

圆通速递股份有限公司

2018 年度内部控制评价报告

圆通速递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）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2018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局的责任。监事会对董事局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。公司董事局、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

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，董事局认为，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。

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. 纳入评价范围的主要单位包括：纳入合并范围的所有子公司。

2. 纳入评价范围的单位占比：

指标	占比 (%)
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	100%
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	100%

3. 纳入评价范围的主要业务和事项包括：

公司从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督五个方面对公司内部控制的设计及运行的总体情况进行了独立评价，具体评价结果阐述如下：

(1) 内部环境

1) 道德守则

道德守则是建立良好的内部控制和风险管理的重要基石之一。公司治理层、管理层和全体员工拥有

良好的道德操守、价值观和法制观念，是公司建立有效的内部控制体系所必不可少的基础。公司品牌新闻部、人力资源与行政中心分别牵头组织编制《圆通企业文化理念手册》及《员工手册》，制定有关员工爱岗敬业、诚实守信、商业伦理、职业道德等方面的文化规范。品牌新闻部定期出版发行《圆通人》，宣传公司的企业文化和经营理念。将职业道德方面相关内容纳入新员工入职培训体系，将核心价值观、企业精神向新员工进行宣传。

2) 组织架构

公司根据《中华人民共和国公司法》及相关法律法规要求制定了《公司章程》，明确股东大会、董事局、监事会和高级管理人员的任职资格、职责权限、议事方式、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离、有机协调。股东大会为公司的最高权力机构。股东通过召开股东大会并形成决议行使公司章程中规定的权利和义务。董事局为公司的决策机构，依法对股东大会负责。监事会是股东大会的监督机构，向股东大会负责并报告工作。董事局下设战略、审计、薪酬与考核、提名四大专门委员会。专门委员会就专业事项进行研究。

为实现公司组织管理的规范化，公司根据自身业务特点和内部控制的要求，设置了财务管理中心、采购管理中心、战略规划部、人力资源与行政中心等部门。明确规定了各部门的主要职责，形成各司其职、各负其责、相互配合、相互制约、环环相扣的内部控制体系，从而达到优化公司资源配置、提高公司工作效率的目的。

公司标准化委员会专门针对各职能部门编制内部管理制度，包括营运管理类、销售管理类、人资管理类、财务管理类、质量管理类、安全管理类、行政管理类等制度文件，以及配套的管理办法或实施细则。明确规定了各业务的指导原则、操作流程、操作细则等。

公司已制定各工作岗位的岗位说明书，说明岗位的主要职责、汇报路线、专业知识和经验要求。

3) 企业文化

公司总裁办负责公司理念文化的归纳提炼和宣传贯彻，以“不忘初心、继续追梦”为目标，秉持“诚信、创新、共建、共享”的核心价值观，不断创新突破，坚持不懈为广大客户提供优质快递服务。

公司人力资源与行政中心已开展相关文化调研活动，让员工对企业文化的认知、企业核心价值观的认同感、企业经营管理行为与企业文化的一致性、对企业未来发展的信心等方面评估企业文化的贯彻与落实，并将评估结果作为下一年度企业文化工作开展的依据之一。

4) 社会责任

公司在努力寻求自身发展的同时，积极追求经济效益与社会效益间的平衡，注重保护员工合法权益，并通过赈灾济困、慈善捐款等公益事业，回馈社会、服务社会。

“服务社会，强企为国”为公司的企业责任。企业逐步做大做强，取得了良好的经济效益和社会效

益，公司更要承担社会责任，弘扬中华传统美德。特别是在促进就业、构建和谐社会和促进国民经济社会发展等方面做出了不懈努力和应有的贡献。

(2) 风险评估

公司审计监察中心作为风险管理职能部门负责组织协调全面风险管理的日常工作，指导、监督有关职能部门开展全面风险管理工作。公司编制了《全面风险管理制度》，主要从风险类别、风险管理、风险识别、风险评估和风险应对的监督与检查进行了规范。

(3) 控制活动

公司对各项主要经营活动都设置了控制管理政策，从不相容职务相分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制、绩效考评控制各方面，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

