

跨区域开发房地产企业的内控设计研究

彭勇

指导教师：李常青 教授

厦门大学



学校编码：10384

学号：X200215393

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

跨区域开发房地产企业的内控设计研究

Internal Control System Study
on Estate Enterprise of Cross Region Development.

彭勇

指导教师姓名：李常青 教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2007 年 11 月

论文答辩日期：2007 年 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2007 年 11 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

摘要

我国是发展中国家，随着近年来国民经济的高速发展，房地产业也呈现出蓬勃发展、方兴未艾的态势。同时，由于房地产业与大众生活关系紧密，更由于房地产业在国民经济发展中的重要地位，因此，房地产业倍受普遍关注。但是，在房地产业发展的同时，也出现了不少的波动和曲折。究其原因，有宏观经济发展制约，也有房地产自身的管理问题使然。因此，加强房地产行业的宏观调控，完善房地产开发企业的内部控制制度是我国房地产业发展的必然趋势。

目前，国家房地产新政策的出台给我国房地产企业的发展戴上了双重紧箍咒。一方面，房地产行业信贷紧缩政策的出台大大压缩了目前我国房地产企业的资金空间，使房地产企业突然面临资金紧张的格局；另一方面，土地收购储备制度和招标采购制度的完善，使政府开始垄断土地一级市场，土地进一步成为稀缺资源。信贷政策和土地政策的双重紧逼使房地产企业的发展走上了又一个十字路口，生存还是毁灭，收缩还是扩张，都成为当前房地产企业面临的迫切问题。随着一系列调控措施的深入实施，及房地产业规模优势的凸现，跨区域开发成为众多房地产企业的必然选择。

本文通过分析房地产企业的发展规律，房地产企业目前及以后发展将要面临跨区域开发房地产的现实情况，选择跨区域开发房地产企业内部控制这一课题，理论结合实际，探讨如何设计有效的内部控制体系，以解决房地产企业跨区域开发的内部控制难题。

关键词：跨区域 房地产企业 内控设计

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

China is a developing country. With the rapid growth of nation economy, real estate industry prevail a good situation. At the same time, real estate industry is paid a great deal of attention to because it's closely related with people's life and it's in an important position in national economy development. There are also some undulation & tortuous on the road of real estate industry development. The reasons include macro economy control & self management of real estate industry. Enhance its macro control & improve its interval control system a certain trend of real estate industry development in China.

At present, new policy gives two incantation of golden hoop to real estate industry in China. At one side, real estate industry is facing shortage of capital because of tense credit policy, at the other side, land becomes rare resource because of land restore policy. Policies of credit & land make real estate enterprise puzzle at crossroad. The question of whether to survive or disappear, to expand or draw back is needed to be solved. With the implementation of series of internal control system and the advantage of scale, cross region development is a certain choice of many real estate enterprises.

The essay analyzes development rules, real situation at present and in the future for real estate industry, chooses the topic of internal control system, give real example together with theories, finds out how to design effective internal control system to solve questions occur in cross region development of real estate industry.

Key Words: cross region, real estate enterprises, internal control design

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

| | |
|--|-----------|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 第一节 我国房地产业发展现状 | 1 |
| 第二节 房地产企业快速实现“做大做强”的必由之路—跨区域开发 | 2 |
| 第三节 内部控制对跨区域开发房地产企业的重要性 | 3 |
| 第四节 研究的目的 | 5 |
| 第二章 企业内部控制理论 | 7 |
| 第一节 企业内部控制制度的概念 | 7 |
| 第二节 内部控制的历史演进 | 8 |
| 第三节 企业内部控制的效用和局限性 | 11 |
| 第四节 内控设计在建立内部控制过程中的重要作用 | 13 |
| 第三章 跨区域开发房地产企业的内控设计 | 16 |
| 第一节 内控设计的目标 | 16 |
| 第二节 内控设计的基本要求 | 17 |
| 第三节 跨区域房地产项目内控系统设计的方法 | 20 |
| 第四节 内控设计模型及其应用 | 22 |
| 第五节 内控设计模型的特点 | 44 |
| 第四章 跨区域开发房地产企业内控设计实施尚需注意的问题 | 48 |
| 第一节 控制环境 | 48 |
| 第二节 风险控制 | 55 |
| 第三节 实施方式 | 59 |
| 第五章 研究的结论与局限性 | 62 |
| 参考文献 | 63 |

图目录

| | |
|--|----|
| 图 1: 内部控制效用示意图..... | 12 |
| 图 2: 企业内控成本收益关系示意图..... | 18 |
| 图 3: PSCCP 模型示意图..... | 23 |
| 图 4: 跨区域开发房地产企业销售定价流程图..... | 25 |
| 图 5: 流程价值分析图..... | 26 |
| 图 6: 跨区域开发房地产企业销售定价流程 (价值分析后) | 29 |
| 图 7: 测试和评价流程图..... | 41 |
| 图 8: 房地产企业强矩阵型组织结构图..... | 50 |
| 图 9: 跨区域开发房地产企业权责分派体系业务维度鱼骨图 | 53 |
| 图 10: 跨区域开发房地产企业权责分派体系资源维度鱼骨图 | 53 |
| 图 11: 跨区域开发房地产企业风险识别地图..... | 56 |

