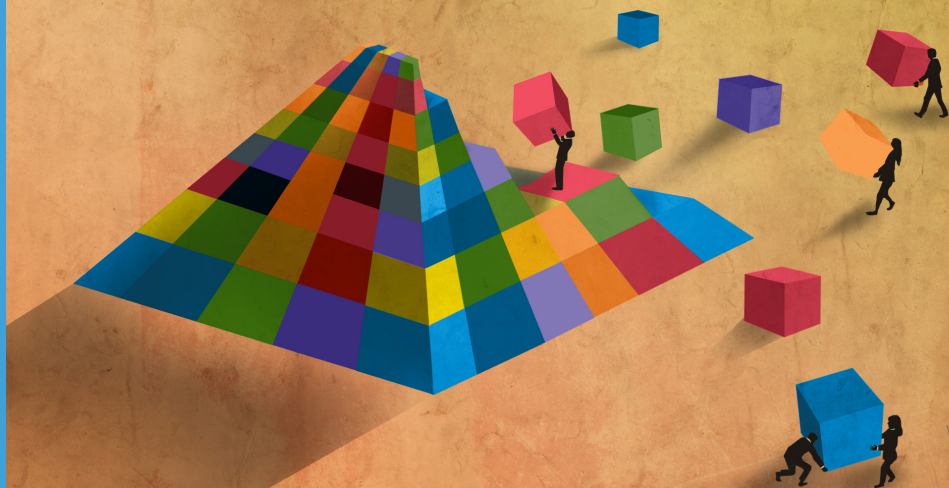


管理会计师的基本工具

支持企业取得可持续成功的工具和技术



全球两个最具声望的会计机构——美国注册会计师协会（AICPA）和英国特许管理会计师公会（CIMA）联手推出了全球特许管理会计师证书®（CGMA®），用以建立和提升公众对管理会计师这一职业的认可。这张国际性证书承认那些最具才华、尽心尽力、训练有素、具备技能的管理会计师能够带动企业取得出色经营业绩。拥有合格的管理会计经验的注册会计师（CPA）或 CIMA 会员及准会员可以获得 CGMA 证书。

目 录

简介.....	3
---------	---

治理和风险管理

CIMA 战略计分卡®.....	8
企业风险管理 (ERM)	16
风险热度图.....	22
CGMA 职业道德管理反思清单	28

战略规划与执行

战略规划工具——包括使命和愿景声明、 各类目标、SWOT 以及 PEST	32
平衡计分卡——包括营运仪表盘.....	38
战略地图.....	44
波特竞争五力分析.....	50

绩效管理 with 计量

关键绩效指标 (KPI) ——财务和非财务	54
对标.....	60
绩效棱柱模型.....	64

规划与预测

滚动计划与预测	70
作业预算法 (ABB)	74
情景与应急规划	78
现金流模型	84

产品和服务交付

作业成本法 (ABC)	90
精益管理	94
质量管理工具——包括全面质量管理 (TQM)、六西格玛、 质量成本、欧洲质量管理基金会模型 (EFQM)	98

价值认同

价值链分析	104
客户关系管理 (CRM)	108

附录

文献和资料来源	114
鸣谢	115

简介

何为管理会计工具？

管理会计工具是一个能够帮助管理会计师提升绩效、促进决策、支持战略目标以及增加价值的框架、模型、技术或流程。

你为何需要阅读本书？

“在管理会计领域，有着多如繁星的工具、方法以及技术。”

这句话并没有夸大其辞。就在撰写本书时，我们在 Google 搜索中输入“管理会计工具”，而后得到了 1290 万个搜索结果。海量的实务及工具唾手可得，它们都有望帮助企业定义和管理组织的战略、资源、客户以及成本，提升整体绩效。在这一背景下，在评估和识别哪些工具最适合组织，能为组织提供有力支持，以及如何有效地实施和管理这些工具时，经理们常常难做决断。

本书能够帮助管理会计师和业务经理从浩如烟海的备选项中识别出正确的工具，并通过以下途径来获得这些工具的全部价值：

- 评估顶级管理会计工具的价值，支持业务发展
- 帮助管理会计师和组织选择恰当的工具
- 为如何有效地实施工具提供指南和最佳实践

你能从本书获得什么？

本书包含了你需要了解的有关基本管理会计工具（无论是新工具还是旧工具）的信息：

- 工具是什么？它能够与管理会计师和他们所在的组织带来怎样的价值？
- 实施和使用工具时，需要重点考虑哪些事项？
- 为了最大化地发挥工具的潜力，你需要考虑采取和避免哪些行为？
- 何为最佳实践——包括来自于已经实施工具的组织的真实范例和案例研究。
- 如果你想进行深入钻研，本书则提供了相应资源，其中包括每项工具的进一步阅读材料。

本工具书中文版由英国皇家特许管理会计师公会（CIMA）联合中国注册会计师协会（CICPA）共同发布，在此由衷感谢双方工作小组的贡献。

管理会计分类	工具
治理和风险管理	CIMA战略计分卡®
	企业风险管理（ERM）
	风险热度图
	CGMA职业道德管理反思清单
战略规划与执行	战略规划工具——包括使命和愿景声明、各类目标、SWOT以及PEST
	平衡计分卡——包括营运仪表盘
	战略地图
	波特的竞争五力分析
绩效管理 与计量	KPI指标——财务和非财务
	标杆管理
	绩效棱柱
规划与预测	滚动计划与预测
	作业基础预算（ABB）
	情景和应急规划
	现金流模型
产品和服务交付	作业成本法（ABC）
	精益管理
	质量管理工具——包括全面质量管理（TQM）、六西格玛、质量成本、欧洲质量管理基金会模型（EFQM）
价值认同	价值链分析
	客户关系管理（CRM）

使用本书

每个组织的规模、行业、文化以及领导层各不相同，它们对变革的偏好也有所不同。所以，没有一个普遍适用的方法可以帮助企业成功实施和实现这些管理工具和实践的价值。

本书高度概括了基本管理会计工具能为大多数组织（无论规模大小及所处行业）所带来的益处和价值，提供了客观的分析，审视了管理工具的有效性、注意事项以及充分实施和使用管理工具的秘诀。

正如上文所提到的，关于管理工具的信息浩如烟海，所以，本书仅仅是概述和起点，不会详细介绍如何做，而是针对“那个最好”和“如何做好”的汇总。

关于管理工具的更多信息

本书是一项正在开展的管理会计工具项目的起点，我们将进一步充实内容，补充对管理工具的评价。在cgma.org/essentialtools上，有一个专门的栏目为本书的概论提供支持，您可以通过访问该栏目获得更为全面和更具深度的管理工具信息。此外，我们还提供了学习资源和案例研究，您可以据此评定基本管理工具的有效性。

读编往来

如果您发现了更好的管理工具；对如何开发和完善一项管理工具有着独到的见解；抑或仅仅是心存疑问或想发表评论，请访问 cgma.org/essentialtools。此外，您还可以通过这个论坛来评定这些管理工具的有效性，并与同行进行探讨。

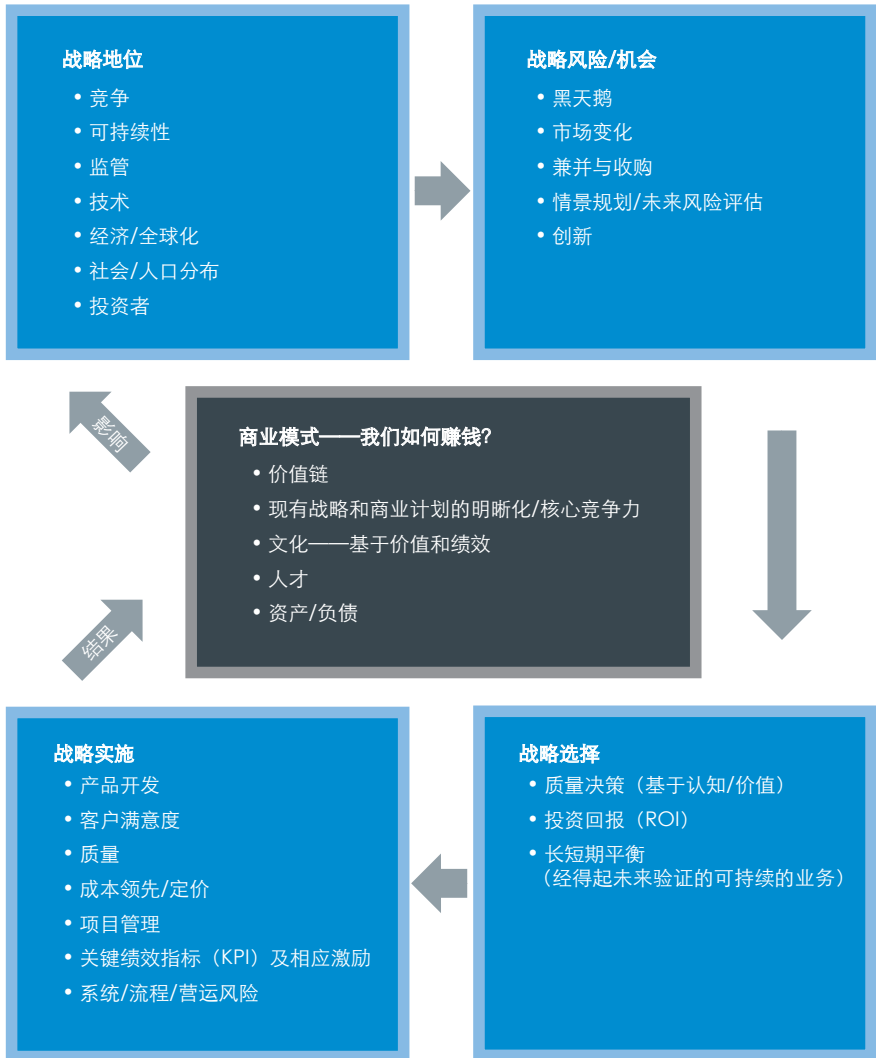
CIMA 战略计分卡®

何为计分卡？

CIMA 战略计分卡® 于 2004 年问世，是 CIMA 和国际会计师联合会 (IFAC) 下设的工商业界职业会计师委员会 (PAIB) 在安然及世通等大型公司破产之后，联手研究的产物。此次研究的一个重要发现是公司董事会未能对战略和风险进行有效的监管。2008 年至 2009 年爆发的全球金融危机再次印证了这一结论。

而计分卡旨在帮助任何一个组织的董事会有效地参与到战略流程中。计分卡认为董事会对于战略心有余而力不足的根源在于：缺少时间和繁忙的工作安排、信息泛滥、缺乏活力、董事会层面缺乏健全的处理战略问题的流程以及日益复杂的业务活动。

CIMA战略计分卡®



来源：CIMA Executive CPD Academy

计分卡能够带来什么样的益处？

CIMA 战略计分卡[®]能够提供一个简便且有效的流程，帮助董事会关注战略事宜，提出恰当的问题。CIMA 战略计分卡[®]是围绕战略的四个关键维度（战略地位、战略风险和机会、战略选择以及战略实施）所构建的。这意味着董事会可以与管理层开展建设性合作，推动组织取得未来成功，确保战略得到了高度的审视，避免陷入“细节的舒适地带”。

与此同时，遵循编制和更新计分卡这条约束有助于管理层密切关注战略问题，促进与执行团队的交流，以便在向董事会提交方案之前已不断完善了草案。此外，计分卡还有助于识别认知与分析方面的差距，从而提高呈报信息的质量。

计分卡框架对董事会及其控制的业务活动多有裨益：概括营运环境的重要方面；强调风险和机会；识别主要的战略选择；记录和追踪重大里程碑事件的进展情况。

计分卡实施的假定前提是：组织已经明确了战略大方向且制定了战略规划。计分卡提供了一个流程，以一种动态的方式制定并向前推进战略。对需要更加深入地思考企业的奋斗目标等基础性问题的董事会而言，制定一项“董事会指令”是一个很好的出发点。查阅后文“更多资源”中的链接可以获得更多的信息，这部分内容还提供了一个有用的检查清单链接。

计分卡的格式非常灵活，能够调查以满足组织的各种需求。针对四个战略维度中的每一个，计分卡所采用的格式都能够提供高水平信息，激发高质量且具有建设性的高效战略讨论。想要在实践中做到这一点是非常具有挑战性的。

自问世以来，计分卡的格式就一直不断演进，CIMA 将继续进行完善，增强计分卡的功能，支持必要的战略和风险讨论层次，帮助董事会及所在组织避免重大问题。

实施 CIMA 战略计分卡？ 需要考虑的问题：

- 我们如何才能让管理层和董事会接受计分卡？
- 我们是否已经制定了战略规划？如果没有，在尝试使用计分卡之前，必须制定战略规划。
- 我们将如何根据四个战略维度来呈报信息？
- 我们已经拥有了哪些可支撑计分卡的信息？
- 我们什么时候采用计分卡？是否需要一个协调人？

应采取的措施包括：

- 在目标会议上做出采用计分卡的决定。在战略规划阶段引入计分卡能够产生良好的效果。
- 保持简单——尽快制定计分卡初稿并开始讨论是一个不错的选择。
- 从一开始就关注主要议题而不是纠结于细枝末节的问题。鉴于计分卡的功能和目的，在董事会层面提出问题也许是更好的选择，在获取进一步的信息之后再深入研究。
- 任命一位计分卡负责人。
- 根据董事会层面的战略讨论质量来评估计分卡的有效性。
- 及时更新计分卡，确保组织内外的重大变化都得到了反应。

应避免的行为包括：

- 避免囊括过多的细节。“少即是多”是计分卡最重要的原则。
- 如果董事会没有有效参与，不要停止修正计分卡。
- 不要将计分卡的更新流程变成繁重且无聊的琐碎工作，只需突出重大变化。
- 不要因为计分卡不完整或不精确而对董事会有所隐瞒。
- 避免采取临时报告的方式。与董事会商定工作日程安排，确定计分卡提交时间。

在实践中使用计分卡

战略思维需有重点

CIMA 在会员大会和理事会等会议上采用了计分卡。我们发现，计分卡有助于确保我们所面临的重大问题始终得到了关注，帮助高层管理团队只关注真正高层次的问题。

我们与一家房产信托公司合作，对计分卡进行了测试。在解决了大幅更换执行团队和受托人董事会这些主要难题之后，房产信托业急需恢复公众的信任，而计分卡是这一持续恢复过程的组成部分。参与者开展了一次战略全员讨论，为期两天，计分卡的四个维度就是其中的讨论项目。

在第一天结束之前，会议对战略选择进行了讨论。这意味着与会者可以在晚餐后继续进行非正式交流。在与公司主席磋商之后，新任首席执行官决心实施计分卡。经过最初的讨论，计分卡得以提交董事会季度会议进行讨论。

CIMA 其他会员根据自身需要已经使用了计分卡，并经常修改框架，采用创新的实施方法，以满足自己的需求。例如，内部审计师将计分卡作为本组织战略复核程序的审计基础。

执行团队的实施反馈意见包括：

“相较于以往的董事会会议，我们讨论了更多的战略议题，并且做出了决策。”

