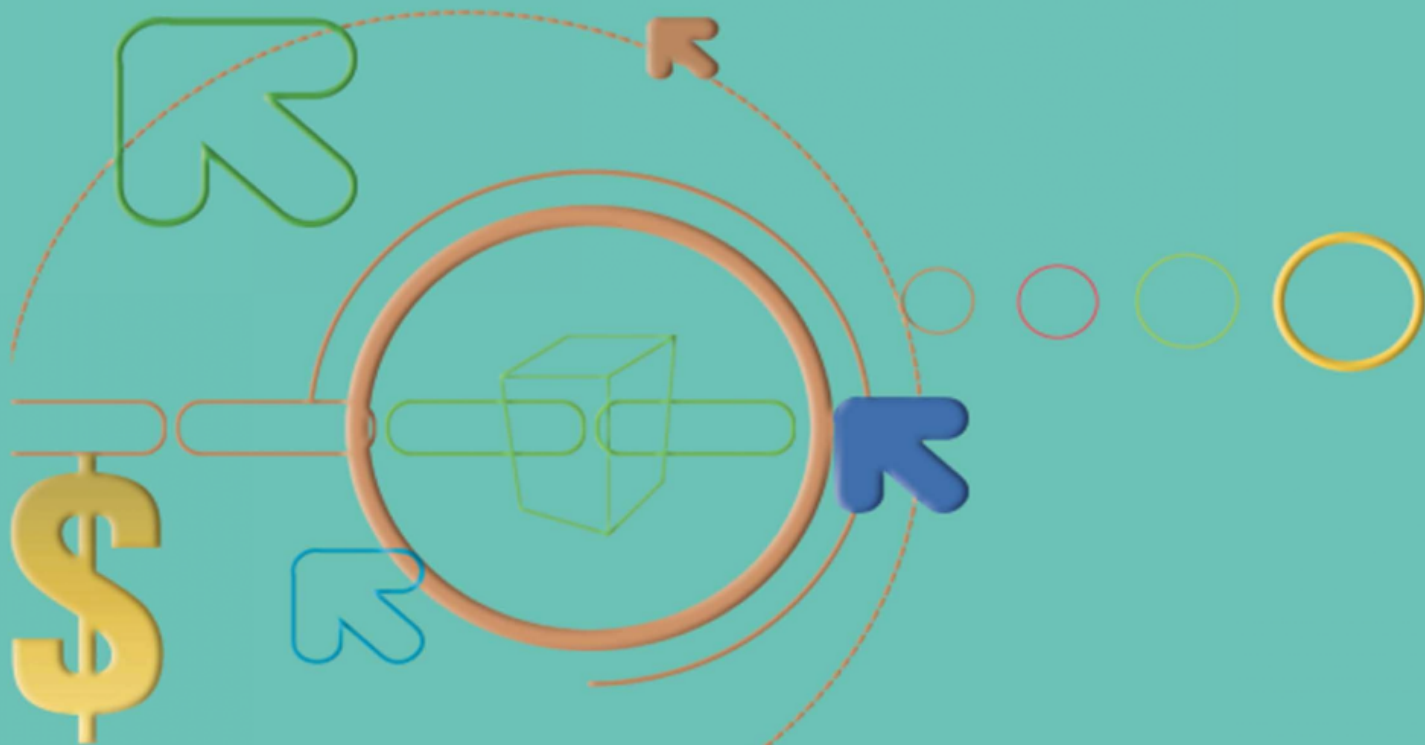




普通高等教育“十三五”规划教材

# 管理会计

刘晓峰 崔琳 主编



中国原子能出版社  
China Atomic Energy Press

普通高等教育“十三五”规划教材

# 管理会计

主 编 刘晓峰 崔 琳

 中国原子能出版社  
China Atomic Energy Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计 / 刘晓峰, 崔琳主编. -- 北京 : 中国原子能出版社, 2019. 9  
ISBN 978-7-5022-9994-1

I. ①管… II. ①刘… ②崔… III. ①管理会计  
IV. ①F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 187271 号

## 管理会计

---

出版发行 中国原子能出版社 (北京市海淀区阜成路 43 号 10048)  
责任编辑 刘 岩  
责任印制 潘玉玲  
印 刷 北京朝阳印刷厂有限责任公司  
发 行 全国新华书店  
开 本 787mm X 1092mm 1/16  
印 张 14  
字 数 370 千字  
版 次 2019 年 10 月第 1 版 2019 年 10 月第 1 次印刷  
书 号 978-7-5022-9994-1  
定 价 39.80 元

