


房地产企业审计人员
进阶必备岗位工作指南

房地产企业审计

从入门到精通

模块分解 + 操作流程 + 案例解析

牛恺 著



7大实操模块，覆盖房地产企业审计所有业务
100多个案例解析，剖析房地产企业审计关键点
10余年审计工作和实战经验总结



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

房地产企业审计

从入门到精通

模块分解 + 操作流程 + 案例解析

牛恺 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

房地产企业审计从入门到精通：模块分解+操作流程+
案例解析 / 牛恺著. -- 北京：人民邮电出版社，
2019.6
ISBN 978-7-115-51308-3

I. ①房… II. ①牛… III. ①房地产企业—审计
IV. ①F239.63

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第094210号

内容提要

随着越来越多的企业进入资本市场，实现规模化发展，房地产企业的所有权与经营权也逐渐分离。为了公平公正地对房地产企业及企业管理者的经营业绩进行评价，维护投资者和企业所有者的权益，进行企业内部审计和外部审计至关重要。

本书主要包含两部分内容，第一部分是房地产行业知识的概述，主要介绍了房地产业务及审计通用流程；第二部分是本书的主体部分，详细介绍了房地产企业审计实务操作的各个方面，包括财务管理审计、采购管理审计、工程管理审计、销售管理审计、商业地产招商运营管理审计、人事管理审计、行政管理审计等。

本书几乎涵盖了房地产企业审计工作的所有关键点，既可作为内部审计人员的入门指导书籍，也可作为外部审计人员的案头工作手册，还可作为企业管理者规范管理制度的重要参考工具。

◆ 著 牛 恺

责任编辑 贾淑艳

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：18.5

2019年6月第1版

字数：400千字

2019年6月河北第1次印刷

定 价：69.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

防盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

前言

感谢此刻你拿起这本书，翻看这段前言，看我这个在审计行业打拼十多年的人在这里聊聊、扯扯。

在写这本书时，我专门掰着手指数了数，自 2011 年进入房地产行业，不觉间已接近八个年头。

在过去的这些年，我接触过外资企业、民营企业、国有企业，它们的管理方式、管理风格上各有千秋也各有利弊，企业的规模、企业的性质与管理的好坏存在一定的联系，但并非必然，重点还是因人因事因情而异。

房地产是行业的统称，细分后包含多种业态，如商业地产、工业地产、养老地产、旅游地产、住宅地产等。不同的业态在管理模式、运营方式上存在一定差异，因此，于我们审计人员而言，在工作中要了解 and 熟悉不同业态的特点，只有这样才能够增加我们对风险的把控能力。

无论是在工作还是在学习中，我们总会接触一些专业的理论和工具，在此，我想说的是，理论和工具不可不信，也不可盲信，重点不在于知道多少，而在于如何有效地将其落地，将它们真正地用在实处。如果你是初入房地产行业的“小伙伴”，切不可因对行业的陌生而心生怯意，心怀焦虑。万变不离其宗，审计无非就是和风险过招，用专业的术语来说就是识别风险、评估风险、解决风险，简单来说就是找到出现的问题或是可能出现的问题，通过有效的方法解决它。关于风险，在此，我想要特别强调一下，风险既可能是负面的影响，也可能是一种机遇，我们在审计时千万不可只取一面，要学会拓宽眼界。

我写这本书的初衷是希望可以用最简单的方式、最直白的语言告诉从事审计工作的伙伴们，如果让你们来做房地产企业的审计工作，可以如何做，同时告诉你们这样做的原因是什么，让大家知其然，也可以知其所以然。

本书主要包含两部分内容，第一部分是对房地产行业知识的一个概述，主要介绍了房地产业务以及审计通用流程；第二部分是本书的主体部分，详细介绍了房地产企业审计实务操作的各个方面，包括财务管理审计、采购管理审计、工程管理审计、销售管理审计、商业地产招商运营管理审计、人事管理审计、行政管理审计。希望这本书能成为大家在审计时的工具书，可以从中找到审计的思路、审计的灵感、审计的方向。当然，要想真正做得好，实践与经验必不可少，只希望这本书可以帮助大家少走一些弯路。

