



上海财经大学 商学院
COLLEGE OF BUSINESS
SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS



中国管理会计 案例集

Management Accounting in China:
A Casebook



王少飞/主编
梁淑屏 李思志/副主编



经济科学出版社
Economic Science Press

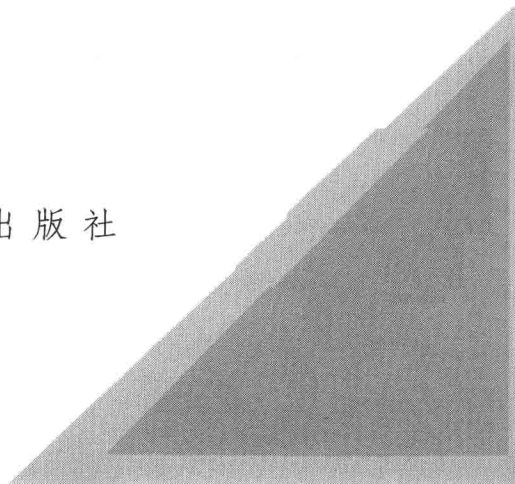
中国管理会计案例集

Management Accounting in China: A Casebook

王少飞 主 编

梁淑屏 李思志 副主编

经济科学出版社

A large, dark gray triangle is positioned in the bottom right corner of the page, pointing towards the top right.

图书在版编目 (CIP) 数据

中国管理会计案例集/王少飞主编. —北京: 经济科学出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5303 - 3

I. ①中… II. ①王… III. ①管理会计 - 案例 - 中国
IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 292184 号

责任编辑: 程晓云

责任校对: 靳玉环

版式设计: 齐 杰

责任印制: 王世伟

中国管理会计案例集

王少飞 主 编

梁淑屏 李思志 副主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 14 印张 160000 字

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5303 - 3 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

编 委

张 倩

王想想

谭惠灵

白露明

陈 瑜

刘亚洲

官 峰

高斯达

钱毓益

冯伟忠

序

20 世纪初，哈佛开创了独特的案例教学法并在商学教育得到成功，20 世纪 80 年代，案例教学被引入我国，开始以其所具有的良好启发性和警示作用，成为丰富和拓宽企业管理者商业思维的有效方法。

案例教学不同于传统的以书本为中心、以教学为主导的灌输式教育方式，它更强调学生在学习中的主观能动性，将被动式学习变成主动式学习，通过学生切身的体验、思考、分析、决断、创新，从而增加其对所学相关知识的认知度和兴趣度。这就要求案例的设计和必须更好地将情景教学与理论教学进行结合，围绕教学的核心目标与环节，对相关知识进行整合，使学生能在学习过程中巧妙地参与到教学过程中，激发学生的学习兴趣 and 探索热情。

此外，我国独特的转型经济体制环境也为我们研究中国经济的实践提供了丰沃的土壤。作为我国

最早开展商学教育的高等学府，上海财经大学在建校之初，就强调了实践对商学教育的重要意义，并指出商学教育应以优良之实践环境“为商学之试验室复以研究所得贡献社会，学校社会联附并尊，相得益彰”。肩负这份先贤的嘱托和使命，上海财经大学商学院以国际化的案例为标准，大力推进本土化案例的收集、开发与研究，将本土的优秀工商管理经验进行总结与凝练，以全球最新的前沿管理理论，聚焦中国经济发展与企业管理实践，为案例教学提供新案例、新经验，植根中国，放眼全球，积极与各机构合作，优势互补，以更大力度地帮助和指导我国经济建设与实践，推进经济更快、更好地发展。

本辑案例是上海财经大学商学院与 ACCA 的合作成果。ACCA 在国内称为“国际注册会计师”，是特许公认会计师公会（The Association of Chartered Certified Accountants）的缩写，它是英国具有特许头衔的四家注册会计师协会之一，也是当今最知名的国际性会计师组织之一。ACCA 资格被认为是“国际财会界的通行证”。许多国家立法许可 ACCA 会员从事审计、投资顾问和破产执行工作。上海财大和 ACCA 积极开展合作，整合双方的科研和实践方面的经验，经过细致的选题、收集、编写过程，最后将精

选出的作品整理为本案例集。这些案例大多以作者的调查资料为基础精心编撰而成，紧紧围绕管理会计热点问题，生动展现了当前经济生活中企业在管理会计领域中所面临的现实情况，形象地说明了相关理论和方法，为案例使用者进行更深入的探讨和挖掘提供了好材料、好机会。借此向支持、参与本辑案例撰写的各位专家和老师及 ACCA 方面的工作人员表示衷心的感谢。

同时上海财经大学商学院案例中心负责了本辑案例的出版工作，在此向参与编辑和出版工作的所有工作人员表示诚挚的感谢。

上海财经大学商学院案例中心

2015 年 1 月

Preface

Case teaching, which was created by Harvard Business School in the early twentieth century and introduced into China in the 1980s, is regarded as an effective method to broaden business managers' vision and ways of thinking and has been successfully applied in business education.

