

深圳市振业（集团）股份有限公司

2020 年度内部控制自我评价报告

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 2020 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

根据公司财务报告和非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，董事会认为，公司不存在财务报告内部控制重大缺陷，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；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

（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。纳入评价范围的主要单位包括公司本部及所属子公司，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100%，营业收入合计占公司合并财务报表营业收入总额的100%；纳入评价范围的主要业务和事项包括对战略管理、子公司管理、成本管理、项目开发管理、营销管理、人力资源管理、财务管理、投资管理、企业文化和风险管理等方面，涉及公司的各项经营业务；重点关注市场风险、资金风险、土地资源风险、成本风险、自有物业运营风险、安全生产风险、稳定风险、工程质量风险和法律风险等重大风险领域。

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，不存在重大遗漏。

（二）内部控制评价工作依据、程序、方法、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公司《内部控制评价制度》组织开展内部控制评价工作，对公司各部门及下属子公司运用询问、检查、观察等程序和方法，对内控进行评价。

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。

（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和重要缺陷。

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和重要缺陷。

四、其他内部控制相关重大事项说明

（一）公司 2020 年度内部控制实施情况

公司高度重视内部控制工作，建立了较为完备的内控体系-《振业纲领》，持续完善、持续改进《振业纲领》，强化学习与落实，形

成了按章办事、规范严谨的工作作风，实现了生产经营和各项业务活动的规范化、标准化。

自 2007 年开始，公司实施内部控制评价并定期披露评价报告。2011-2020 年度，公司聘任的外部内控审计机构均出具了标准无保留意见的审计报告，公司已连续 10 年实现内控达标。

报告期，公司面对新冠疫情反应迅速、决策高效，第一时间成立新冠肺炎疫情防控领导小组，统筹协调疫情防控工作。积极响应号召主动向疫情重灾区湖北地区提供捐助 1,000 万元，对自有物业实行减租，直接及间接惠及商户 800 余家，减租总金额 2,800 余万元，体现振业国企担当，公司品牌形象和社会影响力进一步增强，长沙振业城博才小学项目荣获“湖南省优质工程”、湖南省建设工程“芙蓉奖”；广西振业启航城部分楼栋被评为省、市建设工程优质结构奖和市级建设工程安全文明标准化诚信工地；天津公司铂雅轩项目荣获市建设工程“海河杯”奖，河源集装箱公共展示区被评为深圳建筑设计三等奖。

报告期，为进一步深化内控建设，公司持续完善制度设计，管理规范稳步提升，全年累计修订制度 7 项，取消制度 2 项、流程 3 项，内部控制体系持续改进；根据新出台的法律法规，及时修改完善法人治理制度体系；对标行业先进，全面提升管理水平，以试点方式推进落实项目跟投激励约束机制，为公司改革发展注入新活力。

1.战略管理

报告期，公司针对疫情后时代的土地市场进行科学研判，精准施策，积极采取多元化手段积极拓展土地市场，有序推进“一体两翼”

战略。公司“十四五”发展战略规划已制定，确定公司未来五年发展目标，为公司“十四五”期间创新发展明确了方向。

报告期，公司制定积极谨慎、高频出击的方针，获得长沙天心区书院路地块；加强了与金融机构之间的合作，积极探索新的融资渠道；多方联系平安不动产、中融信托等保险信托资金，加大融资力度。公司代建业务进入规模化发展阶段，深圳地区全年新增项目 3 个，天津地区代建业务也在稳步推进中。

2.对子公司的管理

公司对子公司的管理主要通过以下措施：（1）人事控制，对子公司董事、监事及高管人员进行委派和任免；（2）财务监管，对子公司的财务负责人实行统一委派、统一管理；（3）绩效考核，公司对子公司管理层实行绩效考核，通过实行全面预算、关键业绩考核和年度绩效考评，促进其勤勉尽责，保障经营业绩的实现；（4）公司总部各部门对子公司相关业务和管理进行指导、服务和监督，通过实施多渠道和多手段的检查工作强化管控力度。

报告期，子公司由 12 家增加为 13 家，新增振业（长沙）房地产开发公司，负责开发长沙天心区书院路项目，人员资金已及时配置到位。

报告期，为提升运营效率，提高市场竞争力，集团选取棚改公司作为管控模式改革的试点，首次采用国际通用负面清单制度，制定权责划分表，对棚改公司赋予较大管理授权，推动改革攻坚。

