行动态维护，可能导致公司对融资履行情况监管不到位，导致产生债务风险。	公司和所属公司财务部门相关会计人员，根据筹融资情况建立《融资业务台账》，详细记录贷款方名称、借款日期、借款金额、利率、借款周期、还款方式、本金到期日等基本信息。妥善保管融资合同等相关资料，定期开展公司信用评级及检查工作，了解本息偿付、利率变动状况，掌握筹资资金偿付状况。 财务人员按还款周期计提应支付的利息，并将所计利息与实际付息情况进行核对，核实实际付息情况。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	筹融资台账	资金筹集管理制度
		筹融资资金还本付息	FM10	未足额支付利息，偿还本金，导致企业信用受损；无法保证投资者报酬，股利支付	大额本金偿付应提前做好资金调用计划，避免资金临时短缺风险。公司本部需对存量融资开展提前还款，由财务管理部提出申请，经财务部门负责人、财务总监、总经理审核，董事长审批后执行。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	记账凭证及相关原始附件（银行回单、发票等）	资金筹集管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				不足，给企业经营、声誉带来不利影响。						
	筹融资活动监督管理	债务风险管理	FM11	缺乏筹集资金使用的跟踪管理，可能因资金被挪用而导致损失；或无法及时偿还本息、违规等情形，加大财务风险。	财务管理部和所属公司财务部门应当关注筹资资金管理和使用情况，发现潜在风险，并提前与涉及的金融机构沟通，尽快采取措施化解风险。开展融资的单位需于每月末进行融资数据复核确认，确保数据真实、准确、完整。 所属公司办理的融资项目，应及时上报融资进展情况，公司财务管理部应实时监督和跟踪服务。	公司及所属公司财务管理部门	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	监督检查记录	资金筹集管理制度
募集资金管理	募集资金筹集	募集资金筹集管理	FM12	资金筹集后未确认到位情况，无法及时掌握资金状况。募集资金账户管理混乱，可能产生资金脱离监管、挪用、混用、使用不合规风险。未按监管要求进行资金使用情况监管，可能导致募集资金	募集资金按规定存放于董事会批准设立的专户集中管理和使用，专户不得存放非募集资金或用作其他用途。 由财务部门负责专户开户事项，在选择具体的商业银行时，应结合情况审慎选择开立专户的商业银行。存在两次以上融资的，应当分别设置募集资金专户，不得合并使用。实际募集资金净额超过计划募集资金金额部分也应当存放于募集资金专户管理。 在募集资金到位后 1 个月内，公司应与保荐机构或者独立财务顾问、存放募集资金的商业银行签订三方监管协议，协议生效后可使用募集资金，募集资金使用严格按照公司《募集资	公司及所属公司财务管理部门	资金管理岗	发生时	专户开户证明、银行账户清单、三方监管协议	资金筹集管理制度 募集资金使用管理办法 债券募集资金使用管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				被挪作他用产生监管风险。	金使用管理办法》的相关规定执行，做到合规合理，全过程监控。 通过控股子公司实施募投项目的，由公司本部、实施募投项目的控股子公司、商业银行和保荐机构或者独立财务顾问共同签署三方监管协议，公司及其控股子公司应当视为共同一方，履行募集资金使用和监管职责。 与募集资金管理相关的三方监管协议，在有效期届满前提前终止的，主责部门应当自协议终止之日起一个月内与相关当事人签订新的协议，并按照信息披露要求及时公告。					
		募集资金使用管理	FM13	募集资金使用无计划，监督管理不善，造成募集资金未按招股说明书所列用途使用，资金使用违规，使企业遭受处罚。	募集资金的使用应按严格执行公司管理要求，并且应当符合证券监管机构的相关规定。按照发行申请文件中承诺的募集资金投资计划使用募集资金。出现严重影响募集资金投资计划正常进行的情形时，应当按照披露要求及时公告相关情况。 募集资金的支出，由有关部门提出资金使用计划，在董事会授权范围内经项目经理签字后报财务部门，由财务人员审核后，逐级由项目负责人、财务负责人及总经理签字批准后办理付款手续，对于超过董事会授权范围的，按公司规定报董事会审议批准。 募集资金募集使用的投资项目应按公司申	公司及所属公司财务管理部门、战略投资与证券事务部	资金管理岗、战投部相关岗位	发生时	募集资金投资计划、资金使用计划、变动后的投资计划、实施方案、现金管理相关购入记录、回单等	资金筹集管理制度 募集资金使用管理办法 债券募集资金使用管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					请文件中承诺的募集资金投资计划进度实施，由投资部门按细化的具体工作进度或者实施计划实施项目，并保证各项工作能按计划进度完成。实施中按公司管理要求定期向财务部门提供具体工作进度计划。财务部门根据管理原则上每季度检查项目实施进度等情况，并进行募集资金投资计划实施进度情况的年度复核工作。 募集资金投资项目发生重大投资计划性改变、项目实施周期的重大变动等应经董事会审议决定后，由保荐机构发表意见并按要求进行相关具体情况信息披露。改变募集资金用途和使用超募资金，以及使用节余募集资金达到股东会审议标准的，应提交股东会审议批准。 公司对暂时闲置的募集资金可以在制定较为完善的实施方案后进行现金管理，现金管理应当通过募集资金专项账户或者公开披露的产品专用结算账户实施并不得影响募集资金投资计划正常执行。现金管理要满足公司管理的具体要求。 公司涉及的募集资金（含债券类募集资金）的使用和管理必须严格执行《募集资金使用管理办法》和《债券募集资金使用管理					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					办法》的相关规定。					
		募集资金使用监督	FM14	日常监管不到位、会计系统控制不力，可能导致募集资金未按规定用途使用，产生监管风险、受到处罚，影响公司信誉。	募集资金原则上应当用于公司主营业务，有利于增强公司竞争能力和创新能力。不得用于持有财务性投资，不得直接或者间接投资于以买卖有价证券为主要业务的公司。 负责公司内部审计工作的部门，至少每季度对募集资金的存放与使用情况进行一次检查并出具相关监督检查报告或说明，同时检查结果及时向审计委员会报告。若审计委员会认为公司募集资金管理存在违规情形、重大风险或内部审计部门未及时提交检查结果报告的，应当及时向董事会报告。董事会应当在收到报告后及时向深交所报告并公告。 董事会对募集资金实际存放、管理与使用负责，每半年度对募集资金投资项目进展情况进行全面核查，出具半年度及年度《公司募集资金存放、管理与实际使用情况的专项报告》，年度终了，在聘请会计师事务进行年度财务报表审计的同时，对年度募集资金存放、管理与使用情况出具鉴证报告。	内部审计	审计岗	发生时	募集资金存放与使用情况检查报告、公司募集资金存放、管理与实际使用情况的专项报告、事务所鉴证报告等	资金筹集管理制度 募集资金使用管理办法 债券募集资金使用管理办法
		募集资金信息披露	FM15	未按证券监管机构要求完整披露募集资金	募集资金募集情况、与募集资金管理相关的三方监管协议、半年度及年度《公司募集资金存放、管理与实际使用情况的专项报告》、违	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	募集资金使用管理相关公告	资金筹集管理制度 募集资金使

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				使用情况，可能遭受惩处，对企业声誉造成不利影响。	规使用募集资金被查实、募集资金未按规定监管以及其他必须及时进行信息披露的募集资金管理和使用情况，应当按照证券监管部门要求及时进行披露。					用管理办法 债券募集资金使用管理办法
筹融资会计控制及档案管理	筹融资会计控制	筹融资会计控制	FM16	缺乏规范的会计控制，可能造成财务信息不真实、不完整，影响报表披露。	财务管理部及时按照资金筹集实际情况、筹集资金使用情况等，按照会计政策、会计制度相关规定完整反映资金筹集的账务处理。保证资金筹集会计信息的真实和完整。 与筹融资相关的原始附件，规范整理，作为筹融资会计记录的佐证妥善保管。	财务管理部	融资担保与理财岗及相关岗位	发生时	会计凭证、会计账簿等	资金筹集管理制度
	筹融资档案管理	筹融资档案管理	FM17	未按档案管理要求及时进行筹融资档案管理，可能导致重要资料遗失。	筹融资档案包括：与筹融资活动相关筹融资方案、筹融资业务相关的决策与授权文件、筹融资合同、协议及其相关附件、融资计划书、募集资金说明书、第三方报告（如审计报告、资产评估报告、风险报告等），以及与筹融资活动相关的其他资料等。 各责任主体按照所在单位档案管理要求每年进行档案归档工作。	财务管理部	融资担保与理财岗	每年一次	档案交接记录	资金筹集管理制度

六、流程相关管理制度

1.《资金筹集管理制度》

2.《募集资金使用管理办法》

3.《债券募集资金使用管理办法》

4.《资金管理制度》

第九章　投资管理

一、总述

投资指用某种有价值的资产，投入到某个企业、项目或经济活动，以获取经济回报的商业行为或过程，投资管理就是对投资的实施过程进行全过程管理的行为。投资主要包括固定资产投资、股权投资、其他投资。固定资产投资是指直接投资于产业项目以形成经营资产、获取经营收益和所有者权益的投资活动，主要包括新建及改（扩）建项目、技术改造项目；股权投资是指以各种形式出资形成的对其他企业的权益投资，主要包括成立公司、增资扩建、兼并收购、整合重组等；其他投资主要包括单独购置房产、土地使用权、矿业权（含探矿权、采矿权）、产能置换指标、资产并购等。不包括办公设备购置、机器设备购置及检修、信息化项目及科技项目。达到资本化条件的生产区、生活区基础设施建设及维修改造项目，以及应行业主管部门要求整改或为满足行业规范要求实施的安全环保改造项目，按照《保障型维修改造项目管理办法》执行。

投资管理的子流程主要包括年度投资计划管理、投资项目发起与立项、投资项目实施、投资项目信息披露、投资项目评价与监督、投资会计控制、投资档案管理、投资政策奖补管理、投资管理评价考核和投资责任追究。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立规范且适用于公司的投资管理相关制度，确保公司投资行为的合规、可行。严格贯彻执行投资管理制度并适时进行优化，提高制度适用性。

（2）按照既定程序开展投资项目的可行性评审、审议研究，重点关注投资项目是否符合国家产业政策及相关法律法规的规定，投资方案的可行性、与公司战略规划的匹配度、项目预期收益可实现程度、以及投资和并购风险是否可控等，防止因重大差错、舞弊、欺诈、决策不当等导致公司重大经济损失和信誉损失，遭受外部处罚等。

（3）重大投资项目应当按照规定的权限和程序实行集体决策或联签，经董事会或股东（大）会批准。

2. 资产安全目标

（1）加强投资项目的跟踪管理，以及对外投资相关权益证书的管理，建立登记备案制度，实时掌握投资项目具体情况。对投资项目运营情况进行全面了解,通过重要事项管理权限授权、高级管理人员委派、定期报告、重大资金调用监控与审批等多种管控方式，多方式管理风险，保证投资资金的安全性。

（2）被投资企业股权结构等发生变化时，及时办理相关产权变更手续，真实反映股权变更对公司的影响。

3. 财务报告目标

（1）加强投资项目的会计系统控制，根据对被投资方的影响程度，合理确定投资会计政策。建立投资管理台账，详细记录投资对象、金额、持股比例、期限、收益等事项，妥善保管投资合同或协议、出资证明等。

（2）财务部门从财务监督指导出发，通过财务系统监控，关注被投资方的财务状况，对于被投资方出现财务状况恶化、市价当期大幅下跌等情形的，根据国家统一的会计准则制度规定，合理计提减值准备，确认减值损失。

4. 经营目标

（1）根据投资目标和规划，合理安排资金投放结构；拟订投资方案，科学确定投资项目，重点关注投资项目的收益和风险。

（2）根据批准的投资方案与被投资方签订投资合同或协议，指定专门机构或人员对投资项目进行投资全过程跟踪。定期组织投资效益分析，关注被投资方的财务状况、经营成果、现金流量以及投资合同履行情况，避免因不能保障投资安全和投资收益而导致损失。

（3）加强投资收回和处置环节的控制，对投资收回、转让、核销等决策和审批程序作出明确规定。

5. 战略目标

（1）通过投资计划、投资项目的实施，促进公司投资相关战略规划目标的实现。根据公司业务发展，实现投资主体多元化，分散投资风险。

（2）树立风险意识，重视重大投资项目可行性研究，通过科学决策规避投资风险。选择投资项目突出主业，谨慎从事股票投资或衍生金融产品等高风险投资，确保投资风险可控，保证资金安全。

三、不相容职责

1. 投资管理主要职责：

A：投资项目可行性研究编制

B：投资项目可行性研究评审

C：投资计划、实施方案编制

D：投资计划、实施方案审批

E：投资合同拟制

F：投资合同审批

G：投资活动实施

H：投资处置申请提出

I：投资处置审批

J：投资业务会计控制

K：投资实施情况监督、后评价

2. 投资管理不相容职责对照表

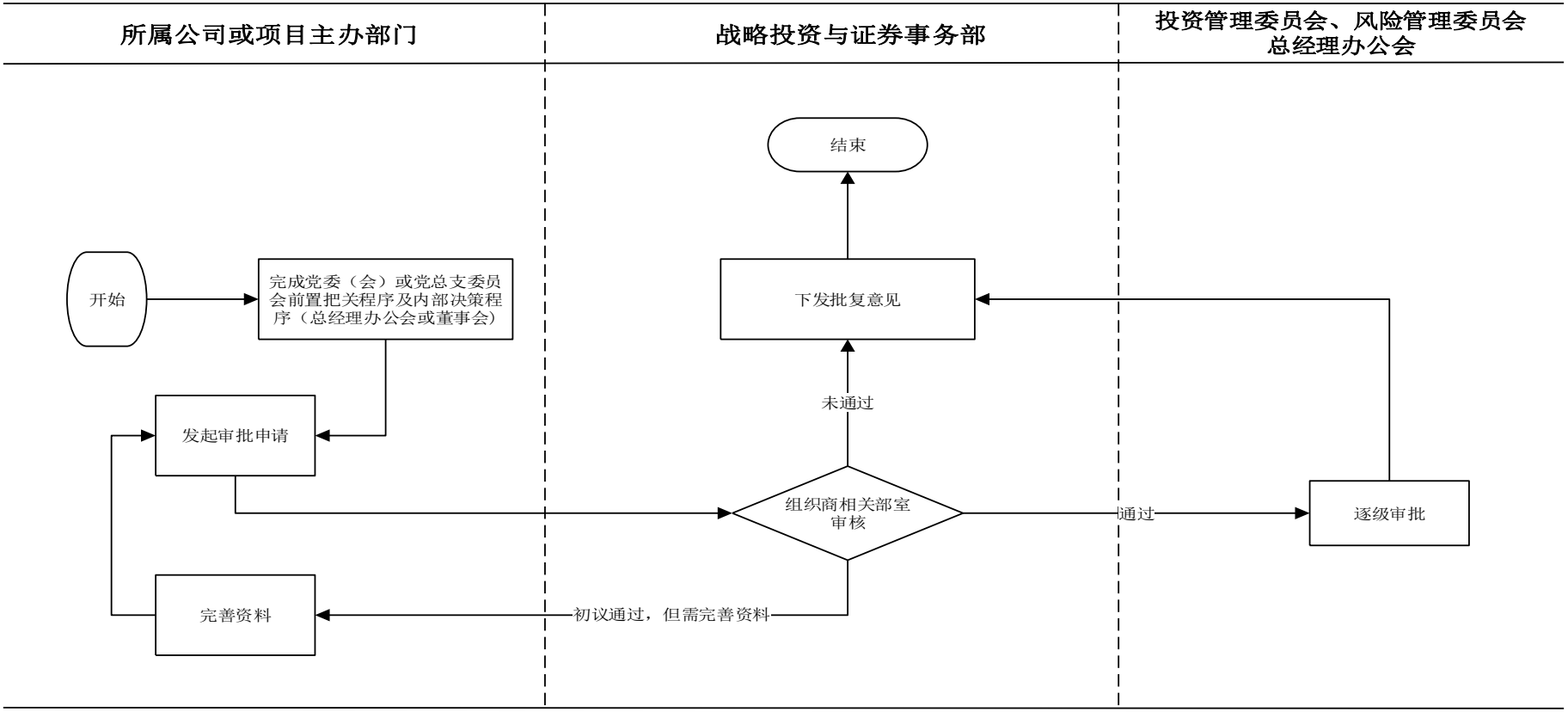
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X							X	X	X
B			X							X	
C				X					X	X	X
D								X		X	
E						X			X	X	
F							X	X		X	
G										X	X
H									X	X	
I										X	
J											
K											

备注：”X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

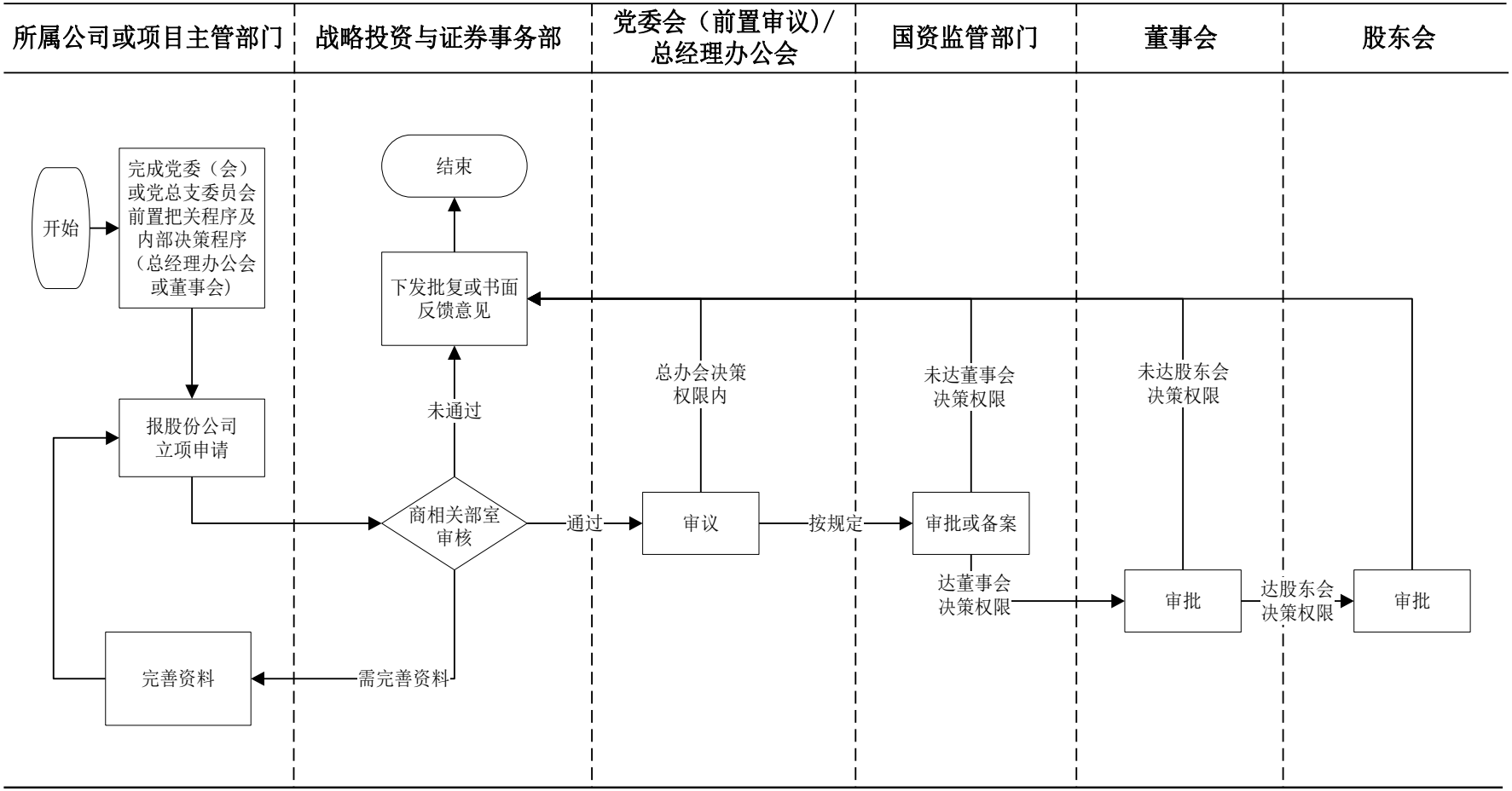
1. 投资项目发起流程图

投资项目发起程序流程图（参见《云南能源投资股份有限公司投资管理制度》）　　*战略投资与证券事务部*



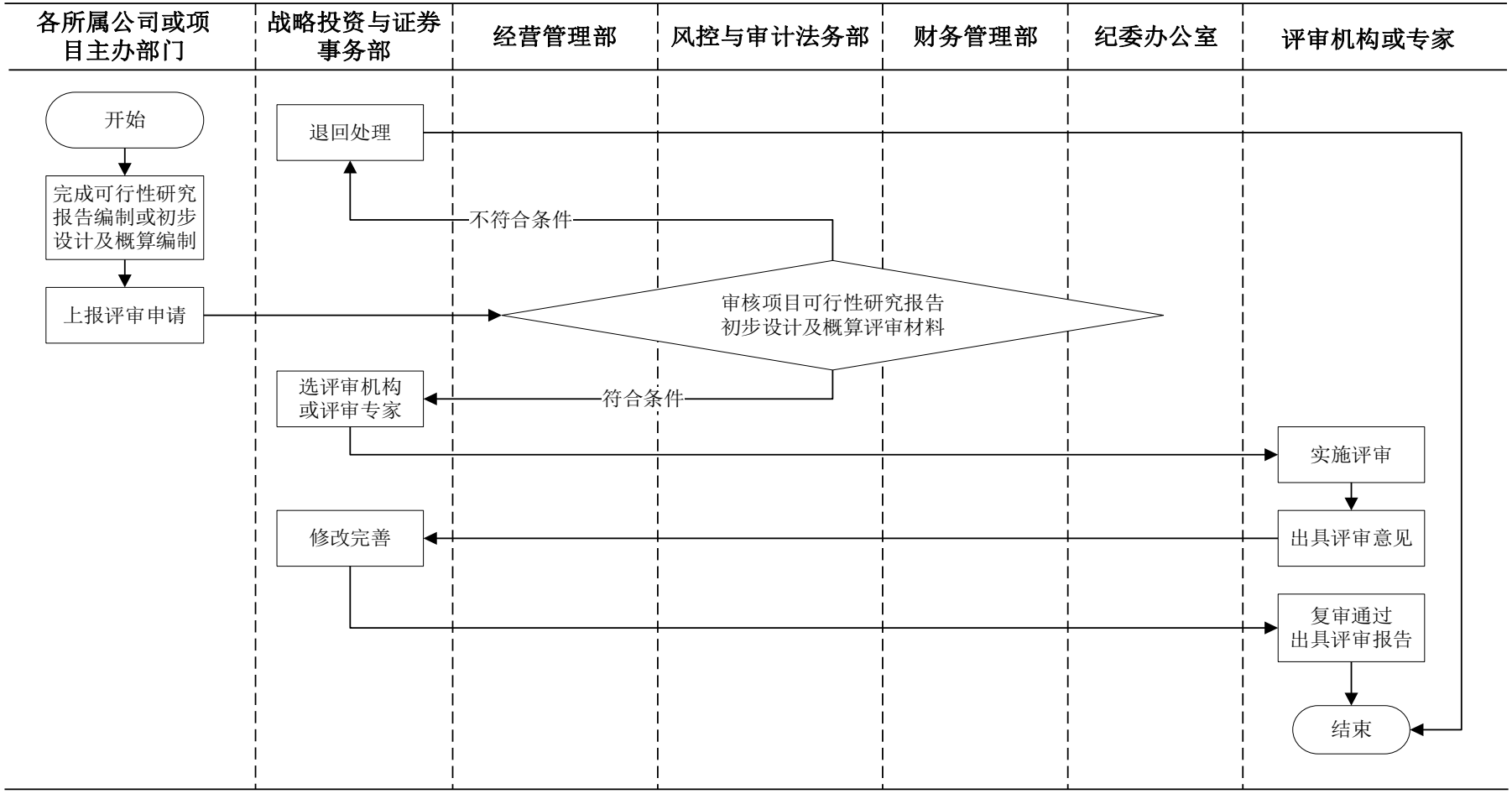
2. 投资项目立项审批流程图

投资项目立项审批流程图（参见《云南能源投资股份有限公司投资管理制度》） *战略投资与证券事务部*



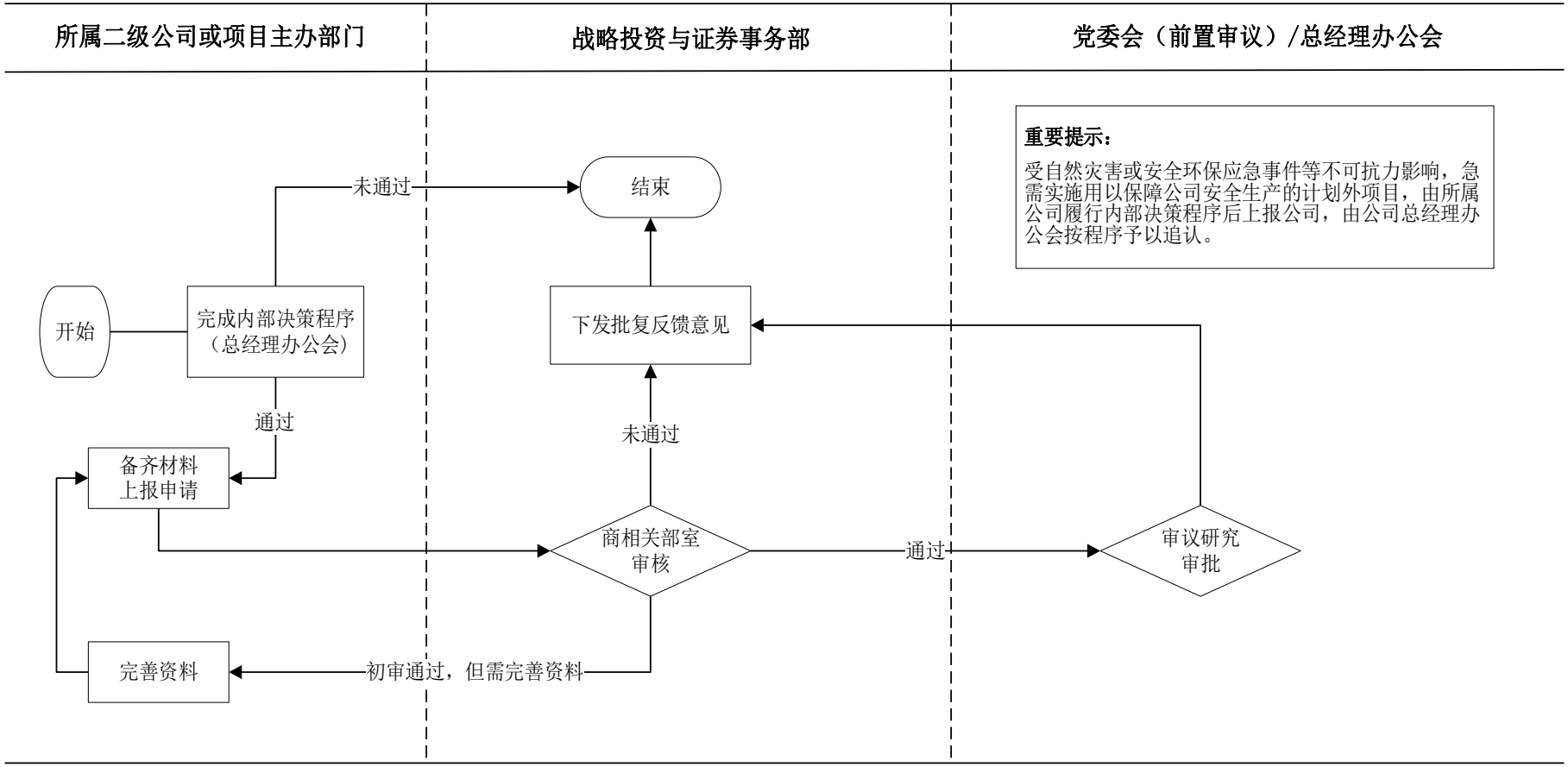
3. 可研初设评审流程图

可研初设评审程序流程图（参见《云南能源投资股份投资管理制度》）　　*战略投资与证券事务部*



4. 保障性维修改造项目审批流程图

保障性维修改造项目程序流程图（参见《云南能源投资股份有限公司保障性维修改造项目管理办法》）　　战略投资与证券事务部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
投资管理总体控制	投资管理管理体系建设	投资管理管理机构及职责	IM01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。 投委会议事程序不规范、表决结果不合规，可能导致投资决策辅助审议流于形式，影响决策质量。	**股东会**：是公司投资决策机构，对公司投资项目作出决议，董事会根据股东会授权行使授权范围内的投资决策权。党委会研究讨论”三重一大”事项是董事会决策的前置程序，投资项目必须经党委研究讨论后，再由董事会作出决定；达到股东会决策标准的，还应提交股东会审议。 **董事会**：负责在股东会授权范围内审议决定公司投资项目。 **总经理办公会**：是公司投资的主要负责机构，负责投资项目决策，并根据权限讨论研究形成初步意见后提交公司董事会审议。 **投资管理委员会**：是公司总经理办公会下设辅助决策机构，根据总经理办公会的委托或授权对议事范围内的事项进行研究审议。投委会委员由公司内部委员和外部专家委员构成，人数为 7-10 名。投委会会议实际出席人数（包括受托人）须达委员人数的 1/2（含）方可召开。委员须以书面方式提出表决意见，表决结果分为“同意”“不同意”“暂不具备表决条件”三种，到场委员同意票数达表决票 2/3（含）以上的议案视为通过。投委会下设办公室在战略投资与证券事务部，负责日常工作联络、会议筹备、组织、记录、材料收集、意见征集、起草会议纪要、档案保管等工作。会议材料原则上应于会议召开前	股东会、董事会、总经理办公会、战略投资与证券事务部、办公室、经营管理部、财务管理部、风控审计法务部、新能源事业部、盐业事业部、人力资源部、党群工作部、所属公司等	各部门相关岗位	发生时	部门职责说明书	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					2个工作日（临时会议为1个工作日）发送至全体委员。委员个人或直系亲属控制的企业与议题有直接或间接关系时，该委员应回避表决。 **战略投资与证券事务部是公司固定资产投资、股权投资、其他投资的归口管理部门。** **主要负责：** 制订公司投资管理相关制度、办法及工作流程，制定公司投资项目负面清单；组织对投资项目的发起及立项进行审查，对投资项目的发起和立项进行战略审核，组织投资管理委员会，形成项目议案履行公司投资决策程序；负责统一对接上级主管单位对投资活动涉及的立项决策、国资委经济行为备案及资产评估备案工作；根据公司战略规划和年度总体经营目标，指导所属公司编制年度投资计划，汇总编制公司年度投资计划并履行内外部报批程序，负责检查和统计投资计划执行情况，组织实施投资计划年中调整工作；牵头组织公司对外兼并收购及资产重组工作；组织对公司管控界面内投资项目可行性研究报告、初步设计及概算进行审查；根据董事会、股东会决策界面，履行投资决策程序。 **办公室投资管理相关的主要职责：** 负责根据公司总经理办公会决策界面，配合履行投资决策程序；办理新成立企业的名称核准和管理；负责做好工程建设项目档案					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					监督，指导所属公司规范工程档案管理，建设项目档案验收，具体参照《档案管理制度》执行；配合参与公司投资项目的竣工验收工作；配合开展公司新能源项目业主投标工作，相关证照提供及用印。 **经营管理部投资管理相关的主要职责：** 负责对公司投资项目的建设实施方案进行审查；负责对公司投资项目实施过程进行监督管理，开展建设过程监督检查、投资概算管理、竣工验收及考核管理等工作；配合对公司投资项目立项阶段的必要性、实施方案、经济评价等进行审核；配合参与公司年度投资计划审查；配合公司新能源项目业主投标相关证照提供及标书审核；负责统筹公司农民工治欠保支和用工管理工作，对拖欠农民工工资问题进行监督整改。 **财务管理部投资管理相关的主要职责：** 负责对投资项目发起阶段的投资能力和投融匹配情况、立项阶段的经济效益评价进行审核；投资项目的投融资配比分析和方案制定；配合参与公司投资项目的竣工决算工作；配合参与公司年度投资计划审查；配合开展公司新能源项目业主投标相关工作。 **风控审计法务部投资管理的主要职责：** 负责公司投资项目立项阶段的合规性审查和风险管理工作；投资并购项目立项阶段的法律审查及指导；配合开展公司新能源项目					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					业主投标文件合规性审查；负责公司投资项目投后评价和违规投资资产损失核查相关工作；组织风险管理委员会对投资项目进行审议。 新能源事业部主要负责开展新能源项目业主投标工作；配合投资计划的审查；负责新能源项目建设管理工作，管理重大投资建设项目的建设管理规划与目标计划、项目开工备案，对项目建设实施过程中的投资、进度、质量、安全、竣工验收及考核进行管理；配合开展新能源投资项目可行性研究及初步设计及概算评审；根据需要开展重点项目投资复盘工作。 **党群工作部投资管理的主要职责：** 人力资源部投资管理相关的主要职责：负责对股权投资项目涉及的组织机构设置、人员编制等方案进行审核。 根据三重一大决策要求，配合履行投资决策程序；负责对新设公司管理人员任命工作。 **纪委办公室**主要负责职责内的监督职能。 **各所属公司是投资项目的决策主体（权限内）、执行主体和责任主体，**负责建立健全投资管理体系及风险防控机制；负责投资相关的风险防控、前期调研、投资计划编报、投资立项发起等投资前期的具体事务；组织实施投资项目，加强实施过程管理；履行投资信息报送义务；负责投资政策奖补项目申					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					报和滚动管理，跟踪各级政府部门政策奖补信息，按要求真实、准确、及时进行项目申报，确保奖补到位资金专款专用。					
		投资管理管理制度	IM02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	公司结合投资管理所需，制定了《投资管理制度》《投资管理委员会议事规则》《投资计划管理办法》《股权投资管理办法》《建设项目投资管理办法》《保障型维修改造项目管理办法》《参股股权管理办法》《违规经营投资资产损失责任追究办法》《信息披露事务管理制度》等管理办法，对投资总体管控要求、投资计划管理、投委会议事规则、股权投资、项目投资等投资相关管理事务进行了规范。 制定了《投资项目后评价管理办法》和相关的管理程序，规范投资后评价的管理。	战略投资与证券事务部	战略投资与证券事务部投资管理岗、资本运作岗	发生时	无	投资管理制度 投资计划管理办法 股权投资管理办法 投资管理委员会议事规则 建设项目投资管理办法
		投资管理岗位管理	IM03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**战略投资与证券事务部投资管理岗**：负责年度投资计划管理、投资项目论证与立项决策管理、投资项目退出管理、投委会日常管理工作及投资相关管理制度建立与完善等。 **战略投资与证券事务部资本运作岗**：负责根据公司战略规划及上级单位相关部署安排，协助部门领导完成公司资本运作规划、调查研究、资料收集与资本运作方案起草、组织实施等工作，为所属公司的并购、重组、上市等资本运作项目提供支持。 **经营管理部安健环管理岗**：根据公司安健环管理相关要求，对投资项目安全、职业健	战略投资与证券事务部、办公室、经营管理部、财务管理部、风控审计法务部、新能源事业和盐业事业部、党群工作部、	战略投资与证券事务部投资管理岗 资本运作岗； 经营管理部安健环管理岗、	发生时	岗位说明书	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					康和环保事项进行监管。 **经营管理部招标与采购岗**：负责投资项目相关的公开招标采购相关事务，参与或监督指导相关招采工作。 **风控与审计法务部投后评价岗**：协助部长、副部长开展工作，负责公司投资后评价相关工作。 **风控与审计法务部法务合规岗**：负责投资项目相关法律事务的管理、跟进。 其他相关部门根据投资业务所需，安排相关的岗位人员负责或参与投资相关的具体工作，确保其正确履行。 **不相容职责分离**：建立对外投资业务岗位责任制，明确内部相关部门和岗位的职责与权限，确保办理投资业务的不相容岗位相互分离、相互制约和相互监督。在投资业务授权、执行、会计记录、资产保管等方面明确分工，不得由一人同时负责对外投资业务流程中两项或两项以上工作。	所属公司等	招标与采购岗；风控与审计法务部投后评价与监事会事务岗、法务合规岗等			
投资项目实施管理	年度投资计划管理	年度投资计划编制审批	IM04	未制定年度投资计划，可能导致随意开展投资项目，投资成本失控、资金被占用。投资计	投资计划是指年度投资计划及年中调整投资计划。公司固定资产投资、股权投资、其他投资均纳入公司投资计划管理；但不包括投资退出项目、办公设备购置、机器设备购置及检修、信息化项目、科技研发项目、保障型维修改造项目。未包含在投资计划内的按其具体管理要求进行管理。 战略投资与证券事务部归口管理公司的	战略投资与证券事务部、所属公司或公司各部	战略投资与证券事务部投资管理岗、资本运作	发生时	年度投资计划	投资管理制度 投资计划管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				划未经审批，质量不高、可操作性不强，导致盲目投资、投资失败，或投资计划与公司发展战略不匹配。	投资计划。投资计划编制及审核程序按照”通知启动、编制上报、审核调整、决策备案、下达执行”进行。 通知启动阶段按公司全面预算管理相关要求，与年度预算同步启动。 编制上报阶段所属公司、公司各部室按照公司投资计划编报要求编制投资计划，报公司战略投资与证券事务部进行投资计划汇总、审核。 审核调整阶段由战略投资与证券事务部结合公司全面预算工作小组安排进行投资计划审核并反馈审核意见，所属公司或公司相关部室进行调整后重新上报。 决策备案阶段战略投资与证券事务部汇总审核重新提交的投资计划，经最终审定形成公司年度投资计划，提交公司投资管理委员会和总经理办公会审议，经党委会前置研究、董事会审议。需经上级单位审批的，应按有关规定进行报批。 下达执行阶段，战略投资与证券事务部将经最终审批的年度投资计划下达相关公司、部室。 投资计划的编制必须严格按照《投资计划管理办法》执行。 各所属公司是年度投资计划执行和控制的主体，应当采取组织措施、技术措施和经济措施等有效保障年度投资计划完		岗和项目申报单位关岗位			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					成进度，并按要求报送投资计划实施情况材料。 各所属公司应当按月向公司报送投资计划完成情况、项目进展情况等，并于每年 2 月 10 日前报送上一年度投资完成情况报告。投资计划完成情况纳入公司对所属公司的整体考核。在公司投资计划履行上级主管部门审核程序期间，主业投资项目在履行完成公司董事会决策程序后，按投资计划开展。					
		年度投资计划调整与审批	IM05	未根据投资进度和偏离情况及时调整年度投资计划，可能导致投资超预算，投资计划形同虚设。投资计划调整程序不规范、控制不严谨，可能导致投资计划随意调整，投资计划节奏被破坏，投资效率低下。	年中调整阶段，由战略投资与证券事务部牵头，结合本年投资计划执行情况和实际工作需要，在必要时组织进行投资计划调整优化，调整后的投资计划提交公司投资管理委员会和总经理办公会审议，如调整后的投资计划总额超过原投资计划总额 10%的，还需提交党委会前置研究、董事会审议，经最终审批后下达各单位或部室。完成审批后下达各单位新的投资计划。 投资计划年中调整管理必须严格按照《投资计划管理办法》执行。 调整后年度投资计划总额变化幅度原则上不得超过 10%，年度投资计划的调整次数不得超过 2 次。公司原则上每年 8 月 15 日后不再受理当年度投资计划调整，如因特殊政策原因及贯彻落实战略决策确需追加或调整的投资项目，视情况按照国资监管相关要求进行调整。调整后的投资计划各投资责任主体应当严格执行，因为特殊	战略投资与证券事务部、所属公司或公司各部	战略投资与证券事务部投资管理岗、资本运作岗和申报计划单位相关岗位	发生时	年度投资计划（调整后）	投资管理制度 投资计划管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					原因项目需终止、中止等情况时，按具体规定办理。					
	投资项目发起与立项	投资项目立项发起与立项申请	IM06	投资项目发起不及时、审核不规范、未经过发起决策开展后续工作，可能导致投资项目选择错误或产生费用而项目不成功，增加投资操作成本。	投资项目发起立项由所属公司、项目实施单位发起，是投资决策的起始环节，要重点对项目投资条件、内外部环境、市场预测、公司战略规划及产业定位的符合性、项目竞争力以及投资风险等方面进行审查。 以公司作为主体的新能源类投资项目业主投标按照发起流程提交总经理办公会决策。部分股权投资项目、股权退出项目无需发起的参照《股权投资管理办法》执行。 公司及所属公司所有投资项目的发起由公司总经理办公会审批。所属公司投资项目发起履行内部决策程序后上报公司，战略投资与证券事务部组织审查。审查通过的提交投资管理委员会、风险管理委员会审议，审议通过由战略投资与证券事务部形成项目议案提交公司总经理办公会审批。具体按照公司”三重一大”相关规定办理和执行。需经上级主管单位审批的，应按有关规定进行报批。审批通过后，项目发起单位开展项目立项前相关工作，如完善尽职调查，完成投资方案研究或可行性研究论证、风险分析论证等。 经审批同意发起的项目一年内未履行立项决策程序的，若项目继续实施，应当在立项阶段对过程变化情况进行说明，论	战略投资与证券事务部、项目实施单位	战略投资与证券事务部投资管理岗、资本运作岗和申报计划单位相关岗位	发生时	投资发起（申请）、相关请示或报告、议案、会议决定等	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					述理由不充分的可视作不具备立项条件或需重新履行发起审批程序。 项目立项决策前，若投资条件发生重大变化，不再具备投资开发价值，项目发起单位应及时重新决策并向公司报送项目终止报告。经审议研究后不同意发起的项目，应即刻终止。 项目立项是投资决策的关键环节，应当重点对项目进行形式审查和实质性审查，具体审查内容按照《投资管理制度》执行。					
		项目投前调研与可行性分析	IM07	项目立项决策前工作的深度不够、尽职调查或可行性研究不深入、不专业或因为舞弊事件，可能导致盲目立项或决策失误。	投资项目立项决策通过后，应结合投资项目具体情况，开展必要的前期调研分析、可行性研究等工作。包括但不限于市场需求、政策法规、技术可行性、经济效益、环境影响、风险分析、市场需求、目标市场规模、用户需求及竞争格局、尽职调查等各个层面。 具体的项目前期调研分析工作结合具体投资项目实施，目的是以成本效益为前提，筛选投资方向、预判投资风险，为投资项目可行提供科学决策依据，避免盲目投入。	项目实施单位	相关岗位	发生时	项目前期调研相关报告、调查材料等	投资管理制度及相关办法
		项目投资可行性分析评审	IM08	投资项目可行性研究评审不规范、不深入，对可研把关不严，可能导致投资	公司投资项目的可行性研究分析评审，可先由项目实施单位先进行初审，公司战略投资与证券事务部根据项目具体情况，结合自身职责，按公司管理要求组织开展可行性的分析评审工作。对投资的目标、规模、资金来源、投资方式、投资风险与收益等进	战略投资与证券事务部、项目实施单位	相关岗位	发生时	项目前期调研相关报告、调查材料等	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				决策失误，给公司造成投资损失。	行重点分析、评价，形成评审结果。 可行性分析评审工作，可结合情况聘请相关专业机构或相关专家参与，形成评审，综合各方意见后形成评审结果。 完成可行性研究的分析评审后，可开展后续的相关工作，例如投资风险审查与分析、投资前期具体项目预算测算等工作。					
		投资项目立项决策	IM09	投资决策决策环节不科学、不合理，未按规定进行决策审批，可能无法识别投资决策风险或资源配置不合理，影响公司投资效率。	项目的投资立项逐级审批。党委会研究讨论”三重一大”事项是董事会决策的前置程序，投资项目必须经党委研究讨论后，再由董事会作出决定。公司股东会、董事会、总经理办公会议按照事权划分，对投资项目立项进行决策，承担相应的决策责任。公司所有投资项目立项均应提交董事会决策，达到以下标准的投资项目立项还应提交公司股东会决策：1.交易涉及的资产总额占公司最近一期经审计总资产的50%以上；2.交易标的涉及的资产净额占公司最近一期经审计净资产的50%以上，且绝对金额超过5000万元；3.交易标的在最近一个会计年度相关的营业收入占公司最近一个会计年度经审计营业收入的50%以上，且绝对金额超过5000万元；4.交易标的在最近一个会计年度相关的净利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的50%以上，且绝对金额超过500万元；5.交易的成交金额（含承担债务和费用）占公司最近一期经审计净资产的50%以上，且绝	战略投资与证券事务部、项目实施单位	相关岗位	发生时	立项决策相关会议决定	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					对金额超过5000万元；6.交易产生的利润占公司最近一个会计年度经审计净利润的50%以上，且绝对金额超过500万元；7.公司在一年内购买、出售重大资产超过公司最近一期经审计总资产30%的事项。具体投资权限严格按照《公司章程》《投资管理制度》规定的权限和程序办理决策。 所属公司投资项目立项履行内部决策程序后上报公司战略投资与证券事务部，由其组织审查，具备条件后提交投资管理委员会、风险管理委员会对项目立项进行审议，审议通过后由战略投资与证券事务部形成项目议案按程序提交公司总经理办公会、党委会、董事会、股东会决策。经决策不同意立项的项目，项目即刻终止。 市场化竞拍类投资项目（如通过竞拍等方式获取矿业权、土地使用权、股权等），应在立项阶段研究制定竞拍策略、明确最高竞拍限价提交公司董事会或股东会决策，竞拍期间未经公司董事会或股东会同意竞拍报价不得高于最高竞拍限价。 项目立项决策后若边界条件发生重大变化，项目发起单位应履行重大事项报告义务。立项决策后两年内未实施的，若项目继续实施，原则上应重新履行立项决策程序。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		投资对外核准与备案	IM10	未按规定开展投资外部核准和备案等相关事务，可能出现违规投资行为。	有关投资项目需经上级主管单位审批的，应按有关规定进行报批。对需进行投资核准备案的，按相关管理要求办理并获取相应的核准、备案文件或批复。 特别监管类项目应按国资监管要求履行相关报批报告程序后方可开展后续工作。项目需报政府相关部门核准或备案的，按国家有关规定办理。	战略投资与证券事务部、项目实施单位	相关岗位	发生时	外部核准备案文件、批复和基础材料	投资管理制度及相关办法
	投资项目实施	项目合同订立与履行跟踪	IM11	投资合同未经审核、审批进行签订，可能因合同条款权责界定不清，产生法律风险。	项目立项审批、外部核准或备案等工作完成后，可结合项目情况办理相关招采具体工作。并与确定的相关供应商、服务商、项目施工单位等订立合同。 相关合同的订立、过程管控、履行与合同结算，参照公司合同管理制度和流程实施。合同履行过程中，项目实施单位应当全过程跟进，确保项目按计划组织实施。发现异常及时启动应对措施应对，并向项目主要负责人、公司领导等汇报。	项目实施单位	相关	发生时	项目合同、协议及相关合同审签记录、必要附件	投资管理制度及相关办法
		投资项目实施	IM12	实际投资与投资计划偏离，可能造成违规操作，面临经济损失、处罚。未对投资项目进行跟踪管理，可	完成前期工作和项目立项决策后，具备条件的，可进行项目具体实施阶段。 建设类投资项目按照分级管理原则，按照不同管控权限对工程建设实施全过程管理，一般分为公司、项目实施单位（项目法人）两级。项目实施单位是实施主体，具体负责项目工程建设；公司是责任主体，对所辖工程建设项目进行全面监管。 项目实施过程，按照公司管理要求，项目	项目实施单位、公司相关部门（按监督职责实施监督、指导）	相关岗位	发生时	项目实施过程资料、报告等	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				能导致未能达到立项要求的投资收益率，投资收益无法达到预期。	实施单位应当定期向公司相关对口管理部门报送项目实施概况、进度、资金管理与使用等具体情况，避免投资项目管理失控。 公司全面统筹建设类投资项目投资、进度、质量、安全管理，重点对初步设计及概算、建设实施方案、工程变更、概算调整、农民工工资支付、竣工验收和建设考核等实施分类分层管理，具体参照《建设项目投资管理办法》执行。 投资项目属于股权投资类的，按照《股权投资管理办法》进行项目具体实施全过程管理。负责股权投资项目实施的部门或所属公司，应当做好过程管控。投资完成后对被投资企业的经营情况、财务状况、人力资源配置情况等进行相应管控（依据管理权限），按照投资协议等约定派出相关管理人员，做好被投资企业的投后管理。					
		项目投资过程异常情况管理	IM13	未经决策中止/重启或终止投资项目，导致投资资金去向不明、项目收益流失，公司利益受损。未就项目中止原因	投资项目实施过程中，若外部条件或项目本身发生重大不利变化影响项目继续实施，需要启动中止、终止的，应当按照管理要求提出申请并履行批准手续。投资项目异常情况的相关决策权限与项目立项阶段决策权限保持一致。 项目履行终止或退出程序时需提供经所属公司有权决策机构决策通过的投资项目后评价报告；涉及投资损失的，应同步提供违规投资资产损失核查报告。	项目实施单位、公司相关部门（按监督职责实施监督、指导）	相关岗位	发生时	项目中止、终止、重启等申请、审批结果等	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				进行分析，难以提升投资管理水平。	已中止项目如具备重新启动条件，项目实施单位应分析启动原因、重启条件、继续推进的可行性、风险应对措施等，按项目原立项决策权限履行重启决策程序。已开展中止决策的投资项目，决策之日起一年后仍未重启的，原则上需履行退出程序。					
		投资退出管理	IM14	投资项目退出机制未完善，退出标准不明确、流程不清晰，可能造成投资项目退出不及时、处理不当，降低经济效益。	项目实施过程中经综合评估项目无继续投资的条件或项目投资后不达预期，且具备项目退出的各种条件的，应及时启动项目退出相关工作。投资项目退出的决策权限与项目立项阶段决策权限保持一致。 股权退出项目原则上直接进入立项程序，需先履行发起审批程序的情形为：向公司外企业转让股权；引入投资人或股权退出等方式导致公司丧失控股权；非同比例减资。相关文件方案已明确退出路径和要求的股权退出视同已完成发起审批。股权退出前，需提供经有权决策机构决策通过的投资项目后评价报告；涉及投资损失的，应同步提供违规投资资产损失核查报告。 股权退出立项均需提交公司董事会决策，达到股东会决策标准的，还需提交股东会决策。	项目实施单位、公司相关部门（按监督职责实施监督、指导）	相关岗位	发生时	项目退出相关汇报材料、审批结果等	投资管理制度及相关办法
		投资风险管理	IM15		投资风险管理纳入公司全面风险管理体系，且贯穿项目前期论证、投资决策、建设实施、运营管理等全过程。各相关部门及投	风控审计法务部、项目实施单位、	相关岗位	发生时	风险清单、全面风险报告	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					资主体在投资活动全过程中对投资项目履行各自的风险管理职责，实施全面风险管理。 投资项目在立项决策前，投资总额1亿元及以上项目或情况较为复杂的项目原则上需单独编制全面完整的风险评估报告。战略性新兴产业项目原则上应委托独立第三方有资质的咨询机构出具风险评估报告。风险评估报告应对项目涉及的政策、战略、市场、技术、财务、法律、运营等方面风险进行分析并研究提出相关应对措施。 投资总额在1亿元以下的，可根据投资项目具体情况和管理所需形成风险分析评估结果，具体以项目情况确定。 对于资产负债率超过70%且上一年净利润为负的所属公司，重点审核资金保障能力和投融资配比，合理控制负债规模，不得因投资影响公司正常经营。未经立项决策的项目不得开展实质性的投资行为。 公司实行投资重大风险事项报告制度，投资项目在实施过程中发生下列重大事项时，项目单位应及时向公司书面报告，同时做好应急处置及后续风险防范预案工作：项目内容发生实质性改变、投资额重大调整或股权结构发生重大变化等；重大自然灾害、重大群体性事件以及危及人身或财产安全的重大突发事件；重大资产损失，严重的质量、安全生产及环境事故等；投资项目合作方严重	各相关部门			及相关附件	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					违约，出现严重损害公司及所属公司利益的；投资项目涉及严重违法违纪案件或重大法律纠纷案件；境外投资项目所在国（地区）发生战争、动乱及不可抗拒的自然灾害等；其他有重大影响的事件等。					
	投资项目信息披露	投资项目信息披露	IM16	重要或重大投资信息未按监管要求及时披露，影响投资者作出判断，可能遭受监管机构处罚。	同时投资项目相关的重大事项，应当按照证券监管部门的相关规定，进行相关信息的公开披露，具体由战略投资与证券事务部按监管要求办理，相关部门配合。 公司重大投资事项在策划、研究、论证、决策等环节均应严格保密，不得泄露相关信息。涉及内幕信息的，由战略投资与证券事务部进行登记并按要求办理。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	投资信息公告	投资管理制度及相关办法
投资项目评价与监督	投资项目评价与监督	投资项目实施情况监督	IM17	缺少投资活动实施情况监控，不能及时发现投资偏离或其他情况，可能投资成本不可控、投资失败等不能及时发现和应对。	公司依托信息化系统，实现投资管理全过程管控，通过信息化手段对年度投资计划、投资完成情况、建设过程管理、项目合同签订及资金支付等进行全面全程动态监控和管理。投资项目实施过程中应严格遵守公司纪检工作的相关规定，建立监督与约束机制，构建惩治与预防腐败体系。 公司及所属公司在开展投资项目前期重大协议谈判及签署、重要投资决策事项过程中，应严格落实投资项目主要责任人或直接负责人以及业务承接部门工作人员双人实地调查的原则，保证投资决策程序依法合规。 建立投资项目监督检查机制，坚持问题导	项目实施单位、公司相关部门（按监督职责实施监督、指导）	相关岗位	发生时	投资项目过程监督记录	投资管理制度及相关办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					向，不定期开展投资项目专项监督检查，相关监管部门可按需要聘请第三方机构配合开展具体工作。					
		投资项目后评价	IM18	投资后评价机制不完善，未按规定开展投后评价，投资收益情况、投资管理规范性等不能及时掌握，不利于投资水平提升。	公司投资项目实施完成后或终止、退出前，风控与审计法务部按照公司《内部审计制度》《投资项目后评价管理办法》等规定，实施专项审计和投资项目后评价工作。 完成相关工作后形成专项审计报告或投资后评价报告，就投资项目立项决策合规性、目标实现程度、项目经济、社会、生态环境效益及资源利用效果、项目运营后的持续盈利能力及影响持续性等进行说明。	风控与审计法务部	投后评价与监事会事务岗	发生时	专项审计报告或投资后评价报告	内部审计制度、投资项目后评价管理办法
投资项目实施管理	投资政策奖补管理	投资政策奖补申报与使用管理	IM19	政策奖补申报不规范、奖补资金未专款专用，可能导致奖补资金被追回、遭受监管处罚或公司利益受损。	投资政策奖补主要指与投资相关的重点项目入库、政策资金补贴、政府奖励等。公司投资项目或政府部门有申报要求的项目由公司统筹申报，其余项目由所属公司进行属地化申报。公司申报政策补助需由公司董事长审批；所属公司申报政策补助经所属公司内部审批后由公司分管领导审核把关，并及时与战略投资与证券事务部对称申报信息，完成初步方向性把关及筛选后方可申报。申领的奖补资金需专款专用，建立台账，跟踪去向，不得将奖补资金挪为他用，不得违反财政、审计等部门监督检查要求。若涉及政策奖补项目未能正常启动，或发生中止、终止等情形，需在 10 个工作日内将有关情况报送	战略投资与证券事务部、所属公司	战略投资与证券事务部投资管理岗、所属公司相关岗位	发生时	政策奖补申报材料、奖补资金台账	投资管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					战略投资与证券事务部。					
投资项目实施	股权投资投后管理	参股股权投后管理	IM20	参股投资后未有效行使股东权利、未跟踪被投资企业经营状况，可能导致投资权益受损、投资收益无法保障。	股权投资完成后，形成控股股权的，其业务管理按照公司各项对应的制度办法执行；形成参股股权的，按照公司《参股股权管理办法》执行，依法行使股东权利，跟踪被投资企业经营状况、财务状况，发生重大变化及时采取应对措施。负责股权投资项目实施的部门或所属公司应当做好过程管控，按照投资协议等约定派出相关管理人员，做好被投资企业的投后管理。	战略投资与证券事务部、所属公司	战略投资与证券事务部资本运作岗、所属公司相关岗位	发生时	参股股权管理台账、股东会议案、投后管理报告	股权投资管理办法、参股股权管理办法
投资项目评价与监督	投资管理评价考核	投资管理评价考核	IM21	未开展投资管理评价考核或考核结果未有效运用，不利于投资管理水平提升和责任落实。	公司通过投资复盘、工程项目建设考核、管理评价考核及经营业绩考核等方式开展投资管理评价考核，重点关注：通过投资复盘，发现项目投产后实际经营情况与立项决策时相关经济指标对比差异过大；年度投资计划完成率低于目标要求；投资项目成本控制执行不力或偏差较大；未按规定履行投资决策程序和过程管理程序；投资项目信息填报不及时、不准确；投资项目超概算，工程进度滞后，发生工程质量问题、安全事故、农民工欠薪及群体性讨薪事件；其他按要求应纳入投资项目管理考核范围的情形。投资管理评价考核情形纳入当年度项目实施单位《经营业绩考核责任书》，考核结果将运用至项目实施单位管理评价。	经营管理部、战略投资与证券事务部	经营管理部相关岗位、战略投资与证券事务部投资管理岗	发生时	经营业绩考核责任书、投资复盘报告、考核结果	投资管理制度
投资项目	投资会计	投资项目会计	IM22	缺乏规范的会计控制，可	财务管理部和投资项目财务部门负责投资项目的相关会计核算管理工作，妥善保管投资协议、合同、项目资金支出、验资报告、	财务管理部	相关会计岗位	发生时	会计凭证及相关账	财务管理相关规定

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
会计控制及档案管理	控制	控制		能造成财务信息不真实、不完整，影响报表披露。	竣工验收等相关资料，作为会计核算的依据。 按照会计准则、会计制度规定，准确核算投资发生额。按照在建工程、长期投资实际情况，开展在建工程、股权投资等的减值测试，合规合理计提投资减值准备。				簿	
	投资档案管理	投资档案管理	IM23	投资记录归档不全，过程记录不完整，可能造成投资责任无法追究。	投资各责任主体按照相应的档案管理规定，收集整理投资项目相关档案，依规办理档案归档。工程项目档案应当严格按照工程项目档案管理规定管理，有强制要求的，按规定办理工程档案验收，经具备相关资格的单位验收后，按公司规定办理档案移交存档。若相关项目档案由项目实施单位保管的，应参照公司《档案管理制度》及相关细则执行。	办公室、投资项目实施单位	相关岗位	发生时	项目档案、归档记录	档案管理制度及其相关细则
投资活动责任追究	投资活动责任追究	投资活动责任追究	IM24	未结合国家、行业或相关规定合理界定规范生产经营管理相关责任追究，发生违规违纪现象，无法及时进行责任追究，或不当执行责任	公司经营管理有关人员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营中造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的将依法移交司法机关。按照公司《违规经营投资资产损失责任追究办法》及《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的责任追究情形追究相应责任。各级投资决策主体对投资项目作出决策，应当形成决策文件，所有参与决策的人员均应在决策文件上签字背书，所发表意见应记录存档。	相关责任追究机构	相关岗位	发生时	责任追究相关资料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				追究机制，引发信誉危机。	**（1）股权投资方面责任追究情形：** ①未按规定开展尽职调查，或尽职调查未进行风险分析等，存在重大疏漏； ②财务审计、资产评估或估值违反相关规定； ③授意、指使中介机构或有关单位出具虚假报告； ④未按规定履行决策和审批程序，决策超出风险承受能力的项目，或未充分考虑重大风险因素，未制定风险防范预案； ⑤违反规定以各种形式为其他合资合作方提供垫资，或通过高溢价并购等手段向关联方输送利益； ⑥投资合同、协议及标的企业公司章程等法律文件中存在有损国有权益的条款，致使对标的企业管理失控； ⑦违反合同约定提前支付并购价款； ⑧投资并购后未按有关工作方案开展整合，致使对标的企业管理失控； ⑨投资参股后未行使相应股东权利，发生重大变化未及时采取止损措施； ⑩偏离核定主责主业和战略规划投资，以大额负债形式形成主业无关资产； ⑪违反规定开展投资监管制度明令禁止或不予备案的投资项目； ⑫未按规定开展投资项目后评价，在后评价工作中提供虚假材料，或经后评价发现项目存					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					在违规问题。 **（2）改组改制相关的责任追究情形：** ①未按规定履行决策和审批程序； ②未按规定组织开展清产核资、财务审计和资产评估； ③故意转移、隐匿国有资产或向中介机构提供虚假信息，授意、指使中介机构出具虚假清产核资、财务审计与资产评估等鉴证结果； ④将国有资产以明显不公允低价折股、出售或无偿分给其他单位或个人； ⑤在发展混合所有制经济、实施员工持股、破产重整或清算等改组改制过程中，违反规定，导致发生变相套取、私分国有资产； ⑥未按规定收取国有资产转让价款； ⑦改制后的公司章程等法律文件中存在有损国有权益的条款。					

六、流程相关管理制度

1.《投资管理制度》

2.《投资管理委员会议事规则》

3.《投资计划管理办法》

4.《股权投资管理办法》

5.《建设项目投资管理办法》

6.《保障型维修改造项目管理办法》

7.《参股股权管理办法》

8.《信息披露事务管理制度》

9.《投资项目后评价管理办法》

10.《违规经营投资资产损失责任追究办法》

第十章　担保业务管理

一、总述

担保是指公司作为担保人按照公平、自愿、互利的原则与债权人约定，当债务人不履行债务时，依照法律规定和合同协议承担相应法律责任的行为。原则上公司主要为公司内部所属公司进行担保，严格管控对外担保业务。

担保业务的子流程主要包括担保业务管理体系建设、担保申请与审批、担保实施及监督、投资会计控制及档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立健全公司担保相关管理制度，明确担保范围和管理原则，按照规定对担保申请人提出的担保申请进行初步评价和审核。

（2）严格按照国家相关法律法规开展担保业务，避免遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

2. 资产安全目标

（1）对担保申请人资信进行深入调查，全面了解其基本状况，科学评估担保项目的风险，避免公司担保决策失误或遭受欺诈，根据具体情况建立保全措施。

（2）采取适当授权审批担保业务，防止因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

（3）按照双方约定订立担保合同，防范担保合同内容存在重大疏漏和欺诈而导致公司诉讼失败、权利追索被动、经济利益和形象信誉受损，以及防止未经授权对外订立担保合同事项发生。

（4）订立担保合同后，对担保事项进行监控，避免公司经营效率低下或资产遭受损失。

3. 财务报告目标

确保担保业务及时入账，担保业务信息真实披露，确保担保业务受理、审批流程符合《上市公司监管指引第 8 号——上市公司资金往来、对外担保的监管要求》规定。

4. 经营目标

确保担保业务政策及相关管理制度的持续完善，明确担保的对象、范围、方式、条件和程序，对于担保限额、禁止事项等严格管控。

三、不相容职责

1. 担保业务主要职责：

A：担保事项申请

B：被担保人资信调查、资格审核、评估

C：担保业务审批

D：担保合同拟制

E：担保合同审批

F：担保业务会计控制

G：担保业务跟踪监控

2. 担保业务不相容职责对照表

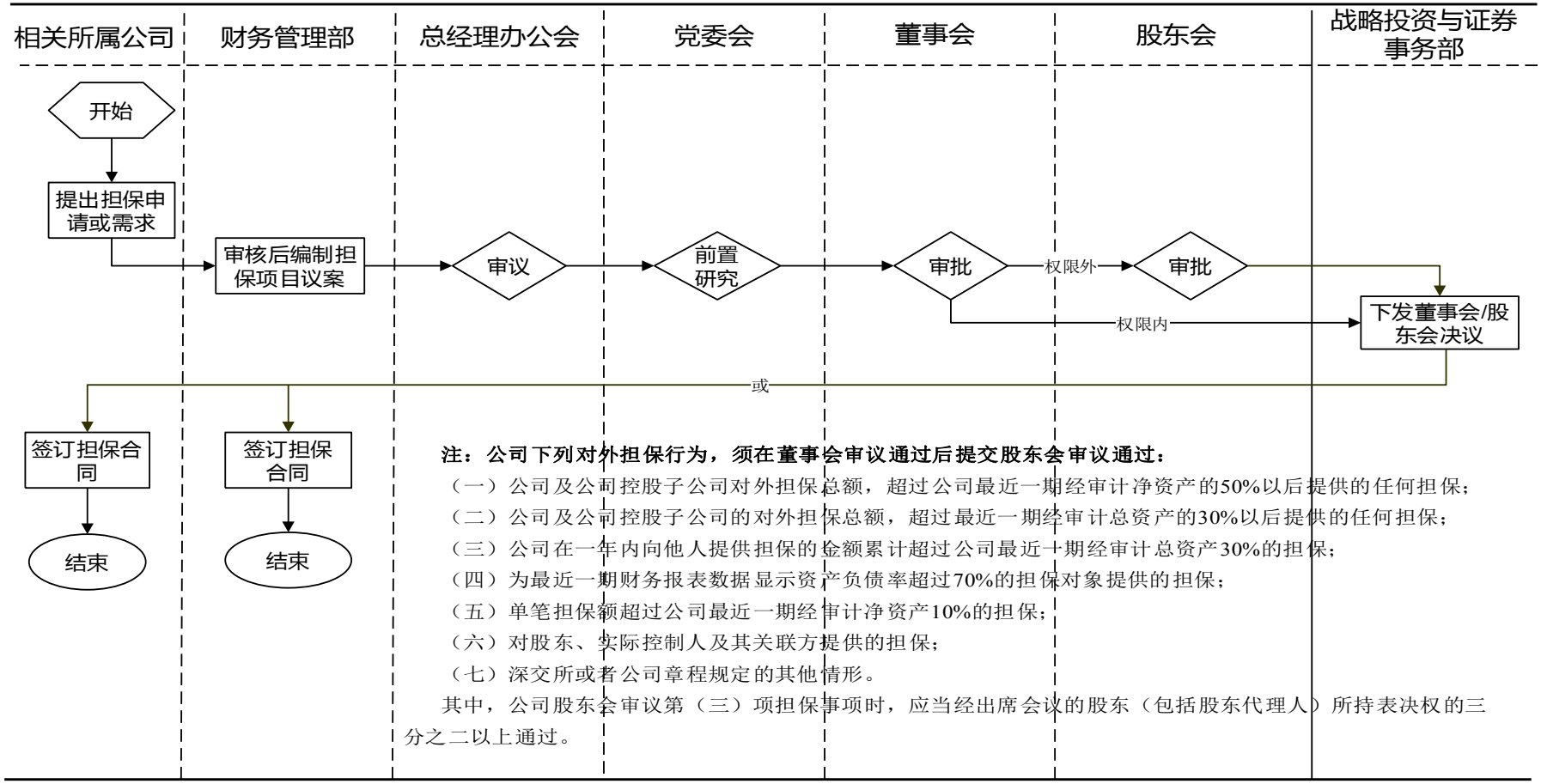
	A	B	C	D	E	F	G
A		X				X	X
B			X				
C						X	
D					X		
E							
F							
G							

