

二六三网络通信股份有限公司董事会

2011 年度内部控制自我评价报告

报告期内，二六三网络通信股份有限公司(以下简称“公司”或“本公司”)根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律法规的要求，依据《企业内部控制基本规范》及《深圳证券交易所中小企业板上市公司规范运作指引》等规定，不断建立健全公司内部控制制度，提高公司治理水平，进一步规范公司运作。在董事会、管理层及全体员工的共同努力下，本公司已经建立了较完善的法人治理结构，内部控制体系健全、合理，内控制度已覆盖了公司各业务流程层面，且运行有效，并建立了必要的内部监督机制，为本公司经营管理的合法合规、资产安全、财务报告及相关信息的真实、完整提供了合理保障。公司董事会审计委员会全面检查了公司 2011 年度公司内控制度的建立与执行情况，并进行了总结和自我评价。

一、公司建立内部控制制度的目标和遵循的原则

本公司内部控制的目标：

合理保证企业经营管理合法合规、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。

本公司内部控制制度遵循的基本原则：

1、全面性原则

内部控制贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖公司及其所属公司的各种业务和事项。

2、重要性原则

内部控制在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

3、制衡性原则

内部控制在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、

相互监督，同时兼顾运营效率。

4、适应性原则

内部控制与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

5、成本效益原则

内部控制权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

二、内部控制环境

（一）治理结构及组织结构

本公司按照中国证监会、深圳证券交易所等有关法律法规规定的要求，建立了股东大会、董事会、监事会、总裁层的法人治理结构，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。董事会由 7 名董事组成，设董事长 1 名，独立董事 3 名。董事会负责公司内部控制的建立健全和有效实施。监事会设 3 名监事，其中股东代表监事 2 名，职工代表监事 1 名。监事会对董事会的工作进行监督。公司经营管理层由总裁、副总裁、财务负责人、董事会秘书等高级管理人员组成，总裁对董事会负责，主持公司的经营管理工作，执行股东大会和董事会的决定。董事会建立了战略、审计、提名、薪酬与考核专门委员会，专门委员会的成员全部由董事组成，专门委员会对董事会负责，其各项提案提交董事会审查决定。

公司按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《上市公司股东大会规则》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》以及监管部门的要求，制订了《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《独立董事制度》、《总裁工作细则》、《董事会秘书工作细则》等“三会”制度，对公司股东大会、董事会、监事会、总裁及其他高级管理人员的性质、职责和工作程序等作了规定，明确了股东大会、董事会、监事会及高级管理层之间的权力制衡关系，保证了公司最高权力、决策、监督、管理机构的规范运作，这些制度是公司规范运作的行为准则和行动指南。同时制定了《董事会审计委员会

事规则》、《董事会提名委员会议事规则》、《董事会战略委员会议事规则》及《董事会薪酬与考核委员会议事规则》，对委员会人员组成、职责权限、决策程序、议事规则等做了规定。

公司根据自身的业务特点，建立了人力资源部、财务部、商务部、市场部、法务证券部、数据通信事业部、语音通信事业部、语音增值事业部、内审部等，制定了组织结构图、部门职责、业务流程图、岗位职责说明书等内部管理制度，使员工正确了解和掌握组织构架设计及权责分配情况，正确履行职责。各部门各司其职、各负其责、相互协调、相互制约。

（二）财务管理制度

本公司依据《会计法》、《企业会计准则》、《会计基础工作规范》等法律法规，制订了《财务管理制度》、《财务会计制度》、《票据管理规定》、《印章管理制度》、《费用报销管理制度》、《档案管理规范》、《全面预算制度》等一套财务管理制度，提高了财务管理水平和会计信息质量，加强对资产的财务管理，有效地防范并化解财务风险。

（三）内部审计制度

本公司根据《审计署关于内部审计工作的规定》、《上市公司治理准则》和《公司章程》等国家有关法律、法规和规章制度，结合本公司具体情况，制定了《内部审计制度》。对内部审计的职责、范围和内容、权限、工作程序等做了详细规定。内审部根据公司《内部审计制度》和公司经营活动的实际需要定期与不定期的对公司财务信息的真实性与完整性、内控制度的建立和实施等情况进行检查监督，充分发挥了内部审计的监督管理职能。内审部对审计委员会负责，向审计委员会报告工作。内审部配置了 3 名专职人员从事内部审计工作，部门负责人为专职，由审计委员会提名，董事会任免。

