

面向中小企业人才培养高职高专系列规划教材

中小企业管理 会计实务

王淑云 吴晓涵◎主 编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

面向中小企业人才培养高职高专系列规划教材

中小企业管理 会计实务

ZHONGXIAO QIYE GUANLI KUAIJI SHIWU

王淑云 吴晓涵◎主 编 姚素琴 梁海燕◎副主编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业管理会计实务 / 王淑云, 吴晓涵主编. —北京:
北京师范大学出版社, 2014.3
ISBN 978-7-303-10703-2

I. ①中… II. ①王… ②吴… III. ①中小企业 财务
会计—高等教育—教材 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 012631 号

营销中心电话 010-58802755 58800035
北师大出版社职业教育分社网 <http://zjfs.bnup.com>
电子邮箱 zhijiao@bnupg.com

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京京师印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 184 mm × 260 mm
印 张: 15.75
字 数: 322 千字
版 次: 2014 年 3 月第 1 版
印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 29.80 元

策划编辑: 周光明 宋淑玉 责任编辑: 周光明 宋淑玉
美术编辑: 高霞 装帧设计: 高霞
责任校对: 李 茵 责任印制: 孙文凯

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825

前 言

本书在系统、科学地阐述管理会计的方法和内容的同时，注意贯彻基本理论“必需、够用”的原则，尽量突出实用性和可操作性，突出高职高专的教育特色，对课程内容进行了整合调整，增加了案例及案例思考，力求做到规范而新颖。

本教材主要作为高职会计类专业的教材，同时也可作为中专、高职会计专业教师的教学参考和在岗会计人员的日常管理会计业务学习之用。

本书主要由浙江长征职业技术学院王淑云、吴晓涵共同担任主编，吴晓涵负责全书的总纂和定稿工作。具体编写分工为：王淑云编写专题二、专题三；吴晓涵编写专题一、专题四、专题九；姚素琴编写专题五、专题六；梁海燕编写专题七、专题八。何光平和黄瑾编写附录并负责各专题的文字整理工作。本书在编写过程中，浙江财经学院刘菁教授对全书进行了审阅和指导，提出了宝贵的意见和建议，交通银行浙江分行杨栋、浙江大学杨学洁和天健会计师事务所沈培强参加编写各专题的习题，在此一并表示衷心的感谢！

限于编者的学识水平，本书定有不妥和疏漏之处，恳请读者给予批评指正。

编 者
2013年9月21日

内容简介

根据《中小企业标准暂行规定》中的小企业划分标准,我国小企业占企业法人总数的95%以上。而浙江省经济发达,民营中小企业众多,对会计人才的需求旺盛;因此,为了更好地达到培养动手能力强、应用型、符合社会需要的专业人才的这一目标,编者结合长期管理会计实践、教学工作经验编写了本教材。本教材通过大量的案例,突出中小企业管理会计的特点,强调了通俗性和可操作性。

本教材主要作为高职会计类专业的教材,同时也可作为中专、高职会计专业教师的教学参考和在岗会计人员的日常管理会计业务学习之用。

目 录

第一篇 管理会计的基本理论与基础

专题一 管理会计概述	3
项目 1 管理会计的概念	4
项目 2 管理会计的产生和发展	5
项目 3 管理会计的基本职能	9
项目 4 管理会计与财务会计的关系	12
专题二 成本习性	19
项目 1 成本的含义及分类	20
项目 2 成本习性	22
项目 3 混合成本的分解	27
专题三 本量利分析	40
项目 1 认识本量利分析	41
项目 2 盈亏平衡点分析	43
项目 3 实现目标利润的本量利分析	48
项目 4 本量利关系图	49
项目 5 相关因素变动的影响分析和概率分析	51
专题四 变动成本法	64
项目 1 变动成本法概述	65
项目 2 变动成本法和完全成本法的差异分析	67
项目 3 变动成本法优缺点及两种方法的结合运用	79

第二篇 管理会计的职能和应用

专题五 短期经营决策	97
项目 1 短期经营决策概述	97
项目 2 短期经营决策的基本方法	100
项目 3 生产决策	105
项目 4 定价决策	112
项目 5 存货决策	120
专题六 项目投资决策	133
项目 1 项目投资基础知识	134
项目 2 现金流量分析	150
项目 3 项目投资决策方法	154
项目 4 几种典型的项目投资决策	162

专题七 全面预算	170
项目 1 认识全面预算	170
项目 2 全面预算的操作	172
项目 3 全面预算的方法	181
专题八 标准成本法	196
项目 1 认识标准成本法	197
项目 2 标准成本法的应用	199

