

# 浅论房地产企业内部控制

方 健

(中冶建工集团 重庆房地产有限公司 重庆 400010)

**摘 要:** 无论是国际经济金融环境压力, 还是中国的经济增长动力不足, 都在暗示 2012 年的经济可能进入一个下行的周期。政策面依然将是决定房地产市场走势的最重要因素。面对紧缩的货币环境、限购、限贷、限价等严厉的房地产调控和快速增长的保障房供应, 商品房成交量陷入下行趋势, 市场形势复杂、严峻。加强房地产企业内部控制建设是从严管理企业, 实现管理创新, 提高经营效率, 防范各种风险, 实现经营方针和目标的有效手段。通过对房地产内部控制原则及必要性的分析提出了在房地产开发流程中的主要控制措施。

**关键词:** 内部控制; 房地产企业; 必要性

中图分类号: F293.3

文献标志码: A

文章编号: 1674-4764(2012)S1-0036-03

## Theory On Internal Control In The Real Estate Enterprise

Fang Jian

(China Metallurgical Construction Group, Chongqing Real Estate Company Limited, Chongqing 400010)

**Abstract:** Whether the international economic and financial environment pressure or domestic economy grows dynamical inadequacy suggests that the economy may enter a downward cycle in 2012. Policy is still the most important factor which will determine the trend of the real estate market. In the face of tighter monetary environment, limiting the purchase, credit limit, limit and strict regulation of real estate and the rapid growth of the low-income housing supply, housing price quantity fall into a downward trend, market situation is complex and severe. Strengthening the construction of internal control in the real estate enterprise is effective means to manage enterprise strictly, innovate in management, improve management efficiency, prevent various risks, achieve business objectives and goals. Through the internal control principle in the real estate and the necessity of analysis, the paper presents the main control measures in the real estate development process.

**Key words:** internal control; real estate enterprises; the necessity

加强和规范企业内部控制, 对提高企业经营管理水平和风险防范能力、促进企业可持续发展、维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益具有重大意义。财务丑闻的频频爆发更加凸显出内部控制在企业管理中的地位和作用。在国家一系列政策调控下, 房地产企业处境艰难, 有的面临生存危机, 这时加强企业内控, 提高企业抵抗风险能力是非常有必要的。

### 1 内部控制的理论

1992年9月, COSO委员会提出了报告《内部控制—整体框架》, 1994年, COSO委员会对报告进行了增补。该框架指出“内部控制是受企业董事会、管理层和其他人员影响, 为经营的效率效果、财务报告的可靠性、相关法规的遵循性等目标的实现而提供合理保证的过程。”2004年COSO委员会发布报告《企业风险管理—整合框架》。该框架认为“企业风险管理是一个过程, 它由一个主体的董事会、管理当局和其他人员实施, 应用于战略制订并贯穿于企业之中, 旨在识别可能会影响主体的潜在事项, 管理风险以使其在该主体的风险容量之内, 并为主体目标的实现提供合理保证。”该框架拓展了内部控制, 更有力、更广泛地关注于企业风险管理这一

更加宽泛的领域。风险管理框架包括了八大要素: 内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通、监控。2008年, 中国财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合出台了《企业内部控制基本规范》。《企业内部控制基本规范》借鉴COSO框架, 将内部控制的要素归纳为内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督五大方面。

### 2 内部控制原则

全面性、重要性、制衡性、适应性、成本效益。

### 3 房地产企业的特点

受政策影响大、资金密集、生产周期长、风险高。

### 4 房地产企业内控的必要性

房地产企业的发展离不开整个大的宏观经济环境, 虽然地方政府在执行调控的力度上或有折扣, 但整体而言房地产业的政策环境仍不会太宽松, 这是决定房地产市场走势的最重要因素。同时随着市场集中度的不断提高, 业内竞争日益激烈。在地价大幅度的攀升及原材料的价格不断上涨的情

况下,房地产开发项目的成本也越来越高了,财务风险也在一步步加大。同时,客户对于产品开发质量的要求也提高了。房地产业面临着更大的挑战。在这种情况下,加强房地产企业内部控制可以实现从严管理企业,提高经营效率,防范各种风险,从而实现企业的经营方针和目标。

## 5 各阶段内部控制措施

### 5.1 项目立项阶段

房地产企业应当指定专门机构根据发展战略和年度投资计划,提出项目建议书,开展可行性研究,编制可行性研究报告,也可以委托具有相应资质的专业机构开展可行性研究,并按照有关要求形成可行性研究报告。同时组织规划、工程、技术、财会、法律等部门的专家对项目建议书和可行性研究报告进行充分论证和评审,出具评审意见,作为项目决策的重要依据。按照制衡性原则,可行性研究与决策不相容岗位应相互分离。按照规定权限和程序进行项目决策,决策过程应有完整的书面记录。重大的项目应当报经董事会或类似决策机构集体审议批准。总会计师或分管会计工作的负责人应当参与项目决策。

