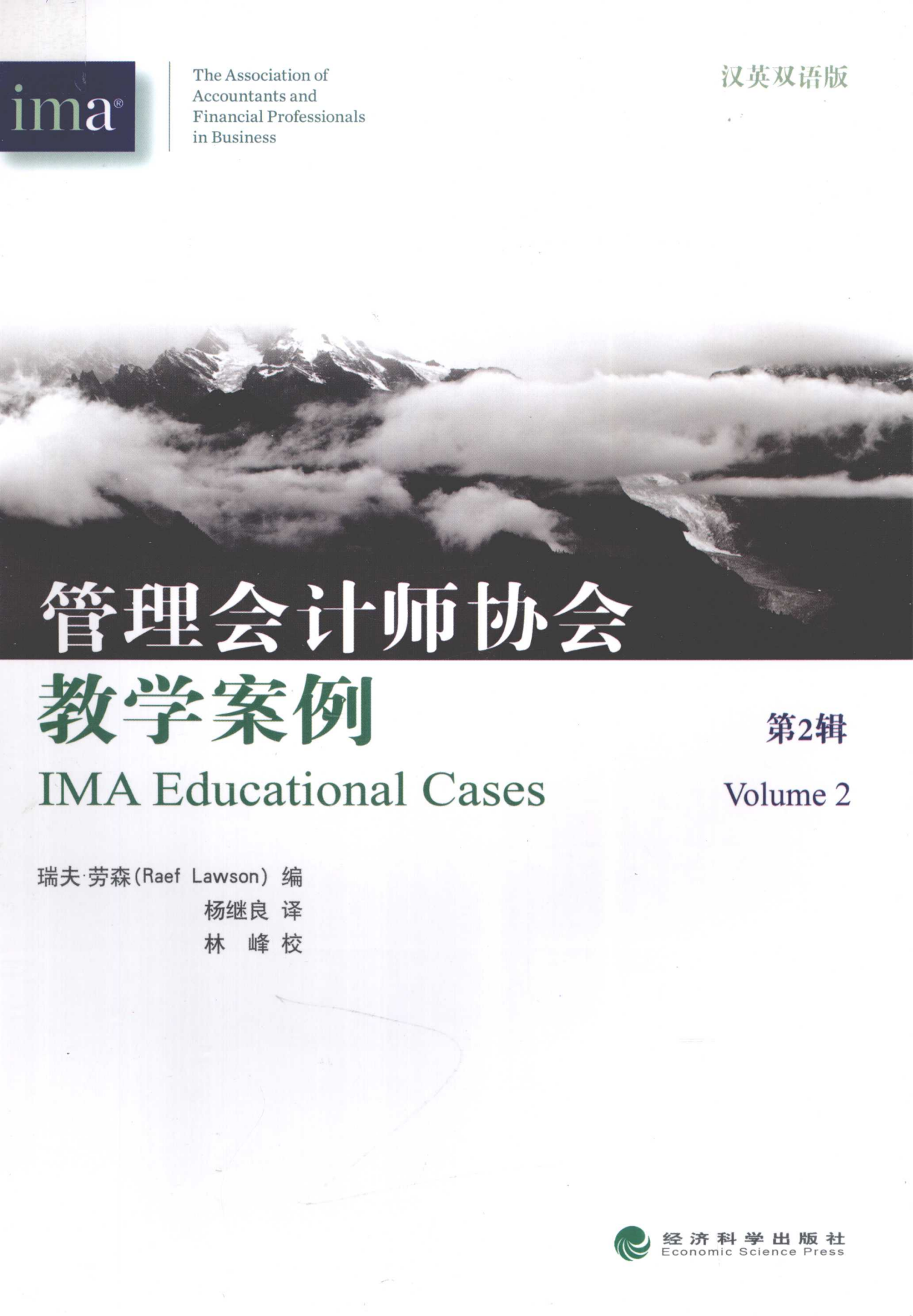




The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

汉英双语版

A black and white photograph of a mountain range with snow-capped peaks, partially obscured by thick, white clouds. The foreground shows a dark, rocky slope.

