



内部控制管理手册

（2023 年 4 月）

目 录

前 言	3
第一章 内部环境	5
第一节 治理结构与组织架构	5
第二节 战略管理	25
第三节 人力资源管理	33
第四节 社会责任	67
第五节 企业文化	83
第二章 风险评估	88
第三章 信息与沟通	96
第四章 内部监督	118
第五章 品牌营销与销售管理	133
第六章 资金活动	162
第七章 筹融资管理	182
第八章 投资管理	199

第九章 采购管理	219
第十章 资产管理	236
第十一章 工程管理	261
第十二章 安全管理	289
第十三章 担保管理	310
第十四章 财务管理	321
第十五章 全面预算管理	340
第十六章 合同管理	352
第十七章 关联交易管理	368
第十八章 行政综合管理	379
第十九章 研究与开发管理	395
第二十章 信息系统管理	404

前 言

一、内部控制管理手册编制目的与依据

为全面贯彻财政部、证监会、审计署、银保监会等颁布的《企业内部控制基本规范》，提升公司风险防范能力和生产经营运行效率，特编制《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”）。

公司内部控制管理手册以《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》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，更有效的体现公司的管理理念。

二、内部控制管理手册编制遵循原则

合规性原则。内部控制管理手册的编制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。

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，同时考虑手册在实际活动中具备可操作性。

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，尽量覆盖公司相关业务流程和事项，涉及经营活动的各个方面。

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。

成本效益原则。力求以最少的控制成本或最低管理成本获取最大经济利益，提高工作效率。

三、内部控制管理手册适用范围

内部控制管理手册为控制、防范风险而编制，内容涵盖公司经营活动的各个方面，适用于公司本部层级经营范围内的各项经济业务及活动。

四、内部控制组织结构

1.公司内部控制由风控与审计法务部牵头管理，组织相关部门实施内部控制设计、检查、修正等主要工作；

2. 公司风控与审计法务部是内部控制测试评价、内部控制风险评估部门，负责每年对公司的内部控制执行情况进行测试、评价，并编制本层级的内控自评报告；负责公司各类风险评估工作，发布风险评估报告。

五、内部控制管理手册的更新、维护

公司根据外部环境、内部组织架构及管理要求的改变适时对内部控制管理手册进行更新；更新依据主要来源于公司各职能部门的建议，组织架构、经济业务活动的变动以及内部控制检查部门和外部检查机构对内部控制的评价和建议。

六、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：

1. 总述
2. 基本控制目标
3. 重要控制政策及不相容职责
4. 控制矩阵
5. 相关制度和过程控制文件

第一章 内部环境

第一节 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（大）会决议和企业章程，结合企业实际，明确股东（大）会、董事会、监事会、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、重大事项决策管理）、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、委派人员管理）。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）确保董事会、监事会、经理层的设立、产生及工作程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；

（2）确保各专业委员会的设立和工作程序符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；

（3）确保董事会、监事会、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。

2. 经营目标

（1）建立董事会、监事会、各专业委员会的科学决策、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，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；

（4）持续优化调整组织架构，保证组织架构设计与运行的效率和效果。

3. 战略目标

（1）确保治理结构和内部机构的设置，与企业战略规划相适应。

（2）充分发挥董事会、战略与发展委员会、经理层在战略决策中重要作用，保证企业具备清晰、明确的战略发展目标。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 治理结构设计：明确董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡；按董事会决议，设立战略与发展、审计、薪酬与考核、提名等专门委员会，明确各专门委员会的职责权限、任职资格、议事规则和工作程序。

(2) 内部机构设置：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；对各机构职能进行合理的分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求，明确各个岗位的权限和相互关系，体现不相容职责。

(3) 组织架构运行：全面梳理企业现有的治理结构和内部机构设置，确保企业组织架构与运行机制符合现代企业制度要求；及时解决内部机构设置和运行中存在的职能交叉、缺失或运行效率低下等情形；定期对组织架构设计与运行的效率和效果进行全面评估，发现组织架构设计与运行中存在缺陷的，及时进行优化调整。

2. 不相容职责

(1) 治理结构与组织架构管理相关主要职责：

- A: 生产经营计划和投资方案的拟定
- B: 生产经营计划和投资方案的确定
- C: 生产经营计划和投资方案的组织实施
- D: 内部管理机制设置方案的提出
- E: 内部管理机制设置的确定
- F: 年度财务预决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案的制定
- G: 年度财务预决算方案和利润分配方案、弥补亏损方案的审批
- H: 聘任或解聘公司总经理、副总经理、财务负责人
- I: 提请聘任或解聘公司副总经理、财务负责人
- J: 公司经营状况的监督、检查
- K: 日常生产经营管理
- L: 拟定企业基本管理制度
- M: 批准企业基本管理制度

(2) 治理结构与组织架构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								X			
B			X							X			
C										X			
D					X								
E													
F							X						
G													
H									X				
I													
J											X		
K													
L													X
M													

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
治理结构管理	治理结构设置	治理层设置	CG01	公司设置股东大会、董事会、监事会和经理层。 股东大会：股东大会是公司的最高权力机构，负责决定公司的经营方针和投资计划，审批董、监事会报告、公司年度报告、年度预、决算方案、股权激励计划及员工持股计划，对发行债券、增减注册资本、购买或出售重大资产、职工董、监事换届选举、对外担保等事项作出决议。 董事会：董事会由 6 名董事和 3 名独立董事（其中至少有 1 名会计专业人士）组成，设董事长 1 名，对股东大会负责。董事会依法行使企业的经营决策权，对对外投资、收购出售资产、资产抵押、对外担保事项、委托理财、关联交易等权限，建立严格的审查和决策程序。 监事会：监事会由 5 名监事（其中至少有 2 名职工代表）组成，设主席 1 名，对股东大会负责，负责监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责。 经理层：设总经理 1 名，由董事会聘任或解聘。副总经理若干名，由总经理提请董事会聘任或解聘。经理层对董事会负责，履行组织实施股东大会、董事会决议事项，主持企业的生产经营管理工作责任。	公司治理层	高级管理人员	无	不适用	一般控制	《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》 《总经理工作细则》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		委员会设置	CG02	公司董事会下设审计委员会、战略与发展委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会等专门委员会。除战略与发展委员会规定至少含3名独立董事外，其余委员会成员中独立董事应占半数以上。各专业委员会依据各自的议事规则开展工作。 战略与发展委员会：主要负责制定公司的长期发展战略，监督、核实公司重大投资决定等。 审计委员会：主要负责检查公司会计政策、财务状况和财务报告程序，与公司外部审计机构进行交流，对内部审计人员及其工作进行考核，对公司的内部控制进行考核，检查、监督公司存在或潜在的各种风险，检查公司遵守法律、法规的情况等。 提名委员会：主要负责分析董事会构成情况，明确对董事的要求，制定董事选择标准和程序，广泛搜寻合格的董事候选人，对股东、董事会提名的董事候选人进行形式审核，确定董事候选人提交股东大会表决等。 薪酬与考核委员会：主要负责制定董事、高级管理人员考核的标准并进行考核，负责制定、审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案等。	公司治理层	高级管理人员	无	不适用	一般控制	《战略与发展委员会工作细则》 《董事会审计委员会工作细则》 《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》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	决策及监督机构议事规则	股东大会会务管理	CG03	会议召集：每年，在上一会计年度结束后的6个月内按时召开1次年度股东大会，由董事会召集、董事长主持，董事会、监事会应当就其过去一年的工作向股东大会作出工作报告，独立董事作述职报告。临时股东大会不定期召开，出现《公司法》规定的应当召开临时股东大会的情形时，临时股东大会应当在2个月内召开。 股东可自行召集股东大会，独立董事、单独或者合计持有公司10%以上股份的股东、监事会有权向董事会提议召开临时股东大会。 出席及列席要求：全体董事、监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，股东应当持股票账户卡、身份证或其他能够表明其身份的有效证件或证明出席会议。 表决规则：股东大会作出普通决议，应当由出席股东大会的股东(包括股东代理人)所持表决权的二分之一以上通过。股东大会作出特别决议，应当由出席股东大会的股东(包括股东代理人)所持表决权的三分之二以上通过。普通决议及特别决议事项详见《股东大会议事规则》。 会议档案：由董事会秘书负责股东大会会议记录，出席及列席人员应当在会议记录上签名，保证会议记录内容真实、准确和完整。会议记录应当与现场出席股	战略投资与证券事务部	证券事务岗	董事会、监事会工作报告 独立董事述职报告 股东大会会议记录、纪要、决议文件	每年	关键控制	《公司章程》 《股东大会议事规则》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				东的签名册及代理出席的委托书、网络及其他方式表决情况的有效资料一并保存，保存期限不少于 10 年。						
		党委会会 务管理	CG04	根据《公司章程》规定，重大经营管理事项需经党委研究讨论后再由经理层、董事会作出决定。如决议内容违反法律、行政法规的，视为无效，会议召集程序、表决方式违反法律、行政法规或者公司章程，或者决议内容违反公司章程的，股东可以依据《公司法》规定，自决议作出之日起 60 日内，请求人民法院撤销。 会议召集：根据工作需要召开公司党委会，会议由党委书记主持召开，必要时可召开党委（扩大）会议。 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。 表决规则：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：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	党群工作部	党建工作岗	党委会议纪要、专题会议纪要	业务发生时	关键控制	《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会议事规则》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				要，同时根据需要拟制有关文件。公司<党委会议纪要>、<专题会议纪要>由党委书记或主持会议的副书记审定。党委工作部门按要求对上述会议有关材料立卷归档。						
		董事会会 务管理	CG05	会议召集：每年至少召开2次董事会会议，由董事长召集和主持。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。 出席及列席要求：董事会会议有过半数的董事出席方可召开。监事可以列席董事会会议，总经理和董事会秘书未兼任董事的，应当列席董事会会议。 表决规则：董事会会议的表决实行一人一票，董事会作出决议必须经全体董事的过半数通过。董事会决议公告由董事会秘书根据《深圳证券交易所股票上市规则》的有关规定办理。 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，期限不少于10年。 注：董事会会议档案包括会议通知和会议材料、会议签到簿、董事代为出席的授权委托书、会议录音资	战略投资与证券事务部	证券事务岗	董事会会议记录、纪要、决议文件	每年	关键控制	《董事会议事规则》 《董事会提案管理办法》 《董事会授权管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				料、表决票、经与会董事签字确认的会议记录、会议纪要、决议记录、决议公告等。						
		监事会会务管理	CG06	会议召集：每6个月至少召开1次监事会会议，由监事会主席召集和主持。临时会议根据实际工作需要，依据《监事会议事规则》及相关规定不定期召开。 出席及列席要求：监事会会议应当有过半数的监事出席方可举行。董事会秘书和证券事务代表应当列席监事会会议。监事会可要求公司董事、经理及其他高级管理人员、内部及外部审计人员出席监事会会议。 表决规则：监事会会议的表决实行一人一票，监事会作出决议应当经全体监事过半数同意。监事会决议公告事宜，由董事会秘书根据《深圳证券交易所股票上市规则》的有关规定办理。 会议档案：监事会或监事会办公室工作人员应当对现场会议做好记录，视需要进行全程会议录音。与会监事应当对会议记录进行签字确认。	风控与审计法务部	投后评价与监事会事务岗	监事会会议记录、纪要、决议文件	每半年	关键控制	《监事会议事规则》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		董事长办公会会务管理	CG07	会议召集：董事长办公会根据公司需要召开，由董事长召集并主持。 出席及列席要求：出席人员超过应到人数二分之一时，方可召开。公司董事长、监事会主席、总经理、副总经理、财务总监、董事会秘书、党委书记、党委副书记、纪委书记、工会主席需出席。部门负责人、子公司负责人或其他有关人员列席按董事长要求列席。 表决规则：董事长办公会作出决议需经董事长提请表决，董事长办公会过半数同意。 会议档案：由公司战略投资与证券事务部负责对会议进行记录，形成会议纪要。会议纪要应交会议相关出席人员审阅，经董事长审批后签发。董事长办公会记录和纪要应作为公司重要文件由公司办公室负责保存，保存期限不得少于 10 年。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	董事长办公会记录、纪要、决议文件	业务发生时	关键控制	《董事长办公会议事规则》
		总经理办公会会务管理	CG08	会议召集：总经理办公会根据公司需要召开，由总经理召集并主持。 出席及列席要求：总经理办公会应有超过半数的总经理办公会成员到会方可召开，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。总经理办公会成员(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	办公室	文秘文稿岗	总经理办公会会议记录、纪要、决议文件	业务发生时	关键控制	《总经理工作细则》 《总经理办公会议事规则》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				员)原则上必须出席,公司纪委书记,总经理助理,公司各部室负责人及会议记录人员原则上固定列席,公司工会主席、新能源事业部领导、盐业事业部领导、公司新能源事业部分部负责人、盐业事业部分部负责人及相关人员非固定列席。 表决规则: 总经理办公会作出决议需由总经理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。 会议档案: 由办公室对总经理办公会进行记录,形成会议纪要,经公司董事会秘书会签,总经理审批后,由办公室形成正式文本印发。						
	重大事项决策管理	“三重一大”事项决策管理	CG09	公司重大项目安排、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,按规定的权限和程序报总经理办公会、董事会、股东大会等决策机构,决策机构应召开会议审议决策方案,对职责权限内的“三重一大”事项集体作出决策,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,形成会议纪要,并存档备查。会议纪要由会议主持人(或公司主要负责同志)签发。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。	公司治理层	高级管理人员	“三重一大”事项议题/议案、决议文件	不适用	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。						
		“三重一大”事项决策监督管理	CG10	“三重一大”决策事项台账管理归口部门负责组织相关部门和下属单位对实际发生的决策事项进行记录，建立台账，定期进行汇总。 公司纪委等有关监督机构，根据情况对有关单位“三重一大”决策事项台账记录可进行抽查，以强化制度执行监督。	公司治理层	相关岗位	“三重一大”决策事项台账	业务发生时	一般控制	《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》
组织架构管理	组织架构管理	组织机构设置与调整	CG11	公司本部职能部门、各分子公司的内部机构设置及调整，由人力资源部提出申请，编制<组织机构新增/调整方案>，经党委会前置研究、总办会审核后，报董事会审批。 各分子公司下属职能机构的设置，由各分子公司自行研究，根据管理权限不同，报总部党群工作与人力资源部审批或备案。 公司总部职能人员的职责权限由党群工作与人力资源部组织拟定。	人力资源部	组织与人才发展岗	组织机构方案/组织机构图	不适用	关键控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		职能机构设置与调整	CG12	因公司业务发展或根据公司决策机构意见决定要进行职能部门调整的，由人力资源部牵头组织相关部门合理设置职能机构，明确各机构的职责权限，编制<职能机构新增/调整方案>，经党委会前置研究、总办会审核后，报董事会审批。 职能部门调整后，由人力资源部修编<部门职责说明书>，以明确机构设置与职责分配。	人力资源部	组织与人才发展岗	职能机构新增/调整方案 部门职责说明书	不适用	关键控制	无
		岗位职责划分	CG13	在公司职能机构设置和职责分配的基础上，由人力资源部组织相关部门对职能部门和下属机构的职责进行科学合理的分解，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，体系不相容岗位相分离原则。由人力资源部编制<岗位说明书>。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
制度体系管理	制度体系管理	制度体系建设与维护	CG14	公司按照“分级、分类”的原则建立制度体系，包括基本制度和一般制度。公司党委会、总经理办公会、董事会、股东大会、监事会是公司制度管理的决策主体。公司风控与审计法务部为制度归口管理部室，全面负责公司制度体系建设的相关工作。	风控与审计法务部	风险内控岗	制度文件	业务发生时	关键控制	《制度体系管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		公司章程管理	CG15	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，经公司党委会、总经理办公会审议后报公司董事会审议，董事会审议后提交股东大会审批。 下属全资子公司或控股公司章程的制定和修改：由所属公司决策机构审定决议后报公司审批后按法定程序办理，于公司登记备案后5个工作日内报风控与审计法务部备案。	战略投资与证券事务部	风险内控岗	无	业务发生时	一般控制	《制度体系管理制度》
		管理制度制定与审批	CG16	制度制定部门在进行信息收集与分析后，拟订管理制度草案，发生相关部门征求意见，根据反馈意见对制度草案进行修改后，按如下权限报批后，由风控与审计法务部发布执行。 基本制度：由董事会或股东大会决策，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，一般命名为“制度”、“议事规则”等。 一般制度：由总经理办公会审批，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，一般制度命名为“办法”、“细则”、“指引”等 党、纪、工、团类制度：由党委会审批。 涉及民主管理、职工福利、全员劳动合同、职工奖惩	制度拟定部门、风控与审计法务部	风险内控岗	制度文件	业务发生时	关键控制	《制度体系管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				方面涉及职工切身利益的管理制度： 除履行上述审批程序外， 还需经职工代表大会审议。						
		管理制度失效与废止	CG17	制度失效： 制度的试行或暂行时间不得超过1年，制度拟订部室应根据其运行效果及时修订，履行相关审批程序后，形成正式制度文件，否则该试行或暂行制度自期限满1年之日起自动失效。 制度废止： 由该项制度的责任部室向风控与审计法务部提出<废止申请及说明>，根据该管理制度的分级，其废止审批权限按照管理制度制定审批权限执行。	制度拟定部门、风控与审计法务部	风险内控岗	管理制度废止申请及说明	业务发生时	一般控制	《制度体系管理制度》
		制度宣贯培训	CG18	对于发布生效的管理制度，制度拟订部门根据需要编写<管理制度培训教案>和<培训计划>，提交风控与审计法务部，由风控与审计法务部会同责任部室对公司本部和所属公司相关人员进行培训宣贯。 制度拟订部门也可根据该项管理制度所涉及的管理范围，对员工组织专项培训，人力资源部负责对新员工进行公司管理制度总体培训。	风控与审计法务部、人力资源部、制度拟定部门	风险内控岗	无	业务发生时	一般控制	《制度体系管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
子公司管控	子公司管控体系建立	子公司管控机制建立	CG19	公司通过推荐董事、监事和高级管理人员参与子公司董事会、股东(大)会或其他重大会议运行,及时掌握任职公司的经营状况、财务情况、发展战略、重大投资计划、重大人事安排等重大事项,监督并督促子公司的发展。 股东代表和董事应在相关会议结束后1个工作日内将会议相关情况按权限范围向股份公司总经理、董事长或董事会汇报。	战略投资与证券事务部	董事会事务岗	子公司重大事项决议文件	业务发生时	关键控制	《子公司管理制度》
	子公司日常管理	子公司日常监管	CG20	控股子公司总经理负责及时组织编制有关营运报告及财务报表,报告内容除子公司日常的经营情况外,还应包括市场变化情况,有关协议的履行情况,重点项目的建设情况,以及其他重大事项的相关情况。控股子公司总经理应在相关报告、报表上签字,对所载内容的真实性、准确性和完整性负责。 应报送资料包括:月度、季度、年度财务报表及经营情况总结,包括营运报告、产销量报表、资产负债表、利润表、现金流量表、向他人提供资金及对外担保报表等。	子公司	子公司总经理	营运报告及财务报表	定期	一般控制	《子公司管理制度》
		子公司独	CG21	控股子公司在发生任何交易活动时,相关责任人应仔细查阅并确定是否存在关联关系,审慎判断是否构成关联交易。若构成关联交易应及时报告公司战略投资	子公司	子公司相	关联交易报告	业务发生时	一般控制	《子公司管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		立性管理		与证券事务部，并按照公司《关联交易管理制度》的有关规定履行相应的审批、报告义务。		关岗位				《关联交易管理制度》
		子公司信息传递	CG22	控股子公司的负责人是子公司信息报告第一责任人，应及时向公司报告重大业务事项、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。应严格按照授权规定将重大事项报公司"三重一大"决策机构审议，会议结束后当日向公司董事会秘书报送其董事会决议、股东（大）会决议等重要文件，通报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，由董事会秘书判断是否属于应披露的信息。 控股子公司在作出任何重大决定之前或实施营销计划等任何公开活动之前，应当从信息披露的角度征询公司董事会秘书的意见。	子公司	子公司负责人	重大事项报告及相关决议文件	业务发生时	一般控制	《子公司管理制度》 《信息披露事务管理制度》 《重大信息内部报告制度》
	委派人员管理	子公司董监高人员委派	CG23	外派人员选任： 外派人员由战略投资与证券事务部、党群工作部、人力资源部提出人选建议，按程序报本部党委会审议批准，或采用公开竞聘、招聘、选聘方式，择优产生外派董事、监事候选人。外派人员人选经本公司党委会审议批准后，由本部办公室发文，作为推荐委派函发往派驻公司，由派驻公司依据有关规	党群工作部、风控与审	党群工作部干部管理岗、	外派人员推荐名单推荐委派函 《外派董事、监事	业务发生时	一般控制	《子公司管理制度》 《外派董事、监事

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				定，对推荐、委派的人员履行相应的法定选聘程序。选聘程序完结后，本部党群工作部、人力资源部代表股份公司与被委派人员签订《外派董事、监事承诺书》，明确外派人员的责任、权利和义务。 外派人员报告管理： 每年4月30日前，以书面形式向本部提交上一年度履职报告。日常工作中，及时以书面形式向公司报告派驻公司发生的重大信息。 外派人员考核： 各控股子公司应根据本企业的实际情况制订本企业的薪酬管理制度和激励约束机制，提交子公司董事会审议通过，在每个年度结束后，对控股子公司的高级管理人员进行考核，根据考核结果实施奖惩。	计法 务部	风控 与审 计法 务部 相关 岗	承诺书》 外派人员 年度履职 报告			管理办 法》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《公司章程》	13	《董事会提案管理办法》
2	《股东大会议事规则》	14	《董事会授权管理制度》
3	《董事会议事规则》	15	《子公司管理制度》
4	《监事会议事规则》	16	《关联交易管理制度》
5	《总经理工作细则》	17	《信息披露事务管理制度》
6	《董事长办公会议事规则》	18	《重大信息内部报告制度》
7	《战略与发展委员会工作细则》	19	《总经理办公会议事规则》
8	《董事会审计委员会工作细则》	20	《制度体系管理制度》
9	《董事会提名委员会工作细则》	21	《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》
10	《董事会薪酬与考核委员会工作细则》	22	《“三重一大”事项决策清单》
11	《中共云南能源投资股份有限公司委员会工作制度》	23	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
12	《中共云南能源投资股份有限公司委员会会议事规则》	24	《外派董事、监事管理办法》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	董事会工作报告、监事会工作报告、独立董事述职报告；股东大会会议记录、纪要、决议文件
2	党委会议纪要、专题会议纪要
3	董事会会议记录、纪要、决议文件

序号	过程控制文件
4	监事会会议记录、纪要、决议文件
5	董事长办公会记录、纪要、决议文件
6	总经理办公会会议记录、纪要、决议文件
7	“三重一大”事项议题/议案、决议文件
8	“三重一大”决策事项台账
9	组织机构方案/组织机构图
10	职能机构新增/调整方案、部门职责说明书
11	岗位说明书
12	制度文件
13	管理制度废止申请及说明
14	子公司重大事项决议文件
15	营运报告及财务报表
16	关联交易报告
17	重大事项报告及相关决议文件
18	外派人员推荐名单、推荐委派函、《外派董事、监事承诺书》、外派人员年度履职报告

第二节 战略管理

一、总述

战略管理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。

战略管理包括如下子流程：战略管理体系建设、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

（1）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或类似组织，负责发展战略的管理工作；

（2）保证战略规划符合国家法律法规和公司内部规章制度的要求。

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；

（3）确保公司战略规划得到适当的授权审批；

（4）建立监督考核机制，保证公司战略规划得到有效执行；

（5）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

（1）确保战略目标符合企业实际能力，适应主营业务需求；

（2）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。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

（1）建立发展战略管理相关的职能机构，明确战略与发展委员的职责和议事规则，对战略与发展委员会议的会议规则要做出明确规定。

（2）建立发展的制定、审议、实施和监督调整机制。

（3）完善发展战略管理制度，确保发展战略能有效得到实施。

(4) 采用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宣传、传递给企业各级管理人员及全体员工。

(5) 加强对发展战略实施情况的监控，并定期收集、分析相关信息。

(6) 在内外因素发生重大变化导致发展战略需调整时，按权限和程序调整发展战略。

2. 不相容职责

(1) 战略管理主要职责

- A: 战略方案的草拟
- B: 战略方案的审议
- C: 年度工作计划的编制
- D: 年度工作计划的审批
- E: 年度工作计划的实施
- F: 战略实施的监督
- G: 战略方案调整申请
- H: 战略方案调整方案草拟
- I: 战略方案调整的审批

(2) 战略管理不相容职责对照表（“X”表示不相兼容的职责）

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

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
战略管理	战略管理体系建设	战略管理制度建设	SM01	公司制定了《战略管理制度》，规范了公司战略规划的研究制定、审批备案、宣贯执行、评估调整、考核评价、档案管理等全过程管理，保证公司战略管理遵循战略引领、整体最优、分类管理、动态调整的原则。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	制度文件	业务发生时	一般控制	《战略管理制度》
		战略管理组织架构及部门职责	SM02	董事会：是公司战略规划的最高决策机构，负责审议批准公司整体战略规划，审议批准公司战略规划调整方案，审议公司战略规划执行评估报告。 董事会下设战略与发展委员会：是公司发展战略参谋机构，对公司董事会负责对公司战略规划和涉及战略规划调整方案进行审议，并提出修改建议，对公司战略规划的分解落实进行监控和支持，对公司战略规划的执行情况进行考核和评价。 战略投资与证券事务部：是公司战略管理的归口管理部门，负责收集公司相关行业、各板块业务发展的信息，编制公司中长期战略规划、开展战略宣贯培训等日常战略管理工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		战略管理岗位设置	SM03	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、支持协助战略执行，确保公司战略落地。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	发展战略制定	战略目标设定及审批	SM04	公司战略投资与证券事务部组织相关部门和人员，依据最高管理层提出的发展愿景，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，经战略投资与证券事务部初步审核后，提交总办会审核、战略与发展委员会审议、董事会审批。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	1.发展战略目标草案	不适用	关键控制	《战略管理制度》
		战略规划编制与审批	SM05	公司战略规划与国家规划同步，每五年编制一次，期间根据实际情况滚动修编。公司按五年发展规划和三年滚动规划确定规划期，各所属公司战略管理的重点为三年滚动规划。 由公司战略投资与证券事务部提出《整体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。由战略投资与证券事务部收集、整理各单位战略规划草案，汇编为公司整体战略规划草案，报党委会前置研究，总经理办公会、战略	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	1.整体战略规划编制工作方案 2.公司发展战略规划草案（方案）	定期	关键控制	《战略管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				与发展委员会审核，董事会审批后，作为公司战略规划方案下发执行。审批后的战略规划方案应上报上级单位。						
	发展战略分解与宣贯	战略规划分解落实	SM06	战略规划分解：公司整体战略规划上报上级单位备案，印发公司内部执行后，各部室、所属公司在公司整体战略规划指导和战略管理机构组织下，分工编制子规划，形成完整的公司战略规划体系，确保战略实施单元和战略支持体系协调一致、坚定行动，确保公司战略方向全面、协调、可持续发展。 战略子规划执行考核：由财务管理部牵头编制年度预算，经营管理部根据年度预算编制目标责任书，战略投资与证券事务部根据整体战略规划，收集整理各成员企业、各部门的年度经营目标，并监督监控由各成员企业层层分解落实。由战略投资与证券事务部每年根据战略规划分解情况，编制年度发展计划，年初提交董事会战略与发展委员会审批后执行。各战略执行单位通过年度发展计划、重点战略任务部署等文件推进战略实施，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发展计划并有机衔接。 财务管理部建立预算管理体系（具体内容参见全面预算章节），预算分解落实后，由经营管理部根据<年度全面预算分解报告>编制<经营目标责任书>	战略投资与证券事务部、财务管理部、经营管理部	战略与政策研究岗	1.战略子规划 2.年度全面预算分解报告 3.经营目标责任书	每年	关键控制	《战略管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				并组织签订，各预算责任主体负责人在<经营目标责任书>上签字确认，作为全年绩效考核评价依据。年底，经营管理部根据目标责任完成情况出具评分结果，并将评分结果报党群与人力资源部作为综合考核的依据之一。						
		战略规划宣贯	SM07	由战略投资与证券事务部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。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	战略宣贯、培训材料	业务发生时	一般控制	《战略管理制度》
	发展战略执行	战略实施监督评价	SM08	应以企业负责人3年任期和国民经济社会发展5年规划为周期，与相应时段内的公司规划目标进行比较评估，形成《规划期战略实施评估报告》，战略偏差分析与纠正措施在下一个规划期内予以体现。每年末，编制战略规划实施评估报告，有关战略偏差分析与纠正措施在本年度公司发展计划和战略规划调整中予以体现。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	1.规划期战略实施评估报告 2.年度战略规划实施评估报告	定期	关键控制	《战略管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		战略调整管理	SM09	由战略投资与证券事务部牵头组织开展战略研究，制定公司战略规划调整提案，依据内部决策程序报批。调整后的战略规划方案应上报上级单位。 战略实施机构应在公司修编调整后的整体战略规划指导和战略投资部的组织下，根据实际情况分工修编调整规划。	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	战略规划调整提案	业务发生时	关键控制	《战略管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称
1	《战略管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	整体战略规划编制工作方案、公司发展战略规划草案（方案）
2	战略子规划、年度全面预算分解报告、经营目标责任书
3	战略宣贯、培训材料
4	规划期战略实施评估报告、年度战略规划实施评估报告
5	战略规划调整提案

第三节 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、监事、高级管理人员和全体员工。

人力资源管理包括如下子流程：人力资源管理体系建设、人力资源规划、员工招聘、劳动合同管理、员工岗位变动、员工退出、干部管理、员工培养、员工培训、员工奖惩、薪酬福利管理、绩效考核、人事档案管理、人员外委管理、专家库管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立符合国家法律法规要求的人力资源政策；

（2）确保人力资源的引进、使用、退出等符合相关法律法规的要求，避免法律诉讼或企业声誉受损。

2. 资产安全目标

（1）建立完善的保密及竞业约束机制，确保公司关键技术、商业秘密的安全。

3. 财务报告目标

（1）保证员工薪酬账目信息记录、核算的真实、准确、完整；

（2）保证员工薪酬得到及时、准确的支付和发放；

（3）加强人力资源相关的财务预算，严格控制人力成本。

4. 经营目标

（1）做好人力资源规划，保证人力资源供应；

（2）建立岗位责任制，确保配置具备专业胜任能力的岗位人员；

（3）构建合理的人力资源激励约束机制，促进员工满意，提高工作效率。

5. 战略目标

（1）科学安排岗位职责和人力配备，保证企业发展战略的实现。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 人员引进：加强对关键岗位与核心人员的引进；关注并合理评估招聘对象的专业胜任能力；做好招聘预算，严格控制招聘成本。

(2) 人员使用：建立科学的绩效管理机制和具备竞争力的薪酬制度，并与工作绩效相挂钩；设置严格的工作保密制度，建立良好的内部竞争机制，激励与约束相结合。

(3) 人员开发：制订合理的培训计划，合理控制培训费用；合理选择培训课程和讲师，确保培训效果；制定培训约束条款，确保培训成果充分服务于企业。

(4) 人员退出：建立严格的员工辞退制度及竞业约束规定，充分实施人力资源管理审计、离职审计、经济责任审计，规范核心技术人员的离职；及时、合理地处理各种劳动纠纷及劳动争议。

2. 不相容职责

(1) 人力资源管理主要职责：

A: 人力资源管理制度制定

B: 人力资源管理制度审批

C: 人力资源费用预算编制

D: 人力资源费用预算审批

E: 人力资源需求计划提出

F: 人力资源需求计划审核

G: 员工招聘录用的实施

H: 员工招聘录用的批准

I: 绩效考核方案编制

J: 绩效考核方案实施

K: 绩效考核结果审批

L: 员工退出的申请

M: 员工退出的审核

N: 员工退出的审批

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

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
人力资源管理	人力资源管理体系建设	人力资源制度建设	HR01	公司制定了《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》、《培训管理办法》、《员工奖惩管理办法》、《人事档案管理办法》、《外委业务管理办法》、《专家库管理办法》、《外派财务负责人管理办法》、《职工福利费管理办法》，对员工招聘配置，入职管理，劳动合同管理，劳动争议处理，离职、内部退养、退休管理，人才培养程序，培训管理，员工奖惩，人事档案管理，外委业务管理，专家库管理进行规范。	人力资源部	组织与人才发展岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《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》、《培训管理办法》、《员工奖惩管理办法》、《人事档案管理办法》、《外委业务管理办法》、《专家库管理办法》、《外派财务负责人管理办法》、《职工福利费管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		人力资源组织架构及部门职责	HR02	人力资源部： 是公司员工招聘配置的归口管理部门，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	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度
		人力资源岗位设置	HR03	人力资源部招聘与人事岗： 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。 人力资源部组织与人才发展岗： 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。 人力资源部绩效管理岗： 负责公司绩效管理、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	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	人力资源规划	人力资源规划	HR04	公司人力资源部应当根据发展要求，结合人力资源现状和未来需求预测，建立人力资源发展目标，组织制定<公司总体人力资源规划>，对未来人力资源数量、结构和素质等进行分析，以指导人力资源管理相关工作。 人力资源部应定期组织对年度人力资源管理工作	人力资源部	招聘与人事岗	1.公司总体人力资源规划 2.人力咨询规划规	不适用	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				开展情况、人力资源规划执行情况进行评估，总结人力资源管理经验，分析存在的主要缺陷和不足，完善人力资源政策。			划执行评估报告			
		人员需求计划	HR05	各部室每年根据年度经营目标、计划和岗位定员需求，制定本单位人员需求计划，并填写<招聘需求计划表>报公司人力资源部。各单位编制需求计划时应精简配置、充分考虑、科学决策，不应随意调整。 公司人力资源部汇总年度需求计划，与相关职能部门会审后提出所属公司年度招聘需求计划的初审意见，形成公司<年度招聘需求计划>，报公司党委审批。 各部室、所属公司新增招聘需求（未纳入年度招聘需求计划）采取“一事一议”的方式报送至公司人力资源部，由公司人力资源部初审后报公司党委审批。	人力资源部	招聘与人事岗	1.年度招聘需求计划 2.新增招聘需求审批表（如有）	每年	一般控制	《招聘和员工配置管理办法》
		计划执行及评估	HR06	<招聘需求计划>经公司党委审批后，公司人力资源部及时向各单位进行需求确认。公司人力资源部根据公司党委审批及上级单位备案通过的<招聘方案>组织开展招聘工作。	人力资源部	招聘与人事岗	1.年度招聘需求计划 2.招聘方案	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	员工招聘	招聘信息发布	HR07	招聘需求信息原则上均需发布于上级单位统一建设的招聘宣传渠道。公司人力资源部结合各用工单位招聘岗位的需求人数和专业，选择和匹配响应的招聘平台发布招聘公告。〈招聘公告〉的发布周期为 7 天至 30 天。	人力资源部	招聘与人事岗	招聘公告	业务发生时	一般控制	《招聘和员工配置管理办法》
		渠道费用管理	HR08	公司搭建的统一招聘配置渠道供各所属公司共同使用，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，由此产生的中介费、服务费及咨询费等，在各公司年度相关费用预算中据实列支。	人力资源部	招聘与人事岗	无	业务发生时	一般控制	《招聘和员工配置管理办法》
		招聘选拔	HR09	招聘选拔由公司人力资源部牵头组织实施，由公司人力资源部、相关部室、纪检部门及招聘单位、外聘专家等共同组成招聘小组。根据测评结果，公司人力资源部按程序拟定〈背景调查人选建议〉，并对人选进行背景调查，内容包括以往工作表现、廉洁从业情况及干部人事档案等。人力资源部综合测评结果和背景调查情况，形成〈拟录用人选建议〉，提交公司党委会研究审议。根据审批结果，各级人力资源部门需对〈招聘录用结果〉进行公示。 入职体检无影响录用的，由人力资源部印发〈录用通知〉，用人单位按程序办理员工入职手续，	人力资源部	招聘与人事岗	1.背景调查人选建议 2.拟录用人选建议 3.招聘录用结果公示 4.录用通知	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				各单位人力资源管理部门审核相关证件，复印后存档。						
		入职管理	HR10	应聘人员报到后，需再次向公司提供个人身份证、学历学位、职称、职业（执业）资格等相关证书原件及复印件进行核查，并填写<员工个人信息表>，所有材料验明后方可签订劳动合同，明确试用期。 员工入职7天内，用人单位需保证将员工个人相关信息录入公司人力资源管理信息系统，及时更新系统数据。招聘引进人才若持有公司所需的执业资格证书，须在签订正式合同6个月内完成证书转移注册相关事宜。	人力资源部	招聘与人事岗	1.员工个人信息表 2.人力资源管理信息系统员工信息	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》
		试用期转正	HR11	各所属公司（部室）应做好新录用人员试用期及见习期的全过程管理，凡试用期、见习期满的，必须在试用期、见习期结束前10个工作日内，对相关人员进行考核和工作鉴定，考核鉴定合格的正式录用；不合格的，一律按制度予以辞退，相关考核材料存档备查。 考核方法：由员工本人进行自评，与其相关的上级（部门经理/主管领导）、平级（同事）对该名	人力资源部	招聘与人事岗	转正考核结果	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				员工进行打分，最后汇总后将其分数乘以对应权重即为该员工最终得分数。						
	劳动合同管理	劳动合同编制	HR12	劳动合同书内容按照《劳动合同法》规定执行。劳动合同书使用云南省劳动和社会保障厅制定的《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。	人力资源部	招聘与人事岗	劳动合同、保密协议书	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》
		劳动合同签订	HR13	公司本部及各所属单位应自用工之日起1个月内与员工订立书面<劳动合同>，并签字盖章生效。签订后，须向当地劳动行政管理部门办理<用工登记>。新聘用员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。	人力资源部	招聘与人事岗	1.劳动合同、保密协议书（签订版） 2.用工登记	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》
		劳动合同终止	HR14	员工辞职或公司外调出，需提前30天提交<书面辞职报告>或<调动申请>，按各公司制度要求，经所在部门负责人、所在部门分管领导、人力资源部负责人、公司党政主要负责人审批同意后方可办理。按照人员类别，需要提交公司党委会审批的，还应当提交公司党委会审批。 员工应当按照双方约定，及时办理工作交接及人	人力资源部	招聘与人事岗	1.书面辞职报告 2.调动申请	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。						
		劳动争议处理	HR15	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。	人力资源部	招聘与人事岗	劳动纠纷调解记录	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》
	员工岗位变动	轮岗管理	HR16	人力资源部应当结合实践经验，对经营管理活动有关敏感、关键岗位，对控制薄弱、易发生舞弊行为的岗位，按照人事管理权限实行定期轮岗、交流。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。	人力资源部	招聘与人事岗	轮岗申请书	不适用	一般控制	《招聘和员工配置管理办法》
		调岗管理	HR17	公司内部跨部门调动： 各部门存在岗位调整需求的，由相关人员提出<内部调动申请表>，经本部门及拟接收部门负责人、人力资源部负责人审核后，报相关分管领导审批。 上级公司向下级公司（含公司本部向所属公司）调动： 按公司相关要求执行。同层级所属公司	人力资源部	招聘与人事岗	内部调动申请表	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				间，内部调动由员工拟调入公司与调出公司协商一致，报公司审批后办理。 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大区公司相关规定统筹调配，报公司备案；编制外调动须经公司审批后办理。						
	员工退出	员工离职	HR18	员工离职批准后，员工所在部门应当及时安排人员与离职员工进行工作交接，工作交接的内容包括但不限于主要工作内容、近期待办工作、注意事项、相关纸质及电子版资料、固定资产等。 在员工工作交接后，公司及各所属单位人力资源归口管理部门应向员工发放<离职巡回单>，进行离职巡回。若存在不能办理离职的情况，各部门应当在离职巡回单上明确，并及时通知所在公司人力资源管理部门。 离职员工完成离职巡回后，应及时将<离职巡回单>交回公司人力资源部，由公司人力资源部开具<离职确认函>，办理劳动关系解除或调动等相关手续。	人力资源部	招聘与人事岗	1.离职员工工作交接表 2.离职巡回表 3.离职确认函	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		内部退养	HR19	正常内退办理：由员工本人提出申请→所在单位审批→报公司党委会审议通过→办理内部退养。 改革期间内退办理：由各单位结合改革及实际情况，编制<改革期间内部退养方案>，方案内容包括但不限于内部退养的必要性、实施人员范围、实施流程、内部退养待遇、内部退养职工的日常管理等，方案履行相关程序并通过后，按正常内退办理手续办理内部退养。	人力资源部	招聘与人事岗	1.内退申请表 2.改革期间内部退养方案	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》
		员工退休	HR20	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、出身年月认定、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	招聘与人事岗	职工退休审批单	业务发生时	一般控制	《员工关系管理办法》
	干部管理	干部选拔	HR21	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>。根据<工作方案>确定拟任人选，或通过内部推选、竞聘上岗、公开招聘等方式确定考察对象，进行择优选拔。党群工作部制定<考察工作方案>	党群工作部	干部管理岗	1.干部选拔工作方案 2.考察工作方案 3.书面考察材料	业务发生时	一般控制	《中层管理人员管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				>，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。			4.任免决定			
		谈话制管理	HR22	谈心谈话：每年组织2次，分别为每年6月和公司领导班子年度民主生活会前。党群工作部制定<谈心谈话工作方案>，报公司党委主要领导审定同意后实施。 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，公司党群工作部对诫勉谈话内容做好记录并存	党群工作部	干部管理岗	1.谈心谈话工作方案 2.提醒谈话记录 3.函询通知书、回复 4.诫勉谈话记录	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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	HR23	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，由党委会作出<组织处理决定>。 公司党群工作部向受到组织处理的领导干部所在部室（事业部）或单位和本人书面通知或者宣布组织处理决定。 纪委在执纪执法、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	组织处理决定	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》
		经济责任审计	HR24	经济责任审计包括任中审计和离任审计。 党群工作部提出下一年度<经济责任审计计划>和<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。风控与审计法务部按照公司内部审计制度规定对被审计对象在一定任职期间	党群工作部	干部管理岗	1.年度经济责任审计计划、委托建议 2.经济责	每年	一般控制	《干部监督管理工作规定》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				履行经济责任情况作出审计评价。公司党委对综合评价做出决策后，将<经济责任审计结果以及整改情况>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。			任审计结果、整改情况			
		兼职管理	HR25	现职公司中层管理人员未经审批备案不得擅自兼职，兼任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。 中层管理人员所在单位党组织向公司党委提出书面兼职申请，党群工作部对申请附件资料审核把关，报公司党委同意后批准。	党群工作部	干部管理岗	1.兼职申请 2.党委批准资料	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》
		所属公司班子分工调整	HR26	所属公司党组织会议或领导班子会议研究提出<班子成员分工调整方案>，征求公司分管联系领导意见，在3个工作日内以正式报告上报公司党委，党群工作部审核备案，各所属公司根据答复意见正式印发分工调整文件。	党群工作部	干部管理岗	班子成员分工调整方案及答复意见	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》
		外出备案	HR27	提前在公司OA系统填报<外出报备情况表>，报公司党群工作部备案。 公司领导因私事申请出国（境）时，需提前至少15个工作日在人力资源信息系统内填写<特岗人员因私出国（境）证照借出申请表>及<中层管理干部外出报备表>，并报上级单位相关领导签	党群工作部	干部管理岗	1.外出报备情况表 2.特岗人员因私出国（境）证照借出	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				批。因私申请出国（境），原则上每年不超过1次进行审批。			申请表 3.中层管理干部外出报备表			
		退出管理	HR28	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。 干部免职参照“干部管理二级流程-组织处理控制点”管理。	党群工作部	干部管理岗	辞职申请及答复	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》
		干部监督管理	HR29	党群工作部工作中发现的干部违纪违法线索，及时移交公司纪委办公室按规定处置。 纪委办公室对中层管理人员立案审查调查，报经纪检机构负责人审批，党委主要负责人批准，向被审查调查人员宣布立案审查调查决定，同时向被审查人所在单位党组织负责人通报。 处分决定作出后，送达本人和所在党组织，抄送党群工作部和人力资源部进入个人档案和调整岗位、扣减薪资执行。	党群工作部	干部管理岗	违纪违法线索转办记录	业务发生时	一般控制	《干部监督管理工作规定》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	员工培养	职业发展规划培养	HR30	公司为全体员工制定<个人职业发展规划>，新入职人员按照本单位职位体系，分别纳入对应职位发展通道进行管理。	人力资源部	组织与人才发展岗	个人职业发展规划	业务发生时	一般控制	《人才培养管理办法》
		青年员工职业指导	HR31	公司新入职应届毕业生由所在单位指派一名职业导师，以“一带一”的师带徒形式开展工作。职业导师人选由新员工所在部室（分厂）提出，报所在单位人力资源管理部门审核通过后，由所在单位人力资源管理部门组织职业导师和指导对象签订<新员工职业指导协议>。	人力资源部	组织与人才发展岗	新员工职业指导协议	业务发生时	一般控制	《人才培养管理办法》
		青年员工下派基层锻炼	HR32	下派锻炼期间，下派人员的劳动关系、薪酬福利等关系保留在公司本部，由人力资源部统一进行管理。 下派基层锻炼期满，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，具体工作岗位根据个人专业、工作经历、下派锻炼期间的工作表现及考核结果确定；如考核不合格，将进行延期锻炼或重新安排工作单位。	人力资源部	组织与人才发展岗	下派锻炼人员考核结果	业务发生时	一般控制	《人才培养管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		教育培训	HR33	公司教育培训管理工作根据《培训管理办法》实施，参照“员工培训二级流程”管理。	人力资源部	组织与人才发展岗	无	每年	一般控制	《人才培养管理办法》
		职业技能提升	HR34	职业技能提升项目分为上级单位统筹开展项目与上级单位授权所属公司开展项目 2 种类别。 上级单位统筹开展项目： 纳入上级单位年度教育培训计划，由上级单位人力资源中心统一组织实施，相关所属公司负责根据项目实施计划，配合提供相应实施场地、培训导师和认定（督导）人员，安排本单位符合条件的员工参与培训与认定工作，并对参训员工实施日常监督管理； 上级单位授权所属公司开展的项目： 纳入公司年度教育培训计划，由公司人力资源部牵头，所属公司配合，制定<实施方案>，经公司党委会审议同意后，由所属公司依托本地人社部门、属地学校资源组织实施。	人力资源部	组织与人才发展岗	职业技能提升实施方案	每年	一般控制	《人才培养管理办法》
		跟班学习	HR35	跟班学习单位人力资源管理部门应在每月 8 号以前把跟班学习人员上月考勤情况及工作考核情况书面传送至原单位人力资源管理部门。 跟班学习期满后跟班学习人员返回原单位的，跟班学习单位应对其在跟班学习期间的工作表现以	人力资源部	组织与人才发展岗	1.跟班学习人员考勤情况及工作考核情况报告	每月	一般控制	《人才培养管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				书面方式反馈给原单位人事管理部门，并报备公司人力资源部办理相关手续。			2.跟班学习期间工作表现报告			
		轮岗交流	HR36	公司轮岗交流的主要形式包括：工作调整、任职回避、组织培养、个人诉求。 工作调整：因工作需要应调整人员工作岗位的，根据公司中层管理人员选拔任用有关规定及公司《招聘和员工配置管理办法》实施岗位调整； 任职回避：因存在任职回避或出现岗位职能不相容等情况的，根据公司相关规定实施人员岗位调整； 组织培养：因人才培养需要，对具备发展潜质人员实施多岗位培养锻炼的，可由单位提出<系统性轮岗培养方案>及<轮岗计划>，按照公司干部、人事管理权限逐级上报审批后实施； 个人诉求：因个人自身职业发展需求提出<轮岗锻炼申请>的，由个人提出申请后，按照公司干部、人事管理权限逐级上报审批后实施。	人力资源部	组织与人才发展岗	1.系统性轮岗培养方案、轮岗计划 2.轮岗锻炼申请	业务发生时	一般控制	《人才培养管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		专项人才管理与职称申报	HR37	公司专项人才管理与职称申报分为外部申报和内部申报2种类型。 外部申报：由申报人自行提出申报需求或单位推荐，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出具<推荐意见>报公司审核，经公司审核后出具审核意见并按规定择优进行申报推荐，<申报结果>由对应上级主管部门评审后确定。 内部申报：内部申报主要包括内部荣誉称号和内部职称评审两种类型。 内部荣誉称号：按照对应管理规定或工作方案组织实施。 内部职称评审：由上级单位人力资源中心统筹开展，各所属公司对照申报所需材料进行前置审核，报公司审核后报上级单位人力资源管理中心，由上级单位相应的专业技术职称评审委员会按程序组织开展评审，并确定最终评审结果。	人力资源部	组织与人才发展岗	1.专项人才推荐意见及结果 2.内部职称评审结果	业务发生时	一般控制	《人才培养管理办法》
		专家库管理	HR38	公司专家库人选主要通过专项人才管理与职称申报、内部导师职业指导、教育培训等方式培养。专家库人选培养及推荐根据《培训管理办法》、《专家库管理办法》及相关制度实施，参照“专家库管理二级流程”管理。	人力资源部	组织与人才发展岗	无	业务发生时	一般控制	《人才培养管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	员工培训	培训计划制定	HR39	培训计划：各部室、所属公司于每年 11 月分析并提出下年度培训需求，并填写<员工培训计划表>报公司人力资源部。公司人力资源部统筹编制公司下一年度教育培训计划，经公司总办会审议通过后下发各部室、所属单位。经审批通过的教育培训计划将在每年 1 季度下发至各部室、所属公司，原则上审批通过的培训计划不得随意变更，并按计划组织实施。 计划外培训：公司原则上不组织实施计划外培训项目，确因工作需要临时增加及原计划内培训项目费用超预算的计划外项目，需“一事一议”，培训组织部门填写培训需求表→培训组织部门分管领导审核→人力资源部门审核→主管领导审批→单位负责人审批。 计划外培训费用 2 千元/次以内的培训，审批到人力资源管理部门；培训费用 2 千至 2 万元/次以内的培训，审批到单位主管领导；培训费用 2 万元/次以上的培训，审批到单位负责人。	人力资源部	组织与人才发展岗	1.年度教育培训计划 2.培训需求表	每年	一般控制	《培训管理办法》
		培训计划实施	HR40	公司人力资源部每半年对各所属公司、部室培训计划的实施情况进行检查，检查结果将运用于对各部室、所属公司年度管理评价考核。	人力资源部	组织与人才发展岗	培训组织实施情况检查报告	每半年	一般控制	《培训管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		及评价								
		培训效果评价及考核	HR41	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等。 短期评价 在培训结束前后进行，其中采用统一考试方式考核的，考试时间一般可以在培训后的第五天进行，学员所在单位分散的可在培训结束时进行。 长期评价 和 跟踪考察 在培训结束后 7 个月内完成。 <员工培训评价考核结果>应归入员工培训档案进行管理，作为员工岗位调配、绩效考核分配、定期考评、外培及晋升等的参考依据。	人力资源部	组织与人才发展岗	员工培训评价考核结果	业务发生时	一般控制	《培训管理办法》
		培训积分制管理	HR42	公司员工个人学习通过积分制进行管理。培训积分以年度为单位进行统计，填入<年度员工培训记录表>，经员工所在部门（分厂）审核，所在单位人力资源归口管理部门复核后运用，并存入员工个人档案。 员工年度培训积分将运用于员工年度考核，各单位人力资源部门于每年 12 月中旬对各部室（分厂）员工培训积分情况进行审核后，反馈至员工所在部分（分厂）将考核结果运用于员工年度考核中。 公司各级单位组织的培训均应填写<员工培训记	人力资源部	组织与人才发展岗	1.员工培训记录及有效性评价表 2.年度员工培训记录表	业务发生时	一般控制	《培训管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				录及有效性评价表>进行记录保存，建立员工培训档案并填写<年度员工培训记录表>，根据记录情况重点检查落实各单位对特种作业人员、持证上岗人员以及对质量、安全环保、职业健康有重要影响的关键岗位人员的培训实施情况。						
		培训费用管理	HR43	公司应明确并严格执行培训费用使用、报销的程序，员工培训经费应当在工资总额的规定比例内据实列支。凡经公司人力资源部统筹安排的外出培训，其培训费用的报销应由公司人力资源部签署意见并报分管领导审批后方可支付。 新建项目、重大技术改造和项目引进、研究开发新技术或新产品，应在项目投资中列支人员培训费用及必要的培训设施建设费用。	人力资源部	组织与人才发展岗	费用报销单	业务发生时	一般控制	《培训管理办法》
	员工奖惩	奖惩处理	HR44	公司人力资源部及各下属单位人力资源管理部门是员工奖惩管理的归口管理部门，负责记录<员工奖惩登记表>。公司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。	人力资源部	组织与人才发展岗	1.员工奖惩登记表 2.员工奖惩决定审批单	业务发生时	一般控制	《员工奖惩管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		奖励程序	HR45	通告表扬、记功： 由员工所在部门（分厂、车间）提出建议，报本单位党委会或支委会会议审议通过，并给予奖励。 记大功： 由员工所在部门（分厂、车间）推荐，经本单位党委会或支委会审议通过后，报公司批准，由员工所在单位以单项奖励形式给予奖励，同时优先推荐参加公司的评优评先评选活动。	人力资源部	组织与人才发展岗	1.通告表扬、记功建议 2.记大功推荐名单	业务发生时	一般控制	《员工奖惩管理办法》
		违规违纪处理程序	HR46	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。 警告、记过、记大过、留用察看、降级或撤职处分由各单位党委会或支委会会议研究审议、总经理办公会作出决定，开除处分由各单位报公司批准后执行。	人力资源部	组织与人才发展岗	违纪违规处理意见	业务发生时	一般控制	《员工奖惩管理办法》
	薪酬福利管理	薪酬管理	HR47	公司应根据有关外部规定，制定薪酬方案，明确公司岗位职级、带宽、薪酬设置与绩效考核机制运行程序，履行规定的民主程序并经党委会前置研究后，报总经理办公会审批后实施。 有关的重大调整、薪酬管理的重大事项，在实施	人力资源部	薪酬福利岗	薪酬方案	每年	一般控制	《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				前应报公司人力资源部审核，按公司规定程序报批。						
		福利费管理	HR48	职工福利费的列支坚持管理、使用、核算三统一原则，严格遵守财经及税收法律法规，按规定的使用范围及标准据实列支。 职工福利费的报销及账务处理，必须严格按照《企业会计准则》《企业财务通则》的要求及公司费用报销和账务处理程序规定执行。公司不得将应当由个人承担的有关支出，作为职工福利费开支。在计算应纳税所得额时，应当依照税收法律、行政法规的规定计算纳税。	人力资源部	薪酬福利岗	无	业务发生时	一般控制	《职工福利费管理办法》
		社保办理	HR49	公司根据国家和所在地地方政府政策规定，为员工提供“五险二金”等社保福利。	人力资源部	薪酬福利岗	无	业务发生时	一般控制	无
		考勤及休假管理	HR50	考勤： 公司应当指定专人负责考勤工作，考勤情况应当每月通过考勤汇总表等形式进行审核，并作为工资计算的依据。 休假： 公司按法律规定休息休假，员工休假、加班等应符合劳动法等相关规定，并按照规定权限与程序报批。	人力资源部	薪酬福利岗	1.考勤汇总表 2.休假安排表	业务发生时	一般控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		薪酬发放	HR51	每月，公司人力资源部按员工岗位变动、员工新增与减少、员工考勤情况及时编制月度工资明细表，经部门负责人、分管领导审核，按内部规定报批后，交财务管理部发放工资。 财务管理部经办人员每月应根据银行回单核对工资发放情况是否无误。	人力资源部、财务管理部	人力资源部招聘与人事岗、财务管理部资金管理岗	工资明细表	业务发生时	一般控制	无
	绩效考核	绩效考核方案制定	HR52	每年年初，公司经营管理部牵头会同相关部室，拟定考核的具体指标、目标建议值、权重及计分方式，形成<初步考核方案>。 <初步考核方案>形成后，由经营管理部牵头，征求各所属公司意见，综合听取相关人员意见或建议，并给出适当优化调整建议。年度经营业绩考核方案提交公司总经理办公会审批通过后执行。年度经营业绩考核目标确定后，原则上不予以调整。考核年度中因公司决策、战略调整等变化或出现重大不可抗力因素影响被考核公司绩效的，可在年终绩效考核评价时由被考核公司提出申	人力资源部	绩效管理岗	1.绩效考核初步考核方案及审批纪要 2.年度经营业绩考核目标调整申请	每年	一般控制	《经营目标绩效考核管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				请，公司参照被考核公司调整后的战略安排和所处行业平均或先进水平等因素综合考虑。						
		组织绩效考核	HR53	各经营组织依据签订的责任书和年度财务审计报告，对各经营组织目标完成情况进行总结分析，对差距进行分析说明，形成<自我评价报告>报送公司。 经营管理部组织相关部室结合各经营组织年度生产经营完成情况对考核指标完成情况进行审核，并与各经营组织进行反馈沟通，提出<初步考核意见>。考核意见经公司总经理办公会审议审批后，由经营管理部正式下发<各经营组织经营业绩考核结果>。 经营管理部有权对考核结果按照财务审计报告意见进行调整，调整后结果报请公司总经理办公会批准后为最终考核结果。	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	1.绩效考核自我评价报告 2.经营业绩考核结果	每年	一般控制	《经营目标绩效考核管理办法》
		员工绩效考核	HR54	公司应制定与薪酬体系挂钩的员工绩效考核办法，明确绩效考核标准、考核程序与考核结果运用。 每年初，各部门依据经营管理部提报的年度经营业绩目标设置部门年度考核目标、制定部门年度工作计划，员工签订年度考核目标责任书。每年末，由人力资源部组织各部门开展绩效考核工	人力资源部	绩效管理岗	年度考核目标责任书 年度绩效考核报告	业务发生时	一般控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				作，通过员工自评、互评及民主评选等方式对年度工作进行考核评价，编制<XX 部年度绩效考核报告>，经本部门负责人、分管领导审核后，交人力资源部汇编为<公司年度绩效考核报告>，经人力资源部分管领导审核后按公司规定报批。公司年度绩效考核结果应按有关规定在公司范围内公示，公示无误后，人力资源部薪酬福利岗按考核结果调整有关岗位薪酬。						
	人事档案管理	人事档案归档	HR55	公司本部各部门、各营销大区公司、新能源事业部及各分厂须于每年3月1日前对照<人事档案材料更新归档清单>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。具有人事档案管理权的各生产单位须于每年3月1日前完成员工上年度须归入人事档案材料的归档工作。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	1.人事档案材料更新归档清单及归档资料 2.人事档案考核结果	业务发生时	一般控制	《人事档案管理办法》
		人事档案借阅	HR56	公司所属各子、分公司因工作需要，查阅公司管理的全体员工人事档案，要提前预约，并在约定的时间内，由中共党员干部2人持<人事档案借用、借阅审批表>办理。审批表由各单位干部	人力资源部	招聘与人事岗	人事档案借用、借阅审批表	业务发生时	一般控制	《人事档案管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				（人事）部门负责人签字、加盖公章，并经公司人力资源部负责人签字同意。 公司总部各部门查阅公司管理的全体员工人事档案，由中共党员干部持<人事档案借用、借阅审批表>办理。“审批表”由部门负责人签字、加盖公章，经公司人力资源部负责人签字同意。						
		人事档案传递	HR57	人事部门应及时将办完的<调动通知>和<职务变动任免通知>送交公司人力资源部。接收单位要根据人事档案审核工作评分标准，对接收的档案严格审查，在收到档案半个月內完成档案审核工作，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个月內整改完毕，并将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，通过机要交通转递或派党员取送，严禁邮寄或交本人自带。干部档案在调动或职务变动后2个月內须完成档案转出工作。	人力资源部	招聘与人事岗	1.调动通知 2.职务变动任免通知 3.转递档案材料通知单	业务发生时	一般控制	《人事档案管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	人员外委管理	计划与预算提报	HR58	各所属公司、部室每年9月30日前编制上报次年<外委业务年度计划和预算>，内容包括外委业务范围、工作内容、日常管理、费用预算及支付方式等。公司人力资源部牵头，相关部门人员参加组成审核小组，对各单位、部室上报的外委业务年度计划和预算进行审核。 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。	人力资源部	招聘与人事岗	1.外委业务年度计划和预算 2.外委业务项目总结评估报告	每年	一般控制	《外委业务管理办法》
		人员外委业务单位选择	HR59	各单位所属各分厂车间、部室需进行人员外委业务时，应按<外委业务申请表>要求的内容认真填写申请表，报送本单位归口管理部门进行审批。各单位、部门按有关制度规定的程序，选择符合外委业务单位、劳务派遣单位规定的受委托单位。达到招标界面金额的，需根据公司《采购管理制度》程序选择受托单位。	人力资源部	招聘与人事岗	1.外委业务申请表 2.采购方案 3.投标文件或采购响应文件 4.中标结果	业务发生时	一般控制	《外委业务管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		人员外委业务合同签订	HR60	人员外委业务合同评审、签订按照公司《合同管理制度》规定执行。	业务主办室	相关岗位	合同文本（签订版）	业务发生时	一般控制	《外委业务管理办法》
	专家库管理	专家进入程序	HR61	专家委员会委员、主任、副主任由公司提名，报公司总经理办公会审议通过。各专业组组长由专委会提名产生。 专家选任采取邀请制或提名制，由各单位提出<推荐或提名意见>，报专家委员会办公室初审，初审意见经专家委员会审核并报公司总办会审批，由专家委员会办公室进行专家入库人选公示，公示期不少于5个工作日。公示无异议的，由专家委员会统一发放聘书，聘期为三年。	人力资源部	组织与人才发展岗	专家推荐或提名意见	业务发生时	一般控制	《专家库管理办法》
		专家退出程序	HR62	各专业组提出聘任意见，经专委会审核，总经理办公会审议后，解聘专家。 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：可申请退出专家库，经专委会审核通过后解聘。 专家3年任期结束后，由公司根据任期评价及工作需要重新组织聘任。	人力资源部	组织与人才发展岗	退出专家库申请	业务发生时	一般控制	《专家库管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		专家考核评价	HR63	年度评价：专家入库后每年对内部专家进行一次年度评价，由各专业组围绕专家履职情况组织评价，评价结果分为“优秀”、“称职”、“不称职”三个等次，评价建议等次经专委会审核后，提交公司总经理办公会审议。 任期评价：专家3年任期结束后，由专委会组织任期评价，并形成评价建议提交公司总经理办公会审议。	人力资源部	组织与人才发展岗	1.内部专家年度评价 2.专家任期评价	每年	一般控制	《专家库管理办法》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度	9	《员工奖惩管理办法》
2	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》	10	《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》
3	《招聘和员工配置管理办法》	11	《职工福利费管理办法》
4	《员工关系管理办法》	12	《经营目标绩效考核管理办法》
5	《中层管理人员管理办法》	13	《人事档案管理办法》
6	《干部监督管理工作规定》	14	《外委业务管理办法》
7	《人才培养管理办法》	15	《专家库管理办法》
8	《培训管理办法》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件	序号	过程控制文件
1	公司总体人力资源规划、人力咨询规划规划执行评估报告	29	职业技能提升实施方案
2	年度招聘需求计划、新增招聘需求审批表	30	跟班学习人员考勤情况及工作考核情况报告、跟班学习期间工作表现报告
3	年度招聘需求计划、招聘方案	31	系统性轮岗培养方案、轮岗计划、轮岗锻炼申请
4	招聘公告	32	专项人才推荐意见及结果、内部职称评审结果
5	背景调查人选建议、拟录用人选建议、招聘录用结果公示、录用通知	33	年度教育培训计划、培训需求表

