

---

# 河南神火煤电股份有限公司

## 内部控制管理手册

(2022 年修订版)

二〇二一年十二月

# 发布令

为进一步提升河南神火煤电股份有限公司（以下简称“公司”）防范风险和控制舞弊的能力，规范公司内部各个管理层次相关业务流程，按照财政部、证监会、审计署、银监会、保监会五部委制定的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》及国资委颁布的《中央企业全面风险管理指引》等相关要求，结合公司实际情况，修订了《河南神火煤电股份有限公司内部控制管理手册》（以下简称“《内控手册》”）。

内控手册对公司的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个方面进行了全面阐述，对公司内部控制目标的实现具有较强的指导意义。

本手册现已审定，准予 2022 年 1 月 25 日发布，自发布之日实施，希望公司全体员工认真学习、坚决贯彻、严格实施，确保内部控制工作有效运行。

董事长：

二〇二二年一月二十五日

## 目 录

1 目的.....	6
2 范围和内容.....	6
<b>2.1 内控手册的范围</b> .....	6
<b>2.2 内控手册的内容</b> .....	6
3 引用文件.....	7
4 内部控制的基本要求.....	7
5 内部控制组织与职责.....	9
6 公司基本控制.....	10
6.1 内部环境.....	10
6.1.1 组织架构.....	10
6.1.2 发展战略.....	22
6.1.3 人力资源.....	28
6.1.4 社会责任.....	39
6.1.5 安全生产与环境保护.....	45
6.1.6 企业文化.....	55
6.2 风险评估.....	61
6.2.1 风险的分类.....	61
6.2.2 风险管理的目标.....	61
6.2.3 风险管理机制.....	61
6.2.4 风险识别与分级程序.....	62
6.2.5 风险应对.....	64
6.3 控制活动.....	65
6.4 信息与沟通.....	66
6.4.1 信息传递与沟通.....	66
6.4.2 关联交易信息的披露.....	73
6.4.3 反舞弊机制.....	77
6.5 内部监督.....	89
6.5.1 内部审计.....	89
7 专项业务控制.....	96
7.1 资金活动.....	96
<b>7.1.1 筹资管理</b> .....	96
<b>7.1.2 投资管理</b> .....	107

7.1.3 营运资金管理.....	118
7.2 采购业务.....	129
7.2.2 主要风险.....	129
7.2.3 流程范围.....	130
7.2.4 关键控制点.....	130
7.2.5 流程控制描述.....	131
7.2.6 流程权限指引.....	145
7.2.7 流程相关制度.....	147
7.2.8 流程操作表单/文档.....	147
7.3 资产管理.....	150
7.3.1 存货.....	150
7.3.2 固定资产.....	157
7.3.3 无形资产.....	165
7.4 销售业务.....	168
7.4.1 控制目标.....	168
7.4.2 主要风险.....	168
7.4.3 流程范围.....	169
7.4.4 关键控制点.....	169
7.4.5 流程控制描述.....	170
7.4.6 流程权限指引.....	182
7.4.7 流程相关制度.....	184
7.4.8 流程操作表单/文档.....	184
7.5 工程项目.....	168
7.5.1 控制目标.....	186
7.5.2 主要风险.....	187
7.5.3 流程范围.....	188
7.5.4 关键控制点.....	189
7.5.5 流程控制描述.....	190
7.6 担保业务.....	212
7.6.1 控制目标.....	212
7.6.2 主要风险.....	212
7.6.3 流程范围.....	213
7.6.4 关键控制点.....	213
7.6.5 流程控制描述.....	213

7.6.6 流程权限指引 .....	219
7.6.7 流程相关制度 .....	220
7.7 财务报告 .....	222
7.7.1 控制目标 .....	222
7.7.2 主要风险 .....	222
7.7.3 流程范围 .....	222
7.7.4 关键控制点 .....	222
7.7.5 流程控制描述 .....	223
7.8 全面预算 .....	232
BU.01 全面预算管理的组织 .....	234
BU.02 全面预算的编制与审批 .....	235
BU.03 全面预算的执行 .....	237
BU.04 预算考核 .....	239
7.9 合同管理 .....	243
CM.01 合同签订 .....	245
CM.02 合同管理 .....	250
7.10 信息系统 .....	257
7.10.1 控制目标 .....	257
7.10.2 主要风险 .....	257
7.10.3 流程范围 .....	257
7.10.4 关键控制点 .....	258
7.10.5 流程控制描述 .....	258
IT.01 信息系统的公司层面控制 .....	258
IT.01.01 IT 组织结构 .....	258
IT.01.02 IT 战略规划 .....	259
IT.02 信息系统的开发 .....	259
IT.02.01 软件产品选型和供应商选择 .....	259
IT.02.02 服务提供商选择 .....	259
IT.01 信息系统的公司层面控制 .....	262
内部控制管理手册编制人员 .....	266

## 1 目的

内部控制手册是构建公司内部控制体系并保障其有效运行的基本制度。

作为上市公司，为符合《内部控制基本规范》要求和进一步完善现代企业制度和法人治理结构，确保公司各项管理和业务工作规范、有序的进行，加强公司自身的风险管理，公司对内部控制进行记录并编制本《内控手册》，作为建立、执行、评价及验证内部控制的依据。

## 2 范围和内容

### 2.1 内控手册的范围

本手册所记录的内部控制适用于公司本部及所属分公司（包含河南神火国贸有限公司（以下简称：国贸公司）代管的采购、销售业务），涵盖内容共 21 个一级流程。其中采购、销售业务流程引用国贸公司内控分册，各级子、分公司应发参照本手册制定本单位内部控制管理分册并下发执行。

### 2.2 内控手册的内容

内部控制即企业内部管控，是企业董事会、管理层和全体员工共同参与执行，旨在为实现企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告的可靠性、提高经营效率和效果、促进企业实现发展战略等控制目标提供合理保证的过程。完善的内部控制体系和内部控制制度，是约束和规范公司管理行为的准则，是降低风险的重要措施。

内控手册，是企业内部控制过程的书面化系统文件，它涵盖了内部控制的五个方面，即内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督，体现了企业内部控制的标准、原则和要求。

在日常的生产经营活动中，随着公司内外部环境的不不断变化，公司应不断更新和补充手册内容，制定业务操作层面的作业指导书，提高手册的可操作性与指导性。

### 3 引用文件

公司《内控手册》是以国家有关法律、法规、行业规范准则及五部委颁布的《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制配套指引》为基础，并结合公司实际情况编制而成。

### 4 内部控制的基本要求

4.1 公司本部及各子、分公司严格按照上市公司的要求，建立规范的公司股东会、董事会、监事会、经理层以及各级别专业委员会的议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

4.2 公司在重大问题决策、重要干部任免、重大项目投资决策、大额资金使用等涉及“三重一大”事件时，必须经集体讨论做出决定。

4.3 公司本部及各子、分公司制定并实施内部控制有利于企业可持续发展的人力资源政策。

4.4 公司本部及各子、分公司积极加强公司文化建设，统一公司文化理念，严格规范企业形象标识，制定并执行统一的员工行为守则，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理意识。

4.5 公司本部及各子、分公司加强法制教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，建立健全法律顾问和重大法律纠纷案件备案机制。

4.6 公司本部及各子、分公司积极开展风险评估工作，对国家宏观经济政策、金融环境、市场环境、法律环境、社会文化环境、科技进步、自然环境等公司外部因素进行分析研究，对公司高级管理人员职业操守与胜任能力、组织及生产运行方式、信息技术运用能力、财务状况、社会责任等公司内部因素进行及时评估，以判断其对公司运行产生的影响，并采取可行的应对策略，达到控制风险的目的。

4.7 公司本部及各子、分公司严格执行不相容职务分离控制措施，全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，并实施相应的分离措施，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

4.8 公司本部及各子、分公司建立并执行授权审批制度，根据常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

4.9 公司本部及各子、分公司严格实施会计系统控制，全面执行国家统一的会计准则，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。合理设置会计机构，配备合格的会计人员。

4.10 公司本部及各子、分公司严格实施财产保护控制，建立并执行财产日常管理制度和定期清查制度，严格限制未经授权的人员接触和处置财产，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，确保财产安全。

4.11 公司本部及各子、分公司严格实施预算控制，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。

4.12 公司本部及各子、分公司定期开展运营分析，综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。

4.13 公司本部及各子、分公司严格实行绩效考评制度，通过科学设置考核指标体系，对公司内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

4.14 公司本部及各子、分公司积极建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

4.15 公司本部及各子、分公司全面加强内外信息沟通，明确相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通。信息沟通过程中发现的问题，及时报告并加以解决；对重要信息及时传递给董事会、监事会和经理层。

4.16 公司本部及各子、分公司全面加强内部监督，公司严格实行监察与内部审计，通过发现并纠正内部控制缺陷，以保证公司健康、稳定、持续发展。

4.17 公司各部门每年定期对照内控手册的规定，检查本部门的内控执行情况，进行自评。同时内部控制与审计部执行独立的内控鉴定程序，参照内控手册要求展开内控评审工作，并结合部门的自评结果，审核、鉴定公司整体内控的执行情况。综合部门自评和内部控制与审计部审计的审核结果，作为管理层年终企业内部控制自我评估的依据。

## 5 内部控制组织与职责

董事会（包括董事会专门委员会）、监事会和经理层的内部控制职责；

内部控制实施责任部门、内部控制监督评价责任部门和其他部门、单位的内部控制职责；

内部控制领导小组和办公室列为常设性的跨部门工作组织，并赋予相应的职权。其他所属各子、分公司可结合目前的内部控制体系建设组织领导机构和组织设立类似的跨部门组织，也可以直接将相关职责分解落实到相应的部门及岗位。

## 6 公司基本控制

### 6.1 内部环境

#### 6.1.1 组织架构

##### 6.1.1.1 控制目标

确保董事会、监事会的设立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；

确保公司重大决策、重大事项等信息的披露真实、准确、完整，符合披露程序及要求；

保证监事会顺利履行监督职责，保障公司利益和股东权益；

合理设置各专业委员会的职责权限和汇报关系，提高专业委员会工作效率，辅助董事会工作；

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；

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，确定具体岗位的名称、职责和工作要求等，明确各个岗位的权限和相互关系。

##### 6.1.1.2 主要风险

董事会和监事会的设立、工作程序不符合国家法律、法规和公司章程的要求；

董事会信息披露不符合有关监管机构披露程序及要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

专业委员会职责权限设置不当或越权管理，可能导致决策不当或无效决策，影响专业委员会和董事会的工作效率；

专业委员会的设立和工作程序违反国家法律、法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失。

内部机构设计不科学，权责分配不合理，可能导致机构重叠、职能交叉或缺失、推诿扯皮，运行效率低下。

### 6.1.1.3 流程范围

该流程描述了公司有关组织架构设立及运行的流程，主要包括：治理结构的设计、内部机构的设置、治理结构的运行、内部机构的运行。

### 6.1.1.4 关键控制点

- a) 董事会的设立
- b) 监事会的设立
- c) 董事会专门委员会的设立与审批
- d) 独立董事的设置和聘任
- e) 董事会秘书的设立
- f) 董事和高管人员的聘任
- g) 内部职能部门的设置
- h) 岗位职责和权限指引的制定及修订
- i) 董事会会议议案的准备与审批
- j) 监事会会议议案的准备与审批
- k) 董事会专业委员会会议决议的准备与审批

### 6.1.1.5 控制描述

#### OS.01 组织架构的设计

##### OS.01.01 治理结构的设计

## 1) 股东大会和董事会

股东大会是公司的最高权力机构，依照《公司法》行使权力。董事会是公司股东大会的执行机构，对股东大会负责。根据《河南神火煤电股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）的规定，董事会由9名董事组成。董事由股东大会选举或更换，任期为三年。董事任期届满，可连选连任。董事在任期届满以前，股东大会不得无故解除其职务。

## 2) 监事会的设立

监事会由3名人员组成，主席1人。监事会主席由全体监事过半数选举产生或更换。监事会包括股东代表和适当比例的公司职工代表，其中职工代表的比例为1/3。股东监事的任免、更换名单由股东提出，提交公司股东大会审议通过并形成决议；职工监事的任免、更换名单由职工代表大会提出并审议通过后形成决议，报股东大会同意。监事会成立或换届时，需召开监事会会议，由全体监事过半数选举产生监事会主席并形成决议。

## 3) 董事会专门委员会的设立

由董事根据董事会自身职责的需要，提出设立专业委员会的议案，由董事会以会议表决的方式进行审议。如果审议通过则提交股东大会审议，如果审议未通过，则由董事会董事重新提出设立专业委员会的议案。董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会，上述各委员会对董事会负责。各专门委员会分别制定“实施细则”，报董事会审批后实施。根据各委员会工作细则，每一个委员会由三名董事组成，委员由董事长、或二分之一以上独立董事、或全体董事的三分之一提名，由董事会多数表决通过后任命，其任期与董事会任期一致。公司董事会审计委员会由2名独立董事及1名内部董事组成，其中主任委员由独立董事担任，审计委员会成员中包含2名会计专业人士。公司董事会薪酬与考核委员会及提名委员会均由2名独立董事及1名内部董事组成，其中主任委员由独立董事担任；战略委员会由1名独立董事及2名内部董事组成，其中主任委员由内部董事担任。

#### 4) 独立董事的设置和聘任

按照中国证监会《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》，公司董事会中独立董事人数占董事会成员超过三分之一，并且均具有相关法律、行政法规及监管部门规章所要求的独立性，均属于本公司所在行业或财务、经济、法律等相关领域内的权威人士。独立董事由股东大会选举，任期不得超过3年，经股东大会通过后可以连选连任，但不得超过6年。独立董事薪酬经股东大会表决通过后在公司年报中披露。

#### 5) 董事会秘书的设立

公司设董事会秘书，负责公司的信息披露事务。董事会秘书对公司和董事会负责。《河南神火煤电股份有限公司董事会秘书工作制度》规定了董事会秘书的任职资格、聘任和主要职责。董事会下设董事会办公室，作为董事会秘书履行职责的日常工作机构，负责董事会日常事务及会务工作，并根据董事要求通过网络、报刊、律师、深交所等渠道收集有关资料，为董事会决策提供详实和有效的信息。

#### 6) 公司治理结构的合法性设计

6) -1 公司治理结构的设计必须符合国家《公司法》及其他相关法律、法规的要求，一般涉及股东（大）会、董事会、监事会和经理层。

6) -2 公司应根据国家有关法律、法规的规定，按照决策机构、执行机构和监督机构相互独立、权责明确、相互制衡的原则，在《公司章程》中明确董事会、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等。

### OS.01.02 内部机构的设置

#### 1) 高层管理人员的聘任与审批

公司设总经理1名，由董事会聘任或解聘。公司设副总经理5-11名，由总经理提名，董事会聘任或解聘。公司总经理、副总经理、总会计师、董事

会秘书为公司高层管理人员。高层管理人员对董事会负责。由经理班子制订《河南神火煤电股份有限公司总经理工作细则》，经董事会批准后实施。

## 2) 内部职能部门的设置

公司设置若干职能部门，该类职能部门对管理层负责。如需设置新的职能部门，由相关部门根据工作需要提出，报总经理审批，经董事会批准后设立。详细描述，见“OS.02.02 内部机构的运行之内机构变化的审批”流程。

公司下设内部控制与审计部，负责对各子、分公司进行定期及不定期内部审计。内部控制与审计部独立于其他职能部门，直接向审计委员会报告。详细描述，见“内部审计之 IA.01 审计机构设置及人员配备及 IA.03.04 审计报告的编制与审批”流程。

## 3) 内部机构分权设置

3) -1 公司应当按照科学、精简、高效、透明、制衡的原则，综合考虑公司性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，合理设置内部职能机构。

3) -2 内部机构的设置不宜过于复杂，相同或类似的应该由同一机构负责，以便于业务的开展、信息的沟通和权力的制衡；但对于不相容职能，必须严格设置不同的内部职能机构。

## 4) 机构职能设置

4) -1 在内部机构设计过程中，应当体现不相容岗位相分离原则，尽可能识别出不相容职务，并根据相关的风险评估结果设立内部牵制机制，特别是在涉及重大或高风险业务处理程序时，必须考虑建立各层级、各部门、各岗位之间的分离和牵制，对因机构人员较少且业务简单而无法分离处理某些不相容职务时，公司应当制定切实可行的替代控制措施。

4) -2 公司董事长和总经理为同一人担任时，公司应特别关注董事和经理人员的交叉任职现象，兼任总经理或其他高级管理人员职务的董事不得超过公司董事总数的 1/2。

## 5) 岗位职责和权限指引的制定和修订

人力资源部负责制定《部门岗位职责》，经总经理批准后公布。公司在《部门岗位职责》中明确各职能部门具体的职责、权利。公司各职能部门在做好职责范围内事务的同时，还应做好分管业务的指导和监督工作。

### OS.02 组织架构的运行

#### OS.02.01 治理结构的运行

##### 1) 股东大会的召开

股东大会分为年度股东大会和临时股东大会。年度股东大会每年召开一次，应当于上一会计年度结束后的六个月内举行。有下列情形之一的，公司在事实发生之日起两个月以内召开临时股东大会：

- (一) 董事人数不足《公司法》规定的最低数额时；
- (二) 公司未弥补的亏损达实收股本总额 1/3 时；
- (三) 单独或者合计持有公司 10%以上股份的股东请求时；
- (四) 董事会认为必要时；
- (五) 监事会提议召开时；
- (六) 法律、行政法规、部门规章或本章程规定的其他情形。

董事会定期/不定期召集股东大会，并向股东大会报告。在年度股东大会上，董事会、监事会要就过去一年的工作向股东做出报告。独立董事、监事会、单独或合计持有公司 10%以上股份的股东有权向董事会提议召开临时股东大会。董事会收到提议十日内书面反馈是否同意召开。董事会同意召开临时股东大会的，应当在做出董事会决议后及时发出召开股东大会的通知；董事会不同意召开临时股东大会的，应当说明理由并公告。股东或监事会决定自行召集股东大会的，须书面通知董事会，并向董事会办公室备案。

##### 2) 股东大会的表决与决议

股东大会的决议分普通决议和特别决议。股东大会作出普通决议，应由出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权的 1/2 以上通过；股东大会作出特别决议，应由出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权的 2/3 以上通过。股东以其所持的具有表决权的股份数额行使表决权，一股一票（公司持有本公司股份没有表决权，不计入出席股东大会有表决权的股份总数）。股东大会采用记名投票，进行投票表决前，推举两名股东代表进行计票和监票，并当场公布表决结果，记录会议记录。审议事项与股东有利害关系的，相关股东/代理人不得计票和监票。

### 3) 董事会议案的准备和审批

董事会的职责权限由《公司章程》规定，主要行使包括召集股东大会、执行股东大会决议、决定公司经营计划和投资方案等十六项职权。董事会职责权限如果发生变化，则需要以变更《公司章程》的形式来加以确定。首先由公司相关部门提出拟修订的公司章程议案；其次由董事会以会议表决的方式审议该项议案；如果该项议案审议通过，则提交股东大会审议，如果该项议案审议未通过，则由相关部门重新提出修订议案。修订的《公司章程》须经股东大会审议通过后，方可实施。

董事会会议档案，包括：会议通知、会议材料、董事代为出席授权委托书、表决票、董事签字确认的会议记录、纪要、决议、公告等，由董事会办公室负责保存，保存期限为十年。

### 4) 监事会议案的准备和审批

监事会会议分为定期会议和临时会议。监事会定期会议每六个月至少召开一次会议。出现下列情况之一的，监事会应当在十日内召开临时会议：

（一）任何监事提议召开时；

(二) 股东大会、董事会会议通过了违反法律、法规、规章、监管部门的各种规定和要求、《公司章程》、公司股东大会决议和其他有关规定的决议时；

(三) 董事和高级管理人员的不当行为可能给公司造成重大损害或者在市场中造成恶劣影响时；

(四) 公司、董事、监事、高级管理人员被股东提起诉讼时；

(五) 公司、董事、监事、高级管理人员受到证券监管部门处罚或者被证券交易所公开谴责时；

(六) 证券监管部门要求召开时；

(七) 《公司章程》规定的其他情形。

在召开监事会议的通知发布前，向全体监事征集会议提案，并要求议案有关的部门准备、报送资料。监事会会议应由过半数监事出席方可举行，表决为一人一票。监事会会议由监事会主席召集和主持，或由监事会主席委托一名监事或半数以上监事共同推荐。会议议案经全体监事过半数同意后，最终形成会议决议。公司监事在会议记录、会议决议上签名确认。监事会决议通过后一个工作日内，监事会办公室应将监事会决议或会议纪要交至公司董事会秘书，由董事会秘书根据公司规定办理。

监事会会议档案，包括会议通知和会议材料、会议录音资料（如有）、表决票、经与会监事签字确认的会议决议、记录等，由监事会办公室负责保管，保管期限为十年。

## 5) 董事会专业委员会会议决议的准备与审批

对于需经专业委员会审议的事项，由公司相关业务部门负责起草议案，并由经理层会议审议通过。相关议案准备后，由专业委员会工作组、董事会办公室汇总，并征询各位委员意见。如果同意，董事会办公室负责拟定专业委员会会议通知，由专业委员会主任委员签发后，于会议召开前五日通知各

位委员。专业委员会会议必要时可以邀请公司董事、监事、高级管理人员和相关专业人士列席会议。议案审议通过后，由专业委员会按照《公司章程》规定，确定是否提交董事会或股东大会审议。如果无需提交董事会审议，则由相关业务部门根据会议决议实施；如果需要提交董事会或股东大会审议，则由董事会或股东大会审议通过后，方可实施。

## OS.02.02 内部机构的运行

### 1) 内部机构变化的审批

公司对财务、计划、人事和重大经营决策等实行集中管理，具体的经营事项由各子、分公司负责实施，并在规定的权限范围内自行决策。

公司本部如因发展战略、经营环境、管理模式等发生变化需调整部门设置时，由党群工作部提出调整方案，上报公司总经理审核确认后，提交公司董事会进行集体决议审批，批准后由人力资源部负责实施。

公司职能部门在工作中发现组织机构影响工作效率或因出现新的业务、环境发生变化等原因需要增加或调整机构设置时，由职能部门向党群工作部提出书面申请，党群工作部上报公司总经理审核、董事会集体决议批准后，按照批准的方案进行机构调整。

### 2) 内部机构部门间信息的传递

公司通过分级管理的原则和员工岗位说明书对汇报关系作清晰的定义。各部门人员向上一级管理人员汇报，各级高层管理人员向上一层高级管理人员汇报。职能部门向上级请示、汇报工作，需按照公司领导的工作分工向分管领导请示、汇报。正常情况下不得越级请示、汇报工作。

公司管理层、各职能部门和各子、分公司之间通过定期会议、书面文件等形式建立良好的报告关系渠道。

公司内部汇报采用逐级汇报形式。除了各子、分公司管理层定期或不定期向公司高级管理层汇报之外，子、分公司各业务部门定期或根据工作需要随时向公司各对口业务部门汇报，以确保汇报的及时、准确。

### OS.02.03 公司及子、分公司组织架构的运行

1) 公司及子公司应该在业务、资产、财务、人员和机构等五个方面保持独立。

2) 公司应当建立科学的对外投资管理制度，通过合法有效的形式履行出资人职责、维护出资人权益，重点关注子、分公司特别是异地、境外子、分公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项。

3) 公司对子、分公司的管控措施是战略性指导，子、分公司的重大人事任免由公司集体决策后直接任命，对子、分公司的财务管理实行全面预算控制，子、分公司按月定期向公司汇报运营情况及公司的内部管理情况。

4) 对公司“三重一大”事项实行集体决策。

#### 6.1.1.6 权限指引

### OS.01 组织架构的设计

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位			
		总经理	董事会专业委员会	董事会	股东大会
OS.01.01 治理结构的设计	股东大会/ 董事会		参与	审批	审批
OS.01.02 内部机构的设置	董事会	参与		审批	

### OS.02 组织架构的运行

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位

	位	党群工作部	董事会/监事会	总经理	董事会
OS.02.01 治理结构的运行	董事会		参与		审批
OS.02.02 内部机构的运行	董事会	参与		审核	审批

### 6.1.1.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司章程》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司董事会秘书工作制度》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司总经理工作细则》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司股东大会会议事规则》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司董事会议事规则》
- f) 《河南神火煤电股份有限公司监事会议事规则》
- g) 《河南神火煤电股份有限公司董事会战略委员会实施细则》
- h) 《河南神火煤电股份有限公司董事会薪酬与考核委员会实施细则》
- i) 《河南神火煤电股份有限公司董事会提名委员会实施细则》
- j) 《河南神火煤电股份有限公司独立董事工作制度》

### 6.1.1.8 流程操作表单/文档

- a) 董事会、股东大会相关会议议案
- b) 董事会、股东大会相关会议决议
- c) 董事会、股东大会相关会议通知
- d) 董事会、股东大会相关会议披露公告
- e) 董事会年度工作报告和独立董事述职报告
- f) 股东监事任免

- g) 职工代表大会通过任免、更换监事的会议决议
- h) 股东大会通过任免、更换监事的会议决议
- i) 管理层相关会议决议
- j) 董事会专业委员会会议提案
- k) 董事会专业委员会会议通知
- l) 董事会专业委员会会议记录
- m) 董事会专业委员会会议决议
- n) 董事会专业委员会会议案实施情况报告
- o) 关于调整内部职能部门设置的通知

## 6.1.2 发展战略

### 6.1.2.1 控制目标

确保战略规划符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；

确保公司战略规划得到有效执行，相关指标与公司发展规划一致；

确保公司战略规划的执行偏差得以及时地发现和纠正；

确保战略规划的重大影响因素得以合理估计；

确保调整措施及方案满足公司战略目标的实现，确保细化的调整规划与规划目标的一致性。

### 6.1.2.2 主要风险

政策发生重大变动，规划项目所处行业、地区受到重大影响，导致项目不及预期；

战略规划不符合国家有关法律、法规及公司内部规章制度的要求，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

公司战略规划不能得到有效执行，相关指标与公司发展规划脱节，影响公司的长期发展；

战略规划执行的偏差未能及时发现并得以纠正，导致规划无法执行；

战略规划的重大影响因素未能合理估计，导致公司发生重大损失；

不能根据外部环境变化合理制定战略规划的调整措施，导致公司发展规划脱离实际，无法执行。

### 6.1.2.3 流程范围

该流程描述了公司关于发展战略方面的流程，主要包括：建立和健全发展战略制定机构、科学制定发展战略、对发展战略实施的领导、发展战略的

分解落实、发展战略的宣传、发展战略实施的监控与评估、发展战略的优化调整。

#### 6.1.2.4 关键控制点

- a) 战略规划的编制
- b) 战略规划的审批
- c) 战略规划的实施
- d) 战略规划的评估
- e) 战略规划调整的审批

#### 6.1.2.5 控制描述

##### DS.01 发展战略的制定

###### DS.01.01 建立和健全发展战略制定机构

公司董事会和党政班子，是公司制定发展战略的决策机构。

公司董事会下设立战略委员会，战略委员会对公司长期发展战略规划进行研究并提出建议。战略委员会的设立及议事规则详细描述见“组织架构之 OS.01.01 治理结构的设计及 OS.02.01 治理结构的运行”流程。

公司设置资本运营部，负责战略规划制定的具体工作。资本运营部通过多种方式收集宏观经济和行业政策等有关资料，进行系统内、外部调研，广泛征求公司领导和其它部门意见，使客户、供应商、竞争对手和国家法律、法规等方面信息得到及时更新，确保发展战略的制订与市场、社会环境相适应。同时，公司其它部门和各子、分公司同步收集相关信息汇总到公司资本运营部。

###### DS.01.02 科学制定发展战略

资本运营部起草《战略规划编制通知》报公司分管副总经理审核、总经理审批后，下发给各子、分公司。

各子、分公司相关部门制定各自的规划，经审批后报资本运营部汇总。资本运营部根据收集的资料、征求的意见以及公司相关部门和各子、分公司提供的信息，编制完成公司战略规划初稿。之后资本运营部将规划初稿提交公司管理层和各子、分公司相关负责人讨论、研究，并根据反馈意见进行修改。

资本运营部将修订后的战略规划初稿报分管副总经理、总经理审核后，提交战略委员会审议并形成审核意见，最终提交董事会审议并形成决议后由总经理签发战略规划并颁布《实施战略规划的通知》。各子、分公司根据公司颁布的战略规划编制专项规划及子、分公司规划，报公司资本运营部备案。

## **DS.02 发展战略的实施**

### **DS.02.01 对发展战略实施的领导**

公司总经理是公司发展战略的组织实施者。公司各级领导始终将发展战略作为统领公司发展的总纲，亲自主导战略的制定与决策，不断鼓励和培养公司各级人员的战略意识与思维，全面推动战略的落实和执行。

### **DS.02.02 发展战略的分解、落实**

公司通过制定《年度生产经营计划》对公司长期战略规划进行分解落实。详细描述，见“BU.02 全面预算之全面预算的编制与审批”流程及“BU.03.01 全面预算之预算指标的分解和责任落实”流程。

公司各子、分公司按照《战略规划》和《年度生产经营计划》的要求部署开展各项工作，由公司资本运营部牵头负责跟踪战略规划的执行情况，由公司运营管理部牵头负责跟踪年度生产经营计划的执行情况，通过实地调研、电话沟通、执行情况汇报会等形式对战略规划、年度生产经营计划的执行效果进行监督检查和评估。

### DS.02.03 发展战略的宣传

公司通过制定《企业文化手册》、树立宣传标语等形式，在员工中宣传公司的发展方向和发展目标。党群工作部牵头对战略规划进行宣讲，通过报纸、电视、会议、座谈、微信公众号等多种方式进行宣传贯彻。

## DS.03 发展战略的调整

### DS.03.01 发展战略实施的监控与评估

各子、分公司每半年向公司提交“发展战略执行报告”，公司对发展战略完成情况的考核主要是由运营管理部对各子、分公司《年度生产经营计划》的完成情况进行监控并考核。

对各类投资性战略规划，由资本运营部起草规划执行情况的总结分析报告，对战略目标完成情况和战略措施落实情况进行分析评价，并提出改进建议。总结分析报告经分管副总经理、总经理审核后，提交战略委员会审议并形成审议意见，最终提交董事会审议，以董事会决议形式批准总结分析报告的结论及提出的改进建议。

### DS.03.02 发展战略的优化调整

在公司内、外部战略环境发生重大变化时，由资本运营部首先提出战略规划调整建议，经公司分管副总经理审核、总经理审批后，公司资本运营部发给各子、分公司《关于调整长期规划的通知》。各子、分公司将调整后的长期规划经其管理层审批后上报给公司资本运营部，由资本运营部汇总后制定公司长期规划调整的初步方案。

资本运营部对长期规划调整的初步方案在征求各部门及各子、分公司的意见后做进一步完善。完善后，资本运营部将长期规划调整方案报公司分管副总经理、总经理审核，提交战略委员会审议并形成审议意见，最终提交董事会审议并形成董事会决议；公司各子、分公司根据通知，调整其相应的专

项规划和长期规划，报本公司董事会审批，审批通过后报公司资本运营部备案。

### 6.1.2.6 权限指引

子流程及业务	执行部门 /岗位	申请，审批和执行的部门/岗位			
		各子、分公司 相关部门	总经理	董事会战略 委员会	董事会
DS.01.01 建立和健全战略管理机构	资本运营部	参与	审核	审核	审批
DS.01.02 制定发展战略	资本运营部	参与	审核	审核	审批
DS.02.02 发展战略的分解落实	资本运营部、运营管理部	参与	审批		
DS.02.03 发展战略的宣传	党群工作部	参与			
DS.03.01 发展战略实施的监控	资本运营部、运营管理部	参与	审批		
DS.03.01 发展战略实施的评估	资本运营部	参与	审核	审核	审批
DS.03.02 发展战略的优化调整	资本运营部	参与	审核	审核	审批

### 6.1.2.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司章程》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司董事会战略委员会实施细则》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司工程项目建设投资管理办法》

### 6.1.2.8 流程操作表单/文档

- a) 规划编制通知
- b) 河南神火煤电股份有限公司董事会关于批准战略规划决议

- c) 河南神火煤电股份有限公司 XX 发展规划
- d) 关于调整长期规划的通知
- e) 河南神火煤电股份有限公司董事会关于批准战略规划调整的决议

神火煤电

## 6.1.3 人力资源

### 6.1.3.1 控制目标

根据公司的经营需求，制定合理的人才需求计划，完善人力资源引进制度，确保招聘的人员符合岗位的要求及公司的需要；

建立员工培训长效机制，保证员工素质和技能的提高，以满足公司生产经营需要；

建立完整的人力资源激励机制和科学的业绩考核指标体系，充分调动员工工作积极性；

确保员工薪酬被真实、准确、完整的记录并反映于公司财务报告中；

建立健全员工退出机制，明确退出的条件和程序，确保员工退出机制得到有效实施。

### 6.1.3.2 主要风险

人力资源缺乏或过剩、结构不合理，可能导致公司发展战略难以实现；

培训工作流于形式，培训效果难以保证，可能导致公司培训资源的浪费，影响公司重点工作的顺利进行和战略目标的实现；

人力资源激励约束制度不合理、关键岗位人员管理不完善，可能导致人才流失、经营效率低下或关键技术、商业秘密泄露；

薪酬制度不合理或未按规定进行审批，影响薪酬发放的准确性；

人力资源退出机制不当，可能导致法律诉讼或公司声誉受损。

### 6.1.3.3 流程范围

该流程描述了公司人力资源管理的相关流程，主要包括：招聘管理、建立用工关系、员工培训管理、绩效考核管理、薪酬管理、岗位轮换、员工离职。

#### 6.1.3.4 关键控制点

- a) 招聘计划的制定和审批
- b) 员工招聘的审批
- c) 关键岗位人员的从业资格
- d) 高管人员聘任的审批
- e) 员工入职
- f) 签订劳动合同
- g) 与关键岗位人员签订保密协议
- h) 试用期考核
- i) 培训计划的制定与审批
- j) 考核制度的制定与审批
- k) 薪酬制度的审批
- l) 工资计算和发放的审批
- m) 离职申请的提出
- n) 离职手续的办理和审批

#### 6.1.3.5 控制描述

##### HR.01 人力资源的引进

##### HR.01.01 招聘管理

##### 1) 招聘计划

机关各部室及各子、分公司根据“三定”方案和每年初编制的人员计划，结合实际业务发展需求，不定期向公司提交《人员需求计划》。各单位制定

的人员需求计划，应将人员需求岗位的岗位名称、专业要求、人员数量、学历要求、到岗时间等详细列出，经本单位主管领导审核后，报公司审批。

## 2) 员工胜任能力

公司人力资源部负责组织编制公司机关各部门的《职位胜任力说明书》，各子、分公司人力资源部门负责编制本公司的《职位胜任力说明书》，明确公司每一个岗位工作人员的学历、培训、技能、能力、年龄及工作经历的具体要求。《职位胜任力说明书》经本级公司分管领导批准后，作为人员选择、配置和考评的主要依据。

## 3) 招聘的实施和审批

### 3) -1 毕业生招聘

根据公司审批同意的《人员需求计划》，大学毕业生招聘由公司人力资源部或授权具备法人资格的子、分公司统一组织。各招聘单位根据批复的招聘专业，提前与招聘院校联系确定线下招聘行程或利用各类网络招聘平台组织网络招聘。在招聘过程中，由各招聘单位人力资源部门组织本部门人员组成招聘小组（有需要时可邀请业务相关部门参与）。招聘小组负责对应聘人员简历进行资格审查，对符合招聘条件的初审合格者，组织面试考核。对于经考核符合招聘条件者，签订《就业协议书》，并将人员名单上报至公司人力资源部备案。

### 3) -2 操作工人招聘

根据煤电公司审批同意的《人员需求计划》，操作工招聘由具备法人资格的子、分公司或被授权的单位组织。招聘前由招聘单位人力资源部门在电视、报纸或网络等媒体上进行宣传。应聘人员经过面试、体检、文化测试等考核合格后，招聘单位拟定《聘任人员名单》，报人力资源部备案。

### 3) -3 公司管理人员招聘

人力资源部门在公司网站、报纸或招聘会发布岗位空缺信息，并明确具体的岗位任职要求，然后对应聘者资格进行审查，如初查符合公司要求者，则对其信息进行公示。

公示无异议后，公司通过笔试、演讲答辩、民主评议等方式筛选拟聘任人选。《拟聘任人员名单》经相关业务部门领导、公司人力资源部负责人审核，公司分管领导审批后发布正式职位聘任文件。

对于应聘公司所属各单位高级管理职位的人员，公司派专人进行调查，调查内容包括但不限于：个人档案记录以及调查该人员的领导、同事、下级人员对其的评价。背景调查有关资料需经公司人力资源部部长审阅，并签署意见。

## **HR.01.02 建立用工关系**

### **1) 资格审查**

人力资源部对高管级别人员及关键岗位（如财务、内部审计、信息、销售、采购、人力资源等）应聘人员背景进行充分的调查。调查内容包括：学历、资格证书、业绩、舞弊记录等，调查方式包括面试、查阅人事档案等，并保留调查资料。对于外部招聘，在签订劳动合同时，还需检查其是否与原用工单位解除劳动合同。

职业培训部通过国家学历学位认证网或其他方式进行查询，审核应聘人员学历、从业资格证书等的真实性，并将结果反馈给各子、分公司人力资源部门，人力资源部门根据查询结果决定是否录用。

### **2) 保密协议与劳动合同的签订**

确定拟录用员工后，由所属公司人力资源部门组织拟录用员工体检，与体检合格的人员签订劳动合同，公司下属具有法人资格的单位盖本公司劳动合同章，不具备法人资格的单位盖公司劳动合同章。劳动合同由所属公司人力资源部存档保管。

对于掌握或涉及产品技术、市场、财务、管理等方面关键技术和公司商业秘密的工作岗位员工，人力资源部门应与涉密员工签订保密协议。保密协议的签订程序参照劳动合同的签订过程。

根据劳动合同的年限，劳动合同规定的员工试用期一般为一至六个月。试用期满前十天，经所在单位的领导和人力资源部门进行考核确定是否留用。试用期间被证明不符合录用条件或严重违反公司规章制度，需要解除劳动合同的，由所在部门或矿、厂提交不符合录用条件或严重违反公司规章制度的证明材料，报各子、分公司人力资源部门，办理解除劳动合同手续。员工在试用期间辞职的，需提前三天书面通知单位，并在办完正式离职手续后方可离职。

## **HR.02 人力资源的开发**

### **HR.02.01 员工培训管理**

#### **1) 新员工培训**

新员工上岗前，需接受培训部门组织的安全生产、行业法规、规章制度及企业文化的培训，培训考试合格后方可上岗，考试成绩记录及试卷在培训部门存档。

#### **2) 培训计划的编制及实施**

职业培训部每年十二月组织发放调查问卷，对机关各部门及所属各子、分公司的培训需求进行调研，制定《年度培训计划》，培训计划的内容包括培训内容、对象、时间、考核方式等，经分管领导批准后下发并监督实施。计划外培训由培训需求部门以《培训申请表》的形式提出，经分管培训工作的领导批准后由相应培训部门负责组织实施。

培训包括对一般工人的培训、对技术人员的培训和对管理人员的培训。对一般工人的培训主要针对特殊工种、安全生产人员进行特殊作业和安全生产培训。对专业技术人员的培训由培训部门与相关专业部门组织专项技术培

训。对管理干部的培训包括科级以上干部管理知识培训班和不定期的对新工艺、新技术等方面的培训。

每次培训，培训部门应组织填写《培训签到表》及《培训记录表》，记录培训人员、时间、地点、教师、内容及考核成绩等。培训后，参加培训的人员对培训效果进行反馈，填写《培训评估表》。公司制定《培训工作考核标准》，每年十二月份培训部门负责组织其他各业务部门和子、分公司单位负责人对培训工作的有效性进行评价。

### 3) 专业技术职务的聘任

公司人力资源部制定《职称评审及专业技术职务聘任管理办法》，各子、分公司据此编制本单位的《专业技术职务聘任方案》，并根据公司分配的聘任指标，对机关部室及各子、分公司进行分配，并组织进行选拔聘任。

考试合格的专业技术人员，由各子、分公司以专业技术职务聘任文件的形式进行资格确认予以聘任，聘任文件报公司人力资环部备案。

## HR.03 人力资源的使用

### HR.03.01 绩效考核管理

#### 1) 考核制度的制定

公司人力资源部制定员工管理办法，各子、分公司根据各自实际情况制定员工管理办法。

公司运营管理部制定《生产经营目标责任书》（内容包括生产计划完成情况、综合效益、安全、节能减耗等），对子、分公司高级管理层进行考核后报总经理审批。

公司人力资源部制定《河南神火煤电股份有限公司劳动纪律及员工奖惩管理制度（试行）》（内容包括劳动纪律、考勤、休假、以及奖励和惩罚等），

经职工代表大会讨论通过后报公司分管人力资源副总经理审核，总经理批准后实施。

## 2) 考核的实施

公司运营管理部根据各子、分公司年度生产经营指标制定《生产经营目标责任书》，对各单位工作任务完成情况、经济运行质量和经营业绩进行考核，并以此为依据确定各单位高级管理层薪酬，由运营管理部综合相关部门考核情况进行评价并编制《兑现绩效考核表》。

### HR.03.02 薪酬管理

#### 1) 薪酬制度

公司制定了完善的薪酬制度，建立、健全了工资总额调控机制，实行工资总额与经济效益挂钩。公司所属各子、分公司人力资源部门根据公司经济效益和外部市场水平的情况制定本公司的薪酬管理制度。

董事、监事的薪酬方案由股东大会批准，其他高管人员薪酬方案由董事会审议批准。

#### 2) 工资的发放

公司及各子、分公司的高层管理人员，绩效薪酬与公司年度安全生产、经营绩效和节能环保工作等挂钩，实行月度考核发放，年终根据考核结果统算兑付。

每月初公司及所属各子、分公司人力资源部门，按照管理职责，负责编制本单位的工资表，按权限进行报送审批签字。公司机关人员工资表由公司人力资源部制表、部室领导审核，分管领导、总经理、总会计师审批。同时，公司人力资源部要对各子、分公司副部级及以上人员和直管矿、厂副科级及以上人员的工资盖章备案，由代发银行发放。

### HR.04 人力资源的退出

## HR.04.01 员工离职

员工辞职，需提前一个月书面提出解除劳动合同的申请，由员工所属相关业务部门领导负责与拟辞职员工进行谈话，视情况进行挽留，发放《员工离职清单》，员工持《员工离职清单》办理工作交接及相关离职手续。公司人力资源部或子、分公司人力资源部门对《员工离职清单》进行确认后，为员工出具《解除劳动合同证明书》，盖章并存档留存。

