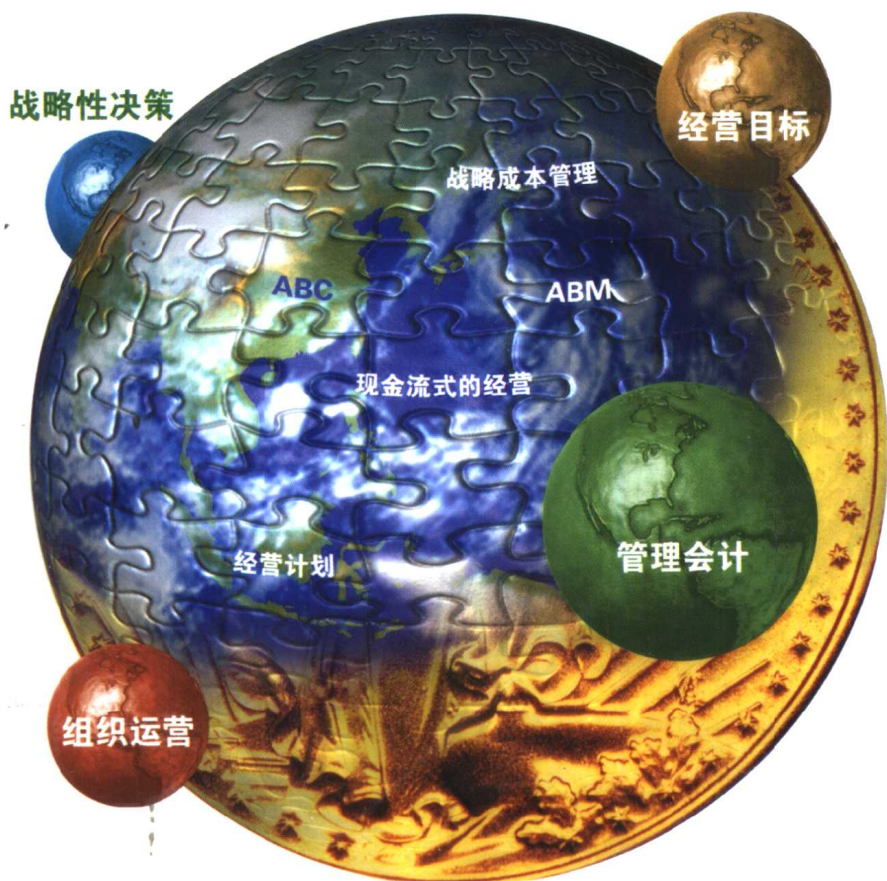


图
解

企业家入门文库

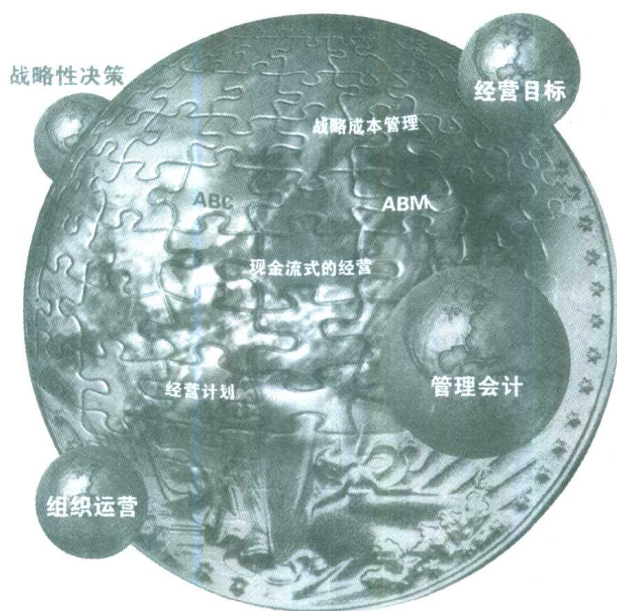
管理会计

〔日〕本间建也 著



科学出版社

企业家入门文库



〔日〕本间建也 著
于广涛 译

图解管理会计

科学出版社

北京

图字:01-2002-4034 号

NYUMON VISUAL ACCOUNTING YASASHIKU WAKARU KANRI KAIKEI

by Tatsuya Honma

Copyright © 1999 by Tatsuya Honma

Illustrations © 1999 by Satoshi Tsunoda

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Tatsuya Honma

through Japan Foreign-Rights Centre

本书中文版权为科学出版社所有

**入門ビジュアル・アカウンティング
やさしくわかる管理会計**

本間建也 日本実業出版社 2000 第1版 第2刷

图书在版编目(CIP)数据

图解管理会计/(日)本间建也著;于广涛译. —北京:科学出版社,2002

(企业家人门文库)

ISBN 7-03-010821-3

I. 图… II. ①本… ②于… III. 管理会计-图解 IV. F234.3-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 079443 号

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号 邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2003 年 2 月第 一 版 开本: A5(890×1240)

2003 年 2 月第一次印刷 印张: 6 5/8

印数: 1—5 000

字数: 171 000

定 价: 18.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

中译本总序

您是喜欢读书,还是喜欢看书?

