

全面风险管理年度报告（2010 年度）

目录

一、全面风险管理综述	2
二、风险评估	3
（一）风险评估开展情况	3
（二）评估结论	5
三、风险管理策略	5
四、风险应对措施	6
五、重大风险日常监控	7
六、风险管理对战略规划整体目标实现的支持情况	8
七、 公司内外部环境变化情况与发展趋势	9
（一）外部环境变化与发展趋势	9
（二）内部环境变化与发展趋势	9
八、 风险管理文化建设	11
九、 风险管理组织体系	12
十、 下一年度风险管理工作思路	13
附件一：2010 年度新增风险点及应对措施	14

一、全面风险管理综述

2009 年，公司作为深圳市国资系统第一家自主开展全面风险管理的企业，通过不断积极探索，自主创新，制定了详细的全面风险管理工作方案、建立了完备的风险管理组织架构、拟定了有效的全面风险管理制度、采取了高效的风险防范措施，全面风险管理工作取得了一定成绩。尤其是风险信息库的建立、重大风险评级和风险防范措施的出台，极大降低了风险发生的概率，为公司的良性发展提供了有力保障，受到了上级主管单位的好评。

然而，全面风险管理具有持续性和长期性，只有及时根据外部环境和内部环境的变化，不断更新和完善全面风险管理，建立动态风险防范机制，才能充分保障企业的持续发展。

2010 年，公司自 7 月份启动了全面风险管理工作，主要围绕内、外部环境因素变化，以“对照检查、补充完善”为工作主题，明确工作思路：

一是全面落实《企业内部控制应用指引》要求，提前为 2012 年 1 月 1 日起在上交所和深交所主板上市公司施行做好准备；

二是根据内外部环境变化，重新评估风险等级。重点关注的外部因素为房地产调控政策给集团的发展带来的挑战；内部因素有：首先公司根据发展需要，提出“百亿集团”发展战略并全面推进集团管控模式变革；其次公司组织架构进行了调整；第三公司上下根据职能定位、管理思路和工作方式的转变，全面开展了制度流程修订工作；

三是结合公司实际，调整风险信息库，并制定相应风险策略。

通过组织风险管理培训、开展风险辨识与初评、评估落实新增风险、制定完善风险管理策略等四个阶段的工作，完成了集团重大风险的重新评估，检查了风险策略的符合性，进一步夯实集公司部管理基础，全面提升了公司驾驭风险的能力。

二、风险评估

2010 年，为切实做好年度全面风险管理工作，公司制定了《全面风险管理工作年度安排》，组织开展了全面风险管理培训；对照《企业内部控制应用指引》要求，全面检查了集团各项工作与指引的符合性；收集整理了各部门对去年全面风险管理落实情况的总结说明；组织了部门领导层面的全面风险管理访谈，对重大风险进行了探讨。

（一）风险评估开展情况

公司依据“对照检查、补充完善”的工作主题，组织总部各部室结合内外部环境因素变化，通过对照检查，开展风险辨识与初评以及组织访谈，评估落实新增风险两个阶段系统、详细、全面地完成了风险评估工作。

1、对照检查，开展风险辨识

一是依据《企业内部控制应用指引》中包含的组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、资金活动、资产管理等 18 个子系统的内控要求，按照公司总部各部室的职责权限进行细分，形成了《企业内

部控制配套指引权责划分一览表》和《全面风险管理初评工作指引》要求各部门根据现有的制度流程与《企业内部控制应用指引》中条款一一对照，查漏补缺。

二是要求各部室对照 09 年形成的《集团风险信息库》，结合外部环境和房地产形势的变化以及管控模式、业务权责的变化，对 09 年开展的全面风险管理落实情况进行总结，重新评估重大风险，将需调整的重大风险、新增风险及变更原因进行整理说明。

在公司领导的高度重视和各部室的紧密配合下，通过风险初评，逐条检查落实了《企业内部控制应用指引》中的各项要求、检查了去年重大风险应对措施的运行情况、全面评估了风险评级并初步梳理提出了新增风险。

