



学校编码: 10384

学 号: 15520051301447

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**金融危机下工贸企业的应对策略**  
**——管理会计在添广工贸公司的应用探讨**  
**Strategies for Manufacturing- Trading Company**  
**to Cope with Financial Crisis:**  
**Applications and Discussions on Managerial**  
**Accounting to Teammann Concord Co.,Ltd.**

陈 博

指导教师姓名: 李 常 青 教 授

专 业 名 称: 工 商 管 理 (MBA)

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 4 月

金融危机下工贸企业的应对策略——管理会计在添广工贸公司的应用探讨

陈博

指导教师 李常青 教授

厦门大学

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 中文摘要

本文是对金融危机下劳动密集型的工贸企业应对策略的研究。主要目的是通过初步探讨管理会计的一些方法和原理在该工贸企业的应用，从而应对金融危机这个企业短期的经营目标。通过对变动成本和固定成本的深入比较和分析，提出运用变动成本来计算产品的成本解决在金融危机形势下企业中生产部门和业务部门接单的矛盾，同时解决危机下工厂产能过剩的问题。并通过对制造费用成本分配政策的讨论，亦辅助解决接单类型的选择问题。在金融危机下，如何降低生产成本，不仅仅是企业盈利多少的问题，甚至会影响到企业的生存。因此我们引入适时生产系统来消除浪费并降低生产成本。适时生产系统带来的另一个结果是交货期的准时，有益于客户满意度的提高。降低生产成本另一个非常有效的方法是提高生产效率。我们通过流程价值分析，辨认出非增值作业，并分析了增值作业中效率低下的部分和原因。在此基础上，通过流程改造，尽量消除非增值作业，压缩等待时间，提高增值作业的效率，优化作业和流程，最终有助于生产效率的切实提升。金融危机环境下客户对品质要求提高，品质不良带来的不仅仅是成本的增加，更多的是带来贸易的风险和客户满意度的下降，企业最终有可能会失去客户和市场。因此如何产出合适的品质也是应对危机度过危机的重要方面之一。针对这个目标，我们引入全面质量管理体系并坚持予以推行和执行，有效提升了产品的品质同时控制了质量成本，客户的满意度获得了回升。应对危机最重要的是整个企业各个责任中心的目标一致，消除矛盾，减少内耗。我们通过责任会计的初步应用，重新确立了责任中心并明确了内部转移价格，有效解决生产部门和业务部门的矛盾，促使其目标一致化。因此，通过管理会计原理和方法的应用初探，我们找到了该工贸企业应对金融危机的部分策略和方法，并证明其行之有效。而在阶段性成功度过金融危机之后，应继续深入管理会计在企业的应用，充分发挥管理会计在成本管理方面和业绩评价方面的作用，为企业管理者们的决策提供及时准确的数据，帮助企业制定并完成长期的可持续发展的目标。

**关键词：**金融危机 工贸企业 管理会计

## **Abstract**

We study the strategies of a labor-intensive manufacturing-trading company, Team Concord Co., Ltd., to cope with the financial crisis around the world since 2008. The main purpose is to achieve the company's short-term objective, dealing with the financial crisis and go through it safely, by the means of applying an initial number of the Managerial Accounting methods and principles to the company. On variable costs and fixed costs and the detailed comparative analysis, by applying the variable cost computing products' cost, we try to solve the conflicts between manufacturer and the sales in the financial crisis situation, as well as solving the problem of overcapacity in the company. By discussing manufacturing costs through the cost allocation policy, it helps to choose orders bringing more profits. How to reduce production costs, would rather decide the survival of the company than that how much profit the company will earn. Therefore, we introduce Just-in-Time production system to eliminate waste and reduce production costs. Another positive result brought by JIT production system is on-time delivery, which can improve customers' satisfaction. To reduce production costs, increasing the production efficiency is one of the effective methods. We identify non-value-added activities by analysis on value through process, and analyze causes of some inefficiency inside value-added activities. On this basis, through the process transformation, as far as possible we eliminate non-value-added operations, compress waiting time, improve the efficiency of value-added operations, optimize activities and processes and, ultimately, Improve the production efficiency. In Financial Crisis customers are more demanding on quality of products and services. The poor quality will result in not only more costs but much more risks on trade and the rapid decline of customers' satisfaction. The company could eventually lose customers and the market. So how to work out appropriate quality is one of the important aspects to response to the Financial Crisis and get through the Financial Crisis. For this goal, we introduce the

