

# 招商局地产控股股份有限公司

2012 年度

## 内部控制审计报告

索引	页码
内部控制审计报告	
—2012 年度内部控制评价报告	1-20

# 内部控制审计报告

XYZH/2012SZA1005-1

招商局地产控股股份有限公司全体股东：

按照《企业内部控制审计指引》及中国注册会计师执业准则的相关要求，我们审计了招商局地产控股股份有限公司（以下简称招商地产公司）2012年12月31日财务报告内部控制的有效性。

## 一、企业对内部控制的责任

按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》的规定，建立健全和有效实施内部控制，并评价其有效性是招商地产公司董事会的责任。

## 二、注册会计师的责任

我们的责任是在实施审计工作的基础上，对财务报告内部控制的有效性发表审计意见，并对注意到的非财务报告内部控制的重大缺陷进行披露。

## 三、内部控制的固有局限性

内部控制具有固有局限性，存在不能防止和发现错报的可能性。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，根据内部控制审计结果推测未来内部控制的有效性具有一定风险。

## 四、财务报告内部控制审计意见

我们认为，招商地产公司于2012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。

信永中和会计师事务所(特殊普通合伙)

中国注册会计师：

中国 北京

郭晋龙

中国注册会计师：

王雅明

二〇一三年三月十六日

# 招商局地产控股股份有限公司

## 2012年度内部控制自我评价报告

### 董事会声明

建立健全并有效实施内部控制是公司董事会的责任。本公司全体董事、监事及高级管理人员承诺内部控制自我评价报告不存在任何虚假、误导性陈述或重大遗漏，并保证所披露信息的真实、准确与完整。

### 招商局地产控股股份有限公司全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》等法律法规的要求，本公司对内部控制的有效性进行了自我评价。

#### 一、内部控制评价工作的总体情况

公司2012年内部控制相关工作由内部控制规范工作小组领导，公司董事长和总经理分别担任工作小组组长和副组长，内部控制规范工作小组负责制定内部控制规范工作的实施方案及相关配套政策，开展内控制度的研究、拟(修)订，协调内控规范工作的实施，直接对董事会负责并接受监事会监督指导。

公司审计稽核部作为内控规范的牵头部门，联合公司运营管理中心、法律部、财务部、信息技术部、董秘处等部门协同开展内控建设工作。公司通过风险识别及检查、控制测试等程序对2012年内部控制进行独立评价，并由审计稽核部起草内部控制评价报告；公司聘请信永中和会计师事务所对公司内部控制有效性进行独立审计。

#### 二、内部控制评价的依据

本评价报告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》及《企业内部控制评价指引》的要求，结合企业内部控制制度和评价办法，在内部控制日常和专项监督的基础上，对公司截止2012年12月31日内部控制的设计与运行的有效性进行评价。

#### 三、内部控制评价的范围

内部控制评价范围依据《关于做好上市公司内部控制规范试点有关工作的通知》（上市部函【2011】031号）及《关于进一步做好深圳辖区上市公司内控规范实施有关工作的通知》（深证局发【2012】105号）初步拟定；公司对2012年企业风险进行分析，认为公司主要风险未发生变化，结合财务报表的重要性，确定纳入评价范围的公司，这些公司的业务基本覆盖了公司的主要业务

流程。根据《企业内部控制基本规范》的要求，结合公司风险评估结果以及公司业务实际，我们纳入评价的范围包括如下事项：

## （一）组织架构

### 1、公司治理

公司积极按照《公司法》、《上市公司治理准则》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》、《深圳证券交易所股票上市规则》等有关法律法规要求，依据相互独立、相互制衡、权责明确、精干高效的原则，不断完善公司法人治理结构，持续改进规范公司运作。

公司制定并发布的《招商局地产控股股份有限公司章程》中明确规定董事会、监事会和经理层的职责权限、任职条件、议事规则和工作程序，确保决策、执行和监督相互分离。

公司的重大决策、重大项目及重要人事任免等由股东大会、董事会集体决策。监事会通过不定期召开监事会会议，监督公司的经营运作，全面了解公司经营状况，并对公司董事、公司管理层行使职权及履行义务进行有效的监督。2012年公司共召开3次股东大会会议、10次董事会会议及4次监事会会议。

根据公司章程，公司董事会下设审计委员会、战略委员会和薪酬与考核委员会，制定并公告了《审计委员会工作细则》、《战略委员会工作细则》、《薪酬与考核委员会工作细则》等制度，规范各专门委员会的人员组成、职责权限、议事规则和工作程序等，为董事会科学决策提供专业支持。

### 2、组织架构

公司实行“集团总部、区域管理总部、城市公司”的三级组织架构，保证了公司经济业务和经营管理活动有效进行。2012年公司为提高经营管理效率，加强协同综效，降低内部沟通成本，对总部职能部门进行了调整，组建运营管理中心，成立产品管理中心，同时将商业地产纳入深圳招商商置投资有限公司管理。经过调整，公司总部共设置了14个部门，各部门各司其职、各负其责、相互制约、相互协调。

### 3、股权管理

公司建立了较为完善的产权管理制度，对子公司、联/合营公司的新设、合并、分立、撤销等程序进行严格规范，并通过产权系统落实管理。

公司重点关注子公司，特别是异地、境外子公司的发展战略、年度财务预算、重大投融资、大额资金使用、主要资产处置、重要人事任免、内部控制体系建设等重要事项，通过内部上报和授权审批等程序加强管控工作，并进行不定期的专业巡查，确保对各控股子公司项目开展及业务的管控。

公司运营管理中心对各子公司的规划执行情况进行考核和评分。此外，公司通过权责手册、流程指引、生产经营计划等方式明确界定各子公司的目标、职责及权限，建立了相应的授权体系、检查和逐级问责制度，确保其在授权范围内履行职责。

