

房地产开发企业资金管理存在的问题及对策

孙克勤

杭州西投置业有限公司

摘要：在当今竞争激烈的房地产市场中，资金管理一直是开发企业亟须解决的关键问题之一。随着政策的不断调整和市场环境的变化，房地产企业在融资渠道收紧、审慎态度和风险控制日益严格的情况下，面临着诸多挑战。资金作为企业发展的生命线，其管理是否得当直接影响着企业的生存和发展。本文针对房地产开发企业资金管理存在的问题进行深入分析，并提出相应的改进措施。通过对房地产市场政策、融资渠道以及金融机构态度等方面的背景分析，揭示当前房地产开发企业面临的挑战。强调资金管理在房地产企业发展中的重要性，指出资金管理对企业生存和发展的关键作用。接着，对房地产开发企业资金管理存在的问题进行归纳，包括销售回款控制不足、融资渠道单一、资金结算混乱等方面。最后，提出改进措施，包括加强销售回款的全过程控制、拓宽融资渠道、加强资金统一管理、完善资金预算管理以及加强资金数字化信息化平台建设等方面。

关键词：房地产开发企业；资金管理；融资渠道

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.13.052

一、房地产开发企业资金管理概述

房地产开发企业的资金管理是其运营和发展中至关重要的一环，涉及资金来源与运用、资金需求与规划、资金流动与监控、融资与风险管理以及资金利用效率与盈利能力等方面。在资金来源方面，企业依赖于自有资金、银行贷款、债券发行和股权融资等多种途径，以支持土地购置、建设施工、销售推广和运营管理等活动。资金需求与规划是根据企业发展战略和项目规模来评估资金需求量，并制定相应的筹集和运用计划。资金流动与监控则涉及对资金流入流出的及时监测和分析，以确保资金的流动性和安全性，防范资金风险。融资与风险管理则是企业获取资金的重要途径，需要综合考虑市场环境、利率水平和资金成本等因素，制定合适的融资策略，并加强对资金风险的管理。最终，资金利用效率与盈利能力是资金管理的终极目标，通过合理的资金配置和运作，实现资金的最大化利用，提升企业的竞争力和长期盈利能力。因此，资金管理对于房地产开发企业的稳健发展至关重要，需要全面考虑各种因素，并采取有效的管理措施来确保资金的安全和有效运用。

二、资金管理在房地产开发企业发展中的背景和重要性

（一）资金管理在房地产开发企业发展中的背景

1. 房企三道红线，房企融资渠道收紧

自2020年8月起，国家对重点房地产企业实施了“三道红线”监管，即限制房企的资产负债率、净负债率和现金短债比，以控制房企的有息负债规模和增速。这一政策的出台，使得房企的融资渠道受到了严格的限制，不仅影响了房企的信用债、信托、资管等非标融资，也影响了房企的银行贷款、股权融资、海外融资等标准融资。房企的融资成本上升，融资难度加大，资金压力增大。

2. 银行集中度管理，按揭规模投放下降明显

为了防范金融风险，银行业监管部门对银行的房地产贷款实施了集中度管理，要求银行的房地产贷款占比不得超过40%，其中个人住房贷款占比不得超过32.5%。这一政策的实施，使得银行对房地产贷款的审批更加严格，提高了房地产贷款的门槛和成本，降低了房地产贷款的规模和速度。尤其是个人住房贷款，受到了较大的影响，按揭规模投放下降明显，影响了房地产市场的需求和活跃度。

3. 多家房地产开发爆雷，金融机构持审慎态度

近年来，随着房地产市场的调整和竞争的加剧，一些房地产开发企业出现了资金链断裂、债务违约、项目停工等问题，引发了社会和市场的关注。例如，恒大、融创、中梁、绿城等知名房企都曾出现过资金危机，一些中小房企更是频频爆雷，甚至破产清算。这些事件，不仅给房地产企业带来了巨大的损失和压力，也给金融机构带来了风险和损失。因此，金融机构对房地产企业的信贷政策和风险管理更加审慎，对房地产企业的资金支持更加谨慎。

