

新常态下房地产企业内控现状及应对策略

刘卓伶

(广西信达友邦会计师事务所有限责任公司,广西 南宁 530022)

摘要: 房地产企业内控作为财务管理可行性手段,具有全面性、关联性、潜在性特点,将房地产企业一切运营要素视为管控对象,通过内控改进企业经营决策,发挥控制、评价、规划、约束及自我调整作用,增强房地产企业抓住机遇、迎接挑战能力。部分房地产企业内控存在原则不清、要素模糊、框架不稳、方法单一、人才不足问题,影响房地产企业新常态下良性发展成效。本文通过探析新常态下房地产企业内控现状及对策,以期助推房地产企业在国家指引下稳健发展。

关键词: 新常态;房地产企业;内控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2020.35.007

内控目的是提高效益、净化环境、改善管理,在房地产企业经营过程中日趋完善。早期内控主要关注财产完整性,在财会信息日趋丰富前提下内控范围外扩,制度、责任、标准等方面均可内控,逐步形成现代化内控体系,为房地产企业新常态下良性发展助力。基于此,为提高房地产企业营运质量,探析新常态下的内控现状及对策显得尤为重要。

1 新常态下房地产企业内控必要性

1.1 为推行集约化、一体化管理理念给予支持

新常态下源于内控活动具有全面性,业务组织内部目标一致、方向统一、步调协调,使一体化管理活动能顺利展开,在企业各部门相互配合下达成经营目标,同时业务组织内部相互影响可减少资源浪费现象,发挥集约化管理优势,在内控同时突出精、准、严,使新常态下的房地管理理念更加先进,继而体现房地产企业内控必要性。

1.2 提升房地产企业竞争实力

新常态下房地产企业竞争压力加剧,房地产企业需通过聚合管理资源提升竞争能力,更多的着重保障人、物、财等资源安全、完整、稳定,成为房地产企业增强竞争力需解决主要问题。内控将保障资产完整视为重要任务,关注资产流动全程,在内控作用下将资产调配至所需部门,避免资产被挪用、流失、闲置、浪费,支持业务组织内部顺利开展营销活动,在相互配合、约束、制衡下严守规则,执行资源管理方案,在资源内部流通基础上提升房地产企业竞争实力,有能力应对新常态下的房地产企业发展挑战。

1.3 为风险管理提供保障

内控关注风险,新常态下房地产企业资金占用大、建设周期长、受政策及市场环境等多方面影响,风险发生几率较高,如资金周转风险、存货积压风险、应收资产率高、法律风险、政策风险、市场风险等,只有风险可控才能良性运营。基于此,房地产企业需重视内控,通过内控针对风险予以评估、识别、分析,才能保障房地产企业风险防范对策有的放矢,有关对策能经由内控贯彻落实,继而为风险管理提供保障,使房地产企业可在稳定的营运环境下创产增收。

2 新常态下房地产企业内控现状

2.1 原则不清

当前房地产企业内控存在原则不清情况,主要源于部分企业轻视内控,认为内控属于“冗余”管理环节,在战略可行、方案科学、管理高效前提下内控将阻滞企业发展,为此有些部门脱离内控,以独立姿态展开业务活动,这虽能赋予房地产企业业务活动灵动性,但容易引发风险而不自知,削减有关活动收益,脱离监管控制,有碍企业发展。这就需要新常态下房地产企业明确内控原则,保障该原则在各部门均具有约束力及影响力,打造统一和谐内控环境。

2.2 要素模糊

内控事无巨细为集中力量解决房地产企业关注的核心问题,保障内控主次分明,房地产企业需在繁杂的管理事务中加强要素筛选,抓住内控体系构建关键,使内控能实时高效。当前有些房地产企

业存在内控要素模糊问题,这与其经验少、意识薄弱、各部门管理不积极等原因有关,使内控成为可被替代且冗余低效的财务管理手段,无法实现风险防范、保障资产安全、提供精准财会数据内控目标。

2.3 框架不稳

内控框架是房地产企业立足实际始终发挥内控作用基础性条件,为保障内控方案顺利推进需稳定、安全、合理框架作为支撑,保障内控可以成为房地产企业常态化管理一环。部分房地产企业存在框架不稳问题,内控活动无法一以贯之,其整体性、稳定性降低,无法满足房地产企业新常态下的发展需求。

2.4 方法单一

通过对房地产企业内控方法进行分析可知,以人力为主的财会工具是较为常用的方法,如预算、审核、授权等,这些方法虽能解决内控问题,帮助房地产企业达成营运目标,但容易出现管理滞后现象,内控无法与房地产企业营运动态同步,加之方法单一,受工作人员核算、审核、授权主观意识影响较大,无法保障内控结果与预期相符,降低房地产企业内控质量。

3 新常态下房地产企业内控应对策略

3.1 明确内控原则

第一,合法性原则。房地产企业法律风险客观存在,有些企业为逃脱法律制裁“打擦边球”,久而久之内部管理机制将畸形且低效,无法在新常态下助推企业发展,为此内控需践行合法性原则,在国家法律法规管控下采取内控措施。

