



山西漳泽电力股份有限公司
SHANXI ZHANGZE ELECTRIC POWER CO., LTD.

内控与管理程序

(第一版·试行)

上册

山西漳泽电力股份有限公司 编



企业管理出版社

EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书上架建议 **企业管理**

ISBN 978-7-80255-409-2

地址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮政编码：100048
编辑热线：010-68701661 68701891 网址：<http://www.emph.cn>
购书热线：010-68467871 68701636 68417763 68414644

选题策划：刘 刚 封面设计：井 旭

ISBN 978-7-80255-409-2



9 787802 554092 >

全书统一定价：436.00 元

内控与管理程序

(第一版·试行)

上册

山西漳泽电力股份有限公司 编



数据加载失败，请稍后重试！

编审委员会

主 任：贾 斌

副主任：谷大可(常务) 文生元 郭守国 韩志伟 叶宁华

委 员：(以姓氏笔画为序)

王一峰 王志军 王志强 任贵明 安建国 李行宇
杨学锋 张薛亮 赵衍新 柴青山 郭跃龙 薛爱珍
霍 平

修编组成员

组 长：王志强

副组长：薛爱珍

成 员：(以姓氏笔画为序)

王子龙 王松岭 王黎斌 卢 征 史炳立 冯万明
刘九峰 刘 佳 闫祉宇 安培良 李 勇 杨晓艳
吴志明 张海玲 陈 相 畅 林 相东升 聂 卿
郭爱锋 崔李沛 康 成 逯宏斌 程 帆 戴林杰

序

审视以低碳经济为时代背景而日趋激烈的市场竞争态势，实现清洁发展、可持续发展已成为电力企业永续经营、基业长青的必由之路。面对经济发展方式的转变，提升管理水平，培育竞争优势，迫切需要我们引入全面风险管理理念，建立完善的内部控制系统和成熟的制度管理体系。

呈现在我们面前的这套《内控与管理程序》，是公司标准化、精细化管理成果的结晶，是公司多年管理经验和智慧的高度集成。可以说，《内控与管理程序》的出版，标志着公司在提升管理水平上已经迈出了关键的一步。

《内控与管理程序》涵盖面广，内容翔实，基本上涉及到公司管理的方方面面，特别突出了四个特点：

一是注重突出风险预控。引入了全面风险管理理念，提炼了管理活动在实施过程中存在的主要风险点，通过采取关键控制措施，降低风险产生的可能性和危害程度，从而有效规避和应对各种风险，确保经营合法合规和资产安全。

二是注重优化管理流程。遵循了简单化的原则，对公司管理脉络进行了悉心梳理，明确了管理职责，使各层级之间的管理界面更加清晰，管理秩序更加规范。

三是注重遵循标准化原则。规范了制度用语和制度审查标准，明确了制度制定、发布、执行、反馈、修正的闭环管理，建立了动态的管理改进和评价机制。

四是注重体现人本管理理念。在控制体系的设计和制度流程的修订上，坚持以人为本，注重调动员工的积极性、创造性，提升员工价值，促使员工能力充分发挥，推进企业和员工共同成长、和谐共赢。

如果说管理是弹琴，那么制度就是乐谱，要弹奏出美妙和谐的旋律，乐谱的重要性自然不言而喻。因此，抓好《内控与管理程序》的执行，将是公司未来管理工作中至关重要的环节。真诚地希望全体员工在今后的工作中认真学习，严格遵守，真正做到守则如磐、奉行不渝，并予以有益的建设性意见，使之趋于成熟和完整，真正成为公司自己的管理体系，成为企业健康发展的坚实平台。

我相信，《内控与管理程序》的发布和出版，将对公司治理和内部管理起到良好的指导作用，也必将对全面提升公司的核心竞争力和实现公司的战略目标提供有力的保障。

谨以此序感谢参与《内控与管理程序》的全体人员在修编、成文过程中付出的艰苦努力和对企业发展倾注的期待之情。愿我们以此为新的起点，同心而动，聚力生辉，为把漳泽电力打造成国内一流的绿色能源集团而努力！

