

提升经理人财商系列读本

不懂财务

就当不好房地产企业经理

房地产企业经营管理必备的财务知识与技能

BUDONGCAIWU JIU DANGBUHAO FANGDICHANQIYE JINGLI

段远鸿 吴晶 / 编著

如何将成本砍到最低？

如何将利润做到最大？

如何将每一份资源的利用率提至最高？

.....

不论何种行业，优秀的经理人一定是一位财务高手！
本书为房地产企业管理人士提供了该行业必须掌握的财务
知识技能与财务管理方案。旨在读者能够充分利用财务工
具来指导企业各项活动，实现企业的目标与价值增值！

提升经理人财商系列读本

不懂财务

就当不好房地产企业经理

房地产企业经营管理必备的财务知识与技能
BUDONGCAIWU JIU DANGBUHAO FANGDICHANQIYE JINGLI

图书在版编目(CIP)数据

不懂财务,就当不好房地产企业经理/段远鸿,吴晶
编著.—北京:企业管理出版社,2009.4

ISBN 978-7-80255-079-7

I.不… II.①段…②吴… III.房地产业—企业管理:
财务管理 IV.F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 161838 号

书 名: 不懂财务,就当不好房地产企业经理

作 者: 段远鸿 吴 晶

责任编辑: 群 翊

书 号: ISBN 978-7-80255-079-7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米×1000 毫米 16 开 16 印张 257 千字

印 次: 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在市场经济中,房地产是一种商品,成为人们投资置业的良好对象。由房地产的投资开发、咨询、估价、经济、物业管理等组成的房地产业,是国民经济中的一个重要产业。近年来,我国社会主义市场经济的迅速发展,带动了我国房地产业的投资热潮,也使得我国的房地产业得到了迅猛发展。

任何一家企业都需要财务人员来帮助自己管理和规范公司的任何一项经济工作,使一切经济活动能够高效而有效地进行,房地产企业当然也不例外。市场经济条件下,企业的财务活动日益丰富,也日渐复杂,并在企业整个经营管理工作中处于举足轻重的地位,其成效如何,直接关系到企业的兴衰成败。

财务管理已成为我们现代企业管理中的一个重要领域和专门学科。一个企业的管理者也只有懂得一定的财务知识才能在复杂多变的经济环境中找到正确的信息,做出正确的决策。然而,目前仍然有众多的管理人员没有财务专业背景,非常缺乏财务基础知识。本书的目的正在于帮助各非财务部门的管理人员掌握公司财务基本知识 with 技能,使之尽早转变为企业一名优秀的综合型管理人员。

本书试图以轻松易懂的方式介绍房地产企业一些财务知识。此书不仅是房地产财务管理的入门教材,也非常适合非财务专业的学生和想了解基本财务知识的人士学习。本书内容主要包括财务入门基本知识以及房地产企业各部门经理应具备的财务知识,具体涉及到投资部开发部、采购部、项目施工部、人力资源部和销售部。

作为广大非财务专业的管理人员的入门读本,既要严格遵守科学的财务体系,又要深入浅出地表述准确,这一要求很可能是作者的经验、学识难以达到的。这就难免在本书的编写中存在某些不妥的地方,甚至存在缺点错误。期待各位业内专家、学者和广大读者对本书批评指正。

编著者

目 录

第1章

财务入门基本功

——磨刀不误砍柴工

第一节	看懂会计基本六要素	2
	◎ 资产	4
	◎ 负债	6
	◎ 所有者权益	6
	◎ 收入	7
	◎ 费用	8
	◎ 利润	9
第二节	房地产企业的重要会计科目	9
	◎ 存货	12
	◎ 固定资产	13
	◎ 负债	16
第三节	会计核算的基本前提和一般原则	17
	◎ 会计主体	17
	◎ 持续经营	17
	◎ 会计分期	17
	◎ 货币计量	18
第四节	财务会计报告的种类及作用	19
	◎ 会计报表	19
	◎ 会计报表附注	20
	◎ 财务情况说明书	20
第五节	什么是资产负债表	21
第六节	什么是利润表	23

