



首都经济贸易大学
CAPITAL UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

硕士学位论文

信息化视角下房地产企业

全面预算管理研究

培养单位：会计学院

学科专业：会计学

作者姓名：常万帅

指导教师：蔡立新教授

**A Research on Comprehensive Budget Management of
Real Estate Enterprises from the Perspective of
Informationization**

Candidate: Chang Wanshuai

Supervisor: Cai Lixin

Capital University of Economics and Business, Beijing, China

摘要

当前社会已进入信息化时代，信息产生价值、创造价值的能力越发突出。房地产行业经过 30 年的发展，房地产企业从原来的拿地开发就能挣钱的粗犷管理时代，进入了中小房企拿地困难，逐渐被大的房地产企业收购兼并，并且要精打细算才能挣钱的时代。房地产企业要精打细算实现盈利与发展，只能通过加强全面预算管理来实现。同时，信息化技术的飞速发展为房地产企业加强全面预算管理提供了契机。

本文通过对房地产企业调研的基础上，梳理房地产企业全面预算管理的特点，发现当前房地产企业全面预算管理中，很多企业存在全面预算管理基础薄弱，未充分利用信息化技术手段，致使工作效率低下、控制弱，全面预算管理质量差，甚至是全面预算管理形同虚设的问题。通过对这些问题分析，主要是由于企业全面预管理制度本身不科学、不合理及未充分利用信息化技术手段造成。在对相关问题深入分析的基础上，本论文对房地产企业全面预算管理的提升，提出如下建议。

首先，房地产企业加强全面预算管理应遵循“顶层设计、全员参与，结合实际、循序渐进，全过程控制，权责利相结合，真实性与灵活性相结合的原则，同时在运用信息化技术时要遵循系统集成与数据共享的原则”。

其次，建议企业进行全面预算管理制度的建设与提升，建立与管理架构相适应的预算管理组织架构，完善全面预算项目指标体系，建立公开、公平、公正的预算指标考核体系。

再次，从信息化视角对房地产企业全面预管理的各环节给出意见及建议。在预算编制环节要围绕企业战略，科学地确定全面预算的管理指标，要确定重点、实事求是，并借助信息化技术手段，提高预算编制的效率及质量；在全面预算管控环节，要借助信息化手段，对预算进行刚性控制，控制预算执行要把握关键控制点，对预算偏差及例外事项要及时应对；对预算分析环节，充分利用信息化手段，提高及时性及效果，全面预算执行分析要把握重点环节，建立全面预算管理预警机制，必要时对预算调整，以保证全面预算的执行；在全面预算管理的激励及考评环节，提出了全面预算管理考核的原则、程序及相关的注意事项。

最后，对房地产企业全面预算管理对信息化的利用给以适当的建议，如何选择合适的全面预算管理信息化系统，要考虑系统的兼容性、灵活性、操作方便、易维护与企业相匹配。以及全面预算管理如何利用先进的信息化技术（如，互联网+、大数据、云计算、移动终端等）。

当然，房地产企业全面预算管理的提升，离不开政府部门的引导、支持与推动，离不开其他相关行业的发展与支持。

关键词：信息化；房地产企业；全面预算管理；政策建议

Abstract

The current society has entered the information age and the ability of information to generate value has become more prominent. After 30 years of development in the real estate industry, real estate companies have also gone from the rough management era in which they had been able to earn money to develop land. They have entered the difficulties for small and medium-sized housing companies to acquire land, gradually acquired and merged by large real estate companies, and they must be careful in making money. The era. Real estate companies must be careful to achieve profitability and development. This can only be achieved by strengthening comprehensive budget management. At the same time, the rapid development of information technology has provided opportunities for real estate companies to strengthen overall budget management.

Based on the investigation of real estate companies, this paper finds out that in the current comprehensive budget management of real estate companies, many companies have a weak foundation for comprehensive budget management and do not make full use of information technology tools, resulting in low work efficiency, weak control, and poor overall budget management. It is even a problem of total budget management. The analysis of these problems is mainly due to the fact that the enterprise's comprehensive pre-management system itself is unscientific, unreasonable, and does not fully utilize information technology. On the basis of in-depth analysis of related issues, this paper proposes the following suggestions for the promotion of comprehensive budget management for real estate companies.

First of all, real estate companies must comply with the principles of “top-level design, full participation, integration of reality, gradual progress, full-process control, integration of rights and responsibilities, and a combination of authenticity and flexibility, and at the same time when using information technology. To follow the principles of system integration and data sharing.”

Secondly, it is recommended that enterprises should establish and upgrade a comprehensive budget management system, establish a budget management organizational structure that fits the management structure, improve the overall budget project index system, and establish an open, fair, and equitable assessment system for budget indicators.

Third, give opinions and suggestions on all aspects of the comprehensive pre-management of real estate companies in the information age. In the preparation of the budget, we must focus on corporate strategies and scientifically determine the management

targets of the overall budget. We must establish key points, seek truth from facts, and use information technology to improve the efficiency and quality of budget preparation. In the overall budget management and control, we must rely on information technology. , Control the budget rigidly, control the implementation of the budget to grasp the key control points, respond to budget deviations and exceptions in a timely manner; make full use of information methods to improve the timeliness and effectiveness of the budget analysis, and focus on the implementation of comprehensive budget analysis In the link, a comprehensive budget management early warning mechanism is established, and if necessary, adjustments are made to the budget to ensure the implementation of the overall budget. In the incentive and evaluation section of the overall budget management, the principles, procedures, and related precautions for comprehensive budget management assessment are proposed.

Finally, appropriate advice is given on the use of informatization by real estate companies for comprehensive budget management. How to choose an appropriate comprehensive budget management information system requires consideration of system compatibility, flexibility, ease of operation, and easy maintenance to match with the enterprise. And how comprehensive budget management uses advanced information technology (eg, Internet+, big data, cloud computing, mobile terminals, etc.).

Of course, the promotion of comprehensive budget management for real estate companies cannot be separated from the guidance, support, and promotion of government departments, and cannot be separated from the development and support of other related industries.

Key word: Informatization; Real Estate Corporation; Comprehensive Budget Management; policy suggestion.

目录

第 1 章引言	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 文献综述	2
1.2.1 国外全面预算管理的历史及研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	3
1.3 研究思路及研究框架	4
1.4 研究内容	6
1.5 创新与不足	6
第 2 章相关理论概述	8
2.1 全面预算管理	8
2.2 全面预算管理信息化	9
2.3 房地产行业特点	9
2.4 房地产企业全面预算管理的特点	10
第 3 章房地产企业全面预算管理信息化现存问题分析	12
3.1 实地调研情况分析	12
3.2 实地考察调研情况举例	12
3.3 调研中发现的问题分析	14
3.3.1 全面预算管理制度本身存在问题	14
3.3.2 全面预算管理与信息化结合过程中存在的问题	16
第 4 章信息化视角下房地产企业全面预算管理提升策略	19
4.1 房地产企业全面预算管理整体提升应遵循的原则	19
4.1.1 坚持顶层设计，全员参与的原则	19
4.1.2 循序渐进，先易后难，分步实施的原则	19
4.1.3 坚持全过程控制的原则	20
4.1.4 坚持责、权、利相结合的原则	20
4.1.5 坚持客观真实与灵活性的原则	21
4.1.6 坚持系统集成与数据共享的原则	21
4.2 房地产企业全面预算管理制度的建设与提升	21
4.2.1 建立健全企业的全面预算管理制度	21
4.2.2 梳理、完善企业组织架构体系	22

4.2.3	建立完善的预算项目指标体系.....	23
4.2.4	建立公平、公正的预算考核体系	24
4.3	信息化视角下房地产企业全面预算管理各环节的提升策略	24
4.3.1	信息化视角下全面预算编制	24
4.3.2	信息化视角下房地产企业全面预算管理的执行与管控	27
4.3.3	信息化视角下房地产企业全面预算管理的分析与调整	30
4.3.4	信息化视角下房地产企业全面预算管理的激励与考核	32
4.4	信息化技术在房地产企业全面预算管理中的应用	34
4.4.1	企业如何选择全面预算管理信息化系统.....	34
4.4.2	信息化技术的发展对房地产企业全面预算管理的预期影响	34
第 5 章政府部门对信息化的引导、推动与支持		37
5.1	政府部门的引导、推动与扶持	37
5.1.1	法律建设及财税政策的支持	37
5.1.2	政府的宣传引导	37
5.1.3	政府加强对信息化人才培养	37
5.1.4	政府也可以直接为企业提供指导和服务	38
5.2	行业组织或相关企业的促进	38
第 6 章研究结论		39
参考文献		40
攻读硕士学位期间取得的研究成果		42
致 谢		43

第 1 章 引言

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

人类进入 21 世纪,随着信息技术被日益广泛地应用,计算机网络通讯等现代化信息技术得到了前所未有的发展,如云计算、大数据、互联网+等等。信息化浪潮冲击着各行各业,信息化技术已成为当前时代的主旋律,如何利用信息创造价值已经是各行各业都在研究及思考的问题。

财政部于 2014 年下发了《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》----财会〔2014〕27 号,其在主要任务与要求中明确指出:”要推进面向管理会计的信息系统建设。指导单位建立面向管理会计的信息系统,以信息化手段为支撑,实现会计与业务活动的有机融合,推动管理会计功能的有效发挥。”全面预算管理作为管理会计的重要组成部分,企业全面预算管理充分利用信息化技术手段,无疑是顺应时代的潮流,响应政府的号召。

我国的房地产行业经过 90 年代初到目前近 30 年的发展,房地产行业也从粗犷管理时代发展到了目前不得不精细化管理的时代,要实现房地产行业的精细化管理,首先应做好房地产企业的全面预算管理,而信息化技术的发展,为改进房地产企业全面预算管理提供了必要的条件。

1.1.2 研究意义

大量的研究表明,房地产行业的发展对国民经济至关重要。房地产行业的发展与其它行业的发展存在着紧密的联系。房地产行业能够带动建筑、冶金、家电等多个生产部门近 2000 种产品的发展。世界银行对五十多个国家的研究发现,1 美元的房地产投资能带动其它产业部门 2 美元的产出,房地产业所提供的 1 个就业机会又可以在其它部门创造出 2 个就业机会。表明了房地产行业对其它产业具有良好的带动作用。1977 年—1990 年间,房地产行业对美国经济的带动系数为 1.33;日本房地产行业对经济的带动系数为 1.56。^①

在我国当前阶段,房地产行业已进入了精细化管理的时代,只有进行精细化管理,才能保证房地产企业、房地产行业健康发展。而房地产企业加强对全面预算管理,无疑是实现房地产企业精细化管理的重要手段。随着信息化技术的发展,信息化技术已经越

^①颜维成.基于价值链理论的房地产企业价值研究[J].网络财富,2009(18).

来越广泛地被应用在全面预算管理的各个环节,如预算编制环节、预算执行与控制环节、预算分析及评价环节等等。

通过对房地产企业全面预算管理与信息化技术结合的实地调研发现,全面预算管理信息化仍存在大量的问题,一方面由于是全面预算制度本身的编制、执行、分析、评价中存在问题,另一方面全面预算管理与信息化技术的结合中存在问题,所以在信息化的大背景下对于房地产企业全面预算管理研究非常必要。

同时,通过大量的查阅资料发现,虽然如何实现企业全面预算管理信息化的论文较多,但针对中国房地产企业的特点,针对房地产企业在信息化时代如何实现全面预算管理的文献资料却相对较少,所以针对信息化时代房地产企业全面预算管理研究,揭示信息化时代房地产企业全面预算管理中存在的问题,分析房地产企业全面预算管理的关键点,对房地产企业全面预算管理有重大的实践借鉴意义。

1.2 文献综述

在撰写过程中,笔者实地调研了多家房地产企业全面预算管理的同时,也大量参考了来自网络、杂志等相关文献,现梳理其中代表性观点。

1.2.1 国外全面预算管理的历史及研究现状

预算管理最先出现在 12 至 14 世纪的英国,表现为“英国国王课税的方案只有在英国议会同意后才能执行”,这是预算管理的雏形。

美国是最早运用预算管理的国家,泰勒在 1911 年提出的“科学管理”学说,提出了科学管理理论,使得企业可以采用对标准成本与实际成本进行差异分析的管理理论。

1921 年,美国国会颁布了《预算和会计法案》,使得部分私营企业了解并采用了预算管理的职能,预算控制的思想进一步扩大,实施效果表现良好。1922 年麦西金的《预算控制》提出了预算职能的概念,该书的出版成为企业预算管理理论形成的标志。

20 世纪 30 年代以后,全面预算管理制度在欧美国家不断完善。如:1952 年,美国人维恩·刘易斯出版《预算编制理论新解》中提出了零基预算的思想;20 世纪 50 年代西蒙发表了《决策理论》,加速了预算管理理论的发展;20 世纪 80 年代,美国著名的管理会计学家罗伯特·卡普兰提出了作业成本预算管理制度;1997 年,管理学教授 David Otley 在《Better performance management》中提出建立业绩测评和报告机制的平衡组合等等。

以美国为例,当前全面预算管理体系的研究观点大致可以分为两种:一是 CMA-I 美国分会的“作业预算”(ABB)。对流程的改进与再造为基础,在优化流程的基础上编制作业预算、导入战略的方法,它是一种自下而上再调整的预算编制方法;二是以卡普兰的平衡积分卡理论为基础,将财务、客户、内部业务流程、学习与增长四种业绩指标

与战略连接起来,从其中的财务指标出发,推导出全面预算所需要的基本数据,他强调制定业绩指标时须与战略相连接,是一种“自上而下”的编制预算的新方法。总体来看,目前西方企业全面预算管理理论的主流是卡普兰的 BEC 预算与作业预算。

随着国外全面预算管理理论体系成熟,企业的兼并重组的发生以及公司制企业集团的出现,带来企业决策的分散化。也促使企业在全面预算管理中借助信息化技术的手段,才能适应现代企业集团发展的需要,企业全面预算管理进入了信息化数字时代,其标志为国外企业资源计划系统(ERP)开始出现及被广泛应用。

