

北京科锐配电自动化股份有限公司

2020年度内部控制自我评价报告

北京科锐配电自动化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），结合北京科锐配电自动化股份有限公司（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 2020 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：公司管理部门和业务部门及公司下属的 16 个子公司，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 100%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的 100%；纳入评价范围的主要业务和事项包括：公司及下属子公司的核心业务流程和主要专业模块：包括内部环境、风险识别与评估、信息与沟通、内部监督、控制活动等；重点关注的高风险领域主要包括采购与付款、销售与收款、研究与开发、固定资产管理、财务管理及报告活动、对外投资、对外担保、募集资金使用、关联交易、对控股子公司的管理等。具体内容如下：

1、内部环境

（1）公司治理与组织架构

公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》等法律法规的要求，建立和完善法人治理结构，建立现代企业制度、规范公司运作；制订了《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》等规章制度；制订了《投资决策管理制度》，规范重大事项的决策方法。公司严格按照《公司章程》和《股东大会议事规则》的要求召开股东大会，确保所有股东享有平等的地位并能充分行使相应的权利，股东大会还聘请律师出席并进行见证。公司董事会严格按照《公司章程》、《董事会议事规则》开展工作。公司监事会按照法律法规和《公司章程》的要求履行职责，强化对公司董事、高级管理人员和财务的监督职能，维护了公司和全体股东的权益。完善的法人治理结构保障了公司规范、高效运作，符合《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》有关法人治理结构

的规范要求。

公司根据战略发展需要和《内部控制基本规范》的要求，设置了企管部、人力资源部、财务部、证券部、审计法务部、办公室、公共关系部、智能配网事业部、成套电气事业部等部门。在公司管理层的领导下，各部门、系统各司其职、各负其责、相互协调、相互制约，形成了与公司实际情况相适应的组织构架。各部门编制了岗位结构图、业务流程图、岗位说明书等文件，便于员工了解组织架构和岗位隶属、岗位职责与业务流程，从而自觉履行职责。

公司根据发展需要设立及收购了北京科锐博华电气设备有限公司等 16 个子公司，通过参与控股子公司股东会、董事会及监事会对其行使管理、协调、监督、考核等职能。公司对子公司主要通过股权来管理，各子公司在一级法人治理结构下建立了较完备的决策、执行和监督系统，并按照相互制衡的原则设立了内部经营管理部门。

（2）发展战略

公司综合考虑宏观经济政策、国内市场需求变化、技术发展趋势、行业及竞争对手状况、可利用资源水平和自身优势与劣势等影响因素，面对配电行业市场竞争加剧、产品价格及毛利率下降等不利因素，提出“积极创新、应变求变”发展策略，及时调整了中长期发展目标，并明确了各阶段发展目标及路径。公司通过年度经营计划和逐级签订目标责任书等方式，将公司的发展战略落实到各项经营活动中，保证公司战略目标的实现。公司管理层带领全体员工在以下方面将进行全面改进：

- A. 组织机构从销售生产分离重组为前方后方一体；
- B. 市场销售保持网内销售份额，扩大电网外销售渠道；
- C. 业务范围从设备制造延伸到综合能源服务；
- D. 技术研发从机电和电子转向与互联网、现代通讯、大数据、新能源相融合；
- E. 运营管理从信息孤岛升级为系统性“两化融合”；

- F. 业绩考核从模拟利润改为并表利润；
- G. 员工激励从惯性薪资福利+期权改为对标动态薪酬+利润分享；
- H. 企业文化从自我修炼、稳定和谐，转向鼓励奋斗、结果导向等。

(3) 企业文化

公司重视企业文化建设，在生产经营实践中逐步形成了为整体团队所认同并遵守的价值观、经营理念和企业精神。公司把“科技为本，锐意创新，持续推动电力技术进步”作为企业的愿景，秉承“诚信、自律、敬业、创新”的企业精神，围绕“心系客户、升华自我、回报股东、立业兴国”的企业宗旨，建立“懂业务、善管理、敢负责、顾大局、肯投入、永进取”的企业人才观，我们将以奋斗者为本，倡导在奋斗中成长、在贡献中收获、在担当中成就，相信创造真实价值的奋斗者定当得到全面而长期的回报。

