

# 房地产企业财务管理

## 从入门到精通

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

## 讲义提纲

### 第一讲 房地产企业财管综述

#### 第一节 房地产企业财务管理综述

#### 第二节 房地产企业财务管理权责

##### 1-2-1 房地产企业财务管理职权

##### 1-2-2 房地产企业财务管理职责

#### 第三节 房地产企业财务管理制度

##### 1-3-1 房地产企业财务决策制度

##### 1-3-2 房地产企业财务风险管理制度

##### 1-3-3 房地产企业财务预算管理制度

#### 第四节 房地产企业财务信息管理

#### 第五节 房地产企业财务会计报告管理

#### 第六节 房地产企业财务监督

### 第二讲 房地产企业资产营运

#### 第一节 房地产企业资产营运综述

#### 第二节 房地产企业现金管理

#### 第三节 房地产企业应收款项管理

#### 第四节 房地产企业存货管理

#### 第五节 房地产企业固定资产管理

#### 第六节 房地产企业无形资产管理

#### 第七节 房地产企业资产处置或减损管理

## 第八节 房地产企业资产调度控制

### 第三讲 房地产企业成本控制

#### 第一节 房地产企业成本管理

#### 第二节 房地产企业成本控制综述

#### 第三节 房地产企业成本控制方法

#### 第四节 房地产企业费用管理

#### 第五节 房地产企业薪酬福利

### 第四讲 房地产企业筹资投资

#### 第一节 房地产企业资金筹集

##### 4-1-1 房地产企业资金筹集综述

##### 4-1-2 房地产企业资金增长需求

##### 4-1-3 房地产企业权益资金筹集管理

###### 4-1-3-1 房地产企业权益筹资概述

###### 4-1-3-2 房地产企业吸收直接投资

###### 4-1-3-3 房地产企业留存收益筹资

##### 4-1-4 房地产企业债务资金筹集管理

###### 4-1-4-1 房地产企业债务筹资概述

###### 4-1-4-2 房地产企业短期负债筹资

###### 4-1-4-3 房地产企业长期负债筹资

###### 4-1-4-3-1 房地产企业长期负债筹资概述

###### 4-1-4-3-2 房地产企业长期借款资金筹集

#### 第二节 房地产企业对外投资管理

## 第五讲 房地产企业收益分配

第一节 房地产企业收益分配综述

第二节 房地产企业收入的管理

第三节 房地产企业股权投资转让收益的管理

第四节 房地产企业年度经营亏损的弥补

第五节 房地产企业年度利润的分配

第六节 房地产企业股利支付管理

# 试读内容

## 1-3-3 房地产企业财务预算管理制度

房地产企业财务预算，就是房地产企业依据战略要求和发展规划，在财务预测、决策基础上，利用价值形式对未来一定期间的财务活动进行规划和安排，以明确财务目标，落实财务管理措施，并提供财务考核以及奖惩标准的一种管理手段。换言之，财务预算的根本目的，是明确企业内部各部门、各单位的责、权、利关系，对各种财务及非财务资源进行分配、考核和控制，以便有效地组织和协调房地产企业的经营活动，完成既定的财务目标。财务预算最终以预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等形式体现。

根据财政部印发的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》（财企[2002]102号），完整的财务预算管理制度，应当包括财务预算管理的组织机构、预算形式、编制流程、执行与控制、预算调整、分析与考核等内容。房地产企业在设计财务预算管理制度时，可以结合自身特点，注重整合财务预算制度与财务决策、财务风险控制、业绩考核、激励制度。

### 二、房地产企业财务预算管理的目的

房地产企业财务预算管理的目的，就是通过未来一定时期的资金、费用的筹划和控制，来达到房地产企业效益的最大化。

财务预算按用途不同，可分为资金预算和费用预算。资金预算主要是对未来一定时期、时点的资金的筹集、使用、回收、分配作出筹划安排；费用预算则主要是使未来一定时期的各项费用控制在合理的范围之内。前者着重于资金的安排，后者着重于费用的控制。但资金的占有也要资金成本，资金有它的时间价值，借用资金到期要偿本付息。自有资金也算机会成本，成本费用支出也要耗费一定的资金，二者是同一个系统的两个方面，虽有区分，但也要有机结合，统筹安排。