公司主动提出解除劳动合同时，应按《劳动法》、《劳动合同法》相关规定履行程序，并根据法规的要求视情况确定是否支付经济补偿金，经济补偿金在员工工作交接办理完毕后支付。

## HR.05 人力资源工作总结

### HR.05.01 人力资源工作总结及汇报

每年末，各子、分公司人力资源部门对本部门的全年工作做出总结，总结内容包括人力资源政策遵守情况、各部门人员结构及员工工作绩效等，并向公司人力资源部汇报。由公司人力资源部汇总各子、分公司人力资源工作情况，向公司分管副总经理汇报工作，并就当年出现的问题给出必要的意见和建议。

## 6.1.3.6 流程权限指引

### HR.01 人力资源的引进

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位				
		各子、分公司人力资源部门主管人员	各子、分公司人力资源部门负责人	公司人力资源部	总经理	董事长
HR.01.01 招聘管理（高管层招聘）	人力资源部			参与	审核	审批
HR.01.01 招聘管理（大学	人力资源部门	参与	参与	参与	审批	

生招聘)						
HR.01.01 招聘管理（操作工人招聘）	人力资源部门	参与	审批			
HR.01.02 建立用工关系	人力资源部门	参与	审批			

## HR.02 人力资源的开发

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位			
		相关业务部门	职业培训部	公司人力资源部	副总经理
HR.02.01 员工培训管理	职业培训部	参与	参与	审核	审批

## HR.03.人力资源的使用

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位				
		各子、分公司人力资源部负责人	公司运营管理部/人力资源部	各子、分公司分管领导	总经理	董事会
HR.03.01 绩效考核管理（高管层）	运营管理部/人力资源部		参与		审核	审批
HR.03.01 绩效考核管理（普通员工）	人力资源部门	审核		审批		
HR.03.02 薪酬管理（高管层）	人力资源部门		参与		审核	审批
HR.03.02 薪酬管理（普通员工）	人力资源部门	审核		审批		

## HR.04 人力资源的退出

子流程及业务	执行部	申请，审批和执行的部门/岗位
--------	-----	----------------

	门/岗位	相关业务部门领导	各子、分公司人力资源部门主管人员	公司人力资源部	总经理
HR.04.01 员工离职	人力资源部		审批		

### HR.05 人力资源工作总结

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位		
		各子、分公司人力资源部部长	公司人力资源部	副总经理
HR. 05. 01 人力资源工作总结及汇报	人力资源部	参与	审核	审批

#### 6.1.3.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司培训工作考核标准》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司经营业绩考核管理办法》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司劳动纪律及员工奖惩管理制度（试行）》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司员工管理办法》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司劳动合同管理办法》
- f) 《河南神火煤电股份有限公司机关部室薪酬管理办法》
- g) 《河南神火煤电股份有限公司董事、监事、高级管理人员薪酬方案》

#### 6.1.3.8 流程操作表单/文档

- a) 招聘计划
- b) 招聘工作汇报
- c) 聘任员工名单

- d) 拟聘任干部呈报表
- e) 兑现绩效考核表
- f) 培训需求调查表
- g) 培训工作计划
- h) 培训签到表
- i) 培训记录表
- j) 培训评估表
- k) 关于干部竞聘的通知
- l) 职务聘任通知
- m) 工资表
- n) 员工离职表
- o) 员工离职清单
- p) 解除劳动合同证明

## 6.1.4 社会责任

### 6.1.4.1 控制目标

强化质量管理意识，确保产品质量，保护消费者权益提高公司信用。

依法合规用工，确保招聘工作与公司实际发展需求一致。

维护员工权益和身心健康，积极营造安全、和谐的工作环境，保证员工参与企业发展。

清洁生产，循环利用，确保可再生资源得到有效的开发和利用；

发展公益事业，积极开展公益活动，树立良好社会形象。

确保公司治理结构完善，信息披露真实、完整，加强与投资者的沟通，关注投资回报，维护广大股东的权益。

### 6.1.4.2 主要风险

产品质量不符合国家产品质量法律、法规等相关规定，导致公司遭遇消费者投诉或法律风险；质量管理体系不严谨，不科学，执行力度不够，缺少科学监督体系，导致产品质量不合格，侵害消费者权益，使公司形象受损。

公司在促进就业方面违反法律、法规，出现就业歧视；实际操作中出现侵害员工合法权益行为，可能招致投诉、诉讼风险。

忽视资源的高效利用和循环使用，缺乏技术创新，造成资源消耗和环境污染。

缺乏对环境保护的重视，因投入和管理等原因造成的超标排放、以及其他形式的环境污染等。

公益慈善和扶贫救困缺少制度规范，造成操作层面上的偏颇，给公司造成不良影响。

大股东越权行使职能，信息披露不符合规定，与投资者的沟通渠道不畅，利润分配不合理，可能导致股东权益受损，公司受到处罚及声誉受损。

#### 6.1.4.3 流程范围

该流程描述了公司开展社会责任活动的流程，主要包括：产品质量体系，售后服务，公平就业，建立员工晋升机制，建立员工薪酬增长机制，依法合规用工，维护员工权益，环境保护和资源利用，公益事业，维护股东权益。

#### 6.1.4.4 关键控制点

- a) 产品质量体系的建立及维护
- b) 售后服务的开展与反馈跟踪
- c) 提供公平就业机会
- d) 员工晋升机制的建立与实施
- e) 薪酬增长机制的建立与实施
- f) 保护员工权益的制度与措施
- g) 公益和慈善活动的管理
- h) 股东权益维护

#### 6.1.4.5 流程控制描述

##### SO.01 产品质量

##### SO.01.01 产品质量控制

##### SO.01.01.01 采购商品质量控制

公司的物资及设备采购事项主要由国贸公司代行公司职能，并对业务范围内的采购商品质量负责。

##### SO.01.01.02 生产产品质量控制

生产产品质量控制由各子、分公司负责。

### **SO.01.01.03 售后与质量跟踪**

由国贸公司及各子、分公司负责。

## **SO.02 促进就业与依法用工**

人力资源部门通过不定期接收民政部门安排的部分转业军人，帮助社会解决就业问题。

人力资源部门在招聘过程中不将民族、种族、性别、宗教信仰纳入应聘要求中，充分保证应聘人员自由平等就业的权利，并且与所有成为正式员工的人员签订劳动合同，严格按照劳动法规要求在劳动合同中约定双方应享有和履行的权利及义务。

## **SO.03 员工权益保护**

### **SO.03.01 晋升机制**

员工晋升渠道有两个，即职称和职务，均按照相应的管理办法严格执行。通常竞聘信息由组织（人事）部门通过下发通知文件、公布栏、公司内部 OA 系统等方式发布，确保每位员工均有竞聘知情权。员工晋升有两种情况：专业技术职务聘任以及中、高层管理人员职务竞聘。

### **SO.03.02 薪酬增长机制的建立和实施**

各子、分公司每年年底拟定本公司下一年度的薪酬计划，报公司人力资源部审批。公司人力资源部根据各子、分公司的定员变化、工资水平正常增长、经营业绩指标等因素审查其年度薪酬计划，对下一年度薪酬总额进行调整。各子、分公司根据《年度生产经营计划》中确定的年度工资总额计划，结合本公司实际情况，分解计划并做好发放管理工作。普通员工和高管人员实行不同的薪酬管理制度。

### **SO.03.03 保护员工权益的制度与措施**

公司及各子、分公司党群工作部门、人力资源部门、纪检监察部门、安全生产和培训部门分别制定涉及员工薪酬、奖惩、晋升、福利以及涉及员工群益的相关规定、办法等，对损害员工权益的要构建申诉和对话渠道，明确解决部门，切实保护员工切身利益。

#### **SO.04 公益和慈善**

党群工作部负责公益和慈善活动的管理工作，并负责经费开支的申请。团委负责公益活动的组织以及志愿者协会的管理工作，工会负责内部职工的扶贫济困工作。针对影响力较大的社会慈善活动，根据事件严重程度及公司承受能力决定捐款额度，并按照公司制度进行审批，如需外部机构审批，还需按照要求进行审批后实施。捐助渠道应为国家认可的机构，同时需取得正规的捐款收据。

#### **SO.05 股东权益维护**

公司按照《公司法》、《证券法》及中国证监会等证券监管部门的相关要求，结合公司实际，提升和完善公司治理结构和水平。公司明晰董事会、监事会和经营管理层之间的决策权限和程序，确保充分履行各自职责，有效地发挥作用，保证公司的合法治理和高效运行。

公司严格按照深交所的要求和有关法律、法规，对公司应该披露的重大事项及时发布公告，使广大投资者能够及时、准确地获得重要信息，从而防范、减少投资风险；公司重视投资者关系管理，公司董事会秘书、证券事务代表和董事会办公室工作人员通过电话、电子邮件、接待现场来访等多种方式，与投资者保持良好的沟通，使投资者全面了解公司经营状况，提升公司透明度。

公司重视对投资者的合理回报。根据公司经营情况制定利润分配预案，由公司股东大会进行审议，采取网络投票与股东大会现场投票相结合的方式共同表决利润分配预案，并在利润分配方案通过后两个月内实施完毕。

### 6.1.4.6 权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位						会签部门或复核岗位
		各子、分公司主管部门	各子、分公司主管人	各子、分公司主管负责人	各子、分公司分管总经理	各子、分公司总经理	财务部	
S0.01.01 建立健全产品质量标准体系	各子、分公司	参与						企管部门
S0.01.02.01 质量控制	各子、分公司	参与						
S0.01.02.02 售后与质量跟踪	国贸、与各子、分公司	参与						生产单位主管人员
S0.02.01 提供公平就业机会	人力资源部	参与						
S0.03.01 员工晋升机制	党群工作部	参与						
S0.03.02 薪酬增长机制的建立和实施	人力资源部	参与						
S0.03 保护员工权益的制度与措施	党群工作部、培训和安全生产部门	参与						
S0.04 公益和慈善事业管理办法与实施	党群工作部	参与					审批	财务部 / 内部控制与审计部
S0.05 股东权	董事	参与						

益维护	会							
-----	---	--	--	--	--	--	--	--

#### 6.1.4.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司员工奖惩管理规定》
- b) 《产品质量管理办法》
- c) 《公司章程》
- d) 《年度权益分派实施公告》
- e) 《年度股东大会决议公告》
- f) 《河南神火煤电股份有限公司年报信息披露重大差错责任追究制度》

#### 6.1.4.8 流程操作表单/文档

- a) 文明创建考核细则
- b) 关于做好机构调整和科级干部竞聘工作的通知
- c) 拟聘任干部呈报表
- d) 捐赠单据、记账凭证

## 6.1.5 安全生产与环境保护

### 6.1.5.1 安全生产

#### 6.1.5.1.1 控制目标

确保公司安全生产管理工作符合国家法律、法规和相关监管机构的要求，建立健全安全生产管理机构，建立安全生产规章制度；

坚持“零容忍、零工亡”的安全理念，健全完善安全生产管理体系，实现安全生产“零工亡”目标，确保公司生产经营的有序进行；

建立健全各级管理人员、各岗位安全生产与职业病危害防治责任制，并构建完善的安全生产与职业病危害防治考核机制，人人履职尽责；

确保安全生产费用按规定提取和投入到位；开展定期、阶段性安全风险分级管控与事故隐患排查治理，进行生产设备的经常性维护管理，做到安全生产；

通过动态培训教育，加强员工的安全意识，特种作业人员经过安全培训，持证上岗；

确保建立完善的生产安全事故应急预案，建立健全生产安全事故报告机制。

#### 6.1.5.1.2 主要风险

安全生产工作违反国家法律、法规要求，安全生产规章制度流于形式，安全生产机构形同虚设，可能使公司受到监管部门的通报和查处，给公司造成经济及声誉损失；

安全生产管理体系不健全，安全生产管理存在漏洞，可能导致生产安全事故发生，影响公司生产经营的顺利进行；

安全生产与职业病危害防治责任制停留在纸面上，执行考核不到位，部分人员履职尽责不实在，工作浮漂不尽力；

公司未按规定提取和使用安全生产费用，特种设备未定期检查，加大生产风险；

公司未重视员工的安全培训教育，员工安全生产意识淡薄，习惯性和典型性“违章”时有发生，可能导致生产事故发生，威胁公司安全健康发展；

特种作业人员未经专门的安全作业培训，未取得特种作业操作资格证上岗作业；

安全风险分级管控与隐患排查活动流于形式，风险辨识不全面、管控措施制定不切合实际，排查不全面、不彻底，事故隐患排查治理责任不明确，隐患整改不及时、不彻底，未实现事故隐患排查治理的闭合管理；

生产安全事故应急预案演练不切合实际，演练存在应付等，纸上谈兵，可操作性差，事故发生后，迟报、漏报、谎报和瞒报，给管理部门的调查处理造成巨大困难。

#### **6.1.5.1.3 流程范围**

安全生产流程主要描述了公司关于安全生产管理的相关流程，主要包括：建章建制和建立健全安全生产管理机构、安全生产与职业病危害防治责任制管理、安全生产投入管理、安全风险分级管控与事故隐患排查治理、开展员工安全培训教育，实行特殊岗位资格认证制度以及生产安全事故应急预警和报告机制。

#### **6.1.5.1.4 关键控制点**

- a) 建立健全安全生产管理机构制度和安全生产与职业病危害防治责任制
- b) 安全费用的提取和使用
- c) 安全风险分级管控与事故隐患排查治理
- d) 安全培训教育、特殊作业人员的资格认证

- e) 生产安全事故应急预案的编制与演练、评估

### 6.1.5.1.5 流程控制描述

#### PSE.01 建章建制和建立健全安全生产管理机构

##### PSE.01.01 安全规章制度

公司按照国家规定，建立健全各项安全生产管理制度和办法，实现制度化、规范化管理。安全生产管理制度和办法由公司安全监察与应急管理局牵头制定，各机关部室参与，由分管安全副总经理审核，最后由公司总经理或董事长审批后下发执行。各子、分公司结合本公司生产经营特点，以公司安全生产管理制度和办法为依据，自行制定相应的安全规章制度。

##### PSE.01.02 安全生产管理机构

公司设立安全生产委员会，每月组织召开一次安全生产工作会议，决定、处理重大安全生产事项。

公司设置分管安全副总经理一职，主要负责公司全面安全管理工作。

公司下设安全监察与应急管理局，主要负责贯彻党和国家的安全生产方针、法律、法规，执行上级安全生产工作重要指示精神；制定安全生产年度计划及目标、指标；负责安全生产工作的日常管理、工作协调、考核和奖惩；负责组织公司隐患排查工作，并监督整改；负责各子、分公司各项安全生产管理措施的督促落实。

##### PSE.01.03 安全生产与职业病危害防治责任制

公司安全监察与应急管理局按照国家规定，结合公司安全生产要求，制定《河南神火煤电股份有限公司安全生产与职业病危害防治责任制》，报分管安全副总经理审核，由公司总经理审批后下发执行。

#### PSE.02 安全投入和安全风险分级管控与事故隐患排查治理

##### PSE.02.01 安全生产费用的提取和使用

公司各子、分公司严格按照有关法律、法规制订符合本单位实际的《安全投入保障制度》，建立《安全生产费用提取与使用管理台账》，专款专用，定期检查与考核，做到按规定提取、按需要投入，确保安全生产。

公司安全监察与应急管理局负责对各子、分公司安全生产费用的提取和投入情况进行监督。

### **PSE.02.02 安全风险分级管控与事故隐患排查治理**

公司定期组织或参与进行风险辨识评估，监督基层单位进行年度、专项、现状风险辨识评估工作，并督促做好安全风险分级管控与事故隐患排查治理的安全培训工作；公司定期由安全监察与应急管理局组织对各子、分公司进行全面的事事故隐患排查活动，及时对查出的问题和隐患下发检查通报和整改意见。对查出的各类问题和隐患严格按照“五落实”原则（整改、措施、资金、时限、预案）落实整改，各子、分公司汇总隐患整改情况，按要求上报公司安全监察与应急管理局。

### **PSE.03 开展员工安全培训教育，实行特殊岗位资格认证制度**

#### **PSE.03.01 员工安全培训教育**

公司各子、分公司结合本公司生产经营特点，制定安全培训教育管理制度，按规定对员工进行安全生产知识培训，增强员工安全生产意识、岗位操作技能水平，全面提升员工综合素质。公司安全监察与应急管理局负责对各子、分公司安全培训教育工作进行指导和监督。

#### **PSE.03.02 特种作业人员持证上岗**

各子、分公司结合本单位生产经营特点，制定《特种作业人员管理办法》，并严格按照特种作业人员管理办法的规定执行，特种作业人员必须持证上岗，各子、分公司不得安排无特种作业证的人员从事特种作业。

### **PSE.04 生产安全事故应急预警和报告机制**

## PSE.04.01 生产安全事故应急预案

公司制定《河南神火煤电股份有限公司生产安全事故（险情）应急预案》（以下简称“应急预案”），由公司安全监察与应急管理局牵头拟定，各机关部室参与配合，总工程师审核、总经理签发后实施。

公司应当组织开展应急预案、应急知识、自救互救和避险逃生技能的培训活动，使有关人员了解应急预案内容，熟悉应急职责、应急处置程序和措施。

公司成立以总经理为总指挥的应急救援指挥部，负责对抢险救灾方案进行决策指导，监督检查公司所属有关单位抢险救灾、物资储备、应急救援费用、信息传递、事故善后处理、伤员救治、秩序维护等工作。应急指挥部下设应急救援指挥办公室，负责公司应急救援指挥部的具体事务工作，并实行二十四小时值班制度。

各子、分公司每半年至少组织一次应急预案演练，安全监察与应急管理局负责对演练监督检查。

## PSE.04.02 事故报告机制

应急预案中包括安全生产事故报告机制。各子、分公司要严格执行生产安全事故报告制度。如发生事故，事故单位（指公司所属各子、分公司）负责按照现行法律、法规规定的事故报告程序向有关部门报告，杜绝迟报、漏报、谎报和瞒报现象。

### 6.1.5.1.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位		
		安全监察部	分管安全副总经理	总经理
PSE. 01. 01 安全规章制度	各部门	参与	审核	审批
PSE. 01. 02 安全生产管理机构	安监部门	参与	参与	审批

PSE. 01. 03 安全生产与职业病危害防治责任制	各部门	参与	审核	审核
PSE. 02. 01 安全生产费用的提取和投入	财务部门	参与	审核	审批
PSE. 02. 02 安全风险分级管控与事故隐患排查治理	各部门	组织或参与	组织或参与	审批
PSE. 03. 01 员工安全生产教育	职业培训部门	参与	参与	审批
PSE. 03. 02 特种作业人员持证上岗	职业培训部门	参与	参与	审批
PSE. 04. 01 事故应急预案	应急救援指挥部	参与	审核	审批

#### 6.1.5.1.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司安全生产与职业病危害防治责任制》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司生产安全事故（险情）应急救援预案》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司生产安全事故隐患排查、治理和报告制度》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司安全生产费用提取与使用管理制度》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司年度安全生产教育和培训计划》

#### 6.1.5.1.8 流程操作表单/文档

- a) 安全绩效考核记录
- b) 安全生产费用提取、使用台账
- c) 隐患排查记录表
- d) 隐患整改反馈表

#### 6.1.5.2 环境保护

### 6.1.5.2.1 控制目标

确保生产过程符合国家环保有关规定，污染物实现达标排放；

确保生产过程中伴生的各类资源和废物得到有效的开发和利用；

确保依法监督，公平考核，实现环保激励与约束。

### 6.1.5.2.2 主要风险

缺乏对环境保护的重视，忽视对生产过程中有毒有害排放物的治理，出现违法排污或超标排污事件，造成环境污染或破坏，由此可能导致公司巨额赔偿；

忽视生产过程中资源高效和循环利用，在一定程度上造成公司的经济损失；

环保激励约束机制流于形式，未发挥作用。

### 6.1.5.2.3 流程范围

环境保护流程主要描述了公司关于环境保护管理的相关流程，主要包括：实行清洁生产、资源利用与开发、建立环保考核机制。

### 6.1.5.2.4 关键控制点

- a) 开展清洁生产审核
- b) 持续加强污染治理
- c) 资源的回收和再利用
- d) 环境保护考核体系的建立与实施

### 6.1.5.2.5 流程控制描述

#### PSE.01 实行清洁生产

##### PSE.01.01 清洁生产

公司依据上级环境保护主管部门文件积极开展清洁生产审核,确保人力、物力、财力的投入和技术支持,不断改进设计、采用先进的工艺技术与设备、改善管理、综合利用等措施从源头削减污染,提高资源利用效率,减少生产过程中污染物的产生和排放,减轻对人类健康和环境的危害。

公司所属各单位通过宣传教育等有效形式,不断提高员工的环境保护和资源节约意识。新建、改建和扩建项目推行清洁生产,利用清洁能源,按国家环境保护要求投入设施,淘汰落后工艺和设备,依靠科技进步推行污染全过程控制子、分公司,公司对所属各单位清洁生产推行情况进行监督。

### **PSE.01.02 污染治理**

环境保护治理工作纳入公司生产经营管理,各子、分公司将环保设施纳入生产主要设备管理范畴,与生产设施同步优化运行,保证环境保护设施的投运率和完好率。加强环保设施的维护和清理,生产过程中产生的污染物必须稳定控制在国家排放标准和地方环保部门核准的总量指标之内,确保达标排放。

公司结合自身实际情况制定《节能减排实施方案》,各子、分公司应认真贯彻执行《节能减排实施方案》,确保实现节能减排目标。运营管理部负责对《节能减排实施方案》的实施、监督检查、考核奖惩等全过程的管理,确保与节能减排相关的法律、法规、政策在全公司范围内有效实施。

公司发展过程中充分考虑环境保护,建设项目严格执行国家建设项目环境保护管理规定,遵守国家环境影响评价制度和环境保护验收法律、法规,按照环评批复要求落实环保治理措施,确保环保设施同主体工程同步设计、同步施工并同步投入使用。

### **PSE.02 资源利用与开发**

公司积极研究、开发清洁生产技术,改进生产工艺,各子、分公司要努力提高资源利用率,生产用水实现闭路循环,加大各类废水的治理力度,安

装废水处理系统，根据使用功能进行处理并加以利用，使之资源化；开拓矸石、粉煤灰等固体废物利用途径，提高发电余热、锅炉余热、设备余热等利用率，实现环境保护、能源节约的同时不断提升其经济价值。

公司积极引进符合国家和地方政府环境保护规定要求的技术和设备，依靠科学技术，积极开发废水、废气和废渣等的利用途径，建设绿色企业，实现循环经济。

### **PSE.03 环境保护管理监督与考核**

#### **PSE.03 .01 建立健全环保管理体系**

公司为认真贯彻国家有关环境保护有关法律法规，防止环境污染和生态破坏，坚持保护优先、预防为主、防治结合、综合治理的原则，依据国家有关法律、法规，结合公司实际情况，制定《河南神火煤电股份有限公司环境保护管理办法》，设立环境保护领导小组。各子、分公司应结合自身实际情况，健全环境保护管理制度，成立环境保护工作领导小组，配备环境保护专（兼）职管理人员。

各子、分公司应制定突发环境污染事件应急预案并向当地环境保护主管部门备案，发生紧急、重大环境污染事件时，应当启动事故应急机制，及时报告和处理。详见安全生产流程中“PSE.04.01 安全生产之事故应急预案”流程。

#### **PSE.03 .02 环保监督与考核**

为进一步提升环境保护管理能力和水平，推进环保工作高效运行，防控环境污染事故，公司建立环境保护考核激励制度。各子、分公司应实事求是进行环境保护自查并记录存档，公司随机对各单位环保自评真实情况进行抽查，公司每季度依据考核标准开展一次全面的环境保护现场检查，并依据检查结果进行奖惩。

#### **PSE.03 .03 环境监测**

公司督促各子、分公司依据相关规范要求编制本单位自行监测方案并认真开展实施，加强对自动监控设施运维和管理，确保在线计量、在线监测设备等自动监控设施正常运行，公司收集各单位环境监测报告并存档，督促各子、分公司积极开展环境信息公开工作，按环保主管部门要求，及时、准确公布环境信息，自觉履行企业法定义务和社会责任。

#### 6.1.5.2.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位			
		生产技术部	运营管理部	分管副总经理	总经理
PSE.01 实行清洁生产	各子、分公司	参与	参与		
PSE.02 资源利用与开发	各子、分公司	参与	参与		
PSE.03 环保监督与考核	生产技术部	参与		审核	

#### 6.1.5.2.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司环境保护管理规定》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司节能减排实施方案》

#### 6.1.5.2.8 流程操作表单/文档

- a) 环境检测报告
- b) 环境保护检查通报

## 6.1.6 企业文化

### 6.1.6.1 控制目标

塑造公司核心价值观和理念，确保公司核心价值观和理念融入公司生产经营过程中，符合公司的战略发展目标。

坚持以人为本的企业文化，统一价值观念，规范员工行为，增强公司凝聚力和竞争力；

塑造诚实守信的经营理念，提升企业品牌文化，树立公司良好形象。

积极倡导和发挥公司领导者模范带头作用，率先示范，从自身做起，以自身的良好形象和素质，营造积极健康的企业文化氛围。

防止忽视公司间文化差异和理念冲突，确保并购重组成功。

建立符合国家法律、法规及公司企业文化建设要求的规章制度。

构建科学合理的企业文化评估体系，确保企业文化建设切实有效落实。推进企业文化创新，确保公司快速健康发展。

### 6.1.6.2 主要风险

缺乏核心价值观和理念，导致公司无法实现长远发展目标。

缺乏以人为本的企业文化，可能导致员工丧失对公司的信心和认同感，公司缺乏凝聚力和竞争力；

缺乏诚实守信的经营理念，可能导致舞弊事件的发生，造成公司损失，影响公司信誉；

领导者未能积极行动起来，率先示范，以自身的良好形象和素质营造积极健康的企业文化，导致员工缺乏积极性。

忽视公司并购重组中的文化差异和理念冲突，可能导致并购重组失败，背离公司的战略发展目标。

不符合国家有关法律、法规及公司有关企业文化建设的规章制度，可能导致经济损失和信誉损失。

缺乏企业文化评估体系，导致企业文化流于形式，企业文化建设不能与时俱进，可能导致企业文化与公司发展形势不相适应，公司丧失凝聚力、竞争力，影响公司可持续发展。

#### 6.1.6.3 流程范围

该流程描述了公司开展企业文化活动的相关流程，主要包括：企业文化的建设、运行、评估与调整。

#### 6.1.6.4 关键控制点

- a) 企业文化基本理念的确立及宣传
- b) 企业品牌打造与维护
- c) 创建安全、廉政环境
- d) 管理层的表率示范作用
- e) 公司并购重组中的文化整合
- f) 构建企业文化评估体系
- g) 企业文化创新

#### 6.1.6.5 流程控制描述

##### CT.01 企业文化的建设

##### CT.01.01 企业文化基本理念的确立及宣传

公司的《企业文化手册》，对公司的徽标、企业精神、文化理念以及员工行为规范等做出了规定，为公司日常经营和员工实际行动做出引导。公司的企业文化理念包括企业精神、核心理念、管理理念、市场理念、质量理念、环境理念、安全理念等内容。

企业精神：团结奋进、光大神火

核心理念：以人为本、持续发展

管理理念：诚信、卓越、严谨、创新

市场理念：抢抓机遇、占领市场

质量理念：质量是企业的生命

环境理念：创建好环境、生活在其中

安全理念：零容忍、零工亡

公司通过管理层会议及员工大会等形式向各部门的管理人员及全体员工传达公司的各种管理理念。

党群工作部负责利用宣传标语、文化手册、电视、板报、内部报刊及标语标牌等载体宣传企业文化。

各子、分公司对新入职员工进行企业文化培训，使其迅速认知和接受企业文化。

### **CT.01.02 公司品牌打造与维护**

各子、分公司向全体员工灌输公司营销理念“交好朋友、做好生意”，以诚信为宗旨，以卓越的产品质量，忠诚周到的服务赢得客户、占领市场，使公司获得客户的信赖。

维护好“永固”等品牌，严格按照 ISO9001 质量标准对产品质量进行全过程质量控制，确保公司产品在用户中有良好的信誉度。

### **CT.01.03 体现以人为本的理念**

#### **CT.01.03.01 实施人性化管理**

坚持“以人为本、持续发展”的核心理念，全心全意依靠员工办企业，尊重人、关心人、培养人，充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性。妥善处理公司内部各种利益关系和公司外部关系，营造和谐的人文环境。

大力实施素质工程，通过对员工进行岗位、技术、科学文化、思想道德及企业文化等方面的培训，帮助员工不断提高思想道德、科学文化、技术技能素质；通过开展各种技能比赛、创新创效、文化体育等活动为员工提供施展才华的机会，不断丰富员工生活，提高员工的积极性；公司依据工会法、劳动法等法律、法规，维护员工参加和组织工会的权利，保障员工的合法权益得到落实。

公司各部门及各子、分公司广泛征求基层管理人员、工程技术人员和经验丰富员工的意见和建议，结合各工种和岗位的特点，制定合理的岗位责任制度、薪酬制度、岗位技能水平奖励办法、突出贡献员工奖励办法等，以鼓励员工提高业务能力，调动员工工作的积极性和创造性。

### **CT.01.03.02 创建安全、廉政环境**

公司在安全文化建设中实施亲情化安全教育，推行人性化安全管理，强化员工安全培训，提高员工的安全意识和自主保安能力。保证安全资金、技术投入，建设本质安全性企业。

公司管理层负责建立并不断完善反腐倡廉制度体系，加强对管理人员、关键岗位人员廉洁从业教育，加大对腐败案件的查处力度，营造风清气正的公司发展环境。

### **CT.01.04 企业文化建设中的领导责任**

#### **CT.01.04.01 管理层对企业文化的塑造及倡导**

公司成立以董事长、党委书记、总经理以及各职能部门主要负责人员为成员的企业文化建设领导小组，建立“党委主导，行政负责，部门联动，全员参与”的企业文化建设工作运行机制。

企业文化建设领导小组积极进行企业文化调研，及时收集基层单位意见和建议，以企业各种管理理念为指导，不断修订、完善相关管理制度，推进企业文化与企业安全、生产、经营、管理、改革实践相融合，通过组织举办报告会、经验交流会、企业文化节等活动，及时总结企业文化建设成果，保证企业文化建设不断深化。

#### **CT.01.04.02 管理层的表率示范作用**

各级别管理人员带头贯彻企业理念，模范遵守员工行为准则，以自身的影响力、文化修养和职业素质感召员工，为员工树立典范，营造积极健康的企业文化氛围。

#### **CT.01.05 企业并购重组中的文化整合**

公司对通过并购重组的控股公司，将企业文化建设融入并购重组全过程，进行企业文化整合。

公司派遣骨干人员到新控股公司任职，将企业文化理念融入管理过程中，并给予被并购公司一定时间的磨合期。允许被并购公司有自己的企业文化特色，但总体需符合公司企业文化建设要求。

### **CT.02 企业文化的评估与调整**

#### **CT.02.01 构建企业文化评估体系**

由党委主导，党群工作部牵头，各部门管理人员参与组成考核机构，对企业文化建设进行考核。党群工作部制定《年度企业文化建设考核实施方案》，考核实施方案的主要内容包括但不限于：考核机构，考核方式（平时抽查、季度分部室考核、半年度集中考核、年终总评等），考核细则、奖罚与兑现等。考核机构通过听取工作汇报、查看现场及相关资料、与职工座谈、调查问卷等方式进行评估，各参与部门按业务分工，出具评估结果由党群工作部进行汇总，汇总结果由考核机构审议后，在 OA 系统上进行公布。

#### **CT.02.02 企业文化创新**

公司重视企业文化评估结果的利用，既要巩固和发扬文化建设取得的成果，又要针对评估过程中发现的企业文化滞后或缺失，研究分析深层次的原因，及时采取措施加以改进，以此推进企业文化建设。在此基础上，结合公司发展战略调整以及公司内外部政治、经济、技术、资源等因素的变化，着力在价值观、经营理念、管理制度、品牌建设、公司形象等方面持续推动企业文化创新。

#### 6.1.6.6 流程相关制度

- a) 《企业文化手册》

#### 6.1.6.7 流程操作表单/文档

- a) 企业文化建设考核实施方案

#### 6.1.6.8 权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位						会签部门或复核岗位
		各子、分公司主管部门	各子、分公司主管人员	各子、分公司主管部门负责人	各子、分公司分管副总经理	各子、分公司总经理	财务部	
CT.01.01 企业文化基本理念的确立及宣传	党群工作部	参与				参与		
CT.01.02 公司品牌打造与维护	各子、分公司	参与				参与		
CT.01.03 体现以人为本的理念	党群工作部	参与				参与		
CT.01.04 企业文化建设中的领导责任	党群工作部	参与				参与		
CT.02.01 构建企业文化评估体系	党群工作部	参与				参与		
CT.02.02 企业	党群工	参与				参与		

文化创新	作部							
------	----	--	--	--	--	--	--	--

## 6.2 风险评估

### 6.2.1 风险的分类

公司风险按照风险形成原因，分为内部风险和外部风险两种类型。按照风险性质分为战略风险、市场风险、经营风险、财务风险和法律（或合规）风险五种类型。

战略风险主要包括发展规划风险、公司管控风险、成长性风险、投资风险、政策性风险、声誉风险、企业文化风险等；

市场风险主要包括市场占有率及价格波动风险、汇率风险、利率风险、品牌风险、信用风险、行业特定风险等；

经营风险主要包括技术风险、质量风险、信息系统风险、生产过程中的安全环保风险及其他风险、原料及能源价格波动风险、人力资源风险、披露风险等；

财务风险主要包括融资风险、盈利风险、财务报告风险等；

法律风险主要指由于公司疏于法律审查、逃避法律监管或员工违反国家法律、法规、公司内部制度等，给公司带来潜在的或已经发生的经营与财务损失的风险。

### 6.2.2 风险管理的目标

公司风险管理的总体目标是：在遵守有关法律、法规的前提下，通过风险分析，预先发现风险征兆，提前采取必要的预控措施，以达到规避或削减风险；对于已发生的风险，通过已有的风险应对措施，把风险损失降低到最小限度。

### 6.2.3 风险管理机制

#### 1) 战略层面

根据公司《董事会议事规则》及《总经理工作细则》，公司董事会及所属战略委员会、内控领导组、经理班子负责公司风险管理。内控领导组代表公司董事会行使风险管理职能，内控办负责风险管理的具体工作。

## 2) 管理层面

公司成立风险管理领导组，组长、副组长由公司总经理及副总经理担任，负责公司管理层面的风险管理工作。通过每月的办公会议、不定期的专题会议等形式，评估、审查公司风险状况。

### 6.2.4 风险识别与分级程序

#### 1) 风险识别

采取调查问卷等方式进行全面辨识。

#### 2) 风险分级

公司内控办组织相关部门对识别出的风险进行分级。

风险级别	风险级别定量分析	风险级别定性分析
重大风险	① 影响公司净利润 1%以上，且发生频率超过 1 次的 ② 引致一位及以上职工或公民死亡	对公司经营有重大影响的风险，且发生频率较高
一般风险	① 影响公司净利润 0.1%以下，且发生频率低于 10 次的 ② 影响一位职工或公民健康	对公司经营影响不大或微小影响的风险，且发生频率较低

#### 3) 风险分析

公司各部门及各子、分公司每年初报上一年度风险分析报告，由内控办汇总，报内控领导组审批。

下表列示了公司及各子、分公司面临的主要风险及分析策略。

风险分析职责分配表

风险类型	内部风险	外部风险	责任部门或机构		定量分析	定性分析	分析频率	形成的记录
			公司	子、分公司				
战略风险		政策变动	资本运营部	/	√	√	每年一次	行业政策变动分析
	新的经营行为		运营管理部、资本运营部	/	√	√	实时	中长期发展规划与分析
	扩张发展		资本运营部	/	√	√	每年一次	中长期发展规划与分析
市场风险	利率风险	利率变化	财务部	/	√		至少每半年一次	利息费用支出情况分析
	汇率风险	汇率变化	财务部	/	√		至少每半年一次	汇兑损益分析
经营风险		经济形势	运营管理部、资本运营部、国贸公司	/	√	√	每年一次	经济形势变动分析
		法律、法规变动	董事会办公室	/	√	√	每年一次	行业法规变动分析
	信息系统风险		科技与信息化部	分管信息系统的业务部门		√	每年一次	信息系统风险
		技术风险	生产技术部	/		√	每年一次	行业科技发展分析
	基建风险	在建工程风险	基建部	运营管理部门	√	√	实时	基建工程风险分析
	人力资源风险		人力资源部	人力资源部门	√	√	至少每半年一次	人力资源风险分析
	安全风险		安全监察与应急管理局	安全管理部门	√		每月一次	安全简报

风险类型	内部风险	外部风险	责任部门或机构		定量分析	定性分析	分析频率	形成的记录
			公司	子、分公司				
		环保风险	安全监察与应急管理局、生产技术部	分管环保的业务部门	√		至少每半年一次	环保风险分析报告
	资源风险	资源风险	资本运营部	公司生产部	√		每月	市场分析
	销售价格	销售价格	国贸公司	煤炭营销部	√		每月	市场价格变动分析
财务风险	财务报告风险	财务报告风险	财务部	/		√	至少每半年一次	财务报告风险分析
	税务风险	政策变化与纳税	财务部	/	√	√	至少每半年一次	税务风险分析
	融资风险	融资风险	财务部	/	√	√	至少每半年一次	债务风险分析
法律风险	公司管理制度	法律变动	董事会办公室	/	√	√	每年一次	法律风险分析

### 6.2.5 风险应对

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。

风险规避是企业对超出风险承受度的风险，通过放弃或者停止与该风险相关的业务活动以避免和减轻损失的策略。

风险降低是企业在权衡成本效益之后，准备采取适当的控制措施降低风险或者减轻损失，将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险分担是企业准备借助他人力量，采取业务分包、购买保险等方式和适当的控制措施，将风险控制在风险承受度之内的策略。

风险承受是企业对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

### 6.3 控制活动

控制活动包括一套全面的政策和相关的执行程序，从而确保管理层的指令得到正确执行。这些政策和程序有助于公司采取适当措施，管理风险，从而确保其目标的实现。全面的控制活动贯穿于公司运营的各个方面，连接公司各个关键的业务流程。

其中，控制活动关注要点：

要素	关注内容
不相容职务分离控制	全面系统地分析、梳理业务流程中所涉及的不相容职务，实施相应的分离措施。
授权审批控制	制定常规授权和特别授权的规定，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。
会计系统控制	严格按照会计准则，制定会计核算与管理制度，加强会计基础工作，明确会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理程序，保证会计资料真实完整。
“三重一大”控制	对重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用，必须经集体讨论做出决定。
财产保护控制	建立财产日常管理制度和定期清查制度，采取财产记录、实物保管、定期盘点、账实核对等措施，限制未经授权的人员接触和处置财产。
预算控制	实施全面预算管理制度，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达和执行程序，强化预算约束。
运行分析控制	建立运营情况分析制度，综合运用信息和各种合理有效的分析方法，定期开展运营情况分析，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进。
绩效考评控制	建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对公司内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价，将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。
重大风险预警和突发事件应急处理机制	建立重大风险预警机制和突发事件应急处理机制，明确风险预警标准，对可能发生的重大风险或突发事件，制定应急预案、明确责任人员、规范处置程序，确保突发事件得到及时妥善处理。

对于控制活动的详细描述，请参见本手册第七部分—专项业务控制。

## 6.4 信息与沟通

### 6.4.1 信息传递与沟通

#### 6.4.1.1 控制目标

内外部信息的收集做到集中、准确、及时，突出重点；

内部信息内容（包括公司内部公文、汇报、报告、日常信息等）及格式应按照公司的规定进行编制；

内外部信息按照传递流程及时传递；

内外部信息做到谨慎使用与严格保密；

内外部信息应有序和安全地保管；

内部沟通与外部沟通要定期、及时且畅通，通过沟通使外界与公司进行相互了解，防止信息错误传递，树立公司正面形象，维护公司利益。

#### 6.4.1.2 主要风险

收集的内外信息时间不及时、过于散乱、内容准确性差、重点不突出；据此信息进行的决策容易误导经营活动；

获取内外信息的成本过高，违反了成本效益原则；

内部信息未能根据各内部使用单位的需求进行编制，内容不完整，编制不及时，未经审核即向有关部门传递；

缺乏内外信息传递流程，内外信息未按传递流程进行传递流转，内外信息流转不及时；

公司管理层在决策时没有以内部信息为依据，内部信息未能用于风险识别和控制，商业秘密通过公司内部信息泄露；

公司缺少内外信息的保管制度，内外信息的保管存放杂乱无序，对重要资料的保管期限过短，保密措施不严；

内外部沟通不及时、不畅通、造成信息传递错误或过期，为公司造成损失；

内部沟通渠道单一，造成运作效率低下；

与外界的沟通不畅，产生误解，造成企业损失。

#### 6.4.1.3 流程范围

该流程描述了公司关于信息传递与沟通的流程，主要包括：信息的收集、信息的编制和审核、信息的传递、信息的使用和保密、信息的保管、内部沟通和外部沟通。

#### 6.4.1.4 关键控制点

- a) 重要信息定期汇报制度的建立与执行
- b) 内部信息的审核与批准
- c) 内部人员定期报告制度的建立与执行
- d) 档案的保管与查阅
- e) 内、外部沟通制度的建立与执行
- f) 沟通渠道的畅通

#### 6.4.1.5 流程控制描述

##### IC.01 内外部信息传递

##### IC.01.01 信息的收集

###### 1) 外部信息收集

公司及子、分公司不定期在各自业务范围内搜集国家政策、行业相关法律、法规等外部信息；子、分公司通过项目考察、供需见面会或订货会、谈判、招标、签订合同等形式搜集产品信息、市场需求信息、竞争对手信息等外部信息；上级部门批转的外部信息；外部同级部门函件等信息。

## 2) 内部信息收集

公司及子、分公司通过财务会计报告、经营管理报告、调研报告、领导讲话、会议纪要、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息。

### IC.01.02 内部信息的编制和审核

各部门编制内部信息时，其中公司党委文件、行政文件等由各部门分别起草，部门主管领导审核、并在文稿纸上签字确认，转交综合办公室进行文字审核校对后，再由各部门呈送分管领导在文稿纸上审批会签、主管领导签发（党委文由党委书记签发，行政文由总经理签发，党政联合文由党委书记和总经理联合签发），最后由综合办公室套红头下发和上传。非正式公文类信息由公司主管领导审核签批后再予发布。需加盖综合办公室保管印章的信息，根据信息发送对象进行审批；送往公司以外的信息（申请住房公积金贷款除外）由申请部门经办人、负责人及分管领导、主管领导在印章使用审批单上签字确认，并在《煤电公司印章使用登记表》上登记备案后再予盖章；申请住房公积金贷款需加盖印章的，由人力资源部审核登记盖章；内部公文类信息由综合办公室审核登记后盖章。

