

房地产行业

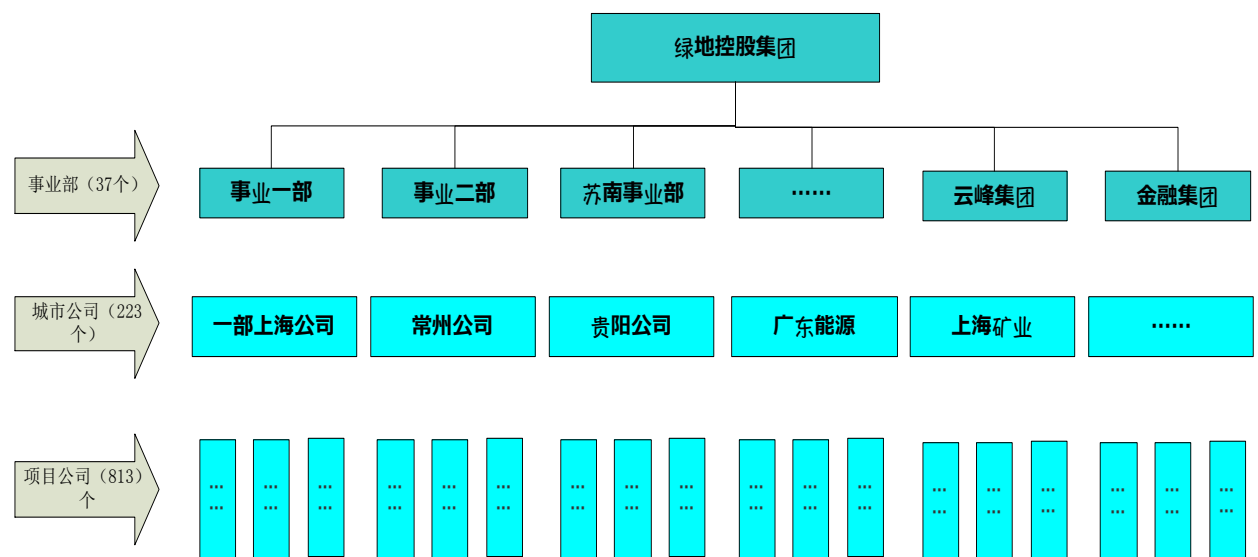
全面预算管理信息化成功体验

绿地控股集团

1. 房地产行业概述及绿地集团介绍

房地产业是指：是以土地和建筑物为经营对象，从事房地产开发、建设、经营、管理以及维修、装饰和服务的集多种经济活动为一体的综合性产业，是具有先导性、基础性、带动性和风险性的产业。主要包括：土地开发、房屋的建设、维修、管理，土地使用权的有偿划拨、转让、房屋所有权的买卖、租赁、房地产的抵押贷款，以及由此形成的房地产市场。

绿地集团创立于 1992 年 7 月 18 日，至今 20 余年来，通过产业经营与资本经营并举发展，已形成目前“房地产主业突出，能源、金融等相关产业并举发展”的产业布局，在 2013《财富》世界企业 500 强中位列第 359 位，在 2013 中国企业 500 强中位列第 55 位。2013 年实现业务经营收入超过 3283 亿元，利税总额超 280 亿元，年末总资产 3533 亿元。其中，房地产业务实现预销售面积 1660 万平方米、预销售金额 1625 亿元，分别排名全国行业第一、第二位。2014 年经营收入目标超过 4000 亿元，其中，房地产预销售金额有望超过 2400 亿元。



2. 房地产企业全面预算管理的模式

2.1. 房地产行业特点

- 1) 开发周期长，大多数项目跨年度，需要 2-3 年，且涉及外部因素多。
- 2) 开发投资额大，动用资金多，成本开支大。

- 3) 销售受国家政策和金融市场影响，销量和售价波动大，企业把控难度大。

2.2. 房地产企业预算模型的选择

- 1) 对以销售收入为核心的预算模式的选择

房地产行业的特点决定房地产企业的销售收入滞后、而且不确定因素较多，使房地产企业很少选择以销售收入为核心的全面预算管理模式。

- 2) 对以目标利润为核心的预算模式的选择

房地产企业追求利润最大化，但是由于房地产开发销售周期长，利润很难在开发销售当期反映出来，房地产企业的利润表与当期经营往往不同步，房地产企业实行以目标利润为核心的预算模式存在难度。

