

杭州老板电器股份有限公司

内部控制专项报告

瑞华 字[2019]02290008 号

目 录

1、	内部控制专项报告.....	1
2、	关于内部控制有关事项的说明.....	3



通讯地址：北京市东城区永定门西滨河路 8 号院 7 号楼中海地产广场西塔 9 层

Postal Address: 9/F, West Tower of China Overseas Property Plaza, Building 7, NO.8, Yongdingmen

Xibinhe Road, Dongcheng District, Beijing

邮政编码 (Post Code) : 100077

电话 (Tel) : +86(10)88095588 传真 (Fax) : +86(10)88091199

内部控制专项报告

瑞华 字[2019]02290008 号

杭州老板电器股份有限公司全体股东：

我们接受委托，审计了杭州老板电器股份有限公司（以下简称“老板电器公司”）及其子公司 2018 年 12 月 31 日合并及公司的资产负债表，2018 年度合并及公司的利润表、合并及公司的现金流量表和合并及公司的股东权益变动表以及财务报表附注，并于 2019 年 04 月 24 日出具了标准无保留意见的审计报告。我们的责任是在执行审计工作的基础上对财务报表发表审计意见。在审计过程中，我们研究和评价了老板电器公司与上述财务报表编制相关的内部控制，以确定我们实施财务报表审计的审计程序的性质、时间和范围。建立健全内部控制制度是老板电器公司管理层的责任。我们的研究和评价是依据《中国注册会计师审计准则》，并结合财务报表审计目的而进行的，其目的是对上述财务报表整体发表审计意见，而不是对内部控制的专门审核，并不是专为发现内部控制缺陷、欺诈及舞弊而进行的。作为我们为了对上述财务报表整体发表审计意见之目的而实施的审计程序的一部分，在研究和评价过程中，我们结合老板电器公司的实际情况，实施了包括询问、检查、观察及抽查测试等我们认为必要的研究和评价程序。

由于任何内部控制均具有固有限制，存在由于错误或舞弊导致错报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、程序遵循的程度，因此，于 2018 年 12 月 31 日有效的内部控制，并不保证在未来也必然有效，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。

我们阅读了由老板电器公司编写并后附的《关于内部控制有关事项的说明》。基于作为我们为了对上述财务报表整体发表审计意见之目的而实施的审计程序的一部分而对该说明中所述的与老板电器公司上述财务报表编制相关的内部控制的研究和评价，我们未发现老板电器公司编写的《关于内部控制有关事项的说明》中所述的与财务报表编制相关的内部控制的相关情况与我们对老板电器公司就上述财务报表的审计发现存在重大的不一致。

本报告仅为针对杭州老板电器股份有限公司 2018 年度审计之目的而出具，不得用作任何其他用途。

瑞华会计师事务所（特殊普通合伙） 中国注册会计师： _____
陈葆华

中国·北京 中国注册会计师： _____
林顺国

2019 年 04 月 24 日

杭州老板电器股份有限公司

关于内部控制有关事项的说明

一、公司的基本情况

杭州老板电器股份有限公司（以下简称“本公司”或“公司”）系于2008年8月经浙江省杭州市工商行政管理局批准，由杭州老板家电厨卫有限公司以整体变更方式设立的股份有限公司，现总部位于浙江省杭州市余杭区余杭经济开发区临平大道592号。公司经营范围为：油烟机、灶具、消毒柜、电烤箱、电蒸箱、蒸烤一体机、蒸烤微一体机、微波炉、洗碗机、净水器、净化水槽、集成水槽、燃气热水器、集成油烟机、中央吸油烟机、集成灶等厨房用品以及其他厨房电器的制造、加工、销售，经营进出口业务，家电技术服务，分支机构经营场所设在杭州余杭区余杭经济开发区兴中路339号；杭州余杭区余杭经济开发区塘宁路9号（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可开展经营活动）。

本公司设立了相应的组织结构，股东大会是公司的权力机构，董事会是股东大会的执行机构，同时，公司下设监事会、董事会办公室、战略委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会和审计委员会、审计部等公司的内部监督机构。总裁负责公司的日常经营管理工作，并下设经营管理团队（EMT）和效率提升领导办公室，公司内部下设行政部、总裁办、投资部、老板大学、信息化部、财务业务支持部、会计部、预算管理部和创新研究院、工业设计部、开发一部、开发二部、电控部、实验室、开发管理部、生产一部、生产二部、生产三部、模具工艺部、采购部、计划管理部、品质部、人力资源部、CCS项目组及零售部、新零售部、电子商务部、战略发展部、营销综合管理部、工程部、海外事业部、蒸箱事业部、战略市场部、服务物流部；以及北京老板电器销售有限公司、上海老板电器销售有限公司、杭州名气电器有限公司、帝泽家用电器贸易（上海）有限公司、嵊州市金帝智能厨电有限公司、杭州老板富创投资管理有限责任公司六家子公司。