董事会成员

“我们与董事会进行了热烈的讨论，我认为他们完全支持我们的战略。这样的工作流程让我们的合作更加紧密。”

执行团队成员

“这样的工作流程能够让我们的战略思维具有重点，帮助我们的执行团队讨论战略选择，让董事会也参与其中。”

首席执行官

“计分卡有助于我们重点关注真正重大的问题，避免陷入细节舒适地带。”

财务总监

需要考虑的相关及相似实践

- 平衡计分卡
- 董事会指令
- 董事会会议交流

更多资源

cgma.org/essentialtools

企业风险管理（ERM）

什么是 ERM？

流程

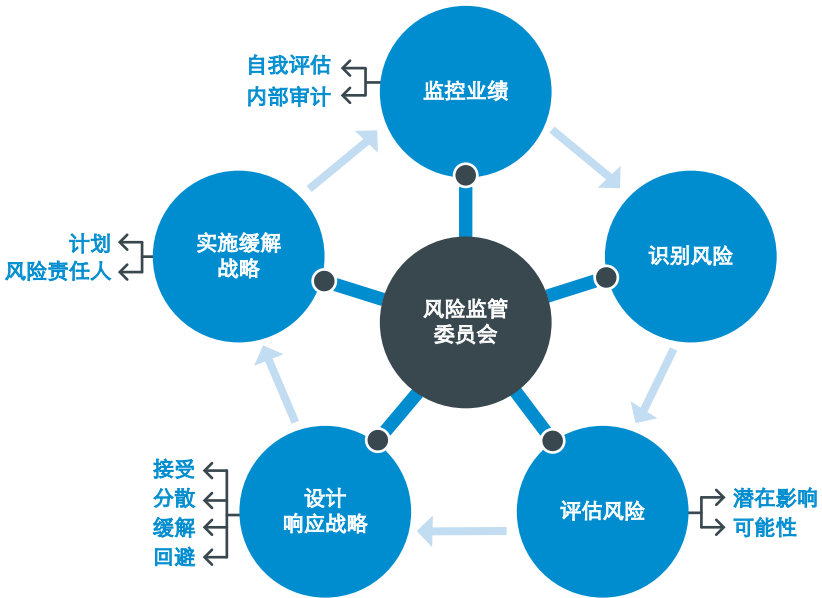
企业风险管理（ERM）是一个有条理的识别和应对潜在事件的流程，这些事件可能会给战略目标的实现、竞争优势的获取机会带来风险。风险管理是任何组织战略管理的重要组成部分，应该嵌入业务活动的各个阶段。美国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（COSO）制定的“ERM——整体框架”以及英国工商业保险及风险管理协会（Airmic）和风险管理协会（IRM）联合制定的“ERM 结构化方法和 ISO 31000 的要求”是得到广泛借鉴的两套框架。

ERM 基本要素是评估重大风险并实施有针对性的风险响应。风险响应包括：风险接受或风险容忍；风险回避或风险终止；风险转移或通过保险、合资以及其他方式分散风险；通过内部控制程序或其他风险防范措施来减少和缓解风险。

其他重要的 ERM 概念还包括风险理念或风险战略，风险文化和风险偏好。这些概念描述了组织对于风险的态度以及组织愿意承受的风险量。它们都是治理责任的重要构成要素。

管理层负责的工作包括风险结构、对风险管理程序和办法建立文档、培训、监控和报告风险以及风险管理活动。

ERM流程



资料来源：《如何使用热度图来呈现风险》，CGMA

“如果一个企业对外开展业务活动，那么它就会在某种程度上对风险进行管理。但是，这并不意味着组织拥有一套全面覆盖的整体战略方针来管理风险。”

——马克 S 比斯雷博士，北卡罗莱纳州立大学 ERM 创新中心主管，2012 年 1 月

ERM 能够提供什么样的益处?

ERM 能够提高组织对所面临风险的认识并有效地响应。它可以提升组织对实现战略目标的信心，更好地遵从法律、监管以及报告要求。此外，ERM 还能够让营运活动效率更高、成效更大。

实施 ERM ? 需要考虑的问题:

- 我们业务战略的主要构成因素或驱动因素有哪些?
- 有哪些内部因素或事件会阻碍或使得上述因素偏离正确的轨道?
- 有哪些外部事件会阻碍或使得上述因素偏离正确的轨道?
- 我们是否拥有正确的系统和流程来应对这些内外部风险?

应采取的措施包括：

- 获得高管团队和董事会的支持。
- 让经理和员工广泛地参与到 ERM 流程中。
- 从某些关键风险入手，逐渐构建 ERM。
- 充分运用管理、内部审计以及合规等方面现有的知识、技能和资源。
- 将 ERM 嵌入组织结构中。
- 全面综合地考虑企业的风险。

应避免的行为包括：

- 永远不要将 ERM 视为一个项目——ERM 是一个流程。
- 不要陷入细节和历史而不能自拔——ERM 是具有战略性和前瞻性的。
- 避免仅仅依靠某些重要的员工——让 ERM 贯穿到每个人的工作中。
- 不要以筒式或烟囱式的方法来孤立看待风险。不要忽视风险会对业务活动其他方面造成的影响。
- 避免过多的纠结于风险分类——而是确保识别重大风险和制定风险缓解方案。
- 永远不要假定风险登记表没有任何疏漏——总有未知的情况，有效实施 ERM 的最大敌人就是意得志满

企业风险管理实践

CGMA 在案例分析中虚拟了一家 双子星汽车运动公司来展开分析： 如何评估企业风险管理的成熟度？

双子星汽车运动公司（GMS）是一家总部位于巴西的汽车制造上市公司，通过巴西和加拿大的经销商网络销售公路和越野休旅车。GMS 的首席财务官大卫·克鲁兹负责监督该公司 ERM 框架的开发和实施工作。

在实施工作开展的第一年，ERM 团队与公司高管层进行了会晤，识别出大量困扰 GMS 已久的重大风险，并对这些风险进行了优先级排序。在提交给审计委员会的初稿中，ERM 团队仅仅针对过去已发现的问题，稍微进行了一番修饰，这种流于形式的工作态度受到了批评，而且也无助于董事会讨论 GMS 的战略方向。

在实施工作开展的第二年，公司对 ERM 团队进行了 ERM 专项培训，克鲁兹将更多的注意力放在了某些潜在事项上，经理们认为这些潜在事项可能会对业务活动造成影响。克鲁兹要求经理们对已识别出的风险的发生可能性和潜在影响进行评估。

产生的报告大受欢迎。然而，审计委员会主席建议 ERM 团队下一步应评估风险管理流程以及它与组织战略管理流程的整合程度，进而开始使用 CGMA 风险管理成熟度工具。

经验教训：

- 从董事至普通员工，各级人员的广泛参与对确定公司风险偏好，识别风险并进行优先级排序的十分重要。
- 在确定风险优先级排序时，除影响程度以及可能性外，风险的降临速度和持续时间、都是需要考虑的重要因素。
- 对有效的风险管理来说，不断监控和简明报告重大风险至关重要。

更多资源

cgma.org/essentialtools

风险热度图

什么是风险热度图？

框架

风险热度图是一种以可视化的、有效简洁的方法呈现风险评估流程结果的工具。

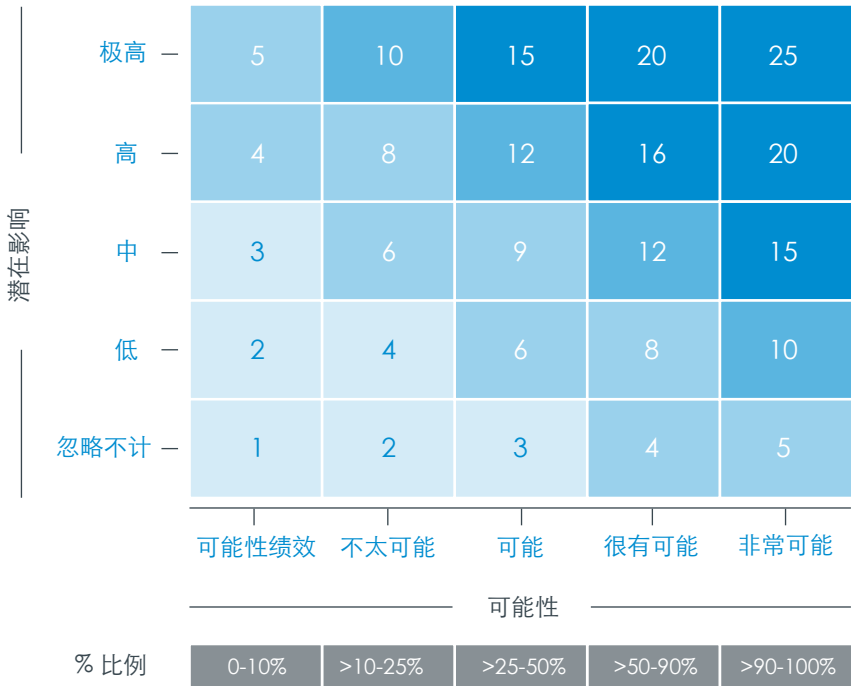
无论是作为整个企业层面的风险管理流程的一部分进行，还是作为仅聚焦于内部控制流程的一部分进行，风险评估都是风险管理的重要步骤，包括了评估已识别风险的发生可能性和潜在影响。热度图能够定性和定量地反映特定风险发生可能性和对组织影响的评估结果。

绘制一份有效的热度图需要几个重要的因素——对于公司风险偏好达成的共识、对公司来说什么样的影响才称得上是重大影响、确定概率和潜在影响方面的共同语言。

右侧的 5x5 格热度图说明了组织是如何将发生概率范围与风险事件发生可能性的共同定性特征映射起来，并对潜在影响进行排序。此外，热度图还可以根据从财务角度看什么是重大的或与战略目标实现进行挂钩对风险潜在影响进行排序。在本例中，我们依据简单的乘积关系对风险进行优先级排序。

一般来说，各类组织都以“剩余风险”为基础在热度图上反映风险，这种方法考虑了通过内部控制或其他风险响应战略可缓和或减少风险的程度。

热度风险地图



资料来源: 斯科特·麦克凯,《中型企业风险评估: 用于制定有针对性的风险管理方法的工具》。美国注册会计师协会, 2011年。

“协助管理者量化风险事件的潜在影响是风险管理流程最重要的活动之一。业务经理常常无法准确把握“重要性”的概念, 对于如何定性和定量地界定“重要性”感到犯难。”

——斯科特·麦克凯,《中型企业风险评估》, 2011年

风险热度图能够带来什么样的益处？

在进行战略决策时，风险热度图能够提供一个可共享的可视化全景视角，通过更多地关注企业风险偏好和风险承受能力，来改善风险管理和风险管理治理流程。通过识别风险管理和控制流程的缺陷，风险热度图使风险评估流程更精准。此外，风险热度图能够提升企业风险管理的整合度，将风险管理嵌入到营运活动中。

实施风险热度图需要考虑的问题：

- 我们愿意承受多少风险？
- 我们公司的重大风险是由哪些事项构成的？
- 我们可接受的关键绩效和营运指标变动幅度为多大？
- 我们如何界定术语以评估风险事件发生的可能性以及对我们的业务可能产生的影响，这关系到潜在风险事件与热度图的映射关系。

应采取的措施包括：

- 通过风险自我评估研讨会来听取管理者的见解。
- 初步编制“假定标靶”风险库，并作为风险管理工作的起点。
- 就风险承受能力达成一致——错失目标的可接受程度
- 明确用于建立概率估算的术语。
- 让参与者深入了解组织所采用的控制以及其他风险响应措施的实效性。

应避免的行为包括：

- 不要依赖调查来获取风险的最初观感。
- 避免陷入根本原因分析。
- 不要忘记以现金、收益等形式量化风险对组织的潜在财务影响。
- 不要忘记考虑组织现有的控制和其他风险管理活动的情况。

风险热度图实践

如何使用热度图来勾勒风险

在 CGMA 的“如何使用热度图来勾勒风险”的管理工具中，图 5 显示了一家虚拟公司的风险组合热度图。该范例根据相互关联特性和对营运活动的影响来归集这些风险。访问“更多资源”中的链接就可以获得该案例分析的全文。

该公司使用每股收益敏感度来界定影响程度的重要性，对收益的影响小于 2.5 万美元为不重要，大于 7500 万美元则是非常重要。范例所评估和归集的风险包括：

- 过时类风险
- 客户过于集中的风险
- 制造类风险
- 新产品引进风险
- 供应链风险
- 安全风险
- 实物资产风险

通过映射这些风险，我们可以看到相较于新产品引进、客户集中度以及供应链风险，实物资产发生风险的可能性以及影响程度都相对较低，前三项风险发生的可能性和影响程度都要高得多。

经验教训：

- 实践一再证明，更为精确的销售预测被认为是与上述几个相互关联的风险相关的重要风险指标。
- 垂直供应链下游的业务单位对供应链风险的感知更为强烈。
- 新产品引进流程中风险事件发生的可能性和潜在影响是最大的，说明在如何设计企业的组织结构以及如何对新产品开发进行管理中有很多机会。

更多资源

cgma.org/essentialtools

CGMA 职业道德管理反思清单

什么是 CGMA 职业道德管理反思清单？最佳实践

这是一份与职业道德管理有关的反思问题清单，旨在让组织和个人对职业道德管理实践嵌入组织的情况获得一个总体了解。

反思问题涉及职业道德声明和行为准则、培训、职业道德数据的收集、报告职业道德问题以及在面临职业道德困境时给予支持。

欲下载检查清单，请访问 cgma.org/essentialtools。

道德管理反思清单能够带来什么样的益处？

随着全球范围内职业道德以及非财务报告重要性的日益提升，各类组织需要以负责人的方式对业务活动进行管理。他们还被要求展示或验证他们做了什么以实现这一目标。

通过突显组织的优势和不足，道德管理反思清单有助于强化你的职业道德准则。

使用反思清单？需要考虑的问题：

- 你从哪里获取信息？
- 涉及哪些人？反思清单是否是更大规模评估活动的组成部分？
- 你想与谁分享信息？如何才能最好的使用信息？

应采取的措施包括：

- 从你的道德守则出发，反思你的职业责任以及你所在公司的政策是如何反映这个道德守则的，例如诚信的问题。
- 对你不确定的答案，视图请其他人参与这一过程。在企业其他地方常常存在有价值的信息。
- 一旦你得到结果，就可以运用市场信息将自身状况与其他企业进行比较，以便了解优势与不足。

应避免的行为包括：

- 在开展工作时，不要对你的职业责任有所妥协。
- 永远不要在没有其他部门（例如，人力资源、风险和采购部门）参与的情况下就预设答案。没有进行有效的沟通就贸然行事也是一种重大缺陷。
- 不要忽视危险信号。例如，如果你发现你所在的组织没有制定反贿赂政策，抑或没有坚守承诺，那么就必须采取行动并加大力度。