2.3. 适合房地产企业的预算模式

房地产企业实施全面预算，最早都学习借鉴制造企业，因房地产行业有其自身特点，照搬来的管理经验因“水土不服”，并未显现应有的作用。

因此，一些房地产企业结合行业特点，在全面预算管理方面进行了广泛的探索的实践，逐步形成“以项目成本控制为核心，现金流量控制为重点”的具有地产行业特色的全面预算模式。

该模式的主要特点是以开发项目成本为核心，预算编制以成本费用预算为起点，预算控制以成本费用控制为主轴，预算考评以成本费用为主要考评指标，运用现金预算控制开发项目的投资额和现金支出的预算管理模式。

具体做法：

- 1) 在明确具体开发项目的实际情况的前提下，结合市场定价、企业潜力和预期利润进行比较，倒挤项目目标成本。
- 2) 对确定的开发项目的目标成本，按照成本项目、成本费用的具体用途，以及发生费用的责任单位（人），加以分解、量化和分类整理，形成一套系统完善的开发项目的成本费用预算指标。
- 3) 对分解的项目成本预算指标落实到开发项目的具体工作过程和工作事项，及相关的责任单位和个人。
- 4) 依据开发项目成本费用预算指标，签订采购、建筑、安装等各项招标合同。
- 5) 明确以预算成本指标完成情况为考评依据的考核指标体系和奖惩制度，使相关责任单位和个人权责利紧密结合。

- 6) 在项目开发过程中跟踪成本流程，按照项目的成本费用预算指标编制投资进度计划、付款计划，汇总编制现金收支预算。
- 7) 项目开发过程的所有费用的支出，严格按照现金预算进行，对开发项目地成本费用实行全过程控制管理。

3. 绿地集团预算管理需求背景

绿地集团作为大型房地产企业，有着专业而迫切的信息化管理要求。体现在预算管理上面，其特点就是参与单位和人员多、涉及范围广泛，信息处理量大而全，对系统易用性高、易掌握，要求快速实施推广并见效。

3.1. 涵盖全面，注重细节

绿地集团要求的预算管理，涉及房地产业务管理的全过程，如土地投资计划、项目档案管理、项目计划、产值、开发成本、资金、销售、结转成本、目标利润、筹融资的全周期预算、以及全面的财务预算，如人力、行政、费用、税金，最后归结到财务三大报表的预算。

并且在每一方面都需要按照自身的业务特色做到细化。比如对房产项目开发资金的预算，就要区分不同的项目、分期、业态，区分不同的成本指标，结合项目全周期的产值、应付资金、已付资金来计划当年度的应付资金计划。

3.2. 多层架构、循环往复

绿地集团的预算组织架构采用三层架构，包括 37 个事业部（一级单位）、223 个城市公司（二级单位），813 个项目公司（三级单位）。采用的预算方式为 N 上 N 下，即由三级单位作为基本预算单位进行预算编报，编报完成后由二级单位进行汇总审批或打回调整；二级单位的总体预算确定后，由一级单位即事业部进行汇总审批或打回调整；事业部的总体预算确定后，由集团进行最后汇总并上报预算管理委员会进行审核，提出整改意见，并下发全集团，在此基础上进行下一版本的预算。

