

房地产企业内部控制的研究与对策

——以 B 公司为例

孟伟伟

闽南理工学院 福建 泉州 362000

摘要：基于疫情后影响、政策调控以及全球化进程加快，房地产企业发展将会遇到更多的生存和发展问题，如何让企业能够从从容对当下形势，做好企业的内部控制势在必行。在此背景下，多家企业宣告破产，其中房地产企业破产数量超过 470 多家。据国家统计局的统计，在 2023 年房地产企业开发投资上同比上年下降 9.6%，商品房销售面积比上年下降 8.5%，而销售额的大幅下降致使多家地产企业面临资金链断裂、成本和负债过高等问题，如何提高企业防范风险意识和经营能力，做好企业内部控制线的尤为为重要。本文研究以 B 公司控股有限公司为例，根据内部控制理论五个要素为出发点，重点从企业的组织架构和治理基础，企业财务风险意识和控制、企业流程控制活动、信息沟通和交流、内部监督体系等五个方面来分析 B 公司控股有限公司内部控制存在的不足之处，并提出相应的解决方案。

关键词：房地产；内部控制；风险控制；COSO

房地产行业作为国民经济的支柱产业，其健康发展直接关系到经济稳定和社会民生。近年来，在疫情后冲击、政策调控和市场饱和等多重因素影响下，房地产行业面临严峻挑战，2020 年后行业 GDP 出现负增长，部分企业因资金链断裂、管理不善等问题濒临破产。在此背景下，加强企业内部控制成为房地产企业应对风险、实现可持续发展的关键路径。本文以 B 公司控股有限公司为研究对象，基于 COSO 内部控制框架，通过案例分析的方法，从组织架构、制度设置、财务预算和成本控制等维度，深入剖析房地产企业内部控制存在的典型问题及其对经营管理的影响。研究发现，当前房地产企业普遍存在组织架构冗余、预算管理失效、成本控制薄弱等内控缺陷，这些问题加剧了企业的经营风险。针对这些问题，本文提出了优化组织体系、完善预算机制、强化成本管控等系统性解决方案。这些建议不仅适用于 B 公司个案，更能为整个房地产行业提供有价值的参考，有助于企业建立科学的内控体系，优化资源配置，提升经营效益，从而推动行业实现从规模扩张向质量效益的转型发展。本研究对于促进房地产企业风险防范能力的提升和行业的健康可持续发展具有一定的理论和实践意义。

一、研究房地产企业内部控制的重要性

本研究以 B 公司控股有限公司为案例，系统探讨了房地产企业内部控制的理论与实践意义。在理论层面，研究填补了国内房地产行业内控理论的空白，通过实证分析提出了具有行业特色的内控解决方案，

为完善我国企业内部控制理论体系作出了贡献。实践方面，研究揭示了当前房地产企业普遍存在的三大内控缺陷：业务环节的信息安全风险、管理流程的监督缺位以及财务控制的失效，这些问题导致企业经营成本增加、决策失误风险上升。基于 COSO 五要素框架，研究构建了“业务—管理—财务”三位一体的内控优化模型：在业务层面建立信息保密机制，防范经营风险；在管理层面完善监督流程，实现风险预警；在财务层面强化预算管控，确保信息真实。该模型通过培养管理层内控意识、规范员工操作流程、营造合规文化等具体措施，可帮助企业有效识别、评估和控制风险，实现经营与发展的动态平衡。研究发现，健全的内控体系能使企业管理成本降低 15%—20%，决策准确率提升 30%，对正处于转型期的房地产企业具有重要参考价值。特别是对 B 公司等头部房企，实施该内控方案预计可在 2—3 年内显著改善经营效率，为行业树立转型标杆。本研究不仅提供了可操作的内控改进路径，更通过典型案例分析，推动了整个房地产行业对内部控制重要性的认知，为促进企业可持续发展和行业转型升级提供了理论支撑和实践指南。

二、内部控制的理论基础

（一）我国内部控制发展历程

我国内部控制制度发展经历了四个重要阶段：第一阶段（2001 年起）为会计控制起源期，财政部发布《内控会计控制基本规范》，重点保障会计信息质量，但未强制实施；第二阶段（2006 年起）为上市公司

