

房地产企业预算管理问题及对策浅析

李春

(南京金基宁嘉企业管理有限公司, 江苏 南京 210000)

【摘要】近年来,房地产市场发展由扩张转为收缩,房地产企业战略目标已由追求高周转高杠杆逐步转向低利润低容错。战略的深刻转型,对融资投资、资金周转创新提出了新要求。预算管理则是这一转型过程中的理想抓手。本文分析了当前房地产企业预算管理存在的共性问题,提出对策建议。

【关键词】房地产企业; 预算管理; 问题; 对策

一、房地产企业预算管理的意义

预算是企业根据其经营目标,将资金资源配置到各项业务管理活动中,通过预算的制定、执行、考核、评估,实现战略目标,实现资源循环的重要控制手段,为企业完成经营目标提供全过程综合保障。预算管理能够根据房地产企业的总体战略,统筹业务战略与职能战略,是实现公司战略管理的载体和抓手。房地产企业具有高风险、高投资、高杠杆、项目周期长跨度大的特点。房地产企业预算管理,通过对项目资金流入流出、实施进度、资源调配、销售回款等全过程控制,控制项目风险,实现资金资源利用最大化目标。近些年来,房地产企业不同程度地出现了资金问题,资金链断裂,交付困难等现象时有发生,这更加从市场端及经营端印证了房地产企业预算的重要性,单一的追求高周转会牺牲利润指标,单一的追求高利润又会造成现金流断裂,如何权衡好现金流与利润的关系,如何利用预算管理这个财务手段及核心工具,促进房地产项目良性循环并推进房地产企业稳健发展具有重要的意义。

二、房地产企业预算管理存在主要问题

(一) 战略融合度不高

战略融合度不高主要表现在:一些房地产企业的战略目标与事业职能部门预算之间常存在信息不对称,总部战略层面信息无法及时有效地传递到项目一线,造成房地产企业在执行预算时,无法实现战略和战术层面的信息融合互动,难以准确评估预算的执行程度。一些房地产开发企业的基层部门对预算工作不积极、不主动,尤其是终端业务部门,对预算准确度理解存在偏差,偏执地认为无法精确编制预算,故造成编制态度不端正,考虑不周全,甚至故意放大预算,防止业务支出不足,同时缩小收入,编制过于谨慎保守,无法从业务实质合理编制预算。业务与财务融合度不够的预算,使得财务部门难以监控预算执行偏差、分析问题成因及事中纠偏,如工程付款与项

目实际节点进度偏离度较大,销售回款与推售节点及市场流速存在偏差,都会使得预算与实际执行脱节,无法全面保障企业实现战略目标^[1]。

(二) 预算编制不精准

预算编制不精准主要表现在:房地产企业在经营活动中普遍存在跨地区多项目经营,资金资源需滚动调配的现实需求。因此预算编制难度较大、影响因素较多,对提高预算编制水平,预算编制及审核人员专业度及其对各地资金、税务等政策的掌握度提出了较高的要求。

首先,目前房地产企业财务管理转型尚不到位,部分房地产企业核心财务人员偏融资管理,只关注大额融资性及部分销售性现金流,没有全周期及全口径项目预算管理水平,预算管理人员的经营思维还不牢固,对宏观环境和市场条件的研判洞察还不够敏锐。此外,信息化建设不足,存在业务与财务信息壁垒、“信息孤岛”现象,预算科目,预算编制说明落地不够准确,业务类别与预算科目不能做到精准一一对应,其他项过多,费用预算管控系统开发不够成熟,预算管控标准、预算释放周期宣贯不足,使得预算信息共享同步程度不够,影响了预算编报的全面性和准确性。

其次,大部分房地产企业为战区制、片区制、区域制管理,预算编制过程中更注重区域指标,对项目指标缺乏关注,对单体项目预算全周期管理缺失,房地产项目周期性较强,预算在全周期前端、中端及后端偏差巨大,不同阶段预算指标差异较大,各房地产企业财务往往忽略了单个项目公司预算所处阶段,无法全面衔接历史数据,一味追求一个区域多个项目公司预算合并指标标准合理,造成单个项目公司预算存在明显失真或超全周期指标现象,为项目以后年度预算编制及单个项目公司盈利指标达成留下了隐患。

(三) 预算调整不合理

预算调整不合理主要表现在:房地产企业一般采

用费率管控管理费用及营销费用预算,销售回款受市场影响波动较大,容易造成费率偏差较大,预算执行过程中,部分房地产企业无法合理制定预算调整机制及原则,一般情况下,市场上行期,回款充足或超预算完成,费率大额节约,在动态预算调整中,参考费率指标可调整空间增大,容易造成刻意虚增费用调整预算情况;而市场下行期,回款不足或偏离预算较大,费率大幅度超支,在动态预算调整中,如采用一刀切的方式用费率管控,预算可调整空间减少,甚至无法满足部分刚性管理费用开支,也无法满足市场下行时一些营销工作的开展,造成恶性循环,销售端持续落空,费用端持续不足,无法良性地开展各项业务,从而导致年度预算全面落空,失去了预算作为财务工具进行业务及资金调节的作用。