第三篇 管理会计新兴理论

专题九 管理会计新兴理论	215
项目 1 责任会计	215
项目 2 业绩评价及平衡计分卡	225
项目 3 战略管理会计	229
教学支持说明	243

第一篇 管理会计的基本理论与基础

专题一

管理会计概述

能力目标：

1. 能解释管理会计的概念；
2. 能叙述管理会计产生和发展的历程；
3. 清楚管理会计的基本职能；
4. 能区别管理会计和财务会计的内容。

知识目标：

1. 了解管理会计产生和发展的历程；
2. 理解管理会计的基本职能；
3. 掌握管理会计和财务会计的区别。



案例导入

美国西南航空公司的经营战略

美国航空业在发展中最先要确定的是：做客机还是做货机？各大航空公司不约而同地回答：“两个都做，因为客舱下面还有剩余的空间。”所以，美国的各大航空公司都客货兼营。航空公司接下来要确定目的地的问题：飞往商务城市还是度假地？这次不约而同的说法是：“两种都飞，休斯敦和檀香山我们都要占领。”下一个是关于经营范围的抉择：飞国内还是飞国际？答案已经能猜出来：“老规矩，两种都拿下。”所以，美国的各大航空公司既载客又运货，既飞国内又飞国际。最后一个问题是：服务是提供给头等舱、商务舱还是经济舱？对此，绝大多数航空公司又一次不约而同地回答：“三种都要，一种都不能少。”

只有美国的西南航空公司比较另类，它的飞机只飞商务城市，不飞度假地；只有经济舱，不提供头等舱或者商务舱；只飞国内不飞国际。而且西南航空公司只用波音 737 这一种机型。而与之相对应的是，美国三角洲航空公司有 8 种机型，美利坚航空公司也有 8 种。

当大家都笑西南航空公司“鼠目寸光”时，差别却很快显现出来。正是这种“鼠目寸光”提升了西南航空公司的运营能力，成为其投诉率在整个美国航空业常年保持最低的主要原因。

这种“鼠目寸光”还提升了其维修能力。如果机械工和维修工只维修波音 737 这一种机型，那么整体维修和服务水平更容易掌控。在过去 30 多年的运营中，西南航空公司保持了零事故的纪录。西南航空公司在过去的 10 年中更是保持了良好的赢利势头，而当初豪气冲天的美国其他各大航空公司，除了美利坚航空公司以外，都相继破产。目光不用太远大，想跟比你更强大的企业竞争，只需要一个比它更狭窄的焦点：低成本经营战略。

当代经济的发展突飞猛进，企业面临的竞争也是日趋激烈。对大多数企业而言，其所处的外部市场上竞争对手如云，而日益成熟的消费者对于产品的需求也是多种多样。企业固然要通过各种销售手段扩大销量，从而保证利润，但是从目前的市场情况而言，一个企业要想单单依靠促销等手段在外部市场上通过提高销售额来保证和提高利润是十分困难的。销售受很多外部因素的影响，比如整体的经济形势、竞争对手的水平等，而这些正是企业自身无法控制的因素。那么，我们的企业是不是就无能为力了呢？

从利润的计算公式 $\text{利润} = \text{收入} - \text{成本}$ ，我们可以看到，企业提高利润的另一条出路。既然外部市场上“血雨腥风”，那么我们不如对内好好“修炼内功”，通过对成本的有效管理和控制，实现成本的降低，从而为企业赢得更大的利润空间。

而这样的方式正是目前激烈的市场竞争情况下，大多数成功企业的选择，那么这也将是本书接下来要为大家介绍的理论和方法。

一个全新的企业管理视角将为大家打开，让我们拭目以待吧。

项目 1 管理会计的概念

一、国外会计学界对管理会计定义的论述

(一)狭义管理会计阶段(20 世纪 20 年代—70 年代)

狭义的管理会计，又称微观管理会计，是指在市场经济条件下，以强化企业内部经营管理，实现最佳经济效益为最终目的，以现代企业经营活动及其价值表现为对象，通过对财务等信息的深加工和再利用，实现对经济过程的预测、决策、规划、控制、责任考核评价等职能的一个会计分支。

狭义管理会计的核心内容：

- (1)管理会计以企业为主体展开其管理活动；
- (2)管理会计是为企业管理层的管理目标服务的；
- (3)管理会计是一个信息系统。

(二)广义管理会计阶段(20 世纪 70 年代以来)

