

# 青岛冠中生态股份有限公司

## 2022 年度内部控制自我评价报告

### 青岛冠中生态股份有限公司全体股东：

根据《上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》、《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”），结合青岛冠中生态股份有限公司（以下简称“公司”）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，我们对公司截至 2022 年 12 月 31 日（以下简称“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。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。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

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，公司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了有效的财务报告内部控制。

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。

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。

### 三、 公司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。

纳入评价范围的主要单位：青岛冠中生态股份有限公司及其分公司、全资子公司、控股子公司。分公司包括：青岛冠中生态股份有限公司鞍山分公司、青岛冠中生态股份有限公司北京分公司、青岛冠中生态股份有限公司大理海东分公司、青岛冠中生态股份有限公司洱源分公司、青岛冠中生态股份有限公司即墨分公司、青岛冠中生态股份有限公司李沧分公司、青岛冠中生态股份有限公司市北分公司、青岛冠中生态股份有限公司蓝色硅谷分公司、青岛冠中生态股份有限公司西海岸分公司、青岛冠中生态股份有限公司城阳分公司、青岛冠中生态股份有限公司红河州分公司、青岛冠中生态股份有限公司市南分公司、青岛冠中生态股份有限公司淄博高新区分公司。全资子公司包括：青岛平度冠中新材料科技有限公司、青岛胶州冠中新材料科技有限公司、拉萨冠中环境技术有限公司、北京元塔生态环保科技有限公司。控股子公司包括：青岛冠中环境技术有限公司。纳入评价范围单位资产总额占公司合并财务报表资产总额的 100%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的 100%。

纳入评价范围的主要事项包括：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等，纳入评价范围的主要业务包括治理结构、组织架构、内部审计、人力资源、采购管理、资产管理、财务管理、工程项目、关联交易、预算管理、档案管理、企业文化、技术开发管理、市场管理、信息与沟通等。重点关注的高风险领域主要包括采购管理、资产管理、财务管理、工程项目、预算管理、关联交易等。具体评价结果阐述如下：

#### 1、内部环境

##### （1）治理结构

公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》等有关法律法规的要求，以及《公司章程》的规定，建立了股东大会、董事会、监事会和经理层组成的较为完善的法人治理结构，明确了各方面的职责权限，形成了合理的职责分工和制衡机制，保障了公司规范运作，确保了公司安全、稳定、健康的发展。

##### ① 股东大会

股东大会是公司的权力机构，董事会是公司的决策机构，监事会是公司的内部监督机构，董事会下设战略委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会以及提名委员会；董事会秘书负责董事会的日常事务，监事会对公司股东大会负责；总经理负责公司的日常经营活动，执行董事会的决议。

公司能够严格按照《公司章程》、《股东大会议事规则》的要求召开股东大会，确保股东享有平等权利，行使股东的表决权。

## ② 董事会

公司董事会由9名成员组成，董事会是公司的常设决策机构，向股东大会负责，对公司经营活动中的重大决策问题进行审议并做出决定，或提交股东大会审议，负责制定公司经营计划和投资方案、财务预决算方案、基本管理制度等。《公司章程》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》等制度已对董事的任职资格和责任义务作出明确的规定，并对公司负有忠实义务和勤勉义务。此外，公司董事会9名成员中有3名为独立董事，公司独立董事遵照相关要求，积极参与公司董事会会议，对相关事项依照自身的专业能力及时发表独立意见，增强了董事会决策的科学性、客观性，提高了公司的治理水平。

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会，各委员会根据公司制定的《董事会战略委员会工作制度》、《董事会审计委员会工作制度》、《董事会薪酬与考核委员会工作制度》、《董事会提名委员会工作制度》等制度认真履行职责，提出意见和建议供董事会参考。审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会成员半数以上为独立董事，并由独立董事担任召集人，其中审计委员会召集人为会计专业人士。