序号	过程控制文件	序号	过程控制文件
6	员工个人信息表、人力资源管理信息系统员工信息	34	培训组织实施情况检查报告
7	转正考核结果	35	员工培训评价考核结果
8	劳动合同、保密协议书	36	员工培训记录及有效性评价表、年度员工培训记录表
9	劳动合同、保密协议书（签订版）、用工登记	37	费用报销单
10	书面辞职报告、调动申请	38	员工奖惩登记表、员工奖惩决定审批单
11	劳动纠纷调解记录	39	通告表扬、记功建议、记大功推荐名单
12	轮岗申请书	40	违纪违规处理意见
13	内部调动申请表	41	薪酬方案
14	离职员工工作交接表、离职巡回表、离职确认函	42	考勤汇总表、休假安排表
15	内退申请表、改革期间内部退养方案	43	工资明细表
16	职工退休审批单	44	绩效考核初步考核方案及审批纪要、年度经营业绩考核目标调整申请
17	干部选拔工作方案、考察工作方案、书面考察材料、任免决定	45	绩效考核自我评价报告、经营业绩考核结果
18	谈心谈话工作方案、提醒谈话记录、函询通知书及回复、诫勉谈话记录	46	年度考核目标责任书 年度绩效考核报告
19	组织处理决定	47	人事档案材料更新归档清单及归档资料、人事档案管理考核结果

序号	过程控制文件	序号	过程控制文件
20	年度经济责任审计计划、委托建议、经济责任审计结果、整改情况	48	人事档案借用、借阅审批表
21	兼职申请、党委批准资料	49	调动申请或通知、职务变动任免通知、转递档案材料通知单
22	班子成员分工调整方案及答复意见	50	外委业务年度计划和预算、外委业务项目总结评估报告
23	外出报备情况表、特岗人员因私出国（境）证照借出申请表、中层管理干部外出报备表	51	外委业务申请表、采购方案、投标文件或采购响应文件、中标结果
24	辞职申请及答复	52	合同文本（签订版）
25	违纪违法线索转办记录	53	专家推荐或提名意见
26	个人职业发展计划	54	退出专家库申请
27	新员工职业指导协议	55	内部专家年度评价、专家任期评价
28	下派锻炼人员考核结果	-	-

第四节 社会责任

一、总述

社会责任是指企业在经营发展过程应当履行的职责和义务。

社会责任包括如下子流程：社会责任管理体系建设、社会责任履责机制建设、国有企业担当建设、员工关怀管理、采购与供应商管理、安全环保管理、合规经营管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

(1) 遵守国家关于安全生产的相关规定，最大限度地保证不发生安全事故；

(2) 严格遵守国家环保法律、法规和标准，有效利用资源，污染物达标排放基础上，促进清洁生产，减少污染物排放；

(3) 严格遵守国家有关劳动用工、休息休假政策，避免产生劳动争议，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) 规范安全生产措施，落实安全责任，保证安全费用投入，防止企业发生安全事故。

(2) 建立健全并严格执行产品质量标准体系，提升职工质量意识，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，保护员工权益，激发员工积极性，促进企业发展，维护社会稳定。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 安全生产管理：建立健全安全生产检查监督机制和安全生产责任追究制度，进行严格的特殊岗位资格认证工作，督导所属公司进行定期和不定期的生产设备维护、维修，及时排除安全隐患，督导所属公司建立完善可行的安全事故应急处理预案。

(2) 产品质量控制：督导所属公司建立严格的产品质量控制和检验制度、风险处理措施。

(3) 环境保护与资源节约管理：督导所属公司建立并严格执行能源综合利用制度；督导所属公司定期和不定期的维护、维修环保设施，保证与主装置同步运行；督导所属公司制定严格的污染物排放管理制度，建立完善可行的突发环境事件应急预案，并不断改进工艺流程，推行清洁生产技术，降低污染物排放。

(4) 促进就业与员工权益管理：与员工签订规范的劳动合同，并按照规定办理社会保障；督导所属公司实施员工健康管理，预防、控制和消除员工职业病；开展关爱社会弱势群体的慈善工作。

2. 不相容职责

(1) 社会责任主要职责：

- A: 安全、质量、环保、员工权益相关管理制度的编制
- B: 安全、质量、环保、员工权益相关管理制度的审批
- C: 社会责任事故的调查、取证
- D: 社会责任事故调查报告的审议
- E: 销售货款确认、回收
- F: 安全、质量、环保、员工权益相关工作的实施
- G: 安全、质量、环保、员工权益相关工作的监督检查
- H: 社会责任相关应急预案的编制
- I: 社会责任相关应急预案的审批
- J: 质量检验规范的编制
- K: 质量检验规范的审批

(2) 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	X	X			
E						X					
F							X				
G								X			
H											
I										X	
J											X
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
社会责任	社会责任管理体系建设	社会责任管理制度建设	SR01	公司企业文化管理具体工作参照上级单位相关规定执行。	党群工作部	团青及企业文化岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
		社会责任管理组织架构及部门职责	SR02	公司第总经理应以公司的最大利益为行为准则，充分考虑公司应承担的社会责任，遵守国家法律、行政法规和《公司章程》，忠实诚信、勤勉尽责地履行职责。 公司尚未设置社会责任主责管理部门，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。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《总经理工作细则》
		社会责任管理岗位设置	SR03	战略投资与证券事务部负责公司 ESG 报告的编制及披露工作。办公室负责对外捐赠相关工作及公司社会责任宣传工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	社会责任履责机制建设	社会责任履责宣传及培训	SR05	公司办公室应重点关注宣传稿件体现履行社会责任情况的相关内容，人力资源部应定期开展社会责任履责培训，宣贯国有企业社会责任。	办公室、人力资源部	办公室新闻宣传岗、人力资源部组织与人才发展岗	宣传稿件	业务发生时	一般控制	《新闻宣传管理制度》
		社会责任报告编制与发布	SR06	由战略投资与证券事务部编制股份公司<ESG报告>，根据有关规定审核审批后，定期发布<ESG报告>，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。 ESG报告应包含经济责任履行情况、环保责任履行情况、安全责任履行情况、社会责任履行情况等内容。	战略投资与证券事务部	战略投资与证券事务部副部长	1.ESG报告	定期	一般控制	
	国有企业担当建设	战略管理	SR07	公司制定了“十四五规划”，设立了“云南绿色能源领军企业、绿色食品骨干企业，区域内有竞争力的新能源综合运营商”愿景定位，建立了以服务云南省重大发展战略，助力“绿色能源牌”和“绿色食品牌”的工作目标，为股东和社会持续创造价值的企业使命。 公司努力实现“十四五规划”目标，丰富拓展“能	战略投资与证券事务部	战略与政策研究岗	战略规划方案（云南能源投资股份有限公司“十四	定期	一般控制	《战略管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				源”及“盐业”业务板块内涵，形成“绿色能源”和“绿色食品”两大主导业务板块：推进绿色能源电力消纳、电力智慧调配、电力节能管理，有效支撑“双碳”愿景的实现；深入绿色食品市场，大力发展云南绿色食品产业，为云南地域文化传播带来巨大价值。 具体战略规划制定程序详见公司战略管理相关的管理制度和《内控手册》“战略管理”章节。			五”战略规划)			
		品牌及产 品管理	SR08	公司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”牌、“云盐”牌品牌形象及价值。 公司根据各业务板块特点，建立和推广符合自身实际的标准化体系，具体控制程序详见各所属公司质量管理体系，并对自身产品和服务质量进行检查，对发现或可能存在的问题进行督促整改。	经营 管理部、 盐业事业 部	经营管 理部计划运 营岗、盐 业事业部 市场开发 分部品牌 工作岗、 盐业事业 部安健环 与生产技术 分部科技 与质量工 作岗	1.产品/服 务质量的 检查记录 和整改反 馈情况 2.客服记 录	业 务发 生时	一般 控制	《战略管理 制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		促进就业	SR09	公司严格执行人力资源管理相关规定，向社会提供公平的就业机会： （1）公司员工招聘配置工作坚持“公开、公平、公正”原则，做到择优选拔、按需配置、人岗相适； （2）完善人力资源使用政策和晋升渠道，确保员工有充分的展示平台和努力方向； （3）通过参加学校及人才市场等举办招聘会、向招聘网站等信息发布渠道发布招聘信息，向社会公平、公正提供就业机会； （4）通过建立筛选、招聘选拔、集体审议、发文录用等程序，公开招聘、公平竞争、公正录用，确保每个就业人的机会相等； （5）录用员工时，不因民族、性别、宗教信仰等的不同而歧视，保证员工依法享有平等就业和自主择业的权利； （6）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。 具体促进就业、合理引进人力资源的招聘程序，详见公司人力资源相关的管理制度和《内控手册》“人力资源管理”章节。	人力资源部	招聘与人事岗	招聘信息公告	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		对内帮扶	SR10	公司工会是对内帮扶的归口管理机构，负责建立公司有关对内帮扶的相关规范，对帮扶工作资金的管理、发放、核算、审计等工作进行管理。 如有必要，可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，由公司工会编写慰问方案，按公司内部帮扶的相关规定，经审批后执行。	党群工作部	工会及信访维稳岗	1.困难职工申请表、困难职工档案 2.困难职工慰问金发放表、困难职工专项救助补助名单、帮扶资金分配情况及使用要求的通知 3.工会日常费用报销单	业务发生时	一般控制	《工会工作管理制度》
		对外捐赠管理	SR11	公司应当在力所能及的范围内，积极参加社会公益活动，对外捐赠应当坚持自愿无偿、量力而行、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	办公室	行政事务岗	1.帮扶资金的审批表、捐赠收据、捐	业务发	一般控制	《对外捐赠管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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，应当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。 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。 具体捐赠工作详见《内控手册》“行政综合”章节“对外捐赠”流程。			赠相关会计凭证、报国资委的请示	生时		
	员工关怀管理	员工权益保护	SR12	公司听取工会、职工代表大会意见，建立了人力资源管理相关制度规范，切实保障员工合法权益： （1）遵守国家法定劳动时间，确保员工的休息休假权； （2）同工同酬，按劳分配，建立科学的员工薪酬制度和激励机制，不得克扣或无故拖欠职工薪酬； （3）组织员工培训，采取合理政策鼓励员工进步，维护员工的就业和晋升能力； （4）完善带薪休假制度，维护员工的带薪休假权利； （5）避免就业歧视，平等对待不同种族、民族、	人力资源部	招聘与人事管理岗	1.加班申请表、工资发放表、培训记录、带薪休假请假条、五险一金缴纳凭证 2.职工代表大会召	业务发生时	一般控制	《招聘和员工配置管理办法》 《员工关系管理办法》 《职工福利费管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				性别的人才，使其享有平等的就业机会； （6）按时缴纳“五险一金”等社保费用和工会经费，为职工建立长期福利机制； （7）完善员工晋升机制，确保员工享有平等发展机会； （8）每年组织员工定期福利体检，维护员工职业健康； （9）发生员工离职的，识别存在潜在职业病危害的岗位，进行离职体检。 公司工会根据国家有关法律法规，采取相关措施维护职工的合法权益： （1）定期组织召开全体职工大会，将关于职工权益的相关制度或政策公示，维护职工的民主管理权； （2）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； （3）针对女性职工，按国家有关规定采取特殊的权益保护措施。			开资料、工资协商合同、女职工权益保护专项合同、员工体检资料 3.员工权益纠纷解决方案、员工权益纠纷处理报告			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		职业病防范及健康检查	SR13	公司制定了《职业健康管理制度》，以“预防为主、防治结合”为指导思想，积极主动的引导公司各项职业健康管理工作开展。 人力资源部负责公司职业健康相关培训工作，工会负责职工健康检查体检的组织、实施。 公司为职工配备必要的安全防护用品、用具，防范职业健康危害，组织职业健康管理工作具体开展，保证员工生活及工作场所干净整洁、施工现场噪声、粉尘及有害气体不超过国家规定标准、劳动保护符合有关规定；防止食物中毒、传染病扩散、防止职业病发生。 职业健康管理具体控制过程，详见职业健康管理相关制度和《内控手册》“安全环保管理”章节。	经营管理部	安健环管理岗	1.年度职工体检的通知、职工体检统计表、员工体检健康档案 2.安防用品用具发放领用名录	业务发生时	一般控制	《职业健康管理制度》
	采购与供应商管理	采购管理	SR14	公司制定了《采购管理制度》和《招标管理委员会议事规则》，明确了采购管理机构及职责、采购项目分类及采购方式、分标方案及采购计划管理、招标与非招标采购管理、供应商选聘标准及考核管理、投标管理、代理机构使用管理、监督检查的要求。 公司定期对供应商进行考核评价，动态管理供应商名录，及时清出不合格供应商。	经营管理部	招标与采购岗	1.采购计划 2.采购方案、采购结果 3.采购合同	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》 《招标管理委员会议事规则》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							4.验收资料			
	安全环保管理	安全生产和环境保护管理	SR15	公司建立《安全生产责任制管理制度》将安全生产责任从上到下管理到位，确保责任分解清晰、完整、不缺位。 建立《安全管理制度》、《环境保护管理制度》对安全生产和环境保护的管理机构、管理程序、控制标准、风险源识别等环节做了规范要求，确保工作开展规范、到位。 设置了安全生产和环境保护管理部门、岗位，成立安全生产管理委员会，定期召开会议，研究、部署、协调、指导安全生产和环境保护工作。 其他安全生产和环境保护操作程序详见《内控手册》相关章节。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	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相关岗位、新能源事业部生产运营分部相关岗位	不适用	业务发生时	一般控制	《安全生产责任制管理制度》 《安全管理制度》 《环境保护管理制度》
	合规经营管理	合规经营	SR16	公司不得参与企业联合或同业结盟的非法行为，抬高或打压价格，扰乱市场秩序。 公司建立内部反腐败机制，严格监控和防范企业或员工与客户、供应商进行的各类商业贿赂活动、舞弊行为，促进公平交易。 公司各类流程设置和权责分配，坚持不相容职务相分离原则，形成各司其职、各负其责、相互监督的	风控与审计法务部	法务合规岗	1.客服记录	业务发生时	一般控制	《内部控制管理手册》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				工作机制。 建立客户服务程序，妥善处理供应商、客户和消费者等提出的投诉和建议，保障对方合法权益的实现。 珍惜公司信誉，诚信经营，维护公司市场形象。对破坏公司诚信经营的单位和个人进行严厉的考核处罚，并及时采取措施，消除不良影响。						

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《总经理工作细则》	9	《员工关系管理办法》
2	《中共云南能源投资股份有限公司委员会工作制度》	10	《职工福利费管理办法》
3	《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》	11	《职业健康管理制度》
4	《新闻宣传管理制度》	12	《采购管理制度》
5	《战略管理制度》	13	《招标管理委员会议事规则》
6	《工会工作管理制度》	14	《安全生产责任制管理制度》
7	《对外捐赠管理制度》	15	《安全管理制度》
8	《招聘和员工配置管理办法》	16	《环境保护管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	社会责任专项规划
2	社会责任宣传稿件
3	ESG 报告
4	战略规划方案
5	产品/服务质量的检查记录和整改反馈情况、客服（投诉）记录
6	招聘信息公告
7	困难职工申请表、困难职工档案；困难职工慰问金发放表、困难职工专项救助补助名单、帮扶资金分配情况及使用要求的通知；工会日常费用报销单
8	帮扶资金的审批表、捐赠收据、捐赠相关会计凭证、报国资委的请示

序号	过程控制文件
9	加班申请表、工资发放表、培训记录、带薪休假请假条、五险一金缴纳凭证；职工代表大会召开资料、工资协商合同、女职工权益保护专项合同、员工体检资料；员工权益纠纷解决方案、员工权益纠纷处理报告
10	年度职工体检的通知、职工体检统计表、员工体检健康档案；安防用品用具发放领用名录
11	采购计划、采购方案、采购结果、采购合同、验收资料

第五节 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。

企业文化包括如下子流程：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

企业文化建设符合国家对企业的内控控制管控要求，符合相关法律法规之意旨，促进公司企业文化传播管理工作健康有序地推进。

2. 经营目标

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。

3. 战略目标

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，有助于实现企业发展目标；树立诚实守信的经营理念，避免因舞弊事件的影响企业信誉、给企业造成损失；重视企业间的文化差异和理念冲突，避免并购重组失败。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

（1）特色企业文化培育：打造以主业为核心的企业品牌，形成整体团队的向心力；确定企业文化建设的目标和内容，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；正确理解企业文化建设，积极主动地进行各项文化建设活动；培育体现企业特色的发展愿景、积极向上的价值观、诚实守信的经营理念、履行社会责任和开拓创新的企业精神。

（2）企业文化精神落实：企业高层领导发挥主导和示范作用，展现自身的优秀品格和脚踏实地的工作作风；企业高层领导需带动并影响整体团队，共同营造积极向上的企业文化环境；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。

(3) 企业文化建设成果管理：立足于生产经营活动，用文化提高效益，为可持续发展提供文化、经济双保障；企业文化建设应当融入生产经营的全过程，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，充分体现员工的自身价值；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。

(4) 并购企业文化建设：重视并购重组后的企业文化建设，促进并购双方的文化融合，平等对待被并购方员工。

2. 不相容职责

(1) 企业化管理主要职责：

A: 企业文化提炼

B: 企业文化内容审批

C: 企业文化建设

D: 企业文化评估方案编制

E: 企业文化评估方案审批

F: 企业文化评估

G: 企业文化改进

(2) 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							X
G							

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
企业文化	企业文化管理体系建设	企业文化管理制度建设	CC01	公司企业文化管理具体工作参照上级单位相关规定执行。	党群工作部	团青及企业文化岗	制度文件	业务发生时	一般控制	
		企业文化管理组织架构及部门职责	CC02	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。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度
		企业文化管理岗位设置	CC03	团青及企业文化岗： 负责公司企业文化工作的规划、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，推动企业文化的宣贯和员工活动的展开等。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	企业文化建设	企业文化规划	CC04	党群工作部应根据管理需要及企业文化培育的要求，结合股份公司特色与发展情况、战略规划内容，确定公司企业文化的建设目标与内容，培育具有公司特色的企业文化，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。 公司应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的基本特征和风险，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	无	业务发生时	一般控制	
	企业文化宣贯	企业文化宣贯	CC05	党群工作部应利用各种渠道（如：报纸、杂志和内网等）宣传企业文化，采用宣传教育、开展活动、典型示范等方法，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。 党群工作部应推动企业文化培训工作，组织人力资源部开展企业文化相关培训。	党群工作部	团青及企业文化岗	无	业务发生时	一般控制	》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	企业文化评估	企业文化评估	CC06	公司企业文化建设工作评价纳入党建责任制考核，由上级单位群众工作部组织，每年定期开展。公司应明确评估的内容、程序和方法，落实评估责任制，由党群工作部负责企业文化考核管理工作。 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，分析深层次的原因，及时采取措施加以改进。	党群工作部	团青及企业文化岗	企业文化建设总结	每年	一般控制	

五、相关制度及文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称
1	《企业文化建设管理办法》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	企业文化建设总结

第二章 风险评估

一、总述

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。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。

风险评估包括如下子流程：风险管理体系建设、风险评估工作实施。

二、基本控制目标

1. 经营目标

- (1) 确保风险被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) 确保遵守相关法律；
- (4) 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；
- (5) 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、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

- (1) 采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确定关注重点和优先控制的风险，确保风险分析结果的准确性。
- (2) 结合不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。
- (3) 合理分析、准确掌握董事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，采取适当的控制措施，避免因个人风险偏好给企业经营带来重大损失。
- (4) 综合运用风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等风险应对策略，实现对风险的有效控制。

2. 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、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
风险评估	风险管理体系建设	风险管理制度建设	RM01	公司制定了《全面风险管理制度》，对全面风险管理组织体系、风险信息收集、风险识别与评估、风险管理、风险应对、风险监控与预警、突发重大风险事件应对、风险管理监督以及风险管理信息系统建设做出规定。	风控与审计法务部	风险内控岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《全面风险管理制度》
		风险管理组织架构及部门职责	RM02	公司层面主要负责全面风险管理体系的组织、统筹、制度建设和由公司层面负责的业务风险，风险机构主要包括：董事会、审计委员会、总经理办公会、风险分管领导、风控与审计法务部、公司本部其他各部室负责人、风险管理工作人员。 风控与审计法务部：是公司风险管理牵头部门。 风险管理三道防线设置：公司在前述风险管理组织体系设置的基础上，明确风险管理的三道防线，即各所属公司业务部门和公司层面的业务部室作为风险管理的第一道防线，是所在公司风险管理的直接责任人；风险管理部门及其他所有可以协助业务部门进行风险管控的职能部门作为风险管理的第二道防线，对公司全面风险管理的日常工作进行综合指导、组织、管理和协调推进；公司审计委员会、审计部门、纪委办公室作为风险管理的第三道防线，风控与审计法务部对各部室和所属公司风险控制的合理性、完整性、有效性、可靠性做出评价，	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				及时发现存在的问题，提出完善风险控制的建议；纪委办公室对各部室、各所属公司存在问题整改情况进行督促。						
		风险管理岗位设置	RM03	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。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	风险评估工作实施	风险目标设立	RM04	公司应针对战略目标、经营目标、财务报告目标、资产安全及合规性目标，确定风险类别、风险定义，确立风险偏好与评估风险的标准，明确公司风险管理工作的总体目标。 由风控与审计法务部组织各部门结合本部门管理重点、合规红线要求，设定各部门风险管理工作目标，纳入<部门年度工作计划>，作为年度考核指标与考核标准的设定依据。	风控与审计法务部	风险内控岗位	各部门年度工作计划	每年	关键控制	无
		风险信息库建	RM05	风控与审计法务部牵头组织各部门开展风险信息收集工作，结合日常工作，通过各种渠道收集与风险相关信息，包括历史数据、未来预测以及本单位和国内外相关	风控与审计法务部	风险内控岗	风险信息库	定期	关键控制	《全面风险管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		立与完善		企业发生的风险损失事件案例等，总结风险点与风险因素，建立<风险信息库>，对风险信息进行动态管理。						
		定期进行风险评估	RM06	风控与审计法务部定期组织风险评估工作，定期评估原则上每年应进行一次，出具<风险评估报告>按以下主要程序实施： 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。	风控与审计法务部	风险内控岗	1.风险识别及评估相关资料 2.风险评估报告	每年	关键控制	《全面风险管理制度》 《内部控制管理制度》
		风险应对方案制定	RM07	公司根据风险评估结果，结合风险偏好和可接受风险水平，合理确定各类各级风险的应对策略。 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，报公司内部决策程序审议通过。 公司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，以便对风险进行日常监控和报告，针对重大风险以及时进行风险预警并采取相应的应对措施。	风控与审计法务部	风险内控岗	1.重大风险应对方案 2.风险监控指	每年	一般控制	《全面风险管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							标体系			
		风险预警及监控	RM08	各部门应对风险监控结果进行分析评价，并将监控及分析结果汇总提交公司风控与审计法务部。 当风险监控分析结果中关键监控指标达到预警值时，相关部门应以<风险监控专项报告>形式向公司风控与审计法务部报告，风控与审计法务部应对风险情况进行分析和评价，根据风险的重大变化提出跨部门的风险应对建议，相关部门应积极采取防范措施，将实施结果及时提交公司风控与审计法务部。如发生重大突发事件，按相应的应急预案采取措施，并及时向风控与审计法务部、相关的业务管理部门及领导报告。 风控与审计法务部根据风险监控信息，编制公司<重大风险预警及监控报告>，报分管领导，必要时交由公司董事会审批。	风控与审计法务部	风险内控岗	1.风险监控专项报告 2.重大突发事件报告 3.重大风险预警及监控报告	业务发生时	关键控制	《全面风险管理制度》
		风险管理	RM09	风控与审计法务部定期联合办公室等部门，根据各部门设定的风险管理工作目标，对部门风险管理工作进行监	风控与审	风险内控岗	风险管理监督	定期	关键控制	《全面风险管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		监督考核		监督检查，开展考核评价工作。由风控与审计法务部编制<监督评价报告>，并经分管领导审议后提交董事会审批。	计法务部		评价报告			
		风险报告报送	RM10	每年，风控与审计法务部应总结风险评估工作情况及公司上年度风险管理工作成效，提出风险管理工作建议，编制公司<风险管理年度报告>，报请有关部门、领导审阅，决策机构审核审批。	风控与审计法务部	风险内控岗	风险管理年度报告	每年	关键控制	《全面风险管理制度》
		风险管理培训	RM11	相关部门应当通过多种形式广泛、深入、持久地宣传道德诚信准则和风险意识，进行正反两方面的风险管理案例教育，针对不同对象，开展风险管理制度和流程的操作人员岗前风险管理培训。	风控与审计法务部	风险内控岗	无	定期	一般控制	《全面风险管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《全面风险管理制度》	2	《内部控制管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	各部门年度工作计划
2	风险信息库
3	风险识别及评估相关资料、风险评估报告
4	重大风险应对方案、风险监控指标体系
5	风险监控专项报告、重大突发事件报告、重大风险预警及监控报告
6	风险管理监督评价报告
7	风险管理年度报告

第三章 信息与沟通

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。

信息与沟通包括如下子流程：信息收集、内部信息传递、信息披露管理、保密管理、宣传管理、舆情管理、信访受访与处置管理、档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）建立信息的内外部沟通机制，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，及时披露相关信息，满足监管机构的要求。

（2）杜绝董事、监事、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）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. 资产安全目标

（1）严格控制内部信息的传递，建立保密机制，避免企业商业秘密被竞争对手获知、削弱企业的核心竞争力，造成重大损失。

（2）建立反舞弊机制，防止未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用企业资产，牟取不当利益。

3. 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、核对、整合，提高信息的有用性，避免因信息虚假或者不准确，导致决策失误，造成巨大的经济损失。

（2）健全内部信息系统，及时提供并有效利用相关信息，避免企业决策延误，经营风险增加。

（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。

4. 战略目标

确保管理层及时获取恰当必要的运营、财务等信息，为其战略决策提供支持。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 信息收集与整理：收集特定服务对象重点关注的信息，审核并录入搜集和记录的信息，综合评估信息的价值及信息获取的难度，搜集最具价值的信息。

(2) 报表编制与审核：编制内容全面、通俗易懂、符合多层次人员需求的内部信息报告，制定内部信息时效管理的约束与激励机制，建立规范的内部信息报告审核制度。

(3) 内部报告传递：设定严格的传递流程进行内部信息报告传递，确定内部信息报告传递的方式、时间、保密程度等，制定严格规范的内部信息报告传递制度，建立规范的企业内部信息安全管理规定。

(4) 使用与保管：建立以内部信息报告为参考的绩效考核体系，提升内部信息在实际工作中的使用；建立企业内部信息分级保护制度。

(5) 内部报告评估：设置科学有效的内部信息报告评价指标，建立内部信息报告评估操作流程及信息调整管理规定。

2. 不相容职责

(1) 信息与沟通主要职责：

- A: 对外披露信息的编制
- B: 对外披露信息的审核
- C: 对外披露信息的审批
- D: 举报投诉的受理
- E: 违规违纪事项的核实
- F: 违规违纪处理方案的编制
- G: 违规违纪处理方案的审批

(2) 信息与沟通不相容职责对照表

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

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
信息与沟通	信息收集	内部信息收集	IC01	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：以公司名义进行的客户沟通工作，公司及所属公司要以促进客户满意度为目标，可制定相应工作方案，报公司审核通过后，可实施客户沟通相关工作，通过定期听取客户和分析客户反馈信息，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。	各部门	相关岗位	重大事项（对外签署的涉及重大信息的合同、意向书、备忘录等文件）报告及审核记录	业务发生时	一般控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		内部信息收集	IC02	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、子公司生产经营相关部门，要根据本部所主责的生产经营目标责任，定期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，公司运营管理部，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：财务管理部负责对财务及其有关数据进行收集、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、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。公司可通过建立改善经营管理建议机制等方式，旨在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。	各部门	相关岗位	重大事项（对外签署的涉及重大信息的合同、意向书、备忘录等文件）报告及审核记录	业务发生时	一般控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	内部信息传递	内部信息编制	IC03	公司内部报告编制部门应紧紧围绕内部报告使用者的信息需求，以内部报告指标体系为基础，编制内部报告。 公司及下属单位应合理设计内部报告编制程序，提高编制效率。 公司及下属单位应建立内部报告审核制度，设定审核权限，确保内部报告信息质量。	各部门	相关岗位	内部报告格式文件	业务发生时	一般控制	无
		内部报告的保管与使用	IC04	重大信息内部报告： 公司各部门、各下属单位及持有公司5%以上股份的股东，发生重大事项时，按照《重大信息内部报告制度》规定及时向公司有关部门或人员报告。 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（下称“应急领导小组”），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。	各部门	相关岗位	内部报告	业务发生时	关键控制	《重大信息内部报告制度》、 《应对突发事件管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		会议管理	IC05	年度会议：公司每年至少召开一次全体员工或员工代表参加的年度工作会议，总结当年工作成果，将公司发展规划、年度计划等层层向下传达至全体员工，确保公司发展规划、年度计划、重要政策措施等得以贯彻实施。 专题会：公司及下属单位应定期召开专业工作会议，包括经营活动分析会、生产经营调度会、安全生产工作会议等，专门针对某一方面问题开展讨论，总结发现问题的原因并研究对策，协调工作中的有关问题等。 部门、单位例会：各职能部室及下属单位应定期召开例会，阶段性地总结工作成果，讨论重要计划执行情况，对部门员工进行公司政策和规划的传达、分派和布置下一阶段的工作任务等。	各部门	相关岗位	会议纪要	定期	一般控制	《会议管理制度》
		收文管理	IC06	收文办理的主要程序为“签收→登记→初审→承办→传阅→催办→答复”。 收发文管理员在公文系统中对收到的公文进行确认，由办公室负责对各类收文作登记、批注后，将相关公文派发至相关部门办文。 对经初审不符合规定的公文，经办公室领导批准后，应当及时退回来文单位并说明理由，待来文单位完善后上报。	办公室	行政事务岗	1.收文签收确认表（如有） 2.收文处理笺（如有） 3.公文退回审批表（如有）	业务发生时	一般控制	《公文管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		发文管理	IC07	发文办理的主要程序为“拟稿→核稿→审核→签发→校对→复核→用印→登记→公文分发”。 公文经拟稿部门领导核稿后，送办公室负责人对公文进行审核。公文应当经公司负责人审批签发。重要公文和上行文：由公司主要负责人签发。下行或者平行公文：由公司主要负责人或者分管负责人签发。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电子公文（PDF格式），并盖上电子印章后，通过网络发送至接收单位。	办公室	行政事务岗	1.公文审批签发表 2.发文登记表	业务发生时	一般控制	《公文管理制度》
		公文档案管理	IC08	公文处理完毕后，公文管理人员应根据公司《档案管理制度》规定进行整理、归类保管，于次年交档案室进行归档，个人不得保存应归档的公文。	办公室	行政事务岗	公文归档移交表	每年	一般控制	《公文管理制度》
		重大信息签发	IC09	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送董事会秘书和证券事务管理部门。	各部门	相关岗位	重大事项（对外签署的涉及重大信息的合	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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提出书面报告，并经各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。			同、意向书、备忘录等文件）报告及审核记录			
	信息披露管理	定期报告	IC10	公司总经理、财务负责人、董事会秘书等高级管理人员应当及时编制<定期报告草案>，提请董事会审议；董事会秘书负责送达董事审阅；董事长负责召集和主持董事会会议审议定期报告；监事会负责审核董事会编制的定期报告；董事会秘书负责组织定期报告的披露工作。 年度报告应当在每个会计年度结束之日起四个月内编制并披露，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并披露。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	定期报告及审核记录	业务发生时	一般控制	《信息披露事务管理制度》
		临时公告	IC11	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。 公司召开董事会会议，应当在会议结束后两个工作日内将董事会决议报送深圳证券交易所备案并公告。公司召开监事会会议，应当在会议结束后两个工作日内	战略投资与证券事务部	证券事务岗	临时公告及审核记录	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				将监事会决议报送深圳证券交易所备案并公告。公司应当在股东大会结束当日，将股东大会决议公告文稿、股东大会决议和法律意见书报送深圳证券交易所，经深圳证券交易所登记后披露股东大会决议公告。						
	保密管理	保密管理	IC12	公司成立保密委员会，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。公司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（含事业部分部负责人）担任，负责统筹领导公司保密工作。	办公室	文秘文稿岗、档案管理岗	无	业务发生时	一般控制	《保密管理制度》
		保密信息分级	IC13	公司办公室收到密件或秘密资料时，应按一定标准进行定密，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	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	无	业务发生时	关键控制	《保密管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。		部 证 券 事 务 岗				
		内幕及敏感信息管理	IC14	由战略投资与证券事务部负责如实、完整记录在公开前的报告、传递、编制、审核、披露等各环节所有内幕信息知情人名单，相关知情人应亲自签名确认并记录知悉内幕信息的时间，供公司自查和相关监管机构查询。按外部规定，应在内幕信息公开披露的同时，按要求将相关内幕信息知情人登记表报送证券监管机构备案。 内幕信息知情人登记备案的内容，包括但不限于内幕信息知情人的姓名、国籍、证件类型、证件号码、股东代码、联系手机、通讯地址、所属单位、与上市公司关系、职务、关系人、关系类型、知情日期、知情地点、知情方式、知情阶段、知情内容、登记人信息、登记时间等信息。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	1.内幕信息知情人档案 2.重大事项交易进程备忘录	业务发生时	关键控制	《敏感信息管理制度》、 《内幕信息知情人管理制度》
	宣传管理	新闻宣传计划统筹	IC15	办公室负责制定<年度宣传工作计划>，经公司分管领导审核后下发执行。	办公室	新闻宣传岗	年度宣传工作计划	每年	一般控制	《新闻宣传管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		宣传稿件发布及监督检查	IC16	新闻宣传稿件报送至办公室之前应确保通过严格的内部审批流程，未经审批通过的信息一律不得报送至办公室。公司新闻宣传稿件需经相关部室和公司相关领导审核后发布。 公司通过媒体和主管部门信息平台进行信息发布和宣传工作，对各所属公司和各生产单位的宣传渠道进行监督检查。 涉及公司层面的宣传，须将<宣传工作方案>、<宣传内容>等报办公室和战略投资与证券事务部审核后实施及发布。	办公室、战略投资与证券事务部	办公室新闻宣传岗、战略投资与证券事务部证券事务岗	1.新闻宣传稿件 2.宣传工作方案、宣传内容	业务发生时	一般控制	《新闻宣传管理制度》
		媒体采访及新闻发布程序	IC17	新闻媒体向公司提出采访或约稿，由办公室与新闻单位对接，报公司新闻宣传工作分管领导同意后，安排采访事宜。<采访稿件>须经办公室、党群工作部、战略投资与证券事务部、董事会秘书审核，重要稿件报公司领导审定后刊播。 公司新闻发布会由办公室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。 公司对外宣传文件由相关部门草拟后，报证券事务管	办公室、战略投资与证券事务部	办公室新闻宣传岗、战略投资与证券事务部	采访稿件	业务发生时	一般控制	《新闻宣传管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				理部门审核，公司宣传文件对外发布前应当经董事会秘书书面同意。		务部 证券事务岗				
		新闻宣传报告与评估	IC18	办公室对年度新闻宣传工作开展情况进行总结和报告，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。 办公室对年度宣传工作先进部门、事业部分部、单位和优秀个人作为年度推优评优的重要依据，在公司内通报批评因不作为和失职导致公司宣传形象受损的单位和人员。对情节严重，造成公司经济、声誉、形象严重受损的，办公室将报公司纪委办公室启动问责程序。	办公室	新闻宣传岗	年度新闻宣传工作开展情况报告	每年	一般控制	《新闻宣传管理制度》
	舆情管理	舆情管理组织建设	IC19	公司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。 舆情管理工作领导小组：由公司主要领导任组长，办公室、战略投资与证券事务部、经营管理部、新能源事业部、盐业事业部、财务管理部、风控与审计法务部、党群工作部、人力资源部、纪委办公室分管领导任副组长，公司各部室（各事业部）、所属公司及生产单位主要负责人为小组成员。	办公室、战略投资与证券事务部	办公室新闻宣传岗、战略投资与证	无	业务发生时	一般控制	《应对突发事件管理制度》、《新闻宣传管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				领导小组下设办公室： 在公司负责具体工作开展，成员由办公室、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、党群工作部、人力资源部、纪委办公室、新能源事业部、盐业事业部共同组成。		券事务部 证券事务岗				
		舆情监测及报告	IC20	公司设立舆情监测中心及专职舆情管理人员，各部门、各事业部、各所属公司及各生产单位建立兼职舆情监督员，通过“系统监测+人工监测”全覆盖、常态化开展舆情信息实时监测。证券媒体类舆情，由战略投资与证券事务部牵头。	办公室	新闻宣传岗	舆情报告	业务发生时	一般控制	《应对突发事件管理制度》、 《新闻宣传管理制度》
		负面舆情信息处置	IC21	公司各部室（各事业部）和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1小时内上报至办公室。办公室和战略投资与证券事务部应迅速判断，及时上报领导小组，同步启动24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。 一般舆情事件： 由领导小组办公室统筹协调处置。 重要舆情处置小组： 由办公室分管领导任组长，战略投	办公室	新闻宣传岗	舆情事件应急预案	业务发生时	一般控制	《应对突发事件管理制度》、 《新闻宣传管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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、党群工作部及人力资源部分管领导、事发单位分管领导任副组长，领导小组办公室及相关部门、事发单位组成。 重大舆情处置小组: 由公司主要领导任组长，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、党群工作部、人力资源部分管领导、事发单位分管领导任副组长，领导小组办公室及相关部门、事发单位组成						
	信访 受访与处 置管理	信访 事件 接待	IC22	信访人通过书信、传真、电子邮件、网上投诉、口头形式提出信访事项时，接待部门应如实记录信访人的姓名（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。	党群工作部	工会及信访维稳岗	信访事件接待记录	业务发生时	一般控制	《信访维稳工作管理制度》
		信访 事件 受理	IC23	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。	党群工作部	工会及信访维稳岗	信访事件受理情况告知书	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		信访事件登记催办	IC24	属公司办理或督促办理的问题：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。	党群工作部	工会及信访维稳岗	信访事件登记台账	业务发生时	一般控制	《信访维稳工作管理制度》
		信访事件报结及资料归档	IC25	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。 办理结果经确认后应在办理期限内向信访人作出答复，一般采用<信访维稳工作答复意见书>，业务类问题由相关职能部门负责答复，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，报分管领导批准后方可发出。 信访维稳事项办结之后，与之相关的全部资料应汇编整理并存档备查。	党群工作部	工会及信访维稳岗	信访维稳工作答复意见书	业务发生时	一般控制	《信访维稳工作管理制度》
		信访突发事件	IC26	集体上访行为： 前台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： 公司党群工作部配合上级部门和领导	党群工作部	工会及信访	无	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		应急处置		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，并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，统一对外发布事件信息。		访维稳岗				
		重大决策维稳风险评估及处置	IC27	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>，以及<应对措施或预案>，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，待采取有效的防范、化解风险措施后，再做出实施的决策；存在低风险的，	党群工作部	工会及信访维稳岗	重大决策风险评估意见及应对措施或预案	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				可以做出实施的决策，但要做好解释说服工作，妥善处理相关职工的合理诉求。						
	档案管理	档案归档移交	IC28	档案保管人员变动或档案转移，交接双方必须办理移交手续。交接时移交人与接收人应按公司档案管理要求逐项交接，并由双方在移交清单上签字确认，由办公室负责人或指定专人监交。移交时档案有短缺的，由移交人负责找齐，如有丢失，责任由移交人承担。	办公室	档案管理岗	无	不适用	一般控制	《档案管理制度》
		工程项目档案验收	IC29	省、州（市）核准批复的项目、州（市）、县（市、区）公布的重点建设项目，均需在项目开工后6个月内及之后的每个年度，将<项目档案管理登记表>向办公室登记备案。若需要向云南省档案局登记备案的建设项目，由办公室按有关程序上报。 在项目进行验收前，项目建设单位应先组织项目档案自检。自检合格后应至少提前一个月向项目档案验收组织单位报送验收申请，并填报<建设项目档案（预）验收申请表>。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	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相	1.项目档案管理登记表 2.建设项目档案（预）验收申请表	每年	一般控制	《档案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						关岗位、新能源事业部建设管理分部相关岗位				
		档案借阅	IC30	公司本部员工因工作需要利用公司及盐业公司本部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公司及盐业公司本部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。 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。	办公室	档案管理岗	档案借阅申请表	业务发生时	一般控制	《档案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。						
		档案鉴定销毁	IC31	档案鉴定工作由档案管理部门列出被鉴定的档案目录，相关业务部门提出<鉴定意见>。对于保管期满、经鉴定仍需继续保存的档案，应重新划定保管期限并做出标注。 对保管期满确无保存价值的档案，编制<档案销毁清册>。档案鉴定小组形成<档案鉴定销毁报告>，由鉴定小组组长签字，报公司法定代表人批准后销毁。销毁会计档案由财务部门负责人在会计档案销毁清册上签署意见。	办公室	档案管理岗	1.档案鉴定意见 2.档案销毁清册 3.档案鉴定销毁报告	业务发生时	一般控制	《档案管理制度》
		档案统计	IC32	档案统计年报工作按照省档案局要求每年开展一次，对档案统计材料进行归纳整理，对统计数据进行分析研究，统计数据的起止时间为统计年度的1月1日-12月31日。	办公室	档案管理岗	档案统计年报	每年	一般控制	《档案管理制度》
		档案检查	IC33	公司建立<档案检查人员名录库>，主要包括办公室人员、所属公司档案主管部门负责人及档案工作人员、外部有关行业档案专家等。公司建立明确<检查对象名录库>，公司检查范围包括所属公司、公司重点项目档案。	办公室	档案管理岗	1.档案检查人员名录库 2.检查对象名录库	每年	一般控制	《档案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				每年4月前按年度拟定<档案检查工作计划>，对年度档案检查、督查整改情况进行总结，报主管单位档案管理部门。			3.档案检查工作计划			

