

步步高商业连锁股份有限公司

# 内部控制审核报告

开元信德湘专审字（2008）第 025 号



## 内部控制审核报告

开元信德湘专审字(2008)第025号

### 步步高商业连锁股份有限公司全体股东:

我们接受委托,审核了步步高商业连锁股份有限公司(以下简称步步高公司)管理当局对2007年12月31日与财务报表相关的内部控制有效性的认定。步步高公司管理当局的责任是建立健全内部控制并保持其有效性,我们的责任是对步步高公司内部控制的的有效性发表意见。

我们的审核是依据《内部控制审核指导意见》进行的。在审核过程中,我们实施了包括了解、测试和评价内部控制设计的合理性和执行的有效性,以及我们认为必要的其他程序。我们相信,我们的审核为发表意见提供了合理的基础。

内部控制具有固有限制,存在由于错误或舞弊而导致错误发生和未被发现的可能性。此外,由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当,或降低对控制政策、程序遵循的程序,根据内部控制评价结果推测未来内部控制有效性具有一定的风险。

我们认为,步步高公司按照财政部有关内部控制的规定所设定的标准于2007年12月31日在所有重大方面保持了与财务报表相关的有效的内部控制。

本报告仅供步步高公司为首次发行股票使用,不得用作任何其他

他目的。我们同意将本内部控制审核报告作为步步高公司申请发行新股所必备的文件，随其他申报材料一起上报中国证监会。

开元信德会计师事务所有限公司



中国注册会计师:

中国注册会计师:

中国·北京

二〇〇八年二月二十二日

# 步步高商业连锁股份有限公司

## 内部控制自我评价报告

### 一、公司基本情况及基本结论

步步高商业连锁股份有限公司（以下简称“公司”或“本公司”）是一家区域性的商业连锁企业，以超市、百货两大零售业态为广大消费者提供商品零售服务。公司营业范围包括商品零售业连锁经营（具体业务由分支机构经营，涉及到国家法律、法规规定的行政许可项目，凭本企业许可证经营）；广告制作、经营；提供商业咨询服务；经营商品和技术的进出口业务（国家法律法规禁止和限制的除外）。

公司自成立以来，一直立足于中小城市，以密集式开店、双业态、跨区域的发展模式，奠定了湖南省连锁零售龙头企业的地位，现公司连锁门店已遍及湖南省各地市、并战略性进入江西省部分地市，营业面积 60 余万平方米，以超市、百货两大零售业态为广大消费者提供商品零售服务。公司自设立以来连续四年列入商务部和中国连锁经营协会联合发布的“全国连锁经营百强企业”排名；2004 年，公司被劳动保障部和全国工商联联合授予“全国就业和社会保障先进民营企业”；2004 年，公司荣获“湖南省再就业先进企业”称号；2005 年，公司荣获“中国服务业企业 500 强”，跻身第 258 位；2005 年，公司荣获中国“2004 年度上规模民营企业 500 强”，跻身第 191 位；2006 年，公司被中国连锁经营协会评为“2006 年中国零售业务区域明星企业”。

公司一贯坚持高标准、严要求的公司治理，已建立了比较完善的权责制衡的内部监管体系，包括股东会、董事会、监事会、高级管理人员队伍以及架构完整的组织系统。公司董事会成员中，设立独立董事，在董事会决议过程中起着重要的制衡作用。

公司的内部控制基本达到了以下目标：

1、建立和完善符合现代管理要求的法人治理结构及内部组织结构，形成科学的决策机制、执行机制和监督机制，保证公司经营管理目标的实现；

2、建立行之有效的风险控制系统，强化风险管理，保证公司各项业务活动的健康运行；

3、确保公司运行的效果与效率；

4、保证财务报告的可靠性和完整性；

5、公司经营项目符合国家政策及法规，符合各级监管部门的要求；

6、保证公司资产的持续增值。

公司的内部控制遵循以下基本原则：

1、内部控制保证公司机构、岗位及其职责权限的合理设置和分工，保证不同机构之间相互监督、相互制约、协调运作；

2、内部控制符合国家有关的法律法规和本公司的实际情况，要求全体员工必须严格遵守；

3、内部控制的制定兼顾成本与效益之间的关系，以合理的控制成本达到最佳的控制效果；

现就内部控制的三个构成要素——控制环境、会计系统和控制程序，对公司的内部控制进行评价。

## 二、控制环境

控制环境构成公司的内部控制氛围，反映了管理当局和董事会内部人员对内部控制的态度，是增强或强化各种方针政策、组织效率和各种因素共同作用的一种氛围，是内部控制其他组成要素的基础。影响控制环境的因素包括管理层的管理哲学和经营风格，董事会和内部监督机构的设置，内部组织结构设置及职责权限的划分，人力资源政策及执行，员工职业道德、操守和胜任能力。

