

关于房地产合作项目全周期财务管理的探讨

汪聪颖

(重庆美科房地产开发有限公司,重庆 400060)

摘要:近年来,在国家经济形势主导下,房地产行业采用合作开发模式越来越多,对财务管理人员也提出了更高的要求。对房地产合作项目中的关键节点进行了深入的利弊分析,探讨了合作项目全周期的财务管理细节,认为这些可以有效防范合作项目中的财务管理风险,提高房地产行业的管理水平。总之,财务管理者既是风险的管控者,又是股东的利益守护者,还是项目运营的监督者,在合作项目的全周期过程中起到了至关重要的作用。为规范房地产合作项目的财务管理工作,提升财务管理效率,降低合作项目风险,实现合作项目管理标准化,提高合作各方的合作水平和管理水平。

关键词:房地产;合作项目;财务管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.139

随着房地产合作项目越来越多,对地产财务管理者提出了更高的要求,财务管理者既是风险的管控者,又是股东的利益守护者,还是项目运营的监督者,在合作项目的全周期过程中起到了至关重要的作用。为规范房地产合作项目的财务管理工作,提升财务管理效率,降低合作项目风险,实现合作项目管理标准化,结合房地产财务管理经验,对合作项目各阶段的财务管理工作各方面进行了建议探讨。

近年来,房地产行业采用合作开发模式越来越多,对财务管理人员也提出了更高的要求。本文主要针对房地产合作项目中存在的关键点给予指导建议,旨在为合作项目全周期的财务管理提供参考和建议,有效防范合作项目中的财务管理风险。

1 房地产合作协议谈判阶段的财务管理

1.1 合作协议财务重点关注事项

(1)合作单位选择:合作公司的股东方原则上不超过3家;(2)股权比例选择:原则要求集团对项目有绝对控制权,原则要求2家合作项目集团持股比例 $\geq 51\%$ 、3家合作项目集团持股比例 $\geq 35\%$ 、超过3家合作项目集团持股比例 $\geq 30\%$;(3)项目利润管控:原则要求经营净利率(集团合并口径) $\geq 10\%$,项目运营IRR及股东IRR $\geq 25\%$;(4)合并报表要求:原则要求集团对项目有合并报表权;(5)财务管控原则:要求必须由集团全面控制财务管理部资金、预算等工作,并由集团指派财务管理部负责人、财务经理、出纳、收银员等;要求必须使用主责方财务系统;原则上不允许对合作公司提供超股权比例的担保;(6)土地款支付要求:各股东应按照同股同权要求支付土地款,原则上不提供垫资(要求合作方于土地出款支付截至日前2个工作日向项目公司支付其按股权比例应承担的土地款);应确保项目的土地出让金、城市建设配套费及土地合同的契税、印花税等票据抬头均为项目公司;(7)管理制度、IT系统及组织架构:原则要求合作公司日常管理制度、审批权限、审批流程及费用支付均

参照集团制度流程执行;原则要求合作公司使用主责方财务系统、成本采招系统、售楼系统和行政系统统一管理;原则要求合作公司组织架构参照集团组织架构执行。

1.2 合作项目中的资金管理原则

所有合作类项目必须做到同股同投,原则上不得为合作方垫付资金,包括但不限于合作方应投入的注册资本金、土地出让金、项目开发运营资金、税费及项目前期债务等。对于有特殊意义或贡献突出的项目,确需垫资的,需专项上报集团,经总裁审批后执行。垫资款自实际垫付之日起,根据代垫时长收取代垫利息,利息收取方式为息随本清。

2 合作项目启动阶段的财务管理

2.1 召开财务内部新项目启动会

拿地后2个工作日内,由投拓财务与区域部门各条线和城市财务负责人对项目进行充分的交底,涉及合作协议和谈判未决事项,以及重点工作交接。

2.2 启动阶段的融资管理

区域资金线派专人开始介入项目融资事宜,根据合作项目情况和金融市场环境,按照运营铺排的推货节奏和办证节点,铺排多套融资方案,提前寻找优质银行提前进行立项准备。及时与合作方融资板块人员进行沟通,以便达成一致的融资方向和初步的融资计划。

2.3 启动阶段的预算管理

区域预算条线派专人,根据已有指标数据铺排全周期合作项目财务预算,提供启动测算模板,要求合作项目派驻部门配合提供符合要求的运营节点、营销、成本等数据,对项目进行全面的财务启动方案定位版预算。

