



The unified voice of AICPA and CIMA

DMAI 模块一： 第一节 财务职能的作用

E1: CHAPTER 1-2

第一章

财务部门在组织中的角色

第一章

财务部门在组织的角色

第一节：财务部门简介

第二节：道德在财务部门角色中的作用

第三节：公司治理

第一节：财务部门简介

组织的不同类型

（1）营利组织

以获取利益为主要目标的组织。一般包括:独资公司、一般合伙人公司、有限合伙人公司、股份有限公司和有限责任公司等。

（2）非营利组织

是不以追求利润最大化为目的的组织。如公立医院、公立学校、各种公益类社团。

组织中的职能部门

组织中主要的职能部门包括：

运营部

市场部

人力资源部

技术部

财务部

组织中的财务部门的角色

组织中财务部门的角色主要包括三个方面：

- (1) 使得一个组织能够创造和保存价值
(计划、预测、资源分配)
- (2) 影响、塑造一个组织如何创造和保存价值
(业绩管理、控制)
- (3) 描述一个组织如何创造和保存价值
(财务报表)

(1) 财务部门通过计划、预测和资源分配使得一个组织能够创造和保存价值

- 计划：财务部门制订计划（如预算），以帮助实现其目标和制定相关战略
- 预测：财务部门会进行预测工作，例如下个季度的销售或材料价格
- 资源分配：财务职能将确定实现组织的目标需要哪些资源（如劳动力资源、材料、资金）

（2）财务部门通过绩效管理和控制影响、塑造一个组织如何创造和保存价值

- 绩效管理：**财务部门在管理绩效和确保组织实现其计划和预算方面发挥着重要作用。该职能部门将建立适当的业绩衡量标准并对其进行检测。（量化评估：销售收入，盈利水平 或定性评估：客户满意度，创新能力）
- 控制：**对比计划和实际绩效之间的差异（例如使用差异分析），可能会导致对原始计划、战略、或预算的重新评估。

（3）财务部门通过财务报告描述一个组织如何创造和保存价值

财务报告：财务部门将为股东或其他对公司发展感兴趣的关联方准备有关组织全年活动和业绩的综合报告。

例题

Phil的工作职责之一是识别实际业务表现与计划业务表现之间的任何差异。差异分析也是该角色的一部分。

财务职能的哪个角色最能描述Phil正在做什么？

- A. 资源分配
- B. 业绩管理和控制
- C. 计划
- D. 财务报表

例题答案

答案：B （影响、塑造）

例题

以下哪项是公营机构的主要财务目标？

Which of the following is the primary financial objective of public sector organizations?

- A. 盈利能力 Profitability
- B. 有效利用资源 Efficient use of resources
- C. 避免损失 Avoidance
- D. 争取最大化的慈善捐款 Maximization of charitable donations

例题答案

答案：B

第二节：道德在财务部门角色中的作用

组织及个人的道德责任

道德是检查是非观念的道德原则体系。

本章讨论道德的原因有：

- 道德是组织持续创造价值的基础；
- 财务部门的角色应该以一种道德的方式来履行；
- 专业会计师在促进企业道德行为方面扮演着特殊的角色；

CIMA的道德准则

CIMA规定合格的会计师必须遵守五个基本原则：

- (1) 诚信：正直诚实守信
- (2) 客观性：避免偏见、利益冲突等
- (3) 专业胜任能力和应尽的责任心：始终保持专业水平、尽职尽责
- (4) 保密：不披露相关信息
- (5) 专业行为：遵守相关法律法规

商业道德的重要性

商业道德之所以重要，有以下几方面原因：

- (1) 它受到不同人员的认可
 - 客户：会购买公司产品而带来更高的销售额
 - 员工：吸引、留住优秀素质的员工而成为公司的核心竞争力
 - 业务合作伙伴：增加共同发展，共享价值的机会
- (2) 它降低了风险，并有机会获取更优惠的融资渠道。
- (3) 如果不道德的行为曝光，会影响公司声誉，并导致昂贵的法律费用。

企业道德规范

组织都应有书面的道德规范手册：

- 一套供员工遵循的内部政策
- 可以是泛泛的概括（企业道德声明），也可以包含具体的规则（企业道德规范）
- 没有标准的内容列表，但可能包含关于诚实、正直和以客户为中心等问题。
- 许多组织会任命一名道德专员（合规专员）来监督规范的应用，并与员工讨论道德问题。

