

广州汽车集团股份有限公司

内部控制审计报告

2020年度



内部控制审计报告

信会师报字[2021]第 ZC10095 号

广州汽车集团股份有限公司全体股东：

按照《企业内部控制审计指引》及中国注册会计师执业准则的相关要求，我们审计了广州汽车集团股份有限公司（以下简称广汽集团）2020 年 12 月 31 日的财务报告内部控制的有效性。

一、企业对内部控制的责任

按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》的规定，建立健全和有效实施内部控制，并评价其有效性是广汽集团董事会的责任。

二、注册会计师的责任

我们的责任是在实施审计工作的基础上，对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，并对注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷进行披露。

三、内部控制的固有局限性

内部控制具有固有局限性，存在不能防止和发现错报的可能性。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，根据内部控制审计结果推测未来内部控制的有效性具有一定风险。

四、财务报告内部控制审计意见

我们认为，广汽集团于 2020 年 12 月 31 日按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

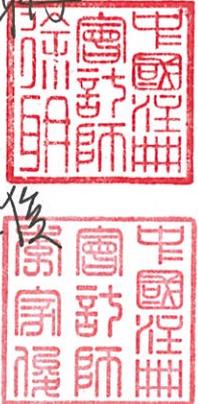


中国注册会计师
徐 聃

徐聃

中国注册会计师
李家俊

李家俊



中国 · 上海

二〇二一年三月二十五日

广州汽车集团股份有限公司

2020 年度内部控制评价报告

广州汽车集团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

1. 公司于内部控制评价报告基准日，是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2. 财务报告内部控制评价结论

有效 无效

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。

3. 是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

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。

4. 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影响内部控制有效性评价结论的因素
适用 不适用

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。

5. 内部控制审计意见是否与公司财务报告内部控制有效性的评价结论一致

是 否

6. 内部控制审计报告对非财务报告内部控制重大缺陷的披露是否与公司内部控制评价报告披露一致

是 否

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。

1. 纳入评价范围的主要单位包括：广州汽车集团股份有限公司本部，以及广汽乘用车有限公司、广汽埃安新能源汽车有限公司、广汽本田汽车有限公司、广汽丰田汽车有限公司、广汽菲亚特克莱斯勒汽车有限公司、广汽三菱汽车有限公司、广汽零部件有限公司、广汽商贸有限公司、广汽汇理汽车金融有限公司、众诚汽车保险股份有限公司、广州汽车集团财务有限公司等 22 家重要投资企业。

2. 纳入评价范围的单位占比：

指标	占比 (%)
纳入评价范围单位的资产总额占公司合并财务报表资产总额之比	97.8%
纳入评价范围单位的营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额之比	97.2%

3. 纳入评价范围的主要业务和事项包括：

纳入评价范围的主要业务包括汽车及配套产品的研发、制造，以及汽车主业相关的股权投资、资产管理、物流服务、汽车保险、汽车金融和汽车销售等业务。纳入评价范围的主要事项包括公司治理、组织架构、内部监督等十六个部分。

4. 重点关注的高风险领域主要包括：

战略风险、市场风险、品牌和声誉风险、采购风险、销售活动风险、资金管理风险、投资风险、关联交易风险、廉洁风险、信息系统风险、产品开发风险及质量风险等高风险领域。

5. 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，是否存在重大遗漏

是 否

6. 是否存在法定豁免

是 否

7. 其他说明事项

无

(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公司颁布的《内部控制手册》，在对内部控制进行日常监督的基础上，组织开展内部控制评价工作。

1. 内部控制缺陷具体认定标准是否与以前年度存在调整

是 否

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。

2. 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：

指标名称	重大缺陷定量标准	重要缺陷定量标准	一般缺陷定量标准
资产总额潜在错报	错报金额 \geq 最近一期经审计的合并财务报表资产总额的1%	最近一期经审计的合并财务报表资产总额的0.5% \leq 错报金额 $<$ 最近一期经审计的合并财务报表资产总额的1%	错报金额 $<$ 最近一期经审计的合并财务报表资产总额的0.5%

