

Management
Accounting
Case

管理会计案例

吴安妮 邵 军/主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

管理会计案例

吴安妮 邵 军/主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理会计案例 / 吴安妮, 邵军主编. —上海: 立信
会计出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-5429-4483-2

I. ①管… II. ①吴… ②邵… III. ①管理会计—案
例 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 312615 号

策划编辑 窦瀚修
责任编辑 赵志梅
封面设计 周崇文

管理会计案例

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021)64411325
电 话	(021)64411389	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	电 话	(021)64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

印 刷	上海天地海设计印刷有限公司	
开 本	787 毫米×960 毫米	1/16
印 张	15	插 页
字 数	259 千字	
版 次	2015 年 1 月第 1 版	
印 次	2015 年 1 月第 1 次	
印 数	1—2 100	
书 号	ISBN 978-7-5429-4483-2/F	
定 价	58.00 元	



如有印订差错,请与本社联系调换

序 言 一

管理会计是世界会计文明史上闪光的一页。在改革开放和建设中国特色社会主义事业中,中国企业在管理会计实践上也取得了许多成果,走出了一条中国特色的管理会计发展之路,为世界管理会计发展作出了贡献。总结这些经验和特色,对于深化中国企业的管理会计实践,实现管理会计理论和实践新的发展,具有重大的意义。吴安妮教授带领的学者团队,通过对长三角地区的民营企业和部分国有企业进行调研和访谈,编成这本《管理会计案例》,无疑是对这个领域的有益的探索。德鲁克教授说过,90%的管理问题是共同的,只有10%的问题是不同。从这个意义上说,我有理由期待,这本《管理会计案例》能够为那些正在进行管理会计实践的广大企业和会计师们提供有价值的借鉴。

考察中国的管理会计实践不难发现,与管理会计提供的思维模式、分析工具和潜在价值比,管理会计在中国还有相当大的发展空间,管理会计理论和方法还没有得到广大企业应有的、普遍的重视和运用。这在很大程度上与经济发展方式有着密切关系。随着国内外经济环境变化,充裕的资金供给、劳动力供给、自然资源供给等条件已经不可持续,精打细算、开源节流、谨慎决策、控制风险等将成为企业管理的新常态,这是经济发展方式转型中应有之义,也必将对管理会计原理、方法和经验提出巨大的需求。因此,《管理会计案例》一书的问世,正当其时。

管理会计作为一个知识体系和一套管理工具,属于公共产品的范畴。会计学者和会计师是这个知识体系和管理工具的供给方,企业家才是它的终极消费

者。没有买家,没有企业家的青睐,“养在深闺人不识”,再好的知识和工具也属枉然。为此,我希望《管理会计案例》能够得到广大企业家的关注,使这本书所提供的管理会计理论、方法和经验乃至会计各个分支的理论、方法和经验成为企业家们探索企业转型及发展的知识资源。

《管理会计案例》出版在即,荣幸为序。

陈毓圭

2014年12月

序 言 二

在美国学术称霸世界的今天,世界各地都在削足适履,为了思考上的方便,不顾自己国家文化上的特殊性,一味地学习美国经验,模仿美国模式。但是这至少在一个文化圈——大中华文化圈遇到了麻烦。这个文化圈拥有全球 1/4 的人口及市场,有自己独特的悠久文化,削足适履的社会成本无比巨大。中华特色的管理思想,成为迫切需要的公共财富。

改革开放 30 多年来,中国展现了蓬勃生机。目前中国经济已经成为推动全球经济增长的新动力。在这个充满无限可能的国家,自然会出现许多需要深入研究的问题。中国经济正处于由计划经济向市场经济转型的阶段,其经济环境与西方多年来研究所依存的环境有很大的不同,西方长期以来积累的研究成果并不完全适用于中国。因此,深入了解中国的实地研究就成为不可或缺的基本功。

