

房地产企业财务管理的方法及优化途径

卢广兴

中旅（广州）实业发展有限公司，中国·广东 广州 510802

【摘要】伴随我国房地产业发展渐趋成熟，房地产企业所遭遇的市场竞争与政策调控压力也愈发增大。作为企业经营核心内容的财务管理其一，直接关乎企业资金运行的效率、投资决策的结果与经营风险的控制水平。当前，诸多房地产企业在财务管理上依旧存在融资结构不优化、成本控制乏力、风险预警机制不完善等问题，阻碍了企业实现可持续发展。通过对房地产企业财务管理现状展开分析后，提出优化财务管理方面的策略性意见，包括优化财务制度体系的完整性、创新多样化融资途径、加强成本预算的有效管理、强化财务信息化的快速建设等，期望增进企业财务管理水平，强化行业层面的竞争实力。

【关键词】房地产企业；财务管理；优化路径；融资策略；成本控制；信息化

引言

房地产行业身为我国国民经济里的关键支柱产业，体现出资金大量密集、周期长久、风险偏大的属性。在行业发展转型跟政策调控的双重压力环境，房地产企业生存与发展的走向，愈发由财务管理能力所决定。尤其是面临“高杠杆”与“去金融化”的现实背景时，企业所面临的融资约束、成本压力以及偿债风险持续走高，对财务管理的水平提出了更上一层楼的要求。少数房地产企业依旧在采用传统粗放式财务管理模式，没能形成一套系统、科学、精细的管理体系。因此，研究房地产企业所采用的财务管理方法，探寻可行的优化操作路径，对增强企业经营效益与抗风险能力意义重大。

1 房地产企业财务管理的概述

房地产企业财务管理，即对企业资金在筹集、运用、分配及监督方面的全程管理活动，遍布企业投资、融资、运营和收益分配的各个阶段。由于房地产领域具有资金大量聚集、项目周期冗长、风险偏高以及受政策作用明显的特点，于企业经营而言，财务管理居核心重要地位。科学的财务管理能实现资金结构优化与资金使用效率提高，还可高效把控项目成本，增添企业抵御风险之能力，实现经济效益与可持续发展双方面目标。当前，房地产企业正面临融资环境趋紧、利润空间压缩、税负压力攀升等多重困境，财务管理职能从以往“核算型”过渡到“战略支持型”，要求企业管理者有更强的财务战略洞察力和数据分析本领^[1]。

2 房地产企业财务管理的现状

2.1 财务结构复杂，资金链风险突出

房地产行业展现出高投入、高杠杆、长周期的典型属性，企业一般依赖大量外部资金开展项目开发及运作事务。基于宏观调控趋严、金融政策收紧这一背景，诸如传统银行贷款、信托融资等渠道遭到限制，使房地产企业面临着空前的资金方面压力。为维持现金流的正常流动，部分企业不得不采用“新债养旧债”的途径进行资金循环，造成财务杠杆不断攀升。若销售回款未符合预期，或者政策变动引起市场调整，极易引发资金链的破裂，由此引发系统性的财务方面危机。项目推进过程里，企业时常存在盲目扩张、过度投资等毛病，使财务结构的不稳定状况进一步加剧，匮乏灵活的财务调控体系，造成企业在突发风险里压力极大。

2.2 成本控制机制不完善，项目利润率下降

土地价格一路走高，建筑施工成本、人工开支与税收压力也持续上扬，造成房地产项目开发总成本长期居高不下。然而，市场对房价的调控管束趋紧，房产定价的可操作空间狭小，让项目整体利润率出现大幅下挫。基于这一现实背景，好些企业的成本管理尚停留在事后核算阶段，缺乏行之有效的全过程成本把控制度。部分项目预算执行随意度高，超支问题十分突显，建设进程里，采购、施工等环节存在信息不公开和效率差的问题，进一步缩减了既有的利润空间。此外，某些企业缺乏对成本数据进行动态监测及分析的手段，无法快速找出并纠正差错，结果造成

