



加拿大毅伟管理学院
清华大学经管学院

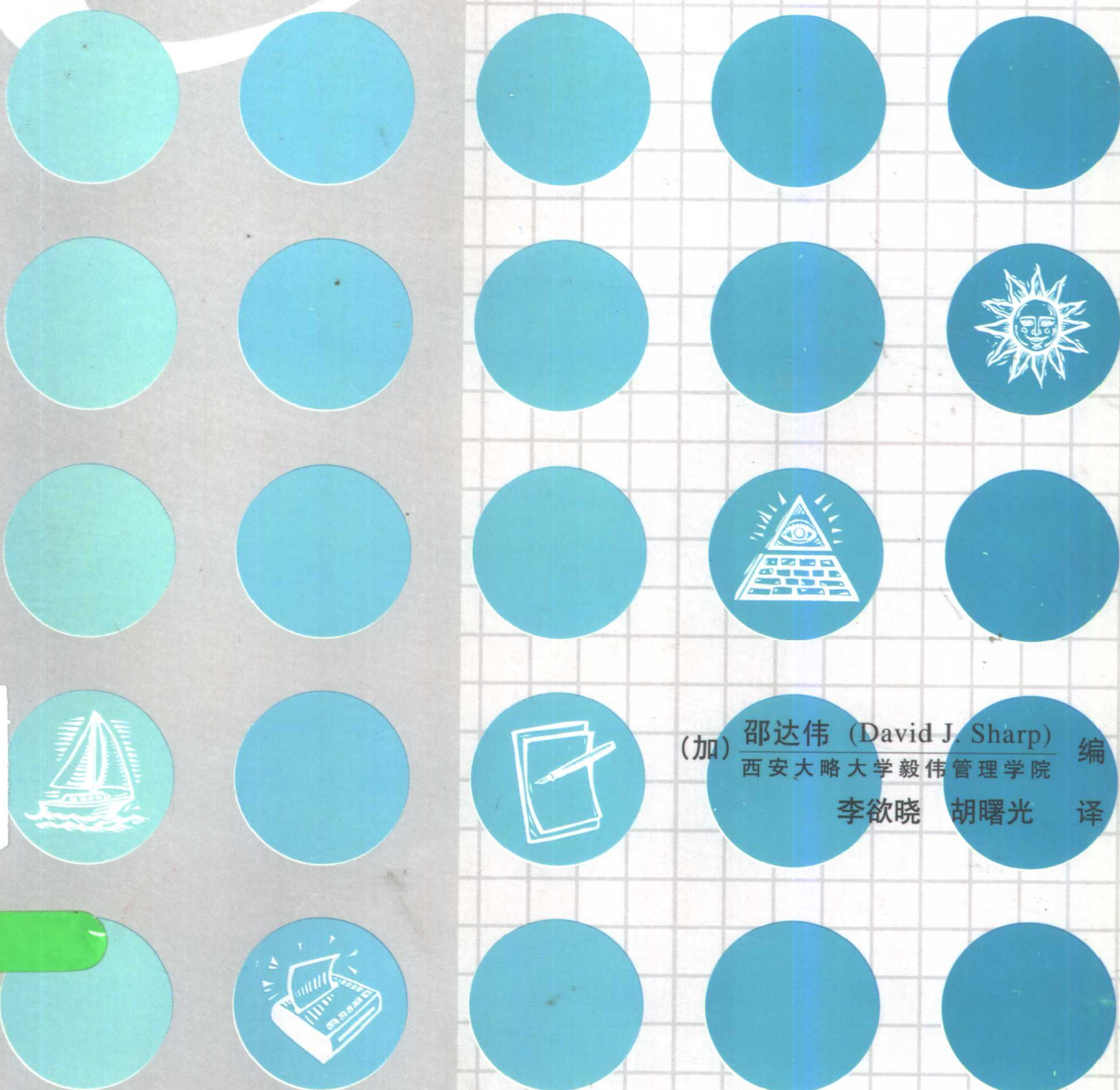
共同策划、推荐

国际通用 MBA 教材

配套案例

管理会计案例

Managerial Accounting Cases



(加) 邵达伟 (David J. Sharp) 编
西安大略大学毅伟管理学院
李欲晓 胡曙光 译



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

国际通用MBA教材配套案例

管理会计案例

Managerial Accounting Cases

(加) 邵达伟(David J. Sharp) 编

李欲晓 胡曙光 译



机械工业出版社
China Machine Press

One time permission to reproduce Ivey cases granted by Ivey Management Services on September 14, 1998