利益相关者与企业社会责任（CSR）

利益相关者是指群体或个人的利益或者期望与企业生产经营行为和后果直接相关。

利益相关者可以分为三类：

- (1) 内部利益相关者：与组织密切相关、其目标可能会对组织支行的方式产生强烈影响（公司员工和管理人员）
- (2) 关联利益相关者：投资该公司、或和公司有往来（股东、顾客、供应商）
- (3) 外部利益相关者：与组织无直接联系、但会影响组织活动或被组织活动所影响（社区、政府、竞争对手等）

Mendelow's power-interest matrix

可以使用Mendelow的权力-利益矩阵排序利益相关者

		利益水平	
		低	高
权力	低	A 最小的努力	B 保持信息灵通
	高	C 保持满意	D 主要参与者

利益相关者定位图：权力/利益矩阵

利益相关者与企业社会责任（CSR）

企业社会责任意味着企业对所有利益相关者应负的责任，应平衡各方需求，而不仅仅只是考虑股东的需求。因此，公司道德是衡量企业社会责任的一个方面。

优势在于：

- 利于产品差异化
- 吸引和留住优秀人才
- 提升品牌形象
- 降低运营成本（保护环境、节能减排）
- 识别新的市场机会、改变社会期望

综上，整体盈利能力有所提高

例题

以下哪一项措施将有助于一个组织限制其商业活动对环境影响？

Which of the following measures will help an organization to limit its environmental impact?

- I. 回收利用废物 (Reducing waste)
 - II. 使用节能电器 (Using energy efficient electrical appliances)
 - III. 仔细选择供应商 (Selecting suppliers carefully)
 - IV. 购买当地的原材料 (Buying raw materials locally)
- A. I 和 II
 - B. II 和 III
 - C. I 和 III
 - D. I, II, III 和 IV

例题答案

答案： D

例题

Which of the following is an example of poor corporate social responsibility?

以下哪一项是社会责任不佳的例子？

- A The sacking of an employee for gross misconduct

因雇员行为严重不当而解雇雇员

- B Building a product with a known failure rate

生产故障率很高的产品

- C The advertising of cigarettes on early evening TV

在电视上做香烟的广告

- D A significant redundancy programme

一项重大的裁员计划

例题答案

答案： C

例题

达琳，一个获得CIMA高级管理会计文凭的分析师，已被要求取代她的经理。因为经理生病不停地咳嗽，感觉不舒服。起初达琳很兴奋，因为她的经理负责直接与客户交易，这为达琳提供了一份受人尊重有前景的工作机会。

然而，她意识到只有她的经理是最适合承担这项工作，因为她是CIMA全科合格的会员。公司的首席执行官告诉达琳，她担心得太多了，她应该用双手抓住这个机会。

如果达琳遵从CIMA的道德准则，她会违反哪两条原则吗？

例题

Darlene, a part CIMA qualified analyst, has been asked to replace her manager, who has a tickly cough and feels poorly. Initially Darlene is excited because her manager deals directly with the client, making this a prestigious job and giving her a chance to shine. She has realised, however, that her manager is required to run the job because she is fully CIMA qualified. The CEO of the company has told Darlene that she worries too much, and should seize this opportunity with both hands.

Which TWO CIMA ethical guidelines would Darlene be breaking if she went along with the plan?

例题

- A. 正直诚实 (Integrity)
- B. 客观 (Objectivity)
- C. 专业胜任能力和应尽的责任心 (Professional competency and due care)
- D. 保密 (Confidentiality)
- E. 专业行为 (Professional behavior)

例题答案

答案： A C

第三节：公司治理

公司治理的重要性

- 公司治理的需求出现，是因为公司所有权和控制权的分离（除特小的组织外）。运营和管理公司的人与拥有公司的人不同。
- 所有权与控制权的分离有很多优点，但存在代理风险，即代理人的目标与委托人的目标不一致，公司经理可能以损害股利益为代价而追求个人目标，这就是代理问题。

