



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书

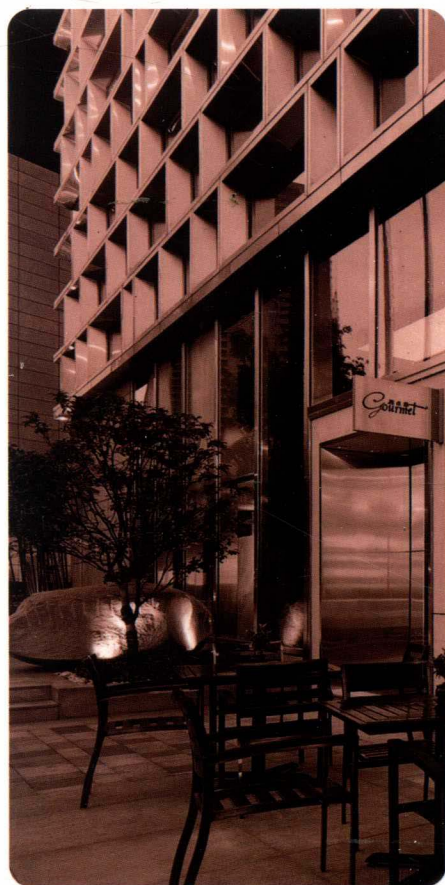
房地产项目全面预算管理

云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



Comprehensive Budget Management for the Real Estate Projects

王宗萍 编著





A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

Comprehensive Budget Management for the Real Estate Projects

房地产项目全面预算管理

王宗萍 编著

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

房地产项目全面预算管理 / 王宗萍编著. —昆明:
云南大学出版社, 2012
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-0834-1

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产企业—预算管理
IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第029081号

策划编辑: 聂 滨 / 责任编辑: 李 红 / 装帧设计: 刘 雨



房地产项目全面预算管理

Comprehensive Budget Management for the Real Estate Projects

王宗萍 编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明卓林包装印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.25

字 数: 294千

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2012年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-0834-1

定 价: 43.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

前言

房地产企业是资金密集型企业，具有开发投资额大、开发建设周期长、销售价格与成本费用波动大、受国家政策影响大的行业特点。从国家公布的“十二五”规划中以节能环保、新信息技术等为代表的新兴战略产业将取代房地产成为新的支柱产业的规划到2010年以来国家对房地产行业的宏观调控，2011年以后房地产行业的竞争将异常加剧，面对外部市场的变化，房地产行业靠房价上涨来维持业绩上涨的惯例将要改变，房地产行业要想适应市场变化取得发展，必须要强化管理，走内涵式的发展道路。而全面预算管理正是基于企业在复杂的环境中求得长期生存和发展的一种有效的管理方法。这本《房地产项目全面预算管理》在指导房地产企业科学运用全面预算管理并充分发挥其作用方面具有十分重要的意义和作用，主要体现在以下几个方面：

第一，内容充实，体系完整。本书从全面预算体系的建立到预算编制、执行、分析、考核等管理体系的实施，从全面预算管理的组织结构建设到制度建设、相关预算定额与标准建设，从预算管理工作实施前的准备、实施预算管理过程的控制到预算执行结束后的考核与分析，从理论阐释到实践操作，都作了较为细致的讲解，囊括了房地产企业全面预算管理工作的方方面面。对处于不同预算管理水平的房地产企业，都具有一定的参考价值。

第二，案例丰富，操作性强。本书在大多数章节后面，都针对前面的讲解附有若干个案例及案例分析，旨在增强感性认识，提高阅读参

考人员的理解能力。尤其是在最后一章详细地介绍了两个房地产企业全面预算管理的整体情况，对于启发阅读者借鉴房地产企业全面预算管理有重要意义。

第三，特色鲜明，针对性强。本书是专门针对房地产企业的全面预算管理而编制的，不管是理论部分还是实际编制操作，都充分考虑和结合房地产企业自身的特点和实际情况，具有鲜明的行业特色和专业特点，针对性较强。其目的就是希望真正能给房地产企业的全面预算管理工作以帮助和指导。