---

版权所有, 侵权必究



“管理会计”是会计学专业和财务管理专业的主干课，也是其他经济管理类专业的选修课。管理会计是为了满足企业加强经营管理和提高经济效益的要求产生的，是现代管理科学理论和方法应用于会计领域的结果，是现代管理和会计巧妙结合融为一体的一门学科。它利用财务会计资料和其他资料，采用会计的、统计的和数学的方法，对未来的经营管理进行预测和决策，确定目标，编制计划，并在执行过程中加以控制和考核。全面推进管理会计体系建设，释放管理因素在经济转型中的巨大潜力，是促进中国经济升级的必然要求。

主要体现如下特色：

#### 1、内容精炼，重点突出

本书的理论阐述由浅入深，对内容的文字表述尽量做到言简意赅，准确清楚，重点突出，强化应用。

#### 2、实用性强

本书注重实用，配备大量的实例计算与分析、形象直观的图示或图表，将知识和技能相结合，培养学生综合运用知识和技能的能力，实用性强，使用范围广。

本书由四川建筑职业技术学院刘晓峰、四川建筑职业技术学院崔琳担任主编。具体编写分工如下：刘晓峰编写了第一章至第四章、第七章、第十章的内容；崔琳编写了第五章、第六章、第八章、第九章的内容。全书由刘晓峰、崔琳负责统稿完成。

由于作者水平有限，难免出现疏忽，恳请各位专家和读者给予批评指正。

编者

# 目 录

第一章 总论 .....	1
第一节 管理会计产生的历史背景 .....	1
一、传统管理会计阶段 .....	2
二、现代管理会计阶段 .....	2
三、战略管理会计阶段 .....	3
第二节 管理会计的职能 .....	4
一、规划 .....	4
二、控制 .....	5
第三节 管理会计人员的作用和组织结构 .....	5
一、管理会计人员的作用 .....	5
二、组织结构 .....	6
习题 .....	7
第二章 变动成本法 .....	9
第一节 变动成本计算法 .....	9
一、变动成本法与完全成本法概述 .....	9
二、变动成本法与完全成本法的特点 .....	10
第二节 变动成本法与完全成本法的比较 .....	11
一、应用的前提条件不同 .....	11
二、产品生产成本的构成内容不同 .....	12
三、存货成本和销货成本的水平不同 .....	12
四、损益计算程序不同 .....	13
五、对利润计算的影响不同 .....	15
第三节 变动成本法的评价 .....	19
一、变动成本法的优点 .....	19
二、变动成本法的局限性 .....	20
习题 .....	21
第三章 本量利分析 .....	23
第一节 本量利关系概述 .....	23

一、本量利分析的基本假设 .....	23
二、本量利分析的基本公式 .....	24
三、贡献毛益及相关指标的计算 .....	25
第二节 本量利分析 .....	26
一、盈亏平衡分析 .....	26
二、单一产品保本点的测算 .....	29
三、多种产品盈亏平衡点的测算 .....	31
四、与保本点有关的指标 .....	33
五、保利分析 .....	34
第三节 本量利分析与相关因素变动分析 .....	37
一、相关因素变动对盈亏平衡点的影响分析 .....	37
二、品种结构变动对盈亏平衡点的影响分析 .....	39
三、利润敏感性分析 .....	41
第四节 本量利分析的应用 .....	44
一、经营杠杆在利润预测中的应用 .....	44
二、本量利分析在经营决策中的应用 .....	46
习题 .....	47
第四章 预测分析 .....	49
第一节 经营预测概述 .....	49
一、经营预测的意义与特征 .....	49
二、经营预测的分类 .....	51
三、经营预测的程序 .....	52
四、经营预测的基本方法 .....	52
第二节 销售预测 .....	53
一、销售预测的意义和影响因素 .....	53
二、销售预测的定性分析方法 .....	54
三、销售预测的定量分析方法 .....	57
第三节 利润预测 .....	63
一、目标利润预测的意义和原则 .....	63
二、目标利润预测方法 .....	64
三、利润敏感性分析 .....	65
第四节 成本预测 .....	69
一、成本预测的意义 .....	69
二、成本预测的步骤 .....	70
三、成本的预测方法 .....	71
第五节 资金需用量预测 .....	71