CGMA 道德管理反思清单实践

CGMA 证书拥有者应致力于坚守最高标准的职业准则和诚信，接受 AICPA 或 CIMA 的职业行为准则的约束。

两个会计职业组织颁布的职业行为准则类似，均基于以下原则制定：

- 诚信和客观
- 职业胜任能力和应有的关注
- 保密义务
- 职业行为和操守

案例分析以一家虚构的大型上市公司——Megatron Corporation 为例，阐述了在各种道德困境中引航，强调了未在公司层面披露、引起非执行董事注意的问题。

从公司控制者的视角，案例聚焦于由其他员工、负执行职责的公司官员以及董事行为所引发的信息披露问题的发现、报告以及解决。

但该案例的事实涉及的是诚信、客观、保密、内部会计控制以及异常情况的调查和报告流程。作为一名管理者，你必须对这些事实进行深入思考，并制定恰当的应对措施。

访问“更多资源”中的链接就可以获得该案例分析的全文。

更多资源

cgma.org/essentialtools

cgma.org/ethics

战略规划工具

什么是战略规划工具？

框架

战略规划是一个为了实现组织目标而制定战略、确定发展方向以及行动计划的流程。任何战略规划流程均包括以下两项关键因素：1、培养对愿景、使命以及价值的认知；2、哪些最重要的内外部因素会对组织产生影响，进而影响到战略备选方案的选择，对这些因素的现状进行评估。

组织的愿景、使命以及价值是战略规划流程的基本要素。明确的愿景和使命声明为组织指明了方向和重点。组织的价值则为决策提供了背景。

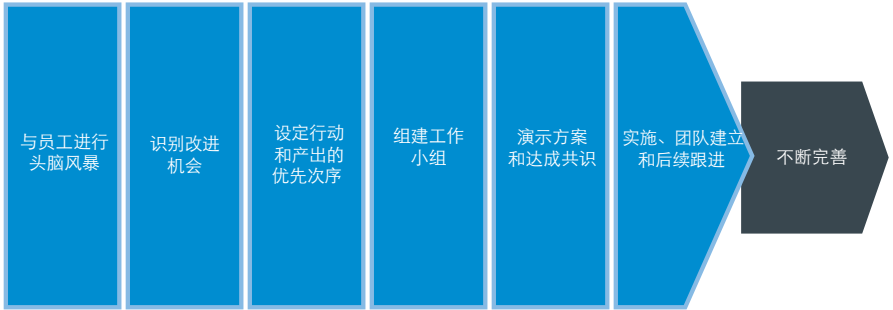
- **价值**是决定组织文化的共同信念。
- **愿景声明**着眼于未来，描绘了组织或企业的期盼或理想状态，是对“我们想要走向何方”的回答。
- **使命声明**描绘了组织的基本目标，解决的是组织存在的原因以及为实现愿景要做哪些工作，是对“我们该做什么”的回答。

会对战略决策产生影响的内外部因素的常用评估工具有 SWOT、PEST 和 PESTEL。

SWOT（优势、劣势、机会和威胁）分析法是一种分析企业内部优势和劣势，外部机会和威胁的方法。优势包括公司能够提供价值和获得竞争优势的能力和资源。劣势是指那些会限制公司发挥自身优势的问题。机会指的是组织提升自身竞争能力的机遇。威胁可能源于竞争对手、个人、其他组织、监管机构或是业务环境中其他更广泛的因素。

PEST（政治、经济、社会 and 科技）分析法是一种宏观框架，拓展了 SWOT 分析法，加入了政治和监管事项、经济因素、社会规范和态度、人口统计以及科技发展。某些组织在 PEST 分析法中又加入了环境和法律维度，形成了 PESTEL 分析法。

SWOT分析流程：



资料来源：《如何提升金融组织的效率和效果：如何将 SWOT 分析法用于金融组织改造》，CGMA。

“战略关乎你服务于哪些客户，以及你极力想向他们传递的基本价值。”

——迈克尔·波特，快公司，2001 年 2 月。

战略规划能够带来什么样的益处?

战略规划能够让组织确定优先次序、分配资源和使员工与使命和愿景保持一致。有效的使命和愿景声明能够减少歧义，提供透明度并指明方向。综合的 SWOT 和 PEST 分析法有助于组织理解如何发挥优势、弥补劣势以及把握机会。

使用战略规划工具? 需要考虑的问题:

- 今天我们需要做什么？如何做？由谁做？
- 我们想要走向何方？我们将要做些什么？我们应该怎么做？
- 我们的竞争优势是什么？我们应如何利用这种竞争优势？

应采取的措施包括：

- 让更多的人参与战略规划流程——让战略贯穿到每个人的工作之中。
- 花时间理解组织的价值，制定清晰的愿景和使命声明。
- 全面考虑 SWOT 分析法中的四个因素——劣势、威胁、优势和机会。
- 评估内部优势和劣势，外部机会和威胁，以此来确定优先战略选项。
- 使用 SWOT 分析法确定优先次序、目的、目标、行动计划和绩效考核。

应避免的行为包括：

- 不要仅仅采取自上而下的方法来规划战略。
- 在评估优势时，不要忽视公司文化或质量管理等无形资产。
- 不要忘记处理内部劣势。
- 不要忘记组织的外部威胁。
- 不要让理论和抽象概念充斥战略规划——战略必须转化为日常的行动目标和计划。

战略规划工具实践

有效的绩效管理与平衡计分卡

(CIMA 技术报告, 2005 年)

在平衡计分卡报告中, 有一个案例重点分析了英国航天工程系统公司(前身是英国宇航工程公司)的“客户解决方案和支持”业务部门。该案例阐述了战略规划流程所涉及的愿景、使命、价值以及 SWOT 和 PEST 分析法。

步骤 1 是由首席执行官对公司的竞争格局、科技发展趋势以及财务状况进行梳理。

步骤 2 是由更多的管理者和员工进行全面的 SWOT 分析。

步骤 3 是根据英国航天工程系统公司的 5 个基本价值编写愿景声明。此举能够明确公司的发展方向, 形成共识。

为了重新夺回市场主导权, 英国航天工程系统公司通过 SWOT 分析法识别出自身优势和劣势, 专注于三大主要领域的增长。长期目标转化为与战略目标有关的个人短期绩效目标和项目目标。根据改进后的“红绿灯”系统来跟踪计分卡绩效考核, 并将计分卡绩效考核与员工分享以增强其尽职尽责意识。

经验教训：

- 各个管理层级广泛参与 SWOT 分析和编写基于价值观的愿景声明，这是克服变革阻力的有效方法。
- 将财务业绩与战略目标及个人业绩结合起来，让员工清楚地看到自身工作是如何为本部门业绩做出贡献的。

需要考虑的相关和相似实践包括：

- 平衡计分卡
- 战略映射
- 财务职能的有效性
- 情景规划

更多资源

cgma.org/essentialtools

平衡计分卡

什么是平衡计分卡？

— 罗伯特 S 卡普兰和大卫 P 诺顿推广了平衡计分卡的概念，这是一个绩效管理工具，它囊括了组织财务指标和消费者或客户、内部流程、组织学习和成长需求等重要非财务指标，并将这些指标融合到简明的“计分卡”上，可以用来监控绩效情况。

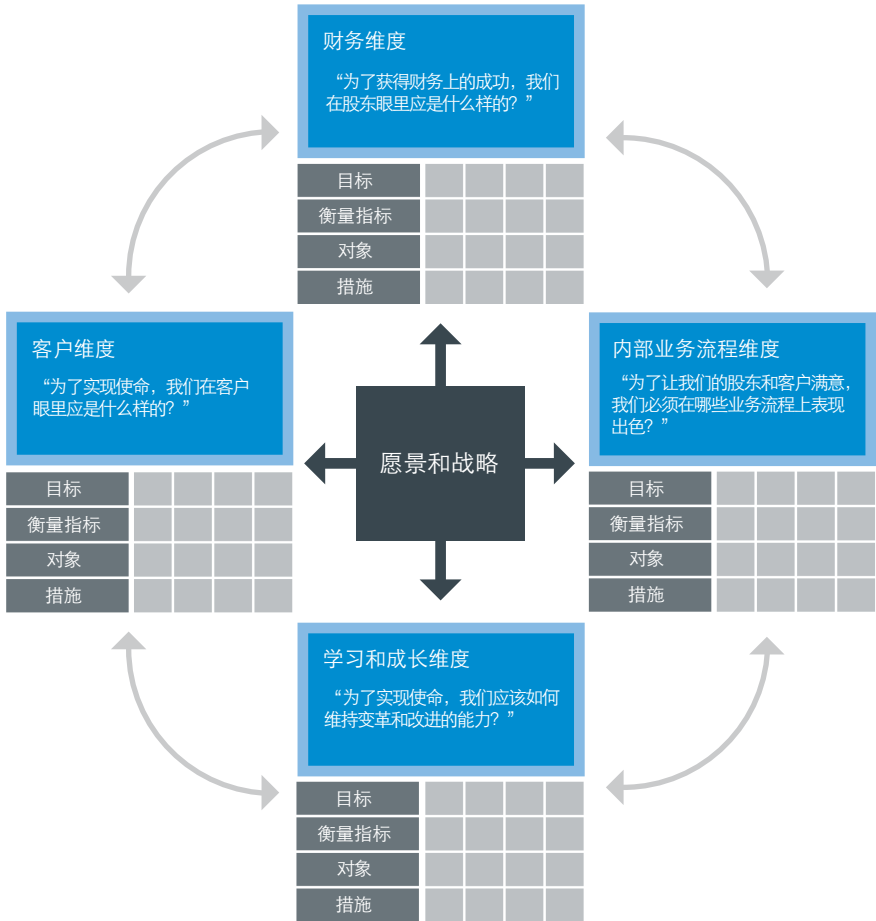
在实施的早期阶段，平衡计分卡不是关注战略的执行，而是注重平衡四个维度的指标。随着时间的推移，平衡计分卡作为一项战略管理工具，已经得到了广泛的使用。平衡计分卡流程意在识别财务业绩与客户、内部流程以及组织指标之间的重要关联，从而创建一种机制，将组织的战略愿景转化为实现成功所需的具体行动。

将战略置于管理活动的核心是平衡计分卡的特点。一旦得到正确实施，平衡计分卡就可以将措施、行动以及奖励引导至注重战略措施的执行和战略目标的实现之上，而不是仅仅关注年度预算。

平衡计分卡的广泛采用在某种程度上可以归因于灵活性。许多公司可以根据自己的战略目标来调整和实施平衡计分卡。例如，Tesco 的“方向盘”包括了财务、消费者、营运、人员以及对社区的承诺这五个方面的内容。

此外，非营利组织和公共部门也已成功地采用平衡计分卡。盈利组织顶层的财务目标被使命目标所取代，盈利组织用来识别利益相关者、内部流程以及资源措施的流程也同样适用于非营利组织和公共部门。

平衡计分卡



摘自罗伯特 S 卡普兰和大卫 P 诺顿合著的《推行平衡计分卡，将其作为战略管理系统》，《哈佛商业评论》，1996 年 1-2 月刊。

“我们很早就认识到平衡计分卡不仅是一个良好的绩效衡量系统，更能成为新兴战略管理系统的基础。”

——战略执行与平衡计分卡，哈佛商学院，2008年8月。

平衡计分卡能够带来什么样的益处？

平衡计分卡提供了一种手段，让组织能够清晰阐述战略并进行有效沟通。它以简洁的方式将所有关键指标都集中在“仪表盘”上，可对业务结果进行监管。通过吸纳非财务指标，平衡计分卡能够反映客户满意度等非财务业绩，从而驱动财务业绩。此外，平衡计分卡还能有效地激励员工，让他们将注意力放在影响长期业绩的重要因素上，而不是仅关注短期财务业绩。

实施平衡计分卡？ 需要考虑的问题：

- 我们是否得到了高管层的充分认同？
- 我们是否愿意让更多的人参与到战略和绩效管理流程？
- 我们是否能够致力于必要的组织变革以成功推行平衡计分卡？
- 我们现有的管理信息系统能在多大程度上支撑平衡计分卡的实施？改造系统的成本和收益分别是什么？
- 对于我们已经开展的工作，哪些可以并入平衡计分卡？需要做哪些改进或是就此停止？
- 我们是否做好了准备以围绕平衡计分卡开展报告工作？

应采取的措施包括：

- 让高管团队广泛参与。
- 让每个员工都参与到计分卡流程。
- 根据计分卡制定远大的目标。
- 通过计分卡让战略成为一个不断延续的过程。
- 依次按照目标、衡量指标以及措施等步骤，分步实施计分卡——例如，组织希望在接下来 12 个月的时间里，增加 X% 的销售额，推出新产品 Y，发布新产品开发和市场推广计划。
- 针对战略的成功实施和长期绩效制定衡量指标。
- 使用计分卡发掘最佳的关键绩效指标（KPI）。
- 每个维度保持 4 到 5 个 KPI。
- 建立先行指标、滞后指标、输入指标和输出指标的指标组合——客户满意度是销售额的先行指标；处理的客户来电数量和质量是客户服务流程的输出指标。
- 将计分卡分解至业务部门和职能团队。
- 每个业务部门的计分卡应接受公司目标的指导，但不是受制于公司目标。
- 使用计分卡来推动行动计划。
- 与薪酬挂钩。
- 通过计分卡来赋予团队权力，让战略成为每个人的工作。

应避免的行为包括：

- 不要将计分卡视为另一种命令和控制工具，抑或年度目标制定流程。
- 不要一出现财务目标无法实现的迹象就不再支持计分卡。
- 过多的指标会让计分卡无所适从——不要过分“迷恋 KPI”。
- 未能识别和验证因果关系，这将损害措施的可靠性。
- 未能分解计分卡以及未与薪酬挂钩，这会妨碍组织目标的成功实现。
- 不要尝试创建具有可以向上累计效应的业务部门或功能性计分卡。

平衡计分卡实践

英国爱丁堡皇家植物园（RBGE） 平衡计分卡与备选成本核算系统的实施情况

（CIMA 案例分析，2010 年）

RBGE 在 2004 年首次采用了平衡计分卡。针对 RBGE 向外部利益相关者所提供的服务，负责制定战略的高管团队通过使用平衡计分卡回答了四个维度所引发的问题，它们涉及“由谁负责、提供什么、为何要提供、在哪里提供以及何时提供”。

RBGE 制定了平衡计分卡的初始版本，并将其作为战略和绩效检查的基础。然而，为展示与“苏格兰政府国家成果”相衔接，结合由另一家国际性同行进行战略审视的前景，RBGE 决定对本公司的战略目标和深层视角进行更为深入的研究。

接下来的修订工作包括将 RBGE 的“影响”维度和“行动”维度进一步。此外，这次审视还引起了开发一项客观的成本核算系统，并与现有的绩效管理系统有机地结合在一起，针对组织战略目标进一步加强了业绩监控。

经验教训：

- 平衡计分卡经过调整后可适用于单个组织。
- 对战略管理流程进行改造，所需的高管层努力和支持不可低估。
- 员工可能因为要对自身行为承担更多的责任而抵制变革。
- 管理会计师在组织中占有优势地位，能深入参与平衡计分卡的制定工作和实施过程，从而成为组织非常重要的战略合作伙伴。