房地产行业风风火火这么多年，未来究竟要走向哪里，对企业是挑战，对审计人员来说



也是挑战。在企业未来的发展道路上，我们要用自身的微薄之力助力企业更好地走下去，任重而道远。

由于水平有限，书中难免会有疏漏之处，恳请所有读者批评指正。最后，感谢对这本书的写作和出版提供帮助的兄弟姐妹们，愿我们都不忘初心，勇往直前。

审计不易，且行且珍惜！

第一部分	房地产行业之初见 /1
第一章	房地产行业业务简介
第一节	房地产行业基本业务运作模式 /3
一、	房地产行业特点 /3
二、	主要业态 /3
第二节	房地产企业常见管理模式 /4
一、	重要的管控指标 /4
二、	组织模式 /5
第三节	房地产企业现阶段面临的主要风险 /5
一、	外部风险 /5
二、	内部风险 /5
第二章	审计通用流程
第一节	新手上路 /7
一、	融入团队, 适应环境 /7
二、	多方学习, 补充知识 /7
三、	事前预习, 事后总结 /7
第二节	审计流程简析 /8
一、	年度审计计划 /8
二、	具体项目执行 /17
第三节	工作底稿 /34
一、	工作底稿编制注意事项 /34
二、	审计检查程序表 /34
第二部分	实务操作 /37
第三章	实务操作的总体思路
第一节	通用步骤介绍 /39
一、	进场前的准备 /39



