

# 中国重汽集团济南卡车股份有限公司

## 2025年度内部控制评价报告

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2025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。董事会审计委员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。公司董事会及董事、高级管理人员保证本报告内容不存在虚假记载、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。

公司内部控制的目标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，不存在财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷及一般缺陷。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，当期公司已经建立的内部控制体系，在完整性、合规性、有效性等方面不存在重大缺陷。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、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包括公司及下属子公司，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100%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额100%。

公司纳入评价范围的事项包括内部环境、风险评估、重点业务控制活动、信息与沟通、内部监督；纳入评价范围的主要业务包括资金管理、采购管理、资产管理、销售管理、财务报告、预算管理、合同管理、关联交易、对外担保、工程项目管理。同时通过风险检查、内部审计等方式对公司内部控制的设计及运行的效率、效果进行独立评价，具体情况如下：

#### 1、内部环境

##### （1）治理结构

公司根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所股票上市规则》《企业内部控制基本规范》等法律法规要求，建立规范的公司治理结构和科学议事规则，明确决策、执行、监督职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。报告期内，公司未发生因违法违规行为被证券监管部门立案稽查的情形；未发生被财政、审计、税务、司法等部门予以行政处罚的情形；亦未发生被交易所采取自律监管措施的情形。

股东会享有法律法规和公司章程规定的合法权利，依法行使对公司筹资、投资、利润分配等重大事项的决定权。

董事会对股东会负责，执行股东会决议，依法行使公司的经营管理权。董事会由9名董事组成，其中独立董事3名。董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、ESG委员会五个专门委员会，审计委员会承接原监事会监督职能，独立董事发挥专业监督作用，保障公司治理规范有效。独立董事在审计委员会、提名委员会及薪酬与考核委员会中占据多数并担任召集人，其中审计委员会召集人具备相应的独立性、良好的职业操守和专业胜任能力。独立董事专门会议由过半数独立董事共同推举一名独立董事召集和主持。

## （2）组织机构

公司综合业务特点、发展战略、文化理念与内控要求设置内部机构，通过制度文件、岗位职责说明书明确各机构及岗位权限，持续优化组织架构。公司各部门职能覆盖生产运营、采购、营销、人力资源、财务管理、审计监察、质量安全、设备能源等各方面的需要，不相容岗位分离落实到位，为内控有效

运行提供组织保障。公司及子公司依照《中华人民共和国公司法》及相关法律法规的要求，结合自身经营管理需要设置相应职能部门。

### （3）人力资源政策

公司注重人力资源管理，积极做好资源保障和服务工作。报告期内，公司人力资源体系建设扎实推进，实现政策体系完善、执行规范有序、管控精准有效，全面覆盖人力资源全生命周期关键环节，有力防范合规风险与运营风险，为公司合规经营、生产提效、队伍稳定及安全生产提供了坚实人力保障。公司构建完善的招聘、培训、绩效、薪酬、轮岗、关键岗位管理体系，严格执行国家劳动用工与社保政策，保障员工合法权益。2025年持续推进干部公开竞聘、人才梯队建设、技能人才培养与激励，完善绩效考核与劳动纪律细则，强化特种作业与核心岗位资质管理，为公司发展提供坚实人才支撑。

### （4）社会责任

公司聚焦员工权益保护、安全生产、环境保护三大社会责任核心领域，严格遵守法律法规，全面落实主体责任，切实履行国企社会责任。在安全生产方面，深入贯彻“安全生产重于一切、先于一切、高于一切、压倒一切”的要求，将安全发展理念贯穿生产经营全过程，全年未发生安全生产事故。在环境保护方面，持续推进VOCs治理和绿色工厂建设，实现污染物排放与危险废物处置合规率100%，获省级绿色工厂认定。在员工权益方面，规范劳动用工管理，劳动合同签订率达100%，积极开展员工技能培训与关爱帮扶活动，构建和谐稳定的劳动关系。通过系统履行员工责任、经济与服务责任、诚信责任和环保责任，

