本科生毕业论文

|  |
| --- |
| **房产企业预算管理的问题及策略** |

|  |  |
| --- | --- |
| **学 号：** | **17B010860117** |
| **学生姓名：** | **王娟** |
| **所在学院：** | **上海立信会计金融学院继续教育学院** |
| **专 业：** | **会计学** |
| **班 级：** | **80151010821** |
| **指导老师：** | **王逸宁** |

**年 月**

声明及论文使用的授权

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下取得的研究成果，论文写作严格遵循学术规范。除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写的研究成果。因本毕业论文引起的法律结果完全由本人承担。上海立信会计金融学院享有本毕业论文的研究成果。

论文作者签名 年 月 日

本人同意上海立信会计金融学院保留使用学位论文的规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅和借阅；学校可以上网公布全部内容，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文。

论文作者签名 年 月 日

摘 要

全面预算管理是房地产企业实现价值最大化的一种管理方法，对于房地产这种投入大、高风险的行业，全面预算管理制度则可以有效降低投资风险，实现经营目标。目前已实行全面预算管理的房地产企业中，在预算的编制、实施与考评中存在着一些问题，阻碍了预算管理作用的发挥，本文结合房地产业预算的基本内容提出了改进的基本思路，来促进企业发展战略目标的实现。

**关键词**：房地产；企业；全面预算

目 录

[目 录 1](#_Toc9101)

[一、房地产企业推行全面预算管理的意义 2](#_Toc9988)

[（一）推行全面预算管理，有利于房产企业长期规划 2](#_Toc10656)

[（二）推行全面预算管理可以提高房产企业控制水平 3](#_Toc4724)

[（三）推行全面预算管理可以提升房产企业整体绩效 3](#_Toc32494)

[二、房地产公司全面预算工作中存在的问题 3](#_Toc6613)

[（一）对产品成本形成缺乏足够认知 3](#_Toc26767)

[（二）管理理念不及时更新无法与社会接轨 3](#_Toc7362)

[（三）对预算控制管理不够完善导致资金流失 4](#_Toc25336)

[（四）对预算管理编制不够重视使内部管理出现漏洞 4](#_Toc23575)

[（五）未能根据形势及时调整资金预算 4](#_Toc28900)

[三、房地产企业全面预算管理的对策 5](#_Toc18351)

[（一）预算管理与企业战略紧密结合 5](#_Toc677)

[（二）完善全面预算管理制度建设。针对房地产企业 5](#_Toc22254)

[（三）对于预算管理给予足够的重视。 5](#_Toc16644)

[（四）加强预算执行力度，切实发挥预算管控作用。 5](#_Toc10914)

[（五）加大预算的监管考核力度 6](#_Toc8212)

[（六）保持资金预算的刚性和柔性的统一 6](#_Toc27406)

[四、结论 6](#_Toc418)

[参考文献 7](#_Toc11026)

我国房地产行业利润率水平不再有往日风光，这从万科、碧桂园等龙头企业开始涉足养猪等食品行业可见一斑。从资金层面，当前房地产行业融资受到层层限制，尤其是2019年４月份以来监管层开始严控资金使用较为灵活的信托融资及2020年５月份《信托公司资金信托管理暂行办法（征求意见稿）》的发布使得不少房地产企业融资面临严峻考验；而国家坚持“房住不炒”政策，且2020年初叠加新冠肺炎对销售回款的严重影响，很多房地产企业的资金流面临巨大压力。因此，在行业盈利能力下降的背景下,讨论房地产企业资金预算管理存在的问题及改进措施非常有必要。

一、房地产企业推行全面预算管理的意义

房地产企业全面预算管理，是以目标利润为导向,在可持续发展的基础上,以一系列的预算、控制、协调、考核为内容,建立一套科学完整的数据处理系统,对房地产企业的全体人员、全部业务、全部过程实施预算控制和管理,并对实现的业绩进行考核和评价。随着国家宏观调控的不断推进，房地产企业的利润空间越来越紧缩，切实提高房地产企业的全面预算管理水平显得尤为重要。

