



北京国家会计学院会计经典教材系列

管理会计教程 (第12版)

习题册

[美] 查尔斯·亨格瑞 格里·森登 威廉姆·斯特尔顿 著
潘 飞 等译 于增彪 刘霄仑 审校





北京国家会计学院会计经典教材系列

管理会计教程 (第12版)

习题册

[美] 查尔斯·亨格瑞 格里·森登 威廉姆·斯特尔顿 著

潘 飞 等译

于增彪 刘霄仑 审校

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理会计教程(第12版)习题册/(美)亨格瑞(Horngren, C. T.), 森登(Sundem, G. L.), 斯特尔顿(Stratton W. O.)著; 潘飞等译; 于增彪, 刘霄仑审校. - 北京: 人民邮电出版社, 2006.5
ISBN 7-115-13864-8

I. 管… II. ①亨… ②森… ③斯… ④潘… III. 管理会计—习题 IV. F234.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 043429 号

Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William O. Stratton

Introduction to Management Accounting, 12th Edition

ISBN 0-13-032373-X

Copyright © 2002 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by Pearson Education, Inc.

本书中文简体字版由 Pearson Education 公司授权出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2003-4383

版权所有, 侵权必究。

北京国家会计学院会计经典教材系列 管理会计教程(第12版)习题册

- ◆ 著 (美)查尔斯·亨格瑞 格里·森登 威廉姆·斯特尔顿
译 潘 飞 等
审 校 于增彪 刘霄仑
策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 何秀红

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64964059 (销售部)010-64982639
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

- ◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 13.25
字数: 400千字 2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2003-4383
ISBN 7-115-13864-8/F·684

定价: 28.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010)64981059

北京国家会计学院会计经典教材系列

编审委员会

主任委员

刘玉廷 财政部会计司司长

陈小悦 北京国家会计学院院长、教授、博士生导师

教材选题分委会

主任委员

曲晓辉 厦门大学会计系（教授、博士生导师）

委员（以姓氏笔画为序）

于长春 北京国家会计学院教务部（教授、部主任）

于玉林 天津财经学院现代会计研究所（教授、博士生导师、所长）

王立彦 北京大学光华管理学院（教授、博士生导师）

刘志远 南开大学国际商学院（教授、博士生导师、副院长）

宋献中 暨南大学会计系（教授、博士生导师、系主任）

杨世忠 首都经贸大学会计学院（教授、博士生导师）

杨雄胜 南京大学会计系（教授、博士生导师、系主任）

陈敏 北京国家会计学院教研中心（教授、博士生导师）

林万祥 西南财经大学会计学院（教授、博士生导师）

孟焰 中央财经大学会计学院（教授、博士生导师、院长）

郝振平 清华大学会计研究所（教授、副所长）

谢荣 上海国家会计学院（教授、副院长）

质量管理分委会

主任委员

于增彪 清华大学会计研究所（教授、博士生导师）

委员（以姓氏笔画为序）

王华 暨南大学（教授、博士生导师、副校长）

王永海 武汉大学会计系（教授、博士生导师、系主任）

吕长江 吉林大学商学院（教授、博士生导师、副院长）

刘永泽 东北财经大学会计学院（教授、博士生导师、院长）

刘星 重庆大学经济与工商管理学院（教授、博士生导师、院长）

刘峰 中山大学管理学院（教授、博士生导师）

陈晓 清华大学经管学院会计系（教授、博士生导师、系主任）

陈信元 上海财经大学会计学院（教授、博士生导师、院长）

张天西 西安交通大学会计学院（教授、博士生导师、院长）

张嘉兴 天津财经学院（教授、博士生导师、院长）

黄世忠 厦门国家会计学院（教授、博士生导师、副院长）

戴德明 中国人民大学商学院会计系（教授、博士生导师、系主任）

执行主编

刘霄仑 北京国家会计学院教研中心（副教授）

总 序

“会计经典教材系列”是北京国家会计学院基础（平台）课程教材体系的重要组成部分，从翻译出版的顺序来看，会计系列是排在财务风险管理系列和审计系列之后的第三系列，但这一顺序并不表明会计系列在整个课程体系中的位置。

在中国改革开放的 20 多年的进程中，会计体系的改革一方面在整体上始终体现着中国特色，反映着并服务于中国转型经济的现实要求；与此同时，会计体系中又包含着一部分反映国际规范及其发展趋势的相当前沿的部分。这后一部分内容是与我国资本市场（可以股市发展为代表）的迅速发展相适应的。按照北京国家会计学院课程体系设计的系统性、完备性、前瞻性和实用性的要求，在课程体系特别是基础（平台）课程体系中当然要包括这后一部分内容。