Unlike the traditional pedagogical method which is centered upon books and dominated by the instructors, case teaching emphasizes on having students take the initiative and study more actively. Students do independent thinking, analysis, decision-making and innovation in connection with their personal experience, which helps them to comprehend and have more interest in the related knowledge. This requires business educators to focus on the key teaching objectives and combine situational teaching with theoretical teaching when developing cases, so that students can be more actively involved and inspired in the teaching and learning activities.

In addition, the unique economic system and environment of China provides fertile ground for the study about the economic practice in China. As the earliest higher business education institution in China, Shanghai University of Finance and Economics (“SUFU”) has been emphasizing the importance of practice in business education since it originated. Our predecessors highlighted that the university was committed to serving as the laboratory of business study, contributing to society with its research achievements, and actively interacting with society. Therefore, the College of Business (“COB”) of SUFE has been vigorously promoting the collection, development and study of local cases, which connect forefront global management theories with the business practice in China, and actively cooperated with various organizations to develop cases for case teaching and to promote the faster and better economic development in China.

The cases were developed in cooperation with the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), which is one of the four associations of chartered certified accountants in the UK and one of the most well-known international organizations of accountants. ACCA qualification is considered as the pass to the international accounting profession, and ACCA members are permitted to conduct auditing, investment consulting and bankruptcy implementation in many countries. The casebook is made after a process of topic selection, information collection, case writing and case

selection. Most of the cases are based on surveys and these cases focus on the hot topics about management accounting, vividly describe the real situations that companies face in management accounting at present and demonstrate the relevant theories and methods. Therefore the case users can have in-depth discussions and case study. Here we would like to express our sincere gratitude to the teachers, experts and ACCA's staff who are involved in the case development.

Finally, this casebook is edited and published by the Case Center of SUFE COB. We would also like to express sincere gratitude to all the staff who participated in the editing and publishing work.

Case Center, SUFE COB
January, 2015

目 录

案例一	L 公司全面预算管理研究	1
案例二	项目投资何去何从 ——BX 矿业“460 金矿项目”的投资方案选择	23
案例三	吉祥航空能否真正“吉祥”	37
案例四	光明乳业管理层激励探索	52
案例五	绩效评估新路径的探索 ——平衡计分卡在 A 妇幼保健院的推行	69
案例六	分权与监督：上鼎贸易公司的内部控制变革	95
案例七	库存的秘密 ——FL 厨房用品进出口公司探究	118
案例八	成本核算精细化 ——作业成本法在 A 地铁公司的应用	142
案例九	上海采埃孚的精益生产改革之路	170
案例十	“三部曲”成就伟创力（上海）精细生产 之道	187

Table of Contents

Case 1	The comprehensive budget management in L Company	1
Case 2	Where is project investment going?	23
Case 3	Is Juneyao Airlines really “lucky”?	37
Case 4	Incentives for the management in Bright Dairy Corporation?	52
Case 5	Exploration on the new ways of performance evaluation	69
Case 6	Decentralization and supervision; the internal control reform in Shangding Trade Company	95
Case 7	Secrets of inventory	118
Case 8	Refined cost accounting management	142
Case 9	The lean production reform in ZF Steering Shanghai	170
Case 10	Trilogy paves the way for the lean production in Flextronics (Shanghai)	187



案例一

关键词：预算管理 预算编制 预算执行 预算分析 预算考核

案例一 L 公司全面预算管理研究^{*}

【摘要】企业的生产经营活动时常伴随着诸多不确定因素，而正是这些不确定因素的存在，影响着企业未来的命运路径，走向辉煌或是濒临破产。全面预算管理是企业掌控其生产经营过程中不确定因素的重要途径之一。正如著名管理学家戴维·奥利所说的，全面预算管理是为数不多的几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。本案例以 L 公司全面预算管理的实施过程为分析对象，在充分掌握该公司内部运营和财务情况的基础上，以预算管理理论为指导，从预算编制、预算执行、预算分析和预算考核四个方面入手，以实现预算管理的有效控制、资源去向的合理分配、战略调整的灵活应变的目标，从而最终提升企业的核心竞争能力。

0 引 言

L 公司的财务总监黄先生最近一筹莫展。在公司被美资

^{*} 本案例由上海财经大学商学院谭惠灵、王婷撰写。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。本案例授权上海财经大学和特许公认会计师公会（ACCA）使用，上海财经大学享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。由于企业保密的要求，本案例对有关姓名、名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

H 公司收购后，连连亏损，企业发展严重受阻。黄先生觉得财务部门可以通过预算编制、执行、分析和考核的方式，充分掌握企业内部各个环节的费用支出和获利能力，从而帮助企业走出困境。然而，在内部预算编制过程中，黄先生却碰到了很大的问题。

1 L 公司简介

速冻食品是一种低温快速冻结方式生产的食品。L 公司于 1977 年成立于台湾，多年以来都具有前瞻性眼光，对速冻食品进行研发和销售，消费者也逐渐熟悉其品牌，并通过多方面可以了解到 L 公司提倡的美味、营养、卫生、方便的生活理念。作为台湾知名企业家 Y 先生白手起家的企业，曾经拥有多达 6 家工厂、18 家分公司、13 个营销网点，员工总人数一度超过 2 200 人，成为一段时期内速冻食品行业的引领者。