◎ 利润表结构	23
◎ 利润表编制方法	23
◎ 利润分配表的作用和结构	25
第七节 现金流量表有何重要	26
◎ 现金流量表的概念	26
◎ 现金流量表的编制	27

第2章

投资部经理必备的财务知识

——决定成败的投资管理

第一节 严密进行预算监督与控制	34
◎ 建立有效的预算监控程序	34
◎ 建立完整的预算监控系统	36
◎ 确定预算监控力度	38
◎ 预算监控的实施	39
◎ 正确对待预算调整	40
第二节 选择正确的投资决策	42
◎ 回收期法	42
◎ 会计收益率法	43
◎ 净现值法	43
◎ 现值指数法	44
◎ 等年值法	44
◎ 终值法	45
第三节 投资经济效益评价	45
第四节 着眼于未来的长期投资	47
◎ 精明的固定资产投资	47
◎ 远瞻的无形资产投资	50
第五节 立竿见影的短期投资	54
◎ 合理的货币资金投资	54
◎ 有效的存货投资	57

第六节	与时俱进的证券投资	59
	◎ 了解证券投资的种类	59
	◎ 明确证券投资的目的	60
	◎ 科学的债券投资	60
	◎ 最佳的股票投资	61
	◎ 成功运用证券投资组合	63
第七节	项目资本和上级拨入资金管理	65
	◎ 国家资本金	65
	◎ 法人资本金	65
	◎ 个人资本金	65
	◎ 外商资本金	65

第3章

开发部经理的必备财务知识

——勾绘切实可行的蓝图

第一节	做好项目开发的可行性研究	68
	◎ 可行性研究在项目投资实践中的作用	68
	◎ 房地产开发项目可行性研究的具体内容	69
第二节	自营开发成本	71
第三节	出包工程开发成本	74
	◎ 工程价款结算的办法	74
	◎ 应付工程款和预付备料款、工程款的核算	76
第四节	配套设施开发成本	76
	◎ 配套设施开发成本计算对象的确定	77
	◎ 配套设施开发成本核算项目的设置	77
	◎ 配套设施开发成本的核算	77
	◎ 已完设施开发成本的核算	78
第五节	代建工程开发成本	79
	◎ 代建工程开发成本核算对象的确定	79

	◎ 代建工程开发成本的核算	80
第六节	土地开发成本	80
	◎ 土地开发成本核算对象的确定	80
	◎ 土地开发成本项目的设置	81
	◎ 已完土地开发成本的结转	82
第七节	房屋开发成本	83
	◎ 房屋开发成本核算对象的确定	83
	◎ 房屋开发成本项目的设置	84
第八节	开发间接费用	85
	◎ 开发间接费用的组成	85
	◎ 开发间接费用的核算	86
	◎ 开发间接费用的分配	86
第九节	项目开发风险分析	87
	◎ 什么是风险及房地产投资风险	87
	◎ 风险的特征	88
	◎ 房地产投资风险的分类	89

第4章

采购部经理必备的财务知识

——以最少的付出获取最佳回报

第一节	存货的确认和初始计量	94
	◎ 存货的确定	95
	◎ 存货的初始计量	95
第二节	存货收发核算的成本计价法	96
第三节	存货的期末计量与披露	97
	◎ 存货数量的盘存方法	97
	◎ 存货盘盈盘亏处理	98
	◎ 期末存货价值的确定	99
	◎ 企业应当披露下列与存货有关的信息	100

