

学校编码: 10384
学号: X200015125

分类号_____密级_____
UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

房地产开发集团的财务控制问题研究

A Study on the Realty-developing Enterprise

Groups Financial Control

林福来

指导教师姓名: 吴世农 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 1 月

论文答辩时间: 2005 年 3 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：林福来

2005 年 1 月 10 日

摘 要

我国的房地产开发企业随着房地产投资的快速增长，呈现出集团化的发展趋势。目前，房地产业还处在一个不成熟的发展阶段，如何有效地实施财务控制是房地产开发集团发展中面临的一个重要课题。

本论文从财务控制的环境和财务控制系统的构建两个方面对房地产开发集团的财务控制问题进行研究，以期能对解决目前房地产开发集团的财务控制问题提供一些思路。全文共分为六章：

第一章对我国房地产开发集团的发展现状和财务控制面临的问题进行了概括的介绍。

第二章利用委托代理理论和企业集团的相关理论对企业集团财务控制的实质进行了分析，认为企业集团的财务控制包括出资人的财务控制和经营者的财务控制。

第三章对影响房地产开发集团财务控制系统的三个环境因素：公司治理、组织结构、管理信息系统进行了介绍，分别阐述它们和财务控制系统的关系。

第四章阐述了如何构建房地产开发集团的财务控制系统，认为财务控制系统应以全面预算为中心，辅之以财务会计制度、内部审计制度、财务人员委派制度、资金集中控制制度、业绩评价与激励制度等手段。

第五章分析了万科集团财务控制的环境和财务控制的现状，并对万科集团的财务控制提出了改进建议。

第六章是结论和建议，本文提出房地产开发集团应加强公司治理，建立合理的组织结构和良好的管理信息系统，以全面预算为中心，以财务会计制度、内部审计制度、资金集中控制制度、财务人员委派制度、业绩评价与激励制度为配合建立适合企业本身实际情况的财务控制系统。

关键词：房地产开发；企业集团；财务控制

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

At the present time, a majority of Chinese realty-developing companies are small. To develop realty requires a large quantity capital and also needs a long time. So the realty-developing company should be large and have abundant capital. At the same time, it is coming to be more competitive with the standardization of land market and financial market. In order to win in the competition, more and more realty-developing companies will become into realty-developing enterprise groups.

Financial control is an important part of the managerial control of realty-developing enterprise groups. Presently, there are many problems with the financial control of realty-developing enterprise groups. For the purpose of resolving the problems of the financial control of realty-developing enterprise groups, the paper focuses on the design of the financial control system of the realty-developing enterprise groups and the environment of the financial control of realty-developing enterprise groups.

The structure of this dissertation is as follows:

The first chapter briefly introduces the actuality of the realty-developing enterprise groups and the problems of the financial control of the realty-developing enterprise groups.

The second chapter uses the principal-agent theory and the theory of enterprise groups to analyze essential of the problems of the financial control of enterprise groups. The financial control of enterprise groups includes the financial control of the stockholders and the financial control of the management.

The third chapter introduces three environment factors influencing the financial control system of the enterprise groups and the relationship between them and the financial control system. The three factors are corporate governance, the framework of the enterprise groups and the management information system of the enterprise groups.

The fourth chapter illuminates the design of the financial control system of

the realty-developing enterprise groups. The center of the financial control system is total budget. The subsystems of the financial control system include financial and accounting system, the internal auditing system, the system of accreditation of financial personnel, the system of the cash-centralized-management and the system of scoring performance and motivation.

The fifth chapter includes a case study of the financial control of Wanke Realty-developing Enterprise Groups and the advice for improving the financial control of Wanke Realty-developing Enterprise Groups.

The sixth chapter includes the conclusion of the paper and the suggestion for improving the financial control of the realty-developing enterprise groups.

