

浙江众合科技股份有限公司

2019 年度内部控制评价报告

浙江众合科技股份有限公司全体股东：

根据中国证监会、财政部《公开发行证券的公司信息披露编报规则第 21 号——年度内部控制评价报告的一般规定》和《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），结合浙江众合科技股份有限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 2019 年 12 月 31 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，公司董事会负责建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，如实披露内部控制评价报告。监事会对董事会建立和实施内部控制进行监督。经营层负责组织领导公司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，于报告期内未发现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，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）内部控制评价的目标

根据企业内部控制规范体系相关监管规定，结合本公司《内部控制评价管理制度》，按照公司内控体系“逐级推进、全面覆盖”的工作要求，建立“以风险评估和风险防范为中心、以控制标准和评价标准为主体”的风险管理及内部控制规范体系，以满足上市公司内部控制管理及公司自身管理要求，促进公司依法合规经营，持续优化和完善管理体系及业务流程，建立良好的内控文化，保障内控有效地运行，增强核心竞争力，促进公司战略目标的实现。

（二）内部控制评价的范围

公司坚持以风险导向为原则，确定纳入评价范围的主要单位、业务、事项以及高风险领域。

2019年，公司进一步加强了覆盖总部、子公司、业务部门的三级评估体系；纳入评价范围的主要单位包括上市公司母公司及主要子、孙公司浙江浙大网新众合轨道交通工程有限公司、浙江海拓环境技术有限公司、苏州科环环保科技有限公司、杭州海纳半导体有限公司等主要业务和事项，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100%，纳入评价范围单位营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的100%。

纳入评价范围的业务和事项包括组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金活动、采购业务、资产管理、工程项目、销售业务、研究开发、担保业务、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递、信息系统等。

重点关注的高风险领域主要包括：对子公司的管理、销售与收款、项目管理、对外担保、重大投资、资金管理等。

1、组织结构

(1) 公司治理

公司按照《公司法》、《证券法》等法律、法规、公司章程的要求，进一步完善法人治理结构，规范公司运作，加强内控制度建设，健全并完善了以股东大会、董事会、监事会和经营层为主体结构的决策、监督和经营体系。

近年来，公司持续推进内控和风险管理工作，公司董事会高度重视规范运作，股东大会、董事会、监事会“三会”运作持续不断规范，各项制度得到健全完善，形成了一整套相互制衡、行之有效的内部管理和控制体系，董事会每年均对公司内部控制进行自我评价，同时聘请会计师事务所对公司内部控制评价报告进行鉴证。公司积极组织董事、监事和高级管理人员参加深圳证券交易所、浙江省证监局、浙江省上市公司协会组织的各项培训，提高规范运作和规范管理意识，强化杜绝违规占用资金和违规担保等行为的意识，更好地履行公司治理、保护投资者利益的工作职责。

董事会下设投资发展战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专业委员会，充分发挥独立董事和专业人士的作用，提高董事会的运作效率和工作质量，完善治理结构。董事会审计委员会下设内部审计部。内部审计部在董事会审计委员会指导和监督下，按照公司《内部审计制度》独立开展审计工作，通过过程监督、专项审计、专项调查、跟踪问题整改相结合的方式，对公司及下属公司的财务状况、经营管理等活动进行审计；对内部控制制度的建立和执行进行监督检查；对在审计或调查中发现的内部控制缺陷，依据问题严重程度向监事会、审计委员会或管理层报告，并督促相关部门采取积极措施予以整改。注重过程的控制，强化问题的整改落实，促进公司内控工作质量的持续改善与提升。

监事会对股东大会负责。按照公司《监事会议事规则》，坚持依法合规、客观公正、科学有效的工作原则，全面推进公司日常规范运作，结合实际深入开展对公司财务状况、定期报告、依法运作、高管依法履职行为等工作的监督，对公司强化风险控制、完善公司治理结构发挥了积极的促进作用。

管理层根据董事会的授权，负责组织实施股东大会、董事会决议事项；主持企业日常经营管理工作，以周报、月度例会（高管例会、生产经营例会、资金例会）、季度经营分析会以及各项专题会议等多种形式，扎实推进和落实公司各项经营管理工作，建立问责机制，注重提高工作效能，推动公司重点、难点问题的解决。

（2）机构设置

2019年，公司在“智慧交通”和“节能环保”双轮驱动战略的指引下，在科技实力与市场业务齐头并进的同时，也在内部实现组织结构优化和资源配置优化，以提高管理效能，更好地满足公司战略规划与经营发展的需要。

在营销层面，公司持续加强总部与区域公司的矩阵式管理，2019年继续贯彻实施区域营销战略，成立了众合科技天津智控有限公司（北方子公司），以天津市为中心、面向京津冀、覆盖华北东北及西北地区，为区域发展提供一揽子解决方案。2017年以来公司陆续成立的四川子公司、湖北子公司、北方子公司等区域子公司，与总部营销中心协同，持续深化了营销战略的分解和实施；总部的先进技术、高质量产品配合区域的资源，各区域子公司不断拓展产业链，实行本地化策略，在多个业务领域陆续开花结果。

