

振业集团内控达标工作方案

一直以来，振业集团高度重视内部控制工作，始终把强化内部控制作为规范管理、提升效益的重要举措，坚持高标准、严要求，在内部控制设计、实施、运行与评价方面统筹部署、精心组织、系统推进，开展制度建设，强化全面风险管理，完善法人治理，进行内控评价，建立了较为完备的内控制度体系。

一是持续完善、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。

二是以落实企业内部控制与开展风险管理相结合为原则，强化了全面风险管理建设，开展了“全方位、全范围、多层次”的风险辨识与评估，制定了重大风险管理策略，构建了风险辨识与评估、风险监控与预警、监督评价与改进等环节的风险管理机制，风险管理各项工作趋于规范化、标准化和常态化。

三是完善提升法人治理结构。加强董事会、监事会建设，完善相关制度和流程，规范了各法人治理层级的决策事项、决策程序，完善信息披露制度和股东关系管理，强化与外部投资者、主管机关、新闻媒体的沟通与交流。2010 年，荣获年度中国上市公司治理评价中心颁发的“最佳公司治理奖”。

四是将内控评价作为检验内控效果的重要工具，从 2007 年

开始，每年组织开展内部控制评价。围绕内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素，对内部控制设计有效性、运行有效性进行了全面评价，并对存在的缺陷及时进行了整改。

为进一步强化内部控制、提升风险管理水平，保障集团健康持续发展，根据证监会 [2010] 37 号公告关于落实《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引》的具体要求，结合集团三级管控模式改革的实际，现制定内控达标工作方案如下：

一、指导思想与工作目标

内控达标工作，以“统筹规划、整体推进、逐项完善、执行到位、全面提升”为指导思想，坚持“三结合”的原则，即与《振业纲领》修订完善和权责关系优化调整相结合，与全面风险管理工作相结合，与对标管理工作相结合，以完善基于财务报告的内控达标、保障财务报告的真实性与完备性为重点，统筹组织、稳步推进。

通过全面推进内控达标，建立完善的制度体系，形成健全有效的控制机制，规范经营行为、纠错防弊、堵塞漏洞、消除隐患；推进集团具备强大灵活的应变能力，在复杂多变、调控日益加剧的市场环境中，使各类风险控制在适当范围内，确保企业发展战略和经营目标的全面实施和实现。

