

房地产开发内部控制管理问题及对策研究

章庆宁

上海远方基础工程有限公司, 上海 200436

[摘要]近年来,在我国大范围推进改革开放的影响下,使得各个领域都得到了全面的发展进步,并且推动了我国的城市化建设工作大范围铺展。在这个过程中房地产开发行业随之发展壮大,这样也造成了土地资源、建筑材料紧缺的问题越发的凸显。全球经济的发展再加上信息化时代的进步,房地产开发行业内部的竞争越发的激烈,因为房地产开发行业自身具有一定的特殊性,其是在投入一定的成本之后才能获取利润的行业,如果不能进行切实有效的控制管理工作,那么必然会引发成本风险,所以房地产企业务必要加大力度针对成本费用进行全面的控制管理,这样才能保证房地产企业能够得到健康稳定的发展,增强自身的综合实力,保证自身在市场中长期处在不败的境地。这篇文章主要针对当下房地产开发产业内部管控工作实际情况展开深入的研究分析,并对其中存在的问题提出专门的解决建议,希望能够在促进房地产行业的稳步发展方面有所帮助。

[关键词]房地产开发;内部控制管理;问题;对策分析

DOI: 10.33142/sca.v3i2.1844

中图分类号: F299.233.42

文献标识码: A

Research on Internal Control and Management Problems and Countermeasures Research of Real Estate Development

ZHANG Qingning

Shanghai Yuanfang Foundation Engineering Co., Ltd., Shanghai, 200436, China

Abstract: In recent years, under influence of Chinese reform and opening-up in a large scale, it has made comprehensive development and progress in various fields and promoted Chinese urbanization construction in a large scale. In this process, the real estate development industry is growing, which also causes shortage of land resources and building materials. With development of global economy and progress of the information age, competition in the real estate development industry is more and more fierce. Because the real estate development industry itself has certain particularity, it is an industry that can obtain profits only after a certain cost is invested. If effective control and management work cannot be carried out, it will inevitably lead to cost risk. Real estate enterprises are necessary to strengthen comprehensive control and management of cost, so as to ensure the healthy and stable development of real estate enterprises, enhance their comprehensive strength and ensure their invincible position in the market for a long time. This article focuses on current real estate development industry internal control work in-depth research and analysis of the actual situation and puts forward special solutions to the problems, hoping to help in promoting the steady development of real estate industry.

Keywords: real estate development; internal control management; problems; countermeasures analysis

引言

社会经济的快速发展过程中,房地产开发行业所起到的作用是十分巨大的,特别是城市化建设工作的大范围的推进,使得城市内对房屋建筑的需求量在不断的增加。房地产开发企业最为突出的特点就是负债高、持续时间长、资金使用量大等,如果在经营过程中遇到任何的问题,那么极易发生资金链断裂的问题,所以需要加大力度针对房地产开发企业进行内部控制管理,最大限度的避免风险的发生。但是就现如今我国房地产公司实际情况来说,因为过分重视获得丰厚的利益,从而往往会忽视内部控制工作的开展,并且会出现员工风险意识差的问题,这样对于企业的稳定健康发展是非常不利的。

1 房地产开发产业内部管控的必要性

房地产开发行业与其他行业存在本质的区别,其属于一种高投资的产业,在企业运营过程中往往需要巨大的资金来保持正常的运营,所以企业需要制定出专门的内部管控机制来对企业各项运营用作给予规范指导和监督管控,并且内部管控的效果往往都与房地产开发产业的未来发展存在密切的关联。其次,房地产开发行业可以说与民众生活息息相关,所以房屋工程质量与民生安全也是密切相关的,其重要性就不言而喻了,要想从根本上对建筑工程施工质量加以保证,那么最为重要的就是需要针对房地产开发项目的前期产品市场调研、规划设计、工程招标、过程施工管理、工程验收等各个环节进行全面的管控和协调,所以房地产开发企业务必要对内部管控工作加以重点关注。房地产开发企业要综合自身各方面实际从整体的角度来对各项工作进行全面管控,这样才能从根本上避免建筑工程施工工作出现任何的失误。诸

如：在针对墙体进行粉刷工作的时候，如果出现施工质量问题，那么结构的质量和稳定性是无法加以保证的，极易造成结构裂缝甚至是结构脱落的情况。房地产开发企业行业不但要针对性的制定出施工的标准，并且需要确保建筑工程结构整体质量和使用寿命，建筑工程产业内部管控工作的实施可以从各个环节入手对施工质量进行全面把控，从而从根本上对建筑工程结构稳定性和美观性加以保证，保证建筑工程施工质量能够达到既定的目标，最大限度的规避工程质量事故的发生。就房地产开发产业来说，要想保证整个行业的稳步发展，那么还需要对相关行政机构制定的各项法律法规进行深入的了解和掌握，并且要对消费者的需求进行全面的调查，收集相关产业的信息，综合各方面情况来对未来发展进行规划，促进房地产开发产业内部管控工作整体水平和质量的不断提升。将收集到的各项信息资料进行统一整理，并提报给房地产开发产业的上级管理部门这样能够有效的保证整个市场秩序的有序性，促进整个产业收益的不断提升，为相关产业的稳步发展创新良好的基础。房地产开发产业的运营往往需要大量的资金来辅助，并且一个完整的建筑工程项目通常持续时间较差，各类资源的需求量也是十分巨大的，要想保证资金周转的效果，那么就on需要制定针对性的管理机制，增强建筑工程开发产业的管控综合能力，提升各类资源的利用效率，避免资金浪费^[1]。

