

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

2010 年度内部控制自我评价报告

根据财政部、中国证监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》和深圳证券交易所《上市公司内部控制指引》的要求，本公司对 2010 年度内部控制活动进行梳理，从五个方面进行自我评估，现报告如下：

（一）内部控制综述

2010 年，本公司根据《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》和《公司章程》的规定，从公司治理层到各项业务流程层面建立和完善了一套较为完整的内部控制体系，加强了企业内部控制和风险管理，完善和实施了公司全面风险管理体系建设规划和工作方案。公司坚持以风险为导向，内控体系覆盖了公司本部、本地所属企业和异地所属企业的管控。公司股东会、董事会、监事会、经营班子的运作规范；报告期内，公司调整完善了董事会所属战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会等工作机构，公司治理层形成了“合理分工、明确授权、责权清晰、管理科学”的运行机制，决策、执行、监督到位；公司启动了房地产信息一体化建设，梳理和完善了管控体系和业务流程，对公司生产经营、投资管理、风险控制、信息披露的各个环节进行了全面的规范和优化，内部控制得到有效执行。

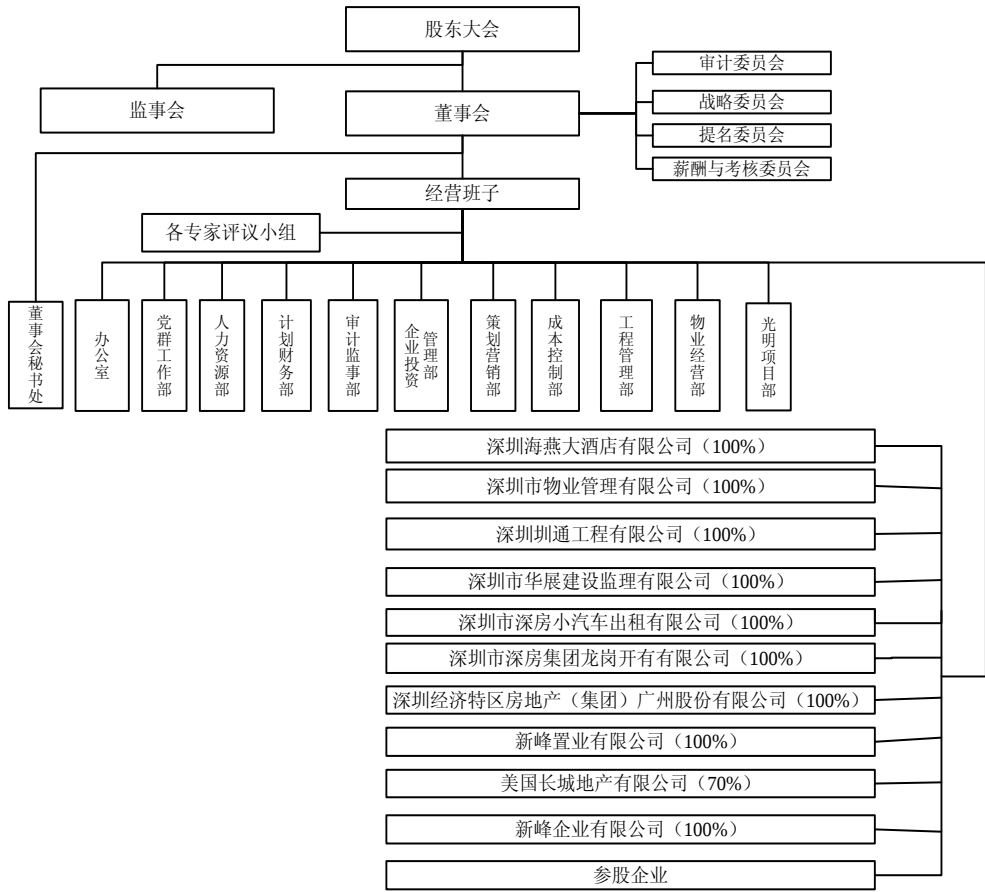
（二）内部环境

1、公司治理

公司按照《公司法》、《公司章程》及其他上市公司规范运作要求，股东会、董事会、监事会、经营班子在决策、执行、监督上建立了相应的制度规范和操作流程。 本届董事会成员 9 名，其中独立董事 3 名，按照《董事会议事规则》运作，对股东会负责；监事会成员 5 名，按照《监事会议事规则》运作，对股东会负责；本届经理层 4 名，执行董事会决议，按照《总经理工作细则》运作。董事会下设战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会，各委员会制定并执行专门的实施细则，为董事会决策提供支持；其中审计委员会负责内部控