同时，根据业务发展需要，继续优化和整合技术研发、信息化建设、项目交付、后台管理等职能架构和职责规范，推动组织快速、高效运转。

（3）子公司管理

在子公司管理方面，公司实行集权与分权相结合的管理原则；对高级管理人员的任免与考核、重大投资决策、年度经营预算及考核等充分行使管理和表决权；对子公司的日常经营管理工作进行授权。同时，以流程制度体系、信息化系统、绩效评价体系、审计监督体系为保障，加强对子公司战略执行的监督、财务风险的监控、资本投入以及运营和收益的监管、重大事项的管理、经营过程的监控等，提高子公司的核心竞争力和资本运营效益，推动建立健全规范的法人治理结构和科学有效的组织体系，促进企业整体竞争力的提升。

2019年，为强化对子公司高级管理人员和公司日常运作的规范管理，按照《子公司管理制度》，公司制定了《子公司管理之董监高及三会管理工作细则》，进一步推动子公司建立有效的董监高及三会管理机制，强化各层级的职责，防控运营管理风险。

2、发展战略

2019年，公司继续推进双轮驱动战略和区域战略，提速“智慧交通+节能环保”两大业务的发展。

（1）智慧交通领域

提升核心技术和拓宽市场，不断巩固行业地位。

2019年，在推动智慧交通战略的实施中，公司在无人驾驶、全电子联锁、旧线改造、自研系统稳定性提升等方面取得了突破：全自动无人驾驶技术中标了宁波地铁5号线一期工程；全电子联锁在重庆轨道交通2号线得到全面应用；旧线改造领域中标重庆2号线较场口至新山村段运营设备大修和更新改造工程项目；自研系统在重庆轨道交通4号线项目实现了平均月故障率的降低，且自研信号系统已逐步打开市场，部分线路已经开通运营（杭州5号线，重庆4号线、尼日利亚阿布贾城际铁路一期工程等），并获得业主认可，其中，阿布贾

城铁项目一期工程荣获中国建设工程鲁班奖，为将来中标新订单、打开国际市场和持续发展打下了扎实的基础；自研国产信号系统对进口系统的逐步替代，也为公司轨交业务带来了现金流净额提升、板块盈利能力增强和毛利率提升等多方正面影响。

同时，公司持续深度布局一小时都市圈建设，重点围绕杭州、成都、重庆、天津、沈阳等地铁建设需求较大的一级区域中心城市；积极稳固和扩大在长三角一体化及杭州湾城市群、环渤海经济带等区域的市场覆盖面。经过 2018 年以来战略的有效推进和实施，公司市场占有率整体处于行业第一梯队，并处于持续上升期。

（2）节能环保领域

① 在绿色环保领域，公司深化战略实施，继续保持了在工业污水细分领域的行业龙头地位。全资孙公司海拓环境通过在行业内打造品牌，公司市场占有率不断上升，工程类项目和运营管理规模处于国内领先地位；全资孙公司苏州科环实现了横向和纵向的双向发展，在不断巩固传统石化行业市场的基础上，将业务进一步拓展至市政、工业园、煤化工及生态综合治理等领域，努力扩大售后服务类项目价值。

② 在绿色环保领域，公司积极整合资源，引入战略合作者。2019 年，在坚持“双轮驱动”主营战略的前提下，结合环保业务特点和新趋势，积极优化资产结构，新设立环保产业战略平台暨浙江众合达康环境有限公司（“众合环境”）的基础上，引入上海申能能创能源发展有限公司（“上海申能能创”）作为长期产业合作方，充分发挥其在能源及节能环保等产业的背景、渠道、资金实力等优势资源，提升公司现有环保业务的盈利能力、产业规模和综合竞争力，推动公司的可持续发展。

③ 在节能环保领域，2019 年，公司半导体业务稳步提升，特别是在重掺单晶上实现了技术和工艺上的突破，公司成为目前国内能生产超重掺单晶的三家企业之一。突破和成果，为公司的产品转型升级奠定了坚实基础，也为后续发展外延业务创造可能。

（3）对外合同领域

① 围绕智慧城市，积极开展与行业内技术领先企业的合作。

公司与华为、腾讯和阿里巴巴的合作也是公司未来业务的发展方向之一。实质性进展包括：

- 公司与三大移动支付运营商合作的“互联网+”移动支付业务已覆盖全国多个城市。
- 公司与华为联合发布“信号系统 DCS 网络信息安全等级保护解决方案”，此方案应用于杭州地铁 5 号线、杭州地铁 6 号线、金义东城际等多条城轨线路信号系统。
- 公司与阿里云计算有限公司签署合作协议，共同推进智慧轨道交通、智慧园区、智慧水务、智慧照明等相关领域数据流量和场景的应用及业务商业化发展。