广义的管理会计，是指用于概括现代会计系统中区别于传统会计，直接体现预测、决策、规划、控制和责任考核评价等会计管理职能的那部分内容的一个范畴。

广义管理会计的核心内容:

(1)管理会计既为企业当局的管理目标服务,同时也为股东、债权人、政府当局等非管理集团服务;

(2)管理会计作为一个信息系统,它所提供的财务信息包括货币性和非货币性信息;

(3)从内容上看,管理会计既包括财务会计,又包括成本会计和财务管理。

二、国内学者对管理会计定义的论述

国内学者普遍认为管理会计是西方企业为了加强内部经营管理,实现利润最大化的目标,灵活运用多种多样的方法,收集、加工和阐明管理当局合理地计划和有效地控制经济过程所需要的信息,围绕成本、利润、资本3个中心,分析过去,控制现在,规划未来的一个会计分支;主要是通过一系列专门方法利用财务会计提供的资料及其他有关资料进行整理、计算、对比和分析,使企业各级管理人员能据以对日常发生的一切经济活动进行规划与控制,并帮助企业领导作出各种决策的一整套信息处理系统;将现代化管理与会计融为一体,为企业的领导者和管理人提供管理信息的会计,它是企业管理信息系统的一个子系统,是决策支持系统的重要组成部分。

三、管理会计的概念

在综合国内外对管理会计的定义的基础上,本书对管理会计作如下定义: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。

四、管理会计在企业会计中的地位

管理会计组织机构融于企业会计机构之中,在总会计师的领导之下,为企业内外部信息使用者提供信息服务。管理会计工作可以渗透到企业各个方面,处于企业管理的核心地位。企业管理会计地位图如图1-1所示。

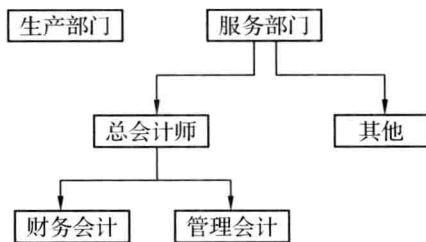


图 1-1 企业管理会计地位图

项目2 管理会计的产生和发展

一、管理会计的产生

会计是适应社会生产实践活动和经济管理的客观要求而产生和发展起来的。现代管理会计作为现代会计的一个重要分支,其形成与发展是会计不断发展的必然结果。

(一) 社会经济的发展、科学技术的进步,是管理会计产生与发展的客观基础

管理会计作为一门新兴的会计学科,是随着社会经济的发展和科学技术的进步而产生和发展起来的。第一次世界大战以后,美国迅速崛起,无论在经济上,还是在科学技术的发展上都处于世界领先地位。随着世界经济中心由欧洲转移到美国,会计理论的研究中心也随之由英国转移到美国。20 世纪 20—30 年代,泰罗的科学管理在美国企业中得到广泛推行。为配合企业提高生产效率和工作效率的科学管理,会计科学建立了“标准成本制度”“预算控制”和“差异分析”等专门的方法体系,以加强对企业生产经营的控制和分析。到了 20 世纪 40 年代,尤其是第二次世界大战以后,随着资本主义经济、技术迅速发展和市场竞争日趋激烈,企业规模日益扩大,生产工艺技术日益复杂。企业管理者为增强经济实力,战胜竞争对手,均十分重视提高企业内部的工作效率,积极推行职能管理和行为科学管理。“成本—业务量—利润分析”或称“盈亏平衡分析”“弹性预算”“变动成本法”和“责任会计”等专门方法正是在这种形势发展的要求下被提出来的。

以后,会计科学为了适应企业经营管理的需要,进一步吸收了数量管理中的一些专门方法和计算机技术,加强了对企业生产经营活动事前的全面规划和日常控制,以满足管理者的决策信息需要。至此,以内向服务为主,以加强企业经营管理为核心职能的“管理会计”理论体系逐步形成和完善,成为与传统财务会计并驾齐驱的会计学新分支。管理会计不受企业会计准则的束缚,在时间和空间上均具有很高的灵活性和适用性。它运用科学的量化手段,既要考核和评价企业的过去,控制和监督企业的现在,还要预测、决策和规划企业的未来。管理会计的出现,极大地丰富了会计管理的内容,是近代会计发展为现代会计的重要标志之一。

