

经济新常态下房地产企业财务预算管理优化研究

刘艳红

迁安市鸿瑞建筑工程有限公司 河北 唐山 063000

【摘要】经济新常态指的是我国经济发展由原本的高速增长阶段转变为中高速持续发展的均衡状态，经济新常态最大的特点便是增长动力从原来要素驱动转变为创新驱动。在这一大环境下，越来越多的资源开始从房地产行业流出。同时，为改善以往盲目投资作用下房地产企业面临的产能过剩问题，国家也出台了一系列的政策措施为房地产行业降温，房地产行业逐渐走向规范化。面对外部政策和市场环境的变化，企业应当从内部出发，以企业的内生动力推动企业实现健康发展的长远目标，迎合时代和政策环境要求实现资金的有效利用，而财务预算管理便是重中之重。

【关键词】经济新常态；财务预算

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.1274

一、经济新常态下房地产企业财务预算管理现存的问题

（一）财务预算管理工作制度不健全

虽然大多数房地产企业都意识到了财务预算管理的关键作用，但长期以来对于财务预算管理的漠不关心导致重新认知财务预算管理时已经面临着很多历史遗留问题。房地产行业并没有标准合理、合规的考验评测程序，因此企业难以从根本上解决现有问题。其一，部分房地产企业在项目经营中过于关注经济利润，企业内部虽然建立了财务预算管理的有关制度，但实际上制度本身是否健全有待商榷，财务预算管理工作较为复杂，与内部多个部门都有牵扯，若制度建设没有考虑到其他部门，难免会造成多个部门之间的矛盾冲突问题；其二，财务预算管理制度的监督控制也可能存在缺位问题，导致财务预算管理难以高效运行；其三，企业内部财务部门未能制定规范的财务管理条例，或法定代表人对组织机构的管理体系缺失，都可能导致企业财务预算管理在行业中处于劣势水平，不利于企业的市场竞争。

（二）全过程预算管理落实不到位

部分房地产企业在项目开展前期存在预算管理工作落实不到位的现象，这一问题直接造成项目的实际成本与预算成本不符，并且企业的收入与支出也没有明确的计划。房地产企业经营的项目在前期设计环节若预算管理缺位，可能造成房地产项目总成本无法控制的情况。若企业在项目正式兴建时，项目预算管理缺失或不够充分，也可能造成施工环节出现严重的材料和人力资源浪费等问题，进而提高项目建设的成本支出，不仅降低了项目的整体利润，也不利于企业的长远发展。

（三）预算执行过程缺少有效的控制

在预算方案获批并实施之后，企业需要建立对应的预算控制制度，只有这样才能保证预算管理目标的实效性。根据当前房地产企业的管理现状来看，很多房地产企业的财务部门仅在预算编制中发挥出了作用，而预算执行过程则出现了控制缺失的问题，预算执行差异和控制的评价大多也只是面向预算执行的结果，可以说预算执行的过程依然是一片空

白，即便出现问题也经常被忽略。财务预算管理中面临的突出问题便是过于关注编制，而执行过程控制普遍缺失，将预算编制作为申请资金的一项流程，预算执行则成为走过场。部分企业对于预算执行过程较为重视，但这项工作仍然让财务部门来执行，包括预算的审批与执行控制，实则财务部门一般也难以准确判断企业各项支出是否合理、是否必要，大多只能按照预算额度进行审批，很容易造成年底大量花钱或预算虽不超但也不少的现象。

二、经济新常态下房地产企业预算管理的优化对策

（一）建立全面预算管理制度

其一，合理划分责任中心。责任中心应当自上而下逐层分解，公司层面主要负责企业的整体运作与盈利；项目层面应当负责项目分解出的各项经营指标；项目各部门应当负责分管工作和分解后的经营指标，实现责任细化到个人。其二，制定预算指标与预算编制程序。预算编制期间，预算标准的确定是一个重点和难点问题，我国房地产行业的发展近几年才开始迅速崛起，针对很多产品的KPI指标收集不够充分，所以部分行业标准也存在空白部分，这就需要企业积极总结过往经验，建立一套适合自己的指标体系，将其作为预算编制的标准。费用预算有关的标准编制可以参考企业现行的有关制度。预算编制不管是自上至下还是自下而上，都要具有一套规范的编制程序，确保参与预算编制的部门与人员能够心中有数，让预算编制工作规范化、有序化运作，也有助于其他部门的积极参与。各部门都要指定一名预算编制人员，及时进行预算信息的报送，为全员参与预算管理提供保障。其三，明确预算编制报送时间和质量要求。预算编制之前需要明确各个环节的完成时间，编制单位需要在规定的时间节点内完成报送工作。预算信息需要按照企业真实情况和预算标准编制，而且需要在报送文件中明确标明依据，若未能按时报送或编制质量有问题则需要按照标准予以处罚。