## （二）发展战略

公司董事会下设战略委员会，并制定了《战略委员会工作细则》，明确战略委员会的人员组成、职责权限、议事规则等事项。

公司定期召开战略委员会会议，战略委员会通过数理分析与实证研究，结合内外部总体经济形势，讨论公司的未来发展规划和方向。公司企业管理部向各部门、各子公司下发次年及五年规划编制通知，该规划综合地考虑了国家对房地产的宏观调控政策、国内市场购房的需求变化、所处的行业地位及竞争对手状况和可利用土地储备等因素。公司召开了办公会，负责研讨和审核公司五年规划目标的设定、规划报告和其他重大发展事项。经审核后的五年规划下发至各部门、各公司参考执行。

## （三）人力资源

公司制定和实施有利于企业可持续发展的人力资源政策，倡导“以人为本，以客为先”的理念，在选人、用人方面，坚持“品行端正、事业心强、忠诚勤奋、真才实干”的标准，将品行放在首位，要求员工具备“诚信、有勇气、无私、品位高雅”的品质。

公司建立了规范的人员聘用、调职及离职制度，明确各岗位职责权限、任职条件和工作要求。2012年，公司修订了《员工奖惩管理作业指引》、《公司高级管理人员管理作业指引》等制度并实施，同时，修订并完善了人力资源标准化操作模板，编制并下发了《公司人力资源管理作业指引》。

公司持续改进人力资源激励约束机制。每年根据《员工年度绩效考核办法》和《年终奖项评选标准》，综合采用绩效考核、KPI年度考核等绩效管理考核体系，对各级管理人员和全体员工进行严格考核与评价，并以此作为确定员工薪酬及职级调整的重要依据。2012年公司人力资源部研制优化激励方案，制定了《城市公司激励管理作业指引》。

此外，公司制定了《员工培训管理作业指引》，并制定《年度员工培训计划》，根据公司经营需求制定相关培训课程，确保员工的知识及技能能满足业务岗位的需求。2012年公司对中层管理人员、后备管理人员和营销人员组织了专项培训，并前置校园招聘，构建大学生实习基地，进行人才先期的选拔和培训。

## （四）社会责任

### 1、安全体系

公司设立了安全生产管理委员会（以下简称“安委会”），作为安全生产专项工作的领导机构，负责制度建设、重大事项决策、安全巡查、责任追究、应急指挥等工作。安委会每季度安排对下属公司进行安全巡查，并不定期组织开展专项安全检查，对发现的违规行为和安全隐患提出整改要求或下发期限整改通知书。

公司已建立自上而下的安全生产管理体系、操作规范和应急预案，制定了《安全生产管理指引》、《安全生产事故总体应急预案作业指引》等制度，每年与下属公司签订安全生产工作目标责任书，强化安全生产责任追究制度，及时有效地开展应急救援工作，最大程度地减少人员伤亡和财产损失。下属公司也建立了相应的工作机构，健全了“三三”制安全管理机制和事故隐患排查机制，确保安全管理责任到人，协同配合，共保安全。

## 2、产品质量

公司已建立了《工程质量管理作业指引》和《项目工程质量管理作业指引》，对项目工程实施全过程质量管控，强化对工程质量的控制。下属公司定期对所有在建工程项目进行巡查，重点关注工程质量和安全文明施工，并编制《工程联合检查报告》，对存在质量问题的项目，项目部责令总包单位提交整改措施和计划，由监理单位监督落实。公司运营管理中心定期对所有项目进行巡查，形成《工程巡查报告》，并以该结果作为项目部年度项目工程管理能力测评的重要依据。

## 3、社会公益

公司积极参与社会公益活动，包括：

（1）助力政府民生工程。目前，公司已参与多个保障性住宅项目建设，如深圳招商澜园，北京溪城家园等；积极参与政府的城市更新项目，包括助力南山区牛成村产业升级、推进深圳坪山河流域片区综合开发；在招商局集团的牵头下，公司正在实施贵州威宁地区的“幸福小镇”公益建设项目。

（2）投身公益事业。公司成立了由员工自愿组成的公益组织——“绿丝带”公益小组，并组织下属公司志愿公益的人员不定期参与社会公益活动，关爱自然、奉献爱心、回报社会，积极履行企业公民责任。此外，公司积极响应扶贫帮困号召，参与招商局慈善基金会的公益善举，每年固定开展了“滴水成涓、十元捐助”活动，组织全员捐款支援贵州威宁贫困山区的经济建设。

## （五）企业文化

公司办公室负责企业文化的宣传、贯彻、评估和使用。2012年公司修订并发布企业文化理念体系3.0版，秉承“百年招商·家在情在”的愿景、“筑造绿色家园，推动社会进步”的企业使命、“人本 责任 卓越 共赢”的核心价值观、“以人为本，以客为先”、“稳中求进，均衡发展”、“激情做事，狼性精神”等十条招商理念，实现了从文化宣贯到文化激励，从文化建设到文化管理的重要转折。

公司注重生态发展，强调可持续发展的“绿色地产”企业发展理念，发展绿色产品竞争力，并成功开创了国内的社区综合开发模式。公司通过发布《员工绿色行为指引》，并在公开区域利用媒体、墙报等方式宣传“绿色行为”，引导和鼓励员工实践“低碳工作”模式。

## （六）资金活动

资金活动，是指企业筹资、投资和资金营运等活动的总称。公司设置资金管理中心，负责统筹规划、集中管理资金活动，承担资金预算、资金筹集、资金管理 & 控制子公司资金使用计划和使用状态的管理职能。下属子公司资金实行统一管理，资金借款均由控股总部统一协调并监控。

