

中国企业管理成都培训中心 编

企业管理出版社

实用管理会计

中国企业管理成都培训中心 编

出版：企业管理出版社

850×1168毫米 32开

发行：新华书店北京发行所

7.25印张 191千字

经售：全国各地新华书店

1987年9月第1版

1987年9月第1次印刷

印刷：法律出版社印刷厂

印数 00001—20000

ISBN 7—80001—003—1

F·004

统一书号：4207·087

定价：1.85元

出版说明

国家经委、中国企业管理协会与加拿大国际开发署、加拿大社区学院协会合作建立的中国企业管理成都培训中心。从1984年开始由加拿大社区学院协会聘请院校的博士、专家讲授。陆续举办了企业管理综合班、市场经营班、生产管理班、管理会计班、管理师资班等，开设了多种课程。课程由加拿大有关院校的教师讲授。课程内容侧重于实际应用。我们从中选择内容较新，学员反映较好的课程编辑出版，以供经济管理、企业管理人员学习和高等院校教学参考。

《实用管理会计》，是该中心高晴、钱进、赖宗坊、戴虹、陈维正同志根据加拿大圣尼卡技术学院工商管理系主任尼尔·亨特尔、新布兰斯威克社区学院工商管理技术部负责人约翰·里恩、北阿尔贝塔技术学院工商管理系会计教研室协调员卡尔罗·米德尔顿和欧卡纳根学院工商管理系教师杰夫·赖尔的讲课内容，并参考其他资料编写而成的。

企业管理出版社

1987年7月4日

前 言

会计作为企业的主要定量信息系统，在现代企业管理中正发挥着重要的作用。几十年前，会计信息仅用于记帐、算帐和报帐，起着反映和监督企业资金和资金运动的作用。而今天，会计信息既可用于衡量企业经营成果，为投资者提供投资方向，也可用于预测企业经营前景，进行经营决策，控制经营过程。与财务会计的侧重于资金筹集、资金核算和资金分析不同，它已更多地用于企业管理的预测、决策、控制和评价反馈，这就是管理会计。

几十年来，管理会计作为会计学科的一枝新秀，其内容和方法均有了巨大的发展——包括量的增加和质的变化。由于它是一种非常有用的管理手段，它已不单需要会计人员熟悉和掌握，而且需要企业主要管理人员——厂长和经理们了解和运用。为此，我们编写了这本工作手册式的《实用管理会计》。

本书共十二讲，每讲各自成篇又互相联系，读者可根据需要选读任何一讲，每一讲基本可以单独解决一类问题。第一讲主要讲了与管理会计有关的企业管理理论。读者可从中了解什么是管理会计，它在企业管理体系中的位置以及它和财务会计、成本会计的关系。第二讲和第三讲则从管理会计的角度，帮助读者较容易地、有效地阅读和分析运用财务报表和财务指标体系，从而避免仅仅一般化地看看报表表面数字，使财务报表发挥更多的管理作用。第四讲至第十一讲从不同的管理环节和使用目的介绍了现代管理会计的各种主要方法、公式运用和理论阐述都简洁明了，方法的介绍和举例详尽实用，既便于学习，又便于运用。它们分别适用于从投资规划、原材料采购、产品生产到定价销售的企业经营全过程的各个环

节。其中，第四讲的前半部分介绍的不同的成本类型，是学习其他方法的基础。第十一讲的后半部分，则介绍了怎样用计算器的运算代替通常的查表计算，以帮助读者更轻松容易地使用长期决策的方法技术。为了去掉管理会计繁琐麻烦和难于运用的假象，以便有效地帮助企业领导和会计主管人员运用管理会计，我们安排了第十二讲。通过它读者可以发现，只要稍作努力，即可以在一个企业建立管理会计系统并使其有效发挥实质作用。

本书的另一个特点是课程容量和理论深度适中，适当照顾了学科体系的完整。既便于自学运用，也便于课堂讲授。配以适当习题，可作为成人管理专业培训班的教材和供大专院校有关专业师生参考。

