

云南省贵金属新材料控股集团有限公司文件

云贵集团〔2023〕1号

签发人：郭俊梅

云南省贵金属新材料控股集团有限公司 关于对云南省审计厅审计发现问题 整改工作情况的报告

云南省审计厅：

贵厅于2022年7月18日至8月18日进入贵金属集团开展“云南省贵金属新材料产业园区项目建设管理情况”专项审计，并于11月8日对出具审计报告（云审报〔2022〕55号）。贵金属集团于2022年11月10日收到审计报告，集团党委高度重视，全盘认领，于11月14日召开会议传达审计报告内容，研究部署整改工作，成立领导机构和工作机构全面整改。11月28日党委会专题研究审计整改工作方案，严格按照审计厅关于“贵金属集团应当自收到本审计报告之日起60日内整改完毕”的要求，逐项制定整改措施，明确责任领导、责任部门和整改时限，压实责任。

截至 2022 年 12 月 31 日，集团已对审计报告中指出的 7 项问题完成整改，现将我单位审计整改工作情况报告如下：

一、整改工作总体情况

（一）统一思想，将审计整改提高到坚持党的政治建设上来。

新时代党的建设总要求“要坚持党要管党、全面从严治党，全面推进党的政治建设、思想建设、组织建设、作风建设”，贯彻落实“习近平经济思想”和“党中央决策部署”，以及省委省政府、及省国资委的具体工作要求。

本次专项审计是对贵金属集团建设项目工作的“把脉会诊”，也是帮助我们更好履职尽责、担当作为、廉洁自律的难得机遇。集团高度重视本次审计发现问题，严肃认真对待，把审计整改作为当前一项重大政治任务、一项重中之重工作来抓。在审计整改过程中，通过认领问题、解决问题，将全面推进贵金属新材料产业发展再上新台阶。

（二）加强领导，将审计整改工作提升到党委项目工作中来。

为确保审计发现问题得到及时有效的整改，由集团党委书记、董事长牵头组织，成立工作小组全面开展审计整改工作。全面做好在整改过程中的工作督查、统筹协调和督促推进，确保各项整改任务如期完成。

集团党委扛牢压实整改责任，根据审计报告建立审计问题清单，落实审计反馈问题整改的主体责任、第一责任人责任、监督责任，建立各负其责、统一协调的工作机制。全面实行任

务项目化、项目清单化、清单具体化，明确整改时限，卯住时间节点持续推进，对标对表抓好落实，标本兼治，对账销号。

（三）分步实施，将审计整改目标任务落实到工作清单中来。

针对审计厅反馈意见，集团党委两次召开了党委会议，积极制定整改方案，逐条讨论，明确整改目标，针对具体问题明确了责任领导和责任部门，制定详细整改计划，明确具体整改措施、整改时间及进度安排，各责任部门对照整改计划认真落实整改确保整改工作取得良好效果。

集团持续加强对审计成果运用。各级领导干部坚定牢固树立大局观，注重将审计成果综合运用到园区建设、产业化项目管理、经营管理等各个方面。以此次专项审计为契机，进一步提高领导干部专业化履职尽责能力，巩固和提升内部管理水平，在健全制度机制、排查堵塞漏洞、防范化解风险等方面，推动改革发展各项工作全面进步。

二、审计整改工作落实情况

坚持目标导向，聚焦问题，从严从实抓好整改落实。工作中立足当前，从具体问题改起，确保取得阶段性成效；又着眼长效，举一反三建立长效机制。审计发现各问题具体整改情况如下：

（一）管理制度不健全

1.未及时建立健全相关管理制度

整改情况：

（1）设置专业化职能部门。

集团对组织架构及部门职能职责进行优化调整，组建专业团队，进一步加强建设项目职能化管理，规范化实施。2022年11月29日，完成公司总部内设部门主要职责及人员调整（附件一：云贵集团〔2022〕81号），在产业化管理方面明确以下部门职责，分别从各自的专业角度，对项目实施的不同阶段进行精细化管理。

