

北京国家会计学院管理经典系列

管理控制系统·案例

Management Control Systems

第 12 版

Robert N. **Anthony**

● 罗伯特·安东尼

刘霄仑 朱晓辉 译

Vijay **Govindarajan**

● 维杰伊·戈文达拉扬

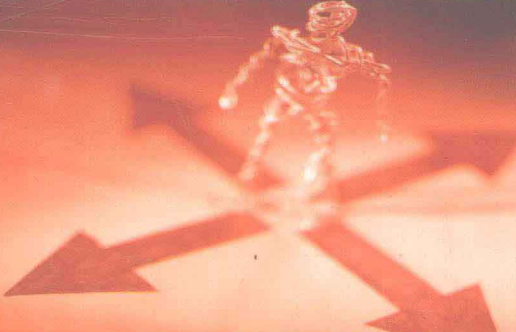
杜胜利 审校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

十年前，我在国内率先在清华大学开设管理控制系统课程时，安东尼和戈文达拉扬所著的《管理控制系统》便成为我们的教材（特别是案例）的首选。这不仅仅是考虑安东尼的开创性和哈佛大学的权威性，更重要的是这部教材的60多个典型案例几乎覆盖了管理控制系统的各个组成部分和关键控制要点。遗憾的是，安东尼老先生在走完了90年人生道路和半个多世纪的管理控制职业生涯后，留下以《管理控制系统》为代表的、被翻译成15种语言的27部著作和100多篇文章，于2006年12月1日离世。因此，《管理控制系统》第12版的中译本的出版是对安东尼教授的最好纪念。

清华大学会计研究所副所长 杜胜利



Management Control Systems

北京新曲线出版咨询有限公司

网址: www.ncc-pub.com



ISBN 978-7-115-23496-4



9 787115 234964 >

ISBN 978-7-115-23496-4 / F

定价: 68.00元

分类建议: 工商管理 / 会计

人民邮电出版社网址: www.ptpress.com.cn

管理控制系统案例

第 12 版

[美] 罗伯特·安东尼 维杰伊·戈文达拉扬 著

刘霄仑 朱晓辉 译

杜胜利 审校

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理控制系统案例(第12版)/(美)安东尼(Anthony, R. N.), 戈文达拉扬(Govindarajan, V.)著; 刘霄仑, 朱晓辉译. - 北京: 人民邮电出版社, 2010. 7

ISBN 978-7-115-23496-4

I. 管… II. ①安… ②戈… ③刘… ④朱 III. 管理控制—控制系统—案例 IV. C935
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 138532 号

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan

Management Control Systems Case, 12th Edition

ISBN 0-07-310089-7

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Posts & Telecom Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Posts & Telecom Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳—希尔(亚洲)教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权 © 2010 由麦格劳—希尔(亚洲)教育出版公司与人民邮电出版社所有。

本书封面贴有人民邮电出版社和 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。

管理控制系统案例 (第 12 版)

- ◆ 著 [美] 罗伯特·安东尼 维杰伊·戈文达拉扬
- 译 刘霄仑 朱晓辉
- 策 划 刘 力 陆 瑜
- 责任编辑 徐向娟
- 装帧设计 陶建胜

- ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 电话 (编辑部) 010-84937150 (市场部) 010-84937152
- (教师服务中心) 010-84931276
- 三河市兴达印务有限公司印刷
- 新华书店经销

- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
- 印张: 24.75
- 字数: 770 千字 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字: 01-2007-4970
- ISBN 978-7-115-23496-4/F

定价: 68.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 84937153

Management Control Systems Case

TWELFTH EDITION

Robert N. Anthony

Ross Graham Walker Professor of Management Control,
Emeritus Graduate School of Business Administration
Harvard University

Vijay Govindarajan

Earl C. Daum Professor of International Business Director,
William F. Ahtmeyer Center for Global Leadership
The Tuck School of Business Dartmouth College