资金预算的原则并不是占用的资金越少越好，只要增量资金的边际效益大于可获得资金的成本，就能使房地产企业的效益达到最大；费用预算的原则也并不是费用越少越好，而是要以经济合理的成本费用为代价，去获取房地产企业的最大效益。因此，财务预算管理的最终目的，并不一定是为房地产企业的投入产出比最大化，而是为使房地产企业综合效益的最大化。

### 三、房地产企业财务预算管理的重要作用

房地产企业财务预算能够将房地产企业的经营活动对房地产企业价值（财务状况和经营成果）的影响反映出来，它同时具有资源统筹配置、规划、沟通和协

调、营运控制和绩效评估等功能，是保证房地产企业财务目标得以实施的有效管理手段。对资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配等财务活动，应当根据房地产企业发展战略和财务规划，以现金流为核心，实施全面预算管理，能够在决策时考虑更多的因素，使决策更加符合房地产企业战略需要，能够增强预算的约束力。

#### **四、房地产企业财务预算的内容**

在房地产企业全面预算体系中，财务预算非常重要。财务预算包括：现金预算、预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表。

房地产企业现金预算（又称现金收支预算），是反映房地产企业在预算期内全部现金流入和现金流出，以及由此预计的现金收支所产生的结果的预算。现金预算以开发预算及成本、费用预算为基础编制，是财务预算的核心。现金预算的内容包括现金收入、现金支出、现金余缺及资金的筹集与运用。现金收入包括期初现金余额、预算期销售现金收入；现金支出包括预算期内各种现金支出；现金余缺指预算期内现金收入和现金支出的差额；资金的筹集与运用反映预算期内向银行借款、还款、支付利息，短期投资，投资收回等内容。

预计利润表是反映和控制企业在预算期内损益情况和盈利水平的预算。它是在汇总销售预算、各项成本费用预算、资本支出预算等资料的基础上编制的；预计资产负债表是反映预算期末房地产企业财务状况的预算，它以报告期的资产负债表为基础，结合房地产企业各种业务预算、资本预算和现金预算编制的；预计现金流量表是从现金流入和流出两个方面反映房地产企业经营活动、投资活动和筹资活动所产生的现金流量的预算。

#### **五、房地产企业财务预算管理的内部组织结构**

（一）房地产企业法定代表人对房地产企业财务预算管理工作负总责

根据《公司法》、《城镇集体所有制企业条例》等法律、行政法规，房地产企业法定代表人可以由董事长、执行董事或者经理担任。具体财务预算管理事宜，由公司董事会或者经理办公会负责，董事会或者经理办公会也可以根据情况设立财务预算委员会或指定财务管理部门负责。

（二）财务预算委员会（没有设立财务预算委员会的，即为房地产企业财务管理部门，下同）主要拟订财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法，审议、平衡财务预算方案，组织下达财务预算，协调解决财务预算编制和执行中的问题，组织审计、考核财务预算的执行情况，督促房地产企业完成财务预算目标。

（三）房地产企业财务管理部门在财务预算委员会或者房地产企业法定代表人的领导下，具体负责组织房地产企业财务预算的编制、审查、汇总、上报、下达、报告等具体工作，跟踪监督财务预算的执行情况，分析财务预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议。

（四）房地产企业内部经营、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门

具体负责本部门业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作，并配合财务预算委员会做好房地产企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。其主要负责人参与房地产企业财务预算委员会的工作，并对本部门财务预算执行结果承担责任。

（五）房地产企业所属基层单位是房地产企业主要的财务预算执行单位，在房地产企业财务管理部门的指导下，负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作，接受房地产企业的检查、考核。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

房地产企业对具有控制权的子公司应当同时实施财务预算管理。

## 六、房地产企业财务预算的编制方法

### （一）固定预算与弹性预算

固定预算是根据预算期内正常的、可实现的固定业务量作为编制预算基础的预算编制方法。它适合于业务量水平较为稳定的房地产企业。固定预算编制方法简单、易行；但是它的可比性差，机械、呆板。

