

# 深圳华侨城股份有限公司 2012 年度 内部控制自我评价报告

全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《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》等相关规定，深圳华侨城股份有限公司（以下简称“公司”或“本公司”或“我们”）对公司 2012 年度内部控制体系的有效性进行了自我评价。

## 一、董事会声明

公司董事会及全体董事保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并保证报告内容的真实、准确和完整。

建立健全并有效实施内部控制是公司董事会的责任；监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督；经理层负责组织领导公司内部控制的日常运行。

公司内部控制的目的是通过建立和不断完善内部控制制度和流程，切实维护资产的安全、完整，保证财务信息及相关信息的真实完整，促进对法律、法规和公司政策的遵循，确保经营合法合规，提高公司经营效率和效果，促进公司发展战略的实现。

## 二、内部控制评价工作的总体情况

为贯彻落实内控规范实施工作要求，确保公司内部控制规范体系建设及自我评价工作顺利开展，公司成立了实施内部控制规范领导小组和工作小组，领导小组和工作小组组长分别由公司董事长和总裁担任。领导小组是公司内部控制规范实施工作的领导机构，负责审核公司内部控制规范工作实施方案及相关配套政策并监督指导；控制关键工作节点，审阅各阶段工作成果及工作报告。工作小组牵头负责落实推进内控实施工作进展，组织公司总部职能部门及各子公司开展内控体系建设和自我评价工作。

公司聘请了专业咨询服务机构，协助公司设计、构建及完善内部控制总体架构，帮助公司识别内部控制存在的薄弱环节和主要风险，有针对性地设计控制的重点流程和内容，协助公司开展内部控制自我评价。

公司通过检查、控制测试等程序对 2012 年度内部控制进行独立评价，并由审计部起草内部控制自我评价报告。

### 三、内部控制评价的依据

本评价报告旨在根据中华人民共和国财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》(以下简称“基本规范”)及《企业内部控制评价指引》(以下简称“评价指引”)的要求，结合企业内部控制制度和评价办法，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，对公司截至 2012 年 12 月 31 日内部控制的设计与运行的有效性进行评价。

### 四、内部控制评价范围

公司于 2012 年 6 月开展了内部控制自我评价工作，本次纳入自评范围的包括公司本部及深圳华侨城房地产有限公司等 6 家内部控制规范试点单位。公司审计部在审计工作中也将被审计单位内部控制的建立健全及实施纳入审计范围，涵盖人力资源、资金管理、资产管理、财务与报告管理、全面预算、合同管理、信息披露管理、信息系统管理等各主要业务流程，主要包括：

### （一）公司治理结构及职能管控

#### 1、公司治理

公司按照《公司法》、《上市公司治理准则》等法律法规的要求设立了股东大会、董事会、监事会、董事会专门委员会和经理层，制定了《公司章程》和股东大会、董事会、监事会议事规则及董事会专门委员会实施细则，明确了各级机构的职责权限、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离，形成制衡。

股东大会是公司的最高权力和决策机构，按照《公司章程》和《股东大会议事规则》等制度规定履行职责，享有法律法规和公司章程规定的合法权利，依法行使对公司经营方针、投资、利润分配等重大事项的表决权。

董事会对股东大会负责，其成员由股东大会选举产生，按照《公司章程》、《董事会议事规则》等规定履行职责，在规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。独立董事唐军于 2012 年 11 月 27 日提出书面辞职报告，该辞职申请自送达董事会之日起生效。唐军先生辞去独立董事职务后，公

司董事会董事人数为 10 名，其中独立董事人数为 5 名，仍超过董事会总人数的 1/3，符合《关于上市公司建立独立董事制度的指导意见》和《公司章程》的有关规定。董事会下设执行委员会以及战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会，按照董事会议事规则、执委会工作规则和各专门委员会实施细则履行职责，为董事会科学决策提供支持，其中审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会均由独立董事占多数并担任主任委员（召集人）。现有治理结构为独立董事和各专业委员会发挥作用提供了充分的保障。

