

# 房地产企业全面预算管理存在的问题及对策

李丙玲

(江苏佳德尔信息科技有限公司,江苏 南京 210000)

**摘要:**房地产企业是典型的资金密集型企业,在对项目进行开发建设的过程中,花费时间长、资金量大,只有开展有效的预算管理,才能够通过提高综合管理水平,来减少和避免资金资源的浪费,确保房地产企业的稳定健康发展。全面预算管理是一种先进科学的管理模式,要求立足房地产企业发展实际,基于企业战略目标来确定经营目标,依靠预算统筹计划企业经营发展活动,用全方位的统筹管理,提高企业经济活动的发展水平,房地产企业从而有效达成利润目标,促进企业价值提高。在新时期背景下为提高竞争力,必须抓好全面预算管理的落实,在认识到这一管理模式的意义和作用的同时,还应该客观把握其中的问题,了解当前影响全面预算管理落实的问题,从而提出更加科学有效的应对方案,对房地产企业的改革创新起到促进作用。

**关键词:**房地产企业;全面预算管理;问题;对策

**[DOI]**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.21.135

经济的迅猛发展与经济一体化和全球化发展速度的加快,给广大企业带来了极大的挑战,要求企业走向世界,不断与国际接轨,迎面国内外的挑战。如今的房地产行业处在发展拐点,广大房地产企业间既要面对传统的资源竞争,又要面对全新的内部综合管理实力的激烈较量。通过对全面预算管理进行有效落实,有助于把各方面经营与管理联系成整体,以便以此为依据,完善内部管理、推动企业战略落实、健全内控体系、优化资源组合利用,让房地产企业以更强大的实力适应新时期的改革发展要求。当然房地产企业应该保持更大的客观性,也就是要综合分析全面预算管理的问题与解决对策,既要彰显全面预算管理的先进性以及科学化,又要通过动态改进的方式确保全面预算管理的效果。

## 1 全面预算管理概念与特征

预算的含义是有计划全面协调规划未来财务状况,属于长远性和综合性的财务计划,强调对计划的协调运作,能够确定企业未来目标和达成这一目标要采取的行动以及付出的代价。全面预算管理是一种创新性的经营管理理论,也是具备综合特征的经营管理手段。全面预算管理要求,把企业战略以及预算目标结合起来,细化到企业生产运营的各个部分,借助全方位的协调统筹做好企业各个生产运营环节的资源配比,强化整个过程当中的监督与控制,最后运用细致而又全面的考核标准促进企业战略目标的达成。全面预算管理给企业提出的要求是把战略渗透到企业方方面面,不管是高层领导还是企业一线员工,都需要清楚把握企业的发展战略,当然也需要企业全员的共同参与与积极协调,确保不同部门以及不同层级的互动沟通;企业内部责任主体,在对预算方案进行确定的过程中,必须先考量企业整体发展情况,提高预算制定的针对性和有效性,优化资源配置,防止出现资源浪费的情况。除此以外,企业方面需要对整个发展战略目标进行有效细分确定为长期以及短期目标,其中的短期目标主要指向的是年度或季度目标,各个工作部门需结合本部门分管方向对于不同阶段的目标进行合理规划。

全面预算管理的特征可以概括为:一是计划性。全面预算管理是立足过去经营年度,针对未来年度生产经营情况所作出的统筹安排,所以有着明显的计划性;二是综合性。全面预算管理,不单单是管理生产经营活动,还强调结合企业战略把握生产经营全局,确定

出预算指标与考核指标,以实现对企业经营的全方位调控,呈现出明显的综合性;三是严肃性。全面预算管理,在整个企业的经营管理当中居于核心地位,编制权掌握在高级领导管理层上,在编制预算和执行预算当中,必须严格落实,杜绝擅自调整,如果确实需要进行调整改善,那么需要得到审核批准之后才能进行,保持全面预算管理的严肃性;四是全面参与性。全面预算编制的负责人是高层管理者,但是预算的执行需要的是所有企业成员的参与。而且全面预算当中的各类预算数据也是全员参与得到的结果,只有做好责任的逐层划分,确保全面参与,才能够保证预算的实现。

