

房地产
企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

一册在手，助你成为 **优秀的** 房地产 财务总监
针对岗位需要设计 科学系统全面指导 全书实战范本展示

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产财务总监 工作指南

齐国颜 / 主编

岗位职责



专业知识



个人素养



实战技能

〔 工作要点与指引
技能提升与参考
业务运作与提示 〕

从理论到实战，从优秀到卓越
内容实用 结构清晰 通俗易懂

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社

房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产财务总监 工作指南

齐国颜 / 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《房地产财务总监工作指南》一书详细介绍了财务总监的岗位认知、建立财务管理系统、投资与融资管理、预算与核算管理、内部控制管理、税务风险控制管理等内容。定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本。

《房地产财务总监工作指南》一书既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作之中。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产财务总监工作指南/齐国颜主编. —北京:
化学工业出版社, 2017. 5
(房地产企业管理攻略系列)
ISBN 978-7-122-29367-1

I. ①房… II. ①齐… III. ①房地产企业-财务管理-指南 IV. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 065588 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 宋 玮

装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市瞰发装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 12 $\frac{1}{4}$ 字数 239 千字 2017 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究



前言

近年来，中国房地产市场行情较为火爆。社会在发展，技术创新日新月异，推向市场的新产品越来越多。如何发挥自身优势，在激烈的竞争中立于不败之地，是目前众多房地产企业必须要思考的问题。

一个企业的发展离不开管理、离不开人才。房地产企业也是如此。在现实背景下，房地产企业要不断优化、发展和壮大，自身的管理很重要，对于管理层的要求也越来越高。房地产企业的竞争，很大程度上也是人才的竞争，好的团队必然会为房地产企业带来好的发展。

如果把一个企业比作一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。而高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略，掌握组织的大致方针，并评价整个组织的绩效。企业高层管理人员的作用主要是参与重大决策和全盘负责某个部门，兼有参谋和主管双重身份。

作为房地产企业的管理层，尤其是高层管理人员，必须强化自身素质，提升管理水平，才能在房地产迅速发展和激烈竞争中占有一席之地。

基于此，我们组织相关专家、学者和房地产一线管理人员，策划编写了“房地产企业管理攻略”系列丛书，具体包括《房地产策划总监工作指南》《房地产销售总监工作指南》《房地产市场拓展总监工作指南》《房地产工程总监工作指南》《房地产财务总监工作指南》《房地产项目经理工作指南》六个岗位的指导图书。

本书定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本，既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作中。

《房地产财务总监工作指南》一书详细介绍了财务总监的岗位认知、建立财务管理系统、投资与融资管理、预算与核算管理、内部控制管理、税务风险控制管理等内容，便于房地产财务总监参照学习。

本书由齐国颜主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有曹艳铭、匡仲发、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、王禹、王高翔、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、吴日荣、段青民、况平、刘建伟、刘珍、匡仲潇，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



第一章 岗位认知 / 1

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于财务总监来说,只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中履行好其职责,当好财务团队的领头羊。 / 2

第一节 财务总监的岗位职责 / 2

一、就业前景 / 3

相关链接:财务人员的职业规划 / 3

二、岗位职责 / 4

相关链接:房地产项目财务总监招聘启事(一) / 5

相关链接:房地产项目财务总监招聘启事(二) / 5

三、职责定位 / 6

第二节 财务总监的执业能力 / 8

一、分析判断能力 / 8

二、沟通协调能力 / 8

三、组织领导能力 / 9

四、改革创新能力 / 9

五、团队组建能力 / 10

六、实施内部控制能力 / 10

七、参与决策的能力 / 10

八、表达能力 / 11

九、用人的能力 / 11

十、学习能力 / 12

相关链接：财务总监的四大职能 / 12

第三节 财务总监的职业技能 / 15

一、是个财务核算专家 / 15

二、是个财务管理专家 / 15

三、是个财务分析专家 / 16

四、是个财务风险控制专家 / 16

五、是个合同管理专家 / 16

六、是个资本运作专家 / 16

七、是个成本控制和税务筹划专家 / 16

八、是个资金管理专家 / 18

九、是个养心养身的专家 / 18

相关链接：财务总监的职业道德 / 18

第四节 财务总监的专业知识 / 20

一、房地产与土地的相关知识 / 20

二、住宅知识 / 22

相关链接：常见的房地产建筑类面积术语 / 27

三、商品房销售知识 / 28

相关链接：《商品房销售许可证》的办理 / 32

四、价格与付款方式知识 / 33

第二章 建立财务管理系统 / 34

在市场经济的大潮中，财务管理成为企业管理的重要组成部分，渗透到企业的各个领域、各个环节之中。财务管理直接关系到企业的生存与发展，从这个意义上说，财务管理是企业可持续发展的一个关键。 / 35

