

深圳市纺织（集团）股份有限公司 内部控制体系建设实施工作方案

二〇一一年四月

目 录

1. 前言	3
2. 公司基本情况介绍	3
2.1 公司基本情况.....	3
2.2 业务性质.....	3
2.3 组织架构.....	3
3. 组织保障	4
3.1. 内控工作领导小组和工作机构	4
3.2. 聘请咨询机构	5
4. 内控建设工作计划	6
4.1 内控建设指导思想.....	6
4.2. 内控工作范围	6
4.3. 涵盖业务范围	7
5. 工作步骤说明	7
5.1. 内控体系建设规划工作	7
5.2. 调研分析	7
5.3. 落实缺陷整改工作，分专业模块内控体系建设	8
5.4. 试运行期间，中期验收与成果发布	9
5.5. 编制整改任务单，修订并发布《内控手册》	10
5.6. 正式运行期间及披露内控实施工作情况	10
5.7 培训安排.....	11
5.8 项目进程管理.....	11
6 内控审计工作.....	12
6.1 工作时间计划.....	12
6.2 工作进度计划.....	13

1. 前言

为提高企业经营管理水平和风险防范能力，确保公司内部控制体系（以下简称内控体系）建设工作顺利开展，根据《企业内部控制基本规范》、《关于印发企业内部控制配套指引的通知》、《深圳证券交易所上市公司内部控制指引》及《关于做好深圳辖区上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》（深证局公司字〔2011〕31号）的要求，制定本工作方案。

2. 公司基本情况介绍

2.1. 公司基本情况

深圳市纺织（集团）股份有限公司（以下简称公司）前身为深圳市纺织工业公司，成立于1984年。公司于1994年改制，公司股票“深纺织A”、“深纺织B”（股票代码：000045、200045）于1994年8月在深圳证券交易所挂牌上市交易。

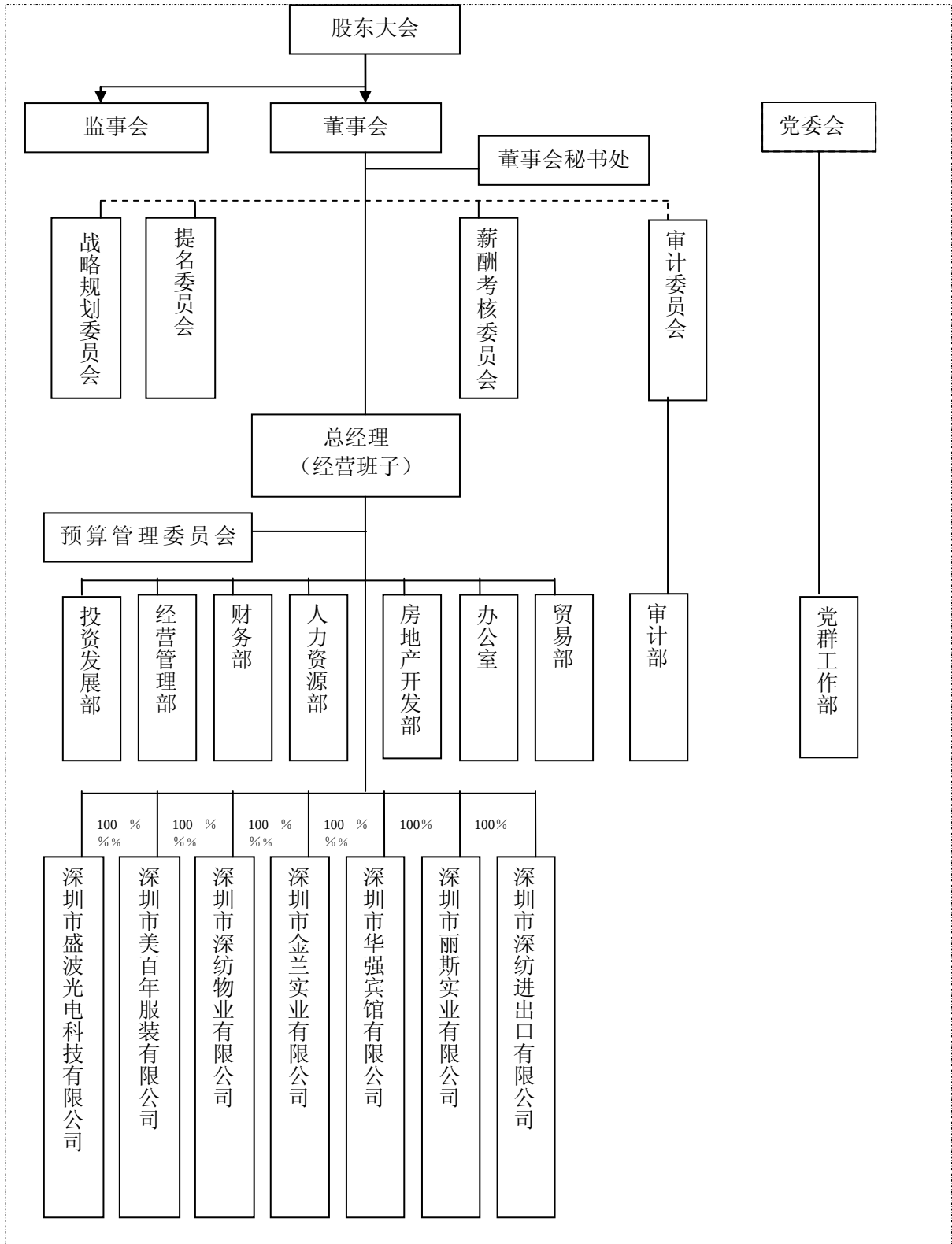
截至2010年12月31日，公司总股本336,521,849股，其中A股287,096,887股，占总股本的85.31%，B股49,424,962股，占总股本的14.69%，全资及控股子公司7家，参股公司9家，总资产164,846万元，净资产134,480万元。

