

Mc
Graw
Hill
Education

Sunyo Translation Series in Accounting Classics

INTRODUCTION

Seventh Edition

TO MANAGERIAL ACCOUNTING

Peter C. Brewer Ray H. Garrison Eric W. Noreen

三友会计名著译丛

管理会计导论 (第七版)

(美) 彼得·C.布鲁尔 雷·H.加里森 埃里克·W.诺琳 ● 著

南智 刘洪生 等 ● 译

东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

Mc
Graw
Hill
Education

Sunyo Translation Series in Accounting Classics

INTRODUCTION Seventh Edition TO MANAGERIAL ACCOUNTING

Peter C. Brewer Ray H. Garrison Eric W. Noreen

三友会计名著译丛

管理会计导论 (第七版)

(美) 彼得·C.布鲁尔 雷·H.加里森 埃里克·W.诺琳 ● 著
南智 刘洪生等 ● 译

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

辽宁省版权局著作权合同登记号：06-2016-135

Peter C. Brewer, Ray H. Garrison, Eric W. Noreen: Introduction to Managerial Accounting.

Original ISBN: 0-07-802579-6.

Copyright © 2016 by The McGraw-Hill Education.

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 Dongbei University of Finance and Economics Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Dongbei University of Finance and Economics 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）教育出版公司和东北财经大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港特别行政区、中国澳门特别行政区和中国台湾）销售。

版权©2017由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与东北财经大学出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计导论：第七版：翻译版 / (美) 彼得·C. 布鲁尔 (Peter C. Brewer), (美) 雷·H. 加里森 (Ray H. Garrison), (美) 埃里克·W. 诺琳 (Eric W. Noreen) 著；南智，刘洪生等译. —大连：东北财经大学出版社，2017.12 (2018.1 重印)
ISBN 978-7-5654-2869-2

I. 管… II. ①彼… ②雷… ③埃… ④南… ⑤刘… III. 管理会计 IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 283713 号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 641 千字 印张: 28.5

2017 年 12 月第 1 版 2018 年 1 月第 2 次印刷

责任编辑: 李 季 王 玲 责任校对: 石真珍

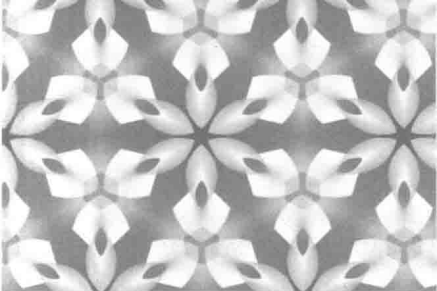
封面设计: 冀贵收 版式设计: 钟福建

定价: 76.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711



目 录

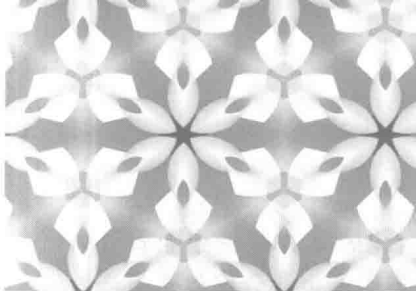
序言 管理会计概述	1
P.1 什么是管理会计?	1
P.2 为什么管理会计关乎你的职业?	4
P.3 管理会计:数字的背后	8
本章小结	17
词汇表	18
思考题	18
练习	19
第1章 管理会计与成本概念介绍	24
决策专栏:降低医疗成本并提高病人的护理水平	25
1.1 分配成本到成本对象所需的分类	26
1.2 生产制造企业的成本分类	27
1.3 财务报表上的成本分类	29
1.4 预测成本性态所需的成本分类	30
1.5 分析混合成本	36
1.6 传统式和贡献式利润表	42
1.7 基于决策需要的成本分类	43
本章小结	45
词汇表	49
思考题	51
练习	52
第2章 分批成本计算法	57
决策专栏:University Tees:为世界150所学校提供订单	58
2.1 分批成本计算法——概述	59
2.2 分批成本计算法——案例	60
2.3 分批成本计算法——成本流转	69
2.4 完工产品成本计算单和销售成本表	78
2.5 多分配和少分配制造费用——深入研究	80
2.6 服务业的分批成本计算法	84
本章小结	85
词汇表	90
思考题	91
练习	92

