

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.20.067

# 中小房地产企业全面预算管理问题与对策

余 荣

(海南峰森房地产开发有限公司,海南 海口 570106)

**摘要:**政府针对房地产行业出台多项调控政策,金融机构也加强了对房地产企业信贷管理的约束,房地产企业面临政策、资金、市场等各方面压力。房地产企业作为资金密集性行业,资金的合理配置在地产业中显得尤为重要,全面预算理作为有效的管理工具,在对项目收入、成本、费用等各项指标进行有效的管理的同时,能够有效防范经营风险、提高管理水平,为企业实现战略、经营目标提供有利支持。本文就中小房地产企业全面预算管理执行过程中存在的部分问题及对应改善措施进行了初步的探讨。

**关键词:**中小房地产企业;全面预算管理;预算编制

房地产开发企业具有项目开发周期长、资金需求量大、成本类别多、价格受政策影响等特点。受到政府对房地产企业的各种政策调控,地产企业面临市场和政策的双重影响。很多中小房地产企业面临资金链紧绷甚至断裂的风险。全面预算管理的引入可以让企业对公司的经营、现金流量、目标利润有一定预判,为企业更好地实现战略目标提供有效依据和支持。

## 一、房地产企业全面预算管理相关理论概述

全面预算管理,是指企业通过预算将各项经营、财务、投资、筹资等活动进行统筹安排与协调,企业各部门以统一编制的预算数据为标准,对企业日常各项业务活动在预算执行过程进行控制、监督及评价考核。

房地产行业具有项目开发周期长、资金需求量大、受政策及市场波动影响大等行业特点。在国家调控房地产行业的大环境下多数中小房地产企业存在资金储备不足、资产负债率偏高、经营管理只求短期效益无长期规划等现象。房地产企业在项目建设前,根据预期实际情况及目标利润,制定各项工作完工节点,编制项目总体预算。通过全面预算管理统筹管理项目资金、制订投融资计划、严控各项成本、把握工程进度、分析项目完成情况,防范各项内外部风险,合理保障企业战略目标的实现。使用全面预算管理这一运营工具,能够将企业的战略目标、运营管理、财务预算有机地结合统筹,更全面有效的控制企业预期的项目损益、经营风险以及战略规划。<sup>[1]</sup>

## 二、中小房地产企业全面预算管理执行中存在的问题

(一)企业对全面预算管理认识不足,预算管理机构设置不健全

很多中小房地产企业对全面预算管理的重要性认识不足,企业管理者对预算工作不够重视,认为预算只是财务部门的工作。没有得到单位领导特别是负责人的支持,预算工作很难推进无法落到实处。各部门在编制预算时随意性很强,预算只停留在数字层面。大多数中小房地产企业没有专门设立预算管理委员会和全面预算工作小组,把预算工作归类为财务部门的工作职能,由财务部负责牵头并完成预算管理各项工作。由于财务人员对企业长期战略规划的理解有限,对工程、销售等各方面知识的局限性,无法从企业发展战略的角

度去合理统筹编制全面预算,大多数只能靠历史数据和以往经验编制,造成预算脱离与实际业务流程不符、编制偏差较大。由于对预算工作的认识不足,各部门在预算执行过程中也存在不积极配合的情况,最终反映在预算执行力度差,全面预算管理无法得到有效实施,没有实现全面预算管理对业务、流程、风险防范等方面的职能。

(二)不重视项目长远规划,只关注年度预算等短期经济利益

房地产公司通常在项目开始前根据企业的发展战略、目标利润、项目总体规划制订出项目的总体预算。但项目预算由于涉及的周期普遍较长相对比较粗犷,会跨越好几个年度,因此在实际执行中企业都会将其细化分解至各年度、成本分解到单方成本。但很多房地产企业因为对项目整体预算的不重视,为快速扩大规模过分追求短期经济利益。主要表现在:项目建设过程中忽略工程建设成本指标,只追求工程施工进度;项目销售过程中只注重销售进度忽略销售单价;项目筹融资计划只关注短期资金状况,未从项目全局考虑资金的总体需求。如果年度预算编制时各项指标脱离了项目整体预算的初衷,企业经营者只关注短期现金流量、经营效益,导致项目整体预算成为虚设,最终导致企业发展背离原有战略目标和经营规划,可能会造成企业不可挽回的经济损失。<sup>[2]</sup>