② 紧抓前沿科技的发展机遇

为实现公司在下一代智能化轨道交通领域的引领目标，公司与长期对接国内外（尤其是以色列及硅谷等）底层技术研发与成果应用孵化的专业投资机构

——上海曜途投资管理有限公司（以下简称“曜途投资”）开展战略合作，作为有限合伙人投资苏州耀途进取创业投资合伙企业（有限合伙），有限合伙企业目前已投资人工智能、物联网、半导体芯片和传感器等领域的多家创新型企业，此项投资合作将有利于公司紧抓前沿科技的发展机遇，实现对现有业务的更新换代和转型升级。

3、人力资源

公司的人力资源建设紧密围绕着公司的战略发展目标。通过选、育、用、留为战略发展和企业经营搭建匹配的人才团队。

2019年，公司继续积极与各大高校合作，招募高学历毕业生的同时，与院校高精尖技术人才和教授进行合作，积极探讨创新人才培养模式，建立人才培养的长效机制。通过成立联合研发中心、共建教学实践基地，在科学研究、人才培养、师资共建、奖学金设置等方面开展深度合作，为企业发展输送人才，实行人才发展战略。同时对人才进行创新管理，实行部门导师制和传帮带制度。

2019年，为进一步加强管理干部梯队建设，公司制定实施了《干部管理办法》，规范管理干部的聘用、晋升、降职、退休管理等，以提升人力绩效，开发内部人才，加强管理者团队建设，保证公司战略的顺利实施。

2019年，公司持续加强人才培养，提高员工综合能力，促进整体团队效能的提升。“众合学院”作为公司人才整合的重要平台，2019年通过线上线下、内训外训多种方式相结合，开展有针对性的、多层次的通用类和专业性的培训，员工通过理念学习、行动转化、反复练习、自我突破、共同成长等多种方式，实现从参与课程内容到实际工作的转化，为员工获取更多知识、遇见更优秀的自己提供了更广阔的平台。

2019年，公司继续完善员工绩效考核和职业晋升机制。公司优化了全员岗位职级序列，与之配套建立结构化的工资体系。根据不同专业和管理岗位的发展需求，分别设立了管理、营销、技术、项目运作、专业、辅助六大序列的职级晋升通道，与员工绩效考核和评价相结合，持续完善员工的职业发展，对有能力、业绩好、素质高的人才提供广阔的发展空间，调动员工的积极性和创造力，推动企业和员工的共同发展。

2019年，公司进一步完善长效激励机制。为吸引和留住优秀人才，公司向核心团队实施了《股票期权和限制性股票激励计划》，将核心人员的个人职业发展与公司的发展紧密联系，充分调动公司管理团队和业务骨干的积极性，推动公司的可持续发展。

4、企业文化

2019年，公司持续加强企业文化建设及企业文化落地工作，多维度开展企业文化活动。对外，加强品牌建设，加大宣传力度和媒体的传播力度。建立专门组织分别从投资者、政府与公众、业主与客户三个方面管理公司的新闻报道；通过扩充通讯员队伍，加强对通讯员的培养、业务交流，提升新闻报道的品质，加大自媒体的宣传和传播力度，持续提升公司品牌形象。对内，公司加强内部的文化网络建设和传递，通过项目速递、业主表彰、荣誉榜、合作交流、培训记录、媒体关注等多个栏目，丰富自媒体宣传报道的内容，并增加众合心声栏目，传递员工心声、关注员工成长、开展工作交流，宣传优秀事迹等，促进企业文化在内部各层级的有效沟通和交流。

2019年，公司持续丰富员工的文化生活，提升团队凝聚力的同时，更好的激发和释放员工向往美好生活的工作激情。公司已连续6年坚持每年举办迷你马拉松、金秋毅行等活动，弘扬正能量、传递激情活力气息、倡导坚忍不拔的毅力；公司设立多种主题的员工俱乐部、跨部门的团建旅游、拓展训练等活动，强化团体意识、协作精神，帮助员工实现快乐工作、幸福生活。

在并购重组各方的文化融合方面，公司高层领导始终高度重视并积极推动。通过日益渗透，循序渐进，使文化日益达到优势互补、和谐统一。一方面，不断丰富和发展总部的文化内涵，增强总部文化的感召力和影响力；另一方面，围绕企业发展战略，在保持总部文化严肃性和统一性的前提下，发展子公司文化的独特性和创造性，通过加强组织领导、构建交流平台、丰富文体活动、共享信息资源平台、加强横向交流和制度建设等方式，加强并购双方的沟通协调、理解信任，在过程中求同存异、优势互补，形成既有继承、又有发展的文化融合。

5、社会责任

公司以“世人信赖的智慧交通智造者和健康环境守护者”为愿景，积极履行社会责任。

公司根据国家的有关法律法规及行业标准，结合公司实际，在员工权益保护、安全生产经营、产品质量等方面健全和完善了相应的机制。2019年，公司安全生产委员会继续全面组织落实以“防风险、除隐患、遏事故”为主题的“安全生产月”活动和各项安全生产管理活动，安全生产常抓不懈，各级领导和全体员工做到了“思想上重视、行动上落实”，安全防范和检查已然制度化、常态化；同时，积极学习国内外安全生产形势，分析行业经验，时刻警惕，不断提高质量、安全、环保突发事件应急处置能力。

