

全国会计领军人才丛书

Accounting Scholar Leader

会计系列

Accounting

《管理会计学》(第3版)

—— 学习指导书 ——

◎ 主编 刘运国

全国会计领军人才丛书

Accounting Scholar Leader

会计系列

Accounting

《管理会计学》(第3版)

—— 学习指导书 ——

◎ 主编 刘运国



中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

《管理会计学 (第 3 版)》学习指导书/刘运国主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 11
(全国会计领军人才丛书. 会计系列)
ISBN 978-7-300-26125-6

I. ①管… II. ①刘… III. ①管理会计-教学参考资料 IV. ①F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 191076 号

全国会计领军人才丛书·会计系列
《管理会计学 (第 3 版)》学习指导书
主编 刘运国
《Guanli Kuaijixue (Di 3 Ban)》Xuexi Zhidaoshu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2018 年 11 月第 1 版
印 张	13.5 插页 1	印 次	2018 年 11 月第 1 次印刷
字 数	295 000	定 价	32.00 元

前言

本书是为《管理会计学（第3版）》编写的配套学习指导用书。《管理会计学（第3版）》出版以后，很多学校选用该书作为教材，许多老师和同学给我写邮件或者打电话，表示急需习题答案和教学指导用书，也对书中发现的一些问题提出了宝贵的意见和建议。在此，我要感谢使用该书的广大读者，特别是广大教师和同学们，感谢你们的信任和大力支持！

本学习指导书对应教材各章提供了三个部分的内容，一是学习指导，提出了各章的学习目标、学习重点和学习难点；二是对教材中各章后面的复习思考题和练习题提供了答案；三是除了教材里面的习题外，给各章补充了练习题及答案。全书题目和内容力求紧扣教材，贴近中国管理会计实践，接中国地气，深入浅出、通俗易懂、便于自学。

本书在编写过程中得到我指导的学生的的大力支持和协助，他们是：刘梦宁、蔡贵龙、王丽娟、徐悦、廖诗琪、李彩玲等。他们做了许多辅助性的工作，感谢他们的大力协助！感谢中国人民大学出版社编辑的热情支持！此外，本书得到教育部专业综合改革示范点建设立项—会计学专业项目和2018年度广东省质量工程中山大学新华学院会计学特色专业建设项目的支持，在此一并致谢。

本书的出版是我们为提高教材质量，更好地服务广大读者、服务广大师生的一次尝试，由于编者水平有限，书中仍可能存在不少问题和缺陷，恳请广大读者批评指正！

目 录

第 1 章	组织环境与管理会计	1
	1.1 学习指导	1
	1.2 练习题	2
	1.3 练习题答案	5
	1.4 教材习题答案	7
第 2 章	多元成本分析	12
	2.1 学习指导	12
	2.2 练习题	13
	2.3 练习题答案	15
	2.4 教材习题答案	19
第 3 章	变动成本法	21
	3.1 学习指导	21
	3.2 练习题	21
	3.3 练习题答案	25
	3.4 教材习题答案	28
第 4 章	本-量-利分析	33
	4.1 学习指导	33
	4.2 练习题	34
	4.3 练习题答案	39
	4.4 教材习题答案	42
第 5 章	作业成本会计	46
	5.1 学习指导	46
	5.2 练习题	47
	5.3 练习题答案	54
	5.4 教材习题答案	60
第 6 章	经营预测分析	63
	6.1 学习指导	63
	6.2 练习题	64



	6.3 练习题答案	70
	6.4 教材习题答案	74
第7章	短期经营决策	79
	7.1 学习指导	79
	7.2 练习题	79
	7.3 练习题答案	87
	7.4 教材习题答案	92
第8章	长期投资决策	95
	8.1 学习指导	95
	8.2 练习题	96
	8.3 练习题答案	104
	8.4 教材习题答案	114
第9章	风险投资决策	117
	9.1 学习指导	117
	9.2 练习题	118
	9.3 练习题答案	124
	9.4 教材习题答案	131
第10章	全面预算	134
	10.1 学习指导	134
	10.2 练习题	135
	10.3 练习题答案	141
	10.4 教材习题答案	148
第11章	存货控制	159
	11.1 学习指导	159
	11.2 练习题	160
	11.3 练习题答案	165
	11.4 教材习题答案	169
第12章	标准成本控制	172
	12.1 学习指导	172
	12.2 练习题	173
	12.3 练习题答案	179
	12.4 教材习题答案	184
第13章	责任会计	187
	13.1 学习指导	187
	13.2 练习题	188



