

# 北京城建投资发展股份有限公司

## 2021 年度内部控制自我评价报告

北京城建投资发展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),结合北京城建投资发展股份有限公司(以下简称公司)内部控制制度:关于印发股份公司内部控制管理办法的通知【城建股法律发(2016)5号】、关于印发股份公司内部控制评价管理办法的通知【城建股法律发(2016)6号】,在内部控制日常监督和专项监督的基础上,我们对公司2021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

根据公司内部控制缺陷认定标准对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，公司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财务报告内部控制的有效性。

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对内部控制评价结论产生实质性影响的内部控制的重大变化。

## 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、业务和事项以及重点关注的高风险领域。

纳入评价范围的单位包括：北京城建投资发展股份有限公司总部各部门、所属全资、控股（纳入合并财务报表范围）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：内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及内部监督。

重点关注的高风险领域主要包括资金管理、资产管理、销售业务、工程项目、人力资源、采购业务、合同管理、预算管理和财务报告等。

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。

具体评价结果阐述如下：

## **1. 内部环境**

### **(1) 公司治理结构**

公司治理结构是企业内部控制的基础，公司根据《公司法》、《证券法》等法律、行政法规和公司章程要求，设立了股东大会、公司党委、董事会、监事会、经理层，制定了相应的议事规则和工作细则，明确了决策、执行、监督等方面的职责权限，形成了科学有效的职责分工和制衡机制。

公司董事会设 7 名董事，其中独立董事 3 名。董事会下设战略发展与投资决策委员会、预算委员会、提名与薪酬委员会、审计委员会四个专门委员会，其中提名与薪酬委员会、审计委员会主任由独立董事担任。

公司监事会设监事 3 名,其中监事会主席 1 名,职工监事 2 名,监事列席董事会会议。

报告期,公司完成了董事会、监事会、经理层换届工作。修订了《董事会专门委员会实施细则》,将合规管理相关事项纳入审计委员会主要职责。依法依规组织召开各类会议并推动相关决策事项落实。全年共召开党委会 47 次、经理办公会 47 次、董事会会议 17 次、监事会会议 7 次以及 3 次股东大会。

## **(2) 机构设置**

按照内部控制的要求,结合自身业务的特点,公司设立了与发展相适应的组织控制架构,配备了相应的人员,明确界定各部门岗位的目标、职责和权限,建立了相应的制衡和监督机制。公司制定印发了《组织架构管理办法》规范公司运营层面的组织架构。截至报告期末,公司总部设 20 个职能部室和 1 个事业部,纳入合并范围子(分)公司 47 家;参股 21 家公司。

总部各部室及子公司定期对内部控制进行梳理优化,不断完善内控体系。公司总部在“管控有力”、“合法合规”的原则指导下,通过加强审计监督、严格投资管理、完善绩效考核、强化战略和预算管理、加强对派出董事、监事管理等方式,开展对下属企业的监督和管理。

## **(3) 发展战略**

报告期,公司通过对宏观经济、政策、市场进行跟踪研

究，对房地产业的市场环境、竞争对手进行分析、比较，同时对公司自身已经形成和潜在的比较优势进行充分发掘与认识，对企业发展要素进行 SWOT 分析评价，提出了公司未来发展的总体规划目标及规划保证措施，正式印发了公司《“十四五”发展规划纲要》，从“构建顶层设计、优化经营布局、塑造核心能力、强化基础管理、发挥产业链优势、创新融资模式、完善激励机制、加强党建引领”八个方面制定了保障措施。通过对各项规划指标按板块、公司、项目、年度进行逐层分解，形成具体的板块专项规划和业务职能规划，并将长期目标细化为年度计划指标，确保战略规划顺利落地。

#### **（4）人力资源管理**

公司重视加强人力资源队伍建设，围绕发展战略要求，建立实施了科学、规范、公开、公平并有利于企业可持续发展的人力资源政策。公司依据《劳动法》、《劳动合同法》、《公司劳动合同管理办法》和有关法律、法规规定保障员工的合法权益；印发了《公司员工手册》，在明确员工权利义务的同时进一步引导和规范员工行为、系统了解公司管理制度、认真履行岗位职责，形成整体团队的向心力；制定了《培训管理办法》、《企业年金方案实施细则》、《人事档案管理办法》等系列人力资源管理制度，并结合实际情况适时完善。

