

# 房地产项目总视角下的财务管理

(2天)

## 课程背景

在房住不炒的整体基调下，宏观调控政策前稳后严，融资收紧，房企将面临前所未有的现金流压力，如何改善项目现金流？如何为项目融资都是首要考虑的问题；

营改增、国地税机构合并、大数据应用、征管系统升级互通带来了涉税信息日益透明化，房企税务风险越来越大，如何在项目开发各阶段做好税务筹划，也是项目总要了解的财税技巧；

此外，读懂财务报表，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。

## 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

- 读懂项目财务报表
- 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
- 掌握房地产项目公司融资方式
- 掌握“零利息”的内部融资创新 18 法
- 掌握通过项目预算控制成本费用的方法
- 掌握房地产项目不同阶段的税筹重点

## 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 如何阅读和分析项目

- 房地产行业的整体业绩和负债水平等经营信息如何影响资本市场
- 资产负债表（面子）
  - 资产负债表关注点
- 利润表（底子）
  - 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现金流是否安全
- 一图看懂三张表的勾稽逻辑关系

## 第二单元 项目超级指标分析

- “三条红线”对房地产的巨大冲击
- 解决三条线超标危机的有效方法
- 【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
    - ◇ 各关键节点计划完成率
- 【案例】碧桂园给你一个“五星期的家“
- 【工具分享】作业标准时间表发布受控
  - ◇ 盈利能力指标分析，看项目赚钱能力如何
  - ◇ ROE
  - ◇ IRR
  - ◇ ROA
  - ◇ MOIC
- 【案例】万科华发项目的盈利分析指标
  - 盈利质量指标分析，看盈利中有多少可以兑现
    - ◇ 销售回款率：
    - ◇ 前期未回应收款回款：
- 【工具分享】应收账款递进式催收技巧 40 法

## 第三单元 如何改善项目现金流

- 【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？
- 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】“酌量效益优先法”解决预算费用不够分配
- 如何使用多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

## 第四单元 房地产项目融资

- 融资渠道选择
  - 内部融资
  - 债务融资（前融，开发贷，abs，经营性物业贷，reits）
  - 股权融资
- 【课堂互动】房地产项目“零利息”内部融资 18 法
- 融资成本计算
  - 加权平均资本成本

## 第五单元 项目成本费用的控制

- 目标成本管控
  - 【分享】倒挤项目的目标成本
- 期间费用管控
  - 预算制定
  - 预算预警
- 【分享】某项目的预算预警指标
- 【工具分享】房地产广告费用优化

## 第六单元 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
  - 规划设计阶段的税务筹划
    - 【筹划案例】业财融合规划设计方案决定了项目的主要税负
  - 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