

# 房地产企业实施全面预算管理 面临的困境与对策

于化瀛

**【摘要】**全面预算管理是能把企业所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。然而,房地产企业全面预算管理却面临诸多难点和困惑。本文对房地产企业实施全面预算管理面临的主要困境进行分析,进而提出相应的优化对策,从而促进房地产企业持续、稳定、健康地发展。

**【关键词】**全面预算管理; 房地产企业; 预算松弛; 预算分解; 绩效考核

**【中图分类号】** F275

**【文献标识码】** A

**【文章编号】** 1004-0994(2016)16-0020-5

房地产是资金密集型行业,资金能否合理安排使用关系到房地产企业(以下简称“房企”)的生死存亡。因此,相较于其他企业,房企对于预算的要求更高。怎样才能进行有效的全面预算管理?这是大部分房企感到困惑的问题。房企财务部每年都会做预算,但大多流于形式。

房企实施全面预算管理的主要困境是什么?又该如何突破困境?本文通过分析诸多房企实施全面预算管理的现状,试图回答这些问题。

## 一、房地产企业实施全面预算管理面临的主要困境

目前诸多房企已推行了全面预算管理制度,拥有健全的预算组织结构和战略相关的预算目标,建立了预算考核和激励机制,但其全面预算管理的实施仍存在一些困境。

(一)预算编制程序从各预算单位上报预算草案开始,无法有效避免预算松弛现象

预算松弛是指最终确定的预算水平与最优预算水平之间存在差异。目前,造成诸多房企预算松弛的主要情形有以下三种:

1. “不把弓拉满”——低估业绩能力,压低业绩目标。为了最小化自己的风险、最大化自己的红利,各预算单位在制定自己所辖区域的预算目标时,往往故意低估自己的业务能力,使其能更加轻松地完成预算目标。

而公司高管层的预算出发点却与各预算单位的员工相反,他们也意识到预算松弛现象的存在,但对于各预算单位的具体情况存在一定程度的信息不对称,于是意见相左的双方免不了有一番“讨价还价”。最终,在双方的相互妥协中,“讨价还价”出来的方案被正式批准。在这场“讨价还价”的活动中,对于哪些重要事情需要立刻去做的问题研究得很少,甚至根本没有进行认真讨论。在此种情形下,公司本来能够实

现的业绩被人为压低,丧失了本可以获取的收益。

2. “会哭的孩子有奶吃”——强调悲观因素,争夺有限资源。公司制定预算,目的之一是为了优化配置各项内部资源,毋庸置疑的是拥有更多资源的预算单位可以使业绩目标更容易实现。于是,各预算单位会对公司整体资源进行争抢,为了占有尽可能多的资源,在编制预算时刻意强调悲观因素、高估成本费用支出、夸大资源的需求量。在此种情形下,公司的部分资金不但被浪费,资源错配也导致了经营效益的下降。

3. “水土不服”——预算方式传统,与房地产业难以深度融合。对于传统制造业,生产一瓶可口可乐从采购原料、生产加工到实现销售,资本从资产形式转换到货币形式,每个周期只需要很短的时间,对一个周期的预测,其可控性通常是很强的。所以,在传统制造业,通过各预算单位上报来年的各项预算数据,再通过沟通讨论制订来年的预算目标,是较为合适的一种预算编制方式。

但是对于房地产业来说,一个项目从获取土地到竣工结算,资本从资产形式完全转换到货币形式,这个周期通常需要几年的时间。时间越长,对未来各项数据的预测越难准确,不可控性就越强。如果将各预算单位凭经验上报的各项数据作为预算编制的依据,然后通过沟通讨论敲定预算目标,这种方式就存在较为严重的预算松弛问题了。在此种情形下,公司制订预算目标的准确性较差,导致预算的控制功能大大弱化。

在笔者看来,造成上述三种情形的深层次原因是预算编制的程序存在问题。目前诸多房企的预算编制程序从各预算单位上报预算草案开始,经反馈、沟通、修订,免不了将预算编制的时间、精力和重心放在一番“讨价还价”的博弈当中,