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

担保管理流程图

担保管理（参见《云南能源投资股份有限公司对外担保管理制度》 *财务管理部*



注：公司下列对外担保行为，须在董事会审议通过后提交股东会审议通过：

（一）公司及公司控股子公司对外担保总额，超过公司最近一期经审计净资产的50%以后提供的任何担保；

（二）公司及公司控股子公司的对外担保总额，超过最近一期经审计总资产的30%以后提供的任何担保；

（三）公司在一年内向他人提供担保的金额累计超过公司最近一期经审计总资产30%的担保；

（四）为最近一期财务报表数据显示资产负债率超过70%的担保对象提供的担保；

（五）单笔担保额超过公司最近一期经审计净资产10%的担保；

（六）对股东、实际控制人及其关联方提供的担保；

（七）深交所或者公司章程规定的其他情形。

其中，公司股东会审议第（三）项担保事项时，应当经出席会议的股东（包括股东代理人）所持表决权的三分之二以上通过。

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
担保业务总体控制	担保业务管理体系建设	担保业务管理机构及职责	GU01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	财务管理部是公司对外担保事项的归口管理部门，主要负责在对外提供担保之前，对被担保企业进行调查、信用分级、风险预测等资格审查工作，提供财务方面可行性建议，办理对外担保的相关手续，对担保项目进行持续跟踪、监督；担保资料归档管理。 严格控制融资担保规模，财务管理部每月更新公司担保变动情况，形成统计信息，监控公司当月实际担保额较上年净资产额占比是否有过高的情况，如异常及时采取相关措施应对。 董事会、股东会根据职权，对权限范围内的担保事项进行审议并作出决定。 其他相关部室根据对外担保业务所需，配合对外担保业务相关事项。	人力资源部、财务管理部	组织与人才发展岗、融资担保与理财岗	发生时	部门职责说明书	对外担保管理制度
		担保业务管理制度	GU02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验办事，导致违规、损失。	制定了《对外担保管理制度》，规范公司对外担保受理、被担保企业的资格、对外担保审批权限和要求、担保责任追索及反担保、对外担保信息披露与监管等管理。指导公司和各级所属公司规范实施担保业务。	财务管理部	融资担保与理财岗	发生时	无	对外担保管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		担保业务岗位管理	GU03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	财务管理部融资担保与理财岗：负责融资、担保、理财、对外资助、公司信用维护等相关工作，负责财务风险的管控。 所属企业相关部室经办人员，负责担保相关业务的申办和其他事务。	人力资源部、财务管理部	组织与人才发展岗、融资担保与理财岗	发生时	岗位职责说明书	对外担保管理制度
担保事项开展与管理	担保申请与审批	担保事项申请	GU04	担保申请人资格不满足要求，或者提供资料不全，可能导致对其调查不全面，或对担保申请人审查把关不严，导致违规开展对外担保，加大担保业务风险。	严格管控对外担保业务，严禁为无产权关系企业、自然人、法人单位提供担保。公司原则上只对公司所属全资公司、持股超过50%的子公司和公司具有重大影响的参股公司；公司股东、实际控制人及其关联方；董事会认为需担保的其他主体等三类企业提供担保。除外被担保企业还应当同时具备《对外担保管理制度》所规定的资格条件。 满足条件的被担保企业需公司担保的，向公司财务管理部提交书面担保申请书并附相关担保申请资料。担保申请文件应包括：被担保人信用尽调自评报告、近一年及近一期的财务报表、担保申请报告（报告要素包括但不限于项目状况、资金需求情况、本次申请担保的金额、用途、担保方式、还款来源、反担保措施等）。被担保人上报的信用自评尽调报告内容包括但不限于： 企业基本情况；信用评级情况；股权结构及实际控制人情况；主营业务情况、行业地	财务管理部、被担保企业	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	担保申请及相关资格证明材料、信用自评尽调报告	对外担保管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					位及竞争状况；财务指标分析；带息负债情况；资产抵押、质押和其他限制用途安排；债务违约记录；违约事件及违约责任；重大诉讼、仲裁和行政处罚信息；其他重大事项。					
		担保事项调查评估	GU05	对担保申请人的资信调查不深入、不透彻，担保项目风险评估不全面、不科学，导致担保决策失误或遭受欺诈，埋下巨大担保隐患。	拟接受被担保企业申请的，由财务管理部会同相关部门对被担保企业进行资格审查，必要时可聘请外部专业机构协助办理。 审核要点：担保事项提供资料是否齐全、有效；提供的复印件是否加盖公章；担保的范围是否在《对外担保管理制度》的担保范围之内、担保方式是否符合公司的相关制度等。	财务管理部、被担保企业	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	被担保企业资信调查报告	对外担保管理制度
		担保事项决策	GU06	担保项目评审不到位，导致对风险管控不及时；授权审批未依规办理，导致担保事项审批不规范，发生违规担保。	公司及各所属公司做出任何对外担保，必须经公司董事会或股东会审议。 **董事会审议对外担保**，除应当经全体董事的过半数审议通过外，还应当经出席董事会会议的三分之二以上董事审议同意并作出决议。股东会在审议为股东、实际控制人及其关联方提供的担保议案时，该股东或受该实际控制人支配的股东，不得参与该项表决，该项表决由出席股东会的其他股东所持表决权的半数以上同意方可通过。 **以下担保行为，先提交董事会审议通过后，**	财务管理部、董事会、股东会	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	董事会决议及相关资料、股东会决议及相关资料	对外担保管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					再提交股东会审议通过： ①公司及公司控股子公司的对外担保总额，超过公司最近一期经审计净资产的 50%以后提供的任何担保； ②公司及公司控股子公司的对外担保总额，超过最近一期经审计总资产的 30%以后提供的任何担保； ③公司在一年内向他人提供担保的金额超过公司最近一期经审计总资产 30%的担保（本项应当由出席会议的股东（包括股东代理人）所持表决权的三分之二以上通过。）； ④为最近一期财务报表数据显示资产负债率超过 70%的担保对象提供的担保； ⑤单笔担保额超过公司最近一期经审计净资产 10%的担保； ⑥对股东、实际控制人及其关联方提供的担保； ⑦深交所或者公司章程规定的其他情形。 公司已经审议通过实施担保的，其任一时点的担保余额不得超过股东会审议通过的担保额度。 公司为控股子公司、参股公司提供担保，该控股子公司、参股公司的其他股东应当按出资比例提供同等担保等风险控制措施，若该股东未能采取相应风险控制措施的，董事会应当披					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					露主要原因，并在分析担保对象经营情况、偿债能力的基础上，充分说明该笔担保风险是否可控，是否损害公司利益等。					
		反担保管理	GU07	为参股、控股子企业提供担保未制定反担保措施，担保后无法行使追偿权，致使公司利益受损。	公司为控股股东、实际控制人及其关联人提供担保的，应当要求对方提供反担保。 反担保措施包括但不限于抵押(反)担保、质押(反)担保、企业或自然人的保证(反)担保、保证金(反)担保等。公司根据担保申请人的实际情况，可采用一种或几种(反)担保措施。被担保企业不得将法律、法规禁止流通或者不可转让的以及产权存在争议、瑕疵的财产定为反担保。 与被担保企业签订《反担保合同》时，应同时办理抵押物、质押物登记或权利出质登记，或视情况办理必要的公证手续，充分维护自身权益。	财务管理部、被担保企业	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	反担保合同、抵押物、质押物登记或权利出质登记证明	对外担保管理制度
	担保实施及监督	担保合同订立	GU08	担保合同的订立不规范，未经严格审核审批，权利义务约定不明导致纠纷或损失。	经批准同意实施的担保业务，由财务管理部牵头与被担保企业订立《担保合同》，合同订立程序按照公司合同管理制度和相应控制流程执行。存在反担保的需同步签订《反担保合同》。 财务管理部监督担保合同的履行情况，发现异常及时启动应急处理。 担保合同的修订、变更须按本办法要求程序	财务管理部、被担保企业、合同各审核	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	担保合同、反担保合同	对外担保管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					重新审批与办理，并签订补充协议或重新签订担保合同，但如遇融资成本、担保金额调减或减轻公司担保责任的其他情况，则在原批复情况下继续执行。					
		担保信息披露	GU09	担保业务相关信息披露不完整、不及时，相关风险防控不到位，损害中小股东利益。	公司发生的所有担保业务，应当按照证券监管相关要求进行信息披露。 财务管理部应当按规定向公司独立董事及负责公司年度审计的注册会计师如实提供全部担保事项。	证券事务管理部门	证券事务岗	发生时	信息披露公告	对外担保管理制度
		担保事项日常监控	GU10	担保合同生效后，对担保企业缺乏日常的监管，可能因对方经营不善导致担保责任放大。	加强对担保合同的管理和履行情况监督，在担保期内，财务管理部对被担保企业的经营情况及债务清偿情况进行跟踪和监督。被担保人申请对被担保债务进行展期，须提前至少 1 个月按本制度重新上报决策。	财务管理部	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	异常情况汇报材料（如有）	对外担保管理制度
		担保事项终止	GU11	担保终止未及时登记或对外披露，可能造成公司披露信息不真实、影响公司信誉。	当出现担保有效期届满、修改担保合同、被担保方或受益人要求终止担保合同及其他约定修改合同的事项时，财务管理部及时与被担保企业沟通，终止担保合同。 发现被担保人经营状况严重恶化或发生公司解散、分立等重大事项的，应及时报告公司董事会，采取应对措施。	财务管理部、被担保企业	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	终止合同协议或相关备忘材料	对外担保管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		担保事项总结分析	GU12	未建立担保事项履行后评估，无法发现担保事项流程履行中存在的缺陷和不足。	财务管理部可根据担保业务情况开展相应的自查，或者由公司风控与审计法务部开展担保业务专项检查。担保业务监督检查的内容主要包括： ①担保业务相关岗位设置情况。重点检查是否存在担保业务不相容职务混岗现象； ②担保业务审批决策机制及其执行情况。重点检查担保业务评审是否科学合理，担保业务的审批手续是否符合规定，是否存在越权审批的行为； ③担保条件落实情况。重点检查担保对象是否符合规定，担保合同是否完善； ④担保业务监测报告制度落实情况。重点检查是否所有的担保项目均向上级担保业务管理部门进行了备案，对被担保单位财务风险及被担保事项的实施情况是否定期向担保业务管理部门提交监测报告，担保业务执行部门是否充分履行了本制度规定的职责。 ⑤担保业务记录和担保财产保管制度落实情况。重点检查担保业务的记录和档案文件是否完整，有关财产和权利证明是否得到妥善保管，反担保财产的安全、完整是否得到保证。 ⑥担保合同到期是否及时办理终止手续等。	财务管理部、风控与审计法务部	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	担保业务总结材料、担保业务检查记录及检查结果等	对外担保管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
担保业务档案管理	担保业务档案管理	担保业务档案管理	GU13	未对担保事项进行归档管理，在发生重大问题时，无法对担保情况进行追溯。	财务管理部于年末或担保业务终止时，整理担保业务相关的资料、文件、合同和相关材料，按照公司档案管理相关规定，向公司档案管理部门移交担保业务档案，具体按照档案管理相关规定执行。	财务管理部、档案管理部门	融资担保与理财岗、相关岗位	发生时	档案移交记录或归档记录	对外担保管理制度

六、流程相关管理制度

《对外担保管理制度》

第十一章　采购管理

一、总述

采购业务是指公司为采购主体购买物资（或接受劳务）及支付款项等相关的活动。采购管理是按照国家或相关主管部门规定，建立采购相关管理程序和控制要求，对采购活动全过程进行管理的活动。

采购管理的子流程主要包括采购方式总体控制、采购代理机构管理、供应商管理、分标管理、采购计划管理、采购实施管理和采购档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）以国有企业采购管理规定为依据，建立健全公司的采购制度并严格执行，为采购业务开展提供制度依据。按照国家法律法规和企业制度规定开展采购业务，严格控制采购行为，避免遭受经济和信誉损失。

（2）合理界定采购审批权责，明确采购程序和要求，规范采购审批权限，避免因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

（3）建立和完善各采购方式下的采购程序和要求，确保采购活动依照法定程序或规范性要求公开进行；做好采购全过程管理控制，做到公开、公平、公正，监督到位，防止采购中发生不正当竞争、钱权交易、索贿受贿等非法和腐败行为。

2. 经营目标

（1）准确预测市场、供求等变化趋势，合理制定采购计划并经过适当审批，对采购执行进行管控，以免造成库存短缺或积压，导致企业生产停滞或资源浪费。

（2）采购需求（请购）应当依据充分合理、按照审批程序规范办理审批，重视采购过程管理，避免采购过程管控不到位导致资源浪费或发生舞弊。

3. 财务报告目标

按照规定的方式办理采购款项结算的制度，做好付款、对账等工作，做到账实相符、账账相符；按照采购业务实施情况，及时、完整、真实进行账务处理。

4. 资产安全目标

（1）按照采购方式适用条件，结合采购项目情况合理选择采购方式实施采购；建立科学、适用的供应商评价体系，避免不合理、不合规的采购方式。

（2）按照公司合同管理要求，结合采购具体情况订立采购合同严格规范签订采购合同的流程和规则，避免盲目签订采购合同、采购合同条款无效、不利或违约而导致的企业资金损失。

（3）规范采购验收和付款审核程序，避免采购物资、资金损失或信用受损。

三、不相容职责

1. 采购业务主要职责：

A：采购需求编制

B：采购需求审批

C：采购方式申请

D：采购方式审批

E：采购合同拟定、签署

F：采购合同审核审批

G：采购过程跟进、监督

H：采购验收

I：采购付款申请

J：采购付款审批

K：采购付款执行

L：采购会计控制

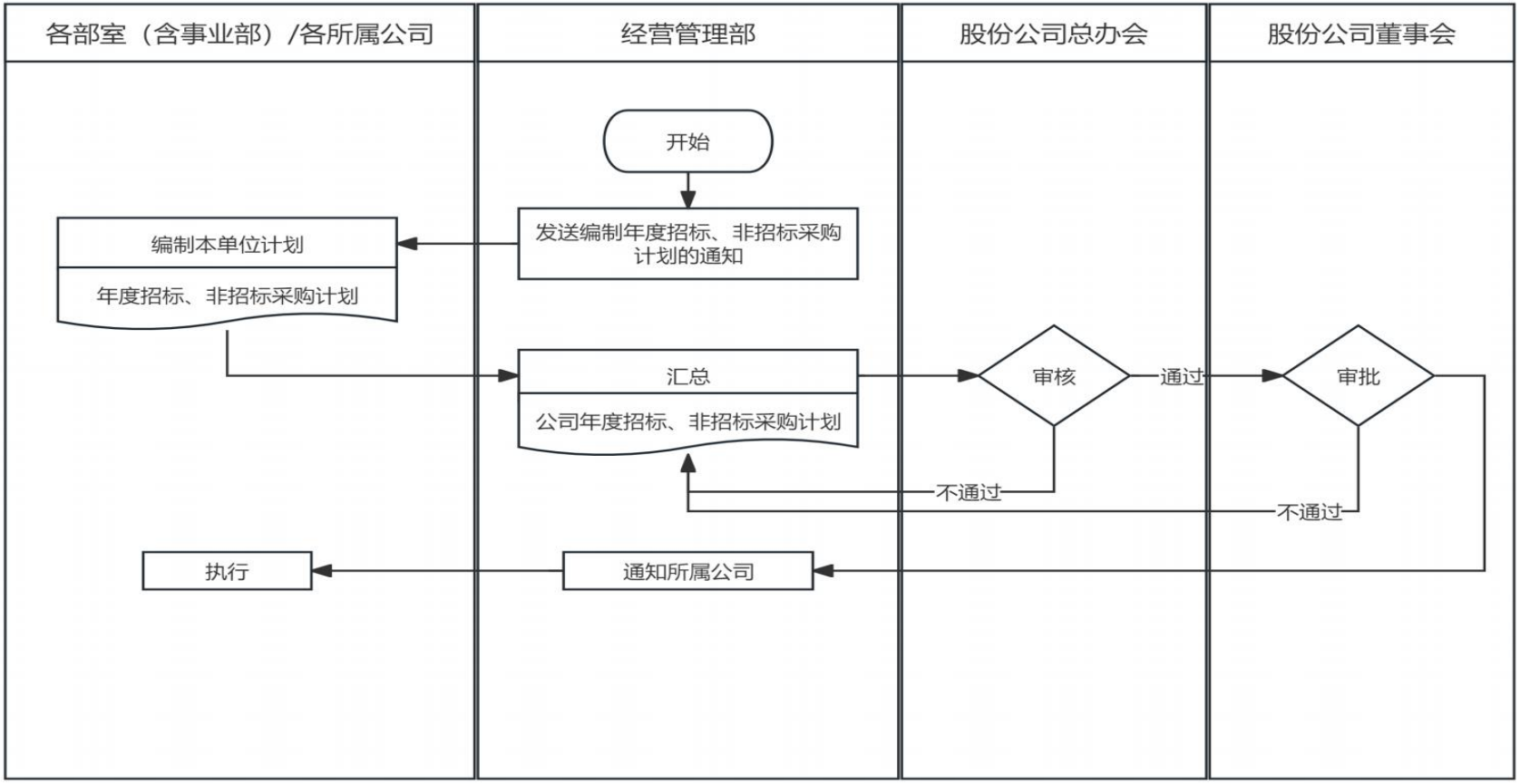
2. 采购业务不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A		X				X		X				
B			X									
C				X		X		X				
D												
E						X		X				
F							X					
G												
H												X
I										X		X
J											X	
K												
L												

备注：“X”表示不相兼容的职责

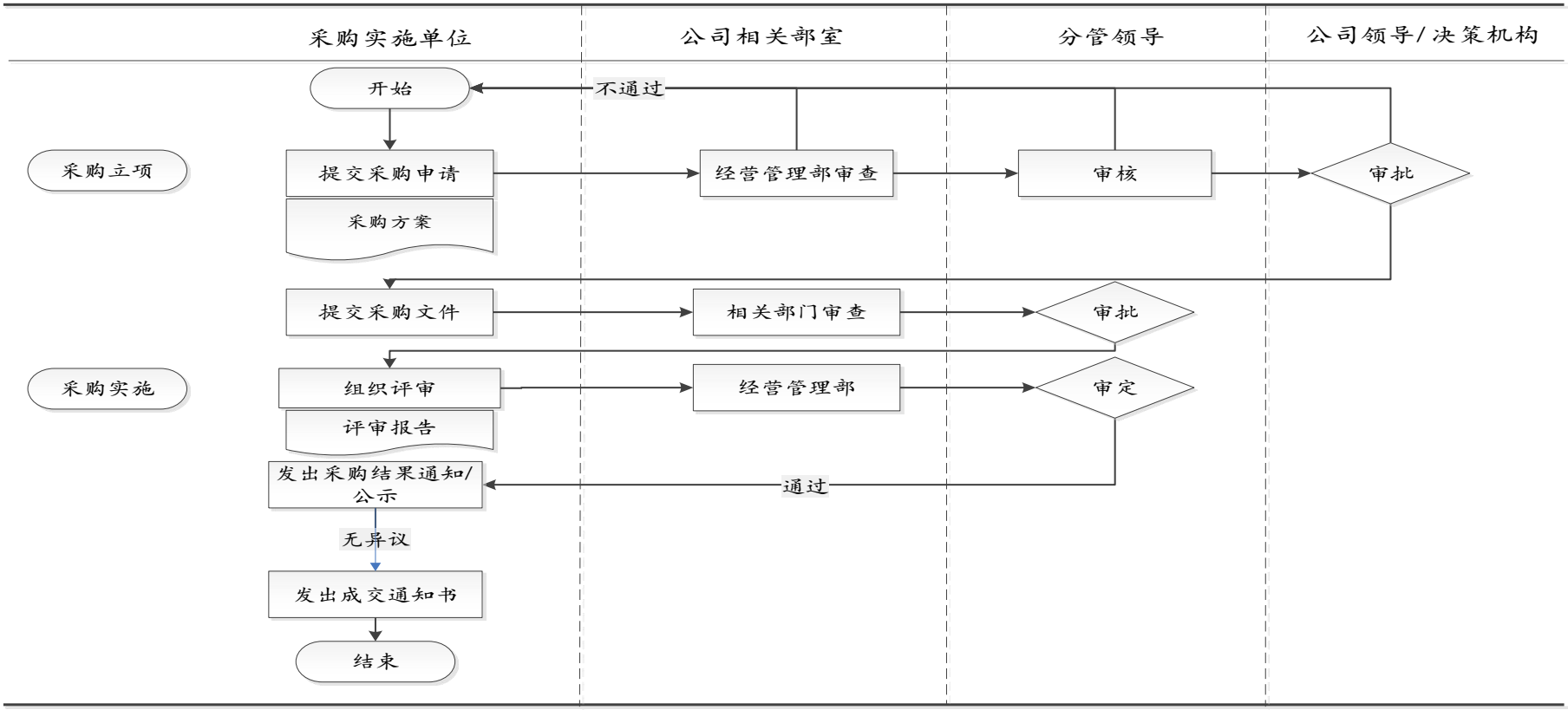
四、控制流程图

1. 年度采购计划编制流程图



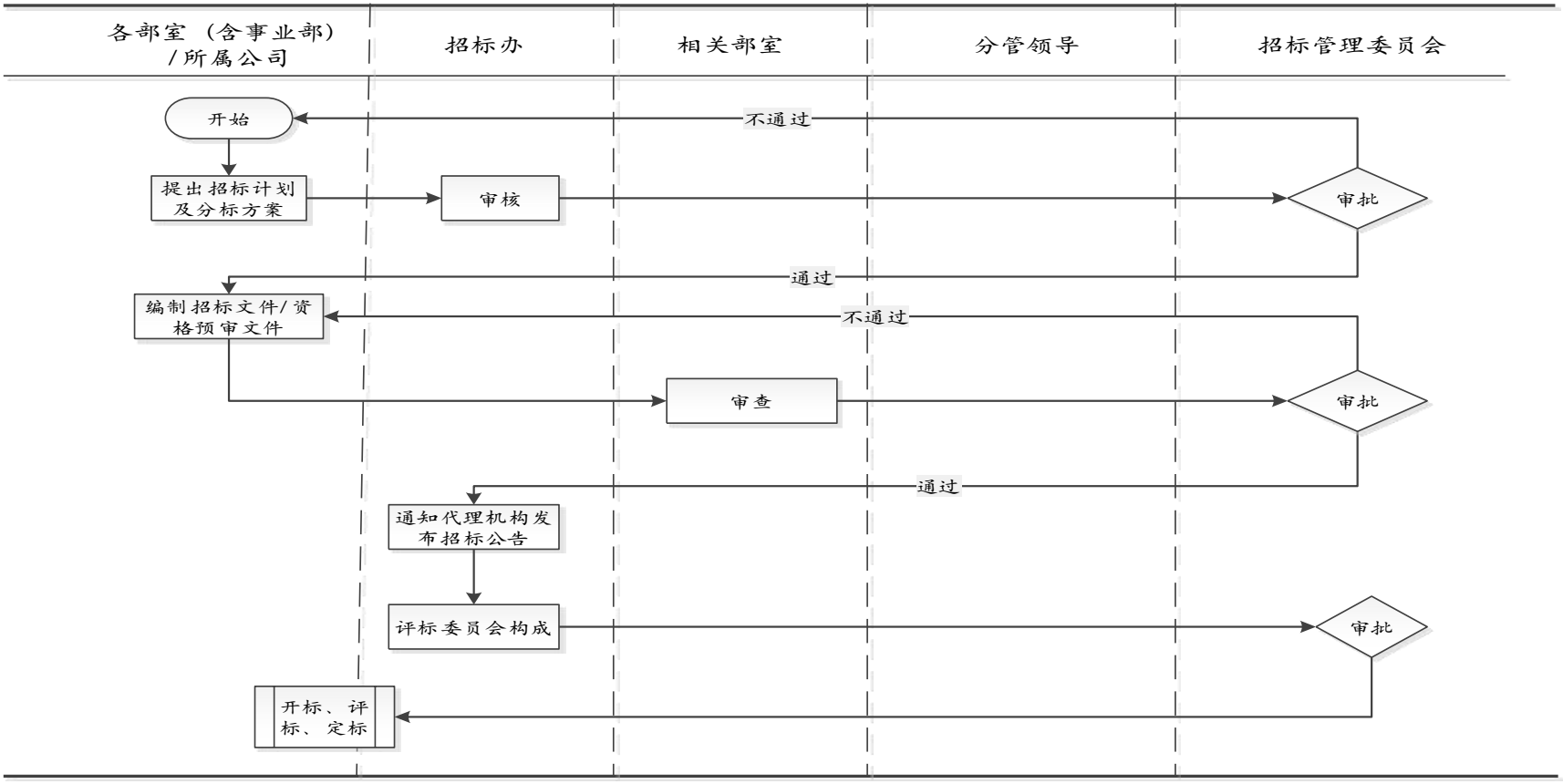
2. 非招标采购工作流程图

公司非招标采购流程（参见《云南能源投资股份有限公司采购管理制度》） *经营管理部*



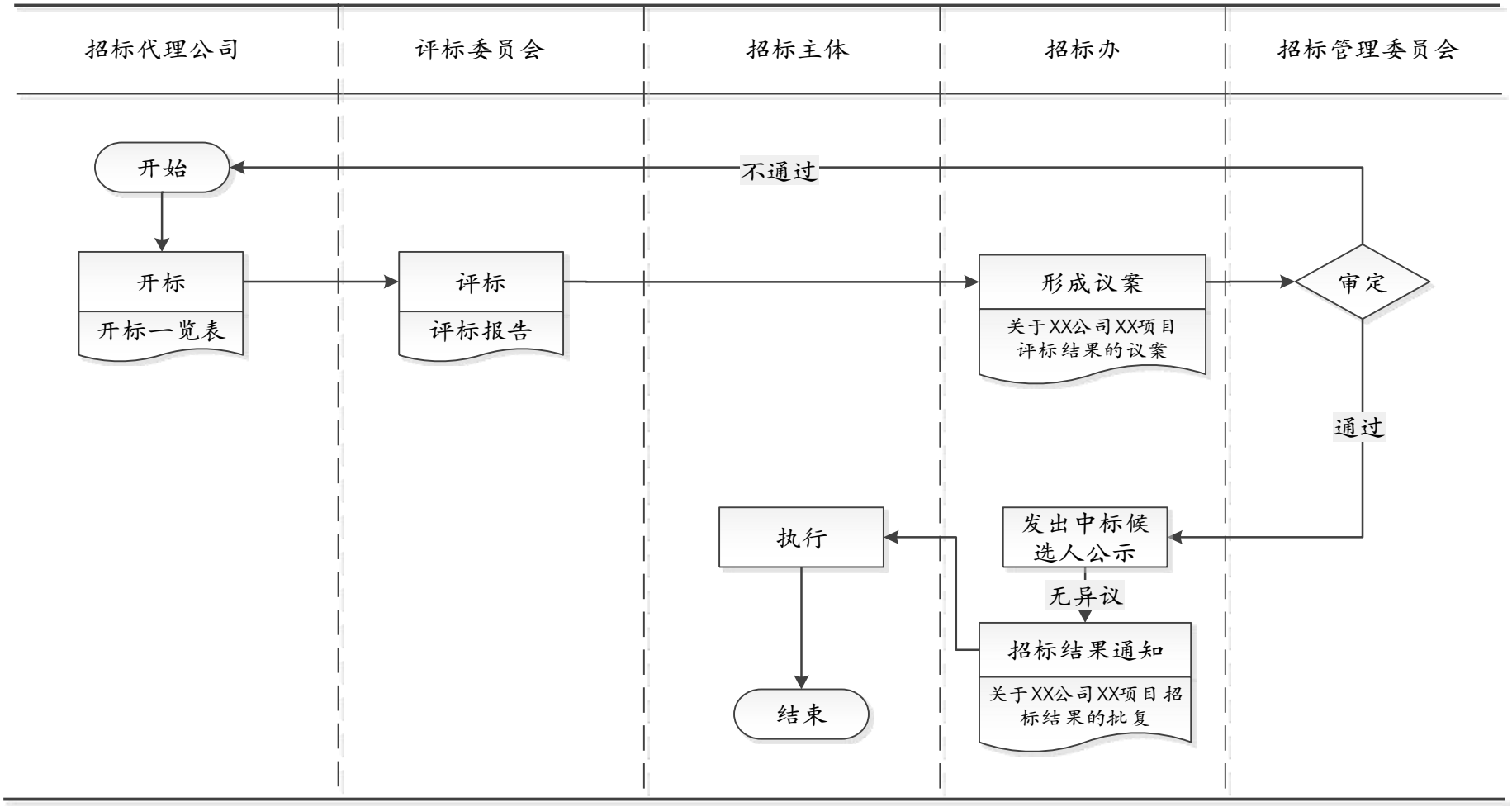
3. 招标工作流程

招标流程（依法必须招标项目及达到管控限额的公开招标项目）（参见《云南能源投资股份有限公司采购管理制度》）　　经营管理部



4. 招标采购实施（开标、评标、定标）流程

开标、评标、定标（依法必须招标项目及达到管控限额的公开招标项目）（参见《云南能源投资股份有限公司采购管理制度》）　　经营管理部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
采购方式总体控制	采购管理职责及制度	采购管理职责划分	PR01	采购管理机构职责不明确、管理界面界定不清晰，可能导致采购业务相关责任不明，管理不到位，增加公司采购成本和风险，甚至引发舞弊事件。	公司负责公司本部及各所属公司达到公司管控界面项目的采购业务管理。各所属公司明确各自的采购管理机构，负责管控权限内的采购管理工作。权限外达到管控界面的采购事项，需报公司决策后开展。 公司设招标管理委员会（简称“招委会”，其成员构成由总经理办公会决策）。主要负责公司招标工作的辅助决策；受总经理办公会授权，审批公司招标管理界面范围内招标项目的分标方案、招标计划、评标结果相关事宜；审批公司招标管理界面范围内招标项目的评标办法和评分细则、评委构成和招标入围单位（资格预审）。 总经理办公会是公司招标工作的最终决策机构。 招委会下设招标管理委员会办公室（简称“招标办”），设在经营管理部。在招委会的领导下，负责招委会日常工作，落实招委会的各项决议和决定。 经营管理部是公司采购业务的归口管理部门，负责采购的日常管理、协调与服务支持等工作。职责主要包括牵头制定采购管理制度和具体实施流程；组织编制、汇总全公司	总经理办公会 招标管理委员会（简称“招委会”） 招标管理委员会办公室（简称“招标办”） 经营管理部 各相关部室、事业部 各所属公司	不适用	发生时	部门职责说明书	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					年度采购计划；本部各部门采购申请、采购方式、采购文件、采购程序等关键环节的审核指导；）组织公司相关部室对达到公司管控界面招标项目的分标方案、年度招标计划、招标文件、招标控制价编制、招标结果等文件进行审查；公司管控范围内投标项目投标文件审查及备案；采购项目质疑的核查，配合公司纪委办公室对涉及采购的举报进行调查；电子采购平台建设和管理；对所属公司的非招标采购项目进行指导、监督，采购计划和采购结果备案等。 其他部室（办公室、战略投资与证券事务部、财务管理部、风控与审计法务部、纪委办公室、新能源事业部、盐业事业部）按照职责具体负责采购业务相关的事务。 公司各部室、事业部和所属公司是采购需求提出主体，是采购工作的实施主体和责任主体，依法负责采购具体工作实施，具体职责详见《采购管理制度》相关内容。					
		采购管理制度	PRO2	采购管理制度不健全，采购需求申请及审批、采购过程实施、采购验收、结算等无	经营管理部负责采购相关管理制度、采购实施程序的制定、管理标准的界定等工作。采购管理制度主要包括《招标管理委员会议事规则》《采购管理制度》。 经营管理部可结合管理所需进一步明确采购管理的具体程序和要求，持续完善采购管	经营管理部	招标与采购岗	发生时	无	招标管理委员会议事规则 采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				制度可依。	理相关制度，促进采购业务的制度化、合规化管理。					
	采购项目分类与方式管控	采购项目分类	PRO3	采购项目分类不明确，可能因管理规范制定中针对性不足降低其指导作用。	公司采购项目结合业务类别、性质等进行划分为工程建设项目类和生产经营项目类采购；除依法必须招标的采购项目外，公司及各所属公司其他采购应当以公开采购为导向性原则，依法实施采购。 1.工程以及与工程建设有关的货物、服务采购。工程是指工程建设，包括建筑物和构筑物新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等；货物是指构成与工程不可分割的组成部分，且为实现工程基本功能所必需的设备、材料；服务是指为完成工程所需的勘察、设计、监理等服务。具体范围按照《必须招标的工程项目规定》（国家发展和改革委员会令第16号）、《进一步做好<必须招标的工程项目规定>和<必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定>实施工作的通知》（发改办法规〔2020〕770号）执行。 2.生产经营项目指除以上必须公开招标项目相关规定以外的非投资、非强制性招标事项，主要包括生产设备设施采购、生产运行维护项目采购、原辅料或物资采购、劳务服务采购、物流和仓储服务采购、施工或服务	经营管理部	不适用	发生时	无	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					类采购、中介机构咨询服务采购。					
		采购方式管理及选用	PR04	采购方式选用错误，应招未招或规避招标，可能因违法违规导致信誉损失。 采购组织形式、采购方式选择不当，导致招标公平性争议风险。招标（非招标）文件不完善、不清晰、不准确或缺乏明确需求、其他核心要素等，可能导致采购需求、评分或其他核心内容不清晰、争议，导致采购失败	**工程建设项目采购方式选用标准**：按照法定要求和公司《采购管理制度》达到依法必须招标范围的采购必须采用公开招标方式实施采购；未达到必须招标的规模标准或符合《中华人民共和国招标投标法》等法律法规规定的可以不公开招标的情形，按照管理层级划分，采购事项获得批准后，可依规选用邀请招标、竞争性谈判、询比采购、竞价采购、直接采购方式实施采购。 **生产经营项目采购方式选用标准**：按照管理层级划分，采购事项获得批准后，对市场资源丰富、具有竞争性、从公开建立的供应商库外采购，且采购金额较大，采购成本合理，时间允许的情况下，达到限额以上的，可优先选择公开招标方式；适合集中采购的物资，应优先采用集中采购。此外满足其他采购方式适用条件的，可结合具体情况依规选用邀请招标、竞争性谈判采购、竞价采购、询比采购、直接采购方式实施采购。 **紧急采购方式选用**：对于突发自然灾害、重大隐患、突发事故等情况下，为抢险救灾、安全生产、避免人身伤害等需要所进行的物	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 采购文件和相关材料	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				风险。	资采购工作，可采用紧急采购模式，可选用的采购方式包括询比采购、竞争性谈判采购和直接采购等非招标采购方式。 采用邀请形式开展采购工作的条件： 未达到必须招标的规模标准或符合《中华人民共和国招标投标法》等法律法规规定的可以不公开招标的情形，按照管理层级划分，采购事项获得批准后，可采用邀请招标方式开展采购； 非招标采购可选择公开或邀请两种采购方式，在已公开建立的供应商库内采购或两次公开采购失败或涉及企业内部保密工作或满足法律法规规定的邀请采购情形，可采用邀请方式选聘供应商，其他采购应遵循公开采购原则。 **以上各采购方式的适用条件和要求具体按照国有企业采购指导意见和公司《采购管理制度》的相关规定执行。**					
	招标采购管理	公开招标实施程序	PR05	应招未招或规避招标，可能导致公司违法违规。 招标形式、方	依法必须招标的项目，均由公司直接管控，各所属公司不得将达到招标管理范围的招标项目故意拆解或以其他方式规避公司管控。不属于依法必须招标范围但采用公开招标方式的，招标采购计划金额达到 1000 万元的，	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 招标计划及公示记	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				式不适当，导致招标公平性争议风险。 招标文件不完善、不清晰、不准确或缺乏明确规定可能导致混淆、争议或不合理的投标风险。	由公司直接管控。 依法必须招标的项目，需经公司内部决策通过，且同时具备以下条件才能招标：按国家有关规定应当履行项目核准或者备案手续且已经核准或者备案；有相应资金或者资金来源已经落实；招标所需的技术、商务要求明确；具备法律法规规定的其他条件。 进入公共资源交易中心的招标项目，原则上应取得公司招标计划批复后，再进行招标计划公示。因项目需求确需提前的，由公司本部业务归口管理部门发起，经公司总经理批准后发布招标计划公示。 **招标项目工作程序：** **1.招标文件内部审核审定。**采购项目取得公司招标计划批复后，招标人向公司提出招标申请，经审核通过后由招标人组织开展招标文件的编制；经招标人内部审核后，报经营管理部组织公司各相关部室进行审查，报招委会审批。 **2.发布招标公告。**具备招标条件且评标细则经公司招委会审批通过后，由经营管理部通知代理机构发布招标公告，过程中招标人（采购需求主体）配合代理机构组织开展招标事宜。				录 招标文件及审核审批材料 招标公告、正式招标文件及与此相关的材料 评标报告及相关材料 招标结果审批记录 中标通知等	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					3.开标。由代理机构按照《中华人民共和国招标投标法》的相关规定，按照程序进行开标。开标应当在招标文件确定的提交投标文件截止时间的同一时间公开进行；开标地点应当为招标文件中预先确定的地点。开标过程应当记录，并存档备查。 **4.评标。**评标事项由依法组建的评标委员会负责，评委应当依据招标文件中载明的评标方法对投标人递交的投标文件进行评审，评审全过程遵守招投标法相关规定执行，不得透露评标各类信息和情况。完成评标后，应按规定形成书面评标报告，提出推荐中标人排序及相关建议意见。评标报告应经评委全体成员和监督人员（如有）签字。监督小组（如有）应同时出具监督报告。招标项目的评标办法一般采用综合评审法，即采取技术、商务、报价各自评价并按权重打分，综合评审，推荐中标候选人。 **评标委员会委员的选择。**进入公共资源交易中心的项目，评标专家需从云南省综合评标专家库中抽取，不属于公共资源交易中心管控范围的项目，评标专家可从招标代理机构专家库中随机抽取或从云南省建设工程招标投标行业协会专家库中随机抽取，如技术复杂、专业性强或者国家有特殊要求的招标					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					项目，采用随机抽取方式确定的专家难以保证胜任的，经过决策可由招标人直接确定，评标委员会成员原则上在开标前 1 天或开标当天确定，必须严格保密。招标人业主代表评委应由招标人自行委派具备相应能力及资历的人员参与，业主代表评委原则上不允许担任评标委员会主任，对项目具有直接利害关系且可能影响招标公正性的公司高管应当回避，不能担任业主代表。 **5.定标。**评标工作完成后，由招标办在规定时限内将评标报告和评标结果报招委会审定，审定后按法定流程发布招标结果公示等相关工作。代理机构自收到评标报告之日起 3 日内公示中标情况，公示期不得少于 3 日。评标结果公示期内如发生投诉、举报或异议，应严格按照国家相关法律法规要求启动调查及回复程序。招标人应自行委派监督人员或公证人员参加招标评标过程的相关会议及活动，对评标过程进行监督。					
	非招标采购管理	非招标采购项目需求审批	PR07	非招标采购项目需求未经过审批，不合理的需求无法控制，增加采购成本，浪费资	非招标采购项目在实施前应当先办理立项。立项审批权限及要求： **年度预算内的采购事项。**①单项采购（非直接采购）金额 100 万元（含）以上和单项采购（直接采购）金额 10 万元（含）以上的，经总经理办公会审议通过后实施采购；②单	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				源，或应批未批存违规风险。	项采购（非直接采购）金额 10 万元（含）-100 万元（不含）采购事项，经总经理审批后实施采购；3.单项采购金额 10 万元（不含）以下的采购事项，由采购实施部门提报分管领导批准后实施采购。 **年度预算外的采购事项。**单项采购金额 10 万元及以下的，由采购实施部门报总经理审批后实施采购；单项采购金额 10 万元以上采购事项，经总经理办公会审议通过后实施采购。 **小额零星采购事项。**各部室、各所属公司采购金额在 2 万元（含）以下的项目，可直接实施采购。					
		竞争性谈判实施程序	PR08	未规范梳理非招标采购管理程序，造成非招标采购实施无据可依。 竞争性谈判采购程序执行不到位，引发违规、程序不规范等风险。	竞争性谈判采购是指同时与 2 个及以上符合资格条件的供应商分别进行一轮或多轮谈判，经评审确定成交供应商的竞争采购方式。具体实施程序： 1.采购人公开发布竞争性谈判公告或发出竞争性谈判邀请书，邀请潜在供应商参加竞争性谈判。 2.向供应商发出竞争性谈判文件。采取公开方式的，应在公开发布竞争性谈判公告后，向所有报名参加谈判的供应商发出竞争性谈判文件，如报名单位不足三家，应分析原因，采取对竞谈文件设定的谈判申请人资格条件	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 谈判公告或谈判邀请书 竞争性谈判文件 谈判小组名单 竞争性谈	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					等进行修改或者其他合理、充分的措施后，按照制度规定重新采购。重新发布竞争性谈判公告后，报名单位只有两家的，可选择再次发布采购公告或继续开展竞争性谈判工作。 3.从竞争性谈判文件发出之日起至供应商提交响应文件之日止不得少于3个工作日。 4.成立谈判小组，谈判小组应由3人及以上单数组成，评委可为公司内部相关部室或外部相关人员组成。 5.谈判小组集中与报名且进入谈判现场供应商分别进行谈判。谈判中，谈判的任何一方不得透露与谈判有关的其他供应商的技术资料、价格和其他信息。 6.谈判结束后，谈判小组要求所有参加谈判的供应商在规定时间内进行最终报价。由谈判小组根据供应商的报价和谈判情况，对供应商进行综合评审，推荐成交供应商，并形成谈判纪要作为签订合同的重要依据。 7.将经过决策后的采购结果正式通知所有参加竞争性谈判的供应商，向成交供应商发出成交通知。 8.按程序办理合同签订事宜。				判过程记录及资料 竞争性谈判结果审批记录 成交通知书等	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		询比实施程序	PR09	未按照规范的询比采购程序组织实施采购，可能导致非招标采购出现显失公平、公正，甚至产生舞弊、廉政或违规等行为，加大管理风险。	询比采购是指由3个及以上符合资格条件的供应商一次报出不得更改的价格，经评审确定成交供应商的采购方式。具体实施程序： 1.采购人公开发布询比采购公告或发出询比采购邀请书，邀请潜在供应商参加询比。 2.向响应的供应商发出询比采购文件，采购文件中应载明询比规则，包括评审方式是采用综合评审打分，还是最低价原则确定成交人。采取公开方式的，应在公开发布询比公告后，向所有报名参加的供应商发出询比文件，如报名单位不足三家，应分析原因，采取对询比文件设定的谈判申请人资格条件等进行修改或者其他合理、充分的措施后，按照制度规定重新发布询比公告后，报名单位只有两家，可选择再次发布采购公告或继续开展询比工作。 3.从采购文件发出之日起至供应商提交响应文件截止之日止不得少于3个工作日。 4.成立询比小组，由3人及以上单数组成，评委可为公司内部相关部室或外部相关人员组成。 5.询比小组要求被询比的供应商一次报出不得更改的价格。 6.确定成交供应商，询比小组根据采购文	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 询比采购公告或邀请书 询比采购文件和相关过程资料 询比采购结果审批记录 成交通知书等	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					件规定对符合采购资格、需求、质量和服务等因素的供应商进行综合评审打分或采用报价最低原则推荐成交供应商，采购人应当确定排名第一的成交候选人为成交人。询比报告或记录作为签订合同的重要依据。 7.采购人应将经过决策后的采购结果进行公示或正式通知到所有参加询比的供应商，向成交供应商发出成交通知。 8.按程序办理合同签订事宜。					
		竞价采购实施程序	PR10	未按照规范的竞价采购程序组织实施采购，可能导致非招标采购出现显失公平、公正，甚至产生舞弊、廉政或违规等行为，加大管理风险。	竞价采购是指由3个及以上符合资格条件的供应商在规定时间内多轮次公开竞争报价，按照最终报价确定成交供应商的采购方式。具体实施程序： 1.采购人公开发布竞价采购公告或发出竞价采购邀请书，邀请潜在供应商参加竞价。 2.向供应商发出竞价采购文件,并在采购文件中载明报价规则及次数或时间。采取公开方式的，应在公开发布竞价公告后，向所有报名参加的供应商发出竞价文件，如报名单位不足三家，应分析原因，采取对竞价文件设定的谈判申请人资格条件等进行修改或者其他合理、充分的措施后，按照制度规定重新发布竞价公告后，报名单位只有两家，可选择再次发布采购公告或继续开展竞价工作；采取邀请方式的，应向不少于三家确认	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 竞价公告或邀请书 竞价采购文件 竞价小组名单 竞价记录 竞价采购结果审批记录 成交通知书等	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					参加的供应商发出采购文件。 3.从采购文件发出之日起至供应商提交响应文件截止之日止不得少于3个工作日。 4.成立竞价小组，竞价小组应由3人及以上单数组成，评委可为公司内部相关部室或外部相关人员组成。 5.竞价小组要求被竞价的供应商在规定时间内多次公开竞争报价，每次竞价，可根据项目特点及需求设置向上竞价或向下竞价。 6.确定成交供应商，竞价小组根据采购文件规定对符合项目采购资格、需求、质量和服务等因素的供应商最终报价进行对比，采购人应当确定最终报价最低/最高的供应商为成交人。竞价记录作为签订合同的重要依据。 7.采购人应将经过决策后的采购结果进行公示或正式通知到所有参加竞价的供应商，向成交供应商发出成交通知。 8.按程序办理合同签订事宜。					
		直接采购实施程序	PR11	未按照规范的直接采购程序组织实施采购，可能导致非招标采购出	直接采购是指与特定的供应商进行一轮或多轮商议，根据商议情况确定成交供应商的非竞争采购方式。 1.采购人编制直接采购方式选用说明，充分阐明选用直接采购方式的原因、理由或依	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 采购方式选用说明	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				现显失公平、公正，甚至产生舞弊、廉政或违规等行为，加大管理风险。	据，并履行内部决策程序。 2.采购人与供应商应当遵循国家有关法律法规及采购管理制度规定的原则，在保证采购项目质量和价格合理的基础上开展采购，采购人也可以视情况成立谈判小组。 3.谈判小组按照价格合理且不超出批复预算资金要求的原则，推荐成交供应商。 4.确定成交供应商，并发出成交通知书。 5.按程序办理合同签订事宜。				成交通知书等	
		紧急采购实施程序	PR12	紧急采购条件未明确或执行随意，加大采购管理风险。	紧急采购是指突发自然灾害、重大隐患、突发事故等情况下，为抢险救灾、安全生产、避免人身伤害等需要所进行的物资采购工作。 物资紧急采购遵循依法合规、快速响应、规范决策、备案管理的原则。适用于以下紧急情况： 1.因突发自然灾害对生产建设造成损害，为抢险救灾、保障人身安全需进行紧急采购的； 2.因生产建设中发现重大隐患，为避免发生重大事故和人身伤害需进行紧急采购的； 3.因突发生产事故造成机组停运、供热或供气中断及其他紧急情况，为尽快恢复生产需进行紧急采购的；	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录 采购方式选用说明 成交通知书等	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					4.因主要设备存在缺陷或安全隐患，所需零星设备或备品无库存，必须立即安排采购，否则对安全生产造成严重影响的； 5.在各级应急管理部门启动的应急响应工作中，为保障物资供应需紧急采购的。 在依法合规的前提下，为满足紧急情况下需要，经内部决策，紧急采购可以采用询比、竞争性谈判和直接采购等非招标采购方式。 各所属公司应做好相关工作，做好物资需求的计划管理，及时消除各类风险和隐患，避免管理原因导致的物资紧急采购。					
采购代理机构管理	采购代理机构管理	采购代理机构管理	PR13	未按规定程序选用代理机构，或选用不合格的代理机构，可能导致招标行为不合规。 未对代理机构的服务效果进行评价，不利于实现优胜劣汰的筛选，导致公司采购管	公司及各所属公司采购项目的代理服务工作应当做到依法依规，按照公司规定和实际需求选择。特殊原因需委托其他代理机构，经招标管理委员会批准后方能委托。代理机构选用遵循的原则和要求： 1.采购计划金额在150万元（含）以下的项目，经测算代理服务费不超过2万（含）的，各采购主体可在库内以直接选取、询比、竞价、竞争性谈判的方式选定服务机构，并将确定的代理机构情况报经营管理部备案。 2.采购计划金额在150万元以上的所有采购项目，各采购主体可结合项目类型、项目批次、项目数量等，选取不少于3家代理机	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时/每年一次	代理机构选择的相关过程资料、报备资料 代理机构考核表	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				理效率和效果不佳。	构，选用竞争性谈判、询比或竞价方式，择优选取代理机构。抽取结果和最终选取结果报经营管理部备案。选聘结果应在公开渠道公示或通知到所有参加采购的供应商。 代理机构委托工作的监督。在实施采购活动中若代理机构出现违反国家法律、法规和公司及上级主管单位有关规定，情节严重者，公司将上报上级主管单位，经上级主管单位同意后将取消其在上级主管单位范围内从事招标代理工作的资格，同时追究有关责任人的责任。 代理机构考评。考核评价工作实行“一标一考核”，每季度第一个月规定时限内，各所属公司应对上季度已完成使用的代理机构进行评价考核，考核完成将加盖考核单位公章的代理机构考核表报经营管理部备案。					
供应商管理	供应商进入与退出	供应商资信调查与审核	PR14	缺乏有效合理的供应商准入控制，入库审批不合规，可能导致供方考察环节流于形式，所选供应商不符合公司要求，影响采	供应商资信调查与审核主要包括供应商的企业法人资质调查、技术水平、相关管理体系的建立健全情况；商业信誉和履约能力和其他需调查内容，确保供应商具备提供合格产品或服务的能力。如有特定需求的还需对其生产或经营许可、产品专利、注册证书等进行查验。 选择供应商并开展调查以招标采购和非招标采购方式进行划分：	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	供应商资格、资信调查证明材料	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				购项目效率和效果。	1.采用公开方式，如招标、竞争性谈判、竞价、询比，供应商选择按照法定公开招采程序开展。供应商资格不满足采购要求或查实围标、串标的，应现场作废标处理。 2.采用邀请方式的招标、竞争性谈判、竞价、询比，供应商选择应采用两阶段开展： 第一阶段：采购单位应对拟邀请供应商的征信、法人资格、资质、业绩等情况进行调查了解，确定对方是否符合邀请条件，邀请单位中负责人或实际控制人为同一人或者存在控股管理关系的不同单位不能参加同一标段的投标活动；第二阶段：采购单位向符合条件的供应商发送邀请函及相关采购材料，并组织采购工作。 3.实施主体及采购单位应按照法律法规及制度要求，结合项目实际情况设定供应商的选聘资格条件，对供应商按照履约及考核结果进行分类分级管理，但不得以不合理的条件对供应商实行差别待遇或者歧视待遇。					
		供应商日常管理与履约考核	PR15	因存在资格、资质风险，未能满足公司所需的资格要求。未建立供应商科学评估	**供应商日常管理。**建立供应商信用正面清单和负面清单管理机制，对供应商信誉、履约情况等进行监督管理。 1.供应商信用正面清单认定依据包括但不限于与公司长期合作中(五年及以上)未发生失信行为、获得行政机关颁发的诚实守信表	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	供应商库 供应商信用维护记录 供应商信	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				体系，可能由于供应商选择不当，导致采购物资质次价高，甚至出现舞弊行为。	彰奖励、主管部门评价的信用等级记录、依法设立的社会中介机构作出的诚信评级。若供应商提供的守信奖励或表彰证明文件、信用记录及评级、履约证明等资料难以或无法查证的，不予认定。 2.供应商信用负面清单认定依据和参考主要包括：①以欺骗、故意隐瞒、伪造变造等不正当手段取得许可、批准文件，骗取合作的；②围标、串标等违反招投标及政府采购规定，骗取中标资格，情节严重的；③违反法律法规、规章，受到重大行政处罚或连续2年受到行政处罚3次以上的；④未履行生效法律文书确定的义务，并被人民法院纳入失信被执行人名单，对其进行信用惩戒的；⑤发生重大安全责任事故，并负主要责任的；⑥其他经有关行政机关、行业主管部门或采购人按照标准和程序认定为失信主体的情形；⑦根据有关规定应当列入商业贿赂名单的。 3.不认定为失信行为的情形：供应商的法定代表人、高级管理人员等个人失信或者其实际控制人、股东、分支机构、下属企业等发生失信行为，但有证据证明该个人、实际控制人、股东、分支机构、下属企业等的失信行为与为供应商谋取交易机会或者竞争优				用正面清单、负面清单相关佐证材料 供应商考核记录 供应商考评结果等	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					势无关，且供应商自身不存在失信行为的，可不认定该供应商失信。 4.列入信用负面清单的供应商积极整改、纠正失信行为、消除不良影响并作出信用承诺的，可向采购人提出信用信息修复及变更申请，经采购人评估决策后解除。 **供应商考核。**根据不同项目类型制定供应商评价或考核标准及考核体系，并按要求将供应商履约情况报送至相关管理部门，由管理部门汇总整理供应商考核结果，将结果应用到采购工作中。公司各部室、各所属公司生产经营类物资、服务采购凡采用公开采购方式建立供应商库的，年度供应商考评结果报股份公司经营管理部备案。					
		供应商退出	PR16	供应商退出机制不明确，未严格执行，可能导致采购质量下降。	供应商信用信息共享平台的信息应作为公司供应商信用管理的信息来源之一，凡开展业务合作必须进行供应商信用信息查询，并根据公司具体规定采取相应风险管控措施。对录入采购人供应商信用信息共享平台的供应商信用正面清单、信用负面清单实行动态调整，对不符合认定条件的，应当及时移除和更新。	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	供应商库	采购管理制度
分标管理	分标管理	分标方案制定与实施	PR17	分标方案制定不合理，存在划分标段规避	工程建设类项目（即新建项目，含改扩建，技改项目）在通过立项审批后，结合具体情况制定分标方案。具体要求：	经营管理部 相关采购	招标与采购岗	发生时	分标方案和相关审批结果	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				招标、限制投标人的情况，导致招标过程不合规。	各所属公司应严格遵守国家相关法律、法规，结合工程项目的建设特点、专业要求及实际情况等因素，制定项目分标方案，报经营管理部审核后，按程序提交招委会审核、总经理办公会审批。经批准的分标方案原则上不得更改，若有特殊情况确需调整时，应按程序重新提交审批。 各所属公司在制定建设分标方案时，不得利用划分标段限制或排斥潜在投标人。依法必须进行公开招标的项目不得利用划分标段规避招标。	实施主体				
采购实施管理	采购计划制定与执行	采购计划制定	PR18	需求计划的提出不合理、不符合实际需要或随意请购，易造成资源浪费或费用超额。	年度采购计划编制。年度采购计划纳入年度计划、预算进行管理，公司各部室需依据公司整体预算安排，综合考虑库存、市场等因素编制采购计划，经其分管领导审核后交经营管理部汇总审核，提交公司相关议事决策会议审批。各部室按批准后的采购计划组织实施采购。 采购计划为年度采购项目实施的参考，不作为采购项目发起的依据，各部室在开展采购工作前，需在年度采购计划范围内提出具体采购需求，经公司审批同意后方可开展采购工作。 各所属公司的年度采购计划编制时应依据所属公司的生产经营计划、投资计划和预算	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购计划及审批记录	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					安排，综合考虑其库存、市场等因素，编制，按各自内部审批程序完成决策审批后交经营管理部汇总并履行股份公司决策程序。对达到股份公司管控界面的招标计划应提交招委会审查后，提交总经理办公会审批。 新能源相关的新增投资项目（风电、光伏投资项目除外），根据项目推进情况完成项目发起、立项审批、备案等工作后，达到股份公司管控界面的招标计划，上报股份公司审批。风电、光伏投资项目，在完成可行性研究报告评审后，对达到股份公司管控界面的招标计划，上报股份公司审批。以上未到股份公司管控界面的采购项目，由各所属公司按照自身内部管理程序组织实施。 采购计划一经审批，非特殊原因原则上不得调整，若发生需调整采购计划的必要情形时，则结合情况参照计划审批程序办理采购调整计划的审核、报批和备案。					
	采购实施过程控制	采购计划实施	PR19	采购计划未按需实施，具体采购申请未履行审批程序，导致应采未采或不合理的采购发生。	依法应当进行公开招标的采购项目，经公司内部投资或项目立项审批、外部备案、报批等程序后，组织实施招标。 非招标项目按照非招标项目需求审批要求和审批程序、权限办理审批后实施采购，具体索引本手册“非招标采购项目需求审批”控制相关内容。	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购需求申请及审批记录	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		采购过程执行与监督管理	PR20	采购过程未按规定程序组织实施，采购过程未秉承公平、公正、公开原则，引发舞弊、廉政或违规等风险。	各采购需求主体应当严格按照经审批的采购计划、采购实施方案、采购方式等组织实施采购具体事项，参与采购活动，了解和掌握采购实施的具体情况、进度、质量等。采购过程实施具体管控要求： 1.采购实施部门经办人编制采购方案及采购文件，经采购实施部门负责人审核，报分管领导审批（盐业事业部、新能源事业部报事业部总经理审批），采购实施部门按照审批意见完成采购文件定稿后，组织开展采购工作。 2.完成采购评审工作后，采购实施部门将评审结果交采购需求部门，经采购需求部门分管领导审核（盐业事业部、新能源事业部报事业部总经理审核），同意后发布评审结果公示，未收到质疑或投诉的，可向中标人发出成交通知书，并将采购事项决策资料及采购结果与合同文本一并录入合同系统，履行合同审批签订程序。 3.采购合同签订后，采购实施部门应及时完成采购材料的备案。 采购公告发布、非依法必招项目公告及公示发布内容及时间要求等按照《采购管理制度》相关要求执行。采购过程重要事项可与采购办商讨研究，必要时报内部决策或招委	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购实施过程资料 采购合同及其他过程材料 采购过程监督检查记录	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					会审议研究，及时处理采购中的异常情况。按照采购执行监督要求，建立监督机制，接受监督检查，按照监督检查结果及时整改。					
		采购合同管理	PR21	采购合同与采购文件需求、核心要素不匹配或存在偏差；或者未履行必要的合同审核审批等，可能导致合同无效或条款不合理、合同纠纷、自身权益受损等风险。	原则上采购人与中标（意向）供应商应自中标（成交）通知书发出之日起30日内完成合同签订。公司组织实施的采购项目，由具体的采购需求主体作为合同签约主体办理合同签署、履行和履行监督等具体事务。公司相关部室为需求部门的采购业务，由其按照公司合同管理制度相关规定办理合同签署工作，并对合同履行情况进行全过程跟进，履行过程中的异常情况及时报告分管领导，必要时启动应急处理程序，其他部室根据需要参与工作。采购合同管理索引公司《合同管理制度》和合同管理流程手册。 在购销活动中违规违纪或其他行为导致公司损失，将对相关责任人依法追责： ①未按规定订立、履行合同，未履行或未正确履行职责致使合同标的价格明显不公允； ②未正确履行合同，或无正当理由放弃应得合同权益； ③违反规定利用关联交易输送利益； ④未按规定进行招标或未执行招标结果。	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	采购合同及合同审批记录、相关证明材料	采购管理制度 合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	采购验收与结算管理	采购验收管理	PR22	采购业务或合同对采购验收约定不明确、标准不统一、验收程序不规范，验收中出现的异常情况未及时处理，可能导致货不对版、权益被侵害、账实不符、资金损失等风险。	公司本部采购物资到位或服务实施完毕后，采购实施部门应组织开展验收工作，出具验收单或验收报告，必要时可联合相关部室办理验收。相关监督部门按照职责进行监督。 已通过验收的，采购实施部门应提前做好成果交接和过程资料收集、整理工作，并根据档案主管部门要求办理存档，具体按照档案管理部门要求和《档案管理制度》执行。 各所属公司非招标采购项目应严格按照国家相关法律法规、规章制度及内部管理要求自行组织开展工作；采购验收按各公司验收管理要求和程序组织实施，形成验收结果存档。采购工作完成后按经营管理部要求按季度办理采购事务工作情况备案。	经营管理部 相关采购实施主体	招标与采购岗	发生时	验收记录和相关验收证明材料	采购管理制度
		采购款项结算	PR23	未按照合同约定办理采购款项结算，无故侵害供应商权益，易引发和纠纷、诉讼事件，甚至导致公司信誉损失。	按照合同约定履行相关的款项结算义务，满足付款条件的，由实际需求或采购实施部门按照责任办理采购款项支付申请及审批事宜。采购款支付审批程序按照公司《资金管理制度》要求执行。 各责任主体应当重视采购付款的过程控制和跟踪管理，发现异常情况应按合同约定或根据情况采取相应措施，保证资金安全，避免出现资金损失和信用受损。合同履行过程中出现纠纷的，按照公司合同纠纷处理程序	经营管理部 相关采购实施主体	需求部门经办人 财务人员	发生时	付款申请及审批记录	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					处理。					
		采购业务监督检查与责任追究	PR24	缺乏监督检查与责任追究机制导致监管流于形式，难以起到促进管理提升的作用。	**采购业务监督检查。**经营管理部开展采购业务实施情况监督检查工作，公司各部室及各所属公司应予以配合。风控与审计法务部根据年度审计计划或具体安排，对采购业务开展内部审计，提出审计建议和整改要求，对发现的问题反馈给责任部室或责任单位。纪委办公室可采用过程监督、专项监督等方式进行监督检查，提出整改建议或要求。被检查单位应当积极配合监督检查工作，对存在问题的，按照要求在限期内实施整改，整改结果及时报对口监督检查部门。 **采购业务责任追究。**采购活动中有关人员违反规定或者存在违规违纪行为，未履行或未正确履行职责等，造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的，将依法移交司法机关。**按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的购销管理方面的责任追究情形主要包括：** 1.未按规定订立、履行合同，未履行或未正确履行职责致使合同标的价格明显不公	经营管理部 相关采购实施主体	联合检查小组或人员	发生时	采购业务实施情况监督检查记录 责任认定和责任追究相关文件	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					允； 2.未正确履行合同，或无正当理由放弃应得合同权益； 3.违反规定利用关联交易输送利益； 4.未按规定进行招标或未执行招标结果； 5.违反规定提供赊销信用、资质、担保或预付款项，利用业务预付或物资交易等方式变相融资或投资； 6.未按规定对应收款项及时追索或采取有效保全措施； 7.采取弄虚作假、无关多元等方式拼凑、虚增营业收入。 所属公司存在违规或未按制度执行的，要求整改后问题依然存在，且被认定为虚假、敷衍整改，边改边犯的单位，公司将给予系统内通报批评，情节严重的将问责责任人；涉及违规违纪违法行为的单位或个人将移交公司纪委办公室或司法处理。					
投标管理	投标管理	投标管理	PR25	投标管理管控不到位，可能导致以公司为名义投标项目失败。	公司组织发起、立项的新能源资源获取等对外投资投标项目，经公司内部决策同意后，由新能源事业部组织开展，其他相关部室配合。 经营性投标事项按由公司内部现行决策，决策通过后，由具体事项牵头部门组织实施。	经营管理部 相关投标实施主体	招标与采购岗	发生时	投标申请审批记录 投标文件和相关资料	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					所属公司的经营性投标事项由所属公司按其内部管理规定开展。 实施投标活动时，投标单位应当严格按照资质等级承揽工程，禁止挂靠，严禁转包、违法分包、转借资质证书和营业执照。认真准备投标文件，确保投标文件及相关文件真实、准确、完整、清楚，不得使用虚假资质或其他单位资质；严禁泄露投标单位或其他相关单位的商业机密，严禁诋毁或贬低同行，损坏公司整体形象的行为，自觉遵守并履行承诺，做到守法、守纪、守信、恪守职业道德。 若项目中标，应当按照投标文件和双方商定结果订立合同，诚实守信履行合同相关条款，积极维护公司形象。					
采购档案管理	采购档案整理归档	采购档案归档	PR26	采购相关档案资料（特别是采购实施过程资料）未及时整理、存档，容易导致采购业务重要过程缺乏佐证、追溯难、责任不便划分等风	采购档案是指采购业务实施过程中的重要和必要材料，一般包括采购计划（预算）资料、采购需求申请及审批记录、采购公告及相关资料、投标文件或响应文件、评审报告（纪要）或相关说明、中标（成交）通知书、采购合同、履约验收资料、采购台账等。 已验收的服务成果，采购实施部门应做好成果的交接和过程资料整理，根据档案主管部门的归档要求和公司《档案管理制度》的相关规定办理归档。	经营管理部 相关投标实施主体	招标与采购岗	发生时	采购档案资料 采购资料归档记录等	采购管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				险。						

六、流程相关管理制度

1.《采购管理制度》

2.《招标管理委员会议事规则》

3.《合同管理制度》

4.《资金管理制度》

5.《档案管理制度》

第十二章　固定资产管理

一、总述

固定资产是指公司为生产商品、提供劳务、出租或经营管理而持有的，使用寿命超过一个会计年度的有形资产；固定资产管理是公司为确保该类资产安全完整、价值计量准确、使用高效合规，在全生命周期（取得至处置）中建立的一系列职责分离、授权审批、实物管控及会计核算的系统化制衡机制。

固定资产的子流程主要包括固定资产新增计划与需求管理、固定资产验收与移交、固定资产日常管理、固定资产处置、固定资产租赁、固定资产会计控制。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立健全公司固定资产管理制度，规范固定资产新增、验收、调拨、租赁、盘点核实、固定资产处置等关键管理要求，确保固定资产管理有据可依。

（2）固定资产实物管理与账务管理有效分离，建立固定资产实物台账目录、资产卡片等，规范登记资产名称、编号、使用责任人、存放地点等基础信息，便于固定资产的日常管理和核对。

