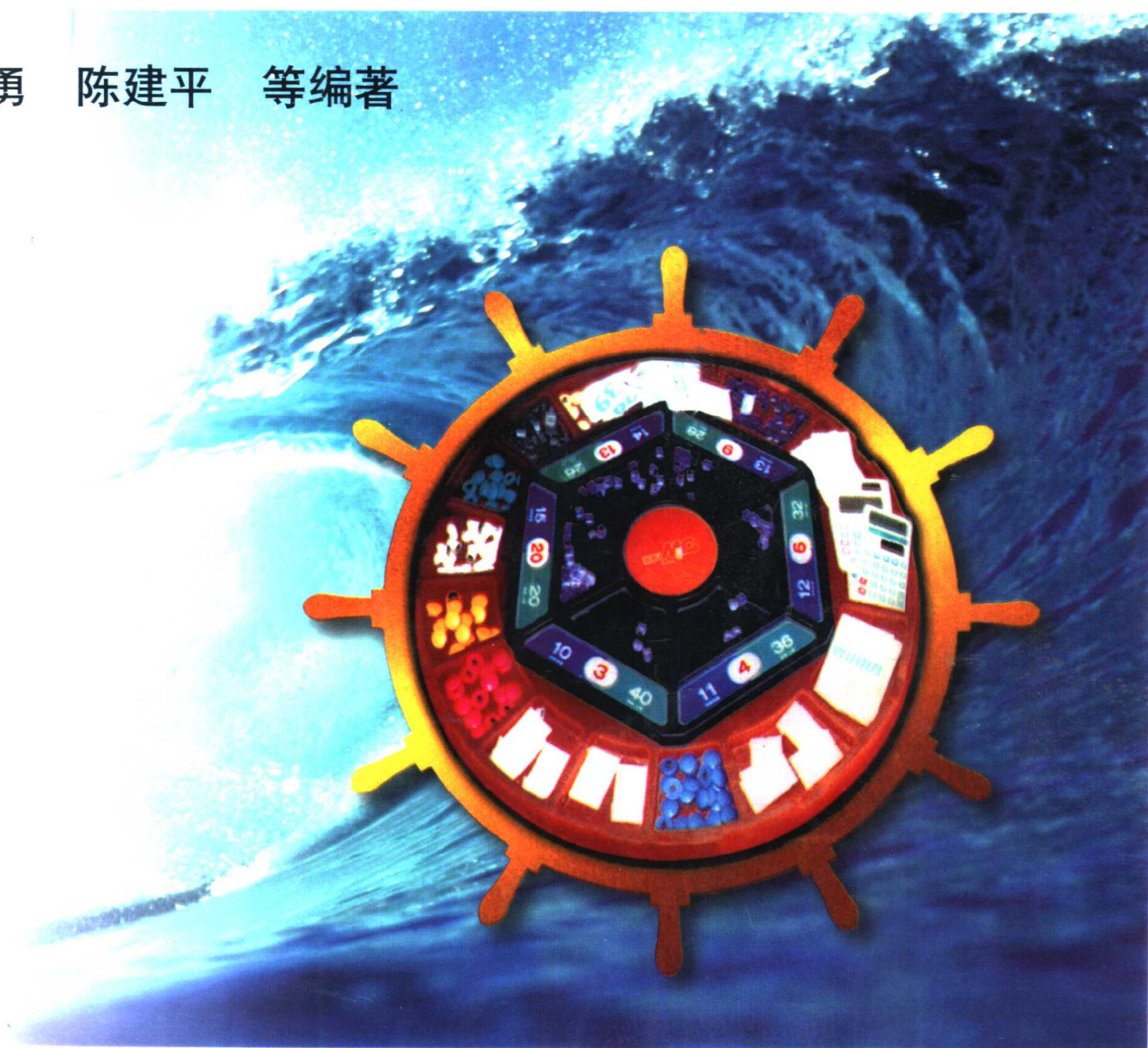


高等学校经济管理类实训教材

经营管理整合训练教程

——管理者游戏

杨 勇 陈建平 等编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



F270
326

高等学校经济管理类实训教材

经营管理整合训练教程

—— 管理者游戏

杨勇 陈建平 毕丽军 张文瑞 吴秋霜 编著



机械工业出版社

《经营管理整合训练教程——管理者游戏》是在充分考虑、借鉴北京科技大学 1996 年从日本引进的 MG (Management Game) 教学法的合理内核的基础上,结合我国企业经营管理实际及我国经营管理教学特点而开发、设计的一种经营管理模拟教学法。

本书共 12 章:第 1 章至第 4 章分析“经营管理整合训练教程——管理者游戏”的原理,第 5 章至第 9 章说明“经营管理整合训练教程——管理者游戏”的运作程序与方法,第 10 章至 12 章介绍“经营管理整合训练教程——管理者游戏”在企业及学校的应用。

本书及其教学方法适用于普通高等院校、成人高校及高等职业技术学院的“企业管理”、“市场营销”、“财务会计”等专业的经营管理类的实践教学,更适用于企业进行经营管理与财务会计等方面全员培训。

本书即将推出“经营管理整合训练教程——管理者游戏”应用软件,敬请关注。

图书在版编目 (C I P) 数据

经营管理整合训练教程. 管理者游戏/杨勇 陈建平
编著. —北京:机械工业出版社, 2002.9
ISBN 7-111-10882-5

I. 经… II. ①杨… ②陈… III. 企业管理—教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 064880 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号邮政编码 100037)

