

教育部高校工商管理类教学指导委员会 双语教学推荐教材

 CENGAGE
Learning®



工商管理经典教材·会计与财务系列

Administration Classics

会计学

管理会计分册

(英文版·第23版)

P

Principles of

Accounting

(Twenty-Third Edition)

詹姆斯·M·里夫 (James M. Reeve)

卡尔·S·沃伦 (Carl S. Warren) 著

乔纳森·E·杜哈奇 (Jonathan E. Duchac)

杜兴强 改编

 中国人民大学出版社

 CENGAGE
Learning®
圣智学习

教育部高校工商管理类教学指导委员会 双语教学推荐教材



BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

工商管理经典教材·会计与财务系列
Administration Classics

会计学

Principles of

管理会计分册

(英文版·第23版)

Accounting

(Twenty-Third Edition)

詹姆斯·M·里夫 (James M. Reeve)

卡尔·S·沃伦 (Carl S. Warren) 著

乔纳森·E·杜哈奇 (Jonathan E. Duchac)

杜兴强 改编

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

会计学·管理会计分册:第23版:英文/里夫等著;杜兴强改编. —北京:中国人民大学出版社, 2011.12

工商管理经典教材·会计与财务系列 教育部高校工商管理类教学指导委员会双语教学推荐教材

ISBN 978-7-300-14626-3

I. ①会… II. ①里… ②杜… III. ①会计学-高等学校-教材-英文 ②管理会计-高等学校-教材-英文 IV. ①F230

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231623 号

教育部高校工商管理类教学指导委员会双语教学推荐教材

工商管理经典教材·会计与财务系列

会计学 (英文版·第23版):管理会计分册

詹姆斯·M·里夫

卡尔·S·沃伦 著

乔纳森·E·杜哈奇

杜兴强 改编

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 215 mm × 275 mm 16 开本

印 张 16 插页 1

字 数 390 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2011 年 12 月第 1 版

印 次 2011 年 12 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



教育部高校工商管理类教学指导委员会双语教学推荐教材
工商管理经典教材·会计与财务系列
编委会

主持人：王立彦 北京大学光华管理学院

耿建新 中国人民大学商学院

成 员：(以姓氏笔画为序)

任明川 复旦大学管理学院

刘俊彦 中国人民大学商学院

刘俊勇 中央财经大学会计学院

杜兴强 厦门大学会计系

杜美杰 北京语言大学国际商学院

张瑞君 中国人民大学商学院

陈宋生 北京理工大学管理与经济学院

罗 炜 北京大学光华管理学院

赵建勇 上海财经大学会计学院

胡玉明 暨南大学管理学院

饶 菁 北京师范大学经济与管理学院

姜国华 北京大学光华管理学院

姜英兵 东北财经大学会计学院

崔学刚 北京工商大学会计学院

储一昀 上海财经大学会计学院

雷光勇 对外经济贸易大学国际商学院

总 序

随着我国加入 WTO,越来越多的国内企业参与到国际竞争中来,用国际上通用的语言思考、工作、交流的能力也越来越受到重视。这样一种能力也成为我国各类人才参与竞争的一种有效工具。国家教育机构、各类院校以及一些主要的教材出版单位一直在思考,如何顺应这一发展潮流,推动各层次人员通过学习来获取这种能力。双语教学就是这种背景下的一种尝试。

双语教学在我国主要指汉语和国际通用的英语教学。事实上,双语教学在我国教育界已经不是一个陌生的词汇了,以双语教学为主的科研课题也已列入国家“十五”规划的重点课题。但从另一方面来看,双语教学从其诞生的那天起就被包围在人们的赞成与反对声中。如今,依然是有人赞成有人反对,但不论是赞成居多还是反对占上,双语教学的规模 and 影响都在原有的基础上不断扩大,且呈大发展之势。一些率先进行双语教学的院校在实践中积累了经验,不断加以改进;一些待进入者也在模仿中学习,并静待时机成熟时加入这一行列。由于我国长期缺乏讲第二语言(包括英语)的环境,开展双语教学面临特殊的困难,因此,选用合适的教材就成为双语教学成功与否的一个重要问题。我们认为,双语教学从一开始就应该使用原版的各类学科的教材,而不是由本土教师自编的教材,从而可以避免中国式英语问题,保证语言的原汁原味。各院校除应执行国家颁布的教学大纲和课程标准外,还应根据双语教学的特点和需要,适当调整教学课时的设置,合理选择优秀的、合适的双语教材。