由于时间仓促，加之水平有限，疏漏和错误在所难免，欢迎读者进行批评指正。

编 者

1987年3月

目 录

前 言

第一讲	管理会计在企业管理中的作用	(1)
第二讲	企业财务报表	(18)
第三讲	企业财务分析	(34)
第四讲	成本类型和本-量-利分析	(55)
第五讲	变动成本法和部门报告	(83)
第六讲	成本信息系统	(102)
第七讲	利润计划与预算	(129)
第八讲	标准成本法与差异分析	(153)
第九讲	库存管理和规划	(165)
第十讲	产品和服务的定价	(179)
第十一讲	资本投资决策	(192)
第十二讲	怎样建立管理会计系统	(212)

第一讲 管理会计在企业管理中的作用

企业的经营过程是对一系列经济和技术活动进行组织和管理的过程。在这一过程中，会产生形形色色的问题，管理人员的工作，就是预测、发现、分析和解决这些问题。在企业经营过程中，管理人员往往需要会计帮助他们作出判断和抉择。

会计是一项对财务活动进行确认、计算、记录、分类、汇总和说明的工作。

会计信息从本质上讲是一种财务信息。会计的主要工作是收集、记录和分析这些信息，并且将这些信息以一种能被理解和运用的方式报告给管理人员，以帮助他们决策。会计也是一个企业组织中的主要的定量信息系统。

会计系统是按特定方法收集数据和资料的系统。这些数据和资料有助于协调人们为达到企业的总目标而进行集体性决策。但是应该记住，会计系统由于要记录企业的日常业务活动，所以它的信息包含有大量的数据资料，而管理人员对这些数据资料的大部分是不感兴趣的。管理人员需要的是对这些数据资料以一种实用的方式所作的汇集和总结，以成为一种管理人员可以用于决策的有力工具。

会计系统既服务于财务会计的目的，也服务于管理会计的目的。在这门课里，不打算讲会计系统的设计、实践和会计原则，而主要讲怎样理解和使用会计系统所提供的信息。在过去，会计系统主要是用来满足财务会计的需要，后来逐渐也用来满足管理会计的需要。这一改变的发生是因为管理人员都渐渐意识到管理会计可以为他们提供有用的信息。因此下面首先讲到管理和会计的关系。

一、企业管理的十大经营决策

1. 经营成果评价

作为一个企业的管理人员，必须对本单位及其所属各部门以及个人的工作作出评价。个人或部门在完成各自的任务，从而使整个企业的经营取得成绩的过程中做得如何？有哪些切实可行的改进措施？这一类评价要依靠一系列比率分析来帮助完成（我们将在第二讲专门讲述这个问题）。

例如，某公司有四个销售部门，它们同时申请追加投资，但公司可用于新的投资的资金只能满足一个部门。在这种情况下，资金究竟应该投向哪个部门，就要通过经营成果评价来决定。其有关数据如下：

	A 部门	B 部门	C 部门	D 部门
销售收入（元）	5,000	5,500	7,000	4,000
成本费用（元）	3,000	4,000	5,000	2,500
利 润（元）	2,000	1,500	2,000	1,500
资金占用额（元）	5,000	5,000	5,500	3,750
投资报酬率	0.40	0.30	0.36	0.40
销售利润率	0.40	— —	— —	0.375

A 部门和 C 部门利润高于其余两个部门，但是单纯评价利润，是不能判断某个部门的经营成果的。因为可能它们占用资金数额不同，因此应考察其盈利能力。尽管 D 部门的利润低于 C 部门，但是由于它占用的资金少，其盈利能力即投资报酬率高于 C 部门，对它的评价应高于对 C 部门的评价。在通常的情况下，只要考察投资报酬率就可以作出决策。但在投资报酬率相同的情况下，需进一步考察销售利润率。尽管 A 部门和 D 部门投资报酬率相同，但是 A 部门的销售利润率高于 D 部门。有关会计资料表明，它不仅资金利用情况最好，而且产品销售情况也最好，因此，说明它是一个经营有方

