



房地产企业管理攻略系列

房地产

FANGDICHAN

QIYE CAIWU GUANKONG QUANFANGAN

企业财务管控全方案

孙宝良 尹佳杰 杨家敏 主编



化学工业出版社



房地产企业管理攻略系列

房地产

FANGDICHAN

QIYE CAIWU GUANKONG QUANFANGAN

企业财务管控全方案

孙宝良 尹佳杰 杨家敏 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书从财务总监的专业视角，分步骤、分流程阐明财务管控的工作技能，精选国内先进房地产企业的相关制度、工作流程、工作图表，从投资开始到项目终结的审计全流程解析财务管控的方法及核心要点。

本书实用性强，着重突出可操作性，可帮助财务管理全过程中的相关人员提升工作能力，使之为企业的财务管理创造价值并发挥更大作用。

图书在版编目（CIP）数据

房地产企业财务管控全方案/孙宝良，尹佳杰，杨家敏主编. —北京：化学工业出版社，2013. 10

（房地产企业管理攻略系列）

ISBN 978-7-122-18246-3

I. ①房… II. ①孙…②尹…③杨… III. ①房地产企业—财务管理 IV. ①F293.33

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第199153号

责任编辑：陈 蕾
责任校对：边 涛

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 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张18 字数367千字 2014年1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：58.00元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

近十年来房地产行业及房地产企业在管理技术及管理水平上无疑有了长足的进步，地产企业对于管理的认识及依赖程度也空前增强，可以预见，未来房地产企业不可避免地要受国家宏观政策层面周期性的调控，随着房地产行业日渐成熟，具备良好的资金实力和品牌影响力的企业将占据更大的市场份额，原来靠对土地这个核心资源投机和博弈而获取暴利的爆炸式增长模式将不复存在，房地产行业将由此步入向管理要效益的时代。房地产企业管控一体化将是未来发展的趋势，作为资金密集型行业，财务管控体系建立及有效执行尤为重要。优秀房地产企业在快速发展的同时对管理体系的建设十分重视，编者通过大量的研究和管理实践总结出，管控的目的不仅仅是控制风险，而是为了实现企业价值的最大化，管控模式的设计以及每个专业的管控方式和方法需要以价值最大化为导向。每个企业在发展的不同阶段管控模式也不尽相同，没有能适应所有企业的管控模式，实务中财务管控体系建立及有效运行需要三个匹配：成熟度匹配、能力匹配、激励匹配。

编者长期从事房地产开发企业财务管理工作，在日常工作中发现很多财务人员存在“重核算、轻管理”现象，财务人员价值不能有效体现，很多房地产财务管理的书籍也主要以财务核算为主，缺乏系统的财务管控方面知识，于是产生想梳理一本包括投资管控、融资管控、资金管控、成本管控、全面预算管控、审计

管控、税务风险管控等方面房地产企业财务管控书籍，由于知识面所限一直未能付诸行动。最近，由于建立集团财务内控体系，对财务相关制度及流程进行梳理，我们编著了《房地产企业财务管控全方案》一书。

本书从财务总监的专业视角，分步骤、分流程阐明财务管控的工作技能，精选国内先进房地产企业的相关制度、工作流程、工作图表，从投资开始到项目终结审计全流程解析财务管控的方法及核心要点，实用性强，着重突出可操作性，可帮助财务总监及财务人员提升工作能力，使财务人员为企业创造价值发挥更大作用。

本书由孙宝良、尹佳杰、杨家敏主编，在编写过程中，获得了许多房地产策划机构、房地产一线从业人员和朋友的帮助与支持，其中参与编写和提供资料的有匡仲潇、王高翔、何志阳、陈世群、文伟坚、张杰、姚根兴、鞠晴江、侯其锋、胡冬智、何亚龙、刘少文、靳玉良、李景吉、李景安、王玲、匡五寿、张众宽、郭华伟、雷蕾、彭塞峡、秦广、张燕、曹岷、安迪、李宗坪、王娅婕、刘庆彤、李韧、鲁海波、滕宝红，最后全书由尹佳杰统稿、审核完成，在此对他们一并表示感谢！