管理会计师协会 教学案例

IMA Educational Cases

第2辑

Volume 2

瑞夫·劳森(Raef Lawson) 编

杨继良 译

林 峰 校



经济科学出版社
Economic Science Press

管理会计师协会教学案例

IMA Educational Cases

(汉英双语版)

瑞夫·劳森 (Raef Lawson) 编

杨继良 译

林 峰 校

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计师协会教学案例. 第2辑 / (美) 劳森 (Lawson, R.) 编; 杨继良译. —北京: 经济科学出版社, 2012. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1598 - 7

I. ①管… II. ①劳… ②杨… III. ①管理会计 - 案例 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 028205 号

图字: 01 - 2012 - 0994

管理会计师协会教学案例 (第2辑)

IMA Educational Cases-Volume 2

© 2012 Institute of Management Accountants, All rights reserved

© 2012 中英文双语版专有出版权属经济科学出版社

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Institute of Management Accountants and Economic Science Press

未经管理会计师协会 (IMA) 和经济科学出版社的书面许可, 本书的任何部分均不可以任何形式翻印。

责任编辑: 周国强

责任校对: 刘 昕

技术编辑: 邱 天

管理会计师协会教学案例

(第2辑)

瑞夫·劳森 (Raef Lawson) 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

编辑部电话: 88191350 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 22.75 印张 580000 字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1598 - 7 定价: 58.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

译者的话

管理会计师协会 (IMA)^① 编辑出版的《管理会计师协会教学案例杂志》是一个丰富的资源。管理会计在中国传播已经 30 年了, 以案例教学, 已经逐渐普及, 各大学都开始积累自己的文库。现在出版的这一套案例, 是美国这方面杰作的集锦, 其内容的丰富, 披阅一下就明白了。这些案例最突出、为中国已出版的案例所不具备的特点是, 对每一篇案例都为教师准备了十分详尽的教案。教案也编辑成集, 教师们可向管理会计师协会驻中国办事处申请取得。

2003 年我“二度退休”后, 总还想发挥些余热之余的余热, 于是向 IMA 请缨, 开始逐篇翻译这本期刊。改革开放之后, 当我们开始有机会接触到西方 (主要是美国) 的管理会计资料时, 我就开始从事译述。那是“编译”, 也就是读了之后, 按自己的理解写出来。在文字上比全译原著简练, 容易被杂志的编者接受。同时, 老实说, 也是个偷懒、取巧的做法——可以不求甚解; 难解之处, 略去就是了。等到自己“真刀真枪”逐句翻译, 才真正体会到翻译之难。复旦外语学院前院长陆谷孙同志有一次对我说, 没有译过 100 万字, 不可以议论翻译。诚哉斯言! 现在逐字逐句译完了这本期刊三年的文章, 够这个字数, 勉强可以谈感想; 一字以概之, 难。

幸亏我有老师可以请教。最初, 有了疑难, 就找该刊编辑瑞夫·劳森 (Raef Lawson) 请教; 后来和一位退休的飞行员麦迈克 (Mike Meiser) 交了朋友, 他热情帮助, 对我每一个问题, 必详细回答。我遇到的问题是多方面的。有的作者用词遣句不“传统”, 还夹杂了不少新的成语, 加以涉及许多行业、领域, 他都不厌其烦地一一找到妥当的解释。没有他的帮助, 我就做不下去。

周学园、林峰、胡金凤、赵澄、唐洋、周曙光、易颜新、慕勇、费峰和程秋芬都在校订文稿上, 出了不可替代的大力。前后三次校订, 每一次都使我惭愧不已。现在虽已出版, 但真正的校订, 还没有开始——更重要的校订意见, 还等待读者来完成。读者在阅读、应用这些案例的过程中, 必能找出更多被疏忽、遗漏的问题。写这篇“译者的话”, 就是为了表达恳请读者不吝来函指正之意。我的电邮地址是 jiliang_y@163.com。我必逐一回答。