第四节	材料与设备的采购及发出	101
第五节	委托加工业务	103
第六节	低值易耗品	104
第七节	材料与设备清查	106

第5章

项目施工部经理必备的财务知识

——把好钢用在刀刃上

第一节	工程项目信息及信息管理	110
	◎ 建设工程项目中的信息	110
	◎ 建设工程项目信息管理	111
	◎ 建设工程项目信息管理的基本环节	111
第二节	工程项目的设计与控制	114
	◎ 建设工程项目设计及其依据	114
	◎ 建设工程项目设计阶段的划分	115
	◎ 建设工程项目设计文件的内容和深度	115
	◎ 设计概算与施工图预算	116
	◎ 建设工程项目设计目标及其控制	119
	◎ 初步设计控制	121
	◎ 施工图设计控制	123
第三节	项目的发包与招标	125
	◎ 总分包模式	125
	◎ 平行承包模式	126
	◎ 联合体承包模式	127
	◎ 合作体承包模式	128
	◎ 招标投标与招标投标法	128
	◎ 建设工程项目招标投标	129
	◎ 建设工程项目招标方式	129
	◎ 建设工程项目招标文件	130

	◎ 建设工程项目投标人及其资格条件·····	130
	◎ 开标:评标和中标·····	131
第四节	施工前期与过程管理 ·····	132
	◎ 施工前期建设用地、用电、用水、用气的办理·····	132
	◎ 建设工程项目施工准备中的主要管理工作·····	134
	◎ 建设工程项目施工进度控制·····	139
	◎ 建设工程项目施工质量控制·····	141
第五节	正确选择监理单位 ·····	144
	◎ 建设工程监理及其性质·····	144
	◎ 建设工程监理的范围·····	146
	◎ 建设工程监理的工作内容·····	146
	◎ 建设工程监理的实施程序·····	148
第六节	交付使用资产和建设资金冲转 ·····	148
第七节	投资包干节余和竣工验收管理 ·····	149
	◎ 实行竣工验收的目的·····	149
	◎ 工程内容验收·····	150
	◎ 建设工程项目竣工验收的程序·····	151
第八节	房屋建设竣工财务决算 ·····	153
	◎ 竣工结算的编制依据·····	153
	◎ 竣工结算管理程序·····	154
	◎ 竣工决算及其作用·····	154
	◎ 竣工决算的内容·····	155
	◎ 新增资产价值的确定·····	155
	◎ 竣工决算的编制依据与要求·····	157
	◎ 竣工决算的编制步骤·····	158
	◎ 竣工决算的编制方法·····	159

第6章

人力资料部经理必备的财务知识

——好马还需配好鞍

第一节	薪酬预算方法	164
	◎ 从下而上的薪酬预算方法	164
	◎ 从上而下的薪酬预算方法	165
第二节	及时进行薪酬调整	165
	◎ 奖励性调整	166
	◎ 生活指数调整	166
	◎ 效益调整	166
第三节	正确的薪酬支付办法	167
	◎ 增加薪酬透明度	168
	◎ 把握支付的时机	169
	◎ 合理支付方式	171
	◎ 争取员工的信任	174
第四节	变化多样的奖金体系	175
	◎ 正确看待奖金奖励的管理	176
	◎ 奖金是手段,激励是目的	177
第五节	力创合理的福利措施	183
	◎ 社会保险	184
	◎ 商业保险	185

第7章

销售部经理必备财务知识

——创造利润最大化

第一节	搞懂销售收入的确认与计量	190
	◎ 据供劳务收入的确认与计量	190

	◎ 他人使用本企业资产取得收入确认和计量·····	191
	◎ 房地产开发企业经营收入的确认·····	192
第二节	房屋销售收入 ·····	193
第三节	土地转让收入 ·····	194
第四节	代建工程收入 ·····	194
第五节	核算利润的构成及分配 ·····	195
	◎ 利润的构成·····	195
	◎ 营业外收入与营业外支出·····	196
	◎ 利润的计算与结转·····	198
第六节	销售费用的归集与分配 ·····	199
第七节	期间费用的核算 ·····	201

