

深圳市振业（集团）股份有限公司

2021 年度内部控制自我评价报告

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2021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、自有物业运营风险、安全生产风险、稳定风险、工程质量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、程序、方法、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，对公司各部门及下属子公司运用询问、检查、观察等程序和方法，对内控进行评价。

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2021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。2011-2021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11年实现内控达标。

报告期，公司面对严峻复杂的疫情防控形式，切实履行主体责任，构筑常态化疫情防控屏障，保障员工安全。积极选派干部下沉街道参加抗疫，组织党员志愿者支援社区防控，体现振业国企担当，公司品牌形象和社会影响力进一步增强。

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，全年新增制度1项，修订制度12项，取消制度2项，内部控制体系持续改进；集团完善法人治理体系，顺利完成董监高换届工作，完善董事会、党委会、监事会、管理层权责清单和制定授权管理办法，公司法人治理机构运作有序；对标市场一流，全面优化组织体系，重塑运营体系、绩效薪酬考核体系、组织职能架构、会议管控体系和工作督察体系，快周转的开发能力显著增强，为集团战略目标的达成提供组织支撑。

1.战略管理

报告期，公司针对地产行业市场进行科学研判，精准施策，积极采取多元化手段拓展土地市场，“一体两翼”战略取得突破性进展。

报告期，公司推进“十四五”发展战略规划执行，在粤港澳大湾区广州和长三角南京成功获取四宗优质土地；代建业务、商管业务和

物业服务持续扩大业务版块和市场开拓力度，深圳地区全年新增3个代建项目，城市服务承接多个项目物业服务，集团房地产产业链持续完善；成立振业置地进军城市更新领域，与南山大冲村等10余个村集体股份公司建立合作关系，4个城市更新项目签约落地；全年与万科等头部房企签订了战略合作协议，提升发展力。

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。

报告期，子公司由13家增加为18家，新增广州振业鸿远、广州振业置地、南京新振城、南京振新业、振业置地公司，负责开发新增4宗土地项目和设立城市更新平台，人员资金已及时配置到位。

报告期，科学设计跟投机制，在广州天成、学府里项目成功落地实施，将员工利益与企业利益捆绑，激发干事创业活力。

3.营销管理

报告期，受房地产紧缩调控和部分头部民营房企暴雷等影响，市场下行明显，公司科学应对、周密部署，建立了总部与地区公司联动的销售策略，积极盘活闲置资产，较好地完成了全年目标任务。

报告期，集团年度签约实现42.36亿元、回款40.01亿元（不含地铁项目销售和回款数据），逆势突破销售瓶颈。集团各地区公司中签约前列的为深圳公司和广州公司，深圳公司超额完成全年销售任务，清溪雅苑提前开盘，整体经营利润大幅上升，振业时代花园二期二标段创造了开盘劲销九成以上的佳绩；广州公司把握时机，先后开展了“春猎行动”“收官大战”等销售活动，天颂项目清盘取得良好成效。

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，公司成本管理进一步优化完善，制定《设计阶段成本控制要点指引》，将成本管控前置到设计环节，强化设计方案限额控制，降低项目成本。严格管理现场签证和设计变更，发生金额逐年下降。积极实施优质供应商名录及海纳物资供应链采购平台建设工作，并完善配套管理使用、评价等制度，持续提升阳光招采透明度，加快招标速度，优质合作商库持续扩容，节约开发成本。

公司一贯重视招标工作的合法合规性，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，公司加大人力资源市场化改革力度，实现高级管理人员

和 中 层 干 部 任 期 制 和 契 约 化 管 理 全 覆 盖 ， 调 动 干 事 创 业 的 主 观 能 动 性 和 积 极 性 。 通 过 市 场 化 选 聘 方 式 引 进 营 销 、 物 业 等 条 线 的 优 秀 人 才 ， 打 造 坚 实 的 职 业 经 理 人 队 伍 。 同 时 ， 重 塑 绩 效 薪 酬 考 核 体 系 ， 将 考 核 结 果 实 行 强 制 分 布 排 名 ， 并 与 薪 酬 调 整 、 职 务 晋 升 、 不 胜 任 退 出 等 紧 密 挂 钩 ， 实 现 奖 优 罚 劣 ， 并 结 合 各 单 位 实 际 特 点 ， 进 行 轮 岗 调 整 ， 激 发 员 工 干 事 活 力 ， 为 高 质 量 发 展 提 供 人 力 资 源 保 障 。

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 围 绕 “ 业 财 融 合 、 财 务 引 领 ” 的 要 求 ， 优 化 财 务 管 理 。 在 地 产 金 融 强 监 管 的 背 景 下 ， 以 中 期 票 据 、 资 产 证 券 化 ABS 、 车 位 融 资 、 非 房 业 务 流 动 资 金 贷 款 等 融 资 渠 道 ， 为 集 团 投 拓 等 任 务 提 供 充 足 的 资 金 保 障 。 继 续 加 强 资 金 集 中 管 理 ， 适 时 规 范 开 展 理 财 业 务 ， 实 现 银 行 理 财 收 入 。 积 极 开 展 税 务 统 筹 ， 为 经 营 目 标 的 实 现 提 出 合 理 化 建 议 ， 助 力 公 司 经 营 发 展 。