监事会对股东大会负责，由 3 名监事组成。监事会按照《公司章程》、《监事会议事规则》等规定履行职责，监督公司董事、经理和其他高级管理人员依法履行职责，维护公司及股东的合法权益。

经理层对董事会负责，负责组织实施股东大会、董事会的决议事项，主持公司的日常生产经营管理工作。职能部门职责明确，分工合理，形成了各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

公司的重大决策、重大事项、重要人士任免及大额资金支付业务等，均按照规定的权限和程序实行集体决策审批或联签制度，符合现代企业制度要求。

公司与控股股东华侨城集团公司机构、业务、人员、资产、财务分开，符合中国证监会关于上市公司与控股股东之间“五分

开”的要求。

## 2、组织架构

公司本部根据其业务性质和自身的发展战略、文化理念和管理要求，设置了总裁办公室、战略发展部、财务部、审计部、人力资源部、产品策划中心、新业务拓展部、董事会秘书处、信息中心、群众工作部和监察室等 10 个部门以及旅游事业部、欢乐谷事业部和酒店物业事业部 3 个事业部，各部门和事业部各司其职、各负其责、相互制约、相互协调，保证公司经济业务和经营管理活动有效进行。

## 3、对控股子公司的管理控制

公司通过股东会及委派董事、监事、高级管理人员等方式对控股子公司实行管理控制，并明确其职责权限；将财务、重大投资、人事及信息披露等方面工作纳入统一的管理体系，并制定统一的管理制度；公司定期取得各控股子公司的月度、季度、半年度及年度财务报告；公司各职能部门对控股子公司的相关业务和管理进行指导、服务和监督等。报告期内，公司通过预算管理制度、企业经营计划报告制度、统一连锁经营管理标准和规范等，强化对控股子公司经营过程的监控；通过严格贯彻重大经营事项的报告制度，使控股子公司关联交易、对外担保、募集资金使用、重大投资和信息披露等方面的活动能够得到公司的及时监控。

## （二）发展战略

公司以“以文化为核心、旅游为主导，中国领先的现代服务

业集聚型开发与运营商”为战略定位，以打造“中国文化旅游业的航空母舰”为目标，以“品质华侨城、幸福千万家”为价值指导，积极适应国家经济发展方式的转变，始终把握创新发展的主题，不断深化和丰富商业模式，推动主营业务实现跨越式发展，巩固和增强在现代服务业集聚型开发与运营领域的领跑优势。

公司董事会下设战略委员会，并制定了《董事会战略委员会实施细则》，定期召开战略委员会会议，讨论公司的未来发展规划和方向。

### （三）社会责任

公司积极践行“诚实、信用、合作、分享”的社会责任理念，以“品质华侨城，幸福千万家”作为社会责任工作的价值指导，以提高消费者幸福指数为宗旨，将企业的持续健康发展和员工的个人价值实现、环境的改善和社会的进步相统一。

公司持续不断加强服务质量，通过完善服务管理体系，推动服务提升向纵深化发展。公司先后制定了《华侨城主题公园服务规范》、《欢乐谷连锁服务规范》等服务标准，并且每年围绕优质服务开展系列主题活动，强化标准和规范的执行，切实提高景区服务水平和消费者满意度。

在安全方面，公司先后制定了《安全生产年度绩效考核办法（试行）》、《生产安全事故综合应急预案》等相关规章制度，每年开展元旦、春节节前安全检查、“五一”劳动节前安全大检查、暑期安全专项检查整治等安全检查活动，还积极组织“安全

