

深圳市振业（集团）股份有限公司

2019 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 2019 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。

公司内部控制的目标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、自有物业运营风险、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 2019 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。2011-2019 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 9 年实现内控达标。

报告期，公司沉着应对政策和市场复杂变化，科学化解市场风险，保持稳定与发展，土地投资科学有效，“一体两翼”战略迈出实质性步伐，综合管理水平进一步提升，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 7 年获得深交所信息披露最高等级“A 级”，公司荣获“大湾区品牌影响力 30 强”、上市公司“绿色治理十佳”、“深圳市房地产开发行业品牌价值企业”奖，子公司惠阳振业城荣获“中国人居环境范例金奖楼盘”、广西启航城荣膺“广西成长价值楼盘奖”和“品质住宅贡献大奖”、广西邕江雅苑获得“邕城杯”奖、西安公司泊岸项目获得“省级文明工地”、深汕项目荣获“建设工程安全生产与文明施工优良工地”奖和“房屋市政工程安全生产文明施工示范工地”奖等。

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 7 项、修订制度 21 项、取消制度 1 项、新增流程 3 项、修订流程 8 项，内部控制体系得以持续改进：公司先后完善企业年金制度，系统梳理成本管理体系的各项规章制度和修订招投标管理制度，持续完善综合改革方案，研究混改在棚改、租赁两家公司的试点实施，全面梳理财务管理制度和相关工作流程，进一步完善了公司财务管理体系，为公司机制建设提供制度保障。

1.战略管理

报告期，公司坚定执行“2125”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，辅以党的建设、长效激励、大监督、改革创新容错、职业化提升五大保障体系，把握粤港澳大湾区建设和国资国企综合改革契机，为改革发展指明方向。

报告期，公司科学研判，成功竞得 3 宗地块，增强土地储备，并与特区建发集团、盐田港集团、智慧城市集团、天玑财富、魔方集团、世联红璞等 6 家单位开展战略合作；加强城市更新业态研究，开展长租公寓合作探索，棚改公司先后进入盐田、南山、大鹏、福田 4 个区政府投资项目代建库，大鹏上洞电厂代建项目顺利正式动工。

报告期，公司认真谋划、广泛调研，制订综合改革实施方案和三年规划，积极构建“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”管理体系，探索建立长效激励约束机制和利益共享机制，市场化改革稳步推进，积极探索与研究“地产+”康养等商业模式。

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核考评，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，公司严格执行“房住不炒”政策要求，认真履行国企的

社会责任，加强审核购房资金来源和渠道。公司坚持价值营销理念，强化整体营销策略，精准把控营销节奏，积极深挖拓客渠道，有效提速产品去化，通过充分研判形势、科学平衡量价关系，实现价值最大化，把控重点项目，加强销售目标的落实、督办，有效规避市场下滑风险，确保全年销售业绩完成。

报告期，合同销售收入排名较前为广州地区和长沙地区，广州公司精准研判抓住“逆市场”机遇，年度实现单个项目签约 17.73 亿元、单盘签约均价超 4.56 万元每平方、年度实现 4.60 亿元利润；湖南公司深入开展市场分析，迅速掌握市场变化，准确把握项目的入市时机和余货的加推时机，为公司贡献了利润总额 2.28 亿元。

公司营销计划、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，公司成本管理大胆创新、阔步改革，修订完善成本管理各项制度流程，先后新增了《工程结算书文件格式指引》、《开发成本分摊作业指引》，全面修订合同、预算、结算等管理制度，公司全成本管理更加科学规范，配套制度更加完善；历史积压的工程结算项目得到全面梳理和推进，并分门别类制定解决措施，工程结算管控力度有效加强；重新修订了《招投标管理制度》，实现了招标的统一性、规范性和可操作性；公司制度管控日趋完善，成本管控进一步深入、细致、有效；公司“阳光招采”继续巩固完善，营销招标纳入招采体

系，电子招标平台优化完善，极大提高招标采购信息统计分析效率；强化招标各环节的相互制约、相互监督与相互配合；继续借助市属国企阳光招采服务平台、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，持续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。