（二）资金管理在房地产开发企业发展中的重要性

1. 资金管理是维系房地产开发企业生命的导管

房地产开发企业是资金密集型企业，其生存和发展离不开资金的支持。资金管理是房地产开发企业对资金的筹集、使用、回收和分配进行有效的控制和优化，以实现资金的增值和风险的降低。资金管理是房地产开发企业的生命线，是房地产开发企业的核心竞争力。只有做好资金管理，才能保证房地产开发企业的资金安全、资金效率和资金盈利，才能保证房地产开发企业的稳健发展。

2. 资金管理是推动房地产企业发展的基石

房地产开发企业的发展需要不断的创新和变革，需要不断的拓展和优化。资金管理是房地产开发企业实现创新和变革的基础，是房地产开发企业实现拓展和优化的条件。只有做好资金管理，才能为房地产开发企业提供充足的资金支持，才能为房地产开发企业提供灵活

的资金运用，才能为房地产开发企业提供有效的资金保障。资金管理是房地产开发企业发展的基石，是房地产开发企业发展的动力。

三、房地产开发企业资金管理存在的问题

（一）销售回款缺乏全过程控制

1. 缺乏对销售回款的全过程控制，没有建立有效的销售回款计划和预测系统，不能及时掌握销售回款的实际情况和预期情况，不能及时调整资金的使用和安排，导致资金的错配和浪费。

2. 缺乏对销售回款的风险防范和应对措施，没有建立完善的销售合同管理制度，没有对客户的信用状况和支付能力进行充分的评估和审核，没有对客户的违约行为进行有效的追责和处罚，导致资金的损失和风险的增加。

3. 缺乏对销售回款的优化和提升策略，没有根据市场的变化和客户的需求，采取灵活的销售策略和促销措施，没有利用金融工具和技术，提高销售回款的速度和效率，提升资金的回报率。

（二）融资渠道单一，财务风险大

1. 融资渠道单一，主要依赖于银行贷款，而银行贷款受到国家的宏观调控和监管的限制，贷款的额度、期限、利率、担保等条件都较为苛刻，不利于房地产开发企业的资金需求和项目特点，增加了融资的难度和成本。

2. 融资渠道不稳定，受到市场的波动和竞争的影响，房地产开发企业的信用评级和融资能力都存在着不确定性和变化性，导致融资的风险和压力，影响融资的可持续性和安全性。

3. 融资渠道不合理，没有根据资金的使用和回收的时间和规模，合理地选择和搭配不同的融资渠道，没有充分利用债券、股权、信托、资产证券化等多元化的融资方式，没有平衡资金的成本和效益，导致资金的错配和浪费。

（三）资金结算方式混乱，管理意识薄弱

1. 资金结算方式混乱，没有建立统一的资金结算制度和标准，没有明确各个参与主体和环节的资金结算方式和责任，没有规范各个参与主体和环节的资金结算流程和手续，导致资金的结算不及时、不准确、不完整。

2. 资金结算方式不透明，没有建立有效的资金结算信息系统和报告制度，没有及时收集、整理、汇总、反馈各个参与主体和环节的资金结算数据和情况，没有对资金的结算进行有效的核对、审计、监督，导致资金的结算不清楚、不公开、不可信。

3. 资金结算方式不合理，没有根据资金的使用和回收的时间和规模，合理地选择和搭配不同的资金结算方式，没有充分利用现金、支票、转账、承兑汇票等多种形式的资金结算工具，没有平衡资金的流动性和安全性，导致资金的结算不灵活、不高效、不安全。

（四）预算管理不完善

1. 预算编制的依据不充分，没有充分考虑市场的变化和客户的需求，没有结合项目的特点和风险，没有进行合理的假设和预测，导致预算的不准确和不可靠。

预算执行的监控不力，没有建立有效的预算执行信息系统和报告制度，没有及时收集、整理、汇总、反馈各个参与主体和环节的预算执行数据和情况，没有对预算的执行进行有效的核对、审计、监督，导致预算的执行不及时、不准确、不完整。