责任编辑:余茂祚 封面设计:姚 毅 责任校对:余茂祚

责任印制:付方敏

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm¹/16·12 印张·2 插页·307 千字

0 001—4 000 册

定价:21.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、68326677-2527

封面无防伪标均为盗版

前 言

目前,世界经济正在飞速发展,企业正面临世界经济一体化、信息化的新挑战。如何培训企业人员,使之符合新时代的要求,是当前企业亟待解决的共同问题,而原有的企业人员培训方法已无法很好满足新的要求。另一方面,在我国的高等教育中,对于缺乏管理实践的普通学生来说,单纯实施常规的经济管理课程教学方法,容易使人感觉所学知识枯燥乏味,教学效果大打折扣。同时,传统的课堂理论教学实用性、可操作性很差,使学习者难以学以致用。而近些年兴起的管理案例教学法,虽然较好地激发了学生学习的主观能动性,提高了学生分析、解决问题的能力,但终究是一种纸上谈兵,学生无法真正深入其中,获得切身的真实体会。而且,案例教学无经营责任,容易使学生夸夸其谈、华而不实。

由此可见,目前无论在企业管理人员培训,还是在高等教育经济管理课程教学中,迫切需要一种全新的手段与方法:既能让受训者全面学习、掌握经济管理知识,又可以充分调动受训者学习的主动性;同时,令受训者身临其境、真正感受一个企业经营者直面的市场竞争的精彩与残酷,承担经营风险与责任,并由此综合提高受训者经营管理素质与能力。

“经营管理整合训练教程——管理者游戏”正是这样一种能满足以上要求的教学、培训课程与方法。它是在充分考虑、借鉴北京科技大学1996年从日本引进的MG(Management Game)教学法的合理内核的基础上,结合我国企业经营管理实际及我国经营管理教学特点而开发、设计的一种经营管理模拟教学法。该教学方法及教材适用于普通高等院校、成人院校及高等职业技术学院的“工商管理”、“市场营销”、“财务会计”等专业的经营管理课程的实训教学,更适用于企业进行经营管理与财务会计等方面的全员培训。

北京科技大学多年来面向企业管理人员的培训及面向本校相关专业学生开设的课程实践表明,“经营管理整合训练教程——管理者游戏”教学内容新颖、生动,教学方式活泼、有效,教学效果非常理想。

本书由杨勇、陈建平构思、编写并统稿,参加编写的人员还有毕丽军、张文瑞、吴秋霜等。该书是我们多年的教学实践和科研实践的总结,是北京市教委第四批教改科研项目“经营管理整合训练教学法研究”的科研成果之一,课题组成员张健、曹建波对该书的最终完成也做出了巨大的努力。

本书的编写工作,得到了日本井辻食产株式会社井辻荣辅社长的大力支持,参考了MG的发明者西顺一郎先生的大量著作,并得到西顺先生的直接帮助。在此,特向他们表示感谢。该书是北京科技大学中日经济技术学院的指定教材。