表目录

| | |
|----------------------------|----|
| 表 1: 一般控制法和业务循环法比较表 | 21 |
| 表 2: 识别关键绩效区风险分析示意表 | 31 |
| 表 3: 销售定价内控绩效控制标准表 | 34 |
| 表 4: 销售定价内控授权表 | 35 |
| 表 5: 销售公司的销售定价内控 BFT 报表 | 37 |
| 表 6: 销售定价符合性测试表 | 39 |
| 表 7: 销售定价符合性测试表 | 40 |
| 表 8: 销售定价内控综合评价表 | 42 |
| 表 9: 综合性评价报告 (示例) | 43 |
| 表 10: 年度内部控制缺失及异常事项改善情形跟踪表 | 44 |
| 表 11: 房地产企业职能型组织结构优劣势分析表 | 49 |
| 表 12: 房地产企业项目型组织结构优劣势分析表 | 50 |
| 表 13: 房地产企业矩阵型组织结构优劣势分析表 | 51 |
| 表 14: 房地产企业组织结构类型适用性比较表 | 52 |
| 表 15: 房地产企业组织结构类型适用性比较表 | 52 |
| 表 16: 企业风险分析表 | 58 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 我国房地产业发展现状

我国是发展中国家，随着近年来国民经济的高速发展，房地产业也呈现出蓬勃发展、方兴未艾的态势。近年来曾经一度出现发展过热的现象，但从 2004 年开始，国家开始实行宏观调控，并在 2006 年加大了宏观调控的力度。在有关部门和各级政府的共同努力下，房地产宏观调控取得一定效果，房地产市场呈现出积极的变化，主要表现为：

首先，房地产开发投资保持平稳增长。全国房地产开发完成投资 19382 亿元，同比增长 21.8%。低于同期固定资产投资增速，处于近几年来较低水平；其次，房地产开发结构得到一定改善。2006 年实施的调整开发供应结构，鼓励普通商品住房建设措施初见成效；再次，房价涨幅有所回落，但部分城市仍上涨较快。

2006 年，全社会固定资产投资为 93472.36 亿元，同比增长 24.5%，增幅比去年同期回落 2.7 个百分点。其中，房地产开发投资 19382.46 亿元，同比增长 21.8%，增幅回落 2.0 个百分点；全国房地产开发到位资金 26880.21 亿元，同比增长 25.6%；全国完成购置土地面积 36791.02 万平方米，同比下降 3.8%，同比去年增幅上升了 0.2 个百分点，低于商品房施工面积涨幅的 20.9 个百分点、商品房新开工面积 18.9 个百分点。^①

但是，由于我国房地产行业的特殊性、以及我国房地产市场的巨大潜力，供求关系紧张的局面仍然存在，因此，我国房地产业健康、稳定、快速发展仍是大势所趋。

此同时，也必须看到，从 2000 年至今，经过房地产大发展时期，房地产企业数量巨增，水平参差不齐，企业良莠混杂。新一轮房地产调控政策的出台，使房地产企业的发展面临较为严峻的格局，市场竞争加剧，市场洗牌加速，是收缩还是扩张，成为当前房地产企业必须面临的迫切问题。

在现有情形下，如何“做强做大”？跨区域开发成为众多房地产企业的必然选择。

^①国家统计局年鉴编，《中国房地产统计年鉴 2005-2006》，国家统计局，2007 年 9 月，P1-8。

第二节 房地产企业快速实现“做大做强”的必由之路—跨区域开发

一、房地产企业地区分布不均衡的现状有利于跨区域开发

在地域分布上，房地产百强其主要分布于华北、华东和华南地区，占百强总数的 88%，其中华北地区的中心是北京，在百强企业中占据 32 席；华东地区则以上海为龙头，占 31%；华南地区深圳和广州为中心，占 25%；而中西部地区在百强中仅占 9%，其中仅有重庆、成都、西安、武汉、昆明和乌鲁木齐等 6 个城市的房地产企业入围^②。这说明目前房地产投资的主要区域仍然是中国的三大经济圈，但从房地产开发潜力上看，虽然这些内陆省会城市及区域的房地产行业还尚处于启动或大发展阶段，可为房地产开发提供充足的机会和利润空间。

二、市场环境推动跨区域开发

土地、资金、客户资源等方面更为激烈的竞争环境将降临在房地产业面前，而且更有实力、资信和品牌的开发商在跨区域开发过程中将整合自身的资源优势，获得更大的发展空间：

跨区域开发得以实现的有利条件在于：

1、随着行业的日益规范，市场需求的持续旺盛以及市场对长远增长的看好，尤其是国土资源部门号令在各地相继执行后，土地交易公开化使得房地产跨区域开发的最大障碍得到清除；