2. 预算调整的机制不健全，没有建立灵活的预算调整机制和标准，没有根据市场的变化和项目的进展，及时地对预算进行调整和修正，没有对预算调整的原因和影响进行分析和评估，导致预算的失效和偏离。

3. 预算考核的激励不足，没有建立合理的预算考核体系和指标，没有将预算目标和实际业绩相结合，没有将预算考核和员工的奖惩相挂钩，没有对预算考核的结果和效果进行反馈和改进，导致预算的考核缺乏激励和约束作用。

（五）资金管理数字化信息化程度低

1. 资金管理的信息系统不完善，没有建立统一的、全面的、实时的资金管理信息系统，没有实现资金管理信息的集成、共享、交换，没有实现资金管理信息的自动化、智能化、可视化，导致资金管理信息的不完整、不准确、不及时。

2. 资金管理的信息分析不充分，没有利用现代的信息技术和分析方法，对资金管理信息进行深入分析和挖掘，没有从资金管理信息中提取有价值的知识和规律，没有对资金管理信息进行有效的预测和决策，导致资金管理信息的不利用、不发挥。

3. 资金管理的信息安全不保障，没有建立健全的资金管理信息安全制度和措施，没有对资金管理信息进行有效的加密、备份、恢复，没有对资金管理信息的存储、传输、使用进行有效的监控、审计、防护，导致资金管理信息的泄露、丢失、破坏。

四、房地产开发企业资金管理的改进措施

（一）加强对销售回款的全过程控制

销售回款作为房地产开发企业的主要资金来源，在资金管理中扮演着至关重要的角色。加强对销售回款的全过程控制是确保资金回收速度和效率的关键环节，有助于缓解资金压力和降低风险。具体而言，建立有效的销售回款计划和预测系统是必要的，以根据市场变化和客户需求，合理制定销售策略和价格政策，从而提高销售成功率和回款的可预期性。同时，建立完善的销售合同管理制度也至关重要，通过充分评估和审核客户的信用状况和支付能力，明确销售合同条款和责任，规范销售合同签订和履行，以防止合同违约和纠纷的发生。另外，建立有效的销售回款风险防范和应对措施也是不可或缺的，需要实时监控和跟踪客户的支付行为，及时催

收和处罚违约行为，积极应对诉讼和仲裁，以减少资金损失和风险。

（二）拓宽融资渠道，降低企业财务风险

通过拓宽融资渠道，企业可以增加资金的供给，降低资金的成本，进而降低企业的财务风险。需要根据项目的特点和风险，合理选择和搭配不同的融资渠道，平衡资金的成本和效益。除了传统的银行贷款外，还可以利用债券、股权、信托、资产证券化等多元化的融资方式，以提高融资的灵活性和多样性。此外，根据市场的变化和政策的调整，及时调整和优化融资结构，降低融资的风险和压力也至关重要。除了注重短期融资的满足外，还要注重长期融资的稳定，避免资金的过度依赖和过度杠杆，保持合理的资产负债率和净负债率。此外，企业还应积极提升企业的信用评级和融资能力，增加融资的可持续性和安全性。除了加强财务管理和风险管理外，还要加强与金融机构和投资者的沟通和合作，建立良好的信誉和口碑，提高融资的信任度和吸引力。

（三）加强资金统一管理

资金统一管理是房地产开发企业资金管理的基石，通过加强资金统一管理，企业可以实现资金的集中管理和透明化，从而提高资金的利用效率和盈利能力。第一，建立统一的资金管理制度和标准是实现资金统一管理的关键。该制度应明确各参与主体和环节的资金管理方式和责任，规范资金管理流程和手续，以实现资金的统一指挥和协调。第二，建立有效的资金管理信息系统和报告制度至关重要。通过及时收集、整理、汇总和反馈资金管理数据和情况，企业能够实现对资金的统一监控和分析，从而更好地把握资金的动态和使用情况。第三，建立灵活的资金管理机制和标准也是必不可少的。企业应根据资金的使用和回收的时间和规模，合理选择和搭配不同的资金管理方式，实现资金的统一配置和优化，以确保资金的最大化利用。

