

# 业财一体化在房地产开发企业的应用探究

陈小培

[中铁二院(成都)置业开发有限责任公司,四川 成都 610031]

**摘要:**当前,随着信息时代的不断发展,房地产开发企业已经不满足于财务核算电子化的要求,而是逐渐摸索通过业财融合,形成业财一体化的财务管理模式,以能够进一步提升财务管理的水平。但是现阶段,房地产开发企业在进行业财一体化,实现企业内部业务和财务无缝对接的过程中,还存在一些问题。为此,本文结合实际情况,针对房地产应用问题进行分析,并给予相应的解决策略以促进企业工作效能与质量的双向提升,推动房地产开发企业财务一体化进程。

**关键词:**业财一体化;房地产开发企业;应用探究

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.36.070

## 1 引言

房地产开发企业是我国国民经济中不可或缺的一股重要力量,其对我国社会经济的稳定发展具有非常重要的作用。但是在当今激烈的市场竞争之下,房地产企业要想寻求自身的发展,提升自身核心竞争力,就应当不断提高自身的内部实力,跟上时代的发展步伐,逐步实现业财一体化,以能够将房地产的业务端和财务端紧密联合到一起,进一步提升财务管理的工作效率,加快各部门之间的沟通和协作,满足房地产开发企业在新时期的财务管理发展要求,促进企业财务的整体发展。

## 2 业财一体化在房地产开发企业的应用问题分析

### 2.1 起步发展滞后,一体化成效难以凸显

就当前我国房地产开发企业的发展情况来看,虽然财务核算已经逐步实现了财务电算化,信息化程度也较高,但是业务一体化的进程较慢,成效不是较为明显,主要有以下几个原因:首先,部分房地产企业仍然沿用传统的财务核算方式,在财务自身管理方面投入大量的时间和精力,而难以抽出更多的时间投身到业务问题的讨论中<sup>[1]</sup>。另外,部分财务人员与业务部门以及相关人员在距离感,难以融入业财一体化的进程中去,致使其一体化成效不明显,且财务人员在房地产业务项目的开发过程中很难有发言权。其次,对于业财一体化的发展进程,许多企业将其工作重点放在事后的监督上,而对前期的准备、销售等其他环节重视不够,致使财务与业务部门难以进行有效、到位的沟通,无法促进项目以及业财一体化的融合。

### 2.2 系统建设不够完善,财务管理价值不够显著

现阶段,随着房地产开发企业业财一体化不断向前推进,其中存在的问题也逐渐暴露出来,即其内部系统建设不够完善,致使其财务管理价值发挥受限。第一,部分

房地产企业缺乏健全的内部控制管理保障制度,难以实现相关制度的进一步落实和稳定实施,未能对其财务和业务工作更好地起到保驾护航的作用。另外,虽然部分房地产企业存在一定的内控制度,但是并未进行合理地分配,其管理制度的综合性也较差,并不全面。第二,企业内部员工的职责并未明确,存在管理重复或者是管理不到位的情况,致使其内部矛盾不断,对企业的经营和发展造成了一定的消极影响。第三,在具体执行落实时,企业管理人员等也未能按照既定的内部控制制度体系进行相应的落实,长此以往,导致企业业财一体化难以持续稳定推进,企业发展受阻。

### 2.3 财务管理架构与业财一体化未同步

当前,我国部分房地产企业的财务管理构架与业财一体化并未同步,尤其是在预算管理方面,致使其难以基于企业的战略目标和预期计划等开展合理的经营管理活动,此问题也是影响业财一体化进程的重要因素。首先,目前,许多房地产企业的财务全面预算管理构架不够科学,即企业内部未搭建单独的财务预算管理部门负责预算管理工作,且在业财一体化的进程下,财务和业务部门之间的协同配合程度不强,进而导致预算管理质量受到一定影响。在预算管理实施的过程中,企业管理层应当对业务、财务进行全面的了解<sup>[2]</sup>,但是在实际过程中,信息反馈并不及时,导致其预算管理的精准性受到影响。其次,部分房地产开发企业并未建立完善的预算管理制度,也未制订操作性强的预算执行方案确保项目目标的有效实现。另外,财务预算管理编制的时间和执行不匹配,其也是导致业财一体化进程滞后的关键性因素之一,即财务人员未能对预算编制进行严格审校和审核,且在房地产执行的过程中,有个别人员为了谋取自身利益,开展具体工作中未严格执行预算编制,从而削弱了企业的预算执