即将推出的“会计经典教材系列”将包括《财务会计教程》及习题册、《管理会计教程》及习题册、《成本会计》以及管理会计的一些相关准则及说明等。

在当前的教材市场上，各类译著和著作品种繁多，会计系列尤为百花齐放，争奇斗艳，蔚为大观。因此，北京国家会计学院在这一系列中的定位就十分重要。在这一系列的选材标准中，“经典”二字是第一位的。换句话说，着眼点在于名著，在于大师之作。顾名思义，“基础（平台）”的含义就在于注重根底，强调扎实和厚重，因此大师之作当然应为首选。但有些课程的内容还处于迅速发展和更新的阶段，例如风险管理这类课程的着眼点就会更注重新颖、前卫、适用，用以开阔眼界、拓展知识，并掌握先进的分析方法和工具。审计、会计系列课程当然有其与时俱进的一面，但由于其较悠久的历史，这一领域中的名作则更显现其厚重沉实的一面。

上述定位对翻译工作的质量提出了更高的要求，对我们的能力和投入的精力是一大挑战。北京国家会计学院既然以这一定位为己任，就承诺将不惜代价应对挑战，完成使命；同时，也希望同行和广大读者对我们的工作提出意见和建议，以利改进。

陈小悦

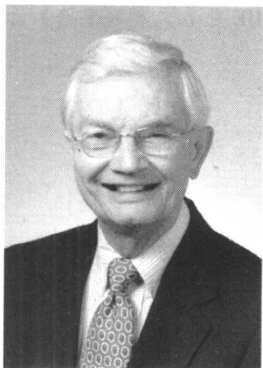
北京国家会计学院院长
清华大学会计研究所所长

2005 年 6 月 25 日

出版说明

为了方便教学与读者购买及使用，在听取专家建议的基础上，将《管理会计教程》第12版英文原版书每章章末的作业题部分（包括基础习题、问答题、认知练习、练习题、思考题、案例题、合作学习练习及互联网练习）译出单独汇集成本书。由亨格瑞、森登、斯特尔顿三位世界顶级会计学教授提供的这些丰富多样的习题，是学好管理会计课程不可多得的配套材料。

作者简介



Charles T. Horngren

查尔斯·亨格瑞 (Charles T. Horngren) 是斯坦福大学 Edmund W. Littlefield 荣誉退休教授。他本科毕业于 Marquette 大学, 获哈佛大学工商管理硕士学位和芝加哥大学博士学位; 同时, 他还是 Marquette 大学和 Depaul 大学的荣誉博士。

作为一名注册会计师, 亨格瑞在会计原则委员会工作了 6 年, 在财务会计准则委员会咨询理事会工作了 5 年; 此外, 他还曾在美国注册会计师协会理事会工作了 3 年。他在财务会计基金委员会担任理事一职达 6 年之久, 该基金会监管着财务会计准则委员会和政府会计准则委员会。

亨格瑞是会计名人堂人物之一。

作为美国会计协会的成员, 亨格瑞曾担任该协会主席和研究主管, 他是该协会第一个“年度杰出会计教育者奖”的获奖者。

加利福尼亚注册会计师基金会曾授予亨格瑞“杰出才能奖”和“杰出教授奖”——他是同时获得这两个奖项的第一人。

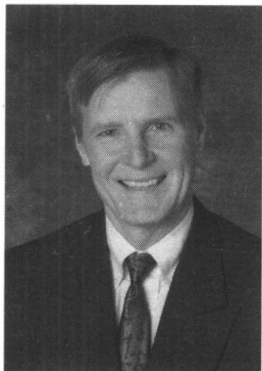
美国注册会计师协会将其第一个“杰出教育者奖”颁发给了亨格瑞。

亨格瑞被国家职业会计兄弟会 Beta Alpha Psi 誉为“年度会计人物”和“会计教育大师”。

亨格瑞教授同时还是管理会计师协会的成员之一, 并曾获得该协会颁发的“杰出工作奖”; 此外, 他还是该协会评议委员会的成员, 该委员会负责注册管理会计师考试方面的工作。

亨格瑞还是 Prentice-Hall 出版社出版的下列图书的作者: 《成本会计: 管理的重点》, 2000 年第 10 版 (与乔治·福斯特和斯瑞肯特·达特合著); 《财务会计教程》, 2002 年第 8 版 (与格里·森登和约翰·埃利奥特合著); 《会计学》, 2002 年第 5 版 (与小瓦尔特·哈里森和琳达·跋穆波合著) 以及《财务会计》, 2001 年第 4 版 (与小瓦尔特·哈里森合著)。

亨格瑞教授还是查尔斯·亨格瑞会计系列丛书的顾问编辑。



Gary L. Sundem

格里·森登 (Gary L. Sundem) 是华盛顿大学西雅图分校和 Julius A. Roller 会计教授, 该校会计系联合主席。他在 Carleton 学院获文学学士学位, 于斯坦福大学获工商管理硕士学位和博士学位。

