

项目五 运营管理

【学习目标】

- (1) 熟悉运营管理各个阶段管理的内容、营运计划的制订及执行情况。
- (2) 理解营运计划的调整、营运监控分析与报告及营运绩效。
- (3) 理解营运计划各项工具方法的基本原理和应用方法。

【能力目标】

- (1) 能够根据企业实际情况, 分析企业运营管理各个阶段的管理目标并提出有效方案。
- (2) 能够运用运营管理基本程序, 指导企业提升运营管理水平, 提高运营效率和质量。
- (3) 能够根据企业自身业务特点和管理需要, 对不同的运营管理工作方法进行恰当结合与综合运用, 为企业运营管理提供有力支持。



思政课堂

运营管理是现代企业管理科学中一个活跃的分支,是企业核心竞争力的重要组成部分。其核心在于通过有效的计划、组织、实施和控制,将各种资源(如资金、人力、原材料、设施、数据等)转化为顾客需要的产品或服务,以实现价值增值和顾客满意,并最终达到经济效益的目标。运营管理不仅包括对运营过程的日常管理,而且涉及新思想、新理论的应用。学习运营管理要求我们培养长期导向与短期导向思维,提升管理决策能力,以高度的敏感性和责任心分析运营管理各项因素变化对企业运营的影响,确保企业经营按照战略规划推进,实现企业价值创造,为全面建设社会主义现代化国家添砖加瓦。

目 录

- 任务一 运营管理认知
- 任务二 本量利分析
- 任务三 边际分析
- 任务四 敏感性分析
- 任务五 内部转移定价
- 任务六 多维度盈利能力分析

任务一

运营管理认知



一、运营管理概述

(一) 运营管理的概念

运营管理是指为了实现企业战略和营运目标,各级管理者通过计划、组织、指挥、协调、控制、激励等活动,实现对企业生产经营过程中的物料供应、产品生产和销售等环节的价值增值管理。

PDCA 管理原则





一、运营管理概述

(二) 运营管理的工具方法及程序

运营管理领域应用的管理会计工具方法, 一般包括本量利分析、边际分析、敏感性分析, 内部转移定价和多维度盈利能力分析等。企业可根据自身业务特点和管理需要等, 选择单独或综合运用运营管理工具方法, 以便更好地实现运营管理目标。

企业应用运营管理工具方法, 一般按照营运计划的制订、营运计划的执行、营运计划的调整、营运监控、营运绩效管理程序进行。





一、运营管理概述

(二) 运营管理的工具方法及程序

工具方法：本量利分析、边际分析、敏感性分析，内部转移定价和多维度盈利能力分析等。

应用程序：运营计划的制订、运营计划的执行、运营计划的调整、运营监控、运营绩效管理。





一、运营管理概述

(三) 运营管理的应用环境

- 1、建立健全运营管理组织架构
- 2、建立健全运营管理的制度体系
- 3、建立完整的业务信息系统





二、营运计划的制定

（一）营运计划的概念及分类

- ◎ 概念：指企业根据战略决策和营运目标的要求，从时间和空间上对营运过程中各种资源所做出的统筹安排，主要作用是分解营运目标，分配企业资源，安排营运过程中的各项活动。
- ◎ 营运计划的分类
 - （1）按时间：长期、中期、短期
 - （2）按内容：销售、生产、供应、财务、人力资源、产品开发等





二、营运计划的制定

（二）营运计划的原则及要求

◎ 制定营运计划应遵循的原则：

- （1）系统性原则
- （2）平衡性原则
- （3）灵活性原则





二、营运计划的制定

（二）营运计划的原则及要求

◎ 营运计划制定的要求

1. 以战略目标为导向
2. 科学预测为基础
3. 灵活运用管理工具
4. 逻辑性与全面性结合
5. 全员参与与共识
6. 逐级审批与执行
7. 应对不确定性





三、营运计划的执行

经审批的营运计划应以正式文件的形式下达执行。企业应逐级分解营运计划，按照横向到边、纵向到底的要求分解落实到各所属企业、部门、岗位或员工，确保营运计划得到充分落实。