而更有意义的关于如何分解公司战略目标到各年度、如何实现来年最优预算目标、如何实现公司业绩增长最大化的讨论几乎都被搁置一旁。最终,经过反复“讨价还价”制订出来的预算方案被批准通过,预算松弛现象较为严重,全面预算管理的控制功能大打折扣。由于房地产行业特有的业务属性和行业特征,传统的预算方式往往很难有效与房地产行业深度融合,更无法触及房地产企业销售回款、项目目标成本和各项费用的针对性管控。

### (二)项目目标成本、各项费用等一级科目在预算分解时,准确程度难以保证

在对各项一级科目进行预算分解时,分解的不准确也将导致全面预算管理流于形式、无法有效执行。目前诸多房企在对项目目标成本、各项费用等一级科目进行分解时,发现其准确性存在以下两方面的缺陷:

1. 预算分解在金额上不准确——“算”不准。目前诸多房企还没有完全实现房地产开发成本科目的标准化——科目层级不够深(标准化需要将成本类一级科目分解到四级或五级明细科目),科目结构设置与成本限额设计、合约规划的衔接性较差,进而影响到项目成本库的数据沉淀,导致预算分解在金额上不准确。

2. 预算分解在时间上不准确——“预”不准。目前诸多房企已制订了业务流程的标准化手册,但是每项业务流程的标准工期并没有确定下来。这样,一方面缺少对项目工期的考核依据;另一方面,每项业务流程持续多长时间,对应的目标成本如何按时间分配也难以确定,导致项目目标成本、各项费用的明细科目在时间上分解得不准确。

### (三)在全面预算管理的实施过程中,各预算单位各自为政、协同性差

目前很多房企将全面预算管理单纯界定为财务部的工作,财务部在推行全面预算管理的过程中,各预算单位各自为政、协同性差,财务部难以得到其他部门充分有效的配合,对全面预算管理的落地执行制造了障碍。全面预算管理是一项系统工程,涉及房企资金管理、成本费用管控、税务筹划、风险控制、绩效考核等方方面面,对房企的经营、投资、财务活动都有很大的指导价值,这项工程自然离不开公司全体成员的有效参与及配合。全面预算管理中的“全面”,不仅强调对所有经营业务、财务活动的预算全面性,强调事前、事中、事后的全过程控制,还特别强调实施过程中的“全员参与”。

1. 销售预算注重“全员参与”。销售预算纳入多少预售项目和多少可售面积,要看房企对项目开发的整体安排,这与房企的项目储备、市场预期、产品结构等密切相关;项目的预估售价与产品定位、目标客户、规划方案、竞争对手、周边市场情况等密切相关;项目销售回款的时间及金额,取决于对前期手续、工程进度和销售工作的计划和判断。因此,销售预算不仅涉及经营部,还需要财务、设计、拓展、工程等部门共

同参与。

2. 成本预算注重“全员参与”。项目单位面积的土地成本不仅受土地款及相关税费的影响,也取决于项目的容积率;建安成本不仅受建筑结构和建筑形式的影响,也取决于配套设施、装修级别和外立面形式等要素的安排;环境成本不仅受产品定位的影响,也取决于规划设计方案和选材标准的确定;资金成本不仅受融资渠道的影响,也取决于销售回款的速度和资金平衡的时间安排。因此,成本预算不仅涉及成本管理部门,还注重财务、设计、经营等部门的参与。

3. 费用预算注重“全员参与”。销售费用与产品特点、营销手段、销售人工费用、样板房装修设计等有密切关系;工资、福利在管理费用中占很大比例,与人力资源部门制定的薪酬标准有密切关系;折旧费用取决于固定资产现有规模和投资计划;日常费用取决于各部门年度业务计划和各项费用标准。因此,费用预算注重经营、财务、人力、设计、工程等部门的共同参与。

4. 资金预算注重“全员参与”。资金预算取决于资金缺口的金额及发生时间,资金缺口的金额及发生时间则不仅取决于销售回款的速度,还要受到土地出让金、工程款、各项费用支出的金额及时间安排的影响。因此,资金预算注重财务、经营、拓展、设计、成本、工程等部门的参与。