森登教授是 1992~1993 年度美国会计协会的主席、1989~1991 年度会计教育交流委员会的执行总裁, 并在 1982~1986 年度担任了《会计评论》(The Accounting Review) 杂志的编辑。

作为全美会计师协会的成员, 森登教授曾任该协会西雅图地区主席一职; 他还曾在该协会董事会、学术关系委员会和研究委员会工作。森登教授在许多会计和财务期刊, 如:《会计教育问题》、《会计评论》、《会计研究杂志》和《财务期刊》上发表过不少文章。1987 年和 1998 年, 他分别被华盛顿注册会计师协会和美国会计协会评为杰出会计教育者。他在美国及世界上的许多大学已做过 200 多场学术报告。



William O . Stratton

威廉姆·斯特尔顿 (William O . Stratton) 是培普丹大学会计学教授。他在佛罗里达州立大学和宾夕法尼亚州立大学获理学学士学位；在波士顿大学获工商管理硕士学位；在 Claremont 研究生院获博士学位。

作为一名注册管理会计师，斯特尔顿曾在北美洲、南美洲和欧洲的管理会计会议上广泛发表演说。他发起并主持了对全美制造业和服务业组织作业基础管理的专题研讨会。1993 年他因课堂改革获波音竞争奖。

斯特尔顿在会计和国际商务杂志如：《管理会计》、《决策科学》、《IIE 业务》和《整合》上发表了大量文章。

目 录

第1章 管理会计与企业组织	1	练习题	44
基础习题	1	思考题	47
问答题	2	案例题	51
认知练习	3	合作学习练习	56
练习题	4	互联网练习	56
思考题	5	第5章 相关信息和决策制定：营销决策	57
案例题	7	基础习题	57
合作学习练习	8	问答题	59
互联网练习	9	认知练习	60
		练习题	60
		思考题	64
第2章 成本性态和成本—数量关系	11	案例题	69
基础习题	11	合作学习练习	70
问答题	13	互联网练习	70
认知练习	13		
练习题	14	第6章 相关信息和决策制定：生产决策	71
思考题	16	基础习题	71
案例题	21	问答题	74
合作学习练习	23	认知练习	74
互联网练习	24	练习题	75
		思考题	78
第3章 成本性态的计量	25	案例题	83
基础习题	25	合作学习练习	84
问答题	26	互联网练习	85
认知练习	27		
练习题	27	第7章 全面预算	87
思考题	30	基础习题	87
案例题	34	问答题	88
合作学习练习	36	认知练习	89
互联网练习	37	练习题	89
		思考题	92
第4章 成本管理系统与作业成本核算法	39	案例题	94
基础习题	39	合作学习练习	98
问答题	43	互联网练习	98
认知练习	43		

第 8 章 弹性预算和差异分析	99	第 12 章 成本分配	153
基础习题	99	基础习题	153
问答题	101	问答题	156
认知练习	101	认知练习	156
练习题	103	练习题	157
思考题	103	思考题	160
案例题	109	案例题	164
合作学习练习	111	合作学习练习	166
互联网练习	111	互联网练习	167
 第 9 章 管理控制系统和责任会计	 113	 第 13 章 分批成本核算系统	 169
基础习题	113	基础习题	169
问答题	115	问答题	171
认知练习	116	认知练习	171
练习题	116	练习题	172
思考题	118	思考题	175
案例题	120	案例题	179
合作学习练习	123	合作学习练习	180
互联网练习	123	互联网练习	180
 第 10 章 分权组织中的管理控制	 125	 第 14 章 分步成本核算系统	 183
基础习题	125	基础习题	183
问答题	127	问答题	184
认知练习	128	认知练习	185
练习题	128	练习题	185
思考题	130	思考题	187
案例题	135	合作学习练习	190
合作学习练习	136	互联网练习	190
互联网练习	136		
 第 11 章 资本预算	 137	 第 15 章 间接费用分配：变动成本法和完全成本法	 191
基础习题	137	基础习题	191
问答题	139	问答题	192
认知练习	140	认知练习	193
练习题	140	练习题	193
思考题	143	思考题	195
案例题	147	案例题	200
合作学习练习	149	合作学习练习	202
互联网练习	150	互联网练习	203
复利习题的解答	151		

管理会计与企业组织

每章的习题分为基础习题、问答题、认知练习、练习题、思考题、案例题、合作学习练习及互联网练习，这些问题旨在考查对本章的基本概念的理解及运用，并深入考查对整章内容的掌握情况。

