

# 哈药集团股份有限公司

## 2012 年内部控制实施工作总结报告

按照监管部门的内控工作要求和年初制定的《哈药集团股份有限公司 2012 年内部控制规范体系建设实施工作方案》，2012 年公司结合实际情况，进一步建立健全了公司内部控制规范体系。现根据中国证监会黑龙江监管局《关于做好 2012 年内部控制规范体系建设工作的通知》（黑证监上字[2012]1 号）文件要求，将哈药集团股份有限公司（以下简称“哈药股份”或公司）2012 年内部控制体系建设实施情况总结如下：

### 一、2012 年内部控制体系建设工作总结

#### （一）工作计划

内部控制建设和完善是哈药股份 2012 年内部控制工作的首要目标。其中前期工作的重点是以黑证监上字[2012]1 号文件规定的原则为基础，对纳入公司 2012 年度内部控制工作范围内的重点企业，根据《企业内部控制基本规范》及其 18 个配套指引的相关要求，结合企业自身的实际情况，编制完善内部控制手册。同时在内部控制手册编制的过程中，识别内部控制设计缺陷，并制定相应的整改计划。

#### （二）工作成果

公司内部控制工作领导小组具体负责组织协调内部控制的建设实施及日常工作，审计部作为内部控制建设工作领导小组办公室的具体部门，负责抽调 2~3 名公司内部控制工作的业务骨干，组建现场工作小组开展现场工作，审计部部长任现场工作小组组长，及时向领导小组和各成员单位通报情况，加强协调配合，督促、检查、指导各成员单位工作任务的落实。

经过前期的思想动员、集中培训、计划协调等工作，公司内控工作领导小组于 2012 年 5 月初正式聘请德勤会计师事务所，启动了风险评估管理工作，实施组包括德勤会计师事务所会计师 4 人，公司内审人员 8 人。审计部会同德勤会计师事务所对公司面临的风险进行了分类，形成了一级风险 5 类，二级风险 38 类，三级风险 110 类；编制了包含 331 项风险信息的哈药股份风险事件库，经过分析确定公司面临的 9 大重大风险及应对策略和解决方案。针对风险的识别、评估、应对等措施，编制了《全面风险管理手册》，为今后持续开展风险管理工作奠定了坚实的基础。

项目组同时针对选定的分、子公司部分内部控制流程分别开展以风险为导向内部控制审计。截至 2012 年 12 月 12 日已经顺利完成内控流程梳理、管理层缺陷整改、问题整改跟踪、内控手册更新和全面风险管理培训工作：

## 1、内控流程梳理

哈药股份现场工作小组实施了内控流程梳理工作，并出具内部控制审阅发现报告；

## 2、管理层整改

针对哈药股份内部控制现场工作小组出具的内部控制审阅报告，各单位及时落实整改计划、整改责任人及整改完成时间，并定期将整改进度上报至哈药股份内部控制工作小组；

## 3、问题整改跟踪

根据《企业内部控制评价指引》的相关要求，哈药股份内部控制现场工作小组以风险为导向，对各单位发现的内部控制设计和执行缺陷，根据现场测试获取证据，对内部控制缺陷整改完成情况进行了跟踪，并出具了内部控制审阅跟踪报告；

## 4、同步更新内控手册：

根据缺陷整改完成情况和内控现状，更新被审阅流程的内部控制手册；

## 5、全面风险管理知识培训：

公司聘请了德勤会计师事务所就国内外风险管理和内部控制发展趋势进行全面风险管理理念、意识与技能、方法等多次培训，使高级管理层明确了企业风险管理体系的重要性，以及企业风险管理与内部控制的关系。此外，项目实施过程中，哈药股份内部控制现场工作

小组重视定期汇报和沟通的机制，充分调动管理人员的积极性和对内部控制建设工作的参与力度，使其认识到内控建设与评估工作对其实现管理职能的价值，并借内控评估实施工作，加强不同管理者之间的协作度，提高整个企业对风险管理和内部控制的认知，增强了员工的内控意识和责任感。

#### 6、按照要求披露内部控制建设工作实施情况

根据监管部门的相关要求，公司及时向黑龙江省证监局和上海证券交易所提交了公司内控阶段性进展情况报告。

## 二、2012 年内部控制体系自我评价工作总结

### （一）工作计划

哈药集团股份有限公司内部控制自我评价测试阶段计划于 2012 年 7 月 1 日开始，至 2012 年 9 月 30 日前结束；2012 年 11 月 1 日开始对测试阶段发现问题的整改情况进行回访，至 2012 年 12 月 31 日前结束。

### （二）工作成果

#### 1、确定内部控制体系自我评价标准

根据《企业内部控制评价指引》的相关要求，公司内部控制现场工作小组根据现场测试获取的证据，对内部控制缺陷进行初步认定，并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷，其中：

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；

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；

一般缺陷，是指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

## 2、制定内部控制体系自我评价工作程序

内控自我评价工作由公司内部控制现场工作小组制定具体的工作计划，确定现场测试的抽样方法、抽样标准以及编制测试工作底稿模板等。现场测试工作开始前，以正式书面文件通知被测试单位做好相应的配合工作。内部控制现场工作小组按照工作计划的安排，对入选单位顺序开展工作，编制了相应的内部控制评价工作底稿。

## 3、开展内部控制体系自我评价结果及跟踪管理

内部控制现场工作小组经过汇总测试发现并阐述所发现的内部控制缺陷及其形成的内在原因，说明各项内部控制缺陷可能引发的风险因素，并提出了相应的改进建议。同时经与被测试单位的流程负责人、主要管理层进行充分沟通，收集管理层对改进建议的反馈意见，最终落实形成了经现场工作小组及被测试单位双方认可的整改计划、整改责任人及整改完成时间。