顺应这样一种大的教育发展趋势,中国人民大学出版社同众多国际知名的大出版公司,如麦格劳-希尔出版公司、培生教育出版公司等合作,面向大学本科生层次,遴选了一批国外最优秀的管理类原版教材,涉及专业基础课,人力资源管理、市场营销及国际化管理等专业方向课,并广泛听取有着丰富的双语一线教学经验的教师的建议和意见,对原版教材进行了适当的改编,删减了一些不适合我国国情和不适合教学的内容;另一方面,根据教育部对双语教学教材篇幅合理、定价低的要求,我们更是努力区别于目前市场上形形色色的各类英文版、英文影印版的大部头,将目标受众锁定在大学本科生层次。本套教材尤其突出了以下一些特点:

- 保持英文原版教材的特色。本套双语教材根据国内教学实际需要,对原书进行了一定的改编,主要是删减了一些不适合教学以及不符合我国国情的内容,但在体系结构和内容特色方面都保持了原版教材的风貌。专家们的认真改编和审定,使本套教材既保持了学术上的完整性,又贴近中国实际;既方便教师教学,又方便学生理解和掌握。

- 突出管理类专业教材的实用性。本套教材既强调学术的基础性,又兼顾应用的广泛性;既侧重让学生掌握基本的理论知识、专业术语和专业表达方式,又考虑到教材和管理实践的紧密结合,有助于学生形成专业的思维能力,培养实际的管理技能。

- 体系经过精心组织。本套教材在体系架构上充分考虑到当前我国在本科教育阶段推广双语教学的进度安排,首先针对那些课程内容国际化程度较高的学科进行双语教材开发,在其专业模块内精心选择各专业教材。这种安排既有利于我国教师摸索双语教学的经验,使得双语教学贴近现实教学的需要;也有利于我们收集关于双语教学教材的建议,更好地推出后续的双语教材及教辅材料。

- 篇幅合理,价格相对较低。为适应国内双语教学内容和课时上的实际需要,本套教材进行了一定的删减和改编,使总体篇幅更为合理;而采取低定价,则充分考虑到了学生实际的购买能力,从而使本套教材得以真正走近广大读者。

- 提供强大的教学支持。依托国际大出版公司的力量,本套教材为教师提供了配套的教辅材料,如

教师手册、PowerPoint 讲义、试题库等，并配有内容极为丰富的网络资源，从而使教学更为便利。

本套教材是在双语教学教材出版方面的一种尝试。我们在选书、改编及出版的过程中得到了国内许多高校的专家、教师的支持和指导，在此深表谢意。同时，为使后续推出的教材更适于教学，我们也真诚地期待广大读者提出宝贵的意见和建议。需要说明的是，尽管我们在改编的过程中已加以注意，但由于各教材的作者所处的政治、经济和文化背景不同，书中内容仍可能有不妥之处，望读者在阅读时注意比较和甄别。

徐二明

中国人民大学商学院

主持人语

(一)

2006年9月,中国人民大学出版社的编辑与我们联系,探讨筹划出版一套会计学系列英文原版教材,我们立即表示愿意合作。

在谈论我国改革开放伟大事业时有一个常被提到的故事:20世纪70年代后期,西方发达国家和我国港澳台地区的企业家、投资人来到中国大陆寻求商机和洽谈合作,总是有两种职业人才相伴,那就是律师和会计师。律师帮助企业家、投资人探究资本的安全性和发展的法制环境,会计师则帮助企业家、投资人分析合作者的财务状况和潜在的投资获利前景。所以,改革开放初期首先面世的相关规范,就是“三资企业法规”和“三资企业会计制度”。