山西漳泽电力股份有限公司 董 事 长
党委书记



二〇〇九年十二月

编制说明

站在2010年新的历史起点上，漳泽电力首版《内控与管理程序》正式发布了。

首次发布的《内控与管理程序》旨在引入风险预控管理理念，探索内部控制与制度体系的有机融合。通过梳理业务流程，将内部控制要求纳入企业管理制度之中，希望建立一套全面的、系统的、可操作性较强的管理系统，防范企业内部可能存在的各种风险，为公司发展战略目标的实现和盈利能力提升奠定扎实的管理基础。

《内控与管理程序》是在公司面对国际金融危机冲击，企业经营发展十分艰难的情况下编制的。编制过程中，贾斌董事长高度重视，从增强企业的核心竞争力和可持续发展能力等方面，提出非常明确有前瞻性的要求和意图，并在体系、理念、原则、方向上给予了重点掌握和指导。

作为集团公司首批风险评估与内控评价试点单位，公司在2009年6月份成立了内控与制度体系建设领导小组和专门工作机构，并聘请国际著名的德勤华永会计师事务所为公司提供咨询服务，在公司本部全体员工的广泛参与下，经过半年多时间的不懈努力，初步完成了风险评估及内控评价、体系框架设计、内部控制标准编制和制度修编任务。整个编写工作也得到了公司所属各单位的大力支持和配合。

下面对漳泽电力首版《内控与管理程序》的编制和重点加以说明。

一、编制的基本思路

漳泽电力创立10多年来，特别是1997年在深圳证券交易所上市以来，企业管理基础扎实，形成了具有自身特色的企业文化，相应的管理制度也不断完善，包含公司管理的各个方面和环节，并在公司的规范化管理中发挥了很好的作用。

制度传承着文化。在《内控与管理程序》的编制过程中，围绕公司的战略目标，注重与企业文化的结合，注重风险预控管理理念和方法的应用，并在业务流程控制制度中融入风险管理内容，将预先避免或降低风险的各项措施落实在制度内，体现在流程中。编制的基本思路是：用预控式管理、闭环管理、程序化管理、持续改进等理念和方法，逐步替代事后管理、有章不循、靠经验工作等传统的做法；用统一的、科学的管理制度体系，逐步规范管理行为和管理活动；靠制度代替传统的管事，并逐步上升为管理念、管文化，力求使《内控与管理程序》与良好的企业文化一起形成完整、科学、控制有力的管理系统。

二、构建完善的管理体系

《内控与管理程序》按照系统性、统一性的原则，以内部控制为主线，依据公司业务分类，进一步梳理、整合、优化了管理流程，打破部门业务界限，强化横向协同合作，明晰了管理界面和责任，以解决原有制度间的交叉、重复和冲突，弥补制度缺陷和管理缺失，促进整体管理效能的不断提升和发挥。

通过开展风险评估和内控评价，完成了风险评估报告、内部控制现状评价报告、流程与制度诊断报告、风险管理与内部控制改进管理建议书。依据内控要求和公司管理的实

际，完成了内部控制标准和授权管理手册的编制。

整个体系涵盖了公司治理、内控标准、战略管理、生产运行等15个子体系，68个业务分类，231项制度，其中新增96项制度，合并取消49项制度，修订完善135项制度，涉及公司运营的方方面面，形成了较为完善的有机协调统一的管理体系。

编制过程中，注意公司与集团公司、公司与所属单位制度之间的协调与衔接，使之符合国家政策、法律、法规，符合内外部市场和监管机构的要求，符合所属单位建立有效的管理体系的要求。

三、注重体系管理理念的提炼

管理理念、原则是基于科学的检验，是基于广大员工的认同。通过公司员工的广泛参与，《内控与管理程序》结合公司多年来的良好实践，吸收、借鉴国内外优秀公司的、先进的管理理念和方法，经过多次、反复的征求意见和修改，初步提出了体系应共同遵循的总的管理思想和总的管理原则，以及各子体系的基本理念和原则，并注重与公司优秀传统文化的融合。

体系总的理念是：“以战略为目标，以风险为导向，以流程为纽带，以内控为手段，以制度为保障，以文化为支撑”，结合公司特征，具有鲜明的先进性和方向性；各子体系的管理理念、原则是本部体系涉及业务领域所特有的原则和方针，具有专业方面的导向和约束作用。理念和原则在公司业务流程和管理制度中得到体现，它将更好地指导公司的各项业务活动。

