

日本最大商学院超人气MBA课程首次亮相

传统企业转型后互联网创业时代市场营销实战指南

MBA轻松读

管理会计

监修 顾彼思（上海）企业管理咨询有限公司

顾彼思商学院（GLOBIS） [日] 嶋田毅 著

沈海泳 译



グロービス MBA 集中講義 [実況] アカウンティング教室

北京时代华文书局

顾彼思商学院 (GLOBIS)

[日] 嶋田毅 著

沈海泳 译

MBA
轻松读

管理会计

グロービス MBA 集中講義 [実況] アカウンティング教室

图书在版编目(CIP)数据

管理会计 / 顾彼思商学院, (日) 嶋田毅著; 沈海泳译. — 北京: 北京时代华文书局, 2016. 10

(MBA 轻松读)

ISBN 978-7-5699-1201-2

I. ①管… II. ①顾… ②嶋… ③沈… III. ①管理会计 IV. ①F234.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第217547号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2016-1481

〈JIKKYO〉ACCOUNTING KYOSHITSU

Copyright ©2013 by GLOBIS

Written by Tsuyoshi SHIMADA

First published in Japan in 2013 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

MBA 轻松读: 管理会计

MBA Qingsong Du Guanli Kuaiji

著 者 | 顾彼思商学院 [日] 嶋田毅

译 者 | 沈海泳

出 版 人 | 王训海

策划编辑 | 胡俊生

责任编辑 | 樊艳清 李唯靓

装帧设计 | 迟 稳 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 三河市祥达印刷包装有限公司 0316-3656589

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880mm×1230mm 1/32 印 张 | 7.5 字 数 | 130千字

版 次 | 2017年6月第1版 印 次 | 2017年10月第2次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1201-2

定 价 | 39.80元

版权所有, 侵权必究

前 言

本书的主题是“管理会计”。对于这个词，大家都有怎样的印象呢？

“按照经营者的想法对现场的员工加以束缚的东西。”

“利用预算管理严加约束。”

“根据财务报表的数字为决定提供理由的冷冰冰的东西。”

或许很多人都有这样的印象吧。

但实际上，管理会计并不像大家认为的那样刻板、冷漠、不近人情。本书将在为大家解除上述误解的同时，向大家介绍管理会计所拥有的威力和魅力。让更多的人认识到通过正确应用管理

会计的方法，能够发现我们平时看不到的其他事实。

另外，由于管理会计确实要涉及数字，所以对数字感到头疼的人或许会在心理上存在一定程度的抗拒。但只要掌握四则运算水平的数学能力就完全能够理解管理会计，所以完全不必有“数学不好就搞不懂管理会计”的顾虑。

■ 围绕“管理会计”的误解

让我们重新思考一下“管理会计”这个词。

首先是“管理”。在日本很多人都读过《如果高中棒球的女经理人读过德鲁克的〈管理学〉的话》（岩崎夏海著，钻石社）和彼得·德鲁克的一系列著作，所以大家都对“管理=Management”有正确的认识。但在以前，一提到管理职务，绝大多数人的认识都是“对部下发号施令进行管理”的工作。

“我们的部长在管理上非常严格。”

“每天的营业时间和访问件数都被严格管理，真是太累了。”

在上述发言的背后隐藏着“所谓管理，就是剥夺被管理人的自由，把他们放在统一的模具里，迫使他们按照指示行动”之类的负面印象。另外，日本曾经有一段时期很流行管理教育这个词，或许是由于这个原因，很多人都抱有“管理=统一化”的印象。

但是，商业中的管理指的是“帮助（企业和员工）走向正确的方向，并且赋予动机”。至于管理会计则可以理解为“利用数字实现更好的企业运营的方法”。从这个意义上来说，英文“Management Accounting”或许翻译成“经营会计”或者“运营会计”更加准确吧。

另外，一提到“会计”，很多人都认为是只与财务报表上显示的数字打交道，但这也是一种误解。确实对于企业来说，销售额、利益、成本等与金钱相关的数字是非常重要的指标，管理会计在历史上也是从这一领域发展而来的。

但管理会计所应用的指标不只包括与金钱相关的数字。根据商业内容的不同，用户数、内容数、或者顾客满意度和再利用率等金钱以外的数值也是非常重要的指标。

不要被“会计=财务工作”这种固定观念所束缚。管理会计

实际上就是将商业活动转变为数字，帮助经营者做出经营判断和改善现场运营的一种非常方便的工具。

■ 普通的经理也能够使用管理会计

首先我要声明，笔者虽然在商业学校担任讲师，但我并不是公认会计士（译者注：日本的会计资格，相当于注册会计师），我也没有簿记资格（译者注：日本的会计资格证书）。或许会有人心想“为什么这样的人也敢写会计专业书籍”，但其实这里刚好隐藏着管理会计的本质之一。

那就是，管理会计并不需要掌握很多知识才能够使用，只要了解最低限度的会计知识，那么就算是普通的经理也能够自由地进行使用。实际上，有很多经理都通过在自己的部门里构筑独特的数值管理体制来实现对业务的改善。

最著名的例子，同时也是本书中将多次提到的例子，就是京瓷。京瓷公司拥有一套非常独特的管理会计制度。那么，创建了这个管理会计制度的稻盛和夫氏是会计或者簿记的专家吗？显然答案是否定的。

稻盛氏是一个典型的技术员出身的经营者，他凭借自己的自学和事业运营经验以及创造力，构筑出了一套非常有效而且独特的管理会计体制。稻盛氏甚至还有一本著作《稻盛和夫的实学——经营与会计》（日本经济新闻社）。

