



管理会计

那点事儿

用数据支撑决策

吴文学 著

清华大学出版社



管理会计

那点事儿

用数据支撑决策



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是关于决策数据化的体系与技巧的故事。

管理会计不完全是个理论问题,很大程度上是个实践应用问题,许多教材和课程都将管理会计讲成了经济学加数学了。本书一改大多数专著从书本到书本的研究方法,将作者、财政部全国公开选聘的第一届管理会计咨询专家多年的企业管理会计实践经验进行总结,用故事化的语言表述,将高深的管理会计通俗化,使读者真正理解管理会计的内涵。并从案例的研究与总结中,对管理会计理论体系进行创新性的分析,提炼出管理会计体系建设的方法和步骤,使读者能轻松学习和理解管理会计实践中的应用技巧。

本书适用于财会人员学习、掌握与应用管理会计技能;适用于企业单位高管人员理解管理会计,从而领导企业财会系统为企业经营管理与战略决策服务;适用于财会专业和 MBA 专业的教师和学生参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

管理会计那点事儿/吴文学著. —北京:清华大学出版社,2017

ISBN 978-7-302-45953-8

I. ①管… II. ①吴… III. ①管理会计-基本知识 IV. ①F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 310365 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:李召霞

责任校对:王荣静

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:11

字 数:116 千字

版 次:2017 年 3 月第 1 版

印 次:2017 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:071788-01

苦口婆心，道破管理决策玄机
浅笑低叹，说尽职场人际诡秘

序 —

管理会计似乎只是财务会计专家们的事,我从未想到自己竟会认真地去读一本有关管理会计的书籍,而今天我却兴致勃勃地读完了这本《管理会计那点事儿》。它实质上讲的是如何实现经营管理决策数据化的体系与技巧的故事。

本书将方明的管理会计实践编写成故事,使我们这些非财务专业人士也能轻松愉快地阅读本书。而且本书,将看似高深难解的管理会计学,用深入浅出的语言,通过对其实际应用关键技巧的解剖,使我们对其理论和应用有了较好的感性把握。阅读本书后我有以下三点感受。

首先,原来管理会计竟是这样直观可学。本书揭开了管理会计神秘的面纱,使我们管理会计是什么这一概念,有了更直观的理解和认识。管理会计不是高深武学,它是关于企业经营管理决策数据化的体系与技巧,它的实质是经济学和管理学在企业经营管理中的实际应用,是通过各种经济分析,解决企业实际问

题的过程。它深入企业经营与管理的各个层面,支撑企业各个层面的经营与管理决策。管理会计是企业高层解决经营管理难题的重要工具。

其次,管理会计真的很重要。通过阅读本书,对管理会计的重要性有了深切的体会。不算不知道,一算吓一跳。书中的许多案例,使我深切认识到,我们现实企业中的许多经营与管理,事实上并没有开展有效的管理会计,而只是“心中无数决心大,情况不明办法多”,这严重伤害了企业的价值。

最后,管理会计需尽快学习掌握。管理会计不只是财务专家们的事,企业高层管理者也很有必要对其认真学习理解,高度关注重视。管理会计没有固定的内容,哪里有问题,哪里就是管理会计的战场。领导的疑难问题,就是管理会计的任务。企业高级管理者,只有认真学习理解管理会计,才能向财务专家们提出合适的管理会计任务,从而指挥财务系统真正为企业的经营决策服务,而不仅仅是进行会计核算。

仁者见仁,书不尽言。希望有志于企业精益管理的各位同人,能从此书中获得有益的启示。更希望吴文学老师能更好地总结自己的经营管理实践,写出更多这样的好作品。

刘永东
2017.1.5

序 二

关于管理会计的书籍市场中并不少。而《管理会计那点事儿》却独辟蹊径,以管理会计的实践应用为出发点,通过一个个故事,对管理会计案例进行总结分析,深入浅出、发幽著微,很有启发。

