

深圳能源集团股份有限公司
内部控制规范实施工作方案

二〇一一年三月

一、公司基本情况

深圳能源集团股份有限公司（以下简称“公司”）是全国电力行业第一家在深圳上市的大型股份制企业，也是深圳市第一家上市的公用事业股份公司。股票简称深圳能源，证券代码 000027。截至 2010 年底，公司总资产近 300 亿元。公司经营范围主要包括各种常规能源和新能源的开发、生产、购销；投资和经营与能源相关的原材料的开发和运输、港口、码头和仓储工业；投资和经营与能源相配套的地产、房地产业和租赁等产业；投资和经营能提高能源使用效益的高科技产业；环保技术的开发、转让和服务等。初步形成以电为主，相关产业综合发展的战略格局。

公司按照《中华人民共和国公司法》、《上市公司治理准则》、《上市公司股东大会规则》等有关法规的要求，建立了股东大会、董事会、监事会和总经理相互约束的法人治理结构。公司目前设董事会办公室、行政管理部、人力资源部、财务管理部、电力资产管理部、规划发展部、燃料管理部、企业文化部、审计管理部、产权法律部、工程管理部、信息技术中心 12 个职能部门。

截止 2010 年底，公司拥有全资、控股分子公司二十多家，主要包括：深圳妈湾电力有限公司、深圳市广深沙角 B 电力有限公司、深圳能源集团股份有限公司东部电厂、深能合和电力（河源）有限公司、惠州深能投资控股有限公司、深圳能源财务有限公司、深能北方能源控股有限公司、深圳市能源环保有限公司、深圳市能源运输有限公司等等。

二、公司内控建设工作开展模式及组织保障

公司高度重视内控建设工作，2008 年，公司根据实际情况出发，确定通过聘请外部咨询机构的方式来开展风险管理和内部控制建设工作。为此，公司提出了选择合适咨询机构的四个标准：一是具国际性咨询机构背景或在国内具有领先水平，二是近年有大型企业或上市公司同类或相似咨询项目的成功经验，三是项目团队成员的结构、背景与经验，四是对公司情况相对熟悉；公司严格按照公平、公正、公开原则以及公司内部的招投标程序确定上海甫瀚管理咨询公司为公司风险管理和内部控制建设项目（以下简称“风控项目”）中标人。并由其与公司业务骨干共同组成的团队来负责项目具体工作的实施和开展。

2008 年 10 月，公司成立了以董事长为主任的风控项目管理委员会，负责对项

目进行统一领导和部署，即公司董事长为内控实施第一责任人；成立了以总经理为主任的工作委员会，负责协调推进项目工作；成立由审计管理部牵头，并与各部门关键管理人员和业务骨干共同组成的项目工作办公室，负责该项目的日常协调和具体工作的开展，并且在整个实施过程中保持与高层的紧密沟通；除此之外，还成立由各部门组成的项目执行小组，负责风险管理和内部控制建设工作的宣贯和执行等工作。

三、公司内控建设工作开展情况

（一）内控实施范围确定

根据 80-20 规则，公司风控一期项目（2008 年 5 月——2009 年 12 月），选择了公司总部及所属 6 家重点企业进行风险识别评估以及与财务报告相关内控、战略规划与投资、全面预算、产权与子公司管理、工程管理等重要业务流程进行内控梳理，编制完成了风险清单。公司风控二期项目（2010 年 5 月—2011 年 5 月），根据管理层对高风险业务强化管理的要求以及内部控制规范和配套指引的要求，另选取 4 家重点企业进行风险识别评估和 18 项业务流程内控梳理，已完成风险清单编制。

（二）内控缺陷查找及整改

公司风控项目首先完成风险评估，将现有政策、制度与风险清单进行对比，再根据以上实施范围对关键业务内控流程梳理，提出内部控制缺陷及详细的缺陷整改建议和整改方案，由项目实施单位负责进行缺陷整改；对一些需要公司领导研究和统一协调解决的重大问题，通过研讨会形式将问题和问题主责部门逐一解决落实。目前，公司风控一期项目已完成全部单位内部控制缺陷查找及整改；公司风控二期项目已完成 3 家单位内部控制缺陷查找。

（三）内控缺陷整改检查

在项目实施期间，由公司审计管理部和咨询公司共同组成的工作组联合对各单位内部控制有效性进行检查或审计，进一步促进了缺陷整改工作的完成。目前，公司风控一期项目实施期间各单位内部控制缺陷整改检查工作已经完成。公司风控二期项目各单位内部控制缺陷整改检查工作也将在 2011 年逐步开展。