公司一贯重视招标工作的合法合规性，持续优化招标领导小组成员，加强纪检人员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，公司继续坚持市场导向，加大人力资源管理改革创新，对干部选拔任用、专业技术人才评聘、员工异地调动、定岗定编、薪酬管理等制度进行了细致梳理，并逐步完善；日常业务标准化处理，规范运作，优化绩效考核管理，提高考核的精准性与激励性。积极构建“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”管理体系，探索建立长效激励约束机制和利益共享机制，制定《项目跟投管理办法》、《中长期超额利润激励方案》、《经营班子契约化管理方案》和限制性股票实施方案。持续开展改革创新容错机制研究，持续推进市场化改革。

6.财务管理

公司不断健全和完善财务管控体系，持续提高财务管理的规范化和制度化建设，对公司现行的会计核算、费用管理、资金管理、税务管理等七项财务制度和三项工作流程进行了修订，新增加了三项财务管理制度，财务管理的内部控制在所有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，公司在保证资金安全、满足土地竞拍需要和日常经营需求的前提下，加强银行存量资金的集中管理和统筹规划理财，对闲置资金履行相应审批程序后办理结构性存款、协定存款和大额存单等，提升了闲置资金使用效率和资金收益；同时，多方拓展融资渠道，保障资金流动性安全，融资成本进一步降低；资金回笼速度不断提升，资产负债率进一步降低；银行账户动态管理成效显著、严格执行网银三级审核机制，公司资金安全得到有效保障。

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，六项重点费用逐年下降，且控制在年度预算范围以内。

7.房地产开发管理

报告期，公司立足品质，不断完善产品标准化体系，加大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，促进工程质量大幅提高，项目质量建设总体稳定。公司主动学习创新，组织 BIM、实测实量操作等业务的培训，对装配式、精装修等新工艺的考察学习，特别远赴日本考察学习，产品设计

理念得到启发、技术储备获得长足进步。针对工程常见质量通病问题，发布《振业集团工程质量缺陷库》，对问题进行集中动态整理归纳，明确了事前控制及事后处理方法，便于后期开展针对性的管理。同时，修订《施工图审查考核管理办法》、《工程结算管理规定》等，完善内部管理制度，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。

公司全年紧抓安全生产管理，持续开展系列安全生产活动，注重科技强安技术运用，加强管控、加强督促、加强整改，确保公司安全生产零事故。此外，对笔架山河道巡查维护 18 次，继续确保了沿线片区居民生命财产安全。

公司今年大力推行第三方精细化审图、封闭审图、专家评审三位一体的设计管控办法，有效促进公司设计管控水平，有效减少了原施工图中存在的错漏碰缺，在提升项目品质的同时，节约开发成本。

8.投资管理

报告期，公司立足“2125”发展战略，坚持前瞻性市场研究和战略研究，谨慎研判市场趋势，积极进取，加强土地投资，前后重点跟踪了 58 个项目，参加土地竞拍 15 场次，成功竞得 3 宗地块。在项目拓展方面，确定合作单位 6 个，与特建发合作的河源项目进展顺利；与盐田港集团就赣州港、大铲湾项目合作展开积极磋商论证，签订了框架合作协议；与天玑财富达成海航城项目合作，强化城市更新业态

布局。

报告期，公司通过优化修改投资筛选策略，提高投资研究报告工作质量，制定招拍挂地块投资流程指引，加强了公司投资工作组织管理，各投资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。

报告期，公司积极建立产权机制、体制，健全产权管理办法，形成全面覆盖、上下统一、权责明晰的产权管理制度规范，实现规范管理、有效监督，逐步加强了公司控股、参股企业的管理。年内通过对“僵尸企业”的具体情况认真研究，逐一分析，结合政策法规和公司实际，顺利推进五家“僵尸企业”全部完成注销工作，为公司健康稳定的发展夯实基础。

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。

公司持续完善六位一体的廉政“大监督”体系，寓监督于服务，坚持倡导全员廉洁从业，创新构建具有振业特色的“6636”大监督工作模式，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，审计工作不断前移，以“贴近经营、服务经营”为理念，以大监督、大服务的新格局为目标，以资金管理、营销管理、招标管理、签证变更等重点环节为主线，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、重大资源、权利集中环节，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，公司汇聚监督力量、延伸监督链条、推动监督资源有机贯通，探索事前、事中、事后监督新途径“抓早抓小”。定期召开大监督联席会议，全面开展内部党建纪检巡查，紧抓作风建设、加强重点监督、严格执纪问责、强化廉洁教育、织密织牢“监督之网”，公司全年未出现一例违法违纪违规事件。同时，在容易产生腐败的招标采购环节，继续推行阳光招采，纪检人员对招投标程序的合法合规性进行监督、对外发布纪检举报联系方式、在合同中加入廉政条款等举措，推动公司阳光招采制度的有效落实。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，公司不断加强企业文化建设，以新的企业精神“团结、