西方企业全面预算管理广泛采用 ERP 系统后,进一步发展到了对不同行业运用 ERP 系统的研究,例如,David C Yen、David C Chou、Jane Chang(2002)就是对电子商务行业中 ERP 系统的研究,主研究内容为 ERP、客户管理人员、供应链之间的关系,另外也对电子商务行业对 ERP 系统的需求进行了分析。

从总体上看,国外对企业全面预算管理研究是从理论基础研究到理论基础与信息化相结合的研究,再到具体行业使用 ERP 系统研究的一个过程。

1.2.2 国内研究现状

总体来说,我国企业预算管理起步较晚。建国至 80 年代之前,我国实行计划经济,当时企业主要是国有企业,企业的生产、库存、销售都受国家的计划及财政预算控制,企业没有自己的预算体系,企业实行的是定额管理及班组核算管理。80 年代以后,才又逐步推行了经济责任制、责任会计、内部银行制、质量责任制、目标管理等等企业管理方法,这些管理方法为以后企业全面预算管理的实施提供了大量的可借鉴经验,在这一时期,西方国家的企业管理理论及经验也逐渐引入国内,并且为国内的企业借鉴与使用。由于我国企业全面预算管理实施时间短,经验及经验总结都比较欠缺,在过程中不可避免地遇到了这样那样的问题,许多学者也都从我国企业的实际情况出发,做了深入的研究。

王斌(1999)最早提出了预算管理起点的选择,企业处在不同的生命周期阶段预算管理的起点也不同,他把企业分为初创期、增长期、成熟期和衰退期,根据企业不同时期分别对应其编制预算的起点为资本预算、销售预算、成本预算、现金流预算。随后其又在《论管理会计工具整合系统》(2004)中,强调预算管理与其他管理会计工具整合才能发挥预算管理最大效用。

南京大学课题组(2001)对我国企业全面预算管理执行情况进行了调查,结果表明,我国对资本预算管理实施率较低,但对全面预算管理的重要性及科学性都有了一定的认识,普遍开始编制销售预算、费用预算、成本预算。编制预算采用由上级下达经营目标,下级各层级部门根据经营目标及控制标准来制定本部门的费用预算、采购预算、资金预算。此种方法下级部门参与性较差,预算很可能脱离实际,造成结果是预算编制形式上较好,但可执行性较差,预算很难发挥应有的作用。^①

学者于增彪（2002）提出，现代企业应当以每股收益或利润为起点编制预算。同年汪家常和韩伟伟指出：战略预算体系的基础是财务和非财务的指标，从而实现长期与短期、局部与整体利益的平衡。

王茜（2005）对国内外预算管理实践进行了比较，提出应从推行责任会计，建立健全预算信息反馈系统等方面，需加强国内企业预算管理的实施。

孙爱玲（2007）研究了弹性预算法在小企业中的应用。

徐芝娣（2010）进行了全面预算管理针对特定行业的研究。论述了通信行业实施全面预算的重要性，如何实施全面预算管理流程以及预算管理在存在的问题，提出柔性管理与刚性管理相结合，建立全面预算管理相应的预算组织体系等。

景川龙（2013）《信息化下全面预算管理体系的构建》中，对全面预算管理信息化的必要性、优越性进行了阐述，ERP体系如何与全面预算管理相结合进行了探讨。

程平、范珂（2015）在《大数据时代基于云会计的集团企业全面预算管理》中提出，分别建立企业内部及外部云计算平台，用现代信息技术全面提升企业全面预算管理的质量和效率。

刘强（2016）对发电企业在ERP环境下如何做好全面预算管理进行了研究。

从以上内容不难看出：（1）王斌、南京大学课题组、于增彪、王茜主要是对预算管理及全面预算管理的理普通理论研究。（2）孙爱玲主要对中小企业预算管理的研究。（3）徐芝娣主要是针对通信行业全面预算管理研究。（4）景川龙、程平、刘强主要是对信息化环境下全面预算管理的研究及信息化环境下特定行业的全面预算管理研究。这也揭示了全面预算管理研究从普通的理论研究，逐步发展到针对不同行业、不同规模企业的深化应用研究，以及全面预算管理如何科学地与信息化技术相结合进行研究的过程。

1.3 研究思路及研究框架

本研究及本及本论文的撰写过程中，主要思路及研究框架说明如下：

（1）实地对多家房地产企业的全面预算管理情况进行考查、调研、座谈、问卷，了解不同房地产企业在不同的发展阶段全面预算管理的实施情况，包括这些房地产企业的全面预算管理当中存在的问题，对存在的问题进行剖析。

（2）通过实地调研房地产企业，对房地产企业的发展历史、发展状况及发展趋势进行调查研究，把握房地产企业的特点，以便于结合房地产企业的特点对房地产企业的全面预算管理进行研究。

（3）搜集相关的文献资料，了解企业全面预算管理的先进观点及研究成果，了解信息化技术的发展状况，使得前沿的信息化技术与全面预算管理的先进观点相融合，再

① 京大会计学课题组.中国企业预算管理现状的判断及其评价[J].会计研究, 2001.

结合房地产企业的特点，提供信息化时代全面提升房地产企业的全面预算管理策略。

(4) 研究及探索房地产企业全面管理的提升策略。依据房地产企业的特点，研究房地产企业要做好全面预算管理应遵循的基本原则。从提高全面预算管理制度建设，全面预算管理的各个环节如何利用信息化技术手段提高房地产企业全面预算管理水平。从而使全面预算管理更好地为企业战略服务，促进企业的发展，研究框架如图 1-1：

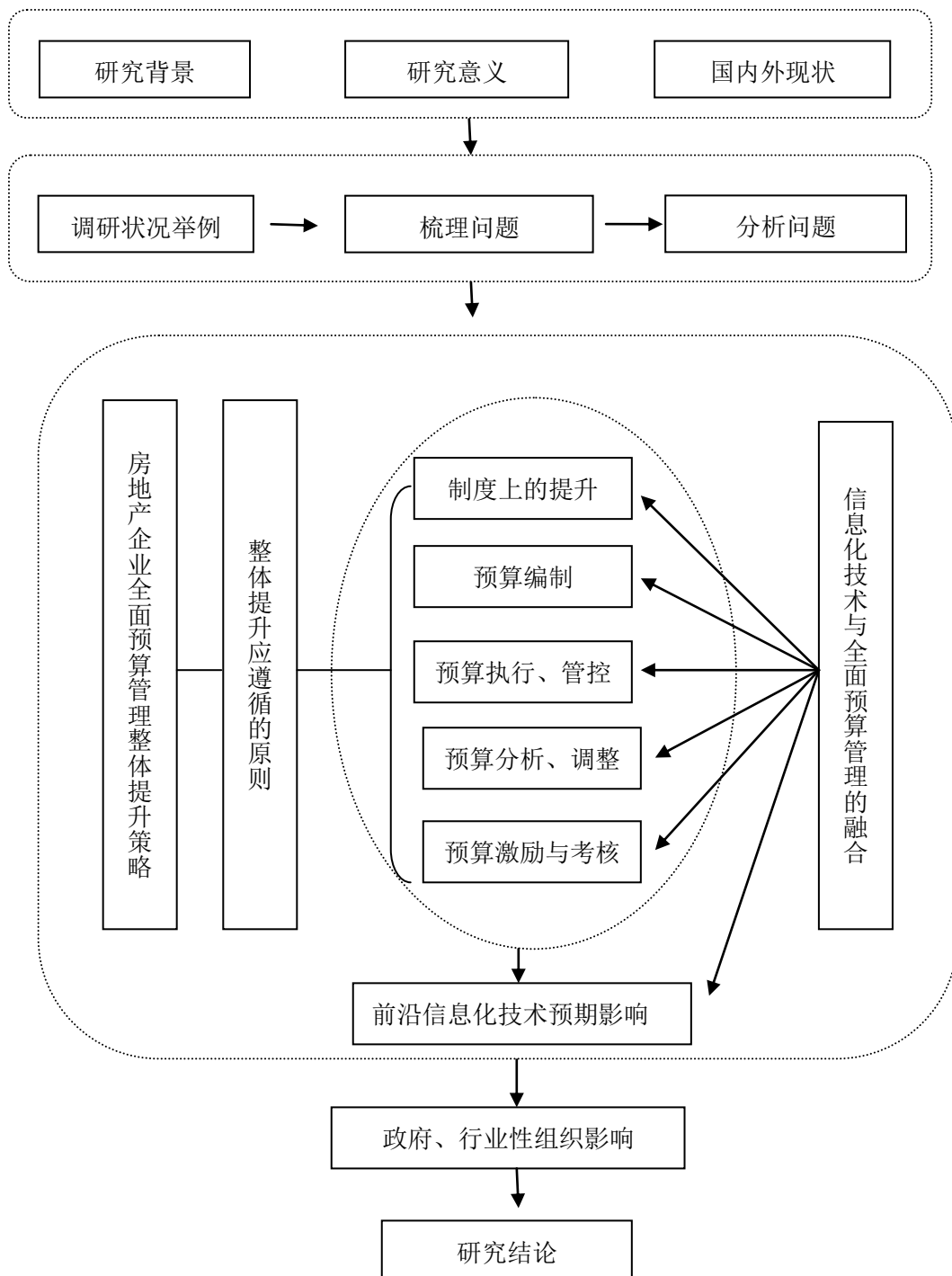


图 1-1 研究框架图

1.4 研究内容

本文从调研 22 家房地产企业全面预算管理中存在的问题出发,了解企业在全面预算管理中存在的问题,以存在问题较多的 A、B 两个房地产企业的全面预算管理中存在的问题为例,然后分析问题产生的原因及影响。

针对全面预算管理理论与制度上存在的问题,提出房地产企业全面预算管理应遵循的原则、全面预算管理制度建设及房地产企业全面预算管理的多个环节(编制、执行、分析、考核)提出改进建议。

针对全面预算管理中工作量较大的问题,主要论述通过信息化的手段进行解决,并对企业如何选择全面预算管理软件及对信息化前沿技术的应用进行了论述,同时呼吁政府的引导、倡议,其他相关行业进行支持。本文分为 6 个章节,每个章节的内容列示如下。

第 1 章:引言。从研究的背景及意义入手,通过对国内外的相关文献进行查阅、回顾,了解了信息化技术发展的状况及全面预算管理的发展状况,并且阐述了本文研究的意义、方法、思路及内容。

第 2 章 理论基础。阐述全面预算理、全面预算管理信息化及房地产企业的特点。

第 3 章 当前房地全面预算管理信息化中存在的问题分析。通过对多家房地产企业实地调研,并以 A、B 企业为例,阐述在信息化时代,当前房地产企业全面预算管理中存在的问题,并分析问题。

第 4 章 房地产企业全面预算管理提升策略。指出房地产企业全面预算管理提升的原则,全面预算管理制度的提升及全面预算管理的编制、执行、分析与激励考评环节的提升策略,并对房地产企业全面预算管理如何运用信息化技术,以及对信息化前沿技术对全面预算管理的影响进行了论述。

第 5 章 政府部门对全面预算管理信息化的引导、支持与推动。呼吁政府部门要起到引导与扶持作用,其他相关行业及组织的推动作用。

第 6 章 结论。通过发现问题、分析问题、提出解决办法,房地产企业完全可以借助信息化的技术手段,提高全面预算管理的水平。

1.5 创新与不足

创新:

(1) 选题上的创新。虽然国内对全面预算管理信息化研究的论文较多,但针对房地产企业在信息化时代如何提升全面预算管理水平的论文较少。针对房地产企业的特点来研究信息化时代房地产企业的全面预算管理,对房地产企业的全面预算管理有较强的借鉴意义。

(2) 研究方法上的创新:本研究从分析房地产(A、B 企业)从简单的预算管理

到全面预算管理信息化的发展历程，更形象地提揭示了全面预算管理过程中出现的问题及信息化之路上遇到的问题和解决问题的办法。相对于泛泛而谈的总结问题，更具有说服力及容易被接受。

不足：

本研究对房地产企业信息化时代下全面预算管理的细节研究不够，另外考虑到成本的原因，对房地产企业全面预算管理状况进行调查的规模有限。

第2章 相关理论概述

2.1 全面预算管理

企业全面预算管理是企业战略服务的，它是指企业利用预算这种系统方法，用来配置本企业的财务、实物、人力资源等企业资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来规划、监控战略目标的实施进度，有助于控制开支、有效配置资源，并预测企业未来一段时期的现金流量及利润。全面预算管理体系及环节的基本框架如下图2-1。

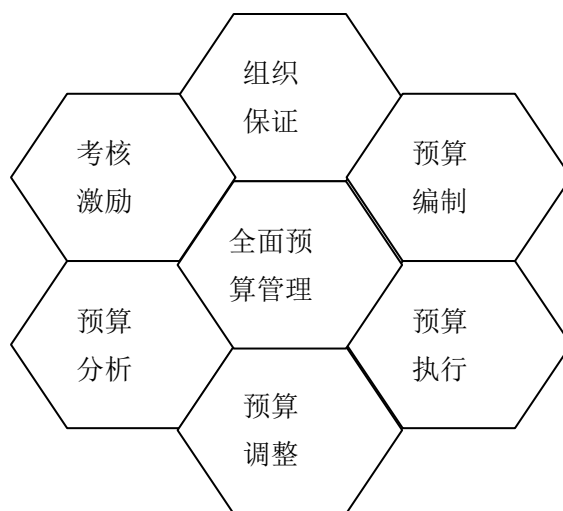


图 2-1 全面预算管理的基本框架

从上图可以看出，全面预算管理的各个环节相辅相成，互相影响，任何一个环节出现问题，都会影响全面预算管理的质量及效果。

例如，在全面预算管理过程中编制预算的可行性、科学性，影响着全面预算是否可执行，如果在执行中发现预算编制不够科学，则需要对预算进行调整。预算分析指出预算执行过程中存在的问题，也反过来影响全面预算的执行，而预算的执行情况又决定了预算分析的结果。预算的执行及分析为激励与考核提供结果，反过来激励与考核又刺激预算的执行与分析。

