

国际管理会计师协会

IFM



国际财务管理师 资格考试

中国指导教材

MANAGEMENT ACCOUNTING CASES

管理会计案例教程

国际财务管理师资格考试指导教材编写组 编写

主编 郑雄伟 卢侠巍

“国际财务管理师”(International Finance Manager, IFM)是国际财经理专业领域的一套职业资格认证体系,是由美国国际管理会计师协会(International Management Accountants Association, IMAA)创建并在全球范围内推行的。

新华社北京2004年6月27日电 经劳动和社会保障部审核批准,国际财务管理师资格认证获准进入中国。“国际财务管理师”(IFM)是财经理专业领域的一套资格认证体系,是由美国国际管理会计师协会面向全球推行的,该证书分为两个等级:国际财务管理师和高级国际财务管理师,每个等级分别授予不同级别的证书。美国国际管理会计师协会是财经专业团体组织,它针对亚太地区的实际情况,对其原有IFM职业资格体系进行了修改和调整,添加了符合当前亚太地区商业环境的内容,并允许考生用中文进行考试。IFM资格认证获准进入中国,标志着美国国际管理会计师协会与其中方合作单位可以合法地在华开展考试和发证活动,所颁发的IFM证书与国家职业资格证书具有同等的效力,并纳入国家职业资格证书统一管理体系。IFM考试认证合格者,将获得美国国际管理会计师协会颁发并经劳动和社会保障部注册认证的IFM资格证书。



经济科学出版社
Economic Science Press

管理会计案例教程

国际管理会计师协会 编写
国际财务管理师资格考试指导教材编写组

主编 郑雄伟 卢侠巍

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计案例教程/郑雄伟、卢侠巍主编；国际管理
会计师协会中国总部、北京亚太财富经济研究中心
编. —北京：经济科学出版社，2004. 11

ISBN 7-5058-4482-2

I. 管… II. ①卢… ②国… ③北… III. 管理会计
—案例—会计师—资格考核—教材 IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 105096 号

国际管理会计师协会

国际财务管理师考试 中国指导教材

学术专家委员会：

- 罗伯特：著名国际投资与财团管理大师
罗纳德：美国丹佛大学管理会计学系主任
麦 克：美国华尔街著名金融专家
亨 利：华尔街银行管理专家
卢华威：香港财经专家 上市公司主席
卢华基：香港财务管理专家
李家梁：香港会计专家
康士龙：英国会计专家
罗 尔：英国会计专家咨询委员会
郑雄伟：著名资本运作专家 国际经济学家
彭剑峰：中国著名管理专家
黄卫平：中国著名经济学家
贾 康：中国著名经济学家
应 唯：中国著名会计专家
李瑞华：中国著名会计专家
于中一：中国著名财务管理专家
卢侠巍：中国著名财务管理专家
于增彪：中国著名管理会计专家
王化成：中国著名财务管理专家
杨继良：著名管理会计学专家
刘海民：中国管理会计专家



國際管理會計師協會中國總部

International Management Accountants Association China Headquarters

总序言

全球经济一体化的加速，要求中国的财务管理学与国际标准的财务管理学迅速接轨。中国经济的巨大变化以及中国市场经济地位的确立，提出了财务管理国际化的要求。从全球经济发展的角度来研究财务管理，以国际化的眼光来看待中国的财务管理，已经是中国经济的内在要求。因此，国际标准的财务管理与中国标准的财务管理必将是相互接轨的。

国际财务管理有广义和狭义之分。狭义的国际财务管理是专指与国际经贸、涉外经济及跨国经营相关的财务管理，它是广义的国际财务管理的一个分支。IFM（国际财务管理师）资格体系研究财务管理是广义的国际财务管理，它以管理会计学理论为基础，融合经济学、管理学、财务会计学、国际金融学、统计学、组织行为学等学科的最新实践经验和科研成果，以创新的精神，以全球经济一体化的视角，研究在市场经济条件下全球各国企业共同的财务管理问题及规律，提出解决企业面临的财务问题的有效方案。

