

云南锡业集团广元实业有限公司文件

广元〔2021〕2号

关于印发《云南锡业集团广元实业有限公司 2020年度内部控制评价工作方案》的通知

所属各单位、机关各部门（室）：

按照《云南锡业集团（控股）有限责任公司2020年度内部控制评价工作方案》要求，现将《云南锡业集团广元实业有限公司2020年度内部控制评价工作方案》印发给你们，请认真遵照执行。

云南锡业集团广元实业有限公司

2021年1月8日



云南锡业集团广元实业有限公司 2020 年度 内部控制评价工作方案

按照云锡控股公司《2020年度内部控制评价工作方案》要求，为做好云锡广元公司2020年度内部控制评价工作，真实客观反映广元公司内部控制工作的实际状况，特制定本工作方案。

一、评价目的

1. 对云锡广元公司、各下属单位内部控制设计的合理性、完整性、运行的有效性、遵循性进行全面检查评价（各下属单位配合公司做好内评工作）。

通过内控自评，客观、真实、准确反映云锡广元公司、各下属单位经营中存在的内部控制薄弱环节、风险和合规问题，认真分析原因，提出措施建议并落实整改。通过不断检查、评价、反馈、整改、完善的动态过程，促使企业严格落实各项规章制度，依法合规开展各项经营活动，充分实现“强内控、防风险、促合规”的管控目标，切实全面提升内控体系有效性和经营管理水平。

2. 对2019年度内控检查存在问题整改成效进行“回头看”。以各单位2020年管理基础是否明显提升、内控检查存在问题是否明显减少为试金石，来验证各单位整改工作落不落实、到不到位，是不是“报告整改”。通过“强监督、严问责”，使各单位牢固树立和强化管理制度化、制度流程化、流程信息化的内控理念，促使各单位有效执行国家有关法律法规、云锡控股公司及本单位各

项管理制度，提高公司经营管理水平和风险防范能力。

二、评价依据

以《企业内部控制基本规范》、《云南锡业集团（控股）有限责任公司内部控制评价管理办法》、《云南锡业集团（控股）有限责任公司内部控制评价手册》及各直管单位管理制度、管理流程为依据，对各单位、各部门管理流程、管理制度执行情况的符合性、有效性等进行综合检查评价。

三、评价期间、范围

1. 评价期间：2020年1月1日—2020年12月31日，如有重大问题可追溯到以前年度。

2. 评价范围：（1）云锡广元公司各部门；（2）各下属单位，详见下表：

序号	部 门	牵头领导	部门联络员	序号	广元公司所属单位	牵头领导	单位联络员
1	党委办公室	陆林	周晔	1	云房（广元）物管公司	罗腾	曾曦
2	党委工作部	李银珠	李菊	2	老虎山酒业公司	吴宏刚	孙载通
3	纪委办公室	倪微	周聪	3	云建安公司	高俊彪	朱帅
4	运营管理部	王云龙	薛娇	4	供水公司	邵明	毛瑞
5	企业发展与人力资源部	苏恋梅	何婷	5	园林绿化公司	宁波	何旋
6	群众工作部	张玉龙	黄松云	6	昆物管（云锡大酒店）	李雪梅	王谦
7	财务部	胡树祥	林碧	7	云锡宾馆	李绍梅	飞媛媛
8	安全环保部	李万云	杨立凡	8	彩印厂	雷宏光	
9	审计法务部	师薇	王亚超	9			
10	经营管理部	许家成	田雨	10			

四、评价方式、评价内容、评价技术说明

1. 云锡广元公司各部门

（1）评价方式：各部门对管理流程维护清单中所承担的流程进行自评，包括在本部门运行的自评和在下级单位运行的评价；对流程涉及多部门的，由主责部门牵头组织、涉及相关部门、单位配合完成。

（2）评价内容：

1）部门主责管理制度：对本部门2020年度制度废、改、立情况进行检查、评估，更新维护制度综合管理台账；截止2020年12月31日，本部门累计下发执行多少个制度，是否按“谁主管、谁监督、谁考核”的原则对制度进行宣贯培训、对制度执行情况进行监督、考核，下级单位执行情况；2020年共组织了多少次制度宣贯和培训，请做好统计和相关资料准备。编制本部门2020年度制度综合评估报告，报告中应包括2020年度制度建设与运行情况回顾（包括制度在各单位的执行情况）、本部门2021年制度废改立计划、本部门2021年制度宣贯培训计划。

2）各部门按《云锡控股公司内部控制评价手册》、《云南锡业集团广元实业有限公司企业内部控制制度》，从内部控制设计完整性、控制有效性方面对责任范围内的业务流程和控制点进行有效性的自评。通过自评，完成责任范围业务流程的内控评价底稿，并编制部门内控自评报告。

3）风险评估：各部门依据公司目前的内外部环境，梳理、

识别本部门所承担的管理流程风险，在对风险查缺补漏的基础上，按照评分标准对识别出的风险重新打分，按风险得分高低进行排序，对风险进行分析并提出风险应对措施及解决方案，形成本部门《2020年度风险管理评估报告》。

管理流程维护责任清单

序号	主责部门	承担的管理流程
1	党委办公室	社会责任（安全环保部）、信息与沟通
2	党委工作部	企业文化
3	运营管理部	无形资产管理、子公司管理、投资管理、工程项目管理、固定资产管理
4	企业发展与人力资源部	人力资源、组织架构
5	财务部	全面预算、专项资金、资金运营管理、关联交易管理、税务管理、财务报告、筹资管理、担保业务
6	安全环保部	社会责任（党委办公室）
7	审计法务部	合同管理、内部审计、风险评估、内部监督
8	经营管理部	土地、房屋资产管理、存量房源销售

备注：表中有括号注明其他部门的，说明此流程有2个主责部门，请涉及部门分别从各自部门职能管理角度对流程进行评价。如社会责任，涉及党委办公室、安全环保部，两个部门都要对社会责任进行评价。