一个显然的事实是,法律不可能国际化(甚至在一个主权国家之内,也存在着地区间的立法差异)。而会计,则一直在朝着成为“国际商业语言”的方向发展。资产负债表、利润表、现金流量表、股东权益变动表等作为会计语言的载体,在全世界的企业家、金融家、资本市场交易者之间,都是基本一致或相似的通用交流工具;而财务报告的编制者和审计者,都在遵循着促成大家得以相互理解、逐渐走向趋同的会计和审计专业规则。

相应地,我国改革开放30多年来,在国际交流的知识融会中,与国际接轨最快的领域当属商学各学科知识,其中会计学更是走在前面。大学会计专业教学在积极采用翻译教材的同时,很早就尝试采用英文原版教材,让广大师生受益匪浅。近年来国内出版的会计类英文版教科书越来越多,几乎没有漏掉大家公认的好书。而在出版时间方面,有些教材在中国出版的影印版和翻译版,甚至与其在母国的原版实现了同步,这使得我们在接受新知识方面几乎不存在时间差。可见,知识领域是没有不可逾越的语言界限的。

不过,我们也注意到,目前我国国内已经出版的众多会计专业英文版教科书,对院校教育的主角——教师和学生——来说,存在着两个严重的弱项:一是多而不成体系,分别看,每本都不错,可是怎么配套呢?要知道,一桌盛宴不能只是道道好菜一股脑儿端上来,还得有荤素冷热搭配才行;二是篇幅厚重、价格吓人,动辄百元以上,别说多数学生买不起,就连教师们在书店也常常因囊中羞涩而犹豫再三,拿起又放下。

所以,我们很愿意与中国人民大学出版社的编辑一起,针对上述两个弱项来有意识地组织这套英文版改编教材。

(二)

工作的第一步是组织团队。接受邀请的团队成员都是在院校教学一线的教师,分别来自中国人民大学、北京大学、复旦大学、厦门大学、上海财经大学、东北财经大学、北京师范大学、对外经济贸易大学、北京工商大学、北京理工大学、北京语言大学等。他们都拥有博士学位;英文功底都非常好;都已经教学中采用英文原版教材,从而深有体会;都在海内外核心期刊发表过学术论文;主持和参加的科学研究课题都得到国家自然科学基金、国家社会科学基金、国家博士后科学基金和教育部专项研究基金的大力支持。他们是会计教育和学术研究的中坚力量:其中两位获得2007年“教育部新世纪优秀人才支持计划”研究项目资助,四位曾留学英美,五位入选“首届全国会计学术带头人后备人才”。

第二步是选书。结合当前中国院校会计专业培养学生的课程设置,在国际著名教育出版公司推荐的基础上,改编团队成员与中国人民大学出版社的编辑一起,选择能够配套成体系的英文教科书。然后请各位改编者提出意向,向国外版权公司提交改编方案,申请版权合同。目前选定的丛书都是在美国院校会计

教育中享有盛誉的教科书，作者均为欧美会计、财务学界的知名学者和专业人士。其中有几本已经在国内出版多次翻译版，为会计界人士所熟悉。

应该提到的一点是，这套丛书并不是封闭的，还计划继续增加新书，以不断充实和完善丛书体系。

第三步是确定改编原则。篇幅要缩小，但是力求改编后尽量保持全书结构的完整，主要是删除章后部分习题和附录，以及与我国实际情况相差较远、教学中不涉及的部分章节，使得改编后的书适合我国教学的实践。为了方便院校老师教学和学生学习的，在教材之外，还计划在中国人民大学出版社网站（www.rdjg.com.cn）上提供中英文对照的目录和术语表、教学辅助资料、习题、案例、英文 PPT 等，供老师们免费下载。

随着我国教育改革的深入发展，我国各大学的商学院都越来越重视双语教学，选择反映国外最新教学研究成果的英文原版教材，已经成为普遍要求。为此我们希望，这套丛书能为院校的同仁提供帮助，同时也欢迎提出批评指正意见和改进建议。