四、在提升执行力中持续改进

《内控与管理程序》是否能够真正地发挥它的管理功效，提升管理水平，关键在于执行。一方面，公司内控与管理程序刚刚开始颁布实施，人们的观念和认识需要转变，确实需要重视执行，增强执行力；另一方面，在执行的过程中，需要对体系、流程和制度进行检验，需要通过执行落实，适当进行修改完善，提升体系、流程、制度的有效性和可操作性。

除在执行中持续改进外，随着国家和社会的进步，随着市场的变化，随着我们管理水平的不断提升，需要汲取先进的管理理论和先进企业的管理经验，不断修正、完善，丰富我们的管理理念和体系，使之成为公司所有管理者和广大员工共同遵循的“契约”。只有这样，才能有利于从容地面对市场和环境变化，使公司不断发展壮大。

五、尝试探索内控与制度体系的融合

内控是制度的原则和保障，制度是内控的基础和支撑。内控与制度的融合，有利于内控作用的有效发挥，有利于预防和控制各种可能存在的风险，有利于制度的落实。

在体系编制过程中，我们依据内部控制的要求，来划分公司各类业务流程，同时将内部控制的具体措施纳入到制度体系建设中，充分运用内控的理念和原则，对制度进行补充



和完善，用来规范公司业务流程活动行为，努力形成以内控为纲、制度落地、相互支撑、相互保障的管理体系。这种创新和尝试需要在今后的实践中进一步检验其成果。

感谢集团公司领导和有关部门给予的大力支持和指导，感谢德勤公司高效真诚的咨询服务。同时也感谢《内控与管理程序》编审委员会的成员，感谢修编工作组的全体成员以及所有参与修编的人员，感谢我们这个团队为首版《内控与管理程序》编撰所做出的大量艰苦细致的工作。希望大家进一步参与、宣传、检查、评价、执行，以便取得实实在在的管理效果。