Total Quality Management system (TQM) and adhere to the implementation and execution, effectively increasing the quality of their products while controlling the cost of quality, then customers' satisfaction is a rebound. The most important thing, to respond to the Financial Crises, is to set the same goal throughout the corporate responsibility center for each line, to eliminate conflicts and reduce internal friction. By the initial application of the Managerial Accounting, we re-establish the responsibility center and clarify the internal transfer price, so that the fighting between the production sector and business sector is avoided and its unity of purpose is promoted. Therefore, by the application of principles and methods of Managerial Accounting, we have found some strategies and methods for the manufacturing-trading company to get through the Financial Crisis and proven that it is workable. After we survive and get through the Financial Crisis, we should continue to develop the application of Managerial Accounting in the company to provide accurate and timely data for managers' decisions and help to set up and complete the long-term goals of sustainable development, playing the important role of cost management and the performance evaluation..

**Key Words:** Financial Crisis; Manufacturing-Trading Company; Managerial Accounting

<b>第一章 引言 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景 .....</b>	<b>1</b>
一、20 世纪 80 年代以来管理会计取得了长足的创新与发展.....	1
二、管理会计在我国企业中的应用面临挑战.....	2
三、始于 2008 年下半年的金融危机严重影响出口型工贸企业.....	3
<b>第二节 研究目的 .....</b>	<b>4</b>
<b>第二章 行业和企业简介 .....</b>	<b>5</b>
<b>第一节 行业背景简介 .....</b>	<b>5</b>
一、树脂工艺品简介.....	5
二、树脂工艺品行业现状.....	5
三、树脂工艺品行业国内主要产地.....	6
四、树脂工艺品行业近年来出口情况和主要出口国家和地区.....	6
<b>第二节 企业简介和财务分析 .....</b>	<b>7</b>
一、企业简介.....	7
二、财务指标分析.....	7
三、金融危机对添广工贸公司的影响.....	9
<b>第三章 管理会计在工贸企业的具体应用初探 .....</b>	<b>12</b>
<b>第一节 正确成本性态分析下的接单策略 .....</b>	<b>12</b>
一、必须进行正确成本形态分析的背景和原因.....	12
二、进行正确的成本形态分析和采取变动成本法计算成本.....	13
三、采用正确的成本计算方法和好处.....	15
<b>第二节 运用正确的制造费用分配政策 .....</b>	<b>17</b>
<b>第三节 引入适时生产系统降低生产成本 .....</b>	<b>19</b>
一、适时生产系统比较适合引入添广工贸公司.....	20

二. 根据适时生产系统的特点和要求, 结合添广工贸公司的实际情况, 对其生产系统和流程做出合理的改造.....	20
<b>第四节 通过流程价值分析和改造流程提高生产效率 .....</b>	<b>23</b>
一. 消除非增值作业, 压缩非增值作业成本.....	24
二. 利用简单机械提高增值作业的效率.....	25
三. 全面质量管理减少内部故障成本.....	25
<b>第五节 实行全面质量管理保证质量 .....</b>	<b>26</b>
一. 保证产品品质的重要性.....	26
二. 实行全面质量管理之前添广工贸公司的品质管理状况.....	26
三. 从 2009 年开始建立全面质量管理体系.....	27
<b>第六节 通过责任会计使各责任中心目标一致化 .....</b>	<b>35</b>
一. 应用责任会计之前的责任中心之间的冲突和争执.....	35
二. 责任会计的具体应用.....	37
<b>第四章 管理会计在工贸企业应用的效果和建议 .....</b>	<b>41</b>
<b>第一节 应用效果总结 .....</b>	<b>41</b>
一、有效应对金融危机, 在金融危机年份实现扭亏为盈.....	41
二. 添广工贸公司 2009 年的经营状况明显好转, 客户的满意度提高, 企业的竞争力增强.....	42
三、有效的内部报告.....	44
四、有效利用资源.....	44
<b>第二节 管理会计在工贸企业深入应用的建议 .....</b>	<b>44</b>
一. 采用作业成本法进行核算.....	44
二. 加强培训教育和硬件投入.....	45
三. 引入柔性管理, 并通过完善作业管理将柔性管理落到实处.....	46
<b>附 件.....</b>	<b>48</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>51</b>
<b>致谢辞.....</b>	<b>53</b>