王立彦（北京大学光华管理学院）

耿建新（中国人民大学商学院）

改编者前言

由詹姆斯·M·里夫(田纳西大学会计学名誉教授)、卡尔·S·沃伦(佐治亚大学会计学名誉教授)和乔纳森·E·杜哈奇(维克福里斯特大学会计学教授)三位教授合著的《会计学(第23版)》,以清晰的结构和创新的教學艺术,展现了最为全面的会计学基础知识内容。在各国,迄今为止已有超过1200万学生阅读了该教材并从中受益。由于作者们在过去的版本中长期坚持改革和创新,这本最广泛使用的会计学原理教材多年名列第一就令人信服和不足为奇了!此外,在《会计学(第23版)》中,对作为案例引用的公司随着时间推移而进行了大量的发展与充实,同时本书也吸收了当前美国资本市场上最强有力的和最有效的技术。

《会计学(第23版)》在之前版本成功经验的基础上,关注未来会计学面临的挑战,力图以创新性的学习系统将会计原则应用于会计实务,反映了当前企业经营的现实特征,并新增了“投资和公允价值会计”一章。该书大致包括三部分内容——会计学原理、财务会计和管理会计。其中,第1~6章可以看做会计学原理的内容,第7~17章涉及的则是财务会计的主要内容,第18~26章是管理会计的内容。由中国人民大学出版社出版的英文影印改编版分为财务会计分册和管理会计分册两本,第1~17章的内容见财务会计分册,本书包含的内容为第18~26章。

在本书改编过程中,本着“取其精华”的原则,我们删除了与我国资本市场目前的实际情况相差较远、国内会计学教学中往往不涉及或很少涉及的章节内容。对于习题部分,为了更好地适应国内高校会计学课程双语教学的学时设置,我们只能忍痛割爱,删除了每章后面的附录、汇总和习题,只保留自测题及其答案。删除的习题,中国人民大学出版社将其作为网络资源,放在网站(www.rdjg.com.cn)上,供读者免费下载,以满足教学的进一步需要。

感谢中国人民大学出版社引进了第23版的版权,使这一会计学领域内的经典教材得以继续介绍给国内的教师与学生。《会计学(第23版)》的影印改编版必将继续成为高等院校非会计专业学生学习和掌握会计学基本内容的经典教材之一。此外,本书以其精炼的语言风格和与时俱进的内容体系,特别适合作为高等院校MBA和EMBA的教材或重要参考书目。

此外,值得指出的是,与本书配套的中文翻译版也由杜兴强教授负责组织翻译,已由中国人民大学出版社出版。这样,英文影印改编版和中文翻译版可以相互印证,有利于提高教学和学习的效率。

本书的改编主要由杜兴强和于竹丽完成,由杜兴强教授拟定改编原则,并进行协调和最终的审校。限于学识,本书的改编可能会存在这样或者那样的不足之处,恳请诸位读者不吝指出。

杜兴强

简明目录

第1章	会计与企业概述	1
第2章	经济业务分析	26
第3章	调整过程	54
第4章	完成会计循环	79
第5章	会计系统	109
第6章	商业企业会计	135
第7章	存货	163
第8章	《萨班斯-奥克斯利法案》，内部控制与现金	186
第9章	应收款项	211
第10章	固定资产和无形资产	232
第11章	流动负债和工资	257
第12章	公司：组织、股票交易和股利	283
第13章	长期负债：债券和票据	307
第14章	投资和公允价值会计	333
第15章	现金流量表	362
第16章	财务报表分析	387
附录A	利率表	A-1
附录B	耐克公司年报	B-1
词汇表		G-1
第18章	管理会计概念和原则	1
第19章	分批成本法	22
第20章	分步成本法	45
第21章	成本形态和本量利分析	73
第22章	预算	102
第23章	运用标准成本差异进行业绩评价	127
第24章	分权经营的业绩评价	153
第25章	差异分析和产品定价	178
第26章	资本投资分析	205
附录A	货币时间价值表	A-1
词汇表		G-1