（3）严格管理固定资产的出租、处置行为，在充分论证前提下实施固定资产出租、处置，保证国有资产保值增值，避免国有资产流失。

2. 资产安全目标

（1）定期开展固定资产实物的盘点核对工作，落实各层级的资产保管、盘点责任，确保固定资产账实相符、账账相符。

（2）根据生产经营管理情况，做好固定资产日常维修和大维修计划，定期对固定资产进行维护保养，切实消除安全隐患。

（3）强化对生产线等关键设备运转的监控，严格规范操作流程，做到规范、安全操作和运转，延长资产使用寿命。

（4）合理评估固定资产投保需要，对应投保的重要、大型固定资产，按照规定办理投保，做好资产日常运行维护和监控，避免资产重大损失。

3. 财务报告目标

（1）按照会计准则和会计制度相关规定，规范核算固定资产增减变动、折旧、处置等的账务；年末开展固定资产减值测试，合理预测和计提固定资产减值准备，做到完整、真实反映资产状况，提高会计报表编报质量。

（2）根据固定资产盘点核对情况，真实、完整反映固定资产盘盈盘亏情况，并根据查实结果进行相关账务处理，保证固定资产账务信息的真实性和完整性。

4. 经营目标

（1）加强房屋建筑物、机器设备等资产的管理，重视固定资产维护和更新改造，不断提升固定资产的使用效能，促进固定资产处于良好运行状态。

（2）规范固定资产处置管理，出租资产必须经过逐级审批并经集体决策，防范国有资产流失，不得由领导个人作出决定。

三、不相容职责

1. 固定资产管理主要职责：

A：资产投资计划编制

B：资产投资计划审核

C：资产采购

D：资产验收

E：资产盘点计划编制

F：资产盘点计划审核

G：资产盘点执行

H：资产减值测试

I：资产减值审批

J：资产处置申请

K：资产处置审批

2. 固定资产管理不相容职责对照表

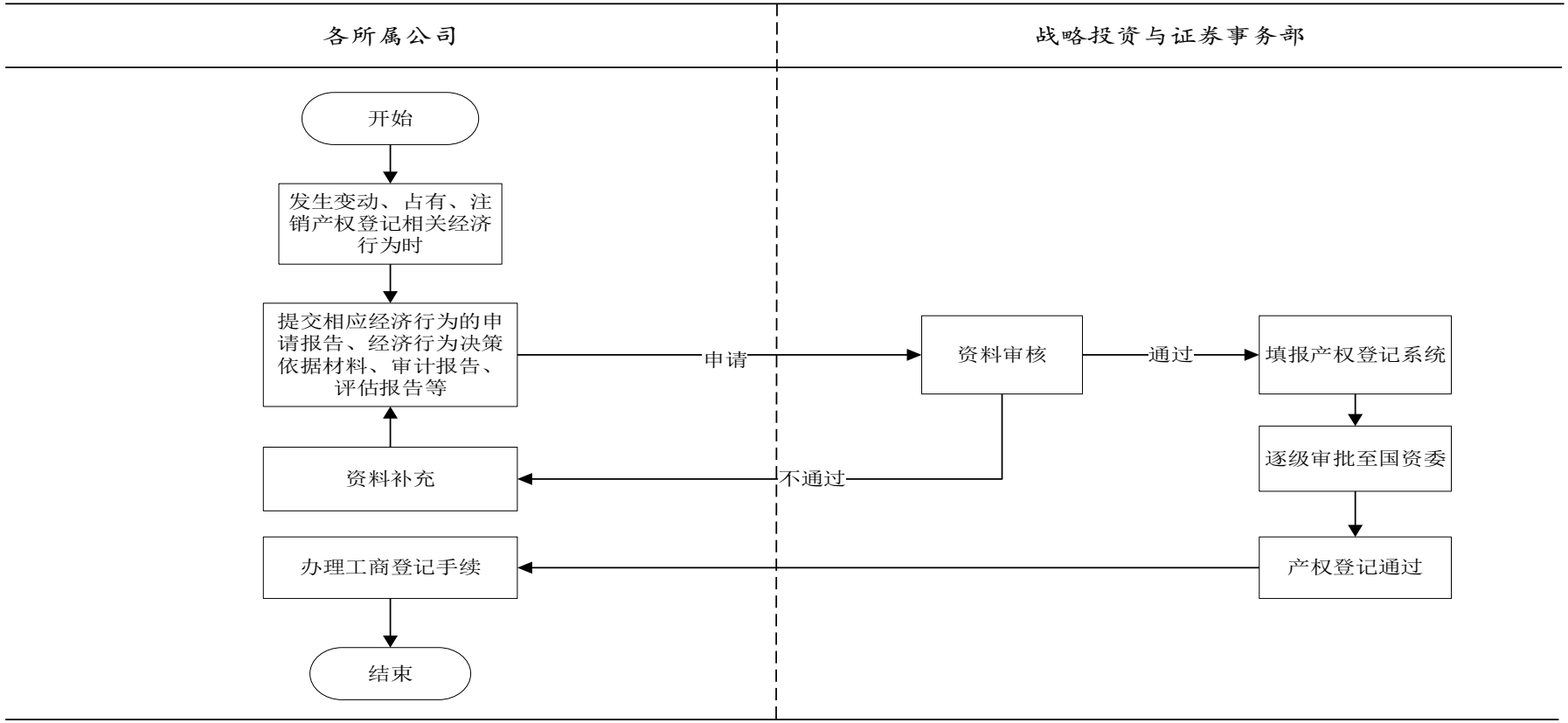
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X	X	X		X			X		X
B			X	X	X		X	X		X	
C				X	X	X	X	X	X	X	X
D					X		X	X		X	
E						X			X		X
F							X	X		X	
G									X		X
H									X		X
I										X	
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

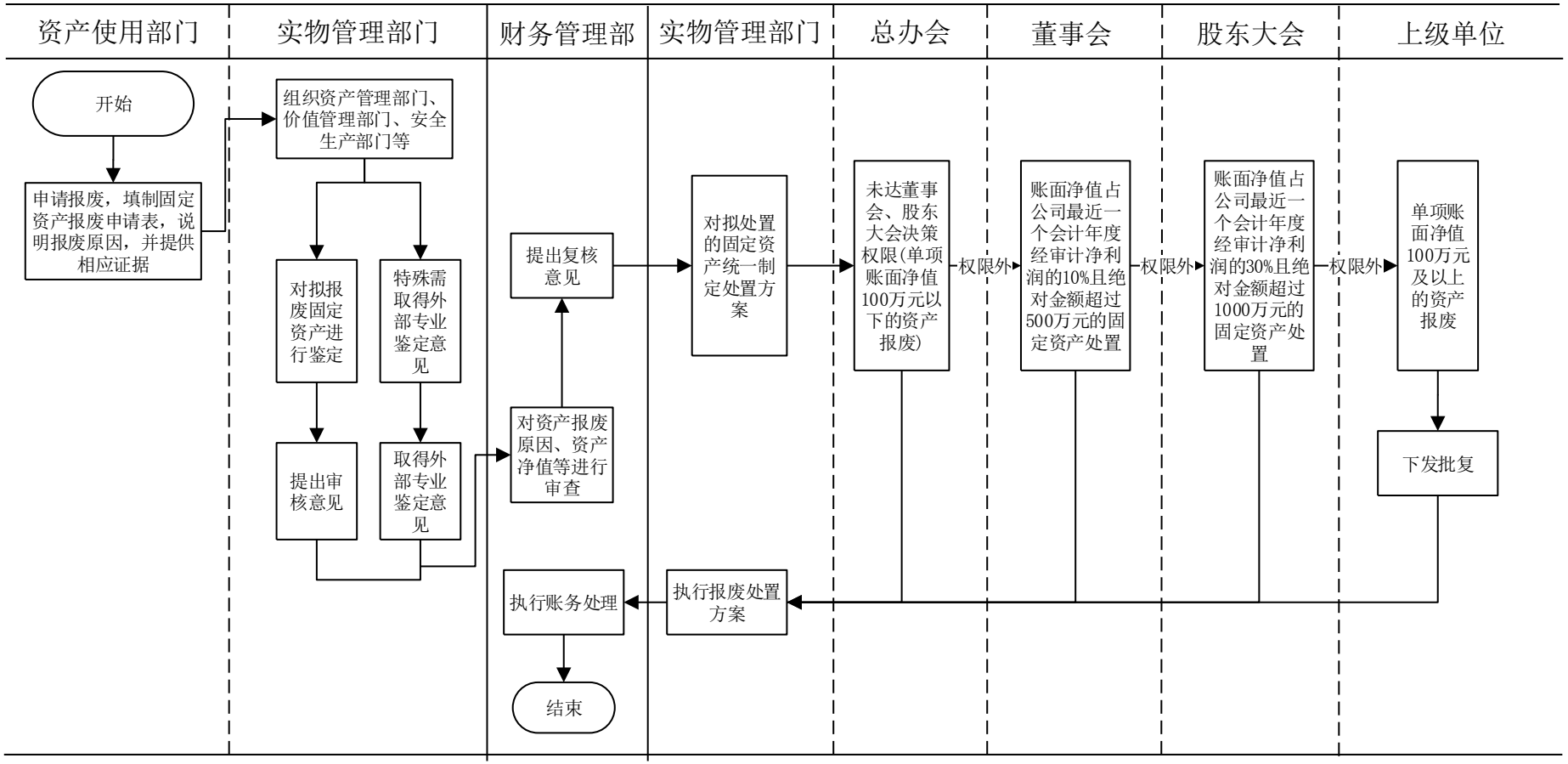
1. 产权登记流程图

产权登记流程图（参见《云南能源投资股份有限公司国有产权登记管理办法》） *战略投资与证券事务部*



2. 固定资产报废管理流程图

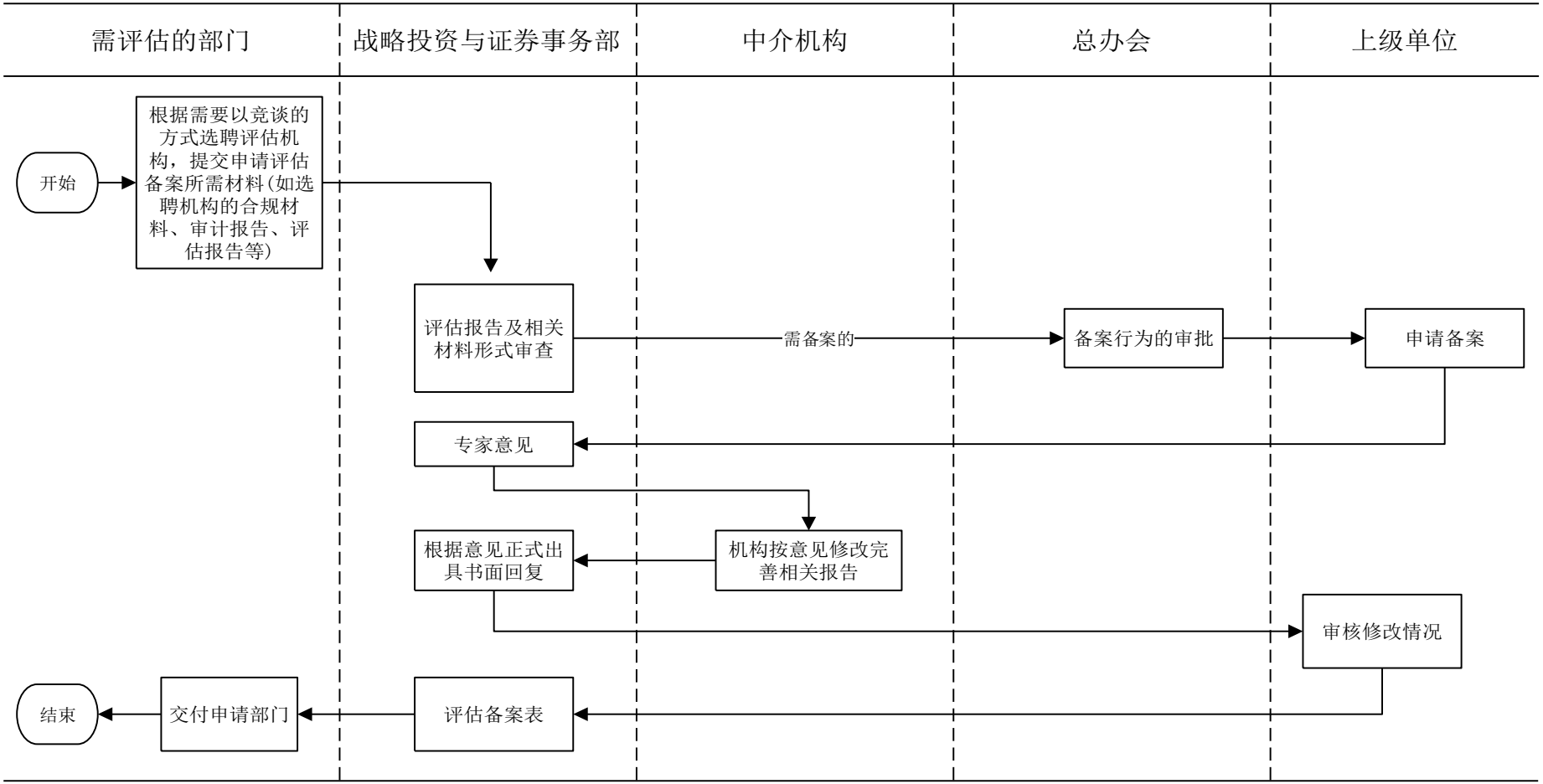
固定资产报废业务流程（参见《云南能源投资股份有限公司固定资产和无形资产管理制度》）　　战略投资与证券事务部



注：各所属公司账面净值50万元以下的单项固定资产报废，由各所属公司按照公司章程及相关制度权限自行决策；50万元及以上100万元以下的单项资产报废，完成内部决策程序后上报公司总经理办公会审批；100万元及以上的单项资产报废，履行完公司决策程序后上报国有监管机构审批。固定资产的账面净值是指原值减去累计折旧后的金额（不含减值准备）。

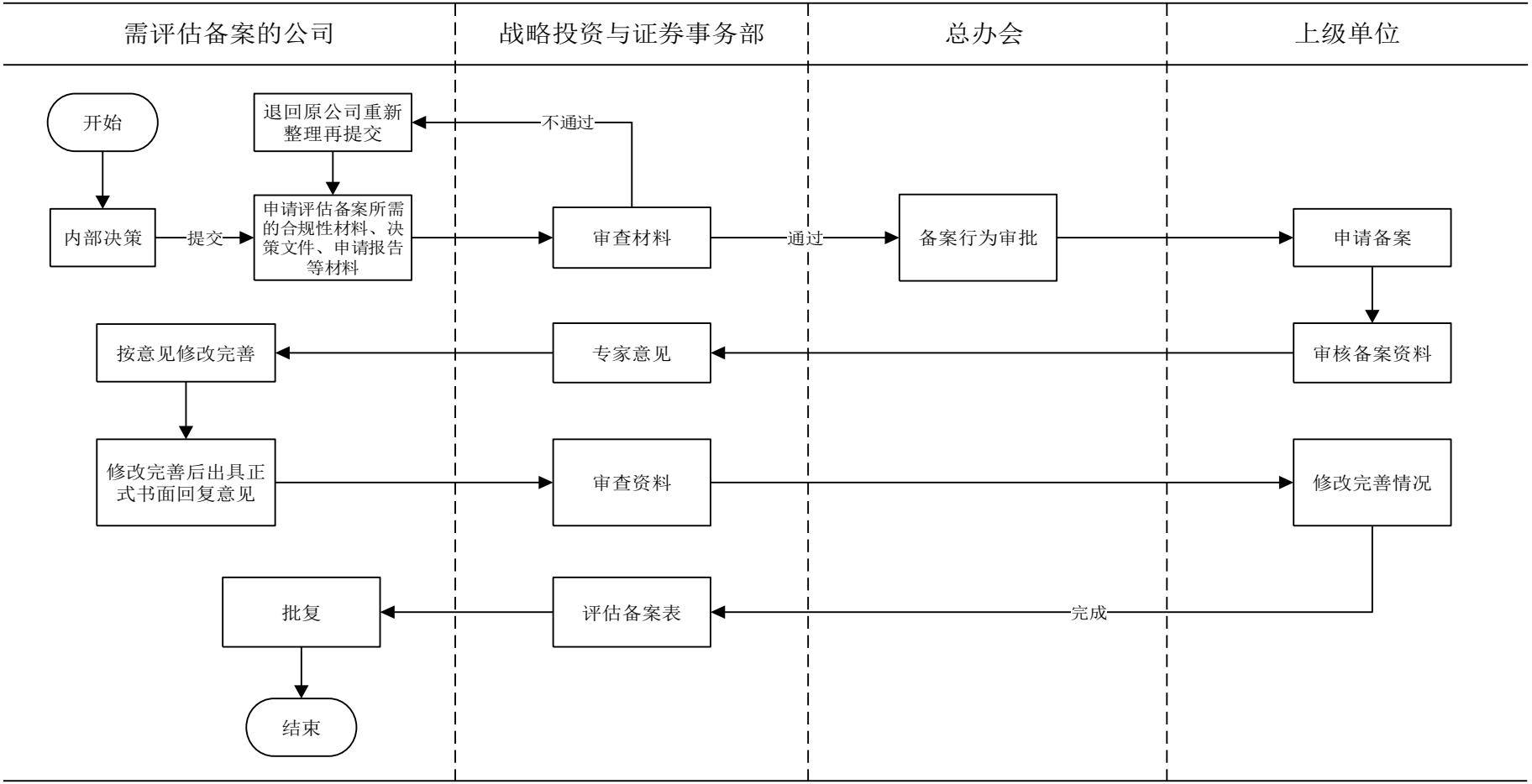
3. 资产评估备案（公司内部）管理流程图

资产评估备案流程（公司内部）（《参见云南能源投资股份有限公司资产评估备案管理制度》）　　战略投资与证券事务部



4. 资产评估备案（子公司）管理流程图

资产评估备案流程图（子公司）（《参见云南能源投资股份有限公司资产评估备案管理制度》）　　战略投资与证券事务部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
固定资产总体控制	固定资产管理体系建立	固定资产管理职责	FA01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	公司资产管理总原则是统一政策、分级负责与归口管理相结合，谁使用、谁维护，谁保管，谁负责。 战略投资与证券事务部是公司资产的归口管理部门，负责建立健全资产管理制度体系，指导和监督所属公司开展资产管理工作，组织审核所属公司一定金额以上的资产转让、报废方案，履行公司及上级主管部门决策程序，指导和监督所属公司开展资产租赁涉及的资产评估行为，办理资产交易、资产租赁等需要进行资产评估备案事项的申报工作。 办公室是公司办公类固定资产的实物管理部门，负责管理办公设备、交通工具、办公用房屋建筑及构筑物等办公类固定资产的实物管理。 经营管理部负责经营性固定资产管理，具体负责资产对外租赁管理的相关事项。 财务管理部负责固定资产的价值管理，依照会计核算规定，及时就固定资产增减变动和相关活动进行会计核算。 各资产使用部门（含相关生产单位）承担资产的使用保管和日常管理责任。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		固定资产管理制度	FA02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	制定和下发了《固定资产和无形资产管理制度》《资产租赁管理办法》《国有产权登记管理办法》《资产评估备案管理制度》等管理制度，对固定资产的管理机构及职责、固定资产增加、固定资产减少、清理、后续支出和减值准备、固定资产日常管理、资产处置等多个方面进行了规范。同时针对资产租赁管理、国有资产产权登记管理、固定资产评估备案管理等进行了明确要求。	战略投资与证券事务部	战略投资与证券事务部资产管理岗、办公室行政事务岗、经营管理部XX岗	发生时	无	固定资产和无形资产管理制度和其他相关制度
		固定资产岗位管理	FA03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**战略投资与证券事务部资产管理岗**：负责公司各类资产业务的评估管理工作，负责资产评估项目的内部审批，对接主管部门完成资产评估备案相关工作。 **财务管理部财务报表岗**：负责公司固定资产价值管理及账务处理、配合实物管理部门完成固定资产处置。 **办公室行政事务岗**：负责公司本部办公类资产的全过程管理，软件资产的管理。 **经营管理部相关岗位**：配合组织实施固定资产租赁相关事务。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	固定资产和无形资产管理制度
固定资产取得	固定资产新增	固定资产新增计划	FA04	固定资产新增计划未与实际需求结合，导	公司固定资产增加主要包括购建、投资者投入、非货币性资产交换、债务重组、公司合并、融资租赁、接受捐赠、公司内部无偿调入、盘	战略投资与证券事务部、办	战略投资与证券事务	发生时	固定资产年度预算、计划	固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
管理	计划与需求管理			致不合理的资产投资，占用资金，浪费公司资源。	盈及其他途径增加。其中固定资产购建包括基本建设、更新改造和外购等方式，具体根据增加方式不同进行管理。 固定资产构建按照规定纳入公司年度预算管理，由各需求主体按照年度预算管理要求申报，经最终批准下达后执行。年度预算一经下达，原则上不得进行调整，特殊情况按照“一事一议”原则办理。 所属公司按管理规定，达到需上报公司决策及国有监管机构审批、备案的项目，按照具体管理规定执行。	公室、资产新增需求部门	部资产管理岗、办公室行政事务岗、经营管理部采购岗		等	
		固定资产需求审批与新增	FA05	固定资产预算或新增投资计划未经相应审核、审批，造成不合理采购。	外购固定资产包括生产类固定资产购置和办公类固定资产购置。生产类固定资产购置按照公司相关招投标的规定进行采购，需要安装的，待安装结束后再转入固定资产核算；办公类固定资产是指房屋、建筑物、发电专用设备、通过工程建设形成的资产以外的，因经营管理需要而零星购置的固定资产，其采购按照公司采购管理制度相关规定执行。 所属公司固定资产购置按其采购管理和固定资产管理规定办理，超出其审批权限的，上报公司决策机构审批。	战略投资与证券事务部、办公室、资产新增需求部门、经营管理部	相关岗位	发生时	采购申请及相关采购材料	固定资产和无形资产管理制度
	固定资产	固定资产验	FA06	新增固定资产验收程序不规	外购的固定资产验收，由使用保管部门、实物管理部门按照公司采购管理制度相关要求	战略投资与证券事	相关岗位	发生时	固定资产验收记	固定资产和无形资产管

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	验收、移交	收、移交		范，或未认真验收，可能导致资产质量不符合要求、影响资产运行。	进行验收。固定资产验收完成填写固定资产验收单，一式两联，一联交实物管理部门留存，一联交财务管理部做入账凭证。 自行建造的固定资产，新建及改（扩）建项目、技术改造项目，由责任部门及时组织进行项目竣工验收、编制竣工决算报告、办理资产移交手续。财务管理部根据批准的竣工决算报告及时转增固定资产。对虽已交付使用但尚未编制竣工决算报告的工程，应以实际支出和工程概算为基础估计资产价值，估价转入固定资产，待竣工决算编制完成后，根据竣工决算报告调整固定资产价值。 投资者投入、非货币性资产交换、债务重组、公司合并、融资租赁、接受捐赠、公司内部无偿调入等，按照具体事项，由实物资产管理部门牵头相关部门，确认资产到位并根据实际情况办理资产交接手续。 盘盈的固定资产，使用保管部门要查明情况，经实物管理部门鉴定，办理相应审批后，按照查实的情况办理资产增加。 实物管理部门或固定资产购置办理部门完成购置后，及时将采购申请单、验收单、购买发票、购买申请、合同等提交财务部门办理入账，并配合录入固定资产卡片，价值管理部门	务部、办公室、资产新增需求部门			录、资产交接记录	理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					复核新增资产信息，确保账、卡、物一致。					
	固定资产日常管理	固定资产清查盘点	FA07	固定资产盘点机制未得到有效执行，工作程序不规范，可能存在资产遗失、损毁等未能及时发现，造成账实不符、或者资产贬值严重。	实物管理部门应定期或不定期组织价值管理部门和使用管理部门对固定资产进行全面或局部的清查盘点，保证账账相符、账卡相符、账实相符。固定资产全面清查原则上每年年末进行一次，由实物管理部门会同财务部门明确盘点范围、盘点周期、盘点时间要求等，下发盘点通知，各资产使用部门参与盘点，对资产实物状况进行全面清点、核实。盘点完成后编制《固定资产盘点表》，结合盘点情况形成《固定资产盘点报告》。 出现固定资产盘盈或盘亏的，资产使用部门应牵头，协同实物管理部门、财务管理部门、查明原因，根据实际盘点情况，提出整改措施并对相关责任人提出具体处理意见，发现重大资产损益，或有其他重要问题的，按照规定程序和权限报经相应层级审批后，将相关原始材料交财务管理部进行账务处理。	实物管理部门、资产使用部门、财务部门	相关岗位	发生时	盘点通知、盘点表、盘点报告等	固定资产和无形资产管理制度
		固定资产维修维护	FA08	固定资产操作使用不当、年久失修或维护不到位，造成	固定资产的日常维护根据实物资产状况，由使用部门提出维修申请，对口管理部门进行信息汇总后，就维修必要性、自行维修可行性、成本效益性等方面进行综合研判，对于无法自	实物管理部门、资产使用部门	相关岗位	发生时	固定资产维修申请	固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				资产使用效率低下；更新改造不够，资产陈旧老化，导致产品残次率高，缺乏市场竞争力，甚至发生生产安全事故。	行维修的，按照采购管理要求委托具备相关资质或条件的维修机构进行维修。 维修完成后及时收回资产，资产使用部门、实物管理部门及时进行资产维修情况确认，发生的相关维修维护费用，按照财务报销程序和规定办理费用报销。 固定资产技术改造、改扩建等可参照固定资产投资、建设工程项目管理规定执行管理，并于完工后及时办理验收手续。 新能源固定资产日常管理、维修维护等，按照《新能源电力设备管理制度》执行。					
		固定资产调拨与调出	FA09	固定资产调拨未办理相关审批手续，随意调拨，导致资产流失、毁损。	固定资产调拨一般为公司内部，以及所属公司之间的经批准后的资产无偿调入和调出。未经批准，任何单位不得将固定资产无偿调拨给公司非全资公司和公司外单位。 公司内部部门间的固定资产调拨。由使用部门填制《固定资产调拨单》，实物保管部门和使用管理部门管理人员和部门负责人审签后办理调拨，公司实物管理部门登记资产调拨流转情况。 所属公司间的固定资产无偿调拨。相关资产使用单位和资产管理部门就资产调拨达成初步一致后，由申请调拨方填制《固定资产调拨单》，经公司有权部门审批后办理调拨，财	固定资产调拨双方、实物资产管理部门、相关有权审批人或机构	相关岗位	发生时	固定资产调拨单及相关材料	固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					务管理部门根据调拨的审批材料、调拨单等进行账务处理。 《固定资产调拨单》应注明固定资产转移部门、使用人员、时间、编号、名称、规格、型号等基础信息。					
		固定资产投保	FA10	未结合公司资产状况对重要资产进行投保，可能资产损坏、被盗导致损失增大。	公司和所属公司实物资产管理部门结合资产使用状况、资产重要性、资产价值等，提出固定资产投保建议，经有权部门、机构审批后办理资产投保事宜。 订立投保合同，明确投保范围、保险权益。已投保固定资产发生险情，实物管理部门准备相关证明材料，及时启动索赔程序。 因使用人员或相关责任人因工作失误造成证据不全，并导致索赔失败或不能得到应有的赔付的，追究相关部门和责任人的责任。	实物资产管理部门	相关岗位	发生时	资产投保申请、投保资产清单、保险合同等	固定资产和无形资产管理制度
固定资产处置管理	固定资产处置	固定资产转让	FA11	转让固定资产未经评估，以低价或免费转让给其他单位，导致公司资产流失。	固定资产转让包括出售各类固定资产（但不包括已报废固定资产的残值回收），以固定资产对外投资、对外捐赠、抵偿债务、非货币性资产交换，及其他转让固定资产所有权的行为，固定资产转让按照资产交易管理办法相关规定执行，涉及资产评估的按照资产评估备案管理办法相关规定执行。 固定资产转让由公司内部经办部门根据有	实物资产管理部门	相关岗位	发生时	资产转让申请及审批材料、资产评估报告、资产转让协议等	固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					关批准文件组织实施，将有关批准文件、合同、协议、单证等，报送财务管理部办理固定资产清理手续。 各所属公司固定资产转让行为须按决策权限审批，实行有偿转让，并应按规定对转让固定资产进行资产评估，以评估价值为基础合理作价。					
		固定资产报废	FA12	固定资产报废未经恰当审批和处置，导致资产被隐匿、转移、挪用和侵占等问题。	固定资产经鉴定具备下列条件之一的，可申请报废处理； ①达到规定折旧年限已提足折旧，并丧失使用价值的；②资产如果继续使用，将会引发危险事故，必须拆除的；③遭受自然灾害或突发意外事故等情况造成主体设备毁损，无法修复；④国家规定强制更新淘汰；⑤由于技术进步失去使用价值；⑥因技改、升级改造或环保等要求需拆除的固定资产。 资产使用部门根据资产日常使用情况，清理出满足报废条件的资产，填制《固定资产报废申请表》，列明待报废资产基础信息，说明资产报废原因等情况，并逐笔逐项提供符合规定的证据，交资产实物管理部门汇总。 资产实物管理部门收到报废申请后，组织资产使用部门、资产管理部门、价值管理部门等，对拟报废固定资产进行鉴定，提出报废原因、	实物资产管理部门、资产使用部门	相关岗位	发生时	固定资产报废申请表、内部鉴证说明、报废审批记录、事务所鉴证报告（如有）	固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					资产净值等方面的审核意见。若报废资产需取得外部专业鉴定意见的，应取得外部专业鉴定意见。财务管理部对资产报废原因、资产净值等进行审查，并提出复核意见。资产实物管理部门对拟处置的固定资产统一制定处置方案，上报有权决策机构审批后办理。 各所属公司固定资产报废审批之前，确保已按照报废手续完成其所在层级的内部审批，方可报公司有权部门审查，按规定权限履行相关审批程序后，进行相应账务处理。 所属公司资产报废，需报公司审批的范围： ①报废、转让单项固定资产账面净值超过固定资产原值5%； ②所属公司账面净值50万元以下的单项固定资产报废由各所属公司按照公司章程及相关制度权限自行决策； ③所属公司账面净值50万元及以上100万元以下的单项资产报废，履行完内部决策程序后，上报公司总经理办公会审批；100万元及以上的单项资产报废履行完公司决策程序后上报国有监管机构审批。 上述固定资产的账面净值是指原值减去累计折旧后的金额（不含减值准备）。资产报废形成资产损失的处理按照相关规定执行。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					申请减损报废资产未正式核准前必须妥善保管，不得随便拆散、丢失损坏，更不得自行销账，要以批准的文件为依据，作账务处理；已批准报废的资产由归口管理部门进行核销。					
资产租赁管理	资产租赁实施	资产租赁招租方案提出与审批	FA13	固定资产租赁未经适当审批，可能忽视租赁周期、价格等要素。	经营管理部是公司资产租赁的归口管理部门，负责编制经营性资产租赁的招租方案和组织实施、组织审核公司资产租赁的招租方案、编制填报公司资产租赁统计报表，指导和监督所属公司资产租赁工作。 各所属公司、经营管理部定期清理公司租赁资产情况，对闲置的固定资产可结合情况进行对外出租。拟出租的固定资产，由具体管理单位提出出租申请，编制具体的《招租方案》，其内容包括但不限于拟租赁资产的产权状况、实物现状、资产明细清单、租赁用途、租赁期限、承租条件、招租底价及确定依据、招租方式、租金收缴办法等。 资产租赁招租方案按以下审批层级提交相应授权人审批： ①本部资产租赁项目预计年均租金底价 50 万元以下的招租方案由分管领导审批；预计年均租金底价 50 万元（含）以上的招租方案由总经理办公会审批。 ②所属公司资产租赁项目的招租方案，经其	经营管理部、出租资产	相关岗位	发生时	招租方案及审批记录、资产租赁相关材料	资产租赁管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					层级的总办会审批后实施，并报公司经营管理部备案。 各拟出租资产单位，根据批准后的招租方案，组织实施招租工作。满足租赁资产评估要求的，应当先开展资产评估，并以评估结果作为招租底价。 资产租赁应根据企业发展战略规划合理确定租赁期限，涉及动产的一般不超过3年（含），涉及不动产的一般不超过5年（含）。对承租方投资金额大、回收期长等特殊情况的租赁项目，租赁期限原则上不超过10年（含）。租赁期限超过10年以上的项目，招租方案须报上级单位决策审批后方可实施。					
		租赁资产评估与备案管理	FA14	租赁资产未办理评估，无法公允估计出租价值，可能造成损失。	**租赁固定资产评估要求：**单宗资产账面价值100万元（含）以上的资产租赁，应委托资产评估机构对招租价格进行评估，并经公司上级单位备案后确定招租底价。单宗资产账面价值未超过100万元的资产租赁，可通过市场调查分析或者委托中介机构对同类资产招租价格进行估价或询价，以估价或询价结果为参考确定招租底价。 资产评估报告、招租价格估价或询价结果等，随同招租方案一并提报，为决策审批提供参考。所属公司的资产评估报告、招租价格估价或询价结果等必要时单独提交经营管理部	经营管理部	相关岗位	发生时	资产评估报告、市场调查报告	资产租赁管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					备案。					
		招租方式及租赁合同订立与履行	FA15	未按招租情况订立合同或未就资产租赁明确双方权利义务，发生纠纷时耗费较长精力和财力。	单宗资产预计年均租金底价100万元（含）以上的，应当在依法设立的省级产权交易机构公开进行招租；单宗资产年均租金底价100万元以下的，可通过依法设立的省级产权交易机构公开进行，也可自行组织或委托专业机构公开招租。 承租方为党政机关事业单位及其指定单位、公司内所属各级全资、控股和实际控制子企业或分公司的，经履行内部决策程序集体决策后可通过协商谈判方式进行招租。 资产租赁项目应通过省级产权交易机构、企业或其他专业机构媒体渠道对外公开披露信息，发布招租信息公告，信息公告期不少于10个工作日。挂牌到期后未征集到符合条件的意向承租方，经原决策机构同意，可按不低于招租底价90%的价格重新公开招租。若仍未征集到符合条件的意向承租方，须重新确定招租底价。除法定要求外，资产租赁不得设置具有明确指向性或违反公平竞争原则的资格条件。 经过相关程序确定承租方后，出租单位按照招租方案（招租信息公告）与承租方订立资	经营管理部	相关岗位	发生时	租赁合同、招租信息公告	资产租赁管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					产租赁合同，就双方权利义务进行约定，依法履行合同规定的权利和义务。通过省级产权交易机构公开进行资产租赁的，资产租赁合同生效后，应当由产权交易机构对外发布公告，公告期不少于5个工作日。					
		租赁资产日常管理	FA16	已经租赁资产缺少日常使用情况的管理，资产状态不能及时知悉。	资产租赁单位应做好资产租赁档案管理，建立健全资产租赁项目档案资料，并按要求报送资产租赁相关报表资料。 根据资产租赁期限和租赁情况，不定期进行出租资产使用、租金收取等情况核查，避免资产使用用途与合同产生重大偏差，保护资产安全、规范使用。 公司不定期对各所属公司资产租赁管理情况进行抽查，对未按要求进行资产租赁造成国有资产损失的，按照有关规定追究相关责任人责任。	经营管理部	相关岗位	发生时	租赁合同、资产租赁清单	资产租赁管理办法
固定资产会计控制	固定资产会计控制	固定资产会计控制	FA17	缺乏规范的会计控制，可能造成财务信息不真实、不完整，影响报表披露。	相关部门应及时将固定资产增减情况、相关原始凭证记录等及时提交财务管理部进行账务处理。 财务管理部按照会计政策和相关会计制度规定，及时进行固定资产增减、折旧的核算，做到会计记录准确、及时、完整。 财务管理部协同实物资产管理部门，于年末开展固定资产减值测试，对确实存在减值	财务管理部	会计岗位	发生时	会计凭证、账务、固定资产卡片	会计政策及相关会计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					的应当按照核算要求计提固定资产减值准备，真实、完整反映资产状况。					

六、流程相关管理制度

1.《固定资产和无形资产管理制度》

2.《资产租赁管理办法》

3.《国有产权登记管理办法》

4.《资产评估备案管理制度》

第十三章　无形资产管理

一、总述

无形资产是指企业拥有或控制的、没有实物形态的、可辨认的非货币性资产，其核心特征为无实体，源自法定权利、能带来未来经济利益。主要包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、特许权、土地使用权等。

无形资产子流程主要包括无形资产新增、无形资产验收、无形资产日常管理、无形资产处置管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）结合公司无形资产管理所需，建立健全无形资产管理制度，规范无形资产管理程序，确保无形资产管理有据可依。

（2）加强对商标、专利、专有技术、土地使用权、矿权等无形资产的管理，明确资产权属，落实无形资产管理责任制，保证资金安全和有效利用。

2. 经营目标

（1）定期对较高技术要求的无形资产（如专利）的先进性进行评估，淘汰落后技术。加大研发投入，促进技术更新换代，提升自主创新能力，努力做到核心技术处于同行业领先水平。

（2）重视品牌建设，通过提供高质量产品和优质服务等多种方式，切实维护和提升企业品牌的社会认可度。加强无形资产权益保护，防范侵权行为和法律风险。

3. 财务目标

如实记录无形资产原始入账价值，真实、完整反映无形资产会计控制，按照核算规则定期开展减值测试，保证无形资产的计量符合企业会计准则的要求。

三、不相容职责

1. 无形资产主要职责：

A：资产投资计划编制

B：资产投资计划审核

C：资产采购

D：资产验收

E：资产盘点计划编制

F：资产盘点计划审核

G：资产盘点执行

H：资产减值测试

I：资产减值审批

J：资产处置申请

K：资产处置审批

2. 无形资产不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X	X	X		X			X		X
B			X	X	X		X	X		X	
C				X	X	X	X	X	X	X	X
D					X		X	X		X	
E						X			X		X
F							X	X		X	
G									X		X
H									X		X
I										X	
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
无形资产总体控制	无形资产管理体系建立	无形资产管理职责	IA01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	公司资产管理坚持统一政策、分级负责与归口管理相结合的总原则。 战略投资与证券事务部是公司资产的归口管理部门，负责资产管理制度的建立，指导和监督所属公司开展资产管理工作。 事业部、所属公司相关的技术研发部门、品牌管理部门负责科技研发项目的研究与开发、品牌的维护管理，其他相关部室配合进行无形资产（如专利、商标等）的申报、权属办理。 财务管理部负责无形资产的价值计量。	战略投资与证券事务部、办公室、事业部和所属公司	战略投资与证券事务部资产管理岗、办公室行政事务岗、盐业事业部相关岗位	发生时	部门职责说明书	固定资产和无形资产管理办法
		无形资产管理制度	IA02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	制定和下发了《固定资产和无形资产管理办法》，对无形资产的新增、日常管理和处置等进行了规范。	战略投资与证券事务部、办公室、事业部和所属公司		发生时	无	固定资产和无形资产管理办法
		无形资产岗位管理	IA03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容	**战略投资与证券事务部资产管理岗**：协助部长、副部长开展工作。负责公司各类资产业务的评估管理工作，负责资产评估项目的内部审	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	固定资产和无形资产管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				岗位未分离等风险。	批，对接主管部门完成资产评估备案相关工作。 **财务管理部财务报表岗**：负责公司固定资产价值管理及账务处理、配合实物管理部门完成固定资产处置。 **办公室行政事务岗**：负责公司本部办公类资产的全过程管理，软件资产的管理。					
无形资产取得管理	无形资产新增管理	无形资产新增计划	IA04	缺乏计划控制，资产投资与实际不匹配，造成资源浪费。	无形资产投资纳入公司年度投资计划，在编报预算时一并编报，经预算审批下达后执行相应的投资计划。 预算下达后必须严格执行，原则上不再调整。年度预算外无形资产投资，须先按照全面预算管理规定调整纳入预算后，再按预算内投资程序审批。	资产归口管理部门、相关需求部门	资产管理相关岗位	发生时	年度投资计划	固定资产和无形资产管理办法
		无形资产需求审批与新增	IA05	未经规范审批程序，不合理的资产需求不能及时发现、制止。	无形资产的取得方式主要包括外购、非货币性交换、投资者投入、债务重组、自行研究与开发等。 公司无形资产主要是外购、自行研究与开发取得。需外购的无形资产，原则上是纳入年度投资计划和预算内，若为预算外投资，按计划外投资办理审批后方可自行采购。公司本部（含事业部）的无形资产投资方案由公司总经	资产归口管理部门、相关需求部门	资产管理相关岗位	发生时	采购申请、招标文件或采购资料、发票等	固定资产和无形资产管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					理办公会审议通过后提交公司董事会审批。					
	无形资产验收、移交	无形资产验收与交接	IA06	验收程序执行不到位，资产货不对版，导致公司损失。	**外购的无形资产**：必须取得无形资产所有权的有效证明文件，由实物资产管理部门组织相关部门和使用单位，按照合同、技术交底文件规定的验收标准进行验收。验收合格后，相关验收单据由实物资产管理部门留存并交财务部门记账。 **购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权**：必须取得土地使用权的有效证明文件。除已经确认为投资性房地产外，在尚未开发或建造自用项目前，公司应当根据合同协议、土地使用权证办理无形资产的验收手续。 **投资者投入、接受捐赠、债务重组、政府补助、公司合并、非货币性资产交换以及其他方式取得的无形资产**：根据具体情况办理验收或确认，属于专有技术类、土地使用权等，要取得相应的权属证明、完整的取得产品说明书等有效证明文件。 **自行研究与开发取得的无形资产**：开发完成后由项目团队负责组织验收，财务部门依据项	资产归口管理部门、相关需求（使用）部门	资产管理相关岗位、需求（使用）部门相关岗位	发生时	无形资产验收单据（外购的无形资产） 相关资产权属证明 项目完工报告（自行研究与开发取得的无形资产）	固定资产和无形资产管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					目团队提供的项目完工报告、相关验收单据处理，将研究过程中的支出计入当期损益，将开发过程中满足《企业会计准则》规定的开发成本结转无形资产。					
	无形资产日常管理	无形资产清查盘点	IA07	盘点工作落实不到位，资产状况无法及时掌握。	按照资产年度核实管理要求，开展资产盘点核对。至少每年进行一次全面的清查盘点，在年度资产盘点清查中，核实无形资产权属情况、资产完整性、相关产权证明材料的有效期限和日常管理情况，保证资产安全、完整。	资产归口管理部门、相关使用部门	资产管理相关岗位、使用部门相关岗位	每年一次	盘点表（或盘点报告、说明）	固定资产和无形资产管理办法
		无形资产使用与保全	IA08	无形资产权属不清、技术落后、存在重大技术安全隐患，缺乏持续发展能力。	对需要续费或缴纳相关费用的无形资产，及时办理费用的缴纳，避免逾期缴费造成资产权属产生瑕疵。 自行开发的相关专利技术根据技术更新要求定期核查技术先进性。相关技术资料应有专人保管，严格限制未经授权人员直接接触自行开发无形资产的技术资料，对技术资料查询使用应经使用部门及保管部门负责人的审批，保管人应对使用情况进行记录，以便进行责任追究，保证无形资产的安全与完整。 需缴纳相关费用的无形资产，是否按期缴费或续费，保证权利得到保障。	资产归口管理部门	资产管理相关岗位	发生时	无形资产相关技术保全材料	固定资产和无形资产管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		无形资产抵押	IA09	无形资产抵押不符合国家法律，可能造成违规或资产安全性降低。	无形资产抵押需满足的条件：专用权必须是依法取得、合法有效，且在法定保护期内；专利、商标专用权质押要考虑其地域性和时间限制。非专利技术和商业秘密一旦泄密将给公司造成重大损失，该类无形资产不得进行质押或抵押。 无形资产抵押参照固定资产抵押程序，提出抵押申请，经逐级审核，最终经董事会批准后办理抵押。涉及需信息披露的还应当及时进行信息披露。 由无形资产的归口部门负责抵押资产的单独管理，编制无形资产抵押台账，详细记录无形资产抵押期限，实时关注抵押资产状况。	资产归口管理部门、财务管理部	资产管理相关岗位、财务相关岗位	发生时	抵押证明材料	固定资产和无形资产管理办法
无形资产处置	无形资产处置	无形资产处置	IA10	无形资产处置行为不规范，处置未履行适当审批，造成资产流失。	无形资产预期不能为公司带来未来经济利益的，应当将该无形资产的账面价值予以转销，由无形资产管理部门提出转销方案履行决策程序。 账面价值 100 万元以下的无形资产转销由总经理办公会审议，通过后提交公司董事会审批；100 万元及以上的履行完内部决策程序后上报国有监管机构审批。 其他处置如转让、对外投资的，按照公司相	资产归口管理部门、财务管理部	资产管理相关岗位、财务相关岗位	发生时	无形资产处置申请及审批资料。处置记录等	固定资产和无形资产管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					关管理要求办理。					
无形资产会计控制	无形资产会计控制	无形资产会计控制	IA11	缺乏规范的会计控制，可能造成财务信息不真实、不完整，影响报表披露。	按照会计准则相关要求进行无形资产的计量，进行无形资产新增、摊销、减值准备计提、变动或减少等相关的账务处理。 财务管理部至少每年年末，结合外部信息与内部信息，判断无形资产是否存在减值迹象，有确切证据表明确实存在减值迹象时，则需要合理估计该项资产的可收回金额，进行减值测试工作。减值迹象的判断可以协同资产管理部门或实际开发、使用部门进行，以获取更专业的协助，保证测试的合理性、规范性。 无形资产价值变动应及时进行账务核算，包括增减变动、处置、摊销等。	财务管理部	财务相关岗位	每月一次	会计凭证及账簿	固定资产和无形资产管理办法

六、流程相关管理制度

《固定资产和无形资产管理办法》

第十四章 存货管理

一、总述

存货是指企业在日常活动中持有以备出售的产成品或商品、以及处在生产过程中的在产品、在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料或物料等。通常包括原材料、在产品、半成品、产成品、商品以及周转材料（如包装物、低值易耗品）、委托他人代管商品等。

本章所述存货主要是满足存货认定条件且计入存货项目进行核算的产成品、商品和低值易耗品等。涉及在产品、半成品等其他存货按照公司所属生产单位管理控制。本章子流程主要包括存货新增管理、存货处置管理和存货会计控制。

二、基本控制目标

1. 合规目标

建立健全存货相关管理制度，严格按照国家法律法规开展存货业务，做好存货新增、保管管理，规范核算存货，保护资产安全、完整，避免经济损失。

2. 经营目标

落实管理责任，做好存货新增计划，保证满足生产经营活动所需。存货管理遵循提高周转效率、保障供应链稳定、确保安全可控的管理原则，规范存货请购审批、日常管理、清查盘点等要求；明确存货取得、验收入库、仓储保管、领用发出和处置等环节的管理责任和程序，保证存货验收执行到位。建立存货清查盘点机制，定期或不定期开展存货实物与账务核对工作，通过清查盘点全面掌握存货资产状况。

3. 战略目标

通过存货规范管理，合理保证资产安全、完整，提升实物管理和使用效能。

4. 财务目标

强化会计控制和记录管理，确保存货管理全过程风险得到有效控制。

三、不相容职责

1. 存货管理主要职责

A：存货新增计划、新增申请提出

B：存货新增计划、新增申请审批

C：存货采购实施

D：存货验收

E：存货保管与仓储管理

F：存货领用申请

G：存货领用申请审批

H：存货盘点计划编制与实施

I：存货盘点计划审批

J：存货处置申请提出

K：存货处置申请审批

2. 存货管理不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X		X	X						
B			X								
C											
D					X						
E											
F							X				
G											
H									X		
I											
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
存货管理总体控制	存货管理机构及职责	存货管理机构及职责	IN01	管理机构不健全、管理职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	按存货管理要求明确各相关部门管理责任，具体为：经营管理部是公司存货管理的归口管理部门，负责存货的统筹管理与协调。财务管理部及下属各单位财务部门主要负责具体存货业务核算，确保账务处理规范、准确。盐业事业部、新能源事业部及各所属公司：根据管理所需设立专门的存货管理部门或指定存货管理职责，对各板块及公司的存货取得、发出、保管、盘点业务进行统筹协调管理。风控与审计法务部主要负责存货监督管理、存货管控情况评价等。 授权的审批人、议事决策机构是新增的审核审批部门，负责职责内存货新增需求审批事宜。	经营管理部 财务管理部及下属各单位财务部门 风控与审计法务部 盐业事业部、新能源事业部及各所属公司等	不适用	发生时	内设机构职责说明书	存货管理办法
	存货管理制度	存货管理制度	IN02	管理制度的缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	由经营管理部门牵头制定《存货管理办法》，明确了存货的取得、存货发出、存货保管及盘点、存货处置、存货会计核算等管理要求。 各板块、事业部可结合自身存货管理所需，制定具体的存货（含原材料、辅料、消耗品、产成品、在产品、低值易耗品等）	经营管理部门 各存货管理部门	不适用	发生时	制度清单	存货管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					管理办法，对存货进行规范管理。					
存货新增管理	存货新增管理	存货新增入库管理	IN03	存货需求不明确，未与生产、经营计划等相结合，积压或短缺，可能导致流动资金占用过量、存货价值贬损或生产中断。未经验收办理入库，质量控制不到位，影响生产经营活动的正常开展。	存货按照不同新增方式，经验收合格后办理入库。 外购取得存货，经需求部门提出需求，存货归口管理部门汇总报批后办理采购、验收通过后入库。通过进一步加工取得的存货，经加工后办理验收，验收合格办理入库。投资者投入存货按照投资管理相关规定，经最终确认后办理入库。接受捐赠的存货，以捐赠清单经内部审核确认后办理入库。其他方式取得的存货，按照既定程序确认后办理入库。 对于债务重组、非货币性资产交换、提供劳务、盘盈方式取得存货，按照制度规定完成价值确认后办理入库；存货应当按照制度规定完成对应方式下的初始计量。 存货入库验收，原则上应当形成验收记录，由参与验收部门签字确认，验收合格方可办理入库。入库时由仓管员核实入库具体情况，编制《商品（物资）入库验收单》，登记存货实物台账信息。	各存货管理部门	需求部门 仓库管理员	发生时	采购资料 商品（物资）入库验收单 入库清单（或仓库账等）	存货管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		存货出库（发出）管理	IN04	存货未经审核确认办理出库，造成存货出库信息不实，导致账账不符、账实不符等情况，影响报表编报质量。	需求部门需要领用存货的，提出领用申请，经授权审批人批准后至仓储部门办理领用出库。 存货出库必须有相应的需求审批记录，以经批准的领用申请办理出库。出库由仓管员填写出库单，用于销售的存货，由销售部门出具的销售订单，仓库据此开具《商品（物资）销售单》，办理出库手续。 存货发出成本采用加权平均法核算；存货发出计价方法不得随意变更，确需变更应当经公司股东会审批，并在会计报表附注中予以披露。	各存货管理部门	需求部门 仓库管理员	发生时	出库单 各存货管理部门	存货管理办法
	存货日常管理	存货盘点与核对	IN05	存货实物管理控制混乱，缺乏规范的管理控制措施，容易造成存货遗失、毁损、被盗等行为发生，导致公司遭受经济损失。未开展实物盘点核对工作，无法全面掌握存货实物状态，盈	按照存货管理特性和实物管理所需，开展存货盘点工作。盘点分为定期或不定期，具体结合存货实物管理情况组织实施。 各所属公司作为存货保管部门，应按照有关规定对原材料、产成品、自有商品、在途商品、委托他人代管的商品等存货物资进行定期盘点，确保存货账实相符。每年公司及各所属公司应系统开展不少于1次存货全面盘点清查工作。盘点时可制定盘点计划，明确盘点范围、盘点要求、盘点差异处理、盘点结果反馈等。 存货实行永续盘存制度；盘盈、盘亏存	各存货管理部门	仓库管理员 财务人员和其他参与盘点人等	每年一次或发生时	存货盘点计划 存货盘点记录	存货管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				亏情况不能及时发现、改进。	货先记入待处理财产损溢，区分不同原因分别按制度进行账务处理，所有盘盈盘亏应在期末结账前处理完毕。 盘点发现差异的（盘盈盘亏），应协同相关部门查找差异原因，并根据查实的情况，经内部审核批准后进行存货盘盈、盘亏处理。财务部门根据审批结果进行账务处理。					
		存货在库管理	IN06	存货仓储保管方法不适当、监管不严密,可能导致损坏变质、价值贬损、资源浪费。	各存货管理单位应根据物资的特性建立健全仓库储存制度，确保存货的安全及完整。规范存储管理，严格执行上架存储规范，遵循“先进先出”原则并按安全准则堆放，做好日常保管与定期巡检及异常处理。 仓库应做好防潮、防霉、防水、防火、防盗等预防措施，保证在库存货的安全和完整。 规范呆滞料处理流程，对超期未领用或滞销的存货，定期统计、及时反馈至采购、销售或生产部门开展处理工作。	各存货管理部门	仓库管理员	发生时	存货盘点计划 存货盘点记录	存货管理办法
存货处置管理	存货处置管理	存货处置管理	IN07	存货处置责任不明确和审批环节缺失或不当审批,可能导	存货因故需要办理处置（报废、变卖、对外投资等）时，由仓储部门进行实物清理，存货归口管理部门汇总、分析后，会同仓储部门编制待处置存货清单，按照内	各存货管理部门	仓库管理员 处置小	发生时	存货处置审批记录和处置记	存货管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				致国有资产流失或舞弊行为。	部决策审批权限和层级，经审批后办理存货处置。 存货报废后的处置工作，参照《云南能源投资股份有限公司废旧物资管理制度》执行。		组		录	
存货会计控制	存货会计控制	存货会计控制	IN08	缺乏规范的会计控制，可能造成财务信息不真实、不完整，影响报表披露。	存货新增、处置等应及时收集整理相关凭据交财务管理部门进行账务处理。按照存货实际状况，开展存货减值测试，确实存在减值迹象的应当按核算要求计提存货跌价准备。 存货跌价准备一般按单个存货项目计提；数量繁多单价较低可按存货类别计提；已计提跌价准备的影响因素消失可在原计提范围内转回；存货销售、债务重组、非货币性资产交换转出时应同步结转对应存货跌价准备。 非正常损失存货，按程序认定为损失，经批准后进行账务处理。具体按照《存货管理办法》相关要求执行。	财务管理部门	会计	发生时	会计凭证、账簿等	存货管理办法

六、流程相关管理制度

1.《存货管理办法》

2.《资金管理制度》

3.盐业公司相关存货、仓储管理制度体系

第十五章　经营活动管理

一、总述

经营活动是指公司为实现既定目标，对经营活动进行计划、组织、协调与控制的业务活动，涵盖经营计划制定与实施、市场开发与维护、销售活动管理等多个方面，以计划为基础确保经营方针政策得到执行。是公司优化资源配置、提升运营效率，实现经济效益与社会效益统一，提升运营效率和企业竞争力，确保公司长期可持续发展的保障。

经营活动管理的子流程主要包括经营管理总体控制、经营活动实施管控、销售管理控制和经营业绩考核等。

二、基本控制目标

1. 合规目标

结合经营活动管理相关要求，建立健全经营管理相关管控要求和管理流程并有效执行，使经营活动管理有章可循，同时保证实施的相关经营活动合规、有效。

2. 经营目标

（1）明确经营计划的制定程序、审批级次，根据发展战略规划制定切实可行的经营计划，并经过适当审批，以确保经营计划未脱离主业且恰当、可行。

（2）加强经营活动过程管理，重视计划管控效果，避免盲目扩张、脱离主业等情况发生。

（3）通过有效实施过程控制防范经营活动风险，以实际有效的控制、监督和考核，获取既定的经营目标利润，同时扩大市场份额。

3. 战略目标

结合战略规划做好市场、客户的开发与维护，合理投入研发费用，研发新产品，开拓市场，确保公司中长期发展战略有效落地，业务规模、盈利能力与市场份额稳步提升。

三、不相容职责

1. 经营活动主要职责：

A：经营（销售）计划、方案制定

B：经营（销售）计划、方案审批

C：经营（销售）计划、方案实施

D：市场开发、维护

E：市场开发、维护监督

F：销售价格制定、调整方案提出

G：销售价格制定、调整方案审批

H：经营（销售）目标制定

I：经营（销售）目标考核

2. 经营活动不相容职责对照表

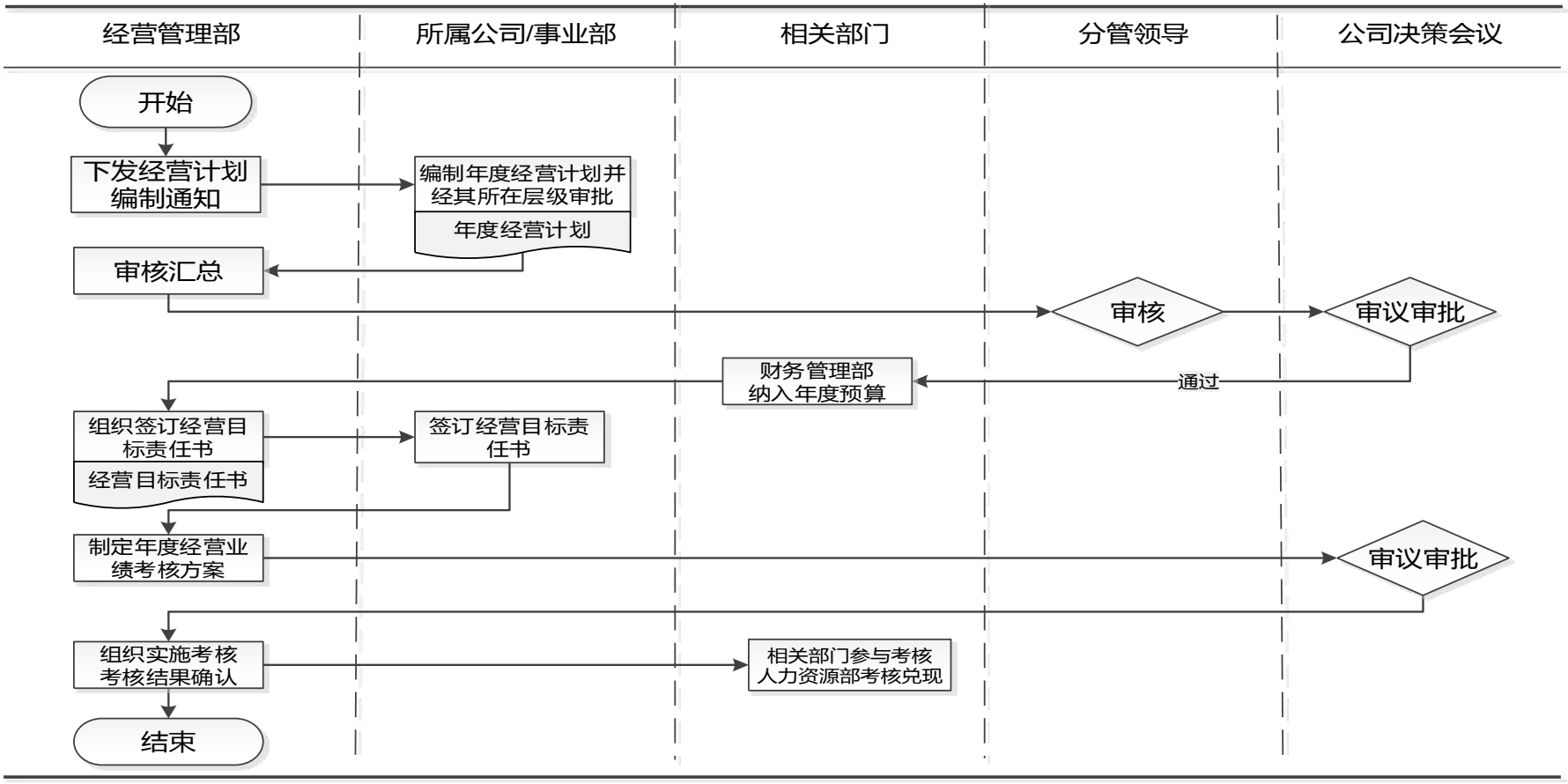
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B			X						
C									
D					X				
E									
F							X		
G									
H									X
I									

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

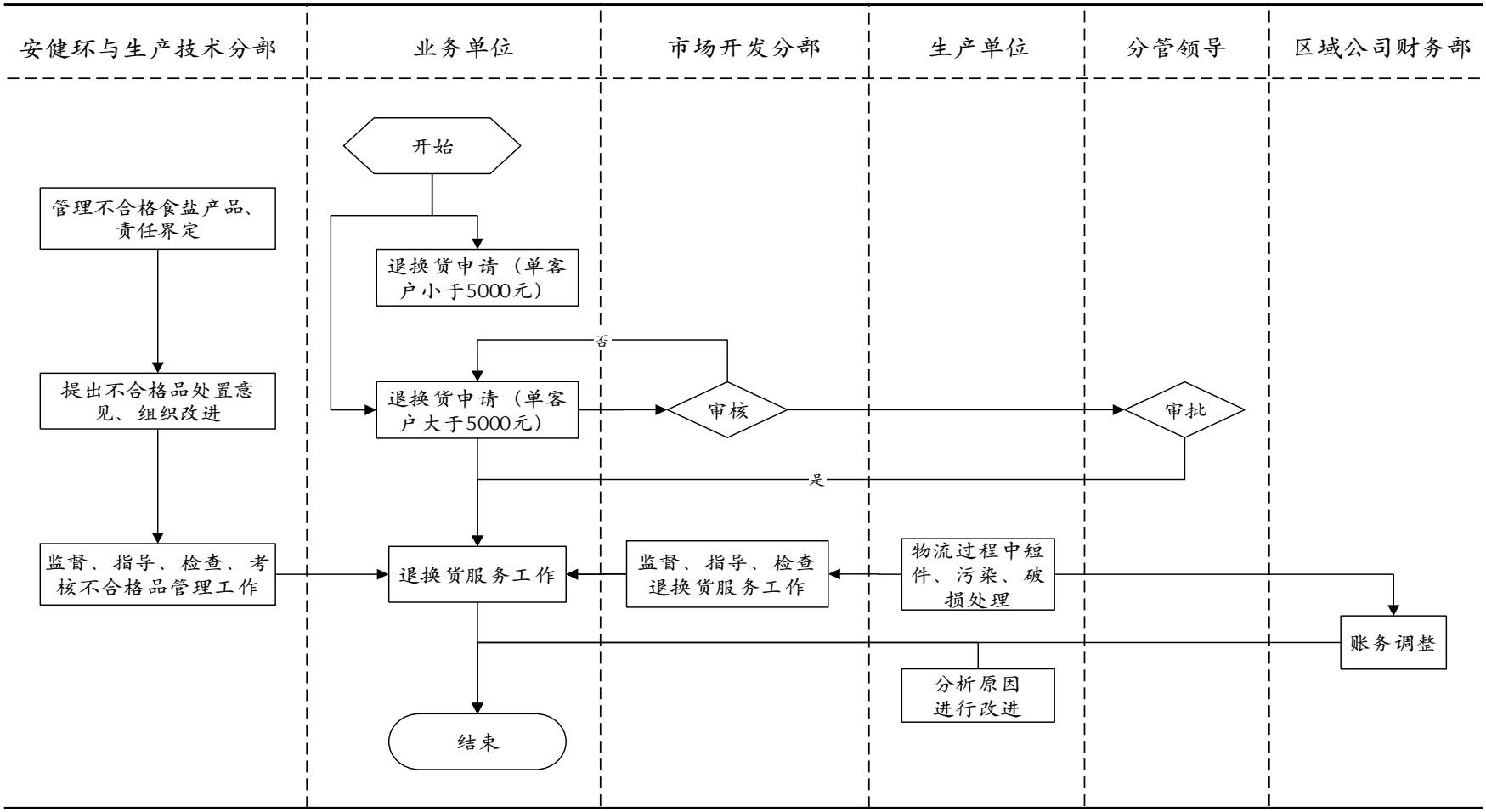
1.经营业绩考核管理流程图

经营业绩考核管理（参见《云南能源投资股份有限公司所属公司经营业绩考核管理办法》） *经营管理部*



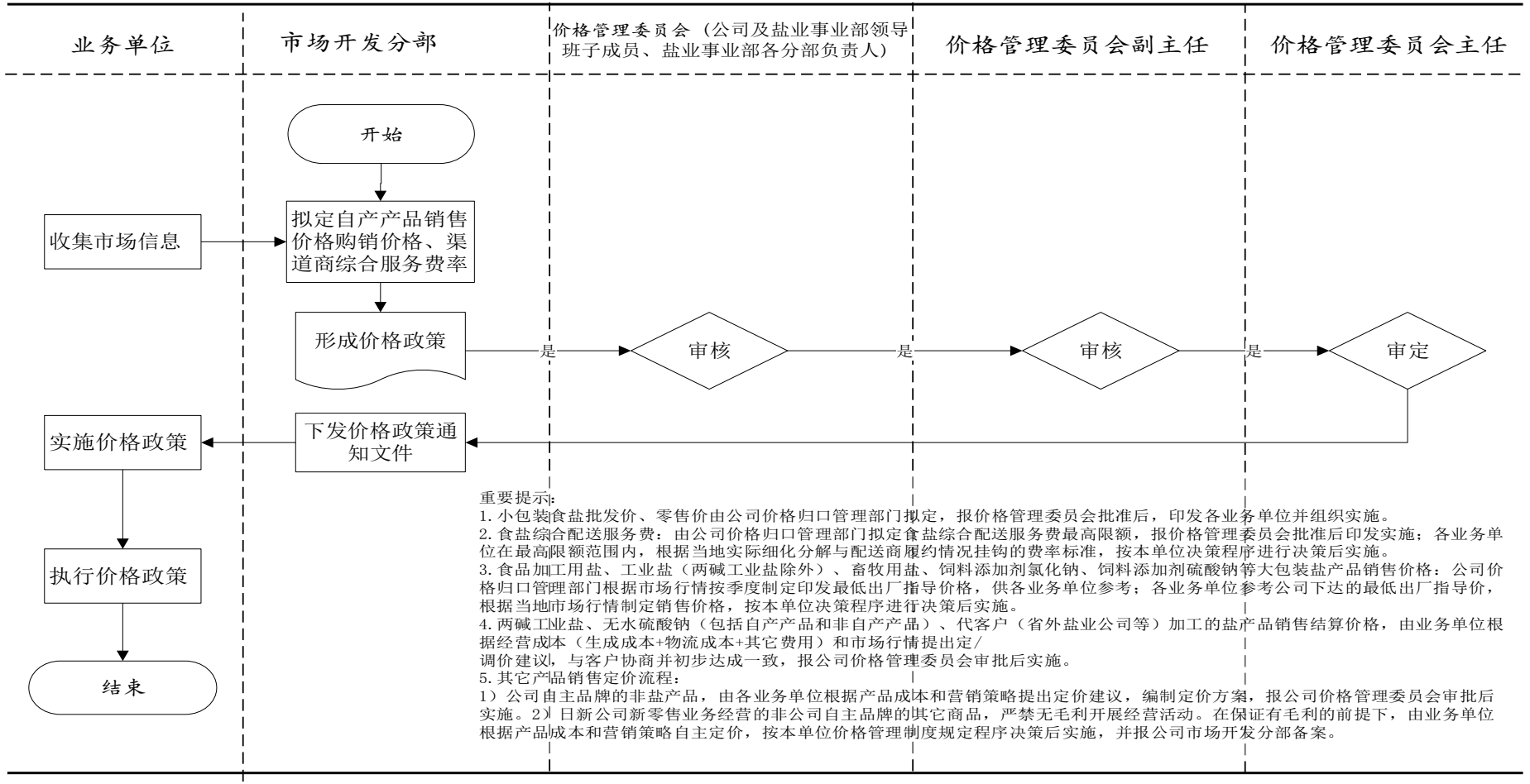
2.食盐退换货管理流程图

食盐退换货管理流程（参见《云南省盐业有限公司食盐退换货管理制度》）　　市场开发分部



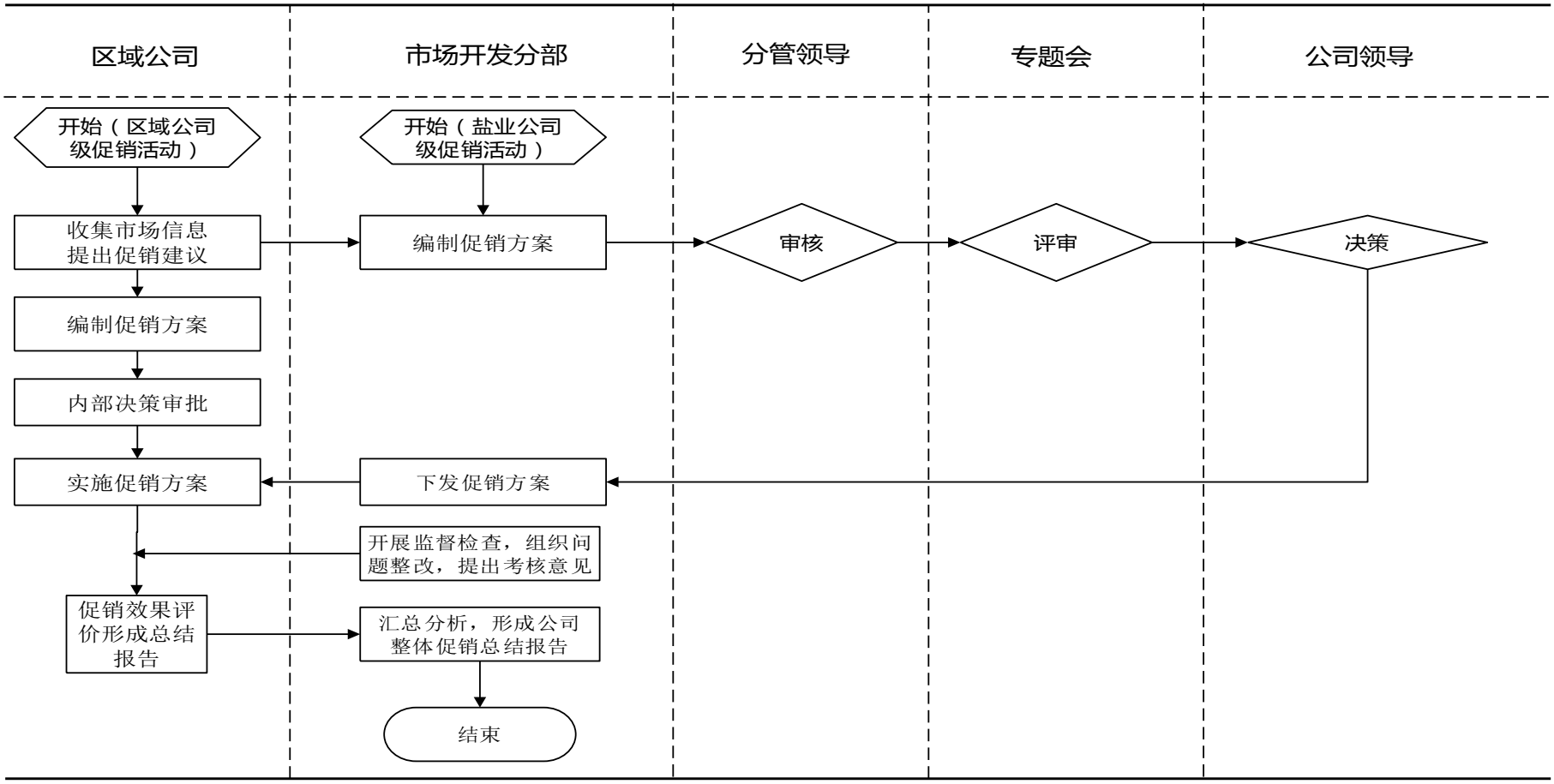
3.食盐价格管理流程图

价格管理流程（参见《云南省盐业有限公司价格管理制度》） *市场开发分部*



4.食盐促销管理流程图

食盐促销管理流程（参见《云南省盐业有限公司食盐促销管理制度》） *市场开发分部*



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
经营管理总体控制	经营管理机构及职责	经营管理机构及职责	OM01	管理机构不健全、管理职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	公司各层级最高决策机构是公司经营目标、经营计划的最终审核批准部门。总经理办公会是所属公司年度经营业绩考核、任期经营业绩考核方案和考核评价结果的决策机构。 经营管理部是经营业绩考核管理工作的归口管理部门，负责经营业绩考核的日常管理工作，组织实施经营业绩考核工作。 人力资源部是公司经营业绩考核结果应用、员工个人绩效管理应用的归口管理部门。 相关部室根据职责分工负责提供职责范围所涉及的考核指标评价，对涉及的考核指标实行全过程管理。 被考核单位按照《所属公司经营业绩考核管理办法》和经营目标要求等与公司签订经营业绩考核责任书，并结合实际组织实施本单位的经营业绩考核工作；按公司年度考核方案及具体考核内容，配合完成年度经营业绩考核，确认考核结果。	各决策机构（含党委会、董事会、办公会等） 经营管理部 人力资源部 公司相关部室 各所属公司（被考核单位）	不适用	发生时	部门职责说明书	所属公司经营业绩考核管理办法
	经营管理制度	经营管理制度	OM02	管理制度的缺失或不健全，可能导致管理缺	经营管理部结合管理所需制定《所属公司经营业绩考核管理办法》和经营活动管理相关规定，明确经营管理和经营业绩考核原则、考核基本程序、考核具体内容等	经营管理部 各所属公	计划经营岗	发生时	制度汇编	所属公司经营业绩考核管理