战略发展部：负责战略规划、投资计划管理、产业化项目投资管理、造价管理，集中对产业化建设的前端立项和造价控制进行管控；**运营保障中心：**负责公司采购管理、招标管理、供应商管理，负责组织工程建设项目的实施，负责组织详细设计审查有关工作，负责组织开展公司工程建设项目的质量、进度、安全管理，负责组织开展工程建设项目的竣工验收工作，负责工程项目报表统计和归档工作，集中对产业化项目的过程管理；**审计部：**负责公司对外投资、工程项目等专项审计工作，拟定投资项目后评价工作计划，组织开展投资项目后评价和专项评价工作，指导和监督下属单位开展自我评价，履行产业化项目的监督检查职能，促进项目合规开展。

（2）修订完善相关制度，详细制定项目实施全过程管控要求。

修订完善《投资管理办法》（附件二）、《建设项目管理办法》（附件三）、《招标采购管理办法》（附件四）。《投资管理办法》规范公司的投资行为，建立科学、规范、有效的投资决策程序，防范投资风险，提高投资效益，对产业化项目的基本建设投资、

技术改造和购置不动产等界定，规范项目建设中实施程序；《建设项目管理办法》理清工程立项、概算、结算以及决算流程，集中组织设计管理，完善初步设计、概算的质量把关，在施工前解决工艺与可研的符合性、工程漏项、缺项等情况，为集团决策机构做好管好建设投资行为；《招标采购管理办法》进一步规范和加强公司招标采购工作，保证公司招标采购工作合法合规，提高经济效益，保证招标采购项目质量，维护公司合法权益。

（3）强化总部在工程建设领域的管控职能，持续完善内控管理体系。

集团党委成立“保落实产业化领导小组”，建立“保落实产业化小组例会机制”（附件五），每周跟踪研究重点项目建设情况和部署落实工作，及时研究解决项目建设中的突出问题。同时，围绕战略目标、战略规划，坚持以“聚焦主业、突出重点、量入为出、有保有压”的原则，做好财务预算衔接工作，合理制定年度投资计划。围绕产业化项目建设推进中的重点和难点，群策群力落实部署各项关键任务，压实责任至个人，系统推进各项工作有序开展。

（二）招投标方面发现的问题

2.部分项目招标计价违反工程量清单计价规定

整改情况：

（1）厘清责任，由集团纪委成立初核组，经初步核实对两名责任人进行批评教育（附件六）。

(2) 加强对《建设工程工程量清单计价范围》的学习。审计部于 2022 年 12 月 9 日集中组织招标采购岗位人员学习《建设工程工程量清单计价范围》(附件七), 严格加强采购前管理, 未编制工程量清单一律不进行招标文件受理, 坚决杜绝此类问题再发生。

(3) 运营保障中心修订完善《建设项目管理办法》, 并在公司各部门及各下属单位范围内全面宣贯(附件八)。集中组织招标采购管理, 明确相关责任单位和经办岗位的职责权限。在今后的项目建设工作中运营保障中心严格按工程量清单进行招标采购。运营保障中心对建设项目组织完成招标全过程管控, 项目建设责任主体单位仅对于中标单位进行现场合同考核管理。

3.订立背离合同实质性内容的补充协议

整改情况:

(1) 针对该问题, 厘清责任, 集团纪委成立初核组, 经初步核实对两名责任人进行批评教育(附件六)。

(2) 加强《中华人民共和国招标投标法》学习。审计部于 2022 年 12 月 9 日集中组织产业化项目建设各岗位人员学习《中华人民共和国招标投标法》(附件七), 严格执行国家招标投标各项规定。

(3) 运营保障中心编制细化《建设项目管理办法》实施说明(附件九), 明确合同审批权限管理, 细化管控标准。实施过程中运营保障中心严格管理施工过程中的设计变更、签证, 管

控好施工过程中出现的投资失控问题，从源头上规避另行签订背离实质性内容的补充协议。

(4) 法务风控部按合同类别梳理规范模板(附件十)，明确合同签订要求，加强合同的实质性审查与合同签订。

(三) 项目建设程序方面发现的问题

4.项目备案后改变建设规模未及时完善备案信息

整改情况：

(1) 加强《企业投资项目核准和备案管理办法》学习。审计部于2022年12月9日集中组织产业化项目建设各岗位人员学习《企业投资项目核准和备案管理办法》(附件七)，为未来“一中心+二园区”建设项目做好准备。

