

房地产开发企业集团财务管理体系问题及对策

王海成

(龙景房地产(杭州)有限公司,浙江 杭州 310011)

摘要:为了应对日益完善的经济发展和多变的市场环境,我国房地产开发企业加强了对财务管理体系的建设。企业通过进一步优化财务管理体系,实现了对项目成本的更精准把控,加之建立完善的企业资金管理体系,有效提升了企业的整体管理水平。但是由于房地产开发企业的规模化和集团化发展趋势,导致现有财务管理制度,预算管理体系,财务管理信息化发展相对滞后或契合度不足,并且房地产开发企业本身需要大量的资金,房产项目开发周期较长,国家还加大了房地产企业的资金政策调控力度,房地产企业面临融资困难,资金管理压力大。

关键词:房地产企业;财务管理体系;问题;对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.152

1 引言

新经济时代的来临,给我国房地产开发企业带来了更多的发展机遇,与此同时企业也面临着更多问题,为了进一步提升企业的集团管理水平,房地产集团企业通过优化财务管理体系来加强内部管理,促进集团企业远期战略目标的实现。房地产开发企业作为我国经济体中的核心组成部分,对国民经济影响十分显著,房地产集团企业之间竞争越发激烈,通过优化财务管理可以提升集团企业的核心竞争力。但是从目前房地产集团企业的财务管理现状来看,还存在一些问题。企业财务管理制度不够完善,后期执行和监督乏力,没有建立科学的预算管理机制,导致企业成本管控缺乏有效性,资金缺乏有效的规划和统筹管理,企业财务信息化利用程度较低,财务管理效率仍有较大提升空间。房地产开发集团企业需要采取必要的措施来优化企业的财务管理体系,提升企业整体财务管理水平。

2 房地产开发企业集团建立财务管理体系的优势

2.1 有利于集团企业进一步把控在建项目成本

房地产开发企业财务管理的核心内容是项目成本管理,集团企业通过优化财务管理,建立完善的财务管理体系,有利于企业进一步把控在建项目的成本管理。房地产企业在立项伊始就应对项目进行系统全面规划和布局,认真研判投资成本收益率,项目开发中也应不断强化成本管理。由于房地产开发企业项目开发周期长,资金需求大,企业面临着较大的财务管理压力。因此集团企业需要通过加强对项目开发各环节的财务管理来把控企业的项目建设成本,从而提升企业的经济效益,促进集团企业的发展。

2.2 健全房地产开发集团企业的资金管理体系

房地产开发集团企业的规模一般都比较,可能会同时涉及多个开发项目,因此集团企业需要建立完善的资金管理体系,以保障集团企业对项目资金的科学管理,

进而保证各个在建项目的顺利推进。房地产开发集团企业通过建立完善的财务管理体系,可以进一步健全集团企业的资金管理体系,通过制定科学、合理的资金管理计划,可以缓解房地产集团企业的资金压力,完成对集团企业内资金的合理化分配,也防止企业资金的不当流出,避免造成资金的浪费。随着我国加强了对房地产企业的资金管控力度,集团企业必须谨记不能触碰资金“三条红线”,避免为资金管理带来更大的风险。

2.3 提高房地产集团企业整体管理水平

房地产开发企业的项目一般周期都较长,在整个项目开发周期中,每一个环节都会影响到项目最后的情况,并且各环节相互影响,某一环节出现问题可能导致整个项目出现预算超支、工期延迟等不良后果。因此房地产企业需要进一步加强企业的财务管理水平,优化各项财务评价指标,从各项指标中反映出企业当前真实的财务状况,提升企业内部控制管理,优化内部建设和促进企业发展。房地产企业通过财务管理,可以强化对企业的内部管控,及时发现企业内部存在的问题并通过一系列措施进行修正和解决,提升企业整体的管理水平。

3 房地产开发企业集团财务管理体系中存在的问题

3.1 缺乏健全的财务管理制度及有效的监督和执行

我国部分房地产开发集团企业由于缺乏健全的财务管理制度及有效的监督管理和执行,难以将集团财务管理制度执行到基层,导致财务管理工作无法有效的提升集团企业的管理效率,影响到集团企业正常的运转和发展,主要体现在以下两个方面:一方面,成员企业没有建立完善的财务管理制度^[1]。成员企业基于集团考核等因素,更多从经济效益角度考虑,比较重视企业的项目开发,忽略了内部的制度建设和管理,导致成员企业的财务管理制度不符合集团财务管理制度或制度中存在明显漏洞,企业财务管理工作无法顺利开展,不符合企业当前的实际发展需要;另一方面,集团企业建立的财务管理制度

无法得到有效执行,缺乏必要的监督管理和控制^[2]。虽然一些集团企业建立了财务管理制度,但由于企业管理层没有积极推动制度的落实,导致制度的执行不力,无法为财务管理提供基础依据,财务管理不规范,同时执行过程中缺乏有效的监督管理,使得财务管理效能无法得到有效发挥。