Key Words: Realty-developing; Enterprise Group; Financial Control

目 录

前 言	1
第一章 房地产开发集团及其财务控制问题概述	3
第一节 房地产开发集团的发展现状	3
第二节 房地产开发集团的财务控制现状	5
第二章 企业集团控制的理论基础	14
第一节 委托代理理论简介	14
第二节 企业集团的特征和企业集团中的委托代理关系	17
第三节 企业集团财务控制的内容和作用	19
第三章 房地产开发集团财务控制的环境	22
第一节 房地产开发集团的公司治理	22
第二节 房地产开发集团的组织结构	24
第三节 房地产开发集团的管理信息系统	27
第四章 房地产开发集团财务控制系统的构建	29
第一节 房地产开发集团财务控制系统构建的思路	29
第二节 房地产开发集团的全面预算	30
第三节 房地产开发集团财务控制具体制度的设计	35
第五章 万科集团财务控制案例分析	44
第一节 万科集团的财务控制环境	44
第二节 万科集团财务控制的现状分析	50
第三节 对万科集团财务控制的建议	52
第六章 结论与建议	54
第一节 本文的主要结论	54

第二节 对房地产开发集团财务控制的建议·····	55
主要参考文献·····	57

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

中国房地产业作为国民经济的支柱产业，对国民生产总值影响最大，预计在未来一二十年内将保持持续增长的趋势。房地产的投资开发通常采取由投资人出资成立项目公司，以项目公司为开发主体的方式进行运作。目前，国内已经出现了以万科集团、中海地产、金地集团、世茂集团、合生创展、顺驰集团等为代表的众多房地产开发集团，形成了以母公司为核心，项目公司为业务主体的集团化经营管理模式，这将是中国房地产开发企业的发展趋势。

但是，中国房地产业还处在一个不成熟的发展阶段，房地产开发集团的财务管理亟待完善，尤其在集团财务控制方面缺乏有效的管理手段和方法，没有在集团母公司和子公司之间建立起有效的控制机制，许多房地产开发集团的运营效率不高，缺乏系统竞争力。很多案例的研究表明，失败的企业往往从财务失控开始。因此，研究如何在房地产开发集团这一独特的理财环境和财务关系下，构建有效的财务控制体系，对于提升房地产开发集团的管理水平，提高其经济效益和行业竞争力，保证出资者的资本保值和增值，具有很强的现实意义。

作者的工作单位为北京一家以房地产投资开发为主业的集团公司，目前集团下属的房地产开发公司共八家，投资区域分布于北京、河北、山东、四川、新疆和湖南等地，开发产品以高级公寓和别墅等中高档住宅为主。作者作为集团公司的财务总监，在集团实施财务控制的过程中也面临着许多问题和挑战，这些切身的经历和体会帮助作者更加深刻地理解和研究本论文选题，同时，论文的研究过程对帮助作者解决实际工作中的问题和未来的职业发展都有着积极的作用。

本文采用了理论与案例分析相结合的研究方法。以委托代理理论、

现代企业制度和企业集团的相关理论对企业集团中的委托代理关系和财务控制的本质进行了分析。通过案例分析，从财务控制的环境和财务控制系统的构建两个方面对万科集团的财务控制进行了研究分析，并对我国房地产开发集团的财务控制提出了改进的建议。

在论文的写作过程中，得到导师吴世农教授的悉心指导和帮助，谨此表示衷心的感谢。希望本文能够起到抛砖引玉的作用，与业界同行将房地产开发集团财务控制的研究引向深入，为提高我国房地产企业的财务管理水平，促进我国房地产业更快更好的发展，贡献我们的才智和力量。

