**基于舞弊三角理论解析房地产企业销售环节的舞弊行为及内部控制建设**

宜昌新首钢房地产开发有限公司 韩金涛

**摘要：**随着监管政策逐步落地，房地产企业粗放式发展积累的问题不

断显现。销售滞缓、信贷收紧，导致房地产企业资金压力巨大，加快

销售去化节奏成为不二选择，众多企业已将其纳入战略高度，并作为

管理层的核心考核指标。“一切资源向销售倾销、一切问题向销售让

步”的自我救赎策略无可非议，但由此滋生的销售舞弊行为，值得管

理层警惕。本文基舞弊三角理论对销售环节的舞弊行为进行解析并建

立内部控制措施。

**关键词：**房地产企业 销售环节 舞弊 内部控制

1. **房地产企业销售环节常见的舞弊行为**

房地产营销是一项系统性工作，可划分为经营环节和销售环节。经营环节的主要工作为市场调研及细分、产品定位及客户描摹、品牌及策划推广、客户关系管理等。销售环节的主要工作为确定销售模式及策略、定价及折扣方案、蓄客及开盘组织、认购及签约管理、销售佣金及考核等。本文着重介绍销售关节常见的舞弊行为。

1、预留优质房源，私自收取中介费。销售人员根据市场情况和客户反映，提前将部分优质房源进行预留，然后与客户私下达成协议，收取中介费（俗称“茶水费”），尤其是在市场火爆、供不应求的情况下发生的尤为突出。

2、降低部分房源定价，倒卖房源赚取差价。营销部门熟悉市场情况和客户情况，在产品定价阶段，又常以业绩压力和竞争激烈为借口，来主导定价的话语权，其他部门难以提出相悖的意见。先降低部分房源的定价，销售人员以自己或亲属名义来团购，然后再加价卖给外部客户，赚取差价。

3、将房源按底价包销给中介公司，分得溢价。随着网络渠道和线下代理的不断兴起，中介公司不断侵蚀房地产企业的自销能力。考核指标不断加码，自销能力不断削弱，“包销”模式随之盛行起来。包销价格常低于自销价格20%-30%，其定价是否公平缺乏统一的衡量标准；中介公司是否与自有销售人员串通共享客户资源也难以界定。上述两个因素成为滋生舞弊行为的灰色地带。

4、借助中介公司进行业绩造假。很多房地产企业引入了中介公司后，按浮动费率支付中介费用。销售人员主要通过两种方式进行业绩造假：第一，将自然到访的客户，转交给中介公司，赚取一道中介费；第二，由于浮动费率是根据任务完成情况进行设定的，销售人员集中部分客户统一甩单到某一家中介公司，使其业绩达到最高档位，获取高额中介费用。

1. 基于舞弊三角理论解析房地产企业销售环节的舞弊行为

依据舞弊三角理论，压力、机会和借口构成舞弊行为的必然要素，因此房地产企业销售环节的舞弊行为也是由上述三要素相互作用的结果，互为依存关系。

机会 ( Opportunity)

舞弊三角

(Fraud Triangle)

借口(Rationalization)

压力(Pressure)

1、压力是舞弊的根源和催生剂。

1.1随着行业调控和竞争加剧，导致对行业发展的预期由乐观转为悲观， 压力犹如一块巨石压在每一位房地产企业销售人员的心头。过高的考核指标、过硬的考核措施、大额的奖罚刺激，这些手段是一把双刃剑，在打上一剂强心针的同时，也会使焦虑的心弦更加绷紧，从内心深处进行抗拒，甚至自我放弃。

1.2房地产企业销售人员的流动性一直位列行业榜首，“快进快出”、“团进团出”是销售人员的常态，过高的压力逐渐催生了销售人员舞弊行为动机。

2、机会是舞弊后不被发现或能逃避惩罚的时机。房地产企业一般按项目进行独立管理，存在如下特点：

2.1 房地产企业获取土地后，按照属地原则，成立独立的项目公司，大中型房地产企业会下设众多项目公司，管理半径大，增加了管控难度。

2.2 项目公司尽管作为独立的核算单位，但主要围绕项目建设和营销两大职能开展工作，组织架构简单，难以发挥监管作用。

2.3 高周转成为行业的主旋律，加上项目公司开发周期短，“简单粗暴争高效”是房地产从业人员默认的工作节奏。尽管在集团层面设置了监管部门，出台了一系列内部控制措施，基本都流于形式。

2.4销售人员流动频繁、前后衔接性差，政策和制度经常朝令夕改，导致追责难、监管难。

2.5 房地产企业为提高管理效率，一般采取条线管理，即垂直管理架构。房地产销售的各个环节，由销售管理部门进行主导，其他部门只是从流程上和形式上进行参与，成为一个相对独立的体系，严重影响了真实信息的流通，这种信息不对称的局面，导致内部控制的效率和效果受损。