## (5) 内部审计机构

公司设立审计部，配备了专职内部审计人员，制定了《内部审计工作规定》等规章制度，对公司内部审计的范围、内容、程序都做出了明确规定。内部审计按照计划开展绩效审计、内控评价和其他审计任务，实现了在经营管理过程中加强内部控制、防范风险的目的，对公司内部控制的有效执行发挥着重要的作用。

## (6) 企业文化

公司始终秉承“服务客户是我们的宗旨、诚实守信是我们的灵魂、雷厉风行是我们的传统、阳光公开是我们的准则”的价值观和“同心图治、唯实创新、追求卓越”的企业精神，树立“共创美好生活”的公司使命和“实现产品、服务在时间和空间上的完美结合”的愿景。报告期，公司持续推进企业文化建设，促进了文化建设在内部各层级的有效沟通。通过组织中心组学习以及“开局‘十四五’、开启新征程”全员主题教育等活动统一思想、凝聚共识；充分发挥“一报、一刊、一网、一荟”的舆论阵地作用，宣传重点工作、突出业绩、先进人物和典型事迹等，强化思想理论引领；通过开展健步走、登山、青年论坛、主题沙龙等文体活动，促进企业文化融入，增强了员工的责任感和使命感。

## 2. 风险评估

公司重视风险管理工作，报告期，为应对宏观经济形势和房地产业变化，公司完成了《北京畅销楼盘产品力调研分析》、《片区开发模式专题研究》等课题研究，增强对市场

的敏感性，提高驾驭市场的能力；坚持依法治企，积极推动法律、合规、内控管理协同运作；立足效益和效率，持续打造并丰富完善具有公司自身特色的产品线和业务线，不断提升资源获取能力、整合能力及项目运作管控能力；充分研究金融政策以及“三道红线”要求对公司的影响，积极探索低成本融资模式，进一步提升资金管理的效率和效益；加强对重大决策和重大投资的论证与审查，加强投资日常监控，积极防范投资风险。

### **3. 控制活动**

#### **(1) 不相容职务分离控制**

公司严格按照证监会等监管机构要求，建立了规范的法人治理结构，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。根据内部控制流程体系，公司在岗位设置方面充分考虑岗位之间的不相容职务分离，合理设置内部机构，科学划分职责权限，形成各司其职、各负其责、相互制约的内部制衡机制。

#### **(2) 授权审批控制**

公司章程、内部控制流程体系及各项制度等对办理各项业务和事项权限范围、审批程序和相应责任进行了规范，规定了各部门、各岗位办理业务和事项的权限范围、审批程序和相应责任；对于重大业务和事项，实行集体决策审批等。公司各级管理层均在授权范围内行使相应职权，所有经办人员在授权范围内办理经济业务。

### **(3) 会计系统控制**

公司依法设置了独立的财务管理和会计核算机构，依据《会计法》、《企业会计准则——基本准则》和具体企业会计准则等相关规定，建立、健全了内部控制体系和财务管理制度，制定了适合本公司的制度和流程，会计核算和管理的内部控制具备完整性、合理性、有效性。报告期，公司将新制订的四个财务会计规范指导性文件及新会计准则贯彻落实过程中针对公司实际业务的新案例、指南、解释、执行思维导图等内容收纳进新《财务会计手册》，便于公司所属财务会计主体遵照执行，为准确核算、提升会计信息质量提供制度保障。财务信息系统升级工作稳步推进并取得了阶段性成果，系统升级完成后将实现公司部分业务的深度业财融合，实现减员增效提管理的目标。

### **(4) 财产保护控制**

公司建立了一系列资产管理制度，对财产物资进行定期盘点、财产记录、帐实核对等进行了明确规定；制定了《投保房屋资产财产险管理办法》，公司总部及各子公司先后与中国人民财产保险股份有限公司北京分公司签订了《投保单》，集中投保既降低了投保费用，又为公司房屋资产安全提供了保障。此外，公司对经营性资产的租赁经营建立台帐，随时记录，定期跟踪。

