

漫画会计丛书



周宝源 / 著

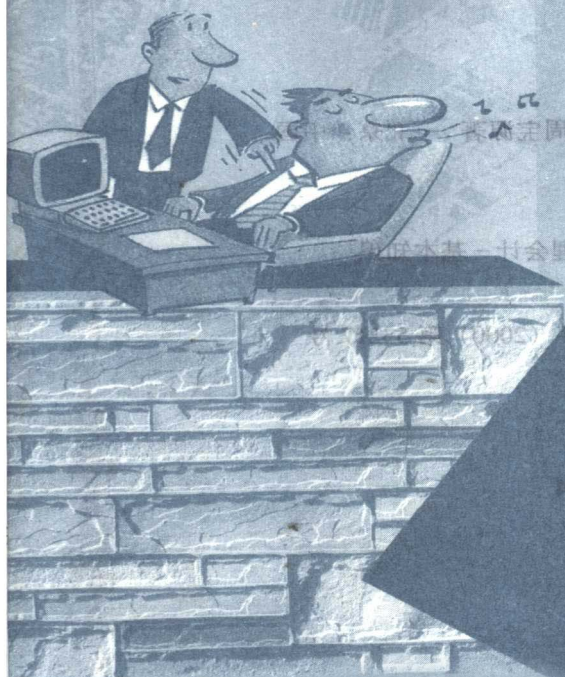
管理会计

制胜诀窍一点通



中国经济出版社

漫画会计丛书



管理会计

制胜诀窍一点通

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制胜诀窍一点通：管理会计/周宝源著. —北京：中国经济出版社，2000.12

ISBN 7-5017-5012-2

I. 制… II. 周… III. 管理会计—基本知识

IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 53217 号

责任编辑：陈 骝

电 话：010-68308644

制胜诀窍一点通——管理会计

周宝源 著

中国经济出版社出版发行

(北京百万庄北街3号)

邮政编码：100037

新华书店经销

北京通州长凌营印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 5.1875印张 130千字

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

印数：5000册

ISBN 7-5017-5012-2/F·3967

定价：17.00元

致 读 者

一位平庸的分公司经理在短短的一年里运用合理却不道德的手段神奇般地将分公司利润提高 75%，从而顺利提升为总公司副总经理。此举充分暴露了财务会计信息的弊端。为了澄清这一事件，总经理展开了深入细致的调查，清楚地认识到常规的会计信息无法满足管理人员的经营管理。通过上述事件的调查，总经理学到了一整套的管理会计方法，并勇于在整个公司中全面推广，终于将一个落后的企业转变为一个有竞争实力的企业。在激烈的市场竞争中立于不败。

本书主要以两位主人公对话形式将管理会计这一会计分支的有关内容全面地展示给您，让您在轻松、愉快的气氛中了解和掌握管理会计学的全貌。您不妨跟随书中所塑造的晨光公司所走过的足迹，看看究竟它是怎样在激烈的市场竞争中由一个弱者逐步强大起来，终究能克敌制胜的。

目录

致 读 者

1. 经理们难使的工具——财务会计的缺陷 (1)
 - 1.1 经理佳绩之谜——业绩评价危机 (1)
 - 1.2 揭秘工具——成本性态分析 (8)
 - 1.3 我能避免业绩评价危机——变动成本法 (26)
2. 耳目一新的工具——管理会计系统 (37)
 - 2.1 参天大树不能少一半——管理会计 (37)
 - 2.2 同根生性情异——两个会计分支的区别 (41)
3. 精打细算——经营决策 (45)
 - 3.1 小本生意的启示——本量利分析法 (45)
 - 3.2 走出成本误区
——从经营决策角度看成本 (54)
 - 3.3 当心陷阱——经营决策不能想当然 (62)
4. 找准目标——全面预算 (82)
 - 4.1 绘制蓝图——编制全面预算 (82)
 - 4.2 编制预算的重头戏——业务预算 (88)
 - 4.3 水流千河归大海——财务预算 (100)
 - 4.4 更上一层楼——编制预算的
两种先进方法 (105)



