

## 管理会计、企业组织和职业道德



## 学习目标

学习完本章之后,你应该能做到:

1. 解释为什么会计对决策者和经理人是必要的;
2. 阐述会计信息的用途和主要使用者;
3. 解释预算和业绩报告在计划和控制中的作用;
4. 阐述设计会计系统时涉及的成本-收益与行为影响;
5. 论述会计人员在企业价值链职能中的作用;
6. 明确管理会计当今的发展趋势;
7. 解释为什么道德和道德行为标准对会计师是至关重要的。



## 章首案例

## 星 巴 克

如果在10年或者20年前,你问消费者是否会为一杯更好的咖啡支付更高的价格,很少有人回答“是”。然而,自从1971年在西雅图派克农贸市场创立以来,星巴克(Starbucks)的扩张已经成为一种现象。2011年,星巴克的总收入——公司销售所有产品的收入——是117亿美元,而在1996年只有7亿美元。星巴克获得的净利润从1996年的4200万美元上升到了17亿美元。总资产——星巴克所拥有的全部资产的账面价值——从1996年的不到9亿美元上升到2011年的73亿美元。所有这些都是证明在世界各地的无数星巴克管理者取得成功的会计数据。管理者就是用这些数据和其他详细信息进行每日的决策并且对业绩进行衡量。

星巴克已经在全世界范围内建立了声誉。在2011年,《品牌频道》杂志把星巴克列为全球100家最具影响力品牌之一。在《财富》杂志评选出的100家“最值得工作”的公司中,星巴克名列第73位。《商业道德》杂志把星巴克列为100家“最佳企业公民”的第39位。除此之外,2011年《财富》杂志把星巴克列为世界最令人敬佩企业的第16位,并且评选星巴克创始人Howard Schultz为年度商业精英。

星巴克是如何达到这种顶峰呢?在步入管理会计领域后,我们就可以发现星巴克是怎样使坐落于全世界的11000家咖啡店的经营风格保持一致的。当张梅华走进北京的星巴克时,她会和走进科威特的

星巴克的穆罕默德、走进苏黎世的星巴克的弗朗茨有着相同的感受。星巴克的所有管理者,从吧台服务员到店长再到首席执行官,都有着共同的目标。他们在一定程度上通过财务报表来评价每一家店是否很好地完成了目标。会计为帮助世界范围内的管理者交流财务信息提供了统一的语言。当你读完这本书时,你就会熟悉管理者用来做决策的会计信息。你就会明白了解会计信息并广泛运用于做决策为什么是必须的。你也会明白,在一个组织中,绩效评价体系在传达战略思想和协调行动方面的作用。

管理会计信息对任何决策都是有用的,举例说明:假设在以下情形中你是管理者,你应该怎样决策呢?

- 假如你是**波音公司**的工程师,正在为新型787飞机的一种零件制定生产规范:目前有三种可行的组装方案,究竟哪一种方案成本最低呢?
- 假如你是**通用磨坊**的一名生产管理者并且正在为Cheerios制订新的营销方案,市场调研显示,通过在邮箱中发放免费试用品可以增长4%的年销售率,如何对试用品的生产成本和邮递费用与销售增加所带来的收入进行比较呢?
- **美国银行**在MyAccess系统中为不设账户最低余额要求的储户提供免费支票服务,银行为这项免费服务花费的成本是多少?
- 基萨普乡村特殊奥林匹克运动会为有残疾的年轻人举办了一系列体育赛事,作为筹办人员,你必须根据开展计划活动的预测成本来决定每年需要筹集多少资金。
- 麦迪逊公园咖啡馆是一家专门供应晚餐的饭店。假设你是经营者并且正打算增设午餐。午餐的平均价格应该定为15美元左右,并且一个中午可以容纳40位顾客。这个饭店能以低于9美元的成本提供符合质量标准的午餐吗?
- **亚马逊**对缴纳79美元年费的购买者的所有订单提供2日内包邮服务。年费和销量增长所产生的利润会超过邮寄的费用吗?

为了回答类似上述的各种问题,管理人员必须求助会计信息。

在这一章中,我们将讨论管理会计在不同类型组织中的作用。拉里·怀特——上任**管理会计师协会**[**Institute of Management Accountants(IMA)**]的主席,总结了管理会计的角色:“管理会计,凭借高道德水准和专业能力,通过为企业活动提供关于制定决策(decision)、计划(planning)及控制(control)的信息来帮助企业组织完成战略目标。”



## 管理会计和职业生涯

### 学习目标1 解释为什么会计对决策者和经理人是必要的

在本书中我们集中讨论**管理会计**。管理会计是管理者为完成企业目标而对会计信息进行确认、计量、收集、分析、准备、解释和交流的过程。相反,**财务会计(financial accounting)**是为股东、供应商、银行和政府监管机构等外部决策者提供信息的会计领域。两者的主要区别如表1-1所示。这本书主要适用于并不是会计专家的管理者。所有的管理者在决策时都要使用会计信息。通过学习会计信息系统,你可以了解组织不同组成部分之间的关系;你也可以明白学习会计信息系统的重要性,因为会计信息会影响其他的职能部门(包括采购、生产、存货管理、招聘、营销、定价等);你还可以分辨出你正在使用的会计信息系统是否提供了有用的信息,并且评价会计信息系统产生的绩效评价指标是否可以创造应有的激励。总的来说,全面理解会计信息系统对任何组织的管理者而言,都是至关重要的。

表 1-1 管理会计与财务会计的区别

|             | 管 理 会 计                                        | 财 务 会 计                                                 |
|-------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 主要使用者       | 企业内部的各级管理人员                                    | 外部人员,如投资者、政府机构,也包括企业内部的管理人员                             |
| 会计方法选择的自由度  | 除了考虑改进管理决策所涉及的成本效益问题外没有任何限制                    | 严格遵循公认会计准则                                              |
| 会计方法选择的行为影响 | 所做的选择应该考虑方法和报告对管理人员日常行为的影响                     | 尽管基于报告结果的薪酬会对管理人员的行为产生影响,但选择是基于如何衡量和传达业绩表现,对行为影响的考虑位居其次 |
| 报告的关注时点     | 未来导向型,既关注历史资料又运用预算指标。例如,将 20×2 年的预算与实际的经营业绩相对比 | 历史导向型,重视历史的评估,例如,将 20×2 年的经营业绩同 20×1 年的经营业绩相对比          |
| 报告的时间跨度     | 灵活,从每小时到 10~15 年不等                             | 不灵活,通常是一年或一个季度                                          |
| 报告的类型       | 详细报告,包括产品、部门及地区等                               | 概括报告,主要是企业整体的状况                                         |
| 其他领域的影响     | 领域没有明确的限定,更多涉及经济学、决策科学和行为科学                    | 领域明确划分,较少涉及其他学科                                         |

提到会计,大多数人会首先想到独立审计师——美国的注册会计师(CPAs)或者是国外的注册会计师(CAs)——他们向公众证明公司管理当局提供的财务信息的可靠性。然而,大多数会计人员都是在私有企业或者政府部门工作。虽然管理会计师在向外部使用者提供财务报表的过程中起到一定作用,但是他们的主要责任是为内部使用者提供信息。对于企业内部的会计人员,注册管理会计师(CMA)就相当于 CPA。管理会计师协会(IMA)是美国最大的致力于企业内部管理会计的会计师职业机构,它负责监督注册管理会计师的考试程序。取得 CMA 必须通过两门考试:①财务规划、绩效与控制;②财务决策。与 CPA 相比,CMA 的持有者拥有更高的地位,同时 CMA 持有者也必然拥有更多的责任和报酬。财务主管杂志的最近一项调查显示,在年工资超过 5 亿美元的公司的 CEO 中,有 33%的 CEO 是从财务人员或者会计人员成长起来的,而只有 26%的 CEO 是从营运人员中产生的,21%的 CEO 是从销售和营销人员中产生的。



## 会计信息的作用

### 学习目标 2 阐述会计信息的用途和主要使用者

会计信息的最基本的目的是帮助决策。每年,你和公司都需要做一系列决策,而这些决策依赖会计信息。当你明白决策是如何影响成本和收入的时候,你就会变成一个更好的决策者。

会计信息的另一个目的是计划和控制组织的运营。计划是对组织如何达成目标的一种描述。控制是执行计划并且评估组织是否在朝着目标前进的过程。当你明白人们对绩效考评体系中的激励手段和控制系统是如何反应的,你就可以找到最有激励效果的绩效考评体系。

组织通过设计和执行会计系统(accounting system)来实现上述两个目的,会计系统是对一个组织的活动进行信息收集、整理和传送的规范机制。本书的第 1 部分,也就是第 1 章到第 6 章,主要讨论会计信息的决策目的。这些章节会帮助你分辨出决策的相关成本,告诉你会计系统是如何产出这些相关成本的,同时论证了管理会计的关键概念“不同目的、不同成本”。本书的第 2 部分,也就是第 7 章到第 10 章,主要讨论计划和控制体系,并且探究绩效考评是如何影响管理者的动机的,同时论证了管理会计另一个关键概念“衡量什么就会得到什么”。第 3 部分和第 4 部分对这些概念进行更深一步的讨论。第 11 章关