### **(5) 销售业务**

公司制定了《销售管理办法》，总部对各公司销售管理工作按项目销售过程的重要节点、重点工作内容，以“审批”、

“备案”、“检查”等方式进行管控。报告期，公司发布《2021年销售工作指导性实施意见》，确定了全年营销工作的指导思想，同时进一步规范健全了销售基础管理及项目案场管理流程。

### **(6) 采购业务**

公司制定了《招标管理暂行办法》、《合同管理办法》及《战采合作单位履约评价管理暂行办法》等制度。公司大宗材料设备实施战略采购，利用 ERP 招采系统进行电子化招标，编制了《招采系统操作手册》，促进了采购程序规范、高效，采购过程公开、公正。公司定期对供应商进行履约评价，建立并不断完善战采合作单位履约信用信息档案库，履约评价结果将作为战采合作单位履约信用信息档案的重要组成部分。

### **(7) 工程管理**

为促进公司总部及所属各单位提高工程管理水平，促进各项目开发建设过程符合相关规范要求，公司制定了多项管理制度，明确了对开发项目监理、总包、材料供应等单位的管理职责，加强了开发建设过程中施工建造、维修保驾等环节质量、进度、绿色安全生产、环境保护等方面的控制；明确了各层级的安全生产责任；明确了在建项目质量查验评估的组织、方法、流程和标准；明确了通过定期和不定期查验评估的方式评价各项目的质量管理状况，并通过对质量问题

整改及预防控制措施的跟踪落实，消除项目质量风险。报告期，公司修订了《防渗漏体系作业指引》、《实测实量指导办法》、《铝模板施工作业指南》等企业内部质量规范，对质量管理体系进行了补充和完善。

### **(8) 对外投资管控**

为有效控制投资风险，提高投资经济效益，实现公司资产的保值增值，公司根据法律、法规及《公司章程》，建立了规范、有效、科学的投资决策体系和机制。公司制定了《股权投资管理办法》、《网下申购新股内控管理制度》等投资管理制度，在重大投资项目管理中，严格按照《公司章程》中明确的股东大会和董事会对重大投资的审批权限，履行相关审批决策程序，确保重大投资的安全。公司董事会下设战略发展与投资决策委员会，负责对公司重大投融资方案、重大资本运作、资产经营项目以及影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议。日常股权管理工作中，一是通过董监高任前谈话、出（列）席会议、定期组织对参股企业调研、分析参股企业资料等方式及时掌握股权投资企业的经营状况，防范投资风险。二是积极参与促进参股企业上市，实现股东价值最大化。

### **(9) 预算控制**

为加强预算管理，建立科学、有序的预算管理体系，公司制定了《预算管理办法》。预算管理围绕公司战略规划，以利润预算为中心，以业务预算为基础，以资本性收支预算

为保障，以现金流量为重点，以财务管理为核心，全面管控各项经济活动。年度预算编报按照“自上而下、自下而上、上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，过程中结合实际情况进行预算进度控制，并定期进行执行差异分析。

#### **(10)运营分析控制**

公司坚持开展运营分析工作，定期对公司运营数据从业务板块、城市区域、子公司、项目等几个维度进行分析，动态监控各项目关键节点，及时、准确了解关键节点进展情况，着重关注运营的重点事项与风险点，持续提升公司战略运营管控能力和整体管理水平。报告期，公司修订了《开发项目管控评估管理办法》，开展了所属棚改项目、一级、二级开发项目的经济活动分析工作，组织了两次房地产开发项目全过程运营管控巡检工作，动态分析查找项目运营管控过程中存在的问题，及时反馈有关成本收益变动情况，不断提高项目开发运作效率。

