

房地产非财务人员的高级财务管理

(2天)

课程背景

企业运营的最终目标是提升财务数据的表现，完成上级下达的财务指标，而财务数据又是从经营表现转化而来的，因此，作为房地产企业管理层的日常决策和企业的日常运营都与财务结果紧密相连。

此外，通过财务分析的方法找到项目管理中的黑洞，运用专业的手法降本增效，实现项目利润最大化，也是地产公司项目总必须具体的财务管理技能。

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”。

课程对象

老板、董事长、总裁/总经理、事业部总经理、项目总经理、分子公司总经理、首席财务官/财务总监、财务经理、企业中高层等。

课程收益

- 建立房地产项目各阶段不同的财务经营理念和意识
- 掌握项目超级指标的解读方法及改善方法
- 掌握改善项目现金流的方法
- 掌握“零利息”的内部融资创新 33 法
- 掌握通过项目预算控制成本费用的方法

课程亮点

实战派风格，追求“落地”文化，针对性强，诊断式、咨询式培训解决企业痛点，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 打造房地产开发各阶段财务经营意识和理念

- 财务为什么要管“这么宽”
- 房地产开发各阶段需具备不同重点的财务经营意识和理念
 - 可行性研究
 - 立项及建设用地规划

- 取得土地
- 开发阶段
- 竣工阶段
- 销售阶段
- 自持商业物业经营

【案例】碧桂园的“456”高周转使之成为房企龙头

第二单元 实战演练，对照知名房企的报表解析财务指标

- 偿债能力指标分析，看会否防范风险
 - 【工具分享】降低资产负债率的运营控制
 - 【讨论及点评】解决三条线超标危机的有效方法
- 营运能力指标分析，看是否会管理项目
 - 【工具分享】项目关键节点横道图
 - 【案例】碧桂园通过工种标准作业时间提升进度
- 盈利能力指标分析，看项目赚钱能力如何
 - 【案例】万科华发项目的盈利分析指标
 - 【重点案例】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，看盈利中有多少利润可以兑现
 - 【工具分享】应收账款递进式催收技巧
- 综合解读企业经营安全性，建立预警指标
 - 【讨论及点评】房企如何建立包括财务指标和经营指标在内的预警体系

第三单元 学以致用，结合财务分析结果找出提升业绩的方向和方法

- 用好管理最重要的工具---杜邦分析
 - 【案例】万科用杜邦分析预测及控制运营管理
- 现金流角度的经营启示
 - 【讨论及点评】如何通过运营能力的提升优化现金流
- 盈利角度的经营启示思考
 - 【讨论及点评】思考从运营的全环节提升盈利水平的关键点和具体对策
- 成本管控角度的管理启示
 - 【讨论及点评】在运营的各个环节降本增效的方法有哪些（采购、人效、租赁等）
- 预算管控角度的管理启示
 - 【讨论及点评】有效控制预算费用的方法有哪些
 - 【课堂互动】精准控制营销费用实战方法

第四单元 如何改善项目现金流

- 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
- 现金流风险预警
 - 三级现金流预警模型

- 阿特曼现金流预警模型
- “量入为出”控制资金及难点应对
 - 【工具分享】“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】碧桂园多层级的资金计划套表
- 融资渠道选择
 - 内部融资
 - 债务融资
 - 股权融资
- 【课堂互动】房地产项目“零利息”内部融资 33 法
- 降低融资成本
 - 加权平均资本成本

第五单元 房地产公司全生命周期业财融合成本管控

- 立项阶段成本控制，倒挤目标成本
- 规划阶段，配合专家评审委员会和策划、设计部门降本
- 设计阶段，配合设计部门最大限度设计降本
- 招标阶段
 - 招标前
 - 【工具分享】供应商等级评核表
 - 招标中
 - ◇ 现场开标，把控投标人报价及对各项商务条款的响应情况
 - ◇ 税筹，包括印花税、增值税、公司所得税、房产税（自建或购买建筑物）等
 - ◇ 合同签订，严格审核合同金额、付款方式、付款进度、质保金、银行账号、违约条款等
 - ◇ 合同风控条款
 - 【工具分享】采购合同评审 14 个财务风控点的防范
 - 招标后
 - ◇ 资产验收
- 采购阶段成本控制：采购降本
 - 【工具分享】采购降本的主要方法
- 施工阶段建安成本控制
 - 控制变更工程成本
 - 控制支付工程款节奏
 - 【工具分享】工程实际进度与预计进度甘特图
 - 【工具分享】工程进度与工程付款自动匹配表
- 营销阶段
 - 定价管理
 - 销售合同
 - 土增税清算节奏的资金占用

- 存销比分析
- 业财融合去化
- 销售折扣管理
- 销售回款率管理
- 超期应收账款催收标准化管理

【课后答疑】回答学员现场提出问题