第3章 作业成本计算法	95
决策专栏：管理产品的复杂性	96
3.1 将制造费用分配到产品	96
3.2 设计作业成本计算法	99
3.3 运用作业成本计算法	103
3.4 目标程序改善	108
3.5 评估作业成本计算法	109
本章小结	112
词汇表	116
思考题	117
练习	118
第4章 分步成本计算法	122
决策专栏：为纸巾分配成本	123
4.1 比较分批成本计算法与分步成本计算法	123
4.2 分步成本计算法中的成本流转	124
4.3 产品约当产量	128
4.4 成本的计算和分配	131
本章小结	134
词汇表	138
思考题	138
练习	139
第5章 成本-数量-利润关系	142
决策专栏：Moreno 扭转了 Los Angeles Angels 的颓势	143
5.1 成本-数量-利润分析的基础	144
5.2 保本点与目标利润分析	158
5.3 本量利分析与成本结构	163
5.4 销售佣金结构	166
5.5 销售组合	167
本章小结	170
词汇表	175
思考题	175
练习	175
第6章 变动成本法和部门报告：管理工具	182
决策专栏：汽车行业的错误激励	183
6.1 变动成本法和完全成本法——概述	183
6.2 变动成本法和完全成本法——案例	185

6.3	变动成本法与完全成本法下利润的调节	190
6.4	变动成本法与贡献法的优点	193
6.5	部门利润表和贡献法	194
6.6	部门利润表——案例	197
6.7	部门利润表——决策与保本点分析	200
6.8	部门利润表——常见错误	202
6.9	利润表——外部报告角度	203
	本章小结	205
	词汇表	209
	思考题	209
	练习	211
第7章	全面预算	214
	决策专栏: Civil War Trust 的危机计划	215
7.1	什么是全面预算?	215
7.2	全面预算概览	219
7.3	编制全面预算	221
	本章小结	240
	词汇表	244
	思考题	245
	练习	246
第8章	弹性预算、标准成本与差异分析	253
	决策专栏: 为什么公司需要弹性预算?	254
8.1	差异分析循环	254
8.2	弹性预算	255
8.3	弹性预算差异	259
8.4	多成本动因的弹性预算	261
8.5	设定标准成本	263
8.6	标准成本差异分析的一般模式	266
8.7	使用标准成本——直接材料差异	268
8.8	使用标准成本——直接人工差异	271
8.9	使用标准成本——变动性制造费用差异	273
8.10	材料差异的敏锐性	275
	本章小结	277
	词汇表	281
	思考题	282
	练习	284

第9章	分权化企业的绩效评估	288
	决策专栏：推动财务业绩的绩效评估	289
9.1	组织中的分权化	289
9.2	责任会计	290
9.3	衡量投资中心绩效的报酬率	291
9.4	剩余收益——另一个衡量绩效的方法	295
9.5	运营绩效评估	299
9.6	平衡计分卡	302
	本章小结	307
	词汇表	309
	思考题	310
	练习	312
第10章	增量分析：制定决策的关键	315
	决策专栏：转移海外制造业务	316
10.1	制定决策的成本概念	317
10.2	扩增或减少生产线与部门	323
10.3	自制或外购的决策	328
10.4	机会成本的问题	330
10.5	特殊订单	331
10.6	约束性资源的有效利用	333
10.7	联产品成本和贡献边际	338
	本章小结	341
	词汇表	344
	思考题	345
	练习	346
第11章	资本预算决策	351
	决策专栏：商用送货车队采用电动卡车	352
11.1	资本预算概述	352
11.2	投资回收期法	354
11.3	净现值法	357
11.4	净现值法拓展应用形式	362
11.5	偏好决策——投资项目排序	365
11.6	内含报酬率法	367
11.7	净现值法与所得税	367
11.8	简单收益率法	367
11.9	投资项目的事后审计	370
	本章小结	370

词汇表	373
思考题	374
练习	375
附录 11A: 现值概念	378
第 12 章 现金流量表	383
决策专栏: 理解现金流量	384
12.1 现金流量表: 关键概念	385
12.2 现金流量表案例	393
12.3 诠释现金流量表	400
本章小结	402
词汇表	408
思考题	408
练习	410
附录 12A: 以直接法计算经营活动提供的净现金流量	411
第 13 章 财务报表分析	414
决策专栏: 持续关注股利	415
13.1 财务报表分析的局限性	415
13.2 比较式报表与统一格式报表	416
13.3 比率分析——流动性	421
13.4 比率分析——资产管理	423
13.5 比率分析——负债管理	426
13.6 比率分析——盈利能力	428
13.7 比率分析——市场表现	431
13.8 比率汇总与比较性比率资料的来源	433
本章小结	434
词汇表	438
思考题	438
练习	440
译者后记	445



