

# 全面预算管理在房地产企业的应用研究

李庆利

(农工商房地产(集团)宜兴明丰置业有限公司,江苏 宜兴 214200)

**摘要:**在行业竞争日益激烈的情况下,房地产企业全面预算管理有助于完善经营和实现战略目标,虽然在执行过程中存在不少问题,但只要不断学习实践,增强意识,运用现代信息技术,制定合理有效的绩效评价方法和激励措施,可以使全面预算更加高效合理,由于房地产是政府政策导向的产业,房地产企业的发展需要全面预算管理,注重控制总成本,提高预算管理质量,保证企业在当前市场条件下的可持续发展,同时,房地产企业全面预算管理面临挑战,制约了全面预算管理的有效性,要求其采取防范风险和管理约束的措施,以确保全面预算管理的效率。

**关键词:**房地产企业发展;预算管理控制;奖惩机制;大数据运用;信息化技术

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.01.122

全面预算管理是在新的管理体制和方法完全市场化普及之后形成的,尽管是在经济快速发展的条件下,但在实践中管理存在较大缺陷,管理理论较多,且工业发展和市场环境的影响,这些因素带来了更多的问题,特别是在房地产企业,在这些企业中预算的总体管理仅限于履行财务职能,没有具体的预算行动管理,没有整体管理的形式,没有实质性的管理方法,要转变管理意识,解决预算统筹管理问题,确保企业可持续发展。

## 1 预算管理对房地产企业的重要性

随着国家监管政策的出台,房地产企业发生了管理变化,改变了粗放的经营理念,以战略目标为导向,运用全面预算管理手段,统一规划,整合资源,对企业经济活动进行全面控制,但,目前大多数房地产开发公司存在全面预算管理问题,需要进一步优化,以提高现代企业的管理水平。

1.1 确保项目成本合理。为了使企业获得稳定的收入,实现持续增长,必须调整人力、物力和财力,以保证生产投入的合理比例,在当前房地产市场竞争环境下,重点是建设项目成本管理,最终成为总预算的财务管理基础。

1.2 加强地产企业控制市场风险的能力。在市场经济条件下,企业面临的政策风险、市场风险、环境风险等明显增加,与汇率利率、经营风险等有关的风险,都随处可见,全面预算管理可以根据企业内外的具体情况,提供科学合理的运营规划,从而有效地避免这些风险。

1.3 实行全面预算管理,为房地产企业向现代企业转型奠定了基础,保证了企业计划的实施,现代企业需要清晰的所有权、责任与权利分离、精细化管理,而全面预算管理可以围绕人力资本产权构建,实现各部门的责任与担当,然后结合企业发展规划,形成大规模的综合预算方案,预算指标不断履行,对应各主体职责,确保按时实现企业规划目标。

## 2 房地产企业全面预算管理的作用

全面预算管理采取综合管理和发展的形式,符合预算规划,为了更准确地管理所有工作,并确保将其纳入预算

方案,以提高管理效率,并保证经济效益,促进企业整体优化和可持续发展,执行过程中的全面预算管理包括预算编制、过程管理、监督和评价等管理要素。

市场条件下房地产企业全面预算管理,明确了发展目标,将企业的经济活动整合到一个统一的整体中,保证企业的安全,定量、细致地执行各项决定,提高企业工作的一致性和效率,实现目标,此外,全面预算管理还可以在预算编制过程中进行风险预测,以防止财务风险,保障经济利润,降低经营风险,防范市场动荡,房地产企业全面预算管理有助于平衡企业内部环境,使企业员工熟悉企业发展规划,通过其自身的优先事项,将有助于企业整体的发展,也将有助于相互作用,部门之间的协调和互动,以及提高企业管理效率。在预算管理制度实施过程中,实际工作可与预算编制相媲美,找出不足之处和原因,这将有助于提高企业的管理和运营质量,从而实现预算目标。最后,对预算总体管理的评价生动地反映了预算编制的质量以及企业的经营状况,促进企业规划的发展,使企业全体员工积极参与企业的发展。