说明：

无

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	存在以下任一情况可视为重大缺陷的判断标准： 1. 董事、监事和高级管理人员舞弊。 2. 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。 3. 企业审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效。 4. 重大缺陷在合理期间内未得到整改。
重要缺陷	存在以下任一情况可视为重要缺陷的判断标准： 1. 未依照公认会计准则选择和应用会计政策。 2. 公司更正已经公布的财务报告。
一般缺陷	除上述重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

说明：

无

3. 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：

指标名称	重大缺陷定量标准	重要缺陷定量标准	一般缺陷定量标准
造成直接财产损失	财产损失金额 \geq 最近一期经审计的合并财务报表资	最近一期经审计的合并财务报表资产总额的0.5% \leq	财产损失金额 $<$ 最近一期经审计的合并财务报表资

	产总额的 1%	财产损失金额 < 最近一期经审计的合并财务报表资产总额的 1%	产总额的 0.5%

说明:

无

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:

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	存在以下任一情况可视为重大缺陷的判断标准: 1. 公司决策程序不科学, 如重大决策失误, 给公司造成重大财产损失。 2. 严重违犯国家法律、法规。 3. 关键管理人员或重要人才大量流失。 4. 运营出现大范围的中断, 并造成大规模的客户流失。 5. 出现政府关注或类似的政治反响, 并造成公众对公司的经营失去信心。 6. 媒体负面新闻频现。
重要缺陷	存在以下任一情况可视为重要缺陷的判断标准: 1. 公司决策程序不科学, 如决策失误, 导致一般损失。 2. 关键岗位业务人员流失严重。 3. 媒体出现负面新闻, 波及局部区域。
一般缺陷	除上述重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

说明:

无

(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

1.1. 重大缺陷

报告期内公司是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

1.2. 重要缺陷

报告期内公司是否存在财务报告内部控制重要缺陷

是 否

1.3. 一般缺陷

报告期内, 公司经评价测试发现个别财务报告内部控制一般缺陷, 公司已及时制定整改方案和计划, 落实整改措施, 同时各业务环节存在补偿性控制予以应对, 使相关风险整体可控, 不影响控制目标的实现, 未对公司财务报告内部控制构成实质性影响。

1.4. 经过上述整改, 于内部控制评价报告基准日, 公司是否存在未完成整改的财务报告内部控制重大缺陷

是 否

1.5. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否存在未完成整改的财务报告内部控制重要缺陷

是 否

2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

2.1. 重大缺陷

报告期内公司是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.2. 重要缺陷

报告期内公司是否发现非财务报告内部控制重要缺陷

是 否

2.3. 一般缺陷

报告期内，公司经评价测试发现个别非财务报告内部控制一般缺陷，公司已及时制定整改方案和计划，落实整改措施，同时各业务环节存在补偿性控制予以应对，使相关风险整体可控，不影响控制目标的实现，未对公司非财务报告内部控制构成实质性影响。

2.4. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否发现未完成整改的非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.5. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否发现未完成整改的非财务报告内部控制重要缺陷

是 否

四. 其他内部控制相关重大事项说明

1. 上一年度内部控制缺陷整改情况

适用 不适用

2019 年内控评价测试发现个别财务报告内部控制、非财务报告内部控制的一般缺陷，详见《广州汽车集团股份有限公司 2019 年度内部控制评价报告》。针对上一年度发现的内部控制一般缺陷，公司已严格按照整改计划完成整改。

2. 本年度内部控制运行情况及下一年度改进方向

适用 不适用

本公司纳入评价范围的主要业务和事项及其内部控制运行情况如下：

(1) 公司治理

公司根据《公司法》《上市公司治理准则》《上海证券交易所股票上市规则》《香港股票上市规则》等有关法律规章及中国证监会、上海证券交易所、香港联交所等有关法律法规的规定，制定并完善了《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》《总经理工作细则》等规章制度，在此基础上形成了符合现行法律、法规的公司治理结构及规范化的决策程序。公司设有股东大会、董事会、监事会等机构，各机构权责清晰、互相制衡。按照公司章程规定的权限，股东大会、董事会、董事会专业委员会、经营层分别履行决策审批程序，监事会按规定履行监督职权。报告期内，公司根据《上市公司治理准则》（2018 年修订）及《公司法》等相关要求，结合公司实际工作需要修订了《公司章程》《股东大会议事规则》等，确保公司的内部治理符合相关法律法规要求。同时，为建立符合市场经济体

