

# 深圳市天健（集团）股份有限公司 内部控制规范化建设2018年度总结 及2019年度工作计划

证券代码：000090

证券简称：天健集团

公告编号：2019-18

2018年，深圳市天健（集团）股份有限公司（以下简称“集团”或“公司”）按照《企业内部控制基本规范》及相关配套指引的要求，根据董事会通过的《2018年度公司内部控制规范化建设工作计划》，进一步加强公司内部管理水平，规范内部控制，加强廉政风险防控机制建设，稳步增强内部控制的有效性，提高抵御经营风险的能力。

## 一、2018年内部控制建设工作情况

公司领导班子高度重视内部控制工作的开展，公司董事长、总裁及各位班子成员定期听取内部控制工作开展情况，为公司内部控制工作的开展提供充分的人力、物力和财力保障，不断健全内部控制体系，及时协调内控问题及相关风险应对措施，确保企业经营管理合规合法。2018年度主要从以下几个方面开展内部控制工作：

### （一）开展战略中期评估，加强企业战略风险应对

为有效管控战略风险，及时对“十三五”战略规划进行评估和调整。2018年9月，对“十三五”战略规划执行情况进行了中期评估，从战略定位执行情况、规划指标完成情况以及重大工程项目建设情况等方面进行了评估，同时对“十三五”后期风险进行了评估，编制完成《天健集团“十三五”规划中期评估报告》；此外结合公司内外部环境变化，编制完成《天健集团三年滚动经营计划（2019-2021年）》并上报深圳市国资委。

### （二）优化完善法人治理结构，完善内部管控模式

为不断优化完善法人治理结构、管控模式及集团总部各部室职能，夯实所属各单位业务能力与基础实力，提升经营管理效率，对组织架构进行了优化调整，进一步清晰明确集团与所属公司间工作职责与权责边界，加大授权各公司按法人治理结构运作，有效监督和防范风险点。主要优化调整职能如下：

集团总部职能部室数量调整至11个，并将部分部室职责职能进行了优化；将集团投资项

目审核职能调整至董事会办公室，进一步加强集团资本运作、投资审核一体化管理。成立天健地产集团，对外埠地产公司管理调整为以产权关系为主的管理模式，天健地产深圳公司、广州公司等区域公司为天健地产集团的二级公司；将建筑公司划归市政总公司管理；将天健置业公司产业地产开发项目划归天健地产集团管理；将深圳市盛通实业发展有限公司物业租赁业务划归深圳市天健置业公司管理。

### **（三）加大集团审批事项和流程优化的推动力度**

2018年，按照调整和优化后的组织架构，逐步理顺集团总部及所属各单位的流程及相关制度，特别是集团总部组织架构调整后，总部各部室及时调整优化业务审批流程，进一步理清集团总部与所属企业的管控边界，组织完成集团总部权责手册及权责清单的编制，各所属二级企业也分别制定或修订了所属企业的权责手册及权责清单；优化各类审批事项及流程200余项；结合集团当前管控制度和所属企业流程建设的实际情况，加强了对直管企业管控要求，梳理出业务管控的风险因素，进一步构建权责清晰、责任明确的管控体系。

### **（四）推动完善内控制度建设工作**

2018年集团总部新制定或修订了重大事项报告制度、议事规则、招标采购管理规定、供应商管理规定、招标活动监督管理办法、招标监督人员管理办法、项目后评价、工程预结算、设计变更及现场签证等60余份相关规则制度，并要求所属企业同步修订相关制度，保证集团制度符合各业务板块发展。

为掌握集团总部各部室制度实际情况，组织梳理总部各部室制度，编制了总部制度清单，对总部制度在用状态等情况进行摸底，便于集团范围的利用及制度的更新工作。

### **（五）规范内控管理，加大监督检查和落实力度**

按照《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》的要求，积极开展集团总部及所属企业内部控制自我评价工作，根据所属企业行业特点及关键业务流程，检查业务流程实际执行与内控制度是否一致、业务流程关键控制点是否得到有效控制、内控制度是否存在不完善的方面等，出具内控自我评价报告，通过内控自评价工作，稳步推进内控体系建设，进一步提高了公司内部控制的有效性，增强抵御各种风险的能力。

为加强集团内控制度的执行效果，将内控制度执行情况的检查与内部审计工作相结合，审计项目关注了重要制度流程建设和执行情况，充分发挥内部审计监督作用，提升内控制度执行力。