Contents

CHAPTER 18 Managerial Accounting Concepts and Principles	1	Mathematical Approach to Cost-Volume-Profit Analysis 83
Managerial Accounting 2		<i>Business Connection: Breaking Even on Howard Stern</i> 86
Manufacturing Operations: Costs and Terminology 7		Graphic Approach to Cost-Volume-Profit Analysis 88
Financial Statements for a Manufacturing Business 13		Special Cost-Volume-Profit Relationships 92
Uses of Managerial Accounting 16		
<i>Business Connection: Navigating the Information Highway</i> 19		
CHAPTER 19 Job Order Costing	22	CHAPTER 22 Budgeting
Cost Accounting System Overview 23		102
Job Order Cost Systems for Manufacturing Businesses 24		Nature and Objectives of Budgeting 103
Job Order Costing for Decision Making 38		Budgeting Systems 106
Job Order Cost Systems for Professional Service Businesses 39		<i>Business Connection: Build Versus Harvest</i> 108
<i>Business Connection: Making Money in the Movie Business</i> 40		Master Budget 110
		Income Statement Budgets 111
		Balance Sheet Budgets 118
CHAPTER 20 Process Cost Systems	45	CHAPTER 23 Performance Evaluation Using Variances from Standard Costs
Process Cost Systems 46		127
Cost of Production Report 52		Standards 128
Journal Entries for a Process Cost System 62		<i>Business Connection: Making the Grade in the Real World—The 360-Degree Review</i> 130
Using the Cost of Production Report for Decision Making 65		Budgetary Performance Evaluation 131
Just-in-Time Processing 67		Direct Materials and Direct Labor Variances 134
<i>Business Connection: Radical Improvement: Just in Time for Pulaski's Customers</i> 69		Factory Overhead Variances 139
		Recording and Reporting Variances from Standards 145
		Nonfinancial Performance Measures 148
CHAPTER 21 Cost Behavior and Cost-Volume-Profit Analysis	73	CHAPTER 24 Performance Evaluation for Decentralized Operations
Cost Behavior 74		153
Cost-Volume-Profit Relationships 79		Centralized and Decentralized Operations 154
		Responsibility Accounting for Cost Centers 156
		Responsibility Accounting for Profit Centers 158
		Responsibility Accounting for Investment Centers 162
		<i>Business Connection: Return on Investment</i> 166
		Transfer Pricing 169

CHAPTER **25** Differential Analysis and Product Pricing.....178

Differential Analysis 179

Setting Normal Product Selling Prices 190

Production Bottlenecks, Pricing, and Profits 198

Business Connection: What Is a Product? 200

CHAPTER **26** Capital Investment Analysis.....205

Nature of Capital Investment Analysis 206

Methods Not Using Present Values 207

Methods Using Present Values 210

Business Connection: Panera Bread Store Rate of Return 217

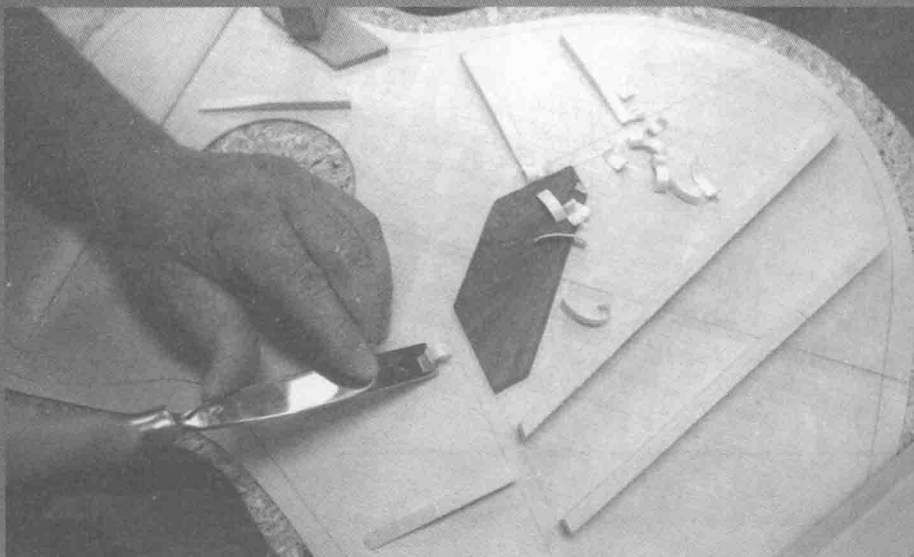
Factors that Complicate Capital Investment Analysis 218

Capital Rationing 221

APPENDIX **A** Interest Tables.....A-1

Glossary G-1

Managerial Accounting Concepts and Principles



© AP Photo/Greg Brown/Waterloo Courier

WASHBURN GUITARS

Dan Donegan, guitarist for the rock band *Disturbed*, entertains millions of fans each year playing his guitar. His guitar was built by quality craftsmen at Washburn Guitars in Chicago. Washburn Guitars is well-known in the music industry and has been in business for over 120 years.

