

证券代码：920475

证券简称：三友科技

公告编号：2026-031

三门三友科技股份有限公司

内部控制评价报告

本公司及董事会全体成员保证公告内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

三门三友科技股份有限公司（以下简称“公司”）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，我们对截止 2025 年 12 月 31 日（内部控制评价报告基准日）公司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。审计委员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、审计委员会及董事、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：三门三友科技股份有限公司、杭州九友智能科技有限公司、浙江海威泰克机器人有限公司和硅基启灵（杭州）科技有限公司，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：治理结构、内部组织结构、人力资源政策、企业文化、控制活动、信息与沟通、内部监督。

重点关注的高风险领域主要包括：资金营运和管理、采购与付款管理、销售与收款管理、生产流程及成本控制、对外投资管理。

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。

1. 内部环境

（1）治理结构

公司已根据国家有关法律法规和《公司章程》的规定，建立了较为规范的公司治理结构，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。

1) 公司制定了《股东会议事规则》，对股东会的性质、职权及股东会的召集与通知、提案、表决、决议等工作程序作出了明确规定。该规则的制定并有效执行，保证了股东会依法行使重大事项的决策权，有利于保障股东的合法权益。

2) 公司董事会由9名董事组成(含3名独立董事), 设董事长1人。公司制定了《董事会议事规则》, 对董事的选聘程序、董事的义务、董事会的构成和职责、董事会议事程序和决议等作出了明确规定。该规则的制定并有效执行, 为董事会科学决策提供了保障。

3) 公司制定了《总经理工作细则》《董事会秘书工作制度》, 对总经理及其他高级管理人员职责、职权等内容做出了规定。这些工作细则、工作制度的制定并有效执行, 确保了董事会的各项决策得以有效实施, 提高了公司的经营管理水平与风险防范能力。

(2) 内部组织结构

公司设置的内部机构有: 质量管理部、生产部、设备部、技术部、研发中心、财务部、内审部、综合管理部、营销部、采购部及董事会秘书办公室。通过合理划分各部门职责及岗位职责, 并贯彻不相容职务相分离的原则, 使各部门之间形成分工明确、相互配合、相互制衡的机制, 确保了公司生产经营活动的有序健康运行, 保障了控制目标的实现。

(3) 人力资源政策

公司制定了有利于企业可持续发展的人力资源政策, 包括: 员工的聘用、培训、辞退与辞职; 员工的薪酬、考核、晋升与奖惩; 关键岗位员工的强制休假制度和定期岗位轮换制度; 掌握国家秘密或重要商业秘密的员工离岗的限制性规定等。

同时, 公司非常重视员工素质, 将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准。截至2025年12月31日, 公司共有员工299人, 其中硕士6人, 本科47人, 专科及以下246人。公司还根据实际工作的需要, 针对不同岗位展开多种形式的后续培训教育, 使员工们都能胜任其工作岗位。

(4) 企业文化

公司秉承“致力于有色金属冶炼行业技术创新与发展”的使命, 在“打造中国永久不锈钢阴极板和阴极剥片机组生产基地”的愿景引领下, 矢志打造出品牌。公司高层领导充分发挥总策划师和领头羊的作用, 构建了独具公司特色的企业文化体系与企业管理体系, 明确了企业的长远发展目标。从2002年创业至今, 历经

20余年的不断累积、沉淀、创新，形成了公司独有的企业文化和诚信、创新、卓越的核心价值观，明确了自身的发展定位和长期方向。公司将继续秉承产品系列化、技术专利化、管理标准化、服务终身制的宗旨，努力提高制造水平，巩固产品质量，开发高新产品。

2. 风险评估

公司制定了合理的控制目标，建立了有效的风险评估机制，以识别和应对与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。

3. 控制活动

公司按照企业内部控制规范体系的管理要求，对公司生产经营活动建立了一系列内部管理制度，确保各项工作有章可循，形成了规范的管理体系。

（1）资金营运和管理

1) 货币资金管理

为加强将货币资金的收付、保管和信贷货币资金运筹以及票据等方面的规范管理，强化堵漏防错、预防舞弊的内控程序和流程，根据《会计法》等相关法规，结合公司实际情况，制订了《资金管理制度》。

