

华远地产股份有限公司

2023 年度内部控制评价报告

华远地产股份有限公司全体股东：

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），结合本公司（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2023年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。经理层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。

公司内部控制的目标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

1. 公司于内部控制评价报告基准日，是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2. 财务报告内部控制评价结论

有效 无效

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，不存在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。

3. 是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

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。

4. 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影响内部控制有效性评价结论的因素

适用 不适用

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。

5. 内部控制审计意见是否与公司财务报告内部控制有效性的评价结论一致

√是 □否

6. 内部控制审计报告对非财务报告内部控制重大缺陷的披露是否与公司内部控制评价报告披露一致

√是 □否

三. 内部控制评价工作情况

(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。

1. 纳入评价范围的主要单位包括：华远地产股份有限公司、北京市华远置业有限公司及控股子公司

2. 纳入评价范围的单位占比：

指标	占比（%）
纳入评价范围单位的资产总额占公司合并财务报表资产总额之比	100
纳入评价范围单位的营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额之比	100

3. 纳入评价范围的主要业务和事项包括：

企业内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等主要业务事项。

4. 重点关注的高风险领域主要包括：

(1) 内部环境

① 组织架构

公司严格按照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》、《上市公司治理准则》等法律法规要求，建立了完善的法人治理结构和经营组织架构，设立了股东大会、董事会、监事会，各机构权责明确、分工合理、有效制衡，保证了权力机构、经营决策机构、监督机构和经营管理层的协调运转。

股东大会为公司的权力机构，股东大会的召开、提案审议及表决符合法律法规和主管部门相关规范性文件的规定。董事会是公司的经营决策机构，对股东大会负责，按相关规定行使职权；监事会是公司的监督机构，检查公司财务并对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督。董事会下设董事会秘书，负责处理董事会日常事务。公司董事会下设审计委员会，对公司内部审计工作进行监督及评估，审计委员会有权提议聘请或更换外部审计机构，并负责监督公司内部审计制度的建立及实施，审阅及督促公司年度内部审计工作计划的制定及推进，审核公司财务信息及其披露是否符合有关规定，通过内部审计对公司内部控制制度的运行情况进行审查和评估。公司高级管理人员由董事会聘任。总经理全面负责公司经营管理活动并对董事会负责，组织实施董事会决议、公司年度经营计划和投资方案，拟定内部管理机构设置方案及基本管理制度等。

②战略规划

公司董事会下设立战略与投资委员会，并在《董事会议事规则》中明确战略与投资委员会的组成方式、主要职责和决策程序。《公司投资管理规定》、《投资决策管理制度》和《项目论证与可行性研究管

理流程》规范对宏观经济、土地信息、政策法规和房地产市场等基础信息的研究，以及对具体项目的可行性研究，对重大投资可能产生的决策风险、法律风险、财务成本风险、工程技术风险等各类风险进行提前预警及防范；公司每年制定年度工作计划，编制全面预算，将年度目标加以分解、落实，确保战略有效实施。

③人力资源

2023年，顺应行业变革及公司发展需求，持续进行组织精简瘦身，实施二级管控架构并进行人岗匹配，提升了组织效能和管理效率，人均开复工面积达到市场75分位水平；强化专业管控，对人力资源体系制度科学调整，加强过程监督，保障专业合规落地、高效执行；推行奖优罚劣的绩效文化，优化考核体系及工具，笃定目标，促进业务达成；完善组织氛围建设方案，多元化实施氛围活动，在组织中形成良性循环，增强员工认同感及归属感。人力资源部通过精细管控、多维实施，在降本增效的基础上，实现了核心人才保留，增强了组织活力，保障华远地产行稳致远的未来发展。

④社会责任

践行国企责任：2023年，是华远品牌成立40周年，公司特别组织全员以骑行形式传递华远不懈努力的奋斗精神，象征着在新时代踏上新征程。站在品牌40周年的新起点上，华远选择“让品牌回归品质”，在各专业领域建立“全流程提品质”意识，同时将服务目光聚焦到“交付”之后，充分利用自创的服务平台华远Hi平台，深耕业主在交付后的各类需求，不断升级服务维度和品质，充分践行国企责任。

