



Series on Accounting Experiment of Beijing Technology & Business University
北京工商大学会计实验系列教材

管理会计决策与 控制模拟

◎ 穆林娟 / 主编

GuanLi KuaiJi JueCe Yu
KongZhi MoNi



经济科学出版社
Economic Science Press



Beijing Technology and Business University
北京工商大学会计实验系列教材

管理会计决策与 控制模拟

◎ 穆林娟 / 主编

GuanLi KuaiJi JueCe Yu
KongZhi MoNi



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计决策与控制模拟 / 穆林娟主编. —北京: 经济科学出版社, 2008. 9

(北京工商大学会计实验系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7544 - 9

I. 管… II. 穆… III. 管理会计 - 高等学校 - 教材
IV. F234. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 142165 号

责任编辑: 齐伟娜 杨 静

责任校对: 徐领弟 张长松

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

管理会计决策与控制模拟

穆林娟 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

德利装订厂装订

880 × 1230 32 开 3. 625 印张 120000 字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7544 - 9/F · 6795 定价: 9. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总序

会计学属于应用型的经济管理学科，它不仅有独立完整的理论体系，而且有科学严格的操作规范。如何使学生在校学习期间更多地进行专业实验，不断地把所学的专业理论知识和基本原理、方法应用于实践活动中，在毕业进入工作岗位之前就具有基本的处理日常经济业务的能力，这是多年来普通高校经济与管理类专业本科教学中面临的一个难题。虽然我们很早（20 世纪 80 年代中期）就建立了会计手工模拟实验室，但实验在一定程度上受规模小、时间短的限制。为了实现培养适应社会主义市场经济需要的复合型、应用型人才的专业培养目标，从 2004 年开始，我们在会计学专业实验教学方面进行了多方探索与尝试，具体从改革专业培养方案开始，强化了对会计学、财务管理专业的实验与实践教学。目前，会计学、财务管理专业在学校文科实践中心开设了《初级会计实验》、《中级会计实验》、《企业资源规划实践》、《财务诊断与决策实验》、《审计实战模拟》、《管理会计与控制实验》、《企业竞争模拟》、《计算机会计》等 8 门专业实验课，内容涉及基础实验、综合实验与创新实验三个层次，并从 2004 级开始列入专业培养方案，对学生实施系统的专业实训。实验教学作为现行教学模式的创新，实现了以“教”为主向以“学”为主的教学模式的转变，学生也由原来的“被动接受知识”变为“主动实验”。2005 ~ 2007 年，我们的学生在“全国大学生 ERP

沙盘模拟大赛”与“全国 MBA 培养院校企业竞争模拟大赛冠军”等多项比赛中屡屡夺冠，正是得益于全面进行实验教学的举措。

教学离不开教材，实验教学亦如此。经过数轮实验及其摸索，我们各实验课的任课教师精心设计、编写了本套实验教材，由于这套教材与我们的专业实验课一一对应，从而形成“会计学专业实验系列教材”。其特点是：

1. 实验内容的系统性。实验课在学生理论学习课相关知识要求的基础上开设，但实验课不是理论课内容的简单模拟或操作，实验内容应讲究层次性。即：既要进行基础性实验，如《初级会计实验》、《中级会计实验》；也要有综合性实验课，如《审计实战模拟》、《管理会计与控制实验》；还要有创新性实验，如《企业资源规划模拟》等。此外，实验课不仅模拟业务的核算，企业生产经营的环境也非常重要，上述理念已在我们的实验教材中得到了充分反映。

2. 知识的科学性与综合性。每门课都有科学的知识体系与内容构架，有具体业务处理的科学技术与方法。本教材编写过程中，我们要求就重点内容进行实验，反映本课程的知识点、重点、难点。综合性实验或创新性实验，要融合本专业和相关学科知识，要求和难度更高。从综合性来看，强调知识的综合应用是本套教材的又一特点。

3. 可操作性与团队意识。实验课及其教材的目的是培养学生的动手能力、对知识的综合运用能力，最终提高学生的决策与创新能力，实验内容无疑以可操作性为前提。无须操作或不能操作的内容，应在理论课堂教学中完成。