全面预算管理按业务部门的职能及业务模块一般又分为：销售预算、投资预算、现金流量预算、成本预算、人力资源预算等等。

首先，企业全面预算管理是一种系统方法。它是用来配置本企业资金、实物、人力等资源，以实现企业既定的战略目标

其次，全面预算反映企业在未来特定期间的目标成果。特定期间可以是一个经营周期、一年、半年等，其目标成果可以是利润，现金净流量、财务状况、也可以是其他可量化的经营成果指标。

最后，它是现代企业内部控制的一种主要方法，具有计划、协调、激励、控制、评价等功能，是一种保证贯彻企业经营战略的管理工具，在企业内部控制中发挥重要作用。

2.2 全面预算管理信息化

全面预算管理信息化主要指将全面预算管理中的所有信息资源，通过计算机、网络通信等信息技术对这些管理信息资源进行获取、加工、传输以及应用等处理，以便于为企业的全面预算编制、控制、分析、评价，为企业决策以及经济活动的运行提供准确、及时全面的信息资源。

全面预算管理信息化是信息社会的产物，符合社会及时代发展的需要，也是未来全面预算管理发展的方向。全面预算管理的信息化不仅是单纯的将网络信息化技术、计算机、互联网通讯等先进的信息技术简单植入到全面预算管理中，还会和传统的全面预算管理工作相融合，而且全面预算管理信息化还涉及业务流程的再造、组织架构的调整等等，可以说，全面预算管理信息化是全面预算管理与信息技术相结合的产物，是现代信息化社会快速发展对企业的财务管理提出的新要求，也是企业全面预算管理工作顺应时代发展所做的必不可少的工作。

企业全面预算管理与信息化的技术手段结合主要解决数据质量与工作效率的问题，信息化系统及软件对于数据量大、计算复杂等问题都可以很好地解决，并且数据质量高，数据规范，但对数据的逻辑关系要求非常严格。在传统的全面预算管理中，由于工作量大、计算复杂而无法实现的细节管理，在引入信息化的技术手段后都能够便捷的实现，但对于一些分析判断，如果规则不够清晰，则实现起来十分困难。

全面预算管理软件建立在全面预算管理的理论基础之上，信息化系统归根结底只是一种技术手段，所以企业全面预算管理信息化系统的发展建立在全面预算管理的理论基础之上。企业只有加强全面预算管理基础理论的建设及建立健全全面预算管理制度，才能有效地保证信息化系统的运行。同时，每个企业的管理都是在不断发展与变化的，作为管理工具的信息化系统，应能适应企业管理变化的需要。

2.3 房地产行业特点

房地产企业与其他企业相比，具有以下特点：

（1）开发经营计划性强

房地产项目的开发，需按照规划、征地、设计、施工、配套、管理的程序进行，企业的开发建设计划、销售计划都应严格控制在国家计划范围之内，

（2）开发产品的单件性、不可移动性

房地产开发企业的产品作为商品进入市场，按照供需双方合同协议规定的价格或市场价格一般按套作价转让或销售。

（3）房地产项目经营开发复杂

所谓复杂性包括两个方面：①经营业务内容复杂。企业除了土地和房屋开发外，还要建设相应的基础设施和公共配套设施。经营业务囊括了从征地、拆迁、勘察、设计、施工、销售到售后服务全过程。②涉及面广，经济往来对象多。企业不仅与设备材料供应单位发生往来，也与施工单位发生往来，如果是代建，还与委托代建单位发生往来，如果开发产品用于出租，还需要与承租单位发生往来。

（4）项目投资金额大，开发周期长

房地产项目开发的每一个阶段都需要投入大量资金，加上开发产品本身的造价很高，需要不断地投入大量的资金，目前各种基金公司的客户主要是房地产企业。从开发周期上看，首先政府要对拟开发土地规划设计，然后经过对项目可行性研究论证进入征地及补偿安置环节，七通一平的建设，也就是所谓的房地产一级开发。完成建设用地的开发后进行招拍挂程序，企业拍得土地后才能着手进行二级开发，在二级开发阶段包括产品设计、建筑施工、基础配套工程、绿化工程等等，完成一个项目的开发建设，少则一年，多则数年。

（5）房地产经营风险大

开发产品单位价值高，建设周期长、资金占用量大而负债经营程度高、不确定因素多，特别是近年来，由于房价上涨过快，政府对房地产市场调控加力，一旦决策失误，销路不畅或大幅降价，将造成大量开发产品积压或亏损，使企业资金周转不灵，导致企业陷入困境。

（6）子公司与项目相对应

由于政府为了保证税收留在当地财政，一般要求房地产企业在对当地的土地开发时在当地注册子公司，所以现在的房地产集团公司，多是一个项目对应一个子公司的组织架构及管理模式。

2.4 房地产企业全面预算管理的特点

（1）企业战略引领企业全面预算管理更重要。从对房地产行业的分析可以看出，房地产行业投资金额大、建设周期长、地域性强、风险大，一旦战略决策失误，将严重影响企业的发展，那么房地产企业是否能够很好的发展，很大程度上取决于企业的战略决策的质量及实现程度。同时，全面预算管理是实现房地产企业战略目标的重要手段与工具，关系到企业战略目标实现程度，房地产企业的全面预算管理与企业的战略目标结合，显得尤为重要。

（2）对全面预算管理的各个环节管理要求更高。房地产项目建设周期长，一个房地产项目的建设周期往往包含几个预算周期；房地产开发计划性强，各项计划需有序的开展，上一个环节的计划完成情况，严重影响下一个环节的落实。这些特点对房地

企业各预算周期的全面预算管理质量提出了更高的要求,因为如果一个全面预算管理周期达不到预定目标,很可能影响企业下一个预算周期的全面预算管理,严重影响企业的战略目标。而落实好全面预算管理就要落实好全面预算管理的每一个环节。

(3) 房地产企业全面预算管理应建立快速的反应机制。房地产行业地域性强,受政府的政策影响大,特别是近年来各级政府对房地产行业的政策性调控也比较多、力度大,往往当地政府或中央政府的一个政策规定,直接决定房地产市场或当地房地产市场是“火爆”或是“降温”甚至是“冰冻”。这就要求房地产企业建立全面预算管理快速反应机制,必要时应及时调整预算甚至是企业战略,没有快速反应、快速调整,往往很难适应政策及市场的变化。

(4) 资金预算、成本预算、工程预算、销售预算是房地产企业全面预算管理的重中之重。房地产企业为当地财政收入提供重要支撑,其通过交纳土地出让金及上交各种税收实现对当地政府提供资金,在大量资金上交财政的同时,还要有大笔的资金用于工程建设,这也决定了房地产行业属于资本密集性行业。而房产销售是房地产行业的最终资金来源,所以房地产企业要想实现资金的积累就要管理好资金的取得与支出,所以说资金预算、成本预算、工程预算、销售预算是房地产企业全面预算管理的重中之重。

第3章 房地产企业全面预算管理信息化现存问题分析

3.1 实地调研情况分析

本论文在撰写过程中，曾到 22 家房地产企业进行实地调研考查、座谈，其中有 3 家房地产企业年销售额在 500 亿以上，也有一些中小房地产企业，其年销售额在 2 亿到 500 亿不等，从调研的情况看，年销售额超过 100 亿的大型房地产企业（7 家）全面预算管理信息化程度较高，由于这些企业具备雄厚的财力，从集团总部到各项目公司都有专门的全面预算管理部门或人员。其中仍有 4 家企业全面预算管理人员反映存在作量大的问题。

而其余的 15 家房地产企业中，有 7 家存在全面预算管中未实施全面预算管理信息化问题，其中有 3 家企业全面预算管理形同虚设或根本未实施全面预算管理。其余 8 家中有 6 家企业全面预算管理软件与其他软件独立，各业务模块数据不能有效共享，另外 2 家企业正在对软件系统升级，计划实施一体化信息系统。通过对这些企业相关人员的调研分析（由于篇幅有限，具备过程不再赘述），具体情况如下。

员工对其全面预算管理满意的企业仅有 3 家，且均为年销售额百亿以上企业，占比 13.63%；

员工认为其全面预算管理与战略结合不紧密的有 12 家企业，占比 54.54%；

员工认为全面预算管理工作量大、工作复杂的有 16 家企业，占比 72.73%；

员工认为其全面预算管理制度不完善的有 8 家企业，占比 36.36%；

员工认为考核与激励存在问题（考核指标的确定、考核周期、激励及时性）的有 17 家企业，占比 77.27%，其中反映考核指标不科学的有 8 家企业，反映考核周期不科学的有 7 家企业，反映激励不及时有 9 家企业。

员工认为预算调整不及时有 9 家企业，占比 40.9%。

经过分析整理，可以把影响房地产企业全面预算管理的问题概括为两大类：一是全面预算管理理论基础与制度设计中存在问题，致使企业战略、预算编制、预算执行及分析考评等环节结合不紧密，不能充分发挥全面预算管理的作用；二是全面预算与信息化技术结合或者利用信息化技术手段存在的问题，致使在全面预算管理效率不高，甚至一些工作由于工作量太大的原因造成控制不严、分析不及时或一些全面预算管理工作干脆放弃。

3.2 实地考察调研情况举例

为了生动地呈现调研中发现的房地产企业全面预算管理中存在的问题，把相对问题相对较多 A、B 两个企业实地考察情况列示。

(1) A 企业为从事住宅开发的房地产企业集团，由一个控股公司及 6 个项目公司组成。企业对预算编制态度上十分重视，其编制预算花费时间也较长，基本上每年的预算编制都要历时几个月（从上年的 11 月份开始，到预算年度的 3 月份才完成）。其全面预算管理未采用信息化技术手段，全面预算通过电子表格的方式呈现，编制预算为从下到上的编制方式（先由各项目公司及职能部门分别编制预算，然后报集团决策层批准后执行），预算编制困难的原因为：各项目公司编制的预算经常不能达到集团决策领导的要求，然后退回反复修改，经过 3 至 5 轮汇报后才最终定稿。

由于集团未对全面预算管理实施信息化，其预算执行时较难严格按预算来执行。预算执行分析会要到每月要 20 日左右召开，由于各种原因，预算实际执行情况与预算情况也相去甚远，最典型的一年预算销售收入 30 亿，实际仅完成销售收入 14.5 亿。近几年政府对房地产行业多次进行调控，预算偏差往往归结为政府调控的原因，集团决策层由于认为国家政策调控属于特殊情况，最后对预算执行偏差不了了之。

集团领导对本企业全面预算管理结果很不满意，对企业发展不满意；负责编制预算的财务部门及其他部门对编制预算较为“恐惧”，因为每年预算编制都需要反复修改、汇总；项目公司及职能部门的员工对预算执行结果无压力，大多数抱以“完成就完成，完不成也没什么关系”的态度；公司大部分人对全面预算管理信息化较为陌生。

(2) B 企业为专门从事产业地产开发的集团性房地产公司，目前企业由一个控股公司及 50 多家项目公司组成。B 企业实施全面预算管理有 5 年时间，其前两年编制预算由项目公司及各职能部门先编制预算，然后汇总上报集团公司决策层进行审批，后由于预算编制修改次数较多，改为集团总部决策层在预算编制前先召开会议，确定下一年的战略目标，然后再把预算指标进行分解，由各项目公司编制预算，再报集团审批。

B 企业各个业务模块均实施信息化，但各信息化模块不是同一个信息化系统，各模块的数据传递为通过接口软件向财务系统传递，由于成本原因未对信息化系统升级改造。

由于全面预算管理通过信息化系统控制，成本及费用支出超预算时无法付款，需要走审批单，且超过 10 万元审批权设定在集团总经理。当年新投资项目不编制预算，发生支出时逐笔审批。

实施全面预算管理的第 1 年，B 企业按年度编制预算，中间不调整，预算实际执行情况与预算指标偏差较大，如果按设定结果考核，可能会有绝大多数员工无法得到奖励，所以没考核；第 2 年，企业在半年时对预算进行了调整，按上半年实际加下半年的预算作为全面预算考核的指标，年底兑现考核，使得全面预算完成情况考核得以进行；考虑到上半年预算实际上是没有考核，从第 3 年起，改为每半年时对预算调整一次，预算分为上半年及下半年分别根据执行情况加权平均考核，年底兑现考核。每月进行一次预算执行情况分析，每月 15 日左右召开预算经营分析会。

B 企业员工对实施全面预算管理实施结果的评价为：原来编制预算较困难，从预算编制到批准大约需要 2 至 3 个月的时间，调整后编制预算的难度降低，差不多 1 至 2 个

月能够完成;预算控制过死,超预算审批较多;当年新投资项目成本支出审批手续复杂,工作效率低;预算执行情况汇总容易,但分析预算执行偏差原因较为困难(因为各业务模块信息化系统只能向财务模块单向传输数据)。

B 企业领导决策层对全面预算管理结果不满意,主要是预算执行分析报告及时性不够,例外事项流程审批多。

3.3 调研中发现的问题分析

通过对 A、B 企业全面预算管理的调研结果不难发现,A 企业虽然在每年编制预算时花费了大量的精力,但其全面预算管理基本上无法发挥作用,可以说是“劳民伤财”,造成结果是企业从管理层到企业普通员工都对全面预算管理结果不满意;B 企业的全面预算管理虽然可以发挥一定的作用,但仍存在不少的问题,同样有待提高。现把调研过程中存在的问题分析归纳梳理如下。

3.3.1 全面预算管理制度本身存在问题

3.3.1.1 预算指标制定不科学

A 企业没有从企业的战略目标出发确定预算数据,其预算编制首先由下属公司及职能部门根据实际情况制定,由于基层单位所掌握的信息有限,所以首次编制的预算指标很难符合决策层的预期;而企业决策领导是否满意缺乏客观性且多变,并不能作为企业的战略,也不能作为企业编制全面预算的依据。