2.2. 业务性质

公司的经营业务主要包括 TFT-LCD 用偏光片的生产制造、服装加工及高档无缝内衣生产制造和物业经营与管理。

2.3. 组织架构

公司组织架构



3. 组织保障

3.1. 内控工作领导小组和工作机构

组别	组成	主要工作
内控工作领导小组	组 长：王 滨 副组长：朱 军 王军昭 高国仕 成 员：冯俊斌 张洪 朱梅柱 向 东 晁 晋 刘 毅 周美蓉	✧ 负责组织落实公司对内控体系建设的重大部署； ✧ 落实公司制定的内控体系的基本制度和工作标准； ✧ 按公司要求对本公司内控体系的布局进行整体规划； ✧ 统一调配内控工作的人力； ✧ 推动内控培训工作； ✧ 研究处理内控工作中的重大问题； ✧ 监督内控体系工作的整体进程，研究业务流程与组织机构的优化与重组。
内控工作小组	组 长：高国仕 副组长：冯俊斌 向 东 晁 晋 刘 毅 成 员：铁英 朱静静 李继勇	❖ 负责公司内控体系建设的具体组织推进和协调工作； ❖ 了解和掌握内控体系建设情况，并向领导小组报告； ❖ 协调召开公司内控工作领导小组会议； ❖ 组织对流程、制度优化的问题进行跟进，并协调相关解决方案和建议； ❖ 组织和实施公司各级内控工作人员的培训工作； ❖ 协调督办各部门、子公司开展内控工作； 提交各阶段的工作成果报告，向领导小组负责并汇报工作。
内控工作职能小组	公司各部门负责人、 子公司负责人及业务骨干	❖ 在工作小组的指导下，组织内控工作的具体实施及进度管控； ❖ 具体管理及分配本部门、本公司内控工作相关的资源； ❖ 解决内控工作中的各项具体问题； ❖ 定时提交内控工作文档； 完成领导小组、工作小组部署的其他工作。

审计部负责内控体系建设的组织、推进与协调工作及内部控制评价、检查等工作。

3.2. 聘请咨询机构

根据公司的管理要求，通过公开招标方式选择外部内控咨询机构，审计部负责牵头落实聘请外部内控咨询机构的相关工作。公司将委托“深圳市国际招标有限公司”进行公开招标工作。公司的内控经费预算将根据实际工作需要，坚持量入为出的原则。

4. 内控建设工作计划

4.1. 内控工作指导思想

内控体系的建設是加強公司管理、提升公司軟實力的重要制度安排，是現代企業制度落實到位的重要標志。公司擬採取統一規劃、分步實施的內控體系建設策略，分兩個階段完成以風險管理為導向的全面內控體系的建設工作，第一階段完成財務報告內部控制體系的建設與實施工作，第二階段完成非財務報告內部控制體系建設與實施工作，形成健全有效的內控規範體系，確保公司可持續發展。