2. 各下属单位

（1）评价方式：采用各单位按方案中“（2）评价内容”所列举的评价内容组织自评，公司内控自评小组进行检查的方式进

行。各单位按检查内容完成内控自评后，形成内部控制自评缺陷清单（附表1），编制内控评价报告。

（2）评价内容：各单位对照以下检查内容，对本单位涉及到的业务流程进行自评，对本单位不涉及的检查内容，请在报告中回复“无”。

1）中央八项规定精神落实：全面自评差旅费、业务接待费、商务礼品、公务用车执行情况，采取哪些具体措施确保审批严格规范、全程轨迹可查；2020年度是否发生违规、超标报销消费性支出的情况，是否发生公款旅游；全面梳理现行的津贴补贴、奖金，是否有发放依据和标准，发放渠道是否符合规定，奖金/福利兑现的审批权限是如何规定的，是否做到审批严格规范、全程轨迹可查；会议、培训是否事先编制预算，开支是否超过公司规定标准，是否虚报人数增加费用开支额度，是否报销与会议、培训无关的费用；自查各种评审费、咨询费、顾问费等，是否有预算，是否有发放的依据、标准，是否做到审批严格规范、全程轨迹可查，2020年累计发生多少评审费、咨询费、顾问费，请做好统计和资料准备；是否存在公车私用或“私车公养”的情况。

2）公司治理—治理结构：领导班子分工、职责权限是否边界清晰，是否制定领导班子责任清单或授权清单，各层级授权是否科学、严谨，是否正式行文及执行情况；与2019年对比，2020年取得哪些具体成效，请做好资料准备；是否制定“三重一大”决策制度及执行情况，采取了哪些措施促使充分发挥法律顾问在

“三重一大”事项决策中的参谋作用，保证合法决策、科学管理；是否制定“三会一层”议事规则及执行情况；“三会一层”2020年分别召开了几次会议，形成多少份决议；党委会审议决策事项与前置研究事项是否清晰，是否存在党委会应前置研究未研究或者任何事项都上党委会研究的情况；2020年决策了多少项重大事项，出具了多少份重大事项法律审核意见书；各单位应对本单位2020年度“三重一大”决策制度执行、“三会一层”运行效果进行评价，揭示问题，精准提出整改措施。

3) 发展战略：是否确定发展战略管理归口部门；是否了解战略规划编制程序、审核流程；编制战略规划时，是否根据公司对其定位且结合本单位发展目标，并对影响发展目标的内外部环境因素进行充分分析；是否对战略规划执行情况进行监督、分析、评价；当内外部环境发生变化时，是否及时进行调整并履行必要的审核程序后执行。

4) 公司治理—制度建设：2020年的制度废、改、立情况，是否按《规章制度管理办法》的要求进行征求意见、部门会审、有审批权限人审批后下发执行，是否全部出具法律意见书，出具了多少份，是否达到百分百出具法律审核意见，与2019年对比，有哪些改善取得哪些具体成效，请做好资料准备；制度评审、会审留痕情况，是否有评审意见采纳情况表；当国家、上级公司规章制度发生变化时，是否及时修订相应的管理制度，具体是哪些；制度制订时是否认真学习国家及上级公司相关制度、规定，确保

各项规定、决策权限与国家及上级公司无缝衔接，且本公司内部无冲突；截止2020年12月31日，本单位累计下发执行多少个制度，是否建立制度管理台账，是否确定哪些制度由哪个职能部门具体分管，这些部门是否按“谁主管、谁监督、谁考核”的原则对制度进行宣贯培训、对制度执行情况进行监督、考核，2020年共组织了多少次普法活动，对哪些法律法规、内部规章制度进行宣贯和培训，请做好统计和相关资料准备；2020年度，各部门做了哪些工作、通过什么方式让本部门的员工知道和熟悉本部门分管的制度，各部门要对本部门员工对分管领域内涉及的外部法规、政策及内部规章制度掌握情况进行评价总结并提出明年普法、普规的工作计划；各单位对2020年度制度进行全面检查、评估的基础上，编制本单位《2020年度制度综合评估报告》，报告中应包括2020年度制度建设与运行情况回顾、本年度普法、普规的情况及效果、本单位2021年制度废改立计划、本单位2021年普法、普规宣贯培训计划。

5) 基础工作和基础管理：各职能部门为实现本部门管理目标，建立了哪些管理台账、内部管理报表；本部门的内部管理报表是否向外提供，若提供，什么时候提供、提供给谁，形成本单位管理台账和统计报表清单（附表2）。

各单位应要求本单位的职能部门、管辖单位的负责人经常性、常态化对自己管辖内的管理人员履行职责进行督促和指导，在日常工作“以工代训”进行赋能，让每个人“干什么根植于心”，

“怎么干厚植于行”；全面梳理各自的管理目标，针对管理目标，对现有的基础工作、基础管理是否能实现管理目标进行评估，并从最基本的记录、数据、标准、现场管理、日常管理入手提出如何加强基础工作、基础管理、管理人员能力培训的具体措施和路径。

6) 合同管理：各单位合同管理组织架构及管理机制是怎么设置的，请描述并评价是否科学、制衡、高效，有没有改进的空间；合同管理制度建立及执行情况，存在什么问题；是否建立本单位合同管理台账，在确保控股公司合同台账要素的前提下，本单位合同台账要素是否齐全，能否反映合同收付款、合同是否执行完毕等主要信息，合同信息是否做到应登尽登，是否按管理制度及现行管控要求，严格执行合同专用章管理、合同用印登记信息是否齐全，是否严格执行合同编码控制措施等；合同评审是否留痕，是否建立合同评审意见采纳情况表；是否强化合同评审工作，以避免合同签订时出现合同条款前后不一致、合同条款不严谨、合同约定不明确、合同条款不利于我方等瑕疵；合同是否经过法律审查并出具法律意见书，法律审查是否流于形式，2020年出具多少份法律意见书，是否达到百分百，与2019年对比，采取了哪些措施取得哪些成效，请做好统计和相关资料准备；合同签订主体是否适格，2020年是否对所有合同相对方进行主体适格审查，并取得哪些相关证明材料，2020年是否还存在主体不适格情况，请准备好资料；格式合同是否经过律师审查，格式合同条

