

广州珠江实业开发股份有限公司

建立健全内部控制体系的工作计划和实施方案

为规范做好公司内部控制体系建设，提升公司内控水平，根据广东证监【2012】27号文《关于做好辖区主板上市公司内控规范实施工作的通知》（以下简称“《通知》”），结合公司内控建设现状，特总结公司内控建设情况并制定 2012 年内控建设工作计划、实施方案如下。

一、公司基本情况介绍

(一)公司简称：珠江实业

(二)股票代码：600684

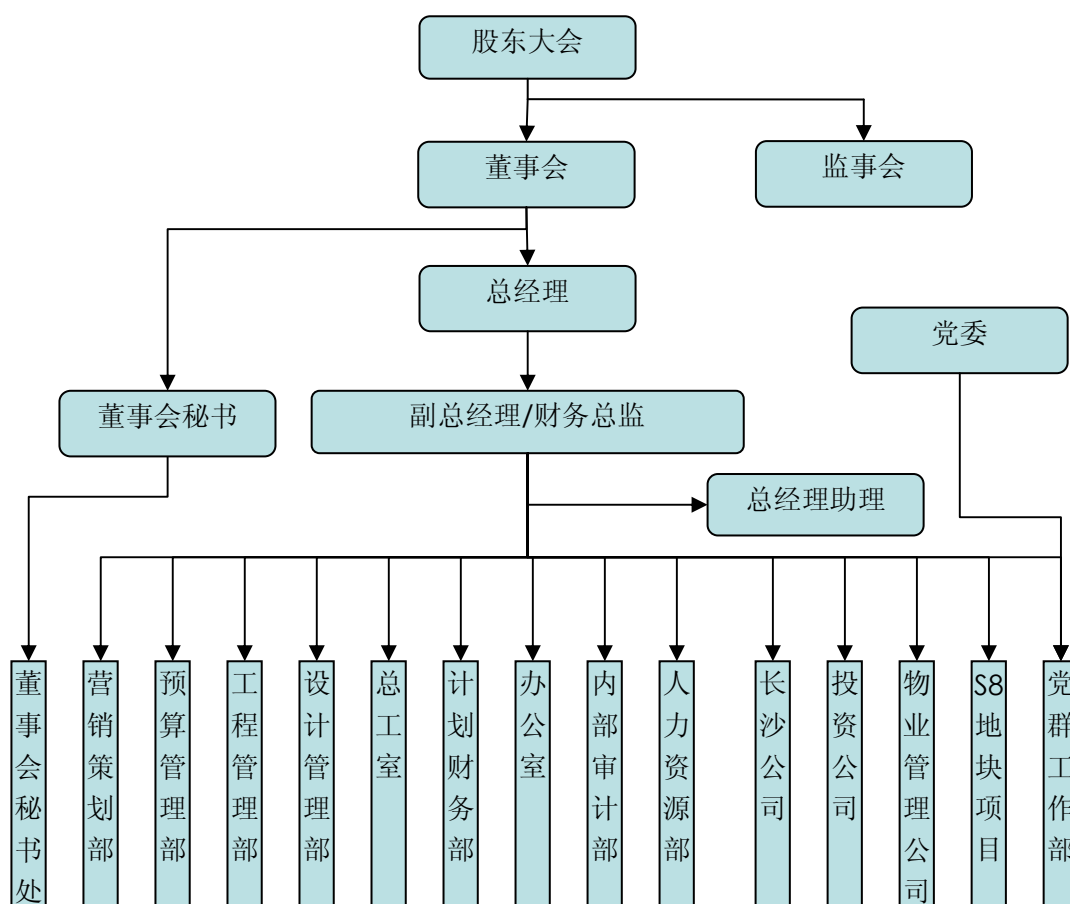
(三)上市地：上海证券交易所

(四)公司资产规模：股本总数 24,315.12 万股；截止 2010 年末合并资产总额 230,081 万元

(五)业务性质：房地产开发

(六)组织架构

如图所示：



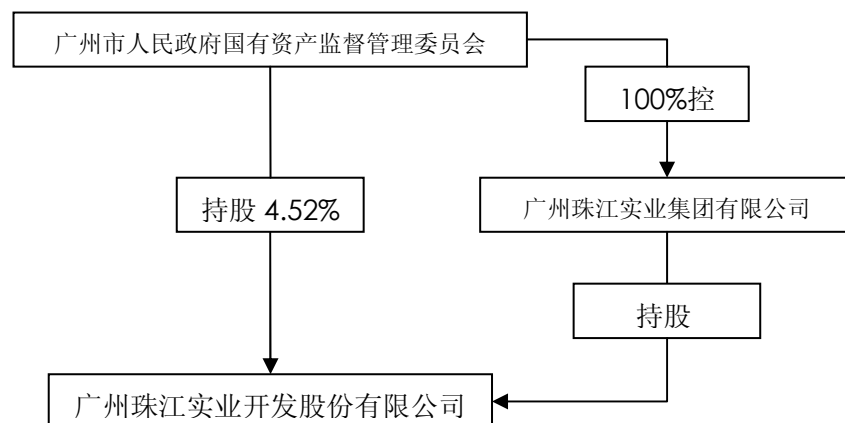
(七)控股公司情况参股公司情况

控股或参股	被投资单位名称	占被投资单位注册资本比例	简称
控股	广州珠江物业管理有限公司	80.00%	物管公司
控股	广州珠江投资发展有限公司	90.00%	广州投资
控股	湖南珠江实业投资有限公司	98.5%	长沙公司
参股	广州捷星房地产公司	25.95%	广州捷星
参股	海南珠江国际置业有限公司	7.50%	海南珠江
参股	汕头广联房地产公司	7.13%	汕广联
参股	珠海中珠股份有限公司	4.37%	珠海中珠

(八) 公司历史沿革

广州珠江实业开发股份有限公司(以下简称“公司”)系于1992年10月经广州市经济体制改革委员会体改股字【1992】10号文批准,由广州珠江实业集团有限公司(原名为:广州珠江实业总公司)作为发起人,由全民所有制企业改组成立的股份有限公司。公司于1993年10月28日在上海证券交易所上市。公司的企业法人营业执照注册号:440101000083068。截至2011年12月31日,公司累计发行股本总数24,315.12万股,注册资本为人民币24,315.12万元,经营范围为:经营土地开发、承建、销售、租赁商品房。实业投资、物业管理。承接小区建设规划和办理拆迁、报建,工程咨询及自用有余的建筑物业展销。车辆保管(限分支机构经营)。批发和零售贸易(国家专营专控商品除外)

截至2011年12月29日(控股股东增持股份后续公告股份统计截止日)公司股权架构及持股比例如下图所示:



(九) 公司合并报表资产总额、经营收入、净利润占比情况

公司90%的收入、净利润来源于房地产开发方面的业务,并且集中在公司本部和湖南珠江实业投资有限公司(以下简称“长沙公司”),同时公司本部和长沙公司也集中了公司合并报表资产总额的90%。如下表:

2010 年度资产总额、经营收入、净利润占比情况表

人民币：万元

项目	资产总额				经营收入				净利润			
	2010 期末		2010 年初		2010 年		2009 年		2010 年		2009 年	
	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比	金额	占比
公司(合并)	230,081		180,150		65,271		53,067		13,168		6,233	
公司本部	184,321	65.62%	162,060	73.13%	33,827	51.83%	24,563	46.25%	9,745	74.01%	2,522	40.46%
长沙公司	91,966	32.74%	54,744	24.70%	28,385	43.49%	26,527	49.95%	3,651	27.73%	4,021	64.51%
广州投资	1,686	0.6%	1,866	0.84%	825	1.26%	59	0.11%	-230	-1.75%	-311	-4.99%
广珠物管	2,901	1.04%	2,952	1.33%	2,234	3.42%	1,962	3.69%	2	0.01%	1	0.02%
合并调整数	-50,793		-41,472				-44					
公司本部和长沙公司合计 (未调整前)	276,278	98.36%	216,804	97.83%	62,212	95.32%	51,090	96.20%	13,396	101.74%	6543	104.97%

二、组织保障

(一)内控工作领导小组与内控实施的负责人

公司内控规范实施工作于 2009 年起进行，已成立由董事会风险管理委员会指导下的内部控制管理委员会（以下称“内控管委会”），内控管委会为公司内控工作领导小组，原负责人为总经理朱劲松先生。根据《通知》要求，内控管委会主任（负责人）现已变更为公司董事长郑暑平先生，并调整其他成员如下：