(四) 执行考核不聚焦

执行考核不聚焦主要表现在:一些房地产企业对预算执行分析不及时、结果运用不到位,管理层无法根据分析报告及时纠偏,错失了对于预算执行开展事中控制的时机。此外,预算考核手段的乏力甚至缺失也是影响预算管理效能的重要诱因。^[2]

一方面,一些房地产企业把业绩考核的标准和办法设置得过于复杂,对被考核人员宣贯不够全面到位,让被考核的员工很难理解且疲于应付,很容易导致他们忽略了主要指标的执行完成情况,被考核员工的惯性思维中更关注日常经营节点指标、事项指标的考核情况,这些指标考核比较直观、显性,而无法感受到财务预算指标与其强相关性,绩效考核发挥不出应有作用,有的虽然看似操作性强,但执行力不强,甚至有时为了不打“积极性”,对没有完成任务的部门或个人审核不严,追踪考核力度不够,丧失了考核的权威性 & 严肃性。

另一方面,一些房地产企业在财务业绩考核指标中,只关注现金流等业绩指标,忽略了预算利润指标,而房地产企业的利润指标又存在一定的时间差和滞后性,导致项目早期预算利润指标偏高,完成较好,实则是因为完成难度较低,但考核中却显示为达成率极高,完成度优秀,而后期项目预算利润指标伴随着项目开发尾盘阶段货值折损等原因造成收入下降,费用或成本增加形成无法挽回亏损,由于人员变动及考核机制等客观原因,无法追溯以前年度的考核结果,也同步丧失了当前预算年度考核的意义。

三、房地产企业预算管理对策建议

(一) 突出公司战略指引

1. 将公司整体性的战略目标充分分解。依据企业的预算管理目标,把目标细化分解到企业的每个项目、

每个部门、每名员工,执行效果的针对性与分解的细化程度应做到层层递进、步步分解,让项目一线每一名员工充分意识到战略分解后的指标与其日常工作的每一个细节强关联,其工作的结果可以对战略目标产生影响,以充分调动其工作积极性及主观能动性。

2. 建立合理的指标分解系统。目标应该经过量化,而且符合房地产行业的特征,符合房地产末端每个项目公司所处的阶段特征,房地产企业可以侧重盈利、增长潜力和风险三种类型的目标^[3],针对每一类目标可以确立两至三项指标,针对不同阶段的项目可以设置不同类型的指标,避免一刀切带来的指标失真、失效而导致预算失控的情况发生。

3. 重点应做好高风险节点的监控,比如各类合同的管理,收并购项目预算管理,融资节点达成及时性管理,税金(如大额土增税补税/退税)预算节点监控,合法合规等事项管控。对房地产企业而言,上述节点是其业务环节中至关重要的节点及风险点,一旦节点失守或风险点失控,对房地产企业造成的影响是致命的,甚至有可能将一个项目的利润全部牺牲,故加强重要关键性节点及事项的风险把控是重中之重,也是预算的核心关注点。

(二) 健全围绕预算的内部控制体系

1. 拉通业务财务数据。各职能部门和各个项目把各自的项目末端预算目标报到财务部门,且需涵盖全部业务范围及公司范围,不应忽略一些管理公司等,上报范围完整后,由财务部统筹整合,制定出企业的预算草案,并上报企业负责预算管理的领导审核,各专业职能条线应尽职尽责,以单个项目为单位逐一审核并提出相关审核意见及调整建议,经过管理层集体研究决策后,对各单元的预算数据做出合理调整,以达到最优的管理效果。

2. 要创新预算管理方法。采用多种方法来制定预算,不能单纯按费率指标编制管理。对于不因经营业绩而变化的固定性成本和费用,如管理人员成本、营销人员固定薪资,可以用增量预算的编制方法;对于差旅费、交通费、接待费用等,可以采用零基编制方法;其他的项目可以采用滚动预算的办法。^[4]

3. 健全内控制度。结合房地产行业和企业自身的实际情况,来定期或不定期进行测试,房地产行业受市场波动影响较大,应尽可能以季度为单位分析调节财务管理内控制度的时效性和实用性,发挥应有的监督约束作用。内控制度应有效落地,半年度或年度开展内控巡检,及时纠偏,及时发现内控风险,及时制定或优化内控方法及制度,以保障日常经营业务安全平稳推进。

（三）优化预算调整及考核原则

1. 建立科学的预算调整机制。房地产企业预算调整不应拘泥于单纯的费率指标或预算总额指标等范围作为预算调整的依据，一般情况下，可于季度或半年度时，结合市场情况，给予一定的系数或特定调整条件，开展预算调整工作。例如，市场上行时，固化刚性费用，压缩弹性费用，提高大盘现金流回流指标；市场下行时，压缩刚性费用，适当调增弹性费用，合理调整大盘现金流规避缺口。将预算调整宗旨定位于指导动态市场环境下的经营指标达成，使其科学地促进房地产各项目全周期财务指标有效达成。