更多资源

cgma.org/essentialtools

战略地图

什么是战略地图？

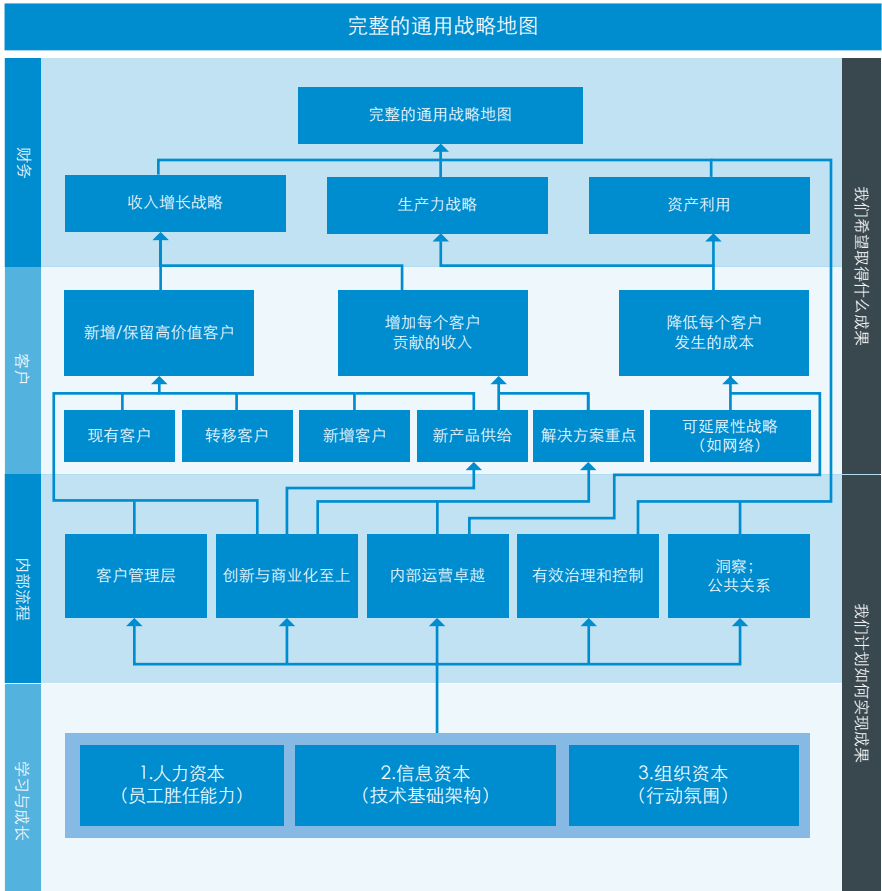
框架

战略地图是平衡计分卡（BSC）先驱罗伯特 S 卡普兰和大卫 P 诺顿创建的一种工具，借助这个工具企业能够描述和传达自己的战略。战略地图还为平衡计分卡的财务和非财务衡量指标的制定奠定了适当的基础，企业可使用这些指标来监测战略执行和绩效情况。

战略地图可作为一个独立的工具，对组织的战略加以描述。然而，只有将它们运用到系统的战略管理流程之中，且该流程将组织和个人目标以及举措与明确的使命和所希望实现的战略成果协调起来，它们的价值才能得到真正的体现。战略地图不仅可用于营利企业，也可用于非营利组织和公共服务机构。

组织需要根据平衡计分卡的四个维度——财务、客户、内部流程、学习与成长，来构建初步的战略地图。组织根据自身对“我们希望取得什么成果”这个基本问题的回答，来制定财务和客户维度（即结果维度）；而内部流程、学习和成长维度（输入维度）则描述了“我们计划如何实现这些成果？”

战略地图示例：



来源：CGMA 战略地图工具

“战略地图让组织战略变得直观可视，这是一个鲜活的例子，很好地说明了为何一图胜千言（甚至是 25 项专门的绩效衡量指标）。”

——罗伯特 S 卡普兰，《企业战略地图》，哈佛商学院，2004 年 2 月

战略地图能带来什么样的益处？

战略地图描述了企业如何通过基于“增长”和“生产力”等战略主题之上来创造价值。战略地图为企业提供了一种手段，用以向员工和企业的其他利益相关者“讲述企业的战略故事”，从而让这些人员更多地参与到战略过程中。战略地图迫使企业将其责任首先放在战略上，而后是衡量实施情况，进而消除众多的无重点的衡量指标的问题。战略地图为平衡计分卡的绩效衡量指标奠定了适当的基础，连接适当的管理和验证技术，并将资源分配给能为企业的价值主张和首要目标提供支持的各项计划和战略。

实施战略地图？需要考虑的问题：

- 我们是否需要通过一个更有效的方式来阐释和传递我们的战略？
- 我们是否需要将我们的使命、愿景及战略与我们的组织举措和行动更好地协调起来？
- 我们是否愿意致力于一项流程，对取得战略成功必不可少的目标、价值主张、关键财务和非财务衡量指标加以阐释？
- 我们是否获得了高管层的充分支持，能够领导和实施战略地图？

应采取的措施包括：

- 将战略地图作为战略管理过程的一个组成部分。
- 让利益相关者广泛参与进来——包括许多外部及内部利益相关者。
- 战略地图与愿景和使命联系起来。
- 阐明组织的首要价值主张。
- 将战略地图分解至业务部门和职能部门。
- 分别制定业务部门和职能部门的战略地图，以反映相应的成功驱动因素，这些因素将为整体绩效做出贡献。
- 将战略地图与举措和行动连接起来——例如，新的客户服务目标可能需要组织对客户服务流程做出调整，提供额外的培训以提高响应速度和质量。
- 将战略地图与预算和绩效流程捆绑起来。
- 考虑必要的经营成本和战略投资，它们将推动学习与成长、内部流程举措的成功。

应避免的行为包括：

- 不要将战略地图作为一次性的或“跟风”的实践行为。
- 不要忘记将战略地图融合到整体战略管理过程中。
- 不要将参与者限定在高管层范围。
- 不要忘记验证战略地图过程所产生的连接和衡量指标。
- 不要忽视了学习与成长、内部流程计划所需的资源。
- 不要采用死板僵化的方式。组织是复杂和动态发展的，战略地图应该反映企业的实际情况。

战略地图实践

对住房建筑商绩效评估和激励制度的审视

(CIMA, 《研究摘要》第6期第5卷)

“现代经典住宅”是美国一家大型住宅建筑商，它围绕战略地图设计了一个绩效奖励制度，其中包括客户和员工满意度衡量指标，并将其视为财务绩效的驱动因素。公司战略地图依据的经营假设是正向的员工满意度，有助于激发正向的客户满意度，从而提高推荐率，降低保修成本，以期最终增加收入和利润。

虽然直观看来，这些联系颇具吸引力，特别是假定客户满意度能成为未来成功和盈利能力的先行指标，但结果却是喜忧参半。该研究对“现代经典住宅”的战略地图进行了验证，调研结果相似，也是有利有弊。

经验教训：

- 客户和员工满意度衡量指标是纷繁复杂的——组织有必要采用多种衡量指标，管理者需要深思熟虑，充分了解何时、何地、以何种方式来衡量这些指标。
- 通过提高客户满意度所获得的收益可能出现递减情况——管理者需要评估提高满意度的相关成本和收益。
- 组织完全有必要对战略地图加以验证，以确保其基本假设在现实实践中是切实可行的，并的确能够激发适当的行为。

需要参考的相关和类似实践：

- 平衡计分卡
- 制定非财务关键绩效指标

更多资源

cgma.org/essentialtools

波特竞争五力分析

什么是波特竞争五力分析？

框架 / 理论

波特竞争五力分析是由哈佛商学院的迈克尔 E 波特在 1979 年开发出来的，其作为一个简单的框架可以对企业组织的竞争实力和竞争地位加以考核和评价。

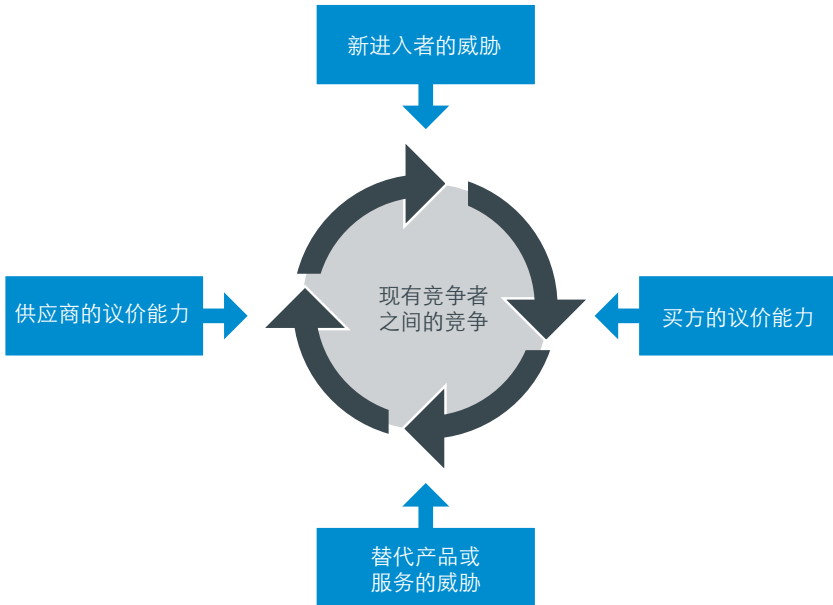
该理论基于这样一个概念，即五种力量决定了市场的竞争强度和吸引力。波特五力可以帮助组织识别业务环境的动力所在，这对于了解组织当前竞争地位所具备的实力以及组织期望达到的竞争地位所需的实力都是非常有用的。

战略分析师经常利用波特五力来解析新产品或新服务是否具备盈利前景。通过了解力量所在，该理论还可帮助组织识别强势领域，改善薄弱环节以及避免错误。

波特五力分别是：

- 1. 供应商的议价能力。**评估供应商提价的难易程度如何，这取决于：每项必要投入的供应商数量；他们产品或服务的独特性；供应商的相对规模和实力；从一个供应商转向另一个供应商的转换成本。
- 2. 买方的议价能力。**评估买方压价的难易程度如何，这取决于：市场上买家的数量；单个买家对组织的重要程度；买家从一个供应商转向另一个供应商的转换成本。如果一个企业面临的是少数几个颇具实力的买家，那么，这些买家往往能支配购买条款。
- 3. 竞争对手。**主要驱动因素是市场竞争者的数量和能力。众多的竞争对手，提供无差别的产品和服务，这些将会降低市场的吸引力。
- 4. 替代威胁。**如果市场上有相近的替代产品，一旦组织的产品价格上涨，客户转向替代产品的可能性将会加大，这将减弱供应商的力量和市场吸引力。

波特竞争五力分析：



5. 新进入者的威胁。有利可图的市场将吸引新的竞争者进入，这将蚕食组织的盈利能力。除非现有参与者具备强大且持久的进入门槛，例如专利、规模经济、资本金要求或政府政策，否则组织的盈利能力将会下降，直至竞争均衡水平。

可以说，监管、税收和贸易政策让政府成为影响众多行业的第六种力量。

波特五力分析能带来什么样的益处？

五力分析帮助企业了解特定行业内影响其盈利能力的相关因素，并为决策提供信息帮助，这些信息涉及：是否进入某个特定行业；是否加强在特定行业内的生产能力；制定竞争战略。

实施波特五力分析需要考虑的问题：

- 我们是否能够界定所处行业？在日趋动态的环境下，行业边界并不总是那么清晰。
- 我们是否了解行业处于生命周期的哪个阶段？
- 我们是否了解行业的波动性？一些行业比其他行业变动更快。

应采取的措施包括：

- 只有在市场至少存在三个竞争对手的情况下，才能使用此模型。
- 需考虑政府对行业的影响或可能产生的影响。
- 需考虑行业所处的生命周期阶段——早期阶段将更加动荡。
- 需考虑行业的动态 / 多变特点。

应避免的行为包括：

- 应避免对个别企业使用该模型，它的设计是针对行业应用。

波特五力实践

印度商业环境分析

在 2010 年 6 月刊《财务管理》杂志上，五力模型被应用到印度的新兴商业环境中，以便与发达市场进行比对。分析发现，国家保护主义、缺乏基础设施等因素成为进入印度市场的较大障碍，而在更为发达的国家，市场力量更为强大，上述因素造成的障碍相对较低。

该分析强调了新兴经济体中影响竞争的诸多因素，并将它们与更为发达市场中普遍存在的竞争影响因素加以比较。

在印度，一个至关重要的影响因素就是民意，它对政府具有相当大的影响力。一个很好的例子就是，印度本地零售商觉得美国零售业巨头沃尔玛（Walmart）的到来会让他们破产，因此发起了一项运动以抵制沃尔玛。沃尔玛已在印度投入了巨额资金，但不得不四处寻找出路，以绕开严苛的规定。这些规定禁止沃尔玛开展一些基本的业务活动，它甚至不能在门店外面悬挂品牌名称。

需要参考的相关和类似实践：

- PEST 分析
- 波特钻石理论
- 门德尔松利益相关者分析图矩阵

更多资源

cgma.org/essentialtools

关键绩效指标 (KPI)

什么是关键绩效指标？

衡量

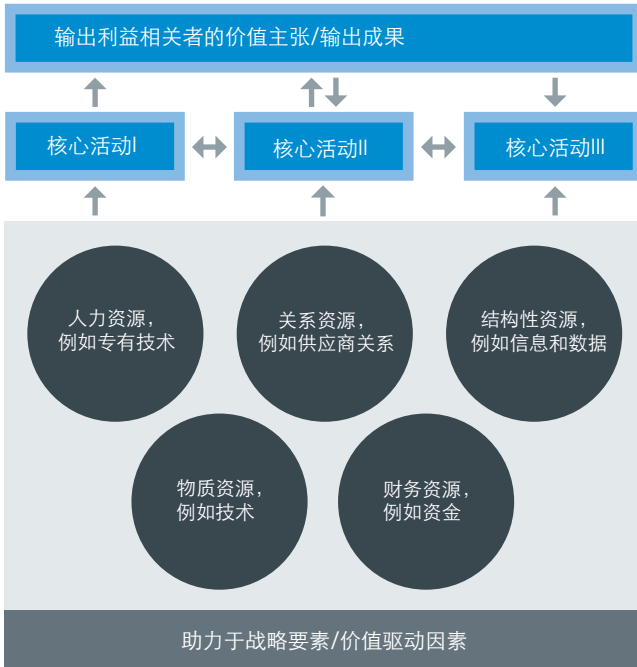
关键绩效指标 (KPI) 是用来反映组织某项特定目标取得成功或进步的衡量指标，其目的是监测战略目标的进展情况，这些目标通常在战略地图中得到体现。KPI 通常包含在报告计分卡或仪表盘中，它们能让高层管理人员、董事会或其他利益相关者把关注重点放在衡量组织成功与否的最为关键的指标上。