二、公司建立内部会计控制制度的目标和遵循的原则

（一）公司建立内部会计控制制度的目标

1、建立和完善符合现代公司管理要求的内部组织结构，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，保证公司各项经营活动的正常有序运行；

3、建立良好的公司内部控制环境，堵塞漏洞、消除隐患，防止并及时发现和纠正错误及舞弊行为，保护公司资产的安全、完整；

4、规范本公司会计行为，保证会计资料真实、完整，提高会计信息质量；

5、确保国家有关法律法规和本公司内部规章制度的贯彻执行。

（二）公司建立内部会计控制制度应遵循的原则

1、内部会计控制符合国家有关法律法规、财政部颁布的《内部会计控制规范—基本规范（试行）》及相关具体规范以及本公司的实际情况；

2、内部会计控制能够约束本公司内部涉及会计工作的所有人员，任何个人都不得拥有超越内部会计控制的权力；

3、内部会计控制能够涵盖本公司内部涉及会计工作的各项经济业务及相关岗位，并针对业务处理过程中的关键控制点，落实到决策、执行、监督、反馈等各个环节；

4、内部会计控制能够保证本公司内部涉及会计工作的机构、岗位的合理设置及其职责权限的合理划分，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；

5、本公司建立内部会计控制时遵循成本效益原则，以合理的控制成本达到最佳的控制效果；

6、内部会计控制能够随着外部环境的变化、本公司业务职能的调整和管理要求的提高，不断修订和健全完善。

三、公司的内部控制结构

（一）控制环境

本公司的控制环境反映了管理治理层和管理层对于控制的重要性的态度，控

制环境的好坏直接决定着内部控制制度能否顺利实施及实施的效果。本公司本着规范运作的基本理念，正积极努力地营造良好的控制环境，主要体现在以下几个方面：

1、对诚信和道德价值观念的沟通与落实

诚信和道德价值观念是控制环境的重要组成部分，影响到公司重要业务流程的设计和运行。本公司一贯重视这方面氛围的营造和保持，建立了《员工行为规范》、《员工工作手册》等一系列的内部规范，并通过严厉的处罚制度和高层管理人员的身体力行将这些多渠道、全方位地得到有效地落实。

2、对胜任能力的重视

（1）本公司管理层高度重视特定工作岗位所需的用途能力水平的设定，以及对达到该水平所必需的知识和能力的要求。公司目前拥有员工 4455 人，各类 MBA（硕士以上）学历 68 人，本科以上学历 878 人，大专学历以上 1057 人，高级职称以上 6 人，中级职称以上 68 人。其中分别为：杭州老板电器股份有限公司目前拥有员工 2726 人，各类 MBA（硕士以上）学历 62 人，本科以上学历 692 人；大专学历以上 694 人，高级职称以上 6 人，中级职称以上 67 人；北京老板电器销售有限公司目前拥有员工 534 人，本科以上学历 28 人，大专学历以上 127 人，中级职称以上 1 人；上海老板电器销售有限公司目前拥有员工 829 人，各类 MBA（硕士以上）学历 2 人，本科以上学历 88 人，大专学历以上 152 人；杭州名气电器有限公司目前拥有员工 79 人，各类 MBA（硕士以上）学历 3 人，本科以上学历 55 人；大专学历以上 21 人；帝泽家用电器商贸（上海）有限公司目前拥有员工 1 人，此人是 MBA（硕士以上）学历；嵊州市金帝智能厨电有限公司目前拥有员工 286 人，本科以上学历 15 人，大专学历以上 63 人。

（2）公司还根据实际工作的需要，针对不同岗位展开阶梯式的内外部人才培养和招聘计划，如彩虹人才培养计划、向日葵人才培养计划、柠檬人才招募计划，使人才培养制度化、常态化。

(3) 公司针对不同岗位开展多种形式、多渠道的后期培训教育，使员工们都能胜任目前所处的工作岗位，并为日后进一步提升员工打下坚实的基础,为公司储备各层次的大量管理人才。

对新进员工采用一帮一的结对帮辅提升新员工的工作技能和工作熟练程度，使员工们都能胜任目前所处的工作岗位。同时，公司组织新进员工的蓝鲸号培训，为了新员工更好地、更全面地了解公司发展历程、经营理念，熟悉公司的规章制度与企业文化，加强企业认同感和归属感，从而更好地进入岗位角色并融入团队顺利开展工作。

组织开展公司有专业特长的员工展示，把自身在专业方面的先进工作经验通过专场培训等形式分享给其他员工；

公司每年组织员工技能大比武历时近半年，通过比赛表彰先进，树立典型，重塑艰苦奋斗的老虎钳创业精神，营造学、比、干、帮、超的良好工作氛围，不断发现、挖掘、培养各岗位人才，为公司持续、快速、健康发展提供坚实的人才保障。