Staying in business for 120 years requires a thorough understanding of how to manufacture high-quality guitars. In addition, it requires knowledge of how to account for the costs of making guitars. For example, Washburn needs cost information to answer the following questions:

How much should be charged for its guitars?

How many guitars does it have to sell in a year to cover its costs and earn a profit?

How many employees should the company have working on each stage of the manufacturing process?

How would purchasing automated equipment affect the costs of its guitars?

This chapter introduces managerial accounting concepts that are useful in addressing the preceding questions.

This chapter begins by describing managerial accounting and its relationship to financial accounting. Following this overview, the management process is described along with the role of managerial accounting in this process. Finally, characteristics of managerial accounting reports, managerial accounting terms, and uses of managerial accounting information are described and illustrated.



After studying this chapter, you should be able to:

1

Describe managerial accounting and the role of managerial accounting in a business.

Managerial Accounting

Differences Between Managerial and Financial Accounting

The Management Accountant in the Organization

Managerial Accounting in the Management Process

EE 18-1 (page 6)

2

Describe and illustrate the following costs:

1. direct and indirect costs
2. direct materials, direct labor, and factory overhead costs
3. product and period costs

Manufacturing Operations: Costs and Terminology

Direct and Indirect Costs

Manufacturing Costs

EE 18-2 (page 10)

EE 18-3 (page 11)

EE 18-4 (page 13)

3

Describe and illustrate the following statements for a manufacturing business:

1. balance sheet
2. statement of cost of goods manufactured
3. income statement

Financial Statements for a Manufacturing Business

Balance Sheet for a Manufacturing Business

Income Statement for a Manufacturing Company

EE 18-5 (page 18)

4

Describe the uses of managerial accounting information.

Uses of Managerial Accounting

South-Western

1

Describe managerial

accounting and the role of managerial accounting in a business.

Managerial Accounting

Managers make numerous decisions during the day-to-day operations of a business and in planning for the future. Managerial accounting provides much of the information used for these decisions.

Some examples of managerial accounting information along with the chapter in which it is described and illustrated are listed below.