在货币资金岗位职能划分方面，将货币资金的审批与执行、记录与审核、保管与盘查列为不相容职务，并重点强调了审批流程与权限和重点控制环节的执行，在资金计划和银行账务管理方面，着重强调印鉴分管与控制 and 用款计划与控制，并辅之货币资金台账记录进行管控；在银行票据管理方面，主要通过银行票据登记簿对银行票据的接收、保管、背书、贴现、到期承兑或收款进行及时全面的备查登记，并重点规范“空白票证”的管理控制程序。

2) 筹资管理

公司已制定《募集资金管理制度》以及《筹资内部控制制度》，对公司及其子公司筹融资岗位职责分工、筹融资计划的编制、融资条件方式的确定、以及筹融资额度的审批权限和还款计划的落实等方面作出了详细规定。规范了融资业务的内部控制流程，强化了融资风险的防范，为降低融资成本、防止并避免融资过程中的差错与舞弊提供了制度性保障。

（2）采购与付款管理

为明确公司采购业务内部各责任部门及岗位人员的工作职责，以构筑起采购价格和应付账款财务支付内部牵制堵漏、防弊的安全网络，有效控制公司采购成本并杜绝财务支付货款的失误损失，公司制订了《三友科技采购合同管理制度》《三门三友科技股份有限公司领导职责、岗位说明书》，来界定采购部职责范围及采购部经理（副经理）岗位要求，分部门及岗位对采购定价、物资的申购与审批、入库及验收、货款结算与对账、付款等方面做出明确规定。

（3）销售与收款管理

根据公司销售模式及销售渠道特点，公司制订了《三友科技销售合同管理制度》《三门三友科技股份有限公司领导职责、岗位说明书》等制度，针对不同客户分别制定销售及收款条款，规范销售过程中的各业务环节，包括客户信用管理、销售合同管理、报价管理、订单处理、成品出库、运送货物、开出销货发票、确认收入及应收账款、收到现款及其记录等。上述一系列制度的制定并有效执行，稳定和扩大了公司产品的市场占有率，加速了公司资金的回笼，减少了坏账损失的发生。

（4）生产流程及成本控制

1) 生产和质量管理

公司的生产模式属于订单生产，由于订单是公司生存的基础，完成订单生产任务、实现资本积累不仅是公司现时生存的需要，也是今后发展的必要条件之一，公司为了针对订单生产具有时限性的特点，确保产品质量和客户交货期无误，合理安排生产计划，降低成本消耗和库存、提高公司产品市场占有率，公司制定了《三友科技产品标准》《三友科技产品设计规范》《三友科技质量检验管理办法》《三友科技产品质量检验标准》等产品标准性文件以及《三友科技生产管理制度》《三门三友科技股份有限公司领导职责、岗位说明书》等一系列规范性文件，对供应商的遴选、签订采购合同、生产监督、品质管控、产品检验、质量问题索赔等各项流程均作了明确规定。

上述内控通过对生产过程的全程进行严格管理，使得公司多年以来产品质量保持稳定。

2) 成本费用管理

为在公司生产经营业务及管理活动的各个环节实现节约、降低成本，并明确成本费用管理责任，进一步完善和规范成本费用控制与管理的业务操作流程，从而提高公司整体运行的经济效益，公司通过员工工时定额管理，合理组织分派人员，把生产任务具体下达到每个机台和岗位，实行定额生产管理和定额考核，由此来控制人工成本。另外通过对物料领用及退库的规范化流程管理，实现生产现场物料“定置储存、安全运输、有序转移”的目标，由此有效合理地控制物料成本消耗。

3) 存货与仓储管理

公司制订了《三友科技物资管理制度》等相关的制度，对公司的存货从入库、管理至出库、盘点等各程序分别进行了详细规定。

在存货管理控制过程中，对于存货验收入库、领用发放、盘点清查始终贯彻不相容职务相分离原则；验收与入库、领用与审批、发放职能相分离。月末将财务账务记录与仓库账务记录进行账账核对，通过存货盘点进行账实核对，保证账账相符、账实相符，维护了存货永续记录的真实性和资产的安全与完整。

