

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.047

# 房地产企业全面预算管理问题研究

邓 敏

(成都中南锦腾房地产开发有限公司,四川 成都 610000)

**摘 要:**随着全面预算工作在中小城市国资监管企业全面展开,标志着全面预算管理已成为现代房地产开发企业持续、稳定、有条不紊地发展所必不可少的管理工具。全面预算管理作为一种科学的管理方法,融合了战略、经营、财务及人资等内容,有助于改善企业的战略实施效果,提高经营效率。本文分析了当前国内房地产企业编制预算过程中存在的诸多问题,并在此基础上提出了相应的优化策略,对房地产企业合理、科学地编制预算并执行预算管理工作具有重要的现实意义。

**关键词:**房地产企业;全面预算;管理措施

人们对于物质生活的质量需求越来越高,伴随着房地产企业一同增长的,还有市场上强大的竞争压力,除了土地和资金,内部管理效率和管理质量也成了当代房地产企业的竞争点。从最初房地产企业的“质量战”到现在的“价格战”,房地产企业的盈利空间进一步被压缩,面对这种发展环境,房地产企业必须在保证质量的前提下,从内部出发,提升核心竞争力。自此,全面预算管理脱颖而出,但是很多房地产企业在应用的过程中依旧存在着很多问题。本文从全面预算管理在房地产企业的应用现状出发,发现其中存在的共性问题,并给出相应的优化建议,以此推动房地产企业更好的发展。<sup>[1]</sup>

## 一、全面预算管理的内涵

全面预算管理是一个公司或者单位根据既定目标,制定的一套科学指标控制体系,这一体系包含了如何对经营活动进行预算、控制、协调以及考核等内容,并对公司各个经济活动单元进行管理控制,以及考核各个单元的绩效的管理体系。当前市场经济环境对于房地产行业经营管理层面的要求越来越高,传统模式下粗放型管理已然难以满足现代化企业的发展需求,生存环境的变化迫使企业寻求更为有效的资源整合方式,全面预算管理作为一种整合企业资源的管理手段,能够有效降低企业经营中的资源浪费,提高资金增值能力,进而增加房地产企业的经营利润。它具有以下几个特点。(1)全面性。企业是一个有若干部门有机组合的整体,在编制全面预算管理的过程中,一定要考虑各个部门之间的相互联系,保证各种预算的紧密和完整性,使它们相辅相成,这样才能够确保全面预算管理的可行性。(2)全员性。全面预算管理需要企业各个部门相互配合,需要企业内所有员工全员参与,确保全面预算管理的有效执行。(3)全程性。企业在经济活动的始终必须全程贯彻全面预算管理,确保预算的权威性。这样才能有效地指导各个部门的经济活动,提高企业运行效率。<sup>[2]</sup>

## 二、全面预算管理的意义

### (一)增强内部控制效果

从企业内部控制的角度来说,全面预算管理可以保证房地产企业工作过程的完成,减小企业在经营上出现的风险和财务上面临的一系列问题。全面预算管理所提供的一系列考核办法,将会让企业许多地方都有了更加利于行动的指标,预算的执行情况和执行情况分析可以衡量企业发展的方向是否正确,也更有利于考核企业内部控制各单元的业绩。全面预算管理还将规范企业以及企业内部员工的日常活动,每一个工作目标都有了执行的依据,从而使企业所有个体的生产经营活动都有了确定的目标,增强了企业内部控制的有效性。<sup>[3]</sup>

### (二)实现企业长远发展目标

房地产企业实行全面预算是对将来的经营活动和相应财务结果进行充分、全面的预测和规划,以战略目标作为首先因素,并不断优化战略目标,把企业战略标准和年度运营标准进行细化、分解,并在执行的过程中不断分析和总结,与预算目标进行比较和分析,从而及时指导经营活动的改善和调整,进而促进企业预算目标的实现,达到提升企业整体运营效率实现企业战略目标的作用。

## 三、房地产企业全面预算管理现状

### (一)缺乏部门协同性

房地产企业预算管理工作的开展,需要企业树立正确认知,提高各部门的参与度。然而实践中,多数房地产企业对全面预算管理的认识不足,简单地认为是财务部门职责,其他部门不参与其中,使得财务部门在实际的工作推进中,对企业内部业务开展缺乏有效认知,难以及时获取预算管理所需信息数据。业务部门也无法借助完善的财务信息数据,落实事前评估工作,在一定程度上阻碍了全面预算管理工作的充分落实。<sup>[4]</sup>