在智慧交通业务领域，2019年，公司持续提升自研系统的稳定性、可靠性和安全性。公司执行严格的国际质量、技术标准，12月份，公司依据全新版本EN50126-1/2-2017和EN50129-2018标准建立的系统安全管理体系顺利通过第三方德国莱茵认证，获得安全管理体系证书，是行业内首个采用新标准并通过管理体系认证的公司。公司的产品开发和工程交付已经开始按照新标准的要求严格执行，从研发的源头保证系统和产品的安全、稳定运行，并积极提升产品品质和服务质量，与时俱进，及时与国际接轨，主动拥抱行业领域新技术、新标准的要求，公司现场实施团队连续多年多次受到各地地铁公司的表扬。

在节能环保领域，2019年，公司持续加强创新技术，认真处理好每一滴水，助力绿水青山。孙公司海拓环境始终坚持“科技改善环境，创新成就未来”的核心价值观，帮助更多企业实现污水处理的智慧化管理，让污水处理更智慧、更专业、更高效。孙公司苏州科环是中石化、中海油、中石油合格供应商，先后承揽了国内外100多项污水处理工程，通过不断加强研发建设，提升治污科研水平，推动公司从工业废水及难降解废水处理向生态环境的综合治理、海绵城市治理转型，结合物联网技术，以科学环保的治污技术让污水变清流，守护碧水蓝天。

2019年，公司继续推进基于流程优化的ISO/TS22163体系建设，不断进行过程改进，提高经营管理体系有效性，以优异的成绩顺利通过本年度德国莱茵ISO/TS22163监督审核，公司管理层的高度重视以及全员身勤、眼勤、手勤、口

勤、心勤的认真践行，帮助公司的经营管理正朝着逐步走向卓越的路上踏实前行。

公司成立二十年一直积极践行“源自教育、投身科技产业报国、回报社会”的理念，积极投身于社会公益事业。2019年，是希望工程实施30周年，公司继续开展助学帮扶活动，公司党委和工会协同继续倡议和组织广大员工资助贫困地区（屏边县和平乡六斗小学）建设网络教室并捐赠学习资料和课外读物；孙公司海拓环境在浙江大学设立奖助学金，用于资源与环境学院奖优助学工作，鼓励学子勤奋学习、努力进取，为将来从事环保事业打下坚实基础。

6、资金活动

公司近年来逐步建立起了系统化的资金管理体系，根据发展战略和年度经营计划，对经营业务、投资融业务等资金活动进行统筹管理，把控企业生命力，促进企业走的更稳更远。

一是制定年度资金策略。根据公司战略发展目标，按照年度经营计划和投融资计划，结合全面预算管理，明确年度资金策略，做到长短期运营资金期限配套、融资与投资配套、项目投入与产出节奏配套等，指导年度资金活动的总体运行；

二是根据年度资金策略，制定详细的年度/月度资金管理计划，并按照计划对资金进行统一管理。通过各层级的大计划/小计划，把资金策略落实到计划中，以月度为周期，严格按计划进行收支管理。

三是定期进行报告与分析，建立资金报告体系，每月定期召开资金管理会议，资金管理部与业务部门紧密协同，对月度资金计划执行进行详细分析和汇报，及时发现纠偏并予以纠正、协同解决疑难问题；

四是建立并持续完善资金管理制度，并严格执行。对日常资金结算、收付款、信贷安排、资金调剂等严格按照资金收支管理制度执行，严格授权、批准、审验的权限，明确相应的职责和相关控制措施，严格审核和监督各项资金收支的合理、合法性，防范经营风险。在筹资方面，财务中心是母子公司筹资活动的归口管理部门，严格按照规定权限和程序筹集资金和使用资金，并监督各级公司的筹资实施、资金使用、本息偿还的执行和记录，确保按期、足额偿还到期本金和利息。在投资方面，严格遵循合法、审慎、安全、有效的原则，强调投资事前、事中、事后全程管理，注重投资与筹资的配套、项目投入与产出节奏配套，监督重大投资项目的执行进展，控制投资风险。

五是定期不定期的开展资金管理审计核查。以专项审计和日常监督相结合的方式，结合各项经营业务、投融资业务的开展情况，对资金收支、日常管理、资金使用效益等情况进行审计监督。

在募集资金管理方面，公司严格依照《募集资金管理办法》对募集资金采取专户存储、专款专用的原则进行统一管理，财务部和内部审计部对募集资金的使用和存放进行日常监督和定期检查，并聘请外部审计师对募集资金存放和使用情况进行审计，审计结果和投资项目进展情况在定期报告中予以披露，保证了资金使用的规范、公开、透明。

