

俞 震 主 编

管理会计与财务决策





前 言

“管理会计与财务决策”一书是编者为了教学工作的需要，在“管理会计”与“财务管理”两门课程原有教材的基础上进行了改革，并吸收了西方“管理会计”与“财务管理”中有益的成果，从我国国情出发，学习和借鉴外国经验中有用的成份，对上述二门课程内容作了大量的修改、增删而合并成此教材。

从本世纪50年代起，资本主义经济迅速发展，跨国公司大量涌现，企业规模越来越大，生产经营日趋复杂，外部市场情况瞬息万变，竞争加剧，迫切要求实现企业管理现代化，而管理会计为企业管理部门提供有用资料，进行优化决策和有效经营，在现代化的企业管理中发挥越来越大的作用，成为现代科学管理的有机组成部分。同时，随着我国实行对内搞活、对外开放政策后，商品生产经济迅速发展，股票市场、证券交易所相继出现，对资金筹措决策、长期投资决策、财务风险等问题的研究，已提到议事日程上来，学习西方的管理会计与财务管理，就显得越来越迫切。为此，编者引进西方财务管理中有关财务控制与决策的内容，编入教材，加以借鉴，使之“洋为中用”。

本书比较系统全面地介绍了现代资本主义管理会计和财务决策的基本原理、方法与技术。全书分为五大篇，十四章，由西安交通大学俞察教授主编。其中，第一、二、三、五、六、

七、八、九章由俞察执笔，十四章由柯大钢副教授执笔，第四、十、十一、十二章由陕西机械学院王玉欣副教授执笔，陕西财经学院左志坚副教授执笔第十三章。

全书由陕西财经学院杨宗昌教授主审。

本书可作为高等院校会计、管理等专业教材，也可作为广大管理干部、财会干部学习用书。

编 者

1989年2月

管理会计与财务决策

俞 察 主编

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

新华书店经销 陕西省印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 19.25印张 5插页 426千字

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数：1—5000

ISBN 7-224-00692-0/F·66

定价：7.70元

目 录

第一篇 总 论

第一章 总 论	(1)
§ 1—1 会计与管理	(1)
§ 1—2 管理会计的形成与发展	(10)
§ 1—3 现代管理会计的特点	(17)
§ 1—4 管理会计的基本内容	(23)
§ 1—5 会计机构与财务机构组织系统	(31)

第二篇 利润规划

第二章 变动成本计算	(37)
§ 2—1 变动成本与固定成本	(37)
§ 2—2 半变动成本及其分解	(46)
§ 2—3 变动成本计算	(51)
第三章 成本—业务量—利润分析	(70)
§ 3—1 盈亏临界点分析	(70)
§ 3—2 目标利润规划	(86)
§ 3—3 成本—业务量—利润分析在经营决策中的应用	(95)
§ 3—4 本量利分析的基本假设及其有关问题	(99)

第三篇 决策分析

第四章 经营决策分析	(112)
§ 4—1 经营决策概述	(112)
§ 4—2 决策成本的种类和用途	(124)
§ 4—3 产品生产与销售的决策分析	(131)
§ 4—4 资源利用的决策分析	(152)
§ 4—5 风险性决策分析	(179)
§ 4—6 非确定性决策分析	(188)
第五章 工程项目的可行性研究	(196)
§ 5—1 可行性研究概述	(196)
§ 5—2 可行性研究的内容	(204)
§ 5—3 投资项目的经济评价	(225)
第六章 长期投资决策方法	(235)
§ 6—1 资金的时间价值	(235)
§ 6—2 现金流量的计算	(249)
§ 6—3 评价投资方案经济效果的基本方法	(252)
§ 6—4 设备投资的决策分析	(283)
第七章 有风险投资的决策方法	(293)
§ 7—1 风险价值	(293)
§ 7—2 多种投资中风险的衡量及计算	(302)
§ 7—3 多种投资比例的决策	(310)
§ 7—4 有风险投资的决策方法	(317)

第四篇 控制与考核

第八章 成本控制方法——价值工程	(334)
§ 8—1 价值工程概述.....	(334)
§ 8—2 功能评价方法.....	(355)
§ 8—3 技术方案综合评价.....	(361)
§ 8—4 价值工程应用实例.....	(365)
第九章 标准成本系统	(373)
§ 9—1 标准成本概述.....	(373)
§ 9—2 标准成本的制定.....	(378)
§ 9—3 成本差异分析.....	(381)
§ 9—4 成本差异的帐务处理.....	(394)
第十章 存货决策分析与存货控制技术	(404)
§ 10—1 存货决策与存货控制.....	(404)
§ 10—2 经济订货批量.....	(409)
§ 10—3 经济批量的灵敏度分析.....	(421)
§ 10—4 数量折扣分析.....	(427)
§ 10—5 库存储备定额的制订.....	(430)
§ 10—6 库存量的控制方法.....	(432)
第十一章 经营预算管理	(437)
§ 11—1 预算的概念和作用.....	(437)
§ 11—2 经营预算的内容和编制方法.....	(441)
§ 11—3 弹性预算.....	(448)
§ 11—4 概率预算.....	(451)
§ 11—5 预算期间与编制程序.....	(456)
§ 11—6 零基预算法.....	(459)