款是否根据市场实际情况切实维护本公司利益，是否具有可操作性，2020年共计制订多少类格式合同，在用多少类格式合同。对2020年度所有签订、执行的合同进行全面自查，包括但不限于2020年度合同签订的份数，已执行完毕合同份数，拟结转至2021年合同份数，是否存在未严格执行合同的情况，包括但不限于是否存在逾期收款、逾期付款、逾期交付标的、未按规定收取保证金、超付预付款、超进度付款等情况，若有，请做好统计和说明；是否存在合同纠纷及诉讼，并积极采取有效措施维护合法权益；合同归档管理情况。形成本单位2020年度合同管理专项评估报告，报告中应包括与2019年合同管理情况的对比分析。

7) 印章管理：是否知道和掌握公司出台的《云南锡业集团广元实业有限公司印章管理办法（试行）》；是否制定本单位的印章管理办法，办法执行后遇到什么问题；是否按该印章管理办法要求确定本单位的印章综合管理部门，印章综合管理部门是否掌握本单位的印章及印章使用情况，是通过什么管理路径实现的；印章管理是否做到不相容职务分离；印章综合管理部门是否建立台账登记本单位的印章总数、分类情况、风险等级、使用范围、保管人、保管地点等信息，2020年新刻制哪些印章，作废了哪些印章；是否建立用章情况台账，对公司公章、合同章、财务章等各类印章的使用情况、审批人、使用人等信息进行清晰、完整的登记，印章使用情况是否留痕可追溯，2020年是否应登记尽登记；2020年度，是否发生违规使用印章的情况，是否造成损失。

形成本单位2020年印章管理与使用工作报告。

8) 社会责任与保卫管理：是否明确分管安全、环保、质量、保卫工作的单位领导，安全、环保、质量、保卫管理职能是否明确在具体的职能部门，请说明；“三会一层”是否专题研究安全环保工作，请做好资料准备；建立哪些安全、环保、质量、保卫方面的制度，制度是否健全，制度是否涵盖安全、环保、质量、保卫工作的运行机制、监督机制、责任追究机制；是否制订和完善突发公共事件的应急预案体系，2020年度开展几次的应急演练，实际实施几次的应急救援或危机公关；2020年开展了几次安全、环保培训，培训人数多少，培训是否实现全覆盖；2020年开展了几次安全、环保检查，检查工作是否实现全覆盖无死角，新辨识出多少个安全、环保隐患，整改多少个安全、环保隐患，还有多少个安全环保隐患未完成整改；是否建立管理台账统计安全、环保投入资金情况，2020年投入安全、环保的资金有多少，占本单位成本费用的比重是多少，与2019年对比是什么情况；2020年开展和接受上级部门几次质量检查、抽查，是否发生质量事故，是否发生因质量问题导致的退货，涉及多少数量和金额；2020年，新制定和完善了几个产品技术标准；2020年度保卫工作开展情况、挽回损失情况，是否发生偷、盗、抢并造成损失，若有请做好统计和资料准备。

9) 全面预算管理：是否建立本单位全面预算管理工作的组织保障，各部门在全面预算管理中的主要职责是什么；是否对本

单位预算编制工作进行布置，有哪些部门参与具体预算编制工作，出具哪些方面的预算编制报告和报表；是否有明确的预算审核审批程序；是否有内部考核管理办法，是否对各业务单元下达年度经营考核指标，是否进行刚性考核，是否有考核调整，考核调整是否经过必要的内部决策程序，请做好资料准备与归集；2020年度是否有预算外收支，若有，请统计，统计内容包括但不限于收支时间、具体事项、原因、金额、内部决策及批复。

10) 投融资管理——固定资产投资：是否确定固定资产投资管理的归口管理部门，哪些部门参与固定资产投资管理，各自承担哪些具体职责，并评价其职责履行情况；是否知道和熟悉云锡控股公司制定的《境内投资管理办法》和两级公司与固定资产投资有关的其他制度；是否知道和熟悉本单位与固定资产投资相关的制度，有哪些；是否掌握固定资产投资决策的过程，有哪些内部决策程序；固定资产投资计划由哪个部门编制；2020年固定资产投资计划是多少，其中结转几项、金额多少、哪几项经过项目论证且有项目建议书/可行性报告，新增几项、金额多少、哪几项经过项目论证且有项目建议书/可行性报告；2020年度固定资产投资计划几项、金额多少，实际投资金额多少，哪些是公开招标，哪些是邀标，哪些是竞争性谈判，哪些是商务谈判，哪些是其他方式，主要施工单位有哪几家，各涉及多少金额，是否聘请审计机构进行工程结算审计；是否建立固定资产投资项目资料台账，对与固定资产投资有关项目建议书、可行性研究报告、立项

申请、项目方案、投资决策批复、外部报批程序及批复、计划与预算、招投标文件、项目合同、过程记录、竣工验收资料等进行收集、保管、记录，并形成项目档案进行归档，2020年共形成多少份项目档案，2019年及以前的项目是否已全部归档，归到哪个部门，是否建立归档档案移交清单，请做好统计和资料准备；2020年度是否开展固定资产投资项目后评价，或类似后评价的其他工作，若开展，请做好相关资料准备。形成各单位年度固定资产投资管理工作报告，揭示存在问题，提出整改措施或整改方案。

