

## 西藏矿业发展股份有限公司 2011 年

### 内部控制自我评价报告

#### 董事会声明

公司董事会及全体董事保证本报告内容的真实、准确和完整，不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

#### 一、综述

在董事会、经营层及全体员工的共同努力下，由公司聘请的专业中介机构进行协助，本公司按照财政部、中国证监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制评价指引》、《企业内部控制应用指引》及深圳证券交易所《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等相关规定，正在建立一套比较完整且运行有效的内部控制体系，从公司治理层面到各业务流程层面正逐步建立系统的内部控制制度及必要的内部监督机制，为本公司经营管理的合法合规、资产安全、财务报告及相关信息的真实、完整提供合理保障。

#### 二、公司建立内部控制的目标和遵循的原则

##### 1、公司建立内部控制的目标

(1) 建立和完善符合现代管理要求的内部组织结构，形成科学的决策机制、执行机制和监督机制，保证公司经营管理目标的实现；

(2) 建立行之有效的风险控制系统，强化风险管理，保证公司各项业务活动的健康运行；

(3) 避免或降低风险，堵塞漏洞、消除隐患，防止并及时发现和纠正各种错误、舞弊行为，保护公司财产的安全完整；

(4) 规范公司会计行为，保证会计资料真实、完整，提高会计信息质量；

(5) 确保国家有关法律法规和规章制度及公司内部控制制度的贯彻执行。

## 2、公司建立内部控制制度遵循的原则

(1) 全面性原则。内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖企业及其所属单位的各种业务和事项；

(2) 重要性原则。内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

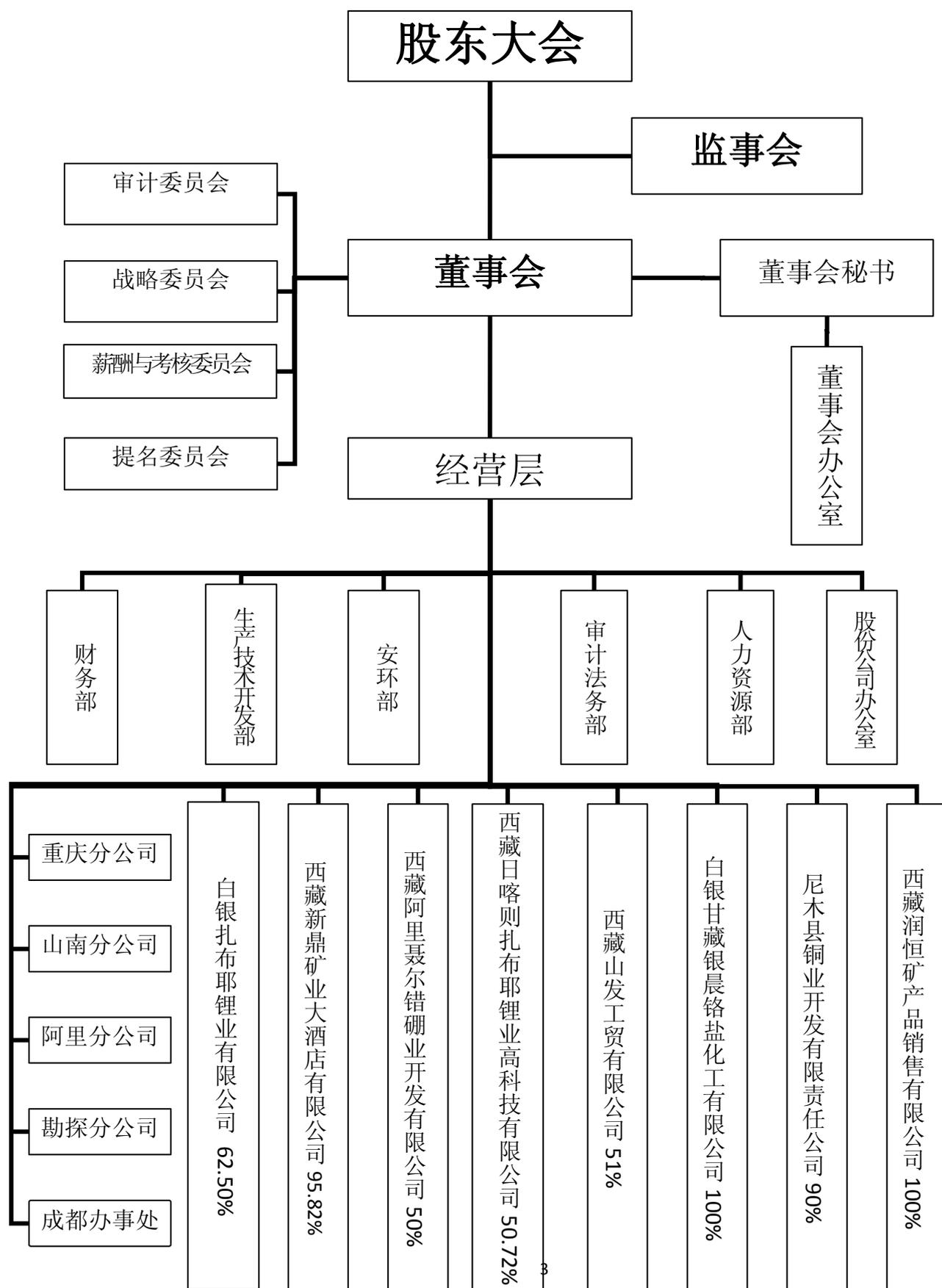
(3) 制衡性原则。内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率。

