

房地产建筑企业资金链安全与内控关键节点设计研究

刘仲华

广州绿晟汇环境科技有限公司, 广东 广州 510000

DOI:10.61369/SE.2026040005

摘 要 : 近年来,房地产行业调控政策持续收紧,三道红线、预售资金监管、集中供地等政策倒逼企业从粗放扩张转向精细节约运营。建筑工程项目具有周期长、资金密集、参与主体多等特点,成本超支、工期延误、资金挪用等风险频发,直接威胁企业生存。本文从实务视角出发,剖析房地产建筑企业内控体系在项目全生命周期中的薄弱环节,借鉴“业财融合、业财一体”理念,提出涵盖拿地决策、工程管控、资金支付、税务筹划等关键节点的内控优化路径。研究表明,构建以风险为导向、以流程为载体的动态内控机制,强化执行落地而非制度堆砌,是实现项目稳健运行与企业可持续发展的有效保障。

关 键 词 : 房地产建筑; 内部控制; 项目风险; 业财融合; 资金管控

Research on Capital Chain Security and Key Internal Control Node Design in Real Estate Construction Enterprises

Liu Zhonghua

Guangzhou Lvshenghui Environmental Technology Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510000

Abstract : In recent years, regulatory policies on the real estate industry have continued to tighten. Measures such as the "three red lines," presale funds supervision, and centralized land supply have forced enterprises to shift from extensive expansion to refined and economical operations. Construction projects are characterized by long cycles, high capital intensity, and multiple participating parties, making risks such as cost overruns, schedule delays, and fund misappropriation common and directly threatening corporate survival. From a practical perspective, this paper analyzes the weak links in the internal control system of real estate construction enterprises throughout the entire project lifecycle. Drawing on the concept of "business-finance integration and business-finance alignment," it proposes an optimized internal control path covering key nodes such as land acquisition decisions, project management, fund payment, and tax planning. The research shows that establishing a risk-oriented, process-driven dynamic internal control mechanism, with a focus on implementation rather than mere accumulation of rules, is an effective guarantee for stable project execution and sustainable corporate development.

Keywords : real estate construction; internal control; project risk; business-finance integration; capital management

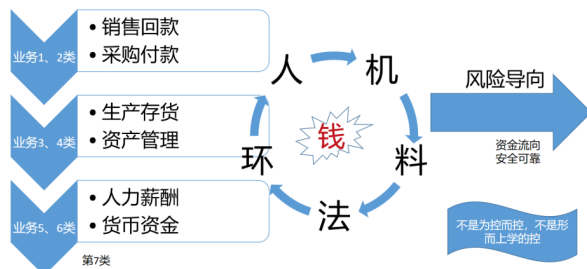
引言

2023年以来,国家持续强化房地产市场监管,“三道红线”压降杠杆、集中供地重塑拿地逻辑、预售资金收紧锁死现金流,房地产行业正经历从“高杠杆、高周转”向“精细化、高质量”的深刻转型。与此同时,建筑行业面临原材料价格波动、劳务成本上升、环保督查趋严等多重压力,项目层面的成本失控、质量纠纷、结算滞后等问题愈发突出。在此背景下,内部控制不再是财务部门的合规工具,而是贯穿投资决策、工程管理、供应链协同的全过程风险屏障。如何将内控从“挂在墙上的制度”下沉到“业务流的水里”,构建与项目实际运作深度融合的风险防控体系,已成为房地产建筑企业亟需破解的现实课题^[1]。本文立足实务操作,探讨内控体系优化的具体路径,旨在为企业提供可落地的管理思路。

一、房地产建筑企业内控体系的核心要素与行业特性

（一）内控体系的基本框架与控制目标

内部控制的核心是解决“控什么”的问题。从控制目标看，内控覆盖三个层次：日常运营层面关注职务侵占、报表舞弊、现金流安全；中期经营层面关注运营效率、作业效果、防范管理层凌驾；长期战略层面关注可持续经营能力与企业愿景实现。从控制对象看，可归纳为“人、机、料、法、环”五个维度——人指项目团队能力与操守（如图所示）；机指施工设备完好率与利用率；料指建材采购、验收、仓储全过程管理；法指施工规范、合同条款、制度流程合规性；环指施工现场环境、安全措施与外部协调。核心理念在于：企业的利润是设计出来的，钱流到哪里，内控就要跟进到哪里。这意味着内控不是形而上学地设置审批节点，而是沿着资金流向和业务轨迹动态嵌入控制活动。