3.2 缺乏科学、合理的预算管理体系,项目成本管控不足

我国部分房地产开发集团企业开展的财务管理工作没有建立科学、合理的预算管理体系,导致集团企业在进行成员企业项目预算管理过程中,缺乏对项目成本的管控,主要体现在以下两个方面:一方面,集团企业建立的预算管理体系缺乏科学性和合理性。集团企业在构建预算管理体系过程中,没有结合集团企业的远期战略目标以及发展规划,导致集团企业建立的各项预算管理指标缺乏有效的战略指导意义,集团企业无法通过执行预算管理来推进企业战略目标的实现,有关预算管理的考核工作也无法积极落实;另一方面,集团企业对在建项目的成本管控力度有待加强。由于各集团企业在建项目多,项目开发周期长,多项目开发所需资金量大,而单个成员企业缺乏集团层面规划设计、成本管控和开发进度协调安排,严重影响了资金的运作,成员企业可能会面临着较高的成本开支,严重可致资金链断裂导致项目暂停,提升了集团企业的财务风险,也影响到了集团企业的经济效益。

3.3 房地产开发企业资金管理 with 规划缺乏统筹性,警惕融资“三条红线”

目前我国金融机构针对房地产融资和按揭放款,更倾向于集团企业层面指标考核及量化,房地产集团在财务资金管理上缺乏有效统筹管理,易导致房地产企业误触“三条红线”,主要体现在以下两个方面:一方面,为了提倡“房住不炒”的理念,提出了“三条红线”的宏观调控政策。相关部门相继出台一系列政策文件,不断加强对房产价格的调控,避免房地产市场中出现过多的投机行为,此举对房地产企业财务管理有了一定的影响;另一方面,房地产企业资金回款期变长。目前,我国房地产行业中的普遍现象就是空置率变高,购置率下降。因此,房地产企业的资金回款时间更长。与此同时,房地产企业还需要面临较高的销售风险和资金信用风险,提高了企业资金回收的不确定性,一些企业因此遭受了严重的经济损失。

3.4 房地产企业财务信息化建设缓慢,财务自动化效率偏低

房地产开发企业当前财务管理信息化建设进度较为缓慢,导致企业财务自动化管理效率偏低,主要体现在以下两个方面:一方面,房地产企业在财务管理信息化建设上投入资源较少。大部分房地产企业在日常经营管理中

会倾向于将企业资源投入到能及时创造利益的项目上,而财务管理信息化平台建设并非直接参与生产经营、实现创收,因此企业在建设财务管理信息化平台上投入成本有限,导致信息化平台建设进程推进缓慢,无法满足企业当前的需求;另一方面,企业当前建立的财务管理信息化平台与企业实际经营业务的契合度有待加强^[3]。企业在建设财务信息化平台时没有结合企业的财务管理流程和相关的业务流程,导致企业当前的财务信息化系统和企业的实际业务流程存在差异,相关财务信息化功能有待进一步加强。企业财务信息化建设进度缓慢,财务信息共享程度较低,导致企业财务智慧管理效率偏低,无法有效的提升企业的财务管理水平。

4 强化房地产开发企业集团财务管理体系的建议措施

4.1 健全财务管理制度,加强对财务管理体系的监督和执行

目前我国部分房地产开发企业还没有建立完善的财务管理制度,财务管理制度无法得到有效落实,过程中缺乏有效的监督管理,集团企业应当进一步健全财务管理制度,加强对制度的执行力度和监督管理,提升财务管理效率,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,建立并完善集团企业的财务管理制度。成员企业可以根据集团企业财务管理制度并结合实际经营情况建立本企业财务管理制度,然后基于具体项目管理情况建立相应的财务管理办法,经集团企业批复后执行。这样既保证了集团企业对财务的统筹化管理和建设,还考虑了具体成员企业的财务管理情况,提升了企业财务管理的灵活性;其次,企业应当加强对财务管理制度的执行^[4]。企业管理层要积极主动的推动财务管理制度的落实,建立有效的激励手段,促进企业员工执行财务管理制度的积极性,进一步提升企业的财务管理效率;相关负责人在财务管理流程中应帮助企业员工明确自身岗位责任,保证财务管理工作的高效运行,从而提升企业整体的管理水平;最后,企业应当加强对财务管理制度执行过程中的监督管理。完善的财务管理制度可以促进房地产企业各项经营活动的规范管理,通过加强对财务管理各个环节的监督管理,不仅可以有效的促进制度的积极落实,还可以提升财务管理效率,完善财务管理体系建设。

4.2 优化全面预算管理体系,加强房地产多项目成本管控

目前,我国房地产市场处于快速发展逐步切换至稳步发展过渡期,市场变化较为剧烈,各集团企业现有的预算管理体系,难以应对不同时期或不同行情下的房地产多项目的联合成本管控,集团企业应当加强对全面预算管理体系的优化建设,加强对企业在建项目的成本管控,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,从实现集团企业战略目标角度上建立全面预算管理的体系。全面预