一、资金需用量预测的意义 .....	71
二、资金需用量预测的方法 .....	72
习题 .....	74
<b>第五章 短期经营决策 .....</b>	<b>75</b>
<b>第一节 生产决策 .....</b>	<b>75</b>
一、生产决策的含义 .....	75
二、生产决策的基本方法 .....	75
三、生产决策方法的应用 .....	80
<b>第二节 定价决策 .....</b>	<b>89</b>
一、定价决策的影响因素 .....	89
二、定价决策的分析方法 .....	90
三、定价决策的基本策略 .....	94
<b>第三节 存货决策 .....</b>	<b>96</b>
一、存货决策的作用 .....	96
二、存货成本的基本构成 .....	97
三、经济订货批量的决策 .....	98
四、经济生产批量的决策 .....	102
五、存货控制的 ABC 分析法 .....	104
六、零库存管理策略 .....	106
<b>第四节 质量决策 .....</b>	<b>107</b>
一、产品质量的含义 .....	107
二、质量成本的含义及内容 .....	108
三、质量成本的计量 .....	109
四、质量成本的报告 .....	113
习题 .....	115
<b>第六章 长期投资决策分析 .....</b>	<b>116</b>
<b>第一节 长期投资决策概述 .....</b>	<b>116</b>
一、长期投资决策的基本内容 .....	116
二、长期投资决策的一般过程 .....	117
<b>第二节 长期投资决策因素及分析方法 .....</b>	<b>118</b>
一、长期投资决策的影响因素 .....	118
二、长期投资决策分析方法 .....	125
<b>第三节 特定长期投资决策 .....</b>	<b>133</b>
一、新项目投资决策 .....	133
二、资本修理或更新决策 .....	134

三、互斥项目投资决策 .....	136
四、租赁或购买决策 .....	137
第四节 长期投资决策的若干问题 .....	138
一、税收对长期投资决策的影响 .....	138
二、折旧政策对长期投资决策的影响 .....	139
三、非营利性组织投资决策分析 .....	145
习题 .....	145
<b>第七章 全面预算管理 .....</b>	<b>146</b>
第一节 全面预算概述 .....	146
一、全面预算的概念 .....	146
二、全面预算管理流程 .....	147
三、全面预算的作用 .....	149
四、对传统预算模式的批判 .....	150
第二节 全面预算的基本内容和编制原理 .....	150
一、全面预算的基本内容 .....	150
二、全面预算的具体编制 .....	151
第三节 预算编制的主要方法 .....	159
一、固定预算 .....	160
二、弹性预算 .....	160
三、零基预算 .....	160
四、滚动预算 .....	162
五、概率预算 .....	162
六、作业基础预算 .....	163
七、项目预算 .....	164
习题 .....	165
<b>第八章 标准成本法 .....</b>	<b>166</b>
第一节 企业组织的成本核算流程 .....	166
一、设置产品成本计算单 .....	166
二、审核原始凭证并进行要素费用的分配 .....	167
三、分配跨期摊提费用 .....	167
四、在各成本计算对象之间分配当期发生的生产费用 .....	167
五、计算本期完工产品的总成本和单位成本 .....	167
第二节 标准成本法的含义和作用 .....	168
一、标准成本法的含义与性质 .....	168
二、标准成本法的作用 .....	168



第三节 标准成本的制定 .....	169
一、标准成本的制定依据 .....	169
二、标准成本的类型 .....	170
三、标准成本的制定程序 .....	171
第四节 标准成本的差异分析 .....	174
一、差异分析通用公式 .....	174
二、直接材料成本差异分析 .....	175
三、直接人工成本差异分析 .....	175
四、变动性制造费用差异分析 .....	176
五、固定性制造费用差异分析 .....	177
第五节 标准成本差异的账务处理 .....	179
一、账户设置 .....	179
二、成本差异的归集 .....	179
三、期末成本差异的账务处理 .....	180
习题 .....	181
<b>第九章 责任会计 .....</b>	<b>182</b>
第一节 责任会计制度 .....	182
一、理论知识 .....	182
二、实务应用 .....	184
第二节 内部转移定价方法及应用 .....	185
一、理论知识 .....	185
二、实务应用 .....	188
第三节 责任预算方法及应用 .....	191
一、理论知识 .....	191
二、实务应用 .....	195
第四节 责任中心业绩评价方法及应用 .....	200
一、理论知识 .....	200
二、实务应用 .....	203
习题 .....	204
<b>第十章 战略管理会计 .....</b>	<b>205</b>
第一节 战略与战略管理 .....	205
一、战略与战略管理概述 .....	205
二、战略管理的过程 .....	206
三、战略管理的基本层次 .....	207
第二节 战略管理会计 .....	208

