

保利房地产（集团）股份有限公司
600048



内部控制自我评价报告
(2011年)

二零一二年四月

保利房地产（集团）股份有限公司

2011年度内部控制自我评价报告

董事会全体成员保证本报告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

保利房地产（集团）股份有限公司全体股东：

保利房地产（集团）股份有限公司董事会（以下简称“董事会”）对建立和维护充分的财务报告相关内部控制制度负责。

财务报告相关内部控制的目标是保证财务报告信息真实完整和可靠、防范重大错报风险。由于内部控制存在固有局限性，因此仅能对上述目标提供合理保证。

董事会已按照《企业内部控制基本规范》要求对财务报告相关内部控制进行了评价，并认为其在2011年12月31日（基准日）有效。

我公司在内部控制自我评价过程中未发现与非财务报告相关的重大内部控制缺陷。

董事长：宋广菊

保利房地产（集团）股份有限公司

二〇一二年四月一日

内部控制自我评价报告附件：

保利房地产（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）根据财政部、证监会等五部委颁发的《企业内部控制基本规范》及配套应用、评价指引等的要求，遵循全面、重要、客观性原则，在董事会及审计委员会的领导下，从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五方面，对公司内部控制的健全有效性进行了自我评价。

一、内部环境

1、公司治理结构

公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》等的规定，设立了股东大会、董事会、监事会，建立了以《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》为基础，以董事长、总经理、独立董事、董事会秘书、各专业委员会工作细则、《重大投资决策制度》、《关联交易决策制度》等为具体规范的一套较为完善的治理制度；明确了股东大会、董事会、监事会和经理层在决策、执行、监督等方面的职责权限、程序以及应履行的义务，形成了权力机构、决策机构、经营机构和监督机构科学分工、各司其责、有效制衡的治理结构。

股东大会是公司的最高权力和决策机构，享有法律法规和公司章程赋予的决定公司经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的决定权。

董事会对股东大会负责，在法定范围内行使经营决策权，并负责内部控制的建立健全和有效实施。公司的董事会共有9名成员，其中董事长1名，外部独立董事3名。董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专业委员会，并制定了工作细则，除战略委员会外，各专业委员会召集人全部由独立董事担任，重大的专业性事项均会提交专业委员会审议后再提交董事会审议，以使独立董事能更好地发挥作用。

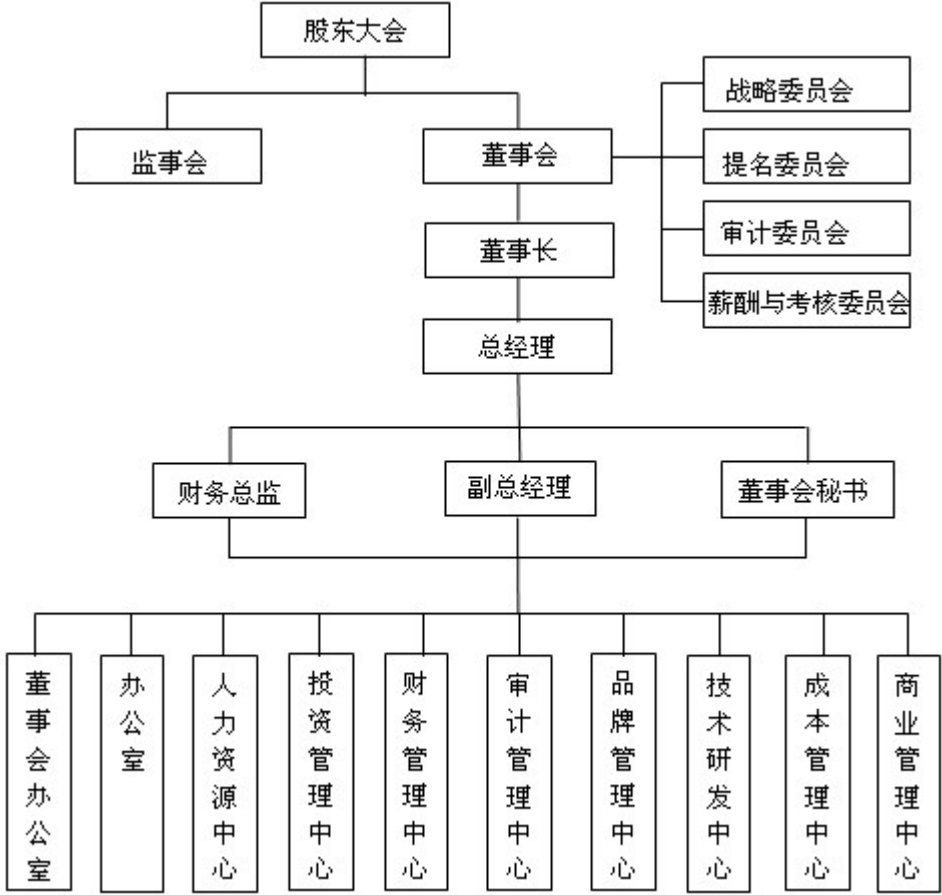
监事会对股东大会负责，由3名监事组成，设专职监事会主席1人。监事会主席全程参与公司的董事会、经理办公会和月度办公会，及时全面地掌握公司的经营状况，实时地对董事会和经营层进行监督。同时公司还建立了监事会负责的内部审计制度，确保每三年对一级子公司进行一次内部审计，把监事会的监督作用贯彻到整个集团。