制的执行和监督。2010 年，公司认真贯彻执行《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总经理工作细则》，从上市公司规范治理的层面，编制完成了《公司治理制度汇编》，把涉及上市公司规范治理的 20 项制度进行汇编整理，并严格执行，进一步明晰了董事会、监事会、经营班子的权责边界，形成了“董事会决策、经营班子执行、监事会监督”的现代企业运作机制，做到了民主议事、分工主事、规范干事、和谐共事。

2、机构设置



公司董事会负责内部控制的建立和实施，决策、执行和监督相互分离，形成制衡，董事会所属审计委员会负责审查内部控制，监督内部控制的实施与自我评价；公司主要业务管理模式为总部、职能部门、事业部、项目部、子公司管理模式，总部开发业务由策划营销部、成本控制部、工程管理部提供专业支持，项目部、子公司具体负责，外地项目以分公司结合独立法人公司的模式进行运作。

3、内部审计

2010 年，公司修订了《内部审计工作暂行规定》，进一步完善了制度。公司设有专门的内部审计机构——审计监事部，负责对内部子公司、事业部经营管理

的监督审计、任职审计、年度经营指标审计及决策管理和运营监督。审计监事部在职人员 4 名，专职审计人员 3 名，均具备较为丰富的财务、工程审计经验。报告期内，内部审计机构切实加强了审计监督，全年完成了对全公司 8 家单位 2009 年度经营预算、绩效考核、薪资管理的审计核实工作，完成了下属物业公司 2010 年上半年财务收支情况审计、圳通公司及华展公司整体经营情况审计、星湖三号楼项目后评估工作和所属企业 2009 年度社会保险及年金审核检查，并对各部门、企业执行各项决议情况进行了执行力检查，促进各项工作进一步规范化。

4、人力资源

公司重视人力资源的建设与积累，报告期内修订了《人力资源管理暂行办法》，倾力打造专业化的组织和团队，改革完善绩效考核制度，弘扬绩效文化。为进一步优化薪酬结构，充分发挥薪酬的激励作用，公司根据现有薪酬管理制度，结合实施经验，审议并通过了《集团本部员工薪酬调整方案》，使员工薪酬更加趋于合理；公司审议通过了《所属企业薪酬管理办法》，进一步完善所属企业的薪酬管理体系。同时，结合绩效考核实施情况，修订完善了《本部职能与开发管理部门员工绩效考核管理办法》和《本部经营与开发部门员工绩效考核管理办法》。公司采取引进与培训相结合，打造专业化人才队伍。4 月份，公司对空缺岗位面向公司系统内和系统外实行公开招聘，经过多轮笔试、面试，最终从 600 多名应聘人员中选出电气、土建、营销策划、水处理、法律等 9 名专业技术人才分别充实到相关部门，优化了人才队伍结构。11 月，公司又启动了新一轮更大规模的专业人才引进工作，将为人才队伍专业化建设再次注入强劲的动力。在加大人才引进力度的同时，公司还不断加强在岗人员的专业知识培训工作，一定程度上更新了员工的知识储备，优化了知识结构。公司还聘请房地产业界专家作为项目顾问，对各开发项目分别作针对性指导，定期对开发管理人员和工程技术人员以及其他相关辅助人员进行专业培训。

