

深圳市振业（集团）股份有限公司

2022 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 2022 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

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 2022 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 年-2022 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 12 年实现内控达标。

报告期，公司面对宏观经济形势及房地产行业下行压力持续增大，公司在逆势中保持战略定力，在通过营销改革、制度创新、策略调整、下沉监督指导等多维度手段下，公司合同签约额比 2021 年度增长了 53%，签约业绩实现历史性增长。

报告期，为进一步深化内控建设，公司持续完善制度设计，完成制度“立改废释”，管理规范化稳步提升，公司各模块制度均进行了大范围的修改调整，累计修订制度流程文件 124 项，新增制度流程文件 19 项，废止制度流程文件 20 项，制度体系模块化更加清晰、体系内容更加精炼，进一步实现了制度体系规范化、系统化。

1. 战略管理

报告期，公司“一体两翼”取得突破，展现了强劲的发展势头，为公司行稳致远奠定了坚实基础。在深圳获得龙岗区宝龙地块，有效提高公司项目储备质量，代建业务、商管业务和物业服务持续扩大业务版块和市场开拓力度，顺利中标 8 个代建项目，城市服务稳步承接 6 个项目物业服务，与深圳湾宝龙生物创新投资发展有限公司签订产业园区公寓项目合作协议，与龙华区丹坑等 5 家村集体企业就梅观产业走廊返还物业合作运营项目签订合作协议，公司房地产产业链持续完善。

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，公司二级子公司为 18 家，人员资金已配置到位。持续落实跟投机制，继续在深圳宝龙地块实施跟投，将员工利益与企业利益有效融合，进一步激发员工干事创业活力。

3. 营销管理

报告期，受房地产市场信心及购买力严重下滑，给公司销售工作带来较大压力，经过公司科学应对、周密部署，经营班子加压驱动、主动作为，变革营销体系，重塑营销团队，建立“强考核、强激励”的新机制，2022 年公司整体合同销售签约 65.88 亿元，创造公司签约业绩历史新高，全年销售签约实现逆势增长。

公司各地区中销售签约前列的为湖南地区和南京地区，湖南公司全年销售签约为 20.13 亿元，南京公司全年销售签约为 24.72 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，公司成本管理进一步优化完善，着力围绕节支降本，通过“先策后控”、精细化管理，严控各项成本。全面实施“阳光招采”，并完善优质供应商管理机制；制定并运用《设计阶段成本控制指引》，抓住决定成本的关键环节；建立并完善了《模拟清单招标项目工作指引》，规范非标准化工作流程，降低模拟清单招标带来的不可控风险，项目开发成本有效降低。

公司一贯重视招标工作的合法合规性，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，公司对全体中层干部实施任期制和契约化管理，打造坚实的职业经理人队伍，建立公司优秀青年人才库，强化梯队建设，落实“刚性考核”，推动干部员工“能上能下”，推动薪酬考核及结果运用，考核结果与薪酬调整、职务晋升、不胜任退出等紧密挂钩，实现奖优罚劣，结合各单位实际特点，进行轮岗调整，激发员工干事活力，为高质量发展提供人力资源保障。

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，公司围绕“业财融合、战略财务”的要求，优化财务管理，成功发行中期票据，为公司投拓等任务提供充足的资金保障。继续加强资金集中管理，适时规范开展理财业务，实现银行理财收入。制定税务筹划方案，弥补公司本部帐面亏损。

报告期，公司偿债风险进一步降低，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，公司持续优化大运营体系，全面实施开发全周期管理，

科学制订项目全景计划，实地督导、强化考核，“以销定产”、及时调整开发节奏，有效提升快周转开发能力。

报告期，公司全面推行展示区、入伙交付前的内部验收，严把品质、质量关，提高产品交付质量和竞争力。同时，持续做好设计统筹管理，加强建筑产品线标准化的运用，开展展示区精装、园林标准化研发，形成了建筑、精装及景观标准化的全覆盖。

报告期，公司加大监管考核力度，采用数字工程平台为工程管理赋能，加强现场安全质量管理，公司在建项目安全质量管理水平稳步提升，实测实量合格率居行业领先水平，全年各项目未发生质量和安全生产责任事故。

8. 投资管理

报告期，公司着力构建一主两辅相互赋能、相互支撑的发展格局，聚焦重点城市、核心区域，通过招拍挂成功获取深圳宝龙地块，有效增加公司核心项目储备。全年投资均已严格评估项目收益的可行性，履行了相应决策和审批程序，决策过程合法、合规。

报告期，公司成立城市更新整备小组，全面研判更新整备项目约 130 个，持续推进坪地南土地整备项目、宝安 19 区等更新整备项目，持续支持“两翼”项目投资，完成华舍公寓开业，顺利中标海乐花园棚改项目。

9. 风险管理和监督检查

报告期，公司开展合规体系构建和“三道防线”落实情况排查工作，进一步加强合规管理建设，通过季度重大风险跟踪监测，补充完善公司风险信息库，提升重大风险发现、监测和应对水平。同时，公司建立健全法律风险防范工作机制，对法律案件、纠纷等

实行台帐式动态跟踪管理，有效防范法律风险。

公司狠抓落实，按月开展制度督查、工程节点计划督查和党建工作督查，保障规章制度得到切实落实。

公司内部审计工作以服务公司决策、改善管理为主线，筑牢风险防线；以融入大监督、促进内控及合规管理提升、不定期检查为重点，审计项目做深做细、做精做实，推动制度执行及完善，督促推动节支增收，加强销售管理、签证变更管理、招标管理和资金安全管理等支持与监督，为实现经营目标保驾护航。