### （一）公司的经营管理理念、态度和对风险的识别

#### 1、公司的经营管理理念

公司在经营管理理念上强调制度管理、规范运作、程序至上，注重对经营中的各类风险的防范，以实现快速稳健的发展。公司充分认识到良好、完善的管理机制对实现经营目标的重要性，注重对内部制度和流程的合规管控，切实加强业务运作的规范性。公司设立了风险控制中心，负责公司营运的风险管理与监控，并建立了完善的内部稽核体系，以加强对日常运作各环节的监控，促进公司的稳健运行，集中实施和监督公司的风险管理活动。风险控制中心下设内审部、防损

部、法律事务部、流程管理部。同时，公司还制定了覆盖公司各个部门各项制度的业务流程并认真贯彻执行，财务办公使用 NC 管理软件，内部办公采用电子交流平台，前台业务采用前台业务信息系统，公司基本上全面实现了信息化、标准化的现代管理体系，逐步建立了严密的内部控制制度，在保证公司业务活动正常开展的同时，保证了资产的安全完整以及财务信息的客观准确。

## 2、公司对风险的识别

本公司面临的主要风险类型有：

- (1) 市场不确定性风险；
- (2) 经营不确定性风险；
- (3) 扩张风险；
- (4) 竞争风险。

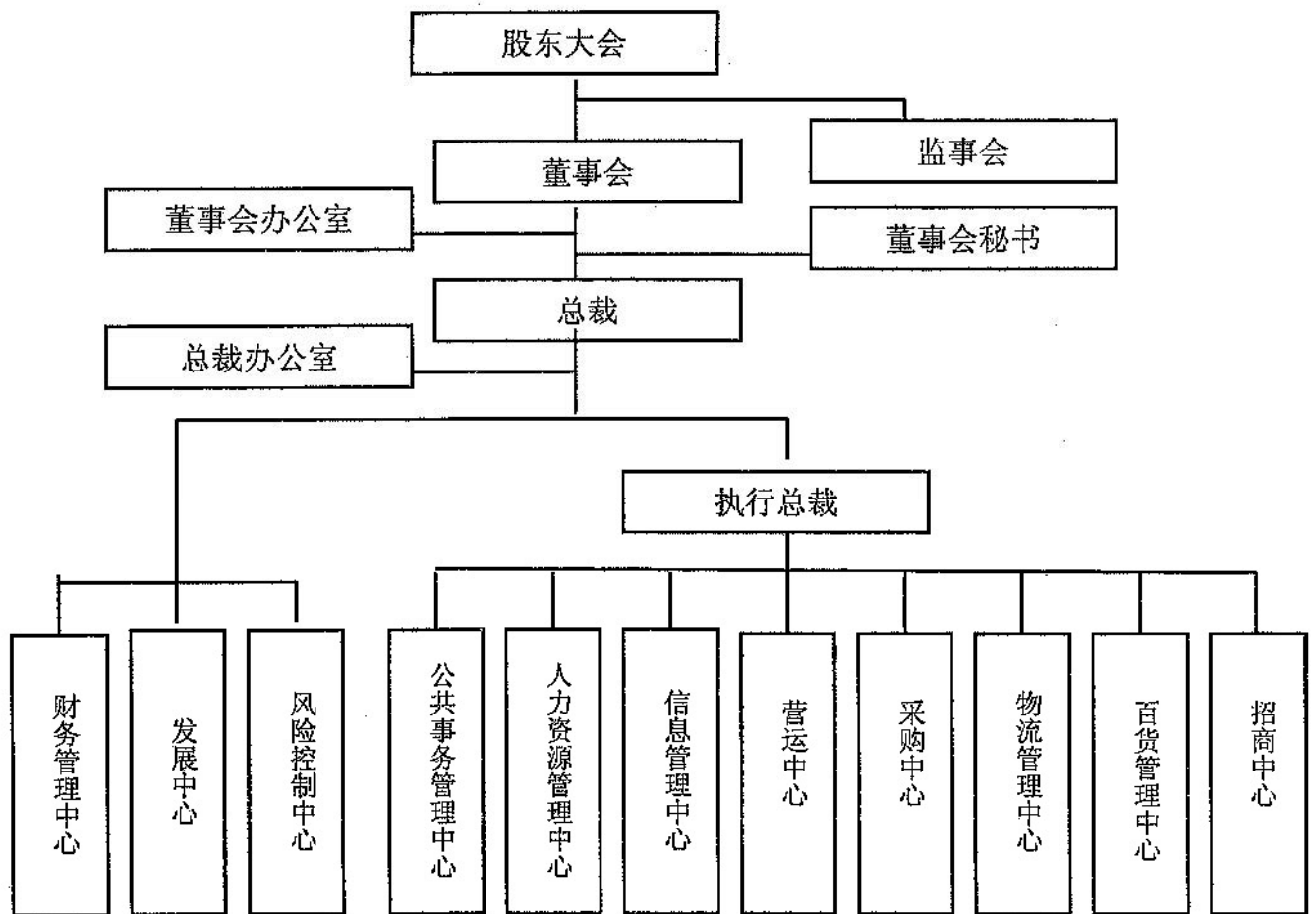
公司通过对上述风险的识别与评估，并根据实际情况，如风险重要程度、量化分析难度、风险管理成本及可得的数据信息等，选取部分指标进行风险监测分析，制定出相应的风险管控措施进行有效的风险管理，以保证公司平稳、健康地发展。