履行企业公民职责：2023年，通过举办第四届“华远友邻节”在全国各地的社区开展多项公益活动。设立社区爱心健康驿站，普及医学小知识；组织公益捡跑，边跑边沿途捡拾垃圾，在强身健体的同时共同为环保事业努力；与当地交警联动，开展小小交警公益课堂，让小业主们沉浸式的学习安全知识、体验交警工作。华远始终坚持践行公益理念，充分回应社会需求，持续创新模式开展社会公益活动，履行企业公民职责。

⑤企业文化

2023年华远迎来品牌创立40周年，华远地产持续坚守“责任地产 品质建筑”的企业使命，发扬“坚韧、团结、探索、奋斗”的华远精神，牢牢把握国企站位。40年是品牌成长的里程碑纪念，亦是华远在市场与时代的硬核考验下，稳健运营及综合实力的呈现。站在品牌40周年的新起点上，华远选择“让品牌回归品质”，重拾企业初创基因，调动各专业序列立足自身业务链条全力打造“2023华远品质年”，重拾企业发展初心，以过硬品质跑赢市场，构筑企业发展信心长河。华远地产以企业文化为抓手，落位于建造品质、设计品质、服务品质等各专业领域建立“全流程提品质”意识，重新定义“华远品质”概念，全体华远人立足自身工作打响“品质提升”之战，通过持续品质文化建设，将品质理念渗透为华远人的行为准绳，成为企业品牌文化新标签。

（2）风险评估

公司依据《风险管理制度》、《危机管理规定》和《公司舆情监察与通报作业指引》等相关制度，明确了董事会、管理层、内控管理部门及其他各专业职能管理部门和下属城市公司的全面风险管理职责，从制度与操作层面规范风险预警提示、风险信息传递和风险评估分析、应对策略制定的运作机制。为降低政策风险、市场风险的影响，公司始终密切关注宏观经济形势和市场变化，充实研究力量，不断提升经营决策的预见性和灵活性。内控办公室、一线法务统筹管理小组成员通过与业务部门联合进行风险案例的专业分析及讨论，更有效地为业务部门提供法律支持；同时也使各专业人员对于法律风险及后果有了更明确的认识，进而提升了全体员工的风险管理意识，促进了风险管理工作的有效推进。2023年公司结合实际业务需要，加强风险管理的标准化建设，在充分评估各开发环节风险水平的基础上，更新了标准合同文本；对于开发管理的薄弱环节，也提出了有针对性的管理优化措施。

（3）控制活动

①财务管理

公司贯彻执行国家统一的财务会计制度，加强财务管理和经济核算，按照《会计法》、《企业会计准

则》等有关规定，结合公司实际情况制定了《财务管理制度》、《会计核算制度》和《总部对城市公司的财务管理规定》等基本管理制度，并在此基础上制定了具体的管理办法，规范了财务核算流程。明确各机构和岗位的职责权限，确保各不相容职务分离，形成相互制衡机制，保证相关控制的有效执行。为满足公司战略发展需要，公司持续优化完善财务管理标准化体系，从财务管理、税务管理、投资管理等方面为项目提供运营支持；同时，总部和各城市公司成立了利润工作组，有效促进利润管理与项目经营紧密协同，保证利润核心目标的达成。

②资金管理

在国家相关法规及公司有关规章制度的框架下，制定了《资金管理制度》等基本管理制度及具体管理办法，在资金管理体系、岗位设置与职责分离、资金调配、资金收付、投融资、按揭担保、现金及银行账户管理、备用金管理、资金计划申报与执行等各方面明确了相应规范和要求，以反映和监督资金活动全过程，从而保障公司资金需求与使用，实现内部资金高度融通，提高资金使用效益，保证资金安全，控制财务风险。公司紧紧围绕“保信用、防风险、促发展”的经营方针，在总对总授信、融资产品创新、渠道拓展、引入战略合作伙伴及融资管理标准化等方面全面发力，以满足公司兑付到期债务、项目竣交交付、创新业务转型及新增土地储备的资金需求。为应对宏观环境和行业形势变化，满足战略发展需要，保障财务稳健和资金安全，公司成立了现金流工作组，有效促进资金管理与管理线紧密协同，保证现金流核心目标的达成。