报 告 期 ， 公 司 偿 债 风 险 进 一 步 降 低 ， 剔 除 预 收 账 款 后 的 资 产 负 债 率 、 净 负 债 率 和 现 金 短 债 比 均 未 触 及 “ 三 道 红 线 ” ， 财 务 状 况 安 全 稳 健 。 同 时 ， 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 ， 差 旅 费 、 培 训 费 、 业 务 招 待 费 等 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，公司搭建大运营体系，提升开发效率。运用大运营理念统筹管理地产开发各环节，对各地区公司所有在建项目及新获项目制定全景计划，各项目开发周期相较以往大幅压缩，开发节奏全面加快，公司整体进度指标达成率大幅提升。此外，通过召开集中交付策划会、开盘后评估会、工程管理策划会等大运营会议，提升项目开发水平。

报告期，公司实行设计统筹管理模式，整合全集团设计力量，统一合理调配，缩短设计方案周期。同时，结合产品标准化建设和精装修管理规范化、标准化，提升设计效率和产品品质，为推进项目后续开发提供基础保障。

报告期，公司推行《红黄线管理办法》，加强季度检查和专项检查，控制质量风险，全年质量管理和安全生产形势可控，公司加强组织排查安全隐患、加强管理督促、加强参建单位进行整改，确保全年“0”安全生产责任事故。

8.投资管理

报告期，公司科学制定投拓策略，高效开展项目可行性分析，抢抓有利时机，加快土地布局，精准高频出击，成功在一线城市广州和新一线城市南京分别获取优质土地两宗，新增土地投资77.75亿元，新增土地储备计容建筑面积30.77万平方米，创历史新高，超额完成全年投资目标任务，扭转土地储备不足的局面。全年投资均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。

报告期，公司成立了投资平台公司振业置地，跟进多个城市更新及收并购等合作项目，抓住村集体资产创新融合发展机遇，与深圳大冲等10余个村集体股份公司建立合作关系；先后与万科等11家企业签订战略合作协议，成功布局城市更新赛道，为后续发展奠定坚实基础。

9.风险管理和监督检查

报告期，公司通过季度重大风险跟踪监测，补充完善集团风险信息库，制定出台新的内控管理办法、合规管理办法，促进内控、合规管理进一步提升，筑牢风险防线，巩固风险管理长效机制。同时，全面梳理集团未结案件及或有纠纷，及时应对诉讼纠纷，防范法律风险。集团获评“法治文化建设示范企业”，法治建设成效显著。

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，保障规章制度得到切实落实。

公司内部审计工作服务经营管理、防范重大风险，在完善公司管理、防范经营风险、促进规范运作等方面发挥了积极作用，审计触角不断向前延伸，实现事前、事中、事后全过程审计，加强不定期检查，及时提示风险，提出合理化建议，确保公司持续、健康发展。

10. 廉政建设

报告期，公司加强党的全面领导，切实发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用，强化党建引领，抓好党史学习教育、“我为群众办实事”、庆祝建党100周年、学习贯彻十九届六中全会精神等重点工作任务，不断提高党员干部思想认识和政治站位。公司持续打造具有振业特色的“6636”大监督体系，定期召开大监督联席会议，完善

大监督相关工作指引，开展一系列纪律教育学习活动，有效提升“不想腐”的意识；充分运用监督执纪“四种形态”，抓早抓小，防微杜渐，全面打造“横向到边，纵向到底”的监督网络，持续强化“不想腐”的思想自觉，为集团健康发展提供坚强保障。

11.企业文化建设

报告期，公司积极举办主题党日活动、工会活动、企业文化活动，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，进一步培育巩固团结协作的文化氛围。同时，公司积极开展脱贫攻坚，对口帮扶的河源新四村，实现脱贫摘帽。选派优秀干部加入汕尾市陆河县上护镇帮扶工作队，为乡村振兴发展贡献振业力量，充分彰显国企责任担当。

12.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，连续第九年获得深交所信息披露最高“A级”评级。

13.其他重点控制活动实施情况

报告期，公司与主要股东之间不存在关联交易情况，公司与关联方深圳市房屋租赁运营管理有限公司借款事宜已履行相应决策程序并对外信息披露；公司未发生重大对外担保事项。

（二）公司2021年度内部控制评价情况

报告期，公司各类管理制度已达192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、坚韧、职业、感恩和规范运作的企业文化，已达到了公司内部控制的目标，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“企业主业规模不大，优质土地储备不足”薄弱环节，公司以“积极谨慎，高频出击”的战略方针统筹各地区公司通过招拍挂、城市更新、收并购和“房地产+”等多元化方式拿地，积极参与竞拍，成功在一线城市广州和新一线城市南京分别获取优质土地两宗，扭转

