

长城汽车股份有限公司

2018 年度内部控制评价报告

长城汽车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会的责任。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。

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

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。

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：公司总部及所有分子公司，具体包括：公司总部各职能部门、公司下属各事业部、各分子公司。

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：

组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、信息系统、风险评估、信息与沟通、内部监督等所有重点业务流程。

4. 重点关注的高风险领域主要包括：

采购业务、资金活动和销售业务。

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《长城汽车股份有限公司内部控制管理制度》、《长城汽车股份有限公司内部控制自我评价管理制度》，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。

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
错报金额	当一个或多个控制缺陷组合的存在，其严重程度和经济后果导致财务报告中出现大于公司年度税前利润的 7%的错报时，被认定为重大缺陷。	当一个或多个控制缺陷组合的存在，其严重程度和经济后果导致财务报告中出现小于公司年度税前利润的 7%，但大于公司年度税前利润的 3%的错报时，被认定为重要缺陷。	对不构成重大缺陷和重要缺陷之外的其他缺陷，视为一般缺陷。

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	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。如存在下列领域的缺陷，应被认定为重大缺陷（实质性漏洞）： <ul style="list-style-type: none">➢ 高级管理层任何性质的舞弊行为（无论舞弊是否重大）；➢ 对以前发表的财务报表进行重报，以反映对错误或舞弊导致的错报的纠正；➢ 审计师发现出公司当期的财务报表重大错报，但该错报最初没有被公司对于财务报告的内部控制发现；➢ 审计委员会对公司披露的财务报告及财务报告的内部控制的监督失效。
重要缺陷	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。下列控制领域存在缺陷，应判定为重要缺陷： <ul style="list-style-type: none">➢ 公认会计准则和会计政策的选择和应用；➢ 反舞弊程序；➢ 非常规或非系统性交易；➢ 期末财务报告流程；➢ 内部审计或风险评估失效；➢ 合规性监管职能失效，对财务报告的可靠性产生重大影响；➢ 已向管理层和审计委员会汇报且经过合理期限后，重要缺陷仍未被纠正。
一般缺陷	一般缺陷是指除重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

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
错报金额	当一个或多个控制缺陷组合的存在，其严重程度和经济后果导致财务报告中出现大于公司年度税前利润的 7% 的错报时，被认定为重大缺陷。	当一个或多个控制缺陷组合的存在，其严重程度和经济后果导致财务报告中出现不大于公司年度税前利润的 7%，但大于公司年度税前利润的 3% 的错报时，被认定为重要缺陷。	对不构成重大缺陷和重要缺陷之外的其他缺陷，视为一般缺陷。

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：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	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。如存在下列领域的缺陷，应被认定为重大缺陷（实质性漏洞）： > 公司缺乏民主决策程序； > 公司决策程序导致重大失误； > 公司中高级管理人员和高级技术人员流失严重； > 媒体频现负面新闻，涉及面广且负面影响一直未能消除； > 公司重要业务缺乏制度控制； > 公司内部控制重大或重要缺陷未得到整改； > 公司遭受证监会处罚。
重要缺陷	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。下列控制领域存在缺陷，应判定为重要缺陷： > 公司民主决策程序存在，但尚不健全； > 公司决策程序导致出现重要失误； > 公司关键岗位业务人员流失严重； > 媒体出现负面新闻，波及局部区域且严重影响公司经营； > 公司重要业务制度或系统部分失效； > 公司内部控制一般缺陷未得到整改。
一般缺陷	一般缺陷是指除重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

(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

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

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一般缺陷。

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

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内公司发现两项非财务报告内部控制一般缺陷。截至报告基准日，长城公司针对发现的一般内控缺陷分析原因，制定有效对策并整改。

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

经过内部审核，上一年度内部控制一般缺陷已按计划整改完毕且整改措施有效，整改效果明显。

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

2.1 内部环境

(1) 组织架构 公司根据《公司法》、《证券法》等法律、行政法规、部门章程的要求，设立股东大会、董事会、监事会的法人治理结构，董事会下设提名、战略、审计、薪酬四个专门委员会；制定三会议事规则等制度，明确治理架构、职责权限及重大决策议事程序，确保治理结构规范有效。股东大会享

有法律法规和企业章程规定的合法权利，依法行使企业经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的表决权；董事会对股东大会负责，依法行使企业的经营决策权；监事会对股东大会负责，监督企业董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责；经理层负责组织实施股东大会、董事会决议事项，主持企业的生产经营管理工作。

