

# 房地产公司储备干部的财务管理

课纲 (2天)

## 课程背景

现代公司的财务管理水平直接关系到公司的成败！万科、碧桂园等案例表明，财务管理对于房地产公司生存与发展具有重要意义。作为房地产公司的非财务经理，你是否有以下烦恼：

- 非财务经理看不懂常用的财务报表
- 非财务经理不会常用的财务分析方法，无法分析公司经营状况
- 不知道通过透视财务报表来发现公司存在的经营风险和财务风险
- 不了解如何改善公司现金流状况

## 课程收益

- 掌握非财务经理应具备的基础财务知识
- 非财务管理人员能读懂常用的财务报表
- 掌握常用的财务分析指标和分析方法
- 树立现金为王的观念，强化现金流意识
- 掌握改善公司现金流量的方法
- 理解销售、运营、生产等各部门的经营活动是如何影响公司的财务状况
- 掌握房地产行业税务筹划的实战方法

## 课程对象

董事长、总裁、董秘、投资副总、公司中高层、项目经理、投拓经理、生产经理、其他非财务人员。

## 课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决公司痛点，生动幽默，通过视频、分组讨论、点评、角色带入等教学手段，调动学员的参与性和积极性。

**确保课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。**

## 课程大纲

### 第一单元 现代财务的主要职能及为房地产公司创造的效益

- 现代财务的主要职能
  - 财务为房地产公司创造的效益
- 【案例】万科财务全方位为公司创造效益的方法揭秘

### 第二单元 如何阅读和分析房地产公司“三张表”

- 资产负债表（面子）
  - 资产负债的基本构成
  - 钱从哪里来
  - 钱到哪里去
  - 资产负债表中的 3 大天敌
  - 资产负债表关注点
- 利润表（底子）
  - 利润表的基本构成
  - 赚了多少钱
  - 从哪里赚的钱
  - 三项费用是否出现不正常升降
  - 利润表的关注点
- 现金流量表（银子）
  - 现金流量表的解读
  - 现金流量表的关注点

【分享】一表辨识项目资金链是否安全

【课堂 PK】从项目总的视角分析这个房地产公司的问题并提出解决方法

### 第三单元 房地产公司项目超级指标分析

- 从超级指标的数字中发现经营问题
  - 偿债能力指标分析，看是否会防范风险
    - ◇ 资产负债率
    - ◇ 流动比率
    - ◇ 速动比率
- 【案例】降低资产负债率的两个妙招
  - 营运能力指标分析，看是否会管理项目
    - ◇ 应收账款周转率
    - ◇ 存货周转率
    - ◇ 各关键节点计划完成率
- 【案例】天下武功、唯快不破
  - 盈利能力指标分析，看项目赚钱能力如何
    - ◇ 预算偏差率
    - ◇ 成本综合达成率
    - ◇ 毛利率
    - ◇ 净利率
    - ◇ ROS
    - ◇ ROA
    - ◇ ROE
    - ◇ 杜邦分析
- 【案例】剥洋葱式地从数据分析找出盈利能力下滑的 11 层原因
  - 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现
    - ◇ 销售回款率
    - ◇ 回款净利润率

## 第四单元 房地产公司如何改善现金流量

【互动】利润重要还是现金流重要？为什么盈利的公司会倒闭？什么原因导致公司资金周转不灵？

- 现金流的重要性
  - 【案例】富贵鸟不再富贵
  - 【案例】赌输了的金立
  - 【案例】OFO小黄车的链子断了
- 关注销售到关注经营现金流量
  - 【分组PK】如何改善现金流（19种方法）
- 如何使用五维资金计划预防资金危机
  - 【工具分享】万科多层级的资金计划套表

## 第五单元 房地产项目税务筹划

- 取得土地阶段的税务筹划
    - 【筹划案例】巧签土地出让合同少交土地增值税
  - 开发阶段的税务筹划
    - 【筹划案例】建筑安装工程费税筹
    - 【分享】建安成本高于平均造价的“正当”理由
  - 销售阶段的税务筹划
    - 【筹划案例】销售价格的税务筹划
    - 【课后答疑】回答学员现场提出问题
- 【课堂答疑】