

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.24.057

房地产企业资金管理存在的问题及应对举措

位小霞

(获嘉县财政局,河南 新乡 453800)

摘要:企业的正常运营持久发展,就是要合理调配企业的资源,使其实现其价值最大化,而资金作为房地产企业的重要资源,它的管理是企业财务管理的核心。本文针对房地产企业资金管理的重要性,分析资金管理中的主要问题,并提出应对举措。

关键词:房地产企业;资金管理;举措

近观房地产企业,面临新的挑战,人口流动降低,观望情绪严重,房地产购买行为明显减少;市场投资行为重新审视投资渠道和部署,致使销售大幅下降。面对复杂多变的环境,众多房地产企业面临资金周转困难的压力,融资的困境、投资项目的抉择,无一不要求高效的有力的资金管理来支持,以期顺利实现企业的发展战略。

一、房地产企业资金管理的重要性

(一)资金管理能力的强弱,决定着企业的生存发展

房地产企业所开发的每个项目都面临着巨大的前期投入。在项目的前期环节,取得土地需要支付持续翻涨的土地成本,规划实施环节需要支付配套费、人防易地建设费;房屋施工环节,需要支付建筑成本、人工成本,一直到房屋预售环节这期间还有大额的税收成本。企业的自有资金往往并不能满足大额的资金需求,需要大量的外部融资,企业筹集的资金往往承担着不菲的资金成本。房地产企业资金又存在回收速度慢,周转周期长的特点,资金管理工作作为房地产企业发展的“心脏”,将“资金血液”运送到企业各个流程、环节,营养着每个节点。科学高效有力的资金管理,可以使企业的资金得以合理长期规划,而不是只看眼前;高效的资金管理,可以加速资金周转速度,降低资金成本,充分发挥资金使用效率;有力的资金管理,可以增强各项制度、预算的执行力,提高企业市场竞争力,直接决定企业的生存发展。^[1]

(二)战略高度的资金管理,可以有效规避风险,为企业战略发展提供健康保障

通俗来讲,战略规划的就是企业未来发展的道路、方向。从战略制定到战略目标的实施,每个战略决策都会涉及资金的投入与产出。“工欲善其事必先利其器”,企业的成与败,取决于企业的发展战略,根据企业的发展战略制定适应的财务战略,做好资金管理,即提前做好财务预算、预测、决策控制,做好收支的控制,做好资金使用效率的控制,有效规避风险,提高资金的安全性,减少企业的亏损风险,提高资金的流转使用效率和运营效益,为企业经营决策提供充足资金保障,避免“资金血液”断流,确保企业的财务战略,发展战略能够顺利实施。

二、房地产企业资金管理存在的常见问题

(一)资金管理制度不完善或者形同虚设

“没有规矩,不成方圆”,房地产企业的资金管理制度在逐步规范完善,但仍会存在缺陷。企业管理人员存在对资金管理的重要性认识淡薄,在制度建设中,没有建立规范的财务管理制度或者虽有规范的财务制度,但没有随着企业的发展进行适时调整,执行不到位,形同虚设。制度的生命力在于执行,由于执行的不到位,企业就无法统筹规划资金的筹集和有效利用。例如,房地产的投资、融资项目属于重大重要项目,许多企业都是一言堂的现象,并未按照制度进行集体联签审议执行,往往会导致投资失策、筹资困难、资金回笼慢,造成企业的资金链断裂、生命力衰退。^[2]

(二)企业的资金预算执行不力,监督不严

由于房地产企业的项目多、投入大,要实现资金的良性循环,就取决于良好的资金预算,预算对于每一个企业的经营管理都处于一个重要的地位。尽管大多数房地产企业有预算,不论是简单的还是全面详细的,但是有的预算没有完善的预算体系机制,与企业战略不衔接,流于形式;有的预算制定的虽然全面详细,但是偏离企业实际情况或者缺乏执行力,没有预算的项目也可以随领导意愿执行,纯属纸上谈兵;有的企业认为编制预算是单位负责人和财务部门的事情,与项目部门、普通员工没有关系,缺乏全员性,不切实际;有的企业缺乏对预算执行的监督,导致企业资金使用混乱,分不清轻重缓急,造成无法有效控制资金在各环节、各阶段的合理调配使用,使企业经营陷入困境。

(三)资金管理风险压力较大

房地产企业高风险高收益,资金回收周期长的特性,使得其资金管理受宏观风险、微观风险影响的压力较大。例如,行政调控、经济杠杆调控的风险,利率变化的风险,不能满足企业运营及发展的资金需求的风险,举债不能按期偿还的风险,吸引投资不能支付股息的风险,企业投资失败的风险,短期贷款进行长期投资的风险,房产质量问题存在潜在诉讼的风险。近段时间,有房地产企业不顾洪涝灾害对人们心理造成的伤害(社会风险),借机宣传其开发项目地理位置优势,营销失败,导致资金回笼困难。^[3]