序言 管理会计概述

序言简介

本序言主要定义了管理会计概念并解释了管理会计对商科学生未来职业的重要性，同时也对为何管理会计包含更多方面的知识而不仅局限于定量计算做出了解释。

下章简介

第1章对贯穿本书的许多成本概念给出了严格的定义，并解释了在管理会计范畴中的成本概念会因即时管理需求的不同而采用不同的运用方式。

序言概要

什么是管理会计？

☐ 计划

☐ 控制

☐ 决策

为什么管理会计关乎你的职业？

☐ 商科专业

☐ 会计专业

管理会计：数字的背后

☐ 道德视角

☐ 战略管理视角

☐ 企业风险管理视角

☐ 企业社会责任视角

☐ 过程管理视角

☐ 领导力视角

本序言说明了管理会计对商科学生未来职业的重要性，本序言始于回答两个基本问题：（1）什么是管理会计？（2）为什么管理会计关乎你的职业？本序言通过讨论道德、战略管理、企业风险管理、企业社会责任、过程管理和领导力这六个话题对上述问题进行了总结，并由此定义了应用于管理会计可量化方面的商业环境。

P.1 什么是管理会计？

许多选本门课程的同学最近将完成基础财务会计课程的学习。财务会计是将财务信息报告于公司外部使用者，例如股东、债权人、监管部门。管理会计是将公司信息提供给管理层用于组织管理。图 P-1 总结了管理会计与财务会计的七处区别。其详细说明了财务会计与管理会计的根本差异，即财务会计（financial accounting）意在满足组织外部的信息使用者的需求，而管理会计（managerial accounting）主要为受雇于公司内部的管理层提供服务。由于使用者的根本差异，财务会计主要强调的是过去经营活动的财务结果、客观性和可验证性、准确性以及公司整体绩效，然而管理会计强调

的是影响未来的决策、相关性、及时性及分部绩效。分部（segment）是指企业管理者获得成本、收入和利润信息的一个部门或一项经营活动。例如，企业分部包括生产线、客户群体（可按年龄、种族、性别、购买量等划分）、地域、子公司、工厂和职能部门。总而言之，财务会计提供的是强制性的对外报告，其编制必须遵守美国通用会计准则（GAAP）和国际会计准则（IFRS），然而管理会计所提供的报告并非强制性的，其编制也无须遵守外部规定的准则。



图 P-1 财务会计与管理会计差异比较

如图 P-1 所示，管理会计能够帮助管理层完成三个重要的管理活动：计划、控制和决策。计划（planning）主要包括制定目标及如何实现目标。控制（controlling）主要是收集反馈信息以确认计划如实实施或根据环境的改变而修正计划。决策（decision making）是指从备选方案中抉择的一系列行为。现在，让我们仔细研读一下管理会计的这三大支柱吧。

P.1.1 计划

设想你正就职于宝洁公司（P&G），负责商科应届生的校园招聘工作。在此情境中，你的计划过程应由建立目标开始，如：我们的目标是招聘最顶尖、最优秀的大学毕业生。那么，计划过程的下一环节就是通过回答下列一系列问题来明确如何实现这一目标：

- 我们一共要招聘多少个学生，在每个专业分别招聘多少人？

- 在我们的招聘计划中要去多少个学校？
- 宣讲会中需要哪些公司在职工工？
- 何时开始面试？
- 选人标准如何确定？
- 我们提供给新员工何种待遇？薪资是否要根据专业的不同而有所差别？
- 招聘工作需要花费多少成本？

如你所见，上述问题需在计划过程中解决，计划同时伴随着预算。预算（budget）是对管理者制订的未来计划的正式的定量化的表达。作为宝洁公司招聘负责人，你的预算包括两个主要的方面。首先，你需要与公司其他高层合作预估出全部新员工的薪资总数。其次，你要为此次校园招聘工作的成本制定预算。

