

健之佳医药连锁集团股份有限公司
财务管理制度

2025 年 8 月

目录

1	目的	1
2	适用范围、定义	2
3	工作原则及各部门、岗位职责	2
4	要求	8
5	本办法由财务中心负责修订和解释	14

1 目的

1.1 为了加强健之佳医药连锁集团股份有限公司及下属全资、控股子公司（以下统称“公司”）管理，规范财务工作，针对所有重大事项建立健全、合理的内部控制制度，并按照《企业内部控制基本规范》及相关规定在所有重大方面保持与财务报表相关的有效的内部控制，建立健全内部控制制度，保障合规遵循；保护公司财产的安全完整；规范公司会计及信息管理，保障财务报告及相关信息真实、完整；在各项业务活动中识别和管理风险，通过健全决策、执行和监督机制，保障公司经营管理目标的实现与流动性、收益性和安全性的动态平衡，以提高财务管理水平和经营的效率、效果，根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国会计法》、《中华人民共和国证券法》、《企业会计准则》、《企业财务通则》、《企业内部控制基本规范》及配套指引、《上海证券交易所上市规则》、《上海证券交易所上市公司自律监管指引第1号——规范运作》等法律、法规、部门规章、规范性文件的规定，按公司内控制度要求，结合公司实际情况，特制定本财务管理制度（以下简称“本制度”）。

1.2 建立财务相关内部控制的目标

1.2.1 确保国家财务、会计、税收、信息披露有关法律法规和规章制度的合规遵循，以及公司财务管理相关内部控制制度的贯彻执行；

1.2.2 避免或降低风险，堵塞漏洞、消除隐患，防止并及时发现和纠正错误、舞弊行为，保护公司财产的安全完整；

1.2.3 规范公司会计及信息管理，保证财务报告及相关信息真实、可靠；

1.2.4 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，提高经营的效率和效果；

1.2.5 建立和完善符合现代管理要求的内部财务管理、监督组织结构，形成科学的决策、执行和监督机制，保证公司经营管理、财务管理和监督目标的实现。

1.3 公司建立财务相关内部控制制度遵循的原则

1.3.1 全面性原则

财务相关内部控制应当贯穿决策、执行和监督全过程，覆盖公司及其所属单位的各种业务和事项；

1.3.2 重要性原则

财务相关内部控制应当在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域；

1.3.3 制衡性原则

内部控制应当在治理结构、机构设置及权责分配、业务流程等方面形成相互制约、相互监督，同时兼顾运营效率；

1.3.4 适应性原则

内部控制应当与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整；

1.3.5 成本效益原则

内部控制应当权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

1.4 公司采用“矩阵式”管理模式，总部垂管、分部直管相结合，制定内控制度及部门职责、岗位职责。

公司的财务管理体制，实行“统一领导，集中管理”的垂管模式。全国财务中心垂管总部各财务部门、各分部财务部，对公司负责，对各业务部门、中后台部门、各分部（含集团内各公司实体）提供服务，履行财务监督职责。

2 适用范围、定义

2.1 适用范围

2.1.1 本制度适用于 xxx 业务…。

涵盖 Xx 部门、领域…等。

2.1.2 xxxx

2.2 定义

本制度所称 xxx，是指 xxx. . .。

3 工作原则及各部门、岗位职责

3.1 财务中心职责

3.1.1 风险识别、制度建设

按董事会、公司经理层的规划和指导，按照国家法律、法规、部门规章、规范性文件的规定，在各项业务活动中识别和管理重要和重大风险，为公司所有重大事项建立、健全合理的财务相关内部控制制度做各项基础工作，按授权在公司核心内控制度基础上，建立、监管财务管理各项下级制度、流程、文件，以保障合规遵循；保护公司财产的安全完整；规范公司会计及信息管理，保障财务报告及相关信息真实、完整；通过健全决策、执行和监督机制，保障公司经营管理目标的实现，提高财务管理水平和经营的效率、效果。