（四）加强资金预算管理

资金预算管理在房地产开发企业资金管理中是资金计划和控制的主要手段，有助于提高资金回收速度和效率，缓解资金的压力和风险。为此，建立科学的资金预算编制方法和流程至关重要。通过根据市场的变化和客户的需求，结合项目的特点和风险，进行合理的假设和预测，可以编制准确和可靠的资金预算。资金预算应该包括资金来源预算、资金用途预算、资金结余预算等，以反映资金的动态平衡和现金流状况。建立有效的资金预算执行监控和报告制度至关重要。及时收集、整理、汇总、反馈各个参与主体和环节的资金预算执行数据和情况，对资金的实际收入和支出进行有效的核对、审计、监督，可以及时发现和解决资金预算执行中的问题和偏差。再者，建立灵活的资金预算调整机制和标准是

必要的。根据市场的变化和项目的进展，及时地对资金预算进行调整和修正，可以保持资金预算的有效性和适应性。对资金预算调整的原因和影响进行分析和评估，提出相应的改进措施和建议。最后，建立合理的资金预算考核和激励制度是重要的。将资金预算目标和实际业绩相结合，将资金预算考核和员工的奖惩相挂钩，对资金预算考核的结果和效果进行反馈和改进，可以提高资金预算的考核的激励和约束作用。

（五）加强资金数字化信息化平台建设

第一，建立统一的、全面的、实时的资金管理信息系统，实现资金管理信息的集成、共享、交换，以及自动化、智能化、可视化，从而提高资金管理信息的完整性、准确性、及时性。第二，建立有效的资金管理信息分析系统也至关重要，利用现代的信息技术和分析方法对资金管理信息进行深入的分析和挖掘，提取有价值的知识和规律，实现对资金管理信息的有效预测和决策，以提高其利用性和发挥性。第三，建立健全的资金管理信息安全系统也是必要的，对资金管理信息进行有效的加密、备份、恢复，并对其存储、传输、使用进行有效的监控、审计、防护，以提高其安全性和可信性。

五、结束语

在当今竞争激烈的房地产市场中，房地产开发企业面临着日益严峻的资金管理挑战。随着政策调控的不断加码和市场竞争的日益激烈，房地产开发企业在融资渠道收紧、销售回款压力增大等方面面临诸多困境。同时，资金管理的不规范和低效率也使得企业在资金使用、监管、安全等方面存在着一系列问题。因此，加强资金管理成为房地产开发企业持续稳健发展的关键所在。本文围绕房地产开发企业资金管理的重要性展开探讨，重点分析了销售回款、融资渠道、资金预算和数字化信息化平台建设等方面的问题及对策。通过分析现实困境并提出解决方案，旨在为房地产开发企业提供有效的资金管理思路和方法。加强资金管理，提高资金的利用效率和安全性，不仅有助于企业更好地应对市场挑战，还能够推动企业实现可持续发展。

参考文献

- [1]周锦桃. 房地产开发企业资金管理问题及对策探讨[J]. 企业改革与管理, 2023, (15): 141-143.
- [2]王森. 房地产开发企业资金管理的问题探讨[J]. 质量与市场, 2023, (10): 133-135.
- [3]金佩娟. 房地产开发企业的工程造价管理问题及对策分析[J]. 住宅与房地产, 2023, (22): 112-114.
- [4]邓凌云. Y企业房地产开发项目穿插施工进度管理存在的问题及对策研究[D]. 北京交通大学, 2022.
- [5]张燕. 房地产开发企业资金管理存在的问题及对策[J]. 财富生活, 2022, (04): 31-33.