

深圳经济特区房地产（集团）股份有限公司

2011 年度内部控制自我评价报告

本公司全体董事、监事及高级管理人员承诺内部控制自我评价报告不存在任何虚假、误导性陈述或重大遗漏，并保证所披露信息的真实、准确与完整。

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》及《企业内部控制指引》、《企业内部控制评价指引》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 2011 年度内部控制活动从五个方面进行自我评估，现报告如下：

（一）内部控制综述

2011 年，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，全面开展企业内部控制建设，继续实施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各项业务。公司股东会、董事会、监事会、经营班子的运作规范，决策、执行、监督到位；公司房地产信息一体化全面启用，管控体系和业务流程进一步完善，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、监督上制度完善，运作规范。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；公司治理层做到了民主议事、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

公司制订并执行《内部审计工作暂行规定》，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，围绕公司 2011 年中心任务和工作要点，紧密结合公司发展改革实际，以风险为导向，以控制为主线，以增值为目标，全面履行内部审计职责，发挥内部审计监督服务作用，在加强和改善经营管理，规范会计核算等方面开展工作；全年完成对所属 8 家所属企业和事业部经营预算、绩效考核、薪资管理等方面的审计工作，并完成其他五项专项审计工作；对公司 2011 年度的各项既定目标、重点工作和各项决议的完成情况进行了检查，促进各项工作进一步规范化。

4、人力资源

公司重视打造专业化的组织和团队，弘扬绩效文化，以实施“精英人才，卓越团队”为目标，以建立规范化人力资源管理为切入点，齐心协力、务实创新，有计划、有步骤地认真落实年度人力资源建设的各项工作，实现人力资源管理新进展，有力地支持了公司的经营战略。梳理机构、优化团队，实现组织保障，调整原本部物业管理部职能，组建资产经营中心，增强管控能力；招聘精英、广揽人才，满足主业发展需要；改变考核方式、修订绩效办法，加大绩效考评作用，修订《本部员工绩效考核管理办法》；精心计划、稳步推进，提升员工专业能力，通过制定年度计划，强化入职培训、规范日常培训，丰富培训内容、采取灵活的培训方式，稳步实施各项培训工作；采取视频讲座、专家授课和外出拓展等多种形式相结合，组织开展打造卓越团队为主题的各项培训；加强所属企业管理团队建设，优化队伍配备。

5、企业文化

公司着力建设“专业，敬业，团结，廉洁”新型企业文化，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，大力弘扬遵章守纪的制度文化，廉洁

从业的廉洁文化，绩效论英雄的绩效文化，精益求精的卓越文化；公司倡导健康生活、快乐工作的理念，形成了政通人和、风清气顺的良好氛围。

6、内部控制的重要活动

（1）内部控制建设工作。根据深证局公司字[2011]31号《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》，按照《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制应用指引》的要求，为进一步强化内部控制、提升全面风险管理水平，公司董事会4月27日通过了内控建设方案，聘请德勤会计师事务所为咨询机构开展内控建设，全年内控建设工作开展顺利，完成了流程梳理、控制矩阵建立等第一、二阶段的工作。

（2）授权控制。公司对经营管理业务实行分级授权，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；报告期内，公司完成房地产信息一体化建设，信息系统所有模块全部上线运行，实现了授权控制从虚到实的明显进步。

（3）风险控制与评估。2011年度，公司对重视风险控制与评估，认真开展企业风险辨识评估工作，系统整理企业风险管理初始信息分类统计表，梳理出公司2011年存在的主要风险（包括运营风险、法律风险和财务风险），并拟定了相应的处理策略。公司针对房地产调控带来的经营压力和财务不确定性，高度重视财务风险防范和控制，制定并实施了《财务风险预警管理暂行办法》，从偿债风险、营运风险、盈利能力风险、对外投资风险和综合风险几个方面列示财务风险预警指标，通过编制风险监控报表，对企业财务风险进行全面的定性和量化测评，及时研究和制定风险管理方案，对经营行为作出指导和调整。公司加强了财务管理、预算管理、资金管理，妥善应对了资金缺口。公司开展了税务筹划，拟定了龙岗、光明项目税务筹划报告，聘请税务代理机构对历史项目开展增值税汇算清缴工作。公司积极应对房地产市场调控，采取措施化解政策和市场风险，包括房地产市场调控所带来的政策风险和行业风险；公司注重分析市场类风险，主要是房地产市场趋冷、价格出现拐点，市场成交量急剧萎缩带来销售风险。公司召开了主业开发研讨会，研究了政策影响和市场趋势，拟订了风险规避和风险控制的策略。公司重视加强开发专业能力建设，严控运营风险。依据《全面风险管

