略谈房地产企业全面预算管理

杭州开元房地产集团有限公司　夏爱兰

【摘要】本文针对目前许多房地产企业在推行全面预算管理中经常遇到的难题和误区，结合房地产行业项目建设开发周期长、不确定因素多、整体目标控制能力弱等特性，提出解决方案的设想。

【关键词】房地产　全面预算　方案设想　预警管理

一、房地产企业全面预算管理的涵义和意义

全面预算管理是指以目标利润为导向，将企业的所有经营活动都纳入预算管理，即对企业全体人员、全部业务、全部过程实施预算控制和管理。实施全面预算管理，能有效地建立起管理控制体系，建立起对成本中心、利润中心和投资中心的绩效考核体系，使整个企业的经营管理活动沿着预算管理轨道科学、合理地进行，为企业的发展提供保证。

房地产企业的一个显著特点是项目建设开发周期长、不确定性因素多，项目的目标控制难度较大，投资风险也较大。随着市场的不断规范，投资者的经营观念和商业意识大大增强。投资者投资房地产开发业务，不仅关注企业当前的经营成果，而且关注企业未来的发展前景；不仅关注企业当前实现的利润，而且关注企业未来的盈利能力和发展能力；不仅关注利润的总额，而且关注利润的质量。为了适应市场经济的发展，能给投资者一个好的回报，经营者对企业的控制和规划也需要从经营结果（利润预算）扩大到经营过程（业务预算和资金预算），并进而延伸到经营质量（资产负债预算和现金流量预算）。因此，推行全面预算管理是房地产开发商及其经营管理者的必然选择。

二、房地产企业实施全面预算管理的主要难题

1.房地产项目缺乏一套完整的全面预算标准作指导。由于房地产行业是近些年才迅速发展起来的行业，尚未形成自身所开发的各种房产品类型（如住宅、商铺、写字楼、酒店等）的企业标准和国家预算定额，因而实际做起预算来难免凭经验估算，带有一定的随意性，与实际情况偏离较大。

2.与企业战略目标联系不够，重年度预算，轻项目开发预算。由于房地产行业缺乏规范的预算标准，因而许多房地产企业还是套用工业企业传统预算方式，在年度经营计划指导下编制房地产项目的年度预算，并且通常是单项预算，考虑项目的开发期不够，结果是集团公司的战略实施没有具体的数据支持，企业的预算与集团公司的战略缺乏联系。

3.企业尚未建立系统、完善的预算管理组织体系和预算管理制度。目前，许多房地产企业及其项目实施单位的各种预算管理还是松散型的，上层的目标与基层的实施缺乏紧密的联系和实质性的合作与交流。究其原因，这与没有建立一个强有力的预算管理组织体系有直接的关系，以至于企业缺乏整体规划，无法落实预算编制的目标和对预算的考核与监督，以致预算管理的作用得不到充分发挥。

4.预算数据缺乏合理性，实施效果不理想。预算达到什么水平才是合理的呢？这是困扰企业管理者的一道难题。现在许多房地产企业为了赶工程、抢进度，经常是“没有图纸先行施工”，“三边”工程屡禁不止，致使设计概算突破估算指标、施工图预算突破设计概算、竣工结算远远突破施工图预算。还有的企业预算的科学性不够，测算的依据不足，论证的资料太少，使得预算指标与实际的执行情况差异较大，导致预算失去了应有的指导意义。

5.预算执行过程中缺乏有效的控制与分析机制。预算数据来源广泛、数据量大，但集团公司缺乏控制措施，无法及时获取各个企业预算执行情况和各个企业对各个部门的预算执行情况，对预算执行难以进行有效的控制，无法保证预算分析的及时性、全面性和深入性。

6.存在“编制预算纯属财务行为”的错误认识。毫无疑问，全面预算是财务收支预算的发展，但不能据此就认为预算只是一种财务行为，由财务部门负责预算的制定和控制就行了，甚至把预算理解仅是财务部门控制资金支出的计划和措施。其实，全面预算是企业全员的行为，在房地产行业尤其如此，它与全体员工、项目的工期管理、预决算管理等息息相关，是所有相关管理的集中体现。

7.预算目标考核力度不够。目前，在已实行预算管理的房地产企业中，较普遍地存在着考核不力的现象，具体表现在考核部门职责不明确、考核内容不具体、考核工作未能形成制度化、考核标准缺乏规范化，致使预算考核不能保证企业预算管理体系的全面实施。

三、房地产企业全面预算管理方案的设想

1.实行预算分级管理。从集团公司的整体来看，预算工作应实行分级管理，主要应做好以下四个方面的工作：

（1）建立企业各级全面预算管理组织机构，负责组织各项预算的讨论、修改、报批、下达、考核以及通报分析预算的执行情况，以保证整个预算编制体系有条不紊地进行。

（2）根据土地资源状况和开发理念，全面预算管理委员会负责把预算与集团公司战略联系在一起，分析市场机遇和风险，制定整体和各分项的收益目标。

(3)项目预算管理委员会应根据企业定性目标,组织各部门对目标进行细化、分解,并做出预测,编制出定量预算,评价项目开发期经营预算和资本预算与企业期望值是否存在差距,计算落实方案所需资源,提出可供选择方案。

(4)自下而上,汇总各项目预算,根据企业集团资源状况进行整合,确定最终方案。

2.完善房地产企业全面预算管理的制度建设。针对房地产企业预算管理中的难题,应重点抓好预算管理制度建设。

(1)制定全面预算管理制度,主要包括:明确责任中心的权责、界定预算目标、编制预算、汇总、复核与审批、预算执行与控制管理、业绩报告及差异分析、预算指标考核;依据预算管理的原则、方法、流程和程序编制企业的预算,实施预算管理并依据预算对责任单位和个人进行考核等。