二、现场实施审计过程 /40

第二节 问题的基本存在形式 /40

一、是否有制度、流程 /41

二、制度、流程是否合理、完善 /41

三、制度、流程是否有效执行 /41

四、制度、流程的执行是否有相应的监督 /41

第四章 财务管理审计

第一节 进场前的准备 /42

一、整体框架 /42

二、资料收集 /42

第二节 具体审计实施 /43

一、财务系统管理审计 /43

二、预算管理审计 /63

三、资金费用审计 /74

第三节 本章总结及思路分析 /115

一、本章总结 /115

二、财务管理审计的总体思路 /115

第五章 采购管理审计

第一节 进场前的准备 /116

一、整体框架 /116

二、资料收集 /117

第二节 具体审计实施 /117

一、采购人员道德管理 /117

二、采购执行管理 /118

第三节 本章总结及思路分析 /140

一、本章总结 /140

二、采购管理审计的总体思路 /140

第六章 工程管理审计

第一节 进场前的准备 /141

一、整体框架 /141

二、资料收集 /141

第二节 具体审计实施 /142

一、建立总体框架 /142

- 二、项目前期管理审计 /142
- 三、项目建设管理审计 /149
- 四、成本管理 /161
- 五、安全管理 /166
- 六、项目后评估管理 /169

第三节 本章总结及思路分析 /171

- 一、本章总结 /171
- 二、工程管理审计的总体思路 /171

第七章 销售管理审计

第一节 进场前的准备 /172

- 一、整体框架 /172
- 二、资料收集 /172

第二节 具体审计实施 /173

- 一、建立总体框架 /173
- 二、项目前期管理 /173
- 三、营销管理 /177
- 四、交付及客诉管理 /195
- 五、物业管理 /197

第三节 本章总结及思路分析 /197

- 一、本章总结 /197
- 二、销售管理审计的总体思路 /198

第八章 商业地产招商运营管理审计

第一节 进场前的准备 /199

- 一、整体框架 /199
- 二、资料收集 /199

第二节 具体审计实施 /200

- 一、建立总体框架 /200
- 二、项目前期管理 /200
- 三、项目招商运营管理 /202

第三节 本章总结及思路分析 /240

- 一、本章总结 /240
- 二、商业地产招商运营管理审计的总体思路 /241



第九章 人事管理审计

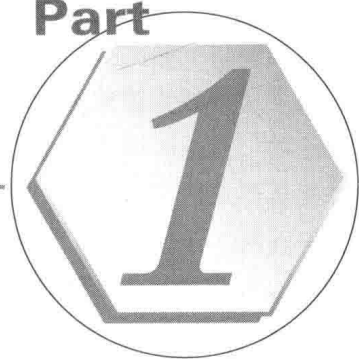
- 第一节 进场前的准备 /242
 - 一、整体框架 /242
 - 二、资料收集 /242
- 第二节 具体审计实施 /243
 - 一、人力规划管理 /243
 - 二、人员变动管理 /244
 - 三、薪酬福利管理 /254
 - 四、合同与档案管理 /265
- 第三节 本章总结及思路分析 /268
 - 一、本章总结 /268
 - 二、人事管理审计的总体思路 /268

第十章 行政管理审计

- 第一节 进场前的准备 /269
 - 一、整体框架 /269
 - 二、资料收集 /269
- 第二节 具体审计实施 /270
 - 一、办公室安全管理 /270
 - 二、行政采购与验收管理 /271
 - 三、资产管理 /271
 - 四、印章管理 /276
 - 五、食堂管理 /280
 - 六、车辆及油卡管理 /282
 - 七、行政仓库管理 /285
- 第三节 本章总结及思路分析 /286
 - 一、本章总结 /286
 - 二、行政管理审计的总体思路 /286

Part

第一部分



房地产行业之初见



第一章 房地产行业业务简介

第一节 房地产行业基本业务运作模式

一、房地产行业特点

房地产行业属于资金密集型行业，对资金的需求巨大，因此负债率高是一种较为普遍的现象，负债率为70%~80%的企业不在少数。房地产企业常见的资金来源包括以下几种：一是自有资金；二是银行贷款（国内和国外）；三是民间借贷；四是资本市场融资，如上市融资、信托、房地产证券化、产业基金、债券等；五是供应商贷款，通过控制付款节奏解决短期资金问题；六是销售回款；七是员工融资，有的企业通过给予员工一定的收益回报向员工融资，一方面是为了鼓励员工的工作积极性，另一方面也是为了降低企业的风险。

房地产行业回报率高、风险大、附加值高。相对于传统制造业的投资建厂、技术研发、试产量产、销售盈利的漫长周期来说，房地产企业周期短、环节少、投资收回的速度快。有的企业从拿地到实现销售仅用了1年左右的时间，更快的只要半年。在房地产行业，开发节奏的快慢，有时直接决定企业是“活着”还是“离开”。因此，定位规划、营销推广、产品品质、市场环境等，对房地产企业的生存与发展起着非常重要的作用。成熟的房地产企业针对这些因素在拿地前就会有一套评估方法。对房地产企业来说，高价拿地有风险，低价拿地也不一定就安全，还要看市场环境、人口的流动性、产业的支撑等。有的时候，因为决策不当，很可能使得一个项目功亏一篑。因为资金成本高、压力大，所以纯经营持有性商业企业并不多，房地产企业通常会对销售与持有部分进行一定比例的搭配，以保证企业的现金流。

房地产行业受政策影响较大，限购、限贷等政策的松紧，对房地产市场影响较大。有的企业可能因为政策收紧，经营受到一些影响；当然，也有因为准备充分，熬过了房地产行业的“寒冬”，迎来春天的企业。

二、主要业态

房地产行业的业态，大致可分为住宅地产、商业地产、工业地产、旅游地产、养老地产等。

（一）住宅地产

住宅地产指用作住宅的房屋。别墅类的产品包括独栋、双拼、联排、叠拼；住宅类的产品按层数分为多层、小高层、高层、超高层。按是否装修，其分为精装房和毛坯房。住宅地



产的主要盈利模式就是销售。

（二）商业地产

商业地产是指用于商业用途的地产，常见业态如购物中心、社区商业、酒店公寓、写字楼、商业综合体等。商业地产的常见经营模式包括只租不售、租售结合。

（三）工业地产

工业地产即工业用途的地产，一般分为重工业房地产、轻工业房地产、仓储房地产（物流地产）、自贸区地产。盈利模式主要有土地增值、长期招商运营、定制厂房、产业培育获利（孵化器业务、产业投资等）。

