



高等学校会计学专业学习指导
Gaodeng xuexiao kuaijixue zhuan ye xuexi zhidao

管理

会计学习指导与习题

GUANLI KUAJIXUE XUEXI ZHIDAO YU XITI

冯文红 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press



高等学校会计学专业学习指导
Gaodeng xuexiao kuaijixue zhuan ye xuexi zhidao

管理

会计学习指导与习题

GUANLI KUAJJI XUEXI ZHIDAO YU XITI

冯文红 / 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计学习指导与习题/冯文红主编. —北京:
经济科学出版社, 2011. 5
高等学校会计学专业学习指导
ISBN 978 - 7 - 5141 - 0535 - 3

I. ①管… II. ①冯… III. ①管理会计 - 高等学校 -
教学参考资料 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 052289 号

责任编辑: 李 军 程晓云
责任校对: 杨 海 韩 宇
版式设计: 代小卫
技术编辑: 王世伟

管理会计学习指导与习题

冯文红 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
总编部电话: 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)

北京中科印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 14.25 印张 260000 字

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0535 - 3 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

管理会计学是现代会计的重要分支,它将会计学科与其他学科有机地结合起来,不断拓展会计学科的新领域,并在此过程中逐步形成、发展、完善其理论和方法体系。管理会计通过信息的收集和加工处理、信息分析和报告为企业各级管理部门服务,是企业管理信息系统的重要组成部分,也是企业实现科学管理提高管理效率的重要工具。

为了帮助学生更好地理解管理会计学的基本原理,熟练掌握管理的基本方法,我们编写了《管理会计学习指导与习题》。本书与国内现有同类教材相比较,具有以下特色:

1. 注重基础性。在学习目的和知识点的部分,介绍了各章学习的主要内容,从而有利于学生抓住重点内容,合理分配时间。

2. 练习题。每章分为单项选择题、多项选择题、判断题、计算题以及案例分析题,并配有参考答案,所选题目难易搭配,有助于学生对所学理论知识的理解,掌握各章的难点。在案例分析题中,列示了分析的要点,有助于提高学生分析和解决管理会计实际问题的能力,尤其是有助于提高对管理会计中的财务因素和非财务因素方面的分析能力。

3. 延伸阅读。管理会计只有不断适应经济发展和现代管理的要求,才能成为有效的管理工具。因此,本书在一些章节中加入延伸阅读的内容,便于学生了解当今管理会计理论的最新研究成果。

本书是北京市特色专业建设点——北方工业大学会计学专业和北京市优秀教学团队——会计学专业系列课程教学团队的建设成果之一。本书的出版得到了北京市教委专项经费的资助和支持。

本书由冯文红总体设计,负责本书的初稿及定稿工作,并担任主编。赵贺

春、陈丽芹担任副主编，赵贺春、于国旺、周霞等先后参与了本书的讨论并提出建议，陈丽芹、魏玮为第五章、第六章、第七章、第九章的编写提供了部分有益的资料，在此表示感谢！

限于编著者的水平所限，本书仍可能存在错漏，恳请读者批评指正，以便进一步完善。

编 者

2011 年 3 月

目 录

绪 论 管理会计的意义与目的	1
一、学习目的与要求	1
二、本章知识点	1
三、本章练习题	3
第一章 成本习性分析	11
一、学习目的与要求	11
二、本章知识点	11
三、本章练习题	14
第二章 成本计算方法	19
一、学习目的与要求	19
二、本章知识点	19
三、本章练习题	21
四、延伸阅读	30
第三章 本—量—利分析	32
一、学习目的与要求	32
二、本章知识点	32
三、本章练习题	34
四、延伸阅读	43