4. 寓教于乐。实验课在实验室轻松愉快的气氛中进行，有的还含有游戏成分，因此颇受欢迎。爱因斯坦曾说过：“兴趣是最好的老师。”我们的课堂教学也在强调调动学生的学习积极性。实验教学打破了传统教学模式，从教学“工艺设计”

上要效益，以全新的观念开展教学活动，让学生像投入游戏那样投入学习。

我们的专业实验教学一路走来，得到学校及其他方面的大力支持。本套教材作为 2007 年度北京市教委重点教改课题《会计学专业实验课程建设探讨》的主要成果，我们将其献给一直关心、支持会计学专业实验教学并为之努力的同仁。

实验教学为学生搭建了教学互动平台，还教学以“学”为主的本源。这种教学模式的创新，充分体现了深化教育改革、根据社会需要培养人才、开拓创新的理念。

实验是大学本科教学的重中之重，我们虽然进行了一些探索，但要走的路还很长。

北京工商大学会计实验系列教材编委会

2008 年 3 月

前言

根据学校和会计学院关于实验课程的总体安排，我们编写了这本实验教材，目的是通过实验，加深同学们对管理会计理论课所学知识的理解，提高学生的动手能力，锻炼学生运用所学知识分析问题、解决问题的能力。

本教材是2007年度北京市教委重点教改课题《会计学专业实验课程建设探讨》的主要成果之一。在教材中，按照管理会计理论教学内容的内在逻辑关系，我们设计了五个模块的实验。模块一：短期经营决策与经营风险，围绕企业日常经营中必须面对的本量利决策、生产决策、定价决策和经营风险控制进行信息搜集、数据分析和最佳决策选择，学生通过本模块实验，掌握并深入领会短期经营决策技术在企业中的实际应用。模块二：长期项目投资决策，通过模拟企业长期项目资本支出决策，学生可以掌握项目投资决策基本程序和投资决策方法的使用，初步了解项目投资可行性报告的编写。模块三：全面预算管理，通过模拟企业预算编制及其执行与管理过程，学生可以深入理解企业预算管理的目的、流程和管理方法，以及企业如何将其战略目标以预算的方式加以量化并予以实施。模块四：成本管理与控制，通过模拟企业成本差异计算、成本差异分析、成本管理和控制过程，学生可以深入了解现代成本控制思想和理论，对企业成本控制目标、控制过程、控制方法有感性认识，掌握成本分析和成本改善的方法。模块五：业绩评

价体系诊断与设计,通过模拟、识别和判断企业原有业绩指标体系存在的问题,让学生帮助企业重新构建绩效指标评价体系。使学生深入理解绩效评价对现代企业的意义和作用,现代企业绩效管理体系的内容构建,战略、企业目标、外部环境、竞争对手、KPI、非财务指标等因素对绩效评价指标体系构建的影响。

由于管理会计系统是企业内部管理系统的重要组成部分,极少有对外公开的资料,因而需要我们教师自行设计和编制。本实验教材由张洪亮主笔第一模块;穆林娟主笔第二模块和第四模块;王力军主笔第三模块;任晨煜主笔第五模块。穆林娟负责总纂。在本书的编纂过程中得到了潘爱香教授的指教,她给出了很多宝贵意见,曹阳副教授也参加了前期讨论工作,研究生余艳同学参加了资料的搜集与整理,在此对她们表示由衷的感谢。由于水平和时间所限,教材中不足之处在所难免,欢迎读者提出意见和建议。