2. 优化预算考核指标原则。房地产企业预算考核指标应涵盖预算年度指标及全周期财务指标，因其周期较长，如单纯考核部分年度的片段指标，会造成全周期指标偏离度较大而单个年度指标良好的情况。

从销售的角度分析，年度预算指标需涵盖量价双重考核，近年来部分房地产企业为了追求规模扩张，片面考核销售量指标，造成部分项目在预算考核年度增加退货量，降低销售单价，以达成预算指标，实际则牺牲了全周期考核利润，如在预算考核年度适当增加全周期剩余量价考核指标或当年度毛利率达成等指标维度，可适当规避单一销售量指标带来的弊端。

从成本的角度分析，房地产企业与其他行业不同，收入与成本进度严重不匹配，收入端预收在前，成本端发生及支付在后，成本的不确定性和变化较大，对全周期各项财务及经营指标影响重大，预算指标应充分考虑全周期成本指标完成度，执行率，偏差率等指标，动态的监控全周期成本指标，使全盘成本预算考核有据可依，全周期合理可控。同时，成本指标因金额较大，细项较多，业务关联度高，专业性较强，可调节空间大，存在较大的人为调节风险，预算指标制定及考核过程中应提高审核人员专业加大加强审核力度，规避人为调节风险，使成本预算指标真实有效。

从税费的角度分析，房地产企业管理费用及销售费用与其他行业基本雷同，可通过常规的预算方法考核并管控；财务费用受全周期销售回款进度影响较大，应结合销售回款指标联动铺排合理制定财务费用相关指标；关于税金指标，房地产企业一般流转税及企业所得税跟其他行业基本相同，但土地增值税存在较大差异，从现金流角度分析，一类项目存在先预缴后退税情况，另一类项目存在先预缴后补缴情况，预算指标应充分考虑不同项目类别，结合不同项目的不同进度，设置合理的税金考核指标，关联现金流及利润两个因素，一方面可以优化项目当年及全周期现金流，一方面可以帮助项目利润指标提前锁定大额

变动的土地增值税部分。

从不可预见事项角度分析，房地产企业不同于其他行业，一旦交房节点失守，有可能造成影响面巨大，金额巨大的赔偿风险，预算过程中应充分考虑不可预见事项，尽可能从业务端把控风险，规避不可预见事项发生，同时若预见到不可避免的延期交房事项发生，应合理谨慎地在预算中编制，并作为单一预算事项动态跟进跟踪，不应与其他预算事项混淆处理。

（四）健全执行反馈激励机制

1. 严格预算调整。预算具有权威性，一经确定就不能随意更改。当外部环境的变化对预算执行产生不利影响时，应该及时补救，确实无法补救时，才能申请调整预算，对于调整预算的行为，针对其性质的是否可预见性，应适当关联绩效考核，以严肃预算。

2. 加强执行分析。根据预算相关的财务数据做严格的定量分析，定期或不定期开展执行分析，找出关键性的项目执行指标（如利润、关键费用控制等指标）与预算指标之间的差异、预算累计执行率等，及时开展事中介入干预。近些年来，部分房企预算执行分析更关注现金流指标及费率指标，容易忽略利润指标，应重点关注签约口径下的销售毛利润指标，对于毛利低于预算目标的项目，要重点关注其低毛利造成的对净利润及全周期利润影响。通过动态的预算执行分析，可以指导各业务部门及时作出业务调整，联动生产端、销售端共同调整关联指标，促成年度预算达成。

3. 健全激励机制。制定科学的预算绩效考核指标，设立多维度的预算考核指标，以财务、运营和战略为主要考核内容，制定一整套涵盖财务、运营、战略等多维度的指标体系，分解预算目标并落实到各工作岗位，将考核结果与部门利益、员工个人利益等挂钩，充分发挥考核的激励作用。绩效考核结果应联动预算同步执行，至少为季度回顾，总结，同步拉通各业务部门核心骨干进行分析，将绩效考核与预算调整等信息充分对焦同步，充分调动被考核人员能动性，从而促成预算指标高效达成。

参考文献：

- [1] 倪晓媛. 浅析房地产开发企业全面预算管理存在的问题与对策[J]. 当代会计, 2022(7B):32-34.
- [2] 顾永威. 加强房地产企业预算管理分析[J]. 中国集体经济, 2021年14期(5月):37-38.
- [3] 杨剑. 论房地产企业预算管理困境与对策[J]. 当代会计, 2019.09下:126-127.
- [4] 杨勇. 房地产全面预算管理现状及解决对策[J]. 财会学习, 2023(15):80-82.