注长期资本投资决策中的相关成本,第12章至第14章介绍了产品成本信息的产生系统。

当你在管理会计的学习和职业生涯中前行时,你会完成如何从已有的会计系统获取信息到根据决策来设计会计系统的转变。在早期的学习中,你开始对所描述的系统做出反应,确保你理解每个系统是如何工作的,以及如何使用它来为你的决策提供信息。在你的职业生涯早期,你很少有机会影响管理会计制度,你的最初目标是简单地理解和使用来自会计系统的信息。在你学习的过程中,你会了解越来越多的为各种目的提供信息的复杂系统。你也可以开发设计新的系统,来为决策和绩效评价提供更好的信息。最后,你需要提升自己的能力来评估替代会计系统的相对优势。你可能会看到在你的职业生涯中管理会计的平行发展。随着你的前进,你可以建议完善现有的系统,最终你将影响组织对系统的选择。你越能影响管理会计系统,你就越需要了解它的作用。

## 计划、控制与决策制定的信息

管理者对于**决策制定(decision making)**、业绩评价和控制究竟需要哪种会计信息呢?对于决策制定——从为实现某个目标而设计的一系列可行方案中做出目的性的选择——会计信息可以帮助问题的解决。对于业绩评价和控制,会计信息可以帮助对业务进行记录和重点的引导。

(1) 业务记录问题:公司做得好还是不好。**业务记录(scorekeeping)**就是通过对数据的收集、分类和报告,旨在帮助使用者理解和评价组织绩效。有用的业务记录数据必须准确和可靠。举个例子,星巴克公司每年提供无数的报告来评价门店和分部的业绩。

(2) 重点引导问题:我应该着重研究什么问题?**重点引导(attention directing)**包括报告并解释信息,以使管理者注意到现存的经营问题和不完善、低效率之处,也可以让管理者认识到面临的机遇。例如,一家星巴克报告获得120 000美元的利润,而预期利润是150 000美元。管理者就要从会计报告中寻找这家店面没有完成预算(budget)的原因。

(3) 方案选优问题:在完成一项工作的诸多方案中,哪一种是最好的呢?在**问题解决(problem-solving)**方面,会计通过对可能的行动方案进行评估,进而提出最优的行动方案。例如,星巴克想在菜单上增加一些新咖啡,经过对收入和成本的重点分析后,管理层最终决定增加和舍弃的项目。

业务记录和重点引导职能密切相关,某一信息对一位经理来说可能起到评估业绩的作用,而对这位经理的上级来说,同样的信息可能发挥重点引导的作用。例如,**业绩报告(performance report)**所列示的实际结果与计划的差异,可以让经理们知道他们做得如何,同时还可以让经理们的上司知道哪些方面还需要采取一些措施来改进。公司在日常工作中,在每一天、一个月、一个季度或一年中,都会产生最基本的业务记录和重点引导的信息。

相反,一些特殊决策所要求的信息通常会超出日常业务记录和重点引导的范畴,当组织进行决策时(如产品和特别订货单的定价问题,零件是自制还是外购,增加还是减少产品种类和如何调整产品组合,设备是否需要更新),就需要一些特别准备的信息。例如,在决定是否要在超级碗转播的过程中插播广告时,星巴克就需要这种问题解决型的信息。

决策是管理过程的核心。决策既有常规的(设置日常生产计划),也有非常规的(推出新产品线)。会计师是信息专家,可以帮助管理者做决策。因为管理者所有类型的决策都会使用会计信息,所以会计师必须确保他们提供的信息是有用的。为了获得所需信息,管理者也必须与会计师合作。



### 管理决策练习

对于不同的决策,管理者需要哪种信息呢?是业务记录,是重点引导信息,还是问题解决信息?为什么?

1. 决定是否用全自动的机器人生产代替传统的生产线。
2. 评估某个部门去年的业绩表现。
3. 判断哪种商品的盈利超过预算、哪种低于预算。

### 答案

1. 问题解决信息。这是一个一次性的决策过程,管理者需要利用信息来评价被选方案的可能影响。
2. 业务记录。这是一个对组织单元的日常评估过程,管理者需要基于相同基础的系统数据。
3. 重点引导信息。管理者希望了解哪些产品偏离了预算,以便关注这些产品。

管理过程就是计划和控制组织的日常经营活动。计划回答了两个问题:组织想达到的目标是什么?组织什么时候以及如何才能实现这些目标?控制是指将计划付诸实施并通过不断地反馈来评价目标实现的程度。反馈对于计划和控制循环是至关重要的,计划决定行动,行动产生反馈,反馈进而又影响未来的计划和行动。有效反馈的主要来源是内部会计系统提供的及时、系统的报告。

图 1-1 的左侧列举了某家星巴克使用的日常经营计划和控制循环。**计划(planning)**(左上第一个方框)为组织制订目标并描述如何实现目标。对星巴克来说,管理人员希望提高企业的盈利能力。为实现这个目标,管理者计划扩充饮品种类并加大广告投入力度。而控制模块展示了星巴克将要采取的行动和如何对此行动进行考评。星巴克扩充了菜单上的品种并加大了宣传力度。管理者会基于选定的业绩指标,如饮品销售增长率、广告投放增长率和收入增长率等,来评价这些活动的效率。管理者将会参考绩效考评结果来制订未来的计划和实施方案。

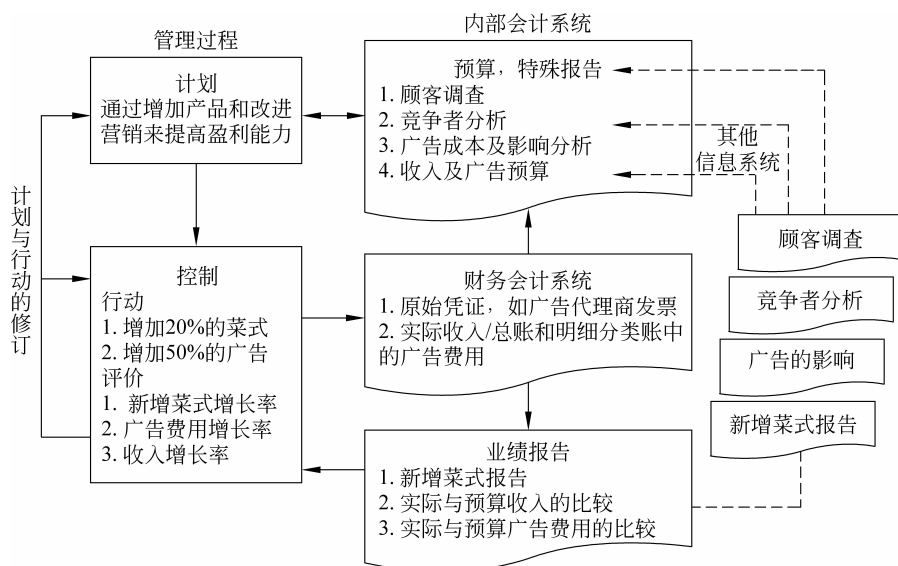


图 1-1 某家星巴克的计划和控制的会计框架



## 例外管理

### 学习目标 3 解释预算和业绩报告在企业计划和控制中的作用

图 1-1 的右侧说明会计通过预算的形式把计划正式地确定下来。**预算(budget)**是行动计划的数量化表达形式,也是协调和实施计划的辅助手段,还是控制和规范管理会计的主要方式。没有预算,计划就不会得到应有的重视。星巴克通过收入和广告预算确定了其增加产品和改进营销的计划。

会计系统通过对业务活动进行记录、计量和分类,从而产生业绩报告(最后一个方框)。业绩报告通过对实际结果与计划的比较,以及强调差异来提供反馈信息。企业利用业绩报告来判断管理人员的决策正确性以及企业的生产效率。业绩报告通过对比实际经营结果和预算,激励管理人员完成预算目标。例如,星巴克的管理人员通过对比收入增长率和广告费用增长率来评价广告计划的有效性。通过这些评估结果,管理人员可以对计划进行有效的改进和修正。

表 1-2 是一家假想的星巴克店——梅非尔星巴克的简单业绩报告。

| 表 1-2 梅非尔星巴克 20×1 年 3 月末的业绩报告 |        |        | 单位: 美元 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
|                               | 预 算    | 实 际    | 差 异    |
| 销售收入                          | 50 000 | 50 000 | 0      |
| 减:                            |        |        |        |
| 原材料                           | 22 000 | 24 500 | 2 500U |
| 服务人员(吧台服务员等)                  | 12 000 | 11 600 | 400F   |
| 其他员工(经理等)                     | 6 000  | 6 050  | 50U    |
| 水电费、维修等                       | 4 500  | 4 500  | 0      |
| 总费用                           | 44 500 | 46 650 | 2 150U |
| 净经营收入                         | 5 500  | 3 350  | 2 150U |