### (四)绩效考核方式不当、激励机制不足,导致全面预算管理的执行效果不佳

所谓“万事俱备,只欠东风”,绩效考核往往是房企成功实施全面预算管理的“东风”,很多房企(尤其是国有房地产企业)绩效考核方式不当、激励机制不合理,导致全面预算管理的执行效果不佳。目前很多房企通过工作目标责任书的经济指标、主要指标、一般指标按权重和扣分项对预算执行效果进行考核,但考核指标种类过多无疑会造成工作目标的导向性变得模糊。部分房企没能打破“平均主义”,没能“真刀真枪”地实施考核与奖惩措施,无法充分体现全面预算管理的权威性和严肃性,也导致了预算的执行效果不佳。

全面预算管理是一个庞大体系,通常会触及各部门的利益。因此,往往是“重赏之下,才有勇夫”,如果绩效考核标准设计方面缺乏足够的利益驱动,则真正落实时难以将这项系统工程有效推行。

## 二、结论与启示——主要困境的破解对策

根据前文总结的房地产企业实施全面预算管理面临的四个困境,笔者提出如下破解对策:

### (一)破解预算松弛现象的优化对策——构建全面预算管理的优化体系

1. 调整预算编制程序,关键业绩指标前置,以终为始、以销定产。在项目前期或项目启动时,首先根据产品定位、规划方案、项目周边市场情况、竞争对手情况、市场调研等信息合理确定项目各产品(包括高层住宅、别墅、花园洋房、写字楼、

## □ 改革探索

底商等)预期售价,根据各产品可售面积确定项目销售收入总额。

确定了预期售价及销售收入总额后,基于产品售价、市场业态、开发周期、销售回款、工程造价、融资成本等多因素进行敏感性分析和测算,拟定各项关键业绩指标的合理区间,由公司董事会或预算委员会对每个项目下达关键业绩指标,包括项目内部收益率、项目销售利润率(便于倒算成本总限额)、项目投资收益率(便于倒算投资总限额)、项目开盘时间(便于工期倒排)等。

由于项目内部收益率的指标综合性很强,考虑了货币的时间价值,且目前各大标杆房企均非常看重项目内部收益率,故可将其作为关键业绩指标前置的核心。对于房地产业而言,项目内部收益率大于12%时表明该项目值得投资。前置该指标的重大意义在于,它可以通过预算手段对开发周期、销售回款、工程成本、融资成本进行综合控制,从而促使各预算单位拿出更具效益和效率的方案。换句话说,开发周期、销售回款、工程成本、融资成本必须进行有益的调整才能满足该指标的良好表现,相应的方案也就得进行改良。

以项目预期售价和各项关键业绩指标作为预算编制起点,倒挤计算出项目目标总成本和各项费用占销售收入的比率,以终为始、以销定产。在项目预算编制开始时就讲清楚这个项目究竟要赚多少钱,反推成本和各项费用限额是多少。

这样,一方面可以杜绝各预算单位与高管层对预算目标“讨价还价”的扯皮现象,将预算的关注重心转移到如何实现目标、提高效益上来;另一方面可以实现预算目标最优化、有效避免预算松弛现象的产生,保障各项预算数据在合理编制后不会引起关键业绩指标的偏离,从而强化全面预算管理的控制功能。

**2. 以限额设计、合约规划控制目标成本,销售费用、管理费用按总量强控。**针对项目成本的预算与管控,应在倒挤计算出项目目标总成本后,根据项目成本数据库、专业造价咨询机构、部门成本测算等信息将项目目标总成本分解到各明细科目,再将各明细科目按时间序列进行分配。

在产品设计阶段,根据目标成本进行限额设计,严格控制各项指标含量(如墙积比、窗积比、含钢量、砼含量等);在项目施工阶段,通过编制合约规划将年度内的各明细科目目标成本分配到拟签订的合同,为每项合同设定成本控制值,并实行限额招标投标采购,把招标投标合同签订作为控制项目目标成本的关键环节,以合同签订控制各明细科目目标成本,以资金支付控制项目实际成本,以此打通项目成本控制与合约执行之间的桥梁。

在编制合约规划的过程中,可能存在成本预算科目与合同签订难以完全关联匹配的情况,且建安类合同容易存在跨成本科目的问题。鉴于此,房企可对建安成本明细科目设置预算构成项,对于跨成本科目的建安类合同,通过将较为精