由于作者水平有限,书中难免存在错误和不足,敬请广大读者批评指正。

本书即将推出“经营管理整合训练教程——管理者游戏”应用软件,敬请关注。

与“经营管理整合训练教程——管理者游戏”相关的问题请用电子邮件与我们取得联系。我们的电子邮箱是GLZYX@gc.ustb.edu.cn。

作者

目 录

前言

第1章 概述..... 1

1.1 什么是经营管理整合训练 ——“管理者游戏”..... 1

1.2 “管理者游戏”的特点..... 1

1.2.1 “管理者游戏”具有科学性..... 1

1.2.2 “管理者游戏”具有全局性..... 2

1.2.3 “管理者游戏”具有简易性..... 2

1.2.4 “管理者游戏”具有协作性..... 2

1.2.5 “管理者游戏”具有实用性..... 2

1.3 “管理者游戏”的意义..... 3

1.3.1 “管理者游戏”教学法适应中国教育改革 形势的需要..... 3

1.3.2 “管理者游戏”使大众增强企业 经营能力..... 3

1.3.3 “管理者游戏”可以提高不同层次 学员水平..... 3

复习思考题..... 3

第2章 “管理者游戏”中的 会计原理..... 4

2.1 “管理者游戏”中的 一般会计知识..... 4

2.1.1 会计的定义..... 4

2.1.2 会计要素与会计等式..... 5

2.2 战略会计基本内容..... 11

2.2.1 战略会计定义..... 11

2.2.2 战略会计的关键要素及其含义..... 12

2.2.3 财务会计、管理会计与战略会计 的比较..... 17

2.2.4 全部成本法与边际成本法..... 20

2.2.5 战略会计的应用案例..... 30

复习思考题..... 33

第3章 “管理者游戏”中的 经营管理原理..... 34

3.1 企业经营与企业管理的含义..... 34

3.2 “管理者游戏”中的战略选择..... 34

3.2.1 低成本战略（成本领先）..... 35

3.2.2 差异化战略（别具一格）..... 35

3.2.3 集中战略（集中一点）..... 36

3.3 “管理者游戏”中的经营决策选择... 36

3.3.1 风险型决策..... 36

3.3.2 不确定型决策..... 40

3.4 “管理者游戏”中的 价格策略选择..... 45

3.4.1 经济学中的定价理论..... 45

3.4.2 企业定价策略..... 48

复习思考题..... 51

第4章 “管理者游戏”中的 经营业绩分析..... 52

4.1 经营业绩分析概述..... 52

4.2 经营业绩分析的方法..... 52

4.2.1 边际贡献分析..... 52

4.2.2 盈亏平衡分析..... 59

4.2.3 敏感性分析..... 66

4.2.4 财务分析..... 70

复习思考题..... 79

第5章 “管理者游戏”运作概述..... 80

5.1 “管理者游戏”的运作原理..... 80

5.2 运作程序..... 80

5.2.1 “管理者游戏”运作的第一阶段： 生产经营管理决策阶段..... 80

5.2.2 “管理者游戏”运作第二阶段： 生产经营管理决算阶段..... 81

5.2.3 “管理者游戏”运作第三阶段： 生产经营的分析、计划阶段..... 81

复习思考题..... 81

第6章 “管理者游戏”模具说明..... 82

6.1 游戏盘说明..... 82

6.1.1 游戏盘内的模具说明	82	9.2.1 “管理者游戏”经营计划 所依据的原理是战略会计	126
6.1.2 原材料/产品市场的说明	83	9.2.2 矩阵会计表是“管理者游戏” 经营计划的重要工具	126
6.2 公司盘说明	83	9.2.3 “管理者游戏”经营计划 强调战略经费	127
6.3 决策卡说明	84	9.2.4 “管理者游戏”经营计划 采用了反算的制定程序	127
6.4 风险卡说明	85	9.2.5 “管理者游戏”经营计划 的制定具有简易性	128
6.4.1 机会卡片	85	9.3 “管理者游戏”经营计划 的制定程序	128
6.4.2 威胁卡片	86	9.3.1 经营计划的制定步骤	128
复习思考题	89	9.3.2 “管理者游戏”经营计划 制定的程序图	131
第7章 “管理者游戏”规则说明	90	复习思考题	131
7.1 规则A说明	90	第10章 “管理者游戏” 在企业培训中的应用	132
7.2 规则B说明	91	10.1 “管理者游戏”在企业培训中 的意义	132
7.3 规则C说明	91	10.1.1 企业应用“管理者游戏” 开展培训的意义	132
7.4 规则D说明	93	10.1.2 “管理者游戏”培训法 与一般培训的区别	133
7.5 规则E说明	94	10.2 企业“管理者游戏”的培训计划 ..	136
7.6 规则F说明	94	10.2.1 企业“管理者游戏” 的短期培训计划	136
复习思考题	95	10.2.2 企业“管理者游戏” 的中期培训计划	138
第8章 “管理者游戏”表格 及其使用	96	10.2.3 企业“管理者游戏” 的长期培训计划	139
8.1 资金周转表的设计原理及其使用	96	10.2.4 企业实施“管理者游戏” 时的注意事项	141
8.1.1 资金周转表的设计原理	96	复习思考题	143
8.1.2 资金周转表的使用	97	第11章 “管理者游戏” 在学校教学中的应用	144
8.2 决算表的设计原理及其使用	99	11.1 学校开设“管理者游戏”课程 的意义与特点	144
8.2.1 决算表的作用	99		
8.2.2 决算表的设计原理——矩阵会计报表 ...	99		
8.2.3 决算表的特点	110		
8.2.4 决算表的使用	113		
8.3 战略会计表的设计原理及其使用 ...	121		
8.3.1 战略会计表的设计原理	121		
8.3.2 战略会计表的使用	122		
复习思考题	123		
第9章 “管理者游戏”经营计划 的制定	124		
9.1 经营计划概述	124		
9.1.1 企业经营计划的任务	124		
9.1.2 企业经营计划的性质	124		
9.1.3 企业经营计划的种类	125		
9.2 “管理者游戏”中经营计划 的制定特点	126		

11.1.1	学校开设“管理者游戏”课程的意义	144
11.1.2	“管理者游戏”教学法的特点	145
11.2	“管理者游戏”课程的教学实施计划	147
11.2.1	“管理者游戏”课程设置的 目的与作用	147
11.2.2	“管理者游戏”课程内容	147
11.2.3	“管理者游戏”教学过程中 的注意事项	154
	复习思考题	157

第 12 章	对“管理者游戏”的反馈	158
12.1	来自企业的反馈	158
12.1.1	来自日本企业的反馈	158
12.1.2	来自中国企业的反馈	172
12.2	来自学校的反馈	177
	复习思考题	184
	参考文献	185
附表 1	“管理者游戏”资金周转表	186
附表 2	“管理者游戏”决算表	187
附表 3	资金周转表填写范例	188
附表 4	决算表填写范例	189

第1章 概述

1.1 什么是经营管理整合训练——“管理者游戏”

经营管理整合训练——“管理者游戏”（以下简称“管理者游戏”）是在充分考虑、借鉴我们1996年从日本引进的MG（Management Game）教学法的合理内核的基础上，结合我国企业经营管理实际及我国经营管理教学特点而开发、设计的一种经营管理模拟教学法。

MG是英文Management Game的简称，它起源于20世纪70年代中期的日本。日本战略会计研究所教授西川一郎先生倡导企业要进行三个革命。在日本将这三个革命统称为“西式企业革命”，简称“3M革命”：一M（Margin）是企业经营由以前重视销售额改为重视附加价值或边际贡献，即企业要实施战略经营，必须不断提高企业的战略水平；二M（Motivation）是倡导企业人性化，企业经营应更重视激励人，满足人的需要，实现企业经营全员化；三M（Micro-tool，简称MT，是被日本企业广泛应用的一种数据处理软件）是企业经营要重视应用计算机这一工具，通过计算机进行经营分析，积极地去经营。由此，西川一郎先生发明了MG，并倡导通过MG实现企业的“3M革命”。

对日本的MG进行改进而形成适合中国国情的“管理者游戏”，是我们在经营管理模拟教学中的一种有益探索，它的简易模拟市场的行为给学生带来的是理论与实践的完整统一。简单地说，“管理者游戏”是一种模拟实践的经营管理整合训练方法，是让参加者以企业经营者的身份，通过模拟企业生产经营活动的每一环节来进行决策，并由此获得经营信息，填制、计算企业的战略会计报表，分析企业的生产经营及财务状况，最后进行下一期的经营计划和控制方案的制定。

随着在我国教学、培训中的应用，“管理者游戏”有了更为广阔的市场，它广泛适用于各类高等院校经营管理课程的实训教学。同时，企业经营部门、营销部门、规划部门和人力资源部门等都可以通过它进行相应的培训。