这有什么区别吗?有。如果您看了这套图文并茂的丛书,大概会同意我们的看法,读书和看书不一样。字是读的,图是看的。又读又看,左右脑并用,用句时髦的话讲,叫“学并快乐着”。

日本人喜欢漫画世界闻名,画的漫画也很有水平。这可能和他们习惯形象思维有关系。其实,中国方块字就是象形文字,字和图本来就是相通的。所以,一边读一边看应该很符合国人的特性。

但这不是小人书,而是很“专家”的大人书籍。一套书就把经济、金融、证券、公司、企管、会计、信息系统、外汇、保险、期货、税务、信投、贸易等等,提纲挈领地涵括了进来,使我们在繁忙的工作之余,短时间就能有效掌握这整个知识和技巧的框架。

您是喜欢背书,还是喜欢翻书?

背书是增加内存,翻书是沟通外存。我们传统的学习模式是努力把外存转移成内存。但在知识爆炸的今天,在信息传递成本很低的今天,我们大概不需要把很多知识硬记在脑子里了。在当今的时代,重要的不是您拥有多少知识,而是您拥有多少有效接近知识的通道。需要的时候,您知道到哪里去翻看,或知道找谁去咨询就行了。这套书的内容是按项目编排的,有点像事典。

介于辞典和专著之间,便于翻查。摆在您的书架上,会成为您接近知识的有效通道之一。

思考需要框架,行动需要焦点。书本知识可以给您一个框架,真要运用时,还需要对准焦点,瞄准问题,并按照中国特色创造性地运用。

您喜欢买摆设书,还是喜欢买实用书?

市面上常常看到一些大部头、多卷本的书籍,如果您买了这样的书籍,读起来可别太认真了。这样的书往往头几章没读完,脑袋就先大了。为什么?因为那些书本来就不是给您,而是给您的客人看的——装帧考究,块头威武,书柜一摆,煞是好看。对这种书来讲,“形式比内容更重要”。

为了不断装备那些“形式比内容更重要”的书,更有必要读一些实用性强的书。我感觉这套书的内容和表述形式都比较实用、简洁。尤其是那些图形和表格,您照着它们勾勾画画,就能梳理出经济、金融、证券、税务、公司、管理等繁杂知识的大概头绪来,还可能照猫画虎给别人讲一讲,何乐而不为?

日本毕竟是比较发达的市场经济国家,法律方面和我们也有不小的区别,有些内容我们目前还用不上、不适用或者说做不到。但我看其中主要观点、概念拿来比较分析我国情况,是很有启发的。

日本人的电车和中国人的自行车

国人说到底还是崇尚欧美的经济、经营与管理,舶来品以美国为最多。尽管日本企业也有些算得上思想性的东西,但国人不大认。大概有些“恨乌及屋”的历史情结吧。日本人的大发明创造确实不如美国多,但日本人在改进、改进、再改进方面的能耐举世无双。他们能

把长、大、重、厚、粗的东西做成短、小、轻、薄、细，增加附加价值，这是我们应该学习、借鉴的。曾经有个故事说，外星人想测试一下地球人的特性，把一个地球人从没见过的东西从天上扔了下来，美国人捡到了，拿回家就开始做切片分析，整出来两千页的秘密研究报告；中国人如获至宝，关起门来一仿造十几年不变样；日本人捡到后拿回家，很快商品化之后，没两天就改一回，越改越小、越改越精致。

对物质的东西如此，对知识也是如此。日本学者能够把美国人发明的东西更实用化、商品化地加以改进，把艰深难懂的金融、经济、管理的道理，用一目了然、浅显易懂、精美的方式表现出来，使人能很快把理论付诸于行动，也是难能可贵的。

这和日本人的思维模式有关。日本人做事擅长精益求精，不断地、一点一滴地、改善式的创新。比如由日本兴起的零缺陷运动、TQC 小组活动等。这是一种线性思维模式。打个形象比喻的话，这种线性思维模式特别像日本的电车系统——只要顺着铁轨跑就会出高效率，离开铁轨就不能动了。我们暂且把它叫做电车式思维。

