

中通客车控股股份有限公司

2017年度内部控制自我评价工作报告

中通客车控股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2017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。

公司内部控制的目标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

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。

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。

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。

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。纳入评价范围的主要单位包括:中通客车控股股份有限公司、中通客车控股股份有限公司零部件分公司、聊城中通轻型客车有限公司以及山东通盛制冷设备有限公司;纳入评价范围单位资产总额占公司合并财务报表资产总额的95.17%,营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的99.38%;纳入评价范围的主要业务和事项包括:公司治理、组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、财务报告、全面预算、资金活动、资产管理、工程项目、采购业务、销售业务、研究与开发、存货管理、担保业务、业务外包、合同管理、内外部信息沟通、信息系统等;重点关注的高风险领域主要包括销售管理风险、研发风险、资金风险、安全生产风险、采购风险、关联交易风险、工程项目风险、人力资源风险等。

1、内部环境

(1) 治理结构

根据《公司法》、《公司章程》和其他有关法律法规的规定，公司设立了股东大会、董事会、监事会和经理层“三会一层”的法人治理结构，制定了各会的议事规则及工作细则，明确了决策、执行、监督的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。股东大会为最高权力机构，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，公司董事会设 9 名董事，其中独立董事 3 名；监事会监督企业董事、经理依法履行职责；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。三会一层各司其职、相互协调、相互制约、规范运作。同时，董事会下设提名委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、战略委员会四个专门委员会。各专门委员会有成员 5-6 名，除战略委员会外，1/2 以上由独立董事担任，其中，审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，协调内部控制审计及其他相关事宜等。2017 年度，公司共召开了 2 次股东大会，5 次董事会会议和 3 次监事会会议，各项会议的召集、召开与表决程序符合《公司法》等法律法规、规范性文件和《公司章程》的规定。

（2）组织机构

公司已形成了与实际情况相适应的、有效的经营运作模式，组织机构分工明确、职能健全清晰，保证了公司生产经营活动的有序进行。

（3）内部审计

内部审计是一种独立、客观的确认和咨询活动，它通过运用系统、规范的方法、审查和评价组织的业务活动、内部控制和风险管理的适当性和有效性，以促进组织完善治理、增加价值和实现目标。公司审计监察部是一个独立于其它管理部门的内部审计机构，对董事会审计委员会负责，在审计委员会的指导下，独立行使审计职

权，不受其他部门和个人的干涉。根据《审计委员会工作细则》、《内部审计制度》等规定，负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作。对监督检查中发现的问题和缺陷，有权直接向公司董事会及其审计委员会、公司监事会报告。

（4）人力资源

公司秉承“团队、学习、分享、成长”的人才理念，为员工提供了丰富的学习、发展、参与企业管理、分享公司卓越绩效的平台，采取多种形式实现有效沟通，促进相互间信息、知识、经验等方面的充分交流，赢得员工满意。公司进一步完善了人力资源管理体系，形成了具有竞争力与吸引力的薪酬制度。公司注重员工权益的保护，加大工作环境改善方面的投入力度，员工体检 100%覆盖，搭建多渠道员工参与平台，员工的积极性和主动性得到充分发挥。深入贯彻科教兴企、人才强企和创新驱动战略，进一步加大员工培训和人才培养力度。新任中层及后备干部人才 MBA 核心课程培训班顺利结业，62 人获得结业证书。创新核心技术人才的激励政策，建立产品经理和专业技术带头人机制，聘任 11 名产品经理和 14 名专业技术带头人。聚焦高端技能人才培养，充分发挥技能大师工作室和技师工作站平台作用，钳工高级技师王秀芬被授予“聊城市首席技师”，公司技能大师王立栋、青年焊工王泽嘉成为“聊城市技术能手”并荣获“聊城市富民兴聊”劳动奖章。

（5）企业文化

企业文化是以企业愿景、宗旨和价值观为核心，通过遵守、践行，以凝聚、激励企业各级经营管理者 and 员工归属感、积极性、创造性的人本管理理论，是企业的灵魂和精神支柱，是企业核心竞争力的重要组成部分。让企业文化内化于内心、固化于制度，让中通客车的优秀文化为企业跨越式发展提供动力和保证，成为推动公司快速发展的强大精神动力。公司董事、监事、经理及其他高级管理人员在公司文

