

北京工商大学会计系列教材

Series in Accounting of Beijing Technology & Business University ■

Managerial Accounting

潘爱香 / 主编

管理会计学

(第二版)



经济科学出版社
Economic Science Press

Beihang University Technology & Business Publishing

北京工商大学会计系列教材

Managerial Accounting

管理会计学

潘爱香 / 主编

(第二版)



经济科学出版社
Economic Science Press

责任编辑：齐伟娜
责任校对：徐领弟
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计学 / 潘爱香主编. — 2 版. — 北京: 经济科学出版社, 2002.9
北京工商大学会计系列教材
ISBN 7-5058-3142-9

I. 管… II. 潘… III. 管理会计—高等学校—教材 IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 062383 号

管 理 会 计 学 (第二版)

潘爱香 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036
总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

世界知识印刷厂印刷

德利装订厂装订

787×1092 16 开 19.25 印张 430000 字

2002 年 9 月第二版 2002 年 9 月第四次印刷

印数: 15001—21000 册

ISBN 7-5058-3142-9/F·2507 定价: 33.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总 序

1998年,“北京商学院会计系列教材”共十本,由经济科学出版社出版发行,教材面世不久,原北京商学院会计系与原北京轻工业学院经济管理系会计教研室合并重组,成立了北京工商大学会计学院。会计学院成立至今虽然仅经历了短短三年时间,但是,三年间我们已经跨越了一个世纪。回顾、总结这三年多来的系列教材应用及教学实践,我们感受良多,最为深刻的有三点:第一,大学本科专业教材必须服从于大学本科教育目标和人才培养定位,并要求在内容上具有前瞻性、知识结构上具有整体性、技能上具有实用性。第二,大学本科专业教材必须系统化建设,并符合教学规律。会计学科是个“体系”,会计专业教材也应该如此。孤立地或分步骤地进行专业教材开发,会使教材之间的内容整合、衔接大打折扣。我们认为,会计课程之间相互递进、相得益彰,尤其是会计学原理、中级财务会计与高级财务会计之间,成本会计、管理会计与财务管理之间必须统筹兼顾、合理安排,要符合教学规律。第三,会计专业教材的“经济寿命”越来越短。这是缘于中国经济改革越来越深入、资本市场越来越规范、财务与会计改革的频率日益加快。

以市场为导向、锐意进取的北京工商大学会计学院,在教学实践与科研开发中不断汲取经济改革和学科发展的新思路、新观点,并将新一轮的教材建设明确为工作重点。在总结1998年系列教材建设经验、体会的基础上,我们大致用了一年的时间开发、修订和完善了第二版系列教材。之所以称为第二版,主要基于本套十本教材在规模、教材名称、体系与总体思路上变化不大,秉承了第一版的写作风格与专业精神。

但是,本套教材绝不是第一版的简单再版,原因是:第一,本套教材反映了会计改革的主要精神,包括新的《会计法》、统一会计制度、独立审计准则等一些法规制度的最新要求。教材建设虽然不能死盯政策与制度,但是也不能不反映政策、制度的总体变化与走势。第二,吸收并完善了会计学院近年来教学、科研上的最新成果,诸如财务分层管

理、全面预算管理、业绩评价制度、内部控制制度等。我们认为，中国企业的财务管理、会计规范应该从以政府、经营者为核心，向以出资人为核心转变，“资本关系”与“市场化”是架构企业财务、会计的基本逻辑，只有从这个逻辑出发，才能把握中国财务、会计职业的未来命运，才能把握会计学科的发展前景。第三，充分吸收了这些年来西方原版专业教材，尤其是最近翻译出版的一些国外著名专业教材的精华。作为人类文明的一部分，这些专业教材在很多地方都有可取之处，我们应该予以吸收和利用。

“忠实于会计学人、忠实于会计市场”是本套教材每位作者的心声，也是北京工商大学会计学院的郑重诺言。我们将以此套教材的完稿、出版作为一个新的起点，一如既往地坚持我们对会计的追求。