（二）科学制订预算方案

为保证财务预算管理能够在房地产企业经营发展中发挥理想效果，企业应当保证财务预算编制的科学性。预算管理

本身的性质较为特殊，企业应当根据预算管理的特征，结合企业实际情况制订科学可行的方案与计划。同时有关的配套方案同样重要，在预算编制工作结束后还要通过配套方案实现项目经费支出的有效控制，让财务预算方案能够顺利落地并取得理想的成效。房地产企业需要在内部推行财务预算管理计划，并且改进原有的预算管理体系，正确解读国家出台的有关政策及房地产行业及市场的未来发展走向，准确分析房地产企业未来的发展趋势和方向，在综合性分析过程中把握好房地产企业的发展信息，按照动态的经济数据来调整企业的财务预算方案。在房地产企业分析市场发展趋势与规律时，也要做好行业与自身的资金需求情况，按照企业的资金需求计划来实施预算管理方案。

（三）明确预算与战略关系、项目预算与年度预算关系

其一，企业应当在战略目标的基础上明确基本的发展方向。在项目选定后需要编制对应的项目预算管理方案，这也是企业计划管理数字化的一种表现，是充分贯彻企业发展战略的路径之一。对此房地产企业应当在全面预算管理落实之前做好市场调研及现有资源的分析工作，准确把握企业的长远发展目标，理清企业的战略方向，全面考量可能出现的费用支出，提升预算编制的前瞻性。预算编制过程也要流程化，预算编制前后每一个环节都要通过制度进行规范，可以通过零基预算、弹性预算等方法实现滚动预算。利用项目预算方案的编制让战略目标更加具象化，用于指导责任中心实现战略目标。其二，年度预算需要将当年项目的开展进度作为着力点，按照项目编制年度预算，按照责任中心来汇总年度预算，按照不同项目进行销售收入、项目成本、回款等方面的预算编制。其间销售收入和回款的预算编制应当由销售部门负责，确保销售进度和项目进度的协调性，预售环节需要将取得销售许可证作为起步点，回款则需按建设节点申请提取监管资金。工程成本需要将项目进度作为依据，对下一年度的工作计划进行预估，确定年末项目节点，规划下一年度的成本和付款进度。项目收入与成本预算编制工作结束后，需要编制费用预算，费用预算一般根据企业当前的费用报销标准执行，按照不同部门进行编制。财务部门根据上述信息展开税费预算和财务预算，并且编制预算利润表与资产负债表等文件。

（四）多部门协调联动，加快预算管理落实

一般来说，房地产项目所涉及的内容非常之多，不但涵盖了前期的策划与设计、中期施工、后期检查与结算等，同时也涉及项目售前与售后、业主居住等多种问题，这些问题都需要内部各部门协调合作才能稳定开展。若财务预算管理工作全程都由财务部门一个部门负责，难以实现全面预算管

理，所以企业内部各部门都要提高对于预算管理的重视，派遣专业的沟通人员做好内部各部门的协商沟通工作，让内部各部门之间可以高效沟通、积极合作，明确预算管理是多部门一同参与的过程，只有各部门协调配合才能让预算管理顺利推进，让预算管理更能满足企业的经营发展要求。

企业可以在预算管理组织机构上进行调整。其一，预算管理审批及预算管理委员会。预算管理审批机构可以按照经审议后的草案进行预算方案的审批及预算外的调整方案。预算管理委员会则是预算审议和决策参谋机构，主要职能是预算管理制度的制定及落实过程的安排等，督促预算管理目标的实现。其二，预算管理办公室。预算管理办公室为执行机构，成员大多为财务部或工程造价部等人员，主要职责为制定预算管理办法与政策，传达预算编制方针和流程，对各部门预算编制进行指导等。其三，各预算责任部门。预算责任部门主要包含企业内部各个职能部门和工程项目部，可根据预算责任目标将预算责任部门划分为成本支出中心、费用管理中心、利润计划中心。预算责任部门主要结合企业的预算目标和要求，根据部门的预算编制情况监督预算指标的落实进度，针对预算依据和计划控制都要详细说明，定期对预算执行结果进行分析，向预算管理办公室提供书面报告。

三、结束语

在经济新常态背景下，房地产企业的融资难度进一步提高，而房地产项目又有着建设周期长、资金需求量大等基本特性，所以房地产企业所面临的竞争压力和资金压力非常大。对此房地产企业应当从自身的内部着手，关注财务预算在企业经营与发展中的作用，准确抓住财务预算管理现存的问题，通过多个方向多种举措进行解决，通过制度的完善、预算方案的制订、多部门联动、预算管理过程跟踪、预算考核指标建立等方式让财务预算管理规范化开展，推动房地产企业的长远可持续发展。

参考文献

- [1] 陈佳. 经济新常态下房地产企业财务预算管理优化对策探讨[J]. 财经界, 2021(20): 69-70.
- [2] 张爱军. 经济新常态下房地产企业财务预算管理优化对策[J]. 财经界, 2021(10): 34-35.
- [3] 刘先如. 探析经济新常态下房地产开发企业财务管理优化路径[J]. 投资与创业, 2021, 32(04): 112-114.
- [4] 刘斌彦. 浅谈房地产开发企业财务预算管理[J]. 今日财富(中国知识产权), 2020(11): 118-119.
- [5] 刘玉荣. 经济新常态下房地产企业财务预算管理存在的问题及对策[J]. 今日财富, 2019(16): 127-128.