

# 浅析房地产企业财务内部控制建设

曹瑾松

(金科置信集团有限公司,四川 成都 610092)

**摘要:**随着中国经济步入新常态,国家宏观政策调控力度加强。房地产企业"暴利"的时代已经完结,实施严格的内部控制,强化资金与成本管理,成为房地产企业持续发展经营的共识。因此,房地产企业建立完善内部控制,是现代企业制度的根本要求,也是当前我国房地产行业健康发展的必由之路。本文由实务角度对房地产企业财务内控管理过程中普遍存在的问题进行分析,并在此基础上提出相应的措施,探讨如何构建起良好的财务内控模式。

**关键词:**行政事业单位;财务内控;意义;问题;对策

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.13.029

## 1 内部控制现状分析

### 1.1 内部控制外部环境有待优化

我国企业一直在积极探索内部控制制度的建立,但对于中小房地产企业而言,内部控制规范一直未有效建立,并且还未形成有效的内部控制框架,也无切实有效的内部控制操作指南。房地产企业最初属于"黄金"时期,粗放管理也能够获取较大收益,使部分企业难以按照相关的内部控制规范体系操作,管理者和员工没有精细化管理的意识,并没有把企业当着自负盈亏的市场经济主体。

### 1.2 企业内部控制执行基础不强

虽然一些房地产企业已经建立了内部控制制度,但是由于对内部控制的重视程度还不够,因此内部控制制度内容还不完善或者不切合企业实际,企业岗位设置和职责配置不恰当,业务过于交叉,不相容职务尚未分离,部分企业会计的监督职能流于形式。部分企业内部控制制度形同虚设,企业员工有章不循,流于形式,执行效果较

差,遇到具体问题时过于"灵活",内部控制无法真正发挥作用,失去了内部控制制度的严肃性和原则性。部分房地产企业未建立独立的内审机构,部分企业即使建立了独立的内审机构但也未充分发挥内部监督作用,内部审计得不到应有的重视,独立性不强,监督工作不到位。

### 1.3 风险意识薄弱

房地产企业属于资金密集型行业,领导决策一旦失误,则会给企业带来不可挽回的损失。而如果企业没有内部控制来约束风险,则企业内部及员工,也不会重视风险管理,违规操作,违规签批的事项出现也就有其可能。房地产行业还有一个特殊性,就是要与主管机关、施工企业打交道,其中涉及到诸多的审批事项、大额资金交易等,如相关部门或个人风险意识不强,则可能在职务行为中也会存在有较大的风险隐患。

### 1.4 内部控制的关键点把握得还不到位

房地产企业显著特点是:资金密集,资产负债率较高,同时又具有高流转性。因此对于资金、成本的管控,进度节点的关注都非常重要,如高度重视资金与成本的控制,项目关键性节点(如施工证、预售证办理时间)等。一些房地产企业在开发项目时,对于项目的前期测算不够充分,或者在具体开发过程中对于相关的关键节点(譬如资金峰值、融资节点)等把握不好,则有可能使房地产企业资金出现大的缺口。

### 1.5 对风险管理的研究和处置力度较小

当前,房地产开发项目中风险管理活动没有建立相应的管理体系,没有设置专门的机构与人员。在风险管理中,缺乏全局性和系统性。不仅事前风险管理缺位,且在事中和事后风险管理工作中存在较强的随意性。对风险管理较为被动,不能主动识别、评估、管理和监控企业的主要业务风险,在风险管理工作中存在着瞬时性和间断性,且缺乏对风险的定期复核和评估,导致房地产开发过程中对风险的规避能力缺乏,不能有效适应环境变化。

## 2 财务内部控制建立的措施探讨

### 2.1 管理者的高度重视

内部控制是需要企业董事会、监事会、经理层和全体员工共同实施的旨在实现控制目标的过程。房地产企业由于生产复杂,需要报批报建环节多,生产要素众多,如果不高度重视,将加大企业的经营风险。管理者必须引起高度重视才可能对这项工作常抓不懈,才能在涉及到问题时严格按照制度进行处置,不走形式主义。

### 2.2 建立健全企业内控制度

建立有效的三权分离机制。由于房地产产品的特殊性和复杂性,如土地转让、大宗材料物资采购和工程施工,以及房屋销售等多环节组成,所以在设置组织架构时要保证不相容职责分离,组织机构间相互控制。在组织架构设置中,按照公司治理原则,在股东会、董事会、经营层三个层次明确相应的职责与权限。

