



Association  
of International  
Certified Professional  
Accountants®

*The unified voice of AICPA and CIMA*

# DMAI: 模块一

## 第五节： 组织内部的财务协作

E1: CHAPTER 9-12

# 第九章

## 财务部门与运营的互动

# 第九章

## 财务部门与运营的互动

第一节：引言

第二节：财务部门如何与其他部门相关联

第三节：运营的主要作用

第四节：运营和财务之间的关联领域

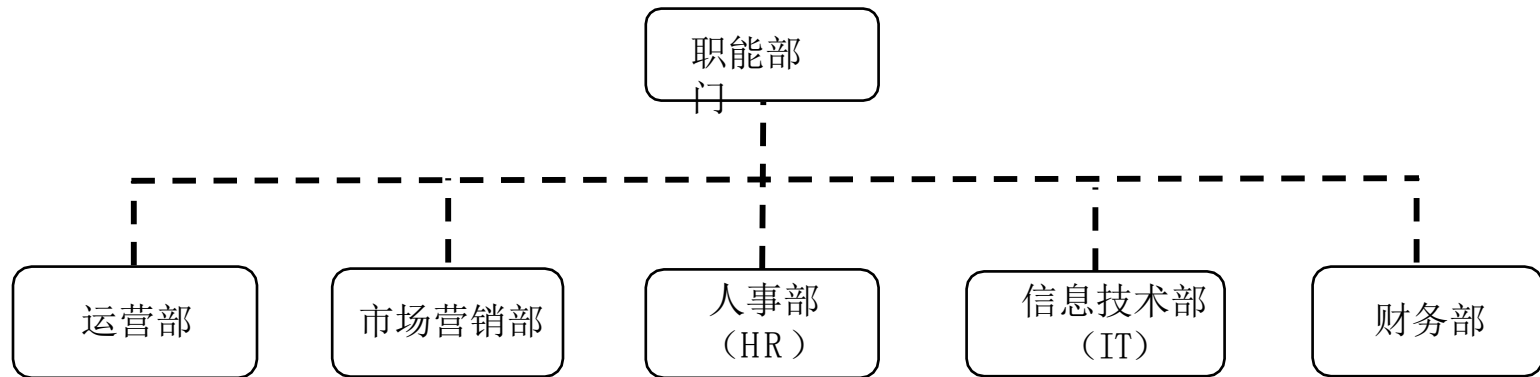
第五节：供应链管理

# 第一节：引言

# 引言

接下来的四章内容将学习“财务部门与组织其他部门的互动”。将会把之前的部分结合起来，并将它们与组织的其他领域联系起来，学习财务部门如何通过与其他部门互动发挥作用。

# 引言



财务部将与其他职能部门协同工作，以实现财务、其他领域以及整个组织的目标。

本章将讨论运营部。

## 第二节：财务部门如何与其他部门相关联

# 财务部门如何与其他部门相关联

- ① 收集和提取数据，为其他部门提供信息，并提供关于价值创造/保存的见解。
- ② 与其他部门(内部利益相关者)和其他利益相关者合作，影响和塑造该部门创造和保存价值的方式。
- ③ 首席财务官（CFO）将与各部门的负责人(例如，首席运营官COO)一起工作以实现该部门期望达到的组织效果。



## 第三节：运营的主要作用

# 相关概念

运营（**Operations**）：是与获取原材料、将原材料转化为成品以及将该成品供应给客户有关的活动。

运营管理（**Operations management**）：是涉及设计、生产和交付以满足顾客要求的产品和服务的活动。(what the company does)