(2)会计核算上根据企业集团管理模式和房地产行业特点,建立一套房地产项目开发成本、费用科目体系,作为预算项目成本、费用依据,指导项目的预算工作,并逐步形成房地产企业自身的成本、费用定额标准。

3.改进房地产企业的预算编制方法。传统的预算侧重的是短期效应,以年度作为预算周期。对房地产项目来说,由于其开发的特殊性(即周期长达2~3年或以上,不确定性因素多,如设计变更、政策变化、进度延缓等),编制预算不仅是对年度财务状况做出的反映,而且是对项目综合情况做出的反映。因此,房地产企业预算应做好以下四个环节的工作:

(1)做好汇总分解工作。一是总体构成的分解。它包括三个方面的内容:①收入总体构成的分解,需与开发的房产品类型、面积、拟销售均价挂钩,然后分解、预测出各房型的销售总价。②开发成本总体构成的分解,需将土地、前期、基础、建安、配套等成本项目根据工程逐步分解,然后一一对应到相关成本项目中,最终预测总成本。如在编制滚动预算时,有已结算或新增加有工程项目,应及时补充、修订成本预算依据。③费用、税金等按国家相关政策和集团公司财务制度等进行费用科目、税金科目的分解,然后测算费用、税金总价(这里需注意费用项目是整个开发期的)。

二是构成项目按年度、月份的分解。将总体构成的各项科目按照工程进度和预计付款方式以及工程总额控制点的要求等,结合项目开发周期进行各个年度、月份的分解,将预算责任落实到各个单位直至各个项目。

(2)加强部门之间的合作。房地产项目预算涉及项目开发前期研发、营销策划、工程管理、物业管理等各个部门,涉及项目开发经营活动的方方面面和各个环节,因此,房地产预算讲究的是部门合作、共同努力,而非财务或某个部门孤军奋战。应在预算管理委员会的组织下,各相关部门人员共同研究项目目前的状态和可能发生的情况,分工编制预算,具体是:①营销部负责收入预算和营销策划广告等费用预算;②前期研发、工程、供应等部门负责开发成本项目预算;③人力成本、培训费等由人力资源部负责预算;④财务部负责税费及其他费用等预算,并担负最后的汇总、分析任务。

(3)掌握好编制周期。房地产行业开发周期长、不确定因素多,要注意预算在执行过程中随时出现的问题并及时加以解决。为缓解资金压力,保证各项目正常开展,并保证后续项目开发的资金储备,预算编制工作一定要做深做细,考虑周全。在编制周期上应按年、季、月,甚至按周安排资金预算的编制、调整、分析和监控,保持资金链的正常运行。

(4)注重现金流量预算的管理。预算管理一头连着市场,一头连着企业内部,而不同的市场环境和不同的企业规模与组织,其预算管理的模式又是不同的。房地产行业是一个资金密集程度很高的行业,资金紧张是整个行业的普遍现象,因此预算控制不仅是成本控制体系或多个项目的管理体系,而且是一个整合全部经营活动的完整管理体系,其聚焦点在目标成本和现金流量的预算与管理上。"巧妇难为无米之炊",合理、有效地控制现金流量才能保证企业持续、稳定地发展。在方法上要求从粗到细,步步为营,具体是:①从宏观上做好项目投资进度计划、项目进度计划;②细化分解,针对每一份合同单独制定付款计划,并汇总制定出企业周、月、年度计划;③实行跟踪管理,当有其他原因导致付款计划变更时,及时调整预算并妥善处理有关事宜。

4.加强房地产企业预算的预警管理。在竞争激烈的市场经济条件下,任何组织形式的企业都面临着各种各样的机遇和挑战,作为房地产企业,必须保持高度警惕性,预算方案从松、紧、适中多角度测算,随时进行防范、调整。

(1)根据全面预算制度,对项目设置预警控制指标,设定预警级别,并针对实际运行结果与预算目标之间的偏差,设置两大控制线,即预警控制线和调整控制线,进行实时监控。再根据监控的结果,与各部门绩效挂钩。

(2)对于超预算和预算外的支出项目应例外管理,按以下原则处理:①分析其产生原因,是必需的还是可有可无的,不能随意增减;②将超预算和预算外的支出项目的每个变化细化、分解,由组织技术部门、预决算部门、财务部门等进行成本费用测算,分析其对总目标的利弊影响,提出多个认证方案;③按一定的审批流程选择确定最优方案。

(3)预算调整的原则。随着客观情况的变化,对预算进行及时调整是必要的。调整预算主要应掌握三项原则:①不随意调整原则。预算方案一经批准,一般情况下不得随意调整预算。②内部挖潜原则。当不利于预算执行的重大因素出现后,应首先通过内部挖潜或采取其他措施弥补,只有在无法弥补的情况下,才能提出预算调整申请。③积极调整原则。当外部环境和内部条件发生重大变化,应积极主动地提出预算调整申请,以保证预算方案符合客观实际情况,在经济上能够实现最优,达到实现企业价值最大化目的。

(4)预算调整的范围是那些重要的、非正常因素影响造成的关键性差异。在有下列情况之一且严重影响预算执行时,可按规定程序申请预算调整:①董事会调整企业发展战略,重新制定企业经营计划;②客观环境发生重大变化(如市场需求、行业发展、竞争对手和国家政策等方面),需要调整有关预算指标;③企业内部产品结构、组织结构发生重大变化;④发生不可抗力事件(如自然灾害);⑤董事会或预算管理委员会认为有必要调整的其他事项。

主要参考文献

注册会计师考试委员会办公室.财务成本管理.北京:经济科学出版社,2005