

# 业财融合背景下房地产企业全面预算管理的思路

■ 李锦

(成都天亿启邦房地产开发有限公司, 四川 成都, 610106)

## 一、引言

当前,我国房地产行业已经由快速发展逐步过渡到平稳发展。同时,在市场经济背景下,房地产企业之间的竞争日益激烈。为此,房地产企业应对全面预算管理工作给予高度重视,积极探索科学、有效的全面预算管理工作模式,从强化工作人员的全面预算管理意识、提高组织结构设置合理性、构建科学系统的全面预算管理制度、合理安排预算编制时间、推进全面预算管理工作有效执行、加大预算管理考核激励力度、加快全面预算管理信息化建设速度几个方面,从而确保在业财融合背景下房地产企业全面预算管理的成效。

## 二、业财融合对房地产企业预算管理工作的促进作用

在企业经营管理与发展过程中,业财融合已成为主要趋势。本质上,业财融合是指企业在业务活动过程中,通过运用管理会计工具,促进企业财务和业务两种活动的深度融合。在业财融合的背景下,房地产企业应重视全面预算管理工作,并在此基础上提高自身竞争力,带动房地产行业稳定、长效发展。基于此,本文结合房地产企业全面预算管理实施过程中存在的问题,探索在业财融合背景下,如何有效实施房地产企业全面预算管理的途径。

### (一) 促进预算管理文化发展

预算管理是以企业战略目标为基础的经营管理活动,具有提高企业管理实效、严格控制企业各经营管理活动、加强风险控制、防范不可控事件风险的作用。基于业财融合背景下的房地产企业预算管理工作应遵循“以人为本”的原则,注重人的作用,通过调动业务、财务各部门员工的积极性,能够有效确保企业实现战略目标。在业财融合的背景下,基层员工要通过沟通交流与积极合作,提高房地产企业预算管理工作质量与效率。

### (二) 有利于预算管理制度的优化和完善

房地产企业要想实现业财融合,就需要针对财务和业务活动建立相关的制度,为预算管理工作奠

定制度基础,从而扩大企业预算管理空间。

### (三) 加快实现预算管理目标

在通常情况下,房地产企业项目开发周期较长,一般是两到三年,有的项目甚至需要多年建设才能完成。在业财融合的模式下,房地产企业可以利用综合预算管理,提高企业内部资金管理利用的合理性,从而达到降低财务风险的目的。同时,企业更好地做好资金管控工作,能有效解决自身面临的资金链短缺问题。在制订预算管理方案前,房地产企业要深入分析自身的经营与管理情况,并根据分析结果编制预算方案。这对房地产企业快速实现预算管理目标起到积极作用。

## 三、房地产企业全面预算管理存在的问题

### (一) 预算管理意识淡薄

全面预算管理作为企业财务管理的核心,房地产企业管理层对其内涵与作用存在一定的认知偏差,没有深刻认识到实施预算管理工作的价值,对该工作没有给予足够的重视。由于房地产企业部分管理者对预算管理缺乏正确认识,因此企业的全面预算管理工作无法得到有效开展,特别是部分房地产企业高层管理人员的预算管理意识相对薄弱,未能充分发挥领导层主导和促进预算管理工作的作用,限制了全面预算管理优势的发挥,进而导致房地产企业全面预算管理效果不尽人意。

### (二) 预算管理组织结构不科学

国有房地产企业在实施全面预算管理过程中,其内部预算管理人员必须根据企业实际情况,制定合理的预算管理制度。目前,许多国有房地产企业的内部组织结构不够完善,甚至没有设立专门的预算管理部门。在通常情况下,大多数企业会将预算管理工作交给财务部门处理,由财务部门制定并实施相关工作,这无疑降低了全面预算管理工作的科学性与完整性。虽然业财融合的趋势越来越明显,但是很多国有房地产企业由于财务部门和业务部门的组织结构不完善,无法实现业务与财务活动的相互协调,进而影响到预算编制的质量。在预算工

作的开展中,财务部门需要全面掌握业务部门的财务支出、业务规划等工作。如果财务部门无法及时获取相关信息,或由于企业内部组织结构不合理而造成信息反馈不及时,就只能根据原有的财务数据开展预算编制工作,这会导致全面预算管理的精确度受到极大影响,甚至降低全面预算管理工作质量与效率。