本书所包含的内容在编排上大致分为以下四个部分：

首先，本书的前五章主要讲述了房地产企业全面预算管理的意义、体系、模式、基础、流程和预算编制的方法和程序，以及预算目标的确定和分解，这些内容是全面预算管理开展的基础。

其次，本书的第6、7、8章，主要讲述了房地产企业经营预算、投融资预算、财务预算的编制。这一部分的重点在于讲述房地产企业全面预算的编制，是本书的核心，也是房地产企业全面预算管理工作开展的前提。

再次，本书的第9、10章，主要讲述了房地产企业全面预算的执行与控制、分析和考核。这一部分内容侧重于介绍房地产企业预算执行与控制、分析与考核的方法，这是房地产企业发挥全面预算管理作用、保障预算目标实现的关键。

最后，本书的最后一章较为详细地列举了两个房地产企业全面预算管理的综合案例。通过案例的学习，可以本房地产企业全面预算管理建立一个整体的框架与概念。

总之，本书以指导房地产企业全面预算管理实际操作为前提，以数家企业的实际经验为基础，以全面预算管理的运行程序为逻辑主线，围绕组织结构建设与制度建设、实施细则制定、预算编制、执行、调

整、分析、考核等内容，系统、务实地阐述了房地产企业全面预算管理的特性与操作方法，具有较强的可操作性，对房地产企业开展全面预算管理有很好的指导意义，适合企业中高层管理者及财务管理人员阅读。

本书的编写，得到了数家房地产企业和多位有房地产企业全面预算管理工作经验的财务经理、财务总监的大力支持和帮助，他们有的为本书编写提供了调研分析资料，有的提供了实践案例，有的多次参与了修改讨论，而赵娟、王强、张姝、杨凤、毕博、谷玉红、张若怡等为此书的编写做了很多基础性的工作，在此表示感谢！

编写此教材，作者付出了巨大的心血和精力，其间虽数易其稿，但仍有很多的缺点和不足，诚恳期待读者的批评与指正。

目 录



001	第 1 章 房地产企业全面预算管理的意义与特性
001	第一节 房地产企业全面预算管理的内涵与意义
006	第二节 房地产企业全面预算管理的特性
011	第 2 章 房地产企业全面预算管理体系与模式
011	第一节 房地产企业全面预算管理体系
016	第二节 房地产企业全面预算管理模式
041	案例：奥贝房地产企业全面预算管理模式 的建立
044	第 3 章 房地产企业全面预算管理基础与管理 流程
044	第一节 房地产企业全面预算管理基础与前提
055	第二节 房地产企业全面预算管理流程
058	案例一：君豪房地产公司预算组织结构的 重构
060	案例二：某房地产集团公司的全面预算 管理流程评价
061	案例三：某地产有限公司全面预算管理 暂行办法

074	第 4 章 房地产企业全面预算编制方法与程序
074	第一节 房地产企业全面预算编制方法
078	第二节 房地产企业全面预算编制准备 与编制程序
085	案例：某房地产企业2012年经营计划和 预算表格体系
170	第 5 章 房地产企业预算目标的确定与分解
170	第一节 房地产企业预算目标的确定
178	第二节 房地产企业预算目标的分解
181	案例一：某房地产集团的预算目标体系 的制定与修订
183	案例二：大成房地产公司全面预算目标 制定与优化
186	第 6 章 房地产企业经营预算编制
186	第一节 房地产企业项目预算的编制
191	第二节 房地产企业年度预算的编制
213	案例：某房地产企业2011年全面预算的编制
225	第 7 章 房地产企业投融资预算编制
225	第一节 房地产企业投资预算的编制