一、战略管理会计的产生与发展 .....	208
二、战略管理会计的特点及意义 .....	208
第三节 战略管理会计的主要内容 .....	210
一、企业环境分析 .....	210
二、价值链分析 .....	210
三、成本动因分析 .....	211
四、竞争对手分析 .....	212
五、综合业绩评价 .....	213
习题 .....	213
参考文献 .....	214

# 第一章 总 论

## 【学习目标】

- (1)了解管理会计产生的历史背景及其发展的三个阶段；
- (2)掌握管理会计的基本职能；
- (3)了解管理会计人员在企业经营中的作用；
- (4)了解国内外常见的管理会计组织结构方式；
- (5)了解国内外对管理会计人员职业道德的规定。

管理会计已经成为一门越来越受人们关注的学科,正在进行重大的变革以适应全球范围内的组织所面临的更具挑战性的新环境。本章总结了管理会计的历史和现状,从管理会计的职能、管理会计人员在经营过程中所担任的角色、管理会计机构设置、管理会计人员的职业道德等方面,介绍了管理会计的一些基础理论知识,为以下章节内容的学习提供一个概念性框架。

## 第一节 管理会计产生的历史背景

管理会计,顾名思义,是“管理”与“会计”的直接结合,管理会计的产生与会计的发展以及管理科学的发展密不可分。

管理会计作为现代企业会计信息系统中的一个子系统,其产生是会计学科不断发展的必然结果,也是社会生产力发展到一定阶段的必然产物。

从西方资本主义产生到产业革命之前,市场规模较小,企业的组织形式比较单一,主要是独资与合伙的形式,会计的主要任务是事后记账、算账,谈不上参与管理职能。18世纪末和19世纪初产业革命的发生,使当时的资本主义国家特别是英国的生产力得到了空前的发展,生产规模随着市场的开拓迅速扩大,竞争越来越激烈,企业的组织形式发生了重大变革,出现了股份有限公司。资本的所有权与经营权相分离,对会计的要求也相应提高,会计不仅要发挥反映的职能,更要发挥监督的职能,从而促使注册会计师职业的产生和发展。到了19世纪末20世纪初,随着生产规模的发展,企业对内部经营管理越来越重视,强调计划与控制。这就对会计提出了新的要求,会计不仅要进行事后记账、算账,更重要的是要做到事中控制,这一时期产生了标准成本法,强调预算的控制作用,通过差异分析寻找企业降低成本的途径,并对管理人员的业绩作出客观的评价。标准成本法、预算控制、差异分析可以说是管理会计的雏形,但当时管理会计还从属于财务会的范畴。管理会计真正的形成是在第二次世界大战以后,资本主义经济迅速发展,大量的军用产品生产企业向民用产品生产企业

转换,市场竞争接近白热化,一些企业由于经营不善而破产、倒闭。由此对会计提出了新的要求,不仅要事后算账,事中控制,更要做到事前预测和决策。于是,管理会计从财务会计中分离出来,成为会计的一个独立分支,形成了由预测决策会计、控制会计和责任会计组成的较完整的体系,被当时的会计界所认可,在大中型制造企业也得到了普遍的运用。可见,管理会计的产生与社会生产力的发展息息相关。

然而,我们同时也看到西方管理科学的发展对管理会计的产生与发展起到了不可替代的作用,是促使管理与会计结合的重要条件。依据西方管理科学的发展历史,可以将管理会计形成概括为三个阶段。

## 一、传统管理会计阶段

这一阶段的时间跨度为 20 世纪初至 20 世纪 50 年代,管理理论的代表人物是被西方誉为“科学管理之父”的泰罗(F.W.Taylor)。他在 1911 年出版了《科学管理原理》一书,阐述了科学管理理论的内涵。科学管理的主要内容有四部分:其一是差别计件工资制,即对同一种工作设有两种不同的工资率支付工薪,对用时少、质量高的工人按高工资率支付工资,而对用时长、质量差的工人按低工资率支付工资,以此激励工人努力工作。其二是工时研究与标准化,即将一项工作分解为多种基本的组成部分,作出测试,然后根据其合理性重新进行安排,以确定最佳的标准工作方法。同时,对工具、机器、原料和作业环境等进行改进,并使与任务有关的所有要素都最终实现标准化。其三是职能工长制,即将责任分为执行职责和计划职责,在不同岗位配备不同的责任人,以解决综合管理人才短缺的矛盾。其四是例外管理,即提供给企业经理人员的应是简洁明了、具有对比性的报告,其内容应该只包括以往正常情况下未出现过的或标准的各种例外情况,以节约经理人员的宝贵时间,使其有更多时间对重大问题进行决策分析。

