

**广东梅雁水电股份有限公司**  
**《内部控制系统建设》项目实施计划书**  
**(2011~2012)**

**目 录**

**第一部分 引言**

**第二部分 指导思想与预期目标**

**第三部分 系统建设期（2011 年）任务安排**

- 一、动员、梳理与计划（2010 年 12 月~2011 年 1 月）
- 二、公司层面内部控制设计（2011 年 2 月~2011 年 6 月）
- 三、业务活动内部控制设计（2011 年 7 月~2011 年 10 月）
- 四、对下属部门及附属公司管理控制设计（2011 年 11、12 月）

**第四部分 系统运行观察与进一步完善期（2012 年）任务安排**

**第五部分 任务落实与人力资本保障**

广东梅雁水电股份有限公司

## 第一部分 引言

广东梅雁水电股份有限公司（以下简称“公司”）成立于 1993 年 1 月，公开发行的股票于 1994 年 9 月 12 日在上海证券交易所上市流通。公司上市后，依托证券市场不断扩大经营资本，优化产业结构，从 1996 年起逐步将产业结构朝水电行业调整。公司在发展水电能源的同时，积极发展高新技术项目，注重发明创造和技术革新，以提高公司的核心竞争力，创造更多的效益回报社会、回报股东。经过十多年的经营发展，目前公司的总资产约 40 亿元，员工 900 多人，拥有 14 家全资及控股子公司，业务涉及水电能源、铜箔、水泥生产销售等。

公司秉承“梅雁效益，众人得益”的宗旨，始终以“回报社会、回报股东”为己任。近年来，随着经营机制和管理体制的不断完善，公司的战略定位明确、业务发展稳定、债务负担减轻，经营效益得到了明显改善。但随着各项业务的快速发展，公司也面临着战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等各种风险的考验，为了有效控制风险，合理保证公司的战略目标、经营目标、资产安全目标、报告目标、合法合规性目标等各项目标的顺利实现，持续地增强公司的盈利能力和抵御风险的能力，很有必要从风险控制的基本操作规范入手，进一步完善公司的风险控制机制，建立以全面风险为导向的内部控制体系，切实做到防范风险、规避风险、化解风险，为实现公司

以水电为基础向高端制造业调整的发展战略提供良好的内部治理保障。

内部控制系统是公司的“免疫”系统，它对风险具有“自我净化”的功能。内部控制系统建设是公司的一项基础性、系统性、全局性工作，这不仅是满足外部监管的需要，更是提升公司管理水平、保护公司管理当局、形成良好公司内部治理文化、持续提高公司价值和实现公司股东财富最大化的需要。近年来，公司经营管理状况虽然得到了明显改善，风险控制水平有了一定程度的提高。但与国际、国内先进水平相比，特别是与 COSO 提出的《企业风险管理——整合框架》以及我国财政部、审计署、证监会、银监会、保监会联合发布的《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）和《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18个配套指引（财会〔2010〕11号）相对照，公司在全面风险内部控制系统建设方面仍存在一定的差距，已经成为制约公司实现“新一轮跨越式发展”的瓶颈问题。

借鉴国内外先进公司内部控制系统建设的成功经验，结合公司面临的风险分布特征，通过2年左右内部控制系统的持续建设与完善，将风险控制的权利、义务和流程等加以明确划分，实现从传统的风险控制模式向现代的全面风险控制模式转变，对公司经营的各种业务从单纯的控制风险向经营风险和管理风险转变，努力实现各类风险的综合管理和系统管理，使公司的经营管理工作在正常轨道上稳健运行。这种健全的风险内部控制机制将确保公司根据整体发展战略确定可接受的风险水平，有效识别和控制各种不确定因素；确保董事会、经

营管理层和员工能自觉遵守相关的法律、政策和内部的各种管理制度及操作流程，从而实现公司利润的稳健、持续提高。

为有效指导公司内部控制系统建设，有效防范各类风险，确保公司安全稳健运行和可持续发展，公司由董事长牵头成立了《内部控制系统建设》项目领导小组和工作小组（课题组），对照财政部、审计署、证监会、银监会、保监会联合发布的《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）和《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18个配套指引（财会〔2010〕11号）的要求，负责制订切实可行的实施方案，分解、细化内部控制系统建设的各项工作任务，明确各项工作的牵头与协办部门，严格、认真、规范地按步骤、按规定时间，精心组织贯彻实施《企业内部控制基本规范》及配套指引。为顺利推进公司内部控制系统建设工作，在对公司内部控制现状进行全面梳理的基础上，按照《企业内部控制基本规范》及配套指引的要求，编制了这份《内部控制系统建设》项目实施计划书（2011～2012）。