细的预算构成项(分属不同明细成本科目)打包捆绑,实现明细科目目标成本向建安类合同的分拆、匹配和归集;对于非建安类的成本和费用,可通过较粗的预算明细科目直接分配到拟签订的合同,通过明细科目目标成本对合同金额进行总量管控。通过设置预算构成项和明细科目目标成本双维度的合约规划模式,既能满足项目目标总成本不超过限额的要求,也能保证对重要合同(建安类)的成本管控,从而促进全面预算管理中成本控制的有效落地实施。

虽然在预算上设置了目标成本,但应当明确成本控制的一个理念:成本控制并不是对各环节的一味压价,成本投入以后并不是产品完工(盖好大楼)就完事,而是要让成本的投入带来价值(产品品质、用户舒适度等的提升),在控制成本投入数量和质量的基础上,实现开源节流和性价比的提升。

针对销售费用的预算与管控,可按项目规模和产品所在区域设定一个合理的销售费用率(销售费用与项目合同销售金额的比率)确定销售费用的预算总量,进行销售费用的总量控制。以年度营销执行方案为依据,将销售费用分解到年度预算,分解原则为项目累计销售费用(往年实际发生加本年及未来预算)不超过预算总量。

通过销售费用预算与合同销售金额配比的方式进行总量控制,如果销售部门想在年度获取更多的经费,则必须在同期创造更多的销售金额,这样可以减少销售费用的无效支出与浪费,强调“好钢用在刀刃上”。

针对管理费用的预算与管控,可结合以往经验数据设定一个合理的管理费用率,按项目周期进行总量控制。管理费用应划分为可控和不可控两部分,不可控部分主要是人工费用,按人力部的薪酬标准进行编制;可控部分主要是日常费用,可以先设定一个总控目标,然后根据年度业务计划将其按明细科目、时间序列进行分解,同时对各级别员工、各项业务限定费用支出标准,每个月对各项费用的责任归口部门进行定额控制。

**3. 财务费用采用优先与备选融资方案的双层级控制。**财务费用主要是利息,房企的利息费用与资本市场相关政策、融资渠道、融资规模、融资议价能力、自身财务结构等密切相关,主要根据市场水平来确定,难以强控。但可以通过创新融资渠道选择、周密策划融资方案、优化资本结构等方式降低利息费用。

针对财务费用的预算与管控,鉴于利息费用低的融资方式往往需要较长的策划、准备时间,房企可采用优先与备选融资方案的双层级控制。

首先,加强财务部与各部门的协同交流,成立融资策划小组。小组成员由公司各部门抽调人员组成,小组采用定期开非正式讨论会和线上交流相结合的方式安排日常工作。然后,由融资策划小组根据公司拿地时机、成本费用支出预算、资本市场股权与债权融资动态定期提供多套低利息成本的

优选融资方案,报中高层领导筛选。最后,按照方案和金融机构进行对接。

同时,建立资金缺口预警机制。若支付土地出让金、大量工程款的时间临近,而优选融资方案的资金到位时间尚不能确定,则启动备选融资方案,选择资金到位较快的融资方式补足资金缺口,备选融资方案的借款合同可设置提前偿还条款,方便优选融资方案的资金到位时提前偿还这些利息成本较高的借款。

4. 在经营计划变更的决策过程中增加财务评估环节。全面预算管理是对所有经营计划执行结果进行汇总后的财务预期。因此,公司任何经营计划(规划设计、施工计划、销售计划等)的变更都可能引起关键业绩指标的偏离。这就需要公司在实施全面预算管理时,对于经营过程中的任何变更事项,不能单纯地就业务来论业务,而应在经营计划的变更决策时详细考虑其可能产生的财务影响。

房企要做到这一点,需要在制度体系设计时将财务评估环节纳入经营计划变更的决策过程中,以不影响关键业绩指标的实现作为允许变更的前提条件——如果财务评估环节认为可行,则允许经营计划变更,并进行相应的预算调整程序,如果财务评估环节认为不可行,则反向推动经营计划进行调整。