P.1.2 控制

一旦你开始制订并实施宝洁公司的招聘计划，你便进入了控制过程。控制过程包括收集、估计及对反馈信息做出回应等以确保招聘工作达到预期效果。该过程还包括通过评估等方式寻求更好的方案为下一年度的招聘工作做准备。控制过程需要回答以下问题：

- 我们是否成功完成在各个学校相关专业的招聘任务？
- 与竞争企业相比，我们是否失去了许多可塑之才？
- 我们的在职员工在招聘过程中的表现是否令人满意？
- 我们招聘过程中的用人标准是否有效？
- 在校园现场面试和在公司面试是否进展顺利？
- 实际招聘的新员工的工资总额是否在预算范围内？
- 整个招聘工作的实施成本是否在预算范围内？

如你所见，上述问题需要在控制过程中解决，当寻求实际没有达到预期的潜在原因时，上述问题不能简单地用“是”和“否”来回答。控制过程的一部分工作是整理编制出绩效报告。绩效报告（performance report）通过比较预算数据和实际数据来学习产生良好的绩效的经验或识别分析出产生令人不满意的绩效的原因。绩效报告也是评估或奖励员工的一种依据。

尽管这个案例关于宝洁公司校园招聘工作，但我们由此可以想象通过计划这一过程，联邦快递（FedEx）如何在全球范围内派送隔日到邮的邮包，以及苹果公司（Apple）如何在全球范围内扩展 iPad 市场。我们也可以讨论控制活动如何帮助辉瑞制药（Pfizer）、礼来制药（Eli Lilly）、雅培公司（Abbott Laboratories）确保它们生产的药品满足严格药品质量控制要求，以及克罗格公司（Kroger）以保证其储物架的库存充足。同时，我们也可以看到有关计划和控制的失败案例，如英国石油公司（BP）在墨西哥湾的石油泄漏事件。总之，所有的管理层（也许有天你也会成为管理层）都需要进行计划和控制工作。

P.1.3 决策

也许最基础的管理技能就是做出明智的、有数据支持的决策的能力。概括来说，

很多决策都是围绕以下三个问题展开的：我们销售何种产品？我们为谁提供服务？我们如何执行？表 P-1 列出了决策中这三类问题的一些相关例子。

表 P-1	决策案例	
我们销售何种产品？	我们为谁提供服务？	我们如何执行？
我们的市场目标需要什么样的产品和服务？	我们的市场需要关注哪种受众群体？	我们应当如何支持内部部门和提供相关服务？
我们要提供何种新产品和服务？	我们应从哪种群体开始入手？	我们应当如何提高产量？
我们的产品和服务应该如何定价？	哪种人群应支付额外服务费用？ 哪种人群应获得价格折扣？	我们应当如何降低产量？
我们应该放弃何种产品和服务？	我们应该放弃哪种群体，不再提供服务？	我们应如何提高我们的工作效率？

从表 P-1 的左侧部分可以看出，每个企业决策都关乎其销售的产品和服务，例如，宝洁公司每年都会在其旗下产值超过十亿美元的品牌和有成长前景的其他品牌之间安排和分配预算比例。美泰公司（Mattel）每年一定会决策在市场中推广何种新产品。美国西南航空公司（Southwest Airlines）需为每日数千次航班制定出合理的票价。通用汽车（General Motors）需要决定是否放弃生产某些型号的汽车。

从表 P-1 的中间部分可以看出，每个企业决策都关乎其对客户的服务，举个例子，西尔斯百货（Sears）一定会对其吸引男性顾客和女性顾客的商品进行预算分配。联邦快递一定会对是否进行全球范围内的新业务拓展进行决策。惠普公司（Hewlett-Packard）一定会就对那些购买其大量产品的企业客户应提供何种价格折扣进行决策。银行则会对是否放弃那些已无收入的客户进行决策。

表 P-1 的右侧部分显示，每个企业决策也会与如何执行这些决策有关。例如，波音公司（Boeing）会对是否依赖外部供应商如古德里奇公司（Goodrich）、萨博公司（Saab）、劳斯莱斯公司（Rolls-Royce）来提供其飞机所用部件进行决策。西塔斯公司（Cintas）会对应以在既有营业点基础上扩展营业面积还是增加新的营业点的方式来发展其清洗、熨烫业务进行决策。在经济低迷时期，制造商可能会对暂停三个工厂的轮班制作业还是彻底叫停其中一个工厂进行决策。总之，所有的公司必须就互斥的改进方案进行决策。例如，一个公司可能不得不在是否安装新的软件系统、是否升级更新其固有设备和是否对其员工进行额外培训这三个方案中进行选择。