基础习题

1-A1 记录业务、引导重点和解决问题

辨认下列活动中会计人员所行使的职能——是记录业务、引导重点，还是解决问题，并说明理由：

1. 为美国铝业公司的生产主管分析在加工过程中使用新钻床对成本的影响。
2. 为尼桑零件厂的完工部门准备一份废料报告单。
3. 为一家省级医院的维修部门编制预算。
4. 解释为什么斯普林菲尔德铸造厂未能按时完成其生产进度。
5. 解释冲压部门的绩效报告。
6. 为通用汽车公司的营销副总经理准备一份欧洲区销售情况月报。
7. 为一家国内钢铁厂生产控制部经理准备一份对两套计算机化制造控制系统的成本进行比较分析报告。
8. 解释哈佛大学采购部门绩效报告中的差异。
9. 为本田公司的国际制造部经理准备一份对韩国制造的汽车零部件的需求的分析报告。
10. 准备一份苏格兰通用电气公司接收部门的叉车折旧情况报表。

1-A2 例外管理

贝塔·阿尔法·普西 (Beta Alpha Psi) 会计名誉互助会将举办一次聚会。互助会预计将有 80 人参加该聚会，并且拟定了如下的预算：

房屋租金	\$ 150
食品	800
娱乐项目	600
装饰品	220
总计	<u>\$ 1 770</u>

在付清聚会的所有账单后，有人发现总花费达到了 1 948 美元，也就是说超出预算 178 美元。具体的费用支出情况如下：房屋租金 150 美元；食品 1 008 美元；娱乐项目为 600 美元；装饰品 190 美元。共有 95 人参加了聚会。

要求：

1. 为聚会编制一份绩效报告，说明实际花费与预算之间的差异。报告要包括预算金额、实际发生额及其差异。
2. 假设互助会运用例外管理原则，那么应该对哪些开销展开进一步的调查？为什么？

1-A3 会计在组织中的地位：业务职能和辅助职能

1. 在下列人员中，哪些人对成本记录员行使业务权限：预算会计人员、计划与控制会计主管、总账会计主管、总会计师、簿记人员、生产总监、制造副总经理、总经理及生产控制主管？
2. 在下列人员中，哪些人对装配工人行使业务权限：冲压部门经理、装配部门经理、生产总监、生产控制主管、簿记人员、制造副总经理、工程副总经理、总经理、总会计师、预算会计人员及成本记录员？

1-B1 记录业务、引导重点和解决问题

辨认下列活动中会计人员所行使的职能——是记录业务,引导重点,还是解决问题,并说明理由:

1. 每日填写原材料购买凭单。
2. 分析购买及使用两种不同类型焊接设备的成本。
3. 拟定一份生产部门加班的人工成本的报告。
4. 将每日的现金收款过入顾客明细账户。
5. 预计把公司总部迁往另一座城市所产生的各项成本。
6. 分析一家医院每个患者每日看护成本的增加额。
7. 分析工厂维修部门的预算偏差情况。
8. 通过研究,帮助生产副总经理决定是应直接去购买那些需求量较大的零部件,还是购买设备自制零部件。
9. 把工厂服务部门的成本分配给生产各部门。
10. 记录产品完工部门的加班时间。
11. 通过数据汇总编制一份报告,说明每个分店广告费用与销售额之间的比率。
12. 调查医院购买药品所得补助以及利润增长的原因。
13. 为政府部门每月的燃料成本制定计划。
14. 估计由不同制造商提供的两台大型金属冲压机器的经营成本和预期产量,公司只能购买其中一台。
15. 为保期已满的仓库原材料火灾保险计算保险费,并做年终调节。

1-B2 例外管理

玛卡印第安人部落在美国国庆日的5个星期前开始销售烟花。部落位于104号高速路的边上,鹰驱动烟花是最受欢迎的产品,其20X1年的预计销售额为70 000美

元,预期费用如下:

烟花成本	\$ 30 000
人工成本	15 000
其他成本	<u>8 000</u>
总成本	<u>\$ 53 000</u>

实际销售额为69 860美元,几乎与预算持平。实际烟花成本为34 000美元,人工成本为13 000美元,其他成本为8 020美元。

要求:

1. 计算预算利润和实际利润。
2. 拟定一份业绩报告,确定那些与预算存在显著差异的成本项目。
3. 假设该部落使用例外管理的规则,哪些成本需要进一步的解释?为什么?

1-B3 会计在组织中的地位:总会计师和财务主管

对下面列举的活动,分别指出它们是总会计师的职责还是财务主管的职责,并说明理由:

1. 对顾客进行信用评级。
2. 帮助经理编制预算。
3. 为成本方案提供最佳建议。
4. 编制部门财务报表。
5. 安排短期融资。
6. 填写纳税申报单。
7. 协商保险责任范围。
8. 会晤华尔街金融分析师。



问 答 题

1-1 会计信息的使用者有哪些?