山西漳泽电力股份有限公司 总经理

二〇〇九年十二月



遵循的理念和原则

一、遵循的基本理念

以战略为目标，以风险为导向，以流程为纽带，以内控为手段，以制度为保障，以文化为支撑。

二、遵循的原则

（一）合规性原则：严格遵循国家的政策、法律、法规以及电力行业、集团公司的相关规定，不得与之相抵触。

（二）系统性原则：在统一体系框架下分类、分层次完善内控与管理程序。

（三）预防性原则：重在规范行为，预防和控制可能存在的各种风险，将风险控制节点落实到管理流程当中，防患于未然。

（四）程序性原则：突出流程控制，明确流程环节、责任主体、工作标准和完成时限。

（五）有效性原则：注重制度管理在风险管理和内部控制中的实现效果，及时评价制度制定和执行过程中的有效性。

（六）简单化原则：强调内容尽可能简洁明了、通俗易懂、易于操作、便于执行。

（七）持续性原则：随内外部环境变化加以调整，发现执行中存在的问题，持续改进，不断完善。

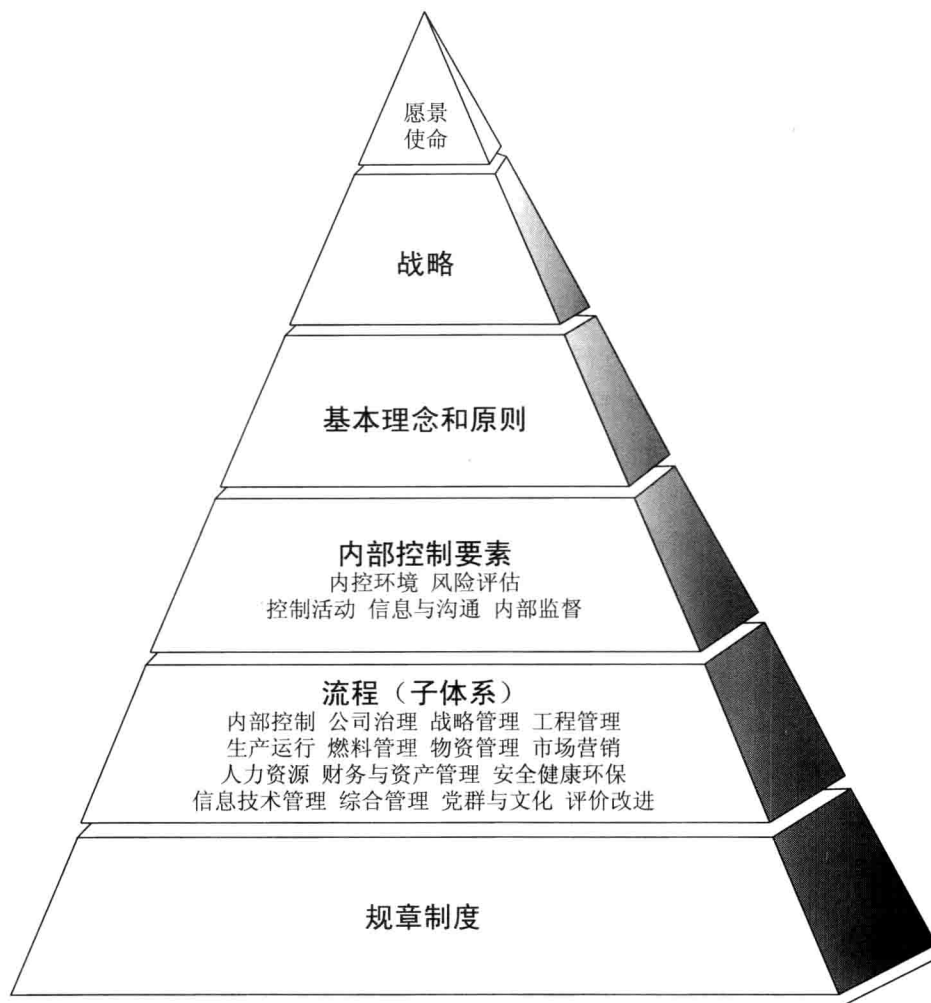
（八）闭环性原则：用制度闭环保证行为闭环。通过执行内控和制度来实现工作的闭环。

（九）广泛性原则：引导全体员工在管理理念上达成共识，广泛参与，充分表达意愿。各单位、各部门将自己好的想法、做法编入公司内控与管理程序，使之真正成为共同遵循的契约。