（一）推行全面预算管理，有利于房产企业长期规划

和短期计划的有机统一。全面预算管理是从全局高度来贯彻和执行战略目标与经营计划，通过实施全面预算管理，房地产企业的战略规划与年度预算指标建立有效的联系。推行全面预算管理，有利于绩效考核的科学化、规范化和制度化。全面预算管理指标是考核评价企业及其职能部门、员工工作绩效的最佳标准，通过预算的考评奖惩体系，评价部门及员工的绩效，有利于体现绩效考核的客观性、公正性。

（二）推行全面预算管理可以提高房产企业控制水平

增强自身抗风险能力。房地产项目开发周期长，成本、销售等指标的过程控制尤为重要。房地产行业竞争的激烈程度和调控政策的不确定性，需要通过全面预算管理提前做好风险评估准备。通过全面预算管理，设定风险预警点，特别是资金预警点，做好风险防范管理，建立风险应对机制，从而提高企业应对风险的能力。

（三）推行全面预算管理可以提升房产企业整体绩效

和综合管理水平。对于集团性房地产企业而言，全面预算管理贯穿于集团及下属公司经营管理活动的各个环节，是提升公司整体绩效和管理水平的重要方法。通过全面预算管理，实现股东对经营者的有效制约，最终实现集团公司对下属公司经营活动的有效计划、控制与管理。

二、房地产公司全面预算工作中存在的问题

（一）对产品成本形成缺乏足够认知

所谓全面预算，就是指把未来某段时间的工作规划利用数字表格的形式表现出来。企业的全面预算包括两大方面，即业务预算与财务预算。其中，业务预算包括产品成本形成中技术因素的占比。有相当一部分管理者对关于成本形成的技术因素成本缺乏足够认知，不认为技术因素会影响到成本的支出。同时，房地产公司还存在这样的问题，管预算的不负责技术，同时负责技术的又不管预算。这种局面造成了技术成本的增长。而且在公司预算管理方面还存在着管理责任不明确，公司员工对预算管理工作缺乏主人翁态度。最后是在管理中对集中控制与分散控制没有明确规定归属关系。

（二）管理理念不及时更新无法与社会接轨

在房地产公司全面预算管理中，相关管理者管理理念比较传统，思维方式比较落后，这导致了全面预算管理的理念无法与社会接轨，严重阻碍了房地产公司的良性发展。由于管理者对于公司全面预算管理理念的缺失，容易使公司产生资金缺口，从而限制了公司的投资理财以及顺利发展，同时对相关职能项目也无法有效参与。这造成了公司的恶性循环，由于相关管理者工作技能的欠缺，最终严重影响了公司的可持续性发展。

（三）对预算控制管理不够完善导致资金流失

全面预算囊括了公司财务收支、融资、投资等几乎所有与经济相关的财务活动。但由于管理者管理理念不能够及时更新，不能够对上述几种情况从宏观与微观上进行调控，对财务收支方面没有制作精细化的相关表格，使公司缺乏对财务收支的对比依旧，从而无法真正掌控公司财务的非增值情况。同时在融资与投资方面缺乏认知，从而导致管理者对预算控制管理不够完善，因此而产生了资金严重流失的后果。

（四）对预算管理编制不够重视使内部管理出现漏洞

在房地产公司全面预算管理过程中，管理者往往缺乏对预算管理编制的重视，进而导致管理结果出现漏洞。在管理过程中，由于管理者缺乏对全面预算的编制、执行、激励、控制以及考评等各个环节的管理力度，从而导致各个财务主体的治理得不到合理的管控。在这种情况之下，管理者又急于求成从，盲目的追求发展，从而导致本可避免的财务损失以及经营风险的发生。

（五）未能根据形势及时调整资金预算

房地产行业是深受国家政策、突发事件、“窗口指导”影响的行业，这就意味着资金流存在时刻发生重大变化的可能，因此确保资金预算在刚性控制的前提下，保持一定的柔性控制是很有必要的。有些房地产企业在确定年度资金预算后，并没有根据实际融 资、销售形势调整年度资金预算，同时年度资金预算也没有分解到月和季度；每月和季度的资金预算执行只是单纯的跟上年度同期进行比较，这使得资金预算不能充分发挥其作用。 如自2020年１月份新冠肺炎疫情发生以来，克而瑞地产研究数据显示，“一手房市场成交方面，2020年春节期间，88个重点城市的新房成交量仅为37万平方米，与2019春节相比大幅下滑30%；节后一周时间，新房成交量降至19万平方米，与2019同时期相比降幅达95%”。销售回款急速下降，导致一季度内短期债务压力明显上升。有些房地产企业因未能及时根据市场情况调整融资及投资资金预算，而导致破产。又如，在资金信托管理办法征求意见稿出来之后，行业普遍预测未来房地产信托融资将进一步收缩。在当前形势下，有部分房地产企业仍然没有调整未来二三季度的融资资金预算，这必然导致给公司带来严峻的资金流风险。