第 14 章

13.3	练习题答案	192
13.4	教材习题答案	196
	业绩评价与管理层激励	201
14.1	学习指导	201
14.2	练习题	201
14.3	练习题答案	203
14.4	教材习题答案	206

C 第 1 章

Chapter 1 组织环境与管理会计

1.1 学习指导

1.1.1 学习目标

1. 了解与管理会计相关的基础学科。
2. 了解现代管理的含义及其一般过程。
3. 理解企业组织结构与现代管理会计的关系。
4. 理解现代企业会计信息系统的构成及与其他系统的关系。
5. 理解管理会计与财务会计的区别和联系。
6. 了解管理会计与成本会计、公司财务管理的区别和联系。
7. 理解现代管理会计的含义。
8. 了解管理会计信息的多样性及各类不同组织的管理会计的特点。
9. 理解职业道德对管理会计师的重要性。

1.1.2 学习重点

本章的学习重点是理解管理会计的定义、形成和发展过程、基本理论，管理会计与现代企业组织结构的关系，管理会计与财务会计以及成本会计、财务管理的区别及联系。管理会计与财务会计源于同一母体、同源分流，共同构成了现代会计系统的有机整体。两者相互依存、相互制约、相互补充。管理会计与财务会计所处的工作环境相同，共同为实现企业管理目标服务。要求学生理解管理会计人员在企业中的定位，以及如何处理信息以帮助管理者做出决策。

1.1.3 学习难点

本章的难点之一是理解管理会计与财务会计的区别：（1）会计主体不同；（2）具体工作目标不同；（3）基本职能不同；（4）工作依据不同；（5）方法及程序不同；（6）信息质量特征的侧重点不同；（7）体系的完善程度不同；（8）观念取向不同。另一个难点是从整体上掌握管理会计的基本理论框架。在学习过程中要把握重点概念，结合理论和案例，循序渐进。

1.2 练习题

1.2.1 名词解释

1. 管理会计
2. 会计信息系统
3. 战略管理会计

1.2.2 单项选择题

1. 下列各项中，与传统的财务会计概念相对立而存在的是（ ）。
 - A. 现代会计
 - B. 企业会计
 - C. 管理会计
 - D. 成本会计学
2. 下列会计子系统中，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. 财务会计
3. 下列说法正确的是（ ）。
 - A. 管理会计是经营管理型会计，财务会计是报账型会计
 - B. 财务会计是经营管理型会计，管理会计是报账型会计
 - C. 管理会计是对外报告会计
 - D. 财务会计是对内报告会计
4. 下列各项中，属于划分传统管理会计和现代管理会计两个阶段的时间标志是（ ）。
 - A. 19 世纪 90 年代
 - B. 20 世纪 20 年代
 - C. 20 世纪 50 年代
 - D. 20 世纪 70 年代
5. 在西方，企业内部的管理会计部门属于（ ）。
 - A. 服务部门
 - B. 生产部门
 - C. 领导部门
 - D. 非会计部门
6. 管理会计与财务会计的关系是（ ）。
 - A. 起源相同、目标不同
 - B. 目标相同、基本信息同源
 - C. 基本信息不同源、服务对象交叉
 - D. 服务对象交叉、概念相同
7. 在现代企业会计系统中，管理会计又可称为（ ）。
 - A. 反映企业价值的会计
 - B. 外部会计
 - C. 增加企业价值的会计
 - D. 责任会计
8. 从服务对象上看，现代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. 以上全部

1.2.3 简答题

1. 简述集权与分权这两种组织结构形式的优缺点。
2. 根据美国管理会计师协会规范,管理会计师有责任在哪四个方面遵守职业道德规范?
3. 简述扁平化组织的主要特点。
4. 如何理解现代管理会计是现代公司治理不可或缺的组成部分?

