

深圳市振业（集团）股份有限公司

2017年度内部控制评价报告

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2017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

根据公司财务报告和非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，董事会认为，公司不存在财务报告内部控制重大缺陷，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；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本部及所属子公司，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对战略管理、子公司管理、成本管理、项目开发管理、营销管理、人力资源管理、财务管理、投资管理、企业文化和风险管理等方面，涉及公司的各项经营业务；重点关注市场风险、资金风险、土地资源风险、成本风险和安全生产风险等重大风险领域。

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公司《内部控制评价制度》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。

（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和重要缺陷。

四、其他内部控制相关重大事项说明

（一）公司2017年度内部控制实施情况

公司高度重视内部控制工作，建立了较为完备的内控体系-《振业纲领》，持续完善、持续改进《振业纲领》，强化学习与落实，形成了按章办事、规范严谨的工作作风，实现了生产经营和各项业务活动的规范化、标准化。

自2007年开始，公司实施内部控制评价并定期披露评价报

告。2011-2017年度，公司聘任的外部内控审计机构均出具了标准无保留意见的审计报告，公司已连续多年实现内控达标。

报告期，公司顺利完成董监高换届工作，新一届领导班子的组建为公司的稳定与发展打下了坚实基础。土地投资取得重大突破，引入第三方平台全面施行阳光招标采购，积极应对政策与市场变化，综合管理水平稳步提升，履行社会责任，品牌形象和社会影响力不断增强，信息披露连续五年获得深交所信息披露最高等级“A级”，公司荣获“2017深圳企业100强”称号，子公司荣获“2017上半年长沙综合品质标杆楼盘”、“湖南省优质工程奖”和“惠州市双优文明工地”等奖项。

报告期，为进一步深化内控建设，公司持续完善制度设计，管理规范化稳步提升，全年累计新增制度3项、修订制度15项、修订流程5项，内部控制体系得以持续改进：公司先后修订公司章程，完善股东大会、董事会和监事会议事规则，制订“三重一大”决策事项工作规范、集团改革发展方案，系统梳理成本管理体系的各项规章制度和集团管控权责表，优化调整薪酬管理制度，出台改革创新容错制度，设立董事会特别奖励基金，积极研究制订项目风险抵押金和超额收益分享制度，为公司机制建设提供制度保障。

1. 战略管理

报告期，公司明确了“2124”发展战略，坚持房地产主业不动摇，坚持国企特色不动摇，以房地产开发主营业务为一体，住

房租赁和房地产产业链延伸为两翼，辅以长效激励、大监督、改革创新容错、职业化提升四大保障体系，为改革发展指明了方向。

十九大报告和中央经济工作会议明确要求，做强做优做大国有资本，深化国企改革，培育具有全球竞争力的世界一流企业，深圳市委、市政府、市国资委瞄准培育世界一流企业的目标，持续推进公司战略性重组，公司于2017年9月11日停牌公告筹划重大资产重组，因购买的核心资产产权关系复杂，注入上市公司需要解决系列问题，解决时间无法预计，为维护投资者利益和公司股东利益，公司于2018年3月8日公告，终止筹划此次重大资产重组，公司将继续秉承稳健经营的理念，坚持“2124”发展战略，积极寻求产业投资、并购和行业整合机会，努力提升经营业绩，切实维护全体股东的利益。

报告期，公司建立健全战略合作体系。在国家推进经济转型升级，产业地产备受政府重视的趋势下，公司拓宽思路、积极探索，对产业地产、物流地产、特色小镇等领域开展深入研究，同时积极构建战略合作体系，与科特勒集团、深圳建总院、中核华泰、美国华平集团等机构签署合作协议，推进金融合作、产城融合、产业引入与协同。

2. 对子公司的管理

公司对子公司的管理主要通过以下措施：（1）人事控制，对子公司董事、监事及高管人员进行委派和任免；（2）财务监管，对子公司的财务负责人实行统一委派、统一管理；（3）绩效考核，

