

供销大集集团股份有限公司

2022 年度内部控制评价报告

供销大集集团股份有限公司全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引的规定和其他内部控制监管要求（以下简称企业内部控制规范体系），结合本公司（以下简称公司或供销大集）内部控制制度和评价办法，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，我们对公司2022年12月31日（内部控制评价报告基准日）的内部控制有效性进行了评价。

一、重要声明

按照企业内部控制规范体系的规定，建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制评价报告是公司董事会的责任。监事会对董事会建立和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。公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

公司内部控制的目的是合理保证经营管理合法合规、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，促进实现发展战略。由于内部控制存在的固有局限性，故仅能为实现上述目标提供合理保证。此外，由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，根据内部控制评价结果推测未来内部控制的有效性具有一定的风险。

二、内部控制评价结论

1. 公司于内部控制评价报告基准日，是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2. 财务报告内部控制评价结论

有效 无效

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于内部控制评价报告基准日，不存在财务报告内部控制重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持有效的财务报告内部控制。

3. 是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

根据公司非财务报告内部控制重大缺陷认定情况，于内部控制评价报告基准日，公司未发

现非财务报告内部控制重大缺陷。

4. 自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间影响内部控制有效性评价结论的因素

适用 不适用

自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间未发生影响内部控制有效性评价结论的因素。

5. 内部控制审计意见是否与公司财务报告内部控制有效性的评价结论一致

是 否

6. 内部控制审计报告对非财务报告内部控制重大缺陷的披露是否与公司内部控制评价报告披露一致

是 否

三、内部控制评价工作情况

(一) 内部控制评价范围

公司按照风险导向原则确定纳入评价范围的主要单位、业务和事项以及高风险领域。

1. 纳入评价范围的单位

供销大集集团股份有限公司、海南供销大集控股有限公司、西安民生百货管理有限公司、山东海航商业发展有限公司、湖南新合作湘中国际物流园投资开发有限公司、海南望海国际商业广场有限公司、广东省顾客隆商业连锁有限公司、广东省誉邦行供应链管理有限公司、宝鸡商场有限公司、涿鹿新合作商贸有限公司、天津宁河海航置业投资开发有限公司、天津国际商场有限公司、汉中世纪阳光商厦有限公司、重庆大集商业管理有限公司。

2. 纳入评价范围的单位占比

指标	比重
纳入评价范围单位的资产总额占公司合并财务报表资产总额之比	81%
纳入评价范围单位的营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额之比	82%

3. 纳入评价范围的主要业务和事项

纳入2022年度评价范围的主要业务和事项包括：治理结构、发展战略、人力资源、企业文化、社会责任、内部信息传递、信息系统、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、工程项目、担保业务、全面预算、合同管理和财务报告等内容。

4. 重点关注的高风险领域

担保管理、资金管理、资产管理、财务管理、工程项目管理、采购与付款管理、销售与收款管理、运营管理、招商与租赁管理等方面。

5. 上述纳入评价范围的单位、业务和事项以及高风险领域涵盖了公司经营管理的主要方面，是否存在重大遗漏

是 否

6. 是否存在法定豁免

是 否

7. 其他说明事项

无

(二) 内部控制评价具体内容

1. 内部环境

(1) 组织架构

根据《公司法》和《公司章程》的规定，公司建立了股东大会、董事会、监事会、经理层的法人治理结构。公司董事会设立战略、提名、审计、薪酬与考核四个专门委员会，以进一步完善治理结构，促进董事会科学、高效决策。根据公司治理结构，公司制定并颁布了《股东大会议事规则》《监事会议事规则》《董事会议事规则》《独立董事制度》《专门委员会细则》和《总裁工作细则》等决策制度，明确了决策、执行、监督等方面的职责权限。公司股东大会、董事会、监事会、管理层分工和职责明确，形成了各司其职、协调运转、有效制衡的法人治理结构。2022年上市公司调整管理模式，将公司管理架构由“总部-事业部/专业公司-门店/项目”三级调整为“总部-门店/项目”两级垂直管控，由管理加强型向生产经营型转型，使得上市公司重心聚焦生产运营，全力提升了上市公司的盈利能力。

