

# 格林美股份有限公司

## 2018 年度内部控制自我评价报告

根据《公司法》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《企业内部控制基本规范》、深圳证券交易所《中小企业板上市公司内部审计工作指引》和格林美股份有限公司《内部控制制度》、《内部审计制度》等相关法律、法规和规章制度的有关规定，公司董事会对公司 2018 年度内部控制情况进行了全面深入的检查，本着客观、审慎原则对 2018 年度公司内部控制情况自我评价如下：

### 一、公司的基本情况

#### （一）历史沿革

格林美股份有限公司（以下简称本公司或公司）前身为深圳市格林美高新技术有限公司，成立于 2001 年 12 月 28 日。2006 年 12 月由深圳市汇丰源投资有限公司、广东省科技风险投资有限公司、深圳市协迅实业有限公司、深圳市鑫源兴新材料有限公司共同作为发起人，公司整体变更为股份公司，并于 2006 年 12 月 27 日取得深圳市工商管理核发的 440301102802586 号《企业法人营业执照》。

2010 年 1 月 15 日，根据中国证券监督管理委员会“证监会许可 [2009] 1404 号”文《关于核准深圳市格林美高新技术股份有限公司首次公开发行股票批复》，公司向社会公开发行人民币普通股（A 股）2,333 万股，发行后股本为 9,332 万股。

根据公司 2010 年 5 月 6 日召开的 2009 年度股东大会决议，公司以首次公开发行后总股本 9,332 万股为基数，以资本公积金向全体股东每 10 股转增 3 股，增加股本 2,799.6 万股，变更后股本为 12,131.6 万股，变更后注册资本为 12,131.6 万元。

根据公司 2011 年 4 月 16 日召开的 2010 年度股东大会决议，公司以截止 2010 年 12 月 31 日总股本 12,131.6 万股为基数，以资本公积金向全体股东每 10 股转增 10 股，增加股本 12,131.6 万股，变更后股本为 24,263.20 万股，变更后注册资本为 24,263.20 万元。

2011 年 11 月 22 日，根据中国证券监督管理委员会“证监许可 [2011] 1721

号”文《关于核准深圳市格林美高新技术股份有限公司非公开发行股票的批复》，核准公司非公开发行人民币普通股不超过 5000 万股。公司向特定投资者实际非公开发行人民币普通股 4,715.909 万股（每股面值 1 元），募集资金总额人民币 103,749.998 万元，扣除各项发行费用人民币 3,749.998 万元，实际募集资金净额人民币 10 亿元，其中新增注册资本人民币 4,715.909 万元，增加资本公积人民币 95,284.091 万元。发行后股本总额为 28,979.109 万股，注册资本 28,979.109 万元。

根据公司 2012 年 4 月 9 日召开的 2011 年度股东大会决议，公司以截止 2011 年 12 月 31 日总股本 28,979.109 万股为基数，以资本公积金向全体股东每 10 股转增 10 股，增加股本 28,979.109 万股，变更后股本为 57,958.218 万股，变更后注册资本为 57,958.218 万元。

根据公司 2013 年 5 月 17 日召开的 2012 年度股东大会决议，公司以截止 2012 年 12 月 31 日总股本 57,958.218 万股为基数，以资本公积金向全体股东每 10 股转增 3 股，增加股本 17,387.4654 万股，变更后股本为 75,345.6834 万股，变更后注册资本为 75,345.6834 万元。

根据公司 2013 年 11 月 11 日召开的 2013 年第二次临时股东大会决议及中国证券监督管理委员会《关于核准深圳市格林美高新技术股份有限公司非公开发行股票的批复》（证监许可[2014]229 号文），公司以截止 2013 年 12 月 31 日总股本 75,345.6834 万股为基数，公司以非公开发行股票的方式向 5 名特定对象共发行 17,038.3333 万股人民币普通股（A 股），发行价格为 10.32 元/股。本次发行募集资金总额 1,758,355,996.56 元，扣除发行费用 19,542,345.00 元，募集资金净额 1,738,813,651.56 元。变更后股本为 92,384.0167 万股，变更后注册资本为 92,384.0167 万元。