### IC.01.03 信息的传递

各级人员按照公司分级管理的组织架构和岗位职责，定期或不定期及时向上级汇报单位、部门或所在岗位的工作计划、总结、存在问题等内容。

各单位、部门向上级请示、报告工作时，要先按照公司领导的工作分工向分管领导请示、报告，再根据请示报告类别，按照管理层级逐级向对口的上级请示、报告，正常情况下不得越级请示、报告工作。

### IC.01.04 内部信息的使用和保密

机要文件由综合办公室机要人员负责标识保密级别，按照保密级别进行归档和保管，保密文件只限于公司管理人员传阅；在传阅保密文件时不得将文件带离办公地点，也不得将保密文件转交他人，文件阅后要及时返还综合

办公室机要人员。需销毁的保密文件由综合办公室收回统一销毁或上交上级保密部门。

### 1) 外部信息传递

处理上级来文、同级部门函件等信息：综合办公室在接到文件后，将带有阅文浮签单的文件呈送相关领导阅批，根据相关领导批示意见，将文件复印件按要求转发给相关部门或单位落实办理，文件领取人在文件领取登记表上填写具体信息并签字，综合办公室留档备案，并依据督查督办工作职责，及时向主办部门询问办理结果，将结果备案。

### 2) 内部信息传递

公司内部请示文件传递：内部请示文件分为生产性请示文件和非生产性请示文件。综合办公室在接到生产性请示文件之后，经过审核，根据报请事项分别流转至各对口业务部室，业务部室核办后交由分管领导审批，最后由运营管理部组织项目会审完成请示文件闭合。非生产性报请事项则由综合办公室统一呈送至对口分管领导，由分管领导批示给总经理助理（副总工程师）或主办部室核办，主办部室牵头组织相关部室协办完毕、分管领导闭合后，转申请单位直接办理或上报公司党政正职审批后办理。

办结后文件、公告等信息，则通过公司内部网站或信息系统发布，各部门和单位通过员工用户名和密码登陆系统，查询相关公告信息。

## IC.01.05 内部信息的保管

各单位、部门应指定专人按类别保管相应的内部信息，公司级别信息由综合办公室管理。内部信息保管应严格按照《神火煤电公司档案管理办法》进行分类归档、存放、查阅等

保密的内部文件由公司综合办公室机要人员负责归档和保管，机要人员应认真学习和熟悉保密法律、法规，并严格按照《河南神火煤电股份有限公

司涉密人员管理制度》的规定对保密文件进行制作、收发、传递、复制、使用、保存、携带、销毁等工作。

## IC.02 沟通

### IC.02.01 内部沟通

公司管理层于每月底定期召开生产经营计划会，汇总子、分公司最新业绩、发展、风险、重要事件或事故等情况，并向董事会汇报。

公司管理层定期或不定期召开各类会议，及时与子、分公司及有关部室领导就安全、生产、运营等情况进行沟通、交流，并将各单位、各部门反映的问题进行综合汇总，及时处理。

公司财务部每月汇总子、分公司财务信息数据，编制合并财务报表，并向各部门、经理、董事交流和通报财务状况、经营成果、预算执行情况等。财务部定期将应收账款情况反馈给国贸公司销售部门及清欠部门。

公司党群工作部组织开展合理化建议活动，鼓励员工对公司管理、生产、研发等各方面工作提出合理化建议，对有突出贡献的单位和个人，给予适当的奖励。

公司员工可以通过信访、电话等形式，向纪检监察部门反映监察对象违反党纪、政纪问题。

### IC.02.02 外部沟通

公司积极参与社会公益事业，并在国内影响较大的报刊、杂志上进行公司形象和产品品牌宣传。

公司及所属各单位按照相关程序及职责权限与政府相关部门做好沟通工作。

公司按照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《上市公司信息披露管理办法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律、

法规、《河南神火煤电股份有限公司章程》、《信息披露管理制度》和《外部信息报送和使用管理制度》等有关制度规定召开股东年度会议和临时会议，依法披露公司信息，使监管者、股东等外部相关方了解公司经营情况。

审计委员会、审计部门、财务部、内控部门与外部审计师进行会晤和讨论，听取外部审计师有关财务报告审计、内部控制审计方面的建议。

公司对外披露信息及接受媒体采访由公司董事会办公室负责。

#### 6.4.1.6 流程权限指引

##### IC.01 内部信息传递

子流程及业务	执行部门 /岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位			会签部门 或复核岗 位
		公司各 部门	子、分公 司主管 部门	子、分公 司主管人 员	
IC. 01. 01 信息的收集	公司各单位、部门	参与	参与	参与	公司各单 位、部门
IC. 01. 02 信息的编制和审核	公司各单位、部门	参与	参与	参与	公司各单 位、部门
IC. 01. 03 信息的传递	公司各单位、部门	参与	参与	参与	综合办公 室
IC. 01. 04 内部信息的使用和 保密	公司各单位、部门/ 综合办公室	参与	参与	参与	综合办公 室
IC. 01. 05 内部信息的保管	公司各单位、部门/ 综合办公室	参与			综合办公 室

##### IC.02 沟通

子流程及业 务	执行部门 /岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位					会签部 门或复 核岗位
		公司 董事	公司 经理	公司 各部	子、分公 司各部	政府相关 部门/股东	

		会	层	门	门	/审计师	
IC. 02. 01 内部沟通	管理层/各部门/个人	参与	参与	参与	参与		综合办公室
IC. 02. 02 外部沟通	公司各部门/董事会	参与	参与	参与	参与	参与	董事会办公室

#### 6.4.1.7 流程相关制度

- a) 《公文处理和文档资料管理规定》
- b) 《神火煤电公司档案管理办法》
- c) 《神火煤电公司印章管理规定》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司机要文件管理规定》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司涉密人员管理制度》
- f) 《河南神火煤电股份有限公司外部信息报送和使用管理制度》

#### 6.4.1.8 流程相关表单/文档

- a) 阅文浮签单
- b) 内部文件审阅文稿纸
- c) 印鉴使用审批单
- d) 文件领取登记表

## 6.4.2 关联交易信息的披露

### 6.4.2.1 控制目标

公司应建立相关制度，确保关联方交易得到必要和恰当的审核、监督，确保信息披露质量，防止发生舞弊行为；

公司应与关联方交易签订书面协议；

保证关联方名单的真实、准确、完整。

### 6.4.2.2 主要风险

对关联方交易缺乏必要的审议，可能导致对外披露了不准确的关联方信息，未对关联资金进行持续关注，可能导致舞弊或不恰当的挪用，从而给上市公司带来损失；

缺少书面合同，无法确定公允的交易价格；

关联方名单的不完整或不更新，有可能导致关联方信息不准确，从而未能将关联方信息正确对外披露。

### 6.4.2.3 流程范围

该流程描述了公司关于关联交易及其披露的流程，主要包括：关联交易的审批权限与审议程序的规定、关联方名单的确定与更新、关联交易的审议、关联交易合同、关联资金的监督与审查、关联方交易的披露。

### 6.4.2.4 关键控制点

- a) 关联交易事项的审批权限、审议程序和表决要求
- b) 关联方名单及时更新
- c) 独立董事对关联方交易的事前认可
- d) 关联交易事项审议回避制度的建立和执行
- e) 董事对于关联交易事项信息的清晰了解

- f) 关联方交易合同/协议的订立与审批
- g) 关联方之间的资金往来的定期审计
- h) 防止关联方交易损失的措施
- i) 关联方交易的披露

#### 6.4.2.5 流程控制描述

### IC.03 关联交易信息的披露

#### IC.03.01 关联交易的审批权限与审议程序的规定

公司根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则-基本准则》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等法律、法规、规范性文件规定，在《公司章程》和《关联交易管理制度》中明确公司与关联方发生的关联交易，根据交易总额所占公司经审计的归属于母公司所有者权益的比重不同，需由公司董事会授权经理班子、股东大会授权公司董事会或公司股东大会审核，并对关联交易事项的审议程序和与该关联交易利害关系的关联人的回避要求做了相关规定。

#### IC.03.02 关联方名单的确定与更新

公司根据《上市准则》及其他相关法律、法规制定公司关联方名单，并根据公司新增的兼并、参股、出售股权等投资行为更新关联方名单的相关信息，确保关联方名单真实、准确、完整。

#### IC.03.03 关联交易的审议

公司与关联方发生的交易金额占公司最近一期经审计合并会计报表归属母公司所有者权益 0.5% 以上（含 0.5%）的关联交易，应当由独立董事认可后，提交董事会审议并及时披露。

公司与关联方发生的关联交易（获赠现金资产除外）总额占公司最近一期经审计合并会计报表归属母公司所有者权益 5% 以上（含 5%）的关联交易，

须经公司董事会审议并提交股东大会审议通过后方可实施。召开股东大会时，交易相关利害关系人对该议案的表决应予以回避。

公司与关联方发生的关联交易总额占公司最近一期经审计合并会计报表净归属母公司所有者权益的 0.5%至 5%之间（含 0.5%，5%）的，由股东大会授权公司董事会决定，低于 0.5%的由公司董事会授权经理班子决定。

对于关联方交易，公司首先调查对方公司的诚信记录、资信状况、履约能力等情况，并了解交易标的真实状况，包括交易标的运营现状、盈利能力、是否存在抵押、冻结等权利瑕疵和诉讼、仲裁等法律纠纷等问题，再根据市场或行业内公认资讯确认交易价格，获得以上信息后再由股东大会进行审议，如上述部分信息不清或未获得，应对此议案延后讨论。如有《上市规则》规定或公司不具备某些专业知识的，可聘请中介机构对交易标的进行审计或评估。

#### **IC.03.04 关联交易合同**

公司与关联方发生交易时签署行业内标准合同，明确标的、责任、义务与相应的法律责任。

#### **IC.03.05 关联资金的监督与审查**

公司董事、监事、高级管理人员及审计部门有义务关注公司是否存在被关联方挪用公司资金等侵占公司利益的问题。公司独立董事、监事每半年至少查阅一次公司与关联方之间的资金往来情况，了解公司是否存在被控股股东及其关联方占用、转移公司资金、资产及其他资源的情况，如发现异常情况，及时提请公司董事会采取诉讼、财产保全等保护性措施避免或减少损失。

公司监事会有权对关联交易的披露、审议、表决、履行情况进行监督并发表意见。

#### **IC.03.06 关联方交易的披露**

公司根据《企业会计准则-基本准则》和中国证监会《关于提高上市公司财务信息披露质量的通知》等有关规定，对与公司存在关联关系的以及对公司财务状况和经营成果产生重大影响的关联交易按照公司披露程序，作出充分披露。

#### 6.4.2.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位					会签部门或复核岗位
		关联方董事	关联方高级管理人员	公司财务部	公司审计部	公司董事会	
IC. 03. 01 关联交易的审批权限与审议程序的规定	公司董事会	参与	参与			审批	公司董事会
IC. 03. 02 关联方名单的确定与更新	公司董事会	参与	参与			审批	公司董事会
IC. 03. 03 关联交易的审议	公司董事会	参与	参与			审批	公司董事会
IC. 03. 04 关联交易合同	公司董事会	参与	参与			审批	公司董事会
IC. 03. 05 关联资金的监督与审查	公司董事会	参与	参与	参与	参与	审批	公司董事会
IC. 03. 06 关联方交易的披露	公司董事会办公室	参与		参与		审批	

#### 6.4.2.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司信息披露管理制度》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司关联交易管理制度》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司外部信息报送和使用管理制度》
- d) 《关于提高上市公司财务信息披露质量的通知》

e) 《企业会计准则-基本准则》

#### 6.4.2.8 流程相关表单/文档

- a) 关联方名单
- b) 文稿纸
- c) 印鉴使用审批单
- d) 董事会决议

#### 6.4.3 反舞弊机制

##### 6.4.3.1 控制目标

建立良好的控制环境，防止舞弊现象发生；

保证招标过程能在公平、公正、公开的环境下进行，预防暗箱操作等现象，防止招标结果出现重大失误；

加强对工程项目的质量、变更、增加（或甩项）、竣工验收等环节的监督，防止相关环节人员的不作为或徇私舞弊现象的发生；

进入子、分公司的成本内开支项目，对项目的产生过程、权限范围进行监督，防止出现违规现象；

对公司的招工、干部的选拔任用、试用期考核、关键岗位人员的从业资格认定、人员培训考试、关键岗位轮岗制度等工作进行过程监督，使其处于公平、公开、公正的平台之上；

加强对全体员工进行廉政教育和监督，及时识别廉政风险；

举报和信访的工作程序符合法律、法规及制度的规定；

及时、客观、公正的受理举报和信访事件，防止出现重大违法违纪及舞弊行为，避免或减少公司经济损失及名誉受损；

及时、公正、客观的受理和调查违纪、违规及违法行为，预防和遏制违

纪、违规违法及行为的发生，避免、减少和挽回公司经济损失；

确保案件处理程序符合法律、法规及制度的规定，处理结果公正恰当。

#### 6.4.3.2 主要风险

缺乏良好的控制环境，可能导致舞弊发生的频率及数量超出公司承受的范围；

项目招标的过程违反相关程序，可能会出现不具备投标资格的投标人中标以及串标、围标、投标价格泄密等现象，可能出现应当招标的项目采取议标，致使优秀投标单位不能进入等现象，导致招标结果出现重大失误，使企业遭受经济损失；

工程项目的质量控制、工程内容变更、增加（或甩项）、竣工验收、竣工决结算等环节可能会出现乙方向甲方人员贿赂，造成项目的质量低下、出现不合理造价追加、工程内容变更、增加（或甩项），不具备竣工条件的工程通过了竣工验收、工程量（价）不合理等现象，或导致建设单位项目严重超概预算；

子、分公司的成本内开支项目的产生过程、权限范围，有可能存在暗箱操作，不能公开、公平、公正，招标项目超权限，导致子、分公司的成本增加；

公司的招工、干部的选拔任用、工资和奖金发放、人员培训考试等环节可能会出现私招乱雇、工资奖金分配不合理等现象；关键岗位人员从业资格认定不合理，会出现所在岗位与其从业资格不相符现象；关键岗位轮岗制度执行不力，容易滋生腐败现象；干部任用徇私舞弊、不能任人唯贤、试用期考核不严肃，从而使企业聘不到优秀人才，自身的优秀人才流失；

未能及时开展对员工的廉政教育和廉政督察，可能会出现员工违法违规违纪现象增多；

举报和信访的受理和调查程序违反法律、法规及制度的规定，可能使公司遭受外部处罚或名誉受损；

未能及时、客观、公正的受理、调查举报和信访事件，可能导致违法违纪及舞弊行为的发生，给公司带来经济损失及其他负面影响；

未能及时、公正、客观的查处违法、违纪、违规行为，可能给公司带来经济损失或其他负面影响，损害公司利益；

案件处理程序不符合法律、法规及制度的规定，不利于公司长期、健康、有序发展。

#### 6.4.3.3 关键控制点

- a) 项目的产生过程
- b) 项目的考察
- c) 招标全过程
- d) 工程项目的验收
- e) 工程变更项目的资料审核
- f) 工程内容增加、甩项的资料审核
- g) 子、分公司成本内的开支项目的产生过程
- h) 关键岗位员工雇佣和晋升的背景调查
- i) 内部审计对舞弊的监控
- j) 反舞弊培训与教育
- k) 举报和信访的受理
- l) 舞弊调查核实
- m) 调查结果审批
- n) 整改报告审批
- o) 反舞弊资料的归档

#### 6.4.3.4 流程范围

该流程描述了公司纪检监察部门，关于反舞弊环境建立和反舞弊程序方面的流程，主要包括：招标范围内的反舞弊监督、工程变更项目的反舞弊监督、子、分公司成本内的开支项目的反舞弊监督、人力资源方面的反舞弊监督、职业道德准则的遵循、员工雇佣和晋升的背景调查、反舞弊机构的设置、反舞弊举报机制、举报和信访受理、舞弊调查与整改、反舞弊资料归档等。

#### 6.4.3.5 流程控制描述

##### IC.04.01 反舞弊监督控制流程

###### IC. 04. 01. 01 招标范围内的反舞弊监督

参与从招标项目的立项、项目考察、邀请投标单位、投标资格的审核、图纸会审和技术答疑、招标/开标/定标阶段人员的选取、商务谈判确定中标单位、签订廉政合同、工程的进度验收和竣工验收、结算付款等环节的监督，看是否严格按照公司《招标管理办法》进行，防止出现暗箱操作、串标、恶意抬标、舞弊现象。关键环节上要相关部室共同参与，采取会签制度。

###### IC. 04. 01. 02 关于工程项目变更增加或甩项舞弊行为的监督

公司签订合同的工程项目需变更、增加或甩项的，应按照公司《建设项目管理办法》规定办理相关变更手续，手续按规定的程序审批完成后，项目方可实施，工程项目变更、增加或甩项等的量价审核，由技术部门初审，运行管理部门复审。造价金额按投标预算价与中标价比例折算系数进行计算或按照合同执行。项目严禁先实施再补办手续。对于出现工程项目决算金额严重超概算的，依据审计委员会安排，内部控制与审计部组织相关部室专业技术人员对工程项目进行专项审计，并把结果上报给公司相关领导。

相关部室、建设单位和监察部要监督好以下易出现舞弊现象的环节：1、变更项目方案的审批；2、施工过程中甲方对变更签证的工程内容的审批过程；3、工程项目变更量（价）的审核。

#### IC. 04. 01. 03 对各单位成本内的开支项目舞弊行为的监督

公司依据《招标管理办法》，根据设置的招标权限，对于各单位成本内开支项目的监督，对于存有疑义的开支项目，监察部有权组织人员对该项目进行复核。

#### IC. 04. 01. 04 对人力资源方面的舞弊行为的监督

各级监察部门要对人员的招聘、人员的培训考试、关键岗位人员的从业资格认定、干部的选拔任用、试用期考核等业务进行全过程监督，防止出现私招乱雇、干部任用徇私舞弊、工资奖金分配不合理、任人唯亲等现象。

人力资源部门及组织部门在进行以上业务活动时，要及时通知监察部和相关部门参与，共同参与活动过程。

#### IC. 04. 01. 05 职业道德准则的遵循

公司在《河南神火煤电股份有限公司职业道德规范》中，制定了约束员工行为的道德准则。公司的道德准则严厉禁止员工的任何舞弊行为，并规定员工在防范舞弊中的责任以及违规可能导致的惩罚。

职业道德准则体系涵盖但不限于以下内容：

- a) 整体利益与局部利益的冲突；
- b) 公司信息披露原则；
- c) 对外交往的公平、公正、公开；
- d) 会计信息的真实、完整；
- e) 对法律法规的遵循。

#### IC. 04. 01. 06 员工雇佣和晋升

公司通过《河南神火煤电股份有限公司员工管理办法》、《河南神火煤电股份有限公司科级干部竞聘方案》等制度对员工招聘和晋升的标准进行规定。

#### IC.04.01.07反舞弊机构的设置

公司监察部（以下简称“监察部”）为反舞弊工作常设机构，下属各单位设置纪检监察机构，设专人负责受理举报工作。

#### IC.04.01.08 反舞弊举报机制

举报途径包括：电话、专门信箱、电子邮箱、面谈、审计中发现的线索、上级领导及机关批转等多种渠道。

公司以文件或其他有效形式，向全体员工公告举报途径；在公司内部网站上发布有关举报的途径及程序等方面的内容。

各级纪检监察机构需保障各种举报渠道的通畅。

公司采取以下具体措施对举报人进行保护：举报电话及信件可以采用匿名方式，接听电话及保存举报信件者需具有独立性，与举报信息有利害关系者实行回避制度。

对于举报泄密者，一经发现，公司可以责成纪检监察部门进行调查，核实后由人力资源部根据公司《河南神火煤电股份有限公司员工奖惩办法》有关规定，对泄密者进行处理。

#### IC.04.01.09 对舞弊的监控

公司监察部对舞弊行为具有实时监控的职能。

监察部门通过业务学习或专门培训，以提高监察人员的反舞弊知识与技能。

#### IC.04.01.10 内部审计对舞弊的监控

公司及各子、分公司内部审计机构，对舞弊行为具有实时监控的职能，其年度审计计划中应包含关于舞弊行为监控的内容。

内部审计机构通过业务学习或每年不低于一次的专门培训，提高内审人员的反舞弊知识与技能。

#### **IC.04.01.11 董事会和审计委员会对舞弊的监督**

董事会和审计委员会独立于公司管理层，根据《河南神火煤电股份有限公司董事会议事规则》及《河南神火煤电股份有限公司董事会审计委员会实施细则》关于监督方面的规定，通过听取汇报、审阅报告等方式对公司管理层的舞弊举报、舞弊调查、舞弊处理及整改程序进行监督。

董事会和审计委员会有权随时对公司在处理信访、内部审计、监察、接收举报过程中收集的信息进行复查，以核实是否存在没有及时报告的舞弊或疑似舞弊信息。

董事会或审计委员会复核、监督的范围包括但不限于：

- a) 管理层的反舞弊机制和控制，包括管理层对舞弊风险的控制以及反舞弊措施的实施；
- b) 管理层凌驾于制度之上的可能性，或者其他对财务报告过程施加不当影响的行为；
- c) 员工表达意见的机制；
- d) 复核监察部关于舞弊行为的报告，包括舞弊行为的性质、状态以及处置情况，监督整改措施的验证；
- e) 审核年度内部审计计划、内部控制评价计划、内部审计报告和内部控制自我评价报告；
- f) 复核管理层做重要假设时运用的会计准则、会计政策和会计估计；
- g) 复核管理层进行的重大不寻常交易；

h) 审核外部审计师提交的审计报告。

#### **IC.04.01.12 反舞弊培训与教育**

公司人力资源部负责组织对每名新入职的员工根据《河南神火煤电股份有限公司员工手册》进行职业道德培训。

公司监察部负责有关反舞弊方面的专题培训，通过采取集中办班、印发宣传材料、典型案例教育等形式，组织开展针对各级人员的反舞弊培训工作，并做好相关培训记录。

针对各级人员反舞弊的培训包括但不限于以下内容：

监察、审计人员培训侧重内容：内控知识、反舞弊程序与控制、风险管理、最新法律、法规等方面的培训；

管理人员特别是高级管理人员培训侧重的内容：职业道德规范、廉洁从业规定和反舞弊有关规定等方面的培训；

普通员工培训侧重内容：职业道德规范、公司规章制度、反舞弊有关知识及举报方式等方面的培训。

公司通过《河南神火煤电股份有限公司员工手册》及相关规章制度，来约束员工的行为，以阻止和预防舞弊行为的发生。

#### **IC.04.02 反舞弊程序**

##### **IC.04.02.01 举报和信访的受理**

纪检监察部门信访管理人员负责受理来信、来访、来电举报，上级单位转来的举报和信访材料，公司领导批转的举报和信访材料，审计中发现的问题线索等进行编号、登记，填写《煤电公司纪委重要信访举报受理呈批表》。信访管理人员对收到的举报进行鉴别、分析后，报监察部门负责人和分管领导研究审批后，根据举报线索的重要程度，由煤电公司纪委或所属单位纪检监察部门承办。承办单位纪检监察部门填写《受理举报登记表》后，报所在

单位分管领导批准后，对反映事件进行查处，并按规定上报查处结果。上级纪检监察部门也可直接对下属单位的问题线索进行查处。

#### **IC.04.02.02 舞弊调查**

纪检监察部门，负责调查舞弊行为，按照《中华人民共和国监察法》《中国共产党纪律检查机关监督执纪工作规则》及其实施条例等有关法律、法规受理并调查舞弊案件。

##### **1) 初步核实**

监察部通过举报程序、内部审计等渠道接收舞弊或疑似舞弊信息，并进行分析和初步核实，初步核实的任务是了解线索反映的主要问题是否存在，为立案与否提供依据。

监察部案件调查人员对部门负责人批准初核的举报线索进行初步核实，如需要其他单位或其他部门专业人员协助核查的，有关部门应予积极配合，不得拒绝和阻挠。

初步核实人员不得少于二人，由一名人员任组长。初步调查核实中发现新的重大问题，或需对原定初核的问题、步骤、方法等作较大变动时，要提出建议，向部门领导报告，经相关领导批准后实施。

初步调查核实工作结束后，由参与调查核实的人员编写《初步核实报告》，报部门及分管领导审阅并做出批示后，报管理层审阅。

##### **2) 初步核实结果的落实**

对于被举报人（或单位）虽有违纪事实但情节轻微、不需追究纪律责任的，根据调查组提出的处理建议和领导的书面批示意见，对被举报人（或单位）做出恰当处理。

如经过初步核实，发现被举报人（或单位）确有违纪事实，应予立案调查。初步核实人员将《受理举报登记表》、《初步核实报告》及调取的相关

证明材料转案件调查组。

在接待、初步核实举报和信访过程中，参与接待和核实的工作人员，严格保守工作秘密，不得向他人透露任何相关信息。

对于署名举报，在核实工作全部完成后，向举报人通报核查结果，并对举报人的真实身份保密。

### 3) 立案调查

经初步核实确有违纪事实并需要追究责任的，监察部门应予立案，调查人员编制《立案报告》，并填写《立案呈批表》，报本级监察部门领导、管理层审批并签署意见，重要案件报公司党委审批并签署意见。

对于监察部门立案查处的案件，根据情况组成不少于二人的调查组，由一人担任组长。研究分析案件线索，按有关规定实施调查取证工作。

调查中，若发现被调查人同时触犯法律的，适时将涉案人员及案件材料移送司法机关处理。

案件调查终结后，调查组编写《调查报告》，报部门领导、管理层审阅并签署意见，重大事项的调查报告及处理建议，需报党委研究决定。

#### IC.04.02.03 舞弊处罚与整改

舞弊行为经核实后，监察部根据《中华人民共和国监察法》、《河南神火煤电股份有限公司劳动纪律及员工奖惩管理制度》等法律和制度对舞弊人员提出处罚意见，经管理层审批通过后由公司人力资源部负责实施。

舞弊调查处理结束后，监察部门会同发生舞弊行为的单位针对发现的舞弊问题研究整改措施，以避免舞弊行为的再次发生。

公司监察部负责监控整改措施的补救效果，形成《整改报告》，向公司管理层进行书面汇报。

#### IC.04.02.04 反舞弊资料归档

在案件调查、处理完结后，监察部将所有涉及案件的资料、谈话记录、调取的证据材料、处分文件等整理成卷，统一编号，确定保存期限，归档备查。

#### 6.4.3.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门、岗位会签部门或复核岗位						
		监察部	审计部	人力资源部	舞弊发生单位	管理层	审计委员会	董事会
IC. 05. 01. 01 职业道德准则的遵循	人力资源部	参与	参与		参与	参与	参与	参与
IC. 05. 01. 02 关键岗位员工雇佣和晋升的背景调查	人力资源部	参与			参与			
IC. 05. 01. 03 反舞弊机构的设置	管理层							审批
IC. 05. 01. 04 反舞弊举报机制	监察部					审批		审批
IC. 05. 01. 05 内部审计对舞弊的监控	内部审计部	参与					审批	审批
IC. 05. 01. 06 董事会和审计委员会对舞弊的监督	董事会/审计委员会	参与	参与	参与				
IC. 05. 01. 07 反舞弊培训与教育	监察部			参与	参与			
IC. 05. 02. 01 举报和信访的受理	监察部	审批						
IC. 05. 02. 02 舞弊调查	监察部		参与		参与	审批		
IC. 05. 02. 03 舞弊处罚与整改	监察部			参与	参与	审批		审批
IC. 05. 02. 04 反舞弊资料归档	监察部							

#### 6.4.3.7 流程相关制度

- a) 《中华人民共和国监察法》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司员工手册》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司员工管理办法》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司劳动纪律及员工奖惩管理制度（试行）》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司董事会议事规则》
- f) 《河南神火煤电股份有限公司董事会审计委员会实施细则》

#### 6.4.3.8 流程相关表单/文档

- a) 年度内部审计计划
- b) 反舞弊培训记录表
- c) 受理举报登记表
- d) 初步核实报告
- e) 立案报告
- f) 立案呈批表
- g) 调查报告
- h) 整改报告

## 6.5 内部监督

### 6.5.1 内部审计

#### 6.5.1.1 控制目标

保持内部审计机构及审计专业判断的独立性、客观性；

确保审计团队的业务技能和审计质量满足内部审计业务的需要；

保证内部审计程序、审计方法符合有关内部审计行业标准和公司内部规章制度的要求；

充分履行监督职能，促进企业经营活动健康发展。

#### 6.5.1.2 主要风险

企业组织架构不合理，审计机构或人员未能保持独立性、客观性，可能影响审计机构履行监督职责的有效性；

审计团队的业务技能和审计质量达不到专业要求，可能导致审计机构做出不恰当的审计判断；

内部审计程序、审计方法不符合有关内部审计行业标准和公司内部规章制度的要求，可能影响审计结果的正确性；

审计机构不够尽职尽责，未能履行监督职能，未能发现影响企业健康发展的不良现象；

审计业务项目开展不完善，造成审计漏项等。

#### 6.5.1.3 流程范围

该流程描述了公司开展内部审计业务的相关流程，主要包括：审计机构的设置及人员胜任能力，审计计划的制定与审批、现场审计的实施、审计报告的编制与审批、审计业务后续与反馈、审计工作资料的存档等。

#### 6.5.1.4 关键控制点

- a) 审计计划的编制与审批
- b) 审计工作底稿的编制与审核
- c) 审计报告的编制与审批

### 6.5.1.5 流程控制描述

#### IA.01 审计机构设置及人员配备

公司设立内部控制与审计部作为内部审计机构，内部控制与审计部在公司党委、董事会领导下开展内部审计工作。公司董事会审计委员会监督及评估内部审计工作，内部控制与审计部对董事会审计委员会负责并向其报告工作。

公司根据工作需要，合理配备内部审计人员。内部审计人员应当具备从事审计工作所需要的专业能力，具有经营管理知识，掌握会计、审计理论和技能，具有独立思考和判断能力，善于发现问题、分析问题、解决问题。

公司内部控制与审计部负责人应当具备审计、会计、经济、法律或者管理等工作背景。

公司严格内部审计人员录用标准，支持和保障内部控制与审计部通过多种途径开展继续教育，提高内部审计人员的职业胜任能力。

#### IA.02 审计计划的编制与审批

内部控制与审计部根据公司的管理需要及审计资源的配置情况，按照公司董事会审计委员会的要求，拟定年度审计计划，经审计委员会批准后组织实施。

内部控制与审计部职责范围内，年度审计计划之外临时增加的专项审计，经公司分管审计工作领导审核后报公司主要负责人批准后实施。

在必要的情况下，审计部门可以接受监事会或其他有关单位的委托，进行临时专项审计。

审计计划的内容包括但不限于：

- a) 需要执行的审计项目及其先后顺序；
- b) 后续审计的必要安排。

审计项目包括但不限于：经营目标责任完成情况、经营管控与财务收支、经济责任审计、工程决算审计、关联方交易审计、其他专项审计等。

### IA.03 实施审计业务

#### IA.03.01 审计通知书的编制与审批

审计部门应根据批准后的年度审计计划和工作需要编制《审计通知书》，《审计通知书》包括但不限于以下内容：被审计单位及审计项目名称、审计范围、审计时间、审计组成员名单、被审计单位应提供的具体资料和其他必要的协助。

《审计通知书》在下达到被审计单位前，需报公司分管审计工作的领导签字审批。

在实施审计前 5 个工作日，审计部门向被审计单位下达《审计通知书》，特殊审计业务可在实施审计时送达。

#### IA.03.02 开展现场审计工作

当审计人员进场后，由审计组组长向被审计单位介绍本次审计工作的有关情况、审计工作的安排及有关工作要求等信息。

现场审计期间，内部审计人员可以运用审核、观察、询问、函证和分析性复核等方法，通过查阅文件、资料，审查凭证、账表、合同，检查现金、实物等方式获取充分、相关、可靠的审计证据，以支持审计结论和建议。

内部审计人员应将审计程序的执行过程及收集和评价的审计证据，完整、清晰地记录于《审计工作底稿》，工作底稿的编制应符合内部审计准则及公司内部审计制度的规定。《审计工作底稿》由审计项目主审、审计组长、内

部审计部门负责人进行分级复核，并在审计底稿上签字确认。复核中如果发现审计工作底稿存在问题，复核人员应在复核意见中加以说明，并要求相关人员补充或重编工作底稿。

现场审计结束前，对于向被审计单位核实的问题，审计组应要求被审计单位有关人员在审计工作底稿上签字确认，并加盖被审计单位相关印章。

如必要，审计部门可聘请专业机构或具有相应专业技能的人，参与某些特殊审计的项目或提供技术支持。

### IA.03.03 审计报告的编制与审批

审计项目主审在审计实施结束后，以经过核实的审计证据为依据，形成审计结论与建议，编制《审计报告初稿》，并与被审计单位就审计初稿进行沟通，征求其反馈意见。

如有需要反馈的问题，被审计单位或有关人员需在接到审计报告初稿后的5个工作日内，将书面《反馈意见》交给内部审计人员（也可与审计部门进行面对面的交换意见）；如在5个工作日内未反馈意见的，视同被审计单位或有关人员对该审计报告无异议。

如存在被审计单位或有关人员审计报告持不同意见，被审计单位或有关人员需在书面《反馈意见》中进行说明。内部审计人员应对被审计单位的反馈意见进行认真核查，然后确定是否对审计报告初稿进行修订。

审计人员根据核查结果，编制正式的《审计报告》，连同被审计单位的书面《反馈意见》一并送审计部门负责人审核后，报送至公司分管审计工作的领导及审计委员会审批，形成正式《审计报告》。

审计部门应在审计报告签批生效后，签发《审计整改通知书》给被审计单位。

### IA.04 审计业务反馈及后续

### IA.04.01 审计整改

被审计单位应在接到审计正式报告及整改通知书之日起3个月内，针对审计报告提出的问题进行整改并将《整改报告》报送至内部控制与审计部。

如整改期间较长，被审计单位需编制《整改事项行动计划》，明确整改进度和责任人，报送至内部控制与审计部。

### IA.04.02 后续审计及跟进

审计部应对重要审计项目进行后续审计，监督检查被审计单位对整改措施的落实情况和整改效果。

### IA.05 审计档案保管

审计项目结束后，内部审计人员应根据公司《内部审计档案管理办法》对审计资料进行整理、装订、编号，形成内部审计档案，并交由专人保管。

如内部审计部门以外的组织或个人要求查阅审计工作档案，必须由内部审计部门负责人报请公司分管审计工作的领导批准。

### 6.5.1.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位会签部门或复核岗位								
		审计人员	审计项目主审	审计组组长	审计部门负责人	公司分管领导	审计委员会	被审计单位	运营管理部	董事会
IA.01 审计机构设置及人员配备	内部控制与审计部				参与	审批	审批			审批
IA.02 拟定年度审计计划	内部控制与审计部				申请	审批	审批			
IA.03.01 审计通知书的	审计项目		申请	审核	审批	审批				

编制与审批	组									
IA. 03. 02 审计报告的编制与审核	审计项目组		申请	审核	审核	审批	审批	参与		
IA. 04. 01 审计整改	审计项目组	参与	申请	审核	审核	审批		参与		
IA. 04. 02 后续审计及跟进	审计项目组	参与	申请	审核	审核	审批		参与		
IA. 05 审计档案保管	内部控制与审计部	参与			审核					

### 6. 5.1.7 相关法规及制度

- 1) 《中华人民共和国审计法》
- 2) 《审计署关于内部审计工作的规定》
- 3) 《内部审计基本准则》
- 4) 《内部审计具体准则》
- 5) 《河南神火煤电股份有限公司内部审计制度》
- 6) 《河南神火煤电股份有限公司经济责任审计实施细则》
- 7) 《河南神火煤电股份有限公司经营管控与财务收支审计实施细则》
- 8) 《河南神火煤电股份有限公司内部审计档案管理办法》

### 6. 5.1.8 流程操作表单/文档

- a) 审计人员后续培训记录
- b) 年度审计计划
- c) 审计通知书

- d) 审计工作底稿
- e) 审计报告初稿
- f) 被审计单位书面反馈意见
- g) 审计报告
- h) 被审计单位整改报告
- i) 被审计单位整改事项行动计划

神火煤电

## 7 专项业务控制

### 7.1 资金活动

#### 7.1.1 筹资管理

##### 7.1.1.1 控制目标

确保筹资活动符合有关法律、法规规定；

确保筹资活动符合公司的资金战略规划；

确保公司资金链安全；

确保筹资活动正确、有效进行；

确保筹集资金正确有效使用，维护筹资信用；

确保资金链条稳健有力、保障可信。

##### 7.1.1.2 主要风险

筹资活动违反国家法律、法规，可能遭受外部处罚、经济损失和信誉损失；

缺乏完整的筹资战略规划，忽视战略导向，缺乏对筹资结构（包括借贷、借债、股票、融资租赁等）的清晰认识，给公司生产经营带来巨大的财务风险；

缺乏完善的授权审批制度的风险：未经过适当审批或超越授权审批，可能会出现重大差错、舞弊、欺诈而导致损失；

对偿还本息和支付股利等未做出适当安排，可能导致到期无法支付和股利分配过度或不足；

缺乏严密跟踪制度可能会使公司资金管理失控，筹资成本及资金使用记录信息不真实。

##### 7.1.1.3 流程范围

该流程描述公司开展债务筹资和权益筹资活动的相关流程，主要包括：提出筹资方案、筹资方案论证、筹资方案审批、编制筹资计划、筹资方案实施、筹资活动评价及责任追究。

#### 7.1.1.4 关键控制点

- a) 筹资方案的编制与论证
- b) 筹资方案的审批
- c) 筹资计划的编制与审批
- d) 筹资计划的实施与审批
- e) 筹资活动评价与责任追究

#### 7.1.1.5 流程控制描述

##### FM.01.01 提出筹资方案

公司财务部根据公司的战略发展规划，结合年度全面预算及公司现金流量，拟订筹资方案。重大筹资方案应按照《河南神火煤电股份有限公司“三重一大”决策制度实施细则》的规定，提出两种及以上备选方案。

筹资方案的内容包括但不限于：

- a) 筹资用途（包含投资项目战略方向的评估）
- b) 筹资规模
- c) 筹资方式
- d) 筹资成本
- e) 筹资风险评估

筹资方案需报公司财务部副部长审核，财务部部长、总会计师审批。

##### FM.01.02 筹资方案论证

发行债券、股票等重大筹资方案由财务部、资本运营部、审计委员会、外聘专家等组成评审小组，对筹资方案进行评估，并形成《可行性研究报告》；也可以根据实际需要，聘请具有相应资质的专业机构进行可行性研究，出具《可行性研究报告》。

筹资方案的论证内容包括但不限于：

a) 进行筹资方案的战略性评估，包括是否与公司发展战略相符合，筹资规模是否适当，是否符合年度全面预算要求；

b) 进行筹资方案的经济性评估，包括是否符合经济性要求，是否以最低的筹资成本获得所需的资金，是否还有降低筹资成本的空间以及更好的筹资方式，筹资期限是否经济合理，利息、股息水平是否在企业可承受的范围之内；

c) 进行筹资方案的风险性评估，包括筹资方案面临哪些风险，风险大小是否适当、可控，是否与收益匹配。

筹资方案论证评估报告需报财务部部长审核、总会计师审批。

### **FM.01.03 筹资方案审批**

重大筹资方案按照《河南神火煤电股份有限公司“三重一大”决策制度实施细则》的规定，在筹资方案评估后，法律专业人员对筹资方案的合法性进行审核。检查筹资方案是否与法律、法规相抵触，是否与现行政策规定相协调，是否存在其他不适当等问题。

法律审查结束后，根据《可行性研究报告》、《法律审查意见》等，由公司董事会对《筹资方案》进行审批。

筹资方案需经有关部门批准的，应当履行相应的报批程序。筹资方案如发生重大变更，应当重新进行可行性研究并履行相应审批程序。

### **FM.01.04 编制筹资计划**

#### **1) 银行借款方式筹资**

公司财务部根据生产经营需要按月编制筹资方案，编制《银行借款融资计划》，融资计划的内容包括但不限于：

- a) 借款期限
- b) 借款对象
- c) 融资成本
- d) 借款金额
- e) 借款用途
- f) 担保、质押方式
- g) 还款安排

银行借款筹资计划需公司财务部副部长、财务部部长审核、总会计师审批。

## 2) 股票方式筹资

董事会办公室根据批准的筹资方案编制《资本融资计划》，筹资计划的内容包括但不限于：

- a) 组成股票发行领导小组
- b) 就公开/非公开发行事项制定工作方案
- c) 聘请中介机构
- d) 实施工作方案
- e) 股利支付方式

《资本融资计划》需报董事会办公室主任、财务部部长、董事会秘书、总会计师审核，董事长审批。

## 3) 债券方式筹资

董事会办公室根据批准的筹资方案编制《资本融资计划》，筹资计划的内容包括但不限于：

- a) 组成债券发行领导小组
- b) 就债券发行事项制定工作方案
- c) 聘请中介机构
- d) 实施工作方案
- e) 利息支付方式
- f) 还款计划

《资本融资计划》需报董事会办公室、财务部部长、董事会秘书、总会计师审核，董事长审批。

## **FM.01.05 筹资方案实施**

### **FM.01.05.01 银行借款**

#### **1) 申请借款**

公司财务部负责公司的贷款业务，控股子、分公司的贷款由其自行选择贷款银行、决定贷款金额并和银行谈判信用条款，报总会计师同意，由总经理、董事长审批，由子、分公司签订贷款合同，并报财务部备案。

预算内的借款，由财务部填写签字用章审批表（内容包括：借款银行、用途、金额、期限、利率等），报财务部副部长审核，财务部部长、总会计师审批；

#### **2) 签订与管理借款合同**

借款合同签订生效后，合同原件及相关文件，交由财务部档案管理人员进行分类、编号、登记，归档保存。其他人员如需查阅或复印，按相关规定办理查阅手续。外币借款合同应在外汇管理局备案。

#### **3) 借款交易记录**

借款发放后，财务部财务核算人员根据银行提供的借据逐笔进行账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员复核签章。

公司财务部根据《借款协议/合同》及借据，在财务系统中登记及更新《银行借款明细表》。《银行借款明细表》内容包括：借款银行、借款金额、借款时间、到期时间、利率、担保方式等。

《银行借款明细表》按月由财务部融资管理部门审核，财务部副部长审批。

#### 4) 银行借款的使用

公司按照借款合同约定的用途，以及公司资金管理制度使用贷款资金。

由于市场环境变化等确需改变资金用途的，应当履行相应的审批程序，严禁擅自改变资金用途。

财务部负责日常资金使用的监督、检查，审计部定期不定期检查。

资金使用程序的详细描述，见“FM.03.05.01 资金支付管理”流程。

#### 5) 支付利息

公司财务部通过在财务系统内登记及更新《银行借款明细表》，对银行借款余额进行动态管理。

月末，财务部根据银行提供的利息单入账，由业务负责人复核。

根据专项借款或资金占用量对应的工程项目与负责在建工程的财务人员及工程部门负责人核对工程进度，计算需要资本化的借款费用，编制《借款费用分配表》，由业务负责人审核，财务部副部长审批。