3.3. 随需应变，即时可见

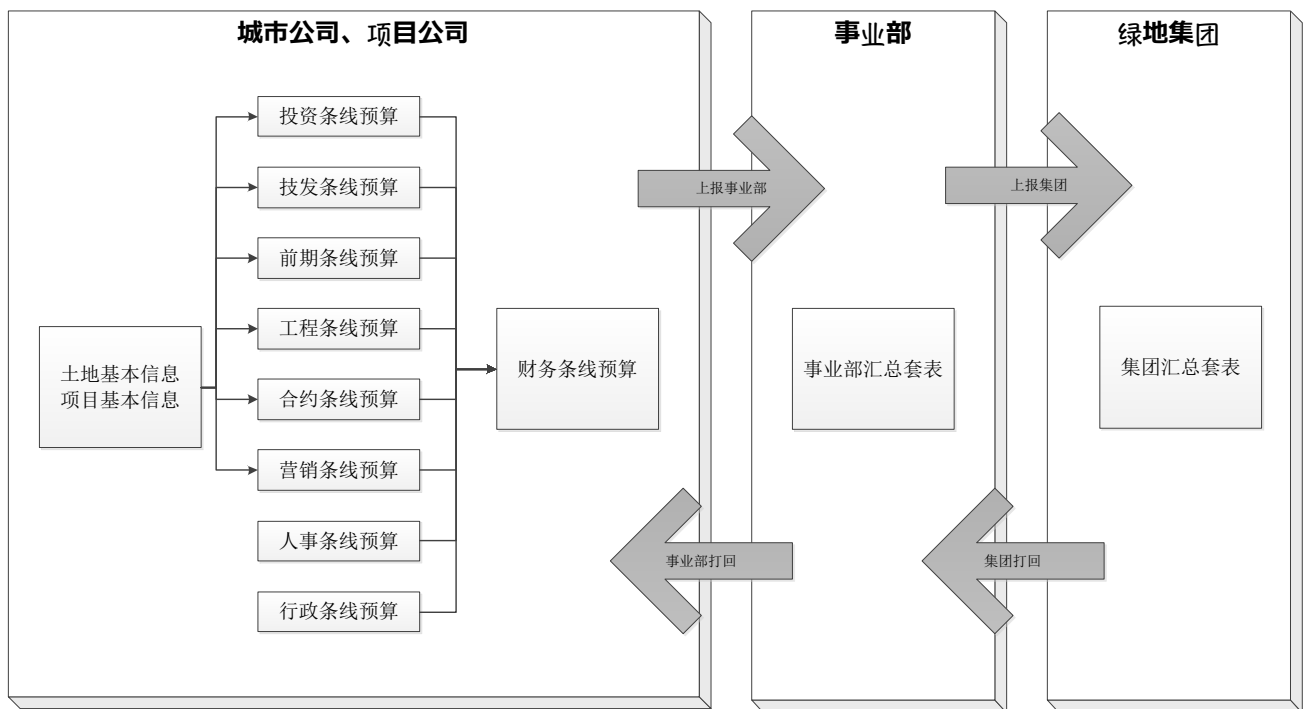
房地产行业面对的市场环境随时都在变化之中，即使在预算编报这一段时间，也面临着很大的不确定性。比如有些地块投资是不确定的，有些项目是否进行是不确定的，有些项目公司（预

算单位) 是否成立也是不确定的, 甚至有些事业部是否合并或拆分也是不确定的。这就不光要求预算系统在部署时具有相当强的灵活性和适应性。而且在部署完成, 在用户使用过程中也能够按需应变, 并且变化的效果能即时可见。比如在编报过程中能够随时增加房地产项目档案, 并且项目的预算能够自动参与整体汇总。

3.4. 简单易用, 快速掌握

绿地集团组织结构庞大, 并且广泛散布于国内及境外。其中使用预算系统的人员就有 3000 多人, 涉及企业各个条线、各个板块、各个业务部门, 人员信息化水平参差不齐。因此预算系统必然面临的挑战是如何让用户快速掌握, 最好是零培训地掌握并熟练使用。这就要求预算系统面对最终用户的应用模式要尽量简便直观、易于理解。而很多必要的逻辑、关联和控制要能够事先在后台进行预置。

4. 绿地预算管理系统总体框架



- 1) 绿地集团年度预算编制采用 N 上 N 下的模式, 由各项目公司、各城市公司作为填报单位发起预算, 逐层上报到事业部, 事业部上报到集团。集团审核后提出整改要求, 并逐层打回或直接打回到填报单位, 由填报单位进行整改并再次上报。这种反复根据集团领导的要求可能会