1.2.4 案例分析题

广州精创科技发展股份有限公司总经理委托副总经理兼公司财务总监负责组织编制预算。财务总监会同管理会计人员及各方面负责人,按照总经理批准的必要程序,最终编制出以下预计财务报告和重要的资本支出预算表。

1. 预计财务报告

广州精创科技发展股份有限公司按照预算编制的一般步骤,结合相关的财务数据资料,参考2010年、2011年和2012年的生产经营情况,编制的2013年度有关预计财务报告如表1-1至表1-3所示。

表 1-1

现金预算表

2013 年度

单位:千元

项目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
期初现金收入	1 400	1 128	1 224	1 053.50	1 400
销售现金收入	20 060	20 240	24 640	23 760	88 700
可动用现金合计	21 460	21 368	25 864	24 813.50	90 100
现金支出					
材料购入	9 682	9 324	11 128	10 908	41 042
直接人工	4 000	5 100	5 900	5 100	20 100
制造费用	2 550	2 770	2 930	2 770	11 020
销售及管理费用	2 150	2 300	2 450	2 300	9 200
所得税费用	400	400	400	400	1 600
购置设备	2 000		1 000	2 000	5 000
股息	250	250	250	250	1 000
现金支出合计	21 032	20 144	24 058	23 728	88 962
最低现金余额	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
现金需求总额	22 032	21 144	25 058	24 728	89 962
现金余缺	(572)	224	806	85.50	138
借入现金	700				700
归还贷款			(700)		(700)
借款利息(年利率10%)			(52.50)		(52.50)
期末余额	1 128	1 224	1 053.50	1 085.50	1 085.50

表 1-2

预计资产负债表

2013 年 12 月 31 日

单位：千元

资产		负债	
流动资产		流动负债	
现金	1 085.50	应付账款	4 100
应收账款	8 800	其他应付款	168
存货	3 160	长期负债	—
固定资产		股东权益	
房屋净值	12 500	股本	36 500
设备净值	33 000	留存收益	17 777.50
资产合计	58 545.50	负债及股东权益合计	58 545.50

表 1-3

预计损益表

2013 年度

单位：千元

销售收入		88 000
销售成本		64 000
销售毛利		24 000
销售及管理费用	9 200	
折旧费用	5 000	
租赁费用	5 000	19 200
营业利润		4 800
利息费用		52.50
税前利润		4 747.50
所得税费用		1 600
税后利润		3 147.50

2. 资本支出预算

该公司准备在未来三年中完成的资本支出预算有：

- (1) 固定资产进一步扩建，在国内外建立新的产品制造厂家。
- (2) 购入新的机器和设备，为企业的扩大再生产做准备。
- (3) 在资金允许的条件下进行新的对外投资，有计划地购买国内外企业的股票和债券，一方面扩大公司影响，一方面为企业获取利润。
- (4) 进行新产品的研制和开发，为长期占有市场打下基础。

要求：

1. 公司总经理认为预计财务报告根本不应当作为企业预算的内容，换句话说，该财务总监所编制的预算根本不是管理会计的内容。二人发生了激烈的争执。请阅读以上预计财务报告，在你还没有学习全面的管理会计知识的情况下，仅结合本章所学的内容，从管理会计的方法和职能原理上说明总经理和财务总监究竟谁正确，原因是什么？

2. 如果财务总监正确，他对于管理会计内容和方法的使用还有哪些欠缺？

1.3 练习题答案

1.3.1 名词解释

1. 管理会计是内部报告会计,是以组织所服务的顾客终身价值最大化(战略考虑)为目标的,以计算机和网络为主要手段,以财务数据为主要内容,同时结合财务信息,为组织形成和提升其核心竞争能力提供相关信息支持的管理信息系统。

2. 会计信息系统是以会计信息为主要内容的信息系统。

3. 战略管理会计是管理会计发展的新阶段,是战略管理与管理会计的有机融合。战略管理会计注重企业外部信息和长远信息。采用价值链分析、战略定位分析、战略成本动因分析、产品客户盈利能力分析、竞争对手分析等方法,改变了传统的决策信息模式,以培育和形成企业的整体竞争优势为企业业绩评价的尺度,突破和发展了现代管理会计。

1.3.2 单项选择题

1. C

2. B

3. A

4. C

5. A

6. B

7. C

8. C

1.3.3 简答题

1. 简述集权与分权这两种组织结构形式的优缺点。

答:集权制的主要优点是:便于提高决策效率,对市场做出迅速反应;容易实现目标的一致性;可以避免重复和浪费。缺点是容易形成对高层管理者的个人崇拜,形成独裁,导致将来企业高管更替困难,影响企业的长远发展。分权制的优点是:可以让高层管理者将主要精力集中于重要事务;权力下放,可以充分发挥下属的积极性和主动性,增加下属的工作满足感,便于发现和培养人才;下属拥有一定的决策权,可以减少不必要的上下沟通,并可以对下属权限中的事情做出迅速反应。其缺点是更可能产生与企业整体目标不一致的委托-代理问题。

2. 根据美国管理会计师协会的规范,管理会计师有责任在哪四个方面遵守职业道德规范?