### 5.2 项目设计阶段内部控制

企业应当推行设计招标并由公司招标委员会或委托外部中介机构,通过专家评选,择优选择设计单位。同时加强对设计公司的管理与协调,合同管理,项目技术、经济和政策攻关,做好与设计人员特别是设计项目负责人的沟通,落实奖惩措施。按照批准的设计任务书及投资估算来控制初步设计,通过合同对勘察设计单位明确规定责任。加强设计标准和标准设计的制订及合理应用,建立管理程序与制度,完善甲方设计标准,坚持设计全过程优化。建立专家会议评审制度,内部各阶段图纸审核制度化。在设计中开展限额设计,更有效控制造价。

### 5.3 项目的成本管理阶段内部控制

#### 1) 招投标控制

企业应当按资质、管理水平、技术力量、历史记录、资金实力、合作经历等要素建立承建商、工程监理、材料及设备供货商名册及资料库。招标文件和标底委托有相应资质的咨询公司或组织设计、工程、预算、财务等专业人员编制,且编制的人员不得参与标底的审核工作。参与标底编制或审核的人员要求签署保密协议,承担漏标责任。评标委员会成员应由企业的代表和有关工程、技术、经济方面的专家组成。评标委员会成员和参与评标的工作人员不得透露与投标有关的情况,不得私下接触投标人。

#### 2) 现场签证控制

现场签证的确认应严格按照合同中所约定的条款执行。现场签证确需发生,应坚持当时发生当时签证的原则。签证的内容、原因、工程量应清楚准确、无涂改、编号准确。签证必须有项目主管工程师、预算人员及监理共同签字。

#### 3) 材料及设备的控制

工程物资采购应当确保符合设计标准和合同要求,严禁不合格工程物资投入工程项目建设。重大设备和大宗材料的采购应当根据有关招标采购的规定执行。建立健全材料的收、发、领、退制度,实行限额领料制度是节约材料费支出

的重要措施。材料和设备进场必须出具检验合格证,对到货材料和设备的数量、质量、技术规格等方面进行查验。涉及技术含量较高的货物,必要时可委托具有检验资质的机构或聘请外部专家协助验收。材料和设备的询价、定价、进货和验收保管,不得由一人完成。对于甲供材料,在办理材料汇签入库的同时要办理内部出库手续。向施工单位索要材料出库单或每月要求其提供有开发商、监理、施工单位三方签认的工程量统计清单,并由材料工程师和成本会计结合施工单位材料库存进行核对。

对于款项支付的控制:控制预付款限额、首次验收后付款总额进度的控制、保修款的控制。

#### 4) 工程控制要点:

房地产开发企业管理层授予工程部门的控制权的“授信额度”大小是否合规合度,直接影响对施工建造过程的控制效果。工程管理权限的设置包括:工程质量的否决权、安全文明的否决权、施工进度的审核权、违约责任的确权、签发工程委托书权、现场事件的签证权。

工程部门的主要核心控制业务应包含:对监理单位,对勘察单位,对承包单位的控制,对供货单位的控制。工程部门应当全面掌握工程情况,制订计划,明确目标,督促参建单位完成各自任务。加强与直属领导的纵向沟通,加强与企业其他部门的横向联系,及时向直属领导反映部门的情况和工程管理状况,提出分析意见,以保证与公司的决策同步,避免脱节现象发生。工程部门应以正确积极的态度,在维护公司利益的前提下,兼顾到项目参与各方的意见来处理解决问题,协调各方关系。针对工程承包方存在是所属集团公司分支下级公司的情况,工程部门也应坚持甲方的立场,工程款的支付控制应以形象进度为标准,而不是以对方公司资金的需求为标准。

### 5.4 销售阶段内部控制:

#### 1) 对销售代理的控制

营销管理部应当严格论证确实需要委托房地产中介机构代理销售的商品房项目,严格界定代理范围、房屋价格和数量。同时应该严格审查房地产中介机构是否依法已取得工商营业执照和资质证,考察中介机构的业绩、实力背景、运作方式和社会信誉,必要时采用招标形式确定中介机构。在制定销售代理合同时,必须确定销售代理范围、方式、期限、价格、销售代理佣金的比例和支付时间。对特殊销售、特殊收入以及有关税费、其他合同义务应该有特别约定。

#### 2) 商品房销售策略

营销管理部应当组织市场调研,对土地情况,区域经济发展、房地产市场状况、区域消费者需求进行分析,分析并确定潜在客户,为项目的产品定位。根据市场调研的结果,制定

项目的销售策略并将方案报主管经营副总进行审核后,报总经理办公会审批。同时针对销售政策的执行情况,及时提出建议和意见,对销售政策进行改进与完善,提交《商品房销售政策调整方案》,报主管经营副总进行审核后,由总经理签批。