3.营销管理

报告期，国家“房住不炒”政策持续深化，突发的新冠疫情席卷全球，国内房地产市场受到明显冲击，公司科学应对、周密部署，扎实推进营销工作，紧抓市场销售窗口期，有针对性地制定了网络宣传、各渠道营销等应对措施，最小化疫情对销售的正面冲击，积极盘活闲置资产，较好地完成了全年目标任务。

报告期，集团各地区公司中销售签约前列的为广州地区和深汕地区，广州公司积极把握窗口期，全年签约 12.82 亿元，深圳公司全年合同销售收入为 4.67 亿元。

公司营销计划、合同订立、合同执行、付款和后续评价符合营销管理制度规定，销售定价、调整和折扣执行均履行相应审批程序，执行情况良好。

4.成本管理

报告期，公司成本管理顶层制度建设更加系统全面、科学合理。公司制定实施《成本分摊细则》，强化成本精细化管理；修订完善《设计变更管理规定》及《现场签证管理规定》，优化成本过程监管；研究启动优质供应商库及甲供材平台建设工作，完善阳光招采模式，优化招标管理，持续提升招标采购透明度，优质合作商库持续扩容，招标“去权力化”和节支效果明显，防控腐败，节约开发成本。

公司一贯重视招标工作的合法合规性，持续优化招标领导小组成员，加强纪检人员对招投标活动的监管，在公开、公平、公正、充分竞争的基础上择优选择供应商，保证采购成本和质量的合理性。招标文件制定、招标信息公告、评标、定标、招标会议和纪要审批等各工

作环节均符合招标业务制度流程规定。

5.人力资源管理

报告期，公司顺利完成高级管理人员全球市场化选聘，积极探索多种途径的人才招聘方式，深化市场化选人用人机制，初步建立因才施用、精准调配的用人机制，并结合各单位实际特点，进行轮岗调整，激发员工干事活力，为集团下一步高质量发展提供了人力资源保障。

6.财务管理

公司已建立较为完善的财务管控体系，会计管理的内部控制在重大方面具有完整性、合理性及有效性，为编制真实、完整、公允的财务报表提供合理保证。

报告期，公司制定《集团内部资金借贷定价方案》，明确内部资金借贷利率，促进资产增值增效，提高资金使用效率。公司以多种方式探索新融资渠道，继续加强资金集中管理，积极开展税务统筹，规范合理使用惠企政策，适时规范开展理财业务，实现银行理财收入。公司财务管理不断规范精细，进一步助力公司发展。

公司严格落实中央八项规定要求，厉行节约，严控非生产性支出，在三公消费、培训费、负责人履职支出等费用控制方面执行情况良好，差旅费、培训费、业务招待费等六项重点费用逐年下降，且控制在年度预算范围以内。

7.房地产开发管理

报告期，公司在开发进度方面受疫情影响，出现开工时间推迟、工人到岗率低、材料到场困难等情况，整体项目开发进度有所滞后。

在此环境下，公司利用网络平台组织开展设计、评审等相关工作，稳步推进各地项目设计管理工作，为推进项目后续开发、开发进度回归合理提供了基础保障。

公司全年安全生产形势可控，安全生产月活动持续积极落实，公司加强组织排查安全隐患、加强管理督促、加强参建单位进行整改，确保全年“0”安全生产责任事故。

公司继续推行“三位一体”设计管控办法，有效减少了图纸“错漏碰缺”等问题，在保证建筑功能情况下，进一步降本增效。

8.投资管理

报告期，公司积极落实“2125”发展战略，并对疫情之后的土地投资形势进行分析研判，在集团经营稳健，现金流充裕的前提下，制定了积极谨慎、高频出击的投资策略。积极参与深圳、东莞、西安、长沙地区的土地竞拍，分析筛选土地项目 134 个，重点跟进投资项目 41 个，上会项目 10 个，获取长沙天心区书院路地块。

报告期，公司加强了对地区公司投资工作考核，明确地区公司土地投资的主体责任，并进行量化考核，优化重点跟踪项目、上会项目和获取项目的评分，充分增强了投资积极性，进一步将投资策略落实到位。

报告期，公司在产权管理方面，完成产权月度更新报告、集团持有资产减值季报等工作，并积极推进集团国资产权的各项监督、管理工作。

9.风险管理和监督检查

报告期，公司补充完善集团风险分类和风险评估标准，形成了涵盖战略、财务、市场、运营、法律等 7 个大类 72 项风险点的风险信息库，以及以风险发生可能性和风险影响程度两个维度为核心的风险评估标准，规范风险管理标准和依据；建立落实季度重大风险跟踪监测和报告工作机制，全面强化集团风险管控力度，巩固风险管理长效机制。