北京工商大学会计学院

2002 年元月

前 言

随着外部环境的变化和企业内部组织分工的变革，管理会计系统的性质和职能亦在迅速变化着。管理会计不再是单纯意义上的信息提供者，仅仅作为企业内部管理的决策支持系统而存在，事实上，它在规划企业战略和目标、控制和引导目标实现、最终提升企业价值的过程中发挥着无以替代的重要作用，从而成为本质上的管理控制系统。正是基于这种变化及重新定位，我们写就了本书。

作为原《管理会计学》（李苹莉，1998年版）的修订本，本书秉承了原书的许多可取之处，但在第一版内容的基础上进行了适度增减和重新整合。本书的逻辑是：以企业各层级组织为主体，以成本、收益、组织、行为为研究对象，围绕企业价值最大这一终极目标，依照决策、计划、控制、评价这一运行主线，系统描述了管理会计作为管理控制系统所应包容的各个子系统的构成要件及其相互联系。具体内容安排如下：第一章：着重对管理会计的性质、职能及其理论和方法体系进行了分析，是对管理会计基本理论问题的概要；第二章：着重从管理会计相关原则要求的角度，对管理会计中的成本和收益进行了分析，旨在解决相关基本概念的认识问题，为后续章节奠定了观念上的基础；第三章：对管理会计中两种重要的基础性分析方法进行剖析，为管理会计系统运行奠定了方法基础；第四章：主要从日常经营决策的信息需求出发，研究经营决策的基本原理及其具体运用；第五章：主要针对现实经济生活中的各种不确定性，预测经营过程中各种实现目标的可能方式和可能结果，并进行风险、收益的均衡，以增强管理控制系统规划职能的有效性；第六章：资本预算作为全面预算系统的重要组成，对企业目标实现具有长远的、战略的影响，因而对资本预算的主要内容、主要方法及其相互关系进行了专门分析；第七章：全面预算系统在管理会计系统运行中处于承上启下的重要地位，是规划和控制职能有效发挥的关键，而且与组织、行为密切相关，为此，我们以组织行为学为指导，着重分析了全面预算系统中的各个要件及其关联；第八章：责任会计核算与报告系统既是全面预算系统运行中一个必不可少的环节，是预算按照权责的进一步细化，又是管理控制系统实施其控制和评价的前提；第九章：作为企业目标实现中最为关键的控制对象，进一步围绕成本的控制理念、控制模式及其关键点进行了分析；第十章：通过对运行结果的总结、评价，为管理控制系统画上一个圆满的句

号。显然，第一至三章应该属于基础篇，第四至七章侧重于管理会计的规划职能，第七至十章则侧重于其控制职能，规划和控制两大部分共建了一个完整的管理控制系统。在这个系统中，我们一方面强调成本、收益在价值管理中的核心地位，另一方面还强调组织和行为在价值创造和价值实现中的关键影响。

本书由潘爱香教授任主编，负责总体框架设计、编写大纲并对全书进行总纂。全书写作由潘爱香、穆林娟、王峰娟共同完成，具体分工如下：潘爱香第一、六、七、八、十章，穆林娟第二、三、九章，王峰娟第四、五章。本书主要是针对专业本科学生学习而设计、编写的，亦可作其他层次的学生和所有对管理会计感兴趣的实务工作者参考使用。

企业内外环境无止境地变化着，企业管理所面临的问题也会层出不穷，管理会计理论和方法体系的完善也将任重道远，我们愿不断探索。

潘爱香
2002年5月

目 录

1	第一章 管理会计概论
1	第一节 管理会计的实质及其职能
12	第二节 管理会计的理论与方法体系
26	第三节 管理会计师的职业环境
32	第二章 成本与收益
32	第一节 成本及其分类
37	第二节 成本性态及其分析
52	第三节 相关成本与无关成本
56	第四节 收益及其分类
65	第三章 变动成本法与本量利分析原理
65	第一节 变动成本法
75	第二节 本量利分析原理
83	第四章 经营决策信息系统
83	第一节 经营决策概述
88	第二节 生产决策分析
98	第三节 营销决策分析

