

# 新登公司内控风险管理手册编制服务技术方案



## 一、项目背景

为了规范企业内部业务流程和风险管理，提高企业的运营效率和控制能力，本项目拟编制一份内部控制风险管理手册。该手册将包含企业的内部控制目标、组织结构、业务流程、风险评估和控制措施等内容，以指导企业实施有效的内部控制管理。

## 二、项目目标

- 建立完善的内部控制制度，提高企业的风险防范和控制能力；
- 确保企业业务流程的规范运行，减少操作风险和错误；
- 提高企业的运营效率和资源利用效率；
- 符合相关法律法规和监管要求。

## 三、项目内容

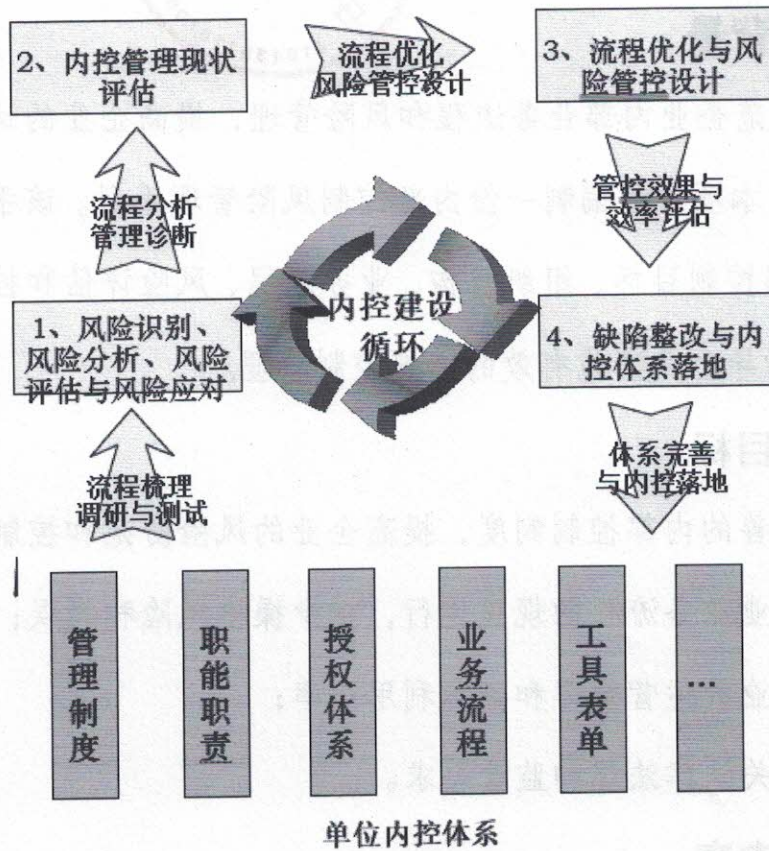
内控风险管理手册修编根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引，以及国有企业内部控制相关管理要求，结合部门及职责内容、制度、流程等因素，编制公司内控管理手册，包括梳理各项业务活动相关的管理制度、业务程序、岗位说明书等，绘制主要流程图，特别是重要业务的风险控制点，针对关键岗位、关键风险控制点的控制措施等。

## 四、项目具体要求

通过开展内控风险管理手册编制，将企业管理等方面的相关业务活动按照内控框架的标准和风险管理的要求进行补充、修正和组合，

使企业管理更具系统性、科学性和规范性。

企业管理内控建设工作思路总体分为五步：



### 1.重点防控

建立的内部控制体系覆盖内部控制的整个架构，包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督；同时，建立的内部控制体系重点符合外部法律法规要求，符合中煤集团内控及风险管理要求。

### 2.因地制宜的务实性

公司内部控制体系应当符合外部监管机构、中煤集团对内部控制的要求，符合新登公司业务实际，具有新登公司特色，实用性、可操作性强。

### 3.积极稳妥，逐步推进

根据公司的实际情况，通过访谈、查阅制度、重点流程检查等程序逐步推进内控风险管理手册修订项目。

### 4.理念与技术方法输出

在项目实施过程中，把理念灌输、技术与方法培训放在非常重要的位置，达到体系建立和培养团队的双重目标，确保公司内部控制体系能够不断自我完善；通过内控体系建设与完善，公司相关人员可充分理解内部控制的意义和内涵，掌握内部控制的技术与方法。

## 五、项目计划安排

### （一）第一阶段：启动阶段

#### 1.建立内部控制组织体系

公司成立专门的内部控制工作领导小组及工作小组，负责内部控制工作的组织协调，并确定牵头部门或人员，明确各自分工，具体负责完善内部控制体系建设与实施工作；公司建立相关部门共同参与的跨部门联动工作机制，明确分工，落实责任。

#### 2.项目实施单位召开项目进点会

对内控基本理念，国家相关政策，以及内控风险管理手册建立后实现的目标和采取的措施、各部门在内部控制实施过程中的责任等内容进行宣讲。

#### 项目实施单位需准备

（1）.《内部控制建设项目实施方案》

（2）.《内部控制建设项目工作计划》

### （二）第二阶段：内控体系设计阶段

## 1.流程框架搭建

基于制度梳理、访谈以及穿行测试结果，并结合相关监管要求，搭建公司内控流程框架，与公司内控小组沟通达成一致后，绘制现状业务流程图。

## 2.公司层面风险评估

对识别出来的业务层面和公司层面的风险进行评估，形成风险数据库、风险清单、风险分析表、风险排序表、风险图谱、应对策略和风险评估报告等一系列成果。

## 3.业务层面风险管控优化设计

基于内控效果与效率均衡的设计原则，结合公司层面风险评估结果，对已有流程进行业务层面风险识别与控制措施优化——增加必要控制节点和措施，或者通过授权与强化关键控制缩短流程环节提高效率，实现制度“流程化”。进而与各部门充分沟通以明确控制措施、划分职责分工、理清控制权限、明确表单文件，确保流程“规范化”。

## 4.制度审核

为内控成果可充分落地，在制度缺失及现有制度缺陷两个层面分别提出完善建议，缺失制度明确到需补充的制度至少应涵盖的内容；缺陷制度明确到哪个章节或哪个条款存在缺失、描述不清、与实际不匹配或条款之间的矛盾等问题，交予各部门完成补充或修改。

## 5.预期成果：

- (1).《业务流程目录》、《业务流程图》
- (2).《控制矩阵》、《业务层面风险数据库》
- (3).《风险清单》

(4).《制度完善建议》

(5).《内部控制管理手册》(总册、项目部分册)初稿

(6).《授权手册》初稿

(三) 第三阶段：征求意见与定稿阶段

1.手册征求意见

与公司各部门充分沟通流程图、控制矩阵及各个手册，根据协商达成一致的沟通结果修改手册。

2.手册定稿与验收

最终成果修改后，完成公司验收程序并定稿。

3.预期成果：

(1).《内部控制管理手册》(总册、项目部分册)定稿

(2).《授权手册》定稿