编者



目录

CONTENTS

第一章 建立财务管理系统..... 1

第一节 构建财务管理体系 2

要点1: 财务管理的五大内容 2

要点2: 房地产企业财务管理体系 4

要点3: 构造财务管理体系的步骤与内容 5

第二节 房地产企业财务部的设置 8

要点1: 地产集团财务管理中心的职能 8

要点2: 分子公司及关联公司的财务部 8

第三节 房地产企业财务管理岗位职责 9

职责1: 财务总监岗位职责 9

职责2: 财务经理岗位职责 9

职责3: 融资经理岗位职责 10

职责4: 成本费用主管岗位职责 10

职责5: 税务会计主管岗位职责 10

职责6: 期款主管岗位职责 11

职责7: 总账会计岗位职责 11

职责8: 税务保险会计岗位职责 11

职责9: 成本费用会计岗位职责 12

职责10: 出纳岗位职责 12

职责11: 资产管理岗位职责 12

第二章 投资管理..... 13

第一节 投资管理概述 14

要点1: 地产项目投资的控制 14

要点2: 对外投资的控制	15
第二节 投资管理流程	18
流程1: 短期投资控制流程	18
流程2: 投资控制流程	19
流程3: 投资决策控制流程	20
流程4: 投资实施和监控流程	20
流程5: 地产项目开发投资决策流程	21
第三节 投资管理制度	22
制度1: 经营性投资管理办法	22
制度2: 项目投资管理制度	24
第四节 投资管理表格	27
表格1: 企业年度投资计划表	27
表格2: 投资绩效预测表	28
表格3: 长期股权投资明细表	28
表格4: 持有至到期投资测算表	29
表格5: 交易性金融资产监盘表	29
表格6: 投资收益分析表	30
表格7: 长期投资月报表	30
表格8: 短期投资月报表	31
表格9: 项目投资开发成本费用估算表	31
表格10: 项目投资计划与资金筹措表	34
表格11: 全部投资敏感性分析表	35
表格12: 投资成本费用估算汇总表	35
表格13: 项目投资收益分析表	36

第 三 章 融 资 管 理..... 39

第一节 融资管理要点	40
要点1: 房地产企业融资的特点	40
要点2: 房地产融资的主要途径	40
要点3: 根据自身实情来确定最优融资结构	43

第二节 融资管理流程	45
流程1: 借款融资计划流程	45
流程2: 借款融资申报流程	46
流程3: 提款、用款控制流程	46
流程4: 贷款归还控制流程	47
第三节 融资管理制度	47
制度1: 地产集团融资管理制度	47
制度2: 公司筹资内部控制制度	51
第四节 融资管理表格	53
表格1: 融资项目登记表	53
表格2: 项目融资申报表	54
表格3: 开发贷款方案评审表	55
表格4: 开发贷款提款申请审批表	56
表格5: 开发贷款还款申请审批表	57
表格6: 其他借款融资方案评审表	57
表格7: 贷款还本付息结算表	58

第 ④ 章 全面预算管理..... 59

第一节 预算管理概述	60
要点1: 全面预算管理组织	60
要点2: 全面预算管理机构	61
要点3: 全面预算管理的制度建设	64
要点4: 房地产企业的预算编制方法	64
要点5: 推行全面预算管理时须抓好三个结合	65
第二节 预算管理流程	66
流程1: 年度预算编制流程	66
流程2: 工程(非主体建安工程)预算流程	67
流程3: 工程(主体建安工程)预算流程	67
第三节 全面预算管理制度	68
制度1: ×××地产企业全面预算管理办法	68
制度2: 预算审批工作程序	75

第四节 财务预算管理表格 76

表格1: 主营业务收入现金预算表	76
表格2: 其他业务收入现金预算表	76
表格3: 收到的其他与经营活动有关的现金预算表	78
表格4: 开发成本支出现金预算明细表	80
表格5: 项目开发成本支出现金预算明细表	82
表格6: 开发间接费用预算表	89
表格7: 其他业务成本支出现金预算表	91
表格8: 管理费用预算表	92
表格9: 销售费用现金预算表	96
表格10: 各项税费支出现金预算表	100
表格11: 支付的其他与经营活动有关的现金预算表	101
表格12: 投资收回现金预算表	102

第五章 资金管理 103

第一节 资金管理要点 104

要点1: 资金的预算管理	104
要点2: 积极抓好项目的资金筹措工作	104
要点3: 资金的风险管理	104
要点4: 加强资金的监督管理	105

第二节 资金管理流程 105

流程1: 资金清查流程	105
流程2: 售楼现场收款流程	106
流程3: 预结算及工程进度款(采购)支付流程	107
流程4: 零星材料款(金额在10000元以内)的付款流程	107
流程5: 大宗材料款(金额在10000~100000元)的付款流程	107
流程6: 招标材料款(金额在100000元以上)的付款流程	107
流程7: 工程款的付款流程	108