三、房地产企业全面预算管理的对策

（一）预算管理与企业战略紧密结合

预算管理是企业计划管理数字化的反映,是落实企业发展战略的有效手段。通过运用财务信息和非财务信息,体现房地产企业战略方针,利用更为合理的全面预算编制方法，构筑较为完善的全面预算管理体系。因此,房地产企业在实施预算管理之前,应该进行市场调研和企业资源分析,明确企业长期发展目标,以此为基础编制各期的预算,这样可以使企业各期的预算相互衔接,从而避免预算管理的盲目性，确保预算管理平稳顺畅实施。

（二）完善全面预算管理制度建设。针对房地产企业

预算管理中的难题,建立起逻辑科学、合理规范、结构严谨的组织制度体系。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,实施对责任单位和个人进行考核等。在会计核算上，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。

1. 对于预算管理给予足够的重视

房地产企业全面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各个方面和各个环节。因此,房地产企业全面预算必须是部门合作、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参与项目的研究,分工编制预算。具体做法:营销部负责收入预算和营销策划广告等费用预算;前期研发、工程、供应等部门负责开发成本项目预算;人力成本、培训费等由人力资源部负责预算;财务部负责税费及其他费用等预算,并承担全部预算的最后汇总和分析。

（四）加强预算执行力度，切实发挥预算管控作用。

预算的编制只是全面预算管理的起点，要使预算管理达到既定的目标，很重要的是执行部门。首先，领导层应当重视提高预算的约束力，同时以身作则，在经营活动过程中严格按预算执行，给实施全面预算管理树立权威。其次，要将预算层层分解，落实到具体的部门和相关责任人，建立严格的授权审批制度，将权力和责任统一起来。财务部门需严格审查授权范围，对出现预算外支出，必须启动更加严格的审批流程，除相关责任人员签字外，还需上级领导签字，并附预算外支出原因以及对相关部门预算影响程度的报告。

（五）加大预算的监管考核力度

首先是确立考核指标。对房地产行业，应根据职能部门划分:销售部门主要考核的是销售收入及回款率完成情况;工程部门主要是成本是否超预算及建设进度是否按预算进行;管理部门则是费用支出是否在预算的控制范围之内等。实际考核过程中，不仅要考虑静态指标，还要考虑非财务业绩考评指标，如顾客满意度、作业标准、创新能力、成长性等。

（六）保持资金预算的刚性和柔性的统一

房地产企业的资金预算受内外部环境的影响不可避免的处在于动态变化中。房地 产企业在保持资金预算刚性的同时，还应注意确保资金预算存在一定程度的柔性。如在面对新冠肺炎疫情，房地产企业应该适当调整资金预算，重点关注销售回款流入的减少，争取在一季度房地产金融监管政策较为宽松的环境下，储备融资额度，以取得低成本融资支持上半年的还款需求和在土地市场偏冷的情况下取得低成本土地，实现“弯道超车”。同时，房地产企业应该根据融资环境的变化时调整融资资金预算，合理预计提款金额，进而调整下半年的销售策略和投资策略；同时应考虑资产负债率控制的需求，在预算调整时合理调节权益性融资和债务性融资的结构。

四、结论

总之，房地产企业通过全面实施预算管理，增强了对市场不确定性的适应能力，有利于房地产企业合理配置资源，调整管理结构，而对于房地产企业内部预算而言，需要整合有关房地产各方面的资源和信息，及时发现与房地产企业全面预算目标不匹配的因素，并及时完善,确保房地产企业的预算与发展相符,促进良性发展。房地产企业的全面预算需要系统化管理，不断细化房地产企业预算管理的管理范畴，优化管理方法,全面升级房地产全面预算管理体系,提升房地产企业的管理维度,结合房地产企业发展的实际,形成与时俱进的特色管理制,强化资源整合力度,制定匹配的发展战略为房地产企业绿色、可持续发展提供可靠的战略保障体系。