1-2 说明财务会计与管理会计之间的重要区别。

1-3 指出下面一段引言中所描述的是哪个会计学分支:
“该领域没有明确的限定,更侧重于经济学、决策科学和行为科学。”

1-4 辨析记录业务、引导重点和解决问题3项职能。

1-5 “额外的政府管制有助于管理会计系统的发展”

这一论点你同意吗?为什么?

1-6 “反国外贿赂行为法适用于在美国境外支付的贿赂行为”这一观点你同意吗?为什么?

1-7 列举3种服务性组织,指出它们与其他类型的组织的区别。

1-8 哪两种主要的思想影响了整个会计系统?请加以说明。

- 1-9 “会计系统和生产管理紧密联系在一起。如果离开一向被轻视的文书工作,整个商业活动将处于毫无希望的混乱境况之中。”以上观点你同意吗?请举例说明。
- 1-10 辨析预算、绩效报告和差异。
- 1-11 “例外管理意味着放弃对计划和控制的管理责任。”你同意这一说法吗?为什么?
- 1-12 “良好的会计系统本身就是对经营活动的自动控制。”你同意这一说法吗?为什么?
- 1-13 为什么会计人员需要关心产品生命周期?
- 1-14 列举构成价值链的六种主要商业活动(不包括支持性活动)。
- 1-15 “每家公司的会计人员都应当对价值链中的各项活动进行计量和报告。”你同意这一说法吗?为什么?
- 1-16 辨析业务权限和辅助权限。
- 1-17 是否每家公司都同时需要总会计师和财务主管?
- 为什么?
- 1-18 “总会计师的职责从某种意义上说就是控制。”为什么?
- 1-19 说明注册管理会计师资格认证考试的内容。
- 1-20 技术进步对管理会计产生了什么影响?
- 1-21 什么是电子商务?
- 1-22 准时制理念的实质是什么?
- 1-23 “运用准时制理念确实使我们改善了现金流量水平。”你同意这一说法吗?请说明理由。
- 1-24 请简要说明一个工厂规划布局的变动如何使其运转更富效率。
- 1-25 管理会计人员的道德品行标准被分为四个主要职责,请在20字以内分别描述这四种职责。
- 1-26 “为什么存在道德两难的处境?我认为会计人员有借以鉴别何为道德品行的标准。”试讨论这段话。

认知练习

1-27 财务和管理会计

在一个组织中总会计师和财务主管所扮演的角色经常容易引起混淆。实际上,在许多小公司里,通常由一个人身兼两职。

要求:

通过列举代表性的活动来辨析总会计师和财务主管的职能。

1-28 营销和管理会计

以下每种决策行为都是由一个包括管理会计人员在内的跨部门的经理人员组成的团队做出的。然而,依据决策的实质,只有一个领域会成为决策的重点。以下这些行为哪些主要涉及营销决策?管理会计人员又在每个营销决策中起什么作用?

1. 福特汽车公司必须决定是外购还是自制一种汽车零部件。
2. 波音公司必须为通过互联网备件网站销售的备件制定售价。
3. 彭罗斯医院必须决定怎样为购买昂贵的新医疗分

析设备筹措资金。

4. 亚马逊网站要预测一项新广告方案对录像机销售的影响。
5. 斯巴达食品有限公司是当地零售食品服务行业中生产和销售玉米粉圆饼的龙头企业,它必须决定是否接受一份来自国内某大型零售连锁店对玉米粉圆饼的特殊订单。
6. 塔吉特有限公司必须决定是否关闭旗下一家运营失败的零售商店。

1-29 生产和管理会计

以下每种决策行为都是由一个包括管理会计人员在内的跨部门的经理人员组成的团队做出的。然而,依据决策的实质,只有一个领域会成为决策的重点。以下行为哪些主要涉及生产决策?管理会计人员又在每个生产决策中起什么作用?

1. 福特汽车公司必须决定是外购还是自制一种汽车零部件。
2. 波音公司必须为通过互联网备件站点销售的备件制定售价。

3. 彭罗斯医院必须决定怎样为购买昂贵的新医疗分析设备筹措资金。
4. 亚马逊网站要预测一项新广告方案对录像机销售的影响。
5. 斯巴达食品有限公司是当地零售食品服务行业中生产和销售玉米粉圆饼的龙头企业,它必须决定是否接受一份来自国内某大型零售连锁店对玉米粉圆饼的特殊订单。
6. 凯玛特公司必须根据与塔吉特、西尔斯和沃尔玛的竞争情况制定自己的愿景和战略目标。
7. 戴尔电脑公司必须决定是否在员工培训方面进行投资,以加快其组装和转换业务的过程。在不用购买更多设备的情况下,这将使公司有剩余生产能力生产更多的计算机。
8. 通用汽车公司必须决定是保留还是更换其瑟特恩工厂内已运行了四年的设备。