4.2 内控工作范围

以內控諮詢機構為主導重點進行公司本部及子公司深圳市盛波光電科技有限公司財務報告相關的內控系統的建立與實施，確保重點板塊重點領域的內控有效性。公司本部重點業務流程：投資管理內部控制（重點為 TFT-LCD 用偏光片投資項目管理內部控制）、全面預算管理內部控制、資金活動控制（重點為 TFT-LCD 用偏光片項目募集資金管理內部控制）、子公司財務管控、IT 信息系統內部控制。子公司深圳市盛波光電科技有限公司的重點業務流程：TFT-LCD 用偏光片工程項目管理內部控制、TFT-LCD 用偏光片項目募集資金存放與實際使用內部控制、財務報告內部控制、研究與開發內部控制、採購業務內部控制、銷售業務內部控制、存貨管理內部控制、固定資產與無形資產管理內部控制、全面預算管理內部控制、合同管理內部控制、IT 信息系統內部控制。

以深圳市深紡物業管理公司、深圳市美百年服裝有限公司為一般試點進行財務報告相關的內控系統的建立與實施。以內控工作小組和各企業為主導，內控諮詢機構為輔全面推廣子公司深圳市深紡進出口有限公司、深圳市華強賓館有限公司、深圳市麗斯實業發展有限公司的與財報相關的內控系統的建立與實施工作。

4.3 涵盖的业务范围

满足以财务报告内部控制为重点的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等监管法规所涉及的内控相关要求。

根据公司的行业特点、业务情况、运营模式、风险因素等情况，公司财务报告内部控制涵盖以下业务流程：

序号	业务流程	适用范围
1	公司内部环境内部控制	公司总部、各子公司
2	内部信息传递内部控制	公司总部、各子公司
3	人力资源内部控制	公司总部、各子公司
4	投资管理内部控制	公司总部
5	工程项目管理内部控制	公司总部、盛波公司
6	全面预算内部控制	公司总部、各子公司
7	担保业务内部控制	公司总部
8	资金活动内部控制	公司总部、各子公司
9	财务报告内部控制	公司总部、各子公司
10	IT 信息系统内部控制	公司总部、各子公司
11	合同管理内部控制	公司总部、各子公司
12	固定资产与无形资产内部控制	公司总部、各子公司
13	费用内部控制	公司总部、各子公司
14	税务管理内部控制	公司总部、各子公司
15	研究与开发内部控制	子公司盛波公司、美百年公司
16	采购业务内部控制	子公司盛波公司、美百年公司
17	销售业务内部控制	子公司盛波公司、美百年公司
18	存货管理内部控制	子公司盛波公司、美百年公司
19	租赁管理内部控制	子公司深纺物业、丽斯实业等

5. 工作步骤

5.1 编制内控自我评价报告（草案），编制内控体系建设工作方案并对外披露，编制内控体系建设招标文件及报批程序，完成选聘内控咨询机构的公开招标工作等。

时间安排：2011 年 1 月 1 日—4 月 30 日

预计 12 周完成

5.2 调研分析重要业务流程、梳理风险、编制风险清单，将现有的政策、制度等与风险清单进行比对，查找内控缺陷，确定内控缺陷评价标准，制定内控缺陷整改方案。

本阶段主要工作内容：将与内控咨询机构组建内控项目联合团队，开展内控相关培训。在公司前期已完成制度流程的基础上，通过审阅公司现有制度和流程，发放调查问卷，并同相关管理人员访谈，调研分析重

要业务流程，对比内控法规的要求，梳理风险，编制风险清单，将现有的政策、制度等与风险清单进行比对，查找内控缺陷，确定内控体系涵盖的具体业务范围及内控缺陷评价标准，制定内控缺陷整改方案，并形成内控体系框架分册。