杨继良

2011 年 10 月 25 日

^① IMA, 原文中没有“美国”两字, 在本案例各辑中也就没有译成“美国管理会计师协会”, 但实际上这是一个美国组织, 犹“美国注册会计师协会 (AICPA)”。——译者

序 言

本书是《管理会计师协会教学案例杂志》(IMA Educational Case Journal)的案例研究合辑。管理会计师协会(IMA)出版这些案例研究的翻译版本,其目的是在全球范围内提升管理会计课程的教学质量,从而促进管理会计职业的发展进程。

采用案例研究教学方法,学员需要分析和讨论现实生活中的实例,这些实例涉及有关组织所面临的决策、症结及问题等事项。案例研究教学方法与传统的教学方法完全不同,在传统课堂上,学员参与分析和讨论的机会少之又少,而案例研究教学方法则要求学员积极参与课堂讨论。

如果学员过去接受的是传统教学方法,现在就会认识到这种学习方法必须加以改变。一则案例研究不仅仅是一道问题。一道问题只有一个正确答案,而一则案例研究往往没有独一无二的正确答案。决策者在面临案例研究所描述的情形下,通常可以在多种备选做法中选取一种,而这些备选做法都有理有据。

案例研究会提供详细而有趣的信息,来对企业的实际情况展开说明,这会大大增加学员学习案例所涉及概念的兴趣。案例所述的实例都涵盖了某些管理上的理论概念,因而也能加深学员对管理理论的理解。

采用案例教学的好处还不止这些。通过学习案例的分析方法和在课堂上的演示方法,学员所掌握的技能就会得以提升,这些技能对于学员未来作为商界专业人士的生涯是极为重要的。案例研究方法能提高学员针对具体症结而提出恰当问题的能力,也能提升学员针对具体情形而识别和把握症结所在的能力(而不只是提出一些抽象的问题)。案例研究反映了现实生活中管理决策的实际情况,在现实生活中管理决策往往是建立在不充分的信息基础之上。案例研究将要告诉学员管理决策伴有模糊性和复杂性。案例研究还能使学员获得管理工作的整体视野,因为作出管理决策往往需要把各种理论和概念综合起来,而这些理论和概念又来源于营销和制造等不同的职能领域。

祝君成功。望大家喜欢这些案例。

瑞夫·劳森, PhD, CFA, CMA, CPA

IMA 常驻教授、研究副主席

IMA 教学案例期刊编辑

管理会计师协会

Preface

This book contains a selection of case studies published in the *IMA Educational Case Journal*. Through publication of the translations of these case studies, the Institute of Management Accountants (IMA) is pursuing its goal of enhancing the teaching of management accounting world-wide, thereby furthering the development of the global management accounting profession.

The case study method entails learning by analyzing and discussing a real-life situation involving a decision, problem, or issue faced by an organization. Unlike traditional lecture-based teaching where student participation in the classroom is minimal, the case study method requires students to be actively involved and to participate in the classroom discussion.

If you have been exposed only to traditional teaching methods, you will find that you need to change your approach to learning. A case study is not a problem. A problem has a unique, correct solution. On the other hand, there typically no unique, correct answer to a case study. A decision-maker faced with a situation described in a case study can usually choose between several alternative courses of action, each of which can be supported by logical argument.

By providing detailed, interesting information about real business situations, case studies can make learning about the concepts covered in a case more interesting. Cases will also enhance your grasp of management theory by providing real-life examples of the underlying theoretical concepts.

But the use of case studies does much more than that. By learning how to analyze and present a case study, you will be developing skills that are essential to your future career as a business professional. These include the development of analytic and decision-making skills and learning how to express your views. The case study method will improve your ability to ask the right questions in a given problem situation and to identify and understand the underlying problems in a given situation rather than the superficial issues. Case studies reflect the reality of managerial decision-making in the real world, where often decisions are based on insufficient information. Cases reflect the ambiguity and complexity that

accompany most management decision-making. They can also provide an integrated view of management, as managerial decision-making frequently involves integration of theories and concepts learnt in different functional areas such as marketing and manufacturing.