U: 实际费用(收入)大于(小于)预算。F: 实际费用(收入)小于(大于)预算。

表 1-2 的第一列代表该公司 20×1 年 3 月的预算。预算是根据预计的销售额和相应所需的成本计算出来的。在管理者和他的上级达成一致后,这个预算就成为管理者该月的经营目标。随着咖啡店开始卖出商品并发生费用,星巴克的会计系统开始收集有关收入和成本的信息。在月末(如果管理者需要及时的反馈也可以更频繁),会计部门就会制备一张类似表 1-2 样式的本店的业绩报告。咖啡店的管理者及上级通过使用业绩报告来帮助评估该店的经营状况。

梅非尔店的业绩报告表明它完成了预期的销售额,但原材料的成本却比预计高出了 2 500 美元,服务人员费用减少了 400 美元,其他人员的成本高出了 50 美元。由此可知,原材料与预算产生了重大的差异,毫无疑问,管理者要先对它进行调查。但是,对服务人员费用的 400 美元有利差异也是值得调查的。通过对这些差异进行调查,管理者可以发现更好的经营方法。

业绩报告会促使管理层对例外事件(实际金额与预算金额之间存在较大差异的项目)展开调查,这样能使经营活动符合计划安排,或者对计划进行修改。这个过程常常被称为**例外管理(management by exception)**,即把注意力集中在偏离计划的项目上,而无须关注那些运行平稳的项目。因此,例外管理的方法可以使管理人员不再考虑那些与计划相符的经营方面。另外,设计周到的计划应该有足够的自主权和灵活性,这样管理人员就可以随时抓住那些未预见到的机会。换言之,控制不应该是一种束缚。当发生某些事件,需要采取一些未在计划中给予特殊授权的行动时,管理人员应该能随机应变地采取行动。

值得注意的是,虽然预算有助于计划,绩效报告有助于控制,但是,是运营管理者 and 他们的下属而不是会计师使用会计报告去计划和控制运营活动。会计通过系统精确地查明问题点和及时提供对各项行动的计量指标来辅助管理者进行计划和控制。

对会计系统的影响

不同的组织有着不同的会计系统,会计系统必须满足组织的需求。为了降低成本,许多组织试图为内部和外部使用者设计一套通用的会计系统。但是正如表 1-1 显示的,管理会计信息和财务会计信息存在很大差异。且主要为了满足外部使用者的需求而设计的会计系统并不能为管理者提供最有用的信息。

外部会计报告需要满足三个条件。第一,上市公司对外披露的财务报告必须遵循**公认会计准则**

(GAAP)。这些会计准则在美国是财务会计标准委员会(FASB)制定的,而世界上其他国家是由国际会计准则理事会制定的。第二,每个公司都要交税,所以还要遵守税法和税务规章的要求。第三,许多公司还受政府其他规章的约束。

有许多政府条例会影响会计系统。例如,2002年,《萨班斯-奥克斯利法案》(Sarbanes-Oxley Act,以下简称《萨班斯法案》)又增加了额外的政府监管。鉴于会计信息失误(以及公司管制缺陷、宽松证券管理和执行者的贪婪)对企业破产的责任,该法案要求高层管理者要更关注公司的会计政策和程序。通过要求首席执行官在报表上签字以证明公司财务报表的准确性,这项法案致使不仅会计人员关注会计数据,而且所有的管理者也要关心会计数据。《萨班斯法案》要求外部审计人员检查公司的内部控制系统——用以保护并确保最高效率的使用公司资产的政策——并发表相关的独立报告。

一个更明显的例子就是《反国外贿赂行为法》(Foreign Corrupt Practices Act),这项法律是美国为禁止贿赂和其他腐败行为而制定的一部法案。该法案要求公司以合理的方式详细、准确地记录公司的业务,并且公司必须有恰当的内部控制系统。该法案的名称容易引起误解,它其实适用于所有美国的上市公司,即便它们在美国境外没有经营行为。许多公司设立内部审计人员(internal auditors)来复核和评估会计系统,包括内部控制系统(internal controls)。它们也执行管理审计(management audit)——检查管理人员是否贯彻管理高层所制定的政策和程序。

我们不当过度重视外部报告要求而忽视内部的业务记录、重点引导和问题解决信息。在以后的章节中,我们会发现对外披露的通用财务报表并不能满足管理者的决策需求。作为一个决策者,当现有的会计系统无法提供你所需要的信息时,你必须做好去索要更多信息的准备。同时信息的成本效益原则也要被考虑,只有预期收益超过信息成本时,获取更多的信息才是经济的。



## 成本-收益与行为影响

### 学习目标4 阐述设计会计系统时涉及的成本-收益与行为影响

管理人员在设计会计系统时需要考虑两个重要因素:①成本-收益的权衡;②行为影响。

**成本-收益权衡(cost-benefit balance)**估算可能的成本,并与可能的收益进行权衡,是一个企业在选择所用的会计系统和方法时考虑的首要问题。因此,本书将不断强调考虑成本-收益的问题。会计系统和办公用品或者劳务一样,是一种商品,因此它是有各种价位的。那么管理人员希望购买什么样的系统呢?是一个简单的收集、存放收据和已注销支票的文件抽屉,还是一个基于公司及其下属单位之间的关系而精心设计的预算系统?或者是介于这两者之间?

究竟选择哪一种系统,取决于管理人员对预期收益和成本的比较。成本-收益原则的应用往往是有难度的,因为预期的收益很难被估算。例如,一个大学医院的行政人员正在考虑安装一个用于控制医院经营的计算机化高级医疗系统,这个系统是由 American Medical Systems of Ohio 开发的。使用者只需输入一次信息,该系统就会自动将信息载入账单、保险赔付和历史支付记录。这种系统效率高、错误率低,那么它值得购买吗?我们必须考虑,虽然新系统通过产生更好的决策和控制来为大学医院增加收益,但我们很难对预期的收益做一个全面的评估。

管理会计报告影响经理的决策,所以这个报告必须是及时和准确的。如果一份报告过于复杂或者不及时,管理者便不会去使用这份报告。一份不被使用的报告是没有价值的。

除了考虑会计系统的成本-收益问题,在购买系统时还应该考虑**会计的行为影响(behavior implications)**,即会计系统对管理人员的行为(特别是决策行为)的影响。例如,管理人员的上级利用业绩报告来评价管理者是否对经营负责任。如果报告不公正地将过多的成本归入该部门,则该部门的管理人员可能会对会计系统失去信任,而且不再利用它来进行未来的决策。

简而言之,管理会计如果能够认识到对行为影响的重要性,则更有理由被认为最好地权衡了会计信息的成本-收益。因此,为了给管理者提供更好的信息,管理会计必须懂得相关的其他学科,如经济学、决策学和行为科学。



产品生命周期及价值链的计划与控制

为了有效地计划和控制产品和服务,会计人员和其他管理人员必须考虑产品生命周期。**产品生命周期(product life cycle)**是指某一产品所经历的不同阶段,从产品构想、开发到送入市场,经过成熟发展,最终退出市场。在每一个阶段,管理人员必须考虑不同的成本及可能带来的回报。图 1-2 介绍了一个典型的产品生命周期。

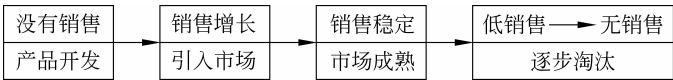


图 1-2 一个典型的产品生命周期

在计划阶段,无论产品生命周期是长还是短,管理人员都必须确认整个生命周期的收入和成本,而会计系统则需要记录整个生命周期的实际成本和收入。定期将计划的成本与收入和实际的成本与收入进行比较,有助于管理人员评价产品目前的盈利能力,确定当前产品所处的生命周期阶段,并获得对战略部署及时做出必要的调整的能力。

例如,假设一家制药公司 Pfizer 正在研制一种降低血压的新药。产品开发阶段发生大量的研发支出却没有产生收入。而大部分收入产生于进入市场和市场发展成熟阶段。在衰退阶段,这种药物的收入很少,但是 Pfizer 需要考虑那些药物依赖者的需求而不能让这种药物完全退出市场。所以,产品的定价策略必须考虑:进入市场和市场发展成熟阶段的收入不仅要补偿生产药物的直接成本,还要弥补产品开发和衰退阶段的成本。

产品生命周期的跨度可以从几个月(如时装或时尚玩具)到很多年(如汽车或电冰箱)。有些产品,如计算机软件包,其开发阶段很长,而销售寿命则相对较短。其他的如波音 777 飞机等产品的市场寿命则是开发阶段的许多倍。许多公司正尽力缩短产品开发阶段,主要是为了缩减产品不产生收入的时间段并且让产品尽快进入市场。