P.2 为什么管理会计关乎你的职业？

在选择专业的时候很多人感到困惑，因为他们不确定这个专业是否能够带来令人满意的事业。为了消除这份顾虑，我们建议不要过分强调未来不能控制的事项，反而应当关注当下我们能够控制的具体事务。详细来说，就是想一下这个问题：当下你能够为未来事业的成功做些什么？最佳答案是努力学习技能使得你能够应对未来的种种

不确定性。你需要很强的应对能力！

不论你是在美国还是其他国家，在大公司还是小企业，在非营利组织还是政府机关工作，你都需要为未来制订计划，需要为实现目标制定流程，还需要做出明智的抉择。换句话说，管理会计的技能适用于任何的职业、组织和行业。如果你很用心地学习这门课程，你将为你的未来进行一笔小小的投资——尽管你现在并不能猜到你未来的职业是什么。接下来，我们将通过解释管理会计与商科和会计专业的未来职业的关系来详细描述这一点。

P.2.1 商科专业

表 P-2 为计划、控制、决策如何影响除会计以外的商科三大专业——市场营销、供应链管理、人力资源管理提供了很好的例证。

表 P-2 管理会计与商科三大专业的关系

	市场营销	供应链管理	人力资源管理
计划	电视、报纸、互联网营销需要多少预算？	在下一生产期内，我们应当生产多少产品？	我们应当在职业安全培训方面花费多少钱？
	新的市场开发需要雇用多少营销人员？	下一个生产期我们应当预算出多少管理费用？	我们应当在员工招聘广告上花费多少钱？
控制	降价是否提高了产品销售量？	实际生产的产品耗费属于超支还是节约？	我们的员工保持率是否超过计划？
	在购物季期间，我们是否积压太多的库存？	在完成计划生产量的过程中，次品产出是否减少？	根据及时绩效报告结果，我们是否达标？
决策	我们提供的服务应当捆绑销售还是分开销售？	我们是否需要通过境外供应商释放部分组件占用的生产力？	我们是否应当雇用现场医疗人员以减少医疗保障费用？
	我们应采用直销的方式还是通过分销商来销售产品？	我们是否需要重新设计制造流程以降低库存水平？	我们应当雇用临时工还是全职工？

表 P-2 的左侧部分描述了计划、控制、决策在市场营销专业的一些应用。举个例子，销售经理会做一些与分配各种广告媒介投放比例和新市场营销人员配置相关的计划决策。从控制的角度来说，他们还会密切地关注销售信息以确认降价是否会带来预期的销售数量增长，或者通过研究销售季的存货水平来调整价格以优化销售。销售经理同样会做一些其他的重要决策，比如将服务捆绑销售，还是分开独立销售。他们也对销售方式进行决策，例如直接销售给消费者还是通过销售给分销商，再由他们销售给消费者。

表 P-2 的中间部分陈述了供应链经理必须计划生产多少单位的产品以满足预期顾客需求。他们同样需要对例如水电费、材料费和人工费等运营成本进行预算。就控制的角度而言，他们需要监督与预算相比的实际耗用量，并对诸如残次品的数量等营运

指标进行密切关注。供应链经理需要进行许多决策，例如是否与国外供应商合作来提高组件的生产力。他们同样要对是否花钱重新设计制造流程来降低库存水平进行决策。

表P-2的右侧部分解释了为何人力资源经理要做出很多决策，例如为何其要预算出职业安全培训和员工招聘广告的费用。他们监督着与管理问题有关的相关反馈，例如员工保持率和按时完成的员工绩效评估报告。他们同样为一些重要的决策提供帮助，例如是否雇用现场医护人员以减少医疗保障费用，选择雇用临时工还是全职工。

简要说来，表P-2没有涵盖所有的商科专业，比如财务、管理信息系统和经济学。你能说出计划、控制、决策相关活动如何与这些学科相关吗？

P.2.2 会计专业

许多会计专业的毕业生选择能够为客户提供多样有价值服务的会计师作为其毕业后的第一份工作。在会计师事务所工作的一部分毕业生会创立一番成功又令人满意的事业，然而大多数将会在某时离开会计师事务所去其他企业或组织。实际上美国管理会计师协会（Institute of Management Accountants, IMA）估计有80%的在美国工作的专业会计师在非会计师事务所工作（见 www.imanet.org/about_ima/our_mission.aspx）。

