

# 房地产企业全面预算管理的探讨

李思奇

(河南颐城控股有限公司,河南 郑州 450008)

**摘要:**随着科学现代化的发展,企业管理水平的提高,部分房地产企业已意识到全面预算管理的重要性,将其融入企业经营管理过程中,但由于其自身硬件、软件以及内部环境等方面的局限性,很多企业在执行过程中多少遇到一些困难。文章简述了全面预算管理原理的概述及对房地产的重要性,分析了目前房地产企业全面预算管理普遍存在问题,针对这些问题提出了相应的改进措施。

**关键词:**房地产企业;全面预算管理;问题;措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.009

随着融资政策收紧以及各地针对房地产行业调控政策的落实,房地产企业正面临着严峻挑战,经营管理体系急需优化及改进。全面预算管作为实现房地产企业价值最大化的重要手段,发挥着至关重要的作用。全面预算管理作为承上启下、优化资源配置、考核监督相结合的有效管理工作,能够促进企业管理水平、风控能力以及资源配置效率等的提升,实现预期经营目标。

## 1 房地产企业全面预算管理的主要内容

房地产企业全面预算管理是企业运营过程中对其投资活动、经营活动和资金运营等进行预算并控制的管理行为及制度安排。它涵盖了企业的投资、经营、财务等多方位的经营活动,贯穿于企业经营管理全过程,包含了“事前控制、事中控制、事后控制”。一般可分为经营预算、投资预算及财务预算。

### 1.1 经营预算

经营预算涵盖了企业的日常经济活动,包括项目收入预算、项目成本支出预算、日常经营管理费用预算等,是全面预算体系中最基本的预算。

### 1.2 投资预算

反映公司关于新建项目的可行性研究、项目投资利润预测等,为企业是否投资提供决策依据,防止企业过度扩张、盲目投资,降低企业的投资风险。

### 1.3 财务预算

主要包括企业现金流量预算、经营成果和财务状况以及筹融资等预算,为企业经营需要做好筹资、融资及资金调度、分配使用等工作,提高资金使用效率,避免资金闲置而损失企业股东利益,还防范了因资金短缺而影响项目的推进进度导致不能按期交付风险。

## 2 房地产企业实行全面预算管理的必要性

### 2.1 能够促进企业战略目标的实现

首先,企业战略是一个发展方向,在企业经营活动中需要通过预算管理,将抽象的目标进行细分和量化,使战略目标变为可以操作、可以控制和可以考核的预算管理模

块,并通过阶段性的目标推进总体战略的实施。其次,全面预算管理是一个动态的管理过程,通过预算的过程控制有助于发现企业战略未能预见的机遇和挑战,帮助企业适时地调整战略,提高企业战略管理的应变能力,使企业战略在发展过程中不断优化,更好地确保企业战略的实现。

### 2.2 有助于整合企业资源

全面预算管理作为现代企业管理的重要工具,它集事前规划、事中控制和事后考核为一体,通过制定合理的投资预算、成本预算、资金预算、销售预算等对企业资源进行发散配置和收敛控制,保证有限的资源在对的时间投入到对的地方,是与企业战略发展相契合的资源整合工具。全面而科学的预算管理可以在平衡企业短期利益和长期利益、局部利益和全局利益的基础上,优化企业资源配置,节约成本,从而使企业经济效益得到提高。

### 2.3 是提高内部控制执行力的重要手段

全面预算和内部控制都是以实现企业发展战略为终极目标,要求全员参与、全过程监督控制,二者因企业战略目标而紧密联系,相辅相成。全面预算是内部控制的重要手段,是内部控制体系的一个业务层面,内部控制为全面预算提供了内部环境,全面预算。

将内部控制的理念转化为实际行动,并通过事前规划、事中监督、事后考核,践行了内部控制的原则,强化了内部控制的执行力度。全面预算的实施过程,是进行内部控制的过程,加强全面预算管理,有助于在预算的编制环节、执行环节和考核环节有效地分散风险和控制风险,提高企业内部控制的质量,提升企业内部管理水平,稳步推进企业战略目标的实现。