二、组织机构与工作职责

集团建立领导、执行、监督评价机构，明确工作职责，形成分工协作，监督制衡的组织体系，为内控工作提供有力组织保障。

（一）设立领导机构：

1、内控达标领导小组

组长：李永明

副组长：李富川，郭其荣

组员：罗力，蓝思远，蒋灿明，方东红，江津，彭庆伟

工作职责：

（1）贯彻执行主管机关关于内部控制工作的文件精神和要求，负责对集团内控达标工作进行领导与指导；

（2）研究、审批集团内控达标工作思路、工作目标、工作内容与工作开展方法；

（3）听取内控达标成果汇报，提出修订完善要求或意见；

（4）研究、审批集团内控达标评价报告；

（5）听取、研究各工作小组对集团内控达标工作的意见和建议；

（6）研究决定集团内控达标工作的其他重大问题。

2、内控达标领导小组下设：内控达标办公室

办公室主任：方东红

组员：李红光，刘新馨

工作职责：

（1）负责在领导小组的指导下，组织、协调、推动内控达标各项工作的有序开展；

（2）组织制订内控达标工作方案，提出具体的工作思路、工作内容、工作方法与工作要求；

（3）集中汇总各工作小组提交的内控达标成果，进行论证与研究，提出具体的修订完善意见，并组织优化与改进；

（4）提交定稿的内控达标成果上会审批，审批通过后组织《振业纲领》相应内容的修订完善；

（5）配合开展集团内控达标评价工作；

（6）负责全面落实内控达标领导小组交办的其他事项。

（二）设立内控达标五个工作机构：

1、党委纪委及人力资源管理工作小组：负责集团党委纪委事务以及人力资源业务内控达标工作。

组长：罗力

副组长：谢向荣，杨永强

组员：杨汉嘉，蒲树勇，李昌福，熊海明，黄志君，刘根泉，魏振兰

工作职责：

（1）负责组织内部控制学习，包括组织自学、部门学习以及业务线学习，为全面落实内部控制指引做好知识储备；

(2) 负责推进与党群工作部、人力资源部、地区公司业务承接部门以及内控达标办公室的沟通、协调，达成共识、形成合力，保障各项工作顺利开展；

(3) 对照《企业内部控制应用指引》第3号（人力资源）、第4号（社会责任）、第5号（企业文化）指引要求，负责开展全面自查，逐条落实相关指引要求；

(4) 结合内外部环境因素变化，对人力资源风险、道德风险（依据内控达标办公室安排的风险因素表）等重大风险进行评估、分析，并提出控制风险的对策、措施；

(5) 组织相关部门研究、讨论、完善权责划分关系、风险管控措施及相关制度流程；

(6) 负责提交内控达标工作成果，根据内控达标领导小组或办公室要求及意见进行修订、完善，对建设成果质量与进度负责；

(7) 负责落实内控达标领导小组交办的其他事项。

2、战略投资、营销及资产经营管理工作小组：负责集团战略投资、营销及资产经营管理业务内控达标工作。

组长：蓝思远

副组长：金加林，郑英

组员：任竑，吕继纲，刘定中，朱胜强，黄艺，杨辉

工作职责：

(1) 负责组织内部控制学习，包括组织自学、部门学习以及业务线学习，为全面落实内部控制指引做好知识储备；

(2) 负责推进与投资发展部、资产经营部、地区公司业务承接部门以及内控达标办公室的沟通、协调，达成共识、形成合力，保障各项工作顺利开展；

(3) 对照《企业内部控制应用指引》第2号（发展战略）、第8号（资产管理）、第9号（销售业务）指引要求，负责开展全面自查，逐条落实相关指引要求；

(4) 结合内外部环境因素变化，对政策风险、市场风险、投资风险（依据内控达标办公室安排的风险因素表）等重大风险进行评估、分析，并提出控制风险的对策、措施；

(5) 组织相关部门研究、讨论、完善权责划分关系、风险管控措施及相关制度流程；

(6) 负责提交全面深化内部控制成果，并根据内控达标领导小组或办公室要求及意见进行修订、完善，对建设成果质量与进度负责；

(7) 负责内控达标领导小组交办的其他事项。

3、策划设计、工程成本管理工作小组：负责集团策划设计、工程成本管理业务内控达标工作。

组长：蒋灿明

副组长：易铭，钟干新

组员：郭良，刘朝晖，郑邦绵，晏炜，吕红军，陈九，陈伯群，付建东，肖资新，黄强，邓维君

工作职责：

（1）负责组织内部控制学习，包括组织自学、部门学习以及业务线学习，为全面落实内部控制指引做好知识储备；

（2）负责推进与产品管理部、成本管理部、地区公司业务承接部门以及内控达标办公室的沟通、协调，达成共识、形成合力，保障各项工作顺利开展；

（3）对照《企业内部控制应用指引》第7号（采购活动）、第10号（研究与开发）、第11号（工程项目）、第13号（业务外包）、第16号（合同管理）指引要求，组织全面自查，逐条落实相关指引要求；

（4）结合内外部环境因素变化，对工程质量风险、工程招标投标管理风险（依据内控达标办公室安排的风险因素表）等重大风险进行评估、分析，并提出控制风险的对策、措施；

（5）组织相关部门研究、讨论、完善权责划分关系、风险管控措施及相关制度流程；

（6）负责提交全面深化内部控制成果，并根据内控达标领导小组或办公室要求及意见进行修订、完善，对建设成果质量与进度负责；

（7）负责内控达标领导小组交办的其他事项。

4、财务及信息化管理工作小组：负责集团财务及信息化业务内控达标工作。

组长：方东红

副组长：李红光

组员：彭华，朱胜强，李振文，黄志君，文勇，任伟

工作职责：

（1）负责组织内部控制学习，包括组织自学、部门学习以及业务线学习，为全面落实内部控制指引做好知识储备；

（2）负责推进与计划财务部、管理技术部、地区公司业务承接部门以及内控达标办公室的沟通、协调，达成共识、形成合力，保障各项工作顺利开展；

（3）对照《企业内部控制应用指引》第6号（资金活动）、第12号（担保业务）、第14号（财务报告）、第15号（全面预算）、第18号（信息系统）指引要求，组织开展全面自查，逐条落实相关指引要求；

（4）结合内外部环境因素变化，对债务风险、资金资源风险、管控风险（依据内控达标办公室安排的风险因素表）等重大风险进行评估、分析，并提出控制风险的对策、措施；

（5）组织相关部门研究、讨论、完善权责划分关系、风险管控措施及相关制度流程；

（6）负责提交全面深化内部控制成果，并根据内控达标领

导小组或办公室要求及意见进行修订、完善，对建设成果质量与进度负责；

(7) 负责内控达标领导小组交办的其他事项。

5、法人治理及行政办公管理工作小组：负责集团法人治理及行政办公业务内控达标工作。

组长：彭庆伟

副组长：杜汛，杨晓东

组员：蒲树勇，李昌福，熊海明，黄志君，刘根泉，魏振兰
工作职责：

(1) 负责组织内部控制学习，包括组织自学、部门学习以及业务线学习，为全面落实内部控制指引做好知识储备；

(2) 负责推进与董事会办公室、办公室、地区公司业务承接部门以及内控达标办公室的沟通、协调，达成共识、形成合力，保障各项工作顺利开展；

(3) 对照《企业内部控制应用指引》第1号（组织架构）、第16号（合同管理）和第17号（内部信息传递）指引要求，组织开展全面自查，逐条落实相关指引要求；

(4) 结合内外部环境因素变化，对合同协议风险、无形资产、信息披露风险（依据内控达标办公室安排的风险因素表）等重大风险进行评估、分析，并提出控制风险的对策、措施；

(5) 组织相关部门研究、讨论、完善权责划分关系、风险

管控措施及相关制度流程；

（6）负责提交全面深化内部控制成果，并根据内控达标领导小组或办公室要求及意见进行修订、完善，对建设成果质量与进度负责；

（7）负责内控达标领导小组交办的其他事项。

（三）设立评价机构：

内控达标评价工作小组：是集团开展内控达标评价的独立执行机构。

组长：江津

副组长：刘新馨

组员：潘能智，周家彬，以及必要时临时抽调人员

工作职责：

- 1、负责集团内控达标评价的具体组织实施工作；
- 2、研究、确定评价工作流程、检查评价方法、缺陷认定标准以及评价中需重点关注的问题；
- 3、制订集团内控达标评价报告，提出客观评价结论以及内控达标缺陷纠正措施，并提交相关会议审批；
- 4、负责内控达标领导小组交办的其他事项。

