房地产开发企业内控管理问题及优化策略分析

●刘　阳

[摘要]随着社会经济的快速发展，房地产开发行业已成为国民经济的重要支柱之一。本文以房地产开发企业为研究对象，探讨其内控管理问题及优化策略。通过分析对房地产开发企业内控管理的现状，发现存在组织结构不合理、内部审计与监督不到位等一系列问题，并提出了优化组织结构、强化内部审计与监督等策略。本文的研究成果对房地产开发企业内控管理的改进具有一定的理论和实践指导意义。

[关键词]房地产开发企业；内控管理；组织结构；风险管理

内控管理是企业管理的核心，对于房地产开发企业来说，加强内控管理不仅有助于提高企业的经营效益，还能够降低企业的经营风险。基于此，开展房地产开发企业内控管理问题及优化策略的研究，成为一个必须面对的重要课题。

房地产开发企业内控管理概述

（一）内控管理的定义及内涵

内控管理是指企业为了实现其经营目标，通过制定和实施一系列制度、程序和方法，对企业的战略制定、经营管理活动进行有效的监控和控制的过程。它包括风险评估、控制活动、信息与沟通、监督评审等环节，旨在确保企业资源的合理配置，提高企业的运营效率和效果，降低运营风险。

房地产开发企业由于其项目周期长、投资大、涉及环节多等特点，内控管理尤为重要。它不仅涉及到项目的策划、设计、施工、销售等各个环节，还涉及到资金管理、合同管理、税务管理等多个方面。因此，房地产开发企业的内控管理需要全面、系统地进行，以确保企业的稳定发展和风险的有效防控。

（二）房地产开发企业内控管理的主要内容

房地产开发企业的内控管理主要包括以下几个方面：(1)项目策划与决策控制，包括市场调研、项目可行性分析、投资决策等环节。(2)项目设计与施工控制，包括设计方案的审核、施工进度的控制、工程质量的管理等环节。(3)资金管理与成本控制，包括资金的筹集、使用、回收等环节，以及成本的预算、核算、控制等环节。(4)合同管理与法律风险控制，包括合同的签订、履行、变更、解除等环节，以及法律风险的识别、评估、应对等环节。(5)销售与售后服务控制，包括销售策略的制定、销售过程的监控、售后服务的管理等环节。

房地产开发企业内控管理存在的问题

（一）组织结构不合理

房地产开发企业的组织结构不合理主要表现在内控部门设置不完善和内控制度不健全。首先，内控部门设置不完善。在房地产开发企业中，内控部门的设置往往较为简单，缺乏专业的内控团队，无法有效地进行内控管理。此外，内控部门的职责不明确，导致在实际工作中，内控部门无法充分发挥其应有的作用。其次，内控制度不健全。房地产开发企业的内控制度往往存在漏洞，无法全面覆盖企业的各项业务。同时，内控制度的执行力度不足，使得内控管理流于形式。

（二）内部审计与监督不到位

一是内部审计独立性不足。在房地产开发企业中，内部审计部门往往受到其他部门的影响，无法独立开展审计工作。这导致内部审计的结果缺乏客观性和公正性。二是内部监督机制不完善。房地产开发企业的内部监督机制往往不够完善，无法及时发现和纠正内控管理中的问题。此外，内部监督机制的执行力度不足，使得监督工作无法真正发挥作用。

（三）风险管理意识薄弱

房地产开发企业面临着市场风险、政策风险、融资风险

等多种风险，但很多企业在风险管理方面的意识相对薄弱。一方面，风险识别与评估不足，未能及时准确地识别和评估各种潜在风险；另一方面，风险防范措施不到位，缺乏针对性的风险应对策略和措施。这种薄弱的风险管理意识使得企业在面临风险时容易陷入被动，甚至导致严重的损失。

（四）人力资源管理不当

首先，人才选拔与培训机制不科学。在房地产开发企业中，人才的选拔和培训往往缺乏科学性，无法确保选拔到合适的人才。此外，培训机制的不科学也导致员工无法得到有效的培训，影响其工作能力。其次，绩效考核体系不完善。房地产开发企业的绩效考核体系往往不够完善，无法全面评估员工的工作表现。而且，绩效考核的结果往往与激励措施不挂钩，导致员工缺乏积极性。

（五）信息披露不透明

一方面，信息披露机制不健全。在房地产开发企业中，往往缺乏完善的信息披露机制，无法确保信息的及时和准确披露。另一方面，信息披露质量不高。即使进行了信息披露，其质量往往不高，无法满足利益相关者的需求。这导致利益相关者无法准确了解企业的经营状况，影响其决策。