(二) 管理科学的形成、管理理论的发展,为管理会计的产生和发展提供了理论依据

自从有了人类社会,人们的社会生产实践活动就表现为集体的协作劳动形式,而有了集体劳动协作就要有管理活动。在长期、重复的管理实践中,逐步产生了管理思想;随着社会生产力的发展,人们把各种管理思想归纳总结形成管理理论;人们运用管理理论去指导管理实践,并在实践中得到检验和修正,最终发展成管理科学。

西方学者认为,管理科学的真正形成应以 19 世纪末 20 世纪初泰罗科学管理的出现为标志,并将管理科学形成后的理论发展划分为 3 个阶段:古典管理理论阶段,以泰罗的科学管理理论、法约尔的管理过程理论、马克斯·韦伯的理想组织体系理论等为代表;新古典管理理论阶段,以梅奥等人的霍桑试验和人际关系学说、马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论、麦克莱兰的激励需求理论、弗鲁姆的期望理论、斯金纳的激励强化理论、凯利等人的归因理论等行为科学理论的形成、发展为主要内容;现代管理理论阶段,由于管理理论流派众多,著名管理学家孔茨称之为“管理理论丛林”,将其归纳为十大流派,即管理过程学派、社会合作学派、经验或案例学派、人际关系行为学派、群体行为学派、社会技术系统学派、决策理论学派、沟通(信息)中心学派、数学(“管理科学”)学派、权变理论学派等。

“管理理论丛林”的出现,是管理科学发展过程的必然阶段。管理理论的不断发展和完善,不仅为管理会计学奠定了必要的理论基础,而且还为其内容的不断充实提供了有力的理论依据,使得管理会计学逐步发展成为一门新兴的会计学科,能够更好地指导管理会计实践的发展。因此,在管理会计的产生与发展过程中,管理理论的蓬勃发展起到了积极的

促进和指导作用。但是应该指出的是,尽管管理理论的发展对管理会计的产生和发展具有重大影响,我们也不能将管理会计说成是管理理论的产物。这正如不能将管理会计与管理会计学混为一谈一样。因为从客观内容上讲,管理会计工作是一项实践活动,而并非纯粹的抽象理论。理论来源于实践又服务于实践,但实践绝非是理论的产物。

总之,管理会计的产生和发展,既是社会经济的发展和科学技术的进步,推动企业实现现代化管理的客观需要,也是管理科学的形成与管理理论的发展促使会计的理论和方法不断充实、发展和完善的必然结果。所以,管理会计的产生和发展,是会计科学成功地发展到新的历史阶段的显著标志。可以预言,随着社会经济的不断发展和科学技术的不断进步,管理会计的理论和实践都将随之不断发展和日臻完善,它在企业现代化管理中的地位和作用也将愈加重要。

二、管理会计的发展

(一)传统管理会计阶段(19 世纪末至 20 世纪 50 年代)

管理会计的起源可以追溯到 19 世纪末 20 世纪初。英国在产业革命的影响下,经济快速发展。由于企业所有权与经营管理权分离,所以企业对簿记提出更高的要求,即不仅能记账、算账、报账,而且要能审核账目,查错防弊;不仅能解释经济信息,说明问题,而且要研究资产的估价方法及有关理论。此时的英国成为全世界会计理论研究的中心。

第一次世界大战后,美国在经济实力、科学技术和企业经营管理等方面取代了英国的位置,会计理论研究中心由英国转移到美国。1911 年,美国人泰罗发表了著名的《科学管理原理》(泰罗制),开辟了企业管理的新纪元。泰罗的科学管理思想受到当时社会和企业界的极大重视,它给企业管理理论和实践带来了深刻的影响和变革。在推行泰罗制的过程中,为企业管理服务会计,也发生了空前的变化和发展。会计领域内相继出现了许多诸如“标准成本”“差异分析”“预算控制”等同泰罗制的科学管理方法直接相联系的新的观念和新的技术方法。企业通过制定标准成本,进行预算控制和差异分析,改进企业管理与成本控制,使会计由单纯的记账、算账、报账,发展到事前预算、事中控制和事后分析相结合,并参与企业内部管理,为提高经济效益服务。慢慢地,各种数学的、技术的数理统计方法逐渐与会计学科结合起来,使会计的管理职能不断扩大和延伸,逐步形成侧重于企业内部管理的会计方法体系。这是管理会计从会计中分离出来的经济基础和历史原因。

(二)现代管理会计阶段(20 世纪 50 年代至 20 世纪 80 年代)