通过外部聘请专业技能专家、学术界的权威人士，有针对性的对本行业的一些发展趋势，进行专场论坛；提高中高层管理人员的全局意识，为公司的长期健康持续发展解决理论上的问题；

每年制定定期向外培计划，让员工走出去学习国家、行业的先进管理经验，为更好的为企业服务。

(4) 对公司各层级的员工进行 360 度绩效考核，特别注意下属员工对本级直接领导在工作改进方面的评价；

(5) 对公司科级以上层级的中高层干部和储备干部、公司主管级员工每年进行一次年度工作述职报告，结合月度、季度的绩效考核情况明确发展方向。

3、治理层的参与程度

本公司治理层的职责在公司的章程和政策中已经予以了明确规定。治理层通过其自身的活动并在审计委员会的支持下，监督公司会计政策以及内部、外部的审计工作和结果。治理层的职责还包括了监督用于复核内部控制有效性的政策和程序设计是否合理，执行是否有效。

4、管理层的理念和经营风格

公司在39年经营中，形成了独特的企业文化和管理层的管理理念、经营风格——专一、稳健；为企业稳健的可持续发展打下坚实的基础，同时也为公司战略规划的制订和发展指明了方向。

（1）企业的核心文化：公司由老板之道的企业文化蓝皮书和艰苦奋斗的老虎钳精神行为规范的企业文化白皮书为依托，从上到下开展企业文化的宣传。①企业理念：做一个让社会尊敬的企业！②企业愿景：成为引领烹饪变革的世界级百年企业。③企业使命：创造人类对厨房生活的一切美好向往。④老板誓词：我们承诺秉承创新、务实、高效、正直的企业价值观，不断努力与企业共同发展，为打造中国竞争力最强的专业厨房电器百年企业奋斗不息。⑤企业价值观：创新、务实、高效、正直。⑥企业的精神（老虎钳精神）：责任、务实、创新。

（2）公司的人才理念：以人为本，人是最大财富。我们始终相信，人才是老板电器最可宝贵的财富。只有员工在良好的工作环境中，拥有才华施展的最大空间，企业才能得到长足的发展。

“以人为本”首先是对人才的尊重，在平等的基础上，尊重员工职业生涯的发展目标，尊重员工对企业提出的不同意见。其次，在尊重的前提下，做到关爱员工，视员工为企业的事业伙伴，帮助他们实现职业生涯的最佳投资回报。再次，“以人为本”要做到根据员工所长，专人专用，尽可能多地提供发展的平台。

