

# 从万科看战略导向的内部控制

梅路瑶 杨汉明

战略是企业做大做强的根本保证。战略目标是内部控制的最高层次目标和最终目的,同时战略目标的实现又依赖于内部控制。我国企业目前内部控制目标尚局限在财务报告的会计控制上,忽略了它的管理价值。建立以战略为导向的内部控制,不仅可以满足监管部门关于内部控制的要求,还可以帮助企业实现价值、减少财务舞弊。长期以来万科有着清晰的战略目标,随着外部环境的变化战略目标也在不断调整。万科完善的内部控制体系和清晰的战略实现路径,可以帮助其他企业更好地理解与实践战略导向的内部控制。

## 一、万科战略导向的内部控制运行方式及结果分析

意识,然后通过调查顾客的满意度以及员工的态度来监督内部控制的运行是否有效,是否使企业在持续发展的轨道上运营。

4.将社会责任纳入内部控制评价体系。企业履行社会责任是防范声誉风险,树立企业形象,促进企业可持续发展的有效途径。因此把社会责任纳入内部控制评价体系是必要的。企业履行

战略导向的内部控制分为战略控制、管理控制和作业控制三个层次。战略控制位于第一层次,是整个过程的起点,它的关键在于优化内部控制环境,在进行风险评估的基础上形成适合企业的发展战略。管理控制的意义是帮助企业通过分解战略目标从而在业务经营中实现战略,其中环节包括监督企业所有员工行为与战略目标的一致性、制定有效的激励机制以提高战略体系中人员的积极性和对战略实施效果的实时监控与纠偏。作业控制指各项具体任务的实施,包括内部控制包含的各项控制活动。作业控制是管理控制的进一步细分和落实。通过上述三个层次企业可以完整地完内部控制体系建设,并且保证实现自身目标,体现出以战略为导向的内部控制

对企业价值的贡献。本文将通过这样的逻辑对万科战略导向的内部控制运行进行分析。

### (一) 战略控制层次

战略目标决定了企业的未来经营方针与行动方向,从而会带来不同程度、类型的内外部风险,如果风险超出企业可承受能力的范围则可能会导致经营失败,因此风险评估是战略定位的重要环节。作为内部控制五要素之一,风险评估亦得到万科的重视,其内部现已设立相关部门根据发展情况全面系统地收集相关信息,对宏观环境、行业环境和内部环境及时进行动态的风险评估、风险识别和风险应对。回顾万科的发展历程可以看出,其战略制定始终坚持以风险评估为基础,适应了当时的背景和要求。万科的发展

社会责任的评价主要侧重于定性分析,企业是否在安全生产、产品质量、环境保护、资源节约、促进就业、员工权益保护等方面履行了应尽的义务。■

[本文是横向课题《中小企业内部控制与股利政策优化对策》的阶段性成果之一]

(作者单位:中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 陈利花

### 参考文献:

- 1.丁红燕.2012.COSO内部控制新框架的变化及对注册会计师审计的影响.中国注册会计师,12
- 2.李敏,薄建奎.2013.基于可持续发展的内部控制初探.会计之友,1
- 3.娄慧慧.2011.基于委托代理理论的内部控制探讨.内控与审计,4

阶段可以分为以下几个阶段:

(1) 多元化发展(1984~1992年)。在这个阶段,万科由办公设备和视频器材业务逐步拓展为商贸、工业、房地产和文化传播四大业务,自我定位为“综合商社”。经过这一轮“遍地开花”式的发展,1984~1992年万科的年营业收入由0.57亿元上升为6.61亿元,关联方由1个上升为38个,成为多元化战略的典范。但多元化战略带来资源被分散的风险,每个项目和业务都难以形成规模抢占市场,后续投资不足难以满足业务发展的要求,以及主营业务得不到应有的重视。可见,多元化战略与万科当时的实力不相匹配,由此万科开始思考重新进行战略定位。

(2) 定位房地产行业(1993~2004年)。经过上个阶段的反思后,万科收缩了业务范围,大大强化了房地产业务的比例。随着我国住房制度改革和城镇化进程的推进,住宅市场需求上升成为必然的趋势,房地产市场容量大幅扩大。在这样的背景下,2001年万科转让持有的全部万佳百货股权成为专一房地产公司,专注于住宅开发,期间万科还通过资本市场发行B股和可转换公司债券,全部用于房地产开发,从而确立了万科作为一家房地产企业的战略定位。

