

深圳华侨城股份有限公司 2014 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》及其配套指引的规定和其他内部控制监管要求（以下简称企业内部控制规范体系），结合深圳华侨城股份有限公司（以下简称“公司”）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，我们对公司 2014 年度 12 月 31 日（内部控制评价报告基准日）的内部控制有效性进行了评价。

一、重要声明

按照企业内部控制规范体系的规定，建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制评价报告是公司董事会的责任。监事会对董事会建立和实施内部控制进行监督。高层管理人员负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员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，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

公司内部控制的目的是合理保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进实现发展战略。由于内部控制存在的固有局限性，故仅能为实现上述目标提供合理保证。此外，由于情况的变化可能导致内部控

制变得不恰当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，根据内部控制评价结果推测未来内部控制的有效性具有一定的风险。

二、内部控制评价结论

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于内部控制评价报告基准日，未发现财务报告内部控制重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

根据公司非财务报告内部控制重大缺陷认定情况，于内部控制评价报告基准日，公司未发现非财务报告内部控制重大缺陷。

自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间未发生影响内部控制有效性评价结论的因素。

三、内部控制评价工作情况

2013 年公司下发了《标准业务流程模板》，本标准业务流程模板适用对象为华侨城股份下属公司在主题公园、旅游景区、酒店、房地产等领域的管理与控制，基本涵盖公司所有基本业务。标准业务流程模板是以相对规范化、标准化的形式对公司分布在各业务、职能管理部门的重要管理制度进行体系化的梳理，阐述流程关键控制要素，使管理责任更好地落实到相应的业务和职能部门；同时，标准流程模板中对管理职责进行了厘清，明确了流程主导部门及协作部门的职责以及与上下游流程的衔接，实现了与现有管理制度的相互映射，以促进对现有管理制度可能存在的薄弱环节或相关制度间协同性不足的改善。

2014 年公司在《标准业务流程模板》的基础上，通过检查、控制测试等程序对本年度内部控制进行独立评价，并以此为依据形成内部控制自我评价报告。

（一）内部控制评价范围

公司按照风险导向原则确定纳入评价范围的主要单位、业务和事项以及高风险领域。本次纳入自评范围的包括公司本部、各事业部/子公司及其下属企业，纳入评价范围单位资产总额占公司合并财务报表资产总额的 92%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的 99%；基本涵盖了公司所有业务板块。公司在内部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：

1、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股东大会、董事会、监事会，董事会下设执行委员会及战略委员会、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；制定《公司章程》和股东大会、董事会、监事会议事规则、董事会执行委员会工作规则和专门委员会实施细则，以及在战略、财务等方面的相关管理制度，明确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。

①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。

②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。

独立董事谢家瑾女士于 2014 年 7 月提交了书面辞职报告，公司补聘余海龙担任独立董事，独立董事人数仍为 5 名，占董事会人数超过三分之一的比例，符合《公司章程》及相关法律法规的规定。

③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。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。同时，各专门委员会下设工作小组，有效保障其日常工作的顺利开展。公司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。

④监事会对股东大会负责。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、高级管理人员依法履行职责，维护公司及股东的合法权益。

⑤高层管理人员对董事会负责，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，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

⑥公司的重大决策、重大事项、重要人事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。

⑦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，设立总裁办公室、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11个部门以及若干子公司、事业部，各部门、子公司和事业部各司其职、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；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。

2、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，进一步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，根据《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。

3、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。

在优质服务方面，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。公司在前期制定的《华

侨城主题公园服务规范》、《欢乐谷连锁服务规范》等服务标准的基础上，2014 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，公司根据《安全生产年度绩效考核办法》、《生产安全事故综合应急预案》等相关规章制度，2014 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，并积极组织“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。