每月20日前银行贷款账户资金余额不足扣划借款利息时，财务部编制《借款利息拨付单》，内容包括但不限于：借款银行、账号、拨付金额等，经财务部副部长审核，财务部部长审批。财务部应及时划转借款利息，以确保借款银行能够足额扣息。

贷款利息支付程序的详细描述，见“FM.03.05.01 资金支付管理”流程。

#### 6) 还贷管理

银行借款到期前，财务部负责向有关领导提示即将到期贷款的金额、具体日期等相关信息，若银行存款不足以支付时，填制《转款单》，报财务部副部长审核、财务部部长、总会计师、总经理审批，签批后由财务部结算中心根据付款流程完成付款。

财务部根据银行提供的还款凭证入账，由业务负责人复核。

## **FM.01.05.02资本融资**

### **1) 融资工作方案的实施**

公司董事会办公室根据《筹资方案》及《资本融资计划》，在财务部、资本运营部、董事会办公室分管法律事务人员及各有关子、分公司的协助下，制定《河南神火煤电股份有限公司资本融资工作方案》（以下简称“《方案》”），并征求中介机构意见。

董事会办公室根据中介机构反馈意见，对《方案》内容进行修订和完善，报总会计师审核，以议案的形式上报公司董事会审议，董事长审批，形成《河南神火煤电股份有限公司董事会决议》，并提请公司股东大会审议，股东大会审议通过后，形成《河南神火煤电股份有限公司股东大会决议》。

董事会办公室联合公司各相关部门、有关子、分公司、中介机构共同编制完成融资相关文件及资料，将申请文件报请政府相关部门、监管部门，并根据其要求，进行补充与修改，直至批复。

### **2) 募集资金的存放**

公司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。

募集资金到位后，财务部根据银行提供的入账凭证进行账务处理，编制入账会计凭证，财务稽核人员复核签章，并由具有证券从业资格的会计师事务所出具验资报告。

公司在募集资金到位后一个月内与保荐机构、存放募集资金的商业银行签订三方监管协议。

### 3) 募集资金的使用

公司按照《河南神火煤电股份有限公司募集资金管理办法》及公司资金管理规定，使用募集资金。

募集资金的支出，由有关项目实施单位按照《股票发行预案》等发行申请文件中承诺的募集资金使用计划，根据募投项目的实施进度提出用款额度。财务部资金结算中心按照公司付款审批制度审批后，办理付款手续（具体见“FM.03.05.01 资金支付管理”流程）。出现严重影响募集资金使用计划正常进行的情形时，由董事会办公室及时报告深圳证券交易所并公告。

募投项目按照董事会承诺的募集资金使用计划，由总经理负责组织实施，资金使用单位和部门依据董事会相关决议，编制具体工作进度计划，保证各项工作按计划进度完成。

公司如需变更募集资金投向，需对新募集资金投资项目进行可行性分析，经董事会审议、股东大会批准后方可变更，并在提交董事会审议后2个交易日内，由董事会办公室报告深圳证券交易所公告。

### 4) 资本融资的监督

公司会计部门对募集资金的使用情况设立专门的台账，并定期与资金使用部门进行核对。

公司内部控制与审计部每年度至少对募集资金的存放与使用情况检查一次，并及时向审计委员会报告检查结果。

董事会办公室、财务部、资本运营部每年根据募集资金的存放与使用情况，包括闲置募集资金补充流动资金的情况及效果编制《募集资金使用情况专项说明》，上报至董事会进行审批并形成董事会决议。《募集资金使用情况专项说明》在提交董事会审议后2个交易日内，报告深圳证券交易所并公告。

每年公司聘请会计师事务所对募集资金存放与使用情况进行专项审核，并出具《专项审核报告》，《专项审核报告》在年度报告中披露。

## 5) 股利分配

公司财务部计算当年可供分配利润，由董事会办公室提出《利润分配预案》，报董事会审议，董事会审议通过后报股东大会审批，利润分配方案及审批程序必须符合《公司法》和公司章程规定。

公司董事会办公室负责将董事会和股东大会审批通过的利润分配方案，按照规定对外公告。

依据股利支付相关文件资料，财务部部长审核、总会计师审批支付单。财务部结算中心办理支付手续。财务部编制股利计提及发放的会计分录，稽核人员复核无误后签章。

### FM.01.06 筹资活动评价及责任追究

公司财务部负责对整个融资过程进行监督，收集相关信息，每年度根据公司资金状况和金融市场的变化，编制《融资分析报告》，主要包括不限于：银行资金的筹措与归还情况、利息支付情况、资金成本情况、融资预算总体执行情况，下一年度资金安排情况等作出分析说明，金融形势分析及预测等。

《融资分析报告》经财务部副部长、财务部部长审批签字后，报总会计师、总经理及董事长审阅，为决策提供依据。

资金使用单位必须严格遵守有关规定，如有违反，严加惩处，视情节轻重给予相应的处分。对于由此给公司造成损失的，必须追究相关责任人的行政责任及经济责任；触犯法律的，移送司法机关处理。

#### 7.1.1.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位							会签部门或复核岗位
		财务	董事	分管	财务副	财	总会	总经	董事会

		部	会办 公室	法律 事务 人员	部长	务部 部长	计师	理	
FM. 01. 01 提出筹资方案	财务部		参与	参与	审核	审核	审批		
FM. 01. 02 筹资方案论证	评审组	参与	参与	参与		审批	审批		
FM. 01. 03 筹资方案审批	财务部/董事会办公室				审核	审核	审核	审核	审批
FM. 01. 04 编制筹资计划（银行借款）	财务部/董事会办公室				审核	审核	审批		
FM. 01. 04 编制筹资计划（股票、债券）	财务部/董事会办公室		审核			审核	审核		审批
FM. 01. 05 筹资方案实施	财务部/董事会办公室	参与	参与		审核	审核	审批		
FM. 01. 06 筹资活动评价及责任追究	财务部				审核	审批	审阅	审阅	审阅

### 7.1.1.7 流程相关制度

- a) 《公司法》
- b) 《证券法》
- c) 《上市公司证券发行管理办法》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司“三重一大”决策制度实施细则》

- e) 《河南神火煤电股份有限公司章程》
- f) 《河南神火煤电股份有限公司董事会议事规则》
- g) 《河南神火煤电股份有限公司募集资金管理办法》
- h) 《河南神火煤电股份有限公司资金管理办法》

#### 7.1.1.8 流程相关表单/文档

- a) 筹资方案
- b) 可行性研究报告
- c) 银行借款融资计划
- d) 资本融资计划
- e) 签字用章审批表
- f) 借款协议/合同
- g) 银行借款明细表
- h) 借款费用分配表
- i) 银行支付审批单
- j) 资本融资工作方案
- k) 股票发行预案
- l) 募集资金使用电子台账
- m) 募集资金使用情况专项说明
- n) 专项审核报告
- o) 利润分配预案
- p) 资本融资入账及利润分配入账凭证

## 7.1.2 投资管理

本项所称投资管理包括：

独资或合资建设新项目，是指公司或所属子公司独资或与外部资金合资设立新公司投资建设新项目。

股权并购项目，是指公司或所属子公司通过受让股权或增资扩股的方式收购、兼并外部公司股权的项目。

引入外部投资者项目，是指公司或所属子公司通过转让股权或增资扩股的方式引入外部投资者的项目（上市公司发行股票除外）。

基金投资，是指公司或所属子公司通过设立或参与基金对项目进行投资。

其它适用本项的项目。

### 7.1.2.1 控制目标

选择优质投资项目，优化公司产业布局 and 经营结构，促进公司战略目标的实现；

加强对公司投资项目的监管和过程控制，降低投资风险，确保投资项目安全、有效运营；

加强对子公司人员、业务、重大事项的控制，确保子公司的发展符合公司的战略及高效、规范运作；

确保投资业务的记录真实、准确、完整，满足财务报告和信息披露的要求；

确保投资业务符合国家相关法律、法规和公司内部规章制度的规定，会计处理符合会计准则的要求。

### 7.1.2.2 主要风险

政策发生重大变动，项目所处行业、地区受到重大影响，导致项目不及

预期；

对宏观经济、市场需求、竞争分析及公司战略把握不准确，市场调查和项目论证不充分，造成投资失误或导致投资损失、投资低回报；

投资资金遭到挪用或资金安排不合理，造成投资损失，影响投资项目顺利进行；

对子公司控制失当，可能导致子公司脱离公司的控制，背离公司的发展战略和管理要求；

投资业务记录不真实、准确、完整，会计核算不规范，导致财务报告错误或不真实；

项目实施未遵循有关法律、法规的要求及合同的约定，导致公司遭受政府处罚或面临法律纠纷，引起经济损失和信誉损失。

### 7.1.2.3 流程范围

该流程主要描述了公司投资管理相关流程，主要包括：项目立项、项目调研、项目决策、协议签署、投资实施计划的编制与审批、实施投资计划、对子公司控制、投资项目处置、投资项目评估、投资项目会计控制。

### 7.1.2.4 关键控制点

- a) 项目调研
- b) 《项目建议书》的编制
- c) 项目决策
- d) 协议签署
- e) 投资计划的编制与审批
- f) 投资计划的实施与监督
- g) 子公司管理人员的任命

- h) 对子公司的日常监控
- i) 子公司重大事项的报告与披露
- j) 投资项目的处置
- k) 投资项目的评估
- l) 投资项目的会计记录

### 7.1.2.5 流程控制描述

#### FM.02.01 项目立项

资本运营部根据公司发展需要，深入研究所在市场环境及其发展趋势，积极收集项目信息，并按照公司投资导向和投资原则认真考察和筛选投资项目，审慎选取符合条件的投资项目进行跟踪和论证。

对有投资意向的项目，资本运营部编制《立项申请书》（包含项目内容、投资额、预计市场前景、投资收益等），报公司分管副总经理、总经理审批后正式立项。

#### FM.02.03 项目调研

1) 项目立项后，由资本运营部牵头对项目进行调研考察，形成《项目建议书》，《项目建议书》的内容包括对项目行业、政策、技术、市场、投资规模、原料、成本、效益等方面的论证情况，存在的风险和解决建议，以及与合作方就合作方式、股权设置、注册资本、实缴时间、管理方式、董监高的设置与委派等方面进行洽谈的情况。

2) 对于独资或合资建设的新项目，需聘请专业机构编制《可行性研究报告》的，经分管副总经理、总经理审核，报董事长审批后，履行相关程序聘请专业机构编制《可行性研究报告》。

3) 对于股权并购项目，需聘请中介机构的，经分管副总经理、总经理审核，报董事长审批后，履行相关程序聘请中介机构对标的公司尽职调查，并出具《尽职调查报告》。

4) 对于公司主营业务（煤炭、电解铝）以外的项目，需聘请外部专家的，经分管副总经理、总经理审核，报董事长审批后，履行相关程序聘请外部专家出具书面意见和建议。

5) 在项目推进过程中，需要聘请中介机构审计和评估的，履行相关程序聘请中介机构对标的资产进行审计和评估。

6) 分管法律事务的工作人员应对《项目建议书》进行合法性审查并出具相关意见。

### **FM.02.03 项目决策**

1) 《项目建议书》经分管副总经理、总经理审核后，报董事会审议并形成决议。

2) 重大投资项目报股东大会审议并形成决议。

3) 根据国有资产管理的有关规定，需要上报商丘市国资委审批或备案的，按照有关程序上报商丘市国资委审批或备案。

4) 公司董事会秘书负责根据法律、法规及公司制度的规定，办理有关投资信息的披露事宜。

### **FM.02.04 协议签署**

1) 在项目推进的同时，根据项目情况需要签署《框架协议》的，资本运营部牵头起草《框架协议》后填写《协议合同审批会签表》，经相关部门联合会签后，报分管法律事务的工作人员、分管副总经理、总经理审核，报董事长审批后，由资本运营部组织合同签署工作。

2) 在项目决策程序履行完毕，项目获得审批后，资本运营部牵头根据公司决策意见，起草《合作协议》等文件后，履行相关文件签署程序。

### FM.02.05 投资计划的编制与审批

项目经审议批准实施，并签署有关协议合同之后，资本运营部根据项目实际情况、决策意见及《项目建议书》、《可行性研究报告》等文件编制详细的《项目投资计划》，并列入《年度全面预算方案》。

《项目投资计划》主要内容建议如下：

- a) 项目责任主体
- b) 组织及管控体系
- c) 人力资源计划
- d) 项目投资支出计划（不同阶段的资金投资数量及投资具体内容等）
- e) 建设方案（含质量标准与要求）
- f) 实施进度（含完成的时间）
- g) 项目经济测算表
- h) 项目考核标准

投资计划经资本运营部部长审核后，报总会计师、分管副总经理审核，总经理或董事长审批。

### FM.02.06 实施投资计划

公司组织成立项目实施小组，负责对外投资项目的执行和具体实施。

资本运营部负责对新项目实施情况进行考核。

财务部为对外投资的财务管理部门，负责对投资项目进行筹措资金，办理出资手续等。

项目部负责人在每季度结束后的十五个工作日之内，向资本运营部提交《项目实施情况报告》（包括项目的形象进度、手续办理情况、投资完成情况等），简要说明报告期内项目的实施进展。

资本运营部负责审核《项目实施情况报告》并结合对项目实施调查的结果，及时向公司业务分管副总经理及董事会汇报投资进展情况。

项目部负责人在每月结束后五个工作日之内，向公司财务部提交《月度用款计划审批表》，报财务部部长审核、总会计师审批后，报资本运营部备案。

项目建设期结束后，按照公司《对外投资管理制度》及《控股子公司管理办法》进行管理和运营。

## **FM.02.07对所投资的子公司控制**

### **1) 子公司管理层的任命**

公司享有向所属控股子公司委派或任命董事、监事或提名、推荐董事、监事及高级管理人员候选人的权利。公司委派至控股子公司的人员对公司负有诚信、勤勉的义务，须忠实地执行公司的有关决议和决定，切实维护公司利益。

### **2) 对子公司的日常监控**

依据公司《控股子公司管理办法》中的规定，要求各控股子公司建立与公司相适应的经营计划、风险管理程序。

定期取得并分析各控股子公司的季度或月度报告，包括资产负债表、利润表、现金流量表、营运分析报告等。

定期对控股子公司进行审计。详细描述，见“IA.02 内部审计之审计计划的编制与审批”。

### **3) 子公司高管绩效考核**

公司运营管理部于每个会计年度结束后，对各控股子公司高管层进行绩效考核，并根据考核结果实施奖惩。

#### 4) 子公司重大事项报告及披露

各控股子公司参照公司相关制度，制订本单位的重大事项报告和审议制度，及时向公司分管负责人报告重大业务事项、重大财务事项以及其他重要信息，并严格按照授权规定将重大事项报公司董事会审议或股东大会审议。

控股子公司按照制度规定，及时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，并在该信息尚未公开披露前履行保密义务。

#### FM.02.08 投资项目处置

投资项目（公司）进行处置时，资本运营部牵头联合财务部、运营管理部会同法律、审计、监察等有关部门，对被投资项目（公司）进行核实，提出书面处理意见。

投资项目（公司）进行转让时，严格按照《公司法》和《公司章程》有关转让投资规定进行。投资资产的转让应当由相关机构或人员合理确定转让价格，必要时可通过专业中介机构，客观评估投资处置价值，同时确定处置策略。

核销投资时，应当取得不能收回投资的法律文书和相关证明文件。对于到期无法收回的投资，应当按照公司制度追究相关人员责任。

有关投资的处置，经投资项目总经理审核后，报分管副总经理审核、总经理或董事会审批。投资项目根据审批后的处理意见，办理投资处置的相关手续并报公司财务部备案。

处置对外投资的行为必须符合国家有关法律、法规的相关规定。

#### FM.02.09 投资项目评估

投资项目建设结束之后，项目实施小组根据项目具体实施情况和实际效果编制《项目后评估报告》（主要包括项目实际实施效果、与可行性研究报告及项目实施方案的差距、总结项目投资经验和教训等），经资本运营部审核后，报分管副总经理审核、总经理审批。

## **FM.02.10 投资项目会计控制**

### **1) 出资**

财务部根据对外投资批准文件、投资合同、出资证明书及银行转账单等，会计人员编制入账凭证，财务科长审核。

立项审批过程中的建议书、申请、报告、批复及正式签署的合同正本或原件等资料由资本运营部统一保管，财务部按投资项目建立档案。

### **2) 日常监控**

公司财务部负责收集被投资公司每年经审计的财务报告等有关资料，定期核对账表数据与对外投资项目的股权份额、股权权属变动情况；检查有无不良投资并查找其形成原因，公司分管法律事务的工作人员负责对其中涉及不良投资的法律问题进行合法、合规性分析。

### **3) 核算对外投资损益和催收投资收益**

#### **3) -1 核算对外投资损益**

财务部根据被投资公司的审计报告等资料计算投资损益，并与被投资公司会计报表核对一致后，编制《投资损益计算表》，核算会计根据上述资料编制入账会计凭证，稽核岗位人员复核。

财务部定期编制含投资项目分析的《经济活动分析报告》，调查投资收益率与以前期间数据相比大幅波动的原因。《经济活动分析报告》经财务部长审核、总会计师审批后，报公司管理层审阅、相关部门使用。

#### **3) -2 催收投资收益**

对于应收投资收益，财务部应按照被投资公司的利润分配方案负责催收。

财务部和董事会办公室对未及时、足额回收的投资收益进行分析，报公司总会计师、分管副总经理审阅。

从被投资公司分得的投资收益，经核实后应由财务人员及时编制入账会计凭证，稽核岗位人员复核，不得截流、转移、挪用、私分投资收益。

#### 4) 减值准备的计提

财务部每年年末对对外投资项目进行全面清查，对出现会计准则认定应计提投资减值准备的投资项目进行核实，根据核实结果计算应计提的减值准备，编制《资产减值计算表》和投资减值准备入账会计凭证，稽核岗位人员复核。

#### 5) 投资处置

财务部核算人员根据审批后的投资项目处理意见，编制入账会计凭证，稽核岗位人员复核。

### 7.1.2.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位							会签部门或复核岗位		
		财务部	资本运营部部长	分管法律事务人员	财务部长	总会计师	分管副总经理	总经理	董事长	战略委员会	监事会/董事会
FM. 02. 02 项目立项	资本运营部		审核				审核	审批			

FM. 02.03 项目调研	资本运营部		参与	参与			审核	审核	审批		
FM. 02.04 项目决策	资本运营部		申请				审核	审核			审议
FM. 02.04 协议签署	资本运营部		申请	参与			审核	审核	审批		
FM. 02.05 投资计划的编制与审批	资本运营部	参与	申请	参与			审核	审核	审批		
FM. 02.06 实施投资计划	项目实施小组	参与	参与	参与	审核	审核	审核	审核	审批		
FM. 02.07 对子公司的控制	管理层	参与				参与	审核	审核	审核		审批
FM. 02.08 投资项目处置	资本运营部			参与			审核	审批	审批	审核	审批
FM. 02.09 投资项目评估	项目实施小组	参与	审核				审核	审批	审批	审核	
FM. 02.10 投资项目会计控制	财务部				审核	审批	审阅	审阅	审阅		

### 7.1.2.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司“三重一大”决策制度实施细则》

- b) 《河南神火煤电股份有限公司章程》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司合同管理办法》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司对外投资管理制度》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司控股子公司管理办法》
- f) 《公司法》

#### 7.1.2.8 流程相关表单/文档

- a) 立项申请书
- b) 项目建议书
- c) 可行性研究报告
- d) 合同审批会签表
- e) 项目投资计划
- f) 项目实施情况报告
- g) 月度用款计划审批表
- h) 投资处置意见
- i) 项目后评估报告
- j) 投资损益计算表
- k) 经济活动分析报告
- l) 资产减值计算表
- m) 关于投资各类入账凭证及附件

### 7.1.3 营运资金管理

#### 7.1.3.1 控制目标

保证资金存量与运用符合公司经营管理需要，实现资金的合理使用和营运良性循环；

加强货币资金日常管理，提高货币资金使用效率；

规范各项授权、审批、职责分离管理，保障资金及其记录的安全、完整、真实；

确保营运资金管理符合国家相关法律、法规和公司内部规章制度的规定。

#### 7.1.3.2 主要风险

货币资金持有量不合理，导致资金积压、盈利能力降低，或者资金不足，出现支付困难；

忽视货币资金收付的控制，造成贪污、舞弊，危及货币资金安全；

货币资金的收入或支出记录不正确，不完整或计入期间不当，影响财务数据的准确性，导致财务报告和信息披露错误；

违反国家相关法律、法规，可能使公司遭受外部处罚，给公司带来经济及名誉损失。

#### 7.1.3.3 流程范围

该流程描述了公司营运资金管理相关流程，主要包括：资金预算与使用计划、内部资金管理、银行账户与印鉴管理、库存现金管理、资金收付管理、票据与印章管理。

#### 7.1.3.4 关键控制点

a) 资金预算及资金计划的审批

b) 内部资金的支付审批

- c) 银行账户开立、变更及撤销审批
- d) 银行存款余额调节表的编制与审核
- e) 库存现金的盘点与核对
- f) 付款申请与审批
- g) 银行票据的收取与盘点

### 7.1.3.5 流程控制描述

#### FM.03.01 资金预算与使用计划

##### FM.03.01.01 资金预算

各预算编制单位依据《河南神火煤电股份有限公司全面预算管理办法》，明确资金预算的编制办法和审批程序。

具体资金预算编制程序和审批，见“BU.02预算管理之全面预算的编制与审批”流程。

各单位资金预算如有缺口时，可以书面向公司提出追加申请，追加申请需重新履行审批程序，财务部根据审批结果重新修订预算金额。

##### FM.03.01.02 资金使用计划

###### 1) 各分公司资金使用计划

每月 28 日前各用款单位（分公司）根据资金预算编制次月的月度资金收支计划，经用款单位负责人审批后报公司财务部汇总，经公司领导审批后执行。各单位严格按照审批后的资金收支计划付款。

超出预算额度的资金支付，按照资金预算追加程序进行审批后方可付款。

###### 2) 各职能部门资金使用计划

详细描述，见“FM.03.05.01.1 各职能部门费用类付款”流程。

#### FM.03.02 内部资金管理

## 1) 各级公司资金管理

公司及所属子、分公司严格按照公司《资金管理规定》执行。

公司资金管理的原则：预算控制，以收定支，集中管理，收支两条线，有偿使用，统一调度，防范控制。

公司及所属子、分公司、管辖的其他公司等遵照执行，并可参照本规定制定详细的实施细则。各单位要根据本公司具体情况制定有关岗位设置、分工，资金审批程序及审批责任人。

### FM.03.03 银行账户与印鉴管理

#### 1) 银行账户开立、变更及撤销管理

公司开立、变更或撤销银行账户，由公司财务部牵头，各单位财务部门负责办理银行账户的开立、变更、撤销。

永城区域各单位原则上只能在公司财务部开立账户,如特殊业务需要在社会商业银行开立一般存款账户的，需写出申请,经单位主要负责人签字审批后报公司财务部批准。

单位开立银行账户，应与银行签订银行账户管理协议，明确双方的权利与义务。除中国人民银行另有规定的以外，应在银行建立公司预留签章卡片，并由银行将签章式样和有关证明文件的原件或复印件留存归档。

公司本部及所属分公司日常经营活动的资金收付及其工资、奖金和现金的支取，应通过公司财务部账户办理。

各单位财务部门负责银行账户的监督管理，定期检查、清理银行账户的开立及使用情况，对专项资金账户、临时存款账户监督使用并及时清户，对与生产经营无关的账户及“僵尸”账户督促销户。各单位至少每年度将银行账户的开立及使用情况上报公司财务部。

#### 2) 银行账户核对管理

公司发生的经济业务，除按照《现金管理暂行条例》规定可以使用现金外，都必须通过银行转账结算。

各单位应按规定与银行核对账务，收到对账单或对账信息后，应及时核对账务并在规定期限内向银行发出对账回单或确认信息。财务部门应当指定非出纳人员定期核对银行账户，每月至少核对一次，编制银行存款余额调节表，将银行存款账面余额与银行对账单余额调节一致。

### 3) 银行印鉴管理

加强银行预留印鉴的管理，财务专用章、个人名章和相关银行票据必须实行分管，建立票据和印章使用登记管理台账，制定严格的用章制度，明确印鉴保管人员的职责权限。财务人员外出办理银行业务需携带银行预留印鉴的，报经批准后办理，必须两人以上同行并严格执行印鉴分管的规定，确保安全。

#### FM.03.04 库存现金管理

严格执行国家现金管理制度。为了保证现金安全，应最大限度的减少现金支出，原则上借款和超过2,000元以上的报销费用都通过网银转账或现金支票的方式支付。

各单位不准白条抵库；不准谎报用途套取现金；不准公款私存；不准保留帐外公款、私设小金库；不准利用银行帐户代其他单位或个人存入或支取现金；不准将单位现金借给个人或其他单位；不准利用内部单位之间的相互转帐套取现金。

现金出纳人员每日终了必须对库存现金进行盘点，做到日清月结、账款相符；应不定期和月末定期对库存现金安排其他会计人员清查盘点，清查完毕应及时填制盘点记录，由盘点人、出纳人员、科室负责人共同签字。不准用“白条顶库”。盘点中发现的现金长短款，应及时查明原因，并做相应会计处理。

## FM.03.05 资金收付管理

### FM.03.05.01 资金支付管理

#### 1) 各职能部门费用类款项

公司在年度全面预算中下达当年《非生产性费用预算》，同时根据例外事项再额外补充《专项费用预算》，各职能部门根据这两项费用计划之和，合理安排全年的费用支出。

各职能部门报销费用时，持有按规定程序审批完整后的报销单据至财务部门，会计人员审核单据是否符合要求。根据审核无误的单据，同时与该部门费用预算进行对比，如报销金额未超支，则编制记账凭证，复核岗的会计复核无误后签章，出纳收到审核后的凭证办理付款，并在相关单据上加盖付讫章。

#### 2) 资金支付

##### a) 资金支付原则

###### (一) 收支两条线的原则

公司本部、国贸公司为各单位销售产品的货款及时拨付子公司；各单位收到拨付的货款后及时支付公司本部、国贸公司采购原辅材料款。

###### (二) 严格按照审定的资金计划执行

月度资金收支计划经公司财务部长、分管副总经理、总会计师、总经理审批后执行。

##### b) 资金支付审批流程

###### (一) 支付内部单位资金审批流程

公司本部拨付各单位货款经分管资金业务副部长、财务部长、总会计师、总经理审批后执行；国贸公司拨付各单位货款及各单位支付公司本部、国贸公司原辅材料款按本单位审批程序执行。

## （二）支付外部单位资金审批流程

### 1、公司委托国贸公司办理的采购业务

按照批复的资金收支计划，履行国贸公司审批程序后，经煤电公司分管副总经理、总会计师、总经理审批后执行。

### 2、公司本部

按照批复的资金收支计划，资金支付汇总表由业务经办部门负责人、财务部长、业务分管总助、分管副总经理、总会计师、总经理审批。公司本部付款审批单 10 万元以下的由业务经办部门负责人、财务部长审批后执行；10 万元以上 50 万元（含）以下的，由业务经办部门负责人、财务部长、业务分管总助、分管副总经理、总会计师审批后执行；50 万元以上支出，除履行上述程序外，还需公司总经理审批。

公司本部投标保证金退回由业务经办部门负责人、运营部长、财务部长审批后执行。

### 3、公司下属各子、分公司

各子、分公司按照批复的资金收支计划，50 万元以下及 50 万元以上(生产性资金、非生产性资金) 资金支付汇总表履行本单位审批流程后，还需公司相关业务部室、业务分管总助、分管副总经理、总会计师、总经理审批；50 万元以上付款审批单履行本单位审批流程后，还需公司总会计师、总经理审批后执行。

各子、分公司投标保证金退回履行本单位审批流程后执行。

4、公司及下属各单位严格预付款的审批程序，依据付款合同等相关手续办理付款，并及时办理收货及发票入账手续。未纳入资金计划的各类支出，履行本单位审批程序后，经公司总会计师、总经理审批后执行。

**FM.03.05.02 资金收取管理（见“FM.03.02 内部资金管理”流程）**

## FM.03.06 票据与印章管理

### 1) 票据管理

#### 1) -1 票据的购买与保管

财务部资金结算部门专人负责向开户银行申领、购买各种票据。购买票据前，经办人员填写《用章申请单》提出用章申请，资金结算部门负责人及财务部负责人签批后，经办人员向开户银行购买票据。

购入的空白票据应及时登记在《空白票据登记簿》上，《空白票据登记簿》的内容包括但不限于：银行票据种类、领用日期、领用票据号码、用途、领用人等信息。空白票据由资金结算中心专人保管，并存放于安全处（如保险柜内）。

以下三类人员不得直接接触空白支票：

- a) 具有支票签署和批准权的授权审核人员，如财务部负责人；
- b) 负责记录费用支出的会计人员；
- c) 负责编制银行对账单的会计人员。票据保管人员或出纳应独立于以上三类人员，职务分离。

因填写、开具失误或者其他原因导致作废的票据，需按规定予以登记、保存，不得随意处置或销毁。对超过法定保管期限、可以销毁的票据，在履行审核批准手续后进行销毁，建立销毁清册并由授权人员监销。

公司财务部资金结算部门负责人，每月对票据备查簿进行审阅，检查票据领用、登记及签名是否齐全等事项，并留下书面记录。

#### 1) -2 票据的收取与开具

公司必须严格按照《支付结算办法》、《中华人民共和国票据法》等有关规定，办理银行结算和票据结算等业务，不准签发无资金保证的空头支票

和远期支票，不准无理拒付，不准签发、取得和转让无债权债务或真实交易的票据。

应付票据到期前，财务部融资管理部门负责筹集资金及时划款，以确保银行账户的资金充足。

### -2-1 票据的收取

1、公司产品销售收取银行承兑汇票，下列金融机构作为承兑人的银行承兑汇票可以接收：

① 国有商业银行：中国工商银行、中国农业银行、中国银行、中国建设银行、中国邮政储蓄银行等。

② 股份制及其他银行：交通银行、中信银行、平安银行、广东发展银行、民生银行、招商银行、华夏银行、光大银行、兴业银行、上海浦东发展银行、郑州银行、中原银行、江苏银行、渤海银行、南京银行、上海银行、北京银行等。

2、公司产品销售原则上不收取商业承兑汇票和信用社、规模较小的地方性商业银行、省外中小城商行、财务公司签发的银行承兑汇票，特殊情况如需收取，公司本部经业务部门（厂、矿）负责人、财务部领导审批；其他单位咨询财务部门后，经单位主管财务领导和总经理批准后方可签收。

3、收取银行承兑汇票时，必须审查以下事项：

① 票据必须是统一印制的凭证，金额、付款人名称、收款人名称、出票日期、出票人签章等要素必须齐全准确，必须标明“银行承兑汇票”字样，必须明确为“无条件支付的委托”。

② 票据编码不得涂改，票据金额、日期、收款人名称不得更改，其他记载事项更改必须有原记载人的签章证明。

③ 票据票面不得存在污损和残缺，不得超过提示承兑期限或付款期限。

④出票人的签章必须是财务专用章（或单位公章）及法定代表人名章；签发行加盖的签章必须是带有签发行的行徽、行号的汇票专用章及经办人名章。

⑤票据大小写金额必须一致。

⑥票据的背书必须连续，背书人的签章必须与被背书人名称一致；背书人的签章必须清晰，不得模糊、缺角、交叉、重叠。

⑦票据不得记载“不得转让”、“已贴现”、“已质押”字样；

⑧各公司审核收取的银行承兑汇票时，前手所有被背书人必须填写完整、正确。

⑨各公司收取的银行承兑汇票如在背书过程中出现错误或瑕疵，需向背书出现错误或瑕疵的背书人索要银行承兑汇票证明，以保证持票人的合法票据权利。

⑩电子银行承兑汇票收取时，除按照纸质银行承兑汇票要求，审查金额、付款人名称、收款人名称、出票日期、出票人签章等要素外，还需重点关注：银票抬头是否为“电子银行承兑汇票”字样，谨防误收“电子商业承兑汇票”；审核票面出票人开户银行与承兑人信息中的全称、开户行名称是否一致；审核票面是否明确标记为“可再转让”字样，若标记“不可再转让”字样，应予以拒收。

6、财务部门负责银行承兑汇票的收取，根据银行承兑汇票复印件、建立NC项目档案等手续在财务系统中进行会计核算。

1) -2-2 票据的开具（见“FM.03.05.01 资金支付管理”流程）

2) 印章管理

公司财务专用章和人名章由经授权的不同会计人员保管，并设置使用登记簿；保管人员用章前应审核有关资料真实性，并在使用登记簿上登记用章情况。

印章保管人履行印章保管职责，严格妥善保管印章，不得随意摆放，原则上不得带离保管人的办公场所。印章不使用时，必须存放于保险柜或其他安全的地方。

### 7.1.3.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位						会签部门或复核岗位
		财务部	各职能部门领导	分公司领导	财务部长	总会计师	总经理	监事会/董事会
FM. 03. 01 资金预算与使用计划	各单位及部门	参与	审核	审核	审核	审批	审阅	审议
FM. 03. 02 内部资金管理	各单位及部门	参与	审核	审核	审核	审阅		
FM. 03. 03 银行账户与印鉴管理	财务部				审核	审批		
FM. 03. 04 库存现金管理	财务部				审核			
FM. 03. 05 资金收付管理	财务部		参与	参与	审核	审核	审批	
FM. 03. 06 票据与印章管理	财务部			参与	审核	审批		

### 7.1.3.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司资金管理规定》<sup>37</sup>
- b) 《河南神火煤电股份有限公司全面预算管理办法》<sup>41</sup>

- c) 《现金管理暂行条例》
- d) 《支付结算办法》
- e) 《中华人民共和国票据法》

#### 7.1.3.8 流程相关表单/文档

- a) 资金支付审批表
- b) 银行账户、财务印鉴业务申请表
- c) 用章申请单
- d) 银行账户变动情况表
- e) 银行存款余额调节表
- f) 内部往来对账函
- g) 现金盘点表
- h) 职能部门费用包干计划
- i) 专项费用计划
- j) 职能部门费用管理台账
- k) 接票审批联签单
- l) 应收票据备查簿
- m) 应收票据盘点表
- n) 空白票据登记簿

## 7.2 采购业务

根据实际情况编制需求计划和采购计划，合理地对未来需求进行预测，采购时严格遵循已制定的需求或采购计划；在防止过少或超量、随意采购的同时，不影响公司正常的生产经营。

请购时严格采购申请制度、请购必须经过适当的授权审批。

避免因为供应商选择不当而导致的采购物资质次价高，及舞弊等行为。

以最优“性价比”的原则制定采购价格，采购符合需求的物资。

与供应商订立框架协议或采购合同以降低违约风险，保护公司合法权益。

建立严格的采购合同跟踪制度，科学评价供应商的供货情况，并根据合理选择的运输工具和运输方式，办理运输、投保等事宜，实时掌握物资采购供应过程的情况。

采购物资运抵供应站或各分、子公司后，对采购物资和劳务进行检验接收，以确保其符合合同相关规定或产品质量要求。

按时支付采购货款，经过财务部审核无误后，按照采购合同的规定及时向供应商办理支付手续。

会计控制方面，要全面真实地记录和反映公司采购各环节的资金流和实物流情况，相关会计记录与相关采购记录、仓储记录保持一致。

### 7.2.2 主要风险

需求或采购计划不合理，不按实际需求安排采购或随意超计划采购，与公司生产经营计划不协调；

请购未经适当审批或超越授权审批，采购物资过量或不足，影响公司正常生产经营；

采购物资质次价高，可能发生舞弊行为；

采购价格不合理，可能使公司面临资金损失；

物资采购不顺畅，合同对方主体资格、履约能力、供货期、质量保证等未达要求，合同内容存在重大疏漏和欺诈；

缺乏对采购合同履行情况的有效跟踪，运输方式选择不合理，忽视运输过程保险风险，采购物资损失或无法保证供应；

验收标准不明确、验收程序不规范、对验收中存在的异常情况不作处理，造成账实不符、采购物资损失；

付款审核不严格、付款方式不恰当、付款金额控制不严，可能导致公司资金损失或信用受损；

未能全面真实地记录和反映公司采购各环节的资金流和实物流情况，相关会计记录与相关采购记录、仓储记录不一致，公司采购业务未能如实反映及采购物资和资金受损。

### 7.2.3 流程范围

本流程描述了国贸公司采购业务流程。采购业务流程主要包括以下三级子流程：计划的编制及审批、请购、管理供应商信息、选择供应商、确定采购价格、订立框架协议或采购合同、管理供应过程、验收、付款和会计控制。

### 7.2.4 关键控制点

- a) 计划的编制与审批
- b) 请购申请的审批
- c) 供应商信息的维护与更新
- d) 合格供应商的审批
- e) 采购价格的确定与审批
- f) 框架协议或采购合同的订立与审批

g) 验收

h) 采购入账处理

## 7.2.5 流程控制描述

### PR.01 编制需求计划和采购计划

#### PR.01.01 需求计划的编制及审批

1) 公司采购业务主要由国贸公司的相关业务部门负责：物资营销部（负责采购各分子公司需要的材料、设备及备品备件）、铝品营销部（负责采购各分子公司所用的原材料氧化铝及电厂发电用煤）。两个部门均制定一定期间的采购计划。

1) -1 物资营销部：物资营销部计划科负责采购计划业务等相关工作：

1、采购计划编制以月度计划为主，月度计划每月底上网发布；按程序审批的临时及专项计划，计划员要及时传递业务科室落实。

2、计划员负责系统物资编码增加及维护，新增物资编码需按流程审批；采购计划经部门及公司分管领导审批后装订成册，计划员按分工做好计划相关资料的保存工作。

3、采购计划在合同签订前如需变更，使用-单位必须提供书面申请，并按要求履行审批手续。合同签订后的计划原则上不允许变更。

1) -2 铝品营销部：每年底，铝品营销部根据集团公司各相关生产单位确认的年度需求计划，结合生产单位需求计划，期初库存及现有长单合同情况等，制订下年年度采购计划。铝品营销部每月底根据实际情况制订下月《月度采购计划》，经部门科长、部长、公司主管副总经理审核后报企管部门汇总，经公司管理层批准后，铝品营销部根据《月度采购计划》进行采购。

1) -3 涉及贸易采购的,各营销部门根据企管部下发的《目标责任书》确定贸易指标,由营销部门科长、部长讨论季度贸易计划,经会商同意后,确定季度贸易计划,并报企管部门汇总复核后,由国贸公司管理层审批。

2) 临时计划,确因生产计划变更、突发事件等特殊情况下需要紧急采购的,应特别标注为紧急计划,经矿(厂)领导签字、煤电公司分管领导审批后,转送国贸公司采购。

3) 对于使用单位需要的大型设备的采购,物资部依据审批后的请示文件,将所需设备的具体信息输入物资管理系统,经物资营销部副部长或部长审批后上网发布。各种计划中技术性、专业性较强或者有特殊要求的物资,其技术指标要求及相关资料应随计划同时报送。

## **PR.02 请购**

国贸公司物资营销部、铝品营销部按照审批后的采购计划组织采购,使用招标、竞争性谈判、单一来源、询价、电商、内部采购等方式,为需求单位采购所需物资。关于需求单位和供应站补货计划的编制和审批,详细描述,见“PR.01.01 计划的编制和审批”流程。

各分、子公司需要领取所需生产物资时,需到负责该分、子公司的供应站领取所需物资,领取时须开具领料单,在不超出采购计划范围的情况下,按照领料单所述内容领取物资。生产部门如果因设备故障等原因急需某些设备或零配件,在各供应站没有库存的情况下,允许生产部门应急购买,应急购买时相应审批手续请见各生产部门内部控制。

## **PR.03 选择供应商**

### **PR.03.01 管理供应商信息**

1) 物资营销部(招标公司)供应商管理

1) -1 计划科负责物资管理系统内供应商信息的日常维护工作，计划科人员根据《合格供应商名单》、《供应商审批会签表》、《供应商基础信息变更申请表》等资料对供应商信息进行新增、变更等操作。

1) -2 信息科负责市场信息搜集、整理和潜在供应商的引进，组织相关人员对新供应商的考察、筛选、审核、评审，根据评审结果列入《合格供应商名单》。

2) 对于铝品营销部负责的采购，供应商清单以文本文档的形式保管，除增加新供应商外，清单由专人负责定期更新。需要添加新供应商时，先由业务员对潜在供应商进行搜索，找到资质、规模、产量均符合要求的供应商后，再由科长、主管副部长、部长审核，公司副总经理审批后，列入铝品营销部年度合格购销客户名单。

3) 物资营销部每月底对参与采购业务的供应商考评，发布《供应商考核通报》，并在采购平台发布考核结果，物资部相关科室按照考核结果执行。

### **PR.03.02 标段划分和选择供应商**

国贸公司信息科负责标段划分和供应商选择工作：

1) 信息科根据审批后的物资采购计划，进行标段划分。

2) 信息科按规定填写《河南神火国贸有限公司物资招标拟邀请供应商名单》，经审批后转招标办及业务科。

3) 流标物资的资料转信息科，信息科重新划分标段

采购部门按照公平、公正和竞争的原则，择优确定供应商，在切实防范舞弊风险的基础上，在合同中约定质量条款。

国贸公司根据供货商的信誉、发货速度、货物价格及质量等因素评价供货商的优劣，综合评价高的加强合作，评价低的暂时停止或终止与该供应商的合作关系。

## PR.04 采购方式

1) 物资营销部负责采购物资分别按以下程序办理：

1) -1 公开招标：

1) -1-1 标段划分及编制招标方案：物资营销部信息科根据采购计划和技术要求划分标段，经煤电公司技术主管部门、业务部门讨论审核后编制招标方案，审批后转招标办；招标办根据审批后的招标方案编制公开招标公告或资格预审公告；

1) -1-2 发布公开招标公告或资格预审公告：在河南神火国贸有限公司电子采购平台、中国招标投标公共服务平台或其他公共信息平台公开发布招标公告或资格预审公告；

1) -1-3 资格审查：资格审查分为资格预审和资格后审。

采取资格预审的标段，由物资营销部负责成立资格审查小组，资格审查小组会审收到资格预审申请文件，对潜在投标人进行资格审查，审查结束后，告知所有递交资格预审申请文件的申请人通过或者未通过资格审查。通过资格预审的申请人少于 3 个的，应当重新招标。