预算指标是否科学决定全面预算编制的质量,未结合企业实际情况而仅凭老板或有权领导喜好而确定的指标容易脱离企业的实际情况,最后结果只能是无法参照执行,那么根据预算完成情况进行绩效考核也无从谈起。

企业在确定预算指标时,只能以企业的战略为指导,深入考察企业的实际情况,结合历史数据和未来业务扩展的速度来确定指标,而不应采用简单是否满意来主观确定预算指标,不考虑剔除现行经济活动中不合理、不经济的因素,或随意地运用增量预算或减量预算的方法确定预算指标,这样编制出的预算缺乏客观性,要么预算过高难以完成,要么过度松弛不能发挥作用,最终是与实际情况严重不符无法执行。

3.3.1.2 预算编制方法不科学

A 企业全部采用从下到上来编制预算,对于新项目(准备当年投资建设),当年开发的项目),由于缺少历史数据,对于当地政策、市场也不一定能够准确把握。项目公司人员编制的预算容易偏离实际情况。

B 企业前两年编制预算的方法与 A 企业类似,后两年全部采用下达预算指标的方法也存在不合理之处。因为此种方法编制预算虽然与企业战略结合紧密,但项目公司缺少参与度,一些细节很可能脱离企业的实际情况,这也是造成计划外支出审批过多的主

要原因。

3.3.1.3 缺少预算控制机制

A 企业和 B 企业均未采用全面预算的刚性控制制度, A 企业采取的策略是预算无法执行时就不执行; B 企业采取的策略是缩短预算考核周期, 并改为半年度时调整预算, 其预算控制制度都较为被动, 当然也不能否认, 市场环境或政策环境发生严重变化时, 也可以调整预算, 甚至调整公司战略。

全面预算是企业总体规划的具体化和数量化, 全面预算是企业在一个假设的经济活动环境下的状态, 但在其实施过程中, 肯定会受到很多因素的影响, 特别是对中国的房地产企业而言, 其受到国家宏观调控的影响是巨大的, 如限购政策的突然实施, 居民或企业的按揭贷款的收紧或宽松, 最重要的是土地全部掌握在政府手中, 政府是否入市土地直接决定企业是否可以进行房地产开发。另外还有企业本身也会遇到各种突发事件。

外部政策变化的出现是企业所不可控制的, 很多企业内部事件也难以杜绝, 企业内外部环境发生变化都会成为预算指标的完成的推力或阻力。所以, 在预算执行中, 要建立有效的预算控制制度, 当突发事件或政府政策发生变化时, 及时发现问题, 提供备选的预案, 从而稳健推进预算执行。在实践中, 如果没有建立控制制度, 预算执行就会出现较大的随意性。如果预算调整不严谨, 就会使预算失去了权威性和严肃性。执行结果与预算产生较大差异后, 企业也只能被动接受。

3.3.1.4 绩效考核制度不科学或无效

从实地调研情况可知, A 企业由于其全面预算管理徒具形式, 绩效考核基本上是无法根据预算完成情况进行; B 企业初期可以按预算完成情况进行绩效考核, 但由于担心预算与实际执行结果出现大的偏差, 基本上只考核了下半年的预算。A、B 企业都不具有健全的绩效激励机制。

全面预算完成情况就是把预期或要达到的企业全部经济活动的过程和结果, 通过数字化表现出来, 是企业总体规划的量化表现形式。企业全面预算的执行结果对企业高层来说是业绩的一种量化, 但是对企业的广大员工来讲, 意味着诸多的付出。根据市场经济规律, 付出需要回报, 更多的付出需要更多的回报, 如此员工才能持久地付出, 员工的行为才能得到正面强化, 如果付出或不付出、付出多或付出少结果都一样, 根本无法调动员工的积极性。

激励有正激励与负激励, 可以是物质上的奖励, 也可以是精神上的激励, 也可以是预期的激励, 如升职等。

企业全面预算管理是以全面预算管理作为工具的企业管理活动, 既应该注重过程, 也应该注重结果, 只有把预算管理与业绩评价、绩效激励有机地结合在一起, 才能使全面预算管理得到完美的执行, 反之全面预算管理与绩效管理相脱节或不能紧密结合, 全面预算管理很难得到全面的贯彻落实, 全面预算管理很难取得良好的效果。

3.3.1.5 预算周期、考核周期不科学

房地产企业有固有的特色，房产建造需要一定的周期，从 A、B 企业调研的情况看，其预算周期及考核周期都是以年度来进行编制，对于销售、资金、费用预算等都不存在问题，但对于成本预算，却显得不够科学。

对房地产企业而言，一个项目从开工到建设到完工少则需要 1 年多的时间，多则达到 2 年以上甚至更久才能竣工，在建造周期内，由于建筑材料、人工成本变化较大，同时可能在施工的过程中也存在一些设计变更，每一次设计变更都会带来成本的增加或减少，往往在房产的开工建设前或早期的建造过程中，很难对成本做出准确的预测，笔者认为，以年度为预算周期对成本执行情况进行考核很难达到目标，也没有意义，在工程未完工的情况下，当然是工程进度越快其已归集的开发成本越多，反之则归集的开发成本也就越少。

对房地产企业而言，开发建造的周期应该为最科学的预算周期及考核周期。当然过长的考核周期也会影响考核的结果，必要时可以引进“动态成本”，即目标成本的滚动预算来对成本预算进行控制及考核。

另外，由于近几年政府对房地产调控也比较频繁，每次调控政策的出台不仅影响到销售进度、去化速度、销售价格，同时对房地产企业的资金预算的影响更为严重，在政策变化较大，特别是金融政策变化较大的情况下，仍按年度来编制资金预算，也一定程度缺乏科学性。

另外，从调研的情况看，A、B 企业都是在年度终了才兑现绩效奖励，对于企业高层来讲相对合理，但对于基层员工来说，激励不及时会弱化其刺激效果。

3.3.1.6 预算调整机制不健全、不及时

从调研情况来看，A 企业的年初确定企业的年度预算，在预算的执业过程中基本上不做调整。对于外部环境及国家房地产政策不断变化的今天，在年初时全部确定年度的预算存在相当的难度。如销售预算，在年初编制预算时可能假设是开盘即售完，但如果在预算期内国家出台了调控政策，可能会致使开盘相当时间内无法售出一套。再一种情况，当年计划拿下几个新项目，但实际在竞拍土地的过程中，却没有拍到计划拿下的土地，或实际取得的土地与年初预算相差甚远。在此种情况下，需要根据外部环境的变化来调整预算。对于需要调整预算的情况要以制度的形式予以明确：比如新取得了土地开发项目、国家购房政策（限购）发生重大变化、国家金融政策（限按揭贷、限开发贷）发生了变化等等，只要出现上述情况，在规定的期限内就应全面或局部调整预算。

B 企业半年时对预算进行调整，但全年预算考核的依据为上半年实际+下半年的预算。以了解 B 企业此种做法也是无奈之举，管理层也认识到年初预算编制的质量不高，半年调整是为了使预算更具有可参考性及可考核性，但此种操作方法会致使上半年预算根本不进行考核，久而久之，也会致使企业对年初编制的预算缺少关注度。

3.3.2 全面预算管理与信息化结合过程中存在的问题

3.3.2.1 未全面使用信息化技术致使全面预算管理效率低下

对于 A 公司调研情况发现, A 企业除总账模块外其他模块基本上没有进行信息化系统的建设, 预算编制及执行全部是通过电子表格的形式实现, 在预算的编制环节, 当部门间互相使用数据时, 另一个部门的人员需要对预算编制部门的数据进行解读, 浪费了大量的时间。在预算执行及控制环节, 大量的实际数据需要在进行预算执行分析时全面录入, 才能达到对预算的执行情况进行分析, 其工作量巨大是显而易见的。

B 企业尽管大多数部门都实施了信息化技术, 但各个模块间数据缺少紧密联系, 当调用其他部门的数据时, 也需要先对数据加工整理, 然后再使用。

从调研情况可知, 利用信息化技术手段明显可以提高全面预算管理的效率和效果, 虽然 B 企业的信息化技术的利用不充分、不完美, 但一定程度上仍然可以发挥相应的作用。

3.3.2.2 未充分使用信息化技术致使预算较难控制

从调研情况分析, A 企业并非不想对全面预算的执行情况进行控制, 而是由于手段落后而全面预算管理工作量太大, 预算执行情况不能做到时时跟踪, 最后造成预算无法严格执行。

而对于 B 企业来说, 其预算是可以进行严格控制的, 由于其各个模块分别进行了信息化系统的建设, 相应的预算指标数据及实际执行数据均可以快速的对比分析。

对于信息化系统来说, 其最显著的优点是其预算的控制具有刚性和跟踪执行的及时性。如, 费用或成本的预算额度已使用完, 那么系统可以控制其无法支付款项, 甚至是无法提交相应的申请单据, 只能通过层层审批后才能进行支出。

当然由于 B 企业的系统没有集成, 对于异常情况无法及时分析其原因(当然也有从成本的角度进行考虑没有集成), 不能及时发现预算编制不合理的情况, 从而及时进行预算调整, 所以造成预算外单据较多, 从另一方面降低了全面预算管理效率及效果。

3.3.2.3 全面预算管理信息化系统缺少科学的规划

结合对 B 企业的调研情况可以看出, B 企业的实施信息化的过程中缺少科学的规划, 虽然限于当时企业的自身状况及信息化发展水平, B 企业分别实施了各自独立的信息化模块来实现信息化系统的建设, 据调研, 由于部门间对项目命名不一致, 成本、营销、财务、资金、运营等各系统之间名称对照即需要一个人 2 天的时间。

即使各个模块分别独立, 通过科学的规划, 也能对基础、关键信息做到统一标准, 以便于各个模块数据的对接; 也可以实施专门的预算管理信息化软件, 与各模块的数据实施无缝对接。但正是由于基础数据信息的不统一, 各模块间调用数据时才需要对相应的报表进行再加工, 限制了全面预算管理效率及效果的提升。

企业建立适应企业特点的信息化应用平台, 是企业全面预算管理信息化实现的最基本前提保证, 企业只有实现了统一完整的财务业务一体化信息应用平台, 企业才能借助信息化技术手段, 建立高效的全面预算管理系统。

企业全面预算管理信息化需要企业财务流、业务流、信息流能够“三流合一”，预算指标的分解及发布，能够给预算执行单位提供实时的参考，预算的执行信息能够在各环节触发取得，并基于对全面预算控制的考量进行干预处理，使每个业务事项、每个投资项目、每笔成本费用的发生都能够得到预算控制、执行反馈，全面预算管理才算真正建设到位。

3.3.2.4 未充分利用信息化的前沿技术

在信息化技术日新月异的今天，大数据、云计算等新一代信息技术已日趋成熟，这些新技术的发展为集团企业全面预算管理的信息化应用孕育了广阔的空间。

实际上，通过大量的企业调查发现，房地产企业对这些先进的信息化技术的运用少至又少，真正利用好这些先进技术的企业大部分是互联网企业、电商企业。

其实大数据、云计算针对房地产企业全面预算管理来说，在多个方面也可以广泛地运用。首先，可以提高房地产集团企业的全面预算编制水平，使得全面指标更科学，更有效率；其次，大数据、云计算技术可以帮助企业建立控制标准，从而实现相应控制流程的标准化；再次，大数据、云计算技术能够促进企业建立自己的预算数据中心，打破只能积累企业内部数据的限制。

第4章 信息化视角下房地产企业全面预算管理提升策略

通过对房地产企业全面预算管理中存在的问题分析可发现,房地产企业全面预算管理中存在的问题主要分为两类:一类是全面预算管理理论基础及全面预算管理制度方面存在的问题,提升策略也应该从提升全面预算管理的理论基础及制度建设入手;另一类主要是如何降低全面预算管理工作量,提升效率及质量的问题,解决此问题,从成本的角度考虑不可能大量增岗增编,以“人海战术”的方式来解决,应该以提高对信息化技术手段的应用来解决。

4.1 房地产企业全面预算管理整体提升应遵循的原则

4.1.1 坚持顶层设计,全员参与的原则

企业的全面预算做为精细化管理的重要手段,其目的是为企业实现战略目标服务,是依据集团的战略规划,确定企业的各项经营指标及财务指标,(如开工面积,利润总额、年度投资规模、投资的方向等)。企业的战略目标也是由企业的顶层管理者制定,企业顶层对全面预算进行规划设计,更能使企业全面预算与企业的战略目标紧密结合,更好达成企业的战略目标。

一个企业特别是集团企业,要确立企业全面预算管理制度的权威性,提高工作效率,就应该统筹确定企业的全面预算管理制度、预算编制政策,预算的呈现格式(报表格式),使整个集团的预算工作协调一致,不但可以提高工作效率,也便于对各项预算指标的解读,高效、高质量地做出决策。

站在集团顶层的角度来建立统一的预算评价分析体系,可以使企业内各单位之间处于相对公平的预算环境,增强预算目标的科学性、可考核性与考核的公平性。

预算总目标需要管理层来“拍板”,但预算的具体执行却需要所有员工共同参与。全员参与有两层意思:第一是要对预算目标进行层层分解,落实预算目标,覆盖全员;第二:全员参与是指各单位的全体员工都要直接或间接地参与预算管理过程,最大限度地降低各单位管理层与员工之间由于信息不对称可能带来的负面影响,从而有利于做出改善管理的决策。全面预算管理的本身就是自上而下,自下而上的反复过程。

如果一家公司的基层员工都能自觉做出年度规划和预算,知道自己在职责范围内要做哪些事情,这家公司想不成功都难。同时,在合理范围内,让员工自己定目标,在执行中员工自己把握分寸,他们的自我驱动力与监控力就会异常的强大。

4.1.2 循序渐进,先易后难,分步实施的原则

各个企业所处的发展阶段不同,即使是相同的发展阶段,企业的基础情况、人员素

质情况也各不相同，任何企业的全面预算编制、执行、考评等全过程不能脱离企业的实际情况，只有充分研究企业的特点，并结合自身的特点设计全面预算管理制度才是最适合企业的全面预算管理制度。