流程（**Processes**）：所有运营都由一系列流程组成。它们是运营活动的构建块，它们彼此连接，形成一个网络。这些流程将输入资源转化为输出产品/服务。

# 运营流程的4V特征

## 1 投入产出的容量（Volume）

运营有不同的投入量。（高投入量的运营相比于低投入量可能会更加资本密集，并具有更大的劳动技能专业化）

## 2 投入产出的种类（Variety）

运营会处理不同种类的投入，并产生不同种类的产出

# 运营流程的4V特征

## 3 需求的变动（Variation）

不同组织、运营的需求（例如，由于季节、一周中的几天或一天中的时间）的变化会有所不同

## 4 顾客的可见性（Visibility）

可见性是指一个组织对客户可见的程度

以上四个因素将影响创造产品/服务的成本。一般来说，容量大、品种少、变动小和客户可见性低都有助于降低加工成本。

# 例题一

**M**公司是一家专营基础家居清洁产品的网上零售商，产品范围有限，大部分产品都是批量出售给清洁公司。

**N**公司通过当地零售店销售季节性有机食品。其员工要为顾客提供烹饪和食谱指导。

运营流程的**4V**特征，填写下列表格，并判断哪个公司预期会有更低的加工成本？

	容量	种类	变动	可见性
M				
N				

# 例题一

正确答案：

	容量	种类	变动	可见性
M	大	少	小	低
N	小	多	大	高

M公司预期会有更低的加工成本。

# 波特的价值链

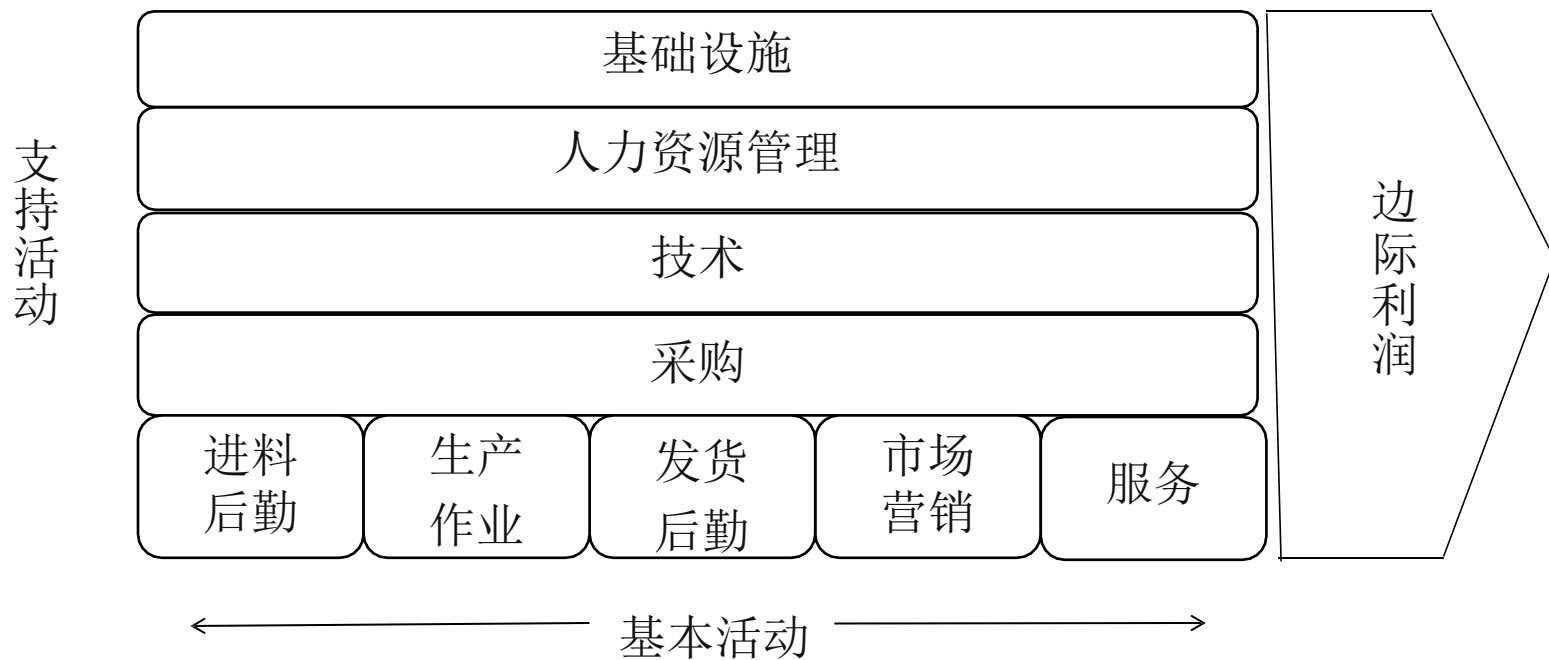
价值链模型是基于活动而不是传统的部门(如运营部或财务部)。

它考虑了增加价值和驱动成本的活动，因此组织应专注于改进这些活动。许多活动都与运营部门相关。

组织的活动可分为两类：

- 基本活动：客户与其互动，并能“看到”价值的创造
- 次要(或支持)活动：是支持基本活动的必要活动。

# 波特的价值链





# 波特的价值链

基本活动可以分为五种类型（参考360百科）

- 1、进料后勤：与接收、存储和分配相关联的各种活动，如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货。
- 2、生产作业：与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动，如机械加工、包装、组装、设备维护、检测等。
