



中国近代第一所大学
FOUNDED IN 1895

天津大学

TIANJIN UNIVERSITY

硕士学位论文 M.S. DISSERTATION

学科专业： 会计学

作者姓名： 倪娜

指导教师： 赵息教授

天津大学研究生院

2014年11月

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得 天津大学 或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：倪娜

签字日期：2014 年 11 月 27 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解 天津大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

（保密的学位论文在解密后适用本授权说明）

学位论文作者签名：倪娜

导师签名：赵慧

签字日期：2014 年 11 月 27 日

签字日期：2014 年 11 月 27 日

房地产企业全面预算管理相关问题研究

**A Study on the Comprehensive Budget
Management of Real Estate Industry**

学科专业：会计学

研 究 生：倪娜

指导教师：赵息 教授

天津大学管理与经济学部

二零一四年十一月

摘要

近年来随着我国城镇化进程的加快，房地产行业得到迅猛发展，但是从 2010 年开始，各级政府限购政策的陆续颁布、二套房贷利率的提高和物业税的即将开征等，这些政策的陆续出台给房地产企业带来巨大压力和挑战。房地产企业如何在这个关键时期取得长足的发展和进步，极大的考验着公司的管理方式和企业高层的领导水平。全面预算管理作为企业内部控制的重要手段，能有效的帮助房地产企业高层管理者完善预算管理计划、提高管理效率和业绩评价的水平。房地产企业领导者开始关注如何加强内部控制，不断向管理要效益，向管理要竞争力，把企业的管理方式由粗放型向精细型转变，有效提高管理效率。

本文首先回顾了国内外全面预算管理的理论和成果，结合房地产行业经营特点，以 HHDC（集团）公司为例，从确立企业战略规划为导向的预算目标，完善预算组织机构，到预算的编制、执行、反馈、控制和分析这几个方面全方位论述房地产企业全面预算管理体系的构建。本文认为房地产企业应将平衡计分卡（BSC）纳入建立预算目标管理体系；采用关键业绩指标（KPI）进行预算考核激励制度；房地产企业的预算编制要以项目为基础，现金流量预算为核心；使 ERP 系统与财务制度、公司管理架构集成起来，进行预算的全流程管理，使公司的财务管理工作由“管家婆”到“战略家”的重要转变。希望本文能对房地产企业的全面预算管理有一定积极作用。

关键词：全面预算管理； 房地产企业； 预算体系构建

ABSTRACT

In recent years, along with the acceleration of national urbanization, estate industry achieved rapid development within a certain time period. But since 2010, multi-aspects of government restrictions promulgated successively, including the increase of rates for the second-mortgage and a coming property tax policy. These bring tremendous pressure and challenges to the real estate enterprises. Real estate business leaders began to focus on how to strengthen the internal control, gain benefit from the management, improve the competitiveness and make transformation of enterprise management mode from extensive to intensive, for the improvement of the efficiency of management.

This article first reviews the theories and achievements of comprehensive budget management internally and externally. Subsequently, focusing on the characteristics of the real estate industry, HHDC (group) corporation is taken as an example to comprehensively elucidate the establishment of comprehensive budget management of real estate industry from the following aspects: strategic for budget planning, execution, feedback, comprehensive control and analysis. This paper argues that the real estate enterprise should use the balanced scorecard (BSC) to establish budget target management system and the key performance indicators (KPI) as the budget assessment and incentive system. ERP system should be combined with financial system and company management structure for the whole process of budget management. Ultimately, an important transition from "housekeeping" to "strategists" should be completed for the financial management. This article provides advices for the efficient real estate enterprise comprehensive budget management.

Key words: Comprehensive Budget Management, Real Estate Industry, Construction of Budget System

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.3 国内外预算研究进展	4
1.3.1 国外预算发展史及研究现状.....	4
1.3.2 国内预算发展历程和研究现状.....	6
1.4 本文的研究方法、内容与框架	8
第二章 全面预算管理相关概念和理论概述.....	11
2.1 全面预算管理的概念与特征	11
2.1.1 全面预算管理的概念.....	11
2.1.2 全面预算管理的特征.....	11
2.2 全面预算管理体系	12
2.2.1 全面预算的编制.....	12
2.2.2 全面预算管理的执行.....	14
2.2.3 全面预算管理控制体系.....	14
2.2.4 全面预算管理的绩效考评.....	16
2.3 全面预算管理体系框架设计	17
2.3.1 全面预算管理体系框架设计的静态描述.....	17
2.3.2 全面预算管理体系框架设计的动态描述.....	18
第三章 我国房地产企业全面预算管理现状与体系构建.....	19
3.1 房地产企业经营活动的现状和特点	19
3.1.1 房地产现状和重要作用.....	19
3.1.2 房地产企业实施全面预算管理特殊性.....	19
3.2 房地产企业全面预算管理存在的主要问题	20
3.3 房地产企业全面预算管理的体系构建	21
3.3.1 创新房地产企业全面预算管理理念.....	21

3.3.2 构建房地产企业全面预算管理组织机构.....	22
3.3.3 完善房地产企业全面预算管理制度建设.....	23
3.3.4 建立房地产企业预算目标体系.....	24
3.3.5 改进房地产企业预算编制方法.....	24
3.3.6 加强房地产企业预算执行监控、反馈和分析.....	25
第四章 HHDC(集团)公司全面预算管理现状及问题.....	26
4.1 公司概况	26
4.1.1 公司简介.....	26
4.1.2 组织结构.....	26
4.1.3 战略规划和核心业务.....	28
4.2 公司实施全面预算管理的背景	31
4.3 公司全面预算管理实施现状	33
4.3.1 全面预算管理内容.....	33
4.3.2 预算编制流程.....	34
4.3.3 全面预算目标编制.....	34
4.3.4 预算指标考核.....	42
4.4 公司全面预算管理存在的缺陷	45
第五章 HHDC(集团)公司全面预算管理体系完善建议.....	47
5.1 为 HHDC(集团)公司确立预算管理目标	47
5.2 完善预算编制的方法、内容和具体流程	48
5.2.1 预算编制程序.....	48
5.2.2 预算内容.....	51
5.3 HHDC(集团)公司预算监控体系建设.....	55
5.3.1 预算执行控制.....	55
5.3.2 预算调整及控制制度.....	56
5.3.3 预算反馈控制.....	58
5.4 优化预算绩效考核	59
5.4.1 预算执行过程中的考核：以 KPI 为核心	59

5.4.2 财务预警与经营分析并重.....	59
5.5 HHDC(集团) 公司预算激励制度重构.....	62
5.5.1 采用平衡记分卡 (BSC) 进行预算管理业绩评价	62
5.5.2 预算奖惩制度重构.....	62
5.6 ERP 系统与信息化建设	64
第六章 结论.....	65
参考文献.....	67
发表论文和参与科研情况.....	70
致 谢.....	71

第一章 绪论

1.1 研究背景

自二十世纪九十年代以来,特别是九十年代末期中国政府取消福利分房以及房改房政策、住房金融和税收优惠政策的推行,中国房地产行业进入快速发展的暴利时代。市场化改革带来的政策优势和巨大的市场需求,导致中国各地的地产企业无论规模大小、产品质量如何,均在高利润的驱动下迅速发展。在超高速发展的过程中,中国房地产企业也出现了很多问题,例如房价增长过快过高、房地产产品质量存在瑕疵以及产品的结构不合理等。政府调控的主要手段是从供销两方面进行,包括收紧城市土地供给、限购政策,严格限制特定区域的土地供给和打击房地产市场领域的投机行为,这一系列措施导致房地产生产投资下降。此外,政府还通过限制银根和信贷规模来严控对房地产企业的融资。

在中央政府调控趋严和激烈的市场竞争压力下,原本不分良莠的房地产企业逐渐开始出现分化,部分中小地产企业在筹、融资方面出现重重困难,加之其经营不善、负债率高、现金流不够,导致中小型房地产企业在现金流方面压力巨大,其债务风险加大,被大量兼并和收购。随着房地产企业的分化,国有控股房地产公司在政府关系、土地资源和融资成本上具有明显优势,发展势头良好,未来有联合做大做强的趋势。产业覆盖全国的知名民营房地产企业在资本实力和产品品质方面占据优势,在各地政府政策支持上也有相应优势。而地方性的国有房产国企,一方面受制于开发区域的限制,另一方面存在体制和机制上僵化、优秀人才缺乏和经营模式落后等问题,面临巨大的生存压力。地方性的民营房地产企业则面临规模小、融资成本高、产品质量和信誉不稳定,因而缺乏竞争力,往往成为被兼并或合作的对象。

在政府坚决调控房地产行业 and 激烈的市场竞争下,房地产行业暴利时代结束,现在已进入综合竞争力比拼的阶段。唯有在产品质量和企业管理方面具备优势的大型房地产企业才能立于行业不败之地。因此,提高中国大型房地产企业的经营和管理效率,提升其市场竞争力成为房地产管理者面临的重大挑战,这同样也是中国房地产管理研究领域亟待解决的现实性课题。

中国房地产行业已经进入靠管理和制度竞争的时代,全面预算管理制度已经在西方发达国家的众多企业成功应用,西方企业在实践和应用方面积累了丰富的经验,这可以成为我国房地产企业实施全面预算管理提供宝贵经验。中国房地产企业需要充分利用和借鉴西方在全面实施预算管理的理论和实践经验,重塑在中国房地产市场上的竞争力。

由于房地产企业经营开发活动具有社会关联程度高、涉及面广,因而中国大中型房地产企业的管理工作也高度复杂,这在客观上就要求大中型房地产企业的管理者需要高效的工具来实施其企业的战略目标。特别是需要有效的手段,确保对企业整体运行情况的掌控。总体来说,全面预算管理既包括企业的发展战略和未来的长远规划等,更涉及企业的财务预算和绩效考评机制等具体领域。最关键一点,全面预算管理具备其他企业管理方法不具备的事前控制功能,能够预见企业管理过程中存在的问题,以便及时规范和调整,是非常全面、科学的企业管理工具。全面预算管理一旦与中国的房地产企业的合理结合,将重新激发房地产企业特别是大型房地产企业集团的内在活力,提高企业整体的管理效率。

1.2 研究目的与意义

自从 1978 年改革开放以来,中国经济在全球范围内一直保持高速发展,总体经济实力和综合国力均有大幅度的提升,创造了瞩目国际社会的“中国奇迹”。随着中国市场的逐步开放和规范,具备竞争优势的中国企业和企业家成为市场竞争的胜利者,给中国经济发展带来了生机与活力。特别是中国加入 WTO 以后,中国经济逐步与世界经济接轨,中国经济融入世界经济的进程不断加快,经济全球化的广度和深度在不断提升。在政策引导下,大批在国内市场占据领先地位的企业,开始了国际化的尝试。多数中国的优秀企业是通过对外投资和并购等方式,开始踏上国际化的道路。在面向全球市场的国际竞争中,多数中国企业越来越重视其自身经营和管理能力的提高,不断向管理要效益,向管理要竞争力,以便能在国际市场上具备竞争优势。全面预算管理作为有效提高企业管理效率的手段,具备整合内部资源、优化流程的重要作用,开始在企业特别是大型企业内获得重视,并得到一定程度的实施和应用。

预算作为现代社会的核心工具,它具有集全面性、综合性、系统性和战略性

为一体的特点，在现代企业管理中得到广泛而深入的使用。全面预算管理对提高企业的管理效率和综合竞争力具有重要作用，它通过对企业内部的人、财、物等全部资源和生产要素进行综合性的统筹管理分配，实现企业战略目标。全面预算是企业管控系统的核心工具，能够确保企业资源的合理配置、加强部门间协同作业、提高企业经营效率和贯彻企业战略目标。

在市场竞争中，很多科技化和信息化程度高的企业已将其潜在的价值创造能力完全发挥出来。但不可否认，现实社会中，由于很多企业缺乏高效的管理手段，其企业实际生产和经营过程中所创造的价值被远远低估。全面预算管理能够有效帮助企业激发潜在的价值创造能力，将企业的经营和创造能力最大化。首先，为确保企业运营的低成本，企业可以在预算设定中就确定相对较低的料、工、时的成本；其次，通过全面预算管理，可有效把握企业未来一段时期的营业收入和现金流状况，确保企业经营过程的可控性；第三，全面预算能够监控突发性事件，及时反馈，有效降低突发性负面事件对企业经营活动的不利影响；第四，通过科学合理的管理目标和考评机制，可以提高企业整体执行能力。

由于对于企业管理理念不同以及房地产企业本身的规模和发展类型差异，真正实施全面预算管理的中国房地产企业仍然较少；在已经实施房地产企业中，管理效果令人堪忧。在房地产行业本身的经营管理过程中，仍有很多不可控因素，对于中国房地产企业如何实施和应用全面预算管理这一问题的研究才刚开始。因此，对这一论题的研究在当前中国房地产企业进入全面分化和竞争的阶段，不仅具有较强的理论意义，更具有非常紧迫的现实意义。

伴随着改革开放深入，中国经济融入世界经济的进程不断加快，在引入国外资本和技术的同时，中国也在学习西方优秀的企业管理和制度。在西方企业中得到广泛应用的全面预算管理模式也随之引入国内，有利推动具有国际化视野的中国企业对其研究和应用的进程。然而，与理论成果丰硕相悖的是，国内企业在预算管理理论的实际应用上，不仅应用的广度和深度不够，而且也存在较多的现实问题。之所以出现理论研究和实际应用不相匹配的原因，首先是在理论研究中，国内对全面预算管理理论理解尚不到位；在实际的运用中，存在方法不够规范、科学等问题；其次是无论国内的相关理论研究者，还是企业经营管理等实际应用者，都对预算管理重视程度不够。

综合以上情况,我们认为中国房地产开发行业对于全面预算管理体系的研究尚处于初级的探索阶段,并未真正的成熟到广泛应用的阶段。为此,本文首先对当前国际、国内有关全面预算管理理论的最新研究成果,进行了全面的研究和分析。本文以 HHDC(集团)公司为案例,详细阐述了该公司预算组织体系的建立、目标的确定,到该公司预算的编制、执行控制、分析和反馈,以及预算考评体系等方面,深入研究和论述我国大型房地产企业如何采用全面预算管理来提高管理效率和企业的核心竞争力。

本人希望,通过本文的理论研究和案例分析,能够对中国房地产企业,尤其是大型房地产企业,在实施和应用全面预算管理过程中,起到一定积极的推动作用。

1.3 国内外预算研究进展

1.3.1 国外预算发展史及研究现状

广义预算管理的前身即公共预算,起源于最早建立现在国家体制的英国。十九世纪末,美国企业首次在广告费的分配上应用了企业的预算管理,标志着西方发达国家预算管理(企业预算)正式进入实施阶段。而 1911 年泰罗出版的《科学管理原理》一书,标志着科学管理理论的正式创立,这对于现代管理学具有非常重要的意义,至今仍然有着其广泛的影响力。科学管理理论在美国创立以后,对美国企业的生产和经营产生了重大影响,很多美国企业将其运用到预算管理中。随着预算管理在企业中的实际应用,出现了标准成本、差异分析等预算管理方法。1922 年麦金西(McKinney)出版的《预算管理》,从控制的角度对预算管理进行阐述,标志着公司预算管理理论的形成^[1]。此后预算管理的理论研究和实践应用都不断发展,数量分析的方法和模型逐步在企业中得到应用,如弹性计划、变动成本法、盈亏平衡分析等^[2]。1977 年小艾尔弗雷德 D 钱德勒的《看得见的手——美国企业的管理革命》一书极大地推动了全面预算管理理论的发展^[3]。

20 世纪 40 年代初,美国会计学家科勒(Kohler, Eric L.)首次质疑成本核算方法在水力发电行业的运用。根据传统的成本核算方法,工时是确定间接费用分配的核心依据。与一般的生产企业不同,水力企业发电所用的水能是天然存在而无

需支付成本的。因而水力发电的核心成本在于建设水电站的相关水电设备的折旧和保养费用。其中的人工成本仅仅是工人对水电相关设备的监控和维护，因而传统成本核算方法不适用于水电行业。针对这种情况，科勒提出了“作业成本算法”，但当时并未受到关注^[4]。

1988 年哈佛大学的 Robin Cooper 发表的论文才真正引起理论界对作业成本法的关注^[5]。作业成本法理论全面建立的标志是 Robin Cooper 与 Robert Kaplan 联合发表的《计算成本的正确性：制定正确的决策》一书。在其书中，他们详细介绍了如何建立成本库、如何选择成本动因以及成本法所运行的全部流程，并阐述作业成本法对于企业生产的意义^[6]。正是他们的不断努力，才推动作业成本法理论的不完善，最终被引入到预算管理中来。

二十世纪 70 年代，美国德州仪器公司的 Peter A. Pyhrr 发表的《零基预算法》，将精细化模式引入预算管理^[7]。零基预算法的应用，最早是在政府预算中实施的，但随后才被引入到企业管理中来，得到更大范围的应用和推广，对企业经营管理的精细化有重要影响。

20 世纪 90 年代，Jeremy Hope^[8]和 Robin Fraser(1997) 提出“超越预算”(Beyond Budgeting)的概念。在其理论主张中提出当前的预算管理理论在应用与实践均有较多问题：第一，预算管理中的固定数据指标，多数时候并不能为企业的经营管理提供有效的信息；第二，固化的预算管理让运行机制僵化，容易导致企业内部的矛盾；第三，预算编制过程中存在工作量大，时间成本高等问题，导致企业编制预算的成本付出与实际工作效果不配比，等等。超越预算主张综合运用企业内的各种运行数据指标以及考评机制来实施企业管理，通过放弃预算来推动企业内部管理流程的机动化和灵活化。这样可以根据客户的需求来更好地适应市场上的各种变化，以便不断创新企业的管理和绩效^[9]。

一些学者(Dugdale & Lyne,2006;Greenberg & Greenberg,2006)^[10]批评“超越预算”理论过于偏激和主观，不是对传统预算提出改进措施，而是全盘否定，不利于预算理论的发展。当然，“超越预算”还是在理论上获得了较大的影响力，很多管理、财务书籍中均有详细阐述。但在企业管理的实际应用中，其产生的影响力则比较小，多数企业仍然继续使用预算管理理论，并在实践中不断提高预算管理的应用成效^[11]。

讨论预算管理理论研究,不得不提到罗伯特·卡普兰教授(Robert S. Kaplan)的平衡计分卡理论。他不仅对作业成本法有着深入的理论研究,还在 20 世纪 90 年代提出了重要的平衡计分卡理论。平衡记分卡在其理论研究中,被用于企业的整体绩效考评。最重要的是,他将企业的发展战略与预算想结合,将企业的财务预算和非财务预算想结合,并统一将其纳入平衡计分卡体系中来,最终形成 Kaplan 预算模式(Kaplan,2004)^[12]。

1.3.2 国内预算发展历程和研究现状

自从全面预算管理理论引入到中国以来,中国学者逐步开始重视该理论的研究和发展,结合中国经济发展形势以及中国企业的自身发展特点,预算管理的理论和实践研究取得了一定的研究成果。经过西方学者多年的研究和发展,预算理论体系已基本完善。近年来,国内学者重点研究中国企业在全面预算管理应用中存在的问题,并对此提出了很多建设性的研究成果,推动了全面预算管理在中国企业中的应用和发展。

王斌(1999)是较早在国内开展对预算管理的研究。其研究是基于产品成本的生命周期理论之上的。根据产品成本的生命周期,预算管理在不同市场周期有不同的起点、增长期和衰退期^[13]。

潘爱香(2001)、高晨于等人也从产品成本生命周期角度,对预算管理做出了详细的阐述^[14]。

于增彪等(2004)年对预算管理研究进行了深入的研究和分析。他将预算管理系统分为横向的八大模块和纵向的四大系统,从立体的角度对预算管理进行阐述^[15]。横向来说,预算的编制、执行、计量、分析、报告,以及考核奖惩、内部审计、计算机支持是预算体系的重要组成。预算管理以公司的总体目标为导向,将四个层面和八个模块整合构建,形成整套立体的运行体系。于增彪教授的立体构建模式在逻辑和系统方面非常突出,但也有非财务指标未纳入体系的问题。

阎达五、张瑞君(2003)年提出动态的会计控制理论。他们认为,当前网络信息时代的市场变化莫测,企业的生产经营也面临频繁的动态变化问题。企业需要根据市场变化,以动态的预算体系,加强对预算的监控、分析和调整,实时调整期生产经营活动,以纠正和调整企业预算偏中出现的偏差^[16]。

祁怀锦（2001）提出，运用弹性预算提高企业经营的灵活程度，建立企业快速应对内外部环境变化的反应机制，实行动态化预算管理。动态化的预算管理需要科学准确的依据，为此过去的销售和经营情况就在预算编制中具有重要意义，在企业生产经营中，通过即时的业务量来分析企业预算的执行进度^[17]。比如，在市场环境发生变化时，企业在第一时间发现销售情况出现波动、业务量出现偏离时，可根据历史经营数据，以最接近实际经营指标的预算指导经营活动。

郭菊娥（2004）和席酉民提出，动态管理模式要求企业内部管理组织和运行机制调整和适应激烈多变的市场环境，这样企业才能拥有立足市场的竞争力^[18]。

于增彪（2004）年提出将预算管理、企业发展战略以及财务会计、平衡计分卡和考评机制等全部整合于一体的建构模式。该研究很大程度上弥补了之前研究的空缺，有很多原创性成果，给后来的研究者很多启发，但对于平衡计分卡的四个层面细化、量化的过程，于教授并未做出详细说明^[19]。