四、营运计划的调整

(一)调整营运计划需遵循的原则

营运计划一旦批准下达,一般不予调整。但若宏观经济形势、市场竞争形势等发生重大变化,导致企业营运状况与预期出现较大偏差,企业可以适时对营运计划作出调整,使营运目标更加切合实际。

(二)调整营运计划的要求

- (1)应关注和识别存在的各种不确定因素
- (2)应分析和评估营运计划调整方案对企业营运的影响
- (3)企业应建立营运计划调整的流程和机制,规范营运计划的调整。





五、营运监控

(一) 营运监控

基本任务——发现偏差、分析偏差、纠正偏差

(二) 营运监控分析（步骤）

- 1.明确营运目的，确定有关营运活动的范围
- 2.全面收集有关营运活动的资料，进行分类整理
- 3.分析营运计划与执行的差异，追溯原因
- 4.根据差异分析采取恰当的措施，并进行分析和报告





六、营运绩效管理

企业可以建立营运绩效管理委员会、营运绩效管理办公室等不同层级的绩效管理组织，以营运计划为基础，制定绩效管理指标体系，开展营运绩效管理，激励员工为实现营运管理目标做出贡献。



任务二

本量利分析



一、本量利分析概述

(一)本量利分析的概念

企业经营决策的重要问题是如何建立(优化)盈利模型,管理会计提供了一种量化分析方法以揭示企业成本、业务量与利润之间的关系,为构建盈利模型和分析盈利的关键影响因素提供决策支持,这种方法称为本量利分析(cost-volume-profit analysis,简称 CVP 分析)。





一、本量利分析概述

(二)本量利分析的基本假设

企业在动态经营中面临的各类情况复杂多变,为对现实进行简化和概括,本量利分析提出一系列基本假设作为分析前提。

- 1.相关范围假设
- 2.模型线性假设
- 3.产销平衡假设
- 4.品种结构稳定假设





一、本量利分析概述

(三)本量利分析的基本公式

本量利分析所要考虑的相关要素主要包括固定成本a、单位变动成本b、销售量x、单价p和营业利润π等，这些因素之间的关系可以用下列基本公式来反映：

利润=销售收入-总成本

=销售收入-(变动成本+固定成本)

=销售量×单价-销售量×单位变动成本-固定成本

=销售量×(单价-单位变动成本)-固定成本

因此，这些要素之间的关系式，即本量利分析的一个最基本也是最重要的公式为：

营业利润=(单价-单位变动成本)×业务量-固定成本

用字母表示：

$$\pi = (p - b)x - a$$

其中：(p-b)称为单位边际贡献，(p-b)x称为边际贡献总额。





二、盈亏平衡分析

盈亏平衡点又称保本点,是指刚好使企业经营达到不盈不亏状态的销售量(额)。盈亏平衡分析又称保本点分析,是指分析、测定盈亏平衡点,以及有关因素变动对盈亏平衡点的影响等,是本量利分析的核心内容。

盈亏平衡分析的原理是通过计算企业在利润为零时处于盈亏平衡的业务量,分析项目对市场需求变化的适应能力等。

盈亏平衡分析包括单一产品的盈亏平衡分析和产品组合的盈亏平衡分析。





二、盈亏平衡分析

(一) 单一产品的盈亏平衡分析

企业只销售单一产品，则该产品的盈亏临界点计算可直接根据本量利分析的基本公式：

营业利润 = (单价 - 单位变动成本) × 业务量 - 固定成本

$$\Pi = (p - b) \times a$$

企业不盈不亏时，利润为零。利润为零时的销售量就是企业的盈亏临界点销售量 X_0 。

- 盈亏临界点销售量 = 固定成本 / (销售单价 - 单位变动成本)