## ③ 监事会

公司监事会由3名成员组成，其中包括1名职工代表监事。监事会经股东大会授权，负责保障股东权益、公司利益、员工合法权益不受侵犯。监事会对股东大会负责并报告工作，根据公司章程规定组成并行使职权。《公司章程》、《监事会议事规则》已对监事的任职资格和责任义务作出明确的规定，并对公司负有忠实义务和勤勉义务。

## ④ 总经理

公司总经理由董事会聘任，《公司章程》、《总经理工作细则》对总经理的任职资格和责任义务作出明确的规定。经理层负责执行内部控制制度，通过调控和监督各职能部门规范行使职权，保证公司生产经营管理工作的正常运转，并接受董事会和监事会的监督。

## （2）组织架构

公司经营管理为董事会领导下的总经理负责制，总理由董事会选聘，副总经理、财务负责人等高级管理人员由总经理提名、董事会选聘，公司设总经理1名，副总经理4名；公司架构为中心+部门的组织形式，研发中心下设课题组、产品开发部、成果管理部，工程中心下设综合办、项目部、技术部、设计部、养护部，成本中心下设成本部、采购部、供应商管理部、物资部，市场中心下设市场开发部和市场营销部，财务中心下设财务部，除上述五大中心外，还设有人力资源部、信息运营部、证券投资部、法务部、审计部、安全生产部、行政部、车辆管理部、基建办、总经办等部门，各中心和部门在主管副总经理领导下对公司日常经营进行管理，公司根据实际情况，合理设置部门和岗位的权责分配，并贯彻不相容职务相分离、授权审批和监督等原则，各职能部门分工明确、相互协调、相互促进、相互监督、相互制衡。

各个职能部门和下属子公司按照公司制订的管理制度规范运作，形成了与公司实际情况相适应的、有效的经营管理模式，组织架构分工明确、职能健全清晰，确保了公司生产经营活动的有序健康运行，保障了控制目标的实现。

## （3）内部审计

公司董事会下设审计委员会，负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作，公司设立审计部作为内部审计部门，对公司财务信息的真实性、准确性、完整性以及内部控制制度的建立和实施等情况进行检查监督。审计部对审计委员会负责，向审计委员会报告工作。

## （4）人力资源

公司根据实际情况建立了一整套由聘用、培训、轮岗、考核、奖惩、晋升和淘汰等组成的人事管理制度。公司制定了《员工招聘管理规定》、《员工入职管理规定》、《薪酬管理制度》、《员工培训管理办法》、《试用期员工管理规定》、《员工离职管理规定》、《奖惩制度》、《员工守则》等一系列管理制度，明确了员工的岗位任职条件、入职离职程序、人员的胜任能力及评价标准、培训措施等，年度考核及评议制度完善，形成了有效的绩效考核与激励机制，为不断提高公司员工素质，确保内部控制的有效实施及公司的长远发展打下了坚实的基础。

公司不断创新、完善人才开发机制，加强人才队伍建设，充分激发人才活力，拓宽各类员工成长成才渠道。公司实行绩效导向的薪酬策略，通过对岗位价值评估、任职资格分级和工作绩效的考核，在薪酬

上向愿意且能够担当责任、诚实奋进、创造更多价值的员工倾斜，向能力更强、绩效更高员工倾斜。通过绩效工资和奖金等激励措施，将公司的薪酬总额与公司经营绩效紧密结合，将员工的个人绩效与月绩效和年终奖关联，从而激发个人价值体现。

## 2、风险评估

公司建立了有效的风险识别、风险评估和风险应对程序，经营过程中十分关注风险事件的识别，紧跟国际形势、行业形势以及法规环境的变化，采取积极的应对措施；对影响企业层面和所有重要业务流程层面的日常事件或行为进行预测、识别和反应，应对公司可能遇到的经营风险、环境风险、财务风险；将企业风险控制在可承受范围内，以保障公司的可持续发展。