生产月”宣教系列活动、安全警示日活动、安全应急和消防演练等安全教育培训活动，促使员工牢牢树立安全生产的意识。

贯彻“生态环保大于天”的建设理念，深入探索景区、住宅和酒店等开发运营中节能环保的措施和方法，并积极投身生态环保公益领域，为生态文明建设贡献力量。

持续强化对公益慈善活动的统筹规划，着力建设常规化、系统化的关爱体系，集中统筹资源，发挥优势特长，为社会和谐幸福发挥更大的作用。

#### （四）企业文化

公司立足于“优质生活的创想家”的定位，“人本、坚定、创造、卓越”的价值观，致力于通过独特的创想文化，不断提升中国人的生活品质，努力打造中国最具创想文化的企业。

公司群众工作部负责企业文化活动的组织和实施。历经二十余年的培育和积累，“一节一会四大赛事”已经成为华侨城标志性企业文化载体。其中，“一节”是指每年暑期举行的华侨城狂欢节。“一会”是指每年岁末举办的华侨城春节联欢晚会。“四大赛事”是指华侨城集团龙舟赛、游泳赛、篮球赛和企业杯高尔夫锦标赛。借助于以上平台，华侨城各企业充分展示了员工风采，推动了员工间的互动和交流。

#### （五）人力资源

公司重视制度化、规范化管理，形成了符合公司战略的人力资源制度和流程体系。

在选人用人方面，坚持“公平、公正、公开”的聘用机制和“德才兼备、以德为先”的用人标准，确保员工专业能力和道德素质符合岗位需求。建立了《员工选聘管理规定》、各部门《岗位说明书》等文件，对岗位职责、任职资格以及员工的招聘管理进行了规定，确保人力资源结构合理，岗位设置、职责分工明确。

公司持续建立和完善激励约束机制，形成了由《企业经营班子及成员综合考核评价办法》、《总部部门及员工绩效管理制度》、《事业部、子公司年度经营业绩考核办法》、《项目公司年度经营业绩考核办法》等组成的制度体系，对各级管理人员和员工实行考核评价，强调考核反馈，严肃结果应用，塑造绩效文化。

公司制定了《培训管理规定》、《内部讲师管理规定》等培训管理制度，完善了三级培训管理体系，开展“五航”系列培训活动，搭建培训资源共享平台、培养内部讲师队伍、实施电子化学习，推进学习型组织建设，加强员工能力和素质提升。

#### （六）研究与开发管理

公司积极整合资源，梳理和规范工作流程，保证项目投资的前期研究分析和产品规划工作更准确、更有效率的进行，并不断采用新的技术，充实产品研发架构，加强产品规划、项目管理和研发体系管理。

在 workflow 管理方面，公司制定并执行《投资管理及执行流程》，保证投资决策的准确性，防范投资风险。同时，在规划设计方面，公司积极推行《综合性项目总体规划设计管理办法及执

行流程》、《房地产规划设计管理办法及执行流程》和《旅游策划设计管理办法及执行流程》，规范公司产品的规划设计工作，防范设计风险。

在具体产品规划工作上，公司通过明确前期研究工作各组成部分（包括资料收集、市场调研、规划设计和投资测算）的责任部门、时间进度、费用预算、工作内容和核心工作成果，以保证前期研究工作的准确性和效率。

在产品管理和新产品研究开发方面，公司以市场为导向，持续对已有项目的运营效率进行监控，并加强对市场的研究，保证公司产品的市场生命力。同时，公司通过梳理自身产品线，形成华侨城产品体系，并积极利用最新的 IT 技术，建设及推广“产品策划系统”和“房地产产品设计系统”，不断优化和提升产品管理水平，增强公司新产品研发能力。

#### （七）资金管理

公司目前在资金管理方面已制定的制度包括《货币资金管理制度》、《资金审批管理制度》、《费用开支管理制度》、《差旅费管理办法》、《对外财务资助管理办法》、《利润分配暂行规定》等，正在制订并完善中的制度包括《资金管理规定》、《对外担保管理办法》等，涵盖公司的筹资、投资、担保、内部往来、资金管理等方面，从制度层面明确了公司资金管理的要求和控制方法，对加强资金业务管理，提高资金使用效率，降低资金使用成本，保证资金安全等方面起到了重要作用。

在账户管理方面，公司银行账户开立、注销、使用均由公司财务部门严格管理，审批手续完备，资料规范完整，确保银行账户管理高效安全。

在融资管理方面，每年根据投资计划和经营预算编制《年度资金预算和融资计划》，经各级权责主管审批确认后执行。公司所有对外融资由公司财务部统筹安排，依据公司需求及现有额度按计划进行年度银行授信额度总体规划工作并予以实施。

