

工商管理优秀教材译丛

PEARSON

会计学系列

# M

Management Accounting  
Sixth Edition

# 管理会计

第 6 版

(美)

安东尼·A. 阿特金森 (Anthony A. Atkinson)  
罗伯特·S. 卡普兰 (Robert S. Kaplan)  
埃拉·梅·玛苏姆拉 (Ella Mae Matsumura)  
S. 马克·杨 (S. Mark Young)

著

刘曙光 陈静 等 译

PEARSON  
Education

清华大学出版社

# 管理会计

第6版

(美)

安东尼·A·阿特金森 (Anthony A. Atkinson)  
罗伯特·S·卡普兰 (Robert S. Kaplan)  
埃拉·梅·玛苏姆拉 (Ella Mae Matsumura)  
S·马克·杨 (S. Mark Young)

著

刘曙光 陈静 等

译

Management Accounting Sixe

清华大学出版社  
北京

F254.5  
S126.1

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2011-5337

Authorized translation from the English language edition, entitled MANAGEMENT ACCOUNTING, 6<sup>th</sup> ed, 9780137024971 by ANTHONY A. ATKINSON, ROBERT S. KAPLAN, ELLA MAE MATSUMURA, S. MARK YOUNG, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2012.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2012.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

管理会计:第6版/(美)阿特金森(Atkinson, A. A.)等著;刘曙光,陈静等译. —北京:清华大学出版社,2011.11

(工商管理优秀教材译丛.会计学系列)

书名原文:Management Accounting

ISBN 978-7-302-27151-2

I. ①管… II. ①阿… ②刘… ③陈… III. ①管理会计—高等学校—教材 IV. ①F234.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第214502号

责任编辑:王青

责任校对:宋玉莲

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经销:全国新华书店

开本:185×260 印张:30.25 插页:2 字数:721千字

版次:2011年11月第1版

印次:2011年11月第1次印刷

印数:1~5000

定价:52.00元

---

产品编号:043363-01

# 作者简介

管理会计(第6版)

安东尼·A.阿特金森教授任教于加拿大滑铁卢大学会计学院。他先后获得位于安大略省金斯敦市的女皇大学(Queen's University)商学学士学位和工商管理硕士学位,以及位于美国匹兹堡的卡内基—梅隆大学产业管理硕士学位和博士学位。他是加拿大管理会计师协会会员,在业绩管理和成本核算领域发表或合作发表了两本专著、大量研究报告和35篇论文。1989年,加拿大会计学会授予阿特金森教授海姆·福克奖(Haim Falk Prize),以奖励他针对6家加拿大公司的转移定价实务研究报告对会计思想研究做出的杰出贡献。他是两份专业期刊和5份学术期刊的编委会成员,并曾是《管理会计研究》的主编。阿特金森教授还是加拿大政府成本标准咨询委员会的成员,由他开发的成本核算原则如今仍然是政府承建商必须满足的条件。

罗伯特·S.卡普兰教授在哈佛商学院执教27年。在此之前,卡普兰在卡内基—梅隆大学商学院任教,并曾担任Tepper商学院院长。卡普兰先后获得麻省理工学院电子工程学学士和硕士学位以及康奈尔大学运筹学博士学位。

卡普兰在将成本和绩效管理系统与战略实施联系起来方面做了大量写作、教学和咨询工作。他是作业成本法和平衡计分卡的开创人之一。他出版的14本著作被翻译成28种语言。卡普兰的最新著作是与大卫·诺顿(David Norton)合著的《平衡计分卡战略实践》(*The Execution Premium*)以及与斯蒂文·安德森(Steven Anderson)合著的《时间驱动的作业成本法》(*Time-Driven Activity-Based Costing*)。他还为《哈佛商业评论》撰写或与其他人共同撰写了21篇文章,并在其他刊物上发表了120多篇论文。