11) 投融资管理——股权类投资：是否确定股权类投资的归口管理部门；是否知道和熟悉控股公司制定的《违规经营投资责任追究办法》（云锡控股〔2019〕146号）；是否建立对外投资项目（包括重组改制、处置、出清等）管理台账和资料台账，详细记录投资对象、金额、持股比例、期限、收益等信息，对可行性方案、投资合同、公司内部决策文件、公司外部批复文件等相关资料进行收集、保管、形成项目档案归档；2020年度的项目档案移交给哪个部门归档，是否建立归档档案移交清单；2020年度是否发生对外投资、企业改组改制、僵尸企业出清等情况，若有，是否都有可行性方案、项目建议书，是否都在本单位进行充分论证、评审，是否制定论证、评审意见建议采纳情况表，统计和记录提出多少论证、评审意见和建议，采纳了多少意见建议，未采纳多少条、原因是什么，是否经过必要的内部决策审批程序并有明确批复意见；2020年度是否开展投资项目后评价，或类似后评

价的其他工作，若开展，请做好相关资料准备。

12)投融资管理——抵押担保管理：是否对外提供抵押担保；是否建立抵押担保管理台账，对被担保对象、担保方式、担保金额、担保期限、反担保方式、担保合同、内部决策报批、外部决策报批等进行记录、资料收集与保管、形成档案归档；是否建立抵押担保物明细台账，若有请准备好资料，是否办理相关抵押担保物的法定抵押担保手续。

13)财务管理——银行账户与票据管理：是否建立银行账户（内、外部）管理台账，对开户银行、银行账户类型及用途、银行账户的设立/使用状态/注销、账户设立/注销审核批复情况进行记录，收集和保管相关资料并形成档案归档；是否按内控要求获取银行对账单并及时编制银行余额调节表，是否发生借方发生额、贷方发生额、余额不符的情况；是否定期修改网银密码；是否建立台账，记录本单位的保险柜位置及使用情况；现金是否做到日清月结，是否对现金进行定期或不定期抽盘；是否建立支票等空白银行票据管理台账，对支票等票据的购、领、用/流转、作废、核销等情况进行记录；是否建立承兑汇票管理台账，对承兑汇票的出票银行、票据编号、票面金额、出票日期、付款人、承兑人、承兑期限、到期日利率、贴现日期、贴现率、收款日期、背书对象、领票人等关键要素进行记录；2020年度是否发生收取废票、收取商业承兑汇票的情况，是否安排专人对出纳保管的票据进行定期、不定期盘点，并做好盘点记录，是否出现短票、长

票情况；是否将财务印章、银行预留印鉴、空白银行票据、密码器分离保管，使用是否经过适当的审批。

14) 财务管理—应收款项和应付款项管理：财务部门是否设定应收款、应付款核算管理岗，是否制定权责明晰完整的应收款、应付款岗位指引或岗位职责，职责是否履行到位；确认应收款、应付款的依据包括哪些原始资料（如销售合同、采购合同、个人借款审批表、暂估入账的验收凭据等），是否充分和完整；与业务往来方的应收款、应付款核对是财务部门负责还是业务部门负责，财务部门和业务部门是否指定专人负责核对工作并及时收回应收款或按时支付应付款；采用什么方式进行核对，是否对核对时间作出安排；2020年度，是否收回逾期应收款，有几笔多少金额？若有请做好统计；是否产生新的逾期应收款，有几笔多少金额，是否有应对措施；2020年度，是否出现未按规定时间付款，是提前支付还是延后支付，各有几笔多少金额，是否进行风险分析；2020年度补提或转回坏账多少金额，坏账准备金余额是多少，计提是否经必要的内部复核程序；2020年度核销的坏账损失有多少，是否经过必要的内部审批和决策程序；2020年度核销的应付款有多少，是否经过必要的内部审批和决策程序；2020年度共计发出多少函证，收回多少，是否建立函证统计台账，对未收回函证的，如何确认真实性、准确性，金额不符的是否分析原因。

15) 财务管理—资金计划与资金收付：是否制定资金管理、

资金支出授权审批等方面的规章制度；是否知道和掌握公司有关资金运营的管理制度；是否编制年度资金计划、季度资金计划、月度资金计划、周资金计划；资金计划由谁编制，是以什么为依据编制，是否得到相关授权人员的充分审核；是否对资金计划执行情况与偏离度进行分析和报告，资金计划发生调整是否得到相关授权人员充分审核；主要有哪些类型的资金收付（包括内资、外资），各种类型的资金收付由谁发起、由谁审核、由谁审批，这些审批流程是否符合法律法规和公司内部规章制度的规定；2020年度是否发生预算外资金收付，有几笔多少金额，是否经过必要的内部审批和决策程序，若有请做好统计和资料准备。

16) 财务管理—税务管理：是否定期或不定期对本单位的税收缴纳情况进行检查并编制检查报告，各次检查中发现哪些问题，整改情况如何，2020年是否存在应计缴未计缴、多计缴、预缴的情况，请做好统计和资料准备；是否定期或不定期组织财务人员，特别是税务管理人员学习税收法律法规；是否指定税务管理人员定期收集汇总整理国家发布的与本单位有关的税收优惠政策，2020年度新发现了哪些新的税收优惠政策，是否享受，金额多少；是否建立发票、收据管理台账，对本单位发票、收据的购、领、用、作废、核销进行记录和过程管控；2020年度本单位享受哪些税收优惠政策，金额是多少；2020年度，本单位做了哪些税收策划工作，取得什么成效；2020年度，本单位是否发生多缴税款、补缴税款、滞纳金、罚款的情况，有几次多少金额，请