根据公司 2015 年 2 月 15 日召开的第三届董事会第三十次会议决议及 2015 年 3 月 5 日召开的 2015 年第二次临时股东大会决议，同意将公司的中文名称“深圳市格林美高新技术股份有限公司”变更为“格林美股份有限公司”，将公司的英文名称“Shenzhen Green Eco-manufacture Hi-tech Co.,Ltd.”变更为“GEM Co.,Ltd.”。公司证券简称“格林美”、公司证券代码“002340”保持不变。公司于 2015 年 4 月 24 日完成工商变更，并领取了新的《企业法

人营业执照》。

根据公司 2015 年 3 月 25 日召开的第三届董事会第三十二次会议和 2015 年 4 月 17 日召开的 2014 年年度股东大会决议，公司以截止 2014 年 12 月 31 日总股本 923,840,167 股为基数，以资本公积金向全体股东每 10 股转增 3 股，增加股本 27,715.205 万股，变更后股本为 120,099.2217 万股，变更后注册资本为 120,099.2217 万元。

经中国证券监督管理委员会《关于核准格林美股份有限公司非公开发行股票批复》（证监许可[2015]2271 号）核准，公司于 2015 年 11 月非公开发行人民币普通股（A 股）254,442,606 股，发行价格为每股人民币 9.5 元，公司共计募集人民币 2,417,204,757.00 元，扣除与发行有关的费用人民币 59,312,251.65 元后，本次实际募集资金净额为人民币 2,357,892,505.35 元。上述资金到位情况已经瑞华会计师事务所（特殊普通合伙）[2015]48110017 号《关于格林美股份有限公司验资报告》确认。根据 2015 年度第二次临时股东大会决议和第三届董事会第四十六次会议决议，同意在本次非公开发行完成后，按照发行的实际情况对公司《章程》约定的与股本相关的条款进行修改并办理工商变更登记，变更后注册资本为 145,543.4823 万元。

2016 年 5 月 16 日，经公司 2015 年年度股东大会审议通过，以公司股本 145,543.4823 万股为基数，向全体股东实施每 10 股转增 10 股的资本公积转增方案，合计转增 145,543.4823 万股，转增后股本总额为 291,086.9646 万股，该方案已于 2016 年 6 月 1 日实施完毕。2016 年 6 月 12 日，瑞华会计师对上述股本变化情况进行审验并出具瑞华验字[2016]第 48110013 号《验资报告》。2016 年 6 月 21 日，公司完成注册资本的工商变更登记，转增后公司的股本总额增至 291,086.9646 万股，变更后注册资本为 291,086.9646 万元。

2016 年 12 月 26 日，公司召开了 2016 年第五次临时股东大会，审议通过了《关于〈2016 年限制性股票激励计划（草案）及其摘要〉的议案》、《关于〈限制性股票激励计划实施考核管理办法〉的议案》；2017 年 2 月 5 日，公司召开了第四届第十九次会议，审议通过了《关于对 2016 年限制性股票激励计划授予对象及授予数量进行调整的议案》及《关于向激励对象授予限制性股票的议案》；2017 年 2 月 14 日，公司完成限制性股票的授权，授予的限制性股

票的数量为 2,444.60 万股。上述资金到位情况已经亚太（集团）会计师（特殊普通合伙）《关于格林美股份有限公司的验资报告》（亚会 A 验字（2017）0002 号）确认。公司上述股票已于 2017 年 2 月 5 日在深圳证券交易所上市。2017 年 2 月 28 日，公司完成工商变更，变更后的注册资本为 293,531.5646 万元。