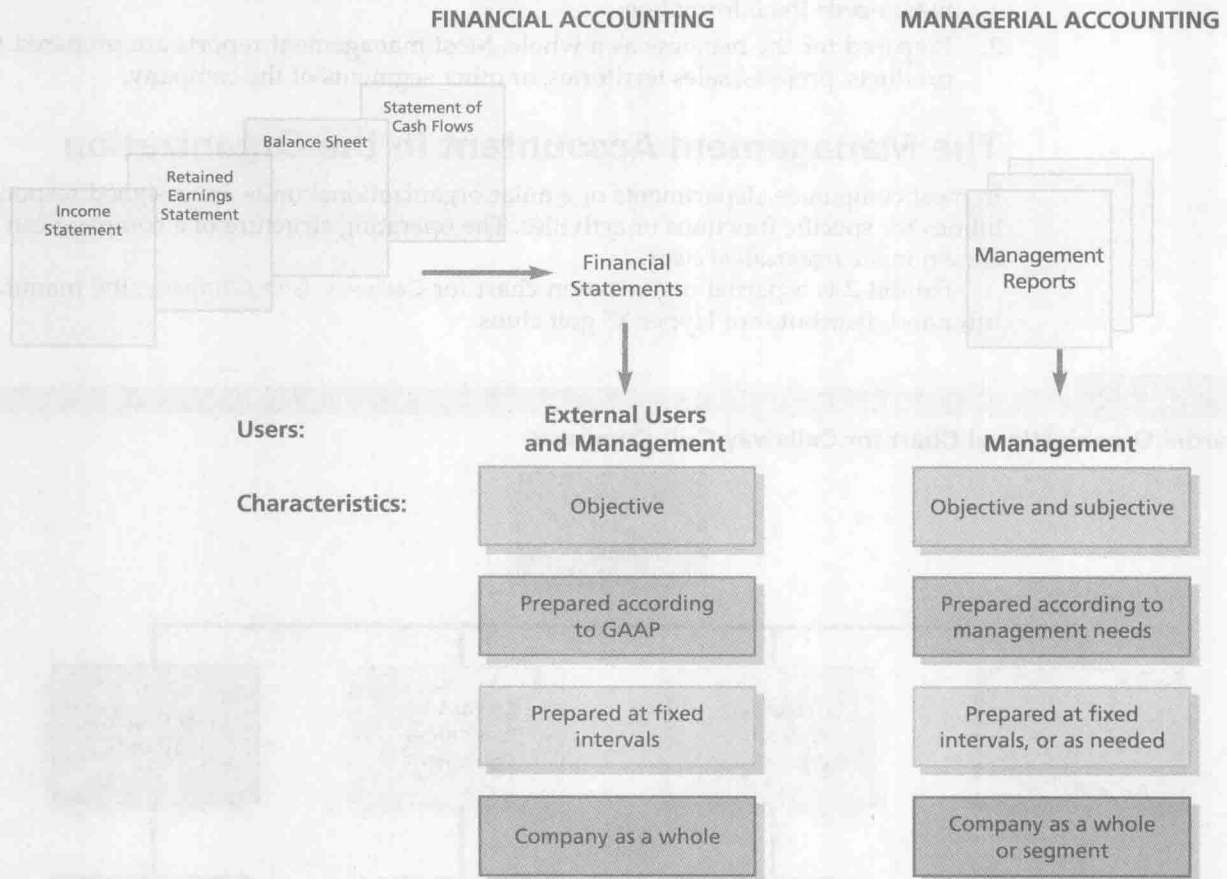
1. Classifying manufacturing and other costs and reporting them in the financial statements (Chapter 18)
2. Determining the cost of manufacturing a product or providing a service (Chapters 19 and 20)
3. Estimating the behavior of costs for various levels of activity and assessing cost-volume-profit relationships (Chapter 21)
4. Planning for the future by preparing budgets (Chapter 22)
5. Evaluating manufacturing costs by comparing actual with expected results (Chapter 23)
6. Evaluating decentralized operations by comparing actual and budgeted costs as well as computing various measures of profitability (Chapter 24)
7. Evaluating special decision-making situations by comparing differential revenues and costs (Chapter 25)
8. Evaluating alternative proposals for long-term investments in fixed assets (Chapter 26)

Differences Between Managerial and Financial Accounting

Accounting information is often divided into two types: financial and managerial. Exhibit 1 shows the relationship between financial accounting and managerial accounting.

Exhibit 1

Financial Accounting and Managerial Accounting



Financial accounting information is reported at fixed intervals (monthly, quarterly, yearly) in general-purpose financial statements. These financial statements—the income statement, retained earnings statement, balance sheet, and statement of cash flows—are prepared according to generally accepted accounting principles (GAAP). These statements are used by external users such as the following:

1. Shareholders
2. Creditors
3. Government agencies
4. The general public

Managers of a company also use general-purpose financial statements. For example, in planning future operations, managers often begin by evaluating the current income statement and statement of cash flows.

Managerial accounting information is designed to meet the specific needs of a company's management. This information includes the following:

1. Historical data, which provide *objective measures* of past operations
2. Estimated data, which provide *subjective estimates* about future decisions

Management uses both types of information in directing daily operations, planning future operations, and developing business strategies.

Unlike the financial statements prepared in financial accounting, managerial accounting reports do *not* always have to be:

1. Prepared according to generally accepted accounting principles. This is because *only* the company's management uses the information. Also, in many cases, GAAP are not relevant to the specific decision-making needs of management.
2. Prepared at fixed intervals (monthly, quarterly, yearly). Although some management reports are prepared at fixed intervals, most reports are prepared as management needs the information.
3. Prepared for the business as a whole. Most management reports are prepared for products, projects, sales territories, or other segments of the company.