1) 不相容职务分离控制

公司在岗位设置前通过对各业务流程中所涉及的不相容岗位进行分析和梳理，合理设置分工，科学划分职责权限，贯彻不相容职务相分离原则，每一个人工作能自动检查另一个人或更多人的工作，形成相互制衡机制。不相容的职务主要包括：授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与业务稽核、授权批准与监督检查等。

2) 授权审批控制

通过规章制度建设，公司已经编制了授权审批事项，对公司审批的各项业务有明确的审批授权和流程，特别是随着新 OA 的上线使用，清晰的划分了各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和管理责任。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业务。

3) 会计系统控制

公司严格执行国家统一的会计政策遵循财政部颁布的企业会计准则并根据《会计法》、《企业会计准则》等法律法规规范公司的财会职能。公司已经制定了《会计核算制度》、《财务稽核管理制度》等，成为企业内部财务会计工作所遵循的具体工作要求，在公司和各控股子公司全面实行，明确了各项业务的会计处理方法以及会计凭证、会计账簿和财务会计报告的处理流程。同时，公司不断加强会计信息系统的建设和完善，财务核算工作全部实现信息化，有效保证了公司会计信息及资料的真实完整。

4) 财产保护控制

公司建立了《现金管理制度》、《资产管理制度》，明确规范了各项财产使用、保管等管理要求。严格限制未经授权的人员对财产的直接接触，并对各项资产建立了定期清查盘点要求，各项实物资产建立台帐进行记录和管理，采取定期盘点、财产记录、账实核对等措施，以保障公司财产安全。

5) 预算控制

公司通过制定《全面预算管理制度》实施预算管理控制，推进战略目标管理，为绩效管理提供制度依据，强化事中控制与成本监控，加强公司内部信息沟通，使各部门的目标和活动协调一致，促进资源优化配置。明确各部门和分子公司在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审核、批准、执行和调整程序，并定期开展运营情况分析，评估预算执行的效果，找出计划与实际工作的差异，发现存在的问题，及时调整经营策略。公司的一切经营活动，全部纳入预算管理，做到全员参与、覆盖，并进行事前、事中、事后相结合的全程监控。

6) 运营分析控制

公司运用现有的系统数据，从时效、成本（人力与运能）、装载等方面建立了完善的分析模版，将分析结果纳入定期总裁营运分析会议专题。从分析结果、查明原因、整改落地、后期监控结果的运作模式，贯彻实施有效的闭环管理。

7) 绩效考评控制

为促进公司管理规范化，调动员工的积极性和创造性，提高公司整体绩效。公司人力资源与行政中心制定了《职能部门绩效管理辦法》和《绩效管理制度》，主要从绩效计划、绩效辅导、绩效考核和考核成绩等方面，对企业内部各责任单位和全体员工的业绩进行定期考核和客观评价。将考评结果作为确定员工薪酬以及职务晋升、评优、降级、调岗、辞退等的依据。

(4) 信息与沟通

公司已经建立起较为完善的内部信息传递和沟通渠道，通过公司网站、圆通人杂志、圆通之家公众号、办公例会、部门协调会议、董事局主席信箱等形式，确保治理层与管理层、管理层与员工的及时互动沟通、保证了经营目标的下达、主要业务流程信息的及时传递。同时，公司建立了与外部咨询机构和外部审计师的沟通渠道，接受其对公司内部治理和内部控制方面有益的意见，完善的信息传递和沟通渠道保证了公司经营活动的高效、健康和顺利的进行。同时通过官方网站向外部披露重要信息，发布开展的重要活动和宣传经营理念、企业文化等内容。

公司已经制定反舞弊相关制度标准，包括：《廉洁自律十项禁令》、《管理人员问责制实施办法》等，对反腐败和反舞弊做出了详细规定。

(5) 内部监督

公司审计监察中心在董事局的直接领导下依法独立开展公司内部审计、督查工作。对公司的经济责任、制度执行、重大投资、资产转让、专项拨款等重点进行审计，对公司的经济活动、财务报表的真实性、合法性和效益性等进行审计、核查、评价和监督。审计监察中心对公司内部管理体系以及各部门内部控制制度的执行情况进行监督检查，同时对内部控制设计与运行的有效性进行综合评估。

