

中国房地产高效管理经验特训营

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

财务经理兵法

打造财务管控全能手

管理平台搭建·成本控制·融投资管控·纳税筹划

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著



系统提升财务经理工作效能
全面锻造财务经理利润倍增的实战技能

中国建筑工业出版社

克而瑞地产管理者实战丛书

地产

财务经理兵法

打造财务管控全能手

克而瑞（中国）信息技术有限公司 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

地产财务经理兵法/克而瑞(中国)信息技术有限公司编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2009

(克而瑞地产管理者实战丛书)

ISBN 978-7-112-11618-8

I.地… II.克… 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(2009)第211009号

本书是针对地产财务经理所量身打造的一本书,从财务经理的职业技能、工作业务、成本核算和利润提升几方面来写,为财务经理打造逆市成功的宝典。

从管理现实、角色定位、工作职能三方面对财务经理的职责走向和职能划分作出明确界定。从预算体系、成本核算、成本管理三个模块对财务经理在成本控制方面的工作职能进行阐释;从资本管理、投资管理、融资管理三个环节对财务经理的资本运作进行全方位的把控;并将纳税筹划作为本书的一部分,使财务经理协助企业谋求利润的最大化。

* * *

责任编辑:封毅

责任设计:赵明霞

责任校对:陈晶晶 赵颖

克而瑞地产管理者实战丛书

地产财务经理兵法

克而瑞(中国)信息技术有限公司 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京嘉泰利德公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 11³/₄ 插页: 1 字数: 300千字

2010年1月第一版 2010年1月第一次印刷

定价: 68.00元

ISBN 978-7-112-11618-8

(18874)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编委会

编著单位:

克而瑞(中国)信息技术有限公司

编委会主任:

周忻 张永岳

编委:

丁祖昱	罗军	张燕	金仲敏	喻颖正
陈小平	彭加亮	龙胜平	刘文超	于丹丹
黄子宁	吴洋	章伟杰	陈啸天	吴传鲲
叶婷	李敏珠	罗歆	谷露蓉	汪波
殷冬明	刘利勇	李琳	程果	喻雯
庞崇	武小平	徐和锋	何明	李振宇
孟音	刘晓川	王志强	张译匀	陈炳祥
邱明华	周怡	彭傲杰	牟增彬	葛百会
霍宏	厉建军	刘芳	张勇	张旭斌
徐凌志	胡文娟	夏楸	金晓兵	程瑶
王钢	张雪玮	孙大海	梁永光	刘晨光
曾启飞	陈慧艳	韩娟	张丽华	黄焱焱

主编:

丁祖昱

执行主编:

吴传鲲

刘丽娟

顾芳恒

装帧设计:

谢小玲

美术编辑:

王晓丽

特约校审:

罗克娜

仲文佳

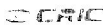
李石养

李白玉

专业支持:

 R&D INSTITUTE

网站支持:

 CRIC
中国房地产信息集团

全球信息化 的财务管理

随着经济全球化和全球信息化的推进以及中国加入WTO，市场竞争更加激烈。

面对压力与挑战，中国企业必须加快信息化应用进程，推动企业管理变革，提升核心竞争力。

要点①

作为企业管理变革的重要角色——财务经理，不仅负责提供企业真实、准确、有效的财务信息；

要点②

还要参与经营决策，支持企业的战略实现，成为公司领导的战略合作伙伴。

知识经济时代 的财务管理

在知识经济时代，企业的财务管理要进行改革与探索，把企业财务管理水平提高到一个全新的境界。知识经济条件下，企业财务管理变革呈现新特征。

特征1

企业财务管理目标呈多元化趋势；

特征2

无形资产成为企业投资决策的重点；

特征3

人力资本所有者成为企业税后利润分配的主要参与者。

房地产行业 的财务管理

房地产行业是资金密集型的高风险行业，面对激烈的竞争，房地产企业要实现长期的发展，获得持续性核心竞争能力，必须采取相应措施提高财务管理水平。

措施1

改善财务管理方法，提升财务管理水平

措施2

使财务管理系统能够为高层决策者提供充足的管理决策信息

措施3

有效降低企业运营风险

措施4

构建并完善财务管理体系

措施5

促进核算型财务，向管理型财务转变

1998年，为了出版我们的第一本书——《现代房地产经典营销全录》，我曾去过万科在深圳的总部，位于厂房的办公室不怎么起眼，可已有王者之相。那时，该公司年营业额是22.69亿元，十年后这个数据已增至386.2亿元，而管理团队的目标则是令狂如王石者亦意外的1000亿元。