图：内控对象图

（二）房地产建筑行业的风险特征

房地产建筑企业具有显著的风险特征：第一，资金密集与长周期带来的现金流压力，项目往往跨越2-3年，前期大量资金沉淀，后期回款存在不确定性。第二，多方协作导致的管理边界模糊，业主、总包、分包、供应商等多方主体交叉作业，合同关系复杂。第三，政策波动与市场下行叠加的外部不确定性，土地出让规则调整、预售资金收紧等政策随时打乱项目节奏。第四，项目现场与总部管控之间的信息断层，总部制度脱离实际，项目部为赶工期“先干后批、先上车再补票”，内控沦为事后补手续，“管理花瓶”。这些特性决定了房地产建筑企业的内控体系不能照搬制造业模式，而必须嵌入项目全生命周期，以风险为导向、以流程为载体。

二、当前内控体系建设中的典型误区与实务痛点

（一）内控与业务脱节现象

在许多房地产建筑企业中，内控体系看似健全——制度汇编装订成册、审批流程挂上系统，但实际运行中却存在严重的脱节问题。一种是“制度机器人”现象：财务严格按照制度审核单据，但对业务实质缺乏判断。例如某项目工程签证手续齐全，但签证内容与实际施工不符，财务照单付款导致成本虚增。另一种是“管理花瓶”现象：内控建设为了应付审计，制度出台后便束之高阁，员工依然按老习惯办事。经验告诉我们：一流制度加上三流执行，不如三流制度加上一流执行^[2]。某房企曾发生项目总为了赶工期，私下安排黑名单供应商进场施工，事后补办招标手

续伪造评分记录，最终因施工质量不合格返工损失数百万元。

（二）控制过度与控制失效并存

另一方面，控制手段存在失衡。一是“简单粗暴控制”——只卡流程不控风险。例如为了控制采购成本盲目压价，导致供应商被迫降低质量标准；为了加快审批效率，取消合同关键条款的法务审核，反而放大了质量风险和法律风险。二是“大公司病”导致控制过度。随着企业规模扩张，审批链条越来越长，一份工程款支付申请需经多级审批耗时一周以上，项目现场只能“先斩后奏”，内控沦为效率阻碍。更严重的是，过度控制集中在次要环节，而真正的高风险领域——如大额设计变更、关联方交易、表外融资——却因专业性较强而成为监管盲区。

（三）执行层面的深层原因剖析

内控失效的根源在于三个错位：一是制度设计与业务逻辑错位，制度制定者脱离施工现场实际；二是考核导向与控制目标错位，项目部考核重点是进度与质量，天然有动机绕过控制节点；三是信息系统与数据需求错位，财务系统看不到工程进度，采购系统看不到库存情况，数据孤岛导致控制活动无法形成闭环。这三个错位相互叠加，使得内控体系难以真正落地。

三、基于业财融合的内控流程优化路径

（一）拿地决策与投资测算阶段

拿地是项目风险源头，内部控制的关键在于保障投资决策的严谨性与测算模型的可靠性。实际项目开展中存在拿地冲动，容易过度乐观预测，常见问题包括高估销售均价、低估建安成本、理想化去化周期，一旦行业市场环境下行，项目极易出现资金亏损。

