

# 安徽省天然气开发股份有限公司

## 内部控制管理办法

### 第一章 总 则

**第一条** 为完善安徽省天然气开发股份有限公司（以下简称“公司”）内部控制体系，规范公司内部控制工作，根据《企业内部控制基本规范》及配套指引、《关于加强安徽省省属企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》等规定，结合公司实际，制定本办法。

**第二条** 本办法适用于公司，全资、控股子公司可以参照执行。

**第三条** 本办法所称内部控制，是指由公司党委、董事会、经理层和全体员工实施的，旨在实现控制目标的过程。

**第四条** 公司内部控制的目標：

（一）合理保证经营的合法合规，保证国家相关法律、法规、规章及内部制度的贯彻执行；

（二）保障公司资产安全；

（三）合理保证财务信息及相关信息真实完整；

（四）提高公司经营效率和效果；

（五）促进实现公司发展战略目标和经营目标。

**第五条** 公司内部控制遵循以下原则：

（一）全面性原则。内部控制贯穿决策、执行、监督全过程，覆盖公司各职能部门的各种业务和事项。

（二）重要性原则。内部控制在全面性原则的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。

（三）制衡性原则。内部控制在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面体现相互制约与相互监督，同时兼顾运营效率。

（四）适应性原则。内部控制与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。

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

**第六条** 公司建立实施有效的内部控制，包括下列要素：

（一）内部环境。内部环境是实施内部控制的基础，包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计、人力资源政策、企业文化等。

（二）风险评估。风险评估是及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

（三）控制活动。控制活动是根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

（四）信息与沟通。信息与沟通是及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在公司内部、公司与外部之间进行有效沟通。

（五）内部监督。内部监督是对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷并及时改进。

## 第二章 内部控制职责

**第七条** 公司根据国家有关法律法规和公司章程，建立规范的公司治理结构，明确董事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，有效制衡。

**第八条** 公司董事会决定公司的内部控制总体目标，是公司内部控制管理的最高决策和领导机构，对内部控制体系的有效性负责。

**第九条** 董事会下设审计委员会，负责审查内控制度，审核内控体系建设整体方案、总体目标和分阶段任务，对公司内控体系完整性、运行有效性及制度执行情况进行评估和督导；协调内部控制审计及其他相关事宜等。

**第十条** 公司法律合规部是公司内部控制建设的牵头部门，负责推动内部控制制度体系、推进内部控制体系建设工作，负责牵头编制公司内控体系工作报告。

**第十一条** 内部控制评价部门负责制定内控评价标准，对内控体系运行有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告和督导缺陷整改，对监督检查发现的内部控制重大缺陷，有权直接向审计委员会及董事会报告。

**第十二条** 公司纪检机构依照党章党规、国家法律法规以及公司相关制度行使纪检监察职权，协助公司党委推进全面从严治党、加强党风廉政建设和组织协调反腐败工作，对公司的经营事项进行再监督。

**第十三条** 公司其他职能部门，负责本部门职责范围内的内控建设和完善工作，并承担有效运行责任。公司对全资、控股、实际控制子公司的内部控制建设承担指导、监督责任。

## 第三章 内部环境

**第十四条** 董事会下设立战略委员会，负责研究公司发展战略、中长期发展规划及相关重大事项，并向董事会提出建议。

**第十五条** 战略发展部负责根据发展目标制定战略规划，明确发展的阶段性和发展程度，确定每个发展阶段的具体目标、工作任务和实施路径；加强对发展战略实施情况的监控，定期收集和分析相关信息，督导子公司的战略管理工作。

**第十六条** 公司根据企业性质、发展战略、文化理念和管理要求等因素，科学合理设置内部职能机构，明确各机构职责权限，避免职能交叉、缺失或权责过于集中，确定各个岗位的名称、职责、权限和工作要求等，体现不相容职务相互分离的要求，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

**第十七条** 公司根据《公司法》要求，建立科学的管控模式，通过依法履行出资人职责、维护国有资本权益，重点关注子公司的发展战略、年度财务预决算、重大投融资、重大担保、重要人事任免、大额资金使用、重要资产处置、内部控制体系建设等重要事项。

**第十八条** 公司根据发展战略，结合人力资源现状和未来需求预测，建立人力资源发展目标，制定人力资源总体规划，优化人力资源整体布局，明确人力资源的引进、开发、使用、培养、考核、激励、退出等管理要求，人力资源部负责制定和实施有利于公司可持续发展的人力资源政策，实现人力资源的合理配置。