财务 KPI 通常以损益表或资产负债表的组成部分为基础，也可能会报告销售增长（按产品系列、渠道、客户群）或费用类别的变动。非财务 KPI 是用于评估组织活动的其他衡量指标，组织认为这些活动对于实现其战略目标非常重要。典型的非财务 KPI 包括与客户关系、员工、运营、质量、周转时间、组织供应链或管道相关的衡量指标。有些人喜欢使用“超财务”这一术语，而不是“非财务”，意在表明推动企业取得成功的所有衡量指标最终都体现在财务上。除了财务和非财务绩效指标外，其他常见的绩效指标类别还包括定量与定性指标；先行或滞后指标；短期或长期指标；输入、输出或进程指标等。

在制定 KPI 的过程中，关键要素就是确定什么对组织而言是重要的或“关键”的。运营衡量指标也很重要——它们可被称为“绩效指标” (PI)，以便和 KPI 区分开来。

制定 KPI 应该是组织整体战略管理流程的一部分，该流程将组织的整体使命、愿景和战略以及短期和长期目标与具体的战略业务目标及其配套项目或计划连接起来。在这个流程中，重要的第一步就是要了解组织的价值驱动因素以及支撑其价值主张的核心活动和能力。

价值创造地图模板：



资料来源：B 马尔，《管理和兑现业绩》，爱斯维尔有限公司，2008 年

“对于什么是平衡计分卡，业界还未达成共识。许多组织在制定战略地图之前，就制定了平衡计分卡，没能做到从战略地图中为平衡计分卡提取关键绩效指标。此外，许多组织将战略 KPI（属于平衡计分卡内容）与运营绩效指标（属于仪表盘内容）混为一谈。”

——盖瑞·科金斯，《平衡计分卡的前景与危险》，约翰·威立出版社，2010

关键绩效指标能带来什么样的益处？

KPI 可以将业务活动和个人行为与战略目标协调起来，进而提升战略的执行。精心设计的 KPI 可以为管理层和董事会提供监督企业核心业务的手段，而不是简单地监督财务成功的结果指标。KPI 将财务和非财务指标整合在一起，这有助于组织更多地关注长期成功，而不是短期财务表现。

实施关键绩效指标需要考虑的问题：

- 我们是否了解我们的价值驱动因素和核心活动？
- 我们需要哪些 KPI？我们需要回答什么样的绩效问题？
- 我们需要什么样的财务和非财务指标组合？
- 我们需要监控哪些客户、人力资源、运营、供应链或渠道指标？
- 我们的业务是否存在其他关键衡量指标，例如研发、所开发的专利？
- 我们是否可以从现有数据中开发出先行指标？
- 对于想要的每项衡量指标，我们是否可以通过经济有效的方式收集有意义的数据？
- 我们现有的管理信息系统是否足以支撑收集、分析和报告流程？

应采取的措施包括：

- 将 KPI 落脚在战略价值驱动因素上。
- 确保 KPI 依据的数据是有效的，并易于理解。
- 将 KPI 在整个组织中层层分解。
- 确保 KPI 能引发积极行动。
- 培植一种鼓励持续学习和绩效改进的文化。
- 应包含财务和非财务 KPI 组合。

应避免的行为包括：

- 不要收集数据和衡量太多东西——太多 KPI 将造成混乱，而不是增加清晰度。一个很好的经验法则就是，制定 5 到 10 个“关键”KPI，将 KPI 的总体数量控制在 20 到 30 个。
- 避免只注重定量指标——定性评估也能提供有价值的信息。
- 不要遗忘反馈和学习的重要性。

关键绩效指标实践

释放业绩

(CGMA 杂志, 2012 年 2 月)

本文通过对马士基能源公司 (Maersk Energy) 和国际香精香料公司 (IFF) 财务高管的访谈, 讨论了制定相关 KPI 的重要性, 以及在提供更具洞察力的信息来管理绩效方面, 财务职能部门所发挥的作用。

马士基石油丹麦能源公司绩效管理负责人艾伯特·比尔克描述了组织制定关键绩效指标时的思维过程, “每次我们在讨论或设计绩效管理内容时, 我们会对选项加以评估, 以明确它们是否能够创造价值, 是否具有透明性、可操作性 (相关、有意义、能够产生影响)、及时性 (这比“完美”更为重要) 和前瞻性”。

通过这种方法, 再加上善用绩效管理技术解决方案, 这让马士基公司的财务部门能够从“依靠直觉”管理转换到高质量的分析和洞察上来。

IFF 负责财务和供应链的副总裁罗杰·布兰肯 (注册会计师) 谈论了该公司在规划战略的过程中运用“经济利润”和加权平均资本成本 (WACC) 的情况。他还解释了 IFF 如何关注高层级指标, 如国内生产总值 (GDP)、居民消费价格和汇率, 这些因素会对他们的以商品为基础的业务产生影响。

该公司将经济利润作为盈利能力的主要衡量指标, 这提高了公司内部在作出投资决策时的讨论质量。

需要参考的相关和类似实践

- 平衡计分卡
- 战略地图
- 制定非财务关键绩效指标

更多资源

cgma.org/essentialtools

对标

什么是对标？

实践

CIMA 官方术语将对标定义为“通过收集数据来建立目标和比较指标，从而识别绩效的相对水平（尤其是绩效表现不佳的领域）。通过采纳已识别出的最佳实践提高绩效水平。”

对标的运用可能涉及整个组织或其中一部分，但总需要多方或多个合作伙伴的参与。它们可分类为基于结果的对标（比较绩效指标）或基于流程的对标（透过指标分析导致结果产生的流程）。组织可以应用几种不同类型的对标：

- **内部对标**是将同一个行业内的一个运营单位或部门与另一个运营单位或部门进行比较。
- **职能对标**（也称为运营或通用对标）是将内部职能部门与表现最佳的外部部门进行比较，而不在意它们所处的具体行业。
- **竞争对标**利用如逆向工程等技术来收集直接竞争对手的相关信息。
- **战略对标**是竞争对标的一种，专门针对战略行动和组织变革。

对标的发展与施乐公司 (Xerox) 最为相关，该公司从 1983 年引入了对标管理。

对标管理包括四个步骤：

1. 识别和（或）校准绩效差距；
2. 明晰对标流程的战略影响；
3. 确定和实施流程改进或战略转变；
4. 采取激励措施来推动持续改进。

对标管理能带来什么好处？

对标管理可以帮助组织：明确哪些绩效目标可以实现；加快和管理变革；推动流程改进。它还可以帮助组织将关注焦点放在外部环境上，增进对世界一流绩效的了解。

如何实施对标管理？ 需要考虑的问题包括：

- 我们应该对哪些活动或流程进行对标管理？
- 我们能否找到合适的“同类最佳”对标合作伙伴？
- 我们如何解决保密问题？

应采取的措施包括：

- 任命一个知识渊博、充满工作热情的“拥护者”，进行充分授权并给予充足资源。
- 选择“正确”的人——例如，直接参与对标结果或过程管理的工作人员和经理。
- 确保有效协调以及对标合作伙伴所提供信息的有效沟通，包括信息的互通互畅。
- 专注于观察、描述和阐释他人的流程。

应避免的行为包括：

- 不要过分关注目前正在做的事情；对标管理提供了识别未来潜在实践和创新突破的机会。
- 不要忽视组织差异及其对绩效比较所产生的影响；必须意识到和容许不可转移的要素，例如员工的技能和知识、组织结构等等。
- 对流程所揭露的任何负面问题，避免采取防守态度。对标管理的目的是强化改进，而非追究责任。

对标管理实践：

施乐公司一路先行

施乐公司常被视为对标管理实践的先行者。当初，该公司希望提高其仓储和配送业务的业绩，但并没有采用当时的常规做法，对流程进行再造。相反，施乐公司确定了业界公认的在仓储和配送方面做得最好的公司——目录零售商宾恩公司。

宾恩公司同意与施乐公司合作开展一个对标管理项目，两家公司就各自库存处理和订单处理的各个方面交换了信息。通过这些努力，施乐公司确定了自身经营中绩效表现低于宾恩公司标准的领域并进行了改进。

一个值得注意的关键点就是，施乐公司采纳了一个在完全不同的行业部门中运营的企业作为对标对象，而不是将另一个办公设备公司作为其样板。诸多管理文献还报告了其他许多类似的著名案例。例如，信息技术服务公司 ICL 希望改善其配送系统，它将英国玛莎百货公司 (Marks & Spencer) 作为对标对象。而当摩托罗拉公司 (Motorola) 试图改进向客户配送移动电话业务时，它将达美乐比萨公司 (Domino's Pizza) 和联邦快递公司 (Federal Express) 视为对标对象。

可以参考的相关和类似实践

- 持续改进

更多资源

cgma.org/essentialtools

绩效棱柱模型

什么是绩效棱柱模型？

记分卡 / 框架

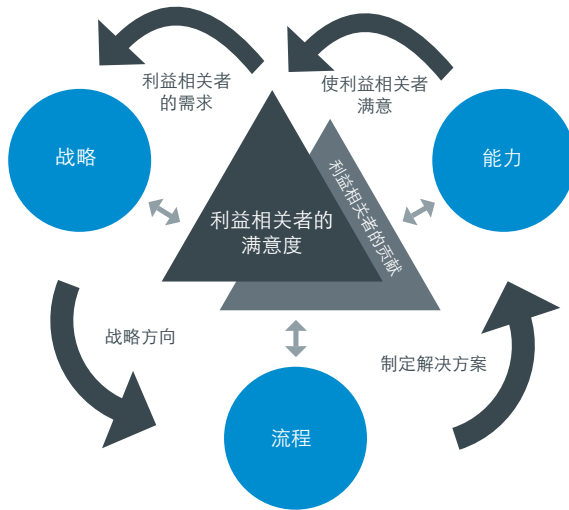
英国克兰菲尔德大学 (Cranfield University) 开发出了绩效棱柱模型 (PP)，并将它称为“第二代”记分卡和管理框架。绩效棱柱模型的突出特点是它将组织所有的利益相关者作为出发点，而非自身战略，这些利益相关者包括投资者、客户和中介机构、员工、供应商、监管机构和社区。绩效棱柱模型的支持者认为，应根据利益相关者分析结果来确定战略。此外，绩效棱柱框架还侧重于组织与其利益相关者之间的相互关系，而不仅仅是利益相关者的需求。

绩效棱柱模型包含五个“方面”，其涉及到战略制定和计量设计的关键问题：

1. **利益相关者的满意度：** 我们的利益相关者都有哪些？他们想要什么以及需要什么？
2. **战略：** 我们需要采取什么样的战略来满足这些要求和需要？
3. **流程：** 我们需要借助哪些流程来执行这些战略？
4. **能力：** 为了更有效及更高效地运行流程，我们需要具备哪些能力？
5. **利益相关者的贡献：** 如果我们计划发展和保持这些能力，我们希望和需从利益相关者那里获取什么？

绩效棱柱模型是一个管理框架，它体现了组织的复杂性以及利益相关者关系的多重性和互惠性。绩效棱柱模型具备全面性和灵活性，可广泛适用于各类组织。

绩效棱柱模型：



资料来源：克兰菲尔德管理学院

“绩效棱柱模型所传递的关键信息是所有组织都会要求其利益相关者提供某些东西，而所有组织也应负责为其所有利益相关者提供某些东西。”

——安迪·尼利和克里丝·亚当斯，克兰菲尔德管理学院，2002年

绩效棱柱模型能带来什么好处？

绩效棱柱模型允许企业根据所有重要利益相关者群体的特定需求来制定战略、开发业务流程和采取措施。透过广泛的利益相关者（包括监管机构和商业社区）的视角，绩效棱柱模型使组织具备了更直接应对商业环境风险和机遇的能力。利用绩效棱柱模型，组织可针对每个利益相关者制定具体措施，促进战略的沟通和实施。

实施绩效棱柱模型需要考虑的问题：

- 我们组织的复杂性和我们的利益相关者群体是否适于采用绩效棱柱模型？
- 哪些重要利益相关者可能会被其他绩效管理系统（如平衡计分卡）所忽略，但却是我们需要加以考虑的？
- 我们对我们的商业模式以及我们与重要利益相关者群体的关系的理解程度有多深？

应采取的措施包括：

- 以利益相关者为出发点，而非战略。
- 不仅要了解利益相关者想从组织获取什么，同时也要了解他们能为组织做出哪些贡献，例如投资者提供资金，员工贡献自身才智、精力并恪守承诺。
- 针对满足每位利益相关者需求所必需的流程和能力，制定具体业绩指标。

应避免的行为包括：

- 不要遗忘监管机构和社区的利益诉求。
- 不要忽视组织与利益相关者之间的互惠关系。
- 永远不要低估能力的重要性——支撑关键流程所必需的人力、实践、技术和基础设施。
- 不要在小规模组织或结构非常简单的组织中应用绩效棱柱模型。

绩效棱柱模型实践

敦豪公司（DHL）利益相关者的需求

（衡量业务的卓越性，2001年）

英国的敦豪国际快递公司是最早应用绩效棱柱模型的企业之一。公司花了大量的时间来审查营运数据，但此举没给业务带来任何实质性的影响，问题依然不断出现，董事会层面遭遇的这一挫折促成了绩效棱柱模型在敦豪公司的应用。开发“成功地图”和植入绩效棱柱模型反映了各类利益相关者的需求，尤其是那些希望与敦豪公司建立更具战略性关系的客户，即所谓的优势客户。这就引发了大家的讨论，如果敦豪公司想要满足这些重要客户的需求，它需要哪些流程和能力。在绩效棱柱模型搭建起来后，董事会后退一步转而思考一些重要的问题，比如如何从更为战略的角度监督企业，如何确定组织的相关绩效指标。

经验教训：

- 绩效棱柱模型的实施让董事会的审查方向有所转变，从审阅大量数字到开展有意义的对话以解决战略问题和决定公司发展方向。
- 绩效棱柱模型通过激发更具战略性的讨论，让组织将重点放在如何协同解决问题上，而不是追究单个职能部门的责任。

可以参考的相关和类似实践

- 平衡计分卡
- 战略地图
- 制定非财务关键绩效指标

更多资源

cgma.org/essentialtools

滚动计划和预测

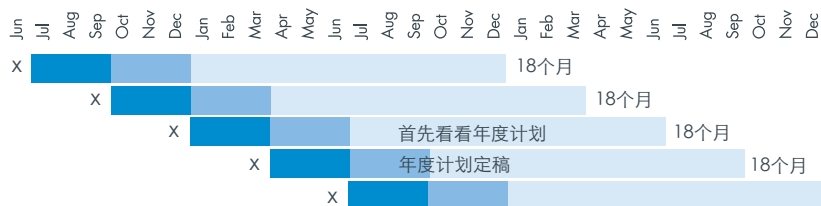
什么是滚动计划和预测？

实践

CIMA 官方术语对滚动计划和预测的定义是，上一个会计期间结束后，组织通过添加新的会计期间对计划或预算持续进行更新。滚动预测就是组织在每次报告实际成果之后，继续添加新的预测期间，并对中期预测进行更新，从而持续不断地更新预测。

