

2009 年度全面风险管理工作报告

一、全面风险管理综述

报告期内，公司根据《深圳市属国有企业全面风险管理体系建设指导意见》、《企业内部控制基本规范》、《深交所上市公司内部控制指引》等相关规定，完成了首次风险评估，建立了风险管理制度，加强风险日常监控和风险应对措施落实，积极培育风险管理文化，大大增强了公司抵御风险的能力。

二、风险评估

2009 年度，公司专门成立了全面风险管理领导小组和工作小组，对公司内外部政策和经营环境信息、风险管理案例以及制度、流程进行了全面、系统的梳理和分析，深入各个业务部门进行了实地调研，组织公司中高层管理人员及业务骨干进行了风险专项分析及风险评估，对公司风险环境进行了研究分析，提出目前公司风险环境属于比较中性的范围，强调应采取切实措施改进对外部风险的管理工作。

在风险管理上，公司坚持“突出重点，保障实效”的原则，按内、外部风险进行了排序，并根据经营管理现状，提出了公司需要重点防范的九大风险，其中外部风险有政策风险和市场风险两项，内部风险有合法合规和诚信经营风险，投资风险、工程质量风险、成本风险、合同协议风险、资金风险和战略风险等七项。

三、风险管理策略

公司对发展战略目标、目前业务发展态势和管理基础及面临的外部市场和经济环境进行了综合分析，提出了风险管理策略，包括风险管理原则、目标和管理工具，指出公司风险管理工作要实现“效率，效益，效果”的综合平衡，确定了风险管理工作的损前和损后目标，提出了应对具体风险的工具，强调应对工具的选择应突出重点，综合考虑，打组合拳，不同的风险采取不同的方法或方法组合。

四、风险应对措施

为强化风险管理的有效落实，公司针对重大风险编制了专项应对方案，制订了包括定期召开宏观经济发展和房地产行业形势分析研讨会、实现外包预算审核的规范化、保持集团总部及下属公司资金的集中管理和统一使用等一系列风险防范措施，编制了《重大设计错误应急预案》、《重大安全事故应急预案》等风险应急预案，注重全方位的风险防范，确保最大限度规避或减轻风险发生的可能性和影响。同时，将风险应对措施和内部控制的要求融入部门规范中，使风险管理成为公司综合管理体系的有机组成部分，真正保障了风险防范能够落到实处。

五、重大风险日常监控

公司坚持对重大风险实行持续监控的原则，充分利用信息技术提高风险控制的效率和效果，目前已经实现了部分财务监控指标的预警和控制，在费用报销、费用支付等流程中增加了合规性、真实性、准确性等审核标准，并实现了预算执行情况的方便查询，能在超预算时进行预警提示，既有效促进了财务内部规范的落实执行，又对资金支

付实现了有效的控制;公司大力加强风险监控系統日常应用管理,通过系統预警信息监控与人工核对相结合、重点监测与抽查跟踪相结合的方式進行风险监控,对预警信息及时跟踪回馈并督促整改;公司加强风险监控信息分析、报告制度,风险责任单位负责各自职责范围内的风险监控,对预警信息进行分析,按照集团《重大信息内部报告制度》要求,编制重大信息内部报告并按程序提交处理。

六、风险管理文化建设

公司大力培育和塑造良好的风险管理文化,树立正确的风险管理理念,保障风险管理目标的实现。报告期内,集团开展了多种形式的风险管理文化宣贯、培训活动,邀请专家进行了全员风险管理培训,在集团 EAS 系統上建设了全面风险管理专栏作为集团内部风险管理知识宣贯及学习的渠道,并定期组织工作小组成员进行风险识别、评估、监控等专题培训,提高了员工对风险的认识水平和实施风险管理的工作能力,培养了员工风险管理的自觉意识和行为习惯,使风险管理体系不仅有其形,且具其神。

七、风险管理组织体系

公司建立了领导、执行和监督分工负责的全面风险管理组织架构。董事会是全面风险管理工作的领导机构,负责对公司层面重大风险事项进行决策;董事会下设战略和风险管理委员会和审计委员会,战略和风险管理委员会负责审议公司层面重大风险事项,审计委员会负责全面风险管理的监督;集团总经理负责推进落实风险管理各项具体工作;管理技术部作为全面风险管理日常办事机构,负责编制全面

风险管理体系相关制度、流程，组织开展全面风险管理日常实施工作，提出全面风险管理年度工作报告；集团各部室、各所属企业是全面风险管理实施的具体责任部门，负责对日常工作中本部室（单位）的业务风险进行识别、分析、监控和防范。审计监察部负责对全面风险管理工作进行监督评价。

