

# Research on the optimization path of comprehensive Budget Management under the group control of state-owned real estate enterprises—Construction of a three-level dynamic authorization mechanism based on strategic orientation

Yinghui Cai

Hunan Rail Transit Holding Group Co., LTD. Hunan Xinhao Real Estate Development Co., Ltd., Loudi, Hunan, 417000, China

## Abstract

With the rapid development of China's real estate industry, the group management mode of real estate enterprises has gradually become the mainstream. However, the comprehensive budget management (BBM) under the group control is faced with problems such as uneven resource allocation, excessive management levels and poor information circulation, which seriously restricts the strategic implementation and operation efficiency of enterprises. In order to meet these challenges, this paper proposes a three-level dynamic authorization mechanism based on strategic orientation to optimize the overall budget management under the group control of real estate enterprises. By building a three-level dynamic authorization mechanism, the government can effectively allocate the budget execution power horizontally, enhance the flexibility and response speed of budget management, and ensure the high fit of budget management and enterprise strategy. This paper evaluates the effect of this mechanism by case analysis. The research results show that the three-level dynamic authorization mechanism can significantly improve the budget implementation efficiency of real estate enterprises, and provides theoretical guidance and practical path for the comprehensive budget management under the group control of real estate enterprises.

## Keywords

housing enterprise collectivization; comprehensive budget management; optimization path; strategic guidance; three-level dynamic authorization mechanism; real estate enterprises

# 国有房企集团化管控下全面预算管理优化路径研究——基于战略导向的三级动态授权机制构建

蔡映辉

湖南轨道交通控股集团有限公司下属湖南鑫浩房地产开发有限公司，中国·湖南 娄底 417000

## 摘要

随着中国房地产行业的快速发展，房企集团化管理模式逐渐成为主流。然而，集团化管控下的全面预算管理（BBM）面临着资源配置不均、管理层级过多和信息流通不畅等问题，严重制约了企业的战略实施和运营效率。为了应对这些挑战，本文提出了一种基于战略导向的三级动态授权机制，以优化房企集团化管控下的全面预算管理。通过构建三级动态授权机制，可以有效地对预算执行权进行层次分配，增强预算管理的灵活性和响应速度，同时确保预算管理与企业战略的高度契合。本文通过案例分析评估了该机制的效果。研究表明，三级动态授权机制能够显著提升房地产企业的预算执行效率，为房企集团化管控下的全面预算管理提供了理论指导和实践路径。

## 关键词

房企集团化；全面预算管理；优化路径；战略导向；三级动态授权机制；房地产企业

## 1 引言

近年来，随着中国房地产行业的快速发展和市场竞争的加剧，越来越多的房地产企业采取集团化管控模式，以实

现资源的优化配置和规模效应。然而，集团化管理的复杂性和分散化的运作模式使得房企在预算管理过程中面临诸多挑战，尤其是在全面预算管理（BBM）的实施中，集团内部的资源配置、决策层次和信息沟通问题频繁出现。这些问题不仅影响了预算的执行效率，也影响了战略目标的有效落实。

【作者简介】蔡映辉（1979-），男，中国湖南娄底人，本科，中级会计师，注册会计师，税务师，从事全面预算管理研究。

全面预算管理作为企业管理的核心组成部分，其重要

性不言而喻。在房地产企业的集团化管控模式下，全面预算管理的实施面临着不同层级、不同地域的需求差异、信息滞后以及决策层次多样化等问题。为此，如何在集团化管控的背景下优化预算管理，提升预算执行的灵活性与高效性，成为当前房地产企业亟须解决的课题。

为了应对这些问题，本文基于战略导向提出了一种三级动态授权机制，旨在通过优化预算执行权的授权方式，解决集团化管控下预算管理中的问题。该机制通过将预算管理的责任和权限逐级下放，并根据集团战略目标的需要进行动态调整，能够有效提升预算的执行效率和企业的战略对接能力，从而推动房企的持续发展。

本文的研究目标是探讨在房企集团化管控下，如何基于战略导向优化全面预算管理，提出三级动态授权机制的构建路径，并结合具体案例分析其应用效果。通过对该机制的实施路径进行详细分析，本文旨在为房企集团化管控下的预算管理提供理论支持和实践指导。

## 2 房地产企业集团化管控下全面预算管理的现状分析

### 2.1 房地产企业集团化管控的特点与挑战

房地产企业在实施集团化管控时，通常面临资源整合、业务协同以及跨区域协调等多重挑战。集团化管理模式虽然能提高整体运营效率和资源配置效率，但也带来了组织结构复杂、信息流通滞后、决策层次繁多等问题。这些问题在预算管理中尤为突出，具体表现为：

