

# 房地产企业非财务人员的财务管理

## 沙盘模拟课程介绍

### 引言

通过经营管理学习财务，透过财务顿悟经营管理

——通过沙盘学财务，告别枯燥难懂，让财务课变得简单快乐！

### 课程背景

房地产行业已经进入新阶段，持续升高的市场集中度和不断被压缩的市场空间对房企的发展和经营管理提出了更高要求。大运营的管理理念应运而生，而大运营的体系是以财务经营为导向，以现金流和利润为核心，这都要求各级和各部门管理者具备相关的财务知识和财务思维才能更好地实施大运营管理体系。另外，掌握和运用财务知识解决管理问题是一名优秀的管理者所必备的非常关键的能力。[房地产企业各级管理者](#)和各部门人员只有在深入领会财务管理知识的基础上，才会更好地将[财务管理](#)与企业发展、战略决策、内部控制及自身管理工作相结合，学会从财务管理的角度全方面地考虑企业的运营，配合和支持房地产企业运营管理的升级和落地。

### 课程特色

本课程是专为房地产企业量身打造的沙盘模拟培训课程，致力于解决非财务人员学习财务知识枯燥难懂的困难，同时打破常规学习中财务知识和企业经营难以有机融合的屏障“通过经营管理学习财务，透过财务顿悟经营管理，告别枯燥难懂，让财务课变得简单快乐！”是本课程核心特色。

### 课程形式

本课程采用沙盘模拟实战演练的方式，模拟房地产项目的整个开发周期，从市场环境分析、可行性分析、土地竞买、产品定位与概念设计、投融资计划、项目运营管理到市场营销整个经营过程：每个班学员约 20-40 人，每组 5-6 人，分别组建 6 家模拟的房地产开发与经营公司，各组成员分别担任总经理、策划设计总监、成本总监、工程总监、财务总监和营销总监。培训中学员要面对根据供需情况动态变化的市场，在 2 天的时间里从事三到四年的房地产项目全周期的开发经营活动，并且面临从单项目运营到多项目运营的考验。沙盘上展示出现金流量、地块、房型、建安费、前期费、配套费等以及银行贷款、应付帐款、行政费用、营销费用、利息、税等企业运营要素。学员通过移动“筹码”来表现企房地

产运营，因为所有要素都由实物代表，所以可以直观、形象、易于理解地让学员学习财务知识，做到“在经营管理中学习财务，在财务中领悟经营管理”，将财务与实际的经营管理紧密结合，贴近实战。

## 课程收益

- 培养财务思维，提升统观全局和系统思考的能力；
- 从财务视角观察和理解房地产开发和经营管理全过程；
- 掌握利润表、资产负债表、现金流量表，透过三张表解读企业经营本质；
- 培养房地产开发中全成本、全流程、全员的成本控制“三全”意识；
- 通过 ROE 解读房地产经营核心逻辑，并寻求提升经营绩效的方法；
- 树立“现金为王”的意识，了解房地产现金流关键节点，寻求改善方法；
- 促进各部门对财务部门的理解和消除沟通障碍；
- 认识和体验全面预算管理的重要性；
- 提高风险预测和管控能力。

## 课程优势

教学装备国内领先：物理版+软件版，即在物理版手工沙盘教具的基础上，辅助国内领先的电脑软件分析工具。

## 课程对象

房地产企业中高层管理人员、部门主管、业务骨干等非财务管理人员 24-42 人。

## 培训时间

2 天-3 天，7 小时/天。

## 授课方式

沙盘模拟+角色扮演+小组讨论+软件数据分析+讲师讲授

## 课程大纲

### 一、反映财务肌体健康的资产负债表

- 通过各期末盘点模拟企业的资产状况，亲手制作资产负债表，了解资产负债表的结构、项目、含义以及资产、负债、所有者权益的特点；
- 解剖典型模拟企业的资产负债表，学习通过资产负债表分析企业的资产结构。
- 案例:如何通过资产的会计特征发现管理问题。

### 二、反映创造盈利能力的利润表

- 学员通过填报模拟企业的期末利润报表，学习计算利润的方法和步骤、了解利润表的结构、解释利润表的含义；
- 通过研究利润表，认识各项收入、成本与费用构成；
- 联系每个模拟公司的经营结果，揭示企业利润的来源。
- 研讨：如何解决利润问题？

### 三、反映生存能力的现金流量表

- 分析模拟经营中的现金运用，理解现金的重要性，学习现金链管理；
- 制作现金流量表，熟悉现金流量表的结构，认识现金流量表的作用；
- 解读现金流量表，通过现金流量表洞悉企业生存状况；
- 感受房地产开发关键节点对现金流的影响；
- 思考：现金和利润，哪个更重要？

#### 四、从 ROE 理解高周转和经营改善

- 从业绩评估指标解读净资产收益率 ROE 的前世今生；
- 从杜邦分析的层层分解理解房地产经营逻辑和高周转的实质；
- 通过杜邦分析，解读房地产企业经营改善提高路径；
- 演练：在模拟中对利润型、现金流型、均衡型经营方式进行选择。

#### 五、企业的财务战略——战略管理的一部分

- 企业战略管理；
- 企业财务战略；
- 企业财务战略类型；
- 企业战略与财务战略的关系；
- 理解财务在战略中的作用。

#### 六、全成本管理

- 房地产企业成本控制的“三全”：全成本、全流程、全部门；
- 从全成本分析为地块分析和规划提供依据；
- 从全流程进行[成本控制](#)关键点分析；
- 讨论：如何降低成本？

#### 七、全面预算管理——预则立、不预则废

- 全面预算管理的作用；
- 全面预算的内容；
- 全面预算编制的步骤和方法；
- 关注企业的血液健康：现金流量预算；

演练：对模拟企业进行全面预算管理。

#### 八、考虑资金的时间价值：内部收益率(IRR)

- IRR 是房地产企业对项目运营收益监控的核心指标；
- IRR 与净现值 NPV；
- IRR 的缺陷；
- IRR 的经营启示：多收、少支、早收、缓支。