为确保建设目标的实现，按照“梳理→规划→建设→完善→提高”的系统建设路径，公司《内部控制系统建设》项目领导小组确立了“服从公司战略、以风险为导向、先易后难、研发目标与研发路径相统一、研发与实施同步进行”的建设原则，并确定了两个阶段的建设任务（详见本计划书第三部分和第四部分）。

## 第二部分 指导思想与预期目标

内部控制不仅是一种机制，也是一种文化，一种理念。内部控制是针对可能遇到的风险而实施的控制，风险具有不确定性，因此，内部控制系统的建设是一项复杂的系统工程。

### 一、指导思想

公司以“梅雁效益，众人得益”为宗旨，从更好地回报社会、回报股东为出发点，结合公司的经营特点，确定了内部控制系统建设的指导思想是：以贯彻落实财政部、审计署、证监会、银监会、保监会联合发布的《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）和《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18个配套指引（财会〔2010〕11号）为契机，在充分借鉴 COSO 全面风险管理整合框架基本理念的基础上，坚持以科学发展观为指导，以完善的风险控制组织体系为保障，以科学的风险度量为基础，以资源的优化配置为核心，以流程优化与再造为抓手，以激励约束机制和问责制为引导，以信息科技手段为依托，对战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等各种风险进行既专业分工又综合统一的集成化、系统化管理，努力构建全面、动态和高效的全面风险内部控制体系。

### 二、预期目标

根据以上指导思想，按照“梳理→规划→建设→完善→提高”的内部控制系统建设路径，在2年内基本建成与公司规模、业务类型、

复杂程度、服务对象相适应的全面风险控制长效机制，大幅提高风险控制水平和公司利润的可持续增长能力，实现公司可持续经营、利润与风险三者之间的合理匹配，构建促进公司持续经营和实现价值最大化的全面风险内部控制体系。即通过有效的风险内部控制机制建设，通过自觉调整的保障体系，对可能出现的各类风险能够做出迅速、果断的纠偏和公平、公正、公开的责任追究，将各类风险控制在可接受范围内。通过 2 年的以全面风险为导向的内部控制系统建设，预期达到以下目标：

（1）实现从风险防范为主的单一、零散的风险管理模式向战略风险、财务风险、市场风险、运营风险、法律风险等各类风险集成化、系统化控制的全面风险管理模式转变。

（2）推进风险管理关口前移，实现由注重事后处置的风险管理方式向事前预警、事中控制和事后处置相结合的风险管理方式转变。

（3）实现由多级分散的风险管理向“集中统一、分级授权”的风险管理转变。

（4）由注重风险防范向构建风险管理与风险经营的体系转变，实现风险管理战略、偏好、构架、过程和文化的统一，建立长效的风险管控机制。

（5）导入先进的、适用的风险控制技术，实现风险分析由定性为主向定性与定量相结合的转变，突出风险控制的客观性和科学性。

（6）实现由风险与发展的相对对立向风险与发展的和谐统一转变，形成健康良好的风险管理文化，保证风险控制与业务发展协调统

一，建立风险可承受范围内的业务发展目标。

(7) 实现由单一的、独立的业务发展或资产质量指标为主的考核模式向核心竞争力与抗风险能力综合考核模式转变，发挥薪酬绩效的激励作用。

(8) 建立与全面风险内部控制体系相适应的系统理念、组织架构、责任体系、制度保障、考核问责和监督评价机制，使风险管理真正成为一种组织责任。

可以合理地预见，通过 2 年的持续建设与完善，公司在 2011 年底将基本按照现代企业制度建立全面风险内部控制机制，在 2012 年底公司的风险控制机制将在同类公司中处于领先水平。届时，“风险控制创造价值”的理念将在公司得到普遍认同，健康良好的风险控制文化将根植于公司的全体员工心中；集中统一管理、分级授权实施的风险控制架构将形成；通过组织结构优化和业务流程再造前移风险控制关口，风险控制将更加集约化、规范化、精细化和流程化；利润与风险内在统一的风险绩效评价体系将得到全面实施，价值增值的行为将得到充分激励。到那时，公司对各类风险的早期预警能力和对事前、事中的风险管控能力将得到明显提高，风险控制的预见性将得到明显增强。