(2) 发展战略 董事会下设战略委员会负责战略领导工作。公司以未来15-20年愿景目标为导向，明确中长期战略规划及支撑举措，并逐级分解形成公司、部门年度方针目标及重点工作。同时公司对年度目标及重点工作的达成与开展情况，进行月度监控与评价。针对异常情况，识别风险及对策并报至战略委员会，为公司方针纠偏及决策提供输入。

(3) 人力资源 公司重视人力资源建设，实施“人才经营”战略，分析战略发展对员工数量、结构、能力、素质等方面需求，结合内外部环境分析、制定了战略实现所需的人员规划。公司积极吸纳全球优秀人才，大力引进各类人才，依法签订劳动合同，入职后对员工进行培训和继续教育，提升员工的素质，并建立完善的人才激励约束机制，保证公司战略目标及经营计划的实现。

(4) 社会责任 长城汽车秉承“人、车、环境和谐共存”的理念，将经济、环境和社会的长期目标融入公司的经营中，坚持走“低污染、低能耗、高品质”的可持续发展道路，不断为社会提供“安全健康、环保节能”的产品和服务。在安全生产方面，公司坚持“以人为本，安全第一”的理念，视员工的身心健康为一切工作的基础。

(5) 企业文化 公司经过28年发展，形成了具有长城特色的企业文化，高层领导率先垂范，忠实践行“诚信、责任、发展、共享”的核心价值观，肩负“以打造顾客惊喜为己任，为员工创造幸福，为客户创造价值，为社会创造效益”的使命，追求高质量经营，打造专业SUV品牌，成为全球最具活力的汽车制造商。以“每天进步一点点”的企业精神，形成了以廉洁诚信为根本、坚持聚焦、持续反省、稳健务实、协同合作的文化理念，与相关方携手同心，成果共享。同时公司也在向创新、开放、包容的文化转变，为国际化文化保驾护航。

2.2 风险评估 为更好的应对日益变化的市场环境，促进公司持续、健康、稳定的发展，合理保障经营目标的顺利实现，公司根据发展策略，结合实际发展需求，从战略、运营、市场、法规及财务五个方面开展了风险识别、风险评估工作，并针对风险制定必要的风险应对措施，确保风险的防范和有效控制。

2.3 控制活动

(1) 资金活动 公司制定实施资金活动相关制度，明确了融资、投资、营运等各环节业务流程。公司依据《资金预算管理规范》实施资金预算制定、控制、分析与调整，通过统一资金预算模板、明确职责权限、规范审批程序，保证资金预算管理有效性。公司持续优化筹融资能力，形成以自有资金为基础、

以证券市场及银行间市场为主的多渠道融资平台，保证战略发展资金需求。同时已制定实施了《筹资管理制度》，明确了筹资工作流程、审批权限等内容，对筹资方案、过程执行、还款等方面进行严格管理和监督。公司制定《货币资金管理规定》、《应收款项监管制度》，对货币资金业务进行严格的授权审批，对应收账款实施“分级预警”机制并及时对策，对存量资金进行理财监管，确保资金使用合规、合理，提高资金周转与利用效率。

(2) 采购业务 公司结合实际情况，全面梳理采购业务流程，制定一系列规章制度，明确供应商开发、物资请购、审批、购买、验收入库、付款、采购后评估等环节的职责和审批权限，加强对采购业务的监督管理。①配套采购本部依据《供应商管理手册》供应商选择流程推荐并选择供应商，评价合格后确定供应商开发资格。技术中心依据《供应商管理手册》开发控制流程实施新产品开发，开发的产品符合规定要求后可进行批量生产。②订购科依据《供应商管理手册》采购控制流程编制、下发月度采购计划，通知供应商备货。订购科发布旬计划指导供应商到货，同时对库存数量进行监控。物资到货后执行送检流程，验收部门依照控制计划对产品进行检验，检验合格后办理入库。③采购部门依据《财务管理制度-采购付款管理制度》核对采购发票的真实性、准确性、合法性及合规性，并与入库单及采购合同等相关资料进行核对，保证三者的一致性。财务人员采购部门传递的采购发票相关凭证及时复核，及时进行账务处理。采购部门每月按照合同规定进行付款。④配套采购本部依据《供应商管理手册》业绩评价流程对供应商供货业绩进行评价，依据业绩评价处置标准对相应的供应商开展降低付款比例、现场审核、供应商总经理陈述、警告等处置。

