

房地产总经理的财务管理

(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，近年倒闭的规模房企中不乏千亿级知名房企，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 33 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 报表解读，房地产总经理如何快速看懂财务报表

- 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

- 用好总经理财务管理最重要的工具---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
- 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

第四单元 如何改善项目现金流

【互动】为什么盈利的企业会倒闭？

- 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】千亿房企蓝光地产资金为何陷入危机
- “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
- 【课堂互动】精准控制营销费用实战方法
- 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（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 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

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