

深圳市天健（集团）股份有限公司

内部控制规范化建设2017年度总结 及2018年度工作计划

2017年，深圳市天健（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）按照《企业内部控制基本规范》及相关配套指引的要求，根据董事会通过的《2017年度内部控制规范化建设工作计划》，持续完善和优化内部控制体系，稳步推进各项内部控制工作，在规范管理，防范经营风险方面发挥了积极的作用，确保了公司经营目标的完成和持续健康的发展。

一、2017年内部控制建设工作情况

2017年度公司主要从以下几个方面开展内部控制工作：

（一）成立纪检监察办公室（监事会办公室）

在集团总部设立纪检监察办公室（监事会办公室），着眼于纪检监察、监事会工作与公司发展相结合，为集团实现业务升级转型与城市所需积极对接，创建城市运营服务一流品牌的发展战略提供纪律保证。

（二）持续优化内控制度及流程

根据公司卓越绩效管理体系的要求，公司于2017年1月份修订了《员工职业发展管理规定》，新增项目管理通道序列，以及新增岗位限定等相关条款，建立顺畅的晋升渠道，有效激励员工向公司需要的方向发展；3月份，为加强工程设计变更和现场签证管理，公司制定并颁布了《天健集团设计变更和现场签证管理规程》，有效控制成本，规范工作流程；6月份，为加强精装修商品住宅的质量验收管理，依据国家颁布的相关质量验收规范，制定并发布了《天健集团房地产项目精装修房验收标准》；7月份，修订了《物业经营管理规定（4.0版）》，调整物业基准控制价格，并细化公司自营的专业市场、大型城市商业综合体、产业园区等物业招租方式；8月份，为实现施工现场安全设施规范化，标准化，同质化，依据国家相关法律法规，编制了《天健集团施工现场安全设施标准化图集》；9月份，公司为加强企业国有产权变动的监督管理，防止国有资产流失，制定并印发了《产权变动管理规定（1.0版）》；为规范员工内部购房行为，维护公司权益，制定并发布了《员工内部购房管理规定》；

为规范项目计划运营管理，促进开发进度提速，确保项目顺利完成开发和结转效益，制定并印发了《房地产项目计划运营管理规定》；为明确设计进度管理要求，确保公司地产项目设计进度处于受控状态，制定了《设计进度管理规定》，提升公司规划设计管理水平和效率；公司还修订了《投资管理规定》，主要修订了投资管理职责和职权，增加管理责任追究等内容，促进公司投资决策科学化、规范化，防范投资风险。

（三）建立新并购公司的制度流程

2017年公司继续推进内控制度的建设工作，重点推进新业务、新公司的内部控制的建设，不断完善公司的内控制度及流程。对于新并购的粤通公司、武汉藏龙物业公司、湖南众源物业公司，根据集团的内部控制建设要求，及时梳理和建立符合自身经营管理的内控制度和流程，确保新收购公司的各项业务与公司管理接轨，实现规范管理。同时，新并购公司根据各行业管理要求，启用了施工项目同望系统、豪龙物业管理系统等，建立了标准化、规范化的管理模式，切实加强内部控制管理，有效防范经营风险。

（四）加大对制度流程监督审核力度

在内部控制信息系统中，公司通过增加对新增或修订的制度和流程进行审核备案功能，及时掌握集团范围内各类制度流程的更新、完善情况，确保制度与流程的科学性、合理性、匹配性，发现问题及时提出有效的建议，保证制度流程符合内部控制规范的要求，更好地为公司经营管理活动做好服务与监督。

（五）开展重大项目风险研究工作

按照全面风险管理的要求，公司开展了重大风险梳理及管控工作，主要是总结 2016 年重大风险管控情况，评估预测 2017 年重大风险事项，制定防范和应对措施。同时，为了更好地防范经营风险，公司研究国家宏观政策，了解国家产业政策导向，研究产业和技术发展趋势、市场需求和竞争对手情况，公司罗湖区“二线插花地”棚户区改造项目，是深圳市首例棚户区改造项目，被称为“中国棚改第一难”，时间紧、风险多、项目复杂，无先例可以学习，无经验可以借鉴，公司通过实地考察、访谈、访问调查以及个案研究，深入了解公司棚改项目实际操作流程及遇到的风险，总结优秀经验，同时学习棚改法律政策，研究国内各地棚改成功做法，充分利用政策研究规避风险。

（六）梳理关键流程和重大风险

2017 年，按照卓越绩效管理模式要求，由卓越绩效小组牵头开展集团总部及下属公司流程梳理工作，涉及人事、财务、成本管理等关键流程共 220 多个；同时，按照对直管企业的

管控要求，结合集团现有的管控制度和下属公司优化流程的建议，公司从集团及下属公司重大风险、重要风险和一般风险角度，梳理集团重点管控工作，共梳理重大、重要、一般风险共 26 项，构建权责清晰、责任明确的管控体系。

（七）内控设计、执行有效性监督

1、根据《企业内部控制基本规范》的要求，组织开展内部控制自评价工作

公司统一下发内控自评价通知，明确评价方案、原则、时间、方法和范围等，建立专人负责的工作机制，重点关注公司重要业务和高风险领域，认真组织公司总部及下属分、子公司开展内控自评价工作。内控自评价工作主要采取“企业自查”和“重点检查”的方式，下属公司以自查为主，上报的自评价报告均为有效执行，但仍存在完善和优化的方面；集团总部内控评价小组，通过访谈、抽查、符合性测试、穿行测试等方式进行重点检查，并及时跟踪问题的整改情况，全面落实内部控制评价工作，同时将自评价工作纳入年度考核，确保内部控制制度设计和执行的有效性。