根据业经落实的整改计划、整改责任人及整改完成时间，现场工作小组对被测试单位的整改情况继续进行跟踪评价，并对跟踪评价的结果进行汇总。

现场工作小组组长向内控工作办公室、内控工作领导小组汇报自我评价及后续跟踪评价的结果。

#### 4、编制内部控制体系自我评价报告

根据现场工作小组的工作成果，内部控制办公室编制了企业内部控制自我评价报告，并已提请内部控制领导小组审阅。公司将根据《企业内部控制基本规范》、应用指引及《企业内部控制评价指引》及证监会相关要求，于2012年12月31日后的4个月内披露内部控制自我评价报告。

### 三、2012年内部控制审计工作总结

#### （一）工作计划

公司内部控制工作领导小组具体负责组织协调内部控制的建设实施及日常工作，审计部作为内部控制建设工作领导小组办公室的具体部门，及时向领导小组和各成员单位通报情况，加强与外部审计机构的协调配合。

公司内部控制审计工作的具体时间，由外部审计机构与公司内部控制工作办公室共同协商确定，并以书面文件的形式提请内控工作领导小组审议。

内部控制工作办公室负责与内部控制审计机构进行沟通，结合公司内部控制自我评价工作计划，由外部审计机构提出内部控制审计计划，包括审计范围、审计方法、工作时间等，并由内部控制工作办公室负责沟通、协调和配合相应的审计工作。

## **（二）工作成果**

公司已聘请北京兴华会计师事务所对公司 2012 年内部控制设计与运行有效性进行审计。外部审计机构目前正在根据《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制审计指引》的相关要求开展审计工作，公司将根据监管要求及时披露内部控制审计报告。

## **四、内部控制实施工作的经验总结和心得体会**

### **（一）从上到下统一思想，做好内控定位，找准内控方向**

自 06 年以来，业内陆续提出了全面风险管理、内部控制的理念，并在企业内逐步得到推广和应用。但多个理念的推广，也造成了一些认识上的不统一。在此形势下，内控体系如何定位，是定位于合规还是定位于更高要求，成为影响内控体系能否顺利实施的重要因素。公司管理层高度重视内控工作，亲自参加国家部委、黑龙江证监局及各

专业协会组织的内控讲解，同时公司及部门负责人还参加了由财政部、会计协会等组织的内控知识专题培训班，充分明确了内控在公司的定位。

### **1. 树立内控工作“一把手”工程思想，落实领导干部责任**

内控体系建设是一个系统工程，涉及到企业组织机构的变革，流程再造和权限的再分配，在公司内控体系建设过程中，企业高层、各部门、各子公司“一把手”来协调配置各种资源和强化推进，是内控工作成功实施的关键。

### **2. 内部控制不是财务部门的责任，而是董事会的责任**

按照《内部控制基本规范》及《配套指引》要求，新的内部控制是指以全面风险控制为导向的全面控制，从组织架构层次上来说既涉及母公司，也包含子公司；从业务覆盖范围上来说，既包括各单位治理结构、企业文化、集团管控，又包括产、供、销、人、财、物等具体运营操作性业务。因此，为有效确保内控的顺利推进，公司进一步统一认识，将内控作为董事会、高管层的重要责任来对待，这个基调的确定对未来工作的成效至关重要。

## **（二）科学计划，合理调度，保证内控建设有序开展**

强化内控知识学习，增强内控意识，培养哈药内控队伍保证内控建设有序开展。内部控制是一项全新的理念和方法体系。为确保内控



项目的有效实施，公司积极强化领导干部和员工的内控意识，不断提升其对内控的认识，以项目实施为契机，对重点人员重点强化内控理念。项目实施的同时培养人，做好内控体系建设的后续推广、维护和管理的工作，在项目实施过程中，公司要求内控小组成员全面学习、全程参与、全面掌握，以项目学知识，借项目长能力，从而通过项目实施培养更多的企业内控专业人才，形成独立工作能力，打造一支哈药的内控队伍，为今后继续深化内控工作打下坚实的基础。

坚持“凡事必计划、计划必调度”，加强项目管理工作，保证项目有序实施。为保证项目的有序开展，我们制定了内控项目整体实施计划，指导内控工作的全面开展，并实行阶段工作汇报制，定期向领导小组汇报阶段性工作成果。另外，为及时了解内控项目的实施进展情况，对项目的开展情况组织进行汇报，提出项目开展过程中遇到的问题与困难，做到有计划的安排。

### **（三）建立内部控制实施的工作组织和人员保障体系**

建立健全各级内控领导机构，做好组织保障，成立专职内控工作机构，配置专业人员，做好资源保证。在内控建设和评估工作中，首先要取得最高领导层的支持，以最有效的方式调动公司内外部资源支持内控建设工作的开展。项目工作组成员构成上确保多样性（来自财务部、销售部、采购部等重要部门），尽可能涵盖核心和重要业务流程的主要管理人员和骨干人员，由此调动其积极性。同时，人数上应

当有保障，并配置有适当的专职人员（如：内审人员），以确保项目工作组内的工作职责可有效划分并分工完成。在机构设置和人力资源配置上，强调内部审计人员的角色与功能，发挥其内控评价方面的客观性和独立性。

内控项目对企业来说是一项全新的挑战，也是强化企业内部管理，提升企业管理水平的一个很好机遇。公司将通过科学的风险评估步骤，确定 18 个业务流程的优先级别，甄选出符合企业实际情况的高风险流程进行重点评估，并在未来几个财务年度内（三年）有计划地完成全部业务流程的持续、循环评估，确保企业内控工作切实可行，并充分发挥内控工作对企业管理提升的指导意义。

哈药集团股份有限公司

二〇一三年一月十五日