答:(1)能力;(2)保密性;(3)公正性;(4)客观性。

3. 简述扁平化组织的主要特点。

答:(1)分散性;(2)创新性;(3)高效性;(4)协作性。

4. 如何理解现代管理会计是现代公司治理不可或缺的组成部分?

答:管理会计中的预算控制就是一个企业内部控制系统的制度安排。管理会计中的业绩评价系统,包括责任会计系统、标准成本控制系统、战略业绩评价系统,既是公司的激励制度的安排,也是控制制度的安排。而管理会计中的成本计算和控制问题,是公司激励制度中业绩评价指标计算的基础,管理会计中的短期经营与长期投资



决策，是公司短期和长期决策的理论和方法，是涉及公司短期和长期生存和发展的科学方法体系，且与公司治理密不可分。因此，成本问题是管理会计的基础，同时也是公司治理的基础。成本控制过程也直接体现公司治理的内部控制要求。因此，可以说现代管理会计是现代公司治理不可或缺的组成部分，是现代公司治理的必要条件和基础。

1.3.4 案例分析题

1. 财务总监正确。

如果抛开数据上的问题不谈，仅从本章所涉及的管理会计方法和职能原理上分析，以上结论具有十分充足的理由。详细说明如下：

从管理会计的概念和特征上看，由于管理会计信息用于企业内部管理，在企业的日常经营管理中发现问题，可随时就发现的问题提出管理会计报告。另外，管理会计信息的报告形式也不受会计法规和会计制度的约束。该财务总监正确地理解和把握了管理会计这一特点，提前编制了企业下年的预计财务报告，提交给最高管理层，作为未来经营计划的参考，符合管理会计的基本目标，即提供信息、参与决策、执行计划和实施控制。

从管理会计的职能作用上看，管理会计方法着重于管理方面。具体可表述为：为决策提供客观可靠的信息；制定计划，编制预算；成本核算和成本控制；指导经营，实施控制等。其中编制预算是管理会计的重要职能，通过预算可将经营中的目标逐步分解，使之数量化和具体化。预计财务报告正是将预算期企业目标具体化和数量化的充分体现。

从管理会计信息的质量特征上看，预计财务报告内容连贯、清晰易懂，同时具有相关性和预见性，对未来经营决策会起到重要的参考作用，因而符合管理会计的信息质量要求。从成本效益原则上看，提供和使用会计信息的成本应当尽量低于未来可能取得的收益，以保证管理会计对于提高企业经济效益所应当发挥的功能。对于信息收集和处理程序的设置、业绩评价指标的设计、控制措施的运用，都应考虑其产生的效益。财务总监考虑到实际中调研费用等问题，直接会同管理会计人员及各方面负责人，利用他们手中现有的资料直接编制预算，节省开支。

同时也应注意到，在整个预算的编制和提请审批的过程中，该财务总监一直恪守职业道德，按照正常的程序和规范工作，符合会计师的基本道德规范中的胜任、严守秘密、诚信、客观原则。总经理之所以不理解财务总监的工作，是因为他没有全面领会管理会计中预算的含义和内容。事实上，管理会计的方法是灵活多样的，预算中很重要的一部分内容就是财务预算，即预计财务报告。

2. 财务总监所使用的管理会计内容和方法，在预算这一问题上仍有所欠缺。主要体现在：

(1) 预算内容的不完整性。作为股份有限公司，其在供、产、销和人、财、物等方面的日常情况会十分复杂，绝不是预计财务报告和投资决策预算所能完全概括的，还需要针对具体对象编制详细的经营预算，才可满足企业控制和考核的实际需要。

(2) 管理会计的基本方法特征不突出。管理会计贯穿着边际分析的基本原理，这是管理会计方法的中心内容，具体体现为差量分析等长短期预测和决策方法。从预计



财务报告和投资决策预算中,看不出这一原理的实际应用。没有任何边际分析和差量分析,使用的管理会计方法不典型,所以才引起总经理的怀疑。

(3) 信息与人的行为互动关系较差。未考虑管理会计信息对人的行为的重要影响,只考虑实际中的调研费用等问题,直接会同管理会计人员及各方面负责人,利用他们手中现有的资料直接编制预算,这既是一个优点,同时也可能带来负面效应。因为毕竟雇员才是企业预算的具体执行人,管理会计应密切注意执行人的行为结果,预算的编制应该考虑具体执行人的意见,才能取得正确的反馈信息以修正预算。

