

# 以现金流和利润为核心的房地产企业全面预算编制设计

王理文

(广西保利置业集团有限公司, 广西 南宁 530022)

**摘要:**根据房地产开发企业的行业特征,以现金流和利润两大指标为核心,运营管理部门作为组织牵头部门进行全面预算组织、编制、分解下达执行和监督考核,有利于房地产开发企业适应市场环境和政策变化,有效保障房开企业健康运营、可持续发展。

**关键词:**现金流;利润;全面预算

## 1 房地产行业特征

我国房地产行业起始于改革开放初期,在近40年的发展历程中伴随着改革开放的深入发展而得到长足发展,是我国国民经济重要组成部分。从初始期的几个城市探索试点到全国全面铺开,从房改政策的分期分批推进至城镇住房制度的全面货币化,从期间阶段性行业发展过快过热到各级政府的历次抑制调控,房地产行业在螺旋式发展中已成长为中国国民经济举足轻重一部分,而房价的起落涨跌,也一直牵动着亿万中国人民的心。综合来看,我国房地产行业具有以下几个明显特征:

(1)属于典型资金密集型行业。随着土地市场价格的逐年水涨船高,获取房地产项目土地费用少则上亿,多则几十亿甚至上百亿,加上后期开发建设费用、营销费用、财务费用、管理费用等持续投入,房地产项目全周期开发过程中投资金额可谓巨大。

(2)房开企业资产负债率普遍偏高。房地产行业投资巨大,完全依靠企业自有资金开发项目资金占有量过大,资金利用效率低下;同时由于受人口持续流入城市、城镇化率逐年提升影响,近几十年来房地产行业景气度高,房开企业对未来预期普遍乐观,当资本利润率大于银行贷款利息时,房开企业就有冲动持续增加金融杠杆扩大开发规模,谋求企业自身利润最大化。通过几十年来的高速发展,现有市场主力房开企业的资产负债率普遍在80%以上,其中2019年全国销售量排行前三名的房开企业中国恒大、碧桂园、万科的资产负债率分别为83.75%、88.54%、84.36%。

(3)受政府调控政策影响大。由于行业发展速度过快,金融杠杆过高,房价上涨速度与国民经济发展速度和普通居民经济承受能力不匹配,各级政府对房地产行业在不同阶段进行了抑制和调控,从行政手段到金融政策、土地政策不等,具体表现为限购、限贷、限价等方式,分别从供应端和购买端提高生产及交易成本、交易门槛、流通成本、规范交易方式等。根据历年来调控的力度和决心,对行业产生的冲击和影响程度不一。特别是2016年年底的中央经济工作会议首次提出“房子是用来住的,不是用来炒的”,此后与房地产相关的各级政府部门陆续出台了与之相配套的政策,中央及各级政府在筹备逐步建立房地产调控长效机制,试图通过房产税等综合措施手段对房地产行业进行软着陆。

(4)项目投资周期和产品生产周期长且复杂。房地产项目开发及产品交付的生产周期短则一两年,长则数年,与普遍商品相比生产周期要长很多,且土地资源属于特殊不可复制资源,从而决定了商品房不具备一般商品的复制性,加上生产建设过程复杂,严格意义上讲,每一套房子都是稀缺且独一无二的。

## 2 全面预算管理的意义

全面预算是指企业以发展战略为导向,在对未来经营环境预测的基础上,确定预算期内经营管理目标,逐层分解、下达于企业内部各个经济单位,并以价值形式反映企业生产经营和财务活动的计划安排。企业包括经营、投资、财务等一切经济活动以及企业的人、财、物各方面与供、产、销各环节,都须纳入预算管理,形成由业务预算、投资预算、筹融资预算、财务预算等一系列预算组成的相互衔接和

勾稽的综合预算体系。对于房地产企业而言,由于上述行业特征,全面预算工作显得尤其重要。夏爱兰(2006)认为,房地产开发具有项目建设周期长,不确定性因素较多,项目目标控制难度较大,投资风险大等显著特点,因此推行全面预算管理是房地产开发商的必然选择。在各类管理工具和手段中,全面预算具备了计划、组织、监督、考核等综合职能,正如美国著名的管理学家戴维·奥特利(David Otley)所指出的那样,全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一,是房地产企业日常运营管理和监控必备的重要工具。

## 3 现金流和利润对房地产企业的重要性

企业的管理需要预控,现金流和利润同等重要,都是支撑企业发展的重要部分,只有在这两个问题之间找到平衡,才能得到一个良好的成长空间。现金流是企业运行的血液,一个企业可以暂时没有利润,但一定要有足够健康的现金流,由于现金流出现断裂而导致企业倒闭的惨痛案例比比皆是。在高科技企业中企业家史玉柱领导的巨人集团、在房地产行业企业家孙宏斌领导的顺驰中国,曾经一度都是行业翘楚,但是由于企业现金流管理出现问题,最终这些知名企业几乎都在一夜之间出现崩盘。刘秀丽(2009)认为房地产企业的全面预算管理具有以项目预算为基础、以现金流管理为中心、以工程形象进度为节点的特殊性,并认为房地产行业资金密集度很高,为了防止资金紧张,全面预算管理应采用以现金流量为核心的预算管理新模式。