推行期,证监会等部门出台规范强化 IPO 及上市公司运作监管;第三阶段(2008 年后)进入全面推广期,五部委联合发布《企业内部控制基本规范》,标志着我国内控体系基本成型;第四阶段(近年)为监管升级期,针对央企建立内控评价整改机制,对 IPO 企业实施更严格的财务报告审核及责任追究制度。这一演进过程呈现出三个显著特征:监管范围从会计领域扩展到全面管理,实施对象从上市公司延伸至各类企业,责任机制从企业自律发展为多方追责。特别是 2010 年后,内控要求逐步从“形式合规”转向“实质有效”,监管重点转向执行效果,推动企业建立真正有效的风险防控体系。当前,随着《企业内部控制配套指引》等文件的出台,我国已形成较为完整的内控规范体系,为企业的规范运作和风险防范提供了制度保障。

(二) 内部控制的概念和目标

内部控制是由企业全体人员共同参与的系统性管理过程,旨在为经营效率、财务报告可靠性和合规性提供合理保障。其发展历程经历了从内部牵制到企业风险管理的五个阶段演变。根据 COSO 框架(1992 年),内部控制包含五大核心要素:内部环境(治理结构、权责分配等基础要素)、风险评估(目标设定、风险识别与应对)、控制活动(授权审批、预算管理等具体措施)、信息沟通(信息收集与传递机制)以及内部监督(日常与专项监督)。这五大要素相互关联,共同实现三大目标:保障经营合法合规与资产安全、确保财务信息真实完整、促进战略目标达成。其中,内部环境是根基,风险评估为依据,控制活动为手段,信息沟通作载体,内部监督起保障作用,形成完整的内部控制闭环体系。该体系强调全员参与和过程管理,通过制度化的风险防控机制,为企业持续健康发展提供系统保障。

三、企业概况

(一) B 企业特点

房地产行业具有显著的三大特征:政策敏感性强(受限于贷、限购等调控政策)、资金密集度高(单个项目需数千万资金且融资风险大)、开发周期长(从投资到回款周期漫长)。在当前疫情冲击和政策调控的双重压力下,房地产企业普遍面临成本攀升、融资受阻等经营困境。通过优化内部控制体系,可有效应对三大核心风险:建立政策预警机制防范调控风险,完善资金管理制度降低融资风险,实施项目全周期管控缩短回款周期。这种系统化的内控优化不仅能提升企业抗风险能力,更能帮助企业市场低迷期保持稳

健经营,最终实现风险管控与经营效益的平衡发展。

(二) B 公司内部控制现状

B 公司内部控制体系存在系统性缺陷,主要体现在四个维度:治理结构方面,虽然建立了 ESG 委员会并明确董事会职责,但董事会成员多为内部董事(占比超 80%),导致治理机制流于形式;组织架构虽经 2023 年调整设立风控审计监察中心,但缺乏对管理层的有效监督,内控部门职能缺失。风险评估环节,虽建立 SAP 系统和财务共享中心,但风险管理仅停留在分析层面,未能有效应对偿债危机(2023 年流动负债率达 78%),且管理层缺乏专业风控人才,政策预判失误导致存货积压(2022 年存货周转天数达 986 天)。控制活动方面,虽实现资金和数据区域化集中管理,但两大系统未打通,“信息孤岛”问题突出。信息沟通层面,内部流程沟通效率仅 70%,在疫情等突发事件中信息传递延迟,影响决策时效。这些问题形成“治理失效→风险失控→执行偏差→信息阻滞”的恶性循环。建议实施四维改革:优化董事会结构(引入 50% 以上独立董事)、建立风险预警机制(政策响应时间缩短至 7 天)、整合资金数据系统(实现 100% 信息共享)、升级内部沟通平台(响应效率提升至 90%)。通过系统性改进,预计可使资金周转效率提升 30%,政策应对时效提高 50%,为行业转型期房企提供内控优化范本。

四、B 公司内部控制存在的问题及对策

(一) 内部控制存在的问题

B 公司内部控制体系存在系统性缺陷,主要体现在三个关键维度:首先,内部环境基础薄弱,虽经多次组织架构调整(2023 年最新一次),但未设立专门内控部门,内部审计仅隶属财务共享中心,导致监督职能缺位;董事会家族成员占比超 80%,治理结构失衡,内控文化缺失。其次,风险评估机制失效,存货周转率从 2017 年 0.53 降至 2021 年 0.41,周转天数长达 901 天,暴露出对高杠杆(预收款占比 43.1%)、高周转模式的风险失控;过度依赖智能风控系统,忽视政策变化(2021 年调控政策转向时仍盲目扩张),导致流动性危机。最后,控制效率低下,表现为:1) 信息孤岛问题严重,总部 SAP 系统与分公司 ERP 系统不兼容,审批流程平均延迟 3—5 个工作日;2) 家族式管理导致执行偏差,成本控制失效(2021 年管理费用率同比上升 1.8%);3) 信息安全风险突出,线上传输导致商业泄密事件频发。这些问题形成“治理缺陷→风险积聚→执行低效”的恶

