

南通科技投资集团股份有限公司

内部控制实施工作方案

继2008年6月28日《企业内部控制基本规范》颁布之后，2010年4月26日，财政部、证监会、审计署、银监会和保监会又联合发布了《企业内部控制配套指引》（以下简称：配套指引），该配套指引包括《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》。根据配套指引的规定，企业内部控制实施的时间为：2011年1月1日起首先在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起扩大到上海、深圳交易所主板上市公司施行。证监会将按照“选择试点、逐步推广、总结经验、稳步推进”的原则，分步骤、分阶段的推进《企业内部控制基本规范》在上市公司的实施，并把上市公司内控建设情况纳入上市公司日常监管范围。

一、上市公司实施内部控制的必要性：

1、满足自身发展的需要

（1）提升管理水平

公司管理过程中可以采取的控制措施一般包括：不相容职务分离，授权审批、会计系统、资产保护、预算、运营分析和绩效考评等。

（2）提高公司价值

内部控制良好的公司不仅能够产生较高的资本回报率，自身价值得到不断提高，而且随着内部控制的不断加强，公司的资本获利能力也会不断提高。

（3）保护管理层及其利益

随着我国监管法规的不断完善和严厉，因为内部控制缺陷而造成企业资产损失的，管理层难辞其咎。根据相关规定，造成资产损失的相关责任人不仅要承担因企业内部控制存在重大缺陷或内部控制执行不力等情形造成资产损失的责任，企业分管负责人和主要负责人，因企业未建立内控制度或内部控制存在重大缺陷而造成企业重大损失或特别重大损失的，还要分别承担分管领导责任和重要领导责任。而在公司的发展过程中，良好的内部控制是管理层有效作为的有力证据，实际上起到保护管理层、稳固管理团队的作用。

2、满足外部监管的需要

二、内部控制体系构建

1、内部控制体系构建组织保障

内部控制体系建设是一个系统工程，涉及公司管理变革和流程再造，牵涉各方利益的调整，影响全员的权责分配。内部控制建设不是一件一蹴而就的事情，更不是一项临时性运动，而是通过建立有效地内部控制为公司实现其长期战略目标提供组织、制度和运行保障。

公司应根据国家有关法律法规及公司章程的规定，建立规范的公司治理结构和议事规

则，明确决策、执行、监督方面的职责权限，形成科学有效地职责分工和制衡机制。公司应以规范治理结构为基础，构建内部控制体系的组织架构，为内部控制建设和运行提供强大的组织保障。《企业内部控制基本规范》明确规定内部控制的建设和有效实施由公司董事会负责，并要求公司成立专门机构具体负责组织协调内部控制的建设实施及日常工作，为内部控制建设提供组织保障，同时《企业内部控制基本规范》还规定监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督，经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。明确三者在内控控制中的各方职责权限是切实发挥公司治理结构作用的体现。

实施内控建设的组织机构优缺点对比

组织机构类型	优点	缺点
单独成立内控部	能提供充分资源，保证内控建设的专业化和效果，如直接向董事会报告工作，则更能保证内控职能部门地位与权威，便于协调更多公司资源。	单独成立机构增加公司成本，适合大企业集团。
审计部	不单独成立部门，节约公司成本。	内审由于承担内部控制监督评价职能，与内控建设与实施的职能冲突，影响独立性。
财务部或管理部	不单独成立部门，可节约成本，且不存在职能角色冲突问题。	会造成职责不清、责任落实困难

总体看来，不设置专职专岗，不适应内控专业化建设的需要，从而造成内部控制建设缺乏强有力的组织机构保障，内部控制建设和实施的力度将会大打折扣。

2、内部控制体系构建计划

构建内部控制体系是一个系统工程，为保证各项工作按既定的程序开展，并且使实施效果达到预期目标，上市公司须制定详尽的内控体系构建计划，明确项目的总体目标、工作阶段、节点效果、资源投入等。完善的内部控制构建计划一般分三个阶段：准备阶段、实施阶段和报告阶段。