在生态环保方面，公司贯彻“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。

在公益建设方面，公司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。

4、企业文化

公司始终坚持“优质生活的创想家”、“品质华侨城，幸福千万家”的企业宗旨和愿景，开展了观念领先、主题鲜明、形态多样的企业文化工作。

2014 年公司组织完成了华侨城“一节一会四大赛事”等重点企业文化活动的策划、组织和统筹工作，2014 华侨城春节大联欢活动 1 月份在民俗村举行；5 月成功举办龙舟赛；8 月游泳赛开赛；10 月 27

日至11月11日，举办篮球赛，全场1000余名员工与华侨城共度29岁生日；12月31日迎新长跑活动暨趣味拔河比赛顺利举办，1100余名华侨城员工参加活动。多彩的企业文化赛事丰富了员工业余生活，使华侨城文化精神理念更深入人心。

2014年公司对现有的企业文化体系进行梳理，将“一节一会四大赛事”调整为“一节（华侨城文化旅游节）、两会（春节联欢晚会、迎新长跑暨趣味运动会）、六大赛事（龙舟赛、篮球赛、游泳赛、羽毛球赛、足球赛、好声音歌手大赛），较好的丰富了华侨城企业文化活动载体形式。

5、人力资源

公司以发展战略和人力资源工作三年规划为指导，建立了符合发展战略的人力资源制度和流程体系。

在选人用人方面，对岗位职责、任职资格、干部的公开竞聘、人才内部招聘管理及流程进行了规定。

在考核方面，公司建立了企业经营班子及成员、总部部门及员工、事业部子公司、项目公司及其他骨干企业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，实现考核全覆盖。

在培训方面，公司根据《培训管理规定》、《内部讲师管理规定》、《培训效果评估办法》等制度，不断完善三级培训管理体系，持续开展“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。

在人力资源信息系统建设方面，公司已实施 EHR 第一、二期项目建设，实现了人事及薪资数据线上收集及统计；绩效计划制定、总结、考核和沟通反馈等全流程信息化管理；培训需求调查到效果评估全过程管理；以及人才管理等功能。人才管理模块以本部三个部门为试点，构建员工能力素质模型，为员工能力管理和培训发展提供支持。

在人才储备方面，公司开展人才梳理工作，完善关键岗位和关键人才识别模型，对关键人才进行分级分类管理，形成不同类别的人才库。同时将梳理结果在信息系统中进行标识，健全关键人才绩效、培训、职业发展等信息。

在人工成本管理方面，公司对企业的工资总额预算执行过程进行监控。开发启用了人工成本月度填报平台，对各单位的执行情况进行季度数据汇总分析，重点关注工资总额与效益增长不匹配的企业，确保工资增长在预算水平之内，并与公司的效益增长相匹配。同时制定了《促进企业持续稳定发展 推动基层员工收入增长指导意见》，制定了提高最低工资标准、完善工资增长机制、完善职业发展通道的具体措施。

6、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。

在流程管理方面，公司从投资管理、规划设计等方向通过制度与流程来规范总部及下属项目公司的产品投资与设计工作，防范投资风险、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。

7、资金管理

公司目前在资金管理方面已制定的制度包括《募集资金管理制度》、《资金审批管理制度》、《职务消费管理办法》、《对外财务资助管理办法》、《利润分配暂行管理办法》等，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。公司部分月份因不存在未达账项未编制《银行存款余额调节表》，个别下属公司还存在个别未达账项未及时处理，个别内部单位往来核对不及时，需改进完善。

在融资管理方面，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。

8、资产管理

公司现有《固定资产及无形资产管理流程手册》，对资产的采购、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。

公司重视资产的日常管理，每年对于固定资产、存货等定期进行盘点，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。

9、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》和公司的管理需求，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对公司的财务管理与会计核算工作进行规范，并按照权限设置、分配财务人员的操作职能，确保不相容岗位相分离。2014 年公司已全面铺开 ERP 财务信息化工作，迄今运行良好。公司通过依托新的信息平台，规范了总部及各所属企业核算流程，统一了会计核算方法和会计科目，向全公司财务管理体系一体化迈进了一大步。