Translators

Xiaolun Liu

Beijing National Accounting Institute

Xiaohui Zhu

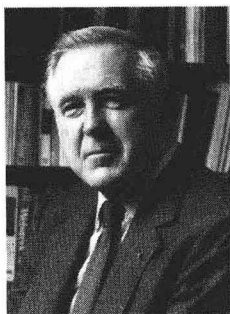
Beijing National Accounting Institute

内 容 提 要

本书是罗伯特·安东尼教授的绝笔之作《管理控制系统》第12版的案例部分，对应于《管理控制系统》课文部分的各章，共66个案例，是本书的精华所在。某种意义上，它比课本更重要。教师和学生可以单独使用也可以配合课文部分阅读。本书案例均来自于全球知名企业，是作者经过认真筛选和研究而最终采用的，内容真实、丰富，极具代表性和可读性。

本书适合于会计或管理专业的高年级本科生及研究生阅读，也可作为经理人培训教材。对于经理人、管理顾问、计算机系统设计师和财务总监，以及所有涉及管理控制过程或受其影响的人员也有参考价值。

作者简介



Robert N. Anthony

罗伯特·安东尼 (1916.9~2006.12) 是哈佛商学院管理控制学“罗斯·格雷厄姆·沃克”荣誉退休教授。除了在 1940~1946 年期间任职于海军供应部队, 于 1965~1968 年间任国防部部长助理、财务总监外, 哈佛一直是他的大本营。

安东尼教授撰写或与他人合著了 27 部著作; 它们先后被翻译成 14 种语言。自 1956 年以来, 他一直是 McGraw-Hill/Irwin 出版社的作者, 并担任该社出版的罗伯特·安东尼/威拉德·格雷厄姆会计系列图书的编辑顾问。他所编写的《会计精要》(Essentials of Accounting) 一书 (与 Leslie Breitner 合著) 现已出版了第 8 版, 在教学中广为应用。

安东尼教授曾在两家《财富》500 强公司——Carborundum 公司和 Warrnaco 公司——任董事; 在科贝大学担任了 30 年理事, 其间曾任董事会主席 5 年。他担任过众多公司和政府机构的顾问, 如通用汽车公司、AT&T、柯达、美国审计总署和成本会计准则委员会。他还曾在北美、南美、欧洲、澳大利亚和亚洲参与过短期教育项目。

安东尼教授曾获得过众多殊荣, 其中包括科贝大学荣誉硕士和博士, 入选会计名人录, 美国会计学会的卓越会计教育家奖、美国会计学会管理会计分会终生贡献奖、Beta Alpha Psi 协会的年度会计教育家奖、总统办事机构功勋奖、国防部公共服务奖章、美国审计总署总审计长奖、哈佛商学院卓越贡献奖等。



Vijay Govindarajan

维杰伊·戈文达拉扬是达特茅斯塔克商学院 Earl C. Daum (1924) 国际商务教授, William F. Achtmeyer 全球领导力中心创始人, 还兼任塔克全球领导力 2020 培训项目主任。

25 年来, 戈文达拉扬教授一直在战略执行领域进行研究和探索, 为各行各业的高级经理提供咨询, 指导他们如何调整企业组织, 以实现宏图大略。

戈文达拉扬紧紧把握过去 30 多年的时代脉搏，帮助公司适应全球商业环境，转变公司看待战略的方式。在 20 世纪 80 年代，他曾对《财富》500 强公司的几百位经理人进行过调查，了解他们在企业内部贯彻执行战略的不同方式。在 20 世纪 90 年代，他还曾帮助那些力图全球扩张的公司实现各国子公司间的差异化战略和一体化战略的最佳平衡。自 2000 年以来，戈文达拉扬一直致力于指导公司在维持自身在核心业务中的领先地位的同时，开创突破性业务——这正是他的新书《战略创新者的十条法则》（哈佛商学院出版社）的主题。曾经向他咨询的公司包括 AT&T、波音、英国电信、康宁公司¹、福特公司、Gap、惠普、家得宝、IBM、摩根大通、强生、柯达、纽约时报、普华永道、索尼和沃尔玛。

戈文达拉扬被誉为当今世界最卓越的企业战略家之一。他曾被许多颇有影响的出版物如《商业周刊》评为年度最佳商学院“杰出指导教师”；《福布斯》杂志的“五大最受尊敬的经理人战略教练”；《商业周刊》的“十大公司经理人教育教授”；《华尔街日报》（在线）的“八大卓越经理人顾问”。此外还有一些荣誉，如《董事会内外》对戈文达拉扬做了特别报道，称赞他为来自印度的四大管理思想家“超级明星”之一。