2017 年公司第四届董事会第二十二次会议及 2016 年年度股东大会审议通过了《关于 2016 年度利润分配预案的议案》，同意以公司总股本 2,935,315,646 股为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利 0.1 元（含税），同时以资本公积金转增股本，向全体股东每 10 股转增 3 股。本次权益分配后，公司总股本增加至 381,591.0339 万股。2017 年 6 月 9 日，公司完成工商变更。

根据中国证监会《关于核准格林美股份有限公司非公开发行股票批复》（证监许可【2018】837 号）核准，公司以非公开发行股票的方式共发行了人民币普通股（A 股）336,263,734 股。2018 年 9 月 5 日完成了证券登记工作。公司总股本由 381,591.0339 万股增加至 415,217.4073 万股。

根据 2018 年 9 月 18 日第四届董事会第三十九次会议，回购注销已离职激励对象已获授但尚未解除限售的全部限制性股票共计 124.80 万股，公司总股本由 415,217.4073 万股变更为 415,092.6073 万股，公司注册资本由 415,217.4073 万元变更为 415,092.6073 万元。

经过历年派送红股、非公开发行新股、股权激励等，截至 2018 年 12 月 31 日止，本公司注册资本为人民币 4,150,926,073 元。

法定代表人：许开华。

注册地址：深圳市宝安区宝安中心区兴华路南侧荣超滨海大厦 A 栋 20 层 2008 号房。

本公司的控股股东为深圳市汇丰源投资有限公司；集团实际控制人为许开华、王敏夫妇。

## （二）行业性质

本公司属于废弃资源综合利用业。

## （三）经营范围及主营业务

1、经营范围：二次资源循环利用技术的研究、开发；生态环境材料、新

能源材料、超细粉体材料、光机电精密分析仪器、循环技术的研究、开发及高新技术咨询与服务；投资兴办实业（具体项目另行申报）；国内贸易（不含专营、专控、专卖商品）；经营进出口业务（法律、行政法规、国务院决定禁止的项目除外，限制的项目须取得许可证后方可经营）；普通货运（不含危险品，凭《道路运输经营许可证》经营）；超细镍粉、超细钴粉的生产、销售及废旧电池的收集与暂存（由分支机构经营）。塑木型材及铜合金制品的生产、销售及废线路板处理（由分支机构经营）；废旧金属、电池厂废料、报废电子产品、废旧家电、报废机电设备及其零部件、废造纸原料、废轻化工原料、废玻璃回收、处置与销售（以上经营项目由分支机构经营）；废旧车用动力蓄电池的收集、贮存、处置（以上经营项目由分支机构经营）。

2、主营业务：公司主营业务为废弃钴镍钨资源与电子废弃物的循环利用以及钴镍粉体材料、电池材料、碳化钨、金银等稀贵金属、铜原料与塑木型材的生产、销售。

2003 年，公司开创性地提出“开采城市矿山”思想以及“资源有限、循环无限”的产业理念（2011 年 1 月 12 日，被国家版权局授予版权），积极探索“城市矿山”的开采模式，致力于废旧电池、电子废弃物、报废汽车与钴镍钨稀有金属废弃物等“城市矿产”资源的循环利用与循环再造产品的研究与产业化。

公司自成立以来，先后被授予国家循环经济试点企业、全国循环经济工作先进单位、国家“城市矿产”示范基地、国家循环经济教育示范基地、国家电子废弃物循环利用工程技术研究中心、国家地方联合工程研究中心、国家技术创新示范企业、国家资源再生利用重大示范工程、国家知识产权示范企业、国家循环经济标准化试点企业、全国中小学环境教育社会实践基地等荣誉称号，成为中国循环经济与低碳制造的领军企业之一。公司已在湖北武汉、湖北荆门、江西丰城、河南兰考、天津静海、湖北仙桃、江苏泰兴、江苏扬州、江苏无锡、山西长治、内蒙古、浙江等地建成十二大循环产业园，构建了废旧电池与钴镍钨稀有金属废弃物循环利用、电子废弃物循环利用与报废汽车循环利用等三大核心循环产业群，积极开展汽车零部件再制造新业务与开拓城市废物打包治理新模式，年处理废弃物总量达 300 万吨以上，循环再