进行若干次。

- 2) 填报单位的编制起点在于土地基本信息和项目基本信息的确定，这两个基本信息的确定一般分别由投资条线和合约条线牵头并协调各条线进行。
- 3) 在基本信息确定之后，填报单位各个条线根据土地和项目的基本信息分头进行预算编报。在此过程中，各个条线之间、上下层级之间会不断地进行对接和协调，以共同完成预算编报任务。最后以各填报单位财务条线预算定稿为准。
- 4) 在城市公司层面，当下属各个项目公司财务条线预算定稿后，系统可以自动汇总形成城市公司层面的财务预算汇总套表，并上报事业部。
- 5) 在事业部层面，当下属各个城市公司财务预算汇总套表上报后。事业部可以进行审批，如果不符合事业部要求，可以退回要求整改；如果下属各个城市公司的财务预算汇总套表都符合要求，系统可以自动汇总形成事业部层面的财务预算汇总套表，并上报集团。
- 6) 在集团层面，当下属各个事业部财务预算汇总套表上报后。集团可以进行审批，如果不符合集团要求，可以退回要求整改；如果下属各个事业部的财务预算汇总套表都符合要求，系统可以自动汇总形成集团层面的财务预算汇总套表，交由集团领导核查。
- 7) 各条线在预算编报时，需要互相配合互相协调，保证预算编报数据的合理性。

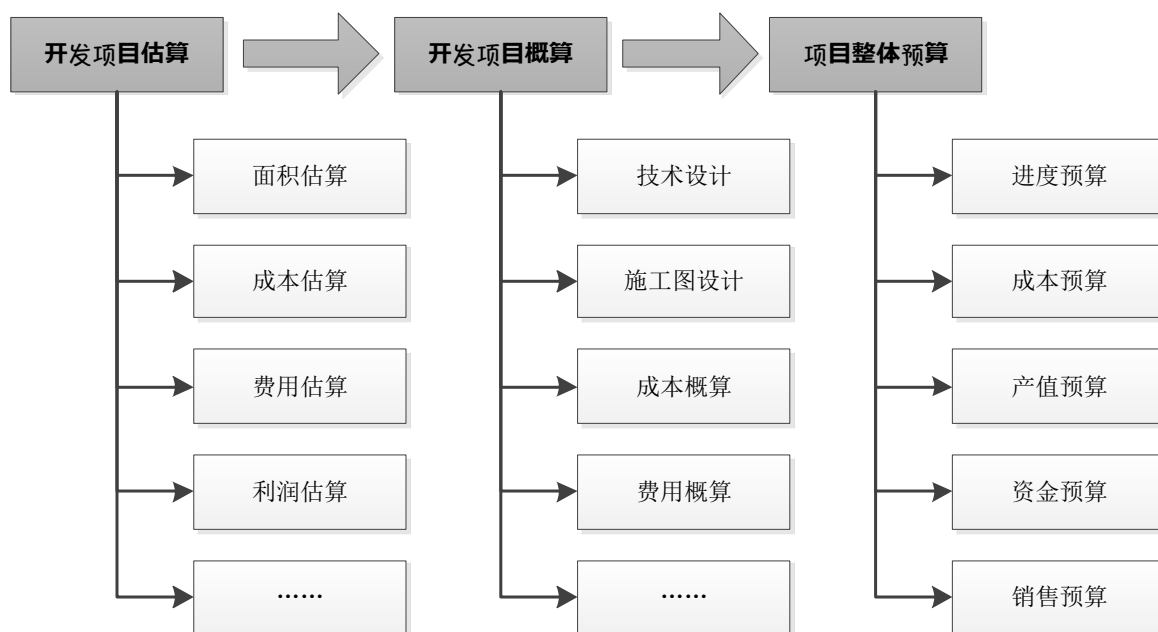
| | 投资条线 | 技发条线 | 合约条线 | 工程条线 | 前期条线 | 财务条线 | 营销条线 | 行政条线 | 人事条线 |
|--------------|-----------------|-----------|-----------|------------------|------------|------------|---------|---------------|--------------|
| 房地产行业各条线相关报表 | | 项目基本信息表 | 项目基本信息表 | | | 固定资产及折旧费 | 项目基本信息表 | 招聘计划情况表 | 行政费用明细表 |
| | 土地投资预算表-事业部运营情况 | 开发产值预测表 | 开发成本预算明细表 | 项目基本信息表 | | 销售费用表 | 营销费用预算表 | 培训计划情况表 | 固定资产购置预算表 |
| | 土地基本信息表 | 开发资金预测表 | 目标成本校验表 | 年度项目进度节点计划编制表 | 项目基本信息表 | 管理费用表 | 销售预算表 | 事业部人员及人力资本编制表 | 固定资产转让及报废预算表 |
| | 土地投资预算表-已拿地情况 | 设计费预算明细表 | 开发产值预测表 | 年度竣工备案结转及交付计划编制表 | 项目五证节点表 | 开发间接费用表-行政 | 销售费用预算表 | 城市公司人员分布表 | 信息化无形资产购置预算表 |
| | 土地投资预算表-拟获取项目情况 | | 开发资金预测表 | 年度新增可售供应计划分解表 | | 税金表 | 项目基本信息表 | 人员及人力成本基本情况表 | |
| | | 开发成本预算编制表 | | | 出租收入成本预算表 | 开发资金预测表 | | | |
| | | 利润率计算表 | | | 销售收入结转预算表 | 开发成本预算表 | | | |
| | | | | | 资产负债表 | 人员分摊情况参考表 | | | |
| | | | | | 借款及借款费用预算表 | 预计利润表 | | | |
| | | | | | 长期投资预算表 | 销售成本结转预算表 | | | |
| | | | | | 现金流量表 | | | | |