## Contents

<b>Chapter1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section 1 Background of Research .....	1
Section 2 Objectives of Research .....	4
<b>Chapter2 Brief Introductions of the Industry and Company .....</b>	<b>5</b>
Section 1 Brief Introduction of the Industry .....	5
Section 2 Brief Introduction of the Company .....	7
<b>Chapter3 Study of the Application of Managerial Accounting in the Company.....</b>	<b>12</b>
Section 1 Sales Strategy Affected by Correct Analysis on Cost Natures and Forms.....	12
Section 2 Application of Correct Cost Allocation Policy.....	17
Section 3 Reducing the Production Cost by Just-in-Time Production System .....	19
Section 4 Improving the Production Efficiency by Rebuilding the Processes of Production .....	23
Section 5 Appropriate Quality by Total Quality Management System .....	26
Section 6 Unity Goal of Responsibility Centers through Responsibility Accounting .....	35
<b>Chapter4 Results and Advices of the Application of Managerial Accounting in the Company .....</b>	<b>41</b>
Section 1 Results of the Application of Managerial Accounting.....	41
Section 2 Advices of Further Application of Managerial Accounting.....	44
<b>Appendix .....</b>	<b>48</b>

<b>References</b> .....	<b>51</b>
<b>Acknowledgments</b> .....	<b>53</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 引言

《管理会计》教材中写道：学习管理会计，有必要先去理解成本的含义及相关的成本术语。将成本分配到各产品，服务及管理所需的其他对象上去，是管理会计信息系统的一个主要目标。成本分配过程的改进已成为管理会计领域的一个主要进展。其目的在于提高成本分配的准确性，提供质量更高的信息，以便做出更好的决策。现代管理会计的产品成本计算较为灵活，成本信息服务于包括财务报告目标在内的多项管理目标。而且，企业为保持长期的竞争优势，需要更多相关及时的成本信息。管理会计实务需要更为准确的产品成本计算法和更详细有用的输入数据，以帮助经理们改善质量，提高生产率和降低成本。总之，更好的评价成本形态，提高产品成本计算的准确性，努力改进现代制造环境都是十分必要的。

### 第一节 研究背景

#### 一、20世纪80年代以来管理会计取得了长足的创新与发展

近年来，随着全球经济发展所呈现出的新态势，即传统的农业经济，工业经济正在被一种崭新的经济形态——知识经济所取代。可以预见，21世纪将是知识经济占主导地位，以迅速发展的计算机技术和现代网络技术为代表的信息革命向全社会的深度和广度渗透的时代；高新技术迅速发展，技术含量的比重在经济中大大提高；人类社会各方面将发生重大变化。为适应时代的要求，企业管理在方方面面都有了很大的创新与进展，与企业管理创新相比，管理会计也取得了一系列的进展和创新。在新的经济环境和企业管理环境下，管理会计无论是从深度、广度上，还是从高度上都提高到一个新的水平。现代管理会计的创新与发展主要表现在成本管理和业绩评价方面。

成本管理是企业管理的一个重要组成部分，也是管理会计的重要研究内容。成本管理的目标在于实现对成本的控制，促进成本的降低，提高企业的盈利能力。在过去的几十年中发展起来的产品成本计算方法和管理会计实践，对特定

类型的决策环境和特定类型的生产技术是适用的。二战后经济迅猛发展迅速增长的几十年间，高效的生产率和顾客的巨大需求使企业误以为会计人员所做出的产品和存货成本完全符合公认的会计准则所构建的财务报告的需要。既然产品的所有利润都很高，企业自然感觉不到对每条生产线利润信息的迫切需要。但在 20 世纪 80 年代和 90 年代，伴随着日益白热化的国际竞争而出现的经济衰退时的利润空间急剧缩小，整个社会进入“微利时代”，在产品的品质达到一定的水平后，企业面临的竞争实质上是成本竞争。产品符合质量的要求，仅仅是进入市场的通行证而已。要想争取到客户，真正战胜竞争对手，就必须在高质量的前提下实行优势价格的竞争，而优势价格是建立在产品成本的基础之上的，这使得精确计算产品成本和加强成本控制在管理决策中占据了关键的地位。

## 二、管理会计在我国企业中的应用面临挑战

管理会计的诞生将现代化管理与会计融为一体，为企业领导者和管理人员提供管理信息和决策支持，提高企业的管理水平和应对环境变化与风险防范的能力，已经成为现代企业管理的一个重要方面。然而我国管理会计仅仅在部分企业中得到了一定程度的应用，还有很多企业对管理会计知之甚少，缺乏基本的管理会计观念，管理会计的广泛应用仍然是任重道远。

