

襄阳正大种业股份有限公司
2025 年 12 月 31 日内部控制评价报告

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”），结合襄阳正大种业股份有限公司（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，对公司 2025 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。董事会审计委员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、董事会审计委员会及董事、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

公司董事会认为：公司现有内部控制已基本建立健全，能够适应公司管理的要求和公司发展的需要，能够对编制真实、公允的财务报表提供基础，能够对公司各项业务活动的正常运作及国家有关法律法规和公司内部规章制度的贯彻执行提供有效的监督。公司内部控制制定以来，各项制度得到了有效的实施。于 2025 年 12 月 31 日，公司完成了内部控制的自我评估，已经建立起的内部控制体系在完整性、合规性、有效性等方面不存在重大缺陷。

此外，由于情况的变化可能导致内部控制变得不适当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，对此公司将及时进行内部控制体系的补充和完善，以合理保证财务报表的真实准确完整，经营管理的合法合规及资产安全，以及提高公司的经营效率效果，最终促进公司实现发展战略。

三 内部控制评价工作情况

公司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。公司将继续完善内部控制制度，规范内控制度执行，强化内部控制监督检查，促进公司健康、可持续发展。

（一）公司基本情况

公司是在2022年6月29日在襄阳正大农业开发有限公司基础上变更设立的股份有限公司，总部位于湖北省襄阳市，公司主要从事玉米种子生产、批发、零售；农产品与农业生产资料销售。截至2025年12月31日，公司已设立襄阳正大种业股份有限公司宁夏分公司。

于2025年12月31日，公司拥有以下子公司：

	公司名称	股权比例	注册地
1	张掖正大卜蜂种业有限公司	100%	甘肃省张掖市
2	云南正大种子有限公司	100%	云南省玉溪市

（二）内部控制评价工作范围和具体情况

纳入评价范围的主要业务和事项包括：

1. 内部环境

1.1 公司治理结构

公司根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》及有关法律法规的要求，设立了股东会、董事会，建立了以《公司章程》、《股东会议事规则》、《董事会议事规则》为基础，《总经理工作细则》、《独立董事工作制度》、《董事会秘书工作细则》等具体规范的一套较为完善的治理制度，形成了完整的公司治理框架文件；明确了股东会、董事会和经理层在决策、执行、监督等方面的职责权限、程序以及应履行的义务，明确了相关部门的权责分配，并从内部审计、人力资源、员工职业道德、专业胜任能力和企业文化等方面规范了公司实施内部控制的基础。

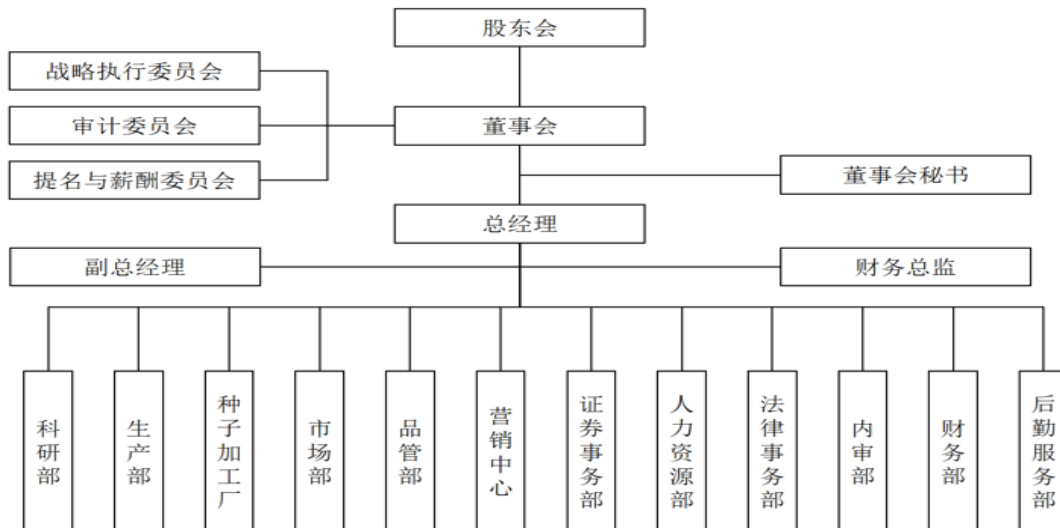
股东会是公司的最高权力和决策机构，按照《公司章程》、《股东会议事规则》等制度规定的职责，依法行使对公司重大事项的决策权。