2006年卡普兰入选会计名人堂,并于2006年1月荣获美国会计协会管理会计分会终身成就奖。2008年,他与其他人合著的《失去关联性:管理会计的兴衰》(*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*)一书获得了美国会计协会(AAA)会计文献创意奖。他撰写的文章和书籍曾多次获得Wildman Medal和美国会计学会(AAA)会计文献优秀奖。

1988年卡普兰获得了美国会计学会(AAA)颁发的杰出会计教育家奖;1994年由于“对会计业的杰出贡献”,获得了特许会计师协会(UK)颁发的CIMA奖;2001年由于对实业界和学术界的贡献,获得了管理会计师协会(IMA)授予的“杰出服务奖”。

埃拉·梅·玛苏姆拉是威斯康星大学麦迪逊分校商学院会计信息系副教授,也是学

校快速反应制造中心的成员。她在加利福尼亚大学伯克利分校获得了数学学士学位,在英属哥伦比亚大学获得了硕士和博士学位。玛苏姆拉在威斯康星大学麦迪逊分校两次荣获优秀教学奖,她还当选学校教学委员会终身会员,该委员会成立的宗旨是促进教学效果提高。她还是校务会的成员,校务会负责分拨 IBM 全面质量管理协作专款用于开发课程,以提高全面质量管理教育水平。

玛苏姆拉是 2010 年管理会计文献杰出贡献奖的获奖者之一。她在美国会计学会(AAA)担任过多个领导职务,是《会计新视野》(*Accounting Horizon*)杂志的合作主编,并且担任过多个 AAA 委员会的主席或委员,其中包括财务处长和管理会计分会主席。她的研究论文集中在决策制定、业绩评价、报酬、供应链关系和可持续性等方面。她还与他人合著了一部探讨信用联盟的顾客赢利分析问题的专著。

S. 马克·杨拥有南加州大学体育与娱乐管理专业终身教席,同时是马歇尔商学院的会计学教授、管理和组织专业教授,还是 Annenberg 信息学院的信息学教授。杨教授在欧柏林学院(Oberlin College)获得了学士学位,在俄亥俄州立大学获得了会计学硕士学位,并在匹兹堡大学获得了博士学位。

杨教授在各种杂志上发表了自己的研究成果,这些杂志包括《会计评论》、《会计》、《组织和社会》、《会计研究杂志》、《市场研究杂志》和《现代会计研究》。目前,他是几个重要杂志的编委,并曾经担任《会计评论》的副主编。2006 年他与香农·安德森(Shannon Anderson)共同荣获会计论文突出贡献奖,并两度荣获管理会计论文突出贡献奖——分别与弗兰克·塞尔顿(Frank Selto)(1994)和香农·安德逊(2003)同获此殊荣。2005 年他还因管理会计教育创新荣获吉姆·布洛克奖(Jim Bulloch Award)。杨教授具有丰富的教学实践和咨询经验。他曾荣获包括金苹果教学奖在内的多项杰出教学奖,并且是南加州大学教学精英中心的杰出成员。

杨教授对娱乐文化也有很大的兴趣,他与德鲁·平斯基(Drew Pinsky)博士共同撰写的《镜子效应:名人自恋效应是如何诱惑美国的》(*The Mirror Effect: How Celebrity Narcissism Is Seducing America*)一书登上了《纽约时报》的畅销书排行榜。他还经常在媒体上发表评论,并在多个电视栏目中露面。杨教授的言论曾被《纽约时报》《新闻周刊》《中国日报》《今日心理学》《伦敦时报》等多种报刊引用。

### 目标读者

本书是为本科生和 MBA 学生设计的管理会计课程用书,本版做了大量修订,并增加了很多新的话题。书中收录了管理会计近期的创新思想,其中包括:

- 平衡计分卡;
- 战略地图;
- 产品和客户赢利能力分析的时间驱动的作业成本法;
- 目标成本法;
- 环境成本法;
- 管理控制系统的设计。

本书创作团队包括为私营企业、非营利组织和政府部门中的大中小型组织充当顾问的顶级学者。他们为管理会计信息在帮助企业管理者制定重要的决策时提供参考,用战略目标将员工与组织单位联系在一起,推动持续的流程改善以及影响产品和服务设计等方面的作用提供了在概念上站得住脚的,在实际上相关的视角。本版给出了从作者们的实践经验中总结出来的问题和案例,其中包括来自哈佛商学院、管理会计师协会(IMA)的案例,帮助学生进行战略和组织分析。这种以行动为导向的写作方法使得本书非常适合从管理视角讲述的管理会计课程。尽管本书主要是为商科和会计专业的学生设计的,但是对管理人员也大有裨益,他们可以从理解会计如何驱动组织价值运动中受益。

### 所有的企业都需要管理会计

管理会计信息能为所有类型的组织创造价值,这些组织包括:试图为股东提供出色的、可持续的收益的私营企业,竭力为目标受众创造积极的社会影响的非营利组织和非政府机构(NGOs),积极改善市民生活水平的政府部门。上述各种组织中的一个共同线索是如何实施为自己的利益相关者创造长期价值的战略。战略实施所需要的前提包括:与战略目标相匹配的决策制定,关键流程的持续改善,激励员工努力实现组织制定的目标,开发新产品和新服务的创新。本书是唯一一本详细解释如何针对可持续的价值创造来使用测量和管理系统的管理会计教材。

### 第6版的创新

- 第1章介绍了作为容纳多重管理会计流程的组织框架的“计划—执行—检查—行动循环”。
- 第2章是对平衡计分卡和战略地图的更新,并且对其在书中的位置做了调整。本



章包括一个从实际公司经验中提取的案例,说明了如何针对公司的新战略开发平衡计分卡和战略地图。将本章放在书的前面是为了帮助学生们理解将在后续章节介绍的测量、决策制定和控制等话题的战略背景。

- 第3章是一个全新的章节,帮助学生了解基本的成本概念。第3章讲解了可变成本、固定成本、增量成本、相关成本、沉没成本、可避免成本和机会成本。通过自制与外购、产品放弃、假设分析的财务建模以及约束资源条件下的产品组合最优化等决策案例来帮助学生理解这些概念。在这一章的最后给出了若干数值型例子,帮助学生测试自己对于各种背景下的基本成本概念的应用能力。此外,这一章还包括一个酿酒业的产品成本法和决策分析的新案例。
- 本版对第4章也做了极大的更新,提供了理解可以如何对成本系统进行设计来将直接成本和间接成本分配给成本对象(如产品、服务和运营部门)的基础。这一章对能力测量和成本法做了明确而广泛的讨论,为后续各章将介绍的作业成本法做了铺垫。
- 第5章讲述了通过时间驱动的作业成本法对产品成本进行测量和管理。这一近期的创新有助于以一种简单、透明、准确、灵活的方式进行产品的成本核算。这一章介绍了管理者可用来消除亏损和提高产品赢利能力的多种方法,前提是他们掌握了自己的产品和服务的基本经济情况。
- 第6章是本版全新推出的一章,介绍了对于客户关系的测量和管理。这一章的内容不仅对于本书来说是全新的,对于大多数管理会计课程来说也是新的。这一章讲述了了解并通过有关产品特性、产品组合、订单定价法和客户关系的决策对客户赢利能力进行转化的战略重要性。这一章给出的全新内容包括用来测量客户折扣、促销和补贴的定价瀑布以及关于如何为经营单位的平衡计分卡提取客户满意度和忠诚度的衡量指标的各种各样的方法。
- 第7章介绍了管理会计信息通过精益管理、改进成本法、约束理论、质量成本、六西格玛、适时制造和标杆基准法等持续增强的改善作业来促进战略实施。与第6章一样,新的资料也说明了如何为组织的平衡计分卡提取流程改善绩效指标。
- 第8章介绍了全面生命周期成本法。这一章说明了目标成本法可以如何为产品设计和开发阶段的决策提供支持。目标成本法能够帮助公司在可以实现目标利润率的成本下开发出符合客户对性能提出要求的产物。这一章中的新材料还介绍了用来测量产品开发流程的表现盈亏平衡时间概念以及公司可以在平衡计分卡中采纳的一系列其他创新指标。
- 本版删去了资本预算法和财务比例分析这两部分内容,因为我们的研究发现,这些内容现在通常在其他课程中介绍。本版保留并更新了第5版中有关管理会计的行为和组织方面、预算编制以及分权运营模式下的财务和管理控制等内容。
- 本版还保留了在第5版中首次出现的几个重要的哈佛商学院案例:
  - \* 西彼安(Sippican)(A)和(B)(将时间驱动的作业成本法、预算编制和平衡计分卡整合为一体的案例);
  - \* 中西部产品公司(服务业中的时间驱动的作业成本法);

