

嘉凯城集团股份有限公司

CHINACALXONGROUPCO., LTD.

二〇一九年度内部控制评价报告

二〇二〇年四月二十八日

## 嘉凯城集团股份有限公司 二〇一九年度内部控制评价报告

嘉凯城集团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”），结合嘉凯城集团股份有限公司（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，我们对公司截止 2019 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。未来期间，公司将根据发展战略，结合业务流程的变化，继续补充完善内部控制制度体系，为公司战略和经营目标的实现提供合理保障。

### 二、内部控制评价结论

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定标准，于内部控制评价报告基准日，未发现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。

根据公司非财务报告内部控制重大缺陷认定标准，于内部控制评价报告基准日，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

公司按照重要性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。公司纳入评价范围的单位包括嘉凯城集团股份有限公司本部、正在开发销售的主要住宅房地产项目开发公司、嘉凯城集团城镇化建设发展有限公司、嘉凯城集团资产管理公司和嘉凯城（上海）互联网科技等公司。

纳入评价范围的事项包括内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督。纳入评价范围的主要业务包括资金、财务、销售、采购、成本、投资、资产、担保、关联交易和信息披露等。

#### （二）公司内部控制情况

##### 1、内部环境

###### 1) 治理结构

公司按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》等法律、法规要求，建立了由股东大会、董事会、监事会以及管理层组成的公司治理结构，制定了符合公司发展的各项规章制度，明确决策、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。股东大会、董事会和监事会按其职责行使决策权、执行权和监督权。

股东大会享有法律法规和公司章程规定的合法权利，依法行使公司经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的决定权。

董事会对股东大会和全体股东负责，按照《公司章程》和《董事会议事规则》履行职责，负责执行股东大会决议，行使企业的经营决策权，并对公司内部控制体系的建立健全和有效实施负责。董事会下设战略委员会、提名、薪酬与考核委员会、审计委员会三个专门委员会。各专门委员会按照工作实施细则履行职责，为董事会科学决策提供有力支持。董事会下设董事会办公室，负责处理董事会日常事务。

监事会由股东代表监事和职工代表监事组成，按照《公司章程》、《监事会议事

规则》依法履行检查公司财务、监督董事及高级管理人员履职行为等职权，对董事会、经营管理层建立与实施内部控制进行监督。

经营管理层对董事会负责，根据董事会授权负责组织实施股东大会、董事会的决议事项，主持公司日常生产经营管理工作。

公司的重大决策、重要人事任免、重大项目安排和大额资金运作事项等，均按照《公司章程》和相关制度的规定履行经营管理层、董事会、股东大会的决策程序，并接受监事会的监督，符合现代企业制度的管理要求。

## 2) 内部机构

公司按照科学、精简、高效、制衡的原则，综合考虑企业性质、发展战略和管理要求等因素，设置了董事会办公室、审计中心、行政人事中心、财务中心、资金中心、投资中心、成本控制中心、品牌营销中心、法律事务中心和管理与监察中心等内部职能机构，明确了各机构的职责权限，对各机构的职责进行合理分解，确定具体岗位的名称、职责和工作要求，避免了职能交叉、缺少或权责过于集中，形成各司其职、各负其责、相互制约、相互协调的工作机制。

## 3) 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，将职业道德和专业能力作为选拔和聘用员工的重要标准，按照公开、公平的原则选聘员工，与员工签订正式劳动合同。员工的招聘、管理、使用、辞退遵循国家相关法律法规和政策规定。

## 4) 社会责任

公司秉承“为顾客创造更多价值、做政府信赖的守法企业和为社会承担更多责任”的理念，将企业社会责任融入到公司可持续发展的核心战略层面。以责任为先导，将诚实信用作为公司经营的基本准则，将创新、品质作为生存之道，坚持诚信经营，维护消费者、合作伙伴的利益，营造良好的商业环境。公司长期倡导对社会、顾客、股东、员工的责任。

## 5) 企业文化

公司不断推进企业文化建设，以“质量树品牌、诚信立伟业”为企业宗旨，诚信贯穿于经营管理、客户服务、沟通合作、发展共赢等每一个环节。以“精心策划、狠抓落实、办事高效”为企业作风，以“艰苦创业、无私奉献、努力拼搏、开拓进取”为企业精神，最大限度帮助职工挖掘自身潜力，最大程度地释放自身创造力，实现自

