

# 房地产企业管理会计体系的构建与实施

房地产企业经营管控体系的框架与构建课题组

过去几十年, 房地产企业依靠资源发展的特点十分突出, 尽管在实践中也有一些企业前瞻性地进行了全面预算管理、成本管理等相关管理会计方法的探索和应用, 但真正成功的案例还比较少, 这不仅仅是因为房地产企业的管理基础比较薄弱, 更因为房地产企业投资金额大、项目开发周期长, 其管理难度较之其他行业而言更为巨大。基于此, 探索并建立起经营决策平台、运营监控平台和成本管控平台是房地产企业提升管理水平、实现长期稳健发展的不二路径。三大平台也共同构成房地产企业管理会计体系的核心内容。

## 一、房地产企业的管理特点

基于房地产企业自身的业务特点, 其在运营和管理方面相比其他企业更为复杂: 一是房地产企业的业务是基于项目开展的。项目是房地产企业的基石, 也是日常分析管控的主体, 这导致很多大的房地产企业都是三级结构, 即集团公司、区域(城市)公司、项目公司, 组织结构较为复杂。二是房地产项目一般开发周期较长。一个项目的开发普遍要耗费2~3年或更长时间, 少量项目的开发周期甚至超过10年, 这不仅给运营带来了风险和不确定性, 也给管理带来了更大的难度。三是房地产项目前期需要大规模的资金投入, 这对企业的资金和成本管控都提出了更高的要求。四是

随着行业的成熟化发展, 房地产企业的业态逐步呈现出多元化, 售楼、租赁、物业、商业甚至是旅游、体育、影视等新业态不断出现, 加大了房地产企业运营和管理的难度。

## 二、房地产企业的管理重点

现金流、利润和运营能力是企业亘古不变的管理重点, 现金流决定企业是否能“活”下去, 利润则决定企业是否能“一直活”下去, 而运营能力是决定现金流和利润的基础。房地产企业也不例外。同时, 基于其独特的业务特点, 房地产企业在管理上又呈现出一些更为独特的重点:

第一, 房地产企业是典型的资金密集型行业, 这决定了其对现金流的管控具有更高的要求, 不仅要关注集团现金流、项目现金流、区域现金流、城市公司的现金流等, 还要做好融资规划, 以防发生因资金周转不利导致的风险。

第二, 房地产企业依靠资源运作, 拿地和建造是关键, 土地成本、建造成本是其最重要的成本。这两个阶段需要大规模的资金投入, 当然也需要更为精准的成本管控。

第三, 房地产企业的业务基于项目开展, 而项目的开发周期较长, 传统的以年度为周期的管理方式不能满足房地产企业的需要, 也无法有效解决企业战略落地、业务发展、筹融资等问题。房

地产企业要管好项目, 就要考虑项目全生命周期, 建立短、中、长期的运营管理模式。

## 三、房地产企业的三大核心平台

基于上述对房地产企业管理特点和管理重点的分析, 对现金流的规划和控制、对成本的管控以及对项目运营的有力管控构成了房地产企业管理的核心问题, 而要解决这三个问题, 就要直切难点, 运用管理会计工具实现精准管控。笔者认为, 这些有针对性的管理会计工具包括三大类, 分别为全面预算管理工具、管理会计报告工具以及成本管理工具。为更直接有力地传达管理工具的价值, 便于理解, 笔者将其分别表述为经营决策平台、运营监控平台和成本管控平台。运用经营决策平台可提前规划资源配置和资金安排, 降低资金风险, 提升决策质量; 运用运营监控平台监控企业运营可即时发现问题和解决问题; 运用成本管控平台可实现全成本的测算、设计和管控。这三大平台共同构成了房地产企业管理会计体系的核心内容。

### (一) 建立经营决策平台

经营决策平台指的是企业的全面预算管理体系。房地产企业的经营决策平台具有较为突出的行业特点, 其内容包括五大模块, 即年度预算、项目全生命周期预算、拿地预测、盈利预测和现金

流预测模块。从时间周期来看,传统的年度预算尽管不可或缺,但项目全周期预算在指导经营、支持决策方面的重要性亦毋庸置疑;从内容上来讲,拿地预测可以快速测算目标地块经营指标,辅助拿地决策;而基于滚动预测的盈利预测不仅可以提前规划资金的流入和流出,降低运营风险,确保资金链安全,还可以及时预测短期经营结果,指导行动决策、达成预算目标。而所有这些构成了房地产企业经营决策平台的重中之重。需要注意的是,在实际工作中,不同企业应依据自身管理基础和管理需求构建适合自己的经营决策平台。