第三节 资金管理制度 108

制度1: 货币资金内部控制制度	108
制度2: 销售收款管理细则	114
制度3: 款项支付业务管理制度	119

制度4: 资金计划与执行分析管理办法	124
制度5: 资金调度与核算管理办法	125
制度6: 对外借款管理办法	126
制度7: 担保管理办法	127

第四节 资金管理表格

表格1: 资金账户资料登记表	128
表格2: ××项目××月资金计划及审批表	129
表格3: 项目公司、集团公司本部年度资金计划与平衡分析表	130
表格4: 项目建设资金计划与平衡分析表	131
表格5: 项目公司、集团公司月度资金计划与执行分析表	131
表格6: 贷款预警分析表	133
表格7: 资金内部调拨单	133
表格8: 内部担保联系单	134
表格9: 内部担保申请单	134

第 六 章 成本控制与管理

第一节 成本控制与管理要点

要点1: 房地产企业的成本费用构成	136
要点2: 房地产企业成本控制的总体战略	137
要点3: 房地产开发关键环节的成本控制	138

第二节 成本控制流程

流程1: 招投标阶段的成本控制流程	149
流程2: 费用签证管理流程	150
流程3: 费用报销管理流程	150

第三节 成本控制制度

制度1: 房地产企业成本控制制度	151
制度2: 目标成本管理实施细则	157
制度3: 成本目标分解工作细则	160

第四节 成本控制表格

表格1: 项目目标成本测算表	162
表格2: 地区各类建筑各种档次物业建筑成本水平表	173

表格3: 项目总包及主要分包工程承包方式及成本控制目标建议	174
表格4: 项目主要材料(设备)采购方式及成本控制目标建议	175
表格5: ____项目____月合同价款变更情况汇总表	175
表格6: 建安成本动态控制表	176

第 七 章 会计核算管理..... 177

第一节 会计核算管理要点..... 178

要点1: 房地产开发企业会计核算对象	178
要点2: 设计和调整会计单据	178
要点3: 科学设置会计科目与账簿	178
要点4: 统一会计核算程序和规则	183

第二节 会计核算管理流程..... 184

流程1: 会计核算组织流程	184
流程2: 账簿记录组织流程	184
流程3: 部门日常费用核算工作流程	185
流程4: 审核付款及报账流程	185
流程5: 固定资产购进核算流程	186
流程6: 固定资产提取折旧核算工作流程	187
流程7: 固定资产清理报废核算工作流程	187
流程8: 工程款项付出及报账流程	188
流程9: 材料采购报账核算流程	188
流程10: 审核采购付款流程	189
流程11: 应付账款核算流程	189
流程12: 主营业务成本核算工作流程	190

第三节 会计核算管理制度..... 190

制度1: 地产集团会计管理及核算规范	190
--------------------------	-----

第四节 会计核算管理表格..... 210

表格1: 账簿启用和经管人员一览表	210
表格2: 会计账册登记表	210
表格3: 进账日报表	210
表格4: 财务日报表	211
表格5: 记账凭证	212

表格6: 收款凭证	212
-----------------	-----

第八章 工程结算控制..... 213

第一节 工程结算控制要点

214

要点1: 建立明确的工程竣工结算管理办法及流程

214

要点2: 工程竣工结算资料的确认

214

要点3: 加强工程竣工结算中的廉政建设

214

要点4: 做好工程结算审核

214

第二节 工程结算流程

216

流程1: 工程结算审核流程

216

流程2: 建设工程竣工结算审计流程

218

流程3: 工程(非主体建安工程)结算流程

218

流程4: 工程(主体建安工程)结算流程

219

第三节 工程结算控制制度

220

制度1: 工程竣工结算管理规定

220

制度2: 工程付款管理制度

222

第四节 工程结算管理表格

226

表格1: 付款审批表

226

表格2: 工程款支付申请表

226

表格3: 工程款已支付报表

227

表格4: 结算项目基本信息表

228

表格5: 结算审批表

228

表格6: 工程结算复审情况表

230

第九章 内部审计管理..... 231

第一节 内部审计概述

232

要点1: 内部审计

232

要点2: 审计工作的基本原则

232

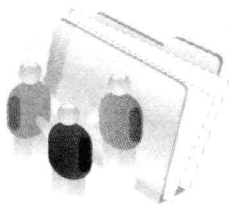
要点3: 发挥企业内部审计的战略职能优势

233

第二节 审计工作流程	234
流程1: 一般审计工作流程	234
流程2: 审计部审计工作流程	236
第三节 审计管理制度	237
制度1: 内部审计制度	237
制度2: 审计组管理制度	243
第四节 内部审计管理表格	256
表格1: 审计工作方案	256
表格2: 审计工作底稿	256