弹性预算是在成本习性分析的基础上，以业务量、成本和利润间关系为依据，根据各种业务量水平编制的预算。弹性预算的适用范围宽、可比性强；但是编制比较复杂。弹性预算使用于与业务量有关的各种预算。

### （二）增量预算与零基预算

增量预算是以基期成本费用水平为基数，结合预算期业务量水平及降低成本的措施，通过调整有关费用项目而编制的预算。增量预算的优点是简单，工作量小；缺点是受原有项目制约，不利于根据情况的变化调整预算。

零基预算是在编制预算时，不考虑以前的情况，从零出发，根据房地产企业的实际需要重新考察每一项的收入及支出是否合理，在综合平衡的基础上编制的预算。零基预算的优点是一切从现实出发分析房地产企业的各项收支，能调动各方面的积极性，有助于房地产企业的长远发展；缺点是工作量大。

### （三）定期预算与滚动预算

定期预算是指编制预算的时间不变，一般以一个会计年度为一个完整的预算期。优点是预算期与会计期间相等，便于利用预算管理和考核房地产企业；缺点是具有滞后性和间断性。

滚动预算是预算的编制随着预算的执行不断补充，逐期向后滚动，使预算期保持不变的预算编制方法。滚动预算根据滚动的时间单位分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动。滚动预算的优点是透明度高，及时反映房地产企业的变化，使预算连续、完整；缺点是工作量大。

## 七、房地产企业财务预算的基本步骤

房地产企业财务预算的编制一般应当包括以下几项基本步骤：

### （一）分析经营环境，确定预算指标

房地产企业应当根据其外部宏观环境和内部微观状况，运用科学方法，分析与

所确定的经营目标有关的各种因素，按照总体经济效益原则，确定出主要的预算指标。

### **(二) 协调财务能力，组织综合平衡**

房地产企业应当合理安排人力、物力、财力，使之与经营目标的要求相适应，资金运用同资金来源相平衡，财务收入同财务支出相平衡，还要努力挖掘房地产企业潜力，从提高经济效益出发，对房地产企业各方面的经营活动提出要求，制定好各单位的预算指标。

### **(三) 选择预算方法，编制财务预算**

以经营目标为核心，以平均先进定额为基础，编制财务预算，并检查各项有关的预算指标是否密切衔接、协调平衡。

预算的编制方法有固定预算法、弹性预算法、增量预算法、零基预算法、定期预算法和滚动预算法等。

## **八、房地产企业财务预算管理的一般流程**

### **(一) 房地产企业财务预算的编制**

房地产企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，主要步骤是：

#### **1. 下达目标**

公司董事会或经理办公会根据房地产企业发展战略和预算期经济形势的初步预测，在决策的基础上，一般于每年9月底以前提出下一年度房地产企业财务预算目标，包括营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定财务预算编制的政策，由财务预算委员会下达各预算执行单位。

#### **2. 编制上报**

各预算执行单位按照房地产企业财务预算委员会下达的财务预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本单位财务预算方案，于10月底以前上报房地产企业财务管理部门。

#### **3. 审查平衡**

房地产企业财务管理部门对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，财务预算委员会应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

#### **4. 审议批准**

房地产企业财务管理部门在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出房地产企业财务预算方案，报财务预算委员会讨论。对于不符合房地产企业发展战略或者财务预算目标的事项，房地产企业财务预算委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，房地产企业财务管理部门正式编制房地产企业年度财务预算草案，提交董事会或经理办公会审议批准。

#### **5. 下达执行**

房地产企业财务管理部门对董事会或经理办公会审议批准的年度总预算，一般在次年3月底以前，分解成一系列的指标体系，由财务预算委员会逐级下达各预算执行单位执行。

### **(二) 房地产企业财务预算的执行与控制。**



1. 房地产企业财务预算一经批复下达,各预算执行单位就必须认真组织实施,将财务预算指标层层分解,从横向和纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位,形成全方位的财务预算执行责任体系。

房地产企业应当将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据,将年度预算细分为月份和季度预算,以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