107	第五章 经营风险分析系统
107	第一节 盈亏临界及其敏感性分析
120	第二节 经营杠杆分析
123	第三节 不确定型经营决策分析
128	第六章 资本预算
129	第一节 投资项目评价要素
145	第二节 投资项目评价方法
157	第三节 资本预算中的其他相关问题
165	第七章 全面预算系统
165	第一节 全面预算系统概述
172	第二节 全面预算的编制
182	第三节 全面预算编制案例
199	第八章 责任会计核算与报告系统
199	第一节 责任会计系统概述
203	第二节 构建责任中心
210	第三节 内部转移价格与内部结算
216	第四节 责任会计核算与责任报告
228	第九章 成本控制系统
229	第一节 标准成本制度
244	第二节 作业基础成本核算
252	第三节 作业基础成本管理
260	第十章 业绩评价系统
260	第一节 业绩评价系统概述
268	第二节 部门责任业绩评价
275	第三节 企业整体业绩评价

285	附表
285	一、1 元的复利终值表
287	二、1 元的复利现值表
288	三、1 元的年金终值表
290	四、1 元的年金现值表
292	五、资本回收系数表
294	六、正态分布表 (X 标准离差的面积)
295	参考书目

第一章 管理会计概论

学习提要 with 目标

1. 管理会计的实质及其职能。
2. 管理会计的信息质量特征。
3. 管理会计的理论框架。
4. 管理会计的职业要求。

第一节 管理会计的实质及其职能

什么是管理会计？琼·斯赛（J. Sizer）教授说：“从广义上讲，所有的会计均是管理会计”。这句话的意思是说，管理会计是“管理”和“会计”的融合，而所有会计信息的取得均是为了有助于管理者的决策，因此，所有会计均具有管理的功能。会计系统的决策有用性主要体现在下列三个层面上：

（1）记录经济业务。会计系统通过对企业经济业务进行收集、分类记录、报告，以帮助外部和内部决策者了解做得好与不好的问题。

（2）揭示管理要点。会计系统通过对会计信息的报告和解释，帮助外部和内部决策者了解做得好与不好的主要原因或应关注的要点。

（3）协助解决问题。会计系统通过对各种备选方案的财务比较分析，帮助外部和内部决策者了解如何才能做得更好的问题。

问题在于，会计的信息需求者涉及三个主要方面：会计应该有助于投资者进行投资决策的信息需求，应该有助于国家相关管理部门进行宏观调控、管理的决策信息需求，还应该有助于企业内部管理者进行管理决策的信息需求。三者的信息需求重点、详略程度、提供方式和依据均存在差

异。为了增强会计信息的可理解性，对外报告的会计信息要求严格的法律规范。众多会计系统为了符合法律要求，往往忽视了企业内部管理决策的信息需求，从而大大降低了会计系统的内部决策有用性。管理会计正是为满足企业内部管理决策信息需求而从会计中独立出来，与财务会计共同成为现代会计的两大分支。它的独立更突出了会计的管理作用。在管理会计产生和发展的整个轨迹中，我们也无处不感受到它是“管理”和“会计”的结晶。

