

# 《管理者视角的财务管理》 内容大纲

作为企业高管，需要多方面的管理技能，而通过财务信息把握企业的运作，是在当前经济环境下取得成功的必备条件。这门课程将通过生动的培训方式，丰富的案例分析，使得管理者能够从财务的角度，更好的审视企业在各个环节的管理工作，从而有效地改善困境下的企业业绩，提高企业的竞争能力。

## **培训时间：2天**

### **培训对象**

- 地产公司总裁、总经理、副总经理
- 地产集团事业部总经理
- 地产公司高级管理人员

### **培训收益**

- 了解基本的财务术语，与财务部门在一个平台上沟通
- 了解财务报告的基本原则及各项报告的结构与内容
- 学习房地产公司财务管理的特点并分析地产公司业绩
- 应用杜邦金字塔原理分析房地产公司的财务业绩
- 房地产公司的现金流分析与融资风险

### **内容大纲**

#### **第一部分：什么是经营者思维？**

- 什么是经营者思维？  
《CEO说》拉姆·查兰的仪表盘
- 讨论：哪个财务指标是管理者看重的？  
案例：万科公司年报摘要  
讨论：从万科的年报摘要中体现了哪些经营者思维？

#### **第二部分：房地产公司利润表分析**

- 利润表的基本结构与知识
  - “成本”与“费用”的区别
  - 管理人员需要了解的分类：料、工、费
- 利润表上的盈利逻辑
  - 增收还是减支：利润的敏感性分析
  - 如何看待不同层次的利润：毛利润，营业利润
  - 成本利润率的本质是什么？
- 销售收入与成本、费用是如何确认的？

- 权责发生制与收入确认标准  
案例：房地产公司收入确认的案例分析
- 间接费用的确认时点  
案例：费用的摊销与预提
- 关于资金成本的讨论
  - 房地产公司的利息资本化
  - 不同的融资渠道对成本的影响

### 第三部分：房地产公司的投资与融资分析

- 如何理解资产负债表上的数字
  - 画柱状图：资产负债表的结构 – 来源与用途
  - 为什么资产负债表是平的-复式记账法
  - 从资产负债表了解企业的融资结构
- 融资的三个维度
  - 成本
  - 期限
  - 风险
- 短债长投的风险
  - 万科与万达的比较
- 财务杠杆的利与弊
  - 债权融资的优势
  - 财务杠杆的演示
  - 滥用财务杠杆的风险
- 房地产公司的负债率被高估了吗？
  - 三种不同的负债率
  - 房地产公司的负债率分析

### 第四部分：房地产现金流与内部收益率分析

- 现金流量表的解读
  - 企业三大现金活动：  
案例：给企业的现金流进行分类
  - 三种资金活动的平衡：自由现金流分析
- 廉价资金：经营中的负债
  - 什么是营运资本？
  - 周转率与经营周期
  - 营运资本的两种模式  
案例：不同公司的营运资本模式分析
- IRR（内部收益率）与现金流回正周期

- 什么是内部收益率？
- 如何提高内部收益率

## 第五部分：投资的财务评价

- 杜邦金字塔分析
  - 用什么来衡量公司是否盈利？
  - 利润率与周转率
  - 公司靠什么赚钱
  - 巴菲特如何使用杜邦金字塔

讨论：高周转模式的影响因素
- 经济增加值
  - 做除法还是做减法？
  - EVA 如何避免代理人风险
  - 经济利润：给会计利润打补丁
  - 加权资金成本 WACC

案例：万科的经济利润与奖金池