（四）地区公司董事长、总经理职责：

- 1、负责组织内部控制学习，包括组织自学、部门学习，为全面落实内部控制指引做好知识储备；

2、负责推进与集团相关部室的沟通、协调，达成共识、形成合力，保障各项工作顺利开展；

3、对照《企业内部控制应用指引》，负责组织地区公司开展全面自查，逐条落实相关指引要求；

4、结合内外部环境因素变化，地区公司存在的重大风险进行评估、分析，并提出控制风险的对策、措施；

5、组织研究、讨论、完善权责划分关系、风险管控措施及相关制度流程；

6、负责提交内控达标工作成果，根据内控达标领导小组或办公室要求及意见进行修订、完善，对建设成果质量与进度负责；

7、负责内控达标领导小组交办的其他事项。

三、工作方式及工作要求

（一）组织学习、培训

1、学习内容：

（1）《企业内部控制基本规范》；

（2）《企业内部控制应用指引》；

（3）证监会 [2010] 37 号公告；

（4）《内部控制制度指引》；

（5）《关于做好深圳辖区上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》；

- (6)《振业纲领》;
- (7)《振业集团风险信息库》;
- (8)《集团与地区公司业务权责划分一览表》;
- (9)上级监管机构的其他相关政策要求。

2、学习、培训对象：集团和地区公司全体员工

3、学习目标和效果：认真学习以上规范性文件，切实领会相关文件精神、主旨和内涵，全面学习与职责相关的制度流程。

(1)各部室、各地区公司至少组织一次部门内部学习会；总部各部室至少组织一次“业务线”学习交流会，并做好会议记录。同时，在开展学习的过程中，一定要注意学习的全面性，学习指引的全部内容，而不仅是涉及到本部门职责的指引要求；

(2)在学习中贯彻落实，正确处理学习和落实执行的关系，应把学习掌握的运用到内控达标各工作阶段工作以及日常工作中去；

(3)总部各部门负责人和地区公司总监能够全面掌握集团相关制度流程和政策文件要领；关键业务人员精通集团相关制度流程和政策文件内容；所有员工熟悉了解集团相关制度流程和政策文件要求，切实为内控达标工作做好知识储备。

4、学习方式：

(1)组织自学。总部各部室、各地区公司组织部门员工对相应文件自主开展自学；

(2) 组织部门学习。总部各部室、各地区公司组织部门员工对自学成果和学习心得展开讨论，通过组织部门学习的方式，进一步深化对相关政策文件的认知程度；

(3) 组织业务线学习。由总部各业务部室组织各地区公司业务承接部门共同学习和讨论相关政策指引和制度流程；

(4) 开展跨部门之间的研讨。由于工作开展中，各个业务环节是相辅相成，紧密联系的有机整体，因此，在开展学习的过程中，也要加强部门间的横向沟通，统筹考虑，提高学习的质量；

(5) 开展对标学习。应充分借鉴行业内标杆企业的先进经验，结合对标管理开展对外交流，不固步自封，通过学习经验，进一步提升企业各环节经营运转效率。

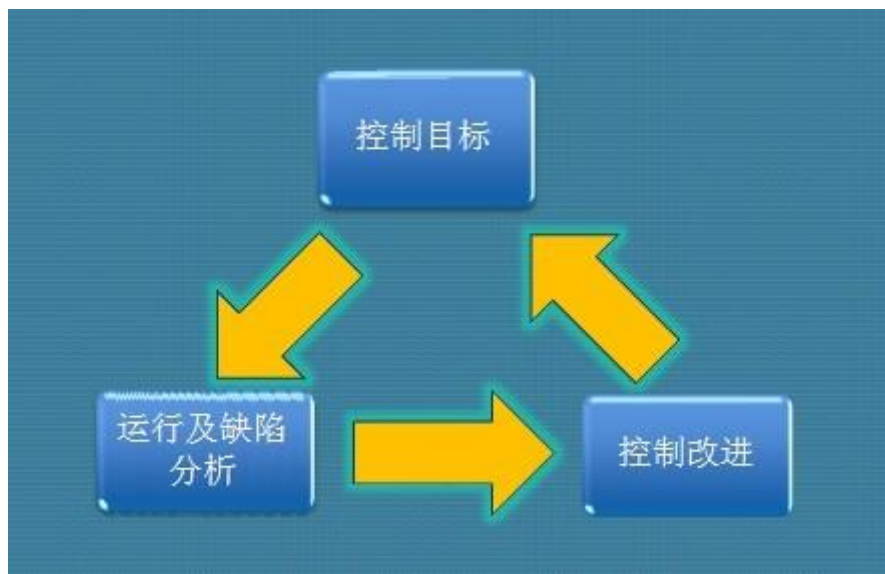
5、学习工作开展负责人：各工作小组组长

6、时间要求：2011年3月15日--4月10日，各工作小组组长负责将学习心得及成果进行汇总，提交内控达标办公室。

(二) 改进落实

1、具体工作步骤和工作方法

本阶段工作是整个内控工作的核心，是最重要的环节，通过明确控制目标，对控制目标进行有效的运行及缺陷分析，根据分析结果改进和完善控制措施，保障控制目标的实现，最终形成内部控制持续改进的闭环：



（1）目标比对阶段

各责任部室根据《企业内部控制应用指引》、《风险信息库》以及部门职责，明确控制目标，采取倒排法、流程分析法对控制目标进行逐条对应。

① 各责任部室实行“一把手”负责制，依据《企业内控落实权责一览表》（详见附件一）职责划分逐条落实相关指引要求，通过与《振业纲领》中现有的各项制度流程做全面的对比分析，寻找未符合指引要求的各项制度和流程；

② 各责任部室结合集团“百亿集团”战略规划和管控模式变革，高度关注房地产行业调控政策和宏观经济发展走势，依据《控制落实重大风险权责细分表》（详见附件二）中的重大风险，开展细致全面的风险分析、辨识和研究，形成风险控制的思路、对策和措施；

③ 各责任部室结合集团 2010 年开展的《振业纲领》学习落

实工作，根据工作开展和流转情况，对不符合实际运作需求的制度流程进行全面梳理；

④各责任部室结合《集团与地区公司业务权责划分一览表》执行和落实情况，开展研究讨论，辨识权责划分中不合理、不适度的条款，进行统一汇总。

目标比对采取倒推法，主要针对风险、指引要求和职责三类目标，用集团自身业务的语言予以解释，并按照规范要求填写工作底稿（详见附件三），本阶段工作底稿填写规范示例如下：

