

房地产公司非财务经理的财务管理

课纲 (1.5 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

- 非财务管理人员能读懂常用的财务报表
- 掌握项目投资的风险防控方法及相关指标分析
- 掌握房地产内源和外源融资的方法
- 掌握改善公司项目的财务管理重点
- 掌握房地产公司八大阶段税筹的思路和实战方法

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，通过分享落地 EXCEL、WORD、PDF 等实战模板，减少学员实际工作量，直接转化为工作成果。课后提供、结业测试题及答案。

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 房地产公司投资风险防范及指标分析

- 投资项目的�主要风险及规避方法
 - 宏观经济风险
 - 行业选择错误
 - 项目选择错误
 - 筹集资金不足
 - 资金成本上涨
- 投资决策指标分析
 - ROIC
 - ROE
 - IRR
 - MIRR
 - NPV
 - 投资回收期
- 投资量化决策模型

第四单元 房地产公司如何改善现金流量及融资创新

【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
- 房地产债务融资的 30 种创新模式
- 房地产公司股权融资的 14 种模式

第五单元 房地产公司项目管理重点

- 投资项目管理的敏感点
 - 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】供应商等级评估方案
 - 【工具分享】供应商等级评核表
 - ◇ 招标中
 - 【工具分享】采购合同评审 14 个财务风控点的防范
 - 【工具分享】采购降本的主要方法
 - ◇ 招标后
 - 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】通过“挣得值”的系列公式把握工程进度与预算比对的变量关系
 - 【工具分享】工程进度与工程付款自动匹配表
- 提升控制三费水平
 - 降低管理费用的主要方法
 - 降低财务费用的主要方法
 - 降低销售费用的主要方法
 - ◇ 营销预算管控
 - ◇ 控制营销基建费用
 - ◇ 筛选性价比高的营销人员
 - ◇ 控制营销现场费用
 - ◇ 选择媒体控制营销广告费
 - ◇ 营销策略费管控

第六单元 房地产公司八大阶段业财融合税务筹划简介

- 项目前期可行性研究环节
- 立项及建设用地规划环节
- 取得土地的税务筹划
 - 【案例】红线外与目标地块相连接区域的税务筹划
- 开发阶段的税务筹划
 - 【案例】房地产公司设立上下游公司节土地增值税
- 竣工阶段的税务筹划
- 销售阶段的税务筹划
 - 【案例】利用土增税临界点进行合理避税
- 自持商业物业经营阶段的税务筹划
 - 【案例】出租物业房产税的税务筹划
- 转让房地产公司股份阶段的税务筹划
 - 【案例】法人股东转让股权前必须考虑是否要做的 3 件事的税务筹划

总结及答疑