

数字化转型背景下 房地产企业全面预算管理 优化研究

——以Z集团为例

张 萱

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年12月13日; 录用日期: 2024年12月30日; 发布日期: 2025年2月14日

摘 要

在数字化转型背景下, 数字化技术的广泛应用在房地产企业的全面预算管理中发挥着关键作用, 为房地产企业实施全面预算管理提供了新的思路和方法。虽然数字化技术能够更高效地进行预算编制、执行、监控和分析, 有助于提升管理效率和决策质量, 然而, 当前的房地产企业的全面预算管理水平不足以支撑数字化转型的需求。因此, 本文基于数字化转型背景与全面预算管理的实践, 以Z集团为例, 深入剖析Z集团全面预算管理现状, 揭示了当前全面预算管理工作暴露的问题, 并借助数字化技术针对性提出切实可行的优化策略。

关键词

数字化转型, 全面预算管理, 房地产企业, 优化

Comprehensive Budget Management Optimization in Real Estate Enterprises under Digital Transformation

—A Case Study of Z Group

Xuan Zhang

School of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Dec. 13th, 2024; accepted: Dec. 30th, 2024; published: Feb. 14th, 2025

Abstract

In the context of digital transformation, the extensive application of digital technologies plays a pivotal role in comprehensive budget management for real estate enterprises, offering novel approaches and methodologies. While digital tools enhance efficiency in budgeting, execution, monitoring, and analysis—thereby improving management effectiveness and decision-making quality, the current level of budget management in many real estate firms falls short of supporting the demands of digital transformation. This study, focusing on Z Group, examines the current state of its comprehensive budget management, identifies key challenges, and proposes practical optimization strategies leveraging digital technologies. By integrating theory with practice, the findings aim to provide actionable insights for advancing budget management in the digital era.

Keywords

Digital Transformation, Comprehensive Budget Management, Real Estate Enterprises, Optimization

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

数字经济时代，企业数字化转型已成为推动企业长远发展的关键力量。尤其是大数据、云计算、人工智能等新兴技术的广泛应用，将传统的管理会计工具与现代数字化技术相融合[1]，深度挖掘数据潜力，从而实现业财融合、优化业务流程、提升管理效率以及进一步增强市场竞争力。房地产行业一直是国家经济发展的关键领域，目前许多房地产企业开始逐步推行全面预算管理，以助力企业在经济转型、资源配置优化、风险管控等多方面发挥综合管理的战略指导作用。然而，全面预算管理在实施过程中暴露出诸多问题，迫切需要对其进行优化和改善。基于此，依托数字化转型背景，在新一代信息技术推动下，全面预算管理在企业中的应用呈现出新的发展趋势，帮助管理层在预算编制和执行过程中做出更加科学合理的判断，提高预算管理的效率和准确性，也为企业的战略规划和风险管理提供了新的视角和工具。

2. 数字化转型下房地产企业全面预算管理概述

房地产企业的数字化转型推动了现代管理模式的变革，核心在于通过数字化技术实现数据驱动决策，提升资源配置效率和战略敏捷性。随着大数据、人工智能等技术的发展，企业构建了以数据赋能为导向的管理模式，整合财务数据、用户行为、市场动态等多维信息，为决策提供精准支持[2]。

全面预算管理通过数字化技术深度融合，实现预算编制、执行、控制和绩效考评的闭环管理。预算编制依托历史数据与市场预测，执行与控制通过实时数据共享确保一致性，绩效考评借助大数据精准识别偏差并优化预算规划。在房地产企业，数字化转型有效解决了预算编制中的不确定性问题。通过财务与业务端的协同，企业打破信息壁垒，实现数据共享[3]，建立了精细化的财务管理和风险管控体系，提升预算执行协调性与适应性[4]。云计算和大数据分析支持实时监控、成本预测和风险预警，结合智能化预算评估系统，企业能够动态调整资源配置，更灵活应对外部变化，提升决策效率与管理质量。