控制目标比对			
编号	控制目标	具体描述	现有控制描述
1	7号指引（采购业务）第7条	企业应当建立科学的供应商评估和准入制度，确定合格供应商清单，与选定的供应商签订质量保证协议，建立供应商管理信息系统，对供应商提供物资或劳务的质量、价格、交货及时性、供货条件及其资信、经营状况等进行实施管理和综合评价，根据评价结果对供应商进行合理选择和调整。企业可委托具有相应资质的中介机构对供应商进行资信调查。	已建立： 1、《招标管理制度》 2、《工程招标管理规定》 3、《集中采购管理规定》 4、《合作商数据库管理制度》 5、《设计、施工、设备采购及监理类合作商数据库管理规定》 防范和应对该风险
2	市场风险（重大风险）	由于消费者需求变化、竞争者行动、市场价格水平、政策法规变化等市场因素变化的不确定性，把握市场变化、及时和有效应对存在难度，导致产品定位、售价等受影响，对本公司的经营业绩产生负面影响。	已建立： 1、《房地产投资管理制度》 2、《房地产营销管理制度》 3、《房地产市场研究工作流程》 对该风险进行应对和防范
3	职责及关注项	在《振业纲领》学习中或实际业务开展中，认为存在的制度、流程设计或业务权责划分不合适的关注项描述	1、现有XX制度的具体章节、条款 2、现有流程的XX环节 3、业务权责划分的XX项
4			

（2）运行及缺陷分析阶段

在进行目标比对之后，根据目标比对结果，对现有控制措施进行分析，主要从设计缺陷和运行缺陷两个方面入手。设计缺

陷是指缺少为实现控制目标所必需的控制，或现存控制设计不适当、即使正常运行也难以实现控制目标；运行缺陷是指现存设计完好的控制没有按设计意图运行，或执行者没有获得必要授权或缺乏胜任能力以有效地实施控制。

可以采用流程分析法进行分析，以财务报告流程为例，示例如下：

图一：主要控制目标举例



图二：业务流程讲解

财务报告流程		
子流程	控制目标	控制活动
将财务信息从明细账过入总账	明细账汇总的财务信息是有效的	XX系统管理员以电子邮件方式通知各部门结账时间，通常情况下每月XX日完成上月所有业务数据的录入；每月XX日前各公司财务人员需完成《关帐前完成事项清单》中事项，并在系统中录完所有的会计凭证，并经过会计经理复核后过账，并由系统管理员进行所有公司账套的关联操作。
	所有明细账上记录的财务信息均得到汇总	财务系统自动生成连续编号的会计凭证，系统设定了“借贷不平，不能过账”以及“只有审核有效的凭证方能过账”的功能，所有借贷相等且审核正确的会计凭证都会自动过账。各个会计制单人员从系统中打印出完整的记账凭证，后面粘贴原始单据，保证凭证的完整，会计经理对所有凭证进行审核，确认没有缺号、断号、遗失等问题发生。
	从明细账汇总的财务信息记录准确	每月财务系统中的明细账在会计经理审核完毕所有凭证分录、金额和科目正确后，由系统自动生成。财务系统中总账系统自动根据明细账汇总生成，总账会计根据系统自动生成的总账及系统内的明细账审核总账生成的正确性，确保总账与明细账一致并打印一套科目余额表、资产负债表和损益表签字确认。
	所有子公司的财务报告均有效且准确汇报	公司财务报表在财务软件系统初始化时，由会计部经理负责将资产负债、利润表、现金流量表的事项组成和总账科目数据链接勾稽关系，进行公示设置。设置好报表数据供实际数据连接路径的会计报表由副总经理进行审核测试，审核无误后批准财务报表的编制由系统进行汇总.....
	关联方交易得到及时识别	
	所有关联交易应当被适当授权，并在适当的汇集期间内记录并披露	关联交易的管理..... 关联方交易的记录和审批..... 关联交易的应对.....

运行及缺陷分析阶段采取全员参与的工作方式，充分发挥员工的聪明才智，采取组织部门讨论、“业务线”讨论、头脑风暴方式，逐条分析，按照规范要求填写工作底稿（详见附件三），本阶段工作底稿填写规范示例如下：

运行及缺陷分析			
编号	控制点	缺陷分析（表现及原因）	
		是否有效	运行是否有效
1	7号指引 （采购业务）第7条	（是或否，主要针对控制设计的有效性进行分析；如果有效，则列数控制有效的原因和表现；如果选否，则分析缺陷存在的原因和表现。） 主要分析三方面： 1、是否缺少为实现控制目标所必需的控制 2、现存控制设计不适当 3、控制措施即使正常也难以实现控制目标	（是或否主要针对运行的有效性进行分析；如果有效，则列数控制有效的原因和表现；如果选否，则分析缺陷存在的原因和表现。） 主要分析以下三方面： 1、现存设计完好的控制未按设计意图运行 2、执行者没有获得必要授权 3、缺乏胜任能力以有效地实施控制
2	市场风险 （重大风险）	（是或否主要针对控制设计的有效性进行分析；如果有效，则列数控制有效的原因和表现；如果选否，则分析缺陷存在的原因和表现。） 主要分析三方面： 1、是否缺少为实现控制目标所必需的控制 2、现存控制设计不适当 3、控制措施即使正常也难以实现控制目标	（是或否）主要针对运行的有效性进行分析；如果有效，则列数控制有效的原因和表现；如果选否，则分析缺陷存在的原因和表现。） 主要分析以下三方面： 1、现存设计完好的控制未按设计意图运行 2、执行者没有获得必要授权 3、缺乏胜任能力以有效地实施控制
3	职责及关注项	是否在设计方面存在不足，存在哪些不足： 1、 ... 2、 ...	是否在运行方面存在不足，存在哪些不足： 1、 ... 2、 ...
4			