第一,对什么是管理会计,从实践角度给予了重新定义,揭开了管理会计神秘的面纱,使大家更能直观地理解和把握管理会计。书中突出了管理会计的问题导向,强调了管理会计对经济学和管理学的分析方法在企业经营管理中的实际应用,很有创新意义。

第二,对管理会计体系的建立,创新性地提出了四步流程法:明确问题;构建经济学与管理学分析模型;建立管理会计体系;评价与持续改进。通过以上四步,使得我们对管理会计体系的创立,有章可循。

第三,对管理会计的实际应用技巧进行了有益的探索。书中总结出许多应用技巧,如:发现合适的理论模型,是管理会计成功解决实际问题的核心;将经营数据适当分类,从而透过现象看本质,是管理会计活动成

功的关键因素之一;实践出真知,调研是管理会计的真功夫;管理会计的复杂性主要体现在数据的获取方面,要善于根据问题需要“创造”数据,等等,很有启发。

第四,书中的应用案例,对我们学习和应用管理会计工具很有教益。书中无论是对一次性问题的成功解决,还是对长期性问题的处理实践,都值得我们学习借鉴。特别是对全面预算管理的应用、考核体系的实践、内部报表体系的构建,这些管理会计的长期命题,书中有许多创新性的思考和探索。

总之,书中有不少经验之谈,相信对我们的管理会计学习与实践会有很好的帮助。

谢志华

2017年1月1日

前 言

娓娓而诉,说破管理会计那点事;
哈哈长笑,点醒人生职场几番梦。

2014年3月底,无意间一位朋友告诉我:财政部正在全国公开招聘第一届管理会计咨询专家,你这资深人士,还不试试?抱着试一试的心理,我将自己工作中的案例进行了一些整理,并填报了上去。后来一忙,也没太在意这事。7月底,朋友突然打电话,告诉我被选上了,我很是高兴!

2014年10月27日,国家财政部发布了《全面推进管理会计体系建设的指导意见》,在全国会计界引起了巨大反响。一时间,管理会计成为财会领域的中心议题,也掀起了一波巨大的学习管理会计的热潮。自然有不少企业界的朋友,纷纷找我咨询、探讨管理会计。

但是,许多人对管理会计涉及的内容还是一头雾水。对管理会计的理解,还停留在书本的经济学加数学方法上。究其原因,许多教材和课程都主要讲解的

是管理会计所涉及的经济学与数学方法。

管理会计如果只停留在理论研讨的层面,那只能是雾里看花、水中望月!因为管理会计本质上是经济学与管理学在企业中的实践与应用。管理会计,不完全是一个理论问题,很大程度上它是一个实践应用问题。如同游泳和开汽车,这种实践性很强的技能光看书是很难学会和理解的,必须通过实践的认知才能真正掌握。

我想,既有幸被财政部公开选聘为第一届管理会计咨询专家,加上自己又有着多年企业管理会计实践经验,应该在管理会计学习与推广上尽自己一分绵薄之力。为此,我编写此书,而且这本书不能写成理论著作,而应让大家在轻松愉快中学习和理解管理会计。

本书实质上是关于决策数据化的体系与技巧的故事。

本书通过讲述主人公方明在管理会计实践中的故事,试图用故事化的语言,对管理会计实践案例进行总结。通过案例的系统梳理,将高深的管理会计通俗化。并从案例的研究与总结中,对管理会计概念与应用从实践视角进行一些创新性的分析与思考。

本书第二章至第十一章的案例,主要讲解面对企业经营管理实践中遇到的一次性问题,如何通过管理会计活动,成功进行决策支持的实践与思考。其中许多案例,如首饰厂调研、资金规划、亏损根源分析、商业布局研究等,对企业经营管理与决策,具有普遍的借鉴意义。

第十二章至第十四章,主要讲解了企业经营管理中面临的一些长期性问题,也是管理会计教科书中主要涉及的问题,如内部报表体系构建、考核体系设计以及全面预算管理等方面,在实践中的破题与思考。对在企业中推行、改进与完善相关管理会计系统,提供