1、筹资：公司根据经营发展需求，结合年度全面预算，制定年度筹资计划，并分别对各筹资方案形成相应的可行性研究报告。公司发布《资金管理流程》对筹资流程进行了规范，其中包括筹资管理原则、筹资计划和方案的审批流程、外汇资金规定、监督检查等。公司财务部定期编制及审核还款计划，对偿还股息和支付股利等环节做出适当安排，并按照会计准则进行记录。

公司为规范募集资金的使用，根据中国证监会、深圳证券交易所有关募集资金管理的法律法规的要求，结合公司实际情况制定了《募集资金专项存储及使用管理制度》，对募集资金存储、审批、使用、变更、监督等进行明确规定。公司已在银行设立专用账户对每次募集资金进行专户存储管理，且事先报董事会审批并向证券监管部门备案。公司已建立严格的募集资金使用及审批程序和管理流程，募集资金均按招股说明书所列资金用途使用，资金支付需经过严格审批后由资金中心拨付各项目使用。资金中心财务人员跟踪项目进度及募集资金的付款及使用情况，且公司在每年年报中对募集资金投资项目的进展情况及资金使用收益情况等进行披露。2012年末新增募集资金，公司原募集资金的存放和使用情况符合原承诺使用范围并与有关监管规定相符。

2、投资：公司的投资主要包括金融衍生品投资和子/联合营公司收购投资。

（1）金融衍生品投资：公司由于经营需要支付部分外汇，存在部分外汇借款，随着外汇汇率波动风险增大，为规避外币借款和支付进口电力成本的汇率波动风险，公司配套进行 NDF（不交割本金的远期外汇买卖）交易，该交易以真实的外汇借款为基础，其交易金额、交易时间与外汇借款匹配，覆盖了风险敞口，远期汇率在进行交易时已确定，风险可控。针对远期外汇交易，公司制定的《资金管理流程》对衍生金融工具交易管理工作进行了详细规定，建立了严格的董事会授权审批制度、风险评估、决策程序、交易管理、报告制度和监控措施，对交易规模、审批权限、操作流程、风险控制与监督和信息披露作了明确规定，从制度上保证对交易风险的控制。经董事会审议，公司授权控股子公司瑞嘉投资实业有限公司执行外币借款配套不交割本金的远期外汇买卖交易，其交易总金额控制在公司及控股子公司外币借款总量之内，授权指定专人进行交

易，签署交易的相关文件，交易结果定期报告并实施监控。2012年8月，由于外汇汇率市场的波动频繁，公司董事会决定暂停为外币借款配套NDF交易。

(2) 子公司、联/合营公司收购投资：公司专业部门联合成立投资收购小组，获取被收购项目公司的营业执照、公司章程、审计报告等基本资料，编制投资项目的《可行性研究报告》。公司成立投资审核委员会，负责对投资项目的《可行性研究报告》及相关资料进行审阅和讨论，并做出是否投资的审议，上报总经理办公会做最后决议。

投资收购小组根据投资审核委员会和总经理办公会对项目投资的审批意见，起草相关协议或合同，与合作方谈判。达成一致后，《合同会签单》经业务相关部门逐级审批会签后，才签订合作协议或合同。

公司根据《会计制度及会计核算管理流程》对长期股权投资进行核算，公司编制合并财务报表时，将根据持股比例或是否实际享有控股权确定是否纳入合并范围，每年年末，财务部根据公司《会计制度及会计核算管理流程》对长期股权投资进行减值测试。

3、资金营运：公司建立了全面的资金营运管理体系，制定了《资金管理流程》、《项目付款管理流程》和《费用报销管理指引》等流程指引对票据、银行存款、结算中心往来、资金计划、项目付款、销售回款、费用报销等流程进行了规范，明确资金管理相关部门和岗位的职责及权限，确保不相容职务相互分离、制约和监督。公司资金管理中心充分发挥全面预算管理在资金整体营运中的作用，结合年度全面预算，统一协调及监控各子公司资金营运状况，实现资金的合理占用和良性循环。公司定期从银行取得银行对账单，编制《银行余额调节表》，追查差异账项并进行相应账务调整，确保资金收入及时入账。公司主要通过网银、支票、银行汇款等方式进行款项收支，严格控制现金收支，防止出现资金体外循环。

### (七) 采购业务

公司根据项目开发计划合理安排采购计划，确定材料设备采购的具体项目，规划各项采购的开始及结束时间，保证物资和劳务供应顺畅，项目建设高效运行。公司产品管理中心下设采购管理部负责全国战略采购管理工作并指导和规范子公司采购工作，子公司依据《采购管理流程》、《全国战略采购管理作业指引》、《城市公司采购作业指引》等规定实施采购工作，同时公司对重要的采购业务采取集体决策的形式进行严格管理，各项采购招标事项从前期决策定位、确定投标单位到后期确定开标结果和中标单位均由公司相关业务部门组成跨部门工作小组（成本管理小组和成本管理委员会），依据《业务管理权责手册》对采购事项进行审批和决策，招标书及合同文件等均采用全国统一的标准文件，由业务相关部门联合会签后对外发布实施。

公司修订并发布了2012年《业务管理权责手册》，根据采购金额的大小和类型规定了相关部门或人员的职责、审批权限及相应的会签流程。同时在全国范围内使用ERP系统，将各类采购流程纳入系统进行管理，减少了疏漏和舞弊的可能性。

## （八）资产管理

资产管理，是指固定资产管理、无形资产管理和企业拥有或控制的存货管理。

1、固定资产管理：公司制定了《固定资产管理流程》、《预算编制及审批管理流程—固定资产预算指引》、《会计制度及会计核算管理流程—固定资产核算指引》等制度流程，严格规范了固定资产的预算、购置、验收等管理工作。公司建立了固定资产目录，记录固定资产信息，同时，公司每年组织财务部及相关使用部门对固定资产进行盘点，对出现盘盈、盘亏、损毁、闲置及需报废的固定资产查明原因，追究责任并按照规定权限批准后处置。