我常感慨过去十年地产行业并无太大进步，比如产品创新力和营销想象力，在一路狂奔的牛市下显得可有可无。时间车轮毕竟轰轰前行，今天的地产管理者在商业模式、企业运营、产品塑造等方面已经面临着更多、更不一样的挑战。

房地产全行业专业水准，仍然相对较低，原因有四：

- 一、行业起步较晚；
- 二、过去的日子比较好过；
- 三、产业化程度较低；
- 四、萝卜快了不洗泥。

但是，地产管理者的收入，却高高在上，原因也有四：

- 一、行业利润率比较高；
- 二、管理成本在项目收入中比例较低；
- 三、资金密集型的房地产开发主要依赖于人，地产项目经理好比基金经理；
- 四、地产管理高度依赖经验，行业缺乏足够的老手。

《地产管理者实战手册》，倡导在实战中锤炼管理智慧，从同行先辈的心得教训里汲取营养。

对于管理者而言，80%的工作是可以传承优化的标准动作，10年前和10年后要做的事情并无二致。20%的工作是自选动作，例如，今天的房地产企业对于上市融资的要求，对于商业模式的创新，对于项目盈利模式的思考，都远比当年更加深刻。

与所有企业一样，对于地产公司而言，处于核心地位的也是盈利基本要素：现金、利润率、周转率、收益和增长率。玩概念，搞上市，控成本，抓销售，管团队，莫不围绕这些核心字眼展开。倘若能够在实践中，不断提升自我，并找寻到各要素之间内在的逻辑关系，进而形成独树一帜的“流派”，则可谓得道矣。

喻颖正

2009年10月8日

目录

>>>

兵法一

特殊时期地产财务经理重新定位，成为企业的理财专家

- 3 管理现实：地产企业财务的管理现状与目标矛盾突出
- 4 一、房地产企业财务经理的无奈
- 6 二、房地产企业财务管理的目标
- 8 角色定位：新形势下房地产企业财务经理角色重新定位
- 9 一、全局管理者
- 9 二、战略计划领导者
- 9 三、企业财务管理者
- 10 四、内部控制及监督者
- 11 工作职能：履行五大职责及三大工作任务
- 12 一、财务经理应尽的五大职责
- 22 二、财务经理的三大工作任务

兵法二

强化企业成本管理，节约成本度危机

- 29 预算管理：建立房地产企业全面预算体系
- 30 一、房地产企业全面预算管理的五大特征
- 30 二、房地产企业全面预算的四大分类
- 32 三、房地产企业全面预算管理的七大难点
- 33 四、编制完美预算的四个核心要点
- 36 五、全面编制地产企业预算
- 40 六、严密进行预算监督与控制

- 49 成本核算：实施可控的项目成本核算
- 50 一、各类开发项目成本核算技巧
- 62 二、项目开发各成本模块核算技巧
- 78 三、成本核算疑难问题解决
- 84 成本管理：实施严格的成本管理
- 85 一、房地产开发中的主要成本构成
- 86 二、影响目标成本制订准确性的因素
- 87 三、房地产企业成本控制两大关键点
- 91 四、房地产企业有效的成本管理措施

兵法三

拓展财务利润空间，为企业财富增值

- 97 资产管理：实施完备的企业资产管理
- 98 一、固定资产管理
- 100 二、流动资产管理
- 120 三、其他资产管理
- 122 投资管理：高绩效的投资管理
- 123 一、房地产开发项目投资与成本费用的构成
- 123 二、房地产开发投资项目的财务分析
- 141 三、投资风险分析及防范
- 148 融资管理：零风险的融资管理
- 149 一、房地产企业融资现状
- 151 二、房地产企业融资对策

目录

>>>

152 三、房地产企业常用融资渠道

兵法四

谋求最大利益的纳税筹划

- 161 基础知识：地产行业税种及纳税筹划的基本方法
- 162 一、房地产企业涉及税种与计算依据
- 164 二、灵活运用税收筹划，实现合理避税
- 169 纳税筹划：四种主要房地产税收的纳税筹划
- 170 一、营业税纳税筹划
- 170 二、土地增值税纳税筹划
- 174 三、房产税纳税筹划
- 174 四、企业所得税纳税筹划