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《重大信息内部报告制度》	7	《敏感信息管理制度》
2	《应对突发事件管理制度》	8	《内幕信息知情人管理制度》
3	《会议管理制度》	9	《新闻宣传管理制度》
4	《公文管理制度》	10	《信访维稳工作管理制度》
5	《信息披露事务管理制度》	11	《档案管理制度》
6	《保密管理制度》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	重大事项（对外签署的涉及重大信息的合同、意向书、备忘录等文件）报告及审核记录
2	内部报告格式文件
3	内部报告
4	会议纪要
5	收文签收确认表、收文处理笺、公文退回审批表
6	公文审批签发表、发文登记表
7	公文归档移交表
8	定期报告及审核记录
9	临时公告及审核记录
10	内幕信息知情人档案、重大事项交易进程备忘录
11	年度宣传工作计划
12	新闻宣传稿件、宣传工作方案、宣传内容

序号	过程控制文件
13	采访稿件
14	年度新闻宣传工作开展情况报告
15	舆情报告
16	舆情事件应急预案
17	信访事件接访记录
18	信访事件受理情况告知书
19	信访事件登记台账
20	信访维稳工作答复意见书
21	重大决策风险评估意见及应对措施或预案
22	项目档案管理登记表、建设项目档案（预）验收申请表
23	档案借阅申请单
24	档案鉴定意见、档案销毁清册、档案鉴定销毁报告
25	档案统计年报
26	档案检查人员名录库、检查对象名录库、档案检查工作计划

第四章 内部监督

一、总述

内部监督是指企业对内部控制、内部审计建立管理制度，定期实施监督检查：包括评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，及时加以改进；通过独立客观的内部审计和后评价活动，结合内部控制的适当性、合法性和有效性来促进企业目标的实现。

内部监督包括如下子流程：内部控制管理（内部控制体系建设、内控评价管理）、内部审计管理（内部审计体系建设、内部审计管理）、法律事务管理（法律事务管理体系建设、法律事务管理）。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）以《企业内部控制基本规范》有关内部监督的要求及各项应用指引中有关日常监督和持续监控的规定为依据，结合本企业的内部控制制度，设计内部监督评价指标，对内部监督机制设计和运行的有效性进行评价；

（2）重点关注监事会、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）通过内部审计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）保证内部审计质量，明确内部审计责任，确保审计处理恰当，符合内部审计准则要求。

2. 财务报告目标

通过加强内部审计工作，规范公司经营活动情况，确保财务报告的真实性、准确性。

3. 经营目标

（1）促进与提高内部控制设计和执行的有效性；

（2）促进公司内部控制体系的持续优化和完善，提升公司市场形象和公众认可度。

（3）根据企业内部经营环境确定的目标，规范企业的内部审计工作，防范舞弊行为发生，提高审计质量。

（4）实现企业预期审计目标，发挥审计监督作用。规范审计行为，引导企业科学组织内部审计工作，防范审计风险。

(5) 按照有关法律法规、内部审计规范的要求，制定内部审计工作手册，完善内部审计程序。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 内部控制重要控制政策

(1) 制定内部控制监督制度，明确内部审计机构（或经授权的其他监督机构）和其他内部机构在内部监督中的职责权限，规范内部监督的程序、方法和要求。

(2) 制定内部控制缺陷认定标准，对监督过程中发现的内部控制缺陷，分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，采取适当的形式及时向董事会、监事会或者经理层报告；企业应当跟踪内部控制缺陷整改情况，并就内部监督中发现的重大缺陷，追究相关责任单位或者责任人的责任。

(3) 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，以书面或者其他适当的形式，妥善保存内部控制建立与实施过程中的相关记录或者资料，确保内部控制建立与实施过程的可验证性。

2. 内部控制不相容职责

(1) 内部控制主要职责

- A: 内部控制管理制度的编制
- B: 内部控制管理制度的审批
- C: 内部控制管理措施的实施
- D: 内部控制的日常监督
- E: 内部控制的专项监督
- F: 自我评价
- G: 检查评价
- H: 自我评价报告的编制
- I: 自我评价报告的审批
- J: 检查评价报告的编制
- K: 检查评价报告的审批
- L: 年度报告的编制
- M: 年度报告的审批
- N: 内部控制纪律监督

(2) 内部监督不相容职责对照表

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

3. 内部审计重要控制政策

(1) 通过内部审计制度和其他文件明确内部审计的相对独立性，明确内部审计机构职能，确保内部审计机构能够独立开展工作，不受股东、总经理、其他职能部门和个人的干预，以体现审计的客观性、公正性和有效性。

(2) 提高内部审计人员的专业性，注重对内部审计人员的持续职业发展，注重内部审计人力资源的开发，积极提供各种机会，丰富审计人员的知识结构，使其既能适用于当前的现实需要，又能考虑顾及未来的发展。

(3) 规范审计业务过程管理，建立完善的内部审计工作程序，划定工作范围，明确工作方式，确保审计工作有序开展，提高工作的客观性，保证审计质量。

4. 内部审计不相容职责

(1) 内部审计主要职责：

- A: 内部审计年度计划编制
B: 内部审计年度计划审批
C: 内部审计实施方案编制
D: 内部审计实施方案审批
E: 审计实施
F: 出具审计报告
G: 审计报告审批
H: 审计报告下发
I: 被审计单位整改

(2) 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									
F							X		X
G									X
H									
I									

备注: “X” 表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
内部控制管理	内部控制体系建设	内部控制制度建设	IS01	公司制定了《内部控制管理制度》、《内部控制评价管理办法》等制度规定，编制了《内部控制管理手册》，以对公司进行决策、执行和监督全过程的内部控制管理，覆盖公司及各下属单位的各种业务和事项，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	风险内控岗	不适用	不适用	一般控制	《内部控制管理制度》 《内部控制评价管理办法》 《内部控制管理手册》
		内部控制组织架构及部门职责	IS02	风控与审计法务部： 是公司内部控制归口管理部门，负责组织、协调内部控制体系建设工作，会同公司各部室研究改进内部控制缺陷的措施，向董事会、审计委员会和总经理办公会及时报告内部控制重大事项，指导、协助所属公司建立健全内部控制建设工作，组织公司及所属公司内控专（兼）职人员培训。	人力资源部	组织与人才发展岗	不适用	不适用	一般控制	《内部控制管理制度》 《内部控制评价管理办法》
		内部控制岗位设置	IS03	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。	人力资源部	组织与人才发展岗	不适用	不适用	关键控制	《内部控制管理制度》 《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	内控评价管理	定期进行内控评价	IS04	风控与审计法务部成立内控评价工作组，定期（至少每年一次）组织内部控制自我评价工作，内控评价工作组应编制<内控评价工作方案>，确定内控缺陷认定标准，履行内部控制评价程序，编制内控评价工作底稿，经评价工作组负责人审核并签字确认后，提交风控与审计法务部审阅。 公司可根据需要聘请独立第三方中介机构开展内控评价工作。	风控与审计法务部	风险内控岗	1.内控评价工作启动通知 2.内控评价工作方案 3.内部控制评价工作底稿	定期	关键控制	《内部控制评价管理办法》
		内控缺陷认定及整改监督管理	IS05	对于内部监督过程中发现的缺陷，内控评价工作组内部应对工作成果进行签字确认，并建立质量交叉复核机制。 由风控与审计法务部及时下发内控缺陷整改通知单。内部控制缺陷认定表应由被评价单位负责人签字确认。 整改单位应立即组织整改，制定<内控缺陷整改工作方案>，经内控评价工作组批准执行。整改部门应分析缺陷的性质及产生的原因，认真落实整改方案，整改完成后编制<内控缺陷整改情况报告>，报公司有关部门、领导、决策机构审核审批。	风控与审计法务部	风险内控岗	1.内控缺陷整改通知单 2.内控缺陷整改工作方案 3.内控缺陷整改情况报告	定期	关键控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
内部审计管理		内控评价报告编制与报送	IS06	每年，由内控评价工作组拟定内控评价工作方案，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。内控评价工作组根据评价结构出具<内部控制评价报告>，提交总办会审核、董事会审批。 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。	风控与审计法务部	风险内控岗	内部控制评价报告	定期	关键控制	《内部控制评价管理办法》
		内控评价档案管理	IS07	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、缺陷报告等，由工作组负责收集、整理，并按照公司规定进行归档。	风控与审计法务部	风险内控岗	内控评价档案移交记录	每年	一般控制	《内部控制评价管理办法》
	内部审计体系建设	内部审计制度建设	IS08	公司制定了《内部审计制度》，对审计部人数、专业能力、经费预算等方面做出明确规定，以保障审计部可全面有效开展审计工作。	风控与审计法务部	审计岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《内部审计制度》
		内部审计组织架构及部	IS09	董事会设立审计委员会： 负责监督及评估公司内、外部审计工作，审查公司的内控制度，对公司的内控制度的健全和完善提出意见和建议。 风控与审计法务部： 为内部审计归口管理部门，负责内部审计日常工作，并对董事会审计委员会负	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		门职责		责，定期向董事会审计委员会递交审计工作情况报告。						及相关管理制度
		内部审计岗位设置	IS10	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。	人力资源部、风控与审计法务部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	内部审计管理	年度审计计划编制与审批	IS11	每年，风控与审计法务部应编制<年度内部审计工作计划>，提交审计委员会或董事会审批后，执行内部审计工作。 公司风险与审计法务部对审计发现的违反国家法律法规和公司管理规定的事项提出<审计意见>，对需要纠正的问题做出审计决定，，需要处理的提交董事会审计委员会审批同意。同时对审计意见、决定和处理的落实情况进行跟踪监督。对发现的公司内部控制缺陷，提出书面改进建议。	风控与审计法务部	审计岗	年度内部审计工作计划	每年	关键控制	《内部审计制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		审计方案编制与审批	IS12	由风控与审计法务部针对工作计划中的具体项目编制<审计实施方案>，成立审计项目组，在审计项目开始前至少3个工作日，向被审计单位发出<审计通知书>。	风控与审计法务部	审计岗	1.审计实施方案 2.审计通知书	业务发生时	关键控制	《内部审计制度》
		审计实施	IS13	审计项目组应履行必须的内部审计程序工作，收集审计证据，于审计外勤结束后10个工作日内完成<审计工作底稿>，经审计项目组负责人审核并签字确认后，提交风控与审计法务部审阅。	风控与审计法务部	审计岗	审计工作底稿	业务发生时	关键控制	《内部审计制度》
		审计报告编制与审批	IS14	风控与审计法务部应总结所发现的内部审计问题，针对有关问题制定整改措施，编制<内部审计报告征求意见稿>，下发被审计单位（部门）征求意见。被审计单位有异议的，应在接到<内部审计报告征求意见稿>之日起5个工作日内提出书面意见，经审计项目组查明后视情况修改或补充报告内容，编制正式<内部审计报告>，报公司董事长或党委会批准后，向被审计单位下发。 被审计对象对下发的正式审计报告仍有异议的，可在收到审计报告和审计决定之日起15日内向公司董事会或党委会书面提出申诉，公司董事会或党委	风控与审计法务部	审计岗	1.内部审计报告征求意见稿 2.内部审计报告	业务发生时	关键控制	《内部审计制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				会应当及时作出答复。在被审计对象提出申诉期间，原审计报告仍须继续执行。						
		审计问题整改及监督管理	IS15	被审计对象应在接到正式下发的<内部审计报告>，在期限内组织并完成整改，并以书面形式报告整改和落实情况。 风控与审计法务部应对被审计对象的整改情况进行跟踪检查，落实被审计对象执行审计决定以及采纳审计建议的情况，必要时，可对其进行后续审计。 风控与审计法务部定期向董事会审计委员会提交报告，如发现内部审计工作存在重大问题，公司将按照公司内部规定追究责任，处理相关责任人，公司将内部控制制度的健全完备和有效执行情况，作为对公司各部门（含分支机构）、控股子公司的绩效考核重要指标之一，如涉及党员干部违纪违规问题，移交纪委办公室处理。	风控与审计法务部	审计岗	内部审计整改报告	业务发生时	关键控制	《内部审计制度》
法律事务管理	法律事务管理体系建设	法律事务管理制度建设	IS16	公司制定了《法律事务管理制度》等制度规定，以对公司法律纠纷案件、法律审查、法律咨询工作进行管理，规范法律事务管理，促进公司依法经营、合规管理，全面维护公司合法权益。	风控与审计法务部	法务合规岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《法律事务管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		法律事务管理制度组织架构及部门职责	IS17	企业主要负责人作为推进法治建设的第一责任人，是法治建设的总负责人。 风控与审计法务部： 为公司法律事务专门管理机构，负责统筹公司法律事务工作，统一协调处理公司重大经营决策、公司治理、非诉业务、诉讼业务中的法律事务，组织开展合规管理、外聘法律服务机构管理、法治宣传教育培训、法律咨询、发挥法律风险防控作用。	人力资源部、风控与审计法务部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度
		法律事务管理岗位设置	IS18	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、风控与审计法务部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	法律事务管理	法务审查及专项法	IS19	风控与审计法务部对于需要出具法务审查意见的合同或文件，应当对其全面审查，并在 1-3 个工作日内完成审查工作。按照公司《合同管理制度》分类，合同由风控与审计法务部或外聘法律服务机构	风控与审计法务部	法务合规岗	法务审查意见书	业务发生时	关键控制	《法律事务管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		律事务		出具独立的<法务审查意见>。 对于专项法律事务，法务管理部门可以选用外聘法律服务机构提供专业法律服务。法务管理部门应当协调外聘法律服务机构按项目需求开展工作，并应当做好全过程文件整理和归档。						
		法律咨询管理	IS20	各部门对某项事务（除合同以外）进行法律咨询的，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。	风控与审计法务部	法务合规岗	法律事务申请（报批）表	业务发生时	一般控制	《法律事务管理制度》
		法律纠纷案件备案管理	IS21	公司发生法律纠纷案件：法律纠纷案件相关部门、人员应在收到诉讼或仲裁文书后，立即向风控与审计法务部汇报。 风控与审计法务部应及时处理法律纠纷案件，会同相关业务部门认真研究案情，全面收集、筛选相关证据材料，系统分析，提出处理方案及时开展案件调查、取证并做好证据保全工作。 风控与审计法务部应在诉讼管理系统中对全部法律纠纷案件建档，并在诉讼管理系统中及时更新案件进展。 各级所属公司发生重大法律纠纷案件：	风控与审计法务部	法务合规岗	1.诉讼或仲裁文书 2.重大法律纠纷案件备案表 3.诉讼案件统计表	业务发生时	关键控制	《合同管理制度》、 《法律事务管理制度》、 《法律事务管理制度》、

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				主诉案件：所属公司应当在本公司决策启动诉讼后至向案件受理单位提交法律文书前填写<重大法律纠纷案件备案表>，报公司法务管理部门备案。 被诉案件：所属公司应在收到司法文书2日内填写<重大法律纠纷案件备案表>，报公司法务管理部门备案。若被采取查封、冻结等司法措施的，应在知悉发生当日内向公司法务管理部门及时报告并提交相关司法文书。 所属公司应当按照公司法务管理部门要求每月25日前统计本单位及所属公司发生的法律纠纷案件及进展情况，填写<诉讼案件统计表>，报公司法务管理部门汇总。						
		法治宣传	IS22	各级法务管理部门为普及法律常识、法治宣传及法治文化建设工作的责任部门。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，对各级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。	风控与审计法务部	法务合规岗	普法工作检查记录	定期	一般控制	《法律事务管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《内部控制管理制度》	4	《内部审计制度》
2	《内部控制评价管理办法》	5	《法律事务管理制度》
3	《内部控制管理手册》	-	《合同管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	内控评价工作启动通知、内控评价工作方案、内部控制评价工作底稿
2	内控缺陷整改通知单、内控缺陷整改工作方案、内控缺陷整改情况报告
3	内部控制评价报告
4	内控评价档案移交记录
5	年度内部审计工作计划
6	审计实施方案、审计通知书
7	审计工作底稿
8	内部审计报告征求意见稿、内部审计报告
9	内部审计整改报告
10	法务审查意见书
11	法律事务申请（报批）表
12	诉讼或仲裁文书、重大法律纠纷案件备案表、诉讼案件统计表
13	普法工作检查记录

第五章 品牌营销与销售管理

一、总述

品牌营销与销售管理是指出售商品（或提供劳务）及维护公司品牌等相关活动。公司盐业事业部主要负责统筹公司“白象牌”等自主品牌价值建设，及盐硝产品、日化盐产品和非自产商品的商品销售工作。

品牌营销与销售管理包括如下子流程：品牌营销与销售管理体系建设、品牌管理、商标管理、市场开发管理、产销管理、客户管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）完善销售应收款项管理制度，严格考核，实行奖惩，按照谁的业务谁负责的原则，人员负责到位。

（2）销售部门负责应收款项的催收，催收记录（包括往来函电）应妥善保存，财会部门负责办理资金结算并监督款项回收。

（3）销售食盐类国家专营产品，需要严格按照国家对专营产品的管理要求，确保食盐销售满足相关区域用户的生活需求。

（4）定期检查食盐销售市场情况，确保食盐销售单位具有食盐销售许可证的合法资质，维护食盐市场的稳定。

（5）确保商标、专利合法合规使用。

2. 资产安全目标

（1）严格控制和监督销售过程中存在的舞弊行为，防止企业利益受损。

（2）强化客户信用管理，健全客户信用档案，关注重要客户资信变动情况，对于境外客户和新开发客户，建立严格的信用保证制度，防范信用风险，选择恰当的结算方式，避免销售款项不能收回或遭受欺诈，从而影响企业的资金流转和政策经营。

（3）加强商业票据管理，明确商业票据的受理范围，严格审查商业票据的真实性和合法性，防止票据欺诈。

3. 财务报告目标

（1）建立有效的销售业务会计系统控制，避免企业账务混乱，影响销售收入、销售成本、应收款项等会计核算的真实性和可靠性。

（2）加强对销售、发货、收款业务的会计系统控制，详细记录销售客户、销售合同、销售通知、发运凭证、商业票据、款项收回等情况；定期与客户核对应收账款、应收票据、预收账款等往来款项，确保会计记录、销售记录与仓储记录核对一致。

(3) 加强应收款项坏账的管理, 应收款项全部或部分无法收回的, 应当查明原因, 明确责任, 并严格履行审批程序, 按照国家统一的会计准则制度进行处理。

4. 经营目标

(1) 制定科学的销售计划和策略, 准确预测市场趋势, 合理产品结构和生产安排, 优化管理销售渠道, 以避免销售不畅、库存积压、经营难以为继。

(2) 规范定价和调价机制, 合理确定信用方式, 结合市场供需状况、盈利预算等进行适时调整, 避免销售价格、收款期限等违背企业销售政策或合同约定, 导致企业经济利益受损。

(3) 对于盐硝产品、非自产商品、日化盐等产品, 积极扩展市场, 开发合作客户, 提高销售业绩。

(4) 有效维护企业自主品牌, 打响公司“绿色食品”名号, 打造世界一流“绿色能源牌”。

5. 战略目标

(1) 按照公司制订的销售计划实施销售工作, 提高销售业绩, 保障公司实现发展战略目标。

(2) 在实施销售业务环节中, 运用信息系统平台的销售控制模块, 反馈系统使用中的问题给信息技术中心, 不断完善信息系统功能, 实现公司信息化发展战略规划。

(3) 提升公司品牌价值, 助力公司拓展业务, 推动公司“绿色能源+绿色”的战略目标落地。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 品牌营销管理: 积极建设并有效推广公司自主品牌, 做好知识产权保护工作, 有效保护公司所有商标权、专利权, 塑造良好的品牌形象。

(1) 销售计划: 订立并审核销售计划, 根据市场变化做好调整工作, 制定完善的销售计划实施方案。

(2) 价格管理: 确立合理的产品定价机制, 制定规范的价格政策并严格执行, 灵活使用销售折扣、销售折让等价格策略。

(3) 市场开发: 进行完善的市场分析, 选择有效的销售渠道, 制定规范的客户评价标准。

(4) 合同订立: 建立完善的销售合同制定、签署、审核机制, 准确分析销售合同, 规范合理地安排生产、供货等工作, 在财会、法务人员的参与下完成重大销售合同的签订工作。

(5) 发货管理: 建立规范、严密的发货审核控制流程, 选择合适的发货运输方式并保持跟踪。

(6) 收款管理：建立应收账款的信用政策，加强赊销管理，建立灵活完善的坏账预警机制，规范收款管理流程，制定完善的收款管理执行方案。

(7) 售后服务：建立完善的售后服务规范，制定完善的销售退回政策并严格执行。

2. 不相容职责

(1) 品牌营销与销售管理主要职责：

- A: 销售计划的编制
- B: 销售计划的审批
- C: 销售合同的审批、签订
- D: 销售发货办理
- E: 销售货款确认、回收
- F: 销售货款会计记录
- G: 销售退回货品验收
- H: 销售退回会计记录
- I: 坏账准备的计提
- J: 坏账准备的审批
- K: 坏账准备的核销
- L: 坏账核销的审批

(2) 品牌营销与销售管理不相容职责对照表

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

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
品牌营销与销售管理	品牌营销与销售管理体系建设	品牌营销与销售管理制度建设	BM01	公司制定了《品牌管理制度》、《商标管理制度》、《市场信息与市场分析管理制度》、《盐业市场管理制度》、《产销计划及协调控制程序》、《经营管理专项考核程序》、《统计管理制度》、《价格管理制度》、《渠道配送商管理制度》、《片区销售管理制度》、《食盐促销管理制度》、《客户管理制度》等管理制度，规范盐产品的品牌建设、产品营销及销售工作。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗、市场营销岗、市场工作岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《品牌管理制度》、《商标管理制度》、《市场信息与市场分析管理制度》、《盐业市场管理制度》、《产销计划及协调控制程序》、《经营管理专项考核程序》、《统计管理制度》、《价格管理制度》、《渠道配送商管理制度》、《片区销售管理制度》、《食盐促销管理制

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
										度》、《客户管理制度》
		品牌营销与销售管理职能设置	BM02	公司盐业事业部市场开发分部是品牌策划与管理、市场调研与营销策划、价格管理、市场维护与协调、售后服务的管理部门。负责产品的市场调研、营销策划、价格管理、产品研发、食盐市场维护与协调、渠道及客户管理、售后服务及投诉管理、营销危机事件的公关处理等工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度
		品牌营销与销售管理岗位设置	BM03	市场开发分部品牌工作岗： 负责品牌建设与传播、商标管理等工作。 市场营销岗： 负责市场调研与信息管理和市场开发、营销策划、渠道管理等工作。 市场工作岗： 负责行业管理部门对接协调、市场维护等工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	品牌管理	品牌规划及策略制定	BM04	统一规范对内、对外传播的调性、词语、视觉表现和传播规范，明确品牌管理及相关规范，将公司品牌在各业务层面有效落地并保持协调一致。 品牌规划制定：品牌建设过程中，每三年进行品牌年度规划，由盐业事业部市场开发分部编制<品牌规划方案>，包括公司和业务层面的品牌规划和产品层面的品牌营销计划，经公司集体审议通过后并入公司整体战略规划管理，各单位及部门在执行中不得擅自更改。 品牌规划策略制定：每年，由盐业事业部市场开发分部编制<年度品牌策略方案>，报公司集体审议通过后执行，各部室及各营销大区公司在执行中不得擅自更改。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	1.品牌规划方案 2.年度品牌策略方案	定期	关键控制	《品牌管理制度》
		品牌建设维护	BM05	公司品牌建设维护贯穿品牌管理的全过程，在外部环境变化对品牌带来影响时，进行品牌经营维护、法律维护等手段，以保护和保持公司品牌。 市场开发分部要对各部室及所属公司的品牌规划执行情况进行跟进和督导，以规范其执行之行为。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	无	定期	关键控制	《品牌管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		品牌传播	BM06	品牌传播过程中，广告载体、宣传口径、员工行为、精神风貌都必须遵守和切合各品牌定位的内涵。 由盐业事业部市场开发分部制定公司的<品牌传播计划>，包括但不限于广告传播、公关传播、销售促进传播等，上报公司领导审批后，完成相应传播物料的设计与制作，收集与分析品牌传播效应相关数据。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	品牌传播计划	定期	关键控制	《品牌管理制度》
		品牌危机管理	BM07	盐业事业部贯彻落实“速度第一、承担责任、真诚沟通、系统运行、权威证实”五大危机处理原则，通过对企业危机事件的预防、控制、处理和善后的一系列管理工作，提升企业危机公关管理能力及成效，最终达成维护和提升企业品牌形象的目标； 盐业事业部成立危机应对小组，在危机发生时迅速建立危机应对方案，并督导各相关部室及所属公司执行方案并及时反馈； 当危机发生时，以各个垂直管理体系为主要管理模式，秉承及时解决、尽快解决、妥善解决的原则，避免发生任何大小危机事宜都是报上级机构处理的现象。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	危机应对方案	业务发生时	关键控制	《品牌管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		品牌费用管理	BM08	品牌管理费用纳入公司年度经营预算，由公司按预算程序审定后下达市场开发分部和所属公司。品牌管理费用指宣传费、广告费、促销费、设计费、物料制作费等相关费用支出，费用的支出必须符合国家相关法律法规及公司相关制度的规定。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	费用报销单	业务发生时	关键控制	《品牌管理制度》
		品牌工作报告与考核	BM09	品牌管理工作实行年度考核。所属公司每年末对本单位品牌管理工作进行自评，形成<年度品牌在地执行报告>，于12月10日前报市场开发分部；市场开发分部于12月25日前根据各营销大区公司的年度执行报告、交叉巡查情况、重点抽查情况及完成对所属公司本年度品牌管理工作的考评。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	年度品牌在地执行报告	每年	一般控制	《品牌管理制度》
	商标管理	商标管理及保护	BM10	商标管理人员应及时收集国内外相关企业商标注册情况、同类产品的商标使用情况及国内外商标使用战略、策略。以便于公司经营决策层了解竞争对手的商标战略、策略营销战略，制订出适合公司发展的商标战略、策略营销战略。 公司通过合理有效的商标管理、运用正确的商标战略和策略，不断提高商标的知名度和美誉度，争创全国驰名商标。应建立健全规范的商标管理制度，确保商标国内、国际注册的及时性，确保商标依法正确使用，确保商标专用权的不可侵犯。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	无	业务发生时	关键控制	《商标管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				各相关部门在使用公司注册商标时，负有维护商标完整性的责任。公司员工对商标侵权行为负有举报的义务。因商标注册产生纠纷案件由公司市场开发分部、风控与审计法务部会同商标代理机构、公司法律顾问参照相关法律规定解决。						
		商标使用	BM11	未注册商标使用要求：由于商标注册时间需十八个月左右，在此期间若需使用该正在注册商标，必须在商标上标记“TM”。 注册商标使用要求：使用注册商标时必须在商标上标记“R”；在使用注册商标时必须确认其使用是在核定的商品范围内。如需在未注册类的商品上使用，则应当另行提出注册申请，标记方法同未注册商标。使用注册商标时必须以核准的文字、图形或其组合为准，不得随意改变。若改变文字、图形或其组合应当另行提出注册申请，标记方法同未注册商标。 注册商标使用条件：公司是注册商标的所有人。 注册商标使用监督：市场开发分部对被授权使用、许可使用注册商标的情况行使监督权，其监督范围是包括注册商标的标记是否按规定使用；商品范围是否在注册商标核定商品范围内；注册商标的文字、图形或其组合是否擅自改动。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	无	业务发生时	关键控制	《商标管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		商标印制	BM12	由在所属业务范围内进行商标标识印制的部门或所属公司负责配合市场开发分部监督商标标识的印制。负责印制的部门或所属公司应审核承印单位的资质，把控商标标识的印制质量。新版标签、包装袋、宣传画及其他需要标注注册商标标识的物品必须经过市场开发分部审核方可印刷。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	无	业务发生时	关键控制	《商标管理制度》
		商标档案管理	BM13	商标的档案管理应遵循维护资料完整、真实、安全、统一存档、便于利用的原则。 商标的档案管理应按下列内容分类： 相关部门商标申请材料；商标注册材料；商标侵权案、纠纷案材料；设计稿；商标标识物样本（实物版、电子版）；品牌在商业市场中的相关数据等。	盐业事业部	市场开发分部品牌工作岗	商标档案资料	业务发生时	一般控制	《商标管理制度》
	市场开发管理	市场拓展	BM14	加强市场开发，营销人员依据销售区域划分原则不定期进行市场调研，反馈本区域产品品种需求、产品价格、质量指标、运输行情、同行业企业的销售情况等市场信息，形成<市场调研报告>; 或通过网络、电话访谈、贸易商介绍、相关工业协会等社会组织获得市场信息，销售人员在准确把握市场信息的情况下，寻找潜在的客户，对潜在客户进行实地考察，了解潜在客户的经营状况、产品需求等，确定拟合作对象。 盐业事业部市场开发分部将收集整理的市场调研报	盐业事业部	市场开发分部市场营销岗	1.市场调研报告 2.全省在售竞品统计表	业务发生时	一般控制	《市场信息与市场分析管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				告及时报送分管领导以便及时调整销售策略，发展潜在客户。 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，通过回访等形式了解客户下一年度的产品需求，以增强销售预测的准确性，加强与客户的合作关系。						
		市场管理检查	BM15	市场开发分部应当经常性向省级盐业主管部门、食盐质量安全监督管理部门、卫生健康部门汇报、沟通市场情况，并按照省级盐业主管部门和食盐质量安全监督管理部门、卫生健康部门要求，配合相关部门开展盐业市场管理工作。 各区域公司对所属乡、镇级市场，每季度检查不少于1次。月销售计划完成率低于80%的区域市场，有私、假盐、竞品冲销的区域市场，要进行经常性检查和重点检查，每月检查不少于2次。 检查过程中发现违规销售及制假、贩假的，立即拨打“12315”电话举报或以书面方式向负责当地食盐质量安全监督管理的部门报告，并协助做好查处工作，同时收集相关证据向公司市场开发分部报告。制假、贩假涉嫌犯罪的，应积极配合主管部门将案件移送司法机关追究刑事责任。	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	1.盐业市场巡查记录台帐 2.窜货报告处理单	定期	关键控制	《盐业市场管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		市场维护	BM16	市场维护管理：区域公司可委托外部单位对辖区内盐业市场进行巡查及协助办理公司被侵权案件的相关工作。外部单位在市场巡查过程中，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，区域公司可按不高于 600 元/吨的标准向外部单位支付服务费。单条线索对应一项服务费，每条线索的服务费支付总额不超过 6 万元；不同线索指向同一案件的，对最先举报的线索进行支付。 市场维护费用管理：公司将盐业市场管理（维护）费用纳入年度经营预算，按制度及公司相关管理规定据实列支。 盐业事业部的市场管理（维护）费用支付：由经办人员申请支付时须提供符合相关法规和财务制度的票据及案件情况说明、处罚决定书等相关资料，由区域公司财务部门支付到合作单位或有关部门对公账户。 区域公司的市场管理（维护）费用列支：由各区域公司按相关制度及盐业事业部相关管理规定据实列支。需在列支费用当月 25 日前，将列支费用的案件情况、列支金额等情况报公司市场开发分部备案。	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	市场管理（维护）费用审批表	定期	关键控制	《盐业市场管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				结案一个月之内，区域公司须向市场开发分部提报结案报告。						
		市场管理报告	BM17	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，于当年12月10日前报市场开发分部，由市场开发分部按公司相关管理要求进行考核评分。市场开发分部于12月20日前汇总分析后上报公司，并书面向省级盐业主管部门和食盐质量安全监督管理部门报告本年度省内盐业市场运行情况。 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。	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	年度市场管理报告	每年	一般控制	《盐业市场管理制度》
	产销管理	产销及经营计	BM18	市场开发分部、安健环与生产技术分部、财务管理分部及各所属公司根据月度经营计划、生产计划、购进计划及销售计划等相关开展相关监控及保障工作，并由相关部门统筹进行各生产单位及营销公司的日常产调存工作。	盐业事业部	计划经营分部计划	1.月度经营计划 2.生产计划	每月	关键控制	《产销计划及协调控制程序》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		划制定		产销计划：各生产单位和营销公司要以“省级食盐储备量”为食盐产品库存底线，在提高产品周转率的同时，确保食盐库存量应不低于所辖销区 1 个月的正常销售量。每月结算日的 10 天（节假日需提前）前，各生产单位将次月及滚动 3 个月的生产开车安排、生产计划安排及库存情况报计划经营分部。每月结算日的 10 天（节假日需提前）前，各营销公司综合客户商品库存、营销公司自身库存，认真分析次月及滚动 3 个月的销量、产品和库存等情况，收集汇编产品购进信息，并形成<购进计划表>和<销售计划表>，报市场开发分部：市场开发分部汇总、整理、评估并根据销售预期调整各营销公司的调销量，报计划经营分部：销售计划表还需报财务管理分部。 每月结算日前 10 天（节假日需提前），物流业务部门需将调运异常事项进行通报。计划经营分部根据各生产单位及市场开发分部报送的产量、库存量及购进计划进行月度及滚动 3 个月的产调存平衡，并将平衡结果反馈会给各生产单位及市场开发分部，通报给安健环与生产技术分部。 月度经营计划：每月结算日的 5 天（节假日需提前）前，计划经营分部召集月度经营计划协调会，参与部门至少含盐业事业部各分部、昆明盐矿（至少含生产相关及物流相关负责人）、滇中公司（至		经营岗	3.购进计划及销售计划			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				少含氯碱工业盐业务相关负责人），确定下月及滚动3个月的生产、销售、调运、库存、发电量及营收等。每月结算日前（节假日需提前），计划经营分部根据月度经营计划协调会的主要议定内容编制<月度经营计划>通知，审批需由盐业事业部各分部核稿，并由分管经营、生产、营销的副总会签，由总经理签发后分发至各生产单位及营销公司。各营销公司超月度计划的购进计划需填报购进追加计划申请，购进追加计划申请经批准后方可进行调运。						
		经营专项考核	BM19	由盐业事业部计划经营分部每月进行经营专项考核，促进经营管理效率，确保稳健实现盐业事业部的发展战略。 专项考核发起：公司各部门根据专项考核情况发起填报《专项考核审批表》，填报内容主要包括被考核单位、考核事项、考核内容简述、考核依据、考核意见等。 专项考核审批：专项考核由考核申报部门提出考核意见，经考核申报部门分管领导审批通过后，报计划经营分部备案。 专项考核发布：专项考核结果由计划经营分部统一在次月发布。 专项考核应用：人力资源部根据计划经营分部发布的专项考核结果进行绩效应用兑现。	盐业事业部	计划经营分部经营管理岗	1.专项考核审批表 2.专项考核反馈备案单	每月	一般控制	《经营管理专项考核程序》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				考核反馈：被考核单位对专项考核结果若存在异议，可通过填报《专项考核反馈备案单》向公司计划经营分部提出反馈，计划经营分部将组织相关部门进行申诉评估及认定，报盐业公司相关领导批准后，将反馈结果通知到被考核单位。 所属单位涉及的需反馈的经营管理方面的考核事项，亦可通过《专项考核反馈备案单》进行反馈。 考核档案：专项考核档案由计划经营分部统一归口管理，并建立专项考核台账。						
		计划执行情况统计与分析	BM20	统计数据的收集和整理：各单位应指定专人负责统计数据的收集、整理工作，各单位统计人员应具备相应统计工作的能力、岗位任职资格和职业道德。统计人员应认真收集统计数据，确保本单位统计数据的真实、准确、完整。 统计报表上报：各生产单位、营销单位及相关部室必须按要求及时上报统计报表至盐业事业部计划经营分部。具体要求如下： （1）生产单位的产品产量日报、装置运行情况于次日 10:00 前报送； （2）生产单位的产品产量月报于当月最后一日报送，其余生产类月报表于次月 1 日前报送； （3）营销部门的销售月报于次月 1 日前报送预计数、次月 3 日前报送正式报表；	盐业事业部	计划经营分部计划经营岗	统计报表	业务发生时	一般控制	《统计管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				(4) 其余部室的月报及各单位、部室的周报、半月报按规定时间组织报送； (5) 临时报表按通知要求报送。 统计分析： 各单位、部室应定期对本单位相关统计数据进行分析，反应存在的问题和情况，并形成相应统计分析报告或情况说明。 统计报表对外报送： 由计划经营分部汇总合并口径统计报表，经财务管理分部对财务数据进行审核后，报部门领导审核、公司分管领导审批后，按《中华人民共和国统计法》、《信息披露事务管理制度》的规定及政府统计机构、行业协会等相关部门的要求进行报送。 下属非独立法人单位原则上不单独向外报送，如确需单独报送的须经计划经营分部批准。 统计报表报送登记： 对外报送的统计报表必须进行传送管理登记，其中以传真、邮件、邮寄方式对外报送的统计报表，以收件人进行传送管理登记；以网络直报方式对外报送的统计报表，以报表审核人进行传送管理登记。						
		销售价格制定	BM21	小包装食盐： 实行批发、零售、渠道商综合服务费公司统一定价，各区域公司组织实施。 食品加工用盐、普通工业盐、畜牧用盐、饲料添加剂氯化钠： 公司根据市场行情分析统一确定基准价	盐业事业部	市场开发分部市场	定价审批表	业务发生时	关键控制	《价格管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				格，各区域公司与客户在不低于基准价格的基础上协商约定价格后组织实施。 两碱工业盐、无水硫酸钠： 年度销量在 10000 吨以下的，由区域公司提出定价建议，报公司价格管理委员会审批后实施。年度销量在 10000 吨及以上的，由公司分管营销的副总经理组织相关部门和滇中公司拟定价格，报公司价格管理委员会批准后实施。 日化盐： 采用成本导向定价原则，由滇中公司新零售部根据产品成本及市场竞争情况制定销售价格方案，按价格审批程序报批。 价格备案管理： 区域公司价格执行统计表，于每年 1 月 31 日、7 月 31 日前报市场开发分部门备案。		营销岗				
		销售价格调整	BM22	年度内需要对内部结算方式及价格进行调整的，由财务管理分部根据公司经营情况和管理需要拟定。市场开发分部、区域公司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<调价审批表>，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，由区域公司提出申请，填制<特殊定价审批表>，报公司价格管理委员会审批后执行。	盐业事业部	市场开发分部市场营销岗	1.调价审批表 2.特殊定价审批表	业务发生时	关键控制	《价格管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		价格执行及监督管理	BM23	价格执行：销售价格确定后，各区域公司应及时告知客户；涉及合同变更的，按公司《合同管理制度》规定办理。各区域公司不得违反规定越权定价或低于定价销售产品，低于公司定价销售产品或高于确定费率支付费用的情形需追责。 价格监督管理：市场开发分部对各区域公司的价格执行情况进行日常监督、检查，发现违反规定的情况提出处理意见并报公司纳入考核。 责任追究：经营单位、人员违反相关制度规定，给公司造成经济损失的，由市场开发分部提出考核意见，报公司批准后，由计划经营分部负责执行。	盐业事业部	市场开发分部市场营销岗	无	业务发生时	一般控制	《价格管理制度》、《合同管理制度》
		销售管理	BM24	销售订单管理：营销人员收集客户订单，由业务部门负责人审核订单后，将<商品（物资）销售单>录入 NC 系统，并出具发货通知单。 收款管理：各营销子公司根据货物发运台账与客户进行对账，填制<开具发票通知单>，交核算人员审核加盖部门印章，经各营销子公司财务管理部审核后，开具发票并进行款项收回。	盐业事业部	市场开发分部结算与综合岗	1.商品（物资）销售单 2.开具发票通知单 3.销售台账	业务发生时	关键控制	《渠道配送商管理制度》、《应收款项管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		发运管理	BM25	昆明盐矿物流部根据销售订单编制<运输发货计划>，安排公路或铁路运输；生产单位按照<商品（物资）销售单>上的产品名称进行货物装车。装车完毕后，开具<货物运输交接单>、<放行证>，发往客户。 货物发送到达客户后，须客户签收确认，运输单位将签字的<货物运输交接单>附运费发票进行运费结算。	昆明盐矿物流部	相关岗位	1.运输发货计划 2.发货通知单、商品（物资）出库单 3.货物运输交接单 4.货物放行证	业务发生时	一般控制	《运输管理制度》
		销售数据管理	BM26	销售台账管理：各营销公司营销部建立销售台账，记录有关销售业务的开单、发货、收款情况，销售台账附上客户订单、销售合同、客户签收回执等相关购货单据。销售内勤按月与财务、仓库等部门进行有关销售数据的核对，如有不符情况，及时查找原因，并进行处理。销售内勤负责对销售合同执行情况进行定期跟踪审阅。 销售报告报送：区域公司营销部门每月 28 日前向市场开发分部汇总报送本单位销售月报、工作月报等	盐业事业部	市场开发分部结算与综合岗	销售月报、工作月报	定期	一般控制	《片区销售管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				经营资料。片区业务人员按月对本区域销售、市场情况及工作开展情况进行分析总结，每月 30 日前向上级主管报送销售月报、工作月报等经营资料。						
		促销方案制定与执行	BM27	为促进商品或服务的销售，公司可以进行降价或是开展赠送礼品等活动，由区域公司根据公司下发的促销方案，拟定本单位实施细则，明确各环节、各区域责任人，经区域公司负责人批准后组织实施。各片区经理负责具体组织所辖区域市场的促销活动，并进行促销员培训，督促运营商进行促销广告投放，收集、整理促销活动数据，提出初步效果评估报告。 公司级食盐促销活动：由市场开发分部统一策划。由市场开发分部根据公司重点产品的<年度推广计划>，综合考虑市场状况、销售目标及销售进度等因素，适时策划、拟定<食盐促销方案>，经市场开发分部、财务管理分部、计划经营分部负责人及股份公司分管市场、经营的副总经理、财务总监审核，股份公司总经理批准后组织实施。 促销方案应包含促销目的、促销品种、促销时间、促销对象、促销政策、促销费用预算或费用承担者等内容。 区域公司级促销活动：根据实际需要策划实施。区域公司<促销活动方案>应按照本单位决策程序进	盐业事业部	市场开发分部市场营销岗	1.重点产品年度推广计划 2.公司级食盐促销方案 3.区域公司食盐促销方案 4.促销效果评估报告	业务发生时	关键控制	《食盐促销管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				行决策后方能实施，并于实施前将促销方案报市场开发分部备案。 区域公司促销方案应包含且不限于以下内容：促销目的、促销时间、促销形式、促销门店和物料选择、费用预算、人员安排及工作计划。						
		促销广告投放	BM28	公司统一组织的大型促销广告事务由市场开发分部统一策划实施；各州市广告投放内容，由市场开发分部制定版面样板，区域公司根据当地实际情况制定投放方案并实施。区域公司及运营商必须按照公司统一设计的促销广告样稿进行广告投放，不得擅自修改促销广告内容。	盐业事业部	市场开发分部市场营销岗	广告投放方案	业务发生时	一般控制	《食盐促销管理制度》
		促销效果评价	BM29	促销活动结束后，各区域公司对本单位专项促销活动效果进行分析评价，并提交总结报告。提供的报告应包括促销期间销售品种、数量、价格，促销工具使用、促销用品消耗、促销费用支出、促销效果分析评价。市场开发分部收集各区域公司促销总结报告，核实数据，汇总分析并形成公司整体促销总结报告。	盐业事业部	市场开发分部市场营销岗	促销总结报告	业务发生时	一般控制	《食盐促销管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	客户管理	客户分级管理	BM30	按客户重要程度将客户实行分级管理，分为战略合作客户、重点客户、一般客户和储备客户。 各区域公司原则上需与客户签订书面合作协议，明确产品或服务品类、业务区域、年度数量等，并对客户管理做明确要求。为准确把握客户对公司的价值贡献，做好客户开发和管理工作的，根据客户具体情况将符合条件的客户按业务量、应收账款、业务配合程度、经营信誉、对我公司的忠诚度等综合权衡，将客户评价与考核的结果实行分级管理，客户分级细则由各区域公司制定。 各区域公司在客户管理工作中采取动态管理方式，客户信息库应根据本单位销售工作实际情况，如合同履行情况、货款支付情况、诚信度等定期更新，原则上每半年进行一次更新。 对存在信用风险的客户，应进一步加强风险管理，对我公司长期应收款项的，开展经营活动时，除先款后货、现款现货外，须加大陈欠款的回收力度。	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	客户合作协议	业务发生时	一般控制	《客户管理制度》
		客户关系管理	BM31	客户拓展：由盐业事业部市场开发分部组织各相关部门和区域公司共同研究公司产品销售的总体布局和区域规划，制定<客户开发目标>和<年度分销计划>，并按月确定对应市场销售计划。根据客户开发目标和销售计划，由各部门、区域公司对目标市场进行实地考察，了解客户需求、市场现状、客户经	盐业事业部	市场开发分部市场	1.客户开发目标 2.年度分销计划	每月	一般控制	《客户管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				营情况，遴选后推荐符合要求的客户报盐业事业部市场开发分部或区域公司负责人批准后开展业务； 客户拜访：客户走访各区域公司应定期走访客户，战略合作客户和重点客户不低于每月一次，一般客户不低于每两月一次，客户走访必须依照客户拜访流程进行，并形成书面<走访记录>。通过对区域市场进行走访调查，了解客户情况，听取客户的意见和建议，帮助客户解决经营中遇到的实际困难，及时向客户传达政策信息和公司经营理念，提升公司品牌形象。 适度办会各区域公司根据产品 and 市场情况，适时组织召开产品推介会和客户恳谈会，产品推介会重点宣传新产品、宣讲销售方针、促销政策等；恳谈会主要就市场现状、销售计划、战略合作等进行研讨，总结经验、教训，展望未来合作愿景，深度探讨合作意向、优化合作方式，以期改进营销工作。		工作岗	3.产品介绍资料			
		客户档案管理	BM32	客户信息收集：按照“谁的客户谁建档、谁管理”的工作原则，营销人员负责收集现有客户及新增客户有关资料，于首次业务发生后一个月内建立客户档案，各区域公司负责本单位内客户资料的收集、整理与归档，并确保客户资料及时更新、持续完善。对于开展合作的客户，将客户的企业法人执照、税务登记证、组织机构代码证、开户许可证等	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	1.客户档案（小包装食盐产品） 2.客户档案	定期	一般控制	《市场信息与市场分析管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				有效资料收集齐全，按不同营销产品小组分类保管，并及时更新客户相关资质材料。 客户信息变更： 客户信息若有变更，各区域公司应于变更后一个月内对客户档案进行更新。 客户信息建档： 客户档案按照制度要求建立，主要信息应包括：客户的名称、地址、联系方式、成立时间、资本金、近几年的销售量、采购需求量、产品质量、产能、市场、财务状况等基本信息、信用状况和大概的经营情况，客户公司营业执照，法人资质等材料。 客户档案检查： 市场开发分部负责对各区域公司的客户资料管理工作进行检查，保障档案资料的完整性和规范性。			（大包装食盐产品） 3.客户档案（非食盐产品）			
		客户动态管理	BM33	定期评价： 各区域公司制定各产品客户评价标准，在每年12月31日前完成客户评价，并将评价结果于次年1月20日前报备市场开发分部。 客户退出： 因客户不愿合作主动要求退出，或因公司经营战略调整以及客户合作单位经营转型导致的客户虚设或有名无实等，由各区域公司联系客户进行磋商，协商一致并完成票、款、物三清后，终止与该客户的业务往来。有相关违法违规行为的客户，列入客户黑名单，禁止与其再开展业务合作。	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	1.客户评价资料 2.客户名单、黑名单	定期	一般控制	《客户管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		客户服务管理	BM34	客户满意度调查：每年 8-9 月，由市场开发分部发起对公司客户、终端网点以及使用公司产品用户开展满意度调查，各区域公司负责具体实施。由各区域公司在销量前 50 名的客户中随机抽取 10 户（不足 10 户的，全部调查），随机抽查 30 名消费者，联系填写<满意度调查问卷>，并反馈至市场开发分部，汇总整理后形成专项报告上报公司。 除食盐外其余产品客户的满意度调查，由各区域公司结合实际情况在 8 月前发放调查表，客户不足 50 户的全部调查，超过 50 户的随机抽取 50 户进行调查。 客户争议及处理：客户争议包括由同质冲突、良性客户冲突和沟通冲突引发的意见不一致。 （1）一般性客户争议的处理，由各销区针对存在的问题进行开诚布公的沟通和引导予以解决，必要时可上报市场开发分部按公司相关制度提出处置意见。 （2）特殊客户争议的处理，当出现恶意窜货和低价扰乱市场两种行为时，由各区域公司按《渠道配送商管理制度》等相关制度进行处置。对于不听劝阻、恶意扰乱我公司经营秩序的客户，在采取上述措施的基础上终止合作，情节严重造成公司重大损失的可诉诸法律。对无法继续履行客户义务、拒不执行相关协议或已通过法律手段解决争议的客户，	盐业事业部	市场开发分部市场工作岗	1.客户满意度调查表 2.客户投诉报告单	定期	一般控制	《客户管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				立即终止合作。 客户投诉处理： 市场开发分部和区域公司是客户投诉的接收部门。 （1）客户对产品质量的投诉：由各区域公司按《不符合控制程序》等相关制度报安健环与生产技术分部协同处理，处理结果反馈至客户，同时向市场开发分部报备； （2）客户对服务等投诉：投诉事项属于各区域公司内部服务质量问题的，由各事业部自行整改及考核并将整改及考核结果向市场开发分部报备；投诉事项属于跨部门或跨单位的，可报市场开发分部协同处置，处置意见经公司分管副总审批同意后执行，并及时将处置情况反馈至客户。						