1.2 “管理者游戏”的特点

作为模拟式的经营管理教学方法，“管理者游戏”具有科学性、全局性、简易性、协作性和实用性等特点。

1.2.1 “管理者游戏”具有科学性

“管理者游戏”作为一种教学方法是十分科学的。这种科学性来源于“管理者游戏”的结构完整，内容先进真实，考核合理。

1. 结构完整 “管理者游戏”是由局中人、游戏规则、随机数、策略和支付这些基本要素所组成。其中，一组学生作为“管理者游戏”的局中人；按照非常明确、完整的游戏规则；通过竞价、转盘和抽卡片，产生经营中的变化；或是机会，或是威胁；参加者据此做出购买、生产、销售、培训、广告等经营决策；并用“资金流转表”和“决算表”记录经营过程，计算出经营效率。至此，模拟出与现实相近的完整的企业经营活动的全过程。

2. 内容先进真实 “管理者游戏”以战略会计理论为基础。战略会计理论认为,经营的本质是寻求“业绩、激励、创造”三方面的平衡,也称PMC平衡(Performance、Motivation、Creation)。企业经营要由重视“销售额”转为重视“边际贡献”。“管理者游戏”模拟的内容贴近现实,如设备投资、人员录用、广告宣传、研究开发、教育培训、保险、借款、变卖资产等经营中经常进行的活动,以及诸如火灾、被盗等经营中常见的突发事件,使参加者有如亲身经历在真实的经营活动中。

3. 合理考核 “管理者游戏”的目的主要是培养人们在经营中积极进取的精神。因而,强调每次做完“管理者游戏”后要进行反省。考核时,让学员写出感想文及分析报告,感想文及分析报告的分数占总分的60%。此外,还考核学员的计算力和经营力:其中计算能力占总分的10%;经营力占总分的20%,经营力考核的内容包括决策速度、预见力、规模经营力、研究开发力、广告宣传力、教育能力、平衡能力、竞价能力和互惠能力。

1.2.2 “管理者游戏”具有全局性

“管理者游戏”教育参加者要把握经营的全过程,提高整体经营过程的效率。“管理者游戏”的目的是让经营者见经营的“森林”而不是经营的“树木”。如果不做好经营计划、经营分析,不对经营全过程有全面了解,就会在模拟经营中失去方向,使自己的经营过程被动的受到随机因素的干扰。因此,参加者必须自己观察、计算、判断、评价、分析和计划。作为高层管理者为提高企业的整体利益进行经营计划,计划必须以经营活动的全过程为主线,制定的经营策略必须处理各种随机因素对经营全过程的影响。

1.2.3 “管理者游戏”具有简易性

“管理者游戏”教学与国内现有的经营管理类模拟教学有所不同。现有的模拟教学需要学员掌握更多更深的经济管理知识,是面向精英们在更复杂更激烈竞争的市场中进行的特殊的模拟教学。而“管理者游戏”借助模盘、卡片、计算器、纸笔、筹码等器具就可以方便地进行,计算用表格只有两张,表上标识清晰,只需做简单的指导就可进行有效地模拟。

1.2.4 “管理者游戏”具有协作性

“管理者游戏”追求义与利的统一,培养人们之间的协作精神。在“管理者游戏”的模拟中,学员不仅可以向教师请教、自己自学,还可以向周围的同学学习,也可以帮助其他同学解决问题。“管理者游戏”为了鼓励人们之间的互助,改变了传统教学的模式,确保学员既可以自主学习,又可以互相帮助,并把它视为培养的目标之一。即培养人们的互惠能力。因此,在评定分数上,给予了“互惠能力”很高的权重,并创造条件,在学习的空间布局上保证协作互助的可能性。“管理者游戏”教学是促进人们相互学习、交流思想、联络感情的场所。“管理者游戏”教学的协作性与当今时代所要求的企业间的“双赢”、“群赢”思想相适应。

1.2.5 “管理者游戏”具有实用性

“管理者游戏”教学中所讲授的战略会计理论和“管理者游戏”模拟中培养的经营战略性思考,在实践中非常有实用价值。在日本,许多企业经营者在经营实际中所做的全年计划,用的就是战略会计理论的基本要素,并使这些企业在经济不景气的情况下,生意仍很兴隆。而且,“管理者游戏”的计划和分析涉及了企业经营的关键要素,又以一种简便的方式体现出来,不仅便于学习,还便于实际操作。在经营过程中如何进行“研究、开发、培训”是经营成败的关键,“管理者游戏”模拟可促进参加者对它们的认识,以及思考如何将这

关键要素融入到整体的经营过程中，这对学习者今后从事任何经营活动都有极大的帮助。此外，“管理者游戏”还为企业经营者在经营思想和经营方法等方面提供了一个自我反省和自我检查的机会。

1.3 “管理者游戏”的意义

通过“管理者的游戏”教学，能培养学员的经营能力、计划能力、分析能力、创造能力、协调能力和竞争意识。对企业界人士来说，它更是一个健康文明、积极向上的游戏，对提高经营管理能力大有裨益。“管理者游戏”不仅在现在而且在未来都具有广阔的推广前景。

1.3.1 “管理者游戏”教学法适应中国教育改革形势的需要

中国教育体制改革就是要将现在的应试教育改变为素质教育，以提高全民的整体素质。素质教育要求改变现有教学的思想和方法，改变仅仅由老师讲学生听的教学方式；开辟多种渠道，提高学生学习的主动性。模拟教学方法就是其中的一个重要方面。对那些没有参加过企业经营活动的人来说，学习经济管理知识是很困难的，尤其是刚刚毕业的中学生，情况更是如此。通过“管理者游戏”学习，可以使其在模拟环境中领略到经营活动的各种情境，对学习经济管理理论有促进作用。“管理者游戏”的科学性保证了学员们能够完整地了解经营活动的基础知识。