#### **(11)绩效考评控制**

公司按照客观、公正、公开原则构建以业绩为导向的激励与约束机制，建立了适用于各责任单位和全体员工的绩效考评制度，设置了一套适应公司经营管理的绩效考评体系。**对子公司管控方面**，公司印发了《经营业绩考核管理办法》，经营业绩考核领导小组根据宏观经济环境、市场发展状况、年度规划目标以及各单位生产经营的实际情况，与被考核单位沟通后签订年度经营业绩考核责任书。过程中，公司总部对责任书的执行情况实施动态监督。根据各单位年度经营业

绩效考核得分，实施并强化单位负责人年度薪酬增长与经营业绩增长的联动机制。在员工管理方面，公司建立了员工年度绩效考核制度，通过考核对员工工作业绩、工作能力、工作态度等进行客观评价，为员工岗位职级变动、薪资调整、培训与开发等提供有效依据。

#### 4. 信息与沟通

公司严格执行信息沟通和管理制度，构建信息沟通平台，畅通信息传播渠道，明确内外部相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通。

**内部信息与沟通。**公司建立了三类内部信息沟通机制：一是**外部信息研究机制**。公司研究类信息《政策和市场研究》已累计编印 73 期，为公司把握政策走向、顺应市场形势，科学决策提供有力支撑。二是**内部信息交流机制**。按照及时有效、随有随报的原则，及时收集重点信息和最新的工作情况，编印了《重大项目简报》、《望坛项目简讯》、《股份信息》等内部简报，同时利用 OA 办公平台，设立“股份信息”等专栏，便于专业信息在企业内部的及时传递。三是**信息监督反馈机制**。公司定期收集汇总折子工程和领导例会、经理办公会完成情况，掌握各项工作的动态，推动各项工作的落实。

**外部信息与沟通。**公司制订了《信息披露事务管理制度》和《投资者关系管理制度》等，通过信息披露、股东大会、接待投资者来电来访等多种形式，实现了与投资者、债权人、监管机构等利益相关者的有效沟通。在客户服务方面，遵循

客户投诉处理规范性、及时性的原则，客户可通过服务热线、明源云服务微信公众号、物业公司客服中心现场接待等多渠道反映问题。

## 5. 内部监督

公司建立了多层次的监督检查体系。公司董事会下设审计委员会，负责审查企业内部控制，监督内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，指导及协调内部审计及其他相关事宜等，充分发挥了审计委员会有效监督作用，提高了年度报告信息披露质量。监事会按照《公司章程》和《监事会议事规则》及有关规定要求，对公司董事、经理和其他高级管理人员按规定履行职责、董事会建立与实施内部控制及经理层组织领导公司内部控制的日常运行进行监督；内部审计部门对公司及所属单位内部控制制度的健全性、有效性进行监督检查并开展内控自我评价，提出修订完善意见。公司党委是公司法人治理结构的有机组成部分，坚持实行和完善“双向进入，交叉任职”的领导体制。公司纪委设纪检部，协助公司党委推进全面从严治党，负责开展党风廉政教育与监督工作。

### (二) 内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

#### 1. 内部控制评价工作依据

本评价报告旨在根据中华人民共和国财政部等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》（下称“基本规范”）及《企业内部控制评价指引》（下称“评价指引”）的要求，结合公司内控流程体系制度，在内部控制日常监督和专项监

督的基础上，对公司截至 2021 年 12 月 31 日内部控制的设计与运行的有效性进行评价。

## 2. 内部控制缺陷认定标准

根据内部控制基本规范及其配套指引对内控缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和公司当前的实际发展阶段等因素，公司确定了适用本公司的财务报告内部控制缺陷和非财务报告内部控制缺陷。

**内部控制缺陷分为：**重大缺陷、重要缺陷、一般缺陷。

**财务报告内部控制缺陷：**主要是指不能合理保证财务报告可靠性的内部控制设计缺陷和运行缺陷。

**非财务报告内部控制缺陷：**是指针对除财务报告之外的其他目标而设计和实施的内部控制缺陷，它不直接影响财务报表而是整个公司层面经营的效率效果合法合规性等问题。

**财务报告内部控制缺陷评价的定性标准详见下表：**

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	控制环境无效；公司董事、监事和高级管理人员舞弊并给企业造成重要损失和不利影响；外部审计发现的重大错报不是由公司首先发现的；董事会或其授权机构及内审部门对公司的内部控制监督无效。
重要缺陷	未依照公认会计准则选择和应用会计政策；未建立反舞弊程序和控制措施；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；对于期末财务报告过程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	未构成重大缺陷、重要缺陷标准的其他内部控制缺陷。