理体系建设规划和工作方案》，着力打造“业务精细化、管控集约化、平台一体化”的项目管理体系。公司注重开展法律事务工作防范风险，保障项目开发，全年完成各类项目合同、文件的审核计 81 件次，完成其他各类合同、文件的审核及书面回复法律意见等计 154 件次；参加相关会议及解答各类咨询草拟各类请示报告、文件等 50 件次，各类数据统计案件统计等 24 件次。公司加强战略规划管理，明确了公司发展目标和业务规划，有效防范了战略风险。

（4）审计监督与检查。公司加强了审计监督工作和效能执行力检查，并提出了审计建议；在执行力检查方面，对各所属企业、各部门和项目部分进行了全年的执行力效能检查，在此基础上，对所属企业完成全年指标的可能性进行了评估，对检查单位的重点项目工作完成情况进行了分析，为全面完成年度各项工作提供参考。公司注重创新监督工作新途径，把监督工作向纵深发展，实现由一般到重点、由普遍到关键环节和重点部位的转变，进一步整合监督力量，形成有效监督合力，保证资产的安全和增值：整合监督力量，开展全方位的监管；建立了监事会、纪委、财务总监监督联席会制度，充分发挥各自监督优势和途径，做到监督竖向到底，横向到边，不留死角；年内共召开 6 次监督工作联席会议，监事会、纪委、财务总监针对各自的工作重心，结合实际，提出了相应的监管要求，做到提前警示、重点部署。强化以重大事项为核心内容的“十个方面”的监督检查，对所属 8 个经营管理单位和 5 家下属企业作为重点监督与服务对象，加强事前介入、事中监督的力度。加大对二级企业的监督力度，建立总部与所属企业的监督联动机制，定期召开关于设立基层企业监督联络员的监督联席会议，建立完善了监督网络，五家下属企业分别设立了兼职监督联络员，要求他们及时报告情况、按时报送报表，加强联络与沟通。

（5）招投标控制。公司制订并执行《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，招投标领导小组负责招投标组织工作，招投标监督小组监督招投标工作全过程。公司遵循“公开、公平、公正、择优”的原则，严格规范招投标程序，积极组织各项招标工作，认真审核招标文件，全年组织完成招投标项目共 15 项，全部都实现依法合规，公开透明。

（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

公司制订并执行《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

公司制订并执行《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，公司保持深圳光明项目和龙岗项目持续建设；报告期内公司没有新增重大投资项目。

3、租赁业务

公司为加强整合物业资源，提高物业收益，于 2011 年 5 月份成立了资产经营中心，实行集约化管理租赁业务，实现了出租率和租金回收率的稳步提升。公司制订并执行《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。2011 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，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》、《工程招投标管理办法》等制度，成本控制活动贯穿了项目开发的全过程。2011年，公司着力建立健全成本控制体系，完善各项流程，运用信息化成本模块，提升成本管控力度和水平，实现对光明、龙岗、金湖路项目目标成本全程跟踪和管控，将成本的事后控制转化为事前控制。公司强化了估算、概算、预算等成本控制节点，将开发成本控制在目标成本范围内。

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。2011年是“安全生产年”，公司开展每季度安全生产大检查，认真对存在的安全隐患进行梳理整治，防患于未然；公司组织完成了大运期间、中秋、国庆等重大活动、节假日前夕的安全生产监督检查工作，确保了公司假日期间的安全、稳定。按期上报“安全生产年”活动中期小结、总结及《应急救援预案》等报告。公司组织相关人员参加安全管理培训，收到良好效果。2011年集团未发生安全责任事故。

6、财务管理

公司严格执行国家统一的会计制度，继续强化会计基础规范化工作，重视规范财务管理和控制财务风险。公司制订并执行《财务管理暂行办法》、《财务会计相关负责人管理办法》，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。针对房地产调控带来的经营压力和财务不确定性，公司高度重视财务风险防范和控制，制定并实施了《财务风险预警管理暂行办法》，从偿债风险、营运风险、盈利能力风险、对外投资风险和综合风险几个方面列示财务风险预警指标，通过编制风险监控报表，对企业财务风险进行全面的定性和量化测评，及时研究和制定风险管理方案，对经营行为作出指导和调整。公司重视加强财务管理、预算管理、资金管理，妥善应对了资金缺口。

7、关联交易

报告期内，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，公司关联交易按照市场公平定价原则确定，充分保护了各方投资者的利益。

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

2011 年，公司聘请德勤会计师事务所为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，全面梳理管控业务流程，检查内控体系薄弱环节。总体上看，公司制度健全，内部控制和风险防范工作到位，公司治理、企业管理未发

现重大缺陷；但由于行业调控政策走势难以预测，风险辨识评估经验不足，精通内部控制的专业人才欠缺，客观上对公司内部控制工作持续开展增加了难度。为此，2012 年公司将以内部控制体系的建设工作为契机，提高内部控制水平和风险防范能力，加大内控建设专业人才的培养，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，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，持续不断建设和完善企业内部控制体系，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

2012 年 3 月 29 日