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《品牌管理制度》	8	《价格管理制度》
2	《商标管理制度》	9	《合同管理制度》
3	《市场信息与市场分析管理制度》	10	《应收款项管理制度》
4	《盐业市场管理制度》	11	《渠道配送商管理制度》
5	《产销计划及协调控制程序》	12	《片区销售管理制度》
6	《经营管理专项考核程序》	13	《食盐促销管理制度》
7	《统计管理制度》	14	《客户管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	品牌规划方案、年度品牌策略方案
2	品牌传播计划
3	危机应对方案
4	费用报销单
5	年度品牌在地执行报告
6	商标档案资料
7	市场调研报告、全省在售竞品统计表
8	盐业市场巡查记录台帐、窜货报告处理单
9	市场管理（维护）费用审批表
10	年度市场管理报告
11	月度经营计划、生产计划、购进计划及销售计划

序号	过程控制文件
12	专项考核审批表、专项考核反馈备案单
13	统计报表
14	定价审批表
15	调价审批表、特殊定价审批表
16	商品（物资）销售单、开具发票通知单、销售台账
17	运输发货计划、发货通知单、商品（物资）出库单、货物运输交接单、货物放行证
18	销售月报、工作月报
19	重点产品年度推广计划、公司级食盐促销方案、区域公司食盐促销方案、促销效果评估报告
20	广告投放方案
21	促销总结报告
22	客户合作协议
23	客户开发目标、年度分销计划、产品介绍资料
24	客户档案（小包装食盐产品、大包装食盐产品、非食盐产品）
25	客户评价资料、客户名单、黑名单
26	客户满意度调查表、客户投诉报告单

第六章 资金活动

一、总述

资金活动管理是指采取科学的控制措施，促进资金合理循环和周转，让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。

资金活动主要包括如下子流程：资金活动管理体系建设、资金计划管理、账户管理、资金支付管理、网银管理、现金管理、票据管理、资金风险、资金管理后评估、应收款项管理、债务管理、财务资助管理、委托理财管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

资金日常管理必须符合国家法律法规的规定，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) 规范资金管理权限，明确不同级别管理人员的职责，防止因超越授权审批而造成重大差错、舞弊和欺诈。未经授权人员不得办理资金收支业务，确保资金保管、收支安全。

(2) 设置科学合理的资金审批流程、不兼容职务完全分离，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，强化审计对资金的监督职能，确保资金账实相符。

3. 财务报告目标

(1) 财务管理部门负责资金活动的日常管理，资金划转、收付核算正确、真实，确保资金安全和有效运行。

(2) 加强对资金活动的会计系统控制，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。

(3) 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) 完善严格的资金授权、批准、审验等相关管理制度，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 and 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) 采取合法有效措施, 强化对子公司资金业务的统一监控, 加强资金活动过程管理。

(3) 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。

(4) 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。

5. 战略目标

(1) 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、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 岗位设置与职责: 建立资金运营岗位职责制度, 规范相关部门或职位的职责权限, 设置 2 个 (含) 以上的人员完成一项资金业务, 并设立回避制度。

(2) 授权审批: 制定资金的限制接近措施, 建立严格的现金开支审批控制管理制度, 采取集体决策的方式审批重大资金使用业务。

(3) 资金收入: 制定并执行钱账分管措施, 按时记录货币资金收入, 建立日清月结、现金盘点保管制度, 编制资金收入收支预算并监测实际收支与预测金额的差异。

(4) 资金支出: 建立严格的资金使用申请、审批制度, 进行规范的资金支付复核和资金保管, 定时开展资金清查。

(3) 会计系统控制: 加强会计基础工作, 规范会计凭证入账、复核和记账等财务内部控制程序, 保证会计记录真实、准确、及时。

(4) 财产保护控制: 建立资金日记管理制度和定期清查制度, 对资金收付记录、实物保管、财务印鉴, 采取限制接触、定期盘点、账实核对等控制措施, 确保资金安全。

(5) 运行分析控制: 建立资金营运情况分析制度, 综合运用经营、投资、筹资、财务等方面信息, 通过系列分析方法, 定期开展资金分析活动, 发现存在的问题, 及时查明原因并加以改进。

2. 不相容职责

(1) 资金活动管理主要职责:

A: 资金支付审批

B: 资金支付执行

C: 资金保管

D: 资金盘点清查

E: 资金会计记录

F: 资金审计监督

(2) 资金活动管理不相容职责对照表

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

另外出纳人员不得兼任稽核、会计档案保管和收入、支出、费用、债权债务账目登记

备注: “X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
资金活动管理	资金活动管理体系建设	资金活动管理制度建设	CA01	公司制定了《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》，加强资金使用的内部控制、监督和管理，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	资金管理岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《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》
		资金活动管理组织架构及部门职责	CA02	财务管理部： 是公司资金管理部门，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，公司银行账户的统一管理，并对使用情况进行监控，公司资金集中与归集管理，盘活存量资金，提供资金利用效率，负责公司收入和支出事项办理，并监督下属单位大额资金收支情况。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度
		资金活动管理	CA03	公司应当配备具备相应专业知识和实践经验的合格人员，分别担任资金业务的各个岗位，办理资金业务，并且要定期实行轮换制度。	人力资源部	组织与人	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		岗位设置		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，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。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；		才发展岗				限公司岗位说明书》
	资金计划管理	计划编制及审批	CA04	财务管理部组织相关部门根据已审批的<全面预算方案>、<融资方案>，结合货币政策现状、信贷规模松紧程度，已核定的银行授信额度范围等，根据资金需求，制定详细的<资金计划>，按公司规定程序报批。	财务管理部	资金管理岗	无	每年	关键控制	《资金管理 制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		计划调整	CA05	预算外资金支出：资本支出等特殊事项调整，按公司决策程序分别提交总经理办公会、董事会或股东大会审批。一般预算外支出经执行预算调整程序、分管领导审批后，按如下金额调整审批报批： （1）调整金额小于 5000 元签批到财务部门负责人； （2）调整金额在 5000 元及以上 5 万元以下的资金签批到财务总监； （3）调整金额在 5 万元及以上 50 万元以下签批到总经理； （4）调整金额在 50 万元及以上的提交总经理办公会或董事会审批。	财务管理部	资金管理岗	无	业务发生时	关键控制	《资金管理制度》
		月度资金计划编制	CA06	公司按月编制资金计划，各所属单位应在每月 30 日前将次月预计发生的<资金收支计划>填写入资金管理系统，并由股权二级所属公司复核汇总后，上报财务管理部。财务管理部汇总平衡后，报公司经营管理层审核后执行。 每月 30 日前，公司各下属单位需根据本月资金收支情况，编制本月<资金收支计划执行情况表>，并对偏离值在 $\pm 10\%$ （或单项超过 500 万）以上的项目进行专项说明。资金收支计划执行情况表及说明经本	财务管理部	资金管理岗	1.月度资金收支计划 2.月度资金收支计划执行情况表	每月	关键控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				单位财务负责人审核后，由股权二级所属公司复核汇总上报公司财务管理部。						
	账户管理	银行账户开立、变更及撤销	CA07	财务管理部是公司银行账户的归口管理部门，负责公司银行账户的开立或注销审批。因经营需要新开立、变更或注销账户的需在金蝶系统中发起审批或填写开销户申请表，经公司财务管理部批准同意后，方可开立、变更或注销账户。 办理银行账户的开立、变更和撤销时，按照公司要求及时办理相关账户的银企直连和归集手续，并在开立、变更或撤销银行账户后的5个工作日内在金蝶系统中发起审批或填写银行账户开（销）户备案表，并报送公司财务管理部备案。 各所属单位临时账户在开立后必须进行跟踪，对6个月以内无活跃交易的临时账户必须进行注销，特殊情况需书面上报财务管理部申请延期。	财务管理部	资金管理岗	1.开销户申请表 2.银行账户开（销）户备案表	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》
		银行账户核对	CA08	财务部门应安排出纳以外的人员定期核对银行账户，每月至少核对一次，并编制银行存款余额调节表，公司资金主管和财务部门负责人对调节表进行审核并签字，使公司银行存款账面调节余额与银行存款对账单余额相符。如调节后不符，应查明原因，及时进行上报处理。	财务管理部	资金管理岗	1.银行存款对账单 2.银行存款余额调节表	每月	一般控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		财务印鉴的管理	CA09	银行的预留印鉴应有两个或两个以上印章，应由两人或两人以上人员分别保管。更换银行预留印鉴必须经财务总监同意。 财务印鉴原则上不能携带外出，确因工作原因必须携带外出的，须经审批后方可带出，且携带外出必须由两人分别保管共同办理相关业务。	财务管理部	资金管理岗	1.银行预留印鉴更换审批表 2.银行预留印鉴携带外出审批表	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》
	资金支付管理	资金支付程序	CA10	预算内资金支出：资金审批单据经业务部门负责人和归口管理部门审核后，交由财务人员进行合规性审查，提交分管领导审批后按以下资金审批权限履行报批手续： （1）资金单笔支付 2000 元以下签批到财务部门负责人； （2）2000 元(含)以上 1 万元以下的资金签批到财务总监； （3）1 万元（含）以上 10 万元以下签批到总经理； （4）10 万元（含）以上签批到董事长。 银行账户间内部转款，经财务部门负责人审核后交财务总监审批。 员工备用金借款，2000 元以下签批到财务部门负责人，2000 元（含）以上 1 万元以下的签批到财务总监，1 万元（含）以上 5 万元以下签批到总经理，5 万元（含）以上签批到董事长。	财务管理部	资金管理岗	1.资金审批单 2.预算调整审批单	业务发生时	关键控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				预算外资金支出： 资本支出等特殊事项调整，按公司决策程序分别提交总经理办公会、董事会或股东大会审批。调整审批报批参照“资金计划管理二级流程-计划调整控制点”管理。						
		大额资金支付	CA11	年度预算内单笔 500 万元以上的大额资金（不包括应付员工工资、社保、公积金、税金、水电费、还本付息、申购理财等日常运营性支出），经业务部门负责人和归口管理部门审核后，交由财务人员进行合规性审查，提交分管领导审批后，签批到董事长，还需经过总经理办公会决策支付。	财务管理部	资金管理岗	大额资金支出审批单	业务发生时	关键控制	《资金管理制度》 《“三重一大”事项决策清单》
		差旅费用报销	CA12	报销差旅费必须填写差旅费报销单，连同出差申请单、往返交通票、住宿发票、市内交通票等正规票据报销。 出差人员归来后应及时完成差旅费报销，月度 25 日以后发生的差旅费，可以次月报销，其余原则上不得跨月报销。跨年费用原则上不予报销。 出差费用报销公司中层以下一般员工： 由所在部门领导签署审批意见，办公室、财务管理部审核，分管领导审批。	财务管理部	资金管理岗	1.差旅费报销单 2.出差申请单	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				出差费用报销中层管理人员：办公室、财务管理部审核，分管领导审批。						
		业务接待费用报销	CA13	公司接待任务结束后，由接待责任部室履行报销程序，超过预算申请的部分原则上不予报销，特殊情况应书面说明并另行审批。 业务接待费 1000 元以下签批到财务部门负责人，业务接待费 1000 元（含）以上 5000 元以下签批到总经理，5000 元（含）以上签批到董事长。	财务管理部	财务管理部	业务招待费报销单	业务发生时	一般控制	《业务招待管理办法》
	网银管理	网银开立	CA14	网上银行支付账户的开立与审批由公司财务管理部统一管理。 网银开立申请： 根据业务需求，由经办人填写<开通网上银行支付业务审批表>，对开通网上银行支付业务的情况进行说明，同时填写<网上银行支付业务操作员授权审批表>，列示网上银行支付业务操作员姓名、岗位、培训情况等信息后，一并上报资金主管、财务管理部负责人审核。 资金主管就开户是否符合公司网上银行管理规定，网上银行支付条件是否满足，准备工作是否充分进行核实；财务部门负责人对相关操作人员是否已接受相关培训，是否具备胜任能力等进行评价，在<网上银行支付业务操作员授权审批表>授权人评价栏处填写评价内容、授权内容、期间等。	财务管理部	资金管理岗	1.开通网上银行支付业务审批表 2.网上银行支付业务操作员授权审批表	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				相关审核、审批人在<开通网上银行支付业务审批表>及<网上银行支付业务操作员授权审批表>的授权人处签署审核意见，提交财务总监审批。 网银开立审批：财务总监在对网上银行账户开立基础是否已准备充足进行全面了解、人员胜任能力进行综合分析、评估，提出审批建议；在<开通网上银行支付业务审批表>及<网上银行支付业务操作员授权审批表>的审批人意见处签署审批建议及意见。 网银办理：经办人根据经审批的<开通网上银行支付业务审批表>及时到银行办理网上银行支付账户开立及相关手续。网上银行开户办理完毕后，<开通网上银行支付业务审批表>及<网上银行支付业务操作员授权审批表>与账户开立资料集中归档，按会计档案管理要求归档管理。						
		网银安全管理	CA15	财务总监为网上银行支付业务运用审批人，公司财务管理部经理为公司网上银行支付业务操作人员权限授权人。网上银行支付业务须经公司财务总监审批同意后方可实施，操作人员不得少于三人，严禁一人操作网银。 每年各单位必须对使用网上银行的必要性和安全性作定期评估，并提交评估报告。	财务管理部	资金管理岗	1.网上银行支付业务操作员授权审批表 2.网上银行安全评估报告	每年	一般控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		网银支付程序	CA16	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，参照“资金管理-资金支付程序”。	财务管理部	资金管理岗	网银支付审批单	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》
		重新提交网银支付程序	CA17	网银支付确认后，如果发生网银退还需重新提交网银支付的，各审批人依据付款出纳打印出的网银支付交易不成功信息或对方退还入账凭证进行重新审批确认。网上银行使用过程中发生异常，须向主办银行详细咨询，在确保资金绝对安全的前提下能够自行处理的可以自行处理，否则必须等待主办银行的技术人员处理后方可使用。	财务管理部	资金管理岗	1.网银支付交易凭证 2.网银支付交易不成功信息或对方退还入账凭证	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》
	现金管理	库存现金管理	CA18	公司本部库存现金限额为人民币 2 万元，出纳员每天工作结束前应盘点库存现金，并与现金日记账的余额核对一致，超过库存限额的现金必须在当天下午下班之前存入银行。当日确实无法送存的，应该报告公司主管会计工作负责人，采取相应措施，保证安全，并于次日上班及时送存。	财务管理部	资金管理岗	现金日记账	每周	一般控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		库存现金抽查盘点	CA19	财务部门应组织人员对库存现金进行定期或不定期的抽查盘点。抽查盘点每季不少于一次，抽查盘点必须有记录。	财务管理部	资金管理岗	现金盘点表	每季	一般控制	《资金管理制度》
	票据管理	票据保管	CA20	空白银行票据由财务部出纳人员妥善保管，确保安全、完整。重要票证未用时应全部存放于保险柜妥善保管。 设置账簿管理现金支票、转账支票及其他向银行购买的结算凭证，并建立盘点制度。 设置专人并建立台账管理银行有价证券(银行承兑汇票、信用证等)，每月进行抽查盘点。	财务管理部	资金管理岗	1.票据登记簿 2.银行有价证券台账 3.银行有价证券盘点表	每月	一般控制	《资金管理制度》
		支票借用程序	CA21	因公申请借用支票的，经审批人同意后，出纳人员应建立“支票使用登记簿”进行登记，登记内容包括：支票号码、用途、预计金额、借用日期、借用人姓名（签名）。 借用支票应于借用之日起5个工作日内报销，报销时核销借用支票，并由出纳人员在“支票使用登记簿”上进行记录，内容包括：核销日期、凭证号、金额等。逾期未核销的支票由出纳人员负责追索。	财务管理部	资金管理岗	1.支票借用申请表 2.支票使用登记簿	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	资金风险	资金风险监控管理	CA22	财务管理部门负责人对本公司、分所属公司的资金内部控制情况进行检查监督，资金监督检查的内容主要包括：资金业务相关岗位及人员的设置情况；资金支付授权批准制度的执行情况；支付款项印章的保管情况；银行结算票据的保管情况；随机检查库存现金的账实相符情况；资金收入、支出是否取得合理、合法的凭据。 监督检查过程中发现的资金内部控制中的薄弱环节，应要求被检查单位纠正和完善，发现重大问题应写出书面检查报告，向有关领导和部门汇报	财务管理部	部门负责人	资金内部控制重大问题检查报告（如有）	业务发生时	一般控制	《资金管理制度》
	资金管理后评估	资金活动评价	CA23	每年财务管理部组织相关部门定期召开资金分析会，对资金使用情况进行分析、评价。资金分析就资金使用整体情况进行综合分析与评价，形成<年度资金分析评估报告>，对公司资金管理中的不足提出改进意见，促使资金活动流程不断优化。	财务管理部	资金管理岗	年度资金分析评估报告	每年	一般控制	《资金管理制度》
	应收款项管理	信用档案管理	CA24	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。信用档案包括但不限于：合同资料、对	财务管理部	资金管理岗	往来单位信用档案	业务发生时	一般控制	《应收款项管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。						
		应收款项对账	CA25	应收款项管理部门应建立应收款项台账，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 。每季安排专人与客户单位进行应收款项确认工作（特殊情况可适时确认），及时获取客户签字盖章的确认依据，双方对账不符需及时查明原因。对于方不及时回函的情况，应当采取再次发函或者安排业务人员上门拜访等有效措施，取得确认文件。	财务管理部	资金管理岗	1.月度应收款项统计表 2.季度应收款项分析报告	每月	一般控制	《应收款项管理办法》
		应收款项管理工作检查	CA26	公司定期对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部门、单位，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。	财务管理部	资金管理岗	应收款项清收方案（如有）	业务发生时	一般控制	《应收款项管理办法》
		应收账款催收	CA27	财务管理部定期对账，查阅应收账款台账、账龄分析表，对即将逾期的账款进行催收，向应收账款责任部门、责任人发送催收提醒函，防止账款逾期后加大催收工作难度。	财务管理部	会计核算岗	催收提醒函	定期	关键控制	《应收款项管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		坏账损失核销程序	CA28	应收款项直接责任部门提出核销报告，说明坏账损失的原因和清理、追索及责任追究等工作情况，并逐笔逐项提供符合规定的证据。 先由公司内部审计、法律、证券或其他相关部门对该项坏账损失发生原因及处理情况进行审核，提出审核意见。 再由公司财务部门对核销报告和核销证据材料进行复核，并提出复核意见。 然后按照公司“三重一大”决策程序要求审核，并形成会议纪要。对于公司总部及所属公司的资产核销事宜，经公司总经理办公会审议，并通过公司董事会审批后，上报国有监管机构。	财务管理部	部门负责人	1.应收款项核销报告 2.核销报告审核表 3.“三重一大”核销决策会议纪要	业务发生时	一般控制	《应收款项管理办法》
	债务管理	债务风险预警	CA29	公司及各所属公司应建立债务风险事件报告机制，发现问题应分类逐级上报。 有息债务风险事件、或有债务风险事件报告：公司财务管理部按月形成全公司未来三个月还款计划，做好所属公司债务到期偿还预警提示。或有债务风险事件报告：公司财务管理部每月登记台账，对上季度债务情况进行梳理，形成内控自检自查报告，报送风控与审计法务部。	财务管理部	资金管理岗	1.还款计划 2.内控自检自查报告	每月	一般控制	《债务风险预警应急处置管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		债务应急处置	CA30	发生债务风险事件的所属公司，应加强与债权人的沟通，制定债务风险应对方案，采取应急处置措施，化解债务风险。应急处置措施包括但不限于以下内容：资产盘活；引入投资者；加强收款、控制支出；债务重组和其他措施。	财务管理部	资金管理岗	债务风险应对方案	业务发生时	一般控制	《债务风险预警应急处置管理办法》
		债务应急总结	CA31	在债务风险事件应急处置过程中，发生债务风险事件的公司应当详尽、具体、准确地做好工作记录，及时汇总、妥善保管有关文件资料。 应急处置结束后，对债务风险事件应急处置情况进行评估，并形成书面总结。评估内容主要包括：债务风险事件形成原因、应急响应过程、应急处置措施、应急处置效果及对今后债务管理的持续影响等。	财务管理部	资金管理岗	债务风险应急处置评估报告	业务发生时	一般控制	《债务风险预警应急处置管理办法》
	财务资助管理	财务资助企业风险评估	CA32	公司提供财务资助之前，财务管理部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、战略证券部、投资等相关部门对财务管理部提交的议案进行审核。	财务管理部	资金管理岗	财务资助企业风险评估报告（议案）	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		提供财务资助审批	CA33	公司提供财务资助必须经董事会或股东大会审议，董事会审议提供财务资助时，除应当经全体董事的过半数审议通过外，必须经出席董事会的三分之二以上的董事同意并作出决议，且关联董事须回避表决；当表决人数不足三人时，应直接提交股东大会审议。公司独立董事和保荐机构或独立财务顾问应对该事项合法合规性、对公司的影响及存在的风险等发表意见。 提供财务资助事项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大会审议：（一）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%；（二）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%；（三）最近十二个月内财务资助金额累计计算超过公司最近一期经审计净资产10%；（四）深圳证券交易所或《公司章程》规定的其他情形。 公司不得为《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（或者其他组织）和关联自然人提供资金等财务资助。 公司财务管理部在董事会或股东大会审议通过后，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。	财务管理部	资金管理岗	提供财务资助审议纪要	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		提供财务资助信息披露	CA34	战略投资与证券事务部应当在公司董事会审议通过后的二个交易日内公告披露提供财务资助事项。 对于已披露的财务资助事项，公司还应当在出现以下情形之一时及时披露相关情况以及拟采取的措施： （一）被资助对象在约定资助期限到期后未能及时还款的； （二）被资助对象或者就财务资助事项提供担保的第三方出现财务困难、资不抵债、现金流转困难、破产及其他严重影响还款能力情形的； （三）深圳证券交易所认定的其他情形。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	提供财务资助事项披露公告	业务发生时	关键控制	《提供财务资助管理办法》
	委托理财管理	委托理财决策	CA35	公司年初根据预算情况对银行委托理财产品需求进行预估，并形成<委托理财议案>提交公司董事会审批，若达到需股东大会决策权限的需提交股东大会审议通过： 使用闲置自有资金 ，委托理财金额连续十二个月内累计达到或超过公司最近一期经审计净资产 50%且绝对金额超过 5000 万元人民币的；委托理财金额连续十二个月内累计产生的利润达到或超过公司最近一期经审计净利润的 50%。 年度理财议案经董事会或股东大会审议通过后，董事会授权公司管理层负责安全性高、流动性好、低风险的稳健型银行理财产品（风险等级为 R2 及以	财务管理部	资金管理岗	委托理财议案	每年	一般控制	《委托理财管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				下)、结构性存款的具体组织实施,并签署相关合同文件;其它风险可控类理财产品需 单独履行决策审批 程序后实施。 涉及 使用闲置募集资金 进行委托理财的,必须按《公司募集资金使用管理办法》的规定履行审批程序。 全资子公司和控股子公司进行委托理财视同公司的委托理财行为,按照本制度的相关规定上报公司审批,未经审批不得进行任何委托理财。						
		委托理财信息披露	CA36	公司委托理财方案经董事会或股东大会审议通过后,应依照深圳证券交易所的要求及时履行信息披露义务。	财务管理部	资金管理岗	委托理财披露公告	业务发生时	关键控制	《委托理财管理制度》
		委托理财报告	CA37	定期报告: 公司每月结束后5日内,形成理财台账,向公司分管领导报告。每月10日前,公司财务管理部编制<财务分析报告>(含理财分析),并向公司管理层报告。 临时报告: 当委托理财业务发生受托人资信状况、盈利能力发生不利变化,或理财产品出现与购买时情况不符等风险时,公司财务管理部必须于事件发生1个工作日内报告管理层,并及时采取有效措施;开展委托理财业务子公司出现上述风险情形	财务管理部	资金管理岗	委托理财报告	每月	一般控制	《委托理财管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				时，必须于事件发生 1 个工作日内向公司财务管理部报告，公司财务管理部必须立即报告管理层，并及时采取有效措施。						
		委托理财风险监控	CA38	公司风控与审计法务部应指派专人对委托理财的合规性审核，对公司委托理财进行日常审计与监督，定期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、独立董事、监事会可以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。	财务管理部	资金管理岗	1.委托理财资金使用情况检查记录 2.委托理财专项审计	每月	一般控制	《委托理财管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《资金管理制度》	7	《业务招待管理办法》
2	《应收款项管理办法》	8	《应收款项管理办法》
3	《债务风险预警应急处置管理办法》	9	《债务风险预警应急处置管理办法》
4	《资金管理制度》	10	《提供财务资助管理办法》
5	《“三重一大”事项决策清单》	11	《委托理财管理制度》
6	《公务出差及差旅费开支管理制度》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	月度资金收支计划、月度资金收支计划执行情况表
2	开销户申请表、银行账户开（销）户备案表
3	银行存款对账单、银行存款余额调节表
4	银行预留印鉴更换审批表、银行预留印鉴携带外出审批表
5	资金审批单、预算调整审批单
6	大额资金支出审批单
7	差旅费报销单、出差申请单
8	业务招待费报销单
9	开通网上银行支付业务审批表、网上银行支付业务操作员授权审批表
10	网上银行支付业务操作员授权审批表、网上银行安全评估报告
11	网银支付审批单
12	网银支付交易凭证、网银支付交易不成功信息或对方退还入账凭证

序号	过程控制文件
13	现金日记账
14	现金盘点表
15	票据登记簿、银行有价证券台账、银行有价证券盘点表
16	支票借用申请表、支票使用登记簿
17	资金内部控制重大问题检查报
18	年度资金分析评估报告
19	往来单位信用档案
20	月度应收款项统计表、季度应收款项分析报告
21	应收款项清收方案
22	催收提醒函
23	应收款项核销报告、核销报告审核表、“三重一大”核销决策会议纪要
24	还款预警报告、或有债务情况报告
25	债务风险应对方案
26	债务风险应急处置评估报告
27	财务资助企业风险评估报告
28	提供财务资助审议纪要
29	提供财务资助事项披露公告
30	委托理财议案
31	委托理财披露公告
32	委托理财报告
33	委托理财资金使用情况检查记录、委托理财专项审计

第七章 筹融资管理

一、总述

筹融资管理是指企业根据其生产经营、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。

筹融资管理包括如下子流程：筹融资管理体系建设、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、募集资金管理、筹融资档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）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。

（2）对于重大筹融资方案，按照规定的审批权限和程序实行集体决策或联签，形成可行性研究报告、方案、决策审批文件，全面反映风险评估情况。

2. 资产安全目标

（1）对筹资方案进行严格审批，重点关注筹融资用途的可行性，评估自身债务偿付能力；认真审核筹资条款，避免因合同条款不完善带来潜在风险，使企业在未来可能发生的经济纠纷或诉讼中处于不利地位。

（2）加强债务偿还和股利支付环节管理，对偿还本息和支付股利等作适当安排，合理运用资金。

（3）建立严密的跟踪管理制度，严格按照筹融资方案确定的用途使用资金，由于市场变化等确需改变资金用途的，履行相应的审批程序，禁止擅自改变资金用途，严格执行监督管理，避免企业资金管理失控，或者资金被挪用而导致财务损失。

（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，建立筹资业务的记录、凭证和账簿，按照国家统一会计准则正确核算资金入账、本息偿还、股利支付等相关业务，避免企业债务和筹资成本不实。

（2）保留筹融资记录，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，确保筹资成本的正确；实时监督筹集资金使用情况，保证筹资活动符合筹资方案要求。

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。

(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估计，避免因决策失误导致的资金不足或过多，债务结构不合理。

5. 战略目标

(1) 制定完整的筹资战略规划，避免盲目筹资，制定合理的资本结构、资金来源结构、利率结构。避免影响企业战略发展，制约企业正常发展事项。

(2) 合理利用筹资方式、筹融资渠道，保证筹资成本的合理性，降低筹融资风险和财务风险。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 筹融资业务岗位分工：建立筹融资业务的岗位责任制，明确各岗位的权责；建立严格的授权审批制度和完善的筹资业务流程。

(2) 筹融资决策：分析筹资渠道，加强对筹资渠道的组合，准确估算企业未来现金流，对负债结构进行优化，建立严格的筹融资决策责任追究制度。

(3) 筹融资执行：规范订立并严格审核筹资合同，在必要情况下，筹融资执行过程中咨询法律顾问或相关专家；按照规定的用途使用资金，对资金进行合理调配。

(4) 筹融资偿付：准确计算、审核应偿付的本息，定期与资金提供方进行账务核对，严格偿付筹资本息的审批过程；及时清理、结算、收缴抵押或质押资产，注销有关担保合同。

(5) 筹融资财务控制：建立与筹融资相关的会计控制系统，加强财务分析，提前预测筹融资活动的财务风险。

2. 不相容职责

(1) 筹融资管理主要不相容职责：

A: 筹融资方案、计划拟订

B: 筹融资方案的决策、计划审批

C: 筹融资合同的审批

D: 筹融资合同的订立

E: 筹融资相关款项偿付审批

F: 筹融资相关款项偿付执行

G: 筹融资业务会计记录

H: 筹融资利息计算

I: 筹融资利息复核

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

备注: “X” 表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
筹融资管理	筹融资管理体系建设	筹融资管理制度建设	FM01	公司筹资一般包括权益性资本筹资（如吸收直接投资、发行股票等方式）、债务性资本筹资（如银行借款、发行债券、融资租赁、商业信用等方式）。公司制定了《资金筹集管理制度》、《募集资金使用管理办法》、《资金管理制度》等制度规定，对筹资管理实行“统一决策、集中管理、分级授权”的筹资管理模式。资金筹集全部由公司本部负责。下属分公司无权进行资金筹集，资金筹集活动应上报公司本部审批。	财务管理部	融资担保与理财岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《资金筹集管理制度》 《募集资金使用管理办法》 《资金管理制度》
		筹融资管理组织架构及部门职责	FM02	财务管理部： 是公司除战略投资引进和股权合作以外其他资金筹资的归口管理部门。 战略投资与证券事务部： 是公司战略投资引进和股权合作的归口管理部门。 风控与审计法务部等其他部门： 协调配合资金筹集工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度
		筹融资管理岗	FM03	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	人力资源部	组织与人	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		位设置		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。 不相容职责分离： 建立筹资业务岗位负责制，明确筹资相关部门和岗位的职责与权限，确保筹资业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。在筹资业务办理过程中，明确各岗位分工，不得由一人同时办理筹资业务流程中两项或两项以上工作。		才发展岗				限公司岗位说明书》
	筹融资计划管理	资金计划编制与审批	FM04	筹融资需遵循资本结构合理、筹资适度、低筹资成本、筹资期限合理等原则，对具体筹资方式、拟筹资金额、利率、利息、期间、资金成本、偿还方式等进行安排。 每年，公司各部门及所属成员单位应在编制本部门、单位经营计划和年度财务预算时，编制<资金需求和使用计划>，报公司财务管理部审核并汇总，编制公司<资金预算>，根据资金预算预测融资需求。连同全面预算一并完成决策流程。	财务管理部	财务分析与预算岗	1.资金需求和使用计划 2.资金预算	每年	关键控制	《资金筹集管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	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	公司筹融资以年度预算为基础，每年，在年度全面预算审批下达后，公司财务管理部、各所属成员单位根据预测融资需求编制<融资方案>，对拟筹资金额、筹资结构、期限、筹资方式、筹资渠道、筹资对象、筹资用途等予以明确，分析列示对各筹资渠道和方式的利弊，时机的选择、预计筹资成本、潜在的筹资风险和具体的应对措施以及偿债计划等。 各单位融资方案报公司财务管理部审核并汇编股份公司整体<融资方案>，整体融资方案应充分与公司战略目标、融资现状、国家现行货币政策、总体经济环境、金融市场状况等相结合。	财务管理部	融资担保与理财岗	融资方案	每年	关键控制	《资金筹集管理制度》
		筹融资方案调整	FM06	一般债务性资本筹集（如长短期银行借款）经财务部门负责人、财务总监审核，总经理审批。 重大经营项目的筹资，由财务管理不负责人组织相关部门，组成评估小组，对<融资方案>进行综合评估，关注筹融资与公司战略是否匹配、规模是否适当、成本是否维持较低水平、负债数额是否合理、风险与收益是否相宜等进行综合分析、评估，完成后出具<融资方案评估报告>与<融资方案>一并报送财务总监、总经理审核。 如内部评估能力受限或无法独立完成筹融资方案的评价（如权益性资金筹资），可外聘具有相应资质的专业机构进行可行性研究，出具<融资方案可行性研究	财务管理部	融资担保与理财岗	融资方案调整方案	业务发生时	一般控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				报告>，对筹融资方案风险进行全面分析，筹融资方案是否可行做出评价。						
		筹融资事项审批	FM07	总授信额度审批：经财务管理部负责人审核，相关部门会签，相关部门分管领导审核后，经总办会讨论、董事会审批。 内部借款：经财务管理部负责人审核，相关部门会签，相关部门分管领导审核后，由总办会审批。 对外筹资： （1）授信额度内信用借款：经财务管理部负责人审核，相关部门会签，相关部门分管领导审核后，由总办会审批。 （2）子公司筹资时需用公司资产抵押、质押担保或需由其他企业担保：经财务管理部负责人审核，相关部门会签，相关部门分管领导审核后，经总办会、董事会讨论，股东大会审批。 （3）子公司以自有资产抵质押对外借款：经财务管理部负责人审核，相关部门会签，相关部门分管领导审核后，由总办会审批。 发行股票、债券时、发行信托、吸收直接投资：筹资方案经董事会、股东大会审定后，如需经政府有关部门批准的，获得相关批文后方可实施。	财务管理部	融资担保与理财岗	融资申请（融资方案）	业务发生时	关键控制	《资金筹集管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				融资性内部增信： 按《公司章程》履行自身内部决策程序及权限审批后,履行相关备案手续。						
	筹融资活动实施	筹融资合同签订	FM08	筹融资事项经审批后，财务管理部负责牵头与融资机构商讨融资合同细节，公司相关部门从法律角度协助融资合同的谈判。合同签订程序详见“合同管理”流程。	财务管理部	融资担保与理财岗	1.合同审批表 2.筹融资合同（协议）	业务发生时	关键控制	《资金筹集管理制度》 《合同管理制度》
		筹融资项目台账管理	FM09	财务管理部应建立<融资业务台账>，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。	财务管理部	融资担保与理财岗	融资业务台账	定期	一般控制	《资金筹集管理制度》
		筹集资金台账管理	FM10	筹资款项到位当日，财务管理部应按借款类别在<筹资登记簿>中登记贷款主体、合同编号、贷款种类、合同金额、利率、合同期限、发放日期、到期日期、贷款余额、担保方式、资金走向等信息。	财务管理部	融资担保与理财岗	筹资登记簿	业务发生时	一般控制	《资金筹集管理制度》
		支付利息	FM11	债务性资本利息计算以<融资台账>为基础，每月融资人员根据本金、利率、期间等编制<利息计算表>，对应付利息进行测算。	财务管理部	融资担保	1.融资业务台账	每月	关键控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		或股利		融资人员将银行提供的银行利息回单所载金额与<利息计算表>金额进行核对，检查计算是否正确；财务会计对计算金额进行二次复核，如核对有差异，查找差异原因，并对台账、会计记录等进行更新、调整，如发现银行计算差错，及时与对方经办人联系进行处理；复核无差异融资人员编制<付款通知单>，经财务管理负责人、财务总监审批后偿付利息。 权益资本筹资根据公司经营情况，选择合理的股利分配政策，兼顾投资者近期和长远利益，避免分配过度或不足；股利分配方案需股东大会审议批准，并按监管要求进行披露。		与理财岗	2.利息计算表 3.付款通知单 4.银行回单			
		到期还本	FM12	每月融资人员对<筹资台账>、借款合同等进行检查，统筹安排资金，保证借款本金按时偿还，同时关注即将到期还本、偿付利息事项，以确保资金合理安排资金调度。 偿还本金时，按公司付款审批流程办理，经财务管理部负责人、财务总监、总经理审批后执行本金偿付。	财务管理部	融资担保与理财岗	1.融资业务台账 2.银行回单	每月	关键控制	无
	筹融资活动监	筹融资效果后评价	FM13	融资方案执行完成后即应该进行融资效果评价，由公司财务管理部在相关成员单位的协作下完成，评价结果应定期反馈公司决策层和相关成员单位，作为其后融资方案决策的依据。	财务管理部	融资担保与理财岗	融资效果后评价报告	业务发生时	关键控制	《资金筹集管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	督管理	债务风险管理	FM14	公司应建立健全融资风险管控体系，完善融资业务贷后风险管理流程，包括资金落地后用途风险监测，风险预警，跟踪管理，贷款本息按时支付等。 公司及所属成员单位应关注预警信号，相关风险管理人员应及时关注全公司资金到款情况，定期定时提醒借款主体公司提前准备还款及调头资金，对可能或已经影响借款不能偿还等对公司整体信用产生不良影响或潜在风险进行预警提示。 所属成员单位执行的融资项目，各成员单位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。	财务管理部	融资担保与理财岗	无	定期	关键控制	《资金筹集管理制度》
	募集资金管理	募集资金专款专用	FM15	公司募集资金专款专用，应审慎选择商业银行并开设募集资金专项账户。应当在募集资金到位后1个月内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>。 募集资金原则上应当用于公司主营业务，不得用于证券投资、衍生品交易等高风险投资或者为他人提供财务资助，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。公司不得将募集资金用于质押、委托贷款或其他变相改变募集资金用途的投资。	财务管理部	资金管理岗	1.银行账户清单 2.募集资金三方监管协议	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		募集资金使用计划管理	FM16	凡涉及一笔募集资金的支出，均须由有关部门提出资金使用计划。 应由公司投资部门根据《公司章程》的有关规定，拟订投资项目和资金的筹集、使用计划，由项目公司财务人员、财务负责人及公司负责人签字，报股份财务管理部审核后，由财务管理部负责人、事业部负责人、财务分管领导审批。	财务管理部	资金管理岗	1.资金募集计划 2.募集资金使用计划	业务发生时	关键控制	《募集资金使用管理办法》
		募集资金支出管控	FM17	资金支出申请按《核决事项表》报批，具体程序详见内控手册“资金管理”章节“资金支出”流程。 资金使用进度管理： 投资项目部门应按公司申请文件中承诺的募集资金投资计划进度实施，定期向财务管理部提供具体<工作进度计划>。 财务管理部应每季度检查项目实施进度等情况，建立募集资金使用台账，并进行募集资金投资计划实施进度情况的年度复核工作。 资金计划差异管理： 募集资金投资项目实际投资进度与投资计划存在差异的，公司应当解释具体原因。 募集资金投资项目年度实际使用募集资金与最近一次披露的募集资金投资计划当年预计使用金额差异超过30%的，公司应当调整募集资金投资计划，并在募集资金存放与使用情况的专项报告和定期报告中披露最近一次募集资金年度投资计划、目前实际投资进度、	财务管理部	资金管理岗	1.工作进度计划 2.季度、年度检查报告 3.募集资金投资计划调整方案	每季	关键控制	《募集资金使用管理办法》 《核决事项表》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				调整后预计分年度投资计划以及投资计划变化的原因等。						
		募集资金运用监督	FM18	定期检查：公司当年存在募集资金运用的，公司董事会应当每半年度对募集资金的存放与使用情况进行全面核查，出具半年度及年度<公司募集资金存放与实际使用情况的专项报告>，并聘请会计师事务所对年度募集资金存放与使用情况出具鉴证报告。 外部监督管理：经二分之一以上独立董事同意，独立董事可以聘请会计师事务所对募集资金存放与使用情况出具鉴证报告。董事会应当在收到前款规定的鉴证报告后及时公告。如鉴证报告认为上市公司募集资金的管理和使用存在违规情形的，董事会还应当公告募集资金存放与使用情况存在的违规情形、已经或者可能导致的后果及已经或者拟采取的措施。保荐机构或	财务管理部	资金管理岗	1.公司募集资金存放与实际使用情况的专项报告 2.募集资金存放与使	定期	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				者独立财务顾问发现上市公司、商业银行未按约定履行三方协议的，或者在对公司进行现场检查时发现公司募集资金管理存在重大违规情形或者重大风险的，应当及时向深交所报告。			用鉴证报告			
		募集资金信息披露	FM19	公司募集资金投资项目变更实施主体、实施方式，取消或者终止原募集资金项目，实施新项目变更募集资金用途的，应当在董事会审议通过后 2 个交易日内公告。 公司应当将独立外部机构出具的年度募集资金存放与使用情况鉴证报告与定期报告同时在符合条件的媒体上披露。 战略投资与证券事务部根据监管机构要求，及时公告披露募集资金使用情况。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	募集资金使用公告	业务发生时	关键控制	《募集资金使用管理办法》
	筹融资档案管理	筹融资档案管理	FM20	筹融资事项涉及的审批记录、合同文件、项目资料等按《档案管理制度》及有关规定归档管理。	财务管理部	融资担保与理财岗	无	定期	一般控制	《档案管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《资金筹集管理制度》	5	《募集资金使用管理办法》
2	《募集资金使用管理办法》	6	《核决事项表》
3	《资金管理制度》	7	《档案管理制度》
4	《合同管理制度》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	资金需求和使用计划、资金预算
2	融资方案
3	融资方案调整方案
4	融资申请（融资方案）
5	合同审批表、筹融资合同（协议）
6	融资业务台账
7	筹资登记簿
8	融资业务台账、利息计算表、付款通知单、银行回单
9	融资业务台账、银行回单
10	融资效果后评价报告
11	银行账户清单、募集资金三方监管协议
12	资金募集计划、募集资金使用计划
13	工作进度计划、季度、年度检查报告、募集资金投资计划调整方案

序号	过程控制文件
14	公司募集资金存放与实际使用情况的专项报告、募集资金存放与使用鉴证报告
15	募集资金使用公告

第八章 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。包括对内投资与对外投资，对内投资主要指公司对内进行的资产购进，对外投资指以货币购买企业发行的股票和公司债券，间接参与企业的利润分配等。本章所指投资管理，主要指对外投资管理活动。

投资管理包括如下子流程：投资管理体系建设、年度投资计划管理、投资项目发起与立项、投资项目实施、投资项目评价与监督、投资项目信息与档案管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

(1) 按照规定的权限和程序对投资项目进行决策审批，重点审查投资方案是否可行、投资项目是否符合国家产业政策及相关法律法规的规定，是否符合公司投资战略目标和规划、是否具有相应的资金能力、投入资金能否按时收回、预期收益能否实现，以及投资和并购风险是否可控等，防止因重大差错、舞弊、欺诈而使公司遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

(2) 重大投资项目，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，对投资项目运营情况进行全面了解；加强对外投资相关权益证书的管理，建立相关记录，未经授权人员不得接触权益证书，定期对权益证书进行清点、核对。

(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) 加强对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) 财会部门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，科学确定投资项目，拟订投资方案，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跟踪管理, 及时收集被投资方经审计的财务报告等相关资料, 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做出明确规定。

5. 战略目标

(1) 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。

(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。

(3) 根据公司业务发展, 实现投资主体多元化, 分散投资风险。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 岗位设置与职责: 合理设置投资业务人员组合, 建立岗位责任制, 明确职责分工; 实行岗位轮换制度, 对投资业务中关键岗位人员进行定期轮岗。

(2) 授权审批: 建立规范的投资业务授权审批流程, 设置完善的投资业务责任追究机制。

(3) 投资可行性决策: 安排合理资金投放结构, 进行科学严谨的投资可行性研究, 在法律顾问的参与下签订投资合同或协议。

(4) 投资执行控制: 建立科学、完整的投资业务执行方案, 制定专门机构或个人对投资项目进行跟踪管理, 加强对投资项目执行中会计系统的控制。

(5) 投资处置: 制定明确、规范的投资处置方式和程序, 真实完整地记录投资业务并保存相关的文件资料。

2. 不相容职责

(1) 投资管理主要职责:

A: 对外投资项目可行性研究

B: 对外投资项目评估

C: 对外投资决策

D: 对外投资的执行

E: 对外投资计划编制

F: 对外投资计划审批

G: 对外投资合同的签订

H: 对外投资处置的审批

I: 对外投资处置执行

J: 对外投资绩效评估

K: 对外投资会计记录

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

备注: “X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
投资管理	投资管理体系建设	投资管理制度建设	IM01	公司投资主要包括固定资产投资、股权投资、无形资产投资和风险投资，制定了《投资管理制度》、《风险投资管理制度》、《可行性研究报告、初步设计及概算评审管理办法》、《投资项目决策管理办法》、《投资管理委员会议事规则》、《投资项目经济评价管理办法》、《投资项目后评价管理办法》、《投资项目后评价实施细则》、《违规经营投资资产损失责任追究办法》等制度规定，对投资项目立项、调查评估、审批、信息披露及档案管理等控制环节进行了规定。	战略投资与证券事务部	投资管理岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《投资管理制度》、《风险投资管理制度》、《可行性研究报告、初步设计及概算评审管理办法》、《投资项目决策管理办法》、《投资管理委员会议事规则》、《投资项目经济评价管理办法》、《投资项目后评价管理办法》、《投资项目后评价实施细则》、《违规经营投资资产损失责任追究办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		投资管理组织架构及部门职责	IM02	股东大会：是公司投资决策机构，对包括经营方针和投资计划、公司增加或减少注册资本、对外投资项目等重大事项作出决议，重大投资项目须经“三重一大”会议集体讨论后报股东大会审批。 董事会：负责在股东大会授权范围内决定对外投资事项。 总经理办公会：是公司投资的主要负责机构，负责对投资项目进行审议，经审议通过的对外投资方案按决策权限提交董事会审批。 战略投资与证券事务部：是公司投资管理工作的归口管理部门，负责投资行业数据调研收集、项目立项、可行性研究、资产评估、尽职调查、项目资料整理等日常工作。投资项目确定后战略投资与证券事务部（董事会、监事会办公室）根据监管机构要求及时进行信息披露。 风控与审计法务部：是投资的法律事务主管部门，负责投资项目前期法律尽职调查，根据项目需要出具法律意见书，协助业务部门起草投资合同文本并对合同文本进行法律审查，负责组织开展投资项目后评价工作。 财务管理部：参与可行性研究、投资项目投融资方式、规模、股权结构设计等工作，办理出资手续；投资后对被投资项目进行后续财务评价，编	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				制投资情况报告，参与投资资产处置方案的编制；负责风险投资中的投资运作及管理。 纪委办公室： 负责投资项目的前期事项进行检查，界定项目实施过程中出现问题的责任，跟踪监督项目实施、进展状况等，对投资项目进行定期审计。						
		投资管理岗位设置	IM03	战略投资与证券事务部投资管理岗： 负责公司年度投资计划管理、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公司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 风控与审计法务部投后评价与监事会事务岗： 协助部长、副部长开展工作，负责公司投资后评价相关工作；负责监事会管理、监事履职管理相关工作。 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，确保办理对外投资业务的不相容岗位相互分离、制	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				约和监督。在对外投资业务授权、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。						
	年度投资计划管理	年度投资计划编制审批	IM04	每年，由战略投资与证券事务部根据公司战略规划和年度总体经营目标，牵头编制<年度投资计划>，有关部门参与编制工作提出相关意见。公司年度投资计划由投资管理委员会初步审核后，按“三重一大”事项决策流程，经党委会前置研究，总经理办公会、董事会讨论，股东大会决议后，报上级单位备案。	战略投资与证券事务部	投资管理岗、资本运作岗	年度投资计划	每年	关键控制	《投资管理制度》 《投资管理委员会议事规则》
		年度投资计划调整	IM05	原则上已批准的投资计划不作调整，确需调整的，由战略投资与证券事务部拟定<调整方案>，经投委会初步审核后，经党委会前置研究后，报总经理办公会决策并履行上级主管机构申请或报备程序。	战略投资与证券事务部	投资管理岗、资本运作岗	年度投资计划调整方案	业务发生时	一般控制	《投资管理制度》 《投资管理委员会议事规则》
	投资项目发起	投资项目发起	IM06	由战略投资与证券事务部负责收集、准备投资项目发起立项程序资料，对投资项目进行初步评估，对被投资企业资信情况进行基础调查，项目单位负责编制<投资项目建议书（投资方案）>及	战略投资与证	投资管理岗、资本	1.投资项目建议书（投资	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《核决事项表》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	与立项			<投资项目发起议案>，报投委会、风委会审核，总经理办公会讨论是否同意项目发起，同意发起的项目方可执行立项程序。 原则上纳入年度投资计划的项目须完成项目发起或立项决策程序。未列入公司年度投资计划的项目不得开工和开展施工准备。项目年度投资总规模必须控制在公司下达的投资计划内。 注：建设类项目、更新改造项目、股权转让、兼并收购、增资扩股项目按发起、立项两个阶段决策；成立公司、清算注销公司、对已成立公司同比例增资扩股项目可直接到立项阶段；外购固定资产参照立项阶段决策。	券事务部	运作岗	方案) 2.投资项目发起议案			
		投前尽职调查	IM07	在投资项目初步确定后，战略投资与证券事务部组织公司财务、法务相关部门开展项目考察分析工作，由战略投资与证券事务部编写<尽职调查报告>，或按实际管理需求聘请资质符合要求的外部机构编写<尽职调查报告>。	战略投资与证券事务部	投资管理岗、资本运作岗	1.法律尽职调查报告 2.财务尽职调查报告	业务发生时	关键控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		可行性分析	IM08	战略投资与证券事务部应对投资的目标、规模、资金来源、投资方式、投资风险与收益等进行重点分析、评价，对可行性研究报告进行审查，经战略投资与证券事务部部门负责人、分管领导审核后，聘请外部中介机构或专家出具评审意见。	战略投资与证券事务部	投资管理岗、资本运作岗	可行性研究报告	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《风险投资管理制度》 《可行性研究报告、初步设计及概算评审管理办法》 《投资项目经济评价管理办法》 《核决事项表》
		风险审查与分析	IM09	投资项目在投资决策前，项目单位须单独编制全面完整的投资项目风险分析报告，投资金额在1亿元人民币以上的项目需由独立第三方有资质的咨询机构出具投资项目风险分析报告，其他重要项目如需要也可由独立第三方有资质的咨询机构出具投资项目风险分析报告。	项目单位	相关岗位	风险分析报告 风险投资审查意见	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《投资项目经济评价管理办法》
		对外核准与备案	IM10	公司在中国境内投资建设的固定资产投资项，需按有关外部规定向国家和地方政府有关部门核准、备案，由公司相关职能部门按国家和地方政府相关规定执行。原则上项目初（预）可研完成后，并取得国家或地方能源局开展前期工作的批	项目单位	相关岗位	1.国家或地方能源局开展前期工作的批复（路	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				复（路条），启动立项决策，项目具备核准条件后向国家或地方发改委上报项目申请报告。			条） 2.项目申请报告			
		投资项目决策立项	IM11	公司投资计划内项目，由项目单位编制<投资项目立项议案>、可行性研究报告及相关投资立项资料，由投委会、风委会审核，经党委会前置研究后，按《核决事项表》中不同投资金额对应的审批权限，依次报公司战略投资与证券事务部、总经理办公会、董事会、股东大会等决策机构决议，按国资委监管相关规定向上级主管机构履行申请或报备程序。 原则上纳入年度投资计划的项目须完成项目发起或立项决策程序。未列入公司年度投资计划的项目不得开工和开展施工准备。项目年度投资总规模必须控制在公司下达的投资计划内。 注：境内项目以资本金内部收益率（税后）不低于 8%进行决策和考核管理。公司资产负债率超过 80%时，应审慎开展新增投资项目；投资主体	战略投资与证券事务部	投资管理岗	1.投资项目立项议案 2.投资立项决议	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《风险投资管理制度》 《投资项目经济评价管理办法》 《核决事项表》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				资产负债率超过 100%时，原则上禁止开展新增投资项目。						
	投资项目实施	投资合同法律审核与签订	IM12	由项目单位拟定股权、固定资产投资类<投资合同/协议>，提交公司风控与审计法务部、公司法律顾问进行审核并出具法律意见，按公司合同审核审批程序报批后，经办部门办理合同（协议）的签署。	风控与审计法务部	法务合规岗	投资合同或协议	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《风险投资管理制度》
		投资项目开工	IM13	经公司决策同意、已向外部单位报批报备的建设类固定资产投资项目开工，由经营管理部发起，经经营管理部分管领导审核，提交总经理办公会审批。项目开工经审批后，应通过国家建立的项目在线监管平台如实报送项目开工建设信息。项目自核准机关作出予以核准决定或者同意变更决定之日起 2 年内未开工建设，需要延期开工建设的，应在 2 年期限届满的 30 个工作日前，向核准机关申请延期开工建设。	经营管理部	计划运营岗	开工令	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《工程建设管理制度》
		投资项目实施	IM14	项目单位根据经过批准的投资建设书（投资方案）实施投资活动，战略投资与证券事务部根据项目情况指定相关部门、人员对投资项目进行跟踪管理，随时掌握被投资单位财务状况和经营成	战略投资与证	投资管理岗	无	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《风险投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				果，定期组织对外投资质量分析，发现异常情况，及时报告，以便及时调整投资策略或制定投资退出策略。 投资项目在实施过程中，如因经济、投资环境，被投资方等变化需对投资方案进行变更时，项目单位根据情况，按投资审批流程重新办理投资项目审核、审批。战略投资与证券事务部根据证券监管机构要求，在发生对外投资事项时，对投资项目、投资进展情况进行相应披露。 注：境内项目以资本金内部收益率（税后）不低于 8%进行决策和考核管理。	证券事务部					《投资项目经济评价管理办法》
		投资中止	IM15	由项目单位提出项目<中止方案>，形成项目<中止分析报告>，并向公司提出项目<中止申请>，按内控手册“投资管理”章节“投资项目立项决策”流程决策。发生相应费用的，中止报告应提交总经理办公会审议。按国资监管相关规定向上级主管机构履行申请或报备程序，由项目单位按中止方案实施。	战略投资与证券事务部、项目单位	战略投资与证券事务部投资管理岗、项目单位	1.中止方案 2.中止分析报告 3.中止申请表	业务发生时	一般控制	《投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						相关岗位				
		投资重启	IM16	经决策中止的项目，如具备重新启动条件后，由项目单位分析项目启动的原因、条件、继续推进的可行性、风险应对措施等形成<分析报告>，并公司提出项目<启动申请>，按内控手册“投资管理”章节“投资项目立项决策”流程程序决策。	战略投资与证券事务部、项目单位	战略投资与证券事务部投资管理岗、项目单位相关岗位	1.项目重启分析报告 2.启动申请	业务发生时	一般控制	《投资管理制度》
		投资终止	IM17	股权投资项目、未开工建设类及更新改造类固定资产项目：应形成正式终止报告上报后终止，如发生相应费用的，终止报告应提交公司总经理办公会审议。 已开工建设类及更新改造类固定资产项目：由项目单位提出项目<终止方案>，形成项目<终止分析报告>，向公司提出项目<终止申请>，按内控手册“投资管理”章节“投资项目立项决策”流	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、	股权投资或未开工项目：终止报告已开工项目：终止方	业务发生时	一般控制	《投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				程程序决策。此类终止项目需履行完成投后评价程序，按国资监管相关规定向上级主管机构履行申请或报备程序后，由项目单位按终止方案在1年内实施处置。涉及资产转让的，按内控手册“投资管理”章节“投资项目立项决策”流程执行；涉及资产内部利用的，项目单位建立资产移交清单进行资产移交；涉及资产处置的，按资产处置相关管理制度办理。	项目单位	项目单位相关岗位	案、终止分析报告、终止申请表			
		投资退出	IM18	因外部条件发生重大变化不具备开发价值或因战略重大调整的，投资项目经报公司决策批准，完成工商变更和（或）资产交割后完成退出。 产权转让： 履行完成投后评价程序和内部决策程序后，按投资项目的发起及立项程序进行决策，详见内控手册“投资管理”章节“投资项目立项决策”流程。产权转让事项具体要求按资产交易相关规定执行。 清算注销： 履行完成投后评价程序后，按内控手册“投资管理”章节“投资项目立项决策”流程程序执行。	战略投资与证券事务部	投资管理岗	投资退出申请表	业务发生时	一般控制	《投资管理制度》
	投资项目评价	投资项目	IM19	凡需要编制可行性研究报告的项目，应在项目投资完成后开展项目后评价工作。 后评价计划制定： 每年初，由风控与审计法务部	风控与审	投后评价与监	1.投资项目后评价年	定期	关键控制	《投资项目后评价管理办法》 《投资项目后评价

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	与监督	后评价		牵头制定<后评价工作年度计划>及<实施方案>,报总经理办公会审议后于每年2月10日前报送相关机构并下发执行。亦可依据业务主办部门的申请,制定<后评价工作临时计划>,经总经理办公会决策后下发执行。 后评价工作开展: 由风控与审计法务部牵头定期组织实施后评价工作,编制<后评价报告>,或委托中介机构进行评价,出具独立<后评价报告>。对于后评价报告提出的问题、意见、建议,应深入研究并制定<成果应用和整改方案>,对问题及时整改完善。 后评价问题整改及工作总结: 由风控与审计法务部跟踪督促后评价成果应用和整改效果。每年末,由风控与审计法务部编制<投资后评价年度工作总结>,与上年度投资后评价年度总结报告一同报总经理办公会审议后,于次年2月10日前报送相关机构。 注:投资后评价实施时间要求: (1) 股权投资项目,一般应在公司登记手续或产权交割手续完成(多次交割的,则以达到合并报表条件的交割时点起算),进入正常运营状况两个完整会计年度后的次年开展后评价。 (2) 对于固定资产投资项目,特别是重大技改	计法务部	董事会事务岗	度工作计划 2.投资项目后评价工作临时计划 3.投资项目后评价实施方案 4.投资项目后评价报告 5.投资后评价成果应用和整改方案 6.投资后评价			实施细则》 《违规经营投资资产损失责任追究办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				项目，一般在完工投产或竣工验收（以两者中较迟的时点为准），进入正常运营状况两个完整会计年度后的次年开展后评价。 （3）对于上述股权投资和固定资产投资项目，如投资回报期限较长的（≥8年），应在其投资回报期（根据可研报告确定）过半后再次开展后评价。 （4）对于金融投资项目，应每年开展一次后评价。			年度工作总结			
		投资活动责任追究	IM20	对外投资追责范围： 公司对所拥有及管理范围内的国有资产承担保值增值责任，若投资项目因违规经营造成损失的，依照《云南省国有企业违规经营投资资产损失责任追究办法（试行）》、《云南省容错纠错办法（试行）》、《云南省省属企业违规经营投资问题线索查处工作指引》等国家法律法规及《违规经营投资资产损失责任追究制度（试行）》等相关制度的规定追究投资管理过程中相关人员的责任。 风险投资追责范围： 由于风险投资工作失职或违反《风险投资管理制度》保密义务相关规定，给公司带来严重影响或损失的，公司将根据情况给予该责任人相应的批评、警告、直至解除劳动合同等处分；情节严重的，将由中国证券监督管理	风控与审计法务部、战略投资与证券事务部	投资管理岗	无	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《风险投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				委员会给予行政及经济处罚；涉嫌犯罪的，将案件移送司法机关处理。						
	投资项目信息与档案管理	投资信息保密管理	IM21	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。战略投资与证券事务部应如实、完整记录内幕信息在公开前的报告、传递、编制、审核、披露等各环节所有内幕信息知情人名单，做好<内幕信息知情人档案>登记和报送工作，董事长与董事会秘书应当对内幕信息知情人档案的真实、准确和完整签署书面确认意见。应在内幕信息公开披露的同时，按要求将相关内幕信息知情人登记表报送证券监管机构备案。公司与外部机构或个人发生涉及内幕信息范围相关业务时，应签订<承诺书>。在内幕信息公开前，内幕信息知情人不得泄露该内幕信息，不得买卖公司证券，不得建议或配合他人买卖公司证券。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	1.内幕信息知情人档案（内部信息知情人登记表） 2.承诺书	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《内幕信息知情人管理制度》 《敏感信息管理制度》 《风险投资管理制度》 《信息披露事务管理制度》 《投资者关系管理制度》
		投资项目信息披露	IM22	公司对外投资应严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》及证监会、交易所的相关规定履行信息披露的义务，公司相关部门和所属公司应及时向公司董事会报告重大投资事项，并配合战略投资与证券事务部做好对外投资的信息披露工作。	战略投资与证券事务部	证券事务岗	无	业务发生时	关键控制	《投资管理制度》 《内幕信息知情人管理制度》 《敏感信息管理制度》 《风险投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				公司公开披露的信息在第一时间报送深圳证券交易所，公司在信息披露前应当按照深圳证券交易所的要求将有关公告和相关备查文件提交深圳证券交易所并上报中国证监会备案。公司公开披露的信息指定在《证券时报》、《中国证券报》和巨潮资讯网站 http://www.cninfo.com.cn 上公告，其他公共传媒披露信息不得先于指定报纸和指定网站，不得以新闻发布或答记者问等形式代替公司的正式公告。信息披露具体工作程序详见内控手册“公司治理”章节“信息披露”流程。 重大对外投资信息披露：公司对外投资应严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》及证监会、交易所的相关规定履行信息披露的义务。 风险投资信息披露：公司进行风险投资时，应在董事会或股东大会作出相关决议后2个工作日内向深圳证券交易所提及相关资料，进行信息披露，并按有关法律法规和交易所相关规则的规定履行持续性信息披露义务。						度》 《信息披露事务管理制度》 《投资者关系管理制度》
		投资项目	IM23	投资项目所形成的相关记录，所有投资决策、会计记录、相关文件、档案等所形成的书面记录文	战略投资与证	投资管理岗	投资项目档案	业务发生时	一般控制	《档案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		档案管理		件、资料，按公司《档案管理制度》及相关规定进行归档管理。	券事务部		移交记录			

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《投资管理制度》	8	《投资项目后评价实施细则》
2	《投资管理委员会议事规则》	9	《违规经营投资资产损失责任追究办法》
3	《核决事项表》	10	《内幕信息知情人管理制度》
4	《风险投资管理制度》	11	《敏感信息管理制度》
5	《可行性研究报告、初步设计及概算评审管理办法》	12	《信息披露事务管理制度》
6	《投资项目经济评价管理办法》	13	《投资项目后评价管理办法》
7	《工程建设管理制度》	14	《档案管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	年度投资计划
2	年度投资计划调整方案
3	投资项目建议书（投资方案）、投资项目发起议案
4	法律尽职调查报告、财务尽职调查报告
5	可行性研究报告
6	风险分析报告、风险投资审查意见
7	国家或地方能源局开展前期工作的批复（路条）、项目申请报告
8	投资项目立项议案、投资立项决议
9	投资合同或协议
10	开工令

序号	过程控制文件
11	中止方案、中止分析报告、中止申请表
12	项目重启分析报告、启动申请
13	股权投资或未开工项目：终止报告；已开工项目：终止方案、终止分析报告、终止申请表
14	投资退出申请表
15	投资项目后评价年度工作计划、投资项目后评价工作临时计划、投资项目后评价实施方案、投资项目后评价报告、投资后评价成果应用和整改方案、投资后评价年度工作总结
16	内幕信息知情人档案（内部信息知情人登记表）、承诺书
17	投资项目档案移交记录

第九章 采购管理

一、总述

采购业务指通过招标、非招标的采购方式，购买物资（或接受劳务、发包工程项目）及支付款项等相关活动。

采购管理包括如下子流程：采购管理体系建设、采购计划与方式选用管理、招标采购程序、非招标采购程序、采购实施过程管理、供应商管理、代理机构使用管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）严格控制采购行为，按照国家法律法规和企业制度规定进行，避免遭受外部处罚、经济和信誉损失。

（2）规范采购审批权限，防止因重大差错、舞弊、欺诈而导致损失。

（3）确保招标活动依照国家法律法规要求的法定程序公开进行，防止招标中的不正当竞争、钱权交易、索贿受贿等非法和腐败行为。

（4）严格梳理公司业务活动范围，对照国家法律法规，具备采用招标采购的，一律使用招标采购，创造公平竞争的业务环境。

2. 资产安全目标

（1）对供应商建立科学的评估体系，合理选择供应商和采购方式，制定科学的招投标或定价机制，规范授权审批程序，防范舞弊或遭受欺诈。

（2）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。

（4）通过招标使公司获得更有竞争力的合作方，以合理的价格发包工程、采购设备材料、获得服务，使得资金的使用更为合理有效。

3. 财务报告目标

（1）按照规定的方式进行付款和对账，做到账实相符。

4. 经营目标

（1）合理安排采购计划，准确预测市场变化趋势，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）请购依据充分合理、相关审批程序规范正确，避免企业资产损失、资源浪费或发生舞弊。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 岗位设置与审批：建立采购业务岗位责任制，明确相关部门和岗位的职责、权限，制定并严格执行采购业务申请审批流程。

(2) 采购预算与计划：开展合理且具有前瞻性的采购预算，并及时修正；制定与生产相协调的采购计划，构建一套切实可行的采购预算及计划管理制度。

(3) 供应商管理：建立供应商准入、考核、奖惩、淘汰制度，确定采购方式及供应商选择办法，建立并随时更新供应商档案，加强供应商资格的动态审核。

(4) 确定采购价格：企业对主要的采购物资进行价格跟踪，健全采购定价机制，科学合理地确定采购价格。

(5) 招标过程管理：选择恰当的招标方式；严格按照相关规定及项目需求编制招标文件；科学、合理的编制项目预算和费用拦标价（底价）；合法、规范的办理招标备案手续；严格进行资格预审，让有竞争力的企业参与竞标；规范开展勘察现场及答疑工作；按照规范程序接收投标文件。

(6) 定标签约：开标、评标、定标工作规范、公开、透明；相关中心（部室）（如纪委办公室等）参加开标、评标等过程监督；严格选派专家参与评选工作；根据中标内容进行公平谈判并签订合同。

(7) 签订采购合同：审核采购合同签约主体的资格，确保准确表述合同条款，明确权利、义务和违约责任，规范审查合同的合法性、可行性，做好已签约合同的保管工作。

(8) 供应管理：跟踪供应商的生产过程，加强巡视、点检或监造，加强对物流运输环节的管控，进行采购全过程的登记或信息化管理。

(9) 验收及付款：建立规范的采购验收程序、方法和标准，按照规定的方式及流程进行付款及对账工作。

2. 不相容职责

(1) 采购管理主要职责

- A: 采购需求的编制
- B: 采购需求的审批
- C: 采购询价
- D: 报价信息接收
- E: 采购合同的拟定
- F: 采购合同的审批
- G: 采购过程跟踪

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: 往来账项核对

M: 采购相关会计记录

(2) 采购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													
C				X									
D													
E						X							
F							X	X					
G								X					
H													
I										X	X		X
J											X	X	X
K												X	
L													
M													

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
采购管理	采购管理体系建设	采购管理制度建设	PR01	公司制定《采购管理制度》和《招标管理委员会议事规则》，明确采购管理机构及职责、采购项目分类及采购方式、分标方案及采购计划管理、招标与非招标采购管理、供应商选聘标准及考核管理、投标管理、代理机构使用管理、监督检查的要求。	经营管理部	招标与采购岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》
		采购管理组织架构及部门职责	PR02	经营管理部是公司采购业务的归口管理部门，负责公司采购的日常管理、协调与服务支持等工作。 招标管理委员会是公司招标工作的领导和决策机构。招委会设主任一名，由公司总经理担任；设委员若干名，分别由公司副总经理、董事会秘书、财务总监、新能源事业部分管招标工作副总经理、总经理助理及主要部室负责人担任。招标管理委员会下设招标管理委员会办公室，负责招委会日常工作、落实招委会的各项决议和决定；招标办设在公司经营管理部，招标办主任由经营管理部负责人担任。 办公室负责审查公司本级的采购项目预算和涉及信息化服务的项目。战略投资与证券事务部负责协助经营管理部对各所属公司上报的投资类采购计划及关联交易事项进行审核，审查是否具备招标条件，以及对达到披露条件的、因采购形成的关联交易履行审批及披	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				露程序。 财务管理部 负责审查公司管控范围内采购事项涉及的财务事项内容。 风控与审计法务部 负责抽查审计采购业务，对采购文件进行合规性审查。 纪委会办公室 对 20 万以上的采购项目进行现场监督，对 20 万及以下的采购项目进行抽查检查，对重点工程项目采购进行全过程监督检查。。						
		采购管理岗位设置	PR03	经营管理部招标与采购岗：负责建立健全公司采购及合同管理制度及体系，包括制度建设、流程管理；管理公司合同管理系统，推进电子采购平台建设等；建立公司供应商管理库等；组织编制公司年度采购计划并监督执行、考核。 招委会会议的程序：（1）招委会会议由招委会主任或受托委员主持；（2）招标办汇报委员参会情况以及会议准备情况；（3）议案发起单位向招委会汇报议案情况；（4）议案归口的机关部室汇报议案初步审查意见；（5）招标办汇报初审意见；（6）全体参会委员就议案进行询问并发表意见和建议；（7）招委会委员进行表决；（8）招委会主任总结会议。 各委员一人一票、平等充分、实名制明确发表意见，会议议案经三分之二参会委员表决同意则视为通过，并在会后形成书面会议纪要。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	采购计划与方式选用管理	采购计划编制与审批	PR04	年度招标采购计划： （1）股份公司：公司各部门需依据公司整体预算安排，综合考虑库存、市场等因素编制<部门年度招标采购计划>，经各部门负责人审核、各部门分管领导审批后，报经营管理部收集、整理、汇编为<公司年度招标采购计划>，提交招委会审议。 （2）下属公司：采用公开招标的项目经内部决策审批同意、工程建设项目按批复的项目分标方案经内部决策审批同意后，将招标计划报股份公司经营管理部审核，提交股份公司招委会审批。 年度非招标采购计划： （1）股份公司：由经营管理部下发<上报年度非招标采购计划的通知>，各部门填报<本部门非招标采购计划>，经本部门负责人审核、分管领导审批或组织会审后，报经营管理部备案、汇编为<公司年度非招标采购计划>。 （2）下属公司：由股份公司经营管理部下发<上报年度非招标采购计划的通知>，所属公司编制<所属公司年度非招标采购计划>，经内部决策程序审批后，报股份公司经营管理部备案。 注：采购计划不作为采购项目发起的依据，公司各部	经营管理部	招标与采购岗	1.股份公司各部门年度招标、非招标采购计划 2.股份公司年度招标、非招标采购计划 3.所属公司年度招标、非招标采购计划 4.上报年度非招标采购计划的通知	每年	关键控制	《采购管理制度》 《核决事项表》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				室在开展采购工作前，需报公司审批同意后方可开展采购工作。						
		采购方式选用	PR05	工程建设项目采购方式选用：达到依法必须招标范围的（包括：施工单项合同估算价在 400 万元人民币以上；重要设备、材料等货物的采购，单项合同估算价在 200 万元人民币以上；勘察、设计、监理等服务的采购，单项合同估算价在 100 万元人民币以上），必须采用公开招标。未达到必须招标的规模标准或符合《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，可选择邀请招标、竞争性谈判采购、询价采购、单一来源采购。 生产经营项目采购方式选用：按照管理层级划分，采购事项获得批准后，可选择公开招标、邀请招标、竞争性谈判采购、询价采购、单一来源采购。 紧急采购方式选用：为满足紧急情况下需要，经本单位采购管理机构批准，紧急采购可以采用询价、竞争性谈判和单一来源等非招标采购方式。	经营 管理部	招 标 与 采 购 岗	招 标/ 采 购 方 案、 文 件	业 务 发 生 时	关 键 控 制	《采购管理制度》
	招标采购程序	分标方案制定	PR06	应结合工程项目的建设特点、专业要求、审定的初步设计或技改方案及实际情况等因素，对经公司立项同意开展的新建项目（含改扩建，技改）制定分标方案，并上报公司审批。	经营 管理部	招 标 与 采 购 岗	分 标 方 案 及 审 批 流	业 务 发 生 时	一 般 控 制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				经批复的分标方案原则上不得更改，若有特殊情况确需调整时，应报公司重新审批。						
		招标采购发起	PR07	由招标项目取得公司分标方案、年度招标计划批复后，招标经办部门向公司提出<招标申请>，经审核通过后，招标经办部门组织开展<招标文件>的编制和内部审核工作。招标文件经公司内部审核后，报经营管理部组织公司各相关部室进行审查。 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>。 下属公司在开展达到股份公司管控界面项目招标工作前，需经股份公司审批同意后方可开展招标工作，未到股份公司管控界面的采购项目由各下属公司按照各自内部管理程序组织开展。	经营管理部	招标与采购岗	1.招标申请表 2.招标文件 3.招标公告	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》
		评标程序	PR08	评标委员会应按照《招标投标法》有关规定，在纪委的监督下从云南省综合评标专家库中抽取，评标委员会成员一般在开标前1天确定，必须严格保密。 评标委员会完成评标后，应按规定编制并提交完整的书面<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签字，监督小组应同时出具<监督报告>。 监督小组应参加招标全过程的相关会议及活动，并对	经营管理部	招标与采购岗	1.评标报告 2.评标过程监督报告	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				招标全过程进行监督，监督小组负责人由公司纪委办公室指定 1-2 人担任。						
		定标程序	PR09	公司招标项目在完成评标后，招标办在 1 个工作日内将评标报告和评标结果报公司招委会审定，决策同意后，可按法定流程发布招标结果等公示，向中标单位发放中标通知书。 招标工作完成后，招标经办部门应将招标结果报公司招委会审批。	经营管理部	招标与采购岗	1. 评标报告及评标结果审定记录 2. 中标通知书	业务发生时	关键控制	《采购管理制度》
		招标资料归档	PR10	招标工作完成后，由招标主办部门收集、整理招标过程资料，包括招标公告、投标单位资格预审文件、投标文件、评标记录（评标打分表）、开标过程视频、中标通知书等。招标资料应按项目整理，定期归档。	经营管理部	招标与采购岗	招标方案、应标文件等招标档案资料	业务发生时	关键控制	无
	非招标采购程序	非招标采购发起	PR11	由采购需求部门编制采购方案及采购文件，经部门负责人、分管领导审核，报总经理审批，采购需求部门按照审批意见完成采购文件定稿后，方可组织开展采购工作。 各下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，采购工作完成后于每月 5 日前向公司经营管理部备案。	经营管理部	招标与采购岗	采购方案、采购文件	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				公司、各下属公司采购金额在 2 万元(不含)以下的项目, 采购人可自行实施采购。						
		竞争性谈判采购评审程序	PR12	发布竞争性谈判公告或邀请函: 采取公开方式的, 由公司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, 应重新发布竞争性谈判公告或者改为邀请方式; 采取邀请方式的, 由公司向不少于三家确认参加谈判的供应商发出竞争性谈判文件。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。 实施谈判: 公司成立谈判小组, 谈判小组应由 3 人以上单数组成, 评委可为公司内部相关部室或外部相关人员组成。谈判小组集中与各个供应商分别进行谈判。在谈判中, 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。 商定报价: 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。	经营管理部	招标与采购岗	1.竞争性谈判公告或邀请函 2.供应商报价文件 3.谈判纪要	业务发生时	关键控制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		单一来源采购评审程序	PR13	单一来源采购选用说明： 采购实施部门应编制单一来源采购方式选用说明，充分阐明选用单一来源采购方式原因、理由或依据，并履行内部决策程序。 实施谈判： 公司与供应商应当遵循国家相关法律法规及本制度规定的原则，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。 商定报价： 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。	经营管理部	招标与采购岗	单一来源采购方式选用说明	业务发生时	关键控制	《采购管理制度》
		询价采购评审程序	PR14	发布询价公告或邀请函： 采取公开方式的，由公司公开发布询价采购公告后，向所有报名参加的供应商发出采购文件，如报名单位不足三家，应重新发布采购公告或者改为邀请方式；采取邀请方式的，由公司向供应商发出询价采购邀请函，应向不少于三家确认参加的供应商发出采购文件。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。 实施询价： 成立询价小组，询价小组应由3人以上单数组成，评委可为公司内部相关部门或外部相关人员组成。询价小组应要求被询价的供应商一次报出不得更改的价格。 商定报价： 确定成交供应商，询价小组根据符合采购	经营管理部	招标与采购岗	1. 供应商响应文件 2. 采购结果及决策文件	业务发生时	关键控制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				需求、质量和服务相等且报价最低的原则推荐成交供应商。						
		非招标采购成交单位确定	PR15	完成采购评审工作后，采购实施部门将评审结果报公司领导审批，同意后发出<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提报合同系统。	经营管理部	招标与采购岗	成交通知书	业务发生时	关键控制	《采购管理制度》
	采购实施过程管理	采购合同签订	PR16	招标采购：应当自中标通知书发出之日起 30 日内完成合同签订，合同审批、签订程序按公司《合同管理制度》执行，具体程序详见内控手册“合同管理”章节“合同审查”、“合同审批”、“合同签署”程序。 非招标采购：应在成交通知书发出后，将采购事项决策资料及采购结果与合同文本一并提报合同系统，履行合同审批签订程序，按公司《合同管理制度》执行，具体程序详见内控手册“合同管理”章节“合同审查”、“合同审批”、“合同签署”程序。	经营管理部	招标与采购岗	采购合同	业务发生时	关键控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		采购物资验收	PR17	采购物资到位或服务实施完毕后，采购实施部门应组织经营管理部、风控与审计法务部、财务管理部等相关部室按合同约定条款进行数量、质量、规格验收，出具验收单验收报告，验收人需签字确认。 纪委办公室对 20 万以上的采购项目进行现场监督，对 20 万及以下的采购项目进行抽查检查，对重点工程项目采购进行全过程监督检查。 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的整理，根据档案主管部门的档案移交计划，按照《档案管理制度》的相关规定进行归档。	经营管理部	招标与采购岗	验收单	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》 《档案管理制度》
		采购监督管理	PR18	公司经营管理部将定期或不定期开展采购监督检查工作，公司各部室及各所属公司应予以配合。 公司风控与审计法务部有权对采购业务开展审计，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。 纪委办公室对 20 万以上的采购项目进行现场监督，对 20 万及以下的采购项目进行抽查检查，对重点工程项目采购进行全过程监督检查。	经营管理部	招标与采购岗	采购监督相关材料	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》
	供应商管理	供应商选聘	PR19	采用公开招标、竞争性谈判、询价方式的供应商选聘： 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，应现场做废标处理。	经营管理部	招标与采购岗	合格供应商清单	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				采用邀请招标、竞争性谈判、询价方式的供应商选聘：采购实施部门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。采购人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。						
		供应商考核	PR20	经营管理部应每年对供应商服务情况开展多维度评级及考核，及时将考核结果报经营管理部备案。	经营管理部	招标与采购岗	供应商服务情况考核结果	每年	一般控制	《采购管理制度》
	代理机构使用管理	代理机构选用	PR21	公司及各所属公司采购项目的代理服务工作应按公司要求选择代理机构。如因特殊原因需委托其它代理机构，需公司招标管理委员会批准后方能委托。 采购计划金额在 200 万元(含 200 万元)以下的所有采购项目：各采购主体可采用随机抽取的方式确定代理机构，并将确定的代理机构上报至公司经营管理部备案。 采购计划金额在 200 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、项目数量按公司要求选取不少于 3 家代理机构，组织竞争性谈判或询价，择优选取代理机构。抽取完成后 3 日内，采购主体应将代理机构抽取情况上报至公司经营管理部备	经营管理部	招标与采购岗	代理机构选用备案文件	业务发生时	一般控制	《采购管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				案。经备案后方可开展后续选取工作，选取工作完成后 3 个工作日内将结果报公司经营管理部备案。						
		代理机构考核评价	PR22	代理机构考核评价工作实行“一标一考核”。每季度第一个月 10 日前，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，并将加盖公章的代理机构考核表报送至经营管理部。	经营管理部	招标与采购岗	代理机构评价考核表	每季	一般控制	《采购管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《采购管理制度》	3	《合同管理制度》
2	《核决事项表》	4	《档案管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	股份公司各部门年度招标、非招标采购计划、股份公司年度招标、非招标采购计划、所属公司年度招标、非招标采购计划、上报年度非招标采购计划的通知
2	招标/采购方案、文件
3	分标方案及审批流
4	招标申请表、招标文件、招标公告
5	评标报告、评标过程监督报告
6	评标报告及评标结果审定记录、中标通知书
7	招标方案、应标文件等招标档案资料
8	采购方案、采购文件
9	竞争性谈判公告或邀请函、供应商报价文件、谈判纪要
10	单一来源采购方式选用说明
11	供应商响应文件、采购结果及决策文件
12	成交通知书
13	采购合同
14	验收单
15	采购监督相关材料

序号	过程控制文件
16	合格供应商清单
17	供应商服务情况考核结果
18	代理机构选用备案文件
19	代理机构评价考核表

第十章 资产管理

一、总述

资产管理贯穿于公司生产经营全过程，一般主要是对公司“实物流”的管控。

资产管理包括如下子流程：资产管理体系建设、固定资产取得、固定资产日常管理、固定资产报废与处置管理、无形资产取得、无形资产日常管理、资产交易管理、资产租赁管理、资产评估管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

(1) 制定固定资产目录，对每项固定资产进行编号，安装单项资产建立固定资产卡片，详细记录各项固定资产的来源、验收、使用地点、责任单位和责任人、运转、维修、改造、折旧等相关内容。

(2) 加强对品牌、商标、专利、专有技术、土地使用权等无形资产管理，分类制定无形资产管理办法，落实无形资产管理责任制，促进无形资产有效利用，充分发挥无形资产对提升公司核心竞争力的作用。

(3) 无形资产转让合同必须符合《合同法》等国家法律法规和公司内部规章制度的要求，避免造成损失。

2. 资产安全目标

(1) 严格执行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。

(2) 强化对生产线等关键设备运转的监控，严格操作流程，实行岗前培训和岗位许可制度，确保设备安全运转。

(3) 严格执行固定资产投保政策，对应投保的固定资产项目按规定程序进行审批，及时办理投保手续，保证资产安全。

(4) 加强固定资产和无形资产处置的控制，关注固定资产、无形资产处置中的关联交易和处置定价，避免资产报废和处置不符合规定、未经有效审批，造成公司资产流失或浪费。

(5) 全面梳理外购、自行开发以及其他方式取得无形资产的权属关系，加强无形资产权益保护，防范侵权行为和法律风险。无形资产具有保密性质的，应当采取严格保密措施，严防泄露商业秘密。

3. 财务报告目标

(1) 合法、真实、完整对固定资产和无形资产进行会计处理，如实记录固定资产运输费、安装费和重估价值，避免公司资产账实不符或资产损失。

(2) 建立固定资产清查制度，公司至少每年度结合本公司实际情况开展全面清查，检查固定资产数量，及时发现固定资产减值迹象，避免由于未能及时查清资产状况而导致财务信息不准确以及资产和利润虚增，清查结果应当形成书面报告。

4. 经营目标

(1) 积极进行固定资产与无形资产的维护、更新、改造，提升资产使用效能，提升公司竞争力，避免因使用、维护不当和管理不善，造成公司资产使用效能低下或资产损失。

(2) 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，积极促进固定资产处于良好运行状态。

(3) 规范固定资产抵押管理，确定固定资产抵押程序和审批权限。

(4) 定期对专利、专有技术等无形资产的先进性进行评估，淘汰落后技术，加大研发投入，促进技术更新换代，不断提升自主创新能力，努力做到核心技术处于同行业领先水平。

(5) 重视品牌建设，加强商誉管理，通过提供高质量产品和优质服务等多种方式，不断打造和培育主业品牌，切实维护 and 提升公司品牌的社会认可度。

5. 战略目标

根据公司发展战略，充分利用国家有关的自主创新政策，加大技改投入，不断促进固定资产升级，淘汰落后设备，切实做到保持本公司固定资产技术的先进性和公司发展的可持续性。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 固定资产岗位设置与授权：建立固定资产业务的岗位责任制，规范固定资产业务的授权审批过程。

(2) 固定资产取得与验收：制定合理的固定资产预算，规定固定资产获取过程；制定规范的固定资产验收标准及验收流程，开展规范的固定资产登记造册及投保工作。

(3) 固定资产使用与维护：制作固定资产操作规范，开展使用人员的操作培训，制定合理的固定资产保养、检修计划及维修规范，建立完善的固定资产日常使用责任制度。

(4) 固定资产升级与改造：制定固定资产升级改造评估管理制度，不断开展自身科研及外部信息获取，开展固定资产升级评估。

(5) 固定资产处置与转移：制定规范的固定资产处置范围、标准和方式，规范固定资产处置和转移人员的责任、权限和 workflows。

(6) 固定资产清查盘点：建立固定资产清查盘点制度，定期进行固定资产清查盘点，准确分析固定资产清查中发现的问题并妥善处理。

(7) 无形资产岗位设置及权限：科学合理设置无形资产管理机构，明确各级人员的职责分工、权限范围，建立严格的授权批准制度，明确授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施。

(8) 无形资产取得和验收：制定无形资产投资预算、决策、获取等各环节的控制流程，充分审核无形资产取得依据，规范进行无形资产取得决策，严格按照验收标准进行无形资产验收，并及时做好无形资产的编号、建卡、调配、产权登记等工作。

(9) 无形资产使用与保全：确定无形资产分类标准和管理要求，并制定和实施无形资产目录制度，建立健全无形资产保密制度，开展无形产权利归属认定及权利保持工作。

(10) 无形资产技术升级与更新：建立无形资产评估制度，订立规范的无形资产评估计划，开展技术升级、更新过程中的知识产权、专利权等产权管理工作。

(11) 无形资产处置与转移：确定无形资产的处置范围、标准、方式、流程和审批权限，开展无形资产处置监督与检查工作。

2. 不相容职责

(1) 资产管理的主要职责：

- 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: 资产减值测算
- I: 资产减值审批
- J: 资产处置申请
- K: 资产处置审批

(2) 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、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
资产管理	资产管理体系建设	资产管理制度建设	AM01	公司制定《固定资产和无形资产管理制度》、《资产评估备案管理制度》、《资产租赁管理暂行办法》、《参股股权管理制度》、《国有产权登记管理办法》，明确了资产管理职责与分工，固定资产增加、减少、清理、后续支出和资产减值的处理程序及日常管理，无形资产管理程序；资产评估范围、评估工作要求、中介机构选聘程序、资产评估核准与备案程序、境外企业及业务审计和评估程序；资产租赁程序；国有产权登记程序、登记管理、档案管理、监督检查。	战略投资与证券事务部、办公室、盐业事业部计划经营分部	战略投资与证券事务部资产管理岗、办公室行政事务岗、盐业事业部计划经营分部相关岗位	制度文件	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》、《资产评估备案管理制度》、《资产租赁管理暂行办法》、《参股股权管理制度》、《国有产权登记管理办法》
		资产管理组织架构及部门职责	AM02	战略投资与证券事务部： 公司资产的归口管理部门，主要负责建立健全资产管理制度体系及资产系统台帐；办理资产评估备案事项的申报工作；配合实物管理部门进行资产盘点；审核和统筹安排各所属公司资产的投资预算，并报	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				国有监管机构相应决策部门审批；指导和监督所属公司开展资产租赁涉及的资产评估行为，并配合完成评估备案申报工作。 办公室：公司本部（含事业部）办公类固定资产的实物管理部门和办公类资产租赁的主要管理部门，主要负责办公类固定资产的实物管理；编报办公类固定资产、信息化项目无形资产的投资预算以及具体管理实施；组织审核办公类固定资产的出售、调拨、报废、停用、拆除及内部转移等技术鉴定工作；对办公类固定资产的投保、索赔；统筹管理信息化项目所形成的软件使用权、知识产权等相关无形资产。 公司财务管理部、盐业事业部、财务管理分部：公司资产的价值管理部门，主要负责制定公司资产管理有关会计核算的会计政策；建立资产账簿，定期核查；配合实物管理部门进行资产清查盘点；负责资产核算、融资相关的资产抵押、质押等手续；审核各所属公司资产处置、减值准备的提取和核销等行为，并报国有监管机构相应决策部门审批；牵头办理资产竣工结算及决算工作。 公司经营管理部、盐业事业部计划经营分部：经营类建构筑物资产、土地使用权等对外租赁的管理职能部门和资产租赁的归口管理部门，						

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				主要负责建立健全资产租赁管理有关制度；统筹管理、盘活公司所有经营类建构物资产、土地使用权等无形资产，建立资产租赁台账；拟定经营类建构物资产的招租方案；配合资产租赁评估备案工作和资产租赁管理相关工作；组织实施、组织审核公司资产租赁的招租方案。 总经理办公会： 公司资产租赁的决策机构，负责审议公司资产租赁管理制度、公司资产租赁招租方案。						
		资产管理岗位设置	AM03	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。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	固定资产取得	固定资产购置计划	AM04	固定资产的购建方式包括基本建设（含小型基建）、更新改造和外购等，固定资产购建纳入公司年度投资预算管理。 公司<年度投资计划>一经下达，各所属单位必须严格执行，原则上不再进行调整，达到公司投资管理要求需上报公司决策及国有监管机构审批、备案的项目，按照公司投资管理制度执行。	战略投资与证券事务部、办公室	战略投资与证券事务部资产管理岗、办公室行政事务岗	年度投资计划	每年	一般控制	《固定资产和无形资产管理度》
		固定资产购置	AM05	外购固定资产包括大额固定资产购置和办公固定资产购置。 大额固定资产购置： 由资产使用单位按照公司《采购管理制度》招标的规定进行采购，需要安装的，待安装结束后再转入固定资产核算。 办公固定资产购置： 按照公司《采购管理制度》招标、非招标规定执行，参照“采购管理-招标采购管理、非招标采购管理”程序。	资产实物管理部门	相关岗位	招标申请表、招标方案或采购方案、采购文件	业务发生时	关键控制	《固定资产和无形资产管理度》
		固定资产验收、领用	AM06	公司购置固定资产必须履行交接验收程序，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验收。验收时应填写<固定资产验收单>，一式两联，一联交实物管理部门留存，一联交财务管理部作入账凭证。	资产实物管理部门	相关岗位	1.固定资产验收单 2.固定	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				自行建造的固定资产，应由固定资产实物管理部门、使用部门共同填制<固定资产领用单>，移交使用部门使用。			资产领用单			
		固定资产入账	AM07	实物管理部门将采购申请单、验收单、购买发票、购买申请、合同等提交财务入账，配合录入<固定资产卡片>，价值管理部门复核新增资产信息，确保账、卡、物一致。	资产实物管理部门	相关岗位	1.固定资产入账凭证 2.新增固定资产卡片	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》
		固定资产卡片管理	AM08	固定资产价值发生变动时，财务管理部应及时通知实物管理和使用保管部门，对固定资产卡片做相应变动记载；固定资产实物形态发生变动时，实物管理和使用保管部门应及时通知财务管理部，对固定资产卡片做相应变动记载。	资产实物管理部门	相关岗位	固定资产卡片变动记录	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》
	固定资产日常管理	固定资产清查盘点	AM09	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，至少应于每年年末进行一次全面清查，保证账、卡、物相符，并形成<固定资产盘点报告>。 公司对盘盈、盘亏、毁损的固定资产原因进行认真分析，提出整改措施并对相关责任人提出	资产实物管理部门	相关岗位	固定资产盘点报告	每年	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				具体处理意见，发现重大资产损益，或有其他重要问题的，要按程序审批。在清产核资工作中进行的资产清查，按照清产核资有关规定执行。						
		固定资产盘亏、盘盈处理	AM10	使用保管部门要负责查明原因，根据固定资产盘点表及时填制<固定资产转移、处置申请表>，按规定权限履行相关审批程序后，报送财务管理部门办理固定资产财务清理手续。	资产实物管理部门	相关岗位	固定资产转移、处置申请表	业务发生时	关键控制	《固定资产和无形资产管理制 度》
		固定资产检修、技改	AM11	相关部门定期对固定资产进行技术性评估或维修、改造，以确保资产的使用效能理想。 固定资产实施检修： 按公司有关规定执行，修理费用纳入年度财务预算管理，并按实际发生额直接计入当期损益。严格执行批复的检修项目计划，对于超出预算的修理费用应参照《全面预算管理制度》执行，参照“全面预算管理-预算调整审批”程序。 固定资产实施技改： 按公司有关规定执行，技改支出纳入年度资本性收支预算管理。公司应当严格执行批复项目预算，对于超出预算的支出参照公司投资管理相关制度执行。	资产实物管理部门	相关岗位	预算调整审批流	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		固定资产投保管理	AM12	公司及所属公司对重要固定资产建立保险制度，具体投保险种根据固定资产性质和实际生产运行情况决定。投保固定资产发生险情，应及时做好索赔工作。因工作失误等原因造成证据不全，并导致索赔失败或不能得到应有的赔付的，要追究相关部门和责任人的责任。	资产实物管理部门	相关岗位	1.重要固定资产保险制度 2.固定资产投保单 3.固定资产索赔证据材料及赔付结果	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制 度》
		固定资产减值测试及账务处理	AM13	财务管理部门负责固定资产的减值测试以及减值准备核算工作。 资产减值测试： 每年末，公司财务管理部、战略投资与证券事务部、资产使用部门共同对固定资产进行减值测试并形成记录，由财务部编制<固定资产减值测试表>。 经过减值测试后，发现资产确实发生减值的，由财务管理部根据<固定资产减值测试表>编制<减值测试情况报告>附减值测试记录资料，经战略投资与证券事务部负责人、固定资产分管	财务管理部	财务报表岗	1.减值测试报告 2.计提资产减值凭证	每年	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				副总经理、财务经理、财务总监审核后，按照公司的审批权限报总经理或总经理办公会、董事会审批。 资产减值账务处理： 由财务管理部根据审议批准的<减值测试情况报告>及相关减值测试记录资料，及时进行相关账务处理。						
	固定资产报废与处置管理	固定资产报废程序	AM14	报废申请： 资产使用部门填制<固定资产报废申请表>提出报废申请，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。 报废鉴定： 资产实物管理部门组织资产管理部门、价值管理部门、审计部门等，对拟报废固定资产进行鉴定，提出审核意见。如该资产报废需取得外部专业鉴定意见的，应取得外部专业鉴定意见。 报废审查： 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； 统一处置： 公司本部<固定资产报废方案>由办公室负责，经资产管理部门、价值管理部门、法务部门审查后，报公司总经理办公会审批。	资产实物管理部门	相关岗位	1.固定资产报废申请表 2.拟报废固定资产审核意见 3.固定资产处置方案	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		固定资产处置审批	AM15	公司董事会审批账面价值占公司最近一个会计年度经审计净利润的 10%以上且绝对金额超过 100 万元的固定资产处置方案。 股东大会审批账面价值占公司最近一个会计年度经审计净利润的 30%以上且绝对金额超过 500 万元的固定资产处置方案。 未达董事会、股东大会决策权限的固定资产处置等行为由公司总经理办公会审批。有关权力机构有具体规定的，从其规定。 所属公司账面价值 50 万元以下的固定资产报废方案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 万元及以上的履行完公司决策程序后上报国有监管机构审批。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	固定资产处置方案	业务发生时	关键控制	《固定资产和无形资产管理 制度》
		固定资产转让	AM16	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，决策程序参照“固定资产管理-固定资产处置审批”。 固定资产转让由公司内部经办部门根据有关批准文件组织实施，将有关批准文件、合同、协	资产实物管理部门	相关岗位	1.资产评估报告 2.资产转让批准文件、合	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				议、单证等，报送财务管理部办理固定资产清理手续。			同、协议、单证等			
		固定资产调拨	AM17	固定资产在部门之间调动，由使用部门填制<固定资产调拨单>，明确固定资产转移部门、使用人员、时间、编号、名称、规格、型号等，由实物保管部门和使用管理部门管理人员和负责人签字后，一式四联：实物管理部门、调出部门、调入部门、财务管理部门各一联。固定资产无偿调拨时，应填制<固定资产调拨单>，经公司有权部门审批后，交财务管理部门进行账务处理。原则上仅限于各所属公司之间进行，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子公司和公司外单位。	资产实物管理部门	相关岗位	固定资产调拨单及审批流	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》
		固定资产抵押管理	AM18	需要对固定资产进行抵押时，由抵押需求部门编制<固定资产抵押申请>，抵押申请包括但不限于以下内容：资产的名称、资产编码、规格型号、原存放地点、资产原值、净值等内容。<固定资产抵押申请>经申请部门负责人审核、按照公司审批权限经财务总监、总经理、总经理办公会审议通过后，由战略投资与证券事务部办理相关抵押手续。	资产实物管理部门	相关岗位	1.资产评估报告 2.资产抵押合同 3.资产	不适用	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				办理固定资产抵押时，公司委托中介机构对固定资产的实际价值进行评估，并出具相应的<资产评估报告>。 按照公司合同管理规定，签订资产抵押合同。 办理资产抵押后，战略投资部对抵押资产进行单独的管理，汇总编制的<固定资产抵押台账>，对抵押资产进行管理。			抵押台账			
	无形资产取得	无形资产投资预算管理	AM19	无形资产投资纳入年度投资预算管理，按全面预算管理制度办理，预算下达后必须严格执行，原则上不再调整。公司本部（含事业部）的无形资产投资方案由公司总经理办公会审议通过后提交公司董事会审批。年度预算外无形资产投资，需先按照全面预算管理制度调整纳入预算后，再按预算内投资程序审批。	资产实物管理部门	相关岗位	年度投资计划	每年	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》
		无形资产验收	AM20	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，由资产实物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，相关验收单据由资产实物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。	资产实物管理部门	相关岗位	1.无形资产验收单据（外购的无形资产） 2.产品说明书	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。 对投资者投入、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：应办理相应的验收手续，完整地取得产品说明书及无形资产所有权的有效证明文件。 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。			及土地使用权有效证明文件（购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权） 3.项目完工报告（自行研究与开发取得的无形资产）			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	无形资产日常管理	无形资产日常管理	AM21	按照职责分工的要求由实物管理部门组织相关部门和使用单位定期进行检查维护。每年年末由财务管理部门组织无形资产使用部门和实物管理部门对无形资产进行检查、分析，预计其给公司带来未来经济利益的能力。	财务管理部	财务报表岗	无形资产年度检查报告	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》
		无形资产减值测试	AM22	无形资产存在可能发生减值迹象的，应当计算其可收回金额；可收回金额低于账面价值的，应当按照《企业会计准则》的规定计提资产减值准备；无形资产预期不能为公司带来经济利益的，应当将该无形资产的账面价值予以转销。	财务管理部	财务报表岗	计提无形资产减值准备凭证	业务发生时	关键控制	《固定资产和无形资产管理制度》
		无形资产处置	AM23	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。	资产实物管理部门	相关岗位	无形资产转销方案及审议纪要	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	资产交易管理	资产交易总体管控	AM24	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，决策程序参照“固定资产管理-固定资产处置审批”。固定资产转让由公司内部经办部门根据有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。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	无	业务发生时	一般控制	无
		资产交易价格管理	AM25	公司及所属企业进行与资产评估相应的涉及产权或资产处置经济行为时，应当以经核准或备案的资产评估结果为作价参考依据；当交易价格低于评估结果的 90%时，应当暂停交易，在获得原经济行为批准单位同意后方可继续交易。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	1.资产评估报告 2.资产转让批准文件、合同、协议、单证等	业务发生时	一般控制	《固定资产和无形资产管理制度》 《资产评估备案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		资产转让交易程序	AM26	资产转让方案编制与审批：由战略投资与证券事务部编制相关转让方案，经公司规定程序逐级审核后，转让底价在 100 万元以下的资产转让方案由股份公司按股份公司章程及相关管理制度规定自行决策，转让底价在 100 万元以上及采用非公开协议转让方式的资产转让方案提交董事会审批。 资产评估：资产转让事项按规定需要进行资产评估的，由战略投资与证券事务部组织相关部门自行开展资产评估，或聘请具有资质的第三方开展工作。具体实施程序见《内控手册》“资产管理”章节“资产评估管理”流程。 资产底价确认：资产转让底价依据资产评估报告为基础确定。按照规定可以不进行评估或免于评估的，应采取合理方式确定转让底价，确保转让底价公允、合理。 资产转让方式选择：资产转让底价 100 万元及以上的，原则上通过产权交易机构公开转让。资产转让底价小于 100 万元的，可选择其他公开转让方式进行转让。上级单位内部或特定行业的资产转让，确需在国有及国有控股、国有实际控制企业之间非公开转让的，由股份公司逐级报上级单位审批后可采用非公开协议转让。上级单位企业内部或特定行业的资产转	战略投资与证券事务部	资产管理岗	1.资产转让方案 2.资产评估方案 3.资产转让协议	业务发生时	关键控制	