会计师职业有很强的财务会计导向。它最重要的职能就是通过确保企业提供的历史财务数据与适用的会计准则相符来保护投资者和其他外部使用者的利益。管理会计同样需要很强的财务会计技能。举个例子来说，他们在帮助企业设计并执行能够出具可靠披露信息的财务报告系统方面，扮演着很重要的角色。但是，管理会计最基本的职能是与企业内部同事合作提高企业绩效。

鉴于上文提到的80%这一数据，如果你是会计专业的学生，你未来很可能从事与会计师无关的职业。你的雇主希望你具有很强的财务会计知识，然而更重要的是，他更希望你能够通过计划、控制、决策等这些管理会计基本技能来提高企业绩效。

商业实践

商业社交机会

美国管理会计师协会是一个囊括来自120个国家的超过70 000名财经类人才的网络体系。该协会每年都会举办学生领导力大会，吸引来自50所高校的300名学生参加。与会发言者会就时下热点话题，如领导力、对成就事业的建议、如何在不同的经济环境下推销自己、如何在巨大的就业压力下胜出等话题进行讨论。参与会议的一位同学说：“我很高兴能够与我感兴趣的就业领域的专家互动。”如果想获得关于这个难得的商业社交机会的更多信息，请通过下面提供的美国管理会计师协会的电话和网址进行联系。

资料来源：Jodi Ryan. (201) 474-1556. www.imanet.org.

专业资质——明智的投资

如果你有意从事会计行业，管理会计师（CMA）是一个由美国管理会计师协会倡导的全球认同资格认证，它将提升你的信誉，提供更多升职加薪机会。表P-3总结了CMA考试的要点。简要地说，我们不是要列举CMA考试涵盖的所有知识点，而是

要强调CMA考试重点关注于对在非会计师事务所工作的人员计划、控制、决策技能的考查。CMA的内部管理导向考查是对注册会计师（CPA）考试的有力补充，注册会计师考试主要关注于对考生审计准则、一般会计准则、经济法、税法的掌握情况的考查。有关CMA的信息可通过访问IMA网站（www.imanet.org）或拨打1-800-638-4427咨询。

表 P-3 管理会计师考试大纲

第一部分	财务报告、计划、绩效、控制
	外部财务报告决策
	计划、预算、预测
	绩效管理
	成本管理
	内部控制
第二部分	财务决策
	财务报告分析
	公司财务
	决策分析
	风险管理
	投资决策
	职业道德

商业实践

管理会计师的薪资如何？

管理会计师协会通过建立下列表格，可让想成为管理会计师的人计算能够获得的薪水。

			请计算
请以此为基础工资进行计算		\$75 879	\$75 879
如果你是高层管理者	加	\$48 471	
或者，如果你是中层管理者	加	\$26 516	
或者，如果你是基层管理者	减	\$22 137	
你在此领域从业年限数	乘	\$7	
如果你有研究生学历	加	\$14 662	
如果你有CMA 资格	加	\$19 992	
如果你有CPA 资格	加	\$15 837	_____
你的预估薪资水平			=====

例如，你是高层管理者并已入职10年，且有研究生学历并具有CMA证书，则你的预估薪水为\$159 074（\$75 879+\$48 471+（10×\$7）+\$14 662+\$19 992）。

资料来源：Lee Schiffler, and Coleen Wilder, "IMA 2013 Salary Survey. Rainy Days Persist," *Strategic Finance*, June 2014, pp.23-39.