造钴、镍、铜、钨、金、银、钡、铈、锆、稀土等二十多种稀缺资源以及新能源材料、塑木型材、再制造汽车零部件等多种高技术产品，形成中国最完整的稀有金属资源化循环产业链。创建了世界先进的废旧线路板处理流程，成为全球领先的报废线路板处理基地。响应“互联网+”的时代号召，格林美率先推出国内首个全方位 O2O 分类回收平台——“回收哥”。经历十多年的不懈创新与跨越发展，格林美已经成为国内一流、国际先进的“城市矿山”循环利用示范基地。

## 二、公司内部控制的的目标和原则

### （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）内部控制建立和实施的原则

1. 全面性原则。内部控制贯穿于决策、执行和监督全过程，覆盖公司及子公司的各种业务和事项。
2. 重要性原则。内部控制在全面控制的基础上，关注重要业务事项和高风险领域。
3. 制衡性原则。内部控制在治理结构、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、同时兼顾营运效率。
4. 适应性原则。内部控制在经营规模、业务范围、竞争业态和风险水平相适应，并随着情况的变化及时加以调整。
5. 成本效益原则。内部控制权衡实施成本与预期效益，以适当的成本实现有效控制。

## 三、内部控制建立健全和实施情况

公司自上市以来，按照《公司法》、《证券法》、《会计法》、《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《上市公司内部控制指引》等有关法律、法规和规章制度的要求不断完善公司法人治理结构，结合公司实际情况、自身特点和管理需要建立健全各项内部控制管理制度，强化对内部控制制度执行的检查，促进公司的规范运作，有效防范经营决策及管理风险，形成了比较完整的风险控制机制，确保公司的稳健经营和信息披露质量。随着公司业务的发展和市场经济环境的变化，公司的内部控制制度也在不断地修订和完善。

### （一）内部控制环境

1. 完善的法人治理结构。根据《公司法》、《证券法》等有关法律法规的要求，公司建立了较为完善的法人治理结构。股东大会为公司的最高权力机构，依法行使公司的经营方针，财务预决算、利润分配等重大事项的表决权；董事会为经营决策机构，依法行使公司的经营决策权，对股东大会负责；董事会下设战略、审计、提名、薪酬与考核、信息披露五个专门委员会，各委员会对董事会负责；监事会为经营监督机构，监督公司董事、总经理和其他高级管理人员依法履行职责，对股东大会负责；总经理负责组织实施股东大会、董事会决议事项，主持公司的生产经营管理工作，对董事会负责。股东大会、董事会、监事会与经理层之间权责分明、各司其职、相互制衡、科学决策、协调运作。在公司法人治理方面，公司制定《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《独立董事工作制度》、《董事会战略委员会会议事规则》、《董事会审计委员会会议事规则》、《董事会提名委员会会议事规则》、《董事会薪酬与考核委员会会议实施规则》、《总经理工作细则》、《董事会秘书工作细则》等重大规章制度，以保证公司授权明确、运作规范、健康发展。

2. 规范的控股股东关系。公司在业务、资产、人员、财务、机构等方面与控股股东保持完全独立，具有独立完整的业务和自主经营能力。公司控股股东严格遵循《公司法》、《公司章程》等有关法律法规的相关规定，履行出资人的权利、业务，不存在损害上市公司和其他股东合法权益的情形。

3. 合理的内部组织机构。公司根据职责划分结合公司的实际情况，总部设立了营销、技术研发、行政、财务、审计、证券、人力资源等部门，分子公司相应的根据业务板块的特点设立了生产、经营、技术、财务、行政管理、人力资源、

