

探析全面预算管理在房地产企业中的应用

张 慧

(济南国际医学中心产业发展有限公司, 山东 济南 250000)

摘 要: 企业的全面预算管理和成本内控是企业管理互为依托、相互依存的主要管理内容。二者在企业风险防范和稳定运行等方面发挥着至关重要的作用。随着我国社会经济的快速发展, 房地产企业在近年来的发展速度异常迅猛, 众多的房地产企业发展规模及速度呈现集中爆发式增长。作为国民经济发展的主要支撑行业, 伴随着市场化发展规律的直接或间接影响, 国家宏观调控的有效介入, 从而保证了房地产市场的逐渐稳定。在发展的过程中, 我国的房地产企业所经历和遇到的发展风险更多, 如何增强房地产企业的良性发展, 首当其冲的是必须增强房地产企业全面预算管理在成本内控中有效性的效能应用与展现, 因此本文主要对此进行分析, 从而促使房地产企业在新时代的经济发展大潮中更加健康、有序地发展。

关键词: 房地产企业 全面预算管理 成本内控 有效运用

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.19.64

一、引言

房地产业渐渐地进入了稳健发展的时代。为了顺应时代发展的潮流, 许多房地产企业积极的转变了传统的发展模式, 开始朝着多元化产业的发展模式推进。由于房地产企业生存环境的恶化, 当前房地产企业每时每刻都面临着较大的风险, 因此, 要保证企业的稳定发展推动房地产企业内部管理制度的改革, 实施更精细化的财务管理模式是非常必要的。房地产企业能否在项目管理当中推动全面预算管理模式的实施直接决定着企业未来的发展态势^[1]。

二、全面预算管理对房地产企业的重要作用

近年来国家对于房地产行业把控力度加大, 房地产行业之间竞争激烈。这时需要及时对房地产企业进行资源整合和对资源的有效利用, 促使企业在行业中走在前沿, 实现可持续发展, 企业对全面预算管理知识的有效利用能够规范资金的流向以及使用, 更好地了解企业内部的财务情况, 提高企业对房地产项目的控制水平, 及时发现企业在管理过程中存在的问题, 提出相对应的解决措施, 能够提高企业的随机应变能力和解决能力。并能从各方面进行分析和制定房地产企业的战略目标和预算目标, 提供有效且科学的预算管理。由于全面预算贯穿整个企业, 能够了解各部门的工作, 进一步推动各部门间的交流沟通和信息共享, 方便对员工的工作绩效进行公平考核, 加强对各部门的监管力度, 制定奖惩制度, 有利于对企业目标进行合理规划, 提高企业的经营管理效率^[2]。

三、全面预算管理在房地产企业中存在的问题

全面预算管理作为一种具有极高管理效能的财务预算

管理方式, 被广泛重视, 一定程度上改变了房地产企业的财务管理观念, 但同时, 必须正视的是因为企业发展水平不一, 也存在着各式各样的问题。影响了企业全面预算管理执行的真正效果的实现。

(一) 预算编制的方法与程序匹配度低

当前, 在众多房地产企业中存在比较明显的问题是人员配合度严重不足, 尤其是与企业财务管理人员的沟通不足, 从而造成财务部门作出的预算精确性、有效性降低, 各部门为了预算编制而编制, 采取闭门造车的方式, 预算编制结合上年或者过去经验制定, 缺乏与企业财务管理人员的沟通, 极大地偏离了当前企业发展的实际状况, 也谈不上对各项目在今后的企业发展布局中的缓急重要性等因素的考虑, 进而造成项目预算未能对项目目标的实现有着科学合理, 符合企业发展战略的指导性作用显现, 出现预算编制完成后无法有效实施的广泛性现象。此外, 作为房地产企业的领导层对全面预算管理的重视度不够, 现在有很多房地产企业高层领导更多注重对企业内部资金的管理, 忽视了全面预算管理的全面性, 从而进一步造成对企业全面预算管理在编制过程中出现流程、环节上的配合度降低。由于在预算编制的过程中更多考虑的是企业内部资金, 没有将市场环境、竞争环境等相关重要因素融入预算编制中, 导致预算编制所依靠的信息准确性和全面性没有保证, 因此就造成了预算编制科学性的进一步降低, 无法实现全面预算管理重要效能的良性保证^[3]。