从广义的角度来学习和研究国际财务管理，是我们在中国推广IFM（国际财务管理师）知识体系的目的。

国际财务管理师，是掌握并运用国际财务管理学的专家，是全球企业，特别是中国企业稀缺的人才。财务管理师是现代企业制度的重要奠基者、市场经济秩序的重要维护者，还是经济创新、财务创新的实践者，其作用是不可忽视的。

财务管理作为一种专门的职业，是在20世纪90年代中后期逐渐形成的。该职业要求从业者能够“有效培育和配置财务资源，处理与财务相关的各种管理关系”，实现对企业进行资本管理、盈利管理及综合管理，要求从业人员具备价值链分析、成本动因分析、

竞争对手分析、业绩综合评价等各方面的综合能力。通过分析所收集和保存的财务信息,支持企业决策过程,完成企业计量核算任务,实现财务控制,管理财务风险,将企业的财务工作从简单核算转变到事前和过程的控制,并上升到全面的预算管理,充分发挥财务在企业经营管理及资本运作决策中不可替代的作用。

中国正处于企业家、资本运作专家、国际财务管理专家的黄金年代。在这个时候,国际财务管理师资格认证体系被引入中国,在我国加以本土化的创新和改造之后,必将成为中国最热门的一个职业。

国际财务管理师证书(International Finance manager,英文缩写 IFM),是由美国国际管理会计师协会(International Management Accountants Association,英文简称 IMAA)在全球进行推广的国际财务管理领域完整的资格体系。该证书分为国际财务管理师 IFM(International Finance Manager)及高级财务管理师 SIFM(Senior International Finance Manager)。国际财务管理师(IFM)资格考试认证体系是国际管理会计师协会(IMAA)根据国际财经领域理论与实践的发展变化,征得政府部门、专业机构、各行业的雇主的意见而创立的。国际财务管理师的学习分为理论学习、案例学习、专题研究及实践活动。该体系努力将理论与实践相结合,创新与务实相结合,本土化与国际化相结合,已经是国际财经界与中国财经界共同认可的权威知识体系,为此国际国内的大批专家学者,付出了艰辛的努力,在此我们表示诚挚的感谢。我们相信中国的一代财务管理师、资本运作专家、财务总监、财务总裁、金融家、投资家、企业家,都将受益于他们的努力。

经过有关批准程序,国际财务管理师资格被允许使用中文进行学习与考试。这对于在中国短期内培养一大批国际财务管理师,全面提升中国的国际财务管理水平具有重大意义。

经过中华人民共和国劳动和社会保障部的批准,从2004年6月份开始国际财务管理师资格考试认证工作在中国正式开展。国际财务管理师的资格已经成为中国财经领域的一项主流资格。

国际管理会计师协会将与各界一道,为中国经济与世界经济的发展共同努力。

国际财务管理师 (IFM)
《管理会计案例教程》
编写委员会

主编：郑雄伟 卢侠巍

编委：杨继良 刘海民 环宇 曾培清 王平平 张天强
范琼 刘日梅 冯兆杰 杨乐 杨眉 卢亚巍
张逸 舒冰 梁晓燕 范晓秋 刘向梅 黄英
何国琳 柳玉梅 王向红



國際管理會計師協會中國總部

International Management Accountants Association China Headquarters

《管理会计案例教程》序言

中国加入 WTO 是对财务与会计职业的挑战——新形势下会计管理工作面临的机遇和挑战。企业面临着急剧变化的内部环境和外部环境。随着我国国际化进程加快,全球化已渗透到整个社会的方方面面,企业作为社会生产经营的最基本细胞,面临着更加急剧变化的外部环境。在我国,经过 20 多年的经济体制改革,政府逐渐退出市场,对企业的经营活动减少干预或不再干预,只是利用税收、金融和国家经济政策对企业的经营活动进行引导,为企业间实现公平竞争创造一个良好的外部环境。同时,为加快经济发展,政府加大对外开放力度,积极引进外资,国内国外企业同台竞争,国内市场和国际市场逐渐融合,企业面临的竞争激烈程度和竞争对手远远超过单一的国内环境。在如此快速变化的环境中,企业要想生存和发展,要想在国际市场上保持竞争优势,一方面要能够适应市场的变化;另一方面要不断创新,以变化应对变化。当市场发生变化时,企业必须能够保持对环境的敏感性。环境变化难以预料,企业也无法改变外部环境,只能进行管理变革和组织创新,改变自身适应环境的不确定性。