I wish you success and hope you enjoy these cases!

*Raef Lawson, PhD, CFA, CMA, CPA
Professor-in-Residence and Vice President of Research
Editor, IMA Educational Case Journal
Institute of Management Accountants*

目 录

■ 成本习性与成本管理 ■

创建一个精益企业：以黎巴嫩垫圈公司为例 / 3

在快速时装业中与 Zara 公司竞争 / 22

Newport Home：多渠道推销和存货管理 / 30

Agile 机械集团公司——租赁业务分析 / 45

■ 成本计算方法 ■

Kenco 工程公司：战略驱动的成本计算和精益管理 / 63

■ 平衡记分卡 ■

佩苏蒂鞋业公司 (CalPe SA) / 99

■ 编制计划与预算 ■

Luxor 化妆品公司 / 127

Buns 面包厂：编制和运用全面预算 / 146

■ 业绩考核与报酬 ■

耐普罗公司 / 173

TallTree2 酒店 / 219

■ 公司治理与职业道德 ■

山丘学院挪用公款案 / 249

理查德·布朗带来的转机与败落：EDS 1999 ~ 2003 / 269

■ 可持续发展 ■

海沃氏公司：建立三重底线 / 307

■ 企业评估 ■

Frosty 鞋业公司：企业评估 / 321

Contents

■ Cost Behavior & Cost Management ■

Creating a Lean Enterprise: The Case of the Lebanon Gasket Company / 12

Competing with Fast Fashion at Zara / 26

Newport Home: Multichannel Merchandising and Inventory Management / 37

Agile Machinery Group, Inc. —Rental Operations Analysis / 52

■ Costing Methodologies ■

Kenco Engineering Corporation: Strategy-Driven Costing and Lean Management / 80

■ Balanced Scorecard ■

Calzados Pezutti Sociedad Anónima (CalPe SA) / 111

■ Planning & Budgeting ■

Luxor Cosmetics / 136

Buns Bakery: Creating and Using a Master Budget / 157

■ Performance Measurement & Compensation ■

Nypro, Inc. / 195

TallTree2 Hotel Casino / 232

■ Corporate Governance & Ethics ■

Embezzlement at Sanchou College / 258

Turnaround and Down with Richard Brown; EDS 1999 ~ 2003 / 286

■ Sustainability ■

Haworth, Inc. : Building for the Triple Bottom Line / 312

■ Business Valuation ■

Frosty Footwear, Inc. : Business Valuations / 336

成本习性与成本管理

Cost Behavior & Cost Management

创建一个精益企业： 以黎巴嫩垫圈公司为例

Peter Brewer

Miami University

Frances Kennedy

Clemson University

简介

黎巴嫩垫圈公司（Lebanon Gasket Company, LGC）于2004年1月雇用汤姆·沃尔什（Tom Walsh）为其坐落于堪萨斯州托皮卡市（Topeka）工厂的经理。黎巴嫩垫圈公司对沃尔什担任过20年制造工程师的经历，印象深刻；在这20年中他还担任过丰田公司在肯塔基州乔治城的工厂经理达4年之久。沃尔什在负责托皮卡市工厂的期间，这家工厂的利润原本处于下降趋势、成本浪费并且存货水平高、向顾客按约定时间发货的情况不能令人满意、市场份额日益萎缩。他在解决这些问题上所采取的策略是集中精力于一个核心战略——使其营运出类拔萃。他意欲放弃该工厂从1979年成立以来实施大规模生产的理念，代之以精益管理的思维方法，精益管理是他在丰田工厂行之有效的方法。