## 3 房地产企业全面预算存在的问题

房地产企业的综合管理固然可以提高市场竞争力和经济效益,但在实际的工作管理中却出现了问题,影响和制约全面预算管理的有效性。

### 3.1 缺乏专门的预算机构

由于过去企业在财务管理方面相对落后,导致认为所有房地产企业的财务管理都没有进行适当的根本性变革,也直接导致了企业在形成全面预算体系过程中存在重大缺陷,特别是对于一些中小型地产企业,其中不少是以财务为主导,未能对经营理念做出彻底的改变。因此,在全面预算过程中,绝大多数的决策取决于有关工作人员的主观判断,利用传统数据的例子说明了这一点,这可能导致最终的数据结构不够精确,这也可能影响总预算的最终结果,很多地产公司只成立了全面预算管理委员会,在编制和管理预算方面,并没有彻底实行,这导致预算方案设计

不够周全,没有纳入实际工作,导致认为企业对企业预算管理重视不够,不能发挥预算管理的作用。同时,缺乏专门的预算部门会导致管理混乱,缺乏对预算目标的监测,无法全面管理预算。

### 3.2 预算编制不全

预算编制是实施预算管理的基础,但在房地产企业的预算编制过程中,编制预算是部门预算方案的简单整合,在形式上,下属部门执行预算方案,然后向上级报告,内容保证了预算编制的客观事实,这与行业工作是一致的,但不提高竞争意识,以及在市场经济条件下保持企业整体经营现状,缺乏增长,逐渐被排挤,无法适应和最终退出市场的变化。通常,企业签署最终预算并未认真执行,出现了“年初预算,年底预算,检查预算”现象,是的年度预算失控,没有定期或不定期的预算执行情况比较分析,没有对外部和内部环境变化对公司的影响进行实时控制,也没有对过程的控制,没有把计划分解为几个月或几个季度,监管不合理和不灵活的,许多企业实行所谓过程控制,也只是把参考资料进行比对,不抓住事物的焦点和本质,不分析原因,实时跟踪不及时。

### 3.3 预算与发展之间的差距

预算与发展之间缺乏协调,意味着房地产企业在其预算工作或财务报表中采用基于资产负债表的短期预算,利润报告和现金流量表,从而产生具体的结果,而不是对业务过程的控制,由于缺乏任何新的事态发展分析,只反映了财政预算管理规划的性质,因此没有对预算执行情况进行监测。企业发展需要提高整体水平和战略规划,将预算作为推进体制改革和技术应用的主要指标,可用于实际工作,如果预算与发展脱节,或者预算是按照传统的商业理念和方法编制的。但是,在具体管理中引入新的工作模式,并没有具体的业务措施作为后盾,预算管理效率低下,企业发展缺乏预算措施的支持。一般预算管理不同于传统的预算限制,详细说明了所有部门和员工的形式和内容,因此,有必要将预算与企业发展统一起来,在实践中,企业有预算目标,但资源不足与企业目前的房地产经营不相适应,预算案与实际发展有显著的分别,而预算案的管理又缺乏效率。

### 3.4 缺乏奖励制度

在全面预算管理过程中,评价是能够总结预算管理的一个非常重要的环节,约束部门工作,提高企业全体员工对预算的重视,但房地产企业大多缺乏预算管理激励体系,预算管理已成为企业的常态,管理人员和普通工作人员没有给予足够的重视和创新,往往无法实现预期的预算管理目标。

### 3.5 缺乏信息管理,数据支持不足

总预算涵盖整个项目实施过程,工作量大,需要包括企业供应商、施工方的大量数据,成本、资金等,以及数据之间不可分割的联系,因此,全面预算需要一个完整的预算

编制方法、流程和一个完整有效的数据信息系统。现阶段,不少房地产企业的经营数据和财务数据在信息化方面还没有完成,信息化水平较低,数据之间的有效联系受到阻碍,这给总预算造成了相当大的困难。