3 合作项目运营阶段的财务管理

3.1 股东会

首次股东会会议一般由持股最多的股东方组织召开,股东会会议至少每年召开一次,且原则上应在每年的第一季度召开。财务人员需重点关注需要股东会审批决议的以

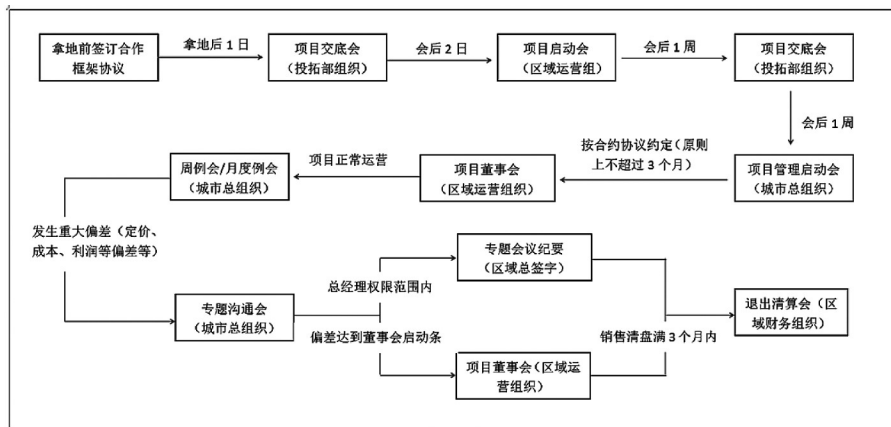


图 1

下事项:(1)公司的年度财务预算方案,决算方案;(2)公司的利润分配方案和弥补亏损方案;(3)公司增加或者减少注册资本的决议;(4)发行公司债券;(5)公司合并、分立、股权结构调整、变更公司组织形式、中止、解散和清算等事项作出决议;(6)公司设立子公司、合资企业或其他形式的对外投资、提供贷款作出决议。

3.2 董事会

项目公司首次董事会原则上应于合作协议签署后三个月(合作协议有约定的从其约定)内召开并由操盘方召集并准备董事会会议材料。董事会会议每半年至少举行一次且原则上应在每半年的首季度召开。财务人员需重点关注董事会对股东会负责行使的下列职权:(1)制订年度财务预算方案、决算方案;(2)制订利润分配方案和弥补亏损方案;(3)制订增加或者减少注册资本方案以及发行公司债券的方案;(4)制订公司合并、分立、股权结构调整、变更公司组织形式、中止、解散、清算方案;(5)决定公司内部管理机构的设置;(6)决定聘任或者解聘公司总经理、财务负责人和其他部门负责人,并决定其报酬事项;(7)制定公司的基本管理制度,包括公司日常经营中财务管理制度、工程管理制度、销售管理制度、人事管理制度以及其他管理制度;(8)审议批准对公司聘用和解聘会计师事务所等中介机构;(9)审议批准有关项目公司的关联交易;(10)审议批准公司的融资安排(项目公司开发贷款除外)、收购及出售资产(销售商品房和停车位的除外)、资产抵押(项目公司开发贷款相关的国有土地使用权和在建工程抵押除外)、对外担保事项(项目公司给客户的购房按揭贷款提供阶段性连带责任担保除外)、委托理财等事项。

3.3 完成增资扩股注册资本实缴

自项目公司完成将本项目的《国有土地使用证》办理至项目公司名下之日起30日内,项目公司应完成增资工商变更登记(以取得营业执照日为准),股东方应完成对项目公司的增资事宜,增资后达到项目公司框架协议约定的注册资本,增资后的各方持有项目公司的股权比例为最终持股比例。项目公司完成上述增资工商变更登记后10日内,各方应完成其按股权比例对应注册资本的足额实缴。

3.4 资金计划

原则上合作项目每月25日前由财务资金部资金管理模块收集各项目各部门的资金计划,资金计划要求包含本月实际执行数据和未来三个月的滚动资金计划,以便各方股东及时做好资金调拨准备。每月1日前项目总经理和合作方财务确认无误后签字留底,并向各方股东书面提交项目公司盖章版《资金计划书》,明确紧急事项和资金金额,以便及时满足项目的资金需求。

3.5 利润分配

合作多方按照最终持股比例分享利润、分担风险,但合作协议另有约定的除外。项目公司在偿还股东借款及对外贷款后由经营所产生的税后利润,在提取法律规定的各项法定基金后以及符合法定利润分配条件的前提下,除留存部分资金作为营运资金外,应由项目公司股东会作出决议向股东各方分配利润。

3.6 预算管理

3.6.1 项目预算的指标基本要求

(1)归属于母公司的净利润率:不低于10%;(2)项目运营及股东IRR:不低于25%;(3)核心指标以投资阶段的项目投资报告为依据。

3.6.2 项目预算的编制

针对项目的开发全过程进行计划和财务预测,在预测与决策的基础上,将公司未来的销售、成本、费用等以计划的形式具体、系统地反映出来,以便有效地组织与协调企业全部的经营管理活动,完成企业既定的经营目标。项目预算主要分为:概念规划版、目标版、总结版。

(1)概念规划版项目预算。概念规划版是指在拿到土地,公司各专业部门紧密联动,完成概念规划设计后,编制项目预算初稿,用以制订项目目标,了解项目风险,指导项目规划、目标成本、产品利润率、项目开发进度等。编制时间为拿到土地后、完成概念规划的两周内完成项目会审。(2)目标版项目预算。目标版项目预算是指主体项目设计完成后,编制项目预算正式版,作为控制利润率目标成本、考核项目运作进度的重要依据。编制时间为方案报建审批后两周内完成编报。(3)总结版项目预算。总结版项目预算是指