在这个岗位上工作了18个月之后，沃尔什和他的同事们达成了许多与把工厂过渡到精益管理方面有关的目标。他们设置了两条价值流和四个制造单元^①，并正在运转。为实施精益管理而进行的培训工作，也正按计划开展。生产、工艺技术和维修人员，已经开始接受精益管理的理念。从顾客下订单到发货所需要的生产周期时间大为缩短，从而又反过来促进了销售。尽管如此，企业的财务成果仍然令人失望。图表1列示的是按吸收成本法计算的利润表，该图表显示该工厂的营业净利润，比2004年第四季度的报表数据又继续下降了11.5%。实际情况比这更坏：企业内部各部门之间互相怪责的情况，远甚于过去任何时候——财务部把工厂业绩下降的责任归咎于生产部，而生产部又反过来归罪于财务部。

① value stream（有时称为 value flow），是精益管理中常用的名词，大体上与“流水线”相仿，但又不同。“流水线”指生产过程中的环节，而 value stream 则包括为企业创造价值的全部环节，包括产品的设计、生产、销售、售后服务、收取货款等，本文中均译为“价值流”。manufacturing cell（有时称为 production cell），是价值流组织之下的生产单元，由若干相关的工种混合组成，是精益管理的一种独特的劳动组织，本文都译为“生产单元”。——译者

图表 1

黎巴嫩垫圈公司采用吸收成本法编制的利润表

2005 年第一季度（3 月 31 日为止）和第二季度（6 月 30 日为止）

	第一季度 (3 月 31 日为止)	第二季度 (6 月 30 日为止)
销售收入	\$ 4 022 755	\$ 4 182 214
销货成本	2 909 477	3 049 357
毛利（按标准成本）	1 113 278	1 132 856
调整：		
直接材料差异	24 485	28 065
直接人工差异	31 380	37 562
间接费用差异	64 527	88 880
废料	34 392	28 782
差异合计	154 784	181 289
营业毛利	958 494	951 568
营业费用		
销售费用	96 006	97 670
运输*	429 797	432 047
营业费用合计	525 803	529 717
营业利润净额	\$ 432 691	\$ 421 851
销售利润率	10.8%	10.1%
* 运输费用包括工薪、房屋使用成本和物料。		

当沃尔什在一边阅读工厂 2005 年的季度利润表、一边回想起他在财务和生产这两个部门之间奔走调解的种种辛苦时，情不自禁地喃喃自语：“为了对付目前的局面，我该怎么办呢？”他想，此时也许应该找财务经理谈一次话，探讨一下在一家实施精益管理的企业中，会计的任务应该是什么。