身价值，与企业同呼吸共命运，从而使企业产生巨大的凝聚力和竞争力。

## 2、风险评估

为促进公司持续、健康、稳定发展，努力实现经营目标，公司通过经济形势、行业政策、市场竞争、资源供给等外部风险因素以及财务状况、资金状况、资产管理、运营管理等内部风险因素的研究和风险分析，通过风险规避、风险降低、风险分担和风险承受等应对策略的综合运用，制订风险应对措施，实现风险的有效控制。

## 3、控制活动

公司在改进和完善内部环境控制的同时，按照权责明确、结构合理、科学规范等原则，结合行业特点及公司经营业务特点，采取了不相容职务相分离控制、授权审批控制、会计系统控制、绩效考评控制等多项控制措施，对项目工程、采购、销售、招商、运营、资金、财务、信息披露、对外担保、对外投资和关联交易等方面进行控制。

公司的主要控制措施包括：

### 1) 职责分离控制

公司根据各项经济业务与事项的流程和特点，通过系统分析和梳理，并结合岗位职责分工，对授权审批职务与执行业务职务、执行业务职务与监督审核职务、执行业务职务与相应的记录职务、相应的记录职务与财物保管职务、授权批准职务与监督检查职务加以分离，形成各司其职、各负其责、相互制约的工作机制。

### 2) 授权审批控制

公司的授权审批控制分为常规授权和特别授权。公司常规业务的权利、条件和责任，通常在各项管理制度中进行规定，明确权限的范围、审批程序和相应责任。临时性重要经济业务的权利需要特别授权，对于企业重大的业务和事项，提交董事会或股东会审议，实行集体决策审批。

### 3) 会计系统控制

公司严格执行国家统一的会计准则和会计制度，制订了各项财务管理制度，建立了规范的会计工作程序。各公司实行统一的财务软件，财务核算工作全面实现电算化，有效保证了会计信息及会计资料及时、真实和完整。

### 4) 财产保护控制

公司建立了财产日常管理制度和定期清查制度，通过设立台账对各项财产进行登记、管理，坚持采取定期盘点以及账物核对等措施，保障公司财产安全。

## 5) 运营分析控制

公司管理层通过月度、季度、年度主要业务报表、报告对公司整体运营情况进行分析研判，通过现场巡视和检查、经营工作会议、总经理办公会掌握业务运营情况，通过对营运计划的持续跟踪进行动态调整。

## 6) 绩效考评控制

公司逐步规范绩效考核工作，制订了《计划管理办法（试行）》、《融资考核办法》和《全员综合考评管理机制》等绩效考核管理制度，坚持客观公正、规范透明、绩效导向原则，按期组织月度、季度考核，使考核结果能为薪酬及职务晋升、评优、降级、调岗提供重要依据。

公司将以上控制措施在销售、采购、招商、运营、财务、资金、工程项目、重大投资、关联交易、对外担保等主要业务管理活动中综合运用，对各种业务及事项实施控制，促进内部控制有效运行。

### (1) 销售管理

公司总部设有品牌营销中心，以“中心统筹、项目负责”的工作思路，建立了“中心—项目”的紧密型营销系统管理架构。为强化营销工作制度化和规范化，加快销售回款进程，公司修订了《营销品牌管理办法》、《销售回款工作管理办法（试行）》、《电开拓客管理办法（试行）》、《电商管理规范（试行）》等销售管理制度，对营销策划、销售定价、销售签约、销售回款和交楼管理等方面的工作内容、工作流程和职责权限进行规范。2019年公司运用恒房通销售系统，全体员工积极参与到销售中，为公司的销售起到了较大的推动作用。

### (2) 成本管理

公司通过标准化运营、材料集中采购配送等机制控制工程成本，分别制订了《设计成本质量管理制度（试行）》、《招标采购管理制度（试行）》、《工程预结算管理制度（试行）》等成本管理制度，从工程设计源头抓起，强化招投标工作，严格工程签证，规范工程预结算工作，全面审核工程竣工结算。

### (3) 采购管理

公司成本控制中心所属的材料公司，负责集团材料设备的统一采购供应，发挥规模采购优势，实现规模效益。公司制订了《材料设备公司管理办法》和《工程建设项目招投标管理制度（试行）》，明确规定了采购计划的编制、采购方式、采购审批权