参考文献

1. 王好.房地产企业财务风险及应对策略探讨[J].山西农经.2019(12).
2. [王志梅](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFczYTUwYUYpl0MzoEd0IHV3NTdQ9yMqhTNSFjT01ENqRFVpVmMXNGcoFnSWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CJFDLAST2019&ddata=CJJI201929025|CJFDLAST2019|%E8%AF%95%E8%AE%BA%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E4%BC%81%E4%B8%9A%E9%A2%84%E7%AE%97%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%9A%84%E9%97%AE%E9%A2%98%E4%B8%8E%E5%AF%B9%E7%AD%96|%E7%8E%8B%E5%BF%97%E6%A2%85|%E8%B4%A2%E7%BB%8F%E7%95%8C(%E5%AD%A6%E6%9C%AF%E7%89%88)|%0A2019-10-10%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A).[试论房地产企业预算管理的问题与对策](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFczYTUwYUYpl0MzoEd0IHV3NTdQ9yMqhTNSFjT01ENqRFVpVmMXNGcoFnSWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CJFDLAST2019&dmark=pdfdown&ddata=CJJI201929025|CJFDLAST2019|%E8%AF%95%E8%AE%BA%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E4%BC%81%E4%B8%9A%E9%A2%84%E7%AE%97%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%9A%84%E9%97%AE%E9%A2%98%E4%B8%8E%E5%AF%B9%E7%AD%96|%E7%8E%8B%E5%BF%97%E6%A2%85|%E8%B4%A2%E7%BB%8F%E7%95%8C(%E5%AD%A6%E6%9C%AF%E7%89%88)|%0A2019-10-10%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A)[J].[财经界(学术版)](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFczYTUwYUYpl0MzoEd0IHV3NTdQ9yMqhTNSFjT01ENqRFVpVmMXNGcoFnSWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CJFDLAST2019&ddata=CJJI201929025|CJFDLAST2019|%E8%AF%95%E8%AE%BA%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E4%BC%81%E4%B8%9A%E9%A2%84%E7%AE%97%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%9A%84%E9%97%AE%E9%A2%98%E4%B8%8E%E5%AF%B9%E7%AD%96|%E7%8E%8B%E5%BF%97%E6%A2%85|%E8%B4%A2%E7%BB%8F%E7%95%8C(%E5%AD%A6%E6%9C%AF%E7%89%88)|%0A2019-10-10%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A).2019(10).
3. 张笑,王东升,李祥歌.[针对商业房产的预算管理](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFcktSNnRne4UlMRZFOHlWN1ImRl9WbFFzU1ZXRGV2QOpFUpVmMXNGcoFnSWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CJFDLAST2015&dmark=pdfdown&ddata=SCXH201431161|CJFDLAST2015|%E9%92%88%E5%AF%B9%E5%95%86%E4%B8%9A%E6%88%BF%E4%BA%A7%E7%9A%84%E9%A2%84%E7%AE%97%E7%AE%A1%E7%90%86|%E5%BC%A0%E7%AC%91;%20%E7%8E%8B%E4%B8%9C%E5%8D%87;%20%E6%9D%8E%E7%A5%A5%E6%AD%8C|%E5%95%86%E5%9C%BA%E7%8E%B0%E4%BB%A3%E5%8C%96|%0A2014-11-10%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A)[J].[商场现代化](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFcktSNnRne4UlMRZFOHlWN1ImRl9WbFFzU1ZXRGV2QOpFUpVmMXNGcoFnSWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CJFDLAST2015&ddata=SCXH201431161|CJFDLAST2015|%E9%92%88%E5%AF%B9%E5%95%86%E4%B8%9A%E6%88%BF%E4%BA%A7%E7%9A%84%E9%A2%84%E7%AE%97%E7%AE%A1%E7%90%86|%E5%BC%A0%E7%AC%91;%20%E7%8E%8B%E4%B8%9C%E5%8D%87;%20%E6%9D%8E%E7%A5%A5%E6%AD%8C|%E5%95%86%E5%9C%BA%E7%8E%B0%E4%BB%A3%E5%8C%96|%0A2014-11-10%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A).2014(11).
