

房地产公司非财务经理的财务管理

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

通过本课程学习，致力于使房地产公司的管理人员都成为“业务中的财务专家、财务中的业务专家”

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
- 掌握房地产公司控制成本的相应方法

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，看会否防范风险
 - ◇ 资产负债率
 - ◇ 流动比率
 - ◇ 速动比率

【工具分享】降低资产负债率的妙招

【工具分享】降低资产负债率的运营控制

- 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】高周转鼻祖万科的周转秘密是作业标准时间表发布受控

【案例】碧桂园的“456”高周转使之成为房企龙头

【分享】碧桂园的生产部门如何为配合高周转需要做哪些工作

【工具分享】应收账款递进式催收技巧 40 法

- 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
 - ◇ ROE
 - ◇ IRR

【案例】万科华发项目的 IRR 分析指标

【干货分享】通过财务分析提高毛利率的数十个方法

【干货分享】通过财务分析降低管理费用数十个方法

【干货分享】通过财务分析降低销售费用数十个方法

➢ 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现

◇ 销售回款率：

【分组 PK】从这些指标中分析到哪些问题？如何改善？

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？为什么盈利的企业会倒闭？什么原因导致企业资金周转不灵？

■ 房地产企业“以小博大”的特点更容易产生现金流风险

■ 现金流的重要性

【案例】土地储备的货值超过 8000 亿元的福晟集团资金链断裂

【案例】千亿级的泰禾地产会“成长型破产”吗

■ 如何改善现金流

【分组 PK】如何改善现金流（19 种方法）

【分享】房企“互联网+”的现金流自救

■ “量入为出”控制资金及难点应对

【工具分享】房企用“酌量效益优先法”解决预算费用不够分配

■ 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

■ 房地产集团资金管控三种主要模式

➢ 现金池模式

➢ 结算中心模式

➢ 财务公司模式

【案例】恒大地产集团资金管理模式

第五单元 房地产开发项目成本管控体系

■ 立项阶段成本控制的工作重点

➢ 新征土地

➢ 买断项目

➢ 合作开发

■ 规划设计阶段成本控制重点

➢ 执行设计标准

➢ 推行标准设计

➢ 推行限额设计

➢ 设计方案优选

➢ 价值工程应用

➢ 项目设计的经济评价

➢ 报批设计

【互动】设计阶段是成本控制的关键阶段

■ 招标阶段成本控制重点

➢ 确定合适的合同价格：固定价、可调价、成本加酬金。

- 影响合同计价方式选择的因素
- 选择招标单位
- 制作招标文件
- 评标

【讨论】清单招标到底有什么好处

【工具分享】房地产公司采购降本 37 法

■ 采购阶段成本控制

- 控制材料进场计划
- 控制材料性价比
- 控制材料付款
- 材料验收
- 材料保管与保修

■ 施工阶段建安成本八个控制重点

- 土地成本
- 开发前期准备费
- 主体建筑工程费
- 主体安装工程费
- 园区管网工程费
- 园林环境建设费
- 配套设施费
- 开发间接费

■ 竣工结算阶段成本控制重点

- 乙方预算
- 主材用量核实
- 价差调整
- 洽商变更费用控制
- 违约与索赔

■ 营销成本控制重点

- 营销方案
- 营销现场费用
- 媒体选择
- 样板房装修
- 销售回款
- 交房

【互动】降低营销费用的方法

■ 管理成本控制重点

【互动】降低管理费用的方法

■ 财务费用控制重点

【互动】降低财务费用的方法

■ 房地产全周期如何实现成本动态控制

- 设计质量控制
- 招标比价
- 变更签证
- 竣工决算审计

- 【分享】万科项目成本管理中的三大纪律
- 【分享】万科项目成本管理中的八项注意
- 【分享】建筑工程成本控制管理 15 个关键细节
- 【分享】运用价值工程有效提高产品的价值
- 【分享】万科目标成本控制责任书
- 【分享】万科房地产八大类成本构成明细表

总结及答疑