(2) 发展战略

公司继续秉承服务三农、助力乡村振兴的初心，集中资源聚焦海南自贸港、粤港澳大湾区，践行新型商业运营理念，深耕商业零售创新发展，推动电商业务整合，不断提升城乡商品流通的效率；加快低效资产优化，确保资产保值增值，实现由重资产向轻资产运营转型；拓展便民惠农供应链业务，多业态协同发展，向新时代集成商业运营商不断迈进。同时，为了进一步提升公司经营质量和持续发展能力，优化股权结构，打造经营稳健、运营规范、业绩优良的上市公司，有效维护广大投资者的根本利益，继续遵循公开、公平、公正及法治化、市场化的原则，积极推动战略投资者的招募工作。通过引入优质战投资源，整合战投在资金、管理等方面的优势和公司现有资产、资源，优化负债结构，有效整合产业资源，进一步提升公司价值。

(3) 人力资源

公司根据各部门核心事项，制定了关键岗位职责，明确了各岗位的职责权限、任职资格和

工作内容；公司建立了选聘人员实习期、试用期和岗前培训制度和员工综合素质提升方案等，公司落实了员工绩效管理，实施与业绩考核挂钩的薪酬体系；公司加强了员工关系管理，做好了劳动合同及人事档案管理。2022年公司根据经营转型需要，通过精简组织架构，上市公司总部实现“管理型”向“经营型”转变，在日常经营沟通、决策上更加扁平、高效；并通过关闭亏损业务、调整冗余人员等措施优化了人力资源配置，从而降低人工成本支出，同时结合各地各项人力资源补贴政策及相关优惠，增加人力资源创收，缓解企业资金压力；公司通过开展百日变革、日常经营绩效考核等多项举措，激发干部员工队伍活力，促进整体经营效益提升；建立健全了员工借调管理、岗位工作交接、请休假管理规定等人力资源制度，加强了员工关系管理，保障了制度完备性，确保用工合法合规。

（4）社会责任

多年来，公司一直致力于企业社会责任建设，积极推动和开展多维度的企业社会责任及慈善公益工作，通过创造实实在在的社会价值，不断推动企业健康发展。

公司贯彻落实《上市公司投资者关系管理工作指引》（证监公司字[2022]29号）相关工作要求，修订并发布执行《投资者关系管理工作细则》，以合规性、平等性、主动性、诚实守信为基本原则，积极参加陕西辖区上市公司投资者集体接待日暨2021年度业绩说明会，按规定及时披露《投资者关系管理档案》，认真做好各项投资者关系管理工作。

公司各项用工制度均符合《劳动法》《劳动合同法》等法律法规要求，通过西安市人社局2022年度劳动保障用工年检审查，并连续五年被评为“A级劳动保障守法诚信企业”；为全面筑牢职工个人安全防线，公司持续加强办公区域消杀工作，全年累计为职工采购并发放医用口罩34万余个，核酸抗原检测试剂2300余个，以及免洗消毒液、酒精喷雾、莲花清瘟胶囊等物资，用暖心行动为全体职工身体健康保驾护航；公司依据《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国消防法》等法律法规及《供销大集安全管理办法》《2022年供销大集安全生产责任书》等文件，围绕安全生产基础保障和专项保障两方面开展各项工作，全年未发生重大安全事故。

公司及子公司上千名党员、志愿者积极响应公司号召，认真弘扬志愿服务精神，开展了覆盖种类多、影响力广的社会公益活动共计14场公益活动，用实际行动诠释了公司的爱心、责任与担当。

作为大型全国性商品流通服务企业，公司充分发挥自身在商超连锁及供应链创新业务等线上线下的渠道优势，注重将自身业务发展与巩固拓展脱贫攻坚成果、助力乡村振兴相融合，用实际行动将“服务三农”落到实处。

公司将环境保护作为企业可持续发展的关键，始终严格遵守并贯彻国家环保法律法规相关要求，积极践行绿色低碳发展理念。

（5）企业文化

公司各级党组织坚持党建引领，将党建文化视为企业健康发展重要内驱动力，通过党组织建设、红色教育、党建活动及配套宣传等举措，系统、全面、扎实开展各项党建工作，将党建文化积极融入到日常管理中，促进企业健康持续发展。

公司通过企业文化培训、员工手册学习等方式宣传企业文化，增强员工对企业文化的认同感；在日常生活中，为员工营造积极向上的工作氛围，强化企业文化的感召力，身体力行将企业文化落实，使员工更好地服务公司；主动激发和调动员工的积极性、创造性，帮助员工在岗位上更好、更全面的发展。同时，公司各级管理干部践行“一线工作法”，低下头、弯下腰开展工作，通过组织一线调研、节日慰问、员工生日会等活动，切实解决员工关心问题、保障员工生活，增强员工对企业的满意度、凝聚力。