制和现代企业制度要求的经营管理机制，公司持续加大改革创新力度，全力冲刺“双百任务”，持续推动企业职业经理人改革试点、优化三项制度改革，在国务院国资委双百企业“三项制度”改革专项评估中获得最高A类评级。报告期内，公司认真贯彻落实“三重一大”决策的要求，结合自身业务特色和操作程序修订了《“三重一大”决策制度实施细则》，进一步实现公司决策的民主化、科学化和规范化。

(2) 组织架构

公司实行董事会领导下的总经理经营管理负责制，实行快捷决策、系统管理的扁平化组织机构。为进一步强化自主品牌研产销一体化经营和沟通协调效率，公司在报告期内优化总部机构职能设置，新设立自主品牌经营管理委员会，与整车事业本部合署办公，统筹自主品牌各领域横向协调和统一决策。公司修订了《部室职责细则》，持续优化部室职责、不断完善业务板块经营机制，释放企业活力、提升公司管理效益，形成各司其职、各负其责、相互促进、相互协同的工作机制。同时遵循国有企业法律法规等要求，提升公司灵活的经营思路和市场快速反应能力，促进产业结构调整升级，拓展可持续发展空间，增强公司核心竞争力。下一步将优化集团总部管控，进一步明确总部职能定位，科学设置组织架构，实施扁平化的“大部门制”管理，进一步压缩管理链条、优化工作流程，建立健全目标明确、边界清晰、权责对等、精简高效的组织体系。加强战略控制职能，积极搭建与集团功能定位相适应的管控模式，提升管控水平。

(3) 内部监督

公司设有纪检监察室、综合室和审计部。纪检监察室通过加强信访举办管理、问题线索初步核实和立案审查调查，运用好监督执纪“四种形态”，落实做好以案治本工作。综合室协助集团党委推进全面从严治党，加强党风廉政建设和反腐败工作以及集团内部巡察工作，强化监督第一职责及日常监督。公司建立了“3161 预防腐败体系”电子平台及信访举报机制，作为员工反映和举报腐败或舞弊案件的渠道。公司制定了《落实纪委监督责任实施细则》《综合监察管理办法》《廉洁风险防控工作管理办法》等一系列反腐制度，强化公司反腐体系的建设，监督公司管理人员的廉政从业情况，防范发生廉洁舞弊风险。报告期内，公司纪检监察室、综合室对现行纪检监察制度进行了梳理和优化，修订《落实纪委监督责任实施细则》《纪律审查工作办法》《党风廉政建设责任制实施办法》了，进一步落实党风廉政建设责任制，促进领导干部履职担当、廉洁自律。

审计部直接向董事会和经营层负责，依法独立开展内部审计工作，通过开展风险评估、经济责任审计、专项审计、建设项目审计等，掌握公司风险现状，制定应对措施，加强制度搭建，优化业务流程和内控程序，推动了企业内控体系建设，提升了公司识别、评估、防范和应对风险的能力。报告期内，公司实施审计管理改革，进一步深化风控体系建设工作，围绕自身业务特色拓展内部审计工作的范围，推进经济责任审计全覆盖，强化审计质量控制，加强整改情况监督检查，较好地发挥了审计在完善内控体系、加强风险管控、营造良好公司治理环境等重要作用。同时，公司在报告期内制定了《全面风险管理办法》，修订了《内部审计管理办法》、《投资企业领导干部经济责任审计实施办法》等制度，确保内审工作有章可循，促进公司审计工作的规范化、程序化和标准化。

(4) 企业文化和品牌理念

公司坚持“人为本，信为道，创为先”的企业理念，致力培养持续创新、开放包容的企业文化。公司的品牌核心为“至精.至广”，品牌愿景为“不忘匠心，追求卓越”，公司始终秉承工艺上的匠心之道，以匠心精神打造高品质的汽车产品，依靠创新研发与精益生产，为消费者创造更美好的移动生活体验。公司通过开展文化宣贯、典型示范、媒体宣传及拓展活动等，将企业文化渗透到生产经营中，提升员工对企业文化的认知与认同，共同打造具有广汽特色的企业文化，凝聚每一位广汽人的价值和力量形成“事业共同体”，增强企业的凝聚力和向心力。公司及属下投资企业在公益慈善、扶贫济困、文体事业等领域积极履行企业社会责任，铸造社会信赖的公众公司和优秀的企业公民形象，为公司的可持续发展赢得