（四）旅游地产

旅游地产指依托旅游景区，融旅游、休闲、度假、居住为一体的房地产项目。旅游资源是决定其成败的一个重要因素。常见的旅游地产如分时度假、主题社区、产权式酒店等。

（五）养老地产

养老地产的目标客户是老年群体，强调适老化设计，偏向于提供符合老年人习惯和特点的建筑产品，以及配备管家式服务。常见的养老地产如养老院、老年公寓、养老社区等。

第二节 房地产企业常见管理模式

一、重要的管控指标

（一）常用工具

总控计划。通常房地产企业会明确总控计划，在总控计划中，列明从拿地、开发、销售或招商，到交付或商业开业全过程重要的环节，每一个环节都有明确的时间节点，以此来控制开发的节奏。

成本管控。成本管控环节离不开对目标成本与动态成本的管控。目标成本即对成本的预测，估计需要花费多少钱；动态成本则是根据实际发生和预测发生的成本进行跟踪，防止成本失控。

目标责任书。目标责任书通过将各项指标以书面确认的形式与负责人绩效直接挂钩。

（二）常见指标

管理考核的指标有很多，我们在这里列举一些比较重要和常见的指标。

1. 与销售业绩相关的指标

其中，相对指标如销售率、签约率；绝对指标如认购金额、签约金额等，反映销售的速度。

2. 与招商运营业绩相关的指标

空置率反映招租情况的好坏，空置率高说明招租情况差。



3. 与回款目标相关的指标

回款达成率、租金收缴率反映资金回笼的情况，数值越大，资金收回的情况越好。

4. 与融资目标相关的指标

融资完成率反映融资实现的情况，即实现融资与计划融资的对比情况。

5. 与项目进度相关的指标

项目进度计划完成率反映工程实际进度与计划进度的对比情况。

二、组织模式

目前，常见的组织模式有三级模式和两级模式。三级模式通常为总部、区域公司、城市公司。两级模式主要有总部+子公司、总部+分公司、总部+项目部三种情况。两种模式各有特点，主要依据公司的具体情况而定。

第三节 房地产企业现阶段面临的主要风险

在当下的环境中，对于房地产企业主要面临哪些风险，我们在这里分别从外部和内部进行一个简单的介绍。

一、外部风险

房地产企业所面临的外部风险，主要包括经济环境、政策、市场、行业等方面的风险。

宏观经济下行压力加大、经济转型、去杠杆、投资消费减弱等情况，对消费者的购买力和还贷能力都有着重要的影响，也让企业的融资变得更加困难。

政策方面，调控政策的出台，调控体系的完善，以及在“房住不炒、租购并举”的基调下，有关部门对购买群体设定了门槛，同时也增加了炒房的成本，对购买者的数量、购买意愿、交易量都产生了一定的影响；对房地产企业来说，部分区域的备案限价、现房销售等，结合放贷的收紧，造成了资金压力、资金成本的增大。

市场方面，目前消费者相对比较成熟，对房地产企业的品牌、产品的品质、产品的升值潜力都有一定的要求，在购买时，挑选的意识也更强。

行业方面，行业竞争激烈，强者越强，弱者越弱的局面日渐明显。小房地产企业如何生存，如何平安渡过面临的困难，需要引起重视。

二、内部风险

针对企业内部可能存在的风险，我们在此做一个简单说明。

(一) 财务风险

财务风险主要是指资金风险。如何保证资金链的正常运转，在融资收紧的形势下需要引



起房地产企业的特别重视。

（二）产品风险

产品是否适合现阶段的市场需求，包括产品质量、产品设计、产品定位等，这些因素直接影响销售率。一些优秀的房地产企业有成熟的产品系列，并且会根据市场情况对产品类型进行调整，以符合市场的需求。