20 世纪 50 年代,特别是第二次世界大战后,资本主义生产力迅速发展,企业规模不断扩大,跨国公司大量涌现,国内、国际市场竞争加剧。这种形势迫使企业家将管理的重心转向改进经营管理和对市场的开发上。企业为了增强竞争力,不得不广泛推行职能管理、行为科学管理,想方设法调动员工的积极性,同时注重市场调研,加强科学的预测和决策,逐步形成了一个能与市场竞争环境相适应的预测、决策、控制、考核、评价的管理会计体系。于是,企业内部的管理科学化、现代化就逐渐发展起来了,现代管理科学也随之产生和发展。现代管理科学的创立及其在企业管理中的应用,不仅极大地提高了现代企业的经营管理水平,而且有力地推动了会计科学的发展。因此,在会计领域中逐渐形成了一整套相对独立的会计方法体系和理论——管理会计。

这一时期的管理会计由生产管理转向经济决策,由关注劳动生产效率的提高转向全局

性的经济效益的提高。管理会计正式形成以后,传统的单一会计系统就逐步分化为财务会计与管理会计两个相对独立的系统。现代管理科学的形成和发展,对现代管理会计的形成和发展在理论上起着奠基和指导的作用,在方法上赋予它现代化的管理方法和技术。可以说,现代管理会计是在新的历史条件下,以现代管理科学为基础,一方面丰富和发展了其早期形成的一些技术方法;另一方面又大量吸收了现代管理科学中运筹学、行为科学等方面的研究成果,将其引进、应用到会计中来,形成一个新的与管理现代化相适应的会计信息系统。

西方国家一方面,把以提供财务报表为主要手段,以企业外部投资人、债权人等为主要服务对象的会计,称为财务会计——传统会计的继续和发展;另一方面,为适应现代化管理需要,将会计中为企业内部管理人员进行正确决策及有效经营服务的内容从传统会计中分离出来,称为管理会计。它是以新的经营管理条件为基础,逐步形成和发展起来的一门新的学科;它既是企业管理的一个分支,又是与财务会计并列的一个会计分支。

(三)战略管理会计阶段(20世纪80年代至今)

20世纪80年代以后,由于世界经济一体化和国际性竞争的日趋激烈,为适应社会经济和科学技术的重大变革,基于学科的交叉渗透,管理会计进入一个新的大发展阶段,从一般性的企业预测、决策、控制、考核、评价转移到企业化和行为化问题,形成了许多新领域:诸如作业会计、环境管理会计、人力资源价值会计、行为会计、战略管理会计、国际管理会计等。这一阶段,以重视环境适应性为基本特征的战略管理会计发展迅速。著名管理学家西蒙于1981年首次提出了“战略管理会计”一词,他认为战略管理会计应该侧重于本企业与竞争对手关于市场份额、定价、成本、产量等方面的资讯,研究内容为成本管理、投资决策、业绩评价等。新领域的拓展,要求现代管理会计学理论研究方法也不断丰富,数量经济分析、风险分析、数理统计推断、运筹学、管理工程学、现代决策论、控制论、信息论、系统论、现代心理学、行为科学以及计算机应用技术被广泛地应用,这些都极大地推动了管理会计的发展。

三、管理会计在我国的应用和发展

20世纪70年代以后,管理会计师协会在美国成立,出版了专门的管理会计刊物,教科书开始走向讲台,管理会计与财务会计的区别开始明朗化、规范化。1980年,在法国巴黎召开了世界各国管理会计人员联合会,专门研究管理会计的应用和推广问题。此后,管理会计在世界各国得到广泛发展并传入我国。1979年,机械工业部组织翻译出版了我国第一部《管理会计》,厦门大学是我国第一个将“管理会计”引入课堂的高等学府,引领管理会计的研究和发展,使其逐步成为会计专业的主要课程。

进入20世纪90年代以后,管理会计无论在理论上还是在实践上都取得了较大的发展。如间接费用分摊由单一数量基础分配发展到以作业的成本动因为分配基础;由单纯注重固定和变动成本的降低发展到强调全面质量管理;标准成本系统和责任成本中心的建立;投资决策中充分考虑货币时间价值和成本、风险因素;采用投资报酬率等指标作为业绩评价标准;与此同时,已开始从战略总体上涉足成本管理。这说明我国管理会计已逐步从数量、定额管理过渡到成本、价值的管理,从项目、部门管理演变为全面管理、战略管理。

随着社会主义市场经济体制的建立和完善,企业面临越来越大的市场竞争压力,管理

会计在提高企业内部管理水平、促进管理科学化方面的作用也越来越突出。充分吸收借鉴更为先进、科学的管理会计理论和实践,探索代表管理会计未来发展和应用方向的新领域,将是我国企业生存和发展中亟待解决的现实问题。