229	第二节 房地产企业筹资预算的编制
231	案例：保利房地产企业投资预算编制思路
236	第 8 章 房地产企业财务预算编制
236	第一节 房地产企业财务预算概述
237	第二节 预计现金流量表的编制
243	第三节 预计损益表编制
246	第四节 预计资产负债表的编制
251	第 9 章 房地产企业全面预算执行与控制
251	第一节 房地产企业全面预算执行和控制的思路与方法
256	第二节 房地产企业全面预算执行与控制的内容
259	案例一：长荣房地产公司全面预算执行与控制
261	案例二：某房地产企业全面预算的控制与分析
266	第10章 房地产企业预算分析与考核
266	第一节 房地产企业预算分析
271	第二节 房地产企业预算考评

281	案例一：某企业财务预算执行情况分析报告
286	案例二：云海房地产企业全面预算执行与考核的重构
298	第11章 房地产企业全面预算综合案例
298	案例一：甲房地产公司平衡计分卡模式下2011年度全面预算编制简介
313	案例二：乙地产企业以资金预算为核心的全面预算编制模式简介

第1章

房地产企业全面预算管理的 意义与特性

本章房地产企业全面预算管理的意义与特性，共分两节，第一节主要讲述了全面预算的特点、分类，全面预算管理的功能和三大意义；第二节分别讲述了房地产企业的特性、房地产企业全面预算管理的特点和特性。

第一节 房地产企业全面预算管理的内涵 与意义

一、房地产企业全面预算

房地产企业全面预算是指房地产企业未来某一特定时期内全部经营活动的各项目标及其资源配置的数量反映，即按照规定的目标和内容对房地产企业未来的销售、生产、成本、现金流入与流出等方面以计划的形式具体地、系统地反映出来，以便有效地组织与协调房地产企业全部的生产经营活动，完成房地产企业既定的目标。

（一）全面预算的特点

全面预算用货币来计量、规划与控制企业未来的全部经济活动，具有以下几个基本的特点：

(1) 预期性。一般在会计年度开始之初预测整个会计年度的数据。

(2) 全面性。全面预算包括企业业务预算和财务预算，它既能反映企业某方面经济活动的预算，也能反映企业资本性支出以及财务资金筹措和使用的预算。

(3) 目标性。全面预算的目标明确而不遗漏，除了目标利润外，企业的资产负债结构比率、股东权益最大化的财务管理目标也能体现出来。

(4) 指令性。企业预算一经确定，应由公司预算委员会批准，作为考核的依据，没有特别的理由，不经由特定程序，不能轻易调整。

(二) 全面预算的分类

(1) 按照全面预算涉及的内容分类：企业预算包括业务预算、财务预算两类。

这两种不同的预算，虽然使用相同的价值制度，但各自考虑的重点不一样，业务预算重点规范成本费用的发生和公司的成长与发展过程；资本预算重点考虑的是公司的成长与发展问题；财务预算重点关注的是经济效益问题。当然，这两者之间也相互联系和影响。

(2) 从全面预算管理的功能来看：由于企业管理可以分为经营和管理两个层次，企业预算可以分为经营预算和管理预算。

经营预算是企业高层次的全面预算，往往以较为综合的财务指标为主；管理预算是企业较低层次的、具体执行性的预算，往往结合运用财务指标和非财务指标，并且层次越低非财务指标运用越多。

(3) 从预算对象来看：企业预算可以分为按时间长短为基准的期间预算和按项目整体财务状况的项目预算。

期间预算是以一定时期内的生产经营活动为规划对象的预算，以涉及的时期长短为标准，又可以分为长期、中期和短期预算。一般来说，涉及较长时期的预算往往是具有战略意义的远景规划，带有方向

性，但在数据上较为粗略，正常业务预算和财务预算大多是以一年为
期，年内再按季、月细分的短期预算，指标较为具体和确定。

项目预算是针对特定项目整体完成过程的活动预算，它以开发项
目为对象，反映项目的整个执行过程。

二、房地产企业全面预算管理

房地产企业全面预算管理是指房地产企业围绕全面预算而展开的
一系列管理活动，具体包括预算编制、预算执行、预算分析、预算调控
和考评等管理工作，是对企业全体人员、全部业务、全部过程实施预算
控制的管理模式，是兼具控制、激励、评价等功能为一体的着眼于企业
战略的一种管理机制，其根本点在于通过预算的编制和执行来代替管
理，使之成为一种自动的管理机制。