化的建设中发挥了主导作用。2017 年，公司产品先后荣获“最佳公路客车奖”和“梦想客车”荣誉称号，入选“山东百年品牌企业培育工程”，入围“厚道鲁商”五星级品牌形象榜，成为“山东省企业品牌价值百强”，连续三年跻身中国品牌 500 强，新能源客车被评为“中国品牌年度大奖 NO.1”，品牌价值达到 51.03 亿元，公司品牌知名度、美誉度、综合软实力和社会影响力不断攀升。

（6）社会责任

公司严格遵守国家法律法规，建立健全了质量管理体系和质量保证体系，完善计量和企业标准化。制定了《采购产品验证管理程序》、《测量设备管理程序》、《SPC 统计技术管理程序》、《产品监视和测量管理程序》、《纠正预防措施管理程序》等质量管理程序，对产品研发、过程制造、供方产品实施全方位、全过程的监控，做到道工序有标准，个个过程均受控；建立了网络化的 CSM 客户服务管理系统，通过 PDCA 循环，不断改进提升产品质量。积极实施节能减排和环保措施，落实精细化管理，研发生产销售新能源客车，在员工职业健康安全保护、安全生产、环境保护、发展绿色经济、保护股东权益、回馈社会等方面做出了积极贡献，保证了公司长期健康可持续发展的需要。

2、主要业务控制情况

（1）战略管理

公司董事会下设战略委员会，总体负责公司中长期发展战略和重大投资决策事项管理，公司企业管理部作为战略管理的职能部门负责组织公司战略规划、体系职能战略规划及年度重点工作计划的制定与调整，并负责战略执行监控与评价管理。

（2）资金活动与担保业务

公司严格按照相关法律、法规以及公司《资金管理办法》规定执行，不断完善

资金授权、批准、业务办理流程，加强资金活动的集中管理，明确筹资、投资、营运、结算等各环节的职责权限和岗位分离要求，落实责任追究制度，确保资金安全和有效运行。在资金运营方面，设立风险预警指标，从资金流动性、财务杠杆、长短期偿债能力、不良资产占用、上下游融资链、融资渠道等方面进行监控管理，确保资金链的通畅。融资平台不断拓宽，搭建了香港融资平台，开通跨境人民币资金池业务，全年实现境内外资金调配 4000 余万元。积极利用信用授信，减少公司资源占用，累计争取授信额度达 110 亿元，保障了生产经营流动资金需求。

公司制定了《对外担保管理制度》，制度中明确担保的对象、范围、方式、条件、程序、担保限额和禁止担保事项等，规范对被担保单位调查评估、审核批准等环节的工作流程，按照相关政策、制度规定办理担保业务，并对担保业务执行结果实施后评估，降低对外担保业务风险。

（3）采购管理

公司建立了较为完善的采购计划制定与调整机制，确保库存合理，与生产需求匹配。大力实施质量强企和名牌战略，明确质量安全主体责任，积极推进卓越绩效管理，坚持“持续改进，精益求精”质量理念，逐步形成了“强化基础、提升水平、质量发展、创新强企”的质量管理理念和质量管理模式，以促进企业转型升级、提质增效。

建立了公司和供应商信息共享的平台，实现了与 ERP、CRM、BPM、呼叫中心等现有应用系统实现集成，对业务实现了有效管理，减少了信息传递层次，提高了整个供应链的反应速度。实现了供应商信息共享，采购信息共享，成交记录审查，采购过程的公开、公平、公正，与供应商实现了订单协同，线上财务对账等业务，改善了供应关系，提升了采购管理水平。

（4）资产管理

公司严格按照《固定资产管理办法》、《实物资产管理办法》等相关制度执行，规范固定资产购置的审批程序，预算控制程序，验收程序、处置程序、折旧方法并定期进行资产的盘查和减值测试等控制。

按照《无形资产管理办法》，规范了无形资产在取得、摊销、评估与减值测试等内容，同时对长期闲置的无形资产及时合理调配，充分提高利用率，盘活存量，发挥其最大效益，保证无形资产的价值得到有效的利用及维护。

