

# 房地产企业全面预算管理模式的实践研究

王修灵

(南通玖兴建设发展有限公司, 江苏 南通 226600)

**摘要:**随着我国经济的不断发展,国力也在不断的强大,房地产行业一跃成为我国众多行业中的领先者。因此,为了保障我国房地产行业的发展,对房地产行业实施全面预算管理变得十分重要。对于一个房地产企业来说,全面预算可以极大的帮助企业制定企业目标以及战略方向,整合企业的所有资源,保证企业更好发展。同时可以通过全面预算管理发现房地产企业存在的问题,及时找到解决办法,全方位促进房地产企业发展,提高经济效益。

**关键词:** 房地产企业;全面预算管理;经济效益

## 0 引言

全面预算管理在房地产行业发展之初,在我国就已经存在,为我国房地产企业带来了比较好的经济效益,全面预算管理模式与其他模式不同,是从企业的整体出发,全面的为企业考虑,通过科学有效的方式,分析房地产企业存在的问题,及时找到解决办法,增加房地产企业经济效益。这也是全面预算管理模式一直被众多房地产企业积极推广的原因。房地产的规模逐渐扩大,已经形成了开发范围广、组织机构集团化的特点,给企业带来的管理难度与日俱增。全面预算管理作为全面管理、全面覆盖的内部管理系统,可以通过预算管理对各部门之间进行有效分配、控制、考核,有效的组织协调企业的产生,完成企业的经营目标。推动企业管理方式由粗放化向集约化转变,加强企业的管理水平。

就目前房地产全面预算管理模式来看,虽然可以解决企业出现的大部分问题,预测企业未来一段时间以内生产经营成果,但是在实际运用中还是存在许多问题,我们需要通过对房地产全面预算管理的研究,找出相对应的措施来弥补房地产企业全面管理模式的不足。

## 1 我国房地产企业全面预算管理模式的不足

对于房地产企业来说,全面预算可以极大的帮助企业制定目标以及战略方向,整合企业所有的资源,保证企业的更好发展。但从房地产企业全面预算管理的现状来看,我国房地产企业全面预算管理中还存在很多问题,比如说管理结构不完善、预算编制准确性不高、落实不到位等等。

### 1.1 预算管理组织结构不完善

我国的大多数房地产企业,没有专门的全面预算部门,而是通过企业的各个部门,由各部门的负责人或者部门经理对房地产项目进行预算编制,再把各自部门的预算计划以及预算金额上报到公司的财务部门,财务部门对各部门的预算做出相关的评估工作,审核完成后上报董事会进行最终的审批。不利于预算的及时反馈,导致很多问题错过了解决时机。然而全面管理体系要求企业必须要有独立的预算机构,负责管理预算的日常工作。通过董事会审批后的预算计划,不及时反馈到实施部门或项目,没有专门机构进行落实监督并考核,就不能真正起到房地产全面预算管理的作用。

### 1.2 预算准确性的偏差

极大多数房地产企业在预算编制过程中,由各个部门先进行编制预算工作,再由部门进行一层一层上报,导致预算管理工作任务量大、周期长、人力物力增加。这些问题的出现影响了企业的发展、造成企业的管理成本增加。就现在的房地产企业来看,极大多数房地产企业的预算管理没有实现一体化,都是各自进行预算管理,企业对资金管理十分重视,但忽略了内部环境管理,这样很容易导致企业内部预算的脱节、影响对预算的判断,导致预算数据的误差<sup>[1]</sup>。

### 1.3 预算执行缺乏有效的控制

从我国现有的房地产企业来看,大部分房地产企业都在极大的削弱财务部门的作用,财务部门在房地产都是做项目统计工作,发放工资。项目主要工作由其他部门负责,这导致财务部门对于房地产项目全面预算缺乏有效的了解,无法对项目预算做出有效的管理和分析。各个部门的经理在做项目预算的过程中,只是进行简单的项目统计工作,并没有对项目预算做深层次的研究,会导致大量的资金分配不均、资源浪费的情况出现,极大的降低了全面预算管理的有效控制。各项目部未能做到事前事中预算控制,财务部门对预算控制滞后,导致企业全面预算管理控制缺乏有效性。

### 1.4 预算管理无法满足房地产企业的目标需求

房地产行业是一个与市场联系紧密的行业,同时也是一个与时间赛跑的行业,通常房地产企业为了满足市场需求,会通过市场的调查对企业定制相应的发展方向与目标,保障企业员工的积极性和方向感,这样企业在发展的过程中才不会迷茫,从而有针对性地开展工作。但是由于房地产企业全面预算方式有一定的周期性,企业的目标和资金出现严重脱节的现象,这就导致企业在发展过程中错失了许多良机,造成企业的亏损<sup>[2]</sup>。

## 2 房地产企业全面预算管理的改善方法

### 2.1 构建全面预算管理基础

构建成熟的房地产企业全面预算管理体系,要完善三个构建要素:(1)在企业营造氛围,让全企业上下对全面预算管理工作有共同的氛围,这是一个企业能否构建全面预算管理的基础;(2)要建立全面预算管理体制,不能只单单靠一个财务部门或者董事会,这样太具有单一性,看问题不全面,周期时间过长,这是全面预算管理实施的关键点;(3)完善全面预算管理的管理制度,这相当于预算管理的未来发展。配套制度中应该存在:企业未来的发展规划、健全的成本管理体制、明确的岗位职责和稳定的组织结构、预算绩效评估机制、完善项目开发的成本科目体系以及会计信息系统等等<sup>[3]</sup>。