本书中文简体字版由Ivey Management Services授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理会计案例: (加)邵达伟(Sharp, D. J.)编 · 北京: 机械工业出版社, 1999.4

(国际通用MBA教材配套案例)

ISBN 7-111-06599-9

I. 管… II. 邵… III. 管理会计-案例 IV. F234.3

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第17559号

出 版 人: 马九荣(北京百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 石美华

北京昌平环球印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999年4月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 7.5印张

印 数: 0 001-5000册

定 价: 15.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序 言

我很荣幸有此机会用简短的语言就毅伟管理学院的历史、传统、教职人员和最新业绩向您作一介绍。毅伟管理学院是加拿大西安大略大学(UWO)所属的一所专业学院。作为加拿大历史最悠久的大学之一，西安大略大学目前拥有17个院系和专业学院，西安大略大学有26 000多名学生，4 000余名教职员工，座落在加拿大最南部的安大略省伦敦市。这座城市拥有330 000人口，位于多伦多和底特律之间。西安大略大学毅伟管理学院的本校在安大略省伦敦市，同时在多伦多的密西桑戈设有分校，而且最近在香港也建立了分校。

历史地看，毅伟管理学院一直是管理学界的领导者，现将部分成就列后，标示毅伟管理学院日新月异的发展：

- 1922年创立了加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年开始出版杂志《毅伟商学季刊》。该杂志发行到25个国家，发行量多达10 000册，深受学术界和管理界读者的喜爱。
- 1948年，在加拿大首次设立行政管理人员培训计划(校方要求任课教师为所有新设立的课程准备案例教材，作为他们职责的一部分)。
- 1948年创立了加拿大第一个工商管理硕士课程。
- 1961年首创了加拿大的第一个商学博士课程。
- 1974年，被联邦政府正式指定为加拿大第一个(现在已发展到8个)国际商业研究中心(CIBS，即美国CIBERS的前身)，联邦外交部对该中心持续提供财政支援。
- 1975年，毅伟管理学院成立了自己的出版社。该部门目前拥有2 000个加拿大的案例，并成为哈佛案例的加拿大资料交换所。1998年，毅伟管理学院的案例已分销至20多个国家的100多所学院和100多家企业。毅伟管理学院是全世界管理学案例研究的第二大制作者，每年向校外读者分销案例教材超过100万册。
- 1978年开始实施第一项国际学生交换计划，目前该交换计划已增至20余项。
- 1984年毅伟管理学院在加拿大联邦政府的支持下，在伦敦市组建国家管理学研究与开发中心的过程中发挥了主导作用。
- 1992年，毅伟管理学院被选为主导性的国际商学刊物，即《国际商学研究杂志》在1993年至1997年间的编辑总部。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大聘用公司首席执行官、人力资源管理者和求职顾问等人士组成的所有评选组得出的全方位评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大培养工商管理硕士的最佳学院，并且这一结论被逐年的评比一再肯定。1994年《亚洲企业》杂志又将毅伟管理学院列于亚洲公认的25所世界最佳商学院的行列中。
- 1997年，《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要

贡献者，并领先于哈佛大学与西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院列为全世界最佳国际商学院之一，和欧洲管理学院(INSEAD)及伦敦商学院(LBS)并列，而且《美国新闻与世界报导》将毅伟管理学院选为全世界在行政管理培训计划方面最佳的15所商业学院之一。