内控等职能部门。为强化集团调控能力，发挥整体资源效益和管控风险，成立了经营控制中心、风险控制中心、创新驱动中心、大型工程决算中心、设备采购中心等职能部门。全集团高效、有序的条块结合管控体系，得以使公司人尽其才，资源充分利用，整体协调配合又相互制衡，环环相扣，公司生产经营活动持续有效的进行。

4. 内部审计机制。公司制定了《内部审计制度》、《董事会审计委员会议事规则》并得以有效执行。公司董事会设审计委员会，主要负责公司内外部审计的沟通、监督和核查工作；审计委员会下设审计部作为公司的内部审计机构，审计部在董事会审计委员会的指导下独立开展审计工作，向审计委员会报告工作，对公司财务报告的真实性和完整性、内部控制制度的建立和实施等情况进行检查监督。公司审计部负责人由审计委员会提名，董事会聘任；公司内审部配备若干专业人员从事内部审计工作。2018 年度，审计部主要对公司募集资金的使用与管理、关联交易、对外投资、担保、应收账款风险控制、成本费用、经济效益、内部控制制度的执行情况以及公司业绩快报等进行审计；及时对公司的重大公告、重要事项进行审计，以便于能够及时发现内部控制缺陷、或风险隐患并提出改进或处理建议；参与应收账款风险控制工作，进行经济效益考评；对重大事项进行跟踪调查。开展全集团规范性大检查。广泛开展反复防腐和业务纪律巡视检查，惩治舞弊，激扬先进。通过内部审计发现问题，预防风险；通过对财务数据和 workflows 的审计，规范内部运作，提高财务信息披露质量，保证了日常生产经营的合法性和规范化。

5. 人力资源管理和薪酬福利制度。根据《劳动法》及有关规定，公司实行全员劳动合同制，本年重新修订了《员工手册》、《人力资源管理制度》和《绩效考核管理办法》，通过劳动合同的签订，对员工的录用、培训、薪酬、福利、考核、奖惩等进行了详细规定并加以行为规范，不惜重金吸纳优秀人才，多渠道培养，使员工在公平、公开、公正的环境中发展。公司高度重视创新优秀人才，连续两年重奖创新人才、领军人才。

6. 财务管理制度。公司依据《会计法》、《会计准则》等相关法律法规，建立了一整套会计内控制度，涉及财务管理、会计核算、财务稽核、资金管理、费用报销、固定资产、研发费用及无形资产等方面内容。通过规范会计工作流程、明



确岗位职责，严格成本控制，加强业绩考核，完善审批制度，压缩费用开支等一系列内控制度，提高了财务管理水平和会计信息质量，加强对资产及应收账款的管理，有效的化解财务风险。

7. 企业文化。企业文化是企业的灵魂和底蕴，公司十五年发展的沉淀，构建了一整套涵盖理想、信念、价值观、行为准则和道德规范的企业文化体系，是对格林美人传承创新、进取的阐释，更是公司三次发展战略的不断升级，核心竞争力不断强化的重要支柱。格林美的使命是“循环中国，创建受全球尊重的环保公司！”

## （二）风险评估

面对复杂多变的国内国际经济环境和残酷的市场竞争，为促进公司持续、健康、稳定发展，公司根据既定的发展战略，结合不同发展阶段和业务拓展情况，全面系统持续的收集相关信息，审时度势，加强内部和外部风险评估，动态进行风险识别和风险分析，并相应调整风险策略。对新项目的投资，公司在充分进行市场调查和可行性研究的基础上，由集团对外投资管理中心组织对其进行讨论与论证；在项目投资实施过程中，根据实际情况适时修正偏差，将风险最小。