（三）内部管理风险

过去，房地产企业在管理上精细化程度不够，大多实行粗放式管理。企业管理讲究开源节流，从开源角度来说，如何提升销售率、加快周转率是房地产企业需要关注的重点之一，除此之外，能否在保证销量的同时适当提高价格也是需要关注的；从节流角度来说，在盈利空间被压缩时，成本的节约、效率的提高就显得更为重要。

（四）投资风险

对于投资风险，这里重点介绍三个方面，一是储备用地。对房地产企业来说，是否有足够的储备用地决定了企业能否持续经营，尤其对于以开发销售为主的企业来说更为重要。但是，土地的位置、地价的高低决定了后期产品能否顺利变现，而且是盈利式的变现，房地产企业不可以为了拿地而拿地，在拿地方面需要进行科学、谨慎的评估。二是转型。很多房地产企业都在尝试转型，转型有机会也有风险，其不可能一转型就立刻成功。在转型的过渡期或试错期，对于能否撑得下去，能否赢来胜利的曙光，房地产企业需要进行充分的考量。找对了风口一切都好说，但是风口不是那么容易找的。相对于完全进入另一个陌生的领域，很多房地产企业会选择品牌输出、轻资产输出，例如，提供代建服务、招商运营服务等。三是扩张。目前，很多房地产企业面临的生存危机，对另一部分企业来说，可能是收购、兼并的好机会。但是，被收购、被兼并的资产是否真正值得出手，还是需要房地产企业进行一番研究的，价格低肯定不应作为唯一的指标。

第二章 审计通用流程

第一节 新手上路

无论是刚刚毕业踏入职场的人，还是从事审计工作多年，从其他行业转入房地产行业的人，房地产行业审计都是一个全新的领域，过去的知识、经验在这里可能灵，也可能不灵。对于如何快速进入角色，我们在此提供一些建议，供大家参考。

一、融入团队，适应环境

人们在进入一个陌生的环境时，会不自觉地产生害怕与抵触情绪，如果不能快速融入队伍、适应新的环境，对工作的开展、职业的发展都是不利的。

审计向来不是一份单打独斗的职业，即使个人能力再强，如果得不到团队的接纳和支持，也难以走远。在团队中，每个人的背景、经历、熟悉的领域不同，对于审计新人来说，快速融入团队，适应环境十分必要。

因此，我们建议每一个审计新人主动和老员工建立联系，积极参加团队活动，尊重团队里的每一个人。

二、多方学习，补充知识

审计人员应熟悉房地产领域的基础知识，这是开展房地产审计工作的一个基础。在这一阶段，我们可以参考一些房地产领域的书籍或者行业资料等，另外也可以向团队里的其他成员或者相关业务人员多多请教。

除了对房地产业务相关知识的学习外，审计人员还需要熟悉审计部门相关制度、流程，以及做事的方法等，多看底稿、报告，关注原来的审计人员是怎么做的，其工作思路和自己理解的是否一致，尤其是从事审计工作多年的人，千万不要自以为是，开口闭口都是“原来我们怎么怎么样”“你们这样做不对，那样做不好”等，免得弄巧成拙。

三、事前预习，事后总结

审计工作时间紧、压力大。只有在极少数情况下，领导、同事甚至审计对象才会因为你是新手而降低对你的要求。因此，为了降低犯错误的频率，在开展项目前，审计人员要多花点时间研究项目，了解要做什么，准备怎么做，项目的基本情况，原来这个项目有什么问题等。项目完成后，审计人员要及时总结，剖析哪里做得好，哪里做得不好，哪里没有考虑到等，尽量用书面的形式进行总结。