安妮不是我敦敦善诱的唯一的年轻学者。我在台湾大学、北京大学、复旦大学、Tulane、Minnesota、Rochester、香港科技大学、香港中文大学……教过及合作过的年轻学者都听过我的这些看法。大部分人包括我自己都没有脚踏实地地搜集资料、了解研究的标的。研究靠的不完全是记忆力、理解力、创造力,研究的最基础的元素是搜集与深入了解研究标的。安妮可能不是脑筋转得最快的、想象力最好的,但绝对是基本功最扎实的一位学者。

很荣幸接受台湾政治大学吴安妮教授的邀请,为这本书撰写序言。我认识安妮已经有 20 多年了。当年她刚从美国乔治·华盛顿大学获得博士学位回到台湾政治大学任教。我们在香港科技大学相识,我鼓励她从事中国极度稀缺的实地研究。从那时候开始直到现在,她持续深入台湾地区企业进行管理会计的实地研究。如今她已经是一位学术成果丰硕的学者。

在2011年美国会计协会出版的《Issues in Accounting Education》期刊中,在过去20年管理会计领域的研究生生产力排名,安妮排名为亚洲第一。我高兴地称她是“受我影响最大的学者”。师者,传道、授业、解惑。她不常在我身边,我可没有资格居功授业与解惑。我很幸运地在她身上看到我的传道之功。

十几年前,我在《中国研究试议》一文中就曾经说过:“社会科学离不开社会土壤。”在中国从事会计研究需要了解宏观与微观的经济环境等制度背景。要真正了解一个现象的来龙去脉,就必须深入企业进行实地研究,中国特殊的制度背景可能就是产生许多谜团的真正原因。哈佛学者 Michael Porter,是个天才人物,但是他的学术地位来自脚踏实地的资料搜集,访问公司的CEO,搜集第一手资料而写成他的3部经典之作。直接访问研究对象,亲身感受研究对象所处的大环境,可以加深研究者对有关资料的理解和认识。就像10多年前,我带领一群清华的博士生做研究一样,我要求每一位学生进行实证研究设计时,都要对中国的特殊制度背景有深刻的了解,要同时做实地研究。而安妮实地研究的仔细与功底,超过我教过的任何学生,当然也超过我自己。

2010年,安妮接受上海立信会计学院的邀请,担任其“东方学者”讲座教授。她与上海立信会计学院的老师们深入长三角地区的企业,进行实地访谈和调研。《管理会计案例》就是他们4年来系统地实地调研的第一个学术成果。未来还会有不同的实地研究成果陆续出版和发表。

本书特色之一是案例的主题与当前中国民营企业经营面临的课题密切相关。案例主题包含顾客区隔、渠道管理、研发管理与研发技术转型、研发团队管理,以及公司上市后的重大转变等,对于实务界的价值在于了解公司上市前后如何进行研发管理,如何在创新与快速扩张之间取得平衡。让读者在阅读案例的同时,有身临其境的感觉,能够了解公司管理层的担忧与两难选择。本书适合于企业管理层阅读。

本书特色之二是价值管理系统的实际操作。本书将长三角地区民营企业战略与管理会计相结合。吴安妮教授将她的研究成果“整合性战略价值管理系统”与各案例相结合,系统地呈现战略形成与战略执行等相关管理会计内容在企业环境中的实践,实现了理论与实践的有效结合。这些案例有助于学生从理

论上思考问题,并从实务中寻求解决问题的途径,深化学生对管理会计理论的理解。

我很高兴,吴安妮教授在 20 年前接受我的建议,锲而不舍,为中华文化圈及整个世界,打造了重要的公共财富。仅以此序向读者推荐!