常务副主任：总经理梁彦先生；

副主任：党委书记兼副总经理邓今强先生、财务总监林洁静女士、董事会秘书兼副总经理黄静女士、副总经理陈庆烈先生和副总经理甘耀华先生担任。

委员：由各部门（单位）负责人担任。

内控管委会协助董事会实施内部控制管理工作，并制定了《内部控制管理委员会工作细则》（以下简称“《工作细则》”）。

《工作细则》明确内控管委会是内部控制管理的决策机构，负责与公司内部控制有关的重大事项的决定，具体职责包括：

1. 审定内部控制体系实施工作计划；
2. 指导和督促公司内部控制体系建设和运行工作的组织和实施，对内部控制体系的工作进行安排部署；
3. 负责提供内部控制体系建立健全所需的资源，协调解决内部控制工作中的重大问题；
4. 检查内部控制部门职能发挥的有效性，保证其在公司内部控制管理体系中能够充分发挥作用；
5. 督导、督促公司各相关单位、部门内部控制体系的建立、完善和运行；
6. 负责决定与内部控制有关的其他重大事项。

(二) 项目组或牵头部门

内控管委会设办公室（以下称“控管办”）为内部控制日常工作牵头部门，控管办人员由公司内部审计部人员兼任，是公司内部控制体系日常管理机构，负责公司内部控制管理日常事务工作，具体职责包括：

1. 负责本部门相关的内部控制手册建立、更新，以及相关内部控制检查、测试与评价；

2. 负责协助内部控制管理委员指导其他部门的内部控制手册建立、更新，以及相关的内部控制检查、测试与评价；
3. 负责公司内部控制手册的原稿保管和收集各部门更新后的相关内部控制手册版本并负责维护、发布、解释；
4. 负责将各部门内部控制自评报告收集整理成为公司的内部控制自评报告；
5. 负责与董事会秘书处的协调、沟通及内部控制自评报告对外披露的把关。

(三) 责任部门

《工作细则》明确，以公司各业务部门为工作组，部门负责人为工作组组长同时也是内控管委会委员，各工作组是内部控制管理的执行机构。负责具体执行内部控制管理的政策、制度，报告内部控制体系的实施和运行，具体职责包括：

1. 负责内部控制体系运行的具体工作，配合完成管理层测试和内外外部审计；
2. 负责对作业流程、业务系统和实际操作进行日常控制监测，以公司内部控制政策与内部控制目标为准则，提出整改建议，制订改进方案并付诸实施；
3. 负责组织本部门员工学习内部控制知识和相关的法律法规等；
4. 因管理体制变化等原因造成业务流程发生改变或发布新制度时，负责向内部控制管理办公室及时反馈信息。

《工作细则》还明确公司党群工作部是内部控制管理的监督机构，负责对公司内部控制体系运行情况实施测试监督。具体职责包括：

1. 按照公司内部控制管理委员会组织的管理层测试要求，检查、评价内部控制的健全性和有效性；
2. 建立并不断完善反舞弊工作机制。

(四) 人员投入

公司内控管委会共 19 人，以及各部门（单位）指派一人兼任部门（单位）内控专员共 12 人，总共投入内控工作的人员为 31 人。

(五) 内控实施工作预算

公司于 2009 年分别聘请了德勤华永会计师事务所（以下简称“德勤所”）所建立内部控制整体框架的手册；聘请了深圳市赛普管理咨询有限公司对公司房地产开发主要业务流程（包括：项目定位策划、项目拓展与论证、报批报建、设计、采购、成本、工程、客服、营销、项目管理等流程）进行了梳理、优化改进和完善；聘请了广州市企业经理人才评价推荐中心建立平衡记分卡考评体系；共已投入约 97 万元。后续工作预算 12 万元，主要用于聘请外部审计机构和培训提升内控人员业务水平。

三、内控建设实施情况与工作计划

公司根据五部委《企业内部控制基本规范》文件，于 2009 年起对公司内部控制体系进行建立试行完善，推进内部控制建设，强化企业风险管理，并结合 18 项企业内部控制应用指引等，结合公司现状，将占公司 90%资产总额、营业收入和净利润的业务单位的业务作为内部控制的标的对象，拟定了三大阶段的工作计划：

(一) 第一阶段：

2009.5 至 2010.12 是公司建立全面内部控制体系的阶段，本阶段公司聘请专业机构协助公司建立内部控制体系，完善公司各业务流程，形成内部控制工作手册。

2009 年 5 月公司聘请具有多年内部控制体系建立经验的德勤所进行内部控制咨询服务。德勤所按公司现有业务流程，依据《企业内部控制基本规范》及配套指引、COSO《内部控制—整合框架》完成了以下工作：