我们认为,研究、剖析相关案例对于全世界的会计、注册会计师行业,非营利组织会计领域所产生的影响,特别是对于我们正在研究、剖析我国近年来连续不断发生的证券市场和会计市场的“诚信危机”,提供了极其宝贵的经验与借鉴。这是一笔宝贵的财富。案例教学法是一种具有启发性、实践性,提高学生决策能力和综合素质的一种新型的教学方法,我们认为,面向 21 世纪的管理会计

教育，必须加强案例教学。

一、案例教学法的含义和作用

案例一词来源于英语“case”，原意为情况、事实、实例等，但翻译成中文后，不同的领域，翻译的意思有些不同。在医学上译为病例，在法律上译为判例，在军事上译为战例，在企业管理上译为个案、实例、案例等，我们认为，翻译为案例较为贴切。将案例应用于教学，通过教师讲授、组织学生讨论、撰写案例分析报告、教师归纳总结等过程来实现教学目的的方法，称为案例教学法。

企业管理方面的案例教学始于美国，1918年左右，哈佛大学管理学院的教师开始在课堂上讲授企业实际事例，让学生讨论，这是企业管理案例的雏形，当时尚未形成文字材料，也不是一种固定的教学方法。1920年，该校受到洛克菲勒财团的资助，进行新的教学方法的实验，便开始调查、编写教学案例，并进行试用。教学案例的编写由粗到细、由简单到复杂，逐渐成熟起来，案例教学也逐渐成为一种独特的教学方法。1930年以后，案例教学开始和管理会计教学中使用，并不断得到发展。目前，西方各大学的管理会计教学中均采用案例教学。20世纪80年代，案例教学开始引入我国，但因为多种原因，未能广泛开展起来。我们认为，案例教学法具有一般教学方法不可替代的作用，在21世纪的教学中，必须大力推广。

（一）案例教学法既可巩固学生所学的理论知识，又可提高学生的实际操作能力

听课、复习、考试等教学环节，对于学生掌握所学理论知识，都有一定的作用，不可忽视。但是，平铺直叙地、正面地接受知识，并不一定能真正理解。学生进行案例讨论，要有针对性地运用理论知识去分析问题，这时他们不仅要知其然，而且要知其所以然，知其应该用于何处，从而可加深对课堂教学内容的理解；在案例讨论中还会发现自己学习上的薄弱环节，从而注意加以弥补。通过对理论知识的应用来促进理论知识的掌握和理解，这是案例教学的一个重要作用。

（二）案例教学法既可向学生传授知识，又能大力发展学生智能，提高学生的基本素质

一位好的教师，一种好的教学方法，不仅要给学生以知识，而且要开发学生的智力，提高学生汲取知识、探索知识的能力。学生

在一定时期的学校生活中学到的知识总是有一定限度的，但知识是无限的，新知识更是层出不穷；如果学生既学到了基础知识，又提高了智力，增长了智慧，就如同掌握了打开知识宝库的钥匙，可以受益终生。进行案例教学的好处，就在于它不仅使学生能够获得知识，而且在运用知识解决问题的过程中受到多方面的锻炼，在游泳中学游泳，使之具有对任何江河湖海都能适应的活动能力。