第四章 生产经营预测	48
一、学习目的与要求	48
二、本章知识点	48
三、本章练习题	50
第五章 生产经营决策	57
一、学习目的与要求	57
二、本章知识点	57
三、本章练习题	60
第六章 资本支出预测与决策	78
一、学习目的与要求	78
二、本章知识点	78
三、本章练习题	79
四、延伸阅读	88
第七章 全面预算	91
一、学习目的与要求	91
二、本章知识点	91
三、本章练习题	93
四、延伸阅读	104
第八章 成本控制	106
一、学习目的与要求	106
二、本章知识点	106
三、本章练习题	109
四、延伸阅读	117
第九章 责任会计体系	120
一、学习目的与要求	120
二、本章知识点	120

三、本章练习题	122
四、延伸阅读	131
第十章 战略管理会计	134
一、学习目的与要求	134
二、本章知识点	134
三、本章练习题	135
自测题（一）	138
自测题（一） 参考答案	143
自测题（二）	147
自测题（二） 参考答案	152
自测题（三）	155
自测题（三） 参考答案	159
自测题（四）	163
自测题（四） 参考答案	167
各章习题参考答案	170
参考文献	220

管理会计的意义与目的

一、学习目的与要求

通过本章的学习,明确管理会计的定义,了解管理会计的历史沿革、性质、内容,了解国内外关于管理会计的几种具有代表性的观点,掌握管理会计与财务会计的区别和联系、管理会计职能、管理会计信息的特征等问题。

本章重点是管理会计的定义、管理会计与财务会计的区别和联系及管理会计的基本理论等内容。

二、本章知识点

1. 管理会计的定义

管理会计的定义可以从广义和狭义两个方面来理解。

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、控制和责任考评等会计管理职能的那部分内容的一个范畴。这个概念既适用于揭示目前得到公认的微观管理会计的本质,又可以反映正在形成的宏观管理会计和国际管理会计的一般特征。

狭义的管理会计,又称微观管理会计,是指以强化企业内部管理、实现最佳经济效益为目的,以现代企业经营活动为对象,通过对财务信息和其他各种信息的深加工和再利用,实现对经济活动的预测、决策、规划、控制、评价和考核等职能的一个会计分支。它是一种侧重于在现代企业内部经营管理中直接发挥作用的会计,同时又是企业管理的重要组成部分,因而也有人称其为内部经营管理会计。它是现代企业会计系统中与传统的财务会计相对立的概念。

2. 管理会计的历史沿革

(1) 管理会计最初萌生于 19 世纪末 20 世纪初，其雏形产生于 20 世纪上半叶。

(2) 20 世纪 50 年代前的管理会计被称为“传统管理会计阶段”，其特征是以“控制会计”为核心。

(3) 20 世纪 50 年代后，为适应现代经济管理的要求，管理会计不仅完善发展了规划控制会计的理论与实践，而且还逐步充实了以“管理科学学派”为依据的预测决策会计和以“行为科学”为指导思想的责任会计等内容，基本上形成了以预测决策会计为主，以规划控制会计和责任会计为辅的现代管理会计新体系。

3. 管理会计与财务会计的关系

企业会计的两个基本分支：财务会计（financial accounting，或称“对外报告会计”，external accounting）；管理会计（management accounting，或称“内部会计”，internal accounting）。从结构关系角度考察，管理会计与财务会计都属于现代企业会计的有机组成部分，两者相互依存、相互制约、相互补充，共同构成了现代企业会计系统的有机整体。同时，管理会计和财务会计都处于现代经济条件下的企业环境中，二者的工作对象从总体上看都是企业经营过程中的价值运动，二者共同为实现企业内部经营管理的目标和满足企业外部有关方面的要求服务。管理会计与财务会计之间的区别，主要有以下几点：

- (1) 信息使用者（或工作侧重点、具体目标）不同；
- (2) 工作主体（范围）的层次不同；
- (3) 作用时效（或称为时间焦点）不同；
- (4) 遵循的原则、标准和依据的基本概念框架结构不同；
- (5) 报告形式不同；
- (6) 方法体系不同；
- (7) 工作程序不同；
- (8) 信息内容不同；
- (9) 体系的完善程度不同；
- (10) 价值取向不同；
- (11) 潜在的责任不同；
- (12) 对会计人员素质的要求不同。