公司高度重视企业文化的宣传和推广，通过内部刊物《科锐之路》、北京科锐 OA 平台等宣传企业文化理念，展示企业精神风貌；总部和各业务单位也分别组织形式多样的企业文化锻造和推广活动，积极宣导奋斗者标杆及事迹，培育了积极向上的价值观。

(4) 人力资源

基于“以人为本”的理念，公司制定了包括招聘任用、培训开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理等一系列人力资源管理制度；建立健全了科学的人力资源引进、开发、使用、培养、考核、激励、退出等制度机制，人力资源部编制修订了《北京科锐员工绩效管理办法》，并逐步推行定岗、定编、定薪工作，优胜劣汰，充分调动了全体员工的积极性，拥有了一个精简高效、可持续发展的员工团队。

公司根据发展战略和人力资源总体规划，结合生产经营实际需要，制定了年度人力资源需求计划，实现了人力资源的合理配置；编制各岗位的岗位说明书，明确了每个岗位的职责和权限；制定年度培训计划，组织具体培训活动，培养专业人员全面的知识和技能，不断提高员工的能力素质。

公司不断完善和迭代人才激发、成长、发展和激励机制，帮助员工不断挑战和突破自我、不断自觉走出舒适区，拓展自身的能力边界，追求更高的目标和更大的事业成就。

2、风险识别与评估

为促进公司稳定、健康、可持续发展，实现经营目标，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，对所面临的战略风险、运营风险、财务风险、合规风险等及时进行风险评估、风险识别和风险分析，并相应调整风险应对策略。针对识别出可能发生的重大风险或突发事件，制定应对预案，明确相关部门责任、处理程序及时限。报告期内，公司坚持了稳健的经营策略，严格控制成本，加强费用管理及监督，应对可能出现的风险。

3、信息与沟通

(1) 信息系统

为了促进企业有效实施内部控制，提高企业现代化管理水平，减少人为操纵因素，公司利用计算机和通信技术，开展信息化全面建设。公司企管部负责公司信息化管理平台的建设和管理，并配备独立的专业人员，将信息化管理应用与企业管理有效融合，深入到管理的各个层面。公司基于信息化五年规划，全面积极推进重点项目实施，并如期上线。公司实现了研发设计(PLM+SE+EPLAN+Altium)+销售(CRM)+采购(SRM)+运营(ERP)+车间管理(MES)+办公自动化(OA)等一体化平台，有效破除了业务流程间的信息孤岛，优化了公司业务流程，提高了公司内部信息交流、共享、流转处理的效率，公司信息系统逐步升级为具有系统性的“两化融合”信息系统。

公司致力于信息安全管理建设，制定了一系列信息安全方针、策略和制度，以保护公司信息资产安全。通过持续运用信息化手段、优化信息流程、整合信息系统，不断提高管理决策及运营效力。

(2) 内部信息传递

公司设立多种形式的内部沟通渠道，保证沟通顺畅有效，各级干部和员工定

期通过 OA 系统、内部邮件向上级汇报工作计划与总结情况，通过定期的业务会议沟通生产、经营、管理过程中需协调处理的问题。

为强化内部报告信息集成与共享，公司制定了严密的内部报告流程，将内部报告纳入企业统一信息平台 OA 系统管理，构建了科学的内部报告网络体系。公司通过 OA 系统统一发布管理制度、相关法律法规、期刊杂志、企业基本信息指标等文件。通过广泛收集、分析、整理外部信息，定期在 OA 系统发布《内部通讯》、《行业资讯汇编》、《技术研发通报》等内部报告，便于公司管理层及时了解更全面的市场环境、政策变化等外部信息，以及内部研发项目进展情况。通过宣传人员撰稿并收集员工投稿，定期在 OA 系统发布《科锐之路》和《安全生产简报》，让全体员工及时了解到公司的重大事件、文化活动、安全管理等信息。

为加强重大信息内部报告工作，明确公司内部各部门和各下属公司的信息收集和管理办法，确保公司及时、真实、准确、完整地披露所有对公司股票及其衍生品种交易价格可能产生较大影响的信息，公司制定了《重大信息内部报告制度》。