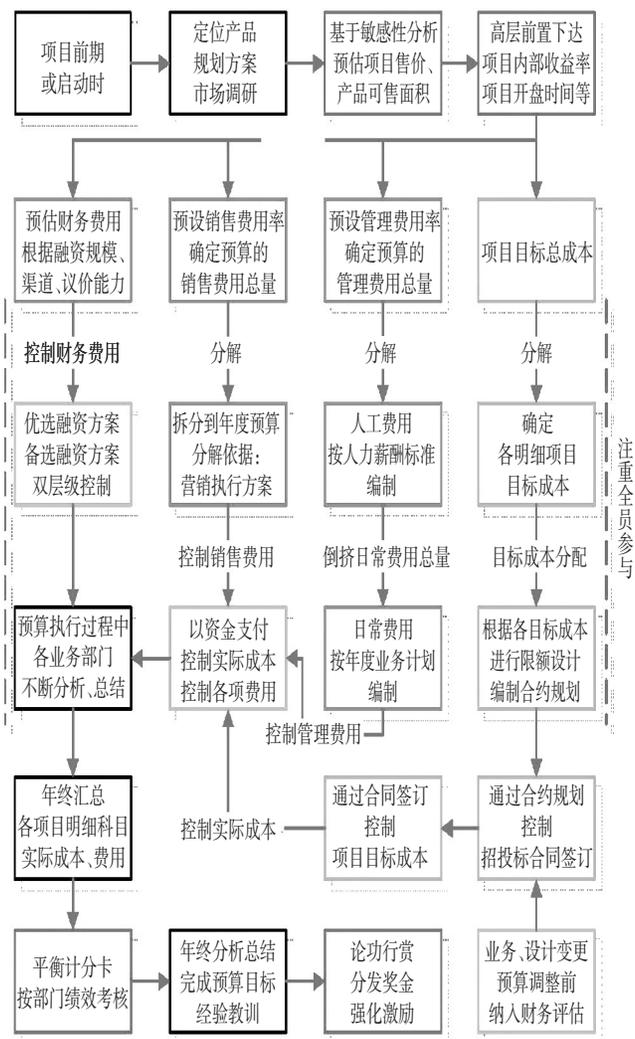
根据以上内容,构建房地产企业全面预算管理的优化体系,如右图所示。

**(二)解决预算分解不准确的优化对策——完善标准化管理工具**

1. 构建与业务流程相匹配的房地产开发成本科目体系,沉淀项目成本数据库。房企应构建一套与每项业务流程相对应的房地产开发成本科目体系,在编制预算时可以直接将各科目目标成本归集到每项业务流程中,再按照业务流程的工期时间排序,由此可以在金额和时间两个维度上提高预算分解的准确性。

当一套标准化的房地产开发成本科目体系构建完成后,房企应进一步沉淀项目成本数据库,这样一方面可以调研成本管控优秀且可快速复制的样板项目;另一方面在与工程总包单位进行招投标、价格谈判时,可以对合同中每项成本的合理区间把握得更精准。

2. 制订房地产开发的标准工期工序甘特图,增强预算在时间上的准确性。增强预算在时间上的准确性,需要对开发周期进行量化,标准工期、工序无疑是切实有效的量化工具、考核依据。为此需要制定开发流程的工期标准,各项目在此基础上制定每项流程的目标工期,同时将目标工期划分为可控型工期、不可控型工期以及混合型工期,混合型工期再细分出可控和不可控的部分。由于业务流程中存在一些并行作业、交叉作业的情形,因此可将甘特图作为标准工期工序的良好表现形式。甘特图的要素应包括每项业务流程的工期时



房地产企业全面预算管理的优化体系图

间进度条(考虑节假日、雨雪气候等对工期的影响)、每项流程对应的责任主体、每项流程对应的目标成本明细科目及金额。

制订标准工期工序甘特图的意义重大。第一,为每项流程的工期考核提供了依据,进而激励业务人员缩短项目开发周期;第二,各大标杆房企的工期数据较容易获得,房企可随时进行对比分析,看哪些流程还有优化空间;第三,可以让全面预算管理的项目目标成本、各项费用在时间上分解得更准确,便于财务部进行更精准的资金筹措,降低融资成本。

**(三)解决各预算单位“各自为政”的优化对策——成立全面预算对接小组**

要充分发挥全面预算管理的价值,“全员参与”非常重要,房企应在制度设计时高度体现财务与业务的协同作战,考虑成立专门的全面预算对接小组(以下简称“小组”),小组成员由各业务部门的关键人员组成,负责对接公司每年的预算编制、执行、调整和全过程分析。