董事会对股东会负责，其成员由股东会选举产生，按照《公司章程》、《董事会议事规则》等规定履行职责，在规定范围内行使经营决策权。公司董事会共由六名非独立董事（含董事长）和三名独立董事组成，依法行使对公司经营计划和投资方案、聘任总经理、副总经理等高级管理人员的决策权，依法制定公司年度预算方案、决算方案、重大收购方案的职权。董事会下设战略执行委员会、审计委员会、提名与薪酬委员会等三个专门委员会。公司董事会制定了《董事会战略执行委员会工作细则》、《董事会审计委员会工作细则》、《董事会提名与薪酬委员会工作细则》、《独立董事工作制度》等相关制度。董事会下设审计委员会，负责履行审阅公司财务报告并对其发表意见的职责，包括审阅公司的财务报告，对财务报告的真实性、完整性和准确性提出意见；重点关注公司财务报告的重大会计和审计问题，包括重大会计差错调整、重大会计政策及估计变更、涉及重要会计判断的事项、导致非标准无保留意见审计报告的事项等；特别关注是否存在与财务报告相关的欺诈、舞弊行为及重大错报的可能性；及监督财务报告问题的整改情况。

经理层由公司总经理、副总经理、财务总监和董事会秘书组成，主持公司的日常经营管理工作，负责组织领导公司内部控制的日常运行。

1.2 公司的机构设置和权责分配

公司已根据法规要求、实际情况和行业习惯，建立了与管理职能及业务规模相适应的机构设置。于 2025 年 12 月 31 日，公司的机构设置详见下图：



通过合理制定各岗位职责，并贯彻不相容职务相分离的原则，使各部门之间形成分工明确、相互配合、相互制衡的机制，合理保证了公司生产经营活动的有序健康运行，保障了控制目标的实现。

关键职能部门的主要职责如下：

财务部

在财务管理层面，财务部组织资金管理、会计核算、纳税管理等基础财务管理工作，履行财务部对公司资金流、业务流的监督工作，确保财务工作有序进行。在风险管理方面，财务部根据公司实际情况制定并完善以风险管理、风险预警为目标的财务内控制度，使财务及业务在内控制度框架下有效推进。在价值管理方面，财务部通过财务经营决策分析、资产管理创新、降本增效、财务信息化、全面预算管理等手段，助力公司价值最大化。

科研部

根据公司的战略要求及市场需求，通过常规或新技术选育自交系并组配杂交种，研发具有核心竞争力的玉米自交系和新品种，保障产品得到市场认可并实现持续效益。

生产部

根据公司销售计划，制定种子生产任务、落实制种基地并按照低成本、高质量、高产量的标准生产种子。依据公司下达的品种数量计划，规划繁制各品种和具体种植面积；签订种子繁制合同；对种子繁制的播种、间定苗、病虫害防治、抽雄、收获、晾晒和脱粒全过程进行管理，保证种子的产量和质量。

种子加工厂

根据公司销售计划，制定种子加工辅助物资采购计划、制定种子年加工计划和月加工计划并组织实施，调整生产计划以确保既满足销售需求又尽可能减少库存。负责定期盘点存货库存。负责督促品管部做好各工序产品的检测工作，确保产品合格后投入使用，并负责对加工过程中的不合格进行标记、纠正和预防。

市场部

根据公司经营目标，建立试验示范体系，组织开展参试报审及引种备案，引进外部优秀品种资源，大力宣传公司产品及品牌，严格管控市场，服务销售，服务公司经营。

品管部

依据质量管理体系，通过准确、及时的提供对原材料、半成品、成品的检测，实现进入公司的原料合格、出厂的成品合格。负责质量问题的分析、改善及纠正，协助生产部、后勤服务部对供方进行调查、评审。

营销中心

结合公司品种资源，负责制定公司的营销策略、维护客户关系（主要包括介绍公司产品、建立客户资料库、研究掌握客户的需求）、负责常规合同的评审，同时收集整理市场信息并进行反馈，为公司战略经营目标达成提供保障。

2. 发展战略

公司的股东会、董事会和战略委员会是战略管理机构。股东会是公司战略管理的最高决策机构，负责提出公司经营宗旨，确定中长期发展方向和发展目标；审批董事会拟定的公司战略规划方案；决策公司战略规划过程中的重大事项。董事会是公司发展战略的审核机构，负责从全局性、长期性、可行性等方面严格审核战略委员会提出的公司发展战略，并提出意见及建议；审议各地区所制定的战略规划，形成决议；讨论公司和各地区战略规划过程中的重大事项，提出意见及建议。

战略执行委员会是公司战略工作的管理机构，由公司五名董事组成，负责对公司经理层提出的战略规划和子公司拟订的业务发展规划草案进行审核、评议、提出修改建议；组织进行对公司和子公司战略制定相关重要问题的研究，讨论并确定公司战略规划和业务发展规划，报请董事会审批；对战略规划和业务发展规划进行监控、落实支持及对效果进行考核和评价。