3. Z 集团全面预算管理现状分析

3.1. Z 集团基本情况

Z 集团成立于 1997 年，由上海市普陀区桃浦镇人民政府投资设立，是一家集工业投资、基础设施投资、房产物业管理于一体的实体投资性综合性企业。Z 集团下设 10 个职能部门和 12 家子公司。集团总部负责统筹工作，指派董事长和各职能部门负责人。子公司独立核算、自主经营，由集团党政班子领导直接管理，并担任子公司董事长，承担运营责任。该集团主要业务涵盖园区开发、商业租赁及物业管理等领域。其产业项目主要分布在上海市、江苏省和浙江省等地区。截至目前，Z 集团的资产规模已达到 101 亿元人民币，工业厂房建筑面积超过 22 万平方米，办公建筑面积超过 6.8 万平方米，年经营性收入逾 2.8 亿元人民币。集团内入驻企业数量超过 2200 家，其中医药行业企业占比 36.22%，房地产业企业占比 18.25%，科技创新型企业占比 18.39%，商贸及制造业企业占比 27.14%，园区企业年税收总额超过 15 亿元人民币。在这一背景下，Z 集团亟需依托公司战略，通过资源的整合与调配、内部控制及预算管理的优化，以实现其战略目标。因此，全面预算管理工作的优化在此阶段显得尤为关键。

3.2. Z 集团全面预算管理现状分析

3.2.1. Z 集团全面预算管理组织架构

集团内部设立全面预算管理办公室来统筹协调各项预算工作，预算管理办公室由集团财务总监负责下达工作指令，日常事务由财务部门负责运营，确保预算的编制、汇总、下达及执行的质量与效果，为集团的经营管理提供有力支持，并对年度预算执行情况进行分析和考评。集团各职能部门成立专项预算小组，负责各自职能范围内的预算编制与统计。Z 集团的下属子公司作为全面预算管理的重要执行主体，积极与总部职能部门协作，参与预算的编制、控制与分析工作。同时，将全面预算管理视为制定工作目标、分配资源及履行内部经济责任的重要依据。Z 集团全面预算管理组织架构如下图 1 所示。

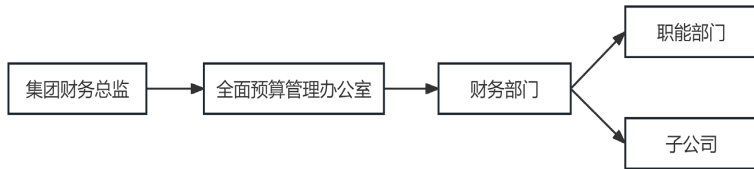


Figure 1. Z Group's comprehensive budget management organizational
图 1. Z 集团全面预算管理组织架构

3.2.2. Z 集团全面预算的编制

编制原则：Z 集团采取“自下而上、分级编制、逐级汇总”的预算编制原则。该预算编制周期以年为单位，并确保在季度内得到贯彻执行。

编制方法：Z 集团的预算编制方法主要采用增量预算法。在人工成本和日常办公费用的预算编制过程中倾向于增量预算，在大部分费用和支出在新的预算周期内保持稳定且支出合理的情况下，根据以前年度的预算执行数据，对预算周期内的成本费用进行调整，从而提升预算编制效率。然而，该方法可能忽视预算数值的真实需求，导致不合理或过度的费用持续存在，进而引发资源浪费和分配不当的问题。对于经营项目的成本、新项目的工程支出以及税金支出，Z 集团则偏好采用活动基础预算法，依据活动所需资源和成本来制定预算，并通过精细化预算反映企业实际运营状况，但需要较高的时间成本，且实施难度更大。

预算编制形式和内容：预算形式包括目标利润预算、专项预算和费用预算等。目标利润预算是预测

企业在未来一年中的总体利润目标，需要考虑到企业的市场份额、盈利预期和成本预算等各个因素，并结合企业战略规划进行制定，反映着预算期财务、经营状况的好坏和经济效益的高低。费用预算是指集团针对年度费用开支情况而做出的支出预算。主要包括各单位、部门日常工作中各项费用的支出。费用预算应以上年实际费用水平为基础，结合预算期内可能变化的因素，例如市场价格波动、政策调整、业务扩展升级等都会影响预算编制的合理性。专项预算包括租金收入预算、税收预算和专项成本预算等。其中，租金收入预算包括集团及各子公司名下所有经营性租赁房地产、车位、设备等收取的租金及物业管理收入；税收预算涵盖集团、各子公司及下辖园区所有企业的预算年度申报缴纳的各项税费及区税预测。