(1) 准备阶段

成立内部控制项目组织，进行工作动员，落实资源配置，制定项目实施计划和培训计划。

(2) 实施阶段

内部控制现状评估：以内部环境、风险评估、控制活动、信息沟通、内部监督五要素为评价维度，对公司内部控制进行评估，了解公司内控的真实状况。出具公司内部控制现状评估报告；基本目标是识别公司内部控制的薄弱环节和这些薄弱环节对公司的影响程度，同时根据评估结果有针对性的开展内部控制建设工作。

公司层面控制体系建设：包括公司层面控制机制建设、公司层面风险识别和评估、建立公司层面风险库和编制重大风险分步图，出具内部控制制度与规范、公司层面风险库和公司风险地图；

业务流程层面控制体系建设：包括梳理并建立内部控制制度和流程体系，识别、评估流程风险、评价控制措施的有效性，出具流程目录、流程图和流程说明及风险控制矩阵RCM文档；

公司层面重大风险的全流程管理：包括实现公司层面重大风险的流程化管理，出具公司层面重大风险解决方案。

(3) 报告阶段

总结和提炼项目实施阶段工作内容，总结项目经验。出具公司内部控制手册和公司内部控制评价报告。

三、公司采取的措施

为了贯彻实施《企业内部控制基本规范》及相关配套指引（以下简称“内控规范”），根据中国证监会、江苏证监局的相关要求，公司拟定了内控规范实施工作方案，公司董事会和经营层对此高度重视，将此项工作列为公司内部管理升级及实现公司未来发展战略目标的重大举措。工作方案具体内容如下：

1、成立内控建设领导小组及工作小组

依据《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》，切实做好与财务报告相关的内控建设工作、自我评价以及内控审计工作，公司组建内控建设领导小组、内控工作小组、内控职能小组落实主要职责。 审计部负责内控体系建设的组织、推进与协调工作及内部控制评价、检查等工作。

组别	成员	主要职责
内控建设领导小组	组 长： 国 组 员： 施进 、 成员：公司 总、财务总监、董	负责组织落实内控体系建设的重大部 ； 落实公司制定的内控体系的基本制度和工 作标 ； 对 部 的要求对公司内控体系的 局进 体 规 ； 调配内控工作的 ，推 内控 工作； 业务流程与组织 的 化与重组， 理 内控工作中的重大 ； 监 内控体系建设工作的 体进程。

内控工作小组	<p>组长：储健</p> <p>组员：公司副总、财务总监、董秘及各部门负责人</p>	<p>负责内控体系建设的具体组织推进和管理工作；</p> <p>了解和掌握内控体系建设情况，并向领导小组报告；</p> <p>协调召开内控工作领导小组会议；</p> <p>组织对流程、制度优化的问题进行跟进，解决内控工作中的各项具体问题，提出解决方案和建议；</p> <p>组织和实施公司各级内控工作人员的培训工作；</p> <p>提交各阶段的工作成果报告，并向领导小组负责并汇报工作。</p>
内控职能小组	<p>公司各部门负责人及子公司负责人和业务骨干</p>	<p>在工作小组的指导下，组织内控工作的具体实施及进度管控；</p> <p>协调督办对本部门、子公司开展的访谈、检查工作；</p> <p>提供行业数据、历史经营数据、管理制度、重要会议纪要及文字处理等工作；</p> <p>解决内控工作中的各项具体问题；</p> <p>按时提交内控工作文档；</p> <p>接受领导小组、工作小组部署的其他工作。</p>

2、聘请咨询机构

根据公司董事会的职责分工，董事会审计委员会落实聘请外部内控咨询机构的相关工作。公司的内控经费预算将根据实际工作需要，报公司董事会审计委员会审核。

3、内控建设工作计划

(1) 内控工作指导思想

通过较长时间的努力，分阶段、分目标逐步地建立起适合本公司特点的内部控制体系。在推行实施内控建设工作后，加强和规范企业内部控制，提升企业经营管理水平和风险防范能力，提升企业核心竞争力，合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