公司治理的含义

公司治理是一套程序和政策，是公司的管理利用其影响和领导、管理及控制公司的依据。

公司治理涉及企业的整体控制和方向，以便以所有利益相关者都可接受的方式实现企业的目标。

公司治理的原则

主要争论：

法律要求：美国模式（惩罚犯罪）

最佳实践指南：英国模式（坚持法律的精神而不是文字）

英国公司治理准则的特点

一、年度股东大会（Annual General Meeting）

董事会通过年度大会与股东对话。

公司董事在大会上向股东通报公司的经营业绩或未来前景。股东就董事会选举和重大的公司决策进行投票。

英国公司治理准则的特点

二、董事会

董事会是依据有关法律、公司章程设立，由全体董事组成的业务执行机构，董事会对公司股东大会负责并报告工作。

英国公司治理准则的特点

三、董事长和首席执行官

董事会主席 (Chairman of the board): 由董事会选举产生，是领导董事会的人。

首席执行官 (Chief Executive Officer, CEO): 是在企业中负责日常事务的最高行政官员。

两者职位应分别设置。

英国公司治理准则的特点

四、非执行董事

执行董事（Executive Director）和非执行董事（Non-executive Directors）是相对的。

- 执行董事，是参与企业经营的董事
- 非执行董事在公司不担任职务，不参与公司的日常性业务。

英国公司治理准则的特点

四、非执行董事

非执行董事不能够：

- 过去五年内是公司职员
- 过去三年内直接或间接与公司有重大利益关系
- 参与公司期权、与绩效相关的薪酬计划
- 有亲属家人是公司董事或管理人员
- 担任同一家公司非执行董事9年以上
- 有交叉董事关系存在等

英国公司治理准则的特点

五、公司董事会中的专门委员会：

（1）提名委员会

- 主要负责对公司董事和经理人员的资质和录用标准、遴选程序提出建议，对具体候选人提名和审议。
- 提名委员会成员一半以上为非执行董事。

英国公司治理准则的特点

五、公司董事会中的专门委员会：

（2）薪酬委员会

- 主要负责制订公司高级管理人员的薪酬政策和体系设计（包括员工退休金、利润分享等收益计划）
- 薪酬委员会由至少三名（小的上市公司至少两名）非执行董事构成
- 董事长可以成为薪酬委员会委员，但不出任薪酬委员会主席
- 薪酬委员会主席需是满12个月的委员会成员

英国公司治理准则的特点

五、公司董事会中的专门委员会：

（3）审计委员会

- 主要负责公司有关财务报表披露和内部控制过程的监督
- 审计委员会由三名（小的上市公司至少两名）独立的非执行董事构成
- 审计委员会的主要职责：审计委员会担任董事会与公司内部及外部审计师之间的沟通。