同时,企业存在的最终理由是追求利润,没有利润实现,企业如同无源之水、无本之木。为了预测并保障企业未来利润目标的实现,防止利润出现大起大落甚至亏损情况的出现。笔者认为,在房地产企业全面预算中,必须将现金流和利润一起作为两大核心因素,同时力求做到两大核心因素的相对平衡,围绕此两大目标进行全面预算的编制和执行,能够有效保障房开企业在预定轨道内健康运行和发展,实现企业现金流的良性循环,给企业带来预期的利润收益目标。

## 4 以现金流和利润为中心的房地产企业全面预算编制设计

(1)全面预算编制模型解析。全面预算编制基本思路和流程如下图1和图2。

以现金流和利润为核心全面预算编制设计详细解析模型如下图3。

从上图可以看出,以现金流和利润为核心的全面预算编制是以项目预算为基本单位,然后再汇总形成公司的全面预算。而项目的预算分成两条主线:一是现金流主线,从项目的基本参数→项目分期→各楼栋开发情况→各分期开发与销售计划→项目融资计划→项目现金流入;从地价及费用、建安支出、营销费用、管理费用、财务费用等情况汇总,得出项目现金流出,现金流入和流出再汇总得出项目现金流及利息情况(上图中红色部分)。另一条是利润主线,从项目的基本参数→项目分期→各楼栋开发情况→各楼栋结转交付→各楼栋或业态的结转收入;从地价及费用、建安支出、营销费用、管理费用、财务费用等情况汇总,得出项目成本分摊情况、税金情

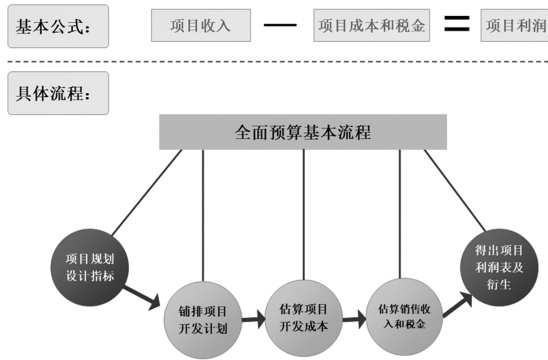


图1 全面预算编制基本流程

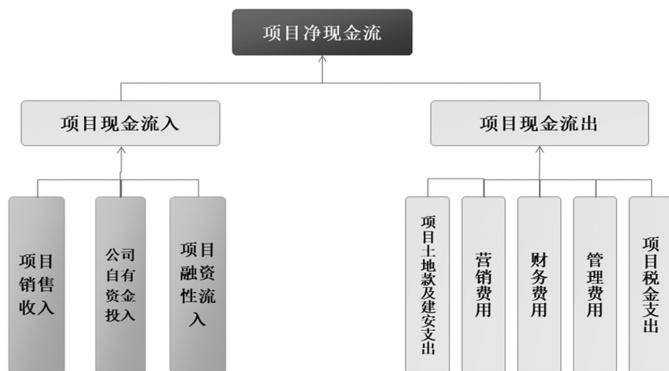


图2 项目净现金流示意图

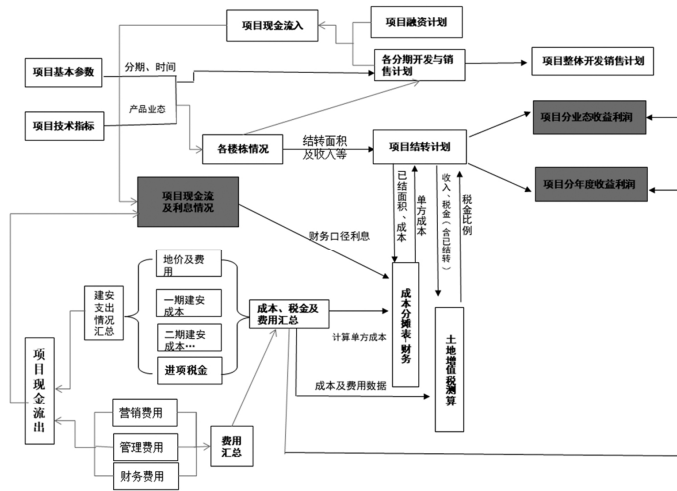


图3 以现金流和利润为核心全面预算编制设计解析模型

况;结转收入与成本分摊情况、税金情况再汇总进行会计处理,形成项目分年度、分业态利润情况。上述整个预算框架及逻辑推演过程复杂、数据量较大,经验认为最好是通过专业软件系统或者 EXCEL 模型系统来实现预算编制和汇总。