(2) 涵盖的业务范围

满足以财务报告内部控制为重点的《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》、等法规所涉及的内控相关要求。

根据公司的行业特点、业务情况、运营模式、风险因素等情况，公司财务报告内部控制涵盖以下业务流程：

序号	业务流程	适用范围
1	公司内部环境控制	公司总部、子公司
2	内部信息管理控制	公司总部、子公司
3	人力资源管理控制	公司总部、子公司
4	资金活动内部控制	公司总部、子公司
5	资产管理内部控制	公司总部、子公司
6	采购业务内部控制	公司总部
7	生产管理内部控制	公司总部
8	销售业务内部控制	公司总部、子公司
9	研究与开发内部控制	公司总部
10	工程项目管理内部控制控制	公司总部
11	合同与纠纷管理内部	公司总部、子公司
12	担保业务内部控制	公司总部
13	会计核算及内部审计控制	公司总部、子公司
14	财务报告编制内部控制	公司总部、子公司
15	预算管理	公司总部、子公司
16	业务外包内部控制	公司总部、子公司

各项流程的关键控制点及重要制度：

★ 公司内部环境控制，主要包括：

组织架构，包括企业治理结构的设计；内部机构的设计；新企业治理结构和内部机构的运行，及对存续企业组织架构的全面梳理。

发展战略与规划，包括战略制订、战略可行性分析（企业内部环境分析、外部环境分析）、战略分解、战略执行；规划（中长期规划、年度规划、年度生产经营计划）。

打造优秀企业文化，包括企业文化建设、以主业为核心的品牌建设。

社会责任，包括安全生产、产品质量（含服务）、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护、慈善公益等。

★ 内部信息管理控制，包括统计信息归集、信息系统管理、信息服务。

★ 人力资源管理控制，包括编制员工行为守则、员工招聘与选拔、员工培训、员工离职、劳动合同管理、休假管理、员工绩效评估、员工奖惩管理、工资与福利。

★ 资金活动内部控制，包括营运资金预算管理，资金授权、批准、复核、收付管理、余额控制、对账控制、现金及银行账户管理、票据与印章管理、监督检查等制度；筹资方案提出与审批、合同订立与审批、办理借款或租赁手续、监控贷款用途、管理租赁资产、支付利息

或租金、归还本金；提出投资方案（股权和债权）、投资方案审批、投资计划编制与审批、投资计划实施、投资项目的到期处置和项目后评价。

★ 资产管理内部控制，包括存货检验入库、仓储保管、存货移库、存货出库、实物盘点；固定资产投资编制与审批、固定取得、验收移交、日常维护、更新改造和淘汰处置、资产清查、抵押质押；无形资产的取得、验收并落实权属、自用或授权其他单位使用、安全防范、技术升级与更新换代、处置与转移。

★ 采购业务内部控制，包括编制需求计划和采购计划，请购管理、选择供应商、确定采购价格、订立框架协议或采购合同、物流管理、验收、付款、会计控制、采购业务后评估制度。

★ 生产管理内部控制，生产计划制定、生产经营预算、安排生产、成本费用归集统计、半成品、产品入库。

★ 销售业务内部控制，包括销售计划管理、销售方式确认、销售价格管理、客户开发与信用管理、订立销售合同、发货及运输管理、发票管理、销售退回、货款回收管理、客房服务、销售统计。

★ 研究与开发内部控制，包括科研项目计划、研发过程管理、知识产权、研究成果及推广、结算。

★ 工程项目管理内部控制，包括立项（编制项目建议书、可行性研究、项目评估和决策）、设计（初步设计和施工图设计）、招标（招标、投标、开标、评标和定标）、签订合同、建设和竣工验收（施工质量、进度和安全的管控）、工程物资采购管控，工程价款结算管控