目录

5. 把握航线——实施预算	(112)
5.1 权力下放——分权管理	(112)
5.2 看你干得怎么样——业绩评价	(124)
5.3 亲兄弟明算账——内部转移价格	(135)
6. 了望远方——战略管理会计	(143)
6.1 制胜有方——基本竞争战略	(143)
6.2 化整为零——价值链分析	(146)
6.3 追根寻源——战略成本动因分析	(151)





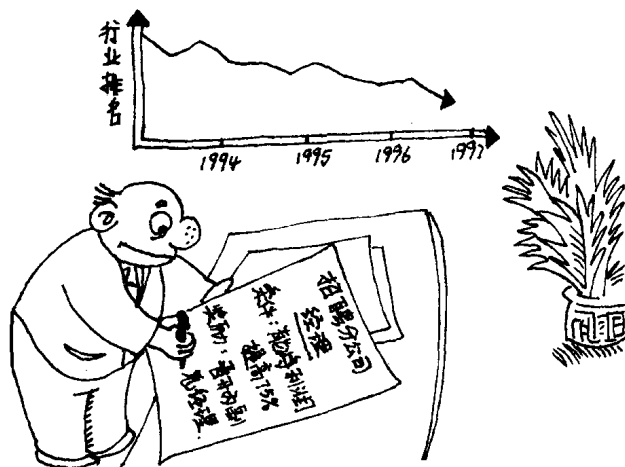
1. 经理们难使的工具 ——财务会计的缺陷

1.1 经理佳绩之谜——业绩评价危机

1.1.1 重奖之下必有勇夫——奖惩的依据是业绩

晨光公司是一家集团公司，下设三个分公司，分别从事不同类型的产品生产和销售。此外，各分公司还分别设立了两至三个下属分厂。由于公司在管理方面存在不少问题，所以在同行业中一直处于中下游地位。为了扭转这种不利局面，公司最近几年也出台了一些举措。但是收效甚微。

截止至1997年底，一分公司的年营业利润一直在200万元上下徘徊。与同行相比，盈利能力明显处于下风。为此，公司在1998年初决定免去当时该分公司的经理，并在全公司范围内招聘新经理，并希望此举能使一分公司的状况有所改观。公司下发了招聘公告，发布了应聘者的有关条件，同时也明确规定受聘者有责任在任职期间利用现有条件将该分公司的年营业利润提高75%。如果该指标顺利完成，公司将提升他为副总经理，否则将予以降职降薪的惩罚。





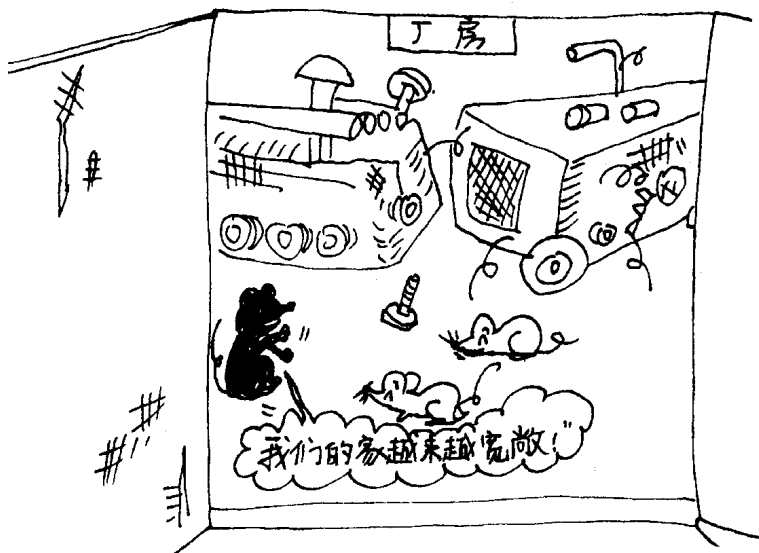
1.1.2 阳光下的骗局——财务会计系统的缺陷

当时老李自告奋勇地参加了应聘，经公司讨论通过，他被聘为一分公司经理，任期三年。很快，两年就过去了，而该分公司



情况依旧。年营业利润仍然停留在原来的水平上。公司留给老李的时间仅剩下一年了。人们都在拭目以待，期望奇迹能够发生。很快一年又过去了。果然老李“不负众望”，在短短的一年里神奇地完成了公司当初下达的指标，因此他在 2000 年末顺利地被公司提升为副总经理。而该分公司经理由该分公司的另一位员工小吴接任。