（十）兼容性原则：继承公司优秀的企业管理文化，吸收、兼容先进的管理理念和方法，不断创新，保持先进性。



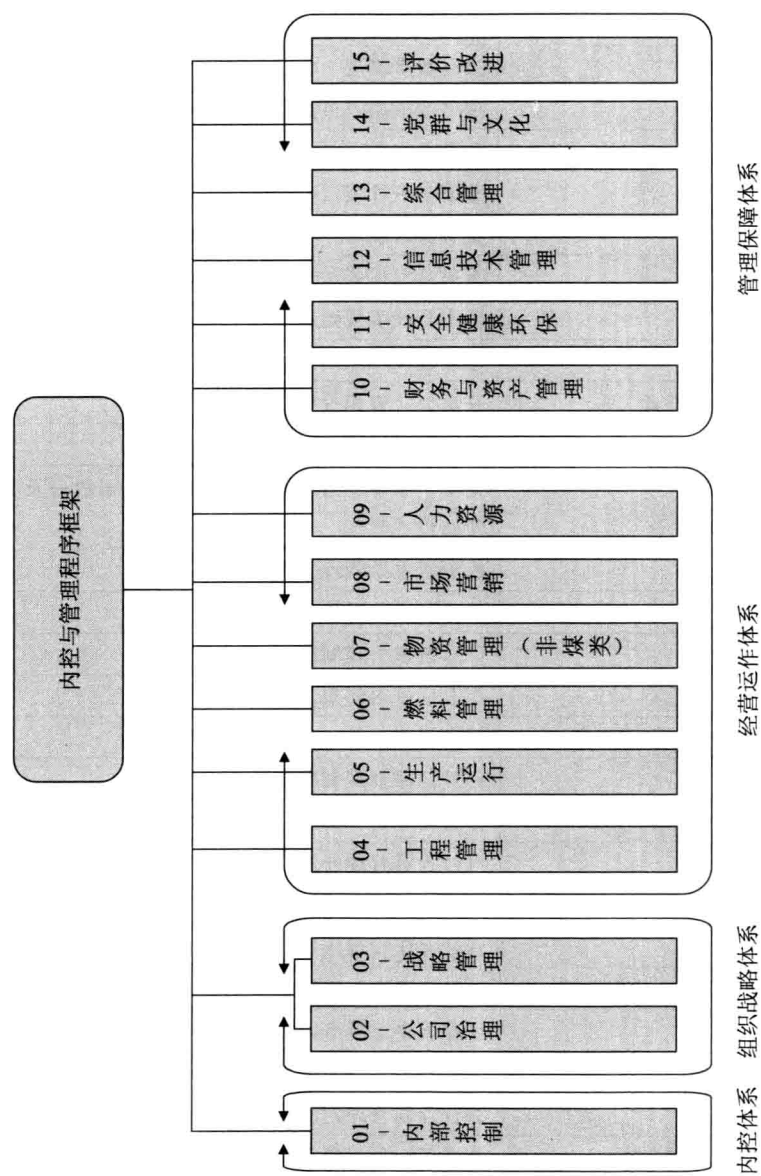
内控与管理程序体系图示



构建体系理念——

以战略为目标，以风险为导向，以流程为纽带，以内控为手段，以制度为保障，以文化为支撑。

内控与管理程序框架图示



内控与管理程序框架

制度子体系	业务分类	制度最终名称	制度编号
01 内部控制	01 内控管理	内部控制标准(试行)	ZZDL-01-01
02 公司治理	01 公司治理结构	章程	ZZDL-02-01
		股东大会议事规则	ZZDL-02-02
		董事会议事规则	ZZDL-02-03
		独立董事制度	ZZDL-02-04
		董事会战略委员会实施细则	ZZDL-02-05
		董事会提名委员会实施细则	ZZDL-02-06
		董事会审计委员会实施细则	ZZDL-02-07
		董事会薪酬与考核委员会实施细则	ZZDL-02-08
		董事会审计委员会对年度报告审议工作制度	ZZDL-02-09
		监事会议事规则	ZZDL-02-10
		总经理工作细则	ZZDL-02-11
	02 投资者关系	股东大会累积投票实施细则	ZZDL-02-12
		股东大会网络投票实施细则	ZZDL-02-13
		董事、监事、高级管理人员所持公司股份及其变动管理制度	ZZDL-02-14
		投资者关系管理工作制度	ZZDL-02-15
		接待和推广工作制度	ZZDL-02-16
		信息披露管理制度	ZZDL-02-17
		重大信息内部报告制度	ZZDL-02-18
	03 重大决策机制	议事规则	ZZDL-02-19
		对外担保管理制度	ZZDL-02-20
	04 投融资管理	募集资金管理制度	ZZDL-02-21
		对外投资管理办法	ZZDL-02-22
		金融衍生业务内部控制制度	ZZDL-02-23
		资金运作管理规定	ZZDL-02-24
	05 分/子公司监控	对外投资企业股权管理办法(试行)	ZZDL-02-25
		参控股企业董事监事工作规则(试行)	ZZDL-02-26
03 战略管理	01 战略制定	战略规划管理制度(试行)	ZZDL-03-01
		综合计划管理制度	ZZDL-03-02
	02 战略实施	经济运行分析管理制度	ZZDL-03-03
		综合统计制度	ZZDL-03-04
		小火电机组关停办法(引用集团公司)	
	03 战略评估与调整	(内容含在《发展战略和规划制度(试行)》中)	
	04 项目立项	电源建设项目前期工作管理办法	ZZDL-03-05
		科技项目管理办法(试行)	ZZDL-03-06



(续)

