

房地产企业全面预算管理分析

吴玉芳

(苏州工业园区恒泰科技产业发展有限公司,江苏 苏州 215000)

摘要:预算管理工作,是当前企业战略管理当中十分重要的组成部分。房地产业具备着较强的特殊性,即便是当前已经将全面预算管理进行了广泛地使用,但是预算管理工作依然存在着一定的问题,直接影响到企业当前的发展状况,同时也对未来战略管理工作带来了较大的挑战。在本文的分析中,主要以房地产销售企业为例,阐述了当前预算管理工作的现状,同时结合房地产预算基本内容进行深入的分析,并提出相应改进优化措施,为相关领域工作人员提供一定的参考。

关键词:预算管理;房地产企业;科学性;考核机制;预算编制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.11.151

1 引言

全面预算工作的开展目的,是为了帮助企业未来顺利实现发展目标。属于由企业本身所制定出的一种合理的工作方案,能够保障企业战略规划顺利执行下去。全面预算管理的开展目的,则是为了使未来发展战略规划能够基于系统性、计划性、组织性以及协调性的方式运行,促进企业全面进步。

2 研究背景

随着我国当前经济和社会的不断发展与进步,使房地产行业面临着全新的挑战与机遇。只有在未来的运行进程中,全面创新管理流程,同时针对相关预算管理工作进行创新与完善,才可以顺利地实现可持续发展。当前企业所采用的全面预算管理,主要涉及预算管理系统组织结构、目标规划、指标体系等诸多方面的工作内容。特别是在房地产行业竞争压力越来越大的今天,市场当中也出现了越来越多的参与者^[1]。企业为了实现可持续的发展,就需要强化内部管理工作,特别需要重视对传统粗放式管理模式的改进,使管理模式能够向着规模化、集约化的管理方向改变,促使房地产企业预算管理工作可以顺利地开展下去。

3 房地产企业特征以及价值

3.1 资金密集型

在当前房地产企业的发展进程中,企业的性质逐渐转变为了资金密集型企业,总体资金投入量比较大,同时开发周期也相对比较长,在项目实际目标控制阶段,工作人员的工作难度比较大。企业预算工作开展中,需要对资金流动以及经济效益进行综合性的分析,并利用预算的方式,实现对各种项目长期稳定的控制,使其能够始终维持在企业发展战略的体系当中。

3.2 需要符合政策相关要求

房地产企业在当前发展进程中,只有保障未来发展始终符合国家政策以及企业预算管理的相关要求,才可以实现对预算方向方面的良好把控。在未来相应业务开展中,

都需要进行资金合理预算管理,以此保障业务开展能够顺利进行,实现对成本的合理把控。另外,还需要基于国家政策,对风险方面的不合理问题进行分析,要进一步降低风险的影响。

3.3 利润与现金流量差异

一般对房地产企业而言,其在发展进程中,都会采用预售的方式进行销售,之后基于实际的确认条件,才可以让预售房屋的现金收入账目中,而不能在流入当期进行确认。因此,需要在产品竣工验收的时候,进行相应的销售收入的处理^[2]。会计核算的过程,往往与项目的开发周期相关联,因此就需要在进行分析的过程中,同时对两者加以重视。在项目开发周期中,常常出现现金流量盈余不确定的情况,甚至还在短时间出现明显的短缺问题。为了解决这样的问题,就需要基于预算管理的相关要求,对整个项目进行现金流以及利润方面的合理化规划处理,以此保障相关投资人员能够进行合理性的选择以及评估。

3.4 房地产市场集中程度较低

在未来房地产行业的发展进程中,一旦出现无序竞争的情况,就需要利用预算管理的方式,对企业行为进行合理化的规范处理。我国房地产企业面临着起步较晚、基础较差、规模较小等诸多方面的问题,存在着诸多市场环境不确定因素。在这样的背景背景下,就十分需要在未来开展预算管理工作,对资金进行合理的安排以及控制,进而避免未来的企业发展中出现经营失败的情况^[3]。

4 房地产企业的全面预算管理现状

4.1 预算管理组织机构不完善

预算管理工作的开展,往往需要相关工作人员进行全流程的参与。在实际的工作开展中,许多房地产企业的预算编制工作,基本是由财务部门或者财务部与成本部门进行合作管理。从财务部门的角度来看,仅仅是对企业当今的财务工作情况进行分析与考量,同时很多情况都是对事后的数据进行分析。受其影响,财务部门预算管理工作的

开展,就会出现无法及时得到预算基础数据信息的问题。而从全局的角度进行分析,则是需要从预测、预算数据的角度进行财务数据处理,但是这样的工作流程往往面临着较大的难度。一旦在房地产企业的发展进程中,出现由财务部门或者成本部门主导工作的情况,就会导致预算管理工作的内容呈现出短期化、简单化的情况,无法对当前企业的实际财务发展情况进行全面的分析与体现。这样的工作模式,也较为松散,无法形成一个严谨的预算组织体系,缺乏对相关工作人员的规范化管理,因此导致未来工作开展过程中,不同的部门之间的协同管理能力不足,很多预算编制目标以及相关的预算执行工作的监督管理工作开展不顺利,无法达到提高预算管理权威性的目的^[4]。