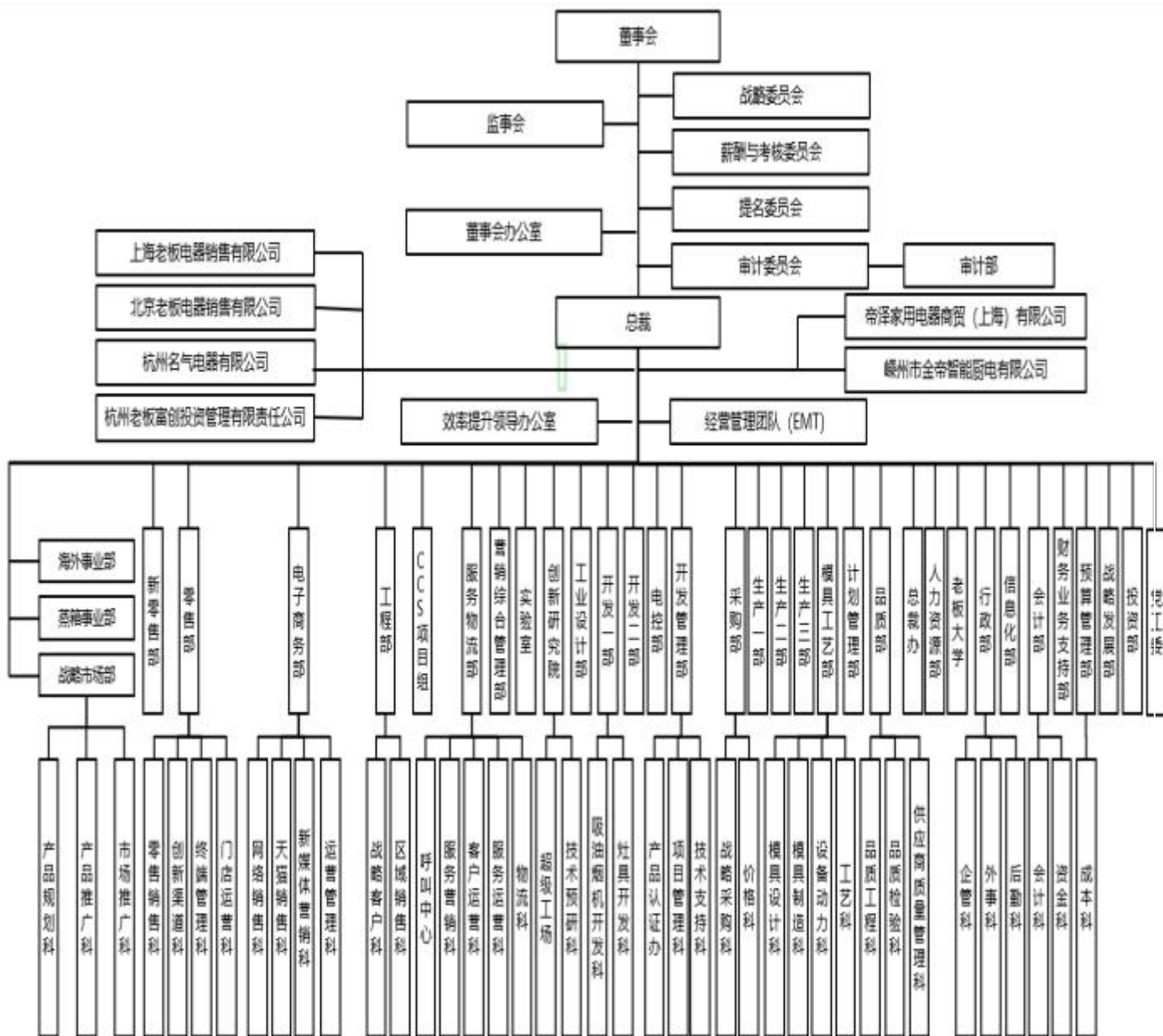
5、组织结构

公司按照《公司法》、《证券法》和《公司章程》的规定，建立了较为完善的法人治理结构。公司建立了股东大会、董事会、监事会的“三会”法人治理结构，三会各司其职，规范运作。公司设董事会，对股东大会负责。董事会由9名董事组

成，设董事长1人，独立董事3人。监事会由5名监事组成，其中2名由公司职工代表担任，设监事会主席1人。股东大会是公司最高权力机构，通过董事会对公司进行管理和监督；董事会是公司的常设决策机构，向股东大会负责，对公司经营活动中的重大决策问题进行审议并做出决定，或提交股东大会审议；监事会是公司的监督机构，负责对公司董事、经理的行为及公司财务进行监督。董事由股东大会选举产生，董事长由董事会选举产生，公司总裁由董事会聘任，在董事会的领导下，全面负责公司的日常经营管理活动，组织实施董事会的决议。

董事会下设战略委员会、薪酬与考核委员会和审计委员会。各专门委员会均由独立董事担任主要成员，制订了委员会工作细则，能保证专业委员会有效履行职责，为董事会科学决策提供帮助。

公司的管理框架体系包括监事会、战略委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、审计委员会、审计部、董事会办公室、经营管理团队（EMT）、效率提升领导办公室及行政部、总裁办、投资部、老板大学、信息化部、财务业务支持部、会计部、预算管理部和创新研究院、工业设计部、开发一部、开发二部、电控部、实验室、开发管理部、生产一部、生产二部、生产三部、模具工艺部、采购部、计划管理部、品质部、人力资源部、CCS项目组、零售部、新零售部、电子商务部、战略市场部、战略发展部、营销综合管理部、工程部、海外事业部、蒸箱事业部、服务物流部；以及，北京老板电器销售有限公司、上海老板电器销售有限公司、杭州名气电器有限公司、帝泽家用电器贸易（上海）有限公司、嵊州市金帝智能厨电有限公司、杭州老板富创投资管理有限责任公司六家子公司，明确规定了各部门的主要职责，形成各司其职、各负其责、相互配合、相互制约、环环相扣的内部控制体系，为公司组织生产、扩大规模、提高质量、增加效益、确保安全等方面都发挥了至关重要的作用。具体情况如下：



6、职权与责任的分配

本公司采用向个人分配控制职责的方法，建立了一整套执行特定职能（包括交易授权）的授权机制，并确保每个人都清楚地了解报告关系和责任。为对授权使用情况进行有效控制及对公司的活动实行监督，公司逐步建立了预算控制制度，能较及时地按照情况的变化修改会计系统的控制政策。财务部门通过各种措施较合理

地保证业务活动按照适当的授权进行；较合理地保证交易和事项能以正确的金额，在恰当的会计期间，较及时地记录于适当的账户，使财务报表的编制符合企业会计准则的相关要求。

7、人力资源政策与实务

本公司已建立和实施了较科学的聘用、培训、轮岗、考核、奖惩、晋升和淘汰等人事管理制度，并聘用足够的人员，使其能完成所分配的任务。

（二）风险评估过程

公司按照内部控制环境、公司业务和具体工作环节实施风险评估，发现内部控制制度执行中的风险因素，采取针对性的应对措施，避免内部控制失控。

公司在风险评估时所关注公司内部因素的影响，包括高级管理人员的职业操守、专业胜任能力与团队精神等人员素质因素；经营方式、财务报告编制与信息披露等管理因素；财务状况、经营成果和现金流量的基础实力因素；研究开发投入、信息技术运用等技术因素；营运安全、员工安全和环保安全等因素。