公司不断增强创新意识和管理水平，提升队伍执行力与综合素质，持续推动企业发展升级，为经济社会高质量发展贡献力量。

### （5）企业文化

公司全面贯彻山东重工集团及重汽集团公司“1137”企业文化体系，坚持以“文化铸魂、内控护航、经营赋能”为工作主线，将文化建设深度融入内部控制全流程，覆盖全体员工，持续推动文化理念落地生根。重点培育工匠精神、质量文化和安全生产文化，扎实推进廉洁文化建设，广泛开展文化宣贯、典型宣传、文体活动及基层文化品牌创建，积极弘扬“一家人、一条心、一起干、一定成”的团队精神，不断增强企业凝聚力和发展合力，实现企业文化与经营管理、内控建设的深度融合。

## 2、风险评估

公司严格执行《全面风险管理流程》，构建了“分层负责、全程跟踪、定期复盘、快速处置”的闭环管控机制，建立“月度排查、季度专项、年度全面”三级风险排查体系，对识别出的风险实行归档建账和动态管理，确保风险预警及时、处置高效，有效防范风险扩大蔓延。在风险评估方面，公司综合运用定量与定性相结合的方法，持续优化评估标准，围绕《企业内部控制基本规范》及各项应用指引明确的重点风险领域，扎实推进全面风险管控工作。报告期内，公司各项风险管控指标均得到有效落实，未发生重大风险事项，切实保障了公司稳健运营和健康发展。

## 3、重点业务控制活动

### （1）资金管理

公司资金管控工作紧紧围绕“安全、效率、增值”三大核心

目标，持续深化资金集中管控模式，优化管控流程细节，强化风险防控能力，有效保障了公司资金链的稳健运行，进一步提升了资金使用效率与保值增值水平，圆满完成年度资金管控相关工作任务。遵循资金集中统一、收支两条线原则，强化资金预算、收支、票据、印章、融资、理财全环节管控，严格授权审批与不相容岗位分离。2025年资金收支平稳，资金链稳健，理财业务合规运作，实现资金安全与保值增值。

### （2）采购管理

公司采购执行坚持内控先行，全链条严格合规，实现风险可控、运行有序，全年保持零重大违规记录。建立供应商准入、招标比价、合同签订、验收入库、付款结算全链条管控，严格执行集团招标制度，规范关联交易管理，强化采购份额执行与质量管控，防范采购舞弊与成本失控风险。合作的供方均经过资质、质量、合规等全方位严格准入审核，定期开展综合评估，档案管理规范有序；合同签订、验收入库、付款结算等关键环节流程标准、审核严格，无违规付款、虚假付款等情况，有效保障采购质量与公司资金安全。全年采购执行业务内控工作整体合格、成效显著，有效防范各类采购风险，为公司生产经营稳定推进提供有力支撑。

### （3）资产管理

公司已建成覆盖各类资产全生命周期的内控管理体系，有效保障了资产安全完整与运营效率，为生产经营稳健发展筑牢根基。通过持续加强固定资产管理制度进行全面梳理和完善，对固定资产进行管理和控制，定期进行盘点，对闲置固定资产进行清理和处置，持续优化资源配置，构建资产全生命周期内

控体系，规范固定资产购置、验收、使用、处置与盘点。全年开展多次资产清查，账实相符；强化存货定额管控、库龄管理与积压物资处置，优化库存结构，防范资产流失与资金占用风险。

#### （4）销售管理

公司业务收入主要来自重型汽车整车及零配件的销售收入。根据公司发展战略和年度生产经营计划，结合公司实际情况，制定年度销售计划，按规定的权限和程序审批。公司通过完善销售管理制度，对销售业务的主要环节进行了规范和控制，定期对经销商运营情况进行评审，及时发现并调整营销策略及方案。公司制定的控制流程涵盖了销售计划管理、经销网络管理、产品定价管理、销售合同管理、销售业务实施、售后服务等整个销售过程，并不定期的对相关制度流程进行梳理完善。强化经销商授信审核与逾期清收，依托一线通系统实现销售业务数字化管控，提升回款效率与资金安全。