预算和预测可视作规划流程的一部分，它们超越了当前时间框架，着眼于未来。规划是为了塑造组织的未来，而预测和预算旨在预测一个特定期限内组织所创造的价值和所使用的资源。采用滚动方法有助于激活一个更现实和更及时的规划流程。

滚动预测流程示例：



- X X表示季度滚动预测的更新（在第二周）
- 每月的详细预测（50%的预测时间花在了修正工作上）
- 月度预测
- 按季度预测，虽然有些预算执行者可能希望每月进行此项操作

资料来源：季度滚动规划——从一开始就把握住正确方向，CIMA 深度观察，2011年8月

滚动方式带来了哪些好处？

这种方法减少了规划和预测的不确定性。在长期成本和（或）活动无法准确预测的情况下，它允许一定的灵活空间。滚动方式鼓励组织各个层级定期对计划进行重新评估。此外，它还能让企业对当前事件做出快速响应。

实施滚动方法需要考虑的问题：

- 我们是否拥有足够的时间和资源来更频繁地制定计划？
- 我们怎样才能获得组织其他部门的认可？

应采取的措施包括：

- 让预算执行者参与到规划流程变更之中。
- 预测要立足于企业的关键驱动因素。一旦这些驱动因素出现重大变化，管理层应可迅速获知，了解影响并采取相应行动。

应避免的行为包括：

- 所采取的方法不要仅停留在上层层面——了解企业各个层级并与之合作。
- 避免把时间浪费在制定全年详细计划上——重点放在早期，并列后续期间的大致框架。

滚动计划和预测实践

西南航空公司 (Southwest Airlines) 成功之航

(超越预算圆桌会议, 2013 年)

西南航空公司是美国企业界的经典。30 多年来, 它实现了持续盈利, 并经常在独立客户满意度排名中名列前茅。西南航空公司也是最具成本效率的航空公司, 与同行相比, 它给股东带来的投资回报最高。它曾被评选为美国最佳“企业公民”。西南航空公司关注的重点是不断提高绩效和满足客户的需求。服务是一种“生活方式”, 而不是一种技术。

每个团队在更广泛的参数和预期范围内设定目标, 此举推动了创新思维, 并在基层建立了主人翁意识和忠于职责的承诺。对标(例如每个可用座位每英里的成本)和其他关键指标均得到了广泛认同。

规划工作落实在一线部门, 它是一个持续的流程, 以清晰战略框架下 12 个月的滚动预测和季度计划为基础。通过一个统一的报告和公开信息系统, 管理者能够快速获取相关信息。组织根据滚动预测每月和每季度对资源进行调配。在年度的任何时间点, 组织都可对行动计划加以改进并立即落实。

可以参考的相关和类似实践

- 超越预算

更多资源

cgma.org/essentialtools

作业预算法 (ABB)

什么是作业预算法？

实践

CIMA 官方术语对作业预算法的描述是：一种基于作业活动框架的预算编制方法，在预算设置和偏差反馈过程中使用成本动因数据。

最基本形式的作业预算法使用成本动因（通过作业成本法 (ABC) 加以确定）来辅助制定预算。正如其名称所示，作业预算法关注的是作业活动，而非职能。

简单地说，作业预算法经历以下三个阶段：

1. 确定作业活动及其成本动因；
2. 根据所需的作业活动水平，预测成本动因的单位数量；
3. 计算成本动因率（每单位作业活动的成本）。

下面这个简单的例子以销售办事处为场景，其成本动因是销售订单的数量。

- 使用作业成本法来计算处理单个销售订单的预期成本（5 美元），如有需要，可据通货膨胀进行调整。
- 预测预算覆盖期间的销售订单数量（40,000）。
- 最后，计算出销售办事处总预算（ $40,000 \times \$ 5 = \$ 200,000$ ）。

这个例子假设销售办事处发生的成本大多是可变成本——在实践中，成本还将包括固定成本和半固定成本，例如住宿、取暖和薪金等。组织需要进一步的分析以确定员工将多少工作时间花在处理销售订单上。

作业预算法会带来哪些好处？

与作业成本法一样，作业预算法将注意力放在费用活动及其相关成本上，强调如果作业活动量可控，则活动成本也可控。传统的预算编制往往侧重于投入成本，而作业预算法采用了一种基于产出的方法，认识到作业活动推动成本。作业预算法将企业看做是业务活动的集合，这种观点与组织战略很好地联系起来。

实施作业预算法需要考虑的问题：

- 与作业成本法一样，作业预算法需要大量的实施时间。我们是否能提供所需的支持和时间？
- 我们是否拥有所需的资源和软件？
- 与作业成本法一样，作业预算法的实施成本高昂。实施成本是否会大于收益？
- 我们是否能够轻松地识别所有作业活动和成本？
- 我们是否能够获得运营经理的认同和支持？

应采取的措施包括：

- 如果在运营总成本中，间接成本占了很大比重，组织则可以考虑使用作业预算法。
- 在全面质量管理（TQM）环境下，作业预算法能发挥特别大的作用，帮助组织确定活动的成本效益。

应避免的行为包括：

- 除非组织已经采用作业成本法，否则不要尝试和实施作业预算法，因为后者只适合于那些已经采用作业成本法的组织。
- 不要忽视运营经理的参与和协作，否则他们可能抵触作业预算法理念，让实施过程更耗时耗力。

作业预算法的实践

计算 GS 公司的采购预算

GS 公司已经为未来两年的销售制定了预算规划，预计每年的销售量为 2.4 万件，销量在全年呈均匀分布态势。来年年初，完工产品的期初库存数预计为 500 件，但现在 GS 公司希望将完工产品的库存量保持在一个月的销量水平。

每件产成品消耗 2 公斤原材料。预计来年年初，原材料的期初库存数为 300 公斤，但现在 GS 公司希望在每个月月底能保持充足的原材料库存以保证下一个月的生产需要。

原材料和完工产品库存政策的变化将在来年的第一个月开始生效，并将在未来两年保持不变。原材料的预算成本为每公斤 12 美元。

GS 公司采用以下方法来计算材料采购预算：

预计销量	24000 件
加：完工产品库存期末数	2000 件
减：完工产品库存期初数	(500) 件
预计产量	25,500 件
所需原材料	25,500 件 × 2 公斤 = 51000 公斤
加：原材料库存期末数	2000 件 × 2 公斤 = 4000 公斤
减：原材料库存期初数	(300) 公斤
原材料采购	= 54700 公斤
原材料采购预算	54700 公斤 × 12 美元 = 656400 美元

可以参考的相关和类似实践

- 作业成本法 (ABC)
- 作业成本管理 (ABM)

更多资源

cgma.org/essentialtools

情景与应急规划

什么是情景与应急规划？

实践

情景规划为管理人员提供了一种结构化的方法，对未来可能发生的不同情景做出评估，为战略性、营运性和财务性规划提供支持。情景规划主要针对以下三个问题寻求答案：

1. 未来将发生什么？
2. 将会对我们的战略、规划和预算带来什么样的影响？
3. 我们应如何应对？

像战略和策略规划等其他规划工具一样，情景规划最初源于军队，随后开始应用于石油和天然气行业等商业领域。其中最著名的是在19世纪70年代，荷兰皇家壳牌公司（Royal Dutch Shell）通过应用情景规划来协助应对石油危机。在其后的40多年间，情景规划在商业界和公共部门中得到了广泛的应用。

四种广泛的情景问题包括：

1. **政治**：欧盟的扩张将如何改变内部成员国政府的政治权力？
2. **经济**：中国与印度经济的快速发展将如何影响全球市场？
3. **社会**：不断增加的肥胖症会给社会带来怎样的影响？
4. **技术**：智能手机的广泛应用会对台式机和笔记本电脑带来什么冲击？

应急规划是一项风险降低流程，它对阻碍“正常经营”的事件做出提前预期并制定出备选方案。

持续经营规划是应急规划的扩展版本，通常包含一项能够让企业回到“正常经营”局面的更全面、覆盖面更广的响应计划。

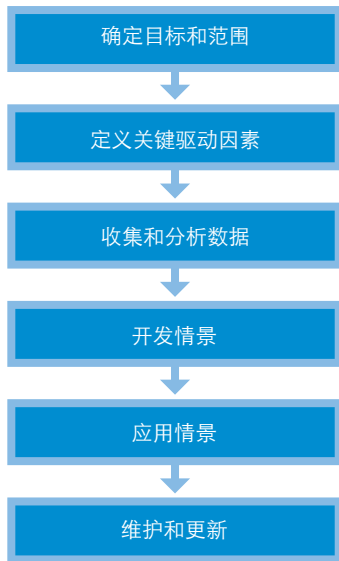
情景规划的常见类型包括：

- **单一变量的敏感性分析：**对组织而言，这可能是最常见的并最具逻辑的起点。每次只改变一个变量并保持其他变量不变，这未必能够全面地反映出变量间复杂的相互依存关系，但敏感性分析对理解经营中关键变量可能产生的潜在影响具有很大价值。
- **多个变量的叙述性分析：**这种分析方式，结合经济、竞争、监管和社会层面可能发生的事件，对多个变量的影响和不确定性同时进行分析。
- **行动举措型情景规划：**对基线之上的各种举措组合进行分层分析，使组织能够了解增长或成本控制举措的增量影响，并在组织总体战略目标下设定优先级别。

确定情景的三种典型方法是：

1. 根据各种可能发生的结果确定一个范围，例如，考虑有利和不利的各种可能性的计划。
2. 二选一方法。
3. 由两个不确定性相对较高的变量组成矩阵，在绘制出的矩阵四个象限中产生四种可能的结果。

情景规划的工作方法：



资料来源：大卫 AJ 蔼科颂，《情景规划：如何在当今充满不确定性的世界里航行》，参见《会计杂志》2011年3月刊

情景规划可以带来怎样的益处？

情景规划可以帮助企业提高对不确定性所带来的选择、机遇和影响的见解。它带来了更优质的战略规划、预算和预测，帮助企业更清晰地了解经营过程中关键驱动因素的敏感度和未来事件的潜在影响。

情景规划还搭建了一个基础，可参考情景中所嵌入的驱动因素来解析业绩变化。

另外，它可以成为企业潜在威胁和机遇的早期预警系统。

如何实施情景规划？

使用情景规划需要考虑的问题：

- 我们正在试图评估的问题是什么？所覆盖的时间范围如何？
- 可能影响到情景的主要外部因素是什么？
- 需要解决的关键内部驱动因素是什么？
- 我们是否拥有正确的数据、技术、带宽和技能来开发和维护情景？

应采取的措施包括：

- 确保高级管理层的支持和参与。
- 围绕需要解决的关键问题组织情景。
- 清晰地定义假设和前提条件。
- 限制所创建情景的个数。
- 确保每个情景都反映出对未来合理并符合逻辑的看法。
- 专注于情景之间的重大差异。
- 平衡使用定量和定性数据。
- 为关键情景假设创建领先指标或“进程积分”。
- 定期更新情景及假设。

应避免的行为包括：

- 避免在没有明确问题之前开发情景方案。
- 不要开发过多的情景。
- 不要试图制定完美的情景方案——更加详尽并不代表更加准确。
- 避免沉迷于任何一个情景。
- 一个情景不再相关之后，尽量不要继续执着于该情景。

情景规划实践

如何在当今充满不确定性的世界里航行

（大卫 AJ 葛科颂，《会计杂志》2011 年 3 月刊）

电动智商是一家软件公司，针对能源智能化使用开发软件，它演示了如何在实践中应用情景规划（出于保护客户的考虑，案例中的名称和细节做了一定修改）。

该公司着手一个情景规划项目，以帮助企业了解在业务扩张进入环保能源管理系统的智能电网市场的预期之下，企业需要为研发、市场营销和产品开发计划考虑哪些不同的场景。

该公司的项目团队确定了可再生能源需求的主要与次要驱动因素，分析了相关的基础数据，并以公共政策和公众舆论为坐标轴确立了四种可能的情景。

以情景为基准，电动智商的财务团队重述了每个情景之下公司的五年规划和年度预算，以评估财务影响并确定关键绩效指标，为实际可能发生的情景向组织提供预警。

经验教训：

- 情景规划为实际和预测结果的复核提供了背景，帮助企业更好地了解业绩变化。
- 情景规划为企业评估市场环境变化的影响提供坚实的基础，帮助企业更快速、更自信地做出决策。

需要参考的相关和相似实践包括

- 战略地图
- 开发非财务关键绩效指标
- 战略规划工具

更多资源

cgm.org/essentialtools

现金流模型

什么是现金流模型？

实践

现金为王。大多数企业经营失败不是因为不赢利而是因为现金枯竭。现金是企业的命脉。现金流模型是对现金来源和使用进行规划和预测的实践操作，其最终目标是提供一个框架，帮助企业最有效、最高效、最经济地使用可用现金并最大化地产生自由现金流（经营性现金流量减去资本性支出）。自由现金流至关重要，因为它能为企业增长性投资提供支持。

现金流模型可以带来怎样的益处？

现金流模型让企业能够更主动地管理偿付能力。它改善了组织的可持续性发展，帮助组织更好地了解驱动因素对现金流量的影响，更有效地制定决策。模型有利于现金驱动因素目标的设定，并通过与未来预计现金流量目标和早期指标的比对，进而提高现金流量的分析与报告工作。现金流模型还加强了企业对投资决策所造成的现金影响的认识，给予资本提供者更多的信心，从而提高了企业的资本获取能力。

如何实施现金流模型？

使用现金流模型需要考虑的问题：

- 我们的计划了解不同的情景以适应各种风险吗？
- 流动性是否有时候限制了战略的执行？
- 我们是否制定了现金流或流动性储备政策？
- 与同业的其他公司相比较，我们组织的现金流产生情况如何？
- 管理者是否对组织的营运资本结构有清晰的认识？
- ERP 系统生成的数据数量是否过于庞大，让我们无力对数据进行结构化组织来支持建模？
- 企业现金流的主要驱动因素有哪些？我们从哪里可以得到所需的数据来支持预测？
- 我们是否拥有足够的专业知识和能力来建立和保持一个现金流模型？

应采取的措施包括：

- 开发一个便于分析和报告的现金流模型。
- 开发一个基于驱动因素的模型，并为驱动因素目标设定责任，在整个组织内鼓励正确的行为。
- 创建相关政策、流程和程序来强化现金意识、受托责任和目标。
- 协调长期和短期的现金流。
- 定期与司库部门沟通，确保现金可用性。
- 做好驱动因素实际结果历史记录，以保证组织对模式和趋势的理解。
- 进行滚动预测，更新每个期间的实际初始状态，以提高短期预测的精确度。
- 定期与贷款人分享现金预测和业绩信息，以鼓励他们在资金紧张时期给予支持。
- 在管理信息中对资金来源的安全性与相关风险进行报告。对关键（或新）客户的信用度进行监控，如果客户信用风险增加就采取相应行动。
- 如果组织正在酝酿根本性的变革，例如进行重组、合并或收购，那么组织从一开始就应该涉足现金流模型，并着重关注其影响。