2、无形资产管理：公司制定了《会计制度及会计核算管理流程—无形资产核算指引》，规定了无形资产的定义、分类、初始计量、后续计量和处置等管理规范。财务部根据指引要求核算，确保财务报告中相关财务记录准确完整。

3、存货管理：公司存货主要为房地产开发产品和开发商品。公司建立了完善的存货管理制度，发布了《会计制度及会计核算管理流程—房地产开发成本核算指引》、《会计制度及会计核算管理流程—投资性房地产核算指引》等制度，财务部根据核算指引要求，及时记录开发产品、结转开发商品。每年年末，财务部对公司存货进行减值测试。

## （九）销售业务

公司已建立了较为完善的销售管理流程指引文件，包括：《项目营销管理流程》、《项目营销定价及销售优惠管理作业指引》、《项目销售现场管理流程》、《销售现场财务管理指引》、《项目销售合约事务管理流程》、《入伙管理指引》等，对各项目营销工作流程进行了规范。同时公司充分利用ERP系统中销售管理软件，实现销售流程的标准化，提高了销售环节的效率 and 效果。

1、定价：公司严格遵循《项目营销定价及销售优惠管理作业指引》及《业务管理权责手册》，通过深入调研和分析，结合新项目产品的定位，拟定基本价格策略报告，由公司营销品牌部负责监督和指导子公司的定价和策略报告。

2、销售：房地产的销售严格遵守了国家房地产相关法律法规的要求，在确保获得《预售许可证》的前提下销售，且不存在使用变相、违法等方式提前销售房屋。公司使用标准《认购书》及《房地产买卖合同》文本，与所有客户签订书面合同，并依照相关的法律法规在国土部门备案。

3、收款管理：公司要求客户通过POS机或存入公司指定银行账号的方式交纳房款，避免出现现金丢失、挪用和舞弊的风险。财务人员和营销中心负责监控房款收回情况，定期编制《销售周报》、《销售月报》及《未收款客户明细表》等，记录销售收款包括定金、首期款、客户余款的交纳情况以及银行按揭款的发放，公司置业顾问协助催收款项。

4、发票管理：财务部负责商品房销售发票的管理，在客户交清房款后，根据与客户签订的合同金额开出《销售不动产统一发票》，并定期向地税局核销开出的不动产发票。

### （十）租赁业务

公司已建立完善的租赁业务体系，通过《商业地产项目发展流程》、《租赁业务流程》、《租金价格管理工作指引》、《应收账款管理指引-租赁》、《租赁业务收入核算指引》等规范租金定价、CRM租赁系统管理、租赁合同签订、退租流程、催缴租金、租赁收入成本核算等全流程。

公司租赁业务均按照了上述制定的流程和指引开展。租金定价、租金/期减免、合同签订、保证金缴纳、移交物业、退租、发票开具、投资物业推广等方面均执行了严格的授权审批程序。

### （十一）研究与开发

在研究与开发方面，公司2012年重点推进了标准化体系建设，完成了全系列产品线的梳理和主力产品线的研发，形成体系化产品成果，包括户型、立面、精装修等环节，为在建项目提供了标准化产品建议书，推动标准化产品在武汉、青岛、苏州、常州等多个项目的应用。年内公司已完成标准化基地的建设工作，推出产品的理念、宣传片、户型、立面、精装修样板、绿色技术评星套餐、建造工法、展示区、客户服务与小区物业管理等展示成果。

公司作为绿色地产的先行者，长期关注绿色技术的研发与运用。2012年，公司与住房和城乡建设部科技与产业化发展中心共同开展研究，以公司所开发的海上世界项目、广州金山谷项目建设参照目标，参与国家低能耗绿色建筑综合示范区的技术导则编制工作。公司已获得绿色建筑认证的项目与普通节能项目相比，在水、电等方面有较大的节约，极大地推进了节能减排工作。

此外，公司对新土地进行研究与开发。公司已构建完善的土地研究与开发体系，由公司发展部负责土地信息管理，并制定《土地项目拓展与论证管理流程》、《土地发展研究作业指引》等流程文件；通过ERP系统平台，实现土地信息统计、收集、审核和资料存档流程的标准化；成立投资审核委员会，完善了投资决策体系，并定期开展常规研究和专题研究，深入研究土地资讯。公司成立拿地前期小组，对潜在土地按照规定程序审批后正式立项。只有经过投资审核委员会及公司办公会审议通过的土地项目方可参加“招、拍、挂”等方式购买土地或收购其他公司土地。

### （十二）工程项目

公司工程项目主要为房地产项目的开发建设，主要包括工程立项、招标、造价、建设与验收等过程。

1、工程立项：获取新土地后，在完成项目初步设计方案及成本估算后，公司运营管理中心发出《项目启动指令单》，工程项目正式启动。

2、工程招标：公司制定了《标准招标文件管理作业指引》、《评标定标管理作业指引》、《招标采购管理流程》、《工程类采购招标文件指引》、《承建商管理作业指引》等制度，用于规范工程类招标工作全过程，科学透明地选择适合的承建单位和监理单位。

公司成立招标小组，负责供应商的考察筛选、编制招标文件、开标、评标等工作。公司通过ERP系统平台建立了合格供应商管理系统，所有参加招投标文件的供应商均应从合格单位名录中选择。对拟参加投标新单位，在对其进行实地考察，获取相关的资质文件，并填写《供应商/承建商考察结果审批表》，经审查合格后纳入ERP系统合格单位资料库中。

招标小组严格遵守公司已制定的制度和流程，避免与投标方出现利益关系或冲突；同时，在招标过程中遵循保密原则；通过实施集体决策方式，降低了招投标过程中舞弊风险。招标小组集体对各投标方的《投标书》进行评审、分析和讨论，择优确定中标人，并按规定向中标人发出《中标通知书》。公司按《中标通知书》规定的时间内与承建商或监理单位签订合同。