董事会在工作会议中强调公司的战略方向与执行手段，由参会的公司总经理、各部门主管对部门内员工进行战略规划的宣导，加强员工对战略目标的敏感度，促进员工更好的理解与达成公司战略规划。

公司作为种业行业龙头之一，为广大农民提供从种到收全过程服务。未来三年，公司将紧抓种业振兴的战略机遇，继续致力于玉米遗传育种研究、玉米种子新品种开发，发挥自身在生产端的技术优势，销售端的渠道优势、综合服务优势，提升生产能力与研发能力，做精做细做优玉米种子产品体系，深耕玉米种业市场，服务“三农”，进一步打造全产业链体系，确保农民增收增收。为中国农业发展提供专业优秀的正大解决方案，为保障国家种子安全和粮食安全作出重大贡献。

3. 人力资源

公司对人力资源的招聘、面试、入离职、考勤、工资核算、绩效考核等实施统一规范。根据《劳动法》及有关法律法规，公司制定了《公司员工招聘管理办法》、《员工入职与离职管理办法》、《员工加班管理办法》、《员工年度绩效考核办法》、《员工考勤管理办法》、《员工薪资管理办法》、《员工请休假管理办法》等制度，涵盖了招聘管理、员工劳动合同管理、离职与解聘、员工考勤管理、工资的计算、工资、奖金发放与处理等方面内容。

员工聘用方面，每年九月，公司各部门制定下一年度招聘计划。各部门根据用人需求，发起人员增补申请，经人力资源部门审核各部门年度招聘计划，汇总上报公司总经理审批后由人力资源部实施招聘。应聘人员经初试、复试、笔试(根据需要)等环节被录用后，由人力资源部核定拟聘人员工资和职级，并发出录取通知。应聘人员接收录用后与公司签订劳动合同。对于关键岗位员工，还需与公司签订《员工保密与知识产权协议》。

考勤管理方面，公司依岗位、行业特点安排员工出勤，实行每周5天，每天8小时工作制。不能以标准工时计算出勤时间的，报人社局获批实行不定时工作制或实行以年为周期综合工时制。公司根据特殊情况安排调休或补休，确保员工身体健康。采用打卡机、软件打卡、纸质记录等形式记录考勤情况，人力资源部按月根据实际出勤情况整理考勤数据。

绩效管理方面，公司建立了不同岗位、地区的绩效考核机制，明确了各部门的考核标准，考核形式包括年度考核及月度考核，考核流程包含：设定个人绩效考核目标，年中调整目标和年终考评，公司依据考核结果核算绩效工资及奖金。

薪酬管理方面，每月由人力资源部门依据在职员工名单、出勤情况以及绩效考核结果编制所属公司经理级（含）以下人员工资表（包含五险一金计算表），经公司人力资源部门主管审批后由财务部进行工资的下发以及相应的账务处理。公司副总经理级（含）以上人员由公司财务部门计算薪资，由公司财务部门主管审批。薪资调整方面，每年由人力资源部门制定公司年终奖金和年度调薪方案，员工薪资调整分为：职级调整薪酬，年度调薪，特别调薪和临时调薪。

公司按照经营所在地社会保险及住房公积金政策为员工缴纳相应的养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险及住房公积金等，对于员工个人承担部分由公司进行代扣代缴。公司在《劳动合同管理办法》中制定了“未依法为员工缴纳社会保险费”等惩戒措施，以保证《劳动法》等法律法规的遵循。

4. 企业文化

公司制定了《企业文化手册》，其中明确了公司的企业文化、企业价值观、经营哲学、与经营理念等。公司一直秉承控股股东卜蜂集团（正大集团）核心价值观。三利原则：利国利民利企业。快速优质：比别人先想、先开始、先行动，同时要保证质量才能成为行业领袖。化繁为简：将难事变简单，简化复杂的工作。接受变革：接受变化，视变化为机会，能及时调整自己，并在多元化的企业文化中工作。不断创新：探索和创造，有利于企业产生新的发展动力，包括优化工作流程，开发新产品等。正直诚信：正直，有职业道德，恪守廉洁与诚信。

公司在官方网站等媒介都会发布企业文化相关内容对内部员工、外部访问人员进行宣导。公司奉行符合企业经营理念、价值观、经营哲学、社会责任的企业文化理念并遵照执行，在日常的经营活动践行企业文化并随企业发展进行理念的更新与优化。