美国杜兰大学寇翰讲座教授

厦门大学讲座教授

李志文

2014 年 12 月

序 言 三

我认识台湾政治大学的吴安妮教授已经有 20 多年了。20 多年前,我们开始一同对台湾地区企业管理会计实务进行研究,吴安妮教授也因此进入了管理会计的研究领域。这期间她不但在研究方面有丰硕的成果,也帮助很多台湾地区企业提升了它们管理会计的功能,并培育了众多学有所长的学生。

近年来,中国的改革开放和经济体制改革,大幅度提升了中国企业对现代管理会计技术的需求。要帮助中国企业面对此挑战,在管理会计方面需有所变革。在教学方面,目前的教学方式往往流于“教师讲、学生听”的僵化模式,作业与考试着重计算能力的训练,忽略了对分析思维能力的培养。要改革中国的管理会计教育,以满足中国企业管理会计实务的需求,西方会计教育的改革经验得以借鉴。改革重点之一就是被动学习及单向的讲解转向参与式学习,从个人练习转为小组讨论。利用教学案例可以激励及支持互动的学习,帮助学生掌握基本的管理会计技术和概念。

现有的管理会计教学案例,多以西方国家的公司为对象,无法反映具有中国特色的企业问题,难免有隔靴搔痒之感。虽有些反映中国特色的管理会计教学案例,但它们多以国有企业为主,无法全面地反映中国经济发展中最活跃的重要力量——民营企业的经营现况与决策环境。本书绝大部分案例是通过対有一定复杂度的中国民营企业经营环境的描述,以系统讨论的方式,来强化学生对关键的管理会计观念和技术理解。这本《管理会计案例》是吴安妮教授过去 4 年,带领上海立信会计学院的教师 and 台湾高校教师组成的团队,对长三角地区的企业做管理会计实地研究的部分成果。吴安妮教授以“整合性战略价值管理系统”为架构,挖掘中国企业,主要是民营企业丰富的管理会计内容,探讨了两类主题:第一类是基于 SWOT-Scorecard 相关的教学案例;第二类是基

于平衡计分卡的三大非财务层面相关的案例,探讨民营企业面对内外部经营环境的改变以及战略转型所产生的问题及对策建议。主题涵盖市场定位、顾客区隔、品牌价值、研发管理、绩效考核及奖酬制度等。这些案例丰富且创新的内容令人耳目一新。尤其是本书多个案例采用 SWOT-Scorecard 的策略分析,系统地剖析组织内外部的优劣势、机会与威胁,找出可行的战略方向,据此建立战略行动方案。本书不仅有助于学生对管理会计理论、思想和技术的理解,对业界熟悉管理会计的实务运用也具有相应的启示作用,是教学与自我进修不可或缺的工具书。

《管理会计案例》的出版,可以说是中国管理会计教育的一个里程碑,谨以此序向读者推介。

美国圣地亚哥州立大学荣休会计教授

周齐武

2014 年 12 月

序 言 四

综观管理会计的发展,理论基础的建构与实务操作之间的关系密不可分。近年来更有实务引领理论发展的趋势。当今国际上的管理会计制度大都是由西方学者根据当地企业组织的实际运作归纳形成理论框架,而中国与西方国家在文化与社会结构上均存在显著的差异,导致企业对管理会计制度有截然不同的需求。因此,来自西方的管理会计理论与制度不能完全适用于中国的企业。

本人在 1990 年学习西方的管理会计理论回到台湾政治大学后,致力于将西方的理论与台湾地区的民营企业实务相结合,将个人的研究专长服务于实务界,希望能为实务界带来更大的效益,提升台湾地区企业的竞争力。历经 25 年的耕耘,台湾地区已有一些企业成功地导入了管理会计制度。从 1990 年起,在台湾积体电路制造股份有限公司(制造业)、台湾明门实业有限公司(制造业)等企业推行作业制成本管理制度;从 1994 年起,在公隆实业股份有限公司(制造业)、汇丰汽车股份有限公司(服务业)、德律科技有限公司(制造业)及马偕纪念医院(医疗业)等企业推动平衡计分卡制度;从 2003 年起,在汇丰汽车股份有限公司(服务业)、家登精密工业股份有限公司(制造业)及马偕纪念医院(医疗业)等企业推动智力资本评估系统。

