

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.025

房地产企业优化内部控制体系的改革措施探讨

——以A房地产企业为例

宋志平

(北京中润达会计师事务所有限公司,北京 100072)

摘要:近年来,房地产市场竞争愈发激烈,外部不确定风险逐渐增多,房地产企业面临严峻的挑战。内部控制是房地产企业自我调节、控制、约束的重要手段,企业对此需树立正确认知,提升对内部控制的重视程度。内部控制的充分落实,可以保证企业经营成果与效率的全面提升,保障财务报表的真实性与准确性,确保企业合法合规经营,能够帮助房地产企业于当前经济形势下,强化行业竞争力,维持良好发展。现阶段房地产企业需从内部控制五要素角度出发,完善组织架构,建立健全管理体系。A企业为综合性房地产企业,自1993年成立以来,其业务从房地产开发拓展至房屋代理销售、金融服务、咨询服务等。A公司自2000年开始实行内部控制,以COSO五要素为依据,逐步建立了相对完善的内部控制管理体系。本文以A企业为例,深入探究了A房地产企业现阶段内部控制现状及所面临的问题,提出了问题的解决办法,并构建优化了内部控制管理体系,以助力房地产企业提升运营效率及质量,实现健康发展。

关键词:房地产企业;内部控制体系

提升内部控制的有效性,能够帮助房地产企业实现经营风险的有效降低,保障会计信息的真实、准确,约束员工行为,保障工作流程的规范性,强化内部管理质量,实现长足发展。因此,房地产企业应加强内部控制。

一、A房地产企业内部控制现状与问题

A企业为综合性房地产企业,其内部控制体系建设现状如下:

(一)A企业内部控制现状

(1)环境控制现状。当前,A企业由股东大会负责整体运营与发展,包括发展战略规划、重大事项决策、未来发展方向等。在股东大会之下,设置董事会、监事会两个组织,董事会在实际的工作开展进程中主要负责为总经理及各职能部门领导提供相应的工作指导,监事会则主要负责监督董事会及企业重大事项决策的科学性。在规章制度方面,A企业基于自身发展需求,为实现报销管理、资产管理等管理制度的建立健全,秉承着专业、团结、高效原则,制定政策文件,组织员工进行学习,培养员工对企业忠诚的意识^[1]。

(2)风险评估现状。当前A企业主要面临成本筹措风险、资金周转风险以及债务偿还风险。在房地产项目建设前期,需投入大量资金成本,倘若项目成立初期资金成本较高,未来极有可能面临违约风险。与此同时,A企业近年来资金周转压力较大。此外,A企业为实现自身经营规模的扩大,通过融资、贷款等方式为企业筹措了较多备用资产,资金周转风险提升,导致企业面临债务偿还风险。除上述财务风险外,A企业还面临着非财务风险。企业内部绩效考核制度完善程度不足,缺乏应有的奖惩机制,难以强化

员工的主观能动性。对管理层考核指标设置较少,导致企业面临组织管理方面的风险。同时,管理层缺乏应有的风险防控意识,仅将关注重点放在员工忠诚度及业绩水平等方面,难以保障A企业内部风险控制效果。

(3)控制活动现状。A企业在落实预算管理的进程中,仅依靠原有工作经验及上一阶段预算开支,对预算报告进行填报,对于业务预算掌握程度不足,导致预算管理可参照性较低,无法为管理层决策提供良好支撑。业务预算管理科学性、合理性尚待提升。在预算报表编制过程中,前期调研分析工作落实不到位,导致价格估算过低。涉及现金管理控制方面,也存在较大不足,其缺乏现金日结算制度,部分现金日结制度并未有效执行,极易导致企业内部库存现金超额,产生库存现金被私自挪用问题,不利于企业强化内部财务管理与控制。

(4)信息沟通现状。为保障信息传递的时效性与准确性,A企业制定了相应的信息管理制度,并将信息沟通划分为三个级别,第一级别为高级管理层,包括董事会、股东大会和监事会;第二级别为中层领导,包括公司经理、副总经理;第三级别为公司部门人员,即部门管理层人员和基层员工;同时,严格控制信息传递时效,避免了信息不对称所导致的企业经济效益损失。A企业虽针对信息传递时效性加以管控,却并未制定明确的管理办法保障信息传递的有效性及其完整性,导致企业内部存在信息交流准确性不足的问题。此外,信息交流反馈时间较长,难以及时解决企业经营管理及业务开展进程中存在的问题。

(5)内部监督现状。基于经营发展需求,A企业

成立了独立的内部审计监理部门,该部门主要负责财务事项的监督管控,保障财务管理工作的顺利推进。现阶段A企业内部审计建立主要分为以下步骤:审计立项与授权—审计准备—初步调查—调查过程分析及测试—实际调查及测试—审计问题发现及汇总—审计报告编制—后续审计。虽然审计工作流程较为严谨,但在实际的执行过程中依旧存在漏洞,并未明确审计各步骤实际要求及管理目标,审计工作的开展对于员工思想意识及道德素质依赖程度较高,难以保障审计结果的公正性与合理性,无法支撑企业推动整改工作的落实。

