

## 课程 9：运营管理与效能提升（1 天）

### 课程设计背景与思路：

当前国内外政治、经济环境复杂多变，尤其是疫情对全球经济产生了巨大的冲击，在企业日常管理中，如何以自身战略为出发点，充分运用管理会计的相关理论、工具和计量方法，实现制造业企业降本增效的目的就成为了重中之重。党的“二十大”报告中特别提出“把发展经济的着力点放在实体经济上，着力提高全要素生产率、推进新型工业化着力提升产业链供应链韧性、确保重要产业链供应链安全、加快建设制造强国”等一系列重要要求。

随着经济的不断发展，新的商业模式在带来新机遇的同时，也会产生新的问题和风险。业财融合是实现企业财务数字化转型的重要途径。即通过业务数据与财务系统的对接，减轻财务工作者的重复劳动，真正发挥管理会计的控制职能，实现闭环管理，提高业务数据准确性，加强业务反馈及时性，提供业务线索可溯性。在当前管理会计相关指引下，理念转变谈得多，计量谈的少，而真正的管理会计转型离不开科学、精确的计量方法，本课程将聚焦企业运营中的成本决策，以此为出发点，结合当前国内外企业的大量实操案例，力求给学员带来行业视野的拓宽以及计量方法的掌握。

**授课目标：**提升理论素养，拓展宏观视野，萃取丰富案例

精讲准确计量，构建系统思维，力求做到通透

**课程收益：**

成本决策的核心是准确的计量，不会计量就没真正完成管理会计转型，大量的、基本的计量方法是基础，本课程将进行深度精讲；

通过海量案例有效拓展学员对不同行业的了解，吸取各个行业内优秀企业的做法为己所用；

政策和企业热点事件随时会调整和出现，讲课过程中紧跟变化，及时更新。

### 授课对象：

企业财务、计划、生产、库管、采购、物流等部门中层以上人员

### 主要内容

- 引导案例：为什么要做成本管理？
- 引导案例：美的才是战略成本管理
- **战略成本管理**
  - 什么是战略管理？
  - 价值链
  - 成本管控中如何运用价值链分析
  - 案例：百年夏普是如何衰落的？
  - 案例：特斯拉的设计成本控制
  - 案例：华为是这样论述技术的
  - 计算：产品功能成本决策——评分法
  - 计算：产品功能成本决策——强制确定法（0—1评分法）
  - 波士顿矩阵——管理会计应用指引第100号
  - 案例：盈亏平衡点法

- 计算：变动成本法下亏损产品的决策
- 计算：完全成本法与变动成本法
- 采购与库存管理
- 计算：经济订购批量
- 库存 ABC 分类管理法
- 敏感性分析——管理会计应用指引 第 402 号
- 计算：单、多因素敏感性分析
- 计算：用敏感性系数解释疫情封控手段有效性
- 计算：多项成本变化后，预测目标成本变动率
- 长期投资决策模型（回收期法、贴现回收法、净现值法（NPV）、盈利

指数法（PI）、内部收益率（IRR）

- 计算：运用高低点法对混合成本进行分解
- 计算：回归直线法（最小平方法）
- 内部转移定价——管理会计应用指引 第 404 号
- 计算：集团公司为什么要内部采购（内部转移定价）？
- 案例：成本型内部转移定价
- 计算：成本中心的绩效考核
- 计算：产品组合优化决策
- 计算：根据成本分配生产任务的决策
- 多维度盈利能力分析——管理会计应用指引 第 405 号
- 阿米巴是怎么来的？
- 瓶颈资源与约束理论——管理会计应用指引 第 401 号

- 一般约束资源的应对方法
- **作业成本管理**
  - 作业成本法——管理会计应用指引 第 304 号
  - 作业成本法举例计算
  - 作业成本管理
  - 计算：传统成本法与作业成本法
  - 时间驱动作业成本法
  - 案例：丰田的 KPI
  - 案例：特斯拉颠覆车险 KPI
- **目标成本法**
  - 目标成本法——管理会计应用指引 第 301 号
  - 目标成本法的产生背景
  - 案例：什么是激励机制
  - 需要层次论
  - X - Y 理论
  - 双因素理论
  - 公平理论
  - 强化理论
  - 期望理论
  - 目标设定的激励效果机制模型
  - 精益制造
  - 案例：钱是赚出来的，还是省出来的？

- 标杆管理流程框架
- 标杆管理的缺陷
- **质量成本管理**
  - 质量管理
  - 戴明——PDCA 循环
  - 质量管理工具——检查表、因果图、直方图、趋势图、雷达图
  - 质量成本框架
  - 传统质量成本模型
  - 质量成本构成比例与质量水平区间
- **环境成本管理**
  - ESG 评测
  - Wind ESG 指标体系
  - ESG 中的“双重重要性”原则
  - 建立 ESG 实质性议题与财务因子的联系
- **运营管理**
  - 构建运营体系
  - 案例：戴尔——渐行渐远
  - 案例：戴尔是怎么起家的？（1993--1995）
  - 案例：理想上市了
  - 边际贡献分析——管理会计应用指引 第 403 号
  - 计算：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
  - 计算：安全边际分析

- 运营设施布置
- 流水线的设计与平衡
- 计算：流水线平衡
- 流水线优化
- 案例：SEW——技术改变理念，进而改变战略
- 精益生产
- 工作系统研究
- ERP 系统
- 集成供应链管理
- 案例：京东供应链
- 成本无差别点分析法
- 计算：生产工艺决策
- 是否接受追加订货的决策分析
- 自制/外购与闲置生产能力决策
- 计算：成本差异分析
- 计算：综合差异分析

案例：你是否愿意购买此公司股票？