### (三) 缺乏完整的预算管理模式和系统

一方面,在业财融合的背景下,部分房地产企业没有采取科学、严谨的预算管理模式,也没有制定科学、可行的预算管理实施方案。虽然设定了明确的预算管理目标,但是企业并没有采取有效的措施保证这些目标的实现,这导致预算管理流于形式,严重影响了预算管理的效率和质量。另一方面,一些房地产企业未能建立完善的预算管理制度,各部门、各岗位人员的预算管理责任不明确。企业虽然划分了预算管理责任,但是由于管理制度不完善、监督管理不全面,导致预算管理工作无法得到有效落实。

### (四) 预算管理准备时间计划不合理

在房地产企业项目开发过程中,各个阶段的关联性较强,因此,各部门之间需要高效沟通、有效合作。在房地产项目的初期阶段,土地管理部门如果不能迅速完成文件处理和审查工作,就会影响项目后续的开发与推进,甚至会影响房地产项目的实施。大部分房地产企业会在年底开展预算编制工作,如果企业不能很好地规划预算编制的时间,在时间紧迫的情况下,就会导致财务人员没有足够的时间对已经编制好的预算进行严格地校正和审查,这会严重影响房地产企业的预算编制质量,甚至引发预算执行过程中的矛盾,导致企业难以保证预算执行工作的规范性与有效性。

### (五) 预算计划没有得到有效执行

预算执行效果受预算编制制约,并且预算执行工作需要多个部门进行合作。因此,房地产企业内各部门之间缺乏有效合作也会影响预算执行的效果。房地产企业在预算执行过程中,个别部门太重视本部门的利益,甚至要求相关部门以本部门的预算执行为预算管理工作的重点。由于各部门的预算编制要求不一致,在预算编制和预算执行中,两个部门之间容易存在矛盾和冲突,这势必会影响全面预算管理的执行效果。另外,房地产企业的预算管理者是综合预算执行的主体,其素质能力不佳也会影响部门之间的沟通,从而削弱房地产企业的综

合预算执行能力。

### (六) 制定的预算评价标准不科学

部分房地产企业没有制订科学可行的预算审查和激励机制,无法对预算执行效果进行准确、综合的评价。部分房地产企业将预算执行重点放在成本控制上,将降低成本作为评价预算执行效果的核心指标。受这种管理思想的影响,一些房地产企业将是否能降低成本作为评价的依据,这种观念导致部分部门或职员盲目削减成本支出,使预算管理偏离了实施目的。

### (七) 预算管理信息系统建设水平较低

一些房地产企业在综合预算管理过程中,管理系统与金融部门信息系统存在不兼容的问题。这是由于企业没有建立完善的预算管理信息系统,也没有制订统一的信息管理标准。一些房地产企业仍然以工作效率低、错误率高的手动方式输入相应的数据,这不利于财务管理对综合预算管理中的数据进行分析和调整,从而降低了部门之间在预算管理中的协调性,并降低了企业经济活动中决策制度的科学性。

## 四、基于业财一体化的房地产企业全面预算管理实施路径

### (一) 深化工作人员对全面预算管理的认识

在业财融合的背景下,房地产企业领导层应加强对综合预算管理情况的分析,树立综合预算管理意识,并帮助企业相关人员形成正确的预算理念。同时,房地产企业的财务负责人要认识到全面预算管理工作在企业发展中发挥的作用,并全面了解企业的业务活动和财务活动情况,在此基础上,积极实现企业的全面预算管理目标。另外,房地产企业要把预算管理纳入企业的管理范畴,逐步增强全体员工的预算管理意识,利用座谈会、讲座的形式,引导员工正确把握预算管理的内涵,并使其更加积极地参与、配合预算管理工作。

### (二) 提高组织结构的合理性

在业财融合背景下,房地产企业要想高效开展全面预算管理工作,就应该设立专门的综合预算管理机构。通过合理设置组织结构,确保综合预算的管理效果。房地产企业除了要设立单独的综合预算管理部门,还要将全面预算管理工作贯穿于各项日常业务活动中,促使预算执行制度的规范实施,并定期检查预算管理执行情况。

在具体工作中,房地产企业可以在内部成立预算管理委员会,借助该组织来探讨预算编制的合理



性。同时,针对全面预算管理实施过程中,部门之间存在的矛盾,预算管理委员也必须出面解决。此外,为了最大限度地确保整个预算管理的效果,房地产企业必须对整个预算管理过程进行严格监管,以确保各项预算执行工作的规范性。