第十章 税务风险控制

第一节 税务风险控制要点	258
要点1: 税务风险内控的内容与要素	258
要点2: 建立税务内控管理组织	258
要点3: 营造税务的内控环境	259
要点4: 税务风险内控制度	260
要点5: 要加强税务风险识别	260
要点6: 确保税务风险管理的信息沟通顺畅	261
要点7: 要积极进行纳税筹划	262
要点8: 要积极应对税务检查	263
第二节 税务内部控制流程	265
流程1: 税务风险管理流程	265
流程2: 日常税务管理流程	266
流程3: 发票管理流程	267
第三节 税务内部控制制度	267
制度1: 税务管理规范	267
制度2: 税务风险管理制度	269
第四节 税务内部控制表格	275
表格1: 纳税风险评估报告内容表	275
表格2: 发票领取登记台账	276



第一章

建立财务管理系统

◆ 引言

企业财务管理系统是企业管理体系中重要的组成部分，是企业一定的战略目标指导下，对于企业的经营活动和投、融资活动实施有计划、协调运作的各项财务管理活动，通过有明确职责、适当的风险控制机制来贯彻落实的价值化管理体系，它包括为制定、实施、实现、评审和保持财务管理方针所需的组织机构、规划活动、机构职责、惯例、程序、过程和资源等。





第一节 构建财务管理体系

要点1：财务管理的五大内容

财务管理是企业管理中的主要组成部分，有其自己的独立性，它主要包括预算管理、资金管理、资产管理、核算管理、资本运营管理五大部分。

（一）预算管理

预算管理是当今信息社会对财务管理的客观要求，市场经济越发达，要求企业的管理水平越高，预算管理也会越得到重视。从一定程度上说，一个企业预算管理水平的的高低决定了一个企业管理水平的高低，企业预算是企业实现资源最优配置和价值最大化的一种方法。因此，企业必须根据自身特点和市场变化情况，编制以财务预算为中心的全面预算体系，有计划、有步骤地进行预算管理，实施财务政策，科学理财。预算管理是整个公司财务管理的基础，它以财务预测、财务决策为起点，制定公司财务制度，编制财务预算或财务计划，并实施对预算偏差的纠正和控制。预算管理主要是企业对财务活动的事前管理，其内容如下。

（1）利用各种财务资料、历史资料和各方面的信息，对公司一定时期的整个财务活动进行科学预测、分析并决策。财务预测是财务管理的“望远镜”，它连接过去和未来，是财务管理的基础。

（2）每个企业都应具有一整套符合实务操作的财务制度。通过科学的财务预测，修正旧的或制定新的财务制度，对财务活动和财务工作进行事前控制。

（3）制定详细财务预测或财务计划。财务预测（或财务计划）是财务预测和财务决策的具体化，是公司全面预算的关键环节，它由现金预算、非现金资产预算、资金需要量预算、成本费用预算和利润预算等组成，既是事前、事中财务管理定量控制的基础，又是事后财务分析和考核的依据。

（4）对资金管理和资产管理进行监控并及时纠正预算偏差。财务预算的目的就是保证资金与资产有效利用和合理投放。通过预算管理工作对资金与资产活动进行宏观监控，有利于企业财务活动朝着预定目标发展。它既能对实务中的有利差异和不利差异进行预算调整，又能对偏离预算的实际进行监督纠正，真正落实“算为管用、管算结合”的基本原则。

（二）资金管理

企业现金流量管理水平往往是决定企业存亡的关键所在。在面对日益激烈的市场竞争中，企业面临的生存环境复杂多变，通过提升企业现金流的管理水平，才能合理控制营运风险，提升企业整体资金的利用效率，从而不断加快企业自身的发展。资金管理的内容具体见表1-1。