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	要求；制定考核方案，组织实施考核具体工作。 所属公司（含事业部，下同）可结合管理所需，以公司相关制度为参考，制定自身的经营业绩管理或考核办法。	司				办法
经营活动实施管控	经营计划管理	经营计划制定	OM03	经营计划与年度规划、年度目标、预算等不匹配，可能导致计划缺乏指导性，或造成目标无法实现。	经营计划作为经营活动的指导意见，由经营管理部、财务管理部等按照公司总体经营目标明确考核要求。年度经营计划与年度预算可同步制定。 由经营管理部提出年度经营计划编制通知，各所属公司按要求编制年度经营计划，经其所在层级内部审批后，按程序上报，经汇总审核报决策层审议。	经营管理部 各所属公司	计划经营岗	发生时	经营计划（或年度预算）	所属公司经营业绩考核管理办法
		签订经营目标责任书	OM04	经营目标责任书相关目标任务脱离实际，或与年度经营总体目标不匹配，不仅会导致目标任务无法完成，甚至影响各所属公司经营积极性。	经公司决策层级审议批准的年度经营计划，按照各责任主体（即所属公司、事业部）划分经营业绩和经营目标。年末由经营管理部牵头，会同相关部室，以全面预算编制情况为基础，结合战略发展要求和整体工作部署，拟定次年各事业部、所属公司年度经营业绩考核的具体指标、目标建议值、权重及计分方式，形成年度经营业绩责任书初步考核方案，向考核单位征求意见，综合听取相关部室意见或建议后，形成定稿的年度经营业绩责任书，报公司党委会前置研究后，提交公司总经理办公会审批。	党委会、总经理办公会 经营管理部 各所属公司、事业部	计划经营岗	每年一次	经营目标责任书	所属公司经营业绩考核管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					经营管理部组织实施经营目标责任书签订工作。经营目标责任书可逐级签订，所属公司可结合分解后的经营目标，与其所属责任主体、分子公司订立经营目标责任书，将经营计划分解下达至各相关单位。 经营目标责任书是经营目标任务完成的基本依据，是将来经营业绩考核的重要参照依据，原则上不得调整，若考核年度因公司决策、战略调整等重大变化原因的，在实施实际考核时予以综合考虑。					
		经营目标实施情况监控与考核	OM05	经营目标绩效考核机制不完善，或未严格落实，考核不透明、不公允，可能造成考核难度大，考核结果不真实、不完整，缺乏公平，引发投诉等。	各所属公司可结合经营目标制定相应的生产经营计划和相关措施，以确保经营目标的实现。公司结合情况采取月度考核等措施对各所属公司年度经营业绩目标任务实施情况实施动态监控。 经营管理部牵头组织各事业部，结合各所属公司年度经营业绩考核目标、行业及企业特点，筛选并确定月度重点考核指标，人力资源部据此制定月度考核结果兑现办法，综合后形成所属公司月度考核方案初稿。由经营管理部牵头在相关部门及所属公司征求意见后报分管领导、总经理审批后，以批准后的月度考核方案实施所属公司月度考核。月度考核执行： ①确定月度考核目标：月末由经营管理部组织各业务板块经营管理部门分别制定	经营管理部 相关部室 各所属公司、事业部	经营分析与绩效管理岗	每年一次/每月一次或发生时	月度考核方案 月度业绩考核结果 考核过程性文件（如考核记录、考核证明材料等） 专项考核审批表	所属公司经营业绩考核管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					所属公司次月主要考核目标及经营计划，经相关部室、分管领导、总经理审批后实施。 ②月度业绩考核结果应用：次月初各业务板块经营管理部门结合月度经营计划收集核实上月主要业绩指标完成情况，形成月度考核结果报经营管理部，经相关部室、分管领导、总经理审批后发布，人力资源部进行考核结果应用和绩效兑现。 ③经营管理专项考核：对未列入年度经营业绩责任书和所属公司月度考核方案，但达到公司制度相关考核要求的指标（事项），由各业务对口主管部门根据专项考核情况，填写专项考核审批表，经部门分管领导、公司总经理审批后，报经营管理部在纳入月度考核，人力资源部根据考核情况进行绩效兑现。					
	市场开发管理	市场开发拓展	OM06	市场开发与拓展相关工作未有效开展，或市场开发拓展工作不到位，市场开发拓展效益难以体现。 市场开发没有	公司销售业务相关市场及客户开发、运维、市场运营监督等工作主要划分为盐业板块和新能源板块，具体工作由盐业事业部和新能源事业部按职责分工分别负责。与市场运行维护相关的品牌管理、商标管理等也分职责进行管理。 盐业事业部和新能源事业部所属公司根据所属行业特性开展市场（客户）开发与运行维护。包括市场调研与分析、市场供	盐业事业部及其所属公司 新能源事业部及其所属公司	盐业事业部市场开发分部品牌工作岗、新能源事业部经营	每年一次 发生时	市场调研分析报告或与此相关的市场分析图表、报告 客户基础资料	盐业市场管理制度 电力市场及绿电（绿证）营销管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				以主业为核心，可能造成市场、客户的双重流失，影响公司正常经营活动，甚至会导致年度经营目标无法最终实现。	求情况、价格分析、同行业销售情况等，必要时形成市场调研分析报告或类似资料。 **盐业事业部**所属公司结合现代化管理所需通过网络、电话访谈、展销会、相关工业协会等获得市场信息或进行产品推介，寻找潜在客户资源，了解客户需求、开展潜在客户调查，确定拟合作对象，做好市场开发工作。针对现有的大客户以及长期合作客户，盐业事业部、营销公司作具体的销售统计分析，通过定期或不定期回访、经销商会议等形式了解客户下一年度的产品需求，增强销售预测的准确性，加强与客户的合作关系。 **新能源事业部**所属公司的主要产品具有产品唯一、政策关联度高的特性，且客户相对固定，其电量即发即送，发电效能受自然环境影响较大。前期管理核心主要集中在风电场站投资、建设，后期管理的核心是风电场运营，精确计算电力、确认电费、分摊相关成本费用。市场开发与运行维护可结合行业政策导向或要求、客户需求量等开展相关工作，做好基础客户的维护，结合区域布局、产品产量等进行匹配的市场开发工作。		管理岗			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		市场运营维护	OM07	市场运营维护管理形式单一，或未建立运营维护管理要求，或未明确责任部门在市场运营维护中的责任，可能出现经营不顺畅、市场运营维护难等风险。	**盐业事业部市场运维管理。**结合自身管理和销售产品情况，委托第三方机构或者组织开展管理辖区内盐业市场巡查及协助办理公司被侵权案件的相关工作。在市场巡查过程中，如发现公司被侵权行为，应及时向区域公司报告。如公司被侵权信息、证据等被有关部门采纳并据此查获涉盐违法产品，该产品被没收后交给区域公司入库的，区域公司可按约定支付相应服务费用或给予权限范围内的奖励。 各所属公司的销售人员根据所负责的客户情况，结合盐业公司客户拜访管理要求，定期或不定期开展客户拜访、满意度调查、现场调研等工作，收集客户诉求、市场销售、市场供给等情况。涉及的盐业市场管理（维护）费用需纳入年度预算管理，实际支出时按照所属公司支出管理程序办理审批后按规定办理列支。严禁通过销售人员私人账户存储销售款、转存支付给第三方的费用，严禁销售人员以现金方式收取销售货款。 盐业市场管理工作实行重大事项立即报告、年度市场总结报告制度。报告内容包括但不限于本区域内盐业市场情况（公司产品价格执行、渠道运行、是否有窜货及省外盐价格、销售等）、本年度发现的私	盐业事业部及其所属公司 新能源事业部及其所属公司	盐业事业部市场开发分部品牌工作岗、新能源事业部经营管理岗	发生时	市场运行维护记录 客户档案 客户拜访记录 重大事项报告资料 市场管理（维护）费用审批及支出记录等	云南省盐业有限公司盐业市场管理制度 云南省盐业有限公司客户管理制度 电力市场及绿电（绿证）营销管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					假盐情况、举报及监管部门的查处情况、下一年度市场管理工作重点等。 各区域公司每年度对当地市场情况进行总结分析并报市场开发分部。市场开发分部汇总分析后上报公司，若省级盐业主管部门和食盐质量安全监督管理部门有监管要求的，按其要求或规定上报相关信息、数据或材料。 针对市场上出现的重大违法违规情况，各区域公司应及时向当地盐业主管部门和食盐质量安全监督管理部门报告。 **新能源事业部市场运维管理。**新能源事业部所属公司根据销售客户情况，开展相应的市场运维管理工作。包括但不限于公司所在地区电场分布情况、同行业竞争对手情况、销售市场状况、电价变动情况和其他需要收集或了解的信息情况等。通过信息、资料和数据分析得到相关数据，为销售运行维护提供政策调整支撑。涉及相关调研、市场运维费用的，按照所属公司资金支付管理要求办理审批后列支。 新能源各电站、集控中心应严格执行行业或公司的安全规程、运行规程、工作票管理规定、操作票管理规定、交接班规定、巡回检查规定、设备定期切换和试验规定、防误闭锁及紧急解锁管理规定、功率预测					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					及风光资源测量管理规定、电网并网调度协议、发电设备可靠性管理规定等规程或者相关规定，确保日常运营规范、符合电力安全监管要求，为电站、集控中心运营提供保障。					
		市场运营监督检查	OM08	缺乏应开展的市场运营监督检查，违规或不利于公司市场运营的事项难以及时发现，影响公司信誉。	盐业事业部和新能源事业部应结合各自行业特性、监管要求等开展市场运营情况的监督检查工作，根据监督检查情况形成相关运营情况监督检查报告或类似资料，为后续销售策略调整、市场开发维护、产品开发与结构调整等提供参考。 盐业销售有行业监管要求的，必须按照监管要求开展必要的监督检查和后续跟进处理等工作。所形成的相关监督检查证明材料按要求保管、存档。 **新能源事业部**通过规范的电站、集控中心运行管理确保新能源经营业务有效稳步运行。监督运营方面严格执行行业标准和公司相关管理规程。建立运检规程及系统图管理、重点区域进出管理等控制具体要求，保证电力生产安全运营，为新能源产品销售提供保障。为激发员工积极性，遵循“公开、公平、公正”的原则，开展运行指标竞赛，调动运行人员积极性和主观能动性、促进改善运行参数和保证机组安全环保经济运行的目的。	盐业事业部及其所属公司 新能源事业部及其所属公司	盐业事业部市场开发分部品牌工作岗、新能源事业部经营管理岗	发生时	市场运营情况监督检查材料	云南省盐业有限公司盐业市场管理制度 云南省盐业有限公司客户管理制度 电力市场及绿电（绿证）营销管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					结合生产管理、新能源销售所需制定相应培训计划，组织开展运行培训，保证相关运营人员具备相应的胜任能力。 新能源事业部根据运营所需，加强数字化管理手段促提升管理提升。建立运行日志、报表、台账等，做好工作记录，避免管理无据可依。					
销售管理控制	销售业务实施	销售价格制定与调整、监督	OM09	定价或调价不符合价格政策，未能结合市场供需状况、盈利测算等进行适时调整，造成价格过高或过低，影响销售和市场正常经营。销售价格调整未经恰当审批，或存在舞弊，可能导致企业经济利益或者企业形象受损。	**盐产品销售价格管理。**按照产品类别进行定价或价格调整，具体为： 小包装食盐批发价、零售价由公司价格归口管理部门拟定，报价格管理委员会批准后，印发各业务单位并组织实施。 食盐综合配送服务费：由公司价格归口管理部门拟定食盐综合配送服务费最高限额，报价格管理委员会批准后印发实施；各业务单位在最高限额范围内，根据当地实际细化分解与配送商履约情况挂钩的费率标准，按本单位决策程序进行决策后实施。 食品加工用盐、工业盐（两碱工业盐除外）、畜牧用盐、饲料添加剂氯化钠、饲料添加剂硫酸钠等大包装盐产品销售价格：公司价格归口管理部门根据市场行情按季度制定印发最低出厂指导价格，供各业务单位参考；各业务单位参考公司下达的最低出厂指导价，根据当地市场行情制	盐业事业部及其所属公司 新能源事业部及其所属公司（发电企业）	盐业事业部市场开发分部品牌工作岗、新能源事业部经营管理岗	发生时	定价审批表及相关材料 调价审批表及相关材料 特殊定价审批表及相关材料 发电企业年度电量交易决策材料 “绿证”交易工作议案及审批材料等	云南省盐业有限公司价格管理制度 电力市场及绿电（绿证）营销管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					定销售价格，按本单位决策程序进行决策后实施。 两碱工业盐、无水硫酸钠（包括自产产品和非自产产品）、代客户（省外盐业公司等）加工的盐产品销售结算价格，由业务单位根据经营成本（生产成本+物流成本+其它费用）和市场行情提出定/调价建议，与客户协商并初步达成一致，报公司价格管理委员会审批后实施。 其它产品销售定价流程： 1）公司自主品牌的非盐产品，由各业务单位根据产品成本和营销策略提出定价建议，编制定价方案，报公司价格管理委员会审批后实施。 2）日新公司新零售业务经营的非公司自主品牌的其它商品，严禁无毛利开展经营活动。在保证有毛利的前提下，由业务单位根据产品成本和营销策略自主定价，按本单位价格管理制度规定程序决策后实施，并报公司市场开发分部备案。 内部结算价格制定：由财务管理分部参考成本费用及销售价格等因素按年度拟定，报公司价格管理委员会审批后印发实施。 盐产品价格调整管理：年度内需对内					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					部结算方式或价格进行调整的，由财务管理分部按照内部结算价定价程序拟定、报批后印发实施。 市场开发分部、各业务单位应随时关注市场变化，发现公司销售价格偏离市场价格的，应及时提出价格调整意见，填制《定/调价审批单》，报公司价格管理委员会审批后实施。 特殊定价：如遇不能执行公司价盘体系的特殊情况（如市场竞争加剧、处理呆滞销和临期存货等），由业务单位提出申请，填制《定/调价审批单》，报公司价格管理委员会审批后执行。各业务单位/部门对特殊定价建立台账管理。 盐产品定价或调价情况应当与客户机构沟通、反馈，必要时可在双方协商一致的前提下签订补充协议或变更合同。各区域公司不得违反规定越权定价或低于定价销售产品，对于低于定价销售产品或高于确定费率支付费用的情形追究相关人员责任。 各业务单位按季度对本单位价格决策和执行情况进行检查。公司市场开发分部不定期组织开展对业务单位价格执行情况的监督检查。 **新能源产品销售价格管理**：新能源产品					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					主要为电，其销售价格（即上网电价）受多种因素影响，包括地区、政策、市场供需等。销售定价或价格调整会根据具体项目所在地区、并网时间、市场交易情况等确定。 各所属的发电企业年度电量交易决策应当年《云南省电力市场化交易方案》及该年度相关政策文件为指导，公司电力市场化交易管理委员会根据各电厂年度预测电量情况及年度预算要求，结合电力市场供需情况和用户侧报价方案，以经济效益最大化为目标择优确定年度市场化交易模式，并报电力市场化交易管理委员会专题会决策通过后实施。 各所属的发电企业绿电（绿证）交易决策应根据新能源事业部《关于提请审议云南省能源投资股份有限公司新能源板块开展“绿证”交易工作的议案》及相关政策文件为指导，公司电力市场化交易管理委员会根据各电厂年度预测绿证核发情况，结合绿电（绿证）市场供需情况及用户侧报价方案，以经济效益最大化为目标择优确定年度市场化交易模式，报电力市场化交易管理委员会专题会决策通过后实施。在交易过程中如绿证价格出现较大波动且低于专题会所确定的年度价格则需单独进					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					行上报审批后方可施行。					
		销售过程管理	OM10	与销售过程相关的各控制流程缺乏管理规范和管理依据，容易因管理混乱，自由裁量权大，引发舞弊风险。 销售过程管理缺失，可能导致经营不善，企业信誉、经济等方面的损失。	**盐产品销售过程管理：**盐产品销售主要由盐业公司和各区域公司负责，一般按照销售（经销、配送）合同订立—客户提出要货申请—销售人员确认货款到账（原则上先款后货）—订单下达与确认—备货、配货—运输公司发运—客户签收确认收货的程序开展产品销售。 销售人员应当全过程跟进销售情况，特别是订单下达与确认、货款到账情况确认、发货运输、客户货品签收等重要环节，防范收款、物流等风险。各区域公司按系统销售订单下达情况建立销售台账（可用系统导出数据），定期与销售合同、货品发运、仓库出库等数据信息进行核对，及时发现差异并进行处理，保证数据、实物的一致和完整。销售月报、工作月报等管理按照盐业公司要求定期上报、考核。 **新能源产品销售过程管理：**新能源事业部产品销售应当密切关注外部政策的变化情况、主要销售客户的政策调整情况。由市场化交易管理委员会密切关注电力市场化交易、绿证交易变化及市场其他主体情况，视交易情况及时、科学进行交易策略	盐业事业部及其所属公司 新能源事业部及其所属公司（发电企业）	盐业事业部市场开发分部品牌工作岗、新能源事业部经营管理岗	发生时	销售合同 商品（物资）销售单 销售台账 发货单、发运单 发货通知单 商品（物资）出库单 发货通知单 开具发票通知单 货物运输交接单等	云南省盐业有限公司盐业市场管理制度 云南省盐业有限公司客户管理制度 电力市场及绿电（绿证）营销管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					调整修正，出现交易结果与预期较大偏差时及时采取应对措施。可通过市场供求情况分析、政策导向分析、相关信息收集分析等收集和分析，积极应对。 盐业事业部和新能源事业部客户开发与维护管理、市场促销管理等按其相关管理制度执行；销售过程具体控制按照各区域公司、所属公司具体销售管理规定执行。					
经营业绩考核	经营业绩考核	经营业绩考核	OM11	未制定合理且可行的经营绩效考核方案、方法，容易造成考核不合理、不公平，考核难以执行，不仅影响各级公司人员的积极性，还可能导致被投诉、被惩处。	与公司党组织书记抓基层党建述职评议考核双向联动，互相影响.经营业绩考核结果是所属公司领导班子综合考核的重要组成部分，是所属公司班子成员个人业绩考核的重要参考，是促进干部能上能下的重要依据；是班子成员经济责任审计、董事履职、对各公司战略定位及业务发展规划评估及调整等的重要依据。 所属公司经营业绩考核分为年度经营业绩考核和任期经营业绩考核，具体为： **年度经营业绩考核**：对各经营组织落实公司当年工作部署、完成年度任务情况的量化评价，以公历年度为周期，每年度开展一次。年度经营业绩考核分为季度考核和年度考核、预考核和决算考核三个阶段。 ①季度经营业绩考核。各业务板块的考核于季度末实施，四季度与年度经营业绩预考核一并开展。所属公司考核根据公司	盐业事业部及其所属公司 新能源事业部及其所属公司	盐业事业部市场开发分部品牌工作岗、新能源事业部经营管理岗	每年一次/每月一次	经营业绩考核相关材料（包括季度、年度、任期考核） 考核结果兑现材料	所属公司经营业绩考核管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					年度“月月考、月月比、月月督”工作方案执行。 ②年度经营业绩预考核。每年11月-12月，公司统一组织开展年度经营业绩预考核评价工作。被考核单位依据签订的目标责任书、财务快报和年度重点工作预估完成情况等开展总结分析和自评。经营管理部组织考核自评情况审核、反馈，提出预考核意见，报公司党委会前置审议、公司总经理办公会审批后，报送公司综合考核组及人力资源部进行结果应用。 ③年度经营业绩决算考核。次年5月底前，根据所属公司年度审计报告、年度重点工作完成情况，提出年度经营业绩最终考核结果，报公司总经理办公会审批后，报公司人力资源部进行结果应用。 **任期经营业绩考核**：发挥战略引领作用，引导各经营组织培养可持续发展能力，实现国有资产保值增值，客观评价任期内经营质效与国有资本做强、做优、做大成效。任期周期原则上为三年，与任期最后一年的年度考核合并开展。 任期经营业绩考核重点关注各业务板块及所属公司战略规划落地、国资国企改革、净资产收益率、国有资产保值增值率、重大专项工作达成成效等中长期发展指标，					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					综合考虑效益效率、创新驱动、转型升级等因素。一般在每一个任期第一个年度提出任期经营业绩考核目标建议值和必要说明报经营管理部，由其会同相关部门审核形成任期考核方案建议，报公司审定后完成签订。 所属公司自行实施其层级的业绩考核工作，具体考核参照《所属公司经营业绩考核管理办法》和其制定的具体考核方案实施考核。					
经营管理责任追究	经营管理责任追究	经营管理责任追究	OM12	未结合国家、行业或相关规定合理界定规范生产经营管理相关责任追究，发生违规违纪现象，无法及时进行责任追究，或不当执行责任追究机制，引发信誉危机。	有关人员违反规定或者存在违规违纪行为，未履行或未正确履行职责等，造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的将依法移交司法机关。按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的购销管理方面的责任追究情形主要包括： ①未按规定订立、履行合同，未履行或未正确履行职责致使合同标的价格明显不公允； ②未正确履行合同，或无正当理由放弃应得合同权益； ③违反规定利用关联交易输送利益； ④未按规定进行招标或未执行招标结	公司管理层、公司各部室、盐业事业部、新能源事业部、各所属公司	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					果； ⑤违反规定提供赊销信用、资质、担保或预付款项，利用业务预付或物资交易等方式变相融资或投资； ⑥未按规定对应收款项及时追索或采取有效保全措施； ⑦采取弄虚作假、无关多元等方式拼凑、虚增营业收入。					

六、流程相关管理制度

1.《所属公司经营业绩考核管理办法》

2.《云南省盐业有限公司盐业市场管理制度》

3.《云南省盐业有限公司客户管理制度》

4.《电力市场及绿电（绿证）营销管理办法》

第十六章　科技与研发管理

一、总述

科技与研发管理是指公司为获取新产品、新技术、新工艺等所开展的各种科技与研发活动。是指公司及各所属公司承担的，投入一定经费并在一定时间内进行的科技创新及研发活动，包括新产品、新技术、新材料、新工艺、新标准、新技术推广应用等。通过科技与研发的管理控制，促进企业自主创新，增强核心竞争力，有效控制科技与研发风险，实现发展战略。

科技与研发管理子流程包括：科技与研发总体控制、科技与研发项目管理和科技与研发项目档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）结合公司管理所需，建立健全科技与研发相关的管理制度，对项目（课题）立项、研发人员管理、项目实施过程管理、保密管理、成果运用等进行规范，确保科技与研发管理有据可依。

（2）根据实际需要，结合科技与研发计划，提出科技和研发项目立项申请，开展可行性研究、评审，合理确定研究开发项目，规范科技管理。

（3）科技与研发项目按规定的权限和程序办理立项，重大研究项目应当报经董事会或类似权力机构集体审议决策。审批时重点关注项目促进公司发展的必要性、技术的先进性以及成果转化的可行性，避免审核审批不严导致的项目失败，资金、资源浪费。

2. 资产安全目标

（1）需要合作研发的项目，应当结合项目情况选择恰当的委托（合作）单位，对双方的权利义务和知识产权归属等作出明确约定，避免权属不清，知识产权争议；

（2）结合科技工作和研发工作所需，合理配备研发人员，避免人力资源的浪费；对项目进展情况进行全过程跟踪检查，严格管理研发过程，评估各阶段研究成果，确保项目按期、保质完成，避免研发成本过高、舞弊或研发失败；

（3）明确研发项目验收标准和要求，避免因验收人员的技术、能力、独立性等造成验收成果与事实不符；

（4）规范研发人员激励约束机制管理，做好相关成果的保密工作，避免形成新的竞争对手或技术秘密外泄。

3. 经营目标

（1）保证研发项目的测试与鉴定充分投入，有效降低技术失败的风险；

（2）对研发成果进行充分转化，避免新产品未经充分测试导致大批量生产不成熟或成本过高、营销策略与市场需求不符导致营销失败。

4. 财务报告目标

规范科技与研发项目的会计核算，确保科研资金划转核算正确、真实，保证科研相关经费准确、完整的入账，并规范反映于财务报表中。

三、不相容职责

1. 科技与研发管理主要职责：

A：科技与研发项目立项申请与可行性研究

B：科技与研发项目立项决策

C：科技与研发项目实施

D：科技与研发项目实施过程监督

E：科技与研发相关款项支付/拨付申请

F：科技与研发相关款项支付/拨付审批

G：科技与研发项目结题验收/专利申请

H：科技与研发项目结题验收/专利申请审批

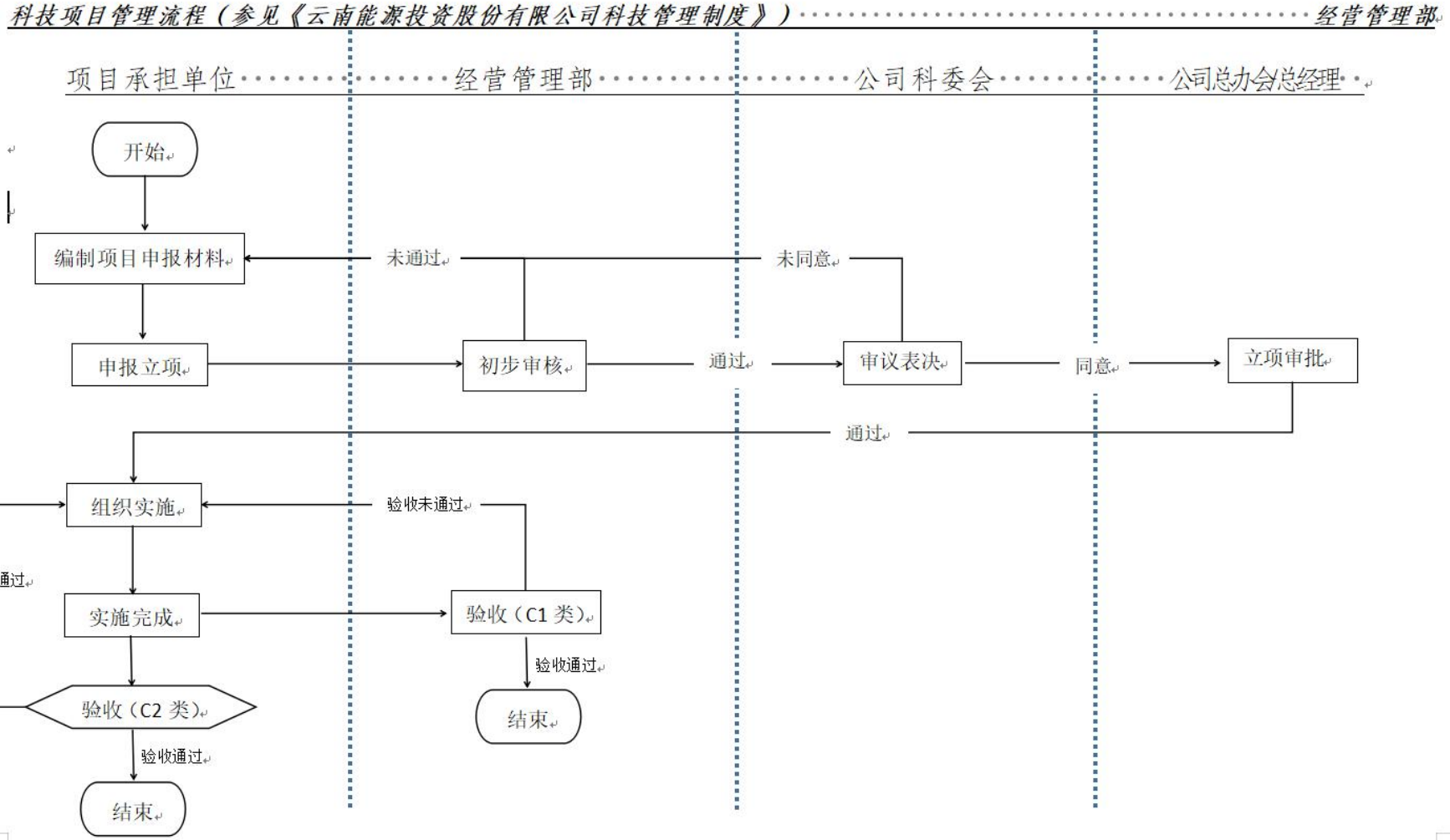
2. 科技与研发管理不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X						
B			X		X			
C				X				
D								
E						X		X
F								
G								X
H								

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

科技项目管理流程



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
科技与研发总体控制	科技与研发职责	科技与研发职责	ST01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	科技工作按照“统一领导，分级负责，归口管理，协同推进”的原则组织管理。公司党委会对科技创新工作把方向、管大局、保落实，负责讨论研究公司重大科技与研发项目立项、科研项目总负责人的确定，项目结题和其他科技与研发相关重大事项。 总经理办公会负责审核公司科技创新发展计划、预算，决定科研平台建设、院士工作站建站、科技项目立项验收变更撤销及中止、科技项目奖励、科技创新人才培养计划、成果转化管理等事项。 设立科技管理委员会（简称“科委会”），为总经理办公会提供决策辅助，负责前置研究年度科技计划、预算、奖励，科研平台建设、项目立项验收、成果转化等事项。科委会可根据具体科技项目的管理需求，选聘外部专家作为科委会临时成员，参与相关评审工作。根据项目情况组织召开相关会议，并安排相关职能部门和所属公司有关人员列席。 科委会下设科技管理委员会办公室（简称“科委办”），科委办设在经营管理部，	经营管理部 党委会 总经理办公会 科委会 科委办 相关职能部门 各所属公司	不适用	发生时	部门职责说明书	科技管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					办公室主任由经营管理部负责人担任，办公室成员为经营管理部员工。经营管理部是公司科技管理工作归口管理部门，负责建立健全公司科技管理机制，协调科技与研发相关事项，促进公司技术创新和技术成果转化。 财务管理部负责科技与研发项目预算、研发（专项）资金收支管理、核算等工作；负责公司及所属公司研发费用管理等。 人力资源部负责制定科技创新人才培养及管理相关制度，制定人才培养计划，在科技创新人才引培、项目申报、科研条件、收入待遇、继续教育培训、科技奖励等方面提供必要保障。 纪委办公室、风控与审计法务部在职责范围内负责科技与研发项目的内部监督工作。 其他职能部门根据科技与研发项目管理所需，在职责范围内实施相关配合工作。 所属公司是科技创新工作的实施主体，在公司科委会领导、科委办统筹协调下，根据科技创新、研发等规划、计划负责具体的科技与研发项目的实施。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	科技与研发制度	科技与研发制度	ST02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	经营管理部牵头制定和下发《科技管理制度》，对科技发展规划编制与实施、研发与应用、项目管理、平台建设管理、经费投入与使用管理、工作评价与奖励管理、成果管理等进行全面规范。所属公司以此为参考，结合自身实际情况，建立健全科技与研发相关管理制度。 在科技管理制度中明确科委会议事程序及规则，公司科委会按该程序和议事规则进行科技与研发相关重大事项的初步讨论研究。科委会决策实行民主讨论、集体研究的议事原则。	经营管理部 各所属公司	计划运营岗	发生时	无	科技管理制度
	科技与研发规划	科技与研发规划	ST03	科研发展规划与公司战略规划不一致，或与战略目标不同步，导致科研投入难以助力公司发展。	公司的科技与研发相关规划是公司总体战略规划的子规划，是落实公司“创新驱动”战略、统领科技进步、指导科技创新的纲领性文件，具体编制程序和要求参照公司《战略管理制度》执行。 子规划的制定应当以总体战略规划为核心指导，不能脱离总体战略目标。相关子规划落实到各具体规划的执行和年度预算、科技与研发计划中。各相关实施主体、协同配合部门按照计划组织实施科技与研发项目，对项目实施进行全过程跟踪，保证项目按计划完成；及时做好项目结题、	公司各部室 各所属公司	计划运营岗	每三至五年一次或发生时	科技与研发发展规划	科技管理制度 战略管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					成果运用等工作。					
科技与研发项目管理	科技与研发项目立项实施	科技与研发申报立项	ST04	缺乏规范的项目立项申报审批要求，会导致盲目申报、脱离技术基础申报、资源浪费。	科技与研发项目申报立项以公司相关部室、所属公司为主体进行申报。按照年度工作计划结合实际自主立项的科技项目。项目承担单位是指牵头或参与项目实施的单位，是具体组织实施项目的责任主体。 科技与研发项目立项前应当明确项目负责人，承担项目组织、协调、执行等职责。根据项目需要明确项目咨询评审专家，负责项目咨询、评估、评价、评审、论证等工作。项目咨询评审专家原则上是纳入公司科技人才专家库管理的专家。各责任主体、项目实施单位，按照科技管理制度明确的职责，负责科技与研发项目的具体开发、过程管理和成果管理与运用等具体工作。公司科技项目按立项批准单位分为 A、B、C 三类项目。项目分类管理要求如下： **A 类科技项目**是指由公司或各所属公司承担的政府财政支持的科技项目。**由经营管理部负责申报、组织评审，并报科委会审议，公司总经理办公会审批立项。**项目立项前可就具体项目承担单位进行讨论研究，并在立项申报时予以明确。	公司各部室 各所属公司或项目实施（承担）单位	经营管理部计划运营岗、盐业事业部安健环与生产技术分部科技与质量工作岗、新能源事业部相关岗位	发生时	项目立项申报材料及审批材料、批复文件等	科技管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					B类科技项目是指在上级单位立项并获得上级单位资金支持的科技项目，具体分为重大战略科技项目、重点技术改造创新项目、商业模式创新项目三类。**经营管理部负责转发由上级主管部门采用“揭榜挂帅”方式公开征集、揭榜申报的科技项目信息，协助有能力的部室、所属公司通过“揭榜挂帅”方式承担上级主管部门发布的特定任务。项目的申报、立项、预算、实施、调整、验收等管理环节，由项目承担单位以正式文件形式上报经营管理部，经公司总经理审批同意后报上级单位，按其程序和要求经其批准后组织实施。**验收程序为项目承担单位在执行期满两个月内，自行组织完成内部验收，并将全套验收资料报送至公司科委办审核，经审核确认项目已全面完成项目合同书所规定的各项指标的情况下，由科委办向上级单位报送科技项目验收请示，验收申请通过后按上级单位科技项目验收要求进行验收。 **C类科技项目**是由公司及所属公司自主立项并自筹经费的科技项目，具体分为重点项目（C1）和一般项目（C2）两类。采用公司下达和各部室、所属公司申报相结					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					合的方式进行管理。C1 类科技项目申报材料上报后，经营管理部对申报材料的完整性、规范性进行审查，经审查符合公司科技项目立项方向的，根据管理需求由经营管理部协同项目承担单位组织相关领域专家（含财务专家）或委托第三方中介机构对项目进行立项评审。立项评审结果出具后，经营管理部据此提出拟立项项目清单，对项目经费预算（包括科技项目自筹经费及外部经费）进行初步审核，提交议案至科委会及总办会研究通过后，下发立项通知。C2 类科技项目的立项、预算、实施、调整、验收由所属公司自行决策实施。对于申报公司立项的科技项目，经科委会组织审核，认定为投入回报率低、技术可操作性差、市场前景不容乐观的科技创新项目，科委会可不予通过立项决策前置审核程序。C 类科技项目验收按照“成熟一个，验收一个”的原则办理验收，形成验收报告。					
		科技与研发项目实施过程管理	ST05	科研项目实施过程中缺少管控，导致项目实施成果与立项	**A 类科技项目**。项目申报、立项、合同签订、过程实施、经费支出、验收工作、科技评价、科研诚信管理及监督考核等相关程序按政府相关部门、上级单位和公司	公司各部室 各所属公司	经营管理部计划运营岗、办公	发生时	项目合同书、任务书、备案资料、专	科技管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				内容、成果等不一致，资源浪费。	科技项目管理办法要求执行。立项或与政府签订合同书后一个月内，项目承担单位应将项目可研报告、合同书等材料向经营管理部备案，由其统一向上级单位科技工作管理部门办理备案。项目实施过程中有重要进展、实施进度和费用、计划等重大调整事项需及时向公司经营管理部报告，经营管理部结合情况及时向上级单位报告。根据项目管理所需，必要时协同项目承担单位每年向上级单位做一次项目专题汇报。项目通过外部验收后，项目实施单位应在取得验收证书等证明文件一个月内，及时将验收资料和项目成果全套资料进行整理并交经营管理部，由其提交上级单位科技工作管理部门备案。 **B 类科技项目。**公司对 B 类科技项目实行全过程管理。项目通过上级单位立项审批后，进入实施与管理阶段，具体管理要求按上级单位《科技项目管理办法》执行。验收程序为项目承担单位在执行期满两个月内，自行组织完成内部验收，并将全套验收资料报送至公司科委办进行审核，经审核确认项目已全面完成项目合同书所规定的各项指标的情况下，由公司科委办向		室档案管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部科技与质量工作岗、新能源事业部相关岗位		题汇报材料、验收材料、结题材料及其他项目实施过程材料	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					上级单位报送科技项目验收请示。 **C 类科技项目。**C1 类科技项目的申报、立项、预算、实施、调整、验收等由经营管理部进行全过程管理，项目承担单位均要以正式文件上报公司。C2 类科技项目的立项、预算、实施、调整、验收由所属公司自行决策实施。 科技投入及项目资金管理应当按照《科技管理制度》的相关规定进行经费的严格管理。科技与研发投入预算由经营管理部提出年度科技投入预算，提交公司总经理办公会审批通过后履行公司预算管控程序。科研经费资金来源包括财政资金、上级单位匹配资金和公司及各所属公司自筹资金（自筹资金包括单位自有资金和从其他渠道获得的资金）。在年度预算中列支，计入研发经费，支出时必须严格按照资金支付管理程序办理审批后方可列支。 项目执行期满后，项目牵头单位应当及时组织项目参加单位清理账目与资产，组织开展验收审计或按要求如实编制汇总资金决算报告。项目实施过程中，不得出现违规使用资金的行为。 项目实施过程中各研发人员、相关直管					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					领导等应当遵守保密管理相关规定，不得擅自透露项目开发、研究、成果等相关的技术秘密、商业秘密和其他涉密内容与事项，否则按公司规定进行追责。					
		科技与研发项目外包管理	ST06	未就项目外包必要性、可行性进行分析，未经审批开展外包合作，可能会因权利义务约定不清导致知识产权纠纷、商业机密泄露等风险。	科技与研发项目若需要与外部单位合作的，应当经过严格调研分析和评估，确需外包的，严格进行外包单位的甄选，订立合同，约定双方权利义务。双方应就科技研发项目的研发成果归属、成果运用等进行明确，避免权属不清、责任不明等，导致纠纷或造成经济损失。	公司各部室 各所属公司	科技与研发相关部门负责人	发生时	合作协议 合作任务书等	科技管理制度
		科技与研发项目终止、撤销	ST07	科技与研发项目开发过程中发生需终止、撤销等事项未及时采取措施，可能导致损失加大、资金无故占用风险。	建立科技与研发项目调整机制，包括合同书的调整（考核指标、经费预算的调整）、项目撤销、延期验收或终止退出四种情况。C1 类及以上的项目调整应在项目执行期内，由科委办对项目检查后提出调整意见，或由项目承担单位结合项目实际提出申请，经科委会审核通过后报公司总经理办公会审议，未取得调整批复前不得随意调整和变更。 项目执行期间，合同书内容原则上不得	公司各部室 各所属公司	研发人员 科技与研发相关部门负责人	发生时	项目调整、撤销、延期验收或终止退出等相关材料	科技管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					调整。确需调整合同书内容的，应在研究方向不变，不降低项目合同书约定指标的前提下，项目承担单位经充分论证，可以自主调整研究方案和技术路线；涉及项目经费预算调整的，按相关规定执行。发生必须调整项目合同书或者项目需撤销、延期验收或终止退出等情形时，及时采取措施应对，避免损失。 需终止的项目（课题），经营管理部审批同意终止后一个月内，项目承担单位对已完成的工作进行总结，提交总结报告，进行经费决算或财务审计，连同资产购置情况和阶段性研究成果一并报送公司审核。 建立科技创新容错纠错机制。各所属公司按程序将容错纠错项目报公司经营管理部。根据实际需要，可请第三方机构或相关专家评估认定，提交公司总办会审议。 科技与研发项目实施过程管理、项目合同书调整以及项目撤销、延期验收或终止退出等具体管理要求按照《科技管理制度》执行。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	科技与研发项目成果管理	科技与研发项目成果结题验收	ST08	未按研发项目要求开展项目结题验收，可能因研发成果利用率低，致资源浪费、研发成果转化率低等。	按照科技与研发项目制定的计划进行项目结题、成果验收等工作。 科技项目验收资料至少包括项目验收申请书；科研诚信承诺书；项目合同书；项目执行情况总结报告、技术总结报告、科研成果汇编；经济效益分析报告及证明材料；经费决算书、资金支出明细账。相关模板按科技管理制度制定的模板填写信息，办理报审。 验收结束应形成验收报告，验收评价内容至少包含:项目合同书规定的研究开发内容和技术经济指标的完成情况；项目知识产权（包括技术标准）的获得、保护和管理情况；项目资金使用的合理性、规范性；项目验收材料的完备性、规范性；项目组人员履职情况和人才培养情况；项目执行的总体质量和经济效益等评价内容。 项目（课题）验收结论分为：通过验收、同意结题和不通过验收。具体划分以下情况： 1.通过验收。完成合同规定的任务，90%以上达到合同规定的预期目标，经费使用合理，视为通过验收。 2.同意结题。基本完成合同书规定内容，	公司各部室 各所属公司	计划运营岗	发生时	项目结题材料、验收材料和其他可证明项目结题或验收的过程材料。	科技管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					经费使用合理，且有证据证明项目承担单位已按合同书或其他要求开展科技创新工作，勤勉尽责，但由不可抗力造成合同无法全部执行，视为同意结题。 3.不通过验收的情形（存在以下情形之一的视为未通过验收）。①项目指标任务完成程度整体低于60%，或者约束性指标任意一项未完成的；②实施过程中出现重大问题，未能解决和做出说明，或研究开发过程及结果等存在纠纷尚未解决的；③项目经费使用不符合规定要求的，财务验收结论为“不通过”的；④提供虚假验收材料的；⑤未经公司经营管理部批准而对项目研究的内容、目标、技术路线进行了较大调整。 终止执行或未通过验收的项目，在未来两年内不能申报公司级以上的科技项目，应当按要求办理结余科技经费退回等后续工作，直至项目闭环。 对按计划或者超计划完成项目研发，形成相关科技成果，或者科技成果转化取得相关收益、获得相关奖励的研发团队、个人等，按《科技管理制度》、上级单位相关规定等给予相应奖励。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		科技与研发项目知识产权管理	ST09	知识产权未得到有效保护，可能导致科研成果流失，给公司造成重大损失。	科技项目产生的技术成果及知识产权属于公司或所属公司所有，对于有合作单位的科技项目，以双方签署的协议明确知识产权的归属权。成果所形成的资产（包括有形资产和无形资产）按照公司有关规定管理，如需转让、出售需按公司相关规定执行，不得擅自处理。 项目承担单位在项目成果形成后应当及时按国家、上级单位和公司有关知识产权管理规定，及时对科技成果进行备案、保护和申请奖励。同时对取得的专利、标准等知识产权以及科技奖励、认定资质等分门别类建立台账，并报送经营管理部备案。	公司各部室 各所属公司	计划运营岗	发生时	知识产权权属申请及办理关键材料、专利证书、备案资料等	科技管理制度
		科技与研发项目成果运用	ST10	未对科研成果进行统筹管理，科研成果未进行合理运用，研发投入回报低，造成公司损失。	建立科技成果转化机制，对具有实用价值的科技成果加强后续试验、开发、应用和推广等工作，加快科技成果产业化，使科技成果尽快转化为现实生产力。 与其他单位、公司或组织合作进行科技成果转化的，应当以合同形式约定科技成果有关权益的归属；若未约定的，按以下原则确定归属：在合作转化中无新的发明创造的，该科技成果的权益归本公司所有；在合作转化中有新的发明创造的，该新发明创造的权益归合作方所有；对合作转化	公司各部室 各所属公司	计划运营岗	发生时	成果转化证明材料、合作协议等	科技管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					中产生的科技成果，合作各方都有实施该项科技成果转化的权利，但须经合作各方同意。 与其他单位、公司或组织合作进行科技成果转化的，应就技术秘密进行约定，签订保密协议，明确双方保密责任、违约责任等。					
科技与研发项目档案管理	科技与研发项目档案管理	科技与研发项目档案管理	ST11	科技与研发项目档案管理不规范，容易造成归档内容不全、重要记录不完整，影响项目后续成果运用、继续开发和信息追溯。	科技与研发相关档案主要是指在科学研究、生产运行、项目建设和设备仪器运行、维护及其管理工作中形成的，对国家、社会、本单位具有保存价值的，应当归档保存的图纸、图表、文字材料、计算材料、照片、影片、录像、录音带等科技文件材料。 经营管理部负责科研项目从科研立项至项目验收推广过程相关科技与研发档案的管理监督和指导，具体科技与研发项目实施单位、部门负责科技与研发相关档案的收集、整理和移交存档。 科技与研发档案包括但不限于项目立项及审批资料、关键调研资料、可行性研究及评审资料、项目相关的合同、协议或备忘录、研发项目书、项目结题及结题相关材料、科技与研发项目相关的成果或专利	经营管理部 各科技与研发项目开发单位或部门 档案管理部门	档案管理岗	每年一次或发生时	档案目录 归档记录等	科技档案管理实施细则

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					申请材料、审批材料、证书等；科技与研发成果开发运用资料等。 以上资料按照公司档案管理部门要求进行整理、存档，按规定移交档案归口管理部门统一存档。科技档案管理具体要求见公司《科技档案管理实施细则》相关内容。					
科技与研发违规经营责任追究	科技与研发违规经营责任追究	科技与研发违规经营责任追究	ST12	责任追究机制不明确，可能导致违规责任难以追究和落实。	公司按照国有企业违规经营责任追究相关规定建立责任追究机制，发生以下行为的，按规定追究相关人员、单位责任： ①通过制售、采购伪创新伪国产产品，虚假完成攻关任务； ②对承担的科技创新任务进度造假、成果虚报； ③采取弄虚作假的方式或不正当手段获得科研活动审批，获取科技计划（专项、基金等）项目、科研经费、奖励、荣誉、职务职称等，虚报、冒领、贪污、挪用、截留财政性科学技术资金； ④通过设立空壳公司、套牌贴牌等形式骗补骗扶； ⑤科技研发投入统计不实，虚列虚报研发投入。	公司管理层、公司各部室、盐业事业部、新能源事业部、各所属公司	不适用	发生时	违规责任认定材料	无

六、流程相关管理制度

1.《科技管理制度》

2.《科技档案管理实施细则》

第十七章　工程项目管理

一、总述

工程项目是指公司自行或者委托其他单位所进行的建造、安装工程。主要包括以扩大生产能力或新增工程效益为主要目的的新建、扩建、改建项目和以改进技术、增减产品品种、提高质量和安全、治理“三废”、节约资源为主要目的更新改造项目。

工程项目管理的子流程主要包括：工程管理总体控制、工程项目前期工作、工程项目实施管理、工程竣工验收、工程项目会计控制、工程档案管理及工程项目后评价。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）规范工程项目全流程管理，按国家、行业、上级主管部门和公司管理实际健全工程管理相关制度，确保工程项目的投资立项、建设实施、竣工验收等全过程管控依据完整、健全 、合规。

（2）工程项目的实施符合国家有关安全、消防、环保等基本建设规定及公司内部章程制度。工程招标业务操作符合国家工程建设招标规定，规范投资决策程序，确保决策的正确性；投标资格条件经过严格审核，做到公平、合理，确保中标人为最优选择，招标人对标书等资料严格保密，确保招标公正性，开标公开、透明，保证投标人利益。保证质量、安全监管到位，保证工程质量与安全。

（3）遵守公司内部规章制度，规范实施工程项目管理，相关招投标、工程建设等工作做到不相容职责分离、风险提前防范，避免产生内部舞弊行为。

2. 资产安全目标

（1）正确进行工程项目决策，避免企业资产损失或资源浪费。

（2）严格控制工程项目施工过程质量，做好质量控制管理，避免质量问题导致的工程项目成本支出加大风险。

（3）落实工程建设管理安全责任，确保安全责任落实到位。避免存在安全隐患未及时识别和防范。

3. 财务报告目标

（1）准确、科学进行工程项目概算、预算，选择适当的工程项目造价方法、依据和程序，防止工程造价不准确、预算支出失去有效控制。

（2）确保工程项目进度款、预付款等的制度与合同、工程进度情况等相对一致；根据实际付款情况、工程进度等的原始凭证及时进行会计记录，避免会计记录与实际不符。

（3）达到预定可使用状态的，按照完整、充分、合规的原始依据将工程项目转入固定资产，避免影响工程项目按时投入。

（4）工程项目会计处理须合法、真实、完整，避免导致资产损失或账实不符。

4. 经营目标

（1）工程项目投资符合公司发展战略和规划，符合公司产品、产业结构调整规划和战略布局。

（2）量入为出，优选固定资产投资项目，控制规模，确保重点项目；合理预算并控制经营成本，保证资金的需要和安全，提高资金使用效率。

（3）规范工程项目施工管理，确保工程项目按照合理的审批控制条件有序施工、保证符合工程质量、安全与环保要求，避免质量、安全事故、环境污染等导致损失。

三、不相容职责

1. 工程项目管理主要职责：

A：项目建议书/可行性研究报告编制

B：项目建议书/可行性研究报告审批

C：项目立项申请提出

D：项目立项审批

E：初步设计/施工图设计编制

F：初步设计/施工图设计评审

G：招标文件编制/招标工作组织

H：招标文件审定

I：招标过程监督

J：工程项目实施（施工、监理等）

K：工程项目施工过程监督

L：竣工验收申请提出/实施验收

M：竣工验收申请批准

N：竣工结算、决算编制

O：竣工结算、决算审定

P：工程项目后评估

2. 工程项目管理不相容职责对照表

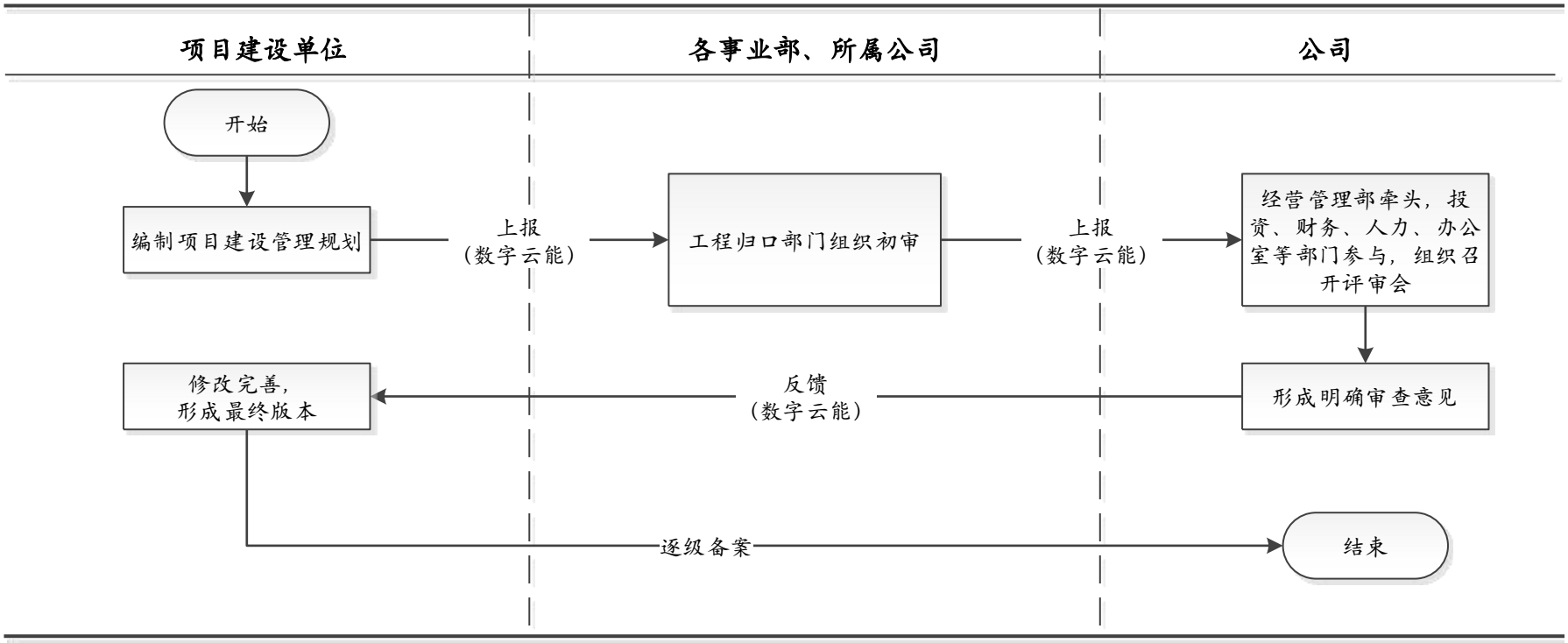
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
A		X		X												X
B						X										X
C				X												X
D						X										X
E						X										X
F																X
G								X	X							X
H																X
I																X
J											X					X
K																X
L													X			X
M																X
N															X	X
O																X
P																

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

1. 项目建设管理规划审查

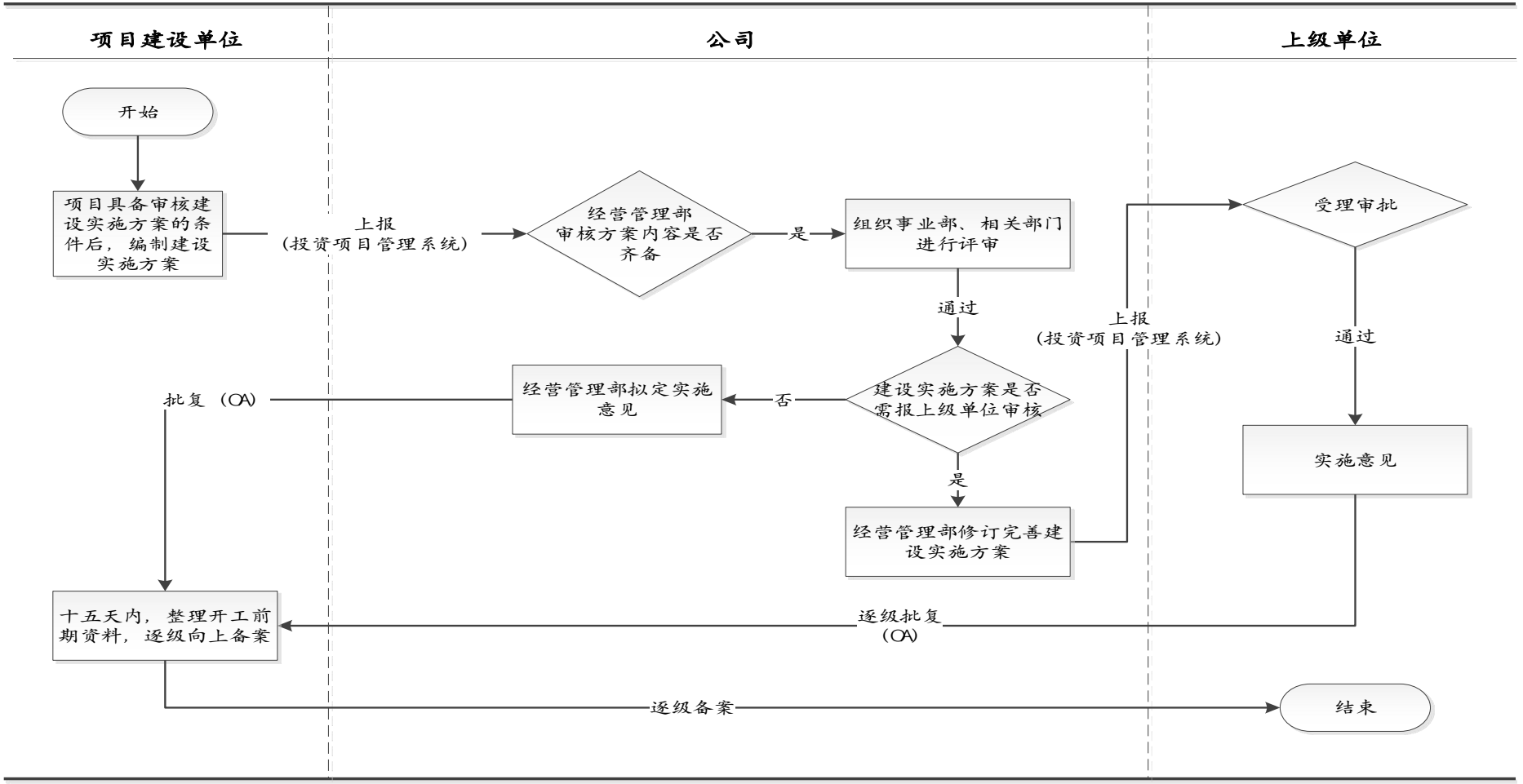
工程建设项目建设管理规划审查流程（参见《云南能源投资股份有限公司工程建设管理制度》 *经营管理部*



重点工作提示：
1. 工程项目建设规划内容包含：
工程概况、建设管理总体目标、管理组织机构、招标、合同、投资、进度、质量、安健环、档案、验收等方面的管理规划计划、实施方案及保障措施。
2. 工程项目建设规划审查要求：
项目建管模式、总体工作计划、总体控制目标及保障措施。其中总体控制目标包括：投资（执行概算）控制目标、进度控制目标（总工期、重要节点工期）、质量控制目标、安健环管理控制目标。

2. 建设实施方案审批

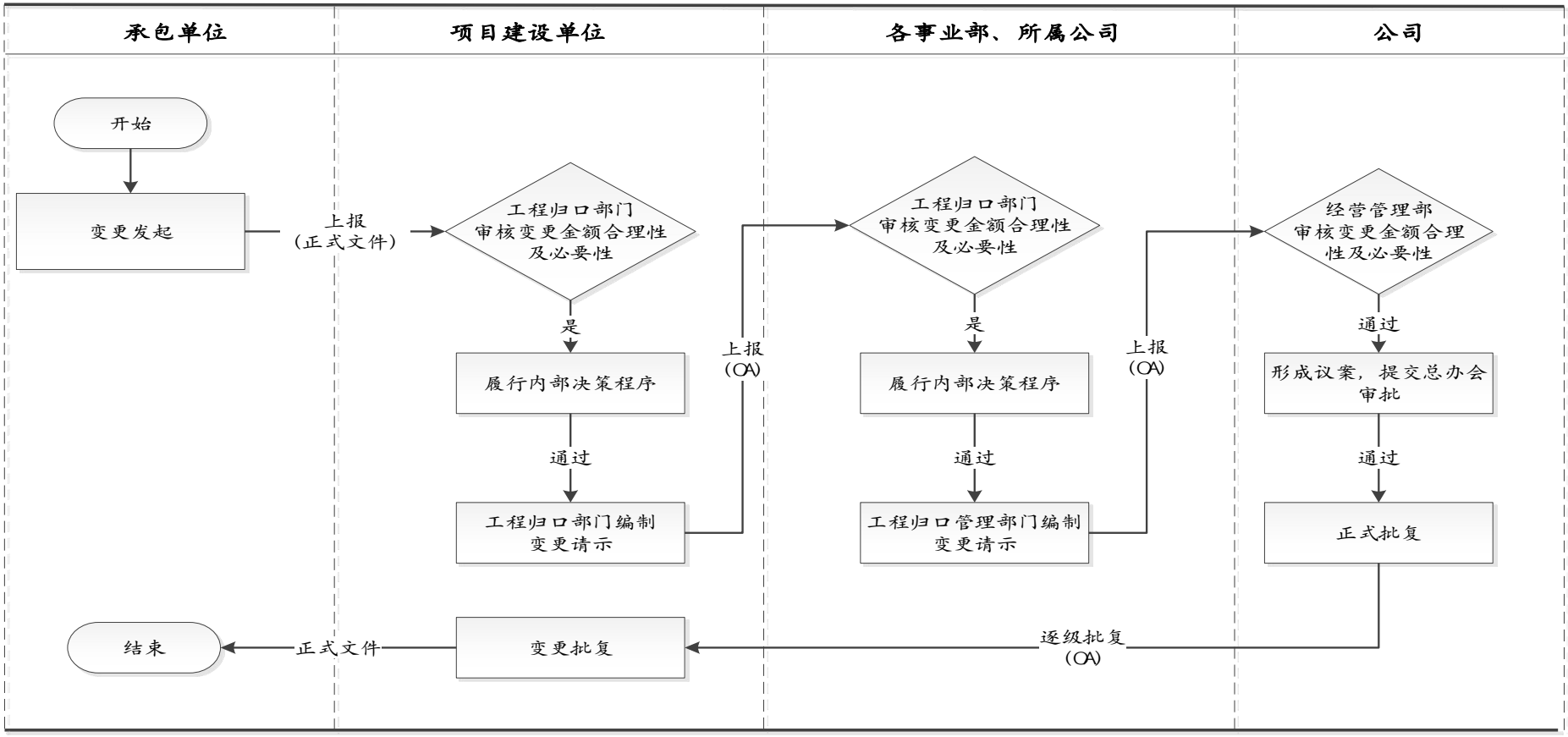
建设实施方案审核流程（参见《云南能源投资股份有限公司工程建设管理制度》） *经营管理部*



