四、案例分析-以上海居昌房地产经济事务所为例

（一）预算管理现状

Z公司是一家国有控股上市公司，其主营业务是房地产的开发经营。长期以来Z公司的盈利状况保持优良，处于行业中上水平，截至2018年底，Z公司总资产135.37亿元，净资产61.98亿元。

目前Z公司建立了预算委员会作为公司的预算决策机构，由公司主要领导及各专业主管部门领导组成；预算管理的日常工作机构设在财务部并成立预算成本科，主要负责公司预算和经济责任制的编制、分解、分析以及考核两大管理职能，按照公司预算管理程序协调好各管理职能部门之间的业务关系。

Z公司采用上级下达目标，下级单位编制，最终调整汇总形成公司预算编制程序，具体分为五个程序：下达目标。每年11月初,公司董事会或预算管理委员会根据市场预测情况提出公司下年度的经营收入、利润等预算目标,由公司财务部门下达各预算单位；编制上报。各预算单位在11月末上报本预算单位的预算方案；审查调整。公司财务部门在汇总分析各预算单位预算方案的基础上,结合公司目标进行修正形成年度预算草案；审议批准。公司董事会或预算管理委员会在12月末审批公司年度预算草案；下达执行。公司财务部门在每年年初下达各预算单位预算目标。

（二） Z公司全面预算管理存在的问题

预算管理组织体系不完善。目前，Z公司虽然成立了预算决策机构、预算管理工作机构以及预算执行机构,但各预算管理组织部门的职责界定不清晰,全面预算管理工作基本由财务部门全权负责，其他职能部门很少直接参与预算编制工作，缺乏全员参与。主要原因在于Z公司内部环境建设不够完善，未形成系统、规范的预算制度体系，预算监督及辅助管理机构的职责落实不到位。

预算目标与战略目标结合不紧密。目前，Z公司的发展愿景和战略规划更多只是停留在董事会及高层管理者层面，公司员工及中层管理者对公司的战略目标规划没有清晰的概念。且当前Z公司预算目标制定的重点更多放在财务报表数据上，忽视了公司长期发展战略，造成预算目标与战略目标脱节，使得公司全面预算管理的效果不佳。

预算管理流程缺乏有效的考核与激励机制。科学的绩效考核有利于加强公司预算的刚性，提高各级员工对预算管理工作的重视，是预算管理有效实施的保障。目前，Z公司尚未设立明确的考核制度，仅在每年年底把年初的预算数与全年生产经营的实际数相对比，进行预算完成情况的指标考核，并非对全面预算管理工作情况的考核。此外，Z公司预算考核结果只与公司管理层的薪酬、奖金相挂钩，与基层员工没有直接影响。这种考核与激励机制落实不到位也会导致预算达不到预期效果，影响公司整体预算目标的顺利完成。预算管理未结合行业特点，重点不突出。房地产的核心业务是项目开发，需要分项目进行，因此开展全面预算管理工作并非只是各个职能部门之间的协调配合，还要结合项目公司及行政事务部门综合考虑；此外，房地产行业对经济动态、宏观政策等敏感度强，施工过程中也可能存在各种难以预料的情况，这些都会加大房地产公司预算编制难度，而Z公司并未对房地产行业预算管理的特殊性制定针对性的预算策略。比如，房地产作为资本密集型行业，单个项目的现金流波动幅度较大，但是目前来看Z公司并未将现金流预算作为预算的重点。

（三） Z公司全面预算管理优化措施

优化预算管理组织体系。目前，Z公司全面预算管理工作基本由财务部门全权负责，不能充分发挥预算管理作用，因此Z公司需要进一步完善预算管理组织体系，设立由专职预算管理人员组成的独立预算委员会办公室作为预算管理委员会的办事机构，主要负责对各申报部门的预算进行汇编,向预算管理委员会提交当年预算草案及预算总目标,并下达预算管理委员会审定后的年度、月度预算方案。

提高预算目标与战略目标的契合性。公司战略目标是长期指标，而公司年度预算目标是短期指标。短期财务指标的好坏不能反映公司战略性长期投资价值,公司核心竞争力的培养同样需要长远的战略性眼光，包括忠实的客户群体、有创造力的员工和知识资本的应用等。因此Z公司需要把公司发展战略和计划融入到公司预算管理之中,使得公司短期目标与长期目标相结合,从而实现Z公司的长远目标。

建立科学有效的预算考核机制。针对目前预算考评现状，Z公司应采用定期考评(月/季/年)的方式进行预算考评，定期对各预算单位预算指标完成情况进行考核和奖罚,查找问题与不足，并制定整改措施。

将现金流预算作为预算重点。由于房地产行业本身具有高风险，高负债，高利润等金融属性，资金投入量大，加上预售制度的存在，使得房地产企业的正常运转必须建立在稳定的现金流基础之上，因此现金流预算应成为Z公司不容忽视的预算重点。对此，Z公司内部应进一步完善信息网络平台，一方面减少管理成本；另一方面，公司的资金收支情况以及各部门日常收支情况能够及时向上级汇报，以便预算管理人员及时掌握资金流向，使现金流预算更为准确。