杜敬毅（2005）基于中国上市公司中的公开信息，发现上市公司在静态管理中存在很多不足，并提出很多建设性的建议。上市公司可根据零基预算法，降低企业的成本，也可以采取概率预算法，以提高编制预算的准确性，或者上市公司还可以运用滚动预算法，以及时调整近期预算，确保企业管理者以动态的视角，将企业的近期规划目标和远期战略布局更好地衔接^[20]。

张瑞君（2006）则提出以价值链为核心构建动态的预算管理系统。通过价值分析，将预算管理的每个环节均纳入其中，并以先进网络信息系统作为构建动态预算的支撑^[21]。

董伟和张朝宓（2001）对国内预算研究开始倾向于对特定产业中的特定企业进行案例研究分析^[22]。

徐文珺（2009）对宝仓钢管有限公司的预算体系进行改良，对我国大型石油集团的预算管理决策的研究具有非常典型的现实意义。根据其研究成果，依托于先进的信息系统，可有效地减少或消除集团总部与下属分公司之间的信息不对称，以最大限度地减小预算松弛问题^[23]。

白寅在其研究成果中作出很多创新，质量控制技术和可视化数据挖掘技术是其首次引入到首次将引入到预算管理中来，对预算进行全程的监控和预警。他还改进了差异分析方法，找寻企业管理经营中预算执行出现异常的原因^[24]。

殷明德（2010）年首次将 EVA 考核引入预算编制。他通过数据对比，将中国的石油化工企业放在利润和 EVA 双重目标导向下进行研究分析^[25]。

通过对国内外关于预算管理的研究成果比较分析，国外学者基本认同动态预算比静态预算管理更适应当前处于激烈多变的市场环境中的企业，但对于作业成本预算法和零基础预算法间的争论却难有定论。每种方法之间均各有千秋，难分利弊，都有其各自相适用条件、优点和缺陷。至于争论最多的“超越预算”理论，其焦点在于是否“超越预算”。“超越预算”是对传统的预算理论的巨大挑战，但终究而言，其作为一种新型的管理模式最终也是为决策服务，这一点和传统预算理论可谓殊途同归。至于“超越预算”和传统预算哪一个更能提高企业经营和管理的效率，至今学术界尚未达成一致的结论。

国内学者对于预算管理的研究，首先是对将西方预算管理理论中国化，研究如何建立起具有中国特色的、适应特定行业或企业的预算管理体系，针对中国企业在全面预算管理应用中存在的问题，分析其不规范和不科学的地方，并提出相应的改进建议。而最近几年国内对此问题研究的重点主要是：一是如何建立动态预算体系；二是如何提高预算管理的精确性，如何利用信息化结合 ERP 系统实现对企业全面预算管理的全程监控。

在当前很多国际大型企业均已开始实施全面预算管理的大背景下，中国企业尤其是直接面向国际市场的企业要想在国际竞争中占据优势，唯有实施全面预算管理以提高企业经营管理效率和核心竞争力。但仍有很多企业对实施全面预算管理的必要性和重要性认识不够，也缺乏全面实施的动力。特别在当前面临政府对房地产市场调控力度加大、国内竞争更加激烈的情况下，房地产企业如何在中国市场化转型的阶段，实施全面预算管理以提高其综合管理效率和核心竞争力，就成为本文要分析和探讨的课题。

1.4 本文的研究方法、内容与框架

本文主要运用了规范研究方法和案例研究的方法，在回顾了全面预算管理领域国内外主要研究成果后，介绍了全面预算管理的相关概念和理论，分析总结房地产行业实施全面预算管理的现状，同时结合房地产的行业特点和 HHDC(集团)公司的业务特点进行分析，建立并完善了一整套适用于房地产公司的全面预算管理系统。

第一章为本文绪论部分，主要阐述了研究背景、研究目的和意义，详细介绍了国内外全面预算发展历史、研究现状和主要研究成果，同时介绍了文章研究方法并列出了本文结构框架图。

第二章介绍了全面预算管理有关的概念、定义和特征，并详细描述了全面预算的编制、实施及预算绩效考评办法，同时进行全面预算框架体系设计的静态描述和动态描述。

第三章阐述了我国房地产企业全面预算管理特点和实施现状。房地产企业的预算编制要以项目为基础，现金流量预算为核心，阐述了现阶段实施全面预算管理房地产行业所存在的主要问题和改进办法，并且重点提出了房地产企业全面预算管理的组织制度建设、预算编制方法、监控分析和绩效考评依据。

第四章以 HHDC(集团)公司为例，在详细介绍公司情况后进行了公司目前全面预算管理的实施现状与分析，对其存在重点问题进行了诊断，发现该公司预算体系不健全，存在过于重视财务预算而放松项目预算，引出本文的核心内容，为 HHDC(集团)公司进行预算体系的完善和相关建议。

第五章重点介绍了 HHDC(集团)公司完善预算管理体系的完善建议。为该公司提出了一整套包括以企业战略目标为核心预算编制、流程、执行，反馈和激励，将用平衡计分卡（BSC）纳入建立预算目标管理体系，采用关键业绩指标（KPI）进行预算考核激励制度；使 ERP 系统与财务制度、公司管理架构集成起来，进行预算的全流程管理，以期达到提高企业管理效率的最终目的。

第六章结论，对房地产企业实施全面预算管理提出几点建议和想法。

本文架构图如图 1-1 所示。

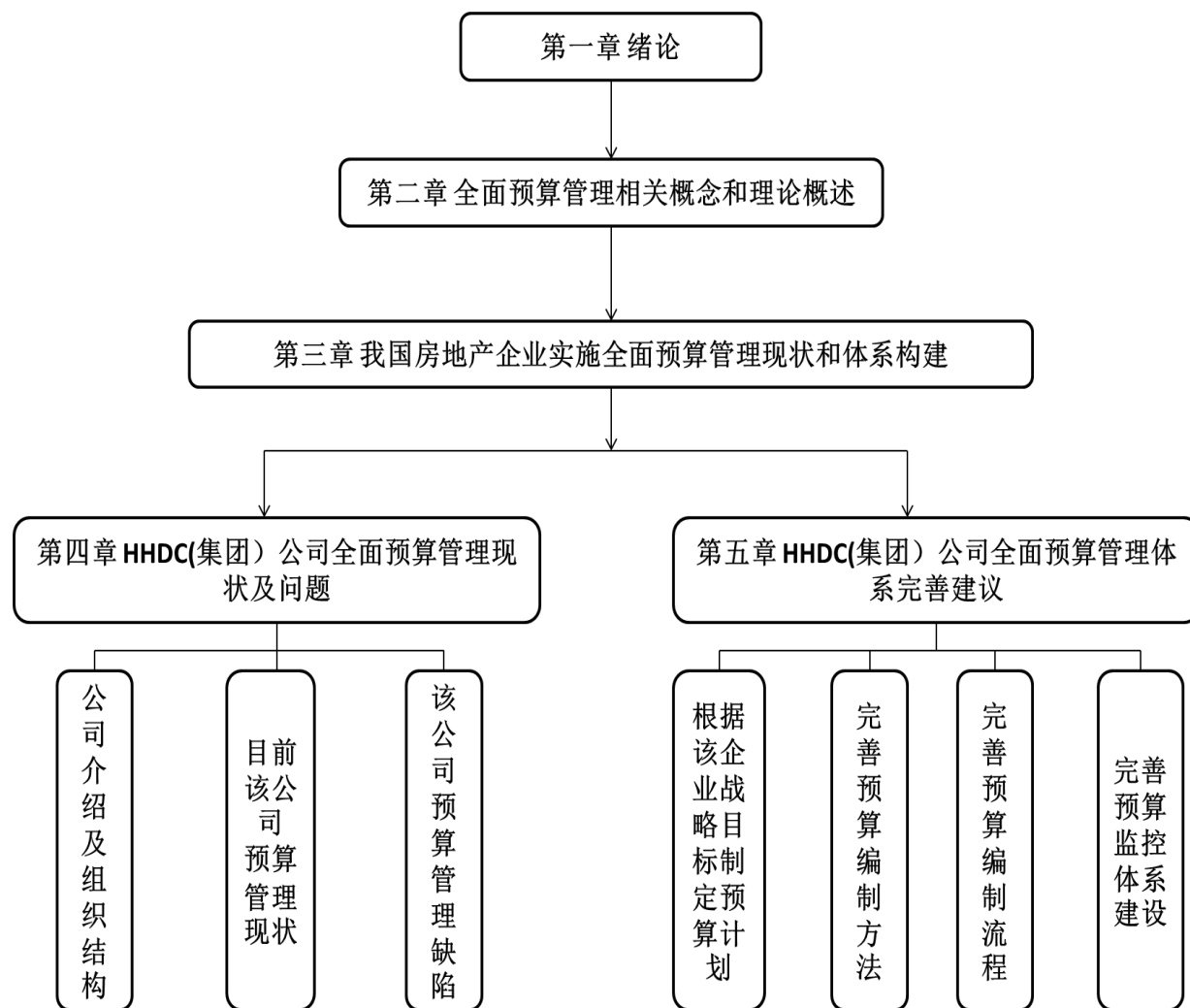


图 1-1 本文结构框架

第二章 全面预算管理相关概念和理论概述

2.1 全面预算管理的概念与特征

2.1.1 全面预算管理的概念

Glenm A. Welsky(1988)认为“企业预算是一种设计未来一定期间内所有营运活动过程的计划,它是企业最高管理者为整个企业及下属各部门所预先设定的目标、策略及方案的综合^[26]。”

根据安达信公司的相关资料,预算被定义为“企业实施其明确的战略目标的重要依据。在其战略目标的指引下,通过全面统筹和协调,将企业的人力、财力和物力进行有步骤、有计划地分配,最终目标是实现公司的经营战略”(黄世忠,2003)^[27]。

所谓预算,就是有计划地对未来的财务情况进行的一种全方位的协调和规划,是一种较为长远的综合协调的财务计划,它确定了相关组织未来的目标以及为了实现此目标要付出的代价和行动。

综上所述,本文认为,全面预算管理作为一种全新的管理经营理论,是一种综合性的企业经营管理手段。它将企业事前计划好的战略目标和预算目标紧密结合,细化到企业生产和经营单元的每一个角落,通过全面的统筹和协调,来确定企业每一生产经营单位的人、财、物等资源配比,加强对企业生产经营过程中监控,最终以全面细化的考核标准来确保企业战略目标的实现。

2.1.2 全面预算管理的特征

计划性。全面预算管理是在企业生产经营年度的初始编制的,在过去经营年度的基础上,对未来的年度生产经营情况进行计划安排,因而具有明显的计划性。

综合性。全面预算管理不仅仅是对企业生产经营的某一方面进行管理,而是根据企业的发展战略,从企业生产经营的全局出发,制定相应的预算数据指标和考核数据指标,进而全面调控企业的生产经营活动。

整体性。全面预算管理不仅仅编制财务预算,也包括企业支出的非财务预算,而财务预算又将企业的一般性生产经营性预算情况,还包括企业的资本成本预算

和现金流预算等多个方面，因而具有预算的整体性。

严肃性。全面预算管理作为企业经营管理的核心，其严肃性主要体现在：全面预算的编制权在企业最高管理层，无论是编制过程还是执行过程都要严格遵守，不能擅自调整。除非遇到企业生产经营活动发生重大变化，才能调整预算，切调整内容要重新经过企业最高管理层的核准和批准，全面预算考核内容是企业管理者评价和考核经营管理各单位主要工作的依据。

全面参与性。全民预算管理的编制主要由企业高层管理者负责，但其落实和执行的过程需要企业每一个生产单位和个人均参与其中。此外，全面预算的各种预算数据也不是主观形成的，而是根据每一个参与企业经营管理的单位和个人全程参与，其目标受每一经营生产单位和个人的目标影响，最终编织成的预算指标。在其执行的过程中，预算目标会根据之前的计划，逐级分解到企业每一层级和生产单位与个人，企业每一分子均会影响并参与预算的实现。

2.2 全面预算管理体系

企业的整体战略目标指作为全面预算管理的核心，首先要根据企业的战略规划确定预算目标；由相对应的预算组织，根据预算目标和过去的经营管理指标，负责编制整体预算指标和数据；预算指标和数据通过企业最高层批准后，需由企业每一生产经营单位根据自身负责的区块来负责执行；最后，企业负责监控和考核企业生产经营过程的部门，根据预算指标考核相关单位和个人的绩效，完成企业生产经营目标，最终实现企业战略目标。作为全面预算管理的核心内容主要由产品的成本预算、现金预算、资本支出预算等三大方面组成。

2.2.1 全面预算的编制

全面预算作为企业经营管理的核心，其编制的过程、依据和内容具有极为重要的意义。全面预算编制所依据的指标和数据准确与否，关系企业确定的生产经营目标是否适合当前市场需求，其编制的内容应具有合理性，不仅关系企业每一生产单位的执行和考核，更关系企业年度生产经营任务是否能完成。

预算编制主要包括：

1. 作为全面预算管理的核心内容之一，成本预算就要是预期企业未来的生产经营成本，具体来说包括生产和销售产品所需的原材料预算、期间费用预算、

直接人工预算等。

2. 资本预算又被称之为投资预算，其主要指企业为了长期的生产经营活动，为获得更多利润而投入的资本支出预算。资本预算一方面反映企业投资资金的时间长短和来源方式；另一方面，又反映企业生产经营过程中产生的现金流情况和债务收支。具体来说，资本预算主要包括企业生产经营的基础设备和厂房投入预算、工程建设的资本投入预算和企业对外开展生产经营的投资预算。

3. 现金预算主要是对企业当前的现金流量和企业可能需要现金支出的预算，是企业现金收支预算情况的大汇总，其核心在于反映企业核心的财务状况，主要包括预测企业现金的收入和支出，编制企业现金流量表。

预算编制方法主要包括：静态预算（固定预算）、弹性预算、增量预算、零基预算、滚动预算、作业基础预算和概率预算。七种预算编制方法优缺点对比如表 2-1 所示。

表 2-1 全面预算编制方法七种对比图

	特点	优点	缺点
静态预算 (固定预算)	通常按照固定的业务量编制预算，较传统	编制比较简单	不能及时调整，实际发生和预算有较大出入时，预算的准确性就遭到质疑。适合业务较稳定的企业。
弹性预算	按照多种业务量进行编制的预算，一般较准确	较为灵活，弥补了固定预算的缺陷	
增量预算	以成本和基期增量为衡量标准，兼顾业务量和其他因素，通过调整预算数来编制。	较准确	
零基预算	通常不考虑往期成本费用，用怀疑的态度	可快速改善资源的低	编制工作量较大，非

	为预算基础，不受历史数据影响。	效利用率	常繁琐
滚动预算	一直保持在固定的区间进行预算，随着预算的执行不断追加预算	使预算具有较好的连续性和动态性	增加编制工作量
作业基础预算	和作业成本法较为类似	能在企业领导者面前呈现较好的预算因果关系，一般可规避低效作业和无效作业	缺点是需要作业成本会计，而我国大部分企业并没有采取作业成本法进行核算。
概率预算	根据概率统计学的预算期望值来编制，通常指有关变量的波动范围，还有出现的依据。	使不确定性变量的预算更加准确，	由于概率统计一般是建立在历史数据的基础上，容易遗漏不合理支出。

2.2.2 全面预算管理的执行

预算执行时整个预算管理过程中的核心，在企业的经营管理过程中，必须以预算编制的指标为生产经营标准，严格按照其指标来执行。无论企业的支出性项目预算，还是企业生产经营的收入性预算，都必须严格按照已经编制的预算来执行。尤其是企业经营过程中的收入性预算，它是决定企业未来收益情况的核心，必须坚决完成企业最初的预算目标，唯有如此方能实现企业未来的战略目标。同样，企业的现金预算也至关重要，一旦经营过程中出现现金流断裂现象，将导致企业整体的生产经营情况就无法为继，无法实现其最终的经营利润。

2.2.3 全面预算管理控制体系

全面预算管理体系对企业生产经营情况的整体控制至关重要，主要包括预算执行控制标准、预算分析与调整和预算考评与激励（何瑛，2005）^[28]。

其三者之间的关系如图 2-2 所示

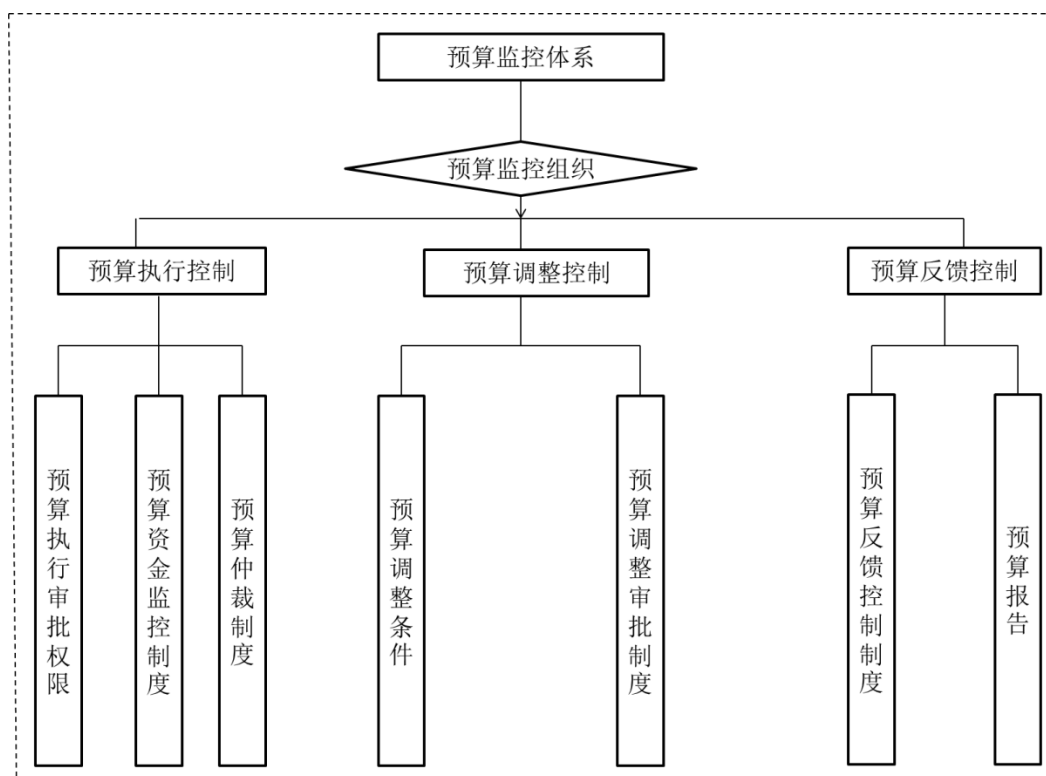


图 2-2 全面预算管理控制体系

1. 预算执行控制标准。

确定科学规范的预算执行控制标准是做好预算控制体系的首要前提。确定预算执行标准的核心在于，运用企业生产经营活动中的科学数据和相关的指标。预算执行控制标准对于做好预算管理控制至关重要，很多企业预算控制出现问题的主要原因就在于，其制定的预算控制标准存在问题。科学地制定预算执行控制标准以后，企业各生产经营单位仅仅需要根据标准程序，按照预算标准规定的开支审批权限进行预算的申报和审批。这样就不会出现预算申请和审批混乱所导致的预算控制不力现象。一旦出现超出预算限额的大额度预算申请，可向更高一级的领导部门或公司管理层特别申请，确保其在公司管理层的掌控之内。

2. 预算分析与调整

企业在预算编制和执行完成后，就进入了对全面预算进行分析反馈和调整阶段。预算调整是指当企业发生的实际业务量与预算编排指标出现较大差距时，为保证企业经营管理的整体性，需要对原有预算进行适度调整。根据预算编制时确定的目标，将预算目标和最终预算执行结果之间分析与比较，确定预算目标完成情况和企业预算其内的经营管理效益，以便编排下期预算。在预算期内，当公司

的外部市场环境和内部经营管理条件发生重大变化时,企业的经营和管理情况也会随之发生变化,这样就需要对预算进行及时的分析和调整。

全面预算的重要性和严肃性决定,无论预算编制过程还是执行过程都要严格遵守,不能擅自调整。因此,全面预算的严肃性调整的需按照严格规范的调整审批制度和流程,得到企业最高管理层的核准和批准。

3. 预算考评与激励

在各责任主体完成全年的预算执行任务后,进行预算考评和绩效评价是非常有必要的,一方面保证了企业的年度工作任务圆满实施,另一方面也便于更好的考察各部门以预算执行情况和工作业绩。传统的预算考评体系一般是认为对财务指标的衡量,目的是为了完成对各个责任主体主营业务收入和营业利润的考评,但有时候原材料价格的升高、政策突然改变都有可能造成企业运营成本增加,从而影响预算考评的目的和效果。为了更好的反应企业预算的执行情况,一方面要衡量行业及市场对企业成本、利润的影响,另一方面兼顾非财务指标的影响,譬如说市场需求、生产能力、现金流、交送货率及市场占有率等等多种情况,兼顾财务指标和非财务指标将是未来发展趋势。

一个完整优化的全面预算管理系统就必须“抑恶扬善”,也就是所说的绩效考评制度,也是保证公司全年预算执行计划得以实施的必要条件。传统的绩效考评制度一般使用财务指标来考核各责任主体和下级员工的任务完成情况,比如利润完成情况、成本的控制,但是从以往的经验可以看出这种方式会让部门负责人盲目追求短期利润和效益,以期待获得更好的绩效评价,往往忽视了企业发展的整体性和产品的长期成长性。