#### （5）财务报告

公司严格遵守国家会计准则相关规定，规范会计核算、账务处理、报表编制与审计调整，夯实财务数据基础，保障财务报告真实、准确、完整。持续提升系统管理，规范财务业务测算，加强外部审计沟通，强化过程控制，以便于及时发现问题、辨识风险，进而提高报表数据质量，为经营决策提供可靠财务支撑。

#### （6）预算管理

报告期内，公司严格执行《全面预算管理流程》等相关制度，规范预算编制、执行、分析、考核全流程，强化预算刚性

约束，重点费用管控到位，提升经营管理精细化水平。坚持以提高管理质量和效益为中心，不断优化财务组织结构，以提高资金使用效率，有效防范财务风险，为企业的高质量发展提供有力保障。通过完善预算管理流程体系，科学编制年度预算，强化预算执行监控，对重点预算项目进行跟踪管理，保障提高预算执行的实际效果。

### （7）合同管理

公司通过推行标准合同文本，实现合同线上审批、全生命周期管理，合同用印审核率100%，防范合同法律风险，提升合同管理效率。巩固电子签约系统，优化经销商认证流程，强化风险防控，确保线上签约合法合规。针对系统运行及合同执行痛点，主动闭环整改，提升便捷性与数据安全，实现核心合同线上签约全覆盖。对《汽车买卖年度合同》及配套协议进行修订，细化权责，堵塞漏洞，防范履约风险。通过线上化、标准化、规范化，提升审批、归档及查阅效率，降低纸质依赖，内控管理更严密。合同管理从“线上化”向“精细化、智能化”升级，为业务合规开展及企业稳健运行提供坚实保障。

### （8）关联交易

为规范公司关联方及其交易行为，维护股东的合法权益，公司制定了《关联交易制度》。报告期内，公司对该制度进一步修订完善。制度中对于关联方的识别，关联交易的认定、审批、披露等进行了详细的规定。公司严格执行关联交易审议与披露制度，定价公允、程序合规。

### （9）对外担保

根据《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国民法典》

《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和规范性文件的规定，结合自身的实际情况，报告期内，公司对《对外担保制度》进一步完善，有效控制公司对外担保风险，促进公司稳定健康发展。

#### （10）工程项目管理

公司工程项目管理内部控制体系健全有效、运行良好，已形成权责清晰、流程规范、监督到位的管控格局，实现从立项到结算的全流程闭环管理。立项环节严格开展可行性论证与分级审批，依托APM系统实现信息化管控与资料可溯；招标采购严格遵循集团流程及智慧法务系统审批，确保合作方准入与合同签订合规可控；施工过程严格执行方案并常态化开展质量安全检查，及时整改偏差，全年无质量安全事故，记录完整可溯；竣工验收组织多部门联合验收，实行闭环纳入系统归档；结算阶段严格审核工程量与付款流程，杜绝违规操作，确保全流程可追溯。整体有效支撑公司战略落地，防范了合规、廉政、质量安全等各类风险，保障了项目投资效益。

#### 4、信息与沟通

公司建立了高效的内外部信息沟通机制，依托SAP、OA、一线通、BPM、WMS、质量云等信息系统，推动业务数据的互联互通与信息的高效传递，为内部控制的有效运行提供支撑。通过严格执行内控管理制度，针对不同类型的信息精准匹配传递方式，明确传递时限与流转标准，并完善全流程传递记录，确保信息传递可追溯、可核查。