良好的外部环境。

报告期内，公司结合品牌发展的实际需要，制定了《新闻工作管理规定》《党委宣传工作条例》，修订了《新媒体管理制度》等，通过规范公司的品牌管理内容，完善公司品牌授权、品牌传播及品牌维护等管理，明确集团品牌的定位，建立高效的品牌运营机制。公司及属下投资企业已构建自身的品牌管理体系，通过整合营销传播和多途径品牌宣传推广，打造具有竞争优势的企业品牌，不断扩大品牌影响，提升企业形象。

(5) 信息与沟通

公司坚持遵循“透明、公开、真实”的原则，加强信息披露与投资者沟通，通过建立内部信息和外部信息的沟通制度，明确相关信息的收集、处理和传递程序。公司制定了《信息披露管理制度》《内幕信息管理制度》《年报信息披露重大差错责任追究制度》《投资者关系管理制度》及《投资者投诉处理工作制度》，规范信息的沟通及传递程序，明确信息披露责任人，强化主动信息披露，增强投资者与公司的信息沟通，增进投资者对公司的了解和认同，促进公司与投资者之间建立长期、稳定的良性互动关系。报告期内，公司严格遵守监管规定，及时向股东、投资者和监管机构披露重要信息，加强信息披露管理，避免在媒体沟通中透露未经审批及尚未公告的相关信息，持续监测和搜集媒体的报道内容，及时进行调查、核实和公开澄清，公司连续五年获上交所信息披露年度“A类评价”。

(6) 战略规划

公司在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上，制定并实施长远发展的目标与战略规划。公司制定了《战略规划管理办法》及《董事会战略委员会实施细则》等制度，完善了公司战略规划的管理体系和机制，规范战略规划的编制、实施和动态管理，提高集团战略管理的科学性和可操作性，保证战略规划有效实施。

报告期内，公司主动作为、因势而动、靠前指挥，全体员工凝心聚力，奋勇拼搏、共克时艰，取得了难能可贵的成绩。公司坚持突出重点、统筹推进，对公司“十三五”规划执行情况进行全面评估总结；并完成“十四五”发展规划纲要以及二〇三五年远景目标方案的制定，提出“1615”总体战略、“两优两专一稳一突破”的乘用车发展策略、六大板块业务战略等内容。未来公司将继续围绕“一个中心、两个不动摇、三个转变、四个变革”的主线，以质量效益为中心，坚持合资合作不动摇、坚持自主创新不动摇，实现从制造向创造转变、从速度向质量转变、从产品向品牌转变，动力变革、质量变革、效率变革、体制机制变革。

(7) 财务报告

公司已按《会计法》《企业会计准则》《香港财务报告准则》等法律法规及其补充规定的要求建立了较完善的会计核算体系，规范公司及属下投资企业按照会计政策进行会计核算和编制财务报告，保证会计信息的真实公允。公司制定了《财务管理制度》《会计信息报送管理办法》，确保了会计核算工作的制度化、规范化，使财务管理工作有章可循、有规可依。报告期内，为强化财务管理，公司修订了《成本费用管理制度》，合理控制各项费用支出，进一步规范公司的会计核算工作和财务报销行为。

(8) 采购业务

为了保证供货质量、控制采购成本，公司及属下投资企业建立科学的供应商评估和准入制度，严格挑选及确定供应商。公司及属下投资企业根据市场情况和采购计划合理选择采购方式，明确招标采购、择优竞价及市场询价等不同采购方式的适用标准。公司及属下投资企业全面梳理采购流程，明确采购申请与审批、合同谈判与核准、物资采购与验收等环节的权责，实现不相容职责的有效分离，确保货物和服务的采购满足企业生产经营需要。公司制定了《货物和服务采购管理办法》，规范采购业务的流程，加强成本控制和廉政建设，提升采购质量和风险防控水平。公司制定了《工程建设项目管理办法》，规

范工程立项、招标、施工管理、验收及结算等环节的工作流程，明确相关部门和岗位的职责权限，强化工程建设全过程的监控，确保工程项目的质量、进度和资金安全，防范建设过程违法违规问题发生。