练 习 题

1-30 计划与控制,例外管理

研究乔普饭店的例子。20X1年该饭店的预计收入为220 000美元,高于实际收入(200 000美元)10%。图表1-2中所列项目导致了6个项目预算的增加和一项总额为15 000美元的广告支出。实际结果为:

新增菜式	7
广告费用	\$ 16 000
收入	\$ 230 000

要求:

1. 按照图表1-3的格式编制一份业绩报告。
2. 净收益在计划实施若干月之后才实现。然而,净收益的结果使管理人员非常失望,因为尽管收入增加了,利润却在下降。列举该饭店在制定计划时可能没有考虑到的因素。

1-31 管理会计和财务会计

阅读下列简短的描述,指出每项描述是更符合财务会计的主要特征,还是更符合管理会计的主要特征:

1. 向管理人员提供内部咨询意见
2. 灵活性较差
3. 规划未来
4. 以详细报告为特征
5. 领域划分明确
6. 严格遵循公认会计原则
7. 行为影响是次要的

1-32 业务职能与辅助职能以及价值链职能

对于下列人员,指出他们行使的是业务职能还是辅

助职能,并指出其分别执行价值链中哪项业务职能:

1. 生产总监
2. 成本会计
3. 市场研究分析员
4. 区域销售经理
5. 法律部门主管
6. 总经理

1-33 组织结构图

为一家拥有下列人员的公司绘制一份组织结构图。哪些表示工厂服务部门?哪些表示生产部门?

人事副总经理	冲床经理
维护部经理	副总经理和总会计师
销售副总经理	记录人员
生产控制主管	钻床经理
生产计划主管	生产总监
装配经理	董事长
采购人员	工程副总经理
秘书和财务主管	制造副总经理
总经理	

1-34 管理会计的目标

管理会计师协会(IMA)有约70 000名会员。IMA“管理会计师的目标”中提到:“管理会计师作为管理的参与者,以长期、中期和短期利益最大化为目标,确保组织的统一运作。”

要求:

基于你对本章的学习,写一篇100字左右的文章,

说明会计人员参与管理所使用的主要方法。

1-35 道德环境的成本/收益

一个糟糕的道德环境会给公司增加成本,例如内部盗窃和旷工导致成本增加;另一方面,良好的道德环境可以创造效益,例如降低罚款和法律制裁的风险,提升员工士气和生产效率等。

要求:

分别列举两种不同的道德环境所增加的成本或效益。

1-36 道德问题的早期信号

下面两句话是道德冲突的早期信号:

- “我不在意你怎么完成它,只要你把它做完!”
- “没有人知道……”

要求:

列举其他一些道德冲突的早期信号。

思考题

1-37 管理和财务会计

朱蒂·波科特是一位颇具才干的机械工程师,她接到通知——自己将被提升为公司的助理经理。朱蒂很高兴,又感到不安,因为她只具备很少的会计知识,尽管她曾经进修过一期财务会计课程。

朱蒂计划尽快参加一个关于管理会计的课程,同时,她请成本会计波特·格林斯潘列举3到4项财务会计和管理会计之间的主要区别。

要求:

为波特准备一份给朱蒂的书面答复。

1-38 会计信息在医院中的应用

在美国,医院的大部分收入并不直接来自患者——收入实际上来自第三方,如保险公司和政府机构。直到20世纪80年代,这些款项都被用来抵偿医院服务病人的开支。然而,这些款项现在用于支付特定医疗费用的费用。比如,每做一次阑尾切除手术,医院将得到5 000美元,而心脏外科手术则可以得到25 000美元——不多,也不少。

要求:

支付方式使医院对会计信息的需求发生怎样的改变?请你站在最高管理层的立场上做出决策。

1-39 成本和效益

玛莎百货是英国一家大型零售商店,它一度被堆积如山的文档所困扰。孤立地看,每个表格似乎都很合理,但是从总体上看,正如一位研究人员所指出的,尽管每个部门在核实信息方面都付出了很大努力,但是,这种

努力似乎与所获得的价值不成比例,而且最终大多数文件都要被简化或销毁。

要求:

描述设计控制系统的基本原理。

1-40 会计的重要性

有一篇报道说:

“一位洛克维尔汽车公司的资深经理回忆道:当他20年前在洛克维尔北美航天器制造公司里开会的时候,‘那时有六七十个小伙子在讨论技术问题,没有一句是有关利润的。’这种对于财务管理的忽视,使洛克维尔在F-15战斗机的竞争中败在麦道公司手下。于是经理请来了以利润为导向的主管,他现在已经使北美公司的员工会议变成‘你已经很少能听到谈论技术问题,取而代之的都是关于财务方面的讨论。’”

要求:

你对这位经理的意见有什么感想?他的评论是否涉及管理会计?

