

深圳市振业（集团）股份有限公司

2013年度全面风险管理报告

一、2013 年全面风险管理工作回顾

2013 年，在前期良好基础上，公司统筹部署，紧扣关键，以落实风险防控体系为重点，不断将风险管理工作融入企业日常经营管理，控制风险，强基固本，为企业健康、可持续发展保驾护航。一年来，面对内、外部环境的变化，公司形成的风险防范措施落实到位、应对有效，未发生重大风险事件，未对公司的正常经营发展造成重大损失。

（一）强化土地投资力度，规避公司可持续发展后劲不足风险。

近年来，公司规模偏小、土地获取方法不多，个别地区公司后续土地储备不足，公司可持续发展风险凸显。为此，公司狠抓土地投资，将其作为今年经营工作的重中之重。

一是从思想上要求全员高度重视，特别在年度绩效目标责任书中明确了具体考核指标，对地区公司土地投资计划作出了刚性要求，奖优罚劣，从机制上激发地区公司拿地的积极性和紧迫感。

二是从方式上积极创新。主动出击，在做好市场研究和监测、合理进行城市布局基础上，积极参与土地公开出让投标，累计参与 9 次；开拓思路，积极探索其他拿地渠道，如合作开发、城市更新、股权收购、协议转让等。

三是从资金上积极筹措，通过加强银企合作、向控股股东

借款的方式获取资金。全年公司共新增借款 19.1 亿元，借款余额 31 亿元，可用储备贷款额度 8.9 亿元，为土地投资工作提供了较好的资金支持。

通过不懈努力，公司土地投资工作取得两年来的首次突破，发展后劲不足风险在一定程度上得到缓解。通过公开出让方式在天津、东莞、南宁获取三个项目，新增土地储备总建面达 25.6 万平米，总投资 12.59 亿元；与深圳地铁就横岗合作项目签订合作协议并于 12 月 28 日正式动工，合作项目总建面积为 32.2 万平米。

（二）严把工程质量关，规避公司产品质量风险。

随着房地产市场竞争日趋激烈，以品质取胜将成为企业培育核心竞争力、塑造品牌形象的关键所在。2013 年，公司以现场管理标准化为重点，优化产品设计，加强施工监督，落实质量检查，严格绩效考核，质量管理卓有成效。西安泊墅项目通过陕西省文明工地验收、广西青秀山 1 号荣获南宁市建筑工程“邕城杯”、天津新博园项目二标段被授予“市级文明施工示范工地”称号。

一是编制、推行《现场管理标准化手册》。借鉴吸收行业内先进管理经验，全面涵盖了施工质量、安全、进度、成本、销售以及考核等方面在项目开发现场的标准化管理方案，做到程序清晰、工序规范、标准统一、考核严格。从 11 月份开始在公司在建项目试运行，在项目招标、施工控制、材料采购、工程

验收等方面严把质量关，进一步提高现场管理工作质量。

二是引入方案设计竞赛模式。为响应“快速开发”要求，新增的东莞松湖雅苑项目、天津虹桥项目和南宁鲁班路项目均采用了此种创新模式，并应用了公司产品及部品部件标准化成果，缩短设计周期，节约设计成本，提高设计管理质量和效率。

三是全面推行施工样板和施工工法展示。对工程质量做到事前控制，实现工程施工标准化作业。

四是落实常态化质量检查。通过季度检查、远程视频监控和工程月报等方式，对开发项目组织了定期质量督察，查找不足，督促整改，严格考核、奖优罚劣，推动公司产品质量一丝不苟、品质精益求精。

(三)多重并举，强化财务风险管控。

一是落实了财务重大风险监测预警指标体系，根据筛选确定的偿债、投资、运营和盈利四大类别 14 项指标，如资产负债率、流动比率、现金流动债务比率等，分别设置了风险预警区间，达到警戒线时则自动预警，实现对营运、投资等重大风险的动态监控。

二是完善、落实全面预算管理模式，以预算信息化为基础，建立完善符合自身实际的个性化预算管理模型，所有数据与表格均通过系统统一编制与分级审批，切实提高预算编制的效率与准确性；加强预算执行控制力度，特别对地区公司资金收支预算重点监控，要求按月报告、细致分析、明确问题、组织

应对，重大情况及时向市国资委汇报。

三是落实财务风险预警报告制度。财务管理部门每季度对共性预警指标与个性化指标进行分析，编制了《季度财务风险预警工作报告》并上报市国资委，保障财务风险防范措施执行到位。为强化资金风险的防控，每季初编制季度资金调配报告，实时把握公司资金收支动态，明确本季度潜在资金风险，列示各项收支明细，通过内部调配等多项举措保障公司日常经营的有序进行。

（四）实施全面化法律事务管理机制，强化法律风险防控。

一是突出重点，着力清理金额巨大、影响深远的历史遗留案件。截止 2013 年底已办结案件中，胜诉案件 5 宗，涉及金额 24,555 万元，和解 1 宗，涉及金额 386 万元，避免和挽回直接经济损失预计可达 24,941 万元。特别是湖南公司股东投资争议仲裁案胜诉，不但挽回了巨额经济损失，更进一步夯实公司在湖南项目合作中的优势地位；振业梅苑房产确权案胜诉，预计在挽回损失之外，还将带来远远大于标的额价值的经济效益。