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				让，确需在国有及国有控股、国有实际控制企业之间非公开转让的，由股份公司逐级报上级单位审批。 资产转让实施： 产权交易机构公开转让：前期决策程序完成后，由战略投资与证券事务部根据《国有产权登记管理办法》办理产权转让、产权登记手续。 非公开协议转让：前期决策程序完成后，由战略投资与证券事务部严格按照公司的招标和合同管理程序规范进行。 资产转让不管采用公开和非公开，公司都必须与受让方规范签订资产转让合同或协议、建立<资产移交清单>双方签字交接、财务做好结算和及时收款。 资产转让信息报送： 产权交易机构公开转让及非公开协议转让结果需向上级单位股权管理中心备案。						
		产权登记程序	AM27	国有产权登记分为占有产权登记、变动产权登记和注销产权登记。 占有产权登记： 企业因新持有企业产权办理占有产权登记的，应当在首次取得法人营业执照或者工商登记变更为国有直接、间接持股的企	战略投资与证	资产管理岗	1.产权占有登记申请表 2.产权	业务发生时	关键控制	《国有产权登记管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				业法人之日起 15 个工作日内，向战略投资与证券事务部申请办理产权占有登记。 变动产权登记： 应当自变动产权登记相关经济行为落实完成后 15 个工作日内，在办理工商变更登记前，向公司战略投资与证券事务部申请办理产权变动登记。其中，产权登记仅涉及企业名称、注册地、主营业务等基础信息变化的，可在办理工商登记后及时办理产权登记。 注销产权登记： 变更企业注销法人资格的，应当在获准法人注销登记后，15 个工作日内办理注销产权登记。	券事务部		变动登记申请表 3.产权注销登记申请表			
		产权登记管理	AM28	各所属公司在月度结束后的 5 个工作日内完成产权登记月度自查工作，并根据自查情况及时向公司报送产权登记申请。战略投资与证券事务部收到各所属公司报送的产权登记资料后，应及时委托上级单位申办产权登记，由上级单位统一到省国资委领取产权登记表（产权登记证）。 公司各所属企业于年度结束后 10 个工作日内完成年度自检自查工作，填报<产权管理年度自查情况表>，向战略投资与证券事务部提交自检自查报告。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	产权管理年度自查情况表	业务发生时	关键控制	《国有产权登记管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		产权登记监督检查	AM29	战略投资与证券事务部确定重点抽查企业，不定期进行抽查。被检查公司应根据通知进行自查，并撰写情况报告。检查完成后根据检查中发现的问题和意见，制定相应的完善与调整方案并组织实施。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	产权管理情况报告	业务发生时	一般控制	《国有产权登记管理办法》
		产权登记档案管理	AM30	产权登记档案管理部门应当至少每年对立成案卷的产权登记档案进行一次归档。产权登记纸质档案应当以户为单位，一户一盒；年度分析报告、产权登记自查报告、监督检查工作报告或意见等纸质档案应当单独保管。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	产权登记档案归档记录	业务发生时	一般控制	《国有产权登记管理办法》
	资产租赁管理	资产租赁计划	AM31	公司及各所属公司在资产租赁前应当制定<招租方案>，公司<招租方案>经总经理办公会审议通过后执行；各所属公司招租方案经本单位总办会审议通过后执行，并报公司经营管理部备案。多项资产可以结合实际合并制定一个招租方案。	经营管理部、盐业事业部计划经营分部	经营管理部经营分析与绩效管理岗、盐业事业部计划经营分部相关岗位	招租方案	业务发生时	一般控制	《资产租赁管理暂行办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		资产租赁底价评估	AM32	公司及各所属公司单宗资产账面价值 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，经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、专业人员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。	经营管理部、盐业事业部计划经营分部	经营管理部经营分析与绩效管理岗、盐业事业部计划经营分部相关岗位	资产评估报告或估价、询价结果	业务发生时	一般控制	《资产租赁管理暂行办法》
		资产租赁信息公告	AM33	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。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。	经营管理部、盐业事业部计划经营分部	经营管理部经营分析与绩效管理岗、盐业事业部计划经营分部相关岗位	1.资产招租信息公告 2.资产租赁合同生效公告（如有）	业务发生时	一般控制	《资产租赁管理暂行办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		资产租赁档案管理	AM34	公司及各所属公司应做好资产租赁档案管理，各所属公司按季度统计本单位资产租赁情况并报公司经营管理部。	经营管理部、盐业事业部计划经营分部	经营管理部经营分析与绩效管理岗、盐业事业部计划经营分部相关岗位	下属公司资产租赁情况统计表	每季	一般控制	《资产租赁管理暂行办法》
	资产评估管理	开展资产评估条件	AM35	公司及所属企业进行与资产评估相应的涉及产权或资产处置经济行为时，应当以经核准或备案的资产评估结果为作价参考依据；当交易价格低于评估结果的 90%时，应当暂停交易，在获得原经济行为批准单位同意后方可继续交易。 开展资产评估工作，应当具备下列前提条件： （1）资产评估对应的经济行为已经批准，并取得相应的合法书面依据，包括批准文件、股东（大）会决议或董事会决议等。 （2）产权持有单位确认纳入评估范围的资产应当权属明晰。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	1.经济行为批准文件或决议纪要 2.资产产权证 3.企业专项审计报告	业务发生时	一般控制	《资产评估备案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				(3) 涉及企业价值评估的, 已按规定开展专项审计。涉及土地、房产、探矿权、采矿权等资产的评估项目, 如需委托具有相应资质的评估机构进行评估, 要按照相关规定办理相应的手续。						
		中介机构选聘	AM36	由战略投资与证券事务部负责组织选聘资产评估中介, 应优先从备选中介机构名录中择优选择中介机构, 如因特殊业务需要从备选中介机构之外选聘中介机构的, 需与战略投资与证券事务部沟通, 在报公司备案后方可执行。 审计、资产评估机构的选聘应按《公司采购管理制度》相关规定执行, 根据实际情况采用招标、竞争性谈判或邀请招标等方式确定。资产评估机构确定后, 委托主体应当与资产评估机构签订<资产评估业务约定书>, 明确双方的权利义务。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	1. 中介机构选聘材料 2. 资产评估业务约定书	业务发生时	一般控制	《资产评估备案管理制度》
		资产评估实施	AM37	由战略投资与证券事务部组织公司内相关部门或由中介机构开展风险评估工作, 出具风险评估报告, 经战略投资与证券事务部部门负责人、分管领导审核, 报总办会审批。 凡需经省国资委核准的资产评估项目, 公司及所属企业需在资产评估前向省国资委报告, 在	战略投资与证券事务部	资产管理岗	1. 资产评估报告 2. 国资委核准申请表	业务发生时	一般控制	《资产评估备案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				收到资产评估机构出具的评估报告后逐级上报初审，自评估基准日 8 个月内向省国资委提出核准申请、报送文件材料。经核准或备案的资产评估结果使用有效期为自评估基准日 1 年有效。			(如有)			
		资产评估备案及结果运用	AM38	公司或所属企业收到资产评估机构出具的评估报告后，应合理安排时间、及时提交备案申请材料至战略投资与证券事务部。战略投资与证券事务部、相关部室或所属企业完成初审后，自评估基准日 9 个月内，将备案材料逐级报送给备案管理单位提请备案。 申请评估备案企业在完成相关工商登记、产权变更工作 10 个工作日内，将工作完成的情况书面上报公司。报告内容主要包括备案结果运用情况、最终签订的协议、工商登记、产权变更等情况。	战略投资与证券事务部	资产管理岗	1.资产评估备案申请表 2.资产评估备案申请材料 3.资产评估备案工作报告	业务发生时	关键控制	《资产评估备案管理制度》
		境外企业业务评估	AM39	公司境外企业发生经济行为时，应当聘请具有相应资质的境内评估机构对标的物进行评估并出具评估报告，或聘请具有相应资质、专业经	战略投资与证	资产管理岗	资产评估报告或估值报告	业务发生时	一般控制	《资产评估备案管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				验和良好信誉的境外专业机构合理估值出具估值报告，并履行评估备案手续。	券事务部					

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《固定资产和无形资产管理制	4	《资产租赁管理暂行办法》
2	《资产评估备案管理制度》	5	《资产评估备案管理制度》
3	《国有产权登记管理办法》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	年度投资计划
2	招标申请表、招标方案；采购方案、采购文件
3	固定资产验收单、固定资产领用单
4	固定资产入账凭证、新增固定资产卡片
5	固定资产卡片变动记录
6	固定资产盘点报告
7	固定资产转移、处置申请表
8	预算调整审批流
9	重要固定资产保险制度、固定资产投保单、固定资产索赔证据材料及赔付结果
10	减值测试报告、计提资产减值凭证
11	固定资产报废申请表、拟报废固定资产审核意见、固定资产处置方案
12	固定资产处置方案
13	资产评估报告、资产转让批准文件、合同、协议、单证等
14	固定资产调拨单及审批流

序号	过程控制文件
15	资产评估报告、资产抵押合同、资产抵押台账
16	无形资产验收单据（外购的无形资产）、产品说明书及土地使用权有效证明文件（购入或者以支付土地出让金方式取得的土地使用权）、项目完工报告（自行研究与开发取得的无形资产）
17	无形资产年度检查报告
18	计提无形资产减值准备凭证
19	无形资产转销方案及审议纪要
20	股权变更决策、产权变动登记申请表
21	资产转让方案、资产评估方案、资产转让协议
22	产权占有登记申请表、产权变动登记申请表、产权注销登记申请表
23	产权管理年度自查情况表
24	产权管理情况报告
25	产权登记档案归档记录
26	招租方案
27	资产评估报告或估价、询价结果
28	资产招租信息公告、资产租赁合同生效公告
29	下属公司资产租赁情况统计表
30	经济行为批准文件或决议纪要、资产产权证、企业专项审计报告
31	中介机构选聘材料、资产评估业务约定书
32	资产评估报告、国资委核准申请表
33	资产评估备案申请表、资产评估备案申请材料、资产评估备案工作报告
34	资产评估报告或估值报告

第十一章 工程管理

一、总述

工程管理指企业自行委托其他单位所进行的建造、安装活动，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。

工程管理包括如下子流程：工程管理体系建设、工程项目前期准备、工程项目实施阶段、工程竣工验收、工程项目监督管理、境外工程管理、工程档案及信息报送。

二、基本控制目标

1. 合规目标

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。遵守公司内部规章制度，避免产生内部舞弊行为。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。

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，避免导致工程项目成本支出加大和存在安全隐患。

3. 财务报告目标

（1）准确、科学进行工程项目预算，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）确保工程项目预付款、进度款与支付与合同相一致，避免会计记录不符。

（3）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。

（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。

（3）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。

(4) 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。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 工程立项：制作规范的项目建议书并严格评估其可行性，充分审核项目建议书及可行性报告，建立严格规范的工程立项审批决策体系。

(2) 工程招标：招标项目表述应完整、准确，严格审查投标人的投标资格，开展公正、公平、公开的评标工作，严格审核投标单位资质及投标书内容。

(3) 工程造价：规范地进行工程造价概预算编制，建立设计变更管理制度和责任追究制度，按照规定的权限和程序组织专业人员审核工程项目概预算。

(4) 工程施工：建立并实施严格的工程监理制度，与施工单位积极沟通，准确掌握工作进度；建立严格的工程变更审批制度，进行规范的工程施工物资采购，建立并执行规范的工程价款结算审批管理程序。

(5) 工程验收：及时编制竣工决算并进行严格的决算审计，组织专业人员开展工程项目验收，执行项目完工后评估，建立完整的工程项目档案。

2. 不相容职责

(1) 工程管理主要职责：

- A: 项目建议书编制
- B: 项目建议审批
- C: 可行性研究报告编制
- D: 项目立项审批
- E: 初步设计编制
- F: 初步设计评审
- G: 施工图设计编制
- H: 施工图设计评审
- J: 招标、投保
- K: 评标、定标
- L: 工程施工
- M: 工程施工建设检查、监督
- N: 竣工验收
- O: 竣工结算、决算编制

P: 工程项目后评估

(2) 工程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
C				X												X
D																X
E						X										X
F																X
G								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、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
工程管理	工程管理体系建设	工程管理制度建设	EM01	公司针对工程项目管理，制定了《工程建设管理制度》、《投资管理制度》等制度，对各类新建工程项目建设管理进行规范，并严格按照国家与地方颁布的各项工程相关法律法规要求开展工程建设项目。	经营管理部	计划运营岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》
		工程管理组织架构及部门职责设置	EM02	办公室： 负责对工程档案管理进行监督检查，指导各事业部、天然气公司规范工程档案资料。 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该阶段的可行性研究报告、初步设计并明确投资控制目标。 经营管理部： 负责建设项目开工备案管理、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。 财务管理部： 负责指导项目融资及款项支付工作。 风控与审计法务部： 负责工程审计和项目后评价管理。 纪委办公室： 对工程建设管理开展专项监督，对工程建设手续办理情况，招投标情况，合同	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				签订的完整性、授权情况、合同签订单位来源合规性、付款进度等进行检查。 各事业部及天然气公司： 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。						
		工程管理岗位设置	EM03	新能源事业部建设管理分部项目经理岗： 全面负责施工工程的各项任务，即工程投资、进度、质量、安全工作，负责项目建设期协调工作。 新能源事业部建设管理分部土建工程师岗： 负责做好项目的开工、土建施工、试验工作，保证土建施工质量和进度工作；负责具体开展各项工程验收工作，开展工程档案日常管理工作，协助编制工程建设各项相关制度。 新能源事业部建设管理分部机电工程师岗： 负责做好项目的开工、机电安转、调试、试验工作，保证机电安装质量和进度工作，负责机电设备的到场验收工作；协助编制工程建设各项相关制度，负责协助电网公司做好各项协议的签订工作，对接电网公司做好设备投运工作。 新能源事业部建设管理分部造价预结算岗： 做好各阶段成本管理、动态成本管理，工程签证、设计变更论证；工程概预算管理；项目成	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				本后续分析；合同交底、竣工资料审核。 新能源事业部建设管理分部工程建设档案管理岗： 负责对项目资料进行检查，归档。组织档案的验收工作。在公司内部负责资料和档案等工作的内部流转，负责协助部门领导内部协调，负责建管部所有文件档案的存档工作；负责在建项目资料及信息收集上报，负责工程项目的档案管理。 盐业事业部安健环与生产技术分部设备技术岗： 负责盐业公司设备管理工作、能源管理工作及标准化管理等工作。 盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗： 负责盐业公司技改和工程建设项目管理工作。						
	工程项目前期准备	项目立项	EM04	建设项目前期的发起、立项决策及可行性研究报告、初步设计（含概算）的审查工作按照公司《投资管理制度》及相关办法执行。详见内控手册“投资管理”章节“项目发起”、“项目立项”流程。	战略投资与证券事务部	投资管理岗	1.工程建设项目可行性研究报告 2.工程建设项目初步设计（含概算）方案	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》、《投资管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							3.工程建设项目开工备案表			
		概预算编制	EM05	各项目建设单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。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部计划运营岗、盐业事业部技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部造价预结算岗	无	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》
		项目建设管理规划编制	EM06	做好项目建设管理规划是项目开工的前置性条件，项目立项决策后，由各事业部及天然气公司组织项目建设单位（项目法人）编制<项目建设管理规划>，初审后上报公司履行决策程序，经审查审定后作为向公司报送开工备案报告的附件。	经营管理部	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技改及	项目建设管理规划及审查意见	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		及审核		各事业部及天然气公司负责组织初审建设管理规划形成明确的<审查意见>。公司经营管理部牵头负责组织审查项目建设管理规划，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，在审查初步设计概算的基础上明确投资控制目标，形成明确的意见后履行决策程序。		项目管理岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗				
		证照办理	EM07	公司严格按照外部规定，办理建设用地、城市规划、环境保护、安全、施工等方面的许可，保证项目建设合法合规。	经营管理部、盐业事业部、新能源事业部	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技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗	无	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》
		初步设计	EM08	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。 外聘设计单位的，项目建设单位要该引入竞争	经营管理部、新能	经营管理部计划运营岗、新能源事业部建设	初步设计文件	无	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		文件编制		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。	源事业部、盐业事业部	管理分部项目经理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗				
		初步设计文件评审与审批	EM09	项目建设单位组织进行初步设计的评审工作，建立严格的<初步设计>审查和批准制度，通过严格的复核、专家评议等制度，层次把关，确保评审工作质量。 在<初步设计>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。 建设单位在对设计方案比选时要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。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部计划运营岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗	初步设计文件	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		施工图设计与交底	EM10	施工图设计：公司建立设计文件评审制度，加强设计管理。 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、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<施工图设计>深度能否满足全面施工及各类设备安装要求，<施工图设	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	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技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗	施工图	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				计>质量是否符合国家和行业规定，各专业工种之间是否做到了有效配合等。 施工图交底：<施工图设计>基本完成后，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，修改不符合实际和有错误的图纸，会议形成书面纪要。						
		招采与合同管理	EM11	工程项目的招标与合同管理按照公司《采购管理制度》、《合同管理制度》及相关制度办法执行。 项目建设单位必须严格按批复的招标结果签订合同，合同中涉及工程投资的实质性条款必须与招标文件一致。	经营管理部、风控与审计法务部、盐业事业部、新能源事业部	经营管理部 招标与采购岗、风控与审计法务部 法务合规岗、盐业事业部计划经营分部 招标与采购岗、新能源事业部经营规划分部 合同与招标采购岗	1.招标申请表、招标文件及审批流，或采购方案、采购文件及审批流 2.投标文件，或报价文件 3.评标报告及评标结果审定记录，或	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》、《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							谈判纪要 4.合同文本			
		分包管理	EM12	公司严控工程建设项目发包程序，由建设单位负责具体分包工作。按工程建设及招投标法等法律法规允许分包的项目，由需求单位提出分包申请，逐级审核并经投标委会审定后上报上级单位按有关程序报批。	经营管理部、风控与审计法务部、盐业事业部、新能源事业部	经营管理部招标与采购岗、风控与审计法务部法务合规岗、盐业事业部计划经营分部招标与采购岗、新能源事业部经营规划分部合同与招标采购岗	无	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》
		开工备案管理	EM13	各事业部、天然气公司在项目具备开工条件后向公司报送<开工备案申请>，公司经营管理部负责牵头审核办理。 公司及各事业部、天然气公司须严格履行开工备案程序，项目开工后严格按照批准的建设管	经营管理部、盐业事业	经营管理部计划运营岗、盐业事业部安健环与生产技术	1.工程项目开工备案申请/开工请示报告	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				理规划实施项目。对于立项决策后两年内未进行开工备案的项目，应书面报告公司说明情况。	部、新能源事业部	分部技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗	2.工程项目延迟开工报告			
	工程项目实施阶段	项目建设管理规划执行管理	EM14	工程项目建设管理规划一经审查审定必须贯彻执行，项目建设单位是建设管理规划的执行主体，负责组织实施，并定期对工程项目建设管理规划执行情况进行自查，所各事业部、天然气公司组织定期检查评估规划执行情况，公司不定期组织抽查检查。	经营管理部、盐业事业部、新能源事业部	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技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗	工程项目建设管理规划执行情况自查报告	定期	一般控制	《工程建设管理制度》
		变更管理	EM15	工程变更管控： 项目建设单位要建立严格的工程变更审批制度，严格控制工程变更，确需变更的，要按照规定程序尽快办理变更手续，减少经济损失。对于重大的变更事项，必须经项目建设单位、监理机构和承包单位集体商议，	经营管理部、盐业事业部	经营管理部计划运营岗、盐业事业部安健环与生产技术	1.工程变更审批表 2.工程变更台账 3.调整投	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				同时严加审核文件，提高审批层级，依法需报有关政府部门审批的，必须取得同意变更的批复文件。 重大变更发生后，各事业部、天然气公司要及时督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。 工程变更获得批准后，尽快落实变更设计和施工，承包单位在规定期限内全面落实变更指令。如因人为原因引发工程变更，如设计失误、施工缺陷等，追究当事单位和人员的责任。 项目实施过程中若项目建设范围、内容、规模、标准发生重大变化导致增加项目总投资，须履行公司决策程序。 工程变更申请与审批：单项投资增加额不超过签约合同价 5% 的变更，由项目建设单位审批；单项投资增加额在签约合同价 5% 至 10% 的变更，由各事业部及天然气公司审批；单项投资增加额超过签约合同价 10% 或变更金额 ≥ 1000 万元的，由公司审批。 项目建设单位应当做好<变更台账>管理，当累	部、新能源事业部	分部技改及项目管理岗、新能源事业部经营规划分部、建设管理分部项目经理岗	资控制目标审批表（如有）			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				计变更增加额突破投资控制目标 5% 时，后续所有变更由公司审批。 变更金额支付： 对工程价款的支付实施更加严格的审批制度，变更文件必须齐备，变更工程量的计算必须经过监理单位复核并签字确认，防止施工单位虚列工程费用。						
		进度管理	EM16	工程进度管控： 项目完成可行性研究后，各事业部、天然气公司组织项目建设单位编制<工程建设里程碑进度计划>，初审后纳入工程项目建设管理规划一并报公司审查。 主体工程施工招标完成后，项目建设单位组织编制<一级进度计划（总进度计划）>，报各事业部、天然气公司审定批准。 单位工程开工前，各承包商依据一级进度计划编制<二级进度计划（单位工程施工进度计划）>，由监理单位审核，项目建设单位审定批准。 项目建设单位每年制定<重点工程建设年度进度计划>，由各事业部、天然气公司初审后，报上级主管单位审定（与上级主管单位审定公司年度经营业绩责任书的考核目标一并审定），作为工程建设进度管理年度考核的依据。未纳入上级主管单位对公司年度考核经营	经营管理部、盐业事业部、新能源事业部	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技改及项目管理岗、新能源事业部经营规划分部建设管理分部项目经理岗	1.工程建设里程碑进度计划 2.总进度计划 3.单位工程施工进度计划 4.重点工程建设年度进度计划	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				业绩责任书考核的建设项目，其年度进度计划由公司负责审定。 在施工进度计划编制完成后，应及时制定<设计图纸交付计划>、<设备材料采购交付计划>、<资金筹措计划>等，以保证施工进度计划的有效执行。 工程进度款支付： 工地代表或监理工程师根据施工单位编制的<月度施工进度报表>，对当月的实际完成投资额进行审核并签字认可后按合同约定和相关程序进行划拨。施工单位按照合同与项目进度提出付款申请，支付申请需经监理单位确认。 项目建设单位项目负责人对申请进行审核后，提交财务部会计人员对款项支付申请进行复核，复核无误后交财务部负责人审核，再上报股份公司分管副总经理批准，批准后财务部会计人员下拨给各项目单位，由各单位直接负责工程款的拨付。						
		资金使用管理	EM17	项目建设单位应加强工程建设期资金使用管理，根据施工进度计划及设备、材料交货计划，做好月、季、年度<资金使用计划>。 项目建设单位应合理制定<融资方案>，优化资金结构，降低财务费用。	财务管理部、经营管理	财务管理部资金管理岗、经营管理部计划运营岗、盐业	1.工程项目资金使用计划 2.工程项	每月	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				项目建设单位应加强工程支付管理，根据实际，结合工程特点，制定《工程支付管理办法》，规范工程款支付行为，杜绝错付、超付现象。	部、盐业事业部、新能源事业部	事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗、新能源事业部相关岗位	目融资方案			
		投资动态管理	EM18	战略投资与证券事务部与经营管理部应督促指导项目建设单位建立<工程投资动态管理台账>。在工程完成里程碑关键节点或实现阶段性目标后，项目建设单位应及时阶段性分析工程造价控制水平，形成阶段性的<工程投资控制情况分析报告>。 各事业部及天然气公司应督促指导项目建设单位每年分析工程投资年度完成情况和工程造价总体控制情况及存在的问题，对工程投资控制目标的执行情况进行总结评价。	战略投资与证券事务部、经营管理部、盐业事业部、新能源事业部	战略投资与证券事务部投资管理岗、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技改及项目管理岗、新能源事业部经营规划分部建设管理分部项目经理	1.工程投资动态管理台账 2.工程投资控制情况分析报告 3.工程投资控制目标执行情况总结分析报告	每年	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						岗、造价预算岗				
		质量管理	EM19	各事业部、天然气公司组织项目建设单位做好质量管理策划，制定工程项目的<具体质量目标>和<质量控制措施>，并在有关管理制度、管理措施和合同中落实。 各事业部、天然气公司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。工程开工前，项目建设单位申办工程质量监督手续，并组织参建单位积极配合质量监督机构的工作。工程质量监督机构按行业有关规定开展质量监督工作，定期提出监督检查报告，指出工程建设中存在的重大质量问题，由项目建设单位负责组织整改落实。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部计划运营岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗	1.工程项目具体质量目标 2.工程项目质量控制措施 3.工程质量检查报告（内部） 4.工程质量监督检查报告（质量监督机构）	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》
		事故管理	EM20	事故报告：工程质量事故发生后，当事方应立即采取有效防护措施，初步判定事故类别并立即报项目建设单位、监理单位，同时按隶属关系报其上级单位。对于重大质量事故，项目建设单位必须立即通过直接上级单位上报公司，	经营管理部、新能源事业部	经营管理部计划运营岗、新能源事业部建设管理分部项	1.工程质量事故报告及上报记录 2.工程质	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				简要报告事故发生的时间、部位、经过、损失估计、事故原因的初步判断等。 事故调查：一般质量事故调查由项目建设单位负责，并报所各事业部、天然气公司备案；较大质量事故调查处理由各事业部、天然气公司负责，并报公司备案；重大及以上质量事故调查处理由公司负责，报备质量监督机构。 事故处理：一般质量事故处理方案，有造成事故的单位提出，监理单位在征求设计单位（关键部位处理方案由设计提出）及项目建设单位意见后批准实施。较大及以上质量事故处理方案由项目建设单位委托设计单位提出，报各事业部、天然气公司审查批准后实施，必要时可聘请外部专家审查。 工程质量事故处理完成后，由事故处理方案相关批准单位负责组织检查、鉴定、验收。	业部、盐业事业部	目经理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗	量事故调查及报备记录 3.工程质量事故处理方案及审批记录 4.工程质量事故处理验收报告			
		建设索赔管理	EM21	索赔审批遵循分级管理原则，各级单位要严格变更资料与程序闭环管理，存档备查。 单项索赔额不超过签约合同价 5% 的，由项目建设单位审批；单项索赔增加额在签约合同价 5% 至 10% 的，由各事业部及天然气公司审批；单项索赔额超过签约合同价 10% 的或索赔金额 ≥ 1000 万元的，由公司审批。	经营管理部、新能源事业部、	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技改及项目管理	1.工程索赔审批表 2.工程索赔台账 3.调整投	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				项目建设单位应当做好<索赔台账>管理，当累计索赔增加额突破投资控制目标 5%时，后续所有索赔由公司审批。 重大索赔发生后，各事业部、天然气公司要及时督导项目建设单位研究分析索赔对工程投资的影响。当索赔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。	盐业事业部	岗、新能源事业部经营规划分部建设管理分部项目经理岗	资控制目标审批表			
	工程竣工验收	竣工验收管理	EM22	项目在具备竣工验收条件后，由各事业部、天然气公司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。 工程竣工验收严格参照行业有关规定、规程和规范要求的程序进行，一般应由行业主管部门（审批核准部门）或其委托的单位组织，若行业主管部门不负责组织竣工验收，则应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。 工程通过竣工验收后，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	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	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技改及项目管理岗、新能源事业部经营规划分部、建设管理分部项目经理岗	1.竣工验收方案及批复意见 2.竣工验收总结报告 3.竣工验收鉴定书	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				鉴定书>和相关材料报行业主管部门备案，同时报备公司经营管理部。						
		结算管理	EM23	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，各事业部、天然气公司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	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相关岗位、新能源事业部经营规划分部、建设管理分部项目经理岗、造价预算岗	超概专题分析报告	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》
		竣工决算	EM24	工程全面投产后，各事业部、天然气公司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、	经营管理部计划运营岗、盐业事业部财务管理分部资产与资金管理岗、新能源	工程竣工决算报告及审计报告	业务发生时	关键控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
					盐业事业部	事业部经营规划分部建设管理分部造价预算岗				
	工程项目监督管理	工程建设考核	EM25	工程建设考核分为年度考核及建设期总体考核。 工程建设管理年度目标考核是公司与各事业部、天然气公司签订的年度经营业绩责任书明确的年度工程建设任务指标，从投资、进度、质量、安全环保、综合管理等方面对工程建设年度管理工作进行考核。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部计划运营岗、新能源事业部建设管理分部项目经理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗	工程建设管理年度目标考核结果	每年	一般控制	《工程建设管理制度》
		项目后评价	EM26	工程造价审计由项目建设单位组织开展，竣工财务决算审计和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。	风控与审计法务部	投后评价与监事会事务岗	1.工程造价审计报告 2.竣工财务决算审计报告	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							3.项目后评价报告			
	境外工程管理	境外工程管理	EM27	境外投资项目建设过程中的安全环保（安全、职业健康、环境保护）、质量、档案及验收管理等，在执行我国国内有关规定标准要求的基础上，应遵守项目所在国（地区）的有关法律法规，符合项目所在国（地区）法定及投资合同协议约定的标准，接受项目所在国（地区）和我国有关监督部门的监督。当项目所在国（地区）法定及投资合同协议约定的标准与国内有关规定标准要求不一致时，优先执行项目所在国（地区）法定及投资合同协议约定的标准。	经营 管理部、 新能源事业 部、 盐业事业 部	经营管理部 计划运营 岗、新能源 事业部建设 管理分部项 目经理岗、 盐业事业部 安健环与生 产技术分部 技改及项目 管理岗	无	业务发生 时	一般控制	《工程建设管理制度》
	工程档案及信息报送	建设信息报送	EM28	信息报送的主要内容包括定期报表（报告）、非定期报表（报告）、即时数据报送及各类专项报告。 信息报送实行月报制（月报统计数据截止于当月 25 日），于每月底即时报送经营管理部。	办公室、 新能源事业 部、 盐业	办公室档案 管理岗、盐 业事业部安 健环与生产 技术分部技 改及项目管 理岗、新能 源事业部建 设管理分部	工程建设 信息月报	业务发生 时	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
					事业部	工程建设档案管理岗				
		工程资料报备	EM29	各事业部、天然气公司组织项目建设单位分阶段整理工程资料，按公司提供的资料清单及时报备。 工程开工后十五天内，各事业部、天然气公司组织项目建设单位整理前期资料，将项目可研报告、初步设计报告和图纸及招标与合同文件、经图审合格的施工图、外部报批文件（如项目备案或核准文件、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证、工程施工许可证、施工图审查合格证）等资料电子版向公司经营管理部报备。 工程竣工验收后十五天内，各事业部、天然气公司组织项目建设单位全面整理工程竣工资料，将工程竣工验收全套资料电子版向公司经营管理部报备。 工程档案验收移交后十五天内，各事业部、天然气公司将工程归档资料电子版向公司经营管理部报备。	办公室、新能源事业部、盐业事业部	办公室档案管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部工程建设档案管理岗	1.工程验收全套资料报备记录 2.工程档案验收移交记录	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		工程档案管理	EM30	建设文件资料在归档前必须按档案管理的要求，由文件形成单位进行档案整理，并应组成符合要求的案卷，做好统计工作，按要求填写有关报表。 项目档案验收前，项目建设单位应当组织各参建单位有关人员进行自检，符合验收条件的，自行向主管部门申报档案验收，履行验收程序。 档案验收合格后，应在规定时间内向建设所在地档案管理部门及相关机构移交，档案移交应明确档案移交的内容、案卷数量、图纸分数等，并有完备的清点、签字等交接手续。	办公室、新能源事业部、盐业事业部	办公室档案管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部技改及项目管理岗、新能源事业部建设管理分部工程建设档案岗	1.工程档案归档记录 2.工程档案验收及移交记录	业务发生时	一般控制	《工程建设管理制度》

五、相关制度及文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《投资管理制度》	8	《新能源项目工程质量管理制
2	《工程建设管理制度》	9	《新能源项目工程建设项目档案管
3	《采购管理制度》	10	《新能源项目工程竣工验收管理制
4	《合同管理制度》	11	《新能源项目工程设计管理制度》
5	《新能源项目工程建设管理制度》	12	《新能源项目监理单位考核管理制
6	《新能源项目工程建设投资管	13	《新能源项目施工承包单位考核管
7	《新能源项目工程建设进度管	14	《新能源项目前期工作管理办法》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	工程建设项目可行性研究报告、工程建设项目初步设计（含概算）方案、工程建设项目开工备案表
2	项目建设管理规划及审查意见
3	初步设计文件
4	施工图
5	招标申请表、招标文件及审批流，或采购方案、采购文件及审批流；投标文件，或报价文件；评标报告及评标结果审定记录，或谈判纪要、合同文本
6	工程项目开工备案申请/开工备案报告、工程项目延迟开工报告
7	工程项目建设管理规划执行情况自查报告
8	工程变更审批表、工程变更台账、调整投资控制目标审批表

序号	过程控制文件
9	工程建设里程碑进度计划、总进度计划、单位工程施工进度计划、重点工程建设年度进度计划
10	工程项目资金使用计划、工程项目融资方案
11	工程投资动态管理台账、工程投资控制情况分析报告、工程投资控制目标执行情况总结分析报告
12	工程项目具体质量目标、工程项目质量控制措施、工程质量检查报告（内部）、工程质量监督检查报告（质量监督机构）
13	工程质量事故报告及上报记录、工程质量事故调查及报备记录、工程质量事故处理方案及审批记录、工程质量事故处理验收报告
14	工程索赔审批表、工程索赔台账、调整投资控制目标审批表
15	竣工验收方案及批复意见、竣工验收总结报告、竣工验收鉴定书
16	超概专题分析报告
17	工程竣工决算报告及审计报告
18	工程建设管理年度目标考核结果
19	工程造价审计报告、竣工财务决算审计报告、项目后评价报告
20	工程建设信息月报
21	工程验收全套资料报备记录、工程档案验收移交记录
22	工程档案归档记录、工程档案验收及移交记录

第十二章 安全管理

一、 总述

安全管理是指公司在生产经营过程中，合理利用相关资源，对安全生产、职业健康及环境保护进行的一系列管理过程。通过对安全决策、计划、组织和控制，实现生产经营过程中人与机器设备、环境的和谐，达到安全生产的目标；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；实施可持续发展战略，遵守国家 and 地方环保法规，依靠科技进步，促进清洁和文明生产，减少污染物的产生，防治环境污染，改善环境质量。

安全管理主要包括如下子流程：安全管理体系建设、安全生产管理、职业健康管理、环境保护管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

- (1) 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) 推动安全管理体系建设、实现安全环保管理目标，确保公司安全生产经营的有序进行。
- (3) 保证安全生产、职业健康与环境保护数据真实、准确、完整的统计及记录。

2. 安全生产和环境保护目标

- (1) 杜绝较大以上生产安全事故的发生，保障生命和财产安全。
- (2) 杜绝较大以上职业健康责任事故，保护职工生命健康。
- (3) 杜绝较大以上环境污染事件的发生，避免遭受行政处罚。

3. 经营目标

- (1) 强化安全管理，提高管理水平，规范安全环保管理活动，促进可持续发展。
- (2) 加强安全管理的内部控制，排查治理安全隐患、改善劳动条件、减少环境污染。

4. 战略目标

- (1) 遵循促进企业可持续发展、资源综合利用、环境保护、职业健康、安全生产的原则，确保企业安全环保目标的实现。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 安全管理机制建设：明确安全生产、职业健康、环境保护管理相关的组织架构、岗位设置及管控方式，完善管理制度保障体系，建立健全监督机制。

(2) 安全管理目标：根据中长期发展目标及社会的需求，充分利用内外部条件，合理安排安全生产与环境保护工作计划，降低各类事故隐患，实现公司安全生产与环境保护管理目标。

(3) 安全管理培训：识别安全生产、职业健康、环境保护隐患风险，针对各隐患特点，制定培训计划，加强培训教育工作，提升防控意识。

(4) 安全管理监督：按照国家法律法规要求，齐抓共管项目建设、生产经营各环节的安全环保监督管理工作，杜绝较大及以上责任事故，保障和促进公司可持续发展战略的实施。

(5) 安全应急管理：规范公司突发事件应急工作的管理，建立安全应急措施，开展安全应急演练，提高公司员工应急处置突发事件的能力，最大限度地预防和减少突发事件及其造成的损失，

(6) 安全事故管理：规范事故报告和调查处理程序，落实安全生产责任追究制度，预防和减少事故的发生。

(7) 安全检查：保障各层级安全环保管理部门全面、准确、及时掌握项目安全信息，发挥部门职能，加强安全生产与环境保护统计指标的落实监控，积极开展安全环保管理统计数据分析，为绩效考核提供依据。

(8) 安全资料管理：记录完整的安全环保管理档案，确保数据可追溯。

2. 不相容职责

(1) 安全管理主要职责：

- A: 安全生产目标责任书编制
- B: 安全生产目标责任书编制审核
- C: 安全教育培训
- D: 安全隐患排查治理
- E: 应急演练
- F: 事故事件报告
- G: 事故事件处理

(2) 安全环保管理不相容职责对照表

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

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
安全管理	安全管理体系建设	安全管理制度建设	IE01	公司制定《安全生产责任制管理制度》、《安全管理制度》、《职业健康管理制度》、《环境保护管理制度》，对安全生产目标责任考核、安全生产警示约谈、安全生产工作奖励、安全生产事故处理；建设项目职业健康管理和前期预防、健康防护管理、职业健康监护、职业危害告知管理、职业病危害项目申报、事故管理；环境保护监督管理、日常管理、教育培训、信息报告、生产过程环境保护管理、建设项目环境保护管理、环境事件应急培训、报告处理要求等方面进行规管。	经营管理部	安健环管理岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《安全生产责任制管理制度》、《安全管理制度》、《职业健康管理制度》、《环境保护管理制度》
		安全管理组织架构及部门职责	IE02	经营管理部： 归口统筹管理公司安全生产监督管理工作，制定公司安全生产规章制度，负责本单位及所属公司安全生产的监督、检查和指导工作，组织危险源辨识和评估、协助生产安全事故的调查，建立健全公司安全生产应急管理体系及应急预案管理工作等。同时，是职业健康管理归口统筹管理部门，负责监督、指导、协调可能产生职业病危害	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				的各所属公司的职业健康管理工作，并将其纳入年度安全生产责任目标考核范畴。 党群工作部、人力资源部、办公室、工会、财务管理部、纪委办公室、战略投资与证券事务部、风控与审计法务部根据职责范围，按要求落实安全工作。 纪委办公室：负责对安全生产责任落实情况进行检查。 公司安委会：公司职业健康管理工作决策机构，负责审批职业健康管理相关重要事项。公司及各所属公司的职业健康管理工作由各单位的安全环保管理部门具体负责并对职业健康管理实行归口管理、业务指导、协调服务。同时，是公司环境保护管理工作决策机构，负责审批环境保护管理相关重要事项。各所属公司是环境保护责任主体，负责组织开展责任范围内各项环境保护工作。						
		安全管理岗位设置	IE03	经营管理部安健环管理岗：负责公司安全环保管理，落实全员安全生产责任制，对所属公司安全环保管理工作进行监督、检查和考核；对政府部门及上级单位的管理要求进行安排部署，确保各项安全环保重点工作落实	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				到位；做好应对安全环保突发事件的应急准备；做好对所属公司安全环保管理的服务和支持工作。						
	安全生产管理	安全生产责任制管理	IE04	公司成立安全生产管理委员会，以企业主要责任人主任、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组成。公司及所属公司应健全安全生产管理委员会工作机制，定期召开<安全生产管理委员会会议>。 公司召开安委会会议流程如下：经营管理部负责拟定<会议通知>，经安委会主任或常务副主任审批后下发通知。安委会委员根据通知内容，准备<汇报材料>。 安全生产管理委员会下设办公室，由负责安全监督管理工作的相关部门担任，负责具体的日常工作。	经营管理部	安健环管理岗	安全生产管理委员会汇报材料	业务发生时	一般控制	《安全管理制度》
		安全生产目标考核	IE05	公司经营管理部每年初针对各所属公司安全生产特点和风险情况，制定<年度安全生产目标考核责任书>，<安全生产考核评分表>。 安全生产目标考核责任书通过征求意见后，报公司总经理办公会审议批准组织实施。如	经营管理部	安健环管理岗	1.年度安全生产目标考核责任书 2.安全生产考核评	每年	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				有特殊情况需要调整，由责任单位正式提出调整意见，经营管理部拟定调整方案，经公司总经理办公会审议批准后实施。 年度结束后，各所属公司针对安全生产目标指标完成情况，对安全生产目标考核责任书进行自评，总结分析年度安全生产工作，形成报告报送公司。经营管理部统计汇总各所属公司<安全生产目标考核责任书自评报告>，形成最终<考核意见>，将结果报分管领导审核后，报总办会审批，审批通过后正式组织实施。			分表 3.安全生产目标考核责任书自评报告 4.安全生产目标考核结果			
		安全生产警示约谈	IE06	约谈工作由公司安委会办公室负责组织和承办，由公司安委会成员、公司安委会办公室组成约谈小组。 约谈前，由公司安委办发出<约谈通知>，被约谈单位应按要求提供书面汇报材料并做好相应准备工作。约谈时，安委办安排专人记录，约谈后形成<约谈书面备忘录或纪要>。约谈结束后，安委办及时将<约谈结果>以书面形式发送被约谈单位；被约谈单位根据约谈要求，将<整改措施落实情况>在30个工作日内以书面形式报告公司安委办，并抄报约谈小组各单位。	经营管理部	安健环管理岗	1.约谈通知 2.约谈书面备忘录或纪要 3.约谈结果 4.整改措施落实情况报告	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				公司安委办将根据整改落实约谈事项的情况进行复查，并纳入被约谈单位安全生产目标考核。						
		安全生产工作奖励	IE07	单位和个人安全生产奖励由盐业公司、天然气公司和新能源事业部首先进行内部评选，按照优先顺序进行统一推荐。报了其他奖励的单位或个人，不再推荐安全生产奖励。根据公司奖励工作安排，经营管理部每年根据推荐情况和年度安全生产目标责任评分情况，制定<评选方案>，组织开展奖励初步评选工作并形成<安全生产奖励建议>，报公司安委会，由公司安委会形成最终<奖励名单>和奖励金额。	经营管理部	安健环管理岗	1.安全生产工作奖励评选方案 2.安全生产奖励名单	每年	一般控制	《安全生产责任制管理制度》
		安全生产事故处理	IE08	安全生产事故、事件处理以最终的调查处理文件为依据，未造成人员伤亡或造成 10 万元以下财产损失的生产安全事故和环境污染事件的处理由责任单位的上级单位进行研究决定，处理方案向公司备案；造成人员伤亡或财产损失 10 万元及以上的生产安全事故和环境污染事件的处理由责任单位的上级单位制定方案，报公司安委会审议决定。	经营管理部	安健环管理岗	安全事故处理方案	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		安全生产事故预防	IE09	各所属公司应结合各自生产运行实际，每年编制年度的<反事故措施计划>和<安全技术劳动保护措施计划>，根据事故及灾害发生的种类和等级，编制对应<灾害预防措施和处理计划>。 <反事故措施计划>应由分管生产的领导组织，生产技术部门为主，安全监督等有关部门参加制定；<安全技术劳动保护措施计划>、<灾害预防和处理计划>由分管安全工作的领导组织，以安监或劳动人事部门为主，各有关部门参加制定。 各所属公司主管领导和基层单位负责人应定期组织检查实施情况，并保证反事故措施计划、安全技术劳动保护措施计划和灾害预防措施和处理计划落实。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	1.反事故措施计划和安全技术劳动保护措施计划及实施情况 2.安全技术劳动保护措施计划及实施情况 3.灾害预防和处理计划及实施情况	每年	一般控制	《安全管理制度》
		安全教育培训	IE10	安全教育培训工作要做到有制度、有计划、有措施、有落实、有考核、有记录，教育培训信息应及时录入专门的<安全培训档案>。 各所属公司应将企业内部及外部的典型事故案例编成教材，及时对有关人员进行教育。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安	安全培训档案	业务发生时	关键控制	《安全管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗				
		安全日常管理	IE11	公司及所属公司每年至少召开一次公司安全工作会议，每季度至少召开一次安全生产管理委员会会议，基层单位每月应至少召开一次安全生产分析会。 公司定期组织开展安全生产大检查，各所属公司组织开展各类安全检查，对查出的问题要制定整改计划，明确责任人，并监督落实。 各所属公司每年对本单位工作现场的安全状况进行安全风险评价；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，通过评估找出薄弱环节和事故隐患，制定相应<安全整改方案>，并组织落实。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	1.安全工作会议纪要 2.安全生产管理委员会会议纪要 3.安全生产分析会会议纪要 4.安全检查情况及整改计划 5.安全风险评估报告及防范措施或应	每月	一般控制	《安全管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							急处置方案			
		安全信息报送	IE12	各所属公司、事业部每月5日向公司报送上<月度生产安全事故（事件）月报表>和<月度生产安全工作情况>。 每年1月10日前向公司报送上<年度生产安全事故（事件）年度报表>和<年度生产安全工作情况>。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	1.生产安全事故（事件）月报表 2.月度生产安全工作情况 3.生产安全事故（事件）年报表 4.年度生产安全工作情况	每月	一般控制	《安全管理制度》
		安全隐患排查	IE13	对于排查出的隐患要及时登记形成表单，建立<隐患排查管理台账>，对隐患实施监控治理，全过程记录报告隐患排查治理情况。对于重大隐患，在向上级单位和公司安全监督管理部门报告的同时，由责任单位主要负责人组织制定并实施<隐患治理方案>，对于因	经营管理部	安健环管理岗	1.隐患排查管理台账 2.隐患治理方案 3.自然灾	业务发生时	一般控制	《安全管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				自然灾害可能导致事故灾难的隐患，应采取可靠的预防措施，制定针对性的<应急预案>。			害事故灾难应急预案			
		消防安全管理	IE14	公司应当至少每年进行一次防火安全检查，生产单位或消防安全重点单位应当至少每月进行一次防火检查。防火检查应当编制<检查表>、填写<检查记录>，检查人员和被检查部门负责人应当在检查记录上签名。 公司及各所属公司应当按照国家有关规定定期对其自动消防设施进行全面检查测试，出具<检测报告>，并建立<灭火器台帐或档案资料>。 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>，至少每半年进行一次演练，并结合实际，不断完善预案。	经营管理部	安健环管理岗	1.防火安全检查记录 2.消防设施检测报告 3.灭火器台帐或档案资料 4.灭火和应急疏散预案及演练记录	定期	一般控制	《安全管理制度》
		重大危险源管理	IE15	各所属公司对本单位的生产装置、设施或场所每年至少进行一次辨识，建立本单位的<重大危险源档案>，将确定的重大危险源到当地相关安全生产监督管理局申报登记，并将结果上报公司经营管理部。 重大危险源所在单位应定期向公司经营管理	经营管理部	安健环管理岗	1.重大危险源档案 2.重大危险源安全运行情况报告	定期	关键控制	《安全管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				部报告重大危险源安全运行情况。一级重大危险源每月报告一次；二级重大危险源每季度报告一次；三级和四级重大危险源每半年报告一次。公司经营管理部组织开展重大危险源的专项监督检查，各生产单位组织自查。 重大危险源所在单位应当制定<重大危险源事故应急预案演练计划>，并按照下列要求进行事故应急预案演练： 重大危险源专项应急预案 每年至少进行一次； 重大危险源现场处置方案 每半年至少进行一次。			3.重大危险源事故应急预案演练计划			
		应急管理	IE16	公司<生产安全事故应急预案>由经营管理部负责组织编制和论证，经分管管理领导审核，安委会审批后发布；各所属公司生产安全事故应急预案经编制单位组织相关人员及应急方面专家评审或论证、主要负责人审批后发布。预案自发布之日起至少三年修订一次（特殊情况需及时修订）。 应急预案发布实施后按规定报政府和上级单位有关部门备案，并做好与政府、上级单位以及相关部门相关应急预案的衔接。其中各	经营管理部	安健环管理岗	安全事故应急预案	定期	一般控制	《安全管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				所属公司的综合应急预案、专项应急预案需报公司备案。						
	职业健康管理	建设项目职业健康管理和前期预防	IE17	建设单位在可行性论证阶段应当对可能产生职业病危害的项目进行<职业病危害预评价>，对可能产生的职业病危害因素及其对工作场所和劳动者健康的影响作出评价，确定危害类别和职业病防护措施。建设项目的职业病防护设施设计应当符合国家职业卫生标准和卫生要求。建设项目在竣工验收前，建设单位应当进行<职业病危害控制效果评价>。 职业病危害预评价、职业病防护设施设计、职业病危害控制效果评价要由具有相应资质的技术服务机构进行。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	1.职业病危害预评价报告 2.职业病防护设施设计方案 3.职业病危害控制效果评价报告	业务发生时	一般控制	《职业健康管理制度》
		健康防护管理	IE18	各所属公司根据公司的实际情况编制<职业病危害事故应急救援预案>。应急救援预案评审通过后，经单位主要负责人审批发布，定期有针对性的组织开展应急预案演练。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安	1.职业病危害事故应急救援预案 2.职业病危害事故	定期	一般控制	《职业健康管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	应急预案演练记录			
		职业健康监护	IE19	各所属公司应按规定建立、健全<职业健康档案>和<职业健康监护档案>。职业健康监护档案应当包括劳动者的职业史、职业病危害接触史、职业健康检查结果和职业病诊疗等有关个人健康资料。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	1.职业健康检查报告 2.职业健康档案	业务发生时	一般控制	《职业健康管理制度》
		职业危害	IE20	公司及各所属公司须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，<检测、评价结果>存入单	经营管理部、新能源事业	经营管理部安健环管理岗、	职业病危害因素检	定期	一般控制	《职业健康管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		告知管理		位职业卫生档案，定期向所在地卫生行政部门报告并向劳动者公布。	部、盐业事业部	盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	测、评价结果			
		职业病危害事故管理	IE21	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，各所属公司应当根据情况立即采取紧急措施。职业病危害事故发生后，事故现场有关人员应当立即向本单位负责人报告。单位负责人接到报告后，应当于1小时内向事故发生地县级以上安监部门、负有职业卫生监督职责的有关部门和公司经营管理部报告，并采取有效措施。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营	职业病危害事故报告	业务发生时	关键控制	《职业健康管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						分部安健环工作岗				
	环境保护管理	环境保护监督管理	IE22	公司环境保护管理实行环境保护目标责任制，公司对各所属公司实行环境保护年度考核。 各所属公司实施的重大污染治理工程和重大环保技术示范工程实施之前必须事先征得公司的审核同意。 各所属公司要提高环境保护监督管理水平，定期向公司报送报表和工作情况，报表实行零报告统计。	经营管理部	安健环管理岗	1.环境保护年度考核结果 2.重大污染治理工程实施申请表 3.环境保护监督报表	每年	一般控制	《环境保护管理制度》
		环境保护日常管理	IE23	公司及所属公司不定期召开环境保护专题会议，对重大环境污染事件、重大事件隐患进行分析研究，提出处理意见、整改措施和方案。 环保知识纳入新入厂员工教育培训内容，经考试合格后方可上岗作业。 所属公司按要求组织人员参加国家环境保护方针、政策、法律、法规，环境防治治理，应急管理和事故调查处理等内容的培训 在重大节假日、国家重要活动前夕各单位组	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部	1.环境保护专题会议会议纪要 2.员工教育培训考试结果 3.环保检查记录	业务发生时	一般控制	《环境保护管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				织由单位领导带队进行的环保大检查，公司进行重点抽查。		生产运营分部安健环工作岗				
		环境工作信息报告	IE24	公司建立环保工作信息定期报告制度，各单位按公司信息化定制格式分别按时上报月报、季度报告及年报所需的<环保总结暨环保报告>以及<环保统计表>。公司经营管理部负责审核、汇总并报公司安委会，并将其纳入年度环保目标责任制考核范畴。	经营管理部	安健环管理岗	1.环保总结暨环保报告 2.环保统计表	定期	一般控制	《环境保护管理制度》
		生产过程环境保护管理	IE25	各所属公司应对排放的污染物种类、数量认真核定，确定主要污染物排放量指标，并纳入生产经营指标体系进行考核。 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。环境保护设施应建立<台账>，制定操作规程，并做好各项记录。各所属公司应加强对污染源排放监督，按照有关技术规范的规定实施污染物排放监测，<监测结果>应有完整记录。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营	1.环境保护设施台账 2.污染物排放监测结果	业务发生时	一般控制	《环境保护管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						分部安健环工作岗				
		建设项目环境保护管理	IE26	建设项目必须执行国家环境影响评价制度，<环境影响评价文件>未经法律规定的审批部门审查或审查后未予批准的，建设项目不能开工建设。 项目前期负责单位在项目立项过程中应及时向上级单位、公司相关部室汇报，<环境影响报告书（含大纲）>和<水土保持方案报告书>在报送环境保护相关行政主管部门之前，应征求上级单位、公司相关部室的意见。 建设项目竣工后，建设单位应当按照环境保护行政主管部门规定的标准和程序，对配套建设的环境保护设施进行验收，编制<验收报告>。	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	1.环境影响评价文件 2.环境影响报告书（含大纲）、水土保持方案报告书及批复意见 3.环境保护设施验收报告	业务发生时	关键控制	《环境保护管理制度》
		环境事件管理	IE27	各所属公司<应急救援组织机构、应急预案、演练计划、预案备案>资料应报政府环保主管部门和公司经营管理部备案。 各所属公司应当将突发环境事件应急培训纳入单位工作计划，对从业人员定期进行突发环境事件应急知识和技能培训，并建立<培	经营管理部、新能源事业部、盐业事业部	经营管理部安健环管理岗、盐业事业部安健环与生产技	1.应急救援组织机构、应急预案、演练计划、预案备案	业务发生时	关键控制	《环境保护管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				训档案>，如实记录培训的时间、内容、参加人员等信息。 各所属公司要做好环境事件管理，建立健全环境事件处理制度及相关台账、档案，严格按照“四不放过”的原则及时报告、调查、分析、处理事件。		术分部安健环工作岗、新能源事业部生产运营分部安健环工作岗	2.应急培训档案 3.环境事件处理台账			