的部门，而且存在市场潜力。所以，这一笔投资应该给A部门。

作为独立经营的企业，尤其是一些大中型企业，常会面临这一决策。

2. 产品与产量决策

企业究竟应该生产什么？生产多少？这就是产量决策。更具体地说，就是决定企业需要生产哪些产品，每一种产品需要多少，质量要求是什么，应该提供何种服务，是否应该出售一些半成品，等等。除非有上级部门下达的指标，否则企业总会面临这一决策。在中国，企业的管理人员过去没有这个问题，一般都由上级部门决定，管理人员用不着操心生产什么产品，也不必考虑销售。而现在，随着经济体制改革的进行，越来越多的企业必须考虑：生产的产品会不会积压，是不是卖得出去。于是，管理人员就需要决策：我们究竟应不应该改变某种产品的生产，或生产其它更适销对路的产品。

以丝绸厂为例。目前国际上流行丝绸织物，销路应不成问题。但是真丝织物的品种和花色的生命周期不长，受季节、流行期的影响很大。如果适销产品的产量过小，会造成脱销。但如果产量过大，当流行季节过去后，适销产品也会成为滞销产品。因此，对这一类企业来说，产品产量决策显得尤为重要。

3. 定价

产品应以什么价格销售？企业应该采取哪种定价政策？这也是管理人员通常要面临的决策。有些企业，由于其产品价格会影响整个行业的价格水平，因此这一决策，对这些企业来说，就更加重要。管理人员应认真研究采取什么样的短期价格政策和长期价格政策。对于价格允许浮动的产品，以及企业有权自己定价的新产品，定价决策也是至关重要的。由国家统一制订产品价格的企业，以及产品价格处于被领导者地位的企业，定价决策显得不那么重要。这一类企业，其主要决策是产量决策，即怎样根据预期销售价格安排生产。

4. 财务决策

所谓财务决策，就是筹集资金的决策。在西方，筹集资金起码

有两条途径。其一是借钱，如出售债券或向银行借钱。这样筹集的资金在平衡表上的负债部分反映。其二是增加业主投资，如出售股票。这样筹集的资金在平衡表上的业主产权部分反映。在加拿大，个体经营者筹集资金是靠自己多年的积蓄，这差不多是他唯一的筹资途径。在这种情况下，财务决策就显得简单而不那么重要了。而对于一个大公司来说，筹资的途径是多种多样的，它可以向银行借钱，可以依靠政府的投资，可以发行债券，还可以出售股票，等等。公司的管理人员必须知道：自己的公司在什么时候需要多少金额的现金^①？这种现金流转额的需求持续时间有多长？究竟应该怎样筹资才对公司最有利？是发行股票还是发行债券？是向银行借贷还是利用企业现有的自有资金？是单一渠道还是兼而有之？在这种情况下，财务决策就至关重要了。

5. 投资决策

这一决策对于制造企业非常重要。例如，企业的机器已经不能发挥作用，需要购买新的机器以便对旧设备进行更新。市场上同样功能的机器有好几种，也许某种机器要贵一些，但它可以节约一定的劳动力，因而减少人工费的支出。相反，使用另一种机器耗费的人工较多，但它比较便宜。究竟应该买哪一种机器呢？有的时候，管理人员还需要考虑是否应该以机械化来代替现有的手工操作，如果应该代替，在目前推销的机械中应选择哪一种机械？此外，管理人员还要认真研究企业资产的最合理的比例和布局（它们都会在平衡表上反映出来），还要考虑投资的时机和随之产生的风险，以及其它不确定因素能否用数值表示出来。这些都要进行投资决策（将在第十讲作专门介绍），因此，投资决策对某些企业是最重要的决策。

6. 市场区域规划决策

这一决策是指管理人员必须明确自己的产品应在哪些地区推

^① 这里的现金指全部货币资金，包括现金和银行存款。

销，应利用哪些分销渠道。在加拿大，任何一家公司或个人，都可以在全国范围内自由地开办分公司，因此他们必须作出这样的决策：是否应开设新的业务，新的分公司；或关闭某一地区的分公司，而在另一个地区开设新的分公司。这一决策在中国同样是实用的。例如成都的一家糖果糕点公司，其产品质量好，有信誉，在四川省内市场占领先地位，同时在全国各地有36个分销处和联营处，并有部分产品出口。但是该行业中竞争十分激烈，消费者的口味和偏好也在随时发生变化。而且糖果糕点总的销售特点是新鲜，对运输条件的要求也比较高。因此，哪些产品适宜于省外销售？哪些产品适宜于就近销售？哪些产品适宜于大城市销售？哪些产品适宜于郊县农村销售？这些涉及销售区域的决策，对这家公司就十分重要。应该指出，市场区域评价与产量决策和定价决策的关系特别密切，甚至可以把它们看成一个整体。