1-41 会计系统的改变

在20世纪90年代早期,波音公司承担了一项大规模的、有关其会计系统的研究。这次研究引发了若干重大的变革。所有这些改变都未向外界披露。管理人员认为,这个新系统将使对飞机及其他产品制造成本的估算变得更加精确。

要求:

1. 使用旧的会计系统已经使波音成为了一家非常成功

的公司，那么，是什么促使他们改变这样的系统？

2. 在波音改造其系统时，它的管理人员可能根据什么标准来决定是否对这个新系统进行投资？
3. 改造一个系统使其提供更精确的生产成本是否总是一个好的策略？请说明理由。

1-42 价值链

耐克是一家位于俄勒冈州的、主要从事高质量运动鞋、服装、器械和附属产品的设计、开发和全球营销的公司。耐克是全球范围内最大的运动鞋和运动服装销售厂商。这家公司的19 700个销售网点遍布全美，并且在全球大约110个国家设有独立销售商、特许经营商和子公司。几乎所有产品都由独立承包商生产。大多数鞋类产品都在美国以外生产，服装则分别在美国和海外生产。

要求：

1. 指出耐克的管理层针对六项价值链职能中的每一项所做的决策。
2. 根据要求1中的每个决策，确定一条能帮助管理人员制定决策的会计信息。

1-43 总会计师的角色

胡安妮塔·帕兰西亚是巴克斯通公司新近雇佣的总会计师，巴克斯通公司将她从竞争对手那里高薪聘请过来，以期重整总会计师部门。胡安妮塔·帕兰西亚上任的第一天就让人感到她眼界开阔。她第一个会见的是比尔·贝尔顿——公司在克利夫兰的工厂的生产总监。贝尔顿说道：“我根本就不想和总会计师办公室的人谈话。只有在我们的成本超过他们的预算的时候，才能看到那些会计人员。他们挥舞着所谓的‘业绩报告’，——那些实际上只是他们捏造出来的数字，却对车间发生的情况无能为力。除此之外，我们的人花不起时间来完整填写那些会计人员想要的数字，所以我就填上些数字然后把它们送回去。现在如果你愿意让我回去处理更重要的事情……”胡安妮塔·帕兰西亚很快就离开了，但是她已经在为与贝尔顿的下一次会面做准备了。

要求：

1. 指出总会计师部门和生产部门之间存在的问题（假设克利夫兰工厂代表生产部门）。

2. 胡安妮塔·帕兰西亚下一步应该做些什么？

1-44 道德问题

假设你是一家位于得克萨斯州西部的中型采油公司的总会计师。你恪守管理会计人员的道德行为标准。在下列情况下，这些标准将怎样影响你的行为？

1. 一个周五傍晚你收到一位地质学家关于新近购买土地的报告，这份报告指出这块土地可能有比以期望更高的储油量。你是那天惟一读到这份报告的人。在周六晚上的一个聚会上，你的一位朋友问起了那片土地的情况。
2. 一位原油工业的债券分析师邀请你和你的爱人免费到夏威夷共度一个周末，她所要的回报是：让她在你公司的财务信息对外公布之前第一个知道这些信息。
3. 到了对公司年收入做预测的时候了。你知道在最终报告编制之前将出现一些额外的亏损，而公司总经理让你在做预测的时候忽略这些损失，因为一个低于预算收入的预测将对获得贷款产生不利影响，而这笔贷款正在洽谈之中，并将在实际收入公布之前拨付。
4. 你不知道一笔特殊费用是否可以在计算所得税时抵扣——你正在考虑是研究一下税法，还是简单地假设该项目是可以扣除的。毕竟，如果你没被审计，就不会有人知道这个差异；如果你被审计，也可以推说不清楚相关法规。

1-45 会计人员在一个组织中的作用

玛蒙集团是一个由超过100家不同运营公司组成的、收入超过60亿美元的企业，它旗下的子公司生产各类不同产品，如铜管、水净化产品、有轨洒水车和固定贮存设备，而且他们还为银行提供信用信息的服务。

第12页的“商业快讯”描述了在玛蒙集团会计人员的作用，还谈到会计人员成为集团的“内部顾问”。根据第12页上有关玛蒙的叙述，讨论玛蒙的会计人员如何扮演内部顾问这个角色。一位会计人员需要具备怎样的背景和知识，才能成为一名合格的内部顾问？

