

第一章 管理会计概论案例

案例 北京精科科技发展股份有限公司总经理委托副总经理兼公司财务总监负责组织编制预算。财务总监会同管理会计人员及各方面负责人，按照总经理批准的必要程序，最终编制出以下预计财务报告和重要的资本支出预算。

1. 预计财务报告

北京精科科技发展股份有限公司按照预算编制的一般步骤，结合相关的财务数据资料，参考 2000 年、2001 年和 2002 年的生产经营情况，编制 2003 年度的有关预计财务报告如下：

现金预算

2003 年度

(单位：千元)

项 目	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	全年合计
期初现金余额	1 400	1 128	1 224	1 053.50	1 400
销售现金收入	20 060	20 240	24 640	23 760	88 700
可动用现金合计	21 460	21 368	25 864	24 813.50	90 100
现金支出					
材料购入	9 682	9 324	11 128	10 908	41 042
直接人工	4 000	5 100	5 900	5 100	20 100
制造费用	2 550	2 770	2 930	2 770	11 020
销售及管理费用	2 150	2 300	2 450	2 300	9 200
所得税	400	400	400	400	1 600
购置设备	2 000		1 000	2 000	5 000
股息	250	250	250	250	1 000
现金支出合计	21 032	20 144	24 058	23 728	88 962
最低现金余额	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
现金需求总额	22 032	21 144	25 058	24 728	89 962
现金余缺	(572)	224	806	85.50	138
借入现金	700				700
归还贷款			(700)		(700)
借款利息 (年利率 10%)			(52.50)		(52.50)
期末余额	1 128	1 224	1 053.50	1 085.50	1 085.50

预计资产负债表

2003 年 12 月 31 日

(单位：千元)

资产		负债	
流动资产		流动负债	
现金	1 085.50	应付账款	4 100
应收账款	8 800	其他应付款	168
存货	3 160	长期负债	0
固定资产		股东权益	
房屋净值	12 500	股本	36 500
设备净值	33 000	留存收益	17 777.50
资产合计	<u>58 545.50</u>	负债及股东权益合计	<u>58 545.50</u>

预计损益表

	2003 年度	(单位: 千元)
销售收入		88 000
销售成本		<u>64 000</u>
销售毛利		24 000
销售及管理费用	9 200	
折旧费用	5 000	
租赁费用	<u>5 000</u>	<u>19 200</u>
营业利润		4 800
利息费用		<u>52.50</u>
税前利润		4 747.50
所得税		1 600
税后利润		<u><u>3 147.50</u></u>

2. 资本支出预算

该公司准备在未来三年中完成的资本支出预算有:

- (1) 固定资产的进一步扩建, 在国内外建立新的产品制造厂家。
- (2) 购入新的机器和设备, 为企业的扩大再生产做准备。
- (3) 在资金允许的条件下进行新的对外投资, 有计划地购买国内外企业的股票和债券, 一方面扩大公司影响, 一方面为企业获取利润。
- (4) 进行新产品的研制和开发, 为长期占有市场打下基础。

要求:

1. 公司总经理认为预计财务报告根本不应当作为企业预算的内容, 换句话说, 该财务总监所编制的预算根本不是管理会计的内容。二人发生了激烈的争执。请阅读以上预计财务报告, 在你还没有学习全面的管理会计知识的情况下, 仅结合本章所学的内容, 从管理会计的方法和职能原理上说明总经理和财务总监究竟谁正确, 原因是什么?

2. 如果财务总监正确, 他对于管理会计内容和方法的使用还有哪些欠缺?

案例参考答案

1. 财务总监正确。

如果抛开数据上的问题不谈, 仅从本章所涉及到的管理会计方法和职能原理上分析, 以上结论理由十分充足。详细说明如下:

从管理会计的概念和特征上看, 由于管理会计信息用于企业内部管理, 在企业的日常经营管理中发现问题, 可随时就发现的问题提出管理会计报告。另外, 管理会计信息的报告形式也不受会计法规和会计制度的约束。该财务总监正确的理解和把握了管理会计这一特点, 提前编制了企业下年的预计财务报告, 提交最高管理层, 作为未来经营计划的参考, 符合管理会计的基本目标, 即提供信息、参与决策、执行计划和实施控制。

从管理会计的职能作用上看, 管理会计方法着重于管理方面。具体可表述为: 为决策提供客观可靠的信息; 制定计划, 编制预算; 成本确定和成本计算; 指导经营, 实施控制等。其中编制预算是管理会计的重要职能, 通过预算可将经营中的目标逐步分解, 使之数量化和具体化。预计财务报告正是对预算期企业目标具体化和数量化的充分体现。

从管理会计信息的质量特征上看, 预计财务报告内容连贯, 清晰易懂, 同时具有预测的先见性, 对未来经营决策会起到重要的参考作用。因而符合管理会计的信息质量要求。

从成本效益原则上看, 提供和使用会计信息的成本应当尽量低于未来可能取得的收益, 以保证管理会计对于提高企业经济效益所应当发挥的功能。对于信息搜集和处理程序的设置、业绩评价指标的设计、控制措施的运用, 都应考虑其产生的效益。财务总监考虑到实际

中调研费用等问题，直接会同管理会计人员及各方面负责人，利用他们手中现有的资料直接编制预算，节省开支。

同时也应注意到，在整个预算的编制和提请审批的过程中，该财务总监一直恪守职业道德，按照正常的程序和规范工作，符合会计师的基本道德规范中胜任、严守秘密、诚信、客观原则。总经理之所以不理解财务总监的工作，是因为他没有全面领会管理会计中预算的含义和内容。事实上，管理会计的方法是灵活多样的，预算中很重要的一部分内容就是预计财务报告。这将在以后章节中详细说明。

2. 财务总监所使用的管理会计内容和方法，在预算这一问题上仍有所欠缺。主要体现为：

(1) 预算内容的不完整性。

作为股份有限公司，其在供、产、销和人、财、物等方面日常发生的情况会十分复杂，决不是预计财务报告和投资决策预算所能完全概括的，还需要针对具体对象编制详细的营业预算，才可满足企业控制和考核的实际需要。

(2) 管理会计的基本方法特征不突出。

管理会计贯穿着边际分析的基本原理，是管理会计方法的中心内容，具体体现为差量分析等长短期预测、决策方法。从预计财务报告和投资决策预算中，看不出这一原理的实际应用。没有任何边际分析和差量分析，使用的管理会计方法不典型，所以才引起总经理的怀疑。

(3) 信息与人的行为互动关系较差。

未考虑管理会计信息对人的行为的重要影响，只考虑实际中调研的费用等问题，直接会同管理会计人员及各方面负责人，利用他们手中现有的资料直接编制预算，这既是一个优点，同时也可能带来负面效应。因为毕竟雇员才是企业预算的具体执行人，管理会计应密切关注执行人的行为结果，预算的编制应该考虑具体执行人的意见，才能取得正确的反馈信息以修正预算。

(4) 过分依赖于财务会计资料。

管理会计与财务会计有所联系，可以适当使用财务会计资料，但是不能都应用财务会计的方法。预计财务报告中的一些数据可能是在历史水平财务报告的基础上预计的，所以容易使企业内部使用者产生疑惑。