(4) 适应性原则。内部控制应当与企业经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

(5) 成本效益原则。内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

## 三、内部环境

### 1、公司的治理结构与组织架构



公司坚持与控股股东及其关联企业在业务、人员、资产、机构及财务等方面完全分开，保证公司具有独立完整的业务及自主经营能力。

根据《公司章程》的规定，股东大会是公司的权力机构，依法决定公司的经营方针和投资计划，选举和更换董事、非职工代表监事，审议批准董事会、监事会报告，重大资产的购买出售以及《公司章程》规定的其它重大事项。公司每年召开一次年度股东大会，根据《公司法》、《公司章程》规定的情形召开临时股东大会。

公司董事会由 9 名成员组成，其中独立董事 4 名。董事会对股东大会负责，执行股东大会决议，制定公司的经营计划和投资方案以及《公司章程》规定的其它事项。

公司监事会由 5 名监事组成，其中 2 名是职工监事。监事会负责对董事、高级管理人员执行职务的行为进行监督，检查公司财务情况以及《公司章程》规定的其它事项。

公司董事会专门设置了审计委员会，对公司经营层进行监督，负责公司内部控制审计工作的沟通、监督和核查，独立履行职责，不受公司其它部门干涉；公司专门设置了与财务部门相互独立的内部审计机构审计法务部，经董事会授权，负责内部控制评价的具体组织实施工作，对纳入评价范围的高风险领域和单位进行评价。公司总部设立审计法务部具体负责组织协调内部控制的建立、实施及完善等日常工作，通过编制内部控制评估表、内控调查表、专项研讨会等，组织总部、各控股公司、各业务部门进行自我评估及定期检查，推进内控体系的建立健全。

公司在内控责任方面明确各控股子公司第一负责人为内控第一负责人，落实各一线公司各部门的内控责任，在总部统一的管理框架下，自我能动地制定内控工作计划并监督落实。总部及一线公司持续进行内控宣传培训工作，提升各级员工的内控意识、知识和技能。

## 2、内部审计工作

公司设立了审计法务部全面负责内部审计及内部监察工作，通过执行综合审计、专项审计或专项调查等业务，评价内部控制设计和执行的效率与效果，对公司内部控制设计及运行的有效性进行监督检查，促进内控工作质量的持续改善与提高。对在审计或调查中发现的内部控制缺陷，依据缺陷性质按照既定的汇报程序向管理层或审计委员会及监事会报告，并督促相关部门采取积极措施予以改进和优化。

### 3、人力资源计划与政策

公司制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策，将职业道德修养和专业能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。

### 4、企业文化建设

公司高度重视企业文化的宣传和推广，每年定期举行企业文化推广活动，由公司管理层进行公司目标和价值观的宣讲。公司内部正逐步形成“讲学习，求上进，谋发展”的企业文化，积极促进公司业绩的持续增长和市场地位的提升，推动公司向绿色企业转型，在投资者、客户、员工等各方面，实现产品和服务的良好发展。