时间安排：2011年5月—7月

预计8周完成。

工作安排及成果：

内控咨询机构的工作	公司的工作	工作成果
- 配合组建联合项目团队，明确项目成员的工作职责； - 配合召开项目启动会，并为公司管理层和项目相关人员提供风险管理和内部控制的基础培训； - 与项目组成员进行讨论，在本项目方案的基础上，商定项目具体实施计划； - 审阅公司现有管理制度与内控流程；配合发放内控调查问卷，并与相关管理人员进行访谈，了解并记录公司层面和业务层面的内控现状； - 参照内控法规，协助开展内控合规性缺口的分析，并形成缺口分析报告； - 在公司明确战略目标及相关目标的前提下，按照成熟的风险模型，收集并分析企业面临的内外部关键风险，通过因果分析模型和风险矩阵模型开展风险定位和评价。进而针对内控法规未涵盖的关键风险，拟定风险应对方案； - 结合内控法规和风险评估的结果，确定重要业务流程，并编制业务流程目录； - 针对选定的业务流程执行跟单测试，以验证设计有效性，进而编制内控缺陷报告； - 提供内控缺陷整改建议和关键控制点建议，并参与公司管理层讨论，听取反馈意见。 - 编制内控体系框架分册。	- 组建内控项目组，在充分考虑成员的时间投入和能力水平的基础上，安排熟悉公司业务和富有管理经验的同事参与本项目，共同制定团队成员的工作职责； - 组织和筹备项目启动大会，宣贯项目的目的和内容，并协调安排相关人员参加风险管理和内部控制的基础培训； - 项目组与相关部门充分沟通，收集公司内部相关人员的意见，就项目计划的可行性与内控咨询团队进行讨论，审阅和批准详细的项目实施计划； - 收集并提供公司现有管理制度和内控流程，协助发放和回收调查问卷，配合访谈安排，参与项目组关于公司内控现状的合规性缺口分析； - 负责并组织公司富有管理经验的管理人员全程参与风险评估的全过程，通过调查问卷、研讨会等形式识别并评价关键风险，并拟定风险应对方案； - 涉及内控缺陷的单位/部门负责人及相关管理层参与讨论并制定整改措施； - 配合提供跟单测试所需的资料，并确认各流程的内控缺陷和关键控制点； - 内控工作小组负责人审阅并批准“内控缺陷与整改报告”，并跟踪整改措施的落实情况； - 项目组和内控咨询团队共同商议和确定业务流程目录和内控体系框架分册。	- 联合工作团队名单及工作分工 - 项目实施具体计划 - 培训资料及培训结果反馈 - 内控合规性缺口分析报告 - 风险矩阵和风险数据库 - 业务流程目录 - 内控缺陷评价标准与内控缺陷整改报告 - 内控体系框架分册

5.3 落实缺陷整改工作，分专业模块内控体系建设

本阶段主要工作内容：落实缺陷整改工作，以业务流程控制一体化为指导思想，并本着便于后期维护和合理控制项目成本的原则，编制一

套标准化的内控手册，可在总体上适用于公司本部和下属试点子公司。

时间安排：2011 年 7 月—9 月

预计 9 周时间。

工作安排及成果

内控咨询机构的工作	公司的工作	工作成果
◇ 提供关于内控手册编制培训 ◇ 提供内控主要文档的标准模板, 与公司项目组进行讨论并确认最终的内控文档模板 ◇ 将现有内控措施和整改方案有机整合后, 编制与风险数据库和业务流程目录相对接的内部控制文档, 包括业务流程图的描述和风险控制文档的编制等; ◇ 梳理重要业务流程相关权限的授予和分配情况, 形成权限指引表; ◇ 梳理组织机构和岗位设置, 以及相应的职责, 修订或编制部门/岗位职责; ◇ 按照内控法规的要求, 整理并编制标准的内控手册; ◇ 梳理现阶段的管理制度, 并根据内控评估和流程梳理环节发现的制度设计问题, 提出修订意见; ◇ 搭建管理制度汇编框架, 修订或增订公司管理制度更新与管理流程。	◇ 安排项目组和相关管理人员参加培训; ◇ 讨论并确认最终的内控文档模板; ◇ 配合内控咨询机构编制规范的内部控制文档; ◇ 梳理重要业务流程相关权限的授予和分配情况, 形成权限指引表; ◇ 梳理组织机构和岗位设置, 修订或编制部门/岗位职责, 并统一发布; ◇ 配合内控咨询机构编制标准的内控手册; ◇ 修订或增订公司的管理制度, 并形成制度汇编, 并统一发布。	◇ 培训资料 ◇ 业务流程图 ◇ 风险控制文档 ◇ 权限指引表 ◇ 部门/岗位职责描述 ◇ 内控手册 ◇ 制度与流程对接表 ◇ 管理制度汇编