在拿地决策阶段，内控优化的核心在于建立规范化的投资决策机制。首先是构建标准化的投资决策模板，该模板必须完整涵盖成本构成项、敏感性分析维度以及项目退出机制等关键要素，确保所有拿地项目都在统一的分析框架下进行论证。在此基础上，实行跨部门联合评审机制，由投资部牵头组织，财务部负责现金流模型的审慎性检验，成本部对建安成本测算进行复核，营销部论证销售定价与去化周期的合理性，法务部则重点排查土地权属瑕疵及合同潜在风险，通过多维度交叉验证确保投资决策的可靠性。同时，将拿地阶段的测算数据确立为目标成本管理的基准线，后续执行中若实际成本或收益指标偏离测算值超过预设阈值，必须触发重新立项审批程序，从源头上防范投资决策与项目执行脱节的风险^[3]。

（二）工程建设与成本管控阶段

此阶段是核心管控阶段，涵盖工程招标采购、签证变更、进度款拨付等高风险环节。

1. 招标采购环节：管控重点是规避围标、串标。实务措施包括：搭建供应商准入与动态评估机制，定期更新合格供应商名录；采用透明、量化的评标标准；对招标全流程进行留痕管理；对中标价明显低于市场价的启动成本倒推分析；建立黑名单制度，一旦发现有围标、行贿等行为永久禁入。

2. 工程变更环节：变更签证是成本失控高发地带。控制措施：明确变更分级审批权限，一般变更由项目部自主审批，重大变更需由成本部、设计部及分管领导会签；变更实施前必须完成费用估算，严禁“先干后算”；变更单需附影像资料、工程量计算依据等佐证材料；定期汇总分析变更数据，识别高频类型以优化设计或施工方案。

3. 进度款支付环节：支付依据是形象进度确认。项目部需提交经监理签字的进度报告、工程量清单、发票等，成本部复核完成量，财务部核对发票合规性与资金计划匹配度。关键控制：严禁超进度支付，累计支付不得超过合同约定比例；对分包单位付款需查验总包付款凭证，防止挪用；建立农民工工资专用账户，确保工资发放到人。

（三）销售回款与资金管理阶段

预售资金监管政策下，回款须按监管要求用于项目建设，内控重点在于资金调度效率与合规性平衡。销售环节需从认筹、签

约到按揭放款全流程跟踪，营销部建立回款台账每日更新转化率，财务部对接银行加快审批，逾期未回款客户启动催收机制。资金调度上建立滚动现金流预测机制，以项目为单位按周预测未来三月资金流向，提前预警缺口；监管资金使用严格按办法提供支付依据，避免因资料不全冻结；总部层面建立资金池管理制度，在合规前提下实现项目间资金余缺调剂。

（四）竣工交付与税务清算阶段

项目尾声内控重点转向结算审核与税务清算。结算审核需建立资料清单，要求完整提交竣工图、变更签证汇总表、验收报告等，引入第三方造价咨询机构复核；结算超目标成本一定比例的启动专项审计查明原因。税务清算方面，土地增值税清算前系统梳理成本归集，确保发票、合同、付款三流一致，对缺失发票项及时催收或调整，与税务机关保持沟通了解最新清算口径。如表所示，项目全生命周期内控关键节点涵盖从拿地到清算各阶段，每个环节的控制活动与责任主体需明确对应，确保业财融合真正落地。

表：房地产建筑企业项目全生命周期内控关键节点示意图

项目阶段	核心控制目标	主要控制活动	责任主体	输出表单 / 文件
拿地决策	投资回报可预期	成本测算、现金流模拟、敏感性分析	投资部、财务部	项目立项审批表、投资测算模型
招标采购	防止围标串标	供应商资质审核、招标过程监督、评标量化	采购部、审计部	招标评审记录、中标通知书
工程施工	成本可控、进度可视	变更签证审批、进度款支付审核、材料进场验收	工程部、成本部	变更联系单、付款申请单、验收记录
销售回款	现金流回正	签约进程、按揭跟进、资金使用监管	营销部、财务部	回款台账、资金监管账户明细
竣工结算	成本锁定、风险闭环	结算审核、第三方复核、项目后评估	成本部、项目部	结算报告、项目评价表