(3) 专业住宅开发(2004~2011年)。万科的住宅销售面积从2004年的163.8万平方米上升为2011年的1075.3万平方米,销售额突破千亿元。尽管外界存在诸多多元化经营的诱惑,万科始终坚信城镇化进程下我国住宅地产的广阔发展前景,专注于住宅开发,并成为世界最大的住宅开发商。

(4) 商住联动时代(2011年至今)。万科一直坚持只做住宅地产,但市场环境却悄然发生了变化。我国城市发展已经进入了一个新阶段,城市发展动力从单一人口增长转为了城市功能和产业升级,由此带动了商业地产的需

求和繁荣。相较之下,住宅地产在行业周期波动中抗风险能力较差,地方政府在政策上更加倾斜于能够整合商业资源的住宅地产。为此万科逐步把商业地产的预期占比从5%增加到20%,将其上升为企业战略,陆续发布了多个商业地产项目,主要为住宅配套商业地产和城市综合体。但万科仍一再强调发展非住宅业务的目的是服务于住宅地产,专一化经营的决心可窥一斑。

正是由于坚持以风险评估为基础制定战略,万科积极调整自身定位,业务范围从“小而全”到“大且专”,在市场过热时预判风险选择稳健经营;基于自然环境保护和资源供应的约束坚持住宅产业化。以风险评估为基准不表示固守原有战略,而是随着内外条件的改变进行战略调整,这样才能将特定条件下的风险最小化。总之,战略无论是更改或者维持都是基于对环境和风险的判断。这样做不仅可以确保万科制定出正确的发展战略,还能够提高企业的敏感性,以便在风险因素发生变化时及时调整战略并加以应对。

## (二) 管理控制层次

### 1. 将战略目标层层分解

战略目标统领了整个企业的发展方向,但需要将之分解为更具执行性的经营策略。万科总裁郁亮总结了“一二三”的万科经营思想:一条底线,坚持质量第一的底线;两项战略,城市配套服务商和住宅产业化;三项策略,主流定位、快速周转和谨慎投资策略。“一二三”清晰地描绘了万科的战略目标以及实现路径。

由于半手工半机械式的住宅生产方式消耗了更多的资源,增加了建造成本同时存在隐形的环境成本,落后于国际成熟的产业模式,所以万科以住宅产业化为重点战略,走在了绿色建筑的前列,同时也符合我国资源节约型社会的要求。住宅产业化战略又细分为全装修、工业化和绿色建筑三

个方面。2013年万科交付房屋中装修房占比约90%,已基本达到全装修战略。由于装修房比毛坯房的质量控制更难,万科对工程管理精细化控制提出了更高的要求,同时邀请客户参与到质量监督过程中来。同时,万科积极将工业化技术成果投入到实际建造中,2015年将在主流项目中基本实现工业化。而绿色建筑方面,万科的绿色三星住宅占有率排名市场前列,将从今年起实现主流项目的“全面绿化”。城市配套服务商则是近几年为适应城市发展和市场需求的变化,从住宅开发衍生出的战略目标,包含社区小配套和城市大配套的商业地产,万科已陆续开发出如第五食堂、万科广场等成功的配套服务产品。

在两项战略的指导方针下,万科的三项策略则控制了战略运行的风险。万科秉持着稳健经营的文化理念,追求“有质量的增长”。其主流定位即以自住主流客户为目标,这样的客户群刚性需求强,受政策调控的影响小,更加符合万科“盖有人住的房子”的目标。万科据此大力开发144平米以下的普通住宅,选址多在城乡结合部较为偏远的地段,为城市的中低收入人群提供住宅。快速周转即不囤地、不捂盘,从拿地到产品销售通常只需14个月,项目储备和土地储备仅满足未来两三年的需求。尽管丧失了推迟销售后市场波动产生的额外收益,但高周转模式保证了万科在市场波动中经营的安全性和稳健性。谨慎投资指不当地王,控制土地成本。万科始终将土地成本控制一定范围之内,以合理的价格和规范的市场操作拿到土地资源。土地成本是房地产开发成本中比重最大的一部分,压缩了土地成本也就极大地控制了生产成本。同时,放弃以地段取胜的经营方法意味着万科需要提高产品和服务的质量来赢得市场。