### **（六）积极开展全面风险评估工作**

按照深圳市国资委的要求，组织集团本部、各所属单位开展全面风险管理的总结和评估工作，并建立了风险管理联络员制度。对2017年度全面风险管理工作进行了认真总结分析，包括全面风险的预防情况、管理情况及运行情况；同时全面梳理2018年度集团的战略风险、投资风险、财务风险、市场风险、法律风险、运营风险等六大风险，对2018年集团及各所属企业生产经营中存在的各种重大风险及时进行风险识别和风险评估，并对梳理和排查出的风险建立防范机制和应对策略，完成《2018年度全面风险管理报告》并上报深圳市国资委。

### **（七）加强人力资源管理，完善岗位设置及岗位调整**

为深入落实从严监管干部的要求，修订完善《中层管理干部选拔任用管理制度》、《中高层管理干部请休假管理制度》等制度，加强对中层管理干部选拔任用的管理及请休假出国（境）管理，强化各项管理制度的贯彻落实，切实提高了中层干部选拔任用、监督管理的规范化水平。

为加强集团财务管理和安全管理工作，在二级企业全面开展财务负责人委派制，委派二级公司财务负责人，并对各企业财务负责人进行了集中轮岗调整。

为建立健全建筑施工板块安全生产管理体系，从源头上进行风险控制，进一步健全安全管理架构，市政总公司、粤通公司等重点施工企业设置安全总监岗位；市政总公司所属各公司、粤通公司所属公司设置安全主任岗位；安全总监、安全主任作为公司领导班子成员，负责安全生产工作管理，加强安全生产风险。

### **（八）多措并举，着力化解财务风险**

为优化集团债务结构，降低资产负债率，规避集团发展的财务风险，成功发行永续债。随业务发展，自2017年以来资产负债率均高于70%，为了降低财务风险，集团启动了发行永续债工作，于2018年12月成功发行18亿的永续债，利率5.96%，直接增加了集团的权益，在及时偿还贷款15多亿贷款后，降低了资产负债率，降低了财务风险。

按照要求，进一步优化和完善集团财务管控流程，共完成115项财务审批事项的梳理和修订，指导并督促所属企业根据集团修订后的财务权责手册，完成本单位的财务权责的修订，确保财务管理更加规范和有效。根据集团《资金管理规定》及《募集资金管理办法》，定期对募集资金使用情况进行季度核查，同时，将核查情况上报董事会审计委员会，确保募集资金的合理使用。

### **（九）进一步完善招标采购管理及监督工作**

2018年集团招标采购工作进行了调整，并及时做好招标采购管理制度的修订，从采购招

标管理工作责权划分、流程优化、提高效率等方面进行了完善。发布了《采购管理规定(试行)》、《供应商管理规定(试行)》等招标采购管理制度。

逐步开展战略（集中）采购，提高采购的质量和效率。组织深圳市市政工程总公司等企业完成了 20 余项材料集中采购和地产集团 6 个项目的战略（集中）采购工作，提高了集团采购工作质量和效率。督导所属企业设备购置、验收、入账等工作，协调所属企业内部调拨粤通公司、建筑公司等企业闲置的挖掘机、装载机等设备，提高集团内部设备使用率。

加强重点业务监督管理。组建了天健集团评标专家库，制定了招标监督员管理办法，对集团总部及所属企业的每一项采购招标工作抽取专家评标，抓好招投标过程监督，2018年抽调工作人员参与集团招标活动现场监督工作200多项/次，确保评标工作公平公正，有效防范招标采购风险。

#### **（十）配合会计师事务所完成公司年度内控审计报告**

积极配合会计师事务所年度内控审计工作，与事务所、所属单位认真沟通，做好审计资料提供、相关事项解释说明。通过近2个月的内控审计工作，会计师事务所对公司财务报告相关内部控制的有效性，出具了无保留意见的审计报告，认为公司2018年度按照《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。

### **二、2019年内部控制工作实施计划**

2019年，集团内控管理工作将着力完善内部控制管理流程及制度，强化内控流程的执行工作，提高经营活动的经济性和高效性，确保公司实现既定经营目标。在2018年发现的企业内部管控和审批效率依然不高以及工程项目廉政风险等方面，将继续深化组织管控模式调整与企业架构扁平化设计，并对各直属企业进行充分授权或分权，完善对等的责权利体系；完善更有效的监督手段，充分发挥内部审计、纪检、风险管理以及内部控制等监督力量，以及惩治并防的管理方式，防范工程项目管理廉政风险等风险因素。在制订整改措施的同时，完善流程与执行力，使内部控制管理工作步入自我检查、自我改进及不断完善的阶段。2019年度主要工作计划如下：