一、管理会计的产生背景及其发展历程

管理会计的形成与发展过程可分四个阶段描述。

（一）19 世纪至 20 世纪初：管理会计的萌芽期

古今中外的会计史料表明，会计与管理密不可分。会计原本就是因管理经济的需要而出现。我国最早的“会计”，是为了管理财赋收支，进行核算和记录。中世纪末期，复式记账是意大利商人用以反映和控制其繁荣的商业活动、计算所拥有的商业资本的手段。随着经济的发展，商业资本进一步发展为生产资本，会计的记账体系也逐渐完善，正如马克思指出的，“过程越是按社会的规模进行，越是失去纯粹个人的性质，作为对过程的控制和观念总结的簿记就越是必要。”然而，直至 19 世纪初期，企业的经营活动主要是直接的市场交易，企业内部交易环节较少，相应的企业规模较小，所有权和经营权合一，债权债务关系也较简单。因此，尽管这种核算的要求来自于企业内部，但由于会计对企业的资产、负债及经营成果的确定和表述主要是根据直接的市场交易价格进行，核算方法相当简单，没必要产生现代管理会计的理论和方法，会计的管理作用主要体现为事后的监督作用。

19 世纪中、后期，企业家们逐渐发现将直接的外部市场交易内部化、因此而扩大企业规模是提高效率的有效方式，于是在纺织、铁路运输和零售行业，逐渐出现了包含多个生产经营环节、有较多长期雇员的较大规模企业。这时企业的经营效益不仅取决于外部市场交易价格，而且取决于内部加工和交易过程的效率。于是，从内部管理需要的角度，企业效益衡量逐渐由单纯的外部因素确定转向内部成本的计算和控制，产生了关于直接材料成本、人工成本、制造费用等成本项目的分类以及具体的核算方法，成本会计日趋活跃，我们可将其视作管理会计的前身。直至 20 世纪初，以泰勒为首的工程师们所倡导的科学管理运动使成本的核算和控制有了更为重要的意义，并且产生了“标准成本”、“差异分析”、“预算控制”等与科学管理学说直接相联系的技术方法。

但在这一时期，一方面，由于股份公司的出现，所有权与经营权的分离，从企业外界产生了对于会计信息的极大需求，企业外部的投资者需要

通过会计报表来了解企业的资本、负债、盈利状况,判断其投资的安全与增值程度。于是,从保护投资者利益角度,关于公认会计原则的研究把财务会计理论和实务的发展推到了一个新的高度,以财务报表为核心的会计理论研究成为这一时期会计研究的核心。另一方面,由于生产的满负荷状态,使得企业管理和成本会计的主要职能仍然是全部成本的计算,所追求的是全部成本的客观、明确的分配,至于标准成本法、差异分析等管理会计方法却未得到普遍的重视,它们仅仅是作为局部的、零星的管理辅助手段而存在。因此,这一阶段通常被看作管理会计的萌芽期。

(二) 20 世纪初至 50 年代: 管理会计的形成期

20 世纪初至第二次世界大战后的 50 年代,企业组织的扩大不仅表现为单一经营领域的规模扩大,而且表现为跨领域、跨国界的投资增加,公司向多角化的跨国经营发展。这种发展一方面使外部投资的不确定性增加,另一方面使内部控制更为重要,也更为复杂,企业的决策和控制更加依赖于内部会计信息系统。在这一阶段,从 19 世纪末期和 20 世纪初期逐渐发展起来的各项成本分析与控制的方法在企业得到更大程度的应用,整个管理会计的理论与方法也都逐步发展与完善,使管理会计作为独立会计分支的地位得以确立。管理会计在这一形成时期的发展主要表现在两个方面。