4. 管理会计的职能与内容

管理会计的职能是指管理会计本身固有的内在的功能。

管理会计的基本职能可概括为以下五个方面：(1) 预测经济前景；(2) 参与经济决策；(3) 规划经营目标；(4) 控制经济过程；(5) 考核评价经营业绩等。

管理会计的内容包括生产经营与资本支出预测、决策、全面预算、成本控制和责任会计等方面。其中前两项内容合称为预测决策会计；全面预算和成本控制合称为规划控制会计。预测决策会计、规划控制会计和责任会计三者既相对独立，又相辅相成，共同构成了现代管理会计的基本内容。

5. 管理会计的机构设置

在西方，企业的内部组织大体上包括生产部门和服务部门两大类。会计机构隶属于服务部门。构成现代企业会计两大分支的管理会计和财务会计各自有专职的会计人员，两个部门并行，共同接受总会计师的领导。

在我国，由于管理会计工作尚处于起步阶段，企业中没有专设的机构和人员负责此项工作，一般由财务会计人员兼任。我们应借鉴学习国外先进的企业管理方法和先进的会计管理方法，把管理会计逐步纳入正常的管理机构，由财务总监或总会计师领导，并配备必要的管理会计人员，从事管理会计工作。

6. 管理会计信息的质量特征

管理会计信息可以分成两类：(1) 定量信息；(2) 定性信息。在决策时定性因素和定量因素同样重要，最好的决策应在充分考虑所掌握的各种信息基础上做出。

对管理者有用的管理会计信息应具备下列质量特征：(1) 一致性；(2) 准确性；(3) 相关性；(4) 可理解性；(5) 及时性。

三、本章练习题

(一) 单项选择题

1. 下列()项目属于管理会计的内容。

A. 管理会计职责的分派

B. 协调会计与其他业务

C. 授权并决定集权或分权制

D. 招募、训练、发展各个职责范围的员工

2. 大量使用管理会计所提供信息的是()。

A. 银行

B. 债权人

- C. 税务机关
D. 企业内部管理当局
3. 在下列会计的子系统，能够履行管理会计“考核评价经营业绩”职能的是（ ）。
- A. 预测决策会计
B. 规划控制会计
C. 对外报告会计
D. 责任会计
4. 下列各项中，能够作为管理会计原始雏形的标志之一，并于 20 世纪初在美国出现的是（ ）。
- A. 责任会计
B. 预测决策会计
C. 科学管理理论
D. 标准成本计算制度
5. 没有固定核算程序的是（ ）。
- A. 财务会计
B. 成本会计
C. 管理会计
D. 对外报告会计
6. 管理会计所编制的报告时间是（ ）。
- A. 只能按月
B. 只能按季
C. 只能按年
D. 随时
7. 从服务对象来看，管理会计侧重服务于（ ）。
- A. 企业的投资人
B. 企业的债权人
C. 企业内部各级经营管理者
D. A + B + C
8. 20 世纪 50 年代以来，管理会计进入了“以预测决策会计为主、以规划控制会计和责任会计为辅”的发展阶段，该阶段被称为（ ）。
- A. 管理会计的萌芽阶段
B. 管理会计的过渡阶段
C. 传统管理会计阶段
D. 现代管理会计阶段
9. 下列各项中，不属于能够揭示管理会计与财务会计之间共性特征的表述是（ ）。
- A. 两者都是现代会计的组成部分
B. 两者相互制约、相互补充
C. 两者的具体目标相同
D. 两者共享部分信息
10. 管理会计师所提供的信息是为了满足内部管理的特定要求而选择的，其中涉及未来的信息不要求具备（ ）信息特征。
- A. 精确性
B. 及时性
C. 相关性
D. 统一性
11. 管理会计人员的独立职业道德标准的构成是（ ）。
- A. 技能、独立、客观、保密
B. 技能、公正、客观、廉正
C. 公正、客观、廉正、保密
D. 技能、保密、廉正、客观
12. 现代会计的两大分支为（ ）。
- A. 预测和决策会计
B. 规划和决策会计
C. 财务会计和管理会计
D. 责任会计与内部会计
13. 下列不属于管理会计与财务会计的区别的内容是（ ）。
- A. 工作主体层次
B. 作用时效
C. 工作侧重点
D. 职能目标

