



## 房地产企业内部控制以及政策解读

### 课程收益

掌握财政部 2010 年 4 月政策指引的精髓，把握当下房地产内部控制的真正意义，为企业下一步的战略布局打下坚实基础。

a) 前瞻性：中国房地产企业风险控制管理历程较为年轻，由于地产行业的经营特性，很难从其他行业借鉴相关风险管理模式，一部分领先的地产集团公司从十年前开始探索地产行业的内部控制模式，在管理专家的帮助下取得了一定的成果，学员可以在一天的学习中掌握国内最为领先的内部控制管理模式：

此外，如何解读财政部关于内部控制的规范指引，把政策转化为企业战略布局的重要依据。

b) 操作性极强：学习的目的在于应用，案例分析、流程管控、组织分析工具可以帮助学员企业迅速掌握内部控制技能。

c) 系统化：目前在中国，只有很少的地产集团建立并运行了高质量的风险控制管理系统，主要原因在于风险管理系统要想发挥效能，需要地产集团公司其他管理系统的支持，如同企业的计划管理系统、项目全面预算系统、工程造价系统以及人力资源系统的结合是成功的保障。

### 课程大纲

#### 房地产企业如何建立内部风险控制管理系统

##### 主要内容

议题一：房地产企业如何建立以企业战略管理为核心的内部控制管理系统

- 中国房地产行业管理的特点；财政部解读：有利于企业动员所有内部资源建立内部控制系统，改变“一把手”企业文化；建立全面管理机制。
- 中国房地产集团企业管理的误区
- 构建国际一流管理平台的组成
- 房地产企业内部管理的精髓
- 房地产企业管理的核心：计划目标管理系统和全面预算管理、风险管理及内部控制系统
- 如何建立高质量的计划、监管管理系统
- 房地产企业计划管理流程以及风险关键点



案例分析：中国著名房地产企业计划管理系统

议题二：房地产企业风险管理体系的组成与组织管理架构

- 房地产企业风险管理的产生、发展与现状
- 解读房地产企业风险管理、内部控制的内涵
- 风险管理：企业内部控制流程的贯彻、推行机制
- 风险管理的特征与作用
- 风险以及内部控制管理的组成内容
- 保障风险及内部控制管理成功的因素
- 组织机构保障：设计保障全面管理系统推行的组织机构
- 案例：一个房地产集团公司的风险管理组织机构

议题三：房地产企业的内部控制系统：

- 房地产企业内部控制流程
- 风险管理系统与房地产企业计划管理系统的结合
- 案例分析：房地产企业优异的计划与风险管理系统

议题四：风险与内部控制管理系统成功的的关键

- 房地产企业风险管理执行的重要性
- 风险管理执行的四大要素
- 项目预算费用支出与财务授权管理系统建立
- 项目预算责任单位每月结算数据的核实
- 项目月度预算执行差异分析报告
- 项目预算调整与反馈
- 案例分析：地产公司总经理的授权管理
- 案例分析：工程部出了什么问题？

议题五：全面预算管理系统的内部控制考核：绩效考核与薪酬激励制度的结合

- 预算考核的基本原则
- 预算考核的基本程
- 全面预算管理指标考核系统与企业综合绩效考核系统的管理
- 平衡积分卡回顾



- ✚ 关键财务指标的评价
- ✚ 财务指标与非财务指标的融合
- ✚ 薪酬激励制度的构建原则
- ✚ 现行薪酬制度的简要分析
- ✚ 预算管理 with 薪酬激励制度的结合
- ✚ 某房地产集团公司综合薪酬激励政策

议题六：全面成本内部控制管理

- ✚ 土地政策变化对项目成本的影响
- ✚ 金融政策变化对投资项目成本影响
- ✚ 中国房地产开发行业变化趋势
- ✚ 房地产开发企业全面成本构成
- ✚ 案例分析：某项目成本风险分析
- ✚ 全面成本管理核心内容：
  - ✚ 购买土地阶段的成本管理
  - ✚ 策划与定位阶段的成本管理
  - ✚ 设计阶段的成本风险控制