## (二) 公司组织结构和公司治理

### 1、公司的组织结构

公司建立了完善合理的组织机构，设立了分工合理工作高效的职能部门，制定了各部门的职责制度，明确了公司的组织结构、职务权限和职责，使公司的经营管理能力能够适应公司的快速扩张。

公司内部组织结构如下图所示：



## 2、公司治理

公司成立以来，依据相关法律、法规的要求，并结合业务经营具体情况，逐步建立、完善了由公司股东大会、董事会、监事会和高级管理人员组成的治理架构，形成了权利机构、决策机构、监督机构和管理层之间的相互协调和制衡机制，为公司高效、稳健经营提供了组织保证。此外，公司还聘任了三名专业人士担任公司独立董事，参与公司的决策和监督，以增强董事会决策的科学性、客观性，并提高公司的治理水平。

### (1) 制度建设

公司根据《公司法》、《上市公司章程指引》等法律、法规的规定，制定了《公司章程》，并制定了《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》及《独立董事工作制度》、《董事会秘书工作制度》、《关联交易决策制度》、

《对外投资管理制度》等治理文件。

### (2) 建立独立董事制度

公司聘任了三名专业人士担任公司独立董事，独立董事人数符合中国证监会要求达到董事会成员三分之一以上的规定。独立董事参与公司的决策和监督，增强董事会决策的科学性、客观性，提高公司的治理水平。根据法律法规的规定，《公司章程》赋予了独立董事对专有事项的投票权，以保证独立董事能够有效行使权力并发挥应有的作用。

### (3) 董事会下设专业委员会制度

公司董事会下设审计、提名、薪酬与考核三个专业委员会，协助董事会履行专门的决策和监控职能，并对董事会负责。审计委员会由三名董事组成，审计委员会的主要职责是：提议聘请或更换外部审计机构；监督公司的内部审计制度及其实施；负责公司内部审计与外部审计之间的沟通；审核公司的财务信息及其披露；审查公司内部控制制度，对重大关联交易进行审计；董事会授权的其他事宜。提名委员会的主要职责是：根据公司经营活动情况、资产规模和股权结构对董事会的规模和构成向董事会提出建议；研究董事、高级管理人员的选择标准和程序并向董事会提出建议；广泛搜寻合格的董事、高级管理人员的人选；对董事候选人和高级管理人选进行审查并提出建议；董事会授予的其他职权。薪酬与考核委员会的主要职权是：制定公司高级管理人员的工作岗位职责；制定公司高级管理人员的业绩考核体系与业绩考核指标；制订公司董事、监事和高级管理人员的薪酬制度与薪酬标准；制订公司董事、监事和高级管理人员的长期激励计划；负责对公司长期激励计划进行管理；对授予公司长期激励计划的人员之资格、授予条件、行权条件等进行审查；董事会授权委托的其他事宜。

### (三) 控制活动

为保证公司经营业务活动的正常进行，公司根据资产结构、经营方式，并结合公司自身的具体情况采取了包括制定并不断完善企业内部控制制度等活动确保企业的有序经营。这些活动包括：

