

## 用友公司（C）

### 案例教学指导

#### 案例背景介绍

本案例讲述了用友公司管理控制系统在过去十年的变化，用友公司从一家 3.25 亿销售额的公司增长了 5 倍，成为一家 16.6 亿销售额的公司，其员工数目增长了 3 倍。本案例展示了公司的管理控制系统如何随公司战略和机构的变化而变化，以及激励机制在管理控制系统中的重要作用。

#### 教学目的与用途

本案例适用于……课程，可以用来讨论……主题。

#### 研究问题

1. 用友的计划和预算系统是如何形成的？
2. 管理控制系统在2003 年和2004 年之间有怎样的变革？这些变革为何是必要的？

……

（可以是案例正文涉及的思考题）

#### 案例分析思路

（本部分以案例涉及理论为基础，结合案例具体情境，阐述案例分析思路）

#### 案例讨论：

##### 问题 1：用友的计划和预算系统是如何形成的？

首先请学生描述 2000 年以前的控制系统是如何演变的。（一开始的时候，只是高管人员设立销售目标和提成比率，用业绩目标来衡量绩效）我会在右边的黑板上归纳学提出的要点。他们会注意到 2000 年到 2001 年之间有下列事件发生，在业务逐渐复杂的过程中，公司也逐渐开始向专业化转变。

……

（本部分阐述对案例研究问题的课堂分析思路）

---

本案例使用说明由哈佛商学院沃伦·麦克法兰教授（F. Warren McFarlan）和清华经管学院会计系夏冬林教授开发完成。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的有效性。清华大学经济管理学院拥有本案例及教学指导的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例或案例正文中的任何部分。

### 案例涉及理论及知识点

(列出案例涉及的理论点)

### 教学课堂说明

(本部分包括教学课程时间安排、课堂讲授思路、板书建议等)

### 相关参考资料

(指出案例课堂讨论相关的书籍或阅读资料等)

作者与本案例相关的研究成果清单 (参见奖项申报要求)

教学指导书样本