(四)项目投资过于盲目、激进

房地产行业项目高收益的特性,使得房地产企业容易盲目跟风。在项目投资决策时,管理者不经集体商议决策,或不对当地市场需求、风土人情、周边环境适时调研,或对房地产市场及相关政策变化不尽深入分析,一味追求高收益,盲目、激进投资,结果陷入突如其来的投资风险,造成资金链断裂,一个项目的投资失败往往就会给企业造成致命一击,无法翻身。例如,一家房地产企业选址在了一座公园的附近,并且附近还有学校,地理位置优越,企业认为此次投资胜券在握。但当地政府的一项整村拆迁项目安置工程也选址附近,结果该房地产企业资金回笼速度慢,越来越旧的售楼部门前无人问津,投资以失败告终,给企业造成巨额损失。

(五)融资渠道单一化

房地产企业的自有资金根本无法满足项目的巨额资金需求,对外融资是房地产企业的必然选择。随着社会发展和金融完善和信用提升,虽说融资方式日益丰富和完善,从股权融资到债权融资,从企业融资到项目融资,但各种融资方式各有特点,有的成本低但风险大,有的融资便利但企业规模达不到。相对于个别企业来说,融资渠道比较单一,主要通过向银行等金融机构贷款的方式进行融资。在房地产行业,中小型房地产的占比较大,且拥有较大的市场份额,受企业规模、未上市的影响,在运营过程中很难获取较多的融资渠道,容易出现资金周转困难的现象,对企业的稳步发展形成阻力。^[4]

三、强化房地产企业资金管理整体水平的举措

(一)建立高效的规划企业资金的管理工作机构

房地产公司无论规模大小,都面临着企业的发展、企业的未来,具体的都面临着一个个项目的投资规划,即站在战略的高度谋划企业未来发展的路径。财务战略目标的根本就是通过资源资本的配置与使用实现企业价值最大化。企业应建立高效的规划企业资金管理工作的机构,统筹考虑企业的战略决策,做好资金管理运作的大谋划。每个战略决策都牵涉到资金的投入与产出,站在企业总体发展的高度,预先做好企业环境分析、资金预算、资金筹集、投融资、成本控制的准备,将企业面临的风险降至最低,为企业管理层决策出谋划策。要有“不谋全局者不足以某一域”的智慧,确保企业的“长治久安”。

(二)加强资金管理的风险防范意识

在房地产企业管理中,资金管理是一项系统工程,要保证资金的安全性、流动性、盈利性。企业应当全员参与,时刻保持风险防范意识和清醒的头脑。一是根据房地产行业和本企业实际情况建立完善财务风险指标体系,具体有流动比率、资产负债率、应收账款周转率、存货周转率、销售增长率、净资产周转率等等。二是企业管理层应当建立资金风险预警机制,重点关注现金及流动,经营活动现金净流量与净利润,重点分析房产积压、质量、应收账款增大、预付账款增加、成本上升等不利信号,为企业减少资金损失早做准备,避免财务风险的

步步紧逼。三是定期组织召开资金调度会、资金预算执行检查会,以求资金得以安全循环流动。企业可以将资金合理调配至企业经营的各环节、各阶段,将资金落实到具体的基本支出与项目支出,重点项目与一般项目支出之中,切实发现预算执行中的问题,及时应对,增强风险防范意识,提升企业抵御风险的能力。

(三)建立适应本企业发展的完善的财务管理制度

企业应建立一套适应自身发展的完善的财务管理制度,它是在企业逐步发展的历程中,通过对自身各种财务活动的评估,形成的一套可以解释、评价、指导企业财务管理的实务和操作,并能对企业未来的发展加以预见,通过直接面向自身实际的理财活动,有效促进企业财务管理工作的开展。适应本企业发展的完善的财务管理制度,是随着企业所处环境的不断变化和业务规模的发展,逐步细化,可操作性越来越强,有利于根据项目计划和进度安排资金的适时投放,统筹企业内部尤其是不同子分公司之间的资金余缺;有利于对闲余资金或周转中的资金进行精确管理,保障企业活动所需资金及时、足额到位;有利于各部门各司其职,规范资金使用的审批流程和权限,约束全体员工尤其是管理层凌驾于制度之上的行为,是企业经济活动和资金管理的制胜法宝。例如,制定项目定期报告制度,相关部门应细化具体工作进度,保证各项工作按计划进行,由资金保驾护航;制定大额资金审批制度,任何个人不得单独进行决策或者擅自改变集体决策意见,保证资金的安全性。^[5]

(四)加强企业资金预算的管理和监督

资金预算要求企业针对各项资金管控工作的实际情况进行综合分析,为将要开展的资金管理工作提供指导,规范具体的管控行为,是奖惩和激励约束的标准,是推进资金良性循环流动的重要前提。房地产企业首先应成立资金预算管理小组,对企业现状进行分析和判断,针对现有资源,设定切实可行的预算目标,项目资金预算要避免“满打满算”,要留有余地,也要避免“固步自封”,消极预算。在资金预算执行过程中,企业资金预算管理小组应当对资金预算进行跟踪检查,例如募集资金要按照募集用途使用,按项目预算投入投资项目,确保投资项目按计划实施。对资金预算执行情况定期总结,清楚了解预算差异及形成原因,提出相应的改进措施及建议,为下一步行动提供方向。资金预算的管理和监督,可以支撑企业战略规划和年度业务计划的细化执行,组织协调、准确定义各层级的权限空间和责任,监控和规范业务的顺利实施,平衡企业资源的分配,使其达到最有效的投入和产出,实现资金的良性循环。

