

目 录

一、2011 年全面风险管理工作回顾	2
(一) 全面风险管理概述	2
(二) 重大风险管理情况	4
1、重大风险识别	4
2、重大风险应对	4
二、2012 年全面风险管理工作计划及重大风险管理情况 .	5
(一) 2012 年全面风险工作计划	5
(二) 重大风险管理情况	6
1、重大风险评估	6
2、重大风险应对	6

振业集团全面风险管理报告（2011 年）

一、2011 年全面风险管理工作回顾

（一）全面风险管理概述

从 2009 年开始，振业集团作为深圳市国资系统第一家自主开展全面风险管理的企业，通过积极探索、不断创新，建立了完备的风险管理组织架构，开展了全面、全员的风险辨识与评估，确定了风险信息库及重大风险评级，拟定了有效的全面风险管理制度，采取了高效的风险防范与应对措施，为企业的良性发展提供了有力保障。

2011 年，在前期良好基础上，根据市国资委整体要求，振业集团统筹部署，将全面风险管理与内控达标工作相结合，深入推进了全面风险管理各项工作，切实提高了企业经营管理水平和风险防范能力。

一是以内控建设为契机，将年度风险管理工作与内控建设相结合，与《振业纲领》的修订完善相结合，切实将风险管理策略、预警机制、应急预案等融入、细化到相关制度与流程中，全面完善、落实了以防范风险为导向的内部控制体系，进一步提升企业风险管理水平。历经组织学习、自查改进、内控自评、完善制度等阶段，累计比对控制目标 358 项，重新梳理、完善了 131 项风险控制目标，对政策、市场、投资、工程质量、设计管理等 21 项具体风险开展了细致的风险分析、辨识与评估，确定了风险层级，形成了风险控制的思路、对策和重大风险应对措施，据此修订管理制度 76 项，业务流程 70 项，

增加了 4 项风险预警方案。

二是加强风险预警系统建设，最大化提升风险控制的效率和质量。充分利用信息化优势，不断将风险管理策略、预警方案、相应制度和流程补充到集团信息系统中，不断丰富和完备风险信息管理功能。首先，以资金支付控制为重点，在费用报销、费用支付等业务流程中增加了合规性、真实性、准确性等审核标准，实现了预算执行情况的方便查询，在超预算支付时进行预警提示，既有效保障财务管理规范的落实执行，又实现对资金支付的有效控制；其次，应用商业智能工具，建立了财务重大风险监测预警指标体系，筛选确定了偿债、投资、运营和盈利四大类别 14 项指标，如资产负债率、流动比率、现金流动债务比率等，并分别设置了风险预警区间，达到警戒线时则自动预警，实现对营运、投资等重大风险的动态监控；最后，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，保障各项风险防范措施执行到位。

三是加强学习与培训，大力培育风险管理文化。利用企业期刊、员工论坛、内控专栏等方式开展多渠道、多角度宣传推广；组织全体员工开展自学、部门学习与业务线学习，学习相关政策文件和工作要求，学习风险管理策略与应急预案，学习内控制度流程，进一步增强了全员风险管理意识，使风险管理融入每位员工的日常工作中，成为企业综合管理体系的有机组成部分。

（二）重大风险管理情况

1、重大风险识别

2011 年，房地产宏观调控愈加严厉，各类调控政策趋于常态化、密集化。限购、限贷、限价，收紧银根，大规模建设保障性住房，再加上 CPI 高居不下，导致企业销售萎缩，融资难度加大，现金安全性经受考验，开发利润减少。政策与市场风险逐渐显现，成为 2011 年需要重点关注和防范的重大风险。

2、重大风险应对

针对以上重大风险，公司积极应对，启动了全面风险管理预案，在战略实施、项目开发与营销上积极采取有效措施，变不利为有利，化压力为动力，努力降低政策与市场风险对集团经营管理的影响。实践证明，公司形成的风险防范措施应对有效，面对激烈变化的政策环境和市场环境，公司未发生重大风险事件，未对公司的正常经营发展造成重大损失。

一是在战略实施上，加强战略规划宣传，开展战略规划实施的培训，对战略规划实施进行了全过程动态监管，不断分析评价战略规划实施的过程和效果，实时调整实施措施，确保集团战略规划目标的顺利实现。

二是在项目开发上，统筹安排好各项目工程开发进度，做到计划合理、准备充分。目前，各项目工程开发均运作良好、推进有序。

三是在项目营销上，推行“快速销售”的营销策略，通过加大促销与优惠、引入联合代理销售等多种方式加快销售、加快资金回笼，

在严峻的市场环境下，仍取得了难得的销售业绩，顺利完成全年销售目标。

二、2012 年全面风险管理工作计划及重大风险管理情况

（一）2012 年全面风险工作计划

1、以地区公司风险控制为重点，继续推进以风险管理为导向的内控建设。

集团化运作背景下，作为经营中心和利润中心，各地区公司管理规范、经营顺畅对保障集团健康持续发展影响巨大、意义深远。下一步将以地区公司为关注重点，强化地区公司制度设计与运行完善，督促地区公司贯彻落实各项内控要求，促进地区公司培育良好的内控氛围与内控文化，有效降低地区公司风险发生的可能性和影响程度。

2、探索应用信息化手段，切实提升内控效率与质量。

继续深化信息化手段，探索应用业务流程管理、内控管理方面的信息系统，构建标准的内控框架，使内控文档更符合内控规范，进一步强化事前预警、事中监控、事后核查的内控机制，加强内控的规范化和系统化，增加内控透明度，提高内控效率与质量。

3、继续培育和加强风险管理文化建设，形成风险管理长效机制。

关注最新风险管理思想、技术发展和房地产行业动态，不断搜集风险管理案例，完善补充到风险管理专栏；积极开展内外部交流，强化研究分析，结合重大市场或政策变化，举办风险管理专题研讨会，形成风险管理长效机制，持续提升集团风险管理能力。

（二）重大风险管理情况

1、重大风险评估

2012 年，从外部环境看，房地产市场将进入深度调控期，在今后相当一段时期，房地产市场形势仍将不容乐观；从内部环境看，由于比亚迪公司的废气排放问题，峦山谷项目后续的开发与销售已受到严重影响。据此分析，公司 2012 年面临的最重大风险将为资金风险和市场风险。

2、重大风险应对

一是继续贯彻以营销为龙头的思路，根据市场变化，创新营销模式和营销手段，根据各项目特点制订针对性强的营销方案和推广方式，实行精准化营销和深度营销，强化快速销售，加快资金回笼。

二是现金为王，量入为出，合理安排现金流。根据环境变化积极调整原定企业开工、拿地、销售等计划，对在建项目严格控制工程款支出，根据资金情况合理控制进度，确保公司资金安全。

三是坚持“双结合”原则。一方面，将风险管理与预算管理结合。早在 2011 年 10 月份，召开了专题务虚会，对内外部环境进行了深入分析与研究，为 2012 年预算编制统一思想、明确要求；另一方面，将风险管理与绩效考核结合。将加快资金回笼、确保资金安全的具体要求作为主要考核目标，纳入到各业务部门及地区公司的年度绩效目标责任书中，从机制上强化责任意识、保障资金安全。

四是由于比亚迪公司废气排放所带来的市场风险，希望市政府等相关单位统筹考虑，完善相关程序，做好周边群众的沟通协调工作，



消除对峦山谷项目所造成的不利影响，为业主和群众营造一个和谐、幸福的家园。