③全面预算管理

公司制定了《全面预算管理流程》及相关流程文件，依据公司管理要求和组织架构，完善了全面预算的编制原则与工作程序、组织与管理体制、申报与审批流程、执行与控制、分析及考核等方面的规范和要求。公司根据发展战略规划和年度经营计划制定年度全面预算，通过全面预算组织和协调公司各项经营业务活动，将公司内部各经济单位经营目标同公司整体发展战略目标紧密结合起来，并对经营活动全过程进行控制和管理。

公司坚决实行“以收控支、费效挂钩”的预算管控原则，有效保证公司总体经营收支进度匹配；在执行过程中依据各专业、各城市公司和各项目的实际经营情况，及时进行动态盘整、及时对标差异并分析原因，并根据外部经济政策环境和内部管理要求及时动态决策，努力促进年度预算目标的达成。

④运营管理

2023年，公司根据经营管理要求和经营需要，将运营、营销、战投三个专业职能整合，形成营运管理部，并将原有的工程管理、客服管理职能分离，设立了工程管理部，以进一步加强产品品质和服务管理。2023年，公司营运管理工作紧密围绕贯彻落实“强回款、降成本、提品质”“保信用、防风险、促发展”“听指挥、打胜仗、优作风”的经营方针，通过营销与运营深入打通，深化落实供销存管理机制，实现以销定产。在项目运营管理方面，重点强化完善了供销存管理、精益化盘整公司土地和库存资源、优化运营决策和动态管理、加强项目运营计划的过程管控，以促进项目目标达成和防范风险，助力公司经营方针在各项目的有效落地。

⑤设计及产品品质管理

2023年，公司完善了《设计管理流程》、《设计招采管理流程》、《专项设计管理流程》、《销售合同附图及设计类销售资料管理作业指引》、《标准化成果应用作业指引》明确项目开发各个阶段岗位职责及管控程序，完成设计标准工期工具建设，为合理有序组织推进设计各项计划，提供了专业支持，同时以“常态化，全覆盖”的原则进行全年合规性检查，持续强化专业监督。制度+管理的多维度深化管控，保证了项目产品管理业务顺利推进。

⑥工程管理

2023年公司修订完善了《安全生产管理规定》、《工程管理规定》、《品质检查管理规定》明确公司二级管控架构下的安全生产组织架构、明确城市公司安全管理动作和安全事故处理机制，增加《华远地产抢险应急处置工作预案》，提升公司安全管理和突发事件处置能力。同时，编制公司年度产品品质管控方案，建立城市公司工程巡检小组，加强公司对品质管控的动作，以促进品质提升，同步完善交付后

第三方快维单位的工作组织和管理，提升客户满意度。

⑦采购管理

2023 年公司招标采购以提升品质、强化管控、优化供方管理为目的，修订了《招标管理规定》、《供方管理流程》、《供方评价作业指引》。优化评、定标办法，新增“综合评标法”，细化技术评标要求，加强议标竞争性与定标结果合理性管理要求，完善抢险救灾等突发事件定标原则；加强优质资源培养，新增供方分级规则、分级标准与维护机制。

⑧成本管理

2023 年公司完成了《成本管理规定》的修订，完善了成本体系建设的相关要求，基于成本专业管理优化原则，加大了对成本专业重大事项的升级决策管理，提高了重计量工作标准，加强了 10 个专项成本管理举措在制度中落位，进一步明确了相关岗位职责，将公司成本竞争力、合规性管理的相关举措落实到制度中。