在内部资金统筹方面，公司总部财务部发挥资金管理中心职能合理统筹安排对下属企业的资金需求。通过定期（月度/季度/年度）编制动态资金计划、加强资金管理的计划性，对公司的资金计划完成情况进行跟踪，及时调整资金安排。同时，依托资金池建立了资金预算周报、月报、年报管理体系，及时监控和掌握所属企业资金变化情况，进一步降低了财务风险。

在资金收付方面，财务部门负责公司相关经营收付款项的结算，管控层级严格、权责分明、授权核算程序完善。

#### （八）资产管理

公司已建立规范的资产管理责任制度，资产的采购、入库、领用、付款等实物流程及相应的账务流程均实行岗位分离，资产管理的关键环节得到有效控制。制度层面上已建立有《固定资产管理办法》、《存货管理办法》等管理规范，并还将进一步修订完善，形成较为全面的制度体系。

公司重视资产的日常管理，对于固定资产、存货等资产，定

期进行盘点，对于盘点出现的差异会及时查明原因，并及时对差异进行账务处理，资产处置方面也建立了审批制度，对于不能使用、无需使用的资产均需通过相应核查和审批方进行相应处理。

#### （九）财务与报告管理

公司建立了一套完整的会计核算和财务报告体系，并结合《内部控制管理规范》要求，不断进行完善。

会计核算管理方面，公司依据国家会计准则及相关法律法规并结合自身实际情况制定了《公司会计核算办法》等管理制度，对公司的财务管理与会计核算工作进行规范，并对公司的会计核算科目做了统一。同时，通过财务系统权限设置分配财务人员的操作职能，确保财务人员在系统中的操作职责分离，交叉审核。

财务报告管理方面，公司通过明确相关部门及岗位在财务报告编制与报送过程中的职责和权限，确保财务报告的编制、披露与审核相互分离、制约和监督。公司通过制定统一的财务报告编制模板，将当期发生的业务完整地反映在财务报告中，合并范围准确界定、合并抵消完整准确，确保财务信息披露真实性、完整性和准确性。

在财务报告分析方面，公司建立了财务报告分析机制，分月度、季度对公司主要经营情况指标、资产负债结构、资产质量、盈利及现金流等项目进行综合分析，及时、准确掌握公司生产经营信息，为管理层的经营决策提供正确、合理的支撑信息。

#### （十）全面预算管理

公司制定了《经营计划（预算）管理规定及执行流程》并正在将其修订为《全面预算管理办法》，对预算基本原则、预算管理组织权责界定、预算编制、审批与执行流程等内容进行了规范。

每年预算编制工作由公司财务部门牵头，向公司各部门及各所属单位下发《年度经营计划及财务预算编制的通知》及其附件，组织各级所属企业相关部门参与预算编制工作。预算编制采取自上而下及自下而上两种方法相结合的模式，确定预算目标。通过逐级审核，逐级汇总的方式，形成公司年度预算。总部及各级子公司预算经由公司预算管理委员会审议通过，报董事会（或执行董事）批准后，下发各单位执行。

在预算执行方面，公司对预算执行情况及差异及时分析，实现对预算的有效监控，促进公司全面预算目标的实现。

在预算考核方面，公司通过与相关单位签订绩效考核责任书，明确绩效指标、考核范围、考核办法及管理要求等要素，有效保障预算管理在推动公司实现发展战略过程中发挥积极作用。公司严格预算管理工作的业绩考核及奖惩，预算考核依据客观，程序规范，结果公正。人力资源部门将依此作为薪酬放发的依据，并将作为人事任免的重要依据。

#### （十一）合同管理

2012 年公司梳理、优化了合同管理流程，编制了公司《合同管理流程手册》，制定了合同管理标准流程并向下属企业推广实施。公司建立了合同管理的电子化审批系统，健全了公司法律