管理会计实验课程小组

2008年5月

目 录

Contents

模块一 经营决策与经营风险 / 1

- 一、实验目的 / 1
- 二、企业背景资料 / 1
- 三、业务背景资料 / 9
- 四、理论背景 / 27
- 五、实验要求 / 29

模块二 长期项目投资决策 / 31

- 一、实验目的 / 31
- 二、企业背景资料 / 31
- 三、业务背景资料 / 32
- 四、投资项目相关资料 / 33
- 五、实验要求 / 51

模块三 全面预算管理 / 52

- 一、实验目的 / 52
- 二、企业背景资料 / 52
- 三、企业的预算管理 / 53

四、实验要求	/ 73
--------	------

模块四

成本管理控制	/ 74
--------	------

一、实验目的	/ 74
二、企业背景资料	/ 74
三、业务背景资料	/ 77
四、理论背景	/ 89
五、实验要求	/ 90

模块五

绩效评价体系诊断与设计	/ 91
-------------	------

一、实验目的	/ 91
二、企业背景资料	/ 91
三、业务背景资料	/ 94
四、理论背景	/ 97
五、实验要求	/ 104

参考文献	/ 105
------	-------

模块



经营决策与经营风险

一、实验目的

通过对重庆川江汽车股份有限公司本量利的分析及短期经营决策的分析与制定,使学生能将所学的关于短期决策与本量利分析的理论知识转化为操作性技能,并达到理解企业短期经营决策制定的方法和程序及对企业短期经营风险的影响,培养学生根据实际情况制定短期经营决策的能力。

二、企业背景资料

1. 名称:重庆川江汽车股份有限公司(以下简称川江公司)
2. 注册地址:重庆市江岸区江城大道68号
3. 股本总额:156 565 万股
4. 企业概况

川江公司的前身为中国兵器工业总公司下属大型骨干企业川江汽车有限责任公司,该公司为全国工业企业500强、机械行业100强之一。川江公司是由兵总下属两大骨干企业川江机器制造厂和江陵机器厂于1995年1月1日合并组建成立的。

川江厂经过“六五”、“七五”特别是“八五”期间的建设和发展，已建立了健全的加工检测系统，包括铸造锻压、机械加工、热工仪表、理化计量、工装、模具制造等和完整的动力供应保障系统。20 世纪 80 年代初，川江厂开始开发微型汽车。1984 年川江厂与铃木签订了技术贸易合作协议。根据该协议，川江厂采用从铃木引进的技术和采用从铃木进口的零部件，用以装配微型货车。1984 年，川江厂产销微型汽车总量分别为 723 辆和 526 辆，当时的国产化率约 22%。江陵厂于 1984 年开始生产江陵牌汽车发动机。

1986 年，川江厂“川江”牌首批微型厢式车试车成功。同年江陵厂微型汽车发动机开始批量投产，当年产发动机 2 211 台。1998 年，川江厂微型汽车产量突破 1 万辆，微车发动机产量突破 1 万台。

1991 年，川江厂采用从铃木引进的技术生产微型轿车，开始组装生产奥神微型轿车，当年产量为 245 辆。

1993 年，川江厂、铃木和日商岩井合资成立一家中外合资经营企业川江铃木，生产川江奥神牌微型轿车。川江厂在川江铃木中拥有 50% 的股本权益。1995 年 5 月，川江奥神微型轿车开始批量投产。截至 1996 年 12 月 31 日止年度产量为 8 455 辆，销量为 8 440 辆。1995 年 1 月 1 日经兵总批准，川江厂和江陵厂合并组建川江公司。同年 12 月，国家计划委员会和国家经济贸易委员会批准川江公司年产 15 万辆微型轿车生产规模的计划，并将其列入国家“九五”计划。

1996 年，川江公司经兵总及其他有关主管机关批准进行股份制改组（兵总体 368 号），把其与汽车和发动机生产业务相关的资产，包括汽车生产设施、发动机生产设施、模具生产中心、销售公司、进出口公司、江陵机电总公司和川江公司于川江铃木所持有的股权投资投入该公司，经评估，净资产 77 875 万元，按 65% 折股率折为 50 619 万股，作为发起人股，随后，经国务院证券委员会“证委发〔1996〕30 号文”批准，向境外投资者发行 25 000 万股 B

股，以募集方式设立川江公司。川江公司于1996年10月31日注册成立，总股本为75 619万股，其中50 619万股为国有法人股。由川江公司持有，占总股本66.94%，余为25 000万股B股，占33.06%。川江公司其余非汽车业务相关资产及非经营性资产仍留在其内部。

截至1996年12月31日，公司累计生产四大系列47个品种的各型缸型汽车30多万辆、发动机40多万台，累计实现销售收入128亿元，实现利税14亿元。川江牌系列微型汽车及发动机质量一直处于全国同类产品领先地位。川江公司为目前全国最大的微型汽车生产企业之一，国家批准定点的八大轿车生产基地之一。