第一节 构建财务管理体系 / 35

一、财务管理的五大内容 / 35

二、房地产企业财务管理体系 / 38

三、构造财务管理体系的步骤与内容 / 39

第二节 组建财务部 / 42

一、财务部定位 / 42

二、财务部人员配置 / 42

三、制定岗位职责 / 42

第三节 制定财务管理制度 / 47

一、财务管理制度的作用 / 47

二、制定财务管理制度的原则 / 48

三、制定财务管理制度的方法 / 48

四、制定发布实施财务管理制度的步骤 / 49

五、财务管理制度的内容 / 49

【实战范本】××房地产公司财务管理制度 / 50

【实战范本】××房地产公司项目投资管理制度 / 54

【实战范本】××房地产公司预算审批工作程序 / 58

【实战范本】××房地产公司预算管理制度 / 60

第三章 投资与融资管理 / 63

在现代社会日趋激烈的市场竞争中,投资与融资的决策是否正确能有效地影响企业的发展战略,成为一个企业能否在竞争中取胜的关键。只有确定了效果好并切实可行的方案,财务活动才能取得好的效益,完成企业价值最大化的财务管理目标。 / 64

第一节 投资管理概述 / 65

一、房地产投资的意义 / 65

二、影响房地产企业投资的因素 / 65

三、投资管理过程中容易出现的问题 / 66

四、投资管理的策略 / 67

第二节 投资风险管理 / 68

一、房地产投资开发风险的含义 / 69

二、房地产投资决策阶段的风险 / 69

三、房地产投资风险的防范措施 / 70

四、房地产项目投资的风险防范措施 / 71

五、房地产企业对外投资的风险防范措施 / 73

第三节 融资管理概述 / 76

一、房地产企业融资的概念 / 76

二、房地产企业融资的特点 / 76

三、房地产融资的主要途径 / 76

四、房地产开发各环节的融资方式 / 79

五、房地产开发项目的融资方式 / 80

相关链接:房地产企业融资渠道 / 82

第四节 融资风险管理 / 84

一、融资风险的外部因素 / 84

二、融资风险的内部因素 / 85

三、融资风险的控制措施 / 86

相关链接:房地产企业融资风险及其防范 / 87

第四章 预算与核算管理 / 91

房地产行业的竞争日趋激烈,房地产企业必须用科学的办法降低成本,增加经济效益。施行全面预算管理能有效降低项目成本,而成本核算的准确与否,将直接影响企业的成本预测、计划、分析、考核等控制工作,同时也对企业的成本决策和经营决策产生重大影响。 / 92

第一节 全面预算管理概念 / 93

一、全面预算管理的定义 / 93

二、全面预算管理的特点 / 93

三、全面预算管理的意义 / 94

四、全面预算管理的模式 / 94

五、全面预算管理的策略 / 94

六、推行全面预算管理时须抓好三个结合 / 97

相关链接:房地产企业全面预算实施的改善方法 / 98

第二节 全面预算管理程序 / 100

一、预算大纲编制 / 100

二、预算编制 / 100

三、预算执行 / 101

四、预算分析 / 102

五、预算调整 / 102

六、预算考核 / 102

第三节 会计核算管理 / 103

一、会计核算对象 / 104

二、设计和调整会计单据 / 104

三、科学设置会计科目与账簿 / 104

四、统一会计核算程序和规则 / 110

第四节 成本核算管理 / 110

一、开发成本与费用核算的内容 / 110

二、开发成本核算的科目设置 / 111

三、土地开发成本的核算 / 112

四、房屋开发成本的核算 / 116

五、期间费用的核算 / 119

六、成本报表 / 121

第五章 内部控制管理 / 124

内部控制是整个企业的管理水平的一种体现。企业内部控制能够调节各个部门之间的关系,协调部门之间的财务活动,通过企业财务预算和监测对资金进行控制,保证企业向预期的方向发展。 / 125