(4) 过分依赖财务会计资料。管理会计与财务会计有联系,可以适当使用财务会计资料,但又不能仅应用财务会计的方法。预计财务报告中的一些数据可能是在财务报告历史水平的基础上预计的,但更应根据计划期的实际情况来考虑。

1.4 教材习题答案

1. 什么是现代管理会计?简述现代管理会计的目标、内容、特点。

答:未来的管理会计是内部报告会计,应是以组织所服务的顾客终身价值(customer lifetime value)最大化(战略考虑)为目标,以电子计算机和计算机网络为主要手段,以财务数据为主要内容,同时结合非财务信息,为组织形成和提升其核心竞争能力提供相关信息支持的管理信息系统。

从目标上看,所有的组织之所以存在,是因为存在它所服务的对象——顾客,工商企业的顾客大家一般比较清楚,是使用或者享用商品或服务的组织或者个人。非营利组织也有它的顾客:学校的顾客是学生,医院的顾客是患者,政府的顾客是它所服务的公民,教堂的顾客是教徒,寺庙的顾客是信徒。一个组织存在的基础是它有顾客,这个组织发展的基础是它的顾客满意,它的顾客能从这个组织中获得价值(包括精神上的价值享受,虽然目前的管理会计由于无法度量而没有包括这方面的内容)。企业(组织)的利润来自哪里?从根本上看,来自满意顾客的回报(或者对价)。所以,以组织所服务的顾客终身价值最大化为目标是现代管理会计长远的战略性的根本目标,这个目标永远都不会过时。首先,从中短期的目标来看,管理会计是帮助一个组织形成和提升其核心竞争能力服务的。其次,从方式上看,现代的管理会计不可能离开计算机和网络。再次,从管理会计信息的内容上看,虽然现代的管理会计已经不能仅仅是财务信息,还必须要结合非财务信息,但是我们仍然认为,管理会计信息的主要内容是以货币计量的财务信息,同时要结合非财务信息。最后,我们认为,现代管理会计仍然是一个信息系统,是现代组织管理信息系统的一个子系统。

2. 管理会计的形成和发展经历了哪些主要阶段?

答:现代管理会计的形成和发展主要经历了三个阶段,即执行性管理会计阶段(20世纪初到50年代);决策性管理会计阶段(20世纪50年代到90年代);管理会计新发展阶段(20世纪90年代到现在)。

3. 简述管理会计与财务会计的区别和联系。

答:管理会计与财务会计的区别可以用表1-4总结如下:

表 1-4 管理会计与财务会计的区别

项目	财务会计	管理会计
服务对象	企业外部利益相关者，如股东、债权人、税务部门等	企业内部的各级各类管理者
目标	向外部组织和个人报告企业过去的业绩；与所有者和债权人保持联系	为员工和管理者提供制定决策相关的信息；反馈决策实施过程中的信息并进行控制
信息的及时性	以滞后的、历史的信息反映过去（历史学家）	以当前的、面向未来的信息分析过去、控制现在、规划未来（未来学家）
强制性要求	必须遵循法定的规则、公认会计原则或由政府权威当局制定的规则	没有强制性规定，非法定的；为满足企业内部战略和经营管理需要而制定的信息系统
信息类型	仅仅以货币形式表现的财务信息	财务信息；有关生产、技术、供应商、消费者和竞争者的非财务数据；以实物形式表现的非财务信息
信息属性	主要强调可靠性（衍生客观性与可验证性）	主要强调相关性（衍生及时性）
核算范围	总括的、关于整个企业的报告	非综合的、关于分部决策和行动的信息
价值作用	反映价值	增加价值

管理会计与财务会计的主要联系体现在如下几个方面：

- （1）许多原始资料相同；
- （2）对象都是反映组织的资金运动；
- （3）目的都是为信息使用者提供决策有用的信息，只不过一个是为外部使用者，一个是为内部使用者；
- （4）对外财务报告逐渐把原来的管理会计内容对外披露，比如未来现金流量信息、企业分部报告信息和公允价值的信息等。