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《安全管理制度》	3	《职业健康管理制度》
2	《安全生产责任制管理制度》	4	《环境保护管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	安全生产管理委员会汇报材料
2	年度安全生产目标考核责任书、安全生产考核评分表、安全生产目标考核责任书自评报告、安全生产目标考核结果
3	约谈通知、约谈书面备忘录或纪要、约谈结果、整改措施落实情况报告
4	安全生产工作奖励评选方案、安全生产奖励名单
5	安全事故处理方案
6	反事故措施计划和安全技术劳动保护措施计划及实施情况、安全技术劳动保护措施计划及实施情况、灾害预防和处理计划及实施情况
7	安全培训档案
8	安全工作会议纪要、安全生产管理委员会会议纪要、安全生产分析会会议纪要、安全检查情况及整改计划、安全风险评估报告及防范措施或应急处置方案
9	生产安全事故（事件）月报表、月度生产安全工作情况、生产安全事故（事件）年报表、年度生产安全工作情况
10	隐患排查管理台账、隐患治理方案、自然灾害事故灾难应急预案
11	防火安全检查记录、消防设施检测报告、灭火器台帐或档案资料、灭火和应急疏散预案及演练记录
12	重大危险源档案、重大危险源安全运行情况报告、重大危险源事故应急预案演练计划

序号	过程控制文件
13	安全事故应急预案
14	职业病危害预评价报告、职业病防护设施设计方案、职业病危害控制效果评价报告
15	职业病危害事故应急救援预案、职业病危害事故应急预案演练记录
16	职业健康检查报告、职业健康档案
17	职业病危害因素检测、评价结果、职业病危害事故报告
18	环境保护年度考核结果、重大污染治理工程实施申请表、环境保护监督报表
19	环境保护专题会议会议纪要、员工教育培训考试结果、环保检查记录
20	环保总结暨环保报告、环保统计表
21	环境保护设施台账、污染物排放监测结果
22	环境影响评价文件、环境影响报告书（含大纲）、水土保持方案报告书及批复意见、环境保护设施验收报告
23	应急救援组织机构、应急预案、演练计划、预案备案、应急培训档案、环境事件处理台账

第十三章 担保管理

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约定承担相应法律责任的行为。

担保管理包括如下子流程：担保管理体系建设、担保事项开展、担保实施及监督、担保后评价及档案管理。

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开展担保业务，避免遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

(2) 健全公司担保政策及相关管理制度，对担保申请人提出的担保申请进行初步评价和审核。

2. 资产安全目标

(1) 对担保申请人资信进行深入、透彻调查，全面、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。

(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) 对担保进行后评估，避免因诉讼、代偿等遭受损失。

(4) 防止未经授权对外订立担保合同，或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。

(5) 对担保执行进行监控，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《关于规范上市公司对外担保行为的通知》的通知<证监发[2005]120号>中的规定。

4. 经营目标

确保完善担保业务政策及相关管理制度，明确担保的对象、范围、方式、条件、程序、担保限额和禁止担保等事项。

5. 战略目标

确保对外担保业务不与公司战略发展相悖，积极促进公司战略目标的实现。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 受理：制定完善的担保政策和相关制度，确立规范的公司担保受理标准与工作程序。

(2) 调查与评估：深入透彻地调查担保申请人的资信情况，科学全面地评估担保项目的风险及可行性。

(3) 审批：建立完善的担保业务授权审批管理制度，制定并严格执行担保业务审批标准及流程。

(4) 执行与监控：审核合同签约双方的资格，订立合法的担保合同，及时足额收取担保费用，建立担保业务台账，详细记录担保对象、金额、期限、抵押和质押的物品和权利及其他有关事项，实时监控被担保人的经营情况和财务状况，及时应对被担保人的异常。

(5) 担保终止：制定合理的偿债管理流程，对于未按期偿还的情况，依法实施对被担保人的追索权；建立担保业务责任追究制度，评估担保业务并实施奖惩，妥善保管担保合同及其他相关合同、凭证和资料。

2. 不相容职责

(1) 担保管理主要职责：

A: 担保申请人

B: 担保受理人

C: 担保资信调查小组

D: 担保评审小组

E: 担保项目负责人

F: 担保评价小组

(2) 担保管理不相容职责对照表（备注：“X”表示不相兼容的职责）

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

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
担保管理	担保管理体系建设	担保管理制度建设	GU01	公司制定了《对外担保管理制度》，对担保事项申请、调查评估、审批、反担保管理、信息披露及档案管理等控制环节进行了规定。	财务管理部	融资担保与理财岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》
		担保管理组织架构及部门职责	GU02	财务管理部： 是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，对被担保公司进行调查、信用分级、风险预测等资格审查工作，提供财务上的可行性建议，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。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度
		担保管理岗位设置	GU03	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。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
		担保事项	GU04	公司严格控制融资担保规模，由财务管理部每月更新公司担保变动情况，填写保证担保情况统计表，	财务管理部	融资担保	无	不适用	关键控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		总体管控		监控公司当月实际担保额较公司上年净资产额占比是否过高。		与理财岗				
	担保事项开展	担保事项申请	GU05	对内担保：公司原则上不主动提供担保，确需对外提供担保的，应先由被担保企业提出申请，向公司财务管理部提交担保申请书并附相关担保申请材料。 对外担保：原则上公司的下属全资、控股子公司和公司具有重大影响的参股公司不对外提供担保，特殊原因确需担保的，按公司对外担保的审批权限经公司董事会或股东大会审议通过方可办理对外担保。 互保：为公司及控股子公司以外的互保单位提供保证担保时，应审查和评价互保单位要求的担保业务，确认符合互保条件，经担保决策机构审批后与互保方签署互保协议。 注：被担保公司需提供的资料包括但不限于：被担保企业的背景资料（营业执照、公司章程、历史背景、法人代表身份证明、委托授权书、授权代表身份证明、注册资本验资报告、贷款卡及贷款卡回执单、资信证明、主营业务、过去三年的经营业绩及财务报表审计报告等）；被担保企业董事会（或股东大会）决议及担保申请书；被担保企业借款资金	财务管理部	融资担保与理财岗	担保申请书及相关担保资料	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》 《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》及决策清单

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				投向可行性报告等。 资料审核要点：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。						
		担保事项调查评估	GU06	资格调查： 由财务管理部通过网络信息调查、实地调查等方式，对被担保单位的资信情况、还款能力严格审查，对各种风险充分预计，并提出是否提供担保的建议，编制担保事项尽调报告，报战略与发展委员会审议，明确担保申请人的资信情况、经营情况、偿债能力、盈利水平、信用程度等。 风险评估： 由财务管理部协助董事会进行对担保事项进行风险评估，形成书面风险评估报告，报战略与发展委员会审议，作为董事会或股东大会进行决策的依据。必要时可聘请外部专业机构对实施对外担保的风险进行评估。	财务管理部	融资担保与理财岗	1.担保事项尽调报告 2.担保事项风险评估报告	业务发生时	关键控制	《对外担保管理制度》
		反担保管理	GU07	公司对参股、控股子企业提供担保时，应当要求被担保单位提供公司董事会认可的反担保，由财务管理部对反担保材料进行审核，确认反担保的提供方的实际承担能力。征询法律顾问意见后，由董事长或董事长授权的代理人签署书面<反担保合同>。 反担保措施审查要点： （1）抵（质）押物是否真	财务管理部	融资担保与理财岗	1.反担保合同 2.抵押物、质押物登记问卷	业务发生时	关键控制	《对外担保管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				实存在，是否有变现价值且能够覆盖担保额，是否具备抵（质）押物实物及相关等登记证书、文件。 （2）以房地产抵押的，需查看、了解抵押物的面积、用途，抵押物或质物的规格、型号、质量、原价、净值、用途等； （3）以汇票、本票、债券、存款单、仓单、提单等出质的，要查看权利凭证原件，辨别真伪，必要时请有关部门进行鉴定。			2.权利出质登记问卷			
		担保事项决策	GU08	由财务管理部编制担保相关议案（附担保申请人提供资料、担保事项尽调报告、风险评估报告），经党委会前置研究，经营班子会讨论，报董事会对担保事项进行集体决策，超过董事会权限的担保事项，提交股东会决议。应重点关注担保项目风险的大小、担保抵押物的价值是否大于担保额度等。所有担保事项均应向上级单位担保业务主管部门进行备案。	财务管理部	融资担保与理财岗	担保事项决议文件	业务发生时	关键控制	《对外担保管理制度》 《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》及决策清单
		担保合同签订	GU09	担保合同采用银行制定的标准模板，或由担保事项经办员协同法律顾问、财务管理部等相关部门草拟担保合同，担保合同应明确约定担保范围、限额、方式、期限、违约责任，并在合同中明确被担保方有提供审计报告、财务报表、及时报告担保事项实施情况的义务。	财务管理部	融资担保与理财岗	1.担保合同 2.反担保合同	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				担保合同经公司内部审核，征询法律顾问意见后，由董事长或董事长授权的代理人签署对外担保文件。 对担保合同、反担保合同及抵押权、质押权凭证等相关原始资料妥善保存，严格管理，每季度进行一次检查清理，对清理检查结果应有书面记录。						
		担保信息披露	GU10	公司提供担保或终止担保，均须战略投资与证券事务部按《公司章程》、《深圳证券交易所股票上市规则》和法律法规的规定，将担保信息在公司网站及交易所指定的网站中进行披露。 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。 对被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形的，公司应及时对外披露。	财务管理部、战略投资与证券事务部	财务管理部财务报表岗、战略投资与证券事务部证券事务岗	无	业务发生时	关键控制	《对外担保管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	担保实施及监督	担保事项日常监控	GU11	定期检查：担保合同签订后，由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、监督，定期或不定期对担保项目进行检查，检查被担保公司是否按借款合同规定支付利息、被担保公司的生产经营和财务状况、反担保措施中是否发生了新的不利因素等其他需检查的内容；向被担保单位收取担保监测报告，了解被担保企业的经营情况及资金使用与回笼情况、债务清偿情况、基本财务状况，编制担保检查报告向公司有关部门、领导汇报。 登记台账：由财务管理部建立担保业务管理台账，记录包括被担保单位，担保合同编码、担保金额、担保期限、担保费、担保情况等相关内容，及时记录担保事项的相关信息及检查情况，对相关担保合同进行编号，以对担保业务进行系统性管理，通过定期更新、审阅管理台账，关注担保期限是否到期、担保费是否按时足额收取等信息，动态管理担保业务。	财务管理部	融资担保与理财岗	1.担保检查报告 2.担保监测报告 3.担保合同管理台账	定期	关键控制	《对外担保管理制度》
		担保代偿	GU13	公司根据《对外担保管理制度》建立担保业务责任追究制度。 到期后被担保人未能按时履行债务的，财务管理部收到<履行担保义务通知书>后及时反馈给财务经理、财务总监、总经理，必要时由证券事务部（董	财务管理部	融资担保与理财岗	1.履行担保义务通知书	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				事会、监事会办公室）组织召开临时董事会，会上对履行担保义务进行审议。 审议通过后，担保业务经办员提出<付款通知单>，经财务管理部负责人、财务总监、总经理依次审核通过后，由出纳进行付款。 代为清偿后，由相关人员按公司的有关规定承担相应比重的责任，同时公司要对反担保的标的物采取保全措施。			2.付款通知单			
		担保权利追索	GU14	公司指定专人负责承担代为清偿义务后的权利追索。 对被担保公司与公司签订抵押或质押合同的，由财务管理部组织战略投资与证券事务部组织对抵押或质押财产折价或公开拍卖。 对于签订反担保合同的，依法向反担保人实行追偿，反担保人拒绝清偿的，依法对被担保公司及反担保人提起诉讼。	财务管理部	融资担保与理财岗	无	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》
		担保终止	GU15	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时，应当终止担保合同，由担保事项经办人员在担保业务台账中进行登记。	财务管理部	融资担保与理财岗	担保业务台账	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	担保后评价及档案管理	担保事项后评价	GU16	由财务管理部或其他监督检查职能定期（至少一年一次）组织法律、财务人员、证券事务部（董事会、监事会办公室）对担保事项进行评价，总结业务过程中发生的风险事件，优化担保事项流程，形成担保事项后评价报告，参与评价人员签字确认。	财务管理部	融资担保与理财岗	无	定期	关键控制	无
		担保档案管理	GU17	由财务管理部负责收集与对外担保有关资料，担保申请及其决议文件、担保调查评估相关报告、被担保企业提供材料及担保合同、反担保材料及反担保合同，应一同作为担保项目资料，统一归档保管。	财务管理部	融资担保与理财岗	1.担保档案归档清单/目录 2.担保档案档案移交记录	业务发生时	一般控制	《对外担保管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《对外担保管理制度》	2	《贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》及决策清单

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	担保申请书及相关担保资料
2	担保事项尽调报告、担保事项风险评估报告
3	抵押物、质押物登记问卷、权利出质登记问卷
4	担保事项决议文件
5	担保合同、反担保合同、担保合同管理台账
6	担保检查报告、担保监测报告
7	履行担保义务通知书、付款通知单
8	担保业务台账
9	担保档案归档清单/目录、担保档案档案移交记录

第十四章 财务管理

一、总述

财务管理包括对公司财务报告、会计活动、银行账户、票据、税务等的统筹管理。

财务报告包括如下子流程：财务管理体系建设、会计政策与会计制度、会计处理、财务会计报告管理、票据管理、会计档案管理、税务筹划、税务登记与变更、纳税申报、企业所得税纳税管理、代扣代缴税纳税管理、税务风险评估、税务检查、税务档案管理、外派财务负责人管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

(1) 财务报表及报告的编制和披露，银行账户的开立、审批、使用、核对和清理，依法纳税事项必须符合国家法律法规的规定，避免遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

(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，加强对财务报告编制、对外提供和分析利用全过程的管理，明确相关工作流程和要求，落实责任制，确保财务报告合法合规、真实完整和有效利用。

(3) 及时、准确、完整地开展信息披露工作，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进行披露而使公司遭受处罚。

2. 资产安全目标

(1) 定期对财产物资进行清查、盘点，过程记录清晰、完整，保证账账、账实相符，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；及时清欠债权，避免遭受经济损失。

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

(2) 财务报告编制与对外披露经过适当审核，避免因重大差错、舞弊而导致损失；做好财务报告信息保密工作，防止关键信息外泄；做好财务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，避免财务报告数据不完整，信息失真，影响信息披露质量。

(3) 向外部投资及财务报告使用者提供与企业财务状况、经营成果和现金流量等有关的会计信息，真实、完整反映企业管理层受托责任履行情况。

(4) 资金记录须准确完整，防止账实不符或财务报表信息失真。

4. 经营目标

(1) 规范企业财务报告控制流程，明晰各岗位职责，建立健全财务报告编制、报送及分析利用等相关流程的授权批准和流程规范，以会计记录为基础进行日常信息的核对，并确保记录完整。

(2) 充分利用信息技术，提高工作效率和工作质量，减少或避免编制差错和人为调整因素。

5. 战略目标

(1) 向财务报告使用者或潜在使用者提供决策有用的信息。

(2) 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。

(3) 持续改进财务管理流程、不断总结财务管理经验、培养公司财务管理人才，提升公司财务管理能力。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 岗位设置与职责：建立财务报告编制的岗位责任制，明确各岗位职责及权限，确保办理业务各不相容岗位相互分离、制约和监督。

(2) 财务报告编制：按照规定的程序编报财务报告并对财务报告进行适当审核，按设定权限审批对报告编制产生重要影响的交易或事项；编制财务报告前组织财务和相关部门进行资产清查、减值测试和债权债务核实，开展完善的对账、调账、差错更正工作，编制完整、核实无误的财务报告，并按准则规定进行合并。

(3) 对外提供：建立财务报告管理制度，明确职责，发布的财务报告符合证券监管要求，及时整理、归档企业对外提供的报告，并按规定妥善保管，防止泄密。

2. 不相容职责

(1) 财务管理主要职责：

A: 财务报告方案编制

B: 财务报告方案审核

C: 财务报表（合并财务报表）编制

D: 财务报表（合并财务报表）审核

E: 内部交易、财务资助记录

F: 内部交易、财务资助审核

G: 财务报告编制/分析

H: 财务报告审核

(2) 财务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		X		X
D					X		X	
E						X		
F								
G								X
H								

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
财务管理	财务管理体系建设	财务管理制度建设	FL01	公司财务及税务管理主要包括会计核算、存货核算、长期股权投资核算、固定资产、在建工程、无形资产核算、税务筹划、纳税申报、税务风险评估及检查等，制定了《会计基础工作管理制度》、《全面预算管理制度》、《税务管理办法》、《资金管理制度》、《资金筹集管理制度》、《应收款项管理办法》、《对外担保管理制度》、《财务会计报告管理办法》、《税务管理办法》，对会计核算、全面预算、税务管理等控制环节进行了规定。	财务管理部	税务管理岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》、《税务管理办法》、《财务会计报告管理办法》
		财务管理组织架构及部门职责	FL02	公司财务实行“统一领导、分级管理、分级负责”的财务管理体制，“统一领导”是指公司财务管理工作由公司统一领导；“分级管理”是指各单位按照职责分类承担本单位内的财务管理工作；“分级负责”是指各单位对本单位的财务管理工作负责。公司财务管理组织机构主要包括：股东大会、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。 财务管理部 是公司财务管理主责部门，对所属各单位财务部门具有业务指导权，所属各单位财务	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				部门受本单位总经理和公司财务管理部的双重领导，实行定期和不定期的双向汇报制。						
		财务管理岗位设置	FL03	任用财会人员应实行回避制度，单位负责人近亲属不得担任本单位会计机构负责人，不得安排在会计主管岗位。会计机构负责人、会计主管人员的近亲属不得在本单位会计机构工作，需要回避的近亲属包括夫妻关系、直系血亲关系、三代以内的旁系血亲以及配偶关系。 会计工作岗位实行定期轮岗制度，原则上出纳岗位轮换周期不应超过两年。出纳人员不得兼任会计复核、会计档案管理和收入、费用、债权债务的登记工作，出纳员不得填制记账凭证。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	会计政策与会计制度	会计政策及制度的制定及变更	FL04	会计政策及制度制定与审批：在公司需制定相关会计制度、国家会计政策发生变化或公司经营业务发生变化导致原会计制度不适用时，财务管理部根据财政部颁布的《企业会计准则—基本准则》和具体会计准则、应用指南、解释及其他相关规定，结合公司实际情况及业务特点制定适合公司的<会计政策、会计制度>。 财务部门负责人组织相关人员，对所制定的政策、制度进行审核，关注是否符合公司实际，与国家最新法律法规相关规定是否相符，确保变更	财务管理部	财务报表岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				后的财务制度不违背国家法律和现行《企业会计准则》相关规定，必要时可征询相关会计专业人士建议。 审核后提出审核建议，提交财务总监审核；一般不涉及重大数据调整的会计政策变动由总经理审批，因国家会计政策变化、经济业务变动导致重大会计政策调整变更时，总经理审核后提交董事会审议批准，批准后按监管要求进行对外披露。审议批准后，由财务管理部下发下属各单位财务部门，并监督执行。 会计政策变更：如国家会计政策变化、经济业务变动需对原会计政策进行变更时，按会计政策制定流程办理变更。						
	会计处理	会计科目维护	FL05	科目体系由公司总部财务管理部根据公司的相关规定统一管理和设置。各单位财务管理部可于每年年度终了，根据实际核算管理提出需求，公司财务管理部报相关领导审核批准后增设。	财务管理部	财务报表岗	会计科目设置（变更）申请表	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》
		会计凭证编制	FL06	原始单据传递会计岗位后，各会计岗位应及时进行账务处理，并将打印的记账凭证附带原始凭证传递到审核人员、出纳人员；要求凭证审核和出纳签字必须及时处理完毕。凭证的传递过程中，	财务管理部	财务报表岗	1.原始凭证签收记录	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		与审核		应按实际管理需求建立传递<签收记录>。 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，会计人员要根据审核无误的原始凭证且经过复核人员审核后方能记账。			2.记账凭证			
		会计凭证复核	FL07	各会计岗位人员对填制的会计凭证交叉复核，要求复核人员对会计凭证逐张复核，发现问题及时指出，并督促会计人员及时修改完善。 财务共享中心稽核人员进行复查，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、复查以及反馈结果。 财务管理部部门负责人，按管理职责分工，对月度会计凭证以及重点和特殊业务进行抽查。凭证抽查必须建立<抽查记录>，记录至少包括，抽查期间、凭证号、制单人、业务类、抽查以及反馈结果。	财务管理部	财务报表岗	1.质检任务明细 2.会计凭证抽查记录	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》
		会计凭证调整、会计	FL08	凭证复核人员如发现审核的记账凭证编制错误，提示凭证编制人员进行修改。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： 复核人在发现凭证记录错误时，及时通知凭证录入人员进行更正，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	财务管理部	财务报表岗	调账说明		一般控制	《会计基础工作管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		差错更正		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； 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项目时，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、财务部门负责人审核，重大项目调整需财务总监审批后方可进行账务调整。 记账凭证修改更正后，按设定的审核流程提交审核后记账。 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修改。						
	财务会计报告管理	财务报告编制	FL09	公司年度、半年度、季度、月度财务会计报告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，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。	财务管理部	财务报表岗	年度、半年度、季度、月度合并会计报表	每月	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		财务报告审核	FL10	公司财务会计报告应由公司财务管理部指定专人复核，公司财务管理部部长审查，财务负责人审定，并由公司负责人审阅签字确认。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审阅并签字确认。公司的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。 公司月度报表：于次月1日前完成编制，经财务负责人及公司领导审批后，及时上报上级单位财务管理中心（资金中心）。次月3日前完成国资、财政快报及分析的编报。 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才能对外报送，有关审计报告有上述会计师事务所盖章及两名或两名以上注册会计师签名盖章。注册会计师及其所在的事务所出具的审计报告，应当随同财务会计报告一并提供。 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。公司监事会应当对董事会编制的公司定期报告进行审核并提出书面审核意见。 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	财务管理部	财务报表岗	财务会计报告及审核记录	每月	一般控制	《会计基础工作管理制度》、《财务会计报告管理办法》、《公司章程》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				核，董事会会议、股东大会通过后，正式对外报送。 所属公司月报、季报、半年报、年报及报表相关补充资料： 根据公司财务管理部要求，在金蝶系统中按时报送。所属公司按月报备的财务会计报告必须经单位负责人、单位财务负责人、财务部门负责人、报表编制人签字、盖章后再报送。						
		财务报告报送程序	FL11	公司对外提供的财务会计报告，应当装订成册，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。公司季度、半年度报告未经会计师事务所审计的，在公开披露前，须提交内部审计部门出具内部审计鉴证意见。 公司应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、监事、总经理和其他公司领导，公司股东，公司各级主管机关，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。	财务管理部	财务报表岗	财务会计报告外报审批表	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		财务报告考核管理	FL12	财务管理部是公司及各所属公司财务会计报告的归口管理部门，负责公司各所属公司的财务会计报告的考核与奖惩等管理工作。 财务会计报告考核分为月度考核和年度考核，计分标准采用评分制，考核权重、评比内容及评分细则参见<云南能源投资股份有限公司财务会计报告考核评分表>。	财务管理部	财务报表岗	1.财务会计报告年度考核结果 2.财务会计报告月度考核结果	每月	一般控制	《财务会计报告管理办法》
	票据管理	发票申领及开具	FL13	税务管理人员应凭主管税务机关核发的税务登记证、发票领购簿、经办人身份证及其他有关证明，提出购票申请，向主管税务机关领购发票。税务管理人员应当按照规定的时限、顺序，逐栏、全部联次一次性如实开具，并加盖发票专用章。公司使用税控机开具发票的，须经主管税务机关批准。	财务管理部	税务管理岗	发票购票申请表	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》
		发票取得	FL14	各部室收到增值税专用发票后，应及时交回财务管理部，发票移交时，财务管理部建立<增值税专用发票移交财务记录台账>，移交双方签字确认。	财务管理部	税务管理岗	增值税专用发票移交	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							财务记录台账			
		发票保管	FL15	税务管理人员应按照《税务管理办法》 有关发票管理要求存放和保管发票，不得擅自损毁；已开具的发票存根联和发票登记簿，应当保存5年，保存期满，报经税务机关查验。同时，公司应建立发票使用登记制度，设置<发票登记簿>，并定期向主管税务机关报告发票使用情况。	财务管理部	税务管理岗	发票登记簿	定期	一般控制	《税务管理办法》
		收据领用	FL16	各部室及所属公司领用收据，需提交使用申请，列明使用事项，经办部门批准并加盖印章，上报财务管理部审批通过，办理登记手续后即可领用。使用完毕后应将存根联交回财务管理部，方可再次领用。	财务管理部	税务管理岗	收据使用申请表	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》
	会计档案管理	归档保管	FL17	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。磁盘形式的会计档案必须按规定及时以书面纸制形式打印输出进行保管。本年度会计凭证，会计账簿，会计报表暂由财务管理部保管1年，期满后于次年6月份前，由财务管理部编制<移交清册>并将所保管的会计档案移交公司档案部门统一保管，档案移交时，交接	财务管理部	财务报表岗	会计档案移交清册	每年	一般控制	《会计基础工作管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				时移交人与接替人应按会计档案目录逐一点交，由双方在移交表上签字确认，并由会计主管或指定专人监交。其他会计档案，由财务管理部自行保管。						
		借阅批准	FL18	会计档案应在财务管理部或档案部门的档案室内查阅，须拿出档案库时要经档案部门和财务管理部负责人批准，并办理借出使用手续。 财务管理部内部人员借阅会计档案：会计档案存在财务管理部的，档案保管人员应及时提供；会计档案存在档案室的，到档案管理部门办理借阅登记手续后提供。 公司内部其他人员借阅会计档案：会计档案存在财务管理部的，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，应经财务管理部和档案部门负责人批准并办理借阅手续后借阅。 公司外的单位或人员无权查阅公司会计档案（国家司法系统因执法所需除外），确因需要查阅时，必须经财务管理部负责人同意。	财务管理部	财务报表岗	会计档案借阅审批表	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		销毁管理	FL19	公司档案机构会同会计机构提出销毁意见，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，单位负责人在会计档案销毁清册上签署意见。 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，并将监销情况报告本单位负责人。	财务管理部	财务报表岗	会计档案销毁清册	业务发生时	一般控制	《会计基础工作管理制度》
	税务筹划	税务筹划	FL20	税务管理岗搜集和整理最新税收政策，并就与公司有关的税务政策变化情况，向公司提出合理化建议。 在进行债务重组、并购重组、新建项目等重大业务时，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。	财务管理部	税务管理岗	税收筹划报告	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》
	税务登记与变更	税务登记与变更	FL21	由财务管理部按规定准备税务登记或变更相关材料，按公司规定程序报批后，在规定时间内在注册地主管税务机关完成税务登记、变更事务。	财务管理部	税务管理岗	1.税务变更申请表 2.用章申请表		一般控制	《税务管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	纳税申报	纳税申报	FL22	税务管理人员每月应根据“应交税费”等科目明细账及相关涉税资料填制<纳税申报表>，办理税款缴纳手续。公司报送税务机关的各项资料应经复核人、财务管理部负责人审核后报出。 公司需延期申报时，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。 纳税申报完成后，纳税申报表、税费计算的工作底稿应该留存备查和检查。税费计算工作底稿主要内容是税费种类、税目、税率、计税依据及形成过程。	财务管理部	税务管理岗	1.纳税申报表及报送记录 2.税费计算工作底稿	每月	一般控制	《税务管理办法》
	企业所得税纳税管理	企业所得税纳税管理	FL23	财务管理部对公司所得税年度汇算清缴中的纳税调整、资产损失、亏损弥补等事项，建立<台账>进行管理，涉及相关税收优惠资料公司采取“真实发生、自行判别、申报享受、相关资料留存备查”方式留存备查。	财务管理部	税务管理岗	企业所得税年度汇算清缴台账	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》
	代扣代缴税纳税管理	代扣代缴税纳税管理	FL24	个人所得税： 人力资源部负责个人所得税的计算工作，并建立<工资台账>和<代扣代缴个人所得税备查簿>，财务管理部负责进行复核工作。 其他税费： 财务管理部负责计算应代扣代缴税费金额，并建立<代扣代缴税费备查簿>，并依照法	财务管理部、人力资源部	财务管理部税务管理岗、人力	1.代扣代缴个人所得税备查簿 2.代扣代缴其	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				律、行政法规的规定的申报期限、申报内容如实申报缴纳代扣代缴税费。		资源部薪酬福利岗	他税费备查簿			
	税务风险评估	税务风险评估	FL25	财务管理部应利用内部审计及年报审计结果对公司及所属公司税务风险进行评估，编制税务风险评估报告。 各所属公司在发现本单位有重大税务问题，或认为有必要向公司反映的税务问题时，可先口头向财务管理部进行汇报，书面材料应根据管理级次上报至财务管理部。财务管理部应将发现的重大税务问题及时向公司管理层进行沟通 and 反馈，并采取应对措施。	财务管理部	税务管理岗	1.税务风险评估报告 2.重大税务问题报告及上报记录（如有）	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》
	税务检查	税务检查	FL26	财务管理部应组织有关人员研究税务机关检查后出具的征求意见稿，与税务机关稽查人员逐项沟通后报公司领导同意并及时答复。 公司应认真研究并组织落实税务机关下达的报告及处理意见。研究后认为需要陈述申辩的，由公司发函陈述申辩，如需要行政复议的，按国家规定向复议机关申请复议。	财务管理部	税务管理岗	1.税务检查答复意见 2.税务处理意见申辩函件	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							(如有)			
	税务档案管理	税务档案管理	FL27	公司每年应对税务资料进行及时的整理、装订和归档，并按《公司会计基础工作管理办法》规定进行保管和移交，具体控制活动参照“会计档案管理一归档保管”。	财务管理部	税务管理岗	税务档案移交清册	业务发生时	一般控制	《税务管理办法》
	外派财务负责人管理	外派财务负责人工作报告管理	FL28	外派财务负责人执行工作报告制度，工作报告分为定期报告和临时报告。定期报告包括季度财务工作报告和年度个人述职报告。 季度财务工作报告：应于季度次月8日前，以工作简报方式向公司财务管理部进行汇报。汇报内容包含但不限于财务管理、资金管理、融资管理、税务管理、关联交易、团队建设、合法合规经营情况。 个人述职报告：应于每年末12月底前，向公司财务管理部提交，详细汇报年度工作履职情况，主要包括年度工作开展情况、存在的问题和解决措施、能力提升和财会队伍建设情况以及下一年度的重点工作计划等。 临时报告主要针对派驻公司发生非正常或特殊的重大事项进行汇报。	财务管理部	财务管理部部长	1.季度财务工作报告 2.个人述职报告 3.临时报告 (如有)	每季	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		外派财务负责人考核管理	FL29	外派财务负责人考核分为季度考核和年度考核。 季度考核：由公司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 13 日前将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：公司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 日以前完成，并将履职情况水平考核工结果提交公司人力资源部。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。	财务管理部	财务管理部部长	1.外派财务负责人季度考核结果 2.外派财务负责人年度考核结果	每季	一般控制	《外派财务负责人管理办法》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《会计基础工作管理制度》	3	《税务管理办法》
2	《财务会计报告管理办法》	4	《外派财务负责人管理办法》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	会计科目设置（变更）申请表
2	原始凭证签收记录、记账凭证
3	会计凭证复查记录、会计凭证抽查记录
4	调账说明
5	年度、半年度、季度、月度合并会计报表
6	财务会计报告及审核记录
7	财务会计报告外报审批表
8	财务会计报告年度考核结果、财务会计报告月度考核结果
9	发票购票申请表
10	增值税专用发票移交财务记录台账
11	发票登记簿
12	收据使用申请表
13	会计档案移交清册
14	会计档案借阅审批表
15	会计档案销毁清册
16	税收筹划报告

序号	过程控制文件
17	税务变更申请表、用章申请表
18	纳税申报表及报送记录、税费计算工作底稿
19	企业所得税年度汇算清缴台账
20	代扣代缴个人所得税备查簿、代扣代缴其他税费备查簿
21	税务风险评估报告、重大税务问题报告及上报记录
22	税务检查答复意见、税务处理意见申辩函件
23	税务档案移交清册
24	季度财务工作报告、个人述职报告、临时报告
25	外派财务负责人季度考核结果、外派财务负责人年度考核结果

第十五章 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。

全面预算包括如下子流程：全面预算管理体系建设、预算编制、预算执行与控制、预算调整、预算考核。

二、基本控制目标

1. 合规目标

通过实施全面预算管理，使公司满足《公司内部控制应用指引第15号--全面预算》中所规定的合规要求。

2. 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、欺诈而导致损失。

(2) 在预算执行中，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) 进行正确、科学、及时的预算分析，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。

3. 经营目标

(1) 详细分解预算（将年度预算分解为季度和月份预算）、明确预算责任主体，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、经过有效审批，避免造成预算调整体系缺乏准确性。

(3) 预算考核须总结预算管理经验和教训，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。

4. 战略目标

防止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、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 岗位设置与授权：建立预算岗位责任制，制定规范的预算授权审批程序及工作协调机制，设立预算管理委员会进行全面预算管理。

(2) 预算编制：建立和完善预算编制工作制度，全面研究和论证预算方案，制定并严格审核全面预算草案。

(3) 预算执行：建立严格的预算执行授权审批制度，建立健全有效的预算执行监控、反馈和报告体系，科学合理地进行预算分析，及时解决预算差异问题。

(4) 预算调整：设立严格有效的预算调整授权审批体系，设置一定的预算保险基金并制定严格的动用审批制度。

(5) 预算考核：建立严格的预算考核及相关奖惩制度，完整记录并归档预算考核过程和结果。

2. 不相容职责

(1) 全面预算管理主要职责：

- A: 预算政策的编制
- B: 预算政策的审批
- C: 预算调整的编制
- D: 预算调整审批
- E: 预算的执行
- F: 预算的分析
- G: 预算执行情况的考核
- H: 预算的审计

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

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
全面预算管理	全面预算管理体系建设	全面预算管理制度建设	BU01	公司制定《全面预算管理制度》，规定预算管理的任务及原则，预算的范围、内容、编制依据及程序、执行、调整、控制、分析与考核等环节。 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，对各预算执行单位提出的预算调整申请组织全面预算工作小组进行审核并提出意见。	财务管理部	财务分析与预算岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《全面预算管理制度》
		全面预算管理组织架构及部门职责	BU02	全面预算管理组织体系由预算管理决策机构、预算管理职能机构和预算管理执行单位三个部分组成。 预算管理决策机构： 公司股东大会是全面预算管理的最高决策机构，公司董事会负责对公司全面预算实施管理。 预算管理职能机构： 总经理办公会根据预算编制安排组织成立全面预算工作小组，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。 预算管理执行单位： 为公司各级预算责任主体，包括公司总部各部室及所属公司，公司总部各部室对本部	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				室的可控支出及归口管理的预算进行编制、执行、控制，并对预算执行结果负责。						
		全面预算管理岗位设置	BU03	财务管理部财务分析与预算岗： 负责全面预算编制和调增工作，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	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
		对下属公司预算管控	BU04	下级公司按照公司本部下达的预算指标严格执行本单位及下级单位的预算，及时纠正预算执行过程中的偏差；定期向公司本部提交预算执行及分析报告，控制预算实施；接受公司本部的预算指导、监督、考核。	财务管理部	财务分析与预算岗	无	不适用	一般控制	《全面预算管理制度》
	预算编制	预算目标制定	BU05	公司于每年10月前启动下一年度预算，根据公司战略发展目标，制定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，以通知形式下达各预算责任单位。	财务管理部	财务分析与预算岗	1.预算编制纲要 2.预算编制通知	每年	一般控制	《全面预算管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		预算方案编制	BU06	各预算编制单位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，结合本单位实际以及预测的执行条件，提出详细的本单位的预算方案，完成预算表格和报告体系的编制，于11月中旬上报全面预算工作小组办公室。	财务管理部	财务分析与预算岗	单位预算方案（包括预算表格和报告体系）	每年	一般控制	《全面预算管理制度》
		预算方案会审	BU07	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。	财务管理部	财务分析与预算岗	1.预算方案会审意见 2.单位预算方案调整记录	每年	一般控制	《全面预算管理制度》
		预算方案审批	BU08	全面预算工作小组对各所属公司预算复核无误后，由公司财务管理部负责公司预算的合并，编制公司财务预算方案，提交公司总经理办公会、董事会、股东大会逐级审议批准。	财务管理部	财务分析与预算岗	1.公司年度预算方案 2.总经理办公会、董事会、	每年	关键控制	《全面预算管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							股东大会审议会议纪要			
	预算执行与控制	预算下达	BU09	公司财务管理部根据股东大会审议批准的年度预算，对各预算执行单位下达预算指标。	财务管理部、	财务管理部财务分析与预算岗	1.年度预算下达通知 2.可控费用预算指标下达通知	每年	一般控制	《全面预算管理制度》
		预算指标分解及责任落实	BU10	预算一经下达，各预算单位必须认真组织实施，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。 公司及各预算单位应以预算作为预算期内组织协调各项经营活动的基本依据，严格执行收入预算、成本预算、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。	财务管理部	财务分析与预算岗	年度全面预算分解报告	每年	一般控制	《全面预算管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		预算执行控制	BU11	依照《资金管理制度》，资金支付管理实行“先审批后支付”的程序。 预算内资金开支：资金审批单据经业务部门负责人和归口管理部门审核后，交由财务人员进行合规性审查，提交分管领导审批后按以下资金审批权限履行报批手续： 1.资金单笔支付 2000 元以下签批到财务部门负责人，2000 元(含)以上 1 万元以下的资金签批到财务总监，1 万元（含）以上 10 万元以下签批到总经理，10 万元（含）以上签批到董事长，其中业务接待费 1000 元以下签批到财务部门负责人，业务接待费 1000 元（含）以上 5000 元以下签批到总经理，5000 元（含）以上签批到董事长。 2.银行账户间内部转款，经财务部门负责人审核后交财务总监审批。 3.员工备用金借款，2000 元以下签批到财务部门负责人，2000 元（含）以上 1 万元以下的签批到财务总监，1 万元（含）以上 5 万元以下签批到总经理，5 万元（含）以上签批到董事长。 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。预算调整程序参照“全面预算管理——预算调整审批”。	财务管理部	财务分析与预算岗	资金审批单据	业务发生时	关键控制	《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		预算执行分析报告	BU12	公司财务管理部每月依据各预算单位上报的预算分析报告，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。 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，各所属公司于每月2号前向公司本部报送上期预算执行分析报告。 预算执行分析报告主要采取报表和说明性文本的形式，至少包括年度主要预算目标完成进度情况及存在的问题，对预算执行差异进行具体分析；公司主要财务指标的滚动预测分析；产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、扩大的建议。	财务管理部	财务分析与预算岗	1.公司预算执行分析报告 2.公司月度滚动预测 3.所属公司预算执行分析报告上报记录	每月	一般控制	《全面预算管理制度》
	预算调整	预算调整审批	BU13	公司本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。对所属公司有特别要求的事项，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。 一般事项调整：由各所属公司履行预算调整内部决策程序后即可执行预算调整。一般事项调整经公司分管领导审批后，调整金额小于5000元签批到财务部门负	财务管理部	财务分析与预算岗	预算调整申请表及审批流	业务发生时	关键控制	《全面预算管理制度》、《资金管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				责人，5000 元及以上 5 万元以下的资金签批到财务总监，5 万元及以上 50 万元以下签批到总经理，50 万元及以上的提交总经理办公会或董事会审批。 特殊事项调整： 由各所属公司履行预算调整内部决策程序后，以正式文件上报公司本部审批。按照公司规定要求，需报送董事会、股东大会审议的还需完成相关手续，方可执行预算调整。						
	预算考核	预算考核机制	BU14	经营管理部依据公司全面预算编制情况，经总经理办公会审批通过后，于经营业绩考核责任书下发执行<年度经营目标>，考核程序参照《经营目标绩效考核管理办法》。	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	1.经营业绩考核责任书及审批纪要 2.经营业绩考核方案	每年	一般控制	《全面预算管理制度》、《经营目标绩效考核管理办法》
		预算考核实施	BU15	每年年初，公司经营管理部牵头，会同相关部室，以公司全面预算及年度经营计划编制情况为基础，拟定考核的具体指标、目标建议值、权重及计分方式，形成初步考核方案。年度经营业绩考核方案提交公司总经理办公会审批通过后，组织开展经营业绩考核工作，各经营组织对经营目标完成情况和差距、对各部	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	经营业绩考核结果	每年	关键控制	《经营目标绩效考核管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				门预算执行情况进行总结分析、说明，初步形成考核报告，经与各经营组织进行反馈沟通收集意见并修改后，经公司领导审核、总办会审批后，由经营管理部正式下发各经营组织经营业绩考核结果。						
		预算考核文件归档	BU16	预算管理人员应对全面预算的相关文件进行整理造册，并编制<归档清单>，<归档清单>一式贰份，一份由预算管理人员保管，另一份于归档时一并移交办公室（信息中心）档案室保管；移交资料需经双方确认并签订<交接记录>。具体执行以信息系统操作为准，按需进行纸质版打印。	经营管理部、财务管理部	经营管理部经营分析与绩效管理岗、财务管理部财务分析与预算岗	1.全面预算文件归档清单 2.全面预算文件交接记录	每年	一般控制	《全面预算管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《全面预算管理制度》	3	《经营目标绩效考核管理办法》
2	《资金管理制度》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	预算编制纲要、预算编制通知
2	单位预算方案（包括预算表格和报告体系）
3	预算方案会审意见、单位预算方案调整记录
4	公司年度预算方案、总经理办公会、董事会、股东大会审议会议纪要
5	年度预算下达通知、可控费用预算指标下达通知
6	年度全面预算分解报告
7	资金审批单据
8	公司预算执行分析报告、公司月度滚动预测、所属公司预算执行分析报告上报记录
9	预算调整申请表及审批流
10	经营业绩考核责任书及审批纪要、经营业绩考核方案
11	经营业绩考核结果
12	全面预算文件归档清单、全面预算文件交接记录