（5）存货管理

公司按照先进先出法，防范积压风险，降低库存金额，采用先进的存货管理技术和方法，使存货按科学的方式存储、摆放，降低存货被盗、毁损、变质等风险；公司充分利用信息化管理优势，及时准确记录存货出入库，保证存货验收入库、生产领用、销售出库、处置等事项的账务处理正确、及时、完整。公司已建立完善的存货清查盘点程序，定期对存货进行盘点，及时评估存货跌价情况，保证存货账实一致。

2017 年，公司制定存货管理目标并分解到各部门；组织制定积压处理政策，形成处理方案，每月召开沟通、协调会，全年销售库存积压车辆 84 台，利用消耗原材料 1321 万元。每月跟踪积压物资处理并进行通报、奖惩；督促原材料管理部门召开专题会议，完成了 60 台发动机的退货，处理积压金额共计 400 万；严格按照管理办法坚持日常盘点、监督，扎实实施精细化管理，存货平均资金占用 3.56 亿元，存货周转率达到 18.8 次，在行业内处于较好水平。

（6）销售管理

公司建立了较为完善的市场开拓与发展管理制度和运行机制。公司注重经销商

的管理工作,建立并完善经销商选择与评估机制,对拟进入经销商从市场开拓能力、基础管理等多方面进行评估;对已得到公司授权的经销商进行分级、分区域管理并制定经销商价格授权体系,严格规范经销商跨区销售、价格审批。

公司已形成完善的销售订单及合同管理机制,对订单的技术可行性、合规性、价格和交付期等关键要素进行准确评审,保证及时准确地向客户交付产品;建立了售后服务平台,通过订单回访、主动收集质量信息并及时改善等方式,有效提高客户满意度,提高产品质量和服务水平。

公司建立了严格的销售、发货、收款业务的会计系统控制,详细记录客户的发货、应收款项信息。公司建立了应收账款管理台账,定期监控重点大额应收账款,分析应收账款账龄、逾期情况;建立了业务员应收账款清欠和考核机制。

公司以“市场研究能力、客户公关与管理能力、品牌与营销管理能力、服务管理能力”建设为基础,依托“中通”这一独立品牌,持续增强市场的敏锐性,与大客户合作共赢,落实“大服务”发展战略,形成了具有中通特色的营销服务模式,加快了市场结构调整和产品转型升级,提升了顾客满意度和市场竞争力。

建立了售后服务管理系统项目,实现了服务全过程透明管理、客户服务相应跟踪管理,建立了统一的售后服务管理平台,为维修网点、分公司、总部服务部门提供了在线一站式信息传递与管理平台。

(7) 研究与开发

公司根据发展战略,结合市场开拓和技术进步要求,制定科学可行的研发计划,保证人员、资金等资源的合理配置;技术创新紧紧围绕提高质量和效益,满足客户价值主张扎实工作,竞争优势提升明显。

根据十三五新兴战略业务发展需求,公司做好产品研发和技术储备工作。设

计开发了 LCK6900FCEVG、LCK6105FCEVG、LCK6120FCEVG 三款燃料电池公交客车、LCK6900FCEV 燃料电池客运车和 LCK5049XXYCEV1 蓝迪燃料电池物流车,形成了完备的氢燃料客车产品型谱。商务车项目部完成了高端商务车 C07 整车产品的开发,产品在动力性、稳定性、舒适性等方面实现了较大的突破,达到国内领先水平。

公司申报的科技部“十三五”重点研发计划——新能源汽车专项“高效纯电动客车动力平台及整车集成关键技术”项目,成为客车领域唯一一家由企业牵头申报并立项的项目,获得政府资金支持,2017年资金到位819万元。申报技术专利72项,累计拥有专利298项,数量稳居行业前列,成为山东省创新百强试点企业。高新技术企业获得再次认定,彰显企业新实力。

(8) 财务报告

公司严格执行会计法律法规和企业会计准则,以及公司《财务报告分析制度》、《公司信息披露管理办法》,加强对财务报告编制、审核、对外提供程序的管理,明确相关工作流程和要求。公司重视财务报告分析工作,定期召开财务分析会,落实责任制,确保财务报告编制合法合规、披露真实完整和有效利用。