公司在风险评估时所关注外部因素的影响，包括国内外经济形势与市场竞争、产业政策等经济因素；法律法规、监管要求等法律因素；技术进步、工艺改进等科技因素。

公司辅以具体策略和业务流程层面的计划将公司经营目标明确地传达到每一位员工。本公司建立了有效地风险评估过程，通过设置财务中心管理科、内部审计部等部门以识别和应对公司可能遇到的包括经营风险、环境风险、财务风险等重大且普遍影响的变化。

（三）信息系统与沟通

本公司为向管理层及时有效地提供业绩报告建立了比较强大的信息系统，信息系统人员（包括财务会计人员）恪敬职守、勤勉工作，能够有效地履行赋予的职责。本公司管理层也提供了适当的人力、财力以保障整个信息系统的正常、有效运行。本公司针对可疑的不恰当事项和行为建立了有效地沟通渠道和机制，使管理层就员工职责和控制责任能够进行有效沟通。组织内部沟通的充分性使员工能够有效地履行其职责，与客户、供应商、监管者和其他外部人士的有效沟通，使管理层面对各种变化能够及时采取适当的进一步行动。

（四）控制活动

本公司主要经营活动都有必要的控制政策和程序。管理层在预算、利润和其他财务和经营业绩都有清晰的目标，公司内部对这些目标都有清晰的记录和沟通，并且积极地对其加以监控。本公司财务中心按照《公司法》、《会计法》和《企业会计准则》等法律法规及其补充规定，制订了财务管理制度，并明确了会计凭证、会计账簿和财务报告的处理程序，以保证：

1、业务活动按照适当的授权进行；

交易和事项能以正确的金额，在恰当的会计期间，较及时地记录于适当的账户，使财务报表的编制符合企业会计准则的相关要求；

对资产的记录和记录的接触、处理均经过适当的授权；

账面资产与实存资产定期核对；

实行会计人员岗位责任制，聘用适当的会计人员，使其能够完成分配的任务。这些任务包括：

记录所有有效的经济业务；

适时地对经济业务的细节进行充分记录；

经济业务的价值用货币进行正确的反映；

经济业务记录和反映在正确的会计期间；

财务报表及其相关说明能够恰当反映公司的财务状况、经营成果和现金流量情况。

本公司建立的相关控制程序，主要包括：交易授权控制、责任分工控制、凭证与记录控制、资产接触与记录使用控制、独立稽查控制、电子信息系统控制等。

交易授权控制：明确了授权批准的范围、权限、程序、责任等相关内容，公司内部的各级管理层必须在授权范围内行使相应的职权，经办人员也必须在授权范围内办理经济业务。本公司在交易授权上区分交易的不同性质采用两种层次的授权即一般授权和特别授权。对一般性交易如购销业务、费用报销等业务采用各职能部门和分管领导审批制度；对于非常规性交易，如收购、兼并、投资、增发股票等重大交易需经董事会或股东大会审批。

2、责任分工控制：合理设置分工，科学划分职责权限，贯彻不相容职务相

分离及每一个人工作能自动检查另一个人或更多人工作的原则，形成相互制衡机制。不相容的职务主要包括：授权批准与业务经办、业务经办与会计记录、会计记录与财产保管、业务经办与业务稽核、授权批准与监督检查等。

3、凭证与记录控制：合理制定了凭证流转程序，经营人员在执行交易时能及时编制有关凭证，编妥的凭证及早送交会计部门以便记录，已登账凭证依序归档。各种交易必须作相关记录（如：员工工资记录、永续存货记录、销售发票等），并且将记录同相应的分录独立比较。

4、资产接触与记录使用控制：本公司严格限制未经授权的人员对财产的直接接触，防止各种实物资产被盗、毁损和流失。采取定期盘点、财产记录、账实核对、财产保险等措施，以使各种财产安全完整。

5、独立稽查控制：本公司专门设立内审机构，对货币资金、有价证券、凭证和账簿记录、物资采购、消耗定额、付款、工资管理、委托加工材料、账实相符的真实性、准确性、手续的完备程度进行审查、考核。