7. 公布会计报表

在加拿大，一个企业应该编制两类会计报表。一类是按法律规定企业必须向股东、债权人和外界人士公布的全部财务会计报告。除了向股东提供财务报表，以使他们了解公司的财务状况外，还应向税务稽查员和审计师提供财务报表，以便让他们审查和稽核公司财务工作中是否有徇私舞弊的情况，是否按时纳税，会计的帐务处理是否符合公认会计原则。同时，起码还有两个单位必须了解公司的财务状况，即政府的税务部门 and 向企业提供贷款的银行。

另一类会计报表是用于企业内部管理的会计报表。按照传统的管理会计的观点，这类报表主要是反映“制成品”或“在制品”的成本推销是否合理。

编制和提供上述两类会计报表，都必须使用会计手段和方法。对外公布的会计报表，如果能够满足全部会计资料使用者的需要，当然是再理想不过了。不过，在一般情况下，企业的会计部门基本上只是提供一套通用的（即规定的）财务报告书，供使用者按自己的目的使用。如应对哪些东西定价？选择哪种定价原则？采用哪种财

务报表形式？是否应该加上附注对报表进行说明？对于诸如此类的问题，都会因为使用会计报表者的目的不同而对会计报表的要求不同。

8. 所得税

这一决策应该是企业管理人员考虑的主要问题之一。它在经营状况评价、投资效益评价和会计报表分析中扮演着头等重要的角色。企业在签订合同、制订计划时，总是考虑在不违反所得税法的条件下尽量获得最大的利益，因此所得税问题是一个重要的决策问题。在中国，由于正在进行利改税，这一决策也越来越重要了。从某种意义上讲，建立会计制度的第一个目的是满足所得税方面的需要，然后才是解决其它方面的问题。

9. 簿记工作

绝大多数的企业都需要进行各式各样的簿记工作，开出支票、发票、收帐和存款，等等，所以簿记制度的建立是必需的。这一决策，主要考虑在企业或公司里究竟应该采用什么样的簿记形式，采用什么格式的簿记帐本，怎样记帐等等。

这一决策对不同企业的重要程度也不同。在一些小企业里，最多只有两类会计报告——平衡表和损益表，因此簿记工作对它们不是很重要的。对于福利机构来说，这一工作几乎是他们所有管理工作中最最重要的工作——各种费用的支付及其记录。而对于大公司来说，无论是制造公司还是商业公司，经营成果评价和制订价格都是他们的主要问题，因此他们的簿记事务非常复杂，也非常重要。

簿记工作还有一个问题，即整个制度建立在什么样的基础上。大公司和大企业通常采用权责发生制。在这一基础上，当交易达成后，即便没有收到具体的现金，或者实际上还没有付出现金，也应将应收而还没有收到的现金计入收入帐簿；同样，将应付而实际上还没有支付的现金计入费用支出帐簿。之所以要这样做，是因为很多经济业务往来不再是通过现金的直接交易，而是通过帐目往来进行的。通常的做法是，当一笔资金的所有权发生变化时，按其所有

权的归属记入有关帐簿和会计报表。对那些小公司来说，由于经济业务往来比较简单，交易的金额也不是很大，因此它们通常采用现金基础——收付实现制。它按实际到手的现金流入和流出记录帐簿，即只记那些过手的现金，但这一簿记制度不适用于大公司和大企业。

10. 其它方面的问题

这些问题包括偶然遇到的对会计信息资料的需要，如获得现行市场销售价格以便进行资产交易。这些资料的取得应该是快速的，现成的，而不是当需要的时候才着手去取得。

各种类型的企业或单位，都会不同程度地遇到上述十个需要决策的方面。当然，不同的企业存在着不同的管理难题，因而其决策的重点也是不相同的。

例如：一个制作并出售菜板的个人小生产组，因为它的产品在市场上不足轻重，不会有很多竞争者和一种自然形成的价格，因此它的主要决策将是：价格的制订，资金的筹集，记录帐簿和申报缴纳所得税，而其它一些决策对于它则不是很重要的。