5.4 试运行期间，中期验收与成果发布

本阶段的主要工作内容:对上阶段形成的《内控手册（试行版）》开展初步验收，并发布试运行。

时间安排：2011 年 10 月

预计 1 周时间。

工作安排和成果：

内控咨询机构的工作	我司的工作	工作成果
◇ 完成对内控手册（试行版）的中期验收工作, 并根据企业的验收意见进行修订; ◇ 列席公司召开的专题宣导会, 并向相关人员介绍内控手册的相关内容以及使用培训。	◇ 由公司内控工作小组依据相关内控法规和项目实施方案, 对《内控手册》（试行版）进行质量验收并提出反馈意见; ◇ 由公司总经理/内控负责人签署并发布《内控手册》（试行版）; ◇ 安排本部和子公司相关的人员参加内控手册专题宣导会。	◇ 验收意见反馈 ◇ 培训资料 ◇ 《内控手册》（试行版）及其发布通知

5.5 检查整改结果，编制内控评价底稿，对发现的缺陷进行评价，编制缺陷评价汇总表，同时提出整改建议，编制整改任务单。修订并发布《内控手册》（正式版/2012 版）。

本阶段的主要工作内容：根据上阶段发布的《内控手册》（试行版）开展为期三个月的试运行，并对试运行情况开展评价测试，评估设计缺陷和执行例外，进而采取改进措施，修订并发布《内控手册》（正式版/2012 版）。

时间安排：2011 年 10 月—12 月

预计 12 周时间。

工作安排和成果：

内控咨询机构的工作	公司的工作	工作成果
✧ 编制运行评价测试实施方案，并提供测试工具的模板； ✧ 提供关于内控测试相关的培训； ✧ 检查整改结果，开展运行评价测试，并形成测试结果汇总表； ✧ 编制测试例外整改意见，并针对设计层面的问题修订内控手册。	✧ 配合内控咨询机构编制内控运行评价测试方案，并据此开展评价测试； ✧ 组织相关测试人员参加内控测试相关的培训； ✧ 配合内控咨询机构检查整改结果，编制测试底稿，并形成测试结果汇总表，针对内控设计和执行层面的例外事项，分别制定整改方案，并监督方案的落实情况； - 修订完善并签发《内控手册》（2012 版）。	✧ 运行评价测试实施方案 ✧ 测试结果汇总表 ✧ 例外事项整改方案 ✧ 《内控手册》（正式版）

5.6 《内控手册》正式运行，根据内控自我评价工作编制《内控自我评价报告》，披露内控实施工作情况及《内控自我评价报告》

本阶段的主要工作内容：根据上阶段发布的《内控手册》（正式版/2012）开展为期三个月的运行，并对运行情况的有效性进行评价，出具《内控自我评价报告》，披露内控体系建设及实施工作情况及《内控自我评价报告》。

时间安排：2012 年 1 月—3 月

预计 12 周时间。

工作安排和成果：

内控咨询机构的工作	公司的工作	工作成果
对内控体系运行情况的有效性进行评价	✧ 配合内控咨询机构对内控体系运行情况的有效性进行评价；	✧ 评价测试底稿 ✧ 《内控自我评价报

编制内控自我评价报告	◇ 配合内控咨询机构编制内控自我评价报告，披露内控实施工作情况及《内控自我评价报告》。	告》
------------	---	----

5.7 培训安排

按照《基本规范》的要求，需要持续改进和完善公司的内控体系，并持续开展内控自我评价工作。因此培养自身的内控骨干队伍，获取相关的知识和技能相当重要。在内控体系建设的各个阶段均安排了相应的知识培训，并通过各阶段工作过程中的研讨、交流和实践，促进联合项目团队成员之间的知识转移。

培训计划表

培训课程	培训时间	接受培训人员	培训内容
◇ 内部控制法规及风险管理知识	◇ 调研分析与风险评估阶段 2011 年 5 月—9 月	◇ 全体员工	◇ 内控法规介绍 ◇ 公司面临风险及解决方案分析 ◇ 风险管理的定义及框架 ◇ 公司风险管理实施步骤 ◇ 风险识别和评价工具
◇ 内控文档编制方法和工具介绍	◇ 分专业模块内控体系设计阶段 2011 年 10 月	◇ 中高级管理人员、项目组成员及各业务流程的负责人	◇ 内控手册组成内容 ◇ 各组成部分之间的关系 ◇ 流程梳理的方法和工具 ◇ 关键控制文档的编制
◇ 内控手册的使用与维护	◇ 中期验收与成果发布 2011 年 10 月—12 月	◇ 中高级管理人员、项目组成员	◇ 内控手册的使用与维护方法
◇ 内控运行评价测试介绍	◇ 运行评价与手册发布阶段 2012 年 1 月—3 月	◇ 参与年底内控评价的管理层、内审人员、项目组成员及各业务流程的负责人	◇ 运行评价测试的基础知识 ◇ 运行评价测试方法及步骤 ◇ 评价测试工具的介绍 ◇ 运行评价结果的分析 ◇ 运行评价报告的编制