(2) 完成产业园一期建设备案变更。

集团战略发展部加强与项目备案机关的对接，复盘项目建设情况，结合结算开展，梳理项目规模及投资总额，履行公司党委会前置研究程序、办公会审议及董事会审批程序，提交备案材料(附件十一)，高新区发改局已通过备案材料，完成备案申请。

5.未取得施工许可证就开工，边设计边施工

整改情况：

加强《中华人民共和国建筑法》和《国务院办公厅关于加强建设项目管理确保工程建设质量的通知》学习。审计部于2022年12月9日集中组织产业化项目建设各岗位人员学习《中华人

民共和国建筑法》和《国务院办公厅关于加强建设项目管理确保工程建设质量的通知》(附件七),吸取教训。

6.未立项先取得土地使用权

整改情况:

(1)加强工程建设项目管理。审计部于2022年12月9日集中组织产业化项目建设各岗位人员学习深化学习《企业内部控制应用指引第11号—工程项目》(附件七)。战略发展部完善项目立项审批流程,做好、做实、做足项目前期调研工作,在今后的工作中严格规避上述情况的发生。

(2)进一步强化集团党委会、办公会、董事会决策机构决策的制度化、规范性要求,加强法律法规决策程序和合规性审查,切实落实监管要求。2022年12月2日,集团修订“三重一大”决策制度的实施办法(云贵集团党[2022]65号,附件十二)并上报省国资委党委进行审批,贯彻“依法决策原则”、“集体决策原则”、“民主决策原则”及“科学决策原则”,进一步规范公司决策行为,提高决策水平,防范决策风险,保证公司科学发展。

(四)资金支付方面存在的问题

7.未能按规划实施项目,未使用的土地发生地形测绘等前期费用872.24万元,增加了建设成本

整改情况:

(1)结合上市公司治理要求,调整组织架构,明确项目管理的职能部门,组建专业团队,规范化、专业化推动项目管理

及实施，修订决策机构议事规则三项，进一步完善产业化项目决策流程。

一是 2022 年 10 月 26 日经公司董事会表决通过，完成《总经理办公会议事规则》(附件十三)的修订，进一步完善公司法人治理结构，规范总经理办公会议事程序，实行总经理负责制，对董事会授权下的经营管理中的重要事项进行决策和处理，保证公司有序、高效运行。

二是 2022 年 12 月 7 日经公司股东会表决通过，完成《董事会议事规则》(附件十四)的修订，促使董事和董事会有效地履行其职责，提高董事会规范运行和科学决策水平，本着“权利、义务、责任相统一原则”、“董事会决策权与经理层经营权分开原则”及“公司治理协调运转、有效制衡原则”进一步规范公司董事会议事方式和决策程序。

三是通过《总经理办公会议事规则》及《董事会议事规则》的修订建立建设项目管理体制、运行机制，强化项目决策管理。

(2) 在项目实施主体完成拟投资项目的初步调查分析，完成初步工艺、技术及经济可行性分析后，形成项目建议书，战略发展部组织各相关职能部门会审、专家评审后，通过办公会立项，严格控制前期成本的开支。项目实施主体、战略发展部、财务部、审计部、法务风控部在招标项目实施前开展招标联合会审(附件十五)，对项目内容、成本费用、实施流程、及资金结算等方面严格把关，强化资金支付及成本管控意识。

通过以上整改措施，以该次专项审计问题为线条，进一步梳理集团在工程项目管理和产业化项目实施过程中的管理逻辑，重构管理架构，进一步整合管理资源，配强管理团队，细化管理责任，提升管理水平，群策群力推进集团建设项目的实施，从而促进贵金属集团项目管理迈上新的台阶。

云南省贵金属新材料控股集团有限公司

2023年1月4日

（联系人及电话：邓亚非，15096622287）

贵金属集团行政办公室

2023年1月4日印发