14. “价值差量论”认为管理会计的“差量”问题不包括（ ）。
- A. 数量差量
 - B. 价值差量
 - C. 实物差量
 - D. 劳动差量
15. 下列说法中不正确的是（ ）。
- A. 灵活的信息分类能更好地适应不同的管理要求，增加管理所需的信息数量
 - B. 及时的信息，有利于正确的决策
 - C. 过时的信息，会导致决策失误
 - D. 简明性需求不论在内容上还是在形式上都应简单明确，易于理解

（二）多项选择题

1. 狭义管理会计的核心内容为（ ）。
- A. 以企业为主体活动
 - B. 为企业管理部门的目标服务
 - C. 是一个信息系统
 - D. 为股东、债权人、制度制定机构及税务等非管理机构服务
 - E. 以市场为主体活动
2. 广义管理会计的核心内容是（ ）。
- A. 以企业为主体展开活动
 - B. 为企业管理部门的目标服务，同时也为股东、债权人、制度制定机构及税务等非管理机构服务
 - C. 是一个信息系统，包括用来解释实际计划所必需的货币性和非货币性信息
 - D. 内容上，既包括财务会计，又包括成本会计和财务管理
 - E. 以市场为主体活动
3. 管理会计的职能包括（ ）。
- A. 预测
 - B. 决策
 - C. 控制
 - D. 规划
4. 管理会计的特点是（ ）。
- A. 预测和规划未来
 - B. 侧重为企业内部经营管理服务
 - C. 不受“公认会计原则”制约
 - D. 核算方法灵活多样
5. 管理会计的主体有（ ）。
- A. 企业整体
 - B. 企业内部各个层次的所有责任单位
 - C. 企业的最高领导
 - D. 责任人
6. 管理会计与财务会计的联系表现在（ ）。
- A. 工作对象相同
 - B. 采用的方法相同
 - C. 基本信息同源
 - D. 最终的目标一致
7. 理论界对管理会计的对象有（ ）观点。
- A. 现金流动论
 - B. 价值差量论

- C. 资金总运动论 D. 系统论
8. 下列说法正确的是 ()。
- A. 相关性是就特定目标而言的
B. 相关性强调的是各信息用户的目标与整个组织的最高管理当局目标之间的一致性与和谐性
C. 对某一决策目的是相关的信息, 对另一决策目的则不一定相关
D. 相关性与可靠性没有必然联系
E. 相关性与可靠性有十分密切的联系
9. 管理会计应向各级管理人员提供 ()。
- A. 与计划、评价和控制企业经营活动有关的各类信息
B. 历史信息和未来信息
C. 与维护企业资产安全、完整及资源有效利用有关的各类信息
D. 与股东、债权人及其他企业外部利益关系者决策有关的信息
E. 经营管理者所需要的全部信息
10. 管理会计师应具备的知识体系有 ()。
- A. 信息和决策过程知识 B. 会计原则和职能知识
C. 企业经营活动知识 D. 以上都对