2. 风险评估

公司从实现战略愿景和年度计划出发，建立了系统的风险评估体系，组建风险评估团队，以《企业内部控制应用指引》《企业内部控制评价指引》为导向，通过全面系统地收集相关信息，识别与实现控制目标相关的内、外部因素，通过定量和定性相结合的办法，从风险发生的可能性和影响程度两个维度，对识别的风险进行分析，确定重点关注和优先控制的因素，并通过风险规避、风险转移、风险降低、风险接受等应对措施进行风险控制。

3. 控制活动

（1）资金活动

公司为规范现金流管理，保证现金流平衡，严格遵守《供销大集集团股份有限公司现金流管理办法》相关要求，明确了融资和资金运营管理的职责和权限。公司明确了对融资计划、授信管理、融资立项、方案编制及审批、融资合同签订、贷后管理等融资活动的具体要求。公司通过编制及下发现金流计划、资金调度及拆借等管理措施，对现金、银行账户、网银、票据、收支等进行管控。

公司明确了投资业务的管理范围、目标、不相容岗位职责和权限，规范了年度投资计划编制、项目遴选与备案、项目洽谈、初步调研、投资项目立项、方案实施、投后管理、项目处置等关键环节控制活动，保证公司投资活动有序开展。

公司强化了资金的综合管理水平，对资金的性质、流动性、风险、收益等方面进行综合把控，在资金总量控制的基础上，对重大资金流动的事前调研、事中审批和事后跟踪进行了全过程的管理。

（2）采购业务

公司针对批发、供销、直营及加盟、商超等不同业态，规范了商品采购业务工作流程，明

确了固定资产和无形资产采购业务的职责权限。公司采购计划、供应商管理、请购管理、审批、购买、付款等环节职责和审批权限明确，按照规定审批权限和程序办理采购业务。公司规范了物资计划、物资采购、验收入库、库存管理等物资供应管理流程及程序，严格按照规定履行管理职责。公司定期检查和评估采购业务中的薄弱环节，优化管控措施，保证了采购业务效率和质量，确保采购业务满足公司生产经营管理需要。2022年通过下发《供销大集招投标管理办法》和完善《供销大集工程采购手册》，公司优化了商品、服务、和工程等采购业务工作流程，保证了采购业务的效率和质量，提升了采购业务的管理水平。

（3）资产管理

公司严格遵守《供销大集集团股份有限公司固定资产管理办法》《供销大集车辆管理办法》和《供销大集集团股份有限公司办公电脑配置及使用管理办法》等一系列实物资产管理制度的要求，各级子公司针对行业特点及管控需求，已建立相对完善的资产管理办法。公司资产管理整体职责分工明确，充分利用资产管理信息系统，实物资产的购置、验收入库、领用发出、保管及处置等关键环节控制有效，资产财务记录、定期盘点、账实核对、财产保险等措施执行到位，有效保障了资产的安全完整。

（4）销售业务

公司牢记服务三农的使命，不忘城乡商品流通综合服务运营商的初心，践行新商业理念，形成全新的“供、销”商业模式，明确了批发、供销、直营及加盟、房地产、金融等业务模块的销售业务岗位职责、权限，确保了不相容职位相分离，同时完善了销售管理流程，内容涵盖了客户开发与管理、销售价格管理、订单管理、发货控制、开票管理、收入确认、销售退回和销售考核等关键环节，保证了公司销售活动的有序开展，提高了销售工作效率。

（5）研究与开发

公司高度重视技术的研发应用工作，对新技术开发项目立项、项目评审、进度控制、试用评审、验收等环节进行了有效管控。根据发展战略、经营需要和技术进步趋势，推动大数据、人工智能等新技术有效应用，为公司智慧零售、供应链重塑、运营管理提供了技术保障。

（6）担保业务

公司为维护股东合法权益，控制公司对外担保风险，保证公司资产安全，严格遵守《供销大集集团股份有限公司对外担保管理办法》相关要求，明确了对外担保管理范围、担保条件、审批权限、审批流程、担保管理、信息披露和责任追究等管理机制。2022年通过对子公司章程的修订，公司从制度层面进一步强化了成员公司在对外担保等方面的审批职责及权限，进一步明确了股东大会、董事会、监事会、管理层在对外担保中的职责分工，更加符合法人治理要求。

（7）财务报告

公司在财务管理和报表编制等方面岗位分工和职责权限设置合理，会计人员具备较强的专业能力。公司严格落实《供销大集集团股份有限公司会计核算管理办法》《供销大集集团股份有限公司会计集中核算系统使用管理规定》等相关制度要求，明确了财务报告编制、报送、分析利用及披露等管理程序及责任，注重财务内部稽核管理，保证了财务管理的有效性、报表编制的真实性、完整性和准确性。2022年通过完善《供销大集财务稽核管理办法》和《供销大集会计核算管理办法》，公司强化了会计核算的综合管理水平，对财务的性质、风险、收益等方面进行了综合的把控。

