



## 第二节

# 管理决策与成本管理会计



## 第二节 管理决策与成本管理会计

管理决策分为短期决策与长期决策。短期决策与企业内部日常运营与控制相关，长期决策与公司长远目标和战略相关。成本管理会计既可以为管理决策提供必要的信息，也可为其提供计划和控制的工具，在决策过程中发挥重要作用。



## 第二节 管理决策与成本管理会计

### 一、管理决策过程

核心类别	关键内容
成本管理会计作用	为管理者的计划、日常运营控制、战略决策提供必要信息
计划	设定公司目标，明确目标实现的时间、途径
控制	实施计划的具体措施，根据实际效果反馈，评价计划实现情况
内部会计系统工具及作用	(1) 预算：将计划具体化（数据或列表呈现） (2) 会计系统：记录执行过程，反映实际情况 (3) 业绩报告：提供反馈，调整方案、激励管理者
信息系统整体作用	内部会计系统+其他信息系统，为管理者决策、计划、控制提供信息支持



## 第二节 管理决策与成本管理会计

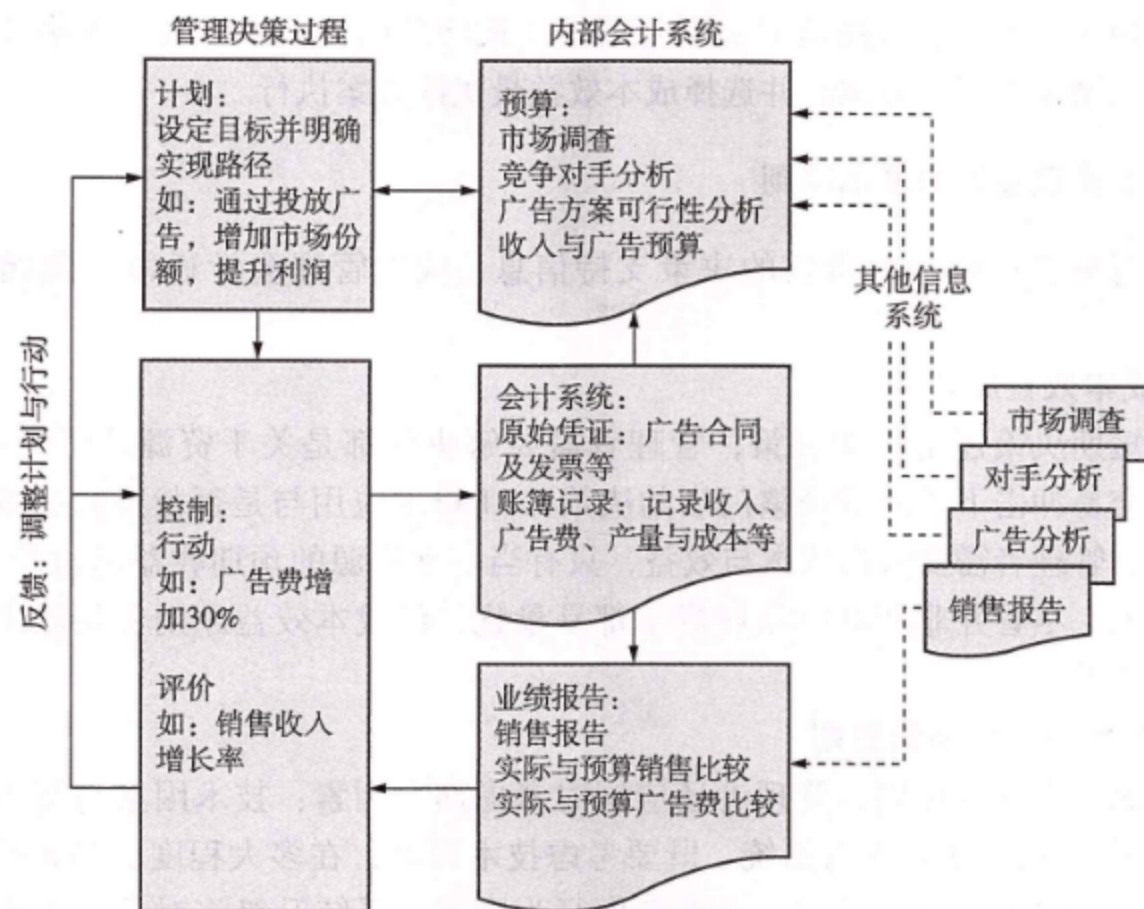