（3）信息披露管理

为加强对信息披露工作的管理，规范公司信息披露行为，保证公司真实、准确、完整地披露信息，维护公司股东特别是社会公众股东的合法权益，公司制定了《信息披露管理制度》，规范了信息披露的基本原则和一般规定、管理措施、责任划分、披露内容和程序、媒体及保密措施。为提高公司规范运作水平，增强信息披露的真实性、准确性、完整性和及时性，公司还制定了《年报信息披露重大差错责任追究制度》，加大对年报信息披露责任人的问责力度，提高年报信息披露的质量和透明度。

在与投资者方面，公司已建立起较完整透明的沟通渠道，在完善沟通的同时发挥了对公司管理的监督作用。对投资者，公司除了通过法定信息披露渠道发布公司信息外，投资者还可以通过电话、电子邮件、访问公司网站、直接到访公司等方式了解公司信息，保证投资者及时了解公司的经营动态，通过互动加强对公司的理解和信任。

4、内部监督

董事会审计委员会主要负责公司内、外部审计的沟通、监督和核查，以及重大财务事项审核等工作，确保董事会对经理层的有效监督。审计委员会下设独立的内部审计部门，配备了专职审计人员，通过专项审计和定期审计相结合方式，对公司内部机构和子公司财务信息的真实性和完整性、内部控制制度实施的有效性等进行了检查监督和评价，针对审计过程中发现的问题以及内控缺陷，审计部提出了改进建议和处理意见，并定期跟踪检查各项整改措施的落实情况。

审计部坚持内控评价和专项审计相结合的思路，通过专项审计的方式，加大审计的深度和发现问题的能力，进一步保障内控制度的有效执行。报告期内，审计部对各事业部及主要控股公司的采购及招投标流程、费用支出管理等多个方面开展了内控评价及专项审计，完成了全年审计工作计划要求。

5、重点业务控制活动

（1）采购与付款活动控制

公司制定了涵盖供应商管理（开发、选择、考评等）、请购、采购、验收、付款等各个环节的规章制度，合理地规划和设立了采购与付款业务的部门和岗位，对从事采购业务的相关岗位均制定了岗位责任制，减少采购及付款环节存在的风险。

为进一步加强采购管理，降低采购成本，充分利用资源，公司确立了“集中管控，分散实施”的采购管控模式，明确了生产物料的请购、审批、采购、验收程序，关键管理岗位的不相容职务已进行了分离，并制定了如下管理制度：《ERP 供应商主数据和采购主数据管理办法》、《供应商管理办法》、《生产物料采购管理办法》、《生产委外加工采购管理办法》、《研发项目采购管理办法》、《生产物料样品认证与试用管理细则》、《生产供应商监造和审核管理细则》等。

对外开展商业合作时，倡导合作共生共赢，公司统一要求签订采购协议和质量保障协议，并利用 SRM 系统实现供应商的准入、评价、退出、合同、付款、质量问题反馈等全面协同，进而维护与合作伙伴的健康商业合作关系。

为规范采购货款的支付流程和审批权限，公司制定了《生产采购付款管理办

法》、《采购货款紧急预付审批流程》，采购部门按月申报采购付款资金计划，经相关审批手续齐备后由财务部按计划付款，紧急情况采用特批流程。审计部按月对资金计划的合规性和准确性、付款情况与资金计划的一致性进行督查。报告期内，公司采购与付款的内部控制执行是有效的。

（2）销售与收款活动控制

公司制定了涵盖公司投标、签订合同、合同履行、发票开具和回款等各个环节的规章制度，合理的设置了销售与收款业务的机构和岗位，减少销售及收款环节存在的风险。

为明确电网系统投标管理的工作过程，公司制定了《投标管理流程》，规范了投标管理工作中营销部、事业部的职责分工与协调关系，使公司的投标管理活动按规则、高效有序进行。为规范销售行为，防范销售风险，公司制定了《销售合同管理规定》、《市场组投标资质预审工作流程》、《营销部费用管理规定》、《区域销售费用结算和支出管理办法》、《营销部电网外业务管理办法》、《电网外项目机会投标报价审批管理办法》、《销售退（换）货管理流程》，规范了合同订立、评审、执行、修订、发运和纠纷处理等过程。