**第十九条** 公司重视履行社会责任，切实做到经济效益与社会效益、短期利益与长远利益、自身发展与社会发展相互协调，实现企业与员工、企业与社会、企业与环境的健康和谐发展。

**第二十条** 公司加强文化建设，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，树立现代管理理念，强化风险意识。其中，董事、经理和其他高级管理人员应在企业文化建设中发挥主导作用；员工应当遵守公司规章制度，认真履行岗位职责。

**第二十一条** 公司加强法治教育，增强董事、监事、经理及其他高级管理人员和员工的法治观念，严格依法决策、依法办事、依法监督，法律合规部负责建立健全法律事务管理制度。

## 第四章 风险评估

**第二十二条** 公司各部室根据控制目标，全面系统持续地收集相关信息，结合实际情况制订风险评估标准，及时开展风险评估，准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。

风险承受度是公司能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。

**第二十三条** 在投资并购、改革改制重组等重大经营事项决策前应开展风险评估，并将风险应对措施和处置预案作为重大经营事项决策的必备支撑材料，不得组织实施超出公司风险承受能力或风险应对措施不到位的决策事项。

**第二十四条** 公司各部室应识别职责范围内的内部风险，关注下列因素：

（一）董事、监事、经理及其他高级管理人员的职业操守、员工专业胜任能力等人力资源因素；

（二）组织机构、经营方式、资产管理、业务流程等管理因素；

（三）研究开发、技术投入、信息技术运用等自主创新因素；

（四）财务状况、经营成果、现金流量等财务因素；

（五）营运安全、员工健康、环境保护等安全环保因素；

（六）其他有关内部风险因素。

**第二十五条** 公司各部室应识别职责范围内的外部风险，关注下列因素：

（一）经济形势、产业政策、融资环境、市场竞争、资源供给等经济因素；

（二）法律法规、监管要求等法律因素；

（三）安全稳定、文化传统、社会信用、教育水平、消费者行为等社会因素；

（四）技术进步、工艺改进等科学技术因素；

（五）自然灾害、环境状况等自然环境因素；

（六）其他有关外部风险因素。

**第二十六条** 公司各部室采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。

公司进行风险分析，充分吸收专业人员，组成风险分析团队，按照严格规范的程序开展工作，确保风险分析结果的准确性。

**第二十七条** 公司各部室结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略，合理分析、准确掌握董事、监事、经理及其他高级管理人员、关键岗位员工的风险偏好，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，并根据不同发展阶段和业务拓展情况，持续收集与风险变化相关的信息，进行风险识别和风险分析，及时调整风险应对策略。

（一）风险规避是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。

（二）风险降低是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。

（三）风险分担是准备借助他人力量，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。

（四）风险承受是对风险承受度之内的风险，在权衡成本效益之后，不准备采取控制措施降低风险或者减轻损失的策略。

## 第五章 控制活动

**第二十八条** 公司应结合风险评估结果，通过运用相应的控制措施，将风险控制在可承受度之内。

**第二十九条** 控制措施包括但不限于不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

（一）不相容职务分离控制是通过全面系统地分析、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，实现可行性研究与决策审批、决策审批与执行、执行与监督检查等岗位职责的分离，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

（二）授权审批控制是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，严格规范重要岗位和关键人员在授权、审批、执行、报告等方面的权责。公司各级管理人员应当在授权范围内行使职权和承担责任。重点强化投资管理、资金管理和产权（资产）交易流转等业务领域各岗位的职责权限和审批程序。对于“三重一大”事项应按照规定的权限和程序实行集体决策审批，任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策。

（三）会计系统控制是通过严格执行国家统一的会计准则制度，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；依法设置会计机构，配备会计从业人员。

（四）财产保护控制是通过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，确保财产安全；严格限制未经授权的人员接触和处置财产。

（五）预算控制是通过实施全面预算管理制度，明确公司各部室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。

（六）运营分析控制是通过建立运营情况分析机制，经理层应当综合运用生产、购销、投资、筹资、财务等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，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。

（七）绩效考评控制是通过建立和实施绩效考评制度，科学设置考核指标体系，对公司各部室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、评先评优、降级、岗位调整、辞退等的依据。