制度子体系	业务分类	制度最终名称	制度编号
04 工程管理	01 建设实施管理	火电建设工程设计管理办法(试行)	ZZDL-04-01
		工程建设质量管理办法	ZZDL-04-02
		工程建设进度管理办法	ZZDL-04-03
		发电工程建设控制造价管理办法	ZZDL-04-04
		工程建设执行概算实施办法(试行)	ZZDL-04-05
		建设工程招标投标实施细则(试行)	ZZDL-04-06
		工程建设信息管理办法	ZZDL-04-07
		发电工程建设责任追究制度	ZZDL-04-08
	02 生产准备管理	火电工程达标投产考核办法(引用集团公司)	
		新(扩)建发电项目生产准备工作管理办法	ZZDL-04-09
		生产系统参与新(扩)建机组重要节点质量控制管理办法	ZZDL-04-10
		风电工程移交生产管理办法(试行)	ZZDL-04-11
05 生产运行	03 项目后评价	新(扩)建机组专项评价和性能试验管理办法(试行)	ZZDL-04-12
		投资项目后评价管理办法	ZZDL-04-13
		生产项目后评价管理办法(试行)	ZZDL-04-14
	01 生产计划调度管理	生产调度管理制度	ZZDL-05-01
		运行管理制度	ZZDL-05-02
	02 发电运行管理	运行操作票管理制度(试行)	ZZDL-05-03
		检修文件包管理制度(试行)	ZZDL-05-04
	03 设备运行与检修	设备缺陷管理制度(试行)	ZZDL-05-05
		发电设备可靠性管理制度	ZZDL-05-06
		检修工作管理制度	ZZDL-05-07
		设备维护及点检定修管理制度(试行)	ZZDL-05-08
		工作票管理制度(试行)	ZZDL-05-09
		节能降耗	ZZDL-05-10
		技术监督与改造	ZZDL-05-11
		技术监督考核实施细则	ZZDL-05-12
		技术监督异常情况告警规定(试行)	ZZDL-05-13
		技术改造管理制度	ZZDL-05-14
		科技工作管理制度	ZZDL-05-15
06 燃料管理	01 燃料供应商管理	燃料供应商管理制度(试行)	ZZDL-06-01
	02 燃料采购	煤炭市场调研管理办法(试行)	ZZDL-06-02
		燃料管理制度(试行)	ZZDL-06-03
		燃料采购计划及合同管理办法(试行)	ZZDL-06-04
		燃料管理重大事项报告制度(试行)	ZZDL-06-05

梳理·整合·跨越



（续）

制度子体系	业务分类	制度最终名称	制度编号
		燃料供应应急预案（试行）	ZZDL-06-06
		燃料统计核算管理办法（试行）	ZZDL-06-07
	03 燃料质检	燃料验收管理制度（试行）	ZZDL-06-08
	04 燃料储运	燃料库存管理制度（试行）	ZZDL-06-09
		统配煤统一调运管理办法	ZZDL-06-10
07 物资管理 （非煤类）	01 物资供应商管理	（内容含在《生产物资及备品配件管理办法（试行）》中）	
	02 物资采购	生产项目招标实施办法	ZZDL-07-01
		生产技术专家及专家库管理办法（试行）	ZZDL-07-02
		生产物资及备品配件管理办法（试行）	ZZDL-07-03
	03 物资验收	（内容含在《生产物资及备品配件管理办法（试行）》中）	
	04 物资储运	（内容含在《生产物资及备品配件管理办法（试行）》中）	
	05 物资结算	（内容含在《生产物资及备品配件管理办法（试行）》中）	
08 市场营销	01 客户关系管理	市场营销管理制度（试行）	ZZDL-08-01
	02 量价管理	（待制定）	
	03 销售结算	应收账款回收管理办法（试行）	ZZDL-08-02
09 人力资源	01 机构设置与岗位职责	组织机构管理办法（试行）	ZZDL-09-01
		本部部门职责	ZZDL-09-02
	02 人才引进	财务部门负责人委派管理制度	ZZDL-09-03
		员工招聘管理办法（试行）	ZZDL-09-04
		员工调动管理办法（试行）	ZZDL-09-05
		员工挂职锻炼管理办法（试行）	ZZDL-09-06
		人事档案管理办法（试行）	ZZDL-09-07
	03 培训教育管理	培训教育管理办法（试行）	ZZDL-09-08
		技能鉴定管理办法（试行）	ZZDL-09-09
		专业技术资格评定管理办法（试行）	ZZDL-09-10
	04 人员绩效管理	人力资源工作考核管理办法（试行）	ZZDL-09-11
		电源建设项目前期工作考核管理办法	ZZDL-09-12
		火电工程执行概算考核实施细则（引用集团公司）	
		科技进步奖励办法（试行）	ZZDL-09-13
		燃料管理考评办法（试行）	ZZDL-09-14
	05 业绩考评	综合业绩考核管理办法	ZZDL-09-15
		工资总额与经济效益挂钩管理办法	ZZDL-09-16
		经营管理责任追究制度	ZZDL-09-17
		本部绩效考评管理办法	ZZDL-09-18



(续)