5.8 项目进程管理

5.8.1 项目沟通机制

在内控体系建设过程中，内控工作小组将与内控咨询机构组密切合作、相互配合和充分沟通，并通过以下制度化的安排向管理层及内控工作领导小组定期汇报阶段性工作：

沟通机制	沟通内容
每周项目周报	内控工作小组以项目周报形式就本周的工作与内控工作领导小组进行沟通
每月/每阶段专题汇报	内控工作小组以专题汇报形式就本月或本阶段的工作与内控工作领导小组进行沟通
重大问题即时汇报	内控工作小组就项目实施过程中遇到的重大问题及时同内控工作小组主管领导或总经理进行沟通

5.8.2 项目进度安排

各阶段的主要工作内容及其时间安排汇总下表：

项目阶段	工作明细	11年5月	11年6月	11年7月	11年8月	11年9月	11年10月	11年11月	11年12月	12年01月	12年02月	12年03月
调研分析与风险评估		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	项目启动和前期准备											
	内控现状评估和缺口分析											
	风险评估											
	重要业务流程和关键控制点分析，梳理风险，编制风险清单											
	确定内控缺陷评价标准，制定内控缺陷整改方案，编制内控体系框架分册等											
落实缺陷整改工作，分专业模块内控体系设计												
	梳理部门/岗位设置及职责											
	梳理重要业务的管理权限											
	描述业务流程											
	编制风险控制文档											
	编制内控手册非流程部分等											
试运行期间，中期验收与成果发布												
	《内控手册》（试行版）质量验收及发布											
	《内控手册》宣导等											
检查整改结果，运行评价与手册发布												
	编制内控自我评价工作底稿											
	开展试运行评价测试，编制缺陷评价汇总表及整改任务单											
	测试例外事项整改及跟踪落实											
	修订并签发《内控手册》（正式版/2012版）等											
正式运行期间及披露内控实施工作情况												
	内控手册正式运行											
	编制《年度风险管理工作报告》、《内控自我评价报告》等											
	内部控制法规及风险管理知识											
培训	内控文档编制方法和工具介绍											
	内控手册的使用与维护											
	内控运行评价测试介绍等											
项目关键点												
项目阶段	工作明细	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		11年5月	11年6月	11年7月	11年8月	11年9月	11年10月	11年11月	11年12月	12年01月	12年02月	12年03月

6. 内控审计工作

公司聘请会计师事务所对内部控制有效性进行审计，并出具《内部控制审计报告》，审计部配合相关工作。

6.1 工作时间计划

2011年度内控审计工作时间计划												
工作内容	计划用时	预计完成日期	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2012年			
									1月	2月	3月	
通过公开招标，聘请内控审计机构	2个月	2011-8-31										
配合内控审计会计师事务所实施内控审计工作	6个月	2012-2-28										
出具内控审计报告，按照要求披露内控审计报告	1个月	2012-3-31										

6.2 工作进度计划

6.2.1 确定将要聘请的会计师事务所，2011年8月31日前完成。

6.2.2 配合内控审计会计师事务所实施内控审计工作，2011年9月30日—2012年3月31日。

审计部配合内控审计会计师事务所按照内部控制审计方案中确定的审计方法和步骤、范围及分工，采用审阅证据、穿行测试等审计方法，根据确定的审计重点，对照相应的业务流程步骤、控制点和监督检查方法，对公司的内部控制进行测试，检查内部控制设计是否有效，执行是否有效。

6.2.3 出具内控审计报告，按照要求披露内控审计报告，2012年4月30日前完成。

根据内控审计的结果，形成对内部控制有效性的意见，完成《内控审计报告》，按照监管机构的要求进行披露。

深圳市纺织（集团）股份有限公司
二〇一一年四月十三日