公司董事会严格执行《公司法》、中国证监会和上海证券交易所等的有关规定，与控股股东、实际控制人在业务、人员、资产、机构、财务五方面保持了应有的独立性。

2、公司组织架构

公司在组织架构设置时，根据科学、精简、高效、透明的原则，充考虑企业的规模因素，避免各部门职能交叉、缺失或权利过于集中，形成各部门各司其责、各负其责、相互协调、相互制约的工作机制。同时，公司按照 ISO 质量标准体系建立起较完整的质量手册、质量记录、程序文件、工作文件等质量文件，将权利和责任以及相关操作规范落实到具体单位、岗位，为公司内部行使权限、履行职责、建立沟通提供了应遵循的准则和规范性指南。

目前，公司的组织架构如下图所示：



3、内部审计

公司实行监事会领导下的内部审计制度，设立了审计管理中心，制定了《内部审计制度》，配备了专职的内部审计人员，定期对内部控制制度的健全有效性以及财务收支、资产管理、经营决策、合法合规经营、经营绩效、会计信息等各个方面进行内部审计，并联合成本管理、预决算等相关部门组合联合内审小组，对下属公司进行年度内部审计。公司管理层重视审计结果，对于审计发现的问题，要求相关单位及时进行整改和完善，问题性质严重的，还需追究相应人员的责任，将审计结果与相关人员的职务任免挂钩。同时，审计管理中心还定期组织全集团范围内的财务规范性与内部控制管理自

查自纠，并就发现的问题及时整改，有效提升了各级管理人员的自我约束意识和公司内部管控水平。

4、人力资源

公司坚持“唯才是举、以德为先”的人才理念，高度重视人力资源对企业发展的重要性，制定了《招聘制度》、《员工晋档晋级管理制度》、《培训制度》、《绩效考核管理制度》等一系列人力资源管理制度，明确岗位的任职条件、人员的胜任能力及评价标准、培训措施等，构建有效的绩效考核与激励机制，不断提高公司员工素质，形成了一个精简高效、可持续发展的员工团队。中长期激励机制的推进和完善，将更好地激发员工积极性和创造性，健全激励和约束的制衡机制。同时，公司还建立了子公司财务总监等关键岗位员工定期轮岗机制，加强员工自律、预防舞弊行为。

5、企业文化

公司始终以发展为主题，坚持雷厉风行、令行禁止的作风和严明的组织纪律，公司上下形成了奋发向上、团结协作、乐于奉献、规范诚信、纪律严明等具有军队特色的企业文化，造就了公司内部高效、和谐、简单的工作氛围。这种企业文化使公司能够吸引一大批优秀的房地产专业人才和管理人才，使公司具有高效的执行力和强大的凝聚力。

公司倡导诚实守信、规范经营的价值观念，高度重视廉政思想教育，通过定期培训和系列行为规范以及高管人员的身体力行和表率作用向所有员工传达，形成了有制度、有培训、有教育、有监督的管理闭环，弘扬了企业“廉洁做事、清白做人”的正气。