四、风险自评与内控升级机制

（一）动态风险评估机制的建立

内控是持续迭代的动态过程。企业应建立定期与不定期相结合的风险评估机制：按季度或在项目关键节点进行定期评估，对照风险清单逐一排查市场波动、合规政策变化、资金链压力、质量安全隐患等各类风险；不定期评估则由事件触发，若出现重大变更、安全事故、供应商违约、监管检查等，立即启动专项风险评估，梳理分析暴露的管理漏洞并制定整改措施。评估结果需形成书面报告报送管理层，作为后续内控优化的依据。

（二）内控执行有效性的评价指标

制度制定并不等同于制度执行，企业需建立内控执行有效性评价指标，从“有没有控”转向“控得怎么样”。关键维度包括：一是流程遵循度，通过抽样检查确认各环节审批资料完整性；二是成本偏差率，衡量动态成本与目标成本的偏离程度；三是问题整改率，即上一轮检查发现问题的整改完成比例；四是风险发现率，核算内控检查中识别的舞弊、差错数量与金额。通过这些量化指标，管理层可清晰掌握内控实际运行状况，及时发现执行层面的薄弱环节^[4]。

（三）自动控制与手动控制的协同

数字化工具普及使更多控制活动可通过系统自动执行——

预算超支自动冻结、合同到期自动预警。自动控制的优势在于执行标准统一、约束刚性强，但局限是无法对业务实质进行独立判断，因此需与手动控制协同配合：规则明确、重复性高的控制活动由系统负责；需要专业判断的领域，如合同合理性评估、变更真实性核查，则由人工负责。协同的核心在于，系统要为人工判断提供完整数据支撑——如财务审核时应能随时调阅供应商历史记录、项目进度报告等资料，打破数据孤岛，实现业财信息共享。

（四）组织保障与人员能力建设

组织层面需明确总部与项目部职责分工：总部负责制度制定与监督评价，项目部负责流程执行与风险识别。绩效激励需与内控挂钩，将流程遵循度、成本控制效果纳入项目团队考核，改变“只问结果不问过程”的惯性^[5]。人员能力建设同样重要，企业应定期组织内控培训，结合实际案例讲解控制要点，让一线人员理解“为什么要控”“怎么控”，使内控从纸面制度转化为行动自觉。

五、结论与展望

房地产建筑企业的内控体系建设，本质上是将管理意志转化为业务习惯的过程。它不是静态的制度汇编，而是动态嵌入项目全生命周期的管理活动——从拿地决策的审慎测算，到施工过程的成本跟踪，再到销售回款的资金调度，每个环节都需要控制活

动的深度介入^[6]。核心理念可以概括为两句话：资金流向哪里，内控就跟进到哪里；流程走到哪里，风险就识别到哪里。

随着当前行业进入深度调整期，过去依赖高杠杆扩张的增长模式难以为继，精细化管理成为企业存续的关键能力。优化内控体系，正是要为这种精细化管理提供制度保障和数据支撑。展望

未来，随着 BIM 技术、物联网、大数据在建筑行业的深度应用，内控将从“事后纠偏”向“事中预警”“事前预防”演进——系统自动识别异常数据，提前推送风险预警，管理人员从“救火队员”转变为“风险猎手”。到那时，内控将真正从成本中心走向价值中心，成为企业可持续发展的守护者。

参考文献

[1] 吴鑫彦. 建筑企业资金安全风险及管控措施探究 [J]. 西部财会, 2023, (12): 36-38.
[2] 王嘉兴. 建筑企业资金管理与财务风险预防的措施 [J]. 现代企业, 2026, (02): 175-177.
[3] 张赛. 业财协同视角下房地产企业资金链管理策略探究 [J]. 房地产世界, 2025, (20): 107-109.
[4] 陈琛. 房地产企业财务内控风险防范策略探析 [J]. 现代营销, 2025, (22): 1-3.DOI: 10.19921/j.cnki.1009-2994.2025-22-0001-001.
[5] 林舒婷. 加强房地产企业财务内控管理的策略研究 [J]. 商讯, 2025, (21): 29-31.
[6] 于滨. 房地产企业税务合规管理要点 [J]. 纳税, 2025, 19(01): 46-48.