本人将 25 年的研究成果整合成为兼具学术性与企业实用性的“整合性战略价值管理系统”(ISVMS)。这一系统包括五大子系统:战略形成系统(以 SWOT-Scorecard 为核心)、战略执行系统(以平衡计分卡为核心)、作业管理系统(以管理细胞——作业为核心)、价值管理系统(以作业制成本管理为核心)及

价值创造系统(以智能资本为核心),该系统于2012年获得中国台湾和中国大陆的商标权,并于2013年获得美国商标权。

2010年,本人接受上海立信会计学院的邀请,担任其“东方学者”讲座教授,希望能将在台湾地区20多年从事实地调研所积累的理论实务结合的研究成果应用于中国大陆的民营企业。中国大陆经济和经营环境演变快速,民营企业逐步成为中国大陆经济发展的支柱力量,特别是长三角地区已经成为中国大陆民营企业最活跃和最重要的地区之一。本人与上海立信会计学院老师和台湾高校的老师,组成民营企业战略与管理会计研究团队,利用4年的时间,每年寒暑假深入长三角地区的民营企业和部分国有企业,通过深入且密集式的实地调研与访谈,与企业建立长期的信赖关系。实地调研重点在于了解中国大陆民营企业战略的走向、管理会计与经营状况等。实地调研有三种学术产品产出:教学型案例、研究型案例及学术研究论文。

本书是4年来实地调研产品之一的教学型案例。本书从“整合性战略价值管理系统”中的前两大子系统即战略形成系统及战略执行系统入手来展开案例分析,挖掘民营企业经营管理的特色,将管理会计的理论实务紧密结合。在战略形成系统,主要从企业的使命、愿景及价值观出发,通过SWOT-Scorecard的分析,形成企业战略,并提供3篇教学案例,深入探究公司的战略定位、市场定位及产品战略转型;在战略执行系统中,主要通过平衡计分卡中的战略性议题、战略性目标、战略性衡量指标及战略性行动方案,来帮助企业具体落实和执行战略。书中共有8篇教学案例探讨平衡计分卡的非财务面,其中顾客面包括顾客的价值主张、品牌价值及渠道管理等议题;内部流程面则包括研发管理和价值链管理等议题;学习与成长面涵盖员工绩效管理、薪酬管理及员工内部承包管理等议题。

本书的案例是以美国哈佛大学商学院案例教学法和加拿大西安大略大学Ivey商学院的案例撰写法为基础,融入了实地调研的中国特色,为教师们提供

丰富的案例教学素材。对于本科生与研究生而言,本书所提供的案例内容有助于了解适合中国国情的管理会计技术与知识。对于企业界人士而言,本书所运用的战略思维与管理会计内容也有助于企业积累管理会计技术和知识。本书可作为大学本科、MBA、EMBA 等管理会计案例课程的教材,同时也可当做企业内部培训的教材。

台湾政治大学讲座教授

上海立信会计学院“东方学者”讲座教授

吴安妮

2014 年 12 月

序 言 五

在全球经济环境下,管理会计是连接企业、运营和财务的纽带(Frederick E. Schea,2008)。改革开放 30 多年来,我国企业在经营和管理的实践中取得了巨大的成就。目前管理会计已经渗透到企业的各个部门和各个层面,为企业开展战略规划、经营决策、业务计划、过程控制、业绩评价等管理活动提供相关信息和科学方法。管理会计可以促进企业管理升级,为企业创造价值,并推动中国经济转型和升级。