3、工程造价：公司制定了《项目成本管理流程》及相关指引文件，用于项目开发全过程的成本管理。公司成本部负责监督下属公司的成本管理工作，各子公司均设立成本部进行成本管控工作，公司2012年将成本管理平台纳入ERP系统运营，每一项工程合同的支付管理情况均在ERP系统进行记录。工程项目付款须由施工单位根据工程进度和合同条款向监理单位提出申请，经由监理单位进行审核无误后向公司项目部提请付款，按照规定的程序审批完成后，由财务部安排款项支付。

公司使用目标成本与动态成本相结合方法，在获得新土地后开始编制项目第一阶段成本目标，并根据项目的推进情况，编制第二、三和四阶段成本目标，其中第二阶段成本目标须经过成本管理委员会审议，作为成本控制的重要依据。在工程项目建设过程中，成本部累计动态成本，并定期对项目的成本执行情况编制《成本月报表》，对比分析目标成本与动态成本的执行情况。

公司制定了《造价咨询公司管理作业指引》，用于规范专业造价中介机构的选择、合作与管理等，对每个完成工程造价的咨询单位进行评价，以确保其所提供的服务质量。

4、工程建设：公司制定了《项目现场管理流程》、《工程管理作业指引》、《施工前期准备作业指引》、《项目工程进度管理作业指引》、《项目工程质量管理作业指引》、《对施工合作单位管理指引》和《对监理单位管理作业指引》等流程指引，用以规范项目工程的过程监督、管理和质量控制等。

公司通过组建项目部，直接对每一个工程项目进行管理。公司的工程项目均聘请了专业工程监理公司，由其对施工单位在施工质量、工期、进度、安全和工程款支付等方面实施密切的监督。项目部定期与施工单位和监理协调工程项目整体情况以及存在的问题。项目部依据《对监理单位管理作业指引》中的要求，对监理单位定期评价，并将考核结果作为是否进行后续合作的重要参考依据。

项目部定期编制《项目管理月报》，对其所辖项目的项目进度、现场管理、项目动态等向公司进行汇报；各城市公司定期对在建工程项目进行巡查，重点关注工程质量和安全文明施工，并编制《工程联合检查报告》；运营管理中心对各项目组织项目运营巡查，对发现的问题提出优化调整建议；对存在质量问题的项目，项目部责令总包单位提交整改措施和计划，由监理单位监督落实，确保工程项目建设安全如期开展。

5、工程验收：公司制定了《项目内部预验收管理作业指引》、《专项验收作业指引》、《竣工验收作业指引》等规范房地产工程竣工验收流程。

公司组成验收小组，与监理单位、施工单位、勘察单位和设计单位、其他有关方面的专家等共同验收，对工程各方面和环节做出全面评价，并签署工程竣工验收意见。项目部对验收合格的工程向市规划局申请办理《建设工程规划验收合格证》，经市规划局和国土局验收合格后向公司发出《建设工程规划验收合格证》。

工程项目竣工验收合格后方可进行工程结算。工程结算前，公司收集工程建设期间所产生的所有文件、表格、单据等，项目部在ERP系统中的成本管理模块发起《项目建设合同结算表》会签，经相关部门在ERP系统会签同意后方可支付工程款项。

公司制定了《建设工程档案管理指引》，以指导工程项目档案资料管理。工程项目的重大资料必须进行归档，并由移交资料双方在《档案移交书》中签字确认。公司还制定了《项目后评估管理作业指引》，对已完工项目进行系统、科学地总结，为解决公司后续项目类似问题处理提供决策支持，由公司运营管理中心联合各部门编制《项目后评估报告》，对项目进度、成本控制、质量等进行全面评估。

### （十三）担保业务

公司财务部已制定《资金管理流程—担保管理工作指引》，用于规范担保业务的范围、授权、审批、评估、执行、监控、披露、职责分离等。财务部负责监控被担保子公司的经营情况和财务状况，对被担保人进行跟踪和监督，了解担保项目的执行、资金的使用、贷款的归还、财务运行及风险等情况，确保担保合同有效履行。公司不存在对外部企业或股东关联公司提供担保的情况。

公司为其子公司，或子公司为其全资子公司提供的所有担保业务，除个别单位在公司明确授权的额度内按公司规定进行审批或合同自身的一般性保证条款外，须逐笔上报审批。各单位对外签署与主合同相关的具担保性质的合同必须经公司法律事务部人员及财务部人员事先审核、会签。未经有权审批单位审批同意，不准签署含有担保内容的合同。

部分地方政府要求开发商必须为商品房承购人提供抵押贷款担保，公司依规在2012年度继续对部分地区销售的商品房按揭提供阶段性连带担保。担保期限自按揭银行放款之日起至按揭银行为购房者办妥《房地产证》之日止。担保关系产生后，公司对购房者情况进行持续关注，如果担

保期间购房者没有履行债务人责任，公司有权收回已售出的楼房，因此该种担保不会给公司造成实际损失。此项担保行为已由公司董事会表决通过，实际执行中也严格履行了审批程序。

2012年，公司所发生的担保业务均按照《资金管理流程—担保管理工作指引》进行。

#### **（十四）业务外包**

根据《企业内部控制应用指引》，业务外包不包括工程项目外包，公司业务外包主要为零星服务外包，如信息技术服务等非项目类采购，主要由公司总部职能部门实施。根据《业务权责手册》规定，由申报部门发起，委托深圳地区的成本部、采购部等部门具体执行，由申报部门分管领导审定。