(3) 资产管理 公司加强各项资产管理，全面梳理资产管理流程。①公司制定《存货管理制度》和《存货盘点工作指引》，健全存货管理岗位责任制，有效实施不相容职务分离，对存货的验收入库、领用发出、清查盘点、日常保管等关键环节进行了有效的控制。②公司重视固定资产的管理，依据《固定资产管理制度》对固定资产改造、日常管理、维修保养、盘点等相关控制程序进行规范。根据公司发展需要，加大对固定资产技改的投入，不断促进固定资产技术升级。为了保证资产正常运转，公司建立资产保养指导书，编制检修保养计划并按计划实施维护保养工作。公司建立《固定资产盘点工作指引》，盘点组织部门编制盘点方案，各盘点小组按照分工对固定资产进行盘点，生成盘点表。并对盘点差异进行分析，出具分析报告及整改对策。③公司制定《无形资产管理制度》，加强对专利、专有技术等无形资产的管理，充分发挥无形资产对核心竞争力的提升作用。

(4) 销售业务 以集团战略为导向，结合日趋白热化的市场竞争环境，公司在经营业绩、渠道管理、品牌价值提升等方面突破创新，科学实施营销服务过程。坚持聚焦 SUV 品类，并加速发展新能源汽车，建立了新能源汽车品牌——欧拉。2018 年，公司实现连续 9 年蝉联 SUV 销量冠军，且连续三个年度销量突破百万辆。创新建立区域中心经销模式，刷新区域中心经销模式的定位、标准，实施区域布局规划、

设计组织架构、管理体系及业务模式，重构网络架构和网络形态，打造最佳经营业绩的渠道模式。2018年，公司以612亿元的品牌价值斩获“2018中国上市公司品牌价值榜”中国自主车企第1名。并且，哈弗品牌入围国际品牌价值评估权威机构BrandFinance发布的“2018全球品牌500强”榜单，荣登中国汽车品牌榜首。2018年，公司还入选了“2017年度一百家最受投资者尊重的上市公司”。同时海外坚持品牌理念，高质量推进俄罗斯、澳大利亚、南非3个子公司运营及网络、品牌建设。同时，海外锁定目标市场，出口国家涵盖俄罗斯、澳大利亚、南非、厄瓜多尔、智利、秘鲁、马来西亚、新西兰、突尼斯、沙特、阿根廷等众多市场，积极响应国家一带一路，目前已经在俄罗斯建立制造工厂，在马来西亚、厄瓜多尔、伊朗、突尼斯、保加利亚拥有5个海外KD组装厂。在重点目标市场的一二线城市进行网络规划，网点形象以高起点、高标准进行策划，树立起了自主品牌在海外的形象标杆。海外依托营销平台资源，联合商品企划部开展企划研究及市场运营，并开展一国一策哈弗保修业务，实施技术资料网站查询和技术指导平台搭建，积极开展请进来走出去的海外培训，重视海外市场售后服务网络建设，其中澳大利亚、南非、俄罗斯等重点市场建立海外配件中心库，满足售后市场需求。同时根据客户全生命周期理念，制定海外服务指导标准并实施，以顾客为导向，全方位的提升经销商运营质量、消费者满意度，打造专业团队及哈弗专业服务的口碑。

(5) 研究与开发 公司高度重视研发工作，根据公司战略规划，结合技术发展趋势及市场需求，通过建立《开发大日程》、《SE活动管理规定》等一系列制度、标准和规范，明确项目开发计划及各组织职责，规范了研发流程，对各研发环节实现了切实有效的管控，成果进行了科学的、充分的评审及试验验证，保证设计质量和产品性能达到目标要求，提升产品核心竞争力。公司同时注重研究成果的保护，制定并严格实施保密管理、专利申请等制度和措施，规范研发人员行为和研发创新成果保护等工作，确保公司技术资料、知识产权等相关利益得到有效保护。

(6) 工程项目 公司建立《投资管理制度》、《基建工程管理程序》、《项目管理手册》、《工程管理手册》等制度，规范工程立项、投资、造价、勘察设计、建设、验收等环节的工作流程，健全工程管理岗位责任制，有效实施不相容职务分离，确保工程项目的质量、进度和成本有效管控。

