

房地产公司全面预算的编制与控制方法

陈峰

房地产公司的风险控制点是现金流。现在很少有房地产公司是因为利润低而破产的，大部分破产的公司是因为资金链断裂。所以在对房地产公司进行全面预算管理时，就应以资金预算的平衡为核心来进行。而为了实现在时控制资金的平衡，就要求设计一套以收付实现制为基础的预算体系来支持房地产公司的运作，但收付实现制又难以做到收入与成本费用的配比。因此，笔者根据房地产公司的运作多以项目为中心的特点，设计出了以项目为中心的收付实现制的全面预算管理体系，这样既能体现每个项目的损益，又能较好地控制资金的平衡，是一个较好的方法。

房地产公司全面预算一般可分为四个层次，即资本预算、经营预算、资金预算和财务预算。下面笔者以经营预算、资金预算为重点，简要说明房地产公司全面预算的编制与控制方法。

一、经营预算编制与控制方法

房地产公司的经营预算是公司日常经营活动的预算，是预算执行与控制的重要工作。就房地产公司经营预算而言，主要有三类：销售预算、成本预算和期间费用预算。

内部控制的效率和效果。责、权、利挂钩有助于提高制度执行力，但要落实投资者和经营者各自的财务管理权限，建立问责机制，并在持续改进中形成良性循环的反馈机制。

(二) 充分发挥企业内外部财务监督的协同作用，促进企业“自我约束”机制的形成。企业内部财务监督可通过建立健全企业法人治理结构、制度监督、预算监督、核算监督、内部审计监督等多种形式实现，但仅有这些形式并不能有效约束高层管理者“内部人”控制行为。财政部、证监会、会计师事务所等外部监管应成为企业“自我约束”机制形成的推动力量，通过外部引导、服务式监管和企业员工参与式监督，建立企业自评与他评相结合的评价机制，促进企业完善“自我约束”及“自我评价”机制。

1、销售预算编制与控制方法。

房地产公司的销售预算编制与控制方法采用的是以项目为中心的月度滚动预算方式。房地产公司进行销售预算是以每个项目来进行预算的。由于一个项目确定后，项目的整体面积已确定，销售预算则应按每个月的销售面积、销售额与回款来预算，并进行滚动调整。以某项目为例，假如预算1—4月份应销售10 000平方米面积，当第1个月实际销售了4 000平方米后，由于总面积是一定的，本来后面月份预算销售5 000平方米，但因第1个月只销售了4 000平方米，后面月份就一定要销售6 000平方米，才能全部完成销售。所以当第1个月完成销售后，就必须根据第1个月的销售情况，对以后各月的销售预算进行滚动调整。

2、成本预算编制与控制方法。

成本预算的编制与控制方法适用于开发土地成本、前期费用、建安工程费、基础设施费、配套工程费等项目。

房地产成本预算的编制，以往传统的做法是只预算费用而不预算时间。如对一项园林绿化费用进行预算时，只预算金额多少万元，而对金额的付款时间则不做预算。在收付实现制

(三) 建立良好的信息沟通机制。企业是一系列契约的集合，在信息不对称情况下，契约的不完备是通过控制来弥补的，而控制依赖良好的信息沟通机制。因此，由“产生——传递——处理——反馈”构成的顺畅的信息循环，是企业内部控制有效性的关键，也是实施内部控制评价的基础。由于内部控制及其评价制度具有公共物品性质，因此，信息沟通制度建设主要依靠政府部门的大力推动。■

(本文为财政部企业司和北京化工大学青年教师自然科学基金共同资助项目《企业内部控制有效性评价》的阶段性研究成果，批准号QN0634)

(作者单位：北京化工大学经济管理学院)

责任编辑 屈艳贞

表1 经营预算 单位: 万元

月份	经营性支出	经营性收入	经营性净现金流
1	400		-400
2	300		-300
3	200		-200
4	400		-400
5	200	800	600
6	100	1 000	900
7	200	700	500
8	50	500	450
9	20	300	280
10	10	100	90
11	50	50	0
12	5	50	45
合计	1 935	3 500	1 565

的预算编制方法中,不仅要编制预算的金额,还要编制预算的时间,还以园林绿化费为例。比如园林绿化工程2007年包给一个公司来做,那么付款应分三次进行:第一次预付款10%,预算付款时间为2007年3月;第二次,工程完成付80%,预算付款时间为2007年6月;第三次,园林绿化费尾款10%,预算付款时间为2007年12月。为了实现实时控制资金的平衡,收付实现制预算编制的基础单位,由传统的某项费用为编制的基础单位,改为某项费用的每次付款为编制预算的基础单位。

3、期间费用预算编制与控制方法。

期间费用预算编制与控制方法适用于公司管理费用、财务费用、销售费用和项目期间费用等。公司管理费用、财务费用按年度进行编制,而销售费用、项目期间费用则以项目为中心进行编制。收付实现制对费用预算的编制是将费用按每个月展开,分别预算一个项目在一年内每一年的费用。

二、资金预算的编制与控制方法

资金预算是通过资本预算、经营预算而得出的公司整体现金流的预算。虽然我们把资金预算放在第三个层次,但它却是房地产公司预算的核心。

1、资金预算平衡的风险容忍度。

什么是资金预算平衡呢?是否公司的整体资金计划中间没有断链就是平衡呢?如果是这样,万一一笔资金未到位,一笔收款减少或推迟,资金链就很有可能断裂。所以笔者提出了一个资金预算平衡的风险容忍度的概念。风险容忍度用预计回收资金下降的百分比及预计回款时间推后相应时间来表示,如预计回收资金下降20%、回款时间推后2个月,公司现金流仍可平衡。

2、资金预算的编制与控制方法。

资金预算是在资本预算与经营预算的基础上生成的。下面举例予以说明:

如某公司2007年度资本预算情况如下:1月份资本性支出为500万元;5月份资本性支出为300万元;9月份资本性支出为600万元;全年资本性支出合计为1 400万元。

经营预算得出的现金流见表1。

将资本预算与经营预算汇总就可以得到公司在该年的现金流情况,见表2。

表2 现金流情况表

月份	现金流(万元)
1	-900
2	-300
3	-200
4	-400
5	300
6	900
7	500
8	450
9	-320
10	90
11	-
12	45
合计	165

表2还不是公司的资金预算表,要配合公司年初资金额,才能得出最终的资金预算表。假如公司2007年1月1日资金额为1 800万元。

我们可对该公司的风险容忍度进行如下分析。该公司在2007年4月份是资金最危险的时候。因为2007年前4个月资金一旦多支出,资金链就会断裂。同时进一步分析前4个月资金的收支情况,全部是支出,没有收入,而支出部分,公司一般控制的主动权较大些,所以风险相对较小。5月份开始有收入,即使收入下降300万元,资金还是能平衡的。但5月份所取得的800万元收入一旦退后一个月,公司资金链就会断裂,而过了5月,资金流就开始有明显好转了,所以确保5月份能收到500万元,是保证公司资金链的关键。通过以上分析可以看到,该公司的资金大起大落,4月份资金为0,到8月份,资金又有2 000多万元,所以,公司可以对资金收付进行一些合理的调整,或进行一些短期投资,使闲置资金利用起来,以保持全年资金的相对平衡。■

(作者单位:世纪纵横(北京)管理咨询有限公司)

责任编辑 刘黎静