第8章

房地产总经理必备的财务知识

——运筹帷幄我主沉浮

第一节	全方位的财务预测 ·····	206
	◎ 准确的资金需求预测·····	206
	◎ 恰当的企业利润预测·····	207
	◎ 科学的风险与预测·····	209
第二节	灵活运用税收筹划的基本方法 ·····	210
	◎ 通过改变税基进行纳税筹划·····	211
	◎ 通过税率的差异进行纳税筹划·····	212
	◎ 通过税额的变化进行纳税筹划·····	212
	◎ 通过纳税期限进行纳税筹划·····	214
第三节	缜密的财务审计 ·····	215
	◎ 收入循环账户审计·····	215
	◎ 支出循环账产审计·····	217
	◎ 存货与固定资产循环账产审计·····	221
第四节	房地产企业财务管理环境 ·····	225
	◎ 经济体制环境·····	225

	◎ 市场环境	226
	◎ 金融环境	227
	◎ 财税环境	228
	◎ 法律环境	228
第五节	房地产企业财务管理观念	229
	◎ 资金时间价值观	229
	◎ 资金风险价值观	232
第六节	学会看懂会计报表	234
	◎ 掌握会计报表的分析步骤	235
	◎ 阅读财务报告的文字部分	235
	◎ 阅读会计报表	235
	◎ 运用具体分析方法进行分析	236
第七节	提高股东收益率并合理分红	238
	◎ 剩余投利政策	238
	◎ 固定或持续增长的投利政策	239
	◎ 固定股利支付率政策	240
	◎ 低正常股利加额外股利政策	241

第 1 章

财务入门基本功

——磨刀不误砍柴工



不懂财务

就当不好房地产企业经理

李嘉诚先生曾说过这样一段话:“我从未有幸在商学院聆听教授指导,我年轻的时候,最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书,表面上挺沉闷,但这些会计处理方法的优点和漏弊、方向的选择和公司资源的分配对我有很大的启示。对我而言,管理人员对会计知识的把持和尊重,对公司财务的控制,是最基本的元素。”

可是,很少有企业家主动关心财务知识。我们总是觉得财务是个很简单的事情,不过就是收入进来了。这就好像你把刀已经拿在了手里,但不知道手里拿的是什么,模糊中感觉像是个铁的东西。这样,你当然也没有欲望去学会怎么使用它、用好它。

企业家不爱看账目。看帐目,他们就“一翻两瞪眼”。企业家都是非常精明的,他们在做生意的过程中,在日常管理中,心中都有一本账。但是他不重视财务这本大账,往往就算自己心中的那本小账。

企业家害怕数字。因为很多时候,财务一说话,就有很多数据、很多术语让企业家听不懂。企业家说话,财务也听不懂。干脆,企业家不再和财务人员沟通:“小王,你就照我说的做吧!”不懂装懂,危害无穷。

不过,想改变这样的状况并不难,所需要做的就是从简单的会计要素开始了解,很快就能进入财务的大门。

第一节

弄懂会计基本六要素

简单地说,会计工作主要是把企业杂乱的会计数据归纳整理,加工编制成有用的财务信息系统。

学习会计语言,首先要对会计语言要素有一个基本功的理解。对于什么是会计,社会各界,包括企业家们的理解是不一样的,甚至职业会计人员也会有不同的理解。例如,咱们平常所指的李会计、张会计,但这只是对会计工作人员的称呼。会计不是单指某个人,会计也不是简单地把经济业务记录在流水账上。那么会计到底是什么呢?有人说会计是管理的工具;也有人说会计是一个信息系统。会计的工作就是收集信息、加工信息、储存信息,并对外披露信息。但从企业管理的角度来说,会计是企业的语言,这种语言是企业内部交流的工具。