10. 廉政建设

报告期，公司持续加强党的全面领导，切实发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用，统筹谋划，深化“两个责任”贯通协同；公司持续发挥“六位一体”大监督体系优势，定期召开大监督联席会议，推动监督信息共享平台进一步成熟运行；公司加强廉政宣传教育，筑牢廉洁思想防线，抓好纪律教育学习月活动的落实，严格落实中央八项规定及其实施细则精神，聚焦纠“四风”树新风，提高一体推进“三不腐”的能力和水平，为公司健康发展提供坚强保障，并制定了《合规管理规定》、《振业集团领导干部家访制度（试行）》等廉洁合规方面的制度规范。

11. 企业文化建设

报告期，公司强化党建引领，深入贯彻学习党的二十大精神，努力把党建工作做得更加坚强有力。

公司强化团队意识，进一步培育巩固团结协作的文化氛围，组织公司上市 30 周年、成立 33 周年等重大节点庆祝活动，刊发专题报道，宣传振业基建工程兵的故事，增强员工荣誉感，提升品牌美

誉度，企业文化影响力进一步扩大。

12. 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，连续第十年获得深交所信息披露最高“A级”评级。

13. 其他重点控制活动实施情况

报告期，公司不存在关联交易情况，未发生重大对外担保事项。

（二）公司 2022 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 318 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“推进‘一体两翼’战略执行力有待加强，仍需加大国企改革力度”薄弱环节。

公司面对房地产行业深度调整的严峻形势，保持战略定力，“短中长”的多元布局全面推进，“一体两翼”战略取得较好成效。

在地产主业板块，公司通过招拍挂获得深圳宝龙地块，有效提高公司项目储备质量；2022年度公司整体销售签约65.88亿元，同比增长53%，创造公司历史最高销售记录；全年回笼资金共计64.13亿元，同比增加51.37%。

在代建板块，公司报告期内成功中标8个项目，累计获取代建项目15个；在商业运营板块，公司开拓企业公寓赛道，总运营面积拓展至1.7万平米；城市服务板块按照建标准、建体系、提高服务水准的要求，顺利通过行业体系认证，累计承接公司自有楼盘项目物业服务面积140万平方米。

2. 针对“管理创新有待持续推进，提升核心竞争力”薄弱环节。

公司进一步深化市场化选人用人体制和薪酬绩效考核体系，对全体中层干部实施任期制和契约化管理，严格落实“刚性考核”，建立青年人才库，强化梯队建设，打造坚实职业经理人队伍。

公司持续优化大运营体系，强化项目开发全周期管理，科学制订全景计划，有效提升快周转、统筹项目开发的能力。

公司稳步推进数字化建设，经营看板、计划运营、掌上振业、主数据、智慧工程、资管、成本、财务等数字化系统正式上线运行，顺利实现业务数字化，有效解决管理痛点、推动任务落实、强化项目现场管理。

（四）2022 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. 公司项目销售和资金回笼压力较大，仍需加快销售去化与资金回笼

报告期，公司上下围绕销售共同努力，取得了逆势增长的成绩。但项目销售和资金回笼仍然作为公司经营重点，并对公司今后的发展起到关键影响作用。

公司拟采取下列措施予以改进：

一是继续深化营销体系改革攻坚。实施“强激励、强考核、末位淘汰”管理机制，将考核结果与薪酬挂钩，激发销售团队战斗力。

二是抓好营销精细化管理。抓好案场管理，注重提升客户体验，进一步完善价值体系的构建，建立良好的市场口碑。

三是攻坚克难，抓好存量资产去化。创新方式方法，打破常规，采用租售并举、先租后售、股权转让、资产融资等灵活多样的方式，盘活闲置资产，提升项目收益。

四是加快销售资金回笼。公司财务、营销条线密切配合，做好分工，主动协调当地政府、银行及监管机构，全力提高销售资金回笼效率。

2. 抓住资本市场机遇，为高质量发展提供有力支撑

2022年证监会在房地产股权融资方面进行了优化调整，公司要充分利用上市平台，抢抓资本市场支持房地产企业融资的政策窗口期。

一是积极探索股权融资模式，努力开展房地产产业链横向及纵向的收并购，实现公司规模快速做大，夯实发展基础，增强发展后劲。

二是通过发行公司债，优化债务结构，降低融资成本，增强公司资金实力，为经营发展提供坚实的资金保障。

（五）2023年度内部控制工作思路

2022年，公司以促进内控及合规管理提升为重点，开展了内部控制检查及合规管理体系建设，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2023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：

一是持续加强经营管理等方面检查，及时通过提示风险，公司及时采取风险应对策略，进一步促进公司“降本增效”，堵塞管理漏洞，规避、转移风险，防范风险；提出管理建议，包括制度层面的修改和落实，有效促进公司精细化管理。

二是积极融入大监督体系，协助推动大监督体系不断完善。强化审计工作深入二级公司机制，优化交叉联合审计机制，加强监督信息共享，积极发挥监督协同作用。

三是深化财务管理检查，加强地区公司财务管理检查，聚焦合

作开发项目，关注三道红线情况、大额资金收支、资金回笼、财务费用、资金安全管理、费用管理和印章管理等关键环节，督促地区公司规范财务管理，防范资金风险。

此报告。