## 3、控制活动

### （1）建立健全制度

公司治理方面：公司依照《公司法》、《证券法》等法律法规和《公司章程》制定了《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《独立董事工作制度》、《总经理工作细则》、《内部控制制度》、《内部审计制度》以及《对外担保管理制度》、《信息披露管理制度》、《募集资金管理制度》等重大规章制度，以保证公司规范运作，促进公司健康发展。

日常管理方面：根据企业管理的要求，以公司基本制度为基础，制定了涵盖销售、生产、物资采购、工程、人力资源、财务管理等一系列制度，包括《财务管理制度》、《采购管理制度》、《投标管理规定》、《研发管理制度》、《项目管理规定》等部门管理制度，明确了各部门职责范围及工作流程，确保各项工作有章可循，管理有序，形成了规范的管理体系。

### （2）主要控制措施

不相容职务分离控制：公司制定的各项内部控制制度，明确规定了各岗位职责及部门职能，均充分贯彻岗位责任和内部牵制原则，合理划分责任，严格实行不相容职务的分离，形成相互制衡机制，防止内控失效和舞弊行为的发生。

授权审批控制：公司制定的各项内部控制制度以及专门针对授权管理的《授权管理制度》，明确了授权批准范围、权限、程序及责任等相关内容，单位内部的各级管理层必须在授权范围内行使相应的职权，经办人员也必须在授权范围内办理经济业务，做到上级关心下级，下级对上级负责。

会计系统控制：为强化财务和会计核算，加强财务监督，达到确保资产安全、提高企业经济效益的目的。公司根据财政部颁布的《企业会计准则》、《企业内部控制基本规范》等相关法律法规，结合公司具体情况制定了《资金管理办法》、《应收账款管理办法》、《财务报销管理规定》、《发票管理办法》等。这些制度的建立、完善和执行，有效地控制了资金收支，维护了财经纪律，规范了公司在会计核算、支付结算、费用报销、货币资金管理、票据管理等方面的基础工作，发挥了会计核算监督管理的职能。

### （3）主要控制活动

公司将上述控制措施在下列主要业务活动中综合运用，并关注采购、资产、财务、工程项目、预算管理、关联交易等高风险领域，同时对各种业务及事项实施有效控制，促进内部控制有效运行。

采购管理：公司建立并完善了采购付款流程，各部门在采购政策和计划的约束下，依据实际情况，向采购部提出月度采购申请计划，采购部汇总月度采购申请计划，报成本部、财务部、总经理审核，审核通过由具体使用部门提出采购付款流程，逐级审批后方可采购付款。公司建立并完善了供应商采购管理平台，设立了供应商管理部专门负责建立和维护与供应商之间的采购合同关系，同时完善供应商信息库的管理，规范公司在采购过程中的招投标程序，在采购管理过程中针对工程实际情况为应对工程采购出现紧急意外情况，制定了工程紧急采购流程等。财务部负责采购款项的结算、支付、记录和监督管理等。各部门相互监督，相互促进，使得采购数据透明化。

资产管理：为了规范资产管理责任，加强对公司实物资产的内部控制，保证资产投入、使用和清理环节的规范有序，根据《内部会计控制规范》等相关法律法规，结合公司的实际情况，制定了《固定资产管理制度》、《资产减值准备管理制度》、《材料管理规定》、《项目材料管理细则》、《公司办公用品管理规定》等管理制度，对实物资产的管理制定了严格的控制措施，公司明确规范了资产管理的责任制度，对资产的采购、入库、领用、报废等实物流程及相应的账务流程实行岗位分离。

在资产的日常管理方面，对固定资产、存货等实物资产定期进行盘点，对盘点过程中出现的异常现象及时查明原因，有效防止各种实物资产被盗、毁坏或重大流失。

财务管理：公司按《公司法》、《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等法律法规的要求并结合公司实际情况，设置了专门的会计机构、配备了专业的会计从业人员，明确了会计人员的分工和岗

位职责，并通过制定《财务管理制度》、《资金管理办法》、《应收账款管理办法》、《财务报销管理规定》、《发票管理办法》、《筹资管理制度》、《防范控股股东及其关联方资金占用制度》、《工程分包及结算管理办法》、《财务报告管理制度》等一系列内控制度，确保各环节有严格的内部管控体系，保证了财务工作的一致性、规范性。公司财务内部控制重点包括以下内容：