(三) 判断题

1. 管理会计萌生于 19 世纪末 20 世纪初。 ()
2. 管理会计的计量基础不是历史成本, 而是现行成本或未来现金流量的现值。 ()
3. 管理会计的最终目标是提高企业的经济效益。 ()
4. 管理会计与财务会计对企业的经营及其他经济事项的确认标准是一致的、相同的。 ()
5. 管理会计信息特征上的可靠性是由信息的真实性和合法性所决定的。 ()
6. 战略管理会计是与企业战略管理密切联系的, 它运用灵活多样的方法收集、加工、整理与战略管理相关的各种信息, 并据此来协助企业管理层确定战略目标、进行战略规划并评价企业的管理业绩。 ()
7. 在准确性和及时性之间, 管理会计更重视准确性, 以确保信息的质量。 ()
8. 管理会计具有固定的核算程序。 ()
9. 管理会计提交的报告对象一般局限于企业内部各管理层次, 不负有法律责任。 ()
10. 管理会计的作用时效是横跨过去、现在和未来三个时态, 其中面向未来的作用时效是摆在第一位的。 ()

(四) 案例分析题

1. 管理会计在医院运营和核算过程中的应用案例

为适应社会主义市场经济发展的需要, 康复医院 2006 年末建立新的会计组织体系, 运用科学的管理会计方法, 对医院运营实施全过程、全方位的核算, 通过运行管理会计组织机制

和实施管理会计方法,将传统的财务会计工作扩大到具有规划、预测、组织、控制和评价考核等职能。

(1) 实施全过程、全方位核算的内容。康复医院运用管理会计开展全过程、全方位核算。具体的内容主要有:

第一,组织成本管理机构。医院为了加强成本管理,提高经济效益,设立了由院长主持,包括院办、人事科、医教科、护理部、财务科、总务科、设备科、信息统计科等职能部门、科室核算网络组成的“成本核算控制中心”,负责实施管理会计工作。在落实责任制的基础上采用常设机构专人组织协调和定期集中研究决策的管理模式。

第二,建立分级核算体系。根据管理会计基本原理及医院医疗业务特点,成本实行分级核算、分级控制,建立院科二级核算体系。一级成本核算即医院总成本核算,以医院为核算单位,由财务科核算医疗业务的收支,实施对外报告;二级成本核算即科室分成本核算,由成本核算控制中心按职能分工负责做好一定时期的科室成本的归集和计算,并实施对内报告。康复医院按医疗、药品、行政、后勤四大部分划分成37个成本中心,以作为成本、收入汇集的二级核算单位;并按收入、成本发生的区域及归属进一步划分80余个科室作为成本核算及成本控制的基础。科室及科室下属部门划分后统一采用计算机分级代码表示发生的收入与成本,由基层逐级向上汇总作出信息处理。

第三,划分成本核算类型。为了确切地了解医疗服务活动本身所耗用的成本并确定合理的费用分摊原则,根据康复医院的特点将成本中心划分为收益中心和非收益中心两类,以实施全方位核算。收益中心:即有直接收入来源的诊疗部门。这些部门除归集本身产生的费用外,还要反映没有直接收入来源的部门分摊给本成本中心的服务费用。非收益中心:即为收益中心提供服务的部门。其产生的费用需按照提供服务的内容和数量,合理地分摊给有直接收入来源的诊疗部门。

第四,开展全过程成本核算。各成本核算中心,负责本中心全过程的成本归集与成本核算。成本核算内容,按支出科目和成本项目分别把成本要素划分为直接成本与间接成本两类。直接成本按各中心业务对象直接归集;间接成本按确定成本分摊的部门和步骤进行合理分摊。

第五,实行纵横成本控制。为了规划和控制各科室的经济活动,根据医院经济活动的实际,把全部成本划分为变动成本和固定成本两大类。通过医疗收费、业务量和医疗成本三项因素相互作用的结果,运用收支平衡点法来确定医院收支平衡时的业务数量,预测在一定业务量时所能获得的盈余以及计算要达到一定目标盈余时所需的业务数量。院成本核算控制中心通过预测和分析,编制科室年度业务量、收入和消耗量目标预算,并落实到各科室,实现成本费用的纵向控制,用作考核评价科室工作业绩和效益分配的重要依据。各成本控制中,还把成本费用管理的责任及其有关指标分别落实到各职能部门,实行成本费用的横向控制。