4. 重点关注的高风险领域主要包括：

(1) 资金管理

公司制定了《资金管理制度》、《投资决策管理制度》、《备用金管理制度》等一系列与资金管理有关的制度，加强公司内部资金使用的监督和管理，加速资金周转，提高资金利用率，降低用资成本，防范经营风险和财务风险，确保资金规范、安全、高效运作。2018 年对备用金管理进行细化，修订了《备用金管理制度》。根据总部及中心资金使用情况明确各中心备用金额度和审批流程，进一步加速资金周转，提高资金利用率，降低用资成本。严格执行不相容岗位相分离制度，对资金定期盘点、库存现金限额管理银行账户审批和印鉴实施分离管理等措施，有效地保证了公司货币资金的安全。同时，通过资金计划管理，提高资金使用效率。

(2) 采购与付款管理

公司对行政后勤类、IT 类、车辆类、营运设备类、物料的采购，制定相关的管理制度，主要有：《采购管理制度》、《供应商管理制度》、《招投标管理制度》、《采购质检管理制度》等，从采购需求的申请与审批、供应商的选择与管理、采购合同的签订、采购执行与验收、采购确认与付款管理，都在相关制度中有予以明确规定，确保采购决策透明，提高采购工作效率，节约采购成本，尽可能堵塞采购环节的漏洞。2018 年度采购管理中心分别对《采购管理制度》、《采购质检管理制度》、《招投标管理制度》、《供应商管理制度》进行了修订，在供应商的开发与准入、供应商评审、产品质检、产品试用与留样的要求与业务流程等方面进行了详细的规定。

(3) 资产管理

公司制定了《资产管理制度》、《仓库管理制度》、《闲置资产的管理与处置办法》、《资产搬迁管理办法》等管理制度，对申购、验收、保管、使用、调拨、维护、报废等进行了严格规定和监控，并定期与不定期的检查资产的完整性与使用状况。仓库管理员负责物资的收货、报检、入库、发货、退货、储存、防护等工作，严格按仓库管理规定进行日常操作并做好各类物资的日常检查工作。

(4) 加盟公司管理

公司制定了《新加盟公司开通管理办法》、《加盟公司转让与划分管理办法》、《加盟公司规范操作标准》、《仲裁管理制度》等，对公司网络进行有序、规范的管理，使整个网络的服务、收费标准、企业形象等做到规范化、程序化、标准化、制度化和信息化。同时随着业务的发展，更新了加盟公司指导手册。帮助指导加盟公司人员更好地学习、了解相关管理制度，以进一步提升整体服务质量，以规范、实用为原则，强化岗位责任体系，规避快件风险，降低遗失率，提高服务质量。2018 年度客户服务中心修订了《仲裁管理制度》，在先行协商的处理、先行理赔的处理、补偿款处理及手续费处理等方面进行了详

细的规定。

(5) 收寄验视管理

根据国家颁布的《中华人民共和国邮政法》、《快递业务员安全操作指导手册》、《收寄验视现场工作手册》等，明确收寄验视相关要求，各加盟公司和快递员在收寄物品时必须进行安全验视，验视后需加盖验视章，各转运中心在操作中发现违禁品应及时上报，并编制台账。公司定期对各加盟公司的收寄验视工作进行抽检和考核。公司从收件开箱验视、转运安检等方面建立了完整的管控体系，并加强整个网络的培训工作，保障严格按照国家要求执行。

(6) 销售与收款管理

公司关于销售与收款管理的相关控制，主要包括销售计划与定价、大客户/VIP 客户管理、大客户合同管理、客户服务管理、销售确认与应收账款管理、销售收款管理等方面，制定了《VIP 客户管理制度》、《全国性营销项目维护运作标准》、《应收账款管理制度》等制度与标准。从制度上与执行上保证销售与收款管理的有效性、完整性、及时性。