#### **（十五）财务报告**

公司建立了一套完整的会计核算和财务报告体系，并不断完善财务管理工作。

1、会计核算：公司依据《企业会计准则》和《内部控制基本规范》等法律法规，结合房地产行业的行业特性及公司自身生产经营特点，制定了《会计制度及会计核算管理流程》、《主要业务核算指引》等，为主要会计核算提供了详细的指引。

公司充分发挥财务信息系统在会计核算中的作用。通过《财务信息系统管理指引》规范对会计科目设置、岗位分工及岗位职责、财务系统操作管理等内容。财务人员按其职责核对原始单据，检查付款申请，编制会计凭证，进行账务处理，并提交上级财务人员审核会计凭证的准确性和完整性。

2、财务报告：已制定的《会计制度及会计核算管理流程—财务报告编制指引》为月报、季度和年报、财务分析和资金计划等财务相关报表的编制、审核、披露及报送等工作提供了明确的要求，使财务相关信息能及时有效地汇总，为管理层做出科学的决策提供信息支持，同时进一步增强公司财务信息披露的真实性、准确性和完整性。

公司注重财务分析工作，充分利用财务信息分析公司经营管理状况和存在的问题，不断提高经营水平。财务部编制了《财务结账清单》，加强了期末财务结账流程，强化财务人员在结账中的角色和责任。财务部定期编制《财务分析报告》，检查预算完成情况，分析资产、负债和股东权益的构成和变动，并通过分析资产负债表、利润表和现金流量表数据了解公司偿债能力、营运能力和盈利能力。

3、财务管理：公司制定了《财务机构和财务人员管理指引》及《财务部职位说明书》，明确岗位分工、职责权限，形成清晰的工作流程图和报告关系。公司通过定期举行内部及外部培训工作，加强部门内员工的沟通和技能提升。

公司不断加强财务预测工作。通过完善财务预测模型，负责公司财务预算的指导、数据分析和汇总等工作，确保预测数据的准确性，为公司业绩考核等工作提供基本信息支持。根据2012年

房地产的管控政策和公司所面临的经济环境，公司加强了筹、融资管理，完善了资金结算管理工作。

此外，控股财务部积极与各下属公司对口部门进行信息沟通与交流，为其会计核算、财务报告等方面提供支持和指引，并定期地通过资金巡查、提交分析报告等方式监督子公司财务运作状况。

4、关联交易：《公司章程》明确了股东大会及董事会对关联交易事项的审批权限，规定交易事项的审议程序及回避表决要求。公司已制定《关联交易管理制度》，并按照有关证券新规对关联交易的对象、内容、审批及披露做了必要的补充。董事会对所有关联交易履行必要的授权批准程序，包括事前取得独立董事的认可，关联董事回避表决，独立董事发表专项意见等，并按交易金额决定是否提交股东大会审议，股东大会审议时，关联股东回避表决。

财务部向各子公司发布了《集团内往来对账调节表》，用于核对各子公司年度内部往来交易额和年末余额。公司每年年报中均及时、完整和准确地披露已经发生的关联交易。

#### **（十六）全面预算**

公司已建立完善的预算管理体系，制定了《预算编制及审批管理流程》，用于规范预算的编制、审批、执行、考核和调整等工作程序；同时，在该管理流程下对各具体项目的预算编制编制了详细指引，如《项目基建预算作业指引》、《租赁业务预算指引》、《管理费用预算编制指引》等。

预算制定工作由公司企业管理部牵头执行，每年度向各部门、各子公司发出通知及附表，分部门、分级编制，再通过逐级汇总，形成公司年度预算。汇总后的年度预算由预算管理委员会（非常设机构，由总经理办公会成员和地产控股财务总监、深圳地产财务总监等人组成）审议通过，确保公司预算的科学性和可行性，与五年经营规划和年度生产经营计划的一致性和协调性。预算的调整均应通过书面形式提出申请，并说明调整或增加的事由、金额和具体执行方案等，经公司严格审批后方可执行。

公司将预算纳入KPI考核体系，并成立了考核委员会和考核小组执行预算考核。每年度中期和年末，考核小组负责对各部门、各子公司的预算执行情况进行考核。年度考核由考核小组通过KPI各项指标对各部门、各子公司预算执行情况进行考核后，向考核委员会及总经理办公会汇报，并将考核结果向各部门、各子公司反馈。

#### **（十七）合同管理**

公司已制定《业务管理权责手册》、《标准合同管理作业指引》、《合同管理作业指引》和《合同结算管理作业指引》等规定，用于规范公司所有类型合同的模版的修订和完善、合同的审批、订立、履行和保管等。公司法律事务部负责参与编制、修订和审核公司及公司下属各级公司

各类标准合同文本及其补充条款，审查公司及公司下属公司对外签订的重要非标准合同，并参与重大合同的谈判。

公司已建立标准合同库。日常运营所涉及的各种类型合同标准文本由所在部门草拟，经各专业部门审核批准后方可下发使用。各部门不定期地根据最新的法律法规、行业规范和公司管理要求等修订标准合同模版。

公司已建立完善的合同订立授权流程体系，并在《业务管理权责手册》中明确了参与合同签订审批的部门和层级。所有合同签订前，由合同经办人按要求在ERP系统中发起合同会签审批流程，由各相关部门提出修订建议，并严格履行审批和盖章手续，确保合同不存在重大风险。合同经办人负责跟进合同的履行情况，确保承包商、供应商或服务商的货物或服务的移交或提供。

合同结算须通过ERP系统发起付款申请，并根据规定在ERP系统中流转审批。经办人发起付款申请时，必须检查合同付款的合理性和真实性，确保供应商或服务商在提请合同结算款时已经提交了支持性文件，如请款单、发票、工程量清单、验收单等。

#### **（十八）内部信息传递**

公司已经建立良好的内部报告流程，各部门根据其部门职责定期/不定期地向分管领导、总经理或公司办公会提交各类执行报告、管理报告及总结报告。管理层依据内部报告了解公司的生产运营情况、识别和系统地分析企业生产经营活动中存在的内外部风险、确定风险应对策略，做出更加科学合理的决策。