公司已成功构建具有振业特色的“6636”大监督体系，持续全面营造“大宣教”的工作格局，创新开展一系列新颖的纪律教育学习活动，有效提升“不想腐”的意识；首创“大监督兼职监督员”模式，进一步夯实监督队伍基础，将监督探头延伸到项目一线，全面打造“横向到边，纵向到底”的监督网络，为集团健康发展提供坚强保障。

公司狠抓落实，按月开展行政督察、制度督查、工程节点计划督查和党建工作督查，管理链条有效缩短，保障规章制度得到切实落实。

公司内部审计工作服务大局、促进发展，审计工作立足以审促管、提质增效的原则，聚焦普遍性、典型性和倾向性问题，研究并提出具有针对性、规范性和操作性的改进意见，在完善公司管理、防范经营风险、促进规范运作等方面发挥了积极作用，审计触角不断向前延伸，实现事前、事中、事后全过程审计，重点对资源集中、资金集中等关键领域开展审计，加强经营管理不定期检查，及时提示风险，提出合理化建议，确保公司持续、健康发展。

10. 廉政建设和企业文化建设

报告期，公司加强党的全面领导，切实发挥党委把方向、管大局、

保落实的领导作用，强化党建引领，抓好学习宣传贯彻习近平总书记重要讲话精神，不断提高党员干部思想认识和政治站位。在关键时间节点开展纠治“四风”专项行动，抓好加强监督执纪坚决抵制餐饮浪费专项整治工作，充分运用监督执纪“四种形态”，抓早抓小，防微杜渐，发挥“不敢腐”的震慑力；围绕工程招投标等重点领域，强化监督检查，完善“不能腐”的机制构建。

报告期，公司积极举办主题党日活动、工会活动、企业文化活动，进一步丰富员工的业余文化生活，增进员工间的沟通和友谊，强化团队意识，塑造坚韧品格，进一步培育巩固团结协作的文化氛围。组织“助力折翼天使再飞翔”公益活动，全体党员和员工积极参与，受到当地媒体的关注及好评，公司精神及企业文化影响力进一步扩大。

11.信息披露

报告期，公司全年严格按照证券监管要求开展信息披露、法人治理会议组织、投资者关系管理等工作，信息披露及时、准确、完整，严防内幕信息泄密或内幕交易，在资本市场未出现违规行为，连续第八年获得深交所信息披露最高“A级”评级。

12.其他重点控制活动实施情况

公司与主要股东之间不存在关联交易情况；公司未发生重大对外担保事项。

（二）公司 2020 年度内部控制评价情况

报告期，公司各类管理制度已达 193 项、流程 332 项，内控体系健全，各项制度流程衔接顺畅，运行有序，有效提高了整体运营效率。

公司内部控制体系健全，设计合理，运行有效。公司通过信息系统控制、督察、审计、绩效考核和专项检查等手段，促进了内部控制的落实，培育了团结、坚韧、职业、感恩和规范运作的企业文化，已达到了公司内部控制的目标，不存在重大内控缺陷。

1.内部控制设计的有效性

从评价结果来看，公司内部控制体系较为健全、有效。公司已建立较为完善的内控体系，涵盖了成本管理、开发管理、营销管理和财务管理等各个方面，涉及公司的各项经营业务，能够满足公司经营管理需要。

2.内部控制运行的有效性

结合日常监督和综合检查的情况，公司制度执行情况较好，发展战略、人力资源、资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、工程项目、担保业务、财务报告、预算管理、合同管理和内部信息传递等事项均能够按照制度流程规定较好地执行，内部控制运行有效。

（三）上年度内部控制自我评价报告所提薄弱环节整改情况

上年度内部控制自我评价报告所提薄弱环节，在本报告期内，公司已积极改进完善，具体如下：

1.针对“**公司一线城市土地储备不足**”薄弱环节，公司以“积极谨慎，高频出击”的战略方针统筹各地区公司通过招拍挂、城市更新、收并购和“**房地产+**”等多元化方式拿地，积极参与“**一线城市**”深圳坪山、光明地块的竞拍，均与最终报价失之交臂。