## （三）信息系统与沟通

公司建立了信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序、传递范围。公司利用公司网站、内部刊物、广播、ERP 信息系统、OA 系统、视频监控系统等传递包括采购、生产、资产安全、物流、公司新闻、投资者资讯等信息，并做好信息的筛选、核对、分析、整合，确保信息的及时、有效；利用信息管理系统，对电子废弃物的采购和拆解进行全过程的控制；通过月度经营会议、专项协调会，做好生产、经营管理的日常工作汇报，各管理层级、各部门、各业务单位、投资者以及员工与管理层之间信息传递更迅速、顺畅，沟通更便捷、有效。公司不断升级、完善信息系统，做好系统维护，建立系统数据定期备份制度，做好服务器等关键设备的管理，以保障整个信息系统的安全可靠、正常运行。同时，加强与行业协会、中介机构、业务往来单位以及相关监管部门的沟通和反馈，并通过市场调查、网络传媒等渠道，及时获取外部信息。

## （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。本公司财务部按照《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》，包括会计人员及会计机构管理、货币资金管理的规定，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. 业务活动按照适度授权进行；
2. 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；
3. 对资产的记录和记录的接触、处理均经过适当的授权；
4. 账面资产与实存资产定期核对；
5. 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：

- (1) 记录所有有效的经济业务；
- (2) 适时地对经济业务的细节进行充分记录；
- (3) 经济业务的价值用货币进行正确的反映；
- (4) 经济业务记录和反映在正确的会计期间；
- (5) 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。

6. 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等。

(1) 交易授权控制：建立与各责任主体相适应的授权审批制度，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，经办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。

#### (五) 对控制的监督

公司设置独立于其他部门的审计部，制订了《内部审计制度》。公司为审计部执行内部审计工作提供必要的工作条件。审计部通过持续性监督检查与专项监督检查相结合的方式，对公司内部控制制度的健全性、合理性和有效性进行监督检查。审计部每季度向审计委员会汇报上季度审计情况及下季度审计计划，并就审计过程中发现的内部控制重大缺陷与相关部门进行沟通，提出整改建议。

### 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) 销售与收款管理

公司制定了《销售与收款管理制度》，通过建立公司销售计划及政策的制定、销售订单及合同签署及归档、价格体系的审批和维护、质量管理、应收账款管理等业务领域的内部控制，保证销售交易的真实、有效、完整，并有助于加强销售交易的操作规范。对某些大宗产品由集团统一销售政策、集中销售、各公司分别签合同、分别发货和结算，以保证产品销售利益的最大化。2018年重点实施了以控制风险为主线的销售管理模式，强化应收账款和客户信用管理。对所有客户实施信用评估，给重点客户，优质客户授信，启用信用风险预警机制，对信誉不好的客户坚决予以现款现货甚至预收货款。逾期应收账款大幅下降。

#### (二) 采购与付款管理

公司制定了《采购与付款管理制度》，通过制定公司采购预算及计划、供应

商管理、合同签订、订单管理、应付账款管理等业务领域的内部控制，保证采购交易的真实、有效、完整，并有助于加强采购交易的操作规范。对某些大宗原料由集团统一采购政策、集中采购、各公司分别签合同、分别交货和结算，以保证采购材料的品质以及采购成本最优。2018年强化了采购的集中管理和资源统一调配。集团原料统一采购，成立采购调度中心，有效的控制了风险，降低采购成本。对所有供应商实施评估，建立了供应商信息数据库。对所有采购业务实施评审，报批制度，有效地降低了采购成本。

### （三）生产与仓储管理

以生产计划为起点，至生产成本核算为终点，总体控制目标为确保生产进度、工序及质量满足生产需要，生产成本核算的准确、真实和完整。公司制定了《仓库管理制度》，逐步实施全集团的供应链信息系统，以存货入库为起点，至存货出库为终点，加强对物料进、出及库存的管理，总体控制目标为确保物料接收、过程管理、质量检验、库存管理及产品出库等业务的准确、真实和完整。2018年在生产体系开展精细化成本管理和对标考核，取得明显效益。优化库存管理方法，持之以恒地坚持去库存，大大缩短了采购间隙，降低库存占用。通过去库存，消化不良资产占用，盘活了资金。