7、采购业务

采购业务是企业提高库存周转效率、降低商品流通成本与经营风险、确保客户满意度的重要基础和保障，公司的采购业务以严格符合ISO/TS22163标准

要求的 Eppps 控制流程体系为保障，构建供应链上下游合作伙伴构建利益共同体乃至命运共同体，实现供应链中商流、物流、信息流及资金流的无缝对接。2019 年，公司通过供应链一体化建设，不断完善采购流程与机制，修订采购业务相关管理制度，优化采购业务各环节的职责和角色。2019 年，公司为了打通整个供应链从前到后的端到端的管理工作，继续加强了采购的计划管理，针对交期密集的项目，连续组织多次项目交付策划会，组织各个相关部门开展协同工作，统筹安排项目采购计划，项目按计划准时采购交付率接近 100%。2019 年，公司重点加强了供应商管理工作，对合格供方的准入资质严格把关，针对供应商的管理体系、工艺设备、检测能力、人员构成、产品业绩等多方面的进行审查，为设备保质保量按时交付奠定了坚实的基础。2019 年，公司持续加强采购的信息化管理，通过 EPR 信息化管理，OA 办公自动化等平台，对采购过程进行有效监控和多维度的数据分析，时刻洞察潜在的采购风险、寻找合理的降本方法，支持采购业务的优化和风险管控，持续保持企业的竞争优势。

8、销售业务

公司始终坚持以客户需求为中心，以为客户创造价值让客户满意为销售工作的出发点和落脚点，不断提升管理和服务水平。2019 年，在区域销售战略的指导下，老城市新项目获得了突破，新城市新业绩收获了喜悦，公司销售目标超额完成。2019 年，公司持续优化了销售管理体系，结合 IRIS 体系的优化，继续完善了销售业务流程，修订了《机会点管理规范》、《线索管理规范》、《合同签订管理规范》、《客户满意度管理规范》等制度，强化了流程化、标准化的操作，促进销售过程和销售结果的可控。2019 年，在销售团队建设上，持续优化人员结构，增加有技术背景的人员占比，技术营销实力增强；同时公司销售团队也积极组织技术人员多次走进客户现场，及时了解客户需求和难题，与客户一起讨论分析解决方案，为客户系统的平稳运行提供服务，与客户共同发展，保持公司行业内销售的明显优势。

9、资产管理

公司始终重视对资产进行科学有效的管理，多措并举，维护和保障资产的安全和完整；并注重优化资产配置，加强资产质量管控，提高资产利用效率。

公司建立了一整套健全的覆盖存货、固定资产、无形资产等各项资产方面的管理制度和流程体系，通过加强信息化手段，跟踪和管理资产整个生命周期内的配置、使用、流转、处置、评估等各个环节，保障资产安全完整的同时，持续提高资产使用效能。

公司为确保资产的有效利用，对存货、固定资产、应收账款等均建立了定期/不定期的盘点清查制度，管理部门和业务部门协同均能按照要求进行定期盘点、账实核对、账账核对，并积极关注资产的减值迹象，评估是否需要计提资产减值准备，保障公司资产的安全、完整和账载金额的准确。

公司对代管、受托加工的存货，按照《外包管理规范》、《生产监造管理规范》等制度流程强抓落地实施，加强对生产过程的跟踪监控，确保代管/受托加工过程和交付产品/服务的质量得到有效持续控制，满足客户要求；并定期与代管、受托加工单位进行账实核对、账账核对，保障资产的安全和完整。

公司高度重视应收账款的管理，每年定期组织内审部、财务部、业务部协同对应收账款进行核对和清查，发现异常及时反馈及时处理，针对长期、疑难

应收账款制定专项措施，并及时跟踪和反馈。同时，通过绩效考核将应收账款的清收目标落实到责任人，严格考核、实行奖惩，以尽快缩短回款时间，减少发生资产损失。

10、工程项目

为保证工程/项目在设计、采购、实施、安装调试等各个环节的有序开展，公司围绕“安全、质量、进度、成本”等各个控制目标，建立了与工程项目管理业务相适应的组织机构和项目管理体系，采用 PDCA 循环的管控思想，加强对工程项目的全过程管理。2019 年，公司强化了项目的预算成本控制，严格规范了项目的招标管理，以合同为约束加强了项目资金的审批和监督；同时，以项目经理负责制为抓手，借助信息化管理工具，与规划、设计、建设、监理等专业力量通力合作，强化沟通、协调和监督，落实对工程项目现场的精细化过程管理，确保工程项目的质量、进度、成本、资金安全可控。

11、研究与开发

2019 年，公司进一步提升和发展公司的技术核心竞争力，以高质量、高效率、高技术标准为目标，取得了阶段性的发展成果。

(1) 智慧交通领域

公司研发部门建立了基于风险管控的技术安全评估和全生命周期的安全控制平台，从流程设计保证、组织能力保证、技术措施保证、测试覆盖保证等几个方面，做到事前分析、技术安全措施充要水平审查、从业人员的安全风险识别和能力控制、关键岗位相互独立、产品开发与工程项目实施全生命周期过程的安全技术审查及测试、验证和确认、安全流程的建设与实施保障，建立了符合 IRIS (ISO/TS22163-2017) 铁路行业质量管理体系标准要求的管理和程序文件，并在报告期内通过 IRIS 认证。