(三)全面预算编制方法单一,存在预算松弛现象

多数房地产企业全面预算编制方法单一,通常采用固定预算或增量预算编制方法,以历史数据为依据编制的预算未考虑市场、政策等各方面因素对企业经营造成的影响。

预算松弛现象普遍存在于企业的预算管理之中。预算松弛是指企业设定的各项预算目标水平与最优预算目标水平之间存在的差异。编制目标的部门为了便于绩效评价更好地实现预算目标,利用信息的不对称,在编制预算时往往会从对自身有利的角度出发,上报的各目标数据普遍留有余地,例如:销售部门在编制销售计划时会适当的低估销售目标任务,而工程等部门上报的各项预算目标成本费用时会高估于其真实的目标成本费用等,从而夸大预算完成的难度。过于宽松的预算,带来了大量无效成本,为管理人员提供了掩盖其失误的弹性空间,无法查明预算差异的真正原因,影响到业绩评价的客观性。会造成企业工作效率低下,员工工作积极性差,低

估企业经营利润,总之预算松弛的消极影响是巨大的。<sup>[1]</sup>

#### (四)预算分析不全面,预算执行未与绩效考核挂钩

中小房地产企业的预算一般都由财务部门负责编制完成,各部门在执行过程中往往不能按最初设定的预算指标完成,实际执行过程中偏差较大。财务部门进行预算执行分析时由于对具体业务的了解程度有限,很难进行专业全面的分析。往往只是对相关数据进行同比、环比等对比分析,预算分析仅仅停留在数字层面。无法找到预算执行差异产生的根本原因,不能提出相应的改进意见和补救措施,无法实现全面预算管理防范经营风险、提高企业管理水平的目标。

很多房地产企业的绩效考核标准不明确,没有健全的奖惩制度,考核方式不尽合理。奖惩制度不健全无法调动员工的积极性。绩效考核往往只是针对各部门管理层,各级员工的绩效并未与预算管理挂钩,员工对预算管理的认识不足、积极性差,全面预算管理中的“全员”参与一项沦为空谈。绩效考评指标过于简单,只关注于预算执行数据的完成情况,例如回款完成指标、项目成本执行指标等,没有全面考虑各项非财务指标在预算考核中的重要性,没有针对各项业务未完成原因的深度分析。各部门管理者在编制预算时更倾向于对自己有利的较低指标,导致各项预算在数字对比层面上均完成,但是与真实业务水平存在较大偏差,不利于企业的长远发展。

### 三、中小房地产企业全面预算管理问题的改善措施

#### (一)提升企业全面预算管理的意识,完善全面预算管理机构

首先企业的负责人、股东及高管需要加强全面管理意识,重视全面预算管理在企业管理中的重要作用,充分了解全面预算管理的目的、原则、方法。并负责组织全员培训,强调全面预算管理的重要作用,详细解读预算编制的方法、过程及注意事项,并将全面预算管理与个人绩效考核紧密联系,让全体员工意识到企业实施全面预算管理的决心和力度。要求各部门负责人按归口管理的要求分解部署部门预算具体工作,并确保与其他部门之间的工作沟通顺畅。提升员工积极参与的全面意识,真正实现全面预算管理“全员参与”的要求。<sup>[4]</sup>

其次只有具备完善的预算管理机构才能确保全面预算管理的落地实施。一般中小房地产企业不具备大型企业的机构设置和人员配备,没有单独设置预算管理委员会和全面预算工作小组。可根据企业自身状况,单独设置全面预算管理工作小组,由企业负责人或主要领导担任组长,从各部门选拔具有专业知识的相关人员担任组员。将全面预算管理工作按工作职责明确分工,制定相应工作计划,将各项工作责任落实到人。全面预算工作小组组长根据制定出来的预算工作流程,负责组织各项具体工作,按相应工作时间节点严格把控项目实施进度,对实施过程中出现的问题及时分析解决,协调各部门之间的工作沟通,不断加强预算执行的实施力度,为全面预算管理的全面实施起到保驾护航的作用。