（四）人力资源管理制度

本公司建立了较为完整的人才聘用、培训、考核、奖惩、晋升、淘汰等人事管理制度。制订了《薪资管理制度》、《员工考核管理制度》、《档案管理制度》、《职位变更规定》等一系列规章制度，规范工资报酬管理，构筑有特色的价值分

配体制和内在激励机制，增强员工的创造性和公司的凝聚力，实现公司的可持续成长与发展。同时，公司还积极创造适合人才竞争和发展的企业文化氛围，为高素质人才发挥才智、实现价值提供平台和机会，调动了员工的工作积极性，促进了公司进一步的发展壮大。

三、风险评估

本公司根据战略目标及发展思路，以及具体策略，并结合行业特点，制定了巩固和加强产品市场地位的整体目标。根据设定的目标，全面系统地收集相关信息，准确识别内部风险和外部风险，及时进行风险评估，做到风险可控。各事业部每周通过部门例会，及时沟通经营发展中的具体问题，通过半月会及季度分析总结会，对经营业务、经营环境和业务发展状况等信息进行沟通，将识别的内外部风险及时传递给各相关责任部门，指导各部门确定风险应对策略。公司内审部通过内控审计分析营运过程中存在的控制风险，并在此基础上提供相关的整改意见。

四、控制活动

（一）本公司结合风险评估结果，为合理保证各项目标的实现，建立了相关的控制政策和措施，主要包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制，财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

1、 不相容职务分离控制

本公司在岗位设置前对业务流程中所涉及的不相容职务实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

2、 授权审批控制

本公司各项需审批业务有明确的审批权限及流程，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

3、 会计系统控制

本公司严格执行国家统一的会计准则与制度，制定了《会计制度》、《会计

基础工作规范》及各项具体业务核算制度，保证会计资料真实、完整。公司依法设置会计机构并配备会计从业人员。

4、 财产保护控制

本公司建立了财产日常管理制度和定期清查制度，各项实物资产建立台帐进行记录和管理，实行定期盘点及账实核对等措施，确保财产安全。

5、 预算控制

本公司实施全面预算管理制度，明确各部门在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

6、 运营分析控制

各事业部每周通过部门例会，及时沟通经营发展中的具体问题，及时查明原因并加以改进；通过半月会及季度分析总结会，对经营业务、经营质量、经营环境和业务发展状况等信息进行沟通，将识别的内外部风险及时传递给各相关责任部门，指导各部门确定风险应对策略。

7、 绩效考评控制

本公司制定了《绩效考核管理制度》，基于公司战略目标的分解、工作分析及综合业务流程提取各岗位关键绩效指标（KPI），建立了绩效指标库，对内部各部门和全体员工的业绩进行季度、半年度和年度考核和客观评价，将考核结果作为确定员工薪酬分配以及职务晋升、评优、优才甄选培养等的依据。

（二）本公司将以上控制措施在下列主要业务活动中综合运用，对公司涉及业务及事项实施有效控制，促进内部控制有效运行。

1、销售业务

本公司结合实际业务情况，制定了销售业务流程，完善了销售业务相关管理制度，确定了恰当的销售政策和策略，明确各环节的职责审批权限，并定期检查销售过程中的薄弱环节，采取有效控制措施，确保实现业务目标。

（1）语音通信/增值业务

公司制定了《语音业务运营部出帐流程》、《语音业务运营部未导入用户处理流程》、《语音业务运营部追费流程》、《合作派卡类操作细则及流程》等一系列的业务流程，通过比较详细的出账流程图以及出账文档来把控各出账环节，由专人负责组织安排，财务部门全程跟踪总结，保证出账数据的合理及准确性。同时通过 mantis 管理平台对部门内部工作处理进行管理，包含调整、故障、开发、问题、运营工单处理等工作内容，所有工作都需要登陆平台填写工单，每张工单最终均为完结状态，以保证工作合理有序的进行。

（2）数据通信业务

公司通过销售管理系统平台，对用户基本资料及其意向购买产品的状态等信息进行记录，并对用户进行不同频率的沟通，最终使之购买公司产品，成为实际使用用户。该系统是对销售进度的控制，同时也是对销售人员销售效率管理的平台。

公司制定了《销售管理系统转单规则》、《企业邮箱业务渠道销售监管市场条例》、《企业邮件直邮操作流程》、《运营工作流程指南》、《企业邮件订单折扣调整与服务期调整审批及操作流程》、《企业邮件渠道代理商终止流程》等一系列的操作规则、流程，形成了销售管理体系和销售支撑体系，对销售运营进行规范管理和内部控制，以保证销售的各项工作按照流程规范进行，并规范了各代理商行为，营造公平的市场销售环境。制定了《营销活动评估工作手册》，对各类营销手段进行监测评估，以衡量营销手段的效率价值、成立与否。