第一节 资金管理 / 125

一、资金管理的特点 / 126

二、资金管理的主要内容 / 126

三、资金管理的措施 / 127

相关链接: 房地产企业资金管理存在的问题及对应措施 / 129

四、资金的预算管理 / 131

五、资金的使用管理 / 132

六、资金的监督管理 / 133

第二节 成本控制管理 / 133

一、成本费用构成 / 133

二、成本控制的总体战略 / 134

三、房地产开发关键环节的成本控制 / 136

第三节 工程结算控制管理 / 149

一、建立明确的工程竣工结算管理办法及流程 / 150

二、工程竣工结算的资料确认 / 150

三、加强工程竣工结算中的廉洁建设 / 150

四、做好工程结算审核 / 150

第四节 内部审计管理 / 153

一、内部审计的概念 / 153

二、审计工作的基本原则 / 153

三、内部审计的职能与作用 / 154

四、完善房地产企业内部审计的建议 / 155

五、房地产企业内部审计的关键环节 / 158

第六章 税务管理 / 162

房地产开发企业要走向成熟,在逆境中寻求稳健发展,合理的税务管理必不可少。加强房地产企业税务管理,有效控制房地产企业的纳税风险,减少纳税压力是增强企业竞争能力的有效途径之一。 / 163

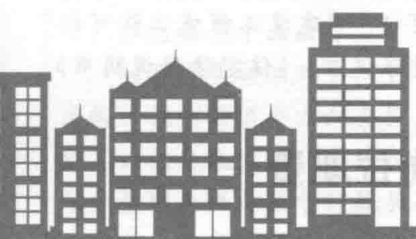
第一节 税务管理概述 / 163

一、税务管理的原理 / 164	
二、税务管理的目标 / 164	
三、房地产企业涉及的税种 / 165	
第二节 税务筹划管理 / 166	
一、税务筹划的概念 / 166	
二、税务筹划的特点 / 166	
三、税务筹划的要求 / 166	
四、税务筹划的现实意义 / 166	
第三节 税务风险控制 / 168	
一、税务风险内控的内容与要素 / 168	
二、建立税务内控管理组织 / 169	
三、营造税务的内控环境 / 171	
四、税务风险内控制度 / 171	
五、要加强税务风险识别 / 171	
六、确保税务风险管理的信息沟通顺畅 / 172	
七、要积极应对税务检查 / 173	
【实战范本】××房地产公司税务风险管理制度 / 176	

第一章

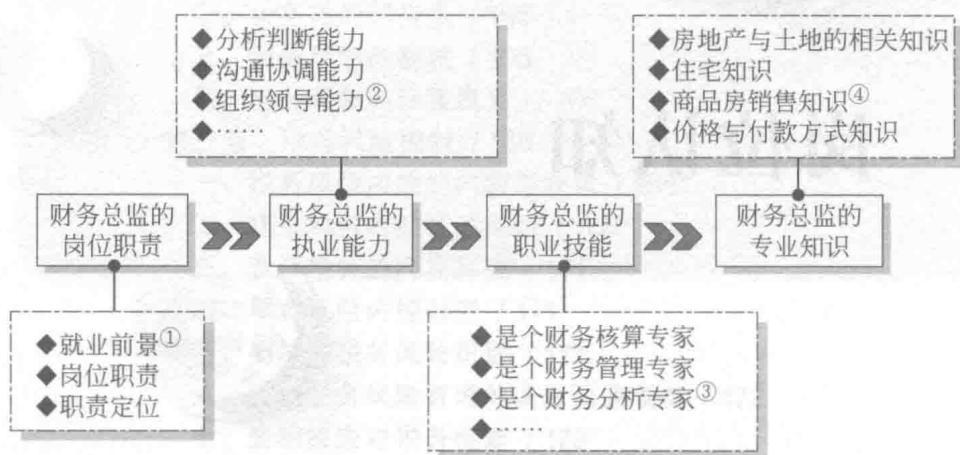
岗位认知

- 第一节 财务总监的岗位职责
- 第二节 财务总监的执业能力
- 第三节 财务总监的职业技能
- 第四节 财务总监的专业知识



工作指引

所谓岗位认知，是指对一个工作岗位的理解和认识。对于财务总监来说，只有全面、深刻地认识并理解其岗位职责、工作技能要求、个人能力要求，才能在平时的工作中履行好其职责，当好财务团队的领头羊。



【图示说明】

① 财务是非常有前途的一个职业，也是一个很容易规划自己发展路径的职业。对每一家企业来说，人、财、市场都是最为关键的因素，越来越多的企业会走向以财务控制为核心的企业管理，而且财务和投资、资本运作、金融等都有千丝万缕的联系，其职业发展可谓是前途无限。

② 组织能力是财务总监的重要才能之一，作为企业财务部门的最高首脑，组织能力是为了获得理想的社会效益和经济效益，对被管理者实行有效管理和控制的能力。

③ 作为房地产企业的财务总监，应具有财务分析的专业能力，具体如下：能用财务管理知识分析比较各房地产项目的经营成果；能根据各房地产项目的经营成果分析判断其管理水平，并提出管理建议；能根据历史数据，科学地制定并修正财务考核指标等。