第二,整体性原则。房地产企业内控需涉及财会工作及业务组织各个方面,既符合企业生长周期的长期规划,又与短期收入、利润等业绩考核相符,还能保障制度协调,提升内控水平。

第三,针对性原则。房地产企业内控活动与之经营规模、防范风险能力、效益目标、战略规划关系紧密,为此内控需从实际情况出发并关注内控薄弱环节,使内控能抓住本企业风险薄弱的重点、分清风险主次、方法恰当,在企业具体营运细节下足功夫。

第四,一贯性原则。房地产企业内控并非突击性管理活动,需与企业新常态下的管理战略协调同步,能在业务组织内部连续推进,突出其关联性、发展性特征,同时赋予内控权威性,使内控活动可在房地产企业中持续展开,从而发挥内控的最大效应。

3.2 紧抓内控要素

第一,内部环境。良好的房地产企业营运环境之于内控能起到事半功倍效果,若企业可将内控纳入文化范畴,同时渗入业务组织内部日常经营活动制度,将在潜移默化中完成内控任务,发挥“柔性管理”、“刚性管理”作用,使内控目标能贯彻落实,是各项控制活动有效开展的基石。

第二,风险评估。风险管理是内控本质,定期进行风险评估并按照风险评估机制严格执行,才能有效快速的挖掘房地产企业在单位层面及各类业务层面中存在的内控风险,如固定资产风险、资金风险、诉讼风险、合同管理风险、项目建设风险、市场推广风险等,针对

各类风险加强评估,调整内控基点及方案,科学配置房地产企业运营资源,规避经营风险,助力企业发展。

第三,控制活动。是实施内部控制的具体方式,房地产企业应分析自身业务的特殊性,对风险高危环节、关键控制授权岗位、重点的审批核准权限及流程进行逐一细分明确,对直接接触资产的管理部门及人员加强风险管理意识,并定期开展人员考核、培训,对控制活动中发现的漏洞、瑕疵及时编制控制报告并改进。

第四,信息及沟通。内控离不开业务信息,信息整合是内控关键,在目前信息化大数据的有利条件下,利用信息系统功能覆盖内控全过程的效能,使得内控有据可查、有迹可循,保障有关信息真实可用目的,同时信息处理完毕后需在房地产企业业务组织内部沟通,为各部门协作、制衡提供依据。

第五,内部监督。通过监督关注内控成果,剖析该成果与内控预期差距,关注差距成因,作为房地产企业新常态下内控活动立足点,继而紧抓内控要素,发挥内控作用,协助房地产企业科学管理。

3.3 构建内控框架

第一,从整体出发梳理内控框架,从内部会计控制、内部管理控制两大分支着手将监控、沟通、风险识别、控制活动、控制监督等视为构成框架的基点,形成企业独有的内部控制矩阵,使框架整体稳定、科学、可行。

第二,关注内控在业务组织内部的实际作用,细化内控职能,将内部报告、自动化系统、财产保全、预算、会计系统、授权审批、不相容岗位分离、风险等方面职能模块,细化内控框架,增强内控服务性。

第三,在实践中发现内控问题,针对各职能模块予以细分,旨在赋予内控触角延展性,达到解决潜藏内控问题目的,以预算控制为例,需分设考核、分析、执行、控制等环节,还需规范执行程序,明确

编制原则,使内控更具精细性、严谨性,还可依据房地产企业发展切实需求有针对性的分化内控功能,满足新常态下的房地产企业运营需求。

3.4 丰富内控方法

基于以人力为主的内控方法综合效率较低,有碍房地产企业追加效益,为此该企业需丰富内控方法。例如,可运用“互联网+内控”方法,以业务组织为依托规设信息系统,业务部门可立足该系统共享信息并沟通交流,第一时间聚合内控信息,作为风险识别条件,为企业决策提供依据。再如,可运用大数据分析处理方法,提高海量业务组织信息综合处理有效性,挖掘信息内涵,关注业务动态,紧抓管理要点,理顺内控脉络,对波动异常的业务数据进一步分析预警,有针对性的采取内控行动,使房地产企业内控更具实效性。

4 结束语

据上论述,房地产企业需明确内控原则,紧抓新常态下的内控要素,构建内控框架,丰富内控方法,培育房地产企业内控人才,继而发挥内控功能作用,推动房地产企业与时俱进。

参考文献

- [1]余磊.浅析房地产企业内部控制存在的问题及对策[J].纳税,201812(27):208-209.
- [2]吴兴祯.新形势下房地产内部控制存在的问题与对策研究[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2018(12):27-28.
- [3]林子才.房地产企业内部控制存在的问题及完善对策[J].财会学习,2017(8):239-239.

作者简介:刘卓伶(1988,05-),女,籍贯:广西梧州,民族:汉,学历:本科,职称:高级经理/中级会计师,研究方向:财务管理、审计学、内部控制与实务、业绩评价,工作单位:广西信达友邦会计师事务所有限责任公司。