- 3、发货后勤：与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动，如产成品库存管理、产成品搬运、送货车辆调度等。

# 波特的价值链

基本活动可以分为五种类型（参考360百科）

4、市场营销：与提供买方购买产品的方式和引导它们进行购买相关的各种活动，如促销、销售队伍、渠道建设等。

5、服务：与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动，如安装、维修、培训、零部件供应等。

## 例题二

以下哪个价值链活动涵盖了购买如原材料和设备之类的投入？（ ）

- A. 生产作业
- B. 进料后勤
- C. 发货后勤
- D. 采购

正确答案：D

## 例题三

Y制作并销售现烤面包，最近为其成品面包开发了一套自动库存管理系统，大大减少了浪费。这套系统直接改善了以下哪个价值链活动？（  
）

- A. 生产作业 (operation)
- B. 进料后勤 (inbound logistics)
- C. 发货后勤 (outbound logistics)
- D. 市场营销 (marketing)

正确答案：C

# 例题分析

The new system helps manage the finished loaves, indicating that it refers to outbound logistics. It does not manage the raw materials (or ingredients), indicating that it will not help inbound logistics. It also is used after BB bakes the loaves of bread, so it cannot be part of operations. The system does not affect marketing at all.

新系统有助于管理成品面包，这表明它参与了发货后勤。它不管理原材料(或配料)，表明它不会参与进料后勤。它也在BB烘焙面包后使用，所以它不能成为生产作业的一部分。该系统完全不涉及到市场营销。