### **第三部分 系统建设期（2011 年）任务安排**

在内部控制系统建设期主要回答的问题是“做什么”、“怎么做”。根据财政部、审计署、证监会、银监会、保监会联合发布的《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）和《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18个配套指引（财会〔2010〕11号）要求建设的内容，按照“目标—风险—控制”的对应原则，结合广东梅雁水电股份有限公司的实际情况，将内部控制系统建设期（2011 年）的任务安排如下：

#### **一、动员、梳理与计划（2010 年 12 月～2011 年 1 月）**

做好内部控制系统建设的思想动员、梳理与计划是整个项目实施的前期工作。

##### **（一）全体动员，充分认识加快内部控制系统建设的重要性**

组织公司全体员工，尤其是公司经营管理层认真学习《企业内部控制基本规范》及其配套指引，统一思想，使全体员工充分认识到开展内部控制系统建设是公司提高抵御风险能力和经营管理水平的基础，是建立风险防范长效机制、完善公司内部治理、提升公司核心竞争力的根本措施，使公司全体员工充分认识到以全面风险为导向的内部控制系统建设具有的长远战略意义，进一步增强全体员工建立风险控制长效机制的责任感和紧迫感。

##### **（二）认真梳理，全面摸清公司内部控制家底**

对照《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）和《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18个配套指引（财会〔2010〕11号）关于内部控制系统建设内容和全面风险控制的要求，认真梳理公司内部控制系统建设的现状，全面摸清公司内部控制的底，找出差距，发现问题，编制详细的梳理清单。为了确定公司内部控制系统建设的重点内容，梳理清单必须明确回答以下三个方面的问题：公司内部控制系统的哪些方面已经达到了要求？哪些方面存在不足，必须进一步完善、改进、提高？哪些方面存在空白，必须从头建设？

### **（三）周密规划，明确各阶段的工作任务与目标**

在全面摸清公司内部控制系统家底的基础上，按照《企业内部控制基本规范》及其配套指引的要求，制订公司内部控制系统建设计划，明确指导思想与预期目标、内部控制系统建设的路径等几个方面，并根据公司的《内部控制系统建设梳理清单》，配合公司以水电为基础向高端制造业调整的发展战略，明确建设重点，细化内部控制系统建设各个阶段的工作任务与目标。

为确保公司内部控制系统建设各阶段工作任务与目标的实现，在课题组的组织协调下，将既定的建设任务与目标分解落实到各职能部门和相关业务条线及员工，根据业务模块成立子项目，使各项建设工作与实际工作相互衔接。

## **二、公司层面内部控制设计（2011年2月～2011年6月）**

公司层面的内部控制内容主要包括组织结构、发展战略、企业文

化、会计核算、全面预算、人力资源、研究与开发、质量管理、安全保障、信息系统、内部审计等几个方面。在相应的内部控制设计时，要遵循《企业内部控制基本规范》及其以下 10 个配套指引的相关内容：

- （1）《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》
- （2）《企业内部控制应用指引第 2 号——发展战略》
- （3）《企业内部控制应用指引第 3 号——人力资源》
- （4）《企业内部控制应用指引第 4 号——社会责任》
- （5）《企业内部控制应用指引第 5 号——企业文化》
- （6）《企业内部控制应用指引第 10 号——研究与开发》
- （7）《企业内部控制应用指引第 14 号——财务报告》
- （8）《企业内部控制应用指引第 15 号——全面预算》
- （9）《企业内部控制应用指引第 17 号——内部信息传递》
- （10）《企业内部控制应用指引第 18 号——信息系统》

