

房地产企业内部控制体系构建研究

■ 罗 芬

(西部机场集团临空产业发展有限公司, 陕西 咸阳, 712000)

一、引言

在我国加入世界贸易组织后, 对外开放进入一个新的发展阶段, 国内经济迅速发展, 房地产企业乘势而起, 获得诸多成果, 并为我国创造了大量的就业机会。近几年, 政府为保持房地产行业的欣欣向荣态势, 使其持续、健康发展, 出台了诸多政策, 而房地产企业自身也提出了转变管理模式的需求。纵观房地产行业近几年的发展现状, 外部环境变化巨大, 国家政策调控加强, 加上市场竞争日益激烈, 因此易遭遇各种风险。房地产企业想实现健康、可持续发展, 就必须抓住发展重心, 加快管理模式创新, 提升核心竞争力。房地产在中国发展的历史不过短短数十年, 在国民经济发展中却逐渐占据越来越重要的位置。当下, 房地产的业务活动已经渗透于建筑业、制造业、服务业等多个行业, 并联合其他行业一起实现了业务规模及业务范围的扩张, 达到了共同发展的目的。面对房地产行业的迅猛发展势头, 政府和社会各界高度关注房地产企业的内部控制和管理, 各地政府也陆续出台多条调控政策来规范房地产行业发展。伴随着国家政策和地方政策的相继出台, 以及自然因素和经济条件的剧烈变化, 房地产行业面临着巨大的危机和挑战, 行业内部竞争越演越烈, 营业活动和筹资活动的各个环节都受到了限制。因此, 为更好地抵御外部环境不断变化给企业带来的经营风险, 让企业能在激烈的市场竞争中存活下来, 实现可持续发展, 必须建立健全房地产企业内部控制体系, 在源头上降低风险发生的概率。

二、房地产企业内部控制基本概念

(一) 房地产企业特征

房地产项目在建设初期需要投入大量资金, 一部分用来承接工程项目, 另一部分用来购置项目开展所需的固定资产、无形资产及存货等。同时, 从项目开发到完成销售回款前, 企业需要投入大量资金保证工人的工资发放及工程物资的供应, 如果在项目开发过程中出现资金链断裂, 则会阻碍项目的顺利完成。因此, 企业的资金筹集能力直接决定了项目能否顺利完成。房地产企业通常是多个项

目同时开发, 资金需求量大, 企业的外部融资难度也高。同时, 因为房地产开发项目的周期长, 所以资产周转率低、资金流动性弱会增加企业的筹资难度。对房地产项目而言, 因为要经过土地购买、开发建设、竣工结算、销售交付这四个环节, 所以整个周期很长, 有时甚至会持续数年之久。一方面, 在购地和在建期间, 受诸多政策因素的影响, 可能会出现政府相关部门批复缓慢、工期延迟等情况; 另一方面, 在交付之后, 租赁、物业等相关二级业务需要花费一定的时间和金钱成本进行维护。因此, 从整体来看, 各环节都面临着一定风险。

(二) 房地产企业内部控制关键点

因为房地产企业项目的开发阶段和经营流程较为复杂, 所以内部控制系统的管理难度较大。风险点存在于项目的各个时期, 包括前期准备、施工建设及房产销售等。其中, 需要注意的是, 采购、资金、成本、招投标及工程等环节存在各种风险, 企业只有充分发挥自己的内部控制能力, 对高风险关键节点进行有效监控, 才能预防问题的出现。关键节点发生问题, 会导致企业内部控制失去平衡, 影响经济效益, 阻碍企业健康发展。

三、房地产企业内部控制建设的意义

(一) 规范房地产企业的经营方式

房地产行业的项目相较于其他行业的项目而言规模更大, 因此对资金的需求量更多。同时, 因为房地产项目的开发周期长, 所以在项目开发过程中发生风险的概率也高。企业内部如果缺乏完善的内部控制体系, 则既不能对业务活动的各个环节进行有效的监督和指导, 也不能及时发现业务活动推进过程中面对的各种风险。因此, 为降低风险发生概率, 减轻受风险影响程度, 实现效益最大化, 企业必须建立健全内部控制体系, 规范经营方式, 为自身的可持续发展营造良好环境。

(二) 保障房地产企业的内部安全

通常来说, 企业需要对经营活动、筹资活动及投资活动的各个环节进行有效监管。企业各项活动产生的财务数据都反映在企业的会计信息中, 如果企业会计信息披露不实, 则会给企业带来风险隐

患,时间一长,将影响企业利益。因此,为保证企业业务数据的真实反映,确保会计信息的可靠性,企业需要以内部控制作为基础管理手段,建立完善的内部控制体系,为财务数据的准确披露奠定良好基础,保障内部安全。房地产企业的内部安全包括财产物资的采购、使用、验收、保管及处置过程,内部控制可进行全过程监督,在保证企业财产和物资安全的同时,防止企业资产的不合理流失。