(三) 案例教学法使学生变被动听讲为主动参与，有利于调动学生的积极性和主动性

传统的教学方法着重于吸收知识，而忽视应用知识，学生处于被动地位。“师者，所以传道、授业、解惑也。”学生是“传”、“授”的对象，成了理论知识的接受器、储存器，而要运用所接受、所储存的理论知识还得靠别人来启动。进行案例教学，学生要独立地解决问题，这样对学生就提出了更高的要求，学生犹如企业管理的“当事人”一样，身临其境，处理问题，分辨是非，提出方案，因而能够有效地提高学生分析问题和解决问题的能力，不断调动学生学习的积极性和主动性。

(四) 案例教学法通过课堂讨论与案例分析报告的撰写，能不断提高学生的语言文字表达能力

管理会计专业的毕业生，必须具备良好的语言文字表达能力，才能胜任相关的工作，案例教学在这方面将起巨大作用。学生在案例讨论之前，必须进行充分的准备，写出发言提纲，在案例讨论完之后，要写出案例分析报告，这些都有利于提高学生的文字表达能力；在案例讨论过程中，通过激烈地辩论，对提高学生的语言表达能力会很有帮助。

二、传统管理会计师的作用与现代管理会计师的作用

最近，美国施乐公司主计长里卡多·道沃尔先生在谈到新型管理会计师时说：“新型管理会计师是企业经营的领导者，是一场变革的代言人。”道沃尔先生认为：“我经常告诉我身边的工作人员，成功的关键在于全身心地投入到所从事的事业中去，而且对所负的职责要有非常全面和超前的理解。取得成功的一个非常好的标志是你的工作日程表——如果经过一段时间，还没有人与你就工作问题进行协商，那就是你离开公司的时候了。”我们认为：

第一，管理会计师和其他管理人员结成一个整体紧密协作，制

定企业的经营战略,确定企业的经营方向。这样,管理会计师完全融入企业管理计划的全过程之中。

第二,准确地报告企业的实际经营情况虽然十分重要,但只是完成了工作的一半。企业决策者所需要的是有价值的分析。

第三,管理会计师要忠实地完成受托管理企业的职责,维护股东的利益,这一点已经为人们所广泛接受,而且,这些职责也需要和企业其他管理人员共同承担。

现代管理会计师作用的几点变化:

在当今企业重塑自身的组织结构,以求消除工作中部门间的界限,并建立(1994年8月12日,在美国会计师协会纽约会议上对管理会计师的讲话。)起灵活的、行动迅速的管理人员组合的情况下,管理会计师传统的和新的作用可以归纳为以下几方面:

管理会计师传统的作用	管理会计师新的作用
● 管理系统中的专家型工作人员	● 决策者、合作者
● 数据收集、记录、分析人员	● 数据收集、记录、分析人员
● 解释过去的经营活动	● 关注企业的未来
● 评论者	● 更注重措施的实施
● 监督者	● 被赋予决策权
● 寻找并报告经营管理中的缺陷	● 对工作结果负有责任,而不能推脱责任
● 保证会计系统的精确性和有效性	● 定位于会计数据的使用者,既为内部管理人员服务,又为外部会计数据使用者服务

首先,管理会计师完成这些任务所要具备的能力主要取决于对会计基本技能的透彻理解;

其次,还要掌握一定的分析方法和交流技巧,以求对企业有广泛的和超前的理解。

三、本书中所设计的案例目的

2004年5月,经国家劳动和社会保障部审核批准,国际财务管理师【IFM】资格认证获准进入中国(注册号为劳引字[2004]001号),这标志着美国国际管理会计师协会【IMAA】与其中方合作单位可以合法地在中国开展考试和发证活动,所颁发的IFM证书与国家职业资格证书具有同等的效力,并纳入国家职业资格证书统一管理体系。为了配合IFM职业资格认证工作的开展,加速中国中、高

级国际型财务管理人才的培养，现举办国际财务管理师【IFM】考前培训班，相关事宜如下：

国际财务管理师【IFM】考前培训班＜培训目标＞：IMAA要求IFM证书持有人能够在掌握经济与管理理论、财务管理以及管理会计领域核心理论的基础上，充分利用企业内、外部信息，在万变的市场环境中做出及时准确的财务决策，有效进行资本运作，推动企业战略的实现，为实现股东财富最大化服务。培训班目标紧紧围绕IMAA对IFM证书持有人的要求，分解考核要点，重点突破。