3.2.3. Z 集团全面预算的执行与控制

各责任单位需按季度以书面形式向资产财务部门报告预算执行进度及存在的问题。财务部门承担季度预算分析任务，涉及财务数据的统计与分析、预算执行情况的评估、确定超支或低支出的领域，并针对预算整体表现提出改善方案。此外，该部门还肩负监督预算执行的职责，并向管理层汇报预算执行中的偏差，以便采取相应的纠正措施。Z 集团的预算分析主要通过比较各项目的预算数与实际数来进行差异分析，同时，年度预算执行分析则通过计算出本年度实际值与上年度实际值，并从中选取差异值较大的项目进行进一步分析。如表 1 所示的 2024 年度 ZH 项目利润预算分析表，详细列出了预算值与实际值之间的偏差率。

Table 1. ZH project profit budget analysis table
表 1. ZH 项目利润预算分析表

行次	预测项目	上年实际	本年预算	增减浮动	单位：万元
	一、收入	2894.29	2926.89	1%	
1	租赁收入(含物业费)	2615.49	2692.39	3%	
2	水电收入	278.80	230.00	-18%	
3	财政扶持资金	0.00	4.50		开发区财政扶持资金
	二、成本	1443.57	1656.22	14.73%	
4	租金支出(含物业费)	112.53	112.52	0%	
5	水电费	202.58	199.50	-2%	
6	服务费	129.14	117.83	-9%	
7	维修费	97.03	150.44	55%	
8	增值税费	39.63	67.21	70%	税率：6%/9%
9	房产税	280.37	266.45	-5%	从租计征；从价计征
10	土地使用税	7.06	7.05	0%	
11	营销推广	0.05	1.30	2500%	
12	人工费	542.75	704.63	30%	
13	日常开销	19.98	19.29	-3%	详见费用预算表
14	招待费	12.45	10.00	-20%	
15	改建装修	0.00	350.00		剩余 300 万元下年度实际支付
	三、利润总额	1450.72	1270.67	150%	

集团目前的预算分析主要将各项预算数和实际数作对比，计算出两者偏离度，新金环 ZH 项目中收入的整体偏差率为 1%，成本偏差率为 7%，税金偏差率为 4%，费用及其他支出偏差率分别为 29%和 20%，考核的利润指标的执行率为 150%。但从表里也能看出有较多正负相抵的情况，表中对预测项目进行了完整的统计，但是对于具体明细的增减变动情况不能直观的观察。

财务部门每季度对集团项目的预算执行情况进行分析，对租金收入、服务收入、成本、费用、利润等重要预算指标的完成情况进行分析和考评，对执行率较低和较高指标进行重点分析，对差异额超过预算比例的 20%以书面形式进行专项汇报，上报预算管理委员会并找出主要原因和预算执行中产生的困难，进而提出相应的解决方案。目前集团的预算执行情况分析主要采用将各项预算数与实际数作比较，计算出完成率，如下表 2 所示，Z 集团下属子公司 Y 公司在 2024 年管理费用整体的执行率为 97%，但从表中我们可以看到其中存在费用项目的正负偏差相抵的情况，预算分析是对财务科目层的总体分析，不能体现各项目及各部门的完成情况，这样简单的全面预算执行分析是不够全面的。

Table 2. Y company’s budget execution status table
表 2. Y 公司费用预算执行情况

项目	本年预算	本年实际	执行率
营销推广	57	36	63%
人工费	304	317	104%
日常开销	22	18	82%
合计	383	371	97%

此外，收入类科目也存在相同的差异抵消情况，以租赁收入为例，基层招商部门有详细的租赁收入台账，但目前租金收入和资产管理平台都以财务数据为口径，业务数据和财务数据无法有效对接，集团财务部门仅了解资产的总体出租情况，具体的出租单价和空置情况的数据掌握不清楚，在预算编制和执行的过程中起不到相当的管理监督作用。

3.2.4. Z 集团全面预算的考评

Z 集团财务部门主导全面预算管理，负责年度预算评价与考核，考核重点在于经济效益、资产保值增值、市场竞争、规范管理等方面。考核指标包括经营管理与内控管理两类，年度总分是这两类指标得分的总和。根据集团当年经济效益和项目建设情况确定考核奖金总额以及分配基数，结合指标权重计算绩效考核结果和年度目标完成情况，并与各预算单位就年度考核目标值签订目标责任书，最终由财务部门核实、人力资源部上报并经领导班子批准后执行奖惩。详细考核指标体系见表 3 所示。

