

非财务经理的财务管理

课程背景：

在企业运营中，财务数据可以将企业的各项活动按照统一的标准进行评价和比较，因此对于企业管理者而言，掌握财务管理技能和方法绝非可有可无，优秀的经理人必须具备较为系统的财务知识和成本意识，并在决策和管理过程中全面考虑财务因素。本课程基于电信运营商的实际情况而开发，充分考虑到电信运营商企业的财务特点与核心指标的差异。

课程收益：

通过高效的培训方法，使学员能够全面理解财务管理、建立与财务沟通的平台，有效地进行成本控制、把握预算的制定和执行，从财务的角度审视和重整自身工作，以便将企业整体战略与自身的财务管理责任更好地结合起来，有效提升企业的管理水平。同时，也将一改财务在学员心目中深奥、枯燥的印象，让他们体会到财务管理的作用和乐趣。具体培训收益可以主要概括为以下几点：

- 一、透彻掌握三大财务报表，读懂财务报告
- 二、各部门与财务人员在统一的平台上达成有效沟通
- 三、建立起清晰的成本控制意识
- 四、强化现金流意识，提高资金运作效率
- 五、学会使用预算等财务管理工具加强内部管理
- 六、运用财务思维解读企业运作，并寻求提升经营绩效的方法

第一部分：会计报表的阅读

一、资产负债表的阅读

- 1) 货币资金是企业的血液
- 2) 债权的构成以及应收账款的管理
- 3) 存货的构成以及存货的管理
- 4) 固定资产的投资抉择与管理

- 5) 无形资产重要性凸显
- 6) 债务的构成与商业信用融资方式的正确使用
- 7) 所有者权益的构成与资本的重要性

二、利润表的阅读

- 1) 销售成本的形成过程与成本控制
- 2) 管理费用、销售费用与财务费用
- 3) 税金对企业损益的影响

三、现金流量表的阅读

- 1) 现金流量表的结构
- 2) 现金流量表的阅读与分析

第二部分：财务分析

一、财务比率分析

- 1) 反映企业盈利能力的比率
- 2) 反映企业偿债能力的比率
- 3) 反映企业负债能力的比率
- 4) 反映企业资产运营效率的比率

二、杜邦综合分析

- 1) 杜邦分析模型
- 2) 案例分享与关键绩效驱动因素

三、运营商应该重点关注的财务与运营数据

- 1) EBITDA 与 EBITDA 利润率
- 2) MOU 与 ARPU
- 3) 收入结构，尤其是增值业务收入的变化
- 4) 基站总数与人口覆盖率
- 5) 客户总数、4G 客户数、净增客户数
- 6) 集团客户数
- 7) 市场占有率
- 8) 总通话分钟数
- 9) 短信使用量
- 10) 手机上网流量
- 11) 彩信使用量
- 12) 彩铃订购次数

第三部分：预算管理

一、企业经营目标的确定与预算编制

- 1) 确定经营目标的方法
- 2) 预算编制方式、方法与流程

二、预算的执行与监控

- 1) 预算执行情况反馈报告
- 2) 仪表盘

三、预算的调整与预算考核

- 1) 预算调整的原因与调整程序
- 2) 预算考核

第四部分：成本控制与成本管理

一、战略性成本管理

- 1) 客户核心价值的涵义
- 2) 企业资源配置模型

二、改善工作，将成本变为投资

- 1) 成本改善，人人有责
- 2) 销售费用（区域市场价值）的分析

三、成本控制的主要矛盾（成本管理的关键部门及成本管控的思路）

- 1) 成本控制要从源头抓起
- 2) 价值工程

四、显性成本与隐性成本的管控

- 1) 资金成本的管理
- 2) 效率成本的管理

五、不同成本对象的管控规律与管控方法

- 1) HR 成本
- 2) 质量成本

六、打造全员成本文化，持续改善成本管理工作，构建企业成本竞争优势

- 1) 文化是一种信仰
- 2) 夯实成本管理的基础工作