5、企业文化

公司弘扬“专业，敬业，团结，廉洁”的企业文化，把企业文化建设融入到日常经营管理和各种活动载体中去，弘扬绩效论英雄的绩效文化、精益求精的卓越文化，注重加强员工的思想教育和专业培训；公司改进了绩效管理，组织修改了绩效考核办法，完善评价指标，优化考评过程，关注部门之间、员工之间的

协作和团队精神，协调个人、团队、公司之间的利益关系，以关键事项和经营指标的完成情况评价工作绩效，把绩效与薪酬及员工任用挂钩，倡导绩效论英雄，鼓励多干事、干实事、干成事；公司注重人才的引进、培育和选拔，明确规定德才兼备、勤政廉政、群众公认、注重实绩、竞争择优的原则，坚持公开竞聘，唯才是用。

6、内部控制的重要活动

(1) 持续提升公司内部管控体系建设。2010 年修订完善了各部门规章制度 21 项，公司颁布了实施 16 项规章制度，并完成《深房集团规章制度汇编（二）》的编制工作，与《深房集团规章制度汇编（一）》一起初步建立了比较完善的制度体系，对财务管理、内部审计、人力资源、产权监管、全面预算、项目投资与实施等全方位施行管理和控制；加强对子公司的管理、检查、指导、监督，并依据目标责任书进行全面考核。同时，在制度的贯彻落实方面，公司定期对制度执行情况进行全面检查，并将规章制度与办公自动化系统有机结合起来，使各项制度固化到日常工作流程中，实施全过程、无缝隙管控。

(2) 授权控制。公司对经营管理业务实行分级授权，严格执行《审批权限表》179 项重点业务，明确决策程序、办理流程、审批权限，确定每项业务发起人、审核人、审批人的权责，并制成表格，使管理人员和员工一目了然，并通过信息化系统的升级加以标准化、流程化，既有利于提高效率，也公开透明，便于监督和责任追究。

(3) 风险控制与评估。2010 年，公司致力于建设公司全面风险管理组织职能体系，组建了在公司董事会领导下、由公司各经理层参与的全面风险管理组织体系；编制了公司《全面风险管理体系建设规划和工作方案》和《财务风险预警系统专项管理办法》，并制订了公司 2010 年度风险管理工作规划。组织、协调、指导公司本部各部门开展风险辨识和评估工作，编制风险评估报告；由企业投资管理部牵头组织各部门执行风险管理策略、风险管理解决方案，并监督检查各部门相关解决方案的落实和执行情况；由企业投资管理部和审计监事部牵头，统一指导所属企业全面风险管理工作的开展，包括体系建设、风险评估、风险管理策略制定、风险管理解决方案制定；并组织相关风险管理人员参与风险管理培训班。风险管理领导小组领导风险管理工作小组成员开展全面风险工作，风险管理工作

小组成员由公司经理层成员组成，企业投资管理部、审计监事部、计划财务部、成本控制部、工程管理部、策划营销部、物业经营部、项目部等各部门负责人按照风险管理领导小组制定的相关制度和措施，实施公司全面风险管理各项工作。具体职责包括：①依照公司全面风险管理建设规划精神和安排，落实公司风险管理相关制度文件的编制，执行公司 2010 年度风险管理工作规划的内容；②在所辖部门开展风险辨识和评估工作、编制风险评估报告，拟定各部门的风险管理策略、风险管理解决方案，落实和执行解决方案；③在风险管理领导小组指导下开展全面风险管理工作，包括体系建设、风险评估、风险管理策略制定、风险管理解决方案的制定。公司风险管理职能部门由企业投资管理部和审计监事部负责，该两个部门负责公司全面风险管理的具体操作事项，督促各部门和下属企业进行风险评估、制定风险管理策略、风险管理解决方案，并对重大风险管理解决方案进行汇总、初审、备案。公司其他部门负责协助企业投资管理部和审计监事部落实公司风险管理相关制度文件的编制，执行公司年度风险管理工作规划的内容。