★ 合同与纠纷管理内部控制，包括合同调查、合同谈判、合同文本拟定、合同审核、合同签署、合同履行、合同撤销、合同结算、纠纷处理。

★ 担保业务内部控制，包括受理申请、调查评估、审批、签订担保合同、进行日常监控。

★ 会计核算及内部审计控制，会计手册的制定与维护、会计业务处理（原始凭证填写与审核、结算、复核、记账、核对）、内部审计实施。

★ 财务报告编制内部控制，包括财务报告各环节授权批准制度、日常信息核对制度、充分利用会计信息技术，具体流程：制定财务报告编制方案、确定重大事项的会计处理、清查资产核实债务、结账、编制个别和合并财务报告、财务报告对外提供流程、财务报告分析利用。

★ 预算管理，包括预算编制、分析、预算控制执行、预算反馈分析、预算调整、预算考核。

★ 业务外包内部控制，包括业务外包实施方案、审核批准、选择承包方、签订业务外包合同、组织实施业务外包活动、业务外包过程管理、验收、会计控制。

(3) 工作安排

1) 2012年5月底前确定聘请的内控建设咨询机构，开展前期工作

由公司内控建设领导小组牵头，董事会审计委员会落实聘请外部内控咨询机构的相关工作。

2) 系统性诊断

调研分析重要业务流程、梳理风险、编制风险清单，将现有的政策、制度等与风险清单进行比对，查找内控缺陷，确定内控缺陷评价标准，制定内控缺陷整改方案。

本阶段主要工作内容：组建项目工作组，内控观念导入、咨询服务启动大会、开展内控相关培训。审阅现有制度和流程，发放调查问卷，并同相关管理人员访谈，调查内控体系现状，全面了解业务范围、生产销售方式和特点，分析重要业务流程，对比内控法规的要求，梳理风险、编制风险清单，将现有的政策、制度等与风险清单进行比对，查找内控缺陷，确定内控体系涵盖的具体业务范围及内控缺陷评价标准，制定内控缺陷整改方案，并形成内控体系框架分册。

时间安排：

预计 10 周完成。

咨询公司的工作	公司的工作	工作成果
<p>△配合组建联合项目团队,明确项目成员的工作职责;</p> <p>△配合召开项目启动会,并为公司管理层和项目相关人员提供风险管理和内部控制的基础培训;</p> <p>与项目组成员进行讨论,在本项目方案的基础上,商定项目具体实施计划;</p> <p>△审阅公司现有管理制度与内控流程;配合发放内控调查问卷,并与相关管理人员进行访谈,了解并记录公司层面和业务层面的内控现状;</p> <p>△参照内控法规,协助开展内控合规性缺口的分析,并形成缺口分析报告;</p> <p>△在公司明确战略目标及相关目标的前提下,收集并分析企业面临的内外部关键风险,进行风险定位和评价。进而针对内控法规未涵盖的关键风险,拟定风险应对方案;</p> <p>△结合内控法规和风险评估的结果,确定重要业务流程,并编制业务流程目录;</p> <p>△针对选定的业务流程执行跟单测试,以验证设计有效性,进而编制内控缺陷报告;</p> <p>△提供内控缺陷整改建议和关键控制点建议,并参与公司管理层讨论,听取反馈意见;</p> <p>△编制内控体系框架分册。</p>	<p>△组建内控项目组,在充分考虑成员的时间投入和能力水平的基础上,安排熟悉公司业务和富有管理经验的同事参与本项目,共同制定团队成员的工作职责;</p> <p>△组织和筹备项目启动大会,宣传贯彻项目的目的和内容,并协调安排相关人员参加风险管理和内部控制的基础培训;</p> <p>△项目组与相关部门充分沟通,收集公司内部相关人员的意见,就项目计划的可行性与内控咨询团队进行讨论,审阅和批准详细的项目实施计划;</p> <p>△收集并提供公司现有管理制度和内控流程,协助发放和回收调查问卷,配合访谈安排,参与项目组关于公司内控现状的合规性缺口分析;</p> <p>△负责并组织公司富有管理经验的管理人员全程参与风险评估的全过程,通过调查问卷、研讨会等形式识别并评价关键风险,并拟定风险应对方案;</p> <p>△涉及内控缺陷的单位/部门负责人及相关管理层参与讨论并制定整改措施;</p> <p>△配合提供跟单测试所需的资料,并确认各流程的内控缺陷和关键控制点;</p> <p>△审阅并批准“内控缺陷与整改报告”,并跟踪整改措施的落实情况;</p> <p>△项目组和内控咨询团队共同商议和确定业务流程目录和内控体系框架分册。</p>	<p>△工作团队名单及工作分工</p> <p>△项目实施具体计划</p> <p>△培训资料及培训结果反馈</p> <p>△内控合规性缺口分析报告</p> <p>△业务流程目录</p> <p>△内控缺陷评价标准与内控缺陷整改报告</p> <p>△内控体系框架分册</p>