做好统计和资料准备。

17) 财务管理—关联交易：是否知道和掌握本单位的锡业股份内部关联单位、云锡集团内部关联单位、云锡控股公司内部关联单位三个级次的关联单位；是否准确划分、准确核算、准确统计三个级次的关联交易事项，并按要求编制关联交易明细统计表；2020年度，三个级次的关联单位债权债务是否进行函证，发出多少份，收回多少份，未复函的涉及哪家单位，是哪几笔，金额多少，是否发生双方金额不相符的情况，有几笔多少金额，若有请做好统计和资料准备。

18) 生产管理—生产计划和生产调度管理：本单位生产运营制度体系是否健全完善，有哪些，制度执行中存在什么问题，准备怎么做；本单位涉及生产管理的部门有哪些，是否有明确的生产管理责任清单；是否编制本单位的年度生产计划、季度生产计划、月度生产计划，生产计划由谁编制，是以什么为依据编制，是否得到相关授权人员的充分审核；生产计划发生调整变更是否得到相关授权人员充分审核；是否按公司规定每月定期召开生产调度会议，是否对生产计划执行情况及偏离度进行分析和报告，是否识别生产中的技术薄弱环节并就其专题讨论；本单位的生产管理部门是否对生产调度指令的落实情况进行跟踪检查，是否对生产现场进行定期或不定期巡查，是否掌握主体设备运行状态及检修进度，对发现问题是否进行书面记录、报告、解决；是否建立重大生产事项（重大设备事故、重大安全事故、重大质量事故、

突发事件、不可预见的自然灾害、重大生产技术问题)的处理机制,遇到问题及时响应、妥善处理;2020年度,是否发生重大生产事项。

19)生产管理—生产统计管理:是否指定生产统计管理的综合归口管理部门对本单位的所有生产经营统计工作进行总体规划、指导、检查、汇总、审核;本单位的生产统计工作是否贯穿于生产活动全过程,设置的统计指标体系是否能反映生产经营活动的全貌,没有漏项;本单位涉及生产统计工作的部门、业务有哪些,这些部门中是否配备与统计业务相适应的统计人员,是否有明确的统计职责及负责人;这些统计人员是否知道和掌握要收集和保管哪些原始计量书面记录,是否知道和掌握要建立哪些原始记录资料台账和统计台账;这些统计人员的统计资料和统计报表,是否得到相关授权人员充分审核方可对外报出;2020年度,是否发生漏统计事项,是否发生统计资料出现差错情况,涉及多少数量与金额,与2019年对比,2020年生产统计管理采取哪些改进措施取得哪些进展和成绩,请做好统计和资料准备。

20)市场与销售—市场信息管理和销售计划管理:是否指定市场信息管理的综合归口管理部门,并指定专人从不同渠道收集信息;本单位是否定期或不定期分析市场行情,形成市场分析报告,2020年市场信息管理取得哪些成效,存在什么问题;市场信息分析报告是否设置查阅权限;是否编制本单位的月度需求计划,是以什么为依据编制,是否得到相关授权人员的充分审核;

月度需求计划发生调整变更是否得到相关授权人员充分审核；是否每月定期召开营销分析会议，对销售计划、需求计划执行情况及偏离度进行分析和报告，解决销售面临的困难，不断识别销售环节风险并就其专题讨论应对措施和策略；本单位的监督部门、财务部门是否对销售计划、营销分析会作出决议或指令的落实情况进行跟踪检查。

21) 市场与销售—客户管理、信用管理、价格管理：是否按巡视审计反馈“产品销售环节风险防范意识淡薄”意见，全面检视本单位在销售环节存在的问题并制定整改方案，整改取得哪些成效，请准备好相关资料；《客户授信管理办法》的执行情况，存在什么问题，怎么修改补充完善本办法；是否知道和掌握两级公司有关销售方面的管理制度；本单位有哪些销售方面的制度，是否健全完善，执行中遇到什么问题；是否制定本单位的客户管理办法、销售策略和信用政策；对客户的信用评级和给予客户的信用政策，是否得到相关授权人员的充分审核，请准备好各个客户的授信资料；是否制定明确的授权清单或责任清单对相关授权人员（如销售代表、销售主管、分管领导、主要领导）进行授权；是否建立资料台账和管理台账，对新开发客户基本情况、存量客户动态跟踪和定期评估情况、客户信用评级情况、客户信用政策、客户履约情况进行记录，对客户有关的资料进行收集和保管，形成客户信用档案，请做好统计和资料准备；2020年度，共有多少个客户，前10大客户销售金额占全年销售金额的比重，执行现

款现货政策的客户有多少个，占全部客户的比重，现销金额占全年销售额的比重，执行赊销的客户有多少，占全部客户的比重，给予客户的赊销额度总计多少，最长账期是多少天，2020年实际赊销金额占全年销售金额的比重，提供赊销保全措施的客户有多少个，请做好统计和准备好相关资料；2020年，是否发生逾期收款的情况，逾期收款金额多少，涉及多少客户，发生逾期收款的，是否采取必要的风险防控措施，如延迟产品交付时间、是否收取多少违约金等，这些措施是否得到相关授权人员的充分审核，请做好统计和准备好相关资料；2020年，是否发生未经相关授权人员的充分审核低于锡业股份指导价格出售产品的情况；2020年特别是年末，是否存在应确认收入而未确认收入的情况，请认真复核、说明、提供资料；2020年，是否发生质量问题导致的退货、换货、降价结算等情况，是否发生重大质量问题投诉。形成年度销售工作报告，对全年销售工作进行总体评价，揭示重大风险及问题，提出解决方案与措施。

22) 采购管理：各单位要结合采供体系改革，从采购供应组织架构、采购供应业务流程、采供需求计划管理、采购寻源与供应商管理、采购组织形式和采购方式管理、采购信息化管理、采购绩效评价管理、采购活动的监督管理八个维度对现行的采购供应体系进行检查和评价。重点包括但不限于：采购管理组织架构是否完整，是否有完整的管理层级和链条，有没有存在总经理/党委书记/董事长直接管理采购供应部门的情况；根据两级公司