1.3.2 “管理者游戏”使大众增强企业经营能力

由于“管理者游戏”的简易性，使社会各个层次的人都可以参加学习。参加者不必具备相关的知识、进行前期长时间的准备。对于那些刚走出中学校门的学生，对于那些没有经济管理知识，有其他专业技能、又想从事经营活动的人，对于那些已经在公司从事某方面业务的公司职员，对于那些自己办公司从事经营的中小企业的经营者，都可以通过“管理者的游戏”的学习，提高自身经营计划、经营分析、进行战略思考的能力。在日本，除了上述人员，甚至家庭主妇也可以加入相应的学习。当前，我国下岗职工增多，自谋职业日趋重要。除通过培训使这部分人掌握一技之长外，还可通过“管理者游戏”的短期学习，增强他们从事经营活动的能力。

1.3.3 “管理者游戏”可以提高不同层次学员水平

就像不同的产品面对不同的顾客一样，“管理者游戏”与国内各高等院校从国外引进的计算机管理模拟软件不会发生冲突。一般地，这些院校的管理模拟教学主要面对硕士生层次。而“管理者游戏”的大众性使其可以面向大范围的较低层次的教育群体，如大学本专科学生，成人教育学校与职业教育学校的学生；面向社会上已从事经营活动的公司职员、中小企业的经营者、下岗职工；也可以作为高层次教育的前期准备，成为现有管理模拟教学的一个补充。

“管理者游戏”作为一种教学方法，不仅适用于企业内的培训和高等学校的相关教学，还可以成为社会交流的催化剂。在“管理者游戏”模拟过程中培养学员们的协作精神，促进学校间、学校与公司间、人与人之间的了解和合作，以使“管理者游戏”充分发挥其优势。

复习思考题

1. 什么是“管理者游戏”，它与其他的教学方法相比具有何特点？
2. 日本企业所倡导的“西式企业革命”的主要内容是什么？
3. 目前在我国推广“管理者游戏”有何意义？

第2章 “管理者游戏”中的会计原理

“管理者游戏”作为模拟式的管理教学方法，不仅有其简易性、协作性的特点，而且蕴涵着丰富的经济内容。

2.1 “管理者游戏”中的一般会计知识

管理者们掌握的会计知识越多，他们对自己组织的计划和控制就越好。当企业的管理者与内部和外部团体打交道时，如果他们对会计的理解是粗浅的或是混乱的，那么他们的工作将遇到障碍。所以，无论管理者所负责的管理领域是什么，学习会计都是明智之举。更重要的是管理者的业绩和报酬往往取决于会计计算方法，因此，学习会计也关系到他们自己的切身利益。在完成“管理者游戏”整个操作过程中，需要进行经营活动的记录以及经营决算，“管理者游戏”巧妙地将会计所涉及到的现金流量表、资产负债表、利润表以及相关知识融入其中，并将会计的知识化繁为简，深入浅出地运用了相关原理。在此，我们先介绍“管理者游戏”中所蕴含的相关会计知识。

2.1.1 会计的定义

会计的产生始于人类社会早期的生产活动，它最初是作为生产职能的附带部分，在生产时间之外附带地把收入、支出等记载下来。当社会生产力发展到一定阶段，会计才逐渐地从生产职能中分离出来，形成特殊的专门的独立职能，成为专职人员从事的经济管理工作。

会计经历了漫长的发展过程。在奴隶社会和封建社会，会计主要是用来核算与监督政府的财政开支，为官方服务。随着商品经济的发展，特别是随着资本主义生产的发展，生产规模日益扩大，经济活动日渐复杂，生产社会化程度日益提高，会计才有了很大的发展，成为经济管理的主要组成部分。在商品生产及商品交换日益复杂化的过程中，会计的核算体系不断充实、完善，会计广泛地采用了借贷记账法，从而可以全面系统地记录各项经济业务，并且检查、核对账簿记录的正确性。这样，会计工作不仅具有独立的管理职能，而且逐渐具备了完整的核算方法。

核算和监督是会计的两个基本职能。会计核算职能是指会计对客观经济活动的表述和价值数量上的确定，也就是记账、算账和报账。会计监督职能是指会计对经济活动的合理性、合法性和有效性进行事前、事中、事后的有效地控制，也就是预测、决策、控制、分析和检查，这些都是监督职能的有机组成部分。

会计利用货币作为计量单位，核算和监督在社会生产过程中财产物资的增减变化，经济活动中的劳动耗费和物资的消耗，经营收入的取得和经营成果的实现与分配等等，使企业不仅生产出更多更好的使用价值，而且还要创造出更多的价值，带来最好的经济效益。这是会计管理区别于其他管理的重要标志。

会计管理区别于其他管理的另一个重要标志，就是会计管理具有连续性、系统性、全面性和综合性。所谓连续性，是指在经济活动所发生的经济业务（也称会计事项）要按照发生的时间顺序不间断地自始至终地进行记录和反映。所谓系统性，是指对会计对象要按科学

的方法进行分类，进行系统地加工整理、汇总，以便提供经济管理所必需的各种资金、成本利润等数据资料及可靠的会计信息。所谓全面性，是指对属于会计对象的全部经济活动都必须加以记录和反映，不允许有所遗漏，包括在加工、整理和汇总过程中也不允许丢失。所谓综合性，是指利用货币计量尺度把会计对象的全部经济内容进行记录，加以汇总，以反映会计对象的各种总括的价值指标，为管理提供有用而可靠的会计信息。

通过以上分析，会计的定义可归纳如下：会计是以货币作为主要计量单位，借助于专门的程序和方法，为提高经济效益而对各会计主体的经济活动进行连续、系统、全面、综合地核算和监督的一种经济管理活动。