§ 11—7 经营预算的管理.....	(464)
第十二章 责任会计制度.....	(472)
§ 12—1 企业内部经济责任制与责任会计制度	(472)
§ 12—2 责任中心的种类及其责任指标.....	(476)
§ 12—3 内部经济责任转帐.....	(485)
§ 12—4 企业组织结构与责任会计制度.....	(487)
§ 12—5 责任中心的核算与考核.....	(493)
§ 12—6 责任报告的编制及评价.....	(502)
§ 12—7 责任会计与内部经济核算.....	(505)
第十三章 财务分析.....	(510)

第五篇 财务决策

§ 13—1 财务分析的意义与作用.....	(510)
§ 13—2 资产负债表和收益表的结构和内容	(513)
§ 13—3 财务状况变动表.....	(524)
§ 13—4 财务报表的分析.....	(534)
第十四章 资本筹措决策.....	(547)
§ 14—1 短期资金的筹措.....	(548)
§ 14—2 中期资金的筹措.....	(558)
§ 14—3 长期资金筹措.....	(568)
附表(一) 1元的终值表.....	(596)
附表(二) 1元的现值表.....	(600)
附表(三) 1元的年金终值表.....	(602)
附表(四) 1元的年金现值表.....	(606)

第一章 总 论

§ 1—1 会计与管理

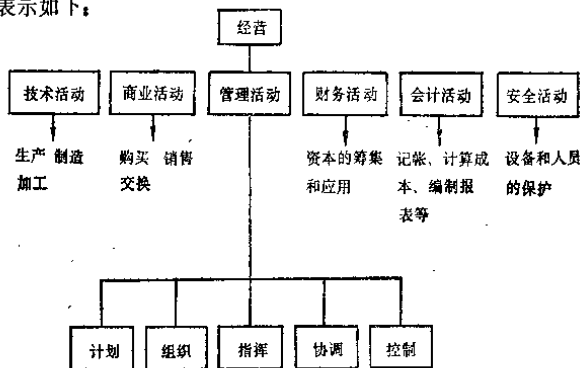
管理会计是一门新兴的综合性的学科，是在现代管理科学发展的基础上，从单一会计系统中分离出来，逐渐形成与发展成为与财务会计并列的独立学科。

会计与管理有着密切的关系。管理会计是管理与会计的结合体，它的形成、发展既然与现代管理科学的发展有关，这就有必要回顾一下管理科学发展的历史。

管理科学是从管理实践中产生的，自从人类社会一产生，社会的共同劳动就需要有管理者。而管理成为一门科学，迄今仅有一百多年的历史，是随着资本主义的兴起而逐步形成和发展起来的。西方的经济管理理论，由于历史的发展和现实的经济需要，形成了不同的学派。对于各个学派的划分，各国的一些管理学者的观点也不尽相同。而系统的管理理论是在19世纪末到20世纪初形成的。最初形成的是“科学管理学派”。这一学派的代表人物有美国的泰罗 (Frederick W. Taylor, 1856—1915)、法国的法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925)、德国的韦伯 (Max Weber, 1864—1920) 以及后来的美国人古利克 (Luther Gulick, 1892—)。他们都较系统地探讨了经济管理问题，形成了“古典管理理论”。而泰罗本人也被认为是“科学管理之父”。

泰罗的科学管理，主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题。泰罗在自己的工作实践中通过对各项动作的测试，制定出所谓标准的操作方法。这就是有名的所谓时间研究与动作研究等。随着泰罗制在实践中的广泛实施。会计如何为提高企业的生产和工作效率服务，开始提到议事日程上来。于是“标准成本”、“差异分析”和“预算控制”这些同泰罗的科学管理方法直接相联系的技术方法开始引进到会计中来，成为成本会计的一个组成部分。

法约尔曾担任一个大公司的最高领导，他认为管理不同于经营，只是经营的六种职能活动之一，而管理本身又由计划等五种因素构成。其各种职能与管理五种因素可用图表 1—1 表示如下：



图表 1—1

在这里法约尔将财务活动、会计活动与管理活动并列，都作为经营职能之一。而管理则又由计划、组织、指挥、协调与控制等五种因素所组成。法约尔很早就管理上提出了“控

制”的思想。而计划则与决策相联系，因此管理的核心在于决策与控制。

古利克把古典管理学派有关管理职能的理论加以系统化。他提出了有名的POSDCORB，即管理的七职能论。POSDCORB就是取这些职能的英文单词的首字母而组成。这七种职能是：（一）计划（Planning），是为实现企业所设定的目标而制定的所要做的事情的纲要，以及如何做的方法。（二）组织（Organising），是为实现企业所设定的目标，而必须建立权力机构和组织体系，并规定各级的职责范围和协作关系。