公司对子公司管理层实行绩效考核，通过实行全面预算、关键业绩考核和年度绩效考评，促进其勤勉尽责，保障经营业绩的实现；

(4) 公司总部各部门对子公司相关业务和管理进行指导、服务和监督，通过实施多渠道和多手段的检查工作强化管控力度。

2017年下半年，国家、省、市各级政府鼓励和培育住房租赁市场的政策纷纷落地。报告期，公司紧跟形势，加大存量市场运营研究，于2017年底组建成立振业房屋租赁运营管理公司，在资源获取、运营模式、融资渠道等方面展开调研。

3. 营销管理

报告期，公司多次召开会议研判形势、科学决策，明确价值营销方针，强化整体统筹，把握房地产市场回暖良机，科学制定营销方案，把握营销关键节点，实施差异化营销策略，强化营销计划的落实、督办，确保营销业绩完成销售计划。

报告期，合同销售收入排名较前为西安地区和天津地区，实现了价值营销。深圳公司惠阳原著项目科学定价，精准营销，12月16日开盘当天销售八成，认购金额3亿元。

营销计划、合同订立、合同执行、付款和后续评价符合营销管理制度规定，销售定价、调整和折扣执行均履行相应审批程序，执行情况良好。

4. 成本管理

报告期，公司大力推进成本管控改革，全面梳理、修订成本管理各项制度流程，根据招标项目类别制订分类评标办法和工作

指引，健全合作商数据库；全面实施“阳光招采”，通过机制设置，实现招标各环节的相互制约、相互监督与相互配合；引进招标代理机构深圳市国际招标有限公司招标平台，借助第三方平台对外公开招标，充分利用公司公众网站、电子招标平台、微信公众号、手机短信等方式及时发布各类招标信息，实现招标工作信息化、公开化；通过规范流程和技术手段，提升招标采购透明度，防控腐败，节约了开发成本。

公司重视招标工作的合法合规性，调整招标领导小组成员，引入法律专业人士，并加强纪委对招投标活动的监管，在公开、公平、公正、充分竞争的基础上择优选择供应商，保证采购成本和质量的合理性。招标文件制定、招标信息公告、评标、定标、招标会议和纪要审批等各工作环节均符合招标业务制度流程规定。

5. 人力资源管理

报告期，公司坚持市场导向，加大薪酬改革力度，市场化选人用人，构建更有效的激励机制，员工在薪酬待遇和职业发展获得稳步提升。一是调整基础薪酬体系，用制度给予员工保障，使员工利益与公司利益高度契合，提高工作积极性；二是加强干部选聘与人才梯队建设，组织部分管理岗位公开竞聘，鼓励良性竞争，打开员工职业发展通道，充实了公司发展后劲。三是建立改革创新容错机制，激发员工工作创新热情。

6. 财务管理

公司已建立较为完善的财务管控体系，会计管理的内部控制在重大方面具有完整性、合理性及有效性，为编制真实、完整、公允的财务报表提供合理保证。

报告期，公司加强销售资金回笼，严控非生产性费用支出，充分挖掘资源拓展融资渠道，融资额度储备充足，有效防范经营风险，保障资金安全。

同时，公司积极应对“营改增”税政影响，“营改增”工作平稳衔接。对闲置资金履行相应审批程序后办理结构性存款和货币基金理财，提高闲置资金使用效率和资金收益。

公司严格落实中央八项规定要求，厉行节约，严控非生产性支出，在三公消费、培训费、负责人履职支出等费用控制方面执行情况良好，六项重点费用较上年同期有所下降，且控制在年度预算范围以内。

7. 房地产开发管理

报告期，公司继续深化产品标准化体系，在新项目设计中应用标准化成果，通过第三方实测实量，提升过程管理和结果考核评价工作，促进工程质量进一步提高。同时，编制实施《施工图审查考核管理办法》、修订《设计变更管理规定》，定期实施设计巡检，落实设计管理责任制，强化安全生产和项目进度管理，全面落实“一岗双责”，每月组织召开工程管理协调会，每季度开展安全与施工检查，产品管理和进度管理水平逐步提升，全年未发生较大的安全事故。

8. 投资管理

报告期，公司积极探索土地储备新渠道、新方式，认真开展项目可行性分析，合理论证、科学决策，全年参加土地招拍挂11次，积极拓展土地资源，就深国际梅林关项目、特建发河源项目等展开调研论证与合作交流，提高获取资源竞争力。