(三)促进房地产企业的持续性发展

在内部控制体系构建过程中,加强对企业内部各个部门的监督和考核,能使各部门人员在第一时间将最真实的企业运营情况反映给上级,发挥各部门的协作配合作用,提高整体工作效率,彰显企业的团结和整体性,更好地实现企业战略目标。由此可以看出,内部控制体系建设能促进房地产企业的持续性发展。

四、房地产企业内部控制体系构建存在的问题

(一)管理人员内控意识淡薄

房地产企业管理人员内控意识薄弱与房地产企业的发展历程密切相关。房地产企业大多是在项目公司的模式下滚动发展起来的,而项目公司又经历了1到2年的周期,包括征地、设计、施工及销售。虽然项目初期便会聚焦风险,但是能有效防范和感知风险的内控体系建设却始终得不到足够重视,这使得大部分房地产企业的内控制度建设形同虚设。随后,房地产市场经过二十多年的蓬勃发展,竞争方式由产品本身的竞争转向品牌的推广和口碑的传播竞争,这在给企业带来机遇的同时,也带来了挑战。但是,从现状来看,管理层的内控制度建设意识还远远不够,依旧停留在扩大销售业绩的层面,未充分考虑业绩增长背后的隐患。

管理人员内控意识淡薄的具体表现为:部分房地产企业管理人员只是将内部控制看作一个简单的工作制度,并未在意识层面投以足够重视,也未深刻理解其中的含义并按照规定执行,因此易导致内控制度失灵、形同虚设。企业管理人员的重视度不高就无法将内部控制系统化、专业化、体系化,只是流于表面,缺乏可执行的监控方法和操作流程,进而导致内部控制的执行效率低下。部分企业管理人员及企业决策层对内部控制缺乏重视,内部控制意识淡薄。管理者不主动践行内控制度,执行度不够,将只是纸上谈兵而缺乏实际作用。

(二)内控机制不健全

在房地产企业内部管理过程中,如果出现的问题不能被及时发现和解决,则这些问题会成为隐患一直存在于企业中,即俗称的“地雷”因素。我国房地产企业内控机制不健全主要表现为内控制度的设立存在缺陷及内部控制的执行受到限制。

内控制度设立存在缺陷在我国房地产企业中较为常见。我国大部分房地产企业会设立一套契合企业发展需求、个性化的内部控制制度,不过,虽然这些内控制度的设立能保证企业的基本运转,但是却无法有效防范、评估、应对企业的融资风险。融资风险的存在可能导致企业资金链断裂,使项目难以正常完工结算。因此,部分房地产企业的内控制度仅能对某一部分的业务活动起到作用,设立存在重大缺陷,无法应对多样化的风险。

内部控制执行受限的主要表现为内控制度流于形式、形同虚设,无法帮助企业有效降低风险。企业都想制订出没有缺陷的内控制度,但是最后制订出的制度大多是“存于纸上,存于嘴上”。对管理层和普通员工来说,内部控制是用来“对外”的工具,在实际执行中,容易因为管理层不重视而面对重重困难。一旦企业出现问题,管理层会忽略制度或跳过制度进行处理,长此以往,将形成恶性循环,使内部控制制度失灵、流于形式。

内部控制执行受限的主要表现为内控制度流于形式、形同虚设,无法帮助企业有效降低风险。企业都想制订出没有缺陷的内控制度,但是最后制订出的制度大多是“存于纸上,存于嘴上”。对管理层和普通员工来说,内部控制是用来“对外”的工具,在实际执行中,容易因为管理层不重视而面对重重困难。一旦企业出现问题,管理层会忽略制度或跳过制度进行处理,长此以往,将形成恶性循环,使内部控制制度失灵、流于形式。

(三)内部信息系统存在隐患

在信息科技完善先进的条件下,部分企业的信息管理系统过于松懈,访问权限不够严格,信息安全风险较大。公司使用的系统,如ERP、e-soft和EAS,都是在使用多人共享的账户进行操作和登录。尤其是财务系统,企业内部相关人员的操作密码都十分简单且容易获取。甚至在有的情况下由同一个人登录不同的账户来进行运营,这非常容易导致不法分子乘虚而入,给内部信息系统埋下重大的安全隐患。

除此之外,公司时常有人员的流动,部分人的账号和密码一直滞留在系统中,并没有及时的清理出去,易被人重新登入。有的新工会登录老员工的账户进行各种操作,而并不需要什么特别的验证,这无疑会导致巨大的安全隐患,使财务数据的安全性难以得到有效保障。

(四)内部控制人才匮乏

内部控制人才匮乏主要表现在两个方面。第一,内部审计人员缺乏独立性和专业性。内审部门在企业内部主要承担监督的职能,内审人员需要具备一定的专业性和独立性。但是,从现状来看,一些房地产企业内审部门人员常常会出现专业胜任