至1998年，毅伟管理学院拥有65名全职教授，他们每年负责教授600名普通课程的和在职行政管理课程工商管理硕士生、300名本科生、40名博士生，以及范围广泛的非学位课程。毅伟管理学院的宏伟目标是凭借各种杰出的教学计划和在相关领域中优秀的研究记录，跻身于全世界十所最佳商学院的行列中。

在国际上，毅伟管理学院参与主要的海外项目达30年之久，并且最近又参与到亚洲(特别是中国)以及前苏联某些共和国的有关项目之中，这些项目正在为当地的管理学教育事业作出贡献。

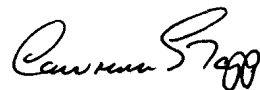
中国项目

1984年是毅伟管理学院和中国的清华大学连续合作项目开始的第一年。我们承诺为中国学生来毅伟管理学院学习工商管理学硕士和博士做准备，与访问学者一起工作，提供在中国的短期教学指导，并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师人材。该项目的另一目的是毅伟管理学院借此进一步了解中国和中国的商业活动方式。

在项目的第一期过程中，撰写了35篇论文、案例和教学指南；有9名毅伟管理学院教授参加了短期的访华授课；12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年；培养了8名工商管理学硕士毕业生；所有来访的中方人员都参加了撰写案例的工作组。这一项目由加拿大-中国管理学教育计划提供资金。该项目的第二期进一步扩大发展，至1994年，经过五年的努力，已成为毅伟与滑铁卢大学以及中国的清华大学、大连理工大学和东南大学的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面继续提供援助。其要点包括设计、开发并执行1992年8月提出的通过案例教学方法教授合资企业、技术转让以及国际贸易等课程。这一教师培训项目是通过翻译给来自中国各地的教师们进行授课，并且所有教材均已译成中文。

一个大规模的合作出版项目已经开始实施，1992年4月，五卷国际商业案例中的第一卷已在中国由清华大学出版社出版。本系列书籍是毅伟管理学院和清华大学合作的产物，它为中国的经理们和学生们提供了全面的国际性商业案例。1992年~1993年，经我们在大连理工大学和东南大学的伙伴安排，又有6本国际性教科书的中文版通过有关出版社在中国出版。

从那时起，出现了大量由毅伟管理学院发起的有关中国的案例写作，各种书或被重印、翻译或专为中国市场而撰写，我们还在清华大学开设了商学导论课程，进行了教授互访等等。所有这些都体现出毅伟管理学院决心实现对中国作出的真诚的承诺。



唐乐礼

加拿大毅伟管理学院院长

总 编 按 语

中国国家教育部在审定中国工商管理硕士课程内容时提议，每门课程的25%要采用案例教学方法。这一要求在某种程度上是为保证中国未来(和现有)的经理们既能够面对崭新与众不同的各种学习环境，又能够获取制定决策所必需的、与基础理论并重的实际经验。

本系列案例丛书的宗旨正是为中国提供最高品质的教学用部分案例，以期满足当前的迫切需求。在此提供的案例都是全面的、实际的、要求进行管理决策的现场情景案例。其中不包括对案例历史的赘述(这无助于学员们制定决策)、小型案例及“花边案例”(这些不适于用作80~90分钟的课时内容)、或图书馆资料(从图书馆的二手资料所作的总结远不如直接与经理们交谈所总结的案例更能增长见识)。

此次首批出版的系列案例丛书是为直接配合中国工商管理硕士课程的各门必修课程而编写的，我们随后将为更多的常规选修课程出版案例选集。

这些案例选集的主要资料均来源于加拿大西安大略大学的毅伟管理学院。毅伟管理学院是全世界第二大的教学案例制作者，并且是当今亚洲案例的最大制作者。毅伟管理学院为使这些书籍得以问世，放弃了正常出版所需的全部许可费用，这是其它一些学院不情愿做的。毅伟管理学院决心对中国履行其真诚的承诺。