5. 社会责任

公司重视履行社会责任，切实做到经济效益与社会效益、短期利益与长远利益、自身发展与社会发展相互协调，实现企业与员工、企业与社会、企业与环境的健康和谐发展。

公司认真贯彻执行国家和地方有关安全生产、环境保护和职业健康的法律法规，建立了严格的安全生产管理体系和各种应急预案，制定了《安全生产责任制管理制度》、《安全检查和隐患排查整改管理制度》、《职业健康管理制度》等一系列社会责任管理制度，落实安全生产责任，切实做到安全生产。

6. 风险评估

公司建立了《风险评估管理制度》，围绕公司战略目标及经营目标，在公司管理的各个环节和经营过程中执行风险评估的基本流程，培养良好的风险评估文化，建立健全全面风险评估体系，包括风险评估组织机构、风险评估策略以及风险评估措施等。

公司内审部组织公司各部门及下属子公司进行风险识别工作。公司各部门对识别出的风险因素，采用定性及定量的方法分别对每个风险发生的“可能性”和“影响程度”进行分析。在风险分析中公司采用“从上而下”的方式，即先识别公司层面的风险，而后再细化识别流程层面的风险，由公司管理层结合公司发展目标分析公司层风险，公司各部门、下属子公司根据业务实际情况分析评估具体流程层面风险。各部门及下属公司在进行风险分析后，将风险分析结果进行记录。公司内审部汇总评价分析结果，并按照风险发生的可能性及其影响程度等，对风险进行排序。

公司根据风险分析评价的结果，结合风险发生的原因以及承受度，权衡风险与收益，选择适当的风险应对策略并付诸实施。同时制定合理、有效的应对策略及管理制度。公司内审部不定期对风险应对及管控工作的实施情况、效果和有效性进行监督和检查。

7. 资金管理

(1) 筹融资管理

公司制定的《筹融资管理制度》对公司筹融资基本原则、筹融资方案的批准、筹融资业务的内部控制等方面作出了规范。公司对所有下属分子公司的筹融资活动实行统一管理，各分子公司按照自身生产经营需求，编制筹融资方案报公司总部审批。

公司筹资方式主要为银行贷款。

对于向银行贷款，财务部根据融资需求拟定融资方案，融资方案由财务总监审核、总经理批准后执行。签订合同时，由出纳在 CRM 管理系统“纷享销客”中提交用印申请，经财务总监、总经理审核无误后，加盖公司公章。若需将借款展期使用，公司财务部将按照办理新贷款的程序与要求履行展期审批手续，未经批准不得展期。

(2) 对外投资管理

公司制定的《对外投资管理制度》对公司对外投资原则、对外投资审批权限、对外投资的组织管理机构、重大对外投资的决策管理、对外投资的处置、对外投资的人事管理等方面作出了规范。公司财务部为对外投资的日常管理部门，负责对外投资项目进行投资效益评估、筹措资金、办理出资手续等。公司总经理和财务总监为对外投资实施的主要责任人，负责对新项目实施的人、财、物进行计划、组织、监控，并应及时向董事会汇报投资进展情况，提出调整建议等，以利于董事会及股东会及时对投资作出决策。董事会战略委员会负责对须经董事会、股东会决策的重大对外投资项目的审议工作，将符合投资要求的项目提交董事会或股东会进行决策。公司股东会、董事会应在各自权限范围内，对公司的对外投资作出决策。公司董事会审计委员会及其领导的内审部对对外投资进行定期审计。

(3) 货币资金管理

公司制定的《资金管理制度》对公司现金收支管理、银行账户管理、费用报销管理、外汇管理等方面作出了规范。

现金收支管理：公司日常交易主要以银行网银收支为主，公司一般情况下不使用现金支付或收款。

银行账户管理：公司财务部是银行账户管理责任部门，负责公司银行账户的开立、变更、撤销、使用管理。银行账户的开立、变更、撤销需经财务总监和总经理审核，所有银行账户遵循“收支两条线”原则，专户专用。每月结账前，由指定专人（非出纳人员）根据银行对账单或银行对账电子文件与财务系统中的银行日记账核对，编制《银行余额调节表》，《银行余额调节表》由财务经理进行复核，当银行对账单或银行对账电子文件与财务系统中的银行日记账存在差异时，需在查明差异原因后，针对需进行账务调整的情况向财务经理发起相应的账务调整申请流程，经公司财务经理审核后完成相应账务处理，针对不需进行账务调整的情况由会计于纸质版《银行余额调节表》填写差异调节项后，由财务经理签字确认，以确保银行存款记录的准确性。