（8）全面预算

公司严格遵守《供销大集全面预算管理办法》相关要求，实施全面预算管理，在战略目标指导下，对未来经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和筹划，合理配置企业资源，明确预算管理权限和职责分工，规范预算编制的原则、内容、流程，加强预算的执行与控制，落实预算检查、执行监督与考核，切实发挥预算管理的职能，有效保障公司战略落地和经营目标的实现。

（9）合同管理

公司为落实法人治理模式，贯彻“合同管理即企业管理”的理念，严格落实《供销大集合同管理办法》中相关要求，明确部门、岗位职责和权限，确定了分级、分类的合同管理体系。公司在经营过程中实现了合同立项、文本拟定、合同订立、合同履行、纠纷解决、结算、合同管理后评价及合同档案管理等合同全生命周期管理的有效控制。公司合同行为规范，合同范本完善，合同审核规范，及时预警和处置合同风险，切实维护了公司的合法权益。2022年公司结合案件办理中暴露出来的问题及风险修订了合同模版，强化了合同意识，并且通过深入企业实地市调，掌握一手资料，从重视合同法律条款的审核，转变到重视合同实质性条款的审核，切实做到了防范经营风险。

（10）工程管理

公司加强对工程建设的管理，严格遵守《供销大集基建项目立项管理办法》《供销大集工程采购手册》《供销大集工程类供应商管理办法》《供销大集建设项目工程变更及签证管理办法》《供销大集集建设项目工程结算管理办法》《供销大集建设项目合同管理实施细则》等管理制度要求，明确了从项目立项、方案设计、招标采购、项目进度管控、安全质量管理、竣工验收全过程的管理机制。建立各开发项目、基建项目及完工尾款项目月报机制，建立建设项目合同管理台账，强化项目基建预算和投资的动态管理措施，工程项目管理水平不断提高。

（11）控、参股公司管理

公司依据《控股子公司管理办法》，向控股子公司委派董事、监事和高级管理人员（包括

总裁/总经理、副总裁/副总经理、财务总监），严格按照相关规定执行，同时对控股子公司的会计核算和财务管理等方面实施指导和监督，建立健全经营目标责任制，针对重大合同管理、对外担保、投资管理等重大事项进行管控和监督，通过控股子公司的经营汇报分析及日常管理反馈，及时掌握控股子公司的经营情况，实现对子公司的有效管理和控制。

公司严格落实《供销大集投后管理办法》相关要求，明确公司对已投资但未实际控制企业的管理内容，从投后管理期限、投后管理常设机构、投后管理内容、委派管理人员的任职管理与工作要求、对被投企业存在问题的处理、被投企业退出管理等方面加强对被投企业管理。

4. 信息与沟通

公司建立健全了对内、对外的有效沟通机制。公司高度重视信息系统在内部控制中的应用，根据企业内部控制的要求，制定信息系统建设总体规划，梳理了信息系统开发与变更、信息系统日常运行维护及信息系统安全管理的流程，不断加强系统操作培训、用户管理、系统监控与维护，防范经营风险，不断提高企业信息化水平。

公司认真履行信息披露义务，严格遵守《信息披露管理办法》《董事会秘书工作细则》《重大事项信息通报管理办法》和《内幕信息知情人管理制度》等制度要求，明确信息披露的组织机构、范围和要求、信息收集和整理、信息披露程序的规范性要求，加强对定期报告、临时报告（包括重要会议公告、收购与出售资产公告、应当及时披露的关联交易、有关股票交易异常波动的公告）编制审批及对外公布程序的管理。

5. 内部监督

审计委员会认真履行独立监督职责，严格审核公司财务信息的真实性和可靠性，并对公司内部审计实施全过程和审计质量进行独立监督，主要负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作。公司监事会认真履行监督职责，了解和掌握公司的经营决策、投资方案、财务状况和生产经营情况，对公司董事、总裁和其他高级管理人员的尽职尽责情况进行监督，对股东大会负责。

合规法务部负责健全完善公司内部控制监督体系，对公司及内部各单位经营活动开展内部审计和合规调查，对公司内部控制执行情况进行监督检查，提出改进意见；负责公司内部投诉举报的调查。

公司内部监督各责任主体履职情况良好，保证了公司内部监督机制有效。

(三) 内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据《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》《供销大集集团股份有限公司内部控制管理手册》《2022年供销大集内部控制评价工作方案》组织开展内部控制评价工作。