Table 3. Z Group’s performance evaluation index system
表 3. Z 集团绩效考核指标体系

项目	考核指标	权重	量化标准
经营管理类 50%	净利润	12.5%	合并报表的净利润
	主营业务收入增长率	12.5%	(本年营收 - 上年营收)/上年营收
	租金收缴率	12.5%	本年租金实收额/合同年租金
	房屋出租率	12.5%	实际出租面积/可供出租面积

续表

内控管理类 50%	合同租赁、资产收购、财务收支、工程项目等管理制度执行情况	12.5%	镇集资委、集团党委对规章制度对执行情况打分
	集体经济组织议事决策程序和重大经营管理事项申报的执行情况	12.5%	镇集资委、纪委部门、集团党委对管理情况打分
	“三资”平台数据维护情况	12.5%	相关部门对各类经营管理数据录入情况进行审查并打分
	各类报表的报送及时率	12.5%	各类报表在规定时间内报送

4. Z 集团全面预算管理存在的问题

4.1. 预算编制基础薄弱

首先，预算编制过于依赖历史财务数据，缺乏对业务部门实际需求和未来规划的充分考虑。这种单一的数据依赖导致预算与业务实际脱节，在执行过程中容易出现偏差较大的情况，从而削弱了预算在指导经营活动和推动企业发展规划中的作用[5]。

其次，由于集团内部不同部门所使用的信息系统(如 ERP 系统和财务系统)在统计口径上未能实现统一，数据整合难度较大。业财数据未能有效融合，导致信息孤岛现象突出[6]。这种局限性使预算管理所需的数据源缺乏共享性，无法及时为预算编制和调整提供全面支持，从而影响了预算管理的及时性和有效性[7]。

此外，预算编制的精细化程度较低，具体表现在预算指标缺乏季度或月度的细化，且成本科目颗粒度较粗。例如，项目采购成本、差旅成本等细项未能明确区分，难以从细节层面对预算合理性进行深入分析。这种低精细度的预算编制限制了偏差分析的深度，也削弱了预算执行的精准度和管理效果。总体而言，这些问题的存在严重制约了 Z 集团预算编制的科学性和适应性，使其在动态经营环境中难以快速响应和优化资源配置。

4.2. 智能化水平不高

集团在数字技术的应用上较为滞后，目前所使用的云端财务软件功能相对有限，仅能支持基础预算编制和初步分析，缺乏动态监控、智能预警和实时数据支持等“驾驶舱”式的综合分析功能。这种技术缺陷使得预算管理难以满足日益复杂的经营环境下对精细化和动态化管理的需求，无法充分发挥全面预算管理的决策支持作用。Z 集团对传统办公工具的依赖程度过高，例如主要依赖 Excel 等手工化操作的工具来完成预算流程。这种手工化的预算模式不仅效率低下，还容易出现人为错误，显著限制了预算的管理质量和效率。

此外，集团在推动智能化预算管理转型过程中，也面临着较大的成本压力，尤其是云端预算系统的采购与维护、数据集成和系统对接所需的高额投入，对企业资源分配和数字化转型的推进构成了实际限制。这些问题的存在不仅延缓了集团智能化预算管理的实施进程，也使得预算管理体系在面对动态市场需求时缺乏灵活性和适应性，难以实现资源配置和管理效率的全面提升。

4.3. 预算执行与控制体系不完善

Z 集团各部门的成本控制职责划分不清，导致预算管理中的权责界限模糊。在预算执行过程中，由于缺乏实时监控和反馈机制，预算执行偏差无法被及时识别和纠正。同时，集团对成本控制的预警功能不够完善，未能有效监测预算执行中的异常状况，这直接导致成本超支问题频发且难以及时纠正，使预算控制效果显著削弱。

同时，Z 集团在预算分析上也存在较大的局限性。当前的预算分析工作主要依赖于内部纵向数据，缺乏与市场 and 同行业的横向对比分析。这种分析范围的单一性使得集团对成本和预算状况的认识存在局限性，难以全面反映企业的真实经营状况[8]。这种认知偏差不仅限制了预算执行效果的动态调整能力，还可能导致管理层在预算调整 and 战略决策中做出偏离实际的判断，影响企业整体经营效率与发展质量。上述问题表明，Z 集团预算执行与控制体系的健全化建设迫在眉睫，亟需通过明确权责、完善监控及分析机制来提升预算管理效能。