我国管理会计发展历程可以分为两个阶段，即从 20 世纪 50 年代到 20 世纪 80 年代的执行性管理阶段和 20 世纪 80 年代后的现代意义上的管理会计阶段。现代意义的管理会计阶段又可以分为决策性会计管理阶段和战略会计管理阶段。决策性管理阶段的着眼点在于通过信息的收集为企业的管理者和决策者提供信息支持，战略会计管理则是从更宏观的角度为企业战略的制定、执行和评价服务。

这三个阶段的管理会计理论在我国都有不同程度的应用，但是由于我国企业自身管理水平落后和管理会计理论自身不完善等原因，管理会计在我国的应用过程中还面临着一些问题和挑战。我国在改革开放以来，从计划经济体制逐步转变为市场经济体制。在市场经济的大潮下，在 WTO 市场准入机制下各大跨国企业纷纷抢滩中国，我国的企业面临日益激烈的竞争。要在这样激烈的竞争条件下取得成功，管理者必须拥有准确的信息以促进成本管理。同时管理者还

需要有效的业绩评价系统，使得下级部门和经营单位能与企业整体目标结合起来。

### 三、始于 2008 年下半年的金融危机严重影响出口型工贸企业

2008 年下半年，美国金融风暴愈演愈烈已经蔓延到了全球，影响深度和影响范围也越来越大。在此次金融危机中，中国经济也不可避免地受到了影响和冲击。但相比欧美发达国家和其他发展中国家，中国所受的影响相对较小，主要影响在于可能导致出口的负增长、投资增长的放缓以及外汇资产的贬值或损失。由于中国经济的外贸依存度高，无疑最大影响就在于外贸出口方面。受累于美国金融风暴影响，中国纺织、房产、玩具、钢铁行业提早步入寒冬。同时，由于美国在建工程的萎缩，家具、卫浴、五金、电子等产品的出口企业也举步维艰。巧妇难为无米之炊。外贸订单数的减少，直接影响了下游的制造行业，泉州、莆田、厦门、福州等地已有不少外贸工厂裁员、停工甚至关门倒闭。

2008 年 10 月底，第 104 届中国进出口商品交易会还在广州如火如荼举行，在树脂工艺品行业却传来了该行业三十年历史以来最令人震惊的消息：树脂工艺品行业的龙头老大——厦门市星星工艺品有限公司倒闭了，老板不知去向。这个消息无异于平地一声惊雷，在业内人士的心中炸响，极大影响行业内从业人员的信心，让人早早体会到金融危机带来的严冬那如刀子般锋利的寒冷。从那时候开始，树脂工艺品行业内不时传来这家工厂倒闭或者那家公司老板消失等等这样那样负面的消息。如何能让自己的企业安全度过外贸的严冬？外部的大环境对行业内所有的企业都是一样的，那么是不是行业内所有的企业都会走向倒闭的结局？现实并非如此，否则这个行业也将不复存在了。那么如何去应对金融危机带来的外贸严冬的挑战？如何在逆境中生存甚至有所发展？这一系列问题让我们把眼光投向我们自己，我们企业的内部。企业面临的不仅仅是行业内竞争对手的竞争，更重要的是如何提升自身生存竞争能力的挑战。修炼内功，完善管理手段，提高管理的效率，从而带动企业内部的有效整改，将企业调整到一个可以应对危机的状态。所有这一切，都要求管理者必须拥有准确甚至是精确的信息以促进成本的精细管理，以获取看似极为苛刻的订单，从而获得一个工贸企业赖以生存的来源。同时企业的管理者确实需要拥有更为有效的

业绩评价系统，使得各级职能部门和经营单位能与现阶段企业的基本生存和可持续发展的目标能够有效结合起来。所有这一切，让我们把眼光投向管理会计的创新和发展所带来的可能的应用探讨。

## 第二节 研究目的

通过管理会计在添广工贸公司的实际应用探索，发现在传统管理方法下难以发现的问题和弊病，找出管理中的低效成因和不足，为企业在金融危机的严峻经济形势下谋求生存和发展以及在竞争中处于相对有利的位置提出建议和解决方法。