# 流程设计

流程设计（**Process design**）的涵义：

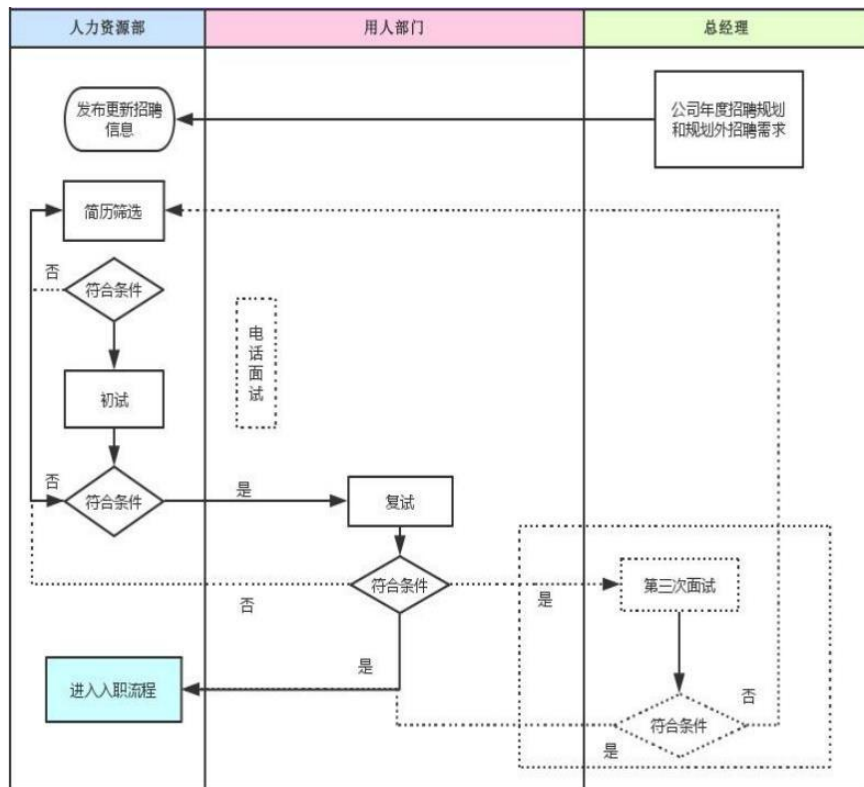
流程设计是专家寻求理解业务流程并确保这些流程被设计得尽可能高效和有效的方法。

流程图（**Process map**）可以帮助分析和理解流程。

流程的设计通常与新产品和服务的设计密切相关。

# 流程设计

## • 招聘流程图



# 流程图的优点

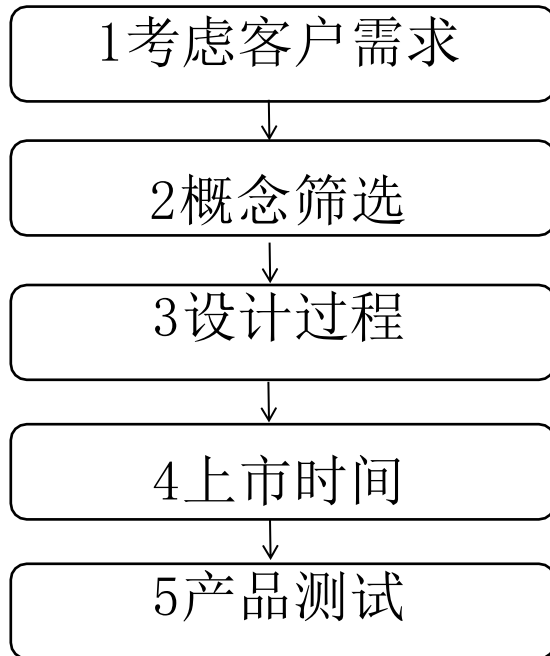
- 管理理解：明确管理中的过程程序及管理责任
- 角色理解：明确工作流程中所承担的角色
- 标准化：强调在标准化流程中可能存在的机会
- 强调低效率流程：直观突出显示存在低效率区域，从而精确定位浪费区域。可以及时阻止 和解决重复工作、完成不必要的文书工作及阻碍生产的错误查询等问题
- 支持公司计划：图示公司计划（如客户满意度改善计划）



# 产品和服务开发

- 公司需要不断寻找新的或改进的产品或服务，以实现或保持市场上的竞争优势。
- 产品/服务开发的五阶段如下：

# 产品和服务开发



## 第四节：运营和财务之间的关 联领域

# 运营和财务之间的关联领域

- 采购 (purchasing )
- 生产 (production)
- 提供服务 ( service provision)

# 购买（Purchasing）/采购(procurement)

采购是运营部门重要的一部分，主要负责订单的下达和跟进。

采购与财务部门配合包括：

- 建立信贷条款：财务部与采购部一起与供应商协商信用条款。
- 定价：财务部会建议采购部以最优惠的价格支付给供应商。
- 支付：经采购部门批准并由财务部门支付。
- 数据收集：订单详细信息由采购部输入，并与财务部共享。
- 预算：财务部将与采购部协商可能的预算费用。