(9) 销售业务

公司整车和零部件销售业务主要分布于属下投资企业，各投资企业均实施岗位责任制。在制定年度销售计划、产品定价、经销商的选择及管理、销售合同的审批及签订、销售出库、货款的确认及回收、发票的开具及管理、坏账准备的计提等环节明确了职责权限及监督制约措施。各销售环节均制定了相关的流程制度以规范具体业务的开展。各投资企业重视客户资质审核、信用政策授予和产品发货发运等高风险环节，加强对应收账款的监控，确保销售资金及时回笼。

(10) 预算管理

公司实施全面预算管理，根据全面预算指引，并结合企业的生产经营实际情况，制定了《事业计划管理制度》等相关规定，针对公司的生产经营计划、资金计划、新产品开发计划、项目投资计划、进出口计划、投融资计划、人力资源计划等方面，建立了全面预算管理体制。公司根据战略规划制定年度预算，规范预算编制、实施、调整、检查和考核的程序，明确公司各部室和属下投资企业在预算管理中的职责权限、授权批准程序和工作协调机制，加强预算管理控制。公司和属下投资企业按预算严控各项支出和费用，支出和费用项目须经过事前立项审批和事后资料复核。对于预算外支出和费用项目须加以论证，并要求额外的独立审批程序方可生效。

(11) 运营分析

公司建立运营情况分析制度。经营层通过定期开展运营分析，与全面预算控制结合，系统地评价公司及属下投资企业的运营状况。公司每月编制产销存分析报告，每季度召开投资企业总经理工作例会，每半年召开经营工作会议，每年制定经营计划和工作总结，协调解决经营存在的问题，加强信息传递。另外，公司及属下投资企业定期进行事业计划调研和跟踪完成情况，掌握公司的运营情况，及时调整经营计划。为进一步加强对于事业计划的管理，公司制定了《事业计划管理制度》，明确各企业和部门在事业计划编制、实施、调整、检查和考核过程中的职责，提高事业计划工作的质量，保证事业计划的顺利推进。

(12) 投资管理

为加强和规范派出董事、监事人员管理，报告期内公司修订了《派出董事、监事管理制度》，通过委派股东代表、委派董事、委派监事、推荐高级管理人员、派驻工作人员等形式对重要投资企业实行管理，并将重大决策、重大人事任免等重大事项纳入统一的管理体系。按照《公司章程》以及相关投资企业合营协议规定，子公司和投资企业的重大事项须报公司董事会审议通过和披露。投资企业在公司总体经营方针目标框架及各项规范运作制度的要求下，独立经营自主管理，合法有效地运作企业法人财产，并接受公司的监督管理。公司加强对投资企业的管理，定期获取投资企业的月度、季度及年度财务报告，公司各职能部门对重要投资企业相关业务和管理进行指导、服务和监督，建立有效的控制机制。

报告期内，为进一步加强对于项目投资的管理，公司修订了《投资管理办法》《投资项目变更管理细则》《投资项目评审专家管理办法》等制度，使公司的投资管理规范化、程序化，决策科学化和民主化，对投资项目以分级管理与事后监督相结合为原则，加强投资项目后评价和考核，既提高投资项目的效率和效益，也有效控制了投资风险。

(13) 财产管理

公司及属下投资企业制定了固定资产、无形资产、存货管理等资产管理标准，对各类资产的采购、验收、记录、核算、保管、使用及处置等作了明确的规定，规范了相关岗位职责和审批权限。各项财产

实行统一核算，财务部对资产的管理履行会计监督职责。公司对资金、往来款定期进行核对，对现金、存货、固定资产等定期盘点及核实。报告期内，公司及属下投资企业发生了多项重大建设、技术改造等投资事项，均通过了科学论证和集体决策，由财务部和经办部门准确登记和记账，并在日常经营中持续跟踪监督，实行有效管理，促进资本运营效率的提升，保障资产保值增值。同时，公司加强信息安全工作和保密措施，利用先进信息化手段提升资产管理效率，并应对新型信息安全威胁，确保重要商业信息、研发信息得到有效保护。公司制定了《违规经营投资责任追究办法》《资产交易管理办法》，并在报告期内修订了《企业物业租赁管理办法（修订）》，进一步加强了对企业资产的保护，加强对企业资产交易的监督管理，防止国有资产流失。