3. 工程变更管理

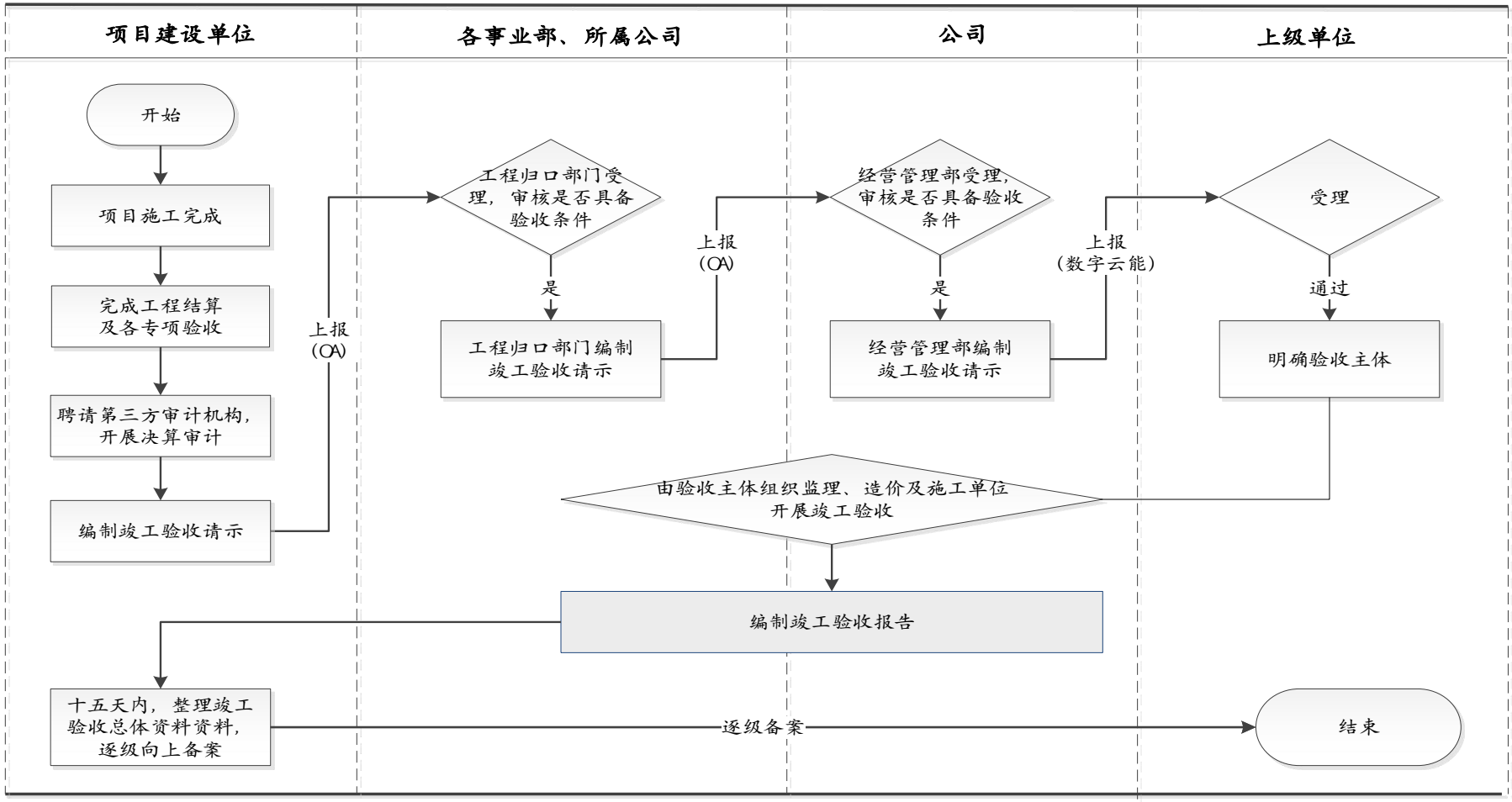
工程变更管理流程（金额增加超过签约合同总价10%及以上或金额增加≥500万元的单次变更）（参见《云南能源投资股份有限公司工程建设管理制度》

经营管理部



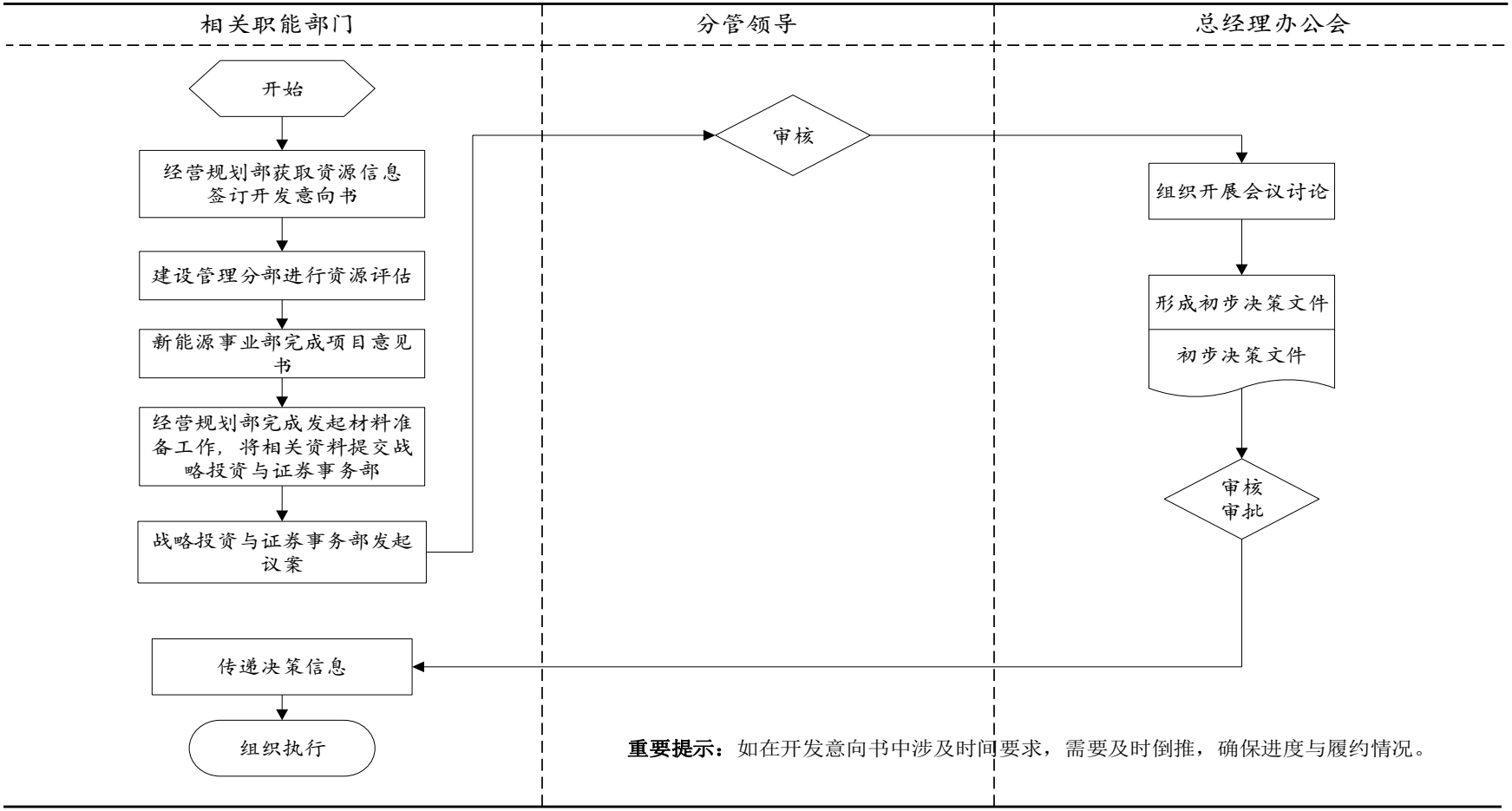
4. 竣工验收流程

竣工验收流程（参见《云南能源投资股份有限公司工程建设管理制度》 *经营管理部*



5. 新能源项目前期工作流程

新能源项目前期工作流程（参见《云南能源投资股份有限公司新能源项目前期工作管理办法》） *新能源事业部*



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
工程管理总体控制	工程项目管理职责	工程项目管理职责	EM01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	公司工程项目按照管理职责进行分级管理。项目建设单位是项目实施主体，具体负责工程建设管理，各事业部是工程建设管理的责任主体，对所辖工程建设进行全面监管，公司对工程建设管理进行统筹监督指导、协调服务和考核评价，形成建设管理全系统整体协调运转的管理体制。 公司层级统筹工程建设的规划与目标计划、监督检查及考核评价管理。公司各相关部室按职责负责工程项目管理。 1.**办公室**负责对工程档案管理进行监督检查，指导各项目建设单位规范工程项目档案管理，根据部门职能配合项目建设单位开展项目建设过程中的相关工作。 2.**战略投资与证券事务部**负责项目发起、立项决策管理和牵头组织审核该阶段的可行性研究报告、初步设计（如有）、督促指导项目建设单位动态跟踪工程投资控制情况，根据部门职能配合项目建设单位开展项目建设过程中的相关工作。 3.**经营管理部**负责统筹组织建设项目开	办公室、战略投资与证券事务部、经营管理部、财务管理部、风控与审计法务部、纪委办公室	不适用	不适用	无	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					工管理、建设实施方案审核、投资控制目标制定、招标与合同、建设管理规划与进度计划、建设过程监督检查、竣工验收及考核管理，根据部门职能配合项目建设单位开展项目建设过程中的相关工作。 4.**财务管理部**负责指导项目融资及款项支付工作，根据部门职能配合项目建设单位开展项目建设过程中的相关工作。 5.**风控与审计法务部**负责工程审计和项目后评价管理，根据部门职能配合项目建设单位开展项目建设过程中的相关工作。 6.**纪委办公室**对项目决策及立项、工程建设管理、竣工验收等方面开展日常监督检查，负责受理信访举报，对干管权限内的违纪违规行为开展追责问责，根据部门职能配合项目建设单位开展项目建设过程中的相关工作。 7.**各事业部**是工程建设管理责任单位，对所辖工程建设进行全面有效监管。 8.**各所属公司**作为投资项目的决策主体、执行主体和责任主体，承担工程项目相关具体工作。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	工程项目管理制度	工程项目管理制度	EM02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	制定《工程建设管理制度》《建设项目投资管理办法》等制度，明确职责分工，对建设项目前期工作、项目实施、工程竣工验收、工程款项结算、竣工验收管理等进行了规范。严格管理项目投资和项目建设；注重投资项目收益管理，制定《投资项目后评价管理办法》，指导投资项目后评价工作。 盐业事业部相关建设项目投资管理和项目实施管理原则上按照公司管理制度执行。 新能源事业部根据公司建设项目管理总体要求，结合新能源项目投资和建设项目管理具体要求，建立健全了新能源建设项目相关管理制度，对建设项目投资、工程建设、工程安全、工程质量、工程验收、项目档案管理等，系统规范新能源相关建设项目管理。新能源事业部相关工程项目管理以公司管理制度和新能源制定的工程项目管理管理制度为依据，防范工程建设管理风险。	经营管理部 战略投资与证券事务部 新能源事业部	相关岗位	发生时	无	建设项目投资管理办法 工程建设管理制度 投资项目后评价管理办法 新能源建设项目相关管理制度
工程项目前期	工程项目前期	工程项目前期调研	EM03	缺乏项目前期调研分析，不能全面掌握项目	按照发展战略和规划编制年度投资计划，并与年度财务预算相衔接，工程项目投资纳入当年投资计划，年度投资规模应	各事业部、项目单位	相关岗位	发生时	调研资料、调研总结或情	工程建设管理制度 新能源建设

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
工作	调研与规划			基本情况，影响后续项目立项工作。	与合理的资产负债水平相适应。拟投资项目必须符合公司战略发展规划，体现公司整体价值思维理念，技术经济可行，风险可控，具有一定的行业竞争力和良好的社会效益。 项目发起是投资决策的起始环节，该阶段重点对项目投资条件、内外部环境、市场预测、公司战略规划及产业定位的符合性、项目竞争力以及投资风险等方面进行审查。 以公司作为主体的新能源类投资项目业主投标按照发起流程提交总经理办公会决策。部分股权投资项目、股权退出项目无需发起的参照《股权投资管理办法》执行。公司及所属公司所有投资项目的发起由公司总经理办公会审批，但所属公司上报公司决策前，应通过其所在层级的内部决策，决策结果呈报公司。 经审批同意发起的项目，项目发起单位可以继续开展项目立项前相关工作，如完善尽职调查，完成投资方案研究或可行性研究论证、风险分析论证等。项目立项决策前，若投资条件发生重大变化，不再具备投资开发价值，项目发起单位应及时重				况说明等	项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					新决策并向公司报送项目终止报告。 经审批不同意发起的项目，则项目即刻终止，项目发起单位自行承担项目前期发生的费用并妥善处理相关事宜。 各投资主体应当在工程项目投资立项前做好基础调研工作，保证项目的可行性和具备一定经济效益性。					
		工程项目规划	EM04	工程规划、计划不足，可能导致项目不能按期完成，影响工程进度和成本管理。	按照工程项目情况在项目立项决策同意立项后，由项目单位按要求编制项目建设管理规划，经审查审定后作为项目单位报送建设实施方案的必要附件。 工程项目建设管理规划编制以政府主管部门、公司审批核准的可行性研究报告、初步设计文件等为依据，并与工程实际情况相结合。规划编制时应结合项目建设特点，明确工程建设目标、项目功能性能、工程投资、进度、质量、安健环等方面的具体要求。细化管理方案，明确管理流程和管理标准，明确管理组织机构和职责，对工程建设全过程管理作出规划部署安排。除此外还应当关注项目外部条件的落实和国家及行业对工程建设过程中的环保、水保、消防、节能、劳动安全与卫生、技术质量监督等相关规定要求。	经营管理部、各事业部、项目单位	经营管理部计划运营岗、事业部相关项目管理岗、项目经理	发生时	工程项目建设管理规划、规划审查记录、审查意见等	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					工程项目建设规划的主要内容包括：工程概况、建设管理总体目标、管理组织机构、招标、合同、投资、进度、质量、安健环、档案、验收等方面的管理规划计划、实施方案及保障措施。不同类型的工程可根据实际情况适当调整增减内容，但总体框架保持稳定。具体内容详见《云南能源投资股份有限公司工程项目建设管理规划编制纲要》。 工程项目建设规划审查，由经营管理部牵头，协调相关部门或专业人员参与。重点审查项目建管模式、总体工作计划、总体控制目标及保障措施。其中总体控制目标包括：投资控制目标、进度控制目标（总工期、重要节点工期）、质量控制目标、安健环管理控制目标。审查结束形成明确的审查意见。 工程项目建设规划审查通过后必须依照执行，项目建设单位是建设管理规划的执行主体，负责组织实施，各事业部组织定期检查规划执行情况，公司不定期组织抽查。					
	工程项目	工程项目立项	EM05	项目前期缺乏可行性研究，或	工程项目投资立项审批实行逐级审批制，公司股东会、董事会、总经理办公会	各事业部或所属公	股东会、董事会、	发生时	项目立项审批申请	工程建设管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	立项	审批		可行性研究流于形式，导致决策不当，难以实现预期效益，甚至可能导致项目失败。	议按照事权划分，对投资项目立项进行决策，承担相应的决策责任。党委会研究讨论“三重一大”事项是董事会决策的前置程序，投资项目必须经党委研究讨论后，由董事会作出决定；达到股东会审议范围的，必须经股东会决策。需办理外部审批或立项批准的，按照相关部门规定办理（如发改部门、国资委等）。 所属公司的工程项目经过内部决策后，呈报战略投资与证券事务部组织审查，具备条件后提交投资管理委员会、风险管理委员会进行立项事项审议，审议通过后由战略投资与证券事务部形成项目议案按程序提交公司总经理办公会、党委会、董事会、股东会决策。 项目立项阶段需要根据工程项目情况办理相关基础资料的审核，包括形式审核和实质性审查。 ①形式审核要点：资料是否完整齐备，可行性研究报告及评审报告（如有）、法律意见书（如有）、风险评估报告（如有）、合规性审查表、立项议案内容等是否完整，数据资料真实性、时效性是否符合要求，是否完成内部决策、附件及其他必要的材	司	总经理办公会、党委会、投资管理岗		材料、审批材料等	新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					料是否齐全等。 ②实质审核要点：主要对项目投资条件、技术经济可行性、资金来源（融资方案及资金保障措施）、现金流预测情况、边界条件、市场分析、盈利能力、风险分析、敏感性分析、项目合规性、投资协议等方面进行审查。					
		工程项目外部报批备案	EM06	未按照相关主管部门规定办理审批，必要的证照不全，可能导致建设不经济或监管风险。甚至导致边建边批、先建后批等违规行为。	按照工程项目相关政府主管部门管理要求，办理外部报批、备案等手续（如项目建设用地、城市规划、环境保护、安全监管等），获取相应的许可证、批复文件等。严禁发生边建边批、先建后批等违规行为。 项目外部报批需要公司相关部门配合的，由项目主责单位相关负责人与分管领导汇报，相关部门应尽量配合工作，促进项目外部审批事项进度。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	计划运营岗 事业部项目管理岗、	发生时	备案材料 审批/备案	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
		工程项目概预算	EM07	工程预算编制脱离实际，无法完整准确的反映设计内容和价格水平，工程预算估计过高，影响公司的利	各项目建设单位要建立严格的概预算编制与审核制度。概预算的编制要严格执行国家、行业和省市地方政府有关建设和造价管理的各项规定和标准，完整、准确地反映设计内容和当时当地的价格水平。 项目建设单位要组织工程、技术、财会等部门的相关专业人员或委托具有相应资	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	计划运营岗 事业部项目管理岗、	发生时	概预算资料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				润和权益。	质的中介机构对编制的概算进行审核，重点审查编制依据、项目内容、工程量的计算、定额套用等是否真实、完整和准确。如发现施工图预算超过初步设计批复的投资概算规模，要对项目概算进行修正，并经审批。					
	工程项目招标管理	工程项目招标管理	EM08	投标人的资质条件不符合要求或挂靠、冒用他人名义投标，可能导致工程质量难以达到规定标准等。招标程序不合规，导致招标失败。	工程项目相关的勘查、设计、施工、监理等的引入，满足公开招标管理要求的，必须按规定进行公开招标，不得人为调控规避公开招标，否则将按公司相关规定予以惩处。 属于《必须招标的工程项目规定》（2018年第16号令）的工程项目，必须依规进行公开招标， 公开招标管理程序可参见采购管理制度和采购管理手册-招标管理等内容。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部招标与采购岗。项目公司相关岗位人员	发生时	招采文件	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
	工程项目初步设计	工程项目初步设计	EM09	设计深度不足，造成施工组织不周密、工程质量存隐患、投资失控以及投产后运行成本过高等问题。	工程项目初步设计是可行性研究报告批准后对建设项目进行通盘研究和总体安排的关键阶段，主要阐明技术可能性和经济合理性，编制项目总概算，是施工图设计的基础。初步设计一般包含： ①设计说明书：涵盖设计依据、技术标准、总体方案、专业设计说明等内容。 ②设计图纸：包括总平面图、工艺流程	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗、项目公司相关岗位人员	发生时	初步设计资料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					图、建筑结构图等专业图纸，深度需达到可编制施工图阶段。 ③工程概算书：计算项目总投资，包含设备购置费、安装费、土建费等。 ④主要设备和材料表：明确关键设备和材料的规格参数。 项目建设单位负责勘察、设计管理工作，包括择优选择建设项目勘察、设计单位到设计后评价的全过程管理。 聘请外部设计单位的，项目建设单位要引入竞争机制，尽量采用招标方式，根据项目特点选择具有相关资质和经验的设计单位。在工程设计合同中，要细化设计单位的权利和义务。项目建设单位要向外委设计单位提供开展设计所需的详细的基础资料，并进行严格的技术经济交流，避免因资料不完整造成保守设计、投资失控等问题。 项目建设单位组织进行初步设计的评审工作，在审查中，项目建设单位要重点关注技术方案，重大技术方案必须进行技术经济分析比较、多方案比选。认真考选项目的技术先进性和经济合理性，结合建设与使用，考虑项目全寿命					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					费用。同时兼顾近期与远期的要求，选择项目合理的功能水平，并留有发展余地。					
		工程项目施工图设计与交底	EM10	施工图设计与工程项目主要项脱节，可能导致后续的工程变更，可能加大工程成本。	施工图设计：建立设计文件评审机制，加强施工图设计管理和审核，为工程项目建设质量奠定基础。 设计质量控制：一是工程的质量标准，包括采用的技术标准、设计使用年限、工程规模、达到的生产能力等；二是设计工作质量，包括设计成果的正确性、各专业设计的协调性、设计文件的完备性和明确性，详细程度和成果数量。 设计进度控制：通过协调、检查和控制，确保设计单位保质保量、按时间要求提供各阶段设计文件。按照国家现行规范对勘察成果、设计方案、施工图，进行评审及验收，必要时将施工图报行政主管部门审查。 设计投资控制：通过预控措施，促使设计在满足质量和使用功能的前提下，不超过设计投资控制额并尽可能地节约投资。一是推行优化设计：通过组织措施鼓励设计人员优化设计，通过多渠道进行方案评审及择优。二是推行限额设计：用可行性	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	施工图资料（含施工图评审）	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					研究报告中的投资估算，控制初步设计；按批准的初步设计投资概算，控制施工图设计。 施工图审查：各生产单位在对施工图设计进行审查时，重点关注施工图深度能否满足全面施工及各类设备安装要求，设计质量是否符合国家和行业规定，行业之间是否做到了有效配合等。 施工图交底：施工图设计完成后，召开施工图会审会议，由建设单位、设计单位、施工单位、监理单位等共同审阅施工图文件，设计单位进行技术交底，介绍设计意图和技术要求，及时沟通问题，根据反馈意见修改图纸，会议形成书面纪要。					
工程项目实施管理	工程项目开工管理	工程项目开工与备案	EM11	工程项目开工前未取得施工许可，擅自安排设备、工人进场，可能因违规遭受处罚，造成公司利益损失。	经营管理部负责统筹组织建设项目开工管理工作。各项目单位应当结合项目实际情况做好开工准备的各项工作，开工准备不是项目施工建设的前置条件，项目施工建设应在项目具备开工条件后以行业主管部门要求或监理单位开工令为准。 在公司层面决策的建设项目，所属公司在项目正式开工前须将建设实施方案正式报公司审核，其余项目由所属公司结合自身实际做好建设期目标控制。建设施工方	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	开工准备基础资料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					案应结合初步设计（如有）和主要标段招采结果编写，并且具备工程建设制度规定的必要条件。进行建设实施方案审核时，重点审核项目合规手续办理、建管模式、融资方案及资金保证、前期工作筹备情况、总体控制目标等内容。在项目建设实施方案编制及审核阶段，如项目投资边界条件发生重大变化，应重新测算项目投资收益率，以书面形式报告公司。 公司及各事业部、项目建设单位须严格履行建设实施方案审查程序。项目开工后严格按照评审的建设管理规划实施项目。对于立项决策后两年内未进行开工建设的项目，应书面说明情况并向公司报告，若项目继续实施，原则上应重新履行立项决策程序。					
	工程项目实施过程管理	工程项目进度管理	EM12	盲目赶进度，牺牲项目质量、费用控制目标，导致项目质量低劣，费用超支。	工程项目的具体实施过程应当进行全过程的管控，严控项目施工进度。招标工作完成确定相关项目承接单位后，应按法定要求订立合同，并严格按照合同约定的周期、工期履行合同。工程进度管理要贯彻“工期科学合理、计划协调统一、进度均衡有序”的原则。工程建设进度计划控制应以里程碑节点计划控制为核心，对各级进度	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时		工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					计划进行规划、控制与协调。 ①一级进度计划（里程碑进度计划）：以总工期为依据，对工程建设的主要控制节点进行综合安排，反映主要控制工期的计划。 ②二级进度计划（控制性总进度计划）：以里程碑进度计划为依据，对工程建设的主要工作内容进行综合安排的进度计划，包括从工程施工准备开始到建成为止的全部重要子项目及相应的控制工期（深度至各子系统，关键交接点，重大形象进度目标）。 ③三级进度计划（实施性进度计划）：以二级进度计划为依据，对单位工程中的各分部分项工程的施工顺序、施工起止时间及衔接关系进行合理安排的计划（深度至分部、分项工程）。 ④四级及以下进度计划（操作性进度计划）：由各承包商根据专业特点，进一步分解和细化编制。 各级进度计划出现偏差时，项目建设单位应及时组织相关责任单位及时采取纠偏措施或调整进度计划，并及时编制关联计划。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					项目建设单位应加强工程进度管理，对于重大工程形象进度计划未能按期完成的原因，应及时向上级单位反馈信息；各事业部应定期对工程进度进行监督检查，指导项目建设单位对工程进度进行预防性、纠偏性控制；公司将适时对工程进度进行监督检查。					
		工程项目安全管理	EM13	不重视工程施工安全管理，安全责任落实不到位，可能导致工程项目安全事故、经济损失等，甚至影响工程进度。	按照公司安全管理相关要求，严格落实工程项目安全质量管理责任。施工现场应当按照监管部门要求做好安全防护措施，围挡措施、设置警戒指示、安全隔离障碍等，保证现场工作人员安全。 工程建设期间的安健环管理按照国家法律法规、行业规范规定和公司《安全生产管理制度》《职业健康管理制度》和《环境保护管理制度》等相关制度办法执行。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司安全管理岗位人员	发生时	工程项目安全管理资料、安全监管记录	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
		工程项目质量管理	EM14	工程质量管理缺乏合理的指导与严格的监督，工程质量管理标准、流程、方法不一致，职能不清晰，影响工程质量管理	工程质量管理是工程项目实施管理的核心之一，项目建设质量为先。工程质量管理应贯穿于工程勘察设计、招投标、施工、安装、调试运行，直至工程竣工验收和质量保证期结束的全过程，对构成或影响工程质量的人员、材料、设备、工艺、方法、环境条件等因素进行全方位控制。 建立工程项目参建各方的质量管理标准	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	质量管理资料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				工作的效率和效果，可能导致项目延期、超预算、安全隐患或质量风险。	和要求，确保工程建设项目全过程质量控制到位，无重大项目质量问题。 ①工程建设实行监理制，监理单位按照规定的或者双方约定的监理职责履行监理责任，在相关工程建设资料上签署监理结论。 ②工程勘察设计应遵循各行业的勘察设计程序和相关要求实施，符合相关标准，达到各阶段勘察设计深度要求。按要求应进行图审的必须依规执行，未取得审图合格证的图纸不得提交施工。 ③工程施工单位应当严格按照法定要求、技术标准、设计文件和施工方案等完成施工任务，严格施工过程质量“三检制”，确保各阶段目标达成。 ④严格工程设备和材料进场管理，严禁不合格或不符合设计及施工技术规范要求的设备和材料用于工程建设。 各事业部根据工程建设进展情况，每年定期或不定期组织工程质量大检查，根据《工程建设管理制度》要求开展重点检查点的检查，提出检查建议，督促及时整改。 发生工程质量事故时应及时报告并启动事故调查，根据调查结果进行质量事故的					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					处理，总结经验，提升工程质量。					
		工程项目变更	EM15	工程签证及工程变更随意，可能造成工程投资失控，损害公司的经济利益。未经审批的重大工程变更，可能导致工程项目施工受到影响。	工程变更可分为设计变更和项目建设单位、监理单位或施工单位提出的变更。 ①各事业部应监督指导项目建设单位建立健全工程变更管理制度，加强工程变更管理，加大对设计单位、监理单位签发变更数量和金额的审核力度，严格变更审批程序和签证制度，减少工程变更。 ②变更的审查审批、变更审批遵循分级管理、分级审批： 金额增加不超过签约合同总价 10%或金额增加＜500 万元的单次变更，由项目建设单位审批；金额增加超过签约合同总价 10%及以上或金额增加≥500 万元的单次变更，由事业部审核后，报公司审批。 重大变更发生后，各事业部要及时监督指导项目建设单位研究分析变更对工程投资的影响。 当变更导致工程投资突破投资控制目标时，应履行调整投资控制目标审批手续；如需履行外部行政审批的，由项目建设单位按相关规定完善外部审批手续。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	工程变更申请和审批材料、签证、工程变更资料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					项目实施过程中若项目建设范围、内容、规模、标准发生重大变化，所属公司应研究分析变更对工程投资的影响，并书面报告公司，若变更导致增加投资超过原概算，须按照概算管理规定履行公司决策程序。					
工程项目竣工验收	工程项目竣工验收	工程项目竣工验收	EM16	工程验收不规范，质量检验把关不严，可能导致工程存在重大质量隐患。	工程竣工验收应当具备验收条件，验收由项目单位负责对工程建设过程的各层级验收，包括：检验批（单元工程）验收、分项工程验收、分部工程验收、单位工程验收、单项工程验收、阶段验收、专项验收等。 各事业部、经营管理部监督指导项目建设单位做好工程验收工作，重点对单项工程验收、阶段验收、专项验收、工程竣工验收进行监督指导，参与或受公司委托主持工程竣工验收工作。 竣工验收一般由行业主管部门或其委托的单位组织实施，若行业主管部门不负责组织竣工验收，则由公司内部投资决策审批单位或其委托的单位组织竣工验收。 项目具备竣工验收条件后，由各事业部组织项目建设单位编制竣工验收方案，向公司报送竣工验收申请文件，经公司批复同意后，方可开展竣工验收。工程通过竣	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	竣工验收过程材料、验收报告等	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					工验收后，由项目建设单位在规定的时间内将竣工验收总结报告、竣工验收鉴定书和相关竣工验收材料上传至上级主管部门投资信息化系统，同步报行业主管部门和公司经营管理部备案。竣工验收内容按照《工程建设管理制度》相关要求执行。					
		工程项目竣工结算	EM17	工程款结算金额不准确、付款不及时，将不利于公司经济利益的实现，甚至造成公司经济损失或经济纠纷。	工程完工后，项目建设单位应根据合同约定与有关单位完成工程结算。对于设计、监理、调试、性能测试和设备材料采购合同，超出合同规定的调增合同款时，按合同管理相关规定需上报公司审批的，项目建设单位应将合同调增变化情况逐级上报，得到批复后方可办理结算手续。 对结算投资超过投资控制目标 10%的工程项目，相关事业部应组织项目建设单位全面总结分析超概原因，形成专题分析报告上报公司。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	竣工结算材料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
		工程项目竣工决算	EM18	虚报项目投资完成额，虚列建设成本或隐匿结余资金，竣工决算失真。	工程全面投产后，各事业部督导项目建设管理单位及时、全面、准确、规范编制《工程竣工决算报告》，工程竣工决算报告必须经过审计机构的审计。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	竣工决算材料、决算报告等	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		工程项目交付	EM19	已完工项目交付不及时，可能导致资产信息反映不真实、不完整。	工程项目完工后，达到交付条件的，项目承建单位应结合情况及时办理建设和项目交付。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位人员	发生时	工程项目交付清单或相关材料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
工程项目会计控制	工程项目会计控制	工程项目资金管理	EM20	建设资金使用管理混乱，项目资金不落实，导致工程进度延迟或中断。甚至引发舞弊风险。	工程项目建设的资金按照资金使用管理要求做好资金管理，所有支出必须严格按照审批层级办理审批。	财务管理部	财务核算岗、项目公司财务岗	发生时	记账凭证记相关附件	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
		工程项目会计控制	EM21	缺乏规范的会计控制，可能造成财务信息不真实、不完整，影响报表披露。	各项目实施单位的财务部门负责其所实施工程项目的会计核算控制工作，根据项目进度款支付情况、项目实际支出情况等，进行会计核算。	财务管理部	财务核算岗、项目公司财务岗	发生时	记账凭证、账簿	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
工程项目档案管理	工程项目档案管理	工程项目档案管理	EM22	未进行工程档案归档，不满足主管部门档案验收规定，且不利于项目后评估工作、专项审	按照公司工程项目档案管理要求进行工程项目档案的收集、整理和存档。 明确档案移交存档的，应按其规定办理交存手续。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、项目公司	经营管理部计划运营岗。项目公司相关岗位	发生时	工程项目归档材料、归档交接记录等	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				计工作开展。			人员			
工程项目后评价	工程项目后评价	工程项目后评价	EM23	项目后评估工作未及时开展，项目实际效益无法及时掌握。	工程项目后评价管理工作按照公司内部审计和项目后评价相关制度办法执行。 完成项目后评价工作后，应当总结项目后评价发现的问题，促进工程项目管理提升。	风控与审计法务部 项目公司 各事业部	法务合规岗、项目单位相关岗位人员	发生时	项目后评估报告及相关材料	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度
违规经营责任追究	违规经营责任追究	违规经营责任追究	EM24	责任追究机制不明确，可能导致违规责任难以追究和落实。	公司经营管理有关人员违反规定，未履行或未正确履行职责，在经营中造成国有资产损失或其他不良后果，经调查核实和责任认定，将依据国家有关法律法规和公司相关规定追究责任主体和责任人的责任，构成犯罪的将依法移交司法机关。按照《中央企业违规经营投资责任追究实施办法》所明确的工程承包建设方面的责任追究情形主要包括： ①未按规定对合同标的进行调查论证或风险分析； ②未按规定履行决策和审批程序，或未经授权和超越授权投标； ③违反规定，无合理商业理由以低于成本的报价中标； ④未按规定履行决策和审批程序，擅自签订或变更合同；	纪委办公室 风控与审计法务部	不适用	发生时	责任追究的相关记录	工程建设管理制度 新能源建设项目相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					⑤未按规定程序对合同约定进行严格审查，存在重大疏漏； ⑥工程以及与工程建设有关的货物、服务未按规定招标或规避招标； ⑦转包、违反规定分包等； ⑧违反合同约定超计价、超进度付款。					

六、流程相关管理制度

1.《建设项目投资管理办法》
2.《工程建设管理制度》
3.《投资项目后评价管理办法》
4.《新能源项目工程建设管理制度》
5.《新能源项目工程设计管理制度》
6.《新能源项目工程建设投资管理制度》
7.《新能源项目工程建设进度管理制度》
8.《新能源项目工程建设质量管理制度》
9.《新能源项目工程竣工验收管理制度》
10.《新能源项目工程建设档案管理制度》

第十八章　安健环管理

一、总述

安健环管理（主要包括安全生产、健康与环境管理）是保障员工生命健康、预防事故发生、实现绿色可持续发展的核心工作。建立风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制，贯彻“以人为本”的管理理念，从事后处理转向事前预防，建立规范的安健环制度，采用规范、标准、体系化手段统筹生产安全、职业健康和环境保护管理。将员工安全与健康置于首位，通过对职业危害因素识别、告知、防治措施和职业健康管理，实现改善劳动条件，消除职业健康危害源，预防职业病发生的目标。结合生产特性和环境保护管理规定，推动清洁生产、防治环境污染，减少污染物产生与排放，节能减排，改善环境质量，实现经济效益与生态效益双赢。

本章子流程主要包括安全生产管理、职业健康管理和环境保护管理，通过安健环的系统管理，防范安全生产安全、职业健康和环境保护风险。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）按照国家、地方和行业安全生产管理规定，建立健全相关管理制度，确保安全管理工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求。

（2）明确安全生产、职业健康和环境保护管理机制和相关主体责任，推动安全管理体系、职业健康体系、环境保护机制的建设、实现安健环管理目标，确保公司运营规范有序，降低运营风险，增强市场竞争力。

（3）以“零事故、零死亡、零伤害、零污染”为最终目标，健全责任明确、制度齐全、有效运行的安全生产管理体系，完善安全管理长效机制。保证安全生产、职业健康与环境保护数据真实、准确、完整的统计和记录，相关责任可追究，相关材料可查证、可追溯。

2. 经营目标

贯彻“以人为本”理念，防范安全隐患；加强相关风险排查和隐患治理，提高管理水平，促进可持续发展。强化职业健康管理，改善劳动环境、减少环境污染。

3. 战略目标

遵循安全生产、职业健康防护、环境保护与资源综合利用、促进企业可持续发展的原则，持续提升安健环管理水平，为管理目标的实现提供保证。

三、不相容职责

1. 安健环主要职责

A：安健环管理目标、责任书编制

B：安健环管理目标、责任书审定

C：安健环管理目标、责任书签署与落实

D：安健环管理目标责任考核

E：安健环相关隐患监督检查

F：安健环相关隐患整改

2. 安健环不相容职责对照表

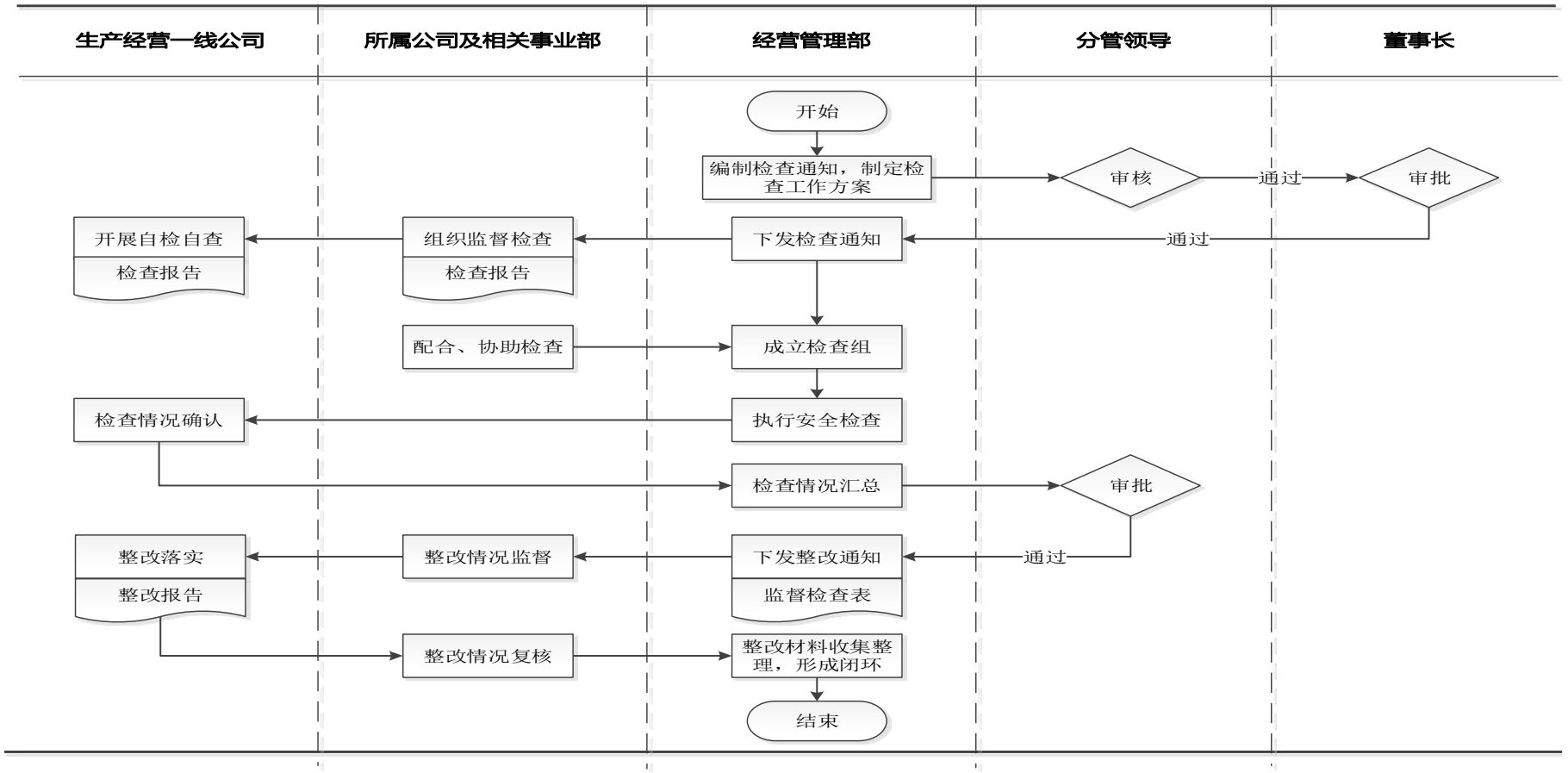
	A	B	C	D	E	F
A		X	X	X		
B			X	X		
C						
D						
E						X
F						

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

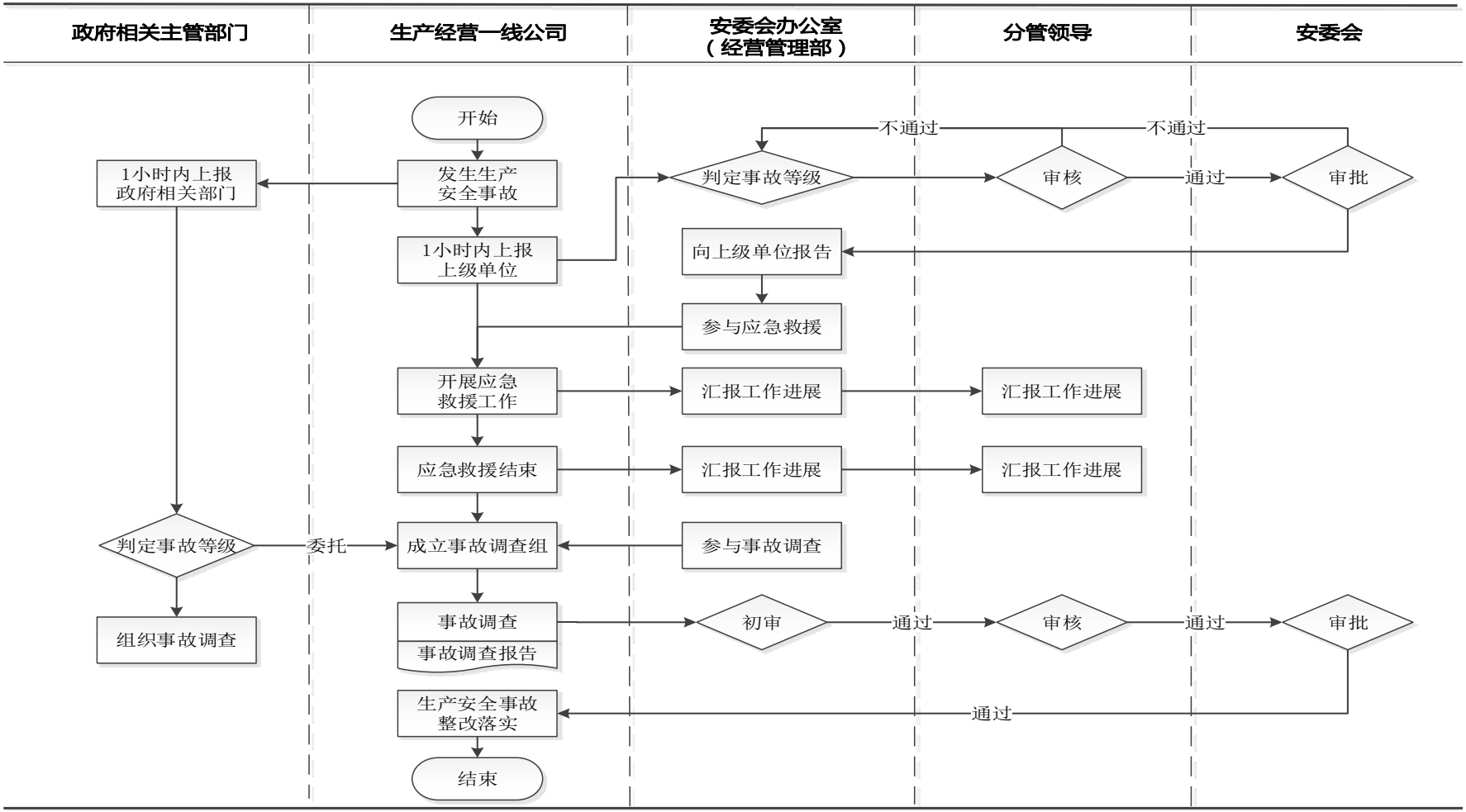
1. 安全生产检查流程图

安全生产检查流程（参见《云南能源投资股份有限公司安全生产管理制度》） *经营管理部*



2. 生产安全事故处理流程图

生产安全事故处理流程（参见《云南能源投资股份有限公司安全生产管理制度》） *经营管理部*



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
安全生产管理	安全生产责任制与目标管理	安全生产目标	SR01	公司安全生产目标无法对安全管理活动进行规范指导，或安全生产责任主体追责缺乏依据，将不利于安全生产管理压实责任。	公司安全生产管理目标为坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，树立“一切事故都可以预防，一切伤害都可以避免”的理念，强化和落实安全生产主体责任，健全和完善全员安全生产责任制，全员参与，齐抓共管做好安全生产工作。安全生产的总体目标： ①公司以“零事故、零死亡、零伤害、零污染”为最终目标，健全责任明确、制度齐全、有效运行的安全生产管理体系，完善安全管理长效机制； ②根据公司及各所属公司实际，有针对性建立年度安全目标指标，督促各所属公司层层落实安全生产责任，杜绝一般及以上安全生产责任事故； 公司安全生产目标实行分级管理的原则，将安全生产目标逐级分解到所属各单位及个人。各所属公司根据安全生产实际情况制定各自的安全生产目标，实行安全生产目标四级控制： 所属公司控制重伤事故，不发生人身死亡事故；部门、车间、场站控制轻伤和障	经营管理部 各所属公司	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	无	安全生产管理制度 安全生产责任制管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					碍，不发生重伤事故；班组控制未遂和异常，不发生轻伤和障碍；个人控制失误和差错，不发生人身未遂和异常。					
		安全生产责任管理	SR02	安全管理责任不清晰，职责重叠或管理机构人力配给不足，无法有效支持安全管理工作开展，可能导致推诿扯皮，责任不清风险。	经营管理部牵头制定《安全生产管理制度》和《安全生产责任制管理制度》等安全管理制度，明确安全生产管理基本要求、层层压实安全生产管理责任。公司及各所属公司的法定代表人、主要负责人和实际控制人同为安全生产第一责任人，主要技术负责人负有安全生产技术决策和指挥权；各级人员在生产经营工作中，确保安全责任、管理、投入、培训和应急救援“五到位”，落实安全生产主体责任。各级责任人员应按安全生产责任管理制度要求，做到密切配合，相互协调，各负其责，层层落实安全生产责任。 按照国家和行业相关规定，设置安全总监（为公司高级管理人员），专职协助主要负责人履行安全生产职责的，对职责或授权范围内的事项承担相应的领导和监督责任。各所属企业按照主营业务和安全生产风险程度，建立安全总监制度。安全总监应当具备规定的基本条件，并按照具体职责履职和承担相应责任，安全总监与企	法定代表人、主要负责人和实际控制人 安全总监 主要技术负责人 各级负责人和相关人员	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	安全生产责任书	安全生产管理制度 安全生产责任制管理制度 安全环保责任制考核管理办法（试行）

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					业主要负责人、业务分管负责人及安全管理机构负责人履行安全生产法定职责互不替代，分管生产经营的班子成员、总工程师不得兼任安全总监。 对各所属公司分两类进行安全生产监督，一类企业为盐业公司、储能公司；二类企业为各新能源公司（储能公司除外）。根据经营范围和业务领域具体情况进行安全生产监督分类调整。公司各部门和所属公司具体的安全责任和职责详见《安全生产责任制管理制度》的相关要求。 安全生产管理和环境保护纳入公司考核体系进行管理，具体考核内容和要求按照《安全环保责任制考核管理办法（试行）》相关规定执行。					
		安全生产管理机构运行	SR03	安全生产管理机构职责不明确、权责不清晰，可能导致主体责任无法落实，安全生产管理混乱，机构运行无序，导致发生安全事故无法追责，或	成立安全生产管理委员会（以下简称“安委会”），各所属公司成立安全生产管理委员会或包含同等职能机构。安全生产管理委员会主任由企业主要责任人担任，相关分管领导为副主任，相关部室和所属公司负责人为委员会委员，依规履行职责和承担相应责任。根据安全生产工作所需，每季度至少召开一次安全生产管理委员会会议，对安全生产管理主要工作进行部署	安委会或同等职能机构 安委办或安全生产归口管理部门	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	成立安全生产管理机构通知、文件	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				机构无序运行导致安全生产事故频发，造成人员、经济、信息等损失。	安排，听取安全生产管理工作、隐患排查整改等工作汇报。 安委会下设办公室（以下简称“安委办”），由负责安全监督管理工作的相关部门担任（公司安委办设在经营管理部），负责具体的安全生产相关日常工作。 建立《安全生产“吹哨人”管理办法》，明确公司及各所属公司内部职工、业务相关方人员及广大社会群众，均有权报告相关单位涉及安全生产运行的事故隐患、违法违规行为和改进建议。公司及各所属公司内部职工、业务相关方人员及广大社会群众，均有权报告相关单位涉及安全生产运行的事故隐患、违法违规行为和改进建议。					制度
	安全生产日常管理与监督	建立安全生产管理机制	SR04	未对日常生产工作的安全情况进行监督检查，导致公司未能排查出安全隐患，严重时可能导致安全事故。	公司经营管理部是安全生产管理的总归口管理部门，负责制定安全生产管理相关制度，组织开展安全监督检查等日常工作，公司安委办常设在经营管理部。 各所属公司（含盐板块、新能源板块生产企业）结合自身安全生产管理特性，制定了相应的安全生产管理制度，明确各自的安全管理责任。安全生产管理制度以国家、行业和公司的安全管理制度为参考，	经营管理部 公司及各所属公司（含生产企业）	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	安全生产管理制度和记录	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					必要时结合自身实际情况形成具体实施办法，或进一步明确、细化安全生产管理要求，并在其所在层级开展宣贯、培训，使安全生产管理深入人心，形成常态化管理机制，为安全生产奠定坚实基础。具体参见新能源事业部安全生产管理制度和盐业板块安全生产管理相关制度。					制度
		安全生产教育培训	SR05	安全生产相关理念宣贯不足，相关管理人员或现场作业人员安全意识不强，导致安全事故发生的可能性增加，造成人员伤亡和财产损失。	根据安全生产管理情况组织开展安全相关的教育培训工作，培训主要内容包括但不限于法律、法规、方针、政策及安全生产规章制度培训，安全知识及技能培训，劳动纪律教育培训，典型事故经验教训教育，特种作业安全培训等。参训人员主要包括各级公司、生产单位、项目单位的主要负责人、安全生产管理人员、特种作业人员和其他从业人员。 对于持有特种作业证的人员，按要求参加专业技能培训、持证年检培训等相关专业化培训，做到持证上岗。特种设备操作或有安全操作要求的设备，应由持证人员或者接受过培训的人员规范操作。 对违反规程制度造成事故、障碍和严重未遂事故的责任者，除按有关规定处理外，还应责成其学习有关规程制度，并经考试	公司及各所属公司（含生产企业） 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	安全生产培训计划 安全生产宣传、培训资料/记录	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					合格后，方可重新上岗。 公司通过安全生产监管部门和各所属公司安全生产事故典型案例的学习，贯彻安全生产“以人为本”的理念，宣传、普及和传达安全生产管理要求、安全技术知识、应急处理措施等，提高各级干部职工的安全意识和安全技能。					
		安全生产评估与安全信息报送	SR06	发生安全事件后未及时或如实上报，安全管理相关部门未能及时针对事故采取应急措施，可能导致事故处理不当造成人员伤亡，使公司背负法律责任，遭受名誉和经济损失。	公司及各所属公司结合双重预防机制建设要求，定期（如每年）辨识、评估作业环境、生产设备、管理体系、操作人员行为等存在的安全风险，进行安全风险评估并形成风险评估结果，制定措施针对性应对，切实落实安全生产责任。经营管理部结合情况开展相关安全生产信息接收和分析，为安全生产管理各项工作奠定基础。 采用新工艺、新技术、新装置、新产品在投产或使用前进行安全风险评估，识别薄弱环节和事故隐患，积极应对，避免安全事故。	公司及各所属公司（含生产企业） 经营管理部 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗、安全管理相关岗位	每年一次或发生时	安全风险评估结果 安全生产报送信息或材料	安全生产管理制度
		安全风险分级管控	SR07	安全风险等级划分不恰当，应对措施制定不充足，未充分应对，发生安全事故时	各所属公司根据行业特点及实际情况，建立健全安全风险分级管控预防工作机制，制定科学的安全风险辨识程序和方法，全过程辨识和排查作业环境、生产设备、管理体系、操作人员行为等方面存在的安	公司及各所属公司（含生产企业）	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	安全风险评估结果	安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				可能无法及时、有效应对。	全风险并持续更新，同时制定具体的应对措施积极应对。 梳理并确定已经辨识风险的等级并从高到低划分安全风险等级，建立自身的安全风险数据库，绘制“红橙黄蓝”四色安全风险空间分布图并有效运用。 各所属公司要建立完善安全风险公告制度，加强风险教育和技能培训，确保管理层和每名员工都掌握安全风险的基本情况及防范、应急措施。					
		安全生产监督、隐患排查与治理	SR08	潜在安全问题未能得到及时的有效排查与处理，不能将发生的各种事故消灭在萌芽状态，保护公司资产与人员安全。 安全生产事故隐患排查流于形式，可能导致安全隐患不能及时被发现和整改治理，存在安全事	各所属公司按国家安全管理要求、行业标准等建立健全安全风险分级管控和隐患排查治理双重预防机制，主动开展隐患排查，制定隐患排查治理清单并适时更新。对实际排查出隐患的应建立隐患排查管理台账，登记治理、监控情况。 公司及各所属公司主要负责人要严格按照生产企业主要负责人安全生产责任落实“两个清单”的要求，定期组织开展重大事故隐患排查、消防安全专项检查、反“三违”监督检查并形成相应记录。建立事故隐患报告机制，对安全排查或生产中发现的重大事故隐患应及时向上汇报，以便有效应对。加强对自然灾害引发生产安全事	公司及各所属公司（含生产企业） 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗、安全管理相关岗位	每年一次 每季一次或发生时	隐患排查治理清单 安全生产监督检查记录 重大隐患治理报告或相关材料	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				故的发生可能。	故的预防工作，采取可靠的预防措施，提前做好预防，发生自然灾害可能危及企业和人员安全的情况时，应撤离人员、停止作业、加强监测，并按照规定及时向当地政府及有关部门报告。 由政府有关部门或上级企业挂牌督办治理的重大隐患，治理工作结束后，责任单位应结合具体情况对重大事故隐患的治理情况进行评估。 公司及所属公司定期召开安全生产会议。每季度至少召开一次安全生产管理委员会会议；根据工作需要召开安全生产分析会、专题会等会议；各生产单元可结合生产管理所需召开月度安全生产分析会、班前会、班后会等会议，对安全生产工作进行安排、布置安全生产相关管理要求。 采用定期、不定期、专项和季节性检查等形式开展各层级的安全生产检查，及时排查隐患并进行整改，按经营管理部安排、行业监管所需进行安全信息报送，保证安全生产信息及时有效传递。 各生产企业应当结合生产设备运营情况制定生产设备检修计划，经批准后严格执行，严禁设备“带病运行”，通过生产设					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					备及时规范维检，保证设备安全运行，促进性能和使用寿命提升。加强设备可靠性管理，减少和防范设备非计划停运，确保设备安全稳定运行。 安全生产监督、隐患排查与治理、生产设备检修及可靠性管理等具体管理要求按照公司《安全生产管理制度》和各公司安全生产相关管理规定执行。					
		消防和交通安全	SR09	消防和交通安全措施管控不到位，消防器材管理不善，消防安全检查、交通安全宣贯等不到位，可能导致消防安全事故、交通事故发生。	参照安全生产责任划分机制进行消防安全和交通安全责任划分，公司和各所属公司主要负责人是公司消防安全第一责任人，对公司消防工作负全面责任。分管安全生产的负责人是公司消防安全管理工作的主管领导，对公司消防工作负直接领导责任。 公司经营管理部是公司消防安全管理的职能部门，负责公司消防安全综合管理；办公室负责公司本部办公区域的消防安全管理。各所属公司应当明确其消防工作归口管理部门及人员，落实消防安全责任。 按照消防安全管理要求，加强消防设施设备的新增和维护，定期开展消防安全检查，及时消除隐患。每年至少组织开展一次消防安全培训，强化消防安全管理要求，	公司及各所属公司 经营管理部 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗、安全管理相关岗位	每日一次 每月一次 每年一次 发生时	消防安全管理台账或防火巡查、检查记录等	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					防范消防安全隐患。 消防安全重点单位应当进行每日防火巡查、每月的防火检查，及时纠正违章行为，妥善处置火灾隐患或风险。无法处置时及时汇报，在安全前提下开展扑救并立即报警，妥善处理。生产单位或消防安全重点单位应当制定灭火和应急疏散预案，并开展演练，形成演练记录，进行总结学习和提升，一旦发生火灾时及时启动应急预案予以应对。经营管理部会同相关部门、事业部等至少每年进行一次防火安全检查，督促整改。 公司和所属公司的机动车辆的技术状况应当符合国家规定，具备行驶证和依规办理保险，保证交通安全。驾驶员应当取得交通管理部门颁发的机动车驾驶证件并具备一定驾龄经验，严格遵守交通安全法律法规，保证交通安全。					
		劳动防护用品配备	SR10	作业场所未设置相应的安全保护措施、作业人员劳动防护用品配备不到位，可能造成人员工伤、	作业场所中存在职业性危害因素和危害风险时，公司及各所属公司应依规为作业人员配备符合国家标准或行业标准的个体劳动防护用品，配发的劳动防护用品应符合配备标准和要求。 各所属公司应建立劳动防护用品管理制	公司及各所属公司	不适用	每年一次或发生时	劳动防护用品采购、发放记录	安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				经济赔偿，甚至导致重大安全事故发生影响公司声誉。	度，对劳动防护用品采购、验收、保管、选择、发放、使用、报废、培训等方面进行规范，并依规进行劳动防护用品日常管理。指导作业人员规范使用劳动防护用品，防范使用不当风险。					
	工程项目安全管理	建设工程及承发包工程安全管理	SR11	建设工程项目安全管理缺失或疏于管理，可能造成工程安全事故。	各项目单位建设工程（含新建、扩建、改建和拆除等有关活动）的安全监管工作由经营管理部牵头，相关部门配合。工程项目全过程应当按照工程建设管理相关规定明确项目实施单位各层级（包括发包方、承包方和施工现场各方）的安全责任，实施安全施工管理，时刻将工程安全放在首位。 施工现场应当做好安全防护措施，工程项目设立安全员机制，全过程进行安全监督管理，按要求报送施工安全信息；及时开展安全隐患排查，发现安全问题及时处理、督促整改。施工现场发生安全事故应当第一时间处置并上报，以便采取有效措施防范或处理。 新能源事业部建立了工程项目相关的现场管理、安全管理等相关制度，指导新能源项目实施各责任主体履行安全施工责任，进行相关安全施工的管理。具体按新	项目实施单位各层级（包括发包方、承包方和施工现场各方）	相关建设工程项目安全管理岗位	发生时	工程项目安全生产责任清单	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度和相关工程项目管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					能源事业部工程项目各项管理制度执行。					
	安全生产费管理	安全生产费提取与使用	SR12	未按照国家、行业安全生产费管理要求规范计提、使用安全生产费，导致不合理、不合规的安全生产费用支出，引发合规风险；未按核算规定规范核算安全生产费用，影响报表真实性和完整性。	可计提和使用安全生产费的所属公司，应严格按照《企业安全生产费用提取和使用管理办法》的规定规范计提、使用安全生产费用，纳入年度预算管理。所有计提和安全生产费的使用应当及时交财务部门进行账务处理。 在安全费用的使用范围内，应将安全费用优先用于满足应急管理部门、矿山安全监察机构以及其他负有安全生产监督管理职责的部门对企业安全生产提出的整改措施或者达到安全生产标准所需的支出。按照经营管理部要求进行安全生产费计提和使用信息报送，保证规范使用安全生产费。	可计提和使用安全生产费的所属公司	财务人员	发生时	安全生产费用提取和使用记录	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理制度
	安全生产应急管理	安全生产应急预案制定	SR13	应急机制不完善，未对可能引发安全问题进行分析和预判，影响公司人员与资产安全，甚至导致经济和声誉损失。	公司及各所属公司根据安全生产管理所需、以往隐患排查、主管部门安全生产管理要求等建立安全生产应急管理机构和应急处置机制，建立专（兼）职应急队伍，配备应急所需要的器材、设备等应急物资并加强日常维检，保证完好、可使用。重大活动、节假日等重要时期安排值班人员，执行 24 小时值班制，及时应对安全生产	公司及各所属公司 盐业事业部安健环与生产技术分部	所属企业安健环管理岗	发生时	安全生产应急预案	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					突发事件。 各所属公司结合生产经营特性，制定安全生产应急预案，并履行内部审批。应急预案自发布之日起至少三年修订一次，出现必须修订的情形时，应及时修订、审批和备案。发布应急预案后组织开展相应的学习培训，有效落实安全生产应急管理要求。					制度
		突发安全生产事故处置	SR14	缺少安全生产应急预案演练，对应急预案的实用性、有效性无法评判，可能导致事故发生时应急预案不能有效发挥作用。	根据安全生产应急预案情况和生产安排，制定安全生产事故演练，通过演练使相关人员熟悉、了解应急处置措施、应急设备的使用等，以确保在事故发生后能快速有效组织应急抢险救援和生产恢复等工作。 发生安全事故时按照分级管理原则，各责任主体应及时启动处理机制处理事故。经营管理部是公司生产安全事故的归口管理部门，负责生产安全事故的调查、处理；办公室是交通事故的归口管理部门，负责交通事故的调查、处理；人力资源部是职业病和工伤管理的归口管理部门，负责职业病的调查、处理和工伤伤残鉴定、落实工伤待遇；工会、党群工作部、人力资源部参与事故的调查、处理。	公司及各所属公司 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗、安全管理相关岗位	发生时	突发安全生产事故处置记录 突发安全生产事故调查记录（报告）、相关处理文件	安全生产管理制度 新能源安全生产管理制度 云南省盐业有限公司安全生产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					各所属公司发生突发事件按应急预案和应对措施要求及时、准确、完整报告事故信息，不得迟报、漏报、谎报和瞒报。发生生产安全事故应当根据安健环信息报送要求在第一时间进行报告，同时结合情况及时进行处置。对事件的性质、严重程度及可能扩大的趋势等情况进行分析判断，按规定启动相应的应急预案开展应急处置工作。 涉及生产安全事故调查的，应当按照规定组建调查小组，收集、整理相关信息、资料、现场处置情况记录等，深入事故现场开展事故调查。完成调查事故原因定性、定责后方可对外公布。					
职业健康管理	职业健康管理体系管理	职业健康管理责任	SR15	职业健康责任不清晰，职责重叠或管理机构人力配给不足，无法有效支持职业健康管理工作，可能导致责任不清风险。	明确公司的职业健康管理目标，建立相关职业健康管理机制并严格执行，保证目标实现。经营管理部是职业健康管理归口统筹管理部门，履行公司职业健康归口管理部门职能，负责监督、指导、协调可能产生职业病危害的各所属公司的职业健康管理工作。职业健康责任划分： 公司主要负责人为职业健康监督管理的第一责任人，分管安全生产工作的负责人是职业健康监督管理的主管领导，负责分	公司及各所属公司 公司及各所属公司主要负责人和相关责任人等 盐业事业部安健环	安健环管理岗	发生时	职业健康管理体系文件	职业健康管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					管公司职业健康监督管理工作，其他班子成员在各自的职责范围内负责职业健康的监督管理工作。安委会为公司职业健康管理工作决策机构，负责审查职业健康管理相关重要事项。人力资源部是劳动合同、工伤保险和劳动保护、职业健康体检的归口管理部门，负责公司职业健康相关培训工作，指导各所属公司开展职业健康宣传、教育和培训工作；工会是职业病危害防治工作的监督机构；其他部门根据责任划分履行相应职业健康相关工作职责。 各所属公司安健环管理部门或指定人员具体负责职业健康管理、业务指导、协调服务等工作。	与生产技术分部				
		职业健康体系建设与维护	SR16	未建立完善的职业健康检测管理体系，可能对职业病危害因素识别不全，损害员工健康权益。	按照行业管理要求，结合生产特性建立符合单位实际的职业健康体系，包括但不限于：职业危害防治责任制度；职业危害告知制度；职业危害申报制度；职业健康宣传教育培训制度；职业危害防护设施维护检修制度；从业人员防护用品管理制度；职业危害日常监测管理制度；从业人员职业健康监护档案管理制度；岗位职业健康操作规程等。 开展职业健康体系认证工作，定期进行	公司及各所属公司盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗	发生时	职业健康管理体系文件	职业健康管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					职业健康体系维护工作并保证相关管理机制有效运行。工程建设项目公司还应结合建设项目职业病防护要求建立职业健康管理和前期预防机制，做好职业病防护工作。 重视劳动过程的职业病防护工作，建立相关防护措施（如发放职业病防护用品、开展职业病检查、设施设备维护或者设备运行防护措施应用、危害点消除或加强防护等），保证劳动者安全。开展作业环境职业健康管理，对使用和产生职业病危害的作业场所，采取必要的防护措施防范危害，保护劳动者。开展职业健康监护，根据职业健康监护要求开展职业健康检查、相关操作培训等，建立健全职业健康档案，记录职业健康状况。职业健康检查必须委托取得政府相关部门资质认定的机构进行。职业病诊断应当由取得医疗机构执业许可证的医疗卫生机构承担。					
	职业健康日常管理	职业健康宣贯与日常管理	SR17	未将工种可能面临的职业健康危害在岗前培训、日常管理工作沟通、培训中告知员工，可能导致	各所属公司主要负责人和职业健康管理人员应当接受职业卫生培训，遵守职业病防治法律、法规，依法组织本单位的职业病防治工作。 通过多种方式、渠道宣传职业病防护知识、操作规程等，普及职业健康知识，提	公司及各所属公司盐业事业部安健环与生产技	所属企业安健环管理岗	发生时	职业健康管理体系宣传资料	职业健康管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				员工忽视职业病危害，引发职业病，导致公司承担一定法律责任。	高全员法律意识和自我防护意识。结合职业病防护要求，组织劳动者开展职业健康防护相关培训，增强职业病防范意识，遵守职业病防治法律、法规、规章和操作规程，确保其正确使用、维护职业病防护设备和个人使用的职业病防护用品。若发现职业病危害事故隐患应当及时报告并进行处理。	术分部				
		职业健康监护与职业危害告知管理	SR18	未有效开展职业病防治、健康检查、职业危害告知等工作，没有按规定为员工投保工伤保险，可能导致公司巨额赔偿。	各所属公司工作场所存在职业病目录所列职业病的危害因素的，应当及时、如实向所在地卫生行政部门申报危害项目，并接受监督管理。职业病危害因素发生变化的，应当按规定向原申报机关申报变更职业病危害项目内容。 对职业病危害因素进行日常监测，并定期对作业场所职业危害因素进行检测和评价，相关结果存入职业卫生档案，定期向所在地卫生行政部门报告并向劳动者公布。日常监测中发现与国家标准、行业标准要求不符的，立即整改。 在订立劳动合同时，要将工作过程中可能产生的职业病危害及其后果、职业病危害防护措施和待遇等如实告知员工，并在劳动合同中写明，不得隐瞒或者欺骗。员	公司及各所属公司 盐业事业部安健环与生产技术分部	所属企业安健环管理岗	发生时	职业健康管理体系申报材料、批复文件或回函 劳动合同	职业健康管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					工在履行劳动合同期间因工作岗位或者工作内容变更，从事与所订立劳动合同中未告知的存在职业病危害的作业的，用人单位应按规定履行告知义务。					
		职业健康事故管理	SR19	发生的职业健康事故处置不及时、处置不当，或人为隐瞒、未及时逐层上报，可能造成公司声誉、经济损失。	各所属公司若发生职业病危害事故或有证据证明危害状态可能导致职业病危害事故发生时，应当及时采取措施予以应对。任何单位和个人不得以任何借口瞒报、虚报、漏报、迟报职业病危害事故。 各所属公司若发生职业病危害事故，按照以下程序报告：事故现场有关人员向单位负责人报告——单位负责人接到报告后1小时内向事故发生地卫生行政部门和有关部门、公司经营管理部报告——协助政府相关部门、公司归口管理部门、工会等有关部门组成职业病危害事故调查组，进行事故调查，并形成事故调查报告，报经营管理部审核备案。	公司及各所属公司 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗	发生时	职业病危害事故报告及调查材料等	职业健康管理制度
环境保护与资源节约管理	环境保护与资源节约管理	环境保护、资源节约与清洁能	SR20	未对生产过程中的环境保护进行有效监管，环境保护与清洁能源管理职责不清，可能引发环境污	环境保护与资源节约管理工作贯彻“保护优先、预防为主、综合治理、公众参与、损害担责”的原则，环境保护工作应与节能、资源节约、综合利用和清洁生产密切结合。 公司经营管理部归口监督管理公司环境	公司及各所属公司 盐业事业部安健环与生产技	生产企业资源节约与保护相关管理岗位	发生时	环境保护相关材料或记录、台账等	环境保护管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		源管理		染、生产资源过量耗费、污染物不合规排放等，影响公司声誉。缺少环境保护检查，可能导致生产经营过程中存在的安全检查隐患无法被有效控制，造成事故发生。	保护工作，办公室、战略投资与证券事务部、财务管理部、风控与审计法务部、人力资源部、党群工作部、新能源事业部和盐业事业部、各所属公司负责各自职责范围内的环境保护工作。纪委办公室负责对环境污染责任事故中党员干部职工的监督和调查。 安委会为股份公司环境保护管理工作决策机构，负责统筹协调公司环境保护管理相关重要事项；公司及所属公司主要负责人为本单位环境保护第一责任人，对环境保护负全面领导责任；班子成员是分管工作范围内的环境保护第一责任人，对分管工作范围内的环境保护工作负领导责任。公司各部室和所属公司负责在职责范围内组织贯彻执行有关环境保护的法律法规、方针、政策和规章制度，按要求落实有关环境保护工作，部室负责人为本部门环境保护第一责任人，对本部门环境保护工作负全面领导责任；部室副职是分管工作范围内环境保护的第一责任人，对分管工作范围内的环境保护工作负领导责任。员工对本岗位环境保护工作负直接责任。 环境保护管理实行环境保护目标责任	术分部				

