

深圳市振业（集团）股份有限公司

2018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2018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、安全生产风险和法律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2018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。2011-2018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8年实现内控达标。

报告期，公司圆满完成公司党委、纪委领导班子换届工作，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6年获得深交所信息披露最高等级“A级”，公司荣获“深圳市房地产开发行业品牌价值企业”奖，子公司荣获“陕西省房地产行业十佳企业”、天津建设工程“海河杯”奖、“长沙市建筑施工绿色工地”、“南宁市建设工程质量优质结构奖”和“南宁市建设工程安全文明标准化诚信工地”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，管理规范稳步提升，全年累计新增制度2项、修订制度27项、修订流程2项、作废制度3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，完善集团综合改革实施方案，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，继续开展跟投机制、项目风险金抵押机制、地区公司超额利润分享、租赁公司长效激励机制的政策研究，对跟投制度、地区公司超额利润分享制度进一步完善并择机实施，为公司机制建设提供制度保障。

1. 战略管理

报告期，公司继续坚持“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，为改革发展指明方向。

报告期，公司坚定执行“2124”发展战略，通过与特区建发集团合作开发河源项目进军河源市场，先后成立房屋租赁公司和棚改公司，开展存量房市场运营、棚户区改造和工程项目管理业务，已成功入选宝安区棚户区改造实施主体预选库和盐田区2018-2020年度建设工程代建单位预选库。同时，积极研究康养地产，先后考察了广西巴马、杭州、北京、西安等地的康养产业，产业链得到有效延伸。

报告期，公司制订完善综合改革方案，加强对战略转型和新经济增长点的研究，为改革明确路径和方向。

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。

3. 营销管理

报告期，各地调控政策持续密集出台，公司坚持快速开发、快速销售、快速回笼资金的“三快”原则，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，科学制定营销方案，把握

营销关键节点，实施差异化、多元化营销策略，强化营销计划的落实、督办，有效规避市场下滑风险，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长沙地区和西安地区，广州天颂花园、西安泊岸、天津铂雅轩提高备案均价，精准把握开盘时点，实现了价值营销。深圳锦上花园四期首次采用大客户定制销售方式，单次销售金额高达13.5亿元。

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，公司继续加强成本管控，修订成本管理各项制度流程，全面实施“阳光招采”，工程、货物、服务采购全部纳入招标系统，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；继续深化与招标代理机构深圳市国际招标有限公司招标平台的合作，并在公司全面推行自主研发的“电子招标平台”，全年累计发布招标信息276条，同时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，优质合作商库持续扩容，招标“去权力化”和节支效果明显，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，制订了选人用人及激励约束机制改革方案，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，提高工作积极性；二是建立健全长效激励约束机制，积极推进股权激励、股票期权、限制性股票、超额利润分享、项目跟投等机制的研究论证工作；三是加强人才队伍建设，采取内部竞聘与社会公开招聘并举创新选拔方式，加强干部选拔任用；四是优化技术骨干选聘机制，建立了较为科学的评价模型和评价程序，评聘专业人才，打开员工职业发展通道；五是公司发放首届董事会特别奖励基金，有效激发了广大员工的积极性、主动性和创造性，企业活力持续增强。

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，多方拓展融资渠道，融资总额超前两年之和；资金回笼速度明显提升，资产负债率进一步降低；集中清理了僵尸银行账户、并就防控网银风险设定三级审核机制，公司资金安全得到有效保障。

同时，为进一步提高资金使用效率，通过资金动态归集，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，提高了闲置资金使用效率和资金收益，也保证了买地资金的流动性。

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，公司持续完善产品标准化体系，推动标准化成果在新项目设计中应用，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，修订《现场签证管理规定》、《设计变更管理规定》，定期开展设计巡检，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。

公司构建全方位安全生产体系，安全管理扎实有效，严格落实安全生产标准化及双重预防机制建设的各项要求，把智能监控技术应用到建筑工地，全年事故发生率为零。在台风“山竹”过境期间，提前排查安全隐患50余项，转移安置350余人，有效避免人员伤亡及经济损失。

8. 投资管理

报告期，公司立足“2124”发展战略，审慎土地拓展，积极探索土地获取新模式，重点跟踪了21个项目，与特区建发集团合作开发河

源商住项目，成功进军河源市场。同时，成立房屋租赁公司和棚改公司，先后实地考察调研了广西巴马、杭州、北京、西安等地的康养产业项目，完成了集团康养产业规划方案，有效推进了产业链延伸。

报告期，公司与特区建发集团完成河源商住项目合作开发签约，为公司新增总建筑面积30万平方米土地储备。该项目可行性已经过严格评估论证，并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。

公司建立了六位一体的廉政“大监督”体系，始终围绕“监督全覆盖”的目标，着力加强队伍建设，定期组织召开联席会议，建立起一级抓一级、层层抓落实的党风廉政建设责任体系，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，审计工作不断前移，以“贴近经营、服务经营”为理念，以招标管理、签证变

更的不定期检查为切入点，辅以专项审计、投资后评价和专项调研等方式，聚焦重大事项，工作向前延伸，服务于经营管理和决策管理，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，公司召开党员大会，圆满完成公司党委、纪委领导班子换届工作。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，宣贯践行党的十九大精神、习近平总书记考察广东重要讲话精神及对深圳工作重要批示精神，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。自觉提升职业化水平，公司领导以身作则，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，深圳湾新办公楼的启用，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（2018年3月，由于拟收购资产产权关系复杂，决定终止筹划本次重大资产重组），全年严格按