2、组织访谈，评估落实新增风险

10 月份，在风险初评工作的基础上，公司组织开展了全面风险管理访谈。访谈对象为公司领导和总部各部室负责人；访谈方式为“小型座谈”方式，即从部门职责出发，划分核心业务和支持业务两个维度，分两次组织各部门负责人共同探讨公司、部门层面重大风险及应对措施。

访谈内容主要包括了以下几个方面：一是对去年全面风险管理风险策略的落实情况；二是政策法律环境的变化，给公司风险管理带来的挑战；三是管控模式变革，给公司带来的新增风险；四是对各部室提出的风险落实情况、新增风险情况以及风险应对措施进行集体探讨。

本次访谈通过群策群力和头脑风暴的方式，对公司的各项风险点进行了重新评估。

（二）评估结论

1、政策风险、市场风险、合法合规和诚信经营风险、投资风险、工程质量风险、成本风险、合同协议风险、资金风险和战略风险等九大风险仍然是公司需要重点关注和防范的重大风险点，风险因素未发生重大调整，但在对照检查的过程中，发现并补充人力资源、管控、产品标准化、咨询公司监管、信息系统验收、未对资产进行投保等六项一般风险，并提出相应风险应对措施；

2、面对内、外部环境的变化，尤其是政策环境和市场环境的激烈变化，公司形成的风险防范措施应对有效，未发生重大风险事件，未对公司的正常经营发展造成重大损失。

三、风险管理策略

风险管理策略是开展风险管理工作的指导思想。公司对发展战略目标、目前业务发展态势和管理基础及面临的外部市场和经济环境进行了综合分析，提出了风险管理策略，包括风险管理原则、目标和管理工具，指出公司风险管理工作要实现“效率，效益，效果”的综合平衡，为风险管理工作的开展确立了原则；确定了风险管理工作的损前和损后目标，为风险管理工作的开展确定了方向；结合实际，提出了应对具体风险的工具，强调应对工具的选择应突出重点，综合考虑，

打组合拳，不同的风险采取不同的方法或方法组合，为具体风险防范应对措施的制订提供了手段支持。

四、风险应对措施

2010 年，公司为全面提升防范和驾驭风险能力，强化风险管理的有效落实，在继续落实和完善 2009 年针对政策风险、市场风险等九项重大风险因素以及一般风险点制定的风险应对措施的同时，针对 2010 年度全面风险管理工作中发现、新增的人力资源、管控风险等六项风险点，提出了风险应对措施（具体内容请见附件一：2010 年度新增风险点及应对措施）。从整体上看，公司针对重大风险点制定的专项风险应对方案系统、全面，从事前、事中、事后三个维度综合考虑，细化到决策、执行、监督、反馈等各个环节，各项应对措施内容具体、细致、可操作性强，确保最大限度规避或减轻风险发生的可能性和影响程度。

为从根本上防范风险，公司将年度全面风险管理工作与《振业纲领》的修订完善紧密结合，切实将风险管理策略、预警机制、应急预案等融入、落实、细化到《振业纲领》的相关制度和流程中；同时，组织公司全体员工对修订后的《振业纲领》进行了系统、全面的学习，并通过组织小型考试、部门学习及“业务线”学习等多种途径，提升学习效果，促使风险策略通过固化的形式落实到《振业纲领》中，通过动态的形式反映到员工的日常行为中，使风险管理成为公司综合管理体系的有机组成部分，真正保障了风险防范能够落到实处，成为员

工日常工作中的一部分。

五、重大风险日常监控

公司坚持对重大风险实行持续监控的原则，充分利用信息技术提高风险控制的效率和效果。

一是已经实现了部分财务监控指标的预警和控制，在费用报销、费用支付等流程中增加了合规性、真实性、准确性等审核标准，并实现了预算执行情况的方便查询，能在超预算时进行预警提示，既有效促进了财务内部规范的落实执行，又对资金支付实现了有效的控制；

二是公司大力加强风险监控系統日常应用管理，通过系統预警信息监控与人工核对相结合、重点监测与抽查跟踪相结合的方式进行风险监控，风险责任单位认真履行系統检查职责，每天对非实时预警信息进行检查、分析，并逐条核实预警监控记录，对预警信息及时跟踪回馈并督促整改；