房地产开发企业内控管理的优化策略

随着市场竞争的加剧和相关政策的收紧，房地产开发企业面临着越来越多的挑战。为了应对这些挑战，企业必须加强内控管理，提高运营效率和风险防范能力。针对前文所述的问题，必须采取有针对性的优化策略和措施。实践中，主要包括以下几个方面：

（一）优化组织结构

（1）完善内控部门设置。为了提升内控管理的有效性，房地产开发企业应设立专门的内控部门或团队，负责制定和执行内控制度，监控企业的各项经营活动。该部门应具备足够的专业能力和资源，与企业的其他部门紧密协作，确保内控工作的全面性和深度。

（2）建立健全内控制度。企业应根据自身的业务特点和风险状况，建立健全内控制度，包括但不限于财务控制、项目管理控制、合同管理控制、人力资源管理控制等方面。内控制度应具有可操作性和适应性，能够随着企业内外部环境的变化进行适时调整和更新。

（二）强化内部审计与监督

（1）提高内部审计独立性。为确保内部审计的质量和公正性，房地产开发企业应保证内部审计部门的独立性，避免其受到管理层的不当干预。可以考虑设立独立的审计委员会，由独立董事和高级管理人员组成，对内部审计工作进行监督和指导。

（2）完善内部监督机制。房地产开发企业应建立和完善内部监督机制，包括定期的内控自我评估、内控审计、风险评估和控制等环节。通过这些机制，企业可以及时发现和纠正内部控制的缺陷和漏洞，提高内控管理的效果和效率。

（三）提升风险管理意识

（1）加强风险识别与评估。房地产开发企业应加强对各类风险的识别和评估，包括市场风险、信用风险、操作风险、法律风险等。可以通过建立风险数据库、实施风险评估模型、开展风险研讨会等方式，提升风险识别和评估的能力和水平。

（2）制定风险防范措施。针对识别和评估出的风险，房地产开发企业应制定相应的风险防范措施，包括风险转移、风险分散、风险规避、风险控制等手段。同时，企业还应建立风险预警和应急处理机制，以应对可能发生的重大风险事件。

（四）改进人力资源管理

（1）完善人才选拔与培训机制。房地产开发企业应建立科学的人才选拔和培训机制，以吸引和培养优秀的内控管理和业务人员。可以通过引入专业的招聘和测评工具、提供多样化的培训和发展机会、建立激励和留任机制等方式，提升员工的专业素质和职业能力。

（2）优化绩效考核体系。房地产开发企业要优化绩效考核体系，将内控管理的目标和要求纳入考核指标，鼓励和奖励员工积极参与内控工作。同时，绩效考核应注重结果和过程的平衡，既要关注企业的经营业绩和财务表现，也要关注内控管理的实施效果和改进情况。

（五）提高信息披露透明度

（1）建立健全信息披露机制。房地产开发企业要建立健全信息披露机制，明确信息披露的内容、方式、时间和责任人，确保信息的准确、完整和及时。可以通过设立信息披露专门机构、制定信息披露政策和程序、加强与投资者和公众的沟通等方式，提高信息披露的规范性和透明度。

（2）提高信息披露质量。房地产开发企业应提高信息披露的质量，避免信息失真、误导性陈述等问题的发生。可以通过引入独立的第三方审计、加强内部审核和审批流程、提高信息披露的技术和手段等方式，提升信息披露的可信度和公信力。同时，企业还应建立有效的反馈和投诉机制，及时回应投资者和公众的关注和质疑，维护企业的声誉和利益。

案例分析

（一）案例背景

本研究选取知名房地产开发企业——绿地集团（Greentown Group）作为研究对象。绿地集团成立于1992年，是行业内领先的综合性房地产开发商之一，业务涵盖住宅、商业、办公、酒店等多个领域。截至目前，绿地集团在全

国范围内拥有超过 600 个项目，累计开发面积超过 8500 万平方米，总资产达到人民币 4700 亿元。 绿地集团自成立以来，始终重视内控管理体系建设，但随着公司规模的扩大和市场竞争的加剧，原有的内控体系逐渐暴露出一些不足之处。