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					制，具体责任目标在年度目标责任书中约定，并据此实施考核。各所属公司、建设项目单位按照环境保护管理要求明确环境保护责任，日常管理监督要求等。生产过程中产生的污染物必须稳定控制在排放标准和总量指标之内，确保达标排放。环境保护技术监督必须纳入生产的全过程，保证环境保护设施的投运率和完好率。建立环保设施台账，明确相应操作规程，规范管理和操作。定期对环保资金的投入与使用情况进行监督、检查、统计和总结。发生紧急、重大环境污染事件时，应当启动应急机制，及时报告和处理，并依法追究相关责任人的责任。 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，切实落实环境保护管理要求。加强对废气、废水、废渣的综合治理，建立废料回收与循环利用制度，避免资源浪费。鼓励环境保护产业发展，促进环境保护信息化建设，强化环保科技投入力度，积极推广应用先进、实用的环境保护科研成果，提高环境保护科学技术水平。 认真落实节能减排责任，积极开发和使					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					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。					
安健环考核管理	安健环考核与兑现	安健环考核与兑现	SR21	安全生产考核机制未有效落实，难以形成有效的激励约束机制，安健环管理责任难以压实、压紧，或因考核激励不公正导致相关责任、机制难落实。	按照公司安健环相关考核管理要求、签署的安健环目标责任书等开展考核，考核在自评基础上由经营管理部结合自评材料实施考核，提出考核意见报安委会审议。考核期内发生事故的除追究相应责任外，还应按规定给予行政处分和经济处罚。对出现须约谈情形的，在发生相关事故后对直接责任人和相关责任人进行约谈。根据最终考核结果进行考核结果的兑现。	公司及各所属公司 盐业事业部安健环与生产技术分部	安健环管理岗	发生时	安健环目标责任书 安健环考核记录	安全环保责任制考核管理办法（试行） 安全生产积分与反“三违”管理办法

六、流程相关管理制度

1.《安全生产管理制度》

2.《安全生产责任制管理制度》

3.《安全生产“吹哨人”管理办法》

4.《安全生产积分与反“三违”管理办法》

5.《职业健康管理制度》

6.《环境保护管理制度》

7.《安全环保责任制考核管理办法（试行）》

8.《新能源安全生产管理制度》

9.《云南省盐业有限公司安全生产管理制度》

第十九章　财务会计报告管理

一、总述

财务会计报告体系是通过财务报表及其他相关信息资料，综合反映企业财务状况、经营成果和现金流量的信息系统，由财务报表和其他披露信息共同构成。财务会计报告管理是通过制度和流程控制，规范会计核算、财务报表和财务会计报告编制、财务会计报告分析等的管理行为。

财务会计报告的子流程主要包括财务会计报告管理体系建设、外派财务负责人管理、账务核算管理、财务会计报告编制与报送、发票管理、税收管理、会计档案管理等控制。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立健全会计政策、资金管理、会计核算、税务管理等相关的管理制度，规范会计核算和相关会计事务管理，为财务管理合规提供制度支撑。

（2）严格执行会计法律法规和国家统一的会计准则，按国家或行业相关政策、标准等核算发生的经济业务，明确相关工作流程和要求，落实责任制，加强对财务会计报告编制、对外提供和分析利用全过程的管理，确保财务会计报告合法合规、真实完整和有效利用。

（3）及时、完整准确进行报表编报和信息披露，满足上市公司信息披露要求，避免虚假记载、误导性陈述、重大遗漏和未按监管要求披露财务信息导致处罚、惩戒。

2. 资产安全目标

（1）定期对实物资产、货币资金进行清查盘点，记录盘点具体情况，完整、清晰反映资产状况，保证做到账账、账实、账表相符，避免资产无故流失导致损失。

（2）定期核查债权债务，了解各项结算款项拖欠情况及原因，保证债权、债务真实完整；及时清欠、催收债权，避免债权长期挂账导致的坏账损失、资金占用风险。

（3）做好财务相关票据管理、财务印章管理工作，做到不相容岗位相互分离、相互制约，防止票据遗失、变造、伪造、被盗用以及非法使用印章而导致资产损失、法律诉讼或信用损失。

3. 财务报告目标

(1) 防止提供虚假财务会计报告造成账实不符，虚增或虚减资产、负债而误导财务会计报告使用者，干扰市场秩序，产生财务风险和遭受处罚，信誉受损。

(2) 规范财务会计报告编制与对外提供、披露管理，财务会计报告报出或披露前经过适当审核，避免因重大差错、舞弊而导致的信誉受损。

(3) 做好财务会计报告编制前期准备工作，防止结账前的会计差错未能及时发现；合并报表范围明确，避免财务会计报告数据不完整，信息失真，影响信息披露质量。做好财务会计报告和未公开财务信息及其他信息保密工作，防止关键信息外泄导致的信用危机。

(3) 对外提供的财务会计报告真实、完整反映公司财务状况、经营成果和现金流量，保证对外提供真实、完整的会计信息，完整反映企业管理层受托责任履行情况，避免误导财务会计报告使用者、潜在投资人。

4. 经营目标

(1) 充分利用信息技术，提高会计核算自动化、信息化管理水平，为工作效率和工作质量提高，减少或避免编制差错和人为调整因素提供保障。向财务会计报告使用者或潜在使用者提供真实、有用的财务信息。

(2) 规范公司财务会计报告全流程管理，明确岗位职责和管理具体流程，加强会计核算、会计报表和相关说明的审核，保证会计信息得到完整、准确反映。

5. 战略目标

(1) 深入分析、准确判断公司内外部环境及财务活动影响程度，谋求资源均衡及资产的有效流动，实现公司发展目标。

(2) 持续完善财务管理流程、总结财务管理经验、培养公司综合性财务管理人才，提升公司财务管理能力和财务综合竞争力。

三、不相容职责

1. 财务会计报告管理主要职责：

A：公司会计政策、会计政策变更制定

B：公司会计政策、会计政策变更审批

C：会计凭证编制/差错更正

D：会计凭证审核/差错提示

E：财务会计报告编制方案或通知制定、执行

F：财务会计报告编制方案或通知审批

G：财务报表（合并财务报表）/报告编制

H：财务报表（合并财务报表）/报告编制审批

I：财务分析报告编制

J：财务分析报告审核

2. 财务会计报告管理不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		X								
B			X							
C										
D										
E						X				
F										
G								X		
H										
I										X
J										

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
财务会计报告管理总体控制	财务会计报告管理体系建设	财务会计报告管理机构及职责	FL01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	公司按照统筹协同、分类管控的战略安排和特点，公司实行战略财务、业务财务和共享财务三位一体的财务管控体系。 公司财务管理组织机构主要包括：股东会、董事会、总经理、财务总监、财务管理部、所属全资、控股子公司财务部。 公司股东会负责审议批准利润分配方案、弥补亏损方案和债券发行方案。董事会、总经理办公会在授权范围内对财务管理相关事项进行决策。 财务部门对所属公司财务部门具有业务指导权，所属公司财务部门受本单位管理层和公司财务部门的双重领导，实行定期和不定期的双向汇报制。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	税务管理办法 基本财务管理制度 财务会计报告管理办法
		财务会计报告管理制度	FL02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	按照相关法定规定，公司针对财务及税务管理制定了相关财务管理制度，主要包括《会计政策》《基本财务管理制度》《资金管理制度》《募集资金使用管理办法》《债券募集资金使用管理办法》《全面预算管理制度》《资金筹集管理制度》《委托理财管理制度》《对外担保管理制度》《资产减值计提、报废和损失核销管理办法》《财务会	财务管理部	相关岗位	发生时	无	税务管理办法 基本财务管理制度 财务会计报告管理办法等

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					计报告管理办法》《提供财务资助管理办法》《税务管理办法》等，对公司会计政策管理、资金筹集、资金使用、预算管理、会计基础管理、资金筹集、募集资金、税务管理等各方进行了规范。 与财务日常管理和财务会计报告相关的管理制度原则上由财务管理部牵头组织制定，并督促执行。根据管理所需适时进行制度的优化更新。					
		财务会计报告岗位管理	FL03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	公司财务管理部对各级财务部门进行监督指导。各级财务部门根据财务工作所需，配备会计机构负责人，负责单位财务相关工作的组织。 根据财务工作需要，结合人力资源管理要求，配备专门的财务人员。财务人员必须以书面形式建立岗位责任制，明确不同岗位的职责范围、工作内容和工作标准，遵守职业道德。 财务人员任职岗位严格遵守不相容岗位分离控制规定，做到相互监督、相互制约。以书面形式建立岗位责任制，明确不同岗位的职责范围、工作内容和工作标准。 财务人员轮岗、调动、退休、辞职等发生时，应按《会计基础工作规范》和公司《基本财务管理制度》会计工作交接相关规定，	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					在监交人监督下办理工作交接，形成工作交接清单，经交接双方、监交人签字。 财务人员任用实行回避制度。单位负责人近亲属不得担任本单位财务机构负责人，不得安排在主管岗位。会计机构负责人、会计主管人员的近亲属，不得在本单位财务机构工作。					
		会计政策制定与实施	FL04	未根据国家最新会计政策或会计核算规定更新会计制度，或制定的会计政策不符合公司实际，影响会计信息质量，造成会计信息不真实、不完整。	公司财务管理部根据《中华人民共和国会计法》《企业会计准则》《企业财务通则》及《企业财务会计报告条例》等国家有关法律、行政法规和上级单位相关会计政策规定，结合公司实际制定和明确公司的会计政策。 公司的会计政策对会计政策基础，以及存货、长期股权投资、固定资产、在建工程、无形资产、职工薪酬、债务重组、收入、政府补助、借款费用、所得税、企业合并、金融工具、长期待摊费用、投资性房地产和成本、费用、合并报表编制、公允价值计量、合营安排等的核算进行了明确规范。 会计政策一经制定应当保持相对一致和前后期可比，不得随意变更。但因国家或相关部门的会计政策调整，公司自主变更会计政策时，由财务管理部牵头会计政策变更工	财务管理部	财务报表岗	发生时	相关制度	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					作。 会计政策变更审批。对于国家法律法规或国家统一会计制度要求变更，公司可直接按新规执行，并按规定披露相关信息。公司自主变更会计政策的，先提交审计委员会审议，报董事会或者股东会批准。					
		会计信息化管理	FL05	会计信息化程度不高，容易因人为因素导致较多会计差错、信息不完整风险。	公司根据会计核算和管理所需，建立了业财一体化的管理系统，相关会计核算模块为业财一体化的内容。 业财一体化中会计核算模板、报表模块等由公司统一建设（开发），会计核算基础、会计政策要求、核算规则、会计科目等统一设置，所属公司为使用单位。 财务管理部财务人员、所属公司财务人员根据岗位职责设置相应的系统权限，在权限内办理相关事务，负责相关工作。	财务管理部	相关人员	发生时	信息化操作手册	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法
外派财务负责人管理	外派财务负责人管理	外派财务负责人日常管理	FL06	未对外派财务负责人履职情况进行监管，其履职情况不掌握，加大管理风险。	公司根据经营管理和投资管理情况，向所属企业派出财务负责人，承担派驻公司财务负责人职责，负责派出单位的财务管理工作。 外派的财务负责人落实财务管理的相关责任，按照公司管理要求定期向公司报告其所在层级的财务工作情况。按照管理要求提交相关工作报告，年终考核阶段提交个人述	财务管理部、人力资源部	相关岗位	发生时	外派人员名单	外派财务负责人管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					职报告，具体按外派财务负责人的相关管理规定执行。					
		外派财务负责人考核管理	FL07	外派财务负责人考核结果与个人薪酬调整和晋升等未挂钩或者影响小，不足以充分调动其工作积极性。	外派财务负责人的考核分为季度考核和年度考核，由财务管理部按照规定，结合外派的相关考核指标实施考核。 **季度考核**：由财务管理部根据考核指标要求及各公司实际完成情况进行考核，考核结果于季度次月规定时限前报公司人力资源部备案，人力资源部通知派驻公司进行考核结果运用。 **年度考核**：财务管理部负责总体统筹外派财务负责人履职情况水平考核工作，当年的12月20日前完成，并将履职情况水平考核结果提交人力资源部。由人力资源部根据外派财务负责人履职情况考核及公司经营业绩考核结果，计算外派财务负责人最终考核得分，报公司党委会审议，审议通过后进行考核结果运用和兑现。	财务管理部、人力资源部	相关岗位	发生时	考核记录	外派财务负责人管理办法
财务会计报告编制与审批	账务核算管理	会计凭证编制与审核	FL08	会计分录与实际业务不符，可能影响公司会计核算准确性，甚至违反会计准则要求	财务共享模式下公司及各所属公司会计核算均由财务共享中心统一进行，各单位必须严格遵守并执行《企业会计准则》及公司的会计政策，以确保会计核算的标准化、规范化，提高会计核算质量和效率。 相关原始单据由经办人整理、粘贴，经办	财务管理部	相关会计岗位人员	发生时	记账凭证及原始附件	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					人或报销人对原始单据的真实性负责。原始附件经过线上审批后交财务管理部，由共享中心及时进行账务处理。相关原始凭证应当具备会计基础工作规范和公司基本财务管理制度规定的相关要素。					
		会计凭证更正管理	FL09	会计记录未经过复核，可能因会计差错未及时发现，导致财务信息不准确、不完整。	会计凭证（即记账凭证）的内容和格式由公司根据会计核算软件统一制定，会计人员根据审核无误的原始凭证编制。会计凭证编制完成后，交凭证复核人进行凭证的复核，稽核人员对重要的会计事项的重点把关，包括复查期间、凭证号、制单人、业务类等，复核后提出相关意见，经修正后的会计凭证，按程序办理记账。 财务管理部负责人或指定稽核人员按管理职责分工，对会计凭证以及重点和特殊业务进行抽查，将抽查反馈结果运用于会计人员的综合考核中。	财务管理部	相关会计岗位人员	发生时	记账凭证及原始附件	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法
		会计差错更正管理	FL10	发现会计差错后未及时进行差错更正，影响会计核算准确性。	记账凭证修改一般遵循谁编制，谁修改原则，修改时按如下方式执行： **当期差错更正**：复核人发现凭证记录错误的，及时通知凭证录入人员按错误凭证的原内容出具一张相反会计分录的记账凭证，在摘要中注明更正原因，同时再重新填制一张正确的记账凭证，并在摘要中注明“订正某月某日某号凭证”字样；必要时可将原错误	财务管理部	相关会计岗位人员	发生时	记账凭证及原始附件	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					凭证复印件作为附件。 **前期差错更正**：存在因会计差错、会计政策变更等原因需要调整前期相关科目的，凭证编制人编制《调账说明》，列明需调整凭证内容、调账事由等，签字后提交会计主管、财务管理部负责人审核，重大项目调整需财务总监审批后方可进行账务调整。《调账说明》和相关材料作为更正凭证的附件。 会计凭证更正后，按原设定的审核流程提交审核并通过后记账。 如原记账凭证编制人员已调离或因其他原因无法执行凭证修改时，由会计主管或会计主管授权其他会计人员进行凭证修改。					
	财务会计报告编制与报送	财务会计报告编制与审核	FL11	报表（按合并报表）编制范围不明确，关联交易不完整，可能影响报表数据完整性和准确性。审核审批未有效履职，可能导致披露的财务会计报告存在重大错报、	财务会计报告一般由财务报表、财务报表说明和其他相关附注组成。分为年度、半年度、季度、月度财务会计报告。半年度和年度财务会计报告根据需要附会计报表附注说明。 以上财务报表除编制母公司单户表外，还应当根据公司控股所属公司上报的报表（合并范围内），编制合并会计报表。 合并会计报表应按会计制度及准则明确要求的合并范围和合并方法，如实反映合并范围的财务状况、经营成果和现金流量。 财务会计报告编制完成，应当按照程序逐	财务管理部	财务报表岗	发生时	年度、半年度、季度、月度财务会计报告	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				漏报遭受损失。	级进行审核，审核人员包括会计稽核人员、财务管理部负责人、财务负责人、财务总监等。					
		财务会计报告报送管理	FL12	对外报送的会计报告未经审核，或随意提供给无关第三方，可能导致重要信息泄露。	公司季度、半年度、年度财务会计报告还须经公司法定代表人确认并审签。财务会计报告报出必须经公司负责人、财务负责人、财务部门负责人、报表编制人签字盖章确认。 对外提供的纸质财务会计报告，应当加盖公章，并由公司法定代表人、公司财务负责人和财务管理部门负责人签名并盖章。 **月度报表**：按要求完成编制，经财务负责人及公司领导审批后，上报上级单位。并按时完成国资、财政快报及分析编报。 **年度财务会计报告**：公司年度报告、中期报告按照有关法律、行政法规、中国证监会及证券交易所的规定进行编制。公司董事、高级管理人员应当对公司定期报告签署书面确认意见。 年度财务会计报告应由具有相关业务资格的会计师事务所审计后方可对外报送，审计报告随同财务会计报告一并提供。 **年度财务决算报告**：由财务管理部编制完成后，经财务部负责人、财务总监、总经理、董事长审核，董事会会议、股东会通过后，	财务管理部	财务报表岗	发生时	年度、半年度、季度、月度财务会计报告	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					正式对外报送。 严格限制财务会计报告的报送人员和单位范围，除报送公司董事长、董事、总经理和其他公司领导，公司股东，公司各级主管部门，为公司提供贷款的金融机构（原则上只向此类机构提供资产负债表、利润表、现金流量表三张主表），受托审计的审计机构外，根据管理需要增加报送的范围、对象和内容的，报财务管理部门负责人审批后才能对外提供，同时根据情况向财务总监进行汇报。					
		财务报表审计管理	FL13	财务报表未按要求经第三方审计机构审计，违反监管机构的强制要求，没有起到维护资本市场秩序作用。	风控与审计法务部牵头负责公司主审会计师事务所的聘用工作，具体按照公司采购管理办法相关规定办理服务采购。采购完成与对方订立合同，约定具体审计范围、审计周期和应当出具的审计成果等内容。公司主审会计师事务所的聘用、续聘、变更或解聘等事项，应当按照证券监管部门要求及时进行公告。 在年度审计期间，风控与审计法务部、财务管理部等应当保持与主审会计师事务所注册会计师的沟通，确保按照约定完成审计工作，对审计过程中的重大事项及时沟通反馈，开展内部多层级的深入交流。涉及审计调整事项，还应当经财务管理部财务人员、	风控与审计法务部、财务管理部	相关岗位人员	发生时	事务所选聘采购相关采购资料（全套）	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					部门负责人、财务总监等确认，并向公司审计委员会报告年度审计工作情况、审计报告类型。 审计报告由审计的会计师事务至少两名注册会计师签名盖章并加盖事务所公章，同时还应按照事务所监管部门要求进行赋码，未赋码的审计报告公司可以拒收。审计报告后附的财务报表需要加盖公司的公章，报表编制人、财务负责人和法定代表人等相关人员签字（章）。					
		财务会计报告信息披露管理	FL14	未及时按监管要求披露财务信息或必须公开的上市公司信息，可能导致违规，遭受处罚，影响公司声誉。	公司财务会计报告和相关财务信息，根据证券监管部门要求进行公告披露。主要包括： **年度报告**：会计年度结束后 4 个月内（最晚次年 4 月 30 日），需经审计后披露。 **半年度报告**：上半年结束后 2 个月内（最晚当年 8 月 31 日），如确需批量的，原则上需经审计后报出。 季度报告：前 3 个月、前 9 个月结束后 1 个月内披露，季度报告无需经过审计。其他根据监管要求和公司实际进行披露。 定期报告按照《信息披露事务管理制度》《敏感信息管理制度》《内幕知情人登记管理制度》等相关规定向中国证监会派出机构	财务管理部	财务报表岗	发生时	财务会计报告信息披露资料、公告等	基本财务管理制度 财务会计报告管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					和证券交易所报送财务会计报告，并且在报出前严格控制传递范围，相关知情人应按规定履行保密义务。					
	财务会计报告分析与考核	财务会计报告分析与考核	FL15	不能有效利用财务会计报告分析结果，难以及时发现公司经营管理中存在的问题，可能导致财务和经营风险失控。 对财务会计报告编报质量考核未落实，不利于财务会计报告管理水平提升。	**财务分析**主要包括财务报表分析和财务指标分析，可根据需要开展定期或不定期的分析，定期可以半年、年度开展，也可根据工作需要进行专题分析。主要包括： ①资金运作分析：根据公司业务情况，开展现金流和各项资金使用情况分析。 ②生产经营情况分析：对于公司主要核心产品生产、销售方面的分析，如业绩实施情况、业务拓展情况、市场情况等。 ③投融资管理分析：对公司投资和融资情况开展的分析，便于了解投融资业务的实际开展情况，与年度预算、计划等的匹配度，相关项目收益情况、项目后评价完成情况及相关结果运用等。 财务分析可结合实际开展，并将分析结果用于后续的战略规划优化、生产经营相关决策调整或优化、投融资项目管理、公司日常管理等方面。 **财务会计报告考核。**每年财务管理部根据各所属公司财务会计报告的组织落实，报表数据的及时性、完整性、准确性，财务情况					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					说明与经营情况分析质量等综合考核评定，考核评比分为月度考核和年度考核，计分标准采用评分制，形成评比结果在公司内进行通报。 财务管理部每年将结合会计基础工作检查及内外部审计工作的安排，对各所属公司财务会计报告编制的真实性进行复查。在财务会计报告编制中弄虚作假，提供虚假财务会计信息，以及隐瞒重要事项的所属公司，公司将依据有关规定责令其整改，并追究有关人员责任。					
涉税事项管理	税务事项管理职责	税务事项管理职责	FL16	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	财务管理部是公司税务管理工作的主管中心，负责公司涉税业务的具体办理；负责公司战略规划和重大经营决策的税务分析、评价；负责与税务机关和其他相关单位的外联沟通；负责统一选聘税务鉴证、咨询等中介机构；对所属公司的税务管理工作进行监督指导。 公司财务负责人负责整体税务风险管理，负责合理利用税收政策，加强公司经营活动的税务筹划工作，组织落实税收优惠政策。 财务管理部根据需要设置税务管理岗位，配备专职或兼职人员具体办理税务相关工作。	财务管理部	税务管理岗	发生时	部门职责说明书、岗位说明书	税务管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					公司制定了《税务管理办法》，对税务管理机构设置及其职责、发票及自制收据、税务策划、纳税事项、税务检查等管理要求进行规范，指导税务管理经办人员正确履职。					
	发票管理	发票申领和自制收据管理	FL17	发票申购不合理，没有得到适当审批，发票开具不规范等，增加发票管理风险。	税务管理岗严格按照税务部门《发票管理办法》及《发票管理办法实施细则》等有关规定做好发票的授信管理、开具、取得及保管工作。根据公司实际开票需求向主管税务机关申请数电发票开票额度，确保满足日常开票需求。 公司自制收据使用范围包括公司内部发生的业务，如收取员工押金、退还多余的借款、代垫运费等非应税项目使用。自制收据由办公室印制，财务管理部统一管理，各部室及下属单位不得再另行购买或印制其他收据。各部室及所属公司需要领用自制收据的，提交领用申请，列明使用事项，经办部门批准并加盖印章，报财务管理部批准同意后，办理领用登记手续。使用完毕的应交回存根联，方可再次领用。	财务管理部	税务管理岗	发生时	发票或自制票据申领记录	税务管理办法
		发票日常管理	FL18	发票保管与开具操作不规范，发票缺损与遗失的可能性增加。	**发票取得。**主要是外部获取，即公司在购买商品、接受服务以及从事其他经营活动支付款项时，应当向收款方取得发票；取得发票时，不得要求变更品名和金额；对不符合规定的发票，不得作为财务报销凭证。	财务管理部	税务管理岗	发生时	发票申领记录、发票开票记录及相关资料	税务管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					各经办人员收到增值税专用发票（含数电发票）应妥善保管，及时办理相关报销或申请付款手续，不得长期留存发票等原始单据不办理报销手续。 **发票申领和保管。**公司根据经营管理实际所需，按照主管税务机关规定向其申请开票额度，并在当月额度内根据实际业务发生情况开具发票。 **发票开具。**税务管理人员应当根据每月收入情况，区分需开具发票收入，按照规定的时限、顺序、逐栏、一次性如实开具。具体根据实际销售（含视同销售）办理。 **发票保管。**税务管理人员应按照国家有关规定存放和保管发票，不得擅自损毁。在办理变更或者注销税务登记时，应同时办理发票的变更、缴销手续。 不得转借、转让、代开发票、自行扩大专业发票的使用范围、以其他凭证代替发票使用和窃取、截留、篡改、出售、泄露发票数据；除国务院税务主管部门规定的特殊情形外，纸质发票限于领用在本省、自治区、直辖市内开具。					
	税收管理	税务筹划	FL19	对国家税收政策的变动及对	财务管理部根据发展战略及生产经营情况，积极争取各项税收优惠政策、开展相应	财务管理部	税务管理岗	发生时	税务策划方案及审	税务管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				税收政策的跟踪不到位，难以充分利用税收优惠政策，合理降低公司税负。	的税务筹划活动。 税务策划主要会涉及公司进行债务重组、并购重组、新建项目等重大业务时。原则上由经办部室会同财务管理部协商，由财务管理部提出税收建议或委托中介机构进行税务咨询，形成相关建议。 财务管理部在进行财务人员继续教育或开展财务人员培训时，可定期或不定期组织财务人员学习各类税收法规，加强税收筹划意识，提高税收筹划成效。				批记录	
		纳税申报与税款缴纳	FL20	未根据税收政策和核算要求计缴应交税费，或税款申报未经审核或延期申报，可能遭受税务机关的处罚。	公司主要涉及企业所得税、增值税、房产税、城镇土地使用税、印花税、个人所得税等税种。税务管理人员根据税项按期办理相关税费的计算、计提和缴纳工作，如实、完整进行纳税申报。 税务管理人员应在法定的纳税期限内，无论是否存在应税收入、所得或其他应税项目，都应按税法规定及时、准确地办理纳税申报。需延期申报时，应按有关规定向主管税务机关申请并办理相关手续，经核准后方可延期。 申报时按照税务机关指定的税务申报软件及申报方式进行申报，并及时在财务系统提单，逐级审批完成后及时扣缴税款。具体	财务管理部	税务管理岗	发生时	纳税申报表和其他附件材料、代扣代缴税款记录等	税务管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					按照税务机构和《税务管理办法》相关要求办理。资金管理人员应保证每月纳税账户中有足额的资金缴税，税务管理人员在税款缴纳后及时取得缴款凭证并存档。 人力资源部、财务管理部按职责分工分别负责代扣代缴个人所得税的计算、复核和代缴工作，建立工资台账和代扣代缴个人所得税备查簿。财务管理部负责复核个人所得税计算的正确性，并按国家规定时间申报缴纳个人所得税。 代扣代缴其他税费的，经办部室在办理相关款项支付时向财务管理提供代扣代缴所需全部资料文件，由财务管理部办理代扣代缴、 公司所取得的税务机关返回的代扣代缴手续费收入，单独核算并计入公司收入，用于“三代”管理支出，也可以适当奖励相关工作人员。 完成缴税工作后，会计人员根据实际缴税情况进行相关账务处理。					
		税务登记与变更	FL21	税务登记与变更未经授权，相关的关键信息变更不及时，可能因信	若涉及需要办理或者变更税务登记事项的，由税务管理人员结合实际情况，按照主管税务机关要求办理，办理完成后及时获取相应证照并按公司管理要求交存保管。	财务管理部	税务管理岗	发生时	税务登记证	税务管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				息不对等导致违规行为。	需办理税务登记的情形主要包括：需在外地设立分支机构和从事生产的、经营的场所税务登记内容发生变化的和其他需要办理税务登记的情形。					
会计档案管理	会计档案管理	会计档案归档保管	FL22	会计档案未按照会计档案管理要求及时整理、归档，可能导致会计档案不完整，重要会计资料遗失。	会计档案主要包括：会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计档案。 会计档案在财务管理部门保管期限届满，由财务管理部编制《移交清册》，将所保管的会计档案移交公司档案管理部门统一保管。具体可按照财政部、国家档案局《会计档案管理办法》相关要求办理。 会计档案移交时，交接双方逐一点交并在归档移交记录上签字确认，其他会计档案，由财务管理部自行保管。	财务管理部	相关会计人员	发生时每年一次（根据档案管理部门要求）	会计档案移交清册	基本财务管理制度
		会计档案借阅	FL23	未经授权或批准查阅会计档案，可能因管控不当造成财务信息外泄、资料丢失。	会计档案应在财务管理部或公司档案室内查阅，须带出档案库房时，办理申请经档案管理部门和财务管理部负责人批准方可带出。 **财务管理部内部人员借阅或查阅**：会计档案存在财务管理部的，办理借阅申请后，档案保管人员配合办理借阅和登记；会计档案存在档案室的，至档案室办理借阅登记手续。 **公司内部其他人员借阅**：会计档案存在财	财务管理部、借阅人员	相关岗位人员	发生时	借阅申请、借阅登记记录	基本财务管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					务管理部的，应经财务管理部负责人批准后办理借阅手续；会计档案存在档案室的，需按要求填写《档案借阅审批表》，经批准同意后，方可借阅。 **公司外的单位或人员**无权直接查阅公司会计档案（相关纪检监察税务检查或执法部门执法办案等除外），确需要查阅时，必须经财务管理部负责人同意，并由财务人员配合或全过程跟进办理借阅。 借阅人员借阅档案期间，会计档案的安全性和完整性由借阅人负责，借阅人应当在限定的借阅周期内归还借阅的会计档案；未经允许，不得复印相关凭证。					
		会计档案销毁	FL24	未按规定程序办理会计档案销毁，销毁过程无监督，无记录，可能导致永久性会计档案被一并销毁，或重要资料外泄。	公司档案管理部门会同财务管理部提出会计档案销毁建议，经同意后由会计档案部门编制《会计档案销毁清册》，列明销毁会计档案的名称、卷号、册数、起止年度和档案编号、应保管期限、已保管期限、销毁时间等内容，由单位负责人签署意见。 销毁会计档案时，档案机构和会计机构共同派员监销，监销人应当在《会计档案销毁清册》上签名盖章，并将监销情况向公司财务总监、主要负责人报告。	财务管理部、档案管理部门	相关岗位人员	发生时	会计档案销毁清册	基本财务管理制度

六、流程相关管理制度

1.《会计政策》

2.《基本财务管理制度》

3.《资金管理制度》

4.《资产减值计提、报废和损失核销管理办法》

5.《财务会计报告管理办法》

6.《税务管理办法》

7.《外派财务负责人管理办法》

第二十章　关联交易管理

一、总述

关联交易是指公司关联方之间发生的转移资源或者义务的事项。关联方包括关联法人(或者其他组织)和关联自然人。一般包括主要股东、董事、高级管理人员及其家属和上述各方所控股的公司。

关联交易管理的子流程主要包括关联方登记与交易管理、关联交易预测与执行和关联交易披露与监督。

二、基本控制目标

1. 合规目标

按照企业会计准则、会计制度以及上市公司监管要求，明确关联交易管理原则，合理合规界定关联人和关联关系，规范关联交易定价、交易预测和关联交易行为；依规及时完整披露关联交易情况、交易金额、交易类型等。

2. 经营目标

按照关联方协议进行关联交易公平交易，定价以市场价格或比照市场价格为基础制定，真实反映关联交易状况，确保价格公允，以保障公司和中小股东权益。

3. 财务报告目标

（1）准确界定关联方，确定公司关联方的名单并及时更新，避免关联交易记录不全，影响财务报告质量；

（2）保证关联交易统计准确、核对及时，确保关联交易信息披露的真实、准确、完整。

三、不相容职责

1. 关联交易管理主要职责：

A：关联交易定价计算

B：关联交易定价审批

C：关联交易合同拟定

D：关联交易合同审核签批

E：关联交易核对、会计记录

F：关联交易执行

G：关联交易款项支付申请

H：关联交易款项支付审批

I：关联交易款项支付执行

2. 关联交易管理不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B			X						
C				X					
D									
E						X			
F									
G								X	X
H									X
I									

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
关联交易总体控制	关联交易管理体系建设	关联交易管理机构及职责	CT01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	股东会、董事会等议事决策机构，在职权范围内审议决定关联交易定价、关联交易事项。 证券事务部门牵头关联交易相关制度制定，负责公司关联交易信息披露相关事项。 财务管理部负责关联交易相关的账务处理，定期核对关联交易发生额、关联往来余额，及时、真实、完整反映关联交易情况。 各关联方根据相关法定要求和公司的《关联交易管理制度》开展关联交易，公允定价，真实、完整反映关联交易情况。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	关联交易管理制度
		关联交易管理制度	CT02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	制定下发了《关联交易管理制度》，规范公司交易管理原则，规范界定了关联方及关联交易定价、关联交易合同订立、关联交易的决策、审批等方面。 关联交易各方应当依法依规开展关联交易，订立关联交易协议或合同，明确各方权利、责任和义务，规范履行合同。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	无	关联交易管理制度
		关联交易岗位管理	CT03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不	各关联方相关岗位人员负责关联交易事务办理。 证券事务部门证券事务岗：负责做好与	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	关联交易管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				相容岗位未分离等风险。	监管部门对接等相关工作，并做好关联交易信息披露工作。 财务管理部会计岗位：负责关联交易账务核算，定期进行关联交易对账，根据对账结果处理关联交易账务核算。					
关联方登记与交易管理	关联方登记管理	关联交易类型与定价管理	CT04	关联交易类型不明确，关联交易定价不合理、不公允，可能导致公司损失或损害中小股东权益，财务报表信息失真，产生违规风险。	关联人包括关联法人(或者其他组织)和关联自然人。在交易行为发生前对交易对象的背景进行调查核实，确定是否属于关联方。纳入关联方情形的法人或者其他组织，为公司的关联法人(或者其他组织)；纳入关联方情形的自然人，为公司的关联自然人。具体根据《关联交易管理制度》和相关法定要求进行关联方确认。 公司董事、高级管理人员、持股5%以上的股东及其一致行动人、实际控制人，应当及时向公司董事会报送公司关联人名单及关联关系的说明，由公司做好登记管理工作。 **关联交易类型。**包括但不限于购买或者出售资产、对外投资(含委托理财、对子公司投资等)、提供财务资助(含委托贷款等)、提供担保(含对控股子公司担保等)、租入或者租出资产、委托或者受托管理资产和业务、赠与或者受赠资产、债权或者债务重组、转让或者受让研发项目、签订许可协议、放弃	股东会、董事会、各交易方	相关岗位	发生时	关联交易协议或相关定价审批记录	关联交易管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					权利(含放弃优先购买权、优先认缴出资权利等)、购买原材料（燃料、动力）、销售产品（商品）、提供或者接受劳务、委托或者受托销售、与关联人共同投资等。 **关联交易定价需遵循独立交易原则**，确保公允。根据交易情况确定关联交易定价，基本原则遵循： ①交易事项实行政府定价的，可以直接适用该价格； ②交易事项实行政府指导价的，可以在政府指导价的范围内合理确定交易价格； ③除实行政府定价或政府指导价外，交易事项有可比的独立第三方的市场价格或收费标准的，可以优先参考该价格或标准确定交易价格； ④关联事项无可比的独立第三方市场价格的，交易定价可以参考关联方与独立于关联方的第三方发生非关联交易价格确定； ⑤既无独立第三方的市场价格，也无独立的非关联交易价格可供参考的，可以合理的构成价格作为定价的依据，构成价格为合理成本费用加合理利润。 **关联交易定价的主要方法：** ①可比非受控价格法：参照在公平市场环					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					境下，独立第三方之间进行同类交易所采用的价格来确定关联交易的价格。 ②再销售价格法：以关联方购进商品再销售给非关联方的价格减去合理的毛利后的金额作为关联方购进商品的公平成交价格。 ③成本加成法：以关联交易发生的合理成本加上可比非关联交易毛利作为定价基础。 ④交易净利润法：以可比非关联交易的利润率指标确定关联交易的净利润，进而确定交易价格。 ⑤利润分割法：根据企业与其关联方对关联交易合并利润的贡献计算各自应该分配的利润额，再据此确定交易价格。					
		关联方清单登记与更新	CT05	关联方认定不准确，标准一，管理口径不一致，可能导致财务报告信息不完整。关联方名单未编制或不全面，可能导致关联方识别不全。	公司证券事务部门等相关部门应当定期进行公司关联方清单的编制、更新，形成关联方清单在公司内部发放，以便指导所属公司规范管理关联交易，定期进行关联交易核对，真实、完整反映关联交易情况。 在披露公司关联交易情况、定期公告时，可按情况一并进行关联方、关联交易信息的披露。	战略投资与证券事务部	相关岗位	发生时	关联方清单	关联交易管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		关联交易协议订立与履行	CT06	关联交易协议主要条款不清晰，或未约定具体交易价格，导致公司在交易中利益受损。关联交易协议主要条款发生重大变化，未进行信息披露，面临处罚风险。	针对首次发生的日常关联交易，公司应与关联人书面订立包括交易价格、定价原则和依据、交易总量或者其确定方法、付款方式等主要条款的《关联交易协议》，并根据协议涉及的交易金额，报公司决策机构审批后订立协议；协议没有具体交易金额的，应当提交股东会审议。 关联交易协议未确定具体交易价格而仅说明参考市场价格的，应按《关联交易管理制度》有关规定履行披露义务，披露实际交易价格、市场价格及其确定方法、两种价格存在差异的原因。	各交易方	相关岗位	发生时	关联交易协议	关联交易管理制度
	关联交易预测与执行	关联交易预测	CT07	未合理估计日常关联交易对财务报告的影响，导致信息披露不充分。	在披露上一年度报告之前，对公司当年度将发生的日常关联交易总金额进行合理预计，报公司决策机构审批并披露。 预计范围内的日常关联交易，应在年度报告和半年度报告中予以披露。如在实际执行中日常关联交易金额超过预计总金额，应根据超出金额按关联交易决策要求和程序，报公司决策机构审批后披露。	经营管理部、战略投资与证券事务部、相关交易方	证券事务岗、相关岗位	发生时	关联交易预测记录	关联交易管理制度
		关联交易决策与执行	CT08	未及时识别公司关联交易，关联交易未经适当审批或超越授权审批，	**股东会审批的关联交易事项：** 公司与关联人发生的交易(公司获赠现金资产和提供担保、单纯减免公司义务的债务除外)金额达到 3000 万元人民币以上，且	股东会、董事会、总经理、各交易方	相关岗位	发生时	关联交易议案和审议记录、决定等	关联交易管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				可能因重大差错、舞弊、欺诈而导致公司经济、声誉受损。	占公司最近一期经审计净资产绝对值5%以上的关联交易事项； 公司为关联人提供担保的，不论数额大小，均应当在董事会审议通过后提交股东会审议； 根据《关联交易管理制度》规定，因关联董事回避后董事会不足法定人数时，该关联交易由公司股东会审议； 法律、法规、规范性文件规定应当由股东会审议批准的关联交易。 **董事会审批的关联交易事项：** 公司与关联法人(或者其他组织)发生的交易金额在300万元以上，且占公司最近一期经审计净资产绝对值0.5%以上的关联交易事项。 公司与关联自然人发生的交易金额在30万元以上，但未达到股东会审议标准的关联交易事项。 **公司与关联人发生的未达到董事会审议标准的关联交易事项由总经理审批。** 关联交易(公司获赠现金资产和提供担保除外)金额在3000万元以上，且占公司最近一期经审计净资产绝对值5%以上的关联交易，**除应当及时披露外，还应当聘请具**					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					有从事证券、期货相关业务资格的中介机构，对交易标的进行评估或审计，并将该交易提交股东会审议。与日常经营相关的关联交易所涉及的交易标的，可以免于审计或评估的情形:购买原材料、燃料、动力；销售产品、商品；提供或接受劳务；委托或受托销售；存贷款业务；与关联人等各方均以现金出资，且按照出资比例确定各方在所投资主体的权益比例；深交所规定的其他情形。					
关联交易披露与监督	关联交易披露与监督	关联交易信息披露	CT09	关联交易及其披露违反国家法律法规，使公司遭受外部处罚，产生经济信誉损失；监管不严，可能造成关联交易舞弊。	公司与关联自然人发生的交易金额在30万元以上的关联交易，应当及时披露。公司与关联法人发生的交易金额在300万元以上，且占公司最近一期经审计净资产绝对值0.5%以上的关联交易，应当及时披露。其他需披露的关联交易，严格按照证券监管部门要求执行。 在公司半年度、年度财务报告中，关联交易信息披露包括采购和销售商品、提供和接受劳务、关联托管、关联承包、关联租赁、关联担保、关联方资金拆借、关联方资产转让、债务重组等，结合业务发生情况确定。 关联交易信息披露公告内容、具体要求，需向深交所提交的资料等，严格按照深交	战略投资与证券事务部、各交易方	证券事务岗和相关岗位	发生时	关联交易公告信息和其他支撑材料	关联交易管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					所要求和公司《关联交易管理制度》执行。					
		关联方资金占用监管	CT10	监督控制不力，缺乏有效监管，可能产生不必要、不公允的关联交易，损害公众公司权益。	**董事会**：对关联交易建立严格的审查和决策程序，并依据相关法律、法规、规范文件及公司章程等请独立董事对关联交易发表意见。 **股东会**：建立严格的关联交易审查和决策程序，可以通过聘请中介机构，以独立第三方身份发表关联交易意见。 **审计委员会**：不定期查阅与关联方间的交易记录，了解是否存在关联方占用、转移公司资产的可能；发现异常，提请董事会采取措施，并及时向监管机构报告。 每年年末，由主审会计师事务所审计后出具《关联方占用上市公司资金情况的专项审核报告》，对控股股东及其他关联方资金占用情况进行说明。	战略投资与证券事务部、各交易方	证券事务岗和相关岗位	发生时	关联方占用上市公司资金情况的专项审核报告 控股股东及其他关联方资金占用情况汇总表	关联交易管理制度

六、流程相关管理制度

1.《关联交易管理制度》

2.《信息披露事务管理制度》

第二十一章　全面预算管理

一、总述

全面预算是指公司对一定期间的经营活动、投资活动、筹资活动、财务活动、资金运营等做出的预算安排。全面预算作为一种全方位、全过程、全员参与编制、实施的预算管理模式，凭借其计划、协调、控制、激励、评价等综合管理功能，整合和优化配置公司资源，提升公司运行效率，成为促进公司发展的重要推手。

全面预算的子流程主要包括预算编制管理、预算执行与分析、预算调整与审批、预算执行考核、预算资料归档管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

(1) 按照企业内部控制基本规范及其应用指引、上级单位预算管理要求，结合公司实际建立健全公司全面预算管理制度，规范预算编制、预算审批、预算执行与监督、预算考核管理等各方面，确保预算管理符合管理规定。

(2) 按照全面预算编报程序，组织公司各部室和所属公司编报预算，汇总、审核预算，保证年度全面预算与公司经营目标、战略目标等的一致。

(3) 规范预算调整、预算执行监督等的管理，做到全过程监控预算执行，发现异常及时纠偏。

2. 经营目标

(1) 做好年度全面预算的分解工作，结合管理所需将年度预算分解为季度和月份预算，明确预算责任主体，做好执行监督，避免年度财务预算目标无法实现、公司资源浪费和管理效率低下。

(2) 预算调整须符合调整条件且经过有效审批，避免预算调整体系缺乏准确性；保持预算的严肃性，非必要不进行预算调整。

(3) 预算考核须总结预算管理经验与教训，正确评估各类风险水平和经营形势，使公司正确认识并防范各类风险。

3. 财务报告目标

（1）如实编制预算并进行有效审批，避免因差错、舞弊、欺诈导致的损失。

（2）按照核算要求，对于预算支出在经过审批后方可列支。预算执行中，及时查明并解决出现的问题，定期报告全面预算的执行情况，避免造成预算体系失去权威性。

（3）开展预算执行情况分析，正确、科学、及时分析预算执行情况，避免削弱预算执行控制的效果，导致预算考评不客观、不公平。

4. 战略目标

严格管控预算调整，非必要不进行预算调整，避免预算调整事项偏离公司发展战略和年度财务预算目标，造成调整方法无法实现最优化。

三、不相容职责

1. 全面预算管理主要职责：

A：全面预算编制、预算调整

B：全面预算（预算调整）汇总、审核

C：全面预算、预算调整审批下达

D：年度预算分解

E：年度预算分解审批

F：年度预算执行

G：预算执行情况监控与分析

H：预算执行情况考核

2. 全面预算管理不相容职责对照表

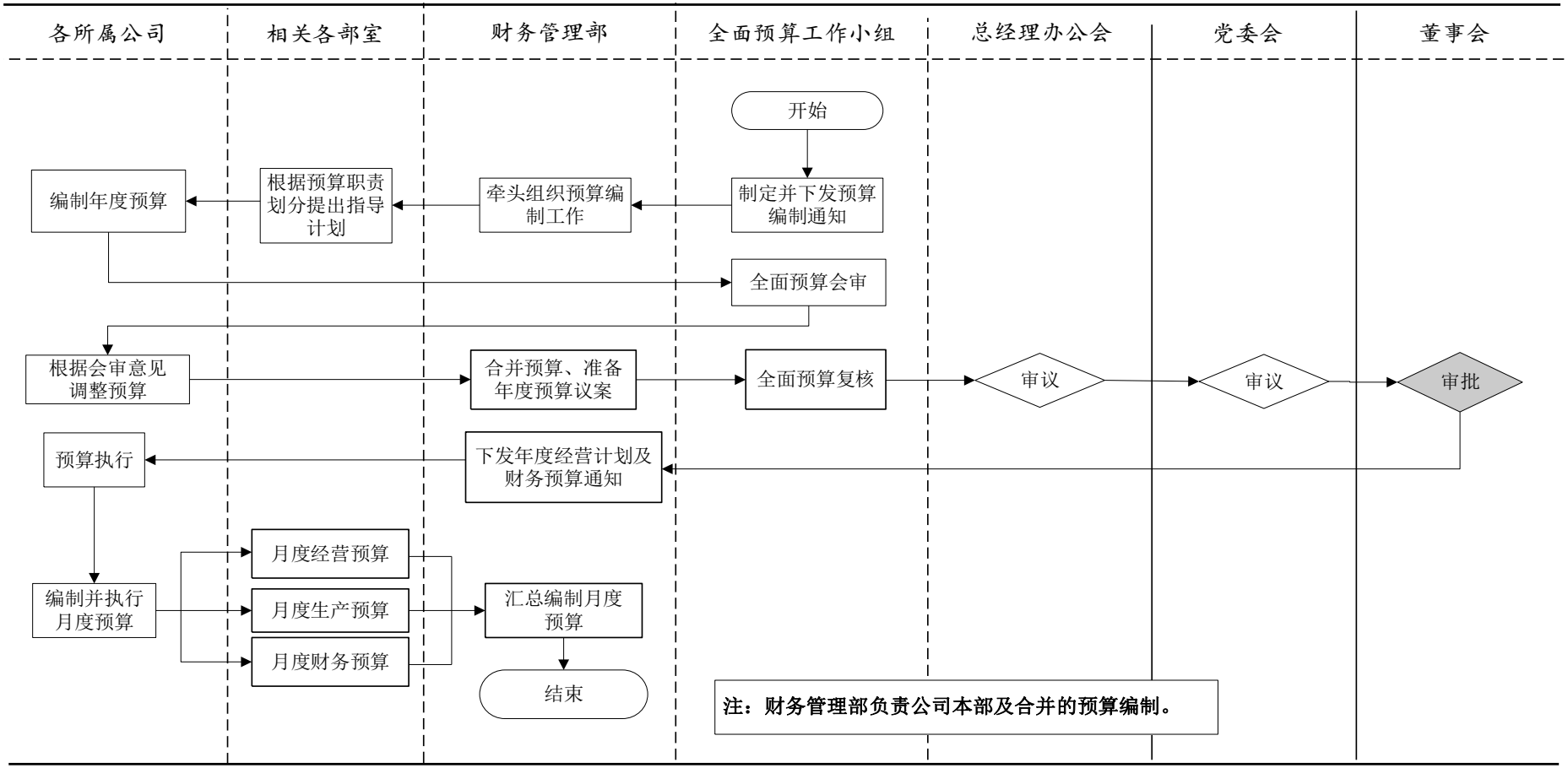
	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X						
B			X			X		
C						X		
D					X			
E						X		
F							X	X
G								
H								

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

全面预算管理流程图

预算管理流程（参见《云南能源投资股份有限公司全面预算管理制度》 *财务管理部*



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
全面预算总体控制	全面预算管理体系建设	全面预算管理机构及职责	BU01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	全面预算管理组织机构涵盖预算管理决策机构、预算管理职能机构和预算管理执行单位三个层级。 公司董事会是全面预算管理的最高决策机构，公司总经理办公会负责对公司全面预算实施管理和审议。预算管理职能机构是负责全面预算的组织、协调、编制、审议、监控和反馈的职能部门。预算管理执行单位是预算管理执行过程中的各个责任主体。 决策机构按照权限分配负责公司总体全面预算的审议批准。董事会、总经理办公会根据职权审议决策权限内的预算及预算调整、预算分解，听取预算执行情况分析。 成立全面预算工作小组，作为预算管理职能机构，负责公司全面预算管理工作，组长为公司财务总监，副组长为公司财务管理部负责人，组员为各部室负责人及预算管理工作人员。全面预算工作小组办公室设在公司财务管理部。 全面预算管理的执行单位为公司各级预算责任主体，包括公司总部各部室、事业部、所属公司。总部各部室、事业部根据各自职能职责，分类归口其职责范围内的总部的预算事	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	全面预算管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					项。各所属公司建立健全自身预算管理体系，按照公司要求组织预算编制、审定、上报、预算分解执行等具体工作。					
		全面预算管理制度	BU02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	制定了《全面预算管理制度》，规定预算管理机构及其职责、预算编制原则及任务，预算编制范围、内容，编制程序，预算执行与监控、预算调整、预算分析与考核等。 财务管理部是公司预算的归口管理部室，负责建立和健全预算管理制度，会同有关部室拟定预算编制的方案、程序和方法，组织全面预算工作小组对各预算执行单位提出的预算调整申请进行审核并提出相关意见；指导各预算执行单位规范预算管理，严肃预算执行。	财务管理部	财务分析与预算岗	发生时	无	全面预算管理制度
		全面预算岗位管理	BU03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**财务管理部财务分析与预算岗**：负责全面预算编制和调整工作，根据公司预算相关制度修订情况以及全面预算执行过程中存在的问题对全面预算工作程序、规章制度进行不定期修订和完善。 **经营管理部经营分析与绩效管理岗**：负责依据年度经营目标，分解下达各单位年度、季度、月度绩效指标，编制年度生产经营绩效考核方案及相关单项奖励办法，对各所属单位提交的绩效指标完成情况进行分析及评审。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位说明书	全面预算管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					公司各部室、事业部相关岗位，负责其部门（事业部）预算申请、预算执行与分析等。 所属公司财务部门、生产、经营管理和其他相关部门相关岗位，负责其所在层级预算编制、预算审核、预算分解与执行、预算执行监督等具体工作。					
全面预算编制与执行	预算编制管理	预算编制准备	BU04	预算编制相关工作准备不充分，基础数据和信息不完整等，可能影响预算编制工作的进度和编报质量，导致预算编制不实。	编制前应做好预算编制准备工作，包括上一年度预算执行情况的总体分析总结，当年下达的经营目标任务，年度重点任务等。 在内部明确各职能部门、责任单元预算编制与预算执行的管理责任，避免责任不清导致预算编制、执行中的推诿扯皮。 预算编制原则上以预算期公司确定的发展战略和经营、投资目标为基础，以上年实际业务经营情况和行业标杆企业为比照，结合公司预算管理的目标要求、投融资计划、资本运营等重大经营事项安排，确定预算期内公司的经营管理重点，实现预算与结算的配比考核。	财务管理部和各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗各相关岗位	发生时	预算编制通知	全面预算管理制度
		年度预算编制	BU05	各预算执行主体未按规定程序做好预算编制基础工作，未按要求编制预算或预算编	预算编制按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行；采用“一上二下”编制原则，具体按照目标分解——编制上报——会审调整——审议批准——下达执行五大步骤编制年度预算。 年度预算工作的启动由财务管理部报公司	财务管理部和各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗各相关岗位	发生时	预算编制通知、年度预算编制纲要等	全面预算管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				制不够详尽，可能导致经营缺乏约束或偏离战略目标。	管理层审定后明确，一般情况下无特殊原因，原则上于当年9月启动下一年度预算编制工作，具体以当年预算编制通知为准。 全面预算工作小组根据公司战略发展目标，制定公司下一年度预算编制纲要，确定公司下一年度预算编制的原则和要求，公司各职能部室按预算管理职责分工内容提出各所属公司的指导计划。预算编制以通知形式下达各预算编制单位。 各预算编制单位应当按照预算编制通知要求，做好预算编制工作安排，根据公司提出的指导计划、年度发展任务和投资方向，以及预算目标和政策，结合单位实际以及预测的执行条件，完成预算表格和报告体系的编制。在规定的时限内完成预算编制，并按通知要求上报全面预算工作小组办公室。 预算编制内容一般包括：业务预算、资本预算、筹资预算以及财务预算。 业务预算是反映预算期间内企业可能形成现金收付的生产经营活动（或营业活动）的预算；资本预算是企业在预算期内进行资本性投资活动的预算；筹资预算是企业在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券以及对原有借款、债券还本付息的预算；财务预算主要以预计资产负债表、预					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					计利润表、预计现金流量表、预计所有者权益表等形式反映。 以上预算具体内容和要求，包含的必要指标和具体要求按照《全面预算管理制度》的相关规定执行。					
		年度预算会审	BU06	全面预算在提报决策机构审议批准前未进行会审，未对编报质量进行把关，影响预算编报整体进度。	财务管理部组织全面预算工作小组对各所属公司上报的预算报告和预算报表进行会审；各相关部室在会审期间内完成相应职责的审核工作并明确审核意见。 全面预算工作小组汇总和梳理审核意见后对各所属公司进行反馈，各所属公司根据会审意见完成对年度预算的调整。 会审重点为各预算编制单位是否根据提出的指导计划、年度发展任务和投资方向等，结合自身职能定位、业务发展等合理预测相关预算，必须提报的预算报表、基础资料等是否符合要求、是否相对完整。	财务管理部、全面预算工作小组、各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗、各相关岗位	发生时	预算方案会审意见 单位预算方案调整记录	全面预算管理制度
		年度预算审批	BU07	全面预算未经适当审批或越权审批，可能导致预算权威性降低。	全面预算工作小组对各所属公司预算复核无误后，由财务管理部负责全公司预算合并工作。据此编制公司的年度财务预算方案，提交公司总经理办公会审议，党委会前置研究后，提交董事会审议批准。	财务管理部、全面预算工作小组、各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗、各相关岗位	发生时	各决策会议的会议材料、会议纪要、会议决定等	全面预算管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	预算执行与分析	预算下发与预算分解	BU08	预算指标分解不够详细、具体，可能导致某些岗位和环节缺乏预算执行和控制依据，管理无序。	公司董事会审议批准后的年度预算，由财务管理部牵头，形成相关预算指标，下达各预算执行单位。公司办公室下达可控费用年度预算指标。 各预算单位应当在接到下达的预算指标、可控费用指标后，认真分析，落实到具体项目或执行上，将预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部室、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的预算执行责任体系，确保预算指标的完成，可控费用的严格管控和合理、合法使用。	财务管理部、全面预算工作小组、各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗、各相关岗位	发生时	年度预算批准文件、预算指标下达通知和相关材料	全面预算管理制度
		预算执行情况监控与分析	BU09	预算监控不到位，预算分析不正确、不科学、不及时，可能削弱预算严谨性和控制效果，可能导致预算考评不客观、不公平。	各预算单位加强预算过程控制，应当以预算作为预算期内组织协调各项经营活动的基本依据，严格执行收入、成本和费用预算，将年度利润预算、经营现金净流量预算细分为月度和季度预算，通过分期预算控制，确保年度预算目标的实现。相关收入应当结合生产经营管理及时核算、确认，相关支出按照单位支出管理规定，严格履行审批手续后方可列支，对于可控费用应当严格按照支出范围、支出标准和支出审批程序办理，严禁出现超标准、超范围列支。 财务管理部每月编制公司预算执行分析报告及月度滚动预测，上报审核后，反馈至相关部室，由相关部室具体落实业务控制。	财务管理部、全面预算工作小组、各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗、各相关岗位	发生时	预算执行分析报告（定期报告、临时报告）及月度滚动预测记录	全面预算管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					在预算执行过程中，各级预算责任单位应组织专门人员及时检查、追踪预算的执行情况，对全面预算的执行进度、执行差异进行全面跟踪分析，形成预算执行分析报告（临时报告和定期报告）。预算执行分析报告主要采取报表和说明性文本的形式呈现。 公司相关部室通过经营分析会相关会议监控、跟进预算执行。经营管理部及办公室组织季度经营会议；各事业部根据管理需要定期组织召开经营分析会议。					
预算调整管理	预算调整与审批	预算调整申请	BU10	未建立预算调整机制或调整程序不明确，造成预算调整无据可依。	预算调整实行“分级管理、专项审批、持续规范”的原则。年度全面预算下达后，原则上不予调整，除遇到必须调整预算的情形。预算调整分为一般事项调整和特殊事项调整。 **一般事项调整**是指履行各公司预算调整内部决策程序后，报公司总部审批后即可执行预算调整。主要包括：由于金融政策、融资环境、利率波动等因素影响，融资预算中的增减融资、利息支出变动等事项，暂按一般事项调整处理；以及特殊事项以外的其他事项。 **特殊事项调整**是指除了履行各公司预算调整内部决策程序后，还需再报上级主管部门审批后方可执行的预算调整。主要包括：年度投资计划调整；公司整体预算调整事项；公司五项重点费用预算调整事项；公司向上级主管部	财务管理部、全面预算工作小组、各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗、各相关岗位	发生时	预算调整草案或预算调整说明及相关预算表格等	全面预算管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					门申请的未列入年度预算的借款事项；公司认为影响重大的事项。					
		预算调整审批	BU11	预算调整审核权限或审核随意，导致频繁调整预算或调整预算草率，严重偏离经营目标。	总部负责审批公司各部室和所属公司合并预算调整，所属公司负责审批下级公司预算调整并报公司总部备案，有特别要求的事项，如有预算调整，实行专项审批，根据相关的预算调整流程执行。 各预算单位应当根据预算调整情形，按审批程序和审批层级报经批准后，方可进行要素调整。 预算调整后，相关预算指标重新分解，按新下达的指标执行各项预算。同步按要求做好预算执行监控和分析。	财务管理部、全面预算工作小组、各部室、事业部、所属公司	财务分析与预算岗、各相关岗位	发生时	预算调整批复文件	全面预算管理制度
预算执行考核	预算执行考核	预算考核机制	BU12	预算考核指标设置不科学，或未经审批执行，可能导致预算考评不客观、不公平。	年度经营目标，由经营管理部依据公司全面预算编制情况为基础，按程序报批后，形成《经营业绩考核责任书》，与各经营责任主体签订责任书，作为经营业绩考核的主要依据。 所属公司企业负责人的年度预算于年初按时报备公司办公室，年终组织人力资源部、风控与审计法务部、纪委办公室将按预算备案进行监督管理，并作为政务公开、民主生活会、年度述职述廉以及廉洁考核的重要内容。	经营管理部、各部室、事业部、所属公司	经营分析与绩效管理岗和其他相关岗位	发生时	经营业绩考核责任书及相关考核记录（季度、年度）	全面预算管理制度 所属公司经营业绩考核管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		预算考核实施	BU13	预算考核未按考核方案执行，或考核不及时，可能削弱预算执行控制效果。	经营业绩考核由公司经营管理部牵头组织实施，按年度经营业绩考核和任期经营业绩实施考核。具体详见《所属公司经营业绩考核管理办法》相关管理规定。	经营管理部、各部室、事业部、所属公司	经营分析与绩效管理岗和其他相关岗位	发生时	经营业绩考核责任书及相关考核记录（季度、年度）	全面预算管理制度 所属公司经营业绩考核管理办法
预算资料归档管理	预算资料归档管理	预算记录与资料归档	BU14	预算文件归档不及时，可能导致以后年度查阅预算依据不充分，相关事项追溯难。	年度预算执行完结后，各预算实施主体、全面预算工作小组及小组办公室，负责收集整理预算编制文件(预算编制通知)、财务预算报告、预算调整报告、预算执行分析（财务分析报告）、预算下达（批复）文件、预算调整文件等材料。	财务管理部、各部室、事业部、所属公司	相关岗位	发生时	预算资料归档记录	全面预算管理制度

六、流程相关管理制度

1.《全面预算管理制度》

2.《资金管理制度》

3.《所属公司经营业绩考核管理办法》

第二十二章 合同管理

一、总述

合同是指企业与自然人、法人及其他组织等平等主体之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。合同管理指对合同起草、审查、签署、履行、变更、中止、解除、纠纷处理、立卷归档、监督等全过程的管理。合同管理是公司维护合法权益、保证资产和运营安全、防范风险、提高公司经营管理水平的重要基础。

合同管理的子流程主要包括：合同管理总体控制、合同订立与履行管理、合同纠纷管理和合同档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）严格按照国家相关法律法规建立健全公司合同管理制度，依法订立合同，避免遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