- \* 查德维克公司(Chadwick Inc.)(为制药公司设计平衡计分卡);
- \* 国内汽车配件公司(编制平衡计分卡)。
- 第6版新增了一个哈佛商学院案例:
  - \* 花旗银行:绩效评估(使用多重业绩指标进行绩效评估的成本和收益)。
  - \* 所有案例简洁、便于学习,并且在教师指导手册中附有案例注释。
- 第6版中还保留了管理会计师协会(IMA)的下列案例:
  - \* 梅赛德斯—奔驰是如何利用目标成本法来研发新的SUV汽车的;
  - \* 精密仪器公司(Precision Systems, Inc.):借助价值链理念改善订单录入流程(对于客户、销售代表、制造部门以及订单录入信息的其他内部使用者的影响)。

### 教辅资料

选用本教材的教师可以申请获取下列教辅资料。要了解详细的情况,请登录 [www.pearsonhigher.com](http://www.pearsonhigher.com)。

- 教师指导手册:针对每章的教学指导和更为深入的资源。
- 习题库:提供了超过1 200道习题。
- 习题答案手册:针对每一道思考题、练习题、综合题和哈佛商学院案例研究的答案。
- 幻灯片:每一章的教学幻灯片。



# 目 录

## 管理会计(第6版)

<b>第1章 管理会计信息如何支持决策</b> .....	1
1.1 什么是管理会计 .....	1
管理会计和财务会计 .....	2
管理会计的简单历史回顾 .....	2
1.2 战略 .....	4
计划—执行—检查—行动(PDCA)循环 .....	4
1.3 管理会计信息的行为学暗示 .....	7
1.4 本章小结 .....	8
作业 .....	8
思考题 .....	8
练习题 .....	9
问题 .....	9
案例 .....	10
<b>第2章 平衡计分卡与战略地图</b> .....	13
2.1 平衡计分卡 .....	16
2.2 战略 .....	19
2.3 平衡计分卡的目标、指标和标杆 .....	21
2.4 编制战略地图 .....	22
财务视角 .....	22
客户视角 .....	24
业务流程视角 .....	27
学习和成长视角 .....	29
2.5 先锋石油公司的战略地图和平衡计分卡 .....	31
财务视角 .....	31
客户视角 .....	32
流程视角 .....	34
学习和成长视角 .....	34