为加强应收账款的回收管理，公司制定了《营销部回款管理办法》、《销售业务应收账款流程》，信控工作组按月编制《应收账款表》，在 OA 系统上将应收账款信息反馈给各区域经理，通知区域经理组织分部开展追款工作，并将回款情况作为销售人员业绩主要考核指标之一，对失信客户及时采取多种管控措施，积极催收货款，确保了公司销售货款及时回收。公司通过制定《售后服务收费报价及返修管理流程》，提升了售后服务水平，使市场反馈的售后问题能够快速妥善解决，提高用户满意度。报告期内，公司销售与收款的内部控制执行是有效的。

（3）研究与开发控制

公司为规范、整合研究与开发过程管理，更换原有毕普的 PLM 系统，在现有 SAP ERP 系统基础上引入了 SAP 的 PLM 系统，升级了 Solid Edge 和 ALtium 设计软件，新导入了 EPLAN 软件，形成了以 PLM 为核心的研究与设计平台集群，形成了一套有效的科研、生产、市场一体化的自主创新机制。

公司高度重视技术与开发，智能配电网技术研发中心负责新产品研发及公司的技术管理工作。为确保公司研发工作能不断为公司产品和生产工艺提供持续的竞争优势，公司积极跟踪行业技术的发展动态，坚持逐年梯次制定研发项目计划，保证研发费用落实到位，保证各研发团队围绕年度研发项目计划按期完成研发工作。公司还制定了《研发项目立项管理规定》、《研发项目实施细则》、《产品研发及技改项目管理办法》、《研发项目采购管理办法》、《自动化产品中试转产管理办法》等具体规章制度，建立了包括研发项目的立项论证、可行性分析、研发各阶段评审、小批试制分析、转产总结等关键环节在内的内部控制程序，对项目研发各个过程进行管理和监督，确保研发计划能按时完成。报告期内，公司研究与开发的内部控制执行是有效的。

（4）固定资产管理控制

为规范固定资产管理，提高资产的利用效率，保证所有固定资产处于受控状态，公司制订了《设备资产管理办法》、《废旧物资处置管理办法》等，明确了固定资产的购置、维修与保养、技术改造、计提折旧、报废处理等控制流程。在 OA 系统中建立了严格的申购审批流程。固定资产采购定价，根据重要性原则选择招标或比价的方式选择供应商和采购价格。固定资产保管，按照归口管理原则由使用部门、管理部门、财务部门分工负责，使用部门对实物负直接管理责任，管理部门负考核、检查责任，财务部门负监督、核算责任。每年底公司对固定资产进行一次清查盘点，做到账、卡、物相符，确保固定资产安全完整，帐实相符。公司定期对固定资产进行维护保养；通过 SAP 系统对固定资产的取得、编号、处置、内部调拨、减值评估等档案进行管理。报告期内，公司固定资产管理的内部控制是有效的。

（5）财务管理及报告活动控制

为规范公司会计核算与信息披露，提高会计信息质量，确保财务报告合法合规、真实完整，保护投资者、债权人及其他利益相关者的合法权益，公司制定了完善的《财务管理制度》。同时还先后出台了有关费用审批权限和开支标准等配套实施方法。公司通过 ERP 和 OA 系统，对货币资金、采购与付款、销售与收款、

固定资产、存货等建立了严格内部审批程序，规定了相应的审批权限，并实施有效控制管理，确保会计凭证、核算与记录及其数据的准确性、可靠性和安全性。

公司高度重视财务报告的数据真实和完整，对会计核算、财务报表编制、合并财务报表、财务报告对外提供等环节进行了严格管理。报告期内，公司的财务报告编制方案、确定重大事项的会计处理、清查资产核实债务、结账、编制个别财务报告、编制合并财务报告、财务报告对外提供前的审核与审计、财务报告的对外提供等阶段，均能按照公司现行制度有序进行，确保了财务报告信息的真实性、有效性、完整性。公司合理设置了财务报告相关的部门和岗位，明确职责权限，对不相容职务实施了分离。公司通过定期对财务报告进行分析，及时发现经营中的问题并改进解决，确保了公司良性经营。报告期内，公司财务管理及报告活动的内部控制执行是有效的。