## 四、重点控制活动

公司根据《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、深圳证券交易所《上市公司内部控制指引》等有关法律法规的规定，分别制定、修订和完善了相关制度，包括公司《内幕信息知情人管理制度》、《年报信息披露重大差错责任追究制度》、《总经理工作细则》、《外部信息报送和使用管理制度》、《重大决策、重大事项、重要人事任免及大额度资金运作决策制度》、《对外担保管理制度》、《募集资金使用管理制度》、《内幕信息知情人登记备案制度》等。同时，根据之前内部控制建设工作，形成了公司《流程手册》、《制度手册》、《岗位配置方案》等具体成果，确保了公司股东大会、董事会、监事会的召开、重大决策等行为合法、合规、真实、有效。公司制订的内部管理与控制制度以公

司的基本控制制度为基础，涵盖了财务管理、生产管理、物资采购、产品销售、对外投资、行政管理等整个生产经营过程，确保各项工作都有章可循，形成了规范的管理体系。

## 1、内部控制活动措施

### (1) 财务会计控制

公司财务管理以维护股东及公司合法权益为基本原则，在加强宏观控制和微观搞活的基础上，有效利用各项资产，合理筹集和使用资金，做好财务收支计划、控制、核算分析工作，实现人、财、物和技术资源优化配置，努力提高企业经济效益。公司建立了相互制约的财务控制体系，实行审批与经办分管、出纳与会计分管、货币与实物分管的财务控制制度。在财务人员的任命上，公司坚持实行回避制度，公司董事、监事、高级管理人员的近亲属，不得担任公司财务总监；公司财务部门负责人的近亲属，不得担任公司财务会计人员。在财务人员的任职上，公司既坚持财务人员任职期限的稳定性（财务负责人3年，一般财务人员2年），又对负责现金、有价证券及其他贵重资产管理的人员实施一年轮岗措施，有效保证了财务政策相对稳定和重大财产的安全。

### (2) 授权审批控制

公司以《公司章程》、《总经理工作细则》等为基础，建立了一整套审批工作流程，对于不同的事项公司以不同要求分层进行审批，力求谨慎进行决策。尤其对于重大决策、重大事项、重要人事任免及大额度资金运作决策，公司在2011年建立了一套专门制度：“三重一大”事项的决策应当认真调查研究，经过必要的研究论证程序，充分吸收各方面意见。重大投资和工程建设项目，应当事先充分听取有关专家的意见。重要人事任免，应当事先征求国有企业和履行国有资产出资人职责机构的纪检监察机构的意见，研究决定企业改制以及经营管理方面的重大问题、涉及职工切身利益的重大事项、制定重要的规章制度，应当听取企业工会的意见，并通过职工代表大会或者其他形式听取职工群众的意见和建议。

### （3）财产保护控制

根据公司有关制度规定，公司财务会计人员应当会同财务管理部门，每年进行至少两次财产清查，保证账簿记录与实务、款项相符。清查人员发现账簿记录与实物、款项不符时，应当查明原因做出书面报告，并按照相关程序予以处理，追究有关人员责任。

### （4）公司长期战略控制

公司董事会设立战略委员会专门工作机构，负责对公司长期发展战略和重大投资决策进行研究并提出建议。

此外，公司拟设立专门的运营管理部，负责内外部环境信息收集、汇总及分析工作，整理公司主要经营指标数据、总结公司会议和领导提出的重大决策、方针和措施的汇总材料，收集上期规划的实施情况反馈、评价和调整材料等，为董事会战略委员会制定发展战略提供支持。在战略规划制定以后，运营管理部应当负责规划的落实与施行，结合各年度计划完成情况，对发展规划的完成情况进行分析，对影响规划落实的重大事项进行分析、论证并提出相关解决方案。

### （5）运营战略控制

公司定期召开董事长、总经理联席会议研究决定董事会授权范围内的重要运营事项。公司董事长、总经理联席会议由公司董事长、总经理、副总经理和总经理助理、股份公司办公室主任参加，由董事长或总经理主持。会议每月召开2-3次，具体时间由董事长或总经理根据实际情况确定。董事长、总经理联席会议研究决定问题，遵循民主集中制原则，在发扬民主的基础上，由董事长和总经理集中多数成员意见作出会议决议。会议决议以公司文件或《董事长、总经理联席会议纪要》的形式发布执行。对外报送的重要公司文件应经董事长签署或董事长授权总经理签署。提交会议研究的议题，总经理或具体分管副总经理应事先召集有关部门进行研究，提出意见；对意见分歧较大的问题，应向参会人员说明。