《管理会计案例教程》一书中所设计的案例目的是使学生掌握履行现代新型管理会计师职责的能力。这些案例对管理会计、成本会计、管理控制系统等方面的知识是很好的补充和延伸。

（一）通过分析案例加强对《管理会计教程》一书所涉及的原理、技术方法的理解

每一位学生或教师都清楚，注重对知识的应用就能加强理解并延长记忆时间，知识的应用对学习是很好的检验并且能够使学到的知识得到扩充。

（二）许多案例要求学生判断整个环境，然后应用适当的分析工具去解决问题

例如，在第五章成本控制与标准成本中，学生可以使用不同的方法进行差异分析。在分析过程中，学生逐渐意识到，用于与实际成本比较的标准成本或预算成本并不像在初级教材中那样容易确定。对于短期（月度）经营活动分析来说，费用预算必须反映某些成本随作业量水平而发生变动的性质。但是在确认这一点的基础上，还要考虑采用什么样的作业量计量单位来预测费用，采用销售额、人工小时或者所有这些计量单位。回答这些问题已经超出了管理会计基本方法的应用范围而贯穿整个信息加工传递过程，即一端是原始数据的输入，然后进行数据加工分析，再从另一端输出，根据管理人员对信息的各种需要进行提供。在许多案例中，管理人员对信息的各种需要的定义是一个重要的问题，通过案例分析就有助于学生理解这一过程。

（三）虽然在学习管理会计时要求学生掌握基本的会计程序和方法，但是我们要求有更进一步的理解

当把管理会计的基本知识应用在一个具有特殊信息要求的特殊决策环境中时，管理会计的真正价值就显现了出来。本书中的案例

非常注重增强学生的应用能力。

(四) 本书案例的特点

本书中的案例在复杂程度上及教学目的上各有不同，下面是根据案例要求完成的任务和教学目标两个标准对这些案例进行的分类，这种分类方法看起来很精确，但实际上，这种方法比较粗略，在很大程度上每个案例的类别取决于在教学过程中的教学方向。例如，一个案例可以用于进行计算练习，也可以用于经营战略决策的讨论。虽然这种分类不很精确，但可以反映一个案例的多面性。

四、怎样使案例教学方法适合你

案例课程可能比较难，不过仔细的准备应该能使你充满信心地走进教室，热情地参加课堂讨论。下面是成功进行案例教学的指导意见。

(一) 在阅读案例前回顾老师布置的问题

这些问题相当于畅游案例时的交通图。如果一个人发动汽车后就匆匆忙忙地上高速公路，然后以每小时 55 公里的速度随便冲向某个出口，那么他就很难到达目的地。如果想达到目的地，这就需要做一个计划，交通图就非常有用。案例分析也是同样道理。要在课堂最后能够理解案例希望传达的要点，就至少应该对学习目标和课堂讨论目标有大致地了解。在了解这些问题之后，你就能更好地在繁杂的案例世界里挑选最有价值的信息，而且还可能减少你走弯路的时间。

(二) 从案例主角的角度出发

在你阅读案例并完成相应的问题时，要将自己放在案例（或问题）中出现的决策者位置。案例方法的主要作用在于为你提供案例主角所处的位置以及在具体环境下应用一般原则的机会。想想“虚拟现实”一类的经历：你紧握方向盘，肩负跨越下一个障碍的使命。身处司机的位置迫使你测试自己分析和解决现实世界限制因素的能力。尽管虚拟现实案例讨论并不能提供实际的企业会计人员会计政策选择决策的全部要求和风险，但是这使我们的课堂能尽可能地接近现实，而且还可以使我们能够敢于冒破产和倒闭的风险，因为我们知道可以在下一次案例中继续练习。

