

# 中通客车控股股份有限公司

## 2018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2018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

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93%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的99.89%；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，公司建立了股东大会、董事会、监事会和经理层的治理结构和议事规则，明确了决策、执行、监督的职责权限，形成有效制衡机制。2018年度，公司共召开了3次股东大会，6次董事会会议和4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

公司结合管理所需，合理设置业务与职能部门，形成了分工明确、职能健全清晰的内部机构，并建立了定期的内部机构优化机制，及时发现现有组织结构中不适应经营和信息沟通的环节并做出相应调整，保证了公司生产经营活动的有序进行。

### (3) 内部审计

公司审计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。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、外部审计的沟通和核查工作，对审计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，以促进公司完善治理、增加价值和实现目标。

### (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。建立健全人力资源管理体系，实施人才强企，调整提高科技人员的薪酬标准，形成了具有竞争力与吸引力的薪酬制度。注重员工权益保护，加大工作环境改善方面的投入力度，员工体检 100%覆盖。建立了培训需求分析、策划、实施、效果评估的培训管理体系，加强职工培训工作。通过内部招聘、人才储备、岗位轮换等方式，建设人才多样化的职业发展途径，提高持续经营能力。在人力资源的引进、开发、使用和退出等方面严格遵守国家法律法规和公司的相关规定。

#### （5）企业文化

公司大力培育宣贯集团公司“客户满意是我们的宗旨”的核心价值观，“不争第一就是在混”的激情文化、“一天当两天半用”的效率文化以及“约法三章”、“四个永葆”、领导干部“八不用”的团队文化等优秀企业文化理念，积极营造全员创业和创新的良好文化氛围，并适时组织管理层及员工参加各类活动，让企业文化有血有肉，落地生根，倡导诚实守信、开拓创新和团队合作的精神。让企业文化内化于内心、固化于制度，让优秀的文化理念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企业文化建设中发挥了主导作用。

#### （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。大力实施质量强企战略，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；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。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、业务职能战略规划的制定与调整，并负责战略执行监控与评价管理。

### （2）资金活动与担保业务

严格执行公司《资金管理办法》，完善账户管理、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。在融资平台拓宽方面，建立与重工集团财务公司之间的合作，保障

生产经营流动资金需求，降低了公司资金成本。

严格执行《对外担保管理制度》，认真履行对被担保单位的调查评估、审核批准等环节的工作流程，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

建立健全了《采购管理制度》、《供应商管理制度》等采购相关制度。建立了采购计划制定与调整机制，确保库存合理，与生产需求匹配。建立了供应商信息平台 SRM 系统，实现了供应商质量信息共享、采购信息共享、成交记录审查，实现了订单协同，线上财务对账等业务，提高了整个供应链的反应速度，提升了采购管理水平。

### （4）资产管理

严格执行《固定资产管理办法》、《实物资产管理办法》等相关制度，实行“统一领导、归口管理、分级负责，责任到人”的管理体制，实施月度、季度盘点及年度全面清查，确保公司资产安全，账账、账实相符。制定存货管理目标并分解到各部门，每月召开沟通、协调会，扎实实施精细化管理。通过资产配置及使用效率分析，促进了资产的优化配置，提升了资产管理水平和使用效能。

按照《无形资产管理办法》，规范了无形资产取得、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利用及维护。

## （5）销售管理

建立健全市场开拓与发展的相关管理制度和运行机制。建立完善经销商选择与评估机制。建立了销售订单评审及合同管理机制，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评审，保证及时向客户交付产品。建立了信息化售后服务平台，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。

建立严格的销售、发货、收款业务的会计系统控制，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，加强风险管理、监督检查及绩效考核，有效降低经营风险。

落实“大市场大客户”发展战略，与大客户合作共赢，形成具有中通特色的营销服务模式，加快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。

## （6）研究与开发

根据公司发展战略，制定年度研发计划，保证人员、资金等资源的合理配置，做好产品研发和技术储备，以提升产品核心竞争力为抓手，以智能化、网联化、平台化、轻量化、技术研究为支撑，按时完成新产品开发，产品在动力性、稳定性、舒适性等方面达到国内领先水平。以客户满意为宗旨，围绕提高产品质量和客户价值开展技术创新，竞争优势提升明显。

2018 年获得 7 个国家项目和 1 个省科研项目立项；完成国家科

技支撑计划结题验收；获得授权专利 44 项，被评为山东省创新百强试点企业，获得政府专利资金扶持近 40 万元；高新技术企业再次认定。

#### （7）财务报告

严格执行会计法律法规和企业会计准则及公司《财务报告分析制度》，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。根据财政部通知修订财务报表格式，完善会计科目，规范会计核算；定期进行财务报告分析，及时发现经营管理中的问题，为公司经营决策提供有力支持。

严格执行《关联交易管理制度》，保证关联交易合法合规、对外披露及时可靠。

#### （8）全面预算管理

严格执行《全面预算管理办法》，规范了全面预算编制、审批的相关程序。公司成立全面预算管理委员会，畅通信息反馈渠道，将影响资金流和目标利润的一切可能因素纳入预算体系，对预算外费用及资金使用按授权体系规定进行严格审批，月度对预算执行情况进行汇总分析，对预算执行情况进行通报，分析差异原因并提出改进建议。全面预算执行与绩效管理紧密对接，有效保证公司经营目标的实现。

#### （9）工程项目管理

依据国家法律法规及内控要求，在工程立项、招标、造价、建设、验收等环节，建立健全管理制度，明确相关部门和岗位的职责



权限。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。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。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，由审计部组织实施工程项目结算审计。

#### （10）合同管理

严格执行公司《合同管理制度》，建立健全合同管理台账，严格履行合同授权、审核、审批和合同章使用登记等规范程序。对合同履行情况，定期组织开展评估，定期检查和评价合同管理的薄弱环节，采取相应的控制措施，促进合同有效履行，切实维护公司合法权益。

#### （11）业务外包

执行《业务外包管理办法》，完善业务外包流程，制定切实可行的风险控制措施，对业务外包按内控程序要求进行审核、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，提高业务外包管理水平。

### 3、内外部信息沟通

#### （1）信息传递

公司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

持续开展信息系统技术建设，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。通过机房搬迁和 UPS 不间断电源和发电机组的投入使用，数据中心服务能力显著提升；完成了 BPM 系统优化升级，发布了移动办公 APP，MES 系统投入使用，提高了制造系统信息化水平，实现各系统间的数据集成，打破信息孤岛，增强信息融合，促进业务发展。

### （3）反舞弊

建立了信访举报处理机制，由纪委、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

企业管理部是内部控制管理机构，负责对内部控制体系进行维护、更新及优化。审计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，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，改善经营管理，促进公司目标实现。参与并监督采购招标等工作，以保障

关键业务风险得到有效控制，提高企业的风险防范能力。

## （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%

缺陷等级 项目	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
所有者权益潜在错报	错报 < 所有者权益总额的 0.5%	所有者权益总额的 0.5% ≤ 错报 < 所有者权益总额的 1%	错报 ≥ 所有者权益总额的 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：

缺陷等级 项目	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

2019年4月23日