付款及费用报销管理：公司所有报销或付款都要附审批单据；对于没有任何审批的费用报销或者付款，财务部不办理资金支付手续。报销或付款流程为由经办人、报销人、出差人员依据要求填写并粘贴报销粘帖单、并在“纷享销客”系统中填写费用报销单，由本部门主管复核，再由财务审核，并经总经理审批后，由本部门专员将已批准的费用报销单提交至 Smart Soft 业财一体化系统（以下简称 SS 系统），同时生成用款申请单。用款申请单审核采取三级管理，本部门主管为一级审核人、公司财务经理为二级审核人、公司总经理为三级审核人，所有用款申请单要经过三级审核才能通过。用款申请单得到恰当审批后由会计生成付款通知单，并由出纳完成付款。

财务印鉴管理：财务专用章、财务总监人名章由财务部指定专人保管，总经理人名章由后勤服务部专人保管。公司员工使用时报财务经理、财务总监、总经理审批。

8. 资产管理

公司制定了《固定资产管理制度》、《无形资产管理制度》和《存货管理制度》。公司对固定资产的申购、验收入库、登记造册、维修改造、清查盘点等关键环节进行控制，采取了职责分工、实物定期盘点、财产记录、账实核对等控制措施，保证固定资产财务信息的真实可靠。

固定资产管理：固定资产需求部门应于每年10月提出和填报本部门固定资产预算方案，部门主管审核后交财务部汇总统计，由后勤服务部根据预算方案统一制定采购计划，上报财务总监、总经理和董事长批准，下发相关部门执行。资产采购验收后，由财务部门依照采购合同、验收单、发票等信息在公司SS系统固定资产模块中建立固定资产卡片。财务部门通过SS系统固定资产模块进行资产卡片管理，SS系统固定资产模块会自动生成资产编号，方便盘点及管理。公司每年实施两次固定资产盘点，并在每年年终全面盘点。由公司财务部负责组织盘点工作，各资产使用部门根据盘点要求安排盘点人员参与盘点，财务部督导盘点工作的进行及异常事项的处理。

具体操作为，由财务部按照盘点种类、部门编制盘点表，盘点固定资产时，盘点人员按照盘点表中的固定资产记录清点数量，监盘人与财务账面记录进行核对，核实无误后盘点人签字确认，盘点明细表由公司财务部保存，财务部最终出具《固定资产盘点报告》。

无形资产管理：包括品种使用权在内的无形资产，是公司重要的核心资产。公司建立与完善了无形资产的取得、验收、使用、核算与处置等一系列管理与决策流程。财务部负责无形资产购入及摊销的账务处理，记录无形资产的明细账，并维护无形资产的台账管理。无形资产处置价格应报经财务总监、总经理、董事长审批后确定。对于重大的无形资产处置,需委托中介机构进行资产评估。

存货管理：公司全面规范存货业务流程，明确规定了验收、保管、领料发出、盘点、仓库管理、存货处置等相关业务的流程，对于种子质量的判定均有严格的流程规定。每月末及年末由财务部门及库管员共同对原料、半成品、成品、包材和五金低耗品进行盘点，盘点表由财务部及库管员共同签字确认。仓库管理员对于盘盈或盘亏的情况进行说明，报财务总监、总经理和董事长审批，财务部进行相应的账务调整。财务部根据品管部门出具的《品管检测报告》，结合存货库龄、市场行情等信息计提存货跌价准备。

9. 采购管理

公司制定了《原料采购内控管理规范》、《物料采购内控管理规范》等一系列制度流程，建立和完善请购、审批、购买、验收、付款等环节的职责和审批权限，按照规定的审批权限和程序进行采购业务。

(1) 种子采购

生产部根据《繁制方评审记录》对繁制方的基本情况、土地情况等评分和风险评估，提交生产部主管、品管部、财务部审批后，最终由总经理审核同意后方可进行制种。生产部负责与合格的种子繁制种方签订《委托制种合同》，该合同由生产部负责编写并提出合同评审，品管部评审质量要求、验收方法，法律事务部评审合同的合法性和严谨性，财务部评审合同采购价格和付款方式，最终由总经理同意批准后执行。生产部负责派驻技术人员，依据合同的约定及《技术员作业指导书》对繁制种方进行监督、管理，品管部根据《田间检验作业指导书》对繁制种子进行检验。生产部与财务部根据《委托制种合同》、入库过磅单、品管部提供的新产种子检测报告及经制种方签字确认的对账单进行收购价款确认，由生产部通过纷享销客系统申请付款，由各级审批后付款，财务部进行入账。