① 建立统一的财务核算体系，制定统一的会计政策和会计估计，设计统一的会计科目、会计报表，规范公司会计核算，保证会计数据的真实、准确、完整。

② 建立会计人员岗位责任制度。明确岗位的职责与分工，不相容岗位不得由同一人担任。

③ 执行严格的授权制度和财务收支审批制度。包括：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；财务收支审批人员和审批权限；财务收支审批程序；财务收支审批人员的责任。

④ 制定各项费用报销标准及账务处理流程。

⑤ 实行财产清查制度，定期盘点各项资产，加强现金及银行存款的管理，保证公司财产安全。

⑥ 加强财务印鉴使用管理、票据领用管理、会计档案管理。

⑦ 加强会计监督，对原始凭证、记账凭证、会计账簿、财务报表等各项资料实行稽核制度。

⑧ 定期进行会计人员的专业培训，提高会计人员的业务水平。

工程项目：公司制订了《投标管理规定》、《施工组织设计编制规定》、《项目管理规定》、《项目经理职责规定》、《喷播施工与验收标准》、《项目部职责规定》、《关于质量控制标准的规定》等一系列的工程项目管理制度并严格执行。2022年，公司在原有项目管理责任制基础上进一步建立了工程总监负责制，同时强化了目标责任制。工程总监负责制即在工程中心设工程总监3名，在总经理统一领导下，代表公司严格、严肃执行工程项目的管理任务。公司工程项目的立项、设计、招标、建设、验收等环节相关控制流程均得到了严格的贯彻实施，确保企业项目管理符合国家法律、法规和和相关监管机构的要求，保证项目管理体系高效运行，保证工程进度，控制工程造价，促进企业生产经营健康发展和战略目标的实现。

预算管理：公司建立了完整的预算管理机制，全面贯彻《工程预结算、成本管理办法》、《项目全面预算管理考核办法》、《关于工

程成本对比分析报告的编制办法》等制度的预算管理要求，成本部对每个项目实施事前成本预算，事中监督，事后预算成本与实际成本对比分析，对预算进度偏差进行专项分析，及时制止公司不符合预算目标的经济行为，并要求相关部门落实改善措施。

关联交易：公司制定了《关联交易管理制度》、《防范控股股东及其关联方资金占用制度》、《对外担保管理制度》等，对关联方认定、关联交易的审议程序和披露等进行明确规定，确保关联交易的合法性、公允性、合理性。公司严格履行关联交易的审批程序，充分发挥董事会、股东大会对关联交易的审核与监督作用，报告期内，公司严格识别关联交易方，关联交易的回避表决程序得到有效执行。

档案管理：公司设专门的岗位、办公室管理档案，建立了《公司档案管理办法》、《合同管理规定》等内控制度，明确了档案管理员的岗位职责，各部门在生产经营中形成的有保存价值的纸质、电子文件定期归档，移交档案室，公司现已形成较为系统的档案归集、管理、借阅办法。

企业文化：公司以“为地球播种未来，让大地重披绿衣”为使命、以“诚实奋进，协作高效，社会价值，共同成长”为核心价值观，以“成为世界一流的生态修复专业化公司”为愿景，坚持建设有特色的冠中生态文化。营造积极向上、和谐发展、有幸福感的人文环境，提高企业凝聚力，努力打造冠中品牌。

企业文化是控制环境的重要组成部分，公司历来高度重视企业文化建设，通过网络、内部报纸等媒体，持续宣传核心理念和企业文化内涵，通过多种形式的培训，使企业文化更加融入基层、深入人心，通过制度规定以及高层管理人员带动下的身体力行进行有效落实。公司遵循“冠中生态学”的理念倡导企业文化，即环境条件决定生命形式，倡导员工自信、自省的诚实奋进精神，鼓励大家以冠中生态为沃土，协作高效、互为养分，最终实现社会价值、共同成长。