(三) 永远要分析数字

你要熟悉每个案例中的公司的财务状况。在有些案例中，你要

进行保本分析、现金流量预测或者其他分析。有些案例涉及很多数字，通常这些数字至少可以回答公司业绩方面的几个问题。当然，简单地处理数字是不够的，你需要问自己，这意味着什么？一连串整齐的财务比率告诉你有关企业、管理、行业的哪些问题？要求销售5 000单位产品的保本点的重要性是什么？企业能够承受一段时间的负值现金流量吗？如果不了解这些数字的意义而且不知道如何将它们用于改进决策，简单地重复或处理数字是没有什么用处的（更详细的信息见第4章）。

（四）要有明确的态度

在你准备回答老师布置的问题的时候，要记住不要局限于叙述案例中的事实。你应该熟悉事实，更重要的是，你应该能用这些要素完成自己的分析并形成清楚行动方案。换句话说，你应该用案例的重点信息说明为什么你要采取具体的行动。通常，所谓进行符合会计职业道德的会计政策选择决策行为“需要更多的信息”、“需要更多的市场调查”的说法是站不住脚的。在现实世界的企业中，经常需要在信息不充分的情况下做决策。案例为你利用现有信息进行深思熟虑，并为做出决策提供了极好的机会。如果你回答不出老师的问题，你能做什么呢？你连课堂练习都没准备好。

（五）只使用案例中的信息

引用外界信息（来自案例本身以外的信息）并不是案例分析过程的一部分，除非教师这样安排。如果课堂全体成员都以同样的事实做依据，那么案例讨论的效果会更好。当然，如果你有与案例中所叙述的情形同样的个人经历，在你的分析中将这些经历排除在外也是很难的。应注意，在使用案例中的信息时，关键是不要“看答案”，因为现实生活中是不会有答案的。你应该认识到，实际企业所做的事情要比课程推荐的复杂一些。

（六）有正确答案吗

学生经常想知道“正确答案”。不过，案例教学很少只有一个答案。在一般的情况下，实际的企业会计人员会有一系列的合理解决方案。一个好教师应该对你推理的质量更感兴趣，而不是你提出的具体观点。通常，几种行动方案都可行，你的任务就是从中选择一个可以最好的支持你的分析以及最适合现实情况的方案。在教学成功的课堂上，提出相反观点的两个学生同样正确的可能性是有的。事实上，引发思考的不同意见对课堂讨论有帮助，而且有助于

保持学生兴趣，并寓教于乐。

(七) 利用直接方式组织你的讨论观点

对课堂讨论来说，用直接方式给出答案是很有益的。直接方式有助于保证你在课堂讨论的压力下条理清楚地陈述你的观点，并且有助于记住全部建议和分析。如果老师点名要你发言，你在课前可以用这种方式做一下练习。记住要使用简短的语言并直接切入主题，还要留出时间准备案例。大多数案例都是综合性的，涉及很多领域和问题。因此，叙述所有重要的问题需要大量的工作。你应该事先了解并分析案例中的核心问题，“分析数字”、得出结论、准备好叙述和讨论的具体行动方案。

(八) 与课堂上其他案例相联系

在考虑并在课堂上讨论一个案例的时候，将其与以前的案例进行比较是很有意义的。通常，前面案例中所学的知识可以应用到当前的案例中。有时候，如果可能的话，对比两个案例能激发出讨论两个案例共性的兴趣。

(九) 避免自负

你很容易掉进认为自己不会错的陷阱，因为案例的主角所做的事太“显然”了。尽管自信是有价值的工具，但是如果它以自负的形式出现就会妨碍你从案例中学习更多的知识。我们的一些学生从商学院毕业几年后就成为我们讲授的案例的主角。他们中的很多人很惊讶地发现，他们犯的错误与上学时案例教学中“显然”的错误一样。不要很冲动地给案例主角加上愚蠢、不理智、无能甚至更差的称谓，要想一想他们为什么会采取这些行动？他们承受什么样的压力？为什么很显然的东西在那时对他们不那么显然了？用这种方式你可以深入了解自己如何避免犯同样的错误。