#### 3) 销售基准价格的制定

经营管理部在进行市场调研的基础上,根据本地房地产

市场状况及趋势、区域竞争性楼盘情况等,拟定《商品房定价方案》。财务部明确成本构成项目和成本计算方法,与各成本费用发生部门进行沟通,取得计算依据,计算项目的总成本和平均成本,并根据公司年度利润目标,拟定项目的要求利润率,提供给经营管理部,作为商品房基准价格的定价参考依据。经营管理部编制《销售价格审批表》,将《商品房价格明细表》报主管经营副总审核后,经总经理办公会讨论后由总经理审批。经营管理部应及时根据市场的变化及销售情况及时提出《销售价格调整方案》。编制《销售价格调整审批表》,经主管经营副总审核后,报总经理办公会审批。

#### 4) 销售折扣的制定与审批

公司整体销售策略中的销售折扣的制定及调整由经营管理部拟定《商品房销售策略方案》及调整方案,送交总经理办公会审批。在商品房销售中发生的一般销售折扣与优惠以经过审批的价格上浮部分作为优惠幅度的上限,且最大优惠幅度应不得低于公司制定的价格,销售现场应以此原则掌握。在销售中发生的特殊销售折扣与优惠应当由经营管理部拟定《商品房销售优惠审批表》,报主管经营副总审核后,报总经理或董事长审批后执行。同时要将销售折扣授予的实际金额、数量、原因及对象应予以记录,并归档备查。

#### 5) 借助信息系统推行内控

随着房地产企业信息化的推进,部分业务活动已经依赖信息系统的支持。通过系统实现业务岗位分工和授权审批、记录收款和成本核算、提供绩效考核所需数据,并且通过报告和预警来协助内部审计。通过销售系统可以实现全面信息化开盘,在确保销售信息及时录入的同时,还可限制手工操作,防止销售过程中出现违规行为。同时,运用信息化手段,实现了销售报表自动化和日销售信息自动报送,可以有效提升对销售的监控能力。同时,借助销售系统,企业可以建立起一套对房款回笼的管理与考核体系,在原有实收款、待收款和逾期原因分析的基础上,新建立待收款账龄、按揭平均回收期等几个指标,并实现系统自动取数和管理报表生成,有效提升了对销售收款的管理控制。

#### 6) 营销费用的管控

对营销费用采用预算管理、分类管理,相对固定支出的,可以采用科目封锁,确保专款专用。营销费用任意一笔费用支付,都必须对应相应合同进行支付登记再通过系统进行工作流程审批。在销售以前应当制定销售计划,即先确定销售节奏,然后审视销售节奏是否合理,时间段是否过长或过短,每一阶段的销售任务是否合理。通过建立科学合理的营销团队,确保构建合理的团队人事,从根本上提高项目团队成员的工作能力,提高销售人员的素质和销售工作的效率,销售周期就会大大缩短,从而节约销售成本。对于不同

档次的项目,消费者对销售道具的认可往往不同,营销部门应当根据项目的定位情况对销售道具及物料进行安排,做到每一个销售道具都能发挥自己的销售促进功能,而不只是一种摆设。房地产企业应当建立各项的广告及市场推广计划、预算的执行及监督体制。随着项目增加,营销中的广告及推广手法增多,广告随机性加强,广告费用的不可测因素也随之增多,建立完善的广告及市场推广计划以及费用预算制度,对房地产企业来说是必不可少的。完善营销成本管理的招标体系,完善各项广告制作的报价、比价、议价操作流程,通过用竞标的方式,谋求各项广告制作的优质低价,从而控制广告制作的费用成本。

## 6 结 语

笔者仅从内部控制业务层面对房地产流程中的提出主要的控制措施,并没有提及到企业层面的控制。企业层面的控制也是非常重要的。加强房地产内部控制是房地产企业健康发展的需要,也是在当前环境下抵御风险,应对市场挑战的手段。

#### 参考文献:

- [1] 高级会计实务[M].北京:经济科学出版社,2011.
- [2] 吴增胜.房地产开发企业内部控制手册[M].北京:中国建筑工业出版社.
- [3] 张跃松.房地产项目管理[M].北京:中国人民大学出版社,2010.
- [4] 夏秋菊.大型房地产企业内部控制研究[J].当代经济,2008(11上):56-57.
- [5] 李曼.房地产开发企业内部控制的建立与执行[J].财经界:学术版,2009(10):210.
- [6] 楼淑梅.房地产开发企业内部控制系统设计研究[J].基建管理优化,2005(2):28-33.
- [7] 陈余.房地产企业内部控制探析[J].现代商贸工业,2009(6):175-176.
- [8] 张国新.关于我国房地产企业内部控制的现状及其必要性分析[J].现代商业,2010(11):254-255.
- [9] 田依鑫.关于我国房地产企业内部控制问题的探讨[J].中国高新技术企业,2009(1):50-51.
- [10] 刘德武.论房地产企业的内部控制现状及完善措施[J].现代商业,2007(23):126-127.
- [11] 周璟.论完善房地产企业内部控制战略步骤[J].财经界,2010(11):264.

(编辑 胡 玲)