财务中心负责学习并贯彻、执行国家有关财务、会计、税收、信息披露相关法规、制度、政策，牵头组织、协调总部各中心/部门及分部，建立健全、统一的财务管理事务各层级内控制度，定期、不定期修订、完善财务管理事务相关权限审批表，审核后汇总至总裁办下发执行。

3.1.2 财务监督、合规管控、统一财务制度的贯彻执行

作为财务管理的归口监督审核、管理部门，对公司发生的经济业务承担财务监督职责，维护公司合规管理水平，保障公司统一的财务制度得以贯彻执行，维护公司、股东、员工、供应商及各方合法权益。

3.1.3 负责组织公司全面预算管理工作，负责预算控制、执行、检查和分析。3.1.4 制定、完善公司内部财务管理具体办法，做好财务管理、绩效评估的各项基础工作；帮助业务部门及时分析、反馈业务情况、风险，提高经营管理效率和效果。

严格控制 and 审查成本费用支出，监督、推动降本增效，防范风险、提高效率。

3.1.4 依托公司各项业务、财务相关内控制度，严格按《企业会计准则》、公司会计政策确认、计量、报告会计信息，公允反映财务状况、经营成果和现金流量。

严格按各项监管规范保障财务相关重大、专项领域工作规范、信息披露及时准确。

3.1.5 积极、审慎参与公司经营、管理、决策，防控风险

3.1.6 积极、稳妥筹集、管理和使用资金，保障公司资金安全。

3.1.7 负责会计档案管理

3.1.8 积极推进、参与公司信息化建设，对信息安全和质量做监督、复核。

3.1.9 财务中心各部门、各分部财务部按统一制度、标准，履行对具体业务的财务管理、监督、核算等各项职责。

3.2 总部、分部各中心/部门在业务及财务管理事务中的职责分工

3.2.1 总部业务部门、中后台监管部门、财务中心/部门，在跨部门管理、协同工作中，按内控制度及部门职责划分，应分别承担相应的职责、责任：

①同一中心/部门内部，不论层级、职责分工、审核节点多寡，均以本中心/部门作为一个整体对其他部门承担职责、责任。

原则上应内部沟通确定该中心/部门的最终统一意见，若出现本中心/部门内部意见分歧或不同意见，按制度后续“3.3 各中心/部门在业务及财务管理事务执行中应遵循的原则及具体工作及职责”确定原则，以其最高职级领导决定代表该中心/部门最终统一意见，以确保工作的有序、及时决策：

a. 各垂管部门，该部门在总部和分部的各部门构成一个整体；

- b. 总部监管部门与分部直管部门并非一个整体，而是业务监管关系，分部总经理与分部直管部门构成一个整体；
- c. 营运中心与分部在营运工作中构成一个整体。

②以上机构在业务管理、财务管理中，应：

- a. 若在审核流程中，同一中心有多个审核节点，无法合并且代表不同阶段的审核内容，则按不同阶段职责划分审核、审批责任，但在跨部门管理、协同的最终审核、决策中，不能违反上述第①条原则；

- b. 各部门经理作为第一责任人对部门业务管理事务管理工作负直接、首要责任；

- c. 主管/分管总监/副总裁，系本中心、部门垂管、监管业务责任人

审批责任：业务管理，由直接担任部门主管/分管领导的总监/副总裁岗位作为审批责任人，除按制度规定提级报送，确需副总裁、总裁审批、决策事宜外，不允许将审批责任违规、层层向上转移。