《地产财务经理兵法》——打造财务管控全能手 Chapter one

兵法一

特殊时期地产财务经理重新定位，成为企业的理财专家

CHAPTER ONE



>>> >>>

特殊时期地产财务经理重新定位，成为企业的理财专家

1

管理现实：地产企业
财务的管理现状与

目标矛盾突出

虽然财务经理在企业的组织结构中占有重要的地位，可大部分房地产企业的财务管理还处于基本的会计核算的阶段，尚没有充分发挥财务管理在战略实施方面强有力的作用。

2

角色定位：新形势下
房地产企业财务经理

角色重新定位

财务经理的角色正经历着深刻的转变，财务经理正向全局管理者、战略计划领导者、企业财务管理者、内部控制及监督者、公共关系管理者等角色转变。

3

工作职能：履行五大
职责及

三大工作任务

财务经理的职责在于监管企业财务账目的真实性和完整性，监管企业资金流向，对资本的安全性负责。财务经理又必须抓好会计基础的建设，承担起企业的价值管理人角色，全面、全过程地参与企业管理控制系统。

管理现实：

地产企业财务的管理现状与目标矛盾突出

>>> >>>

财务智囊

财务经理应当是代表所有者利益，全面负责对公司的财务会计活动进行监督与管理的高层人员；

财务经理在实际工作中，应有坚韧不拔的毅力，面对纷繁复杂的工作，必须头脑敏锐、思路清晰；面对来自企业内外的各种压力，必须心如止水，干好自己的本职工作。

财务口诀

财务管理方法；监控；管理

· 经典语录 ·

财务经理能否有所作为，除了他自身的素质和努力，还需要在公司治理和公司管理中有一个较好的会计管理基础，有一个好的工作平台。

房地产行业是资金密集型的高风险行业，面对全球经济下行带来的激烈竞争，房地产企业要实现长期的发展，获得持续性核心竞争能力，必须提高财务管理水平。财务经理既是企业法人治理结构的重要一环，也是企业经营管理的一个重要组成部分。财务经理参与企业的日常经营管理，肩负着对企业财务运行进行全过程监控的职责。财务管理作为企业的核心系统之一，应成为房地产企业实现长期发展战略的有效管理控制工具。

虽然财务经理在企业的组织结构中占有重要的地位，可财务经理在处理工作的现实中却面临着一些困境。

一、房地产企业财务经理的无奈

1. 房地产企业财务管理现状

目前，大部分房地产企业的财务管理还处于基本的会计核算的阶段，尚没有充分发挥财务管理在战略实施方面强有力的作用。主要存在以下五个问题：

第一，在会计核算方面，缺乏用于支持管理和决策的信息，仅停留在记账和编制财务报表的阶段。

第二，财务管理系统的统一和集中程度不足。许多房地产企业各个项目公司/项目部核算体系互不相同，财务软件和核算标准不统一，难以保证向管理者提供统一可比的财务信息。

第三，财务管理“被动反映型”的现象较突出，预测、控制、分析等管理职能基本处于空白。虽然许多企业不同程度上建立了工程预算和财务预算等基本机制，但其内容和管理方法距实现战略的需求尚有较大差距。

第四，由于缺乏统一明确的财务业务授权机制，有些房地产企业的二级项目开发公司各自为政，自成体系，母公司无法有效地进行管理，造成公司的管理控制能力下降。

第五，资金管理多头、分散，客观上增大了房地产企业管理和风险控制的难度。

2. 房地产企业财务经理面临的现实困境

虽然财务经理在企业的组织结构中占有重要的地位，可财务经理在处理工作的现实中却面临着一些困境，主要表现为（图1-1）：

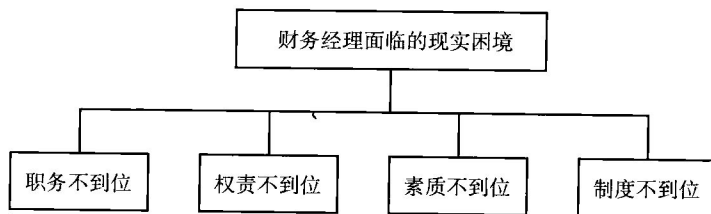


图1-1 财务经理面临的现实困境

（1）职责不到位

财务经理应当是代表所有者利益，全面负责对公司的财务会计活动进行监督与管理的高层人员；但在实践中，财务经理常常与财务部经理、会计主管等职务混为一谈。职务不到位不仅混淆了财务经理的性质，降低了财务经理的地位，而且对我国财务经理制度的建立、健全、规范及实施都将产生十分不利的影响。