目前，川江公司主营微型客货车、多功能车和轿车的开发、制造和销售，现有产品包括川江之星系列微型客车、川江牌微型货车、川江奥神轿车、雪燕轿车、川江福特福利雅微型轿车。

2005年，公司共生产汽车47.54万辆，同比增长2.95%；销售汽车45.43万辆，在全国汽车市场占有率为8.24%。

公司2005年实现主营业务收入191.64亿元，主营业务利润33.27亿元，净利润3.37亿元。

5. 公司的行业地位

(1) 竞争优势。

川江公司不仅生产销售包括川江之星系列微型客车、川江奥神系列微型轿车、川江雪燕、川江福特福利雅微型轿车，还生产微型货车和微型车用发动机。产品序列丰富，能够满足各种客户的需求。此外，“川江之星”和“奥神”、“雪燕”轿车通过了国内经济型汽车正面安全碰撞实验，安全性能处于国内领先水平，性价比良好。

川江公司坚持“用户第一、效益优先”的经营策略，以提高产品质量、降低成本来参与市场竞争。该公司自1996年以来一直位列汽车行业十强和微型汽车生产企业三强。川江公司

所使用的“川江”商标被国家工商总局、国家商标局认定为“中国驰名商标”。2004年12月，经国内权威资产评估机构评估，“川江”品牌价值达到52.3亿元，是迄今国内微车行业含金量最高的品牌。

公司形成了市场开发、成品销售、配件供应、技术服务、信息反馈“五位一体”的市场营销体系，这不仅保证了公司产品的销售和服务，同时也为公司建立快速市场反应机制奠定了基础。公司通过营销服务网络密切监控市场动态，及时反馈信息，使得公司的产品开发与生产能够最大限度地贴近市场需求，把握市场动向。

公司具有雄厚的研发实力，现有高中级技术人员2100多人，为该公司的科研试制、新品开发、技术改造等打下坚实的基础。川江公司技术中心是1995年由国家经贸委、国家税务总局和海关总署正式确认的国家级技术中心，是国家认定的140家企业技术中心之一。

公司与铃木公司的技术合作，使川江公司在微型汽车技术改良方面的能力得以提高，并已推出“川江雪燕”、“川江之星”等新车型，同时与福特公司也建立了新的技术合作关系。

(2) 竞争劣势。

规模效益不足。川江公司近两年虽然处于中国微型车辆产销第一的地位，但规模仍然偏小，规模效益优势不明显。

核心技术所有权缺陷。目前川江公司主要技术是从铃木公司引进，公司采用技术提成费的方式使用，核心技术不归川江公司所有。川江公司已采取与国内外开发机构合作的方式开发，正在开发拥有自主知识产权的整车换代产品。

(3) 川江公司产品的市场份额及变动趋势。

川江公司产品从1997年以来的市场份额（以汽车销售量为计算基数）及行业排名情况如表1-1所示。

表 1-1 川江公司 1997~2005 年市场份额表

年 份	微型汽车市场份额 (%)	在微型汽车行业内排名
1997	21.63	2
1998	18.26	2
1999	18.75	3
2000	28.31	1
2001	27.28	1
2002	27.20	1
2003	27.54	1
2004	33.33	1
2005	36.86	1

资料来源：《中国汽车工业综合分析》。

我国的汽车市场基本特点是：政府干预多，市场发育不完善，行业布局分散，企业数目较多且规模较小，行业内竞争激烈。在微型汽车市场，川江公司、哈飞汽车、昌河股份、上汽通用五菱、天津汽车 5 家企业的合计产销量占国内微型车总产销量的 90% 左右。上述 5 家企业在规模、产品性能、产品价格、技术水平、市场份额等方面各有特色，竞争比较激烈。市场竞争的焦点由以价格为主发展到了产品价格、营销渠道、售后服务和促销能力的全方位竞争。

6. 外部系统性风险

川江公司面临的外部系统性风险主要有政策风险、技术风险、市场风险。

(1) 政策风险。

2004 年 6 月，国家发展和改革委员会出台了《汽车产业发展政策》，相对于 1994 年制定的《汽车工业产业政策》，新《汽车产业发展政策》修改了旧版产业政策中诸多计划经济色彩和与 WTO 规则不协调的内容，旨在推进汽车产业结构调整 and 升级、限制汽车