### （6）人员绩效控制

公司目前致力于推行新的绩效考核理念及制度。公司从目标绩效和行为绩效两个大方面，综合考评管理者和员工的经营管理业绩、品德、政治觉悟、廉洁自律、工作态度、团队意识、责任心和进取心，并将各部门的绩效指标进一步层层分解，结合岗位职责，制定各员工的绩效指标，并通过绩效实施、绩效考核、绩效反馈与改进过程，达到提高员工绩效、开发员工潜能、激发员工热情、满足员工愿望、实现员工价值，推动公司整体绩效提高的目的。

## 2、内部控制项目

### (1) 销售控制

公司分步骤设立了一整套销售控制制度，实施从信息收集、开发客户、市场研究、计划制定、定价管理、销售结算的全面控制，以子公司西藏润恒矿产品销售有限公司为销售业务的核心机构，综合建立适应公司产品及市场特点的营销体系。

### (2) 资金控制

公司以《现金管理暂行条例》、《现金管理暂行条例实施细则》、《银行帐户管理办法》、《西藏矿业发展股份有限公司财务管理制度》等制度为基础，建立了公司资金管控制度。在公司内部由董事长、总经理、财务总监、财务经理形成一条分层审批、综合管理的资金使用规范流程；公司集中管理资金收入，办理分子公司相互之间的内部资金往来和资金结算业务，办理各分子公司同银行和体系外其它各个单位的存贷业务、资金往来业务和资金结算业务，并根据总部决策，对资金进行统一管理、统一调度、和统一使用。

### (3) 成本及采购控制

公司以加强和规范公司采购管理，保障采购质量和绩效，降低采购风险为目的，建立了成本及采购控制体系。公司拟设立采购领导小组，由公司主管采购的领导、纪委书记、财务总监、采购归口管理部门分管领导组成；公司拟设立采购部，具体负责实施采购工作，生产用原材料、工程物资和机器设备等大宗物资

设备或重大重要物资设备实行集团采购、分级授权、分级管理，加强采购环节的控制，从制度设计上堵塞漏洞，控制缺陷，防范风险。当属于按照公司规定应当进行招标采购时，还应由公司董事长以及纪检监察人员组成。采购领导小组原则上以民主会议方式对采购计划及重大采购事项进行表决。

#### （4）对外投资控制

公司对外投资实行专业管理和逐级审批制度，按照相关法律法规、《公司章程》、《总经理工作细则》以及《对外投资管理办法》的规定，公司对外投资项目分别由股东大会、董事会进行审批。财务部对公司的对外投资活动进行全面完整的财务记录，进行详尽的会计核算，按每个投资项目分别建立明细账簿，详尽记录相关资料。对外投资的会计核算方法应符合会计准则和会计制度的规定。公司在每年度末对投资项目进行全面检查并对子公司进行定期或专项内部审计。公司子公司的会计核算方法和财务管理中所采用的会计政策及会计估计、变更等应遵循公司的财务会计制度及其有关规定。

#### （5）对外担保控制

公司按照《对外担保管理制度》对担保事项进行管控。公司对外担保遵循合法、审慎、互利、安全的原则，严格控制担保风险。公司对外担保，由董事会或者股东大会严格按照有关法律和公司章程的规定行使审批权限，不得违反程序越权审批。公司应当审慎调查被担保方的财务状况、营运状况、行业前景和应用情况，必要时公司将聘请专业机构对相应风险进行评估作为决策依据。公司独立董事在对外担保事项审议时，按照相关法律法规和公司制度，发表独立意见。公司应当妥善管理担保合同和相关原始资料，定时进行核对，保证其准确、完整、有效。公司财务部门指派专人关注被担保人的情况，收集其财务资料和审计报告，定期分析其财务状况和偿债能力，关注其变动情况，建立相关档案，并且及时向董事会报告。若发生可能导致其偿债能力下降的事项，公司董事会会有义务采取有效措施，将损失降低到最小程度。公司控股子公司对外担保应当比照公司上述制