围绕公司层面内部控制设计的目标，该阶段的设计工作任务安排如表 1 所示。

**表 1 公司层面内部控制设计任务安排**

| 时间节点       | 计划任务                                                 |
|------------|------------------------------------------------------|
| 2011 年 2 月 | 搜集国家有关法律法规、公司的组织结构、部门岗位职责及现行各项规章制度，对公司层面的管理流程进行认真梳理。 |
| 2011 年 3 月 | 依据公司管理人员的实际工作经验和咨询人员的职                               |

|            |                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | 业判断，对公司层面管理流程中存在的风险进行识别，分析风险发生的可能性和风险成因，评估风险发生的后果与风险重要性，建立风险数据库，针对重要的风险点确定控制点，并配备相应的控制措施。 |
| 2011 年 4 月 | 在确定控制点和控制措施的基础上，将控制责任落实到公司层面相应的部门和岗位上，以保证责任到人，失职必究。                                       |
| 2011 年 5 月 | 在完成上述各项任务的基础上，编制成内部控制文档。内部控制文档内容包括：控制目标、风险分析（风险清单）、控制点、控制措施、控制责任、控制证据。                    |
| 2011 年 6 月 | 公司层面内部控制手册的设计。即对现场工作取得的成果和收集的资料进行进一步的整理和完善，编制控制程序文件，汇总形成《公司层面内部控制管理手册》（阶段性成果）。            |

### 三、业务活动内部控制设计（2011 年 7 月～2011 年 10 月）

业务活动的内部控制内容主要包括货币资金业务循环、采购与付款业务循环、存货与生产业务循环、销售与收款业务循环、筹资与投资业务循环、成本费用控制、固定资产控制、工程项目控制、对外担保控制、业务外包等几个方面。在相应的内部控制设计时，要遵循《企业内部控制基本规范》及其以下 8 个配套指引的相关内容：

- (1) 《企业内部控制应用指引第 6 号——资金活动》
- (2) 《企业内部控制应用指引第 7 号——采购业务》
- (3) 《企业内部控制应用指引第 8 号——资产管理》
- (4) 《企业内部控制应用指引第 9 号——销售管理》
- (5) 《企业内部控制应用指引第 11 号——工程项目》
- (6) 《企业内部控制应用指引第 12 号——担保业务》
- (7) 《企业内部控制应用指引第 13 号——业务外包》
- (8) 《企业内部控制应用指引第 16 号——合同管理》

围绕业务活动内部控制设计的目标，该阶段的设计工作任务安排如表 2 所示。

**表 2 业务活动内部控制设计任务安排**

| 时间节点       | 计划任务                                                                                      |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011 年 7 月 | 对货币资金业务循环、采购与付款业务循环、存货与生产业务循环的业务流程进行梳理，识别与评估风险，建立风险数据库，寻找控制点并确定控制措施，明确控制责任，编制内部控制文档。      |
| 2011 年 8 月 | 对销售与收款业务循环、筹资与投资业务循环、成本费用控制、固定资产控制的业务流程进行梳理，识别与评估风险，建立风险数据库，寻找控制点并确定控制措施，明确控制责任，编制内部控制文档。 |
| 2011 年 9 月 | 对工程项目控制、对外担保控制、业务外包的业务流程进行梳理，识别与评估风险，建立风险数据库，                                             |

|             |                                                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|             | 寻找控制点并确定控制措施，明确控制责任，编制内部控制文档。                                                  |
| 2011 年 10 月 | 业务活动内部控制手册的设计。即对现场工作取得的成果和收集的资料进行进一步的整理和完善，编制控制程序文件，汇总形成《业务活动内部控制管理手册》（阶段性成果）。 |

#### 四、对下属部门及附属公司管理控制设计（2011 年 11 月～2011 年 12 月）

对下属部门及附属公司管理控制的内容主要包括对控股公司的组织及人员控制、母公司对控股公司业务层面的管理控制、本部与控股公司合并财务报表及其控制等几个方面。在相应的内部控制设计时，要遵循《企业内部控制基本规范》及其 18 个配套指引的相关内容。