4.2 预算内容全面性不足

在当前部分房地产企业的预算编制过程中,基本上仅仅是对预算指标的量化数据进行分析,同时对预算设定的可行性进行分析,上述分析内容无法满足当前战略目标的综合性考量需求。另外,在房地产企业的发展进程中,仅仅是对年度预算利润预算以及现金流预算进行分析,很多工作开展时过于重视这方面问题,因此导致企业无法对自身的发展现状进行全面掌握。在预算的工作进程中,往往需要涉及诸多的工作内容,同时还要针对实际工作情况予以调整,这样才可以实现项目方面的综合性考量。

4.3 预算科学性不足

一些企业十分重视年度预算,但是对项目的开发预算重视程度不足。在当前房地产行业的发展中,部分企业在工作中套用传统的预算方式,在年度预算的工作理念下进行预算,上述预算方式,也对房地产项目的预算工作起到指导的作用。但在实际的预算工作开展期间,由于房地产企业对当前项目的开发预算重视程度不足,因此就会导致实际预算目标设定不合理的问题出现,导致工作人员无法基于科学的角度进行预算管理工作的编制,以此直接影响到预算的合理性,无法满足当前房地产企业的预算管理需求以及相关标准的要求^[5]。

4.4 预算编制客观性不足

在预算指标的设定过程中,部分企业无法及时地对指标进行调整。一方面是受到项目的工期以及进度方面的影响,另一方面则是在施工建设中,出现对图纸进行随意调整的问题,因此增加了工程量,这样会出现超出预算以及估算指标的问题。基于施工图纸的预算工作,经常受到外界因素的影响。预算指标的调整不及时,或者在实际的操作环节受到市场方面的影响,也会对企业带来明显的影响,导致相应业务预算管理工作失去应有的管理价值以及指导意义^[6]。

4.5 预算缺乏对实施和考核的认知

部分房地产企业的经营发展,往往重视编制,但是始终缺乏对编制事后的控制工作,这也是约束当前房地产企业发展的重要因素。在实际工作进程中,部分房地产企业

将大量的工作精力放在了相关项目的预算环节,但是实际工作环节缺乏对事中以及事后的管理与评估,缺乏项目反馈的工作模式,无法保障相关项目的顺利开展,同时也会导致财务部门仅仅基于项目整体进度角度进行分析。而在事后的考核工作开展中,只有保障充分了解相关工作的实际情况,才可以进行客观合理的分析与反馈。但是部分房地产企业在经营管理中,无法制定出一个科学管理模式,因此在未来工作开展中,无法实现一个良好的管理效果。

5 房地产企业强化全面预算管理的措施

5.1 完善房地产企业全面预算管理组织体系

首先,需要全面提升预算管理的权威性。在实际进行预算管理的环节,需要相关部门全部经济活动均基于企业未来发展目标进行,并保障预算工作的合理性,相关部门的项目全流程活动开展环节,都需要基于一个明确的管理目标而进行,从而提升全面预算控制力以及约束力。

其次,还需要进一步地强化员工在项目当中的参与以及配合的意识。特别是在投资额较大、开发周期较长,以及一些经营风险较大的项目开展中,预算工作内容往往会涉及企业前期、设计、工程、营销等诸多方面工作,同时各个部门之间的工作联系也较为紧密,需要各部门形成较强的工作联系。企业高层管理人员同样需要参与到预算中,需要全面认识到预算管理的重要价值,同时积极组织企业全体工作人员,进行全面的工作开展与预算处理。在房地产企业的管理组织规划中,需要对各个预算的工作形式加以重视,通过讨论、修改、报批以及下达相关工作内容的方式,进一步实现对预算方面执行情况的分析,同时强化预算编制的落实力度,保证预算工作进行顺利。

最后,则是需要企业预算管理委员会在工作中,使预算工作与企业当前的战略管理工作形成较强的联系,这样便可以对未来市场的发展和风险进行分析,同时制订出一个明确的收益目标,以此满足相关组织和部门的工作开展需求。此外还要在评价项目的开发周期以及经营预算的管理工作开展中,对预算方案进行资源方面的分析以及处理。

5.2 完善预算管理标准与制度

房地产企业在发展进程中,需要对当前管理模式进行合理化的评估,通过对企业当前的实际经营特征和经营数据的分析,构建完善的经营管理模式,这样才可以保障未来的成本核算基础工作开展环节更加合理,保证其能够全面符合企业经营管理的多方面需求。其次,还需要在指导项目的预算工作进程中,基于产品类型,对预算标准与制度进行深化完善以及改革,这样便可以在未来的企业发展进程中,全面强化企业预算水平,同时利用标准化的工作形式,进一步对企业当前的费用成本进行控制,制定出一个完善的定额标准。