（2）严格按照合同订立流程办理合同文本拟制、审核审批和合同签署（用印），保证合同经过内部严格审核，防范合同审核审批不严导致的合同履行风险。

2. 经营目标

（1）合同管理做到统一归口，避免政出多门。明确合同管理相关部门职责和授权人员权责，加强合同订立、履行管理，防范和降低法律风险与财务风险。

（2）明确合同履行跟进责任，加强合同履行控制，发现异常及时采取应对措施予以应对，避免自身权益受损。

（3）明确合同纠纷处理程序和要求，合理合法解决合同纠纷，防范或者降低纠纷导致的损失。

（4）结合公司合同管理情况及时进行合同台账信息记录，对合同订立、履行情况进行全面掌握，避免合同疏于管理导致的合同履行不当风险。

3. 财务报告目标

按照合同约定及时办理合同验收和合同结算手续，避免合同结算不及时、违约、合同纠纷等风险。

三、不相容职责

1. 合同管理主要职责：

A：合同对象调查

B：合同对象调查情况审核

C：合同拟定/修改（补充、变更、解除）和履行

D：合同审核审查（会审）

E：合同审批、签署

F：合同用印申请

G：合同用印审批

H：合同纠纷处理意见提出

I：合同纠纷处理意见批准

J：合同登记与保管

K：合同管理情况分析与评估

2. 合同管理不相容职责对照表

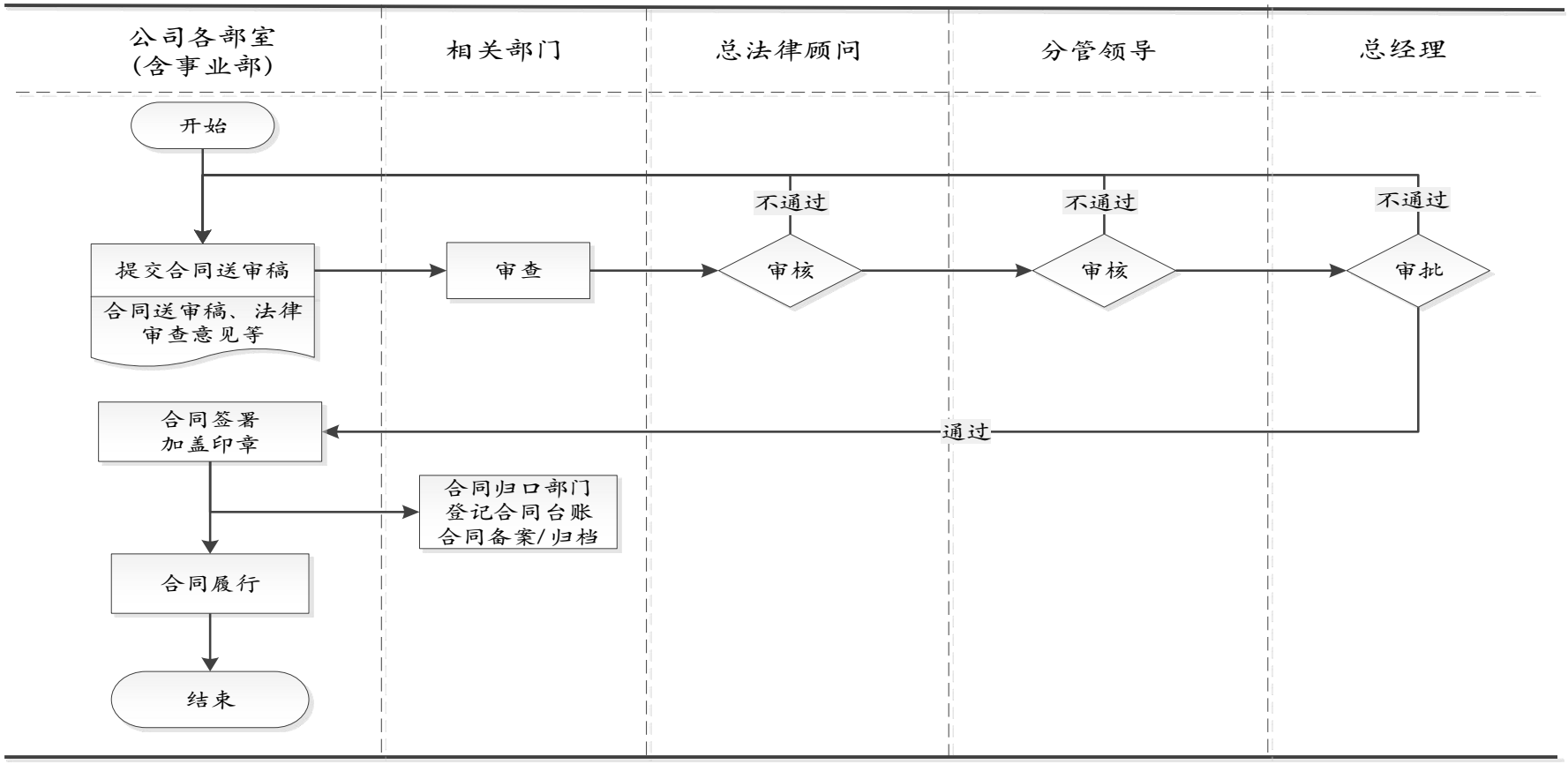
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X			X						X
B											
C				X	X						X
D					X						
E						X		X		X	
F							X				X
G											
H									X		
I											
J											
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

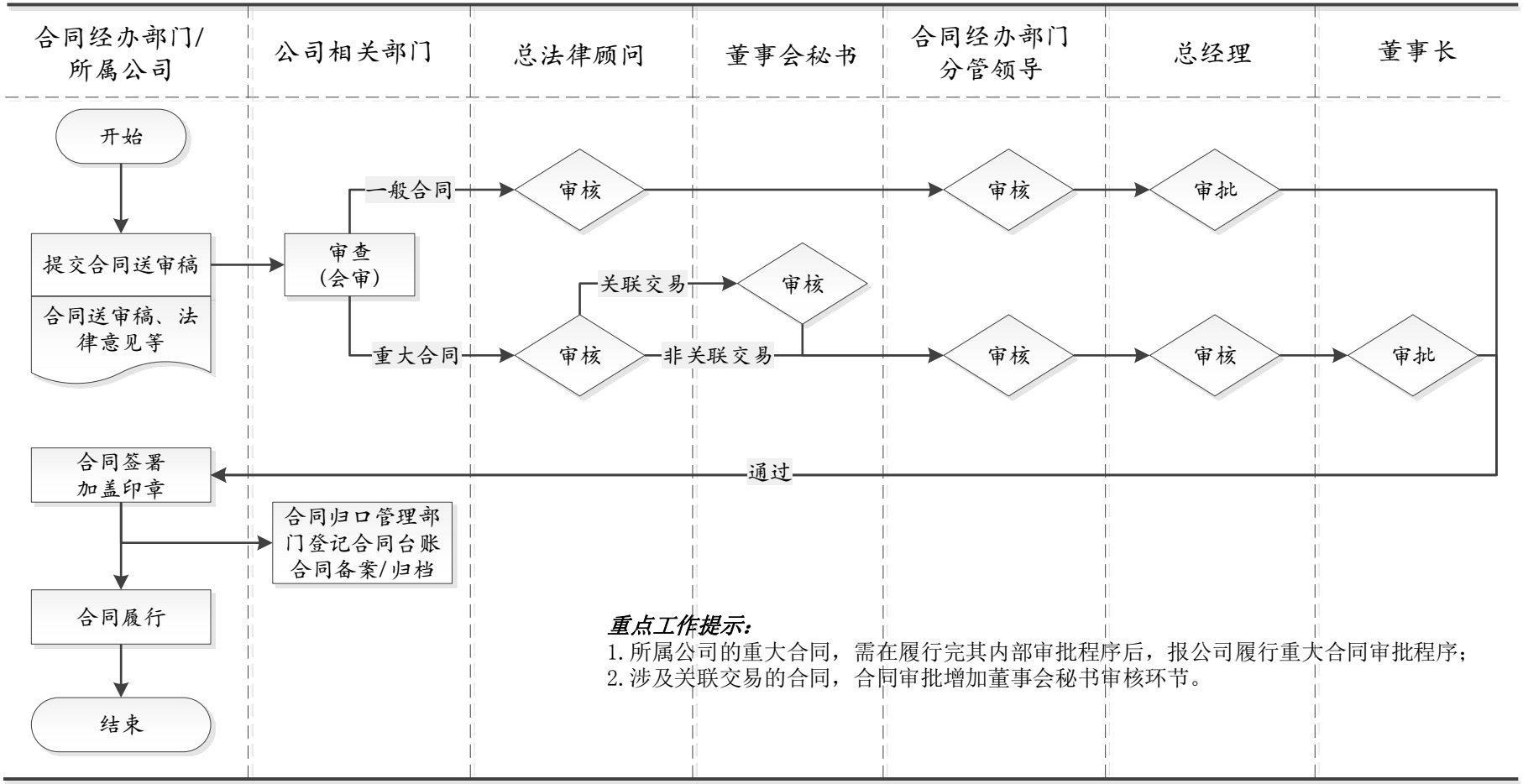
1. 一般合同审批流程

一般合同审批流程（参见《云南能源投资股份有限公司合同管理制度》） *经营管理部*



2. 重大合同审批流程

重大合同审批流程（参见《云南能源投资股份有限公司合同管理制度》） *经营管理部*



重点工作提示：

1. 所属公司的重大合同，需在履行完其内部审批程序后，报公司履行重大合同审批程序；
2. 涉及关联交易的合同，合同审批增加董事会秘书审核环节。

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
合同管理总体控制	合同管理职责	合同管理职责	CM01	管理机构不健全、管理职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	按照部门职责划分合同管理责任，公司合同管理各部门的主要职责： 经营管理部是公司本部合同归口管理部门，主要负责合同管理体系建设，制定合同管理制度和程序，按需参与合同谈判，管理合同专用章，监督指导和检查公司及所属公司合同管理情况等。 风控与审计法务部负责合同合法性审核，协调法律顾问按需出具法律意见书；按需参与合同谈判、合同纠纷的调解和处理工作、发布公司合同示范文本等。 合同经办部门是合同的第一责任部门，主要负责合同前期调查、合同相对方资格审查，合同谈判、合同文本拟制、合同订立和合同履行、合同纠纷处理、合同立卷归档等具体工作。 以上各部门具体职责参见《合同管理制度》的相关规定。所属公司应当明确其合同归口管理和其他相关部门责任，确保合同管理责任落实。	经营管理部 风控与审计法务部 合同经办部门	不适用	发生时	部门职责说明书	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		合同管理制度与类别管理	CM02	管理制度的缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	经营管理部牵头制定公司的合同管理制度，所属公司以公司合同管理制度为参考结合自身实际建立健全自身的合同管理制度。公司实施合同分级分类管理： 按照合同重要程度及金额大小进行分级管理，分为重大合同、一般合同，具体为： （1）重大合同 ①投资类合同、财务类合同中的担保类合同； ②其他类别合同标的额在 1000 万元以上的合同。 ③未纳入年度日常关联交易事项的关联交易合同。 （2）一般合同：指重大合同以外的其他合同。 合同按照实质内容分为：投资类、基建工程类、物资类、燃料类、生产工程类、供能类、技术与信息化类、财务类、综合服务类、其它类共十类合同，具体详见《合同管理制度》的相关规定。 各所属公司报公司决策的投资类事项，应在议案中附章程、投资事项相关合同等。合同归口管理部门对所附章程、合同进行	经营管理部 风控与审计法务部 合同经办部门	不适用	发生时	无	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					法律合规性审查。所属公司在签订合同过程中边界条件与公司决策发生重大变化的，应按照投资管理制度履行相应的决策或报告程序。					
合同订立与履行管理	合同订立管理	合同调查	CM03	忽视被调查对象的主体资格审查，或对被调查对象的履约能力给出不当评价，导致合同对方当事人难以满足合同事项所需。	合同订立前，合同经办部门负责开展合同相对方主体资格、资信情况调查与审核。合同调查主要涉及： ①合法性调查与审核。获取对方营业执照及其他权利能力证明文件，且相关证照合法、真实、有效。涉及经营范围、专营许可、资质要求的，还应获取相应证明文件且能够充分满足合同项目需要。 ②履约保证调查与审核。对方具有相应的履约能力，必要时获取其经审计的财务报表、资金证明等文件。 ③信用调查与审核。调查其履约信用情况，如近三年内重合同、守信用情况，无严重违约事实情况。签署合同时，是否涉及可能影响合同履行的重大经济纠纷、重大经济犯罪案件、重大涉税风险或重大安全质量环保事故；是否存在可能影响合同履行的其他情形等。 合同调查发现合同相对方存在履约能力或资信状况瑕疵，但经过研判对合同履行	经营管理部 风控与审计法务部 合同经办部门	经办部门相关经办人	发生时	营业执照及其他权利能力证明文件、经审计的财务报表、资金证明、信用调查资料（如失信被执行人查询、重大税收违法失信主体名单查询、经营（活动）异常名录查询记录）等	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					影响不大的，合同经办部门应在合同审核审批时进行风险提示或说明情况；特殊情况必须签订合同的，向主要领导汇报并要求合同相对方提供真实、有效的保全措施。若可能严重影响合同履行和合同效力的，原则上不得订立合同。 招投标项目的合同，应当严格按照招投标相关规定和程序执行，并按照招投标文件订立书面合同，不得订立背离招投标文件实质性内容的协议。					
		合同谈判	CM04	需开展合同谈判的未结合实际进行谈判，可能会因重要约定不清晰、双方意思表示不一导致合同拟制、签署环节延迟或合同履行问题。	合同经办部门根据合同标的、内容等情况可组织法律、 财务等部门人员参加合同谈判。经办部门负责合同谈判的记录及纪要，并将合同谈判纪要作为合同审批的附件。	合同经办部门 风控与审计法务部 财务管理部 其他相关部门	经办部门相关经办人 法务合规岗	发生时	谈判记录（纪要）	合同管理制度
		合同拟制	CM05	选择不恰当的合同形式，合同内容和条款不完整、表述不严	风控与审计法务部负责组织建立和维护公司合同示范文本库。具体合同文本模板按照“谁主管、谁编制，谁修订”的原则，由相关部室根据业务归口管理需要按计划	合同经办部门 风控与审计法务部	经办部门相关经办人	发生时	合同示范文本 合同文本和相关材	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				谨，或存在重大疏漏，导致公司合法利益受损。	组织编制，经营管理部、财务管理部、风控与审计法务部及各相关业务部门进行审查会签，承办部门分管领导、风控与审计法务部分管领导审核，总经理审批后发布。根据政策法规、公司制度和日常运用情况进行合同模板的优化修订。 公司对外订立的合同，除了即时结清方式以外原则上采用书面形式。合同金额超过 2 万元或可能引起纠纷的经济事项，应当订立书面合同。合同文本拟制由合同经办部门负责，拟制合同优先选用公司合同示范文本库内的合同模板，国家、行业有标准范本或合同格式条款，应当优先选用并结合实际情况进行完善。合同谈判时达成的一致意见或重要条款，应按照谈判结果在拟制合同文本时予以体现。拟制合同文本至少应当包括： 合同各方名称、地址、电话、法定代表人姓名、职务、代理人姓名、职务；签约的目的和依据；标的；数量和质量，包括验收标准和方法；价款或酬金、包括支付方式、支付条件及各方开户银行账号；履行的地点、期限和方式；违约责任、争议解决方式、变更或解除条件；生效的条件				料	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					和时间、正副本份数、联系人、签约的地点、日期；签约各方公章或合同专用章；签约各方法定代表人或代理人签字。 其他需明确的内容。如合同涉及保密事项的，应当设立保密条款（有必要时可单独订立保密协议）；涉及安全生产责任的，应当设立安全生产责任条款；涉及信息安全的，应当设立信息安全条款；涉及知识产权的，应当设立知识产权条款，并对知识产权权益归属等问题作出明确约定。					
		合同审查、审批	CM06	合同起草人员没有根据审核人员的改进意见修改合同，导致合同中的不当内容和条款未被纠正。合同审核人员因专业素质或工作态度等原因，未能发现合同文本中的不当内容和条款。以上很可能造成合	合同经办部门应当及时发起合同审批流程，填写合同基本信息，并附合同文本及签署依据、背景资料、资信证明等相关材料。经招标采购的，应提供中标通知书及相关决策文件；非招投标的，应提供合同签订依据。合同涉设立担保事项的，应附担保方董事会或股东会决议；为控股股东、实际控制人提供担保的，应附担保方股东会决议。 ①风控与审计法务部对合同的合法合规性进行审核，并出具审查意见；合法合规性审核也可由委托的法律事务机构配合出具。所属公司未设立法务部门的，重大合	合同经办部门 风控与审计法务部 经营管理部 财务管理部 战略投资及证券事务部 其他相关部门	经办部门相关经办人	发生时	合同会审记录（如合同审批表、合同文本、合同审查意见书（法律意见书）、合同调查材料、资信证明材料等）	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				同履行的诸多问题。	同的审核可由风控与审计法务部协助提供法律审核意见。 ②经营管理部负责对合同价款、支付条件等涉及的经营事项及相关条款进行可行性、合理性审查。 ③财务管理部负责对税务条款、收支方式、资金预算、担保措施的合法合规性、可行性、合理性审查。 ④战略投资及证券事务部结合公司长远规划、战略目标，审查投资类合同、资产管理类合同是否符合公司战略管理需要，相关决策程序是否齐备；涉及关联交易，审查是否纳入公司年度关联交易预计事项，并对关联交易事项执行情况进行跟踪。 ⑤其他相关部门按部门职责，负责合同涉及本部门职责范围的相关条款的合法合规性、可行性、合理性审查，对合同条款是否符合相关标准及规范性文件提出意见。 经办部门负责合同全面审查，对技术、商务等条款进行把关，对合同的真实性、可行性、合理性、准确性负责。由其根据合同审查部门意见修改完善合同，对审查部门提出的意见未采纳的进行说明。完成					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					合同审查程序后不得对合同条款作修改，确需修改的，应重新履行审查流程。 ⑥公司法务部门或者外聘法律顾问负责合同合法性审核，形成法律意见或建议。法律顾问审核的合同应出具《法律意见书》。 公司本部按照合同重要程度及金额大小分一般合同和重大合同办理合同审批： ①一般合同审批：经法律审核（附法律审查意见及对该意见的书面回复），会审部门（经营管理部、财务管理部、风控与审计法务部及相关业务部门）会审，交总法律顾问、经办部门分管领导审核，报公司总经理审批后，办理合同用印。所属公司应参照公司本部一般合同审批程序，制定并严格执行本公司合同审批程序。 ②重大合同审批：经法律审核（附法律审查意见及对该意见的书面回复），会审部门（经营管理部、财务管理部、风控与审计法务部及相关业务部门）会审，交总法律顾问、经办部门分管领导和总经理审核，报公司董事长审批。涉及关联交易，合同审批流程增加董事会秘书。所属公司重大合同需在完成本公司内部审批后，报					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					公司本部履行重大合同审批流程。 若使用合同示范文本库中已通过法律审核的合同范本，且未修改条款主要内容的，可不再提交法律审核。					
		合同签署与用印	CM07	超越权限签订合同，或未审核合同对方签字人资格，可能影响合同效力。合同印章管理不当，或用印后未进行记录，可能导致无权限人员滥用合同专用章。	对外订立的合同原则上由法定代表人签署，法定代表人授权委托代理人签署的合同，应附授权委托书和代理人身份证明资料。完成合同审核审批并编号后，按照公司《印章证照法人授权管理办法》及用印相关规定办理用印审批并报送法定代表人或者授权委托人签署，加盖公章或合同专用章。经办部门应保证签署的合同文本与提交审查通过的合同文本一致。 合同发生非实质性内容变更，如对企业名称、法定代表人、账户信息变更，可不重新签订合同，但应提供情况说明及有效证明材料。 合同签署权限具体为：公司本部的重大合同由公司法定代表人签署，一般合同由公司法定代表人按年度授权公司总经理签署。以上范围外的其他相关人员签署合同的，按照“一事一批”原则，由各承办部门负责办理授权委托书。 合同中设立担保事项或规定由第三方承	合同经办部门 经营管理部 其他相关部门	经办部门相关经办人	发生时	合同文本及相关资料 合同用印审批表	合同管理制度 印章证照法人授权管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					担权利义务，担保方或第三方法定代表人或其授权代表应在合同上签字并加盖其公司公章。 加强合同信息安全保密工作，未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的商业秘密或国家机密。 经办部门应在合同签署完毕后30日内将已签署合同文本及完整的合同资料上传至合同管理系统，完成合同电子备案工作。					
	合同履行与监督	合同履行	CM08	未明确合同履约管理的岗位和职责，造成不能及时发现和应对合同对方不履行或不完全履行合同的情况。	合同签署完毕正式生效后，合同经办部门应当正确履行合同，并对合同履行进行全过程跟进，并督促合同相对方按约履行合同，不得无正当理由放弃应得合同权益。 在合同履行中由于双方权利、义务发生变化，需要对合同标的、数量、质量、金额、履行方式、付款方式等合同实质内容进行变更，或中止、解除合同的，应当说明变更、中止或解除合同的原因，并履行合同审查流程，签署书面协议。 合同经办部门可结合实际建立合同台账，记录合同订立和履行情况，跟踪、监控合同履行，维护公司合法权益。保管好合同文本原件及履行中的各种材料，如双方来往函件、会议纪要、验收记录、签收单等，防范	合同经办部门	经办部门相关经办人	发生时	合同履行其他相关资料 合同变更记录、补充协议等	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					合同风险发生。					
		合同履行监督	CM09	在合同履行过程中未能发现显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形，或未能采取有效措施。	发现对方当事人有拒绝履行合同或不按约定履行合同的情形时，合同经办部门应及时与对方沟通，必要时提出书面异议，积极主张合同权利，防止出现怠于行使合同权利的风险。合同履行过程中收到合同相对方异议时，应在法定或约定的时间内予以答复。 公司在合同履行过程中出现违约情况时，或合同履行过程中，有足够证据证明存在可以拒绝履行、中止履行、请求撤销、代位行使、解除合同等法定情形或约定情形的，合同经办部门应当及时告知合同归口管理部门及风控与审计法务部，并共同研究提出处理意见。	合同经办部门 公司各部室	经办部门相关经办人	发生时	合同履行其他相关资料	合同管理制度
		合同变更、解除	CM10	补充协议或解除协议未经过适当的审批程序，可能造成与合同相关的业务无法开展、协议与公司发展	合同履行中由于双方权利、义务发生变化，需要对合同标的、数量、质量、金额、履行方式、付款方式等合同实质内容进行变更，或中止、解除合同的，应当说明变更、中止或解除合同的具体原因，并按公司合同订立程序办理合同审核审批、签署书面协议。附担保合同或有担保条款的合	合同经办部门 经营管理部 其他相关部门	经办部门相关经办人	发生时	合同变更、解除记录、补充协议 合同履行相关资料	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				目标相冲突、协议内容表述不严谨等，导致公司合法利益受损。	同的变更，应当征担保人书面同意。 在合同履行过程中发现有显失公平、条款有误或对方有欺诈行为等情形，或因政策调整、市场变化等客观因素，已经或可能导致自身利益受损，应当按规定程序及时报告，并经双方协商一致，按照规定权限和程序办理合同变更或解除事宜。 当合同发生非实质性内容变更，如对企业名称、法定代表人、账户信息变更，可不重新签订合同，但应提供情况说明及有效证明材料。 合同履行过程中出现违约情况，或合同履行过程中有足够证据证明存在可以拒绝履行、中止履行、请求撤销、代位行使、解除合同等法定情形或约定情形的，合同经办部门应当及时告知合同归口管理部门及风控与审计法务部，共同研究提出相关处理意见，结合情况报经审批后及时处理。					
		合同验收、结算	CM11	违反合同条款、未按合同规定期限、金额或方式办理结算付款，或者在没有合同依据的情	根据合同约定，在合同按约履行的前提下，由合同经办部门按照实际履行情况和合同约定，办理合同款项结算。若为分阶段的工作，应确认各阶段的约定内容已经完成，若未分阶段应确认合同履行完毕。 合同经办部门可按照合同约定办理合同	合同经办部门	经办部门相关经办人	发生时	验收记录 付款审批记录 发票及其他付款证	合同管理制度 资金管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				况下盲目付款，导致公司损失。	验收，并确认验收情况，必要时形成验收记录；也可结合合同约定确认合同按约履行完毕。办理合同结算付款必须在合同系统中完成备案，资金支付审批程序按照公司《资金管理制度》相关制度要求执行。				明材料	
合同纠纷管理	合同纠纷管理	合同纠纷管理	CM12	合同纠纷处理不当，造成纠纷未得到及时有效处理，公司利益、信誉和形象受到损害。	合同履行过程中发生纠纷的，合同经办部门应通知风控与审计法务部，并及时收集相关证据、信息，为纠纷处理做准备。 处理一般性争议或纠纷，可优先按合同约定的纠纷处理方式进行纠纷处理。未明确约定的，先由合同经办部门在职责范围内与对方友好协商解决，公司风控与审计法务部应提供解决合同争议的法律支撑服务，共同研究处理意见，报合同经办部门分管领导审批，重大纠纷处理根据情况交议事决策会议研究。纠纷处理过程中，未经授权批准，相关经办人员不得向对方当事人作出实质性答复或承诺。 就合同争议解决达成的一致意见与合同约定内容不同的，应按照合同审批流程签订补充协议，或重新签订书面协议。具体程序参见本章合同订立与签署相关控制要求。经协商不能解决有关争议的，可以按照国家法律规定或合同约定的争议解决方	合同经办部门 风控与审计法务部	经办部门相关经办人	发生时	纠纷处理意见及审批记录 补充协议、终止或解除合同协议等	合同管理制度 法律事务管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					式解决争议。若合同纠纷进入诉讼、仲裁阶段的，按照公司《法律事务管理制度》处理。					
合同档案管理	合同档案管理	合同台账管理	CM13	合同台账登记不及时、信息登记不完整，容易造成合同追溯难，合同履行情况无法完全掌握。	合同经办单位及合同归口管理部门应定期整理、统计合同管理系统中的合同电子归档数据，实现随时掌握合同生成及履行情况的相关信息，加强合同档案管理的及时性和有效性。 合同台账应根据合同实际履行情况进行登记或更新，对合同终止、中止、纠纷、解除、变更等情况，在台账中进行记录。	经营管理部 合同经办部门	经办部门相关经办人	发生时	合同台账	合同管理制度
		合同档案管理	CM14	未按照公司制度对合同编号，或未及时录入并更新合同信息，不便于对合同履行情况的监管，不利于合同归档管理。	合同归口管理部门和合同经办部门根据各自职责进行合同档案的整理、备案，定期整理、统计合同管理系统中的合同电子归档数据，进行合同的全过程管理。 合同经办部门应做好合同文本与合同履行、变更、解除过程中形成的相关资料的集中保管，定期交合同归口管理部门汇总后移交档案管理部门统一归档。 合同档案资料一般包括：合同文本原件、合同审核会签表原件、合同各方签署人的授权委托书原件、合同履行中形成的相关材料（包括但不限于有关来往信函、数据电文、票据、票证、验收记录、鉴定报告、	经营管理部 合同经办部门 档案管理部门	经办部门相关经办人 合同归口管理部门（招标与采购岗） 档案管理部门（档案管理	发生时	合同档案归档记录等	合同管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	责任部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					签收单、履行备忘录、确认函等）、补充协议、变更与解除协议等。		岗）			
合同管理情况总结	**合同管理情况总结**	**合同管理情况总结**	CM15	缺少合同管理情况的自我总结分析，积累的管理经验、风险等可能无法推广，导致合同管理水平难以提升。	每年针对重点领域对所属公司开展合同检查，对发现问题及时整改，检查结果纳入考核评价。对合同管理过程中的合法合规情况进行监督检查，及时发现问题，督促整改。 纪检监察部门对合同管理开展监督，对合同管理工作中发现的违规违纪违法行为按照有关规定进行处理。	经营管理部 合同经办部门	经办部门相关经办人	每年一次	合同管理情况总结性资料	合同管理制度

六、流程相关管理制度

1.《合同管理制度》

2.《印章证照法人授权管理办法》

3.《资金管理制度》

4.《法律事务管理制度》

5.《法律纠纷案件管理办法》

第二十三章　行政综合管理

一、总述

行政综合管理是围绕公司业务部门工作，统筹协调公司业务招待管理、公务用车、印章管理、法律事务等综合事务的过程。

行政综合管理的子流程主要包括印章及证照管理、办公事务管理、办公场所管理、业务招待管理、差旅管理、公务用车管理、对外捐赠管理和法律事务管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）按照国家、省委省政府、省国资委相关规定，规范公司业务招待、公务用车等的管理，明确标准，确保管理规范有序。

（2）按照国家、省委省政府、各有关部门的规定，完善企业负责人履职待遇、业务支出管理办法，强化预算全过程监管，确保履职待遇、业务支出管理规范有序。

（3）明确差旅审批与报销、捐赠支出、法律事务管理程序和权限，确保规范开展相关活动，保证资金安全。

2. 资产安全目标

规范公司办公类固定资产、公务车辆管理，确保公司办公类固定资产、公务车辆资产安全。

3. 财务报告目标

完善内部监督机制，动态监控企业负责人履职待遇、业务支出预算执行情况。

4. 经营目标

从企业实际出发，按照降本增效、提质创效的要求，做好业务招待、公务用车、差旅支出和行政事务的管理，保障公司正常经营活动有序进行。

三、不相容职责

1. 行政综合管理主要职责：

A：业务招待、公车使用、差旅事务申请

B：业务招待、公车使用、差旅事务审批

C：印章保管

D：印章使用

E：印章刻制

F：办公用品、区域申请

G：办公用品、区域审批

H：对外捐赠申请或方案制定

I：对外捐赠申请或方案审批

2. 行政综合管理不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A		X							
B									
C				X					
D					X				
E						X	X		
F							X		
G									
H									X
I									

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
行政综合总体控制	行政综合管理体系建设	行政综合管理机构及职责	AD01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	**办公室**：是公司行政综合管理主责部门，负责行政事务管理，主管公司本部公文处理，并对所属公司公文处理进行指导和监督检查，统筹服务保障公司会议召开，归口管理公司、盐业公司档案工作，保管公司、盐业公司公章、营业执照、法定代表人手签章、总经理签章，公务用车，差旅票务，后勤管理，捐赠服务，负责业务招待统筹管理，公司网络安全工作等。 **党群工作部**：是公司信访维稳工作主责部门，负责牵头办理系统内来信来访、处理维稳应急事件；负责公司对外捐赠相关事项的管理。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	行政事务管理办法、印章证照法定代表人授权管理制度、公务出差及差旅费开支管理制度、公务用车管理办法、对外捐赠管理办法、法律事务管理制度
		行政综合管理制度	AD02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	公司制定了《行政事务管理办法》《印章证照法定代表人授权管理制度》《业务招待管理办法》《公务出差及差旅费开支管理制度》《公务用车管理办法》《对外捐赠管理办法》等制度规定，以对公司行政事务管理、公文管理、印章管理、业务招待等方面进行规定。 对于法律事务管理，制定了《法律事务管理制度》，规范公司法律事务管理。	办公室、党群工作部、风控与审计法务部及相关部室	办公室行政事务岗	发生时	无	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		行政综合岗位管理	AD03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**办公室行政事务岗**：负责公司公共关系管理；公司领导履职待遇管理；五项费用管理；后勤管理；车辆管理；办公资产管理；工商证照管理；对外捐赠管理。 **党群工作部工会及信访维稳岗**：做好组织建设、民主管理、工会财务、建功立业、“六必访”、扶贫帮扶、女职工工作；负责组织开展工会活动及工会活动的宣传报道；编写修订工会相关制度；慰问品采购工作；劳动模范管理工作及完成上级领导交办的其他工作。 **党群工作部团青及企业文化岗**：负责公司团组织建设与考核、团员管理、团委主题活动、企业文化体系搭建、企业形象识别系统管理、企业文化宣贯、企业内刊管理。 **风控与审计法务部法务合规岗**：负责公司法律事务的管理，包括合同审查、法律咨询、法律纠纷管理、外部法律机构管理以及普法宣传教育工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位职责说明书	无
行政综合事务管理	印章及证照管理	行政印章管理	AD04	印章刻制、废止，公司相关证照、法定代表人授权委托书未经审批，随意使用，可	党委章由党群工作部保管，公司公章、法定代表人（手签章、名章）、总经理签章由办公室保管，合同专用章由经营管理部保管，财务相关印章由财务管理部保管。部门章、相关业务章由各部室（含事业部分部）按要求保管。	办公室、经营管理部、财务管理部、战略投资	各相关部室指定岗位人员	发生时	用印申请及审批记录、证照使用申请表及相应	行政事务管理办法、印章证照法定代表人授权管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				能因滥用造成公司损失。	公司印章、证照使用及法定代表人授权，应通过行政办公系统（OA）进行申请，并经过审批后方可用印，申请同时提交相关附件资料。具体管理控制要求： **公司党委章**：依次由申请部门负责人、党群工作部负责人、党委书记审批通过后用印。公司党委章由党群工作部负责管理。 **公司公章、总经理签章**：依次由申请部室负责人审核、办公室、风控与审计法务部负责人及分管领导审核、总经理审批通过后用印。 **公司法定代表人名章、法定代表人手签章**：依次由申请部室负责人审核，办公室、风控与审计法务部负责人及分管领导审核，董事长审批通过后用印。 **申请使用营业执照（正副本）、法定代表人身份证**：依次由申请部室负责人审核，办公室、风控与审计法务部负责人及分管领导审核，总经理，董事长（申请使用法定代表人身份证）审批通过后到办公室领取；申请使用其他证照：依次由申请部室负责人审核，办公室、风控与审计法务部负责人审批通过后到办公室领取。 **公司法定代表人授权**：在公司 OA 办公系统提报申请，依次由申请部室负责人审核、	与证券事务部			审批记录	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					风控与审计法务部负责人审核、申请部室业务分管领导、办公室负责人和战略投资与证券事务部负责人审核后，由董事长最终审批，通过后战略投资与证券事务部打印，办公室办理用印。					
		合同专用章管理	AD05	合同专用章管理不规范，使用随意，随意加盖合同专用章，加大公司经营风险，甚至导致损失。	合同专用章由公司经营管理部负责保管。合同专用章的刻制、换发、报废封存等，办理完审批手续后，由办公室牵头负责办理。根据授权审批原则，在合同管理系统完成合同审批且完善签字手续后至经营管理部加盖印章。用印人不得在空白合同上加盖合同专用章，不得用于合同用印外的其他事务。	经营管理部	各相关部室指定岗位人员	发生时	用印审批记录	行政事务管理办法、印章证照法定代表人授权管理制度
		印章刻制与废止	AD06	废止印章未经审批，或私刻印章，造成法律风险。	公司本部存在需刻制新印章（或换发印章）、印章废止等情况时，在OA办公系统内提报申请，填写《印章刻制申请表》《印章废止申请表》，经分管领导审批后，由办公室负责办理，并做好印章交接；公司公章、法定代表人手签章刻制和废止事项需经公司主要领导审批后，由办公室负责办理。办公室做好印章制发、换发和报废封存等的记录。	办公室	各相关部室指定岗位人员	发生时	印章刻制申请表、印章废止申请表	行政事务管理办法、印章证照法定代表人授权管理制度
		法定代表人授权委托书管理	AD07	法定代表人授权委托书印发管理不善，引起法律风险。	公司法定代表人授权书原则上按照“一事一授”原则，使用公司制定模板，待审批通过后到战略投资与证券事务部领取。如有特殊格式要求，可将授权内容填写后上传至	办公室、战略投资与证券事务部	各相关部室指定岗位人员	发生时	法定代表人授权委托书	印章证照法定代表人授权管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					“相关资料”栏附件，待审批结束并经战略投资与证券事务部确认后，到办公室用印。授权委托书应明确的信息：法定代表人姓名、职务；受委托人姓名、所属部门（公司）职务，委托事项及权限，有效期限等事项，并由法定代表人签字（签字章）及加盖公章。 待授权流程办理结束后，需将带有用印的授权书复印件交至战略投资与证券事务部归档保存。法定代表人授权委托书正本由申请人使用或保管，复印件由战略投资与证券事务部按公司文件存档。 战略投资与证券事务部建立授权书印发台账，记录申请编号、申请标题、印发数量等信息。					
	办公事务管理	办公物品管理	AD08	办公用品申购、领用随意，办公类固定资产处置方式不合理，可能造成资产流失。	办公用品由办公室统一归口管理，负责办公用品的采购、领用和实物管理。办公用品主要包括办公类固定资产、低值易耗品。办公类固定资产主要指电脑、打印机、复印机、传真机、网络设备、会议设备、档案设备、办公家具等，具体按照《固定资产和无形资产管理制度》的规定进行管理。低值易耗品指各类办公物品，包括文具、耗材、劳保用品、保洁用品等非固定资产耗用品。 **办公用品采购、领用及管理**：办公室根据需求制定办公用品采购计划，按照公司《采	办公室、需求部门	指定的事项经办人	发生时	办公用品申购及审批记录、采购记录、验收记录、领用单等	行政事务管理办法 采购管理制度 固定资产和无形资产管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					购管理制度》组织实施采购。需求部门需要领用时，发起领用申请，由办公室审核、业务分管领导审批后到办公室办理领用。领用后由具体领用人或部门负责领用实物的使用和管理，属于固定资产的应详细登记领用信息，保证资产台账与实物流转相对一致。 **办公用品调拨移交**：办公类固定资产具体使用人因辞职、退休、调离公司本部的，应提交调拨申请，交回办公室统筹管理。具体按照固定资产管理要求执行。办公室也可结合所管理固定资产实物情况，组织进行资产优化调拨，避免资产闲置浪费。 **办公用品盘点**：办公类固定资产实物盘点每年开展一次，由办公室组织各部室实施，保证实物与财务账相符，并对盘点表信息进行确认并签字。 **办公用品处置**：办公类固定资产发生维修、调配、调拨、交易、回收、报废、报损等情形，先由部门资产管理员统计资产拟处置情况，交办公室汇总后统一申请办理处置，具体按照《行政事务管理办法》和《固定资产和无形资产管理制度》执行。 办公用品处置可采用员工回购、废旧物资回收但我回收、变卖等方式。					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		办公区域管理	AD09	进出公司办公区域人员信息登记和管理不到位，可能存在无关人员随意进出办公区域，造成经济损失，甚至重要资料、涉密信息或资料遗失或外泄，重要资产丢失或被损坏。	办公室负责公司本部办公区域管理，规范办公区域进出、办公区域安全管理等事务；牵头组织各部室、各入驻公司每季度开展办公区域、员工行为规范检查，并通报检查情况。每年组织一次公司办公区域综合行政业务指导。 做好办公区域安全管理工作，出入办公区域的来访人员应主动配合进行来访人员信息登记；驾驶车辆和非机动车的来访人员，按照公司规定规范摆放驾乘车辆。 公司员工和入驻公司单位人员，佩戴工牌进出办公区域，并按安保人员要求规范停放机动车或者非机动车。 员工工牌由人力资源部登记员工信息后，办公室办理员工工牌登记、发放（包括补发）工作；工牌遗失及时至办公室办理信息核销并重新办理新的工牌。	办公室需求部门	指定的事项经办人	发生时	临时办公用房申请资料	行政事务管理办法
		临时办公场地管理	AD10	办公临时用房未按规定办理申请，造成临时办公场地管理无序，甚至影响正常工作开展。	公司办公用房一般是指各部室的办公场地，按“一人一卡座”安排工位，各级领导的办公用房按照配备标准配备，不定期进行检查，严禁出现超配现象。 因工作需要，为公司服务或者合作的外部机构和单位临时性、阶段性使用办公用房的，由需求部门填写《办公楼临时办公场地登记表》，经使用部室负责人审核，办公室	办公室需求部门	指定的事项经办人	发生时	临时办公用房申请资料	行政事务管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					审批后可使用。					
	业务招待管理	业务招待申请、审批及执行	AD11	接待事项未办理审批，不符合接待要求，可能因超范围、超标准接待，导致业务招待违规。	公司主要领导参与的公务接待、商务招待、外宾接待由办公室负责；其他分管领导及业务部门主办的业务招待由各部室具体负责，办公室配合。 商务招待、公务接待和外事接待事前应履行审批程序。接待事项发生时，负责牵头接待的部室提交《业务招待费申请》，附公函提交办公室、授权审批领导批准后接待，原则上无公函的公务接待和外事接待不予接待。 严控接待费用，严禁出现接待费超范围、超标准，业务招待结束后，负责主办接待事务部门如实填写《业务招待清单》，包括接待对象明细、接待事由、行程、用餐、住宿和用车安排，以及接待费用等，连同接待审批单、发票等办理报销。 在员工餐厅发生接待时，由员工餐厅根据实际用餐情况出具财务票据及菜单提供接待部室。	办公室 接待部门	指定岗位人员	发生时	接待审批单、招待清单	业务招待管理办法
	差旅管理	出差申请与审批	AD12	公务出差人员因公出差事项未提前申请，或未经合理审批，造成违规	公司员工因公出差的按程序和权限办理审批。所属公司、本部室人员需乘坐飞机出差的，应由其所在单位、部室负责人审核、分管领导审核，最后报总经理批准。 **国内出差公司中层以下一般员工**：省内出	申请出差人员、授权审批领导	指定岗位人员	发生时	出差申请及审批	公务出差及差旅费开支管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				出差或超预算开支。	差，由所在部门领导签署审批意见；到省外出差的经本部室负责人审批后，报公司分管领导批准。 **国内出差公司中层管理人员**：省内出差由分管领导签署审批意见；省外出差须报分管领导审批后，经公司总经理批准。 **国外出差**：属上级单位管理的管理人员按上级单位相关程序进行报批。其他人员出国，由总经理批准后，按相关主管部门报批。					
		差旅报销管理	AD13	差旅费的报销不规范、审核不严，可能出现超标准、超范围的差旅支出发生。	出差返回后，出差人员应当在限定时间内整理、粘贴票据，按公司费用报销的相关管理规定，办理报销事务。 差旅费原则上在年度预算内列支，严禁超标准、超范围和无发票（无发票也未进行说明）的报销行为。	申请出差人员、授权审批领导	指定岗位人员	发生时	出差申请及审批记录、差旅费发票等	公务出差及差旅费开支管理制度
	公务用车管理	公务用车管理	AD14	未按规定流程进行车辆购置申请，车辆购置未经适当审批，造成车辆闲置。	公司拟新增公务用车（包括购置和租赁），纳入公司年度要素管理。符合新增公务用车事项需提交总经理办公会审议，通过决策后提交新增公务用车事项请示，请示中明确计划购置或租赁车辆的新增事由、用途、车型、价格（不含税）、装饰价格等内容，并以决策程序作为附件。 节假日期间，公务用车一律封存统一管理（值班车辆除外），办公室应填写〈节假日公务车辆封存情况报备表〉报上级单位备	办公室、申请人	指定岗位人员	发生时	公务用车检查记录、派车记录等	公务用车管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					案，值班车辆的使用由办公室统筹安排。 公务车辆建立车辆行驶检查记录表台账，驾驶员在出车前、返回后应如实记录车辆状况、行驶路线、出车返回时间等信息。驾驶员负责车辆相关台账收集管理，不得遗失。 公务车辆加油卡和 ETC 由办公室统一办理，采用一车一卡管理和结算。					
		公务用车申请及审批	AD15	车辆使用申请不规范，造成车辆使用不合规，或未经审批擅自使用等风险。	申请用车部室填写《公务用车申请单》，经用车部门负责人、办公室签字确认完成用车审批。已经安装 OBD 系统的车辆，严格公务用车管理平台要求，认真填写用车信息。 原则上公务出行应由专职驾驶员保障，其他员工不得私自驾驶公务车辆。	办公室、申请人	指定岗位人员	发生时	公务用车检查记录、派车记录等	公务用车管理办法
		公务用车保养及维修	AD16	公务用车未及时维修保养，存在安全隐患；维修情况未经核实，维修费用超标。	车辆需修理或保养时，经车辆调度员核实后，驾驶员须事前在 OA 系统提交《车辆报修审批单》，由办公室审核，办公室负责人签署意见后，驾驶员送维修店维修，原则上修理厂应选择品牌正规 4S 店或公司合作修理点。	办公室、申请人	指定岗位人员	发生时	公务用车检查记录、派车记录等	公务用车管理办法
		公务用车驾驶员管理	AD17	公务用车驾驶员存在不当驾驶行为，公务用车安全无法得到保障。	办公室按季度对驾驶员（含兼职驾驶员）进行考核评价，以考核成绩对应发放绩效，考核结果由办公室汇总反馈至人力资源部发放，统一从公司工资总额中列支。	办公室、申请人	指定岗位人员	发生时	公务用车检查记录、派车记录等	公务用车管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	对外捐赠管理	对外捐赠方案制定	AD18	缺少对外捐赠的管理，未能明确对外捐赠的范围、捐赠审批权限等，审核审批责任无法落实，捐赠行为规范性不足。	办公室是公司对外捐赠的归口管理部门，负责公司及所属公司对外捐赠资金的年度预算核定，统筹公司对外捐赠管理；负责对外捐赠事项的审核，报公司相应决策机构审批。 党群工作部负责乡村振兴与常态化定点帮扶相关捐赠工作，并按照本办法关于对外捐赠的决策程序和规则办理。发生需捐赠时，主办部门编制捐赠方案，说明捐赠事由、捐赠对象、捐赠途径、捐赠方式、捐赠责任人、捐赠财产构成及其数额以及捐赠财产交接程序等。 捐赠方案由主管领导审核，财务部门就捐赠支出对公司财务状况和经营成果的影响进行分析后，按以下审批权限办理审批： 1.一个完整会计年度内累计金额 50 万元以下（含本数），且单项捐赠 10 万元以下（含本数）的，捐赠方案由公司总经理办公会审批，报董事会备案； 2.一个完整会计年度内累计金额 50 万元以上，或单项捐赠 10 万元以上的，捐赠方案经总经理办公会审议通过后，报董事会审议批准； 3.一个完整会计年度内累计金额占最近一期经审计的公司净资产的比例达到 0.3%	办公室	行政事务岗	发生时	捐赠方案及审批记录	对外捐赠管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					以上的，捐赠方案经总经理办公会审议通过后，报董事会审议并经股东会批准。					
		对外捐赠方案实施	AD20	未按批准的捐赠方案办理捐赠事务，捐赠事务难以合理管控。	公司经批准的对外捐赠事项，应当建立捐赠备查账簿进行登记，同时报公司战略投资与证券事务部备案。如需进行信息披露的，按要求办理披露。	办公室	行政事务岗	发生时	捐助方案、捐赠清单、收据等	对外捐赠管理办法
		对外捐赠情况报告	AD21	未对捐赠项目完成情况进行总结分析，未形成捐赠管理的参考经验。	在捐赠项目完成后，各所属单位及相关部门负责人应对捐赠项目进行评估和总结，并在每年年初对上一年公司“社会公益对外捐赠”情况向公司办公室及战略投资与证券事务部报告。	办公室	行政事务岗	发生时	对外捐赠报告或类似资料	对外捐赠管理办法
	法律事务管理	法务审查及专项法律事务	AD22	公司对外订立的合同或其他事务未经规范的法律审核，可能导致法律风险不能及时识别和应对。	公司需要履行法务审查程序的事项主要包括：公司章程、规章制度；协议、合同等文件；需履行公司立项决策程序的建设项目、股权项目投资事项；其他重大经营决策。所有需要出具法务审查意见的事项，在提交法务管理部门审查时必须同时提交相关文件。法务管理部门在1-3个工作日内完成法务审查，特殊情况与提请部门商量后，按期完成审查。各部门、所属公司提交合同审批需对法务审查意见采纳情况作说明。 专项法律事务主要包括：涉及重大项目，需要持续性法律专业支持；需要开展尽职调	法务管理部门	指定岗位	发生时	法务审查资料	法律事务管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					查；需要进行重大合同、协议等法律文书的磋商、谈判，起草与审核；可能存在重大法律风险；公司及所属公司认为有必要的其他专项法律事务。可以选用外聘法律服务机构提供专业法律服务，参与项目论证，防控法律风险。					
		法律事务咨询管理	AD23	法律事务未进行必要的咨询，解决方案缺乏全面性，引发合规风险或造成资金损失。	各部门对除合同以外的某项事务进行法律事务咨询的，需通过 OA 系统填报《法律事务申请（报批）表》，注明申请事项及工作要求，并提交与该项事务相关的所有资料，经负责人签署意见后报风控与审计法务部。	法务管理部门	指定岗位	发生时	法律事务申请（报批）表	法律事务管理制度
		法律纠纷案件管理	AD24	产生法律纠纷案件时，未及时请专业法律事务人员介入，可能延误处理，甚至造成损失。	公司发生法律纠纷、涉诉业务时，各业务和职能部门应及时与法务管理部门沟通引发案件的有关情况，配合开展证据收集、案情分析、法律论证、案件执行等工作。 法律纠纷案件划分为重大案件和一般案件，实行分级管理。公司账户、主要财产被保全的，应及时向法务管理部门和证券事务部报告。所属公司出现账户、主要财产被保全的，应当在 24 小时内向公司法务管理部门和证券事务部报告，并进一步落实被保全的原因，提出处理措施。 加强历史遗留案件处理，研究制定处置方	法务管理部门	指定岗位	发生时	法律纠纷、诉讼等	法律事务管理制度、法律纠纷案件管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					案，动态跟踪进展情况，积极采取有力措施，推动案件加快解决。					
		法治宣传管理	AD25	缺少法治宣传和相关知识科普，无法形成知法、懂法的氛围，减少违规行为发生。	公司各层级的高级管理人员、部室负责人按照各自职责履行相应的法治建设相关职责，遵守法律法规，以身作则。 公司及所属公司应当在党委理论学习中心组或党组织学习中增加学法内容，明确学法形式、学法重点等事项。 在工作中，结合法规政策的相关规定，开展普法宣传和教育， 公司法务管理部门负责统筹公司的普及法律常识及法治宣传工作，对所属公司普及法律常识及法治宣传工作进行业务指导和监督检查。	法务管理部门	指定岗位	发生时	普法宣传资料	法律事务管理制度

六、流程相关管理制度

1.《行政事务管理办法》

2.《印章证照法定代表人授权管理制度》

3.《公务出差及差旅费开支管理制度》

4.《公务用车管理办法》

5.《对外捐赠管理办法》

6.《法律事务管理制度》

7.《法律纠纷案件管理办法》

第四部分　信息沟通与传递

第二十四章　信息沟通与传递

一、总述

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。

信息与沟通的子流程主要包括信息收集与传递、保密管理、宣传管理、档案管理、反舞弊管理、信访受访与处置管理、重大决策维稳风险评估及处置。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立信息内外部沟通机制，明确收集、处理和传递程序及要求，依规及时、完整披露相关信息，确保符合监管机构的要求。

（2）建立内部监管机制和反舞弊措施，杜绝董事、经理及其他高级管理人员滥用职权，以及相关机构或人员串通舞弊。

（3）按照法定会计政策进行会计核算，杜绝在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏的现象发生。

（4）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和办理时限要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。

2. 经营目标

（1）对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、梳理、核对和整合，提高信息的可参考性和有用性，避免因信息不实、不准确等导致的决策失误，经济损失和资源浪费。

（2）健全内部信息报告体系，及时提供并有效传递、利用相关信息，避免决策延误、误判，增加经营风险，耗费内部资源。

（3）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，加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

3. 战略目标

确保管理层及时获取恰当必要的经营、财务、监管和行业管理等重要信息，为经营管理、战略决策提供支持。

三、不相容职责

1. 信息沟通与传递主要职责：

A：内外部信息收集整理与分析

B：收集整理与分析后内外部信息的审核

C：对外披露信息编制

D：对外披露信息审核

E：对外披露信息审批

F：对外披露信息的披露、公告发布

G：举报投诉的受理

H：违规违纪事项的核实、反馈

I：违规违纪处理意见提出

J：违规违纪处理意见审批

2. 信息沟通与传递不相容职责对照表

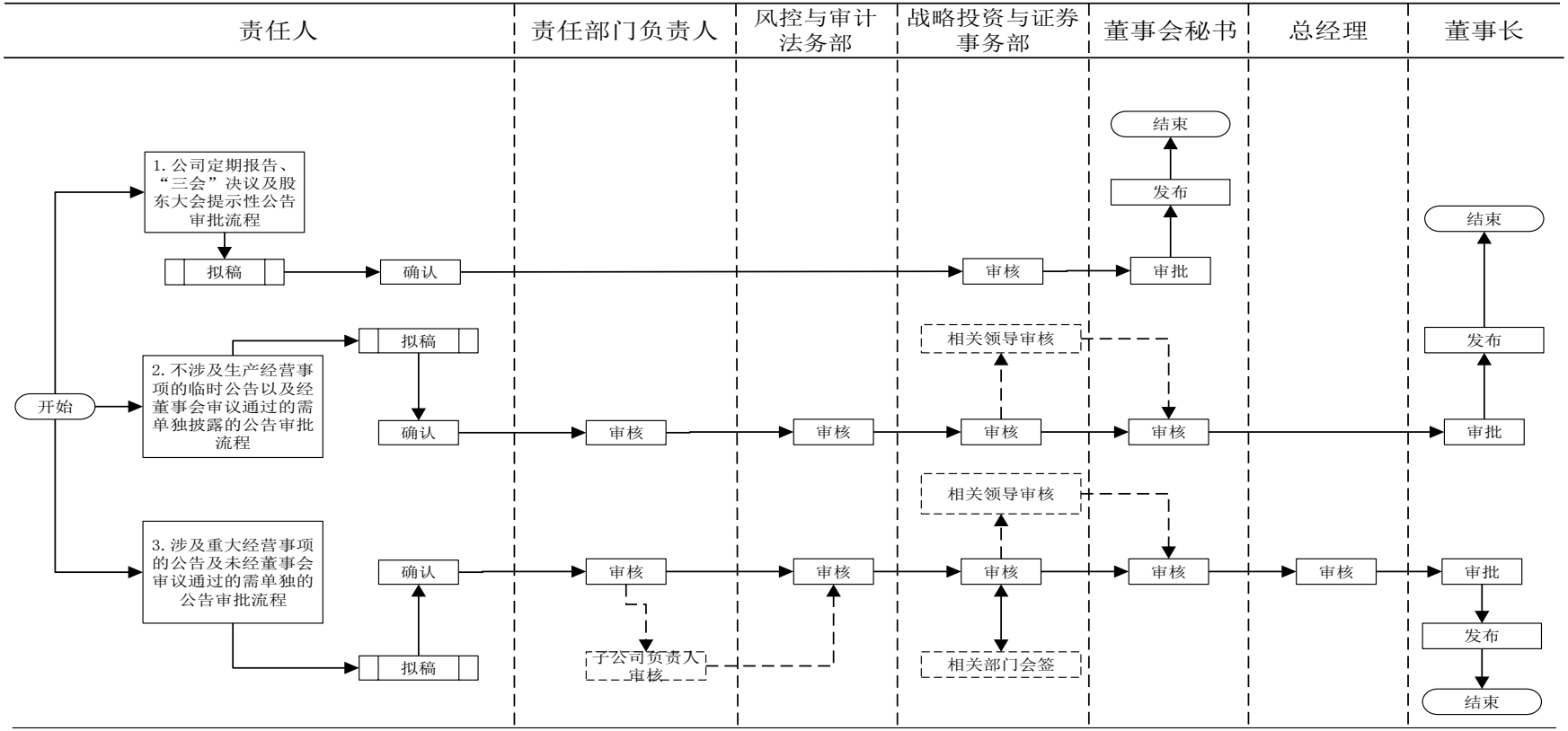
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		X								
B			X							
C				X						
D					X					
E						X				
F										
G								X		
H										X
I										X
J										