财务报告管理方面，公司制定了《财务与报告管理流程手册》，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。

财务报告分析方面，公司分月度、季度、半年和年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。

10、全面预算管理

制度层面，公司建立了《全面预算管理流程手册》，对预算的编制、执行、分析、调整及考核等内容进行了规范。制度规定个别项目公司全面预算的编制由项目公司总经理办公会审批；《财务支出事项审批一览表》显示最终预算方案由公司审批，须统一。

预算编制方面，公司坚持以业务为源头，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，报总裁办公会批准后，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，公司制定了《事业部、子公司及项目公司年度经营业绩考核办法》，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。

11、法律风险管理

公司重视法律风险的管控工作，已制定《合同管理流程手册》，完善了合同管理的电子化审批系统，建立健全了公司法律事务工作的分级授权体系，同时明确了合同管理责任部门与职责，全面梳理、优化了合同管理流程，防范法律风险。

在合同订立与审批方面，公司要求各业务部门在电子审批系统内按合同审批流程报送至法律事务室，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；实行合同的全过程封闭管理。

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均及时向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。

12、信息披露管理

董秘处作为信息披露主办部门，共设置两个信息披露岗位。在编制董事会、监事会、股东大会的会议文件、定期报告和临时公告工作中，信息披露岗位互为 A、B 角，由 A 角负责编制和披露，由 B 角负责核对上述文件；另外，信息披露岗位负责与深圳证券交易所的日常联络与沟通，以及编制公司有关信息披露的规章制度并实施监督。

13、信息系统

2014 年公司继续加强信息化建设，以提高内部控制水平和抗风险能力。华侨城信息化建设在全新修编的 IT 治理与战略规划的指导下，加大力度强化基础设施建设、推进业务应用系统建设和信息安全防范体系建设，重点进行 ERP 财务管理项目推广、智慧华侨城、移动办公和门户改造升级等项目。

在信息安全方面，通过部署下一代防火墙实现防护 APT 等新型攻击行为；新增堡垒机运维审计设备，优化网络安全域的访问控制策略，防止管理员权限被滥用的现象；统筹部署集团杀毒软件，实现集中管控；进一步提升对终端用户设备的安全管理，优

化集团资源，加强信息安全技术保障，强化防护体系。

推进业务应用系统建设，大力推进 ERP 财务项目，规范了多产品线 and 业务线全业务及端到端的流程集团管控支撑体系；开启智慧旅游直通车，为旅游业务线上营销及客户管理提供了集中安全管控平台；开启掌上华侨城 3.0 移动办公轻时代，在保障公司信息安全的基础上，员工可以随时随地、简单快捷的处理公司业务；稳步推进地产业务平台建设，推广和完善项目管理、营销管理、租赁管理、客户管理功能，实现地产业务全流程管控。

14、审计监督

公司董事会下设立审计委员会。审计委员会负责提议聘请或更换外部审计机构、监督公司的内部审计制度及其实施、负责内部审计与外部审计之间的沟通、审核公司的财务信息及其披露、审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施及其他相关事宜等。

公司设立独立的内部审计部门，对董事会和审计委员会负责，配备具备财务、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。

15、风险管理

公司加强风险管理工作的总体思路是以风险管理为导向，以制度和流程梳理为基础，以关键控制活动为重点，构建符合华侨城多业态发展需要的全面风险管理体系。2014 年，公司将内控自我评价与全面风险管理工作结合在一起，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。

（二）内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据企业内部控制规范体系组织开展内部控制评价工作。公司董事会根据企业内部控制规范体系对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持一致。公司确定的内部控制缺陷认定标准如下。

1、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。

2、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错报	小于或等于营业收入的 1%	大于营业收入的 1%且小于等于营业收入的 3%	大于营业收入的 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。

（三）内部控制缺陷认定及整改情况

1. 财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内公司不存在财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内未发现公司非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

四、其他内部控制相关重大事项说明

无。

深圳华侨城股份有限公司

2015年3月5日