2、将内控制度执行情况检查与日常审计工作相结合

为加强公司内控制度的执行效果，公司将内控制度执行情况的检查纳入到日常内部审计工作中，坚持每个审计项目必须关注重要制度流程建设和执行情况，提出持续改进的建议，充分发挥内部审计监督检查作用，提升内控制度执行力。2017 年开展了新并购的粤通公司的内部控制管理审计，主要关注集团公司并购粤通公司后，粤通公司目前的内部控制制度、关键业务流程是否按照集团的统一管理要求进行及时更新、修订和执行，从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五个方面评价内控体系的建设和运行的有效性，及时发现缺陷，预防风险。

（八）加强风险预警，事项审批留痕

在日常的管理、监督和服务过程中，我们密切关注公司可能出现的重大风险，依据获得的信息，在分析研究的基础上，就企业知识产权可能导致侵权影响公司信用等事项，给相关单位出具了《风险警示函》，警示有关单位关注和化解风险；针对公司网站、微信公众号、官方微博、服务平台、宣传图册、期刊等是否涉及侵权，是否未经知识产权人允许擅自使用他人的图片、视频、文字，是否在办公电脑安装并使用未经授权的计算机软件，开展自查自纠工作；对以上可能出现的情况出具风险提示函，提醒员工尊重知识产权，规范版权行为，严禁未经授权进行软件下载，提高知识产权意识。

公司重大事项均经过集团党委会、总裁办公会、领导班子会等会议进行讨论决定，事项

均通过OA办公系统进行审批并留痕，文件与事项处理有迹可循，责任到人，企业运营更加规范化。

（九）配合会计师事务所完成公司年度内控审计报告

积极配合会计师事务所年度内控审计工作，与会计师事务所、下属单位认真沟通，做好审计资料提供、相关事项解释说明。通过近2个月的内控审计工作，会计师事务所对公司财务报告相关内部控制的有效性，出具了无保留审计意见，认为公司于2017年12月31日按照《企业内部控制基本规范》和相关规定在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

二、2018年内部控制工作实施计划

（一）组织架构优化调整

根据公司“十三五”战略规划以及公司现有发展规模需要，本着规范高效，控制有效原则，对组织架构和管控模式进行优化调整，以实现资源最优化配置，提高工作效率。

（二）持续优化内控制度及流程

按照《企业内部控制基本规范》及相关要求，紧紧围绕公司“十三五”发展战略规划，持续开展内部控制的建设和完善工作。一是督促集团所属公司混合所有制改革后制度流程的建设，至少完成两家公司制度的梳理和建设；二是继续督促粤通公司内部制度流程的完善，促进制度流程进一步科学化、规范化、标准化；三是为优化企业管控机制，提高企业运行效率，依照“简要放权、放管结合”即放得开、管得住原则，2018年对公司组织架构进行优化调整，梳理部门权责，修订冗余制度，优化业务管理流程，构建权责清晰，责任明确，制度执行高效的内控管理体系，缩短审批链条，提高工作效率，促进公司建立系统、规范、高效的内部控制管理体制。

（三）认真开展内部控制评价工作

按照《企业内部控制基本规范》和《企业内部控制配套指引》的要求，继续做好内控评价工作。一是开展年度内控自我评价工作，做到评价单位全覆盖，同时积极配合会计师事务所年度内控审计工作；二是抽取重大项目、重要业务和关键流程，开展专项的内控自我评价，保证内控管理工作机制得以长效运行；三是针对高风险领域和管理的薄弱环节开展内控评价工作，充分评价内控制度设计和运行的有效性；四是在集团范围内开展内控理论和内控评价工作的指导和培训，提升内控自我评价的效率和效果，持续完善公司内部控制管理工作。

（四）加强内控制度流程执行情况的监督

2018年继续严格按照制度要求，加强内控制度流程执行情况的监督。一是在日常内部审

计项目中增加内部控制有效性的审计，评价内控制度设计和运行的有效性；二是组织实施《审计结果运用管理办法（试行）》，加强审计结果运用的监督与考核，作为规范管理、干部任用、经营考核、奖励处分等依据，防止屡审屡犯的情况出现，持续规范公司经营管理。

（五）狠抓重大风险的管控

加强对重大风险、重点单位、重要业务的管控，抓好关键环节方面，进一步健全风险评估常态化机制。按照全面风险管理的要求，开展 2017 年度重大风险梳理及管控工作，并评估预测 2018 年重大风险事项，制定防范和应对措施。同时，做好企业体检的基础上，将风险评估嵌入企业重大决策过程中，有针对性的开展事前、事中、事后全过程管控，强化责任追究与问责机制，提升风险管控水平。

（六）健全风险预警体系

健全风险监测的预警和早期干预机制，不仅从源头上控制风险，还要从区域、业务、成因等多维度进行提炼、研究、挖掘，及时有效识别重大风险隐患，对趋势性、苗头性的问题早发现、早提示、早处置，针对市场环境新形势，尤其是对建筑施工行业可能出现的新问题，充分发挥风险预警作用，提升抵御内外部风险的能力，在企业规模扩大的同时关注财务指标，如资产负债率，及时进行警示，防止资金链断裂。