（3）控制改进阶段

控制改进阶段即针对运行缺陷分析阶段所提出的设计缺陷或运行缺陷，通过手动控制和系统控制相结合的方式，对控制环境、制度、流程和预案进行改进和完善。

各工作组在控制改进阶段坚持“三结合”的原则要求，充分沟通，借鉴经验，对运行及缺陷分析阶段发现的问题进行研究总结、制定、修改、补充、完善相应的制度、流程、预警方案。切实将各类完善措施落实到位，融入《振业纲领》。控制改进并非破旧立新，而是在集团原有良好的管理现状和控制措施的基础上进一步提升和完善。并按照规定要求填写工作底稿（详见附件三），本阶段工作底稿填写规范示例如下：

控制改进		
编号	控制点	改进措施实施
1	7号指引 (采购业务)第7条	从控制设计和控制运行方面,根据缺陷分析结果,结合对标管理工作,借鉴行业经验,制定、完善并落实改进措施。如:1、修订《招标管理制度》、《工程招标管理规定》等制度的某章节、某条款;2、优化供应商管理工作流程;3、借鉴万科(招商等)企业在合作商管理方面的经验,制定优化措施;4、对供应商管理可能出现的问题,制定应急预案等。
2	市场风险 (重大风险)	从控制设计和控制运行方面,根据缺陷分析结果,结合对标管理工作,借鉴行业经验,制定、完善并落实改进措施。如:1、修订《房地产营销管理制度》、《房地产投资管理制度》的某章节、某条款;2、优化《房地产市场研究工作流程》;3、借鉴万科(招商等)企业在市场风险应对管理方面的经验,制定优化措施;4、制定相应的预警机制和应急预案。
3	职责及关注项	根据缺陷分析结果,结合对标管理工作,借鉴行业经验,对相应制度、流程和业务权责划分进行调整和完善。
....		

2、工作开展方式:在落实改进工作中,各责任部室应全员参与、强化沟通,群策群力做好自评自查和深化落实工作。

(1)加强横向沟通。一是加强部门内部不同岗位之间的沟通,通过召开部门业务研讨会的方式,充分发挥每一位员工的聪明才智和工作经验,做好自评自查和制度流程的完善工作;二是加强部门间的沟通与协作,总部各部室在落实职责过程中涉及到需要其他部门协助的,协办部门要积极参与、进入角色,协助责任部门完成好交办工作。如存在协调困难,无法解决,由工作小组组长协助处理;

(2)开展“业务线”交流。在工作开展过程中,集团各业务部门加强同各地区公司业务承办部门之间的沟通和交流。一是集团总部业务部门充分重视地区公司业务承办部门在自评自查

中发现的问题和不足，通过共同研究，共同完善各项制度、流程 and 对应措施；二是地区公司积极参与到本次内控落实工作中来，拓宽思维、广开言路；三是地区公司通过全面的自查自评，建立起适合本地区、本公司实际的制度和流程，补充完善到《振业纲领》中，形成全面深化内部控制制度“三级架构”模式，即“集团层面制度流程—地区公司通用性制度流程—各地区公司适用性制度流程”；

（3）加强同上级监管部门的交流。总部各部室在工作小组组长的统一领导下，加强同市政府、国资局、证监局、国土规划委等上级监管部门的交流和沟通，关注最新政策法规动态，确保各项内控制度符合上级监管部门颁布的法律法规要求；

（4）加强外部交流学习。本阶段工作开展与对标管理工作紧密结合，向万科、招商等在内部控制和全面风险管理工作方面处于领先地位的同行业标杆学习，通过现场调研、组织研讨等方式，学习万科、招商等企业在内部控制、风险管理、制度建设等方面的先进经验，全面提升集团内部管理水平。

3、工作成果要求：在充分学习、沟通、讨论、研究的基础上，提交本阶段工作总结，内容包括：

（1）工作底稿；

（2）改进落实阶段工作总结，包括：落实内控指引工作开展及完善工作情况总结；重大风险控制落实情况总结；《振业纲

领》适用性、有效性检测及完善工作情况总结；《集团与地区公司业务权责划分一览表》授权适度性检测及完善工作情况总结；开展内控和风险管理对标管理学习落实情况总结；

（3）改进落实阶段召开的部门内部研讨会、部门间研讨会、业务线研讨会等专题会议的记录或纪要；

（4）修订后制度、流程、风险防范措施及应急预案。

4、工作开展负责人：各工作小组组长

5、时间要求：2011年4月10日--6月10日（自评自查阶段为4月10日--5月10日；修订完善阶段为5月11日--6月10日），各工作小组组长负责汇总本阶段工作情况总结并将修订完善的各项制度、流程和工作预警方案提交内控达标办公室。

（三）内控评价

1、评价机构：内控达标评价工作小组

2、工作目标：全面评价内部控制的效率和效果，查漏补缺，督促整改措施的落实，提升公司内部控制水平，促进集团内部控制措施有效落地，根据评价标准对各责任部室进行考核。

3、评价标准：

（1）设计有效性评价标准

①内部控制制度齐全性：《振业纲领》及地区公司制度、流程相关文件是否满足国家有关法律法规要求，是否满足集团经营管理工作需要，是否能够覆盖集团总部及地区公司的各种业务和

事项；是否满足《内部控制应用指引》18项分类指引的要求；

②内部控制制度质量：包括重要性、效率性、可衔接性及可操作性等指标。

（2）运行有效性评价标准

①内部控制运行是否组织有效，人员配备、职责分工和授权是否合理；

②是否存在设计完好的内部控制未按设计意图运行，执行者是否获得必要授权或具备胜任能力；

③是否开展内部控制自查并上报有关自查报告，是否建立有利于促进内部控制各项政策措施落实和问题整改的机制。

4、评价内容：

（1）内部环境：公司治理结构的健全性和有效性；发展战略的可行性；组织架构和职责划分的合理性；重要岗位人员的权责相称程度及胜任能力；人力资源政策和激励约束机制的科学性和合理性；企业文化对促进员工勤勉尽责的程度；社会责任的履行情况等。