第一,内部组织的复杂所产生的内部控制的要求,使管理会计的业绩评价与内部控制系统得以完善。由于企业生产经营活动向多角化、跨国经营发展,企业组织日趋庞大和复杂、企业管理所涉及领域及层次增加,企业组织不仅面临所有权和经营权的分离,而且面临内部组织之间的权力分解,与这种分权管理随而来的是职能失调所带来的目标不一致,即拥有决策权的管理者可能从自身利益而不是企业利益出发选择决策方案,由此带来对于企业利益的损害。于是,产生了如何确定内部组织层次之间的权责范围、如何合理计量和评价管理者业绩、如何确定内部转移价格,以及如何衡量分部业绩以有助于投资决策等等问题,相应地,要求会计更多地关注企业内部交易、提供有助于正确评价业绩和加强内部控制的信息与技术,从而推动了管理会计的发展。例如,在 1914 年前后,由杜邦公司(Du Pont Powder Company)发展起来的以“投资报酬率”为龙头的预算与报告系统,在较好地衡量投资中心及相应的其他层次责任中心经营业绩的同时,为追加投资决策提供了可靠的依据;20 年代通用电气公司(General Motors)的“分权管理中的集中控制系统”采用弹性预算评价分部业绩,并且将这种业绩评价和报酬计划挂钩,为解决内部目标不一致问题提供了思路。这些大公司中内部控制系统的完善使 19 世纪发展起来的以成本管理为核心的管理会计思想和技术进一步发展和完善,形成了系统的管理会计内部控制体系。

第二,外部环境的变化推动了管理会计决策分析技术的发展和运用。

随着科学管理学说被以西蒙为代表的现代管理科学所取代,“管理的重心在经营,经营的重心在决策”的理念深入人心。在管理会计内部控制系统在一些大型公司中逐步完善的同时,分工与协作程度的增加以及企业规模增大带来的内部管理层的增加,使企业日常经营管理活动及中层管理人员也越来越多地面临诸如零部件自制还是外购、半成品是否进一步加工等经营决策,需要会计人员提供有关备选方案经济效益比较的决策支持信息。相应地,一些学者开始研究成本信息与短期经营决策的关系,提出了一系列决策成本概念,例如,30年代以芝加哥大学教授J.Maurice Clark为代表的关于成本按性态分类为变动成本、固定成本的研究;40年代伦敦商学院的经济学家们关于机会成本、增量成本等决策相关成本的研究等。这些研究成果发展了19世纪的成本管理思想,使管理会计在提供各个管理层次所需要的决策相关信息、帮助管理者有效决策方面发挥了重要作用。

在这一阶段,由于管理会计从理论和方法都得以发展和完善,各种分析方法在企业管理中的应用也日趋普遍和系统化,最终形成了独立于财务会计的现代管理会计,并在1952年国际会计师联合会(IFAC)年会上正式采用了“管理会计”这一专门词汇,由此现代会计分为财务会计和管理会计两大分支。

(三) 20世纪60~70年代:管理会计的发展期

到了20世纪60年代,管理会计的发展进入繁荣期。这一方面是由于电子计算机的广泛应用在对产品的生产工艺和程序产生积极影响的同时,也对企业内部的信息处理产生了重要影响,大量的会计软件得以开发和应用,使信息处理变得容易和快捷。于是,在西方国家的管理会计研究和应用中,各种数学模型得以发展和深化,并且还广泛涉及到了在不确定情况下的复杂数学模型的开发,企业决策分析中也开始应用一些较为复杂的技术。例如,美国的一些大的石油公司开始在长期投资决策中考虑货币时间价值、采用较为复杂的折现方法。另一方面,西方管理会计学者开始将信息经济性、组织行为学、代理人理论等相关学科和理论引入管理会计研究,使管理会计的研究领域进一步拓宽,并且对管理会计在企业管理中的应用也产生了深远的影响。因此,可以说20世纪的60~70年代是西方管理会计发展的全盛期。这种繁荣一方面表现为大量的有关管理会计的研究论文在学术刊物上出现——当今中西方管理会计的教科书的内容大多取材于这一时期的研究成果,另一方面是管理会计职业组织的建立和管理会计师职业的产生,英美国家都相应地在70年代前后建立了专门的管理会计专业机构和主办管理会计师的职业考试。这种职业化和专业化既是管理会计发展的结果,反过来也极大地推动了管理会计的进一步发展。