（4）审计监督与检查。公司着重抓好“十个方面的监督、六个方面的审计”。报告期内加强了公司管理方面的监管，开展对汕头分公司成立一年来运营情况的审计；加强企业经营运作监管，对 2009 年度所属企业进行绩效审计；加强工程领域的监管，对下属圳通公司和华展监理公司进行审计；加强成本控制方面的监管，对已竣工的星湖三号楼进行后评估审计；加强产权和资产监管，开展产权和资产清理和银行账户清理；防范法律风险，对 2006 年至 2010 年的法律诉讼案件进行清理；加强财务监督，防范财务风险，开展资金收入开支审计；强化全面预算管理，降低运营成本，严格控制费用开支审计；配合公司经营目标的实施做好各项决议的执行情况的检查。

（5）招投标控制。公司成立有专门招投标领导小组和招投标监督小组，制订执行《工程招投标管理办法》、《中介机构选聘管理办法》及相关审批权限和业务流程，对承包商资质预审、投标单位选择、技术标评审、商务标评审、合同执行等方面严格执行制度和流程，对中介机构选聘实行公开、透明招投标进行选聘，监督小组监督招投标工作全过程。

（6）信息沟通。公司重视内外部的信息沟通与传递，制订并执行《信息化管理办法》、《重大信息报告制度》、《档案管理规定》、《保密工作管理规定》等制

度，公司通过管理层议事会、总经理办公会议和专题会议制度保持公司各层次及时掌握公司动态，确保政令畅通；公司注重信息化建设，持续不断改善企业管理信息化程度，提升企业管控效率。

（三）重点业务控制活动

1、地产项目开发管理

2010 年，公司修订了《项目公司（项目部）管理办法（试行）》，完善了相关业务流程，引入房地产一体化管理信息系统建设工作，进一步提升公司的房地产主业管理水平。公司管控体系和业务流程对土地资源的获取和项目的开发进行了明确的界定，开发业务分别由房地产评议小组、策划开发小组、招投标工作小组、成本工作小组、营销策划评议小组进行论证，职能部门进行工作制度和流程节点协调指导，项目部负责实施，工程管理部门监督，确保了项目开发的顺利进展。地产项目综合考虑项目运作、税负均衡、风险防范、管控监督等因素，分别设立子公司及项目部；由深房龙岗开发有限公司负责龙岗项目开发，光明项目部负责光明项目开发；汕头项目的开发授权汕头分公司按照《汕头分公司管理办法》和《汕头分公司组织架构及人力资源管理规定》全面负责公司在粤东地区的房地产开发项目及其他业务的经营管理，明确了本部和外地项目部的职权边界，使外地项目与公司职能部室之间形成了良好配合，提高了工作质量和工作效率。

2、重大投资

2010 年公司修订了《投资管理暂行办法》，进一步明确了投资项目的基本要求、可行性研究论证、决策权限及程序、监控与后评价、奖励与责任追究等事项。报告期内，公司保持汕头金叶岛项目十区、深圳光明项目和龙岗项目前期的投资；报告期内公司没有新增重大投资。

3、租赁业务

公司修订了《租赁经营管理暂行办法》及业务流程，界定了租赁价格的制订与审批、合同签订、合同管理、租赁经营管理等事项和流程，梳理了公司所辖写字楼、商铺、住宅的招租及合同管理、租金收取、客户服务等控制节点，确保租赁业务开展。2010 年，公司全面强化责任考核，严格执行审批权限，严格合同条款的执行落实，注重研究分析市场，强化客户服务，拓宽租赁策略，有效利用中介服务，加强与出租物业所在的管理处、租赁所、街道办等辖区各政府部门及

行业协会的沟通，及时解决出租房产过程中的租赁纠纷、租赁登记、物业修缮、设备运营以及妥善处理客户的投诉等事项 1，全年物业租赁稳中有升，出租率和租金价格同比有所提高，较好地完成全年租赁经营的各项任务指标，为公司提供了有力的现金流支持。

4、成本控制

公司重视成本控制，贯彻“精打细算强化成本控制”的精神，严格执行《目标成本编制流程》、《工程预决算流程》、《工程成本管理流程》、《目标成本分解表》等操作流程和《目标成本管理办法》、《工程签证管理办法》、《工程合同管理办法》、《工程预结算管理办法》、《工程招标投标管理办法》等制度，成本控制活动基本上贯穿了项目开发的全过程，确保成本管控体系得到有效实施。