应避免的行为包括：

- 避免过分自信和盲目乐观——不要依赖于单一情景模型。
- 不要排除环境因素的影响，如通货膨胀和货币汇率。
- 避免开发独立于资产负债表和利润表的现金流模型。保持模型与资产负债表的严谨平衡关系，这有助于确保现金流预测的现实性。
- 不要让现金流量管理沦为单纯的财务功能。更广泛地与管理层沟通，避免只关注利润这种企业文化。
- 避免习惯性地超出债权人设定的偿还期限——信用评级将反映出这一点，进而可能增加组织的融资成本并损害其吸引新资本的能力。如果有必要，正式与债权人就延长偿还期限重新达成协议。
- 避免在预测驱动因素时采取过于乐观的观点；相反，组织应形成独立的观点，并确保支出与此相一致。
- 不要假设你的组织或团体的信用评级是准确的——主动对信用评级机构的评级进行管理。

现金流模型实践

在 2007 年和 2010 年间，该模型帮助马莎百货公司 (Marks & Spencer) 获得 1 亿 8 千 5 百万英镑的现金流

在马莎百货公司，其商务服务中心与公司其他业务部门合作，帮助公司在这段艰难时期获得了 1 亿 8 千 5 百万英镑的增量现金流。公司业务服务与信息部负责人盖瑞·克里奇利说：“这真的是一个团队合作成果，我们与财务同事和其他业务部门实现了通力合作。他们来自采购、财务、后勤或项目部门，这样一来，当实施业务革新时，我们始终知道到如何才能从现实和财务角度对我们行得通。”

获取现金流的一种方式就是改善现金管理。在困难时期通过管理净债务帮助马莎百货公司保住了信用评级，控制住了借贷成本并最终保持了利润率。“我们能够在信贷危机期间，在信贷市场显著紧缩的情况下仍然维持举债水平。如果我们需要重新就信贷安排进行谈判，这可能会带来很大的困难，导致高昂的借贷成本。在那段时间，你需要尽可能多地节省现金。我们必须确保自己能够创造商业价值——能够理解企业经营行为、商业驱动因素、业务项目和财务账目之间的关联，并据此创造价值。”

需要参考的相关和相似实践包括：

- 内部收益率 (IRR)
- 折现现金流 (DCF)
- 净现值 (NPV)
- 资本比率
- 投资比率
- 加权平均资本成本 (WACC)
- 资本资产定价模型 (CAPM)
- 现金流投资回报 (CFROI)

更多资源

cgma.org/essentialtools

作业成本法 (ABC)

什么是作业成本法?

实践

CIMA 官方术语对作业成本法的描述是: 一种基于作业活动的成本核算方法, 用以核算作业活动的成本并加以监控, 其中涉及资源消耗的跟踪和最终产出的成本计算。资源被分配给作业活动, 而作业活动被分配给成本对象, 而后者使用成本驱动因素将作业活动成本分配给产出成果。

卡普兰和伯恩于 20 世纪 80 年代后期最早提出 ABC 概念, 它被视为吸收成本法的现代替代方法, 可以帮助管理人员更好地理解产品和客户的净盈利能力。ABC 可以为企业提供更好的信息, 协助企业制定以价值为基础的、更有效的决策。

ABC 专注于成本驱动因素, 而成本驱动因素是指导致成本增加的各种作业活动。传统的吸收成本法关注消耗量驱动因素, 如劳动小时数, 而作业成本法还采用了交易为基础的驱动因素, 例如收到的订单数量。通过这种方式, 传统意义上的固定费用将变为长期变动成本, 并可追溯至产品。

作业成本法的流程:



“在过去的 15 年里, ABC 让管理人员明白并非所有的收入都是良性的, 也不是所有的客户都可以带来利润。”

——卡普兰和安德森。《以时间驱动的作业成本法》, 参见《哈佛商业评论》2004 年 11 月刊

ABC 可以带来怎样的益处?

作业成本法为产品 / 服务的成本核算提供了一个更准确的计量方法, 进而企业可以制定出更准确的定价决策。它加强了企业对间接成本和成本驱动因素的理解; 让成本高昂、不会带来增值的作业活动更显而易见, 帮助管理者减少或消除这些活动。ABC 能够找到更好地分配和消除间接成本的方法, 企业从而可以有效应对运营成本挑战。此外, 它还能改善产品和客户盈利能力分析, 并为持续改进和平衡计分卡等绩效管理技术提供支持。

采用作业成本法? 需要考虑的问题:

- 我们是否充分认识到实施、运行和管理 ABC 所需的资源?
- 我们是否拥有资源来实施 ABC ?
- 采用 ABC 的成本是否会大于收益?
- 我们是否能够轻松识别所有的作业和成本?
- 我们是否获得了利益相关者足够多的支持? 怎样才能实现这一目标?
- ABC 提供的其他信息是否能激发相应行动以提高企业的整体盈利能力?

应采取的措施包括：

- 从企业的其他业务部门获得支持。ABC 可以为业务经理及财务部门提供所需信息来制定基于价值的决策。
- 使用 ABC 来制定定价和产品优先顺序的决策。
- ABC 应该由管理会计师来执行，因为他们最适于管理这一流程，并能确保收益的实现。

应避免的行为包括：

- 不要过多地陷入细节和控制，这会遮蔽大局或者导致公司忽视了战略目标反而追求小额的成本节约。
- 不要认为 ABC 成本与所有决策都相关，这是一个误区，认识到这一点非常重要。如果某个产品停产，并不是所有的费用都将消失，比如建筑物占用成本。

作业成本法实践

许继电气如何在工作实践与流程中实现标准化

(CIMA 案例研究，2011 年)

一家中国电力公司——许继电气，通过 ABC 来计量直接成本和变动费用，这正是中国国有企业 (SOE) 传统成本核算系统所欠缺的。

ABC 实施经验成功地推动了许继电气工作实践和流程的标准化。

标准化在中国文化或许多中国企业中并不是一个常见概念。ABC 也促进了许继电气的 IT 发展——首先是会计和办公电脑化，然后是 ERP 的实施。

2001 年，在引入 ABC 前，许继电气采用的是中国传统的国有企业会计制度，存在大量的手工记账工作。而会计工作的主要动因是外部财务报告需要，因此，产品成本的误差就变得不可避免。当时，随着中国引入市场自由竞争，许继电气成为股票发行大军中的一员。

然而，传统成本信息的不准确性严重阻碍了许继电气的定价竞争能力。ABC 系统的两个主要任务包括：将直接人工成本与产品和客户合同直接关联；并根据最新的直接人工小时数将制造费用分摊至合同。

经验教训：

在激发创新理念和推动企业全员学习时，国有企业中常见的“自上而下”的管理风格和企业文化发挥了作用。尝试新管理理念和投资新技术得到了最高管理层的支持，这是一个很独特的特征。

需要参考的相关和相似实践包括：

- 以时间驱动的作业成本法
- 作业基础预算（ABB）
- 作业成本管理（ABM）

更多资源

cgma.org/essentialtools

精益管理

什么是精益管理？

精益管理是一种来自日本丰田公司的精益制造方法，其系统化的目标是减少浪费，改进工作流程并消除非增值的作业活动，最终使用更少的资源为客户创造更大的价值。

“精益管理 ... 提供了一种以少博多的方法——利用更少的人力、更少的设备、更少的时间和更少的空间，却与客户需求越来越靠近，提供客户真正所需。”

——沃马克和琼斯，《精益思想》2003年第二版

精益管理可以带来怎样的益处？

精益管理技术的益处与精益生产非常相似。任何不能增加价值的作业活动，可以视为浪费，包括那些无用功。精益管理可为劳动密集型服务业带来显著的成本节约效果，减少人员配备水平和消除错误。但是，组织必须以不损害质量为前提。

利用更少资源获得更多产出的概念对非营利行业具有极大吸引力。英国国家健康服务中心采用精益管理成功地改善了事故处理和急症部门的瓶颈。

采用精益管理？ 需要考虑的问题：

- 我们将获得什么？成本会大于预期收益吗？
- 我们能进行必要的文化变革吗？
- 精益管理会对服务水平产生积极或消极的影响吗？

应采取的措施包括：

- 通过培训发展劳动力的多种技能。
- 沟通是至关重要的，以确保员工不会因为裁员威胁而心生恐惧。

应避免的行为包括：

- 精益技术本身不应被视为目的所在——真正的好处来自于组织思维和文化的转变。
- 避免以客户服务为代价来提高效率。

精益管理实践

精益管理在服装行业的应用

(CIMA 前沿, 2011)

斯里兰卡的服装制造业面临全球低成本服装制造商的诸多挑战，它必须找到新的方法来保持竞争力。

国内经济增长导致企业的经营成本增加，运营成本的管理也就更具挑战性。曾经作为斯里兰卡业界竞争优势的“单位价格”，不能再与那些高产量的国家相竞争，如中国、越南和孟加拉国，它们能够提供更好的定价方案。

考虑到这一点，斯里兰卡的许多大型企业已经把精益生产作为一个有价值的工具，以期通过消除浪费来降低成本。

例如，原材料采购和持有库存可以为营运资本做出重大贡献。

精益理论有助于组织理解非增值作业活动的成因，例如持有库存，并开发相应的机制来减少持有库存。

业界许多公司得益于大规模生产，其平均库存持有天数在 65 天至 85 天之间。通过实施精益管理，它们已成功地减少库存持有天数到 20 至 40 天，对营运资本管理和空间节省做出了积极的贡献。

需要参考的相关和相似实践包括

- 全面质量管理 (TQM)
- 六西格玛
- 欧洲品质管理基金会模型 (EFQM)
- ISO 9000

更多资源

cgma.org/essentialtools

质量管理工具

什么是质量管理工具？

框架

英国特许质量协会认为，质量合格的唯一真正衡量方式是客户满意度，其考虑了客户需求和期望的客观和主观解读。

根据 CIMA 官方研究教参，质量管理涉及规划和控制活动，以确保产品或服务契合目标，符合设计规范，能满足客户需求。

传统做法上，质量管理侧重于质量控制，对产成品进行检查和测试，以较低的价格处置或出售不合格的“废品”。然而，现代管理思维拒绝这种效率低下、利润流失的管理方法。因此，一些旨在关注并完全杜绝浪费的工具和理念便得到了发展。

质量成本 (CoQ)

CIMA 官方术语对质量成本的界定是：生产、销售及支持产品或服务的过程中实际产生的成本，与生产或使用过程中不存在失误情况下的相应成本之间的差异。质量成本可以通过以下几方面来分析：

- **一致性成本**——达到规定的质量标准所产生的成本
- **预防成本**——在生产之前或生产过程中，为了防止产生不合格或有缺陷的产品或服务所产生的成本
- **评估成本**——以保证产出符合质量标准而产生的成本
- **非一致性成本**——不能达到规定的质量标准所产生的成本

-
- **内部损失成本**——在产品所有权从供应商转移到购买者之前，发现产品质量存在欠缺，由此所产生的成本。
 - **外部损失成本**——在产品所有权从供应商转移到购买者之后，发现产品质量存在欠缺，由此所产生的成本。

全面质量管理 (TQM)

CIMA 官方术语对 TQM 的描述是：规划和控制组织所有业务职能的综合及全面系统，以期组织所提供的产品或服务达到或超过客户的期望。TQM 是一门有关经营行为的哲学，秉持员工参与、各个层级持续改善、以客户为中心等原则。同时，TQM 也是相关技术的集合，旨在提高质量，例如，全面记录业务活动、从客户角度出发设定明确的目标以及制定清晰的绩效指标。

TQM 始于 20 世纪 50 年代的日本，其目标是让事情“首次即成功”，这种方法是通过增加预防成本（如系统设计）来预防内部和外部损失成本的发生。TQM 强调整个价值链的参与以及通过对流程的不断重新评估来实现持续改善。

持续改善 (Kaizen)

CIMA 官方术语对 Kaizen 的描述是：一个日语单词，意为实体绩效在各个层级以及所有方面得到持续改善。

持续改善理念希望所有级别的员工都能参与其中，鼓励他们针对企业的所有领域提出小的增量改进建议，以期随着时间的推移，积少成多、聚沙成塔，使这些建议能对企业产生重大影响。在制造业背景下，流程实现了标准化，企业对它们加以评估并不断改善，其最终目标是减少浪费，提高生产率。

六西格玛 (Six Sigma)

CIMA 官方术语将 Six Sigma 描述为一种基于 TQM 的方法，旨在尽量降低缺陷率。“西格玛” (Sigma) 是一个用来表示标准差的希腊字母，所以“六西格玛”意味着缺陷率位于均值开外 6 个标准差以上。为了实现六西格玛，组织必须保证每百万个产品中，缺陷产品不超过 3.4 个。

在实践中，企业使用“统计过程控制” (statistical process control) 等技术来监测和跟踪过程，识别达到上限和下限的例外情况，以期减少缺陷的数量。

欧洲品质管理基金会 (EFQM) 的卓越模型

EFQM 模型是由 EFQM 开发的一个管理系统框架，旨在评估绩效，整合现有工具、流程和过程，引入一种新思维以鼓励反思、激发持续改善，并确定推动成果的关键行动。

该模型的主要特点是一个诊断框架，它允许组织根据九项关键标准，对自己进行评级。这些标准的重点放在组织如何开展自己的行动（促成因素）与实际取得的成果（结果）之间的因果关系上。

促成因素	结果
领导 战略 人员 伙伴关系和资源 流程、产品和服务	客户结果 人员结果 社会结果 业务结果

质量管理工具能带来什么样的益处？

有效的质量管理方案能提高流程和产出的质量，而更高质量的流程和产出能提升客户满意度、提高盈利能力。质量管理在组织各个层级鼓励一种团队合作文化，进而提高生产效率。人力资源被视为组织的一项关键资产。降低损失成本、缩短加工时间，二者合力将带来成本的节约。

实施质量管理工具需要考虑的问题：

- 我们如何衡量质量？
- 高级管理人员是否全力支持品质概念？
- 我们能否确保整个组织的支持？
- 员工需要哪些培训？

应采取的措施包括：

- 在整个组织范围内宣传质量管理的好处。质量管理技术想要有效推行，需要组织各级人员的支持和参与。
- 鼓励团队合作文化，确保管理人员成为团队的一份子，而不是团队的监督者。
- 在员工中间鼓励一种主人翁意识和责任的文化。
- 组织需要注意到，现行奖励可能会鼓励个人主义，从而与倡导团队合作的质量管理形成冲突。

应避免的行为包括：

- 不要自满——质量管理是一个长期的过程，寻求在一段时间内进行持续、小幅的改进。
- 避免采用过多的质量措施——要有选择性，认识到一些质量措施与另一些质量措施可能会发生冲突。

质量管理实践

丰田公司（Toyota）解决质量问题

2009 至 2010 年期间，丰田公司遭遇了重大质量问题，它不得不在美国召回了 530 万辆汽车。这些汽车存在制动、加速、动力转向等 5 类不同问题，涉及各种车型。美国监管机构认为这些问题导致了 51 人的死亡。

对于一个秉持质量为本理念，倡导采用调查方法对任何问题进行追根溯源的组织而言，怎么可能会发生如此重大的质量问题？这些缺陷部件是如何进入供应链条的？为什么这些质量问题没有更为迅速地得到识别或处理？