在房产建设开发过程中,要明确各岗位的权利和责任。要强化内部审计监督职能,确保内部审计的相对独立性,直接向董事会负责,通过对企业进行常规稽核、离任审计、监督审查企业的各项经济形为。

同时全面落实企业财务内控制度。房地产企业要根据各自的企业实际情况建立相适应的财务内部控制制度,要从企业的战略目标和自身的发展阶段出发,建立能让企业财务内控与企业发展战略、发展目标、发展规划相统一的制度体系。可参照国家制定的《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》等相应规范为依据,按照内控制度的五项目标、五项原则、五项要素建立适合自身的财务内控制度。

### 2.3 加强房地产企业财务管理监督

随着我国资本市场的不断完善,对企业的评价更多的是以企业财务核心数据为企业运营优劣进行考评,因此以财务管理核心数据为主导的考评标准也将是房地产企业未来的基本要求。这就必须强化公司以财务为导向的财务管理监督管理体系。需完善组织系统和架构,明确岗位权限。严格执行责任追究制度,对财务管理考评绩优的部门和个人进行及时奖励,对考评不达标的部门和个人按制度处罚和淘汰,以形成奖惩分明的管理风气。财务部门应定期对企业预算执行情况进行管理分析,对发现的问题及时与内审部门配合处理,内审部门还应不定期对财务会计核算情况进行检查。

### 2.4 强化财务数据质量,健全内部财务分析体系

企业快速、准确的经营决策需要高质量的财务数据作为保障。高质量的财务数据信息并不是单纯的会计核算资料,需要建立一个适合企业自身要求的财务分析体系。一方面,健全的财务分析管理体系,需要选择优秀的财务部门负责人,对财务分析给到合适的分

析要素和标准。另一方面,明确分析工作的目的,规范报表的编制时间、要求、信息保密等事项。保证财务分析结论和改进措施,便于企业针对当前主要问题进行改进。

### 2.5 加强财务分析管理成果的运用

通过公司资金流入的负债规模结构和自有资本情况来科学指导公司资产端的生产资料要素的配置,以便企业偿债能力和企业经营风险相适应,并通过现在和之前对比来观察公司财务状况的发展变化和原因,为公司后期管理行为指明方向。通过收支两条线、集团企业资金集中等管理模式,盘活企业资金,防止资金沉淀。严格现金流测算,严控营运资金缺口。将本企业成本费用的分析与上市公司房企的平均指标进行横向对标,确保公司的费效比达到行业平均水平以上,并不断向优质龙头企业靠拢。通过企业收入对行业市场占有率的分析和对标,来指导公司对营销部门下达合理的业务增长水平等评价指标。

总之,财务分析管理数据为企业管理工作提供了评价过去,规划未来的管理行动依据。企业管理者必须不断的对内对外进行对比分析,常期不懈的投入管理运用中去,才能使企业更好的健康发展。

综合上述分析,房地产企业财务管理内控是企业内部管理活动中的重要组成部分。财务管理工作的进行必须建立在符合相关法律的基础上,再根据财务管理的方法和原则,结合企业或单位自身生产经营的实际情况,进行科学合理的财务方面的分析与管理活动,以保证企业财务方面的正常稳定,对促进企业整体的良性运行和持续发展具有重大的关键性的意义。

### 参考文献

- [1]黄晶.国营企业财务会计现存问题及应对措施分析[J].中国外资,2012(04).
- [2]朱冉,刘佳音.现代企业制度与财务管理[J].中国集体经济,2012(21).
- [3]褚文静.内部控制的平衡与整合思维[J].财务与会计,2008(7).
- [4]杨小林.有效加强房地产开发项目管理的控制措施分析[J].江西建材,2014(21).
- [5]张锦.论房地产企业财务风险及防范[J].经营管理者,2011(8).
- [6]杨小婷.房地产项目开发的风险控制探讨[J].商场现代化,2010(26).

作者简介:曹瑾松(1975,07-),男,四川省武胜县人,中级会计师,澳门城市大学工商管理EMBA,研究方向:房地产企业财务内部控制建设。