价值链

学习目标 5 论述会计人员在企业价值链职能中的作用

除了考虑产品的生命周期,管理人员在制订计划和控制决策时要想到哪些活动对公司开发新的产品或服务项目是必要的。这些活动组成了**价值链(value chain)**——使企业的产品或服务增值的一系列经营活动。如图 1-3 所示,这些活动包括:

- 研究与开发——形成对新产品、服务或流程的构想
- 产品、服务或流程的设计——对产品、服务或流程的具体设计和技术要求
- 生产——协调和配置资源以生产产品或提供服务
- 市场营销——使个人或团体了解产品或服务价值和特点的方式(例如广告和销售)
- 配送——企业向客户提供产品或服务的机制
- 客户服务——向客户提供支持活动

就一个企业的成功而言,并不是所有的活动都处于同等重要的地位。高级管理人员必须判断哪些活动能使企业获得并保持竞争优势。例如,戴尔电脑公司把设计活动视为一个项目取得成功的决定性因

素,因为该公司的设计使其产品具有更高的品质;除此之外,有效的制造、销售流程设计也降低了制造成本和加快了产品的供应速度。当然,戴尔公司也执行了价值链上的其他活动,但是它更注重成为电脑市场上最佳的流程设计者。

会计人员在整个价值链中起着至关重要的作用,其中最重要的就是在生产环节。在这个阶段,会计人员通过利用预算和业绩报告来帮助计划与控制成本并且追踪不断改进的生产流程所带来的影响。同时,在价值链上发生生产活动之前的两个阶段中,会计也有着重要的影响。例如,会计人员在研发阶段,特别是在设计阶段估计可能产生的收入和利润,利用这些数据,管理人员决定应该把哪项设计付诸生产、应该放弃哪项产品。这些数据还可以帮助管理人员和工程师通过改进生产和流程的设计来减少产品或服务的生命周期成本。会计人员可以在决定购买昂贵的设备前为管理人员提供有利于降低成本的反馈意见。

会计人员在价值链上生产之后的各个环节中也起着重要的作用。例如,营销决策对销售收入有着重大的影响,而宣传活动的成本也是十分重要的。因此,会计人员就要比较增加的销售收入和消耗的费用与多花的成本。此外,会计信息也会影响配送商品和服务方面的决策。公司应该直销还是利用批发商和零售商?应该利用什么运输工具——火车还是汽车?会计人员能为每项决策提供有关成本的重要信息。最后,会计人员还能为客户服务活动提供成本数据,如保证金、修理费用和退货成本,管理者把这些成本与提供更好的客户服务所获得的收益做比较。综上所述,成本管理贯穿价值链的整个过程,并发挥着重大的作用。

应该注意到,顾客位于图 1-3 的中心,每一个价值链功能都应该强调为顾客创造价值。成功的企业永远不会忽视顾客需求的重要性。例如,星巴克责任报告中最重要原则之一就是“无论何时都要积极地满足顾客”。沃尔玛也极其重视顾客,正如其创始人山姆·沃顿所说:“唯一的老板就是顾客,只要购买别的公司的产品,顾客就轻而易举地解雇了一个公司的所有员工,包括董事长。”

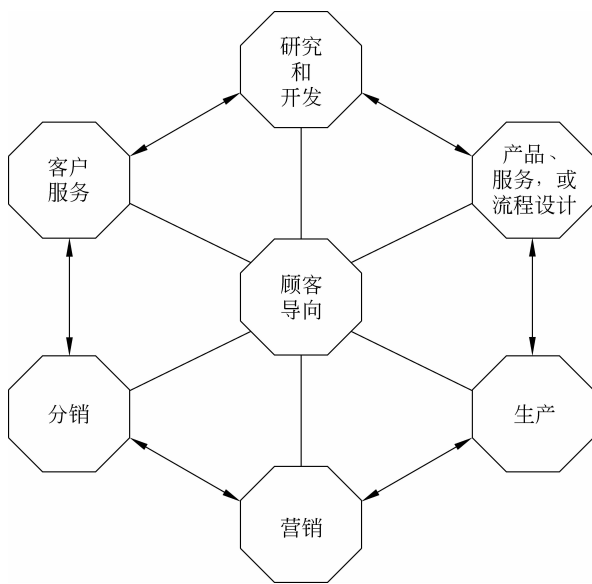


图 1-3 业务价值链

价值链、增值及顾客至上是成功的关键。因此,我们将以价值链为出发点,围绕它展开本书的讨论。



### 管理决策练习

计算价值链上的各个环节中的成本是对星巴克至关重要的管理环节。假设你是星巴克的管理人员

或会计人员,针对以下列举的每项活动,请问其执行的是价值链的哪部分活动?在这个活动中对管理者有用的是哪些会计信息?

1. 工艺工程师负责研究缩短焙烧咖啡豆的时间和更好地保留咖啡豆风味的方法。
2. 建立一个送货上门的电子订货系统来销售咖啡。
3. 购买阿拉伯咖啡豆并运送到公司的加工车间。
4. 成立专门小组,研究调查建立一条卡布其诺咖啡饮品新生产线的可行性。
5. 为电子订货的顾客开通一条热线,收集有关产品质量和供货速度的反馈意见。
6. 公司所属的每家零售店向顾客提供有关咖啡制品生产工序的信息。

### 答案

1. 研究与开发或者设计。不论是产品设计还是这里所说的工艺设计,都是设计活动的一部分,管理人员需要有关的不同种备选产品的成本信息以制定决策。

2. 配送。这里开发了一条向顾客提供产品的新途径。管理者需要衡量送货上门产生的收益和成本。

3. 生产。星巴克只购买优良的咖啡豆,但是公司始终关注支付的价格和运输成本。咖啡豆的买价和运输及装运成本都是生产阶段发生的成本的一部分。

4. 研究与开发。在管理人员最终决定设计和生产新产品之前,这些成本(主要是工资)就已经发生了。针对卡布其诺市场预测收入和成本可以帮助管理者设计一种既有市场竞争力又具盈利能力的产品。

5. 客户服务。这些成本包括产品售出之后的所有支出。在这个例子中,客户服务成本包括星巴克为获得有关产品质量和供货速度的反馈而产生的成本。管理者要权衡热线的成本和由此产生的收益。

6. 市场营销。这一阶段的成本是为了增加现有或潜在客户对产品的了解和评价而产生的。就像广告一样,很容易得出成本但是很难计算产生的收益。



## 会计在组织中的地位

管理会计在组织中处于何种地位?考虑如下四个管理会计师的工作活动:

- 收集并整理信息
- 编制标准报告
- 解释并分析信息
- 参与制定决策

管理会计在企业中的角色经历了迅速的变化。管理会计在前两个活动中花费较少的时间,更多的精力花费在后两个活动中。通常,管理会计已经成为有关信息方面问题的内部咨询人员——也就是说,他为管理者建议哪些信息是可用的以及怎样分析信息并把它应用到决策过程中。

### 业务权限和职能权限

随着组织规模的扩大,在管理人员之间分配责任就变得至关重要,而且每个执行人员都应该有自己特定的责任。**业务管理者(line manager)**直接参与生产或销售公司产品,他们所做的决策直接决定着能否实现公司的目标。相反,**职能管理者(staff manager)**是为业务管理者提建议的管理者,他们无权管理业务管理者,仅为业务管理者提供信息和建议。

图 1-4 中的组织结构展示了一个传统的生产型企业是怎样在业务管理者和职能管理者之间分配责任的。在图中,制造业务副总经理既被公司层级各职能(销售、工程、人事、财务)副总经理支持,也被工厂