二、风险评估

为促进公司持续快速发展，实现3-5年再造一个保利地产的发展战略，公司设立了专门职能管理机构，并结合深入一线的房地产销售代理公司，全面系统地收集相关信息，密切关注宏观经济、产业政策、房地产市场环境变化，结合自身经营状况，及时对公司经营活动中面临的政策、市场环境等外部风险因素和财务状况、项目运营管理、资产管理等内部风险因素进行识别和评估，并运用定性和定量相结合的方法进行分析，为管理层采取有效措施控制风险提供参考和依据。

2011年，面对紧缩的货币环境、限购、限贷、限价等严厉的房地产调控和快速增长的保障房供应，商品房成交量陷入下行趋势，市场形势复杂、严峻；同时公司快速扩张的经营规模给自身管理带来了较大压力，区域管理风险有所提升。

鉴于此，年内公司继续坚持以发展为主题，一方面密切关注经济形势和政策走向，顺应市场变化，贯彻“抢销售、抢资金”的经营策略，确保经营业绩稳步增长；另一方面，坚持量入为出，审慎

拓展土地资源，并积极拓展房地产基金等多元化融资渠道，降低财务风险。与此同时，公司以降本增效为目标，提升标准化成果运用率，扩大集团采购范围，努力实现集团采购对大宗材料的全覆盖，加强项目目标成本管控，保障项目的盈利能力。

为应对规模提升带来的管理压力，公司在继续发挥扁平化管理优势的同时，以信息化、规范化和标准化为手段大力提升内部管理。一方面以信息化为依托，持续健全、推广和拓展销售管理、成本管理和财务管理系统，实现经营数据的统一管理和快速分析，为加强企业精细化管理提供基础；另一方面建立管理体系与股权结构相统一的平台公司，同时强化制度建设和执行情况监督，提升管理规范水平，有效降低管理成本和控制风险；第三，以标准化为手段，进一步加强产品体系、集团采购和合同管理的标准化，提高效率减少差错。

三、控制活动

公司采用的内部控制措施主要包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。公司将上述控制措施在下列主要业务活动中综合运用，对各种业务及事项实施有效控制，促进内部控制有效运行。

1、重大投资决策控制

公司的对外投资活动主要为房地产项目投资，具有单笔金额大、决策风险高等特点，公司历来高度重视项目投资决策，制定了《重大投资决策制度》等投资管理制度，明确了项目信息收集、可行性论证、立项决策程序和标准等环节的要求，形成了子公司跟踪拓展项目、本级投资管理中心负责论证项目、总经理办公会筛选和评议项目、董事会最终审批项目的科学、有效、稳健的项目决策机制。

2、产品开发质量控制

产品品质决定品牌生命力，公司历来以“打造保利精品、真诚服务业主、创造和谐生活”为质量方针，导入房地产企业 ISO9001 全面质量管理体系，设计了涵盖项目规划设计、施工管理、材料设备采购、工程验收、销售、客户服务和物业管理等各个环节的控制程序，包括 25 个程序控制文件、38 个质量记录工作文件和 78 种各类表单，并在此基础上，编制完善了工程管理细则、设计管理纲要、品牌管理守则、商品住宅质量管理手册、考核验收办法等各项质量管理体系。对施工计划、图纸会审、监理方案、施工组织方案、施工机具审查、原材料设备进场审查、隐蔽工程确认、分部分项工程确认、工程事故处理、施工进度控制、工程造价控制、安全施工管理、施工协调等实施全过程质量控制并严格考评，构建了一套科学的质量管理体系。公司定期进行质量目标实现情况评审检查，限期整改发现的问题，保持公司质量控制体系的不断完善和持续改进。

3、采购与成本控制

为加强项目成本控制，公司根据“统一目标、分级管控、责任到岗”的原则，制定了《成本管理制度》，要求各项目在总体规划设计完成之后上报目标成本，经审核通过之后，子（分）公司主要负责人需签定《目标成本利润责任书》，作为后期经营班子考核的重要依据，强化对下属公司的成本约束。2011年，成本管理信息系统在集团所有下属公司完成上线推广和应用，统一了成本科目，通过对项目运作全过程成本信息的记录和管理，初步实现了项目全过程目标成本控制和动态成本监控，为公司《成本管理制度》的贯彻落实提供了基础。