### 2.2 建立二维全面预算体系

二维度全面预算体系就是同时对项目的预算和年度预算两方面进行预算。项目的二维预算可以对房地产开发项目的施工周期进行预算,它既摆脱了会计期限的限制,又避免了年度预算管理中重短期利益,轻长期发展的缺点,是我国房地产编制全面预算的常用预算方式,可以算出项目利润,成本资金以及施工过程中需要用到的资金预算,可以贯穿整合项目开发预算,也是实施房地产企业全面预算的基础<sup>[4]</sup>。

### 2.3 充分运用业绩考核手段

在实行房地产全面预算管理时,企业应该对员工业绩考核进行充分的理解,并且实施,让员工了解到自己的员工责任,加强员工的积极性,让员工的工作做到有章可循,有法可依,形成全面预算的闭环管理。同时在企业实施考核机制,做到有奖有

罚,可以根据每个部门不同的工作方式,不同的职责对每个部门进行权重考核机制。

#### 2.4 实施预算管理信息系统

我国已经进入了高速发展的信息化时代,企业的信息化建设显得尤为重要,大数据运算与比对是信息化发展的主流趋势,信息化建设间接影响了企业的经营效益,对企业全面预算管理运用的准确性,安全性、高效性均具有非常重要的作用。房地产企业可以借助计算机技术,对公司的全面预算管理以及经验知识进行精细化处理。同时可以根据不同的部门制作不同的办公软件,比如:房地产成本软件、财务软件、CRM软件,将企业各自独立的系统联合起来,为企业的决策层提供及时有效的全面管理信息。房地产企业定制全面预算管理信息化模块,顺应时代潮流,既提高了预算管理的效率,也提高了预算管理的准确性,安全性,保证了全面预算管理的效果。

全面预算管理它是一种需要调动全部人员、全方位作业的系统,它对各个部门的协调性要求很高,房地产企业应该根据自身的特点,制定出适合企业的全面预算管理模式,对成本项目和现金流量管理严格控制,运用全面预算管理手段落实企业目标,强化经营管理,促进资源整合。

### 3 结论

随着我国经济的不断发展,国力也在不断的增强,房地产行

业一跃成为我国众多行业中的领先者。因此,为了保障我国房地产行业的可持续发展,对房地产行业实施全面预算管理变得十分重要。大多数企业对于房地产预算缺乏有效的了解,无法对房地产预算做出有效的管理和分析。全面预算管理可以极大的帮助企业制定企业目标以及战略方向,整合企业的所有资源,真正做到开源节流,提高企业的盈利能力。领导重视,全员参与,密切跟踪管控,结合企业内控制度进行绩效考核,全面预算管理一定能取得良好的效果。一定会不断降低企业的经营风险,提高经济效益,提升企业价值创造能力,为实现企业战略目标奠定坚实的基础,确保企业的可持续发展。当然,我们也需要不断通过对房地产全面预算管理模式进行研究,找出房地产企业全面预算管理模式不足,并研究出相对应的有效措施来弥补。

#### 参考文献

- [1] 于西义. 房地产企业加强全面预算管理推动行业发展 [J]. 市场观察, 2019(10):37.
- [2] 刘英俊. “营改增”后铁路项目责任成本预算编制方法研究 [D]. 华东交通大学, 2019.
- [3] 夏晓婕. 房地产企业全面预算管理的困境研究 [J]. 中国市场, 2020(10):73-74.
- [4] 刘洪德. 企业集团资金管理模式研究——以 AB 集团为例 [D]. 山东大学, 2018.

(上接第83页)

(2)国内现有的股市场还是一个二元的股权分置市场,在上市公司还有着流通股和非流通股的差别,然而管理者收购多是建立在非流通股收购的基础之上的,从博弈方面来看,双方要耗费很多成本,这对于MBO的公平公正也有一定的负面影响。所以,首先我们要想提升双方的效益就需要解决股权分置的难题,让主体趋于多元化,让管理者收购更加公平公正。还有一点就是我们需要完善信息披露机制,让双方的信息更加对称,为信息披露的及时性和真实性提供有力保障。

(3)管理者收购本质上是杠杆收购,杠杆收购的大部分资金是又外部支持所获取的,所以,规避财务风险也是这个过程中的重要环节。需要在收购完成后获得一个比较短期的投资回报期和回报率,然而高回报就意味着高风险。在管理者收购的过程中,必须要考虑未来的财务风险,这种风险让财务风险得到了放大,使得企业未来的运用情况更加不稳定。所以在双方博弈的过程中,收购方需要对财务风险进行系统的评估,使得之后的财务风险得以减少。而作为资方,需要在最大程度上为收购方提供能

够使其顺利规避财务风险的支持。所以,需要逐步健全财务管理体制,实现财务流程的透明化<sup>[5]</sup>。

### 5 结论

综上所述,MBO其实就是资方和收购方的博弈过程,MBO的成功与否直接取决于双方在博弈的过程中是否能够形成“纳什均衡”。在博弈的过程中,也只有通过扩展融资手段、规避财务风险等解决措施,才能够提升管理层收购效能。

#### 参考文献

- [1] 王庆华. 监察博弈与国有企业改革 [J]. 武汉大学学报(社会科学版), 2003(01): 188.
- [2] 彭继威. 管理层收购: 概念、操作、障碍及风险防范 [J]. 大连理工大学学报(社会科学版), 2002(01): 75-76.
- [3] 张鹏, 王元春. 管理者收购(MBO)的研究及在我国的实践 [J]. 现代管理科学, 2007(08): 16-19.
- [4] 朱宁, 朱莉. 我国管理层收购(MBO)中的问题与对策研究——一个博弈论的解释 [J]. 商业研究, 2005(02): 188.
- [5] 李秋茹. 上市公司MBO与管理层盘踞的财务效应研究——兼谈现金股利政策、自由现金流管理 [J]. 财会研究, 2005(01): 18-19.