层级的各职能部门(仓储、检验、工具库、采购、生产控制以及维护)所支持。

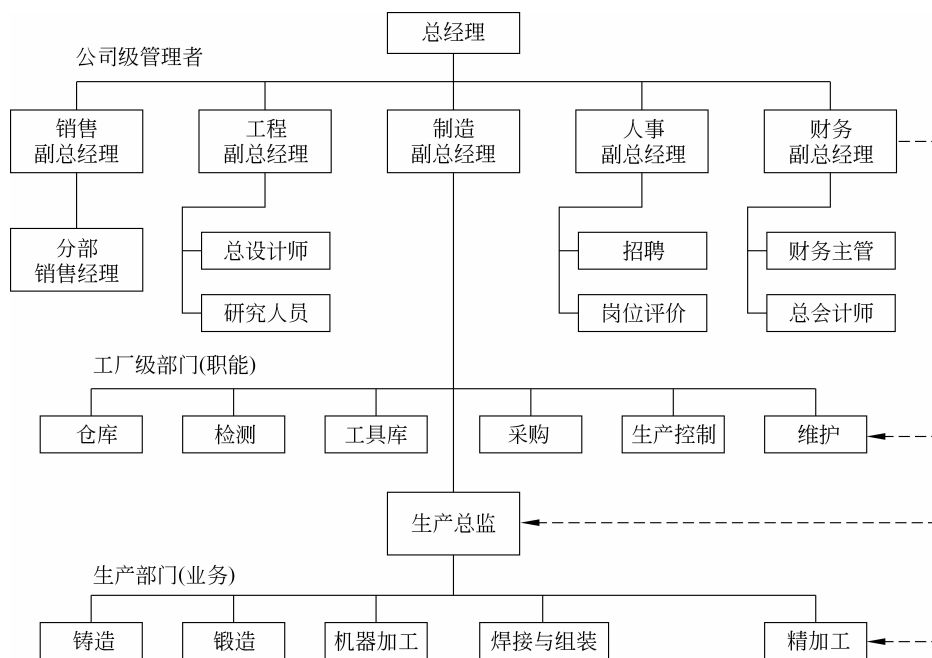


图 1-4 一家制造企业的局部组织结构

许多现代企业组织已经抛弃了图 1-4 中所示的等级分明的结构,它们更偏好扁平的结构模式。例如,W. L. Gore & Associates 是 GORE-TEX® 的制造商,他早就将所有的职位名称取消,所以每个员工只有一种称呼,就是“同事”。Gore 还将组织中“同事”的人数限制在 150 人。在这种结构中,管理会计师仍然是信息专家,只不过他们不再被局限在组织框架的一个分支中。管理会计师不再仅仅是坐在办公室中制作报告,而是和业务管理人员一起工作,一起决定哪些潜在的信息对管理决策是有帮助的。在以下“商业快讯”中我们也强调了会计地位的其他改变。

## 商业快讯

### Alghanim Industry 中会计人员的角色

和德勤、微软、宝洁、万豪酒店一样,科威特的 Alghanim Industry 是中东最好的雇主之一。作为一个活跃在中东和土耳其的市值数十亿美元的企业集团,Alghanim Industry 在东欧、非洲、东亚和东南亚经营了 300 多个国际品牌与办事处,除了按照地区划分经营外,也按照产品划分业务。Alghanim Industry 的业务主要包括汽车、电子产品、家具、建材和产品的售后服务。管理者利用一个复杂的会计信息系统为决策提供有用信息。

管理会计团队的任务是根据分部经理的需求提供相关且可靠的信息,并且及时地向董事会提供公司商业活动的财务报告。Alghanim 招募了许多有业务经验的会计人员和 MBA,目的是帮助根据现有的交易制订未来的计划。这就使不同层级的管理者可以根据公司目标考核业绩,及时发现优势和弱点,并采取行动来达到盈利与成长的目标。管理会计将业务活动与成本联系起来,并告诉管理者他们的行为是怎

样影响成本的。

复杂的会计信息系统使用了多种成本计算方法,管理层获得的不仅仅是财务信息。这使不同层级的管理者会考虑和理解公司各个部门的职能,进而持续改进公司的产品与服务。

资料来源: <http://www.alghanim.com/home.asp>.

## 总会计师和财务主管的职能

在企业组织中承担管理会计职能的雇员们的头衔有很多种。**首席财务官(CFO)**是管理财务与会计方面事务的高层管理者,在大多数企业中都是他在掌管着会计职能。正如图 1-4 所示,财务主管和总会计师通常都要向他汇报。**财务主管(treasurer)**主要负责筹集资金和管理资金这种财务方面的事情。而**总会计师(controller)**,在很多企业中也称为主计长)主要负责营运问题,例如帮助制定管理决策。换言之,财务主管负责与财务有关的事情,而总会计师负责与会计有关的事情。在一个小公司财务主管和总会计师可能是一个人担任,但分辨两种责任是有必要的。财务经理人协会——公司总会计师和财务主管组成的组织,如下区分他们的职责:

### 总会计师

1. 规划控制
2. 报告与解释
3. 评价与咨询
4. 税务管理
5. 向政府报告
6. 资产保全
7. 经济评估

### 财务主管

1. 资本供应
2. 投资者关系
3. 短期融资
4. 银行业务和托管
5. 信用管理和现金回收
6. 投资
7. 风险管理(保险)

管理会计执行总会计师前三项任务的重要手段,他们帮助管理人员制作预算、分析差异、定价,以及做其他特殊的决策。



## 适应变化

### 学习目标 6 明确管理会计的当今发展趋势

21 世纪的企业不同于 20 世纪的企业,市场竞争更加激烈,因而获得信息也更重要。现在,很多企业的优势来源于它们拥有更好的信息,而不是机械设备。像亚马逊和 Netflix 这样的公司以拥有管理顾客和供应商的信息能力为骄傲,因此这种公司必须不断地完善它们的会计信息系统。而那些用于辅助 20 世纪 80~90 年代的传统企业的信息已经不再适合现代的企业环境了。

影响当今管理会计发展的趋势有以下四个。

- (1) 生产经济向服务经济的加速转变。
- (2) 全球竞争的加剧。
- (3) 技术的进步。
- (4) 业务流程管理的变革。

## 服务型组织

管理会计的基本思想很大程度上来源于生产制造型企业的会计。然而,这些思想通过演变已经可以

适用于各行各业,包括服务性组织和非营利性组织。在我们的定义中,服务性组织是指那些并不制造或销售有形商品但提供其他形式价值的企业。注册会计师事务所、律师事务所、管理咨询公司、房地产公司、运输公司、银行、保险公司和旅馆,都是以盈利为目的的服务性组织。大多数非营利性组织(如医院、学校、图书馆、博物馆和政府机构)也都是服务性组织。

**服务型组织(service organizations)**的特点归纳如下。

(1) 劳动力密集。对于类似学校和律师事务所这样的组织,费用中所占比例最大的支出就是和工资有关的支出,而不是与使用机器、设备和固定设施有关的支出。

(2) 产出难以计量。因为服务业的产品是无形的,所以很难准确地计量。例如,大学的产出可以定义为授予学位的数量,但是很多评论家坚持认为真正的产出是学生学到的知识和接受的信仰。

(3) 主要的投入和产出不能储存。服务不能被储存起来。例如,一个航班多余的座位不能被暂时储存起来,然后供下次航班使用,而一家旅馆每天提供的服务和房间也同样不能储存。

现在服务行业的工作人员已经占到了美国总就业人数的 80%。第三产业是十分具有竞争力的,因此,它们的管理人员越来越依赖于会计信息。这本书中的很多例子都来源于服务性行业的公司。

服务型组织的管理人员和会计人员,无论是营利性组织还是非营利性组织,都有很多的共同之处。他们都需要筹集和利用资金,都需要制定预算,都需要设计并执行控制系统。所有的管理人员都有责任有效地利用资源,灵活运用会计信息,提高经营效率,帮助组织完成目标。

要在服务型行业和非营利性组织中建立会计系统,简单化是一项重要原则。因为很多专业人员如医生、教授和政府官员都没有时间处理复杂的系统。因此,他们使用的信息必须以一种简明易懂的形式存在。实际上,简单化是设计任何会计系统都应该遵循的重要原则。由于复杂所带来的收集信息和解释信息的成本往往会超过预期的收益。

## 全球竞争

由于很多国家类似关税等的贸易壁垒已经降得很低,全球的竞争更加激烈。此外,现在全球存在一种降低管制的趋势,这会导致世界经济力量的重新分配。现在的美国就可以证明这种趋势:为了重新获得竞争力,美国很多企业开始重新设计会计系统进而帮助提供更精确、更及时的关于活动、生产和服务成本的信息。为了更具有竞争力,管理人员必须清楚自己的决策对成本的影响,而会计人员就可以帮助他们实现这个目的。

## 技术进步

在过去的 20 年中,对管理会计影响最大的就是技术的发展,它既影响生产过程又影响会计信息的使用。计算能力的增强和处理储存信息成本的降低使会计人员改变了收集、储存、操作和报告信息的方法。在很多情况下,管理人员可以自己直接从数据库中获得信息并产生他们所需要的报告和分析。现在,管理人员和会计人员一起工作,以确保所需数据的可用性并确保管理人员知道如何组织和利用数据。

**电子商务[electronic commerce(e-commerce)]**——即在线交易,包括 **B2C(企业对消费者)**和 **B2B(企业对企业)**,持续以 50% 增长速度发展。B2B 的增长更迅猛,是因为参与的企业发现 B2B 真正地为企业节省了成本。例如,通过电子商务,一些公司降了约 70% 的采购成本。

技术发展对会计系统的直接影响就是 **ERP(enterprise resource planning)**系统的使用,它把用于支撑企业所有功能领域的信息都整合起来了。在这个系统中,会计只是一个组成部分。甲骨文公司这样描述它的 JD Edwards EnterpriseOne ERP 系统:“这个系统可以帮助你整合公司的所有方面——顾客关系管理、公司资产管理、公司资源利用、供应链管理和供货商管理。”其他著名的 ERP 系统供应商有 SAP、Microsoft Dynamics、SageGroup。在企业中,会计人员必须和管理人员一起工作,确保 ERP 系统提供的