项目3 管理会计的基本职能

管理会计不同于财务会计,它可以综合地履行更加广泛的职能。它既可以分析过去、同时又可以控制现在,还可以筹划未来。具体而言,它具有以下6种职能。

一、分析职能

分析职能是管理会计的一项重要职能。它是指管理会计参与经济活动的事后分析。开展事后分析,不仅可以从经营管理的角度总结企业的经验教训,更重要的是还可以挖掘增产节约的潜力,指明企业未来的经营管理方向,提出新的经营管理目标,为企业进行新的预测与决策提供可靠的信息。

二、预测职能

预测是指根据历史资料,采用系统科学的方法推测事物未来变化的过程。管理会计主要依据历史的或者现时的会计资料,同时运用定量的分析模型或者定性的分析手段来预测和推断企业未来经济业务的发展趋势,为企业内部决策管理者提供有用的决策信息。管理会计的预测主要包括成本预测、利润预测和资金需求量预测等。

管理小知识

有位客人到某人家里做客,看见主人家厨房旁烟囱是直的,旁边又有很多木材。客人告诉主人,烟囱要改曲,木材须移去,否则将来可能会有火灾,主人听了没有做任何表示。不久主人家里果然失火,四周的邻居赶紧跑来救火,最后火被扑灭了。于是主人烹羊宰牛,宴请四邻,以酬谢他们救火的功劳,但并没有请当初建议他将木材移走、烟囱改曲的人。有人对主人说:“如果当初听了那位先生的话,今天也不用准备筵席,而且没有火灾的损失,现在论功行赏,原先给你建议的人没有被感恩,而救火的人却是座上客,真是很奇怪的事呢!”主人顿时省悟,赶紧去邀请当初给予建议的那个客人来吃酒。

管理心得

一般人认为,足以摆平或解决企业经营过程中的各种棘手问题的人,就是优秀的管理者,其实这是有待商榷的。俗话说:“未雨绸缪”,能防患于未然,更胜于治乱于已成。由此观之,企业问题的预防者,其实优于企业问题的解决者。

——预测职能

三、决策职能

管理会计主要通过提供与决策相关的信息的方式参与企业内部管理决策,充分利用掌握的会计信息和资料,科学地运用分析模式,帮助决策者做出正确的决策。决策者通过运

用管理会计提供的数据和信息，能够有效完成各种不同类型的决策方案。决策以预测为基础，预测为企业提出一切可能的选择方案，决策通过对决策目标的分析最后决定最有效的决策方案。

管理小知识

从前，有一个行走在沙漠中并且非常饥饿的人得到了一位长者的恩赐：得到一根渔竿和一篓鲜活硕大的鱼。这个人立即在原地用干柴搭起篝火煮起了鱼，他狼吞虎咽，还没有品出鲜鱼的肉香，转瞬间，连鱼带汤就被他吃了个精光。不久，他便饿死在空空的鱼篓旁。

不久，另一个人经过这个沙漠，也同样经受着饥饿的煎熬，同样得到长者恩赐的一根渔竿和一篓鲜活硕大的鱼。而这个人则燃起篝火只是煮了一条鱼吃，继续前行，一段路程之后，又煮一条鱼充饥，然后再继续赶路，就这样，经过遥远的跋涉，来到了海边。从此，这个人开始了以捕鱼为生的日子。几年后，他盖起了房子，有了自己的家庭、子女，有了自己建造的渔船，过上了幸福安康的生活。

管理心得

一个人的决策，决定了自己或企业的生死存亡，决策者只有高瞻远瞩，同时又联系实际，才有可能成为一个成功的人。

——决策职能

四、规划职能

规划是事先拟定目标和方法，以使实际进程能够按照预定目标进行的过程。管理会计提供的数据和信息能够帮助企业进行合理的计划，即管理会计的规划作用。在实际操作中，管理会计首先编制全面预算，接着按照决策内容将小目标分散到全面预算中，同时对各预算指标进行分解，从而保证目标的实现。

管理小知识

去过庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客；而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三落四，没有好好地管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，直到最后香火断绝。

佛祖在查香火时发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺；而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里呈现出一派欣欣向荣的景象。

管理心得

其实在大师的眼里，资源的合理规划运用是最重要的，在达到理想目标面前，资源整合、资源共享、资源组织协调为企业铺平道路，使其顺利发展。

——规划职能