针对一部分房地产企业，企业已经具备较大的规模，本身全面预算管理制度相对比较成熟，在提升全面预算管理的过程中，应针对其相对薄弱的环节及对信息化技术更广泛的应用方面进行改造升级。

而针对一些正在发展壮大的房企业来说，其全面预算各个环节相对比较差，企业由于员工和管理者的观念和素质有待改变和提高，基础信息不规范，资料也不全，生产经营过程复杂，信息量大，因此，信息化的全面预算管理在企业实施必须先从容易做的开始，循序渐进不断完善。

4.1.3 坚持全过程控制的原则

预算控制就是将整个预算系统作为一个控制系统，通过预算编制，预算执行与监控，预算考核和评价形成的一个包括事前、事中和事后一个全过程控制系统。

传统的预算管理过于强调编制预算，相对于全面预算的执行及对预算的控制有所欠缺。实际上，编制预算并非资源的实际投入，只有当企业在进行业务活动时提出资源需求并付诸实施时，资源才算真正投入、真正发挥作用。从资源投入到目标实现是一个过程，这一过程是否符合企业的预期，是否能够实现企业的战略和目标，不仅有赖于企业预算编制的准确合理，更取决于资源能否投入、如何投入、如何使用？有预算编制而无预算控制，就难以实现预算目标！

坚持全面预算管理的全过程控制就是对预算的各个环节进行控制，分为事前、事中与事后。预算编制、预算调整就是事前控制。预算事中控制指对费用、采购和资本性支出等涉及现金支出的控制，在什么时间，以什么价格对公司产品出售的控制，由预算执行审批相关人员按照企业内部控制流程而进行的逐级审批控制的过程。

对于传统的企业预算管理来讲，要实现企业全面预算管理的全过程控制，由于工作量太大而可能无法实现，但对于信息化已经充分发展和运用的今天，特别是企业 ERP 系统实施以后，为全面预算的全过程控制提供了条件和可能。

4.1.4 坚持责、权、利相结合的原则

全面预算编制过程中经过多次的从上到下、自下而上反复，其主要目的就是努力使责任明晰，只有责权明晰，才可以权、责对等，并与经济利益挂钩，保证预算执行。

责权利是相辅相成的，它们之间相互制约、相互作用。一般来说责权利要对等，才能调动积极性。也就是说负有什么样的责任，就应该具有相应的权利，同时应该取得相对应的利益。

在全面预算管理中，责权利三位一体，谁能对结果负责，谁来编制预算，绩效奖励

由谁享受，相应的负激励由谁承担。责权利互相挂钩，使成员能够有责有权有利，克服有责无权或有责无利的责权利脱节状况。

如果责权利不对等，责任人看着偏离预定的结果只能是充满无奈，而有权人无责任将会对权利滥用，此种失衡，将会使全面预算失控，也一定难以取得预期的效果。

4.1.5 坚持客观真实与灵活性的原则

由于企业全面预算管理要以企业的战略目标为导向，那么首先企业的战略目标就要符合客观事实，符合企业的实际情况，一些企业把领导人或股东的愿景作为企业的战略目标是不科学的，而以不科学的战略目标而制定的企业全面预算管理目标也是不科学的，那么企业的全面预算管理目标就很难实现，所有的预算分析、激励也就失去了意义。

层层分解的预算指标也要以客观事实为依据，坚持实事求是，各部门要根据市场状况及本单位的实际需要，合理确定本单位的预算额度。对预算编制过程中的收入、成本、费用等采取稳健的原则，确保以收定支，不得高报预算，编制的预算要具有可操作性，要有相应的保障措施。也不能故意低报预算，以便给自己留出提前量，使得更容易达到预算管理的目标。

企业的战略目标、预算目标，都建立在一定的假设的基础之上，如果企业的内、外部环境发生重大变化时，应视情况确定是否对预算指标进行调整，要建立明确的预算调整机制。另外企业也很难一开始就对未来的事项做出准确的预测，如果发现预算指标制定不科学，应及时调整纠正，使全面预算管理体系更加科学合理。

4.1.6 坚持系统集成与数据共享的原则

在企业的信息化系统建设中，往往根据其业务不同而分别建立不同的信息化系统，如采购系统、生产系统、销售系统等。针对房地产企业的特点，相应一般企业分为销售系统、成本系统、资金系统、财务总账系统、人资系统等等，如果这些系统相互独立，将很难做到数据共享，提升工作效率。

而系统集成，就是把不同部门的数据信息系统通过一定的关键字段统一起来，包括一些关键字段各个系统模块的名称、编码都是一致的，做到了信息数据基础的规范。只有信息基础规范的前提下，才能数据共享，减少各个部门对数据的重复录入。

在全面预算管理中，系统集成程度往往决定全面预算的编制效率，质量，决定预算执情况分析的及时性、异常数据的分析、反应速度，也影响考核数据的可靠性及客观性。

4.2 房地产企业全面预算管理制度的建设与提升

4.2.1 建立健全企业的全面预算管理制度

企业的全面预算管理制度是企业做好全面预算管理的基础，企业应在全面预算管理

制度中对以下内容进行明确及规范，传统的全面预算管理中不可或缺，一般通过文件的形式进行传达，在信息化条件下同样必不可少，并尽可能地通过信息化的技术手段加以传递与固化：

（1）企业应以制度的形式规定集团各级全面预算管理的组织机构，对房地产企业而言，一般实行集团集权化管理或大区制管理，下辖为各项目公司及部门，那么相应各级管理机构在全面预算管理工作中的工作职责应明确。

（2）明确预算的编制内容、方法、要求、流程、审核、审批，如成本预算如何编制、如何呈现，最终由谁审批；销售预算如何编制如何呈现，由谁审核及审批；资金预算如何编制如何呈现等等。

（3）在全面预算管理制度中对全面预算的执行控制、预算调整及预算监督等方面进行统一规定，明确。

（4）要有明确的预算编制指导意见，制定合理定额标准，明确预算编制及评审依据。

（5）要做到预算编制明确化、预算执行控制程序化、预算考核透明化、公平化。

4.2.2 梳理、完善企业组织架构体系

企业的组织架构是企业部门设置、职能划分、流程如何运行的表现形式，也是企业内部组织配置资源、开展公司业务、管控业务流程及落实绩效管理的基本要素，是企业全面预算管理方案能不能落实的基础平台，从绩效考核的角度看，组织架构是企业全面预算管理的对象。

不同的房地产企业，其组织架构各不相同，一些企业实施扁平化管理，集团总部直接管控各项目公司，而一些房地产企业实施区域管理，由集团统一管理各大区，再由大区管控各项目公司。虽然各房地产企业的组织架构不同，但企业设置组织架构的目的都是明确分工，理顺各组织的具体职责，为企业战略服务，为了更好地调配企业资源。

在企业全面预算管理中，通过对各部门管理定位，明确其职责，使组织架构能够适应企业的战略，支持全面预算管理。如明确哪个部门是全面预算管理的决策机构，具体权利、职责是什么；哪个部门是企业全面预算管理的组织机构，具体权利、职责是什么；各职能部门在全面预算管理中的职责是什么，基层单位的职责是什么等等。

此过程也是建立全面预算管理的运作规程体系的过程，是对预算编制、评审、汇总平衡、发布、分解、执行控制、反馈分析、绩效考核、调整等各环节制定标准化运作规程。

建立及完善企业组织架构要遵循分工清晰、及利于协调与考核的原则。只有建立、健全预算管理组织机构体系，才能使预算管理能够层层落实，职责明晰，各层级机构各司其职，使企业的全面预算管理机制机构紧密，富有成效。

目前一些全面预算管理软件运行的前提，就是根据公司确定的组织架构，在信息化

系统进行固化，信息的传导也是通过权限的设定，逐级对信息上传、审批。

4.2.3 建立完善的预算项目指标体系

预算管理实际上就是对各系统、各部门的工作目标及工作事项进行预计、细化、量化及资源配置的过程反映，把各预算项目指标体系细分，明确落实到各专业管理部门，充分调动各职能部门的专业管理作用，发挥精细管理的效果，进一步提高预算管理的科学性和准确性。

预算项目指标体系搭建需要与会计科目、业务项目名称有清晰的对照衔接关系，规范预算项目指标名称，使业务部门可读，财务部门可用。建立完善预算编制、控制、反馈分析各环节的预算表单体系，通过各环节表单数据的计算汇总、分解串联，形成了预算管理全过程的数据反映体系。通过计算机软件的信息化实施，可以实现更有效率、更高层次的全面预算管理。

不同企业有不同的指标体系，简单举例列示一个利润中心的指标体系，如下表

一级指标		二级指标		三级指标	
净利润	职能中心 领导负责	收入	销售领导负责	销售面积	业务员负责
				回款率	
				滞销库存去化率	
				销售单价	决策领导负责
		成本	成本中心领导负责	单方土地成本	设计部门/投资部门
				单方建安成本	工程部门/设计部门
				单方前期成本	前期部门
				
		管理费用	职能部门领导负责	部门费用总额	部门领导
				人均费用	人资/部门领导
				费效比	人资/部门领导
				

表 4-1 利润中心预算指标体系表

从上表可知，其核心指标是利润总额、利润率，利润指标又由收入、成本、费用等指标构成，收入指标又由销售单价、销售面积的指标构成，成本指标又由销售面积及单位成本构成，单位成本又有单位土地成本、单位建安成本等等构成，费用指标又包括费用总额、人均费用、费效比等指标构成。根据企业赋予不同层级、不同部门人员的权利，由不同的人员对相应的指标分别承担责任，这些指标在信息化系统中又可以分别对应不同的“表单”并固化。

4.2.4 建立公平、公正的预算考核体系

全面预算管理归根结底是由人来进行的,建立公平、公正的预算考核体系是规范员工行为的重要手段,考核体系是否公平、公正关系着企业考核体系的生命力及效果。

当然从另一方面也需要加强对全面预算管理理念的推广宣传和灌输培养。加强预算管理的知识培训,要求从公司领导到基层员工都要高度重视,使企业内部能够统一思想,提高认识,强化建立全面性、全员性、全过程性的全面预算管理的观念,使全面预算管理的理念深入人心,将促使预算信息化建设过程更为顺畅。

4.3 信息化视角下房地产企业全面预算管理各环节的提升策略

4.3.1 信息化视角下全面预算编制

4.3.1.1 科学规划,明确思路

对于全面预算管理目前已达成共识,全面预算管理并不只是财务部门的事,而应该是企业推行达成经营目标的一个管理工具,也是企业实现战略规划的一个有效手段。因此,在企业未出台战略规划、企业的中长期经营目标、企业短期的经营管理的计划等等的情况,在此时编制预算就具有一定的盲目性,并且也缺乏全局性和其他系统的协作,也很难得到企业决策层和其他部门的支持。所以要对企业全面预算“编制—控制—分析评价—调整—考评”全面规划。

4.3.1.2 坚持战略引领预算

制定预算前应首先明确企业的战略,尽管房地产企业都是搞房地产开发建设,但针对不同的企业其战略重点也是各不相同,针对一些房地产企业来说,处于快速扩张期,那么取得建设用地是其战略重点;针对一些房地产企业来讲,其上一年度或上一预算周期,其取得的土地已经足够,那么各项目快速建设、销售、变现即是其战略重点,也有企业把企业上市作为其战略重点。

无论房地产企业的战略重点是什么,其全面预算管理均要围绕其战略重点展开,根据战略重点确定全面预算管理的重点环节,在分配企业资源时统筹分配企业资源。

4.3.1.3 确定重点环节

总体而言,房地产企业的业务特点决定了其重点环节,房地产企业是进行房地产开发的企业,进行房地产开发首先要有土地,每年取得建设用地的多少,关系到房地产企业的发展速度,那么取得建设用地也就是投资拓展是其全面预算管理的重点环节之一。

房地产企业取得土地必然涉及到资金的投入,而且是大量的资金投入,对于企业的资金来源不外乎几种,第一是企业经营业务产生,第二是股东投入,第三是外部融资,其融资、资金管理也必然是其全面预算管理的重点环节之一。

房地产企业首先是企业,企业的目标是为盈利,盈利不外乎开源节流,开源就是要

快速、高价实现销售，节流就是要节约成本及费用，那么销售管理是全面预算管理重点环节之一，同样成本管理及费用管理也分别全面预算管理的重点环节之一。

房地产企业是资本密集型企业，占用资金量巨大，从而每年的利息支出也是巨大的，而且要想快速销售变现减少资金占用，就要有相应的开发进度及工程进度，所以工程管理是全面预算管理的重点环节之一。

对于重点中的重点，各房地产企业还要根据自身的具体情况而定，毕竟各企业的战略重点还是各不相同。

4.3.1.4 科学地确定预算指标

在房地产企业中，不同的部门其预算指标各不相同，如何科学、合理地确定房地产全面预算管理指标，决定企业全面预算的管理的效果，科学的确定全面预算管理指标，才能方便地对全预算管理进行监控、对全面预算结果进行考评。

对于投资拓展指标，应在预定的合理的利润率、投资回报率的前提下以取得的土地面积作为预算指标。

融资部门：应以融资额度及资金成本率作为全面预算管理的指标，在资金相对紧张的条件下，还应把融资取得时间作为全面预算管理指标。

对于工程管理系统，应该以开发进度作为全面预算管理的指标，工程进度的管理一般在工程进度中确定相应的“里程碑”节点来进行控制，如正负零、主体结构封顶等。工程质量也应作为其中的一项全面预算管理指标。

销售系统：对于房地产企业的销售系统来讲，以较高的价格快速完成销售，从而带来资金的及时回笼是销售系统的职责，对于有权决定房产销售价格的部门，销售毛利应是其主要全面预算管理指标。对于最基层的销售人员来讲，其很可能无权确定开发产品的销售价格，那么就应把销售面积或合同额作为其主要的全面预算管理指标。