行效果。

#### 2.4 绩效评价系统不够完善,业务难以实现优化和改善

当前,部分房地产开发企业内部绩效评价系统不够完善,绩效管理工作的开展不够到位,致使其难以反馈到后续的工作当中去,企业业务无法得到根本性优化和改善,具体体现在以下几个方面:第一,企业的绩效评价未能与当下业财一体化的战略目标、经营目标相结合,且在实际的考核过程中,没有对目标进行分解。第二,在具体绩效考核的过程中,其未能对绩效考核的指标进行细化,尤其是对于一些事务性工作,难以用考核指标进行量化,可能会导致定量数据指标的不完整。另外,其中也不乏存在绩效考核过程中由于人为导致的主观误判的情况发生。第三,考核评价的具体指标并无差异。由于房地产企业自身的特殊性,其流程和部门较多,涉及的细节和评价的要求也不尽相同,但是当前部分企业采用这种无差异的考核致使其考核结果的准确性难以得到保证,不利于房地产开发企业业务的持续发展和业财一体化进程的推进。

#### 2.5 风险预警机制缺位,应用质量不佳

部分房地产开发企业的风险预警机制缺位,企业风险管控状况不佳,造成这种状况的原因有很多。首先,部分房地产企业缺乏自身的核心竞争力,其主要体现在房地产企业的资金需求较大,建设周期又较长,再加上受到外部环境的影响,企业在行业中的优势和竞争力受到影响,进而导致抗风险能力不足。另外,在此期间,企业内部现金流量状况不是很好,对企业的项目支撑能力不强。其次,鉴于企业自身的项目成本高、资金占用时间长等问题,致使其本身存在的较大风险,一旦遇到突发情况,企业不能够及时改变投资方向,加速资金的周转。最后,在房地产项目开始之前,企业员工缺乏风险预警意识,难以对风险进行提前识别,致使风险问题不断增多,影响企业业财一体化的进一步发展。

### 3 业财一体化在房地产开发企业的应用策略

#### 3.1 建立财务共享服务中心,凸显一体化成效

针对房地产开发企业业财一体化进程缓慢的问题,企业管理者可以通过建立财务共享服务中心,以凸显业财一体化成效,其不仅能够为其他部门提供优质的共享服务,还能够保障业务进程的标准化。具体可以从以下几个方面继续进行实施:首先,企业应当通过调整财务组织架构、优化业务流程升级等方式构建财务共享服务中心,实现财务人员集中处理财务核算工作,以更有效控制成本与潜在经营及管理风险。以某公司为例,其不断推进财务共享中心的建立与实施,利用当前现代化的信息技术和手段推动业财一体化的进程,成为企业的精细化管理的有效工具。在新的产业环境和数字经济的大背景之下,

该企业从产品服务、业务流程等各个方面强化业财一体化的应用,构建财务共享中心,逐渐提升自身核心竞争力。在此过程中,房地产企业管理者要实现财务系统的优化和升级,即要结合企业的实际业务流程、经营情况以及产品功能和性能等升级内部财务系统软件,确保财务共享的顺利进行。其次,值得注意的是,在财务共享中心构建的过程中,要确保其与企业的发展阶段相匹配,避免财务共享中心落后于企业管理的情况发生,对于其项目的发展等要提前进行谋划,使企业内外部实现数据的交互和共享,构建健全、完善的基础构架的管理体系。再次,财务人员应当不断完善财务共享服务中心的流程化和标准化,确保其中涉及的如应付账款、应收账款、资产管理、现金管理等管理模块更加科学,避免在财务核算的过程中存在纰漏。最后,业务信息系统要与财务共享中心形成对接,确保后续业务处理实现自动化、智能化。且要不断加强财务共享中心与外界的沟通,在满足客户要求的同时,提升自身财务服务的质量<sup>[9]</sup>。

#### 3.2 重新构建财务管理架构,完善内控体系

在房地产开发企业业财一体化的构建过程当中,企业管理层应当重视财务管理构架的重组,并积极落实、完善内部控制管理体系,确保企业内部控制管理工作有序进行,具体可以通过以下几个方面着手实施:

第一,财务管理人员应当以业务为核心,对其整个项目开发的过程进行合理的规划,尤其是在当前激烈的市场竞争之下,结合房地产企业自身的特殊性,财务及管理人员应当积极消除内部控制管理体系中的弊端和缺陷,确立完善的财务和业务部门的重组目标,以为企业的业财一体化提供稳定的发展环境。

第二,企业在项目开始之前应当结合各部门提供的资料进行合理的评估,以相关的信息数据作为项目计划制订的基础,通过制定健全的管理制度,对相应的成本计划进行调整,以满足企业以及市场的发展要求。另外,同时也要注意落实员工的职责安排以及资金的监督等活动,即在业财一体化的条件之下,房地产企业应当重新对其内部工作任务的分工、分组、协调等相关责任和任务进行划分,以确保新的财务管理构架能够契合企业当下发展,满足自身发展要求,更好地适应业财一体化发展进程。

#### 3.3 业财一体化与预算管理融合,实现资源合理化配置

针对房地产开发企业业财一体化与预算管理难以融合的情况,企业管理层应当积极采取相应的解决措施,以实现资源的合理化配置,具体主要有以下几个方面:首先,企业管理者应当明确业财一体化的具体内容,并制定完善的预算管控体系,以促进两者的融合,通过结合企业的