④ 商品房进行现售时必须取得“五证”“两书”。“五证”是指“国有土地使用证”“建设用地规划许可证”“建设工程规划许可证”“建设工程施工许可证”“商品房销售预售许可证”；“两书”是指《住宅质量保证书》《住宅使用说明书》。

第一节 财务总监的岗位职责

随着财务总监制度的发展，财务总监核心职能从财务和控制进一步转向了战

略管理和决策支持。财务总监不仅是财务战略制定者，也是营运资本战略管理、投资战略管理、融资战略管理者，更是企业内部监控和评估者。

一、就业前景

财务是非常有前途的一个职业，也是一个很容易规划自己发展路径的职业。对每一家企业来说，人、财、市场都是最为关键的因素，越来越多的企业会走向以财务控制为核心的企业管理，而且财务和投资、资本运作、金融等都有千丝万缕的联系，其职业发展可谓是前途无限。

从职业分布来看，财务可以划入企业的主战场，这是因为在大的企业里财务能够创造非常大的价值。一个一定规模的企业财务总监能够拿到几十万甚至上百万的年薪，那是因为在那样的公司通过财务管理比如税务筹划、资金运营、内部控制等能够创造几百万甚至上千万的价值，某种程度上比业务部门的价值并不小。对于房地产企业而言，财务能力甚至会成为公司的核心竞争力之一。而且随着管理的发展，财务会逐步的介入业务，大家对财务的重视程度会越来越高。企业里的三驾马车，无论如何都有财务的一席之地。



相关链接：

财务人员的职业规划

财务人员的职业规划，可以有以下方向。

方向一：外企或大型企业高级财务人员

财务本身是一项专业性很强又非常稳定的职业，如果选择把财务作为职业方向，首选的职业目标是做外企或大型企业的高级财务人员。财务高管人才大都处于企业的核心层，他们不仅要求了解企业的经营运作，还要在企业的经营投资方面提供建设性的意见。按照目前的经济环境，这类公司所需要的高级财务人员一般有财务副总裁、财务总监、财务经理、高级财务分析经理、财务主管等。

当然，这些职位的要求也会比较高，一般要求资质至少是在会计师以上，不少于5年的大中型企业财务管理经验等。比如，一家外企招聘高级财务经理时的职位要求是：良好的教育背景，英语流利，很好的沟通能力，Word、Excel熟练，娴熟的财务业务能力和管理能力，良好的协调能力，熟悉西方会计，熟悉有关中国法律。

对于许多初级财务人员和准备走这条路的人来说，从毕业参加工作的那一天起，就该朝这个方向去努力。不要想当然认为有个两三年工作经验就好找工作了，仅会做凭证、会报税、出报表这类纯粹的会计工作是远远不够的，这在财务领域来说是属于较低层次的。唯有从财务管理、预算、分析、决策等全方位提升，注重沟通能力和英语运用能力的提高，培育管理视野和全局观念，提

升自身综合素质,才能使职业生涯提高一个层次。

方向二:专业财务公司

以四大国际会计师事务所为代表的专业财务公司,也是大量吸收财务人员的一个就业领域。从某个角度看,会计师事务所是一个能使个人快速成长的学校,其培训、工作和管理机制会令从业者学到许多专业知识和管理理念,审计从业经历也会为将来的财务管理工作提供独特的视角。

不过,在会计师事务所工作所承受的压力往往是非常巨大的,加班和出差是家常便饭,高强度的工作使得很多人难以将之作为终生的职业方向。这类专业财务公司更适合两种人:高层管理人员和年轻人,前者重在发挥管理能力,而后者主要是学习和锻炼。对于刚走出大学校园又准备在财务方面发展的年轻人来说,先进入会计师事务所锻炼一段时间,等积累了工作经验后再转向企业将会是很不错的选择。

方向三:银行、证券公司等金融机构

资本运作在企业运营和发展中发挥越来越大的作用,如果有不错的金融知识背景,投身银行、证券、风险投资、保险等金融行业,做专业的财务人员也会有广阔发展的空间。譬如,具有丰富从业经验的证券分析师的收入相当丰厚,而奇货可居的保险业精算师可以说是金领职业。