二是严抓日常合同法律审核。全年累计审核、存档各类合同 400 余份，应对各类法律咨询 60 多起，确保合同签订无重大疏漏、无法律风险。

三是继续落实法律风险联席会议制度。全年累计召开了四次法律风险联席会议，围绕企业各项业务潜在风险展开讨论，

通过介绍经典案例梳理业务风险点，集思广益、沟通会商、共同制定和完善防范措施，有效保障公司各项业务依法合规开展。

（五）开展廉洁从业风险防控，防止发生腐败行为。

一是建章立制、堵塞漏洞，预防廉政从业风险。组织推进《廉洁从业风险防控指引》试运行，并结合试运行情况完善了廉洁从业风险点，对证券发行、信息披露、资产重组、工程招标、预决算、设计变更、现场签证、企业借款、贷款担保、物业租赁等重点防范行为进一步细化了风险防控具体措施。

二是以招投标为重点，强化过程控制与监督。全年公司纪委累计参加各类招标会议 113 次，参加合作商抽签 76 次，对招投标全程规范性、程序性进行了有效监督。

三是廉政建设做到内外并重、重心前移。将外部合作商也纳入廉政范围，与各合作单位签订《廉政协议》，开展合作商廉政约谈，营造了“廉洁合作、干净干事”的外部合作环境。全年共与各合作单位签订《廉政协议》172 份，开展合作商廉政约谈 191 次，约谈合作单位 169 家，涉及合同金额 28 亿元，未发现廉政违规违纪情况。

（六）创新管理手段，提升风险管理实效。

一是大力拓展联动机制。将全面风险管理与企业各类监督工作相结合，督促建立了监事会、财务总监、纪检、监察、审计、内控、风控等全方位、多层次的大监督体系，及时了解重

大情况，交换工作意见，实现了资源整合、信息共享、互相支持，形成了监督合力，有效防控企业运营风险。

二是继续开展管理技术创新。在信息化全面应用的良好基础上，将项目招投标、中层干部考核等业务均纳入系统管理。目前，招投标系统已在深圳公司成功试运行，累计完成各类招标项目 102 项，规范了项目立项、技术要求、招标文件、开标定标等业务办理，各项业务之间环环相扣、互为因果，实现招标业务公开透明、集中共享，有效规避暗箱操作；年终中层干部考核已通过系统完成，个人考核得分及等级实现自动统计、准确无误、严格保密。考核结果仅董事长等主要领导有权查阅，有效防范泄密风险。

三是狠抓制度落实。通过组织内控制度运行检查、开展内控审计、实施月度制度督察，强化制度执行情况的考核，提高奖惩力度与时效性，保障各项制度要求得到切实执行。全年累计对 6 家地区公司、3 个总部部门进行了扣分处理，维护了制度执行的严肃性。

二、2014 年全面风险管理工作计划

2014 年，公司将继续提高认识，把提升全面风险管理水平作为管理提升的一项重要内容，将风险管理与企业日常管理及内部控制紧密结合，切实将各项风险管理要求落实到具体的经营管理环节。

（一）以地区公司为重点，继续完善风险管理体系。

作为经营中心和利润中心，各地区公司管理规范、经营顺畅对保障企业健康持续发展影响巨大、意义深远。下一步将以地区公司为关注重点，一方面，完善地区公司治理规范，进一步明确董监高职责分工，细化内部办事程序与管理标准，推动地区公司内部微循环建设；另一方面，突出对招投标、预结算、现场签证、营销管理、财务管理等关键领域的监督检查，指导地区公司提高规范化运作水平。

（二）以制度落实为关键，继续推进以风险管理为导向的内控建设。

一是继续以“防范风险、提升管理”为目标，重点完善不符合业务发展与管理实际的制度流程，完善影响工作效率的权责划分，完善与重大风险变化不相符的制度流程，完善重大风险防控措施。

二是强化内控检查与制度督察工作力度，落实考核奖惩机制，确保各项内控要求严格执行、落实到位。

（三）常抓不懈，落实风险管理长效机制。

一是持续开展风险评估。全面风险管理具有持续性与长期性，只有及时根据外部环境和内部环境的变化，不断更新和完善全面风险管理，建立动态风险防范机制，才能充分保障企业的健康持续发展。2014年，根据内外部环境变化，将继续评估风险等级，充实丰富风险信息库，提出风险应对策略或措施，

重点关注房地产政策及市场变化给企业发展带来的挑战。

二是积极开展内外部交流，关注最新风险管理思想、技术发展和房地产行业动态，不断搜集风险管理案例，完善补充风险管理专栏。

三、2014 年重大风险管理情况

（一）重大风险评估

2014 年，从外部环境看，房地产调控向市场化和区域差异化转变，土地改革和城镇化建设为房地产发展打开空间，流动性趋紧态势短期内难以改变，房产税试点或将扩容，限购政策短期内不会退出，房地产行业跑步进入规模化竞争时代，行业集中度不断提升，利润率将回归市场水平。从内部环境看，公司规模偏小、资金实力偏弱，开发周期过长，资产周转效率不高，土地储备获取方式与结构还较为单一。

据此分析，公司 2014 年面临的最重大风险为市场风险、资金风险。

（二）重大风险应对思路

一是积极拓宽融资渠道，争取通过信托和私募资金获取更多资金，同时开展对公开增发、定向增发、配股等融资方式的可行性研究，择机启动股权融资工作，在资金、股本、资产规模等方面取得跨越式发展。

二是在确保资金安全的前提下采取多种形式增加土地储

备，除了关注一级土地市场动态外，还要从兼并收购、合作开发、城市更新、定向挂牌等方面考虑，增强发展后劲。另外，优化土地储备结构，随着公司写字楼、商业物业开发运作经验的不断积累，继续加大力度，探索开展写字楼、商业类型的土地储备拓展。

三是加快项目开发速度，提高公司整体资产周转率。选择几个重点项目作为试点，探索进行快速开发、快速销售、快速回款，积累快速开发经验，培养专业团队与人才，为企业做大做强奠定坚实基础。