

# 新时期房地产企业如何推进业财融合

刘春香

(江西绳金塔综合开发有限公司, 江西 南昌 330003)

**摘要:** 为了帮助企业提高内部管理水平, 2016年财政部出台了《管理会计基本指引》, 提出要加快管理会计体系建设, 积极推进业务和财务的融合, 充分利用有关数据信息, 为企业经营战略决策的制定提供支持。房地产企业通过业财融合, 能够实现财务人员的转型升级, 使其职能向着业务前端延伸, 充分发挥财务和业务的协同作用, 有利于企业经营效率的提高。本文简单分析新时期房地产企业推动业财融合的必要性, 提出业财融合的有效路径, 希望可以为企业管理模式的优化提供参考。

**关键词:** 新时期; 房地产企业; 业财融合

**中图分类号:** F253.7

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.12.031

## 0 引言

近些年来, 在中央坚持“住房不炒”政策的背景下, 房地产市场的增长速度逐渐放缓, 2020年8月, 国家出台了一系列的房地产融资监管新规, 要求企业该随过去粗放的发展模式, 向着管理红利模式转变。如何完善和优化经营管理机制, 推动企业健康发展, 成为房地产企业有关人员需要重点关注的课题。房地产企业属于资本密集型企业, 对财务管理工作具有较高的要求, 财务人员不但要了解财务管理有关的知识, 还要熟悉企业的整体业务, 从而使资金管理、成本管理、预算管理、内部管理等各项工作更加具有针对性和有效性, 而业财融合正是顺应这一管理要求, 使业务和财务价值创造作用得到充分发挥的重要路径。

## 1 新时期房地产企业推动业财融合的必要性

### 1.1 有助于提高财务管理水平

企业可以积极推进业财融合, 就可以将财务和业务进行充分融合, 使财务监督职能延伸到事前和事中阶段, 从而拓展财务管理的控制范围<sup>[1]</sup>。房地产企业的财务人员要深入了解工程项目的施工开发过程, 包括立项、拿地、测绘、水电、配套、销售等, 利用自身专业知识第一时间在工程关键几点提出有效的建议, 从而有效开展财务监督, 促进企业财务管理水平的提高。

### 1.2 增强企业抗风险能力

企业推进业财融合以后, 可行性报告能够更加客观地反映工程项目的具体情况, 可以更好地为经营战略决策的制定提供依据。财务部门可以更好的了解业务经营情况, 实现经营风险的防范, 从而使财务管理活动更好的为企业发展提供保障<sup>[2]</sup>。

### 1.3 实现经济效益稳增长

房地产企业经营管理的终极目标是利润的获取, 而财务管理的主要目标是帮助企业实现增值保值。针

对房地产企业来说, 无论是材料采购还是工程款项支付等环节, 都需要财务部门和业务部门积极地沟通与协作, 为经济效益获取目标的完成提供保障。财务部门只有对企业业务工作的整体规划和具体流程进行深入了解, 才能够使财务管理各项工作更加具有针对性和有效性。

## 2 房地产企业实现业财融合的路径

### 2.1 立足于宏观战略规划业财融合

房地产企业要从宏观层面对业财融合进行战略规划, 为各项工作的开展夯实框架基础。在业财融合推进前期, 房地产企业要对各项工作进行统筹规划, 从战略角度进行统筹规划, 坚持成本效益的基本原则, 将财务管理目标作为业财融合的指引, 从财务视角对业务活动进行全面分析, 为业务流程的规划提供指引, 对各项工作进行监督和控制, 为业务活动完成既定的战略目标提供助力。此外, 在构建业财融合体系的过程中, 房地产企业领导层要全面分析自身业务特点和发展需求, 积极进行业财融合有关知识的宣传, 同时要确立科学有效的业财融合目标, 制定规范标准的业财融合办法, 完善业财融合流程和内容, 从而优化业财融合管理模式, 推动业务和财务的深度融合。

### 2.2 建立业务联动财务的管理机制

一方面, 企业要从业务和财务部门筛选专业水平较高的骨干人员, 组建一支高水平的团队负责领导和推动业务和财务的融合工作<sup>[3]</sup>。另一方面, 要制定和落实轮岗制度, 财务人员要积极参与到业务部门的工作当中, 深入学习业务工作的各项内容和流程, 业务人员要进入财务部门进行财务知识的学习, 加深彼此工作的了解, 为业财融合工作的推进奠定基础。此外, 房地产企业要从制度层面对业财融合的推进作好制度规范, 定期组织员工召开业财融合工作分析会议, 听取有