5. 绿地项目预算管理方案

房地产企业的预算编制以项目为编制基础，在汇总个项目预算的基础上编制年度预算。

项目预算是房地产企业的基础性预算，包括：

- 项目的估算、概算
- 项目整体预算



5.1. 开发项目的估算

在开发项目的可行性研究阶段，对拟投资开发的项目依据项目的规模、投资额度、区域环境，参照相邻项目的售价和以往的开发成本，对项目的收入、成本、利润等财务指标的测算，为项目投资开发决策提供依据。

项目估算的内容包括：

依据土地面积、容积率、测算建筑面积，销售面积，预测单位面积销售价格、单位面积土地成本、建造成本、以及相关的管理费用、财务费用、项目的毛利率、投资利润率等。

项目估算对企业参加土地招投标，控制土地成本具有重要作用。

5.2.开发项目的概算

依据开发项目的规划设计阶段的初步设计方案，对项目的投资额、建造成本作出的比项目估算更为详尽的测算。

开发项目的概算既是开发项目的进一步论证，同时也为项目设计部门提出的设计成本要求，即设计部门要在概算确定的建造成本和投资总额的范围内进行项目的技术设计和施工图设计。

5.3.项目整体预算

项目整体预算包括：项目销售预算、项目进度预算、项目成本预算、项目产值预算、项目资金预算。

编制项目整体预算以项目进度预算为基础。

1) 项目进度预算

依据项目开发流程，将开发项目从前期开发到项目施工、项目销售的全过程的所有工作事项（任务）的工作时间（工期）、开始和结束的起止时间，规划编制出来。

2) 项目成本预算

依据项目概算和工程建造预算，按照房地产企业的成本明细，编制的包括土地成本、前期费用、建筑安装成本、配套设施成本在内的项目成本预算。

● 目标成本预算

成本预算明细表中原则上目标成本的数据以准确优先为原则，优先顺序上报集团审批的目标成本、上报集团的购地投资测算表、购地前的成本测算。原则上填报的目标成本不超集团下发的限额目标成本。

● 动态成本预算

动态成本数据包括已发生动态成本、本年预计发生动态成本、剩余预计发生动态成本三项，三者之和即为本预算年度的预计动态总成本。动态成本的统计是以合同签订为口径的，合同签订即为发生，即成本发生额=合同金额。

已发生动态成本为已签订合同的金额或合同结算金额；本年预计发生动态成本为本预算年度计划签订合同的金额；剩余预计发生动态成本为合同金额为预计要发生的金额（如：暂定合同价低估的差额部分、预计的设计变更及工程签证等）或本预算年度以后待签订的合同。