= 固定成本 / 单位贡献毛益

公式表示为： $X_0 = a / (p - b)$

- 盈亏临界点销售额 S_0 = 单价 × 盈亏临界点销售量

= 固定成本 / (1 - 变动成本率)

= 固定成本 / 边际贡献率





二、盈亏平衡分析

(一) 单一产品的盈亏平衡分析

实训演练-----【案例5-1】





二、盈亏平衡分析

(二) 多产品的盈亏平衡分析

通常多品种企业使用综合贡献毛益率法计算盈亏临界点。综合贡献毛益率法是指将各种产品的贡献毛益率按照其各自的销售比重这一权数进行加权平均，得出综合贡献毛益率，然后再据此计算企业的盈亏临界点销售额和每种产品的盈亏临界点的方法。





二、盈亏平衡分析

(二) 多产品的盈亏平衡分析

企业盈亏临界点的具体计算步骤是:

1. 计算综合贡献毛益率。

首先, 计算各种产品的销售比重

某种产品的销售比重=该种产品的销售额/全部产品的销售总额×100%

注意: 销售比重是销售额的比重而不是销售量的比重.

其次, 计算综合贡献毛益率

综合贡献毛益率=Σ(各种产品贡献毛益率×该种产品的销售比重)

2. 计算企业盈亏临界点销售额。

企业盈亏临界点销售额=企业固定成本总额/综合贡献毛益率

3. 计算各种产品盈亏临界点销售额。

某种产品盈亏临界点销售额=企业盈亏临界点销售额×该种产品的销售比重





二、盈亏平衡分析

(二) 多产品的盈亏平衡分析

实训演练----【案例5-2】





二、盈亏平衡分析

(三) 盈亏临界点的作业率

盈亏临界点作业率也称为保本作业率，是指企业盈亏临界点销售量(额)占现有或预计销售量(额)的百分比，该指标越小，表明用于保本的销售量(额)越低;反之，越高。

其计算公式为:

盈亏临界点作业率=盈亏临界点销售量(额)/正常销售量(额)





三、目标利润分析

目标利润分析是在本量利分析方法的基础上，计算为达到目标利润所需达到的业务量、收入和成本的一种利润规划方法，该方法应反映市场的变化趋势、企业战略规划目标以及管理层需求等。

目标利润分析包括单一产品的目标利润分析和产品组合的目标利润分析。





三、目标利润分析

(一) 单一产品的目标利润分析

企业要实现目标利润，在假定其他因素不变时，通常应提高销售数量或销售价格，降低固定成本或单位变动成本。

单一产品的目标利润分析公式如下：

实现目标利润的业务量 = (目标利润 + 固定成本) ÷ (单价 - 单位变动成本)

实现目标利润的销售额 = 单价 × 实现目标利润的业务量

或实现目标利润的销售额 = (目标利润 + 固定成本) ÷ 边际贡献率





三、目标利润分析

(一) 单一产品的目标利润分析

实训演练-----【案例5-3】





三、目标利润分析

(二) 多产品的目标利润分析

在单一产品的目标利润分析基础上，依据分析结果进行优化调整，寻找最优的产品组合。基本分析公式如下：

$$\begin{aligned} \text{实现目标利润的销售额} &= (\text{综合目标利润} + \text{固定成本}) \div (1 - \text{综合变动成本率}) \\ &= (\text{综合目标利润} + \text{固定成本}) \div (\text{综合边际贡献率}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{实现目标利润率的销售额} &= \text{固定成本} \div (1 - \text{综合变动成本率} - \text{综合目标利润率}) \\ &= \text{固定成本} \div (\text{综合边际贡献率} - \text{综合目标利润率}) \end{aligned}$$