新兴加转轨经济环境和制度环境有许多独特的元素,使我国企业面临着许多独特的问题。而这些特殊的元素和问题并没有在理论中加以提炼。由于与西方多年来大量研究成果所依存的环境不同,西方的研究成果通常不适用于我国。现有理论不足以解释我国丰富的管理实践,也不足以指导现有的管理实践。对复杂的经济现象来说,演绎方法、经济实验和大样本分析都是不可依赖的,专家学者应该从大量的实例中直接观察并进行归纳(周业安,2001)。

2010 年,台湾政治大学的吴安妮教授接受我校的邀请,担任我校的“东方学者”讲座教授。吴安妮教授是过去 20 年在管理会计领域的研究生产学力亚洲排名第一的学者(2011 年),她带领以我院教师为主的战略与管理会计研究团队。团队还邀请到台湾东海大学刘俊儒、台湾东海大学黄政仁、台湾辅仁大学郭翠菱等会计学者加入。团队对长三角地区绩效卓著并具有未来发展潜力的民营企业及部分国有企业进行了实地调研和访谈。通过深入的企业访谈,将当今最先进的管理会计知识,如整合性战略价值管理系统、平衡计分卡、作业基础成本制度、智力资本、预算管理 etc.,带入具有潜力的企业,帮助企业优化内部管理。同时,团队对企业实地参访,了解我国企业经营的特色与需求。本书的 11 个教学案例就是吴安妮教授率领的战略与管理会计研究团队实地调研的成果之一。

本书以吴安妮教授的“整合性战略价值管理系统”(ISVMS)中的五大系统为框架,从战略形成、平衡计分卡中的非财务层面展开案例分析,挖掘我国民营

企业经营管理的特色。

本书以哈佛和 Ivey 为标准的案例写作方式,融入了实地调研和访谈中发现的中国特色元素,这在国内还是不多见的。案例全部来源于具有中国特色的长三角地区民营企业和部分国有企业。案例的部分内容由于涉及公司的商业机密而采取了模拟数据来替代。本书对每个案例都给出了案例分析的问题探讨与思考,具有一定的开放性和可讨论性,方便学生学习。本书同步编写了教学指导书,为教师提供了丰富的案例教学素材和理论指引。

本书由吴安妮、邵军担任主编,吴安妮教授对案例进行了总体设计和全程指导,并撰写了本书的序言四和第一章;邵军教授对本书进行了总纂,撰写了本书的序言五和第九章;上海立信会计学院的韩志丽撰写了第二章;上海立信会计学院的章立军撰写了第三章;上海国家会计学院的朱丹撰写了第四章;台湾东海大学的刘俊儒撰写了第五章;上海立信会计学院的吴向阳撰写了第六章;上海立信会计学院的郭思永撰写了第七章;上海国家会计学院的佟成生和上海立信会计学院的林振兴撰写了第八章;台湾东海大学的黄政仁撰写了第九章;上海立信会计学院的巩娜撰写了第十章;上海立信会计学院的林振兴撰写了第十一章;上海立信会计学院的张奇峰撰写了第十二章。台湾辅仁大学郭翠菱老师对本书第二章和第十章案例的撰写进行了指导;台湾政治大学博士生庄千惠、田耕铭做了本书数据的收集和整理工作。

对于会计学、财务管理、工商管理等专业的本科生与研究生而言,本书所提供的案例内容有助于了解适合中国国情的管理会计技术与知识。对于企业界人士而言,本书所运用的战略思维与管理知识有助于企业积累管理技术和知识,能给读者展示管理会计固有的技术、技巧和思想。

本书的编写得到了上海立信会计学院的大力支持和帮助,以及上海市 085 重点建设项目的资助。由于时间仓促,编者水平有限,书中难免有错误和疏漏之处,敬请读者批评指正。

上海立信会计学院教授

邵 军

2014 年 12 月



2010年7月在海宁(中国)轮胎城访谈



2010年7月在昆山宗仁卿纪念医院访谈



2010年7月在上海结建民防建筑设计有限公司参访



2011年7月在健鼎(无锡)电子有限公司参访