为了改善这个问题,我们可以选择将集体报酬建立在集体业绩之上,为了兼顾公平和个人欲望的实现,可以根据个人在集体中所占比例来进行绩效奖励。对于公司高管可以采取年薪制或股票期权激励制度,对于下级员工可以根据其诉求采取物质激励、增加培训机会和授权激励等方式来实现,对于各个责任主体也同样采取奖惩制度,比如评优或者罚金。从现代企业管理制度来看绩效考评是最能激发企业和员工工作热情和工作效率的有效途径。

2.2.4 全面预算管理的绩效考评

全面预算管理的绩效考评机制是企业经营管理中的关键环节,公平、合理、

科学的考评激励机制能够激发企业各部门实现战略目标的热情，同时将员工的个人诉求和企业目标结合起来，增强企业的凝聚力、战斗力和创造力。

我国企业实行全面预算管理时间不长，许多企业存在制定预算计划的时候雄心壮志，却在预算反馈的潦草收尾，可以看出预算反馈、预算评价和预算激励是企业在进行预算管理时的薄弱环节。建立科学的预算管理方法，把提高资金利用率作为企业管理的首要目标，唯有建立具体的可量化的预算考评指标，才能真正将预算考评落实到位。运用水平或垂直分析法对企业的重大资金和重要项目进行分析；其次，明确部门、岗位和预算分析评价的责任机制，采取分级考评机制，企业信息化系统和 ERP 管理系统相结合能够更好的提高预算考评工作效率，能够被操作的绩效考评显得尤为重要；最后，建立激励制度，避免预算执行流于表面，奖罚分明，根据预算执行反馈情况作为激励奖惩团队和员工完成预算指标的情况。

2.3 全面预算管理体系框架设计

2.3.1 全面预算管理体系框架设计的静态描述

全面预算管理体系框架一般来说包括 10 个部分：编制部分、执行部分，计量部分、审计部分、分析部分、反馈部分、调整部分、奖惩部分、管理及技术支持部分。从进行预算的编制开始，财务部门就需要根据企业的战略目标和发展方向来设定财务预算目标，包括其多元的基本指标和辅助指标依据，完成向董事会和预算管理委员会的审批后，再将各预算指标向下一级单位和部门下达和分解；根据被分解的预算指标，各单位、各部门都应该积极执行预算指标；同时，使用规范统一的计量汇总方法，跟踪预算的执行情况，并完善企业的内部控制制度，进行内部审计；在全年的预算执行完成后进行预算分析和预算反馈的部分，衡量工作成效主要依赖反馈，建立报告体系，向公司主管部门或者上级单位上报预算数、预算执行完成数和偏差数；如果出现重大调整，如原材料的上涨，政策的改变等不确定因素引起的突发情况，可进行预算调整，但是必须完善调整制度，调整完成后上报预算管理委员会；最后是绩效的考评和预算管理信息化的完善。

2.3.2 全面预算管理体系框架设计的动态描述

一般来说全面预算的动态实施过程包括以下若干环节：预算编制、执行、计量结果和审计数据完整性、差异分析，调整和反馈和最终的奖励与处罚。预算管理的动态描述如图 2-3 所示。

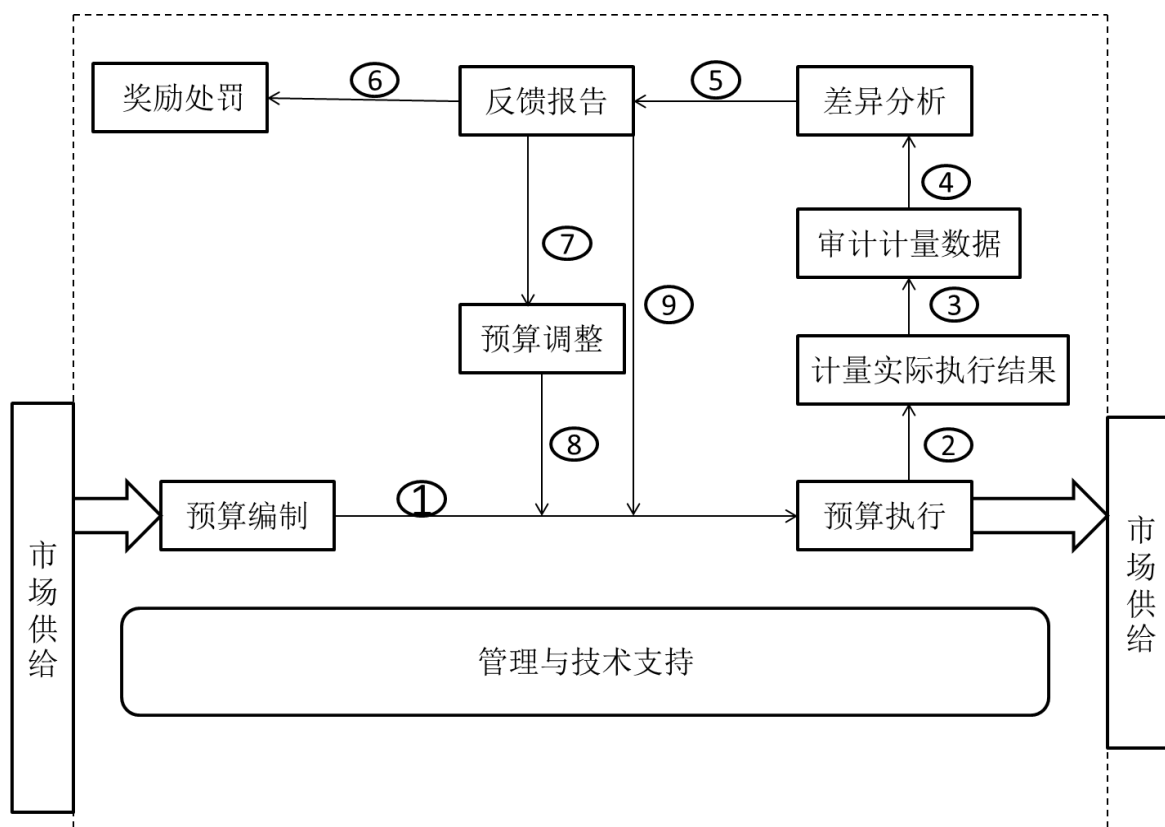


图 2-3 全面预算管理的动态描述

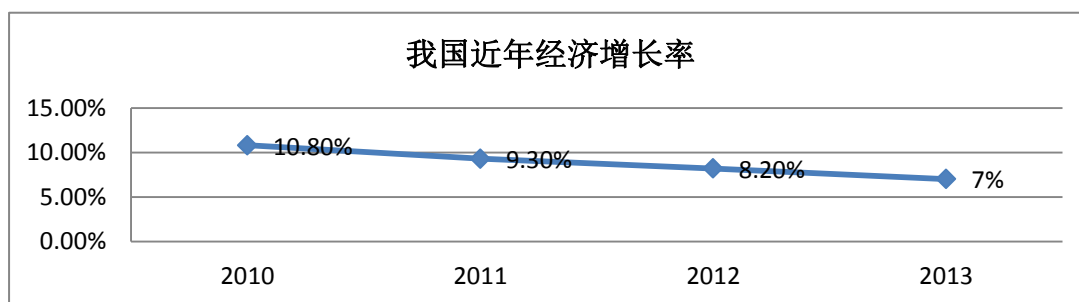
第三章 我国房地产企业全面预算管理现状与体系构建

3.1 房地产企业经营活动的现状和特点

3.1.1 房地产现状和重要作用

近年来,我国城市化进程加快,城镇化率稳步提升,房地产行业的蓬勃发展对 GDP 有较大贡献。房地产也被誉为国民经济晴雨表,在整个经济发展中起着决定性地位,房地产行业的良性发展能够加速国民经济的发展,更能改善人民生活水平和居住状况。房地产行业涉及上下游多个产业链,不仅包括建筑建材业、物流业和旅游业等等,还能拉动内需、增加就业人口,解决近年来就业难的问题;同时加速我国城镇化进程,满足人民群众不断要求改善住房条件的新要求。

目前从宏观环境来说,我国的国民经济增速逐渐放缓,现阶段已经步入年增长率 7%-8%这个较为平稳增长的阶段,房地产行业的健康发展将会对国民经济发展起到关键作用,如图 3-1 所示;从市场判断来说,随着我国城镇化进程的逐步推进和深入,预计我国将新增 3 亿的城镇人口,类似旧城改造的旧房更新换代需求接近 50 亿平米;从市场特点来说,一线城市规模聚集效应优势更加明显,在二线城市形成新增长点的同时,三四线城市将围绕新型城镇化形成不同规模的城市群,这无疑又给房地产行业带来新的动力和挑战。



(数据来源: 国家统计局官网 <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/>)

图 3-1 我国近年经济增长率

3.1.2 房地产企业实施全面预算管理特殊性

房地产企业实施预算管理能够较好提高资金利用率、按期支付项目工程款和

降低财务风险。唯有综合运用全面预算管理，掌控企业经营和开发的现金流，控制企业的负债率，才能够实现企业的经营目标。对于大型房地产企业集团而言，采用全面预算管理更为重要。多数情况下，大型房地产集团在同一时期内进行多项房地产开发项目，每一项目均需要巨大的资金投入，且资金回收周期很长，因而它们必须以集团整体战略目标为导向，合理规划相关项目的推进速度，要根据每个项目的不同特点确保资金按计划支出，项目按期回款，最终实现各项目按时完工，提高项目资金使用率。

房地产企业全面预算管理与其他行业不同：

1. 预算周期以工程进度为依据。房地产企业的预算周期一般不以年度为结算周期，而根据项目工程的进度为依据，通常其周期要大于一个利润周。

2. 现金流预算极为重要。房地产属于资金密集型的行业，通常具有高投入、高风险、高利润、高负债等特点，现金流可以说是房地产企业的生命，生产经营活动中一旦出现现金流断裂现象，会导致整个开发经营活动的失败，形成所谓的烂尾楼现象。

3. 项目预算是整个预算的核心。在整个房地产开发经营活动过程中，工程项目预算是其整个预算的核心，针对每个项目，跟进做好项目回款进度报告、使资金能够满足项目运营的需要，提高资金利用率。

4. 财务风险大。房地产企业的项目开发建设周期长达几年甚至更多，其资金投入多且周期长，地产企业负债率较高，这就对其资金的募集提出更高的要求。此外，受国家调控政策和原材料成本等影响其，大量的不确定性因素导致其资金回收周期较长（殷明德，2010）^[29]。

3.2 房地产企业全面预算管理存在的主要问题

1. 全面预算标准不统一。房地产行业的生产经营活动具有较强的行业特殊性，其生产经营活动的长期复杂性和涉及面广等特点，导致在全面预算编制问题上，难以形成较为统一的编制依据。国内的房地产企业在编制预算方面差异很大，有些企业甚至在预算编制标准上不够严肃，存在一定的随意性。

2. 预算管理体系不完善。通常大型企业的预算管理的组织机构由集团董事会、预算管理委员会和各预算执行部门等三级预算管理体系。但我国不少房地产开发企业并未建立健全的三级管理体系，而是停留在房地产项目预算和企业管理

层这一阶段。预算管理组织体系的不健全，导致企业总部和项目施工方之间的关联度差，存在信息不对称，影响企业全面预算的执行和企业的资金使用效率。

3. 预算管理不能反映企业战略目标。房地产企业在生产经营活动中存在眼前利益和长远利益的不一致。为抓住市场紧缺的时机，企业不断上项目、赶工期，导致预算执行结果与预算差异巨大，出现资金紧张甚至断裂的危险。究其根本在于企业缺乏一个长期的战略定位和目标，在编制预算时仅仅考虑到当前的市场情况，未能将企业未来的战略定位和目标当前的市场形势相结合，因而出现着急上项目、赶工期等不合理现象。此外，房地产企业的预算编制是以工程进度为周期，可部分房地产企业或者房产企业的某些部门，为了部门的利润和业绩，往往以年度为预算周期，导致项目开发过程总出现开发周期不够等现象，影响企业整体战略目标的实现。

4. 全面预算管理监控和落实不到位。很多房地产企业的预算编制部门，根据预算编制的程序将全面预算编制完成，并在企业内部审核颁布后就不再过问，缺乏对预算执行的监控过程。这导致房企内的各预算执行部门，以项目工程中的问题为由，在执行和落实预算方面存在很多问题，或者根本不重视预算，或随意更改预算内容。房地产企业全面预算管理的严肃性受到挑战，企业的全面预算管理也大打折扣。

5. 预算考评机制不完善。有效的预算激励制度是激发员工工作热情和创造力的重要机制。当前，中国很多房地产开发企业对预算的考核不够重视或考核标准不够客观，存在很大的主观性和随意性，这不仅会影响企业预算管理目标的实施，更会影响企业员工的工作积极性和创造力。

3.3 房地产企业全面预算管理的体系构建

3.3.1 创新房地产企业全面预算管理理念

通过对国内外全面预算管理研究成果进行分析，结合中国当前房地产行业生产经营活动的特点，结合所发现问题，本文认为有必要构建具有中国特色的房地产企业全面预算管理体系。加强全面预算管理方面的严肃性。在国家层面，公共预算具有法律效力；在企业，尤其是中国房地产企业对于全面预算的严肃性认识不够，在实施预算过程中有着很大的随意性，这给企业发展带来了巨大的风险。

因此，在预算指标下达后，严格实施和执行，这样才能将企业的全部经营活动保持在可控范围之内，减少企业的运营风险，增强企业的竞争力，提高其资金使用效率。

强化房地产企业每一部门和每个人的参与意识。全面预算管理意味着每一部门和每一个员工均与企业的发展和命运紧密相连。中国的房地产企业存在着较为严重的内部利益不一致问题，因而借助全面预算管理的参与和考评机制，实现企业和员工利益的双赢。

3.3.2 构建房地产企业全面预算管理组织机构

1. 建立完善的全面预算管理组织机构

根据国际上通用的全面预算管理机构的科学做法，将中国的大中型房地产企业构建三个层级的组织机构。首先，由于全面预算管理具有战略全局性，必须从房地产企业的发展全局来看，因而必须建立由企业的最高管理层组成的战略决策机构，即有企业的董事会作为全面预算管理的最高层组织机构。其次，全面预算管理在广泛性和专业性均有很高的要求，因而必须建立在企业内部有广泛代表性的高级管理人员以及具有专业预算管理理论和财务知识的高级管理人员参与组成的委员会，可称之为全面预算的委员会，决定企业的日常管理事务。第三，由于全面预算管理的核心在于财务管理，且需要对企业预算执行过程进行监控，有必要成立负责全面预算管理具体事物的办公室，由企业的财务部门负责，在全面预算委员会的领导下，对企业的日常预算支出情况进行常规的监控。

一般来说企业根据年度战略规划提出项目方案，进行项目审测算和认证，同时进行项目，可行性分析，在可行性分析通过后下达项目预算，在整个项目预算计划执行过程中及时进行调整、反馈和控制，最后进行项目审计，整个项目施工过程结束后进行项目验收，如图 3-1 所示。

项目从立项到项目决策，到最后下达、执行、反馈预算是一个完整的流程图。房地产项目是高风险、高负债行业，对企业的成本控制和融资能力都有较大考验，所以房地产企业进行全面预算管理尤其显得任重道远。

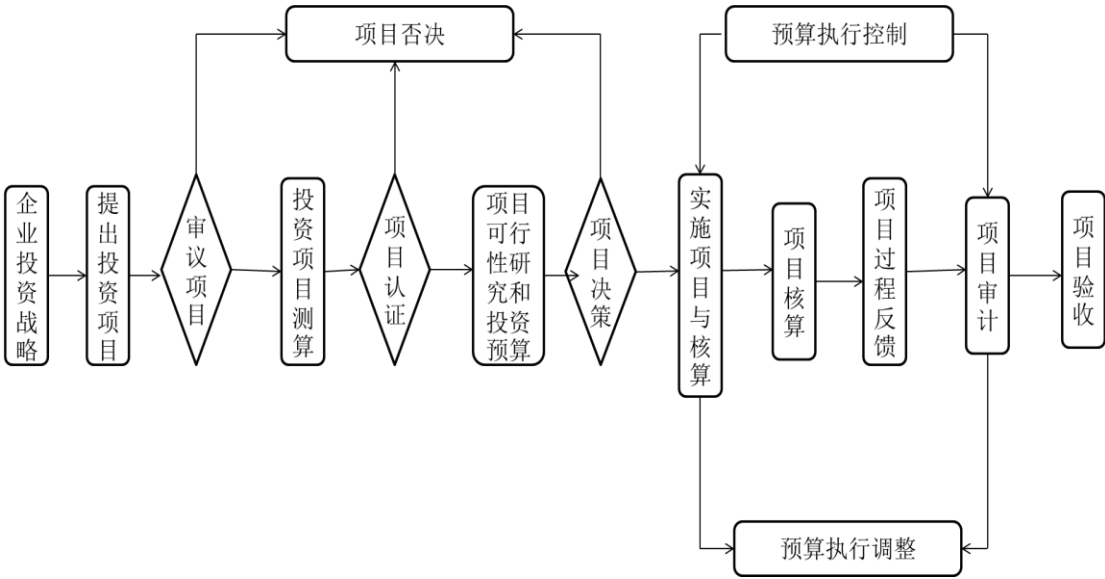


图 3-1 房地产企业项目执行流程图

2. 全面预算管理执行机构

中国房地产企业的全面预算管理的执行中，应根据该企业的规模大小、组织结构和市场定位有所区分。作为大型房地产企业，根据国际上较为普遍的组织机构设置，应成立集团总部直接管理的资源统筹中心，同时在各地区具有独立核算权的分公司设立利润核算中心，以及在每一项目经营生产单位设置项目成本中心。资源统筹中心是从公司的战略目标出发，负责统筹全公司的人、财、物等资源，确定每一区域和部门投入资金和资源的多少。具有独立核算权的分公司设立的利润核算中心，主要根据集团公司资源投入和相关项目的产出，核算本单位为集团总体业绩做出的贡献。处于集团和分公司的项目成本中心主要负责具体的项目生产，根据项目工程的定位向集团申请相关的资金预算，实现其项目的推进和完成。三者之间联系密切，相互支撑，共同负责执行企业的全面预算管理工作，实现企业战略目标。

3.3.3 完善房地产企业全面预算管理制度建设

全面预算管理作为现代企业管理的重要手段，在企业日常工作中必须要有明确的规章制度，才能保证预算管理高效、准确实施。企业可以以全面预算管理为基础，制定相关规定，如：《预算编制手册》、《预算执行控制规定》、《预算绩效考核规定》等，从而使公司预算管理更加制度化和规范化。

3.3.4 建立房地产企业预算目标体系

以战略计划为目标是一般房地产企业编制预算的主要方法，预算目标体现了企业整体的经营管理目标和各个下级单位、责任主体的目标，并且详细列举了预算方法、执行步骤和业绩指标，根据企业预算目标来引入各个维度的指标就使得企业计划更容易被执行和考评。

3.3.5 改进房地产企业预算编制方法

房地产行业的特殊性决定了房地产企业预算编制的具有预算周期以工程进度为依据、现金流预算极为重要、项目预算为核心、预算具有全面综合性以及财务风险大等特点，因此需要在房地产企业预算编制工作上不断改进和完善。房地产企业的销售预算和项目开发经营预算处于整个编制过程的核心，企业销售预算根据当年的企业战略目制定，同时销售预算决定项目开发经营预算的编制。如图 3-2 所示：