3) 落实缺陷整改工作，提出内控管理体系一体化解决建议方案，并进行内控体系设计。

本阶段主要工作内容：分析内部管理需求，确定内控体系结构和要素，落实缺陷整改工作。以业务流程控制一体化为指导思想，并本着便于后期维护和合理控制项目成本的原则，编制一套标准化的内控手册，总体上适用于公司本部和下属子公司。

时间安排：

预计 10 周时间。

工作安排及其成果：

咨询公司的的工作	公司的工作	工作成果
<p>△提供关于内控手册编制培训；</p> <p>△提供内控主要文档的标准模板，与公司项目组进行讨论并确认最终的内控文档模板；</p> <p>△将现有内控措施和整改方案有机整合后，编制与业务流程目录相对接的内部控制文档，包括业务流程图的描述和风险控制文档的编制等；</p> <p>△梳理重要业务流程相关权限的授予和分配情况，形成权限指引表；</p> <p>△梳理组织机构和岗位设置，修订或编制部门/岗位职责及薪酬考核办法；</p> <p>△按照内控法规的要求，整理并编制标准的内 控手册；</p> <p>△梳理现阶段的管理制度，并根据内控评估和流程梳理环节发现的制度设计问题，提出修订意见</p> <p>△搭建管理制度汇编框架，修订或增订公司管 理制度更新与管理流程。</p>	<p>△安排项目组和相关管理人员参加培训；</p> <p>△讨论并确认最终的内控文档模板；</p> <p>△配合南通科技编制规范的部门岗位职责描述；</p> <p>△梳理重要业务流程相关权限的授予和分配情况；形成权限指引表；</p> <p>△对生产流程进行分析、调整、优化，提出优化方案</p> <p>△梳理组织机构和岗位设置，修订或编制部门/岗位职责，并统一发布；</p> <p>△配合南通科技编制标准的 内控手册；</p> <p>△修订或增订公司的管理制度，并形成制度汇编，并统一发布。</p>	<p>△培训资料</p> <p>△业务流程图</p> <p>△风险控制文档</p> <p>△生产流程优化</p> <p>△内控手册</p> <p>△制度与流程对接表</p> <p>△管理制度汇编</p>

4) 试运行期间，中期验收

本阶段的主要工作内容：对上阶段形成的《内控手册（试行版）》开展初步验收，并试运行。

时间安排：

预计 2 周时间。

工作安排及其成果：

咨询公司的工作	公司的工作	工作成果
<p>△指导、检查、督促内部控制体系运行，与公司具体负责人进行紧密配合，并对其运行情况进行测试；确保内部控制体系持续改善；</p> <p>△指导公司对内控进行评价，指出问题、提出改进意见，帮助公司解决内控体系中出现的新问题，使内控体系有效运行</p> <p>△完成对内控手册(试行)的中期验收工作，并根据企业的验收意见进行修订；</p> <p>△召开公司召开的专题宣传指导会，并向相关人员介绍内控手册的相关内容以及使用培训。</p>	<p>△由公司内控工作小组依据相关内控法规和项目实施方案，对《内控手册》(试行)进行质量验收并提出反馈意见；</p> <p>△由公司总经理/内控负责人签署并发布《内控手册》(试行)；</p> <p>△安排本部和子公司相关的人员参加内控手册专题宣传指导会。</p>	<p>△验收意见反馈</p> <p>△培训资料</p> <p>△《内控手册》(试行)及其实施通知</p>