(7) 人力资源管理

公司已建立和实施了招聘、离职、培训、考核、薪酬、考勤等人事管理制度，包括：《招聘管理制度》、《离职管理标准》、《培训管理标准》、《绩效管理制度》、《考勤管理制度》等，在人力资源管理中引入竞争和选择机制，各级管理人员均通过外部聘用和内部选拔方式产生。公司重视人才的培养，充分运用各种资源来满足各层次人员的培训需求。针对公司各级管理人员，制定了明确量化的 KPI 考核指标体系，并不断根据实际工作的变化进行调整，月度、季度和年度定性与定量考核指标相结合，考核结果与薪酬和内部选拔挂钩，充分调动了广大员工特别是公司中高层管理人员的工作积极性，为公司的经营管理和长远发展奠定了良好的基础。同时每年组织制定面向全公司的培训计划，明确以“人才投资”的管理理念开展员工培训。建立相关培训课件、网络学院等多种学习资源，满足员工学习需求。

(8) 工程管理

为规范公司的工程管理行为，提高管理效益。在严格遵守国家标准的基础上，公司制定了《建设工程项目管理制度》、《建设工程招标投标管理制度》、《新建工程建筑标准》、《土建工程项目验收管理办法及流程》等制度与标准，明确规定了公司的工程项目管理流程，对工程项目调研、立项、设计、招标、实施及验收考核程序做出了明确说明，以规范工程项目的管理。

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《内部控制手册》、与内部控制相关的内部制度，组织开展内部控制评价工作。

1. 内部控制缺陷具体认定标准是否与以前年度存在调整

是 否

公司董事局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。

2. 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：

指标名称	重大缺陷定量标准	重要缺陷定量标准	一般缺陷定量标准
利润总额潜在错报	错报 \geq 利润总额 5%	利润总额 3% \leq 错报 $<$ 利润总额 5%	错报 $<$ 利润总额 3%
资产总额潜在错报	错报 \geq 资产总额 1%	资产总额 0.5% \leq 错报 $<$ 资产总额 1%	错报 $<$ 资产总额 0.5%
经营收入潜在错报	错报 \geq 经营收入总额 0.5%	经营收入总额 0.2% \leq 错报 $<$ 经营收入总额 0.5%	错报 $<$ 经营收入总额 0.2%

说明：

无

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	(1) 控制环境无效 (2) 公司董事、监事和高级管理人员舞弊并给企业造成重要损失和不利影响 (3) 外部审计发现的重大错报不是由公司首先发现的 (4) 董事局或其授权机构及内审部门对公司的内部控制监督无效
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) 对于非常规或特殊交易的账务处理没有建立相应的控制机制或没有实施且没

	有相应的补偿性控制 (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、准确的目标
一般缺陷	未构成重大缺陷、重要缺陷标准的其他内部控制缺陷

说明:

无

3. 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:

指标名称	重大缺陷定量标准	重要缺陷定量标准	一般缺陷定量标准
直接财产损失金额	损失金额≥人民币 5000 万元	人民币 1000 万元≤损失金额 <人民币 5000 万元	损失金额<人民币 1000 万元

说明:

无

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:

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	(1) 决策程序导致重大失误 (2) 重要业务缺乏制度控制或系统性失效,且缺乏有效的补偿性控制 (3) 中高级管理人员和高级技术人员流失严重 (4) 内部控制评价的结果特别是重大缺陷未得到整改 (5) 其他对公司产生重大负面影响的情形
重要缺陷	(1) 决策程序导致出现一般性失误 (2) 重要业务制度或系统存在缺陷 (3) 关键岗位业务人员流失严重 (4) 内部控制评价的结果特别是重要缺陷未得到整改 (5) 其他对公司产生较大负面影响的情形
一般缺陷	(1) 决策程序效率不高 (2) 一般业务制度或系统存在缺陷 (3) 一般岗位业务人员流失严重 (4) 一般缺陷未得到整改

说明:

无

(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

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

不适用

1.4. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否存在未完成整改的财务报告内部控制重大缺陷

是 否

1.5. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否存在未完成整改的财务报告内部控制重要缺陷

是 否

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

不适用

2.4. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否发现未完成整改的非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.5. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否发现未完成整改的非财务报告内部控制重要缺陷

是 否

四. 其他内部控制相关重大事项说明

1. 上一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

公司将继续强化内控建设，完善与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应的内部控制制度，并随着经营状况的变化及时加以调整、规范，强化内部控制监督检查，促进公司健康、可持

续发展。

3. 其他重大事项说明

适用 不适用

董事局主席（已经董事局授权）：喻会蛟

圆通速递股份有限公司

2019年4月17日