P.3 管理会计：数字的背后

表P-4总结了本书每个章节提供的管理层在工作中应用的方法技巧。举个例子，第7章将告诉你管理层用以回答“我将如何为下一年度制订财务计划？”这个问题的技巧。第8章将讲述管理层用以回答“我的计划完成得怎样？”这一问题的方法。第3章教你关于产品、服务和客户价值的知识。最重要的是，你需要理解管理会计不只是简单的“数字处理”。管理层只有从6个“数字背后”的企业管理视角出发才能成功地完成计划、控制、决策等管理过程。

表 P-4 评估技巧：管理者视角

章节	管理者视角的关键问题
第1章	基于不同的管理目的，成本应该怎样分类？
第2、4章	用于对外财务报告的期末存货和销售成本应是多少？
第3章	我们的产品和服务盈利水平是怎样的？
第5章	销售价格、销售数量和销售成本改变将给盈利水平带来怎样的变化？
第6章	利润表应如何列示？
第7章	我将如何为下一年度制订财务计划？
第8章	我的计划完成得怎样？
第9章	以何种方式进行绩效评估能够确保我们完成了战略目标？
第10章	我如何比较几种方案的利润变化？
第11章	如何做长期投资决策？
第12章	现金流量如何解释现金余额的变化？
第13章	如何通过财务报表更好地理解我们的绩效？

P.3.1 道德视角

合乎道德的行为是保证经济运行的润滑剂。没有了这种润滑剂，经济的运转就会极其缺乏效率——供消费者选择的产品会更少，其质量会更差，而其价格则会更高。换句话说，没有了对商业活动诚实性的基本信任，经济将处在低效运行水平上。因此，对于包括营利性企业在内的每一个人或组织来讲，在一个能够建立和维护信任、合乎道德的框架下行事是极其重要的。

管理会计师的行为准则

美国管理会计师协会采用的道德规范性文件被称为《执业道德守则》(the *Statement of Ethical Professional Practice*)，该守则详细规定了管理会计师的道德责任。虽然这些标准是专为管理会计师设定的，但它也适用于更广泛的领域。

表P-5给出了美国管理会计师协会《执业道德守则》的全文。该守则分为两个部分：第一部分规定了合乎道德的行为的一般性指导方针。简单地讲，管理会计师的道德责任包括四大方面：一是保证高水平的专业技能 (professional competence)；二是谨慎处理涉及机密的事项 (matters with confidentiality)；三是保证个人的诚实正直 (personal integrity)；四是保证可靠性 (credibility)。守则的第二部分规定了从业者发现道德上不当行为的证据时应采取的行动。

本道德守则向管理会计师和管理人员提出了明确、实用的忠告。本道德守则中的绝大多数规则都是非常切合实际的——在经营管理实践中，如果不能遵守这些规则，整个经济体系和我们中的每一个人都会受到伤害。试考虑下面这些没有遵守上述守则的具体规则的结果：

- 假使企业的雇员是不值得信赖的，保密信息就不能托付给他们，那么，高层管理者就不愿意在本企业内传递这些信息，而结果则是企业的决策只能建立在不完全信息之上，企业的运转也必然会受影响。

- 假使企业的雇员收受供应商的贿赂，那么那些行贿最多的供应商就更可能得到合同，而那些最具实力的供应商却反而拿不到合同。你愿意搭乘由行贿最多的转包商制造的飞机吗？你还会像以往那样频繁地乘飞机旅行吗？如果按合同购入的零部件和按合同进行组装的劣质工艺把飞行安全记录搞得一塌糊涂，航空业将会怎样呢？

- 假使总经理们只是例行公事地对本公司的年报和财务报表造假，如果投资者们对公司财务报表的真实性缺乏基本的信任，那么他们的投资决策就几乎没有什么信息基础。出于对最糟情况的顾虑，理性的投资者对此类公司所发行的证券就只肯出很低的价钱，甚至根本不予投资。这样，面对前景看好的投资，企业很可能无能为力——这会引发经济的缓慢增长、市场上产品与服务的供应不足以及较高的物价。

合乎道德的行为不仅是经济的润滑剂，也是管理会计的基础。只有管理者赖以计划、控制、决策的财务数据是真实的、完整的、客观的，这一切才有意义。在你的职业生涯开端，你不可避免地会面临道德考验。在做出决定之前，请按照以下步骤考虑。首先，明确你可选的行为方案。其次，明确会被你的行为决定影响的所有人。最后，明确你的所有可选方案将对他方造成的有利和不利影响。一旦你彻底地理解了这些行为后果，也许会需要外部指导如IMA《执业道德守则》，通过拨打IMA帮助热线(800) 245-1383，也可以找到一位值得信赖的挚友。在你付诸行动前，问自己最后一个问题——如果《华尔街日报》头版刊登了我现在所选的行为及其所带来的结果，我能够坦然接受吗？