**第三十条** 公司建立业务运行的风险管理三道防线机制：

（一）业务单位为风险管理的第一道防线，对组织运营和管理过程中的风险进行控制，对发起事项的可行性和事项所含信息的真实性、准确性、完整性以及风险识别负责，并按照决策要求执行落实。

(二) 业务会签与审核部门(机构)为风险管理的第二道防线,从业务专业性层面把握企业风险管控要求是否符合规定。

(三) 审计部及纪检监察机构是风险管理的第三道防线。

**第三十一条** 公司各部室应根据内部控制目标,按照《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引》相关要求,结合公司实际,持续优化制度建设,必须建立选人用人、薪酬管理、绩效考核、投资管理、风险管理等内部控制相关制度,细化控制措施,实施有效控制。

公司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。

## 第六章 信息与沟通

**第三十二条** 数字智能部是信息系统建设的归口管理部门,主要负责组织各部室提出开发需求和关键控制点,并将生产经营管理业务流程、关键控制点和处理规则嵌入系统程序;组织开发单位与各部室的日常沟通和协调;加强信息系统运行与维护的管理,及时跟踪、发现和解决系统中存在的问题。

**第三十三条** 公司根据内部控制要求,制定信息系统建设整体规划,加大投入力度,加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制,逐步实现内控体系与业务信息系统互联互通、有机融合。

**第三十四条** 公司将内控体系管控措施嵌入各类业务系统,并建立信息系统安全保密制度,确定信息系统的安全等级,建立不同等级信息的授权使用制度、用户管理制度和网络安全制度,确保系统自动识别并终止超越权限、逾越程序和审核材料不健全等行为,促使各项控制活动可控制、可追溯、可检查,并定期对数据进行备份,避免损失。

**第三十五条** 公司相关部门应明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限,规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序,并将下列情形作为反舞弊工作的重点:

- (一) 未经授权或者采取其他不法方式侵占、挪用公司资产,牟取不当利益。
- (二) 在财务会计报告和信息披露等方面存在的虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏等。
- (三) 董事、监事、经理及其他高级管理人员滥用职权。
- (四) 相关机构或人员串通舞弊。

**第三十六条** 公司建立举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为公司有效掌握信息的重要途径，形成内控管理责任闭环。

**第三十七条** 公司建立内控报告机制，公司各部室将内控体系的建设运行情况形成年度报告，提交公司内控建设牵头部门。

## 第七章 内部监督

**第三十八条** 公司内部控制评价部门结合内部控制设计和运行的实际情况，制定内部控制评价实施办法，明确相关机构或岗位的职责权限，规定评价的原则、内容、程序、方法和报告形式等，制定内部控制缺陷认定标准，有序开展内部控制评价工作，不断规范监督评价工作程序、标准和方式方法。

**第三十九条** 公司以 12 月 31 日作为年度内部控制评价的基准日，内部控制评价部门应评价内部控制设计及运行的有效性，形成内部控制评价报告，披露内部控制评价过程、内部控制缺陷认定及整改情况、内部控制有效性结论等内容。

**第四十条** 内部控制评价部门负责督促公司对内控体系的有效性进行全面自评，客观、真实、准确揭示经营管理中存在的内控缺陷、风险和合规问题，形成自评报告。

**第四十一条** 公司聘请会计师事务所对年度财务报告内部控制的有效性进行审计，出具审计报告，披露非财务报告内部控制的重大缺陷，并根据年度监督评价工作结果，结合实际情况，充分发挥外部审计的专业性和独立性。

**第四十二条** 公司采用日常监督和专项监督相结合的方法，开展内部控制监督。

（一）日常监督。日常监督是指公司对建立与实施内部控制情况进行常规、持续的监督检查。

（二）专项监督。专项监督是指在发展战略、组织结构、经营活动、业务流程、关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或者某些方面进行有针对性的监督检查。专项监督的范围和频率应当根据风险评估结果以及日常监督的有效性等予以确定。

**第四十三条** 公司将内部控制管理工作纳入各部门的年度考核工作中，对内部控制管理工作执行情况进行评价和考核。

## 第八章 附 则

**第四十四条** 本办法由公司法律合规部负责解释。

**第四十五条** 本办法经公司董事会审议通过，自发布之日起实施。