老李在一分公司所谱写的神话几乎传遍了整个公司。许多人对 他投以羡慕的眼光。可是他的继任者——小吴对他的所作所为感到极为不满。并且给赵总经理打了份“小报告”。人们都认为小吴是嫉妒老王当上副总经理，就连总经理也不例外。起初，总经理并没在意，可是“小报告”打了一次又一次。所以这才引起总经理的注意。



据“小报告”反映，前任经理的任期最后一年，分公司的经营状况不仅没有得到有效改善，相反比前两年更糟！主要情况可概括为以下几方面：

(1) 在 1998 年初至 2000 年末的三年中分公司产品单价没有发生任何变化，而且销量也基本持平。原料价格、水费、电费、月折旧费等各项成本平均无明显变化。由于工人经常加班，所以分公司经常向工人支付双倍工资。

(2) 产成品存货前两年一直积压较少，而在第三年末却产生大量积压，不仅占用了大量的资金，而且目前仓库已堆满了积压产品，给公司在存货保管方面带来较大负担。

(3) 在生产部门，除了最后一年比上一年产量提高 50% 以外，其他方面与从前相比没有什么变化。而且为了提高产量，设备经常被迫超负荷工作，根本无法得到正常维修保养，从而严重影响了以后设备的正常使用。



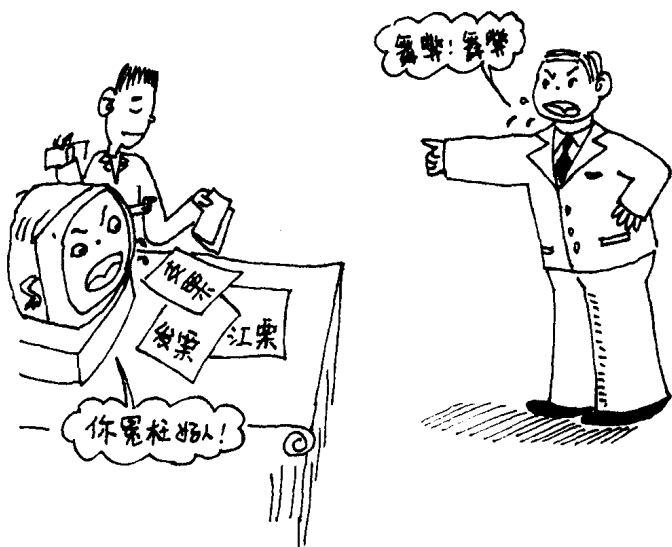
为了弄清事实，总经理专程来到一分公司。初步调查结果证实小吴的“小报告”所述问题确有其事。发现上述问题后，总经理心想：“毫无疑问，一定是在会计上做了手脚！”。他随后便想去会计部门察个水落石出。于是他拨通了会计部门的电话，将自己所了解的有关情况详细告诉了会计科的张科长。委托张科长检查一下最近一年会计核算工作是否存在严重问题，特别是营业利润数字核算结果是否可靠。

大约一个月后，总经理亲自来到会计科，张科长向总经理汇报了检查结果，他对经理说道：“我们详细地核查了所有有关单证，并且认真复查了有关的会计核算结果，我们没有发现大的错误或违反制度的事项。会计核算结果真实、可靠。”

想来想去，总经理觉得还得从会计资料入手来解开前任经理佳绩之谜。于是，他请求张科长整理一份简明会计资料，特别是这两年的有关

成本资料。张科长对总经理说：“有关成本资料主要由新来的小黄负责。过几天我让她把整理好的资料给您送去。”





几天后，会计科的小黄来到总经理的办公室里，将一份会计资料亲自交到总经理手中。总经理接过资料看了一会自语道：“真是奇怪！问题出在

什么地方呢？”小黄疑惑地问总经理索取会计资料的原因，于是总经理将前任经理佳绩之谜详细告诉了小黄。

正说着，电话铃响了起来。总经理拿起听筒，只听对方说道：“……总经理，我以前反映的情况您查清了吗？”