3) 编制项目进度、成本汇总表

将项目的成本费用分解到构成项目全过程的具体事项（任务）上，按照项目的进度事项（任务）

反映项目的成本费用。

4) 项目产值预算

产值是每个合同根据工程进度完成的工作量，也包括未到合同支付节点而实际完成的产值。产值按预算年度的季度为单位根据工程进度计划进行测算统计。产值统计的范围包括：前期工程费、建安费用、基础设施费、公建配套费及开发间接费中的工程管理费、营销设施建造费、物业管理完善费。

5) 项目资金预算

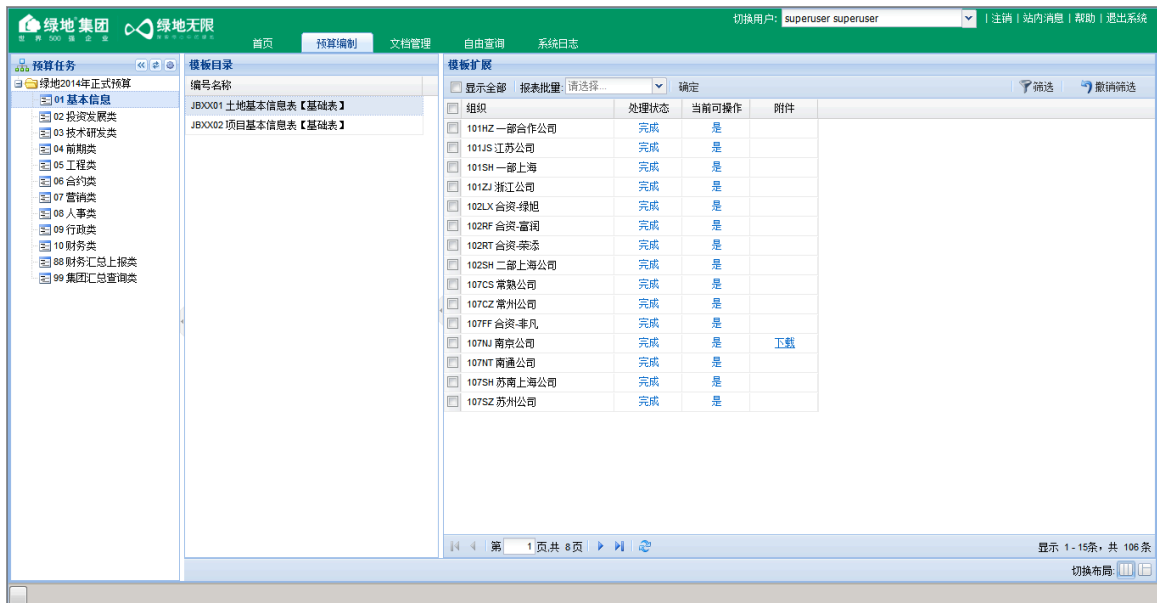
合同应付资金根据合同完成的产值及合同约定的合同支付条件进行计算，开发资金预算表应有相应的合同明细。并且根据不同的项目、分期、业态，区分不同的成本指标，结合项目全周期的产值、应付资金、已付资金来计划当年度的应付资金计划。

6) 编制项目销售预算

依据项目概算确定的销售目标，结合项目进度预算确定的项目销售时间，编制项目的销售预算。包括：制定销售方案、预测销售价格、测算销售收入。

6. 系统功能示例

1. 预算编制列表



2. 销售预算

YX01 销售预算表--500412 浙江云峰置业有限公司 [当前任务: 2014年预算(测试) 报表状态: 待填报]

任务选择: 2014年预算(测试) 组织: 500412 浙江云峰置业有限 确定

| 销售预算表 | | | | | | | | | | | | |
|----------|----------|--------|--------|----|------|----|------|----|------|----|----|------|
| 项目情况参考 | | | 一季度预算 | | | | | | | | | |
| 项目名称(选择) | 项目状态(选择) | 业态(选择) | 上年结转存量 | | 新增供应 | | 供应总量 | | 签约总量 | | 收款 | 收款性质 |
| | | | 面积 | 金额 | 面积 | 金额 | 面积 | 金额 | 面积 | 金额 | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| 合计 | | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