（6）对外投资的控制

为加强公司投资的决策与管理，严格控制投资风险，公司制定了《投资决策管理制度》，对公司对外投资的原则、投资事项、决策权限、决策程序、决策的执行的监督检查等做出了明确的规定。公司严格控制投资活动，投资前须进行充分的可行性分析和论证，科学合理地设计投资计划和方案，对投资协议和合同进行法律、财务风险的识别和规避。公司对投资项目进行跟踪管理，关注被投资方的财务状况、经营成果、现金流量以及投资合同履行情况，发现异常情况后及时报告并妥善处理。

（7）对外担保的控制

为加强企业担保管理，防范担保业务风险，公司制定了《对外担保管理制度》。该制度明确了对外担保对象的条件、对外担保的审批程序、对外担保的管理及信息披露。公司严格按照《对外担保管理制度》的规定，在对外担保条件的认定、对外担保对象的调查、对外担保的审批权限、担保合同的订立和审查、担保风险的管理等重要环节实施监督。

（8）募集资金使用的控制

为规范募集资金的管理和使用，保护投资者权益，公司制定了《募集资金管理制度》，明确了募集资金管理的存储、使用、投资项目变更、监督等关键环节的控制。公司建立了专门账户存储募集资金；建立了规范的募集资金使用操作流程，各流程需经过严格的授权审批；明确了经授权的各级审批人员的最高审批资金限额、印章使用规定，确保募集资金使用安全。公司对办理募集资金业务的不相容岗位已作分离，相关部门与人员相互制约。审计部定期对募集资金的存放与使用情况进行审核，确保募集资金的存放与使用合规，资金使用做到逐级审批、专款专用，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。

（9）关联交易的控制

为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，公司制定了《关联交易决策制度》、《规范与关联方资金往来管理制度》，明确规定了关联方的界定、关联交易的授权审批程序、关联交易的定价、决策、执行和信息披露、资金往来规范及支付程序。审计部定期对关联交易进行了审核，防止控股股东及其他关联方占用公司资金，杜绝控股股东及其他关联方资金占用行为的发生。报告期内，公司严格遵守关联方交易的相关制度规定，保证公司与关联方之间的关联交易符合公开、公平、公正的原则，交易程序合法、有效，交易价格公允、合理，符合公司全体股东的利益。

（10）对控股子公司的管理控制

为维护公司和投资者合法权益，公司制订了《控股子公司管理制度》，规范对控股子公司的管理和控制，通过向子公司委派高级管理人员和工作双线管理等方式加强对控股子公司管理层的领导和控制；公司要求控股子公司按照国家法律法规、公司章程等有关规定经营企业，建立健全法人治理结构，完善公司内部管理制度，建立和完善质量管理体系；规定了控股子公司的对外投资、对外融资、对外担保、资产抵押、重大资产处置等重大事项需经公司审议和批准；对控股子公司的财务负责人实施统一管理；定期对控股子公司的制度建设及执行情况、经营业绩、财务状况、生产经营管理等进行内部审计和检查，使得控股子公司的经营

管理得到有效的控制。对于新并购的子公司，公司加强业务整合的同时，还通过内部培训和企业文化宣传，加快企业融合进程；通过应用集团统一使用的信息系统平台，实现内部信息及时传递。

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

公司对财务报告内部控制缺陷的评价与认定采用如下定量标准，以营业收入、利润总额错报金额为衡量指标。

重大缺陷：营业收入错报金额大于营业收入的 1%；或净利润错报金额大于净利润的 10%。

重要缺陷：营业收入错报金额大于或等于营业收入的 0.5%，但小于或等于 1%；或净利润错报金额大于或等于净利润的 5%，但小于或等于 10%。

一般缺陷：营业收入错报金额小于营业收入的 0.5%；或净利润错报金额小于净利润的 5%。

2、非财务报告内部控制缺陷认定标准

公司对非财务报告内部控制缺陷的评价和认定采用如下定性标准：

重大缺陷：指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果可能导致企业严重偏离控制目标的情形。

重要缺陷：指一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度和经济后果低于重大

缺陷，但仍有可能导致企业偏离控制目标的情形。一般缺陷：指除重大缺陷、重要缺陷之外的其它控制缺陷。

（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。

内部控制评价报告基准日，公司不存在未完成整改的非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

北京科锐配电自动化股份有限公司

二〇二一年三月二十六日