(二) 企业预算执行的有效监督差

房地产企业的全面预算管理编制需要科学性, 在执行

层面更应具备完整、有效的监督机制，这是保障全面预算管理切实有效实施的重要基础。在现有的广大房地产企业中，由于企业发展迅速或者成立时间尚短，企业内部管理机制不健全或者对于全面预算管理的重视程度不够，在预算的执行过程中，企业各部门的人员之间缺少闭环的配合默契度，因而不能有效地做到生产经营全过程的监督、控制及管理，预算无法实现有效落地及严格执行。一方面，在企业现有结构的管理机制中，企业管理层的执行意识与监督意识不足，作为房地产企业的中高层管理人员，对预算执行中出现的问题重视度严重不足且限于管理机制的设置，控制力不足，从而导致了企业发展过程中出现的各种问题得不到及时有效的解决，因此进一步恶化了企业预算的执行条件，造成预算执行过程中效能降低。另一方面，在进行具体的全面预算管理中的各个环节上进行业务执行与监督的人力资源方面的配置的不足，制约房地产企业预算管理工作效能的提高。在相当一部分企业内，缺少相对专业的必需人才，现有的执行层面的企业全面预算管理人员专业性严重不足，造成了全面预算管理执行流于表面，看似流程与模块齐全，但实际上缺乏各项工作中具体深入的掌控与监督，形式化的全面预算管理不能有效保证预算管理的效果达成。另外，针对房地产行业，在房地产企业中，从预算的编制到预算的执行，都必须依托项目的现场管理，以此为基础进行各个环节的预算编制与执行控制，出现任何一个环节上的缺失，均会导致预算执行过程中与项目现场管理出现偏离，从而无法保证预算的有效达成，出现不可控的预算与实际偏差。可见房地产企业预算执行的监督需要从经营管理过程的各个层面和角度进行监督与管控，才能真正实现其科学安全的真正保障效力^[4]。

（三）企业预算考评、总结流于形式

房地产企业的全面预算管理机制的导入，是实现企业成本内控的有效措施和保障。树立科学的成本观念，才能将全面预算管理机制的运用进行得深入彻底，真正将企业的成本内控进行得科学有效。可在众多的房地产企业的预算管理过程中，从传统经营方式和目标管理等概念的角度出发，将经营收入、净利润等财务指标作为预算考核的重点，片面强调成本与目标等指标的达成与控制，而在极大程度上忽视了全面预算管理的其他关键性指标。除了对于经营收入和净利润等指标外，一个科学、准备的全面预算管理指标还包括土地储备、在建项目开发建设进度、企业现金流等重要关键性指标构成。可以说，鉴于目前我国房地产行业发展的阶段性特征，信息的综合性、全面性对全

面预算管理具有直接的关键性影响，预算指标制定、考核关键点不明确或缺失，将直接造成全面预算管理的深度不够，预算管理的考评不科学、不严谨，考评重点偏离，各部门各环节形成的工作总结流于形式，起不到应有的内控作用，整个体系的健康发展也得不到持续改善。全面预算管理是一个企业日常管理必不可少的一项工作内容，也是一种科学有效的管理机制和体系。任何一个项目完结后的项目总结都是必不可少的，通过对于已完成项目的回顾与总结，从各个细节吸取项目预算管理中的缺点与经验，使各个岗位与部门的人员对于全面预算管理形成新的认识，进而在后续的工作中加以完善和优化，对于企业下一步的发展具有十分重要的作用。而在极为广泛的房地产企业中，对于预算的事后总结工作，存在大量的形式化或直接的过程缺失，这也给众多房地产企业在企业预算管理中埋下不良隐患，没有总结归纳与整理的工作经验积累，就无法科学、有效、快速的应对下一个预算管理项目，从而导致整个企业的预算管理工作的效能持续低下^[5]。

（四）对经营风险判断不充分

企业在经营管理中会存在各种风险。但在实际情况中，一些房地产企业建立的风险预警体制并不成熟，不能及时发现经营过程中存在的问题，或者是发现问题后不能及时对问题进行解决，导致企业的项目被影响，造成损失。要对财务预算管理人员的综合素质进行提升，能够影响到全面预算对企业的作用，如果缺乏专业素养，不能对预算作出有效分析，会影响到企业对项目作出合理分析并进行监测。而实施全面预算对企业来讲，其中的预警功能在预算执行过程中被反映。如果出现问题，与实际情况和目标预算不符合，管理人员可以及时获得风险提示，并进行调整和控制。

四、全面预算管理的解决方案

（一）制定企业发展的客观战略目标

要实现企业未来计划，就要对全面预算进行优质管理。全面预算能更好地与企业发展的规划相结合。在做预算之前，预算人员首先要了解企业的发展战略目标以及工作的内容，方便将预算做到最优。在过程中也要加强对预算的控制，如有变化，会与实际效果不符，就能够及时对出现的问题进行解决，保证企业战略的有效实施。对于预算的关键部分，更应多加注意，例如开展新项目需要做好预算、工程材料的变化，技术计划的实施修改。预算目标作为战略目标的一个分支，需要与企业未来发展方向保持一致，根据实施内容制定目标，加