制度子体系	业务分类	制度最终名称	制度编号
	06 薪酬管理	工资支付暂行规定(试行)	ZZDL-09-19
		劳务派遣用工管理办法(试行)	ZZDL-09-20
		所属单位领导人员年薪管理办法	ZZDL-09-21
		单项奖励管理办法	ZZDL-09-22
		重大贡献奖励管理办法(试行)	ZZDL-09-23
	07 社会保险管理	社会保险和福利保险管理办法(试行)	ZZDL-09-24
	08 退出	员工退休管理办法(试行)	ZZDL-09-25
10 财务和资产管理	01 预算管理	预算管理办法	ZZDL-10-01
		预算管理委员会工作制度(试行)	ZZDL-10-02
	02 成本费用管理	本部财务管理办法	ZZDL-10-03
		本部预算管理办法	ZZDL-10-04
		本部费用管理办法(试行)	ZZDL-10-05
		电源建设项目前期费用管理办法	ZZDL-10-06
	03 资产管理	无形资产管理制度	ZZDL-10-07
		固定资产管理制度(试行)	ZZDL-10-08
		资产减值准备管理制度(试行)	ZZDL-10-09
		资产评估管理制度(试行)	ZZDL-10-10
	04 资金管理	资金管理制度	ZZDL-10-11
	05 税务管理	(待制定)	
	06 核算与报告	会计报告管理制度(试行)	ZZDL-10-12
		重大经济事项报告制度(试行)	ZZDL-10-13
		会计核算制度(试行)	ZZDL-10-14
		财务管理办法	ZZDL-10-15
		会计基础工作管理办法(试行)	ZZDL-10-16
		基本建设财务管理制度	ZZDL-10-17
		基本建设工程竣工决算编制办法	ZZDL-10-18
		工会会计制度	ZZDL-10-19
	07 关联交易管理	关联交易管理办法	ZZDL-10-20
		检修及辅业关联交易实施办法(试行)	ZZDL-10-21
		内部检修业务管理办法	ZZDL-10-22
11 安全健康环保	01 安全管理	安全生产工作规则	ZZDL-11-01
		本部部门安全管理责任制度	ZZDL-11-02
		安全生产奖惩规定	ZZDL-11-03
		安全生产运营月度电视电话会议管理办法(试行)	ZZDL-11-04

梳理·整合·跨越



（续）

制度子体系	业务分类	制度最终名称	制度编号
		防洪防汛应急预案	ZZDL-11-05
		安全生产专项检查管理办法(试行)	ZZDL-11-06
		安全生产监督规定	ZZDL-11-07
		安全技术劳动保护和反事故措施管理制度(试行)	ZZDL-11-08
		安全事件管理办法	ZZDL-11-09
		安全标识及设施管理办法(试行)	ZZDL-11-10
		安全性评价工作管理制度(试行)	ZZDL-11-11
		工程建设安全管理办法	ZZDL-11-12
		安全生产责任追究制度	ZZDL-11-13
	02 职业健康管理	职业安全健康管理制度(试行)	ZZDL-11-14
	03 环保管理	环境保护管理制度	ZZDL-11-15
		环境保护监督管理制度(试行)	ZZDL-11-16
		火电建设项目环境影响评价管理办法(试行)	ZZDL-11-17
		环境保护事件管理制度(试行)	ZZDL-11-18
		废弃物品处理管理办法(试行)	ZZDL-11-19
		环境保护责任追究规定	ZZDL-11-20
12 信息技术管理	01 信息化规划	(待制定)	
	02 信息系统运行管理	计算机、网络机房管理制度	ZZDL-12-01
		网站及信息管理制度(试行)	ZZDL-12-02
		信息化工作管理制度(试行)	ZZDL-12-03
		信息化工作考核办法(试行)	ZZDL-12-04
		电视电话会议系统管理办法(试行)	ZZDL-12-05
	03 信息安全	信息系统应急管理制度(试行)	ZZDL-12-06
	04 信息系统变更管理	(待制定)	
13 综合管理	01 制度建设	规章制度管理办法	ZZDL-13-01
	02 法律事务	印章及资质证件管理制度	ZZDL-13-02
	03 合同管理	合同管理制度	ZZDL-13-03
	04 招投标管理	招标管理制度(试行)	ZZDL-13-04
	05 公共关系管理	新闻应急工作预案(试行)	ZZDL-13-05
		本部纪念品管理办法(试行)	ZZDL-13-06
	06 行政管理	本部会议管理制度	ZZDL-13-07
		重大事件报告制度(试行)	ZZDL-13-08
		本部文明办公管理规定(试行)	ZZDL-13-09
		外事管理制度	ZZDL-13-10