比较而言，中国人的思维模式似乎类似于自行车式思维。看到中国大小城市、大小街道来来往往的自行车，你会感叹中国的交通系统与日本的电车系统有多么大的不同。自行车不用轨道，可以随时调整和改变方向，而且也只有随时调整和改变方向并保持一定的速度才能取得平衡。

自行车思维模式的中国企业，在做事情上表现了相当的自由性。比如在多元化经营战略上，日本企业较多强调关联多元化，而中国企业多元化战略较为随意，很

少能找到投资项目间的关联性；日本企业喜欢不断地革新工具和方法，而中国企业喜欢不断地改变产品和行业；日本人依然愿意长期在一个公司工作而获得高薪，中国人则喜欢不断“跳槽”来提升地位；日本人会认真地把创新结果用标准和程序固定下来，因而知识有积累，重复创新少。而中国人不喜欢用规则约束自己的创新，不喜欢做日常的、反复的、烦琐的程序、标准和文档工作，因而容易出现重复性创新。等等。

看这套书，相信您也会感受到日本人的一些独特习惯。

学欧美的，还是学日本的？

我们在努力学习西方科学合理的东西，日本人在此方面的劲头绝对不亚于我们。而且，日本人的“拿来主义”精神还使他们在过程中比我们少了些许心理上的障碍。我们反对“全盘西化”，而日本人却提出过“脱亚入欧”，日本是屁股坐在东方，脑袋伸到西方，一副不太舒服的样子，但他们发达了。我们习惯上也把日本称作西方国家。

日本人学习西方国家的先进知识，简直可以说是亦步亦趋的，拿足球的语言来讲叫贴身紧逼。听说早年美国人给日本人讲企业管理课，刚开始总要吓一跳，因为只要美国讲师打出一张胶片来，下面就是“咔嚓、咔嚓……”一阵照相机快门响。

在吸收国外的知识和技术方面，日本人好像更倾向于拿来主义，这可能和自日本有史以来，就从国外引进或吸收新东西的历史习惯有关。不过，日本在人才方面可不是拿来主义，甚至连挑拣主义都不是。单一民族意识和保持单一民族结构的努力，使日本人在遇到战略性大转折时，表现欠佳。

反思我们自己,向他人学习时经常有些观念障碍,挑拣主义是较为普遍的学习模式。中国历史悠久,历史遗产很多,有优秀的、多样的、系统的文化和思想体系,民族自豪感很强。因而在学习国外的东西时往往容易挑三拣四,因而“中学为体,西学为用”,“反对全盘西化”,“自成一家”等思潮很有市场。

在学习他人科学合理的東西时,我们可能要多点“削足适履”的精神。比如学习国外的管理,国外那些优秀企业已经活了很长时间,他们走过的路被证明是一条成功的企业生存之路,从中总结出来的理论也必然有其微妙之处。老老实实、认认真真学习的“削足适履”精神,可以帮助我们克服太聪明、好幻想的习惯,先学到真本事,再去优化、创新和规范。

经验的浪费是浪费,教训的浪费是更大的浪费。他山之石固然可用,前车之鉴更为可贵。日本经济和企业自泡沫经济破灭至今还没能缓过劲来,丛书中对日本经济和企业经验教训正反两方面的深刻反思,也很值得我们花些时间来关注。

其实我们学美国,即使您抱着“全盘西化”决心,即使您只读原版的英文书,恐怕您也难以达到“圆满”的目的。日本入学西方的劲头比我们要甚多了,但最终也没有成为完全美国式的社会、经济和企业管理模式。我看我们学美国模式,但最终的结果反而可能更接近日本模式。如果是这样的话,绕那么一个大圈子又何必呢?在有些时候,对有些问题,直接看日本的书籍好了。

中国人民大学商学院教授 杨 杜

前 言

在日本,随着通货紧缩的深化以及政府对企业逐渐放宽限制、实施宽松政策以来,企业竞争日趋激化,迫使产业界进行产业结构重组,造成经营环境不断发生剧变。在进入 21 世纪的今天,这种种变化向人们预示着人类必将在各个领域进行变革。在这种蓬勃发展的时代中,针对经营环境的变化,自然而然地就要求经营者们制定和实施相应的科学经营战略。

那么,为了开拓崭新的 21 世纪,企业应具备怎样的“条件”呢?