## 例题四

下列哪项是采购和财务部之间配合的例子？（ ）

- A. 分配成本
- B. 计算工资的增长
- C. 建立信用证条款
- D. 决定销售价格

正确答案：C

# 生产

商品的生产是运营部的核心部分。它与财务部门的联系如下：

- 成本：财务部门使用运营部门提供的信息来计算生产成本。
- 预算：财务部和运营部将共同决定生产成本的预算。
- 成本与质量：两部门共同努力，寻找成本和质量之间的最佳平衡。
- 生产过程：财务可以帮助识别生产过程中的效率低下(如瓶颈)，并提出改进建议。
- 库存：使用各种技术，就所需的库存水平和产量提供建议。

# 提供服务

服务有四个主要特点：

- 无形性：基本无物质实体
- 不可分离性：服务提供时同时被消费
- 非持久性：不能保存
- 可变性：服务具有独特性、服务难以标准化



# 提供服务

提供服务与财务部门的关系：

- 提供服务是组织运营部门的重要组成部分，企业经常会在销售或者售后的同一时间内提供服务。
- 服务部门和财务部门可以一起合作制定适当的服务收费率，并估算服务的成本和效益。

## 例题五

“一个组织提供的大多数服务都是在创造出来的同时被消费的。”  
这句话描述了服务的哪个特性？（ ）

- A. 无形性
- B. 可变性
- C. 非持久性
- D. 不可分离性

正确答案：D

## 第五节：供应链管理

# 供应链管理简介

供应链涵义：

供应链由组织网络组成。它们一起提供和加工必要的原材料，首先将其加工成在产品，然后加工成成品，销售并分销给最终客户。

（参考**E1 textbook**）

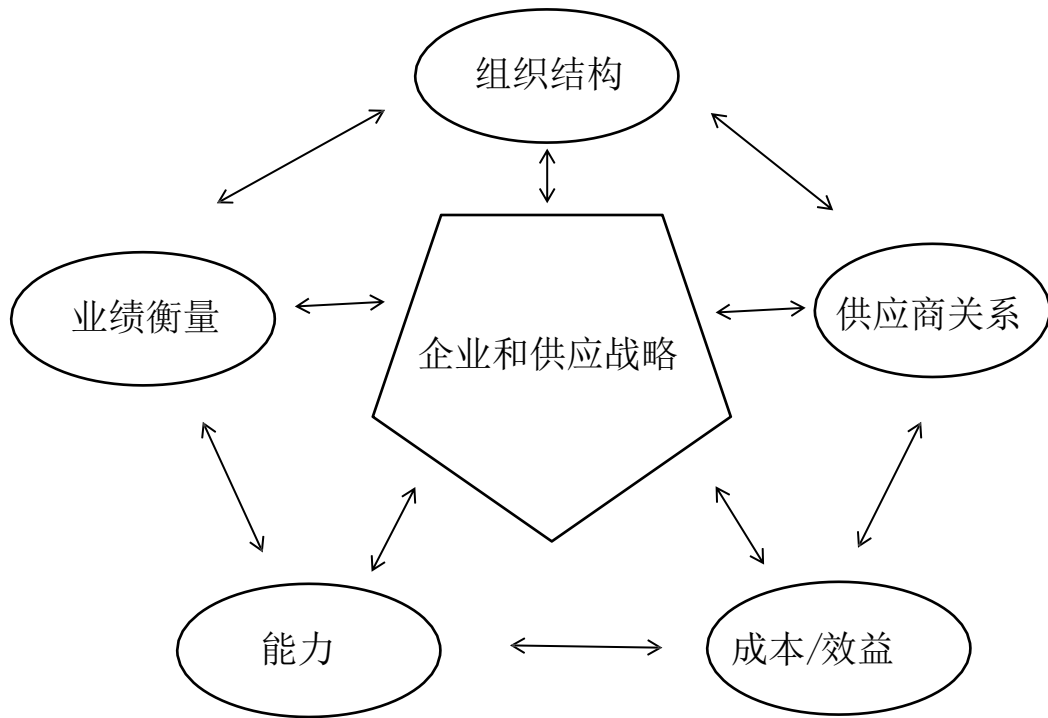
# 供应链管理简介

- 供应链管理涵义：
- 供应链管理（**SCM**）涉及从供应链一端的原材料供应商到另一端的客户之间的活动协调。（参考**E1 textbook**）
- 技术在有效的供应链管理中起着关键的作用。

# 战略供应轮——Cousins

- 卡曾斯（**Cousins**）的模型强调了将供应视为战略问题的重要性，这对组织的有效性和效率至关重要。模型描绘了在车轮中心的公司供应战略，并强调需要一个综合的方法，以提供平衡车轮所有辐条的战略。

# 战略供应轮——Cousins



# 战略供应轮——Cousins

- 组织结构：中心化还是去中心化？
- 与供应商的关系：竞争还是协作？
- 成本/效益