限和供应商的资格要求，对招标文件的编制、开标和评标程序、中标人的选择均有明确规定，以规范公司采购业务操作。

#### **(4) 工程质量管理**

公司制定了《项目工程建设管理制度》，以规范工程施工组织设计审查、技术交底、质量样板管理、分项工程检查、进场材料设备验收和工程验收等业务流程，明确工程质量管理程序。为确保工程质量，制定了质量控制措施，由管理与监察中心负责组织监督检查质量控制措施执行情况，将工程质量达标率和《项目工程建设管理制度》执行情况作为重要考核指标，为社会提供安全可靠、功能完善、品质优良的产品。

#### **(5) 招商运营管理**

公司下设商业资产管理公司，负责公司商业物业的规划、定位和招商运营。公司制订了《资管公司管理办法》、《招商管理办法》和《运营管理办法》等管理制度，明确商业资产管理公司的职责，规范对外招商、运营和租金管理的流程和审批权限，实现公司对商业物业进行统一招商和统一运营，以提高招商率和租金收缴率。

#### **(6) 资金管理**

公司按照统一计划、统筹调度、使用监督的原则，对资金进行管理。公司制订了《资金管理办法》，明确公司资金计划管理、融资管理、资本运作管理的要求。公司资金中心定期编制月度、年度资金计划，财务中心统一调度资金，从而加强资金管理计划性和提高资金使用效益。资金中心根据资金计划统一安排融资规模、融资结构，从而降低融资成本。资金使用方面，明确规定了对外投资款、工程款、各类费用和非经营性支出等各类款项支付的审批权限和流程，确保资金安全。

#### **(7) 财务管理**

公司严格执行国家统一的会计准则和会计制度，制订了《财务管理制度》、《网上银行支付管理办法》和《费用核算操作流程》等各项财务管理制度，建立了规范的会计工作程序。财务报告期末，各公司按照总部财务中心通知要求报送财务报表。

#### **(8) 重大投资管理**

公司总部把握投资战略，统筹资源配置及风险管控。各区域公司负责信息收集，公司投资中心负责投资项目的论证、谈判、决策和投资方案的制订，根据法律法规及公司章程的规定，报总经理办公会决策后，提交公司董事会或股东大会审批决定，确保重大投资安全、合法、有效。在对子公司运营管控方面，采用紧密型集团化管理模

式进行统一管理。

### **(9) 关联交易**

公司关联交易遵循“公平、公正、公开以及等价有偿”原则，充分保护各方投资者的利益。公司依据《公司法》、《深圳证券交易所股票上市规则》以及《公司章程》的相关规定，制订了《关联交易管理制度》，对关联交易价格确定、审批权限、审议程序和信息披露进行了规定，以保证公司与各关联人所发生的关联交易合法、公允、合理，保障股东和公司的合法权益。

### **(10) 对外担保**

公司制订了《对外担保管理制度》，明确规定了公司对外担保行为，包括对担保对象的审查、担保的审批程序、担保的管理、信息披露以及责任人责任。对外担保由公司总部实行统一控制和管理，公司股东大会为对外担保的最高决策机构。董事会根据《公司章程》、《对外担保管理制度》的规定，行使对外担保的决策权，超过董事会审批权限的，由董事会提出预案，报股东大会审批。原则上公司除因住宅销售业务对部分业主提供阶段性按揭担保外，不对外（非关联公司）提供担保。由于并购产生的无法避免的担保业务，需履行必要的内部审批程序。必要时对外提供的担保要求被担保方提供反担保，以规避由担保可能给公司造成的损失。

### **(11) 信息披露**

公司根据《公司法》、《证券法》及《上市公司信息披露管理办法》等法律法规的规定，制定了《信息披露管理制度》、《内幕信息知情人登记管理制度》、《年报信息披露重大差错责任追究制度》，对信息披露的基本原则与一般规定、信息披露的基本程序、信息披露的保密措施和信息披露的责任和处罚进行规定，规范公司的信息披露行为，保证信息披露内容真实、准确、完整，没有虚假、严重误导性陈述或重大遗漏。董事会办公室负责信息披露管理工作，指定《中国证券报》、《上海证券报》、《证券时报》和巨潮资讯网为公司信息披露的媒体。

## **4、信息与沟通**

公司制定了《重大信息内部报告制度》、《集团信息化管理办法》和《保密管理制度》等制度，建立了较为完善的内部报告体系，规范公司内部信息传递活动。在日常经营过程中，公司各级管理人员按照公司的制度、岗位职责及时收集各种内外部信