例题

以下哪一项作为非执行董事在一个公司任职的薪酬？

- A 固定的按天数计算的固定报酬率
- B 股票
- C 养老金
- D 股权

例题答案

答案： A

例题

为什么审计委员会的成员必须是非执行董事，而不是执行董事？

例题答案

非执行董事没有日常运行的责任，因此他们能够以超然和独立的方式看待公司事务，并在主板和两组审计师之间进行有效联系和沟通。

第二章

财务专业人员为履行职责而 从事的活动

第二章

财务专业人员为履行职责而从事的活动

第一节：“信息到效果”中的财务活动

第二节：财务如何把组织中的不同活动联系起来

第一节：“信息到效果”中的财务活动

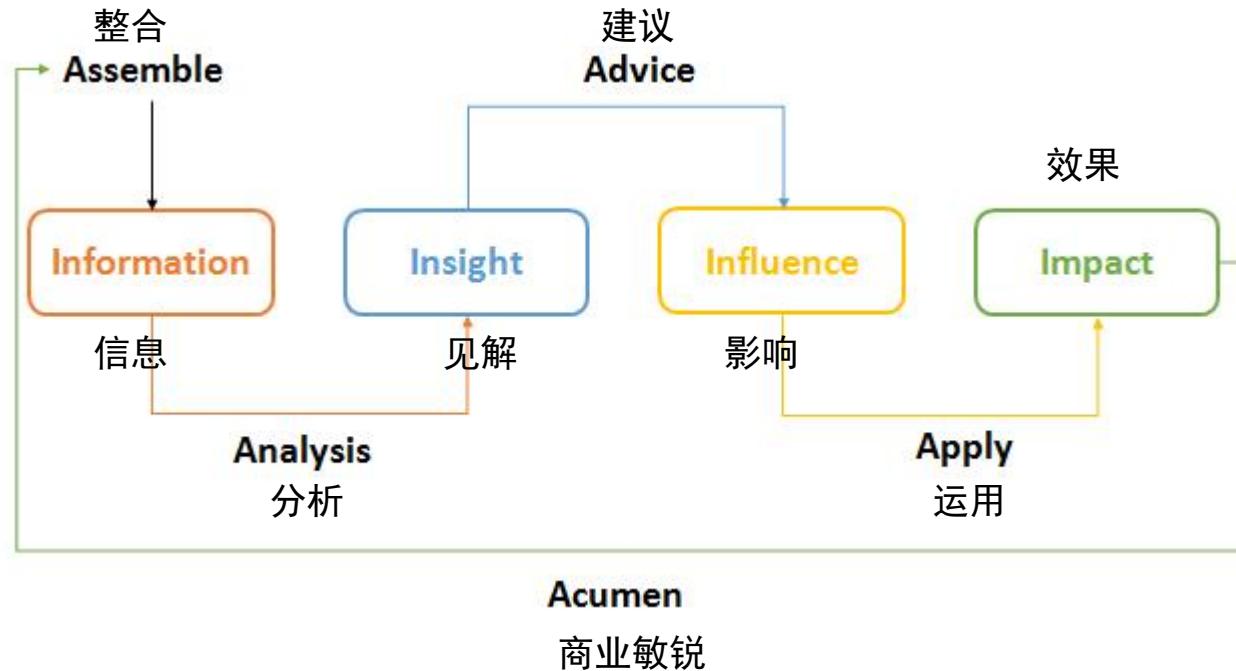
第一节：“信息到效果”中的财务活动

信息到效果框架

财务部门的结构和财务专业人员从事的活动可以在基本财务活动的背景下得到最好的理解，这些基本财务活动构成了财务专业人员所有工作的支柱。

这些基本活动可以用“信息到效果”框架来总结

信息到效果框架



信息到效果框架

这一框架包括四个连续阶段（4I），有五个连接的活动（5A）

一、整合信息

- 整理数据，准备有关组织的信息。

财务专业人员从不同的来源收集并整合数据，并把这些数据转换成有用的信息。

这项活动也可以看作是“报告（REPORTING）”的广泛作用。

信息到效果框架

二、分析以见解

- 通过分析信息为用户提供见解

财务专业人士通过分析各种信息为其使用者提取信息中的相关见解。

这一活动也可以看作是“询问”（QUESTION）

信息到效果框架

三、建议以影响

- 通过沟通见解来影响用户