了土地储备不足的局面。

2.针对“组织架构、管控模式有待优化”薄弱环节，公司理清“三会一层”权责关系，完善董事会、党委会、监事会、管理层权责清单和制定授权管理办法；对标市场一流，全面优化组织体系，优化部门架构，重塑运营体系、绩效薪酬考核体系、组织职能架构、会议管控体系和工作督察体系，为集团战略目标的达成提供组织支撑。

3.针对“项目开发品质和效率有待提升”薄弱环节，公司公司搭建大运营体系，提升开发效率，开发节奏全面加快，公司整体进度指标达成率大幅提升。实行设计统筹管理模式，推行智慧工地信息化平台，结合产品标准化建设和精装修管理规范、标准化，提升设计效率和品质，为推进项目后续开发提供了保障。

（四）2021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.推进“一体两翼”战略执行力有待加强，仍需加大国企改革力度

报告期，公司虽在推进“一体两翼”战略上取得突破，但整体规模偏小，代建业务、商管业务和物管业务在集团营收占比较小，仍需要加强战略执行力，加大国企改革力度，实现高质量发展。

公司拟采取下列措施予以改进：

继续保持定力，坚定推进“一体两翼”战略，积极推动“十四五”

规划及战略落地，抢抓国企改革发展机遇，持续深耕地产主业，不断做精做强商业运营、“城市更新+代建”等辅业，形成主业、辅业之间“相互促进、相互支撑、相互赋能”的发展格局，夯实集团战略的“护城河”，促进战略目标达成。

一是持续深耕地产主业，以“审慎投资”为原则，加强精准、科学的研判力度，聚焦重点城市、核心区域，确保土地投拓质量。同时，将项目销售和资金回笼作为全年工作重点，以市场为导向，采取有力措施，确保地产主业稳健运行。

二是加快制定商管公司和城服公司管控体系，为商业运营业务拓展夯实基础管理。挖潜增效，强化自有物业管理，继续提高出租率和收益水平，加快打造标准化物业管理体系。加强与兄弟国企、行业头部运营公司的交流合作，积极抢抓存量市场机遇，拓展新项目，提升资产收益。

三是继续拓展工程代建，开拓新的利润增长点。持续推动已签订合作协议的城市更新项目落地，加强对村集体资产城市更新、土地整备等领域的研究，积极探索新路径、新模式。

四是加强集团转型研究，结合集团自身优势，找准新兴产业布局方向，积极发挥集团上市平台优势，通过资本运作，培育新的增长点。

2.管理创新有待持续推进，提升核心竞争力

2021年，集团开展组织优化，创新实施了一系列变革，取得阶段性成果，但在适应市场的能力建设方面仍需要提升，持续推进管理创新，不断深化改革，取得扎实成效。

一是抓好改革顶层设计落实。对照集团综合改革、对标管理提升行动实施方案的路线图、时间表，稳步推进各项改革任务落实，聚焦经营发展的重难点，加大改革的力度、深度和广度，提升改革成效。

二是继续深化市场化选人用人体制和薪酬绩效考体系。持续推进任期制和契约化管理，严格按照契约考核年度经营业绩，传导压力，激发干事创业责任意识、担当意识，着力建设“专业化、市场化、职业化、契约化”的职业经理人队伍；按照市场化的规则，将绩效考核结果与薪酬收入、职务晋升、职级调整等紧密挂钩，并推动建立末等调整、不胜任退出等机制，切实提高全体员工的危机意识、竞争意识，提升干事创业内生动力。

三是继续提升大运营管理，按照全景计划，运用大运营管理理念，确保各开盘项目按计划如期实现开盘；推动一级节点和里程碑节点按计划达成。并通过大运营会议，梳理经营管理重难点问题，协调各单位推动解决，全力提升快周转的能力。

（五）2022年度内部控制工作思路

2021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2022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：

一是继续推动制度改革，压实“压力、动力、活力”三力体系，

对照集团综合改革、对标管理提升行动实施方案的路线图、时间表，持续推进大运营管理和薪酬绩效考核等方面改革，提升市场竞争力；

二是加强优化“六位一体”大监督体系建设，持续深化具有振业特色的“6636”大监督工作体系，强化监督合力，聚焦重大风险监测，强化重点领域、关键环节的监督，提高整体监督效能，巩固“振业健康发展，有你有大监督”的廉洁文化共识，营造风清气正的廉洁从业氛围；

三是进一步完善管理效能，发挥审计监督作用，加强以风险管理为导向的内控体系建设，全面实现“强内控、防风险、促合规”，为经营及战略发展目标的实现提供保障。