1. 确定内控实施的范围

公司选取占合并报表资产总额、经营收入、净利润 90%的公司本部和长沙公司作为内部控制体系建立的工作标的。以公司日常办公流程和房地产开发流程为内部控制的覆盖范围。通过对公司主要业务流程的内部控制进行风险分析及与职能部门访谈、讨论的基础上，梳理出主要风险点，再根据相关控制标准确定主要控制点，编制风险清单。在上述基础上，德勤所对照公司现有相关制度、流程，评估出内部控制缺陷。

2. 制定内控缺陷整改方案

德勤所根据查找出的缺陷，制定了内控缺陷整改方案。

3. 落实缺陷整改工作

公司根据整改方案逐一检查整改，补充和修订相关制度和流程，完善了内部控制的薄弱环节和控制缺陷：如补充了《反舞弊工作条例》、《举报和举报人保护制度》等。同时增设了内部审计部。

4. 检查整改效果

公司对整改效果进行了检查，除个别制度考虑尚未成熟未最后批准外，重大、重要缺陷已完成整改。个别一般缺陷不适用于公司。

5. 按照要求披露内控实施工作情况

公司属于纯境内上市的内部控制非试点、非重点企业，按要求可在 2013 年中期报告中披露内控自评报告的情况。公司拟在 2012 年年报中披露内控自评报告的情况。

6. 建立内部控制工作手册

德勤所与公司相关部门进行讨论，优化内部控制管理体系，形成流程标准化的内部控制文档体系，主要包括全面的内部控制工作手册和测试工作模板，包括方面如下：

100 ELC_公司层面控制	ELC-R-01 内部环境	ELC-R-02 风险评估
	ELC-R-03 控制活动	ELC-R-04 信息与沟通
	ELC-R-05 内部监督	
200 FR_财务报告与结账	FR-R-01 会计政策采用与会计科目维护	FR-R-02 会计事项处理与期末结账
	FR-R-03 会计报表编制与审核	FR-R-04 全面预算管理
	FR-R-05 担保的审批与管理	FR-R-06 关联方交易
300 TX_税务管理	TX-R-01 税务政策维护	TX-R-02 日常管理
400TR_投融资及资金管理	TR-R-01 货币资金管理	TR-R-02 筹资
	TR-R-03 投资	
500 RE_销售与收款	RE-R-01 销售价格与折扣	RE-R-02 销售
	RE-R-03 收款	RE-R-04 收入确认
600 RED_房地产开发	RED-R-01 项目前期规划	RED-R-02 工程项目管理
700 EX_采购与成本管理	EX-R-01 采购与执行	EX-R-02 目标成本及动态成本管理
	EX-R-03 成本归集与结转	
800 FA_固定资产管理	FA-R-01 固定资产购置及款项支付	FA-R-02 固定资产日常管理
	FA-R-03 固定资产减值及处置	FA-R-04 投资性房地产管理
900 INA_无形资产管理	INA-R-01 无形资产购置及款项支付	INA-R-02 无形资产日常管理
	INA-R-03 无形资产减值及处置	
1000 HR_人力资源管理	HR-R-01 员工管理	HR-R-02 薪酬管理
	HR-R-03 绩效考核	
1100 GC_信息系统基本控	GC R 01 信息系统安全—逻辑安全	GC R 02 信息系统安全—物理安全管理