### (二)预算数据不合理

项目取得后,集团管理层又将项目测算数据作

为项目全周期预算的指导数据,将其分解到各阶段预算,这样造成项目阶段性预算数据极不合理,无法执行。还有的房地产企业为了缩短施工进度,并没有严格按照设计图纸的要求施工,后期造成设计预算超出了估算指标,施工图预算无法匹配设计预算,最终竣工结算更是与施工图预算相差甚远。此外,一些公司的预算缺乏科学性,计算的基础不足,数据太少。结果,就造成预算指标常常与实际情况大不相同,进而没能发挥出预算的真正意义。目前,国家对房地产市场是严加管控,部分公司尚未完全掌握国家管控政策的精神,造成预算的标准化不足,结果就造成许多的预算指标与公司环境不兼容。由于对市场的嗅觉不够灵敏,盲目乐观,预算目标制定得太高或不够科学,造成预算指标系统无法适应市场环境,在一系列的调控政策下,面临着巨大风险,企业竞争力下降。<sup>[5]</sup>

### (三)编制方法不合理

房地产公司大多选择增量预算的编制方法,依赖上一年度的经营计划来编制未来年度的预算,无效费用的支出未能得到有效控制。公司预算大多以领导的意志为转移,应用自上而下的管理方法,使编制的预算具有较大的随意性,预算结果与实际情况脱节。另外,领导对预算相关专业知识的掌握不够完备,由于领导的粗略概算,下级财务人员编制年度资金计划及预算数据时出现反复更改的状况,工作效率低下。

### (四)缺乏绩效考核机制

很多企业一直以来都缺乏有效的业绩考核制度,有些员工可能业绩更高,但是实际得到的酬劳却和一些业绩较低的员工是一样的,在这种没有考核指标的企业运行状况下,就会打消员工的工作积极性,这样也不利于企业未来的发展,所以说在企业的发展过程当中,一定要建立起完善的考核制度,对于员工的业绩问题,要进行有效的考核,针对一些业绩比较好的员工,那么就要实行按劳分配制度,获得更多的酬劳,对于业绩不好的员工,也要有一定的惩罚,只有利用这种公平有效的企业考评机制,才能够激发员工的工作积极性,促进企业在未来激烈的市场竞争中更好地发展。

## 四、房地产企业全面预算管理措施

### (一)优化预算编制

第一,精细化预算编制。精细化预算编制的岗位和人员,实现责任落实到人,通过实施针对性的预算编制,提高企业部门参与度的同时,也提高了预算编制的质量;第二,强化考评指标设置。从房地产企业管理层和个体项目出发,区分好企业整体的考评指标和项目个体的考评指标。坚持以企业战略目标为核心,根据项目的建设不同阶段和房地产企业发

展的不同阶段合理确定考评指标,找到财务指标和非财务指标的制衡点,全方位考虑到影响预算管理的因素,不断深化全面预算管理。

### (二)完善预算管理制度

#### 1. 建立预算管理体制

首先,要根据房地产行业基本特征和集团经营模式,指导工程项目预算管理工作的落实,建立项目预算管理体系和预算管理制度,并以管理预算为原则和方法来指导工程项目预算的制定;其次,做好房地产市场和项目本身的分析报告,明确项目目标,以利润为中心,对预算指标与实际指标之间的差异进行对比分析,可以及时发现预算执行过程中的各种问题,及时提出解决方案,有效进行预算控制,并对有关项目及个人进行考评,明确权利和责任。

#### 2. 增强管理意识

企业经营思想和战略目标是通过全面预算管理来实现的,全面预算管理通过对现阶段经济活动的实践进行指导,对经济活动轨迹及时纠偏,与企业生产经营的各个环节都密切相关,需要充分认识项目预算的意义,才能制订出符合项目实际的预算方案。房地产企业的每个部门或多或少都需要参与到预算管理工作当中,所以每个部门之间必须紧密联系,按部就班的实施。企业管理者可以组织员工共同学习企业全面预算管理的目标及规定,调动员工的积极性,共同参与到预算的制定和执行中,通过工程项目预算的不断推进,提高员工和管理者之间的合作。

### (三)完善预算数据

为使全面预算有效执行,应关注以下几方面的数据采集:(1)建立供应商档案。所有材料供应商、施工单位均应建立供应商档案,经相关部门联合审核合格后入围建档,所有合同的合作单位必须为入围档案里的供应商、施工单位,否则不得签订合同。(2)建立工程合同台账,对各合同保持一个动态管理,跟踪合同执行情况,合同的完成量、完成产值、付款条件、付款金额等必须有连续性书面的记录,包括各种代扣款、罚款等信息都需采集到位。(3)建立销售合同档案,每套房子的销售定价规定合同底价,原则上不得以低于底价价格出售,遇特殊情况,优惠后价格低于底价的,必须履行相关审批手续,同意后方可执行。(4)根据企业及项目情况确定预算编制方法,根据实际需要编制年度预算、季度预算、月度预算,有的企业甚至细化到周预算,但这对内部综合管理能力有较高要求,相关部门将会投入更多的精力,企业可根据自身内部管理需求来确定。执行过程需按审核过后的全面预算来严格执行,原则上人员经费严格按人员编制标准执行,人员经费与日常办公经费不得自主调整;专项预算项目资金专款专用,遇战略调整或企业经营环境的变化,确需调整预算的