本系列丛书得以出版全靠下列各方鼎力相助：

- 万国出版公司总裁孙立哲先生的动议；
- 清华大学经济管理学院院长赵纯钧先生与副院长陈小悦先生的鼓励与协助；
- 企业资助(在某些情况下，毅伟管理学院能得到企业的资助，以获得完成此系列丛书所需的重金投入。我们将在每本书的适当位置对该书的资助者表示感谢)；
- 毅伟管理学院中为各卷选择案例并撰写了导言的教授同仁们；
- 我们的编辑协调人玛丽·罗伯特女士。



包铭心
安大略省伦敦市

邵达伟(David J. Sharp)

邵达伟是毅伟管理学院管理会计和控制专业的副教授、国际商业研究中心总监。他为学院的优等学士、工商管理硕士、在职工工商管理硕士和博士教授管理会计学、国际会计学、管理控制系统及其他课程。

他在1992年进入毅伟管理学院之前，曾在波士顿大学的卡罗尔管理学院和Gulf工业大学(现称Bahrain大学)执教多年，并曾担任Fletcher法律与外交学院(波士顿)、捷克管理学中心(布拉格)和亚洲管理学研究所(马尼拉)的客座教授。他的研究方向包括：跨文化企业伦理、管理控制学的国际间异同以及控制系统对改进组织内部伦理行为所起的作用等。他在伦理方面的研究成果发表在《商业伦理》、《商业伦理教学》、《会计行为研究》、《国际会计》和《会计瞭望》等刊物上；对国际管理会计学的研究成果发表在《国际商学研究杂志》、《中部企业财务杂志》、《财务杂志》和《斯隆管理学报》等刊物上。他是《国际会计》和《审计与税务》杂志编委会成员及《国际会计进展》杂志副编审。他拥有牛津大学工程学与经济学学位、曼彻斯特大学管理学学位及麻省理工学院斯隆管理学院的国际管理学博士学位。他还持有由英国管理会计师协会颁发的管理会计师证书。

邵达伟博士出生并在英国长大，他和妻子(生于印度)生有3个儿子。他们从1992年起移居安大略省伦敦市，在那里可以欣赏、参加丰富多采的音乐活动。

编者的话

与关注外部使用者的财务会计不同, 管理会计关注公司内部对会计信息的使用。在决策过程中, 管理人员面临的问题是确定与决策有关的成本与收入信息。此外, 管理人员还应运用成本核算系统所提供的信息, 并对如何设计成本核算系统作出选择。内部会计系统也是衡量管理人员经营业绩的标准, 而经营业绩又是对各级管理人员进行奖励的基础。案例分析方法是一项有效的学习工具, “管理会计与管理控制中的案例分析”一文为学生们学习如何运用这一方法提供了指导, 因而, 学生们在开始学习案例分析方法时应首先阅读此文。“加勒比网络咖啡屋”作为一个入门案例, 全面描述了筹办一家经营性企业所涉及的所有管理会计方面的问题。它使学生们能够识别固定成本、变动成本、投资(沉入成本)以及不确定性成本。然后, 学生们可以运用这些信息制定确保“网络咖啡屋”项目成功的相关决策, 包括确定开办费以及经营规模、价格、需求、现金流量、融资(方案)和业绩衡量方法。本书其余的12个案例可分为三个部分。第一部分涉及成本形态问题。在“维多利亚医院的内窥镜”案例中, 直接介绍了短期成本形态的涵义。案例“西格拉姆公司在台湾——苏格兰威士忌酒和法国科涅克白兰地酒的定价”则将这些概念用于战略决策过程, 学生们可以运用这些成本资料对公司短期经营和长期经营的成果作出评价。在案例“司徒尔特·道”中提出了服务业中的“动态成本核算”(Activity Based Costing, ABC)系统概念以及服务客户的成本问题。该案例考察了信息组成结构, 并阐明了产生成本的过程。它表明成本核算系统的改变对客户群的影响以及对公司财务成果的影响, 同时, 还表明有关成本形态方面的知识如何能够带来战略上的优势。