不论在何种社会状态下，人们进行生产活动时总要力求以更少的劳动耗费来取得更大的劳动成果，提高经济效益。为此，必须加强经营管理，对劳动耗费和劳动成果进行记录、计算、分析和比较，促使人们的生产活动按照预期的目的进行。

2.1.2 会计要素与会计等式

会计的基本职能是核算和监督，而其核算和监督的内容就是会计的对象。概括地说，会计的对象是企业、单位以货币表现的经济活动。具体的，会计的对象可以分解为诸会计要素。

1. 会计要素 会计要素是对会计对象按照其经济特征所作的分类。会计要素主要有资产、负债、所有者权益、收入、费用和利润六大类。正确地划分会计要素是构建会计方程，设置会计账户，进行会计确认、计量、记录的基础，也是设计会计报表基本框架的依据。

(1) 资产。资产是指过去的交易、事项形成并由企业拥有或者控制的资源，该资源预期会给企业带来经济利益。包括各种财产、债权和其他权利。资产可以是现金、银行存款等货币，也可以是存货、固定资产等非货币的实物，也可以是有形的商品、机器设备、原材料等，也可以是无形的专利权、商誉等。

资产是企业的经济资源，对企业生产经营具有服务和贡献能力，如厂房、机器设备、原材料等。资产的内涵是经济资源，但不能认定所有的经济资源都是企业的资产。如水源是经济资源，但不一定是企业资产。作为资产的经济资源必须是过去交易或事项形成并由企业拥有或控制，而不是由未来交易或事项形成的资源。而且，资产预期会给企业带来经济利益，如果企业某项财产预期不能给企业带来经济利益，则该财产不能确认为企业的资产。例如，由于技术进步，原有设备已经被淘汰或长期闲置不用，或从国外引进的设备因原材料供应等原因在国内无法使用，无法收回的应收账款等，这些项目不能给企业带来预期经济利益，则不能确认为企业的资产。

资产按其流动性分为流动资产和非流动资产。流动资产是指在一年或者超过一年的一个营业周期内变现或被耗用的资产。主要包括各种现金、银行存款、短期投资、应收及预付款项、待摊费用、存货等。超过上述时间条件的为非流动资产，包括长期投资、固定资产、无形资产和其他资产等。

(2) 负债。负债是指过去的交易、事项形成的现时义务，履行该义务预期会导致经济利益流出企业。

负债是基于过去的交易或事项而产生的。正在筹划的未来交易或事项，如企业的业务计划，不会产生负债。负债是企业承担的现时义务，不等同于未来承诺。一般情况下，只有在资产已经获得时才产生义务。负债通常是在未来某一时日通过交付资产（包括现金和其他资产）或提供劳务来清偿。

负债按其流动性分为流动负债和长期负债。流动负债是指在一年（含一年）或者超过一年的一个营业周期内偿还的债务，包括短期借款、应付票据、应付账款、预收账款、应付工资、应付福利费、应付股利、应交税金、其他暂收应付款项、预提费用和一年内到期的长期借款等；长期负债是指偿还期在超过一年的一个营业周期以上的负债，包括长期借款、应付债券、长期应付款等。

(3) 所有者权益。所有者权益也叫业主权益或股东权益，是指所有者在企业资产中享有的经济利益，其金额为资产减去负债后的余额。

所有者权益的最基本特征是由企业财产所有者提供或者在生产经营中积累，供企业长期使用，不到清算日无须偿还。其内容主要包括投资人对企业投入的资本即实收资本（或者股本）、资本公积、盈余公积和未分配利润等。所有者权益一方面表示了企业经济资源的基本来源；另一方面还可表示企业的经济性质和组织形式，是决定企业权利及利益分配的主要依据。

(4) 收入。收入是指企业在销售商品、提供劳务及让渡资产使用权等日常活动中所形成的经济利益的总流入，包括主营业务收入和其他业务收入。收入不包括为第三方或客户代收的款项。收入的特点有四个方面：第一是收入从企业的日常活动中产生，而不是从偶发的交易或事项中产生；第二是收入可能表现为企业资产的增加，也可能表现为企业负债的减少；第三是收入能导致企业所有者权益的增加；第四是收入只能包括本企业经济利益的流入，不包括为第三方或客户代收的款项。确定收入必须有三个条件为基础：第一是收入额能用货币计量；第二是收入的发生和计量是客观的、可查证的；第三是收入的确定必须与相关费用配比。按收入的性质，可以分为销售商品收入、提供劳务收入和让渡资产使用权等取得的收入。按企业经营业务的主次分类，可以分为主营业务收入和其他业务收入。

(5) 费用。费用是指企业为销售商品、提供劳务等日常活动所发生的经济利益的流出。在会计实务中，存在费用和成本两个并行使用的概念，两者之间既有联系也有区别。成本是指企业为生产产品、提供劳务而发生的各种耗费。成本是按一定对象所归集的费用，是对象化了的费用。费用是资产的耗费，它与一定的会计期间相联系，与生产哪一种产品无关；成本与一定种类和数量的产品和商品相联系，而不论发生在哪一个会计期间。

按照经济用途进行分类，首先要将费用划分为应计入产品成本、劳务成本的费用和不应计入产品成本、劳务成本的费用两大类。对于应计入产品成本、劳务成本的费用再继续划分为直接费用和间接费用。其中直接费用包括直接材料、直接人工和其他直接费用；间接费用指制造费用。对于不应计入产品成本、劳务成本的费用再继续划分为：管理费用、财务费用和营业费用。