(2) 物料采购

后勤服务部每年执行一次对物料供应商的考核管理，采购员针对物料供应商账期、产品质量、价格等方面编制考核评价表，经后勤服务部主管审核。公司各部门员工每月在物料信息管理系统（以下简称“物料系统”）中提出物料需求/采购计划，提交部门主管及总经理审批后，后勤服务部采购员汇总采购计划。采购员根据计划对需求物料在市场上询价后，开立采购申请单，将比价信息上传至纷享销客系统，经总经理审批后，采购员在纷享销客系统中发起合同审批流程与供应商签订合同。物资采购到库后，由采购员、仓库验收合格后，由仓库录入物料系统。采购员根据入库单、发票等资料申请付款，经财务部核对合同单价及采购数量后，由总经理审批后付款，财务部进行入账。

10. 生产及成本管理

公司产品生产从计划、加工、包装、仓储均制定了控制程序，在穗选作业、烘干作业、脱粒清洗、精选包衣、设备检修、安全生产等关键要点进行了详细规定。

种子加工主要包括种子穗选作业、烘干作业、脱粒清洗、精选包衣、成品包装的过程。公司种子加工厂在与营销中心沟通协商后根据客户订单制定和公司库存情况适时调整《月生产计划》及《日生产计划》，并下发至品管部，品管部编写《原料使用通知单》，并由品管部和种子加工厂主管审批后下发至加工厂各岗位操作员，操作员安排当日生产工作。

月末由财务人员在SS系统内对原材料及制造费用进行归集，其中制造费用按照单位标准制造费用进行归集，月末系统自动分配当月发生的生产成本、制造费用等。

公司成本会计每月根据系统自动结转的成本，编制月度成本分析报告、毛利分析表等，报财务经理审核。

11. 销售管理

公司制定了《销售管理制度》《经销商管理制度》等内控制度，对销售流程及经销商进行管理。

销售计划：公司根据发展战略和年度生产经营计划，结合实际情况，制定年度销售目标。公司以每年10月至次年9月为一个销售季。在每个销售季开始前，各销售区域主管根据往年的销量和当地的市场情况制定本销区的年度销售计划，经营销中心营业室主管汇总后报总经理审批。

客户管理：公司在选择客户时，主要考虑其经营规模、资金实力、从业经验等，着重考察客户的经营动机、管理能力与营销能力，以及拟选择的目标客户是否愿意与公司共同发展，并保持长期战略合作伙伴关系。业务人员需填写《正大种业客户评价表》，经所在区域销售主管审批，方可将该经销商纳入公司经销商名单。当需要新增、变更或删除，销售人员在纷享销客系统中提出申请，经所在销售区域主管审批和营销中心营业室主管汇总后，由财务部系统管理员将客户信息录入SS系统。公司统一管理经销商基本信息、保存背调材料及审批流程，加强对客户档案和审批流程的档案管理。

销售定价：公司在每年销售季前，总经理会同各销区主管根据市场情况确定本销售季各产品的最低提货价，形成当年最低提货价的签批文件。在每年销售季开始前，总经理与财务部根据成本涨幅情况和市场行情，确定各产品的财务预结算价，由销售会计录入SS系统中，财务经理审核通过。财务部根据预结算价与实际发货情况核算每月营业收入；销售过程中，总经理与财务部根据实际销售情况判断是否需要调整财务预结算价格，涉及调整的，由销售会计将调整后的财务预结算价录入SS系统，财务经理审核通过。在销售季结束后，各销区销售主管根据行业整体价格水平提出建议，由财务部和总经理确定各产品的结算均价，各销区根据此结算均

价，制定相应的结算政策，财务部复核报总经理批准后实施。

合同订立：销售合同签订时，由营销中心各销区销售人员根据销售情况填制制式合同，包括客户信息、提货量、合同有效期等信息，经销售人员所在营销中心销区主管审核后，由营销中心营业室提交用印申请，经法律事务部主管、财务部主管、公司总经理批准后可进行合同的签订及用印。

订单管理：由营销中心各销区销售人员负责客户销售订单的接收、审核及下达。客户将采购需求告知销售人员后，销售人员在纷享销客系统 CRM 模块下单，营销中心营业室初步确认客户预付款是否满足提货要求（即是否高于订单量对应的提货价）后，在 SS 系统中录入产品销售申请单，经财务部审核确认后，系统自动生成对应的发货订单。

销售收款：公司原则上不直接收取现金，各客户按要求将货款汇入公司指定银行账户。以转账方式交存货款必须提前办理，以免出现不能按时上账影响提货。公司的销售结算方式原则上为先款后货。营销中心各销区销售人员一律不允许接触客户货款。公司制定了往来款的管理制度，对第三方回款进行明确规定，必须按合同约定资金路径、结算方式进行资金收付，禁止第三方回款。

发货并确认收入：发货的依据是已签订的销售合同、销售订单、公司确认已收到销售货款。货款未到达公司指定银行账户不得向其发货。营销中心营业室按照经审核后的销售订单录入 SS 系统，经财务审核后形成发货单。