三、目标利润分析

(二) 多产品的目标利润分析

实训演练-----【案例5-4】





四、本量利分析的优缺点

主要优点是：可以广泛应用于规划企业经济活动和营运决策等方面，简便易行、通俗易懂和容易掌握。

主要缺点是：仅考虑单因素变化的影响，是一种静态分析方法，且对成本性态较为依赖。



任务三

边际分析



边际分析，是指分析某可变因素的变动引起其他相关可变因素变动的程度的方法，以评价既定产品或项目的获利水平，判断盈亏临界点，提示营运风险，支持营运决策。

边际分析工具方法主要有边际贡献分析、安全边际分析等。





一、边际贡献分析

边际贡献分析，是指通过分析销售收入减去变动成本总额之后的差额，衡量产品为企业贡献利润的能力。边际贡献分析主要包括边际贡献和边际贡献率两个指标。

（一）边际贡献

边际贡献又称贡献毛益，用公式可表达为：

边际贡献总额=销售收入 - 变动成本总额

单位边际贡献=销售单价 - 单位变动成本

（二）边际贡献率

边际贡献率，是指边际贡献在销售收入中所占的百分比，表示每1元销售收入中边际贡献所占的比重。

边际贡献率 = 边际贡献/销售收入×100%

= 单位边际贡献/单价×100%

实训演练----【案例5-5】、【案例5-6】





一、边际贡献分析

(二) 边际贡献率的应用

(1) 企业进行单一产品决策时，评价标准如下：

当边际贡献总额大于固定成本时，利润大于0，表明企业盈利；

当边际贡献总额小于固定成本时，利润小于0，表明企业亏损；

当边际贡献总额等于固定成本时，利润等于0，表明企业保本。

(2) 企业面临资源约束，需要对多个产品线或多种产品进行优化决策或对多种待选新产品进行投产决策的，可以通过计算边际贡献以及边际贡献率，评价待选产品的盈利性，优化产品组合。

当进行多产品决策时，边际贡献与变动成本之间存在如下关系：

综合边际贡献率 = 1 - 综合变动成本率

综合边际贡献率反映了多产品组合给企业做出贡献的能力，该指标通常越大越好。





一、边际贡献分析

(三) 变动成本率

变动成本率，是指变动成本在销售收入中所占的比例。其计算公式如下：

变动成本率=变动成本/销售收入

=单位变动成本/销售单价

由于销售收入被分为变动成本和边际贡献两部分，前者是产品自身的耗费，后者是给企业的贡献，两者在销售收入中所占百分比之和应当为1，即：

变动成本率+边际贡献率=1

实训演练----【案例5-7】





二、安全边际分析

安全边际分析，是指通过分析正常销售额超过盈亏临界点销售额的差额，衡量企业在保本的前提下，能够承受因销售额下降带来的不利影响的程度和企业抵御营运风险的能力。安全边际分析主要包括安全边际和安全边际率两个指标。

（一）安全边际

安全边际，是指实际销售量或预期销售量超过盈亏平衡点销售量的差额，体现企业营运的安全程度。有关公式如下：

安全边际 = 实际销售量或预期销售量 - 保本点销售量

安全边际越大，企业发生亏损的可能性越小，发生盈利的可能性越大，企业经营就越安全，企业经营风险越小。反之，企业经营风险越大。





二、安全边际分析

安全边际分析，是指通过分析正常销售额超过盈亏临界点销售额的差额，衡量企业在保本的前提下，能够承受因销售额下降带来的不利影响的程度和企业抵御营运风险的能力。安全边际分析主要包括安全边际和安全边际率两个指标。