(6) 利润。利润是指企业一定会计期间的经营成果，它是企业在一定会计期间内实现的收入减去费用后的净额。利润包括营业利润、投资收益、补贴收入、营业外收入和支出、所得税等组成部分。营业利润是指主营业务收入减去主营业务成本和主营业务税金及附加，加上其他业务利润，减去营业费用、管理费用和财务费用后的净额。投资收益是指企业对外投资所取得的收益，减去发生的投资损失和计提的投资损失准备后的净额。补贴收入是指企业按规定实际收到退还的增值税，或按销量或工作量等依据国家规定的补助定额计算并按期给予的定额补贴，以及属于国家财政扶持的领域而给予的其他形式的补贴。营业外收入和支出是指企业发生的与生产经营活动无直接关系的各项收入和各项支出。所得税是指企业应计入本期损益的所得税费用。

2. 会计等式 会计等式又称会计平衡公式或会计方程式，它是反映各会计要素在价值总额上必然相等的关系式。会计等式是设置账户、进行复式记账和编制会计报表的理论依据。

会计的六大要素之间存在着密切的联系，具体表现为以下平衡关系。

(1) 资产、负债、所有者权益之间的平衡关系。企业进行生产经营活动必须拥有一定数量的经济资源，这些资源在会计上称为“资产”。资产进入企业时必然有其提供者，而提供者对企业拥有的资产具有要求权，这种要求权在会计上称为“权益”。一个企业的全部资产应当等于各有关提供者对这些资产的权益总和，用公式表示如下：

$$\text{资产} = \text{权益}$$

资产表明企业拥有什么经济资源和拥有多少经济资源，而权益则表明是谁提供了这些资源，谁对这些经济资源拥有要求权。资产与权益之间存在的这种相互依存关系，说明企业同一笔资金的两个方面，即企业拥有和控制的经济资源的存在、运用与来源状况。权益又分为债权人权益和所有者权益。债权人权益是企业的负债，是企业需要用资产或劳务偿付的经济负担；所有者权益是所有者（业主）对企业资产的要求权。负债是债权人在一定期限内要求企业归还本金和支付利息的一项权益；而所有者权益是所有者对企业的一项永久性的投资，只要企业不清算，投资就不能收回。因此以上“资产=权益”的平衡关系可扩展为

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

(2) 收入、费用、利润之间的平衡关系。企业的生产经营活动是以盈利为目的的。为了获得利润，企业要将生产的产品、经营的商品或提供的劳务销售出去取得收入，为了取得收入必然有各种各样的耗费。将企业取得的收入与相应的费用相比较，即全部收入减去全部费用的结果就是利润（如果是负数即为亏损）。用公式表示如下：

$$\text{收入} - \text{费用} = \text{利润}$$

为保证这个平衡公式的成立并具有意义，会计核算中应坚持两个基本原则：一是权责发生制原则，也就是要按收入和费用的归属期来确定各期的收入和费用（或支出），各期的收入和费用之间必须有因果联系。二是配比原则，也就是要将一定期间的各种收入与相关的各种费用相配合。费用是为取得收入而发生的与之相关的费用，收入是发生的耗费所取得的收入。收入、费用和利润的平衡关系，只有符合权责发生制和配比两个原则，才能成立并具有意义。

(3) 资产、负债、所有者权益与收入、费用、利润之间的平衡关系。资产、负债、所有者权益的平衡公式表明企业某一特定日期的财务状况，收入、费用、利润的平衡公式反映的是企业某一会计期间的经营成果。企业取得的经营成果若为利润，可以增加所有者权益和资产，若为亏损会使资产和所有者权益相应减少。因此，六项会计要素之间的关系可以用以下公式表示：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} + (\text{收入} - \text{费用})$$

这一会计等式把企业的财务状况和经营成果的内在联系直接演示出来，说明了企业经营成果对资产和所有者权益的影响，反映了在会计期间内，企业经营成果结算之前任一时刻的财务状况和经营情况。企业经营成果结算后，利润按规定程序和项目分配给投资人或留存企业时，“资产 = 负债 + 所有者权益 + (收入 - 费用)”的会计等式，又恢复为基本会计等式，即“资产 = 负债 + 所有者权益”。

在“管理者游戏”决算表（参见附表3）中的资金平衡表上，所列的资产合计与负债资本合计便体现了这样的一个平衡关系。

3. 会计报表 会计报表是根据日常会计核算资料定期整理编制而成的, 集中、综合和总括地反映企业一定时期的财务状况和经营成果的报告文件。企业日常会计核算的资料分散于大量的会计凭证和会计账簿之中, 由于资料分散、结构复杂, 不能概括、系统和集中提供企业整体的财务状况和经营成果的信息, 也不便于会计报表使用者利用会计信息, 于是需要会计报表来对日常会计核算资料进行定期的整理总结, 即对大量、分散的会计核算资料进行汇总、加工和浓缩, 以使企业经济活动得以全面、综合和系统地反映, 满足社会各界对企业经济信息的需要。