(五)科学强化项目投资的决策分析

房地产企业投资项目涉及资金规模大,一旦决策不易变更。“凡事预则立,不预则废”,企业要有对市场的敬畏之心,理性投资,不可盲目激进,投资项目是否可行,必须在专业人员的反复论证支持下,依据企业的战略方向,通盘考虑自身是否

具有与之相匹配的管理能力、完善的投资流程和科学的投资决策,是否有足够的资金实力,可以把握适度的投资节奏。在项目策划中,要科学强化项目投资的决策分析,尤其是项目投资风险和投资效益。首先,通过地块研究找到项目最大价值点,通过市场调研验证或修正最大价值点并确定项目定位。例如,对项目地块所在地域的人口、收入情况、经济、城市规划、市场消费等,进行充分细致的调查,为积极开展切实有效的投资决策工作提供数据支撑,减少投资风险。其次,通过编制投资项目盈利预测表,科学合理地预测项目收支,测算项目投资收益。通过评估不同开发阶段资金量需求,估算项目整体资金量的需求,估算外部融资额,与企业融资资源相比较,考虑能否合理安排项目资金的同时,为项目投资提供永续的资金链,为实现预期收益做准备。

(六)多角度拓展融资渠道

每个企业都会面临融资的问题,而从企业实践看,并没有一个绝对的标准可以定义哪一种融资模式最好。房地产企业应根据自身经营情况,选择合适的融资渠道,保证自身合理的资本结构,将资本成本和财务风险控制可控范围之内。作为融资方式较局限的中小型房地产企业,在传统融资的方式下,还应多角度拓展融资渠道。第一,加快企业自身积累资金的速度。创新产品销售模式、打造独特的服务理念、加快销售回款速度,及时回笼资金,加快资金周转,房地产属于高收益的行业,资金健康良性周转,必会保证资金的收益性,实现企业自身利益的积累。第二,实行资金集中管理,制定资金集中管理制度,建立企业资金结算中心,对各项目、各分公司现金流进行集中管理,可通过内部信贷,可通过内部资金调剂,可通过内部结算,监控资金的统一调配,规范企业资金使用,减少资金浪费,增强企业资源配置优势,减少融资压力。第三,关联方垫资的方式实现短期融资。通过项目招标,选择最优的合作方,适时达成协议,约定前期垫资的模式,分散前期投入资金巨大的压力,也是一种变相的短期融资方式。第四,引入融资公关。运用专业的素质和运作技巧,维护好与传统金融机构的关系,也要了解创新金融工具,跟踪金融市场走势,把握未来发展趋势,利用企业现有资源,多方位接触各种融资渠道和资金方,稳固其信任关系和合作关系,资金需求时找到合适的渠道途径,有效配合企业的融资战略。第五,节流开源。房地产行业已经进入向管理要利润的新时代,有效控制成本,筹划税收,可为企业直接创造利润,减缓资金压力。房地产一个项目的投入到完成,要经历拿地、规划设计、报建、施工、预售、竣工、清算等多个环节,会牵涉到土地费用、拆迁补偿费、配套费、建设费、各种人工费、期间费用、不可预见费等项目成本支出,并且会涉及11个税种的缴纳。企业一定要通过项目策划、成本策划、项目招标策划、施工策划、销售策划、税务策划等,将企业资源合理分配控制,达到降低成本、节流的目的,提升企业利润空间。节流并不是一味地节省成本,而是测算投入与产出,砍掉不能带来更多价值的项目,而对能

产生更多价值的项目加大投入,产生更大的效益。

四、结语

房地产作为我国经济的支柱产业,近两年,各地政府频出稳楼市政策,大抵都在向房地产示好,助推楼市复苏,维持整体前行。借此契机,房地产企业更应加强资金管理,在企业的资金管理机构的规划下,认真执行资金预算,稳步投资,积极融资,优化资本结构,加快资金周转,提高资金使用效率,提高资金使用是的安全性、流动性、收益性,促进企业健康长久发展。

参考文献

- [1]张启伟.浅析房地产企业资金管理存在的问题及对策[J].纳税,2018,(36):233-234.
- [2]胡辰超.浅析房地产企业资金管理存在的问题及对策[J].中国集体经济,2019,(2):156-157.
- [3]刘婷.关于强化房地产企业资金管理的思考[J].企业改革与管理,2018,(15):119+151.
- [4]陈孝明.浅析房地产企业资金管理存在的问题及对策[J].行政事业资产与财务,2020(08):44-46.
- [5]刘凌.浅析房地产企业资金管理存在的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2020(01):31-32.