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

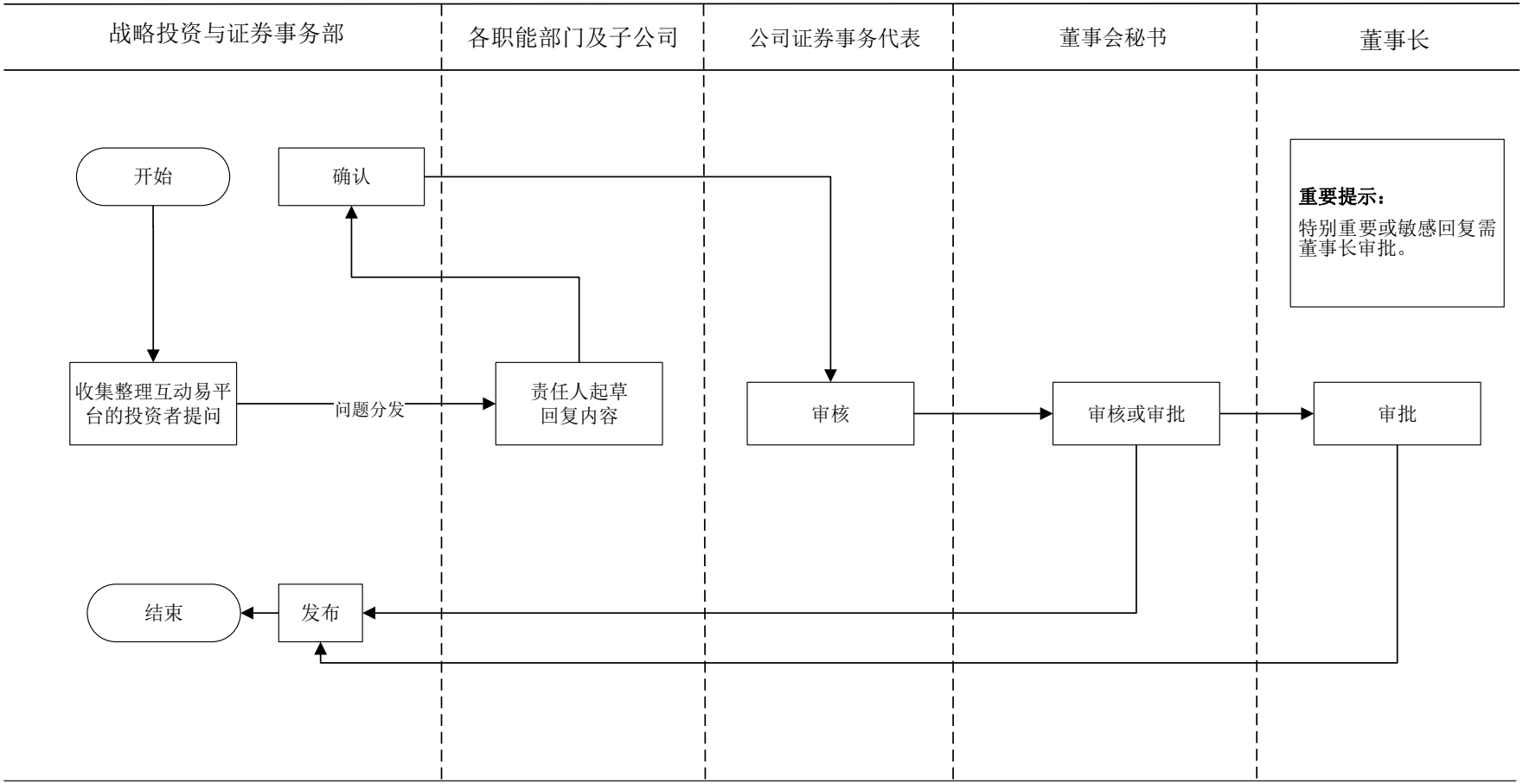
1. 公告审批流程

公告审批流程图（参见《云南能源投资股份有限公司信息披露事务管理制度》） *战略投资与证券事务部*



2. 互动易平台信息发布及回复流程

互动易平台信息发布及回复流程图（参见《云南能源投资股份有限公司互动易平台信息发布及回复内部审核制度》）　　战略投资与证券事务部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
信息与沟通总体控制	信息与沟通管理体系建设	信息与沟通管理机构及职责	IC01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	建立分层分级的信息沟通与传递管理机制，公司层级相关部室、事业部、所属公司等负责职责范围内相关生产、经营、监管、财经税收、外部环境及相关信息收集、整理工作。 各主体、管理单元分工协作，内部相关部室的部分信息需要进行整合的，明确牵头部门，组织进行信息的整合、共享，提高信息的可利用程度和信息传递效率。	人力资源部、公司各部室、事业部、所属公司	组织与人才发展岗、其他相关岗位	发生时	部门职责说明书	无
		信息与沟通管理制度	IC02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	公司制定了《公文管理制度》《保密管理制度》《首问首办限时办理责任制管理办法》《档案管理制度》及相关细则，用以规范信息传递管理，确保内部和外部信息通过恰当的传递渠道传递，并有效运用。 贯彻落实保密管理要求，确保敏感信息、涉密信息或文件规范传递，落实保密责任，防范泄密风险。	办公室	文秘文稿岗	发生时	无	公文管理制度 保密管理制度 首问首办限时办理责任制管理办法 档案管理制度及相关细则
		信息与沟通岗	IC03	岗位职责不清晰，容易引发责	公司层级相关部室、事业部、所属公司等根据管理所属，设信息管理相关岗位，	人力资源部	组织与人才发	发生时	岗位职责说明书	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		位管理		任不清、不相容岗位未分离等风险。	或者按照内部职责分工，明确信息收集管理人员负责信息的收集、处理工作。 办公室设文秘文稿岗，负责公司文秘纪要管理、会议管理、督办管理、印章管理、保密管理工作。 办公室设档案管理岗，负责公司档案管理，规范档案管理流程与程序；负责档案库房的日常管理工作；负责对所属单位档案管理情况进行督促、检查、指导。		展岗			
信息收集与传递	外部信息收集与传递	信息收集与审核	IC04	未能有效收集内外部信息，导致未能及时做出行业政策响应、错失商业机会或客户流失。	**行业政策信息收集**：公司及所属公司运营归口管理部门要适时收集、整理和汇总公司相关主业行业政策信息，包括但不限于行业政策变动、产业政策发展及导向、产业链发展趋势、行业发展方向等，为公司及时优化运营策略提供支持，并对影响生产经营活动开展的有效信息，做到及时传达和指导。对影响重大的行业政策信息，应根据影响程度组织相关专题会议，进行分析，并形成指导性成果文件。 **客户沟通信息收集**：公司及所属公司以公司名义进行的客户沟通，要以促进客户满意度为目标，必要时制定相应工作方案，经核准后实施客户沟通工作。通过定期听取客户意见、客户回访等，分析客户	各部室、事业部、所属公司	各相关岗位	发生时	各类信息记录、备忘、政策文件资料等	各业务对口管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					反馈信息，形成指导公司及所属公司生产经营活动开展的相关成果性文件。 **运营信息收集**：经营管理部负责公司运营信息的管理、收集、汇总、统计和分析，公司及各所属公司，其他子公司生产经营相关部门，要根据主责的生产经营目标责任，形成相关运营指导和成果文件，包括但不限于目标、计划、供、产、销等各类专业方案、公司整体运营方案、专业经营报表、经营目标完成情况统计表、运营分析报告、行业政策分析报告、工作总结、安全工作计划、方案和安全工作总结报告等指导性文件和成果文件，内容要求简洁、明确、精准、有效，切实支持和指导生产经营业务的开展和决策，公司经营管理部，定期对公司及各所属公司生产经营目标完成情况进行跟踪和综合分析。 **财务信息收集**：财务管理部负责财务及其有关数据、会计政策、税收政策等的收集、传送、加工处理、存储和管理，确保财务信息数据的安全性、及时性和准确性，满足提供决策信息和披露信息的需要。 **员工建议信息收集**：公司党群工作部、					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					人力资源部通过信箱、电话等方式，随时获取员工对日常工作、经营管理等方面的意见和建议。通过建立改善经营管理建议机制等方式，获取全体员工对公司改革发展、生产经营、公司管理等各项工作提出的具有可行性、先进性和效益性的改进意见。 其他信息收集和处理：除以上信息外其他信息的收集、整理，可由相应的主责部室或机构负责。					
		信息处理与传递	IC05	信息处理和传递不及时，可能因此错失商机或导致客户流失。	各信息收集与传递的实施主体应当紧紧围绕报告使用者信息需求方向或实际需求，以内部报告指标体系为基础，结合实际需要编制内部报告。 公司及下属公司制定合理的信息分析、报送程序和要求，提高信息分析编制效率。建立内部报告审核制度，设定审核权限，确保信息质量。	各部室、事业部、所属公司	各相关岗位	发生时	各类信息记录、备忘、政策文件资料等	各业务对口管理制度
	内部信息/报告收集与传递	内部报告体系管理	IC06	内部报告体系不完善，未能根据各内部使用单位的需求进行编制，内容不完整，编制不及	根据管理所需，明确公文管理要求，制定《公文管理制度》，规范内部报告及相关信息报送。 《公文管理制度》明确了公文种类、公文格式、公文秘级、传递路径、报送层级等标准规范和要求。《重大信息内部报告	各部室、事业部、所属公司	各相关岗位	发生时	各类公文	公文管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				时，未经审核即向有关部门传递。	制度》规范重大信息的范围、收集、处理和报送等管理要求。公司各部室在处理公文时，应当按照公文管理制度的相关规定办理公文。对于可不印发文件的，采用经济、便捷、安全的形式进行信息传递。能进行归并整合发文的，不单个逐一发文。 建立报告文件传阅登记制度，凡需公司领导和各部门传阅的报告文件，由办公室统一收集后，按照文件传阅要求，结合来文情况办理文件传递、传阅工作，避免外部来文积压、传递不及时导致信息不畅。 结合公司信息与沟通渠道的不断拓宽，根据需要持续完善内部报告体系，规范内部报告在公司内部、上下传递的路径和渠道，更好适应公司的发展需求，确保信息能够准确、完整传递。					
		收文管理	IC07	公文收取未做到及时、准确、安全处理，导致信息传递失真。	收文办理程序：来文签收——来文登记，初审并提出初步拟办建议——对口部门或领导批办、承办——文件办理主责部门催办（未及时办理时）——答复。具体由办公室收发文管理人员在公文系统中对收到的公文进行确认，进行收文登记、批注后，将相关公文派发至相关分管领导或部门负责人办文。若为纸质文件，原则	办公室、相关部室、事业部等	文秘文稿岗和相关部门相关岗位	发生时	收文登记记录、办文处理记录	公文管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					上应扫描为电子文件，涉及国家秘密及企业秘密的文件按照公司相关保密规定办理。具体办理程序和要求按照《公文管理制度》收文办理的相关规定执行。 各部室、所属公司收到主送或抄送至公司的文件，须报送公司办公室统一分办，不得自行处理，特别是涉密文件。若因此延误造成损失，追究相关人员责任。					
		发文管理	IC08	公文发文未按照标准程序执行，导致发文信息失真，影响公司声誉。	发文办理程序：公文起草、核稿——公文审核（相关部门核稿，拟文部门修改）——按公文类型、重要程度、发文流向等办理公文审签、批准签发——拟文部门校对公文内容，经复核确认——办公室办理用印登记——公文分发——归档。 起草公文应符合公司发文管理的各项要求，文稿内容要精简、言简意赅、表述准确。拟文部门负责人进行文稿初审，办公室文稿文秘岗进行发文审核；经审核不宜发文的公文文稿，退回起草部室并说明理由，符合发文条件但内容需作进一步研修的，由起草部室修改后重新报送。 经审核后可以制发的公文，按照公司公文审签规则办理审批签发。其中，重要公文和上行文由公司主要负责人签发；下行	办公室、相关部室、事业部等	文秘文稿岗和相关部门相关岗位	发生时	发文记录	公文管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					或者平行公文由公司主要负责人或者分管负责人签发；联合发文由主办单位起草联合发文稿件，经相关发文单位负责人审签后，由主办单位制文，并加盖相关发文单位印章后发出。 签发人签发公文，应当签署意见、姓名和完整日期。圈阅或者签名的，视为同意。公文正式印制前，由拟稿人负责进行校对，再由办公室进行复核。 公文用印时在发文稿纸“签发”一栏同时加盖发文单位印章，由办公室负责进行发文登记。公文发文审批完成后，办公室将审批文稿和电子稿一起制作生成 PDF（OFD）版本电子公文，并盖上电子印章后，发送至接收单位。					
		公文归档管理	IC09	未对收发文进行归档管理，导致收发文信息外泄或遗失。	公文应做到“应归尽归”，根据相关管理规定和公司《档案管理制度》，需要归档的公文（含电子公文）及有关材料应及时整理归档。 两个以上单位联合办理的公文，原件由主办单位归档，相关单位保存复制件。逾期 30 个工作日还未办理完成的公文，由办公室统一办结归档。办公室协同相关部门定期维护电子公文系统，做好数据备	办公室、相关部室、事业部等	文秘文稿岗和相关部门相关岗位	发生时	收发文归档记录	公文管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					份。 公文的撤销和废止由拟稿部门或报文单位提出公文撤销或废止的需求，经公司办公室复核后按程序办理。公文被撤销的，视为自始无效；公文被废止的，视为自废止之日起失效。 所属公司撤销应当进行公文的合并，撤销的按照规定整理相关文件移交档案部门统一管理。					
	重大信息签发与报告管理	重大信息签发与报告	IC10	重大事项发生重大进展或变化时，未第一时间报告董事长或董事会秘书，导致信息披露工作不及时。	重大信息内部报告：建立重大事项、重大信息报告机制，当出现、发生或即将发生可能对公司股票及其衍生品种交易价格产生较大影响的情形或事件时，公司董事、高级管理人员、各部门负责人；子公司、分支机构负责人；公司派驻参股公司的董事、监事（如有）和高级管理人员；控股股东和实际控制人；持有公司 5%以上股份的其他股东以及其他知情人等应于第一时间将相关信息向董事长、董事会秘书和证券事务管理部门报告。必要时同步提交相关报告、支撑材料及相关文件资料，属于内幕消息性质的，在尚未公开前，还承担保密责任。重大信息的范围、传递或报送内容、信息报送形式、突发情况处	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	重大信息、重大事项报告、相关审批记录	重大信息内部报告制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					理等，按照《重大信息内部报告制度》执行。 对重大事故事件，相关单位应按照相关制度及应急预案规定的程序及时上报上级单位及当地政府部门，并迅速传达指令。 突发事件报告。公司成立突发事件处置工作领导小组，由公司董事长担任组长，总经理及董事会秘书担任副组长，成员由公司其他高级管理人员、相关职能部门负责人及控股公司主要负责人组成。突发事件处置工作领导小组就相关重大问题作出决策和部署，根据需要研究决定本公司对外发布事件信息。 对外签署的涉及重大信息的合同、意向书、备忘录等文件：在签署前应当知会董事会秘书，并经董事会秘书确认。因特殊情况不能事前确认的，应当在相关文件签署后立即报董事会秘书和证券事务管理部门，或者及时汇报根据具体情况进行处理。 各部门和下属公司信息收集报告人在获知公司重大信息时，应当向董事会秘书和证券事务管理部门报告，必要时经各					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					部门和下属公司负责人签署后及时上报董事会秘书和证券事务管理部门。					
	信息披露管理	定期报告信息披露	IC11	未遵照会计准则及相关监管机构要求编制披露需公开信息，影响报表使用者的决策；对外披露财务报告内容未经审核，无法保障信息披露质量。	股份公司为上市公司，信息披露文件包括定期报告、临时报告、招股说明书、募集说明书、上市公告书、收购报告书等。 应当披露的定期报告包括年度报告、中期报告。凡是对投资者作出价值判断和投资决策有重大影响的信息，均应当披露。 年度报告应当在每个会计年度结束之日起四个月内，中期报告应当在每个会计年度的上半年结束之日起两个月内编制完成并披露。 战略投资与证券事务部组织定期报告信息披露具体工作，财务管理部和其他相关部门配合。定期报告内容应当经公司董事会审议通过，公司董事、高级管理人员应当对定期报告签署书面确认意见。未经董事会审议通过的定期报告不得披露。定期报告中的财务信息应当经审计委员会审核，由审计委员会全体成员过半数同意后提交董事会审议。 公司预计经营业绩发生亏损或者发生大幅变动的，应当及时进行业绩预告。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	定期报告及审核、审批记录、决议等	信息披露事务管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					年度报告、中期报告的格式及编制规则，按照中国证监会和证券交易所具体要求执行。					
		临时公告信息披露	IC12	未遵照相关监管机构要求及时披露临时需公开信息，影响报表使用者的决策；对外披露财务报告内容未经审核，无法保障信息披露质量。	临时公告是指发生可能对上市公司证券及其衍生品种交易价格产生较大影响的重大事件。应当在投资者尚未得知时立即披露，说明事件的起因、目前的状态和可能产生的影响。临时公告的具体范围按照公司《信息披露事务管理制度》和证监会《上市公司信息披露管理办法》的相关规定确定。 临时公告文稿由相关职能部门起草，经分管领导审定后报证券事务管理部门，证券事务管理部门负责核实并按信息披露的要求进行规范，董事会秘书负责审核，经总经理、董事长审定后提交深交所公告。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	临时公告及审核、审批记录、决议等	信息披露事务管理制度
		内幕知情人及敏感信息管理	IC13	商业秘密通过内部报告被泄露。内部报告保管制度不健全、保管存放混乱，重要资料的保管期限不合规，导致敏感信息	纳入公司内幕信息范围的信息和事项，相关信息必须按照《内幕信息知情人管理制度》进行管理。 内幕信息知情人，是指可以接触、获取内幕信息的公司内部和外部相关人员，内幕知情人应当遵守保密管理相关规定。 证券事务管理部门应当如实、完整记录内幕信息在公开前的报告、传递、编制、	战略投资与证券事务部	证券事务岗	发生时	内幕信息知情人清单、相关档案、信息披露公告及审核审批记录、定期	内幕信息知情人管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				外泄。	审核、披露等各环节所有内幕信息知情人名单，以及知情人知悉内幕信息的时间等相关档案，用于自查和监管机构查询。 在内幕信息依法公开披露前，证券事务管理部门填写公司内幕信息知情人档案，并在内幕信息首次依法披露后五个交易日内向深圳证券交易所报送。 发生公司合并、分立、分拆上市、重大资产重组、年度报告、半年度报告、季度报告等重大事项时，应当向证券交易所报送相关内幕信息知情人档案。具体按《内幕信息知情人管理制度》相关规定处理。 在年度报告、半年度报告和相关重大事项公告后五个交易日内对内幕信息知情人买卖本公司股票及其衍生品种的情况进行自查，发现内幕信息知情人进行内幕交易、泄露内幕信息或者建议他人利用内幕信息进行交易的，及时启动处置程序，责任追究和相关情况、处理结果等的披露。				报告、临时公告等	
保密管理	保密管理	保密机构及职责	IC14	未设置管理秘密文件的归口部门，未严格按照保密要求进行保密信息或	公司按照保密管理相关规定成立保密委员会，是公司保密管理工作的专门组织。保密管理委员会主任由党委书记、董事长担任，副主任由公司领导班子、事业部领导担任，委员由各部室负责人（含事	办公室	文秘文稿岗、档案管理岗	发生时	部门职责说明书 岗位职责说明书	保密管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				事项的管理，导致泄密，造成损失甚至影响战略目标实现。	业部分部负责人）担任，负责统筹领导公司保密工作。 保密委员会下设保密委员会办公室和普通密码管理办公室，设在公司办公室。负责保密委员会的日常事务工作。保密办、密码办分管领导由分管办公室领导兼任，主任由办公室主任兼任，成员为办公室、人力资源部等部门相关人员。					
		保密信息分级	IC15	保密工作不规范，无法确保国家和公司利益的安全，损害公司正常经营管理秩序。	制定《保密管理制度》，对保密机构与职责、保密管理的内容、机要文件管理、涉密设备管理、涉密人员管理、保密要害部门、部位管理、涉密会议保密管理、涉外保密管理、涉密采购管理等以及应急处置及查处等方面进行了具体明确的规范。 按照《保密管理制度》界定为涉密内容的文件、信息，应当按照保密管理要求进行传递。办公室收到密件或秘密资料时，应按国家明确的标准进行定密，按有关内部程序报批，对不同等级的机密文件分级管理。 公司及下属单位应制定、完善信息保密的相关管理制度，根据信息在公司生产、经营和管理中的重要性和保密规定，将信息进行分类管理，在信息传递过程中严格	办公室、战略投资与证券事务部	办公室文秘文稿岗、战略投资与证券事务部证券事务岗	发生时	涉密文件	保密管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					遵循公司关于信息分级的要求，实现信息在规定范围内的分享和使用。 对涉及公司的经营、财务或者对公司股票、债券及衍生品种的交易价格有重大影响的尚未公开的信息，在信息未公开前，严格遵守保密规定并及时向公司董事会秘书及战略投资与证券事务部进行报告。					
宣传管理	宣传管理	对外宣传管理	IC16	未制定宣传计划，导致新闻宣传与公司战略发展不一致。	公司党群工作部是公司新闻宣传、舆情管理、品牌宣传推广工作的归口管理部门，负责相关具体事务的办理。建立通讯员制，公司各部室、事业部和所属公司推荐任用。 党群工作部负责制定年度宣传工作计划，经公司分管领导审核后下发执行。年度计划应包括明确宣传主题、宣传队伍建设、宣传渠道管理、对外媒体合作等内容。 战略投资与证券事务部负责信息披露及对外宣传合规性审查。 充分利用公司门户网站、多媒体设备、微信、报刊及杂志等宣传渠道，并加强与外部媒体的沟通合作，通过媒体和主管部门信息平台进行信息发布和宣传工作。同时对各所属公司和各生产单位的宣传渠道进行监督检查。公司各部室（各事业	党群工作部	新闻宣传岗	发生时	年度宣传工作计划及相关审批记录	新闻宣传管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					部）、所属公司和生产单位开展对外宣传工作，凡涉及公司层面的宣传，须将宣传工作方案、宣传内容等报党群工作部和战略投资与证券事务部审核后实施及发布。					
		媒体采访及新闻发布管理	IC17	随意发布新闻稿件、宣传文案、召开新闻发布会，宣传用语及发言存在不规范，不利于公司形象提升。或未经审核开展对外宣传，对公司声誉造成不良影响。	新闻媒体向公司提出采访或约稿，由党群工作部与新闻单位对接，同步报战略投资与证券事务部、董事会秘书、公司新闻宣传工作分管领导同意，同步报上级单位报备后，安排采访事宜。采访的稿件须经内容涉及部门的分管领导、党群工作部、战略投资与证券事务部、董事会秘书、新闻宣传分管领导审核，重要稿件报公司领导审定后刊播。 公司新闻发布会由党群工作部和战略投资与证券事务部牵头组织，由公司新闻发言人或授权人员发布新闻，公司新闻发言人原则上由公司董事会秘书担任。	党群工作部	新闻宣传岗	发生时	新闻稿件	新闻宣传管理制度
		新闻宣传报告与评估	IC18	未对新闻宣传进行分析、总结，不利于公司宣传工作的改进和完善。	党群工作部负责对年度新闻宣传工作开展情况进行总结和报告。跟踪搜集外部媒体报道情况，关注公司内部对宣传工作的反映，评估整体宣传效果，并有针对性地提出下一年度改进和完善的方向，持续提升宣传工作水平和效果。 党群工作部对因不作为和失职导致公	党群工作部	新闻宣传岗	发生时	年度新闻宣传工作开展情况评估（总结）等	新闻宣传管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					司宣传形象受损的单位和个人，在公司内通报批评。对情节严重，造成公司经济、声誉、形象严重受损的，党群工作部将报公司纪委并协助启动问责程序。					
	舆情管理	舆情管理职责	IC19	舆情管理职责权限不明确，舆情事件处理的相关程序、方法、要求不规范，可能导致公司舆情管理失控，影响声誉。	制定《新闻宣传管理制度》，明确舆情的管理机构及职责，舆情信息或事件处理原则和措施。成立舆情管理组织机构，由舆情管理工作领导小组、领导小组办公室和专项舆情处置小组构成。 **应对舆情管理工作领导小组**：成立应对舆情管理工作领导小组，公司主要领导任组长，分管党群、安全、证券、办公室、风控法务工作的领导任副组长，成员由公司各相关职能部门、各事业部、所属公司主要负责人组成。舆情管理工作领导小组是公司应对各类舆情处理工作的领导机构，统一领导公司应对各类舆情的处理工作，就相关工作做出决策和部署，根据需要研究决定公司对外发布的相关信息。 **舆情管理工作领导小组**：下设办公室在党群工作部，成员由战略投资与证券事务部、经营管理部、办公室、风控与审计法务部共同组成。统筹各部门做好舆情处置全过程管理，负责舆情监测、分析、研判、	党群工作部、战略投资与证券事务部	党群工作部新闻宣传岗、战略投资与证券事务部证券事务岗	发生时	舆情工作组成立文件或通知（需要时形成）、舆情记录或收集的相关资料、信息	新闻宣传管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					报告、处置，以及媒体对接、人员统筹后勤保障、新闻发布、跟踪考核、培训等相关工作。。					
		舆情监测及报告	IC20	公司未对舆情进行监测，发生负面新闻时未能及时处理，舆情发酵后损害公司形象。	公司设立兼职舆情监督员，通过“系统监测＋人工监测”全覆盖、常态化对网络、媒体等渠道中涉及公司的舆情进行实时监测，及时发现舆情事件	党群工作部、战略投资与证券事务部	党群工作部新闻宣传岗、战略投资与证券事务部证券事务岗	发生时	舆情监测报告或情况说明等	新闻宣传管理制度
		负面舆情信息处置	IC21	危机处理不当，负面新闻对公司品牌形象产生影响、危害公司正常运营。	公司各部室、各所属公司及舆情监测中心对涉及公司负面舆情信息，须于发现后的第一时间通报至党群工作部与战略投资与证券事务部，党群工作部迅速判断，制定舆情应对方案，及时上报领导小组，根据舆情情况启动 24-72 小时不间断舆情监测。领导小组办公室立即启动应急预案，根据舆情等级类别，成立相应的专项舆情处置小组，统筹开展各项处置工作，减少负面影响。 党群工作部负责跟踪舆情事件的后续发展，及时调整应对策略。对内形成公司	党群工作部、战略投资与证券事务部	党群工作部新闻宣传岗、战略投资与证券事务部证券事务岗	发生时	负面舆情信息处置说明或相关记录	新闻宣传管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					网络舆情信息处置单，由相应责任部门、公司及时反馈结果，并督促持续整改落实。					
档案管理	档案管理	档案归档移交	IC22	档案移交手续不规范，移交双方未对移交资料进行确认，导致归档资料在移交过程中丢失。	公司档案工作由分管办公室的公司领导分管，公司办公室为归口管理部门，具体负责公司档案的归档、日常管理和档案销毁等工作。 人力资源部是公司人事档案归口管理部门，负责公司职工档案的管理。公司管理权限内的干部档案管理由党群工作部负责。 各所属公司（含盐业公司区域化改革后仍保留实体公司的各销售部）按照公司档案管理规定建立健全各自档案管理制度，明确档案工作分管领导，指定档案工作负责部门，配备与工作量相匹配的档案工作人员。对本单位档案的真实、完整、准确、有效性负责，对内设机构档案工作履行指导监督职责。 各档案管理主体的文书、科技、专业、照片、录音、录像、实物等各类型、各载体档案要集中、统一管理。 公司本部档案设置十一个一级类目，即：党群工作、行政管理、经营管理、生产技	办公室	档案管理岗	发生时	档案目录、档案移交记录、归档记录等	档案管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					术 管理、投资管理、会计档案、人事档案、产品生产、科学技术研究、基本建设、设备仪器，具体内容见《云南能源投资股份有限公司档案分类方案》。各所属公司应以本单位全部档案为对象，依据行业要求、工作职能及档案的内容特点，以保持档案之间有机联系、便于保管和利用为原则，以公司一级类目为基础，制定本单位档案分类办法。 凡在履行职能活动中直接形成，具有保存价值的文字、图样、图表、照片、录音、录像、磁盘、光盘、奖牌、奖杯等各种形式、各种载体的文件材料，均属档案归档范围。 档案由各部室、事业部、项目部等按照档案目录和具体档案类型进行收集、整理和立卷，确保符合档案归档要求。移交档案室管理的档案，由档案室进行审核，符合要求后办理接收，并形成移交清册，经双方确认。档案室接收的档案的管理由档案室负责日常管理。 项目档案是项目（含信息化建设项目）建设、管理过程中形成的，具有保存价值					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					的各种形式的历史记录。项目档案验收是项目竣工验收重要组成部分，未经档案验收或档案验收不合格的项目，不得进行或通过项目竣工验收。项目档案符合入库要求方可办理档案移交存档。 工程项目档案、会计档案等有具体管理规定的，还应当符合其管理规定，否则不予接收。具体按照《档案管理制度》办理档案移交；新能源事业部工程项目档案管理，按照公司《档案管理制度》和《新能源项目工程建设档案管理制度》进行管理。					
		档案日常管理	IC23	档案日常管理不规范，未严格进行档案收、借阅和存储管理，造成重要档案遗失、毁损，甚至重要信息外泄风险。	各档案管理主体要设立档案室，对档案进行管理，有条件的单位可建立相对标准化的档案存储空间，不具备条件的至少应当确保档案保管空间的安全，做好防火、防潮、防霉、防腐蚀等工作。 档案入库前按要求进行去污、消毒处理，受损档案应说明情况并进行修复或补救、保护措施。档案室设专人管理，严格控制无关人员进出。档案库房的温湿度、存储环境等应当符合档案保管要求，库房内箱柜摆放整齐、利于档案进出和查阅。可结合实际开展重要档案异质异地备份，	办公室	档案管理岗	发生时	档案日常管理记录	档案管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					结合实际情况制定《档案工作突发事件应急处置预案》，有效预防、及时处理和应对档案工作中的突发事件和自然灾害。定期进行风险排查，确保数据安全存储。					
		档案借阅管理	IC24	未妥善管理档案资料，对外借阅未履行手续，造成重要档案丢失、损坏。	因工作需要利用档案时应通过公司办公系统进行申请办理审批手续；所属公司因工作需要利用档案时由所属公司办公室提出申请办理审批手续。外单位利用档案，由接洽部门或所属公司提出申请办理审批手续。 所有借阅档案资料的人员对所借阅档案文件、技术图纸、照片、实物等必须妥善保管，及时归还，不得转借他人，不得携带公出，探亲访友，出入公共场所。 档案利用人要确保档案实体与信息安全，维持档案原貌，严防丢失、泄密和损毁，不得擅自复印、扫描、转借档案。 涉及档案借出和复制的，利用人应对其安全和保密负责。档案原件原则上不予外借。确实需外借的，须经公司分管领导审批。	办公室	档案管理岗	发生时	档案借阅记录	档案管理制度
		档案销毁管理	IC25	随意销毁公司档案，导致重要文件丢失、损	档案鉴定工作小组由主管领导、档案业务主管部门领导，职能部门专业人员和档案人员组成，负责确定文件保管期限和到	办公室	档案管理岗	发生时	档案销毁记录	档案管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				坏，影响公司的正常运作和造成经济损失。	期档案的鉴定工作。专门档案的销毁由业务主管部门负责。 档案鉴定小组按照各门类档案保管期限表和有关规定开展档案鉴定销毁工作。会计档案的销毁按照财政部、国家档案局《会计档案管理办法》执行。 销毁档案需在指定地点，由档案管理部门人员组织，档案鉴定小组及业务部门各派一人监销，并形成相应的《档案销毁清册》，参与销毁人员在清册上签字。 销毁电子档案和传统载体档案数字化成果，应当确保在线存储设备、容灾备份系统、离线存储介质中均不可识读。涉密档案销毁应符合《国家秘密载体销毁管理规定》。 档案鉴定销毁工作结束后，档案部门应及时做好档案排架、检索工具调整等后续工作。					
反舞弊管理	反舞弊机制建立	反舞弊管理部门	IC26	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	公司党群工作部、纪委办公室是公司反舞弊相关工作的管理部门，风控与审计法务部从风险管理、合规管理出发，对防范舞弊相关风险进行监督。 各部室、事务部和所属公司，要贯彻公司廉洁风险管理、反舞弊管理要求，严格	党群工作部、纪委办公室	相关岗位	发生时	部门职责说明书	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					落实廉政责任。					
	反舞弊培训与宣贯	反舞弊培训与宣贯	IC27	反舞弊相关宣贯与培训不到位，不利于积极向上、反腐倡廉风气的形成。	重视和加强反舞弊机制建设，通过设立员工信箱、投诉热线等方式，鼓励员工及企业利益相关方举报和投诉企业内部的违法违规、舞弊和其他有损企业形象的行为。 公司纪检监察部门、党群工作部、办公室等部门对公司信访、举报事项进行专门的管理和跟进处理，并及时反馈跟进、处理结果。防止企业资产侵占、资金挪用、虚假财务报告、滥用职权等现象的发生。 根据反舞弊工作需要组织开展反舞弊相关的宣贯和培训，在高级管理人员、中层领导干部和基层员工中，广泛宣传反舞弊相关要求和知识，形成良好的廉政氛围。在职工代表大会或其他内部会议中，对举报程序、举报人保护机制等进行宣贯，倡导相关人员有效利用举报渠道提出正常的诉求，避免随意举报、无事实依据的举报。 宣贯培训方式不限于宣传栏宣传、公众号发布相关反舞弊宣传信息、组织开展相应的活动、国家或地方、或主管部门相关文件学习等。	党群工作部、纪委办公室、办公室、人力资源部	相关岗位	发生时	反舞弊、廉洁从业相关宣贯培训材料	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
信访受访与处置管理	信访受访与处置管理	信访事件接访、登记受理	IC28	未明确对信访事件的受理程序，导致信访事件发酵，造成公司损失。	鼓励员工和利益相关者对内部违纪违法行为或影响公司形象的其他行为进行合理举报和投诉，举报可匿名，也可实名举报。公司建立了举报人保护机制。对信访人提出的信访事项，党群工作部应经过调查核实，确认是否属于公司职权范围，并在15日内将受理情况书面告知信访人。 信访人通过多渠道（如书信、传真、电子邮件、网上投诉、口头形式）提出信访事项时，接访部门应如实记录信访人的姓名（或单位名称）、住址、联系方式和请求事由。信访人采用走访形式提出信访事项的，应要求持本人身份证明到指定的信访接待场所提出。5人以上采用走访形式提出共同信访事项的，应要求其推选代表，代表人数不得超过5人。 在受理举报或投诉事项时，坚持采用实事求是、保密、利益关系回避的原则。对借举报或投诉之名故意捏造虚假事实，诬告陷害他人或以举报为名制造事端，干扰正常工作的，在进行调查后一律不予接受，并根据公司规定对当事人进行处罚。 对涉及个人违纪或构成违纪行为的举报或者投诉，指派专人对举报内容进行调查，	党群工作部	工会及信访维稳岗	发生时	信访事件接访登记记录	信访维稳工作管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					对违纪行为进行核实，根据调查提出建议或向被举报人所在部门提出处理意见。 涉及公司及有关部门管理问题或失误的举报或投诉，根据举报投诉意见，对问题进行具体调查、核实，在经过调查后，及时通知相关部门进行处理，并协同相关部门提出补救措施或整改意见。					
		信访事件催办、报结	IC29	未明确对信访事件的办理时效要求和审批程序，导致信访事件迟迟得不到解决，对公司声誉造成影响。	信访投诉事件由公司党群工作部登记分类，凡重要来信、来访和上级交办、领导批办的信访问题，应及时报分管领导阅批，按分管领导阅批意见送交有关部门处理，并对重要来信来访负责催办。 在收到举报、投诉信息时，根据举报、投诉情况，做好记录并及时对投诉、举报事项进行分析、调查，根据调查结果进行处理。对所属企业上报的信访举报事项进行复核、审阅，根据具体情况跟进处理。 对当场能够答复的信访事项，应当立即办理；对需要调查、取证、协调的事项，应当自受理之日起 60 日内办结；对情况复杂或者取证困难、依据不明确的事项，经上级单位信访维稳职能部门批准，可以适当延长办理期限，但延长期限不得超过 30 日。	党群工作部	工会及信访维稳岗	发生时	信访事件办理记录	信访维稳工作管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					办理结果经确认后应在办理期限内向信访人做出答复，一般采用书面形式，形成《信访维稳工作答复意见书》，业务类问题由相关职能部室负责答复，需多个部室协调的问题由信访维稳工作职能部门提出答复意见，报分管领导批准后发出。 信访事件办结后应及时向分管领导或主要领导汇报情况。					
		信访事件资料归档	IC30	未明确信访事件完结要求，或信访事件办理过程资料未整理、移交存档，导致资料遗失。	信访事项办结或者落实事项具体情况，属于办结的，应收集整理相关资料，办理存档、移交档案室管理档案。 归档具体管理按照档案室管理要求执行，若党群管理、纪检监察有具体要求的，按其要求执行。	党群工作部	工会及信访维稳岗	发生时	信访事件接访登记记录、办理记录、结案记录等	信访维稳工作管理制度
		信访突发事件应急处置	IC31	发生突发事件时未及时处置，对公司品牌形象产生影响、危害公司正常运营，给公司品牌形象带来较大的负面影响和经济损失。	集体上访行为：接待的工作人员或安保负责人第一时间向信访维稳工作职能部门报告情况，信访维稳工作职能部门及时向分管领导汇报相关情况。 越级上访行为：党群工作部配合上级部门和领导共同做好信访当事人的劝返、带离工作。 违反信访秩序等非正常上访行为：做好取证准备，根据事态发展联系公安机关。 静坐、示威等非正常上访行为：信访维	党群工作部	工会及信访维稳岗	发生时	信访突发事项处置记录	信访维稳工作管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					稳工作职能部门、涉事企业或相关部室共同做好信访人员的劝阻，带离工作。现场如有新闻媒体介入的：新闻宣传职能部门安排人员做好接待工作，统一对外发布相关信息。					
	重大决策维稳风险评估及处置	重大决策维稳风险评估及处置	IC32	重大决策维稳风险评估不当，处置不及时，可能引发信用危机，造成公司损失。	在制定重大政策、审批重大事项、实施重大项目以及涉及干部职工切身利益的相关事项时，应深入开展信访稳定风险前置评估。 决策前，承办部室应会同有关单位或部门充分分析和预测维稳风险，在提交决策时提出《风险评估意见》同时就应对措施或者风险预案进行明确，决策后予以严格落实，实现维稳关口前移。 经过维稳风险评估论证，按照决策实施后可能对稳定造成的影响程度确定高风险、中风险、低风险等风险等级。凡是决策存在高风险的，应当区别情况做出不实施的决策，或者提出调整决策方案、降低风险等级后再行决策；存在中风险的，先采取有效的防范、化解风险措施后，再做出实施的决策；存在低风险的，可以做出实施的决策，但要做好解释说服工作，妥善处理职工的合理诉求。	党群工作部	工会及信访维稳岗	发生时	重大决策风险评估意见及应对措施或预案	信访维稳工作管理制度

六、流程相关管理制度

1.《重大信息内部报告制度》
2.《应对突发事件管理制度》
3.《首问首办限时办理责任制管理办法》
4.《信息披露事务管理制度》
5.《信息披露暂缓与豁免业务管理制度》
6.《年报信息披露重大差错责任追究制度》
7.《年报信息披露重大差错责任追究制度》
8.《公文管理制度》
9.《保密管理制度》
10.《新能源项目工程建设档案管理制度》
11.《内幕信息知情人管理制度》
12.《新闻宣传管理制度》
13.《舆情管理制度》
14.《档案管理制度》及档案管理相关实施细则
15.《信访维稳工作管理制度》

第二十五章　信息系统管理

一、总述

信息系统是由计算机硬件、网络和通讯设备、信息系统软件、信息资源、信息用户和规章制度组成的以处理信息流为目的的人机一体化系统。信息系统控制包括为了保证信息系统的安全，对整个信息系统以及外部各种环境要素实施的、对信息输入及输出、对所有的应用或控制模块具有普遍影响的控制措施。

信息系统子流程主要包括信息系统管理体系建设、信息化项目实施管理、网络安全管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

(1) 结合公司实际情况，建立公司的信息系统管理组织架构，保证信息化建设项目的组织保障。

(2) 信息系统建设管理严格依照信息化项目管理的整体流程，从项目计划到项目上线经过后评价，做好完备的记录归档工作，确保符合信息披露监管要求。

(3) 信息系统的终结管理要严格按照相关电子数据档案保管的要求，做好重要数据的备份、数据留存、销毁、备案等相关工作。

2. 资产安全目标

(1) 信息系统战略规划与公司整体战略协同一致，与公司管理发展、管理自动化、内部控制信息化等相互协同，确保资金投入的有效性。

(2) 做好信息系统使用管理、访问的安全措施，确保公司各业务部门资产数据的安全，防止商业秘密泄露。

(3) 结合管理实际适时将关键的内部控制嵌入信息化，实现自动化控制，减少人为因素导致的差错。

(4) 信息系统的硬件和网络资源在终结时，做好相应的资产评估工作，确保 IT 资产不遭受额外损失。

3. 经营目标

(1) 科学制订信息系统战略规划及年度计划，培养和锻炼 IT 技术人才，保障公司信息系统方面的开发、维护和安全技术，确保信息系统建设的正确方向和对公司经济发展的支撑。

(2) 管理组织架构设置科学、运行高效，有效实施信息化项目，确保公司的各项业务工作能借助信息系统平台，实现高效办公和流程控制。

(3) 根据信息系统管理所需，定期开展系统风险评估工作，保障信息系统在支持业务工作流程时，排除各项风险因素。信息系统重要数据的备份和恢复性测试工作及时到位，防范系统出错带来的数据受损。

(4) 信息系统的硬件和软件终结工作做到科学，防范终结不彻底造成的信息外泄风险。

三、不相容职责

1. 信息系统管理主要职责：

A：系统数据录入

B：系统数据复核

C：后台数据变更申请

D：后台数据变更审批

E：后台数据变更执行

F：后台数据变更记录

G：系统功能使用

H：系统管理维护

2. 信息系统管理不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		X			X			X
B					X			X
C				X				
D					X			
E						X	X	
F								
G								X
H								

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

无

五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
信息系统总体控制	信息系统管理体系建设	信息系统管理机构及职责	IF01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	设立网络安全与信息化领导小组，由公司主要领导牵头，分管信息化的公司领导具体负责，公司领导班子其他成员组成，成员由公司各部室（事业部）主要负责人组成，是公司信息化管理的领导与决策机构。 信息化领导小组下设领导小组办公室，设在公司办公室，负责公司信息化管理具体工作和网络安全工作。对公司网络安全的管理工作进行监督和指导，处理重大网络事故，检查并更新网络安全管理制度，定期检查和评估本管理策略的执行情况。 各部室（事业部）和所属公司是本业务领域信息化应用建设管理、网络与信息安全、网络信息安全突发事件应急处置的第一责任人。 公司已建成的信息系统管理工作由办公室统筹，各部室（事业部）、所属公司主管的信息系统，由部室（事业部）、所属公司根据职责职能，明确相应管理细则和要求，进行规范管理。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	信息化管理制度 网络安全管理办法
		信息系统管理制度	IF02	管理制度缺失可能导致管理缺乏依据，凭经	结合公司管理实际，制定了《信息化管理制度》《网络安全管理制度》，明确了信息化项目计划、立项及审批、实施管理、验收、	办公室	信息化建设岗	发生时	无	信息化管理制度 网络安全管

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				验、判断办理事务，导致违规、损失。	后评估环节、软件正版化管理的管控要求；明确公司网络接入、访问、网络与信息安全管理的管控要求。					理办法
		信息系统岗位管理	IF03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**办公室信息化建设岗**：协助主任、副主任开展工作，负责公司信息化的建设和管理工作，公司应用系统和网络等的运维。组织开展信息化规划调研、起草与修编，制定信息化规划实施执行工作方案，并组织实施，组织对公司信息化规划实施、执行情况开展评价工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	发生时	岗位职责说明书	信息化管理制度 网络安全管理办法
信息化管理	信息化项目实施管理	编制信息化项目计划	IF04	信息化项目缺乏计划性，与公司战略、信息化规划布局等不符，导致信息化投入效益不理想。	信息化项目分为信息化建设和信息化运维服务两大类。按照“谁建设、谁使用、谁主管”的原则，业务主管部室（事业部）、所属公司作为本业务信息化建设第一责任人，执行“五统一”管理原则。 信息化项目管理分为项目计划、项目预算、项目立项（备案）、项目实施、项目验收、项目上线及项目后评价七个阶段。 纳入信息化项目计划的，应当列入公司投资计划和预算，经批准的项目计划，根据具体情况组织实施。 信息化项目计划应当包含项目开始、结束时间、项目分阶段设置等内容。经确定后严格执行，不得随意变更。	办公室、项目建设单位	办公室信息建设岗、项目建设单位相关岗位	发生时	项目计划书及相关材料	信息化管理制度 网络安全管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		信息化项目立项与审批	IF05	立项未经审核批准，信息化项目与建设计划不一致，导致资源浪费。	公司层面的信息化项目立项审批，按照公司《投资管理制度》相关规定，由公司股东会、董事会、总经理办公会议按照事权划分，对投资项目立项进行决策。纳入“三重一大”事项的信息化投资项目，先由党委会前置研究后，再由董事会作出决定。 所属公司未达到招标界面的信息化项目，应及时向办公室备案，经审核后给予备案批复。已达到招标界面的信息化项目，应及时向办公室进行项目立项备案，经审核后给予立项批复。	办公室、项目建设单位	办公室信息建设岗、项目建设单位相关岗位	发生时	信息化项目立项申请及相关审批资料、批准文件等	信息化管理制度 网络安全管理办法
		信息化项目实施	IF06	信息化项目的实施过程缺乏必要的监督管理，信息化项目过程不可控、质量不达标。	公司各部室（事业部）、所属公司作为项目建设单位，负责项目实施全过程管理，须明确项目实施组织，包括人员管理、计划管理、质量管理、支付管理和费用管理。 人员管理：项目建设单位负责筹建项目组，明确项目负责人和项目成员（项目承建单位参与）、内部协调联动机制，进行项目全过程管控。 计划管理：在项目实施前项目建设单位应先确定项目建设计划。计划要就项目开始、结束时间、项目分阶段目标、成果等进行明确；其中对于资金规模大于 100 万的大型信息化项目实施进度必须包含启动、实施、初验、测试上线、终验、正式上线等阶段。项目计划设定	办公室、项目建设单位	办公室信息建设岗、项目建设单位相关岗位	发生时	信息化项目建设开发过程资料、分阶段成果资料等	信息化管理制度 网络安全管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					后须严格执行，不得随意变更。 质量管理：项目建设单位负责统筹好项目实施过程，确保项目质量全过程控制到位，达到项目建设预期。质量控制注重业务过程质量控制、供应商供货或服务质量控制、相关技术疑问解决时效、质量反馈跟进等。 在项目建设过程中，针对项目款项结算、费用管理等应按照公司既定要求办理。项目实施过程中涉及知识产权方面的应依法明确约定建设完成后的权属归属，避免纠纷。 项目建设单位应考虑所使用网络设备及相关软件的安全性。在业务流程配置方面，应结合公司权限划分、流程控制要求和具体设置情况，避免设计和执行的不一致。					
		信息化项目验收	IF07	未按要求进行项目验收，项目建设未完成项目目标或无法正常运行。	项目验收分为硬件设备（包含固定资产类电子设备）的验收和软件系统的验收。 硬件设备的验收，参照公司《固定资产和无形资产管理办法》进行。 软件系统的验收分为初验和系统验收： 初验（或阶段性验收）重点对系统功能实现情况，或是完成某一阶段建设、某一重要建设成果后进行验收。主要检验系统功能是否达到设计要求，或是对项目建设阶段、重要建设成果完成情况进行验收。系统终验重点对合同执	办公室、项目建设单位	办公室信息建设岗、项目建设单位相关岗位	发生时	信息化项目验收资料（初验、阶段验收、全面验收等相关验收）	信息化管理制度 网络安全管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					行情况进行验收，重点检验系统试运行期间的整体应用效果，以及对初验遗留问题的解决。确保系统在实际运行中的效果与合同约定相符，并解决所有遗留问题。阶段验收、系统终验均应形成相应的验收记录，形成验收结论。 信息化项目初步验收组由项目建设单位和公司项目建设组组成；最终验收组由项目建设单位、办公室、经营管理部、财务管理部、投资管理部及相关业务部门组成。所属公司的信息化项目验收组由各公司自行组织。 项目总金额大于等于 200 万元的项目，验收时由项目建设单位聘请外部专家参与验收；项目总金额小于 200 万元的项目，根据项目规模、复杂程度等因素决定是否邀请外部专家。 未达验收标准或不满足验收要求的（下列情况之一），不能通过验收：验收文件、资料、数据不真实；未达到设计要求；设计、施工不符合国家或信息化建设相关标准要求；擅自修改设计目标和建设内容；项目实施过程中出现重大问题，未能解决和做出说明，或存在纠纷尚未解决的。 非建设类的信息化项目不涉及验收管理，可根据实际情况组织工作验收，并参照公司相关					

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					采购管理、合同管理制度执行。					
		软件正版化管理	IF08	未安装正版操作系统，未及时升级操作系统补丁，服务器存在被突破或被植入木马程序的风险。	软件正版化管理范围包括计算机软件中的操作系统、办公软件、病毒防护等软件。 各部室、事业部和所属公司均应当贯彻软件正版化的管理，各级人员也应当严格遵守软件正版化的规章制度，在工作中做到使用正版软件。 软件配置应遵循安全性、适用性、经济性和正版化的原则，按照公司采购管理相关规定进行采购。新购计算机及软件，应向供应商索取软件授权证书和安装盘及随附物品等并予以核实。 办公室指定相关信息化运维团队负责办公软件的安装、卸载工作，并做好台账管理，办公室将不定期抽查各部门正版软件使用情况。	办公室、各部室、事业部、所属公司	信息化建设岗和其他相关岗位	发生时	软件合法性证书、文件及移交记录 正版办公软件台账等	信息化管理制度 网络安全管理办法
		信息化项目资料管理	IF09	信息化项目完成后未及时进行项目资料归档，造成数据外泄、信息难追溯，给公司带来重大损失。	项目建设单位将通过验收的项目文件资料及最终验收报告归类整理并列出清单，按照公司《档案管理制度》做好纸质版文件资料和电子版文件资料的归档保存。 相关资料归档前应认真梳理，避免关键资料不全，影响后续项目维护和其他管理及使用。	办公室、项目建设单位	办公室信息建设岗、项目建设单位相关岗位	发生时	信息化项目文件资料移交清单	信息化管理制度 网络安全管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
	网络安全管理	网络与信息安全管理	IF10	发生危害网络安全的事件时，备份不及时、不完整，造成数据损毁时无法紧急恢复，影响公司正常运转。	办公室负责建立公司网络与信息安全管理保障体系；负责对所属公司网络与信息安全工作开展情况进行监督检查和指导。结合公司情况制定网络与信息安全事件应急预案，并定期组织演练。 各部室（事业部）、所属公司要确定网络安全负责人，配合办公室做好网络与信息安全管理工作。 办公室牵头委托具备相关资质的专业网络与信息安全技术支持单位，根据公司信息安全管理及技术标准要求，对公司关键信息基础设施、重要信息系统和网站开展安全运维、监测预警和信息通报。	办公室、各部室、事业部、所属公司	各相关岗位	发生时		信息化管理制度 网络安全管理办法

六、流程相关管理制度

1.《信息化管理制度》

2.《网络安全管理办法》

第五部分　内部监督

第二十六章　内部监督

一、总述

内部监督是指企业针对内部审计和内部控制建立管理制度，按实施程序定期或不定期开展监督检查，提出问题或管理中存在的弱项并实施整改、监督整改，持续完善管理的自我监督、自我完善机制。通过相对独立客观的内部审计、后评价和内部控制有效性评价，不断促进企业管理和内部控制得以提升，保证企业管理控制目标的实现。

内部监督的子流程主要包括内部审计管理（内部审计组织实施）、内部控制评价的组织实施和内部监督结果运用。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）以国家或相关监管部门的内部审计、内部控制评价管理规范为依据，结合公司内部监督所需和管理实际，建立健全内部审计和内部控制评价相关管理制度，保证内部监督的规范化管理和有据可依。

（2）重点关注审计委员会、内部审计机构等是否在内部控制设计和运行中有效发挥监督作用。

（3）在机构设置上，保证内部审计机构的相对独立，保证内部审计活动具有客观性和独立性，并符合国家法规和企业章程、制度的相关规定。

（4）以主管部门相关管理规范为依据，结合公司实际开展内部审计、内部控制评价工作，保证监督的质量。合理运用内部监督的成果，以此提升公司内部监督水平，保证内部监督结果的合理运用。

2. 经营目标

（1）以内部审计、内部控制发现的问题或管理弱项为切入点，持续改进和完善管理机制、管理制度和管理体系，提高内部控制设计和执行的有效性，促进企业良性发展；

（2）通过内部监督和相关问题的整改，进一步提升公司管理水平和公司市场形象和公众认可度。

（3）内部监督机制的有效落实和管理控制的有效性，起到防范风险、预防腐败和防范舞弊的作用。

三、不相容职责

（一）内部审计不相容职责

1. 内部审计主要职责：

A：内部审计管理制度、规程制定、执行

B：内部审计管理制度、规程审批

C：年度内部审计计划编制、实施

D：年度内部审计计划审批

E：内部审计具体实施方案编制与执行

F：内部审计具体实施方案审批

G：内部审计报告编制

H：内部审计报告审批

I：内部审计整改实施与反馈

J：内部审计整改情况监督

2. 内部审计不相容职责对照表

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		X								X
B										
C				X						X
D										
E						X				
F										
G								X		
H										
I										X
J										

备注：“X”表示不相兼容的职责

（二）内部控制评价不相容职责

1. 内部控制评价主要职责：

A：内部控制评价管理制度、流程制定、执行

B：内部控制评价管理制度、流程审批

C：内部控制评价方案编制与实施

D：内部控制评价方案审批

E：内部控制评价底稿编制、修改，评价缺陷梳理

F：内部控制评价底稿复核、评价缺陷审核

G：内部控制自我评价报告（含内控评价缺陷）编制

H：内部控制自我评价报告（含内控评价缺陷）审批

I：内部控制自我评价报告披露

J：内部控制评价缺陷整改、反馈

K：内部控制评价缺陷整改监督

2. 内部控制评价不相容职责对照表

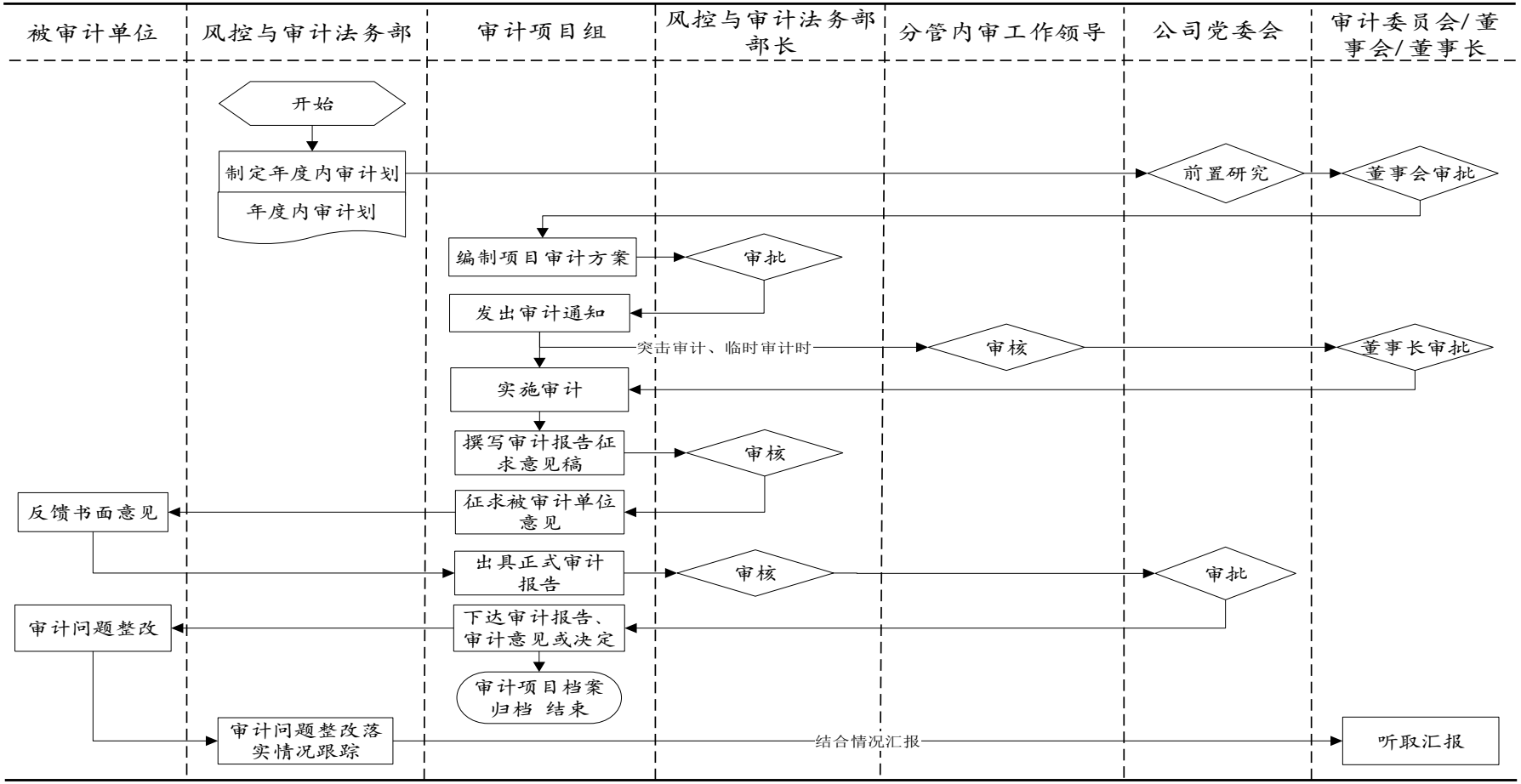
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A		X									
B											
C				X				X			
D											
E						X		X			
F											
G								X			
H									X		
I											
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制流程图

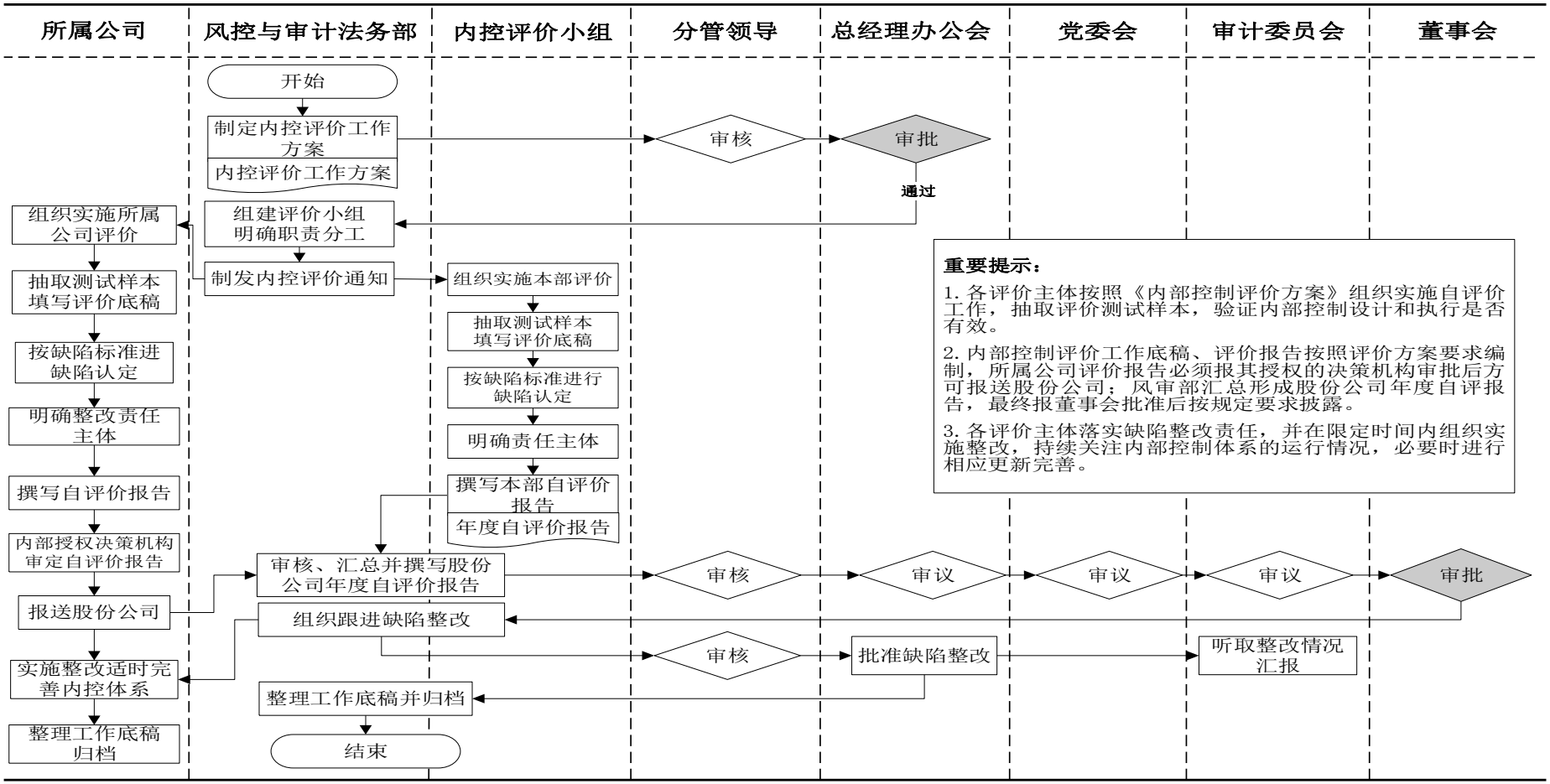
1.内部审计项目实施

内部审计流程图（参见《云南能源投资股份有限公司内部审计制度》） *风控与审计法务部*



2.内部控制评价实施

内部控制评价流程图（参见《云南能源投资股份有限公司内部控制评价管理办法》）　　风控与审计法务部



五、风险控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
内部监督总体控制	内部监督评价管理体系建设	内部监督评价管理机构及职责	IS01	管理机构不健全、职能不清晰，容易出现责任不清、推诿扯皮现象，影响生产经营秩序。	**风控与审计法务部**：是公司内部监督（内部审计、内部控制相关）事务的归口管理部门，对公司董事会负责。负责内部审计、内部控制相关管理制度、规程和管理流程的制定，并组织实施；负责公司内部审计工作，组织编制年度审计计划，组建审计项目组实施具体审计项目，出具内部审计报告。组织、协调内部控制体系建设工作，会同公司各部室开展内部控制自我评价工作，研究改进内部控制缺陷的整改措施；向董事会、审计委员会和总经理办公会及时报告内部控制、内部控制评价相关的重大事项；指导监督所属公司建立健全内部控制体系、开展内部控制评价工作；组织公司及所属公司内控专（兼）职人员培训。向董事会及董事会审计委员会报告内部监督工作，出具内部控制自我评价报告，并配合完成报告披露等事项。 **公司各部室、事业部**：负责职能范围内相关内部管理制度、管理流程的制定和实施；管理、监督指导所属公司职能范围内对口的	人力资源部、风控与审计法务部、公司各部室、事业部、所属公司、公司治理层和决策层	组织与人才发展岗	发生时	部门职责说明书	内部审计制度、内部控制评价管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					事务；根据内部审计、内部控制评价所需，配合或者参与内审、内控评价工作；负责审计查出问题或者内控评价缺陷整改措施制定、整改实施等工作，及时反馈整改情况；结合内部审计、内控评价等工作结果，持续改进完善管理范围内的管理制度、规程等。 **公司治理层、决策层**：公司股东会、党委会、总经理办公会等议事决策机构，根据管理职权审议权限范围内的内部审计和内部控制相关重大事项并作出决定；提出内部监督管理优化方向性建议。 所属各公司：根据股份公司总体安排，结合自身管理所需，负责其管理范围内的内部审计、内部控制建立与评价等相关工作；配合内部审计工作；负责内部审计或者内控评价缺陷整改；持续完善自身内部管理制度、内控体系等。					
		内部监督管理制度	IS02	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理	公司制定了《内部审计制度》《投资项目后评价管理办法》《内部控制管理制度》《内部控制评价管理办法》等制度和相关管理程序、细则，对内部审计的组织实施、内部控制管理、内部控制评价管理等作出了具体要	风控与审计法务部	风险内控岗、内部审计岗	发生时	无	内部审计制度 投资项目后评价管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				事务，导致违规、损失。	求。 风控与审计法务部牵头组织各部室编制了股份公司的《内部控制管理手册》，对公司进行决策、执行和监督全过程的内部控制管理，覆盖公司重要核心业务和事项，保证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，促进企业实现发展战略。 风控与审计法务部制定了《内部控制评价手册》，对公司内部控制评价工作作出具体要求，用于指导评价工作的开展。					内部控制管理制度 内部控制评价管理办法 内部控制评价手册
		内部监督岗位管理	IS03	岗位职责不清晰，容易引发责任不清、不相容岗位未分离等风险。	**风控与审计法务部风险内控岗**：负责公司的风险管理及制度流程管理相关工作，包括风险制度建设、项目的风险评估、制度流程建设、对制度执行与落实的监督、内控评价与优化等。 **风控与审计法务部审计岗**：负责公司内部审计组织实施；协助上级（或外部）审计机构对公司开展的审计工作；组织公司内控自评价工作，指导所属公司内控自评价；完成领导交办的其他审计事项。 **各所属公司、事业部和部室相关岗位**：完	风控与审计法务部事业部和相关部室、各所属公司	风险内控岗、内部审计岗	发生时	岗位职责说明书	内部审计制度、内部控制评价管理办法

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					善部门职责内的管理制度、管理流程；按要求开展内部控制评价、配合内部审计等相关工作；更新完善相应的内控管理手册。					
内部审计管理	内部审计组织实施	建立内部审计管理体系	IS04	未明确内部审计工作程序、内容、方式，导致内部审计工作开展不顺利。	设立独立内部审计职能部门，在公司党委、董事会及其审计委员会的领导下开展审计工作。内部审计职能部门设一名负责人，由董事会审计委员会提名，董事会任免。根据信息披露管理要求，依规披露内部审计机构负责人信息。 配置专职的内部审计人员，审计人员应具备必要的专业知识、相应业务能力和良好职业道德。明确审计人员岗位职责，确保内部审计机构和人员保持相对独立性，客观、公正开展内部审计工作，发表恰当的审计意见，对所接触到的事项履行保密义务，不随意公开、泄露。定期或不定期开展内部审计人员继续教育或者相关培训，提升内部审计工作水平。 审计部门和审计人员依照法律、政策规定，独立行使审计监督权，不受其他部门、单位和个人的干预。对打击报复审计人员的，按规定进行严肃处理。	风控与审计法务部	内部审计岗	发生时	无	内部审计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					内部审计机构及内部审计人员不得从事下列可能影响独立、客观履行审计职责的工作，具体包括：会计、出纳等财务管理；资产、资源等分配、处置、管理；投资、基本建设管理；采购、招标、投标、合同管理；其他可能影响独立、客观履行审计职责的行为。					
		年度审计计划编制与审批	IS05	未编制年度审计计划，或计划不合理，未经恰当审批，可能导致后续审计工作开展不力，监督效果不佳。	风控与审计法务部结合年度工作重点、风险状况、管理需要、审计资源的配置情况和上级主管部门对内部审计工作的部署等，拟定年度内部审计工作计划，报公司党委前置研究后，提请董事会或董事会授权审计委员会审议批准后组织实施。 年度审计计划可包含年度内部审计工作目标；拟安排的审计范围、审计项目及其先后顺序；各审计项目拟分配的审计资源；后续审计的必要安排；其他需要明确的内容等。	风控与审计法务部	内部审计岗	每年一次	年度审计计划	内部审计制度
		审计方案编制与审批	IS06	开展内部审计前未制定详细的实施方案，审计通知书下	根据经批准的年度审计计划，结合具体情况，确定审计项目和审计对象，并指定项目现场负责人，组成审计组，开展具体审计项目的审计工作。	风控与审计法务部	内部审计岗	发生时	项目审计方案	内部审计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				发不及时，可能导致后续项目审计工作开展缺乏效率。	项目现场负责人在对被审计单位的生产经营、内部管理、财务收支等情况初步了解的基础上，编制《项目审计方案》，确定具体的审计时间、范围和审计方式等，报内部审计机构负责人批准后实施。					
		审计项目实施	IS07	开展内部审计过程中，未保留审计证据，不能确定审计问题，或审计结论不恰当。	实施具体审计项目的一般程序和要求： ①发出审计通知书。根据经批准的项目审计方案，成立审计项目组，并在项目审计开始前3日向被审计单位发出审计通知书。通知书应当载明审计时间、范围、内容、方式、要求及审计人员名单等事项；采取突击审计、临时审计时，经审计工作分管领导审核后，报请董事长批准，可由审计人员在现场直接向被审计单位出示审计通知书。 ②实施审计。审计人员应当深入了解被审计单位基本情况，对其业务活动进行分析，根据审计安排确定重点审计事项并实施具体审计工作。在审计过程中可以运用审核、观察、监盘、访谈、调查（询问）、函证、抽样检查、计算和分析程序等方法，获取充分、可靠和相关的审计证据，支持审计结论、意见和建议。	风控与审计法务部、审计项目小组	内部审计岗、项目成员	发生时	审计通知书、审计底稿、审计相关佐证材料、审计取证单等	内部审计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					审计人员根据获取的审计证据编制审计取证单，交被审计单位确认并回复意见，被审计单位应当自收到审计取证单之日起 10 日内进行书面回复（原则上加盖被审计单位公章）；如有异议的，审计组及时与其进行沟通；逾期未书面回复意见的，视同无异议。 ③出具审计报告、提出审计意见或审计决定。根据审计情况编撰审计报告。具体控制见“审计报告编制与审批管理”控制要求。 ④审计问题整改及监督。被审计单位负责组织实施整改，内部审计部门负责整改情况监督，具体控制见“审计问题整改及监督管理”控制要求。 ⑤审计档案整理存档。由审计项目组负责对审计工作底稿进行分类整理，并办理归档工作。					
		审计报告编制与审批管理	IS08	内部审计结束后，未及时出具审计报告至被审计单位，或在交换意见时不重视被审	出具审计报告、提出审计意见或审计决定。审计项目组完成审计相关工作，结合审计情况、取证单等撰写审计报告征求意见稿，交审计部门负责人审定后，向被审计单位征求意见。被审计单位应当自接到审计报告征求意见稿之日起 10 日内反馈书面意见(原则上	风控与审计法务部、审计项目小组	内部审计岗、项目成员	发生时	审计报告（征求意见稿）、审计报告（初审审定稿）、	内部审计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
				计单位意见，导致审计项目效果差。	加盖公章），逾期未提出书面意见的，视同无异议。若被审计单位对审计结论有不同意见时，应提供真实、有效的证据，经审计项目组查实后视情况修改或补充审计报告征求意见稿。经被审计单位确认，由内审部门组织报公司党委会签批后，向被审计单位出具并下达审计报告、审计意见或审计决定。				审计报告（定稿）	
		审计问题整改及监督管理	IS09	审计问题未在限定期限内整改，错误问题一直存在导致管理无法提升。	内部审计部门对审计问题整改情况进行监督，根据审计结果编制责任清单，监督被审计单位在确定的时间内实施整改。被审计单位应当按照审计整改要求制定具体整改方案实施整改。原则上在收到审计报告或责任清单的次月 25 日前将整改方案报送内部审计部门，经确认后按整改方案实施整改，并在确定的整改周期内完成整改。整改过程中发生新情况影响整改进度的，及时向内部审计部门反馈，以便及时采取措施应对。 被审计单位可按整改具体要求，建立整改台账，已经完成整改的报经内部审计部门确认后及时更新台账信息。 内部审计部门对审计报告、审计意见或审计决定的执行情况、整改情况进行跟踪，必	风控与审计法务部、审计项目小组	内部审计岗、项目成员	发生时	审计报告（定稿）	内部审计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					要时开展抽查、后续审计，并向公司党委会及董事会或其授权机构汇报。					
内控评价管理	内部控制评价组织实施	建立内部控制自我评价机制	IS10	管理制度缺失或不健全，可能导致管理缺乏依据，凭经验、判断办理事务，导致违规、损失。	按照企业内部控制规范及评价指引、上市公司内部控制评价相关规定，定期（至少每年一次）开展内部控制自我评价工作，对公司内部控制评价设计和执行的有效性进行评价。 内部控制评价部门以法定要求为依据，编制股份公司的内部控制评价管理制度、评价手册等，对评价主要职责权限、评价方法、评价步骤、评价结果等作出要求。内部控制评价部门组织各部室、事业部和所属公司，按照评价要求，开展自我评价工作。 公司董事会对内控评价报告的真实性负责；审计委员会负责监督及评估公司内部控制有效性，向董事会报告；总经理办公会负责组织落实公司内控体系建设和重大部署，推动内部控制工作有计划开展。 内控评价工作组，负责内控评价工作的具体组织实施。 各部室、各所属公司负责组织开展本单位	风控与审计法务部、审计项目小组	内部审计岗、项目成员	发生时	审计报告（征求意见稿）、审计报告（初审审定稿）、审计报告（定稿）	内部审计制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					的内控自评价工作，提交自评价报告；参与、配合内控评价工作的开展；并根据内控评价发现的缺陷，及时进行整改。					
		内控评价方案制定	IS11	内部控制评价方案内容不完整，相应评价方式、范围、程序未清晰界定，导致自我评价偏离实际或失去意义。	内部控制评价工作围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督等五要素开展。评价小组根据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。内部控制评价范围，主要依据对合并财务报告重要性水平及风险评估的结果确定，管理层从经营及风险角度认为必要的内控可纳入评价范围。 由评价工作组牵头制定《内控评价方案》，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公司总经理办公会审批通过后执行。	风控与审计法务部、评价工作组	风险内控岗和其他人员	每年一次	内控评价方案	内部控制评价管理办法、内部控制评价手册
		内控评价实施	IS12	未按照评价方案开展评价，影响评价效率和效果。	评价小组根据批准后的内控评价方案组织实施评价工作。开展评价工作时可综合运用个别访谈、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，结合评价流程控制情况和专业判断，充分收集相关证据，编制评价工作底稿，经交叉复核后形成定稿，在进行评价结果全面审核基础	风控与审计法务部、评价工作组	风险内控岗和其他人员	每年一次	内控评价缺陷清单	内部控制评价管理办法、内部控制评价手册

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
					上形成评价结论。 内部控制缺陷认定标准按照公司《内部控制评价手册》《内部控制评价方案》明确的缺陷标准进行缺陷认定。 内部控制评价工作还可聘请第三方机构参与，根据评价结果，协助编制内部控制评价报告。					
		内控评价报告编制与审批	IS13	未按外部监管规定按时出具并上报内部控制评价报告，违反上市公司监管要求，导致公司遭受处罚。	内控评价工作组根据外部监管机构的相关规定以及年度内部控制评价结果，结合内控评价工作底稿和内控缺陷汇总表等资料，编制内部控制评价报告。 内部控制评价报告围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五要素，包含内控评价过程、内部控制缺陷认定及整改情况、内控有效性的结论等内容，具体应以证监等监管部门的要求为准。 内部控制评价报告报公司总经理办公会审议、党委会前置研究、审计委员会审议并报公司董事会审批。	风控与审计法务部、评价工作组	风险内控岗和其他人员	每年一次	内控评价工作底稿、内控缺陷汇总表、内控评价报告	内部控制评价管理办法、内部控制评价手册
		内控评价报告信息披	IS14	未按监管机构要求进行内控自评报告、内	年度内控评价报告的基准日为 12 月 31 日，内控评价报告应于基准日 4 个月内报出，按照当年报告披露要求，经公司内部审	风控与审计法务部、评价	风险内控岗和其他人	每年一次	内控评价工作底稿、内控	内部控制评价管理办法、内部控制评

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
		露		控审计报告等信息披露，可能遭受处罚。	定后披露。	工作组	员		缺陷汇总表、内控评价报告	价手册
		内控评价缺陷整改与跟进	IS15	对评价发现的问题，及时评估分析并提出整改方案，且未及时向管理层汇报，造成上级领导不能及时知悉有关情况。	内部控制评价发现的缺陷，应明确具体的责任部门、整改周期和整改基本要求。责任部门应立即组织整改，并定期将整改完成情况报送至内控评价部门（风控与审计法务部）。 内控缺陷整改后应保证一定的有效运行期。未经再测试或未获得有效执行证据，不得认定原内控缺陷事项已整改完成。 次年内部控制评价工作中应对上一年度评价发现缺陷的整改情况进行跟进。必要时开展补充测试。	风控与审计法务部、评价工作组	风险内控岗和其他人员	每年一次	内控评价工作底稿、内控缺陷汇总表、内控评价报告	内部控制评价管理办法、内部控制评价手册
		内部控制评价底稿归档	IS16	内部控制评价过程中的书面文档缺失导致后期不可验证，从而又增加管理风险。	内控评价工作过程形成的文件资料，包括工作底稿、评价报告、缺陷证明材料、缺陷汇总表等，由内控评价工作组负责收集、整理，按照公司档案管理相关规定进行归档。内控评价档案的借阅按照档案管理要求办理。	风控与审计法务部、评价工作组	风险内控岗和其他人员	每年一次	内控评价工作底稿、内控缺陷汇总表、内控评价报告	内部控制评价管理办法、内部控制评价手册

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	风险描述	控制活动描述	牵头部门	管理岗位	控制频率	支撑表单	涉及的内部制度
内部监督结果运用	内部监督结果运用	内部监督结果运用	IS17	未做好内部监督结果运用，相关管理制度、控制程序得不到合理优化，影响管理。	内部监督结果可综合运用于公司相关管理制度、管理手册、管理规程的更新、优化参考。	风控与审计法务部	不适用	发生时	内控评价工作底稿、内控缺陷汇总表、内控评价报告	内部控制评价管理办法、内部控制评价手册

六、流程相关管理制度

1.《内部审计制度》

2.《投资项目后评价管理办法》

3.《内部控制管理制度》

4.《内部控制评价管理办法》

5.《内部控制评价手册》