（四）内控制度建立及完善

制度是保障风控工作顺利开展的基础，也是风控业务工作日常化、规范化的

基础。2009年，公司制定和发布了与风险管理和内部控制有关的制度共计5项；2010年根据企业运营与管理实践、风控业务实施的经验以及《内部控制配套指引》的要求，制订了完全符合企业实践与特色的《内部控制手册》、《风险管理手册》和考核办法等等相关制度，以更好的指导企业开展风险管理和内部控制工作。

（五）公司风控项目特色和成效

公司风险管理与内部控制梳理提升项目经过2年多的实践，逐渐形成了自己的特色和取得了一定成效。项目的特色包括：高层领导的支持是项目成功的关键因素——董事长和总经理双挂帅；深度优化管理需求与监管合规需求相结合——双需求结合；风险管理与内部控制同步实施——双融合；公司审计管理部下设内部审计和风控两个职能，实现人员和业务配置的低成本高效益——内审平台双职能融合；推动咨询公司 and 公司自身团队相结合——双团队合作，逐渐培养出自己独当一面的工作团队；实践经验和理论提升双收获。

在逐渐形成自身特色的同时，公司风控项目也取得了积极成效，主要包括：有效推动公司政策制度优化；岗位职责的划分和分工优化；协助集团管控模式优化；风险管理文化提升优化；内部审计工作方向和效率提升优化；有效推动公司政策制度执行优化。

四、公司内控建设工作计划

（一）内控缺陷查找和整改

1. 2011年8月31日前，完成风控项目二期其余1家企业的内控缺陷查找，责任人：黄红辉。

2. 2011年12月31日前，制定风控项目二期5家企业的内控缺陷整改方案并完成整改，责任人：黄红辉。

（二）内控缺陷整改检查

2011年12月31日前，完成风控项目二期4家企业的内控缺陷整改检查，责任人：黄红辉。

（三）披露内控实施工作

在定期报告中披露内控规范实施情况，责任人：秦飞。

（四）其他工作

1. 2011年6月30日前，按照内部控制规范指引的要求进一步优化和深化内控

流程模板。包括进一步优化各关键业务主要流程及其关键控制点；视公司内控管理需要，并对照应用指引增加相应内控条款等等，责任人：黄红辉。

2. 2011 年全年，继续与公司信息技术中心合作开展公司风控信息化前期工作，责任人：黄红辉。

五、公司内控自我评价工作计划

公司积极倡导开展内控自我评价工作，从 2007 年起，公司开始实施内控自我评价工作，从 2009 年起对外聘请会计师事务所对公司出具的内控自我评价报告进行审核，并对外进行披露。2010 年，公司第一时间按照内部控制基本规范最新 18 个应用指引的要求组织集团本部及所属 21 家企业进行系统的、详细的、认真的内控执行有效性自查，并抽调业务骨干组成专业测试组对集团本部及所属 7 家重点企业进行深度的详细复查工作，进一步优化了公司内控自我评价工作的开展模式和评价方法。公司内控自我评价工作计划如下：

1. 2011 年 6 月 30 日前，确定内控缺陷认定标准，根据公司管理实际建立相应的定性和定量指标来认定公司的重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷，责任人：黄红辉。

2. 2011 年 7 月 15 日前，与会计师事务所沟通确定纳入自我评价范围的子公司及其业务流程，责任人：黄红辉。

3. 2011 年 8 月 1 日前，完成内控自我评价的准备工作，包括成立评价小组、发布通知和测试底稿等，责任人：赖粤江。

4. 2011 年 9 月至 12 月，实施内控自我评价工作，编制内控缺陷汇总表，确认缺陷，并着手开展缺陷整改工作，责任人：赖粤江。

5. 2012 年 2 月 28 前，编制内控 2011 年度公司内控自我评价报告，责任人：赖粤江。

2012 年 4 月 30 日前，按内控规范要求对 2011 年度内控自我评价报告进行审议，并披露报告，责任人：秦飞。

六、2011 年公司内控审计工作计划

1. 2011 年 6 月 30 日前，聘请公司内控审计会计师事务所，责任人：赖粤江。

2. 2011 年 10 至 2012 年 3 月，配合内控审计会计师事务所做好公司内控审计工作，责任人：赖粤江。

3. 2012年4月30日前，按要求披露公司内控审计报告，责任人：秦飞。

我们相信在证监局的有力指导下，在公司领导的高度重视和推动下，公司内部控制体系将会更加完善，执行内控规范将更为有效，并为保障公司稳健经营与合规发展奠定坚实的基础。