1、通过管理会计在企业的实际应用，探求应对金融危机的对策，从而增强企业的生存能力和竞争能力。

2、通过管理会计在企业的实际应用，进行正确的成本管理，降低成本，减少浪费，提高生产效率。

3、通过管理会计在企业的实际应用，明确责任，进行正确的业绩评价，促进各责任中心的行为同目标一致。

4、通过管理会计在企业的实际应用，提供准确信息给管理层以便其做出正确决策。

## 第二章 行业和企业简介

### 第一节 行业背景简介

#### 一、树脂工艺品简介

树脂是一种硬化塑胶，主要成分是不饱和聚酯树脂，其可塑性好、表现力强，可以制成各种造型逼真、色彩绚丽、质感强烈的工艺礼品或实用小器具。树脂工艺品是以树脂为主要原料，通过模具浇注成型，制成各种造型美观形象逼真的工艺品。从仿真效果分，主要包括仿铜、仿金、仿银、仿水晶、仿玛瑙、仿大理石、仿汉白玉、仿红木等树脂工艺品。从形态上分，一般有动物、人物、喷泉、卡通、宗教、风景、节日等不同系列。

树脂工艺品在原材料上依照不同的树脂品牌、含树脂比例要求进行配比。小型的树脂工艺品一般的原材料是：固定树脂、石粉或其他任何仿古原料，如仿大理石产品，可用树脂、大理石粉。大型的树脂工艺品一般的原材料是：树脂、石粉、色膏，中空可以填充树脂废料，大型树脂产品一般为树脂废料填充。

#### 二、树脂工艺品行业现状

树脂是一种造型能力极强、表现细腻程度极高的造型材料，被广泛运用于礼品、家居装饰品、花园产品等的生产制作当中。近年来，我国树脂工艺品企业不断加大产品研发、设计力度，通过采取种种举措，树脂工艺品企业普遍反映出口额有明显提高。从长期来看，树脂工艺品国际市场需求广阔，俄罗斯、中东等新兴市场潜力较大，树脂工艺品也成为家居摆设的新宠，出口形势将会继续保持一定的增长态势。

但是从 2008 年下半年开始，由于受到金融危机的影响，树脂工艺品的生产和出口企业受到较大的冲击。由于绝大部分的树脂工艺品出口到欧美地区，而欧美地区是金融危机的重灾区，市场对非生活必需品的树脂工艺品需求大大下降。因此，树脂工艺品的生产和出口企业的产值和出口额大幅下降，出口遇到了严重阻力，一部分树脂工艺品生产企业倒闭，大部分的树脂工艺品的生产和

出口企业处于生存的困境之中。

### 三. 树脂工艺品行业国内主要产地

树脂工艺品在 20 世纪初起源于欧洲，以意大利为主要产区。这种行业属劳动密集型产业，出于降低劳动力成本的需要，该产业首先从欧洲转移到日本，然后又转移到台湾。我国改革开放后，该产业被台商带到广东，后又进一步转移到福建。目前，广东、福建、浙江等地聚集了我国绝大部分的树脂工艺品生产、出口企业。2008 年，这些省份的树脂工艺品生产和出口企业的数量约有 1,500 家左右，产值达到约 100 亿元人民币。而在 2009 年，由于受到金融危机的影响，从事树脂工艺品生产和出口的企业数量锐减到约 1,200 家左右，产值约为 80 亿元人民币。

在这当中，仅福建省的树脂工艺品、礼品的产量就占全世界的 1/3。泉州市更以出口树脂工艺品著名，其中丰泽区还被命名“中国树脂工艺品之乡”。目前树脂厂家遍布该市区及周边县市，主要以中、小型为主，也有以家庭式的小型加工厂。2008 年，全市树脂工艺品行业有 300 家左右的生产企业，年产值近 30 亿元人民币左右。2009 年，在金融危机的影响下，较多数量的小型工厂关门，全市的树脂工艺品生产企业数量减少到 220 家左右，产值也减少到 23 亿元左右。

### 四. 树脂工艺品行业近年来出口情况和主要出口国家和地区

据中国海关统计，2007 年，2008 年和 2009 年我国树脂工艺品（海关编码：39264000）的出口额依次为 17.43 亿美元，18.05 亿美元和 14.75 亿美元。很明显，金融危机对树脂工艺品的出口影响非常大，2009 年的出口额退到了 2004 年的水平。

据中国海关统计，北美和欧洲是中国树脂工艺品的主要海外市场。其中，美国占比 43%，是中国树脂工艺品第一大出口地，香港、德国、英国、挪威等国家/地区依次次之。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库