（2）风险评估：对日常经营管理过程中的风险识别、风险分析、应对策略等进行评价，重点关注风险意识如何，是否建立内控意识和风险管理意识常态机制，是否建立以事前风险防范体系为核心的风险管理机制，新增风险应对措施、预警方案是否得到落实等方面；

（3）控制活动：对授权审批、不相容职务分离、会计系统、财产保护、绩效考评等控制措施的设计和运行情况进行评价，重点关注合同管理、预决算管理、招投标管理、销售管理、重大投资、工程管理等活动。

（4）信息与沟通：对信息收集、处理和传递的及时性、反舞弊机制的健全性、财务报告的真实性、信息系统的安全性，以及利用信息系统实施内部控制的有效性等进行评价。

（5）内部监督：对内部监督机制的有效性进行评价，重点关注监事会、审计委员会、内部审计机构等是否在内部控制设计和运行中有效发挥监督作用。

5、评价程序：

（1）根据内控达标要求和公司实际情况，分析经营管理过程中的高风险领域和重要业务事项，制定内控评价工作计划；

（2）召开内部控制评价工作小组内部会议，确定评价范围、检查重点和抽样数量，对评价人员进行合理分工；

（3）通过个别访谈、问卷调查、实地查验、穿行测试、对比分析等多种方式，对集团和地区公司修订完善后的内部控制制度设计有效性和运行有效性进行测试，编写评价工作底稿，记录测试结果；

（4）汇总和分析测试结果，对内部控制缺陷进行认定，出具评价意见，形成评价报告，并将评价结果纳入绩效考核；

(5) 集团总部和地区公司要及时对评价中发现的问题制定整改方案并认真落实,内控评价工作小组负责跟踪内控缺陷的整改情况。

6、缺陷认定标准:

内部控制评价工作小组根据现场测试获取的证据,对内部控制缺陷进行认定,并按其影响程度分为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷:

(1) 重大缺陷: 指一个或多个控制缺陷的组合, 可能导致企业严重偏离控制目标。

(2) 重要缺陷: 指一个或多个控制缺陷的组合, 其严重程度和经济后果低于重大缺陷, 但仍有可能导致企业偏离控制目标。

(3) 一般缺陷: 指除重大缺陷、重要缺陷之外的其他缺陷。

7、评价方法

具体评价方法按照《振业纲领》中的《内部控制评价制度》执行。

8、工作时间安排: 2011 年 6 月 11 日--7 月 31 日

(四) 提交审批

1、责任机构: 内控达标办公室

2、工作要求: 全面汇总各工作小组提交的修订成果, 结合内控达标评价小组得出的评价结论, 跟踪、汇总相关制度、流程,

并提交集团办公会、董事会审批。

3、时间安排：2011年8月1--9月30日

（五）外部审计

1、责任机构：内控达标办公室

2、工作要求：联系外部审计机构，邀请审计师对集团内控达标总体情况进行评价，并做好与外审机构的沟通和协调，落实证监局下发《关于做好深圳辖区上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》的试点要求。

3、时间安排：2011年10月之后开展

（六）绩效考核

为了有效推进内控达标工作，特制订内控达标绩效考核标准，对工作开展有效、成果突出的工作组组长、部室、地区公司给予奖励；同时，如工作开展不力，影响了集团整体内控达标工作的落实，也要追究责任，给予相应的惩罚。

1、考核机构：内控达标评价工作小组

2、考核对象：各工作小组组长、总部各部室、各地区公司

3、考核程序：

① 内控达标评价小组根据考核标准逐项对各部门进行综合评分，并将考核结果提交内控达标办公室；

② 内控达标办公室将结果汇总，并提交内控达标领导小组审议；

③ 内控达标领导小组讨论决定考核结果。

4、考核方式和考核标准：采用单项考核、总体排名和审计结果考核相结合的方式开展。

（1）单项考核：对各责任部室（地区公司）在内控达标工作开展的组织、工作质量、整改落实和外部审计等 4 个工作类别，11 个具体工作项进行考核。此考核表基准分为 100 分，根据分项考核内容进行扣分，最终结果将作为排名的依据，具体考核要求和考核标准，参见下表：

内控达标单项考核表（基准分 100 分）					
编号：		评价对象：		评价日期：	
序号	工作项	考核标准	成果依据	考评细则	得分
1	工作组织	组织部门学习	总部各部室、各地区公司在规定时间内至少组织一次部门学习	学习记录和会议记录	未能在规定时间内组织部门学习或不能提交学习记录和会议纪要的部室扣 1 分
2		组织业务线学习	总部各部室在规定时间内至少组织一次“业务线”学习	学习记录和会议记录	未能在规定时间内组织“业务线”学习或不能提交学习记录和会议纪要的部室扣 1 分
3		改进落实	各责任部室要按照工作方案要求，组织好目标比对、缺陷分析和改进落实个阶段工作，组织专题会议并出具会议纪要	会议纪要	至少组织一次全体会议，对改进落实工作进行全员讨论，并出具会议纪要，未能达到要求的部室扣 1 分
4		内控评价	配合内控评价小组做好内部评价工作，及时、有效提供评价中需要的检查资料	内控评价底稿	在内控评价中出现推诿、不配合等现象，扣 1 分；如评价底稿填写敷衍、有缺漏项，扣 1 分；如未能提供相应检查材料，扣 1 分
5	工作质量	目标比对	按照工作方案要求，依据《企业内部控制应用指引》、重大风险点和部门职责，根据控制目标和控制措施进行描述，做到全面、客观，无遗漏	内控达标工作底稿	对控制目标有遗漏的，每出现一项扣 1 分；对控制目标对应的控制措施有遗漏，每出现一项扣 1 分