填写说明:
 一、必填项
 【项目名称】【项目状态】【业态】
 二、公式说明
 无
 三、审核说明
 1、该项目公司的【项目】对应的【项目名称】、【业态】必须和(基本信息类)/[YX002]项目基本信息表完全一致,否则不能提交
 2、项目状态正常:【D列】【上年结转存量面积】和【E列】【上年结转存量金额】分别为截止2013年12月底取得预售/销售证明未能实现销售的所有房源的面积和金额;
 项目状态定制:【D列】【上年结转存量面积】和【E列】【上年结转存量金额】分别为截止2013年12月底取得预售/销售证明已实现销售的所有房源的面积和金额(以负数表示)。
 ★举例:某项目(普通办公)上年度有正常销售和定制销售,填表时要求按“正常”和“定制”分成两行分别填写;“正常”的【上年结转存量】面积和金额为正值;“定制”的【上年结转存量】以负数表示。
 若定制销售在二季度仍未具备上市条件,则“定制”的【新增供应量】面积和金额填写0,但可以继续定制【签约总量】面积和金额,二季度定制的【上期结转存量】=一季度“定制”若二季度该部分定制销售具备上市条件,实际【新增供应量】应拆分成已经“定制”销售完成部分和未实现销售的“正常”两部分填写,即假设:4季度新增供应量为2亿,已经定制销售0.6亿,则本季度新增供应量“正常”
 3、【E列】【新增供应量面积】新增供应面积是指工程进度达到销售条件且取得预售证明的标段或组团的可售供应面积,应具备开盘上市条件,且与工程全年新增可售供应总量一致,否则本报表将无法提交。
 4、【G列】【签约金额】包括取得预售/销售许可证、动工代建、两办大单定制及定制销售项目的签约金额。

3. 工程预算

G03 年度竣工备案结转及交付计划汇总表--500421 湖南精视置业发展有限公司 [当前任务: 2014年预算(测试) 报表状态: 待填报]

任务选择: 2014年预算(测试) 组织: 500421 湖南精视置业发展 确定

| 年度竣工备案结转及交付计划汇总表 | | | | | | | | | |
|------------------|--------|--------------|--------|------|--------------|------|------|--------|----|
| 项目信息参考 | | | 项目信息参考 | | | | | | |
| 项目名称(选择) | 分期(选择) | 项目标段及组团(含栋号) | 建筑面积 | 可售面积 | 年度内可结转收入项目面积 | 地上层数 | 地下层数 | 业态(选择) | 业态 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| 合计 | | | - | - | - | | | | |

填写说明:
 一、必填项
 【项目名称】【项目分期】【标段及组团】【建筑面积】【可售面积】【地上层数】【地下层数】【年度内可结转收入面积】【竣工备案日期】【合同交付日期】【财务结转年份】
 二、公式说明
 查看合计公式,请点击单元格。
 三、审核说明
 该项目公司的【项目】对应的【项目名称】、【分期】必须和(基本信息类)/[G002]项目基本信息表完全一致,否则不能提交。
 四、其他说明
 1、年度竣工备案结转及交付项目包含三大类项目,一种为当年竣工备案项目;另一种为当年竣工交付项目;第三种为当年财务结转项目。一些有地方惯例先交付、后备案的特殊情况应单独说明。
 2、“年度内可结转收入项目面积”和“财务结转年份”应由事业部工程总监和财务总监共同填报。并应注意若财务结转年份在当年的项目其“年度内可结转收入项目面积”中应有数据。
 3、日期相关单元格式填写日期,比如2014/02/24
 4、若标段内包含多种业态,应分别点击“业态一”“业态二”等,在“维度四”的业态中进行选择,包括地下车库的切勿遗漏勾选。
 5、相关说明查看系统中管理模块--【公共类】--【0103工程类填表说明】。