## 3 房地产企业预算管理中存在的问题

### 3.1 缺乏预算管理意识

有的企业对全面预算管理意识性不强,并未真正意识到全面管理对企业经营管理中的重要作用,从领导到员工缺乏对全面预算的认识。长久以来,部分企业管理者认为全面预算只是财务部门的工作,与其他部门关系不大,其中

房地产企业这种想法更甚,他们认为资金是企业的命脉,预算管理就是要把资金安排好,确保资金链不断裂,而财务部就是资金营运部门,所以预算这事就该归财务部门负责。这是企业认识的误区,是对全面预算的“全面性原则”错误解读。全面预算是需要企业全员共同参与的事情,它涉及企业生产经营的各个方面,是需要上传下达、横向协作完成的,没有谁可以置身事外。正是由于企业缺乏正确的认识,企业全员没有形成统一认识,全面预算在实际执行过程中变成了财务预算,其他部门参与度低、积极性差,部门间缺乏沟通,全面预算所获取的数据不能很好地反映企业的实际情况和进行准确的预测,全面预算的作用大打折扣。企业经营不会是一成不变按既定计划有序进行的,市场瞬息万变,随时会有新情况,全面预算不具有实际的指导意义。因此,在具体执行过程中业务部门参与度极低,成为财务部门一个部门的事,最终结果是全面预算与实际经营情况相脱节。

### 3.2 缺乏完整的预算体系和管理制度

近年来由于房地产企业发展过快,虽然国家宏观政策对房地产把控越来越严,淘汰部分企业后,也有不少企业迅速发展起来。但由于规模的不断扩大,企业的全面预算的体系建设及对应的管理制度还没跟上步伐,导致全面预算管理实施效率降低,阻碍了企业的发展。体系是依据,制度是保障,二者缺一不可。房地产企业由于自身的行业特点,数据信息量大、来源广泛,如果没有一个完整的预算体系的建立,很容易导致信息提供不全面、数据有偏差,使全面预算管理失去了参考价值;没有完善的管理制度来保驾护航,全面预算管理的实施过程可能会遇到各种障碍,很难落地。

### 3.3 全面预算环节不够合理

从房地产企业的全面预算编制现状来看,主要存在以下几个问题:其一,预算编制效率较低。上文已提到,预算编制事关企业全员,但是现状却是未引起全员重视,再加上房地产企业多为项目全过程生命周期管理,更是要发挥全员作用,可是企业各部门、各人员不能完全配合。再加上部门对“预算”二字有一定抵触心理,认为预算限制了部门的资金发挥,并不努力配合,预算编制缺少科学性;其二,预算数据失真。预算编制环节中费用、成本等的指标确定十分重要,该部分工作量巨大,省、地区间的单位指标又存在很大差异,仅凭房地产企业内部制定又有失公允,因此房地产企业预算数据的真实性、有效性难以保证。

### 3.4 全面预算执行力差

全面预算管理执行环节是预算管理中最重要的一环,房地产企业通过该环节将预算理论转换成实际,也是检验预算编制合理性的唯一步骤。但是在实际工作中,存在着预算偏差大、预算调整随意性大等问题,具体表现在:第一,预算执行偏差大。对于房地产企业这类特殊企业而言,国家政策对其有着较大的限制性,为了解决民生问题,政

府出台了诸多政策来调控房地产行业,此是外部市场的影响。同时,对于房地产企业本身来讲,质量返修、材料浪费等,这些都是预算外的资金支出,难以准确预估,最终导致预算执行与预算编制之间存在较大偏差。第二,预算审批流程形式化。预算执行环节,难免会因为业务变动而出现超预算行为。虽然房地产企业针对这些超预算行为制定了相应的审批流程,但是企业却没有赋予其实际权限,超预算资金审批随意,没有起到实际约束作用,难以保障企业资金安全。