财务专业人士传达这些见解并提供负责的观点，以影响组织的决策。

这一活动也可以看作是“制定解决方案”（DEVELOPING SOLUTIONS)的流程中的各项活动。

信息到效果框架

四、运用以效果

- 支持各项决定的执行，以达到预期的效果

财务专业人士应用这些信息，通过对战略计划、预算和资源分配、绩效评估等的影响，为组织创造价值。

这一活动也可以看作是“部署解决方案”(DEVELOPING SOLUTIONS)流程中的各项活动。

信息到效果框架

五、才智、复盘（提升商业敏锐）

- 这一活动是对前面四个财务活动的复盘，它将不同的活动相互连接起来，并覆盖整个框架。

财务专业人士准备有价值的信息，以了解不同方案的成果，从而为未来的方案提供信息。

例题一

连线配对题：

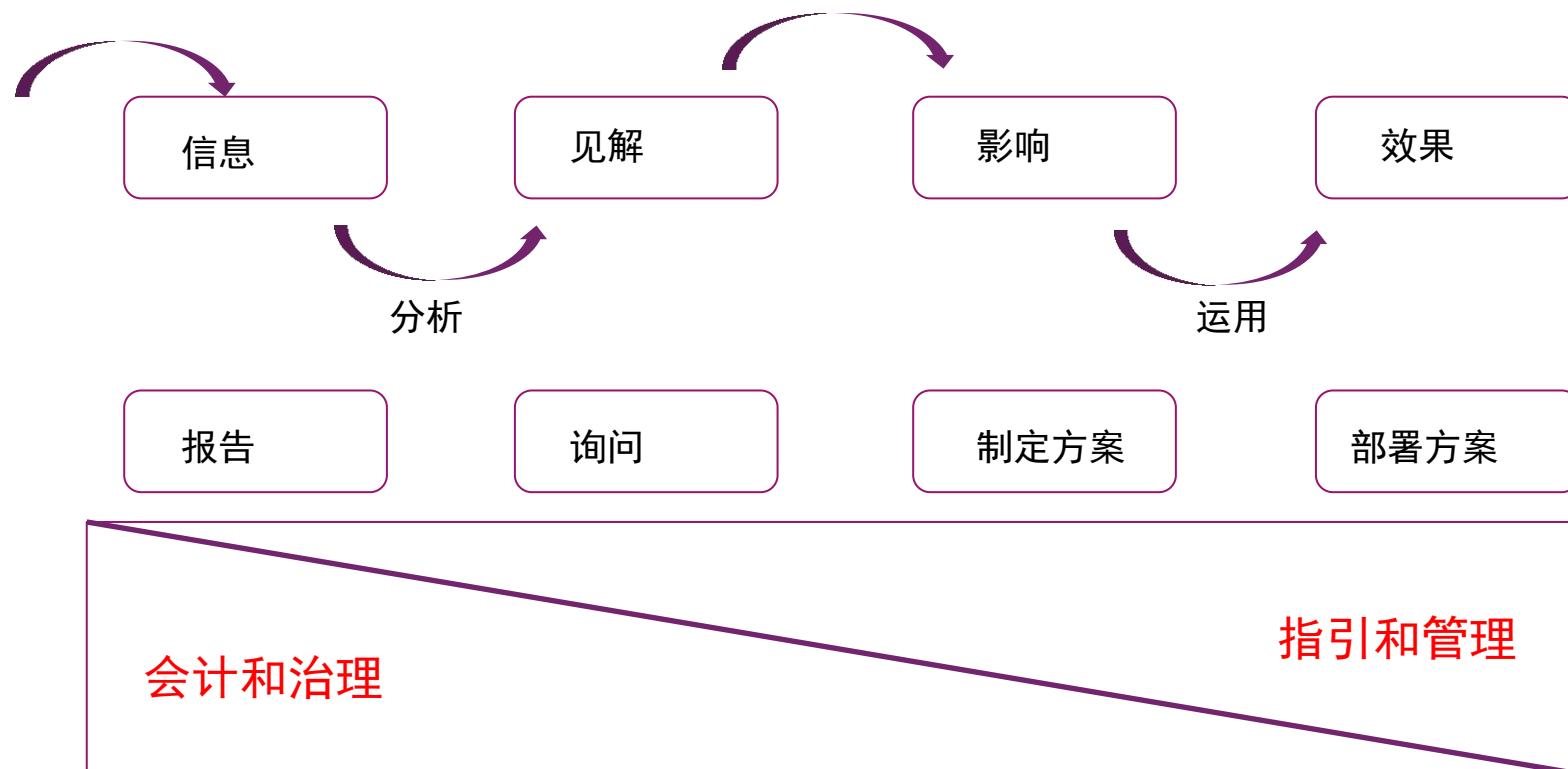
活动	说明
整合信息	制定影响组织决策的解决方案
分析以见解	将数据处理成有用的信息
建议以影响	通过解读信息来发现以前不知道的模式和趋势
运用以效果	提供对未来决策有用的见解和洞察力
才智、复盘	利用信息为组织创造价值

例题一

答案：

活动	说明
整合信息	将数据处理成有用的信息
分析以见解	通过解读信息来发现以前不知道的模式和趋势
建议以影响	制定影响组织决策的解决方案
运用以效果	利用信息为组织创造价值
才智、复盘	提供对未来决策有用的见解和洞察力

信息到效果框架扩展（扩展框架）



信息到效果框架

从扩展框架中可以看出，从左到右，重点分别在于：

- 会计和治理（如公司财务报告、管理会计、风险管理）
- 指引和管理（如帮助组织预测和分析趋势，以实现盈利增长目标）

数据来源 (DATA)