⑨营销管理

2023 年，公司重构营销体系战斗力，通过经纪公司实体化运营，成立自渠团队、重构营销团队考核淘汰机制、引入竞聘上岗机制；重构佣金绩效体系，奖罚分明、促进业绩达成；重构双指标管控精严工具，分业态逐级制定去化考核方案、强化工抵管理推进工抵成交、非住产品专项突破；重构营销费用管控机制，重构营销招采体系、优化节点管控、下游业务提级赋能，压降成本。从组织、业务、费用三方面提质增效，促进公司经营业绩提升。

⑩资产管理

2023 年，公司加强了经营性资产管理，在制度建设方面，梳理编制了《经营性资产管理规定》二级制度，规范公司经营性资产全周期经营管理工作，明确各阶段管理标准、工作程序及各职能部门、业务部门工作程序，促使资产经营收益达到公司投资要求，确保各类资产价值的实现。在业务管理方面，完成了资管业务整体框架设定、团队搭建，完善了资管体系内部相关管理规定和要求，统筹推进公司资管业务的落地并持续改进，助力公司整体存量资产的盘活及价值提升。

⑪ 关联交易管理

公司根据《中华人民共和国公司法》、《上海证券交易所股票上市规则》等有关法律法规的规定，结合《公司章程》制定了《关联交易管理制度》，对关联交易的认定、定价、审批权限和决策程序，以及关联交易披露等事项进行了明确规定。公司致力于规范关联交易，确保关联交易定价公允，审批及决策程序合规完整，并积极充分发挥独立董事的监督作用，及时履行信息披露义务，有效地维护了每一位股东的合法利益。

（4）信息与沟通

2023 年信息化工作实现了资产、招商、合同、运营、财务全过程在线管理，推动资管租赁系统在城市发展事业部、各城市公司相继上线应用；规范各业务单元招标采购，开展非工程类招采专项建设，扩大招采平台应用范围，推动营销类招采上线应用；开展电子函件专项建设，实现往来函件审批、盖章全过程在线闭环管理。完成 BI 经营决策平台 15 次功能迭代，助力成本变洽管理、营销应收款、费用管理等数据统计及决策效率提升。开展信息系统综合运维尝试，建立标准化运维机制，整合审批流程运维工具，提升内部 IT 客服运维能力，提升交房支持响应速度。开展信息安全反钓鱼邮件专项行动及主动巡检，优化调整安全策略，确保公司全年无安全事故。提升业务场景信息化覆盖度，加强深度应用，赋能业务管理提效、合规经营，保障公司各项新业务顺利开展。

（5）内部监督

公司建立了包括董事会审计委员会、监事会、内控办公室等多层次的内部控制监督检查体系。

公司董事会审计委员会负责监督内部控制的建立健全和有效实施，并对内部控制自我评价情况进行审议监督。审计委员会定期听取内控办公室工作报告，及时掌握公司可能存在的内部控制风险，督促重大问题的整改，并积极沟通外部审计，对重点领域提出监督要求。

公司监事会为保障公司持续健康发展和维护股东的合法权益，对公司财务状况、内部控制以及公司

董事、高级管理人员履职情况进行有效监督。

公司内审在董事会审计委员会的指导和监督下，通过制定工作方案、合理安排并有序开展各项审计和监督评价工作，充分发挥内部审计在促进公司高质量发展的监督和保障作用，有效维护公司合法权益和股东利益。

5. 上述纳入评价范围的单位、业务和事项以及高风险领域涵盖了公司经营管理的主要方面，是否存在重大遗漏

是 否

6. 是否存在法定豁免

是 否

7. 其他说明事项

无

(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及企业内部控制制度和评价方法，组织开展内部控制评价工作。

1. 内部控制缺陷具体认定标准是否与以前年度存在调整

是 否

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，区分财务报告内部控制和非财务报告内部控制，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。