第二部分涉及长期的相关成本分析问题, 也就是通常所说的资本预算问题, 这里, 与其总量相比, 成本周期(Timing of cost)和现金流同样是十分重要的。显然, 在“蒙科蒂葡萄酒公司”案例中, 有关定量分析是十分清晰的, 但, 这仍属于常规的成本范畴。该案例介绍了折扣现金流, 阐明了帐面价值所包括的非相关性内容, 以及残值、增量分析、未来现金流、恰当的时间横向比较和折扣率的重要性, 由于在不同决策方案中进行正确选择是非常困难的, 因而, 以上内容就显得十分重要, 尤其是对那些被决策为暂不执行的方案, 即暂不选择的方案来说, 就更为如此。案例“明诺洼有限责任公司——拉肖特金矿”通过分析一家具有高风险的采金企业的资本预算过程, 阐述了复杂的长期决策问题。这里, 投资的价值不仅仅体现在地下的金矿(会受到地理环境、价格以及可能发生的货币风险的影响)上, 而且, 还体现为扩大规模可以带来在更大的范围内进行勘探的机会。“太阳公司——太原管道工程”这一案例也提出了复杂的长期决策问题, 它涉及

一系列相关决策，学生们可以对决策过程进行组织，从而确定哪些决策可以单独进行，哪些决策可以同时进行。

最后一部分案例涉及成本与控制系统。“香槟饭店”是一个简洁而全面的案例，该案例介绍了“变动成本”和“控制能力”的概念，而“埃得蒙顿区电话公司——NORSTAR主系统”这一案例则考虑了成本控制系统的设计与运用问题。通过“布伦特伍德运输有限责任公司”案例，学生们可以对成本资料进行重新组织，从而对成本的质量进行更深刻的考察。案例“西德克萨斯泰国公司”提出了跨国企业的融资控制问题，因为公司的融资需要与地方意愿之间存在着一定的冲突。而“蒙特利尔银行——汉城分行”案例则涉及一个能够提供全球融资服务的机构中，地方－全球的需求控制问题。最后，在“奥尔特食品有限责任公司的经济增值”案例中，介绍了在一家经营多项业务的企业中如何运用经济增值分析法(EVA)。通过这一案例，学生们应对经济增值的涵义及其作为业绩衡量指标所起的作用有一个基本的了解。该案例要求学生们能够进行经济增值的调整，能够对实际的经济增值额进行计算并能够理解经济增值分析方法在内部控制设计以及战略决策制定中的运用。



目 录

案例1 管理会计与管理控制中的案例分析

目前,有越来越多的专业团体和大学在其管理会计课程的教学过程中加入了案例分析。对于并不熟悉案例分析方法的学生和案例使用者来说,这种方法最初并不十分有效。但是,随着案例分析方法作为一种标准方法在总体方面,特别是在管理会计方面的发展,这一方法将变得十分有益并将成为解决管理决策问题的有效方法。

☞P1

案例2 加勒比网络咖啡店

戴维·格兰特希望在牙买加的金斯敦开设加勒比网络咖啡屋。他已搜集了所有关于成本的数据资料:设备、租金、劳动力等等。他还在本地电话公司中寻找到一个合作伙伴——牙买加电讯有限公司。牙买加电讯有限公司以优惠的利率提供了资金和长期贷款。该案例介绍了固定成本、可变成本、初始成本、边际收益以及盈亏平衡的概念。

☞P7

案例3 维多利亚医院的内窥镜

马克·格雷特是加拿大安大略省伦敦市维多利亚医院临床工程的管理者,主要负责医院医疗技术小组的管理工作。格雷特了解到,医院弯型内窥镜的修理工作是由医院外部的公司承担的,医院应在提高质量、降低成本方面做些工作。现在是在1994年4月初,格雷特打算为4月18日召开的、每月例行的小组会议做些准备。

☞P12

案例4 西格拉姆公司在台湾:——苏格兰威士忌酒和法国科涅克白兰地酒的定价

1998年1月,西格拉姆·格瑞特尔中国公司的财务副总经理正在考虑:针对台湾地区对苏格兰威士忌酒和法国科涅克白兰地酒征收的进口关税税率的变化,公司应采取何种行动。近几年来,由于台湾地区白酒市场竞争十分激烈,因而,为了确保西格拉姆公司在台湾地区未来市场的份额和盈利水平,公司针对税率变化采取恰当的措施是至关重要的。目前,公司决策者面临的任务是:如何根据新