4.4. 考评与激励机制不健全

考核指标未能紧密对接企业的长期战略目标，当前的重点考核指标更多地聚焦于短期成果，忽视了如创新、市场拓展和客户满意度等非财务指标。这种局限性使得各部门在预算执行中倾向于追求短期业绩，而忽视对长期战略规划的支持，从而难以有效助力企业的全面战略达成[9]。

此外，预算执行效果未被充分纳入管理层的绩效评估体系中，激励机制的设计也显得薄弱。部分预算考核指标设定模糊，缺乏清晰且具体的量化标准，难以准确衡量各项任务的实际执行情况。这种考核机制的模糊性不仅限制了对预算目标完成情况的精确判断，也使得偏离预算目标的行为得不到有效的约束与纠正，导致预算管理的激励效应和纠偏功能大打折扣。

5. 数字化转型下 Z 集团全面预算管理优化策略

5.1. 完善预算管理组织机构

在数字化转型过程中，Z 集团应加强党委班子、预算管理委员会、财务部门和大数据管理中心的职能分工与协同。党委班子负责战略决策与预算目标制定；预算管理委员会主导预算编制与调整；财务部门负责预算执行；大数据管理中心提供实时数据支持，确保科学决策。同时，新增预算管理小组，协助各部门完成预算编制与审核，确保预算合规性和科学性。

此外，强化数字化技术培训至关重要。通过培训预算编制人员掌握大数据与人工智能工具，提升数据分析与预算预测能力，及时发现并调整预算偏差，从而提高预算编制的效率与精准性[10]。这种组织架构优化与技术提升相结合的策略，将为 Z 集团预算管理的高效运作提供有力保障。优化后的全面预算管理组织架构如下图 2 所示：

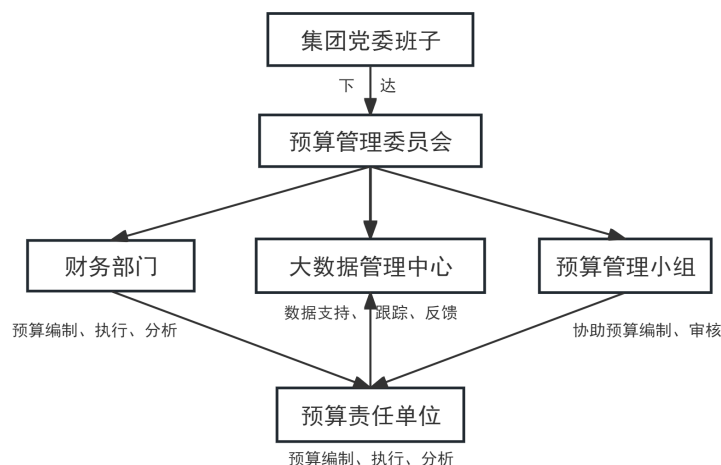


Figure 2. The optimized comprehensive budget management organizational structure of Z Group

图 2. Z 集团优化后的全面预算管理组织架构

5.2. 建立基于大数据技术的预算编制机制

Z 集团需要建立基于大数据技术的预算编制机制, 从而实现预算编制的科学化、精细化和动态化。通过整合来自市场、企业内部以及外部环境的多源数据, 打造集中化的数据管理体系, 不仅能够提升数据处理效率, 还为全面预算管理提供了可靠的基础支持。同时, Z 集团还需建立信息共享系统, 以实现跨部门间数据的实时共享与协同, 打破业财信息壁垒[11]。这种信息共享机制可以有效避免信息传递过程中可能出现的延时与误差, 增强预算编制过程中的协同性与时效性, 为预算管理的全面优化奠定坚实基础。此外, Z 集团应引入先进的数字化预算编制工具, 以支持预算全过程的监控与动态调整。尤其是借助人工智能技术, 可以对市场动态和预算指标进行智能预测和优化, 细化预算目标, 使预算编制能够精准适配企业的具体业务、财务状况以及不断变化的外部环境。

5.3. 构建动态预算管理和费用控制体系

在预算执行过程中, Z 集团需强化动态监控和实时反馈机制, 以确保预算目标的实现。通过定期召开预算管理委员会, 分析预算执行进展并及时纠偏, 同时结合市场预估对年初预算底稿进行调整。企业可利用月度、季度及年度报告节点实施精细化预算分析, 识别并解决预算与实际执行的差异。为应对外部环境和市场需求的快速变化, 企业需构建灵活的动态调整机制, 借助大数据技术对市场变化、项目进展等因素进行预测与分析。