公司重视关联交易的管理,严格按照《关联交易管理制度》规定执行。通过对关联交易合同的严格审批、关联交易定价的制度控制、关联方名录的定期更新维护以及关联交易金额、完成情况的定期监控等控制活动,确保关联交易合法合规、对外披露及时可靠。

(9) 全面预算管理

公司严格按照《全面预算管理办法》规定执行,规范了全面预算编制、审批的相关程序。公司财务部全面预算处作为全面预算编制、调整的主导部门,负责制定预算管理的具体措施和办法,组织编制、平衡预算草案,下达经批准的预算,

协调解决预算编制和执行中的问题。同时，公司成立全面预算管理委员会，畅通信息反馈渠道，凡是影响资金流和目标利润的一切可能因素，全部纳入预算体系，确保预算覆盖率 100%。公司对预算外费用及资金使用按授权体系规定进行严格审批，全面预算处月度对预算执行情况进行汇总分析，并定期召开预算成本分析会议，对预算执行情况进行通报，分析差异原因并提出改进建议。

（10）工程项目管理

基建工作持续推进，坚持保质量、保进度、降成本作为基建工作的着力点，本次内控评价重点关注了各建设项目的工程立项、工程设计、工程招标、工程建设、工程验收等方面的控制措施。

公司继续完善工程招标管理，通过招标选择工程的勘察、设计、施工及监理单位，规范招标工作为工程建设提供合格的承包商，保证工程建设质量。公司严格控制工程造价，按照规定的权限和程序对工程进度款支付、工程变更、竣工结算进行审核批准。公司委托监理单位对工程建设进行全面监督，严格监控工程建设过程，切实保证工程进度、质量及安全符合建设设计要求。

公司执行严格的工程验收程序，确保工程建设质量符合招标文件及设计要求。工程项目完工并办理竣工决算后，由审计监察部组织实施工程项目结算审计。

（11）合同管理

公司制定合同管理制度，建立健全了合同管理台账，严格合同授权和合同章使用登记，同时，对合同履行情况，定期组织开展评估，不断促进合同管理水平的提升。

（12）业务外包

公司按照《外包管理办法》，不断完善业务外包流程，制定了切实可行的风险控制措施并有效执行，按照规定对业务外包进行严格审核、审批，确保业务外包管理的过程中各个环节均经过有效的监督和控制。定期开展业务外包后评估，不断提高业务外包的管理水平。

3、内外部信息沟通

(1) 信息传递

公司积极加强内外部信息保密工作与信息报告的披露机制，建立了《公司内部问责制度》、《公司保密制度》，保障内部信息传递及时、安全可靠，防止商业机密外泄，避免内部消息在对外报送前泄露，在资本市场上给企业造成不良影响；同时保证企业信息报告及时，信息披露合法、真实、准确、完整。

(2) 信息系统控制

信息中心作为公司信息系统建设的归口部门，在持续开展信息系统技术建设的同时，长期致力于信息管理系统机制的优化健全，通过对各系统的定期巡检确保信息系统的正常运行，增强信息系统的安全性、可靠性。

2017年，公司开展信息化建设项目相对集中，效果显著。实现了现有CRM系统优化升级：优化配置报价流程，重构配置报价方式，梳理并优化了销售预测、意向订单、有效意向订单、正式订单的业务流程。CRM系统内选配时的平均响应速度由6秒降低为0.5秒，效率提升了12倍，业务经理完成意向订单选配的平均时间由42分钟降低为18分钟，效率提升1.33倍；部门KPI评价与考核系统实现了优化升级：通过信息系统自动计算和数据提报部门输入的方式实现了公司内各部门KPI评价数据的自动汇总；完成了ERP数据归档和系统迁移：ERP系统总体性能提升约8倍，部分事物代码性能提升560倍以上，月结整体时间缩短

一半，部分月结时间缩小至原来八分之一。发布了 CRM 系统和 SRM 系统移动端 APP，中通客车业务系统移动端 APP 实现了零的突破。

（3）反舞弊

公司建立了信访举报处理机制，由纪委、审计监察部负责受理在各个方面的违规和舞弊行为的举报，通过公布举报电话、邮箱，接收包括来自员工、客户、供应商及其他人员对公司员工的检举、控告等投诉举报信息；同时明确了举报人保护制度。