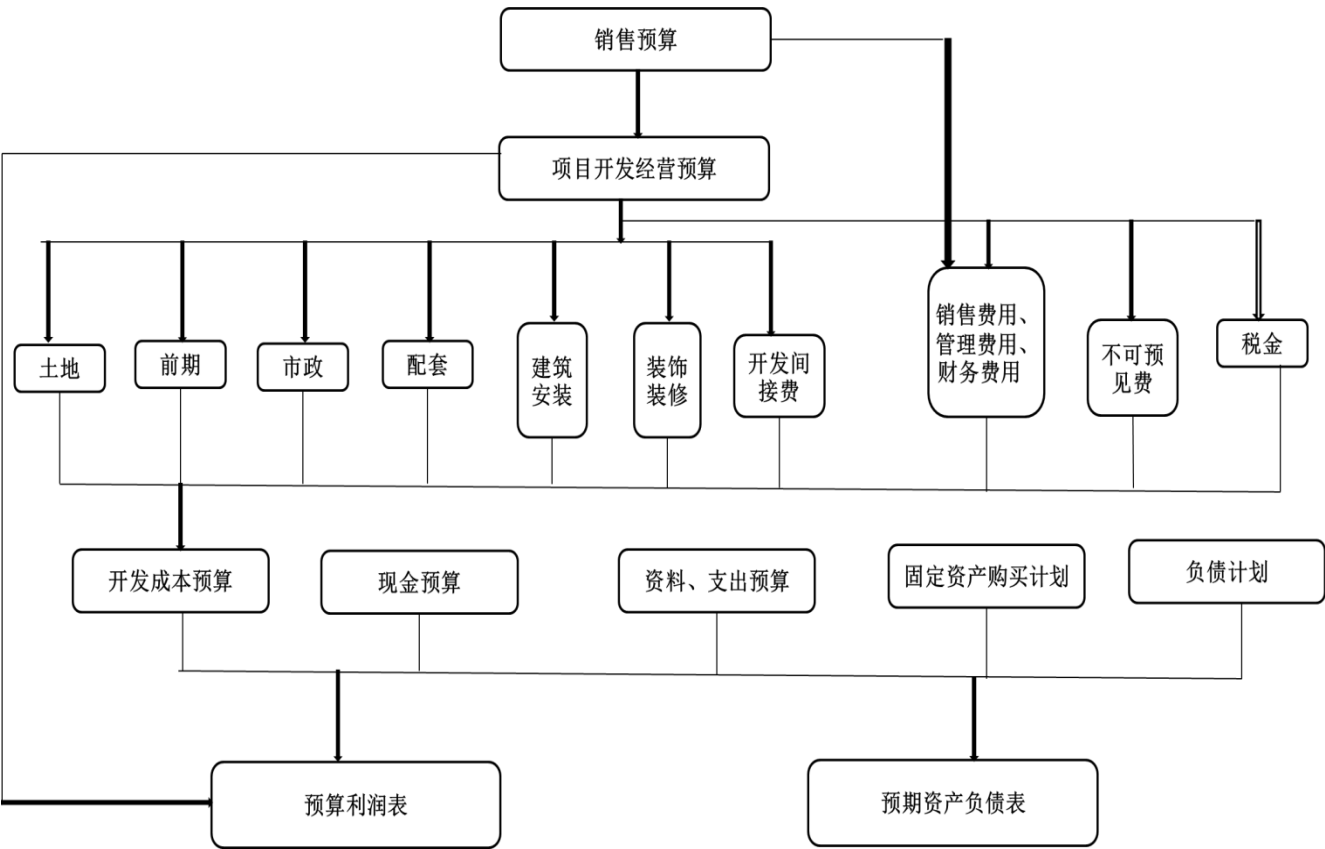


图 3-2 房地产企业预算编制流程

1. 首先要完善房地产企业的预算编制标准，从经营预算、资本预算和财务预算等三方面确定房地产企业的预算编制标准，确保其编制标准统一、科学、规范。将项目预算与公司整体预算相结合，项目预算是房地产企业预算编制的核心，多受工程进展速度的严重影响。为确保全面预算的整体性和准确性，在编制预算时需将工程预算与集团公司整体预算完美结合，确保预算的编制具有现实执行性。

2. 合理设置预算编制周期。由于房地产企业的预算编制受工程项目的影 响，因而在编制预算时除了按照常规的季度或年度预算计划编制以外，更要 以整个工程项目的规划和进展情况为依据，确保整体预算的进度合理。

3. 从整体上设立预算指标和表格。由于房地产项目预算的复杂性，在编制预算时需要在全盘考虑企业生产经营各方面的基础上，将抽象化的预算数据编织成较为合理的形象化的指标和表格，这样才方便各生产经营单位根据表格和指标来实施。同样，根据表格和指标的情况，可以清晰地展现企业整体预算执行情况，有助于企业管理层更好的监控和把握企业的项目进展和总体目标实现情况。

3.3.6 加强房地产企业预算执行监控、反馈和分析

全面预算管理过程中，预算的执行是具有核心地位的一个环节，因此对于全面预算执行的监控和分析就尤为重要。根据权责对等的原则，严格按照预算要求和岗位职责执行预算。只有在确定相应预算执行的目标、职责和执行人的情况下，才能做好全部预算的执行工作。房地产企业各部门及其负责人在执行预算时首先要确定自己的权限，核准是否具有预算的执行权力，然后根据授权情况，严格执行相关预算，同时肩负起相应的岗位职责，确保企业的运作合理、高效。

实时监控预算执行情况，确保预算执行进度和企业的项目进展情况相一致。在预算管理部门的授权下，由专门的预算监督部门负责到房地产企业的各部门和各项目监督其预算执行情况和相应的工作进展程度，确保项目工作进展与预算执行进度相一致。通过监督检查，才能将原本分散在各地的房地产企业各部门统一到集团整体战略部署下。

建立严格的预算请示报告制度。房地产企业的预算一旦公布，预算管理部门和执行部门均需按照预算要求严格执行相关的预算。各预算部门严格实行定期报告制度，确保预算的执行进度，一旦出现预算执行未达到预算目标的项目，需要相关的负责部门按照要求做出合理的解释，做好相关的请示和报告工作。

第四章 HHDC(集团)公司全面预算管理现状及问题

4.1 公司概况

4.1.1 公司简介

HH 集团成立至今已有十余年的历史，该公司是以航空运输为支柱产业，产业链覆盖和航空运输相关的物流、旅游业，也涵盖近年来蓬勃发展的金融信托、房地产，航空食品和其他相关产业。截止到 2013 年底，HH 集团总资产近 4000 亿元，总收入近 1400 亿元。

HHDC(集团)公司是 HH 集团旗下的综合性房地产公司，目前已在北京、上海、广州和海口等地有涵盖商业、住宅和娱乐等多元项目，借助 HH 集团的强大资源体系和优势，截止目前，HHDC(集团)已经发展壮大成一个覆盖全国的有近三十家分公司的大集团，有多个在建项目和拟建项目，收入和开工面积均处在行业领先水平。该公司正朝着国内地产行业的领军企业方向迈进，力争成为新型城镇化服务综合投资商，目前，该企业已在国内有多个在建地标性建筑，如：HK 第一高塔、CQ 保利国际中心，青岛 HH 万邦中心等等项目。

4.1.2 组织结构

1. 目前 HHDC(集团)公司组织结构如下：

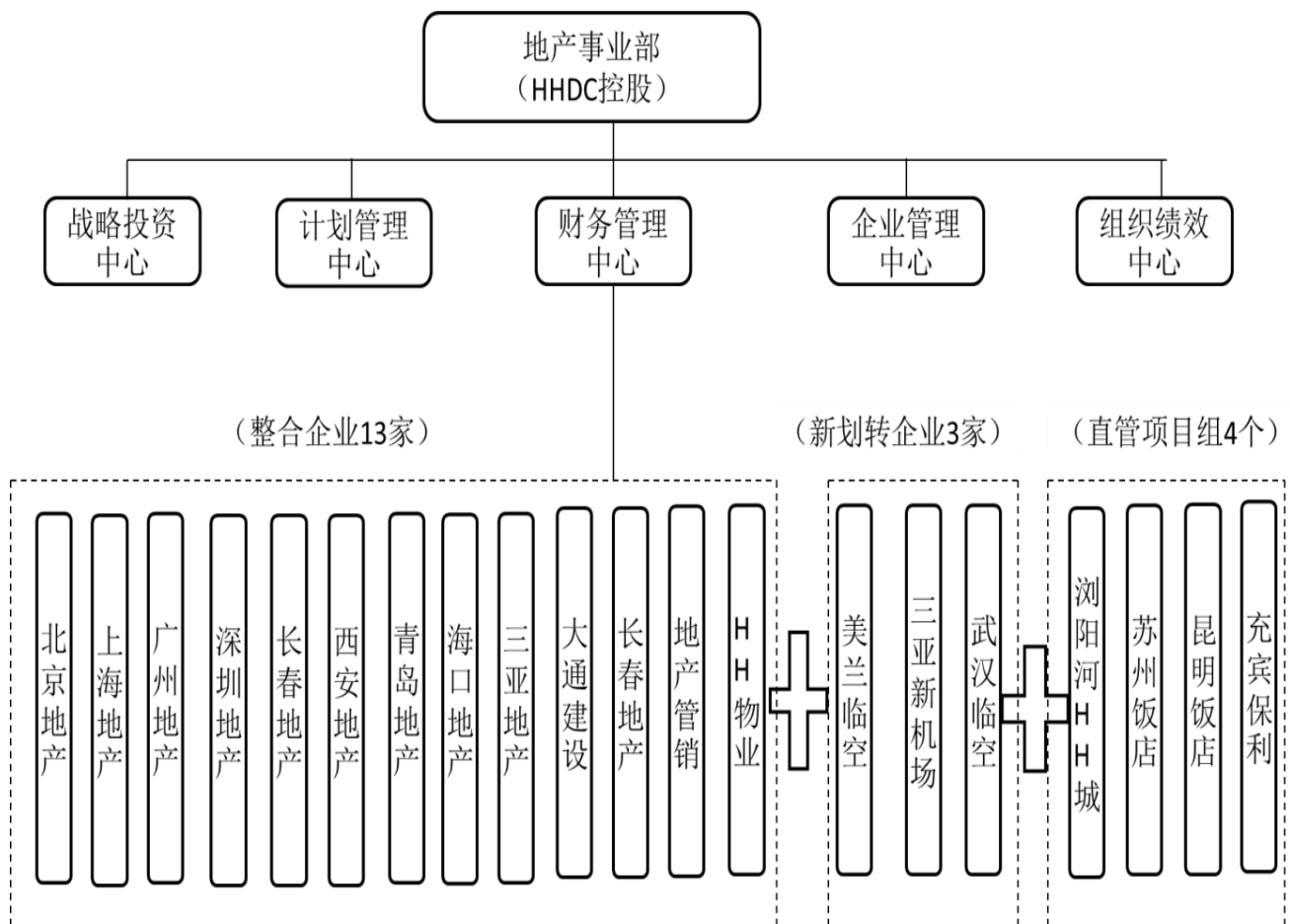


图 4-1 HHDC（集团）公司组织结构图

2. HHDC（集团）公司岗位职责

表 4-2 HHDC（集团）公司职能部门岗位职责表

序号	部门名称	部门职责
1	战略投资中心	负责建立地产事业部战略管理、土地拓展管理、投资管理体系，构建战略情报体系、统筹开展战略研究和产品研发工作、制订战略发展报告并指导实施；统筹开展土地研究工作；推行限额计划，积极组织落实、实施。
2	设计管理中心	负责设计管理供应商库、设计统筹资源的建立、维护和监管；监控及指导设计规范、设计法规、政策、设计管理流程的执行和应用；规范和组织设计采购、规范合同管理，审核设计合约策划，组织、参与设计合同谈判及审核等。
3	财务管理中心	负责建立健全 HHDC（集团）公司财务目标、政策及各项财务制度；统筹管理该公司资本运作和资金管理；负责编制预算、日常核算、资金数据等、进行报表的

		编制执行和汇总，同时分析执行情况的绩效考核。
4	企业管理中心	负责编制地产事业部年度经营指标及考核计划，并组织实施；负责不断建立、完善项目计划管理体系；负责统筹协调地产事业部各职能中心，协调各单位的工作进度、相互衔接。
5	组织绩效中心	负责统筹管理该公司人力资源、日常行政事务；负责招聘管理、绩效管理等、培训、企业文化宣传、党群活动、工会活动组织等工作。

4.1.3 战略规划和核心业务

近年来我国城镇化速度加快，据相关数据显示，未来我国城镇化水平将大幅度提高，这都成为房地产行业蓬勃发展的有利条件。

HHDC(集团)公司作为立足海南放眼全国的大型房地产公司，在海南又有得天独厚的优势。自 2008 年海南提出建立国际旅游岛后，海南的地产行业又进入了快速轨道，2012 年海南全省共成交土地 650 宗，同比增长 132.07%；成交金额达 279.79 亿元。2013 年上半年海南房地产开发投资 500.47 亿元，增长 29.2%；全省房屋销售面积 568.32 万平方米，比上年同期增长 37.1%。未来海南的房地产市场呈现以下趋势：政策对地产行业大力支持；以土地为重点的资源价值升值空间大；商业、旅游地产将会成为海南未来地产发展的主力。

1. 战略定位

HHDC(集团)公司致力于打造国内一流的城乡综合供应商，用公司的核心业务为主导拉动集团内部相关产业、项目等发展。通过完善公司主要产品的经营模式，树立公司核心产品的市场占有率，不断的做大做强公司核心产品和资本运营，提高企业竞争力，力争将中国集、住宅、综合体、填海造陆、特色小镇等核心产品打造成为行业标杆产品，取得较高的品牌知名度，推动 HHDC(集团)公司跨越式发展。至 2020 年，跻身于国内房地产企业第一集团军序列，营业收入排名进入行业前四十名之内。公司未来 5 年的财务指标计划和运营指标计划如图 4-3、图 4-4 所示：

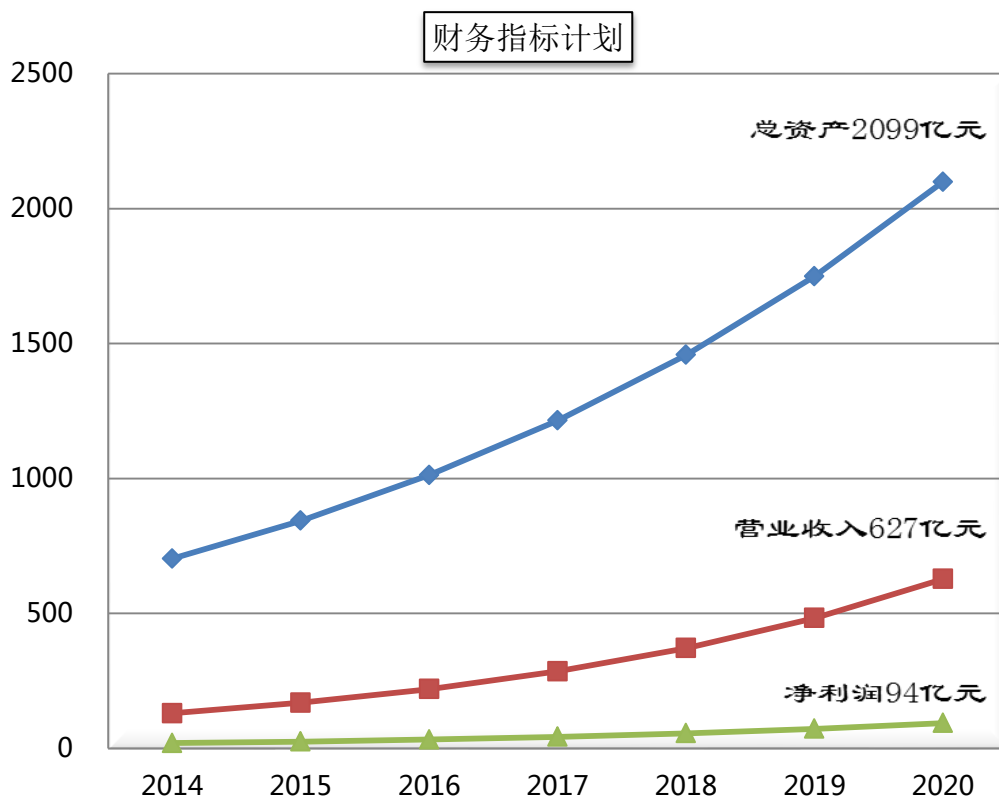


图 4-3 该公司未来 5 年财务指标计划

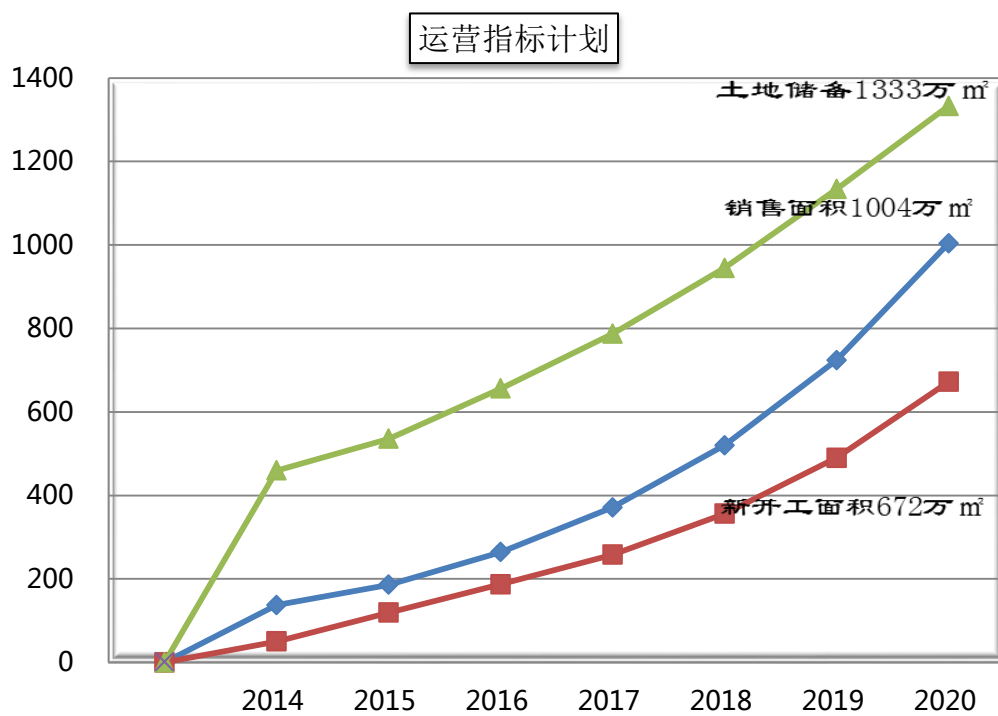


图 4-4 该公司未来 5 年运营指标计划

HHDC(集团)公司项目遍布全国,业态种类繁多,而且富有特色,中国集、临空产业园、填海造陆、CBD 建设等特色产品将成为未来房地产十年黄金时间的核心产品。未来十年,HHDC(集团)公司关注城乡市场放量,放眼城乡结合部,向农村市场进军。通过表 4-6,我们可以看出 HHDC(集团)公司的主要经济指标和和谐指标都是蓬勃增长的态势,其中总收入、总资产和净利润等重要指标都呈现逐年增长的态势。

HHDC(集团)公司现阶段和未来预计的经济指标如表 4-6 所示:

表 4-6 该公司现阶段和未来经济指标

指标类型	具体指标	2012	2013	2014	2015	2016	2020
经济指 标	总收入(亿)	54	100	130	169	220	627
	总资产(亿)	576	680	703	844	1012	2099
	净利润(亿)	7.30	15.00	19.50	25.35	32.96	94.12
	市场占有率	0.06%	0.14%	0.16%	0.19%	0.23%	0.45%
	土地储备面积(亩)	3575	5580	6696	8035	9642	19994
和谐指标	吸纳直接就业(万)	0.15	0.6	0.7	0.75	0.85	1.0
	税收额(亿)	1.60	3.07	5.90	8.72	15.06	59
	忠诚顾客数(万)	12838	16000	19200	23040	27648	57332

2. 公司核心竞争力

首先,可借助 HH 集团创业二十年的品牌积淀和集团内外部资源运用;其次,将中国集、综合体、填海、特色小镇等核心产品加以复制推广,成为行业标杆,取得较高的品牌知名度和名誉度;第三,走房地产和金融相结合的道路,利用现有上市公司平台资源,整合 HHDC(集团)公司旗下良好资产,增加上市公司数量,将市场价值最大化;第四,已经形成一支认同 HH 企业文化、专业化程度高、经验丰富,执行力强的团队;最后,致力于结合行业特点,不断建立和完善国内一流房地产开发商所应具备的管控模式、开发及运营方式。HHDC(集团)公司在建核心项目如图 4-7 所示

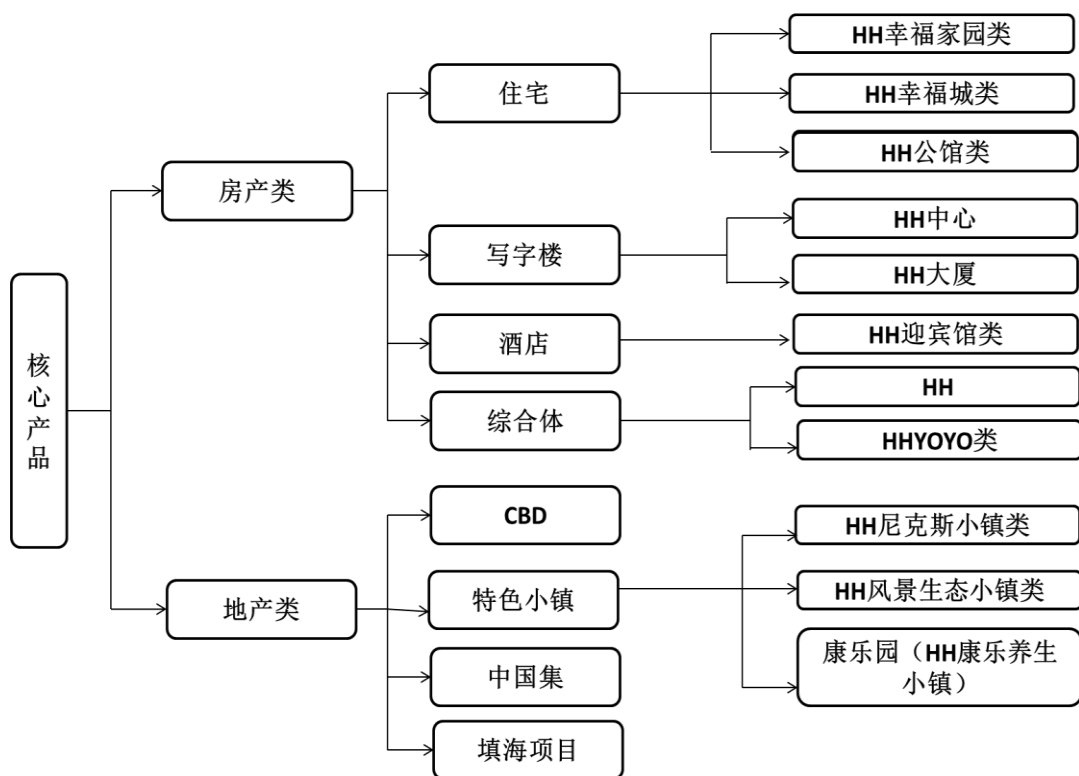


图 4-7 该公司核心项目产品

3. 公司核心业务

房地产开发建设。地产开发事业部主导房地产前期开发和全过程管理，通过不断优化管控模式及创新开发方式，打造国内一流的城乡综合运营商。

房地产项目销售。地产开发事业部旗下的营销公司应积极推动项目销售速度，提高市场占有率，促进回款速度，保证项目开发拥有良好的现金流。同时，营销公司应积极提升自身能力，从仅代理内部项目销售到承接外部公司项目销售。