4. 简述管理会计与成本会计、公司财务管理的主要区别。

答：管理会计学是现代会计学的重要分支；成本会计也是会计学（信息系统科学）的分支。成本会计包括成本计算和成本管理控制。在没有成本会计之前，成本计算（或成本核算）可以归入财务会计学的内容；而成本管理控制则是管理会计学的前身，是归入管理会计学的内容；但是由于不同企业的不同管理方式和不同组织方式非常复杂，成本核算和成本管理控制都变得内容复杂和丰富，需要单独列课来讲授，于是就形成了单独的成本会计学。所以说成本会计学也是财务会计学和管理会计学的一个桥梁和纽带。但是公司财务管理这门课程，它本属于企业管理的一个分支课程。从金融学领域讲，它是微观财务（其他包括宏观财务，比如货币银行学和财政学）；从企业管理讲，它是企业管理的分支（企业管理还包括人力资源管理、生产管理、营销管理等）；角度是不同的。但是公司财务管理的有关内容，比如货币时间价值、现金流量分析、长期投资决策等内容与现代管理会计学的决策性管理会计（比如资本预算）内容的确是相同或者相似的。这个并不矛盾，这是不同学科从不同角度来阐述同一个问题。就像一座大山，我们需要从不同角度去攀登、去了解、去探求它，其顶点是一个，但从不同角度看是不同的。我们人类对自然的认识也好，对人文社会科学



认识也好,只有这样不断从不同角度去认识它、探求它,才能越来越接近真实和真理。所以,这些课程同时存在是没有问题的。有相似或者相同内容,在不同课程选择和讲授的时候,可以互相协调来解决。

5. 现代企业组织结构变化对现代管理会计有什么影响?

答:传统的工业经济时代,企业主要靠提高规模经济,靠提高原材料利用率、设备利用率、劳动生产率,即靠提高生产效率来提高企业的经济效益。在这样的技术经济环境下,产生了以标准成本制度、变动成本法、责任会计、本-量-利分析为主要内容的基础管理会计。近20年来,伴随着科学技术的巨大进步和社会经济的发展变化,西方的一些大企业进行了一系列改革。在经历了早期的全面质量管理、柔性制造系统和标杆管理等提高生产效率的措施后,近年来改革的重点逐步转移到组织结构方面。其表现为:企业各部门功能开始融合、交叉,如制造部门可能兼有直销、会计与财务的功能,销售部门兼有市场调查、会计、财务、工程技术的功能等;此外,随着计算机的广泛应用和信息处理能力的日益提高,企业上下级之间、多功能部门之间,以及其与外界环境之间的信息交流变得十分便捷,企业适应环境的应变性和灵活性大大提高。此时,管理会计适应企业组织结构变化,其传统的内容、职能与作用等均发生了变革和创新。

企业经营环境的变化引起了企业组织的变革,组织的变革又引起了管理的变化,从而引起管理会计的创新。环境的变化主要包括:(1)竞争的变化,如竞争规则的变化。由于更多的国家和地区加入世界贸易组织(WTO),因此竞争日益全球化,此外,人们生活水平的提高,顾客需求的不断变化,使竞争更加复杂和激烈。(2)生产经营技术方面的变化,如越来越多的企业采用了电子商务技术、适时生产系统(JIT)、全面质量管理(TQM)、ISO 9000质量管理体系、柔性制造体系、计算机一体化制造系统等。(3)信息加工技术方面的变化,如计量技术、沟通交流技术、加工技术、报告与分析技术等。还有越来越多的企业采用了物料需求计划(MRP)与制造资源计划(MRP II)系统、企业资源规划(ERP)信息管理系统等。许多企业从实践中体会到,成本、时间、质量、速度、创新和知识将成为决定企业成败的关键因素。在今天高度竞争和技术驱动的环境中,限制企业增长和战略成功的稀缺资源不是资本,而是专业化的知识和专长以及蕴藏在企业中的组织能力。换言之,企业为获得竞争优势,必须从资源分配、管理层次的设置、决策程序和部门之间的关系等多个方面对原有组织模式进行改造。尽管企业的组织变革各有侧重,具体方法也不尽相同,但是可以看出,西方大企业的组织变革已呈现出一种共同的趋势,存在了60多年,几乎被大企业普遍采用的事业部制的组织模式正在被一种新型的组织模式所取代,这种组织模式被称为扁平化的网络组织或N型组织。