事务工作中的分级授权体系。

在合同订立与审批方面，公司要求业务部门按合同审批流程报送至公司法律事务室，法律事务室依照法律法规及公司相关规定进行审核并报公司领导审批；在合同履行方面，业务部门对履约过程中存在的问题和纠纷及时向公司法律事务室报送相关说明报告，法律事务室根据报告拟定处理意见，经主管领导审核后下发业务部门实施，同时明确合同管理责任部门与职责，有效防范合同风险。2013 年将加强对合同执行情况的检查和评价。

#### （十二）信息披露管理

2012 年 7 月，深圳证券交易所发布了《信息披露业务备忘录第 41 号——投资者关系管理及其信息披露》，强调了上市公司在投资者关系管理活动中应履行的相关程序，明确了投资者关系管理信息披露的具体要求。为进一步规范公司投资者关系管理及其信息披露行为，充分保护投资者公平获取信息的权利，促进公司与投资者之间的良性沟通，倡导投资者理性投资，实现公司价值的最大化和股东利益的最大化，公司董事会秘书处在征询公司常年法律顾问的专业意见后，对《信息披露管理制度》进行了相应修订。

报告期内，按照《上市公司信息披露管理办法》及公司相关规章制度的规定，公司对应披露的信息进行了真实、准确、完整、及时的披露。

#### （十三）信息系统

公司制定了《信息化工作管理规定》、《信息化设备保密管理规定》、《IT 资产采购管理办法》、《信息化管理制度》、《业务系统信息化需求管理规定及执行流程》等制度以规范信息系统的开发、使用等。

2012 年，在继续进行基础设施完善和改造的前提下，公司信息化建设的重点主要是在完善 IT 治理、修订战略规划的基础上，继续推进应用系统建设和业务信息化管理，为主营业务管理与运营提供信息化支撑平台，并进一步规范信息化管理，确保信息安全。先后完成了虚拟化环境部署，主营业务管控系统上线试运行，房地产业务管理信息一体化平台持续完善，企业内容管理项目启动，推进行业信息化以及规范 IT 采购管理等工作，强化信息监督，提升运营管理能力。2013 年将继续做好财务信息化工作，提升财务核算和内部控制水平。

#### （十四）审计监督

公司董事会下设立审计委员会。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，协调内部控制审计及其他相关事宜等。

公司设立了独立的内部审计部门，对董事会和审计委员会负责，配备了具备财务、审计和管理等方面专业知识的审计人员，负责内部控制的检查和监督工作。对监督检查中发现的内部控制重大缺陷，有权直接向董事会及审计委员会、监事会报告。审计部在做好传统财务审计的同时，运用管理审计、效益审计等审计

方式，特别是创新性地对区外重点建设项目实行审计派员制度，对项目建设进行实时跟踪审计，对下属单位财务管理、工程管理、成本管理、市场营销管理等方面提出审计意见和建议，为公司及参控股企业建立健全内部控制、规范管理、提升效益发挥重要作用。

#### （十五）风险评估

2012 年，公司制定了《风险管理流程》，建立了风险字典、风险地图和风险评估标准。组织本部相关部门及下属相关单位开展风险评估，对所属业态运营中重点风险领域进行识别，并基于风险评估结果，制定风险应对措施，提高对风险管理工作的认识程度。

### 五、内部控制评价的程序和方法

公司内部控制评价工作严格遵循基本规范、评价指引及公司内部控制评价办法规定的程序执行。内部控制检查评价工作的基本流程包括：拟定评价工作方案，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排等相关内容。根据经批准的评价安排，组成内部控制评价工作小组，实施内部控制评价工作。

评价过程中，内部控制评价小组采用了个别访谈、调研讨论、实地查验、抽样和比较分析等适当方法，收集公司内部控制设计和运行是否有效的证据，取得评价范围中涉及到的各项内控制度、流程文件、形成评价工作底稿。