在采购方面，公司建立了规范的招投标制度。房地产项目开发建设过程中发生的外包及采购业务，原则上均须通过招标确定合作单位。公司建立了合格供应商数据库，定期对合格供应商进行考评，确保参加投标者符合公司的要求。在招投标过程中，公司成立由工程、成本控制、财务等跨部门开标小组，实行招议结合、坚持技术标合格的前提下低价中标的原则。此外，公司还建立集团采购制度，实行全国范围内统一品牌，统一价格，既提高产品质量、工作效率，又降低采购成本。公司所需的大宗部品材料基本都采用集团采购模式，2011年公司继续扩大集团采购范围，提高采购的比例。

公司还建立了工程结算的二级审核制度，开发项目的工程结算资料除在公司内部进行结算审核外，还聘请社会中介机构进行审核，中介机构的报酬与其核减的工程造价挂钩，以提高中介机构的工作积极性，有效降低工程造价成本。

4、销售与收款控制

公司已经制定了《签约管理规范》、《销售变更处理规范》、《销售人员管理制度》、《房地产销售过程控制程序》、《房款回笼控制程序》等，对房地产项目认购、折扣、签约、回款等业务进行规范。其中《房地产销售过程控制程序》、《房款回笼控制程序》将房地产销售和房款回笼的全过程进行了详尽的描述和控制，程序体系中设计了各级的复核、检查监督机制，完善对业务操作过程的管控。公司在销售管理过程中遵循了不相容职务相分离的原则，如销售的定价审核与具体销售业务办理岗位相分离；销售签约与销售收款相分离。

2011年公司利用明源销售系统实现全面信息化开盘，在确保销售信息及时录入的同时，还可限制手工操作，防止销售过程中出现违规行为。同时，运用信息化手段，公司也实现了销售报表自动化和日销售信息自动报送，有效提升了对销售的监控能力。

同时，借助明源销售系统，建立起一套对房款回笼的管理与考核体系，在原有实收款、待收款和逾期原因分析的基础上，新建立待收款账龄、按揭平均回收期等几个指标，并实现系统自动取数和管理报表生成，有效提升了对销售收款的管理控制。

5、财务与会计控制

公司强调以财务管理为核心的经营管理，实行统一的财务管理和会计核算制度。目前已制定完整的财务及核算制度体系，涵盖会计基础工作规范、财务预算管理、资金管理、费用管理、资产管理、税务管理、财务信息系统管理、会计核算、财务报告等方面。

2011年公司在财务信息系统全面上线的基础上，完成了系统硬件的升级提速，优化和新增系统模块，提升了财务管控功能。同时，对财务信息系统内部控制点进行了详细的梳理，对薄弱环节如取消审核、变更等进行了二次优化开发，并加强系统权限管理、密码管理等，保障信息系统安全、准确、高效运行。

在资金管理方面，公司实行严格的付款审批程序，严格限制对外借款，各类款项支付均需履行相应的签字审批程序，重大款项的支付还需报董事会审批；公司严格控制银行账户的开立和撤销，各公司银行账户的开立和撤销需董事长批准；公司总部严格控制外部融资权限，各子公司外部融资均需报公司总部同意；公司还通过资金日报表、资金周报、资金月报等途径及时掌握和监控总部和下属公司的资金动态。2011年，公司还专门制定改了《合作公司资金往来管理制度》，强化对合作项目公司的资金管理。

在财务预算方面，公司实行严格的资金、费用、固定资产购置等预算制度，严控预算外支出，各项预算均需有详实的编制依据，年度资金、费用、固定资产购置等预算及上年度预算执行情况均需董事会通过，预算执行结果与业绩考核等挂钩。

在资产管理方面，公司总部财务管理中心下设资产管理部，子企业设资产管理部或资产管理岗，借助信息系统对存货、固定资产等进行管理。公司定期对各项实物资产进行盘点，确保账实相符、各项资产得到有效利用。