物业管理。创造优质的物业管理服务，提高产品售后租后的服务质量，打造良好的品牌形象，提升市场认可度，从而促进项目租售。

4.2 公司实施全面预算管理的背景

1. 公司管理的需要

HHDC(集团)公司规模大，在建和筹建项目较多，下属有近十多个分公司，有 20 多个在建项目，为了统筹提高集体和子公司的管理效率，特别是房地产项目的管理，要实行对公司各个职能部门、项目的统筹管理，互相协调，需要将全面预算管理体系纳入企业日常管理日程。

公司在 2010 年将全面预算管理作为内部控制手段纳入到企业日常经营管理，公司预算管理机构设在财务部，每年年度的预算编制工作以及包括日后集团批复相关的预算后都是由财务部进行主要经办。年底开始编制下一年度各类预算时，由财务部发起组织，并进行相关预算的数据的收集和汇总、审核，将审核的数据上报预算管理委员会，最后通过该公司地产事业部管理层会议通过后上报集团总部，并进行最终审核。

2. 项目经验管理计划不完善

由于预算体系不健全，流程不清晰，管理粗放，该公司各职能部门和项目往往只注重本单位本期的生产计划和财务结果，预算的编制和执行不是围绕公司的战略目标进行，也没有充分考虑各分公司和各项项目的实际情况，资源配置不够合理，各部门缺乏统一的目标，交流与合作差，运营效率低。

3. 实现企业战略目标对提高管理效率的新要求

目前 HH 集团总部依据国内外经济形势和未来五年内企业的业务战略目标来编制经营目标，每年 HH 集团都会有下一年的工作计划和战略目标，其中包括方方面面的内容，如公司的资产增长比例、收入规模和利润的增长情况、成本控制压缩的情况，这些情况都会根据 HH 集团决策层领导根据以往大集团的战略以及加上对下一年度国内外经济形式的判断而得来，然后 HH 集团会将此整体的情况进行拆分，将目标和指引下发至 HH 集团各产业板块。项目组财务中心按照 HH 集团计财部下发的预算目标及地产事业部预算管理制度，制定具体的控制措施并执行预算的监控职能，将各项指标分解、落实到责任中心、单位和责任人，并具体组织预算的实施、监控和对各责任单位和责任人的考核。

4. 建立了预算管理执行和绩效考评制度

HHDC（集团）公司有一整套完整的预算反馈系统，监控各成员公司、项目组年度经营预算的执行，并对执行结果进行考核，及时向 HH 集团及 HH 实业集团执行层提交预算执行情况报告。根据预算执行情况报告对地产事业部整体经营活动进行多角度综合分析，包括结合房地产同行业信息的比较分析，对各成员公司、项目组的经营活动存在的问题、公司整体财务风险及其规避措施进行专项分析并提出解决方案和建议。

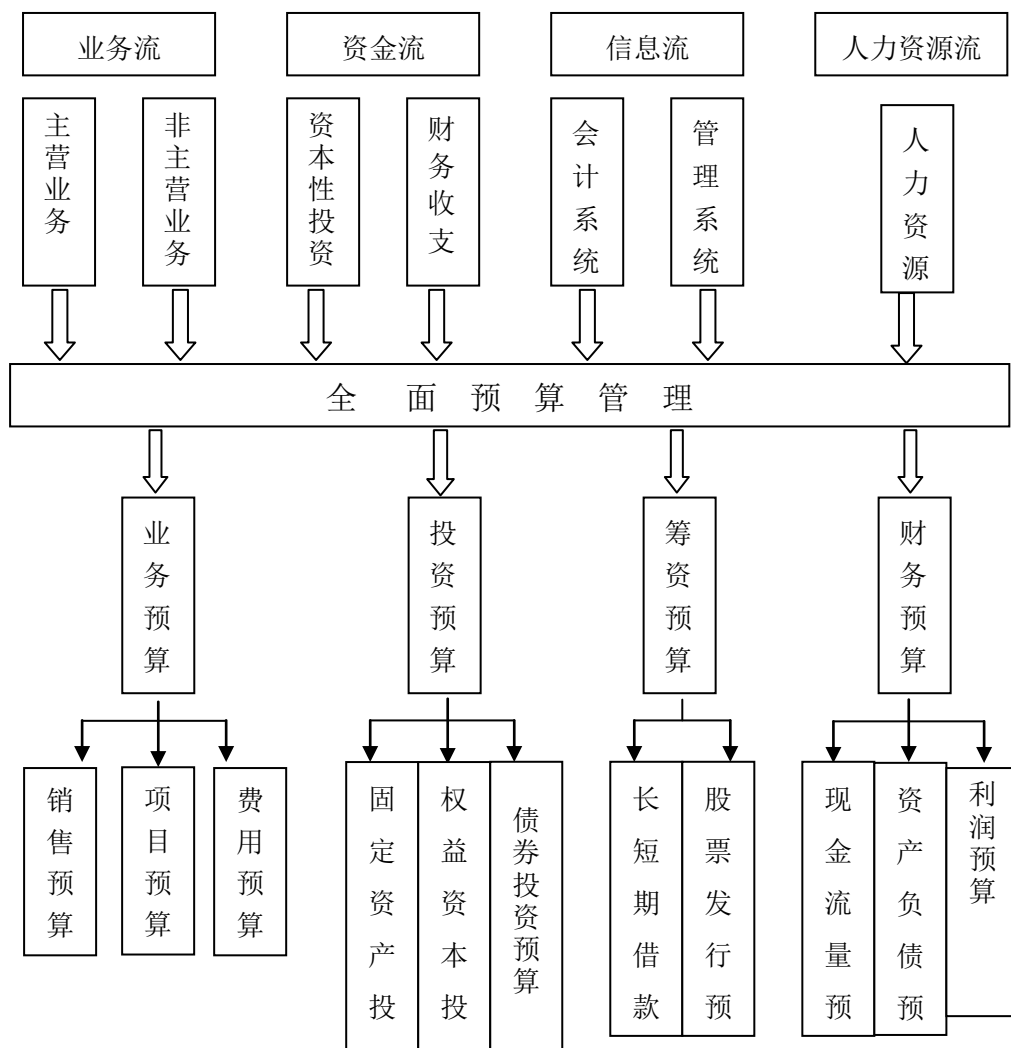
5. 公司的信息化管理为企业实施全面预算管理奠定了基础

HHDC（集团）公司于 2010 年之前是用 EXCEL 表格进行公司的预算管理统计，随着全面预算管理的实施，工作指标的不断细化、强化企业内部控制，公司董事会决定从 2010 年开始采用全面预算管理信息系统。现阶段 HHDC（集团）公司已经全面采用信息管理系统进行全面预算管理的编制、报送、调整和反馈，使得该公司的企业管理效率大大提升。

4.3 公司全面预算管理实施现状

4.3.1 全面预算管理内容

HHDC（集团）公司全面预算管理一般是以项目现金流为核心，以项目预算为基础，将全面预算管理同业务、资金、信息和人力资源这四个方面进行统筹管理，具体结构如下图 4-8：



4-8 HHDC(集团)公司全面预算管理内容结构图

4.3.2 预算编制流程

1. 每年第四季度开始前，HHDC(集团)公司预算管理委员会应汇总、分解、总结并提出当年的公司战略预算目标，报经董事会审议并通过后，公司预算管理委员应将预算指标下达到各部门，在 10 月底以前把与预算指标相关的指导性文件应一同下达，其中包括：制定该预算的详细说明、过程和原因，同时帮助各部门明确指标责任。

2. 该公司各职能部门在收到预算指标后，应根据当年公司战略计划和项目完成情况责任状，以及上一年度的预算执行和完成情况，审定今年下达的预算计划是否合理可行，并上报主管分部审核和修改。

3. 在 11 月中旬以前，公司各分部将修改通过后的预算草案上报预算管理委员会，预算管理委员会再次根据公司目标、资源、未来年度计划、是否具有可操作性、年度项目完成情况等等，提出调整方案。

4. 在汇总现金流量预算表、利润预算表、资产负债预算表、销售费用和管理费用预算表等有关材料后，预算管理委员应开会讨论，从公司整体角度调整和平衡各部门之间的计划，审查其修改内容是否符合预算要求和战略计划，看预算计划是否切实可行。

5. 12 月初，由该公司财务部组织协调各职能部门，根据讨论会的决定修改公司整体和各职能部门全面预算草案计划，逐条逐项的审查符合是否符合企业下一年度的发展方向和经营目标，是否平衡了公司总部和各职能部门的利益，并上报通过审核。

6. 12 月底之前，预算委员会将修改后最终通过的预算计划报董事会审批，此时的预算方案一经审批确定，该公司下一年度的全面预算计划已经形成，待全面预算文件正式下达各职能部门后即可进行预算执行。

4.3.3 全面预算目标编制

在编制年度预算前，公司财务部需要将各部门和各项目资料进行汇总，HHDC(集团)公司全面预算编制内容主要包括经营预算、财务预算和资本预算等等。该公司的管理方法是，各分公司所在城市设下属公司对开发项目进行独立核算，所以 HHDC(集团)公司预算一般从项目层级开始编制，每个在建或拟建项目

都要根据公司下达的战略目标和该项目商业、销售计划进行核算，以下按指标目标层次说明该公司预算编制情况。

1. 项目总体规划指标

表 4-9 A 广场项目总体规划指标

项 目 总 体 规 划 指 标							
总占地面积		21645.52	m2	总建筑面积	255,096		
建筑物占地面积		9258.00	m2	建筑密度	41.08%		
计容积率面积		179441.36	m2	容积率	8.29		
产品构成		地上建筑 面积		地下室分摊 面积	总面积	可售面积	层数
销售型	A 座公寓	30,889		13,527	46,191	25,921	12
	A 座写字 楼	26,510		9,687	33,077	24,314	10
	B 座公寓	17,234		7,694	26,273	16,011	10
	小计	74,633		30,908	105,541	66,247	
持有型	B 座商业	8,110		3,359	11,469	8,110	
	C 座商业	10,300		4,266	14,566	10,300	
	C 座夜总 会	9,200		3,810	13,010	9,200	
	A 座酒店	45,888		19,004	64,892	0	32-55
	A 座酒店 配套	8,341		3,454	11,795	0	2-5
	B 座酒店 配套	17,961		7,438	25,399	0	2-5
	小计	99,800		41,331	141,131	27,610	
避难层	小计	8,424		0	8,424	0	
合计		174,433		72,239	255,096	93,856.83	

从上表看出是该公司在建的 A 广场项目总体规划指标表，A 广场是一个规模较大，造价较高的的城市地标性建设项目。该项目隶属于 HHDC(集团)公司下属的 HD 公司，该项目预算编制一般由项目层级进行编制，编制完成后上报给集团总部进行汇总，集团进行汇总调整后再统一下达预算。

1. 项目基本指标值

HHDC（集团）公司在是以项目现金流为核心，以项目预算为基础的编制模式进行全面预算的编制，项目建造成本预算、项目销售收入、销售利润和各项费用构成了项目预算的主要内容。项目建造成本主要由前期费用、土地取得费、基建费和相关配套成本加总，构成总成本；项目销售预算主要根据项目规模、业态、销售总面积和均价进行测算。最后从表 4-10 可以看出 A 广场项目在 2012 年至 2013 年的主要经营指标完成情况。

表 4-10 项目基本指标目标值对比 单位：万元

项目		2012 年			2013 年		
		预算数	实际数	完成比例	预算数	实际数	完成比例
主要经营指标	项目销售总收入	45,000.00	29,034.90	64%	40,000.00	35,575.28	90%
	销售利润总额	5708.76	3502.89	61%	6,019.9	5,316.58	88%
	建造成本	30,397.19	27,717.12	91%	28,348.39	24,650.39	87%
	管理费用	18.57	19.29	103%	19.56	17.61	90%
	营业税金及附加	8,875.48	4811.38	54%	5,612.15	5,590.70	97%

从表 4-10 可以看出 A 广场项目在 2012 年预算完成情况较差，项目销售总收入和销售利润总额只完成了预订计划的 60%左右，同时管理费用超支，预算松弛，该项目预算执行反馈能力较弱，到 2013 年有较大好转，基本上完成预算计划，建造成本和管理费用控制较好。

2. 生产经营预算表

（1）销售型物业指标

该公司项目的生产经营预算表的编制由该公司项目部、财务部、设计规划部、合同预算部等部门共同参与，一般依据项目开工进度情况、项目销售情况、合同付款进度，把预算金额按下表进行填写。

在编制房地产项目计划时，需要将企业目标和宏观经济指标、市场景气程度和相关地产企业销售情况、市场进行综合评估，并且评估项目销售计划和销售进

度，预算编制部门可以依据此编制。

销售金额=销售面积×单位面积均价

表 4-11 销售型项目 2013 年度生产经营预算表

指标名称	计量	年度累计数据						
销售型物业指标	单位	本年累计完成	当期累计预算	完成当期预算%	上年同期	增减比例%	年度预算	完成年度预算%
销售面积	万平方米	4.21	2.34	180.05%	4.51	-6.52%	2.34	180.05%
销售均价	万元	1.50	1.49	100.59%	0.98	51.93%	1.49	100.59%
可销售面积销售率	%	157%	87.37%	180.05%	48.05%	227.38%	87.4%	180.05%
剩余可售面积	万平方米	2.68	2.68	100.00%	9.38	-71.45%	2.68	100.00%
总收入	万元	63,025.56	34,800.0	181.11%	44,375.6	42.03%	34,800.	181.11%
人均收入	万元	493.35	217.50	226.83%	554.70	-11.06%	217.50	226.83%
净利润	万元	15,566.42	7,960.50	195.55%	8,239.68	88.92%	7,960.5	195.55%
人均利润	万元	121.85	49.75	244.91%	103.00	18.31%	49.75	244.91%
在册人数	人	127.75	160.00	79.84%	80.00	59.69%	160.00	79.84%

需要注意的是，房地产项目销售通常是采取预售的方式，在与购房者达成购房意向后房屋的首期预付款作为负债反映，纳入项目预收科目，所以项目房屋销售回款无法直接纳入利润表成为项目收入，而是需要项目在已全部竣工，并且验收合格后，收到购房者缴纳的全部购房款，才能确认项目收入。这也是房地产与其他行业企业在预算管理上较大的区别之一。

（2）持有型物业指标

HHDC（集体）公司生产经营预算主要分为销售型物业、持有型物业和酒店服务业，除了大部分的项目用来出以外，该公司还有部分持有型物业用于向承租商户收取租金，获得稳定的客观收益。各分公司将所管辖的各个项目的持有型物业生产经营预算表进行汇总后，统一上报集团财务部，由财务部统一进行汇总。集团持有型物业生产经营预算汇总表与项目表类似，不在赘述。

表 4-12 持有型物业项目 2013 年度生产经营预算表

指标名称	计量单位	年度累计数据						
		本年累计完成	当期累计预算	完成当期预算%	上年同期	增减比例%	年度预算	完成年度预算%
平均出租价格	元/平方/月	187.54	155.63	120.51%	181.51	3.33%	154.52	121.37%
已出租面积	万平方米	29.97	34.61	86.59%	28.26	6.07%	34.84	86.04%
可出租面积	万平方米	38.59	45.92	84.03%	39.23	-1.64%	45.92	84.03%
平均出租率	%	77.68%	75.38%	103.06%	72.03%	7.84%	75.86%	102.39%
租金收入	万元	67,458.08	64,644.32	104.35%	61,549.29	9.60%	64,598.68	104.43%
人均收入	万元	221.54	137.83	160.73%	219.82	0.78%	137.74	160.84%
净利润	万元	-2,272.24	-799.88	284.07%	7,571.63	-130.01%	-799.84	284.09%
人均利润	万元	-7.46	-1.71	437.54%	27.04	-127.60%	-1.71	437.56%
在册人数	人	304.50	469.00	64.93%	280.00	8.75%	469.00	64.93%

（3）酒店服务业指标

酒店服务业也是 HHDC（集团）公司的重要经营项目，一般聘请专业的酒店管理公司进行管理，其收入预算编制方法同物业出租方法一样。

表 4-13 酒店项目 2013 年度生产经营预算表

指标名称	计量单位	年度累计数据						
酒店服务业指标		本年累计完成	当期累计预算	完成期预算%	上年同期	增比例%	年度预算	完成年预算%
管理酒店数量	家	1.00	1.00	100 %	1.00	0.00%	1.00	100.%
可出租房间	万间	7.44	7.47	99.55%	7.26	2.41%	7.47	99.55 %
出租率	%	81.03%	74.93%	108.14 %	79.31%	2.17%	74.93%	108.1 4%
平均房价	元	667.18	621.72	107.31 %	549.16	21.49 %	621.72	107.3 1%
旅客接待人数	万人次	6.53	6.41	101.91 %	6.45	1.23%	6.41	101.9 1%
GOP 率	%	30.45%	33.07%	92.08%	35.45%	-14.10 %	33.07%	92.08 %
总收入	万元	8,648.90	8,350.00	103.58 %	8,857.70	-2.36 %	8,350.00	103.5 8%
人均收入	万元	20.59	20.37	101.11 %	22.65	-9.10 %	20.37	101.1 1%
净利润	万元	890.77	599.01	148.71 %	1,413.86	-37.00 %	599.01	148.7 1%
人均利润	万元	2.12	1.46	145.17 %	3.62	-41.35 %	1.46	145.1 7%
在册人数	万元	420.00	410.00	102.44 %	391.00	7.42%	410.00	102.4 4%

房地产项目受市场和政策影响很大,生产经营预算和销售预算很难做到非常准确,特别是当公司资金链紧张,融资压力较大时,项目销售回款对于企业来说就显得十分重要,建议那些对销售回款率有较大依赖的企业采用弹性预算编制方法,未雨绸缪,尽早把项目筹资计划安排上日程,避免现金流断裂。

3. 财务预算的编制

(1) 现金流表

通过对比发现,大多数房地产公司通常采用降低项目成本,以期达到提高项目利润的目的,但是本文认为房地产项目想要获得高额利润除了进行项目成本控制,最重要的是对现金流的把控。在进行现金流量表编制以前,需要将现金收支、

投资、信贷和付现成本等情况进行汇总，避免资金缺口，合理安排该公司的资金计划。房地产项目大都投资巨大，施工时间较长，在施工的过程中一旦出现现金流断裂后果将不堪设想，所以做好现金流的预算安排、控制、反馈和调整就显得非常重要，如表 4-14 所示。

表 4-14 A 广场项目现金流量表

单位：万元

项目/年份	年度累计数据						
	2013			2014			2015
	预算数	实际数	完成比例	预算数	实际数	完成比例	预算数
现金流入	31607.95	35575.28	88.8%	63870.75	66371.05	96.2%	74371.05
项目收入	31607.95	35575.28	88.8%	63870.75	66371.05	96.2%	74371.05
出售收入	31607.95	35575.28	88.8%	47870.75	50371.05	95.0%	50371.05
销售面积	13450.19	14230.11	94.5%	21275.89	20148.42	105.6%	20148.42
销售单价	2.35	2.50	94.0%	2.25	2.50	90.0%	2.50
出租收入		0.00		8000.00	8000.00	100.0%	12000.00
酒店收入 (希尔顿酒店)		0.00		8000.00	8000.00	100.0%	12000.00
现金流出	14913.17	17203.06	86.7%	34182.23	34004.29	100.5%	35692.29
持有型物业 经营成本	1045.12	1259.28	83.0%	3316.44	3318.55	99.9%	3718.55
其他相关税 费(除所得 税)	2078.82	2165.96	96.0%	5903.22	5707.91	103.4%	6395.91
借款还贷	10000.00	10000.00	100.0%	20000.00	20000.00	100.0%	20000.00
所得税	1789.23	1888.91	94.7%	4962.57	4977.83	99.7%	5577.83
净现金流量	16694.78	9871.38	169.1%	29688.52	32366.76	91.7%	8678.76
累计净现金 流	16694.78	9871.38	169.1%	46383.30	42238.13	109.8%	50916.89
折现率 Ic	0.10	0.10		0.10	0.10		0.10
折现系数	0.91	0.91		0.83	0.83		0.75
净现金流量 现值	15192.25	8982.96	169.1%	38498.14	26749.39	143.9%	6520.48
累计净现金 流量现值	15192.25	8982.96	169.1%	53690.39	35732.35	150.3%	42252.83

该项目总投资为 19 亿元，得到银行贷款批复近 2 年,从 2013 年起开始归还本金，该项目一半以上的资金来源靠银行贷款，所以对现金流的要求非常高，如

果对项目成本控制不足，加上融资能力较弱，那么将会有较大的资金缺口，资金链断裂，致使项目建设不能如期进行。目前 HHDC（集团）公司的项目预算一旦经董事会批准，全年不允许调整，这也在一定程度上影响着执行效率。在资金预算执行过程中，要及时反馈现金流执行情况，随时反馈项目有无资金缺口，有如果资金缺口，可以采用积极对外融资、缩减费用降低项目成本等方式进行弥补。一般来说建议该公司采用“自上而下”的预算调整程序调整现金流预算。