采用资格后审的标段，由组建的评标组进行资格审核，通过资格审核的投标人进入开、评标环节。

1) -1-4 招标文件的编制、审核及发售：招标办按照使用单位及技术主管部门提供的技术要求和招标方案，编制招标文件，编制完成后审批。招标办按照招标公告规定的时间、地点和方式对投标人发售招标文件，及时汇总各标段/标包招标文件的购买人名单。除直接发售纸质文件外，也可以通过信息网络或者其他媒介发售招标文件。

公开招标自招标文件开始发出（即招标文件开始发售）之日起至投标人提交投标文件截止之日不得少于 20 日，其中出售招标文件时间不得少于 5

日。在招标文件具备对外发售条件的前提下，招标文件发售期的首日可与招标公告公布的首日为同一日。

1) -1-5 招标文件的澄清与修改：招标人可以对已经发售的招标文件进行澄清或修改，并通知所有获取招标文件的投标人。针对投标人提出问题的答复、澄清和招标文件中需要补充完善的内容，由技术主管部门组织使用单位及相关人员，对投标人提出的问题进行澄清与修改。澄清或者修改的内容可能影响投标文件编制的，在投标截止时间至少 15 日前，以书面形式通知所有获取招标文件的投标人；不足 15 日的，顺延提交投标文件的截止时间。

1) -1-6 投标保证金：招标文件需明确投标人提交投标保证金的数额和方式，符合现行法律法规规定。投标保证金有效期应当与投标有效期一致。

1) -1-7 接收投标文件：招标办在投标文件接收过程中，认真核实投标人的名称是否一致，递交投标文件正本、副本是否齐全完整、密封完好，相关资料是否齐全。

#### 1) -1-8 组建评标组

评标组是每次招标工作的执行机构，依据《招标文件》约定的有关要求和规定，独立开展评标工作。评标组成员为 7 人及以上单数，现场推举评标组长，评标组成员名单应在开标前保密。

1) -1-9 开标：在监察人员监督下，按约定的开标时间、地点进行现场解密、开标，新疆、云南区域可采用远程评标。

1) -1-10 评标：评标组长组织评标。评标活动须在保密的情况下进行，参与评标人员均负有保密义务；评标组成员应当客观公正地履行职责，遵守职业道德，并对所提出的评审意见承担个人责任。

#### 1) -1-11 提交评标结果

评标工作完成后，评标组长组织编制《评标报告》，标明不超过 3 家预中标单位，并按总得分多少进行排序。《评标报告》由评标组全体成员现场

签字，多页由评标组长逐页签字。制表人签字后，监察人员签署评标监督意见。

评标组成员对评标结果有不同意见的，应以书面形式说明意见和理由，并在《评标报告》上注明；不提供书面意见和理由，且拒绝在《评标报告》上签字的，视为其同意评标结果。

#### 1) -1-12 定标

中标人确定后，招标办在电子采购平台公示中标结果，公示期不少于 3 天，公示结束无异议，两个工作日内发出《中标通知书》。

#### 1) -1-13 合同签订及履行

中标人持《中标通知书》与使用单位签订技术协议，技术协议签订后合同科负责与其签订采购合同；如需缴纳履约保证金的，应在签订采购合同前缴纳或提供应付账款划转申请书，合同科跟踪合同履行。

#### 1) -2 邀请招标：

1) -2-1 编制、审定技术要求：使用单位提出的需求计划及技术要求，由技术主管部门负责审核。

1) -2-2 标段划分和供应商选择：信息科根据采购计划、技术要求、审批文件，邀请 3 家及以上供应商，审批后转招标办。招标办编制《招标文件》，经主管副部长、部长审核，报公司主管领导审批后向拟邀请供应商发售。

1) -2-3 技术交流：由技术主管部门组织，对投标人提出的问题进行澄清与修改，并保存澄清材料。

1) -2-4 成立评标组：评标组是每次招标工作的执行机构，依据《招标文件》约定的有关要求和规定，独立开展评标工作。评标组成员为 7 人以上单数，现场推举评标组长，评标组成员名单应在开标前保密。

1) -2-5 五、开标：在监察人员监督下，按约定的开标时间、地点进行现场解密、开标，新疆、云南区域可采用远程评标。

1) -2-6 评标：评标组长组织评标。评标活动须在保密的情况下进行，参与评标人员均负有保密义务；评标组成员应当客观公正地履行职责，遵守职业道德，并对所提出的评审意见承担个人责任；任何单位和个人不得干预、影响评标活动和结果。

1) -2-7 提交评标结果：评标工作完成后，评标组长组织编制《评标报告》，标明不超过 3 家预中标单位，并按总得分多少进行排序。《评标报告》由评标组全体成员现场签字，多页由评标组长逐页签字，制表人签字后，监察人员签署评标监督意见。

评标组成员对评标结果有不同意见的，应以书面形式说明意见和理由，并在《评标报告》上注明；不提供书面意见和理由，且拒绝在《评标报告》上签字的，视为其同意评标结果。

1) -2-8 定标：中标人确定后，招标办在电子采购平台公示中标结果，公示期不少于 3 天，公示结束后两个工作日内发出《中标通知书》。

1) -2-9 合同签订及履行：中标人持《中标通知书》与使用单位签订技术协议，技术协议签订后合同科负责与其签订采购合同；如需缴纳履约保证金的，应在签订采购合同前缴纳或提供应付账款划转申请书，合同科跟踪合同履行。

### 1) -3 竞争性谈判

#### 1) -3-1 标段划分和供应商选择

物资营销部信息科根据采购计划、技术要求、审批文件划分标段，并邀请供应商审批后转业务科；

#### 1) -3-2 发出谈判邀请书

在河南神火国贸有限公司电子采购平台或其他公共信息平台公开发放竞争性谈判采购公告或谈判邀请书。

#### 1) -3-3 谈判文件的编制、审核及发售

按照使用单位及技术主管部门提供的技术要求编制《谈判文件》，经主管副部长、部长审核，报公司主管领导审批后向拟邀请供应商发售。

按照竞争性谈判采购公告规定的时间、地点和方式对投标人发售《谈判文件》，及时汇总各标段/标包《谈判文件》的购买人名单。除直接发售纸质文件外，也可以通过信息网络或者其他媒介发售招标文件。

《谈判文件》从发出之日起至供应商提交首次响应文件截止之日止不应少于3日。

#### 1) -3-4 谈判文件的澄清与修改

招标人可以对已经发售的谈判文件进行澄清或修改，并通知所有获取谈判文件的投标人。

针对投标人提出问题的答复、澄清和谈判文件中需要补充完善的内容，由技术主管部门组织使用单位及相关人员，对投标人提出的问题进行澄清与修改。

#### 1) -3-5 投标保证金

谈判文件需明确投标人提交投标保证金的数额和方式，符合现行法律法规规定。投标保证金有效期应当与投标有效期一致。

#### 1) -3-6 接收投标文件

在投标文件接收过程中，认真核实投标人的名称是否一致，递交投标文件正本、副本是否齐全完整、密封完好，相关资料是否齐全。

#### 1) -3-7 组建谈判组

谈判组是每次竞争性谈判采购工作的执行机构，依据《谈判文件》约定的有关要求和规定，独立开展谈判工作。

谈判组成员为 7 人及以上单数，现场推举谈判组长，谈判组成员名单应在开标前保密。

#### 1) -3-8 谈判开始

在监察人员监督下，按约定的谈判时间、地点进行现场解密、谈判，新疆、云南区域可采用远程评标。

#### 1) -3-9 资格审查

资格审查采用资格后审方式，由组建的谈判小组进行资格审核，通过资格审核的投标人进入谈判评价环节。

#### 1) -3-10 进行谈判

谈判组长组织谈判。谈判活动须在保密的情况下进行，参与谈判人员均负有保密义务；谈判组成员应当客观公正地履行职责，遵守职业道德，并对所提出的评审意见承担个人责任。

#### 1) -3-11 提交谈判报告

谈判工作完成后，谈判组对各谈判对象综合评价，谈判组长组织编制《谈判报告》。报告应对各最终报价作出评价，或依谈判文件规定打分排序。《谈判报告》由谈判组全体成员现场签字，多页由谈判组长逐页签字。制表人签字后，监察人员签署谈判监督意见。

谈判组成员对谈判结果有不同意见的，应以书面形式说明意见和理由，并在《谈判报告》上注明；不提供书面意见和理由，且拒绝在《谈判报告》上签字的，视为其同意谈判结果。

#### 确定成交人

成交人确定后，招标办在电子采购平台公示中标结果，公示期不少于 3 天，公示结束无异议，两个工作日内发出《中标通知书》。

### 合同签订及履行

成交人持《中标通知书》与使用单位签订技术协议，技术协议签订后合同科负责与其签订采购合同；如需缴纳履约保证金的，应在签订采购合同前缴纳或提供应付账款划转申请书，合同科跟踪合同履行。

#### 1) -4 单一来源

##### 1) -4-1 标段划分和供应商选择

信息科根据采购计划分标段，编制采购文件并审批。

##### 1) -4-2 发布采购信息

业务科在河南神火国贸有限公司电子采购平台或中国招标投标公共服务平台或其他公共信息平台发布询价公告。

##### 1) -4-3 组建评议组

在监察人员监督下，业务科从“国贸公司经济类专家库”中随机抽取评议专家 3 人，抽取物资营销部部级人员、科级人员各 1 人，企管部指派 1 人，财务部指派 1 人，使用单位指派专家 1 人（多单位参与共同签字视为一票），技术主管部门指派 1 人，共同组成评议组。评议组成员应为单数。

##### 1) -4-4 解密和开标

在监察人员监督下，按规定的时间、地点现场解密、开标。

##### 1) -4-5 评议及定标

评议组成员逐项对开标结果进行评议或现场谈判，参与评议人员充分发表意见，并负有保密义务；评议人员应当客观公正地履行职责，并对本人的评议意见负责。

经综合评议，逐标段形成一致性评议结论，确定中标单位和价格，并将谈判主要内容及评议结论记录在《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上，由参与评议的全体人员和制单人、复核人现场签字后，由监察人员签署评议监督意见。

评议组成员对评议结果有不同意见的，应以书面形式说明意见和理由，并在《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上注明；不提供书面意见和理由，且拒绝在《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上签字的，视为其同意评议结果。

#### 1) -4-6 签订合同

合同科根据会签的《河南神火国贸有限公司单一来源采购资格评审表》、《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上标注的中标单位和价格，与中标单位签订采购合同；需要缴纳履约保证金的，应在缴纳后签订采购合同。

#### 1) -5 询价采购

1) -5-1 划分：信息科根据采购计划划分标段，编制询价采购文件。

1) -5-2 采购公告：业务科在河南神火国贸有限公司电子采购平台或中国招标投标公共服务平台或其他公共信息平台发布询价公告。

1) -5-3 组建评议组：在监察人员监督下，业务科从“国贸公司经济类专家库”中随机抽取评议专家 3 人，抽取物资营销部部级人员、科级人员各 1 人，企管部指派 1 人，财务部指派 1 人，共同组成评议组。评议组成员应为单数。

1) -5-4 资格审查：评议组依据采购方案对投标人进行资格审查，生成《河南神火国贸有限公司询价采购资格评审表》，评议组签字生效。

1) -5-5 解密及开标：在监察人员监督下，按规定的时间、地点现场解密、开标。投标报价单位少于 3 家不得定标。

1) -5-6 评议：评议组成员逐项对报价情况进行评议。参与评议人员充分发表意见，并负有保密义务；评议人员应当客观公正地履行职责，并对本人的评议意见负责。

经综合评议，形成评议结论，确定中标单位和价格，并将评议结论记录在《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上，由全体评议人员和制单人、复核人现场签字后，由监察人员签署评议监督意见。

评议组成员对评议结果有不同意见的，应以书面形式说明意见和理由，在《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上注明；不提供书面意见和理由，且拒绝在《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》上签字的，视为其同意评标结果。

1) -5-7 签订合同：合同科根据会签的《河南神火国贸有限公司询价采购资格评审表》、《河南神火国贸有限公司采购汇总审批表》，与中标单位签订物资采购合同。

#### 1) -6 电商采购

按照煤电公司《电商采购办法（试行）》的通知执行。

2) 铝品营销部从行业权威网站及供应商报价中得出近期市场价格，并对市场价格走势进行分析，对未来变动趋势进行预测，确定采购物资的合理价格和采购量后，与性价比最高的供应商进行接洽。

### **PR.05 订立框架协议或采购合同**

1) 合同科根据评审资料起草《工业品买卖合同》，填制《合同审批会签表》，按流程会签完毕后转国贸公司企管部盖章。

2) 对于生产急用且市场行情稳定的物资，招（议）标时间不超过三个月的，视情况可进行续签，合同科办理有关审批手续。

3) 对已签订年度或代储协议的, 合同有效期内由合同科依据原合同、采购计划编制订单, 按流程审批。

4) 合同编制采用行业标准合同, 业务员填制完标准合同后, 科长、部长、公司副总及总经理根据招投标审定单等资料核实合同, 确保无误后根据审批权限在《合同审批会签表》上签字, 并由法定代表人或授权委托人在合同上签字。

5) 签过字的合同及合同审批表交由国贸企管部进行审核, 无误的加盖企管部保管的公司合同专用章, 并将合同的正本一份和合同审批表原件进行保管、备案。

## PR.06 供应过程管理

1) 营销部各业务科室依据采购合同中确定的主要条款跟踪合同履行情况, 对有可能影响生产或工程进度的异常情况, 应出具书面报告并及时提出解决方案, 采取必要措施, 保证需求物资的及时供应。

2) 营销部各业务科室对重要物资加强过程监督。对需要监造的物资, 择优确定监造单位, 签订监造合同, 落实监造责任人, 审核确认监造大纲, 审定监造报告, 并及时向技术等部门通报。

3) 营销部各业务科室根据生产建设进度和采购物资特性等因素, 选择合理的运输工具和运输方式, 办理运输事宜。

4) 营销部各业务科室全过程的采购实行信息化管理, 确保采购过程的可追溯性。

5) 合同相关资料由合同科负责统一归档保管。

## PR.08 采购付款

1) 物资营销部合同科票据管理员接收各类入账票据和资料, 审核并录入系统; 并编制物资预付款、应付款计划, 经审批后转交国贸公司财务部办理付款手续。

每月底财务部处理当月物资部采购物资所应付的货款, 首先从物资管理系统导出上月存货余额, 并通过比对发票、采购合同及本月存货余额计算出实际应支付的货款额, 编写月度下旬或中旬《资金支付审批表》。每月底由物资部部长根据物资管理系统和发票、采购合同审核《付款审批单》, 根据“FM.03.05 资金收付管理”流程完成签字程序后, 转交财务部。

2) 铝品营销部与供应商签署的采购合同, 确定采购价格。如需要支付预付款时, 业务员填写《付款审批单》, 并准备与该采购有关的采购计划、合同原件等文件。铝品营销部副部长或部长审核《付款审批单》根据“资金支付管理对外付款”流程完成签字程序后, 转交财务部付款。

## PR.09 会计记录

(1) 公司应当加强对购买、验收、付款业务的会计系统控制, 详细记录供应商情况、采购申请、采购合同、采购通知、验收证明、入库凭证、退货、商业票据、款项支付等情况, 做好采购业务各环节的记录, 确保会计记录、采购记录与仓储记录核对一致。

(2) 指定专人通过函证等方式, 定期向供应商寄发对账函, 核对应付账款、应付票据、预付账款等往来款项, 对供应商提出的异议应及时查明原因, 报相关部门或人员批准后, 做出相应调整。

## PR.10 采购的后评估

过员工绩效考核体系中对物资采购计划管理、供应商管理、存货管理等方面的综合考核, 促进物资采购与生产、销售等环节的有效衔接, 不断防范采购风险, 全面提高采购效能。

关于采购后评估的员工绩效考核体系,请详见 HR.03.01 人力资源管理流程之绩效考核管理。(与人力资源流程对接)

## 7.2.6 流程权限指引

### PR.01 需求计划的编制与审批

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位						会签部门或复核岗位
		计划信息科驻站计划员	业务科	科长/部长	管理层	供应站站长	股份公司各分、子公司矿长/厂长	
PR.01.01 需求计划的编制及审批	物资、铝品营销部	参与		审核	审批	审批	提案/申请	企管部门

### PR.02 选择供应商

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位			会签部门或复核岗位
		计划信息科/业务科	业务科长	公司管理层	
PR.03.01 管理供应商信息	物资、铝品营销部	参与	审核	审批	公司管理层
PR.03.02 选择供应商	物资营销部计划信息科/铝品营销部	参与	参与	参与	公司管理层

### PR.03 招标

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位		会签部门或复核岗位
		物资营销部业务科	评标小组	
PR.04 招标	物资营销部	参与	批准	评标小组

### PR.04 订立框架协议或采购合同

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位			会签部门或复核岗位
		各部门科长/部长	国贸公司副总/总经理	国贸公司企管部门	

PR. 05. 01 订立框架协议或采购合同	物资部 铝品营销部	审核/批准	审核/批准	审核/盖章/ 备案	公司管理层
---------------------------	--------------	-------	-------	--------------	-------

### PR.05 物资的验收

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位			会签部门或 复核岗位
		供应站	使用单位/ 电/煤厂	供应站长/ 分管部长	
PR. 07 物资的验收	物资营销部	参与	参与	审批	联合验收小组
PR. 07 物资的验收	使用单位	参与	审批		

### PR.06 采购付款

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位			会签部门或复 核岗位
		财务部	各部门部长	公司总经理/ 总会计师	
PR. 08 采购付款 (应付款)	物资营销部	参与	审核	批准	公司管理层
PR. 08 采购付款 (预付款)	铝品营销部	参与	审核	批准	公司管理层

### PR.07 会计记录

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位			会签部门或复 核岗位
		各部门科长/ 部长	财务部财务 科	供应商	
PR. 09 会计记录(付款)	财务部	审核	审核/付款		公司管理层
PR. 09	物资、铝品营销	参与		参与	

会计记录(对账)	部				
----------	---	--	--	--	--

## PR.08 采购的后评估

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位			会签部门或复核岗位
		各部门科长/部长	财务部	物资部 计划信息科	
PR.10 采购的后评估	物资、铝品营销部	参与	参与	参与	国贸公司管理层

### 7.2.7 流程相关制度

- a) 《煤炭采购、销售管理规定》
- b) 《铝品销售、氧化铝采购管理规定》
- c) 《物资供应管理规定》
- d) 《合同管理规定》
- e) 《物资采购招标管理办法》
- f) 《物资营销采购管理办法》

### 7.2.8 流程操作表单/文档

- a) 月度需求计划
- b) 月度采购计划
- c) 临时采购计划
- d) 立项审批单
- e) 月度采购计划
- f) 合格供应商名单
- g) 供应商审批会签表
- h) 供应商基础信息变更申请表

- i) 供应商考核通报
- j) 招标公告
- k) 资格预审公告
- l) 采购资格评审表
- m) 招标文件
- n) 谈判文件
- o) 投标文件
- p) 评标报告
- q) 谈判报告
- r) 采购汇总审批表
- s) 中标通知书
- t) 采购合同
- u) 合同审批会签表
- v) 机电设备到货验收证明
- w) 代储增补单
- x) 材料验收入库单
- y) 货运存储合同
- z) 货权转移书
- aa) 不合格品退货报告
- bb) 资金支付审批表
- cc) 付款审批单

dd) 会计凭证

应付往来对账函

神火煤电

## 7.3 资产管理

### 7.3.1 存货

#### 7.3.1.1 控制目标

科学编制预算、制订合理的采购计划，防止存货积压或短缺；

验收程序规范化，保证验收过程有案可循，保证入库物资的型号、数量和质量正确；

合理地对存货仓储进行保管，加强监管、强调库存物资分类、分区摆放，并防止存货因非正常原因导致损毁、变质；

严格按照规定对存货领用申请进行审核，保证领料过程有案可循，防止物资流失；

严格按照规定对存货进行定期、不定期及年末盘点清查；

按照规章制度对存货报废或处置进行处理，保证相关审批环节落到实处。

#### 7.3.1.2 主要风险

存货预算编制不科学、采购计划不合理，可能导致存货积压或短缺；

验收程序不规范、标准不明确，可能导致数量克扣、以次充好、账实不符；

存货仓储保管及养护方法不适当、监管不严密，可能导致损坏变质、价值贬损、资源浪费；

存货领用发出审核不严格、手续不完备，可能导致货物流失；

存货盘点清查制度不完善、计划不可行，可能导致工作流于形式、无法查清存货真实状况；

存货报废处置责任不明确、审批不到位，可能导致公司利益受损；

仓库治安保卫不严格，导致失盗、流失、消防管理不到位引发火灾等。

### 7.3.1.3 流程范围

公司下属职能单位，无存货管理流程。本流程所描述的存货管理职能均由国贸公司承担。该流程主要包括以下子流程：存货取得、验收入库、仓储保管、领用发出、盘点清查和存货处置流程。

### 7.3.1.4 关键控制点

- a) 采购计划的编制和审批
- b) 存货的验收入库
- c) 存货的仓储保管
- d) 存货的发出
- e) 存货的盘点清查
- f) 存货的处置

### 7.3.1.5 流程控制描述

#### AM.01 存货管理

##### AM.01.01 取得存货

国贸公司负责采购各生产部门所需的大型设备、小型设备及备品备件等物资，每月具体采购内容由当月采购计划决定，采购计划应详细叙述了采购物资的型号、数量，并由相关业务部门根据采购计划实施。采购的物资直接由供应商联系的运输公司运至各供应站。

##### AM.01.02 验收入库

1) 采购的物资直接由供应商联系的运输公司运至各供应站，送货方在到货登记通知单上填写到货信息后，向质检员和库管员出示《采购合同》或《代储增补单》的有效复印件。质检员和库管员根据物资管理系统中各供应商的合同信息检查上述文件是否真实、有效。

2) 对于常用材料、小型设备、及各种配件，质检员和库管员同时进行入库检验，确认运来物资的数量是否与到货单据上的数量一致，检查煤安证、劳安证等各类证件是否齐全、有效，货物外观及仪表参数是否正确。

3) 质检发现质量问题的，由质检员在系统中填写《不合格物资退（换）货单》并打印、签字。物资部从系统中审查退货单，并与供货商联系退、换货事宜；产生争议的，由质检科和供货商对货物进行检测，统一处理意见。

4) 不存在差异或质量问题的，质检员在系统中根据到货物资的名称、数量等信息填写《材料验收入库单》并打印。入库单一式四份，质检员、财务、库管员和客户各留存一份。库管员根据《材料验收入库单》的所述内容，将相应物资运入指定仓库，并在系统中确认经过质检的物资已经入库。

### AM.01.03 仓储保管

1) 产成品入库时，生产单位质检部门应抽查入库产品，确保入库产品合格，符合公司相关管理规定；对于铝锭等产成品，在抽查过程中发现不合格产品，应进行回炉处理；对于铝箔、铝材等产成品，在入库前应对每一批产品进行检验，并出具质检合格证明，严格控制不合格产品入库；产成品入库后，相关人员应及时将物资信息录入系统。

2) 存货需要进行内部调拨时，由国贸公司进行统筹规划，并通过电话与出入库方进行沟通；沟通后，由收货方的供应站站长在物资管理系统中填写物资调拨申请并签名，由国贸公司相关业务人员进行审核、签名并打印物资调拨单（一式四联，收货、送货方各留一联，一联交供应站、一联交财务科）分别交给负责收货和发货的供应站人员；出库方的供应站根据系统中的物资调拨信息调出物资并在系统中确认出库，入库方的供应站以系统中的物资调拨信息确认调入物资。

3) 存货仓储期间，供应站库管员按照仓储物资所要求的储存条件对不同批次、型号和用途的产品分类存放。生产现场的在加工原料、周转材料、半

成品等要按照有助于提高生产效率的方式摆放，同时防止浪费、被盗和流失。需要养护的物资，在仓储期间应及时按规定养护。

4) 涉及代管、代销的存货，由供应站负责单独存放和记录，避免与本单位存货混淆。有毒化学品由专人保管，隔离存放，做出醒目的危险标识，保管员在发放时做好劳动防护。

5) 仓库管理由供应站的库管员进行管理，未经授权人员不得在库管员不在场的情况下进入仓库。

6) 产品发运环节，销售部门应填写产品发运计划（通知），经有效审批后提交仓储运输部门；国贸公司应对发运货物进行出库检验，并出具质检合格证明；仓储运输部门应当对进行发运计划（通知）审核，按照所列的发货品种和规格、数量、时间、方式、接货地点等，组织相关部门进行发货，形成相应的发货单据，履行规定的审核确认程序（详见 7.4 销售业务 SR.05 发货流程）。

7) 库管人员应依据物资调拨单及发运记录单据及时登记出、入库台账，录入信息系统。

#### **AM.01.04 领用发出**

生产单位需要从供应站领取物资时，先由领用人填写物资领用申请单，经使用单位负责人签字后交由企管科科长审批。签字审批通过后，由企管科制单负责人将相应的领料具体信息输入物资管理系统，并打印出领料单（一式四联，领料人、库管员、企管科和财务科各留一联）并在各联上加盖企管科保管的领料专用章。领料人员携领料单至供应站领料，供应站的库管员从系统中调出该生产单位的采购计划，确认领料量没有超过当月采购计划的上限，将相应物资交由领料人运走，并收取领料单。库管员每天根据领料单在系统中复核领料的型号与数量是否与领料单相符，并在系统中进行确认（每位库管员在系统中拥有独立的用户名和密码，在系统中输入数据或审核时，自动在系统中留下登陆、输入和确认痕迹）。

### AM.01.05 存货的盘点及监控

1) 国贸公司应每月组织一次对供应站突击检查,并根据抽查结果形成《考核结果通报》。该检查包括库存物资数量抽盘、物资摆放方式、安全管理和文明创建等方面内容,对供应站进行综合考核。

2) 每年年末,由财务部、运营管理部门组成财产清查领导小组与会计师事务所对各供应站进行年度联合盘点,盘点以物资管理系统中的年末存货余额为基础。盘点结束后,盘点人员协同会计师事务所根据盘点结果编制盘点表,其中包括盘点人员、时间、地点、盘点存货名称、品种、数量、存放情况以及盘点过程中发现的账实不符情况等内容。由财产清查领导小组将各供应站结果进行汇总并编写年度盘点报告。发现账实不符的,由盘点人员协同会计师事务所调查原因,进行账务调整。

### AM.01.06 存货处置

发现存货发生非正常损失的,或由于部分设备弃置而使相应库存的配用零件无使用价值的,首先联系其他供应站,确定是否可以内部调拨;其次,联系供应商协商进行退(换)货;其他部分,需要由供应站填写《存货报损表》,并交上级审批,经上级审批后,将相关存货损失确认为当期费用,并由财务部进行相关的账务处理。

#### 7.3.1.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请,审批和执行的部门/岗位					会签部门或复核岗位
		质检员	库管员	站长	部长	主管	
AM.01.01 取得存货	国贸公司			审核	审批		
AM.01.02 验收入库	供应站	审核	审核				
AM.01.02 发现质量问	供应站	审核	审核		审核		

题							
AM. 01. 03 仓库保管	供应站		审核				
AM. 01. 04 领用发出	生产单位 财务科				审批		
AM. 01. 04 领用发出	供应站		审核				
AM. 01. 05 存货的盘点 及监控	国贸公司		参与	参与	参与	审核	国贸公司
AM. 01. 05 存货的盘点 及监控	财产清查 领导小组		参与	参与	参与	审核	财产清查 领导小组 会计师事务所
AM. 01. 06 存货处置	供应站		申请			审批	国贸公司

### 7.3.1.7 流程相关制度

- a) 《物资供应管理规定》
- b) 《劳动防护用品管理规定》

### 7.3.1.8 流程操作表单/文档

- a) 采购合同
- b) 代储增补单
- c) 矿用产品安全标志证书，防爆合格证，特种劳动防护用品安全标志证书
- d) 不合格物资退（换）货单
- e) 材料验收入库单
- f) 物资调拨单

- g) 考核结果通报
- h) 关于做好年终决算工作的通知
- i) 年终财产清查报告
- j) 存货报损表

神火煤电

## 7.3.2 固定资产

### 7.3.2.1 控制目标

保证固定资产规范验收，质量符合要求；

确保固定资产登记内容完整真实，防止资产流失；

健全固定资产投保制度，防范损失风险；

规范固定资产日常运行维护管理，提高效能，确保资产安全；年末清查盘点，保证账实相符；

合理制定并实施技改方案，满足生产的需要；

合理处置固定资产，减少资产损失。

### 7.3.2.2 主要风险

固定资产验收程序不规范，可能导致资产质量不符合要求，影响资产运行效果；

固定资产登记内容不完整，可能导致资产流失、信息失真；固定资产折旧、账务处理不正确，可能导致账实不符；

固定资产投保制度不健全，造成资产的损失风险不能有效防范；固定资产使用、维护不当和管理不善，造成公司资产使用效率低下或资产损失；

固定资产技改不够，造成公司生产线老化，缺乏市场竞争力；

固定资产未能定期盘点，不能保证实物资产与账面记录的资产相符，无法监督固定资产使用情况及存在性；

固定资产处置方案不合理、未经有效审批、收入没有准确入账，可能造成资产损失。

### 7.3.2.3 流程范围

固定资产管理流程主要包括：固定资产取得验收、固定资产登记、固定资产投保、固定资产运行维护、固定资产技改、固定资产清查盘点、固定资产处置。

#### 7.3.2.4 关键控制点

- a) 固定资产验收制度的建立
- b) 固定资产验收审批
- c) 固定资产会计记录
- d) 固定资产投保方案的制定和审核
- e) 固定资产日常维护与固定资产定期检查
- f) 固定资产技改方案的编制和审核
- g) 固定资产清查盘点
- h) 固定资产处置的审批

#### 7.3.2.5 流程控制描述

### AM.02 固定资产管理

#### AM.02.01 固定资产验收

1) 各子、分公司单台（件）价值低于五十万元的固定资产由国贸公司负责组织验收，使用单位相关部门配合。

2) 各子、分公司单台（件）设备价值超过五十万元（含）的固定资产由机电部负责组织验收，国贸公司及使用单位相关部门配合。

3) 对于具有权属证明的固定资产，购置申请部门需取得合法的权属相关证明资料，及时办理产权证书等手续，保管产权证书，并设立登记簿记录备查。各单位综合办公室为房权证书的办理及保管部门。

#### AM.02.02 固定资产登记与账务处理

### AM.02.02.01 固定资产目录与卡片登记

财务部门在财务系统的固定资产模块编制固定资产目录，包括卡片编号、资产编码、资产名称、类别名称、折旧方法、使用部门、管理部门、增加方式、使用状况、已计提月份、开始使用日期、入账价值、累计折旧、净残值率、使用人、使用月限、单位折旧、月折旧额、规格型号、存放地点、净值、供应商名称等。

财务部门资产业务负责人对卡片和目录进行复核。

### AM.02.02.02 固定资产记账与折旧

1) 公司财务人员根据固定资产的验收单据、合同、发票等原始文件确定固定资产的入账价值，由负责固定资产的业务负责人复核。

2) 财务系统每月自动根据系统设定的计算公式以及税法的相关规定计提折旧，折旧分录的记账凭证由负责固定资产的业务负责人进行复核。

3) 公司应当定期对固定资产的折旧年限和方法进行复核。

### AM.02.03 固定资产投保

#### AM.02.03.01 投保方案的制定和审核

公司对大型设备等资产制定专门的投保制度，确定投保范围及投保政策。公司财务部严格执行投保制度，根据固定资产性质和特点，专门拟定《固定资产投保方案》。投保方案制定后需相关业务部门联合签字审批确定投保方案，分管业务副总经理及公司总会计师审批后，执行相关投保方案。

投保范围：房屋、建筑物、机械设备等。原则上为：易燃、易爆、易损、高温、高压、重要机械设备、设施等。

#### AM.02.03.02 保险公司的确定

公司及各子、分公司运营管理部门负责组织各业务部门就具体的投保事项与保险公司进行招标，确定保险公司。

### AM.02.03.03 保险索赔

公司及各子、分公司财产理赔根据《财产保险理赔管理办法》(后简称“《办法》”)执行,《办法》规定了保险理赔领导组、公司财产保险范围、投保单位、赔偿范围、理赔程序、奖惩措施等相关理赔范围及内容。已投保固定资产发生损失的,及时调查原因及受损金额,向保险公司办理相关的索赔手续。

### AM.02.04 固定资产运行维护

#### AM.02.04.01 固定资产日常维护和检修

固定资产使用部门负责固定资产日常维修与保养,制定和完善固定资产维护和安全防范制度。各子、分公司日常使用的大型设备或租赁设备,由固定资产管理部门制定相关制度进行管理。

固定资产使用及管理部门建立固定资产管理档案,制定的大修理计划需要经主管领导审批方可执行,日常保养及中小修由使用单位负责。

#### AM.02.04.02 固定资产定期检查

各子、分公司主管部门根据本单位相关固定资产管理制度定期进行监督检查,并通报检查结果。

### AM.02.05 固定资产技改

#### AM.02.05.01 技改方案的编制和审核

技改方案由使用单位提出并编制,经使用单位分管领导审核后,报本公司主管部门审核、分管领导审批。

使用单位于每年十月份报下一年度技改计划及预算资金报告并送交主管部门审核后,汇总至运营管理部门。

#### AM.02.05.02 技改管理

根据公司《招标管理办法》，由运营管理部门组织，以招标方式选择供应商。主管部门负责组织相关部门对技改设备进行验收，日常管理由使用部门负责。

#### **AM.02.06 固定资产清查盘点**

公司至少每年组织一次固定资产清查，各子、分公司分别成立清查办公室，制定本单位《年度财产清查工作通知》。资产清查范围包括各级单位的房屋建筑物实体及权证、机械设备、材料、备品备件、办公用品等。

各子、分公司将清查结果报公司财务部汇总、审核，总会计师审批，各单位按照审批意见进行处置。

#### **AM.02.07 固定资产抵押、质押**

财务部门提出资产抵押、质押申请，依次报固定资产使用部门负责人、分管副总审核、总经理审批通过后，如需要委托专业中介机构鉴定评估固定资产的实际价值，应当会同固定资产管理部门、固定资产使用部门等相关部门现场勘验抵押品，对抵押资产的价值进行评估，出具相关资产评估报告，由财务部门办理抵押、质押手续。

财务部门应编制专门的抵押资产目录，保障公司资产安全。

#### **AM.02.08 固定资产处置**

资产使用单位根据资产实际状况填制资产报废鉴定表，按项目名称、规格型号、卡片编号、起用时间、数量和报废原因等，由使用单位资产管理部门和领导签批意见后，以文件形式上报公司，经总会计师签批后，交财务部组织鉴定。财务部组织相关部室、国贸公司和资产使用单位，按照资产报废鉴定表所列清单进行鉴定，鉴定表经相关部室联签意见后转该报废资产分管部室负责人签批，然后转分管领导和总会计师审批，履行招标程序后处置。

### **7.3.2.6 流程权限指引**

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位								会签部门/复核岗位
		使用部门/各矿厂	子、分公司主管部室	国贸公司	运营管理部门/监察部门	子、分公司清查督导组	使用单位分管领导	各子、分公司分管副总	总会计师	
AM. 02. 01 固定资产取得验收	主管部门	参与	审批	审批	参与	参与	审核			主管部门负责人
AM. 02. 02. 01 固定资产目录与卡片登记	财务部资产科									财务部资产科科长
AM. 02. 02. 02 固定资产记账与折旧	财务部资产科									财务部资产科科长
AM. 02. 03. 02 保险公司的甄选和确定	财务部资产科		参与		参与	参与	参与	审批		财务部科长/部长
AM. 02. 03. 03 保险索赔	财务部资产科		参与		参与	参与	参与			财务部科长/部长
AM. 02. 04. 01 固定资产日常维护和检修	使用单位	执行	检查				审核			单位负责人
AM. 02. 04. 02 固定资产定期检查	使用单位	执行	检查				审核			单位负责人
AM. 02. 05. 0	使用单位	执	审核		审核		参	审批		公司

1 技改方案的编制和审核	位	行					与			运营管理部
AM.02.05.02 技改管理	主管部门	申请		参与	参与	参与				单位负责人
AM.02.06.01 固定资产清查盘点	子、分公司	参与	参与		参与		参与		审批	清查领导小组
AM.02.08 固定资产处置	使用单位	执行			参与	参与	审核		审批	清查办公室

### 7.3.2.7 流程相关制度

- a) 《物资供应管理规定》
- b) 《财产保险理赔管理办法》
- c) 《固定资产投保制度》

### 7.3.2.8 流程操作表单/文档

- a) 物资验收入库单
- b) 单位工程验收原始记录
- c) 联合验收单
- d) 物资验收入库单
- e) 机电设备到货验收证明
- f) 购销合同
- g) 技术协议
- h) 固定资产卡片
- i) 固定资产目录
- j) 固定资产折旧凭证

- k) 财产保险凭证
- l) 财产保险综合保险单
- m) 财产保险基本险保险单
- n) 关于技术改造方案的请示
- o) 机电设备到货验收证明
- p) 年终财产清查通知
- q) 汇总清查报告
- r) 报废申请
- s) 固定资产报废单

### 7.3.3 无形资产

#### 7.3.3.1 控制目标

确保拥有无形资产所有权，避免法律诉讼；

有效使用无形资产，提高使用效率；

有效保护无形资产，防止知识产权类无形资产泄密；

能够及时升级、更新换代无形资产；

合理处置无形资产，防止无形资产流失。

#### 7.3.3.2 主要风险

无形产权属不清，可能引起法律诉讼；

无形资产疏于管理，容易导致效率低下；

无形资产机密泄露，造成损害公司利益；

无形资产未能及时升级换代，导致技术安全隐患；

无形资产使用不当，造成公司资产流失。

#### 7.3.3.3 流程范围

该流程包括：无形资产的取得与验收；无形资产的使用与保全；无形资产的技术升级与更新换代；无形资产的处置；无形资产的账务处理。

#### 7.3.3.4 关键控制点

- a) 无形资产验收审批及产权登记手续的办理
- b) 无形资产的产权保护
- c) 无形资产自主创新与技术升级
- d) 无形资产处置的审批

#### e) 无形资产账务的登记与审核

### 7.3.3.5 流程控制描述

## AM.03 无形资产管理

### AM.03.01 无形资产的取得与验收

1) 土地使用权：各子、分公司主管部门向相关土地管理部门出具行业规划、项目建议书、由土地局预审通过的可研报告等，核准立项。拿到初步审核批文后，待县、市国土局、省国土厅批文，并缴纳土地补偿款及相关税费，领取土地使用权证后，主管部门分管人员将土地使用证及相关行政事业单位发票交于财务部进行账务处理，按照取得土地使用权的价值计入无形资产。

2) 探矿权、采矿权：取得探矿权、采矿权后，各子、分公司负责将无形资产的价值按转让成本入账。并按照税法 and 会计准则的要求按期计提无形资产的摊销。

3) 软件：各子、分公司使用软件由本单位主管部门联合相关业务部门、使用部门签署验收报告，报分管业务副总经理签字确认后，将发票、合同、采购联合会签单、联合验收单交与公司财务部门记入无形资产。按照税法 and 会计准则的要求按期计提无形资产的摊销。

### AM.03.02 无形资产的使用与保全

1) 土地使用证由各子、分公司主管部门负责保管，并保留完整使用记录。

2) 探矿权、采矿权证书由各子、分公司主管部门管理，证书的使用需要登记，由相关权属管理负责人签字审批使用。

3) 软件和信息系统的使用和保全，详细描述，见信息系统流程“IT.03.01 日常运行维护”流程。

4) 各子、分公司各类无形资产管理部门应指定人员建立无形资产台账（或备查簿），并妥善保管。

5) 各种证照由专人负责按期限提前办理更换手续,防止到期证照没办好而影响安全生产等日常经营。公司应定期对无形资产进行全面清查、核对。各单位征迁复垦部门或综合办公室为土地使用权证书的办理及保管部门,各单位生产部门为矿权证书的办理和保管部门。

### **AM.03.03 无形资产的技术升级与更新换代**

目前公司信息系统类无形资产的更新换代,详细描述,见信息系统流程“IT.03.02 系统变更和新建”。

### **AM.03.04 无形资产的处置**

无形资产管理部门建立相关管理制度,明确无形资产处置的范围、标准、程序和审批权限等要求。无形资产的处置按照相关权限和程序办理;处置价格需要经过相关部门联合会签,并报主办单位负责人审核,最后由主管业务副总经理审批;重大无形资产处置,应当委托资产评估机构进行资产评估。

### **AM.03.05 无形资产账务处理**

采矿权、探矿权、土地使用权由相应管理部门提供相关发票、合同等相关权属证明,报财务部入账。

### **7.3.3.6 流程相关制度**

- a) 《河南神火煤电股份有限公司无形资产管理制度》<sup>49</sup>

### **7.3.3.7 流程操作表单/文档**

- a) 土地所有权证
- b) 矿产资源勘查许可证
- c) 采矿许可证
- d) 软件验收报告
- e) 单位验收原始记录

## 7.4 销售业务

### 7.4.1 控制目标

明确营销部门的职能，确保公司生产经营安排合理，销售计划制定合理；加强潜在客户的开发，扩大市场占有率。科学合理评价客户信用等级，选择优质客户保证销售款项收回，避免影响公司资金流转和正常经营。

及时制定合适的销售价格，并根据市场行情变化做出适当调整，报公司产品定价委员会领导（或者报部长、主管副总经理）批准后实施；加强合同、发货管理，确保货物安全运送至客户，避免货物未按时到达或发送错误；不断完善销售管理，以实现公司的经营目标。

真实地记录和反映公司销售各环节的资金流和实物流情况，保证相关会计记录与相关销售记录、仓储记录保持一致，相关财务处理的真实性、准确性、完整性和及时性。妥善保管相关原始凭证，为财务报表编制提供可靠合理的基础。

产品销售符合国家相关法律、法规要求，产品质量符合国家标准，遵循市场规律和行业惯例；产品销售合同符合国家民法典及公司内部规章制度规定。

### 7.4.2 主要风险

销售计划缺乏或不合理，或未经授权审批、及时进行调整，导致产品结构和生产安排不合理，难以实现公司生产经营的良性循环；客户档案不健全，缺乏合理的资信评估，可能导致客户选择不当，销售款项不能收回或遭受欺诈，从而影响公司的资金流转和正常经营。

定价或调价不符合价格政策，未能结合市场供需状况、盈利测算等进行适时调整，造成价格过高或过低、销售受损；未经授权发货或发货不符合合同约定，可能导致多发、少发、发货错误或引起客户与公司的销售争议、销