的松绑放权清单和相关制度规定，是否知道和掌握本单位在各类采购方面的权限；采购管理制度是否健全，有哪些，是否覆盖包括生产物资采购、工程物资采购、项目劳务采购、服务项目采购等在内的采购，实际操作是否按制度执行，存在什么问题；生产物资采购、工程物资采购、项目劳务采购、服务项目采购等各类采购是否指定归口管理部门，并制定本单位的采购权限指引规范本单位的采购工作；各类需求计划是怎么提出的（提出、审核、审批），怎么转换为采购需求计划（提出、审核、审批），怎么执行采购活动；采购计划发生调整变更是否得到相关授权人员充分审核；是否每月定期召开会议，对采购计划执行情况及偏离度进行分析和报告，解决采购环节发生和发现的问题；2020年采购分类、采购规模（数量、金额）、对应的采购方式（公开招标、邀标、指定采购、竞争性谈判、商务谈判等）、对应的主要供应商/外务商/服务商，2020年度，各类采购累计采购金额多少，通过物流公司采购多少，自行采购多少，分析各类采购方式及其比重，采购方式的选择是否得到相关授权人员的充分审核；供应商来源/外务商/服务商通过什么途径发现，现有的供应商/外务商/服务商为本单位服务的时间，主要为本单位提供哪些物资和服务，规模多大，是如何实现对供应商管理，如：供应商评审机制和定期再评估机制、建立合格供应商名录，2020年末，已有合格供应商数量，请统计和准备资料；是否存在指定采购情况或表面上未指定实际上存在要求采购部门购买指定品牌的行为；是否存在有领

导干部打招呼、影响和干涉正常的采购业务行为；是否存在违反采购管理制度、内外勾结损害公司利益等违规违法行为；是否设立了物资采购风险防控措施和办法（包括廉洁风险）。2020年末，未支付的采购款金额是多少，是否存在逾期付款或提前支付的情况，提前支付的有几笔多少金额付给谁；2020年末，是否存在暂估入账情况，哪几笔多少金额。形成各单位年度采购管理工作报告，对全年采购工作进行总体评价，揭示重大风险及问题，提出解决方案与措施。

23) 资产管理——固定资产管理：是否指定各类固定资产管理的归口管理部门，并制定本单位各类固定资产管理手册或指引规范本单位固定资产日常管理工作；各类固定资产的归口部门是否建立管理台账，记录已报废固定资产的处置情况、未报废的低效无效固定资产基本情况，请做好统计和资料准备；是否定期组织固定资产的检查盘点，重点评价本年度固定资产盘点工作的组织情况，对盘点工作中发现涉及的生产经营管理问题的分析、评价；固定资产处置的审批及管控是否符合公司规定；固定资产出租情况，重点评价招租的公开性、租金的公允性、租金回收的及时性，请做好统计和资料准备；2020年度，是否新增报废固定资产，是否计提固定资产减值准备，是否新增低效无效固定资产，请做好统计和资料准备；2020年度，以前年度已报废固定资产、未报废的低效无效固定资产处置变现情况，这些处置是否得到相关授权人员的充分审核。

24) 资产管理——无形资产管理：是否指定各类无形资产管理归口管理部门；各类无形资产的归口部门是否建立无形资产台账，记录无形资产类型、价值、获得时间、获得方式、使用状态等信息；是否定期组织无形资产的盘点工作，分析无形资产的使用状态，制定无形资产管理策略。

25) 土地管理：是否确定土地管理的归口管理部门，是否有明确的岗位职责并指定专人负责；是否根据土地管理目标，建立相应的土地管理台账和资料台账，详细记录土地使用权利人、土地宗地号、面积、金额、取得时间及期限、用地性质、使用状态（自用、闲置、出租、被他无偿占用）、是否抵押或其他他项权利等，是否缴纳土地使用税（适用税率、免税政策、优惠政策）等信息，对土地征用地申报材料、相关合同、公司内部决策文件、公司外部批复文件等相关资料进行收集、保管、形成项目档案归档；2020年度，财务人员和业务人员是否协调配合对土地使用情况及土地使用税政策进行核实，缴纳的土地使用税是否准确，是否享受税收优惠政策，请做好统计和资料准备；2020年度是否新增土地或减少土地，新增和减少的土地是否经过必要的、适当的审批，涉及多少宗、多少面积、多少金额；低效无效的土地资产有几宗、多少面积、土地性质、土地账面价值，请做好统计和资料准备。

26) 资产管理——产品管理、生产物资管理：是否每月定期对库存产品、生产物资进行盘点，2020年，对库存产品、生产物

资进行了几次盘点,是否发生盘盈盘亏情况,是否新增低效无效、毁损淘汰的存货,是否进行原因分析,追究责任;2020年度,是否存在跌价情况,是否计提存货跌价损失,是否发生因质量问题发生产品销售退回;是否建立各类操作规范,对产品出入库、领用、保管等是否建立管理台账,记录送货人、物品名称、数量、规格、出入库时间、出入库数量、领用人员、保管人员等信息。

27) 业务外包:2020年度,本单位是否有业务外包业务,若有,有哪些,是否符合业务外包的条件(从成本效益、安全和法律的角度出发,保证公司内部资源已得到合理、充分利用),请做好统计和资料准备;本单位的业务外包业务是否经过必要的内部审核程序和决策程序,应取得上级公司的批复;本单位的业务外包商是如何评审并确定为合格业务外包商的;本单位采用什么方式(如公开招标、商务谈判等)进行业务外包的;业务外包业务是否都签订合同;是否按规定定期对外包商进行评价、分析,出具相应评价报告;是否建立业务外包管理台账和统计台账,记录外包商名称、外包业务名称、结算方式、结算数量、结算金额、结算时限、保证金等信息;是否建立内部复核监督机制,对结算数量、结算金额进行记录和复核,每月定期报出外包业务结算统计报表。各单位形成业务外包工作专项检查与评估报告。