成本系统：房地产的开发成本高低，直接决定企业的利润，但也不能一味强调低成本，过低的强调低成本，必然会引起工程质量的下降，甚至引起相应的纠纷，从而影响工程进度，同时不同的地区、不同的开发产品其工程成本也存在较大的差异。着先，对于不同地区、不同类型的开发产品应制定相对科学标准成本，可以把实际成本与标准成本的偏差作为成本系统的全面预算管理指标。另外，成本预算的编制也对其下一步程序起着至关重要的影响，相应成本预算、决算、工程招标的及时性也应作为全面预算管理的一个指标。

工程系统：工程部门决定着开发项目的工程进度与工程质量，不同产品可以设置不同的标准工期，同时工程质量也结合政府工程管理部门的要求，建立相应的施工规范标准，同时南方有雨季，北方由于低温有停止施工期，这些在设置标准工期时都应充分地考虑。

当然，以上可供参考的重点环节的全面预算管理指标，各企业应根据各企业的情况，进行合理地设置。

4.3.1.5 实事求是地确定全面预算管理指标

大部分企业在期初确定预算指标时往往受主要领导的影响比较大,对于一些中小房企来说,很多都是由老板、总经理制定,往往缺少客观的依据。比如:很多以开发住宅项目为主的房地产企业,年年提出就要向“万科”看齐,做商业地产的房企往往提出要向“万达”看齐。对于这些管理者来说,有抱负、有理想是应该的,这也是企业美好的愿景,但把美好的愿景作为全面预算管理的指标是极不可取的,可以说是欲速则不达。信息化时代软件系统具有强大的数据采集、分析功能,借助信息化系统可以使确定全面预算管理指标时更接近事实,也就是要事实求是。

每个企业的成功都不是一蹴而就的,都是经过十年甚至几十年的积累,所以房地产企业在确定期初预算指标时,应充分考虑自身的企业状况,发现自身的优势资源与不足,科学合理地确定全面预算管理指标。制定一个根本不能完成的指标,对于企业的发展来讲没有任何的意义,甚至会让下层的经营者为了完成指标而不惜冒险,给企业带来严重的经营风险或资金风险。也可能让下级的经营者感觉指标根本无法达成而自暴自弃,无所做为。

当然,全面预算管理指标也不能过于保守,只有经过努力才能达成的全面预算管理指标才是合理的指标,在制定全面预算管理指标时要牢记全面预算管理指标是用来完成的,不是给特定的人看的,同时,科学的全面预算管理指标是也是绩效考核的基础。

4.3.1.6 房地产企业编制预算时如何利用信息化技术

全面预算的编制是一项复杂的工作,它不但非常重要且有时间上的要求,很多企业的员工每年都会为编制全面预算而苦恼。主要原因如下:

第一,信息量大,全面预算管理几乎囊括企业管理的方方面面,把这么庞大的信息有序地呈现出来,本身就是一项艰苦而繁重的工作;

第二,全面预算管理指标确定困难,各项全面预算指标到底确定多少是科学的,也是一个较为困难的过程,指标过低,不能起到相应的鞭策及激励作用,但全面预算管理指标定的过高,往往又很难达成,使广大中基层人员失去信心,很多企业在编制全面预算管理指标时都是下属员工与上层领导间反反复复沟通,经过多轮后最终才能确定;

第三,全面预算指标虽然各个管理系统各自分别编制,但又互相关联,一些部门还需要依赖其他部门全面预算指标的编制结果,才能确定本部门的相关全面预算指标,往往牵一发而动全身,特别在反复修改时此问题更加突出。

信息化技术在全面预算管理中的应用,可以使上述问题得到有效的解决。首先,全面预算管理系统对基础信息进行了规范,整个企业集团的预算指标所含的内容是统一的,这样就便于不同部门、系统对各指标的解读,也便于集团层面对指标进行汇总分析;其次,信息化技术可以有序存储海量的历史数据,可以便捷地查阅历史的数据,快速科学地确定预算指标定额,例如:各类型开发产品的单方成本,人均费用等等;第三,信息化系统对各系统、各部门数据的勾稽关系进行了事先的设定,一个部门的数据发生变

化时，相关部门的相关数据可以快速自动更新，解决了一个部门修改数据，其他部门也要被动修改的问题；最后，信息化网络技术的发展，也为远程传输及汇总提供了便利，大大提升了工作效率。

4.3.2 信息化视角下房地产企业全面预算管理的执行与管控

4.3.2.1 企业的组织架构与全面预算管理组织结构相适应，权、责、利统一

企业的全面预算管理是在企业相应的组织结构下，利用信息化技术明确企业的所有者、经理层、基层员工之间权力、责任及利益关系的游戏规则，并在信息化系统中时时显示提醒，建立健全企业的全面预算管理组织架构实质上也是一种完善企业的法治结构的体现。

对于不同的房地产企业而言，由于企业规模不同，领导层的管理思路不同，企业的组织结构也会有所不同，一些房地产企业往往偏向于使用利润指标作为全面预算管理的指标，虽然利润指标相对比较综合，但并不是适用于所有的全面预算管理组织结构。

比如，一些企业实行极度集权式管理，项目公司基本上是执行层，那么项目公司就不应作为一个利润中心来进行全面预算管理。对于那些给予项目公司或大区管理组织相应决策权的（如定价、投融资等），则可以把项目公司或大区作为一个利润中心，其全面预算管理指标自然应包括利润指标。

对于基层员工来讲，尽管其工作对利润指标有较大的影响，但往往基层员工几乎没有决策权，对基层员工的全面预算管理指标也更应该是一些非财务性、非综合性的全面预算管理指标。

当然广大中基层员工的全面预算管理指标完全与整个企业的业绩相脱离，有时会造成企业亏损严重，但还要给广大员工发放大额奖励的情况，这种情况是很多企业所有者所不能容忍的，为了调和此种矛盾，现实中很多房地产企业把利润指标作为考核单位的绩效奖励基数，企业效益的好坏，直接决定绩效奖励基数。

总之，全面预算管理的编制是为了更好地执行，只有每一个员工都明确各自的责任、工作内容、及相应的预期利益，才能使广大员工有序工作，调动广大员工的积极性，真正地执行好全面预算管理，才能更好地促成战略目标达成。

4.3.2.2 加强企业文化建设

建立健全企业全面预算管理制度是有形的全面预算管理规范及标准，但现实中企业很难做到面面俱到，处处科学，而企业文化虽然是无形的规范，也没有强制性，但可以与相关的制度规范形成良好的互补，就象法律与道德对人们的行为进行规范一样，并且借助信息化技术，倡导企业文化也变得十分便捷。。

良好的企业文化可以加强企业的凝聚力，从各个方面把其成员聚合起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力去实现全面预算管理指标。同时良好的企业文化具有导向作用，可以引导、鼓励员工以完成全面预算管理指标为荣，是个人价值的体现，使员工积

极地克服困难,帮助员工对全面预算管理指标达成。当然良好的企业文化的作用还有多种,在此不再一一赘述。

因此,集团公司要唤起广大员工全面预算管理目标意识,不断营造、优化有利于预算管理与控制的环境。否则,仅靠预算管理制度、考核激励也很难保证全面预算管理指标的达成。

4.3.2.3 掐住全面预算管理的关键点,提高预算的可控性和有效性

在上文预算编制环节,已论述过房地产企业全面预算管理的主要内容,明确重点内容的目的即是为了更好地控制预算的执行。掐住预算过程控制的关键点,即是要管控全面预算管理的关键指标。随着信息化技术的发展,对关键点的控制也变点相对容易。

房地产企业是资本密集型企业,取得建设用地离不开资金,项目的开发建设也离不开资金,特别是在政府部门加强保护建筑工人权益的今天,很多地区要想取得开工证,取得建设的许可首先要存入一部分资金作为保证,另外政府对房地产企业的限贷政策也是从资金的角度对房地产行业进行调控,可见资金在房地产企业的重要性。

既然资金对房地产企业的发展起到至关重要的作用,那么现金流量就应该是房地产企业全面预算管理的最核心指标。销售部门、融资部门是企业现金流的主要来源,就应该对资金的回笼进行监控,而投资拓展部门、成本部门、财务部门(税务支出)、融资部门又是房地产企业的主要现金支出部门,相应也要对资金的支出实时监控。

房地产企业通过实施重点业务控制和现金流量控制,确保资金运用权力的高度集中,形成资金合力,降低企业的财务风险。

其他重要的部门也应该确定其关键的控制指标进行实时监控,如工程管理部门应该把工程节点作为其监控指标;人力资源部门应该把人员到岗率、人员胜任度作为其关键指标进行实时监控;运营管理部门应该把项目进度作为其关键指标进行监控。同时成本部门的项目最终成本直接决定企业盈利的多少,在监控其现金支出指标的同时还应对项目的动态成本进行监控(房地产开发周期长,成本变化大);销售部门的合同额、销售价格是现金流入的前提,在监控其现金流入指标的同时,还应监控其销售价格,合同额等关键指标。

在房地产企业中,从管理者到基础员工全面预算管指标多不胜数,只有把握其重点部门的关键指标,才能更有效率地发现全面预算管理中存在的主要问题,促成全面预算管理目标的顺利实现。

4.3.2.4 借助信息化技术,贯彻预算的“刚性原则”

企业的全面预算一经确定,不但为企业的各项生产经营活动指明了方向,同时也是对企业各项生产经营活动的约束,可以说在企业的内部具有法律的效力,全面预算必须严格地执行。

但传统的预算管理中,由于工作量及技术手段的原因,再加上一些问题需要汇总及层层上报,至使管理层往往后知后觉,管理层要否决某些事项时,往往一些事项已经发

生,对企业的全面预算的执行情况较难控制。但随着信息化技术的发展,ERP 软件的普及应用,可以在一些事项的发生前进行控制。

在一些 ERP 系统中,要求每一个事项必须在 ERP 系统录入才能进行下一步的实际操作,对于偏离全年预算的情况,系统可以控制其相关单据录入,这样可以从源头上加强对预算执行环节的监督。

另外,在传统的预算管理过程中,往往会出现数据指标口径不一致的情况、人为计算汇总错误的情况,这些事项也会对全面预算的决策领导进行误导,影响对全面预算的控制,而 ERP 系统首先对企业的基础信息进行了规范,并且如果计算逻辑没有问题,相关的计算、汇总不但能分分钟完成,准确率几乎百分之百,从而有效地防止了这些影响全面预算控制的事项发生,保证全面预算准确落实。

4.3.2.5 建立管理标准,及时处理例外事项

企业全面预算管理作为企业经营决策的重要依据,同时也是企业管理控制的标准,在全面预算编制及对全面预算管理的过程中,整合了企业的各种资源,包括财务与非财务的信息,不但可以对企业的各项经营活动提供有效的信息支持,而且通过整合企业的价值流建立企业的各项预算标准,这些标准可以对企业各层员工的行动方案及行为进行规范、控制。使广大员工有据可依,有章可循。同时通过预算标准的优化,对关键业绩指标改善及员工绩效的评价,保证全面预算的落实,推动企业整体业绩的提升。

由于房地产行业产品具有开发周期较长的特点,决定了在项目开发的过程中难免出现一些不可预料的事项,而这些未预测到的事项的出现,如果没有成熟的预案及领导层的干预,必然会影响预算的执行。对于这些例外事项处理要把握两个关键点:首先是及时发现,其次是要有相应的预案。

信息化条件下,把相关的管理标准维护进 ERP 系统,对不符合标准的事项设定系统不予通过,可以保证管理标准的切实执行。对于例外事件,强大的信息化系统可以做到及时传输,使及时发现反馈变得相对容易,同时通强大的信息化系统可以设定相应的预案,在出现例外事项时,根据相应的预案及时做出干预,及时决策,确保全面预算管理的落实。

4.3.2.6 有效配置企业资源

要完成全面预算管理的指标,就应该配置相应的资源,企业的全面预算管理也是企业资源的有效配置过程。同时企业的预算管理目标是无限的,而企业的资源是有限的,好钢要用到刀忍上,在全面预算管理过程中,要优化资源的配置。

企业的资源包括财务资源与非财务的资源,其中财务资源也是最基本的资源,企业通全面预算管理,把企业的各种经营活动与企业的资源结合起来,监督资源的运用、活动的开展,协调、控制资源的使用。

在信息化条件下,企业各种资源的配置一目了然,哪些环节资源投入过度,哪些经营环节资源配置不足也清晰可见,把企业闲置的资源进行整合,积极进行运作,投入到

急需的部门，也就是集中资源办“大事”。

全面预算管理过程中对企业资源的有效整合，通过对资源投入及使用的监控、控制及考核，有利于强化企业的成本管控，充分挖掘企业的内部潜力，培养各级员工的成本意识及沟通协调意识及能力，从而节约成本支出，实现最大化的投入产出比，在有限的资源条件下保证企业全面预算管理目标的实现。

4.3.3 信息化视角下房地产企业全面预算管理的分析与调整

4.3.3.1 利用信息化技术建立预算执行分析体系

在企业全面预算管理的执行及管控过程中，预算的实际执行是由各业务系统、各职能分别完成的，实际的执行数据分别存在区各分散的业务系统之中，如成本系统、销售系统、资金系统、财务系统等等。在传统的全面预算管理中，由于缺少专业的信息化工具的加持，手工从各系统、各部门把实际发生的数据指标提取出来，再经过分类汇总，层层上报，此项工作变得非常繁重，不但使得全面预算管理的分析工作经过较长的周期，也难以满足快速变化的外部环境及企业及时应对的要求，在时间紧近的情况下，也无法保证数据的准确性，这样很难保证全面预算执行的质量。

要解决上述矛盾，房地产企业可以建立全面预算管理的信息化系统来解决。全面预算管理的特点决定了全面预算信息化系统是一个面向分析、控制的管理系统，被记录的实际执行数据都是通过多个角度来表述的，例如：销售数据是由开发产品类型、客户类型、区域、合同额、成交时间、内部销售人员等多个角度进行定义，进行全面预算执行分析的时候，分析人员能够灵活、快速地从多个角度对这些数据查询、统计，不但提升了全面预算执行分析的效率，也提高了数据的准确性。