2.6房地产企业销售环节，既是收入的实现端，又是费用的消耗端，涉及的金额大、掌握的资源多，很多环节缺乏统一标准，难以判断其合理性，增大了舞弊套利的操作空间。

2.7房地产企业已将“销售为先、现金为王”作为生死符，政策放宽、流程从简已作为决策层和管理层的政治任务，这也为销售环节的舞弊行为提供了机会。

3、借口是舞弊者将舞弊行为进行自我合理化的理由，将舞弊行为与其本人的道德和信念相吻合。基于房地产行业的特性，销售人员舞弊行为的借口相对较多。

3.1房地产销售人员流动性大，归属性弱，“赚快钱”成为大多数销售人员的短期目标。

3.2房地产销售人员的薪酬采取佣金制，随着前期房地产市场的火爆增长，“高薪”成为这个群体的光环。为保住这个光环，将从事的舞弊行为视作理所当然。

3.3房地产销售人员的门槛低，法律意识淡薄、综合素质不强，很多舞弊行为逐渐演变成行业惯用手段，一旦舞弊行为不是个例，就会视同合理行为。

3.4 房地产销售人员工作强度大，常年处于无休状态。很多销售人员将舞弊行为获得的不当得利，视为对自己额外付出的补偿。

3.5 房地产销售人员的基层到高层，通常为利益共同体，经常会出现上梁不正下梁歪、团队协作、沆瀣一气的情况。

3.6 内部控制制度只会做纲领性和原则性的规定，并没有细化到具体的销售环节，导致对制度条文的解释含混不清，容易被人曲解利用，成为舞弊的借口。

3.7大多数销售环节的舞弊行为，都会用提高业绩和效率的外衣进行包装，舞弊者从内心会认为其行为的初衷是好的，即便获得了不当得利，也未让公司利益受损。

3.8管理者对销售环节的舞弊行为态度暧昧，发现了舞弊行为，也不深究和严厉处罚，这反而会诱导舞弊者，即便被发现也不过如此。

**三、基于舞弊三角理论建设房地产企业销售环节的内部控制**

1、从压力入手，阻断舞弊行为的根源。

1.1考核指标要合理，切忌脱离实际。决策层和管理层在制定销售考核指标时，应结合各方面的实际情况，综合考虑后理性作出，避免执行层从接到考核指标时就出现抗拒心理。

1.2考核措施不宜过于刚硬，避免出现人心向背。很多房地产企业采取“零底薪、高提成”薪酬制度，对业绩不达标的销售人员，进行公众羞辱甚至淘汰，虽然在一定程度上激发了销售团队士气，但也是对人性的一种考验。可以采用，但要适度，否则会适得其反。

2、探索各种舞弊行为的成因，堵住舞弊机会的漏洞。

2.1 组织架构设计要坚持岗位职责相分离原则。目前大多数房地产企业营销部门的组织架构如下：

营销部负责人

宣传策划人员：负责品牌宣传及推广、活动策划及招标等工作。

客户服务人员：

负责销售定价、客户资料管理、佣金结算等工作。

置业顾问：

负责客户的挖掘、接待、成交、关系维护等工作。的挖掘、接待、成交、关系维护等工作

由于整个销售环节的工作均由营销部门主导，容易形成信息孤岛，增加发现舞弊的难度。建议将客户服务人员从销售部门独立出来，隶属项目公司直接管理。另外将宣传策划人员的招标工作剥离出来，由项目公司的成本部、采购部主导执行。

2.2 优化业务流程，合理的授权和内部牵制制度，可以降低权利集中和职权滥用的风险。比如产品定价，建议采取成本加成法，由成本部门主导发起，结合项目全成本情况，加上合理的利润进行定价，避免营销部门纯粹为追求去化效率，而采取低价策略。

2.3 绩效考核指标要多维度，避免一刀切。目前房地产企业对全体销售人员采用统一且唯一的考核指标，即“销售额”，这就不可避免出现求量不求质的问题。对营销部负责人的考核，要在基于一定利润水平之上来考核“销售额”；对宣传策划人员的考核，要从宣传的效果、活动的质量、费效比等指标进行综合考核；对客户服务人员的考核，从客户满意度、工作误差率以及项目公司利润水平来进行考核。

2.4建立简单、高效、科学的用人机制。杜绝营销部门采取“报团取暖、协同作战”的用人模式，重要岗位要异地调用、定期轮岗。内部控制部门在团队搭建上要注重能力互补，多吸纳业务型人才，如销售管理、工程管理经验的人员，避免内控人员只懂审计、财务，而不懂具体业务，只知其结果，而不知其过程。

2.5 引入第三方专业机构，提供相关鉴证服务。房地产企业从集团层面引入战略合作伙伴，利用其庞大的数据库资源和专业人才，对项目公司的各项销售工作进行定期评估，通过横向和纵向比较，提供专业评估报告，可以发挥防微杜渐和后评估的作用。

3、审视舞弊者的心理活动，扫除滋生舞弊借口的土壤。

3.1在从企业文化层面，为内部控制营造一个良好的环境氛围。企业文化对员工的思维方式和行为有潜移默化的影响，不断强化纪律意识、制度意识，会无形中给潜在舞弊者寻找借口加了一道防火墙。

3.2 引导员工树立正确的人生价值观。房地产行业经历了快速扩张期，不仅引发了市场泡沫，还导致了人才泡沫，企业要引导营销人员从“亢奋”和“膨胀”状态，逐渐回归理性，不能将赚钱作为实现自我价值的唯一手段，要将精神追求放在同等位置。

3.3为营销人员建立多渠道的晋升空间。房地产企业大多将销售人员作为最底层员工， 甚至为编外人员，未对他们设置晋升通道和职业规划，导致销售人员流动性差、归属性弱，做出损害公司利益的行为。

本文基于舞弊三角理论，分别从压力、机会、借口三个要素对房地产企业销售环节的舞弊行为进行解析，并对应提出内部控制建设措施，拟在帮助房地产企业有效防范销售环节的舞弊行为，提高综合竞争力。

参考文献：

［1］谢砚君：《房地产企业销售与收款环节内部控制问题探 析》，《山西财政税务专科学校学》2018年5期。

［2］汪刚：《基于舞弊三角理论的某中学财务舞弊案例研 究》，《会计之友》2019年16期。

［3］唐宗荣：《浅谈地产企业舞弊形式及防范》，《财经界》2013年18期。