厦门大学博硕士论文摘要

第一章 房地产开发集团及其财务控制问题概述

第一节 房地产开发集团的发展现状

一、房地产开发企业的现状

中国现有房地产开发公司 28000 多家，平均资产总额仅为 4400 万元，全国平均每个房地产开发公司年均竣工面积只有 2 万多平方米，房地产开发公司中拥有一级开发资质的仅 349 家，整体规模较小。而作为房地产开发企业中实力较强的上市公司中的十强，其平均总资产也只有 60 亿（根据搜房研究院、国务院发展研究中心和清华房地产研究所发布的《2003 年中国房地产上市公司 TOP10 研究报告》），与国外几十亿、上百亿美元的大型房地产公司相差甚远。

从市场份额来看，大陆市场化程度较高的上海、深圳排名前 10 位的开发商在当地的市场占有率分别为 23%、20%，而香港前 9 位的房地产商的市场占有率达 80%。在全国的市场占有率情况更低，2003 年全国最大的房地产开发企业万科集团在全国的市场占有率为 0.99%，而美国前三名的房地产企业的市场占有率达 45%。

房地产开发投资量大，运作周期长，需要大量的资金作为保障，从这个意义上讲，房地产开发企业应更注重规模和实力。而我国的房地产开发企业规模普遍较小，造成这一现象的主要原因有：

- 1、房地产业发展时间短，通过竞争来实现优胜劣汰，整合资源的过程还没有完成。近 90% 的房地产开发企业是在 1992 年及 1993 年房地产开发热时一哄而起的，1/3 的企业没有开发能力，专靠“炒卖”度日，这些企业有一个逐渐被市场淘汰的过程。

- 2、当前房地产开发的投资收益率较高。当国民经济走向繁荣时，房地产

业率先发展，会取得高于社会平均水平的利润。中国当前正处于房地产繁荣期，行业的平均销售利润率大概在 25%左右，不断有小规模企业进入，业内经营不善的企业亦能获得利润，不致被淘汰出局。

3、房地产市场是区域性的市场，房地产产品具有独一无二性，企业间不可能出现完全竞争。房地产产品的特殊性在于其不可移动，也不可复制，因此，房地产开发企业总是能利用其特有的资源，在某一区位，针对某一客户群，形成一定程度的供给垄断。

4、土地、规划等行业主管部门行为不规范和银行宽松的金融信贷政策给一些房地产开发企业提供了可乘之机。

二、房地产开发企业的集团化发展趋势

2003年8月，国务院发布《关于促进房地产市场持续健康发展的通知》（简称“18号”文件），明确提出“支持具有资信和品牌优势的房地产企业通过兼并、收购和重组，形成一批实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团”，从中可以看出政府对房地产企业多、小、乱现状的不满和决心引导有实力的房地产企业走向规模化的方针，房地产开发企业的规模化提上了日程。

当前，随着房地产行业的不断成熟，市场机制的不断健全和国家宏观政策的调整，房地产开发企业面临着重新“洗牌”，不合格的企业将被淘汰，有实力的企业将走向规模化、集团化。促成房地产开发企业重新“洗牌”主要有如下因素：

1、国家宏观指导方针。国务院“18号”文件明确提出房地产业是国民经济的支柱产业，指出要坚持市场化的基本方向，扩大商品住房在住房供应中的比例，这为整个房地产业的健康、持续的发展提供了政策保障。同时“18号”文件提出政府将支持有实力的企业，“形成一批实力雄厚、竞争力强的大型企业和企业集团”，这无疑为许多希望快速扩张的房地产开发企业增加了信心，明确了方向。

2、金融环境。央行于2003年6月出台“121”文件，规定房地产开发企

业自有资金不得低于项目总投资的 30%，严禁流动资金贷款和土地出让金贷款，严禁建筑施工单位使用银行贷款垫资房地产项目，并加强对商品房消费贷款的限制等。这事实上提高了房地产开发的行业门槛，对于自有资金不足、融资能力弱、销售能力差、资质低或无资质、拖欠工程款、负债率高、空置房存量大的开发企业来说，将面临着被淘汰的局面。而对于资金实力雄厚、资质等级高、融资渠道多样的房地产开发企业来说，则可以借此机会抢占市场，扩大市场份额，获得更多的发展空间，进行合理的并购、重组，进一步壮大实力。