项目整体效益产生波动^[2]。

2.3 财务信息化水平偏低，数据整合能力不足

在数字经济快速腾飞的当前阶段，信息化管理已成为企业财务治理关键一环。然而，目前多数中小型房地产企业在财务信息化建设方面仍较为滞后，一般存在系统零乱、数据孤岛的情形。尽管部分大型企业已引进了像ERP、财务共享平台这样的系统工具，但因系统集成度欠佳、操作流程繁杂、数据口径未统一等问题，财务信息的及时性与精确性仍无法保证。同时，部分企业在财务数据分析领域缺少专业工具与人员的支撑，引发对企业经营状况的判断呈现滞后性，影响管理层决策效率以及质量。因信息化不足，预算管理、成本控制及风险评估等关键职能的协同开展受到限制，阻碍企业达成精细化、智能化财务管理的目标，提升财务信息系统建设水平。

2.4 风险识别与预警体系薄弱

房地产企业面临的财务风险呈多样化、系统化趋势，涉及政策变动、市场波动、融资难度、法律纠纷等多个层面。然而，很多企业并未建立完备的财务风险识别与预警机制，风险管理还滞留在被动应对的状态里。若项目销售未达预期状态，也或融资计划遇障碍，企业往往缺少能及时发挥作用的预警和应对手段，极易陷入经营的艰难局面。尤其处于资产负债率普遍高企的行业环境中，外部冲击的影响被杠杆效应进一步放大，让企业更大概率陷入资金困窘之境。此外，企业内部欠缺统一的风险数据库与标准化评估模型，引致风险评估在系统性和前瞻性上缺失。因此，建立以数据驱动、可动态刷新的财务风险预警系统，明确风险等级的分类及应对办法，推动各部门协同互助及监管落实，是强化房地产企业财务稳定性与风险抵御能力的关键举措。

3 房地产企业财务管理的优化策略

3.1 完善财务制度与内部控制体系

房地产企业应当结合自身经营特性与项目开发全生命周期，打造系统规范、适应能力强的财务管理制度及内部控制流程。健全的制度框架应当把预算编制、资金调度、成本核算、合同审批、报销流程、财务报表编制等关键环节纳入其中，保障各业务活动皆有规范可依。同时，企业应依据岗位的特性明确划分相关职责，实施岗位责任制管

理，防止职能重叠以及缺失现象，优化内部牵制的模式，提升财务公开透明水平。针对容易出现舞弊和风险的环节（如工程结算、资金审批等）能以设立复核机制、打造限权审批流程及定期审计来进行防范。此外，制度应依据政策变动与企业发展阶段及时修订，让管理机制实现动态适配性，以此推动企业整体财务治理能力提升^[3]。

3.2 多元化融资策略，保障资金链稳定

面对行业整体杠杆率高、融资环境日趋收紧的现实，房地产企业必须跳出传统融资路径的依赖，探索多元化融资策略，为保障项目顺利推进，实现企业资金链的稳定。企业可尝试采用资产证券化、REITs、ABS等资本市场工具，依靠盘活存量资产、转移潜在危机，实现融资渠道拓宽的目的；大力挖掘私募基金、股权投资、战略合作等手段，引入多品类投资者参与项目实施，加大资本运作灵活性水平。此外，还应开展跟上下游产业链协同的金融工作，诸如应收账款融资、供应链融资之类的新型融资模式，增强资金利用效率。企业要积极主动地维护与银行、金融机构的合作友好关系，增进企业信用评级，美化融资形象。

3.3 推进全过程成本管理与效益分析机制

在房地产项目开发过程中，企业需构建以“事前、事中、事后”三阶段为核心的全过程成本控制与效益分析体系。事先得开展成本预算与可行性审查，精确评估项目开发成本及预期收益；事中需强化对成本的动态管控，定期跟预算作比对，即刻校正偏差；事后应配合项目结算事宜，实施全面覆盖的成本核算和盈亏数据解析，为后续项目的实施提供数据支持。在管理工具方面，企业可借助盈亏平衡分析、动态对比分析、成本敏感度分析等现代管理办法，增进成本管理的科学性及精准度。同时，成本管控需将土地获取、规划设计、建安采购、销售渠道等全链条环节纳入覆盖范围，推动成本责任真正落实到部门跟个人。经由提升成本透明度跟效率，企业不仅可守住利润的底线，还能增进在市场中的竞争力与抗风险本领。

3.4 强化财务信息化与数据集成能力

伴随数字经济成长和企业经营复杂程度升级，房地产企业必须赶紧加快财务信息化进展，以贴合高效、科学的管理要求。应构建起统一的信息化数据平台，实现财务、采购、工程、销售、法务等各部门信息的集成与共享，消除