在“管理者游戏”中主要体现三张会计报表即资产负债表、利润表、现金流量表的内涵。以下对会计学中的基本会计报表简单说明如下。

(1) 资产负债表。资产负债表是反映企业在某一特定日期财务状况的报表 (见表 2-1)。

表 2-1 资产负债表

编制单位:		年 月 日		(单位: 元)			
资产	行次	年初数	年末数	负债和所有者权益 (或股东权益)	行次	年初数	年末数
流动资产:				流动负债:			
货币资金	1			短期借款	68		
短期投资	2			应付票据	69		
应收票据	3			应付账款	70		
应收股利	4			预收账款	71		
应收利息	5			应付工资	72		
应收账款	6			应付福利费	73		
其他应收款	7			应付股利	74		
预付账款	8			应交税金	75		
应收补贴款	9			其他应交款	80		
存货	10			其他应付款	81		
待摊费用	11			预提费用	82		
一年内到期的长期债券投资	21			预计负债	83		
其他流动资产	24			一年内到期的长期负债	86		
流动资产合计	31			其他流动负债	90		
长期投资:				流动负债合计	100		
长期股权投资	32			长期负债:			
长期债权投资	34			长期借款	101		
长期投资合计	38			应付债券	102		
固定资产:				长期应付款	103		
固定资产原价	39			专项应付款	106		
减: 累计折旧	40			其他长期负债	108		
固定资产净值	41			长期负债合计	110		
减: 固定资产减值准备	42			递延税项:			
固定资产净额	43			递延税款贷项	111		
工程物资	44			负债合计	114		
在建工程	45						
固定资产清理	46			所有者权益 (或股东权益):			
固定资产合计	50			实收资本 (或股本)	115		
无形资产及其他资产:				减: 已归还投资	116		
无形资产	51			实收资本 (或股本) 净额	117		
长期待摊费用	52			资本公积	118		
其他长期资产	53			盈余公积	119		
无形资产及其他资产合计	60			其中: 法定公益金	120		
递延税项:				未分配利润	121		
递延税款借项	61			所有者权益 (或股东权益) 合计	122		
资产总计	67			负债和所有者权益 (或股东权益) 总计	135		

资产负债表根据“资产=负债+所有者权益”的基本公式，按一定的分类标准和次序，把企业在某一特定日期的资产、负债和所有者权益予以适当排列编制而成。它反映的是某一时点企业经营活动静止后的余额数据，所以是一张静态报表。

虽然会计学中的资产负债表所列的项目多于“管理者游戏”决算表中的项目，但其基本原理相同，并不影响资产总计与负债资本合计的平衡关系，“管理者游戏”中通过某些项目的合并，更有利于清楚每一个单位的使用情况，从而从总体上把握对资金及其他元素的利用，这也正是战略会计（参见本章下面的内容）的宗旨。

(2) 利润表。利润表（见表 2-2），是反映企业一定会计期间生产经营成果的报表。由于它反映的是某一期间的情况，所以又称为动态报表。有时利润表也称为损益表、收益表。它是根据“收入-费用=利润”的公式，依据其重要性，将一定时期的营业收入与同一会计期间相关的营业费用进行配比，以计算出企业一定时期的净利润。通过利润表反映的收入和费用等情况，能够反映企业生产经营的收入情况、费用耗费情况，表明企业一定时期的生产经营成果；同时通过利润表提供的不同时期的比较数字（本月数、本年累计数、上年数）可以分析企业今后利润的发展趋势、获利能力，了解投资者投入资本的完整性。利润表提供的数据，还可以帮助企业管理者了解本期计划的完成情况，并为制定下期计划提供依据。

表 2-2 利润表

编制单位：	年 月	（单位：元）	
项目	行次	本月数	本年累计数
一、主营业务收入			
减：主营业务成本			
主营业务税金及附加			
二、主营业务利润（亏损以“-”号填列）			
加：其他业务利润（亏损以“-”号填列）			
减：营业费用			
管理费用			
财务费用			
三、营业利润（亏损以“-”号填列）			
加：投资收益（损失以“-”号填列）			
补贴收入			
营业外收入			
减：营业外支出			
四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）			
减：所得税			
五、净利润（净亏损以“-”号填列）			

(3) 利润分配表。利润分配表（见表 2-3）是反映企业一定会计期间对实现净利润以及以前年度未分配利润的分配或者亏损弥补的报表，利润分配表包括在年度会计报表中，是利润表的附表。通过利润分配表，可以了解企业当年净利润的实现及分配情况，以前年度未分配利润和年末分配利润的结余情况。

(4) 现金流量表。现金流量表（见表 2-4）是以现金的流入和流出反映企业在一定期间内的经营活动、投资活动和筹资活动的动态情况的会计报表。编制现金流量表的目的，是为会计报表使用者提供企业一定会计期间内现金和现金等价物流入和流出的信息，以便于报表使用者了解和评价企业获取现金和现金等价物的能力，并据以预测企业未来现金流量。

表 2-3 利润分配表

编制单位	年度	(单位: 元)	
项目	行次	本年实际	上年实际
一、净利润			
加: 年初未分配利润			
其他转入			
二、可供分配的利润			
减: 提取法定盈余公积			
提取法定公益金			
提取职工奖励及福利基金			
提取储备基金			
提取企业发展基金			
利润归还投资			
三、可供投资者分配的利润			
减: 应付优先股股利			
提取任意盈余公积			
应付普通股股利			
转作资本(或股本)的普通股股利			
四、未分配利润			

表 2-4 现金流量表

编制单位:	年度	(单位: 元)	
项目	行次	金额	
一、经营活动产生的现金流量:			
销售商品、提供劳务收到的现金	1		
收到的税费返还	2		
收到的其他与经营活动有关的现金	3		
现金流入小计	4		
购买商品、接受劳务支付的现金	5		
支付给职工以及为职工支付的现金	6		
支付的各项税费	7		
支付的其他与经营活动有关的现金	8		
现金流出小计	9		
经营活动产生的现金流量净额	10		
二、投资活动产生的现金流量:			
收回投资所收到的现金	11		
取得投资收益所收到的现金	12		
处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额	13		
收到的其他与投资活动有关的现金	14		
现金流入小计	15		
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	16		
投资所支付的现金	17		
支付的其他与投资活动有关的现金	18		
现金流出小计	19		
投资活动产生的现金流量净额	20		
三、筹资活动产生的现金流量:			
吸收投资所收到的现金	21		
借款所收到的现金	22		
收到的其他与筹资活动有关的现金	23		
现金流入小计	24		
偿还债务所支付的现金	25		
分配股利、利润或偿付利息所支付的现金	26		
支付的其他与筹资活动有关的现金	27		
现金流出小计	28		
筹资活动产生的现金流量净额	29		
四、汇率变动对现金的影响	30		
五、现金及现金等价物净增加额	31		