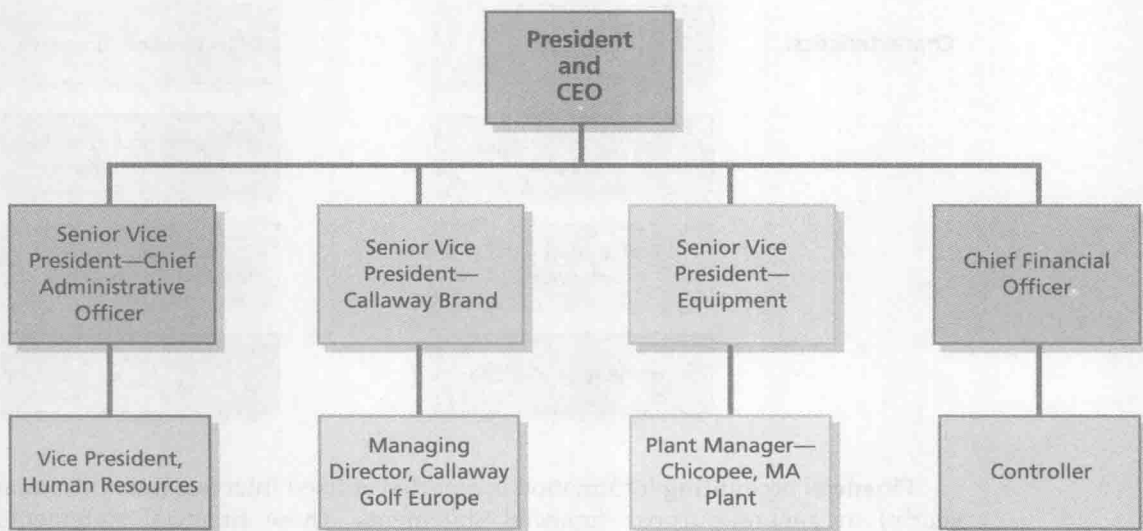
The Management Accountant in the Organization

In most companies, departments or similar organizational units are assigned responsibilities for specific functions or activities. The operating structure of a company can be shown in an *organization chart*.

Exhibit 2 is a partial organization chart for Callaway Golf Company, the manufacturer and distributor of Hyper X® golf clubs.

Exhibit 2

Partial Organizational Chart for Callaway Golf Company



The departments in a company can be viewed as having either of the following:

1. Line responsibilities
2. Staff responsibilities

A **line department** is directly involved in providing goods or services to the customers of the company. For Callaway Golf (shown in Exhibit 2), the following occupy line positions:

1. Senior Vice President—Equipment
2. Plant Manager—Chicopee, MA Plant
3. Senior Vice President—Callaway Brand
4. Managing Director, Callaway Golf Europe

The preceding occupy line positions because they are responsible for manufacturing and selling Callaway's products.



The terms *line* and *staff* may be applied to service organizations. For example, the line positions in a hospital would be the nurses, doctors, and other caregivers. Staff positions would include admissions and records.

A **staff department** provides services, assistance, and advice to the departments with line or other staff responsibilities. A staff department has no direct authority over a line department. For Callaway Golf (shown in Exhibit 2), the following occupy staff positions:

1. Senior Vice President—Chief Administrative Officer
2. Vice President, Human Resources
3. Chief Financial Officer
4. Controller

As shown above, the chief financial officer (CFO) and the controller occupy staff positions. In most companies, the **controller** is the chief management accountant. The controller's staff consists of a variety of other accountants who are responsible for specialized accounting functions such as the following:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. Systems and procedures | 4. Special reports and analysis |
| 2. General accounting | 5. Taxes |
| 3. Budgets and budget analysis | 6. Cost accounting |

Experience in managerial accounting is often an excellent training ground for senior management positions. This is not surprising, since accounting touches all phases of a company's operations.

Managerial Accounting in the Management Process

As a staff department, managerial accounting supports management and the management process. The **management process** has the following five basic phases as shown in Exhibit 3.

- | | |
|----------------|--------------------|
| 1. Planning | 4. Improving |
| 2. Directing | 5. Decision making |
| 3. Controlling | |

As Exhibit 3 illustrates, the five phases interact with each other.

Exhibit 3

The Management Process