### (三)建立科学、系统的全面预算管理体系

在业财融合背景下,房地产企业应建立全面的预算管理制度,并不断对该制度进行优化,再结合当前企业的经营状况,综合分析预算管理工作的需要,建立更加规范有效的管理制度。同时,房地产企业还要在不断完善预算管理工作的基础上,确定预算指标,并且在预算管理工作的过程中彰显管理职能部门的权威性,加强对预算管理工作的指导与监督,营造领导重视、全员参与的预算管理环境。此外,房地产企业还要采取科学合理的激励措施,并将该措施纳入预算管理中,引导各部门在实事求是的基础上开展预算执行工作,从而实现房地产企业的预算目标。

### (四)合理安排预算编制时间

房地产企业在预算编制的工作中应以综合预算管理理念为基础,尽可能提前确定预算编制的日期,为预算检查和审查留出充足的时间。从房地产行业的发展情况来看,笔者建议企业最好在每年的9月份进行编制预算。在全面预算管理实施前,预算委员会要开展相关工作,根据房地产企业的经营情况,制订下一年经营计划。如果房地产企业目前没有完成实际的项目,预算委员会可以酌情推迟预算实施时间。

在市场经济发展的背景下,房地产企业涉及的领域不断扩大,企业面临的外部竞争日益激烈。而环境因素和资金因素都可能影响房地产企业的预算管理工作。因此,房地产企业的预算管理者应具备市场意识,通过市场环境分析、房地产市场研究等方法制订科学、合理的预算流程。如果需要调整预算,相关人员要及时上报部门负责人。在调整方案审查通过后,实施该方案能有效提高企业的风险应对能力。

### (五)促进全面预算管理的有效实施

全面预算管理的有效执行是检验房地产企业预算管理体系的完整性、预算管理方案的可行性的重要措施,也是发现和纠正预算管理缺陷的有效方法。为此,房地产企业应在设置专业预算管理部门的同时,将业财融合理念融入综合预算管理工作,实现财务部门与业务部门的有效交流与合作的目的,

并结合业务制度确定各个预算执行岗位的职责,以保证预算执行工作的规范性。与此同时,房地产企业要注重吸纳专业人才,聘请财务和业务领域的专家,在企业内部建立高效的信息沟通平台,以此加强财务和业务两个部门之间的无缝沟通。

### (六)采取预算管理评价激励措施

在业财融合的背景下,房地产企业要合理优化现有的预算审查方式,引入平衡计分卡考核法,针对财务管理、内部流程、客户满意度等方面的预算执行情况进行全面、客观地评价。同时,房地产企业要科学构建预算评价激励机制,制订合理的奖惩制度,并结合预算审查结构,对被审查部门或人员给予相应的奖励或处罚,并在每个月末、季度末或年末分别进行预算审查。

### (七)加快全面预算管理信息化建设步伐

数据信息化是在业财融合背景下实施全面预算管理的基础。信息化建设可以促进房地产业务和财务的有机融合。与工作效率低、成本高、错误率高的手工输入方式相比,将信息技术运用于企业的全面预算管理中,能使财务人员更好地整合财务数据信息,提高预算管理工作质量。另外,基于业财融合的背景,企业加快信息化系统建设,还有助于促进整个预算管理信息数据的高效、准确传输。

为此,房地产企业必须营造有利于业财一体化的信息化管理环境,并利用商业、金融、信息报告语言(XBRL)的可扩展性,促进全面预算管理工作的有效开展。在综合预算管理中,XBRL的整合目的是统一房地产业务和财务数据的管理形式和语言形式,确保有效实现信息共享的目的,从而加强业财融合,加强业务工作、财务工作与房地产企业综合预算管理工作的统一。

## 五、结束语

综上所述,随着信息数字化的普及,传统的财务核算职能已经无法满足房地产企业的经营需求,在会计行业不断向业财融合方向发展的境况下,房地产企业需要依托全面预算管理的工作,提升自身经营管理效率与竞争力,借此在市场竞争中掌握主动权。房地产企业应将业财融合运用于全面预算管理的工作中,优化完善预算管理体系,以此实现预算管理目标,推动企业进一步的发展。

【作者简介】李锦(1987—),女,四川遂宁人,本科,中级会计师,成都天亿启邦房地产开发有限公司,研究方向为房地产开发企业财务预算与财务分析。