

深圳市振业（集团）股份有限公司

2012 年度全面风险管理报告

一、2012 年全面风险管理工作回顾

2012 年，振业集团（以下简称“集团”）创新方法，紧扣关键，将风险管理融入日常工作，完善、落实了全方位、多层次的风险防控体系，有效提升了风险管理效果。

（一）建立落实风险评估常态化机制。

一是改进方法，建设系统。组织开发了网上风险评估系统，将各类风险初始化为标准格式的调查问卷，做到问卷定向下发、结果自动统计、信息公开透明，记录方便备查，实现风险评估的规范化与自动化。

二是全员参与，广泛深入。按基层员工、部门中层、团领导三级分步、分权重开展问卷调查，历时 1 个月，涉及 291 人，较为准确地掌握了集团风险运行情况。

三是动态评估，积极应对。在问卷调查基础上，从风险发生可能性和影响程度两个维度进行综合分析，梳理出集团需要重点关注和防范的重大风险，包括土地投资、政策、资金风险等，进一步充实、完善了集团风险信息库。另外，面对政策和市场环境的激烈变化，公司形成的风险防范措施应对有效，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。

（二）突出重点，努力抓好关键经营环节风险控制。

一是开展检查，完善防控措施。以地区公司为重点，以工程招投标、预决算、资金管理等核心业务为切入点，对 6 家地区公司组织了实地检查。检查项目细分为 81 项，通过业务抽样、询问交流等方式，累计发现问题 28 项，收集完善建议 84 项；结合检查结果，从思想认识、简政放权、考核机制、信息化应用等方面提出了改进措施，据此完善制度流程 10 项，涉及工程结算、招投标、二次设计、项目营销、工程款支付等。

二是应用商业智能，开展预警监控。建立了财务重大风险预警指标体系及分析模型，确定了偿债、投资、运营和盈利四大类别 14 项指标，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。

三是廉洁从业，预防腐败行为。编制了《廉洁从业防控指引》，梳理各类职权，排查廉洁从业风险点，对证券发行、资产重组、工程招标、贷款担保等重要业务制定了具体风险防控措施；严格落实对外廉洁合作各项规定，全年共与各合作单位签订《廉政协议》164 份，开展合作商廉政约谈 187 次，约谈合作单位 175 家，涉及合同金额 28 亿元，组织对 179 家合作商进行了诚信廉洁综合评价，未发现违规违纪情况。

四是建立集团化法务机制，强化法律风险防控。大力推进集团标准合同应用常态化，各类合同均需律师审核或备案，最大化降低合同法律风险；定期组织召开法律风险联席会议，开展普选宣传，研讨法律热点，集中解决集团疑难法律问题；强化了集团总部对地区公司诉讼案件的监管与协助，对地区公司重大、疑难案件，总部积极参与指导，必要时直接由总部负责处理。

五是落实全面预算，防控运营风险。以预算信息化为基础，建立完善了符合自身实际的个性化预算管理模式；完善了预算考核办法，超预算项目严格报批，无预算项目严格限制；加强预算执行控制力度，特别对地区公司资金收支预算重点监控，按月报告、细致分析、明确问题、组织应对。通过预算编制、执行、控制、反馈与考评，既确保年度预算目标顺利完成，更有效降低公司内部经营风险。

（三）完善机制，提升风险管理效果。

一是大力拓展联动机制。将全面风险管理与企业各类监督工作相结合，督促建立了监事会、财务总监、纪检、监察、审计、内控、风控等全方位、多层次的大监督体系，做好“四个协同”，即相互沟通、相互衔接、相互配合、协调一致，及时了解重大情况，交换工作意见，形成了监督合力，防控企业风险。

二是形成“检查、落实、完善”三位一体的内控自我提

升机制。拟定了《地区公司内部控制检查办法》，将总部各部室对地区公司的业务检查要求上升到制度层面，明确内控检查的严肃性，维护检查部门的权威性，提高奖惩力度与时效性。

二、2013 年全面风险管理工作计划与重大风险管理情况

（一）2013 年全面风险管理工作计划

1、继续推进以风险管理为导向的内控建设。

一是至少开展一次制度落实检查，以“防范风险、提升管理”为目标，重点完善不符合业务发展与管理实际的制度流程、完善影响工作效率的权责划分，完善与重大风险变化不相符的制度流程，完善重大风险防控措施；落实考核奖惩机制，确保各项内控要求严格执行、落实到位。

二是进一步丰富、完善内控手册，切实增强全员的风险意识，实现风险管理与内控体系的统一。

2、落实风险管理长效机制。

一是持续评估。根据内外部环境变化，继续评估集团风险等级，充实丰富风险信息库，提出风险应对策略或措施，重点关注房地产政策及市场变化给集团发展带来的挑战。

二是加强研究。积极开展内外部交流，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。

3、强化风险管理对标。

结合对标工作，强化风险管理，深入剖析学习行业标杆，在风险管理机制、方法、手段、技术等方面查找差距不足，借鉴其先进经验，明确提升方向，细化专项提升措施，认真落实整改，进一步提升集团风险管理水平。

（二）重大风险管理情况

1、重大风险评估

2013 年，从外部环境看，全球经济仍处于危机后的调整期，国际环境充满复杂性和不确定性，国内原有竞争优势、增长动力逐渐消弱，新优势尚未形成，经济运行仍处在寻求新平衡的过程中；房地产调控政策将常态化、制度化，房产税试点或将扩容，限购政策短期内不会退出，房地产行业未来将进入稳定发展期，行业集中度不断提升，利润率将回归市场水平。从内部环境看，集团规模偏小、资金实力偏弱，土地获取方法不多，个别地区公司后续土地储备不足，在一定程度上制约了集团可持续发展；最近的“白酒塑化剂”、“海沙”事件愈演愈烈，给了我们深刻警示：质量是企业的生命，是企业赖以生存的根本。随着房地产市场竞争日趋激烈，以品质取胜将成为企业培育核心竞争力、塑造品牌形象的关键所在。

据此分析，集团 2013 年面临的最重大风险为土地投资

风险、工程质量风险。

2、重大风险应对思路

一是积极拓宽融资渠道，在确保资金安全的前提下采取多种形式增加土地储备，除了关注一级土地市场动态外，还要从兼并收购、合作开发、城市更新等各个方面考虑，增强发展后劲，推动企业可持续发展、不断做大做强。

二是贯彻“质量第一、客户至上”的理念，强化项目全过程质量管理，优化产品设计，加强施工监督、落实质量检查、严格绩效考核等方式，在项目招标、施工控制、材料采购、工程验收等方面严把质量关，对已发生或发现的质量问题要及时响应、组织解决，为客户提供质量过硬、品质优良的产品，树立企业诚实守信、追求卓越的良好形象。