6、公司已制定了较为严格的电子信息系统控制制度，在电子信息系统开发与维护、数据输入与输出、文件储存与保管等方面做了较多的工作。

（五）对控制的监督

本公司定期对各项内部控制进行评价，同时一方面建立各种机制使相关人员在履行正常岗位职责时，就能够在相当程度上获得内部控制有效运行的证据；另一方面通过外部沟通来证实内部产生的信息或者指出存在的问题。本公司管理层高度重视内部控制的各职能部门和监管机构的报告及建议，并采取各种措施及时纠正控制运行中产生的偏差。

四、公司主要内部控制制度的执行情况和存在的问题

本公司已对内部会计控制制度设计和执行的有效性进行自我评估，现对公司主要内部会计控制制度的执行情况和存在的问题一并说明如下：

（一）基本控制制度

1、公司治理方面

本公司建立了较为完善的法人治理结构。公司严格根据《公司法》、《证券

法》、《上市公司章程指引》和证券监管部门的相关文件和要求，不断完善法人治理结构，及时修改公司章程，修订并完善了《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总裁工作细则》、《董事会秘书工作细则》、《董事会审计委员会实施细则》、《董事会战略委员会实施细则》、《董事会提名委员会实施细则》、《独立董事工作制度》、《关联交易管理办法》、《对外担保管理办法》、《对外投资管理办法》、《募集资金管理制度》、《财务会计制度》、《内部审计制度》等制度，形成了比较系统的治理框架文件，完善了公司的内部控制制度。

2、日常管理方面

公司在日常管理方面，公司结合具体业务特点与要求，制定了一系列控制措施，主要包括职责分工控制、授权控制、审核批准控制、预算控制、财产保护控制、会计系统控制、内部报告控制、经济活动分析控制、绩效考评控制、信息技术控制等。各项内控管理制度涵盖了公司经营管理的各个部门和环节。形成了较规范的日常管理体系。

3、人力资源方面

根据《劳动法》、《劳动合同法》及相关法律法规，并结合公司自身情况，制定了《人力资源管理标准》、《招聘管理标准》、《劳动合同管理标准》、《社会保险管理标准》、《试用期考核管理标准》、《人事异动管理标准》、《员工关系管理标准》、《培训管理标准》、《内训师管理标准》等一系列管理标准，本公司对全体职工实行劳动合同制，分无固定期限合同制和固定期限合同制，通过网络、猎头、校园招聘等各种招聘渠道招聘所需员工，根据国家以及当地的有关法律法规，公司为员工提供了基本养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险以及住房公积金等社会保险。公司依照《中华人民共和国工会法》的规定，建立健全了公司工会组织和职工代表大会制度，依法维护职工合法权益。

4、信息系统方面

公司在2004年12月引进了企业资源管理系统，即ERP系统，该系统模块包括：采购模块、生产模块、物流模块、销售模块、固定资产模块、财务模块。通过ERP系统的运用，降低了公司运营成本，提高了生产与管理效益，最终提升了

促进了公司核心竞争力。同时，公司已建立了其他信息化系统，如CRM系统、OA workflow系统、HR系统、MES系统、企业邮件、服务系统等。同时，随着公司销售规模的不断扩大，公司升级CRM服务系统，其应用范围已覆盖至行政办公区、生产车间、库房和上海、北京子公司和全国各代理公司等各销售区域，大大推动了企业信息化系统建设。

公司制订了一套行之有效的制度体系，包括：《ERP操作流程标准》、《加强公司电脑、上网管理的标准》、《计算机软硬件维护管理规程》等，为规范公司的信息传递与管理提供了制度基础。

（二）业务控制制度

1、基础管理方面

公司制订了规范严格的采购控制制度和OEM供方控制程序，实现了供应商资质的甄别到后期日常工作的管理，由采购、品质、技术、体系办等部门共同组成供方管理小组，开展供方现场审查评定，实行供方现场审核，做到了比质比价采购，确保了供应商能够持续满足公司产品发展的要求。在采购价格控制方面，公司按照《物资采购价格审核管理标准》，执行财务总监复审物资采购价格、总裁最终审批的流程。

2、采购供应管理方面

公司采购部下设战略采购科、采购管理科和价格科，专门负责管控物资的采购成本，提升供应商质量，并提高物资的采购保障能力，并做好全公司各仓库物资的管理工作。以此同时，严格执行公司各项《采购管理制度》、《存货出入库管理制度》等物资采购管理制度和规范化的操作流程，确保公司各项采购物资的质优价廉。

3、 生产管理方面

本公司严格树立月计划和日计划生产管理，以计划管理部根据零售销售板块（北京、上海子公司、全国各代理公司）和名气销售板块（名气子公司），以及工程销售板块（工程销售）、电购网购销售板块销售的计划为基准数据，通过每月定期召开的产品销售协调会确定每月的产品生产计划，同时，公司注重生产基础技术的积累和创新工作，在生产管理方面认