三是加强风险监控信息分析、报告制度，风险责任单位负责各自职责范围内的风险监控，对预警信息进行分析，按照集团《重大信息内部报告制度》要求，编制重大信息内部报告并按程序提交处理；

四是持续开发和完善 EAS 系統功能，深挖 BI（商业智能）等应用模块对风险管理信息系統的支持功能，建立资产负债率等基本风险预警指标，促进风险管理工作办理有章可循、流程规范。

六、风险管理对战略规划整体目标实现的支持情况

全面风险管理与企业战略的有机结合，为企业战略发展提供强有力的支撑，是战略管理的内在要求，也是全面风险管理的发展方向。报告期内，公司全面推进“百亿集团”发展战略，并完成《振业集团十二五发展战略》的编制，在明确未来发展方向的同时，也对企业风险管理和驾驭风险的水平提出了更高的要求。为此，公司在开展全面风险管理时始终坚持“战略导向”原则：

一是通过全面风险管理工作，优化公司治理结构、确保重大信息的内部沟通顺畅，强化信息披露规范：

二是完善以制度流程为核心的内控机制，梳理缺失项，补充完善风险因素的控制防范措施，全面提升企业的基础管理水平；

三是建立日常风险信息收集机制、重大风险监控预警机制和应急预案，在企业的日常经营管理过程中能做到对风险的实时、动态管理，及时发现，妥善、迅速处理，大大降低了风险事故发生的可能性和影响程度，提高了企业的运行效率和经济效益；

四是大力培育风险管理文化，使风险管理意识逐步深入人心，增强员工勤业敬业、诚信守法的职业道德，提高员工实施风险管理的工作能力，使风险管理融入每位员工的日常工作中，从根本上提升企业的风险管理水平。

在房地产调控政策压力不断增大的情况下，公司通过建立并健全企业的风险管理体系，全面评估和控制风险，将公司推进战略目标过

程中的风险控制在公司可承受的范围之内，为战略执行保驾护航，促进了公司战略目标的实现。

七、 公司内外部环境变化与发展趋势

（一）外部环境变化与发展趋势

2010 年度,房地产市场承受了前所未有的政策压力，宏观调控政策不断升级。从 2010 年 4 月国务院《关于坚决遏制部分城市房价过快上涨的通知》，到 2010 年 9 月国务院各部委的措施，乃至 2011 年 1 月国务院《关于进一步做好房地产市场调控工作有关问题的通知》和上海、重庆房产税开始试点，房地产信贷政策不断严格，限购范围进一步扩大，税收政策进一步严格，地方政府责任进一步明确，房地产市场监管力度加大。

与此同时，受通货膨胀因素影响，货币政策不断收紧，央行 2010 年以来已连续 3 次加息、8 次上调存款准备金率，下一步仍有加息和提高存款准备金率的可能。公司判断，2011 年房地产市场调控将成为市场常态，货币政策紧缩与房地产调控将产生“叠加效应”，在政策的打压下，房地产投资需求受到控制，保障性住房建设也会对商品房市场产生影响，房价将受到更严格的控制。

（二）内部环境变化与发展趋势

2010 年，是公司实行“两级法人，三级架构”管控模式改革的

一年，也是启动“百亿集团”战略的一年，面对严厉、频繁的调控政策和错综复杂的宏观经济形势，公司领导班子带领全体员工勇迎挑战、抢住机遇、扎实工作，经营管理水平进一步提升，为发展战略的全面推进落实奠定了良好的基础。在经营方面，公司坚持以营销为龙头的经营策略，强化市场研究力度，及时根据市场变化调整营销策略；以营销需求为节点把握开发进度，抢占市场先机；创新营销方式，各地区公司采取多种手段狠抓销售工作，促使公司整体销售取得了优异成绩；在管理方面，公司强化基础管理工作，企业管控水平稳步提升；加强战略管理，确立未来五年发展目标；转变企业管理模式，创新激励机制；完善企业法人治理，规范上市公司运作；推动项目管理精细化，提升产品竞争力；完善财务管理制度，资金运营取得明显成效；有力推进“精兵强将”计划，提升人力资源管理水平；大力推进信息系统运用，创新管理手段；持续完善全面风险管理，进一步提升了公司驾驭风险的能力。