- 种子加工厂发货：物流车辆过一磅进厂，工厂发货人员根据发货单准备货物，扫码采集货物信息后进行装车，经财务二次过磅检查并经物流司机在发货单签字确认后，货物交付于物流司机，由物流司机将货物配送至经销商。前述货物出厂后，财务人员在 SS 系统确认完成出库流程，系统自动生成相关会计凭证。

- 配货中心发货：营业室根据经审核的发货单编制发货联系单发送给配货中心，配货中心依据发货联系单所载的货物品类及件数安排装车交付，物流司机确认后在发货联系单签字，配货中心发货当日将发货联系单回传给营业室及财务，营业室根据经物流司机签字的发货联系单所载的发货进度在 SS 系统确认完成对应的货物出库流程，系统自动生成相关会计凭证。

退货率的预估：公司以历史退货率数据作为当期预估退货率的初步依据。财务部将计算结果提交给财务总监审核，经财务总监审核通过后，将预估退货率提交给总经理审批。总经理审批通过后，该预估退货率正式生效，作为预估退货率财务账务处理的账务依据。财务部在每个销售季结束后，还将复核期后实际退货和退货预估之间的差异，并评估该差异对财务报表的影响。

退货管理：当客户提出退货申请后，由销售人员在纷享销客系统中发起退货申请，销售人员所在的营销中心销区主管审核后报总经理批准，营销中心营业室汇总退货信息，按退货管理办法

规定，对客户退货数量不做限制，但对退货量超出该客户提货总量一定比例的部分，公司收取拆包费用。退货量超出提货总量的具体比例、拆包费用具体标准等，在每销售年度办理退货前由公司总经理签批当年退货政策明确，退货运费由客户承担。退货种子必须是本销售年度售出的完整小包装，没有出现霉变、发芽等变质现象。不符合质量要求的种子为避免流向市场影响农户种植，双方协商处理。客户二次封包的成件货物，必须为同一客户、同一规格品种，严禁不同客户、不同品种拼包，若经公司仓库收货清点发现混有其他公司产品、非本年度产品或其他不同规格产品，按照违反《成品退货管理办法》的成件货物数量，按相应的标准收取该客户违约金。经仓库、品管部及财务部复核后，营销中心营业室在 SS 系统内确认生成退货单，系统自动进行相关账务处理。

结算管理：每个销售季结束时（约7-8月），对每个客户，营销中心根据其采购产品的最终结算价及扣除退货量的实际提货量编制结算单，计算最终结算金额，经财务部门复核后交付客户签字确认，由财务部完成退款结算。

12. 研发管理

农作物新品种的研发是公司的主要研发活动。公司是一家育、繁、推一体化的种业企业，自主创新是提高公司核心竞争力的主要途径。为了有效控制研发风险，加强知识产权保护和管理，鼓励员工发明创造，公司科研部下设多个研发站，公司制定的《研发管理制度》，对项目立项与实施、研发费用管理、研发成果管理等方面的管控做出明确规定。

根据《研发管理制度》，公司研发人员需深入市场一线，了解市场需求，并基于市场需求和国内外科研发展趋势制定新项目研发方案初版，此研发方案需经过科研部主管和总经理的审批。实施研发项目时，应遵循公司采购程序进行试验物品和物资采购，并制定相应的用工和费用标准。新种质资源的获取应确保产权无争议，途径包括市场购买、与自有材料杂交选系等。每年11-12月份，各研发站需提报新品种参试计划，经过科研部主管、市场部和总经理的审批后，参加相关试验。

针对研发费用与研发成果管理，公司根据《研发管理制度》规定研发项目资金预算由科研部主管审核，总经理批准。研发费用的使用由各研发站管理，相关费用报销需经研发站站长审核签字。涉及外部合作的研究开发项目，财务部根据合作协议付款条款、提报付款流程经总经理审批后支付外部研发费用。每月末，财务部根据各研发站实际发生的研发人员工时归集人工成本、按研发项目归集试验费等费用，并编制研发费用报表。由于行业的特殊性，所有研发项目的技术资料需保密。所有研发人员均为涉密岗位员工，需签订保密和知识产权协议。泄露公司机密的行为将追究当事人责任，造成严重后果者追究法律责任。制止他人泄露技术秘密或举报他人泄密属实者，公司将给予表彰和奖励。

13. 关联交易管理

公司按照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》等规定制定了公司的《关联交易管理制度》。该制度对于关联方关系的范畴、关联方交易的类型、决策权限和审议程序、关联方的回避表决制度以及信息披露等多方面作出了明确规定。