第六,坚持定期成本分析。康复医院成本核算控制中心运用管理会计的专门技术和方法,把医院合理组织收入、控制成本支出的情况,进行全方位、全过程核算并编制损益表及比较分析表。这些定期作出的对内报告,就如同每个月交给了科室一本二级核算明细账,更明晰地反映了医院各部门在医疗活动中的动态性经济面貌,给医院管理者和科室部门的管理人员

提供了更为真实、可靠的会计信息。医院成本核算控制中心运用对内报告的会计报表进行分析研究,发现问题及时向医院提出改进意见和措施,并作为修订未来规划的参考;科室取得科室月损益表后通过自身业务量 and 经济运营状况作出分析比较,以便及时制定相应对策加以修正。医院和科室运用这些会计信息定期或不定期地进行总结或有针对性地进行专题分析,大大地提高了管理者的经营管理水平和经营决策水平。

(2) 实施全过程、全方位核算的效果。康复医院实施全过程、全方位的核算结合有效的分配机制,增强了全体职工的成本意识,提高了职工工作的积极性和创造性,促进了自觉地降低消耗和积极地控制成本,医院经济效益有了明显的提高。全方位、全过程的核算途径有以下几种:

① 挖潜、节流,提高经济效益。康复医院外科通过成本核算了解到,如扣除外科门诊收支结余数,外科各病区专业组都是在负经营。为摆脱这种状况,完成增收节支计划目标,外科采取了以下具体措施:建立科室内部“效率优先、兼顾公平”的分配激励机制,将成本核算与各病区效益结合起来从而提高了医护人员的工作积极性;建立“经济状况”分析制度,将外科各病区每月成本核算情况进行纵向及横向分析,找出当月收支结余数变化的原因;建立特殊耗材使用登记制度,由各病区护士长负责把关,对于多个病区可以共同使用的材料不再重复领用,提高利用率;强化“设备出效益”的意识。如在分科组成本核算前,使用腹腔镜进行胆囊手术月均约 10 例;分科组成本核算后,2007 年每月平均达到了 20 例,最高一月完成 43 例。此外乳腺红外线扫描仪、体外振波碎石仪、膀胱镜等医疗仪器设备的使用率都有明显提高。充分使用医疗仪器不仅能提高医疗的诊断、治疗水平,又能提高医院的业务收入、充分发挥仪器的社会效益及经济效益。

② 优化设施,扩大疗源。血透室在没有进行成本核算前,内科总以为其所属的部门个个都是创收单位。进行全面成本核算后,了解到血透室月均亏损近 2 万元,分析其主要原因是业务量不足,而支出较多的项目则是设备的折旧费和维修费。2006 年 12 月份开始建立独立核算并与效益分配挂钩后,提出了改进方案,采取了有效措施,摆脱了经营亏损,2007 年度月均结余约 4 万元。具体的方法有以下几点:

第一点,就是认识到提高血透机使用效率的根本措施是扩大疗源。为提高医疗质量和服务水平以吸引更多的病人,医院投入资金改善血透室的医疗环境,使病人感到舒适;为病人解决了透析治疗时间较长的午餐问题;对病人的病情进行跟踪了解,解决病人在日常生活中遇到的情况等。很快疗源扩大了,收入有了明显上升。

第二点,针对血透室机器设备的维修费用较大的问题,血透室特别聘请了专业技术人员落实了机器设备的日常维护工作,基本上消除了设备因故障停止使用进行大修的情况,减低了维修费用支出。

第三点,控制消耗,降低成本。口腔科在成本核算与效益挂钩以前,由于管理不严,卫生材料消耗占全部费用支出的比重达四分之一。分析原因,主要是一次性材料的消耗量不能有效控制,浪费严重。采取收入与效益挂钩措施后,严格控制了一次性医用材料的领用,并与作业人员的效益挂钩。2007 年在业务量增加的前提下,卫生材料消耗支出从月均 31 783 元下降到月均 19 565 元,减少消耗 38.4%,可比成本下降 14.9%。

根据案例的资料分析:

- (1) 医院运用管理会计后的工作重点与以前有何区别?
- (2) 会计核算职能如何在管理会计中得到延伸?