制	管理	
	GC-R-03 信息系统数据备份管理	GC-R-04 信息系统日常运作、变更管理及紧急应变
	GC-R-05 网络与防病毒安全管理	

（二）第二阶段：

2011.1 至 2011.12 是试运行内部控制体系的阶段，本阶段公司通过试验性运行已建立的内部控制体系对其进行测试、查找缺陷并进行整改。

本阶段实施的主要工作如下：

1. 根据《工作细则》等规定试验性开展日常工作

内控管委会办公室（以下称“控管办”）根据《工作细则》起草《关于开展 2011 年内部控制工作的通知》，报内控管委会通过后发布。

其后，控管办将已建立的内部控制工作手册发送各工作组，由各工作组开展自查、自测试、自整改工作，并撰写该工作组的内部控制工作总结，

控管办对各工作组的内部控制工作进行抽查，对存在的缺陷提出管理建议书，并报告内控管委会统筹整改解决。

然后，控管办根据各工作组的内部控制工作实际情况，撰写公司本部的内部控制自评报告，按《工作细则》规定呈内控管委会审批。

2. 对试验性检查出的缺陷进行整改

在试运行阶段，发现的主要缺陷有：

个别制度或流程制定已有相当长的时间，且比较粗放。控管办书面报告内控管委会统筹整改解决；

个别工作有实际的操作过程，但未形成文字性的制度或流程。控管办在抽查中与该工作组进行口头沟通，要求该工作组按实际的操作过程，编写相关制度或流程；

个别工作虽然已按现有的流程进行操作，但相关表单名称与流程相对应的表单名称不一致。控管办通过口头沟通，要求该工作组统一表单名称。

3. 内部控制工作成果

通过内部控制试验性运行结果，公司制定了和修订了相关的流程和制度，如：

《合同及付款流程作业指引》、《员工待岗管理办法》、《税务管理制度》、《内部控制手册使用及测试工作指引》、《内部控制缺陷责任处理办法（试行）》、《内部控制工作流程（试行）》等，进一步完善和充实了公司内部控制体系。

（三）第三阶段：

2012.1 至以后是公司内部控制体系持续实施阶段，公司将根据《企业内部控制基本规范》及配套指引、按照证券管理部门的要求、结合公司内部控制体系具体规定，每年开展内部控制自查、自测、自评工作。

四、内控自我评价工作计划：

2012 年内部控制自我评价工作计划

月度	工作事项
1 月至 4 月	1. 内部审计部配合董事会秘书处和外部审计完成年度报告披露工作 2. 内部审计部按部门整理内部控制工作手册 3. 内部审计部结合公司年度目标拟定内部控制年度工作计划

5 月	4. 内部审计部将整理好内部控制工作手册经批准后按部门发送给各部门
6 月至 9 月	5. 内部审计部走访各部门，提供内部控制工作相关答疑服务 6. 各部门按内部控制工作计划、内部控制手册使用及测试工作指引等开展自查、自测、整改等内部控制工作，编制内控评价工作底稿；对发现的缺陷进行评价，编制缺陷评价汇总表，同时提出整改建议，编制整改任务单； 7. 内部审计部抽查、核对、测试各部门内部控制工作
10 月	8. 内部审计部收集各部门内部控制工作成果 9. 内部审计部配合外部审计对公司内部控制的预鉴证工作
11 月	10. 内部审计部撰写公司本部内部控制自评报告 11. 内部审计部向有关方面征求意见，完善公司内部控制自评报告
12 月	12. 内部审计部将内部控制自评报告呈批

公司纳入自我评价范围包括公司本部、长沙公司。

业务流程和工作分工如下：

100ELC_公司 层面控制	ELC-R-01 内部环境	办公室
	ELC-R-02 风险评估	办公室
	ELC-R-03 控制活动	办公室
	ELC-R-04 信息与沟通	办公室
	ELC-R-05 内部监督	内部审计部
200FR_财务报 告与结账	FR-R-01 会计政策采用与会计科目维护	计划财务部
	FR-R-02 会计事项处理与期末结账	计划财务部
	FR-R-03 会计报表编制与审核	计划财务部
	FR-R-04 全面预算管理	计划财务部
	FR-R-05 担保的审批与管理	办公室
	FR-R-06 关联方交易	办公室
300TX_税务管 理	TX-R-01 税务政策维护	计划财务部
	TX-R-02 日常管理	计划财务部
400TR_投融资 及资金管理	TR-R-01 货币资金管理	计划财务部
	TR-R-02 筹资	计划财务部
	TR-R-03 投资	办公室
500RE_销售与 收款	RE-R-01 销售价格与折扣	营销策划部
	RE-R-02 销售	营销策划部
	RE-R-03 收款	计划财务部
	RE-R-04 收入确认	计划财务部
600RED_房地 产开发	RED-R-01 项目前期规划	营销策划部
	RED-R-02 工程项目管理	工程管理部
700EX_采购与 成本管理	EX-R-01 采购与执行	设计管理部
	EX-R-02 目标成本及动态成本管理	预算管理部
	EX-R-03 成本归集与结转	计划财务部
800FA_固定资 产管理	FA-R-01 固定资产购置及款项支付	办公室
	FA-R-02 固定资产日常管理	办公室
	FA-R-03 固定资产减值及处置	计划财务部