- 能力：是否具备实现所选战略的技能
- 业绩衡量：监督和控制所选战略



# 与供应商的关系

- 过去的方法：

- 竞争(合同)关系。例如，使用招标来最小化采购成本。

- 现代方法：

- 协作(关系)方法。旨在与供应商合作，并利用他们的知识和技能来降低成本和提高质量。

# 例题六

## 判断题

- 1.卡曾斯（**Cousins**）的战略供应轮模型有五个辐条。（ ）
- 2.成本节约是供应链管理的唯一优势。（ ）
- 3.供应链管理的目标是实现协同效应，使供应链末端的客户受益。（ ）
- 4.从供应链一端的原材料供应商到另一端的客户的协调活动称为供应链管理。（ ）

正确答案：1.√ 2.× 3.× 4.√

# 物料需求计划

供应链管理很重要的一点是确保材料在需要时准备就绪。以下三者系统可以帮助满足这一需求：

## （1）物料需求计划(MRP)

- 物料需求计划(material requirement planning, MRP)是一种计划原材料、在制品和成品需求的计算机系统。
- 该系统设计可回答三方面的问题：

需要什么？需要多少？何时需要？

提升了预测能力从而更好的满足客户的需求。

# 物料需求计划

## (2) 制造资源计划(MRP II)

- 制造资源计划(manufacturing resource planning, MRP II)是MRP的延伸，包括生产计划、质量追踪、需求预测和生产力跟踪、员工出勤率等。

## (3) 企业资源计划(ERP)

- 企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)是MRP的下一步发展，将运营部门与其他部门的信息整合到一个系统中。

# 例题

以下哪些是与供应商建立合作关系的优势？请选适用的所有选项

A 市场份额增加

B 创新产品的开发

C 更好的了解客户的需求

D 改进质量的保证

E 关系将更难管理

F 关系管理将非常耗时

答案： A B C

# 质量管理

在当今竞争激烈的全球商业环境中，质量是一个组织区分其产品或服务的途径之一。(Fit for use)

质量可以通过以下几种方式来定义：

- 产品/服务是否无错误，是否符合设计规范？
- 产品/服务适合使用吗？
- 产品/服务是否满足客户的需求？
- (客户要求与客户满意度是重要的两个方面)

# 例题七

- 讨论
- 为什么质量对一个组织很重要?