（4）内部监督

公司企业管理部、审计监察部是内部控制日常监督的常设机构，每月组织进行内控检查，检查中发现问题及时进行解决和纠正。企业管理部负责内部控制体系进行维护、更新及优化。审计监察部对公司内部控制体系进行独立性评价，针对发现的问题及时提出整改意见并督促完成整改，同时，根据业务发生变化，组织进行专项检查。在日常工作中，公司内控体系管理工作以风险为导向、以制度为基础、以流程为纽带、以风控系统为抓手，从全面覆盖向专项检查进行转变，结合公司十大核心能力建设推进实施计划，针对重大风险的预防、关键业务流程落地、核心能力培育方面存在的问题，进行专项检查、动态管控、持续提升，从而不断夯实公司的管理基础，为“百年中通”的发展保驾护航。

2017 年度公司开展了内控优化升级项目，重新梳理了公司主价值业务链相关的十大重点流程框架并进行了控制点评价及控制点管理标准设计工作，后期将对现有内控体系文件进行升级，梳理形成新版内控文件，为 2018 年度内控管理体系及风险管理工作开展提供依据；在年度计划中制定了年度风险控制指标和具体实施计划，将风险指标分解到相关部门，要求制定内部保障措施，过程中加大监控、监督

和纠偏，确保无风险发生。

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，不存在重大遗漏。

(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《中通客车控股股份有限公司内部控制评价
管理办法》组织开展内部控制评价工作。

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。公司确定的内部控制缺陷认定标准如下：

1. 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：

根据该内部缺陷可能导致被检查单位财务报表错报（包括漏报）的重要程度，
确定缺陷等级标准：

缺陷等级 项目	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
利润总额潜在错报	错报 < 利润总额的 3%	利润总额的 3% ≤ 错 报 < 利润总额的 5%	错报 ≥ 利润总 额的 5%
资产总额潜在错报	错报 < 资产总额的 0.5%	资产总额的 0.5% ≤ 错报 < 资产总额的 1%	错报 ≥ 资产总 额的 1%
经营收入潜在错报	错报 < 经营收入总 额的 0.5%	经营收入总额的 0.5% ≤ 错报 < 经营 收入总额的 1%	错报 ≥ 经营收 入总额的 1%
所有者权益潜在错报	错报 < 所有者权益	所有者权益总额的 0.5% ≤ 错报 < 所有	错报 ≥ 所有者

项目 \ 缺陷等级	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
	总额的 0.5%	者权益总额的 1%	权益总额的 1%

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

有下列情形之一的，应定为重大缺陷。

- ◆董事、监事和高级管理人员舞弊；
- ◆更正已公布的财务报告；
- ◆外部审计发现当期财务报表存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报；
- ◆其他可能影响报表使用者正确判断的缺陷。

2. 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：

根据该内部缺陷导致的直接财产损失金额，确定缺陷等级标准：

项目 \ 缺陷等级	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
直接财产损失金额	50 万元（含 50 万元）-500 万元	500 万元（含 500 万元）-1000 万元	1000 万元及以上

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：

有下列情形之一的，应定为重要缺陷或重大缺陷。

- ◆违反法律法规较严重；
- ◆重要业务缺乏制度控制；
- ◆抽样测试，计算缺陷数的比例或未执行控制点的比例超过 20%；
- ◆下属子公司缺乏内部控制建设，管理散乱；
- ◆并购重组失败，或新扩充下属单位经营难以为继；

- ◆管理层人员及关键岗位人员流失严重;
- ◆被媒体曝光负面新闻,产生较大负面影响;
- ◆对已经发现并报告给管理层的重大或重要内部控制缺陷在经过合理的时间后,并未加以改正(重大缺陷);
- ◆发生重大负面事项,并对中通客车定期报告披露造成负面影响(重大缺陷)。

(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

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重大缺陷、重要缺陷。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准,报告期内未发现公司非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

四、其他内部控制相关重大事项说明

公司无其他内部控制相关重大事项说明。

董事长(已经董事会授权):〔签名〕

〔公司签章〕

中通客车控股股份有限公司

2018年4月20日