的关税制度为该公司的苏格兰威士忌酒和科涅克白兰地酒确定合理的价格水平。该案例可用于本科生及工商管理硕士一年级学生的管理会计课程。对于提高学生进行贡献分析和边际分析的技巧和应用水平来说, 该案例也是十分适用的。由于该案例与市场联系紧密, 因而, 它也同样适用于学生处理竞争激烈的市场上的定价问题。

P17

案例5 司徒尔特·道

司徒尔特·道很想知道是否还有不同的方法来确定其产品的价格, 以便使他的企业能在市场上取得竞争优势。

P24

案例6 蒙科蒂葡萄酒公司

本案例可以作为净现值法决策投资的介绍。它覆盖了有关成本案例分析所得的结论, 包括收入税贴现和直接成本计算。可以使学生决定一年后如何购买一台新的设备。

P30

案例7 明诺洼有限公司——拉肖特金矿

明诺洼—拉肖特主要是一个关于资本预算决策方面的案例。打300米的井, 投资1900万美元, 需要对此投资作折扣现金分析。由于包括一系列不确定的因素, 因此, 该案例提供了灵敏度分析的机会。(即美元汇率、黄金价格、高级矿砂、回报率等。)

P33

案例8 太阳公司——太原管道工程

1997年5月, 太阳有限责任公司的总经理谢如贤博士必须决定太阳公司是否参加以及如何参加太原管道工程项目。该项目的任务是铺设82公里从黄河到中国山西省省会太原市的、直径为2.2米的供水管道。由于公司目前已濒临破产, 所以, 对于太阳公司来说, 太原工程是极具吸引力的。但是, 太原工程真的能够挽救太阳公司吗? 该项工程是否超过太阳公司的财务能力? 如果太阳公司接受了这项业务, 那么, 公司又将如何更好地组织这项业务呢?

P43

案例9 香槟饭店

香港香槟饭店的总经理格罗里亚·许必须决定对其所在饭店的洗衣店采取怎样措施。元月的经营费用大大超过了预算。她必须调查成本飞涨的原因, 决定下

一步的行动。包括是否关闭洗衣店的业务。

☞ P53

案例10 埃德蒙顿区电话公司——NORSTAR主系统

有报告显示,在过去的两个月中,埃德蒙顿区电话公司的两种产品的贡献变化很大,苏·史密斯和乔尔·迪恩两位产品经理正在对这一现象作出解释。最近,公司为产品经理提供了一种新的产品报告系统,因而,产品经理将根据这一新的报告形式所提供的信息进行有关产品分析。

☞ P56

案例11 布伦特伍德运输公司

约翰·漠泽负责在全公司范围内灌输“质量思想”。目前,他正在试图了解公司的质量问题所带来的成本。可喜的是,他可以实施一定的策略改善公司的质量。

☞ P70

案例12 西德克萨斯泰国公司

强森·罗伯特先生是西德克萨斯泰国公司会计部的负责人,他刚刚收到一份来自达拉斯总部的传真,指责他未完成西德克萨斯(TWT)在泰国建立标准会计体系的任务,而是更改了西德克萨斯的合作会计体系。罗伯特先生认为更改后的会计体系更加适合泰国西德克萨斯(TWT)以及泰国的国情。

☞ P78

案例13 蒙特利尔银行——汉城分行

最近,韩国政府的银行规则发生了一些变化,从而影响到蒙特利尔银行汉城分行在韩国的生存,为此,该分行的管理者需要决定如何针对这一变化采取行动。管理者必须考虑韩国分行作为蒙特利尔银行在全国经营的一部分所起的重要作用,同时,还应考虑韩国文化及法规环境对分行经营的影响。