报告期，公司新增南宁吴圩镇项目土地储备，推进西安洪庆新城配套提升改造项目，已严格评估项目收益的可行性，履行了相应决策和审批程序，决策过程合法、合规。

9. 风险管理和监督检查

报告期，公司积极应对、统筹部署，各项风险控制措施落实到位、应对有效，将风险管理与内控体系相结合，积极应用信息化工具，在信息化系统中充分融入各种风险控制措施，固化业务流程，规范业务办理，通过落实内控体系和流程来防范和控制各类风险，有效防范风险发生。

公司建立了多位一体的廉政“大监督”体系，定期组织大监督联席会，在监督信息共享、监督成果共用、问题整改问责共同落实等方面形成监督合力，实现监督检查“计划互相协调、信息互相通报、成果共同分享、问题协同促改”。

公司狠抓落实，按月开展行政督察、制度督查、工程节点计划督查和党建工作督查，管理链条有效缩短，保障规章制度得到切实落实。

公司充分发挥内部审计职能，清理多项历史遗留问题，构建

了“事前及时提示风险、事中跟踪风险事件、事后跟进解决措施”的内审管理体系，以签证变更和招标管理为重点，聚焦重大经营事项，工作向前延伸，强化检查发现问题的整改和落实，确保内控体系得到有效执行。

10. 廉政建设和企业文化建设

报告期，公司积极开展党建工作，推行“两学一做”学习教育常态化、制度化，通过开展十九大会议精神专题研讨、书记讲党课、党员谈体会，组织干部专题培训、知识竞赛活动等多项举措，宣贯践行“十九大”精神，宣传对党忠诚、做合格党员的精神。同时，抓早抓小，对企业内部违规问题严格调查处理，切实做好廉政教育工作，在容易产生腐败的招标采购环节，全面推行阳光招采，净化了滋生腐败的招标环境，营造了风清气正的阳光招采文化，形成了依法经营、按章办事、创先争优、廉洁自律的良好氛围。

报告期，公司继续加强企业文化建设，以职业化提升为抓手，持续提升精细化管理水平。公司把2017年作为职业化提升年，集团领导以身作则，基层员工自觉执行，全面开展道德、技能、礼仪和形象的职业化提升行动，干部员工的精神风貌焕然一新。公司加强职工关爱工作，启动深圳湾新办公楼的设计施工，改善员工的办公环境。结合司庆及党建主题，组织员工户外活动，培养团队合作意识，公司企业精神“团结、坚韧、职业、感恩”深入人心。

11. 信息披露

报告期，公司筹划重大资产重组事项，严格按照证券监管要求开展信息披露、法人治理会议组织等工作，信息披露及时、准确、完整，严防内幕信息泄密或内幕交易，在资本市场未出现违规行为，连续第五年获得深交所信息披露最高“A级”评级。

12. 其他重点控制活动实施情况

公司与主要股东之间不存在关联交易情况；公司未发生重大对外担保事项。

（二）公司2017年度内部控制评价情况

报告期，公司各类管理制度已达188项、流程329项，内控体系健全，各项制度流程衔接顺畅，运行有序，有效提高了整体运营效率。公司内部控制体系健全，设计合理，运行有效。公司通过信息系统控制、督察、审计、绩效考核和专项检查等手段，促进了内部控制的落实，培育了团结、依法经营、按章办事和规范运作的企业文化，已达到了公司内部控制的目標，不存在重大内控缺陷。

1. 内部控制设计的有效性

从评价结果来看，公司内部控制体系较为健全、有效。公司已建立较为完善的内控体系，涵盖了成本管理、开发管理、营销管理和财务管理等各个方面，涉及公司的各项经营业务，能够满足公司经营管理需要。

2. 内部控制运行的有效性

结合日常监督和综合检查的情况，公司制度执行情况较好，发展战略、人力资源、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、工程项目、担保业务、财务报告、预算管理、合同管理和内部信息传递等事项均能够按照制度流程规定较好地执行，内部控制运行有效。