2. 佳能公司的管理案例

佳能的成功之道: 日本与美国经营理念的统一。

过去美国施乐公司是复印机之王, 几乎成为复印机的代名词, 如今日本佳能 (Canon) 公司通过更便宜、更轻巧的产品, 吃下施乐的地盘, 成为全球的领导品牌, 市场占有率达 30%。去年, 当日本 NEC、东芝等大公司都亏损连连时, 佳能的年营收及净收入却双双增长, 分别达 239 亿美元与 14 亿美元。促成佳能成功的关键人物就是该公司 CEO 御手洗。他把传统的日本企业经营理念与追求利润的美式管理风格有机地结合在一起, 才有了佳能公司今天的优异成绩。

(1) “美国的经验深深影响了我”。御手洗是 60 年代中期奉命调到美国佳能公司的, 后来成为美国佳能的总裁。他在美国一待就是 23 年, 与通用电气、美国运通等公司的高层主管成为高尔夫球友, 御手洗常和他们讨论企业的经营策略、管理方法, 以及这些经验是否适用于日本等, 不断吸收这些美国企业领导人的建议。

御手洗在 1989 年返回东京, 1995 年成为佳能的总裁, 1997 年跃升为 CEO 后, 他把美国的做法引入了这家日本公司, 开启了佳能变革的新纪元。

日前在接受《财富》杂志专访时, 御手洗说: “我在美国的经验深深影响了我。”但是他并没有全部移植美式的做法, 在适当的地方仍然保持原有的日式传统, 他说: “威尔逊先生 (美国通用电气公司前董事长) 的管理风格, 无法在日本实行。”

御手洗融合美日的管理, 在公司对待员工的做法上展现无遗。公司抛弃日本只以年资论薪资的做法, 代之以工作业绩为衡量标准。但是, 他在日本坚持不裁员, 提供员工终身职位的工作保障。御手洗相信, 美国的工作者在工作流动性及机会上, 都比日本工作者多, 社会环境比较允许他们不断更换工作, 在日本, 员工则比较像家人, 他保留日式企业的做法, 不遗弃员工。不仅如此, 佳能还采取了“主人翁”制度, 业绩优良的工人被称为“主人翁”, 业绩最佳的被称为“超级主人翁”。拥有最高荣誉的工人在衣袖上佩戴上“超级主人翁”的标志, 御手洗则通过与“超级主人翁”合影以鼓舞员工的士气。

从御手洗掌舵至今, 佳能的净收入成长了两倍之多。他大刀阔斧地删减支出, 以强化公司的财务体质, 这家原本旗下拥有赔钱子公司的棘手大企业, 如今转变为现代化、有效率的组织。御手洗成为日本社会另一个英雄式的企业领导人物, 媒体对他带领佳能改革的做法报道无数, 相关新书也即将出版, 成为不少日本企业主管想要模仿的对象。

(2) 小型独立系统取代流水作业线。佳能业绩成长的一条最重要的成功经验就是将原始的流水式作业线改为一个个独立的超小型组装工作室, 这一点也许是世界许多企业所没有的。这一被佳能称作 chie (或智慧) 的生产技术意味着佳能不是片面追求新的技术, 而是采用最有效的方法。与以前相比, 现在的生产设备更为轻便、更易拆装, 能够很容易地被重新改装。

御手洗从 1998 年开始这项改革, 以“蜂巢式的单元小组”系统取代了传统的作业线。以组装复印机为例, 公司不再采用冗长的作业线, 而改将每六名员工编为一个小组, 在一个小