关人员对业财融合工作进度的反馈，针对一段时间内业财融合推进工作中存在的问题进行分析，对取得的成果进行总结，从而提出有效的完善措施，为业财融合各项工作的稳步推进提供助力。

### 2.3 利用预算管理推动财务业务一体化

#### 2.3.1 建立科学完善的预算管理体系，实现资源的合理分配

企业在开展全面预算管理的过程中，企业业务部门之间进行沟通与协调，在材料采购、土地购置、项目建设、房产销售等环节中合理地分配各项资源，使业务活动与融资、投资和运营节奏更加的匹配，使内部各个单元和层级的资源更加的协调，从而更好地应对市场环境的变化，为企业战略目标的实现共同努力。而财务部门要对业务经营的结果指标进行考核与评价，以全面预算管理工作的结果作为导向，从经营管理风险、资产管理效率、企业盈利水平等角度对预算管理的成效进行科学的审视，同时，财务部门可以利用全面预算管理体系对各项业务指标进行检测和控制，从而更好地对业务工作的结果进行控制和协调，为全面预算目标的实现提供保障。

#### 2.3.2 将项目经营计划与预算指标进行对接

房地产企业要实现业务和财务的高效协同，实现战略制定、方案制定到考核评价的管理闭环。预算编制结束以后，要将业务执行策略覆盖到项目经营计划当中，关键指标要在项目层面上执行落地。同时，要对全面预算管理这一重要的载体进行全面的剖析和研究，找到最为重要的指标体系，构建起以KPI的设置、分解、控制、评价为核心的动态监控管理运行模型，从而在对各个预算管理执行主体进行考核评价时拥有更加明确可行的目标<sup>[4]</sup>。在项目整体实施方案获得批准以后，要将工程开发、产品销售、项目成本等铺排方案利用测算模型将其分解成为经营结果，从而为工程评审提供依据。假如项目经营指标与预算目标之间存在较大的偏差，那么需要及时对开发计划进行调整和优化。核心经营指标合格以后，要依据测算结果签订责任书，对项目建设过程中的成本、收入、资金等指标的控制标准进行明确，为后续评估提供依据。

#### 2.4 促进财务向业务逐渐渗透

业财融合不该停留在表面，应当持续向纵深延伸，加强对经济效益的关注。对于房地产企业来说，业财融合推进的过程应当加强对项目预结算、合同管理结算、基础建设会计核算、成本管理等方面的重视。在项目结算环节中，财务人员要对项目成本进行全面分析，了解实际工程进度，结合工程跟踪审计，确定项目建设

标准，对核算口径进行统一，从而完善成本管理；在合同管理结算环节中，要建立完善的核算体系，综合考虑项目施工状况，区分已付款、已完成工程、代付费用等，依据合同中明确的责任成本保证结算的合理性；要依据资金收支性质的不同，对应付款项和扣回款项依据有关标准进行核算，提升财务费用归集的合理性。在责任成本管理环节，要进行发包类型的区分，制定出科学的材料限额标准和责任划分制度，避免出现浪费问题。同时，要对成本进行准确的测算，对图纸、合同、结算等进行调整，保证成本规划指导作用的发挥。财务人员要深入业务一线，动态跟进项目工作，更好地了解开发资金使用情况，为企业资金管理、成本控制、预算管理等决策提供有效的财务服务。房地产项目开发通常采用分期模式，在进行核算过程中会依据项目的不同分别进入，所以在招投标环节，财务人员要了解项目开发的详细资料，对整体流程进行动态把控和科学跟进，及时将数据信息反馈给业务部门<sup>[5]</sup>。在对工程项目费用进行核算时，财务人员要依据具体状况对成本科目进行调整和优化。此外，财务人员要积极参与到销售环节当中，为销售部门定价策略和销计划的制定提供建议，充分利用自己的财税专业优势，科学地对项目开发成本进行估算，结合税费缴纳情况确定合理的销售价格，从而促进企业利润和销量的同时增加。

### 2.5 转变财务管理职能

为了适应房地产企业业财融合推进提出的要求，财务人员要积极转变自身管理职能，努力向着管理会计转型，通过对企业财务和业务数据的全面收集、整理和分析，为经营战略决策的制定提供数据支持。一方面，财务人员要努力提高自身专业水平和综合素养，积极参与到业务流程当中，在项目决策、可行性研究、项目招投标、竣工结算等环节中发挥自身效用，分析业务和财务的内在联系，进行分析报告的编制，为业务开展和决策提供数据支持。另一方面，企业要建立完善的培训体系，制定科学的培训方案，为财务人员职能的转变提供帮助，为业财融合的推进打造一支高素质的人才队伍。