经营情况、全面分析预算管理工作的需求,及时掌握企业的自身发展和外部环境变化,进而建立完善的预算管理制度;且随着外部情况的不断变化,相关管理人员应当及时对预算管理制度进行优化,确保其权威性和有效性,避免因管理制度的落后导致两者融合进程受阻<sup>[4]</sup>。其次,在预算管理体系的管控之下,可以尽可能地简化企业的财务预算管理流程,并对整个预算流程实现动态化、全过程的监控,即在项目的费用申请时,管理人员可以实时对比预算编制,一旦费用超标,可以有效干预并进行预算调整,进而有效提升企业的预算管理水平,同时也在业财一体化的具体工作中变被动为主动,促进企业业财一体化与预算管理的融合,实现对企业资源的合理配置,即内部工作人员能够各司其职,完成既定的工作职责和安排,对预算执行工作提供保障,强化预算工作的有效执行,保障企业业财两部门之间沟通和交流的有效性。

### 3.4 构建绩效评价系统,促进业务改善和优化

针对现阶段房地产企业绩效评价存在的问题,企业管理层应当积极健全完善的绩效考核评价体系,具体主要可以从以下几个方面分析:第一,要构建完善的绩效考核评价体系,科学设置内部绩效考核的指标,对于定量指标来说,在进行绩效考核时应当充分考虑成本和效益,即员工将公司年度的目标分解成关键业绩指标,以此来根据实际情况获得具体的绩效评价数据。对于定性指标方面,管理者可以采用 KCI 和 BMF 的方法对员工的具体行为进行实际的评价,确保评价结果的真实、客观性。第二,在绩效考核评价中要实行差异化的考核,企业应将目标责任任务进行分解来实现差异化,对于不同部门不同岗位的员工,应当根据其工作内容和性质来设置绩效考核的具体指标,这样能够确保企业绩效考核评价的公平、公正。第三,要强化对绩效评价结果的应用,可以将绩效评价结果与员工的薪资进行挂钩,对绩效评价结果表现优秀的员工进行奖励,对绩效评价结果严重低于相应指标的员工,应予以训诫,在必要时还应进行追责,以此减少工作中的不足,为后续工作提供建议的同时,调动员工工作积极性,以能够进一步优化企业项目,使其顺利开展。

### 3.5 构建完善的风险预警机制,提高应用质量

房地产企业应当构建完善的风险预警机制,通过防范风险尽可能提高企业内部业财一体化的应用质量。第一,房地产开发企业应当完善风险预警防范体系,建立健全管理机制,抓好内部风险预警建设,具体可以通过将企业的财务资金管理细节落到实处等方式,进一步明确对企业员工的监管职责。对于资金的监管,企业应严格执行审批责任制,只有经过审批的资金才能进行调拨使用,以提高资金的使用效率及安全性,降低财务资金风险<sup>[5]</sup>。第

二,要发挥业财一体化下的风险预警系统作用,即以信息为基础贯穿企业的整体活动和流程,例如,企业通过信息化手段和科学的风险预警方法对财务业财一体化进程进行控制,在发现问题时要及时叫停并采取有针对性的解决措施,进行信息分析,尽可能降低财务风险。一旦出现风险预警不到位、财务风险问题时也应当及时找到风险原因,阻止情况的进一步恶化。值得注意的是,房地产企业应当强化对外部环境的适应能力,即在面对复杂的外部经济情况下,企业应进行相应的措施调整,以增强风险预警管理的应变能力,同时也进一步降低房地产企业的外部风险。

## 4 结束语

随着我国经济的不断发展,业财一体化已经逐渐成为房地产开发企业发展到一定阶段的客观需要,是其在复杂多变的市场竞争中强化自身核心竞争力的必然选择。基于此,房地产企业应当加强业财部门之间的联系和紧密配合,通过构建完善的绩效考核评价体系,风险预警机制,实现业财一体化和预算管理的有效融合,强化房地产企业业财一体化的实际应用进程,进而有效促进企业长远发展。

## 参考文献

- [1]夏咏靖.房地产行业业财融合的必要性与实际意义[J].纳税,2021,15(17):88-89.
- [2]曾万山.财务共享在房地产业的应用和探讨[J].财经界,2021(04):101-102.
- [3]邱蔡珏.商业地产业财一体化与财务管理职能转型研究[J].投资与合作,2020(11):7-8+11.
- [4]何小丽.地产企业实现业财一体化集成建设研究——以五矿地产搭建 ERP 系统为例 [J]. 财务管理研究,2020(07):83-87.
- [5]吴竹梅.房地产企业财务管理的转型探讨[J].财会学习,2020(11):4-6.

作者简介:陈小培(1988-),女,汉族,四川成都人,本科,会计,中级会计师,研究方向:业财一体化在房地产开发企业的应用探究。