“这不，我正和会计部门的人在分析这件事！”总经理答道。

“这些搞会计的全都靠不住！您看，以前老李当经理的时候，工人经常加班加点，光加班费不知花了多少，而且支付的还是双倍工资。可是让这些搞会计的人一算，每件产品的成本不仅没有上升，反而降了那么多。可是这回轮到我当经理时，从来就没让工人加过班，从没发过加班费。除了产品积压少了些，别的没有任何变化。可是这回让那些当会计的一算，每件产品的成本比老李当经理时高了那么多。总经理，您可要秉公办事啊！我不会像从前老李那样，仓库里积压了那么多的产品还在没命地生产！”一分公司新任经理小吴满腹牢骚地说着。



1.1.3 人人都能变的魔术——利润跟着产量走

接完电话后，总经理继续与小黄交谈起来。总经理说道：

“小黄，你是新来的，所以我相信你敢说实话。刚才的电话你也听到了。你说，会计部门的账务是否存在舞弊行为？”“我光顾整理这些资料了，没来之前什么都不知道。你把材料给我看一下。”小黄要求道。

总经理先将其中一页资料递给小黄。小黄看到以下内容：

1999 年生产的 4000 件产品当年全部售出，售价为每件 5000 元。年初产成品存货为零。2000 年生产 6000 件，销量、单价与 1999 年完全相同。



成本资料

单位：万元

年份		1999	2000
生 产 成 本	直接材料	400	600
	直接人工	200	300
	制造费用	550	600
	生产成本合计	1150	1500
非生产 成本	销售费用	350	350
	管理费用	300	300

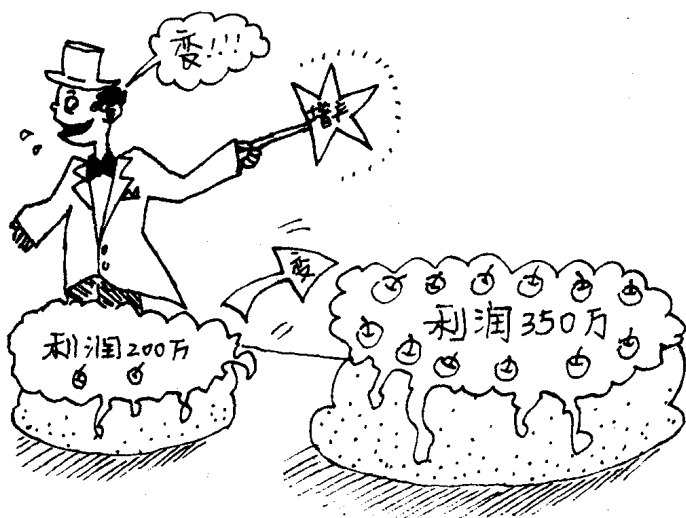


片刻之后，总经理又将另一页资料递给小黄。“这是有关营业利润的资料。”小黄接过第二页资料详细地看了起来。上面的内容如下：

营业利润		单位：万元	
年份	1999	2000	
销售收入	2000	2000	
产品销售成本：			
期初存货成本	0	0	
加：本期生产成本	1150	1500	
减：期末存货成本	0	500	
产品销售成本	1150	1000	
毛利	850	1000	
减：销售及管理费用	650	650	
营业利润	200	350	

看完第二页资料后，小黄面带微笑地对总经理说道：“我知道

其中的原因。这是财务会计信息用于经营管理所表现的弊端。”