(四) 20世纪80年代至今:管理会计的反思及突破期

科学技术和市场的发展使企业组织经历了由简单到复杂的变化,而管

理会计的发展和完善过程正是对企业组织发展与变化的适应过程。从社会发展的角度,企业外部环境和内部组织的发展变化是无止境的,因此,管理会计的发展也是无止境的。在 50~70 年代基本形成管理会计的学科体系后,管理会计的发展在 20 世纪 80 年代和 90 年代又面临高新技术发展所带来的新的挑战,并且形成了 90 年代新的研究热点,使当代管理会计的发展面临新的突破。这种对于管理会计发展产生重要影响的环境因素主要包括两个方面。

首先,市场需求的变化导致企业生产和管理组织发生重要变革,从而对管理会计提出了新的要求。由于社会富裕程度的增加,消费者的需求逐渐由大众化的、能满足基本使用需求的产品转向更加多样化、更具有个性特征的产品。这种市场需求的变化相应地要求企业由传统的大批量生产模式转向能对顾客多元化、日新月异的需求作出及时反应的“顾客化生产”。这种市场环境的巨大改变必然反映到企业的生产和管理组织上,要求企业的生产管理更加注重顾客需求和顾客价值、企业的整个管理系统都要协调一致地对市场需求的变化作出及时反应。显然,在这种新的环境条件下,以大规模批量生产为基础的管理会计理论与方法势必不能适应新的生产与管理组织的需要,而必须有相应的变革。

其次,信息技术的高速发展对管理会计产生了直接和间接的影响。一方面,它通过对于企业生产与管理组织的影响而对管理会计提出新的要求,例如,高新信息技术条件下的“适时管理”(Just-in-time)、“全面质量管理”(Total quality management)等都对管理会计系统提出了更高的要求;而另一方面,信息技术的发展也直接地影响管理会计的发展方向,这不仅表现为计算机操作使一些复杂方法的应用成为可能,更重要的是由于像联机实时系统(On-line Real-time System)等技术的应用,使企业内部组织之间及企业和外界之间的信息交流产生了革命性的变化,从而对管理会计乃至企业、社会的信息系统发展都将产生深远的影响。

由于市场环境的重大变迁和信息技术的发展,管理会计在经历了 50~70 年代的形成和发展以后,对传统管理会计的理论和方法产生了反思,进而形成了新的研究热点。从英、美、日等国家的当代管理会计发展来看,90 年代管理会计研究的热点主要集中在如下几个方面:一是关于代理人理论(Agency Theory)的研究及其在内部控制和考评系统中的应用;二是应用行为科学所进行的关于组织行为、管理决策与管理会计信息之间的关系、个人行为等方面的研究;三是关于作业成本会计(Activity-based-costing)的实地研究(Field Research);四是关于包括战略成本分析(Strategic cost analysis)、目标成本法(Tranget costing)、生命周期成本法(Life Cycle Costing)、平衡计分卡(The Balanced Scorecard)等战略管理会计研究;最后是关于不同国家文化因素影响的研究。

二、管理会计的实质

管理会计是“管理”和“会计”的融合，那么其实质到底是什么？这既取决于两种融合的程度和方式，也决定着管理会计的职能、地位。

人们往往将管理会计的性质定位为：管理会计是一个决策支持系统，它为企业管理者提供财务信息支持。这种观点偏重于从企业内部管理职责分工的角度定位。在企业组织发展初期，由于市场不确定性较小、企业组织简单，管理系统三者合一，决策、决策支持和控制执行由一个主体来实施。随着市场竞争的激烈、市场不确定的增加，以及企业内部生产经营过程的复杂和企业组织的庞大，管理系统的职责一体化影响到管理效率，管理系统各层次的分离成为必然。管理会计各项专门方法的出现及独立的管理会计学科和管理会计职业的产生正是内部管理职责分工的结果。现代管理科学将管理系统分为决策系统、决策支持系统和执行控制系统三个层次，管理会计只能属于其中的决策支持系统，它主要通过提供相关财务信息的方式为决策系统提供决策支持。从管理会计的发展历程可见：管理会计的产生及其初期也确实只是为了满足企业内部管理决策的信息需求而进行的支持。