投资过热、推动汽车消费、鼓励汽车企业自主开发及协调发展关联产业，全面提高汽车产业国际竞争力，其必将对中国汽车业发展产生深远、重大的影响。新的《汽车产业发展政策》颁布不久，多项配套政策措施尚未出台，由此带来的不确定性将会对该公司生产经营产生影响。

汽车行业受行业管理政策影响很大，随着我国汽车工业国际化进程的加快，我国的汽车行业管理政策将逐步与国际接轨，安全、环保等强制性技术法规将向更加严格、更高标准的方向发展，如果该公司产品不能满足行业管理政策的要求，对该公司的生产、经营和销售将产生不利影响。

虽然国家颁布政策要求各地方政府取消对油耗低的微型汽车的限制政策，但是目前国内仍有些地区对微型车存在一些限制性政策，对微型汽车的销售市场可能产生一定影响，从而影响该公司的产品在该地的市场占有率。

(2) 技术风险。

汽车技术更新换代很快，为符合新的技术要求，国家强制性法规及技术标准不断升级，同时，汽车企业的新产品不断涌现，技术水平不断提高，市场竞争更加激烈。川江公司如果不能跟上行业技术进步的进程并且使产品及时更新换代，将面临一定的产品技术风险。

汽车行业中，新产品、新车型的及时推出是企业发展的关键。但汽车新产品开发是一项庞大的系统工程，涉及到大量的规划、协调、控制工作，而且产品的推出需要经过各种专业测试，国家的强制性检验，以及经行业主管部门的公告，一般开发周期为2~3年的时间，因此需要大量的技术和资金投入。同时新产品市场的导入、成长及被消费者的接受也需要一定的周期和大量的资金投入，因此汽车行业的新产品开发及市场销售具有较大的风险，并可能会对公司的生产经营产生不利的影响。

由于中国汽车整车设计和制造技术与国际水平差距较大，川江

公司与中国其他汽车整车生产企业一样，主要技术是从国外引进。川江公司在新产品、新技术的研究开发方面主要采取先技术合作再联合开发的方式，由于不能完全拥有核心技术的知识产权，川江公司将较长时期依靠与外方的合作，川江公司能否在此基础上提升自身的技术开发水平及拥有自己的核心技术将影响长远的产品竞争力。

(3) 市场风险。

随着国产汽车价格的不断下调和新产品不断推出，市场竞争的焦点已由以价格竞争发展到新品开发、质量、品牌、营销、售后服务等全方位的综合竞争。从国内微型汽车市场的竞争态势上看，哈飞汽车、昌河股份、上汽通用五菱都具有 15 万辆以上生产能力，销售量都在 10 万辆以上，市场竞争较为激烈。而且国内汽车企业产品多车型化趋势进一步加强，原轿车生产厂家和农用车、摩托车生产厂家开始涉足微型汽车的生产，使得微型车的市场竞争更加白炽化。微型汽车市场竞争的加剧可能对川江公司今后的生产经营构成一定的不利影响。

随着关税减让和汽车进口配额的取消，行业竞争的加剧，汽车产品价格呈逐年下降趋势。据估计，公司汽车产品未来 3 年的年降价幅度在 5% 左右，甚至更多。价格的下降将使公司产品的毛利率降低，经营业绩受到一定影响。当价格下降引致的数量增加因素不足以弥补价格下降引致的价格差异时，如果价格继续下降，将直接影响公司净利润。

汽车产业不仅包括产品制造，还包括维修保养、车贷车险、汽车租赁、旧车置换等相关行业。以前我国企业之间的竞争基本体现在产品和营销环节上，随着市场竞争的加剧，伴随着汽车市场进一步细分，企业制造之外的全面综合能力竞争初显端倪。在一个完全成熟的国际化的汽车市场，服务领域的利润占比相对较高。国外著名汽车制造商、汽车服务贸易商正在向中国汽车服务贸易领域迈进，能否建立起具有国际竞争力的销售服务体系，是影响我国汽车工业今后发展和川江汽车持续发展的关键。