管理责任：对业务管理承担管理、指导、监督职责，确保其垂管、监管的各部门经理、各级人员按部门职责、岗位职责及分工各司其职、勤勉尽责。

3.2.2 分部业务管理

①合规管控责任：公司、控股子公司及下属企业及其管理层、各级管理干部、员工按合规要求承担相应管控责任；

②审批责任：

- a. 各大区、省级分部总经理及各分部总经理，按内控制度、审批权限，对分部直管部门承担管控责任，对非直管部门承担职责范围内的管理、协调职责；

- b. 各分部业务部门、中后台部门，按本制度规范确定跨部门管理、协作及本部门管理职责，各部门经理作为第一责任人对部门财务管理事务管理工作负直接、首要负责。

③管理责任：分部总、各部门经理承担分部、本部门管理、指导、监督职责，确保各分部、本部门各级人员按部门职责、岗位职责及分工各司其职、勤勉尽责。

3.3 各中心/部门在业务及财务管理事务执行中应遵循的原则及具体工作及职责

3.3.1 工作原则和模式

3.3.1.1 胜任能力

业务部门、中后台部门各承办、审核审批节点负责人（含分部总经理、分管领导），代表部门指派与外部合作方（亦应经适当授权）、内部各中心/部门洽谈、协同的授权代表，均应经充分的培训带教、具备相应的专业胜任能力和工作经验，掌握相关法律法规、监管规范并熟悉行业

惯例、公司内控制度，且在工作中保持适当的职业谨慎、勤勉尽责；

若相关责任人不完全具备上述条件，则其上级领导必须加强督导并自动承担相应职责以弥补其不足。

3.3.1.2 各司其职、各尽其责

①业务部门系其负责的日常业务风险管控、财务管理事务管理的主责部门，其部门经理为第一责任人，负责业务管理、财务管理事务相关工作的具体管控、操作、执行。

a. 对日常例行业务

除按各中心/部门规范完成其内部审核、审批外，不应向法务、财务、质管、医保办等部门咨询或提请其审核。

b. 对日常例行业务中识别出重要、重大风险的业务，或新业务类型

由业务承办中心/部门负责风险识别、评估和应对；

其他相关部门或中后台审核部门，对业务承办部门按制度规定报送审核或识别风险后提交审核的事项，承担审核责任，对业务承办中心/部门履责情况承担监督责任。

②业务承办部门、中后台部门各承办、审核审批节点责任人（含分部总经理、分管领导）按各自部门职责、岗位职责工作，既不能违规越权，也不能消极推诿，禁止责任人不完成必备工作、不了解业务实际、表达其不胜任该项工作、不发表其所代表部门职责及岗位职责应负责节点的明确意见、向上级或向其他部门推卸责任。

3.3.1.3 内部请示、跨部门咨询、征询初步审核意见等协作工作

业务承办部门、中后台部门各承办、审核、审批节点部门经理及以上层级负责人若判断，对业务、财务管理事务存在其无法把握的性质或金额重要、重大的业务问题、法律问题、财务问题、其他合规问题，例如业务模式风险、法律涉及合同解除或违约责任，财务涉及税费、资金结算风险，涉及药监医保等合规风险的问题等，应线下提交上级业务领导、法务、财务、质管、医保办等部门征询意见（区分本中心/部门内部及提级请示，跨部门咨询及征询初步审核意见，要求跨部门协作）后，再确定本部门/中心最终统一意见及对业务、合同协议、方案的影响。

①咨询（本制度所称咨询，不单独规范各中心/部门内部如何汇报及指导、咨询、讨论、监督等形成其自身整体最终统一意见的安排）：

咨询方（经理及以上层级人员）对本中心/部门无法把握的上述问题，有责任完整、清晰、准确书面或语言描述本部门对业务实质、风险识别、评估及应对方案的意见并附送重要资料，向适当的被咨询领导、部门咨询；

被咨询方（经理及以上层级人员）应基于自身监管责任及职业判断，对确实有必要、有风险、有价值的问题尽职尽责给出书面或语言咨询意见并对咨询意见负责。对不符合上述标准的咨询，

可明确拒绝（说明合理的拒绝理由）或要求补充信息、资料等。

由于咨询方提供信息、资料的局限性，且业务变化、发展的持续性，被咨询方的咨询意见并不代表其最终审核意见。

咨询方应自行判断是否接受咨询意见并自行对最终结果负责。

可参考、使用公司相关制度咨询函模板。

②提级请示、提级审核：指权限审批表确定节点责任人，根据“财务管理事务的分级、分类管控”模式中常规管控：（提级至副总裁审批）、特殊管控：（提级请示或审批），将重要、重大、异常业务、财务管理事务提高请示、审批级次，以做出及时、审慎决策的行为。