第十六章 合同管理

一、总述

合同管理是公司强化内部控制的重要手段，也是公司维护合法权益、保证运营安全、控制财务风险、提高公司经营管理水平的重要基础。

合同管理包括如下子流程：合同管理体系建设、合同调查、合同谈判、合同文本拟定、合同审核审批、合同签署、合同履行监督、合同变更与解除、合同结算、合同纠纷管理、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签订合同和协议，避免遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

(2) 通过合同管理规定，使公司满足五部委发布的《公司内部控制应用指引第16号-合同管理》中的相关规定。

2. 资产安全目标

(1) 合同、协议须经适当审核和授权审批，保证内容完整、权利义务明确，避免因重大差错、舞弊、欺诈导致公司资产或股东权益遭受损失。

(2) 重视对被调查对象主体资格的审查，避免导致合同无效，或引发潜在风险。

(3) 对合同、协议信息实施安全措施，防止商业秘密泄露。

3. 财务报告目标

做好合同收付款管理的核对与确认工作，做好对财务风险的防范与监控工作。

4. 经营目标

(1) 统一归口管理合同，明确各部门职责分工，加强合同的管理工作，防范和降低法律风险与财务风险。协调公司内部各方关系，提高公司经营管理水平。

(2) 适当履行合同、协议条款并实施监控，避免导致违约损失。

(3) 正确处理合同、协议纠纷，防止公司权益受损。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 合同订立：建立合同订立授权委托代理制度，严格审核合同签约主体的资格及信用情况，仔细核对合同内容和条款的核心部分及关键细节，在法律、技术、财会等专业人员的参与下订立重要合同，建立合同专用章保管制度。

(2) 合同审核：选择合适的人员对合同进行会同审核，制定规范的合同审核标准及流程，建立合同退改重审制度。

(3) 合同履行：监控合同履行实施，检查、分析和验收合同履行情况及效果，按照合同条款审核执行结算，建立规范有效的违约及合同纠纷处理制度。

(4) 档案管理：完整保存合同文件及合同执行情况评估和总结的相关文件，分析合同管理的整个过程，并依据岗位责任制进行相应的奖惩。

2. 不相容职责

(1) 合同管理主要职责：

- A: 合同对象调查
- B: 合同谈判
- C: 合同文本拟定
- D: 合同审核
- E: 合同签署
- F: 合同印章加盖
- G: 合同履行
- H: 合同补充、变更、解除、转让
- I: 合同纠纷处理
- J: 合同登记与保管
- K: 合同管理后评估

(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				X	X						
C				X	X						
D					X		X				
E											
F											
G											X
H											
I											
J											
K											

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
合同管理	合同管理体系建设	合同管理制度建设	CM01	公司制定了《合同管理制度》、《法律事务管理制度》、《印章证照法定代表人授权管理制度》，对合同管理机构和工作职责、合同订立、合同履行及监督、合同变更与解除、合同纠纷处理、合同统计与归档等进行规定。	经营管理部、办公室、风控与审计法务部	相关岗位	制度文件	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》、《法律事务管理制度》、《印章证照法定代表人授权管理制度》
		合同管理组织架构及部门职责	CM02	经营管理部：是合同管理的归口部门，主要负责建立、健全并组织实施合同管理制度，管理合同专用章、合同管理信息系统，组织重大合同的综合审查，根据需要参与重大合同谈判、制定“合同示范文本”，组织建立合同示范文本库。 风控与审计法务部：负责对合同进行法律审核，并进行风险提示，根据需要出具法律意见书，参与公司合同谈判、纠纷的调解和处理。 经营管理部：负责合同用印登记，做好合同管理系统的技术管理工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				财务管理部： 负责合同相关付款、收款、增值税发票抵扣、印花税申报及贴缴等工作。						
		合同管理岗位设置	CM03	经营管理部招标与采购岗： 协助部长、副部长开展工作，负责建立健全公司合同管理制度及体系，包括制度建设、流程管理；管理公司合同管理系统。 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。 办公室文秘文稿岗： 建立健全印章管理相关制度，负责公司本部印章的日常使用管理；建立印章使用台账。 财务管理部资金管理岗： 负责对完成备案后的合同办理付款，执行资金支付审批程序。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	关键控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	合同调查	合同对象资信调查	CM04	合同承办部门在签订合同前，对合同对象的主体资格和资信状况调查，调查方面包括： 主体资格合法： 具有合格的营业执照；欲签合同标的符合当事人经营范围，涉及专营许可的，应具备相应的许可、等级、资质证书。 具有相应的履约能力： 具有支付能力、交货能力、生产能力、设计施工能力、工程承包能力、运输能力等。必要时要求其出具审计报告或加盖审计机构公章的会计报表、资信证明、验资报告等相关文件。 具有履约信用： 过去三年重合同、守信用，无违约事	各部门	相关岗位	合同对象调查记录，包括： 1.营业执照 2.审计报告或加盖审计机构	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				实及不良商业记录，现时未涉及重大经济纠纷或重大经济犯罪案件。			公章的会计报表、资信证明、验资报告 3.过去三年无违约事实及不良商业记录，现时未涉及重大经济纠纷或重大经济犯罪案件的证明文件			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	合同谈判	合同谈判	CM05	公司拟签的合同由合同承办部门牵头进行合同谈判，谈判前应及时将相关谈判信息通知经营管理部，经营管理部可根据需要参与谈判。合同谈判结束后由承办部门根据谈判确定的原则起草合同文本，并办理合同报批手续。 重大合同谈判前需形成谈判方案，经相关部门审核审批后方可执行，应形成书面的谈判记录。加强对合同的审核审批，重大关注合同条款与谈判结果是否一致，防止公司利益受损。	承办部门、经营管理部、风控与审计法务部	法务合规岗	谈判信息通知	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》
	合同文本拟定	合同文本起草	CM06	符合以下任一条件的对外经济往来事项，必须签订书面合同：凡由公司出资建设的项目、经营活动中对外采购单项金额超过2万元；其他可能在公司对外往来过程中引起纠纷的经济事项，无论金额大小。 经过招标或非招标采购程序的合同：合同承办部门起草合同应使用招标文件或非招标采购文件所附合同文本，合同的实质性条款与招标文件和中标人的投标文件的内容一致。 未经招标或非招标采购程序的合同，由我方起草的：除要求必须使用国家或行业主管部门颁布的相应合同文本，应采用公司合同示范文本。确需对标准文本个	承办部门、风控与审计法务部	法务合规岗	1.合同示范文本 2.合同文本	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				别条款进行增减、修改的，在合同专用条款或者“其他”条款中约定。						
	合同审核审批	合同审查	CM07	公司承办部门拟订的合同经部门负责人审核同意后，按合同管理流程和审查职责 送合同审查部门和相关领导审查 。 风控与审计法务部 对合同进行法律审核；使用已经过法律审核并放入合同示范文本库的合同范本起草合同，且未修改条款内容的，可不再提交法律审核。 战略投资与证券事务部 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；审查涉及关联交易的合同是否纳入公司年度关联交易预计事项。 财务管理部 审查合同中的财务事项。 合同审查一般应于合同承办部门送审之日起2个工作日内办毕或反馈修改意见。合同承办部门原则上应按合同审查部门的意见进行修改，未按合同审查部门的意见进行修改的，应说明理由。如需补充资料的，合同承办部门应在3个工作日内补充完毕。	风控与审计法务部	法务合规岗	合同会审记录	业务发生时	关键控制	《合同管理制度》
		合同审批	CM08	公司按经营情况和业务事项性质，将合同具体分为19类，并按照合同的重要程度和合同标的金额的大小，细分为重大合同、一般合同，实行不同的合同评审流程，进行区别管理。具体合同分类标准详见《合同管	各部门	相关岗位	合同审批表	业务发生时	关键控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				理制度》，合同审核审批流程如下： 一般合同审核审批： 经会审部门、总经理助理、承办部门分管领导审核通过后，报公司总经理审批；涉及关联交易，合同审批流程增加董事会秘书。 重大合同审核审批： 经会审部门、总经理助理、承办部门分管领导、总经理审核通过后，报公司董事长审批。						
	合同签署	合同签订	CM09	凡由公司出资建设的项目、经营活动中对外采购单项金额超过2万元，都必须签订合同。其他可能在公司对外往来过程中引起纠纷的经济事项，无论金额大小，应签订书面合同。 对外签订合同必须由法定代表人或其授权代表在授权范围内签署。公司建立合同对方签字人资格审核管理机制，非由合同对方法定代表人或负责人签字的，均需提供签约授权委托书，合同签订流程如下： 一般合同签订： 公司法定代表人授权总经理签订，授权委托事项由经营管理部办理。非公司法定代表人或总经理签署的合同，按照“一事一批”原则，由各承办部门负责办理授权委托书，依次在OA办公系统由申请部室负责人审核，风控与审计法务部负责人审核，分管领导审核，办公室负责人审核，战略投资与证券事务部负责人审核，董事长审批通过后，由办公	各部门	相关岗位	1.签署版合同文本 2.合同对象签约授权委托书（如有）	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》、《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				室打印并办理用印。 重大合同签订： 公司法定代表人签订。						
		合同用印	CM10	合同由本单位法定代表人或其授权代表签字后，方可申请加盖印章。申请加盖印章时，合同承办人员需按审批意见提交合同修改情况说明，到经营管理部申请加盖印章。 经营管理部为公司合同专用章归口管理部门，应建立用印台账，记录用印日期、事项、用印人等信息。	经营管理部	招标与采购岗	1.合同用印申请表 2.合同修改情况说明（如有） 3.用印台账	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》、《印章证照法定代表人授权管理制度》
	合同履行监督	组织合同履行	CM11	合同正式生效前，不得实际履行。合同生效后，合同执行部门应当严格按照法律法规和合同约定，行使合同权利，履行合同义务，未经批准并按规定程序签署变更合同的协议，不得擅自变更履行。 合同执行部门应建立合同台账，负责对合同履行情况进行过程跟踪、监控。合同承办部门不是合同执行部门的，合同承办部门应在合同签订完毕以后做好合同文档和相关工作的交接，移交材料包括与合同相关的招标投标文件、合同谈判资料、合同审批材料、签署	各部门	相关岗位	1.合同台账 2.合同文档及过程材料（包括招标投标文件、合同谈判	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				的正式合同文本及其附件、对方出具的承诺函、特别声明等。			资料、合同审批材料、签署的正式合同文本及其附件、对方出具的承诺函、特别声明等)			
		合同履行监督	CM12	合同履行： 合同订立后，公司应当与合同对方当事人一起遵循诚实信用原则，根据合同的性质、目的和交易习惯严格履行合同。 合同经办人应随时掌握合同的履行情况，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，并将履行情况及时向执行部门负责人报告。验收合同标的物的部门（人员），应按照合同约定的事项及相关资料检查验收，在有关验收记录表上作出准确记录。	经营管理部	招标与采购岗	1.合同履行情况表及分析报告 2.异议文件及	定期	关键控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				合同履行过程中收到合同对方异议时，合同经办人应及时报告合同执行部门负责人，并在法定或约定的时间内予以答复。 合同执行部门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，应当及时向对方当事人提出书面异议，重要异议，应按公司合同审批程序履行相关程序后回复。 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，合同执行部门应当及时告知合同及法务归口管理部门，并共同研究提出处理意见。 履约评价检查：合同承办部门每年定期前向经营管理部上报本部门上一年度的<合同台账及履行情况检查表>及分析报告。经营管理部组织风控与审计法务部定期或者不定期对合同履行情况进行检查，关注合同履行进度是否与相关条款约定一致。对重大金额、第一次合作的客户（供方）、因特殊情况需紧急签订、赊销、预付等风险易发类合同予以重点关注，承办部门定期核查该类合同履行状况并上报，战略投资与证券事务部对其重点抽查，如发现未及时跟踪，建议对责任人进行一定考核。			异议答复			

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	合同变更与解除	合同变更与解除	CM13	需要变更或解除合同的，承办部门或执行部门应按公司决策流程审批同意后，与合同对方协商重新达成变更或解除合同的书面协议，同时在合同管理系统中起草补充协议、解除协议，按合同审批流程进行签订，应在提请审批时说明原涉及合同的名称、编号、变更原因、变更条款等情况。 经公司批准生效的合同，变更或解除协议应报公司批准；自被批准之日起该协议生效。	各部门	相关岗位	合同变更或解除申请表及审批流	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》
	合同结算	合同付款	CM14	财务管理部必须在合同管理系统中完成备案后方可办理付款，执行资金支付审批程序。 预算内资金支出： 资金审批单据经业务部门负责人和归口管理部门审核后，交由财务人员进行合规性审查，提交分管领导审批后按以下资金审批权限履行报批手续：资金单笔支付 2000 元以下签批到财务部门负责人，2000 元(含)以上 1 万元以下的资金签批到财务总监，1 万元（含）以上 10 万元以下签批到总经理，10 万元（含）以上签批到董事长。 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。预算调整审批权限如下： （1）一般事项调整，经公司分管领导审批后，调整金额小于 5000 元签批到财务部门负责人，5000 元及以上 5 万元以下的资金签批到财务总监，5 万元及以	财务管理部	资金管理岗	1.合同管理系统付款备案 2.资金审批单及审批流 3.预算调整审批流（若有）	业务发生时	关键控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				上 50 万元以下签批到总经理，50 万元及以上的提交总经理办公会或董事会审批。 （2）资本支出等特殊事项调整，按公司决策程序分别提交总经理办公会、董事会或股东大会审批。						
	合同纠纷管理	合同纠纷准备	CM15	因合同履行发生纠纷时，执行人应及时报告执行部门负责人，通知合同及法律事务归口管理部门。一般应先由合同承办部门在职责范围内与对方友好协商解决，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。 经协商不能解决有关争议的，按照国家法律规定或合同约定的争议解决方式解决争议。需要通过诉讼或仲裁方式解决的，合同执行部门应按照“合同管理——法律事务管理”流程及时报备。 合同执行部门负责跟踪有关正式生效的法律文书的履行和执行情况，并及时将有关情况通知合同归口管理部门。上款所述法律文书包括解决合同纠纷的法院判决书、仲裁裁决书、调解书和协议书等。	合同执行部门或合同承办部门、风控与审计法务部	相关岗位	合同纠纷处理书面协议	业务发生时	关键控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		合同纠纷管理	CM16	因合同履行发生纠纷时，一般应先由合同承办部门在职责范围内与对方友好协商解决，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。 经协商不能解决有关争议的，按照国家法律规定或合同约定的争议解决方式解决争议。需要通过诉讼或仲裁方式解决的，合同执行部门应按照“合同管理”章节“合同纠纷管理”流程及时报备。 合同执行部门负责跟踪有关正式生效的法律文书的履行和执行情况，并及时将有关情况通知合同归口管理部门。上款所述法律文书包括解决合同纠纷的法院判决书、仲裁裁决书、调解书和协议书等。	各部门	相关岗位	合同纠纷处理书面协议	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》、《法律事务管理制度》、《法律事务管理制度》
	合同档案管理	合同编号、登记及归档	CM17	合同在合同管理系统上审批通过后，根据合同编号规定进行编号。承办部门应及时上传已签署完毕的合同扫描件进行电子留档，同时做好纸质归档工作。 合同承办部门、执行部门应认真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，年终按有关规定送档案管理部门统一归档。 合同履行完毕后，合同承办人应及时将履行情况报告承办部门（执行部门）领导，并按归档要求整理“合同履行卷宗”全部文件，按公司有关规定移交档案管理部门室归档。	各部门	相关岗位	合同归档记录	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		归档合同借阅	CM18	已归档合同借阅按照公司《档案管理制度》进行，明确合同流转、借阅和归还的职责权限和审批程序等有关要求，实施合同管理的责任追究制度。	办公室	档案管理岗	无	业务发生时	一般控制	《合同管理制度》

五、相关制度及文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《合同管理制度》	3	《资金管理制度》
2	《印章证照法定代表人授权管理制度》	4	《法律事务管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	合同对象调查记录（包括：营业执照、审计报告或加盖审计机构公章的会计报表、资信证明、验资报告、过去三年无违约事实及不良商业记录，现时未涉及重大经济纠纷或重大经济犯罪案件的证明文件）
2	谈判信息通知、合同谈判资料
3	合同示范文本、合同文本
4	合同会审记录
5	合同审批表
6	签署版合同文本、合同对象签约授权委托书
7	合同用印申请表、合同修改情况说明、用印台账
8	合同台账、合同文档及过程材料（包括：合同对方出具的承诺函、特别声明等）
9	合同履行情况表及分析报告、异议文件及异议答复
10	合同变更或解除申请表及审批流
11	合同管理系统付款备案、资金审批单及审批流、预算调整审批流
12	合同纠纷处理书面协议
13	合同归档记录

第十七章 关联交易管理

一、总述

关联关系指在企业财务和经营决策中，如一方控制、共同控制另一方或对另一方施加重大影响，以及两方或两方以上同受一方控制、共同控制或重大影响的二者存在关联关系；关联方一般包括自然人和法人，主要指上市公司的发起人、主要股东、董事、监事、高级管理人员及其家属和上述各方所控股的公司；关联交易是指公司或是其附属公司与在本公司直接或间接占有权益、存在利害关系的关联方之间所进行的交易，如购买或销售商品、提供劳务、租赁、提供资金、担保等。

关联交易管理包括如下子流程：关联交易体系建设、关联方登记、关联交易预计、关联交易实施、关联交易披露与监督。

二、基本控制目标

1. 合规目标

按照国家有关法律、法规、规章、规范性文件和监管部门监管要求，以及国家统一的会计政策对关联交易进行管理、核算，避免遭受监管机构惩戒或公司信誉受损。

2. 资产安全目标

及时对关联交易情况进行审阅，避免公司资金被挪用或侵占等事项的发生。

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予以更新，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。

4. 经营目标

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，保障公司和中小股东权益。

5. 战略目标

严格规范关联交易事项的审议程序和回避表决要求，关联交易符合相关规定。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 关联交易界定：准确划分关联方范围，确定关联交易所包含事项，定期编制并及时更新关联方名单和股权结构图。

(2) 授权审批：建立关联交易分级授权审批制度及关联交易事项回避表决制度，建立独立董事对重大关联交易审核制度。

(3) 定价：制定完善的关联交易定价原则及授权审批机制，定期审核、分析关联交易定价及价格执行情况，咨询、聘请专业机构处理涉及股权转让、资产置换等重大关联交易。

(4) 执行：制定完善的关联交易协议签订、审批、执行、调整管理制度，制定完善的关联人干预经营或占用、转移资金、资产及其他资源监控管理机制，定期对关联人资金占用情况进行专项审计并出具专项报告。

(5) 信息披露：依法制定关联交易信息披露制度，确定规范的关联交易审核发布管理制度。

2. 不相容职责

(1) 关联交易管理主要不相容职责：

- A: 关联交易询价、定价
- B: 关联交易定价审批
- C: 关联交易合同订立
- D: 关联交易合同审批
- E: 关联交易会计记录、核对
- F: 关联交易执行
- G: 关联交易款项支付审批
- H: 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
A		X		X	X		X	
B			X		X	X		X
C				X				
D					X	X		X
E						X	X	X
F							X	X
G								X
H								

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
关联交易管理	关联交易体系建设	关联交易制度建设	CT01	公司制定了《关联交易管理制度》，对关联交易工作程序进行了规定，确保公司与关联方之间订立的关联交易合同符合公平、公正、公开，保证公司关联交易的公允性。	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《关联交易管理制度》
		关联交易组织架构及部门职责	CT02	经营管理部部： 是公司关联交易事项管理主责部门，负责公司关联方关系认定、关联交易定价等相关工作。 战略投资与证券事务部： 负责公司关联交易事项披露等相关工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部室职责》及相关管理制度
		关联交易岗位设置	CT03	经营管理部经营分析与绩效管理岗： 负责公司关联交易主要工作。 战略投资与证券事务部证券事务岗： 负责做好与监管部门对接等相关工作，并做好关联交易信息披露工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	关联方登记	关联方登记	CT04	关联方认定：关联人包括关联法人、关联自然人和潜在关联人，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。 关联方的界定根据《上市公司信息披露管理办法》、《上市规则》相关内容进行界定。 关联方登记：上市公司董事、监事、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<关联关系说明>，公司应做好登记管理工作，及时将上述关联人情况报深圳证券交易所备案。	战略投资与证券事务部	资本运作岗、证券事务岗	1.公司关联人名单 2.关联关系说明	定期	一般控制	《关联交易管理制度》
	关联交易预计	关联交易预计	CT05	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，根据预计金额按内控手册“关联交易管理”章节“关联交易决策”流程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，应根据超出金额按内控手册“关联交易管	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	披露文件	每年	一般控制	《关联交易管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				理”章节“关联交易决策”报公司决策机构审批并披露。						
	关联交易实施	关联交易定价	CT06	关联交易经办部门、招标委员会负责交易价格的审批，具体定价程序详见内控手册“采购管理”章节“采购方式选用”流程。关联交易定价原则详见《关联交易管理制度》。 按有关原则尚无法确定关联交易价格，或公司的监事、独立董事就关联交易的价格是否公允提出置疑的，由公司聘请独立财务顾问就该关联交易价格对全体股东是否公平、合理发表意见。 关联交易的询价、定价、审批等记录，纳入档案管理。	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	关联交易协议	业务发生时	关键控制	《关联交易管理制度》
		关联交易协议签订	CT07	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，按内控手册“关联交易管理”章节“关联交易决策”流程报公司决策机构审批；协议没有具体交易金额的，应当提交股东大会审议。	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	关联交易协议	业务发生时	一般控制	《关联交易管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。						
		关联交易协议动态管理	CT08	日常关联交易协议至少应当包括交易价格、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。协议未确定具体交易价格而仅说明参考市场价格的，公司在按照有关规定履行披露义务时，应当同时披露实际交易价格、市场价格及其确定方法、两种价格存在差异的原因。 如协议主要条款未发生重大变化，应在定期报告中按要求披露相关协议的实际履行情况，并说明是否符合协议的规定。日常关联交易协议的期限超过三年的，应当每三年重新履行签订程序及披露义务。 如协议执行过程中，主要条款发生重大变化或者协议期满需要续签，应当根据新修订或者续签的日常关联交易协议，并根据涉及的交易金额，按内控手册“关联交易管理”章节“关联交易决策”流程报公司	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	关联交易协议	业务发生时	一般控制	《关联交易管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				决策机构审批；协议没有具体交易金额的，应当提交股东大会审议。						
		关联交易决策	CT09	总办会审批：公司拟与关联法人达成的关联交易总额低于 300 万元或低于公司最近一期经审计净资产值的 0.5%或公司与关联自然人发生的交易金额低于 30 万元的，由经营管理部部门负责人、分管领导、总经理办公会审批。 董事会审批：公司拟与关联法人达成的关联交易金额在 300 万元以上且占公司最近一期经审计净资产值的 0.5%以上或公司与关联自然人发生的交易金额在 30 万元以上的，由经营管理部部门负责人、分管领导、总经理办公会审核，董事会审批。 公司拟与关联人达成的关联交易总额高于 300 万元或高于公司最近经审计净资产值的 5%的关联交易，由经营管理部部门负责人、分管领导、总经理办公会审核，由二分之一以上独立董事认可后，报董事会审批。独立董事做出判断前，可以聘请中介机构出具独立财务顾问报告，作为其判断的依据。 股东大会审批：公司拟与关联人达成的关	经营管理部	经营分析与绩效管理岗	关联交易协议	业务发生时	关键控制	《关联交易管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				联交易（上市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值的 5%以上的，由经营管理部部门负责人、分管领导、总经理办公会、董事会审核，股东大会审批。应当聘请具有从事证券、期货相关业务资格的中介机构，对交易标的进行评估或者审计，并在董事会审议通过后将该交易提交股东大会审议。						
	关联交易披露与监督	关联交易信息披露	CT10	战略投资与证券事务部按公司制定的《信息披露事务管理制度》、监管机构制定的《深圳证券交易所上市公司公平信息披露指引》等规定对关联交易信息进行完整披露。 在公司半年度、年度财务报告中，对关联交易信息进行披露，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、债务重组等进行披露。 每年年末，由财务报告主审会计师事务所出具<关联方占用上市公司资金情况的专项	战略投资与证券事务部	证券事务岗	1.关联方占用上市公司资金情况的专项审核报告 2.控股股东及其他关联方资金占用情况汇总表	业务发生时	关键控制	《关联交易管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。						
		关联交易行为监督	CT11	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、规范性文件及公司章程等请独立董事对关联交易发表意见。 监事会：对关联交易的披露、审议、表决、履行情况进行监督；对关联交易的定价政策、价格及其他事项的公允性发表专项意见，并向股东大会报告。 股东大会：应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、监事会采取措施，并及时向监管机构报告。	战略投资与证券事务部	资本运作岗、证券事务岗	1.关联交易意见 2.监事会专项意见	业务发生时	关键控制	《关联交易管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《关联交易管理制度》	2	《信息披露事务管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	公司关联人名单、关联关系说明
2	披露文件、披露公告
3	关联交易协议
4	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
5	关联交易意见、监事会专项意见

第十八章 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、印章管理等综合事务的过程。

行政综合管理主要包括如下子流程：行政综合管理体系建设、办公事务管理、印章管理、业务招待管理、差旅管理、公务用车管理、对外捐赠管理。

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、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。

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、企业负责人履职待遇业务支出、行政事务的管理，保障公司正常经营活动有序进行。

5. 战略目标

通过实现公司综合事务工作的规范化、制度化、科学化，提高公司综合事务管理能力，支持保障好公司改革发展各项重点工作，为公司发展战略提供有力的保障。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 岗位设置与职责：建立管理层次清晰、部门职责明确和高效运行的管理组织机构，设置相应的管理岗位并明确岗位职责。

(2) 制度规范：制定完善的综合事务管理制度，对综合事务的审批程序和控制流程进行完整规范，有效指导综合事务管理。

(3) 完善操作程序管理：制定规范综合事务管理体系，规范管理程序、加强台账管理，确保综合事务管理高效、规范。

(4) 业务招待管理：建立规范的业务接待流程，明确招待标准，规范审批程序并严格执行，保证业务招待符合规定。

(5) 公务用车管理：规范公车管理程序，严格执行公车配置标准，确保公务用车日常管理规范、有序。

(6) 行政事务管理：完善行政事务管理办法，规范办公用品、办公区域、办公用房、会议管理流程

2. 不相容职责

(1) 行政综合管理主要职责：

A: 业务招待、公车使用的申请

B: 业务招待、公车使用的审批

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: 对外捐赠审批

I: 对外捐赠报告

(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、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
行政综合管理	行政综合管理体系建设	行政综合管理制度建设	AD01	公司制定了《行政事务管理方法》、《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》、《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》、《新闻宣传管理制度》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。	办公室	行政事务岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《行政事务管理方法》、《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》
		行政综合管理组织架构及部门职责	AD02	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，负责新闻宣传、舆情管理、品牌宣传推广工作，业务招待统筹管理，公司网络安全工作等。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				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。 战略投资与证券事务部：负责公司对外捐赠有关事项。						
		行政综合管理岗位设置	AD03	办公室行政事务岗：协助主任、副主任开展工作，负责公司公共关系管理；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：协助部长、副部长、机关工会主席开展工作，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。 战略投资与证券事务部董事会事务岗：协助董事会秘书、战略投资与证券事务部部长、副部长做好公司股东大会及董事会的筹备工作，做好会前、会中、会后的相关	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				事务及定期报告的编制工作，并完善所属公司管控和治理体系的建设等。						
	办公事务管理	办公用品管理	AD04	领用： 由需求部门发起办公用品<领用申请>，经审批后办理领用出库。 调拨： 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。 盘点： 办公类固定资产实物盘点每年开展一次，由办公室、战略投资与证券事务部牵头组织各部室实施，保证实物与财务账相符，并对<实物资产盘点表>信息进行确认并签字。 处置： 公司本部办公类固定资产处置由办公室提出<处置方案>，相关部室确认，经总经理办公会或董事会审批后，由办公室实施。参照“资产管理”程序。	办公室	行政事务岗	1.办公用品领用申请表 2.办公用品调拨申请表 3.办公类实物资产盘点表 4.办公类固定资产处置方案及审批记录	业务发生时	一般控制	《行政事务管理方法》
		办公区域管理	AD05	公司办公室牵头组织各部室、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。 来访人员进出管理： 来访人员应主动出示身份证件，填写<来访人员登记表>，经安保人员核验后正常进出。来访人员因故无	办公室	行政事务岗	办公区域、员工行为规范检查情况通报记录	每季	一般控制	《行政事务管理方法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				法出示证件并登记的，由接访单位提前完成来访登记。						
		临时办公场地管理	AD06	公司因工作需要，公司本部外部机构和单位阶段性使用办公用房的，需求部门应填写<公司办公楼临时办公场地登记表>，经使用部室负责人审核，办公室审批。	办公室	行政事务岗	临时办公场地登记表	业务发生时	一般控制	《行政事务管理方法》
	印章管理	印章及证照使用	AD07	公司印章、证照使用及法定代表人授权，均应通过行政办公系统进行申请办理审批手续，提交相关申请和附件。 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，办公室负责人及分管领导审核，董事长审批通过后用印。 公司合同专用章： 根据公司合同管理制度，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加盖印	办公室、经营管理部	办公室行政事务岗、经营管理部招标与采购岗	1.公司印章（含公司党委章，公司公章、总经理签章，公司法定代表人名章、法定代表人手签章，公司合同专用章）申请表 2.证照使用申请表 3.法定代表	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				章。公司合同专用章由经营管理部负责管理。 公司证照：依次由申请部室负责人审核，办公室负责人及分管领导审核，总经理审批通过后到办公室领取。 公司法定代表人授权：依次在 OA 办公系统由申请部室负责人审核，风控与审计法务部负责人审核，分管领导审核，办公室负责人审核，战略投资与证券事务部负责人审核，董事长审批通过后，由办公室打印并办理用印。			人授权申请表			
		印章刻制与废止	AD08	公司本部印章刻制和废止应填写<印章刻制申请表>、<印章废止申请表>，审批完成后由办公室负责办理。	办公室	行政事务岗	1.印章刻制申请表 2.印章废止申请表	业务发生时	一般控制	《印章证照法定代表人授权管理制度》
		印章保管	AD09	印章管理部门应根据实际情况配备保险柜或专柜存放印章；建立<用印台账>，记录用印日期、事项、印章类别、用印人、印章管理人员等信息。 用印审批单作为用印凭据由印章保管人留存，定期整理后归档管理。公司至少每年	办公室	行政事务岗	1.用印台账 2.印章盘点表	每年	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				开展一次印章盘点和用印检查，由公司办公室组织。						
		法定代表人授权委托书管理	AD10	<法定代表人授权委托书>由战略投资与证券事务部统一登记、统一管理。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。 法定代表人授权管理部门应建立<授权书印发台账>，记录申请编号、申请标题、印发数量等信息。	战略投资与证券事务部	董事会事务岗	1.法定代表人授权委托书 2.授权书印发台账	业务发生时	一般控制	《印章证照法定代表人授权管理制度》
	业务招待管理	业务招待申请	AD11	商务招待、公务接待和外事接待事前应履行审批程序，负责牵头的部室提交<业务招待费申请>并完成审批，原则上无公函的公务接待和外事接待不予接待。 业务招待结束后，应如实填写<业务招待清单>，清单内容包括接待对象明细、接待事由、行程、用餐、住宿和用车安排，以及接待费用等情况。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	行政事务岗	1.业务招待费申请表 2.业务招待清单	业务发生时	关键控制	《业务招待管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		纪念品订购及领用	AD12	需求部室提交<纪念品申购、领用审批单>，并经审批后进行订购。办公室在收到需求部室审批通过的<纪念品申购、领用审批单>后，严格按照公司《采购管理制度》执行订购程序。 采购完成后，如实记录采购情况，并由需求部室到办公室领取并登记<纪念品管理台账>。	办公室	行政事务岗	1.纪念品申购、领用审批单 2.纪念品管理台账	业务发生时	关键控制	《业务招待管理办法》
	差旅管理	出差申请	AD13	公司员工因公出差，需发起出差申请。各单位、部室员工需乘坐飞机出差，应由本单位、部室负责人审批后，再经分管领导审核，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	各部门	相关岗位	出差申请表	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				国，由总经理批准后，按相关程序进行报批。						
	公务用车管理	公务用车申请	AD14	申请用车部门应严格按照派车流程逐级报批，使用部门应手工填写<公务用车申请表>，经用车部门负责人、办公室签字确认后，完成审批方可用车。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。	各部门	相关岗位	公务用车申请表	业务发生时	一般控制	《公务用车管理办法》
		公务用车日常管理	AD15	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>报上级单位办公室（信息化管理中心）备案，值班车辆的使用由办公室统筹安排。 公务车辆应每车建立<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。	办公室	行政事务岗	1.节假日公务车辆封存情况报备表 2.车辆行驶检查记录表台账	业务发生时	关键控制	《公务用车管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		公务用车保养及维修	AD16	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>，经办公室审核，办公室负责人签署意见后，方能送车辆维修厂修理，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	行政事务岗	1.车辆报修审批单 2.车辆维修单据	业务发生时	一般控制	《公务用车管理办法》
		公务用车驾驶员考核	AD17	办公室按季度对驾驶员进行考核评价并填写<工作情况评分表>，考核内容包括安全驾驶及工作质量评价等级，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	行政事务岗	公务用车驾驶员工作情况评分表	每季	一般控制	《公务用车管理办法》
		公务用车新增	AD18	公司拟新增公务用车（包括购置和租赁），应根据年初的预算编制要求，完成<固定资产购置申请>和<可控支出预算>。公司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。	办公室	行政事务岗	1.固定资产购置申请及决策文件 2.固定资产可控支出预算	业务发生时	关键控制	《公务用车管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		公务用车处置	AD19	公司如处置使用效率低、运行维护成本高的公务用车，应通过本公司总经理办公会审议，由专业评估机构出具<评估报告>后方可办理，并报备上级单位。 <处置公务用车事项报告>应明确处置车辆的处置事由、处置方式、车型、车牌号、车辆购置款、购置时间、已行驶里程数、折余价值等内容，并以决策程序和评估报告作为附件。 资产处置程序详见内控手册“资产管理”章节。	办公室	行政事务岗	1.公务用车处置决策文件 2.处置公务用车评估报告 3.处置公务用车事项报告	业务发生时	一般控制	《公务用车管理办法》
	对外捐赠管理	对外捐赠程序	AD20	公司对外捐赠应由经办部门和人员提出<捐赠申请>，由主管领导审核，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，履行相应的审批程序。 审批程序： （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	办公室	行政事务岗	对外捐赠申请	业务发生时	关键控制	《对外捐赠管理办法》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				计金额占最近一期经审计的公司净资产的比例达到 0.3%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大会批准。 捐赠申请 应当包括以下内容：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。						
		对外捐赠管理	AD21	公司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。	办公室	行政事务岗	对外捐赠备查账簿	业务发生时	一般控制	《对外捐赠管理办法》
		对外捐赠报告	AD22	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”情况向公司战略投资与证券事务部报告。	战略投资与证券事务部	战略投资与证券事务部副部长	社会公益对外捐赠报告	每年	一般控制	《对外捐赠管理办法》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《行政事务管理方法》	4	《公务出差及差旅费开支管理制度》
2	《印章证照法定代表人授权管理制度》	5	《公务用车管理办法》
3	《业务招待管理办法》	6	《对外捐赠管理办法》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	办公用品领用申请表、办公用品调拨申请表、办公类实物资产盘点表、办公类固定资产处置方案及审批记录
2	办公区域、员工行为规范检查情况通报记录
3	临时办公场地登记表
4	公司印章（含公司党委章，公司公章、总经理签章，公司法定代表人名章、法定代表人手签章，公司合同专用章）申请表、证照使用申请表、法定代表人授权申请表
5	印章刻制申请表、印章废止申请表
6	用印台账、印章盘点表
7	法定代表人授权委托书、授权书印发台账
8	业务招待费申请表、业务招待清单
9	纪念品申购、领用审批单、纪念品管理台账
10	出差申请表
11	公务用车申请单
12	节假日公务车辆封存情况报备表、车辆行驶检查记录表台账
13	车辆报修审批单、车辆维修单据

序号	过程控制文件
14	公务用车驾驶员工作情况评分表
15	固定资产购置申请及决策文件、固定资产可控支出预算
16	公务用车处置决策文件、处置公务用车评估报告、处置公务用车事项报告
17	对外捐赠申请
18	对外捐赠备查账簿
19	社会公益对外捐赠报告

第十九章 研究与开发管理

一、总述

研究与开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研发活动。

研究与开发管理包括如下子流程：研究与开发管理体系建设、科研项目管理、科研项目评价考核。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）根据实际需要，结合研发计划，提出研究项目立项申请，开展可行性研究，编制可行性研究报告。

（2）研究项目应当按照规定的权限和程序进行审批，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。审批过程中，应当重点关注研究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。

2. 资产安全目标

（1）妥善保管科研合同，选择恰当的委托（合作）单位，避免权属不清，知识产权存在争议。

（2）对研发人员进行合理配备，跟踪检查研究项目进展情况，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）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）规范研究人员管理激励制度，避免形成新的竞争对手或技术秘密外泄。

3. 财务报告目标

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，并反映在财务报表上。

4. 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。

5. 战略目标

保证研发计划与公司科技发展战略相匹配，严格考核研发负责人相应资质，对研究项目进行科学、充分论证，避免创新不足或资源浪费。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 立项审批：严格审核研发计划提出的依据，客观、完善地进行项目研发可行性及预算审核，制定研发项目立项审批责任制度。

(2) 人员配备：合理配备专业研发人员，严格落实岗位责任制，制定有效的保密制度及竞业规定，安排合适的人员负责统筹安排工作。

(3) 研发过程控制：多级协同管理研发进度，开展研发中的评估与调查工作，及时准确地进行进度登记、问题跟踪、状态报告工作。

(4) 成果转化：建立科研、生产、市场一体化的自主创新机制，开展研发成果试生产测试市场反应。

(5) 成果验收：建立独立评审和验收机制对研发成果进行验收，建立包括开发进度、取得成果、项目资金、市场地位等多因素在内的完整的成果验收考核体系。

(6) 成果保护：提前约定研发成果归属，建立完善的研究成果保护制度对研发成果集研发过程中的文件、资料进行严格保护。

(7) 研发评估：充分评估研发费用投入及研发成果的市场价值，建立完善的研究评估结果应用体系。

2. 不相容职责

(1) 研究与开发管理主要职责：

A: 研发项目建议与可行性研究

B: 研发项目决策

C: 研发项目实施

D: 研发项目价款支付审批

E: 研发项目价款拨付

F: 研发项目结题验收

G: 专利申报

H: 专利申报评审

(2) 研究与开发管理不相容职责对照表

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

备注：“X”表示不相兼容的职责

四、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
研究与开发管理	研究与开发管理体系建设	科研管理制度建设	ST01	公司制定《科技管理制度》，明确研究与开发管理组织机构和职责、科研发展规划、研发投入、研发项目管理、成果管理、评价与奖励的管理要求。	经营管理部	计划运营岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《科技管理制度》
		科研管理组织架构及部门职责	ST02	公司经营管理部是科技项目工作归口管理部门，负责建立健全公司研究与开发管理机制。总经理办公会负责科研项目立项、计划和预算审批，确定公司年度科技奖励名单。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度
		科研管理岗位设置	ST03	经营管理部计划运营岗负责研究与开发管理，组织开展公司研究与开发管理相关制度的建立、完善和执行监督，负责组织及配合各业务板块科技、研发等项目的申报、评审、验收、成果鉴定等工作。	人力资源部	组织与人才发展岗	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	科研项目规划	科研发展规划	ST04	<科技发展规划>作为公司<战略规划>的专项子规划，具体编制流程及要求参照公司《战略管理制度》执行。	经营管理部	计划运营岗	战略规划（含科研	每年	一般控制	《战略管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
							发展规划)			
		科研费用管理	ST05	公司科技投入预算由公司经营管理部提出<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。确定公司年度科技项目投入预算后,由经营管理部提出资金拨付需求,财务管理部按要求拨付。	经营管理部	计划运营岗	年度科研投入预算	每年	一般控制	《科技管理制度》
		科研项目立项与实施	ST06	公司科技项目具体分为重点项目、推广运用(一般项目)和其他项目三类。重点项目:项目研发经费总额在300万元及以上;一般项目:项目研发经费总额在100万元至300万元;其他项目:100万元以下科技项目。 各所属公司开展的重大项目及一般项目,入库、预算、立项、实施、调整、验收等管理均以正式文件上报公司,由公司审查通过后履行决策程序;100万以下的科技项目入库、立项、实施、调整、验收由所属公司自行决策实施。 公司规范重点科技项目管理工作,应在项目进行过程中,对项目实施进度、质量进行监督管理,满足验收条件时及时审核建设情况。	经营管理部、盐业事业部、新能源事业部	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	科研项目入库、预算、立项、实施、调整、验收过程资料	业务发生时	关键控制	《科技管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						质量工作岗、新能源事业部相关岗位				
		科研成果管理	ST07	由公司总经理办公会牵头，经营管理部统筹，各单位具体负责进行科研成果备案、保护和申请奖励。各所属公司应在科技成果取得后 10 个工作日内，将<科技成果证明文件>报送公司经营管理部。加强<科技成果台账>管理，对取得的软著、专利等知识产权、科技奖励、荣誉称号分门别类建立台账，每季度末报送经营管理部。	经营管理部、办公室、盐业事业部、新能源事业部	经营管理部计划运营岗、办公室档案管理岗、盐业事业部安健环	1.科研成果证明文件 2.科研成果台账	每季	关键控制	《科技管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
						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				
		知识产权管理	ST08	产权归属：由公司（或所属公司）立项并组织实施，或提供资金、设备、仪器、原燃材料等经费支持和信息支持的科技项目（课题）知识产权及研究成果，属于职务作品或职务发明，知识产权及研究成果归属于公司（或所属公司）所有。 成果所形成的资产（包括有形资产和无形资产）应按照公司（或所属公司）签署的科技合同规定成果归属进行划分。 保密管理：开发人员或其他了解、接触技术秘密内容的有关人员，对项目开发形成的技术秘密承担	战略投资与证券事务部	资产管理岗	无	不适用	关键控制	无

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
				保密义务。在保密期内，未经允许，不得利用论文、期刊、书籍、交流等形式擅自披露其核心技术。项目保密期限由科技合同单独确定。 知识产权保护不当责任追究： 对不履行项目研究成果知识产权保护义务或履行不当，造成重大损失的，依法追究项目承担人员和项目负责人的责任。						
	科研项目评价考核	科研项目评价与奖励	ST09	公司建立科技评价考核机制，对各单位年度科技项目完成情况及科技工作总体开展情况进行评价和考核。 公司设置科学技术进步奖，科技工作先进个人/单位，科技创新专项奖励三大类奖项，对在科技工作中做出重要贡献的单位和个人给予表彰和奖励。 由经营管理部根据每年科技项目完成情况进行考核，重点关注产出与效益评价，建立科技项目考核激励机制，推动科研成果运用在实际工作中。	经营管理部	计划运营岗	1.科研评价考核结果 2.科研奖励获奖名单	每年	一般控制	《科技管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《科技管理制度》	2	《战略管理制度》

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	战略规划（含科研发展规划）
2	年度科研投入预算
3	科研项目入库、预算、立项、实施、调整、验收过程资料
4	科研成果证明文件、科研成果台账
5	科研评价考核结果、科研奖励获奖名单

第二十章 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。

信息系统总体控制包括如下子流程：信息系统管理体系建设、信息化管理、网络安全管理。

二、基本控制目标

1. 合规目标

（1）合理建设信息系统管理组织架构，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，不违反信息披露的监管部门要求，

（2）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，将重要数据做好备份留底或数据销毁工作。

2. 资产安全目标

（1）信息系统战略规划与公司整体经营策略相统一，确保资金投入的有效性。

（2）做好信息系统访问的安全措施，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）监控信息系统外包服务，避免导致企业权益受损或遭受违约损失。

（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。

（5）开展风险评估工作，对于网络硬件及软件资产，做出完整的记录评估，确保资产的使用、调配等工作处于合理的监管范围。

3. 财务报告目标

（1）对于准确的财务核算，提供全面的业务数据和相应的数据钩稽逻辑关系。

（2）及时记录、安全保存存货及固定、无形资产等数据，为财务报表提供正确的数据源。

4. 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) 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科学，防范终结不彻底造成的信息外泄风险。

(5) 系统风险评估工作的定期开展，保障了信息系统在支持业务工作流程时，排除各项风险因素。

5. 战略目标

(1) 信息系统发展规划以公司的经营发展战略为依据，数据输入、处理、输出操作均处于合理的权限范围内，确保信息系统的发展助力公司经营目标的实现。

(2) 有效设置信息系统、合理保管后台数据，并建立有效的信息系统管理队伍，确保信息系统安全运行，为实现公司信息化发展战略规划提供有力的保障。

三、重要控制政策及不相容职责

1. 重要控制政策

(1) 管理岗位设置：合理设置信息化管理岗位，，实施信息系统归口管理制度，与第三方专业机构建立有效的工作机制。

(2) 应用系统参数设置：应用系统经过运转，不断的进行参数调整，达到一个相对平衡高效的调协状态，对硬件使用达到最高效率。

(3) 应用系统运行管理：信息系统应用性控制包括数据输入、数据处理和数据输入三个环节，确保各环节系统的应用操作按制度约束执行。

(4) 后台数据管理：后台数据的管理维护，依照制度周期性进行，不能随意进行数据增、删、改的操作，对于大指的数据处理，做好命令执行记录，防止数据修改的不可逆操作发生。

(5) 不相容职责设置：信息系统应用控制上的各岗位人员设置，拥有自己的权责明细，对于相互需要制约的工作不能产生权责交叉，形成工作互相衔接，分工科学。

2. 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、控制矩阵

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
信息系统管理	信息系统管理体系建设	信息系统管理制度建设	IF01	公司制定《信息化管理制度》、《网络安全管理制度》，明确了对信息化项目计划、立项、实施管理、验收、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。	办公室	信息化建设岗	制度文件	业务发生时	一般控制	《信息化管理制度》、《网络安全管理制度》
		信息系统管理组织架构及部门职责	IF02	公司建立网络安全与信息化领导小组，下设领导小组办公室在办公室。领导小组由公司领导小组成员，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。 领导小组办公室是公司信息化管理工作具体统筹与管理机构，负责编制公司信息化发展专项规划，审核年度信息化建设计划，建立公司信息化标准体系、制定信息化管理制度，监督并评价所属单位执行情况。 公司网络安全工作由办公室统筹管理，负责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。	人力资源部	组织与人才发展岗	部门职责说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司本部部室职责》及相关管理制度

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		信息系统管理岗位设置	IF03	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	岗位说明书	业务发生时	一般控制	《云南能源投资股份有限公司岗位说明书》
	信息化管理	信息化项目计划	IF04	项目建设单位应在项目实施前确定<项目建设计划>，包含项目开始、结束时间、项目分阶段设置。项目计划设定后须严格执行，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	项目建设计划	业务发生时	一般控制	《信息化管理制度》
		信息化项目立项	IF05	所属单位未达到招标界面的信息化项目，应向办公室进行信息化项目备案，经审核后给予备案批复。已达到招标界面的信息化项目，应向办公室进行信息化项目立项，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	信息化项目备案批复意见	业务发生时	一般控制	《信息化管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		信息化项目实施管理	IF06	公司各部室（事业部）、所属单位作为项目建设单位，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。 项目建设单位负责筹建项目组，明确项目负责人负责项目建设和后期运维，同时要求供应商（承建方）确定项目经理负责建设协调、沟通事宜；项目实施期间，明确对供应商服务团队的日常管理和考核措施，确保项目人员服务质量。	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	供应商服务团队考核结果	业务发生时	关键控制	《信息化管理制度》
		信息化项目验收	IF07	公司信息化项目初步验收组由项目建设单位和办公室组成；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、战略投资与证券事务部及相关业务部门组成。 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。	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	信息化项目项目验收报告	业务发生时	关键控制	《信息化管理制度》
		信息化项目后评估	IF08	信息化项目建设后评价与考核，根据公司《投资项目后评价管理办法》执行。	办公室	信息化建设岗	信息化项目后评价报告	业务发生时	一般控制	《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	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
		信息化项目资料管理	IF09	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，参照“行政综合管理-档案管理”程序。	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	信息化项目文件资料移交清单	业务发生时	一般控制	《信息化管理制度》
		软件正版化管理	IF10	软件采购经费纳入年度预算，报办公室审核。办公室综合考虑软件兼容性、安全性等因素整理<免费软件清单>，并定期公布。 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。公司本部所有能够证明<软件合法性的证书及文件>等，一律及时交由办公室集中存放和保管。 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	信息化建设岗	1.免费软件清单 2.软件合法性证书、文件及移交记录 3.办公软件台账	每年	一般控制	《信息化管理制度》

一级流程	二级流程	控制点	控制编号	控制活动描述	牵头管理部门	管理岗位	过程控制文件	控制频率	控制重要性	内部制度
	网络安全管理	网络与信息安全	IF11	办公室负责制定<网络与信息安全事故应急预案>，并定期组织演练，在发生危害网络安全的事件时，立即启动应急预案，采取“断网不断电”的处置措施，向单位属地公安机关网安部门报告，配合开展侦查调查等工作，同时向办公室报备。	办公室	信息化建设岗	1.网络与信息安全事故应急预案 2.危害网络安全事件报备记录	业务发生时	一般控制	《信息化管理制度》 《网络安全管理制度》

五、相关制度和文档性记录

1. 流程相关制度

序号	制度名称	序号	制度名称
1	《信息化管理制度》	3	《投资项目后评价管理办法》
2	《网络安全管理制度》	-	-

2. 流程操作表单/文档

序号	过程控制文件
1	项目建设计划
2	信息化项目备案批复意见
3	供应商服务团队考核结果
4	信息化项目项目验收报告
5	信息化项目后评价报告
6	信息化项目文件资料移交清单
7	免费软件清单、软件合法性证书、文件及移交记录、办公软件台账
8	网络与信息安全事故应急预案、危害网络安全事件报备记录