了有益参照。

第十五章,通过对上述案例的总结归纳,从多个角度对管理会计的概念进行了解析和再认识。并从实践角度对管理会计进行了重新定义:管理会计是针对企业经营管理中面临的问题,应用经济学和管理学的分析方法,利用会计表达工具,开展相关数据确认、计量、分类、汇总、解释、分析并报告的类似会计循环的管理活动,最终解决企业实际问题的过程和相应的管理系统。在重新定义管理会计的基础上,对如何构建一个有效的管理会计系统,总结出了四步流程法。通过四步流程法,使我们的管理会计体系建设工作有章可循。最后对建立管理会计系统需要注意的问题,进行了有益的探讨。

真诚地希望我的努力能对您真正理解并掌握管理会计这门学问有所助益!

著者

2016年10月

目 录

- 第一章 雾里看花的管理会计 /1
- 第二章 国际竞争分析
——解开东方公司巨额亏损的迷局 /6
- 第三章 管理漏洞分析
——发现福氏工厂材料供应中的问题 /13
- 第四章 收支结构分析
——首饰厂调研 /19
- 第五章 业绩预测
——工美大厦重张开业效益预测 /30
- 第六章 资金规划
——闯过商场开业资金难关 /41
- 第七章 促销策略
——促销中的管理会计 /49
- 第八章 亏损根源分析
——工美大厦市场定位之误 /56
- 第九章 商品结构分析
——成功的数据挖掘 /63

第十章 商业店内布局研究

——工美大厦店内布局中的问题分析 /70

第十一章 利润实现模式分析

——工美大厦扭亏策略研究 /79

第十二章 内部报表体系构建

——东兴集团战略产业谋划 /93

第十三章 考核体系设计

——东兴集团考核体系改革实践 /102

第十四章 全面预算管理

——东兴集团全面预算管理实践 /114

第十五章 什么是管理会计 /146

参考文献 /158

后记 /159

人物表 /161



第一章 雾里看花的管理会计

“雾里看花，水中望月”，用来形容当下人们对管理会计的认识是最恰当不过的了。

2014年7月21日，国家财政部公布了“财政部管理会计咨询专家”名单，方明赫然在列！

2014年10月27日，国家财政部发布了《全面推进管理会计体系建设的指导意见》，在全国会计界引起了巨大反响。一时间，管理会计成为财会领域的中心议题，也掀起了一波巨大的学习管理会计的热潮。

方明，作为北新市某大型电子企业集团——我们这里称之为东兴集团，主管财务与投资的副总裁，准备在2015年度工作中，大展拳脚，在全集团系统内全面推进管理会计体系的建设工作。为此，先组织举办了两个座谈会。

第一个座谈会邀约了部分二级企业的总裁

们。大家一致提出的问题是“什么是管理会计，它同现在的企业会计有什么区别”。方明想，给老总们讲课不能讲太多理论，必须讲他们内心真正关心的问题，否则他们心里会认为你只会纸上谈兵。所以方明先介绍了现有的企业会计同管理会计的区别。他讲道：

“目前的会计，或者说传统的会计，又叫财务会计，它是按国家会计法的要求而建立，任何企事业单位都应当遵照执行。它的服务对象，除了公司管理层外，主要是企业外部的财务信息需要者，如政府的财政和税务部门、银行、企业的外部投资者、除银行外的其他债权人等。所以很多时候，有人又将其称为外部会计。而管理会计，形象地说，就是企业内部会计，它是服务于我们在座的各位企业的经营管理层的会计。”

刚讲到这里，企业的老总们就立即热闹起来，再也不愿继续往下听了，纷纷开始表态！“坚决支持！”“马上开始行动吧！”有个总裁，如孙猴子听到菩提祖师的佛禅，立即手舞足蹈起来！他说：