④要求跨部门协作：业务承办部门系其负责的日常业务风险管控、财务管理事务管理的主责部门，但对公司开展、由其负责的新业务、专项非例行工作，以及涉及重要、重大风险或重大决策的业务，如资产收购、对外投资、重大基建项目、募投项目、招投标等，业务承办部门继续作为主责部门牵头开展工作，财务、法务、质管等中后台监管部门提供协作支持、前期工作介入，确保其合规、监管底线等要求在洽谈、草拟合同协议阶段即已充分体现，融入公司统一意见的合同、协议版本中。

其中，财务管理事务确需财务中心审核事宜，可参考、使用公司相关制度模板报送、反馈、记录，或以会议纪要、OA 审核记录以及对请示、方案、合同、协议的修订反馈等规范方式，推进跨部门协作及工作记录。

⑤征询初步审核意见：指业务承办部门在咨询、跨部门协作之外，就财务管理事务基本情况，非正式知会其他部门审核节点负责人，以及该负责人给予的非正式初步意见反馈，系跨部门协作的组成部分，不作为最终审核意见。

⑥分歧的解决

a. 本中心/部门内部分歧的解决

本制度不单独规范各中心/部门内部如何汇报及指导、咨询、讨论、监督等形成其自身整体最终统一意见的安排，原则上，应通过请示、汇报及决定模式解决：

本中心/部门内部出现未达成共识的原则性、重要的意见分歧或不同意见，若符合公司越级汇报规范按特别程序由下级人员向更高层级领导发起请示，或本中心/部门负责人按正常程序向副总裁或总裁请示、汇报以获得指导、帮助，此种情形下，以公司通过该中心/部门最高职级领导总监/副总裁做出的决定代表该中心/部门最终统一意见，除提级审核需由审核人签署意见外，仍由权限审批表确定节点责任人发表审核/审批意见并记录请示情况，以确保工作的有序、及时决策。

b. 跨部门分歧的解决

若公司统一意见的方案确定并提交 OA 系统或纸质流程审批前，跨部门/中心讨论中相关部门或中后台审核部门的不同意见业务承办部门同意且正在解决，则非分歧；

若出现未达成共识的原则性、重要的意见分歧或不同意见，业务承办部门拟继续推进业务、财务管理事务，则应将分歧及多种解决方案、意见向总裁请示、汇报以获得指导、帮助（通常应邀请存在分歧的部门负责人同时参加），以公司做出的最终决定（通过审批意见或决策书记录，或以决定意见方式传达）为准，以确保工作的有序、及时决策，若仍存在未消除的意见分歧则为保留意见，该意见应被适当记录，但包括异议部门在内的各部门均应严格执行公司决定。

3.4 财务管理事务的分级、分类管控

3.4.1 风险评估的重要性水平

公司层面对重要、重大业务的评估标准，以董事会确定的重要性水平为准；

财务管理事务的业务流程层面性质、金额是否重要、重大的定性、量化标准，由各业务分管领导组织相关业务承办部门，逐步建立健全后纳入其业务事务管理内控具体规范附件中，在尚未制定前，通过人工判断、管理进行管控。

3.4.2 各类财务管理事务的分级、分类管控要点

3.4.2.1 简化管控：

日常例行业务，无需提级副总裁审批的业务变化，由业务承办部门经理审核、各中后台部门例行审核、直接担任部门主管/分管领导的总监/副总裁等按审批权限表审批；

3.4.2.2 常规管控：（提级至副总裁审批）

制度规定的例行提级审批事宜，或对重要、重大事务，若部门经理、总监/副总监、分管副总裁判断其下属不完全具备风险识别、应对的胜任能力，应主动给予指导、监督，或提级管控。

3.4.2.3 特殊管控：（提级请示或审批）

识别重要、重大风险，或虽未识别风险或异常，但系重大经营决策或决定、重大策略调整涉及财务管理事务的，总监/副总裁应提级请示总裁，以公司做出的最终决定（通过审批意见或决策书记录，或以决定意见方式传达）为准，以确保及时、审慎决策。