2011年，面对宏观经济形势和行业发展政策的不确定性和挑战，公司将继续狠抓内部管理、夯实内部管理基础、全面提升公司的专业能力和抵抗风险的能力。一是以项目营销为龙头，强化品质管理、项目开发计划管理、项目开发成本控制以及现场管理，确保经营目标的实现；二是继续完善经营管理制度、激励约束机制、进一步厘清总部和地区公司之间权责关系，以提高地区公司综合素质为基点，进一步提升集团经营管理水平；三是加强战略研究力度，完善资金管理以及资产经营工作模式，保障公司有序发展；四是继续优化和完善法人治

理机制，加大风险控制力度，完善内控制度，保障公司健康发展。

八、 风险管理文化建设

为增强全体员工对风险的认识水平，提高风险管理意识，培育全面风险管理文化，掌握风险管理相关知识和技能，提高项目运作质量，报告期内，公司开展了多种形式的宣贯、培训活动，创造了良好的风险管理环境。

一是收集整理最新风险管理案例、《企业内部控制应用指引》、《企业内部控制应用指引解读》等相关资料并上传至 EAS 系统全面风险管理专栏，下发通知，要求各部室自主开展学习，并在学习过程中及时跟踪各部室学习情况、解答疑问。

二是于 7 月 9 日邀请深圳市迪博企业风险管理咨询有限公司董事长胡为民先生，结合全面风险管理发展动态、房地产行业形势以及政策法规变化等方面为集团及地区公司所有员工开展了一次有声有色的全面风险管理培训。

通过自主学习和集体培训，使员工更加了解风险管理的意义和重要性、掌握与本岗位相关的风险防范措施、进一步培育风险管理文化，取得了良好的效果。

在员工行为和道德诚信的规范上，公司注重培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立现代管理理念，强化风险意识，力促企业与各利益相关者的和谐与发展。公司通过与管理层签订《廉洁自律承诺书》，增强董事、

监事、经理及其他高级管理人员的法制观念，与合作单位签订《廉政协议》，以及通过《员工手册》、培训、讲座、座谈会、文化上墙等方式宣传企业文化，落实公司价值观。公司创造性地建立了《廉政建设工作体系》，进一步完善《预防员工职务违纪违规制度》，有效地把企业文化融入到公司经营发展中，并且为风险管理体系完善提供了制度保障。

九、 风险管理组织体系

公司建立并完善了领导、执行和监督分工负责的全面风险管理组织架构。董事会是全面风险管理工作的领导机构，负责对公司层面重大风险事项进行决策；董事会下设战略与风险管理委员会和审计委员会，战略与风险管理委员会负责审议公司层面重大风险事项，审计委员会负责全面风险管理的监督；公司总裁负责推进落实风险管理各项具体工作；管理技术部作为全面风险管理日常办事机构，负责编制全面风险管理体系相关制度、流程，组织开展全面风险管理日常实施工作，提出全面风险管理年度工作报告；公司各部室、各所属企业是全面风险管理实施的具体责任部门，负责对日常工作中本部室（单位）的业务风险进行识别、分析、监控和防范。审计部负责对全面风险管理工作进行监督评价。

十、下一年度风险管理工作思路

一是以全面推进公司内控达标为契机，建立完善以防范风险为导向的内部控制体系。在风险管理工作中坚持“三个结合”的原则，即与内控建设要求相结合，与《振业纲领》修订完善相结合和业务权责关系优化调整相结合，与对标管理工作相结合。通过组织学习培训、自查自评、改进落实、内控评价、履行审批等几个阶段的工作，统筹组织、稳步推进，将各类风险防范措施落实到位，既保障公司全面深化内部控制符合上级监管部门的要求，又切实促进公司内部管理水平大幅提升，为实现“百亿企业”战略目标奠定坚实的管理基础。

二是继续培育和加强风险管理文化建设，不断搜集风险管理案例，完善补充到EAS系统风险管理专栏，结合重大市场或政策变化，举办风险管理座谈会，将风险意识落实到员工的日常行为中；