算管理体系应当作为集团企业实现远期战略目标的重要手段,集团企业在建立预算管理体系过程中,要始终围绕着战略目标进行,积极应对企业未来发展的规划和安排,积极协调企业内部各项资源,保证对各项资源进行科学、合理的分配;其次,分层次分区域编制符合成员企业实际发展情况的项目预算管理制度,根据项目开展进度对资金进行优化分配,提升企业资金的使用效率,有效保证了企业预算管理机制的积极落实,促进房地产企业的健康发展;最后,集团企业应当从目标成本角度出发,建立完善的成本管理制度,加强对项目的成本考核。房地产开发企业从企业项目出发,将项目开展作为成本管控的核心导向,在保证项目质量和完工进度的基础上,优化企业的项目成本管控,提升项目成本管理效率,降低企业的财务风险,促进企业利益最大化。

4.3 强化资金管理体系,谨守房地产“三条红线”

当前,房地产开发企业资金管理体系建设不够完善,企业应当加强对资金管理体系的建设,避免误触房地产“三条红线”,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,房地产企业应当进一步加强企业融资管理⁹。在银行贷款方面,集团企业要从实现战略目标角度上制定融资规划,结合企业的实际经营情况,分解到各职能部门及成员企业,集团企业应积极提升自身信用等级、优化各项财务指标以降低贷款准入门槛,以获得融资及较低贷款利率;其次,集团企业应当加强投资管理。在进行相关投资行为时,企业应当通过专业的投资人才对当前企业财务数据和资金数据以及外部市场进行项目投资的评估,合理估计项目收益率并制定出投资可行性报告;最后,集团企业应当加强对现金流的统筹管理。房地产企业项目开发周期长,资金需求量大,因此,现金流管理对企业资金管理非常重要,企业可以通过对现金流进行分析,进一步优化企业的资金管理体系建设。集团企业要加强对现金流的追踪,及时掌握各环节中现金流的情况,以提升企业的资金管理水平。

4.4 构建财务信息化管理体系,推动房地产企业财务自动化管理

基于当前房地产开发企业财务信息化建设缓慢,导致企业财务管理效率偏低的问题,企业应当加强对财务信息化系统的建设,构建完善的信息化管理体系,进一步推动企业的财务智能化管理,具体可以通过以下几个方面进行考虑:首先,房地产开发企业应当提升财务信息管理体系的资金投入力度。目前市面上适用于房地产企业的财务管理信息化系统种类较多,企业应从需求出发选择适合当前本企业财务管理的系统平台,加大资金投入的同时要考虑后期维护成本;其次,房地产企业可以通过聘请外部专业信息化系统研发机构来建设符合企业实际经营情况的财务信息化管理体系。在本企业财务人员和业务人员的共同协作下,建设的财务信息化系统可以更

加契合当前企业的实际财务流程和业务流程,进一步优化信息化系统的各项功能,还可以有针对性的优化相关财务管理模块,提升各模块之间的契合度,实现对企业财务的统筹管理;最后,企业应当加强财务信息化管理体系的信息共享功能。建立完善的信息化管理体系和健全的财务信息数据库,加强房地产企业各个经营管理环节之间的信息共享程度,企业财务管理人员通过共享信息系统,可以获得更多、更全面、更准确的数据信息,进一步提升财务管理对企业整体经营管理的把控,也推动了企业智慧财务的建设,从而不断提升企业的财务管理效率,为企业管理层决策提供精准依据。

5 结束语

新经济形势下,我国房地产开发企业虽然迎来了广阔的发展空间,但与此同时也面临着较高的财务管理风险。企业开展财务管理的核心目的是为了提升企业财务管理水平,提升财务管理质量,优化内部财务体系建设,为企业项目开发提供坚实的保障。但是目前房地产开发企业建立的财务管理体系中还存在着一些问题,企业应当加强对财务管理体系的建设,进一步健全企业的财务管理制度,加强对制度的执行和监督力度,建立完善的全面预算管理体系,加强对房地产项目的成本管控,完善资金管理体系,提升资金效率,降低资金风险,通过构建完善的信息化管理体系,推动企业财务自动化管理,提升企业财务管理效率。

参考文献

- [1]刘伟.建筑企业财务管理精细化的路径探讨[J].财经界,2020(3):150-151.
- [2]周治平.房地产企业财务管理与成本控制协同管理的探究[J].现代经济信息,2019(15):298.
- [3]余磊.浅析房地产企业财务管理存在的问题与对策[J].现代商业,2019(21):51-52.
- [4]喻琴.房地产企业面临的资金风险及其应对措施[J].现代国企研究,2018(10):49.
- [5]谢剑兵.新形势下房地产财务管理优化运作机制思考[J].财经界,2019(2):144-145.

作者简介:王海成(1982-),男,汉族,江苏滨海人,本科,中级会计师,高级财务经理,研究方向:房地产企业财务及涉税管理。