#### **1.完善集团“六位一体”的大监督体系**

整合集团监督控制资源，健全纪检监察、监事会、财务总监、审计、风控、内控“六位一体”的大监督体系，强化各监督主体协同联动，持续优化“监督资源集中调度、监督职责统一行使、监督内容全面覆盖、监督信息成果共享”的综合监管模式。

创新内控监督方式方法。对混改、重大投资、产权变动、招标采购及工程变更等发展关

键领域和重点环节，实施精准控制；力争建立大数据监管平台，借助信息技术手段实施智慧监督；进一步健全法律、预算、资金、内控等防控体系，加强合规管理，防范化解金融、资金、汇率、法律等风险，不断强化企业全面风险管理。

## **2.优化内部控制制度，健全内部控制体系**

持续优化完善企业内部控制文件，针对2018年内控制度及流程存在的待改善的方面，重点跟踪，并将相关流程补充到企业内部控制文件中，对于没有发布的制度督促相关部门及时修订并发布。

进一步健全集团决策约束机制。建立明确的决策程序，确保各项业务经营决策按规定程序进行。建立岗位责任制，要求在新拓展工程业务前，深入调查，进行可行性分析；不断完善企业内部业务流程和管理制度，确保企业的各项业务活动都有章可循，有法可依，业务流程全程受控，不留盲点死角。

## **3.开展多形式的企业内部控制活动**

一是开展专项测试，对集团范围内企业面广量多的业务，有针对性的不定期的开展专项测试，关注关键风险点。二是开展内部审计，监督检查内控执行情况，确保内控体系正常运转，内控制度得以执行并确保执行不走样，定期开展全面的内控审计和不定期开展针对重大施工及地产业务的专项审计。三是重大事项控制，按照《企业内部控制控制基本规范》及集团内控管理要求，对涉及集团发展的重大事项或大额资金的支付等相关业务活动进行专项控制，梳理重大事项决策流程，确保重大事项决策过程受控。四是做好内控工作的检查和考核工作，对重点企业的规章制度、专项测试、专项审计以及重大事项控制等内部控制活动进行专题分析，形成报告。采取完善和修订规章制度、修改流程、增加关键风险点的控制等措施，不断完善内部控制体系，真正使内部控制工作落到实处，发挥作用。

## **4.组织所属企业做好内控评价工作**

组织深圳市市政工程总公司、深圳市天健地产集团有限公司等所属企业，及时完成2019年度本单位内控评价自查工作，对各自制度、规定及各项业务活动开展按《企业内部控制控制基本规范》和配套指引的要求以及集团的规定，进行分析，对各自的重要业务流程进行风险评估，对已有的内部控制制度及其实施情况进行全面系统的检查、分析和梳理，将重要业务现有的政策、制度与风险进行对比，查找内部控制缺陷，编制风险清单，形成书面报告，并对内控自评工作进行监督检查。

## **5.继续梳理完善集团的权责体系和风险防范体系**

进一步明晰集团内部机构设置、权力事项、岗位职责等统筹协调，实现权力、岗位、责任和制度的有机结合，逐步形成一套成熟的权责体系。

进一步梳理公司风险管理组织架构，明确相关岗位职责和权限，逐步完善公司全面风险防控体系与风险评估控制机制。组织梳理企业完成年度经营目标存在的外部风险与内部风险，分析各种风险的类型和程度。明确授权审批控制、会计系统控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等控制措施。

#### **6.加强集团内控队伍建设及内控知识的培训**

加强公司内控队伍建设，从准入和考核等环节进行完善，对公司内控工作的全面开展奠定良好的基础。

加大内部控制的宣传培训力度，对于新员工、关键岗位员工、内控相关岗位人员等不同对象组织针对性的培训，逐步提升公司员工的风险意识和内控意识。

2019年组织参加一次内控知识培训，学习其他企业先进的内控管理方法，确保企业内部控制工作跟上证监会等监管机构的要求。

#### **7.建设良好的内控环境文化**

进一步加强内控文化建设，通过集团内部 OA 网络、天健月刊、企业微信公众号等方式，大力宣传内控文化知识，逐步营造以“稳健经营、内控先行、有章必循、违章必究”为主要内容的企业内控文化。各级领导和各部室、各企业的一把手要作为本单位内控管理的第一责任人，进一步健全机构、配齐人员、明确分工、落实责任，全面履行对内控工作的直接领导职责，将内控管理作为日常工作的重要组成部分，养成“事事合规、时时遵章”的良好习惯，建设“人人重视、全员参与、全面覆盖、全程控制”的内控环境。