28) 科技管理:是否确定科技管理的归口管理部门;是否掌握科研项目立项或投资决策的过程,有哪些内部决策程序;科研项目投资计划由哪个部门编制;2021年科研项目投资计划几项、

金额多少、哪几项经过充分论证且有项目建议书/可行性报告；2020年度科研项目投资计划几项、金额多少，实际完成几项、金额多少，取得哪些方面的成效；是否建立科研项目资料管理台账，对与科研项目有关的项目建议书、可行性研究报告、立项申请或报告、项目通知书、合同资料、项目实施方案、设备材料采购申请审批资料、项目阶段评审、结题评审报告、项目验收记录等进行收集、保管、记录，并形成科研项目档案进行归档；是否建立科研项目使用实验仪器设备台账，记录仪器设备名称、规格型号、开始使用时间、价值、使用前和使用后的状况、使用人等信息；2020年度，申报多少专利，取得多少专利，形成多少自主知识产权；2020年，可加计扣除的研发费审核、统计情况，请做好统计和资料准备。

29) 工程项目管理：是否知道和掌握公司建设项目管理方面的规章制度；是否建立本单位工程项目管理方面的制度规范，有哪些，是否健全，执行中存在什么问题；是否明确本单位分管工程项目的单位领导，是否指定工程项目管理的归口管理部门，是哪个部门，岗位职责是否清晰；是否配备相适配的人员开展工程造价审核、工程投资成本控制，2020年，配置了哪些人，完成了哪些项目的造价审核，涉及多少金额，与预算控制对比超了多少、节约了多少，请做好统计和资料准备；对长期挂账未结算项目进行清理，涉及哪些项目多少金额，财务部门是否同步挂账，如未同步挂账，有多少差额，下一步准备怎么处理；对2020年开工的

工程项目进行自查和自评，重点关注项目建设审批程序的完整性及工程项目招标情况，2020年，本单位工程建设项目是否发生应招未招的情况；2020年，是否存在超投资计划情况，哪些项目多少金额，是否得到有权限人的充分审核；工程结算审核情况、审减率，聘请中介机构审核等情况，是否按中标价或谈判价签订合同。

30) 人力资源管理：支付范围和支付标准是否符合要求；轮岗制度和岗位回避制度执行情况；工资、薪酬、津补贴等是否支付到个人卡上，对未支付到个人工资卡上的支付路径和控制是否做到资金管理全程留痕、可追溯；对一笔提出的无支付明细的薪酬、奖金等发放的控制情况，工资总额发放是否符合工资总额管理办法，是否按照备案或核准的金额进行发放或计提成本。单位中级管理人员薪酬发放是否有相关依据；2020年新入职员工人数、岗位、入职路径、学历情况，是否与单位招聘计划相符，招聘录用过程是否符合《云锡控股公司人力资源公开招聘管理办法（试行）》等相关规定；员工离职是否存在违规支付经济补偿金的情况；各单位审批内休及放长假时是否符合云锡控股公司相关规定，是否存在违规发放各类不在岗人员待遇的情况。

31) 民事案件管理：是否知道《云锡控股公司民事法律纠纷管理制度》；是否确定案件管理归口部门或管理人员，是否及时掌握案件进展；是否按云锡控股公司管理要求上报重大案件资料；是否制定民事案件管理工作台账，台账要素是否能清晰反映

案件信息；是否及时配合律师开展诉讼工作，并对承办律师进行监督和评价；是否收集与案件相关的资料并形成案件档案进行归档。

32) 工商管理:是否确定工商管理归口部门或管理人员；各单位法人治理结构是否完备，配置的董、监、高任职资格是否符合公司法及上市公司的规定；是否建立发生人事变动时立即检视董、监、高并及时办理工商登记变更的工作机制，确保董监高人员发生变更时积极进行工商登记变更，2020年，是否存在公司已退休人员仍然担任董事、董事长、监事、监事会主席的情况；公司章程是否及时按照上级要求或实际情况进行修订和备案；是否准确掌握本单位所管辖下级公司的设立、变更、注销、任职情况及相关资料；是否建立工商管理台账。

33) 档案管理：是否按“公司-部门”形成分层级档案管理体系，并建立相应的档案管理制度，档案管理制度执行情况；各职能部门是否及时整理收集资料，分别形成公司级别归档资料和部门级别归档资料，公司级别档案资料是否及时归档，部门级别归档资料是否建立资料归档清单进行管理；归档资料是否保持成套性和完整性；档案借阅是否履行审批手续并做好台账登记；档案人员变动是否做好资料移交工作。各单位应对本单位档案管理进行评估，编制本单位档案管理评估报告，报告中应包括档案管理情况，存在什么问题，如何进行改进等内容。

34) 风险评估：各单位依据云锡控股公司《风险清单与风险

数据库》以及目前的内外部环境，梳理、识别本单位风险，在对风险查缺补漏的基础上，按照评分标准对识别出的风险重新打分，按风险得分高低进行排序，对风险进行分析并提出风险应对措施及解决方案，形成本单位《2020年风险管理评估报告》。

35) 客户授信管理执行：参照股份公司《客户授信管理办法（试行）》执行情况专项检查工作方案》，重点评价内容包括但不限于：销售业务版块构成，包括销售量和客户总体情况分析、评价情况；客户授信总体情况；达到授信条件的客户总体数量，已经完成授信的客户情况，达到授信条件但未完成授信的客户总体情况；针对未授信客户下一步的措施和计划等；已授信客户信用政策执行情况，签订合同情况，发货情况，合同跟踪执行情况，货款回收情况，对是否存在逾期及坏账情况进行分析、汇总；未达到授信条件的销售客户情况、含销售量、合同签订、回款及坏账情况等。客户授信是应收货款风险管控的源头，请各单位高度重视。