(二)问题原因分析

(1)内控环境基础有待改善。就目前A企业绩效考核工作落实现状而言,其在考核指标设置方面缺乏个性化,并未针对不同岗位员工设置不同的道德评价标准,导致考核结果真实性不足。对于员工工作能力要求不够明确,在招聘环节,对于员工工作年限、工作能力具体评价及要求缺失,缺少应有的能力要求及考核标准。此外,就A企业当前组织架构进行分析而言,其虽有着较为明确的管理层区分,但受传统管理模式影响,部分高层管理人员存在能力不足以胜任岗位的现象,部分高层管理人员缺乏应有知识储备更新意识,随着市场经济形势的不断变化,其在实际的工作开展进程中,专业性、学历方面存在着较为明显的不足^[1]。

(2)风险评估结果缺乏客观性。A企业仅由财务部门负责风险评估工作,缺乏独立的风险防控部门,由于财务部门自身工作压力较大,因此导致风险评估工作落实不到位。经济新常态下,A企业所面临的财务风险逐渐增多,资金成本筹措风险、资金周转风险上升,而企业内部缺乏科学有效的风险评估机制。A企业当前风险评估工作的落实,仅依靠员工多年来的工作经验进行判断,对新时代背景下房地产行业常用风险评估方式,包括风险因素分析法、模糊综合评价法、风险率评价法等知之甚少,难以满足企业当前风险评估工作落实的需求。以财务风险为例,企业内部员工岗位划分不合理,存在一人兼任多岗的状况,难以保障工作流程的规范性,导致风险产生概率上升。此外,房地产企业在实际的发展进程中,受国家政策法规影响较大,但企业对外界环境变化及政策变化缺乏应有的敏感度,风险评估能力无法满足企业当前运营发展需求。

(3)信息沟通过程不顺畅。信息沟通顺畅程度不足是制约A企业快速发展的主要原因之一,企业当前信息沟通主要依靠部门之间相互传达信息,并未对信息传递进行具体规范,导致信息沟通顺畅程度难以满足企业需求^[1]。与此同时,企业内部并未设置风险防控部门,因此在实现信息交流沟通的过程中,

并未对风险发生与发展进行全面的沟通与讨论,导致企业难以准确掌控潜在风险。此外,在三个级别部门相互沟通的基础之上,员工与员工之间、部门与部门之间缺乏良好的沟通共享机制,企业与客户之间的对接流程完善程度也尚待提升,信息传达不够顺畅,无法及时解决外部问题,对信息沟通效果产生较大影响。并且企业内部信息沟通主要集中于企业内部管控方面,缺乏应有的外部学习交流过程,导致信息沟通全面性不足。

(4)内部审计机制缺失。A企业当前监督管理工作的落实,主要依靠审计监理部门及监事会推进,企业各项会议决策都需通过监事会监督管理,一旦管理或决策不符合企业大部分股东利益,则有权利召开股东大会,罢免企业高层领导。就目前A企业风险防控现状而言,其风险防控体系健全程度不足,并未明确规定涉及企业各项风险的相关报告上交时间,导致审计部门无法实施事前风险防控,事后审计效率偏低,难以满足企业发展需求。风险防控部门的缺失,导致风险评估工作落实不到位,上下级沟通顺畅程度不足,对于企业外部信息了解不够充分,难以支撑企业风险分析工作的开展。内部审计方面并未落实全流程监督管控,导致部分规章制度并未得到妥善执行,监管力度难以满足企业发展需求。

二、A房地产企业内部控制体系构建措施

(一)优化内部控制环境基础

(1)完善法人治理结构。A企业为实现转型升级,首要任务是完善企业内部组织架构,重新分配行政权力及执行权利,基于企业发展现状,实现结构的合理精简,保证企业内部组织结构的充分平衡与协调,推动法人治理结构的不断完善。企业应实现股东大会与董事会的相互监督,保障双方利益。此种法人治理结构,首先应当保障各个董事、监事之间相互独立,其次应当保障监事会成员综合素质,尤其是基层员工代表应当充分了解企业当前的经营现状,同时也要具备良好的财务、人力等知识技能,能够定期或不定期对企业运营状况进行检查,合理运营监事会权利。

(2)建立岗位权责体系。进一步完善企业法人治理结构,有助于企业实现稳定发展。A企业应基于自身经营特点,按照国内不同地区特点,设置不同项目组织,基本保持分公司、合作企业理事部以及项目部三个级别,分公司通常以省级区域划分为主,作为企业发展的核心组织机构,其能够决定各地战术安排^[1]。合作企业理事部指与房地产企业有合作的企业,应在该企业内部设置分理处,对合作企业运营要求进行集中处理,指挥项目部具体工作,对总公司及分公司工作要求及理念进行及时的传达。项目部门作为房地产企业基层工作组,在实际的工作落实过