售款项不能收回；客户服务水平低，消费者满意度不足，影响公司品牌形象，造成客户流失；未严格控制收款过程，出现舞弊行为使公司经济利益受损。

未能及时完整准确确认销售收入，出现多计收入或漏计收入情况，影响财务报表准确性；未定期编制应收账款账龄分析，对超龄应收账款未能及时提供反馈信息，导致坏账损失发生；坏账准备计提不及时、不正确、未经适当管理层审批，或已发生的坏账未及时核销，或已核销的坏账收回时未能及时入账，导致不能真实反映公司的财务状况，财务报表披露不真实、不准确。

产品销售不符合国家规定或产品质量未达到国家标准或行业标准，导致相关部门处罚或损失客户群体，产品销售合同不符合民法典要求或公司内部规章制度要求，合同权利和义务的条款约定不明确，导致公司法律诉讼纠纷。

未严格执行“先款后货”规定，导致外欠款，形成呆坏账。

### 7.4.3 流程范围

该流程描述了公司有关煤炭、铝品以及内部物资销售业务的相关流程，主要包括：销售计划的制定及审批，销售计划的调整及审批，客户开发，信用管理，定价管理，销售合同的审批与签订，发货管理，销售台账管理，收款管理，票据管理，赊销回款管理，客户服务，开票管理，销售收入确认，应收账款管理。

### 7.4.4 关键控制点

- a) 销售计划的制定、调整及审批
- b) 客户信用的审批
- c) 客户信用档案的建立及维护
- d) 销售价格制定与调整的审批
- e) 销售合同的拟定与审批
- f) 发运计划的编制与审核

- g) 销售日报表与销售台账的编制与审阅
- h) 赊销客户的审批与管理
- i) 应收账款的催收与考核
- j) 票据的开具与收取
- k) 发票的开具与审核、销售收入的确认及账务处理
- l) 应收账款核算、记录及账龄分析
- m) 坏账准备的计提及账务处理

#### 7.4.5 流程控制描述

国贸公司下设煤炭营销部、铝品营销部及物资营销部三个营销部门，其中煤炭营销部主要对外销售各种煤炭产品及副产品如精煤、块煤、洗粒煤、中煤、煤泥、矸石等和电厂粉煤灰、湿渣、脱硫石膏及炭素厂脱硫石膏等。铝品营销部主要对外销售各种铝产品如铝锭、铝液等，同时对内部关联方发电厂销售电煤；物资营销部主要对内部关联方销售各种物资材料。其中对内销售流程一般不涉及销售计划、客户开发信用管理等子流程，关联方通常与各营销部门签订年度销售合同，根据需求提出发货申请后即可进行发货。

#### SR.01 销售计划管理

##### SR.01.01 销售计划的制定及审批

国贸公司每年年底召集各营销部门确定下一年度的销售目标和计划，煤炭、铝品及物资营销部各科室根据市场行情、生产计划等编制下一年度销售计划，业务科科长复核后递交信息科或综合办公室进行汇总，经本营销部门副部长审核、部长审批后报企管部门进行汇总，提交国贸公司年度经营分析大会讨论，形成《年度经营计划》初稿，国贸公司总经理审批《年度经营计划》初稿并签字。

企管部门将《年度经营计划》初稿上报至公司，公司管理层会审后形成正式《年度经营计划》下发各单位，企管部根据公司下发文件印发《国贸公司年度经营计划通知》，由总经理审批后下达各部门执行。

### **SR.01.02 销售计划的调整及审批**

各营销部每月初召开经营分析会，各业务科对实际销售情况与销售计划进行对比分析，找出差异产生原因，结合月度客户需求、各生产单位生产情况以及市场变化制定下月《月度营销计划》，经营销部副部长或部长审批后报企管部进行汇总。

企管部通过公司月度经营分析大会发布正式《月度经营计划》，由企管部门部长审核、总经理审批签字后下发各部门执行。

## **SR.02 客户开发与信用管理**

### **SR.02.01 客户开发**

各营销部门应加强市场开发，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，形成市场调研分析报告；或通过网络、电话访谈、贸易商介绍、中国有色金属工业协会、无烟煤协会等社会组织获得市场信息，营销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，进行合同谈判事项。

同时各营销部门应当将收集整理市场信息及时汇报给部门主管人员及国贸公司副总经理或总经理，以便及时调整销售策略，发展潜在客户。

### **SR.02.02 客户信用管理**

#### **SR.02.02.01 信用审批授权**

国贸公司成立信用管理小组，主要负责制定公司信用政策、对客户信用管理进行指导检查、审批客户信用额度等，信用管理小组成员包括本单位分管副总经理、总会计师、总经理。

#### **SR.02.02.02 客户信用评定**

针对新客户，客户提出赊销申请时，各营销部营销人员对客户资信进行调查，通过实地考察、访谈等方式了解客户的信誉、资产规模、注册资金、偿债能力、盈利情况、合作时间、行业影响力等，形成《信用调查报告》，报信用管理小组进行审批。审批通过后将客户赊销额度作为销售合同的基本条款，并报财务部进行备案。

#### **SR.02.02.03 客户信用管理**

各营销部门建立《客户信用动态档案》，对客户的基本资料、信用额度、信用期限、赊销合同、以往的交易记录进行动态更新。定期评价客户信用状况，根据《销售台账》对赊销客户进行统计分析，了解客户的回款情况和回款周期，以便及时根据客户过去的销售记录，调整其信用政策。

### **SR.03 销售定价**

#### **SR.03.01 定价管理**

煤炭营销部在市场调研基础上广泛收集市场信息，反馈至公司及集团公司领导，公司于每月月底召开定价例会，结合公司产品质量、市场价格信息、历史产品销售价格、产品利润分析数据等因素起草《定价审批单》，逐级经营销部长、分管副总经理、总经理审核后报公司产品定价委员会领导审批后下发执行。

铝品营销部销售采用随行就市原则，铝锭、铝液等定价按照上海有色金属网、南储商务网等报价网站当日现货报价，结合当日市场升贴水及公司销售目标作为铝品销售定价基础，报铝品营销部部长审核，公司分管副总审批。氧化铝、氢氧化铝定价按照中国金属网、中营网、百川资讯三网河南地区价

格为销售定价基础，报铝品营销部部长审核，公司分管副总及公司总经理审批。

各营销部门按照销售目标或固定的定价方式确定对内销售价格，在进行结算时，由财务部对销售定价进行审核。

### **SR.03.02 价格调整及审批**

因市场行情、产品质量发生变化等特殊原因不能按《产品价格表》执行，价格需要进行上调或下调时，各营销部根据本月产品销售情况、质量情况、发运情况、周边同行产品价格、市场信息等提出价格调整建议，定价委员会对价格调整意见进行审批。

煤炭产品发生价格变动时，计划信息科应及时根据经定价委员会审批的《定价审批单》，在煤炭销售系统中更新各煤炭产品的价格，同时由调度发运科在系统中审核确认。煤炭销售系统中录入数据和审核数据的人员均有独立的用户名和密码。

铝锭、液铝合同执行的过程中，如市场发生重大变化，营销人员可与客户协商进行价格调整，形成《调价审批单》，报部长、主管副总经理批准后签订补充协议；及时将《调价审批单》或补充协议转至公司财务部，作为开票依据。

### **SR.04.01 销售合同的审批**

公司销售合同或框架销售协议采用统一的标准格式（或固定的行业规范合同模板）。标准合同条款由分管法律事务的工作人员进行审核，确定无法律风险后方可使用，对于重大合同涉及合同条款修改时，均需由分管法律事务的工作人员出具意见。

签订合同前合同经办人员根据经审批的定价表与客户商谈主要合同条款如销售价格、信用政策、销售数量、交货时间、结算方式等具体事项。合同签订过程严格执行公司《合同管理规定》，营销部与客户确定主要合同条款

后，经办人起草正式合同并填写《合同会签审批表》，标明合同主要条款内容，提交给副部长或部长、分管副总经理以及总经理，根据公司《合同管理规定》中规定的审批权限进行审批。审批人应当对合同中约定的销售价格、发货及收款方式等严格审查。

#### **SR.04.02 销售合同的签订**

合同经审批后，由公司法人代表或授权人员与客户签订正式的销售合同，企管部根据经审批的《合同审批会签表》在合同上盖合同专用章。公司法人代表应当与被授权人签订《授权委托书》，授权人只能在权限范围内对外签订销售合同。

销售订单是销售仓库铝锭时与客户签订的特殊合同。因铝锭属期货品种，受期货合约和现货市场供求关系影响较大，价格波动频繁。对于发往仓库的铝锭，为抓住有利时机，达到经济效益最大化，铝品营销部业务人员积极分析判断市场行情走势，与客户沟通协商确认价格后，将最终执行价格报科室领导、部门领导和分管副总核准后签订销售订单，并加盖铝品营销部公章执行。

### **SR.05 发货**

#### **SR.05.01 发货通知单的编制与审核**

##### **1) 煤炭营销部**

煤炭营销部使用煤炭运销系统对煤炭销售进行网络管理，计划信息科根据财务部递交的《收款通知单》在系统中按客户名称进行回款登记操作，并在销售系统中按照对应的客户进行煤款分配，将客户的煤款分配至客户需求的矿点，煤炭销售系统根据设定的销售单价自动生成客户可提取货物的数量。煤炭运销系统同煤炭计量设备连接，装车过磅后系统可自动生成销售产品净重，形成《称量单（即磅码单）》。

煤炭营销部下设外销分公司和地销科，外销分公司主要负责以火车运输为主的煤炭销售，由铁路部门到煤场提取货物运送至客户指定地点；地销科主要负责以汽车运输为主的煤炭销售。

1) -1 外销分公司：外销分公司与业务科室每日进行沟通，业务科室及时掌握产品库存情况。火车计划申报人员根据销售合同条款结合生产单位库存情况、客户到款及余款信息，核算编制《发运计划》，发送至驻站办事处安排火车请车及发货事项。

1) -2 地销科：计划信息科确认收到客户货款后，根据财务部出具的《收款通知单》在煤炭销售系统中录入客户到款信息，由地销科结合产品库存情况，安排装车发运。

## 2) 铝品营销部

2)-1 常规销售：业务科根据销售合同条款、铝产品生产、库存情况及当日价格制定销售计划，销售完成后督促客户及时付款，向财务部确认收到货款后开具《转货指令》，递交业务科科长、副部长或部长进行审批并签字，并将《转货指令》传递至存货仓库货发货单位。

2)-2 贸易销售：贸易销售实行对外采购、对外销售方式，主要为实现公司下达的贸易创收目标。业务科确认客户到款后，出具《转货指令》，经副部长或部长审核签字并加盖业务专用章，传递至相关单位。

## 3) 物资营销部

内部关联方出现物资需求时，领用单位根据需求编制《物资领用申请单》，领用单位对《物资领料单》进行审批并签字。开票人员根据经审批的领料清单在物资供应系统中录入领用物资名称、数量、领料单位、出库库房等信息，从系统中打印出物资领料单加盖物资专用章，物资领料单一式四联，领料单位、库管、企管和财务各留一联。

### SR.05.02 交货管理

## 1) 煤炭营销部

称量过程中现场司磅员对售煤计量准确性负责，并负责磅房环境管理。进入装车网络程序后，司磅员凭授权的密码进入系统，录入装车相关信息，如存入的历史资料需改动时，需经计划信息科科长审核，部长审批，由部长进行改动，现场打印的计量票据需由监磅人员签字并保存好存根联。

1) -1 外销分公司：驻站办事处收到调度发运科的《发运计划》后，与调度人员协调煤种和发运方向，并同铁路运输部门办理起票手续，安排火车装车，司磅员凭授权密码进入煤炭销售系统，并根据装车人员装车情况录入车皮装车信息。装车完成后，司磅员与驻站办事处联系确定客户名称，录入煤炭销售系统。

装车完毕后，外销分公司通知客户以便做好接货准备，驻站办事处取得铁路运输单位提供火车货票后，统计火车运费金额并发送至计划信息科汇总。

1) -2 地销科：收到录入的货款信息后，根据客户需求情况及调度发运科的调度，协调煤场发货人员准备装车，空车司磅员在系统中录入装车信息，客户按销售科装车指令装车，装车完毕后，重车司磅员在系统中复核装车信息的准确性，确认后生成《地销煤称量单》，监磅员再次复核《地销煤称量单》准确性并在门卫联签字确认。客户凭门卫联称量单办理出门手续。称量单由销售系统生成并且连续编号，一式五联分别由销售科、门卫、客户、选煤厂、煤矿留存。

## 2) 铝品营销部

铝产品过磅使用生产过程质量控制系统，扫描过磅产品后，系统形成《产品发货清单（即磅码单）》，该单据一式四联，列示货物型号、质量、发运车号、收货单位等信息，分别给成品库、发货单位财务科以及客户。

2)-1 常规销售：营销部应严格按照《铝品销售、氧化铝采购管理规定》的货物发货流程和运输管理流程进行发货，各发货单位核实业务科签发的发

货计划和运输计划（派车单、委托书）信息是否准确一致，发货人员根据发货计划规定的品种、数量进行装车，称量过磅后，生产过程质量控制系统自动形成《磅码单》，发货人、库管员审核磅码单并签字确认。

公司负责将货物运送至客户交货处的情况下，营销人员委托运输公司进行货物运输，货物发出后及时与客户沟通，提醒客户收货，确认到货情况，并取得客户相关的收货条递交财务科进行运费等相关账务处理。

**2)-2 贸易销售：**业务员根据合同给客户开具《转货指令》，办理货权转移手续，非仓库商品按照合同相关条款规定办理货权转移手续。

### **3) 物资营销部**

领料人员根据《领料单》到物资营销部供应站领取物资，供应站库管员在系统中确认领料量是否超过当月采购计划的上限，如未超计划，将相应物资交由领料人运走，并收取领料单。每天下午，库管员根据领料单在系统中复核领料的型号与数量是否与领料单保持一致，并在系统中进行确认。（每位库管员在系统中拥有独立的用户名和密码，在系统中输入数据或审核时，自动在系统中留下登陆、输入和确认痕迹。）

## **SR.05.03 销售台账管理**

### **1) 煤炭营销部**

煤炭营销部调度发运科根据每天煤炭销售系统信息统计汽车发运数据、火车发运数据，进行汇总生成《煤炭发运日报表》，递交调度发运科科长审核并签字确认。

### **2) 铝品营销部**

**2)-1** 每天运输公司各分公司编制《发货明细表》（内容包括发货日期、客户名称、发货具体数量等）传真或电邮至铝品营销部业务科。各业务科根据发货明细表、客户到款情况、发货通知单等更新销售台账并编制《销售日

报表》，递交业务科科长审核，同时每月汇总编制《销售月报表》，递交副部长或部长进行审核并签字确认。

2)-2 贸易根据销售明细登记贸易台账。

### 3) 物资营销部

物资供应系统自动生成《物资收发存报表》，领用单位财务部每月底到仓库签收《物资月度收发存报表》。

## SR.06 收款

### SR.06.01 收款管理

#### 1) 煤炭营销部

计划信息科收到客户的付款通知后，及时报财务部进行查询，财务部确认收到货款后出具《收款通知单》。

#### 2) 铝品营销部

各业务科室收到客户付款通知后，及时报财务部进行查询，财务部根据到款情况开具到款通知单。

### SR.06.02 票据管理

国贸公司收取银行承兑汇票时，业务部门根据客户递交的银行承兑汇票填写《收取承兑汇票审批单》，列明票号、交票单位、金额、到期日、出票行等信息，报营销部部长、分管副总经理、总会计师、总经理进行审批并签字确认。

国贸公司设专人保管银行承兑汇票，且保管人员不得经办会计记录。资金科票据管理员收到银行承兑汇票时应对票据进行核查，检查开票日期、票据抬头及其金额是否正确无误，并递交银行查询，确认汇票真伪性，检查无误后将收到的票据相关信息记录到银行汇票登记簿上，资金科科长、财务部

部长审核银行承兑汇票登记簿后签字确认。财务科在用友系统中按票据号码等信息进行辅助核算。

财务科科长不定期组织人员对库存银行承兑汇票进行盘点，核查无误后参与人员（票据保管员，财务部部长，财务科会计人员等）在《银行承兑汇票清查表》上签字确认。

### **SR.06.03 赊销管理**

公司原则上禁止赊销，确需赊销的，按照客户信用管理流程办理。

公司严格控制对赊销客户的审批及管理，针对已批准赊销的客户，各业务科不定期根据合同约定及欠款情况与客户沟通，如到期未能回款，必须立刻停止发货，追回欠款。如出现新产品开发、市场严重供大于求等特殊情况，煤炭、铝品等销售确实需要改变回款模式的，按照信用审批管理程序，经公司信用小组审批后可以先发货、后收款，营销人员应按合同条款严格督促货款的回收。

公司建立销售赊欠考核责任制，对全面完成销售目标任务、回款率达到100%的单位给予适当奖励；对未按规定时间及时回收货款的责任人在工资、奖金方面予以扣罚；对在规定时间内仍未收回货款、给公司造成经济损失的责任人，视损失情况承担相应的法律责任。

## **SR.07 客户服务**

### **SR.07.01 质量纠纷管理**

客户提出产品质量异议时，质检科及时将客户异议传递至生产单位，生产单位质量管理人员根据客户提供资料判断，并对问题进行分析、提出整改措施，由营销人员与客户进行协商解决。

### **SR.07.02 提高客户服务管理**

业务科定期以电话、信函、传真等方式对客户开展满意度调查，重点关注客户对产品质量、服务的满意程度，并形成书面记录进行统计分析，形成《客户满意度调查报告》，内容包括但不限于：产品质量情况、运输情况、先进营销经验、营销新举措等，以总结服务效果，提出服务新要求及质量改进建议。

## **SR.08 会计系统控制**

### **SR.08.01 开票管理**

营销部各业务科根据销售台账编制《发票开具审批表》，递交业务科科长审核、营销部长复核、分管副总经理进行审批，开票人员审核发货时间段执行价格是否与定价表相一致，发运产品类别、数量与开票产品类型、数量是否一致，确认无误后开票，财务部税价科审核并加盖发票专用章，由业务员传递至客户。

#### **1) 煤炭营销部**

煤炭销售发运后，调度发运科按照财务有关规定对客户进行开票结算。每个开票结算日应结清此结算日之前所有客户发运账目，上月底未开票结算的，应在本月第一个开票结算日或月初结清，如有特殊情况不能按时结清的，计划信息科编制报表并注明原因，转至调度发运科，调度发运科编制月底报表于下次月 5 日前报有关部门和部领导。

火车开票：永城本部由记账员提表，计划信息科长审核后转调度发运科，开票员进行复核签字，调度发运科科长审核签字后转财务复核，财务复核无误后转开票员进行开票；梁北火车由梁北销售科提表转计划信息科，然后按照永城本部流程开票。

销售科开票：永城本部由计划信息科提表，计划科长审核后转调度发运科，开票员进行复核签字，调度发运科科长签字审核后转财务复核，财务复

核无误后开票员进行开票；许昌地区结算由各科提表转计划信息科，然后按照永城本部流程开票。

## 2) 铝品营销部

财务部税价科专职开票员根据《发票开具审批表》核对业务科递交的销售订单、结算单等资料，确认无误后进行开票，并加盖发票专用章，由业务员传递至客户。

## 3) 物资营销部

财务部负责编制《出库材料汇总表》并开具发票给各领用单位核对确认。

### SR.08.02 销售收入确认及销售账务处理

财务科会计人员根据税价科复核的发票记账联、业务科提供的发运凭证、发货通知单等有关单据确认收入；根据资金科提供的银行单据、票据、收款通知书等单据确认销售回款情况编制记账凭证，并由财务科副科长或科长对记账凭证及原始凭证进行审核，确认无误后，在用友系统中进行审核操作，并在记账凭证上盖章确认。

每月月末财务人员根据用友 NC 系统数据编制《产品销售量及售价月报表》，产品销售量及售价报表主要包括各产品销售量、平均售价、开票信息等，与各业务科核对，无误后双方签字确认，报财务部部长审批。

### SR.08.03 应收账款管理

#### SR.08.03.01 应收账款监控

各业务科根据销售月报表中的销售记录每月与客户核对销售数量、发票开具情况、客户支付货款情况。

财务部负责应收账款核算的会计人员定期（至少每半年一次）与应收账款客户进行对账，核对双方金额是否一致，是否有未达账项，核对一致后编制《对账单》并由双方盖章或签字确认。

财务科会计人员定期（至少每半年一次）进行应收账款账龄分析，并编制《应收账款账龄分析表》，财务科科长、部长审查账龄分析表编制是否准确完整，并签字确认。对于逾期未收回的应收账款，及时向营销部各业务科提出书面报告进行款项催收。

### SR.08.03.02 坏账计提及处理

公司财务部按照财政部颁布的《企业会计制度》进行会计核算，财务科应收账款核算人员根据审批后的《应收账款账龄分析表》以及股份公司统一的会计政策计提坏账准备，编制《计提坏账明细表》，同时编制计提坏账准备的记账凭证，连同《计提坏账明细表》递交财务科科长、财务部部长审批记账凭证并签章确认。

对于确实不能收回的应收账款应查明原因，应收账款核算人员编制《应收账款坏账损失报告》，经财务部部长、总会计师审批签字后，按照公司规定的审批管理权限，经总经理或股份公司财务部部长、执行董事审批作为坏账损失。应收账款核算人员根据经审批坏账损失报告，进行坏账核销的账务处理，编制记账凭证，财务部部长审核记账凭证并签章确认。

### 7.4.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请、审批和执行的部门/岗位						会签部门或复核岗位
		业务科	业务科科长/副科长	营销部部长/副部长	分管副总经理	总经理	总会计师	
SR. 01. 01 年度销售计划的编制及审批	营销部	参与	审核	审核	审核	审批		企管部门
SR. 01. 02 月度销售计划的调整及审批	营销部	参与	审核	审核		审批		企管部门
SR. 02. 01 客户开发	营销部	参与	参与	参与	参与			
SR. 02. 02. 01 信用审批授权	营销部门	参与				审批		信用管理小组

SR. 02. 02. 02 客户信用评定	营销部门	参与				审批		信用管理小组
SR. 02. 02. 03 客户信用管理	营销部门	参与						
SR. 03. 01 定价管理	营销部门	参与	参与			审批		定价委员会
SR. 03. 02 价格调整及审批	营销部	参与	参与			审批		定价委员会
SR. 04. 01 销售合同的审批	营销部	申请	参与	审批	审批	审批		法律专业人员
SR. 04. 02 销售合同签订	营销部		参与	参与				企管部门
SR. 05. 01 发货通知单审批	营销部	申请	审核	审批				
SR. 05. 02 交货管理	发货单位							发货单位 库管、司磅员
SR. 05. 03 销售台账	营销部	参与	审核					
SR. 06. 01 收款管理	财务部	参与						财务部资金科科长
SR. 06. 02 收取承兑票据审批	营销部	参与		审批	审批	审批	审批	
SR. 06. 02 承兑汇票盘点	财务部							财务部部长、资金科科长
SR. 06. 03 赊销管理	营销部	申请		审核	审核	审批		信用管理小组
SR. 07. 01 质量纠纷管理	营销部	参与						生产单位
SR. 07. 02 提高客户服务管理	营销部	参与	审核					
SR. 08. 01 开票管理	营销部/ 财务部	申请	审核	审核	审批			
SR. 08. 02 销售收入确认	财务部							财务科科长、部长
SR. 08. 03. 01 应收账	财务部							财务科科

款账龄分析								长、部长
SR. 08. 03. 02 坏账计提及处理	财务部				审批	审批		财务部部长

#### 7.4.7 流程相关制度

- a) 《煤炭采购、销售管理规定》
- b) 《铝品销售、氧化铝采购管理规定》
- c) 《河南神火国贸有限公司合同管理规定》
- d) 财政部《企业会计制度》

#### 7.4.8 流程操作表单/文档

- a) 河南神火国贸有限公司年度经营计划
- b) 营销部月度营销计划
- c) 神火国贸公司月度经营计划
- d) 月度市场分析
- e) 市场调研报告
- f) 赊销审批报告
- g) 产品价格通知
- h) 调价函
- i) 客户信用动态档案
- j) 合同审批会签表
- k) 产品销售合同
- l) 授权委托书
- m) 发货通知单

- n) 物资领用申请单
- o) 出库单（磅码单、地磅称量单、物资领料单）
- p) 销售日报表
- q) 销售台账
- r) 收款通知单
- s) 银行汇票登记簿
- t) 银行承兑汇票清查表
- u) 发票开具审批表
- v) 记账凭证
- w) 产品销量及售价月报表
- x) 对账单
- y) 应收账款账龄分析
- z) 应收账款计提坏账准备明细表
- aa) 坏账损失审批报告

## 7.5 工程项目

### 7.5.1 控制目标

确保公司工程项目符合国家产业政策和公司发展战略的要求；确保项目建设工期短，质量高，投资少；确保项目投产后，产品市场好，竞争力强，经济效益好，投资回报率高。

切实做好工程项目的调查研究，项目建议书和项目可行性研究报告编制符合客观实际，能为项目立项决策提供充分可靠的论证结论。严格执行国家项目核准、备案及公司工程建设开工许可制度，避免项目决策失误，造成经济损失。

规范工程建设项目建设计划的编制程序、审批程序和计划调整程序，切实做好工程项目建设计划考核与奖惩，提升工程项目进度计划管理水平，确保工程项目建设的安全、质量、投资、节点工期及竣工工期等各项指标可控。

设计单位应具有相关资质，设计经过严格审查及审批，确保设计方案技术工艺先进，经济合理，严格进行施工图会审，确保工程设计与施工阶段有效衔接，施工图纸设计切实有效，避免因出现设计缺陷，导致工程缺陷，增加变更，影响施工，产生系统瓶颈及后期运行成本增加。

确保工程项目招标符合国家法律、法规、相关监管机构、有关国际惯例和公司规定的要求，确保投标单位资质合格，招标过程公开公正，审批程序规范有效，避免出现舞弊现象，损害公司利益。

确保工程项目合同管理符合国家相关法律、法规以及公司合同管理规定，确保工程合同管理合法、完善和规范，确保工程的安全、质量、投资、工期得到有效控制。

规范工程建设物资采购管理，确保工程建设物资采购符合有关合同和设计文件所规定的数量、技术要求和质量标准，并符合工程进度、安全、质量和成本管理等要求。

加强工程建设过程控制，确保工程建设实现施工安全、工程质量合格率100%，争取优良率达到30%以上、工期较计划工期合理缩短、总投资节约10%以上。规范工程验收程序，严格把关，避免工程交付使用后存在重大隐患。切实做好施工文件资料、记录的立卷归档工作的完整性、准确性。工程款支付须符合工程合同要求，付款申请按照规定程序审批，确保工程款支付准确无误，保障建设资金合理使用。

严格执行工程决算审计，确保工程决算真实、准确及时，避免虚报项目投资、虚列项目成本或隐匿结余资金。确保工程项目达到预定可使用状态时，及时进行估价和结转，保证公司财务报告披露真实准确。制定科学的项目后评估制度，提高公司项目管理水平，及时弥补项目缺陷提高投资效益。

### 7.5.2 主要风险

工程项目不符合国家产业政策和公司发展战略的要求，不按规定程序核准、备案，建设工期、质量、投资超过设计标准。项目投产后，产品市场、竞争力、经济效益以及投资回报率等各项指标达不到预期目标。

工程项目可行性、经济性研究不深入、不细致，项目建议书和项目可行性研究报告编制不符合客观实际，不能为项目立项决策提供充分可靠的论证结论，不严格执行国家项目核准、备案及公司工程建设开工许可制度，导致项目决策失误，造成经济损失。

工程建设项目建设计划的编制程序、审批程序和计划调整程序不规范，工程项目建设计划考核与奖惩不到位，工程项目进度计划管理水平不高，工程项目建设的安全、质量、投资、节点工期及竣工工期等管理环节失去控制，预期目标无法实现，造成经济损失。

设计单位不具备相应资质，设计方案和施工图未经过严格审查及审批，导致设计缺陷、增加变更、投资失控、系统瓶颈、工期延长，投产后运行成本过高等。

工程项目招标不符合国家法律、法规、相关监管机构、有关国际惯例和公司管理制度的要求，招标过程不公开透明，未经管理层审批，可能导致出现舞弊现象，投标单位资质不合格，损害公司利益。

工程项目合同管理不符合国家相关法律、法规以及公司合同管理规定，工程合同管理不合法、不完善、不规范，合同双方的权利和义务不明确，工程的安全、质量、投资、工期得不到有效的监督和控制。

工程建设物资采购合同未按程序经过审批，可能导致工程建设物资采购不符合有关合同和设计文件所规定的数量、技术要求和质量标准，进而影响工程进度、安全、质量和成本管理。

工程项目建设过程控制不严，可能导致工程的安全、质量、工期和投资未完成既定目标，工程款支付不符合有关合同要求，工程变更价款没有计价依据，导致投资失控，工程移交生产后出现质量问题，工程档案立卷归档不规范、不完整、不准确，影响工程后期运营。

不进行工程决算审计或审计不严格，可能造成虚报项目投资、虚列项目成本或隐匿结余资金，工程决算不能真实、准确体现实际投资，导致公司财务报告披露不准确。工程项目不执行后期项目评估制度，则影响公司项目管理水平的提高，不能及时弥补项目缺陷，进而影响投资效益。

### 7.5.3 流程范围

本流程适用于公司及各子、分公司的工程项目建设管理，公司工程项目管理的相关流程包括：立项决策、建设方案及投资决策、开工许可审批、限额以上合同的审批、建设计划、与节点控制审批、项目实施目标控制及考核奖惩；子、分公司工程项目管理负责流程为：工程项目立项文件的编制及评审，预可研和可行性研究编制及评审，初步设计编制及评审、施工图设计管理、预算编制、招标、合同签订、施工管理、结算、决算、付款、工程项目审计以及后评估等过程管理。

#### 7.5.4 关键控制点

- a) 项目建议书或预可行性研究编制及评审
- b) 可行性研究编制及评审
- c) 重大项目的核准、备案及文件上报
- d) 建设方案和投资决策
- e) 开工许可的审批
- f) 项目实施目标控制及考核奖惩
- g) 初步设计编制及评审
- h) 施工图纸设计及会审
- i) 工程预算的编制与审核
- j) 工程项目招标管理
- k) 技术合同及商务合同的审批及签订
- l) 施工组织设计审批
- m) 工程进度、质量、安全管理
- n) 工程阶段性验收
- o) 工程款阶段性支付
- p) 工程物资采购及质量管理
- q) 工程变更审批
- r) 工程竣工验收、竣工资料保管
- s) 工程竣工结算与决算审计
- t) 工程项目后评估

### 7.5.5 流程控制描述

本手册按照投资额度、建设规模以及审批权限将工程项目分为：重大工程项目和一般工程项目。重大工程项目主要指规模较大、投资较多（具体标准按照公司工程项目建设投资标准执行）且需政府有关主管部门进行核准或备案的工程项目；一般工程项目主要指现有生产系统中需要新建、扩建或技改工程以及非生产辅助设施、生活配套设施项目。

#### CPM.01 工程立项

所有重大工程项目建设均应列入公司年度预算方案和投资计划，未列入预算和投资计划的不准实施。重大工程项目应按照国家有关规定及相关要求，根据项目性质和审批权限，可通过项目《预可研报告》或《可行性研究报告》及相关文件完成项目备案或核准。

未列入年度预算的工程项目立项，按公司工程项目审批管理办法执行。

#### CPM.01.01 预可行性研究报告编制与评审

##### 1) 重大工程项目

根据公司中长期发展规划、投资导向和投资原则，公司委托子、分公司组织有关专业人员研究符合条件的投资项目，进行资金、政策、法律等方面论证，审慎选取符合条件的投资项目进行跟踪和论证，并负责组织编制《预可研》（应包括项目可行性和必要性、建设内容、投资规模、资金来源、市场前景以及投资收益等内容），由项目单位组织有关专家进行评审，经单位负责人审核后报公司业务主管部门把关，并报公司有关领导审阅。

##### 2) 一般工程项目

按照《河南神火煤电股份有限公司工程项目建设投资管理办法》有关程序要求，项目单位负责组织编制《预可研》（应包括项目可行性和必要性、建设内容、投资规模、资金来源、市场前景以及投资收益等内容），由项目

单位组织有关专家进行评审，经项目单位领导批准后报公司业务主管部门备案。

## CPM.01.02 可行性研究报告编制与评审

### 1) 重大工程项目

项目单位组织有关专业人员成立前期工作组，开展对项目的经济性、技术工艺、市场等进行前期研究，并按规定委托具有相应资质的工程咨询单位进行编制，《可行性研究报告》经有关专家评审通过后，按规定报政府有关部门进行审批。获得政府批文后，项目单位或部门根据有关规定办理与项目相关的建设用地、环境保护、安全、施工等方面的预审或批准文件，作为上报政府有关部门取得备案或核准的支持性文件。

### 2) 一般工程项目

若国家有关政府部门没有特别规定要求，项目单位又具有编制《可行性研究报告》的能力，应自行编制。可行性研究应包括项目可行性和必要性、建设内容、投资规模、技术工艺、资金来源等内容，对新建项目还应包括产品方案、市场分析、利润指标以及投资收益等经济指标，可研报告的评审参照重大项目有关评审流程。

## CPM.01.03 工程项目投资决策

重大工程项目立项经公司经理班子研究决策后，由项目单位按国家规定的审批权限和程序报请政府主管部门备案或核准。

一般工程项目立项应根据建设规模、投资额度以及审批权限进行审批，项目立项审批实行分级管理和项目建设单位总体负责制。限额标准以上的工程项目立项文件或建设方案须由子公司经理层或子公司董事会研究论证，并提出意见，报公司审批；限额标准以下的工程项目立项文件或建设方案由项目需求部门研究论证并提出意见，经其公司经理层批准。

## CPM.01.04 初步设计编制及评审

凡需外委具有相应资质的设计机构进行初步设计的项目，由项目单位提出招标申请，并经管理层批准后，严格按照公司《招标管理办法》组织招标，确定设计机构。详细描述，见“CPM.03.01 招标”流程。不需外委设计的项目，由项目单位组织有关专业技术人员进行编制。

初步设计完成后，项目单位应组织有关专家进行复核和评议，重点审查技术方案是否经济合理，初步设计规模是否与可行性研究报告一致，有无夹带项目、超规模、超标准和超投资等问题，审查后并出具评审意见，经项目单位主要负责人签批后，报公司业务主管部门备案。

### **CPM.01.05 年度建设计划审批**

子、分公司应根据已批准的工程项目和资金平衡情况编制年度工程项目建设计划，报公司业务主管部门进行审核，经理班子和董事会批准后下达《年度项目建设计划》。

凡列入公司年度项目建设计划内的重点推进的工程项目，由各子、分公司按照公司批准的实施进度计划全面管理；未列入年度计划的工程项目，原则上不得建设，急需建设的项目按照工程项目有关控制流程进行申请，批准后方可进行实施。

### **CPM.01.06 开工许可**

对于列入公司年度计划的工程项目，项目单位应按要求积极开展前期工作，包括项目可研编制、评审、项目备案、核准等。在前期工作全部完成、资金及各种条件具备达到开工要求时，由项目单位编制项目开工许可申请单及各种支持性文件，向公司申请开工许可。

已批准开工建设的项目，因故不能按期开工或中止施工超过三个月以上的，应重新按程序办理开工许可手续。未列入公司年度计划的工程项目，原则上不得建设，急需的项目应按照工程项目有关控制流程进行申请，批准后方可进行实施。

## CPM.01.07 目标控制与考核

公司对子、分公司经理班子实行目标责任追究制。工程项目建设计划目标考核纳入年度经营业绩考核，主要考核内容为投资、工期、质量、安全、预算执行情况等，由公司业务主管部室及相关部门按照《河南神火煤电股份有限公司预算管理办法》、《河南神火煤电股份有限公司年度预算方案》、《河南神火煤电股份有限公司工程项目建设投资管理办法》、《河南神火煤电股份有限公司经营业绩考核管理办法》拿出考核意见，经公司经理班子批准后落实奖惩。

## CPM.02 工程设计

### CPM.02.01 施工图设计

#### CPM.02.01.01 确定设计单位

凡需外委具有相应资质的设计机构进行设计的项目，由项目单位提出招标申请，并经管理层批准后，严格按照公司及子、分公司公司《招标管理办法》组织招标，根据各设计单位的技术方案、工期、报价并优选后，确定设计机构。详细描述，见“CPM.03.01 招标”流程。不需外委设计的项目，可由项目单位组织有关专业技术人员进行自行设计。项目设计方案由相应单位技术负责人组织逐一会审、优化，待设计机构修正后报公司业务主管部门备案。

### CPM.02.02 施工图会审

#### CPM.02.02.01 施工图会审

在对施工图设计进行审查时，应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。

项目单位设计与技术管理部门负责组织分管业务领导、设计单位以及有关专业技术人员等对施工图纸进行会审，形成《图纸会审纪要》出具意见并签字确认，报经管理层及技术负责人审批。

### **CPM.02.02.02 施工图纸变更**

项目单位、设计单位和技术部门相关人员应严格审核图纸设计，施工图会审时，针对存在的问题提出修改建议，避免施工过程中出现变更。若施工过程中出现变更需求，由施工单位提出变更申请，施工设计的变更均需经设计部门出具变更施工图，作为施工及项目竣工结算的依据。详细描述，见“CPM.04.07.01 工程变更审批”流程。

### **CPM.02.03 施工图预算编制与审核**

子、分公司根据工程项目预算编制要求，选择有资质的专业技术人员或外聘专家组成工程预算组，按国家有关规定和施工图纸以及技术要求，逐项核算并提交《工程项目预算书》，对于大型项目，可委托具有相应资质且信誉优良的工程造价咨询机构编制《工程项目预算书》，各《工程项目预算书》由公司业务主管部室负责人、总会计师、总经理进行审批。

若采用单一来源方式选定施工单位时，可由施工单位根据施工图等有关技术资料编制《工程预算书》，项目相关部门专业人员根据施工单位出具的《工程预算书》，结合施工图纸会审纪要、技术要求等有关材料进行审查并出具审查意见，递交业务主管部门审核后，报分管领导批准。由运营管理部出具《工程造价审批表》，经运营管理部及业务部室负责人审核后，报分管副总经理审批。经审批的《工程造价审批表》作为确定施工合同价款的依据。

## **CPM.03 工程招标**

### **CPM.03.01 招标**

#### **CPM.03.01.01 招标申请**

公司及子、分公司应按照国家相关法律、法规和本单位《招标管理办法》的要求成立招标委员会，招标委员会对招标进行管理和监督。

项目单位提出以工程建设方案为基础的招标申请，由分管业务副总经理审阅招标申请并出具意见。若为单一来源采购申请，须由总经理对申请文件进行审核并签批意见，监察部门应对单一来源采购申请进行备案。

工程项目技术复杂或有特殊要求的，由项目单位编制有关技术要求，经项目单位相关的技术部门主管人员、分管业务副总经理审核。

立项申请文件以及技术要求经审定后，运营管理部门方可按程序组织招标。针对分段组织招标的工程项目，运营管理部门应结合招标材料和技术要求划分标段，经分管业务副总批准后，方可按程序进行招标。

#### **CPM.03.01.02 邀请招标**

招标主管部门会同项目相关技术部门、监察部门根据项目需求从《合格投标方名录》中选择具备承担招标项目的能力、资信良好的供应商、施工单位、设计单位或者监理单位作为拟被邀请的投标方（投标方不得低于三家），项目单位也可根据以往同类型项目实施情况、技术水平和资质信誉等条件推荐施工单位、设计单位或者监理单位，招标主管部门汇总拟邀请的投标单位名单，经项目需求部门或单位主管人员、运营管理部门主管人员、监察部门主管人员审定后，报分管业务副总经理进行审批。

投标方名单审批通过后，运营管理部门根据审定的招标申请、技术要求及其他相关资料编制招标文件，经项目单位相关部门主管人员、运营管理部门负责人、法律专业人士审核后，由运营管理部门发出邀请书和招标文件，展开招标工作。

#### **CPM.03.01.03 招标价格控制**

依据立项时相关资料及批复费用作为项目招标控制价依据。

单一来源项目还应由招标委员会对投标单位提供的报价进行分析比较，找出其报价不合理的部分，与投标单位进行商务谈判，要求其对报价进行调整，将其报价控制在项目招标控制造价之内。

## **CPM.03.02 投标**

### **CPM.03.02.01 投标方资格审核**

招标主管部门根据招标项目建设需要和政府部门、公司的要求，结合同类型工程项目实施情况，组织相关部门对投标方的有关资质、相关业绩、资信和能力等进行综合评定，报招标委员会审批后，将合格投标方列入年度《合格投标方名录》，记录投标方名称、地址、联系方式、项目评价在内的相关信息。年度《合格投标方名录》作为项目邀请招标的选择基础。运营管理部门定期更新《合格投标方名录》，同时对投标方项目完成情况进行评审。

招标活动中临时增加的投标方，运营管理部门会同技术部门、监察部门、财务部门、需求部门及与项目相关技术部门对投标方进行实地考察，经评议合格后方可被邀请招标，并补入《合格投标方名录》。

### **CPM.03.02.02 技术答疑**

开标之前，项目相关技术部门组织技术答疑会，项目需求部门或单位、项目相关部门、招标主管部门、财务部门和监察部门等参与技术答疑会，接受投标单位询标，解答投标方对工程项目提出的具体疑问，并形成《技术答疑纪要》由参会人员签字确认，经业务主管部门领导签批后执行。

## **CPM.03.03 开标、评标和定标**

### **CPM.03.03.01 开标、评标**

投标单位参加招标会时需在《签到表》上签字确认，递交投标文件，宣布开标时，根据投标单位抽签结果排定先后顺序，由投标人或其推选的代表检查投标文件的密封情况，经确认无误后，由工作人员当众拆封，宣读投标文件的有关内容。

参加招标的人员由技术组和商务组组成。技术组人员从公司评标技术人才库中抽取。商务组由运营管理部门、财务部门、监察部门等相关部室人员和项目单位或需求部门相关人员共同组成。

参加评标人员依照法律、法规和招标文件的规定，对投标文件中的资格证明、投标保证金等进行审查，对投标文件的有效性、完整性和对招标文件的响应程度进行审查。招标主管部门负责记录开标过程，形成《开标记录》包括投标方一次性报价及最终报价付款方式、工期等内容，并将开标记录备案。

### **CPM.03.03.02 定标**

评标结束后，由招标主管部门组织定标，技术部门、财务部门、监察部门、项目需求部门参与定标会，经定标组综合评定后选出中标方，形成《定标会签单》，参会人员签字确认后，报分管业务副总经理、总经理签署意见并签字确认。

定标过程中，与投标人有利害关系的人员不得参加定标会，定标组成员名单在中标结果确定前应当保密。

招标主管部门依据经审批的定标会签单出具《中标通知书》，由运营管理部门负责人签字确认后发送至中标方。并负责将招、投标活动相关文件整理归档。

### **CPM.03.04 签订合同**

#### **CPM.03.04.01 审批及签订合同**

招标结束后，招标主管部门依据《定标会签单》以及合同范本与中标单位进行沟通、协商，编制工程项目合同，并出具《合同审批会签表》，经办人签字确认，根据审批权限，逐步会签后方可签订正式商务合同。