虽在长沙获取天心区地块，但 2020 年公司在一线城市未有突破，

面临土地储备不足的困局。

2.针对“**销售目标稳增长压力继续加大**”薄弱环节，公司预判市场大概率将出现购房需求释放期，通过与广州、广西、深圳等地区公司召开专题会议，有针对性的制定并执行了集团网络平台发声宣传、协同地区公司研究制定并执行销售应对方案，最小化疫情的正面冲击。集团整体年度签约、回款目标基本完成。

（四）2020年度内部控制薄弱环节及改进措施

公司按照相关法律法规的要求，加强内部控制制度建设和完善风险管理机制，报告期内未发现内部控制重大缺陷。但结合当前形势和公司自身情况，尚需在以下方面加以改进：

1. 企业主业规模不大，优质土地储备不足

报告期，公司虽在长沙获取天心区地块，但深圳本土及其他一线城市中土地储备欠缺，公司在资源获取方面仍要积极努力。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是持续聚焦主营业务，全面发展以房地产开发为主体，以物业管理运营，棚改代建管理输出为两翼，主营业务方面要按照公司土地投资指引和投资回报率及内部收益率等关键指标，聚焦粤港澳大湾区，做大、做强现有城市公司，开拓布局长三角、成渝片区等。

二是创新土地获取资源模式，做好国有资产与集体资产融合的创新管理试点工作，开拓深圳存量土地市场，通过股权投资、合作开发等方式进行项目投资和开发运营，加快参与集体企业存量资产的改造、开发、整治与运营。

三是探索新兴产业布局，借助深圳高新科技和互联网产业优势，加强前沿探索和前瞻布局，围绕房地产产业链，在智慧建筑、智慧物管等产业领域规划布局，并研究打造市属国资建设领域甲供材平台，打破“地产思维”，勇于在战略性新兴产业、未来产业以及消费领域积极探索，抢占改革发展的制高点。

2.组织架构、管控模式有待优化

公司根据发展需要，适时开展组织变革，建立以事业部或业态地产控股公司为形式的组织架构和管控模式，统一管理、集中发力，满足集团上下游产业链延伸、多业态布局模式发展，逐步建立和完善支撑集团跨区域大发展的管控体系。

一是理清“三会一层”权责利关系，完善各组织机构议事规则，提高公司治理水平。

二是完成总部各职能部门制度、业务流程更新修订，优化部门架构，突出专业分工协作合力，提高工作效率。

三是以管资本的思路管下属企业，把握放管赋能、适当授权放权的总基调，清晰界定各层级管理边界，科学合理确定权责利关系，综合考虑各业态在业务属性、发展阶段、监管要求等方面的差异，精准施策、精准考核，分类授权放权，真正形成“放管服”有机融合，以高质量管理促进高水平发展。

3.项目开发品质和效率有待提升

公司拟采取下列措施予以改进：

一是各地区公司加速现有土地开发，加快开发进度。

二是集团各地项目按照标准工期制定一级节点计划，总部业务部门强化督促和检查，力争一级节点计划达成率不低于 80%，关键节点计划达成率不低于 90%。

三是要提高设计效率和质量，优化设计人才管理使用，加强内外沟通，确保产品定位需求及设计条件精准化，制定集团设计类集采招标办法，制定集团产品线并逐步完善标准化建设。

四是搭建智慧工地信息化平台，推进“智慧工地”落地，实现工程管理的数字化转型，提高工程现场管理监督水平。

（五）2021 年度内部控制工作思路

2020 年，公司以检查制度执行落实情况为重点，开展了内部控制检查，检查结果显示，公司总体内控执行情况较好，在费用控制、招标管理、营销管理、成本管理和财务管理等方面制度执行情况良好，报告期内未发现内部控制重大缺陷。为进一步深化内控体系建设，公司制定了 2021 年度内部控制工作思路，仍将以提高制度执行力和提升管理为重点开展以下工作：

一是继续优化组织架构、完善管控模式，持续推动人事制度改革，逐步建立“压力、动力、活力”三力体系，持续优化绩效考核机制和完善薪酬分配机制，树立“超额业绩超额分享”理念，促使集团长效激励约束机制尽早落地。

二是加强优化“六位一体”大监督体系建设，持续深化具有振业特色的“6636”大监督工作体系，强化对公司重点领域的监督检查，进一步增强大监督合力，提高整体监督效能，巩固“振业健康发展，

有你有大监督”的廉洁文化共识，营造风清气正的廉洁从业氛围；

三是进一步完善管理效能，加强沟通协调，以完善和落实内控制度为基础，持续推进以风险管理为导向的内控建设，为经营及战略发展目标的实现提供保障。