（三）上年度内部控制薄弱环节整改情况

上年度内部控制自我评价报告所提薄弱环节，在本报告期内，公司已积极改进完善，具体如下：

1. 针对“市场竞争力需进一步提高”薄弱环节，公司结合土地储备现状和未来发展战略规划要求，密切关注土地市场，多渠道探索土地储备工作，成功获取南宁吴圩镇项目土地储备，推进西安洪庆新城配套提升改造项目，在一线城市旧改项目和合作开发方面也做了大量工作，积累了经验，但仍未有斩获，在资源获取方面仍需努力。

2. 针对“项目开发计划进度管理水平需进一步提高”薄弱环节，公司一是抓好进度管理，控制好开发节奏，一级节点完成率比有所提升，入伙节点完成率和绿色建筑节能验收合格率全部完成；二是抓好品质管理，严格按照产品标准化及现场管理标准化要求开展工作，产品管理标准化工作持续深入。

3. 针对“人力资源储备不能满足公司发展的需要”薄弱环节，公司组织部分管理岗位公开竞聘，鼓励良性竞争，逐步推进人才的内部循环流动，激发了广大干部员工的积极性、主动性和创造

性。

（四）2017年度内部控制薄弱环节及改进措施

公司按照相关法律法规的要求，加强内部控制制度建设和完善风险管理机制，报告期内未发现内部控制重大缺陷。但结合当前形势和公司自身情况，尚需在以下方面加以改进：

1. 土地储备不足，发展后劲受到资源制约

报告期公司成功获得南宁吴圩镇项目土地储备，推进西安洪庆新城配套提升改造项目，但在一线城市未有斩获，在资源获取能力方面仍需努力。

公司整体经营规模偏小，市场竞争力相对较弱的现状并没有改变，抗风险能力低，融资仍以银行贷款、公司债券等债务融资方式为主，股权融资工作尚未取得突破；土地储备依然面临渠道单一、一线城市土地储备不足等问题，不利于公司可持续发展。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是把握国资国企改革契机，坚持“2124”发展战略，积极寻求产业投资、并购和行业整合机会，整合各类资源，突破规模制约瓶颈，实现公司跨越式发展；

二是加强沟通，密切银企关系，拓展项目开发贷款、信托、经营性物业贷款、商业票据等融资渠道，确保满足公司发展的资金需求；

三是密切关注土地市场，充分发挥地区公司积极性，尝试股权合作、资产收购、改造租赁等形式，寻求新的土地开发模式落

实土地投资计划和预算，全力推进河源项目、笔架山河道综合治理、西安洪庆新城整村统筹等重点项目落地，补充土地储备。

2. 项目开发运作的质量和效率仍然需进一步提高

报告期公司开发运作各管理环节均有所进步，但与行业先进企业相比仍有一定差距，在设计管理、项目开发、成本管控和租赁运营方面还有较大提升空间。

公司拟加大设计、招标、开发流程、工艺、智能化手段应用等方面创新力度，采取下列措施予以改进：

一是继续做好阳光招采工作，优化招标采购，总结推广好的经验和做法，不断优化供应商库和产品品牌库，强化签证变更管理，持续提高成本管理水平；

二是抓好设计管理，推进标准化体系建设，提高产品品质和消除质量隐患；

三是优化调整项目开发流程，提高审批效率，缩短项目开发周期，为项目销售创造良好条件；

四是进一步完善安全生产责任体系、风险防控体系和监督保障体系，探索信息智能化在项目开发过程中的运用，提高管控效率，确保安全生产。

（五）2018年度内部控制工作思路

2017年，公司以检查制度执行落实情况为重点，开展了内部控制检查，检查结果显示，公司总体内控执行情况较好，在三公消费、厉行节约等费用控制、招标管理、营销管理、行政管理和

财务管理等方面制度执行情况良好，报告期内未发现内部控制重大缺陷。为进一步深化内控体系建设，公司制定了2018年度内部控制工作思路，仍将以提高制度执行力为重点开展以下工作：

一是对公司的制度流程体系进行梳理优化，使内容更加简洁清晰，符合实际，切实提升制度流程的实用性和操作性；

二是持续推进大监督体系建设，强化纪检监察、审计、督查力度，坚持问题导向，科学有效地发现问题并督促整改，强化监督考核，严格奖惩，切实增强制度执行力；

三是在经营管理过程中严格执行内控和风险管理制度流程，跟踪落实风险防范措施，为经营及战略发展目标的实现提供保障。

此报告。