4. 资产负债预算

CW83 资产负债表-800003 上海绿地融资担保有限公司 [当前任务: 2014年预算(测试)] 报表状态: 待填报

任务选择: 2014年预算(测试) 组织: 800003 上海绿地融资担保 确定

核算单位名称: 上海绿地融资担保有限公司

资产负债表

| 项目 | 行次 | 年初金额 | 期末金额 | 增减率 | 项目 | 行次 | 年初金额 | 期末金额 | 增减率 |
|-------------|----|------|------|-----|------------|----|------|------|-----|
| 流动资产: | 1 | | | | 流动负债: | 65 | | | |
| 货币资金 | 2 | - | - | - | 短期借款 | 66 | - | - | - |
| 结算备付金 | 3 | | | | 向中央银行借款 | 67 | | | |
| 拆出资金 | 4 | | | | 吸收存款及同业存放 | 68 | | | |
| 交易性金融资产 | 5 | | | | 拆入资金 | 69 | - | - | - |
| 应收票据 | 6 | | | | 交易性金融负债 | 70 | | | |
| 应收账款 | 7 | | | | 应付票据 | 71 | | | |
| 预付款项 | 8 | | | | 应付账款 | 72 | | | |
| 内部往来 | 9 | | | | 预收款项 | 73 | | | |
| 应收股利 | 10 | | | | 卖出回购金融资产款 | 74 | | | |
| | 11 | | | | 应付手续费及佣金 | 75 | | | |
| 应收利息 | 12 | | | | 应付职工薪酬 | 76 | | | |
| 其他应收款 | 13 | | | | 其中: 应付工资 | 77 | | | |
| 买入返售金融资产 | 14 | | | | 应付福利费 | 78 | | | |
| 存货 | 15 | | | | 其中: 职工奖励基金 | 79 | | | |
| 其中: 原材料 | 16 | | | | 应交税费 | 80 | | | |
| 库存商品(产成品) | 17 | | | | 其中: 应交税金 | 81 | | | |
| 一年内到期的非流动资产 | 18 | | | | 应付利息 | 82 | | | |

单元格维度加载完成

5. 文档管理功能

绿地集团 绿地无限 切换用户: superuser superuser | 注销 | 站内消息 | 帮助 | 退出系统

文件列表

| 文档编号 | 文档名称 | 附件下载 |
|------|---------------|------|
| 0201 | 营销费用填报说明 | 下载 |
| 0202 | 合约类填报说明 | 下载 |
| 0203 | 工程类填报说明 | 下载 |
| 0204 | 信息化预算填报说明 | 下载 |
| 0205 | 技发类填报说明 | 下载 |
| 0206 | 技发类填报说明(价格标准) | 下载 |

文档内容

工程计划表及填报说明

1、《年度项目进度节点计划汇总表》(附表1)

考核点: 开工计划完成及时率(实际开工日期等于或早于计划开工日期,方可计入开工计划完成及时率)、节点考核

填报要求:

- 1) 年度内首期开工或者开盘的项目标段或组团,在类型列中选择“新项目”,对应售楼处交付销售时间、样板段对外展示时间、样板房对外展示时间在年度计划中应单独说明。若标段内包含多种业态,应分别点击“业态一”“业态二”等,在“维度四”的业态中进行选择,包括地下车库的切勿遗漏勾选。
- 2) 项目应按“同一竣工备案年度”的原则分期,期内的项目组团及标段应具体到建筑单体栋号,并按照可独立分批竣工备案、集中交付规模适当(单项目一次性交付直控制在1000户左右以内)、工程配套功能条件满足

6. 查询功能



7. 用户感言

- **预算单位普通用户：**使用易磐全面预算管理系统后，不用像以前那样反复用邮件交换报表了，系统里面报表自成体系，特别是针对项目的整套预算，逻辑性很强，数据都是自动引用的，流程也顺畅了，数据的校验也自动进行了。省了我很多工作，以前半个月才能完成的事情现在半天就能完成了。
- **集团财务部预算管理员：**用了易磐预算系统后，整个集团的预算工作效率大大提高，几百个单位的编报，3天之内就能形成一版预算。我向领导汇报预算工作的时候心里也有底了，要什么数据系统里一查都能得到，而且数据怎么来的清清楚楚。再也不会像以前一样一本糊涂账了。
- **集团信息部预算系统维护员：**易磐预算系统和国外同类软件相比最大的特色就是易于理解，便于维护，部署和实施不用写一堆代码，减轻了信息部的维护负担。