全面预算管理具有以下五个功能：

1. 预算与战略——规划未来

全面预算能够细化公司战略规划和年度经营计划，它是对公司整
体经营活动一系列量化的计划安排，有利于战略规划与年度经营计划的
监控执行。

2. 预算与资源分配——整合资源

全面预算通盘考虑全公司范围内的资源配置，通过全面预算体系
中的数据，可以直接衡量下一年度企业财务、实物与人力资源的规模，
可以用来作为调度与分配资源的重要依据之一，可以优化财务和非财务
资源的有效配置，提高资源利用效率。

3. 预算与部门协调——内部沟通

预算涵盖公司所有部门和所有层级，实现了纵向和横向的打通；
全面预算也为公司的全体员工设立了一定的行为标准，明确了工作努力
的方向，促使其行为符合公司战略目标及预算的要求。

4. 预算与风险控制——强化控制。

预算不仅承担对未来的预测，还实现对日常经营的控制，例如成本支出控制、销售进度控制、费用控制、资金控制等。管理层通过对事前、事中、事后的有效监控，通过寻找经营活动实际结果与预算的差距，可以迅速地发现问题并及时采取相应的解决措施。通过强化内部控制，降低了公司日常的经营风险。

5. 预算与绩效考核——指导考核。

全面预算是公司实施绩效管理的基础，是进行员工绩效考核的主要依据。通过预算与执行的分析，企业可以从中抽取关键KPI指标，从而使公司对其部门和员工的考核真正做到“有章可循，有法可依”。

三、房地产企业全面预算管理的意义

房地产企业是资金密集型企业，具有开发投资额较大、开发建设周期长、销售价格与成本费用波动大、受国家政策影响大的行业特点。从国家公布的“十二五”规划中以节能环保、新信息技术等为代表的新兴战略产业将取代房地产成为新的支柱产业的规划到2010年以来国家对房地产行业的宏观调控，2011年以后房地产行业的竞争将异常加剧，面对外部市场的变化，房地产行业靠房价上涨来维持业绩上涨的惯例将要改变，房地产行业要想适应市场变化取得发展，必须要强化管理，走内涵式的发展道路。而全面预算管理正是基于企业在复杂的环境中求得长期生存和发展的一种有效的管理方法，通过全面预算可以充分考虑外部市场变化给企业带来的影响，进而通过调整企业的经营战略来实现企业的整体目标。

第一，推行全面预算管理，有利于房产企业长期规划和短期计划的有机统一。全面预算管理是从全局高度来贯彻和执行战略目标与经营计划，通过实施全面预算管理，房地产企业的战略规划与年度预算指标

建立有效的联系。推行全面预算管理,有利于绩效考核的科学化、规范化和制度化。全面预算管理指标是考核评价企业及其职能部门、员工工作绩效的最佳标准,通过预算的考评奖惩体系,评价部门及员工的绩效,有利于体现绩效考核的客观性、公正性。

第二,推行全面预算管理可以提高房地产企业控制水平,增强自身抗风险能力。房地产项目开发周期长,因此,成本、销售等指标的过程控制尤为重要。房地产行业竞争的激烈程度和调控政策的不确定性,需要通过全面预算管理提前作好风险评估准备。通过全面预算管理,设定风险预警点,特别是资金预警点,做好风险防范管理,建立风险应对机制,从而提高企业应对风险的能力。

第三,推行全面预算管理可以提升房地产企业整体绩效和综合管理水平。对于集团性房地产企业而言,全面预算管理贯穿于集团及下属公司经营管理活动的各个环节,是提升公司整体绩效和管理水平的重要方法。通过全面预算管理,实现股东对经营者的有效制约,最终实现集团公司对下属公司经营活动的有效计划、控制与管理。