究竟哪个环节发生了问题？丰田公司自我评估后认为，“我们成长的步伐可能过快……丰田公司历来将安全放在优先级别的第一位，第二位是质量，第三位是数量。这些优先目标让人感到迷茫……我们一味追求增长，其速度超过了我们开发产品和发展组织的能力所及。”

此外，丰田公司还认为公司本应该更为有效地应对安全问题。“在

对投诉情况进行调查时，我们必须更多地从客户至上的角度进行考虑，而不是从技术角度……我们必须更快、更好、更有效地与客户及监管机构进行沟通。”

丰田公司的解决方案包括任命新的区域质量负责人，在汽车召回和其他安全问题方面给予地区更多的自主权和决策权。该公司还组建了新的专门委员会来负责全球质量问题，成立了专门团队来迅速调查所报告的意外加速问题。公司还调集了一千名工程师，专注于零部件设计和其他质量问题，以进一步加强自身的设计能力。

丰田公司还将产品的生命周期延长了四个星期，以便能有更充裕的时间来解决安全和质量问题，并改进监测系统以更好地通过各种渠道（包括网站留言、客户电话和政府数据库）来捕捉质量和安全方面的情报。该公司打算为车辆装备更多的技术装备（“黑盒子”）来诊断问题和报告故障，并允许外部机构对其技术进行审查。

需要参考的相关和类似实践：

- 质量研讨小组
- “5S” 法
- ISO 9000

更多资源

cgma.org/essentialtools

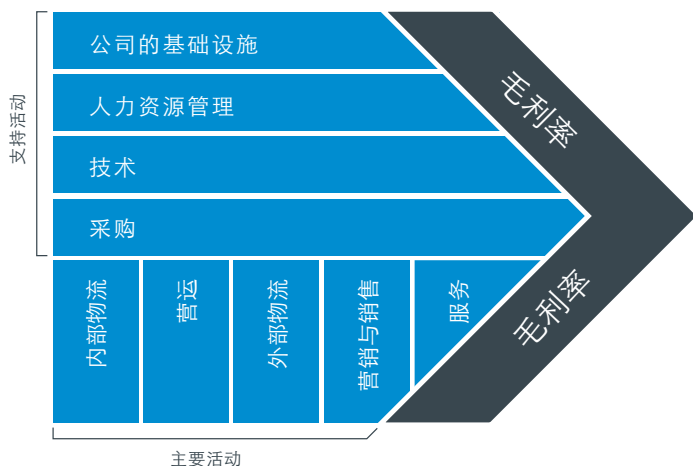
价值链分析

什么是价值链分析？

实践

CIMA 官方术语对价值链的定义是：实体一系列业务活动所组成的链条，从最终用户的角度来看，沿着这个链条，价值被不断地添加到（费用不断产生）实体所生产的产品或提供的服务中。

价值链分析流程示例



价值链分析基于这样一个原则，即组织的存在是为了给客户创造价值。在分析过程中，组织的活动按价值增加情况被划分为不同的活动集合。组织能够通过识别和检查每项活动来更有效地评价自身内部能力。每项增值活动都被视为组织竞争优势的潜在来源。

价值链分析通过以下三个步骤开展：

1. 将组织的活动划分为主要活动和支持活动

主要活动是指那些涉及生产产品、推广产品、向客户发送产品和提供售后支持的活动。而支持活动是指那些推进主要活动的活动，例如人力资源。

2. 将成本分配到每项活动

活动成本信息为管理人员提供了宝贵的见解，可深入了解组织的内部能力。

3. 确定与客户满意和市场成功相关的关键活动

在评估价值链每项活动的作用时，组织需要考虑三个重要问题：

- 公司使命，它会影响所开展活动的选择。
- 行业类型，它会影响活动的相对重要性。例如，服务行业的价值链与制造业的价值链看起来差异巨大。
- 价值体系，包括为最终客户提供产品的过程中，组织的上下游合作伙伴的价值链。

价值链分析可以带来什么样的益处？

价值链分析可以帮助组织更好地了解关键能力，并确定需要改进的领域。它可以帮助组织了解竞争对手如何创造价值，并帮助组织决定是否延长或外包特定活动。

实施价值链分析需要考虑的问题：

- 我们是否能够轻松识别活动领域？
- 我们是否能够轻松确定每项活动的成本和收益？
- 我们如何将这种分析转化为竞争优势？

应采取的措施包括：

- 将自身活动过程与竞争对手的活动过程进行对标，确定竞争对手是如何创造价值的。
- 关注价值链每个元素之间的联系，以更好地了解价值是如何通过价值链得以创造的。

应避免的行为包括：

- 价值链分析侧重于企业的内部活动——但不要忽视了外部视角。您的客户是怎么想的呢？

价值链分析实践

雀巢公司可可计划 (雀巢公司, 2013 年)

作为该公司“创造共享价值”计划的一部分,雀巢公司开展了价值链分析以找出最具潜力的领域,以期实现企业和社会共同价值的优化。这些活动(营养、水源和农村发展)被视为业务战略和运营的核心,它们对于公司经营所在国人民的福祉而言至关重要。

2009 年 10 月,雀巢公司的“可可计划”在科特迪瓦启动,计划在 10 年时间内投资 6700 万英镑。该计划旨在帮助可可种植者经营农场并获得利润,进而改善他们家庭的生活质量,同时确保雀巢公司可长期获得可持续的、高品质的可可供应。该计划将重点放在培训、从合作组织采购可可、消除童工、并与公平贸易项目(Fairtrade programme)合作为雀巢公司和可可种植户创造价值。

如想获取更多案例研究,可以点击以下链接:
<http://www.nestle.com/csv/case-studies>

需要参考的相关和类似实践:

- 供应链分析
- 企业资源规划系统(ERP)
- 作业成本法(ABC)
- 对标

更多资源

cgma.org/essentialtools

客户关系管理（CRM）

什么是客户关系管理？

实践

CIMA 官方术语将 CRM 描述为一种文化，由适当的信息系统支持，实体可强调自身与客户之间的交互。在实体内部，知识得到共享，以确保客户始终得到高水准的服务。

客户关系管理的许多原理也可应用到供应商关系领域。

CRM 能带来什么样的益处？

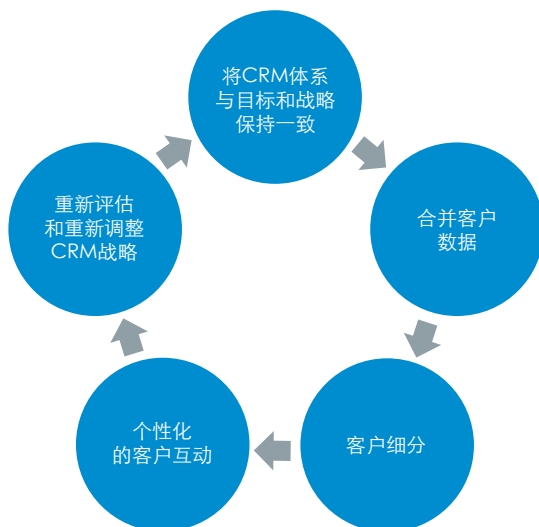
对所有组织而言，关注客户关系管理变得越发重要。企业日益认识到客户流失会造成重大损失，并试图更好地理解、衡量、管理和提高客户保有率。CRM 可以帮助企业研究如何衡量和提高长期客户的终生价值。

CRM 软件系统融合了销售、市场营销和客户服务功能，带来了诸多益处，其中包括帮助企业更好地了解购买习惯、更好地识别潜在客户、提高客户满意度等。

CRM 软件系统越来越多地集成到电子商务系统中，这让企业能够建立自身客户或会员群体的详细图像，从而帮助它们改进市场营销、销售流程、客户服务、分析和报告。

最新发展趋势是企业利用社交媒体的力量。监控客户和目标市场在自有网站或大众网站（如推特和脸书）上对自身产品或服务的评价如何，企业能够确定改进机会和领域。更不可或缺的是，企业应考虑客户反馈意见所产生的全球影响。

下图展示了一种 CRM 实施方法：



来源：改编自 CRM 卓越模型，《最佳实践》，2001 年

实施 CRM 需要考虑的问题：

- 我们企业是否具备一种以客户为本的文化？
- 我们如何衡量客户满意度？
- 长期和短期目标是什么？
- 什么才能算得上成功？
- 我们利用所收集的资料做些什么？

应采取的措施包括：

- 考虑实施 CRM 将对工作人员产生的影响，他们可能对新软件持警惕态度。
- 流程起步阶段的员工培训计划和预算——不要让其他领域的成本超支影响到这个关键领域。

应避免的行为包括：

- 在服务客户时，不要忘记人际接触的重要性。
- 避免将价值效率至于客户满意度之上。
- 不要低估低利润客户的潜力。

CRM 实践

特易购超市和 ASOS.com 如何应用客户信息 (《财务管理》杂志, 2013 年)

Tesco 对其三分之二收银台的交易信息加以处理，以更多地了解不同门店以及一天之中不同时点上客户的购买模式。

但在特里·莱希爵士加入 Tesco 之前，情况并非如此，Tesco 在复杂研究方面作为甚少。特里·莱希爵士在特易购超市担任了 14 年的首席执行官，在此期间，他推动并引领了大型零售商大数据

的研究应用。

他引入了会员卡机制——一种客户奖励卡，让特易购超市得以充分了解客户，并由英国第三大零售集团发展成为全球第三大零售集团。

特里爵士谈到：“当我加入这个企业时，我发现它开展业务带有很大的主观色彩——没有信息的支撑，人们何以制定决策，这让我感到有些惊讶。”

“20 世纪 80 年代出现了条形码，这彻底改变了很多东西。企业得到了一个契机，可以就产品建立数据库，当企业拥有足够的计算能力时，就能收集客户和产品信息，从而实现大飞跃。这的确发挥了作用，在推出会员卡的当年，我们就超越森茨伯里公司，成为英国第二大零售商。”

其他零售商正在收获大数据使用所带来的回报，如网上时装屋 ASOS.com，其市值迅速成长到 14 亿英镑。ASOS.com 首席执行官尼克·罗伯逊谈到：“从第一天开始，我就能掌握客户的每条信息。一个很好的证明就是，2005 年，在邦斯菲尔德油库发生大火并波及公司之后，我能根据所掌握的已下订单的每个客户的姓名和地址，与他们取得联系并说明情况。当事件平息之后，我向这些客户发送了电子邮件，告之他们现在公司需要处理一批火灾受损物品，赶快来抢购。通过所掌握的数据，我们回到了成长轨道上来”。

需要参考的相关和类似实践：

- 客户盈利能力分析（CPA）
- 供应商关系管理（SRM）
- CGMA 客户价值工具

更多资源

cgma.org/essentialtools

附录

文献和资料来源

- CRM Excellence Model. Best Practices, 2001
- CIMA Official Terminology. CIMA Publishing, 2005
- BD Clinton; Anton Van der Merwe. Management Accounting - Approaches, Techniques, and Management Processes. Cost Management. Thomas Reuters RIA Group, 2006
- Scott McKay. Risk Assessment for Mid-Sized Companies: Tools for Developing a Tailored Approach to Risk Management. AICPA, 2011
- Michael Porter. Fast Company, February 2001
- Robert S Kaplan; David P Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February 1996
- Strategy Execution and the Balanced Scorecard, HBS, August 2008
- Robert S Kaplan. Mapping Your Corporate Strategy. HBS, February 2004
- B Marr. Managing and delivering performance. Elsevier Ltd, Oxford, 2008
- Andy Neely; Chris Adams. Cranfield School of Management, 2002
- David AJ Axson. Scenario Planning: Navigating Through Today's Uncertain World. Journal of Accountancy, March 2011
- Kaplan; Anderson. Time-driven activity-based costing. Harvard Business Review Press, November 2004
- Jeremy Hope; Steve Player. Beyond performance management. Harvard Business Review Press, 2012
- Mark S Beasley PhD, Director, ERM Initiative at North Carolina State University, January 2012
- Gary Cokins. The Promise and Perils of the Balanced Scorecard. John Wiley & Sons, Inc., 2010

鸣谢

我们十分感谢全球金融和管理高管们的全情投入，为支持本次 CGMA 计划所做的贡献，在百忙之中慷慨无私地分享他们的见解。此外，还要特别感谢 CGMA 管理会计工具顾问小组的成员分享他们的智慧：

Dan Bachrach

Christo Bothma

Martin Buckle

Gary Cokins

John Cottam

Kate Cullen

Phil Hirsch

Debbie Powell Holse

Larry Kean

JD Kern

Gary Lubin

Stuart McGregor

Rob Monk

Eric Rochford

Chee Kin Tang

David Wilcox

Rick Yvanovich

© 2013, 英国皇家特许管理会计师公会, 版权所有。

此份通过互联网发布的资料不得以任何形式进行再发布。不得对本资料进行复制, 不得存储在第三方平台和数据库。如前所述, 在未获得版权所有人书面同意的情况下, 不得以印刷、电子、机械、数字或其他方式发布本资料。如想获得更多关于再使用本资料的许可信息, 请发送电子邮件至 copyright@cgma.org。

本资料中的信息和观点并不代表 AICPA、CIMA、CGMA 或 Association of International Certified Professional Accountants 的官方声明。对于本资料的理解不构成法律、会计或其他专业服务或建议。如果想要获得法律建议或其他专业协助, 应向专业人员寻求帮助。本资料中的信息旨在协助读者对所讨论的议题有大致的了解, 请不要期望能够覆盖所有的议题或问题。虽然发布之前, 我们已经对资料中信息的及时性和准确性进行了再三验证, 但我们不确保资料中的信息在任何事实或环境下都是适用的。

American Institute of CPAs
1211 Avenue of the Americas
New York, NY 10036-8775
T. +1 212 596 6200
F. +1 212 596 6213

Chartered Institute of
Management Accountants
26 Chapter Street
London SW1P 4NP
United Kingdom
T. +44 (0)20 7663 5441
F. +44 (0)20 7663 5442

CIMA 皇家特许管理会计师公会 北亚区

上海
上海市陆家嘴环路1233号
汇业大厦1508A 200120
电话: +86 (0) 21 61601558
传真: +86 (0) 21 61601568
全国咨询电话: 400 820 4080
电邮: infochina@cimaglobal.com

北京
北京朝阳区亮马桥路42号院
光明饭店写字楼605室 100004
电话: +86 (0) 10 84418811

广州
广州市广州大道中293号
广东外商活动中心
(外商大酒店) 5层C室 510600
电话: +86 (0) 20 87360960

cgma.org

Oct.2015

978-1-85971-781-3 (hard copy)

深圳
深圳市福田区福华一路国际商会大厦
A座1121室 518048
电话: +86 (0) 755 82931445

成都
成都市成华区双庆路10号华润大厦
2308室
电话: +86 (0) 28 86656792

重庆
重庆市渝中区瑞天路56号企业天地
4号办公楼2107室 400010
电话: +86 (0) 23 63713538

香港
香港铜锣湾勿地臣街1号
时代广场1座20楼2005室
电话: 00852 25112003

© The Chartered Institute of Management Accountants 2013