指当项目分期销售进度达到90%时,编制项目预算执行总结。分析项目执行的得失、总结经验,向其他项目推广。

3.6.3 项目预算的修订

(1)项目规划指标、各业态结构比例发生重大变更、或修订;(2)项目的目标成本发生明显的变化,波动超过-2%+3%时,应检讨建造成本;(3)因项目开发进度变更、或成本分摊方案变化等,对年度项目预算产生重大影响的;(4)修订项目预算时,应将已完成部分更新为实际数据,当项目整体销售进度已完成85%以上时,不需要再编制整体项目预算;(5)项目预算的修订按相同的流程编报。

3.6.4 项目预算报送的时间要求

(1)编制时间。要求在项目预算节点后两周内将项目预算报送公司董事会。(2)项目预算的修订。达到项目预算的修订条件时两周内报公司董事会。(3)如果项目预算的编报或修订影响年度预算的编制,则应当适当提前,即必须在年度预算编制前完成项目预算的编报或修订,作为编制年度预算的重要依据。

3.7 核算管理

3.7.1 合作项目新建账套

由于合作项目使用主责方置业财务系统较为普遍,根据合作方财务人员的安排,开通相应的流程审批权限和账套查询权限,并按照主责方财务管理规则完成日常账务处理工作。

3.7.2 审批流程

项目财务工作按照合作协议约定由各方派驻财务联合签署审批的,项目公司需每月提交资金计划,各方同意一致后方可生效。在资金计划内的事项,通常由经办部门负责人、项目财务经理和项目总经理签字确认审批后方可对外支付。资金计划外的付款事项,通常需要先知会合作方的财务,一致同意后方可生效。其他类的财务审核工作,五分之三(含本数)以上同意后,方可生效各方应在收到流程节点审核通知或联签文件后24小时内(或一个工作日内)签署并反馈意见,逾期视为同意。作为财务管理主责方,应提前告知合作方财务管理要求,以免后期扯皮推诿事项发生。

3.7.3 财务报表

原则上每月10日前(节假日顺延)应向合作方财务和总经理输出项目公司财务报表(利润表、资产负债表、现金流量表),保证财务信息及时汇报。

3.7.4 审计报告

(1)项目公司聘用和聘请会计师事务所等中介机构必须通过项目公司董事会审议批准后方可引入。(2)审计师事务所聘请进场时间原则上不晚于每年2月28日进场,最迟不晚于同年4月30日出具最终版审计报告(根据项目公司各股东方要求最终确定)。(3)项目公司每年的财务审计报告(即项目公司盈亏认定依据)。

3.8 印章管理

自项目公司设立之日起,项目公司所有印鉴(法人印鉴

章、银行预留印鉴章等)、印章(公章、财务章、法人章)和证照(营业执照等)均放置在保险箱,必须经项目公司审批流程审批后方可使用。

3.9 制度方面

根据合作协议要求,参照集团制度和合作协议约定的条款,制定合作项目财务相关的制度,包括但不限于《印章管理制度》《资金计划管理程序》《销售回款管理作业指引》《费用报销制度》《项目成本结转作业指引》《付款管理作业指引》《会计核算作业指引》《项目预算作业指引》。

4 项目清算阶段的财务管理

4.1 未售物业的评估方法

(1)住宅、商铺物业。根据“评估机构出具的评估价值,或清算时点最近三个月同类物业的加权销售均价计算的价值”,按照价值孰低原则,再以90%的折扣确定。(2)车位及其他物业。根据“评估机构出具的评估价值,或清算时点最近三个月类型物业的加权销售均价计算的价值”,按照价值孰低原则,再以80%的折扣率确定。

4.2 成本质保期及质保费事宜

若工程承包方或材料供应商等承诺的质量保修期限小于项目公司向业主承诺的商品房保修期限,则双方在进行利润清算和股权价值计算时应考虑计提相应的质量保修费用。具体方案由目标公司总经理提出,董事会确认。

4.3 清算阶段税金方法

计算股权价值时,根据当时土地增值税政策,以预征率和清算时适用的征缴率中较高的税率为准,计算相应的土地增值税及所得税。

4.4 协商不一致情况

双方经协商无法就某方退出达成一致的,则视为双方均不退出,直至项目公司解散注销。甲乙双方按本协议第七条股权退出所涉及的税费由双方根据法律规定各自承担。

5 结束语

综上所述,财务管理者既是风险的管控者,又是股东的利益守护者,还是项目运营的监督者,在合作项目的全周期过程中起到了至关重要的作用。为规范房地产合作项目的财务管理工作,提升财务管理效率,降低合作项目风险,实现合作项目管理标准化,着力提高合作各方的合作水平和管理水平,提升企业的竞争力。

参考文献

- [1]杨文玥.浅析房地产财务管理风险防范与控制[J].经济管理文摘,2021(10):138-140.
- [2]高真.房地产财务管理中关键环节的有效控制及策略分析[J].纳税,2021,15(3):139-140.
- [3]朱培玲.新形势下房地产财务管理优化运作机制思考[J].财经界,2021(1):153-154.

作者简介:汪聪颖(1985-),女,汉族,重庆人,本科,中级会计师,注册税务咨询师,研究方向:工商管理、会计、财务管理、金融财税等。