在会计核算及财务报告方面，公司使用统一的核算系统、设置统一的会计科目进行核算，在统一会计核算制度和核算办法的基础上，通过下发各项具体业务核算指引，提高账务处理准确性和规范性，确保会计信息质量。公司建立了较完整的财务报告体系，每月编制财务报表（含主附表）、财务分析报告，每季度按照信息披露的要求对外披露财务报告。各项财务报告均安排有相应人员进行复核，公司对财务报告和财务信息的对外提供也做出了严格的限制。

6、对子公司的管理控制

公司总部与子公司在管理权限分工上，坚持抓大放小、充分授权的原则，既要保证管控力度，保持公司经营管理的统一性，集中调动公司资源优势，又要有利于子公司根据市场形势快速反应，灵活经营，努力实现管控力度与经营灵活性的兼顾和平衡。具体而言，公司总部负责项目投资决策、子公

司董事、监事、高级管理人员配备、财务管理、品牌及质量管理等四个方面，各子公司负责项目的具体运作经营。在分工明确的基础上，公司总部通过经营计划与财务信息监测、巡检、专业检查、内部审计等手段，从事前、事中和事后监督各级公司有效履行职责。

2011年，公司全面梳理了各子公司股权结构，形成管理体系与股权结构相统一的平台公司，整理和汇编公司各类制度与规定，构建了包括基本制度、规章制度、操作办法、规范指导四个层级的制度体系。年内新下发《二级公司管理办法》、《开发进度管理办法》、《内审规定》、《房地产开发公司岗位编制办法》等14项重要管理制度。针对管理中的主要风险点，重点开展财务规范性与内控管理的自查自纠与整改活动。同步开展了资金帐号使用规范性、合作合同执行情况、已投资未落实项目进展情况、子公司法人治理和决策机制四个专项检查与督导。通过加强制度执行情况督查，公司有效降低了对子公司的管控风险。

7、关联交易的控制

公司根据《公司法》、《上海证券交易所股票上市规则》等的规定，在《公司章程》和股东大会、董事会议事规则中，明确规定了股东大会和董事会对关联交易的审批权限。重大关联交易在经独立董事认可后，方可提交董事会审议。披露关联交易时，同时披露独立董事的意见。股东大会审议有关关联交易事项时，关联股东实行回避，股东大会决议的公告充分披露非关联股东的表决情况。公司关联交易定价按照公平市场价格，充分保护各方投资者的利益。

8、对外担保的控制

按照证监会《关于规范上市公司对外担保行为的通知》、《上海证券交易所股票上市规则》等相关规定，公司制定了《担保管理规定》，明确规定担保业务审批、批准、执行等环节的控制要求，对担保业务进行控制。原则上公司除因住宅销售业务对部分业主提供按揭担保外，不对外（非关联方）提供担保；特定担保事项则在提交股东大会审议通过后，方予以实施。对外提供的担保在必要时要求被担保方提供反担保，以规避由担保可能给集团形成的损失。

9、募集资金使用的控制

公司为规范募集资金的使用，根据《公司法》、《上海证券交易所股票上市规则》、《关于进一步规范上市公司募集资金使用的通知》、《上海证券交易所上市公司募集资金管理办法》等有关规定，制定了《募集资金管理办法》、《募集资金专项存储和使用制度》等制度，建立严格的募集资金使用及审批程序及管理流程，对募集资金存储、审批、使用、变更、监督等进行明确规定。公司已在银行设立专用账户对每次募集资金进行专户存储管理，并事先报董事会审批和向证券监管部门备案。募集资金均按所列资金用途使用，资金支付需由项目负责人、财务负责人及总经理签字审批后拨付各

项目使用。财务管理中心资金管理人员跟踪项目进度及募集资金的付款及使用情况，且公司在每年年报中对募集资金投资项目的进展情况及资金使用收益情况等进行披露。

10、信息披露的控制

为规范公司及相关信息披露工作，强化信息披露事务和投资者关系管理，确保信息披露的及时、公平，根据《公司法》、《证券法》、《上海证券交易所上市规则》、《公司章程》等的有关规定，公司制定了《信息披露管理制度》、《年报工作规程》等内部控制制度，明确了内外部信息沟通和披露的工作流程及各岗位的职责权限。公司还建立了严格的内部信息保密制度，坚决杜绝内幕交易和信息泄露，保护广大投资者的合法权益。