泰罗的科学管理理论使得当时注重于事后记账、算账的传统会计模式面临严峻挑战,于是,与泰罗同时代的埃默森(Emerson)在成本管理上实行了标准人工成本法,亨·甘特(Gunter)又将标准人工成本法推广到材料和制造费用的成本管理中。预算控制也是科学管理原理引入会计的产物。19 世纪末至 20 世纪初,美国小城镇率先实施了公共预算制度,以后逐渐推广到美国各州,并从单项预算发展为企业的全面预算。1912 年 6 月美国国会公布了《预算和会计法》,对民间企业推行预算控制起了决定性的影响。

在科学管理理论的影响下,1912 年美国会计学者奎因坦斯(Quintance)出版的专著《管理会计——财务管理入门》首次提出了“管理会计”术语,但书中只是把管理会计局限于企业内部财务管理的范畴。1924 年麦金西出版了专著《管理会计》,同时,布利斯也出版了专著《通过会计进行管理》,这些著作被西方誉为早期管理会计学的代表作。

标准成本制度与预算控制制度在美国的推广,标志着管理会计的理论体系已初具雏形。

## 二、现代管理会计阶段

这一阶段的时间跨度为 20 世纪 50 年代至今。这一阶段世界经济进入了二战后发展的新时期,日益高涨的第三次技术革命浪潮推动社会生产力迅猛发展,生产高度自动化和社会化,产品更新周期大大缩短,一系列新兴产业部门层出不穷,资本的国际化加剧,企业的组织

规模不断扩大,出现了大量的集团公司、跨国公司,企业产销规模庞大,管理层次繁多,企业间的竞争越来越激烈,单纯依靠大规模的技术革新,已经无法应对外部市场的急剧变化。面对瞬息万变的外部环境,企业的管理人员意识到,欲使本企业在市场竞争中处于不败之地,并且提高自身的价值,必须对市场变化进行正确预测,在科学预测的基础上作出决策。由此,管理会计的工作重心从规划控制、差异分析向事前的预测、决策转移。同时,为了适应企业的庞大规模,绝大多数集团公司实行了分权管理模式,业绩考核就变得非常重要。在业绩考核过程中,如何恰当、合理地评价被考核者的业绩,充分调动企业各部门及其每一位员工的工作积极性,提高工作效率,也就是如何评价人的行为活动,成为管理会计研究的重点。20世纪60年代以来,行为科学被应用于管理会计,使管理会计理论得到了不断的丰富和充实,成为管理会计的理论支柱之一。

### 三、战略管理会计阶段

20世纪80年代以来,随着科学技术领域中新技术的不断涌现,经济结构、产业结构和产品结构都发生了巨大的变化,使管理理论和实践受到极大的冲击与挑战,国外学者率先提出了战略管理的理念。企业的管理不仅要协调内部的各种关系,还应该协调企业内部与外部环境的关系,使企业在变幻莫测的市场中生存下去并不断发展。与战略管理相适应的战略管理会计(Strategic Management Accounting)自然成为各国学者研究和探索的新课题。战略管理会计是在现代管理基础上的进一步发展,与战略管理是相互依存、相互渗透的,其总体的框架结构还不很完善。但一般认为,战略管理会计以取得整体竞争优势为主要目标,以战略观念审视企业外部和内部信息,强调财务与非财务信息、数量与非数量信息并重,为企业战略及企业战术的制订、执行和考评,揭示企业在整个行业中的地位及其发展前景,建立预警分析系统,提供全面、相关和多元化信息而形成战略管理与管理会计融为一体的新型的管理会计体系和方法。目前西方战略管理会计主要关注以下四个领域:战略成本分析(strategic cost analysis)、目标成本法(target cost)、产品生命周期成本法(life cycle costing)以及平衡记分卡(the balanced scorecard)。