对一个小型的面包坊来说，它的产品品种简单，制作容易，市场消费量大，而它并不处于行业中的价格领导者地位。因此产量的确定、资金的筹集、记录帐簿和申报缴纳所得税是它最主要的管理决策问题。

在一个大型医院，情况又有所不同。救死扶伤，提高治疗效果，减轻病人痛苦是医院的首要任务。作为一个非赢利单位，怎样去获得医院的各种正常活动所必需的资金并恰当地使用也非常重要。此外，各种精密、昂贵的医疗仪器设备的配备是现代化的大医院必不可少的。因此，它的主要决策将是：经营成果评价，财务和投资。

对于大型工厂来说，上述十个决策都将是它们面临的管理问题，而其中尤以前七个决策更为重要。但是假如你是一个金属矿的管理者，你的产品的价格已由国家定好了，那么你需要的将是分析

成本，而不是作出定价决策，因为价格已经不需要你决策了。

以上十个方面，都是与会计有关的重要决策。

二、企业管理控制的层次及其特点

企业的各种决策，根据其重要程度和作用范围，由不同的管理层次进行控制。企业管理有多种方法，其中一项就是控制。控制对管理人员来讲是最重要的方法。

这种控制可以是对物的控制：如对一条生产线或一种产品的控制。这一类控制往往通过机器设备的自动控制系统发生作用。

除了这种小范围的自动控制外，还有对整个企业的控制，对所有人的控制。这种控制不是自动的，它是人对人的控制。而我们在谈到对人的控制时，将有一些不同的观念，因为对人的想法和意图无法预测，所以这种控制，又叫管理控制。它指的是使企业全体职工按管理人员的意图去工作。除此之外，还有一类范围更广泛的控制，它是对整个企业的长远规模 and 目标的控制，称为战略控制。

在一个完善的企业组织内，存在着不同的管理和控制系统。下面讲一讲企业控制系统的三大层次以及他们的特点。

1. 战略规划

战略规划是指制定组织的主要目标的过程，并且进一步制定为了实现企业的目标而在资源的购置、使用和处理上应该采取的政策和策略。例如研究开发哪些新产品，为哪些市场提供产品和输送劳务，用什么方式提供；企业从什么渠道去获取资金，是否购置或处理掉重大固定资产等。也就是说，战略规划是最高管理部门的管理人员在研究了本企业的现状以后，确定一个未来的发展方向和理想的发展水平，并将其现状与之进行比较，研究怎样从现状达到企业所期望的目标。战略规划通常由企业最高管理层——总经理和他的“智囊团”制订。他们提出企业的目标和战略方针，通过这些方针的执行从而达到企业的目标。

战略计划是控制系统的最高一级，是对全企业的控制，它是由企业最高管理层所决定的企业的发展方向和战略目标。它的制订和实施是不定期的，往往就某个问题组织专门班子来研究解决。其工作程序没有固定的模式，也不受什么规章制度的约束，但要求参与者充分发挥自己的想象力，以积极的思维方式参与决策。

2. 管理控制

管理控制是管理部门确保本企业高效率地实施战略计划的过程。

对于中层管理人员来说，一个企业的战略计划已经制定，他们不必考虑制订战略计划，不再考虑是否生产某种产品和提供某种劳务，因为他们已经知道了应当生产什么。对于中层的管理人员和管理部门来说，他们的任务就是设法实施并完成这些计划。

例如经营一个工厂，最高管理层的战略计划已经确定生产一种新产品，并且确定了生产量以及销售区域及方式。在这一计划交给中层管理者实施和执行时，中层管理者则需要在此基础上制订预算和各种成本及费用标准，以切实控制企业资源的流入和流出，同时要作出他们的管理决策。如怎样使用人员、培训人员、制定销售广告和确定价格等等。