全面预算从房地产企业全局出发,对企业目标进行综合计划,使房地产企业各项经营目标具体化。其提供的是一种标杆和尺度,有助于每位员工认识工作目标和自我任务,明确工作重点与方向;有助于协调各职能部门之间的工作,保证各部门工作目标与企业综合目标一致;通过对预算结果进行分析、纠正,可以起到控制、管理企业日常经营活动以及考核生产经营业绩的作用,保证整体经营目标的实现,所以,全面预算管理制度是房地产企业管理制度的重要组成部分。

全面预算管理不同于传统意义上的计划管理,它侧重于量化的资金、费用、利润筹划,贯彻“小投入、大产出”的经营理念,目的是提高工作效率,树立长远意识,改变公司的管理风格,符合现阶段房地产企业转轨变型的要求。

第二节 房地产企业全面预算管理的特性

一、房地产企业特性

房地产企业具有自身的一些特殊性质，主要表现在以下几个方面：

1. 开发经营的计划性

企业征用的土地、建设的房屋、基础设施以及其他设施都应严格控制在国家计划范围之内，并根据城市规划的整体要求及开发项目本身的特点，按照规划、征地、设计、施工、配套、管理的“六统一”原则和企业的建设计划、销售计划进行开发经营。

2. 项目主导公司业务

房地产开发企业的经营包括较为复杂的内容，具体有：土地的开发与建设；代建工程的开发；城市基础设施以及公共配套设施的开发和建设；房屋的开发、建设与经营；为商品房提供售后服务的多种经营。这所有的业务都以签订合同、获得开发项目的形式来实施，并最终交付。因此，房地产行业属于项目型主导的行业。

3. 开发产品的商品性、单件性及不可移动性

房地产开发企业的产品全部作为商品进入市场，按照供需双方合同协议规定的价格或市场价格作价转让或销售。但它同时作为一种特殊商品，由于其具有单件性及不可移动性，同一般商品相比较起来，其供需变化的速度要缓慢得多，使其价值含量很高。

4. 房地产项目投资巨大，资金密集，周转期长

房地产企业一个项目，少则几千万元，多则几个亿甚至几十个亿，占用资金多，资金周转期长，对企业资金的控制要求高。

5. 房地产项目成本高

由于土地资源稀缺且不可替代,供给是有限量的,但人类对土地的需求却与日俱增,使房地产的土地价格不断上升。同时,作为自然资源的土地,不能被社会直接利用,需投入一定的人力、财力和物力进行开发,加之土地的拍卖、招标造成的价格竞争,往往大幅度地抬高土地市场价格,从而造成房地产投资者的投资金额较高。此外,房屋的建筑、安装需要雇佣大批工程技术人员和施工管理人员,需要使用大量大型施工机械设备,从而造成房屋建筑成本高于一般企业产品成本。

6. 房地产项目周转期长

房地产企业投资要受到房地产市场各个组成部分的制约,包括土地投资市场、综合开发市场、建筑施工市场和房地产市场等四个相互联系的市场。一旦将资金投入房地产市场,需要经过这几个市场的一次完整流通才能获得利润。通常,开发一宗房地产,从选择地块到规划设计、兴建完工,直至出售,需3~5年时间,如通过出租获得租金收回投资则时间更长。当企业遇到宏观经济调控等因素导致的房价下跌,则会加剧现金流动缓慢的状况。

7. 产业链较长,易受国家法规政策影响

房地产企业经营业务内容复杂,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;涉及面广,经济往来对象多,企业不仅因购销关系与设备、材料物资供应单位等发生经济往来,而且因工程的发包和招标与勘察设计单位、施工单位发生经济往来,还会因受托代建开发产品、出租开发产品等与委托单位和承租单位发生经济往来。每个经济往来都直接或间接影响到整个项目开发的进程,同时,房地产产品的开发历时间较长,受外界如通货膨胀、法规政策调整的影响较大。