随着网络信息技术的飞速发展和各种先进管理思想的诞生及应用,管理会计的对象也正发生着变革,由传统管理会计下的现金流向战略管理会计下的价值流(value flow)发展。传统的管理会计对象是现金流,它强调现金流入流出预算是否完成并向上一级负责;战略管理会计对象是价值流,它强调顾客是否满意,同时关注其价值贡献和价值流的横向联系。企业的价值流是一个战略实施的基本责任单位,强调顾客服务第一和为企业创造价值的原则。每一个价值流都有自身的起点和终点,输入和输出,可以用效用值(如顾客的满意度、货币或非货币等计量方法)来描述价值流的输入和输出。在工业企业中,顾客管理、营销管理、经营管理、财务管理、采购、人事管理、信息管理等都是企业的基本价值流,价值流强调的是为顾客提供满意的服务或产品,但就为实现企业的目标——企业价值最大化来看,最终价值流的效用值控制还是要考虑以货币计量的成本和贡献来评价,因而,企业战略规划目标可分解为价值流的子目标来实施。

## 第二节 管理会计的职能

管理会计不同于为投资者、债权人、供应商、税务机关和政府部门等企业外部集团提供信息服务的财务会计,而是以企业内部决策为信息服务主体,它的范围超越了传统的源于过去交易的成本收入计量,而将计量建立在财务和非财务计量基础上。管理会计系统就是为协助管理人员规划和控制企业的各种经济活动提供信息。因此,从这个层面上讲,管理会计的主要职能就是规划和控制。

### 一、规划

规划就是指将预测和决策所确定的各项目标和任务,用数量的形式加以汇总与衡量,编制全面预算,以便对企业未来经营活动的各个方面进行全面的规划,使企业各项生产要素和经济资源得到最优的配置和合理有效的使用,从而取得最佳的经济效益和社会效益。其主要内容就是预算及其管理。

预算按不同的划分标准可以划分为不同的形式。按适用期的长短分为长期预算和短期预算,按采用的编制方法的不同可分为固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算和概率预算。由于企业编制的预算是一个完整的有机的预算体系,它既是决策的具体化,又是控制生产经营活动的依据,因而它被看成使企业资源获得最佳生产率和获利率的一种方法。而这种有机的预算体系就是我们通常所称的全面预算。管理会计的规划职能就是通过预算把企业各级部门的工作奋斗目标、协调工具、控制标准及考核依据等因素贯通起来,使企业的总目标能够得到最大限度的实现。

在企业经营管理组织活动中,企业的目标是多重的,不仅仅是盈利。因此,需要通过预算分层次地表达企业的各种目标。企业总目标通过预算分解成各部门的具体目标,这样各部门就可以按照自己的目标实施部门内的管理活动,若各部门都完成了各自的目标,那总目标就可以顺利地实现。但由于各部门的职责不同,往往也会产生部门间的冲突状况。这也需要在初始规划中予以考虑,并给出解决方案。比如销售部门根据市场预测,提出了一个超出企业生产能力的销售方案,此时生产部门就会极力抵制这种方案,销售方案再理想,也无济于事。如果生产部门提出了一个充分发挥生产潜力的生产方案,而由于销售部门推销力度有限,会造成大量存货积压。即使销售部门认为他们能够销售出去,但如果财务部门认为无法筹集到所需的资金,则还是造成企业管理规划无果。因此,规划的重心就是通过预算用货币度量来综合平衡企业各部门的资源,协调各部门的工作。全面预算编制的程序一般有以下步骤。

(1)最高管理层根据企业的长期规划,利用本量利分析等工具,提出和明确预算期内的总目标,并下达规划指标。

(2)各业务部门根据分管的规划指标自行编制预算,使预算更可靠,更能符合实际。

(3)各部门汇总部门预算,并初步协调本部门预算。

(4)预算委员会审查、平衡各预算,汇总出公司的总预算。

(5)预算委员会将总预算上报企业最高管理层批准,批准后的预算下达各业务部门具体执行。

## 二、控制

规划具体化为目标后,就进入了实施阶段,管理工作的重心也就由规划转到了控制。

控制是指运用预防、前馈、反馈等手段,对企业正在发生或即将发生的经营活 动施加影响和监控,使之能达到或符合预定的目标或标准。在具体实施过程中,要及时将实际执行结果与预算数或标准数进行比较,计算和分析差异,并对有关部门或人员的经营业绩和工作质量进行考核和评价,以保证企业各种预算目标或标准的顺利实施和实现。控制职能的内容主要有存货控制、成本控制等。