“太好了！这下可以给财务部门分派任务了！过去我一直说，这财务哪里是公司雇来的员工啊，简直就像是政府公派下来的人员。总是告诉我，这个不行，那个不能！我给他们安排点儿工作，得到的回答却是‘对不起了，领导，请问这属于我们财务部门的职责吗？’这下好了，我就可以很有底气地告诉他们，这是管理会计！”

看来财会人员如果不提升自己，尽快精通管理会计，未来很有可能会被老总们开除掉！方明更加加强了对推行管理会计的紧迫感。

老总们的座谈会自然而然，开展得热烈且成功！

第二个座谈会邀约了部分二级企业的财务总监。东兴集团下

属企业的财务总监们,在与方明这几年的共同工作中,人人上进好学,个个炼成了业界精英、财会专家。这个座谈会开得自然也是非常热烈。大家都表示,财政部的文件刚刚颁发出来,立即又将管理会计相关书籍翻了出来,再认真学了一遍,但还是很茫然。

丽丽总监讲:“什么是管理会计,各国的说法,各位专家的说法都不一致,没有统一的标准化的定义。”

美国全美会计师协会管理会计实务委员会于 1986 年提出,管理会计是向管理当局提供用于企业内部计划、评价、控制以及确保企业资源的合理使用和经管责任的履行所需财务信息,确认、计量、归集、分析、编报、解释和传递的过程。管理会计还包括编制供诸如股东、债权人、规章制定机构及税务当局等非管理集团使用的财务报表。

看了这个定义,还是不知所云,不知管理会计为何物。

英国成本与管理会计师协会对管理会计的解释为:管理会计是为管理当局提供所需信息的会计的工作,目的是帮助管理当局:
(1)制定方针政策;(2)对企业的各项活动进行计划和控制;(3)保护财产的安全;(4)向企业外部利益相关者(如股东等)反映财务状况;(5)向职工反映财务状况;(6)对各个行动的备选方案做出决策。

看了这个定义,从字面上知道了管理会计主要是向管理者提供管理者需要的信息。

财政部《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》将管理会计定义为:管理会计是会计的重要分支,主要服务于单位(包括企业和行政事业单位)内部管理需要,是通过利用相关信息,有机融合财务与业务活动,在单位规划、决策、控制和评价等方面发挥重要作用

用的管理活动。

我国专家们的解释,主要为:管理会计是以提高经济效益为最终目的的会计信息处理系统。它运用一系列专门的方式方法,通过确认、计量、归集、分析、编制与解释、传递等一系列工作,为管理和决策提供信息,并参与企业经营管理。

看了以上这些定义,从字面上知道了管理会计是一个为管理和决策提供信息的会计信息系统。但学了半天,到底管理会计体系为何物,还是不得要领,似是而非!

靓靓总监也不无忧虑地说:

“阅读了好多管理会计方面的书,都似乎是在讲经济学、管理学和数学方法。许多书上都讲到,管理会计涉及企业管理的各个方面如:战略管理、投融资管理、运营管理、成本管理、绩效管理、风险管理等。每一个方面又涉及许多的经济学与管理学的理论与方法。如战略管理,往往涉及战略地图、组织功能设计、价值链管理、长周期预算等经济管理理论与方法,营运管理大量地讲解量本利分析、敏感性分析、边际分析、标杆管理、供应链管理等经济管理理论与方法。管理会计难道就是讲这些经济管理理论与方法吗?”

“到底什么是管理会计,管理会计与这些经济学、管理学理论与方法存在什么关系,特别是在企业中又如何构建管理会计系统,真是雾里看花,水中望月!我们总监们都弄不清楚,如何去领导财会人员建立管理会计体系呢?!”

总监们的发言,让方明开始深深的思考。管理会计如果只停留在理论研讨的层面,那只能是“雾里看花,水中望月”了!管理会计,如同游泳,是个实践性很强的技能,只看书是很难学会和理解的。