### 六、内部控制缺陷及其认定

公司根据《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制评价指引》及《企业内部控制审计指引》（以下称“配套指引”）中缺陷认定的基本要求，结合公司自身规模、行业特征、风险水平以及风险控制实务经验，研究确定了公司适用的内部控制缺陷具体认定标准。从定性和定量的角度，重大缺陷、重要缺陷以及一般缺陷的认定标准如下：

（一）从定性角度，认定标准如下

1、重大缺陷：

- （1）控制环境无效；
- （2）内部监督无效；
- （3）直接影响战略规划的实施；
- （4）直接影响投资决策的失误；
- （5）直接导致财务报告的重大错报或漏报；
- （6）负面消息在全国范围内流传，引起政府部门或监管机构关注并展开调查，对企业的负面影响在较长时间内无法消除；
- （7）严重违反法律、法规、规章、政府政策、其他规范性文件等，导致中央政府或监管机构的调查，并被处以罚款或罚金，同时被限令行业退出、吊销营业执照、强制关闭等；
- （8）重大诉讼（仲裁）案件的起诉或应诉，因违反诉讼（仲裁）时效的规定、遗失关键证据、诉讼（仲裁）策略不当、未采取或及时采取诉讼（仲裁）保全措施等，导致公司无法持续经营。

2、重要缺陷：

- (1) 间接影响战略规划的实施;
- (2) 间接影响投资决策的失误;
- (3) 间接导致财务报告的重大错报或漏报;
- (4) 重要制度或者流程指引的缺失;
- (5) 全国性媒体对负面消息进行报道, 企业声誉受到严重损害;
- (6) 违反法律、法规、规章、政府政策、其他规范性文件等, 导致地方政府或监管机构的调查, 并被处以罚款或罚金, 同时被责令停业整顿等;
- (7) 重大诉讼(仲裁)案件的起诉或应诉, 因违反诉讼(仲裁)时效的规定、遗失关键证据、诉讼(仲裁)策略不当、未采取或及时采取诉讼(仲裁)保全措施等, 对公司持续经营造成严重影响。

3、一般缺陷:

除重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

(二) 从定量的角度, 认定标准如下

项目	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
利润总额潜在损失或者潜在错报	小于或等于税前利润总额的 3%	大于税前利润总额的 3%且小于等于税前利润总额的 5%	大于税前利润总额的 5%
营业收入潜在损失或者潜在	小于或等于营业收入的 1%	大于营业收入的 1%且小于等于营业收	大于营业收入的 3%

错报		入的 3%	
资产总额潜在 损失或者潜在 错报	小于或等于资产 总额的 1%	大于资产总额的 1% 且小于等于资产总 额的 3%	大于资产总额的 3%

根据缺陷认定标准，结合日常管理监督和内控专项监督检查，本报告期内尚未发现重大缺陷和重要缺陷。

### 七、内部控制缺陷的整改情况

按照《企业内部控制基本规范》及其配套指引等相关文件的要求，针对本报告期内存在的一般控制缺陷，公司将制定严格的整改方案，落实相应的整改措施，包括相关领域制度和流程体系的修订与完善以及相关人员专业能力的培训等，以促进上述职能领域管理运作的规范化。

### 八、内部控制有效性的结论

公司已根据基本规范、评价指引及其他相关规定的要求，对公司截至 2012 年 12 月 31 日的内部控制设计与运行的有效性进行了自我评价。

报告期内，公司对纳入评价范围的业务与事项均已建立内部控制，并得以有效执行，达到了公司内部控制的目標，不存在重大缺陷和重要缺陷。

自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发布日期期间，公司未发生对评价结论产生实质性影响的内部控制的重大变化。

我们注意到，内部控制应当与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。公司将把内部控制与风险管理体系的建设作为工作重点，将按照循序渐进的原则，加大内部控制体系建设的广度和深度，进一步夯实基础管理工作，做好组织架构与业务流程优化、员工培训等方面的工作，促进风险控制与业务的进一步融合，切实提高公司管控的执行力，有力配合公司战略规划的实现。

深圳华侨城股份有限公司

二〇一三年三月六日