管理控制要确保目标高效率地卓有成效地实现。这一“确保”，并不是指中层管理人员必须亲自动手去做每一件工作，而是指在他们的职权范围内，让他们的下属执行他们的命令，以保证整个企业完成最高管理部门制定的战略计划。“高效率地、卓有成效地”则是指管理人员应该采取的工作方式。这里的“效率”是指投入和产出两者之间的关系。所谓“高效率”是指达到最高层所设立的目标时，要以最小的投入来达到最大的产出。当说到“成效”时，这个概念与效率是完全不同的。成效是指我们达到某种确定的指标或目标的程度。一个企业完全可以以最高效率进行生产，但却可能没有成效，因为它完全没有达到为它规定的指标。管理者在测量这种效率或成效时，往往通过一些具体方式来判断。比如用预算来预先确

定一个目标，然后看实际是否达到了这个目标。在这种中级的管理层次上，管理部门和管理人员通常采用若干种方法进行判断，其中有预算、标准成本制度、也有管理人员自身的主观判断。

管理控制的工作是常规的，有节奏的。如预算就是按年度编制的。管理控制运用的信息资料的最大特点是财务性，即以金额来表示的。这样就把不同单位的量，用一个统一的量度控制起来。例如对投入和产出，通常都是以金额来表示和衡量的。

3. 经营控制

经营控制是确保某一具体工作能最有成效地、高效率地完成的过程。它是用来控制企业内日常经营与常规工作的。

在这一层次上的控制同样有管理人员自己的标准，即所期望的状态和情况。管理人员通过测量了解现状，将现状与标准进行比较，了解差异，然后作出必要的调整改变。但是在这一层次的测量、调整 and 改变，通常是自动的，计算性很强，是通过具体的数字计算和仪器测量来达到的。这种控制一旦建立起来，便只需要有限的管理监督。当它不能正常运转时，才需要管理人员的干涉。这方面控制的最好例子是车间里的工作调度。某种材料的最佳库存水平及再订货点的确定、作业计划及物资管理等都属于这一个层次的控制范围。

这里以一个车间为例，来比较一下管理控制和经营控制这两类不同层次的控制。对一个车间来说，测量车间内部的工作情况和调度情况，属于经营控制的范围。如果把一个车间看成一个整体，评价这个车间的工作状况如何，则属于管理控制这一层次。同样，计算原材料的最佳存货水平属于经营控制的范围，但作为整个工厂的原材料存货控制则属于管理控制的范围。

经营控制是最基层的控制，它的信息通常是非财务性的。它主要控制物，而不象管理控制那样主要控制人。它通常是对一些具体数量进行控制，如人工小时、原材料消耗定额等。它具有节奏性和严密性，往往通过严格的规章制度和按生产的规律进行。

下面这个表可以清楚表明三个不同管理层次的性质、目标、内容和特点（表 1 — 1）。

表 1 — 1

	战 略 计 划	管 理 控 制	经 营 控 制
性 质	建立长 远 目 标 及 策略	争取达到组织的目 标	完成某件具体工 作
相 关 学 科	经济学	社 会 心 理 学、行 为 学	物理学、工程学
主要有关 人 员	少数最高层管理人 员	众多的中层管理者 和直线管理人员	车间主任、工段 长
组织 结 构	非结构型，非常规 型，解决不同问题有 不同结构	节奏型，常规型， 其程序有明确说明	结构高度完善， 具有高度数学性的 规则
信 息 特 点	特定的信息，多来 自外部，多是描述性 的，宏观的，较为概 略	信息有机联系，多 来自内部，多是史料 性的，精确性达到有 助于决策的程度，通 常具有财务性	信息专为特定工 序提供，通常是实 物性的，有高度精 确性和及时性
时间长短	长，一年以上，甚 至若干年	中等，一月至一年	短，每天
精神活动	创造性，分析性	管理性，说服性	接受指示，执行
判 断	很多，大部分是主 观的	较多，有许多是主 观的	较少，依赖于规 章制度和规则

三个管理层次的关系是：战略计划为管理控制制定指导方针，而管理控制又为经营控制制定指导方针；管理控制主要是对人的管理，而经营控制主要是对物的管理。会计作为一种有效的管理手段和过程，对这三个层次均有涉及。从前面讲到的同会计有关的企业主要经营管理决策，可以看到，会计既要涉及战略计划的产品、产量、市场、筹集资金、资本投资，又要涉及经营计划的库存控制、单位成本控制，但是它更多的是涉及中层，即管理控制层。