总之,不管具体从事哪个方向的财务工作,都要争取向高端发展,要做专业和资深人士。低端的财务人员几乎遍地开花,而高级财务人才却始终是企业内的紧缺人才。

二、岗位职责

从普遍意义上讲,财务总监是指由企业的所有者或代表决定的,体现所有者

- | | |
|-----|------------------------------------|
| 职责一 | 建立健全本企业的财务管理体系,保证资金正常运转 |
| 职责二 | 组织开展企业各项财务计划的编制工作,并对其实施情况进行监督 |
| 职责三 | 负责开展企业财务预算编制、控制与管理工作 |
| 职责四 | 组织部门人员定期进行各项财务核算工作,按时向高层领导提交相关财务数据 |
| 职责五 | 组织做好年度财务审计及各项工程项目的审计工作,并按时提交审计报告 |
| 职责六 | 监督各项财务收支工作,对违反财务纪律的事件及时处理 |
| 职责七 | 参与房地产项目的投资决策,为项目开发提供决策参考 |

图 1-1 房地产财务总监的工作职责

意志的，负责对企业的财务、会计活动进行全面监督与管理的高级管理人员。

对于房地产企业的财务总监来说，其主要工作如图 1-1 所示。

相关链接：

房地产项目财务总监招聘启事（一）

公司地点：广东

学历：本科及以上

月薪：13 000~25 000 元

工作经验：5~10 年

一、岗位职责

- (1) 负责完善项目公司财务管理流程。
 - (2) 组织编制项目公司财务（预算）资金计划，分析计划执行情况，预测、控制执行过程中存在的风险。
 - (3) 组织公司的会计核算及日常管理工作。
 - (4) 熟悉国家、地方制定的税务法规和税务政策，做好相关涉税工作；负责与当地银行、税务机关沟通和协调，依法妥善处理银行和税务事宜，协调好与建设方、施工方及其他部门的关系。
 - (5) 熟练掌握成本控制与分析、资金管理等。
 - (6) 组织有关部门对在建工程项目进行成本费用预测、控制，负责公司财务报表的审核和签认。
 - (7) 规范会计档案，保证会计资料的安全完整。
 - (8) 完成领导交办的其他工作。
- ##### 二、任职要求
- (1) 28~35 岁，性别不限，本科及以上学历，财务等相关专业。
 - (2) 会计师职称。
 - (3) 5 年以上大中型房地产公司财务工作经历，3 年以上房地产财务经理（副经理）工作经历，具有良好的税务筹划能力，具有良好的控制财务预算与费用的能力，具有丰富的财务管理经验。
 - (4) 积极主动、及时完成工作任务，具备较强的沟通协调能力、团队管理能力，较好的职业道德素养，严于律己，有责任心，工作严谨、细致、原则性强。

相关链接：

房地产项目财务总监招聘启事（二）

公司行业：房地产

学历：本科

公司规模：5000 人以上

工作年限：8~9 年

职位职能：财务总监

一、岗位职责

(1) 负责公司财政方面的业务和策略,包括会计管理、财务计划、财务程序、内部审计、成本控制和投资研究分析、税务筹划、投融资管理。

(2) 负责组织全企业的经济核算工作,组织编制和审核会计报表、统计报表,按时间节点及要求组织编制财务预算和结算。

(3) 负责组织财会人员做好会计核算工作。

(4) 加强财务管理,正确合理调度资金,提高资金使用效率,指导各部门搞好经济核算,为企业发展积累资金。

(5) 负责组织企业内部各个环节的财务收支情况,遵守国家外汇管理条例,加强对外汇收支的管理和监督。

(6) 负责与财政、税务、金融部门的联系,协助总经理处理好与这些部门的关系,及时掌握财政、税务及外汇动向。

(7) 遵守、维护国家的财政纪律,严格掌握费用开支,认真执行成本物资审批权限、费用报销制度。

二、任职资格

(1) 会计或金融专业类本科以上学历,有注册会计师资格者优先。

(2) 8年以上财务管理工作经验。

(3) 熟悉会计、审计、税务、财务管理、会计电算化相关法律法规。

(4) 熟练掌握高级财务管理软件和办公软件。

(5) 出色的财务分析、融资和资金管理能力和。

(6) 良好的组织、协调能力,良好的表达能力和团队合作精神。

(7) 具备房地产行业从业经验,熟悉房地产全产业链相关流程。

三、职责定位

随着经济的发展和全球化的深入,传统的财务管理知识已远远不能适应现代企业的需要。作为核心决策成员之一的财务总监,其学识、观念、思维方式、思考问题时所站的高度,都对企业的发展起着决定性的作用。一名现代意义上的财务总监,必须突破传统财务视野,从战略高度把握财务管理、公司治理、资本运营等方面的知识及其运作手段;必须大量接触国内外前沿性的财务管理知识和信息;必须真正具备全球战略眼光,深入了解相关国际规则。因此财务总监的定位问题也显得尤为重要。

1. 财务总监的组织定位

从公司组织结构层面上讲,企业财务总监的地位可以从公司治理结构和公司组织结构两个方面反映出来,具体如图 1-2 所示。