#### 1、在组织机构及控制成本上



(1) 保证公司机构、岗位及其职责权限的合理设置和分工，坚持不相容职务相互分离，确保不同机构和岗位之间权责分明，相互制约、相互监督，任何部门和个人都不得拥有超越内部控制的权力；

(2) 内部控制制度根据企业实际情况，针对业务过程中的关键控制点，将该制度落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节。

(3) 兼顾考虑成本与效益的关系，以合理的控制成本达到最佳的控制效果。

## 2、主要业务流程描述

### (1) 供销业务方面

为规范公司的供销业务操作，加强供销业务方面的风险管控，保证公司供销业务的正常有序的开展，公司已制定了一系列操作制度及流程，如采购入库管理、营运管理等。

#### a、采购入库管理

商品收货入库是本公司业务流程的开端，收货人员是否按收货流程进行操作，直接影响各营业网点的经营。公司对收货入库环节，制定了商品订货流程、收货入库流程、库存商品管理流程等操作流程，收货入库须经收货课、商品课、防损课签字确认，商品须当天收货当天入库，入库后录入信息系统，实施编码控制。

#### b、销售营运管理

销售营运的主要工作职责，是通过合理有效的营运活动、控制成本、加强销售、扩大市场份额，提升门店整体盈利能力，为此，公司制定了一系列营运操作流程，如陈列管理、促销管理、商品定价，商品调价，大宗商品出库，滞销商品清退等流程。通过实施一系列营运操作流程，加强了公司对业务操作的控制和管理能力。

### (2) 财务管理方面

公司在财务管理方面的风险管控比较全面，分别在财务会计制度、职务牵制、账务处理程序、财务报告、实物资产管理、预算控制与费用管理、资金管理等方面制定和实施了风险控制措施。

#### a、财务会计制度

为了规范和统一本公司的会计核算,提高会计信息质量,公司根据《会计法》、《企业会计准则》等有关法律、法规,结合本公司的具体情况,制定了公司财务核算细则及财务管理制度,适用于公司总部及各门店。

#### b、职责划分

公司财务管理中心包括财务部、结算部、计划部、合同管理部,对于下属的门店,采取财务负责人由总公司委派的制度。总公司、门店财务机构均根据不相容职责岗位分离原则合理设置了岗位,明确了各个岗位的职责。

#### c、账务处理程序

公司财务核算采用 NC 管理软件,实现了全公司各营业网点帐务的统一管理,并实现了从商品入库、调拨、销售全过程与记帐之间的信息全自动化管理,达到了财务实时监控营运过程的目的。

#### d、财务报告

公司在财务部专门设置了财务报告编制小组,负责公司各核算单位财务报告的编制,统筹会计决算工作,提升会计信息质量,研究会计政策等。各门店设置与之对应的财务人员,及时准确地配合提供各自系列的财务报表,以编制公司的财务报表,确保会计信息的真实、完整、准确。

#### e、实物资产管理

本公司制定了实物资产管理办法,确定了资产管理人员的岗位职责,财务部门与资产部门定期核对账目,明确了资产采购、入库、领用、调拨、维修、报废、盘点、保管与赔偿等管理流程以及资产管理考核办法。同时,各营业网点对实物资产实行责任人考核制度,加强对资产的管控。

#### f、预算控制与费用管理

公司实行全面预算管理制度。公司计划部负责对对全司各经营指标进行制订,包括各预算统筹、编审、调整、管控、考核,统筹利润预测,经营状况、市场情况的评估分析等。对于费用管控,本公司推行费用全面预算管理。每月对实际发生费用与计划费用进行通报,可以起到费用预算日常预警、月度预算执行追踪与评估、季度分析预警等功能,实现了成本管控由事后控制向事前、事中控制的转移。

#### g、资金管理

在资金管理方面，公司及各门店的资金由公司结算部统一管理。公司推行财务收支两条线，营业收入资金集中统一上划管理，各门店结算货款、支付资金，须向公司总部申报审批，提高公司资金的使用效率及效益，降低资金的管控风险。结算部在现金管理、银行账户管理、银行票据管理、财务印鉴管理、收支两条线管理、资金限额管理、网上银行管理等方面制定了详细的管理办法，并按月对各营业网点的资金管理状况进行考核评估。