对重要、重大事务，若中后台监管部门经理认为其不完全具备风险识别、应对的胜任能力或需要上级指导、帮助，应提级请示、汇报。

3.4.2.4 禁止逾越、替代本部门、跨部门、提级的线下汇报及指导、咨询、讨论、监督等中心/部门统一意见的准备工作，将本中心/部门无整体最终统一意见的不成熟方案意见与中后台部门及其他协作部门线下沟通，或将非正式方案、成果通过 OA 系统或纸质发起审批流程，甚至违反规定将非正式方案、成果告知外部合作方、造成不良影响。

3.5 业务承办部门负责收集、整理、保管、移交本部门、本岗位签署的合同文本及一切业务、财务档案资料，签订、交接完毕后应立即移交所在部门及文件管理部门归档。

3.6 业务承办部门对所负责业务的全面执行承担协调推动、实际实施、对账（按《公司与商品及服务供应商往来对账的操作规范》等内控制度执行）结算、监督、风险管控等职责，履行中发现问题应立即上报分管领导，并负责积极处理；

对发生的纠纷、争议，负责具体解决或积极牵头并协助有关部门进行处理，情况特别紧急的，应先行采取紧急措施，保证公司财产安全、合同权益不受损失，或减少公司损失。

3.7 其他中后台监管部门职责

3.7.1 全国商品部、质管部、投资部及总部各中心/部门、各省级分部的部门职责，根据本制度、公司其他内控制度等进一步细化规范。

3.7.2 各中后台监督、管理部门成为业务承办部门时，履行业务承办部门职责，不影响期同时作为监管部门职责的履行。

4 要求

4.1 公司财务管理相关的主要控制措施

本公司财务管理相关的主要控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、合同管理控制、预算控制、运营分析控制、绩效考评控制、会计系统控制、财产保护控制、信息系统控制等。

4.1.1 不相容职务分离控制

严格执行不相容职务分离控制的要求，每项经济业务要经过两个或两个以上部门或人员的处理，要求单个人或部门的工作必须与其他人或部门的工作相一致或相联系，并受其监督和制约，以形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

4.1.2 授权审批控制

为不断提升管理水平、加强内部控制和风险管理，同时提高管理效率，公司建立职务代理机制，根据常规授权和特别授权的要求，明确各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任。

授权的范围和深度应与公司内部控制的建立健全程度及管理人员的控制水平相匹配，定期更新常规授权的权限指引，规范特别授权的范围、权限、程序和责任，严格控制特别授权；重大的

业务和事项，实行集体决策审批或者联签制度。

根据公司管理经营情况变化，每年至少一次调整授权，兼顾相对稳定和持续优化；授权与授责相结合，有权必有责，各级管理人员在授权范围内行使职权和承担责任。授权与监督相结合的原则，确保权利被恰当、有效使用。

4.1.3 合同管理控制

结合监管要求、营商环境变化、经营风险案例，完善合同事务相关内控，每年至少一次对采购、服务、销售、租赁等标准合同或类合同文件、单据模板进行持续修订；对非标合同加强审核，并针对合同洽谈、审议、签批、履行、关闭及争议处理等业务环节制定、完善相关内控制度、流程。

4.1.4 预算控制

实施全面预算管理，明确各责任单位在预算管理中的职责权限，规范预算的编制、审定、下达、执行、调整程序，强化预算约束。全国财务部作为总经理办公会预算管理的常设机构，负责组织公司预算的编制，年度预算及日常预算的编制汇总、下达，执行情况的监督及反馈等组织协调工作。公司内各相关单位、部门负责本部门预算的编制、执行、反馈等工作。

全国财务部具体组织和下发年度预算编制要求，进行预算的初步审核和调整，协助总经理办公会形成初步预算草案，交由董事会、股东大会审议，股东大会审议通过后批准预算。

结合市场情况、监管情况，根据公司实际经营状况对预算执行情况进行考核，将考核方案的变化、结果及偏差，定期向各单位、部门及总经理报告，必要时提交预算调整方案，按决策程序调整。