5.3 改进房地产企业全面预算编制

在未来房地产企业的经营发展中,为了实现高效率的

预算管理,需要积极加强对当地房地产行业的发展认知,同时建立完善的、符合当前房地产行业特征的预算指标,对销售额、房款回收率、利润率以及工程节点等方面进行分析与处理,并在工作的不同环节,有针对性地进行预算编制,以此满足当前房地产企业发展需求。

在现金预算的管理过程中,房地产行业始终都是资金密集型的行业,因此就需要科学合理地控制现金流,这样才可以保障未来企业稳定发展与进步。在这样的工作环节,还需要基于粗到细的方式进行处理,加上进行宏观角度上的项目分析以及进度计划制定,便可以全面保障销售资金回笼计划实现。特别是在年月季的资金安排方面,需要进行全面深化调整与处理。

房地产企业还要在预算过程中将目标成本作为主要的工作考量对象,通过实施成本化控制模式的方式,促使全面预算管理工作可以对资金起到良好的管控作用。房地产项目的开展中,项目的开发周期较长,因此就需要在项目的设计阶段就进行项目成本预算分析,以此保障未来可以实现年度的成本控制。未来工作进程中,企业需要重视工作成本的目标设计合理性。对其他的指标信息处理上,则是需要积极地完善销售单价设定,并以目标成本为主要的工作基础,这样便可以实现对材料人工、设计变更环节预算的合理控制。相关营销分析环节以及销售政策的制定环节,往往需要对成本进行合理化管理,同时加强管理资金的评估,以此实现对全面预算管理的影响分析。

最后,则是需要将滚动预算当做十分重要的编制方式。房地产企业的开发周期,基本上为2-3年为一个阶段,同时相关年度的指标关联性比较大,因此就要积极地对滚动预算编制方式进行运用,将其视为重要的编制方式,同时在第二年的分析处理环节予以调整,以此确定出第二年的合理目标编制,进一步地促进企业稳定的发展与进步。

5.4 重视全面预算全过程控制手段

房地产企业在日常经营中,相关开发项目需要制定出一个可控成本、费用的目标管理方案,以此顺利推动全面预算管理的进展。在编制项目的目标成本费用上,还要进一步指导项目的开发以及利用,同时在不同阶段都需要进行成本费用的合理化限制,并实现全过程的控制和分析,这是实现动态化管理工作的重要手段。另外,企业还要利用降低成本消耗的方式,全面提升资金流出的水平,这样便可以进行经济效益方面的良好分析以及处理。

在事前预测的过程中,需要针对项目可行方案合理化程度进行分析,同时对各种房地产产品都要进行内部收益率的计算。房地产项目预算编制工作的开展,需要得到全面创新,避免受到传统管理理念方面的影响,需要始终重视房地产项目预算编制环节,进一步提升房地产项目格局的合理性,促使相关工作可以稳定地开展。特别是在工作开展中,需要做好预算事中控制,这是整个管理环节的重要组成部分。相关企业需要基于资金管理以及成本管理的

主题,结合工程进度、合同约定等诸多方面内容,以及企业当前项目开展的特征,保障企业资金的管理开展符合相关项目的建设。在具体的控制环节,企业还要对当前预算执行情况进行分析,或者对计算执行的形式进行合理性的评估。

事后控制工作主要是对传统模式进行创新发展,避免在未来执行工作中出现问题。企业要从指标、环境影响、上下游部门的配合环节等多方面出发,针对相关工作内容进行针对性评估。通过对预算管理工作的分析以及研究,可以有效利用不同指标以及预算方式,进一步强化部门工作效果,体现预算工作的价值,同时明确具体的工作责任,并进行合理化的评估。

5.5 强化房地产企业预算调整管理

在房地产企业的发展过程中,需要避免随意调整预算的问题发生,同时还要积极强化有关人员对预算方面法律知识的认知,确保在预算实际落实的环节,不出现随意调整的情况。另外,还需要对超预算问题进行深入的分析以及研究,针对超预算的情况实现细致的调整,从而明确企业发展的实际情况。

6 结束语

综上所述,在未来进行企业发展进程中,需要顺应房地产行业当前发展形势,通过建立科学合理的全面预算管理工作制度,约束相关工作人员工作行为,进而满足未来企业发展的实际需求。

参考文献

- [1]何艳艳.战略导向视角下房地产企业全面预算管理存在的问题与解决措施[J].投资与合作,2022(07):25-27.
- [2]张加平.新形势下中小型房地产企业预算管理问题思考与应对——以QR房地产公司为例[J].大众投资指南,2022(13):181-183.
- [3]范远.基于全面预算管理的房地产企业财务管理方法探讨[J].商业观察,2022(17):82-84+88.
- [4]王林丽.浅析房地产企业全面预算管理存在的问题与改善策略[J].商业文化,2022(15):84-86.
- [5]李广宗.全面预算管理在房地产企业成本内控中的有效应用研究[J].老字号品牌营销,2022(01):148-150.
- [6]高凯丽,陆旻,笪左宜.全面预算在企业中的应用研究——以JJ房地产集团公司实施流程为例[J].财务管理研究,2021(10):105-111.

作者简介:吴玉芳(1988-),女,汉族,江苏苏州人,本科,会计师,研究方向:财务管理。