三是关注最新风险管理思想、技术发展和房地产行业动态，开展公司内部的深入调研，强化研究分析，形成长效机制，持续提升公司的风险管理能力和科学决策水平。

附件一：2010 年度新增风险点及应对措施

在业已形成的风险信息库和九大重大风险的基础上，根据集团内外部因素变化，通过风险初评和再次评估，提出以下需要关注的一般风险点及相应的应对建议如下：

（一）人力资源风险

人力资源、资金状况和土地储备是房地产企业发展壮大的三大支柱，人力资源战略对企业的发展战略、经营管理、生存发展有着至关重要的作用，必须高度重视。目前集团在人力资源方面存在的风险主要体现在以下三个方面：

1、人员流失风险

截止到目前，集团产品管理部先后有几名设计人员提出离职，造成集团在策划设计、产品管理方面人员紧缺。集团在前期付出了高昂的人员培养成本，但是由于薪酬、晋升空间等方面的原因，专业人才流失，给集团的发展带来了一定的损失。

2、专业人才紧缺风险

自“百亿集团”战略提出并实施以来，集团进入了快速发展的新时期，亟需各类高水平的人才补充到集团的人力资源队伍中，为集团的大发展、大跨越提供人才支持，但由于集团的薪酬等限制因素，无法及时补充有经验、有能力的专业人才，导致专业人才紧缺风险。同时，由于缺乏优秀的研究型、策划设计和项目管理顶尖人才有效地梯队建设，难以满足未来业务快速发展情况下对人才的持续需要，对集

团持续发展及战略目标的实现产生一定影响。

3、敏感岗位员工轮岗制度缺失风险

根据《企业内部控制应用指引第三号——人力资源》第三章第十二条要求，“企业应当建立制定各级管理人员和关键岗位员工定期轮岗制度，明确轮岗范围、轮岗周期、轮岗方式等，形成相关岗位员工的有序持续流动，全面提升员工素质。”从本条款可以看出，建立岗位员工轮岗制度的目的，首先在于反舞弊，全面降低舞弊行为发生的概率；其次在于全面提升员工素质。目前，集团尚未制定完备的员工定期轮岗制度，未形成敏感岗位人员有序持续流动的内部市场，对降低敏感岗位人员舞弊风险和提升员工素质，尤其管理人员和干部素质的全面提升等方面产生影响。

应对措施：

一是制定并实施“精兵强将”计划，建立人才长效机制。为实现集团“135”发展战略，推动公司可持续发展，制定“精兵强将”实施计划，从“严把进入关，确保新进人员质量”、“创新人才引进手段，丰富公司人力资源”、“完善培训教育体系，培养公司核心竞争力”、“建立激励和约束机制，提高公司绩效”、“完善退出机制，实现人岗匹配”、“建立优秀企业文化，创造良好工作环境”六大方面全面建立、完善集团人力资源管理体系，以期达成“精兵强将”目标；

二是充分利用内外部资源，打造高效、稳定的人才培养机制。一方面制订后备人才选拔培养方案，打造内部人才市场。通过制订《公司后备人才选拔培养管理办法》，有针对性地培养各管理岗位及核心

专业岗位的后备力量，形成人才梯队；另一方面，创新招聘方式，拓展外部人才市场。通过与猎头机构开展合作，加大对高端人才、专业人才的发掘力度；通过社会招聘，及时补充集团在发展中需要的人才；通过校园招聘，为集团发展培养后备人才；

三是开展行业薪酬水平市场调查，根据调查结果，结合集团实际修订调整集团薪酬管理制度，并不断强化强化能力、绩效因素与薪酬关联度，在适度提高固定薪酬的基础上，充分发挥浮动薪酬对员工的激励作用。

四是根据《企业内部控制应用指引》的要求，充分分析员工轮岗制度在集团建立实施的优势和劣势、可能性与可行性。着手建立相关制度流程，从横向和纵向两个层面拓展管理者、关键岗位人员和员工的能力和素质；建立与其配套的考评制度，客观测量员工工作能力与工作内容的匹配程度，优化资源配置，实现增进集团效益和促进个人发展的统一。