强企业对其内部的控制，提高企业的管理水平。

（二）根据动态及时调整目标

房地产企业应对预算编制方法进行创新，优化预算的流程，不仅要在预算目标中可以估计经济效益，还能对企业资金的流动有具体的估算。对于已经完结的项目，要加强收款力度，将回收款投资新项目，加大回笼资金的力度，为项目能够开盘购买材料以及建设等，控制现金流量。在项目将要开发时，对整个项目有全方位的了解，找准可购买的客户群体，关注房地产市场的动态，对现场环境进行检查，找到营销关键点。同时，对竞争对手要及时采取措施，关注国家推出的关于房地产企业的相关政策，估计住宅区的市场预期销售价格。房地产销售包括各个实施环节所投入的成本资金，从项目开发到结束，确定好成本和所获得的经济效益后，可以确定销售价格。再根据本身的销售价格对比其他房地产销售价格可以进行调整，从市场动态以及成本等将数据的预算以及其他影响因素进行整理，产生高效益，为未来新项目的展开提供有效数据，为下一阶段的预算提供数据，提高企业的预期销售和经济效益，增强企业的行业竞争力。

（三）强化预算绩效考核评价

为了有效地发挥全面预算管理模式在房地产项目管理当中的作用，房地产企业的高层管理人员应当引导企业的各个部门根据自身情况来推动预算绩效考核体系的建设。在构建预算绩效考核评价体系的过程中，房地产企业的高层领导应当引导各个管理部门建立起符合自身发展情况的预算绩效考核指标。例如，房地产企业的管理部门可以制定企业支出管理指标，企业的销售部门则可以建立销售利润指标。当然，各个部门在设计相关考核评价指标的过程中应当充分地考虑企业的发展情况，并结合往年的数据进行指标的制定。从而保证指标设置的合理性，进而发挥相关指标在提升员工工作积极性方面的作用。

（四）重视预算编制的全面性、科学性

企业的生存环境包括内部环境及外部环境。关注企业生存的外部环境，为企业的战略发展和实际的市场竞争进行合理规划，构建符合企业利益与市场发展规律的战略布局；重视企业内部环境，优化企业管理，做好企业的成本内控，优化企业的资金条件与发展体质，两相结合，才能让企业处于真正健康且充满活力的发展赛道。对于房地产

企业而言，全面预算管理必须符合企业发展现状，对企业所处的内外环境进行全面、科学、细致、有序的综合考量，并以此为基础，进而实现强化预算的效能性。预算编制的全面性体现在企业全员参加，各部门高度配合，从人员现状、经营现状、投资方向及回报、财务应对、市场预估等各方面进行综合编制，统一纳入预算管理，构建符合企业发展现状的全局观念，使企业的各项预算编制与企业成本内控有效结合，从而制定出符合项目实际、契合企业发展需要、高度实用有效的预算计划。可以说，预算的编制与企业的发展目标、与阶段性的项目经营目标紧密相关，房地产企业的预算编制必须充分依托既定的企业发展目标而行，才能充分发挥出预算管理的机制性管理作用，进而有效提升房地产企业的工作质量及效能。预算编制的科学性则必须建立在对企业管理工作的全面覆盖的基础上。除了重要的营收指标外，将房地产项目执行过程中所需要的人员、设备、进度、效能等要吸纳预置进预算管理，确保预算编制的全面性、科学性，从而提高房地产企业全面预算管理的有效性。

五、总结

总而言之，在现有的房地产企业中，全面预算管理存在的问题较为明确，房地产企业要实现和提高全面预算管理在企业成本内部控制中的有效性，必须注重专业人才的储备，积极面对现有存在的问题，构建行之有效的考评总结监督机制，全面实现预算管理的科学性，确保预算管理效能的产生，从而促进房地产企业可持续性发展的实现。

参考文献

- [1]费博.全面预算管理在房地产企业中的运用[J].企业改革与管理,2019(14):175-176.
- [2]曹涓.全面预算管理在房地产企业中的应用[J].企业改革与管理,2019(14):184.
- [3]孟红艳.全面预算在房地产企业战略管理中的应用[J].中国管理信息化,2019,22(13):18-19.
- [4]李本玉.全面预算管理规范下的事业单位内部控制[J].财经界,2021(06):64-65.
- [5]廖敏霞.我国企业实施全面预算管理的实践与探讨[J].企业经济,2013,32(05):42-45.