度执行，并且在其自身股东大会或董事会作出决议后，及时上报总公司，由总公司履行信息披露义务。

(6) 对子公司的管理模式

控股子公司持股比例表

子公司名称	持股比例
西藏山发工贸有限责任公司	51%
西藏阿里聂尔错硼业开发有限责任公司	50%
西藏新鼎矿业大酒店有限公司	95.82%
西藏日喀则扎布耶锂业高科技有限公司	50.72%
白银扎布耶锂业有限公司	62.50%
白银甘藏银晨铬盐化工有限责任公司	100%
尼木县铜业开发有限责任公司	90%
西藏润恒矿产品销售公司	100%

公司通过推荐董事、监事和高级管理人员等方法实现对控股子公司的治理监控。

公司推荐的董事、监事、高级管理人员都应当按照相关法律法规和公司制度，切实保护股东利益。控股子公司中，由公司推荐的董事应占董事会成员半数以上，或者通过协议和其他安排实际控制控股子公司的董事会。控股子公司董事会设立董事长一名，原则上由公司推荐的董事担任，并且由控股子公司董事会选举产生。控股子公司视其实际情况决定是否设立监事会。设立监事会的控股子公司，其监事会主席或监事会召集人原则上由公司推荐的监事担任，并且由控股子

公司监事会选举产生。控股子公司设立经理一人，由控股子公司董事长提名，经控股子公司董事会决定任免；控股子公司设立财务负责人一名，原则上由公司推荐的人员担任。控股子公司召开董事会、股东会或者其他重要会议，会议通知和议题必须在会议召开五日前报送公司的股份公司办公室，由办公室审核是否需要经公司总经理办公会议、董事会或股东大会审查批准，并且由公司董秘决定是否属于应当公开披露的信息。

公司经营班子对控股子公司进行监督、管理和指导。控股子公司按时向公司报送财务报表及其附注。控股子公司依照相应法律法规和公司制度，建立本公司的财会和内控制度，并且报送公司财务部备案。控股子公司财务管理统一协调、分级管理，由公司财务部对控股子公司的财会事务实行指导监督。公司每年根据对控股子公司的业绩考核，决定控股子公司具体人员的赏罚、升降和任免。

#### （7）募集资金使用控制

公司依照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所上市公司募集资金管理办法》等法律法规以及《公司章程》的规定，结合公司实际情况，制定了《募集资金管理办法》公司通过《募集资金使用管理制度》对募集资金的使用进行控制。公司应当审慎使用募集资金，保证募集资金的使用与招股说明书或募集说明书的承诺相一致，不得随意改变募集资金的投向。募集资金投资项目通过公司的子公司或公司控制的其他企业实施的，公司应当确保该子公司或受控制的其他企业遵守其募集资金管理制度。公司应当审慎选择商业银行并开设募集资金专项账户（以下简称“专户”），募集资金应当存放于董事会决定的专户集中管理，专户不得存放非募集资金或用作其它用途。公司应按照发行申请文件中承诺的募集资金投资计划使用募集资金。募集资金项目实施部门要编制具体工作进度计划，保证各项工作能按计划进度完成，并定期向董事长、总经理、财务总监报送具体工作进度计划和实际完成进度情况。出现严重影响募集资金投资计划正常进行的情形时，公司应及时公告

公司于 2011 年 4 月 21 日完成非公开发行 A 股股票的事宜，募集资金净 1,174,156,404.25 元。公司正在按照有关法律法规和制度使用该项资金，并于 2011 年 11 月 3 日进行了使用进展公告。随着募集资金使用的后续进展，公司将继续依法履行披露义务。

#### （8）关联交易控制

公司按照《公司法》等相关法律法规及公司《章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》等制度的规定对关联交易进行管控。公司参照了有关规定，及时更新关联方的名单，确保名单真实、准确、完整。公司审议需要独立董事事前认可的关联交易事项时，公司相关人员应当于第一时间通过公司董事会办公室将材料提交独立董事进行事前认可。独立董事作出判断前，有权聘请相关中介机构出具专门报告作为判断的依据。公司董事会及股东大会在审议关联交易事项时，关联董事或关联股东按照相关法律法规和公司规定，回避表决。公司不对涉及交易标的状况不清、交易价格不确定、对方情况不明朗的关联交易事项进行审议或者作出决定。公司董事、监事、高级管理人员有义务关注公司是否存在被关联方挪用资金等侵占公司利益的问题；公司独立董事、监事应当按时查阅相关报告，分析公司是否出现被关联方侵占利益的情况。如果出现上述不良情况，应当及时采取法律措施，对相应财产进行保全，并且公司保留追究相关人员法律责任的权利。