图 12-2 管理决策过程与内部会计系统



## 第二节 管理决策与成本管理会计

### 【图形闭环总结】

市场调查与竞争对手分析→设定目标与预算→执行并记账  
→实际与预算比较→业绩评价→控制与调整→重新计划→循环  
往复



## 第二节 管理决策与成本管理会计

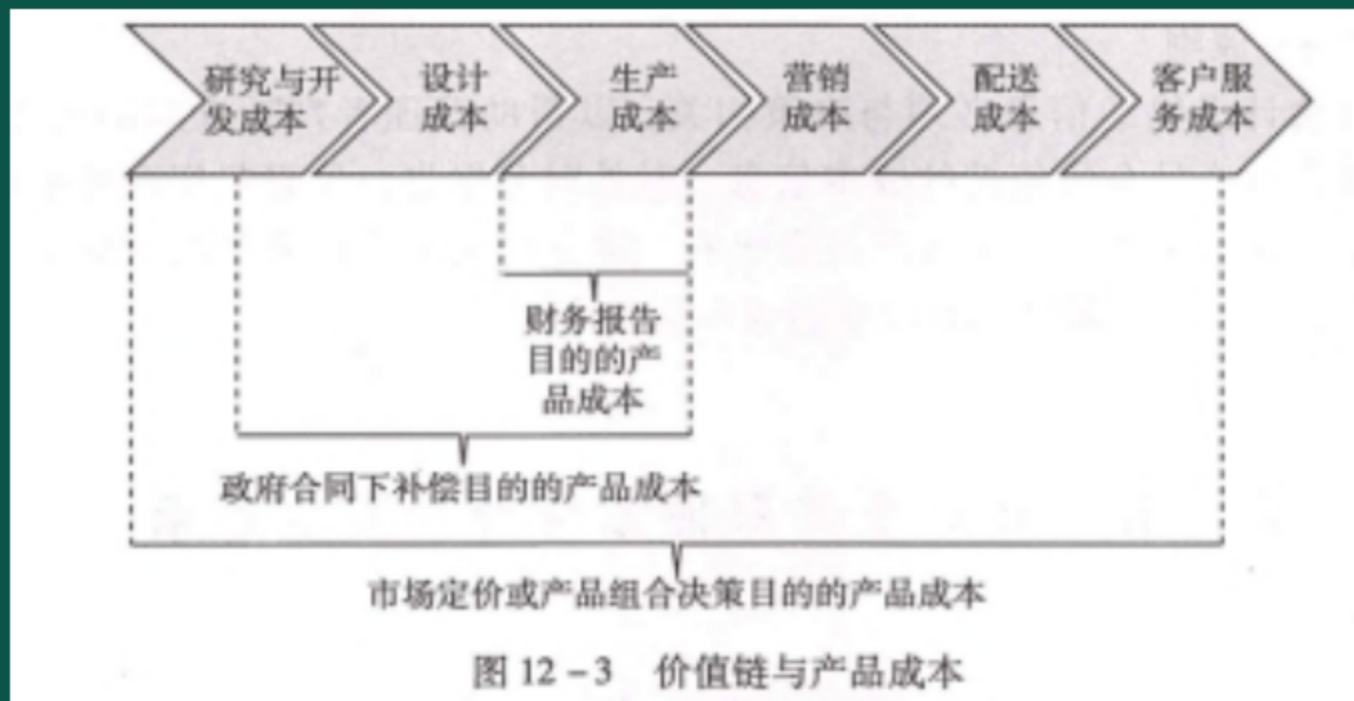
### 二、价值链、管理决策与产品成本

核心类别	关键内容
价值链定义	企业生产产品或提供服务的一系列价值创造活动（作业）的集合
价值链核心环节	研究与开发、设计、生产、营销、配送、客户服务（共同为顾客创造价值）
价值链决策关键	结合企业资源禀赋优势，聚焦1—2个核心环节，获取竞争优势
成本管理会计作用	为价值链所有环节的管理决策，提供信息与帮助
不同决策目的产品成本口径	对外财务报告：仅产品制造成本（价值链中的生产成本），用于存货计价、损益计算； 政府合同：部分研发成本+全部设计与生产成本（成本加成计价，不含营销、配送、客服成本）； 产品定价或产品组合调整：全价值链成本 价值链与产品成本的关系如下图所示