	FA-R-04 投资性房地产管理	广州投资公司
900INA_无形资产 资产管理	INA-R-01 无形资产购置及款项支付	办公室
	INA-R-02 无形资产日常管理	办公室
	INA-R-03 无形资产减值及处置	计划财务部
1000HR_人力 资源管理	HR-R-01 员工管理	人力资源部
	HR-R-02 薪酬管理	人力资源部
	HR-R-03 绩效考核	人力资源部
1100GC_信息 系统基本控制	GC-R-01 信息系统安全—逻辑安全管理	办公室
	GC-R-02 信息系统安全—物理安全管理	办公室
	GC-R-03 信息系统数据备份管理	办公室
	GC-R-04 信息系统日常运作、变更管理及紧急应变	办公室
	GC-R-05 网络与防病毒安全管理	办公室

内控缺陷的评价标准，按公司颁布的内部控制缺陷责任处理办法（试行）有关认定。公司将按要求披露内控自我评价报告。

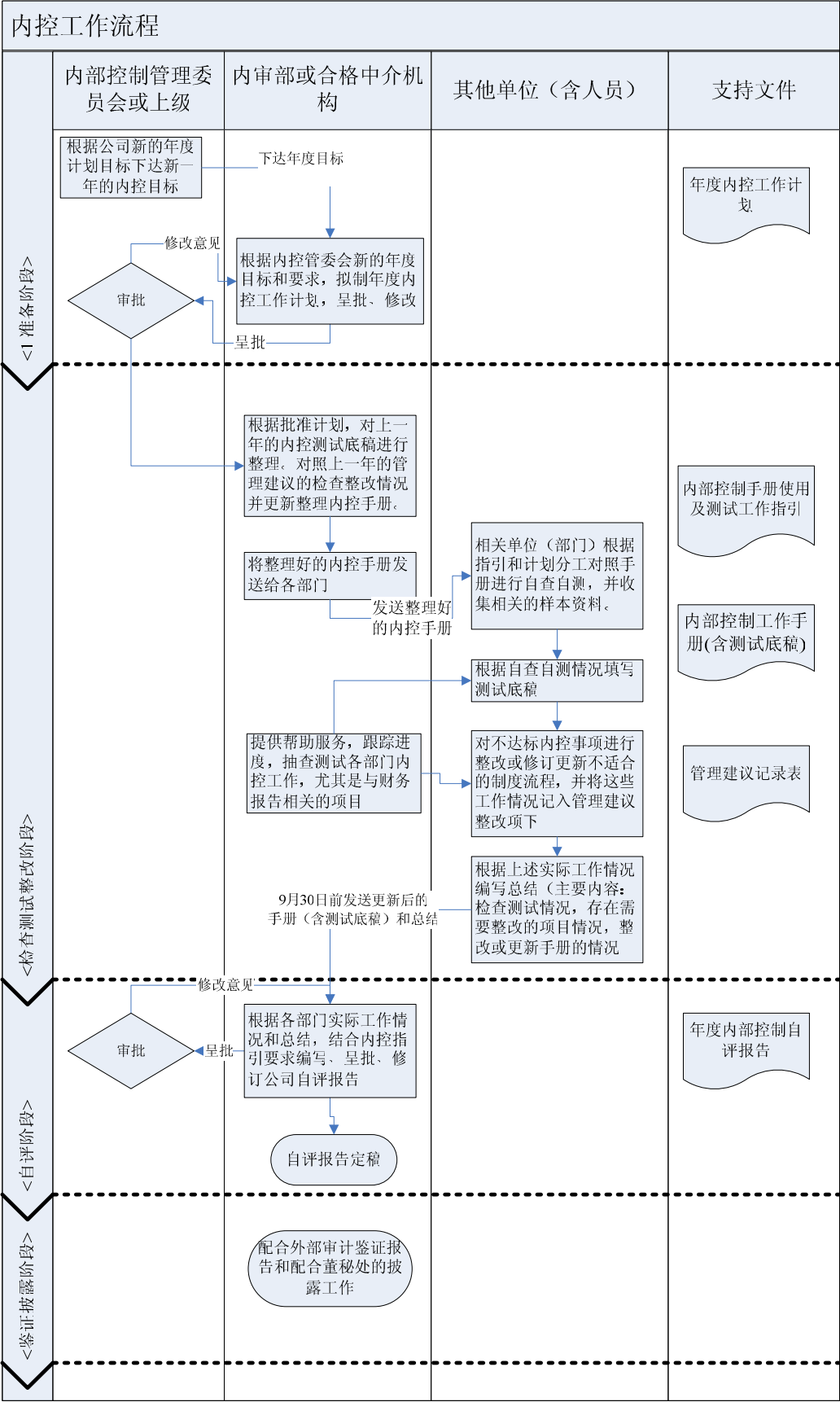
五、内控审计工作计划

- （一）公司已聘请立信大华会计师事务所有限公司作为公司内部控制的审计单位。
- （二）公司董事会秘书处、计划财务部、内部审计部分别按各自职责配合内控审计会计师事务所做好内控审计工作。
- （三）按照证监部门、交易所的要求，依时披露内控审计报告。

内控工作流程见附件：

附件：

1.流程图



2.流程概况

流程目的	规范内部控制工作，加强内部控制管理。
适用范围	公司范围内的内部控制工作。
定义	1. 上级部门：指公司的审计委员会、领导班子，或授权单位（部门）等； 2. 合格的中介机构：指独立法人资格，有审计资质证照的会计师事务所。
流程主导及参与部门	内部审计部（主导）、公司本部其他部门
部门	流程中承担职责
公司领导班子或上级部门	1、下达年度内部控制工作任务 2、审批年度内部控制工作计划； 3、审批年度内部控制自评报告。
审计委员会或授权单位	1、下达年度内部控制工作任务 2、审批年度内部控制工作计划； 3、审批年度内部控制自评报告。
内审部或合格中介机构	1、拟制内部控制工作计划并呈批； 2、根据年度内部控制工作计划调整内部控制工作手册； 3、将整理好的内部控制工作手册发送给各单位（部门），并跟踪其检查、测试、整改工作； 4、抽查测试各部门内部控制工作， 5、对内部控制工作过程检查出的缺陷出具管理建议书或记录表征求有关方面意见，呈有关上级审阅； 6、根据各部门年度内部控制工作实际情况和总结，结合内部控制指引要求编写、修订、呈批公司自评报告； 7、整理内部控制工作底稿，归档； 8、跟踪缺陷整改完善的成果。
