

# 房地产项目总经理的财务管理能力提升

(1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，近年倒闭的规模房企中不乏千亿级知名房企。

如何读懂财务报表，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，改善项目现金流，这都是房地产公司项目总经理必须掌握的财务管理技能。

## 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
- 掌握三张报表与运营管理的内在关系
- 掌握报表解析评价不同维度经营绩效的方法
- 掌握通过财报分析控制项目预算和成本的方法
- 掌握通过财报指引找出提升业绩的方向和分享的实战方法

## 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 报表解读，非财务人员如何看懂财务报表

- 资产负债表（面子）
  - 资产负债表关注点
  - 资产负债表与经营行为的关系

- 资产负债表可以体现哪些经营行为的问题
  - 利润表（底子）
    - 利润表的关注点
    - 利润表与经营行为的关系
    - 利润表可以体现哪些经营行为的问题
  - 现金流量表（银子）
    - 现金流量表的关注点
    - 现金流量表与经营行为的关系
    - 现金流量表可以体现哪些经营行为的问题
- 【分享】一个数据即可辨识房企资金链是否安全  
 【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

## 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
  - 【实战演练】结合上述所学，分析某知名房企三张报表并指出经营存在的问题及改善办法

## 第三篇 学以致用，结合财务分析结果找出提升业绩的方向和方法

- 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）
- 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
- 管理启示
  - 【讨论及点评】除以上维度外，在运营的哪些方面还可以提升管理水平

【课后答疑】回答学员现场提出问题