**房地产企业内部控制与舞弊行为的博弈分析**

宜昌新首钢房地产开发有限公司 韩金涛

**摘要：**房地产市场历经了快速扩张期，市场泡沫和人才泡沫不断涌现，导致舞弊行为层出不穷，并体现出范围广、金额大的特点。强化内部控制是防范舞弊行为的利器，但不同企业执行内部控制的力度有强弱，对舞弊行为的防范作用有大小。任何一项管理措施会涉及成本和效益，内部控制也不例外，因此不能对强控制和弱控制的利弊，进行以偏概全。本文基于成本效益原则，对房地产企业舞弊行为与内部控制进行博弈分析，并提出应对措施。

**关键词：**房地产企业 舞弊 内部控制 成本效益 博弈

**引言**

房地产行业近十年的飞速发展，宏观层面得益于人口红利、土地红利及国家政策，房地产企业抓住机遇，释放管理权，深入挖掘职业经理人潜力，推动企业规模迅速扩张。根据委托代理理论，所有权和管理权相分离，在促进企业经营活力的同时，也会因为信息不对称而相互博弈，舞弊就是博弈后的行为之一。

基于史蒂文·阿伯雷齐特的舞弊三角理论，压力、机会、借口是构成舞弊行为的三个要素，相互依存、缺一不可。房地产行业是粗放式发展起来的，加上开发周期短、周转速度快、资金密集，给舞弊三要素较大的弹性空间。房地产企业在各环节常见的舞弊行为如下：

投资环节：如果采取勾地或收购模式获取土地，由于土地或股权的价格难以准确对标，投资人员通过收取高额居间费用、分配干股、溢价分红等方式获利。

规划环节：通过对技术标和商务标的综合评比来确定设计单位。技术标是对设计单位的概念方案、施工图深化方案等一系列成果的评判，属于创造性知识成果，由于缺乏统一标准，给舞弊行为带来了弹性空间。

采购环节：“采购”一致是各行各业舞弊的重灾区，房地产企业涉及的采购事项众多、金额巨大、利益链错综复杂，其凸显的问题愈发突出。在供应商寻源时，不乏有政府官员、公司高层、战略伙伴等极力推荐，资质水平良莠不齐，难以实现公平、公正、公开。 在招标时，常出现串标、围标、标底泄露的情形；在执行合同时，通过签证、变更来增加标的额，偷换材料以次充好。

施工环节：房地产企业有土方、桩基、土建、装饰、大小市政、园林绿化、水电等众多施工单位，经常是多单位同时施工、交叉作业。土方、地下桩基类工程，因工程量大且隐蔽，导致难以准确核定其数量和质量；因抢工、赶工发生的额外成本，难以准确查证；总包单位下设多个分包单位，层层转包，导致名义主体和实际主体不一致的情况。上述情况的存在，给舞弊行为带来较大的操作空间。

结算环节：结算工作由成本部或造价部主导进行，总包、土方、市政、绿化类工程，由于工程量大、金额高、核定复杂，结算工作持续时间一般长达一年以上。主要采取虚增工程量及单价、 虚增赶工费、虚拟签证及变更等手段来进行舞弊。

营销环节：营销活动具体又分经营环节和销售环节。经营环节：常以资源稀缺或独占为借口，将户外广告、媒体广告、网络广告、活动策划等事项直接委托给某家单位，或找几家关联单位进行围标，然后收取返点费。销售环节：私自收取中介费、倒卖房源赚取差价、底价包销分得溢价、业绩造价赚取佣金等。

舞弊在风险管理体系中属于操作类风险，操作类风险的主要特征是“人为”因素占主导作用，防范“人为”因素主要依靠内部控制措施。随着《企业内部控制基本规范》及12个内部控制应用指引的颁布，标志着我国企业内部控制管理体系日趋完善。股东与管理者是委托代理关系，为防范信息不对称引起的舞弊风险，强化内部控制成为主要手段。

**博弈分析**

内部控制的强度与舞弊风险呈反向关系，在理想状态下，房地产企业将内部控制体系建设的足够完善，并强化执行，就可以杜绝舞弊行为，但内部控制作为一项经营管理行为，注定存在成本效益问题。内部控制的成本可划分为直接成本（如内部控制相关的人力成本、办公费用、外部审计费用、诉讼费用、及其他信息披露成本）和间接成本（企业运行效率的降低，机会成本的增加）。内部控制的效益主要体现在两个方面：一、股东利益得到保护；二、企业形象、品牌价值、市场认可度得到提高。