戈文达拉扬目前在为 FastCompany.com 撰写一个专栏。他的文章曾刊登在《哈佛商业评论》、《战略+经营》、《加利福尼亚管理评论》、《麻省理工斯隆管理评论》、《会计、组织和社会》、《决策科学》、《企业战略杂志》等期刊上。此外，他的一篇文章还是《管理学会杂志》发行 40 年以来引用最频繁的十篇文章之一。戈文达拉扬还出版过 6 本著作，其中包括《如何统领全球》（Jossey-Base, 2001）。他也是一位倍受欢迎的主旨演讲嘉宾，曾受邀在《商业周刊》CEO 论坛和《经济学家》年会上发表演讲。

在到塔克商学院任教之前，戈文达拉扬曾在俄亥俄州立大学和印度管理学院（位于印度阿默达巴达²）任教。他还曾先后在哈佛商学院、INSEAD 商学院（法国枫丹白露）、日本国际大学（日本浦佐）、赫尔辛基经济学院（芬兰赫尔辛基）任客座教授。早年，戈文达拉扬曾以优异的成绩获得哈佛商学院的工商管理硕士和博士学位。

1. 译者注：康宁公司（Corning）是美国 500 强企业，在玻璃、陶瓷、光纤等高性能材料和化工领域处于世界领先地位。

2. 译者注：印度圣雄甘地的故乡。

译者及审校者简介

刘霄仑 北京国家会计学院审计与风险管理研究所所长、副教授、财政部内部控制标准委员会委员、中国政法大学法务会计研究中心研究员、清华大学硕士研究生导师、财政部财科所硕士研究生导师、中国注册会计师、美国注册舞弊审查师 (CFE)、国际注册内部审计师 (CIA)。

曾在某四大会计师事务所从事审计及咨询服务，加入国家会计学院后为职业后续教育及 MPAcc 研究生讲授《审计理论及实务》、《企业风险管理及内部控制》、《职业会计师商务伦理》与《会计职业道德》等课程。主译及审校了二十余部国际经典教材，如《蒙哥马利审计学》、《布林克内部审计学》、《超越 COSO》等。率先在国内开展注册会计师职业能力框架研究，并将其运用到课程设计中，取得了非常好的效果。

1994 年毕业于中央财经大学会计系，获经济学学士学位。2001 年毕业于北京大学光华管理学院，获工商管理硕士学位。2006 年至今南开大学公司治理中心在读博士。

朱晓辉 1972 年生于河北定州，1993 年毕业于河北财经学院财政系会计专业。1996 年赴美国留学，1998 年获得美国夏威夷大学会计学硕士学位。之后又研修了一年博士，1999 年回国。曾供职于中国注册会计师协会，现为北京国家会计学院审计与风险管理研究所特邀研究员。翻译的著作有：《美国国际税收》、《公司治理：责任、企业和国际比较》、《财务分析技术》、《会计判断与会计决策》等。

杜胜利 清华大学会计研究所副所长。主要研究领域为：管理控制与业绩评价；资本管理与公司金融；控股公司与财务公司；CFO 制度与 CFO 管理。曾在国家国有资产管理局企业司和中国纺织工业部机械局从政；曾任中央大型集团公司总会计师和非银行金融机构财务公司总裁。

中译本推荐序

20 世纪 60 年代，以哈佛大学安东尼教授为代表的学者将系统论引入管理控制并将管理控制系统作为一门学科加以建设。安东尼一生 90 载，作为管理控制领域的巨人，对管理控制系统理论和学科做出了开创性和建设性贡献。从 1965 年的第 1 版到 2007 年的第 12 版（英文版），经历了 40 多年的不断发展和完善。《管理控制系统》作为一门独立学科已经成熟，作为一门系统课程得到了不断完善。

划分了企业控制的层次和主体 它将管理控制（management control）战略规划（strategic planning）与运营控制（operational control）这三个概念明确区分，认为他们是企业控制的三个相对界限分明的层次。战略规划是决定新战略的过程；管理控制是“管理者确保资源的获得和使用有效果和有效率以实现组织目标的过程”（1965），也就是决定如何落实战略的过程；运营控制则是保证特别任务有效完成的过程。管理控制是在既定的组织目标之下的控制，它不涉及反映行业特性的对作业的控制。安东尼将管理控制局限在组织的中层（mid-range），用它连接高层的战略计划和基层的运营作业控制。尽管安东尼过于强调运用会计的方法和手段实施管理控制，尽管早期的管理控制思想忽略管理控制对战略的影响，但这丝毫不影响安东尼管理控制理论的广泛应用并成为管理控制理论发展的主流，对形成今天的战略管理、管理控制、运营管理三大学科产生了极其深远的影响。