#### (二)根据项目战略目标制定项目预算管理指标,项目预算层层分解至各年度预算

房地产企业区别于其他行业以项目开发为主导,因此应以项目预算作为预算编制基础。多数地产企业通常会涉及多项目同时开发,部分项目前期投资的开发资金会其他项目

的房屋回款中调拨,项目之间存在滚动开发的情况。若其中个别项目开发期间的某项环节与项目期初的设定产生较大差异,不仅会对项目自身造成影响,还可能会影响其他项目,从而对企业的整体项目预算造成重大影响,因此项目预算在地产企业显得变得尤为重要。项目预算必须与各项目的开发进度紧密联系,以项目现金流量、成本把控为重点。项目建设筹备过程开始由项目负责人主导,各部门共同参与对项目的各项工作在执行过程中可能发生的市场、经济、环境、政策等多因素影响进行预测、分析,确定项目目标。各部门根据项目目标对本部门工作制定部门工作计划,按照部门计划将各项工作细化至每一工作节点,并将各项工作具体的时间节点列表责任具体到人。最后根据项目销售进度、回款预测、工程进度、工程付款节点等各项预测,经各部门领导充分沟通讨论形成统一意见,并经各部门负责人会签确定项目整体预算方案上报预算管理小组审批。各部门严格按审批后的项目预算及时间节点明细表执行,做到项目预算和各年度分解预算的有效统一。<sup>[5]</sup>

#### (三)选择科学的预算编制方法,控制预算松弛现象

科学的预算编制方式和方法对于实施企业全面预算管理的最终效果起至关重要的作用。房地产企业由于项目建设周期长,可能需要跨越几个会计年度的特点,如果采用传统的单一固定预算或增量预算编制方法,不能真实地反映企业各年度的生产经营状况,也无法将企业的经营战略、目标利润与预算紧密的结合。很多中小地产企业为了能够更好地反映企业经营状况,采用混合式预算编制方式(上下结合)高层管理层与预算参与各部门就战略方向、战略目标等问题进行多层次的深入沟通,根据企业的管理模式,对各预算参与部门编制的预算初稿认真审查并提出修改意见,通过严格而公正的预算审批程序形成最终的项目预算,在预算编制的最初环节就尽可能地减少预算松弛现象。在已有的项目预算的基础上,采用滚动预算编制方法编制出企业的中长期预算。滚动预算法又称连续预算或永续预算,是指根据上一期的预算指标完成情况,调整和具体编制下一期预算,并将预算期连续滚动向前推移的一种预算编制方法。即在编制预算编制期初,将项目预算分解到各年,再将年度预算按季划分。其中第一季度各项指标与各部门经过上下沟通,反复讨论,最终将各项具体目标细化到每个月,根据项目销售预算、开发成本预算、各项费用及税金预算等内容及各项指标特点,编制出1-3月非常详细的预算。其他三个季度的预算可以暂时先粗放一些,只列出各季的总数。等到第一季度结束时,再将第二季度的预算按照第一季度的方法逐月细分,第三、四季度及下年度第一季度只列各季总数,依此类推使预算不断地滚动细化下去。将预算周期与会计期间脱离,根据预算执行的结果不断调整补充预算,始终保持预算周期为12个月,能够动态管理企业经营,合理规范企业未来经营活动。

运用了科学的预算编制方法,还应进一步加强预算调整环节的管理。既要保证预算编制的严谨性,减少各预算编制部门随意频繁调整预算,达到降低预算松弛的目的。也要具备一定的灵活性,当企业在遇到外部环境或内部经营状况发生变化时,能够及时调整预算目标。

#### (四)开展全面预算分析,将预算执行与绩效考核挂钩

大多数企业只强调预算执行过程,不断加大预算执行力度,却忽略了预算分析这一重要环节。随着信息化管理的在各行业的不断运用和渗透,部分房地产企业已经实现了在OA办公系统中加入了预算管理的模块,通过系统对预算执行数据的分析,大大简化了预算数据分析的过程。只有对预算各环节执行结果的系统分析,对比同行业、同地段、同类型地产企业相关数据,才能剖析问题发生的根本原因,经过与各执行部门的充分沟通探讨找到有效地解决方案,从而最终保证全面预算管理有效地实施。

预算分析的最终结果也反映了各部门在全面预算管理过程中的执行结果,这一结果必须与相应的考核制度挂钩。只有建立明确的绩效考核标准,健全的绩效奖惩制度,才能从根本上解决预算管理绩效考核流于形式的现象。绩效考核首先应先设定关键的考核指标,指标不仅包含相关财务指标也应包含对企业长远发展具有关键性意义的非财务指标,如:市场占有率、客户满意度等。部分地产公司引入了平衡计分卡这一绩效考评方法,从财务指标(投资报酬率、资产负债率、权益净利率、经济增加值等)顾客满意度(市场占有率、客户满意度、客户投诉率等)、内部业务流程(交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率等)学习与创新(员工满意度、员工培训和技能、员工保持率等)这四个不同维度来对预算管理进行全面考核评价。有了明确的绩效指标后,对每项指标设定总的权重及各明细指标在总指标中的占比,并匹配相应的奖惩制度,有奖有罚最大限度地激发员工创新及主观能动性。<sup>[6]</sup>