6	缺陷分析	对控制措施设计有效性和运行有效性的原因和表现进行全面、客观、系统分析	内控达标工作底稿	对控制措施设计有效性分析原因和表现存在偏差（不全面、不科学）的，每存在一项扣 0.5 分；对控制措施运行有效性分析原因和表现存在偏差（不全面、不科学）的，每存在一项扣 0.5 分；	
7	改进落实	改进措施的科学性、有效性和可操作性	内控达标工作底稿	对未提出改进方案的，每存在一项扣 1 分；对已提出改进方案，但是存在不切实际，可操作性差等问题的，每项扣 0.5 分；未与涉及部室、单位沟通（以纪要为准），每一项扣 1 分	
8	内控评价	通过内控评价工作小组的评价和检查，避免出现重大缺陷、重要缺陷或一般缺陷	内控评价底稿	存在重大缺陷，每一项扣 2 分；存在重要缺陷，每一项扣 0.5 分；存在一般缺陷，每一项扣 0.2 分	
9	整改措施	按内控评价小组提出的方案整改，提交整改结果，通过复审	内控评价底稿和整改通知书	未能在规定时间内完成整改，扣 1 分；未能达到复审要求，扣 1 分	
10	整改执行	控制措施提交相应会议审批，执行到位，运行有效	内控评价底稿和整改通知书	未能按照要求履行审批，每项扣 0.5 分；控制措施未能有效执行，每项扣 0.5 分	
11	审计	通过外部审计，实现内控达标	外审机构审计意见	如存在缺陷，每存在一项重大缺陷责任部室扣 3 分；每存在一项重要缺陷责任部室扣 2 分；每存在一项一般缺陷责任部室扣 1 分	
总计：					分

（2）总体排名考核：根据各部室（地区公司）单项考核结果最终得分进行排名，对各部室（地区公司）年度绩效考核进行奖惩：

① 对总分排名前三位且分数不低于 95 分的部室（地区公司）分别给予部门绩效加 3 分、2 分和 1 分的奖励；

② 对总分排名后三位且分数低于 85 分的部室（地区公司）分别给予部门绩效扣 3 分、2 分和 1 分的惩罚；

（3）审计结果考核：依据外审机构最终出具的审计意见，

对未达标项进行责任追究，直接对责任部室（地区公司）年度绩效进行扣分。标准如下：

根据审计意见，外审结果中如存在缺陷，按照其定性，每存在一项重大缺陷责任部室（地区公司）年度绩效扣 2 分；每存在一项重要缺陷责任部室（地区公司）年度绩效扣 1 分； 每存在一项一般缺陷责任部室（地区公司）年度绩效扣 0.5 分。

（4）各工作小组组长：根据所分管部室总体排名和审计结果绩效考核得分取平均值。

附件一：企业内控落实权责一览表

企业内控落实权责一览表			
政策法规	具体指引名称	责任单位	
	《内部控制制度指引》、《企业内部控制基本规范》、证监会 [2010]37号公告、《关于做好深圳辖区上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》《振业纲领》、《振业集团风险信息库》、《集团与地区公司业务权责划分一览表》		集团各部室、各地区公司
《企业全面深化内部控制应用指引》	第 1 号——组织架构	董办	各地区公司
	第 2 号——发展战略	投资发展部	
	第 3 号——人力资源	人力资源部	
	第 4 号——社会责任	党群工作部	
	第 5 号——企业文化	党群工作部	
	第 6 号——资金活动	计划财务部	
	第 7 号——采购活动	成本管理部	
	第 8 号——资产管理	资产经营部	
	第 9 号——销售业务	投资发展部	
	第 10 号——研究与开发	产品管理部	
	第 11 号——工程项目	成本管理部	
	第 12 号——担保业务	计划财务部	
	第 13 号——业务外包	成本管理部	
	第 14 号——财务报告	计划财务部	
	第 15 号——全面预算	计划财务部	
	第 16 号——合同管理	成本管理部	
	第 17 号——内部信息传递	董事会办公室	
	第 18 号——信息系统	管理技术部	
监督评价	审计部		

附件二：控制落实重大风险权责细分表

控制落实重大风险权责细分表					
序号	风险点	风险行为描述	总部各责任部室及领导机构		地区公司
1	人力资源风险	一方面是人本身具有履职能力的风险，另一方面，缺乏优秀的研究型、策划设计和项目管理人才及有效的梯队建设，满足不了经营发展对人才的需求，对集团的可持续发展和战略目标产生影响。	人力资源部	党委纪委及人力资源管理工作小组	各业务承接部门
2	轮岗制度缺失风险	集团尚未制定完备的员工定期轮岗制度，未形成中层管理人员及关键、敏感岗位人员有序持续流动的內部市场，对员工素质，尤其是对管理人员和干部素质的全面提升产生影响。			
3	企业价值观风险	价值观是公司生存发展的内在动力，是公司行为规范制度的基础。由于公司、员工对企业精神、理念等价值观因素贯彻不够，比如：公司不诚信经营，缺乏社会责任感，员工将个人利益置于集体利益之上等，存在内耗、办事拖拉等情况，造成公司形象受损，经营效率和效果受影响，甚至影响公司的长远发展。			
4	政策风险	由于产业、金融、税收等政策的变化，给企业投资决策、经营管理工作带来困难，对开发成本、开发模式、资金筹措、净利润等带来负面影响。	投资发展部	战略投资、营销及资产经营管理工作小组	
5	市场风险	由于消费者需求变化、竞争者行动、市场价格水平、政策法规变化等市场因素变化的不确定性，把握市场变化、及时和有效应对存在难度，导致产品定位、售价等受影响，对本公司的经营业绩产生负面影响。			
6	投资风险	包括：一是投资决策程序风险：由于决策程序不够科学，讨论不够充分等原因，导致项目决策失误，影响后期项目的运营；二是土地获取风险：由于对土地价值判断不准，土地竞拍或谈判策略选择不当及合作方因素，导致地价成本过高、征地拆迁时间过长等风险；三是项目定位风险：由于对拟投项目市场调研获取的信息不够全面和充分，导致项目市场定位和产品定位（档次、面积大小和比例等）不准，影响后期项目的销售。			
7	战略风险	由于发展战略规划不够全面和系统(主要反映在区域布局、产品线研究和合作商战略关系)，实施中，战略管理机构之间、战略管理机构与各部门（单位）的联系不够，且集团文化、品牌建设、集团年度经营目标和部门年度工作目标制订等工作与战略规划衔接不够，规划实施效果与年度绩效考评结合不够，导致战略规划未充分发挥作用特别是对经营管理工作的指导作用。			
8	资产产权风险	没有及时取得自有物业的产权证明，移交给资产经营部的一些资产（特别是公共设施）产权不清晰，造成后期资产维护和管理困难。	资产经营部		

