**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）仪表板

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

**主讲专家简介：**

章从大，世界华人讲师百强，中国人民大学工商管理硕士（MBA），中国注册会计师（CPA），注册税务师（CPT），中国目前唯一纵横“财税管理、人力资源、战略管理”三大领域的“三栖”实战派管理专家与著名培训师，中国财税课程生动化、形象化第一人。章从大老师目前为中国总裁培训网、中华培训网、成功在线网、阿里巴巴直播室、国家发展与改革委员会“畅讲中国”组委会、聚成华企商学院、中国管理科学学会纳税筹划师论证项目、中国企业联合会财务主管论证项目、财务经理人网、中税网、航天信息、税友集团、金财财税学院、、纳税人俱乐部、中财讯、时代光华、擎天科技特聘讲师，国富经济研究院特聘教授，北京大学客座教授，清华大学、浙江大学财务总监班特聘讲师。清华大学、北京大学、浙江大学、上海交通大学、同济大学、中国人民大学、中山大学、西北工业大学、中南大学、哈尔滨工业大学等著名高校EMBA、MBA、总裁班特聘讲师。历任江苏油田江都油脂油品厂财务主管、江苏油田化工公司副总经理、扬州大公会计师事务所首席注册会计师、中美合资上海美通生物科技有限公司首席财务官（CFO）兼泰州美通药业有限公司财务总监。精通财务管理咨询及纳税筹划、资本运作、企业内部控制制度设计、项目可行性分析及项目融资等，先后为全国数十家企业提供深度咨询服务，为数百家客户提供企业内训，成功举办过愈千场公开课。主讲的《企业税务稽查与税务风险管控技巧》、《纳税筹划十八法与税务风险防范、化解与控制》、《非财务经理的财务管理》、《财务管理能力提升线路图》、《管理会计架构》、《业财融合与财务价值创造》、《全面预算管理》、《全面成本管理》、《内部控制与风险管理》、《应收账款回收与客户信用管理》、《内部审计实操与技能提升》等课程深受业内人士好评。

部分服务客户：中国移动、中国电信、中国铁塔、中国石油、中国石化、中国邮政、中国工商银行、中国建设银行、中国银行、中国农业银行、中信银行、平安集团、江苏银行、招商证券、中国水电、国家电网、南方电网、中国国航、彩虹集团、中免集团、杭实集团、三峡集团、中国生物、宏福集团、公元集团、光明集团、长虹集团、美的集团、联想集团、海天塑机集团、瑞云集团、汇鸿集团、爱康集团、昇兴集团、冰山集团、广兴达集团、鹰游集团、大海集团、常林集团、华丰集团、广药集团、常能集团、天地奔牛集团、珠海保安集团、上海烟草集团、江西焦化集团、合肥燃气集团、江苏盐业集团、重庆能投集团、富春江集团、牧羊集团、宝胜集团、汉威集团、中策橡胶集团、威胜集团、星华集团、荣基集团、科达集团、华湖集团、信源集团、镇海炼化、斯穆—碧根柏、五菱工业、亚星客车、奔驰汽车、宇通客车、金龙客车、吉利汽车、比亚迪汽车、一汽集团、二汽集团、上海大众、海马汽车、万象汽车、华晨金杯、比飞车业、中信戴卡、扬子江动力、盐城交运集团、宜昌交运、江西长运股份、恒诚织布、万华服饰、报喜鸟集团、步森集团、斐戈集团、与狼共舞、万科股份、绿地集团、合生创展、世茂集团、大华集团、三美化工、厦门钨业、虹鹭钨钼、晨宏力化工、泸天化集团、神威药业、立信药业、同济堂药业、西安杨森、葵花药业、江汉药业集团、碧迪医疗、国药控股、华润医药、老百姓大药房、银河世纪微电子、赛德电气、威克生物、星火锻压、红旗电缆、中机环建、中油天工、正大饲料、京江大酒店、江都市发展与改革委员会、台州市经济与贸易委员会、永康五金城、森泰机电、银泰实业、浪达厨具、威特电池、天合光能、华山光电、研祥科技、九阳股份、恒宝股份、青岛啤酒、联合工业、晓通网络、不二制油、九联科技、江顺科技、罗姆电子、理文造纸、建发物资、巴德富实业、龙星化工、鲁阳股份、牧原食品、金科控股、中核工业、南京地铁、华丰板材、旋极共创、清华大学、北京大学、浙江大学、上海交通大学、同济大学、中国人民大学、中山大学、西北工业大学、中南大学、哈尔滨工业大学、华东师范大学、华侨大学、扬州大学……

授课风格：旁征博引，诙谐幽默，深入浅出。实战、实用、实效。