4.1.5 运营分析控制

建立运营情况分析机制，经理层应持续运用门店销售、促销、采购、拓展、人事、财务、市场营销等方面的信息，通过因素分析、对比分析、趋势分析等方法，定期开展运营情况分析、汇报，发现存在的问题，及时查明原因并加以改进；对运营相关管理制度进行修订、完善。

4.1.6 绩效考评控制

应根据人力资源规划要求，建立和实施绩效考评制度，设置符合行业特点的绩效考核体系，对公司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，规范公司各级管理者及员工的经济目标和经济行为。

4.1.7 会计系统控制

应建立涵盖会计核算、税务管理、财务管理、资金运营及融资管理领域的组织架构体系，建立健全会计核算、预算管理、筹资管理、控制的各项内控制度、流程，明确权责，相互制约。

按照会计法和企业会计准则等规范，制定统一的会计政策，对会计主体发生的各项经济业务进行确认、计量、报告，通过会计凭证、复式记账、会计账簿、会计报表等进行控制、监督，对资金、资产、交易、信息等进行管理、控制和监督，确保资产的安全完整、会计信息及时可靠，帮助公司提高管理和经营的效率、效果。

4.1.8 财产保护控制

财产保护控制主要包括财产账务保护控制和财产实物保护控制。涵盖公司的货币资金、库存商品、周转材料、固定资产、无形资产、陈列设施及账面已摊销完毕但纳入实物管理的耐用品等。

4.1.8.1 财产账务保护控制：

①财务部门：会计账务全面反映公司所有的财产，监督存货进销存系统运营、使用、维护情况；建立资产管理系统。

②仓库、门店、业务及管理部门等实物管理部门，负责建立、完善内控制度和信息系统，按存货进销存系统及资产管理系统管理实物、开展业务，定期与财务部门对账，接受监督。

4.1.8.2 财产实物保护控制：

财产实物保护控制主要包括限制未经授权的人员对财产直接接触、实物保管、定期盘点、账实核对、财产保险、财产处置等措施。

①建立实物资产定期和不定期盘点制度并严格执行，除实物管理部门的保管工作、贵重物品的盘点交接工作，以及上级部门的多级监督、检核工作外，建立全国稽核部下属的防损组，负责对全公司库存商品的巡回盘点监督。

②通过投保财产保险，控制公司经营风险，确保资产安全完整、账实相符。

4.1.9 信息系统控制

公司各项业务的开展，以及管理、监督、统计、核算等工作高度依赖信息系统，必须高度重视信息系统建设，建立健全信息系统控制的相关制度，通过系统控制、职责分离等方式实施控制，防范风险。

公司应充分考虑信息系统对持续提升的行业监管要求、零售业态迅速变化的支持。

4.2 公司业务、财务的重点控制活动

按照监管规范，结合实际业务情况，公司持续完善关键业务环节的业务、财务相关内部控制，主要包括：

4.2.1 资金运营管理

4.2.1.1 公司所处行业特点是通过零售终端为广大消费者提供零售服务实现商品销售，门店营业款从分散的各零售终端归集，资金归集的及时性、完整性管控尤为重要。

资金活动影响公司经营的全过程，对资金活动的管控有利于维护资金安全与完整、防范资金活动风险，以提高资金运用效率，对公司经营及发展起到至关重要的作用。

为加强资金管理以控制风险，建立健全以下方面内控制度：

- a. 资金安全管理
- b. 预算管控
- c. 主要资产管理

对关键岗位梳理形成不相容岗位的有效分离；

加强原始单据、业务实质的审核审批等流程的控制，保证账账、账证、账实的一致性；

对货币资金、固定资产、股权投资等报表项目或类别下资金与资产相关账户的列报，资金归集管理、银行账户管理、票据管理、支付与授权审批管理、资产管理、坏账管理方面进行重点关注、监督；

