

# 建筑业非财务经理的财务管理

黄海（2天）

## 课程背景

现代企业的财务管理水平直接关系到企业的成败！**中城集团**、**华丰建设**等案例表明，财务管理对于企业生存与发展具有重要意义，你公司是否碰见如下问题：

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，无法分析企业经营状况

财务预算、成本控制、资金管控是财务部门的事情，非财务经理不关心

非财务经理与财务人员沟通不畅，相互不理解

不知道通过透视财务报表来发现企业存在的经营风险和财务风险

如何改善企业现金流状况

如何实施预算管理

如何进行全面的成本管控

不了解常用的融资方法

如何做出正确的投资决策

如何进行并购

做战略规划或决策时缺乏足够的财务指标做依据，凭经验和感觉决策，心中没底

## 课程收益

掌握非财务经理应具备的基础财务知识，树立财务管理的理念

掌握以管理会计报表管控企业的绝技

非财务管理人员能读懂常用的财务报表

掌握常用的财务分析指标和分析方法

树立现金为王的观念，强化现金流意识，提高资金运作效率

掌握改善企业现金流量的方法

树立全员成本控制的理念，掌握有效控制成本的方法

掌握投资项目评价体系，正确进行投资决策

掌握融资策略和融资方案设计方法

掌握非常有效的增值税、企业所得税、个人所得税避税方法

掌握识别风险的方法并管控风险

掌握并购与反并购的方法

理解销售、运营、生产等各部门的经营活动是如何影响公司的财务状况

从数据中发现企业运作的深层次问题并给出相应解决方法

**课程对象：**董事长、总裁、董秘、首席财务官、投资副总、财务经理、项目经理、税务经理、财务人员

**课程特色：**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。

## 课程大纲

### 第一单元 现代财务的主要职能及为公司创造的效益

- 现代财务的基本功能和管理功能
- 财务在企业中的作用

【案例】财务为大股东空手套 5 亿元现金的案例

### 第二单元 如何阅读和分析“三张表”

- 资产负债表（面子）
  - 资产负债的基本构成
  - 资产负债表中的 3 大天敌
  - 称杀资产负债表的名词
  - 资产负债表的关注点
- 利润表（底子）
  - 利润表的基本构成
  - 利润表的关注点
- 现金流量表（银子）
  - 现金流量表的阅读（现金从哪来，用到哪去了）
  - 现金流量表的分析（现金来源是否健康，资金链是否安全，有无资金链断裂风险）
  - 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

### 第三单元 超级指标分析及应用

- 企业决策需要哪些重要数据及指标，这些数据及指标从哪来
  - 项目总一定要看的三类指标
    - 偿债能力指标分析
- 【案例】降低资产负债率的两个妙招
- 营运能力指标分析

【案例】碧桂园给你一个“五星期的家”

- 盈利能力指标分析
  - ◇ 预算偏差率
  - ◇ 成本综合达成率
  - ◇ 毛利率
  - ◇ 净利率
  - ◇ ROE
  - ◇ NPV
  - ◇ IRR

【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

【分组 PK】从这些指标中分析到哪些问题？如何改善？

#### 第四单元 如何改善现金流量

【互动】现金重要还是利润重要

【案例】温州最大建筑企业中城集团破产启示

【案例】华丰建设向法院申请破产重整

【案例】福建六建集团资金链断裂

- 解读业务循环如何影响资金（用财务报表讲解）
- 如何解决项目资金缺口
  - 内部融资
  - 债权融资
  - 股权融资

【分组 PK】“零成本”内部融资 19 法

- 使用五维资金计划精细管理资金
  - 【工具分享】中建公司多层级的资金计划套表、
- 管理资金流入
- 管理资金流出
  - 客户未拨款时如何应对供应商的付款要求（沟通延长账期、期票、商票、货抵、转项目股）
  - 建立资金付款模型
  - 信息化控制付款
- 集团资金池集中管理模式

#### 第五单元 建筑公司业财融合的成本管理

- 建筑业主要成本

■ 建筑业成本控制的方法

■ 管理材料成本

- 采购成本管理
- 采购合同审核

【课堂 PK】采购降本实战方法

■ 人工成本控制

- 354 人效管理
- 五星员工管理

【工具模型】财务出具多维度人效报表

【工具模型】找出性价比低的人员

■ 管理租赁成本

- 租赁合同管理
- 机械效率管理
- 施工现场管理

■ 费用的合理使用方法

【工具分享】“酌量效益优先法”解决费用分配问题

【答疑】现场解答学员问题