程中主要负责各中具体的建设工作。企业应当建立岗位权责体系,明确各岗位的职责权限,严格落实“谁决定、谁负责”原则,确保工作流程的规范性。

(3)加强企业文化建设。企业文化由物质、精神、制度三者结合而成,以物质保障为基础,精神激励为关键,制度约束为保障。A企业应当强化自身文化建设,提升员工忠诚度。加大宣传力度,强化员工归属感,激发员工的主观能动性。实现企业文化与内部管理制度的有机结合,尽可能减少惩罚机制带来的负面影响。

(二)建立内部风险评估机制

(1)充分进行风险评估。风险评估小组应当推进评估工作的充分落实,对项目各个风险关键点进行深入分析,形成风险评估报告。依据报告确定项目风险等级,落实风险应对工作的预算编制,上报至管理层,对风险应对工作所需资金进行审批。

(2)有效开展风险识别。科技的不断进步,为房地产企业数据收集整理工作的开展提供了新的思路。A企业应当基于自身发展现状,建立数据库,实现经营风险的全面预测。在项目建设过程中,首先,应当全面细致地梳理项目全部节点,依托于数据库发掘项目建设进程中各类风险。其次,借助数据库指导,对风险类型、性质等关键信息进行收集。再次,将风险进行初步的整理,基于数据库中对风险的相关说明,制定详细的风险规避报告。最后,由房地产企业风险控制审核部门对风险规避计划进行审核,通过则执行,不通过则重新编制^[5]。

(3)加强风险控制。A企业应当基于风险评估及识别结果,给予风控工作以人力、资金支持。风险小组应当与项目成员保持良好的沟通协调,针对风险易发环节提前进行提醒。项目建设完成后,风险小组应当与项目成员共同推进总结工作的落实。将经验数据及时收集至数据库之中,为后续风险控制工作的开展奠定良好的基础。

(三)加强成本费用控制

(1)加强直接费用控制。对房地产企业而言,直接费用主要包含人工费用、设备费用等。在落实直接费用控制的过程中,针对人工费用的控制主要在于薪资待遇方面。人力资源部门应当月初结算,月底预算,保障工资的正常发放。对设备费用方面,在实际的项目建设过程中,由于项目处分布在各个区域,倘若均进行采购将造成大额支出,且无法确定下一项目地点,在对设备进行运输时也会产生费用,因此对于部分大型且不常用的设备,可采取租赁手段以节约成本。

(2)强化间接费用控制。间接费用控制包含除直接费用以外的不可避免的费用。例如水电、差旅等。对于此部分费用控制,A企业应当基于不同部

门、不同级别设置相应的费用支出标准,强化间接费用控制水平,促进企业利润水平提升,减少不必要支出。

(四)拓宽信息沟通渠道

A企业项目建设通常处于各个区域,受地域差异的影响,其信息沟通和传输效率难度较大。因此,企业可尝试建立市场巡查部门,定期对各个项目进行走访,并对项目进行主场监督,以充分了解项目运营情况。此外,企业还应当进一步强化信息采集及报送工作,建立信息共享平台,为各职能部门沟通协调搭建桥梁,提升数据传输效率及质量,打破传统模式下的信息孤岛问题,以为管理层决策提供良好的支撑,切实提升企业内部管理效率。

(五)健全内部审计机构

A企业应当基于自身运营发展特点,设置内部审计监管部门,保障其独立性与权威性。合理划分工作岗位,切实提升内部审计工作效率,降低风险产生的可能性。明确内部审计具体工作标准及审核要求,确保工作流程的规范性。强化内部监督力度,授权审计部门监督及评价权限,切实提升审计部门职能范围,严格落实事前审计、事中审计、事后审计模式,确保审计流程的规范性。在审计工作落实过程中,设立设置考核标准,保障考核结果的公平公正。合理利用审计结果,明确企业内部控制落实过程中存在的问题,推动整改工作的全面落实,切实提升内部控制的有效性。

三、结语

房地产企业内部控制的全面落实,需要企业全员树立正确认知,实现企业组织架构的优化,合理设置工作岗位,保障工作流程的规范性。企业应制定完善的管理制度,有效约束员工行为,提升信息化建设水平,搭建数据库,强化企业风险防控能力,为企业的稳定发展奠定基础。

参考文献:

- [1]卓宝丽.基于风险分析视角的房地产企业内部控制体系建设路径探析[J].国际商务财会,2021(3):66-69.
- [2]李海峰.基于财务风险防控导向的房地产企业内部控制体系建设研究[J].企业改革与管理,2020(14):184-185.
- [3]商红波.风险导向下房地产开发企业内部控制体系的构建[J].中国集体经济,2020(8):37-38.
- [4]朱来福.房地产企业财务管理与内部控制体系的构建探讨[J].财经界,2020(33):163-164.
- [5]杨璐.房地产企业内部控制存在的问题与对策[J].财富生活,2022(6):22-24.