### （四）固定资产及无形资产管理

公司制定了《固定资产管理制度》，从固定资产及无形资产的增加为起点，至转移、处置为终点，总体控制目标为保证固定资产及无形资产的变动得到适当的审核和授权，确保资产的安全性和完整性。设立集团大型装备采购中心与集中评审中心，规范集团的大型装备采购，保障质量、降低采购成本，形成集中考察、集中评审、集中商务谈判、统一合同文本的集中采购模式。

### （五）在建工程

公司建立了在建工程项目自开发立项至付款阶段的内部控制，保证在建工程项目建设管控的有效运行，保证公司的投资决策的达成，投资收益的回报得到有效的保障。公司制定了《集团设备验收及付款管理办法》、《集团大型基建工程竣工验收与决算管理办法》，加强对大型设备、大型基建工程项目验收及决算、付款的管理。2018年充分发挥大型工程预决算管理中心的作用，通过内外部审计联动配合，节省了投资。加强对在建工程过程的跟踪管理和督导。内审部门参与

隐蔽工程和现场工程变更的签证确认，参与工程验收、决算过程。保证在建工程即时转固，发挥使用效能。

#### （六）研究与开发

公司建立了在自研发预算制定至研发档案管理的内部控制，保证研究开发项目的合理开展，保证公司研发投资收益的回报得到有效的保障。2018年度完善了研发管理和核算制度，技术开发研究更加规范。

#### （七）投资与并购

公司建立了投资及并购管理的内部控制，保证企业投资符合总体投资战略，并进行合理的需求定位及充分的可行性分析，投资项目的状态被有效的监督及报告。

#### （八）资金管理

公司制定了《资金管理制度》，保证企业对银行账户、网银权限、票据、电汇、现金的管理安全规范，防止管理漏洞，避免资金损失。公司实施集团资金统一管理、集中授信、集中调度，分类管理，提高了资金使用效率，降低了融资成本，规避了风险。

#### （九）财务报告

公司制定了《财务管理制度》，制定了会计政策制定至财务报告编制的内部控制，保证公司财务管理活动各环节的有效运行，保证公司财务管理活动对业务运转的有利支持。

#### （十）合同管理

公司制定了从制式合同模板编制至合同签订及保管的内部控制，保证合同生成各环节的有效运行，避免公司的法律权利和经济利益受到损害。加强招投标管理，实施严格的合同评审和审批制度，采购环节更加顺畅，采购行为更加规范。2018 年尤其加强了重大合同管理并配备了专人管理，开展合同专项检查，合同管理水平不断提高。

#### （十一）重点控制活动

##### 1. 对控股子公司的内部控制

对控股子公司的内部控制情况按照深圳证券交易所《内部控制指引》的要求，公司建立了《分支机构、控股子公司管理制度》，通过向控股、参股子公司和销

售分支机构委派董事、监事、财务管理人员以加强对其的管理。公司拥有对控股子公司和销售分支机构董事、监事、管理层及关键管理岗位的任免、调派、考核权，其投资、融资活动由公司决策并控制。公司对控股子公司和销售分支机构实行统一的财务政策及核算口径，统一的人力资源规划、制度和内控标准等。公司通过内部审计、专项检查等方式，对控股、参股子公司和销售分支机构进行专业指导和监督，及时掌握经营管理情况。

## 2. 对外担保的内部控制

为了保护公司的投资者和债权人的利益，公司原则上不允许对股份公司以外的公司提供任何形式的担保；符合条件的担保，在担保前也必须经过董事会或股东大会的批准，明确担保原则、担保标准、担保条件和担保责任等，及时了解和掌握被担保人的经营和财务状况，防范潜在风险，避免或减少可能发生的损失。报告期内，公司未发生违规对外担保行为。

## 3. 募集资金使用的内部控制

公司制定了《募集资金管理办法》，对募集资金使用及审批程序、用途、管理监督和责任追究等方面进行明确规定，以保证募集资金专款专用。公司对募集资金实行专户存储，已与银行、保荐机构签订了《募集资金三方监管协议》、《募集资金三方监管补充协议》，在使用募集资金时，严格履行相应的申请和审批手续，保证专款专用；公司审计部每季度对募集资金的使用情况进行专项审计，确保投资项目按承诺计划实施；同时及时告知保荐机构，随时接受保荐代表人的监督。