#### 4、信息与沟通

公司内部信息化建设方面，至2022年，公司的全面信息化战略五年计划已实施了三年，期间全面推行办公自动化，运用信息技术手段建立内部控制系统，通过实施ERP、OA办公平台减少和消除人为操纵因素，确保内部控制的有效实施；公司以日报系统为切入点，以项目管理为中心，以建立全面业务流程系统为着力点，近年来一直逐步推进公司的成本预结算管理、合同管理、供应商关系管理、客户关系管理、物料管理、仓储管理、人事管理、智能物联网管理等平台系统建立并完善，保证了各基础业务数据的真实性、准确性、及时性、完整



性。公司设有信息运营部，配有专门的网络管理及开发、维护人员，并制定了《信息系统管理制度》，规定了信息系统访问、账号管理、数据安全、网络安全等方面的权限和职责以及批准程序，加强了对信息系统开发与维护、数据输入与输出、文件储存与保管等方面的控制，保证了信息系统安全稳定的运行。

董事会成员通过出席董事会获悉公司重大事项情况以及公司财务状况。监事会成员通过出席监事会会议、列席董事会会议获悉公司重大事项情况，包括公司财务状况、经营情况等。在内部信息沟通方面，公司采取互连网络、电子邮件、电话会议、总经理办公会、例行会议、专题报告、调查研究、员工手册、教育培训等多种方式，建立了有效的信息收集系统和信息沟通渠道，自上而下、自下而上地贯穿整个企业，实现所需内部信息、外部信息在企业内部准确、及时传递和共享，确保董事会、管理层和企业员工之间有效沟通。

外部信息沟通方面，利用多种渠道和机制，与投资者、媒体、监管机构保持顺畅的沟通和联络。公司致力于完善与投资者和潜在投资者的信息交互机制，通过业绩说明会、投资者集体接待日活动、网络平台、电话和邮箱等多种沟通渠道与投资者充分互动，积极回应投资者关注议题。公司制定了《信息披露管理制度》，及时、公平地披露公司信息，并保证披露的信息真实、准确、完整，公司会定期及不定期披露相关报告，接受中国证监会、深交所等监管机构的问询、检查。

## 5、内部监督

公司监事会、董事会审计委员会及其下设的审计部，执行公司内部控制制度建立健全情况和执行情况的监督和检查工作，评估其执行的效率和效果，并及时提出改进意见。按照规定，公司在披露2022年年报的同时披露2022年度内部控制自我评价报告。

上述纳入评价范围的单位、事项和业务以及高风险领域涵盖了公司经营管理的的主要方面，不存在重大遗漏。

### （二）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规范体系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、公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

(1) 财务报告内部控制缺陷评价的定量标准:

定量标准以营业收入、资产总额作为衡量指标。内部控制缺陷可能导致或导致的损失与利润表相关的,以营业收入指标衡量。如果该缺陷单独或连同其他缺陷可能导致的财务报告错报金额小于营业收入的1%,则认定为一般缺陷;如果超过营业收入的1%(含)但小于2%,认定为重要缺陷;如果超过营业收入的2%(含),则认定为重大缺陷。

内部控制缺陷可能导致或导致的损失与资产管理相关的,以资产总额指标衡量。如果该缺陷单独或连同其他缺陷可能导致的财务报告错报金额小于资产总额的0.5%,则认定为一般缺陷;如果超过资产总额的0.5%(含)但小于1%,认定为重要缺陷;如果超过资产总额1%(含),则认定为重大缺陷。

(2) 公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下:

重大缺陷是指一个或多个控制缺陷的组合,可能导致企业严重偏离控制目标。出现下列特征的,认定为重大缺陷:

- ① 董事、监事和高级管理人员舞弊;
- ② 已经公告的财务报告出现的重大差错进行错报更正;
- ③ 注册会计师发现当期财务报告存在重大错报,而内部控制在运行过程中未能发现该错报;
- ④ 审计委员会以及内部审计部门对财务报告内部控制监督无效。