## 4 房地产企业全面预算管理措施

建立全面预算管理措施,需要以解决房地产预算管理问题为抓手,确保使管理落到实处,确保管理效果。

### 4.1 提高行政部门对预算管理的总体认识

首先,行政当局必须认识到,所谓全面预算管理,不单包括预算管理、人力资源、财务收支等简单的工作,设备、技术、信息等确保方案的全面性,并以财务部门为基础的外部管理模式。这时,企业管理系统形成了一个庞大的数据阵列,其中包括企业人力、物力、财力等方面的信息,进行数据汇总分析,可实现资源综合配置,从而提高房地产企业资源优化水平。其次,必须认识到,全面预算管理是从预算管理向项目决策阶段的先发制人转变,从而对项目的规模和标准进行了透彻的分析,同时,有必要深入吸引投标者,有效地控制他们提出的价格,进行科学合理的选择,为保证合格的施工企业进入施工,从源头上控制工程质量和成本。

### 4.2 强调改进对总预算执行情况的监测

总的房地产预算的执行需要有效和动态的监督,因为控制可以确保预算的充分执行水平,但是,实际上由于主观因素的直接干预,整个预算编制过程是直接由于人为因素而成,如果不采取有效措施有效解决这些问题,干预必然会带来相对严重的后果,透过有效监察各项措施的执行情况,务求更严格监察整体物业预算的执行情况,整个预算执行情况数据必须准确,并按照既定标准使用,为房地产企业的健康发展提供最重要的保障。值得注意的是,实际工作一旦发现相关问题,管理层还应及时报告,并采取积极有效的措施加以解决。因此,如果开支项目不属于全面预算规划制度,必须严格控制资金流动,并以纸张形式记录,归档应在登记过程完成后进行,真正注重提高全面预算执行控制水平,可提高物业的经济效益。

### 4.3 建立健全全面的预算机构

为了有效实施全面预算管理,使房地产企业建立高效、综合的预算管理机构,聘请管理专家,以确保有效执行预算。预算机构使预算制度更加符合实际情况,提高了对公司部门预算管理的重视,以及监督具体的预算管理工作,在建立过程中,必须注意责任和权限的规划,使其能够监测预算并确保有效执行总预算。目标的合理性、科学性需要时间的检验,预算管理需要严格控制,但内外战略环境不能一成不变,如何应对变化,如何在符合预算调整条件下管理预算调整,实施管理制度是必要的支点。房地产开发企业应当制定调整程序,从事预算执行的单位,应逐条向预算委员会提交书面说明,财务部门会同其他部门负责人审查分析调整报告,编制调整方案,提交管理委员会,由

管理委员会严格批准并授权执行。一个部门的预算调整可能与许多部门的计划节奏有关,而且部门工作的延误往往直接影响到销售预测的获得和销售任务的完成,完成年度销售可能会影响整个建筑群销售安排,因此,调整时要小心,不要太频密,以控制调整行动的次数。

#### 4.4 采用自下而上的预算编制方法

要解决预算编制中的问题,就需要一种综合的预算编制方法,阶段性发展目标和预算首先在企业决策层制定,然后在部门层面制定,然后通过比较、联系和修改,逐步形成符合实际运行的发展导向预算。这种做法可以避免预算格式问题,也可以减少预算管理成本,确保企业健康发展。在预算管理委员会领导的全面预算调整框架内,制定适当的预算调整和调整过程评价标准,负责收集业务单位调整需求信息,并监督业务部门执行相关预算的情况,推广、发展、销售、财务等部门有需要时向预算管理委员会提出调整要求,预算管理委员会须审慎考虑所提出的要求论调整,既保证全面预算的执行能力,又保证权力全面预算管理。