在预算编制时,由财务部协同小组在对各项经营计划与

□ 改革探索

关键业绩指标的密切沟通基础上进行预算分解;在预算执行过程中,由小组深入分析项目运营具体过程,总结执行过程中项目成本与费用控制的经验、项目实际成本与项目目标成本偏离的原因;在预算调整时,由财务部协同小组对经营计划的变更进行财务评估,对是否允许变更作出合理解释,允许变更后履行相应的预算调整程序;在预算年终考核时,由小组对公司各项经营业务事前、事中、事后管控的经验教训进行分析总结。由此确保财务与业务的联动,最终打破各预算单位各自为政的困境,并在组织与资源上保障全面预算管理的高效推进。

**(四)解决考核方式不当、激励不足的优化对策——通过平衡计分卡明确预酬方案**

1. 关键业绩指标按部门分解,以平衡计分卡对各部门考核。平衡计分卡将关键业绩指标分为财务、客户(可将公司内部各协同部门作为客户)、内部运营、创新与学习4个维度。目前国内应用平衡计分卡的房企包括万科、招商、金地等,且大部分将指标分解到了部门层面。房企可根据公司战略重心嵌入第5个维度作为额外的加分项。右表是对工程部门考核的平衡计分卡的举例说明。

2. “预算”、“预案”、“预酬”三者缺一不可,明确平衡计分卡对应的“预酬”。海尔集团的全面预算管理在国内处于一流水平,海尔集团预算总监在谈到全面预算管理时,特意强调了“预算”、“预案”、“预酬”三者的重要性。所谓“预酬”是指,在预算制订时就非常详细、明确地公布预算考核与发放奖金的方案,讲清楚预算目标完成100%时奖励多少、完成120%时奖励多少、完成80%时发放多少等。房企可以对平衡计分卡的各分数区间制订奖金基数,并将“预酬”方案通过制度化条款明文确定下来,从而可以在很大程度上激励公司全体员工完成预算目标。

**主要参考文献:**

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).  
 廖敏霞. 我国企业实施全面预算管理的实践与探讨[J]. 企业经济,2013(5).  
 宋良荣,江红. 基于经济增加值的企业全面预算管理研究[J]. 技术经济与管理研究,2014(1).

**对工程部门考核的平衡计分卡举例**

考核维度	业绩指标	指标定义	2016年目标值	权重	提供部门	
财务	部门成本预算目标达成率	部门实际成本÷部门预算成本		20	财务部	
	部门费用预算目标达成率	部门实际费用÷部门预算费用		10		
	工程变更节约费用	优秀建议致成本节约、收入增加		5	成本部	
客户	部门协作满意度	内部服务、协同满意度		10	10	人力部
内部流程	工程进度推进率	$\frac{\sum \text{实际工期}}{\sum \text{计划工期}}$		18	40	综合部
	环比工程事故率	$\frac{\text{本期事故数}}{\text{上期事故数}}$		10		
	各项工作响应时效	及时配合业务系统的开发工作		7	主管副总	
	差错率	工作差错数		5		
创新与学习	创新性建议	提升公司效益的创新性建议		10	15	人力部
	内部考试成绩	部门得分÷各部门平均分		5		

邹韶禄. 基于战略导向的企业全面预算管理体系研究[D]. 长沙:中南大学,2004.

张素会. 论全面预算管理在我国企业中的运用[J]. 经济论坛,2011(12).

胡俊南,徐晓阳. 国内外企业全面预算管理实施中存在的难点[J]. 财会月刊,2007(5).

吴光东,苏振民. 房地产企业集团管控模式研究——以万科为例[J]. 改革与战略,2008(3).

田永生. MY公司全面预算管理研究[D]. 沈阳:沈阳工业大学,2015.

刘歆歆. S公司全面预算管理体系改善研究[D]. 沈阳:沈阳工业大学,2015.

解雪. XY房地产公司全面预算管理研究[D]. 哈尔滨:哈尔滨商业大学,2015.

吴捷. 国有企业全面预算管理研究——以Z电网公司为例[D]. 北京:中央民族大学,2013.

**作者单位:**天津市房地产发展(集团)股份有限公司,天津300050