参考:

- 提高收入
- 降低成本



# 质量管理

## 质量成本构成

一级科目	合规分类	二级科目	三级科目
质量成本	符合成本	预防成本	质量培训费
			质量管理活动费
			质量改进措施费、设计费
		鉴定成本	实验检验费
			检测设备维修和折旧费
			质量检验部门办公费
	不符合成本	内部失败成本	返修费
			报废损失费
			降级降等损失费
		外部失败成本	索赔费
			退货损失费
			折价损失费



# 改善运营以改进供应链管理

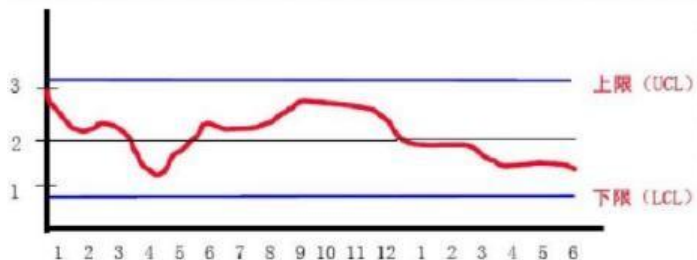
组织可以使用许多技术来提高供应链的有效性以及供应链内关系的管理，包括：

- 统计过程控制
- 全面质量管理(TQM)
- 改善
- 六西格玛
- 精益思想
- 实时成产（JIT）
- 逆向物流

# 改善运营以改进供应链管理

统计过程控制（SPC）：

- ✓在过程中测量和控制质量的一种方法。
- ✓实时获取质量数据，并绘制在带有预定目标和控制限的图表上。  
应调查超出控制范围的数据，以防止出现缺陷。



# 改善运营以改进供应链管理

## 全面质量管理(TQM)

- ✓质量、生产力和效率的持续改进。
- ✓基本特征包括在错误发生之前预防错误、持续改进、所有人的真正参与以及高级管理层的承诺。

# 改善运营以改进供应链管理

## 改善（Kaizen）

- ✓通过小的、渐进的步骤来持续改进绩效。
- ✓涉及业务的所有领域，其特点包括制定标准，然后持续改进这些标准，重点消除浪费，改进流程和系统，授权员工和团队合作。



# 改善运营以改进供应链管理

## 六西格玛（ $6\sigma$ ）

- ✓旨在减少超出可接受容忍限度的错误数量。
- ✓容忍限度是每100万个中有3.4个缺陷——这几乎是完美的。

# 改善运营以改进供应链管理

## 精益思想（Lean thinking）

- ✓精益旨在通过识别和消除所有非增值活动，有条理地消除浪费
- ✓精益同步旨在以完美的质量和无浪费的方式即时满足需求。

# 改善运营以改进供应链管理

精益思想

要消除的浪费包括：

- 库存：不必要的材料、产品
- 等待：时间延迟或空闲时间
- 有缺陷的部件：报废、返工
- 工作/运动：无增值的人或设备的行动
- 运输：计划不周或工厂布局导致的延迟运输
- 过度加工：不必要步骤
- 生产过剩：超出需求的生产

精益同步旨在即时完美地  
满足需求并无浪费。

# 改善运营以改进供应链管理

## 实时生产（JIT）

根据客户的需求而非库存进行采购或生产产品。

### JIT系统要求：

- 消除非增值活动(即库存存储)
- 高质量和可靠性：员工和机器
- 生产速度：生产周期缩短
- 灵活性：产品切换
- 降低成本：库存水平最小化

JIT 采购是只有在客户下订单时才需要订购材料的采购方法。当收到货物时，它们就直接投入生产。

JIT生产是由对成品的需求驱动的生产系统（拉动系统），因此生产线上的每个部件只有在下一阶段需要时才生产。



# 例题八

## 讨论题

组织实施JIT系统的优缺点？

参考：

库存少带来的成本降低

库存少潜在的问题：突来的订单

# 改善运营以改进供应链管理

## 逆向物流（Reverse logistics）

- ✓将不需要的或剩余的货物返还给组织进行再利用、回收或处置。
- ✓互联网销售的出现和产品生命周期的缩短，导致许多组织关注其逆向物流能力。
- ✓应采取措施尽量减少退货以及提高再利用或回收。
- ✓（产生逆向物流的原因是由于网上销售和缩减的产品生命周期让公司聚集于他们逆向物流的能力）