公司根据《企业会计准则》、《公开发行证券的公司信息披露编报规则第 15 号——财务报告的一般规定》及《上市公司信息披露管理办法》等有关法律法规的规定，并结合自身的情况，对关联方的范围进行了界定。公司对董事、高级管理人员进行培训，并要求其履行申报义务，于报告期末向董事会秘书提交关联方调查表，由董事会秘书负责收集和复核关联方调查表。每半年，董事会秘书与公司控股股东卜蜂集团（正大集团）沟通其更新的关联方清单，并将公司当期新增的交易对手与该清单进行核对，检查是否存在未及时识别的关联方关系及交易。

公司按照《关联交易管理制度》的规定履行关联方交易审批程序，包括关联采购与销售等各种交易形式。公司自 2023 年起未发生关联方资金拆借的情况。公司关注关联方交易的定价是否公允、是否影响公司独立性，是否损害公司和其他非关联股东的合法利益。

14. 财务报告管理

公司按照《会计法》、《企业会计准则》等法律法规及其相关规定的要求建立了较完善的会计核算体系，制订了《正大种业报告及财务分析制度》及《预算管理制度》等制度，通过制定明确的财务报告编制、报送等相关流程，并对职责分工、权限范围和审批程序进行规范，加强了财务报告编制、对外提供等全过程的内部控制，确保财务报告的真实完整、合法合规及有效利用。

15. 担保管理

公司依据《公司章程》、《对外担保管理制度》和《对外担保管理制度实施细则》对对外担保业务实行统一管理，严格控制担保风险。公司作出的任何担保行为，必须经董事会或股东会会议审议，并由法定代表人或法定代表人授权人对外签署担保合同。

16. 信息与沟通

16.1 内部信息传递

公司制定了内部信息传递管理相关制度，规范公司经营管理信息传递活动，保护公司信息安全，明确了内部控制相关信息的收集、处理、传递程序和传递范围，确保了信息传递的及时性和有效性，保证员工的知情权，促进内部报告的有效利用，提高执行效率。

公司已通过多渠道对公司相关信息及报告进行传递，确保及时、准确、真实地向内部管理层级、投资者、利益相关机构披露信息。

公司制定的《信息系统管理制度》对信息系统的维护、网络安全做出了明确规定。公司系统管理员负责维护公司网站和信息系统，根据业务性质、重要程度、涉密等确定不同级别人员的信息使用权限，确保各管理层级、各部门、各业务单位以及员工与管理层之间信息传递与沟通更迅速、顺畅。

公司制定了《内幕信息知情人登记管理制度》，规范公司的内幕信息管理，明确了内幕信息知情人和内幕信息的定义和范围，内幕信息知情人登记管理、内幕信息保密管理及责任追究等内容，做好内幕信息保密的工作以防止内幕信息泄露，维护了信息披露的公平原则。

公司内一切涉及违纪不正当行为，所有个人或部门可以采取实名或匿名形式，向公司内审部检举揭发任何违反公司行为准则及其它一切损害公司利益的行为；公司举报人和被举报人覆盖公司高级管理人员、各所属机构、各部门、全体工作人员，贯穿公司经营管理和业务开展所有环节；为保证举报人的利益，所有举报信息将对被举报人保密，对涉及公司高管的举报事项，内审部将直接与举报人沟通以确保举报人利益。举报人可以通过举报信箱方式进行举报。

16.2 信息系统管理

公司的业财一体化系统为 SS 系统、物料系统和溯源系统，用于销售发货管理、采购收货管理、生产领用、库存调拨、费用分摊、成本计算及成本结转等。公司的业务及财务相关信息系统由公司总部集中统一管控。

公司的审批系统为纷享销客系统，用于客户及订单管理、考勤管理、报销审批、用印审批、合同审批等。公司的纷享销客系统由公司总部集中统一管控。

17. 内部监督

公司制定了《审计工作准则》，规范公司内部审计各项工作。内审部是公司内部审计工作的主管部门，负责实施公司各项审计工作，向董事会审计委员会报告。董事会审计委员会按照《董事会审计委员会工作细则》的规定进行履职，对公司内部控制的评价及执行、重大关联交易、财务信息及其披露等事项进行审议并对内审部进行监督，同时，充分发挥独立董事在关联交易中的审核与监督作用，加强公司对关联交易的内部控制，以确保公司资金和财产安全以及所有股东的利益。

公司 2025 年 12 月 31 日内部控制评价报告已于 2026 年 3 月 30 日获董事会批准。




王富杰
法定代表人

(签名和盖章)




赵明波
主管会计工作的
公司负责人

(签名和盖章)




王君莉
会计机构负责人

(签名和盖章)