4. [杨超](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFcwgETUZHRLVkeIlER1Z1TilFU6hjbJhnZFZkSadHe4UDWFtkSmxUczRGRWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CMFD202001&ddata=1020005814.nh|CMFD202001|X%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E9%9B%86%E5%9B%A2%E2%80%9C%E8%B5%84%E9%87%91%E6%B1%A0%E2%80%9D%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E6%94%B9%E8%BF%9B%E7%A0%94%E7%A9%B6|%E6%9D%A8%E8%B6%85|%E5%AE%89%E5%BE%BD%E8%B4%A2%E7%BB%8F%E5%A4%A7%E5%AD%A6|%0A2019-10-01%0A|%E7%A1%95%E5%A3%AB).[X房地产集团“资金池”管理模式改进研究](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=pF1MlhFcvpGOtNnbFx0dOd0asFHdqBjQ2I3dykjaix0QtJ0Z5Vlbq50c2dnRhJ2Ump0K3wUZtdnZnJFcwgETUZHRLVkeIlER1Z1TilFU6hjbJhnZFZkSadHe4UDWFtkSmxUczRGRWFmUvNne1EXeMZEbFlWQTVHV&tablename=CMFD202001&dmark=pdfdown&ddata=1020005814.nh|CMFD202001|X%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E9%9B%86%E5%9B%A2%E2%80%9C%E8%B5%84%E9%87%91%E6%B1%A0%E2%80%9D%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%A8%A1%E5%BC%8F%E6%94%B9%E8%BF%9B%E7%A0%94%E7%A9%B6|%E6%9D%A8%E8%B6%85|%E5%AE%89%E5%BE%BD%E8%B4%A2%E7%BB%8F%E5%A4%A7%E5%AD%A6|%0A2019-10-01%0A|%E7%A1%95%E5%A3%AB)[J].安徽财经大学.2019(10).
5. [罗业辉](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=3gmbGdjbCNlcGFDVylFaGlGbsJDMvEmdth0c1VHZ0J0aaRkQL92L0wEe5MmaxRTWUV3VJZGbqZmbKl2avAzQTRWU0gmNqBDM1ZTOQJVMWx2Vp10bCd3b3Nne4skcNB3NOlUMm90YBl0LlNjaEJHSER0ZxBVe2EDW&tablename=CJFDLAST2019&ddata=CKXX201918163|CJFDLAST2019|%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%86%85%E9%83%A8%E6%8E%A7%E5%88%B6%E5%88%B6%E5%BA%A6%E7%9A%84%E5%BB%BA%E7%AB%8B%E4%B8%8E%E5%AE%8C%E5%96%84|%E7%BD%97%E4%B8%9A%E8%BE%89|%E8%B4%A2%E4%BC%9A%E5%AD%A6%E4%B9%A0|%0A2019-06-25%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A).[房地产企业内部控制制度的建立与完善](http://app.xy22.top:90/cdown?filename=3gmbGdjbCNlcGFDVylFaGlGbsJDMvEmdth0c1VHZ0J0aaRkQL92L0wEe5MmaxRTWUV3VJZGbqZmbKl2avAzQTRWU0gmNqBDM1ZTOQJVMWx2Vp10bCd3b3Nne4skcNB3NOlUMm90YBl0LlNjaEJHSER0ZxBVe2EDW&tablename=CJFDLAST2019&dmark=pdfdown&ddata=CKXX201918163|CJFDLAST2019|%E6%88%BF%E5%9C%B0%E4%BA%A7%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%86%85%E9%83%A8%E6%8E%A7%E5%88%B6%E5%88%B6%E5%BA%A6%E7%9A%84%E5%BB%BA%E7%AB%8B%E4%B8%8E%E5%AE%8C%E5%96%84|%E7%BD%97%E4%B8%9A%E8%BE%89|%E8%B4%A2%E4%BC%9A%E5%AD%A6%E4%B9%A0|%0A2019-06-25%0A|%E6%9C%9F%E5%88%8A)[J].财会学习.2019(6).