（2）利润表

各房地产项目所在分公司首先需要汇总全部业务的计划收入和成本，然后编制收入和成本预算表，根据收入和成本预算表兼顾其他项目信息进行利润表的编制，再上报集团总部财务部。财务部根据下属分公司的上报情况进行汇总最终生成集团公司的成本、收入和利润汇总表。

4. 投资预算表

该公司投资预算的编制主要来源于该公司当年的战略投资计划、往年对外投资数据以及资金情况，因为 HHDC（集团）公司是以航空运输业为主营业务的公司，所以投资预算表中还包含飞机及其他重大设备引进和航材采购这两项。长期投资项目往往时间较长，对现金流要求较高，而资本支出预算一般不反映其他年度现金支出预算，仅仅反应长期投资项目在本年度内的现金支出情况。

表 4-15 公司投资预算汇总表

单位：万元

指标名称	累计数据			
	本月实际	本年累计完成	年度预算	完成比例
基本建设	123.19	434.21	6,900.00	6.29%
更新改造投资	1,511.00	1,524.00	1,560.00	97.69%
飞机及其他重大设备引进	-	-	-	
航材采购	-	-	-	
固定资产购置	408.50	1,609.78	4,697.03	34.27%
信息化建设投资	2.28	77.86	270.81	28.75%
对外股权投资	-	-	-	
房地产投资	113,912.75	523,464.31	1,028,047.73	50.92%
合 计	112,259.31	514,497.52	1,003,027.83	51.29%

为了明确各责任主体的预算目标，便于 HHDC(集团)公司全面预算管理的顺

利进行，特别是资金收支工作细化到季度、月度。根据实际情况，以现金流量表和年度收支表位基准，便于总部财务部统一协调资金使用情况，一般在月末编制下月的资金计划，可以较好保证项目资金充裕按计划进行。

在本节中，详细介绍了 HHDC(集团)公司的预算编制内容，如果该公司能加强企业信息化管理，纳入 ERP 系统，将预算管理的各个模块渗透到集团和项目的各个角落，必然能提高预算管理效率，降低财务风险。

4.3.4 预算指标考核

1. 考核指标

HHDC（集团）公司的预算指标考核内容主要有：营销指标、财务指标、前期指标、策划指标和工作述职几项内容构成，如表 4-16 所示。

表 4-16 该公司预算指标考核表

序号	指标		被考核单位	考核单位
1	营销指标	收入指标	成员公司/直营项目	地产开发事业部
		回收指标	成员公司/直营项目	地产开发事业部
2	财务指标	利润指标	成员公司/直营项目	财务事业中心
		成员公司融资指标	成员公司	财务事业中心
		总部直管项目融资指标	财务事业中心	地产开发事业部
3	前期指标	成员公司前期指标	成员公司	项目拓展中心
		地产开发事业部直营项目前期指标	项目拓展中心	总部直辖项目经理
4	策划指标		项目拓展中心	成员公司/直营项目
5	工作述职		成员公司非第一责任人的经营团队	成员公司第一责任人

2. 考核指标得分计算方法：

成员公司/项目得分=（营销指标得分*权重）+（财务指标得分*权重）+（前期指标得分*权重）+（策划指标得分*权重）

成员公司第一负责人/项目经理得分=成员公司/项目为被考核单位的指标*权重

成员公司其他经营团队得分=成员公司第一负责人*50%+工作述职得分*50%

财务事务中心、项目策划中心、项目拓展中心得分=Σ中心为被考评单位的指标得分*该指标权重*项目权重

3. 考核流程

(1) 每季度第一个月 5 号，各成员公司将直管项目完成情况反馈到地产事业部运营中心。

(2) 地产事业部在收到反馈材料 5 个工作日内完成对各项目的核对及评分。

(3) 地产事业部负责汇总和公布各单位的考核评分，并根据评分颁发绩效工资。

4. 季度考核结果季度兑现系数

每个考核等级区间设定各自基准得分及基准系数，具体兑现系数如表 4-17 计算：

表 4-17 该公司考核对应兑现系数表

考核等级	优秀 A	良好 B	一般 C	不合格 D	备注
考核成绩	[95,150]	[80,95)	[60,80)	[0,60)	X 代表得分，150 分封顶，最低至扣完绩效薪资
基准得分对应基准系数	95 分=1.3	85 分=1	70 分=0.8	60 分=0.6	
计算公式	$1.3 + (X - 95) / 95$	$1 + (X - 85) / 85$	$0.8 + (X - 70) / 70$	$0.6 + (X - 60) / 60$	

5. 考核兑现比例

(1) 成员公司、项目经理按 100%绩效薪资为基数，结合考核成绩发放

(2) 项目策划中心，项目拓展中心按 50%绩效薪资为基数，结合考核成绩发放。

(3) 财务事务中心按 30%绩效薪资为基数，结合考核成绩发放。

6. 2013 年度 HHDC（集团）公司项目任务指标

表 4-18 2013 年度 HHDC（集团）公司项目任务指标（调整）

公司名称	财务指标		营销指标		前期指标及其他		项目拓展指标	策划指标
	权重	40%	权重	40%	权重	20%	权重	权重
杭州 HHLC 置业有限公司	利润 （亿元）： 10%	0.03339 （项目 公司考 核指 标）	收入 （亿 元）： 20%	11 （项 目公 司考 核指 标）	取得了《预售许可证》，HKTK 学苑项目：开展“招、拍、挂”程序，缴纳地价款，申办土地证：完成 38.96 亩土地变性，取得土地证，完成全部工程报建手续。		-	-
	融资 （亿 元）： 30%	4.48（项 目公 司考 核指 标）	回款 （亿 元）： 20%	10.35 （项 目公 司考 核指 标）				
	权重	30%	权重	40%	权重	20%	权重	权重
深圳 HHCI 有限公司	利润 （亿 元）： 10%	0.52472 1（项 目公 司考 核指 标）	收入 （亿 元）： 20%	6.1 （项 目公 司考 核指 标）	深圳 GCC 项目：9# 取得了《建筑工程施工许可证》、商品房预售许可证，10# 地块取得了《建筑工程规划许可证》、《建筑工程施工许可证》；深圳 JXGC 项目：完成项目股权转让（项目公司考核指标）		-	-
	融资 （亿 元）： 30%	22.97 （项 目公 司考 核指 标）	回款 （亿 元）： 20%	3.862 （项 目公 司考 核指 标）				
	权重	30%	权重	30%	权重	40%	权重	权重
三亚 HH 地 产开发 有限公 司	利润 （亿 元）： 10%	0.70660 8（项 目公 司考 核指 标）	收入 （亿 元）： 20%	4.895 4（项 目公 司考 核指 标）	三亚 HH 城：完成项目建筑超红线土地的规划审批：一期、二期共实现土地变性面积 335.65 亩。 TLYX 项目：继续跟踪督办解决问题，协调保障项目正式用水，用电，用气接驳使用；完成小业主产权回购。		-	-
	融资 （亿 元）： 20%	22.02 （项 目公 司考 核指 标）	回款 （亿 元）： 20%	2.7 （项 目公 司考 核指 标）				

该公司的项目任务指标根据项目施工的进度不同各个指标所占权重也不同，比如三亚 HHGXC 项目和 TLYX 项目，项目尚处在前期规划阶段，所以前期项目考核指标所占比重较大，反之，当项目开工后，财务指标和营销指标所占比重较大。目前，该公司尚未把项目拓展指标和策划指标纳入考核。

4.4 公司全面预算管理存在的缺陷

1. 存在“编制预算纯属财务行为”的错误认识

HHDC（集团）公司管理层对全面预算管理工作重要性认识不足。该公司财务部负责编制预算和指标的下达，在一定程度上使得预算的编制和执行过分依赖财务部门。许多领导和员工都认为全面预算的编制时财务部门的职能行为，使得其他部门参与较少，预算计划不能完全表达该公司的目标战略和未来发展方向，这样使得在预算下达后在执行的时候会出现执行不力的情况。全面预算管理能够将企业各个部门的年度计划和指标完成情况细化到具体数字进行考核，并将各个指标汇总到一起反应企业年度计划任务完成情况。这就必须要得到公司管理层的重视，调动整合公司的各项资源，此项工作才很好的推动和完成。

2. 员工缺乏预算管理相关业务知识培训，认识不到位

由于该公司对员工的预算管理培训较少，对预算的整体实施目标缺乏认识，直接造成在预算执行、反馈、考评的时候出现问题。预算管理是多次反复的过程，如果缺乏对员工的培训，不提高员工对此项工作的认识，那么预算管理只是纸上谈兵，难以真正从根本上把握预算执行和控制，使得预算管理没有真正落实到实处。

3. 未能解决好公司预算目标与项目预算之间的差距

目前 HHDC（集团）公司采用自上而下式的程序进行预算编制，它有利于保证企业目标的实现，并能提高预算编制效率；有利于保证预算的可行性。但是自上而下的预算编制程序也存在诸多问题，公司自上而下编制的预算虽然比较适应企业集团总体发展的需要，但因其缺乏民主性，往往容易脱离生产的实际，引起会计信息失真、利润虚假等情况发生。

4. 过于重财务预算轻而项目预算

现阶段该公司的预算编制主要还是以财务预算为主，但是由于房地产行业的特殊性，绝大多数的房地产项目会跨年度，同时涉及的因素较多，比如政策的影

响、原材料价格的浮动，开发资金较大，成本较高等其他不确定性因素，所以房地产公司在进行预算编制的时候不能照搬制造业或者生产企业的预算编制模式，应重视项目预算。如果不将项目开发管理同财务预算相结合来编制，就会导致预算和实际项目情况脱节。该公司预算编制指标不够细化，没有完全明确到各个部门。

5. 预算控制的内容不完善，没有建立部门预算动态调整机制

目前 HHDC（集团）公司预算一经下达全年不允许调整，这从一定程度上影响了该公司预算执行效率。各职能部门在预算控制方面没有过多的主动权，主要是依赖上级的考核，导致在预算执行过程中出现的小问题不能及时反馈得到解决，各部门在这方面能动性较差；另一方面从控制内容来看，该公司轻视项目资本支出预算，过于重视利润预算，导致预算外开工项目超支时有发生。

6. 该公司预算考评方法过于简单，考核指标缺乏刚性

目前 HHDC（集团）公司采取的是季度考评和年度考评两种方式，其考评对象要包括企业内部各个职能部门和在建项目，而考评内容以成本、利润等财务指标和项目营销指标为主。该公司没有将关键业绩指标（KPI）结合进预算考评，影响全面预算管理的实施效果。对列入预算的拟建项目，HHDC（集团）公司主要从项目概算、建设工期以及项目销售完成指标三个方面进行总体考核。目前该公司绩效评价得分 60% 来源于全面预算执行情况，但绩效评价得分只用于各职能部门团队和各负责人的评价，没有涉及到普通员工的考核和激励，这大大削弱了职工对预算完成的重视程度。在对全面预算完成结果评价时，各在建项目和职能部门有时强调客观原因，指标缺乏刚性，也减弱了预算管理的作用。

7. 全面预算管理信息化较弱，没有同 ERP 系统相结合

目前该公司还没有采用一整套全面预算管理信息化软件，直接导致预算管理执行、跟踪反馈方面效率较低，没有采用 ERP 管理系统。房地产项目是暴利行业，往往项目开工的时候没有进行的周密的预算计划编制，项目就匆匆上马，不少项目都是先开工后进行规划，决算超过预算。所以更加需要建立全面的信息化管理系统，同时与 ERP 系统相结合，优化 HHDC（集团）公司的预算管理流程，使得人、财、物很好的结合起来。

第五章 HHDC(集团)公司全面预算管理体系完善建议

5.1 为 HHDC(集团)公司确立预算管理目标

房地产行业同其他行业的预算目标管理不同,由于项目建设多,时间跨度长,投资金额大,对企业现金流的要求比较高,要求在进行预算管理的时候更加注重控制其项目成本。

1. 预算编制兼顾该公司核心定位和未来品牌战略规划

在为 HHDC(集团)公司设计预算目标的时候,应结合该公司近 5 年的发展战略和企业规划。目前的定位现状是缺乏定位所必须的差异性和核心利润点。该公司旗下专业公司众多,品牌宣传相对独立,淡化了 HHDC(集团)公司品牌的总体定位,没有形成统一的核心价值,直接导致在进行预算目标确立的时候出现误导和偏差。

(1) 在为该公司设计定位目标时应是:围绕 HHDC(集团)公司总体战略、公司定位、规划设计和服 务,将该公司产品利益与竞争对手区分开。确定 HHDC(集团)公司旗下各专业公司资源集中和战略组合方向。

(2) 品牌定位:以人为本、关注农村和城乡建设、健康养生。其定位核心是 HHDC(集团)公司品牌的定位核心是在目标客户心目中确立一个独特的、可信赖的、持续稳定的形象,未来年内五成为中国城乡建设的领头企业。

(3) 其品牌建设规划是品牌建设规划分两个阶段第一阶段(2014—2017 年):该公司子品牌建设(核心产品和物业管理);第二阶段(2017-2020 年):系统品牌整合。

2. 完善该公司预算主要目标

HHDC(集团)公司作为目前正步入快速发展的良性轨道,在借鉴了其他房地产企业的优秀预算管理 经验后,笔者发现兼顾企业良性发展,加强财务指标和项目指标,同时需借助资本的杠杆原理,对接资本市场,实现资产证券化。这有利于该公司实现几何级倍数增长,成为地产界的一面旗帜,获得爆发性增长。

为了帮助企业获得更大效益,笔者认为以下指标可作为主要考评目标:(1) 销售额,现在房地产行业在进行销售的时候往往采取的是预先销售房屋,这就使得项目收入滞后,一般来说房地产行业比较普遍采用的是以项目房屋销售合同作

为预算编制目标更有可行性；(2)项目进度的支出和工程开发实物量，也就是一般说描述的年度项目投资总额，控制资金支出这部分也是笔者建议 HHDC(集团) 把控重点；(3)关注该企业的开复工面积和企业所持有的新增或原有土地储备情况，这两项指标都是考核地产企业发展水平的基本指标，HHDC(集团) 有良好的房屋销售情况和开工面积，同时土地储备较多，这都为该公司后续强劲的发展提供无限可能；(4)净利润、净现金流、房屋销售额这三个指标非常重要，需要作为预算目标主要考虑的指标，一方面既反映了资本规模、资金现状和预期盈利，另一方面也描述了企业资金流入的情况，都是预算目标管理重点考核管理评价的目标。

3. 建议根据 HHDC(集团) 公司项目情况分解下达预算目标

HHDC(集团) 公司应构建一套合理的管理机制来管理项目，对于一般房地产公司来说拟建项目一般是由企业总部财务部进行编制，在拟建项目资金到位和五证齐全后，由拟建项目划归到在建项目的时候，就可以将该项目预算划入相应的责任主体，同时考核指标也需要进行相应更改，这样便于控制各责任主体的预算执行进度和绩效考评。根据拟建项目过渡到在建项目，或由在建项目过渡到已完工未售完项目的不同情况，考评的主体不尽相同。这就看出根据项目情况下达预算目标，进行预算考评就显得科学合理尤为重要。

5.2 完善预算编制的方法、内容和具体流程

5.2.1 预算编制程序

在详细研究了 HHDC(集团) 公司的预算编制情况后，目前该公司采用的是自上而下的方式编制预算，所以为该公司预算编制方法进行完善建议。预算编制的过程中，一般根据企业所涉及的行业以和企业规模的大小不同而有所区别，可采用自上而下，自下而上或者上下结合的编制方法。而对于 HHDC(集团) 公司来说推荐上下结合的预算编制方法较为适合，这一方法使得企业总部的经营目标和企业集团效益与各子公司的个体目标得到很好的协调一致，也是近年来大型企业进行全面预算管理普遍较为推崇的办法之一。

1. 自上而下的预算编制

一般来说自上而下的预算编制由总部根据企业的经营目标提出具体要求和

实施方案，总部预算则是由董事会和预算管理委员会对其负责。总部根据总公司的集团利益制定计划方案，其优点就是使得公司集团总部的经营目标和企业效益得以最大限度的实现，其缺点在于忽略公司下级单位和其他各个部门的统筹协调，丧失各部门的能动性和创造力，预算权利过于集中在总部。

2. 自下而上的预算编制

这种预算编制方法更加重视企业内部各单位和子公司的利益和能动性，子公司和下属经营单位编制上报预算，由总部进行审核把关，总部的主要任务只是确认和核实目标资本的报酬率，其认为预算编制主要的动力来自于子公司，该方法多常见于财务型控股公司，并不适用于房地产企业。

3. 上下结合的预算编制

笔者建议 HHDC(集团) 公司采用上下结合的预算编制方法，一方面使得企业总部的经营目标和企业集团效益与各子公司的个体目标得到很好的协调一致；另一方面，避免上面两种预算方式出现而容易产生的矛盾或者极端情况的发生。在进行预算编制遵循以下几个步骤：

(1) 下达目标。在每年第三季度前提出下一年度企业财务的经营目标，公司董事会根据上一年度预算完成情况、企业经营效益和企业下一年度战略规划所提出，包括销售目标、成本目标、现金流目标、费用及利润目标，预算执行委员在其中担任着重要的作用。

(2) 编制上报。各子公司和各个预算执行单位根据所下达的预算目标，结合本单位或本部门上一年度预算执行情况，同时兼顾本年度计划及执行情况，提出可行性预算方案，年底前上报总部。

(3) 审查平衡。总部财务部门应对各个责任主体和分公司编制上报的预算情况进行汇总、审查和平衡，协调平衡总部预算和各单位预算的关系，提出整改意见，及时反馈给下级单位。

(4) 审议批准。在各单位及时整改反馈意见后，总部将最终的预算方案反馈给预算管理委员会，逐条逐项的审查符合是否符合企业未来的发展方向和经营目标，是否兼顾了公司总部和各下级单位的利益，如有问题进行修改和调整，并将最终预算方案提交董事会和股东大会审议并进行核准。

(5) 下达执行。在下一年度 4 月份前将财务预算方案分解成各个指标体系，

逐级下达、执行。

对于 HHDC(集团) 公司来说预算编制建议采用上下结合的编制方法，其过程为先由该公司最高决策机构提出公司全年战略目标，根据战略目标制定总预算计划和各部门预算计划，在下达预算征询意见草案各部门并征求修改方案，由预算编制负责部门（一般为财务部）汇总各部门的修改计划，并开会讨论，再次上报预算委员会讨论，经过多次由上而下，由下而上的反复讨论和平衡，此时的预算计划既能反映公司整体的需求也能准确描述各职能部门的计划，经企业预算管理委员会批准后，全面预算正式下达并逐级执行。

为 HHDC(集团) 公司设计的预算流程图如下：

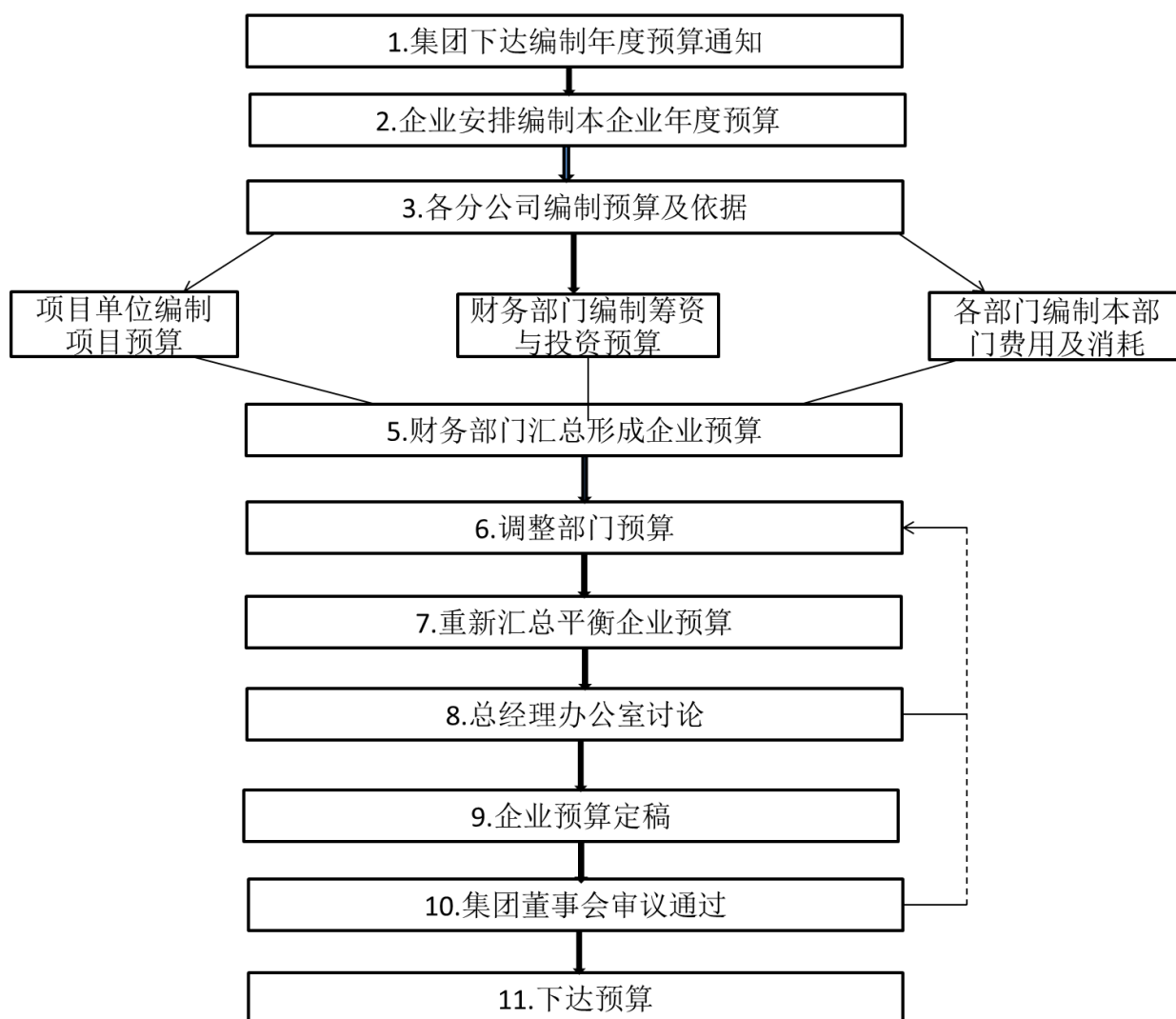


图 5-1 HHDC（集团）公司预算流程图

5.2.2 预算内容

为 HHDC(集团) 公司建立完善预算管理体系，最重要的一点是预算编制内容，该公司全面预算管理编制内容应包括：经营预算、资本预算和财务预算，这三个部分整合起来为企业的战略目标和既定计划提供了一个汇总方案。如图：5-2 示