在房地产企业中最突出的是财务经理依附于CEO，丧失独立性。CEO和财务经理应当是非常密切的伙伴，这两个职位的关系应该是相辅相成、密不可分的，应是一种建立在相互信任基础上的良好关系，任何一方对另一方心存不信任都不利于公司的发展。然而，能力越强的CEO往往越倾向于与能力一般的财务经理共事。CEO习惯于将财务经理视作普通的“账房先生”而不是战略合作人，财务经理履行职责时全面受到强势CEO的压制。而一些财务经理也往往习惯于无原则地顺从CEO的意志，无论CEO提出多么过分的要求，都会一一答应，财务经理丧失独立性。

（2）权责不到位

由于财务经理的“职务不到位”，其权责自然不可能与真正意义上的财务经理的权责相同。即使是一些由产权代表或董事会确定的财务经理，其权责在实际运行中也常常出现偏差。如有的提出财务经理要对企业总经理行使经济监督权，有权采取措施制止企业总经理滥用职权和决策失误行为；有的集团公司派一名财务经理到企业，单枪匹马事后查账，与真正意义上财务经理的监督与管理活动相去甚远。

（3）素质不到位

财务经理作为企业高层次的财务监督及管理人员，必然要求其有较高的专业素质和思想素质。

财务箴言

财务经理的任职资格除了政治思想和身体、年龄方面有要求外，还应按企业性质、规模情况对学历、职称、专业工作经历及实绩有明确规定。但实际上，不少财务经理的本身素质与其职能和地位的要求相比，明显欠缺，这就严重影响了财务经理队伍的总体形象和职责发挥。

①缺乏专业能力

近年来，财务经理在公司中的职能发生了巨大变化，从编制财务报告的“账房先生”，一跃成为公司高管要员。财务经理要参与战略决策，负责公司融资，要管理公司并购，还要主持公司上市的公开路演。一些房地产企业对财务经理的综合素质要求提高了，但同时却忽视了其基本的职业会计师资格能力。很多房地产企业的财务经理不具有注册会计师资格，无法胜任财务经理的工作。

②吝惜个人职位和既得利益，不敢坚持己见，甚至同流合污

财务经理是对企业经营业绩最了如指掌、最有发言权的人；财务经理职位，需要正直的品质，要求刚直不阿。一种较普遍的现象是，一旦财务经理意见与其他高层意见相左，且并不为公司内部大多员工支持时，财务经理就陷入两难境地：要么做少数派忍受敌视和非议，要么保全职位和利益，唯命是从。

甚至，在一些CEO为取悦于投资者产生修改财务信息以暂时欺骗股东和投资者的念头时，有些财务经理面对巨大的利益诱惑铤而走险，与CEO同流合污。

（4）制度不到位

迄今为止，国家还没有出台一份类似《总会计师条例》的具有普遍指导性的关于财务经理地位、职权、任职资格的法规条例，财务经理处于一种“大家都可以管，但大家都没管”的局面。

二、房地产企业财务管理的目标

针对上述房地产企业财务管理存在的问题，要改善财务管理方法，提升财务管理水平，应当构建并完善财务管理体系。

1. 为管理需求提供数据分析基础

构建财务核算的体系平台，从管理角度重新梳理财务会计核算基础规范和业务流程，以标准、统一的财务数据为管理需求提供数据分析基础。

2. 为管理决策提供有效支持

建立管理会计系统，通过管理报告全面及时地向管理者分析企业经营状况，实现管理信息动态收集和深入分析，为管理决策提供有效支持。

3. 实现对房地产开发项目全过程资金和成本监控

以全面预算管理为核心手段，实现战略目标的有效分解和战略实施反馈，实现对房地产开发项目全过程资金和成本监控，实现对二级项目公司及各职能部门重要经营和业务活动的预测、控制、反馈、修正动态循环，并与部门绩效考核紧密联系起来。

4. 降低运营风险

建立统一明确的业务授权制度，平衡各层管理者的权力与责任，明确规定各项业务的执行程序，提高管理的规范化与科学性，降低运营风险。