真做好每一数据的变化情况，在生产计划、组织、指挥、协调、控制诸方面做到细致、细心、关注细节。把握材料的供给情况，如发生材料、零配件发生短缺前及时调整生产并通报各营销板块部门，以便最大限度地减少材料、零配件供应不足所带来的损失。把握生产进度，确认生产的实际进度，并将每天的生产实绩与计划作比较，及时发现差距并树立有效的补救措施。把握产品的品质状况，对品质问题进行持续有效的改善和追踪。按计划出货，依据各销售板块的月度计划安排出货，如库存不足，提前与各销售板块部门联系以确定解决方法。对从业人员的管理，加强对广大从业人员工作、健康、安全及思想状况。职务教育，实施持续的职务教育，不断提高生产一线员工的思想水平和工作能力。

4、质量管理方面

公司品质部下设品质检验科、品质工程科和供应商质量管理科，全面统筹管理公司产品质量保证工作。同时，建立全国质量监测站，深入开展市场客户质量信息的收集反馈、统计分析等工作，强化质量预防控制能力，提升客户产品质量满意度。通过导入QCC质量改善小组活动，群众性质量改善氛围日益浓厚。积极倡导“每日挑战，持续改善”的QCC理念，引导各部门开展质量持续改善。培养QCC专业改善人才，不断壮大QCC改善队伍，为提升产品和服务质量提供支持，此外，筹建老板大学质量学院，推进开展TQE全面质量教育工作；有效地建立质量成本管理，强化质量体系管理，严格执行公司《质量奖罚管理标准》、《全面质量管理手册》等质量管理制度，避免质量事故的发生，提高公司产品质量水平，从而实现顾客满意。

5、销售管理方面

公司下设零售销售板块、工程销售板块、名气销售板块、电子商务销售板块，公司基于针对零售销售板块区域代理制的销售模式，制订了完整的《代理商管理制度》，实施业内较有特色的销售模式。同时，通过公司对各代理公司负责人的股权设置、KA控制、独家代理，并对代理公司的支出费用实行管控政策，增强了市场区域投入的稳定性和市场销售占有率的持续性。对于工程销售板块公司首先确定标杆客户名单、签订战略协议，加强工程项目合同签订与落地的各项管理，

实现每年30%销售的增加。随着公司电子商务销售的快速增长，公司建立健全完善电子商务销售过程各个环节的内部控制管理标准和操作流程，强化从商品销售的单价、结算方式、相关费用支出等方面实施财务审批核算与监管管理体系。

（三）资产管理控制制度

1、货币资金管理方面

公司制定了《资金管理标准》、《应收票据管理标准》、《应收账款管理标准》等一系列加强货币资金安全管理的规定。公司对货币资金管理的原则，包括：公司资金管理统一由财务中心负责；所有资金收支必须纳入公司的全面预算，以收定支，量入为出。公司对应收票据（银行承兑汇票）管理的原则包括：实行实物与记账分管的原则，对于纸质银行承兑和电子银行承兑汇票进行有效规范化管理，其一，票据经办人员收到纸质银行承兑票据后，将票据交由出纳保管，出纳做好登记备查工作，相关票据存放在保险柜内，会计科按纸质银行承兑汇票复印件做账并每月与出纳核对票据收、付、存明细余额，同时，针对200万元以上（含200万元）纸质银行承兑汇票出于安全性考虑，公司与交通银行、宁波银行签订了代保管托收服务，在一定程度上降低了资金风险。其二，对于电子银行承兑汇票出纳员每天通过网银系统进行签收、转让、托收的规范操作，同时，每天需打印票据给会计科做账并每月与出纳核对票据收、付、存明细余额。除此之外，公司规定对于票据金额较小的按规定每月背书转让供应商，并且，公司对资金的管理岗位分工和授权批准实行不相容岗位分离，严格执行货币资金支付的审批授权，以及每月会计科对货币资金的保管进行定期盘点清查与核对工作。

2、存货管理方面

公司制订了《存货管理标准》，对存货管理范围、职责、入库、出库、盘点、保管、检查、奖惩措施作出了明确的规定。公司存货管理业务岗位制订了岗位责任制，并在请购与审批、审批与执行、验收与付款、保管与记录、发出申请、审批与记录、存货处置的申请与审批、申请与记录等环节明确了各种的权责及相互制约要求与措施。公司每年在年中、年末定期对所有存货进行全面盘点工作。同时，公司重视子公司的存货管理，并逐步加强对子公司存货管理的监督。

3、固定资产管理方面

公司制订了《固定资产管理制度》，规定了严格的固定资产财务会计处理程序，对固定资产的取得、验收付款、编码、折旧计算、变动、转移、报废、处置的财产财务会计处理进行了明确的规范。