(十) 考虑参加学习小组

学习小组对尽可能多地从案例课程中学习知识提供了很多有益的机会。如果组织得当，学习小组可以给你提供测试论点的机会。倾听同组伙伴的观点可以找出你思考的不周之处，也可以给你提供完善论点的机会。另外，不善言辞的学生会发现在学习小组中预先演练观点有助于在课堂讨论中放松下来。

(十一) 对意外点名的说明

有些教师喜欢“意外点名”——叫没有举手的学生回答问题，这确实保持了讨论的生动性，更重要的是，给每个人（不仅是发言

的学生)证明自身思考水平、与同学比较能力的公平机会。如果你被意外点名了,不要惊慌,试着喜欢这种方式。这是测试你头脑和思想以及承担风险的非常好的环境。一个好教师不会借这个机会羞辱谁或让谁尴尬。如果你准备充分了,就绝对没有什么可担心的——放松并根据所做的准备准确地说出你认为应该做什么,你会怎样做以及为什么这样做。

(十二) 案例结束后让教师做摘要

每个案例都旨在说明某个重要的、有普遍意义的、可以应用在其他企业环境下的要点。如果课堂讨论后你对这些还不清楚,你应该请老师详细阐述他希望你掌握的要点。不过,如果他没有马上给出你认为应该是有普遍意义的要点的话,你也不要吃惊。

(十三) 要敢于提问

问题是发现、思考、洞悉的起点,不存在愚蠢的问题。有时你对某个问题可能弄不清楚,你的同学也会这样。一个好教师可能没有时间解决所有问题(因课堂时间所限),但是他对你在课堂上的疑问是非常感兴趣的。

(十四) 要敢于提出不同意见

如果你在课堂上不能勇敢地提出不同意见,那么你就可能享受不到提问的好处。好的老师会鼓励你大胆地与同学争论案例中的主要问题,还会鼓励你针对他们的观点提出不同的意见。

(十五) 深思熟虑比理解老师要听到的更重要

一个好老师会用问题推动你思考并挑战你的观点(尽管他偶尔也会同意你的看法)。然后他会告诉你他的想法并将其作为指导。不过他最后会让你形成自己的观点。即使你的老师可能用主要思想和概念将内容概括为摘要性的讲解和评论,他也只是要你考虑这些观点。实际上,一个好的教师更希望你仔细地思考——最后抛弃——课堂上的概念,而不希望你盲目地接受这些概念。

(十六) 广泛参与比以少数人为主更好

在广泛参与方式下,每个人都学得更多。15%的人占有85%的发言时间的模式不是建设性的模式。如果你是不善言辞的学生,要记住在全过程中你有很多事要做。如果你担心你说的“不值得占用这些时间”,那么就将这种担心打消,而且要勇于发言。还有比少数几个人翻来覆去的话占用讨论时间更差的事情吗?我们通过观察发现,不善言辞的学生的观点通常最有洞察力。心理学研究也发

现，人们在积极参与过程中学习得更多。因此，不仅你的同学学到得更多，你也一样。有些最好的知识就来自你与同学交流体验的时候。名师不可能重复并集中所有学生的经历和智慧。互相倾听，互相挑战。与同学交流你的体验，与你的同学直接打交道，不要认为你需要直接将你的看法单独向老师讲。

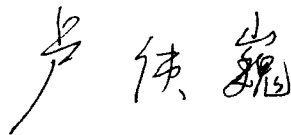
(十七) 要有兴趣

案例教学是教学的手段，但是这也是一个更迷人、更积极的学习机会。如果全部的参与者（学生、教师、特约人员）始终保持兴趣高涨的话，案例教学就会取得最大成功。有兴趣意味着你有备而来，不必担心被点名发言或措手不及，你可以更投入地参加课堂讨论，期待着作为自己观察和结论的热心发言人。

只要读者深入阅读本书，就会发现这种概念加案例的结构形式对我们建立和维护提高管理会计师建设确实有莫大的裨益。

愿本书能对我国的管理会计师职业建设理论与实践有所补益。

国际管理会计师协会 中国总部



2004 年 10 月