（三）人事（Staffing）。包括对职工的选择、训练、培养和安排等。（四）指挥（Directing），是领导者对下属的领导、监督和激励。（五）协调（Coordinating），是为了使企业各部门之间的工作和谐，步调一致，共同实现企业的目标。（六）报告（Reporting），是下级对上级反映情况的报告和上级对下级进行的考绩、调查和审核。（七）预算（Budgeting）。指企业的财务计划、会计报表等业务活动。古利克提出的这七种管理职能，基本上包括了古典管理学派有关管理过程的各个方面，这便成为以后进行这方面研究的出发点。

古利克在论述管理职能时，同样也将财务与会计作为其中的一种管理职能。此外，还有以艾伦为代表的三功能（计划、组织、控制）学派。从管理职能演变过程来看，不论哪一种学派，都承认计划和控制是企业管理不可缺少的两项基本职能。计划职能与规划、决策是分不开的，计划是规划的进一步具体化，但在计划制订之前，必须要有正确的决策。同时，计划职能和控制职能也是不可分割的，计划是进行控制的标准，控制

是实现计划的手段。

所谓控制是指根据有关信息，按照既定的目标或计划对企业的生产经营活动进行监督、检查，发现偏差，采取措施，施加干预，使各项活动能够按照原定计划进行。控制的目的在于使企业的实际生产经营活动及其后果能同预期的目标相一致。控制能否得以实施，关键在于能否获得两类信息。即有关计划、目标或标准的信息，和有关计划、目标付诸实施的信息。控制的基本程序是：（1）制订控制目标；（2）反映目标和计划的实现情况；（3）衡量实际成果；（4）分析比较，确定差异；（5）采取措施，进行干预。

由此可见，管理的计划与控制的职能是通过会计核算来加以实现的，是通过对有关资金的运动进行记录、计算、分析比较、考核监督等来实现的。在本世纪50年代以前，财务会计一般是对资金运动情况进行反映和监督，是一种消极的被动性管理，从本世纪50年代以后，发达国家的会计工作发生了一系列重大变化，会计职能与作用进一步提高，会计科学也出现了许多新的分支学科。管理会计从财务会计中脱颖而出，成为一门综合性的独立学科。在这种情况下，中外会计学界提出了会计多职能论：例如有人主张五种职能，即反映、监督、控制、分析、决策；有人主张六种职能，即反映、监督、规划、制度、控制、分析等。凡此种种不一而足。

由此可见，会计职能的演变，是伴随着现代管理科学的发展而发展的。

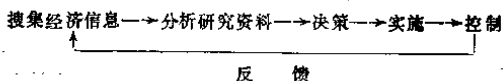
系统论、信息论、控制论是本世纪40年代以后出现的一组新兴学科，具有普遍适用的方法论性质。因而已被引入各种学科领域。目前，东西方经济发达的国家都在应用这些原理来

建立各自的管理理论。

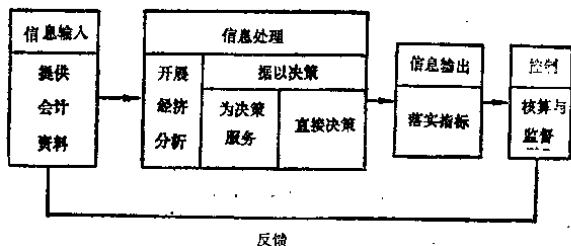
系统论应用到经营管理中，就称为经营管理系统工程。它把企业经营管理视为一个“系统”，用系统理论研究经营管理中的问题，以实现计划和控制最优化。

按照信息论原理。企业的管理过程可以视为一种接受、变换、存贮和传输信息的过程。会计工作就是处理会计信息的工作，即制定会计信息流程，建立信息处理模型和文件，以及组织会计信息的验收、贮存、转换、输送、审查等活动，同时利用会计信息对统计业务进行调节、指导和监督。

控制论创立于40年代末50年代初，在国外已早有人应用其科学原理论述会计的控制职能。控制与信息 的处理 分不开。控制论认为，对客观对象实现控制是通过信息的输入、存贮、转换、输出这样的信息流来实现的。把这一原理应用于企业管理，则可把整个管理活动抽象为下列流程：