如需签订技术协议，由项目建设单位按照招标文件的技术规范起草技术协议，经公司业务主管部室审核后，报分管领导审批，中标单位在技术协议

上签字，作为合同的一部分，具有同等法律效力。监察部门应与中标单位签订廉政合同，由公司纪委书记签字确认。

### **CPM.03.04.02 检查合同执行情况**

招标组织部门应及时登记项目合同名称、编号、签订时间、合同金额等信息，并负责合同的备案和管理。工程结算人员负责登记并及时更新《合同履行台账》，通过台账对合同执行情况以及合同款项结算情况进行备查记录和监控，合同管理部门负责人或其相关授权人员定期对《合同履行台账》进行审阅以检查合同执行的情况。

## **CPM.04 工程建设**

### **CPM.04.01 工程进度管理**

#### **CPM.04.01.01 工程进度监督及调整**

各项准备工作完成后，施工单位编制《开工报告》，《开工报告》包括工程类别、结构类型、预算造价及主要实物工程量、资料与文件，并经监理单位（如有）和主办单位审核、盖章，监理单位总监理工程师（如有）审批。

同意开工后由项目建设单位申请、出具开工许可证，施工单位方可进行施工。详细描述，件“CPM.01.06 开工许可”流程。

项目建设单位及监理单位（若有）应定期向项目主管单位编制工程进度报告，项目建设单位工程现场管理人员负责监督施工的进度，业务主管部门负责工程进度的考核工作，考核报告经部门负责人审核后，通过周报或月报等形式向相关业务部门、财务部以及分管业务副总经理进行报告，确保管理层及时掌握工程的进度，对工程进度和造价进行掌握和控制。

若出现工程进度调整的情况，施工单位提出工期调整申请（或工程签证单），监理单位（若有）、项目建设单位审查并出具意见，经业务主管部门审核报公司分管领导批准后方可调整。

## **CPM.04.02 工程质量管理**

### **CPM.04.02.01 主要工序及隐蔽工程验收**

针对施工过程中的主要工序作业，施工单位提出主要工序验收申请，项目单位、监理单位（若有）组织专业技术人员进行验收，出具《验收记录》，审验合格后施工单位方可进入下道工序。

针对隐蔽工程，施工单位提出隐蔽工程报验申请，项目建设单位、监理单位（如有）进行隐蔽工程验收，验收合格后出具意见并签字确认。隐蔽工程施工全程项目及监理单位跟踪监督。

### **CPM.04.02.02 工程阶段性质量验收**

工程项目业务主管部门应按现行工程施工验收规范进行验收，并按验收规范填写有关验收记录并归档整理。

### **CPM.04.02.03 工程物资及设备质量检验**

工程物资和设备供应商均需提供质量保证文件，项目单位组织专业技术人员对物资或设备进行抽样检查或送检，按验收规范填写相关验收记录，确保工程物资及设备质量合格。详细描述，见“CPM.04.05 工程物资或设备采购”流程。

### **CPM.04.03 工程安全管理**

项目建设单位严格执行项目安全管理规定，明确工程项目安全管理工作内容、施工人员安全责任以及施工机械和设备的安全管理内容，严格执行考核、奖惩制度，在工程项目实施过程中根据安全考核情况给予施工单位合理的奖惩。

### **CPM.04.04 阶段性工程验收**

阶段性验收应严格按照施工验收规范进行，业务主管部室定期组织运营管理部门、财务部、监察部、项目建设单位相关人员进行阶段性工程验收，

并出具验收意见，参加人员会签后报与项目主管部门负责人、分管业务副总经理审核并签字。

### **CPM.04.05 工程物资采购**

工程物资采购必须符合施工图纸和技术协议要求，此条款在合同中需有明确约定。

### **CPM.04.06 工程进度价款结算、支付及会计处理**

#### **CPM.04.06.01 工程进度款结算**

一般工程进度款支付按合同约定进行，项目相关人员完成现场阶段性验收并确认工程验收合格后，方可根据验收记录、工程合同、已完成的工程量及已付款金额复核施工单位递交的《工程预算单》，编制《工程价款（进度）结算单》，经办人签字并加盖部门公章，提交部门主管人员、部门负责人、分管副总经理、总会计师审批签字，并由施工单位盖章确认。

#### **CPM.04.06.02 在建工程会计处理**

财务部资产管理负责在建工程的会计处理和工程价款支付事项。详细描述，见“FM.03.05 资金活动之资金收付管理”流程。

#### **CPM.04.06.03 资金使用计划**

详细描述，见“FM.03.05.01 资金支付管理 3) 固定资产付款”流程。

#### **CPM.04.06.04 工程进度款审批及支付**

详细描述，见“FM.03.05.01 资金支付管理 3) 固定资产付款”流程。

### **CPM.04.07 工程变更**

#### **CPM.04.07.01 工程变更审批**

工程项目确需地质条件变化、设计缺陷或设计漏项以及其他客观因素影响导致工程变更的，必须说明原设计内容、设计变更原因、因变更而引起的

费用估算及结算办法。根据变更费用的额度，按照分级管理的原则进行审批，审批程序按《项目审批管理办法》执行，未按规定履行审批程序的一律不得进行变更。

#### **CPM.04.07.02 工程变更价款结算**

工程变更价款的结算一般在工程竣工决算时进行，汇总所有《工程变更签证单》，根据施工单位递交的《工程变更预算表》和结算办法，《工程变更预算》文件由业务部门初审，运营管理部门复核，并编制《工程造价审批表》，报业务部室及运营管理部负责人审核并签署意见后，报公司分管领导审批确认。支付工程款同“CPM.04.06.04 工程进度款审批及支付”流程。

#### **CPM.05 工程验收**

##### **CPM.05.01 工程竣工验收**

工程竣工验收应严格按照现行施工验收管理规范进行。

根据工程项目的规模大小和复杂程度，整个工程项目的验收可分为施工单位自验、项目单位初步验收和公司验收几个阶段进行。规模较大、较复杂的工程项目，应先进行初验。

工程项目在竣工验收之前，由项目单位组织施工、设计及使用等有关单位进行初验。初验前由施工单位按照现行施工验收管理规范，整理好文件、技术资料，向项目建设单位提出交工报告。项目建设单位接到报告后，应及时组织初验。

工程项目全部完成，经过各单项工程的验收，符合设计要求，并具备竣工图表、竣工决算、工程总结等必要文件资料，由项目建设单位向业务主管部门提出竣工验收申请报告，业务主管部门组织相关部门、监理单位（若有）等共同组成验收小组，进行现场工程竣工验收，针对部分单位工程需质量认证，还需由监督站组织相关单位参加，并形成竣工验收报告，由参加验收人

员会签确认后，并提交项目需求部门或单位主管人员、项目相关部门副部长或部长、分管业务副总经理审批签字。

重大工程项目竣工验收，还需由政府部门组成的验收专家组对项目进行验收，并出具通过竣工验收的批文。工程的质量认证须由质量监督站组织相关单位参加验收。

## **CPM.05.02 工程竣工结算与决算**

### **CPM.05.02.01 工程竣工结算**

现场竣工验收完毕后，运营管理部门根据经审核的《竣工验收记录》、竣工验收资料、《工程预算书》、工程付款记录复核合同条款，确认无误后编制《工程价款竣工结算单》，经办人签字并加盖运营管理部门公章，交施工单位盖章确认后报主管人员进行复核、运营管理部门负责人、分管领导、总会计师进行审批并签字，若一次性付款大于规定限额，还需报总经理审批并签字。

### **CPM.05.02.02 工程结算审计**

运营管理部门完成工程竣工结算后，将经审核的工程竣工结算单及其他相关竣工资料提交审计部门对工程项目进行决算审计，审计部门依据工程合同以及工程项目的规模及复杂程度确定是否需要聘请中介机构进行工程决算审计。

#### **1) 不需委托中介结构审计情况**

对于工程项目不需委托中介机构进行审计时，审计部门在收到运营管理部门递交的工程项目审计资料并确认其具备审计条件后，组成审计组并指定专业人员，对工程项目进行审计。

审计部门整理被审计单位意见，形成正式《审计报告》，并加盖审计部门公章，上报分管领导审批同意后，下达审计意见或决定。

公司监察部门不定期对审计部门执行的项目进行抽查。

## 2) 委托中介机构审计情况

对于工程项目需要委托中介机构进行审计时，审计部门应按照审计管理权限，对权限范围内的项目选择具备资质且信誉良好的中介机构进行审计。中介机构应根据审计部门的要求进行审计工作、出具《审计报告》并提交审计报告中涉及到问题的的工作底稿。审计部门对中介机构提交的《审计报告》及相关资料进行审核，形成工程审计报告草稿，征求被审计单位意见后，形成正式工程决算审计书，并加盖审计部门公章，上报分管领导审批同意后，下达审计意见或决定。

由中介机构或审计部门完成工程决算审计后，审计部门根据结算单及相关竣工资料编制工程决算审计表并由运营管理部门、技术部门、财务部等主管人员、分管业务副总经理、总经理审核后签字。作为财务部支付工程竣工款项的依据。

### CPM.05.02.03 工程竣工款项支付

工程建设项目未进行竣工决算审计的，财务部不得支付工程竣工款项。详细描述，见“FM.03.05.01 资金支付管理”流程。

### CPM.05.02.04 在建工程转入固定资产会计处理

工程竣工后，当固定资产达到预定可使用状态时，财务部根据经审批的工程决算审计书及报告、工程竣工结算单在财务系统中将在建工程转入固定资产。

若出现资产达到预定可使用状态时，但工程决算尚未完成，在建工程挂账时间较长的情况，项目需求部门或单位将已盖章确认的资产暂估明细提交财务部，资产暂估明细列明资产名称、及相关信息、资产使用状态等，财务部根据资产暂估明细和经审批的工程竣工验收记录编制在建工程暂估转固明细表，递交财务部部长审批并签字确认。资产管理科会计人员根据经审批的

在建工程暂估转固明细表在财务系统中根据在建工程余额将在建工程暂估转固定资产。

项目需求部门或单位不定期对记录于在建工程中的工程项目的可使用状态进行审阅，对于已达到预定可使用状态的工程项目，项目需求部门或单位及时与财务部进行沟通。

#### **CPM.05.02.05 质量保证金支付**

工程质保期满后，施工单位提出质量保证金支付申请，由项目建设单位依据合同约定的质保内容进行验收，确认工程质量合格后，出具相关证明报公司业务主管部门审批。财务部依据合同约定及相关相关证明资料审核，审批后退还质保金。

#### **CPM.05.02.06 工程文件管理**

项目竣工后项目建设单位对所有资料进行系统整理，项目资料由主管部室审核后保管，结算单等相关资料由财务部审核保管，运营管理部门保存结算资料，项目建设单位及业务主管部门保存项目竣工资料。工程施工过程中的文件在工程项目各个相关部门之间流转直至竣工归档。

#### **CPM.05.03 工程项目后评估**

##### **1) 项目实施过程后评估**

工程项目结束后，根据需要由相关部门对整个项目各环节的管理进行详细评价，总结经验，形成报告，递交部门主管人员、分管业务副总经理、总经理审阅。项目相关部门根据审阅批复后意见作为改进工作的依据，并对相关人员进行奖励或处罚。

##### **2) 项目效益、影响后评估**

在工程项目结束后，根据需要成立项目后评估小组，评估小组应由项目组之外的人员组成。评估小组应制定项目后评估报告，包括项目的选定、时

间进度、内容、范围、评价方法等；收集和整理项目资料，运用科学方法或模型对工程竣工投产后所产生的实际经济效益和可行性研究时预测的经济效益进行对比，并找出项目后评价和原预期效果之间的差异及差异产生的原因，同时针对问题基础解决方案形成评估结果。

若项目涉及环境或者社会影响，应当根据项目建设前政府相关部门出具的环境影响报告书，审查项目环境或社会影响的实际结果。

以上评估结果应形成《项目后评估报告》递交各子、分公司管理层审阅。为将来决策提供经验和依据。项目后评估报告经审阅后，由监察部门和运营管理部门留存备案。

### 7.5.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位						会签部门或复核岗位
		各子、分公司所属部门主管科长	各子、分公司部室副部长或部长	各子、分公司分管业务副总经理	各子、分公司总经理	财务部/总会计师	运营管理部负责人	
CPM. 01. 01 预可行性研究报告编制与评审	主管部室/项目需求单位	审核	审核		审批			运营管理部
CPM. 01. 02 可行性研究报告编制与评审	主管部室/项目需求单位/资源部	参与	审批	审批	审批			董事会
CPM. 01. 03 工程项目投资决策	主管部室/项目需求单位	参与	审核	审批	审批			运营管理部
CPM. 01. 04 初步设计编制与评审	主管部室/项目需求单位	审核	审核	审批	审批			运营管理部
CPM. 01. 05 建设计划审批	主管部室/项目需求单位	审核	审核	审批	审批			运营管理部

	求单位							
CPM. 01. 06 开工许可	主管部室/项目需求单位	审核	审核	审批	审批	审核	审核	运营管理部
CPM. 01. 07 目标控制与考核	主管部室/项目需求单位							运营管理部
CPM. 02. 01. 01 确定设计单位	主管部室/项目需求单位	参与	参与	审批	审批		参与	
CPM. 02. 02. 01 施工图会审	主管部室/项目需求单位	参与	参与	审核			参与	技术人员
CPM. 02. 02. 02 施工图纸变更	主管部室/项目需求单位	参与	参与	审核	审核	审核	参与	
CPM. 02. 03 施工图概算编制与审核	运营管理部门	参与	审核	审核	审核	审核		技术人员参与
CPM. 03. 01. 01 招标申请	主管部室/项目需求单位			审批	审批		参与审核	监察部门
CPM. 03. 01. 02 邀请招标	主管部室/项目需求部门或单位	参与	参与	审批			审核	监察部门
CPM. 03. 01. 03 招标价格控制	主管部室/项目需求部门或单位	参与	审核			审批	审核	技术人员
CPM. 03. 02. 01 投标方资格审核	运营管理部门	参与	参与				参与	监察部门/技术人员
CPM. 03. 02. 02 技术答疑	主管部室/项目需求部门或单位	参与	参与				参与	监察部门/技术人员
CPM. 03. 03. 01 开标、评标	主管部室/项目需求部门或	参与	参与	参与			参与	

	单位							
CPM. 03. 03. 02 定标	主管部室 /项目需求 部门或单 位	参与	参与	审批	审批	参与	参与	监察部 门
CPM. 03. 04. 01 审批及签订合 同	主管部室 /项目需求 部门或单 位	审核	审核	审批	审批			监察部 门
CPM. 03. 04. 02 检查合同执行 情况	运营管理 部门	参与					审核	
CPM. 04. 01. 01 工程进度监督 及调整	主管部室 /项目需求 部门或单 位	参与/ 审核	参与/ 审核	参与		参与	参与	
CPM. 04. 02. 01 主要工序及隐 蔽工程验收	项目需求 部门或单 位	参与	参与					
CPM. 04. 02. 02 工程阶段性质 量验收	项目需求 部门或单 位	参与	参与					
CPM. 04. 02. 03 工程物资及设 备质量检验	项目需求 部门或单 位	参与	参与					
CPM. 04. 03 工 程安全管理	项目需求 部门或单 位	参与	参与					
CPM. 04. 04 阶 段性工程验收	主管部室 /项目需求 部门或单 位	参与	审批	审批		参与	参与	
CPM. 04. 05 工 程物资采购	项目需求 部门或单 位	参与	参与					
CPM. 04. 06. 01 工程进度款结 算	运营管理 部门	审核	审核			审批		

CPM. 04. 06. 02 在建工程会计处理	财务部					审核		
CPM. 04. 06. 03 资金使用计划	运营管理部门					审核	审核	
CPM. 04. 06. 04 工程进度款审批及支付	财务部					审批		
CPM. 04. 07. 01 工程变更审批	主管部室/项目需求部门或单位	参与	参与	审批	审批			监察部门
CPM. 04. 07. 02 工程变更价款结算	主管部室	参与	审核	审核		审批		
CPM. 05. 01 工程竣工验收	主管部室/项目需求部门或单位	参与	参与	审批			参与	监察部门
CPM. 05. 02. 01 工程竣工结算	运营管理部门	审核			审批	审批	审核	
CPM. 05. 02. 02 工程竣工决算	监察部门	参与		审核	审核	审核	审核	
CPM. 05. 02. 03 工程竣工款项支付	财务部					审批		
CPM. 05. 02. 04 在建工程转入固定资产会计处理	财务部					审批		项目需求部门或单位
CPM. 05. 02. 05 工程文件管理	主管部室/项目需求部门或单位	参与	参与			参与		
CPM. 05. 03 工程项目后评估	主管部室/项目相关部门	参与	参与	审核	审核			监察部门/运营管理部门

### 7.5.7 流程相关制度

- a) 财政部《企业会计制度》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司工程项目建设投资管理办法》
- c) 《招标管理办法》

#### 7.5.8 流程操作表单/文档

- a) 年度生产经营基本建设计划
- b) 董事会会议决议
- c) 立项相关许可证
- d) 可行性研究报告
- e) 立项申请书
- f) 招标审批单
- g) 工程设计合同
- h) 初步设计修改说明书及政府部门批文
- i) 设计方案会审记录
- j) 图纸会审纪要
- k) 工程预算书
- l) 工程造价审批表
- m) 招标申请、技术要求申请
- n) 拟邀请投标单位名单
- o) 招标文件
- p) 对投标方进行考察的报告
- q) 技术答疑纪要

- r) 投标书
- s) 开标会场记录
- t) 定标会签单
- u) 中标通知书
- v) 技术协议、廉政合同、施工合同
- w) 施工组织设计报审表、施工组织设计
- x) 单位工程开工报告、工程开工报审表
- y) 工程签证单、工期说明
- z) 监理记录
- aa) 质量检验评定表
- bb) 监理工程师通知单、工程联系单
- cc) 主要工序报验申请
- dd) 质量验收记录
- ee) 隐蔽工程报验申请表、隐蔽工程验收单
- ff) 工程阶段性验收记录、月度预验收记录、月度验收记录
- gg) 监理师通知书、罚款通知书、监理记录
- hh) 产品质量检验报告、质量保证书
- ii) 出门证
- jj) 工程价款（进度）结算单
- kk) 工程变更请示、设计变更通知单
- ll) 工程变更预算表、工程造价审批表

- mm) 工程竣工预验收记录
- nn) 项目试运行报告
- oo) 工程竣工验收记录
- pp) 政府部门验收批文
- qq) 工程价款竣工结算单
- rr) 工程决算审计表、工程决算审计书
- ss) 资产暂估明细、在建工程暂估转固明细表
- at) 资金月度支付审批表

## 7.6 担保业务

### 7.6.1 控制目标

确保依法制定和完善本公司的担保政策和相关管理制度；

严格按照担保政策和相关管理制度对担保申请人的各项相关资料进行收集、审查和保管；

对担保申请人进行调查评估，降低担保风险；

确保建立和完善担保授权审批制度，明确授权批准的方式、权限、程序、责任和相关控制措施；

严格按照经审核批准的担保业务订立担保合同；

了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况，促进担保合同有效履行；

健全担保业务经办部门与财会部门的信息沟通机制，确保财务部对担保事宜及时进行会计处理；

确保担保事项按照法律、法规要求对外进行披露。

### 7.6.2 主要风险

公司担保政策和相关管理制度不健全，导致难以对担保申请人提出的担保申请进行初步评价和审核；

对担保申请人的资信调查不深入，对担保项目的风险评估不全面，及担保措施不到位，导致公司担保决策失误或遭受欺诈；

授权审批制度不健全，导致对担保业务的审批不规范，审批不严格或者越权审批，导致担保决策出现重大疏漏，可能引发严重后果；

未经授权对外订立担保合同，或者担保合同内容存在重大疏漏和欺诈，可能导致公司诉讼失败、权利追索被动、经济利益和形象信誉受损；

对担保合同履行情况疏于监控或监控不当，导致公司不能及时发现和妥善应对被担保人的异常情况；

会计系统控制不力，导致担保业务记录残缺不全，日常监控难以奏效；

担保信息披露不符合有关监管要求，可能引发行政处罚且影响公司声誉。

### 7.6.3 流程范围

该流程描述了公司关于担保业务管理的相关流程，主要包括：提出担保申请、调查和评估、担保风险的规避、担保的审批、担保合同管理、担保合同的日常监控、担保合同的会计控制、担保风险管理、担保信息披露和担保资料保管。

该担保业务仅指公司对控股子公司、分公司、参股公司提供的担保业务，公司不开展外部担保业务。

### 7.6.4 关键控制点

- a) 制定担保政策和制度
- b) 担保申请书的编制与审批
- c) 担保评估报告的编制与审批
- d) 担保合同的审批
- e) 担保事项的跟踪与监测
- f) 担保的会计处理
- g) 担保的追索赔偿
- h) 担保信息的披露
- i) 担保合同相关资料的存档与保管

### 7.6.5 流程控制描述

## GU.01 提出担保申请

### GU.01.01 担保制度

公司根据《河南神火煤电股份有限公司对外担保管理制度》的规定对担保业务进行统一管理。

《河南神火煤电股份有限公司对外担保管理制度》主要内容包括但不限于：担保额度、被担保人资格、担保审批制度以及不予进行担保事项等之详细规定。

各申请担保公司需严格按照制度规定进行担保业务，公司董事会办公室负责定期根据实际情况修订该制度。

### GU.01.02 担保额度的申请与审批

各子、分公司、参股公司，根据各自经营状况及实际财务状况编写《担保额度申请书》，主要包括需贷款担保事项、担保额度、担保期限等内容。

申请公司向公司财务部提出担保额度申请，经财务部部长、董事会办公室分管法律事务人员审核后，报总会计师审批，最后按照公司规定提交至董事会。董事会对《担保额度申请书》进行审议及讨论，经全体董事 2/3 以上签署同意后，形成董事会决议。

按照公司担保制度规定，如担保事项需经股东大会（或临时股东大会）审批，应由股东大会做出的决议，必须经出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权过半数通过。如需股东大会做出特别决议，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 2/3（含）以上通过。公司向关联方提供担保的，与关联方存在经济利益或近亲属关系的有关人员在相关董事会或股东大会上应予回避。

需追加担保额度或担保期限到期后需展期的，应作为新的担保事项，重新履行上述审批程序。

### GU.01.03 担保申请

控股公司向公司申请担保业务时，需向公司财务部提交《担保申请书》、《担保贷款情况明细表》、《被担保人基本情况说明书》、以及经董事会审批后的《担保额度申请书》。

非控股公司向公司申请担保业务时，除上述资料外，还需提供最近一期审计报告和当期财务报表、借款项目所对应的投资项目可行性研究报告及项目批准文件、还款来源及计划、未来现金流量预测及分析、借款项目合同副本等文件。

公司财务部负责对申请公司提供的资料进行检查，以确定资料是否齐全及是否符合制度规定。如不符合规定，财务部将不予受理该担保业务。

### GU.02 调查和评估

对于非控股公司的担保，需经总会计师同意后，由公司财务部对其进行资信调查和风险评估，必要时公司可以委托中介机构承担这一工作，但需加强对中介机构工作情况的监控。

调查人员应当利用担保人提交的申请资料、银行、行业内等多种渠道，对担保申请人进行调查和评估，调查评估结束后，调查人员应出具《担保评估报告》。

### GU.03 担保的审批

评估报告完成后，财务部人员将《担保申请书》及其相关资料交财务部长审核签字后，报总会计师、总经理审批。如审批通过，公司财务人员及时通知担保申请公司，并开始办理后续相关手续。如申请未通过，财务部的担保经办人员应负责书面通知申请单位结果，并将对方所提交资料全部返还。

如果被担保人要求变更担保事项，需重新履行调查评估及审批手续。

### GU.04 担保合同管理

### GU.04.01 担保合同的拟定与审批

公司对非全资子公司、分公司提供担保时，必须要求被担保公司的其他股东按股权比例提供同等条件的担保，若其他股东无法按股权比例提供同等条件的担保或其提供的担保不为银行认可时，应将其所持股份质押给公司，同时，公司应按担保金额的一定比例向被担保的非全资子公司、分公司收取担保费。

公司财务部负责担保合同的拟定。拟定后，由公司财务部负责资金业务的副部长和董事会办公室分管法律事务人员分别对合同的经济性和合法性进行审核修订，审核无误后，在《对外提供担保审批表》上签字确认。

合同内容经过审核修订后，交财务部部长、总会计师、总经理、董事长逐级审批。审批通过后，由具体负责担保业务的经办人员，根据审批后的拟定合同和其他相关材料办理担保合同签订事宜。

### GU.04.02 担保合同的签订

担保合同的签字人为公司法定代表人或其授权代理人，授权代理人需要有授权书。详细描述，见“CM.01.05 合同管理之合同签署”流程。

### GU.04.03 担保合同的变更与终止

担保期间，因被担保人和债权人的主合同条款发生变更需要修改担保合同的担保范围、责任和期限时，由被担保人重新提出申请、进行审批，并重新签订担保合同，重新签订担保合同的申请、审核、报批权限与签订担保合同的权限及流程相同。经批准后重新订立担保合同，原合同作废。

对于担保合同的展期，应视同新担保业务，按照上述申请、审批权限进行办理，重新签署担保合同。

当担保合同到期时，公司财务部担保业务经办人员要全面清查用于担保的财产、权利凭证，按照合同约定及时终止担保关系。

### GU.05 担保合同的日常监控

### **GU.05.01 担保事项的跟踪监测**

担保合同有效期内，公司要求被担保人每月编写《担保贷款情况明细表》向公司财务部汇报有关担保总额、担保条件、贷款条件、贷款银行、贷款金额、贷款使用情况、反担保情况、担保已使用额度、剩余额度、准备归还的贷款金额以及实际归还借款的情况。

公司财务部应指派专人对公司所有担保业务的情况进行详细统计并及时更新。公司财务部每季汇总编写《担保贷款情况汇总表》，并向董事会秘书、总会计师、总经理汇报。

担保合同到期前一个月，被担保人应向公司财务部提供还款情况报告和计划，并出具相关凭证。

### **GU.05.02 异常情况和重要信息的报告**

公司财务部担保业务经办人员在实施日常监控过程中一旦发现被担保人存在经营困难、债务沉重，或者违反担保合同的其他情况，公司财务部应对可能出现的风险提出相应处理意见和对策，形成解决方案，编制《担保业务异常情况报告》，报公司总会计师、总经理审核后，上报董事会审议。

## **GU.06 担保合同的会计控制**

### **GU.06.01 担保台帐**

公司财务部应设立《担保管理台帐》，详细记录担保对象、担保业务的时间、金额、期限、担保合同的事项、编号及内容等。财务部部长、总会计师应负责定期审核担保业务经办人员记录的《担保管理台帐》。

### **GU.06.02 担保的会计处理**

如果被担保人出现财务状况恶化、资不抵债、破产清算等情形，公司财务人员应当合理确认预计负债和损失。每季度末，总会计师和董事会秘书审核；公司董事会还应当区别不同情况，依法予以公告。

## GU.07 担保风险管理

### GU.07.01 担保的追索赔偿

当被担保人确实无力履行合同中偿付债务义务时，公司需按照担保合同承担代偿义务，由公司财务部负责实施垫付款项事务。公司总会计师、公司总经理审核垫付款项金额，在审核无误后，由出纳负责垫付款项的支付。

垫款发生后，公司财务部应在两个工作日内以书面形式通知被担保人，并要求被担保人在通知书发出十五日内向公司偿还相应担保金额。若十五个工作日后，被担保人仍无力偿还，由反担保人履行反担保义务。财务部应加强检查的力度，及时、全额收回垫付款项。在公司财务部收到返还的垫付款项时，应对金额进行核对，并上报公司总会计师。

### GU.07.02 担保业务的后评估工作

公司财务部和董事会办公室应负责严格落实担保业务责任追究制度，对在担保中出现重大决策失误、未履行集体审批程序或不按规定管理担保业务的部门及人员，严格追究其行政责任和经济责任，并深入开展总结分析。

## GU.08 担保信息披露

公司董事会办公室要详细记录有关董事会会议和股东大会的讨论和表决情况，并根据证监会相关制度和公司《河南神火煤电股份有限公司对外担保管理制度》的规定，对担保事项进行公开披露。经公司董事会或股东大会审议批准的对外担保，必须在中国证监会指定媒体上及时披露，披露的内容包括董事会或股东大会决议、截止信息披露日公司及控股子公司、分公司对外担保总额、公司对控股子公司、分公司提供担保的总额。

## GU.09 担保资料的保管

公司财务部合同管理员负责保管担保合同以及与合同相关的抵押、质押的权利凭证和有关原始资料，定期对资料进行整理归档。合同管理员建立《合同借阅登记表》，合同借阅由借阅人签字并写明借阅时间和归还时间。

## 7.6.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位									会签部门或复核岗位	
		财务部副/部长	董事会	股东大会	总会计师	分管业务副总经理	总经理	分管法律事务人员	董事长	法人/授权人		合同管理员
GU. 01. 01 担保制度	财务部		审核	审批				参与				财务部
GU. 01. 02 担保额度的申请与审批	财务部		审批	审批				参与				财务部
GU. 01. 03 担保申请	财务部											财务部
GU. 02 调查和评估	财务部				批准							财务部
GU. 03 担保的审批	财务部	审批	审批	审批			审批					财务部
GU. 04. 01 担保合同的拟定与审批	财务部	审批			审批		审批	审核	审批			财务部
GU. 04. 02 担保合同的签订	财务部									参与		财务部
GU. 04. 03 担保合同的变更与终止	财务部				参与	参与	参与					财务部

GU.05.01 担保事项的跟踪监测	财务部		审议		审核		审核					财务部
GU.05.02 异常情况和重要信息的报告	财务部	审核			审核							财务部
GU.06.01 担保台帐	财务部		参与		参与	参与						财务部
GU.06.02 担保的会计处理	财务部				参与	参与						财务部
GU.07.01 担保的追索赔偿	财务部		参与									财务部
GU.07.02 担保业务的后评估工作	财务部		参与									财务部
GU.08 担保信息披露	财务部											财务部
GU.09 担保资料的保管	财务部										参与	财务部

### 7.6.7 流程相关制度

- a) 《公司法》
- b) 《民法典》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司对外担保管理制度》

### 7.6.8 流程操作表单/文档

- a) 担保额度申请书

- b) 担保申请书
- c) 担保贷款情况明细表
- d) 担保贷款情况汇总表
- e) 被担保人基本情况说明书
- f) 担保评估报告
- g) 对外提供担保审批表
- h) 担保业务异常情况报告
- i) 担保管理台账
- j) 合同借阅登记表

## 7.7 财务报告

### 7.7.1 控制目标

保证财务报告的编制符合国家法律、法规、证券监管部门以及公司内部相关规章制度的要求；

保证财务报告能够公允地反映公司的财务状况和经营成果，满足公司内、外各方会计信息使用者的决策需要；

保证财务报告真实、准确、完整、及时，符合披露程序和要求；

全面分析公司的经营管理状况和存在的问题，不断提高经营管理水平。

### 7.7.2 主要风险

财务报告编制违反会计法律、法规和会计准则，可能导致公司承担法律责任、遭受经济损失和声誉损失；

财务报告审核不严或审计不当，出现报告虚假或重大遗漏，可能误导投资人等报告使用者，造成决策失误；

财务报告披露不够及时，可能导致公司遭受监管部门的处罚和声誉受损；

财务报告信息未能充分利用，不利于揭示经营管理中的问题，可能导致公司财务和经营风险失控。

### 7.7.3 流程范围

该流程描述了公司编制财务报告及报送财务报告等相关流程，主要包括：制定年度财务报告编制方案、确定重大事项的会计处理、年度清查资产核实债务、编制个别财务报告、编制合并财务报告、财务报告的审核、财务报告的审计、对外提供财务报告、制定财务分析制度、编写财务分析报告、利用财务分析报告。

### 7.7.4 关键控制点

- a) 年度财务报告编制方案的制定与审批
- b) 重大事项的会计处理
- c) 合并会计报表合并范围的确定
- d) 内部往来及内部交易对账
- e) 个别会计报表编制与审核
- f) 合并会计报表的编制与审核
- g) 年度财务报告披露申请与审批
- h) 财务分析报告的编制与利用

### 7.7.5 流程控制描述

#### FR. 01 财务报告编制准备

##### FR. 01. 01 年度财务报告编制方案的制定与审批

公司财务部报表编制岗位人员根据公司规章制度及证券监管机构的要求，编制《年度财务报告编制方案》。方案须明确年度财务报告编制方法、会计政策、会计调整政策及披露政策，合并范围、报告编制及上报的时间要求等内容。

《年度财务报告编制方案》经财务部部长审核，报公司总会计师审批后，由财务部以公司文件的形式正式下发至各子、分公司。

##### FR. 01. 02 确定重大事项的会计处理

对于重大事项的定义及范围，公司在《河南神火煤电股份有限公司重大会计事项报告制度》中明确规定，适用于各子、分公司。

##### FR. 01. 03 清查资产核实债务

公司至少每年组织一次资产清查，各子、分公司分别成立清查办公室，制定本单位《年度财产清查工作通知》。

资产清查范围包括各级单位的库存现金、银行存款、往来账务、房屋建筑物实体及权证、土地权证、机械设备、材料、备品备件、办公用品及各项债权、投资等。对于积压、毁损、报废等物资需单独列示。

各子、分公司清查结果及处理意见审批后，上报至公司财务部进行备案，按照会计准则进行相应的会计处理。

## FR. 02 编制财务报告

### FR. 02. 01 编制个别财务报告

#### 1) 制订个别会计报表的编报要求

公司财务部根据国资委、财政部等政府部门、监管机构的要求及内部管理的需要，依据《企业会计准则》、《企业会计准则—应用指南》、公司相关会计制度等关于财务报告的编制要求，制定《河南神火煤电股份有限公司财务报告管理制度》，统一财务报告编报方法和编制格式，经公司财务部长审核、总会计师审批后下发至各子、分公司统一执行。

#### 2) 对账

##### 2) -1 内部往来单位的对账

公司、各子、分公司财务部往来核算岗位人员定期核对往来账并编制《内部往来对账单》，各子、分公司财务部往来核算岗位人员核实无误后签字盖章确认。如有差异，双方需编制《往来对账调节表》进行调节，及时查明未达账项原因，进行账务处理，并统一装订，归档保管。

##### 2) -2 外部往来单位的对账

公司财务部往来核算岗位人员应定期编制《往来对账单》，与外部应收、应付款项单位进行对账。对账单须双方签字盖章确认，如有差异双方需编制《往来对账调节表》进行调节，及时查明未达账项原因，进行账务处理，并统一装订，归档保管。

### 3) 结账

公司在编制财务报告之前，应在日常定期核对信息的基础上完成对账、调账、差错更正、计提、结转等业务。

#### 3) -1 结账前的复核

正式结账前，公司财务部门主管对下列内容进行复核：

- a) 核对各会计账簿记录与会计凭证的内容、金额等是否一致，记账方向是否相符；
- b) 检查相关账务处理是否符合国家统一的会计准则制度和公司制定的核算方法；
- c) 确定应计入本期的收入和费用处理的合理性；
- d) 检查是否存在因会计差错、会计政策变更等原因需要调整前期或者本期相关项目；
- e) 检查所有属于本期的业务均已在结账前编制凭证、审核、签字完毕；
- f) 其他相关事项。

#### 3) -2 结账前关注的重点

公司财务部应当重点关注以下事项：

- a) 以前年度审计调整以及相关事项对当期的影响；
- b) 会计准则的变化及对会计报表的影响；
- c) 新增业务及对会计报表的影响；
- d) 其他新发生的对会计报表有重大影响的事项。

财务部业务部门负责人复核后，在财务系统内进行结账，并生成正式财务报表。

### 3) -3 关账

公司以年度、半年度、季度、月度末为关账日。关账后,如有需要调整的分录,由各业务部门负责人在分录调整附件上签字审核后,会计核算岗位人员负责在财务系统中进行账务处理,稽核岗位人员复核,并在系统中生成财务报告。

### 4) 个别报表的报送要求

报表编制人根据审核生效的财务报表,按照《河南神火煤电股份有限公司财务报告管理制度》的要求,编制财务情况说明书、报表附注等其他需要报送的报表内容。

财务报告完成后,各并表单位会计机构负责人、总会计师、总经理等人员需逐级审批签字,最后按照规定的时间报送到公司财务部。

## FR. 02. 02 编制合并财务报告

### 1) 确定年度合并会计报表的合并范围及编制方法

#### 1) -1 确定年度合并报表的合并范围

公司按照《年度财务报告编制方案》要求,确定合并范围,编制《合并会计报表合并范围明细表》,经公司财务部长审核、总会计师审批,作为编制合并报表的依据。

#### 1) -2 确定年度合并报表的编制方法

公司财务部在《河南神火煤电股份有限公司财务报告管理制度》中,制定统一的报表编报方法和报表编制格式,各子、分公司需按照该制度要求执行。编报方法包括:合并抵销原则、抵销事项、抵销分录、编报质量要求,以及重要的注意事项。

### 2) 制定统一的会计政策和会计核算办法

公司制定统一的会计政策和核算方法,各子、分公司严格遵照执行。

### 3) 账套管理及会计科目的维护

公司的账套统一在财务系统当中，由公司财务部进行日常监控，由公司科技与信息化部进行管理。

公司按照财务系统中统一规定的会计科目和科目编码进行会计科目的设置和使用。各下属单位不允许随意增减二级或三级科目，如确需增减，需由申请单位财务负责人向公司财务部提出书面申请，经财务部长审批后，由财务部相关人员在财务系统内进行增减。

### 4) 确定合并会计报表编报日程

根据年报或者中报的最终披露时间，确定公司及各子、分公司合并会计报表编报期限。

### 5) 进行内部对账

详见“FR. 02. 01. 2) -1 内部往来单位的对账”流程。

### 6) 审核各子、分公司的会计报表

公司财务部在收到各并表单位上报的报表后，由合并报表编制人员审核，稽核岗位人员复核。如有异常变动或错误，要求相关并表单位财务部提供合理解释或修正，重新履行审批手续，及时调整账务或报表。

公司财务部负责督促并考核各子、分公司编报会计报表的工作进度及质量。

### 7) 编制及审核合并底稿

公司财务部对各并表单位的会计报表审核无误后，由报表编制人员根据合并范围及相关资料，归集、整理合并抵销基础事项及数据，编制合并抵销分录，交业务负责人审核。

公司财务部报表编制人员，根据审核无误的抵销分录，在合并工作底稿进行抵销处理，并生成试算平衡表，试算平衡表需交复核人员进行审核，并生成合并报表初稿。

#### 8) 复核合并会计报表

稽核岗位人员对合并范围清单、内部往来汇总核销单、合并工作底稿及各子、分公司会计报表等资料进行复核。

财务部应保存相关合并工作底稿等支持性文件记录。

#### 9) 审批合并会计报表

合并会计报表经复核后，由公司财务部部长、总会计师审核，法定代表人审批，并加盖公司公章。

### FR. 03 财务报告对外提供

#### FR. 03. 01 审计财务报告

公司根据相关法律、法规的规定，选择符合资质的会计师事务所对年度财务报告进行审计。

审计初稿完成后，报财务部长、总会计师、总经理进行审阅。

财务部根据领导审批的调整事项进行相应的账务处理。

#### FR. 03. 02 对外提供财务报告

财务部将财务报告初稿报公司审计委员会及董事会进行审议，财务部根据讨论结果对财务报告进行修订，经审计委员会、董事会审批后形成正式财务报告。

正式年度财务报告由董事会办公室按照相关法律、法规规定，在规定的时间内对外进行披露。

财务报告报出前，按照公司《外部信息报送和使用管理制度》规定，报

告处于保密阶段，任何知情人员不得向其他任何单位或个人泄露相关信息；财务报告报出前，公司不得向无法律、法规依据的外部单位提前报送年度统计报表等资料。

如年报报出后发现重大差错，则按照《河南神火煤电股份有限公司年报信息披露重大差错责任追究制度》处理相关责任人。

对外提供的财务报告由董事会办公室负责整理及归档。

## FR. 04 财务报告分析利用

### FR. 04. 01 制定财务分析制度

公司实行季度经济活动分析制度，每季度末，财务部财务分析岗位人员根据季度财务报表及相关资料，编制《经济活动分析报告》，经财务部部长审核、总会计师审批后，报公司管理层审阅、相关部门使用。

### FR. 04. 02 财务分析报告的编制

财务部财务分析岗位人员负责编制《经济活动分析报告》，经济活动分析报告的主要内容包括：对公司经营成果、财务状况及变动情况以及偿债能力、盈利能力、运营能力等情况的分析。

### FR. 04. 03 财务分析报告的利用

运营管理部负责组织相关业务部门召开定期经营分析会议，经营分析会议主要利用经济活动分析报告及其他相关分析报告，开展对财务及非财务数据进行的详细分析与评价，解释实际与预算的差异，落实整改措施。

## 7.7.6 流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位							会签部门或复核岗位
		各子、分公司	各子、分公司	各子、分公司总	财务部报表编	财务部报表稽	财务部长	总会计	总经理/董事会

		司财务 部科长	司总 会	经理	制人 员	核岗 位人 员		师	
FR. 01. 01 年 度财务报告编 制方案的制定 与审批	公司财务 部		参与		申请	审核	复核	审批	
FR. 01. 02 重 大事项会计处 理的申请与审 批	各子、分 公司财务 部	申请	参与					审批	
FR. 01. 03 清 查资产核实债 务	清查办公 室	参与					参与		
FR. 02. 01 编 制个别财务报 告	各子、分 公司财务 部	申请	审核	审批					
FR. 02. 02 编 制合并财务报 告	公司财务 部				申请	审核	审核	审批	审议
FR. 03. 01 审 计财务报告	公司财务 部					申请	审核	审批	审议
FR. 03. 02 对 外提供财务报 告	公司财务 部					申请	审核	审批	审议
FR. 04. 01 制 定财务分析制 度	公司财务 部						申请	审批	
FR. 04. 02 财 务分析报告的 编制	公司财务 部	申请	审核	审批		申请	审核	审批	
FR. 04. 03 财 务分析报告的 利用	公司运营 管理部门					参与	参与	参与	

### 7.7.7 流程相关制度

- a) 《企业会计准则》
- b) 《企业会计准则-应用指南》

- c) 《河南神火煤电股份有限公司财务报告管理制度》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司年报信息披露重大差错责任追究制度》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司经济活动分析制度》