数据藩篱，弱化信息孤岛效应。充分采用大数据、人工智能、云计算等新兴技术，助力财务分析迈向智能化转变，如自动生成财务报表、智能式预算预测、项目盈利前期预判等，优化财务决策的效率及前瞻属性^[4]。

3.5 构建科学的财务风险预警体系

房地产企业所处的行业具有典型的周期性特征，受宏观经济波动和政策调控影响显著。在“房住不炒”定位清晰、金融监管愈发严厉以及市场需求产生变化的环境下，房地产企业面临的经营环境愈发错综，财务风险跟着增多了，体现出隐蔽性极强、突发性迅猛、影响区域广等特点。为增强企业财务的稳健特性与抗风险的本事，构建科学系统的财务风险预警体系，成了企业财务管理中的核心要事。

风险识别理应成为预警体系建设的首个环节，企业要以自身实际情形为起点，综合衡量内外部环境情形，建设覆盖范围宽泛的财务风险识别模型。核心指标应当包含但不限于现金流状况（诸如经营活动现金流净额、自由现金流）、项目投资回报率、资产负债率、流动比率、速动比率、融资成本等关键财务资料。利用对这些指标进行常态化巡察，企业可动态觉察财务运行的健康程度高低，迅速察觉潜藏的风险隐患。

企业应设立科学合理的风险预警阈值体系。以现金流为例，一旦出现连续两期经营性净现金流为负，或项目资金平衡表出现缺口，即应触发预警；如资产负债率、利息保障倍数等体现企业偿债能力的指标，要把行业平均水准与企业历史数据相融合进行设定，要保证设限不致过松，让预警失去本身的意义，也不会因为设限过严而出现频繁“误报”情形。这些预警指标应形成系统性指标库，通过信息系统实现实时采集与自动比对，提高反应效率^[5]。

在技术层面，现代信息化手段的应用是提升预警体系智能化水平的关键。企业依托ERP系统，将财务、成本、合同、采购等业务模块集成起来，冲破信息壁垒，构建一体化的数据平台。同时，结合BI（商业智能）分析工具，实施财务数据的可视化剖析与趋势预判，构建起多维度分析模型，实现对财务风险的预先发现与早期管控。此外，依靠大数据分析以及人工智能算法，还可塑造更高阶水准的预测模型，对项目延期、资金链断裂等风险展开模拟及情

景演练。

在预警响应机制建设相关事宜上，企业要制订明确的分级应对预案。按照风险等级（包含一般风险、较高风险、重大风险）设定对应的处理流程及责任人。例如，若风险进入“黄色预警”阶段的时候，财务部门要把分析报告呈交管理层评估；当到达“红色预警”阶段，要即刻启动应急应对机制，暂停部分非关键开支、实施再融资措施或改变投资节奏，维持企业运营的基本平稳。

强化风险防控的制度保障与文化氛围也不容忽视。企业要定时开展财务风险评估跟内部审计工作，对项目实施全流程进行回顾分析，发现漏洞且迅速完成修补。

结语：

房地产行业正处于从高速发展向高质量发展的转型期，财务管理作为企业运营的“中枢神经”，在资源配置、成本控制、风险管控中发挥着关键作用。本文针对房地产企业财务管理的现状及问题展开，从财务制度的建设、融资模式的创新、成本的有效控制、信息化的推进建设和风险的防范控制等维度给出优化方案，意在增进企业财务管理水平与核心竞争实力。未来，房地产企业应进一步深化财务改革工作，看重财务战略和企业战略的协同契合，推动财务管理从“核算型”往“价值型”作出转变，为企业健康持久发展给予坚实支撑力。

参考文献：

- [1] 钟秋婷. 房地产企业财务风险管理措施[J]. 大众投资指南, 2023, (23): 173-175.
- [2] 张萧. 房地产企业合作开发模式下财务管理问题探索[J]. 财会学习, 2023, (32): 14-16.
- [3] 周之飞. 关于新形势下房地产企业财务管理工作的思考[J]. 中国市场, 2023, (31): 175-177+194.
- [4] 郑蕾. 新时代房地产企业财务管理风险防范与控制探析[J]. 财会学习, 2023, (31): 47-49.
- [5] 林洋. C房地产企业财务风险分析及防控建议[J]. 商业经济, 2023, (10): 148-150.

作者简介：

卢广兴（1984.10—），男，汉族，本科（法学、会计学双学位），湖北枣阳，会计师，会计工作。