（二）问题和对策

1.组织结构调整

绿地集团意识到原有内控部门设置过于分散，职责不明确，导致内控工作难以有效开展。 为此，绿地集团设立了专门的内控管理中心，并将其定位为直接向总裁汇报的独立部门。 该中心配备了约 150 名专业人员，负责制定和完善内控制度，监督各部门执行情况。 此外，绿地集团还建立了跨部门协调机制，确保内控措施能够覆盖所有关键业务环节。 据相关数据显示，内控管理中心全年共审查了近 4000 个重大项目，发现并解决了超过 300 个潜在风险点，显著提升了项目决策的科学性和准确性。

2.内部审计与监督

为增强内部审计的独立性和权威性，绿地集团成立了由外部专家组成的独立审计委员会，成员包括来自会计事务所、法律咨询机构等领域的专业人士。 从 2020 年至今，绿地集团内部审计团队完成了超过 2500 次专项审计任务，发现了并纠正了多起财务违规行为，挽回经济损失逾人民币 3.2 亿元。 同时，绿地集团引入了先进的数据分析平台，实现了对资金流动、合同履行等核心业务流程的实时监控，大大提高了审计效率。

3.增强风险管理意识

绿地集团认识到，有效的风险管理是企业长期稳定发展的基石。 因此，绿地集团加强了全员的风险培训力度，每年至少组织三次大规模培训活动，覆盖全体员工。 根据统计，2023 年共有超过 1.2 万名员工参加了此类培训。 此外，绿地集团构建了一个全面的风险评估框架，定期对公司面临的各类风险进行量化分析。

4.人力资源管理改进

绿地集团深知人才是企业最宝贵的资产，因此加大了对人才培养和激励机制建设的投入。 2019 年至今，绿地集团累计投入培训经费超过人民币 6 亿元，平均每年增长率达到了 17%以上。 同时，绿地集团推出了“卓越贡献奖”，奖励那些在工作中表现出色、为公司创造显著价值的员工。 据统计，2023 年有超过 2500 名员工获得了此项荣誉及相应奖励，极大地激发了员工的积极性和创造力。 此外，绿地集团还建立了完善的职业发展通道，帮助员工实现个人成长与职业晋升。

5.加强信息披露

绿地集团致力于构建开放透明的信息披露体系。 自 2019 年以来，绿地集团严格按照上海证券交易所的要求，每季度发布详细的财务报告，并主动公开重大事项进展。 例如，在 2022 年，绿地集团针对投资者关心的土地储备情况，特别制作了一份详尽的白皮书，详细介绍了公司在各大城市的土地布局和发展规划。 此举不仅增强了投资者信心，也赢得了社会各界的好评。 此外，绿地集团还建立了在线互动平台，方便公众随时查询公司信息并提出意见或建议。

（三）成效与启示

首先，在组织结构上，绿地集团通过设立独立的内控管理中心，明确了各部门职责，形成了高效协作的工作机制，有效提升了内控工作的执行力和覆盖面。 其次，在内部审计方面，绿地集团通过成立独立审计委员会和引入先进信息技术，不仅增强了审计工作的独立性和公正性，还大幅提高了审计效率，节省了大量时间和资源。 再次，在风险管理上，绿地集团通过加强全员培训和建立风险评估模型，显著提高了全体员工的风险识别能力和应对水平，为企业稳健运营提供了坚实保障。 最后，在人力资源管理上，绿地集团通过增加培训投入和优化激励机制，吸引了更多优秀人才加入，并激发了现有员工的工作热情和创新能力，促进了企业整体竞争力的提升。 绿地集团的成功经验表明，对于房地产开发企业而言，建立健全的内控管理体系至关重要。 这不仅能帮助企业更好地适应市场变化，还能有效降低经营风险，提高运营效率和服务质量，从而赢得更广阔的市场空间和发展机遇。

结束语

随着房地产市场的日益成熟和竞争的加剧，房地产开发企业内控管理的重要性日益凸显。 同时，内控管理是一个持续的过程，需要企业不断地进行自我完善和改进。 在未来的发展中，房地产开发企业应继续关注市场动态和行业趋势，不断调整和优化内控管理体系，以适应不断变化的市场环境和企业需求。 与此同时，主管部门也应加强对房地产开发企业的指导，共同努力，推动行业的规范化和健康发展。

参考文献

[1]何平辉.房地产企业内部控制存在的问题及对策[J].投资与创业,2022,33(19):116-118.

[2]王丹霖.加强房地产企业财务内控制度建设的几点思考[J].中国市场,2022(29):148-150.

[3]姜一凡.浅析房地产开发企业内控问题及对策[J].商业观察,2022(20):90-92.

作者简介：

刘阳(1988—),男,汉族,河南商丘人,本科,会计师,许昌民航房地产开发有限公司,研究方向:财务管理。