财务信息是管理者所需要的。

最后,可扩展商业报告语言(**extensible Business Reporting Language, XBRL**)的发展,帮助了财务信息的电子交流。这种语言通过使公司之间的信息对比更加简单,从而对内部报告和外部报告都产生了极大的影响。

## 业务流程管理的变化

管理会计是为了帮助管理层进行企业决策,因此会计系统必须适应管理行为的改变。一些公司通过重新设计业务流程对流程进行彻底的改革,也就是通过对商业流程的重新思考和根本性的重新设计,完成对公司在成本、质量、服务和速度等领域表现的改变。公司通过重新设计、简化和自动化生产过程减少生产环节所消耗的时间,公司也可以使用**计算机辅助设计(CAD)**设计出可以高效生产的产品,并且利用**计算机辅助制造技术(CAM)**直接管理和控制生产设备。而**计算机集成制造系统(CIM)**就是一个包含了CAD、CAM、机器人和电脑控制设备的整合系统。利用这样一种系统的成本不同于那些自动化程度较低的系统的成本。安装这种系统的公司通过利用机器人和自动化设备来执行本来由生产线工人完成的日常工作,可以使用较少的劳动力。

一项促使美国工厂高效生产的最重要的改变就是**准时制理念(JIT philosophy)**的采用。起初,它是一种存货系统。通过控制原材料和零部件到达工厂的时间(在我们正好需要生产时到达)以及产品完工的时间(在我们正好要运送给顾客时完工),从而使存货量达到最小化。现在,JIT已经成为更广阔的管理理念的基石。JIT起源于日本的一些公司如丰田、川崎等,现在很多美国的大企业如惠普、固特异、通用电气、英特尔和施乐等,以及一些小公司也在应用JIT系统。JIT理念的精髓就是杜绝浪费,管理人员要努力做到:①减少生产环节所耗费的时间;②消除在不增加产品价值的作业中所耗用的时间(如检查和等待时间)。

另外一种提高效率的方法就是**精益生产(lean manufacturing)**,这种方法通过不断改进流程来在整个企业中彻底地杜绝浪费。例如,松下电器通过用机器人代替传统的传送带,将生产产品的时间从两天半缩减到了40分钟。和JIT一样,精益生产现在在除生产之外的其他商业领域也被广泛使用。

强调质量在今天这种激烈竞争的环境中也是十分重要的。很多公司主动采用**全面质量管理体系(TQM)**。TQM通过提高质量来降低成本。它强调不断改进质量并满足顾客的需求。近来人们用**六西格玛(Six Sigma)**方法控制质量,这是一种严格用数据控制质量的方法,进而消除每一环节的缺陷。现在有35%的美国公司使用这种方法。它实际上就是通过改进质量不断改进生产流程来降低成本。在20世纪80年代在摩托罗拉的带领下,很多公司如美国的通用电气、韩国的三星开始利用这种管理理念来改革企业。六西格玛从根本上确保了内部流程尽可能有效地运行。尽管这种方法起源于生产部门,但现在很多人事部门如法律部门也在使用这种方法进行质量控制。例如,杜邦和泰科公司的法律部门都利用六西格玛的方法改进合规过程、减少风险、降低成本以及使法律部门和公司的目标达成一致。在六西格玛的运用过程中,管理会计人员发挥着重大的作用,因为他们既是计量方面的专家,又是努力推广该方法的跨部门人员。

为什么这些业务流程的改变影响管理会计呢?因为所有这些活动都直接影响成本,而会计人员就负责计量真正的成本节约、预测未来的成本节约以及计算不同的生产环境下产品或服务的不同的成本。例如,两家美国中西部的工厂通过重新设计工厂布局,使产品从一个加工点转到下一个加工点的距离从1384英尺缩短到350英尺,从而大大减少了生产时间。管理会计可以计量减少生产时间所产生的利益。另一家英国公司将长流水装配线转换为生产单元后,加速了整个生产环节的衔接,从而使生产一个真空泵的时间从三星期缩短到几分钟。一般来说,当企业为完成经济目标而改变生产流程时,会计人员都要预测和衡量该改变所产生的经济影响。



## 管理决策练习

假设你是杜邦化学工厂的一名管理人员。这家工厂刚刚重新设计了业务流程,因此它的生产环节有了巨大的改变。随着先进设备代替了劳动密集型的操作,工厂变得更加自动化。同时,工厂还引进了电子商务和 JIT 存货政策。你正在和你的会计人员商讨应该如何改变企业的会计系统来适应这些变化。那么,什么样的会计系统比较适用呢?

### 答案

生产环节的重大改变通常会导致不同的信息要求。旧的会计系统强调劳动力的计量,而新的会计系统应该仔细监督和报告自动设备的使用状况,这会使人更关注重要的成本问题并使它们在管理人员的控制之中。解决问题所需要的信息也会不同。起初,管理人员需要对比新老流程成本的信息。慢慢地,他们需要关心的是怎样充分利用工厂所拥有的设备产能,而不是为预计的生产水平雇用多少劳动力。

### 学习管理会计的启示

如果你继续阅读这本书,要记得会计系统是随着世界的改变而改变的。今天公司可能选用这本书中所谈到的技术,而明天也许一切都不同了。为了适应这种改变,必须理解为什么公司使用这些技术而不仅仅是去掌握怎样应用这些技术。我们希望你抵制记忆这些规则和技术的诱惑,把注意力集中到理解这些概念和原则的内在含义上。不管环境如何改变,你的理解对新技术的运用都是有用的。



## 会计师的职业道德

### 学习目标 7 解释为什么道德和道德行为标准对会计是至关重要的

尽管企业的活动和会计系统一直在改变,但是对会计人员保持高的职业道德标准的要求从来没有改变过。管理会计师协会将道德定义为关于判断人类行为为好与坏、对与错的一个领域,将价值观应用于决策制定。这些价值观包括诚实、公正、责任、尊重和同情。

简单地说,道德就是做对的事情。分辨一项行为是否是不道德的一个方法便是问自己如果明天早上的报纸刊登了这件事,我是否会感到羞愧。不道德行为的一种合理化理由是“其他所有人都这样做,所以我也这样做”,这也是巴菲特认为在商界最危险的五句话之一,他接着说,这个借口是一个危险的标志:“如果有一个更好的原因,为什么有人会行为提供这样的理由。很明显,如果倡导者采用了这个口头支持,至少已经对这个行为产生了怀疑。”

会计人员保持正直为什么是重要的?可以这样想,如果你买了一辆车,车的质量细节是可观的,如果车出了问题,你必然会知道。但是会计信息则不同,使用者看不到会计信息的质量,也许直到做什么都太晚了的时候,使用者才知道会计信息出了问题。所以,使用者依赖正直的会计来保证信息的真实性。不被人相信的信息毫无价值。

在本节的后半部分,我们会讨论道德标准(ethics)和行为准则(code of conduct),我们也会讨论一些不道德的商业案例。最后,我们回到道德的两难境地,即对立的价值观会使道德行为变得模糊。

### 道德品行的标准

注册会计师和注册管理会计师都必须严格遵守能力、保密、正直和客观性等方面的行为准则。表 1-3 列出了管理会计师协会制定的职业道德行为准则(IMA Statement of ethical professional practice),职业