存货是指企业在生产经营过程中为销售或耗用而储备的物资,包括原材料、燃料、低值易耗品、在产品等。如果工业企业能在生产投料时随时购入所需物料,商业企业能在销售时随时购入所需商品,则就不需存货了。然而,企业或多或少都有存货的需要,并因此而占用资金,因而就需对存货进行管理和控制。

存货管理和控制的目的在于既要保证企业再生产过程的顺利进行,又要使存货的成本最低。因而存货控制体现在以下两方面。

(1)为避免物资短缺造成生产停顿而形成损失。

(2)出于价格的考虑。当零购存货时,供货方要价可能会比较高;当批量采购时,供货方往往会给折扣,价格优惠。然而,过多的存货会占用较多资金,过低的存货会造成物资短缺。因而存货控制就是在各种存货成本和效益之间寻找平衡点,达到成本—效益的最佳结合。存货管理目前使用比较多的方法是:经济批量法;存货控制的方法主要是:订货点控制和ABC分析法(就是遵循“抓住重点,兼顾一般”的原则,把存货分成A、B、C三类)。

成本控制就是指运用以成本会计为主的各种方法(主要是标准成本)预定成本限额,按限额开支成本和费用,与实际发生的成本与成本限额相比较,来衡量经营活动的绩效,并以纠正不利差异,提高工作效率,达到预期的成本限额。然而,这种成本控制是狭义的成本控制,因为它仅仅是指事中控制,除此之外,广义的成本控制还包括事前控制和事后控制。

建立在标准成本基础上的标准成本制度已成为企业进行成本控制的一种有效工具。该制度通过以下步骤来实施成本控制。

(1)制定单位产品标准成本,标准的材料用量,标准的工时,标准的费用分配率,标准的工资率等。

(2)根据实际产量按照成本标准计算出产品的标准成本。

(3)汇总出产品的实际成本。

(4)计算标准成本与实际成本的差异。

(5)分析成本差异发生的原因。

(6)向成本负责人提供成本控制报告。

## 第三节 管理会计人员的作用和组织结构

### 一、管理会计人员的作用

会计的基本职能是计量、监督和参与经营决策。而管理会计担当的更多的是后两种职

能——监督和参与经营决策,它在执行这两种职能时,需要依据财务会计在经济业务计量方面所形成的资料。因而管理会计人员在企业经营活动中所起的作用,重心不是在经济业务计量方面,而是在规划决策、控制评价等方面。

按照传统的观念,会计人员工作的部门都是远离生产经营的部门。但调查结果显示,不论企业规模大小,均有相当部分的管理会计人员走出会计部门,进入生产经营部门工作,作为多功能团队的重要成员。他们利用自己的专业经验、专业技能以及分析能力,在多功能团队中扮演领导者、组织者、顾问、规划与业务整合方面的专家等角色,促使各部门人员协调工作,保证过程有效,决策正确。他们的主要职能已由信息支持向管理决策转移,而且对工作结果负有不可推卸的责任。相应地,管理会计人员由管理系统中的专业信息支持人员转变为决策者与合作伙伴,新的职责与角色要求他们更多地了解企业各个方面——制造过程、核心技术、研究开发、市场营销、竞争对手以及供应链等,以制定正确的战略计划,为内部顾客提供有关他们应该做什么及将会怎样服务的信息,而不能只反映是什么或过去怎样。

此外,新的经济环境要求他们能够使用战略性方法和批判性方法进行决策的制定,要求他们具备很强的研究技能。由于报告会计工作的范围与工作中的发现及建议是会计职业服务不可或缺的组成部分,而会计准则、审计准则等执业指南是不断修订的,并且企业内、外部的环境又是不断变化的,因此,会计人员特别是管理会计人员必须具备很强的研究技能,才能有效地解读相关的执业指南及环境信息,准确地对之加以理解和运用。这些技能通常要体现在以下环节:确定企业所属的行业和经济部门的风险与机会;确定和呈报在无边界的世界上从事商务活动所面临的威胁及机遇,为全球化市场环境中的商务活动提供支持服务;评价各项资源(人力、财务、物资、环境等)的配置状况,协助并参与对企业各项资源的高效管理;能够说明法规和管制环境,并分析相关的法规要求、法律限制的变动对企业所造成的影响;根据财务部门掌握的财务会计信息,综合分析研究企业经营管理中存在的问题,找出薄弱环节,提出改进措施,供管理层参考。