(二) 安全边际率

安全边际率，是指安全边际与实际销售量或预期销售量的比值，公式如下：

安全边际率 = 安全边际 / 实际销售量或预期销售量 × 100%

安全边际率与盈亏临界点的作业率之间的关系为：

安全边际率 + 盈亏临界点作业率 = 1

实训演练----【案例5-8】





二、安全边际分析

(三) 安全边际与盈亏平衡点的关系分析

企业正常的销售量分为两部分：一部分是保本销售量；另一部分是安全边际。

用公式表示如下：

正常的销售量=保本销售量+安全边际

若将该公式两端同时除以正常销售量，可得到：

$1 = \text{保本作业率} + \text{安全边际率}$





二、安全边际分析

(四) 安全边际与利润的关系分析

安全边际解够为企业带来利润。盈亏临界点的销售频除了领补产品自身的变动成本外，刚好能够次补企业的固定成本，不能给企业带来利润。只有超过盈临界点的销售额，才能在扣除变动成本后，不必再弥补固定成本，而是直接形成企业的税前利润。

用公式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{税前利润} &= \text{销售单价} \times \text{销售量} - \text{单位变动成本} \times \text{销售量} - \text{固定成本} \\ &= (\text{安全边际销售量} + \text{盈亏临界点销售量}) \times \text{单位贡献毛益} - \text{固定成本} \\ &= \text{安全边际销售量} \times \text{单位贡献毛益} \\ &= \text{安全边际销售额} \times \text{贡献毛益率} \end{aligned}$$

将上式两边同时除以销售额可以得出：

$$\text{税前利润率} = \text{安全边际率} \times \text{贡献毛益率}$$

实训演练----【案例5-9】





三、边际分析的优缺点

主要优点是：可有效地分析业务量、变动成本和利润之间的关系，通过定量分析，直观地反映企业营运风险，促进提高企业营运效益。

主要缺点是：决策变量与相关结果之间关系较为复杂，所选取的变量直接影响边际分析的实际应用效果。



任务四

敏感性分析

任务四 敏感性分析



敏感性分析,是指对影响目标实现的因素变化进行量化分析,以确定各因素变化对实现目标的影响及敏感程度。通常这一方法研究的是,一个系统的周围条件发生的变化会导致这个系统的状态发生怎样的变化,这种变化是敏感(变化大)还是不敏感(变化小)。在一个确定的模型有了最优解后,敏感性分析研究的是:该模型中的某个或某几个参数允许变化到怎样的数值(最大或最小),原最优解仍能保持不变;或者当某个参数的变化已经超出允许范围,原有的最优解不再“最优”时,怎样用简便的方法重新求得最优解。

从前面保本点分析中可以看出,销售量、单价、单位变动成本、固定成本等因素中的某一个或某几个因素的变动,都会对保本点和目标利润产生影响。但由于各因素在计算保本点和目标利润的过程中作用不同,影响程度当然也不一样,或者说保本点和目标利润对不同因素变动所作出的反应在敏感性上存在着差异。本量利关系上的敏感性分析,主要研究与分析有关因素发生多大变化,将使盈利转为亏损,以及各参数变化对利润的敏感程度等。





一、有关因素临界值的确定

销售量、单价、单位变动成本、固定成本的变化,都会对利润产生影响。当这种变化达到一定程度时,会使企业利润消失、经营状况发生质变。敏感性分析的目的就是确定能引起这种质变的各因素变化的临界值,其方法称为“最大最小法”。

根据本量利分析的基本原理模型 $\Pi=(p-b)x-a$,使 $\Pi=0$,求得最大或最小的允许值的计算公式如下:

销售量的最小值: $x=a/(p-b)$

销售单价的最小值: $p=b+a/x$

单位变动成本的最大值: $b=p-a/x$

固定成本的最大值: $a=(p-b)x$

实训演练----【案例5-10】





二、各因素变化对利润的敏感程度

各因素变化都会引起利润的变化,但其影响程度各不相同。有的因素发生微小变化,就会使利润发生很大的变动,利润对这些因素的变化十分敏感,这些因素称为敏感因素。与此相反,有些因素发生变化后,利润的变化不大,反应比较迟钝,这种因素称为弱敏感因素。

反映利润敏感程度的指标称为敏感系数,

其计算公式如下:

敏感系数=目标值变动百分比/因素值变动百分比

实训演练----【案例5-11】





三、敏感性分析的优缺点

主要优点是：方法简单易行，分析结果易于理解，能为企业的规划、控制和决策提供参考。

主要缺点是：对决策模型和预测数据具有依赖性，决策模型的可靠程度和数据的合理性，会影响敏感性分析的可靠性。



任务五

内部转移定价



一、内部转移定价的相关概念

(一) 内部转移定价的概念

是指企业内部转移价格的制定和应用方法。内部转移定价是企业分权化经营管理中由于总部和分部间信息传递受阻并因此存在信息不对称情况下,提高企业管理效率的一种对策,也是企业内部资源的一种配置方式。

(二) 内部转移价格的概念

是指企业内部部分公司、分厂、车间、分部等责任中心之间相互提供产品(或服务)、资金等内部交易时所采用的计价标准。





一、内部转移定价的相关概念

(三) 责任中心的概念和分类

责任中心，是指企业内部独立提供产品（或服务）、资金等的责任主体。

根据控制区域和责任范围不同,责任中心可以分为四种主要类型:收入中心、成本中心、利润中心和投资中心。





二、内部转移定价的目标、适用范围和原则

(一) 内部转移定价的目标

企业应用内部转移定价工具方法的主要目标是界定各责任中心的经济责任,计量其绩效,为实施激励提供可靠依据。

(二)内部转移定价的适用范围

内部转移定价主要适用于具有一定经营规模、业务流程相对复杂、设置了多个责任中心且责任中心之间存在内部供求关系的企业。





二、内部转移定价的目标、适用范围和原则

(三)内部转移定价的原则

- 1.合规性原则。
- 2.效益性原则。
- 3.适应性原则。





三、内部转移定价的应用程序

(一)明确责任中心

企业应根据所属行业的特征、业务流程、组织结构等情况和实际需要明确各责任中心及其主要责任。通常,企业可以设置成本中心、利润中心和投资中心。

(二)制定与实施转移价格

(三)分析与评价内部转移价格





三、内部转移定价的应用程序

企业应用内部转移定价工具方法，一般按照明确责任中心、制定与实施转移价格、分析与评价内部转移价格等程序进行。

(二)制定与实施转移价格

1.制定内部转移价格





三、内部转移定价的应用程序

企业应用内部转移定价工具方法，一般按照明确责任中心、制定与实施转移价格、分析与评价内部转移价格等程序进行。

(二)制定与实施转移价格

1.制定内部转移价格





四、内部转移定价的优缺点

主要优点:能够清晰反映企业内部供需各方的责任界限,为绩效评价和激励提供客观依据,有利于企业优化资源配置。

主要缺点:可能受到相关因素影响,内部转移定价体系产生的定价结果不合理,造成信息扭曲,误导相关方行为,从而损害企业局部或整体利益。



任务六

多维度盈利能力分析



一、多维度盈利能力分析的概念和使用范围

(一) 多维度盈利能力分析的概念

多维度盈利能力分析，是指企业对一定期间内的经营成果，按照区域、产品、部门、客户、渠道、员工等维度进行计量，分析盈亏动因，从而支持企业精细化管理、满足内部营运管理需要的一种分析方法。

(二) 多维度盈利能力分析的使用范围

多维度盈利能力分析主要适用于市场竞争压力较大、组织结构相对复杂或具有多元化产品（或服务）体系的企业。企业应用多维度盈利能力分析工具方法，还应具备一定的信息化程度和管理水平。





二、多维度盈利能力分析的应用程序

1. 确定分析维度
2. 建立分析模型
3. 制定数据标准
4. 收集数据
5. 加工数据
6. 编制分析报告





二、多维度盈利能力分析的优缺点

主要优点：可以灵活地支持企业实现精细化内部管理，为客户营销、产品管理、外部定价、成本管控、投资决策、绩效考核等提供相关、可靠的信息。

主要缺点：对企业管理能力、内部治理的规范性和数据质量等要求较高





感谢聆听

THANK YOU