### 3.5 缺乏有效的考核和监督机制

全面预算的考核是预算管理的最后一个环节,是整个企业运营过程中起着承上启下的作用,是一个动态的考核实施过程,是企业绩效考核、薪酬考核、职务晋升等执行依据之一。现在大部分房地产业考核机制的不够完善,往往比较重视全面预算的编制和执行,忽略了对预算执行结果的分析 and 人员的考核。

### 3.6 预算管理队伍素质不高

不管是从预算的编制还是预算的控制执行,以及后期对执行结果进行的信息反馈等均需要较更高素质的专业人才,才能保证企业全面预算管理能顺利执行。当前市场经济形势下,房地产企业全面预算管理的落实,也对企业财务人员能力提出了更高要求,要求财务人员有更强的分析能力、管理能力等。然而,就当前房地产企业财务团队能力来看,多数财务人员还是传统的核算型人才,综合能力不足以满足现代化财务管理需求,在全面预算管理推进中,也难以有效引导企业全面预算管理体系的构建、运行以及优化。使得预算编制不科学、实施过程不能进行有效把控和科学合理地分析,大大降低了全面预算管理的效率。与此同时,在推进业财融合模式落实时,财务部门员工并未积极参与至业务前端,对于业务流程了解充分程度不足,难以及时为业务工作的落实提供必要的支撑。

## 4 完善房地产企业预算管理体系的具体建议

### 4.1 树立正确的预算管理理念

企业领导层要树立正确的预算管理理念,认识到全面预算管理在企业管理中的重要性,建立完善的全面预算管理制度与体系;全员参与,让每一个员工都参与到全面预算管理活动中来,全面预算不仅仅是财务部门的事情,所有部门、所有员工都应树立预算理念,建立成本效益意识;建立积极向上的企业文化,树立正确人生观、价值观,加强员工的责任意识,让全体员工主动积极地去执行企业各项制度。

### 4.2 完善预算管理的制度建设

建立一套完善的预算管理制度体系,使全面预算管理有据可依、有章可循。房地产企业应根据自己企业的经营模式、公司规模等多种因素设立专门的预算管理委员会,为凸显该委员会的绝对权威及该机构的专业性,委员会成员应由公司董事长或总经理、财务总监以及其他主要职能

负责人如人力资源、设计、开发、工程等部门负责人组成;有条件的企业可在预算管理委员会下设专门的一个管理部门,专门负责全面预算的编制、审核、控制、调整、考核等相关全面预算管理工作;全面预算管理的编制是整个预算管理执行的依据及标准,是整个预算管理的前提及核心,应重视全面预算的编制工作,做到预算内容要全面、流程要规范、方法要科学合理,确保预算目标要符合公司实际经营情况,不能太高也不能偏低,具有可行性,有利于实现企业经营目标;建立预算授权控制制度,加强过程控制,对重点项目严格管理,根据项目特性,合理制定关键性指标,应按月、周,有的甚至实行过程跟踪,同时业务控制与财务控制相结合,实现企业业务、财务一体化控制。加强资金预算管理工作,目前房地产业因国家宏观调控的影响,房地产企业面临的压力较大,应进行资金集中管理,加大销售回款考核力度,同时也要做好资金的筹集及分配等工作,为项目建设及公司的正常运营提供资金保障。

#### 4.3 科学编制全面预算

其一,精细化预算编制。精细化预算编制的岗位和人员,实现责任落实到人,通过实施针对性的预算编制,提高企业部门参与度的同时,也提高了预算编制的质量;第二,强化考评指标设置。从房地产企业管理层和个体项目出发,区分好企业整体的考评指标和项目个体的考评指标。坚持以企业战略目标为核心,根据项目的建设不同阶段和房地产企业发展的不同阶段合理确定考评指标,找到财务指标和非财务指标的制衡点,全方面考虑到影响预算管理的因素,不断深化全面预算管理。