(7) 业务外包 公司将资源集中于核心业务，将其他部分非核心业务承包给外部专门机构，以提升资源利用率。通过实施《业务外包管理规定》，规范业务外包的范围、方式、条件、程序和实施等相关内容，明确相关部门和岗位的职责权限，强化业务外包全过程的监控，充分发挥业务外包的优势，同时也防范了业务外包风险。

(8) 财务报告 公司严格执行会计法律法规和国家统一的会计准则。为规范财务报告编制、报送和分析利用全过程，公司制定实施《会计政策和会计估计》、《长城公司定期报送财务报告的规定》、《财务管理制度》等一系列制度规范。在合法合规披露的基础上，公司高度重视财务报告对生产经营的指导、

支持作用，每月定期向高层领导报送财务分析报告，充分利用财务报告反映信息指导和支持查找问题、管理决策、改善运营，提高公司整体经营绩效。

(9) 全面预算 为保证战略目标实现，围绕公司经营活动，实施全面预算管理。公司每年制定预算目标并实施预算管理，将预算目标层级分解到各单位、各部门，并对预算执行情况实施监控、分析与改进，以保证预算目标的实现。

(10) 合同管理 公司制定并实施《合同管理规定》，明确合同拟定、审批、执行等环节的程序和要求，定期检查和评价合同管理中的薄弱环节，加强对合同履行过程的管控，采取相应控制措施，促进合同有效履行，切实维护企业的合法权益。

(11) 信息系统 为保证信息有效应用，公司对数据和信息的获取、传递、分析和发布进行分析识别，针对识别出的共性和个性要求，综合考虑未来可预见的需求和信息技术的发展趋势，公司制定了信息技术总体规划，并定期进行审阅和调整。IT管理本部作为公司信息化建设的主责部门，负责企业信息化的建设、指导、监督各层级信息技术组织工作，建立纵向汇报、沟通和监控机制。IT管理本部明确了公司信息技术内控职责，并在其管理范围内进行各项信息技术管理政策、制度和标准的宣贯工作，定期评估执行情况并解决发现的问题。公司根据信息技术安全和内部控制要求，设置相应的权限，同时考虑到职责分离的要求，在公司重要工作岗位建立员工备份机制。公司建立了信息技术总体控制执行情况的测试、监督和审查制度，IT管理本部可以根据执行情况做相应改进工作，如：《信息系统实施管理规定》、《数据中心运维管理程序》、《网络管理规范》等。

2.4 信息与沟通

公司以战略规划和经营活动为出发点，对信息需求进行全面识别，多方式开发外部信息渠道，全面系统的整理内部信息流，对信息源进行持续不断地识别和拓展。公司建立了信息沟通的有效途径，明确了财务信息、经营信息、法律法规、行业环境、宏观政策、竞争对手信息等收集、传递和处理程序，各类信息能够及时沟通，信息流顺畅、有序。公司已建立《信息披露管理制度》，明确各部门信息收集职责，明确信息处理和报送流程，保证经营层、员工及时了解各项信息，同时确保各类信息能按规定及时、真实上报，按照国家的法律法规报送监管机构，及时披露各种相关信息。

2.5 内部监督

公司制定了《内部控制管理制度》、《内部控制自我评价管理制度》，明确监督的组织架构、岗位设置、岗位职责、相关权限、工作方法、沟通的方式以及各种表格及报告样本，并通过持续监督、自我评价和缺陷报告等形式对企业内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，并及时加以改进。公司建立了内部风险监督控制体系，对内控体系有效性进行监督检查，并对内部控制体系维护的方法、建设标准的变更、监督与考评工作等进行规范，以保证内部控制体系安全、

稳健、有效运行。

下一年度改进方向：鉴于内部控制建设与完善是一项长期复杂的系统工程,公司将依据五部委《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》的要求,结合公司发展的实际需要,聚焦公司战略实现,持续健全和完善公司的内控体系建设,促进公司规范化和精细化管理水平的提升,全面提升公司的风险防范及控制能力,保证公司战略目标的实现。同时,公司将继续加强内部监督职能,及时查找内部控制的薄弱环节,促进公司稳步、健康发展。

3. 其他重大事项说明

适用 不适用

董事长（已经董事会授权）：魏建军
长城汽车股份有限公司
2019年3月22日