对主要股东除为公司经营所需必须发生的业务外，可能发生的大额、异常借款、担保、投融资、非经常性占用等活动要求及时发现、及时报告。

4.2.2 销售与收款管理

4.2.2.1 针对零售门店的特点，建立整套符合行业特点的门店销售、收银管理体系，通过门店备用金管理、收银操作规范、门店理货及交接班记录、贵重物品盘点交接等多种内控制度的组合、通过店员相互监督实现对门店收银、存货管理、防范舞弊等控制目标，结合营运部门区域经理监管、营运督导检核、各级考评监督、财务收银检核、财务巡回盘点监督、投诉举报等内控制度的设计和执行，对门店销售及存货进行有效管控。

4.2.2.2 针对为供应商提供促销服务、推广服务、仓储配送等专业服务的业务，公司总结业务经验、结合市场趋势，制定内控制度、操作流程。

完善会计系统控制，加强对数据准确性、人员操作规范性的检核，提高业务的时效性、准确性。

4.2.2.3 加强对收入确认政策、不同产品及服务提供方式的所采用的具体确认方法合理性的判断、梳理，保障收入确认时点及依据与实际与披露的一致，会计政策变更程序合理；

4.2.2.4 严格按照交易合同的金额及时点确认收入，对公司的供应商资信有明确要求，对应收款项、营业收入等会计科目给予充分关注，严格按照企业会计准则规定对财务报表涉及相关账户进行列报。

4.2.3 成本费用

加强针对不同业务、商品、采购及物流环节的成本费用核算政策的细化检核，加强对成本费用少计、延迟、费用资本化、外协成本、虚假采购及利用费用调整利润结构情况的业务、财务监督及检查，确保费用类列报的准确性及完整性，以及费用相关的采购管理、合同管理及会计核

算的有效性。

4.2.4 人力资源管理

通过公平、公开、公正的原则规范人事制度并依照制度进行人事管理工作。

建立和实施较完善的培训、绩效评估考核体系，从员工招聘、签约、入职、培训、考核、晋升、辞退、离职、奖惩等方面全面管控，结合市场的变化及岗位价值的评估，实现责任与待遇、薪酬与业绩挂钩，保证公司人力资源的稳定及可持续发展。

通过规划和实施股权激励计划、员工持股计划、完善人力资源体系，建立和完善劳动者与所有者的利益共享机制，有效地将公司利益、股东利益和员工利益结合在一起。

4.2.5 物流仓储配送管理

物流配送能力是公司开展连锁零售业务、提升供应链效率的关键支柱之一，公司在经营的省区设物流配送中心，为门店销售商品提供统一配送。

根据 GSP 要求，药品零售连锁企业应设立与经营规模相适应的配送中心，包括验收、仓储、检验、养护等设施及配套内控制度、流程。

4.2.6 系统管理

信息技术是公司开展连锁零售业务的关键支柱之一。

信息系统应实现对公司核心业务的业务承载、流程管理，并自动生成财务的账务数据。使得各部门以及员工与管理层之间信息传递及时有效。相关内控制度在信息系统管控工作中严格执行。充分考虑信息系统对持续提升的行业监管要求、零售业态迅速变化的支持，根据线上、线下全渠道服务体系的建设需求，制定提高增效的信息化建设方案，全过程监督并推动落实。

4.2.7 采购与付款管理

公司主要采购模式为集中采购和地方采购。公司采购主要分为常规产品采购、贴牌产品订购和独家代理产品采购。建立健全覆盖采购、付款核心节点的制度、流程并有效执行、监督。

4.2.8 关联交易

在规章制度中明确规定关联交易决策权利和程序，规范与关联方的交易行为，按照平等、自愿、等价、有偿的原则签订书面协议，遵循市场公平、公正、公开的定价原则，等价有偿及不偏离市场独立第三方的价格或收费标准条件，保证公司关联交易的合法、公允、合理。