20世纪90年代以来,以减少企业管理层次、强化分权管理为主要内容的组织形式变革更为激烈。英国电信公司的管理层次由12层减为6层,在1992年和1993年两年中,该公司已经解雇了900名高级管理人员和5000名中级管理人员;1994年3月,该公司又宣布裁减35名年薪在5万~10万英镑的高级主管。美国通用电气公司的管理层次也由9层减为4层,公司的高级经理从700名减少到400名,总公司的管理人员由原来的2100人减少到1000人。德国大众汽车公司从1992年到1995年,取消了过去分6级的管理层次,管理人员由1000人减少到800人。管理学家预测,21世纪就业机会消失最多的是中层管理人员的职位,这实质上是组织扁平化趋势的必然结果。



与事业部制相比，这种新的组织模式的组织结构单元和单元之间的关系类似于一个网络，所以这种新企业组织称为扁平化网络组织（或N型组织）。从总体上看，它是一个由众多独立的创新经营单位组成的彼此有紧密纵横联系的网络，其主要特点是：

（1）分散性。它不是几个或几十个大的战略经营单位的结合，而是由为数众多的小规模经营单位构成的企业联合体，这些经营单位具有很大的独立性。这种模式减少了基层单位对企业或对总公司在技术、财务和人力等方面的依赖，基层企业的权力和责任大大增强，充分调动和发挥了基层员工的主动性、积极性和创造性。这一特征使管理会计信息不仅为少数高层管理者服务，而且为更广泛的基层管理者服务，为企业集团服务。

（2）创新性。这种组织形式的发展导致基层企业权力和责任增大，需要促进基层经理对本单位的经营绩效负责。因此，基层经理从其传统的执行者的角色转变为创新活动的主要发起人，为公司创造和追求新的发展机会；中层经理不再完全扮演控制者的角色，相反变成了基层经理的关键资源，辅导和支持基层员工的工作。此时，最高管理层的精力主要集中在驱动创新过程。创新活动已由过去少数高层管理人员推动转变为企业基层人员的重要职责，创新活动遍及企业的各个角落。现代管理会计要为企业的创新提供必要的信息支持。

（3）高效性。在这种组织形式下，行政管理和辅助职能部门被精简，基层有必要的经营自主权，通常采用柔性管理的方式，即通过频繁的纵向沟通，让基层真正了解企业的总体战略目标和战略意图，培养和营造共同的价值观念和企业文化。基层企业可以自主地根据具体的市场情况组织生产经营活动，快速地对市场变化做出反应。这一特征要求管理会计更加注重实用性，并在实践中不断学习和修正。

（4）协作性。在这种组织形式下，独立的小规模经营单位的资源是有限的，不能像事业部那样自给自足，在生产经营中必须大量依赖与其他单位的广泛合作。这种基层经营单位之间主动的广泛合作，为知识、技能等资源在企业内的转移和企业能力的整合提供了重要渠道。中间管理层在促进经营单位合作的过程中发挥着关键作用。计算机信息系统的不断成熟和普遍使用，将中层管理人员从纵向信息传递的繁重工作中解放出来，可以将主要精力放在横向沟通和资源与能力的整合上。这种横向整合是多元的，有信息交流、人员流动、非正式的人际交往等过程。这一特征迅速提升了管理会计在整个企业价值管理中的地位和作用，管理会计信息开始由内而外，协调和服务于企业集团的整体利益。

总之，随着企业组织结构的扁平化、企业内部各层级单位自主权的扩大，很多过去不是管理者的员工成为新的管理者，很多过去不需要管理会计信息的员工现在也需要管理会计信息的支持，而且需要适时的、在线的管理会计信息，由此，现代管理会计将演变为意义更广、内容更为丰富且可以提供适时信息的“组织会计”。

6. 简述不同组织、同一组织不同层次的员工对管理会计信息的需求。

答：不同组织对管理会计信息的需求是不同的。比如制造业，就必须核算产品制造成本；商品流通业则没有这个需求和内容；对服务业来说，信息内容和管理会计要做的事情也不相同。但无论是什么组织，都需要管理会计信息，这是毋庸置疑的。那么在同一个组织里，不同层级的员工，由于职责和角度不同，对管理会计信息的需求应该也是不同的，比如在一个汽车销售公司里，基层汽车零配件销售和维修店的机修工、店长、区域总经理、整个公司的总经理对现代管理会计信息的需求不同。越是上