首先是细化的经营管理——也就是将企业经营从综合的业务拓展逐渐集中到极具竞争力的业务和产品(商品)上。如果能建立起强势业务或拳头产品,那么就可以拉开同其他企业的差距,形成企业的竞争优势。因此在这个阶段要彻底贯彻细化的顾客管理和成本管理。

其次是合理的管理方法——正如“价格崩溃”正在进行那样,“成本破坏”也在不断进行。为了生存,必须要精简累赘。未来经营的关键在于要轻装上阵。要掌握生产经验和核心技术中最小限度的功能,其他价值则全部通过外部化加以实现。

第三是指概念管理——即利用差别化的价值观构筑起完善的、可以让顾客明确了解的业务体系。

最后的一个条件就是信息管理 —— 要建立企业价值差别化的事业发展概念,提高信息搜寻能力,以便成功地开拓新的市场。

为了满足以上条件,在 21 世纪的竞争中取胜,企业应该在 3S 方面高人一筹,这 3S 是指:战略策划(Strategy)、系统建设(System)、行动速度(Speed)。

战略策划不能仅仅停留在头脑中,必须实施于企业的各项决策行动中。确立经营理念、制定经营战略的主体是企业组织,对理念和战略进行实践的主体也是企业组织。

确立经营理念、制定企业具体的战略之后,下面的课题就是要具体为实现战略目标,而构筑对战略目标结果进行控制的经营计划以及企业内部管理体系。其中重要的是组织要建立起面对环境变化可以随机应变的体制。

此外还要求企业在经营中行动迅速。快速行动不仅体现在企业领导快速做出决断,而且还意味着在不可测事件发生时,有关情况和信息能够迅速地传递到领导层,并且针对事件的处理对策能够在一系列处理过程中得到迅速实施。这些都对企业的成长具有重大影响。

为了有效地实行这 3 个 S,就必须进行成本和组织控制,而成本和组织控制的基础就是管理会计讲述的内容,管理会计为 3S 的实行起到关键的作用。只要企业建立了完善的管理会计体制,那么它就必将会为强化企业的经营体制起到强有力的作用。

管理会计也是企业经营的一个手段,掌握它对企业未来发展是至关重要的。

本书是为希望学习和运用管理会计方面知识的人们编写的,如果本书能够为读者提供一些帮助,那么作者将不胜欣慰。

本间建也

目 录

第 1 章 管理会计的重要性

1	企业环境的变化	能够迅速捕捉社会和产业结构性变化的企业将成为胜者	2
2	管理会计的作用	有效地把握企业决策数据	4
3	财务会计和管理会计	只有财务会计才能使管理会计变得更有活力	6
4	业绩管理和会计	为了进行计划式经营,需要构筑起强有力的财务体质	8
5	合并会计和管理会计	要以整个集团公司事业价值最大化为企业经营的目标	10
6	管理会计和信息系统	促进经营管理制度的效率化	12
☆COLUMN	管理会计的发展		14

第 2 章 经营的发展目标和计划

7	展现企业价值观的经营理念	要在公司内外广泛宣传企业存在的意义和社会使命	16
8	经营目标	为实现企业的经营目标,要制定具体的经营战略	18
9	公司整体战略和部门战略	要将企业集团整个事业领域的经营方针转化成各分支领域的战略	20

10	事业结构的重组(机构重组)	对经营资源的“目的与功能”进行重新审视	22
11	以数值表示的经营目标	以 ROA 和 ROE 等指标测算企业至少应该保有的利润值	24
12	ROA 和 ROE 的关系	由此解读企业的综合收益能力	26
13	EVA(经济性附加价值)	使经营产生出价值	28
14	重视现金流量	对经营者和股东、投资者都有利	30
15	长期、中期和短期的经营计划	经营计划的目的是提高企业收益能力以及保证企业生存和发展	32
16	短期经营计划的制定	编制业绩管理用的计划书	34
17	边际利润是企业活力之源泉	了解费用中固定费用和可变费用之内涵	36
18	CVP 关系和损益平衡点	它是判断企业健全度的晴雨表	38
19	资金计划和资金管理	资金筹集时使各种资金来源取得平衡,确保资金的稳定性和收益性	40
20	利润计划和企业预算	企业预算是实现年度利润计划目标的管理手段	42
21	综合预算体系	预算体系因企业而异,应建立起符合企业实际情况的预算体系	44
22	弹性预算	根据预测的运行度计算弹性预算	46
23	零基预算	重新审视业务内容,只针对被采纳的计划编制预算	48
24	预算和实际业绩管理	对预算和实际业绩间的差异进行分析,探明差异产生的原因和责任所在	50