工厂和它的产品

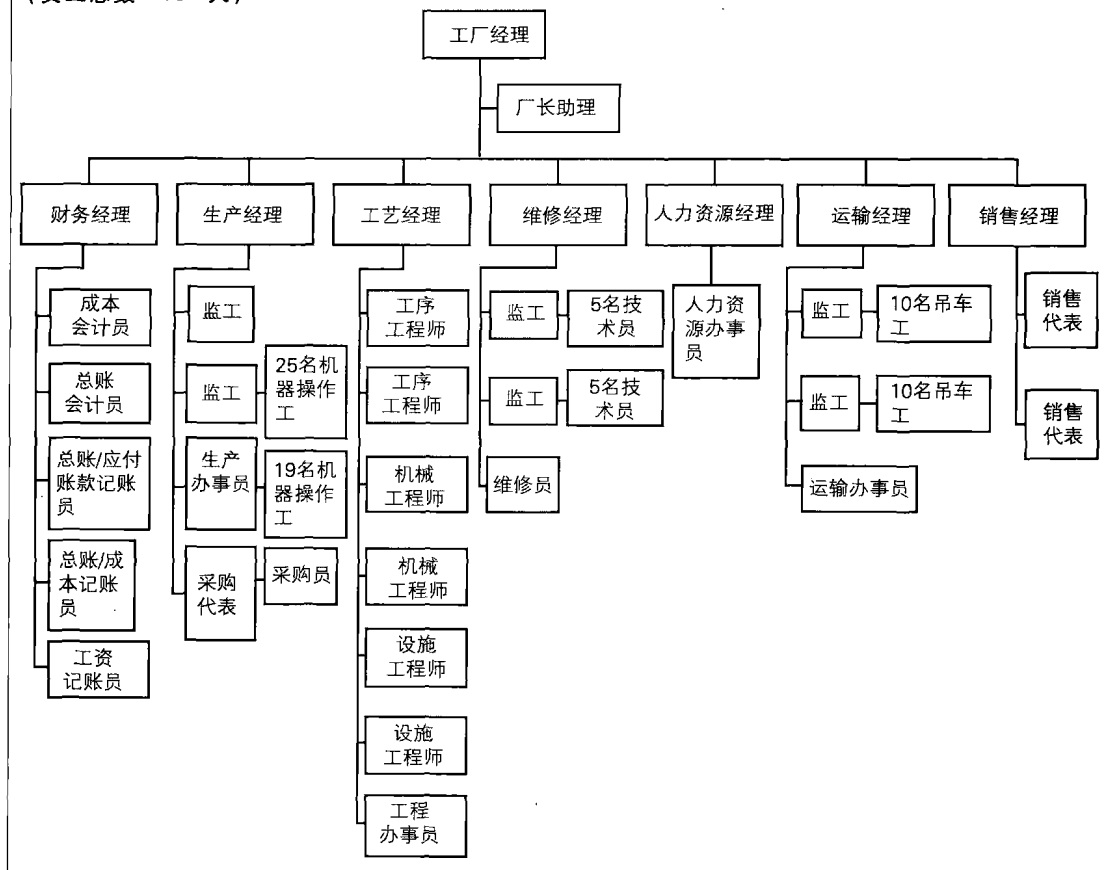
近年以来，托皮卡市工厂的员工一直保持在 109 人之数（见图表 2，2004 年 1 月份的组织机构图）。工厂主要依赖两道制造工序（喷射模塑与脱模）来生产各种用于汽车、保健、水暖和电信装置的橡胶密封系统。产品中的三大类——OS1、TX4 和 KC13——主要是由喷射模塑工序生产，这三类大约有 100 种产品。另外两大类——LX22 和 KB8——则主要由压模工序生产，有 75 种产品同时属于这两大类。

在喷射模塑工序中，小颗粒的树脂被送进机器，在机器里经过一条很大的螺旋形管道，带到模子的孔穴之中。在沿着螺旋管道前进的时候，这些小颗粒熔解成为注入模子的液态物质。到了模具里面，通过水和空气又使液体冷却。模具最后开启，完成的零件落下到一条传送带上；在传送带上，零件

图表 2

黎巴嫩垫圈公司在实施精益重组之前的组织机构图

(员工总数 = 109 人)



继续冷却，最后送交给操作者。喷射模塑机价值昂贵，它决定了这道工序的生产节拍。

在挤压模塑工序中，小颗粒的原料也加热成为液态的混合物。不过，这些液态混合物并不按预定的数量注入模具、形成成品零件，而是形成一条不间断的流体，注入一个定形的模具。由此而形成的管状产品，要经过热处理，然后按客户的需求，切割成一定的长度或者叠接成为中空的环形封口。热处理作业使这道工序的产量水平受到限制。

精益组织

图表 3 是 2005 年 6 月时托皮卡工厂的组织机构图。在这张图表中的员工总数为 109 人，与图表 2 所示的员工总数相当^②。这两个数字相一致，并

^② 在图表 3 中以虚线划出的框架所表示的价值流的经理们，是从价值流的核心小组成员中选拔出来的。因此，在列表计算全员 109 人时，就不必重复计入价值流经理的数目了。