能力不足、审计流程不熟练、工作混乱、取证困难导致时间成本高等问题。第二，建立内控制度、确定控制活动的复合型管理人才缺失。当下，部分房地产企业的货币资金管理、投资和筹资管理及资产管理活动缺乏明确的内控制度进行约束，内控制度人才少。同时，根据风险评估结果制订的关键控制活动无相关人员跟进。任何业务活动都离不开人才的参与和执行，人才的匮乏在很大程度上限制了房地产企业内控体系的建立。

五、房地产企业加强内部控制体系构建的对策

(一) 提高企业管理人员对内控重要性的认识

房地产企业管理层必须强化内部控制体系建设的意识，深刻认识内控体系建设与公司可持续发展之间的关联。同时，要想使自身经营理念在企业内部自上而下地传达，管理者必须对内控制度有深刻的理解，在意识层面充分认识内部控制的重要性，并坚定信心对内部控制体系进行建设，在企业内部发挥表率效应，使企业内控制度得到有效落实。

(二) 健全内控机制

完善和健全内控机制，需要围绕公司的治理结构，结合经营管理内容，整合业务流程，从项目开发的资金、建设及管理三方面入手，把握好控制关键点。一般来说，内部控制分为三个阶段，即事前、事中、事后。在事前阶段，应着重完成内控框架的建设，加强制度流程的梳理，做好控制关键点的预先提示。同时，可将关键点与行业内的优秀企业进行横向比较，总结自身体系存在的缺点和不足，针对性完善，优化经营准则。在过渡阶段，应将重点放在财务方面，及时上报业务数据，及时传递财务统计信息，建立起相关规范制度。同时，还应明确员工的奖惩制度，保证每一位人员清楚了解工作的具体要求和表格的规范使用。另外，需加强信息系统建设，规范数据提交，剔除无效信息，保证信息的安全可靠。事后阶段包括企业的运营数据分析和绩效管理。在这一阶段，应分周期进行数据统计和分析，及时提交发现的问题，并及时改正。同时，应高效管理绩效数据，激励员工积极工作，从而实现企业创收的飞跃式增长。不过，也要深入发掘企业发展中存在的问题，采取正确的处理方法，在最短的时间内将风险和损失降到最低。

(三) 加强信息系统建设

在信息化时代下，信息系统的管理不可或缺，加强信息系统建设需要对信息系统的访问权限、监

督、运行及维护进行明确规定。企业应严格控制账户权限，规范授权审批流程，严格禁止同一个人使用多个账户。对重要的项目业务需进行特殊处理，有变更权限需求的，可上报信息管理部门进行复核。当人员发生流动时，需及时通知信息系统管理员进行账户信息的修改，将多余的账户清理出去。

当下，信息系统在提高企业经营效率方面占据着越来越重要的地位，已逐渐成为不可替代的存在。企业建设先进的信息系统不仅可以节约员工的时间成本，还可以将烦琐的程序简单化。高效使用信息系统对混合在一起的内部信息进行详细整理，可将企业的真实状态展现出来，直观反映给管理人员，帮助他们更好地经营企业，提出更科学的方案、做出更正确的经济决策。对整个企业而言，加强信息系统建设能帮助企业将风险控制在最低水平，为企业的可持续发展提供动力。由此看来，企业的信息化建设必不可少。

(四) 大力引进内控人才

要想构建完善的内部控制系统，离不开内控人才的支持。内控人才不仅要具备扎实的理论知识和过硬的实践技能，还要具备良好的职业素养。企业应从以下方面着手培养或引进内控人才。第一，制订合理的薪酬制度吸引人才。第二，对人才培养给予足够重视，激发内控人才的工作激情。只有企业全体人员一起努力，才能打造出一支专业的内控团队，保证企业的稳定发展。

六、结语

完善房地产企业的内部控制体系，不仅可以提高企业的管理水平，还可以为企业的可持续发展提供动力。本文对房地产企业的内控体系及内控制度进行简单论述后，重点分析了目前房地产企业内控体系存在的问题，包括管理人员内控意识不足，企业整体控制环境薄弱；内控机制不健全，内部控制制度的设立和执行存在一定缺陷；内部信息系统存在隐患，信息化技术增加内控执行难度；内控人才匮乏，内控制度建设发展缓慢。对以上问题可以采取有效措施解决，即提高管理人员的内控意识、健全内控机制、加强信息系统建设及引进专业人才。企业的内控控制体系建设是一个循序渐进的过程，只有不断完善和修正，才能助力企业更好发展。

【作者简介】罗芬（1984—），女，陕西咸阳人，本科，会计师，西部机场集团临空产业发展有限公司，研究方向为企业内部控制。