对于笔者来说，我对管理会计的自信来自于作为管理顾问和经理在数值管理与制度设计上积累的宝贵经验。

正因为我并不是会计师和财务负责人，所以我才不会过度地被财务报表所束缚，更能够站在事业经理的角度上创作本书。因此，这本书从构成到内容，都会和通常的管理会计书籍有很大的不同，但读起来一定更加通俗易懂。

具体来说，对于通常的管理会计书籍中用大篇幅讲述的原价计算和预算管理等内容，虽然我也知道“如果没有这些内容的话根本算不上管理会计的入门书”，但我还是尽量将这些内容控制在最低限度。

取而代之的是，我对KPI（Key Performance Indicator）进行了更为详细的描述，因为我认为通过数字将公司发生的事情“可视化”，才是管理会计的主要内容。另外，为了避免过度强调原

价计算，我专门用一章的篇幅为大家讲述产量会计这个比较新颖的领域。

总之，本书的目的就是让财务部和部门经理之外的普通经理也能够了解管理会计的内容。

■ 本书的构成

让我来为大家简单地介绍一下本书的具体构成。

在序章中，我会以某个虚构的棒球队为例，让大家认识到利用KPI进行管理的重要性。几乎不会出现任何财务的数字。因为这一章的目的，就是为了让大家切实地感觉到数字在管理上的必要性和效果。

在第一章中，我将会再次为大家解说管理会计的目的。从而让大家了解合理地应用管理会计在提高组织生产效率上的效果。关键在于认识到，管理会计并不是束缚员工的东西，而是释放员工潜力的东西。

在第二章中，我将聚焦KPI，为大家说明利用KPI进行管理的有效性。同时让大家了解对于不同的企业，需要关注的KPI也不同。另外，如果完全不提及财务报表的数字的话，对于“会计

入门书”来说或许不太妥当，因此我会对分析KPI时应该注意的财务报表上的数字和财务指标（财务数字的比率）进行简单的介绍。

在第三章中，我会为大家介绍成本和成本核算。这是在传统的财务会计教科书中篇幅最多的内容。本书也在这部分花费了一定的篇幅，对盈亏平衡点（Break Even Point）和ABC（活动基准成本计算：Activities-Based Cost Method）等重要工具的使用方法进行简单的介绍。本书还将对重要的KPI之一成本进行讨论。

在第四章中，我将对艾利·高德拉特博士的一系列畅销书（《目标——什么是企业的究极目的》，钻石社等）中提到的崭新会计理论“产量会计”进行简单的介绍。不知为何通常的管理会计教科书中都没有提到这部分内容，但考虑到这部分内容的重要性，我还是针对基本的概念为大家进行简单的介绍。

在第五章中，我将对利用KPI进行管理的集大成BSC（Balanced Score Card），以及管理基本中的基本PDCA（Plan-Do-Check-Action）进行解说。关于PDCA，我将在简单介绍预算测定等技术层面问题的同时，聚焦PDCA的本质意义。

在第六章中，我将为大家解说管理会计与激励目标的设计。如果设计巧妙，可以让员工产生出极强的工作积极性，反之如果设计失败，那么员工就会走向错误的方向，工作积极性也会因此

下降。因此在提高员工的工作积极性和统一前进方向上，管理会计发挥着非常重要的作用。

卷末的补充内容也非常重要，这部分对正文中介绍的稍微有些专业的两个问题进行了简单的解说。

请允许我再重复一遍，本书是“事业经理写给事业经理”的管理会计入门书。上述的章节构成想必已经很明确地反映出了这个意图。

■ 对事业经理来说必不可少的管理会计

企业身处的经营环境不断地发生着变化。特别是最近几年来的变化非常剧烈，就连五年前完全想象不到的变化也接二连三地出现。为了在如此剧烈的环境变化中维持企业的生存和发展，必须能够灵活地适应这种变化。为了做到这一点，企业的经营者和员工必须在面对各种情况时做出合适的决定，并且给员工赋予合适的动机。

但是，现在仍然有很多企业，完全凭借过去的经验和对将来

的直觉来进行经营。不过这种传统的经营决定和管理，现在经常会缺乏说服力。

所以我们需要通过数字将企业和事业所处的经营环境“可视化”，在合适的分析与模拟的基础上做出正确的决定。如果能够日常工作中贯彻这一点，那么企业生存和发展的概率将会得到大幅的提高。

欢迎来到给经营带来巨大冲击的管理会计的世界！

目 录

前言 / 001

序章 管理会计都做什么? / 001

某棒球队的故事 / 003

第1章 掌握管理会计的基本 / 011

1. 管理会计的基本 / 013

2. 企业的战略与管理会计 / 025

3. 灵活性极强的管理会计 / 030

第2章 KPI的设定与活用 / 041

1. 好的KPI从战略开始 / 043

2. 更加有效地利用KPI / 056

3.被众多企业的KPI采用的财务指标 / 066

4.典型的KPI组合 / 083

第3章 成本与成本核算——使管理会计得到发展的重要的KPI / 097

1.成本与成本核算 / 099

2.成本的种类 / 105

3.成本核算中普遍存在的问题 / 113

4.盈亏平衡点分析 / 117

5.ABC（基于活动的成本管理） / 128

第4章 产量会计 / 137

管控流程与关注时间的管理法 / 139

第5章 利用KPI进行管理的集大成——BSC与PDCA / 151

1.将描绘战略地图的KPI组合起来的BSC / 153

2.PDCA（Plan-Do-Check-Action） / 167

第6章 激励性的管理会计 / 183

1.什么是激励性的管理会计 / 185

2.设计评价系统的关键 / 190

3.设定与评价相关的KPI / 206

补充1 / 211

补充2 / 215

结语 / 219

参考文献 / 223

序 章

管理会计都做什么？