公司研发的轨道交通 CBTC 信号系统已满足全自动无人驾驶国际国内标准，通过国际安全双认证和 CRCC 审核。同时，为进一步适应行业当前的技术革命，公司在原有的轨道交通技术中心、各国家级联合实验室等机构基础上，成立技术委员会，并增设开放型的中央研究院，聚焦重大关键技术突破，优化内部协同创新机制，构建新的自主知识产品，提升战略性核心技术研发能力，加快推动底层核心技术的研发进度，有序推进公司运用 AI 技术以及云技术在智慧交通领域的应用开发，推动公司高新技术战略的全面发展。

(2) 节能环保领域

孙公司海拓环境积极探索以物联网、大数据、移动互联网为代表的新一代信息技术与传统水处理的深度融合，推出“互联网+”智慧水务，实现水务决策的科学化和规范化以及运营管理的智慧化，已成功将智慧环境平台应用到多个园区和厂站的运营管理中，帮助政府有效提升环境监管能力以及环境服务商持续增强水务建设和运营管理的综合能力。

孙公司苏州科环依托自己的研究与开发实力，入选 2019 昆山市“专精特新”企业培育库，推动公司实现“高端发展、创新发展、转型发展”之路；同时，苏州科环又与欧洲知名环保集团达成“污泥减量化处理技术”合作框架协议，为苏州科环开拓污泥干化处理领域的市场打下坚实的基础。

(3) 泛半导体领域

子公司海纳半导体在 2019 年实现了重掺单晶攻关项目的连续突破；不仅完成重掺硼单晶生长工艺、成功突破 6 寸重掺锑单晶生长工艺，产品通过客户验证；而且完成了超重掺磷单晶生长的研究；同时，重掺砷项目环评通过了专家评审。一系列突破和成果，为公司产品转型升级奠定了坚实基础。

12、担保活动

公司严格执行《对外担保管理制度》，对外担保实现统一管理，实行多层审核，未经公司董事会或股东大会批准，任何人无权以公司名义签署对外担保的合同、协议或其他类似的法律文件。公司财务中心是对外担保行为的日常管理部门，负责担保事项的审查和全过程监控。建立担保事项台账，定期监测、统计、分析、报告，对担保申请人进行调查和评估，跟踪并记录担保合同的履行和解除，持续关注被担保人的财务状况、经营成果、现金流量，发现问题及时启动预警机制，采取应对措施，严格控制担保风险，及时完整的履行信息披露义务。

13、财务报告

公司严格执行《会计法》及《企业会计准则》等会计制度，严格规范的对会计核算、财务报告编制、对外（内）提供、分析利用进行全过程管理，明确相关工作流程和要求，落实责任制，财务报告做到真实可靠、相关可比、全面完整、编报及时，持续提高财务报告的质量和有用性，帮助使用者提高决策能力；年度财务报告聘请注册会计师审计，确保财务报告合法合规、真实完整。

近年来，公司越来越重视财务报告体系在识别和分析公司风险方面的报警器作用。在会计核算时，注重强化与业务实质的紧密结合，并加强内部审核，保障基础数据的准确完整；在财务报告编制时，重点关注会计政策和会计估计，对财务报告产生重大影响的处理按照规定的权限和程序进行审批；在编制年度财务报告前，进行必要的资产清查，减值测试和债权债务的核实等；在分析利用方面，公司定期召开财务分析会议和业务板块经营分析会议，并结合精细化管理的需要，分业务板块分析资产、负债、净资产的变化情况，对各业务板块的运营水平、偿债水平、盈利水平、资产管理水平等做出定期测算和评估，不仅关注业务当前的经营结果，而且关注业务板块未来的盈利能力和发展能力，不仅关注利润的总额，而且关注利润的质量等，有针对性地发现问题，及时传递管理层，为公司经营发展决策和风险防范措施的制定或修订提供决策支撑，持续提高公司的竞争力。

14、预算管理

公司坚持实施全面预算管理，作为有效落实公司发展战略和实现企业经营目标的重要手段，推动企业经营质量的提升。公司按照《全面预算管理规范》的要求，以战略目标为导向，对年度经营活动和财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置各项财务和非财务资源，监督和分析执行过程，评价和反馈执行结果，指导经营活动的改善和调整。

2019 年，公司进一步强化了预算的层层分解和落实、刚性约束与柔性管理相结合，严格和细化考核体系，保障经营目标的实现。公司将年度经营计划、业务预算和财务预算有机结合，上下协同层层分解落实目标、措施，过程中注重发挥预算管理的事中控制和纠偏作用，通过工作日志、部门周报、月度绩效沟通、季度总结反馈和专项会议等方式，强化预算执行的监督和偏差分析，适

时修正、优化各项管理措施，确保实现目标的方法和途径更加合适；对于工程项目、对外投融资等重大预算项目，密切跟踪实施进度和完成情况，对过程实行严格监督和检查，保障预算目标的实现。同时，不断细化考核体系，严肃奖惩，有效激励，努力做到人尽其才、物尽其用，使整个企业的经营管理沿着预算管理轨道科学合理的进行。