重要缺陷是指一个或多个控制缺陷的组合,其严重程度和经济后果低于重大缺陷但仍有可能导致企业偏离控制目标。出现以下特征的,认定为重要缺陷:

- ① 未依照公认会计准则选择和应用会计政策;
- ② 未建立反舞弊程序和控制措施;
- ③ 沟通后的重要缺陷没有在合理的期间得到纠正;
- ④ 对于期末财务报告过程的控制存在一项或多项缺陷且不能合理保证编制的财务报表达到真实、准确、完整的目标。

一般缺陷是指除重大缺陷和重要缺陷之外的其他控制缺陷。

## 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评价的定量标准如下:

非财务报告内部控制缺陷评价的定量标准参照财务报告内部控制缺陷评价的定量标准执行。

公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

具有以下特征的缺陷，认定为重大缺陷：

- ① 公司决策程序导致重大失误；
- ② 媒体频现负面新闻，涉及面广且负面影响一直未能消除；
- ③ 公司重要业务缺乏制度控制或制度体系失效；
- ④ 公司内部控制重大或重要缺陷未得到整改；

具有以下特征的缺陷，认定为重要缺陷：

- ① 公司决策程序导致出现一般失误；
- ② 公司关键岗位业务人员流失严重；
- ③ 公司重要业务制度或系统存在缺陷；
- ④ 公司内部控制重要或一般缺陷未得到整改。

具有以下特征的缺陷，认定为一般缺陷：

- ① 公司违反内部规章，但未形成损失；
- ② 公司一般业务制度或系统存在缺陷；
- ③ 公司一般缺陷未得到整改；
- ④ 公司存在其他缺陷。

### （三）内部控制有效性的结论

根据上述内部控制缺陷认定标准，于内部控制评价报告基准日，公司不存在财务报告及非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷，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。

### （四）拟进一步加强的措施

针对内外部环境的变化，公司拟采取下列措施进一步加强和改进公司内部控制：

1、进一步完善风险评估体系建设，按照风险发生的可能性及其影响程度，建立内部控制缺陷认定标准，更好地实现对重点风险的有效防范和控制。同时加强数据管理的信息化建设，让信息管理这个工具进一步发挥促进作用，为公司内控评价提供良性数据支撑。

2、强化内部审计工作，充分发挥内部审计的监督职能，并以内部审计和外聘审计相结合方式，定期和不定期地对公司各项内控制度进行检查，确保各项制度得到有效执行。

3、加强“计划制”的实施，将计划管理覆盖到公司所有层面的同时，对周计划进行周报评价，对月计划进行月度生产例会述职考核，通过对计划执行的有效评价，反向加强内控管理体系建设。

4、加强供应商及采购管理，一是结合信息化管理工具快速构建供应商管理系统，具体包括合格供应商库的动态管理(黑白名单机制)、询价和报价管理、采购/分包价格库管理、订单式采购和合同签订管理、资金计划和结算管理等等；二是进一步明确采购职能与分工，即充实采购部人员，回收项目和平度子公司的部分采购权限，扩大集采范围和品类；三是加强需求部门、采购部、供应商管理部和法务部对供应商的联动管理，建立争议快速协调处理机制；四是进一步梳理采购流程，增强阳光采购透明度；五是对入库供应商建立常态评价机制，对常年合作的优质供应商在合同签订、款项支付等方面予以优待。

5、进一步加强应收账款管理，进一步规范应收账款的日常监控及健全客户的信用管理体系，针对不同项目不同阶段的账款催收，要专门制定相应的催款考核办法，对3年以上账龄的款项加大通过法律措施催收的力度。同时加强应收账款责任管理，项目经理的绩效考核与应收回款相挂钩。

#### **四、其他内部控制相关重大事项说明**

公司无其他内部控制相关重大事项说明。

董事长（已经董事会授权）：李春林

青岛冠中生态股份有限公司董事会

2023年4月28日