围绕对下属部门及附属公司管理控制的目标，该阶段的设计工作任务安排如表 3 所示。

**表 3 对下属部门及附属公司管理控制设计任务安排**

| 时间节点        | 计划任务                                                                                                             |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011 年 11 月 | （1）完成对控股公司的组织及人员控制设计，包括组织管控模式的设置、本部与控股公司部门权责与职能界定、对控股公司人员的管理控制，并编制内部控制文档；（2）完成本部对控股公司业务层面的管理控制设计，包括战略规划、财务系统、资产管 |

|                        |                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | 理、信息管理、稽核与审计、绩效考核等方面的控制，并编制内部控制文档。                                                       |
| 2011 年 12 月<br>(上旬、中旬) | 完成本部与控股公司合并财务报表及其控制设计，包括合并财务报表的编制范围界定、制定合并财务报表的编制方案、合并财务报表的信息披露与审计等，并编制内部控制文档。           |
| 2011 年 12 月<br>(下旬)    | 对下属部门及附属公司管理控制手册的设计。即对现场工作取得的成果和收集的资料进行进一步的整理和完善，编制控制程序文件，汇总形成《对下属部门及附属公司管理控制手册》(阶段性成果)。 |

## 第四部分 系统运行观察与进一步完善期（2012年）任务安排

2012 为公司内部控制系统运行的“系统观察与进一步完善期”。根据财政部、审计署、证监会、银监会、保监会的要求，在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市的公司自 2012 年 1 月 1 日起实施《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引第 1 号——组织架构》等 18 个配套指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。因此，全面体现《企业内部控制基本规范》及其 18 个配套指引要求的 2011 年的项目研究成果《公司层面内部控制管理手册》、《业务活动内部控制管理手册》和《对下属部门及附属公司管理控制手册》的内部控制制度于 2012 年将在公司全面实施。2012 年主要的阶段性工作目标是：对公司内部控制系统运行的状况进行系统观察，发现运行过程中可能存在的问题，并采取进一步的改进措施，同时根据《企业内部控制评价指引》设计公司的内部控制评价制度。

对内部控制的建立、实施进行评价，是优化内部控制系统自我监督机制的一项重要制度安排，是内部控制系统的的重要组成部分，与内部控制的建立、实施，共同构成有机循环。《企业内部控制基本规范》第四十六条：“企业应当结合内部监督情况，定期对内部控制的有效性进行自我评价，出具内部控制自我评价报告”。因此，为促进公司全面评价内部控制系统的设计与运行情况，规范公司内部控制评价的

程序和评价报告，揭示和防范风险，还有必要专门制定《公司内部控制评价制度》。

本阶段的主要任务安排如表 4 所示。

**表 4 系统观察与进一步完善期任务安排**

| 时间节点                        | 计划任务                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 年 1 月～<br>2012 年 9 月   | 根据《企业内部控制基本规范》及其 18 个配套指引的要求，对《公司层面内部控制管理手册》、《业务活动内部控制管理手册》和《对下属部门及附属公司管理控制手册》中内部控制制度在全公司的运行情况进行系统观察，对照《企业内部控制评价指引》的要求，对内部控制系统的设计和运行进行自我评价，并提出进一步完善、改进的措施。 |
| 2012 年 10 月～<br>2012 年 12 月 | 完成对《公司层面内部控制管理手册》、《业务活动内部控制管理手册》和《对下属部门及附属公司管理控制手册》的补充完善；编制《公司内部控制评价制度》，包括内部控制评价的对象、原则、组织形式和职责安排，内部控制评价的内容、程序、缺陷的认定，以及内部控制评价报告等内容。                         |

## **第五部分 任务落实与人力资本保障**

为确保公司内部控制系统建设各个阶段性任务的顺利完成，公司由董事长牵头成立了《内部控制系统建设》项目领导小组和工作小组（课题组），其中工作小组（课题组）由本公司与上海理工大学管理学院、上海财经大学国家大学科技园（上海尚财企业管理咨询有限公司）成立的《广东梅雁水电股份有限公司内部控制系统建设》联合课题组的形式开展工作，具体负责本公司内部控制系统建设的具体研发与实施工作。内部控制系统建设项目研发是公司提高中青年骨干员工队伍学习能力、研究能力、风险控制能力、经营管理能力的一条重要途径，是公司能力建设的重要内容。

### **一、领导小组成员**

组长：由公司董事长担任

副组长：由公司监事会主席担任

成员：公司董事会成员、公司总经理、副总经理

### **二、工作小组（课题组）成员**

组长：由公司监事会主席担任

副组长：宋良荣

成员：周冬华、铁重远、赵洪进、管萍、汪晓琳、赵璐、杨慧等公司各部门负责人。