☞ P87

案例14 奥尔特食品有限责任公司的经济增值

1996年10月,奥尔特食品有限责任公司的财务主管约翰·汉密尔顿正在整理进行公司部门经济增值分析所需的有关资料。公司总裁要求汉密尔顿在下周召开的董事会上提交他的分析报告。总裁必须使董事会相信,至少削减公司一个(盈利情况不好的)部门才能有利于公司股东的利益。本案例的目的在于为从事多项业务的公司提供一种使用经济增值分析的方法。在学习了本案例之后,学生们

应当做到：对经济增值的涵义及其作为一种绩效衡量指标的作用有一个基本的了解；能够进行经济增值的调整并能进行实际的经济增值的计算；在确定内部控制的方法以及制定决策的过程中能够很好地应用经济增值分析方法。  **P94**

案例1 管理会计与管理控制 中的案例分析

本案例是由Richard Mimick 教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing,Ivey Management Services, c/o Richard Ivey
School of Business, The University of Western Ontario,
London, Ontario,Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail:cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1984,Ivey Management Services

目前，越来越多的专业团体和大学在其管理会计课程的教学过程中加入了案例分析。对于并不熟悉案例分析方法的学生和案例使用者来说，这种方法最初并不十分有效。但是，随着案例分析作为一种标准方法在总体方面、特别是在管理会计方面的发展，这一方法将变得十分有益并将成为解决管理决策问题的有效方法。

什么是案例

一个基本的案例是为课堂教学模拟一个现实的工商业管理或行政管理情景。一般来说，一个案例应包括对组织、组织的经营环境以及组织当前的处境的描述，而组织面临的具体问题可能在案例中清晰地反映出来，也可能并不清晰。同时，一个案例可能提出某项要求，也可能并不提出任何要求。和现实生活一样，由于我们通常难以获得完备的信息，所以我们需要在案例中建立适当的假设条件。学



生将在案例中扮演决策者的角色，他们需要发现组织存在的问题、分析组织的处境并提出适当的对策或建议。这种制定管理决策的方法可以按照组织目标的需要用于解决案例以及现实生活中的问题。

在考试中，案例可以用于评价学生发现问题、分析问题以及作出适当决策解决问题的能力。

案例分析方法

案例分析方法的基本程序是：识别问题、分析问题、拟出对策或建议。此外，学生还必须仔细阅读案例并以口头或书面等形式作出结论。案例分析的关键在于案例的组织。一个好的组织方法会带来良好的结果。

案例分析方法由以下五个步骤组成：

(一) 案例的阅读

1. 如果案例有要求，那么，第一步就是阅读要求。这些要求无论在案例中，还是在补充材料中，都将为结论提供参考条件。如果没有要求，则需要学生从原有的案例材料中以及在问题的识别过程中确认要求。

2. 在阅读案例的过程中，学生应当识别自己的角色、决策(报告、建议)的使用者，同时确立组织的目标和成功的主要因素。附录1-1给出了有助于案例分析的有关资料，它是在学生仔细阅读案例的基础上完成的，主要确定了解决案例问题以及组织案例分析方法的提纲。在提纲中，学生将一些重要项目记录下来，并标注案例中的页号。

(1) 角色

由于在寻找解决问题的办法时考虑的重点不同，因而，确定角色是十分重要的。例如，在银行贷款决策中，学生扮演银行家的角色和学生作为个人向银行提出融资建议所处的立场就是不同的。

(2) 使用者

使用者决定着解决问题的方案的基调。例如，一份资本预算项目的报告若要呈交给公司的总经理，其技术指标的含量就应比呈交给直接管理者低。使用者可以是一个人，也可以是若干人组成的小组，如董事会。同时，应对所有成员间的关系进行描述，哪怕是十分简要的描述。

(3) 目标与成功的主要因素

对于恰如其分地发现问题、分析问题以及作出决策来说，组织的目标与成功的主要因素是至关重要的。在案例中，这些项目，特别是成功的主要因素可能反映得并不清晰。这时，学生就必须了解：在一定的环境下，组织需要怎样做才能



实现有效的经营?