设定了管理控制的职能和边界 它指出管理控制在一些方面介于战略规划与运营控制之间——战略规划是最不系统的，运营控制则最具系统性；战略规划的重点在长期目标导向，运营控制的重点在短期工序运行，管理控制介于两者之间；战略规划中计划更为重要，运营控制中控制更为重要，而管理控制中计划和控制同等重要。管

理控制和战略计划的区别在于：战略计划是决定新战略的过程，管理控制是决定如何落实战略的过程；管理控制和运营控制的区别在于：管理控制的重点在组织单元，运营控制的重点在组织单元的特定运营；管理控制和管理会计的区别在于：管理会计以财务行为为基础，管理控制包含财务和非财务行为。

定位了管理控制系统的功能和性质 它提出并将管理控制系统定位为战略的执行系统。认为管理者用于控制组织活动的系统称为管理控制系统。管理控制是一种过程，通过这种过程，管理者能够影响组织内其他成员并使之执行组织战略，即管理控制是管理者影响组织的其他成员以落实组织战略的过程。管理控制的目的是保证战略的实施以实现组织的目标。这种传统的观点至今仍被广泛接受，即认为战略形成是一个制定战略的过程，而管理控制是一个实施战略的过程。管理控制系统与战略是相对独立的，它仅仅是在战略形成之后来实施战略目标。

完善了管理控制系统与战略的关系 它指出，一种观点认为：管理控制必须与公司战略相互配套。公司首先需要通过一个正式、合理的程序开发自己的战略，而这个战略又制约着管理控制系统的设计。另一种观点认为：战略来源于实验，而实验则受到公司管理系统的影响，即管理控制系统影响着公司战略的开发。处于工业行业的公司，由于环境变化是可以预测的，因此，公司可以通过正式、合理的程序首先开发出自己的战略，然后设计出相应的管理控制系统，实施已经制定的公司战略。但是在瞬间即变的环境下，对于一个公司来说，战略也许只能来源于实验，而实验过程则受到公司管理系统的显著影响。

构建了基于会计手段的管理控制系统框架 框架由三部分构成：一是管理控制环境；二是管理控制过程；三是管理控制变化。管理控制环境包括：理解战略、组织行为、责任中心、利润中心、转移定价、资产评估；管理控制过程包括：战略计划、预算编制、财务分析、业绩评价、管理报酬；管理控制变化包括：差异化战略控制、服务型组织控制、跨国公司控制、项目管理控制。上述基于会计手段的管理控制系统框架，在理论和实践上提供了包括管理控制系统内在本质、外在环境和前后过程的一个完整的管理控制体系。

十年前，我在国内率先在清华大学开设《管理控制系统》课程时，安东尼和戈文达拉扬所著的《管理控制系统》便成为我们的教材(特别是案例)的首选。这不仅仅是考虑安东尼的开创性和哈佛大学的权威性，更重要的是这部教材的60多个典型案例几乎覆盖了管理控制系统的各个组成部分和关键控制要点。而且每3到4年就有新版再版，理论及框架不断完善和创新，典型案例不断积累并在保持经典案例的同时不断注入鲜活案例。这一特色一直延续到今天读者所见到的第12版。

遗憾的是，安东尼老先生在走完了90年人生道路和半个多世纪的管理控制职业生涯后，留下以《管理控制系统》为代表的、被翻译成15种语言的27部著作和100多篇文章，于2006年12月1日离世。因此，《管理控制系统》第12版的中译本的出版是对安东尼教授的最好纪念。