### （3）投资管理方面

#### a、投资决策

公司在投资项目的方向、规模、控制管理方面形成了一套严密的投资决策机制，公司董事会讨论和决定公司投资的重大问题，确定各投资方针、方向、原则和策略，制定投资授权方案，建立了有效并集中的风险管理体系。

#### b、投资操作

公司对投资管理制定了一系列的投资管理制度，主要包括《项目投资预算管理制度》和《项目投资评估管理制度》。

项目投资评估管理制度主要是对投资的可行性分析、投资控制、投资核查、投资评价、投资考核等方面作出具体管理规定，明确投资从项目开始到项目结束后全过程的操作规定。

#### c、投资风险管理

投资风险是公司董事会重点关注的风险，董事会成员定期召开会议，以识别投资方面的风险并采取相应的管控和调整措施，以化解投资风险。风险系统对投资管理制度及操作规定进行内控指引，以保证投资流程正确、安全，并及时反馈风险评价信息。

### （4）信息技术方面

#### a、信息技术管理

本公司信息技术管理工作由公司信息管理中心统一负责，该系统分为流程设计部、流程编写部、应用维护部等部门。各部门均有明确的功能和职责划分，保证了信息技术的规范管理，有效地降低了内部技术管理风险。

#### b、信息安全管理

公司购置了前台业务信息系统、办公 OA 系统、公司统一管理的财务 NC 管

理软件和人力资源管理软件，基本实现了公司相关制度和流程与信息系统的统一。公司制定了一系列加强信息数据安全管理的管理制度和流程，包括信息设备的采购、入库、调拨、返修流程、机房管理制度、办公电脑的管理制度，POS机的使用管理制度，网络安全管理制度等等。

在机房管理方面，公司对总部及营业网点机房管理制定了严格的管理制度，对机房硬件设施要求、软件维护、机房卫生等方面作出严格要求，非机房人员不得进入机房重地。

在网络管理方面，本公司有成熟的网络管理系统和经验丰富的专家队伍，通过内部网络划分、严格的防火墙策略管理、外网访问控制，保证了网络接入和访问的安全控制。

在办公电脑管理方面，公司建立了办公电脑的管理制度，对个人电脑的规范使用、上网管理、病毒管理作出具体规定，对系统软件维护、账号密码管理、用户权限等，从技术和制度上都实施了严格的控制措施。总部及门店各分支机构严格按信息管理规定执行。同时，对员工实行信息数据安全培训，明确谁使用谁负责的原则。

### c、应急计划

公司信息部设置了信息安全应急机构，负责信息安全事件的预警、响应和调查等工作，能够及时处理突发的安全事件。公司信息部每日对数据库进行备份，并制定门店数据备份规范制度，对备份机器实行专机备份，规定备份目录、文件名规范，备份操作管理规范、分区备份要求，以及备份责任和处罚制度，从而保证信息数据的安全。

## 三、会计系统

良好、有效的会计系统可以规范财务会计的管理行为，强化财务和会计核算，最终确保资产安全完整的目的。公司在规章制度建设、工作程序规范化、财务会计机构设置及人员职责划分等方面，制定了相对完整的会计管理体系。

### 1、制度规范建设方面

公司及控股子公司统一执行《企业会计准则》及其相关规定。通过公司财务管理制度等系列管理制度，对采购、生产、销售、财务管理等各项活动产生的凭证和记录进行有效控制，财务信息系统的应用及其相关制度的有效执行，确保会

计凭证与记录的准确性和可靠性。

## 2、资产的控制

公司各类实物资产、债权资产和投资类资产均归口管理，严格的资产管理风险防范措施及财务会计控制措施，形成了责任明确、控制力强、效果显著的资产控制管理模式。

## 3、内部报告控制

公司制定了会计报告系统，运用各种分析方法对资金使用、资产结构、资产周转、各类预算费用控制、预算利润目标完成情况进行纵向、横向比较分析，找出差异原因，分清责任、及时改正，有效加强了公司财务管理。

## 4、财务信息管理系统

公司在财务信息管理系统控制方面建立了系列制度，对帐套管理和维护、人员分工和权限、系统组织和管理、系统开发和维护、文件资料、系统设备、数据备份和维护、程序、网络安全防护等重要方面都进行了有效控制。

## 5、机构设置和人员配置

在机构设置方面，公司设立了财务部，在财务总监领导下全面处理公司销售、采购、费用等财务管理业务。在人员配置方面，财务部设有出纳、库管、办税员、主管会计、财务经理等岗位。