15、合同管理

公司建立了涉及合同拟订、审批、执行、变更、解除及管理各环节的一套全面规范化的合同管理制度和流程，系统性、动态化的开展合同管理，凡涉及合同条款内容的各部门都负有合同管理的职责，同时，强化业务部门注重履约全过程的情况变化和分析，及时提示风险和应对措施。

2019年，公司强化了风险管理。在合同准备、合同谈判、合同审批等签订前，强化和规范相关部门职责的落实，增加专业人员的参与和会审，做到事前的有效控制，以明确合同条款，保障公司的利益，降低履约风险；在合同履行阶段，建立和优化合同管理的文档系统，动态跟踪合同的履行状态，关注履行过程的情况变化，及时分析和提示风险，督促各方积极配合，做出补充、变更、解除等应对措施，控制法律风险的同时，确保合同有效履行。

16、信息与沟通

公司紧跟数字化浪潮的发展，持续优化信息化工作，促进管理理念的落地和经营管理体系的优化。公司以业务决策智慧化为目标，2019年继续深入开发和建设EPR系统，重点在智慧交通业务领域进行优化。在项目实施过程中，公司注重引入先进的行业管理经验和思路，针对业务需求拟定了多套技术方案，逐步克服项目实施中遇到的困难，实施工作也初见成效，业务流程已经在部门项目上实现了完整的验证，从合同签订到交付的整个业务链条已基本贯通，逐步实现业务的标准化、规范化、精细化、一体化管理。在企业信息化支撑平台建设方面，经过近2年的努力，公司已经初步配置完成了先进的、体系化的信息基础设施，所有内部服务器实现IaaS虚拟化，私有云、企业云盘、PLM、工时管理、数据备份、网络智能运维等企业信息化支撑平台得到了持续优化，为公司提供了稳定、可靠、7*24小时持续运转的支持平台。同时，公司持续推广信息安全终端准入平台，以国家网络安全、信息安全为标准，持续构建高效、安全、合规的企业网络和信息系统，提高信息系统的信息安全防护能力，为公司创造更高效的经营管理平台。

公司信息披露工作严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》和《公司章程》规定执行，真实、准确、及时、完整地披露公司重大信息，保证了股东对公司重大事项和经营情况的知情权。同时，公司注重与投资者沟通交流，公司多渠道地开展投资者交流活动，包括公司网站、投资者调研、现场参观、公司高管人员接受媒体采访、网上业绩说明会等，让投资者和社会公众全面了解公司经营情况。

公司持续完善信息传递机制。对内，一方面持续加强信息平台建设，利用OA、自媒体等平台，将信息在公司内部各业务环节、各管理层级之间进行有效传递。另一方面，通过月度经营例会、总裁办公会、部门周例会、各类专项会议等形式，讨论公司生产经营管理活动，及时协调解决重大问题，并将生产经营目标、工作推进思路、企业文化建设等信息及时传达至全体员工。对外，公

司建立了良好的外部沟通渠道，通过信息披露、客户走访、媒体交流、参展行业盛会、参编国家/行业标准等方式，加强与外部投资者、客户、供应商、中介机构和监管部门等各方的沟通和反馈，及时发现问题、听取专业建议、积极反馈协调，持续完善内部控制的有效性。

17、内部监督

公司建立了多层次的内部控制检查和监督体系，业务部门的负责人和各类专业人士是内控和风险管理的责任人，质量/安全/财务/风险控制等职能部门进行业务流的事中日常监管，内部审计部通过专项监督的形式，进行独立评估和事后调查。

近年来，公司始终高度重视内部控制建设的持续完善和有效落实。2019年，公司根据经营管理体系绩效提升的要求、内部控制环境的变化以及公司持续快速发展的需要，修订了《风险与机会管理规范》、《LCC管理规范》、《项目交付管理规范》和《内部审核管理规范》，加强对过程、产品、服务及目标的管理，提升了顾客和相关方的满意度，优化了风险管理体系的构建和实施。公司持续完善流程优化和项目标准化建设，对每个过程从相关方需求的识别、过程目标的确定、过程绩效的监视和测量，到最后的绩效评估等，构建了完整的标准化交付管理体系，加强了项目团队的交付能力，并在杭州5号线、杭州6号线项目上进行试行和优化，提升公司效率和产品质量。公司不断强化审计监督职能，充分发挥内部审计的管理控制以及决策服务职能，注重过程的控制，强化问题的整改落实，通过过程监督、集中审计、跟踪问题整改相结合的方式提高审计质量，为公司的风险防患与决策提供了有力的支持保障。同时，公司管理层对内部审计和外部审计过程中所发现的问题及提出的审计建议给予了高度重视，并制定了切实有效的改进措施，形成有记录、有跟踪、有整改、有反馈的闭环管理机制，切实强化内部控制的有效性，不断提高公司风险防范能力。