公司充分地利用信息系统推进内部报告的流转，通过使用OA办公系统、ERP系统、KM知识管理系统等方式强化内部信息的流转和共享。各部门可通过OA办公系统向管理层发送各种内部报告，并实时了解报告的处理状态。同时，公司积极拓宽内部信息渠道，结合使用书面报告形式，向董事会、高级管理层或部门总经理提交各类报告，如通过召开董事会、公司办公会、成本管理小组会、座谈会和面谈等方式传递内部信息。

公司高度重视和加强反舞弊机制建设，通过在公共场所公布廉洁从业举报信箱和举报专线等方式，鼓励员工举报和投诉与公司相关的违法、违规和其他有损企业形象的行为。

#### **（十九）信息系统**

公司已制定《信息技术服务外包管理流程》、《IT类固定资产采购指引》、《IT类设备报废指引》等规章制度用于规范信息系统的开发、变更、账号管理、数据备份等系统管理。

公司信息技术部负责管理与信息系统相关的事项，目前公司主要运作的信息系统包括OA办公系统、ERP系统、KM知识管理系统、金蝶财务系统。2012年，ERP系统在各城市公司实现推广应用，通过实施ERP系统，建立运营门户、经营计划和预算管理等高层应用，将土地、运营计划、成本管理、采购招投标、销售管理等核心业务和流程固化到ERP系统，规范数据录入标准，提升应用

数据质量，统一构建核心资源数据库，形成高效的管控和协同工作平台。2012年公司全面升级KM知识管理平台，以标准化为核心构建知识管理体系，通过多种营销活动推动知识管理的应用，线上线下互动，初步营造了学习型组织的氛围。此外，通过在北京、天津、广州、南京、上海、佛山等公司推广实施客户识别系统，对服务环节进行了有效监控，规范了服务流程，提高了客户满意度。

在网络及信息系统数据安全方面，公司综合利用防火墙、路由器以及漏洞扫描、入侵检测等软件技术进行防范，并对网络传输的涉密或关键数据进行加密，以确保其安全性。

## （二十）风险评估

2012年，公司运用风险管理体系中有关风险评估的系统工作方法，识别并评估当前所面临的重大风险，主要根据国资委《中央企业全面风险管理指引》展开工作，公司对2012年企业风险进行分析，认为公司面临的主要风险未发生变化。

## （二十一）内部监督

公司制定了《董事会审计委员会工作细则》、《内部审计稽核工作指引》和《经济责任审计作业指引》等，用以规范内部监督的权限、程序及方法等；董事会下设审计委员会和审计稽核部，负责建立内部控制制度、提高内部控制能力，完善内部控制程序，并促进对管理层的有效监督。

审计委员会不定期举行会议，就公司审计工作和内部控制工作开展情况进行讨论，并审议通过公司年度审计报告、内部控制报告和重大专业性报告。

公司审计稽核部按照经董事会审计委员会批准的年度工作计划开展相关工作，通过开展阶段性审计巡查、财务收支审计、经济责任审计、管理审计以及各类专项审计，对各部门、各子公司的内部控制情况（业务经营状况、财务收支状况、经营效益及潜在的风险等方面）实施监督，并出具专项审计报告，向董事会报告审计中发现的缺陷和整改建议。

## （二十二）信息披露

公司严格遵守《上市公司公平信息披露指引》、《上市公司投资者关系管理指引》等规定，积极履行上市公司信息披露义务，及时、准确、真实、完整地披露信息。公司制定了《信息披露事务管理制度》，对信息的传递、披露和审核流程加以规范，指定董秘处为公司对外发布信息的主要联系人，并明确了其他相关部门（子公司）的责任，以规范信息披露行为，加强信息披露事务管理，保护投资者合法权益。

此外，公司针对重大信息披露前属于内幕信息的知情人员制定了《向大股东提供的未公开信息相关知情人员保密及报备制度》，加大了向大股东报送未公开信息的管理力度，对报送财务数据的程序和内容进行规范和限定，授权批准程序明确，并将报送情况和知情人信息按月向深圳证

监局报备。公司还制定了《内幕信息知情人登记制度》，进一步加强了对内幕信息知情人的管理。同时，公司还制定了《重大事项报告指引》，规范了内部信息流转；制定了《董监事及高级管理人员所持本公司股份及其变动管理制度》，并对变动情况及时公告；制定了《年报信息披露重大差错责任追究制度》，进一步增强了公司信息披露的真实性、准确性、完整性和及时性，提高年报信息披露的质量和透明度。

连续八年，公司信息披露获得深交所评比的“优秀”等级。2012年，公司充分利用深交所信息披露“直通车”提高信息披露工作的效率和效果，得到监管部门和广大投资者的广泛认可。

上述业务和事项的内部控制涵盖了公司经营管理的各个方面，不存在重大遗漏。

#### 四、内部控制评价的程序和方法

##### （一）内控评价的基本工作流程

内部控制评价工作严格遵循基本规范、评价指引及公司内部控制评价办法规定的程序执行，公司基于以下基本流程开展内部控制检查评价工作：

- 基于《企业内部控制基本规范》的要求编制 2012 年度实施内部控制评价的工作方案；
- 审计稽核部牵头开展内部控制评价工作；
- 采用适当的方法执行内控检查评价工作（具体方法详见下）；
- 记录内控检查评价工作结果；
- 与相关责任人确认检查评估发现的缺陷；
- 向管理层报告评估发现的缺陷及改进建议；
- 与各业务流程负责人跟进缺陷的整改情况；
- 编写及审定内部控制评价报告。