坚韧、职业、感恩”为主题，开展系列宣贯落实活动。以管理提升为抓手，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。结合司庆主题，组织全体员工户外徒步活动，进一步丰富员工的业余文化生活，增进员工间的沟通和友谊，强化团队意识，塑造坚韧品格，公司企业精神深入人心。

11.信息披露

报告期，公司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、投资者关系管理等工作，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，连续第七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 2019 年度内部控制评价情况

报告期，公司各类管理制度已达 193 项、流程 332 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）上年度内部控制自我评价报告所提薄弱环节整改情况

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“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”薄弱环节，公司谨慎研判市场趋势，科学决策，成功竞得3宗地块，不断增强公司可持续发展能力。加强项目拓展，与特建发集团、盐田港集团等6家单位，签订了框架协议；展开长租公寓合作探索，继续布局城市更新业务，积极参加政府投资代建项目，持续研究“地产+”康养等商业模式。但是2019年公司在一线城市仍未有突破，依旧面临土地储备不足的困局。

2.针对“综合改革有待深化，长效激励约束机制有待完善落地”薄弱环节，公司认真谋划、广泛调研，制订综合改革实施方案和三年

规划，积极构建“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”管理体系，探索建立长效激励约束机制和利益共享机制，市场化改革稳步推进。

3.针对“销售压力较大”薄弱环节，公司坚持价值营销理念，强化整体营销策略，精准把控营销节奏，积极深挖拓客渠道，有效提速产品去化，充分研判形势、科学决策，平衡量价关系，实现价值最大化，把控重点项目，加强销售目标的落实、督办，有效规避市场下滑风险，确保全年销售业绩完成。

（四）2019 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. 公司一线城市土地储备不足

报告期公司成功竞得 3 宗地块，但在一线城市未有斩获，在资源获取能力方面仍需继续努力。

公司的土地资源匮乏，在深圳和广州区域无后续可开发的土地储备，虽然已积极拓展土地储备渠道，但仍然面临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：

一是推进资源整合开发，培育“粮仓型”项目，继续着力加强与市国资委和盐田港集团、地铁集团等其他国有兄弟企业的沟通往来，寻求国企合作，推进合作项目落地；同时，继续加强研究城市更新业

务；

二是区域聚焦，做大、做强城市公司，投资项目聚焦所布局的地区公司，实现布局城市由项目公司到城市公司的转变，尤其要加强粤港澳大湾区布局，在做大做强粤港澳大湾区城市公司的同时，择机布局长三角、长江中游、成渝城市群核心城市；

三是坚持“去化率高、回款率高”的标准，优选“高周转”的招拍挂项目，结合公司资金的实际情况，合理制定投资策略，有效使用有限的自有资金。

2.销售目标稳增长压力继续加大

在“房住不炒”的定位下，房地产面对的下行趋势短期不会改变，经济下行压力加大，受此次“新冠肺炎”疫情影响，2020年第一季度销售情况出现停滞，全年将面临销售目标稳增长的巨大压力，公司销售管控须整体统筹并有效深入，以督促、指导各个项目切实完成年度目标。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是统筹把控营销工作，确保完成年度任务，公司全部在售项目加强整体统筹把控，深入跟进，做好工程、财务、成本等方面的协调配合工作，加强指导、督促项目前置梳理各项工作，积极关注政策动态，及时研判市场趋势，定期编制市场研究报告，灵活调整营销策略。

二是积极创新营销方式，有效发掘客户来源，做好项目、竞品项目的拓客数据分析，深入挖掘潜在客源；同时，提升创意、借势热点，尝试朋友圈转发、深化异地拓客等新型营销方式。

（五）2020 年度内部控制工作思路

2019 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 2020 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：

一是继续加强内控检查、强化制度落实，同时根据公司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，持续推进“六位一体”大监督体系建设，寓监督于服务，坚持倡导全员廉洁从业，继续构建具有振业特色的“6636”大监督工作模式，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；

三是公司要进一步加强管理，并且持续完善管理效能，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。