会计组织也相应制定了一系列程序,以调查那些被指控不符合该标准的行为。

表 1-3 管理会计师协会职业道德行为准则

|                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMA 的会员应该只实施那些有道德的行为。职业道德行为的承诺包括:能够表现价值的所有原则和能够作为行为指导的所有准则                                                                                                                                                                                          |
| 原则                                                                                                                                                                                                                                                  |
| IMA 的道德原则包括诚实、公正、客观及责任。会员应该遵守这些原则并且鼓励企业中的其他人遵守这些原则                                                                                                                                                                                                  |
| 标准                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 没有遵守以下这些标准的会员可能会受到惩罚                                                                                                                                                                                                                                |
| I 能力                                                                                                                                                                                                                                                |
| (1) 通过不断地丰富自己的知识和技能,保持与其职业能力相适应的专业水平                                                                                                                                                                                                                |
| (2) 严格依据相关法规、制度和专业标准履行职责                                                                                                                                                                                                                            |
| (3) 提供准确、清晰、简明、及时的用以支撑决策的信息和推荐                                                                                                                                                                                                                      |
| (4) 了解并沟通会影响职业判断和行为的职业限制和其他限制                                                                                                                                                                                                                       |
| II 保密                                                                                                                                                                                                                                               |
| (1) 防止泄露工作中获得的机密信息。除非得到所有者的同意或法律要求披露这些信息                                                                                                                                                                                                            |
| (2) 向所有相关者说明机密信息的正确运用途径。告知下属对工作中获得的机密信息予以保密,并监督他们的活动以确保保密性                                                                                                                                                                                          |
| (3) 防止使用机密信息去谋求不道德或非法的利益                                                                                                                                                                                                                            |
| III 正直                                                                                                                                                                                                                                              |
| 每一个会员都有责任做到:                                                                                                                                                                                                                                        |
| (1) 避免利益冲突。定期与企业协会进行沟通以避免利益的明显冲突,并对潜在的冲突提出建议                                                                                                                                                                                                        |
| (2) 避免参加任何有碍于正确履行职责的行为                                                                                                                                                                                                                              |
| (3) 放弃参加或支持任何使职业信用丧失的活动                                                                                                                                                                                                                             |
| IV 信用                                                                                                                                                                                                                                               |
| 每一个会员都有责任做到:                                                                                                                                                                                                                                        |
| (1) 公正、客观地交流信息                                                                                                                                                                                                                                      |
| (2) 公布所有可以预期到会对使用者理解报告、分析的相关信息产生影响的信息                                                                                                                                                                                                               |
| (3) 公布所有有关信息、及时性、流程,以及内部控制是否符合组织政策和适用的法律                                                                                                                                                                                                            |
| 道德冲突的解决                                                                                                                                                                                                                                             |
| 在运用道德行为准则时,管理会计和财务管理执业人员可能会在确认不道德行为和解决道德冲突方面遇到问题。当面临重大的道德冲突问题时,管理会计和财务管理执业人员应该遵循已有的解决此类问题的原则——如果这些原则还不能帮助解决道德冲突,那么执业人员应该考虑采取以下一系列行动:                                                                                                                |
| (1) 与自己的直属上级讨论这些问题,当然如果他也牵涉其中就不要跟他讨论了。在直属上级受牵涉的情况下,应该向更高级的管理层报告。如果你没有得到满意的解答,就应该同更高一级的管理层沟通这些情况。如果你的直属上级是 CEO 或同等职位的人,那么可以接受参加讨论的机构是审计委员会、执行委员会、董事会、信托委员会及所有者。假设直属上级并不牵涉其中,在向更高级的管理层汇报时应该获得直属上级的首肯。除非你认为这类问题明显违反法律规定,否则,将这类问题告知未被组织雇用的个人或者管理当局是不恰当的 |
| (2) 通过和管理会计师协会的道德咨询部门或其他外部顾问私下交流相关道德问题来获得更好的备选方案                                                                                                                                                                                                    |
| (3) 向你自己的律师咨询有关道德冲突的法律责任和权利                                                                                                                                                                                                                         |

资料来源: IMA(Institute of management accountants, www. imanet. org)

一个有道德的企业通常也会实施激励道德行为的政策。高层管理人员制定基调,高级管理人员从言语和行动上做到坦言支持道德标准并完善自身的正直是对企业道德行为的重大激励。就如人们常说的,高层管理人员应当做他们应该做的,说他们应该说的。行为准则(code of conduct)——专门用来描述企

业道德标准的文件——是大多数道德工程的核心(见“商业快讯”)。但只有准则是远远不够的。

真正的政策和措施影响人们的行为,也就是管理人员的评估必须包括对道德行为的评估。即使不道德的行为会给公司带来更好的财务表现,企业也不能容忍这种行为。例如,很多公司如安然、世通、Tyco、Global Crossing、Adelphia,以及 Xerox 等都通过编造会计分录使它们的财务报表比真实的更好看。在有些情况下,会计人员参与了这种财务舞弊。在其他情况下,他们只是没有站出来挑战那些错误的会计信息。

幸运的是,也有很多会计师站了出来,丝毫没有考虑个人成本,并报告他们的上司不当行为。在2001年的春天,谢龙·沃特金斯开始为安然的首席财务官安得·烈斯托工作。当她发现大笔账外负债时,她写了一张便条给首席执行官 Kenneth Lay 并向他解释公司的“会计骗局”。后来她发现,会计骗局没有被调查,她却接到了安然的法律顾问的便条。标题是“机密员工问题”,内容如下“……如何处理对做出敏感问题做报告的员工……得克萨斯的法律并没有保护告密者的条款……”她的老板没收了她的硬盘,她被降职。最后,沃特金斯被证明是正确的。沃特金斯揭示了错误的伦理决策,并且从未后悔。2002年6月,辛西娅·库珀——世通公司内部审计的副总裁,向公司董事会报告:2001年公司财务舞弊将6.62亿美元的损失变成了24亿美元利润。这种披露导致了额外的总计90亿美元的错误会计分录被发现——历史上最大的会计造假。库珀是以世通为骄傲并且高度致力于它的成功的。然而,当她和她的内部审计团队发现了上司的不道德行为,她毫不犹豫地做了正确的事情。

大多数公司都把道德放在最重要的位置。例如,星巴克在它的任务报告的第一行就列示了道德准则:“把星巴克变成世界上最好的咖啡的首席供应商,并且在成长的过程中永远保持我们的原则。”本杰瑞冰激凌公司拥有很高的道德荣誉,因为公司十分看重外部社会责任。正如其任务报告中所说:“通过主动采取行动改善更广大区域内人们的生活质量,包括本地、全国和全世界,使公司的经营活动主动承担起企业和社会结构中的核心角色。”遵守道德准则的公司要比违背道德准则的公司多得多,不幸的是,后者却更加受到大众的关注。

## 道德的两难处境

道德标准为个人留下了太多需要自己解释和判断的空间。首先要问两个问题:行为是不道德的吗?如果不采取这种行为还是不道德的吗?如果这些问题的答案是清晰的,那么道德的行为就很明显了。例如,如果世通的会计人员问过自己把费用记为资产是否是不道德的话,他们除了回答“是”就别无选择了。然而,当没有法律准则或没有清晰的道德标准时,管理人员的道德选择就更加复杂了。当管理人员必须进行选择并且当①不同的利益之间存在重大的冲突;②所有的选择都是有理由的;③当在这种情况下决策会对股东产生重大影响的时候,道德两难处境就会出现。

假设你是一名会计人员,你的上级要求你为银行提供一份明年盈利的预测,而一项急需的贷款就取决于此预测。上级确信,利润至少要达到50万美元,否则贷款将不被批准。

你的分析产生了三种可能结果,如果公司新产品的推广工作做得非常好,利润有可能超过50万美元。然而,如果公司新产品的推广工作做得一般,并且这是最有可能出现的结果,则仅仅能带来10万美元的利润;如果新产品失败,则公司会损失60万美元。而如果没有贷款,新产品就不可能问世,公司就不可避免地发生亏损,甚至可能倒闭。

你应该做怎样的预测呢?基本的问题就在于对新产品前景预测的不确定性。如果你的上级是正确的,那么做出利润少于50万美元的预测就是不道德的,这一预测将会导致财务危机甚至破产危机。这会伤害股东、管理人员、雇员、供应商及顾客的利益。但如果你是对的,预测50万美元的利润就是不公正和不客观的,因为这会误导银行。

对于这种两难境地,没有一个正确的答案。这只是具有风险的灰色区域。但请记住一系列的灰色区

域会酿就黑色区域。也就是说,一系列的把道德行为置于边界的活动加在一起就会成为明显的不道德行为。会计人员最好与边界保持一定的距离。通常保持保守要比扩大道德边界好得多,安然就是扩大道德边界的“冠军”。如果安然的管理层只做了一两次这种动作,很可能不会产生大问题。过于乐观的预测最终会恶化成不现实、不道德的行为。

## 商业快讯

### 道德与公司行为准则

2002年颁布的《萨班斯法案》要求企业“披露公司是否要求高级财务人员、主要会计人员或有相似职能的人遵守一系列的道德准则,如果没有,请解释原因”。这使人们开始关注公司的道德问题。然而,不同的公司拥有不同的行为准则。一些公司把这些准则同公司的着装要求、不可使用非法药品、服从命令、保持积极可靠的态度、保密、不接受股东的礼物、避免种族或者性别歧视、避免利益冲突、遵守法律法规、不挪用公司资产,以及报告非法活动等一般的行为准则放在一起。根据一家州务执行人员机构的调查,在发生安然丑闻之前,80%以上的公司都拥有行为准则。不同的仅仅是这些准则的种类以及执行力度而已。

有一家公司只有一个要求——不要做些可能使你出现在明天的报纸上的行为。而其他公司有着详细的名录,上面写着哪些可以做、哪些不可以做。还有一些公司采纳咨询公司的建议。尽管不同的公司有着不同的准则和不同的发展途径,但它们的目标都是一致的——使员工保持正直。