**预算目标与战略目标脱节：**在集团化管控下，企业的各个子公司往往有各自独立的预算执行权和责任，在执行过程中容易偏离集团的整体战略目标，导致预算与战略目标的脱节。

**信息传递效率低：**由于管理层次多，信息传递和反馈的周期长，预算执行中的实时监控和调整难以得到及时响应。这会影响到预算执行的灵活性和效率。

**资源配置不均：**集团内不同子公司在预算分配上可能存在资源配置不均的情况，部分子公司可能获得过多资源，而其他子公司则可能面临资源紧张的局面，影响整体运营效果。

**决策层次过多：**集团化管理通常伴随着较为复杂的决策层次，这使得预算管理中的决策过程变得冗长且效率低下，难以快速响应市场变化和需求。

### 2.2 全面预算管理在房地产企业中的现状

全面预算管理作为企业战略实施的重要工具，在房地产企业中扮演着至关重要的角色。然而，很多房地产企业在实际操作中，预算管理仍然存在着许多问题。首先，由于集团化管理的特点，预算管理通常由总部统一制定，并通过层层下发至各子公司。然而，这种集中的预算管理模式往往忽视了各子公司的实际情况和需求，导致预算执行中的刚性约

束和低效运作。其次，传统的预算管理体系多依赖于人工干预，缺乏灵活性和实时性，无法及时调整预算目标和资源配置。因此，如何在集团化管控下实现预算管理的高效执行，成为房地产企业亟待解决的问题。

## 3 基于战略导向的三级动态授权机制的构建

### 3.1 三级动态授权机制的基本概念

三级动态授权机制是指在企业集团化管控下，将预算管理的执行权和责任按层级进行分配，确保各层级的管理人员能够根据实际情况和战略目标动态调整预算执行方案。该机制通过三个层级的授权和动态调整机制，增强了预算管理的灵活性和响应速度，同时确保了集团战略目标与各子公司预算目标的有效对接 [1]。

**第一级授权——总部战略目标制定与指导：**总部负责制定集团整体战略目标，并根据市场需求、资源配置等因素确定各个子公司在预算执行中的战略方向。该阶段的重点是将战略目标转化为预算执行的具体要求，确保整体战略方向的一致性。

**第二级授权——区域分公司预算执行与调整：**各区域分公司根据总部制定的战略目标，结合自身的实际情况进行预算执行。在这个阶段，区域分公司具有一定的预算调整权限，能够根据市场环境的变化和企业实际情况进行预算的动态调整，以确保预算执行的灵活性和效率。

**第三级授权——子公司日常预算管理与执行：**各子公司根据总部和区域分公司设定的预算目标，进行日常的预算管理和执行。子公司可以根据实际运营情况进行具体的预算调整，确保预算能够精确反映各自的运营需求。

### 3.2 三级动态授权机制的关键特点与实施路径

**授权的灵活性：**三级动态授权机制最大的特点就是灵活性。通过在不同层级之间进行权限下放，并允许各层级根据实际情况进行动态调整，确保预算能够及时反映市场变化和企业需求。

**战略目标的有效传递：**该机制能够有效地将总部的战略目标转化为具体的预算执行目标，并通过各层级的授权，确保各子公司能够在自身条件下灵活执行预算，推动集团战略目标的实现。

**实时监控与调整机制：**通过实时的数据监控系统和反馈机制，能够对各层级的预算执行情况进行监控，并根据实际情况进行调整，确保预算执行过程中的高效性和合规性。

**信息透明化与沟通机制：**各层级之间的信息共享和透明化，确保了预算执行中的沟通畅通，避免了信息滞后或失真导致的预算执行问题。

## 4 三级动态授权机制的实施效果评估

### 4.1 预算执行效率的提升

通过三级动态授权机制的实施，预算执行效率得到了显著提升。与传统的集中式预算管理模式相比，三级动态授

权机制将预算执行权下放至更低层级的管理人员，减少了决策层次，提高了执行的灵活性。这一机制能够有效缩短决策周期和审批流程，从而提升了预算的反应速度。传统预算管理模式通常存在层层审批的情况，各级管理人员需要不断向上级汇报和等待批准，这不仅延缓了预算执行的速度，还可能导致信息滞后，无法及时调整预算计划以应对市场变化。通过下放执行权，三级动态授权机制赋予了各级管理人员更多的决策权和灵活性，使得他们能够迅速响应市场变化和业务需求，及时调整预算目标和资源配置 [2]。