# 逆向物流的方法

- 根本原因分析，以了解退货的原因
- 为退货的流程建立利润中心，使企业专注于从退货中获得最大化的价格
- 供应链分为正向和逆向物流
- 建立退货中心，以提高处理退货的速度和效率
- 将退货流程外包给有能力和专业的供应商
- 使用支持逆向物流流程的ERP等技术

使用这些技术可以降低成本，改善客户服务并增加收入

# 例题

精益思想确定了要消除的七种浪费。选择所有适合项：

A 过度加工

B 生产过剩

C 过度思考

D 过度推销

E 运输

# 例题

F 过度努力和活动

G 人力资源

H 存货

答案; A B E F H

等待和有缺陷的产品也是精益思想消除浪费的一部份。

## 第六节： 关键绩效指标

# 关键绩效指标相关概念

- 关键成功因素（**Critical success factors, CSF**）是企业实现战略目标，事情必须顺利进行的重要领域。
- 关键绩效指标(**Key performance indicators, KPIs**)是表明是否实现关键成功因素（**CSF**）的度量指标。

# 关键绩效指标相关概念

好的关键绩效指标（**KPIs**）的特点包括：

- **KPI**应该从战略到战术、再到运营层面。
- **KPI**应涵盖供应链管理的所有方面（内部/外部、短期/长期绩效和财务/非财务绩效）。
- **KPI**应该**SMART-specific, measurable, achievable, relevant and time-bound**。
- 具有挑战性但可实现、完成后应该得到适当的奖励。
- **KPI**应该扩展到包括供应链合作伙伴。



# 运营部的关键绩效指标示例

- 每单位销售的供应链成本
- 交付客户订单所需的时间
- 按时交付给客户的百分比
- 废品率百分比

# 运营部的关键绩效指标示例

- 劳动力利用率
- 资产利用率
- 仓储成本
- 运输成本

# 财务部门如何使用KPIs管理运营部

- 通过回顾“信息到效果”框架，进一步学习财务部门如何通过使用KPI来帮助管理运营。

# 财务部门如何使用KPIs管理运营部

财务部门活动	财务部门如何通过使用 <b>KPI</b> 帮助管理运营部
整合信息	<p>与运营部门一起制定适当的 <b>KPIs</b> ，以衡量运营部门确定的 <b>CSFs</b>的实现情况。</p> <p>从内部/外部来源<b>收集</b>数据，并将其处理为有用的<b>KPI</b>信息。</p> <p>然后将信息<b>报告</b>给需要的人。</p>
分析以见解	<p>分析<b>KPI</b>信息，为使用这些信息的人绘制出模式和相关<b>见解</b>。</p> <p>这种<b>询问</b>可能需要将单个<b>KPI</b>分解为几个绩效指标，以了解任何偏差的根本原因。</p>

# 财务部门如何使用KPIs管理运营部

财务部门活动	财务部门如何通过使用 <b>KPI</b> 帮助管理运营部
建议以影响	沟通这些见解，并以客观的视角帮助开发运营问题或需要改进领域的解决方案。 这将影响运营部门的决策者。
运用以效果	财务部门应用信息，通过其影响为运营部门创造价值。 解决方案的部署，如更改运营战略和未来的 <b>KPIs</b> 。

# 例题九

## 判断题

- 1.技术对财务部门的整合和分析活动产生巨大的影响。 ( )
- 2.通过分析关键绩效指标，财务部门可以保证其在关键成功因素上的表现。  
( )
- 3.财务和运营之间相互作用的一个主要特征是绩效管理。 ( )
- 4.技术使得供应链内部数据与外部资源更容易整合。 ( )

正确答案：1.√ 2.× 3.√ 4.√



# Thank you