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，连续第六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2018年度内部控制评价情况

报告期，公司各类管理制度已达187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、职业、坚韧、感恩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，公司已积极改进完善，具体如下：

1. 针对“土地储备不足，发展后劲受到资源制约”薄弱环节，公司审慎土地拓展，积极探索土地获取新模式：先后开展土地调研项目70余项，重点跟踪了河北、广西、深圳、西安、济南、东莞、巴马等21个项目，2018年12月成功进军河源市场，公司新增建筑面积30万平方米土地储备，2019年3月20日，公司成功取得天津市滨海新区海洋科技园“津滨高（挂）2018-17号”地块，成交价8.01亿元，规划建筑面积9.98万m²，楼面价约为8,026元/m²；成立房屋租赁公司和棚改公司，积极研究康养地产，产业链得到有效延伸，依旧面临租赁、棚改等新业务亟需拓展的困局。

2. 针对“项目开发运作的质量和效率仍然需进一步提高”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。

（四）2018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. 集团可持续发展能力有待提高，企业规模和品牌效应不足，产业链拓展尚未迈出实质性步伐

报告期公司成功获得河源市高新区项目总建筑面积30万平方米土地储备；2019年3月20日，公司成功取得天津市滨海新区海洋科技园地块9.98万平方米土地储备（规划建筑面积）。

公司土地资源仍然短缺，在深圳、西安、广州等多个区域无后续可开发的土地储备，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。

租赁业务和棚改业务刚起步不久，与同行业其他单位相比，业务规模小、运营经验不足、缺少相关专业人才，外部项目资源获取缺乏竞争力。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是进一步加大市场研判、制订科学合理的投资策略，积极探索国企合作、资产收并购、产业勾地等土地获取模式，努力拓展土地资源，做大房地产开发主业；

二是积极落实“上市公司+”战略，谋求内外部资源整合或并购重组，完成产业战略升级，力争在一带一路、粤港澳大湾区、深汕合作区等建设中发挥重要作用；

三是加强研究，拓展康养板块业务，同时积极参与各区棚改工作，确保在宝安区实现首个项目落地，达到以点带面、全面开花的结果。

四是以振业“同创汇”为模板，探索长租公寓和商业改造项目，在做好公司现有物业资产经营的前提下，力争外部资源拓展获得实质

性突破。

2. 综合改革有待深化，长效激励约束机制有待完善落地

目前公司所属企业混改工作刚刚起步，战略投资引入和资本市场运作未能取得突破。长效激励约束机制有待完善落地，尤其在经营班子市场化选聘、契约化管理和科学淘汰机制等方面，还需要加大创新研究力度。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是深入开展地区公司混改调研，因企施策充分利用混改政策红利，2019年要完成1家地区公司混合所有制改革，增量业务中力争100%实现混合所有制改革；

二是要扩大公司“朋友圈”，积极引入优质战略投资者，拓宽项目合作渠道；

三是根据综改方案，稳妥推进经营班子整体市场化选聘，建立以岗位职责为基础，以聘任协议为核心的契约化管理体系，同时改进人才竞争机制，优胜劣汰，建立“人才池”；

四是完善分配考核机制，健全收入分配体系，建立市场化薪酬和差异化分类考核、创新与容错相适应的考核机制，让薪资待遇真正匹配岗位职责和承担风险，不断激发个人创造力和企业发展动力。

3. 销售压力较大

2018年下半年房地产市场成交处于景气下行区间，市场观望情绪加重，销售面积和销售额在低基数下增速有所下滑，2019年楼市很有可能持续受这种负面影响。公司重点销售项目分别处于深圳、广州、

长沙、天津、惠州等区域，大多面临限售、限贷、限价、限购等多种调控措施，同时市场竞争激烈，销售压力较大。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是创新营销策略，做好工程、财务、成本等方面的协调配合工作，加大市场研究力度，积极关注政策动态，定期编制市场研究报告，及时把握市场趋势，灵活调整营销策略。

二是做好项目展示与宣传，突出“地产+健康”发展目标，完善企业CI系统建设，加强品牌建设和推广，拓展营销渠道，促进体验式营销，以过硬质量、优秀品质和贴心服务打动客户、吸引客户，促进项目去化提速。

（五）2019年度内部控制工作思路

2018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，在费用控制、招标管理、营销管理、成本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2019年度内部控制工作思路，仍将以提高制度执行力和提升管理为重点开展以下工作：

一是加强内控检查、强化制度落实，同时根据集团业务发展需要组织协调内控体系健全完善；

二是强化主体责任，创新推进“六位一体”大监督体系的运行和完善，坚持教育、预防与惩治三管齐下，坚持党风廉政建设工作与经营管理同谋划、同推进，树立“振业健康发展，有你有我有大监督”

的理念；

三是把2019年作为集团“管理提升年”，持续整改完善管理，加强沟通协调，以完善和落实内控制度为基础，持续推进以风险管理为导向的内控建设，为经营及战略发展目标的实现提供保障。

此报告。