为了促进行为准则的发展,财务主管协会(FBI)在它的网站上公布了样板。这些样板的两个极端就是 Wiremold 和 CSX Corporation。Wiremold 拥有一个简单的仅囊括七点的准则:①尊敬彼此;②诚实;③公正;④尝试新理论;⑤遵守承诺;⑥多发问;⑦履行自己的职责。相反 CSX Corporation 用 26 个段落详细地表达了对员工的期望,其中包括员工关系及利益冲突、对政策的贡献及参与公共服务、误解及错误的报告、员工歧视与伤害、竞争、安全及环境等。

FBI 也列举了很多在每年股东大会上可能会遇到的有限公司行为准则的问题。正如 FBI 网站上所说的:“如果公司最近发生了上述丑闻,那么就说明公司的执行人员在道德行为方面有问题。公司管理方面的咨询人员以及某些学者都同意企业应该使用恰当的道德、行为准则,并要求所有员工及管理人员遵守相应的准则。无论怎样,股东都会询问董事会或其他委员会成员有关道德方面的问题。”

尽管拥有行为准则是重要的,但仅仅拥有是远远不够的。因为即使是安然公司也强调了公司必须遵循最高的职业道德标准。高级管理人员必须制造恰当的环境。他们要认可并奖励诚实、正直的员工。就如 Darden 餐厅的 CFO 所说:“我们的高级管理人员十分重视诚实以及正直的品行,这些要求同时也影响了管理人员本身的行为。”除了行为准则,公司的文化也会影响组织的道德环境。建立行为准则只是发展正直的企业的一部分而已。

资料来源: Sarbanes-Oxley Act of 2002, HR 3763; RedHawk Productions Web site(<http://redhawkproductions.com>); Financial Executives Institute Web site([www.fei.org](http://www.fei.org)); D. Blank, *A Matter of Ethics*, Internal Auditor, February 2003, pp. 27-31; Enron corporation, 2000 *Corporate Responsibility Report*, p. 3.

为了保持高标准的道德标准,会计人员和其他人员应该认识哪些情形会导致不道德行为的发生。对

于这些诱惑,《财务主管》杂志概括如下。

(1) 强调短期效果。这可能是近期导致道德崩溃中最重要的问题。如果“制造数字”是首要的目标,那么会计人员会尽一切可能的手段来编造出预计的利润数字。

(2) 忽视小问题。大多数的道德妥协都是从小开始的。第一步可能看似不重要,但大的错误行为通常是一点点的小错误累计的结果。容忍小的错误就会酿成大问题。

(3) 经济周期。市场的衰退能够暴露出市场扩张时隐瞒的东西。当安然公司蓬勃发展时,没有人会质疑它的财务报告。但当经济转折下滑时,管理者为了满足上升的市场预期不得不开始进行道德妥协。由此详细审查暴露出的公司的众多问题就成了公司的灭顶之灾。相似的,在2008年金融危机后,AIG、Fannie Mae 和 Freddie Mac 也被指控存在会计妥协行为。为了防止在情况恶化时道德问题的揭露,公司在处于好境况的时候就要十分警惕道德缺陷的出现。

(4) 会计准则。会计准则变得越来越复杂,也开始越来越少地依赖于直觉,由此也使滥用会计准则很难被发现。有道德的会计人员不仅仅满足法律条文的要求,他们还把持着更高的标准,以披露全面、公正的信息。他们并不想寻找规章中的遗漏点,他们的目的是寻求透明——向信息使用者传达公司真实的经济业绩和财务表现。

很少有企业是故意违反道德要求的。即使是由于没有完成审计任务而倒闭的安达信会计师事务所,它仍然有正式的道德结构,并且还有专门负责公司道德规范的合伙人。但是有太多的外界压力,特别是收入增长的压力,侵蚀了道德并产生了很多错误的决策。

## 道德冲突的解决方法

有时候道德困境在你观察到某些不道德行为的时候就已经产生,而不是在你真正实施的时候。如果你在企业中发现不道德行为,你就有义务去阻止这种行为。然而,你还要面对保密的问题。表1-3中的道德冲突解决方法为我们提供了指导。在大多数情况下,你可以让你的上级或专门的道德管理人员去关注并处理这个问题。但是,如果没有道德专员或者你怀疑你的上级也牵涉这个问题,你的决策就更加复杂。比如“商业快讯”中所说的,你可能需要直接和公司的最高层管理人沟通。最终,连董事长都被卷入其中。如果问题中包括法律问题,而董事会并不负责任,那么你还有必要联系证监会(专门管理公司报告的实体)或其他法律机构。只有在罕见的情况下,通知媒体才是恰当的。



## 小结与复习

### 问题

杨氏电子公司(Yang electronics company, YEC)开发了一种高速度、低成本的复印机,这种复印机主要供个人和家庭使用。然而,随着 YEC 的客户逐渐意识到使用 YEC 复印机进行复印简单和便宜的优势,越来越多的小企业就会开始使用它。但是,这些企业的过度使用导致机器模拟写入部件损坏,而这些模拟写入部件是专门为轻度使用设计的。保修条款规定,不论复印机使用量是多少,其保修期均为两年。结果,YEC 为更换损坏的部件而承担了高额的成本。

YEC 董事会的季度例会即将召开,副总会计师马克·卓需要编制一份情况报告。但是,他很难预测这件事的确切影响。此外,很多主业用户已经开始向其竞争对手购买更为昂贵的复印机。显而易见,维修成本的增加严重影响了 YEC 的盈利能力。马克尽其所能地为董事会例会准备一份概括当前形势的报告。

YEC 的总会计师艾丽斯·马丁内斯十分关注这份报告对董事会的影响,她并非不赞同这些分析,但是他认为这将给董事会留下管理不力的印象,甚至可能使董事会决定停止生产这种产品。在与工程负责

人会谈后,艾丽斯相信,对复印机的设计进行细微的改动,就可满足对复印机使用率高的客户的需求,而停止生产可能会错过一个获利机会。

艾丽斯把马克叫到她的办公室,要求他删除报告中有关部件损坏的内容,她说这一点只需向董事会口头提及,同时说明该问题在技术上也即将得到解决就可以了。但是,马克坚持认为,对报告做出这样的修改可能会在这个对公司盈利能力存在潜在的重大负面影响的问题上误导董事会。

根据表 1-3 中的管理会计道德行为准则解释为什么艾丽斯对马克的要求是不正确的,马克应该怎样解决这个问题。

## 答案

艾丽斯的要求违反了能力、正直和客观性方面的规定。她违反了有关能力的规定,是因为她要求马克准备的报告是不完整和不清晰的,遗漏了潜在的相关信息,这使董事会没有获得针对部件损坏问题做出决策所需要的全部信息。

这一要求违反了有关正直的规定,是因为为了达到艾丽斯的目的而修改的报告妨碍了整个企业实现其既定的目标。管理会计师既有责任报告有利的信息,也有责任报告不利的信息。

修改后的报告是不客观的,它没有充分披露所有可能影响董事会了解经营情况从而做出决策的相关信息。

马克有责任与 YEC 更高层次的管理人员讨论此事。他首先应该让艾丽斯了解他的顾虑,这样可能会使她撤回她的要求从而解决此问题;否则,马克就应该告知她,他将把此事向她的上级及更高层管理人员汇报,有必要的甚至可能报告董事会,直到问题解决。为了不违反保密原则,马克不应当与 YEC 以外的人谈论此事。



## 记忆重点

(1) 解释为什么会计对决策者和经理人是必要的。一个组织所有职能部门的决策者必须理解他们所使用的会计信息和会计系统可以产生的激励效果。

(2) 阐述会计信息的用途和主要使用者。内部管理人员使用会计信息做出短期计划和控制决定、制定非常规决策、形成全面的政策和长期计划。外部人员,如投资者和监管人员,使用公布的财务报表制定投资决策、管理制度及很多其他决策。管理人员使用会计信息回答业务记录、重点引导和问题解决方面的问题。

(3) 解释预算与业绩报告在企业计划和控制中的作用。预算和业绩报告是计划与控制的基本工具。预算在计划过程中产生,它是将企业目标转换为实际行动的一种方式。业绩报告则是将实际结果与预算相对比。管理人员根据这些报告进行监督、业绩评估和奖励,从而实现有效的控制。

(4) 解释在设计会计系统中涉及的成本-收益及行为问题。对会计信息系统的评判标准是成本与收益的比较——做出更好的决策带来的收益应该超过该系统的成本。该系统的收益还要受行为因素——系统如何影响管理人员及他们的决策——的影响。

(5) 论述会计人员在企业价值链中的作用。会计人员在计划与控制过程中起着重要的作用。会计人员收集和报告企业整个价值链中有关成本与收入的所有信息,供管理人员做出决策。

(6) 明确管理会计当今的发展趋势。近些年来,很多因素导致了会计系统的变革。最重要的改变就是向服务型经济的转变、全球竞争加剧、技术革新及**业务流程再造(business process reengineering)**。如果不能持续地适应和改进,会计系统很快就会落伍。

(7) 解释为什么道德和道德行为标准对会计是至关重要的。会计信息的使用者希望外部和内部的