不管会计多么复杂,会计报告有多厚,凭证账簿有多少,会计的语言主要是由两组词汇构成:一组是反映企业财务状况的会计语言词汇;另一组是否反映企业在一定期间经营成果的会计语言词汇。按照《企业会计准则》的规定,会计语言词汇划分为六项,即会计的六大要素:资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润。其中前三项属于反映企业财务状况的会计语言,体现在资产负债表中;后三项是反映企业生产经营成果的会计语言,体现在损益表中。

A、B、C三人是好朋友,他们发现现在的文化公司很赚钱,而且进入的门槛也很低。2002年3月20日,他们决定到工商局注册一家文化类的公司。注册时,A入股35万元,B入股40万元,C入股25万元,共同投入到公司的资金是100万元。公司运营一段时间后,他们发现资金不够,于是决定向银行贷款。8月15日,他们用公司的固定资产作抵押,向商业银行贷款100万元。

如果问3月20日公司拥有多少资产,我们会说有现金100万元。谁对它拥有权利呢?我们说股东拥有权利,因为投资人是企业的主人。这时候就是资产等于所有者权益,从数量上来讲就是100万元等于100万元,但它却包含两个方面的内容,即:一是告诉你此时此刻拥有什么;二是告诉你,此时此刻谁对100万拥有权利,这是一个问题的两个方面。

100万元不够,再借100万存入银行。此时此刻拥有资产多少?我们说200万元,谁对它拥有权利呢?两部分人拥有权利,创业者拥有权利100万元叫所有者权益,对于创业者来说银行借款是债务,承担的债务有100万元。 $200\text{万元} = 100\text{万元} + 100\text{万元}$,即:资产 = 负债 + 股东权益。

通过以上事例,我们可以知道资产、负债、所有者权益三者之间的关系。那什么又是收入、费用、利润呢?

某公司在该月销售商品的收入为100 000元;为取得这些收入发生费用80 000元,其中销售商品的购入成本70 000元,管理费用、员工的工资等费用为10 000元,这样,通过收入与费用的比较,该月就获得了利润20 000元。其数量关系不妨看看列表方式吧!

项目	金额
主营业务收入	100 000
减:主营业务成本	70 000
管理费用等	10 000

续表

项目	金额
费用	80 000
利润	20 000

表中的收入、费用和利润之间的数量平衡关系,是指该公司在某时期资产运动处于显著变动状态时的状况。在这里,可以明显地看到:

该公司有 100 000 元收入,同时为获得收入,相应的,该公司发生了 80 000元费用,收入比费用多了 20 000 元表现为利润。

对会计对象的具体内容进行最基本的分类,称之为会计要素,通常讲,会计要素就是会计要核算的内容。企业的经济业务十分复杂,要准确核算,必须将其进行分类处理。现行的《企业会计准则》将其分为资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润共 6 类会计要素。

◎ 资产

资产是指企业拥有或控制的,能以货币计量并为企业提供经济效益的经济资源,包括各种财产债权和其他权利。

作为资产,首先要具有排他性,即某项资产所有权和使用支配权只归某一企业;其次,资产必须能够被企业以货币加以计量。比方说一家生产饮料的企业,垄断占有了一处矿泉水水源,但却没有办法来给它估价,那么这处水源也不能算做是这家饮料厂的资产;再次,资产要能够直接或间接地为企业带来预期的经济效益,要有助于企业目前和未来的经营,像报废的机器,它已经不能再给企业带来任何的经济效益,这时它也就不能算做是资产了;最后,资产既包括财产,也包括债权和其他权利。

资产的本质是经济资源。它可以是有形的,如房屋、机器设备、材料等;也可以是无形的,如土地使用权、专利权等。

资产按其在经营活动中的流动性和发挥作用的不同,分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、长期待摊费用等。

1. 流动资产

所谓流动资产就是指那些流动性比较强的资产。流动性常常被理解为变成现金的能力。一项资产如果能够很容易地被变卖、处置而成为现金,那么它就具有很大的流动性。流动资产主要包括现金、银行存款、短期投资、