案 例 题

1-46 业务权限和辅助权限

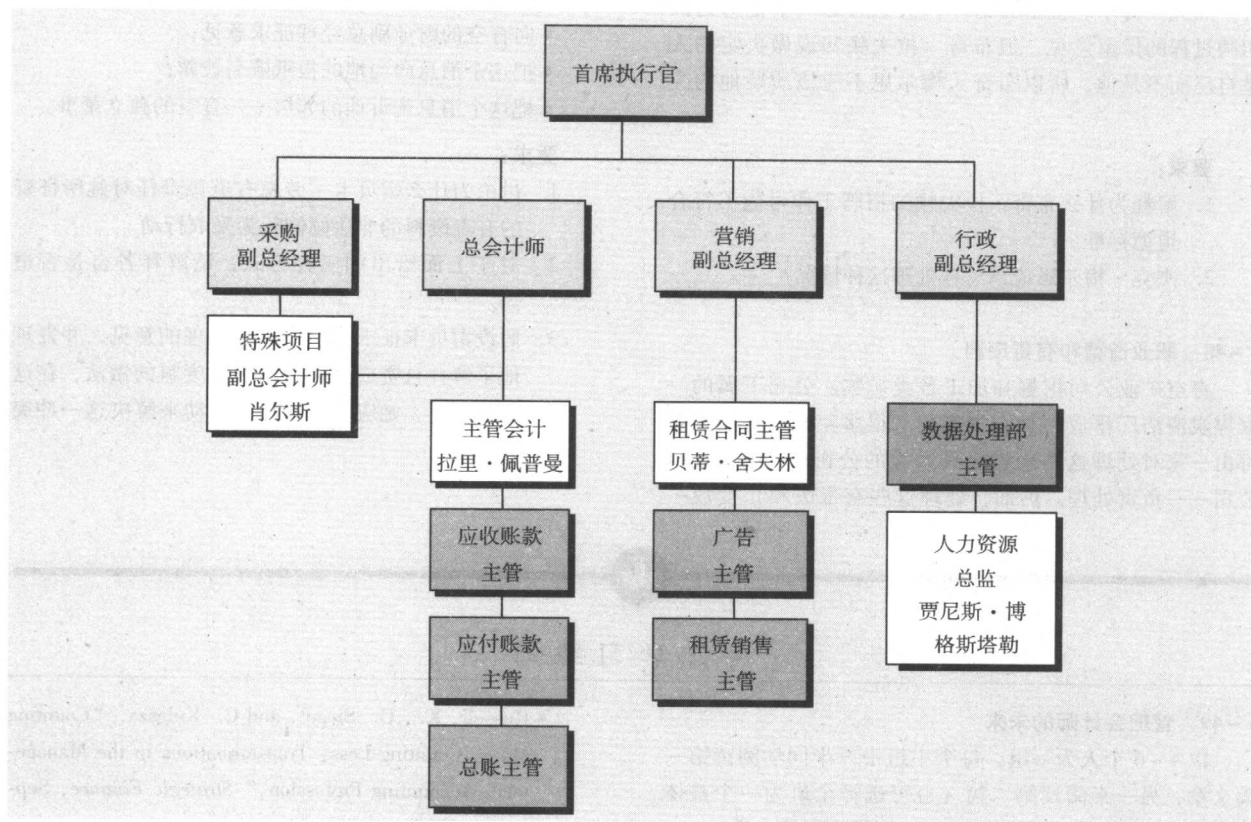
电器设备租赁公司（EEL）向各类客户出租办公设备，该公司的组织结构见下图。

对四种突出标注的职位的描述如下：

- 肖尔斯是特殊项目副总会计师，负责总会计师分配给他的项目，最近一个项目是设计一个新的应付账款系统。
- 贝蒂·舍夫林是租赁合同主管，负责协调和实施有关租赁的各类合同。在销售部门签好一项合同之后，她的部门处理随后的交易，其中包括从采购部门征用设备、投保、装运设备、开具账单和

办理续租业务。

- 拉里·佩普曼是主管会计（chief accountant），负责所有的会计工作——他要向职责范围内的四位监督人员提交报告。
- 贾尼斯·博格斯塔勒是人力资源总监，协助 EEL 的所有部门的招聘工作。她的部门为所有职位刊登招聘广告，筛选应聘者，但是面试和最终是否录用的决定权则在各个独立部门；贾尼斯·博格斯塔勒还负责协调雇员的评估体制，管理公司的薪酬体系和额外福利计划。



要求：

1. 区分一个组织的业务和辅助岗位。讨论为什么在业务管理人员和辅助管理人员之间会发生冲突。

2. 对上面所描述的四位管理人员，确定他们属于业务岗位还是辅助岗位，并说明你的划分理由；同时，请列举组织中其他管理人员可能发生任一岗