## 4. 关联交易的内部控制

公司根据国家法律法规的要求，在《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《独立董事工作制度》和《关联交易内部控制及决策制度》等制度中明确对关联方及关联交易的认定、关联交易的定价原则、关联交易的提出和初步审查、关联交易的决策权限以及关联交易信息披露等内容进行具体规定，保证公司关联交易的公允性，确保公司的关联交易行为不损害公司和全体股东的利益。

## 5. 重大投资的内部控制

公司董事会设立了战略委员会主要负责对公司长期发展战略与重大投资决

策进行研究并提出建议。公司在《公司章程》中对董事会及股东大会在重大投资的审批权限均有明确规定，同时公司制定了《对外投资管理制度》，建立了严格的审查和决策程序，对投资的内部控制严格、充分、有效，未有违反《内部控制指引》、《公司章程》和《对外投资管理制度》的情形发生。

#### 6. 信息披露的内部控制

公司建立了《信息披露管理办法》，对信息披露机构、人员、文件、事务管理、披露程序、信息报告、保密措施、档案管理、责任追究等方面作了详细规定。同时，为进一步规范高级管理人员言行，加强公司内幕信息保密工作，公司制定并实施了《公司重大信息内部报告制度》、《年报信息披露重大差错责任追究制度》和《内幕信息知情人登记备案制度》等文件。

信息披露相关人员对所披露的信息负有保密义务，在未对外公开披露前不得以任何方式向外界透露相关内容。报告期内，公司按照相关规定执行，充分保证了信息披露的准确性、及时性和公平性。

### 五、公司准备采取的措施

随着经营环境的变化、公司的发展，难免会出现一些制度缺陷和管理漏洞，现有内部控制的有效性可能发生变化。因此，2019 年，公司将继续按照董事会的部署，落实内部控制发展规划，健全内部控制长效机制，仍需不断完善法人治理结构，健全内部管理和控制体系，同时加强人员培训和思想品德教育，强化制度的执行和检查，杜绝因为管理不到位等原因造成损失，防范风险，促进公司更快更好的发展。

1. 继续完善内部控制的制度建设，优化内部控制流程，完善管理信息系统，提升公司内部管理水平。

2. 强化人力资源管理，优化人才队伍结构，实施更加有效的激励，促进公司健康、持续发展。

3. 进一步发挥内部审计的监督职能，加大对公司各项内控制度的检查力度，对公司内部控制建立与实施情况进行常规、持续的日常监督检查，确保内部控制制度得到有效的执行。

4. 继续开展相关人员的培训工作，学习相关法律法规制度准则，及时更新知识，不断提高员工相应的工作胜任能力。

5. 借助外部审计力量，助推内审水平提升。

## 六、内部控制自我评价

公司董事会认为，公司现有的内部控制制度符合我国有关的法规和证券监管部门的要求，符合当前生产经营实际情况的需要，在企业管理各个过程、重大投资、重大风险等方面发挥了较好的控制与防范作用，能够对编制真实公允的财务报表提供合理的保证，能够对公司各项业务的健康运行及公司经营风险控制提供保证。公司对法人治理结构、组织控制、信息披露控制、会计管理控制、业务控制、内部审计等作出了明确的规定，保证公司内部控制系统完整、有效，保证公司规范、安全、顺畅的运行。但由于内部控制固有的局限性，内外部环境的持续变化，可能导致原有控制活动不适用或者出现偏差，随着公司经营发展的需要，公司将不断深化管理，进一步完善内部控制制度，使之始终适应公司发展的需要和国家有关法律法规的要求，促进公司健康发展。

格林美股份有限公司董事会

二〇一九年三月二十八日