



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

汉英双语版



管理会计师协会 教学案例

IMA Educational Cases

第3辑

Volume 3

瑞夫·劳森(Raef Lawson) 编

杨继良 译

胡金凤 校



经济科学出版社
Economic Science Press

第3辑

Volume 3

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

胡金凤 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3辑: 汉英对照/(美)
劳森编; 杨继良译. —北京: 经济科学出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5141-1959-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 110103 号

图字: 01-2012-3856

管理会计师协会教学案例 (第3辑)

IMA Educational Cases-Volume 3

© 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: 杨晓莹

技术编辑: 邱 天

管理会计师协会教学案例

(第3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 21.75印张 560000字

2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

印数: 0001—3000册

ISBN 978-7-5141-1959-6 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)

始于 1919 年的管理会计专业机构——美国管理会计师协会

美国管理会计师协会（The Institute of Management Accountants，简称 IMA®）成立于 1919 年，是全球领先的国际管理会计师认证和服务机构，属非营利性组织，总部设在美国新泽西州，在全球 120 个国家、200 个分会中拥有超过 6.5 万名会员，并通过设立在苏黎世、迪拜和北京的办事处为会员提供本土化服务。

在国际上，作为 COSO 委员会的创始成员和国际会计师联合会（IFAC）的主要成员，IMA 在管理会计、公司内部规划与控制、风险管理等领域始终参与最前沿的实践。此外，IMA 还在美国财务会计准则委员会（FASB）和美国证券交易委员会（SEC）等组织中发挥举足轻重的作用。

自 2007 年进入中国以来，IMA 发展迅速，已经成为凝聚财务高管和企业决策制定者的高端平台。IMA 会员遍布工商界、学术界、政府部门以及各类非营利机构内部，这些财务专业人士凭借其先进的财务理念、出色的战略思维、卓越的管理能力和严格的道德准则，不断推进企业和机构整体绩效的提升。

40 年的卓越铸就黄金证书——CMA 认证

IMA 旗下的美国注册管理会计师（Certified Management Accountant，简称 CMA[®]）认证是对会计和财务专业人士的权威鉴定。2012 年恰逢 CMA 认证推出 40 周年，在这 40 年的卓越历程中，CMA 一直秉承 IMA 的使命，即用最实用的知识体系培养管理会计精英，用最严格的测评标准保证认证的权威性，现已发展成为全球财务的黄金标准。

CMA 知识体系具有很强的实践性。其所侧重的预算预测、内部控制、决策分析、风险管理等内容非常符合企业对会计人才的需求。

CMA 认证提供英文和中文两种考试语言。作为唯一一个进行汉化的管理会计认证，CMA 认证专注测试知识体系和专业技能，让更多的中国财务专业人士全面、透彻地了解管理会计的精髓。2009 年 11 月，中国国家外国专家局培训中心与 IMA 签约，将 CMA 认证列为国家人才重点培养项目，在国资委和大型央企的支持下，培养高层次、国际化的管理会计人才。

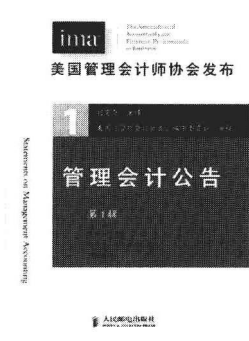
CMA 认证是高薪“敲门砖”。IMA 2012 年中国区会员薪酬调研显示，持有 CMA 认证的会员平均年薪为 27.8 万元，比非持证者高 34%。

IMA 学习资源

- CMA 学习教材 CMA Learning System



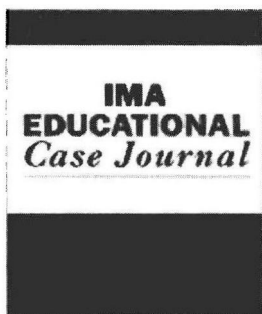
- 《管理会计公告》 Statement of Management Accounting



- 《管理会计季刊》 Management Accounting Quarterly



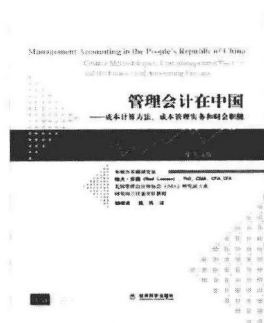
- 《IMA 教学案例期刊》 IMA Educational Case Journal



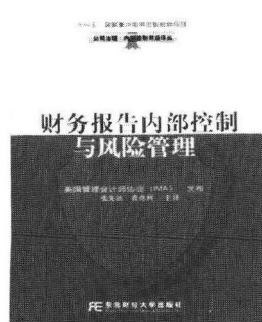
- 《战略财务杂志》 Strategic Finance Magazine



- 《管理会计在中国》 Management Accounting In China



- 《财务报告内部控制与风险管理》 Financial Report, Internal Control and Risk Management



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

■ 成本习性与管理 ■

Argento 乳牛场 / 3

黄昏之星有机农场 / 24

Bridgestone 行为医疗保健中心：为编制计划和控制所作的
成本—数量—利润（CVP）分析 / 38

阿帕鲁萨县日托中心 / 59

■ 成本计算方法 ■

另类成本算法：精密涂漆工厂的两难处境 / 79

■ 平衡记分卡 ■

Tri-Cities 社区银行——一则平衡记分卡的案例 / 99

爱荷华州滑铁卢市：设置财务总监职位 / 116

■ 编制计划与预算 ■

浦东咖啡馆 / 133

■ 业绩考核与报酬 ■

通过记分为变革创造激励 / 151

JEA：迈向成本透明的大道 / 166

Perelson Weiner 会计师事务所业绩管理 / 205

■ 公司治理与职业道德 ■

Ace 肥料公司：合乎道德规范的成本分配和定价方法 / 265

我的注册会计师为我省下了数百万美元……他为我省下了吗？ / 280

■ 可持续发展 ■

强生公司：一则关于编制可持续发展报告书的案例研究 / 297

Contents

■ Cost Behavior & Cost Management ■

Argento Dairy Farm / 13

Even' Star Organic Farm / 30

Bridgestone Behavioral Health Center: Cost – Volume – Profit (CVP) Analysis
for Planning and Control / 48

Appaloosa County Day Care Center, Inc. / 67

■ Costing Methodologies ■

Alternative Costing Methods: Precision Paint Shop's Dilemma / 87

■ Balanced Scorecard ■

Tri-Cities Community Bank—A Balanced Scorecard Case / 107

City of Waterloo, Iowa: Organizing a Chief Financial Officer Function / 122

■ Planning & Budgeting ■

The Pudong Coffee Shop / 140

■ Performance Measurement & Compensation ■

Creating Incentives for Change by Keeping Score / 158

JEA: On the Road to Cost Transparency / 184

Performance Management at Perelson Weiner LLP / 233

■ Corporate Governance & Ethics ■

Ace Fertilizer Company: Ethical Cost Allocations and Price Determination / 272
MY CPA SAVED ME MILLIONS...OR DID HE? / 287

■ Sustainability ■

Johnson & Johnson: A Case Study on Sustainability Reporting / 316

成本习性与成本管理

Cost Behavior & Cost Management