对公司固定资产管理业务岗位制订了岗位责任制，并在请购与审批、审批与执行、验收与付款、保管与记录、处置的申请与审批等环节明确了各种的权责及相互制约要求与措施。

（四）对外投资管理、对外担保、关联交易控制制度

1、对控股子公司的内部控制

为加强对子公司的管理，总部职能部门通过不定期向子公司的对口部门进行专业指导、监督及支持等活动，从公司治理、经营及财务等方面对控股子公司实施有效的管理。并要求控股子公司定期报送生产经营报表，及时了解各控股子公司经营和管理状况，使控股子公司的生产经营处于受控状态。

2、关联交易的内部控制

为规范公司的关联交易活动，保障公司和全体股东的合法权益，公司制订了《关联交易管理办法》，明确了关联交易的回避制度，关联交易的决策权限等。公司与关联人之间遵循诚实守信、不损害公司及非关联股东合法权益，按照公司关联交易的决策程序审核批准，并按规定进行信息披露。

3、对外担保的内部控制

为加强公司对外担保管理，规范对外担保行为，公司制订了《对外担保管理办法》，严格规定了对外担保的审批程序和审批权限，公司的对外担保实行统一管理，公司财务中心是公司担保行为的职能管理部门。未经公司董事会和股东大会的批准，不得对外提供担保。

4、募集资金使用的内部控制

为加强公司募集资金管理的合法性、有效性和安全性，规范公司募集资金的管理，公司制定了《募集资金管理办法》，对募集资金存储、使用、变更、管理、监督等内容作了明确的规定，建立了较完善的募集资金使用的内控机制。公司募集资金使用遵循规范、安全、高效、透明的原则，严格按照《募集资金管理办法》有关规定执行，截止2015年07月募集资金无余额。

5、对外投资的内部控制

为加强公司对外投资管理，规范对外投资行为，提高对外投资的经济效益和有效性，根据《公司法》和《公司章程》，制定了《对外投资管理办法》，明确规定了对外投资的决策权限和管理程序，控制对外投资风险，公司股东大会是公司对外投资的最高权利机构，董事会在股东大会授权范围内，对公司对外投资行使一定的决策权，公司证券投资部负责对外投资项目的前期调研、可行性报告的撰写和立项审核等工作，并总体负责对外投资项目的实施和管理，且是公司对外投资管理的办事机构和参谋机构，主要负责公司对外投资的综合管理和各项事务性工作。

（五）工资费用控制制度

公司根据自身整体业绩发展和规模扩展情况，预算每年的工资总额。公司制订了《薪酬管理标准》、《绩效管理标准》、《加班管理标准》，实行基本工资、绩效工资、年终奖相结合的管理方式，严格按照管理标准发放工资和年终奖。

（六）内部监督控制制度

公司严格根据《公司法》、《证券法》、《上市公司章程指引》和证券监管部门的相关文件和要求，不断完善法人治理结构，及时修改公司章程，修订并完善了《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总裁工作细则》、《董事会秘书工作细则》、《董事会审计委员会实施细则》、《董事会战略委员会实施细则》、《董事会提名委员会实施细则》、《独立董事工作制度》、《关联交易管理办法》、《对外担保管理办法》、《对外投资管理办法》、《募集资金管理制度》、《财务会计制度》、《内部审计制度》等制度，形成了比较系统的治理框架文件，完善了公司的内部监督控制制度。

五、公司准备采取的措施

本公司现有内部控制制度基本能够适应公司管理的要求，能够为编制真实、完整、公允的财务报表提供合理保证，能够为公司各项业务活动的健康运行及国家有关法律、法规和公司内部规章制度的贯彻执行提供保证，能够保护公司资产

的安全、完整。对于目前公司在内部控制方面存在的不足，本公司拟采取以下措施加以改进提高：

加强依法运作意识，提高内部控制有效性。加强公司董事、监事、高级管理人员及员工后续培训学习工作，并加强对审计人员的培训力度，学习相关法律法规和制度、准则，及时更新知识，不断提高审计人员的工作胜任能力的综合素质。

加强公司内部控制，优化业务和管理流程，持续规范运作，及时根据相关法律法规的要求不断修订和完善公司各项内部控制制度，进一步健全和完善内部控制体系。

加强董事会下设各专门委员会的建设和运作，更好地发挥各委员会在专业领域的作用，进一步提升公司科学决策能力和风险防范能力。强化内部控制制度的执行力，强化内部审计工作，定期和不定期地对公司各项内控制度进行检查，确保各项制度得到有效执行。

进一步完善内控监督的程序，加强内部审计部门对公司、分公司和控股子公司内部控制制度执行情况和财务的审计监督力度，提高内部审计工作的深度和广度。

六、公司对内部控制的自我评估意见

综上所述，本公司管理层认为，本公司于 2018 年 12 月 31 日在所有重大方面保持了按照财政部颁布的《内部会计控制规范—基本规范（试行）》的有关规范标准中与财务报表相关的有效的内部控制。

杭州老板电器股份有限公司

2019 年 04 月 24 日