数据的概念：

- 数据是事实或观察的结果，是对客观事物的逻辑归纳，是用于表示客观事物的未经加工的原始素材。

数据来源

财务专业人员可以从不同的来源中整合数据，包括：

(1) 内部来源

- 会计记录（销售量，采购价格）
- 工资数据（工作时间，工资率）
- 生产数据（产品退回量）
- 销售和市场数据（市场调研的结果）

数据来源

(2) 外部来源

- 供应商（产品价格）
- 客户（产品要求或价格敏感性）
- 报纸、期刊、互联网（竞争对手的数据，压力社团要求）
- 政府（通货膨胀率）

数据的局限性

外部来源的数据局限性：

- 不准确
- 过时
- 发布数据的单位名声不好
- 无法满足业务需求，针对性差
- 很难收集

信息及其类型

信息的概念：

- 信息是经过处理的，对其使用和接受者有意义的有效数据。
- 组织需要有价值，有质量的信息为其决策和管理服务

信息及其类型

高质量的信息需要具备以下特点：

- 准确性
- 完整性
- 成本效益性
- 可理解性
- 相关性
- 适应性
- 及时性
- 易用性

信息及其类型

技术（Technology）将在获取这些信息方面发挥关键作用。机器和自动化现在可以比人类更有效地收集数据。

信息可以随需求实时生成，格式也可以满足组织的需要。

对于财务部门而言，这应该被视为一种机遇，而不是一种威胁。

Visualization（可视化）is becoming a mainstream feature of many organisations' finance functions. Visualisation is about using technology to turn increasing amounts of raw data into useful information for the organisation. Traditional spreadsheet（电子表格）content is turned into pictures and infographics（信息图表），making important organisational stories much easier to understand for the laymen（非专业人士）who sit outside of the finance function.

(Kaplan E1 textbook)

信息及其类型

信息的类型

- 财务信息（如销售信息）：一般是定量的（数值型）
- 非财务信息（如客户满意度）：可能是定量的或是定性的（即非数值型）

信息及其类型

信息的类型

一、定量信息

在分析定量信息时，财务分析人员可能犯的错误：

- 分析基于不恰当的信息
- 没有使用合适的比较基准点
- 数据采样不当

导致分析结果不准确。

信息及其类型

二、定性信息

定性信息（如意见）本质上是客观的，存在一定局限性。

可以通过以下方法克服，例如：

- 着眼于趋势

- 转化为定量信息（如对客户满意度进行评分）

例题

“为什么会发生这种情况？”会在下列哪个活动中发生？

Which level of data analysis asks the question 'Why did it happen?'

- A. 报告 (reporting)
- B. 预测 (prediction)
- C. 监测 (monitoring)
- D. 分析 (analysis)

例题-答案分析

The four levels of data analysis ask the following questions:

Reporting – What has happened?

Analysis - What did it happen?

Monitoring – What is happening now ?

Prediction – What might happen ?

例题答案

答案： D

第二节：财务如何把组织中的不同活动联系起来

财务如何把组织中的不同活动联系起来

财务部门与企业的其他部门一起工作，并帮助将它们执行的不同活动联系起来。

财务部门：

- 给其他部门提供信息和见解，使它们能够创造和保存价值。
- 与其他部门一起工作，以影响其如何创造和保存价值。
- 与其他部门一起工作，以实现该部门所需的组织效果，描述财务职能如何创造和保存价值。

财务如何把组织中的不同活动联系起来

财务部门通过以上活动，能够帮助组织：

- 为未来做更好的决定
- 提高未来的运营效率
- 更好地了解其客户

例题

The finance function has three main roles; it ‘enables’ ‘shapes how’ and ‘narrates how’ value is created and preserved.

Which of the following would the finance function carry out to ‘ narrates’ the organization creates and preserve value ?

- A Performance management and control
- B Planning and forecasting
- C Financial (corporate)reporting
- D Planning, forecasting and resource allocation

例题答案

答案： C

例题

Which of the following roles performed by the accounting function at LPW company would be best described as ‘Impact’ in the ‘Information to Impact’ framework?