2、各土地相关政府部门工作的规范化和公开化，也使得拿地成本得以降低。在此基础上，一批相当成熟的区域开发商开始向全国市场迈进。在房地产百强企业中，跨区域开发的企业占总数的 43%；在《经济观察报》和新华信管理顾问公司联合举办的《2004 中国蓝筹地产》评选中，跨区域开发的企业占到 83.30%，^③而且像万科、顺驰等已经形成全国品牌的百强企业，正在展开新一轮全国范围的“圈地运动”。

^②王璞，《房地产管理咨询实务》，中信出版社，2005 年 2 月，P53

^③王璞，《房地产管理咨询实务》，中信出版社，2005 年 2 月，P58

三、跨区域开发的战略格局

1、犬牙交错，南北纵横

大量房地产企业向异地拓展，形成了南北纵横，犬牙交错的格局。首先是大量南方房地产企业北上，以深圳万科、阳光一百、金地、世纪金源为代表的大型房地产企业借助在南方丰富的开发经验和雄厚的资金基础进入北京、天津、沈阳等北方城市，进行全国布局；接着便是北方房地产企业的迅速崛起和反攻南方，以天津顺驰为代表的房地产企业近些年来发展迅猛，在南方城市大力扩张，圈地造房。

2、一线竞争，二线拓展

考虑到一线城市所具备的强大的购买能力、完善的房地产市场基础以及良好的区域覆盖能力，国内大部分房地产企业纷纷将一线城市作为自身区域布局的重点。然而这也导致了目前一线房地产市场异常激烈的竞争格局。从全国战略出发，继万科、阳光一百、碧桂园等企业之后，诸多房地产企业开始考虑向发展条件较好的二三线城市进军，中国有 600 多个城市，除去省会城市、直辖市，以及经济特别发达的地级城市，其他部分市场都可以归入二、三线市场，新一轮的市场竞争已经展开。

第三节 内部控制对跨区域开发房地产企业的重要性

由于房地产行业的本身所具备的地域性、复杂性以及投资金额较大等特点，使房地产企业在跨区域开发时，首先面临的重要问题就是：如何对跨区域的房地产投资项目进行有效控制？如果缺乏对房地产项目的有效控制，必然会导致投资的失败。因此，建立、健全跨区域开发房地产企业的内控制度，对跨区域开发房地产企业而言至关重要，其重要性主要表现在以下几个方面：

一、内部控制可以降低跨区域投资决策的风险

对跨区域投资的房地产企业而言，最大的风险莫过于投资决策失误。一旦投资失误，整个项目将遭受无法挽回的巨大损失。而通过设计合理的内控制度可以有效地降低投资决策失误所带来的风险。

例如：某厦门房地产开发企业到江苏某城市进行房地产开发，经过几个朋友

介绍，以比较低的价格获得了一块土地，因为价格低的原因，公司很快就决定拆巨资投资开发高档住宅区。但是，在实际开发过程了解到该地方以前是墓地，而且不远处还有个火葬场，一到夏天吹南风的时候，气味特别难闻。针对此地块建设高档住宅是非常不合适的，该项目基本可以宣告失败。究其原因，该企业的投资决策没有建立一套科学合理的内控制度，只是靠老板自己一个人拍脑袋决定，当时只是看到土地价格便宜，没有经过前期详细勘察和市场调查，因此，导致了投资决策失误，从而给公司带来巨大损失。

二、内部控制可以使工程质量得到合理保证

对房地产企业而言，工程质量是企业的生命线。但是，对跨区域开发项目而言，往往房地产企业都会选择当地的建筑商来负责当地工程的施工，再加上地域和文化的差异，相互之间的沟通、交流、信任等都会存在一些障碍。而通过建立内部控制制度，建立项目经理、监理和施工单位三者相互监督、相互制约、相互分工、配合协作的关系，并按照内控制度的规定进行规范和操作，就可以使工程质量得到合理的保证。

三、内部控制可以有效地掌控工程进度，保证工期

由于是跨区域开发房地产，总部和开发项目地处两地，总部管理人员很难做到适时、准确地监控到项目的工程进度，如果不建立一套可监控的控制流程，项目进度只能听之任之，工期就变成一个未知因素；再加上施工单位为了获得项目，往往都是采用在投标时以比较低的价格获得项目，然后通过变更设计、签证以及拖延工期（通过赶工期来获得赶工奖金）等手段来提高工程造价。而通过内控制度就可以比较好地控制工程进度，而不是等到最后再来赶工，从而保证工期。

四、内部控制可以及时发现管理的漏洞，保证企业财产和记录的安全与完整，提高企业的经营管理水平

通过内部控制的设计，找到跨区域开发房地产企业的各个控制业务环节的关键控制点，分析容易出现的问题，从而制定控制措施和绩效标准，使企业各个业务环节得到有效控制，及时地发现和堵塞管理上的漏洞，保证企业财产、记录的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库