在对外信息披露方面，公司严格遵循信息披露制度，保障信息披露的真实、准确、完整与及时，同时通过多种渠道加强

与投资者的沟通，切实维护投资者及其他利益相关方的合法权益，促进信息披露行为规范有序，践行公平、公正、公开的原则。

## 5、内部监督

公司以全面从严治党为引领，以强化内部管理和风险防范为目标，通过完善监督体系、创新监督方式、加强监督力度等措施，不断提升内部监督工作的科学化、规范化和制度化水平。

公司审计委员会负责对董事、总经理及其他高管人员的履职情况及公司依法运作情况进行监督，协助董事会审查公司全面风险管理和内部控制体系的建立健全，监督内部控制的有效实施和内部控制评价情况，协调内部控制检查和审计，并对公司年度《内部控制评价报告》进行审议。此外，公司设有内控审计实施项目小组，组织内部审计部门适时对公司内部控制要素进行不定期评价，以协助管理层、决策层及时了解公司内部控制的有效性，及时应对公司内、外环境的变化，确保内部控制的设计及执行持续有效。

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，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及《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号—主板上市公司规范运作》等相关法律法规规定，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评价的定量标准如下：

本公司在定量评估财务报告内部控制缺陷时以对税前利润的影响作为主要的考量因素，并辅之考虑对营业收入及资产总额的影响。如果该缺陷单独或连同其它缺陷可能导致的财务报告错报金额小于税前利润的 2.5%，则认定为一般缺陷；如果超过税前利润的 2.5%，小于 5% 认定为重要缺陷；如果超过税前利润 5% 则认定为重大缺陷。

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

(1) 如果一项内部控制缺陷单独或连同其他缺陷具备合理可能性导致不能及时防止或发现并纠正财务报告中的重大错报，则将该缺陷认定为重大缺陷。如下迹象通常表明内部控制可能存在重大缺陷，包括但不限于：

该缺陷可能导致对已经签发的财务报告进行更正和追溯；

当期财务报表存在重大错报，而内控在运行过程中未能发现该错报；

审计委员会或内部审计职能对内部控制的监督无效；

董事和高级管理层的舞弊行为；

风险管理职能无效；

控制环境无效；

重大缺陷未及时在合理期间得到整改。

(2) 一项内部控制缺陷单独或连同其他缺陷具备合理可能性导致不能及时防止或发现并纠正财务报告中虽然未达到和超过重要性水平、但仍应引起董事会和管理层重视的错报，就应将该缺陷认定为重要缺陷。

(3) 不构成重大缺陷和重要缺陷的内部控制缺陷，应认定为一般缺陷。

## 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评价的定量标准如下：

本公司在定量评估非财务报告内部控制缺陷时以对税前利润的影响作为主要的考量因素，并辅之考虑对营业收入及资产总额的影响。如果该缺陷单独或连同其它缺陷可能导致的财务报告错报金额小于税前利润的 2.5%，则认定为一般缺陷；如果超过税前利润的 2.5%，小于 5% 认定为重要缺陷；如果超过税前利润 5% 则认定为重大缺陷。

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，且影响程度严重的应认定为重大缺陷：

(1) 违反国家法律、行政法规和规范性文件，影响严重；

(2) “三重一大”事项未经过集体决策程序；

(3) 关键岗位管理人员和技术人员流失严重；

(4) 涉及公司生产经营的重要业务缺乏制度控制或制度系统失效，严重影响控制目标的实现；

(5) 信息披露内部控制失效，导致公司被监管部门公开谴责；

(6) 内部控制评价结果中的重大缺陷未得到整改。

发生以上几个方面的事项，但其影响程度未达严重程度的缺陷认定为重要缺陷；除以上重大和重要缺陷之外的其他缺陷，为一般缺陷。

### (三) 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

根据上述财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内公司不存在财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷及一般缺陷。

#### 2、非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内未发现公司非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷及一般缺陷。

中国重汽集团济南卡车股份有限公司

董事长：刘洪勇

2026年3月26日