在仔细地阅读案例之后,我们就可以确定可用于案例分析的提纲了(附录1-1)。事实上,在仔细阅读案例的过程中,学生就已对组织及其处境进行了衡量。

(二) 问题的识别

如果案例给出了特定的要求,那么,它往往是针对主要问题而言的,尽管事实可能并非如此。问题的识别是案例分析中最困难的一个方面。在许多情况下,最初发现的主要问题事实证明却并不重要,它只不过显示了主要问题的征兆。例如,在一家公司确定一个价格进行投标时,通过对产品成本构成的考察,学生们必须认识到,真正的问题在于成本控制不足。

1. 主要问题与其他问题。大多数案例的问题并不止一个,因而,学生们就需要对这些问题进行排序,从而可以在有限的时间内将大部分精力花在主要问题上。在考试中,主要问题应占有较高的分值,而将主要问题与其他问题分开就可以增加主要问题的分值比重。

在仔细阅读案例的过程中,应当进行问题的识别。问题被识别出来之后,就应当将其记录在附录1-1的提纲中。附录1-2给出了一个完整提纲的例示。

在对问题进行排序时应考虑的因素如下:

(1) 需要作出什么样的决策? 应将这些决策与组织的目标以及成功的主要因素结合起来。

(2) 什么时候需要决策? 明天? 下个月? 时间往往能够决定问题的关键性程度。

(3) 使用者的要求是什么? 需要什么?

当存在不止一个问题的时候,这些问题往往是相互联系的。只要解决其中一个问题,另一个问题也就随之被识别出来。

问题识别的关键在于确定需要作出的决策并对已被识别的问题按重要性大小进行排序,而后,才能开始进行恰如其份的分析。

(三) 分析(问题)

分析可以是定量的,也可以是定性的。在确定了问题以及特定的环境之后,我们就可以进行适当的分析,但首先,我们需要确定分析的种类——定量或定性。

1. 选择

管理会计案例至少有两种选择:一种是在做与不做的决策中进行选择,另一种为其他选择,例如,在可以获得的有限的资金中,对各种各样的资本投资进行分析。同时,在一切可能的选择中我们只能考虑合理的选择。

2. 定量分析



大多数管理会计案例需要进行定量分析。首先，我们要对主要问题进行分析，这些问题将决定定量分析时所使用的分析方法。特定种类的决策需要特定种类的分析方法。例如，在企业根据剩余(生产)能力确定指标地位的情况下需要进行贡献分析，而在制定购买决策时则需进行相关成本的分析等等。最后，在识别问题时，应当将这些方法在附录1-1中记录下来。

3. 定性分析

在定性分析中应当包括：对可供选择的方案进行的正反两方面的考虑、对定量分析的阐述以及对假设条件的说明。必要时，我们还应建立假设条件，但这些假设不应与案例事实相矛盾，它们应建立在案例所提供的信息、专业判断或常识的基础之上。

(四) 做出决策

在做出决策或提出建议之后，案例分析的任务才最终完成。很多学生在完成分析阶段的任务后，往往不再做任何工作。事实上，我们必须根据以前分析的结果确立具体的行动方案，这些方案必须具有可操作性，同时，还应给出具体实施方案的方法，其中，尤其要考虑成本与效益因素。同样，这些方案还应与组织目标联系起来并有助于主要成功因素的形成。

对每一个问题都应给出相应的决策或建议。

(五) 案例分析方法小结

案例分析方法包括以下几个步骤：

- (1) 阅读案例要求。
- (2) 仔细阅读案例并写出提纲。
- (3) 在阅读及阐述案例资料的过程中识别问题。
- (4) 对适当的选择方案进行定量及定性分析，并建立必需的假设条件。
- (5) 对所有问题做出具体的决策。

课堂讨论

案例教学方法要求学生进行课堂讨论。进行案例分析以及对不同观点进行讨论的过程就是一个学习的过程。教师应正确地引导课堂讨论的方向以确保学生采用恰当的分析方法。讨论需要学生在充分准备的基础上积极参与，需要他们陈述自己的观点，为自己的观点辩护并对他人的观点提出建设性的意见。总之，课堂讨论应做到充分交流，使每一个人都会有所收获。