2.6	将平衡计分卡应用于非营利组织和政府机构 .....	37
2.7	运用平衡计分卡进行管理 .....	40
2.8	有效使用平衡计分卡的阻碍 .....	41
2.9	尾声: 先锋石油公司 .....	42
2.10	本章小结 .....	43
	作业 .....	44
	思考题 .....	44
	练习题 .....	45
	综合题 .....	46
	案例 .....	47
<b>第3章</b>	<b>将成本运用到决策中 .....</b>	<b>57</b>
3.1	管理会计如何支持内部决策 .....	58
	定价 .....	58
	产品规划 .....	58
	预算编制 .....	58
	绩效评估 .....	58
	签订合同 .....	59
3.2	可变成本与固定成本 .....	59
	可变成本 .....	59
	固定成本 .....	60
3.3	本—量—利分析 .....	61
	开发并使用 CVP 公式 .....	62
	该主题的一些变体 .....	63
	财务建模与假设分析 .....	64
	多产品企业 .....	65
	本—量—利分析中的假设 .....	66
3.4	其他与成本相关的有用的定义 .....	67
	混合成本 .....	67
	阶梯式可变成本 .....	67
	增量成本 .....	68
	沉没成本 .....	69
	相关成本 .....	71
	机会成本 .....	71
	可避免成本 .....	73
3.5	自制或外购——外包决策 .....	74
	制造成本 .....	75
3.6	产品停产决策 .....	77

3.7	核算订单的成本 .....	80
	订单成本核算与应考虑的机会成本 .....	82
3.8	相关成本与短期产品组合决策 .....	82
	多种资源约束 .....	84
	建立线性规划 .....	85
	使用图形化方法解决线性规划问题 .....	86
3.9	尾声：诺兰工业公司 .....	88
3.10	本章小结 .....	92
	作业 .....	92
	思考题 .....	92
	练习题 .....	93
	综合题 .....	101
	案例 .....	111
	背景 .....	113
<b>第4章</b>	<b>产品成本的累积和分配 .....</b>	<b>117</b>
4.1	成本管理系统 .....	118
4.2	组织内的成本流 .....	118
	制造型组织 .....	118
	零售型组织 .....	119
	服务型组织 .....	119
4.3	一些重要的成本关键词 .....	120
	成本目标 .....	120
	可消费资源 .....	120
	与能力相关的资源 .....	120
	直接成本和间接成本 .....	120
	成本分类和背景 .....	122
	下一步 .....	122
4.4	在制造业环境下处理间接成本 .....	122
	多个间接成本库 .....	124
	成本库同质性 .....	126
4.5	间接成本分配：进一步的事项 .....	128
	使用计划能力成本 .....	128
	实际能力成本与应用能力成本的对账 .....	129
	对实际能力进行估价 .....	131
4.6	作业订单和分步系统 .....	132
	作业订单成本核算 .....	132
	分步成本核算 .....	132

分步成本核算法的一些建议 .....	134
关于分步成本核算的最后说明 .....	137
4.7 尾声: Strict's Custom Framing .....	137
4.8 本章小结 .....	138
附录 分配服务部门的成本 .....	139
作业 .....	143
思考题 .....	143
练习题 .....	144
综合题 .....	149
案例 .....	156
<b>第5章 作业成本系统 .....</b>	<b>158</b>
5.1 传统的生产成本系统 .....	159
5.2 Madison 乳品公司现有的标准成本系统的局限 .....	161
5.3 香草工厂和多口味工厂 .....	162
5.4 作业成本系统 .....	163
计算资源能力成本率 .....	164
计算每种产品使用的资源时间 .....	165
计算产品成本和赢利能力 .....	166
更为准确的成本法所带来的可能的举措 .....	168
衡量未使用资源能力的成本 .....	170
作业成本系统下的固定成本和可变成本 .....	171
利用 ABC 模型预测资源能力 .....	172
更新 ABC 模型 .....	175
5.5 服务型企业 .....	178
能力成本率 .....	178
计算经纪人能力消耗的时间等式 .....	179
5.6 执行问题 .....	180
缺乏明确的商业目的 .....	180
缺乏高级管理层的支持 .....	180
把项目委托给顾问 .....	181
拙劣的作业成本模型设计 .....	181
个人和部门对变化的抵制 .....	182
人们感觉受到了威胁 .....	182
5.7 尾声: Madison 乳品公司 .....	182
5.8 本章小结 .....	183
附录 作业成本法的初始形态 .....	184
作业 .....	187