公司董事会根据企业内部控制规范体系对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，区分财务报告内部控制和非财务报告内部控制，研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持一致。公司确定的内部控制缺陷认定标准如下：

1. 财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的财务报告内部控制缺陷的认定标准如下：

缺陷	具体认定标准	
	定量标准	定性标准
重大缺陷	1. 错报 > 税前利润总额的 5% 2. 错报 > 营业收入总额的 2%	1. 上市公司董事、监事和高级管理人员舞弊并给公司造成重大损失。2. 外部审计机构发现当期财务报表存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报。3. 审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效。4. 内部控制重大缺陷未能在合理时间内得到整改。5. 其他可能影响财务报告使用者正确判断的缺陷。
重要缺陷	1. 利润总额的 1.5% ≤ 错报 < 利润总额的 5% 2. 营业收入总额的 1% ≤ 错报 < 营业收入总额的 2%	1. 对于非常规或者特殊交易的账务处理未建立和实施相应的控制机制，且无相应的补救性措施。2. 对于期末财务报告过程控制存在一项或者多项缺陷且不能合理保证财务报表的真实、准确性。3. 未建立反舞弊机制和程序。4. 内部控制重要缺陷未能在合理时间内得到整改。
一般缺陷	1. 错报 < 利润总额的 1.5% 2. 错报 < 营业收入总额的 1%	除重大缺陷及重要缺陷以外的缺陷，认定为一般缺陷。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的非财务报告内部控制缺陷的认定标准如下：

缺陷	具体认定标准	
	定量标准	定性标准
重大缺陷	直接损失 ≥ 企业资产总额的 0.25%	1. 严重违反国家法律法规。2. 负面消息在全国范围内流传，引起政府部门或监管机构关注并展开调查，对企业声誉造成重大损害，在较长时间内无法消除。3. 缺乏重要的业务管理制度或者制度运行系统失效。4. 内部控制重大缺陷未能在合理时间内得到整改。
重要缺陷	企业资产总额的 0.125% ≤ 直接损失 < 企业资产总额的 0.25%	1. 重要业务流程存在控制不足，可能导致公司偏离经营目标。2. 内部控制重要缺陷未能在合理时间内得到整改。
一般缺陷	直接损失 < 企业资产	除重大缺陷及重要缺陷以外的缺陷，认定为一般缺陷。

	总额的 0.125 %	
--	-------------	--

(四) 内部控制缺陷认定及整改情况

1. 财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

1.1 重大缺陷

报告期内公司是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

1.2 重要缺陷

报告期内公司是否存在财务报告内部控制重要缺陷

是 否

1.3 一般缺陷

2022年度公司在内部控制自我评价过程中发现的财务报告内部控制一般缺陷，经确认后已经采取措施落实整改。截至报告批准日，发现的财务报告内部控制一般缺陷已全部整改完毕。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

2.1 重大缺陷

报告期内公司是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.2 重要缺陷

报告期内公司是否发现非财务报告内部控制重要缺陷

是 否

2.3 一般缺陷

公司在内部控制自我评价过程中发现的非财务报告内部控制一般缺陷，经自我评价，对公司经营管理不构成实质影响。针对发现的非财务报告内部控制一般缺陷，公司已责成相关职能部门及负责人进行整改落实，并不断完善各项管理流程及内部控制制度。

四、其他内部控制相关重大事项说明

1. 以前年度内部控制缺陷整改情况

适用 不适用

2. 本年度内部控制运行情况及下一年度改进方向

适用 不适用

报告期内，公司始终坚持以“强内控、防风险、促合规”为目标，加强内控制度体系建设，加强内部审计工作，强化管理干部风险管理意识，促进内控体系有效运行，提升上市公司化解合规风险的能力。通过合规调查、内部审计、管理调研、内控评价等工作，未发现公司在经营

过程中存在重大内控缺陷。

2023年度，公司将继续完善内控体系建设，强化制度执行有效性检查，对招投标、服务类采购、招商租赁及基建业务等重点领域、关键环节加强合规检查力度；加强对重大合同签订过程的合规管理；建立和完善信息传导机制；促进上市公司各部门及成员公司之间信息传递与工作衔接，优化内部控制环境，促进公司健康、稳定、可持续发展。

3. 其他重大事项说明

适用 不适用

（以下无正文）

（此页无正文，为供销大集集团股份有限公司 2022年度内部控制评价报告之签章页）

董事长（已经董事会授权）：尚多旭

供销大集集团股份有限公司

二〇二三年四月二十七日