25	业绩评价和反馈	采取正确的业绩评价方法,提高员工的积极性	52
----	---------	----------------------	----

☆COLUMN	顾客价值(Customer Value)		54
---------	----------------------	-------	----

第3章 组织运营和管理会计

26	致力于组织变革	实施与经营环境变化相对应的经营战略	56
27	确立月结算制度	在经营管理上,月结算制度的实施是不可或缺的	58
28	分权式组织	关键在于彻底下放企业经营的责任和权限	60
29	利润中心和成本中心	由于这两个中心对组织活性化产生重要影响,所以要合理的设定	62
30	各部门的业绩管理	通过业绩管理准确地把握各部门的盈亏核算	64
31	事业部制的业绩管理	划分独立的核算管理单位,进行彻底的业绩管理	66
32	战略事业体(SBU)	需要建立基于企业经营战略的组织机构	68
33	公司总部共同成本的分摊	成本分摊可以带来诸多好处	70
34	公司内部利息制度和公司内部资本制度	让资本使用部门负担根据资金使用量计算的利息	72
35	公司内部转账价格	公司内部存在产品采购关系时,应由公司内部转账价格决定采购价格	74
36	将组织机构由事业部制转换成公司制	重视经营的独立性,按照各业务领域创建整个公司统制下的内部公司	76
37	成功的公司分割经营	采取独立企业形态,彻底贯彻独立核算和责任制管理	78

38	纯粹的控股公司	通过功能的分化,提高经营效益	80
39	战略同盟	建立起垂直和水平的企业间合作,这样还可以改变流通结构	82
40	外部资源	集中精力开展公司本职业务,强化企业经营体制	84
41	M & A 和战略合作	企业的兼并、收购、营业权转让可以获得经营支配权	86
42	集团经营	合并经营将实现集团内部事业结构的最优化	88
☆COLUMN	内部统制组织机构的建设		90

第 4 章 战略性成本管理概述

43	降低总成本	只有了解公司成本降低的水平,才能有益于未来经营的改善	92
44	标准成本的设定	控制目标成本的水平	94
45	成本差异的分析	标准成本计算中的成本差异	96
46	差异的原因	分析成本差异的原因,制定完善的改善对策	98
47	成本维持和成本改善	利用标准成本来控制生产制造活动	100
48	成本企划活动	追溯成本发生的源头,想方设法降低成本	102
49	成本企划中使用的成本	赋予市价成本以目标值,设定目标成本	104
50	目标成本的计算	折中法是综合了累计法和扣除法之长处的计算方法	106

51	通过 VE 实现目标成本	为了削减不必要的成本,要开展组织性和系统性的活动	108
52	TQM	开展全公司活动,进一步提高产品质量以及提高顾客满意度	110
53	质量成本的削减	即使经营面临严峻的环境,也要要求全公司维持产品的高品质以及努力削减质量成本	112
54	管理和事务工作的效率化	高效化是实现业务水平进一步提高的有效手段	114
55	物流成本的把握	库存利息、信息处理费、人工费等都是物流成本	116
56	各物流功能的成本分析	定期调查分析物流成本,查找出造成物流成本增加的原因	118
☆COLUMN	5S 将改变公司		120

第 5 章 ABC 和 ABM 的概述

57	传统的成本计算	按照间接制造费和直接作业时间等基准进行分摊	122
58	ABC(活动基准成本计算)	为了获得正确的成本信息,要利用成本基本数据	124
59	ABC 的引进	在对 ABC 活动、活动中心和分摊基准进行设定时,将费用分摊到成本中	126
60	利用 ABC 对间接制造费进行计算	重视 ABC 活动,直接从活动中心对产品进行分配	128
61	ABC 的战略性作用	正确地把握成本,有助于战略性决策	130
62	从 ABC 到 ABM	对活动的效率进行评估,继续进行业务改善活动	132

63	ABM 在业务改善方面的作用	分析业务活动,将业务活动与降低成本活动联系起来	131
☆COLUMN	经费的削减(节减)		136

第 6 章 现金流式的经营模式

64	现金流的把握	注意资金的循环和资金的滞留	138
65	损益计算和现金流	重视现金流的时代已经到来	140
66	现金流量表	明确企业活动和现金的关系	142
67	自由现金流	根据现金流的使用方法可以窥见企业的未来战略	144
68	运转资金	资金的支付比销售额的回收先发生	146
69	资金运用表	资金运用表被用来展示经营的总体框架,表示资金的结构变化	148
70	资金筹措表	资金筹措表被用于对资金进行分析、把握资金实际运转状况	150
71	利润和资金的综合管理	财务管理需要进行利润管理和资金管理	152
72	现金流平衡点	表示运转资金收支大致平衡时的销售额	154
73	现金流的改善	追求流量和资本积累的效益	156
74	现金流分析	根据指标分析收益性、安全性、股东回报以及投资效益	158
☆COLUMN	维持稳定的财务水平		160