思考题 .....	187
练习题 .....	187
案例 .....	196
<b>第 6 章 测量和管理客户关系 .....</b>	<b>208</b>
6.1 衡量客户赢利能力：对 Madison 乳品公司案例的延伸 .....	210
报告和展示客户赢利能力 .....	211
服务型企业的客户成本 .....	214
6.2 提升客户的赢利能力 .....	215
流程改进 .....	215
作业成本定价 .....	215
管理客户关系 .....	215
定价瀑布 .....	216
6.3 对销售人员的激励 .....	220
6.4 生命周期赢利能力 .....	221
6.5 使用非财务标准来测量客户表现 .....	223
客户满意度 .....	223
客户忠诚度 .....	224
净推荐值 .....	226
6.6 尾声：Madison 乳品公司 .....	227
6.7 本章小结 .....	228
作业 .....	228
思考题 .....	228
练习题 .....	229
综合题 .....	233
案例 .....	236
<b>第 7 章 衡量和管理流程绩效 .....</b>	<b>241</b>
7.1 流程视角与平衡计分卡 .....	243
7.2 设施布局系统 .....	243
流程布局 .....	244
产品布局 .....	245
集群技术 .....	246
7.3 存货成本和生产时间 .....	246
存货和生产时间 .....	246
与存货有关的成本 .....	247
采用新的生产部件带来的成本和收益：应用集群技术的一个例子 .....	247
成本和利润的总结 .....	251

7.4	不达标成本和质量问题 .....	253
	质量标准 .....	253
	质量控制成本 .....	254
7.5	适时制造 .....	255
	适时制造的含义 .....	255
	适时制造和管理会计 .....	256
7.6	改进成本法 .....	258
	传统成本控制法与改进成本法的比较 .....	258
	应用改进成本法应注意的问题 .....	259
7.7	标杆基准法 .....	259
	步骤1: 内部研究和初步竞争分析 .....	261
	步骤2: 将标杆基准项目作为一项长期任务并组成标杆基准小组 .....	261
	步骤3: 确定标杆基准法的合作伙伴 .....	261
	步骤4: 收集和分享信息的方法 .....	262
	步骤5: 采取措施达到或超过标杆基准 .....	263
7.8	尾声: Past Robot 公司 .....	264
	生产流程 .....	264
	对在产品存货的影响 .....	265
	对生产成本的影响 .....	265
	返工成本 .....	265
	在产品存货的持有成本 .....	266
	销售增加带来的收益 .....	267
	成本和收益小结 .....	268
7.9	本章小结 .....	268
	作业 .....	269
	思考题 .....	269
	练习题 .....	270
	案例 .....	275
<b>第8章</b>	<b>测量和管理生命周期成本 .....</b>	<b>285</b>
8.1	产品整个生命周期的管理 .....	286
	研发和设计阶段 .....	287
	制造阶段 .....	287
	售后服务和处置阶段 .....	288
8.2	目标成本法 .....	289
	目标成本法的一个例子 .....	291
	应用目标成本法应注意的问题 .....	296
8.3	盈亏平衡时间: 新产品开发的综合指标 .....	298