5、安全生产管理

公司设有安全管理委员会，公司董事长为第一责任人，经营班子全面负责，由分管副总经理牵头、工程管理部负责各项目及其他业务的安全生产工作，制定有《安全管理实施办法》、《项目工程稽查流程》、《工程安全形象检查评分表》、《工程质量控制评分表》等制度和流程，确保安全生产。2010 年，公司严格执行《中华人民共和国安全生产法》、《深圳经济特区安全管理条例》及《深房集团安全管理暂行办法》等法律和制度，定期开展安全生产大检查；每逢重大节假日，均由公司分管工程领导牵头，组织工程管理、纪检监察、各项目部（企业）负责人到一线现场、重要部门进行安全大检查，对排查出的安全隐患及时跟进，严密追踪，及时整改，并做好复查和验收工作，防范于未然。全年公司未发生任何大小的安全生产事故。

6、财务管理

公司严格执行国家统一的会计准则制度，深入贯彻落实会计基础规范化工作，重视规范财务管理和控制财务风险。报告期内，公司制订了《财务管理暂行办法》、《财务会计相关负责人管理办法》、《财务风险预警系统管理办法》，明确了财务管理体系、财务会计管理、财务预算管理、资产类管理、负债及担保管理、收入、成本费用、利润管理、财务会计报告、会计工作交接、会计档案管理等事项和流程；公司重视财务风险控制，修订完善了《全面预算管理办法》严格执行全面预算管理，各项投资和费用支出均控制在预算范围内；公司注重业务开展、

银行偿债与支付能力的相互配比，使公司资产负债比例合理，财务风险可控。

7、关联交易

公司关联交易严格按照深交所《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》及其他关于关联交易相关规定履行决策程序，公司 2010 年没有发生新增关联交易。

8、对外担保

公司重视对外担保事项的风险控制和决策程序，按照证监会《关于规范上市公司对外担保行为的通知》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《公司章程》的规定对对外担保履行决策程序。公司报告期内无新增对外担保事项。

9、大股东占用资金

公司重视维护自身利益和全体股东利益，不存在大股东占用资金情况。

10、信息披露

公司信息披露工作严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》和《公司章程》规定执行，公司制定有《重大信息内部报告制度》、《信息披露事务管理制度》、《年报信息披露重大差错责任追究制度》，公司披露的信息内容做到了真实、准确、完整、及时、公平，没有虚假陈述、误导性陈述或重大遗漏。

（四）内部控制存在的不足和完善计划

2009 年，公司因对深圳市国资局和大股东深圳市投资控股有限公司报送信息未按要求进行报备而不符合监管要求，于 2010 年 1 月 29 日受到了深圳证监局深证局发〔2010〕38 号文通报批评。对此，报告期内公司及时采取有力措施，完善信息报送程序，确保公司信息报送符合相关监管制度的要求。2011 年，公司将按照财政部、中国证监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》及相关 18 项指引的要求，拟聘请专业咨询机构并动员公司全体力量全面开展内部控制建设工作，同时认真落实《深房集团全面风险管理体系建设规划和工作方案》，在 2012 年 6 月前完成内部控制体系的建设工作，增强内部控制水平和风险防范能力，提高管控效率，不断提升公司治理水平。

（五）董事会对公司内部控制的自我评价

本公司董事会认为，报告期内公司对决策、执行、监督以及各个关键环节建立了较为完善的内部控制制度，制度设计合规、有效，不存在重大缺陷，内部控

制和风险防范较为到位。但由于宏观经济形势、行业发展态势的不确定性以及企业内部处于不同的发展阶段，公司内部控制需要不断的改进和提升，对此，公司将以风险为导向，认真贯彻落实内部控制建设试点工作，全面建设企业内部控制体系，不断提升公司治理和企业管理水平。

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

2011 年 4 月 29 日