全面预算管理的信息化系统应满足如下要求：

- (1) 全面预算管理的信息系统要能够灵活的建立企业复杂的业务、财务模型。
- (2) 信息系统应该具有较强的可扩展性，信息系统建立的预算模型要能够适应不断变化的管理需求和业务逻辑，系统的模型能够随着企业的管理水平不断精细化，并且支持公司的规模扩大。
- (3) 信息系统要实现完善权限管理，以保证企业的数据安全。
- (4) 信息系统要能够支持快速录入、修改预算数据、自动的数据分发、汇总，自动生成相关的报表，提高效率。
- (5) 具有业务预测功能，通过对数据的对比分析，可以提前给出预测结果。

总之，利用信息化技术建立预算执行分析体系主要目的就是为了解决效率与准确性的问题，对全面预算管理过程中出现的问题及偏差要早发现，早应对。

4.3.3.2 “管理驾驶仓”的建立有利于确立分析的重点

全面预算管理的指标既包括财务的指标，也包括非财务的指标，再通过层层分解又会派生出各种不同的指标，这些预算指标集中反映了各级人员对全面预算的执行结果，

对具体的责任人都有切实的意义。

但对于集团的决策层来说,他们并没有精力也没必要对每一个指标的执行情况进行了解、解读,为解决此矛盾,房地产企业一般会通过建立“管理驾驶仓”的办法来解决。

“管理驾驶仓”就是把一些对企业最为关键的全面预算管理指标,通过简表的形式进行及时上报反馈。如:合同额、回款额、签约面积、取得土地面积等等,关键指标的确定要根据企业的实际情况来确定,不同的企业关键指标也可能会有所不同。

通过全面预算管理信息化系统固化的管理驾驶仓,不但可以加强对关键的全面预算管理指标管理,而且更有效率。

4.3.3.3 理性对待预算执行过程中的偏差

在全面预算执行分析的过程中可以发现,全面预算的执行结果与年初预算相比有时会产生很大的偏差,这就是所谓的预算偏差。面对全面预算的执行偏差,要以理性的态度来看待,产生预算偏差的原因有很多种,重点的是要查清产生偏差的原因,然后及时采取应对措施。

全面预算的编制是建立在一定假设的基础上,此假设包括企业的外部环境及企业内部环境,当企业内外部环境发生较大变化时,产生预算偏差是不可避免的。对于外部环境的变化,有时是难以改变的,如,近年来政府多次对房地产进行调控,如果政府出台了调控措施,而房地产企业的全面预算执行没有任何变化,只能说明是国家调控政策的失败。

编制预算的主要目的是为企业一定时期的经营管理指明了方向,并不仅仅是为了考核,一些管理者更多地关心各预算指标的完成情况,是不可取的;另一个方面,全面预算管理分析这一工具,应该在全面预算管理的过程中不断发现及分析问题,不断修正航向,最终实现经营目标。

对于外部环境变化引起的偏差,如果是不可逆转的,更好的解决办法是找到替代方案,甚至是寻找新的利润增长点,使预算回到正确的轨道,当然必要时也可以调整预算;对于企业内部环境变化而引起的偏差,如果是有利差异,要及时总结经验推广,对于不利差异,更要及时改善企业内部环境,纠正偏差,确保全面预算管理的顺利进行。

4.3.3.4 建立全面预算管理的预警机制

房地产企业的特点决定了房地产行业是相对高风险的行业,如开发周期长、资金占用量大、受政府宏观调控影响大等等,既然房地产行业是高风险行业,那么建立全面预算管理预警机制非常必要。

全面预算管理的分析系统,虽然可以及时的发现全面预算执行中偏差,但这些的偏差发现时已经是后知后觉,如果能在这些偏差还没有出现时,通过其他相关指标的研究(包括一些内部指标与企业外部指标),根据这些指标与预算指标的关联性推导出预算指标偏差的可能性,则可以大大提升全面预算管理水平。

房地产企业建立全面预算管理预警机制,首先要明确哪些指标或事项会对本企业的

关键预算指标产生重要的影响,哪些指标或事项与全面预算的关键指标密切相关。并通过信息化技术,使系统可以自动报警。举例说明如下:

如果一个企业全面预算管理中把取得建设用地作为一个关键指标,众所周知土地主要掌握在政府的手中,那么目标地区政府年度的土地入市计划就是一个关键的预警指标。如果预算期间政府推出建设用地数量过低,就应该及时做出调整,把工作的重心转向收购二手土地或其他地区。

再如,房地产项目在开盘前都会经过一段“蓄客”的过程,也就是招揽意向客户,当发现意向客户数量过少时,企业的全面预算管理指标中的销售指标、合同额指标、回款指标都可能会存在严重的不能达成的风险。

与房地产企业全面预算管理指标相关联的指标或事项有很多,不一一举例,各企业应根据企业自身的战略及全面预算管理指标来确定具体的相关性指标或事项,对这些可以事先获悉的指标设置临界值,当相关指标达到临界值或相关事项出现时,全面预算管理信息化系统立即做出反应,提前布局,把全面预算执行的风险降到最低的限度。

4.3.3.5 全面预算管理指标的调整

全面预算管理指标在企业内是严肃的,需要遵照执行,但由于各种原因,可能会出现全面预算指标无法再遵照执行的情况,如果这时候再坚持要求按照既定相关指标来执行,不但不能带来经济效益,而且会给企业带来风险,甚至造成严重的经济损失,这时候就应该果断地对全面预算管理指标进行调整。

企业的全面预算编制是建立在一定假设的基础之上,是对未来的事项所做出的规划及判断,当假设条件发生重大变化时应该对预算进行调整。有时假设的条件虽然没有发生太大变化,但由于编制企业全面预算时过于激进或保守,也就是预算编制质量差所导致,虽然需要在以后提高全面预算编制的质量,但也需要及时对预算指标进行调整。

例如:企业已取得的一宗土地当年并没有列入开发计划,但政府部门突然下发了关于闲置土地必须在两年内开发的规定,那么就应该对全面预算进行调整。

企业不能随意对全面预算的指标进行调整,否则将影响全面预算管理的激励与考核,一般在编制预算或在全面预算管理制度中对需要调整的预算的事项进行明确,一旦当这些事项出现时,即可以调整预算。

对全面预算进行调整也是为了更好地执行预算,只有科学的预算指标才是可执行的,预算编制的目的本就是为了执行。

4.3.4 信息化视角下房地产企业全面预算管理的激励与考核

全面预算管理的激励与考核是全面预算管理的生命线,通过激励与考核,可以充分调动公司各部门、各层级员工的积极性和创造性,更好地推动管理水平的逐步提高,确保全面预算管理目标的实现。可量化(数值化)的指标更适合在全面预算管理系统中采用,并且取数十分便捷,可以最大程度上保证激励考核的及时性及客观性,从而保证激

励考核的效果。

4.3.4.1 全面预算管理中考核应遵循的原则

目标原则：以全面预算目标为基准，按全面预算完成情况评价预算执行者的业绩。

刚性原则：全面预算目标一经确定，不得随意变更调整，只有已明确的事项出现时才能调整全面预算管理的指标。

激励原则：考核及激励的目的是为了更好地执行全面预算，全面预算管理目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考核时应采用奖励为主，扣罚为辅，减少员工的敌对情绪，体现目标、责任与利益的统一。

时效原则：全面预算考核是动态考核，每期全面预算执行完毕应立即进行，拖的过久的考核将大大减少考核的作用与效果。

分级考核原则：全面预算考核要根据组织结构层次或预算目标的分解层次进行，谁能够对哪一块内容负责就对谁考核哪一块工作结果，被考核人根据自身情况，制定对下属部门的考核办法。如地产项目公司员工的考核，应根据企业赋予各层员工的职权，对其设定不同的考核指标。虽然不同层级的考核指标不同，但不同层级间考核的预算指标应密切相关。

4.3.4.2 全面预算管理中考核的程序

全面预算管理考核的程序应明确，最好以制度的形式予以规定，通过企业的信息化系统予以发布、固化。包括考核的对象、考核的内容、考核的期间、时间、审批的级次等等，只有做到公开、透明、公平、公正，才能真正起到相应的激励作用，才能起到提升全面预算管理的效果。

4.3.4.3 全面预算管理中考核与激励的注意事项

（1）激励与考核要把握适当的度

考核不是目的，而是一种提高全面预算管理的手段，只要能起到调动员工积极性、创造性，确保全面预算能够完成即可。有这样一个例子，某房地产企业对区域公司的销售负责人按照当年合同额的比例给予相应的提成，但在某年度中，由于市场变化，该片区的销售业绩非常好，主管片区的销售负责人获得了上亿元的提成奖励，一时成为业内的谈资。从效果上讲，该企业该片区销售负责人能够拿到几百万的激励也不一定就不心全力地对待该区域的销售工作，其激励明显过度，浪费了企业有限的资源，可能该企业的决策层也认识到了些问题，第二年对该项激励设定了上限。当然激励不足同样不能调动企业员工的积极性，影响企业全面预算管理目标的实现。

（2）在全面预算管理中考核还要注意以下方面：设置考核指标要遵循财务指标与非财务指标的结合、绩效管理与薪酬激励相结合、短期考核指标与长期考核指标相结合，要可量化，以便融合入信息化系统。要充分考虑生产类、技术类、管理类等的岗位特点来确定指标内容。同时，目标的设置要合理，既非唾手可得，也非高不可攀。

4.4 信息化技术在房地产企业全面预算管理中的应用

从本文以上章节的论述中不难看出,房地产企业全面预算管理离不开信息化技术支撑,没有信息化技术的支持,全面预算管理的效率与效果都会大打折扣,甚至影响到全面预算管理的实现,而如何较好地利用信息化技术,信息化系统的选择是关键。

4.4.1 企业如何选择全面预算管理信息化系统

4.4.1.1 软件设计特点是否能达到企业预期目标

房地产行业又细分为住宅地产、商业地产、产业地产等,由于开发产品的不同,决定了房地产企业管理侧重点的不同,虽然房地产行业的特点决定了房地产行业的重点主要是工程成本管理、销售管理、财务管理、资金管理,运营管理等,但对具体如何管理这些内容仍存在不小的差异。甚至,企业不同经营理念和管理模式、不同组织架构,甚至不同企业文化,都会使企业对全面预算管理预期目标各不相同。

企业在选择全面预算管理的信息化系统时,要从自身的需求出发,产品的设计特点应很好地适应企业的需求,不一定是要求大而全的,一定是要选择最实用的,最能解决其主要矛盾的。

4.4.1.2 软件是否能与已有系统具有兼容性,能否根据需要设定流程

在上文的论述中已经提到企业的信息系统要进行集成,对于新实施信息化系统的企业来说,系统地规划设计比较容易,但对于已实施了部分模块信息化的企业来讲,如果全面预算管理软件选择不当,将陷入两难的境地,重新更换系统,将会付出巨大的人力和财力,如果不更换新系统,将很难实现系统集成及信息共享,所以选择全面预算管理软件时应充分考虑软件系统的兼容性。

另外,企业的管理是在不断改进的,相应的管理流程也需要不断的改进,对全面预算管理软件选择时,应充分考虑系统是否能够适应管理需求的不断改变。

4.4.1.3 能否根据企业需求进行定制开发

每个企业在管理上都有独特之处,市场上流行的全面预算管理信息化软件并不能满足所有企业的需求,在选择软件时,要对企业的开发能力进行充分的调研,选择的全面预算管理开发商,应具有定制开发能力,一般特殊的需求往往就是企业最独特的西,可能是企业的核心竞争力的体现。

4.4.1.4 易操作、维护简单

全面预算管理软件是一种工具,是需要企业在很大范围内应用的工具(预算编制、预算执行、考评都不仅仅是在财务部门一家范围,而是整个企业范围内应用),因此其部署、维护是否方便、操作是否方便、界面是否简洁清晰,都是选择的标准。

4.4.2 信息化技术的发展对房地产企业全面预算管理的预期影响

当前信息化技术发展最具代表性就是“互联网+”、大数据、云计算、移动终端，可以预见在不久的将来，这些信息化新技术对企业的全面预算管理将发生重大的影响。

互联网+指的是什么？其中心是互联网，“+”就是加号，就是传统行业与互联网的融合，针对房地产行业，就是指房地产行业与互联网相加起来，加起来能给企业带来什么，当然是带来海量的对企业有用的信息。

大数据又指的是什么？麦肯锡全球研究所给出的定义是：一种规模大到在获取、存储、管理、分析方面大大超出了传统数据库软件工具能力范围的数据集合，具有海量的数据规模、快速的数据流转、多样的数据类型和价值密度低四大特征。

这么多的数据仅靠单个企业的资源根本就无法使用，因为靠企业的资源根本无法把有用的信息提取出来，为解决此问题，云计算相应产生。那么云计算是什么呢？按美国国家标准与技术研究院（NIST）定义：云计算是一种按使用量付费的模式，这种模式提供可用的、便捷的、按需的网络访问，进入可配置的计算资源共享池（资源包括网络，服务器，存储，应用软件，服务），这些资源能够被快速提供，只需投入很少的管理工作，或服务供应商进行很少的交互。

目前对大部分房地产企业来讲，其全面预算理仍是主要依靠企业自有的数据，而无法便捷地使用互联网上的数据，而现在随着大数据、云计算信息化技术的发展在全面预算管理中，大量使用外部数据已成为可能。

在全面预算管理的编制环节：目前在部分企业在编制企业全面预算时仍然依靠企业的历史数据或过去的经验来确定全面预算的指标，企业的全面预算指标与外部环境情况结合并不紧密，在一定程度上影响了全面预算管理指标的科学性。而使用信息化的新技术，可以使得房地产企业更好地参考外部的数据确定企业的战略，编制全面管理预算，使得全面预算标准更科学，更好地指导房地产企业的经营管理活动。如全面预算指标的量化、预警指标的量化等。