从 1977 ~ 1991 年，L 公司在 Y 先生领导的团队下逐渐发展壮大，成为台湾的知名企业。从 1991 年起，L 公司开始进入上海，并对上海的消费者进行调研，了解消费者的饮食习惯和口味爱好。Y 先生那时是 L 公司的老总，他引进世界先进设备，以先进的生产技术确保 L 公司产品忠于中华传统美味。

近 10 年间，L 公司在中国大陆的发展像雨后春笋般遍地开花，生意覆盖区域遍及全国各大中小城市，成立了很多分

公司，全面推广传统美味品牌。每年的春节前夕，电视上一定能看到 L 公司品牌汤圆的媒体宣传广告，将 L 公司汤圆的美味深度植入消费者心中。

自 2000 年 T 集团收购了 WZ 速冻企业后，经历 5 年时间，WZ 利用 T 集团的资金支持，专注打造高端水饺，成功打下水饺市场，市场占有率迅速提升。与此同时，L 公司遭遇到外有 WZ、内有 SQ 企业的强烈打击，市场占有率急剧下滑。

2004 年 10 月加入 H 集团后，L 公司严格奉行“全球纯净食品的鼻祖”——H 集团的全球品质标准，尤其重视食品安全，继续致力于生产“安全、营养和健康”的产品。借此机会，L 公司能运用 H 集团先进的研发技术及管理经验，对技术创新、品质把控、经营理念、消费者服务等方面进行国际化提升。

2012 年是 L 公司进入中国大陆 20 周年，L 公司秉承“品·味传承每一天”的宗旨，继续为消费者提供更多的优质产品，进一步弘扬中华美食文化。这一年也是 L 公司致力于变革的一年，无论从企业文化、产品质量、成本控制、工艺改良、提高效率等方面，都有了明确的目标并渐显成效。

2013 年，H 集团被两家世界巨头公司联合收购，含有 H 集团发行债务在内，交易规模高达 280 亿美元。至此，H 集团在中国涵盖了三块业务，分别是婴儿食品、调味料和速冻食品。然而近几年，L 公司的格局发生了巨大的变化。从控股方面来看，经历了收购，从最早的台资企业，成了 H 集团

收购后的美资企业，成为 H 集团在华的子公司；从业务覆盖范围来看，从台资企业时遍布大中国，有 6 家工厂，到美资企业时，只有 2 家工厂、180 多个单品，员工人数也降到了 1 000 人。再者，管理层的更换更是一波又一波，战略思路也不断变换，现在的 L 公司真可谓路途坎坷、前途堪忧。

2 L 公司财务预算背景

作为 H 集团的中国子公司，L 公司注册资金为 19 711 万元，在职员工 1 000 人，目前公司有 2 家工厂，分别位于成都和嘉兴，上海是对全国进行管理的总部。L 公司属于 H 集团在中国三大业务之一，财务预算按照 H 集团总部要求，需要提交三部分预算：未来 5 年战略计划、下一年度财务预算、月度滚动财务预测。

L 公司通过编制未来 5 年战略计划来展望公司在未来的短期和长期发展计划。根据销售渠道扩增和销量增加的同时，规划公司内部其他资源进行合理配置，如人员的配备、设备的投产、产品的研发、效率的提高、市场费用的投入等一系列配套资源都致力于服务前线销售业务的发展。

L 公司通过编制下一年度财务预算，能更清晰地制定出短期内发展方向。如新产品上市、生产设备更替、人才引进、渠道扩张和渗透、渠道费用高效利用等。同时，对公司的现金流进行预估，确保公司的应收、应付、预提和固定资产配置与公司具体的发展方向相一致。

L 公司通过编制滚动月度预测, 根据市场变化每月更新公司的利润预测, 以便及时调整公司策略, 应对同行的激烈竞争, 如竞争品牌新产品上市、竞争品牌促销、生产过程预阻等在编制预算时可能预见不到的情况。

自加入 H 集团后, L 公司同时采用适用于美国和中国两国的会计准则作为记账依据, 中国报表适用于中国的税务申报和审计要求, 美国报表适用于所有总部报告, 另外, 日常公司管理和考核机制使用递交到美国的财务报告作为考核依据。

此处展开讨论的预算是递交到美国的财务报告, 主要考核指标是净销售额^①、毛利^②和总利润^③。

L 公司财务年度自 4 月起至次年 3 月 (FY2013 相当于 2012 年 4 月至 2013 年 3 月), 以下为最近几年 L 公司的主要财务数据 (见表 1):

表 1 L 公司的主要财务数据

单位: 美元/百万 汇率: 6.25

	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013
净销售额	95	80	77	69	45
毛利	15	7	3	7	9
总利润	-29	-44	-26	-28	-14

① 净销售额 = 公司主营业务收入 - 票面折扣 - 渠道费用 - 合同费用

② 毛利 = 净销售额 - 产品成本 - 干线物流 - 免费品 - 制造费用

③ 利润 = 毛利 - 支线物流 - 市场费用 - 管理费用