## 二、组织结构

西方国家的企业一般实行董事会领导下的总经理负责制。会计部门和财务部门直接受主管财务的副总经理(或财务总监)的领导。会计部门的负责人称为“主计长”(controller),财务部门的负责人称为“财务长”(treasurer)。西方企业会计部门的组织结构如图 1-1 所示。

由图 1-1 可以看出,在西方国家,现代企业会计的两大分支——财务会计和管理会计都是置于主计长的统一领导下,会计部门和财务部门是两个独立的、平行的部门,各自有不同的职责范围。

在我国,并没有明确地独立设置财务部门来履行与财务管理有关的职能,管理会计的工作也没有专门的机构和人员来负责,一般由财务会计人员兼做这方面的工作。也有一些比较大的企业,设立了管理会计组,但管理会计工作的进行不够经常化。目前我国统管企业财务管理工作和会计工作的是总会计师,企业的管理会计的具体工作由下级会计主管人员负责。其组织结构如图 1-2 所示。



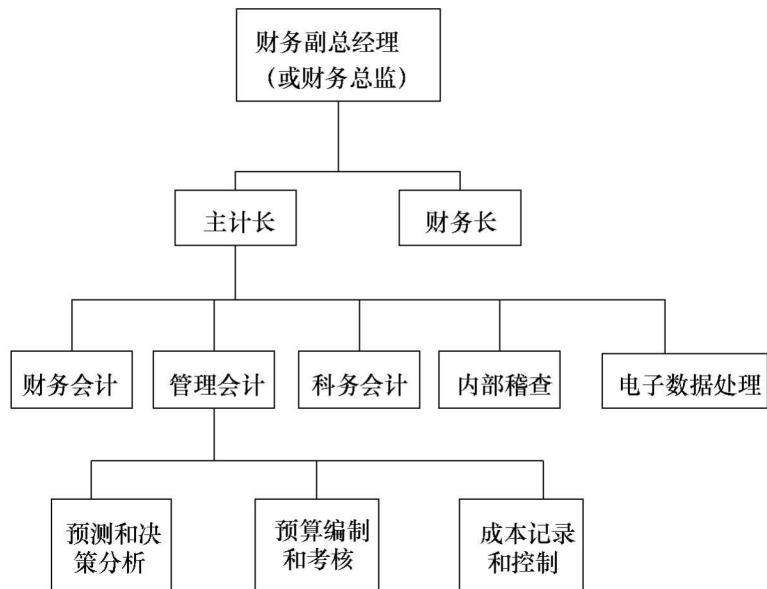


图 1-1 西方企业会计部门的组织结构图

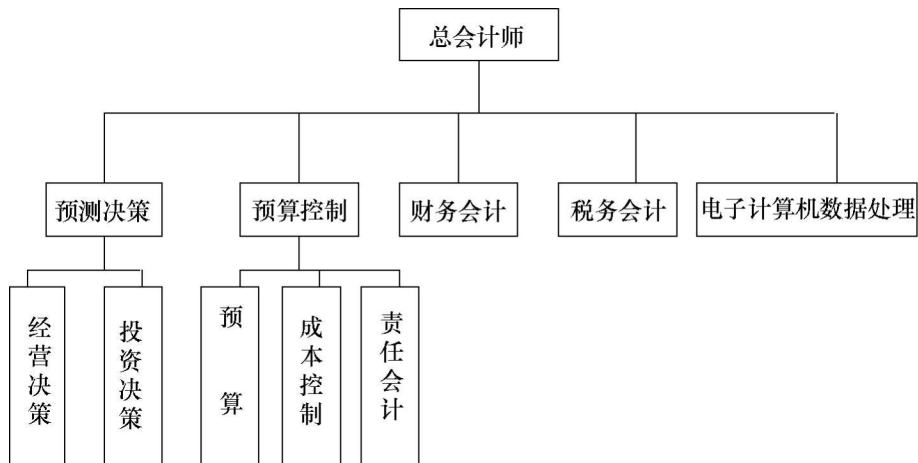


图 1-2 我国企业会计部门的组织结构图

## 习 题

### 一、选择题

1. 管理会计的规划与控制职能包括以下的活动,除了\_\_\_\_\_。
  - A. 为企业制定未来的目标
  - B. 管理目标的执行过程
  - C. 当实际结果与计划不同时采取有效的行动
  - D. 以上都不是
2. 管理会计与财务会计的主要区别表现在\_\_\_\_\_。