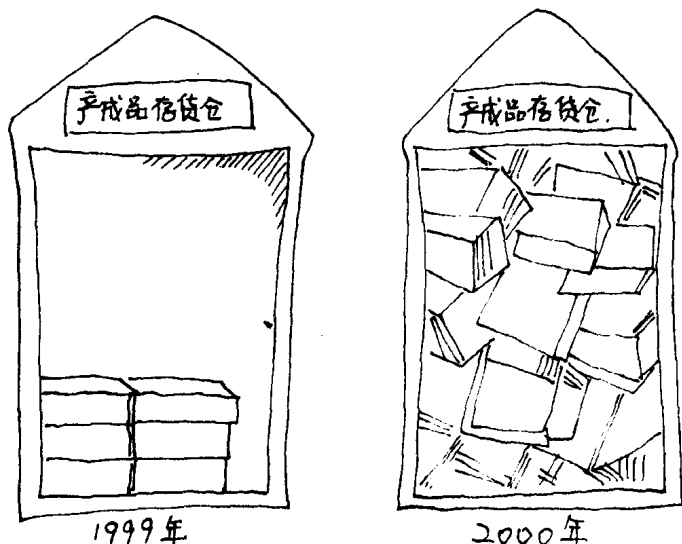




1.2 揭秘工具——成本性态分析

1.2.1 看你愿不愿意跟我走——成本与业务量关系

小黄指着第二页资料对总经理说道：“您比较一下导致这两年利润不同的原因是什么？”



“那还用问，这一点我早就看出来，显然是成本！2000年的产品销售成本仅为1000万元，比1999年低150万元。因为其他方面，如销量、单价、销售收入、销售及管理费用等，两年间没有发生任何变化。现在关键的问题在于成本是如何降低的？”总经理急切地说道。

“除了产品销售成本有差异，您还能发现其他方面的差异吗？”小黄反问道。

“对了！还有一点差异，那就是产量和产成品存货量。可这与成本有什么关系？”总经理不解地问道。

“其实原因正在这里！”小黄肯定地向总经理说道。



小黄继续向总经理说道：“您仔细看一下第一页资料，与上年相比，2000 年的产量增长幅度是多少？”

“由 4000 件增至 6000 件，增长幅度为 50%。”总经理答道。

“那么请您再看一下总成本的增加幅度有多大？有 50% 吗？”小黄又问道。

总经理拿出计算器算了起来。“总生产成本由 1150 万元增至 1500 元，其增长幅度才 30%。”总经理答道。

“您再算一下这两年的单位产品的生产成本分别是多少？也就是说，每件产品的生产成本是多少？”小黄继续问道。

“1150 万元除以 4000 等于 2875 元。1500 万元除以 6000 等于

2500 元。这就是说 2000 年的每件生产成本由 1999 年的 2875 元降至 2500 元。”总经理若有所思地说道。

沉默片刻后，总经理又问道：“可我还是没有明白每件产品生产成本究竟是如何降低的，你能进一步解释一下吗？”





1.2.2 三口之家——生产成本组成

小黄指着第一页材料说：“您看，在生产成本这一大的栏目中包括‘直接材料’、‘直接人工’和‘制造费用’三个项目。直接材料是指直接用来构成产品主要实体的材料成本。直接人工是指生产工人的工资。制造费用是‘间接制造费用’的简称，是指在生产过程中所发生的，又不能归入上述两项成本项目的一切其他成本。”

“你能举例说明一下吗？”总经理似懂非懂地问道。

“比如公司所生产的产品，需要利用各种外购的零部件组装而成，这些零部

件成本都属于‘直接材料’成本。而组装零件的工人的工资就是‘直接人工’成本。而厂房和机器的折旧费、车间照明费、设备维修人员工资等成本都属于制造费用。”小黄进一步向总理解释道。

“噢！这我明白了。请你继续解释每件产品成本降低的奥秘吧！”总经理说道。





1.2.3 两个亲兄弟——主要非生产成本

“除了生产成本以外，还有非生产成本。这类成本主要包括‘销售费用’

和‘管理费用’两个项目。销售费用是指为销售产品而发生的各项费用，如广告费、送货费用、销售佣金、销售人员工资及销售部门的其他费用



等。管理成本是指企业行政管理部门为组织企业生产所发生的成本，如行政管理人员工资、办公费、行政管理部门固定资产折旧费及董事会经费等。”小黄继续讲解道。

“噢！现在我明白了生产成本与非生产成本的有关概念了，可这对于揭开刚才所说的谜底又有何关系呢？”总经理面带疑惑地问。

“要揭开您所说的谜底，仅仅了解上述概念是不够的，还必须了解成本的另一种分类方法，这就是从成本与产销量之间的关系角度所进行的分类。这种分类法用我们搞会计的人称为‘按成本性态分类’。”小黄耐心地解释道。

“还这么复杂！”总经理有点泄气地说。

“其实很简单，我一说您就明白。”小黄微笑地说。