八、风险管理对战略规划整体目标实现的支持情况

全面风险管理与企业战略的有机结合，是战略管理的内在要求，也是全面风险管理的发展方向。2009 年，公司提出了“百亿企业”发展战略，实现跨越性、大规模发展不仅要求企业具有强大的竞争和发展能力，同时也对企业的风险防范能力提出了更高的要求。

为此，公司在开展全面风险管理工作时始终坚持“战略导向”原则，即在实施战略转型的过程中，通过全面风险管理工作，优化公司治理结构、确保重大信息的内部沟通顺畅，强化信息披露规范；完善以制度流程为核心的内控机制，梳理缺失项，补充完善风险因素的控制防范措施，全面提升企业的基础管理水平；建立日常风险信息收集机制、重大风险监控预警机制和应急预案，在企业的日常经营管理过程中能做到对风险的实时、动态管理，及时发现，妥善、迅速处理，大大降低了风险事故发生的可能性和影响，提高了企业的运行效率和经济效益；大力培育风险管理文化，使风险管理意识逐步深入人心，使风险管理融入每位员工的日常工作中，从根本上提升企业的风险管理水平。

通过建立并健全企业的风险管理体系，将战略转型过程中风险控

制在公司可承受的范围之内，为战略执行保驾护航，促进了公司战略目标的实现。

九、公司内部和外部环境变化情况与发展趋势

（一）外部环境变化与发展趋势

2009 年，作为国民经济的先导性行业，房地产业在政府税费减免、放松二套房贷等一系列优惠措施刺激下率先走出低谷，房地产开发投资增速逐月上升，一线城市成交量呈“井喷”式上涨，成交均价也在短期内实现了大幅提升。在市场信心回升和销售回暖的带动下，土地市场成交渐趋活跃，房地产业进入新一轮的高速发展时期。

然而，正如二年前繁荣之后随之而来的 2008 年行业调控，2009 年岁末，中央政府出台了一系列调控房价政策，明确提出“遏制部分城市房价过快上涨的势头”，随后各地方政府相继出台房价调控措施，可以预见，受营业税优惠的取消、税收和房贷政策进一步收紧的市场预期影响，短期内高度繁荣的市场盛况难以持续，市场前景存在较大的不确定性，而市场对短期预期的不确定性也加大了房地产市场供给量、成交量、价格走势等因素的短期波动性。

（二）内部环境变化与发展趋势

2009 年，公司围绕“百亿企业”发展战略，在管理架构、营销策划、人力资源、产品管理等方面均进行了卓有成效的实践，为发展战略的全面推进落实奠定了良好的基础。在经营上，公司坚定贯彻以营销为龙头的策略，全面提升公司项目的策划设计、施工管理以及成本管理水平，产品开发和销售取得优异成绩。在管理上，公司开展集团

管控模式改革，建立符合集团化经营和自身特点的管理模式；深入推进管理标准化和全面风险管理体系建设，有效提升了企业基础管理水平和抵御风险能力。

2010 年，面对宏观经济和行业发展的种种不确定性和新的挑战，公司将继续苦练内功、固本强基、着重提升公司的战略管控能力和专业能力。一是以深圳公司为切入点开展“总部—地区公司—项目部”三级管理架构试点，建立地区公司的管理标准化体系，打造并完善与现阶段发展战略相适应的管理机制；二是启动住宅产品标准化建设，加强设计、规划、施工建设以及合规性等方面的产品管理，严抓产品品质；三是继续坚持从规划设计、预算管理、施工现场管理、营销等环节加强成本的全过程控制；四是公司将继续加强对宏观经济的研究和微观市场的调研，加强对客户的研究，提升投资决策与营销策划水平；六是公司将加强融资方式的研究与尝试，积极拓展应用，强化资金回笼管理，为公司高速发展提供资金保障。

十、下一年度风险管理工作思路

下一年度公司将继续完善优化全面风险管理体系，采取培训、研讨交流等措施加强风险管理文化建设；强化重大风险监控和预警，构建日常风险信息搜集、报告和处理机制，逐步形成风险动态管理体系；加强对最新风险管理思想、技术发展和房地产行业动态的研究，进行集团内部的深入调研，探讨公司风险管理发展方向和实施思路，形成长效机制，持续提升集团的风险管理能力和科学决策水平，为公司发展战略目标的实现提供坚强保障。