四、信息与沟通

公司建立了一系列针内部和对外的信息交流与沟通制度，明确相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通，促进内部控制有效运行。

在内部信息与沟通方面，公司制定了《重大信息内部报告制度》、《公司档案文件管理规定》、《保密工作管理的规定》、《公司公文处理办法》等信息与沟通制度，并按照 ISO 质量标准体系建立的文件控制程序，对公司有关文件的编制、审批、下发、传阅等进行了详细规范。同时，公司还积极运用信息系统，一方面大幅提高公司内部信息传递及沟通的效率，另一方面，通过及时、准确地生成各种管理报表，提升信息与沟通的广度和深度，并结合定期和不定期的业务与管理快报、专项报告、内部举报等手段，为保障信息与沟通渠道畅通、提高沟通效率和效果创造了良好条件。

在对外信息与沟通方面，公司除较好完成法定信息披露外，还针对对公司产生重大影响或投资者关注的重要信息开展积极的主动信息披露，包括月度销售数据、获取房地产项目情况等，并通过投资者热线、现场调研、业绩发布会、路演等形式与投资者进行广泛交流。公司客服、营销部门按照《顾客沟通与服务控制程序》的要求，通过展销会、媒介、问询、调查、信函、电话等手段及方式就产品的相关信息(楼宇质量、施工进度、价格、售后服务等，包括合同/协议的处理及修改、顾客反馈意见)与顾客进行沟通，对顾客的抱怨、投诉予以记录并及时处理、答复，形成与顾客的良好互动。

五、监督控制

公司对内部控制的实施形成了集团本级、下属子公司多层次的监督机制，通过常规检查、专项检查、内部审计以及聘请专业中介机构等多种形式对各业务领域的内控建设和执行情况进行评估和督查，及时查错防弊，提高内控水平。

公司制定了《董事会审计委员会工作细则》、《监事会议事规则》、《内部审计制度》等一系列制度，明确了各监督机构在内部监督中的职责权限，规定了内部监督的工作程序、方法和要求。

公司审计委员会负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况。公司审计委员会定期听取公司经营层关于内部控制建设的汇报，对公司的内部控制建设提出要求和建
议；对公司内部审计工作进行管理和指导，要求公司内部审计部门提交年度内部审计工作计划和审计工作总结；对外部审计机构的审计工作进行监督，要求外部审计机构在年度审计前、审计中、审计后分别就审计计划、审计进展情况和审计中发现的问题、审计总结等进行汇报，并有权提议聘请或更换外部审计机构。

公司监事会负责监督公司董事、总经理和其他高级管理人员履行职责情况等，当前述人员行为损害公司利益时，及时予以纠正，必要时向股东大会或国家有关主管机关报告，充分发挥对关键管理人员的监督作用。

公司审计管理中心负责各项审计检查工作的开展，组织全公司内控体系建设及执行情况的自评工作，对监督过程中发现的内部控制缺陷，及时跟踪整改。针对重点业务领域，公司还进行风险检查、执行第一负责人离任审计、重要投诉专项调查，并将重要风险向管理层汇报，督促改进和完善。

六、内部控制的整体自我评价

整体而言，公司已建立起规范、健全的内部控制管理体系，各项内控制度均得到了有效执行，内部控制在日常生产经营管理中能够及时预防和发现、纠正公司运营过程可能出现的风险、错误和舞弊，保护公司资产的安全与完整，保证会计记录和会计信息的真实性、准确性和及时性。本公司认为，截至 2011 年 12 月 31 日，本公司内部控制制度是健全的，内部控制的执行是有效。

由于内部控制固有的局限性，公司经营规模的提升、内部控制环境以及宏观经济、产业政策等的变化，可能导致原有控制活动不能适应企业新的经营状况或出现偏差、缺陷，对此公司将通过定期和不定期的内部控制自查和整改，补充和完善内控体系，为财务报告的真实性、完整性，以及公司战略、经营目标的实现提供合理保障。