对应流程,经审核批准后方可按调整后的新的预算执行。

#### (四)完善预算管理考核体系

首先,必须要严格考核预算目标的完成情况,如果没有按照既定任务完成就会有相应制度的措施,而任务完成情况较好的部门或人员就应给予精神或经济奖励。其次,需要对预算组织过程进行一定程度的考核。考核机制应不断细化预算考核指标,考核内容还应呈现多样化,不仅要考核与财务相关指标,还应考核其他相关指标。财务指标应包含企业的偿债能力、盈利能力以及资金回笼等,重点是考核指标结果;而其他相关指标主包括区域市场占有率、员工认可度、客户认可度等。企业制定预算管理工作执行考核标准,还应包含对部门、对员工的考核,这样才能够不断提升部门内员工个人执行预算计划的积极性,使预算的所有涉及的部门和环节都来参与,达到实现既定预算目标的目的。所有人员在树立并建牢全面预算考核意识后,怎样通过集体效力让全面预算在企业内部高效运行,那么最好的办法就是把年度计划和部门的岗位责任进行结合,部门岗位责任同个人岗位责任相结合,对他们进行多重考核,以此来有效地实现全面预算。而房地产企业全面预算本身是一个非常复杂的管理过程,那么在考核的过程中还应进行具体的细化,从而保证考核预算执行过程中能做出准确且直观的评价,进一步提高预算考核执行的有效性。

#### (五)提高预算管理队伍素质

从全面预算的编制中各项指标的选择、对全面预算执行的控制、分析以及执行过程中所做的全面预算调整,以及对全面预算的考核及考核情况所做的报告等工作都需要专业性人员来实施。这些人员除了懂财务,还得懂房地产行业有关建筑方面的专业知识,熟悉并掌握房地产行业相关政策法规,还要有一定的ERP管理软件的操作能力,综合要求比较强,因此房地产企业需要加强专业团队的建设,优化团队结构,培养合格的专业预算管理人员。企业可通过外部招聘及内部培训相结合的方式建设管理团队;加强企业文化的建设,增强企业凝聚力,提高员工对企业的忠诚度,注重员工专业技能的培养,定期组织员工内外部的专业培训,不断提高员工的专业素养,为企业培养德才兼备的优秀人才。

#### (六)引进信息化技术

由于房地产业行业特点,科目繁多、数据量大,应提升预算管理信息化水平,通过计算机及网络信息平台,实现数据共享、信息互通,整合各方资源,缩短各部门之间的沟通时长,提高各部门工作效率。企业根据企业自身发展需要,选择购买现成的信息系统还是请专业团队根据企业需求专门开发个性化

的信息系统,同时注意系统使用的安全性,由专业人员进行系统维护,并定期进行测评,确保系统安全有效地运行。

建立业务与财务的深度融合,实现业务流程化、流程信息化、信息标准化的信息管理系统,为财务部门与业务部门间的信息沟通提供良好的渠道,推动业财融合模式的充分落实,为全面预算管理工作的推进奠定良好基础。利用信息化手段,在业务流程节点,实现预算控制,协助财务部门积极参与到业务开展过程中,促进财务管理转型,同时借助先进的信息化手段,实现预算执行全流程监督管控,保障预算资金的安全准确。

#### 五、结语

实施全面预算管理就存在许多差异,一定不能死搬硬套,要用全面性、前瞻性的眼光,充分结合企业自身经营业务特点,切实从实际情况出发,结合国家政策、市场环境、行业动态、资金状况等多个方面下手,制定出与企业自身发展相适应的全面预算管理体系,让全面预算管理能够沉浸于房地产企业管理中,让它实现自身的价值,推动企业实现利润和价值最大化。

#### 参考文献:

- [1]王瑞东.房地产企业全面预算管理问题研究[J].大众投资指南,2020(18):169-170.
- [2]唐晓丹.房地产企业全面预算实施现状与对策探析[J].财经界,2020(25):93-94.
- [3]庄翔.探讨房地产企业全面预算管理要点[J].建筑与预算,2020(08):58-60.
- [4]任洪.房地产企业全面预算管理中存在问题的思考[J].经济研究导刊,2020(24):59-60.
- [5]晏军.浅谈房地产企业全面预算管理[J].全国流通经济,2020(22):66-67.