（二）管控风险

集团管控模式变革之后，集团和地区公司的职能定位发生了重大调整，集团总部定位于“成本中心、决策中心、战略中心、人才中心和资金调配中心”，地区公司定位于“经营中心和利润中心”，具体负责项目的运作和经营。由于管控模式改革还处于探索和发展阶段，一方面由于地区公司刚刚接手设计、工程、招投标、投资、法人治理等方面业务，对各项制度和流程熟悉程度不高，可能存在操作不当风险；另一方面，集团各部门要完成从“业务办理者”到“业务管理者”的

转型，也需要不断磨合、逐渐积累经验。因此，在集团对地区公司的业务管控方面，存在业务管控不力风险。

应对措施：

一是总部各部室和地区公司各部室要深化落实管控模式改革，不断加强对自身定位的认识和思考，转变思维方式、工作开展思路和业务办理方法，加强业务对接部门和业务相关部门之间沟通和联系，切实保障各项工作的顺利开展；

二是继续推进修订后《振业纲领》的执行和学习。总部各部室和地区公司各部室应加强对《振业纲领》的执行和学习，从“业务线管理”层面、部门层面和员工自身层面组织、落实对修订后制度、流程的掌握和学习，并且通过不断的实践，对试行中的制度、流程提出合理化建议，不断优化各项制度流程；

三是加强审计部的监督检查力度，尤其是在“两级法人、三级架构”管控模式改革的初期，通过完善的监督制度和定期检查，及时发现业务办理中可能存在的漏洞和风险。

（三）产品标准化管理风险

集团产品管理部根据职责调整，新增集团产品标准化研究的工作职责。由于刚刚开始产品标准化的研究，存在人员配备不齐全、经验不足的问题，可能出现标准化工作不全面、内容不细致、条理不清晰等方面的风险。

应对措施：

一是产品管理部应利用现有人力资源，加强对产品标准化的研

究，结合产品标准化管理理论以及集团实际，建立产品标准化管理体系，不断细化产品标准化管理工作；

二是通过树立行业标杆，学习借鉴行业内领先企业，如万科、金地、招商等在推进产品标准化方面所采取的措施以及取得的经验，不断提高集团产品标准化管理的水平；

三是确定产品标准化管理推进的整体工作思路，制定详尽、可行的工作实施方案，有步骤、有条理的全面推进集团产品标准化管理工作。

（四）咨询公司监管风险

房地产开发公司普遍关注土地投资、产品涉及、工程管理、资金调配等重要层面的工作，而将相对次要的工作外包给咨询公司代为策划和执行。咨询公司从事的多是较为专业的工作，由于对信息不对称，集团在对咨询公司的选择和控制在方面，可能存在选择不当或监管不力风险。

应对措施：

一是要加强相关制度、流程的建立和完善，从咨询公司的选择、招标、控制等多个层面进行全面、细致规定，从制度层面规范对各类咨询公司的监管；

二是通过专业培训和组织讨论学习等方式，不断提高业务部门相关办事人员的知识水平和专业能力，通过员工自身素质的提高，掌握市场信息，打破在选择或聘用咨询公司过程中信息不对称局面，提高对咨询公司选择和监管的能力；

三是不断树立员工的责任意识，尝试建立对监管责任人的责任追究机制，通过前期甄选、过程跟踪、效果评估，全方位加强对咨询公司的监管。

（五）未对资产进行投保的风险

资产经营部在对照《企业内部控制应用指引》检查的过程中发现，由于未对各项自有资产进行投保，可能存在由于不可抗力等原因造成资产损失的风险。

应对措施：资产经营部应根据相关政策法规要求，在充分分析集团实际情况的基础上，通过公开招标方式，选择保险公司，对集团自有资产进行投保，转嫁可能出现的由不可抗力等原因给集团造成的资产损失。

（六）信息系统验收风险

根据《企业内部控制应用指引》18号信息系统指引第八条：“企业应当组织独立于开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试，确保在功能、性能、控制要求和安全性等方面符合开发需要。”要求，发现集团信息系统存在为寻找对立与开发单位的专业机构对开发完成的信息系统进行验收测试的风险。

应对措施：管理技术部在与金蝶等系统开发商合作后，一直在深圳地区寻找相关第三方机构，以期完成对开发系统的测试验收，但目前，深圳地区没有类似机构提供此项服务。管理技术部应继续保持关注，寻找类似机构，完成信息系统的第三方验收。