## 财务报告内部控制缺陷评价的定量标准详见下表：

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
资产、负债错报	错报 $\geq$ 资产总额 5%	资产总额 2% $\leq$ 错报 $<$ 资产总额 5%	错报 $<$ 资产总额 2%
营业收入错报	错报 $\geq$ 营业收入 5%	营业收入 2% $\leq$ 错报 $<$ 营业收入 5%	错报 $<$ 营业收入 2%
利润错报	错报 $\geq$ 利润总额 5%	利润总额 2% $\leq$ 错报 $<$ 利润总额 5%	错报 $<$ 利润总额 2%
所有者权益错报	错报 $\geq$ 所有者权益 5%	所有者权益 2% $\leq$ 错报 $<$ 所有者权益 5%	错报 $<$ 所有者权益 2%
会计差错金额	直接影响盈亏性质，即由于会计差错使得原来为亏损的转变为盈利，或者由盈利转变为亏损。	经注册会计师审计对以前年度财务报告进行更正的，不直接影响盈亏性质，利润总额 2% $\leq$ 会计差错金额 $\leq$ 利润总额 5%。	经注册会计师审计对以前年度财务报告进行更正的，不直接影响盈亏性质，会计差错金额 $<$ 利润总额 2%。
经注册会计师审计对以前年度财务报告进行更正的会计差错金额	差错金额占最近一个会计年度利润总额 5% 以上。		
或有事项未披露涉及金额	金额 $\geq$ 所有者权益 10%	所有者权益 5% $\leq$ 金额 $<$ 所有者权益 10%	金额 $<$ 所有者权益 5%

注：定量标准中所指的财务指标值均为公司年度经审计的合并报表数据。

## 非财务报告内部控制缺陷评价的定性标准详见下表：

缺陷性质	定性标准
重大缺陷	缺乏民主决策程序；决策程序导致重大失误；违反国家法律法规并受到处罚；媒体频现负面新闻，涉及面广；重要业务缺乏制度控制或制度体系失效；内部控制重大缺陷未得到整改；公司遭受证监会处罚或证券交易所警告；业绩预告预计的业绩变动方向与年报实际披露业绩不一致，包括以下情形：原先预计亏损，实际盈利；原先预计扭亏为盈，实际继续亏损；原先预计利润总额同比上升，实际利润总额同比下降；原先预计利润总额同比下降，实际利润总额同比上升。
重要缺陷	民主决策程序存在但不够完善；决策程序导致出现一般失误；违反企业内部规章，形成损失；媒体出现负面新闻，波及局部区域；重要业务制度或系统存在缺陷；内部控制重要缺陷未得到整改。
一般缺陷	决策程序效率不高；违反内部规章，但未形成损失；媒体出现负面新闻，但影响不大；一般业务制度或系统存在缺陷；内部控制一般缺陷未得到整改；存在其他缺陷。

### 非财务报告内部控制缺陷评价的定量标准详见下表：

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
损失	损失 $\geq$ 利润总额 5%	利润总额 2% $\leq$ 损失 $<$ 利润总额 5%	损失 $<$ 利润总额 2%

注：定量标准中所指的财务指标值均为公司年度经审计的合并报表数据。

### (三) 内部控制缺陷认定及整改情况

本年度在执行内控建设与评价期间，对发现的内部控制一般缺陷，采取了相应的整改措施，并跟踪检查落实，使公司按计划逐步完成缺陷的整改和优化工作。

#### 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及重要缺陷。对自查发现的一般缺陷已进行了整改，并将在今后的工作中不断优化、完善。

#### 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，报告期内公司不存在非财务报告内部控制重大缺陷及重要缺陷。公司已组织相关部门对自查发现的一般缺陷进行整改。

### 四、其他内部控制相关重大事项说明

在报告期内本公司无其他内部控制相关重大事项说明。