息，并加以分析、整理、汇总，按规定的内部报告形式和流程报告，便于公司管理层全面、及时了解公司经营管理信息，及时做出决策，保证公司的有效运作。

公司通过召开经营工作会议、专题会议了解经营管理中各项重点工作和重点项目的落实情况，协调解决各企业、各部门遇到的困难和问题，保持管理层、职能部门及下属单位畅通的沟通渠道。

在与客户、合作伙伴、投资者和员工关系方面，公司已建立较完整、透明的沟通渠道。对客户，公司设立多种沟通投诉渠道，与客户进行良性互动；对投资者，公司除了通过法定信息披露渠道正常发布信息外，投资者还可以通过投资者关系互动平台、电话、电子邮件、访问公司网站、直接到访公司等方式了解公司信息，保证投资者及时全面了解公司的经营动态。

## 5、内部监督

公司在制定内部控制制度时考虑了常规业务监督日常化，对内部控制的实施形成多层次的监督机制。管理层、职能部门定期对职权范围内经济活动进行常规检查。公司审计中心日常实施的审计检查和年度内控综合评价，对公司建立与实施内部控制的情况进行常规、持续的监督检查。公司监察中心负责公司反腐倡廉工作，监察各项经营管理活动，调查处理各类违纪、违规、违法事件。

### （三）内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据财政部、中国证监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》及《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制评价指引》等相关规定，结合本公司内部管理制度和经营管理实际状况，组织开展内部控制评价工作。

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，采用定量和定性相结合的方法研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准。公司确定的内部控制缺陷认定标准如下：

#### 1. 财务报告内部控制缺陷认定标准

##### 1) 定量标准

缺陷等级	重大缺陷	重要缺陷	一般缺陷
资产总额潜在错报	错报金额 $\geq$ 合并会计报表资产总额 1%	合并会计报表资产总额的 0.5% $\leq$ 错报金额 $<$ 合并会计报表资产总额的 1%	错报金额 $<$ 合并会计报表资产总额的 0.5%

营业收入潜在错报	错报金额 $\geq$ 合并会计报表营业收入总额的 1.2%	合并会计报表营业收入总额的 0.5% $\leq$ 错报金额 $<$ 合并会计报表营业收入总额的 1.2%	错报金额 $<$ 合并会计报表营业收入总额的 0.5%
利润总额潜在错报	错报金额 $\geq$ 合并会计报表利润总额 5%	合并会计报表利润总额的 2% $\leq$ 错报金额 $<$ 合并会计报表利润总额的 5%	错报金额 $<$ 合并会计报表利润总额的 2%

## 2) 定性标准

**重大缺陷：**公司会计报表、财务报告及信息披露方面发生重大违规事件；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；公司审计委员会以及内部审计部门对财务报告内部控制监督无效。

**重要缺陷：**公司会计报表、财务报告编制不完全符合企业会计准则和披露要求，导致财务报表出现重要错报；公司以前年度公告的财务报告出现重要错报需要进行追溯调整。

**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。

## 2. 非财务报告内部控制缺陷认定标准

### 1) 定量标准

缺陷类型	直接财产损失金额
重大缺陷	直接财产损失金额 $\geq$ 合并会计报表资产总额 0.8%
重要缺陷	合并会计报表资产总额 0.8% $>$ 直接财产损失金额 $\geq$ 合并会计报表资产总额 0.3%
一般缺陷	直接财产损失金额 $<$ 合并会计报表资产总额 0.3%

### 2) 定性标准

**重大缺陷：**公司重要业务缺乏制度控制或制度体系失效；缺乏“三重一大”民主决策程序；信息系统的安全存在重大隐患；内控评价重大缺陷未在合理的时间内完成整改。

**重要缺陷：**公司一般业务缺乏制度控制或制度体系失效；信息系统的安全存在隐患；内控评价重要缺陷未在合理的时间内完成整改。

**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。

## 四、内部控制缺陷认定及整改情况

通过测试评价，根据内部控制缺陷认定标准，公司内部控制基本有效，未发现重

大缺陷和重要缺陷，一般管理缺陷和待改善事项对公司经营管理不构成实质性影响。按照《企业内部控制基本规范》及其配套指引的相关要求，公司对报告期内存在的一般管理缺陷和待改善事项，已制订了整改措施安排整改。

嘉凯城集团股份有限公司

董事长：钱永华

二〇二〇年四月二十八日