2. 房地产企业应当强化现金流量的预算管理,按时组织预算资金的收入,严格控制预算资金的支付,调节资金收付平衡,控制现金支付风险。对于预算内的资金拨付,按照授权审批程序执行。对于预算外的项目支出,应当按财务预算管理制度规范支付程序。对于无合同、无凭证、无手续的项目支出,不予支付。

3. 房地产企业应当严格执行开发经营和成本费用预算,努力完成利润指标。在日常控制中,房地产企业应当健全凭证记录,完善各项管理规章制度,严格执行经营月度计划和成本费用的定额、定率标准,加强适时的监控。对预算执行中出现的异常情况,房地产企业有关部门应及时查明原因,提出解决办法。

4. 房地产企业应当建立财务预算报告制度,要求各预算执行单位定期报告财务预算的执行情况。对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目,房地产企业财务管理部门以至财务预算委员会应当责成有关预算执行单位查找原因,提出改进经营管理的措施和建议。

5. 房地产企业财务管理部门应当利用财务信息管理系统监控财务预算的执行情况,及时向预算执行单位、财务预算委员会以至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对房地产企业财务预算目标的影响等财务信息,促进房地产企业完成财务预算目标。

### **(三) 房地产企业财务预算的调整。**

1. 房地产企业正式下达执行的财务预算,一般不予调整。财务预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化,致使财务预算的编制基础不成立,或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的,可以调整财务预算。

2. 房地产企业应当建立内部的弹性预算机制,对于不影响财务预算目标的业务预算、资本预算、筹资预算之间的调整,房地产企业可以按照内部授权批准制度执行,鼓励预算执行单位及时采取有效的经营管理对策,保证财务预算目标的实现。

3. 房地产企业调整财务预算,应当由预算执行单位逐级向房地产企业财务预算委员会提出书面报告,阐述财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度,提出财务预算指标的调整幅度。

房地产企业财务管理部门应当对预算执行单位的财务预算调整报告进行审核分析,集中编制房地产企业年度财务预算调整方案,提交财务预算委员会以至公司董事会或经理办公会审议批准,然后下达执行。

4. 对于预算执行单位提出的财务预算调整事项,房地产企业进行决策时,一般应当遵循以下要求:

①预算调整事项不能偏离房地产企业发展战略和年度财务预算目标;

②预算调整方案在经济效益上能够实现最优化;

③预算调整重点应当放在财务预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

### **(四) 房地产企业财务预算的分析与考核**

1. 房地产企业应当建立财务预算分析制度，由财务预算委员会定期召开财务预算执行分析会议，全面掌握财务预算的执行情况，研究、落实解决财务预算执行中存在问题的政策措施，纠正财务预算的执行偏差。

2. 开展财务预算执行分析，房地产企业财务管理部门及各预算执行单位应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、平衡分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。针对财务预算的执行偏差，房地产企业财务管理部门及各预算执行单位应当充分、客观地分析产生的原因，提出相应的解决措施或建议，提交董事会或经理办公会研究决定。

3. 房地产企业财务预算委员会应当定期组织财务预算审计，纠正财务预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护财务预算管理的严肃性。财务预算审计可以全面审计，或者抽样审计。在特殊情况下，房地产企业也可组织不定期的专项审计。审计工作结束后，企业内部审计机构应当形成审计报告，直接提交财务预算委员会以至董事会或者经理办公会，作为财务预算调整、改进内部经营管理和财务考核的一项重要参考。

4. 预算年度终了，财务预算委员会应当向董事会或者经理办公会报告财务预算执行情况，并依据财务预算完成情况和财务预算审计情况对预算执行单位进行考核。企业内部预算执行单位上报的财务预算执行报告，应经本部门、本单位负责人按照内部议事规范审议通过，作为房地产企业进行财务考核的基本依据。房地产企业财务预算按调整后的预算执行，财务预算完成情况以房地产企业年度财务会计报告为准。

5. 房地产企业财务预算执行考核是房地产企业效绩评价的主要内容，应当结合年度内部经济责任制考核进行，与预算执行单位负责人的奖惩挂钩，并作为企业内部人力资源管理的参考。具体考核办法，可以参照《企业国有资本与财务管理暂行办法》执行。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）