2011 年度，公司很好地贯彻了对关联交易的管控体制，公司董事会和股东大会按照章程规定，分级审批了相关的交易事项。公司监事和独立董事勤勉履行监督职责，防患于未然。公司未出现与关联交易相关的违规事项。

#### （9）信息披露控制

依据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《深圳证券交易所投资者关系管理指引》、《上市公司信息披露管理办法》等有关法律、法规及《西藏矿业发展股份有限公司章程》的规定，公司制定了《信息披露管理办法》对本项业务进行管理。

信息披露是公司的持续责任，公司应该忠实诚信履行持续信息披露的义务。公司及其董事、监事、高级管理人员、董事会秘书、持有公司 5%以上股份的股东或者潜在股东、公司的实际控制人为信息披露义务人。公司应当真实、准确、完整、及时地披露信息，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。信息披露义务人应当同时向所有投资者公开披露信息。公司的董事、监事、高级管理人员应当忠实、勤勉地履行职责，保证披露信息的真实、准确、完整、及时、公平。不能保证报告内容真实、准确、完整的，应当在公告中做出相应声明并说明理由。公司董事、监事、高级管理人员和其他知情人在信息披露前，应当将该信息的知情者控制在最小范围内，不得泄漏公司内部信息，不得进行内幕交易或者配合他人操纵股票交易价格。

董事会秘书领导董事会办公室具体履行信息披露职责。2011 年公司信息披露未出现虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等情况，信息披露工作得到了监管机构和市场投资者的一致认可。

## 五、 内部监督

公司实行了内部审计制度，由审计法务部专门负责对公司及控股子公司的经济运行质量、经济效益、内控制度、各项费用的支出以及资产保护等进行监督，并提出改善经营管理的建议，提出纠正、处理违规的意见。

## 六、 内部控制体系规范建设工作

我公司作为 2011 年的内部控制规范试点公司，根据中国证券监督管理委员会西藏监管局下发的《关于做好上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》要求，公司依据五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》等文件的要求，结合自身所处的环境和经营特点，制定了《内部控制规范实施工作方案》，于第五届第十六次董事会通过。

### （一）实施主体

在公司董事会、经营班子的高度重视和领导以及各分、子公司、职能部门领导和正略钧策管理咨询有限公司的协助下,开展了一系列公司内部控制规范的建设和评价工作。

公司成立了以董事长为组长的领导小组和以财务总监为组长的执行小组作为内部控制工作的领导组织机构,为做好公司的内部控制规范建设工作奠定了组织基础。

公司成立了专门的审计法务部门,由4名成员组成,专门负责公司内部控制检查、审计和评价具体工作。

## (二) 实施范围

本次内控体系建设工作,将在母公司及各分公司、办事处、控股子公司范围内予以落实。并将针对不同的内控风险点,在公司和各二级单位之间,体现出不同的侧重程度,以期达到有效控制与提高效率相结合的目的。本次内控体系建设包括管理诊断、组织管控、人力资源、流程制度,以及内控体系建设五大模块,是以内部控制制度建设为契机,以《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》的理念、方法、技术规范 and 具体要求,进行公司综合管理提升的全面管理建设,达到在企业经营过程中有效识别风险、降低风险和控制风险的目标。

## (三) 对现有内控体系的风险识别

根据五部委联合颁布的《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》的具体要求,公司将本着全面性、重要性、制衡性、适应性及成本效益原则,对现有内控体系的缺陷予以识别。通过公司与正略钧策管理公司的多次交流,双方初步判定公司当前的内控缺陷,主要包含以下风险点:

核心风险点	风险表征	对内控体系的影响
-------	------	----------

组织架构及其部门职责	当前组织架构和部门职责，存在一定程度的缺位和交叉现象，部分关键职能未能得到有效落实。	降低控制环境的质量，影响内控活动的效率，在组织层面形成监督风险
岗位管理体系	岗位的设置较大程度上受各部门、分公司负责人的影响。缺乏统一，规范的规划；岗位职责、工作关系的界定存在漏洞，容易造成履行职责过程中的推诿、冲突。	降低控制环境的质量，影响内控活动的效率，在岗位、个体层面造成监管风险
流程制度体系	现有的内控体系缺乏自上而下的系统规划，存在空白，局部冲突等问题	降低内控活动的规范性，降低信息与沟通的准确性、及时性、畅通性。
对战略保障体系的认知	公司战略目标明确，但如何将战略目标落地以及需要怎样的保障体系支撑，尚未形成系统化的认知	对内控体系建设方向的理解造成偏差
薪酬绩效体系	员工薪酬体系尚带有较强的传统体制色彩，急需构建一套科学化的薪酬绩效体系，以体现内部的公平性和考察的客观性	降低控制环境的质量
组织管控模式	母子公司角色定位，管控权限划分不甚清晰；当前管控模式与企业战略目标需求之间，存在缝隙。	降低内控活动的规范性；降低信息与沟通的及时性和畅通性

## 七、各缺陷模块的整改方式

### 1、组织架构与部门职责

基于组织管控模式需求，结合“正略钧策价值链”模型，对企业活动进行价值链分解，设计符合公司发展的组织结构，并编制了《西藏矿业发展股份有限公司部门职责说明书》，通过明确各部门职责，解决职能交叉、空白与缺位的风险。

### 2、岗位管理体系

首先，通过工作分析进行岗位梳理，明确岗位职责、编写了《西藏矿业股份有限公司岗位说明书》；其次，设计相应的岗位序列，明晰不同岗位序列之间的晋升通道；运用岗位价值评估工具进行岗位价值评估，构建完善的岗位管理体系，降低了因人设岗、相互推诿等风险。

### 3、流程制度体系

正略钧策咨询公司从目录体系、内容体系、评估体系三个方面系统梳理公司流程制度体系，形成以制度为主、流程为辅的流程制度体系。1、股份公司统一规划总部及各分子公司流程制度体系，各分子公司与总部的流程衔接，纳入股份公司流程方案。2、股份公司对各分子公司一级制度、关键流程进行审批，特殊情况下，可参与制定。3、股份公司保留对各分子公司二级制度、非关键流程的抽查评定权。

例如：个别分子公司采购供应部负责材料的采购、质量与数量的验收、保管，同一部门负责多项存货管理中的不相容职能，不符合内部控制的基本原则。通过流程改造，拟将采购部门与验收部门、采购部门与仓储物流部门应完全分开，并设置不同的考核奖惩制度。

### 4、对战略保障体系的认知

公司设有战略委员会，负责对内、外部环境进行分析，了解公司所处的宏观环境，研究矿业行业的发展趋势、行业竞争情况。并在业内选取典型标杆企业进行专题研究，针对其组织管控、人力资源、流程制度等方面的相关经验，结合西藏矿业的具体特色，有选择性地予以借鉴。从而为本公司战略目标实现提供有力的指导意见。

#### 5、薪酬绩效体系

根据外部市场环境及内部激励需求，结合岗位评估结构，公司拟重新构建薪酬体系和绩效考核体系，力求达到公平、公正。确保职工工资正常增长机制，维护广大职工在工资、福利、社会保险的合法权益，增强企业与职工开展平等协商的意识和自觉性，促进企业内部的安定团结和生产持续稳定的发展。同时，改进对人才的引进和激励机制，排除“老国企”模式对引进人才的影响和限制，进行市场化改造，使公司的薪酬绩效机制能够引进人才、留住人才。

#### 6、组织管控模式

公司已意识到组织管控与战略目标的实现之间存在的缝隙，公司在发展中逐步调整本身的管控模式，以便公司战略目标的实现。

## 八、总结

公司董事会认为：公司按照《企业内部控制基本规范》和配套指引的要求，结合自身经营特点，不断建立、健全了一系列内部控制制度，并得到了有效的执行，能够适应公司现行管理的要求和发展的需要，能够对公司各项业务的健康运行及公司经营风险的控制提供有利保障。

特此公告。

西藏矿业发展股份有限公司  
董事会  
二〇一二年二月二十七日