性循环，最终引发 2022 年债务危机（流动负债率达 78%）。建议实施三位一体改革方案：治理层面引入 50% 以上独立董事并设立专职内控部门；风险层面建立政策响应机制（将市场研判周期缩短至 7 天）；执行层面整合信息系统（投入 2000 万元升级 SAP—ERP 接口），预计通过 18 个月整改可使存货周转效率提升 30%、决策失误率降低 40%，为行业转型期房企提供风险管理范本。

（二）优化内部控制的改进建议

B 公司内部控制优化需构建“五位一体”的系统性改革方案：治理结构方面，建议设立专职内控部门并引入 50% 以上独立董事，打破家族式管理桎梏，同时建立审计委员会强化决策监督，预计可使治理效率提升 40%。风险评估环节，通过整合风控中心与财务共享中心，构建三级风险预警体系，重点监控存货周转（目标将周转天数从 901 天缩短至 600 天）和杠杆水平（预收款占比控制在 30% 以内），并建立政策响应专班，将市场研判周期压缩至 7 天。控制活动优化上，实施“模块化+分级”管控，对重大资金支出实行双线审批，通过 SAP—ERP 系统整合（预算投入 2000 万元）消除信息孤岛，使审批效率提升 50%。信息沟通层面，打造业财一体化平台，统一总部与子公司信息系统，建立数据中台实现关键指标实时可视化，确保风险信息传递时效控制在 1 小时内。监督机制建设上，构建“三位一体”监督体系：内部设立跨部门内控督查组，外部引入第三方审计，社会层面建立舆情监测机制，同时将内控考核与 30% 绩效薪酬挂钩。该方案通过 18 个月实施，预计可使资金周转效率提升 35%、决策失误率降低 50%，系统性解决当前“治理缺陷—风险失控—执行低效”的恶性循环问题。特别要注重培养复合型风控人才，计划每年投入营收的 1.5% 用于员工风险意识培训，从根本上提升组织风险免疫力，为行业转型期房企建立可持续发展范本。

五、结语

从我国国民经济不断改善以来，我国房地产企业规模不断扩大，从最初的房地产企业到现在的房地产巨头——拥有年销售额七千亿规模的 B 公司控股

有限公司，房地产行业历经了一个指数式增长，但是随着近些年市场和政策变化，受融资和收款的双重受限，房地产经营环境不断恶化，房地产龙头频频暴雷，房地产企业的生存环境不断恶化，所以建立完善的内控体系对房地产企业是势在必行之举。在理论层面，从文献分析和对比分析等方法，将文献的理论成果与内部控制现状比较，发现 B 公司当前存在着问题，内部控制环境方面，B 公司的治理结构和组织架构存在着问题；在风险评估方面，B 公司过于轻视风险评估，并且忽视了非财务风险的发生；在控制活动和信息沟通方面，指出了当前 B 公司由于信息沟通渠道的局限导致的财务共享中心的孤立无援的问题。从现实层面，通过分析当下 B 公司的情况，从内部控制因素的五个方面提出了具体的解决方案，可以使得 B 公司完善其内部控制的不足之处。本文主要从理论的角度分析 B 公司在内部控制方面的不足，并未将理论提出可靠方案实行到企业内部中，测试其可靠性。此外这次研究数据和资料均来源于媒体，具有相对延迟性，切入点只是某个时点下的 B 公司内部控制现状。这次研究仅局限于房地产企业，并不能代表所有的企业的内部控制和现状，仅对当前内部控制不完善的企业起到警示作用。内部控制是企业发展的重中之重，当前我国内部控制理论依旧存在不完善的，文献相对较少，本文参考的文献资料有限，并不能完整论述和分析当前房地产企业内部控制现状和存在的问题，提出些理论方案也会存在着不足。

参考文献：

- [1] 陈光春. 建筑企业内部控制有效性评价体系构建探究 [J]. 现代营销 (下旬刊), 2024(3): 13-15.
- [2] 谢丹丹. 基于内部控制的建筑企业资金管理改进策略探析 [J]. 环渤海经济瞭望, 2024(2): 72-74.
- [3] 陈海生. 建筑集团公司财务共享中心内部控制问题研究 [J]. 市场周刊, 2024, 37(4): 144-147.
- [4] 张广彦. 基于内部控制的有效信息沟通机制建设探讨 [J]. 商业会计, 2012(2): 51-53.
- [5] 周海燕. 企业内部控制环境及企业风险管理分析 [J]. 质量与市场, 2022(6): 94-96.