清晰的战略目标和细化的经营

策略使得万科始终坚持专一化经营，并在房地产市场的长期波动中严控风险，实现稳健增长。

## 2. 与战略相匹配的人力资源政策

除了战略实施中的具体操作，企业内部应该树立良好的环境推动整个战略体系的构建，人力资源政策便是关键一步。战略导向的内部控制要求其中的人员行动以实现长期战略目标为中心，但战略实现效果不仅取决于制度的设计，也受制于执行者的素质与行为。有效的人力资源政策促使执行者积极、主动地完成应尽的职责，还能为内部控制提供良好的内部治理环境。

(1) 以战略为导向引进外部人才。万科共有三次重要的人才引进计划，为2001年的“海盗计划”、2007年的“007计划”和2010年的“千里马计划”，分别集中性地引进竞争对手的业务骨干、跨国公司高级管理人员和房地产行业各部门人才。当万科践行重大战略时往往会引入相关方面的资深专家。每一次有针对性的人才引进都为万科带来了历史性的增长。

(2) 注重内部人才培养。除了从外部引进人才，万科亦注重内部人才的培养。万科制定和实施了有助于企业可持续发展的人力资源政策，将职业道德和专业能力作为人才选拔的重要标准，持续进行员工培训和再教育，人力资源部还会定期举行专业化考试和培训计划，种种人才培养机制确保了万科人员专业素质的不断提升。

(3) 有效的激励制度。万科近期推出了事业合伙人制度，取代股权激励等其他方式，将更好地解决管理层控制权和個人利益的问题。同时，万科拟实施项目跟投制度，即除旧改和部分特殊项目外，今后所有新项目原则上要求所在一线公司管理层和项目管理人员必须参与投资，其他普通员工自愿参与投资。这种将经理人同时赋予投资者的身份会产生更好的激励效果。



(4) 将战略执行纳入绩效考核。绩效考核是比照战略目标，对战略实际执行效果进行评价的制度，是一种以结果为导向的管理方法。根据万科的人力资源制度，高级管理人员的绩效考核在公司中长期发展战略目标的基础上，根据年度目标的达成情况确定。具体操作中万科采用以平衡计分卡为基础的战略地图进行考核，即除了以经济利润为财务考核指标，还从客户、内部运营、学习与成长三个角度对企业长期发展进行评价。这种以中长期战略为导向的考核制度有利于消减企业的短视化行为。

## 3. 注重反馈，及时纠偏

企业规模的扩大会带来管理难度的加大，所以大规模企业常常会患上“大企业病”。这时各项控制失控，战略执行也发生偏差。万科在战略实施的反馈机制上采取了相应的措施：制定了信息管理方面的各项制度，奠定了监控的制度基础；运用信息化手段优化整合的信息流程提供了监控的技术支持；建立战略总部——专业区域——执行一线的三层监督体系，构建了监控的组织架构；通过常规检查、专项检查和第三方检查等多种形式对各方面业务控制的执行情况定期监督、检查，保证内部控制有效、连续地运行。

### (三) 作业控制层次

#### 1. 销售控制

万科整体的销售策略为“5986”的高周转模式：拿地5个月动工，9个月销售，第一个月销售八成，产品六成是住宅。同时万科多实行合作开发模式，采取战略纵深布局，在“深耕”现有城市的基础上进入其他合适的城市。快速的周转、多方合作和庞大的规模使得万科的销售控制尤为关键，控制节点也更为复杂。为此万科制定了《万科集团销售现场收款管理办法》、《营销风险自查指引表》等管理制度，严格遵循流程清晰、授权审批和不相容职位分离的原则，通过销售管理平台对定价、认购、签约和回款等进行全程控制。

#### 2. 成本控制

万科成立了成本管理部负责成本控制，不断推动成本适配，实施成本行业比对和标杆学习管理。公司使用成本管理软件，对所有成本信息予以计划管理和动态跟踪。项目运作前子公司按照统一要求编制成本计划，经上级部门审批后严格执行。财务部和成本部定期进行成本清查、核对，确保成本信息的准确度，总部与区域亦对子公司成本信息进行适时督查。此外，万科通过招投标、集中采购的方式降低采购成本，严格择优选择战略供应商，同时还开发了采购管理平台以更好地提升采购效率。多个流程的控制及多种方式的运用确保万科最大化地提升资金使用效率，实现更高的资本回报。

#### 3. 资金控制

房地产行业为资金密集型行业，高效的资金链管理是项目正常运转的关键。万科总部负责融资与结算业务的统一管理，所有对外融资由资金管理部统一安排，资金管理部对主要经营付款统一结算。这种设立专门部门进行集中管理的做法加强了资金业务的控制。同时万科设立了一系列制度规范资金管理，在保证资金安全的同时降低资金成本。定期编制月度动态资金计划和年度资金计划，约束资金使用的随意性，并对资金计划进行动态跟踪和分析考核。