其他内部控制工作部门（含人员）	1、配合提供内部控制工作所需的资料； 2、提供必要的内部控制工作的条件； 3、对内部控制工作相关文件、管理建议书或记录表提出反馈意见； 4、对检查出的缺陷进行整改； 5、对管理建议书或记录表或记录表指出的缺陷进行整改完善，并提出整改成果报告。

3. 工作程序

3.1 准备阶段

- 3.1.1 公司内部控制管理委员会根据公司新的年度计划目标下达新一年的内部控制目标。
- 3.1.2 内部审计部根据内部控制管理委员会新的年度目标和要求，拟制年度内部控制工作计划，并呈批、修订、定稿。

3.2 检查测试整改阶段

- 3.2.1 根据批准计划，对上一年的内部控制测试底稿进行整理。对照上一年的管理建议

记录表的检查整改情况并更新整理内部控制工作手册。

3.2.2 将整理好的内部控制工作手册通过公司 OA 发给各部门。

3.2.3 相关单位（部门）根据指引和计划分工对照手册进行自查自测，并收集相关的样本资料。

3.2.4 根据自查自测情况填写测试底稿。

3.2.5 对不达标内部控制事项进行整改或修订更新不适合的制度流程，并将这些工作情况记入管理建议记录表整改项下。

3.2.6 根据上述实际工作情况编写总结。主要内容：检查测试情况，存在需要整改的项目情况，整改或更新手册的情况。9 月 30 日前各部门将更新后的手册通过公司 OA 发还给内部审计部。

3.3 自评阶段

3.3.1 根据各部门实际工作情况和总结，结合内部控制指引要求编写、呈批、修订公司自评报告。

3.3.2 内部审计部拟稿自评报告，11 月 30 日前通过公司 OA 呈内部控制管理委员会审批。

3.4 鉴证披露阶段

3.4.1 内部审计部牵头组织相关单位（部门）配合外部审计机构出具鉴证报告。

3.4.2 内部审计部和配合董秘处的披露工作。

4. 支持性文件

4.1 《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》。

广州珠江实业开发股份有限公司

董事会秘书处

二〇一二年三月十九日