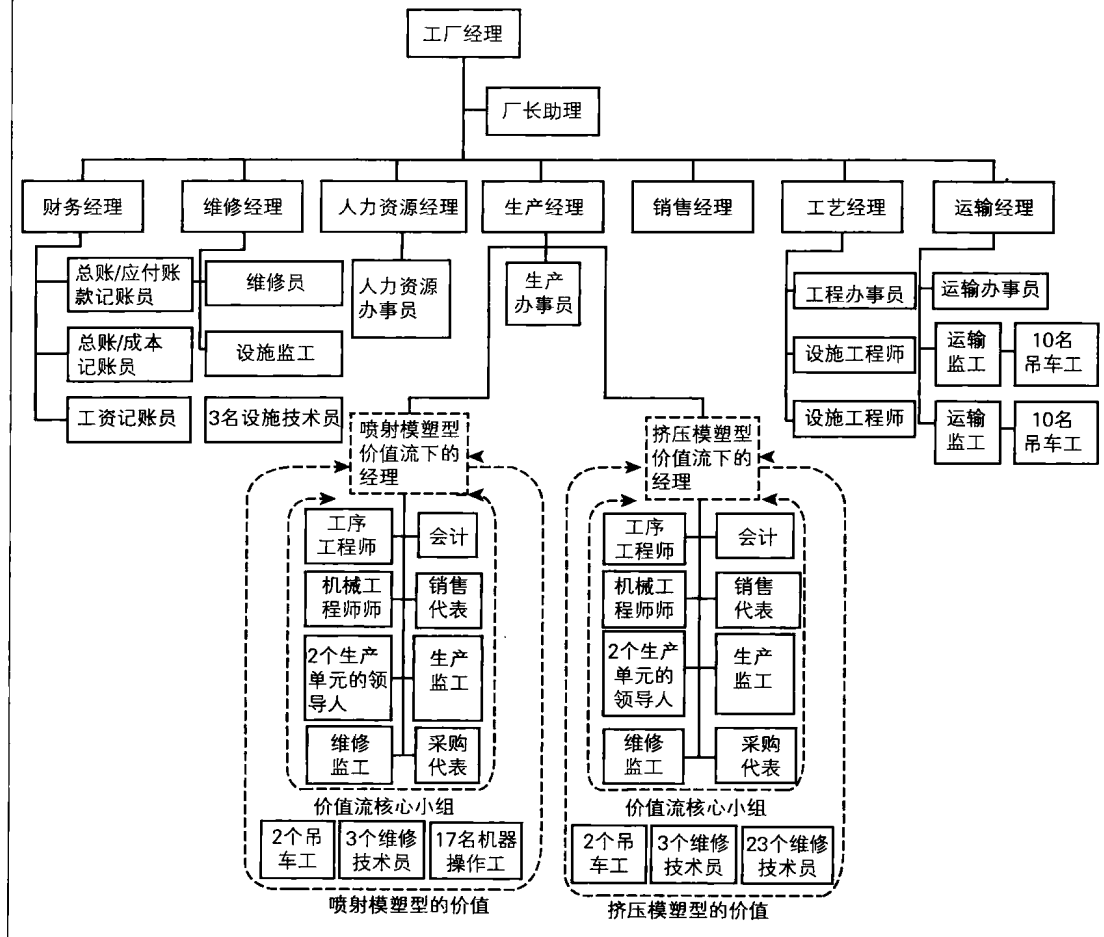
不只是巧合而已；沃尔什是有意识地在向着实施精益管理的生产原则过渡，努力保留所有的员工；他相信，解雇员工势必会降低员工的士气，降低成功地实施精益管理的可能性。

如图表3所示，托皮卡的精益工厂的布局图中包含了两条价值流——一条是喷射模塑流程，另一条是挤压模塑流程。每一个价值流团队（工作组）由一位经理负责。虽然价值流的经理可以从该价值流团队从事任何职能的核心人员中挑选，但被挑选的人员必须对该流程的制造技术有相当的了解，并具备强有力的领导才能。这两个价值流团队都直接向公司的生产经理汇报工作，这些团队包括有来自各个职能部门（但不包括人力资源部）^③的代表。每一条价值流内有两个生产单元，因而每一条价值流内各有两位生产单元的领导人^④。

图表3

黎巴嫩垫圈公司在实施精益管理之后的组织机构图

（员工总数 = 109 人）



③ 每一位在价值流团队中的员工，都以虚线标出其对各职能经理所负的责任（这里的责任是次要性的，这些人主要是对生产经理负责）。

④ 在图表2中，生产单元的领导人列作机器操作工。