

# 提升房地产企业管理层的“财商”

课纲 (1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。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

- 掌握房地产企业精细管控使用资金的方法
- 掌握现金长期、中期、短期计划的系列方法及工具模板
- 提高通过财务分析找出运营问题的“财商”
- 掌握房地产企业从财务分析与解决经营问题的结合方法
- 掌握房地产企业降本增效的实战干货方法
- 了解从专属于房地产公司的税务筹划

## 课程对象

董事长、公司股东、总裁/总经理、董事会秘书、首席财务官/财务总监、财务经理、项目经理、各职能部门负责人、投拓人员、其他企业中高层管理人员及全体财务人员等。

## 课程亮点

清晰、严谨、幽默、生动，源于实战，追求“落地”文化，运用视频、案例分析、课堂实操、学员讨论、讲师点评等方法深入浅出地授课，咨询式培训，数十种降本增效方法及专属于地产公司的税务筹划更是闪光的亮点，全程干货满满。

## 课程大纲

### 第一单元 房地产精细管控使用资金

【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

## 第二单元 提高通过财务分析找出运营问题的“财商”

- 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？

- 编制管理会计报表和召开经营分析会

- 编制原则：有图、有表、有结论、有方法
- 编制部门：以财务为主导，其他部门配合
- 经营分析会内容：以管理会计报表为基础，揭示经营中出现的重点问题
- 经营分析会要求：有沟通、有问题、有碰撞、有方案、有追踪、有考核
- 管理重点：以经营分析会为导向，解决管理中出现的的问题，控制企业的经营风险及财务风险，使管理报表成为企业运作的风向标和指挥棒

## 总结及答疑