5) 检查整改结果，编制内控评价底稿，对发现的缺陷进行评价，编制缺陷评价汇总表，同时提出整改建议，编制整改任务单。修订并实施《内控手册》(正式版)。

本阶段的主要工作内容：根据上阶段发布的《内控手册》(试行)开展为期一个月的试运行，并对试运行情况开展评价测试，评估设计缺陷和执行例外，进而采取改进措施，修订并发布《内控手册》(正式版)。

时间安排：

预计 12 周时间。

工作安排及其成果：

咨询公司的工作	公司的工作	工作成果
<p>△编制运行评价测试实施方案, 并提供测试工具的模;</p> <p>△提供关于内控测试相关的培训;</p> <p>△检查整改结果, 开展运行评价测试, 并形成测试结果汇总表;</p> <p>△编制测试例外整改意见, 并针对设计层面的问题修订内控手册。</p>	<p>△配合南通科技编制内控运行评价测试方案, 并据此开展评价测试;</p> <p>△组织相关测试人员参加内控测试相关的培训;</p> <p>△配合南通科技检查整改结果, 编制测试底稿, 并形成测试结果汇总表, 针对内控设计和执行层面的例外事项, 分别制定整改方案, 并监督方案的落实情况;</p> <p>△修订完善并签发《内控手册》(正式版)。</p> <p>△</p>	<p>△运行评价测试实施方案</p> <p>△测试结果汇总表</p> <p>△例外事项整改方案</p> <p>△《内控手册》(正式版)</p>

6) 《内控手册》正式运行, 根据内控自我评价工作编制《内控自我评价报告》, 披露内控实施工作情况及《内控自我评价报告》

本阶段的主要工作内容: 根据上阶段发布的《内控手册》(正式版)开展为期三个月的运行, 并对运行情况的有效性进行评价, 出具《内控自我评价报告》, 披露内控体系建设及实施工作情况及《内控自我评价报告》。

时间安排:

预计 12 周时间。

工作安排及其成果:

咨询公司的工作	公司的工作	工作成果
<p>△对内控体系运行情况的有效性进行评价</p> <p>△编制内控自我评价报告</p> <p>△对咨询工作进行总结, 提交《内部控制体系建立和完善工作报告》</p>	<p>△配合南通科技对内控体系运行情况的有效性进行评价;</p> <p>△配合南通科技编制内控自我评价报告, 总结内控实施工作情况。</p>	<p>△评价测试底稿</p> <p>△《内控自我评价报告》</p> <p>△《内部控制体系建立和完善工作报告》</p>

7) 内控培训

按照《基本规范》的要求，需要持续改进和完善公司的内控体系，并持续开展内控自我评价工作。培养自身的内控骨干队伍，获取相关的知识和技能相当重要。在内控体系建设的各个阶段均应进行内控知识培训，并通过各阶段工作过程中的研讨、交流和实践，以满足公司内控升级对人才的需求，逐步形成稳定的内部控制体系建设人才梯队，保障内部控制体系不断更新和完善。

4、内部控制审计工作

公司应聘请会计师事务所对 2012 年度内部控制有效性进行审计，并出具《内部控制审计报告》，公司审计部配合做好相关工作。

- (1) 2012 年 6 月底前确定负责内控审计的会计师事务所。
- (2) 审计部配合内控审计会计师事务所做好内控审计工作，提供相应资料。
- (3) 在披露 2012 年度报告的同时，披露内控自我评价报告和内控审计报告。

二〇一二年二月