作为房地产企业的股东，需要基于内部控制的成本效益，来平衡对管理者舞弊行为的防范力度。为便于进行博弈分析，本文选取如下变量：

1、股东方的行为划分为两种：强控制和弱控制：

1. 采取内部控制的收益：收益较高时为EH,收益较低时为EL；
2. 采取内部控制的成本：强控制成本为C，弱控制成本为0。

2、管理者的行为划分为两种：舞弊和不舞弊

（1）管理者的收益：不舞弊可以获得正常收益为I0，舞弊可以获得高收益为IH ；

（2）管理者舞弊的成本：舞弊行为被内部控制发现，股东方对管理者的处罚为F。

3、管理者发生舞弊行为后，能否被内部控制发现，取决于内部控制的质量，设舞弊行为被发现的概率为P，当为弱控制时，P=0。

股东方与管理者采取不同的行为组合，获得的收益矩阵如下：

管理者：

舞弊可能性

第二象限：弱控制+舞弊

第一象限：强控制+舞弊

股东净收益=（EL-C+F）\*P+（EL-C）\*（1-P）

管理者收益=（IH-F）\*P+ IH\*(1-P)

股东净收益=EL

管理者收益=IH

股东方：控制强度

股东净收益=EH-C

管理者收益=I0

第四象限：强控制+不舞弊

股东净收益=EH

管理者收益=I0

第三象限：弱控制+不舞弊

分析一、股东方采取强控制时：

管理者舞弊的净收益=（IH-F）\*P+ IH\*(1-P)= IH-FP；

管理者不舞弊的净收益= I0。

当不舞弊的净收益大于舞弊的净收益时，即IH-I0＜FP，则管理者选择不舞弊，否则选择舞弊。

分析二、管理者选择舞弊时：

股东方采取强控制的净收益=（EL-C+F）\*P+（EL-C）\*（1-P）；

股东方采取弱控制的净收益= EL。

当强控制的净收益大于弱控制的净收益时，即FP＞C，则股东方选择强控制，否则选择弱控制。

将上述矩阵进一步推演，加入新的变量。假如股东方选择强控制和弱控制、管理者选择舞弊和不舞弊都是随机的，并且在临界点时，一方的收益不受对方行为差异的影响，即达到纳什均衡状态。股东选择强控制的概率为A、选择弱控制的概率为1-A；管理者选择舞弊的概率为B、选择不舞弊的概率为1-B。

分析三、股东方的临界点为管理者选择舞弊或不舞弊，股东方净收益相同：

即 强控制收益=弱控制收益

[（EL-C+F）\*P+（EL-C）\*（1-P）]\*B+ EL \*(1-B)= (EH-C)\*B+ EH\*(1-B)

B=( EH- EL))/FP

分析四、管理者的临界点为股东方选择强控制或弱控制，管理者净收益相同：

即 舞弊收益=不舞弊收益

[（IH-F）\*P+ IH\*(1-P)]\*A+ IH \*（1-A）= I0\*A+ I0\*（1-A）

A=（IH- I0）/FP

**结论**

结论一：从分析一得出，一方面要确保控制质量、加大对舞弊行为的处罚力度，另外一方面要降低管理者采取舞弊和不舞弊之间的收益差距。房地产企业可采取合伙人跟投计划，既可以提高管理者的主人翁意识，又可以使管理者参与企业利润分配，在不舞弊的情况下，仍然可以获得高额收益。房地产企业采取奖金留存、股权激励的方式来约束管理者，只有在约定期限内合法经营、无舞弊行为，才能获得获得对应收益，间接加大了对舞弊行为的处罚力度。

结论二：从分析二得出，对内部控制的成本要加以控制，如果内部控制成本过大，会导致股东方对内部控制失去兴趣，对舞弊行为也会放任自流。房地产企业管理半径大，可以对内部控制采取集约化管理、引入第三方评价机构，使得在降低成本的同时，控制效果不会同比例下降。

结论三：从分析三得出，加大对舞弊行为的处罚力度，可以降低管理者舞弊的可能性。房地产企业可从文化建设、舞弊风险审计、红线管理、司法手段等来加大处罚力度。

结论四：从分析四得出，股东方对内部控制的意愿，与管理者通过舞弊获取收益的空间成正比。房地产企业应改变以往粗放管理模式，从拿地到交付，各环节均要科学决策、细化管理，消除舞弊套利的空间，降低管理者舞弊动机，从“不敢”到“不想”舞弊，随着股东方与管理者之间委托代理关系的改善，内部控制的强度和成本就能够逐渐降低，企业运营效率进一步提高，价值创造活力进一步得到释放。

参考文献：

［1］邬爱珍： 《浅议房地产企业营销环节内部控制存在的问题及对策 —基于A房地产公司营销舞弊案例的分析》，《财经界》2018年18期。

［2］黎四龙： 《会计舞弊三角形理论与舞弊审计》，《统计与咨询》2006年06期。

［3］宋曙光： 《对房地产开发企业内部控制制度建立的探讨》，《财经界》2018年18期。