### 2.6 发挥各项财务管理工具的作用

在业财融合的过程中，企业可以利用各项财务管理工具，促进财务向业务渗透。具体来说，第一，企业可以利用财务预算工具，以预算编制为起点由财务部门与业务部门共同结合业务活动编制预算。财务部门在这一阶段发挥着预算审核、预算控价等功能，对于超出预算部分的支出由业务部门反馈、财务部门分析，

做到各项支出有章可循；第二，发挥财务分析工具的作用，即财务部门可以参与经营活动的分析与审计，及时排查问题，找到改进方向。例如：通过对现金流测算与资产负债率等指标分析，建立起财务预警机制，及时防范企业经营风险与财务风险，并为企业提升运营效率提供有力的价值支持；第三，运用财务评估工具作好项目评估，寻求新的发展点与盈利点及经营模式，为企业持续发展提供有力支撑。同时，财务部门由传统的财务核算到能发挥财务管理职能，及时发现经营问题与发展机遇，提升企业运营效率，用财务思维来解读商业语言和商业行为，解读分析一个企业的症状和发展状况，评估分析企业如何能节省成本、创造效益等，从而为企业创造价值转变。

## 2.7 利用财务共享助力业财融合

### 2.7.1 财务共享平台的功能

首先，全业态覆盖。房地产企业的业务形态主要包括四个方面，分别是物业服务、投资管理、商业运营和地产开发，其管理模式存在较大的差异，但是企业管理层要将所有的业务形态都纳入财务共享服务中心的覆盖范围内。其次，全业务联通。传统模式下，财务共享服务中心通常从财务核算模块作为切入点进行建设，将各个下属子公司具有较强标准化特点的财务核算功能引入到共享平台当中，为各个子公司进行赋能，为所有员工提供服务。所以，企业要将销售、采购、应收账款、应付货款、费用报销、税务筹划、资产管理等业务链条都引入共享中心，实现所有业务的联通，使所有数据都在平台上收集、分析和追溯，提高企业业务管控水平。第三，业财税一体。房地产企业的税务管理、税基核算都与国家政策方针存在紧密的关联，因此，财务共享服务中心建设过程中要实现业财税的一体化管理<sup>[6]</sup>。

### 2.7.2 财务共享对业财融合的影响

财务共享中心要将财务和业务数据进行打通，实现税务、实物、票据、单据等管理的统一，促进数据管

理质量的提高；利用系统的会计引擎能够自动进行会计凭证的生成，实现财务核算标准和流程的统一；共享平台能够对税务全过程进行管控，覆盖发票、税务费用计算、税务缴纳等环节；通过共享平台内的税务管理信息化系统，可以完成自动价税分离、增值税、所得税等各种税务的申报，保证了企业税务管理的准确性和合规性。共享平台内设置有科学规范的会计引擎，各个模块、业务类型和分摊类型都依据有关的核算标准进行规范，有关人员设置科学有效的规则因子，对业务和财务规则之间的转换进行追溯。在业务单据校验和引用、会计实现处理、会计数据转换、会计凭证传递等过程中进行财务和业务语言的转换，从而实现财务和业务数据的一体化管理，使企业管理者及时、全面地掌握真实经营状况，为其制定经营战略决策提供准确及时的数据支持。

## 3 结语

房地产企业推动业财融合是信息化技术发展对财务管理模式转型提出的必然要求，是企业实现长效发展和战略目标的重要路径。企业要通过战略规划制定、预算管理的完善、业财管理的联动、财务职能的转变、共享平台的构建等措施，实现业务和财务的深度融合，为企业经营利润目标的实现提供保障。

## 参考文献

- [1] 王锁宝.新时期房地产企业推进业财融合的路径探索[J]. 财经界,2020(5):146-148.
- [2] 金增贵.房地产企业业财融合中存在的问题及应对举措[J].今日财富,2021(7):107-108.
- [3] 樊双红.“业财融合”管理会计体系在房地产开发企业的应用[J].中国外资,2020(4):64-65.
- [4] 王洁.房地产企业推进业财融合面临的挑战及应对措施[J].企业改革与管理,2021(14):161-162.
- [5] 陈相汝.房地产公司业财融合模式下的成本管理问题研究[J].投资与创业,2021,32(16):143-145.
- [6] 马茹.房地产企业业财融合中存在的问题及对策研究[J].大众投资指南,2021(7):53-54.