3、土地市场。2003 年以来，中国土地市场的各项制度逐步建立和完善，市场秩序得到彻底清理整顿，市场公开交易逐步推行，土地出让变得更加市场化和透明化。这就为少数有实力的开发商获得足够的土地进行扩张提供了条件，也减少某些不法开发商利用政策和法律漏洞，通过各种关系、特权以极低的价格取得优越开发用地，获得暴利的可能性。

4、市场信息。随着市场经济的不断成熟和网络经济的发展，决策信息不断透明和全面，有实力的房地产开发企业可以在充分掌握市场信息的基础上，做出准确的判断，推进合理的规模化和跨区域扩张战略。

综上所述，我国房地产行业亟需通过市场的优胜劣汰和行业的资源整合，形成一批规模大、实力雄厚、具有较强市场竞争能力的大型房地产企业或企业集团，通过规模化、集约化经营，引导整个房地产业朝着适应市场需求、行业可持续发展的方向前进，同时通过行业资源的聚集效应和房地产业的关联效应，为整个国民经济的发展做出贡献。

第二节 房地产开发集团的财务控制现状

一、房地产开发集团财务控制面临的问题

在我国，社会主义市场经济体制建立时间不长，很多房地产开发企业设

立于计划经济时期，存在着那个时期大多数企业所共同具有的弱点，例如，重生产轻管理，重速度轻效益。在实施大公司、大集团战略中，虽然迅速组建了一批集团公司，但其管理水平的提高明显滞后于组建速度，其中，房地产开发集团总部财务管理的水平尤其不容乐观，在实践中往往表现出母公司对子公司的控制乏力，缺少有效的手段和方法，具体而言突出表现为以下几方面：

1、法人治理结构不健全，缺乏良好的财务控制环境。我国房地产开发集团在发展过程中普遍存在内部多级法人的问题，法人治理结构相当不健全。这一状况造成战线长和信息失灵，并增加了组织控制的成本。更为严重的是，由此形成了房地产开发集团内部多级投资中心和扭曲的利益主体格局，从而破坏企业的组织资源，使之丧失集中配置资源的能力。

2、财务管理各自为政，缺乏一体性。目前，房地产开发集团存在财务管理上过度分权，核心企业难以从集团整体发展的战略高度来统一安排投资和融资活动的弊病，导致下属企业各自为政、妨碍集团整体利益实现。在投资上，表现为投资规模失控、结构欠佳、收益下降和经营风险加大等现象。在筹资上，整个集团缺乏内部资金的融通，对外举债规模失控，资本结构欠合理，利息支出及财务风险俱增。这种缺乏一体化的财务管理，阻滞了资源和要素的优化组合，使得维系集团的资金纽带松弛，导致集团公司内部缺乏凝聚力，最终削弱集团公司的整体优势的发挥。

3、集团财务管理缺乏全面性。旧体制下对财务管理的轻视，导致房地产开发集团财务人员多孤掌难鸣，而其他职能部门的管理人员则对财务管理也知之了了，难以与前者配合，难以推行全面的财务管理。目前虽然大多数房地产开发企业已经意识到财务管理的重要性，但形成共识则尚需时日。

4、财务管理内容贫乏，缺乏动态性。目前，有些房地产开发集团的财务管理通常缺乏关键的事前预算和事中控制。事前预算不到位，事中控制流于空谈，至于事后分析，虽基于年终考核的需要能得到重视，但其有效性也颇受影响。在事前预算无从谈起，事中控制薄弱，事后分析未必有效的窘境下，

下属企业对决策的执行便容易逃脱了母公司财务管理的监督控制。

5、财务监管缺乏力度。房地产开发集团组织结构不规范，内部纽带脆弱，母子公司关系没有理顺，集权和分权未达致均衡，经营和管理职能不分，导致“集而不团”的现象，往往引发其资源分散，削减其价值基础等弊端。