2 房地产开发内部控制管理中的问题

2.1 成本预算体系不严谨，成本控制执行不力

经过实践调查我们发现，房地产开发企业当前最大的问题就是成本控制工作缺少专门的规划性，首先房地产行业与其他生产行业是存在本质的区别的，从项目立项一直到工程完工通常都需要历经较长的时间，正是因为这一特点所以使得房地产开发企业在开展项目建设的过程中往往会遇到诸多的问题，诸如：施工物料价格波动导致的成本的增加，房地产项目销售过程中行政结构政策变化对房屋销售工作造成阻碍，项目投标过程中被迫降低成本等等，正是因为这些问题的存在从而导致房地产开发企业在制定成本预算的时候往往会出现诸多的失误。其次，在金融市场快速发展以及人口老龄化问题越发严重的形势下，房地产行业的发展也遇到了诸多的困难，所以房地产开发企业务必要重视自身管理水平的不断提升，从而保证自身综合实力的提高。部分房地产企业十分安于现状，在遇到外界环境波动较为严重的时候，通常无法高效的提升自身成本管控能力，最终就会造成成本预算不严谨的问题。再有，部分房地产企业尽管通过各种途径来对自身内部管理体系进行优化完善，但是工作中还存在诸多的问题，在遇到突发情况的时候，工作人员不能及时的加以解决，也会对企业的良好发展产生阻碍^[2]。

2.2 产品定位不准、设计反复调整

成熟的大型开发企业，都是经历了长期的摸索积累，从而在房地产开发市场中找准了自身的定位。定位内容包括：1. 面对的消费客群。2. 开发项目区位经济及社会属性定位、3. 房屋产品设计的定位，如单套面积、建筑层高、机电等配置、装修标准，景观标准等等。但在一些非主流开发商因开发经验不足，决策失误较多，会出现产品定位过程，程序不科学，决策依据不充分，根据公司决策层甚至老板的个性喜好来做决策，难免出现决策失误，从而给项目留下销售和招商方面的经济隐患。

2.3 招标不公平，不科学，未能择优选用供应商

房地产开发项目中建设单位是龙头。开发商相当是一个集成商，在土地市场拍得土地，再通过公开招标或邀请招标等方式，找来设计院、施工总承包单位，甚至专业承包单位等供应商，再按项目总体设计要求，大家通过阶段性分工，专业性分工，为开发项目的唯一目标而努力协作，实现项目目标。在这个过程中，如果招标程度不科学，供应商资源考察、评估出现失误，开标评标过程不严谨，定标原则不合理，一切唯最低价中标等不合理中标原则过度应用。都会给项目选择单位带来风险。

2.4 施工过程管控不规范，质量、安全隐患问题

事在人为！人天生是有惰性的。作为由人组成的企业也存在这样的属性。没有有效的管理，任何好的企业在进入一个项目，除了依赖自身的内部管理约束外，如果外部没有好的管理约束环境，如建设单位、监理单位现场管理混乱，指令多头，朝令夕改等问题，会给项目推进也带来无序的问题。为项目建设埋下隐患。工程的质量、现场的安全文明施工的进步都是通过各方高标准要求，严格管理，聚众力而达到的。现如今项目工程管理，拼的是精细化管理，从技术细节、工序样板、管理流程、洽商沟通等手段和环节来规避工程质量、安全隐患问题的。

2.5 对房地产内部控制的管理力度认识不足

首先，经营管理工作人员对于房地产企业项目管理的重要性缺少正确的认识。当下，很多的房地产开发企业对于项目规划阶段以及设计阶段的成本控制工作的重要性缺少重视，再加上不具备良好的风险管理意识，不能对项目综合效益进行综合评估。大部分房地产企业内部设计工作人员对于工程施工质量缺少基本的重视，并且也没有对市场发展趋势以及企业未来发展形势加以综合考虑，没有对成本与工程质量二者之间进行调节，从而就会引发二次返工的情况发生，这样不但会造成资源的浪费，并且也会导致工程施工周期的延长。造成上述问题的主要根源就是会因为在制定成本预算的时候，工作人员没有对工程成本进行全面深入的研究分析，再加上不具备良好的实践经验所导致的。其次，是没有设立详尽的成本管控机制，使得部门与部门之间的沟通效率较差。在实际开展成本管理工作的时候，部分房地产企业并没有从整体的角度对项目成本进行深入的分析研究和安排，只是对相对较为关键的各项分支项目实施