8.4	平衡计分卡的创新指标 .....	302
	市场调研和新产品创意的提出 .....	302
	设计、开发和推出新产品 .....	303
8.5	环境成本法 .....	306
	控制环境成本 .....	306
8.6	本章小结 .....	310
	作业 .....	310
	思考题 .....	310
	练习题 .....	311
	综合题 .....	312
	案例 .....	315
<b>第9章</b>	<b>管理会计与控制系统中的行为和组织问题 .....</b>	<b>321</b>
9.1	管理会计与控制系统 .....	322
	“控制”的含义 .....	322
9.2	设计良好的管理会计与控制系统的特点 .....	323
	技术方面的考虑因素 .....	323
	行为方面的考虑因素 .....	323
9.3	人力资源管理中的激励模型 .....	324
9.4	组织的行为道德准则和管理会计与控制系统 .....	325
	避免道德困境 .....	325
	解决道德冲突 .....	326
	有效的道德控制系统的要素 .....	328
	制定道德决策的步骤 .....	329
	动机与目标一致性 .....	329
	任务和结果控制的方法 .....	330
9.5	使用综合业绩评价指标：平衡计分卡方法 .....	332
	使用综合业绩评价指标的必要性：与目标不一致的行为 .....	332
	不正当的行为 .....	332
	使用平衡计分卡将员工与企业目标和业务单元目标捆绑在一起 .....	333
	变革管理 .....	333
9.6	授权员工参与管理会计与控制系统设计 .....	334
	参与决策制定 .....	334
	进行培训以理解信息 .....	334
9.7	预算编制的行为方面 .....	335
	设计预算过程 .....	336
	影响预算过程 .....	337
9.8	建立奖励业绩的适当的激励系统 .....	338
	选择内在报酬或外在报酬 .....	338



	基于业绩的外在报酬 .....	339
	有效业绩评价与报酬系统 .....	339
	顺利实施激励补偿的条件 .....	340
	激励补偿与员工责任 .....	341
	奖励成果 .....	341
	管理激励补偿计划 .....	341
	激励补偿计划的类型 .....	342
9.9	Advanced Cellular 国际公司案例的尾声及本章小结 .....	347
作业	.....	348
	思考题 .....	348
	练习题 .....	349
	综合题 .....	350
	案例 .....	357
<b>第 10 章</b>	<b>利用预算进行规划和协调 .....</b>	<b>362</b>
10.1	确定与生产能力相关的资源和弹性资源 .....	363
10.2	预算编制过程 .....	363
	预算的作用和预算编制 .....	363
	预算编制的要素 .....	365
	预算编制中的行为因素考虑 .....	365
	预算要素 .....	365
	经营预算 .....	366
	财务预算 .....	367
10.3	预算编制过程示例 .....	367
	牛津彩绘艺术公司浮标分部 .....	367
	需求预测 .....	369
	生产计划 .....	370
	编制支出计划 .....	370
	选择生产能力水平 .....	371
	处理不可行的生产计划 .....	373
	说明生产计划 .....	373
	财务计划 .....	374
	理解现金流量表 .....	374
	运用财务计划 .....	378
	使用预计的结果 .....	379
10.4	假设分析 .....	379
	评价备选的决策方案 .....	380
	敏感性分析 .....	380

10.5	比较实际情况与计划结果 .....	381
	差异分析 .....	381
	基本差异分析 .....	382
	坎宁移动电话服务公司 .....	382
	一阶差异 .....	384
	分解差异 .....	384
	计划和弹性预算差异 .....	385
	材料和人工的用量与价格差异 .....	386
	销售差异 .....	391
10.6	预算编制在服务业和非营利组织中的作用 .....	393
10.7	定期预算和滚动预算 .....	394
10.8	自主性支出的控制 .....	394
	增量预算法 .....	394
	零基预算法 .....	395
	项目融资法 .....	395
10.9	预算编制过程的管理 .....	396
	对传统预算模型的批判与“超预算”方法 .....	396
10.10	尾声：加利福尼亚州预算危机 .....	397
10.11	本章小结 .....	397
作业	.....	398
	思考题 .....	398
	练习题 .....	399
	综合题 .....	402
	案例 .....	416
<b>第 11 章</b>	<b>财务控制 .....</b>	<b>423</b>
11.1	财务控制环境 .....	424
11.2	财务控制 .....	424
11.3	分权的动机 .....	425
11.4	责任中心和评估单位绩效 .....	426
	责任中心的协调 .....	427
	责任中心和财务控制 .....	428
	责任中心类型 .....	429
	责任中心的评价 .....	432
11.5	转移定价 .....	438
	转移定价的方式 .....	439
	基于公平考虑的转移定价 .....	442
11.6	投资中心资产的分配和评估 .....	443