公司应将已识别的关联方、关联关系及交易情况向股东、管理层、各部门通报，以辅助识别关联关系和关联交易。

公司在日常活动中仍将尽量避免或减少关联交易，对于因业务需要与关联方发生的关联交易，公司将严格按照有关法律法规和公司章程、制度的有关规定进行规范运作，确保交易的公开性及其行为不损害公司和非关联股东利益的情形发生。

应持续加强对关联交易列报及影响关联交易真实公允的复杂交易、利用关联交易非关联化的监督，对关联交易的价格、资金资产真实性、商业背景的真实性、交易审批等方面进行重点审核。

4.2.9 对子公司的管理控制

结合连锁企业一体化经营、省外分部与公司总部内控设计相同的特点，公司采取“矩阵式”管理模式，构建“总部垂管”和“分部直管”相结合的业务管控模式，各地子公司的设立及运营，主要考虑符合医药行业监管及业务发展要求，与法人治理、合规、财务等相关事宜，股份公司、控股子公司严格按母子公司关系管理，其余内控管理，按业务管控模式设计、执行。总部各部门负有对分部对应部门、岗位的业务指导、监控、培训等工作的职权和责任。

公司原控股子公司，以及新并购及设立的子公司，均应纳入公司统一管理体系。

公司持续规范、加强对子公司的管控、指导、监督和服务，子公司在公司总体方针和战略规划下，独立经营、独立核算、自主管理，合法合规运作。

4.3 筹资与投资

完善与银行等金融机构筹资、票据贴现相关的内控制度。

在门店拓展方面，逐步尝试以自建为主、收购为辅的发展策略。结合连锁门店资产收购、股权收购及整合经验，通过项目收购经验的持续总结、参考同行业经验的基础上，完善门店收购相关制度。

公司的对外投资行为坚持规范、有效、科学的投资决策体系和机制，避免投资决策失误，提高资金运作效率，实现本公司资产的保值、增值。

严格按照相关监管的规则与规定，按监管要求，加强在投资活动、股权激励、投后管理（股权变更、债务管理、商誉减值测试及减值计提、担保管理、人员委派与考核、股东事务）、对子公司或投资项目的管控及评估。

坚持合理、审慎的态度对待投资行为，重视对投资活动可能存在的舞弊风险的防范；

对股权激励行权，对投资活动的论证及决策、投资标的作价、投后管理等方面建立有明确的标准、透明的决策及公开化的程序。

4.3.1 严格控制集团内担保行为、不对外担保，以防范潜在的风险，避免和减少可能发生的损失。

4.3.2 其他重要风险业务和重大风险事件控制

公司按相关监管要求，加强对重要风险业务的评估，加强重大风险因素和事件预警及应急处置机制建设与实施。

对重要风险业务均应进行充分的论证评估及必要的审批，重视外部评估机构、法律顾问、财务顾问、审计师等专家意见，强化合规论证；关注市场，对重大风险因素及风险事件进行识别，

建立有相关重大风险报告、披露等情形的标准，严格按标准执行。

4.3.3 财务报告编制

加强对与财报相关的信息系统风险、内部控制风险的评估与控制，通过审计委员会、审计部监督机制及内部举报等措施，坚强对公司“关键少数”可能存在的舞弊导致财务报告出现重大错报的风险进行重点监控。

4.3.4 内部报告

建立信息与沟通制度，通过内部控制制度明确公司内部、外部相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通。

各部门从公司内外获取的信息，在公司内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及公司与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，及时报告并加以解决。重要、重大信息，及时报送经理层和董事会、监事会。

加强利用信息技术促进信息的集成与共享，以充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。公司持续加强信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

5 本办法由财务中心负责修订和解释

5.1 本制度自董事会审议通过之日起生效实施，修改亦同。

5.2 本制度未尽事宜，按国家有关法律、法规、规范性文件和公司章程的规定执行。

5.3 本制度如与国家日后颁布的法律、法规、规范性文件或经合法程序修改后的公司章程相冲突，按国家有关法律、法规、规范性文件和公司内控制度的规定执行，并尽快修订。

健之佳医药连锁集团股份有限公司

2025年8月28日