第二节 审计流程简析

审计流程不会因为行业的不同而产生较大的差异。在这里，我们对审计流程做一个简单的介绍，给刚刚接触审计的读者建立一个基本的概念和框架。审计流程示例如图 2-1 所示。

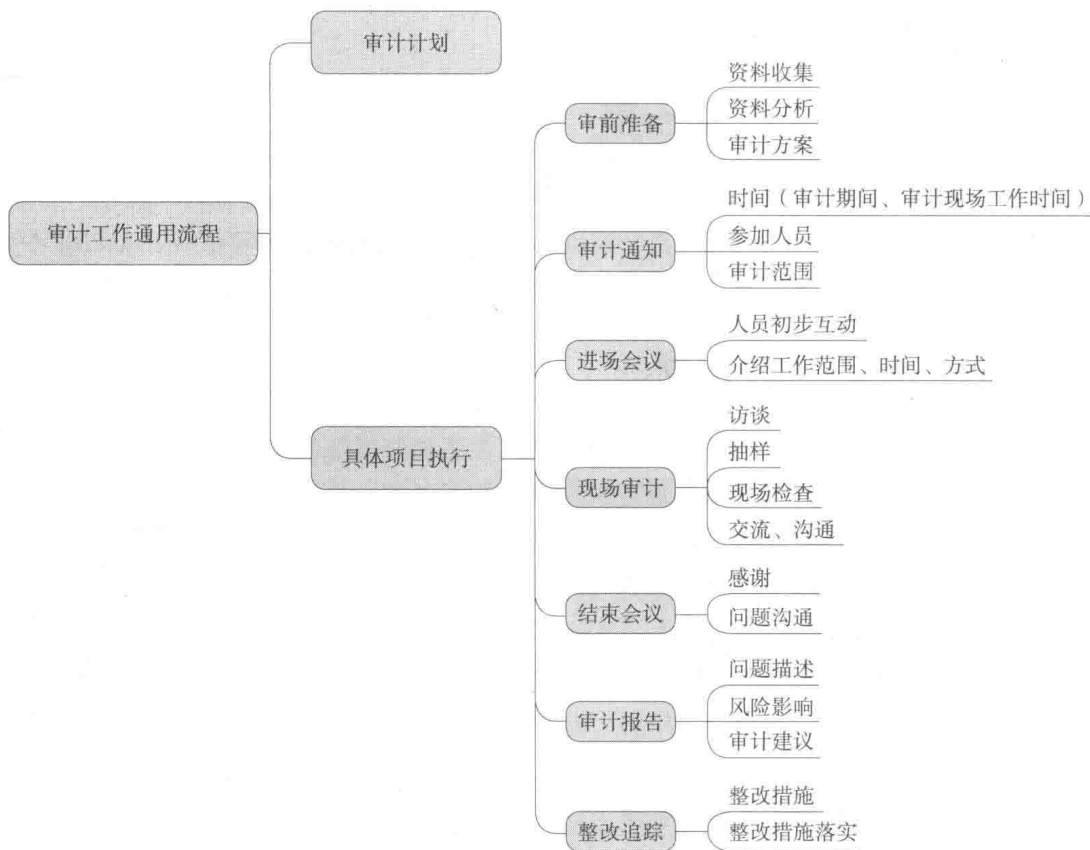


图 2-1 审计流程示例

一、年度审计计划

（一）如何理解年度审计计划

下面通过三个问题来对年度审计计划进行阐述。

1. 为什么要制定年度审计计划

年度审计计划有助于审计人员对次年的审计工作形成整体性、全局性的把控。年度审计计划一般包括审计项目的选择，审计范围、审计重点的初步确认，以及审计时间的安排、人力的分配、审计预算的制定等，年度审计计划的制定对于一些项目较多、审计资源有限的企业尤为重要。

2. 什么时候编制年度审计计划

一般情况下，审计部门应在当年年底至次年年初的这段时间，确定第二年的年度审计计