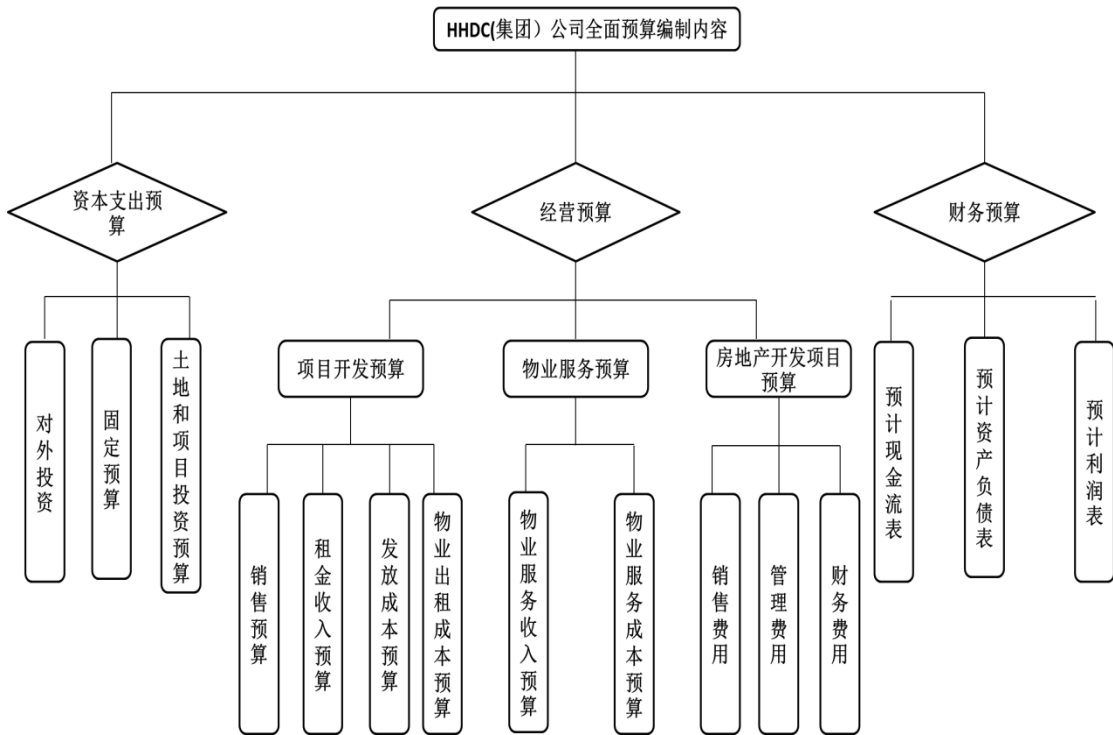


图 5-2 HHDC（集团）公司全面预算编制内容

1. 经营预算

企业的经营活动所涉及的销售、产品、材料和人工等各个环节，包括销售收入预算、成本预算和管理费用预算等等。

HHDC(集团) 公司的销售收入预算主要包括房屋销售收入、租金收入和物业管理费收入。该公司是以销售房产为主的企业，那么在编制收入预算时需要营销部门将公司整体的项目存货情况进行梳理，根据不同项目的定位制定营销策略，确定项目的去化率，根据去化率确定下一年每个项目的销售面积，再根据销售定价的确定，即可确定各个正在销售项目的销售收入指标。在进行收入预算编制时需要考虑多种因素，比如项目成长性、数量和该公司各个项目的销售单价，同时考虑该公司年度战略规划方向、建设期内国家财政金融政策、地产行业政策、国

际建材价格波动、居民消费水平，以及房地产行业其他竞争对手销售预算目标等等。

确认该公司当年的项目租金收入预算时应考虑往期或者上年度同期的租金情况，进行横向和纵向的多重对比，包括出租面积、单价和项目房屋空置率。

HHDC(集团)公司成本预算中主要包括 2 部分，一是主营业部成本，二是管理费用。主营业务成本是对应该公司在建销售项目来计算，财务部将会提供每个项目的目标成本，即每个项目对应的每平米的建筑成本，利用单方建筑成本乘以销售面积，以结转下一年度预计要销售的项目开发成本。例如，HHGXC 项目 2015 年预计销售面积为 10000 平米，销售单价为 1 万元/平米，即该项目的销售收入为 1 亿元，对应的单方建筑成本为 5000 元/平米，那么在预算编制是主营业务成本结转的金额为 5000 万，则销售毛利为 50%。那么管理费用则是以以前年度预算实际执行情况为依据，向各职能部门收集管理费用的预算，再结合往年同期收入增长的幅度，进行费用预算的编制，原则上来说当年费用涨幅不得高于当年收入的涨幅。

对于房地产企业来说，能够很好地进行成本预算的把控显得尤为重要，房地产项目施工周期往往较长，对现金流要求很高，该公司项目一旦开工，工程进度款必须按期支付、跟进，一般房地产企业都采取房屋预先销售模式，以期最大限度回收现金流，但是预售房屋的现金收入不能在当期确认收入，只有在项目竣工验收并办理移交手续后，才能确认房屋销售收入，存在收支矛盾。这种情况的存在就容易引起 HHDC(集团)公司资金链连锁反应，所以我们严格控制成本支出，建议成本波动超过 6%的时候就进行详细分析，调查相关原因并提出优化方案。

2. 资本预算

对于企业资本预算而言，一般包括投资预算和筹资预算，资本预算的编制在整个全面预算管理流程里起着举足轻重的地位，其指标的情况直接关联现金流量表与现金有关项目的支出情况。资本预算主要用于经济建设，是反应企业建设资金来源和运营的预算，一般包括固定资产投资预算、权益性资本投资预算和债券投资预算。

在这主要为 HHDC(集团)公司的资本支出预算完善提出相关建议：

投资预算则需要根据该公司下一年度资金平衡计划进行核对，首先由公司经营

班子拟定下一年的各个项目的工作计划，即在建项目的形象进度，根据形象进度由造价部门核对工程的产值情况，再根据项目签署的合同审核投资预算的金额，例如 HH 国瑞城，该项目合同付款比例是 80%，那么投资预算的金额=该项目产值*80%得出，数据出具后再结合下一年度的资金平衡计划进行第二次审核，审核是否有足额的资金保障该公司项目建设。简单来说如果一个项目的融资贷款以及销售回款无法覆盖下一年度的投资性支出，那么则无法支持项目的形象进度，如此将要核减项目的年度工作计划，投资额减少，以保障其他项目的顺利推进。对于房地产企业来说投资计划是资本支出预算的开始，一般的房地产项目都会跨年度施工，但是预算计划只是按年度来设计，这就要求该公司在进行预算编制的时候进行筛选，提出不符合条件的部分。

这里主要为 HHDC(集团) 公司设计长期投资预算的编制：长期投资预算一般分为内部和外部，内部一般为该企业进行固定资产的新改建、扩建等方面的改造和企业无形资产的投资；外部一般是企业进行长期股权和长期债券的投资。该企业战略部需要根据企业战略规划提出投资项目，并进行测算和该地产项目的论证，主要预测该项目现金流和项目成本（计算货币时间价值和投资风险价值的依据）的风险，并写出汇报材料，并报董事会和股东大会批准；财务部门应按照长期投资预算项目和指标安排资金支出，不在计划列的各类支出一律不予受理；HHDC(集团) 公司应建立反馈例会或报告进行严密监督，对预算执行出现的问题及时分析；并完善建立审计制度，最后项目完成后进行验收。

3. 财务预算

房地产行业的财务费用预算需要与资本支出预算结合进行，这主要是由于房地产项目投资金额大，利息支出占很大比例。财务预算也可以称为总预算，其形成了一系列财务报表，包括生产、销售、成本费用、投资和筹资活动等等，这些报表合起来就是提供了企业财务计划和目标。对于 HHDC(集团) 公司来说，其属于房地产公司，房地产项目建设时间长、资金需求量大、资金回收期较长、对现金流要求较高、银行贷款和利息费都较高，这就需要将财务预算和资本支出预算协调编制。

财务预算一般包括：现金流量预算、利润预算和资产负债预算。

（1）现金流量预算

该企业的现金流量表不仅关乎企业获利能力和竞争力，而且还直接影响财务

风险。由于房地产行业的高负债运行，一旦项目开工，工程款必须按计划支付，现金流的健康顺畅显得尤为重要。因此，HHDC(集团) 公司对编制现金流量预算表的编制显得非常重要，主要包括：销售预算、成本预算、费用预算和资本预算等等。

HHDC(集团) 公司在编制现金流量预算计划的时候可分为短期计划和中长期计划，短期计划是指月、季和年度计划。该区公司只有在现金流不足或者较为充裕的时候才进行筹资和投资活动。不能单单的看利润表来判断企业的现金流，HHDC(集团) 公司必须在资本预算基础上编制现金流量预算。该公司是房地产企业采用收付实现制进行核算就显得尤为重要，以项目销售款的实际时间确认收入；为了不高估或者低估该企业的融资需求，采用中期为条件进行现金流量编制；在进行现金流预算编制时尽切合实际；当 HHDC(集团) 公司的先尽量短缺或者充裕的时候，可以进行投融资，以期获得企业的最佳收益，这就需要企业拥有最佳现金持有量的审定。该公司应根据需要，策划几个现金持有量方案进行比较，同时进行机会成本、管理成本和短缺成本的对比，找到最佳现金持有方案选择。在此，笔者为 HHDC(集团) 公司设计了最佳现金持有方案对比表

表 5-3 现金最佳持有量方案计算表

序号	项目	甲方案	乙方案	丙方案	丁方案
1	货币资金持有量				
2	机会成本（按 10% 计算）				
3	管理成本				
4	短缺成本				
	总成本（2+3+4）				

（2）利润预算

利润预算主要反映该企业的经营成果和需履行的纳税义务，既是全面预算编制的重要环节也是编制资产负债表的基础。主要包括预算期间营业利润、利润总额、股东权益收益率(ROE)和税后利润预算。通过利润预算的编制可以掌控该公司的盈利情况，如果实际执行与预算计划差距很大的话，就应该进行深入分析，采取调整措施，不能降低企业的盈利能力。

一般来说，从收入、费用和利润这三个方面进行分析。首先比较 HHDC(集

团)公司的不同项目的销售收入情况和季度销售收入的变化,分析其变化趋势,了解主营业务房地产项目的情况;其次观察费用的支出和收入是否成正相关,有没有在出现费用的忽高忽低情况,费用的增加必然会导致该企业利润的减少,所以监控费用的支出显得非常重要;对于利润来说主要分析主营业务利润、利润总额和净利润在各季度分配是正相关,利润和收入费用的趋势是否相同。

HHDC(集团)公司应及时、积极分析各个项目的情况,及时汇总,增强公司盈利能力。

(3) 资产负债预算

资产负债表预算的主要预算包括:流动资产、长期资产、流动负债、长期负债等。资产负债表可以最直观的反应该公司预测未来的经营状况和收益,能直观的提出改进办法,可以按季度或年度编制,主要反应公司或某房地产项目财务稳定性和流动性,其中最重要的是该企业的资产负债率和资产净收益,如发现问题应该及时调整改善。

通过上面的介绍,资产负债预算、利润预算、现金流量预算三者之间共同组成了企业的财务预算,由于 HHDC(集团)公司是地产的行业特点及房地产企业的高利润、高负债、高风险,对现金流要求较高。财务预算为企业的业绩评价提供了良好的数据和支撑,是该公司经营区间较为可观的评价。

5.3 HHDC(集团)公司预算监控体系建设

预算监控是企业在全预算管理的過程的重要环节,为保证企业资源的合理有效配置,使得 HHDC(集团)公司的项目预算计划能够按照预算草案保质保量的完成,需要完善该公司的预算监控体系,而预算管理的执行、控制环节就是保障企业的日常经营活动沿着事前计划的轨迹运行、避免预算的编制成为一纸空谈的重要手段。

目前该公司的预算情况是,预算计划已经下达全年不允许调整,但是由于房地产项目受原材料价格、政策和工期较长等多方面的影响,不能进行预算调整的计划显得过于呆板,不能提高企业运行效率,也不符合全面预算管理的要求。

5.3.1 预算执行控制

为了提高企业效率,HHDC(集团)公司采取的是预算管理和预算授权相结

合的管理制度，也可以称之为预算执行权（预算内审批权）和预算决策权（预算外审批权）的结合。预算执行权是 HHDC(集团) 公司各预算单位及负责人，在其管辖的范围内进行费用支出、资本支出等方案，从而达到根据制度原则规范、预算计划等行使预算执行权。

HHDC(集团) 公司应严格规范审批支出权限，这张预算执行审批表就是清晰的界定责任和权限。该公司各级领导都只在自己权限内有审批额度，超出权限部门财务部门应拒绝支付或逐级上报审批，看是否有必要进行预算调整。同时在进行审批支付的时候财务部门要实时监控，及时汇总相关项目预算支出进度情况，当支出额已经达到临界值的时候应通知各部门负责人，不要超出预算。

该公司应严格管理现金，实现集中管理和统一安排，如果出现预算外情况或者现金支付不足时，各部门应向 HHDC(集团) 公司汇报，只有经过总经理办公室或者预算管理委员通过，才可以追加资金。

表 5-4 HHDC(集团) 公司预算执行审批权限表

种类	项目	金额审批权限分级（按决策金额、决策事项性质划分）					
		部门总经理	主管副总经理	总经理	董事长	董事会	股东大会
对外投资	对外投资						
	长期债券投资						
	其他长期股权投资						
大型固定资产	基建						
	大修理						
零星固定资产	计算机、空调、设备等						
	低值易耗品						
融资	短期借款						
	长期借款						
	公司债券发行						
管理费用	业务招待费						
	国内差旅费						
	其他管理费用						

5.3.2 预算调整及控制制度

HHDC(集团) 公司没有赋予下属单位自行调整预算的权力，就目前阶段该

公司还不允许采用预算调整。

不能被调整的预算在某些程度上不能积极表达企业经营管理的需要，笔者建议在未来 HHDC(集团) 公司可以完善预算调整制度，进行预算调整。

HHDC(集团) 公司的预算调整控制一般来说可以分为两个方面，一是预算内调整，二是预算追加。预算内调整是指在年度预算计划内，由于企业经营方式的变化、核算方法的更改以及业务范围的调整所引起的企业预算各个项目之间的调整、变更和重新分配。预算追加是指企业由于经营业务的扩大增加或者有计划外的项目支出而需要增加新的预算项目和指标。HHDC(集团) 公司的预算内调整和预算增加都需要集团内部逐级逐项审批，由 HHDC(集团) 公司总经理办公室一并办理。

但是预算调整不是一个单一行为，关乎着本年度的战略实施计划和未来的经营管理目标，该公司应慎重调整。多发生于项目超支而导致成本费用无法支出的情况，由各部门向预算管理委员会提出申请，在审核是由国民经济政策、原材料的上涨或者该公司把内部经营管理、销售模式的调整而引起的，经过会议确认通过后，可以批准调整，但是需要使得控预算调整幅度规范化。这里笔者建议建议 HHDC(集团) 公司的预算授权制度应做如下完善：

1. HHDC(集团) 公司的股东大会审批年度预算后，可审批批准年度累计调整超 20% 的季度滚动预算。

2. 该公司董事会批准审议预算制度和年度预算，审批调整超过 10% 但是不超过 20% 的季度滚动预算。

3. 总经理办公室负责启动下达预算，审批调整超过 5% 但是不超过 10% 的季度滚动预算，审批超预算同时收入比在预算所占比例 5% 之外的申请。

4. 总经理组织预算执行，审批年度累计不超过 2% 但同时低于 5% 的季度细化预算。

5. CFO 负责预算审核和执行情况分析，审批年度累计不超过 2% 但低于 5% 的季度细化预算。

这样，HHDC(集团) 公司的各级领导层都明确了预算管理和调整的相关责任，如果没有这一具体要求，预算授权规则就很容易被打破，不利于公司整体战略的实施也不尊重预算管理的审慎性原则。

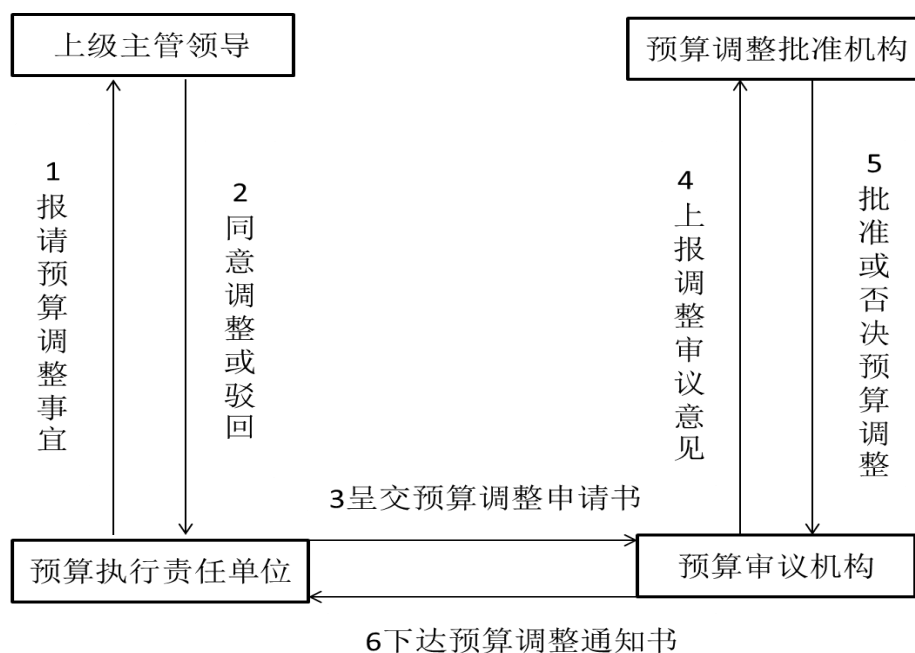


图 5-5 HHDC(集团) 公司预算调整的基本流程图

对于 HHDC(集团) 公司来说,要进行预算控制的精细化管理,例如 HHGXC 项目,由于此项目建设工程较大,将该项目根据户型,建筑用途分解成几个部分,同时细化销售预算;在进行项目工程建造的时候需要根据所用的建材价格和数量单价进行成本控制,尽量不要超出预算计划。HHDC(集团) 公司除了有房地产开发项目,包括住宅、写字楼等等,还包括物业租金收入,这就要求该公司细化物业出租的成本和租金收入,根据不同的提供物业的小区,进行具体分析。

5.3.3 预算反馈控制

预算反馈可以总结成是公司进行预算管理阶段性检验,提出上一阶段在预算管理过程中存在的问题和完善解决方案。HHDC(集团) 公司作为成长性好、业绩突出的地产集团,进行预算反馈显得非常重要。预算报告需同时有数据的分析和该公司经营情况的报告,这才能全面的反应上一经营阶段的公司业绩和情况。一般来说预算报告应包括上一阶段公司战略核计划、反应预算生成和资源配置的预算编制报告、预算执行情况报告、预算情况详细分析和完善方案。

目前 HHDC(集团) 公司还没有进行预算分析,为了落实该公司预算分析,笔者建议该公司进行月、季度和年度预算分析,这三者涵盖的时间段不同却又环环相扣、相辅相成,月底分析报告是基础,规定要求每月 5 号以前送达报告给预

算管理委员会，这就能及时发现预算进程中的问题，月度和年度报告能阶段性的总结。各项目，各部门都应将报告汇总后上报，能够提高该公司的预算执行效率，消除不利因素对执行的影响。同时建议该公司在季度末和年度末召开预算执行反馈会议，提出总体的预算改进和完善性建议，同时还可以采用二级明细项目来控制。

5.4 优化预算绩效考核

在预算执行中进行考核，对 HHDC(集团) 公司来说显得十分重要，主要关注在执行中是否偏离预算目标和计划，预算的执行进度和执行质量，最重要的是在出现问题时及时预警避免更大的损失，完善预算约束，所以，建议 HHDC(集团) 公司用 KPI 为核心的指标进行在过程中预算考核。