表 1-1 资金管理的内容

序号	管理项目	内容说明
1	资金筹集	筹资是传统财务管理的核心,也是现代财务管理的重要组成部分,筹资过程中应充分考虑资金需要量、资金成本、财务结构和财务风险等多种财务问题
2	资金投放	资金投放主要是指公司内部资金的合理安排,保证有限的资金发挥最大的效益 在资金投放过程中,一定要考虑短期资金与长期资金的结构关系;二是要考虑短期资金内现金、应收账款、存货等及长期资金内固定资产、在建工程、无形资产等之间的结构关系;三要考虑资金时间价值、资金风险对资金的影响
3	资金调度	企业对资金是采用集中管理还是非集中管理,越来越为财务管理所重视 大多数企业成立资金结算中心,专门致力于资金调度和资金控制,加大对现金流量的控制 企业也可以采用非集中方式,减少资金周转环节,提高使用效率 资金调度是财务管理日常工作的重要内容
4	资金分配	资金分配主要着力于利润的分配政策和分配方法,处理好各种财务关系

(三) 资产管理

资产管理主要是对企业现有各项资产运行状况、资产耗费和资产保全等内容进行监督和控制。其主要内容如下。

1. 对各项资产运行状况进行监控

财务部门应联系各个资产实物管理部门对资产运行地点和价值转移等方面进行监控,保持资产的流动性、安全性和时效性。

2. 对资产的耗费进行控制以加强成本管理

既要控制资产的有形损耗,又要控制资产的无形损耗;既要降低资产价值的构成成本(如买价、运杂费等),又要降低资产的管理成本(如储存成本、资金成本、机会成本等);既要降低资产的运行成本(如维修费用、机物料消耗费用等),又要降低资产的使用成本(如退货、售后服务等)。

3. 建立和完善内部会计控制体系以实行资产保全

这主要包括货币资金、实物资产、对外投资、工程项目、采购与付款、成本费用、担保等经济业务的会计控制。

(四) 核算管理

财务管理中的核算管理与会计核算不同。会计核算要遵循国家统一的会计制度,侧重对外提供准确会计信息,便于外界相关人员了解企业经济情况。财务管理中的核算管理是按照企业管理要求对内部各种经济现象进行核算分析,提供动态的财务信息,服务于管理当局。财务核算管理的主要内容如下。

(1) 将会计信息转化为内部财务管理信息。由于会计信息是按照统一模式生成的,不能完全满足管理的需要,需进行标准成本核算、责任核算等。

(3) 对财务预算、计划、考核等执行情况进行分析核算。如通过实际与计划比较分析, 了解计划的执行情况; 通过对业绩的考核评比实施奖惩等。

随着现代企业规模的扩大、资本市场的完善,企业兼并、联营、清算、破产等经济活动层出不穷,给现代企业财务管理注入新的内容——资本运营管理。其主要内容见表1-2。

表 1-2 资本运营管理的內容

序号	管理内容	说明
1	对外投资及分析	企业对外投资包括债权投资和股权投资，一般都是风险大、时间长、不可预测因素多的决策行为，管理难度大；同时还要对投资进行前景预测、项目控制和效益分析，管理幅度大
2	对子公司财务状况进行监管	对子公司财务状况进行监管主要是制定财务政策和财务目标，促使子公司财务状况朝着总公司的总财务目标发展
3	对重大产权变动事项，如兼并、联营等事项的管理	在联营兼并过程中，必须了解宏观经济环境、法律政策（含税法）、目标公司价值评估以及跨国经营中的国际财务环境等，这些必须有高素质的专业财务管理人员参与，要花费大量的时间、精力和知识的投入，才有可能降低风险、减少决策的失误

房地产企业财务管理体系的整体模型如图1-1所示。

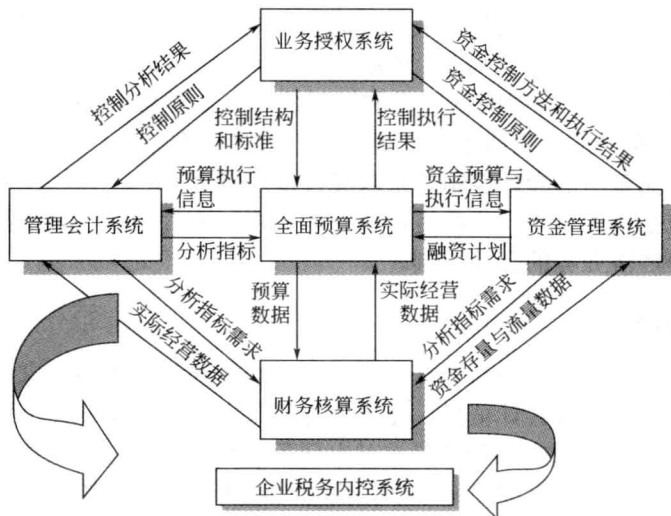


图 1-1 房地产企业财务管理体系模型示意图