## 6、稽核事后监督

公司单独设置了内部审计部门，负责公司的内部审计工作。内部审计部门每月对公司各营业网点进行各项检查，监督财务核算的规范，业务操作的合规，以及制度流程的执行。评估公司内部控制和程序的充足性和有效性，建议改进这些控制和程序，并监督有关改进活动的实施等。公司内审部直接对风险总监负责，客观、公正、独立开展审计工作。内部审计部门每年对各营业网点进行内部审计，通过例行检查、专项调查等方式，对经营管理的各个环节进行审计稽核，稽核检查的重点为监督和“事前”预防，将风险管控关口前移。同时，严格执行公司管理规定，对未按制度流程操作行为给予严厉处罚。此外，公司注重审计整改落实工作，建立规范的后续跟踪程序，确保审计建议得到落实和改进，切实提升公司的风险管理和内部控制水平。同时，内审部门与外部审计单位保持密切联系，关注从外部反馈的公司的内控执行情况。

#### 四、控制程序

公司为了保证目标的实现而建立的政策和程序在经营管理中起至关重要的作用。公司在交易授权审批、职责划分、凭证与记录控制、资产接触与记录使用方面，均建立了规范化的工作程序。

##### 1、交易授权

公司在交易授权上区分交易的不同性质，采用了不同的授权方式。

###### (1) 一般授权

公司指定了人事管理、行政管理、营销管理、采购管理、设备管理、技术管理、质量管理、成本管理等方面的规章制度，明确人事、行政、采购、销售各个环节的授权。

财务收支方面，以财务管理制度为基础，指定了各项资金支出的审批程序，规范了财务收支审批权限，对董事长、总裁、财务总监及职能单位领导进行分级授权。

###### (2) 特别授权

对于公司经营方针、重大投资、融资、担保、关联交易等重大活动，根据《公司法》及相关法律、法规和《公司章程》等规定，由董事会审议决定，超越董事会权限的，提请股东大会批准。股东大会对董事会在公司投资、融资、担保等方面给予一定的授权。

##### 2、职责划分

公司在经营管理中，为防止错误或舞弊的发生，建立了岗位责任制度和内部牵制制度，通过权力、职责的划分，使组织的各组成部分及其成员明确自己在组织中的位置，了解自己拥有的权力、承担的责任、可接受的业务活动和行动规则等，防止差错及舞弊行为的发生。

##### 3、凭证及记录控制

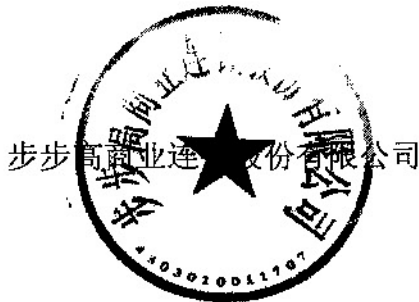
公司在经营管理过程中按照《财务管理制度》和相关职责权限划分，各部门在执行职能时相互联系和制约，保证在采购、生产、销售、会计和财务管理等各环节产生的凭证与记录的准确性，同时使得内部凭证的可靠性加强。外来凭证由于合同的存在以及各相关部门在管理制度的约束下相互审核，杜绝了不合格凭证流入公司。会计电算化的应用和规章制度的有效执行，保证了会计凭证和会计记


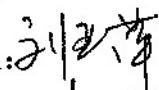
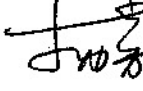
录的准确性和可靠性。

#### 4、财产保管

公司制定了货币资金管理、存货管理、固定资产管理等规章制度、对货币资金、应收票据、存货、固定资产等建立了定期财产清查盘点制度。对各项实物资产从购建的审批权限、询价、订货到验收、入账、维护、保养、盘点、内部调拨、报废清理等全过程实施监控。在信息的使用上，相关权限与保密制度保证了各项记录和秘密不被泄漏。

综上所述，公司现有内部控制制度已基本建立健全并已得到有效执行，能够适应公司管理的要求和发展的需要，能够对编制真实公允的会计报表提供合理的保证，能够对公司各项业务的健康运行及公司经营风险控制提供保证。随着公司未来经营发展的需要，公司将不断深化管理，进一步完善内部控制制度，使之始终适应公司发展的需要和国家有关法律法规的要求。



公司法定代表人:   
主管会计工作的公司负责人:   
会计机构负责人: 

二〇〇八年二月二十二日