四、内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

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：

（一）财务报告内控缺陷的认定标准

1、定量标准

（1）符合下列条件之一的，可以认定为重大缺陷：

项目	缺陷影响
利润表潜在错报	错报金额 ≥ 最近一个会计年度公司合并报表营业收入的 1% 或人民币 2000 万
资产负债表潜在错报	错报金额 ≥ 最近一个会计年度公司合并报表资产总额的 1% 或人民币 2000 万

（2）符合下列条件之一的，可以认定为重要缺陷：

项目	缺陷影响
----	------

项目	缺陷影响
利润表潜在错报	最近一个会计年度公司合并报表营业收入的 0.5% 或人民币 1000 万 ≤ 错报金额 < 最近一个会计年度公司合并报表营业收入的 1% 或人民币 2000 万
资产负债表潜在错报	最近一个会计年度公司合并报表资产总额的 0.5% 或人民币 1000 万 ≤ 错报金额 < 最近一个会计年度公司合并报表资产总额的 1% 或人民币 2000 万

(3) 符合下列条件之一的，可以认定为一般缺陷：

项目	缺陷影响
利润表潜在错报	错报金额 < 最近一个会计年度公司合并报表营业收入的 0.5% 或人民币 1000 万
资产负债表潜在错报	错报金额 < 最近一个会计年度公司合并报表资产总额的 0.5% 或人民币 1000 万

2、定性标准

(1) 公司规定，涉及以下领域的内控缺陷至少应认定为“重要缺陷”：

反舞弊程序和控制；

对非常规或非系统性交易的内部控制；

对照公认会计准则选择和应用会计政策的内部控制；

对期末财务报告流程的内部控制。

(2) 如果存在包括但不限于下列问题的，考虑是否存在财务报告内部控制重大缺陷：

董事、监事和高级管理人员舞弊；

企业更正已公布或已上报的财务报告；

注册会计师发现当期财务报告存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报；

企业审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效；

主要财务人员任职资格或胜任能力明显不足；

合规性监管职能失效，违反法规的行为可能对财务报告的可靠性产生重大影响；

已向管理层汇报但经过合理期限后，管理层仍然没有对重要缺陷进行纠正。

(二) 非财务报告内控缺陷的认定标准

缺陷类型	直接财产损失金额	重大负面影响
一般缺陷	小于人民币 500 万元	受到省级以下政府部门处罚，但未对公司定期报告披露造成负面影响。
重要缺陷	人民币 500 万元（含 500 万元）-人民币 1000 万元	受到省级及以上政府部门处罚，但未对公司定期报告披露造成负面影响。
重大缺陷	人民币 1000 万元及以上	受到国家政府部门处罚，且已正式对外披露并对本公司定期报告披露造成负面影响。

1、如果存在包括但不限于下列问题的，考虑是否存在非财务报告内部控制重大缺陷：

违反国家法律、法规，如环境污染、严重破坏当地生态环境、不按规定进行信息上报或披露等；

中高级管理人员和高级技术人员流失达 30%以上且未得到及时补充，影响公司正常运行；

媒体频现负面新闻，涉及面广，未及时采取相应对策和措施积极回应，给公司造成重大负面影响；

内部控制评价的结果，特别是重大或重要缺陷未得到整改；

重要业务缺乏制度控制或制度系统性失效；

企业决策程序不科学，如决策失误，导致并购不成功；

政策性原因外，企业连年亏损，持续经营受到挑战；

子公司缺乏内部控制建设，管理散乱。

2、如果存在包括但不限于下列问题的，考虑是否存在非财务报告内部控制重要缺陷：

中层管理人员舞弊；

主要媒体上当年出现过负面新闻；

上年评出的一般缺陷未得到整改，也没有合理解释；

有的管理人员或操作人员胜任能力不够。

（三）内部控制缺陷认定及整改情况

1、财务报告内部控制认定及整改情况

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，报告期内公司未发现财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷。

报告期内，发现一般性缺陷若干项，具体如下：

（1）销售与收款循环

应收账款的定期账龄分析未有效落实；管理部门与业务部门定期对账、协同加强款项的及时收回方面有待加强；部分长期应收款项回款期限较长，回款进度慢于合同约定；

（2）采购与生产循环

个别外购产品质量不高；项目采购物资交付准时率仍有提升空间；部分实物资与财务账目不一致；对部分委外厂的仓库管理要求未有效落实；

（3）资金与费用循环

单项费用支出管控不到位，存在单项费用超预算的情况；项目成本的全面管理需要提升，部分项目的成本支出合理性和合规性不足，过程监控和成本目标责任的落实需要加强；项目剩余物资的管理和再利用有所欠缺；

上述一般缺陷已完成整改或责成责任部门与责任人在规定时间内完成整改。

2、非财务报告内部控制认定及整改情况

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。

2020年，公司将继续围绕战略发展，进一步健全和完善内控环境，持续提升

内控能力，并在实际中得以有效的执行和实施。

浙江众合科技股份有限公司董事会
二〇二〇年四月二十八日