管理控制系统理论和实践是随着市场经济逐渐发展、企业的逐渐壮大、管理者的逐渐成熟而逐渐有所需求和不断丰富完善的。中国的改革开放和市场经济刚刚30年，如果说过去30年中国企业主要是致力于基于改革开放的企业改组、改制和改造的“硬件”建设的话，那么未来30年则必然拓展到基于和谐发展的公司治理、管理和伦理的“软件”建设，管理控制系统必将在其中发挥重要作用。从世界范围来看，此次全球性经济和金融危机实际上是对全球化和信息化时代的管理控制提出了严峻挑战，管理控制系统应该也必将在这其后扮演重要角色。

杜胜利

2009年7月21日于清华园

译者序

罗伯特·安东尼教授与维杰伊·戈文达拉扬教授合著的《管理控制系统》，是有关管理控制理论的经典之作，迄今已出版 12 版，其中第 9 版和第 11 版已被译成中文。能有机会翻译该书的最新版，对我们而言是一个难得的深化学习管理控制理论的机会。而就在我们着手第 12 版的翻译工作之际，却得到了安东尼老先生辞世的不幸消息。在对大师的故去表示深切哀悼的同时，我们也意识到他的离世给我们的翻译工作所带来的压力：一方面，全面反映安东尼先生思想的《管理控制系统》第 12 版已成绝笔，我们须以加倍的热情和严谨翻译此版，以表达我们对安东尼教授的哀悼和怀念；另一方面，我们在翻译学习过程中的一些体会和困惑，已无法得到大师的亲自指点和解答，这将成为我们永久的遗憾。

另一个令人感到遗憾的现实是，尽管从国际范围看《管理控制系统》以及相关的理论已经非常成熟，但相关理论在中国尚未得到应有的重视和推广。近几年来人们耳熟能详的概念是内部控制。内部控制与管理控制之间是什么关系？从现行的国内外有关“内部控制”的经典定义看，或明示或暗示，都认为内部控制包括管理控制。通过对本书的翻译学习和相关思考，我认为这种对内部控制的定义，既限制了管理控制理论的探讨和发展空间，反过来也制约了内部控制理论的推广与实施。

首先，现在的有关“内部控制”的概念，存在着控制目标与控制程序的着眼点不一致的重大缺陷。以 COSO 组织 1992 年发布的内部控制整体框架为例，内部控制的目标被界定为“合理保证经营的有效性、财务报告的可靠性、适用法律法规的遵从性”，而内部控制的过程则包括控制环境、风险评估、控制活动、沟通与信息、监控五要素，控制过程的落脚点是对风险的控制，并不能直接达成经营有效性的目标。

其次，在企业外包程度不断扩大以及企业边界日渐模糊化的今天，内部控制中的“内部”两字并不能真正体现控制的范围和边界。从这两个方面看，“风险控制”概念可能比“内部控制”概念更贴切——企业风险控制是一个受企业董事会监督、由企业管理层和员工共同参与、旨在将影响企业既定目标实现的风险控制在可接受水平的过程，是企业风险管理体系的组成部分。所谓企业的既定目标，是指企业已经建立起的使命、愿景以及战略目标。所谓影响企业既定目标实现的风险，具体说就是三类风险：影响企业运营有效性的风险、影响财务报告可靠性的风险以及合规性风险。

基于新的风险控制的定义，其与管理控制的关系也就昭然若揭了。具体说，管理控制与风险控制有两个共同点：第一，都以既定战略目标为先决条件。管理控制是决定如何落实战略目标的过程，风险控制是对影响战略目标实现的风险的控制。第二，有共同的控制活动。某些控制活动既可以实现管理控制目标，也可实现风险控制目标。

但是，管理控制与风险控制之间也有很大的不同，具体表现在：

1. 目标不同。从管理学角度说，控制有三个环节：建立标准、测量偏差、采取措施纠正偏差。管理控制强调三个关系安排：基于资本契约关系的委托代理安排与目标确定、基于管理契约关系的企业业绩评价与管理业绩考核、基于利益相关关系的激励机制与管理报酬（杜胜利，2007）。管理控制与战略目标的设立有着直接的密不可分的关系，是决定如何落实战略的过程，是企业运营管理的明线。而风险控制的目标是将影响既定目标达成的风险控制在可接受水平，是企业运营管理的暗线。管理控制和风险控制从一明一暗这两个方面保证了企业目标的实现。
2. 达成目标的方式不同。管理控制是业绩目标导向的，业绩目标设定构成了管理契约的组成部分，它鼓励管理者和员工完成甚至超额完成目标。但企业风险控制的目标绝非是完成了多少个风险控制制度设计，而只在于是否有效减少控制薄弱环节、是否有效管理风险对目标达成的损害程度。换言之，风险控制绝非越严密越好。严密到保险柜一样密不透风的风险控制只会抑制企业活力。
3. 评价标准不同。达成管理控制目标程度与业绩评价标准成正相关关系。而对风险控制来说，正如混沌理论所认为的那样，灾