公司建立了以围绕客户满意为核心的质量管理体系，负责对业务运营服务全过程中影响客户满意各环节的质量实行管理、监督、控制、协调与培训，以提高用户满意度，降低用户流失率，提升客户价值为目标；通过制定《大客户&VIP 客户服务添加及回访流程》、《接听坐席管理和服务录入》、《工单的处理流程》、《大客户组工作指导书》等一系列客服工作的内控制度、流程，形成了客户服务体系，规范客服工作。

2、流动资金管理

本公司制定了《资金管理制度》及《财务审批权限规则》，明确公司资金管

理、结算要求，加强资金业务管理和控制。除正常运营所需必要备用金外，分子公司的富余银行存款需及时划转回总部，由总部统一调度及进行合理现金管理。

3、采购活动

公司设立商务部负责采购业务的管理控制，公司的采购具有独立性，制定了《设备采购维护支出审批流程》、《固定资产申购付款流程》等制度，明确了请购、审批、购买、验收、付款、采购后评估等环节的职责和审批权限，将请购权、处理权、审批权、验收、付款等环节分开，保持采购活动的受控。

4、研究与开发

公司科学制定研发计划，强化研发全过程管理，研发部门根据产品立项来进行产品的技术开发，所有项目均纳入到项目管理系统中运作。通过“SVN 系统”、“R&D project 系统”，“bugzilla 缺陷管理系统”及各项目文档来实现对项目开发过程各环节进行管理，包括对项目时间、项目资源、项目上线系统的测试质量、进度等内容的控制，以保证开发进度和质量的管理规范；通过《生产系统调整更新上线流程》对各软件开发项目生产系统的更新上线进行控制，有效的提升产品的上线成功率；通过《标准产品上线流程》来控制产品上线的进度及规范；2011年技术中心基于项目和质量的考核机制有效运行，促进研发成果的转化和有效利用。

5、重大投资

公司为了加强对外投资活动的内部控制，规范投资行为，防范投资风险，保障投资安全，提高投资效益，根据《中华人民共和国公司法》、《深圳证券交易所上市规则》等法律法规和规范性文件以及公司章程的相关规定，制定了《对外投资管理制度》，对对外投资的审批权限、岗位分工、执行控制、投资处理、跟踪与监督做了详尽的规定。对对外投资活动实行专业管理和逐级审批制度。对达到一定标准的对外投资需由董事会审议后提交股东大会审议批准。对外投资项目实施后，公司应根据被投资单位的章程规定，派出董事、监事、财务经理或高级管理人员，以便对投资项目进行跟踪管理，及时掌握被投资单位的经营情况和财务状况，发现异常情况，及时向董事长报告，并采取相应措施。

6、关联交易管理

公司依据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》等规定，制订了《关联交易管理制度》及《规范与关联方资金往来管理制度》，对公司关联交易的决策权限、关联交易的审议程序、关联交易的信息披露等作了详尽的规定，并规定了关联董事回避制度与关联股东回避表决机制；建立了独立董事审查机制，关联交易提交董事会审议时，独立董事需发表独立意见。

7、对外担保

公司参照《关于规范上市公司与关联方资金往来及上市公司对外担保若干问题的通知》、《关于规范上市公司对外担保行为的通知》等规定，制定了《对外担保管理细则》，对公司发生对外担保行为时担保的对象、调查、审批、合同、风险管理等做了规定，规范了担保评估、审核批准、担保执行等环节的工作流程，并定期检查担保政策的执行情况和效果，切实防范担保业务风险。

8、募集资金管理

公司为规范募集资金管理，保证募集资金的安全，提高募集资金使用效率，参照《上市公司证券发行管理办法》，结合公司实际情况，制定了《募集资金管理办法》，对公司募集资金的基本管理原则，募集资金的监管，以及募集资金的使用及审批程序、用途调整与变更、管理监督等作了明确规定，以保证募集资金专户存储、专款专用。