在信息影响的框架中， LPW公司的会计职能部门所执行的以下哪些角色被描述为 “效果”

A Setting market prices to improve market share

制定市场价格以提高市场份额

B Compiling reports on current pricing structures

汇编关于当前定价结构的报告

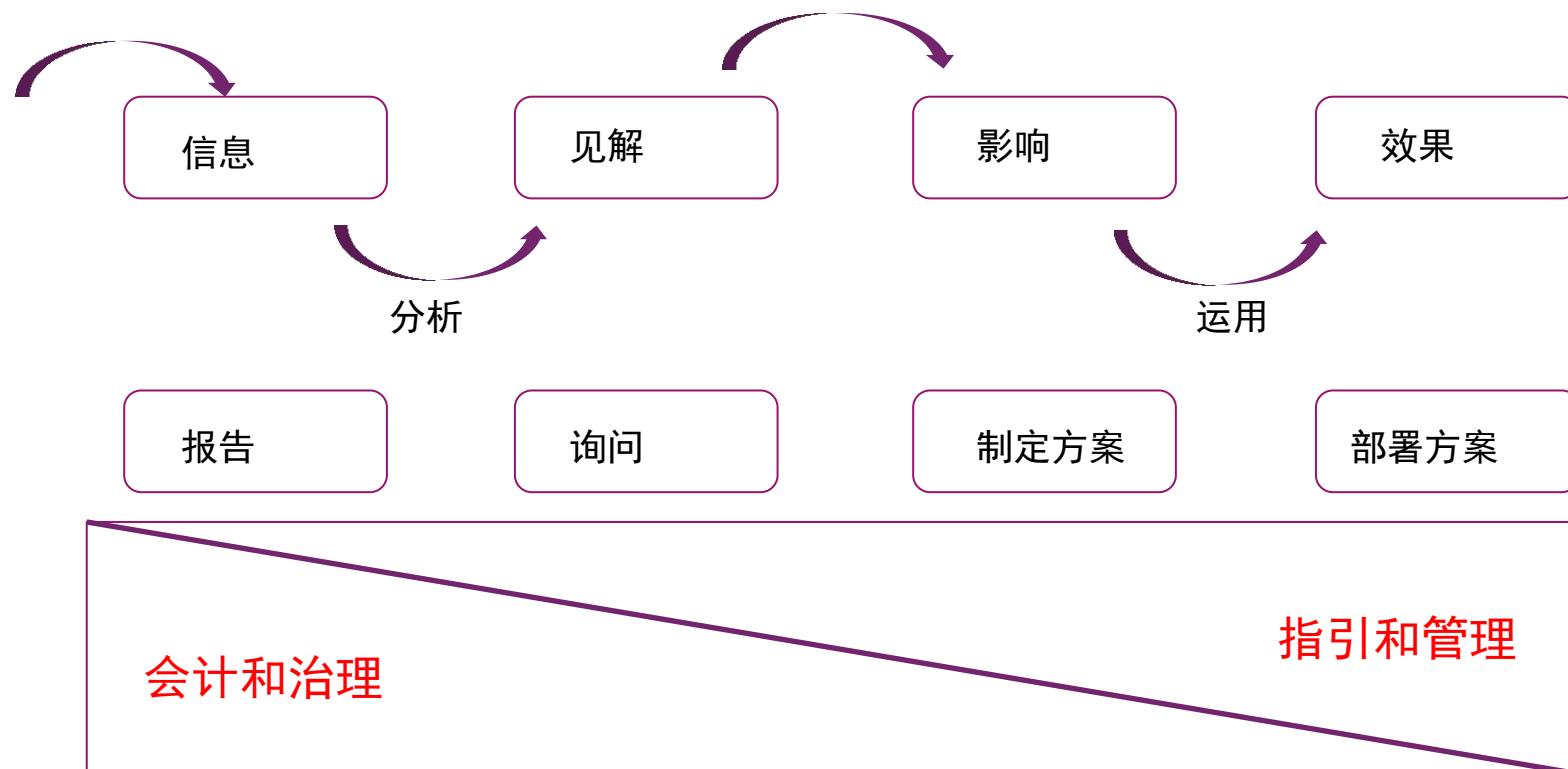
C Forecasting likely sales figures based on market conditions

根据市场情况预测可能的销售数字

D Monitoring compliance with industry regulations

监测行业法规的遵守情况

信息到效果框架扩展（扩展框架）



例题分析

Reporting on current pricing structures is providing information, as is monitoring compliance with regulations.

Forecasting sales figures is providing insights.

Setting prices is the implementation of a decision to achieve the desired goal which is known as impact or execute.

对当前定价结构的报告 提供信息，以及对法规遵守情况的监测就是对效果的总结。

预测销售数字提供了见解。设定价格是实现预期目标的决定的实施，即所谓的影响或执行。

例题答案

答案： A



Thank you