五、内控评价工作步骤

内控评价工作具体步骤如下：

1. 内控评价培训

在实施内控自评工作前，由审计法务部负责对内控评价工作组人员进行培训，确保内控评价组成员能有效完成内控评价任务。

2. 内控评价资料上报

各部门、单位应当按照要求准时将本部门、本单位的材料上报审计法务部，由审计法务部汇总提交总经理办公会审议后上报控股公司审计法务部。

3. 汇总内控评价结果

内控评价工作组对评价工作中发现的各类问题进行研究和确定，汇总内控评价结果，形成内控评价初步结果。结果报总经理办公会审议，重大缺陷由董事会认定。

对于认定的重大缺陷，及时采取应对策略。

4. 通报内控评价情况

控股公司内控评价工作组就内控评价初步结果与被评价单位交换意见，向被评价单位通报评价情况；被评价单位书面反馈意见，报审计法务部。

控股公司内控评价结论形成后，审计法务部将相关结论及整改要求下达被评价单位。

5. 跟踪整改

对评价工作中发现的问题，被评价单位要及时制定整改方案，并认真落实整改。整改情况及结果须在整改要求下达后10日内向审计法务部反馈。审计法务部对各单位的整改情况进行跟踪和监督，并编制后续整改报告上报控股公司审计法务部。

6. 资料整理

所有内部控制评价工作形成的资料由审计法务部负责收集、整理，存档。

六、内控评价时间进度安排

工作内容	时间安排	备 注
内控评价工作组人员进行培训	暂定 2021 年 1 月 6 日 以具体通知时间为准	由审计法务部组织
各单位、部门进行 内控评价	2021 年 1 月 7 日至 2021 年 1 月 15 日	2021 年 1 月 15 日必须完成内控自我评价相应资料，单位提交的资料经经理办公会审议后，报审计法务部审阅。 1. 各部门应提交的内控自评资料： 1) 2020 年度部门内控评价报告； 2) 2020 年度部门制度综合评估报告，内控评价底稿及抽样样本； 3) 2020 年度部门风险管理评估报告。 2. 单位提交报告清单： 1) 2020 年度内部控制自评报告； 2) 2020 年度制度综合评估报告； 3) 2020 年度合同管理评估报告； 4) 2020 年度印章管理与使用工作报告； 5) 2020 年固定资产投资管理工作报告； 6) 2020 年度采购管理工作报告； 7) 2020 年度销售工作报告； 8) 业务外包工作专项检查与评价报告； 9) 档案管理评估报告； 10) 风险评估管理报告。
汇总整理各单位、 部门内控自评材料	2021 年 1 月 16 日至 1 月 18 日	审计法务部负责汇总整理。

七、内控评价工作机构及人员分工

为保障内控评价工作规范有序实施，云锡广元公司成立内部控制评价工作领导小组，统一组织、领导、协调内部控制评价工作。

组 长：马文清

副组长：王 伟

成员单位：纪委办公室（监察室）、党委办公室、党委工作部、运营管理部、经营管理部、企业发展与人力资源部、财务部、安全环保部、审计法务部等。

内部控制评价工作领导小组下设办公室和工作小组。办公室设在审计法务部（联系电话：3116006）。

自评工作组：由各部门、各单位内控牵头领导及联络员组成，负责对各部门、各单位责任范围内业务流程进行自评。

八、工作要求

1. 提高政治站位，高度重视。各单位和部门要站在对组织忠诚、对企业负责的高度重视内部控制评价工作，正确认识和领会做好内部控制评价的目的和意义，做到思想上高度重视，组织上有力保证，行动上积极参与，认真做好2020年度内控建设与运行情况的评价工作。

2. 一岗双责，压实责任，高效组织。各单位、各部门要认真总结、研究本单位、本部门最近几年内控评价工作中的经验与不足，统筹部署，系统谋划；要层层压实责任，切实运用内控评

价这个专业工具找出本单位、本部门的问题、短板、弱项，确保内控评价工作不流于形式；各单位、各部门要本着不发现问题就是最大问题、应发现未发现问题就是失职以及主动发现问题、主动揭示问题、不掩饰、不遮盖的原则，按要求形成内控评价报告和其他专项报告，各单位党政主要领导和各部门主要负责人要对报告的完整性、准确性进行承诺，对要求检查没有认真有效查检、应发现没有发现的问题、屡查屡犯的问题，将从重从严进行追责。

3. 讲方法，重结合，提效率。各单位在内控自评时，一是要注重两级公司管理手册涵盖业务流程的融合。二是注重不同单位同类业务管控方式的对比分析，对于能够统一业务流程和管控方式的要按照“能统尽统”的原则提出规范性的要求。三是要结合采购体系改革，主动借鉴吸收先进的业务流程设计手段和管控方式方法，着力健全业务流程、制度体系的“闭环式管理能力”和制约约束机制。四是与即将开展的各单位党政主要领导2020年度经济责任履行情况自查、报告和承诺工作相结合，协同两大专项工作提高工作效率。五是与省国资委内评交办事项整改方案相结合，进一步提升内控体系建设的系统性、全面性。

4. 其他具体要求

各部门、各单位应制定相应的工作方案，统筹安排，严格按照公司内部控制评价工作的进度，在规定的时间内完成相应的工作内容。

云锡广元公司各部门必须按管理流程维护责任清单中所承

担的管理流程逐项进行说明和评价,编制本部门主责的管理流程自评报告及专项报告,各单位全力配合主管部门按评价方案中的评价内容逐项进行说明和评价,由广元公司审计法务部汇总后,经本单位总经理办公会审议后报控股公司审计法务部。各部门报送时间:2021年1月15日。

- 附件:
1. 内部控制评价缺陷清单
 2. 各单位台账或报表清单
 3. 2020年各部门负责汇总下属单位评价内容清单
 4. 2020年各部门负责专项报告清单