在房地产企业的实际操作中，三级动态授权机制的实施，使得预算的制定和调整能够更贴合企业的实际需求。过去，由于预算制定和调整受到上级层级的影响，常常出现资源浪费和不必要的预算调整。随着执行权下放，预算制定者能够更精确地根据项目的实际进展、市场变化以及地域差异等因素进行预算调整，避免了许多无效或多余的调整。同时，管理人员在执行预算时，可以更加灵活地调配资源，优化资金使用效率，确保了项目资金的最大效益，减少了预算的偏差。综合来看，三级动态授权机制有效提高了预算执行效率，使得预算管理能够更好地适应快速变化的市场环境和实际业务需求 [3]。

#### 4.2 战略目标的精准对接

实施三级动态授权机制后，集团的战略目标能够更精准地与各子公司和区域分公司的预算目标对接。过去，集团化管理下的预算体系常常存在战略目标与实际预算执行脱节的问题。由于传统的预算管理方式过于集中，集团总部往往在预算制定时未能充分考虑子公司和区域分公司的具体情况和市场需求，导致执行过程中出现偏差。尤其是对于多元化经营的房地产企业，不同业务单元或项目的目标和需求差异较大，统一的预算目标难以全面覆盖各个分支机构的实际情况，从而影响了战略目标的实现。

在三级动态授权机制下，集团总部制定的战略目标能够更清晰地传递到各个子公司和区域分公司，并在预算制定和执行过程中进行有机对接。各级管理人员在预算执行时，会根据总部战略方向以及本地市场的实际需求，进行合理的调整和资源配置。这种灵活的预算对接方式，确保了集团战略目标在各子公司和分公司层面的具体落实，避免了战略目标和预算目标的偏离。

此外，三级动态授权机制允许各子公司和区域分公司根据自身实际情况和业务特点进行动态调整，有效平衡了总部战略与地方执行之间的矛盾。通过这种机制，战略目标的精准对接不再是单纯的命令下达，而是通过灵活地调整和资源配置，确保了战略目标的有效执行，推动了企业整体战略的顺利实施 [4]。

#### 4.3 预算管理的灵活性与动态性

三级动态授权机制赋予了各级管理人员更高的灵活性和动态调整权限，能够根据实际情况及时调整预算。这种灵活性和动态性，极大地提高了预算管理的效率和准确性。在房地产企业中，尤其是项目开发过程中，市场的不确定性和变化性使得预算管理面临较大的挑战。传统的预算管理体系通常固定于年度或季度计划，预算一旦制定，就很难根据实际变化进行调整。这种刚性的预算管理体系，往往不能及时应对市场变化和经营环境的波动，导致预算执行效果不佳。

三级动态授权机制通过在不同管理层级之间合理下放权限，允许各层级管理人员根据项目进展、市场环境和业务需求的变化进行预算的动态调整。例如，在项目开发初期，某些项目可能需要更多的前期投入，而在后期施工过程中，由于市场变化可能需要重新评估项目的资金需求。

### 5 结语

房地产企业在集团化管控下实施全面预算管理时，面临着资源配置、决策效率和战略对接等方面的挑战。本文提出的基于战略导向的三级动态授权机制，通过灵活的授权和动态调整，提高了预算执行效率和战略目标的契合度。通过对该机制的实施路径和效果的评估，可以看出，它在提升房地产企业预算管理效率、推动战略目标实现以及提高资源配置效率方面具有显著的优势。

三级动态授权机制通过赋予各层级管理人员更多的决策权和调整权限，使得预算管理能够更加灵活地应对市场变化和企业发展需求。它不仅优化了预算执行流程，减少了冗余的审批环节，还提高了战略目标的执行精度，确保了各层级预算目标的对接。随着房地产行业的持续发展和市场环境的不变化，三级动态授权机制将在更多企业中得到推广，并为企业的战略实施和运营管理提供更加有力的支持。

未来，随着房地产行业的竞争日益激烈，企业在预算管理方面的灵活性和精确度将成为企业制胜的关键因素。通过不断优化三级动态授权机制，房地产企业能够更好地适应市场变化，提升经营效率和战略执行力，从而实现可持续发展。

#### 参考文献

- [1] 罗敬一. 湖南星电集团全面预算管理信息平台建设研究[D]. 湖南大学, 2012.
- [2] 谢娅. 康弘药业集团公司全面预算管理的改进研究[D]. 湖南大学, 2018.
- [3] 鲁冬艳. 华御地产公司全面预算管理改进研究[D]. 湖南大学, 2019.
- [4] 刘彦伯. EVA下的SQ公司全面预算管理应用研究[D]. 沈阳理工大学, 2019.