害的发生总是不可避免的。在这种情况下，“勤勉尽责”和“应尽关注”成为评价标准。“无过便是功”，但责任追索期应延长。因此，有关风险控制的记录和保存成为重要的风险控制措施。管理控制评价标准与风险控制评价标准不能相互替代。

进而，曾经被奉为内部控制圭臬的“成本效益原则”在风险控制概念下受到质疑，原因在于：一方面，风险折现期限的无限延长使得风险控制的成本收益不再局限于当期损益；另一方面，相应的风险损害远非单纯的财务指标所能测度衡量。从这两个方面来看，成本效益原则更适用于管理控制而非风险控制。

以上心得，乃一家之言，只为抛砖引玉，激发读者更深入的思考，帮助广大读者在阅读本经典著作时更好地把握管理控制的边界与内涵。欢迎广大读者深入探讨并提出批评意见。

本书由我和朱晓辉合译，由杜胜利审校。限于译校者水平，如有错漏之处，敬请广大读者指正。我的电子邮箱是：Liuxl@mail.nai.edu.cn。借此机会，感谢新曲线出版咨询公司陆瑜女士以及徐向娟编辑的辛苦细致的工作。

本书翻译得到了教育部规划基金 07JA630073 项目（课题名称：高管治理评价与优化研究；主持人：南开大学张国萍副教授）的资金支持，特此致谢！

刘霄仑

2009 年 8 月于北京国家会计学院

目 录

第 1 章 管理控制系统的性质	
案例 1-1 钮科公司 (A)	1
案例 1-2 沃尔玛	10
案例 1-3 施乐公司 (A)	13
案例 1-4 摩托罗拉 (A)	19
第 2 章 理解战略	
案例 2-1 大英百科全书公司 (A)	26
案例 2-2 大英百科全书公司 (B)	28
案例 2-3 大英百科全书公司 (C)	30
案例 2-4 思科系统公司 (A)	32
案例 2-5 思科系统公司 (B)	41
案例 2-6 技术注释：网络产品	45
第 3 章 组织行为	
案例 3-1 西南航空公司	47
案例 3-2 钮科公司 (B)	50
案例 3-3 瑞德公司	52
附录：关于马泰公司财务总监机构的注释	55
第 4 章 责任中心：收入和费用中心	
案例 4-1 沃郡包装公司	61
案例 4-2 新泽西保险公司	66
案例 4-3 耐普罗注塑公司	72
案例 4-4 慧智计算器公司	82
案例 4-5 西港电气公司	86
案例 4-6 格兰德牛仔装公司	91

第 5 章 利润中心	
案例 5-1 利润中心问题	94
案例 5-2 北国汽车公司	95
案例 5-3 模拟设备公司：微型机电系统	102
案例 5-4 亚伯拉姆公司	115
第 6 章 转移定价	
案例 6-1 转移定价问题	119
案例 6-2 桦纸公司	124
案例 6-3 通用电气公司	126
案例 6-4 美多克公司	133
第 7 章 评价与控制所运用的资产	
案例 7-1 投资中心问题 (A)	135
案例 7-2 投资中心问题 (B)	138
案例 7-3 优质金属服务中心	142
案例 7-4 Aloha 公司	149
案例 7-5 戴尔计算机公司	154
案例 7-6 工业产品公司	158
案例 7-7 摩盾公司	164
第 8 章 战略规划	
案例 8-1 联合办公用品公司	165
案例 8-2 孩之宝互动	172
案例 8-3 艾默生电气公司	181
第 9 章 预算编制	
案例 9-1 纽约时报	192
案例 9-2 康宁微阵列科技公司	202
第 10 章 财务业绩分析报告	
案例 10-1 差异分析问题	215
案例 10-2 太阳能电子公司	217
案例 10-3 盖尔沃公司	219