## 2 房地产企业全面预算管理的意义

为了推动房地产行业的健康有序发展,保障好群众的切身利益,国家加大了对房地产行业的调控力度,这对于房地产企业的发展带来了很大挑战。全面预算管理的提出与落实有助于改变企业面临的不良局面,推动企业战略发展。从整体上分析,房地产企业推进全面预算管理的意义主要体现在:第一,确保企业战略目标的达成。全面预算管理是确保企业战略目标达成的有效工具,通过做好战略项目的综合研判可以为制定决策提供参考,推动战略发展,保证投资决策制定有效性;第二,有效整合企业内外部资源。全面预算管理,具备强大的统筹协调能力,可以对企业内部以及外部的各种资源进行充分整合。从当前而言,房地产企业的各项资源呈现出分散状态,这一点在集团内企业建设当中体现的非常明显。所以房地产企业必须注意整合与优化资源,以便对资源的价值进行最大化开发与利用。全面预算管理的落实,既能够保证资源整合与配置的效率,又能够为企业创造更大的效益;第三,做好企业经营发展情况的监控。全面预算管理可以满足企业事前、事中与事后动态监督管理的需要,顺利发现企业运营当中的问题与风险,从而做好管理升级,增强应对复杂环境的能力。

## 3 房地产企业全面预算管理存在的问题

房地产企业综合实力的壮大与企业选择的管理实践方法有着密不可分的关系,大量的实践研究表明,全面预算管理的落实是企业得以发展壮大关键,也将引领企业战略升级。不过我们也需要了解到,如今房地产企业在全面预算管理当中的经验不足,和企业战略的结合度有待提高,所以在全面预算管理的实施过程中,还面

临着一定的问题。一是欠缺对全面预算管理的正确认识。不少房地产企业在管理思想方面存在明显缺失,片面认为全面预算管理只是财务管理部门的业务,不具备全员参与的主动性,工作创新效果不理想。财务管理人员没有更新思维,促进财务工作转型,从而影响企业战略的推进。忽视现代科技手段在全面预算当中的应用,仍以人工管理为主;二是缺少完善化的预算管理组织。房地产企业为了减少成本,没有建立一个健全的预算管理组织体系,也没有配备专员做好工作优化落实,无法确保预算编制质量;三是全面预算编制不够科学。不少房地产企业在编制预算前没有做足准备工作,使用的预算编制方法不够科学有效,最终导致预算管理杂乱不堪;四是全面预算执行效果不理想,预算执行形式化的问题体现的非常明显,缺乏考核机制的约束和规范,不能保证全面预算管理的落实效果。

#### 4 房地产企业全面预算管理问题的解决对策

##### 4.1 提升全面预算管理认知

为了提高全员共同参与以及配合完成全面预算管理的热情,房地产企业需要对企业全员开展预算管理方面的培训,使得他们能够认识到财务部门只是全面预算管理落实当中非常重要的参与者,并不是全部只是依靠财务部门,没有其他各方面的参与和协调,是无法达成管理目标的。在宣传和培训过程中,房地产企业应该依托多种形式增强广大员工对全面预算管理的认识,并创造条件和提供平台,让他们参与管理决策的制定,构建上下合力决策机制,打造一个全员投入全面预算管理的良好氛围。财务管理人员应该树立创新思维,从过去的核算转变为如今的管理以及战略发展,把业务管理和财务管理结合起来,确保资源的综合配置效果。另外全面预算管理的实施如果只靠人力的话,会降低效率和质量,所以房地产企业也应该与时俱进考虑,当前发展需要以及未来建设目标,加强对现代技术手段的运用,构建专门的信息化管理系统,从而实现预算的全面覆盖,提高预算管理的精准度以及有效性。