(5) 资产运行和管理

为规范公司的固定资产管理，提高固定资产使用效率，确保公司资产安全，防止资产流失，根据国家有关法律、法规及其他相关规定，结合公司实际情况，公司制订了《三友科技固定资产管理制度》《三友科技设备点检、润滑管理制度》《三友科技设备点检标准》《三友科技设备润滑标准》《三友科技采购合同管理制度》《三友科技设备管理制度》形成公司设备管理体系。该体系对公司固定资产管理机构及职责、固定资产的划分标准和分类、固定资产的登记、固定资产的增加、固定资产减少和清理、固定资产租赁管理、固定资产的核算等各方面进行了规范，提高了固定资产的使用效率并确保其安全和完整。

(6) 对外投资管理

为规范公司对外投资管理，规范公司对外投资行为，提高投资效益，规避投资所带来的风险，合理、有效的使用资金，使资金的时间价值最大化，公司根据《公司法》和其他规范性文件的规定，结合实际情况，公司在《对外投资管理制度》中对对外投资进行了规范说明。从对外投资原则、决策程序、审批权限、工

作程序、投资管理、投资后评价等方面进行了规范，制度涵盖了公司对子公司的投资行为。

（7）关联交易管理

为进一步加强公司的关联交易管理，明确管理职责和分工，维护公司股东和债权人的合法权益，特别是中小投资者的合法权益，根据《公司法》《证券法》和《公司章程》等有关规定，制定了《关联交易管理制度》，对关联方关系、关联交易的决策程序、关联交易的信息披露作出明确的规定。该制度的有效执行，保证了公司与关联方之间订立的关联交易合同符合公开、公平、公正的原则。

（8）对外担保管理

为了规范公司的对外担保行为，防范对外担保风险，确保公司资产安全和保护投资者的合法权益，公司根据《公司法》《民法典》等有关法律法规以及《公司章程》的有关规定，结合公司的实际情况，制定了《对外担保管理制度》，对担保对象、担保的审查与审批、担保合同的订立与管理、担保风险管理及责任人等相关内容作了明确规定，并严格按照担保制度执行，防范对外担保风险，确保公司资产安全和保护投资者的合法权益。

（9）研发管理

为了加强公司直接面向市场、前瞻性开发新产品的能力，进一步优化产品结构，持续不断地满足市场新需求，公司制定了《产品研发内部控制管理程序》，对研发立项、评审、审批及新品检测与鉴定等一系列研发环节工作流程均作出详细的规定，加强了对设计与开发的全过程控制。

（10）对控股子公司的管理

为加强对控股子公司的管理，规范公司内部运作，维护公司和全体股东的利益，公司各职能部门对控股子公司进行对口管理，重大事项均需按照规定上报公司审核后方可执行，不断加强对控股子公司的经营、资金、人员和财务等方面的管理，在确保控股子公司自主经营的前提下，实施有效的内部控制，提高公司的整体运作效率。

4. 信息与沟通

公司已建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程

序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

(1) 信息收集渠道畅通。公司可以通过财务会计资料、经营管理资料、调研报告、专项信息、内部刊物、办公网络等渠道，获取内部信息；也可以通过行业协会组织、社会中介机构、业务往来单位、市场调查、来信来访、网络媒体以及有关监管部门等渠道，获取外部信息。

(2) 信息传递程序及时。公司能将内部控制相关信息在内部各管理级次、责任单位、业务环节之间，以及企业与外部投资者、债权人、客户、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行及时沟通和反馈，信息沟通过程中发现的问题，能及时报告并加以解决。重要信息能及时传递给董事会和经理层。

(3) 信息系统运行安全。公司已建立对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制制度，保证信息系统安全稳定运行。

(4) 反舞弊机制透明。公司已建立反舞弊机制，明确反舞弊工作的重点领域、关键环节和有关机构在反舞弊工作中的职责权限，规范舞弊案件的举报、调查、处理、报告和补救程序。建立了举报投诉制度和举报人保护制度，设置举报专线，明确举报投诉处理程序、办理时限和办结要求，确保举报、投诉成为企业有效掌握信息的重要途径。举报投诉制度和举报人保护制度已及时传达至全体员工。