5.4.1 预算执行过程中的考核：以 KPI 为核心

关键业绩指标(KPI)是通过对企业内部流程中起点和终点的重点预算指标进行设计、取样、计算分析并衡量绩效的目标是量化管理工具，其重点在于把企业的年度战略目标转化为能被实际操作的目标的工具，所以我们可以采用 KPI 的管理方法来对 HHDC(集团) 公司进行全面预算考核。

一般来说，KPI 体系确定及参数选取应遵循 SMART 原则，S 代表具体 (Specific)，指在考核中选取细化，不能过于宽泛；M 代表可被测量的 (Measurable)，指在进行预算指标的选定后，这些指标都是可以被获得同时被计量的；A 代表可获得的 (Attainable)，代表这些总公司在进行预算指标确立时候要考虑是能被各单位和各子分公司通过努力能够实现的，避免不切实际的预算目标；R 代表实际性 (Realistic) 这些指标是确实存在，不具有虚假性；T 代表时限性 (Time bound)，指在进行预算考核的时候要特别注意其实效性，在目标时间段进行考核。

5.4.2 财务预警与经营分析并重

在进行 KPI 指标的选取后（指标不易过多，5-7 个），该公司应重点选取实际执行指标偏离预算计划 10% 以上的关键项目。下表是为 HHDC(集团) 公司设计的 KPI 指标体系，从指标类别可以看出，有些使用标杆类，有些使用持续改

进类，如表 5-6 所示 KPI 指标体系。

表 5-6 HHDC(集团) 公司设计的简化 KPI 指标体系

指标类别	指标构成	对比参数
标杆类	利润	与预算相比
	销售收入	与预算相比
	资金周转	与预算相比
	成本费用	与预算相比
	投资报酬（ROA）	与预算相比
持续改进类	现金充足率	与历史最好业绩相比
	资产优化率	与期初状态相比

在使用 KPI 考核 HHDC(集团) 公司的时，应注意要当月的业绩风险和截止报告期的业绩风险来同时考量，使用 KPI 替代预算过程考核，一般应从预算偏离的指标入手，进行详细分析后，不光是从有利和不利的财务指标来判断，最重要的考核内容是找出偏离指标的原因，进行详细分析，提出调整方案(马勇, 2014)^[44]。该公司设计的预警风险体系如表 5-7 所示。

表 5-7 KPI 预警监测台历

关键 业绩 指标	指标 1		指标 2		指标 2		其他 (备注)		预 警 总 分 值 Z
	业绩水平	预警分值	业绩水平	预警分值	业绩水平	预警分值			

假设 HHDC(集团) 公司采用 KPI 指标进行财务风险预警，选取 10 个主要指标进行预警，按照指标个数确定风险级别程度，如果该公司指标 1/4 出现异常，则视为安全级别（绿色）；1/3 出现异常则为需要关注级别（黄色）；1/2 出现异常则看作危险级别（橙色）；最后 1/4 部分出现异常则视为危机级别(红色)。为 HHDC(集团) 公司设计的预警风险级别表格化体系如表 5-8 所示：

表 5-8 风险等级分类表

风险等级	等级标准	风险运行状态	问题警示与管理对策
红色级	$Z < -a$	临界危机边缘	指出问题，发出信号，密切关注风险变动状态，总部介入，立即采取补救措施，化解危机
橙色级	$-a \leq 0$	超出安全边际	指出问题，发出危机防范信号，适时监控风险变动趋势，谨防风险恶化，并责成有关责任人作出解释，并整改
黄色级	$0 \leq Z < b$	正常，但临界安全边际	指出成绩与问题，发出平稳运行讯号，提示风险
绿色级	$Z > b$	完全正常	指出成绩，发出保持运营状态信号，同时检讨预算标准的合理性

建议 HHDC(集团) 公司将考核体系纳入管理制度，对于出现连续 2 次或者年度内累计 3 次出现橙色级别以上的部门，除了严格控制其预算计划，采取问责制，有必要的话更换管理团队，还应在预算绩效考评时倒扣分，有严厉的管理机制。将 KPI 预警机制纳入到最终的绩效考评机制有利于维护全面预算管理的权威性，将考核结果和考核过程很好的结合起来。

总部职能部门层等不同责任单位下的 KPI 预警体系计分表做如下设计，如表 5-9 所示。

表 5-9 职能部门业绩预警计分表

指标及 权数 部门	计划工作量的 完成程度 40 分	计划工作量的 完成效果 30 分	合作与协 调能力 15 分	学习与创 新能力 15 分	合计 100 分
战略投资中心					
计划管理中心					
财务管理中心					
企业管理中心					
组织绩效中心					

由于房地产企业的项目大多数施工期较长，往往跨年度，采用 KPI 为核心的预算管理体系是非常适用的，同时将反馈情况和预期指标作对比，分析差异和

原因。HHDC(集团)公司应长期采用预算考核,有助于提高预算管理效率,完善工作流程,提高项目的建设运营能力。

5.5 HHDC(集团)公司预算激励制度重构

5.5.1 采用平衡记分卡(BSC)进行预算管理业绩评价

目前该公司还是采用单纯考评其财务指标进行绩效考评,这种方法一直受到质疑,因为单纯衡量财务指标会使得企业往往只追逐短期利益,而忽视了企业战略目标和长期发展。

平衡记分卡(BSC)是现代企业管理的全新理念,过去的绩效评价指标往往都是针对财务指标,平衡计分卡强调注重考评非财务业绩和非财务指标,是为完成企业的财务目标而完善流程,同时兼顾企业产品的后续创新。HHDC(集团)公司应根据公司目标和战略计划来设计,平衡计分卡(BSC)四个方面:财务指标、顾客满意度、内部流程和创新与学习这四个方面来进行预算激励。

从财务方面出发,处于不同时期的企业往往侧重的指标也不尽相同,一般来说包括:总资产报酬率(ROA)、净资产收益率(ROE)、经济增加值(EVA)等综合指标。

从客户的角度出发,核心考核目标包括市场占有率,回头客对新客户的影响,对该企业房屋的满意程度等,满意程度直接影响市场份额和房屋销售量。

内部流程主要囊括质量、售后服务、成本和新产品等,从内部流程就可以直接看出 HHDC(集团)公司采用平衡计分卡的优越性,不单单是考评财务指标的执程度,而是在为企业和客户进行更好的流程设计,同时也把创新看作内部流程的重点。

从学习和成长方面来说,最重要的是人才的积累,也就是员工的满意程度,完善该公司预算激励信息系统和组织程序。

5.5.2 预算奖惩制度重构

为 HHDC(集团)公司建立内部预算激励制度,最主要的目的就是企业预算指标完成情况和员工的利益、发展很好的结合起来,过去该企业采取的财务指标考核过于企业追求短期指标的,往往部门负责人为了追求更高回报而放弃该企

业的战略目标和长期发展，所以应在预算激励体系重建中做出如下调整：

1. 对 HHDC(集团) 公司高管的激励方式

根据 HHDC(集团) 公司目前高管层次需求和种类，在该公司进行预算激励体系时对高管的奖励方式主要分为短期的年薪制和长期的股票期权激励模式两种：

（1）年薪制的激励模式

年薪制一般来说包括基本薪水和奖金构成，奖金是以基本薪水为基数同时兼顾该企业总体经营状况、项目销售完成情况和预算指标完成情况来决定。笔者认为 HHDC(集团) 公司不宜将基本薪水定的过高，而降低了企业高管对完成预算指标的驱动力，同时，奖金的发放应进行严格考评，使其和预算指标完成情况直接挂钩，能够较为有效的反应企业高管的管理水平。

（2）股票期权激励模式

虽然说基本薪酬和奖金的模式能够直接与全面预算指标完成情况挂钩，最直观的反映该部门的任务完成情况，但是对于 HHDC(集团) 公司来说能够留住一只优秀的高管团队也是至关重要的。股票期权能够使高管的利益报酬很好的和公司的长期战略规划结合起来，激发高管层更重视企业长期战略目标的实现，股价越高，高管的收益就越多，以期达到自身最佳收益。由于 HHDC(集团) 公司股票还未公开上市发行的实际情况，建议可以采用绩效股份作为预算激励。

2. 对 HHDC(集团) 公司普通员工的激励方式

（1）物质激励模式

物质激励主要包括：基本薪水、奖金、实物奖励和各种形式的福利，该公司在进行员工奖金激励时，一定要使奖金和预算目标完成情况直接挂钩，同时兼顾适当的刺激量，合情合理。

对于普通员工其他各种形式的福利，可以给予完成任务突出的员工各种形式的奖励，比如带薪休假、实物奖励等等。

（2）精神激励模式

根据经济学边际效率递减的原理，一味的增加薪酬不能最大程度的提高员工的效率，特别是对于一些渴望进步和长足发展的员工，笔者建议 HHDC(集团) 公司采用精神激励模式。比如增加优秀员工的培训机会，使其有机会学习到更多

专业知识，进行能力上的提升；给予普通员工充满挑战性的工作，通常可以理解为对优秀员工轮岗或提拔；还有企业高管和普通员工的成果分享以及授权激励、荣誉激励和赞扬激励等等。

3. 对 HHDC(集团) 公司责任中心团队的激励

建议 HHDC(集团) 公司对完成预算执行计划的责任中心给予奖励，未完成任务给予处罚，一般包括奖金，罚金和团队集体荣誉等等。

该企业可以采取百分制综合激励法，根据当年的预算执行结果按照对应权重换算成分值，通过加减分计算该责任中心总分数，对于超额完成预算目标的责任中心给予奖励，未完成预算指标的给予倒扣分，再根据百分制最后的分完成情况进行团队整体的奖励或惩罚。

5.6 ERP 系统与信息化建设

ERP 系统是指将企业所有资源进行整合管理，集物流、信息流和资金流为一体的管理系统，将预算管理和企业投融资以及各项经济业务结合起来，提高企业管理效率，降低管理成本和资金风险。建议 HHDC（集团）公司将 ERP 系统纳入企业日常预算管理当中，使 ERP 系统与财务制度、公司管理架构集成起来，进行预算的全流程管理。

将预算系统和 ERP 系统相结合的方法能够提高管理效率，企业信息化管理的完善有助于企业具体量化预算执行，采用系统、科学的信息化方法进行预算执行指标的分析、反馈和激励有助于企业效率的整体提升。

第六章 结论

全面预算管理是近年来被众多大型企业推崇的管理方法,可以有效提高企业内部管理效率,在论文的写作过程中,笔者阅读了大量相关资料和数据,本文对全面预算管理的参考文献、理论基础都进行了详细的阐述和深入研究,本文重点阐述了全面预算管理体系和编制流程,结合当前房地产企业实施全面预算管理面临的主要问题,进行全面预算管理体系的重构,最后根据 HHDC(集团)公司的实际情况,详细分析了该公司预算管理存在的问题,为该公司提出全面预算管理体系的完善方案。

在此,本人对房地产行业实施全面预算管理进行最后总结并提出建议:

1. 全面预算管理应以企业战略目标为导向。现阶段我国的房地产企业实施全面预算管理大都处于摸索阶段,管理不细致、考核分析不严谨、较随意,不能使预算管理达到最优化水平。有效的预算管理是企业内部控制重要手段,不能单单理解为对财务指标的管理控制。预算管理应结合公司长短期的战略规划,根据其核心目标、核心产品和目标利润,从公司整体上进行管理把控。

2. 严格企业现金收支管理。目前的房地产企业往往重视年度预算而忽略了项目预算,该企业的现金流量表不仅关乎着企业获利能力和竞争力,而且还直接影响财务风险。由于房地产行业的高负债运行,同时由于房屋销售款不能当期确认收入,使得利润和现金流之间往往出现误差,因此现金流的健康顺畅显得更为重要。房地产项目的销售收入资金及时回收同时控制项目成本,严格现金收支两条线管理的同时提高资金使用效率,使企业拥有最佳的现金持有量。

3. 加强 ERP 系统和全面预算管理信息化建设。全面预算管理是一套完整的体系,现阶段许多企业预算信息数据较为分散,不利于统计和执行,所以加强预算管理的信息化建设对于企业来说有着举足轻重的作用。将预算系统和 ERP 系统相结合的方法能够提高管理效率,企业信息化管理的完善有助于企业具体量化预算执行,采用系统、科学的信息化方法进行预算执行指标的分析、反馈和激励有助于企业效率的整体提升。

全面预算管理是一项全面而系统的工作,在现代公司内部控制管理中起着举足轻重的作用,要做企业好全面预算管理必须将企业战略目标和编制计划相结合,

监督跟进整个预算执行过程，及时反馈，发现执行问题时及时调整，同时良好而系统的激励制度完善也显得尤为重要。良好的激励制度能最大限度的激发高管和员工的工作热情和创造性，使得企业效率大大提升。

需要注意的是，部分企业存在“编制预算纯属财务行为”的错误认，企业应当加强对全面预算管理的认识和培训。房地产企业应当根据自己的实际情况进行全面预算管理的同时，应注意将年度预算计划和项目预算计划合理结合起来。预算制度的建立仅仅是基础，重点是能否保质保量的执行和反馈。由于本人研究时间有限，涉猎预算管理相关资料较少，对预算管理的理解阐述还不十分到位。同时鉴于 HHDC(集团) 公司财务数据资料的保密性，没有引入 HHDC(集团) 公司的更多具体数据，没有针对本文提出对该公司的预算管理优化方案进行一次真正的预算管理演练，是本文的一大缺憾。对此，本人将继续加强巩固对会计预算方面的知识储备。

参考文献

- [1] Flamholtz E G. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives[J]. Accounting, Organizations and Society, 1983(2): 153-169.
- [2] Darrough M N, Stoughton N M. Intertemporal cost dependence in the presence of managerial impatience[J]. Journal of Economic Behavior & Organization, 1993 (20) : 23-47
- [3] Chen C, Bozorgzadeh E, Srivastava A, et al. Budget management with applications[J]. Algorithmica, 2002(3): 261-275.
- [4] R. Alan Webb. The Impact of Reputation and Variance Investigations on the Creation of Budget Slack[J], Accounting, Organization and Society, 2002(27):361~378.
- [5] Jeremy Hope, Robin Fraser. Beyond budgeting: Breaking through the barrier to the third Wave[J], Management Accounting, 1997(12):67-77
- [6] Robert S. Kaplan. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes[M], Harvard Business School Press, 2004:16-97.
- [7] Pyhrr P A, Pyhrr Peter A. Zero-Base Budgeting: a practical management tool for evaluating expenses[M]. Wiley, 1973:89-96
- [8] Hope J, Hope T. Competing in the third wave: the ten key management issues of the information age[M]. Harvard Business Press, 1997:342-354
- [9] Hope J, Fraser R. Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap[M]. Harvard Business Press, 2013:56-76
- [10] Dugdale, D., Lyne, S. Budgeting[J], Financial Management, 2006(11):32~35.
- [11] Marginson D. Budgetary control[J]. The Routledge Companion to Cost Management, 2013(11): 9
- [12] Kaplan R S, Norton D P. Using the balanced scorecard as a strategic management system[J]. Harvard business review, 1996(1): 75-85.
- [13] 王斌. 企业预算管理及其模式[J]. 会计研究, 1999(11): 20-24.
- [14] 潘爱香, 高晨. 全面预算管理: 整合" 四流", 创造" 一流"[M]. 浙江人

民出版社, 2001:197-211

[15] 于增彪, 袁光华, 刘桂英, 等. 关于集团公司预算管理系统的框架研究[J]. 会计研究, 2004 (8): 22-29.

[16] 阎达五. 张瑞君[J]. 会计控制新论——实时会计控制研究. 会计研究, 2003(12): 4-9.

[17] 祁怀锦. 关于我国企业预算管理的几个问题[J]. 财会通讯, 2001(5): 22-25.

[18] 郭菊娥, 席酉民. 我国管理科学研究的回顾与发展展望[J]. 管理工程学报, 2004(3): 51-54.

[19] 于增彪, 袁光华, 刘桂英, 等. 关于集团公司预算管理系统的框架研究[J]. 会计研究, 2004 (8): 22-29.

[20] 杜敬毅, 郭加昌, 李秀丽. 企业绩效评价中投影寻踪模型的应用[J]. 财会月刊, 2009(1): 49-51.

[21] 张瑞君, 殷建红. 基于价值链的动态预算管理研究[J]. 经济理论与经济管理, 2006,(1): 66-70.

[22] 董伟, 张朝宓. 集团型预算管理的模式——江苏省电力公司预算管理的实地研究报告[J]. 财务与会计, 2001 (10): 14-16.

[23] 徐文珺. 宝仓钢管全面预算管理研究[D]. 天津大学, 2009.

[24] 白寅. 我国大型石油集团预算管理的几个关键问题研究[D]. 天津大学, 2009.

[25] Welsch G A, Hilton R W, Gordon P N. Budgeting: profit planning and control[M]. Prentice-Hall, 1976:102-133

[26] 施能自. 正确理解预算管理与绩效管理的关系[J]. 中国经理人, 2002(6):65-71

[27] 黄世忠. 安达信对世界通信公司审计失败原因剖析[J]. 中国注册会计师, 2003 (6): 45-47.

[28] 何瑛. 全面预算管理的体系框架和主要功能[J]. 经济与管理研究, 2005 (2): 55-58.

[29] 殷明德. 央企 EVA 管理之路[J]. 中国石油石化, 2010(3): 044.

[30] Lei CXF. Based on strategic guidance comprehensive budget management

frame discussion [J]. Communication of Finance and Accounting (Academy Version), 2006(6): 024.

[31] Qiong Z. Analysis on the Problems of the Comprehensive Budget Management in China's Enterprises[J]. Economic Management, 2007(2): 012.

[32] Delin M. Problems and Countermeasures on Budget Management Research of Enterprise [J][J]. Communication of Finance and Accounting (Academy Version), 2007(11): 033.

[33] 杨建新. 浅谈企业全面预算管理考评体系的构建[J]. 科协论坛 (下半月), 2007(4): 066.

[34] 缪英. 略论房地产企业全面预算管理 [J][J]. 现代经济信息, 2010, 15: 117.

[35] 邹武平. 财务预算管理系统的柔性探析[J]. 科技与管理, 2007, 9(3): 101-103.

[36] 潘飞, 程明. 预算松弛的影响因素与经济后果——来自我国上市公司的经验证据[J]. 财经研究, 2007, 33(6): 55-66.

[37] 李爱民, 吴帅. 预算松弛: 基于预算目标的动态博弈[J]. 财会月刊, 2011, 36: 019.

[38] 王桂花, 彭金道. 企业预算控制的理性透视[J]. 财会通讯 (学术版), 2005, 3: 27-29.

[39] 李国忠. 企业集团预算控制模式及其选择[J]. 会计研究, 2005, 4: 47-50.

[40] 樊行健, 王宏. 不断探索发挥预算控制的积极作用——天津, 江苏部分单位实施预算控制的做法与启示[J]. 财务与会计, 2005 (3): 15-17.

[41] 夏爱兰. 略谈房地产企业全面预算管理[J]. 财会月刊: 理论版, 2006 (2): 36-37.

[42] 佟成生, 潘飞, 吴俊. 企业预算管理的功能: 决策, 抑或控制?[J]. 会计研究, 2011, 5: 44-49.

[43] 卢德川. EVA 导向下的全面预算管理[J]. 首席财务官, 2010 (3): 76-79

[44] 马勇. KPI 与预算考核指标协调性[J]. 公用事业财会, 2014 (1): 31-36.

发表论文和参与科研情况

研究生学习期间撰写小论文一篇，题为《物价变动对会计的影响及其对策——基于食品行业上市公司利润的影响分析》，现已刊登在《海南医学院学报》。

此外，在研究生期间参与导师赵息教授的科研项目，职责主要是搜集资料，进行英文文献的翻译等。

致 谢

此时此刻，论文写在这儿，我的研究生生涯已经顺利告一段落，回想起人生这两年半在北洋大学堂度过的美好时光，要感谢的人很多，心中不由得涌起万千感慨和不舍。

感谢我的导师赵息老师，师恩如山。三年前还未到天大入学就已听闻赵老师广受学生喜爱，有幸成为我的导师是我的幸运，她为人谦逊、治学严谨、德行宽厚，是学生敬重爱戴的好老师。赵老师在术业上的兢兢业业、生活中的温暖关切，不仅帮助我顺利完成学业，更让我仰慕、敬佩，因为这将为我未来的工作、学习和生活树立了榜样！祝恩师及家人平安、快乐！

回忆起两年前全面预算管理对于我来说还是个陌生的课题，现在已经能洋洋洒洒写下几万字的论文，这其中离不开家人和小伙伴们的关心帮助。

感谢我的父母，谢谢他们辛辛苦苦抚养我成长，以后的日子唯有认真工作，踏实生活来回报您们。

感谢我的先生，谢谢他在我读研究生期间给与我的理解、关心和支持。

感谢我同门的三个小伙伴，谢谢你们对我论文的帮助，也永远怀念和你们一起在北洋大学堂度过的快乐日子。

短短一页纸，没法一一表达我的感恩和对天大，对老师、对同学的不舍，充实而漫长的学生时代即将结束，新的生活即将开始。而我也将努力工作，开启认识新篇章。

最后，我还想特别感谢审阅本文的管理学界的专家学者。我诚挚的希望，对于文中的欠妥之处，各位专家能提出宝贵意见；我更诚恳地希望，在未来的工作生活中，我能得到各位老师一如既往的指导、帮助和支持。

天津大学
硕士学位论文

TIANJIN UNIVERSITY
M. S. DISSERTATION



2011212005