(上接第159页)

发生重大差异确实需要调整预算时,能做到心中有数,预算调整应该向谁申请报备,由谁审核通过;满足哪些条件,可以进行预算调整,哪些条件,不能进行调整,只需要备注即可等。同时,还应细化预算调整方案,该调整方案应该至少涵盖预算调整理由、调整金额、调整事项、调整建议、调整前后预算指标的比较,调整后预算指标可能对预算总指标及整体战略目标的影响等内容。统一标准,统一口径,当出现类似调整事项,满足调整条件时,可以广泛应用和参考,大大提升了企业管理效率,有利于全面预算管理充分发挥指导经营、防范风险、辅助决策的作用。

#### (六)综合分析预算执行情况,形成综合性专属报告

对预算执行情况的综合分析,直接影响到是否可以更高效地开展、完成下一阶段的工作任务和预算指标。对预算执行情况的综合分析,绝不仅仅是财务部门对账载数据和历史情况的简单罗列与对比分析,当然财务部门也是需要数据说话,但是更需要结合外部市场环境和自身经营状况,综合分析,由数据的收集者向价值挖掘者、过程管理者、业务合作伙伴的角色转变,将财务数据与业务数据融合,嵌入预算管理中,让数据更有价值,更能反映出企业经营生产和壮大发展过程中的问题,使数据发声,讲出数据背后的故事。同时,需要业务人员、关键岗位管理人员参与进来,可以通过开会商讨,也可以是专题辩论等形式,多维度全方位融合,综合分析预算执行情况,各抒己见,信息共享,互通有无,发现预算执行过程中的问题,提出改进建议和措施,最后形成综合性专属报告。

#### 四、结语

全面预算管理是房地产企业科学化管理的一个重要环节,对企业长远发展以及战略目标的实现起到至关重要的作用。但在我国大多数房企对全面预算管理仍认识不足不够重视,或虽有认识但管理能力有限,无法真正有效地实施全面预算管理。地产企业只有不断地提高企业管理水平,普及相应的预算管理知识,提高员工对全面预算管理的认识,结合企业自身经营状况及发展目标,制定符合本企业的全面预算管理体系和制度,在执行过程中不断地发现问题、解决问题,才能更好地实现全面预算管理在企业中的作用,不断提升企业管理水平,确保企业在竞争激烈的市场环境下能够长足的发展。

#### 参考文献

- [1]李芳.关于中小房地产企业进行全面预算管理的思考[J].中国集体经济,2018(12):20-21.
- [2]袁方.中小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(09):72-73.
- [3]卢刚.中小型房地产企业在实施全面预算管理中的问题思考[J].中国市场,2019(11):75-76.
- [4]何建民.中小型房地产企业预算管理研究——以WH-DC公司为例[J].财政监督,2020(12):99-104.
- [5]刘懿.中小型房地产企业全面预算管理问题与对策[J].当代会计,2020(22):141-142.
- [6]钮海燕.关于中小房地产企业进行全面预算管理的思考[J].中国外资,2020(24):53-54.

#### 四、结语

中小企业推行全面预算管理时,会遇到种种困惑和障碍,这并不妨碍全面预算管理的最终实施,反而会触发相应的思考,提出改善优化措施和建议。中小企业管理层应树立全新理念,以包容和创新的态度支持全面预算管理,建立良好的沟通渠道和不断学习的氛围,积极引导基层员工将全面预算管理意识融入日常生产经营工作中。全员参与,大力推动全面预算管理工作的开展,动态跟踪反馈预算执行情况,在执行过程中不断探索,不断总结,不断完善,形成具有本企业特色,适合本企业实情的全面预算管理模型,充分发挥全面预算管理优化资源配置,提升企业风险管控能力,提高企业运营效益的作用,促使企业价值健康稳定增长,实现企业长远战略目标。

#### 参考文献

- [1]陈江湖.企业全面预算管理存在的问题与优化分析[J].会计师,2019,(17):31-32.
- [2]傅燕平.企业全面预算管理的困境及对策探析[J].商讯,2021,(14):79-80.
- [3]梁恰.企业全面预算管理问题研究[J].中国乡镇企业会计,2021,(5):31-32.
- [4]孙文静.新常态下中小企业全面预算管理问题及对策分析[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021,(8):27-28.
- [5]姜琼华.新时期民营企业全面预算管理优化策略分析[J].企业改革与管理,2021,(8):130-131.