5. 内部监督

公司已建立内部控制监督制度，并设立内审部，明确内审部在内部监督中的职责权限，规范了内部监督的程序、方法、要求以及日常监督和专项监督的范围、频率。对监督过程中发现的内部控制缺陷，能及时分析缺陷的性质和产生的原因，提出整改方案，并采取适当的形式及时向董事会、审计委员会或者管理层报告。

6. 舆情管理

为提高公司应对各类舆情的能力，建立快速反应和应急处置机制，及时、妥善处理各类舆情对公司股价、公司商业信誉及正常生产经营活动造成的影响，切实保护投资者和公司的合法权益，结合公司实际情况，制定《舆情管理制度》。公司成立应对舆情管理工作领导小组，由公司董事长任组长，董事会秘书任副组

长，小组成员由公司其他高级管理人员及相关职能部门负责人组成。舆情工作组统一领导公司应对各类舆情的处理工作，就相关工作作出决策和部署，根据需要研究决定公司对外发布信息。

（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《公司法》《证券法》《会计法》《企业会计准则》等相关规定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。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

（1）公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

缺陷等级 定量指标	重大缺陷	重要缺陷	一般缺陷
合并财务报告营业收入潜在错漏	错漏 \geq 营业收入的5%	营业收入的3% \leq 错漏 $<$ 营业收入的5%	错漏 $<$ 营业收入的3%
合并财务报告利润总额潜在错漏	错漏 \geq 利润总额的10%	利润总额的5% \leq 错漏 $<$ 利润总额的10%	错漏 $<$ 利润总额的5%
合并财务报告资产总额潜在错漏	错漏 \geq 资产总额的5%	资产总额的2% \leq 错漏 $<$ 资产总额的5%	错漏 $<$ 资产总额的2%
合并财务报告所有者权益总额潜在错漏	错漏 \geq 所有者权益总额的10%	所有者权益总额的5% \leq 错漏 $<$ 所有者权益总额的10%	错漏 $<$ 所有者权益总额的5%

以上任一定量指标出现重大缺陷或重要缺陷，即认定公司财务报告内部控制存在重大缺陷或重要缺陷。

（2）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	①董事和高级管理人员舞弊；②已公告的财务报表存在重大错报

	而未进行更正；③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；④内部审计机构对内部控制的监督无效。
重要缺陷	①未依照《企业会计准则》选择和应用会计政策；②未建立反舞弊制度和控制措施；③对于非常规或特殊交易的账务处理没有建立相应的控制机制或没有实施，且没有相应的补偿性控制；④对于期末财务报告过程的控制存在一项或多项缺陷且不能合理保证编制的财务报表达到真实、完整的目标。
一般缺陷	①财务、会计岗位人员不具备任职资格和胜任能力，职责不清，关键不相容岗位未有效分离；②资产未按照制度规定清查和盘点，盈亏处置未经恰当审批或未提出处理意见；③网银、财务印鉴等保管不符合制度规定；④会计凭证未按规定装订、保管和归档，或会计凭证丢失；⑤其他未构成重大缺陷、重要缺陷标准的内部控制缺陷。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定标准

(1) 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：

缺陷等级 定量指标	重大缺陷	重要缺陷	一般缺陷
潜在资产、资产 损失	损失 \geq 300万元	50万元 \leq 损失 $<$ 300 万元	损失 $<$ 50万元

(2) 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	①公司经营活动违反国家法律法规；②公司中高层管理人员和高级技术人员流失严重；③公司存在重大资产被私人占用行为；④媒体频现公司负面新闻，涉及面广且负面影响一直未能消除；⑤公司重要业务缺乏制度控制或制度体系失效；⑥公司遭受证监会或交易所警告。
重要缺陷	①公司决策程序导致出现失误；②公司违反企业内部规章形成损

	失；③公司关键岗位业务人员流失严重；④媒体出现负面新闻，波及局部区域；⑤公司重要业务制度或系统存在缺陷。
一般缺陷	①公司决策程序效率不高，影响公司生产经营；②公司员工违反内部规章，给公司造成一般损失；③公司一般岗位人员流失严重；④媒体出现负面新闻，但影响不大；⑤公司一般业务制度或系统存在缺陷。

（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和重要缺陷。

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，报告期内公司不存在非财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷。

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。

三门三友科技股份有限公司

董事会

2026年4月24日