##### 4.2 完善预算管理组织体系

全面预算管理对于企业来说是一项系统性工作,为了确保实际任务的完成效果,必须要建立一个完善有效和层级清晰的预算管理机构,依托良好的管理组织体系,确保全面预算管理的有序落实。房地产企业在组织体系建设当中,应该充分考虑企业自身的组织框架特色,根据实际情况确立四个层次的预算组织。一层是决策机构,负责从整体上进行统筹管理,为科学决策的制定提供良好保障,具体可以建立预算管理委员会,为整体统筹和决策奠定基础;二层是专职机构,专门针对预算管理设置审计机构、考核机构、战略研究机构、行政办公室;三层是责任结构,也就是分别设置企业的费用、销售、投资、成本中心。在做好机构设置的基础之上,需要对工作人员进行恰当安排,考虑岗位职责以及人员的胜任情况,当然也可以根据企业的实际需要做好动态调整,以免影响企业正常运行。

##### 4.3 改进全面预算编制方法

房地产企业项目的开发时间长,所需资金多,如果没有做好预算编制的话,容易出现资金资源浪费的情况,不仅会带来不利的发展后果,还会影响企业的综合效益。全面预算编制的水平,影响着预算的后续执行以及企业的发展效果,于是房地产企业应该确定科

学有效的编制方法,并对传统落后的编制模式进行改革创新,尤其是要确保年度与月度预算和项目整个周期开发的预算整合起来。在对年度预算进行编制的过程中必须算大账,在全周期现金流收支把控的基础之上,做好平衡和协调。在对月度预算进行实际编制时,需要基于项目的进度以及年度预算情况,做好精细化安排,提升把控效果。假如项目进度在多种因素作用之下出现了变动,出现了项目全周期预算和年度预算脱节的情况,可在年中时间或者是下半年做好调整工作,但是调整次数不能太多,并且要和绩效考核联系起来。

##### 4.4 严格把握全面预算执行

预算制定和执行是密不可分的,编制了再好的预算,如果没有在实际当中落实也是没有任何意义的,更不能确保全面预算管理目标的达成。所以房地产企业应该改变过去只关注预算编制而忽略落实的情况,注意做好过程管控以及预算执行效果的考核工作,并采取对应的奖罚措施,起到督促作用。首先需要把管控的要点放在维护收支平衡上。房地产企业有着资金出大于进的特征,需对现金流与成本开展过程动态监控,落实以收定支,防范和应对资金流风险。其次必须把侧重点放在资源配置上,因为房地产企业资源最后体现在现金流量上,所以应该根据企业的这一情况构建资源配置体系,用好现有资源与外部资源,减少资金风险。最后预算执行情况应该和绩效薪酬对接,这样才能够督促全员踊跃参与预算管理,提高主人翁意识。

#### 5 结束语

伴随国家对房地产行业宏观调控的增加,如今的房地产企业需要在市场经济背景下面对日益激烈的行业竞争,在生存以及发展方面面临极大挑战。在这样的情况下,企业应该拥有高瞻远瞩的精神品质,持续提高全面预算管理水平,依托资源整合以及成本控制的方法,推动房地产企业核心竞争力的提高,找准健康持续发展的方向。房地产企业应该积极推动战略转型,从内部管理出发,把全面预算管理作为突破口,提高企业综合价值,通过发现和解决全面预算管理当中的问题,来确保企业的综合建设效果,突出全面预算管理的意义。

#### 参考文献

- [1]刘为.房地产企业如何实施全面预算管理[J].现代经济信息,2019(16):168+171.
- [2]赵金芝.房地产企业全面预算管理存在的问题及对策[J].企业改革与管理,2019(15):121-122.
- [3]朱天治.新形势下房地产开发企业全面预算管理机制的构建与完善[J].科技经济导刊,2019(26):209-210.
- [4]李文剑.浅析房地产开发企业的全面预算管理[J].财会学习,2020(09):102-104.
- [5]张东胜.试论全面预算管理在企业经营发展中的应用[J].中国集体经济,2018(8):59-60.