公司内部审计部每季度对募集资金的存放与使用情况检查进行检查，并及时向审计委员会报告检查结果。

9、信息披露

为加强信息披露工作的管理，规范公司的信息披露行为，保证公司真实、准确、完整地披露信息，维护公司股东特别是社会公众股东的合法权益，依据《公司法》、《证券法》、《上市公司信息披露管理办法》等有关法律、法规及公司章程的规定，公司制定了《信息披露事务管理制度》、《与投资者关系管理制度》及《重大信息内部报告制度》，明确了公司及有关人员的信息收集、管理以及信息披露职责范围和保密责任，从信息披露机构和人员、信息披露文件、事务管理、披露

程序、信息报告、保密措施、档案管理、责任追究等方面作了详细规定。

为了充分发挥独立董事在公司年报工作中的独立作用和审计委员会在年报工作中的监督作用，根据中国证监会的相关规定，公司制定了《独立董事年报工作制度》和《董事会审计委员会年报工作规程》，完善了独立董事、审计委员会和年审会计师事务所的沟通机制，加强了独立董事和审计委员会在年报工作中的作用和职责。

报告期内，为了增强信息披露的真实性、准确性、完整性和及时性，维护信息披露公平的原则，保证投资者的合法权益，根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》等有关规定，公司制定了《年报信息披露重大差错责任追究制度》和《内幕信息登记制度》，进一步加强了对信息披露的管理。

五、信息与沟通

公司明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序、传递范围，做好对信息的合理筛选、核对、分析，确保信息的及时、有效。利用公司业务部门周例会、半月例会、月度财务分析会、季度总结会、邮件系统、EM、远程视频会议系统等现代化信息平台，使得各管理层级、各部门、各业务单元以及员工与管理层之间信息传递更迅速、顺畅，沟通更便捷、有效。同时，各对口部门加强与中介机构、业务往来单位以及相关监管部门等的沟通和反馈，以及通过网络传媒等渠道，及时获取外部信息。

六、内部监督

公司监事会负责对董事、总裁及其他高管人员的履职情形及公司依法运作情况进行监督，对股东大会负责。

公司董事会领导下的内审部负责对公司财务信息的真实性和完整性、内部控制制度的建立和实施情况进行检查监督，对公司发生的对外投资、关联交易、募集资金使用、信息披露事务、对外担保、分公司管理控制、业务环节内部控制等事项作为检查和评估的重点。

公司实行规范的绩效考评管理制度，定期进行评价、反馈，并提出改进建议。

另外，通过深入推进公司治理专项自查活动等活动，完善内部控制，提升公司治理水平。

七、进一步完善内部控制制度的措施及下年度的工作计划

（一）随着公司业务和规模的不断扩大，公司将根据业务发展的需要及组织结构的变化，对业务流程不断优化，强化对分子公司财务管理控制，不断完善提高内部控制制度；加强内部控制的监督、检查工作，突出抓好关键问题和关键环节的检查控制，及时发现问题，及时整改问题，认真落实责任追究制度。

（二）加强对合同签订、合同管理的规范性和及时性，防范合同纠纷的法律风险。

（三）本报告期通过内部审计发现，公司部分业务活动流程文字性说明欠缺，下一年将大力加强业务流程文字性制度建立工作，使业务流程更健全、易于执行。

（四）目前，尽管公司的内部控制制度体系比较健全，员工风险意识得到了极大提高，但制度执行的有效性方面还需要进一步提高和加强。

（五）公司计划在 2012 年，进一步加强内部审计部门的执行力度，进一步加强对内控制度执行有效性的检查力度，不断增强内控制度执行效果，发挥审计对各项业务的控制监督作用；对公司各职能部门及下属公司进行有效的监管，保障公司经营目的实现。

八、公司董事会对内部控制有效性的自我评价

公司按照内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通，内部监督等内部控制要素建立了控制体系。该体系符合当前公司经营的实际情况需要，在公司经营管理的关键环节中起到了控制和防范作用，保证了公司稳步、健康发展。

公司董事会认为：公司已经建立了较完善的法人治理结构，内部控制体系健全、合理，内控制度已覆盖了公司业务活动和内部管理的各个方面和环节，在完整性、合规性、有效性等方面不存在重大缺陷，符合有关法律法规和证券监管部门的要求，不存在对公司治理、经营管理及发展有重大影响的控制缺陷、问题和异常事项。

随着公司经营环境的变化以及公司的发展,已有内部控制的有效性可能发生变化,公司将根据国家法律法规体系的逐步完善和内外部环境的变化情况,通过不断完善内部控制制度,强化规范运作意识,加强内部监督机制,防范经营管理风险,保护投资者合法权益,促进公司规范运作健康发展。

二六三网络通信股份有限公司董事会

2012 年 4 月 24 日