#### 4.5 制定长期预算规划和预算目标

预算与发展之间缺乏一致性,需要制定长期的预算规划和预算目标,既要注重预算编制,又要注重成果预算制。预算管理委员会以确保长期和短期的一体化,确保企业战略规划的实际执行,预算既要从市场环境的角度,也要从发展管理的角度来执行,长期预算要分解为短期预算,经常是每一个房地产开发项目的预算目标,特别是企业部门,建立精细的管理形式,使每个部门和人员都能明确控制预算,关注企业发展,有利于加强提高企业凝聚力和竞争力。全面预算管理下信息化管理效率的提高,导致企业在发展过程中满足区域间和多功能资源共享的需要,充分满足预算需求,有效的共享需要通过信息和通信平台整合业务和财务数据,以实现内部物流共享以及企业的资金和信息流,为全面预算管理建立坚实可靠的数据库。

#### 4.6 为改善全面预算管理提供奖惩

全面的预算管理对企业必须是动态的,预算不应局限于企业的创新发展,有鉴于此,必须推行政策激励管理,优化评估体系,确保预算的有效执行,管理人员和外地工作人员有激励措施,有意识地控制预算,以确保管理职能的履行,房地产企业的政策和受欢迎因素,预算编制应作为部门管理和实地工作的参考,建立灵活的方法保留预算,确保日常工作的灵活性,支持新技术的应用,将降低成本与创新发展相结合在市场上发展企业。

#### 4.7 在总预算中更有效地使用广泛的数据

企业管理者必须与时俱进,充分认识到大数据给企业发展带来的机遇,并在整体物业预算管理中,特别注意大数据等资讯科技设施的运用,并提供支持和有效的成本控制,在具体业务活动领域应鼓励:

(1)建立大型房地产预算管理模式的,充分利用广泛的数

据工具分析内外部情况,开展分类学挖掘及相关挖掘,聚合企业内外部资源,管理服务预算,促进企业内外资源的有效利用。

(2)利用使用大数据的云金融工具编制、执行和分析企业预算,为实现对总预算的科学有效管理,确保预算与业务的紧密联系,实现真正地对总预算的动态和个别控制。

(3)通过数据交换平台传输预算目标并反馈预算执行情况,确保预算执行情况的控制;及时公布所有房地产交易的实际收入和预算收入之间的差异自动导致编制分析报告报告,确保实时预算分析的相关性和有效性。

#### 4.8 全面预算管理培训

“全面预算管理+大数据”模式在房地产行业的应用,对企业财务预算人员提出了更高的要求,他们必须是适应不断变化的环境,预算管理专业人员并具有房地产和信息工具应用方面的经验。企业应将大数据、云计算等信息手段的应用技能融入人才培养体系,通过多种现代形式大规模培养全面预算管理的复合型专业人才,为控制房地产企业成本、促进房地产预结算管理目标的实现奠定坚实的基础。

#### 结束语

总的来说,要使房地产企业在市场环境下持续发展,实现盈利,必须实行全面预算管理,解决与预算管理有关的问题,并采取措施确保使预算编制和管理与企业发展相适应并使管理全面有效,在实践管理的过程中,管理方法要有灵活性,创新预算管理模式,让企业不断发展。

#### 参考文献

- [1]朱祖德.完善房地产企业预算管理内部财务控制的探索[J].会计师,2019(05):56-57.
- [2]梁娜.房地产企业全面预算管理存在的问题及对策[J].纳税,2021,15(10):163-164.
- [3]赵玉珍.全面预算管理在房地产企业中的应用研究[J].企业改革与管理,2021(06):140-141.
- [4]张静远.房地产企业财务共享平台对全面预算管理的支撑作用分析[J].现代营销(下旬刊),2021(03):180-181.
- [5]姜莉.关于房地产企业全面预算管理体系的构建探讨[J].纳税,2021,15(11):155-156.

作者简介:李庆利(1973.9-),男,籍贯:安徽宿州,本科,高级会计师,研究方向:财务管理。