在全面预算管理的执行环节：通过这些先进的信息化技术，可以促进全面预算管理指标的达成。如，传统的房地产营销广告对准的是大众，但真正需要购买房地产的人群占比很少，如果能通过信息化新技术对目标人群进行定位，将会给销售预算的执行带来事半功倍的效果。再如，当意外事件出现时要及时出具应对方案，而通过信息化的前沿技术，不但可以得到本企业已维护进系统的意外事件应对预案，还可以通过信息化技术，通过互联网从企业外部及时得到应对方案，然后从众多的方案中优中选优，把不利意外事件对全面预算执行的影响降到最低。

在全面预算管理的分析、评价环节：从管理者的角度看，仅仅完成全面预算执行情况的分析是不够的，最好还能从企业外部获得信息，知道同行业的信息及经营情况，只有与同行业对比，才能真正判断本企业相关指标的优劣，从而知道本企业在行业中准确定位。目前对绝大多数企业来讲，获得企业外部的信息还是相对困难的，而通过信息化的前沿技术，可以使获取外部的信息变得更为简单。

移动终端技术的发展,特别是智能化手机的发展,将使全面预算管理变的更加高效及便捷。目前大部分企业都能通过手机应用软件进行流程审批,可以预见在不久的将来,使用智能手机报送简报、例外事项的审批、指令的下达等将会变得更加普遍。

第5章 政府部门对信息化的引导、推动与支持

5.1 政府部门的引导、推动与支持

企业的决策是在各种财务及非财务信息的基础上进行,国家对经济的宏观调控同样离不开信息的支持,如何便捷、高效地获取高质量信息,决定了政府的效率及调控的效果。不可否认,信息化体系的建设对企业、政府获取信息的及时性及质量都至关重要。根据调研情况,像欧美这种高度依赖市场对经济调控的国家,政府也没有把信息化建设完全交给企业及市场,更不用说日韩这种政企联系十分紧密的国家。政府在企业全面预算管理信息化普及和升级中大有可为。

5.1.1 法律建设及财税政策的支持

在法律建设方面,应加强知识产权的保护,鼓励信息技术企业开发优质的全面预算管理软件,在法律执行层面更应加强保护企业创新的积极性。在财税政策方面,不但可以对信息化软件企业给予税收优惠、贷款的支持,而且同样可以给信息化软件的实施企业给予财税政策的支持。也可以成立政府基金,直接资助企业信息化系统的建设。

目前我国在对软件开发企业有相应的税收优惠,但对于软件实施企业及专项基金方面的举措较少,可以适当加强。很多企业都是出于成本的考虑,没有实施全面预算管理信息化或全面预算管理软件长期未进行升级改造。

5.1.2 政府的宣传引导

大量房地产企业在全面预算管理过程中存在由于未实施信息化或信息化程度不高而导致效率低下,主要原因是由于这些企业对全面预算管理信息化的认知水平不够,而不能及时实施或升级,这就需要政府部门加强引导,推广全面预算管理信息化的典型案例及成功经验,从而激发企业全面预算管理信息化的热情。

例如,政府已于2014年下发了《财政部关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》来引导企业进行信息化的建设。另外也有推出金税系统等税务管理软件强制要求企业进信息化建设。但对于统计系统、行业主管部门(建委)等部门对信息化的要求并不高。另外,对上报的报表缺少数据导入功能,从一定程度上影响了企业实施信息化的热情,需要政府部门进行加强。

5.1.3 政府加强对信息化人才培养

房地产企业加强全面预算管理信息化建设离不开相应的专业人才,一些企业也是由于人才的缺乏的原因导致无法及时实施全面预算管理信息化或不能及时升级改造。政府部门可以从两个方面为企业储备信息化建设的专业人才。第一,教育管理部门应该在教

学中增加信息化方面的内容，提高学生的信息化专业技能；第二，开展对企业人员特别是管理人员的后续信息化教育、培训。从而解决企业由于人才缺乏而影响信息化的建设、升级。

5.1.4 政府也可以直接为企业提供服务

当前社会上并不缺少信息化建设方面的专家、学者，而这些专业人才往往停留在理论研究上，真正深入企业的机会并不多。政府部门可以组织科研机构与专家，为企业全面预算管理信息化建设提供咨询服务，解决企业困难，如帮助中小企业制定公司最难把握的战略等。政府部门也可以建立信息平台，提供给企业使用，尤其是对成本较为敏感的中小企业。目前我国，这一部分工作几乎是空白。

5.2 行业组织或相关企业的促进

虽然近几年信息化已取得了长足的发展，但仍有大量的房地产企业未实现全面预算管理信息化。这其中有企业自身成本因素的考量，也有全面预算管理信息化软件适用性不佳的考量。对于此问题，相关的软件开发企业应加强自身的研发能力，推出新一代的全面预算管理软件，以适应企业的需求。另外行业协会等非政府组织也应对优秀的全面预算管理软件进行评比，对优秀的软件开发企业给予技术上的支持，宣传上的支持，也可以组织对优秀的企业参观学习，加强行业内经验交流。

总之，整体行业管理水平的提高离不开政府的引导与支持，离不开相关行业的发展。

第 6 章 研究结论

本文在通过对 22 家房地产企业全面预算管理调研分析的基础上,研究当前一些房地产企业在全面预算管理过程中存在的问题。经分析,这些问题可以概括为两类:一是全面预算管理理论基础与制度建设的问题,是方向性的问题;一类是如何利用信息化技术解决房地产企业全面预算管理中工作量的问题,是方法及技术手段的问题。两类问题的共同作用,造成一些房地产企业全面预算管理质量不高、效率低下,难以达到预期目标。

通过对相关具体问题的分析、论证,我们可以得出结论:房地产企业加强全对全面预算管理理论基础的提升、对全面预算管理制度进行规范,再运用信息化的技术手段解决全面预算管理中各环节的工作量及精准性问题,可以大幅提升全面预算管理的质量及效率。

本论文对针对问题分析,对如何提升房地产企业全面预算管理给出了建议:首先指出房地产企业提升全面预算管理应遵循的原则;如,坚持顶层设计,全员参与的原则,结合企业的实际情况,循序渐进、先易后难,分步实施的原则等等;然后对企业全面预算管理制度建设给出建议,如,建立健全企业的全面预算管理制度,建立、完善预算管理的组织机构体系,建立指标体系等。

结合房地产行业资金占用量大、建设周期长、开发经营业务复杂等特点,在信息化条件下,针对房地产企业全面预算管理的各环节出具提升建议。在预算编制环节,主要是坚持以企业的战略为中心,结合房地产企业的特点确定重点环节,利用信息化技术,科学地、事实求是地编制全面预算,以便于预算的执行与考核;在预算的执行与管控环节,建议房地产企业结合其组织架构,借用信息化技术刚性地执行全面预算,并对重点环节重点把控,对于例外事项快速、灵活地反应解决。对全面预算管理的分析环节,要充分借助于信息化技术提高工作效率,确定全面预算管理分析的重点,针对分析过程中预算执行差异给出意见,并建议在必要时调整预算;在全面预算管理的考核与激励环节,强调了考核的原则、程序及注意事项,特别是要做到公开、公平、公正。通本文的论述建议,房地产企业在实施全面预算管理时可以适当地借鉴、参考。

信息化条件下的全面预算管理,离不开全面预算管理的信息化软件,本论文对企业如何选择全面预算管理的信息化软件也给出了相关的论述及建议,并结合当前最前沿信息化技术的发展,对全面预算管理的发展指出了方向。最后,房地产企业全面预算管理水平的提升离不开政府部门的指导及相关行业的发展,对政府部门及相关行业也进行了呼吁及倡议。

鉴于本人水平有限,信息化技术也在不断地发展及应用,在未来的研究及工作中还需要不断地学习、探索,使房地产企业全面预算管理与信息化技术进行充分结合,以适应企业发展和管理的需要。

参考文献

- [1]Peter Hines.Value stream management. [M].New York: McGraw- Hill, 1990.
- [2]Covaleski, Evans iii, John H, et al.Budget Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Intergration[J].Journal of Mngement Accounting Research. 2005 (6): 134~157 (in Chinese) .
- [3]Design and Implementation of Self-help Business Hall Based on J2EE [A] .Proceedings 2010 IEEE International Conference on Software Engineering and Service Sciences.2010.
- [4] Chen Yuqiang, Guo Jianlan, Hu Xuanzi.The research on the analysis and design of the mobile signal visual management system [A] .Proceedings of 2011 4th IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, (ICCSIT 2011) VOL01.2011.
- [5]Liundgqvist,L..and.Sargent.Recursive:Macroeconomic Theory . MIF Press ,2001.
- [6]Phelps:The Modern Equilibrium Theory of Unemployment , Interest ,and Asstets ,Harvard University Press:1994.
- [7]Romer,David: Advanced Macroeconomics ,McGraw – Hill:1996.
- [8]Directorate-General for Research, European Economic Commission [1995], Options for a Definitive VAT System, Working Paper E-5.
- [9]Ebrill, Liam, Michael Keen, Jean-Paul Bodin and Victoria Summers [2001]. The ModernVAT (Washington, D.C.: IMF).
- [10].Ernst & Young [1996b], “Negative TCA Balances under the TCM/TCA Cash-flow Method”, Prepared for the European Commission, Directorate General XI, Customs and Indirect Taxation; processed.
- [11]Ebrill, Liam, Michael Keen, Jean-Paul Bodin and Victoria Summers [2001]. The Modern VAT (Washington, D.C.: IMF).
- [12] Argyris.C. The impact of budgets on people[M].New York: The controllership foundation ,1952.
- [13] Hopwood A.G. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation[J]. Journal of Accounting Research,1972(supplement).
- [14] David C.Yen, David C. Chou, Jane Change. A Synergic analysis for Web-based enterprise resource planning systems. Computer Standards & Interface,2002(24).
- [15] Elisabeth J.Umble,Ronald R.Haft,M. Michale Umble. Enterprise resource planning implementation procedures and critical success factors. European Journal of Operational Research,2003(146).
- [16]高严.动态环境下的预算管理：方法、案例和制度 [M] .机械工业出版社，2011.
- [17]钟增富.企业集团全面预算管理若干问题研究 [J] .现代经济信息，2013.10.
- [18]刘建丽.探析如何加强预算管理提高企业效益 [J] .会计师，2013.7.
- [19]南京大学会计学课题组.中国企业预算管理现状的判断及其评价 [J] .会计研究，2001.

- [20]高严.动态环境下的预算管理：方法、案例和制度 [M].机械工业出版社，2011.
- [21]钟增富.企业集团全面预算管理若干问题研究 [J].现代经济信息，2013.10.
- [22]刘建丽.探析如何加强预算管理提高企业效益 [J].会计师，2013.7.
- [23]南京大学会计学课题组.中国企业预算管理现状的判断及其评价 [J].会计研究，2001.
- [24]夏宝晖、梁颖.我国企业全面预算管理的现状及对策研究 《商场现代化》2017.
- [25]许汉友、姜亚琳、张蓓.中国制造 2025”背景下的管理会计信息化研究《会计之友》- 2017.
- [26]王满、黄波.信息化时代的管理会计:现状•挑战•趋势 《商业会计》 2017.
- [27]黄长胤.国内外管理会计信息化的发展历程和现状 《财会通讯》2017.
- [28]张梦醒、谢人环.M 地产公司全面预算管理信息化建设的实践《财务与会计》2016 .
- [29]翟坤、刘建森.创建徐工集团海外全面预算信息化平台 《信息系统工程》2016.
- [30]程芳、吴江龙.徐工集团全面预算信息化管控体系建设 -《财务与会计》 2016.
- [31]周伟.铁路货车企业全面预算管理信息化存在的问题及改进对策《江苏商论》2016 .
- [32]马琳、常雪燕.浅谈企业全面预算信息化建设 《商情》2016.
- [33]凌翔.浅谈国有储备粮库全面预算管理信息化 《时代金融》 2016.
- [34]王世营.煤炭企业物资供应及采购管理研究[J].煤炭经济研究,2011.
- [35]曹永锋.浅谈煤炭企业物资供应管理[J].陕西煤炭，2011.
- [36]中国会计学会专业委员会.我国企业预算管理的引进与发展[J].会计研究，2008（9）.
- [37]张瑞君.网络环境下会计实时控制[M].北京：清华大学出版社，2004.
- [38]改琴.ERP 与全面预算管理软件相对论[J]. 现代商业，2008（1.
- [39]孙晓玲：企业全面预算的监督与控制[J].会计之友，2003（10.
- [40]陆萱.试析全面预算管理在企业中的运用[J].企业改革与管理，2016(23).
- [41]张永林.浅议企业全面预算管理中的问题及改进方法[J].财会学习，2017(01).
- [42]张丁.全面预算管理在我国企业中的运用[J].中国集体经济，2016(34).
- [43]冯建芬.试析预算管理模式的要点和创新[J].时代金融，2015(32).

攻读硕士学位期间取得的研究成果

- 1、常万帅. 浅析财务共享中心. 消费导刊, 2017, 九月 (15 期): 221、223 页

致 谢

时光匆匆，宝贵的研究生学习阶段即将结束，在三年多的学习中，学校各位老师及同学们对我热情关怀、无私帮助令人无法忘怀，借此机会向他们表示最真诚的感谢！

首先，衷心的感谢我的导师蔡立新教授！蔡教授治学严谨，待人诚恳，学识渊博，学术眼光高屋建瓴，工作中兢兢业业，为我工作及学习中树立了榜样。在论文撰写初期，我一头雾水，不知道论文从何写起，经过蔡教授严格要求，耐心指导，从论文题目的确定，到整体结构的安排，都给予了有效的指导。在我写作的过程中遇到问题时，蔡教授不惜休息时间，对我指明方向，提出宝贵的修改意见，使我得以顺利完成论文。蔡教授对我孜孜不倦的教诲、无微不至的关怀令我难以忘怀，同时也受益非浅。

在开展论文工作期间，我还得到了会计学院培训部毛广兰老师大力帮助，每一步如何进行，学校的要求都及时指导、提醒，在此表示深深的谢意，另外论文撰写过程中还得到家人支持和帮助，在此也表示真诚的感谢！