2. 财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

指标名称	重大缺陷定量标准	重要缺陷定量标准	一般缺陷定量标准
财务报表数据	错报金额 \geq 期末净资产的1%	期末净资产的0.1% \leq 错报金额 $<$ 期末净资产的1%	错报金额 $<$ 期末净资产的0.1%

说明：

无

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	以下任一情况可视为重大缺陷： (1) 公司高级管理层中任何程度的舞弊行为。 (2) 公司更正已公布的财务报告。 (3) 外部审计发现当期财务报告存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报。 (4) 审计委员会对公司的对外财务报告和财务报告内部控制监督无效。
重要缺陷	以下任一情况可视为重要缺陷： (1) 未依照公认会计准则选择和应用会计政策。 (2) 未建立反舞弊程序和控制措施。 (3) 对于非常规或特殊交易的账务处理，没有建立相应的控制机制或没有实施，

	且没有相应的补偿性控制。 (4) 对于期末财务报告过程中的控制存在一项或多项缺陷，且不能合理保证编制的财务报表达到真实、准确的目标。
一般缺陷	不属于上述重大缺陷、重要缺陷判断标准的其他控制缺陷。

说明：

无

3. 非财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

指标名称	重大缺陷定量标准	重要缺陷定量标准	一般缺陷定量标准
直接财产损失	期末净资产的 1% (含) 以上	期末净资产的 0.1% (含) 以上, 1% 以下	期末净资产的 0.1% 以下
人员健康安全影响	造成 5 人 (含) 以上死亡, 或者 50 人 (含) 以上重伤	造成 1 人 (含) 以上 5 人以下死亡, 或者 10 人 (含) 以上 50 人以下重伤	造成 10 人以下重伤

说明：

无

公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	以下任一情况可视为重大缺陷： (1) 企业缺乏民主决策程序，如缺乏重大问题决策、重要干部任免、重大项目投资决策、大额资金使用（三重一大）决策程序。 (2) 发生重大违法违规事件和责任事故，给企业造成重要损失和不利影响，或者遭受重大行政监管处罚。 (3) 关键管理人员或重要人才大量流失。 (4) 重要业务缺乏制度控制或制度系统性失效，给企业造成按上述定量标准认定的重大财产损失。 (5) 媒体负面新闻频现。 (6) 内部控制评价的重大缺陷未得到整改。
重要缺陷	以下任一情况可视为重要缺陷： (1) 公司因管理失误致使发生依据上述定量标准认定的重要财产损失，控制活动未能防范该失误。 (2) 公司内部审计职能无效。 (3) 其他一个或多个控制缺陷的组合，其严重程度低于重大缺陷，但仍有可能导致企业偏离控制目标。
一般缺陷	不属于上述重大缺陷、重要缺陷判断标准的其他控制缺陷。

说明：

无

(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

1.1. 重大缺陷

报告期内公司是否存在财务报告内部控制重大缺陷

是 否

1.2. 重要缺陷

报告期内公司是否存在财务报告内部控制重要缺陷

是 否

1.3. 一般缺陷

报告期内公司不存在财务报告内部控制一般缺陷。

1.4. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否存在未完成整改的财务报告内部控制重大缺陷

是 否

1.5. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否存在未完成整改的财务报告内部控制重要缺陷

是 否

2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

2.1. 重大缺陷

报告期内公司是否发现非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.2. 重要缺陷

报告期内公司是否发现非财务报告内部控制重要缺陷

是 否

2.3. 一般缺陷

报告期内公司不存在非财务报告内部控制一般缺陷。

2.4. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否发现未完成整改的非财务报告内部控制重大缺陷

是 否

2.5. 经过上述整改，于内部控制评价报告基准日，公司是否发现未完成整改的非财务报告内部控制重要缺陷

是 否

四. 其他内部控制相关重大事项说明

1. 上一年度内部控制缺陷整改情况

适用 不适用

2. 本年度内部控制运行情况及下一年度改进方向

适用 不适用

3. 其他重大事项说明

适用 不适用

董事长（已经董事会授权）：王乐斌
华远地产股份有限公司
2024年4月25日