在建立经营决策平台方面,一些房地产企业已经进行了尝试,比较典型的如Z房地产企业,其经营决策平台的最大特色就是搭建了17套预算编制模型,构建了具有Z房地产企业业务特点和管理特色的全面预算管理体系。具体而言,在纵向的组织架构层面,搭建了“项目公司——城市公司——公司总部”多层次全面预算管理模型;在横向的业务层面,构建起覆盖房地产开发、持有经营性物业、物业管理三大类业态的全面预算管理模型。而从完善产业链条的维度出发,Z房地产企业除对既有项目搭建了全周期的预算模型,还建立了能够快速反映项目是否具有可行性的拿地预测模型;在内容层面,Z房地产企业既以目标测算为基础编制年度预算,还采用季度全模型滚动预测生成相对准确的盈利预测和现金流预测。

## (二) 建立运营监控平台

运营监控平台即企业的管理会计报告系统,它指的是借助商业智能(Business Intelligence, BI)技术,从来自企业不同运营系统的数据中提取出有用的数据并通过清理、抽取、转换和装载等,将这些数据合并到一个企业级的数据仓库里,从而得到企业数据的全局视图,在此基础上利用各种工具对数据进

行分析和处理,形成有用的信息,对企业运营进行事前和事中监控,及时发现问题、解决问题,辅助管理层决策。

房地产企业运营监控平台的构建可分三大步骤。首先,建立一套适合房地产企业分析的指标库和能够快速适应企业分析需求变化的报表分析体系,使企业上下在分析经营问题时,能够通过指标分析分层次一步步定位到具体的行动方案,以改进企业经营与管理能力。其次,需要建立企业级数据仓库,将分散的数据源通过数据集成工具整合在一起,规范分析维度,从而能够通过横向、纵向全面分析企业运营、营销、成本等各种数据,及时发现企业经营方面存在的问题,并提出有针对性的改进措施。最后,建立统一的数据平台,打破信息孤岛带来的各部门数据不统一的情况,提高企业的执行能力。

BI技术对数据的强大整合和分析能力已得到房地产企业认可和推广,如H集团建立的基于BI技术的运营监控平台实现了以下目标:提升数据加工深度和准确性,进行事中监控;打破以往数据分隔的现象,打造统一数据平台;及时展现资金信息,进行动态盈利预测。该平台自上线就成为集团的高效决策工具。

## (三) 建立成本管控平台

成本管控平台就是涵盖历史、标准和外部三大数据库的成本数据库。成本数据库为房地产企业加强成本管控提供了一个有效的路径。它可以将成本的历史数据、预算数据、现实数据、标准数据都整合在一个平台上,让所有成本可算、可比、可控,这就为管好房地产企业庞杂的成本数据奠定了基础。同时,对数据库的灵活应用又可以实现对待发生成本的有效管理和对全成本的动态回顾,以实现科学精准的目标成本测算和控制。

在成本数据库建设中,含量指标库、

单方指标库和材料价格库是其中至关重要的三大内容:第一,企业需要建立含量指标库。将含量指标与项目规划指标相结合,快速测算工程量,并以此为基础,作为限额设计的参考依据,引导设计部门在方案构思、施工图设计阶段采用更优化、更合理的结构方案来降低成本。第二,企业需要建立单方指标库。同一项目,不同的建造标准,单价差异较大,因此,应明确建造标准,建立可靠、有效的单方指标库,合理控制单方造价。单方指标过程积累与更新贯穿了项目启动、施工图预算、招标以及项目结算四个阶段。第三,建立材料价格库。材料成本是施工阶段最重要的成本,可以在很大程度上影响项目利润。引入外部对标数据,形成以历史库、外部库、标准库为核心的材料价格库,可以把握招标、采购主动权,有效控制成本。

在建立成本管控平台方面,L集团的经验值得借鉴:其建立的成本管控平台即从含量、单方、价格三个核心指标着手,采用成本数据库对标机制,最终形成以含量指标库、单方指标库和材料价格库为核心的成本数据库体系,有效解决了拿地阶段的成本测算问题,支持了成本管控的全过程。

需要指出的是,尽管构建这样三大平台的作用很大,但基于不同的业务特点、管理基础和管理需求,不同的房地产企业对于这三大平台建设的必要性和建设方法又各不相同,企业需结合自身情况,选择和规划好平台的建设时机和建设路径,以促进企业谋取价值最大化、实现又好又快发展。☐

(本专题内容为北京元年科技股份有限公司“房地产企业经营管控体系的框架与构建”课题的研究成果,课题组成员:韩向东、郝宇晓、盛楨智、朱惠军、徐国伟、谢人环、余红燕、呼军锋、许丹、马红兵、方宗。本篇执笔人:余红燕)

责任编辑 刘黎静