9	工程质量风险	由于材料、施工方案质量控制不符合相关规范,周检月检不完善,造成工程质量问题,主要反映在主体质量和安装工程方面的问题,引起返工和售后的客户投诉,将给公司的销售和品牌造成负面影响,若发生重大质量问题,可能会陷入法律纠纷中,从而严重影响到公司楼盘销售,甚至影响到公司的持续经营。	产品管理部	策划设计、工程成本管理工作小组	
10	设计管理风险	由于对产品设计过程控制不力、质量管理不到位、审核不全面不仔细,导致出现设计不合任务书和相关规范的要求、设计错误、设计进度拖延等问题。			
11	安全事故	由于对施工场所、施工机械、施工单位和人员管理不力,周检月检不完善,造成安全事故,导致经济损失,也影响了企业形象。			
12	工程招投标管理风险	由于编制标底时间不够、对材料市场价的考察不到位及审核工作的不规范不仔细,造成标底制定准确度不够,在招标过程中由于我方或投标方未严格履行相关法规、制度和合同约定,导致不合规、成本控制不到位,给企业经营管理带来重要的影响。	成本管理部		
13	预算管理风险	由于预算方案与战略和经营目标不匹配,分解落实不到位,执行中控制和检查力度不够,预算调整不合理、评价和奖惩不够科学和严格,导致预算管理流于形式,对企业经营管理工作的约束作用没有充分发挥,对实现企业经营目标带来重大影响。			
14	债务风险	由于集团现有债务融资是以银行短期贷款为主,若出现销售资金回笼困难,现金流短缺,又无法通过其他融资方式解决,则本公司将面临很大的偿债压力,较高的负债既会增加公司的财务费用支出,也将使公司进行负债融资的难度加大,从而使公司面临较高的偿债风险。	计划财务部	财务及信息化管理工作小组	
15	资金资源风险	由于集团业务的高速发展、经营规模的快速扩张,对公司资金周转能力提出了更高的要求。集团目前融资渠道单一,主要依靠银行贷款,外部依赖性强,自主性不够,若公司开发项目的销售达不到预期影响到公司资金运转,同时又没有做好其它现金流入的统筹安排,公司在未来某一特定时期存在资金困难而引发经营和财务风险的可能。			
16	筹资管理风险	由于对利率变动趋势、证券市场、筹资时机选择、预计筹资成本、潜在筹资风险及偿债计划等事项估计不足,导致不能按计划筹集所需资金。			
17	管控风险	管控模式变革之后,集团和地区公司的职能定位发生了重大调整,由于管控模式改革还处于探索和发展阶段,一方面由于地区公司刚刚接手设计、工程、招投标、投资、法人治理等方面业务,对各项制度和流程熟悉程度不高,可能存在操作不当风险;另一方面,集团各部室要完成从“业务办理者”到“业务管理者”的转型,也需要不断磨合、积累经验。因此,在集团对地区公司的业务管控方面,存在业务管控不力风险。	管理技术部		

18	系统安全风险	由于升级或补丁正式应用之前未在测试环境正常运行过或未经过详细测试,或涉及数据迁移而未能制订详细的数据迁移计划,在升级过程未能详细记录补丁的操作或未能做好补丁异常情况下的应急恢复,导致升级失败或数据丢失。由于服务器或其它机房设备故障或被非法入侵,导致服务器停止正常服务。由于人员岗位变动或其它变化未及时修改组织与权限,导致用户无法正常使用或权限过大或权限不足;由于未采用动态密码卡或其它原因,导致账号被盗用或让他人使用自己的账户登录办理业务。由于没有安装必要的安全软件或缺乏防御病毒、防御外来恶意攻击等外在威胁的意识和方法,导致计算机或网络遭到入侵;由于用户私自安装软件、未按要求安装指定版本软件或卸载客户端软件,导致被软件厂商追究法律责任或电脑无法正常使用系统功能;			
19	合同协议风险	由于合同内容制订不完整、权利义务不明确,对合同的审核把关不严,履行中的监控不当,可能导致违约、违规和经济损失。	办公室	法人治理及行政管理 工作小组	
20	无形资产	对公司品牌、表示、专利权等自主知识产权保护不足,或因广告用图。盗版软件等行为侵犯他人知识产权,导致公司产生损失。			
21	信息披露风险	由于对信息披露法规、制度掌握不全面,执行不深入,信息传递不及时,信息披露不准确、不全面,泄漏重大信息等行为,造成违规、公司利益受损。	董事会办公室		

附件三：工作底稿

内控达标工作底稿									
工作组名称：			部门（单位）：			编号（部门简称）及流水号：			
控制目标比对				运行及缺陷分析		控制改进	后续工作记录		
编号	控制目标	具体描述	现有控制描述	缺陷分析（表现及原因）		改进措施实施	流程是否修改完善	已经过评审测试	审核通过
				是否完善	运行是否有效				
1	指引/xx号xx条 (逐条倒排)	具体内容和关注点描述	(现有制度、流程及应对措施)	(是或否, 原因描述)	(是或否, 原因描述)	(控制手段)			
2	xx 风险	较为关注的重大风险							
3	职责及关注项	按文件自行填写							
4									
....									