#### 7.7.8 流程相关表单/文档

- a) 年度财务报告编制方案
- b) 重大事项分析及会计处理报告
- c) 年度资产清查工作通知
- d) 年度资产清查明细表
- e) 年度资产清查汇总表
- f) 年度资产处置入账凭证及附件
- g) 内部往来对账单
- h) 外部对账单
- i) 关账后调账申请单
- j) 公司合并会计报表合并范围明细表
- k) 合并会计报表编制日程
- l) 合并工作底稿
- m) 审计调整入账凭证及附件
- n) 正式财务报告
- o) 审计报告
- p) 批准年报发出的董事会会议纪要及决议
- q) 季度经济活动分析报告

## 7.8 全面预算

### 7.8.1 控制目标

确保公司全面预算管理体制健全，各预算执行单位权责明确；

确保公司经营、投资、财务等各项经济活动的各个方面、各个环节都纳入预算编制范围；

确保预算编制的依据符合公司发展战略、预算目标、经营计划、市场环境和公司实际的要求；

确保预算编制程序符合公司的相关规章制度的要求；

规范预算编制程序，促进横向、纵向信息沟通，确保预算目标的准确性、合理性和可行性；

确保选择的预算编制方法的科学性及其符合公司实际情况；

建立适当的全面预算审批程序；

详细、具体地分解预算指标，使公司的各个岗位和环节能够明确地执行预算并为上级控制提供依据；

保证预算执行过程得到有效控制，健全预算执行情况报告机制，确保预算目标的实现；

确保预算分析的正确性、科学性、及时性；

确保预算调整合理、充分；

严格、合理、到位地进行预算考核。

### 7.8.2 主要风险

全面预算组织领导与运行体制不健全，预算管理松散、随意，预算编制、执行、考核各环节流于形式，预算管理的作用得不到有效发挥；

不编制预算或预算不健全，可能导致公司经营缺乏约束或盲目经营；

预算编制所依据的相关信息不足，可能导致预算目标与战略规划、经营计划、市场环境、公司实际等相脱离；

预算编制程序不规范，横向、纵向信息沟通不畅，可能导致预算目标缺乏准确性、合理性和可行性；

预算目标不合理、编制不科学，可能导致公司资源浪费或发展战略难以实现；

预算编制方法选择不当，或强调采用单一的方法，可能导致预算目标缺乏科学性和可行性；

全面预算未经适当审批或超越授权审批，可能导致预算权威性不够、执行不力；

预算指标分解不够详细、具体，可能导致公司的某些岗位和环节缺乏预算执行和控制依据；

预算执行过程中缺乏有效监控，可能导致预算执行情况不能及时反馈和沟通，预算差异得不到及时分析，预算监控难以发挥作用；

预算分析不正确、不科学、不及时，可能削弱预算执行控制的效果，或可能导致预算考评不客观、不公平；

预算调整依据不充分、方案不合理、审批程序不严格，可能导致预算调整随意、频繁，预算失去严肃性和“硬约束”；

预算考核不严格、不合理、不到位，可能导致预算目标难以实现、预算管理流于形式。

### 7.8.3 流程范围

该流程描述了公司有关全面预算业务的流程，主要包括：全面预算管理的组织、全面预算编制的范围、全面预算编制的依据、全面预算编制的程序

与方法、全面预算的审批、预算指标的分解和落实、预算执行监督与控制、预算执行报告、预算调整、全面预算的考核。

#### 7.8.4 关键控制点

- a) 预算管理机制的建立
- b) 预算范围的确定
- c) 预算草案的编制与审批
- d) 年度全面预算的审批
- e) 预算目标的分解和落实
- f) 预算分析的编写与审核
- g) 预算调整的审批
- h) 预算考核指标的确定与审批
- i) 预算考核的审批

#### 7.8.5 流程控制描述

##### BU.01 全面预算管理的组织

公司设立预算管理委员会，负责组织实施全面预算工作。预算管理委员会为公司全面预算的决策部门，由总经理、各分管业务副总经理、专业部门负责人共同组成，总会计师应协助公司负责人负责全面预算管理工作的组织领导。

预算管理委员下设预算管理办公室，履行预算管理委员会的日常管理职责。预算管理办公室设在财务部，其主任由总会计师兼任，工作人员除了财务部人员外，还应包括运营管理、人力资源、生产、销售等各业务部门人员参加。

预算管理委员会及各预算执行单位, 应按照《河南神火煤电股份有限公司全面预算管理办法》的要求和程序开展预算工作。

## **BU.02 全面预算的编制与审批**

### **BU.02.01 全面预算编制的范围**

全面预算包括：生产经营预算、投资预算、财务预算。

生产经营预算主要包括：安全预算、环保预算、生产预算、销售预算、采购预算、人员预算、成本预算、期间费用预算等方面；

投资预算主要包括：权益性投资预算、债权投资预算、固定资产投资预算、无形资产投资预算等方面；

财务预算主要包括：现金预算、利润预算、资产负债预算等方面。

生产经营预算是指与煤炭、铝材及电力等业务直接相关的，反映公司各项业务活动、业务发展目标及其各项构成要素的预算。经营预算应根据业务发展、用户需求和市场竞争等情况制订。由财务部牵头，运营管理部、安全监察与应急管理局、人力资源部等相关业务部室和各子、分公司财务部门、运营管理部门、安监部门等部门参与完成。

投资预算是公司预算期内进行的资本性支出预算（含固定资产改扩建、更新、大修及无形资产支出），权益性投资预算（含并购、购买股票、新建公司等支出）、债权性投资预算（含购买国库券、公司债券等支出）。投资预算以公司的发展目标及规划文件为依据，并根据公司内外部信息及公司资金状况制订。由财务部牵头负责资本性支出预算的编制，其他相关业务部门参与完成；由资本运营部负责权益性、财务部负责债权性投资预算的编制，其他相关业务部门参与完成。

财务预算是在生产经营预算和投资预算的基础上，围绕公司发展战略目标，对一定时期内公司资金取得和投放、各项收入和支出、公司经营成果及

其分配等资金营运所作的具体安排。由财务部牵头负责，其他相关业务部门参与完成。

### **BU.02.02 全面预算编制的依据**

制订年度预算时需要通过政府批文、期刊杂志、中介机构、社会传媒、行业会议、座谈交流等多种渠道获得外部信息，结合公司采购及销售部门收集的市场和价格信息。使客户、供应商、竞争对手和国家法律、法规等方面信息能得到及时更新，确保预算的制订以外部信息为依据，与市场、社会环境相适应。

### **BU.02.03 预算编制程序与方法**

预算编制的基本程序为“上下结合，分级编制，逐级汇总，审批执行”。

公司可以选择或综合运用固定预算、弹性预算、滚动预算等方法编制预算。

#### **1) 各预算单位预算的编制**

各预算编制单位在每年的十月份制定初步的年度全面预算：由各编制单位向直属管理机构的相关专业部门申报，各相关专业部门对初步预算进行汇总后交所属管理机构的预算管理办公室。预算管理办公室汇总整理，并编制《全面预算草案》，经过与相关业务部门充分的讨论并修改，经所属单位的副总经理或总经理签字确认后，提交至上级机构的预算管理办公室。

#### **2) 公司编制**

公司预算管理办公室将各单位上交的《全面预算草案》进行汇总，再根据本年度实际情况、往年实际生产数据和市场状况等因素与各下属预算管理办公室在综合平衡的基础上进行沟通、讨论，经修订确认后，编制《公司全面预算草案》，在预算年度开始前报公司预算管理委员会。

公司预算管理委员会根据上报的《公司全面预算草案》，召开预算预审会，对预算草案和效绩考核指标进行综合平衡、调整、论证、修订。论证、修订结束后，召开预算管理委员会会议，经一致通过后，形成会议决议及会议纪要，提交公司董事会进行审批。

#### **BU.02.04 全面预算的审批**

董事会对上报的《公司全面预算草案》召开会议进行审议，审议通过后形成正式的《公司年度全面预算》，并形成董事会会议纪要和会议决议后，上报股东大会进行审批并形成决议。

审议通过的《公司年度全面预算》由公司以及内部网站的形式进行发布，各预算实施单位根据《公司年度全面预算》及《河南神火煤电股份有限公司全面预算管理办法》的要求，进行全面实施。

#### **BU.03 全面预算的执行**

##### **BU.03.01 预算指标的分解和责任落实**

按照下管一级的原则，公司预算管理办公室根据经审批通过的《公司全面预算》（含下属公司预算目标），起草文稿，以《关于下达年度预算主要指标的通知》形式，将公司核定的预算目标分别下达给各二级单位执行。各二级单位预算管理部门再根据公司下达的预算目标进行分解，三级预算单位严格按目标落实。

各子、分公司以下达的预算目标为指导，将各类预算进行量化、细分，从横向和纵向落实到内部各部门、各环节和各岗位，主要包括生产成本费用预算、非生产性费用支出预算等，形成全方位的预算执行责任体系；将年度预算分解为季度、月度预算，实施分期预算控制。

##### **BU.03.02 预算执行控制**

各子、分公司应在各项业务执行时进行预算控制。预算控制主要包括事前、事中和事后三方面的控制。如有超过预算（包括超过分项预算）的情况须由该业务部门上报预算管理委员会或其授权领导审批。

### **BU.03.03 预算分析**

各级预算单位预算管理办公室，每季度检查预算执行情况并编制包含全面预算分析内容的《经济活动分析报告》，报请本单位总经理或董事长审批同意后，上报至公司预算管理办公室。全面预算分析的主要内容为预算执行情况分析、预算差异原因及责任归属分析、改进工作的建议和措施等。各单位向公司每季度上报预算执行情况时间为下季度第一个月的十五日以前，全年预算执行情况上报时间为次年四月一日以前。

公司预算管理办公室会同其他相关部门分析差异原因，结合执行情况提出整改建议，并以签报的方式请示公司总会计师审批签字后，提交总经理常务会审批同意并形成会议决议后，下发各相关单位执行整改。

### **BU.03.04 预算调整**

预算方案一经批准，原则上不得调整。只有在预算执行过程中，出现《河南神火煤电股份有限公司全面预算管理办法》界定的市场环境、经营条件、国家法规政策等发生重大变化，或出现不可抗力的重大自然灾害、公共紧急事件等致使预算的编制基础不成立，或者将导致预算执行结果产生重大差异时，以及各级预算单位预算管理部门认为需要调整预算时，方可对预算进行调整。

公司在每年八月份进行年度预算的调整工作，按照下管一级的原则，公司预算管理办公室负责所属二级公司的预算调整审批管理，各二级公司预算管理办公室负责所属三级公司的预算调整审批管理。二级公司预算管理办公室提交《预算调整申请》，详细说明预算调整理由、调整建议方案、调整前后预算指标的比较、调整后的预算指标可能对公司预算总目标的影响等内容，经本公司总经理或董事会审批后，上报公司预算管理办公室。

公司预算管理办公室根据运营管理部组织的对各子、分公司的生产经营、项目建设、节能减排、定员工资的考察调研情况，认为需要调整的，提出调整建议，并以预算调整方案的形式，按照公司规定权限上报总会计师、总经理常务会或董事会和股东大会审批并形成会议决议。

审批通过后，公司预算管理办公室起草文稿，以《年度预算指标调整通知》形式将调整后的预算目标正式下发给申请单位遵照执行，并按调整后的预算目标对其进行监控管理。

## **BU.04 预算考核**

### **BU.04.01 预算考核办法及考核目标值**

公司预算管理办公室与业务考核主管部门制定《经营业绩考核管理办法》报公司管理层审批。绩效考核管理办法包括绩效考核指标体系、考核流程、计分办法等，绩效考核指标体系主要由财务效益指标、经营管理指标和扣分指标构成，财务效益指标主要考核盈利能力、偿债能力、现金获取能力等。

公司预算确定后，财务部负责计算财务效益指标目标值，各业务考核主管部门计算确定其他绩效考核指标的目标值，经公司总经理办公会审批后以正式文件下发。

### **BU.04.02 绩效指标的考核及兑现**

每年八月和下一年三月份，各二级公司在规定的时限内向公司预算管理办公室上报上半年/全年考核所需的各项数据资料，公司预算管理办公室将资料分发给各业务考核主管部门，由各业务考核主管部门根据职责权限对各公司的相关考核指标进行考核评分，由部门负责人审批。

公司预算管理办公室汇总考核结果，报公司董事会审批后向各公司通报考核结果。人力资源部门根据考核结果落实相应的奖罚措施。考核结束后，所有考核资料由负责考核的部门整理存档。

## **7.8.6 流程权限指引**

## BU.02 全面预算的编制与审批

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位					会签部门或复核岗位
		公司运营管理部门	各子、分公司运营管理部门	各子、分公司相关部门	各子、分公司主管科室	各子、分公司各队(车间)	
BU.02.01 预算的范围	预算管理委员会/财务部	参与	参与	参与	参与	参与	预算管理委员会/财务部
BU.02.02 预算编制的依据	预算管理委员会/财务部	参与	参与	参与	参与	参与	预算管理委员会/财务部
BU.02.03 预算编制的程序与方法	预算管理委员会/财务部	参与	参与	参与	参与	参与	预算管理委员会/财务部
BU.02.04 预算编制的审批	预算管理委员会/财务部	参与	参与	参与			预算管理委员会/财务部

## BU.03 全面预算的执行

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位					会签部门或复核岗位
		公司运营管理部门	各子、分公司运营管理部门	各子、分公司相关部门	各子、分公司主管科室	各子、分公司各队(车间)	
BU.02.01 预算指标的分解和责任落实	各子、分公司运营管理部门	参与	参与	参与	参与	参与	预算管理委员会/财务部
BU.02.02 预算编制	各子、分公司运	参与	参与	参与	参与	参与	预算管理委员

预算执行控制	营管理部门						会/财务部
BU.03 .01 预算分析	预算管理 委员会/ 财务部	参与	参与	参与	参与		预算管理 委员会/ 财务部
BU.03 .02 预算调整	预算管理 委员会/ 财务部	参与	参与	参与			预算管理 委员会/ 财务部

### BU.04 预算考核

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位					会签部门或复核岗位
		公司运营管理部门	各子、分公司运营管理部门	各子、分公司人力资源部门	各子、分公司主管科室	各子、分公司各队(车间)	
BU.04.01 预算考核办法及考核目标值	预算管理 委员会/ 财务部	参与	参与	参与			预算管理 委员会/ 财务部
BU.04.02 绩效指标的考核及兑现	预算管理 委员会/ 财务部	参与	参与	参与			预算管理 委员会/ 财务部

### 7.8.7 流程相关制度

- a) 《河南神火煤电股份有限公司全面预算管理办法》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司“三重一大”决策制度实施细则》
- c) 《河南神火煤电股份有限公司“XXX”发展规划》
- d) 《河南神火煤电股份有限公司资金管理办法》
- e) 《河南神火煤电股份有限公司对外投资管理制度》

- f) 《河南神火煤电股份有限公司经营业绩考核管理办法》

### 7.8.8 流程操作表单/文档

- a) 关于下达年度预算主要指标的通知
- b) 全面预算草案
- c) 公司全面预算草案
- d) 预算委员会审议决议
- e) 公司年度全面预算
- f) 资金支出计划
- g) 经济活动分析报告
- h) 年度预算指标调整通知
- i) 预算调整申请
- j) 年度生产经营与发展计划
- k) 薪酬考核表
- l) 综合考核兑现预支审批表

## 7.9 合同管理

### 7.9.1 控制目标

确保合同管理符合国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；

确保被调查对象的主体资格恰当，正确评价被调查对象的资信情况，合同对象具备合同履行能力；

有效控制合同谈判过程中舞弊行为的发生；

确保合同条款完整准确；

确保合同经过有审批权限的人审批；

确保合同按照规定的权限和程序与对方当事人签署合同，严格遵守合同章保管制度，采取恰当措施防止已签署的合同被篡改；

确保合同条款被恰当地履行，对合同对方的合同履行情况实施有效监控，确保按合同规定进行结算；

规范合同流转过程，防止合同滥用。

### 7.9.2 主要风险

合同违反国家法律、法规和公司内部规章制度的要求；

忽视被调查对象的主体资格、资信情况及履约能力的审查，导致合同无效或引发潜在风险，使公司蒙受损失；

合同谈判过程中，发生舞弊行为，使公司遭受损失；

合同内容和条款不完整、表述不严谨、不准确，或存在重大疏漏和欺诈，导致公司合法利益受损；

合同未经审批，可能使公司存在经营风险；

超越权限签订合同、合同印章管理不当，签署后的合同被篡改，可能导致公司遭受巨大损失；

本公司或合同对方当事人没有恰当地履行合同中约定的义务，导致公司利益受损；

合同流转、借阅和归还缺乏的审批和监管，导致合同被滥用。

对合同标的没有科学分析透彻，其造价一味采取“低价中标”而造成“钓鱼”项目。

### 7.9.3 流程范围

合同管理流程主要描述了购销类合同、工程类合同的管理流程，其他类合同见其具体的业务流程。其中：投资合同、借款合同见“资金活动”流程，担保合同见“担保业务”流程。

合同签订权限按公司《合同管理办法公司》规定执行。

工程及服务类合同由公司运营管理部或其他经办部门负责；各子、分公司合同经办合同由各子、分公司负责。

购销类合同按照权限划分，分别由国贸公司或各子、分公司自行负责。

合同管理流程主要包括：合同调查、合同谈判、合同文本拟定、合同审批、合同签署、合同履行、合同结算和合同登记。

### 7.9.4 关键控制点包括

- a) 合同对方的调查与评估
- b) 合同条款的拟定与审核
- c) 合同谈判过程中的监督
- d) 合同的审批权限与程序
- e) 合同签订的代理及授权
- f) 合同用章登记表的登记与审阅
- g) 销售日报表和合同台账的编制与审阅

h) 合同的归档与登记管理

## 7.9.5 流程控制描述

### CM.01 合同签订

#### CM.01.01 合同调查

合同经办部门从合格供应商（客户、承包方）名单中选取合同对象；选择新的合同对象时，首先需要对其主体资格、资信情况以及生产能力或施工能力进行调查。

##### CM.01.01.01 主体资格调查

###### 1) 购销类合同

对于购销类合同的拟合同对象，一般选择行业内具有一定知名度、竞争力强的公司，在签订合同前，需要对方提供营业执照、生产许可证、经营许可证等证明其资质的相关文件和资料，由业务经办人初步评价其主体资格。

###### 2) 工程类合同

矿建、土建、机电安装工程项目选择承包方前，由项目需求单位推荐承包方名单，子、分公司及各子、分公司负责招标经办人员组织技术部门、监察部门等对预选合同对象提供的营业执照、安全生产许可证、委托授权书及相关资质证明文件进行资质审查。

##### CM.01.01.02 资信情况调查

###### 1) 购销类合同

国贸公司业务经办人对拟合同对象履约情况、财务风险和信用状况进行评估。

###### 2) 工程类合同

公司及各子、分公司负责招标经办人员向拟合同对方获取近期经审计的财务报告、以往参与施工的工程项目列表和工程产值数据等连同财务部评估其财务风险和信用状况。

### CM.01.01.03 履行能力调查与评估

公司及各子、分公司对拟合同对象的主体资格和资信情况进行调查和分析后，对不了解情况的拟合同对象应进行实地考察。

#### 1) 购销类合同

对于不了解情况的拟合同供方，由国贸公司各业务科长和部长会同使用部门对其进行实地考察，了解其生产能力、技术水平、产品质量等生产经营情况，并进行评估后，编写《供应商调查评估报告》，由考察人员在报告上签字确认。

业务经办人根据拟合同对象的主体资格、资信审核情况和实地考察结果等信息编制《合格供方/销售方审批表》，经各业务科长、部长审核，业务分管副总经理审批，将拟合同对象分别加入合格供应商名单和合格客户名单。

《供应商调查评估报告》、《合格供方/销售方审批表》和获取的相关资料交由合同管理人员存档报管，并定期检查。

#### 2) 工程类合同

对于不了解情况的拟合同对象，经公司或各子、分公司业务分管副总经理或总经理批准后，由项目需求部门或相关技术部门组织有关人员外出考察并编写《承包方调查评估报告》，由考察人员签字确认，报招标经办部门分管业务副总经理或总经理审阅。

合同管理部门根据拟合同对象的主体资格、资信审核情况和实地考察结果等信息编制《合格承包方审批表》，经合同涉及管理部门负责人审核、分管业务副总经理审批后，将拟合同对象加入《合格承包方名单》。《承包方

调查评估报告》、《合格承包方审批表》和获取的相关资料交由合同管理人员存档保管，并定期检查。

## CM.01.02 合同谈判

### CM.01.02.01 合同条款谈判

#### 1) 购销类合同

对于物资和设备等的采购，国贸公司通过比价方式和招标方式最终确定合同对象；涉及技术复杂或有特殊要求的设备采购，由需求单位技术人员首先提供技术要求，并由需求单位分管业务副总经理审批，需求单位技术人员参与比价和招标过程。采购合同中的主要条款在比价和招标过程中双方达成一致。详细描述，见“PR.04 采购业务之确定采购价格”流程。

对于煤炭、铝品购销，由于行业特殊性，购销价格基本固定，业务经办人负责与合同对象商谈的主要条款为数量、交货时间等。详细描述，见“SR.03 销售业务之销售定价”流程。

#### 2) 工程类合同

对于矿建、土建、机电安装工程合同，由公司或各子、分公司通过招标方式选择承包方（供方）。合同中的主要条款已由双方在招标过程中达成一致。涉及内容复杂、专业技术较高的工程合同，由需求部门与中标单位共同编制技术协议，经相关技术部门审核后，报分管业务副总经理或总经理审批签批，作为合同附件，与合同具备同等法律效力。详细描述，见“CPM.03 工程项目之工程招标”流程。

### CM.01.02.02 合同谈判过程的监督

1) 通过比价方式选择供应商时，国贸公司业务经办人将询价函以传真方式发给拟定供应商，并要求拟定供应商填写报价后发送到制定邮箱，邮箱由业务科室及监察部门共同打开。

2) 通过招标方式确定供应商与承包方时，要严格做好招标过程中的保密工作。招标参与人员必须坚持公开、公平、公正和诚实守信原则；按照招标文件规定的评标方法和评标标准进行评标，评审意见要留下记录，并承担个人责任；对评标过程和结果以及供应商的商业秘密保密，开标前不得泄露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量、标底或者其他可能影响公平竞争的有关招标投标情况，在评标过程中不得向投标人透露相关信息；定标会签单等一切与招标有关需保密的资料，只能在内部人员间流转，不得传到客户手中。

### CM.01.03 合同文本拟定

#### 1) 购销类合同

国贸公司采购合同的订立，按照年度、月度采购计划执行，如有临时采购需求，则需编制临时采购计划，经授权审批后订立合同；销售合同的订立要按照生产经营需要与市场变动情况执行。详细描述，见“PR.01 采购业务之编制需求计划和采购计划”流程“SR.01 销售业务之销售计划管理”流程。

业务经办人依据比价和招标结束后确定的《采购比价单》和《定标会签单》中的具体条款根据各行业标准合同样本进行拟定，并按合同类别和日期对合同进行统一编号；由对方拟定的合同也必须采用标准文本。合同中每条条款必须填写，如“其他约定事项”等没有具体要求的条款，则需填写“无”或划线，不得留有空白，由各科室科长负责审查，以防止合同被篡改。

#### 2) 工程类合同

工程类合同的订立，依据项目建设计划和工程项目需求单位提交的立项书执行。详细描述，见“CPM.01 工程项目之工程立项”流程。

公司或各子、分公司运营管理部门依据招标结束后确定的《定标会签单》及《技术协议》起草商务合同。针对工程类合同需重点列明质量、进度、金

额、安全、技术要求等条款，并按合同类别和日期对合同进行统一编号。发给对方签字盖章前，由合同经办人在每页合同中签名，防止合同被篡改。

#### **CM.01.04 合同审批**

##### **1) 购销类合同**

分管法律事务人员对合同条款的合法性进行初步审阅，在《合同审批会签表》中签字，然后依据《河南神火国贸有限公司合同管理规定》，按照相应的审批权限进行审批，各审批人员在《合同审批会签表》中签字确认，《合同审批会签表》由合同管理人员归档保存。

##### **2) 工程类合同**

公司法务部门负责对合同条款的合法性进行初步审阅，并提出修改意见。合同经办人按照公司《合同管理办法》的审批权限进行审批，参与审批人员在《合同审批会签表》中签字确认，《合同审批会签表》由合同管理人员归档保存。

#### **CM.01.05 合同签署**

公司及各子、分公司法人或其授权代理人为合同的签订人，如合同签订人为授权人，法人代表应按照法律及制度要求签署授权委托书给委托代理人。

对于工程类项目，需签署《廉政合同》作为主合同的附件。《廉政合同》由公司及各子、分公司监察部门及分管副总经理或总经理与承包方签订。

合同签字后，应加盖合同专用章。合同专用章由公司和各子、分公司合同经办部门专人保管；合同章保管人员盖章前需审核合同上法人或授权人的签字及《合同审批会签表》，审核无误后，加盖合同专用章。为防止合同被篡改，合同如超过两页，还需加盖骑缝章。盖章后，合同经办人需在《签订合同盖章登记表》中登记并签字确认。

按法律、法规规定合同应当办理批准、登记等手续方能生效的，应当及时按规定办理相关手续。

## **CM.02 合同管理**

### **CM.02.01 合同履行**

#### **1) 购销类合同**

国贸公司采购业务经办人负责跟踪供应商合同的履行情况，对没有按合同规定及时发货的供应商进行催促；内部物资采购部门月底编制《物资采购统计表》，对合同履行情况进行监管，对于出现质量问题的，要求对方根据合同条款进行维修或更换；企管部门根据合同经办部门、采购需求单位每月底汇总上报的当月合同签订及履行情况更新《合同履行台账》，报运营管理部门负责人审阅。

国贸公司销售部门每日编制《销售日报表》，监督本公司合同履行情况；一旦发现合同对方没有按合同规定履行合同，由业务经办人及与合同对方进行协商。

#### **2) 工程类合同**

公司及子、分公司业务主管部门负责组织相关专业人员根据合同规定，对矿建、土建、机电安装工程进行阶段性和竣工验收，并提交《工程验收证明》。详细描述，见“CPM.04.04 工程项目之阶段性工程验收”、“CPM.05.01 工程项目之工程竣工验收”流程。

运营管理部门每月底汇总当月合同签订及履行情况并更新《合同履行台账》，报运营管理部门负责人审阅。

### **CM.02.02 合同补充、变更以及解除**

合同在执行过程中，需要补充或变更合同的，本着双方协商一致的原则办理；需签订补充合同或协议的，重新履行审批程序，并将补充合同或协议作为主合同的附件。

合同的变更以书面形式体现，双方法人代表或授权人签字并盖章后生效，否则属无效变更。

在履行合同过程中发生纠纷的，依据合同条款规定由合同经办部门与对方进行协商，协商没有达成一致意见的，由分管法律事务人员进行起诉，提出索赔。

### CM.02.03 合同结算

购销合同结算，严格按照合同的规定执行，详见国贸公司及其他子、分公司内控分册。

工程合同结算，严格按照合同的规定执行，详细描述，见“CPM.04.06 工程项目之工程进度价款结算、支付及会计处理”流程以及“CPM.05.02 工程项目之工程竣工结算与决算”流程。

### CM.02.04 合同登记管理

合同订立与履行过程中，任何参与人员严守保密工作，不得擅自更改、泄露、损坏和借阅合同，更不得外传。通过比价或招标方式确定合同对象的，《定标会签单》等与招标有关的需保密的资料只能在合同相关内部人员间流转，不得传到客户手中。

合同管理部门进行合同登记管理工作，充分利用信息化手段，定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行、变更和终结等情况，合同终结应及时办理销号和归档手续。

合同管理员负责将合同按合同类别和编号装订成册，建立目录，并与《合同盖章登记表》中的记录进行核对，防止或及早发现合同文本的遗失。

合同管理员在合同盖章传递过程中，应填写《合同签字盖章后传递统计表》，并由相关经办人签字，以监管合同流转过程。

合同管理员应建立《合同借阅登记表》，合同借阅由借阅人签字并写明借阅时间和归还时间。

### CM.02.05 合同管理的后评估

公司及各子、分公司负责合同管理的业务部门于每年年末召开年度合同履行及评估会议，对当年度签订，履行的重大业务合同的签署，执行，管理情况进行评估，并对非标准合同的条款进行审阅与评估。

## 7.9.6 流程权限指引

### 7.9.6.1 购销合同管理流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位									会签部门或复核岗位	
		各子、分公司主管人员	分管法律事务人员	业务经办人	财务部	需求单位	副总经理/总经理	法人/授权代理人	合同管理员	运营管理部		总会计师
CM. 01. 01. 01 主体资格调查	营销部门			参与								营销部门
CM. 01. 01. 02 资信情况调查	营销部门			参与	参与							营销部门
CM. 01. 01. 03 履行能力调查与评估	营销部门	参与/审批		参与								营销部门
CM. 01. 02.	营销			参		参	审					营销部门

01 合同条款谈判	部门			与		与	批					
CM. 01. 02. 02 合同谈判的监督	营销部门	参与		参与		参与						营销部门
CM. 01. 03 合同文本的拟定	营销部门			参与								营销部门
CM. 01. 04 合同审批	营销部门	审批	参与				审批					营销部门
CM. 01. 05 合同签署	营销部门			参与				参与		参与		营销部门
CM. 02. 01 合同履行	营销部门			参与		参与				参与		营销部门
CM. 02. 02 合同补充、变更以及解除	营销部门	参与/审批	参与	参与	参与	参与	审批	参与	参与	参与		营销部门
CM. 02. 03 合同结算	营销部门	审批		参与	参与		审批				审批	营销部门
CM. 02. 04 合同登记管理	营销部门	批准							参与			营销部门
CM. 02. 05 合同管理的后评估		参与	参与						参与	组织		运营管理部门

### 7.9.6.2 工程类合同管理流程权限指引

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位										会签部门或复核岗位	
		合同分管负责人	相关技术部门	项目需求单位	财务部	监察部门	分管法律事务人	运营管理部门	分管副总经理/总	合同管理员	总会计师		法人/授权代理

							员		经			人	
CM.01.01.01 主体资格调查	各子、分公司 运营管理部门	参与	参与			参与							运营管理部
CM.01.01.02 资信情况调查	各子、分公司 运营管理部门	参与			参与								运营管理部
CM.01.01.03 履行能力调查与评估	各子、分公司 运营管理部门		参与 / 审批						审批	参与			运营管理部
CM.01.02.01 合同条款谈判	各子、分公司 运营管理部门		参与	参与					审批				运营管理部
CM.01.02.02 合同谈判的监督	各子、分公司 运营管理部门	参与	参与	参与									运营管理部
CM.01.03 合同文本的拟定	各子、分公司 运营管理部门	参与											运营管理部
CM.01.04 合同审批	各子、分公司 运营管理部门						参与	审批	审批	参与			运营管理部
CM.01.05 合同签署	运营管理部门	参与				参与			参与			参与	运营管理部
CM.02.01 合同履行	运营管理部门	参与		参与									运营管理部
CM.02.02 合同补充、变更以及解除	运营管理部门	参与	参与	参与	参与	参与	参与	审批	审批	参与		参与	运营管理部
CM.02.03 合同结算	运营管理部门		参与	参与	参与			审批	审批		审批		运营管理部
CM.02.04 合同登记管理	运营管理部门							批准		参与			运营管理部

CM.02.05 合同管理的后评估	运营管理部门						参与	参与		参与			运营管理部
-------------------	--------	--	--	--	--	--	----	----	--	----	--	--	-------

### 7.9.7 流程相关制度

- a) 《民法典》
- b) 《河南神火煤电股份有限公司合同管理办法》
- c) 《物资供应管理规定》

### 7.9.8 流程操作表单/文档

- a) 供应商调查评估报告
- b) 承包方调查评估报告
- c) 合格供方审批表
- d) 合格销售方审批表
- e) 合同审批会签表
- f) 合格承包方审批表
- g) 采购比价单
- h) 定标会签单
- i) 招标单位人员签到表
- j) 销售日报表
- k) 物资采购统计表
- l) 合同履行台账
- m) 工程验收证明
- n) 合同盖章登记表

- o) 合同签字盖章传递统计表
- p) 合同签字盖章后传递统计表
- q) 合同借阅登记表

神火煤电

## 7.10 信息系统

公司信息系统的建设分为公司层面控制和操作层面控制两个层次；按照系统建立与实施的自然顺序，分为信息系统的开发，信息系统的运行与维护，信息系统的控制三个层次。

### 7.10.1 控制目标

对信息系统进行合理规划；

信息系统的开发符合内部管理的需要和要求，授权管理做到严格、有效；

信息系统的运行和安全维护有力到位，保证信息的完整和保密。

确保输入数据准确、及时、完整，信息得到正确处理，输出信息正确、完整、规范。

### 7.10.2 主要风险

信息系统缺乏规划或规划不合理，可能造成信息孤岛或重复建设，导致公司经营管理效率低下；

系统开发不符合内部控制要求，授权管理不当，可能导致无法利用信息技术实施有效控制；

系统运行维护和安全措施不到位，可能导致信息泄漏或毁损，系统无法正常运行。

输入数据不准确、不完整、不及时导致输出结果错误、不真实，信息处理不正确，导致业务无法正常运行，输出信息存在质量问题，无法满足用户的需求。

### 7.10.3 流程范围

信息系统控制流程主要包括：制定信息系统开发的战略规划，选择适当的信息系统开发方式，系统的日常维护，信息系统变更，信息系统安全管理，信息系统的控制。

#### 7.10.4 关键控制点

- a) 信息系统开发战略规划的制定和更新
- b) 软件产品的模块组合和版本的合理选择
- c) 服务提供商选择时的综合考虑
- d) 信息系统使用操作程序、信息管理制度以及各模块子系统的具体操作规范
- e) 系统运行记录及异常报告
- f) 系统运行的日常维护
- g) 系统变更流程的建立
- h) 建立信息系统相关资产的管理制度
- i) 安装安全软件等措施
- j) 建立系统数据定期备份制度
- k) 建立信息系统开发、运行与维护等环节的岗位责任制度和不相容职务分离制度
- l) 增加系统的校验和检查功能
- m) 规范数据的删除和修改
- n) 建立健全用户管理制度

#### 7.10.5 流程控制描述

##### IT.01 信息系统的公司层面控制

###### IT.01.01 IT 组织结构

公司组建信息化工作领导小组，信息化工作领导小组是公司信息化建设与信息安全管理的领导机构，负责公司信息化工作的统一领导与组织、IT战略规划制定、重大事项决策与监督等工作。

科技与信息化部集中负责公司信息化工作日常管理、IT管理制度起草与修改、对公司所属子（分）公司的IT相关业务进行监督管理等。

### **IT.01.02 IT战略规划**

科技与信息化部负责起草整个公司《IT战略规划》，报分管副总经理和总经理审批。

## **IT.02 信息系统的开发**

### **IT.02.01 软件产品选型和供应商选择**

公司层面：

科技与信息化部与财务、生产、营销等相关使用部门根据需求情况，结合市场软件发展，制定公司的《软件产品需求计划》，报部门领导审核、分管副总经理审批，确定软件产品选型。

### **IT.02.02 服务提供商选择**

采用招标的方式确定。

## **IT.03 信息系统的运行与维护**

### **IT.03.01 日常运行维护**

公司各单位应建立完善的软件、网络管理制度及相应的信息系统操作规范，并不得与公司信息管理制度相抵触。

公司的信息系统由科技与信息化部和各子、分公司共同维护，各子、分公司应设立相应职数的系统管理员，负责维护本单位的信息系统，及时跟踪、发现和解决系统运行中存在问题，确保信息系统按规定的程序、制度和操作

规范，持续稳定的运行。所设系统管理员需报公司科技与信息化部批准，对系统管理员进行岗位调整时应报科技与信息化部备案。

公司各单位信息系统均要有完整的用户手册或常见问题解答。

科技与信息化部通过会议、电话等渠道与各单位系统管理员共同对信息系统做出风险评估，并就可能出现的风险与供应商进行讨论并提出解决方案。

### **IT.03.02 系统变更和新建**

公司各单位新建信息系统、硬件扩容、软件修改与升级等，都应报科技与信息化部。

信息系统的变更由科技与信息化部或各单位系统管理员负责。操作人员不得擅自对信息系统进行删除、修改、升级和改变软件版本等变更操作；不得擅自改变系统软件环境配置。

信息系统的变更要经过系统管理员和相关业务操作人员的严格测试，经主管领导批准，联系并监督软硬件供应商对信息系统进行变更。本单位系统管理员应当做好变更的记录工作，认真了解变更前后信息系统的变化。

在信息系统变更之前，要监督信息系统供应商做好操作用户的培训工作，在培训工作结束之前，不得进行变更操作。

信息系统变更之后，要监督信息系统供应商做好后续的技术支持和售后服务工作，保证信息系统稳定、安全和有序的运行。

### **IT.03.03 系统的安全管理**

公司各单位应根据业务性质、重要性程度、涉密情况等确定本单位信息系统的等级，建立与岗位相符的授权使用制度，采用相应技术手段，保证信息系统运行安全。

各单位应根据安全等级，与信息系统操作员签署《信息安全保密协议》，并定期对其进行信息安全培训。

各单位应建立用户管理制度，加强对重要业务系统的访问权限管理，避免授权不当或存在非授权账号，信息系统中操作人员账号实行实名制，禁止不相容职务用户的交叉操作。

公司各单位根据实际情况不定期安排培训计划，提高工作人员的安全防范意识。

公司各单位应综合利用防火墙、路由器等网络设备，漏洞扫描、入侵检测等软件技术，以及远程访问安全策略等手段，加强网络安全。防范来自网络的攻击和非法侵入。

各单位对于网络传输的涉密和关键业务，应当采取加密措施，确保信息传递的保密性、准确性和完整性。

公司各单位应建立信息系统数据定期备份制度，明确备份范围、周期、方法、责任人、存放地点、有效性检查等内容。

各单位应加强服务器、核心网络设备等关键设备的管理，建立良好的物理环境，指定专人负责检查，及时处理异常情况，未经授权任何人不得接触关键信息设备。

## **IT.04 信息系统的应用控制**

信息系统的应用控制主要是指信息系统应用过程中的输入控制，处理控制和输出控制。

### **IT.04.01 输入控制**

对于信息数据的输入，遵循操作人和审批人权责分开的原则；不同的单据均有高一级的管理人员进行审批并留下审批痕迹；在审批人审批之前，操作人可以改动自己创建和完成的数据，审批之后则无法再对所录入信息进行修改。

凡在计算机检查中被发现的错误，应由操作员检查错误的原因，交由出错的人改正后，重新向系统提交。

操作人员不得擅自进行信息系统后台数据的修改和删除，确需修改时应由本单位系统管理员审核，经主管领导批准，然后由系统管理员或者系统供应商删除和修改。

#### IT.04.02 处理控制

处理控制的详细描述，见“IT.03.03 系统的安全管理”流程有关安全等级的控制描述。

#### IT.04.03 输出控制

对打印输出的资料要经有关人员检查后签字方可送出使用或者按会计档案的要求保管，未经批准的人不得接触系统输出资料。

对敏感的重要输出资料应有人监督操作、传送和保管。

打错作废的机密资料应即时销毁或用碎纸机切成碎片后方可放进废纸箱。

输出资料的使用者发现资料上有错误、可疑之处应报告系统管理员，以便查清错误的原因与责任。

### 7.10.6 流程权限指引

#### IT.01 信息系统的公司层面控制

子流程及业务	执行部门/岗位	申请，审批和执行的部门/岗位					各子、分公司IT人员	会签部门或复核岗位
		科技与信息化部	信息化执行小组	信息化实施小组	信息化领导小组	各业务流程负责人		

IT.01.01 IT组织结构	信息化领导小组	参与	参与	审核	批准	参与	参与	科技与信息化部
IT.01.02 IT战略规划	科技与信息化部	提案/申请	参与	审核	批准	参与	参与	科技与信息化部
IT.01.03 IT管理制度	科技与信息化部	提案/申请	参与	审核	批准	参与	参与	科技与信息化部
IT.01.04 信息与沟通	科技与信息化部	参与	参与	参与	参与	参与	参与	科技与信息化部

### IT.02 信息系统的一般控制

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位			会签部门或复核岗位
		科技与信息化部/各分子、分公司	各分子、分公司业务部门负责人/副总经理	科技与信息化部	
IT.02.01 软件产品选型和供应商选择	科技与信息化部/各分子、分公司	提案/申请	审核	批准	科技与信息化部
IT.02.02 服务提供商选择	科技与信息化部/各分子、分公司	提案/申请	审核	批准	科技与信息化部

### IT.03 信息系统的运行与维护

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位			会签部门或复核岗位
		科技与信息化部/各分子、分公司	各公司系统管理员	系统供应商	
IT.03.01 日常运行维护	科技与信息化部/各分子、分公司	提案/申请	参与	参与	科技与信息化部
IT.03.02 系统变更	科技与信息化部/各分子、分公司	提案/申请	参与	参与	科技与信息化部
IT.03.03 系统的	科技与信息化部/各分	提案/申请	参与	参与	科技与信息

安全管理	子、分公司			化部
------	-------	--	--	----

#### IT.04 信息系统的应用控制

子流程及业务	执行部门/岗位	申请, 审批和执行的部门/岗位			会签部门 或复核岗 位
		各公司部 管理层	科技与信 息化部	各公司系统 管理员	
IT.04.01 输入控制	各公司操作人员	审核/批准	参与	参与	各公司管 理人员
IT.04.02 处理控制	各公司操作人员	审核/批准	参与	参与	各公司管 理人员
IT.04.03 输出控制	各公司/操作人 员	审核/批准	参与	参与	各公司管 理人员

#### 7.10.7 流程相关制度

- a) 《信息系统建设年度计划》
- b) 《信息化工作管理制度》
- c) 《信息系统安全管理制度》
- d) 《应用系统运行管理制度》
- e) 《IT 项目管理制度》
- f) 《中心机房管理制度》

#### 7.10.8 流程操作表单/文档

- a) 问题报告
- b) 新增用户申请表
- c) 权限的日常操作和上级审核
- d) 信息系统上线指南--最终用户操作手册
- e) 系统变更测试证明

- f) 账号及权限变更申请表
- g) 信息系统服务合同及合同附带的保密条款
- h) 信息系统操作日志

神火煤电

## 内部控制管理手册编制人员

**编委会：**张 伟 李宏伟 李仲远 洪木银 韩丛杰 王克强

王亚峰 王向红 常 振 刘德学 吴长伟 张敬军

**内部控制管理手册编制策划：**王向红 刘子成

**编委会主任：**刘子成

**编委会副主任：**刘 超

**主 编：**李文杰

**副 主 编：**张玉丰

**编写人员：**李 凯 李玉宝 苗亚雷 刘 勤 崔光明 窦玉峰 孙永红  
班晓倩 李学军 高 昂 张平川 黄光攀 薛文强 陈清雨  
刘双喜 陈素宁 孔 贺 陈洪波 刘大兵 白 玉 朱 旭