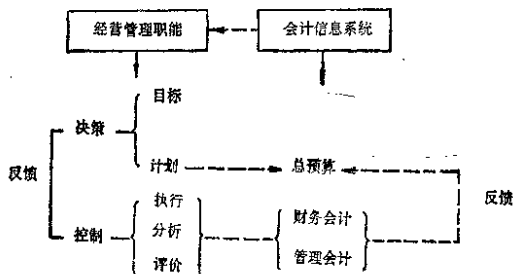


企业的会计工作也是按照上列流程进行的。如果把会计工作看成是企业管理这个大系统中的分系统，其信息系统如图示：



图表 1—2

现代管理认为，计划与控制是管理的两项基本功能。其中计划有着广泛的含义，即首先确定经营目标，进行经营决策，制定经营方案，具体落实计划等。控制是通过会计核算对经济活动的执行施加影响，进行分析与评价，使之按照预定计划或目标进行。自从管理会计从财务会计中分离出来以后，计划与控制作为会计信息系统，已成为经营管理的神经中枢和数据中心。其流程如下：



从本世纪50年代开始，资本主义世界进入所谓战后期。战后期的资本主义经济有许多新的特点，一方面现代科学技术突飞猛进地向前发展并大规模应用于生产，使生产力迅速发展；另一方面，资本主义企业进一步集中，跨国公司大量涌现，企业规模越来越大，生产经营日趋复杂，企业外部的市场情况瞬息万变，竞争更加激烈。这些新的条件和环境，对企业管理相应地提出了新的要求：一方面，它强烈要求企业的内部管理更加合理化、科学化；另一方面，还要求企业具有灵活的反应能力和高度的适应能力，否则就会在激烈的竞争中被淘汰。战后资本主义经济发展的这种新的形势和要求，使战前风靡一时的泰罗科学管理学说无法适应。泰罗的科学管理学说仅

仅着眼于对生产过程的科学管理，它把重点放在通过对生产过程的个别环节，个别方面的高度标准化，为尽可能提高生产和工作效率创造了条件，但对企业的全局管理、企业与外部的关系则很少考虑。实践证明，企业的盛衰、成败、生存、发展，首先取决于企业采取的方针、政策是否正确，所定的目标是不是同外界的客观经济情况相适应。如果方针、决策不对，经营目标错误，企业的个别环节效率再高也无济于事，还会在激烈的竞争中被淘汰。因此现代管理科学认为，要把正确地进行经营决策放在首要地位。把“管理的重心在于经营，经营的重心在于决策”，作为企业管理的新的指导方针。

西方经济管理理论各学派的形成，基本分为三个阶段。第一阶段，就是以泰罗为代表的所谓“古典管理理论”。第二阶段，是从本世纪20年代开始的“人际关系”，即“行为科学”理论。所谓行为科学，就是对人们在生产中的行为以及这些行为产生的原因，进行分析研究，以便调节企业中的人际关系，提高生产。它研究的内容包括：人的本性和需要，行为的动机，尤其是生产中的人际关系（包括领导同工人的关系）。所以，它在早期叫做人际关系论。

行为科学是随着资本主义社会矛盾的加剧应运而生的。早期的代表人物有梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）和美国的罗特利斯伯格（Fritz J Roethlisberger, 1898—1974）。他们从20年代后期开始，在美国进行了有名的霍桑试验，并以实验的结果为依据，提出了以下几条原理：（一）工人是“社会人”，而不是“经济人”，是复杂的社会系统的成员。工人不只是单纯追求金钱收入，他们还有社会、心理方面的需求，即追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重感

等。因此，必须从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。（二）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”。古典管理理论所注意的只是正式组织的一面，而梅奥等人则认为存在着非正式组织，并强调它同正式组织是相互依存的。对生产率的提高有很大的影响。（三）新型的领导能力在于，通过对职工满足度的提高而激励职工的“士气”从而达到提高生产率的目的。工人并不是把金钱当作刺激积极性的唯一动力的“经济人”，而是在物质之外有社会的和心理的因素的“社会人”。所以，新型的领导能力就是要在正式组织的经济需求和工人的非正式组织的社会需求之间保持平衡。这样就可以弥补古典管理理论的不足，解决劳资之间的矛盾和冲突，提高生产率。现代管理会计中的“责任会计”的内容，就是按照“行为科学”的原理而产生的，它的特点是把测定工作成绩的会计，同经营管理上的责任制相结合，为各个责任中心正确确定目标，加强对目标完成情况的考核，并按成果大小予以奖励。

西方经济管理理论形成的第三阶段，是在第二次世界大战以后，由于科学技术的进步、生产力的巨大发展，生产社会化的程度日益提高，而出现了社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、科学学派等许多学派。这些学派把泰罗的科学管理和后来的“行为科学”综合起来，并吸取了现代科学技术的新成果、新手段。

上述学派中，决策理论学派对现代管理科学有较大的影响。

决策理论学派是从社会学派中发展出来的。其代表人物为西蒙（H.A. Simon 1916—）、马奇（J. G. March）等