##### （二）内控检查评价方法

评价过程中，我们采用了以下方法用于评价和检查内部控制设计和运行的有效性，以获取充分、适当的证据：

- 与主要的管理人员和业务流程负责人进行访谈，了解现有流程，识别现有的主要控制点；
- 查阅执行中的管理流程、制度文件和指引，并与具体的执行情况进行对比，执行穿行测试，查找内控缺陷；
- 实地查验现场控制是否真实有效；
- 抽取相关样本进行测试，通过询问、检查、对比分析、重新执行等测试方式，评估现有关

键控制运行的有效性。

我们所获取的信息已如实地记录在工作底稿，并形成了缺陷汇总表。

## 五、内部控制缺陷及其认定

公司董事会根据基本规范、评价指引对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险水平等因素，研究确定了公司适用的内部控制缺陷具体认定标准。从定性和定量的角度，重大缺陷、重要缺陷以及一般缺陷的认定标准如下（只要满足缺陷类别下某一认定要求，即为该类缺陷）：

### 从定性角度，认定标准如下：

#### 重大缺陷：

- 发现公司管理层任何程度的舞弊；
- 已经发现并报告给管理层的重大内部控制缺陷在经过合理的时间后，未加以改正；
- 控制环境无效；
- 内部监督无效；
- 直接导致重大的资产流失；
- 直接影响战略规划的实施；
- 直接影响投资决策的失误；
- 直接影响产品销售收入增长的实现或资金的回流；
- 直接影响营运成本的降低；
- 直接导致财务报告的重大错报或漏报；
- 信息系统的安全存在重大隐患；
- 外部审计发现的重大错报不是由公司首先发现的；
- 对法律合规有直接或间接影响的缺陷；
- 其他可能影响报表使用者正确判断的缺陷。

#### 重要缺陷：

- 发现非管理层的舞弊；
- 间接导致重大的资产流失；
- 间接影响战略规划的实施；

- 间接影响投资决策的失误；
- 间接影响产品销售收入增长的实现或资金的回流；
- 间接影响营运成本的降低；
- 间接导致财务报告的重大错报或漏报；
- 重要制度或流程指引的缺失；
- 对企业声誉有直接或间接影响的缺陷；
- 其他可能影响报表或报表使用者正确判断的缺陷。

一般缺陷：除重大缺陷、重要缺陷以外的其他控制缺陷。

从定量的角度，认定标准如下：

重要程度 定量标准	一般缺陷	重要缺陷	重大缺陷
利润总额潜在错报的金额	错报<合并会计报表利润总额的 1.5%	合并会计报表利润总额的 1.5%<错报<合并会计报表利润总额的 3%	错报>合并会计报表利润总额的 3%
资产总额潜在错报的金额	错报<合并会计报表资产总额的 0.5%	合并会计报表资产总额的 0.5%<错报<合并会计报表资产总额的 1%	错报>合并会计报表资产总额的 1%
经营收入潜在错报的金额	错报<合并会计报表经营收入总额的 0.5%	合并会计报表经营收入总额的 0.5%<错报<合并会计报表经营收入总额的 1%	错报>合并会计报表经营收入总额的 1%
所有者权益潜在错报的金额	错报<合并会计报表所有者权益总额的 0.5%	合并会计报表所有者权益总额的 0.5%<错报<合并会计报表所有者权益总额的 1%	错报>合并会计报表所有者权益总额的 1%

根据上述认定标准，结合开展的日常监督、专项监督和审计稽核部执行的各项专项审计情况，我们发现纳入内控评价范围内的单位在报告期内存在的缺陷均属于一般缺陷，这些缺陷可能影响财务报表错报的金额低于上述定量标准中的最低值，亦未达到重大和重要缺陷定性标准的设定；缺陷较均匀分布于22个流程中，未发现针对同一控制目标存在一系列一般控制缺陷的情况。本报告期内尚未发现重大缺陷及重要缺陷。

## 六、内部控制缺陷的整改情况

针对报告期内发现的内部控制缺陷，公司主要采取了以下整改措施：

- 根据《企业内部控制应用指引》的要求以及内控自评检查的整改建议修订和完善业务流程

相关的工作指引和操作手册；

- 严格按照公司已发布的业务权责手册、流程、指引执行工作，并通过信息系统来保障制度的执行；
- 严格按照国家会计准则和公司会计核算制度要求执行会计核算工作；
- 加强管理层对业务流程的管控和监督等。

根据《企业内部控制基本规范》的指引要求，在2011年梳理流程指引文件的基础上，公司在2012年修订了《业务管理权责手册》，发布了全套人力资源管理流程及作业指引，在各子公司上线运行ERP系统，加强了采购、成本、合同管理、工程付款等业务流程的操作规范性，提升了公司管控水平。内部控制测试发现的设计缺陷已反馈到各部门，并将在下一年度流程指引修编中进行整改。

纳入内控评价范围内的单位在报告期末仍存在部分缺陷，其可能影响财务报表错报的金额低于“六、内部控制缺陷及其认定”定量标准中的最低值，亦未达到重大和重要缺陷定性标准的设定，属于一般缺陷，不存在重大缺陷及重要缺陷。

## 七、内部控制有效性的结论

公司已经根据基本规范、评价指引及其他相关法律法规的要求，对公司截止至2012年12月31日的内部控制设计与运行的有效性进行了自我评价。

报告期内，公司对纳入评价范围的单位的业务与事项均已建立了内部控制，并得以有效执行，达到了公司内部控制的目標，不存在重大缺陷及重要缺陷。

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评价结论产生实质性影响的内部控制的重大变化。

我们注意到，内部控制应当与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应，并随着情况的变化及时加以调整。未来期间，公司将进一步完善内部控制制度，规范内部控制制度执行，强化内部控制监督检查，促进公司健康、可持续发展。

招商局地产控股股份有限公司

董 事 会

二〇一三年三月十六日