## 第二节 管理决策与成本管理会计

### 二、价值链、管理决策与产品成本





## 第二节 管理决策与成本管理会计

### 三、成本管理会计的基本原则

原则	内容
成本效益	管理者需要权衡成本与效益，只有当一项资源的预期收益超过预期成本时，才应进行投入
技术与行为因素	成本管理会计工作，并非只关乎成本效益，也需考虑技术与行为层面，尤其是对人的行为因素的影响
不同目的不同成本	是为满足对外财务报告目的而计算的产品制造成本；为满足管理决策而计算的成本需与具体决策目的相匹配，不同的目的有不同的成本。此外，同一项成本，在不同目的下，处理也可能不同
相关性	成本管理会计提供的信息必须与决策相关，以帮助管理者判断方案的优劣



### 第三节 环境变化对成本 管理会计的影响



## 第三节 环境变化对成本管理会计的影响

### 一、ESG理念重塑成本核算维度与价值评估体系

核心类别	关键内容
核心影响	从企业合规要求升级为核心战略要素，改变成本管理会计的核算边界和价值判断标准
核算边界变化	(1) 传统成本会计：聚焦生产经营直接或间接成本 (2) ESG融入后：向全生命周期延伸，纳入环境合规、碳减排、社会责任等非财务成本
ESG三维度成本管理要求	(1) 环境维度：建立环境成本追踪机制，计量碳排放、能耗等成本（如构建实时成本库）； (2) 社会维度：纳入员工福利、社区投入等支出，量化评估其对长期竞争力的影响； (3) 治理维度：设计高管薪酬等，发挥激励约束作用，解决代理问题
价值评估体系革新	替代传统财务指标评估，建立“财务绩效+ESG绩效”双重体系； 工具升级：平衡计分卡、EVA等融入ESG维度（如资本预算引入社会回报率）； 核心作用：将ESG数据转化为商业语言，传递可持续发展价值，提升企业透明度



## 第三节 环境变化对成本管理会计的影响

### 二、技术迭代变革驱动成本管理会计数字化转型

以大数据、人工智能、物联网、云计算、区块链等为代表的数字技术正深刻重塑成本管理会计的实践模式，推动其走向“实时感知、敏捷决策”，帮助其在数据处理能力、成本管控精度与决策支持效率方面全面提升。



## 第三节 环境变化对成本管理会计的影响

### 三、全球竞争环境变化对成本管理会计的影响

全球竞争环境下的转型背景	1. 外部挑战：全球经济一体化受阻，地缘政治冲突加剧，供应链重构，导致需求难预测，成本波动剧烈，供应链风险凸显，倒逼成本管理会计从刚性控制向柔性管理转型； (2) 内部要求：中国企业出海，需要成本管理会计提供具有国际视野的信息，应对国际竞争相关的规划、控制与决策问题
预算管理的柔性转型	传统年度预算（信息滞后、灵活性不足）难以适配市场变化，推行零基预算、滚动预算；例：拆解年度预算为多个滚动窗口（周期缩短至几天），嵌入情景触发式资金池，实时响应原材料价格、汇率、政策变动，校准资源配置



### 第三节 环境变化对成本管理会计的影响

成本管控的升级方向	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 全价值链成本协同：数字化整合上下游资源，打造全价值链运营体系，优化供应链成本、降低产业链整体成本；</li><li>2. 动态成本管控：强化边际成本分析，实时计算订单边际贡献，贡献率跌破阈值即启动成本干预；</li><li>3. 风险管控：将地缘政治冲突、贸易壁垒、汇率波动等纳入风险评估体系，量化风险对成本和利润的影响（如将绩效指标前移至供应链韧性）；</li><li>4. 战略投资优化：通过实物期权思维，将市场不确定性转化为可延迟、可调整的投资选项，保留战略灵活性</li></ol>
整体发展结论	环境变化对成本管理会计是挑战也是机遇，企业需顺应ESG趋势、拥抱数字技术、适配全球竞争格局，推动成本管理会计理念、工具与方法系统性创新，塑造可持续竞争优势，实现为顾客创造价值的目标



## 本章小结

本章是2026年教材新增的章节，需要对下列内容进行了解、掌握：

- (1) 重点掌握成本的分类；
- (2) 了解价值链、管理决策与产品成本的整体环节；
- (3) 重点掌握成本管理会计的基本原则；
- (4) 了解ESG理念重塑成本核算维度与价值评估体系；
- (5) 了解全球竞争环境变化对成本管理会计的影响。

谢谢 观看  
THANK YOU