(2)全面预算编制流程。

①组织机构确定。房地产开发企业全面预算涉及到“全员参与”、各项目开发的“全周期”,各级部门和专业口的“全业务”,从公司战略分解到各专业计划的“全角度”,而且各业务条线的编制思路和业务数据要相互咬和与勾稽。因此,确定一个强有力且能站在公司战略高度的预算编制机构和部门显得尤其重要。一般来讲,房地产开发企业都会设立一个以公司总经理牵头的全面预算编制委员会,该委员会为全面预算编制工作的最终评审和确定机构;具体到组织部门,笔者经验认为,房开企业的运营管理部门能较好承担组织全面预算工作,既能站在公司战略管理和运营管理角度考虑问题、又能公平合理分解各项战略任务;同时一般常规房开企业的绩

效考核职能也归口在运营管理部门,因此由运营管理部门来组织牵头全面预算编制工作是最为适宜的。

②预算业务流程确定。从总的流程来讲,全面预算工作遵循先“自上而下”、后“自下而上”,再进行局部循环调整的过程。“自上而下”是指,首先公司最高决策机构要对未来的全面预算有一个总的调子、原则或方向,如未来三年,公司销售增长率要达到年均复合增长 20%左右,或者公司销售、利润规模要达到多少亿元左右,在此大原则下开展预算工作才会有所放矢。“自下而上”是指在具体编制过程中,一般是从各部门、各项目、各子公司的业务流程逐级编制,按业务流转,最后在运营管理部门进行汇总。“局部循环调整”是指当运营管理部门汇总最终结果后,要呈交至预算编制委员会进行审核修订,对于各项主要业务数据要再次审核、论证及研判,要根据决策研判结果进行再次“自上而下”和“自下而上”进行局部循环调整。

(3)全面预算的审核和修订。全面预算的审核和修订主要涉及以下几方面,一是要对未来市场状况、政策走向进行再次研判;二是要根据预算汇总数据,对当初“自上而下”确定的原则与方向进行再次回头审视是否合适;三是要根据各项目实际开发状况及公司内部人、财、物各项资源状况,夯实基础数据后再进行平衡,一般涵盖开发进度与开发能力的匹配平衡,投资规模与自身财力状况的匹配平衡,销售规模与市场范围的匹配平衡,销售价格与公司现金流和利润之间的匹配平衡等。

(4)全面预算的执行。全面预算全部成果确定后,对于房地产开发企业而言,只是万里长征走好了第一步,后面最重要的是全面预算的执行。执行环节一般分为几个步骤:一是预算的下达,以正式文件下达至各分(子)公司,明确年度考核任务、主要考核指标,并与各业务机构或分(子)公司签订目标责任书;二是对于全面预算成果进行再次分解,落实到各项目、各部门甚至是个别管理者或核心员工,并以此为导向明确年度考核指标和各项开发计划,确定以计划完成情况为基础的绩效考核方式;三是以各项目开发计划为统领,要求各业务条线、各部门按照计划来执行落实全面预算。

(5)全面预算的调整与考核。一般而言,预算的全面执行总是面临各种挑战和不确定性,而公司最高决策者总是希望各级部门和公司员工能够发挥主观能动性、克服各种困难完成既定目标。但是无论是理论界还是实战界对于预算是否需要调整始终存在一定争议,主张需要调整者认为外部环境、内部条件一直都在变化,如果不根据环境变化而进行机动调整将会使企业丧失一定灵活适应性;而不赞成调整的学者认为,如果预算一直需要调整,那做预算的目的意义何在,何不顺其自然,干到哪儿算哪儿、做到哪儿算哪儿!笔者认为,环境变化是客观存在的,一是预算过程中本身对未来已有一定预判但不会完全准确,同时各项任务 and 指标编制过程中已经留有少许余地和弹性,因此,主要核心指标是不能随意进行调整的,除非是遇到重大不可抗力影响;二是即便需要调整,也要注重频次和范围,经验认为以每半年为周期对于非核心类预算指标任务进行适度调整是适宜的,否则预算一直偏离实际,将会对预算执行部门造成困惑,甚至可能完全脱离预算轨道而听之任之;三是要形成预算文化,严肃预算纪律,以克服各种困难奋力完成预算目标为荣,以找客观原因或者理由借口不完成预算目标为耻,形成文化的软约束。同时要严格考核制度,对于严格完成预算单位应予以及时奖励激励,而不能全面完成预算目标单位应予以绩效扣罚和惩处。

5 结束语

全面预算是房开企业运营管理的重要工具之一,根据企业自身土地资源、开发能力、人财物资源状况,由运营管理部门组织以现金流和利润为核心的全面预算编制和监督执行,能够有效确保房地产开发企业在预定目标内高效、有序、健康运营和发展。

参考文献

[1]杨莉贞.基于现金流与利润关联分析的企业预算管理优化-以科技型企业为例.中国商论,2019,(21):131-142.