## 二、主要启示

1. 科学制定企业战略。首先，设立专业的战略管理部门。内部控制应用指引中指出，企业应当在董事会下设立战略委员会，或制定相关机构负责发展战略管理工作。万科作为一家大型上市公司没有设立战略委员会有失妥当。其次，战略制定应基于企业的风险评估。战略管理的本质即风险管理，在达成企业目标的同时应最小化风险，保证企业经营的安全性。控制风险的前提是对企业所处的内外部环境进行综合分析。最后，持续评估发展战略。战略制定不是一劳永逸的事情，随着时间的推移过去的战略可能完全失去意义，企业应具备自我调节的能力。但应警惕频繁调整战略。

2. 有效实施战略。首先，建立匹配的人力资源政策。人力资源政策是内部控制治理环境中的组成部分，对战略目标的实现有广泛的影响。企业的人力资源政策应服务于战略目标，培养出有利于实现战略的员工队伍。同时对人员的考核机制应避免单纯的财务指标考核，应合理将战略目标的实现效果融入绩效考核。其次，加强战略宣传。信息传递是内部控制五要素之一，它确保了企业内部信息的共享性，更重要的是它加深了企业从上至下对

于企业战略目标的理，员工尤其是基层员工更理解、认同企业的经营活动和自身的岗位权责。最后，分解落实发展战略。管理层需要将战略层层分解逐步细化，确保发展战略能够切实指导企业的各项生产经营活动。

3. 持续优化战略管理。战略导向的内部控制还包括对战略持续的评估、优化，这个过程有利于企业的实时监控，当战略实施出现偏差时及时加以纠正。事后控制可以对发展战略的整体实行效果进行评估，但为了“防患于未然”企业更应该重视事中控制的有效性，以免战略执行过程中事后监控出重大偏差而无法挽回。除了反馈机制外，持续优化还包括战略管理中先进管理思想和现代化信息手段等无形资产的适用，这样不仅能够培养企业不断创新的文化氛围，还能够帮助企业应对现代战略管理的更高要求。

[本文是横向课题《中小企业内部控制与股利政策优化对策》的阶段性成果之一]

(作者单位：中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 陈利花

### 参考文献：

1. 池国华. 2009. 企业内部控制规范实施机构构建——战略导向与系统整合. 会计研究, 9
2. 李心合. 2007. 内部控制：从财务报告导向到价值创造导向. 会计研究, 4
3. 刘华, 张冉冉. 2011. 万科内部控制的特色及启示. 财务与会计(理财版), 8
4. 徐虹, 林钟高, 郑军, 彭琳. 2008. 内部控制、价值管理和企业价值. 当代财经, 4
5. 杨瑞平. 2010. 基于发展战略视角的企业内控目标研究. 管理现代化, 6

## ※ 封面读说 ※

# 湖水里

王 枰

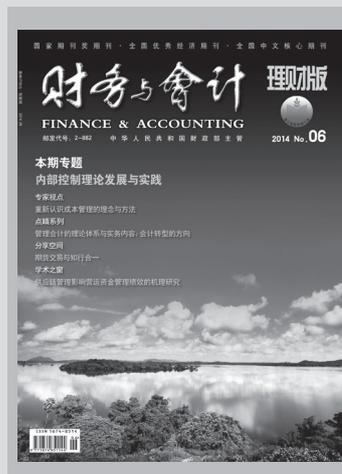
试过么  
跃入干净透明的水里  
不借舟，不用楫  
只溅出少许的水珠  
以奋力延展的双臂

想过么  
潜入天光云影下的水里  
拨开柔嫩的水草  
踏向温暖光滑的泥  
这时要屏住呼吸

黑蚌褐螺  
黄沙青石  
未必有古船的剩桅余帆  
莫遐想史载的断碑残迹  
只须看清的水  
活的鱼

去过么  
芦苇丛生的湖心的岛  
有野鸟育雏  
有鸿雁飞去  
有初夏日晒后湖水的味道  
有肥蛙瞪目  
有昆虫振翼

梦过么  
做一条矫健的鱼  
渔歌中的罗网要躲避  
烟波中的画船要远离  
绕过蟹的巨螯，鹤的长喙  
若寻不到湖底深穴  
就在荷花根下  
嗅着清香  
栖息



封面摄影：刘军