其次, Z 集团需根据不同费用的特性建立费用分类管控制度, 对人工成本、项目费用以及日常开销等关键支出进行精细化管理。尤其对于限额支出和敏感性费用(如中介费、招待费), 必须提前审批, 并在预算管理委员会通过预算调整方案后方可进行费用批复和支出[12]。与此同时, 企业需明确费用审批的权责分配, 确保责任落实到位, 并结合预算执行情况制定合理的预算调整机制。这不仅能提升预算执行的透明度[13], 还为企业建立健全的费用管控体系提供了坚实保障。

5.4. 完善预算绩效评价与激励机制

Z 集团应从企业战略出发, 利用大数据和智能化手段, 依托历史数据与市场预测, 合理确定预算目标, 并采用“双重”监控机制严格管控预算绩效。第一层监控实时监测预算执行, 确保预算与实际差距及时修正; 第二层监控定量评估预算绩效, 确保各部门和岗位的支出责任与工作效率合理配比, 从而提供精准的绩效反馈。

同时, 集团应强化激励与惩罚机制, 推行“奖罚超”的激励制度[14]。通过严格的奖惩制度, 激励各部门降低管理费用, 提高预算执行的责任感与主动性。对虚报预算或超预算的行为, 集团应采取经济处罚措施; 对预算执行优秀的部门和员工, 则给予奖励, 激发全员参与预算管理的积极性。

此外, Z 集团需细化绩效指标与部门考核, 确保预算执行与企业战略目标高度匹配[15]。根据部门运营状况, 精细化绩效指标, 避免预算编制与绩效目标“两张皮”。例如, 财务部门关注资金管理, 项目部门关注开发进度等关键指标。同时, 定期跟踪各部门预算执行情况, 并结合战略目标调整长期发展指标, 确保考核全面反映企业长远发展与资源优化配置效果, 推动全面预算管理的优化。

参考文献

- [1] 贾凯. 数字化转型中的财务共享中心重构[J]. 财会通讯, 2024(14): 119-123.
- [2] 房地产企业经营管控体系的框架与构建课题组, 许丹, 余红燕. Z 公司基于模型的全面预算管理[J]. 财务与会计, 2016(10): 21-23.
- [3] 陈云燕. 基于智慧财务共享中心的数字化内部控制研究——以太龙股份为例[J]. 财会通讯, 2024(18): 148-153.

-
- [4] 徐圣芳. 浅析房地产企业的精细化管理[J]. 财贸研究, 2007(6): 147-148.
 - [5] 刘兴梧. 数字化转型背景下的全面预算管理深化探讨[J]. 财会学习, 2021(30): 4-6.
 - [6] 周汀滢, 田高良, 赵英会. S 集团企业预算管理数字化转型探析[J]. 财会通讯, 2023(12): 159-164, 176.
 - [7] 丁嘉鹏, 李瑞, 赵艳焱. 基于全面预算管理的医院智慧财经系统建设实践[J]. 中国医院管理, 2024, 44(11): 82-84.
 - [8] 陈江山. 数字化转型背景下企业全面预算管理研究[J]. 中小企业管理与科技, 2024(6): 96-98.
 - [9] 王化成, 陈好琨, 陈占燎. 基于战略导向的全面预算管理研究——以铁路运输企业 G 集团为例[J]. 会计之友, 2020(11): 10-18.
 - [10] 张素蓉, 李健. 全面预算管理的逻辑起点与驱动因素分析[J]. 会计之友, 2020(1): 36-40.
 - [11] 赵竹明. 预算管理一体化背景下全面实施预算绩效管理的优化路径——评《全面实施预算绩效管理: 理论、制度、案例及经验》[J]. 科技管理研究, 2022, 42(18): 216-217.
 - [12] 赖灵芳. S 协会加强全面预算管理的具体做法[J]. 财务与会计, 2024(13): 72-73.
 - [13] 郑石桥, 孙硕. 预算调整、预算透明度和预算违规——基于中央各部门预算执行审计面板数据的实证研究[J]. 审计与经济研究, 2017, 32(3): 1-13.
 - [14] 贾向刚, 张振新, 冯云林, 等. 运用零基预算降低管理费用实践[J]. 国企管理, 2018(14): 97-101.
 - [15] 王佳. 全面实施绩效管理框架下深化预算绩效目标管理改革研究[J]. 地方财政研究, 2021(11): 50-57.