#### 4.4 加强预算执行的过程管理

预算执行是房地产企业实行全面预算管理的关键环节,它不仅要求预算编制具有高度合理性,还要求预算执行具有一定灵活性。第一,强化项目具体管理。要想提高预算执行力度,必须强化各项目的执行力度,提高项目具体负责人对预算管理的认知,然后从项目具体的各环节再分解下去;第二,设置预算调整机制。房地产企业的项目建设一般周期较长,项目展开过程中难免遇上各种各样的意外情况,致使预算增加。当这些意外预算影响到正常预算执行时,房地产企业就必须针对性的进行预算调整,而这种调整,就是要根据相关预算调整机制展开,规范超预算支出审批流程,同时设定预算调整的上限;第三,及时进行预算执行分析。预算执行过程中也要做好分析统计工作,定期探讨,发现其中存在差异的问题。同时针对既定目标与实际之间进行偏差性预警,将这种偏差作为职员绩效考核的一部分,不断提高预算执行的力度。

#### 4.5 完善考核机制

全面预算的考核是对预算执行的结果进行检查、考核与评价,为企业实施奖惩提供依据,是改进预算管理的手段。科学合理的绩效考核机制,可以促进房企全面预算管理的有效实施和良性循环。完善考核机制要从以下几点入

手,首先,在全面预算管理制度中要明确考核办法,考核范围、考核责任部门、考核指标和奖惩措施等都必须准确明了地传达到全体员工。其次,考核指标要科学、合理,具有可操作性,既不打击员工积极性,又能起到约束和激励作用,考核不是目的,让全员重视全面预算、认真履职、共同实现全面预算目标才是考核的真正意义。最后,落实考核奖惩,及时总结考核工作。企业制定奖惩措施要切实执行。另外,考核的结果要尽快形成报告,及时总结问题、解决问题,提高预算管理的效果,加快企业战略目标的实现。

#### 4.6 提高预算管理队伍素质

全面预算管理工作是一项全面系统的工作,从全面预算的编制中各项指标的选择、对全面预算执行的控制、分析以及执行过程中所作的全面预算调整,以及对全面预算的考核及考核情况所作的报告等工作都需要专业性人员来实施。这些人员除了懂财务,还得懂房地产行业有关建筑方面的专业知识,熟悉并掌握房地产行业相关政策法规,还要有一定的 ERP 管理软件的操作能力,综合要求比较强,因此房地产企业需要加强专业团队的建设,优化团队结构,培养合格的专业预算管理人员。企业可通过外部招聘及内部培训相结合的方式建设管理团队。加强企业文化的建设,增强企业凝聚力,提高员工对企业的忠诚度,注重员工专业技能的培养,定期组织员工内外部的专业培训,不断提高员工的专业素养,为企业培养德才兼备的优秀人才。

#### 5 结束语

总之,近年来国家对房地产的宏观调控越来越严,房地产业面临新的考验。企业应建立完善的全面预算管理制度体系,做到全员参与、各部门间相互协作,确保全面预算管理制度的顺利落地实施,使全面预算管理在企业经营发展中真正发挥效能,起到促进作用,进而提高自身的综合管理水平,增强企业的抗风险能力,强化企业的核心竞争力,确保企业能快速健康地发展。

#### 参考文献

- [1]韩少军.房地产企业基于全面预算管理的财务控制探讨[J].财经界,2019(33).
- [2]刘爱华.房地产企业全面预算管理的困境及对策探讨[J].中国市场,2019(25).
- [3]东亮.房地产企业财务分析存在的问题及对策研究[J].纳税,2021(12).
- [4]王天飞.基于全面预算管理的房地产企业财务管理优化策略[J].企业改革与管理,2021(1).

作者简介:李思奇(1990-),男,汉,籍贯:河南省郑州市,学历:本科,职称:中级会计师,研究方向:财务管理。