6、财务信息不准确，经营风险无法有效控制。基于各种原因，子公司企业管理者往往会对会计报表进行合法和非合法的操作，从而影响会计报表的真实性，令子公司的经营风险难以基于可信的会计基础进行有效控制。

万科集团是国内规模最大的房地产开发集团之一，是深圳证券交易所 100 成份股的上市公司，经过 20 年的发展，已经成为中国房地产开发集团的标杆企业。但是，在其集团化发展过程中，也同样出现了对下属公司财务管理失控的情况。下面将以万科集团的房地产开发成本管理为案例进行分析，更直接地了解房地产开发集团在财务控制面临的问题以及解决这些问题的重要性。

二、案例分析：万科集团房地产成本管理系统

1、案例介绍

1998 年底，随着万科集团的房地产开发业务规模的迅速增长，其全资附属公司及控股的房地产开发公司在全国遍地开花。

深圳万科房地产有限公司为集团的全资附属公司，年营业收入 60249 万元，税后利润 9169 万元。其开发的景田万科城市花园、深圳万科花园等项目获得良好口碑并为集团盈利做出重要贡献。

深圳海神置业有限公司为集团控股 70.6% 的子公司，其开发的深圳俊园项目 1998 年下半年推向市场，计划在 99 年下半年全面竣工。

上海万科房地产有限公司为集团的全资附属公司，年营业收入 22980 万元，税后利润 3669 万元，该公司开发的上海万科城市花园已经接近尾声，新项目上海万科城市花园新区将在 99 年上半年启动。

北京万科企业股份有限公司为集团的全资附属公司，年营业收入 18256

万元，税后利润人民币 3909 万元。该公司开发的北京万科城市花园已完工 18 万平方米，剩余 9 万平方米将在 99 年推出，新项目万科都市花园正在筹备中。

沈阳万科房屋开发公司为集团全资附属公司，年营业收入 6980 万元，税后利润 1042 万元，沈阳万科城市花园已经完成，新项目紫金苑进展顺利。

天津万科兴业集团有限公司为集团控股 76.9% 的子公司，年营业收入 39934 万元，税后利润 795 万元，主要开发的项目包括天津万科城市花园、天津万科都市花园、天津万科花园新城。

1999 年，万科集团开始引入目标成本管理办法，在集团总部设立了成本管理中心。但是，当时万科是通过书面的计算和非系统化的方法来计算成本的，基础工作量大，而且浪费人力物力。由于成本信息不能快捷到达总部，成本计算不准确，导致利润计算不准确，无法对子公司的经营风险进行及时监控，也无法对其经营业绩进行准确评价。而万科集团作为上市公司，无论是成本还是利润计算不准确，都是不符合要求的。

房地产成本失控，最重要的原因是不知道成本发生了多少。加强房地产成本管理，首先就需要动态、实时地监控项目成本的发生情况，知晓动态成本和目标成本的差距，从而帮助下属企业实现目标效益。

为了有效地解决对下属公司房地产成本的管理失控，万科集团决定与金蝶软件合作，共同开发房地产成本管理系统软件，这就是闻名于业界的 K/3 房地产成本管理软件。

K/3 成本管理系统是一个能够实时反映出项目成本的信息平台，整个系统的核心是围绕合同管理进行的，包括了成本、预算、合同、变更签证、结算、付款管理等等。系统可以提供决策的依据，比如付款时间、历史账务等等，大量的基础工作可以依靠信息系统来简化，它的透明和实时查询可以让相关人员提高效率并且对项目进行监控。

K/3 成本管理系统帮助万科集团实现了动态成本的管理。所谓动态成本，就是未结算合同+已结算合同+非合同性成本+待发生成本。对房地产开发企业来说，其中后两项的变动十分常见，因此对它的管理不但复杂而且难以

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库