（14）研发与生产

公司加强研发创新和自主品牌能力建设，报告期内修订了《新产品（技术）开发项目管理办法》，进一步规范产品及技术开发项目的管理，提高审批决策的科学性。公司设立广汽研究院作为集团自主研发体系的枢纽和总部的技术管理部门，负责集团新产品、新技术的总体发展规划并实施具体的研发工作。公司总部职能部门负责新产品规划的协调工作，跟踪、评价、监督开发项目执行情况，进行有效的内部监督，各主要投资企业已设立研发职能部门配合集团总部工作。

各投资企业制定了一系列作业指导书和作业规程文件，明确了本企业生产质量管理目标，规范了本企业生产管理的职责、流程和控制标准，并且建立了与安全生产和质量控制相适应的一系列生产流程管理制度，保证生产过程在安全有效的情况下进行。公司及属下投资企业建立定期的生产运行分析报告机制，强化生产监控和协调配套服务管理，建立生产信息管理系统，实时地反映和汇总各投资企业生产的计划、进度、产量及质量等情况。报告期内，广汽研究院完成 GPMA 架构平台设计，发布全新一代动力总成平台品牌“钜浪动力”；广汽本田全年产销突破 80 万辆，工业总产值首次突破 1000 亿，广汽丰田全部指标实现两位数增长，产值、收入双双突破千亿；广汽埃安实现品牌独立运营，销量利润均完成全年目标，为公司产能优化与增容起到强有力的推进作用，进一步完善公司的产能布局。

（15）绩效考评

公司倡导薪酬与绩效挂钩，不断完善企业业绩机制及个人绩效机制，制定既有激励性又有约束性的薪酬绩效政策。公司建立和实施绩效考评制度，对高级管理人员、投资企业经营者、全体员工的业绩进行定期考核和客观评价。公司制定了《员工绩效考核办法》《派驻人员管理办法》《职业经理人薪酬考核管理办法》等。报告期内，公司修订了《员工薪酬福利管理制度》及《员工出差管理规定》，进一步规范公司的薪酬管理，吸引、保留并激励企业的优秀人才，为员工个人发展提供必要条件，使员工薪酬福利待遇标准化、公平化、合理化。公司按照“业绩优先、结构合理、激励有效”的原则，在报告期内实施了 A 股股票期权与限制性股票激励计划，并于 2020 年 12 月 11 日完成授予登记。同时，根据《第二期股票期权激励计划》要求，顺利推进首次授予期权第 1 个行权期行权、第 2 个行权期注销以及预留期权第 1 个行权期行权相关工作，进一步强化对核心管理和业务骨干人员持续激励作用。

（16）对外担保、关联交易

公司在《公司章程》《关联交易决策管理制度》及《财务管理制度》等制度规定了对外担保事项及关联交易权限，并建立了严格的审查和决策程序。公司与关联方交易坚持平等、客观、实质重于形式的原则，并以市场公允价格为基础，保证交易的公开、公平、公正。公司通过与关联方签订关联交易合同，明确关联交易的标的、定价原则、交易额以及双方应遵循的权利和义务，以规范双方之间的交易。公司制定了《担保管理办法》，加强对担保业务的管理，有效防范公司担保风险，维护公司资产安全。

公司在《公司章程》《财务管理制度》等制度规定了对外投资、收购资产、资产抵押和对外担保事项权限，并建立了严格的审查和决策程序。公司对担保的授权审批、担保评估控制及担保执行控制等相关环节作了明确规定。



国内汽车产业的竞争环境持续复杂多变，公司将持续地完善自身的内部控制与风险管理体系，提升防范应对各类风险挑战的水平，为企业目标的实现保驾护航。2021年是“十四五”规划的开局之年，公司将继续做好内部控制的完善和优化工作，根据产业结构调整、业务发展变化带来的新风险进一步审视和调整内部控制的设计，加强内部控制执行力度，强化内审团队对内部控制的监督检查，对经营管理的高风险环节和领域进行针对性的内控诊断和改进，防范各类风险，提高公司的经营效率和风险管控水平，促进公司健康、可持续发展。

3. 其他重大事项说明

适用 不适用

董事长（已经董事会授权）：曾庆洪
广州汽车集团股份有限公司
2021年3月25日