成本管控，并且没有对资金进行合理的分配，缺少对项目切实的设计和施工整体的管控，导致管理工作问题频发，从而会引发成本风险问题的发生。当下，整个房地产行业内部的竞争十分激烈，部分房地产企业因为对自身未来发展缺少详细的规划，并且也没有重视对企业内部核心要素的控制，所以会对各项工作的有序开展造成诸多的制约^[3]。

3 加强房地产开发内部控制管理的策略

3.1 建立健全完善的房地产内部管控体系

首先，房地产内部管理工作人员务必要对企业内部管控工作的重要性加以正确的认识。其次，企业需要综合各方面实际情况，再参考其他同类企业成功管理经验的基础上制定适合自身企业运转需要的内部管控体系，从而为各项管理工作的开展提供规范指导。就未来发展前景来说，制定详细的奖惩制度能够有效的缓解企业成本管理工作不规范的问题，从而可以最大限度的避免成本风险问题的发生。在实际开展各项运营工作的过程中，需要全面的落实各项管理工作，并参照奖惩制度结合员工的表现进行奖励或者是惩处，从而激发出员工工作的积极性，成本管理工作的效率。其次，在执行成本制度的过程中，企业上层管理工作人员还需要起到积极的带头作用，促使员工能够积极的参与到成本控制工作之中，并形成良好的成本控制工作习惯，促进企业获得更加丰厚的经济和社会收益^[4]。

3.2 完善内部控制监督体系，加强调节方案执行力度

内部控制管理工作的主要对象就是整个房地产企业，而并非是上层管理人员，需要从企业运营各项工作入手来进行综合分析，并针对企业运营过程中存在的各类问题制定出专门的解决方案，在实践中要加以严格的执行。所以，房地产开发企业也要加大力度来进行内部控制监督体系的创建。针对企业内部控制工作内容和职责进行细致的划分，真正的落实到人头，这样才能保证内部控制工作能够达到既定的效果^[5]。

3.3 制定企业内部各部门工作标准和标准流程

房地产开发已近 30 多年，开发产品也随着经济和社会发展，经历了几轮升级发展。行业内的各岗位的操作程序和工作标准和目标，基本规范健全。可能通过企业内部经验、教训的积累形成一部分。更多可以外部学习，外部学习有两个途径：1. 向头部企业学习。通过行业交流，拿来对方的制度、标准。这种是效率最高的，效果最好的。当然这过程中包括企业根据自身限制，对适合自己的加以改良应用，剔除不适合自己的部分。2. 通过从行业标杆企业引进高级管理人才团队。团队除带来新鲜血液外，还会带来好的管理制度和工作标准等。企业除了虚心学习外，也要克服企业自己原有团队的排他影响。管理层要有决心辅助新血液进入企业，要帮助他们提供发展的机会。通过引进人才、引进制度标准。提升企业管理水平和标准。同时加强员工培训。要把好的制度和标准贯彻到基层管理团队。使之形成有效的生产力，强化执行力。从而达到企业内部管理的加强。

3.4 健全成本费用管控体系，提升成本预算严谨度

房地产开发企业要想提升自身成本管控体系的整体水平，需要从下面几个方面入手：首先企业需要在制定公司内部规章制度的时候，针对成本费用工作进行详细的规定说明，促使成本控制能够达到既定的效果。结合企业规模以及运营工作开展中成本管控的实际情况创设成本管控机构并安排专门的成本管控岗位，由专业人员来推进成本管控工作的落实，执行工作责任制促进成本管控员工工作积极性的不断提升。其次，要加大力度推进各个部门之间的沟通和联系，结合其他同类企业的成本管控经验，并对市场变化情况进行密切的关注，结合各方面实际情况来对成本管控方案进行适当的调整，如果有需要可以聘请专业人士来为工作人员进行培训，从整体上提升工作人员的专业能力^[6]。

4 结语

综合以上阐述我们总结出，在房地产开发企业中，全面的落实内部控制管理工作其作用是非常巨大的，并且在推动企业稳步发展方面也具有一定的促进作用。所以房地产开发企业要想充实自身的综合实力，那么就需要建立出科学合理的内部控制管理机制，提高内部控制管理质量。

[参考文献]

- [1]刘宁燕. 房地产开发企业内部控制管理问题及对策探析[J]. 门窗, 2019(17): 61.
- [2]刘怡. 房地产开发企业加强内部控制管理的对策研究[J]. 企业改革与管理, 2019(17): 45-46.
- [3]杨淑红. 当前房地产开发企业内部控制问题与对策研究[J]. 财经界(学术版), 2019(17): 53-54.
- [4]王军. 房地产开发企业加强内部控制管理的对策研究[J]. 地产, 2019(15): 109.
- [5]沈明华. 房地产开发企业内部控制管理问题及对策研究[J]. 中外企业家, 2018(34): 26-27.
- [6]魏民. 房地产开发企业内部控制管理问题及对策研究[J]. 科技经济导刊, 2015(13): 188-189.

作者简介：章庆宁（1977.10-），男，毕业院校：同济大学，所学专业：工程管理，当前就职单位：上海远方基础工程有限公司，职务：副总经理，职称级别：中级工程师。