然而，从现代管理会计的发展来看，这种性质定位已不够全面。根据1980年全美会计师协会下属管理会计实务委员会《管理会计公告1A》的定义：“管理会计是向管理当局提供用于企业内部计划、评价、控制以及确保企业资源的合理使用和经营责任的履行所需财务信息的确认、计量、归集、分析、编报、解释和传递的过程。”这是具有代表性而且较为权威的对管理会计的界定。其中我们可体会三点：一是管理会计的服务对象是企业内部当局；二是管理会计的服务方式是确认、计量、归集、分析、编报、解释、传递财务信息；三是管理会计的服务重点是企业资源的有效配置、经营责任的落实及考评以及企业管理的过程本身。如果说其服务对象和服务方式的描述仍然具有决策支持的成分，但从其服务重点来看它本身便是一种管理控制。

1991年英国特许管理会计师协会的《管理会计：正式术语》中关于管理会计的定义进一步验证了：管理会计是与确认、提供和解释信息相联系的，是管理的一个组成部分，这些信息用来：

- 制定策略；
- 计划和控制活动；
- 作出决定；
- 有效利用资源；
- 向公司股东和外部其他人披露；
- 向雇员披露；
- 保护资产。

上面这些包含了对管理活动的参与以保证下列活动有效开展：

- 根据目标制定计划（战略计划）；
- 制定短期经营计划（预算或利润计划）；
- 获得和使用资金并记录交易；
- 传递财务和经营信息；
- 采取改进措施以使结果和计划相符；
- 检查和报告公司的系统和经营情况。

可见，管理会计不仅仅是被动地提供信息，它还主动参与企业的目标确定、计划落实、过程记录、反馈和改善、结果的评价和检查，这显然已不再是单纯的决策支持，而是管理控制本身。因此，我们将现代管理会计的实质定位为：管理控制系统。

管理控制系统是管理者通过影响组织成员以落实组织战略的一系列方式或过程。在传统定义里，“控制”通常是作为管理过程中的一个环节，我们定义中的“控制”则是一个广义的概念，它涉及管理过程中的每一环节：战略和目标是控制的出发点，计划是控制的依据，实际执行过程是控制的对象，差异分析和修正是控制的手段，考评是对结果的控制，也是对控制的总结。“控制”是一个全过程管理的概念，为了以示区分，我们称之为“管理控制”。概要的管理控制系统可如图1-1所示。

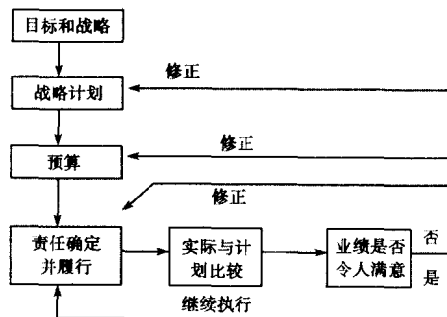


图 1-1 管理控制系统

由管理会计的定义可知，管理会计在整个管理控制过程中发挥着重要作用：一方面通过管理会计对企业内部经营活动的记录、反映，为管理控制系统的运行提供重要的决策信息；另一方面，管理会计通过沟通内部环境和外部环境，沟通企业内部各个层面的经营管理人员，主动渗透到了管理控制的每一方面，具体表现为：通过 SWOT 分析，明确企业的机遇与挑战，优势与劣势，这是企业战略确定的前提；将企业关键成功因素转化为衡量指标，从而明确了目标；将企业各种资源与目标对接，这就是计划或预算；进一步将计划或预算按权力和责任分解、落实，以形成责任预算；以此为前提构建信息反馈系统，并通过揭示偏差，分析原因，以评价业绩，并实施奖惩。也就是说，管理会计在提供决策信息的同时，还涉及