



世纪高等继续教育精品教材

管理会计学学习指导

GUANLI KUAIJIXUE XUEXI ZHIDAO

本书编写组◎主编

21 世纪高等继续教育精品教材

管理会计学学习指导

本书编写组 主编

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计学学习指导/《管理会计学学习指导》编写组主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 3
21 世纪高等继续教育精品教材
ISBN 978-7-300-16906-4

I. ①管… II. ①管… III. ① 管理会计-成人高等教育-继续教育-教学参考资料 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 318921 号

21 世纪高等继续教育精品教材
管理会计学学习指导
本书编写组 主编

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	中煤涿州制图印刷厂		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2013 年 3 月第 1 版
印 张	10	印 次	2013 年 3 月第 1 次印刷
印 数	200 000	定 价	20.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

为适应我国高等继续教育发展的新形势，培养应用型人才，帮助广大学员更好地学习和掌握“管理会计学”课程的内容、学习方法，提高学员的理论知识水平和操作能力，我们编写了这本与教材《管理会计学》配套的辅导教材。

本书按照教育部对成人高等院校培养技术应用型专门人才的要求编写，同时为了方便学员学习，在内容安排上与教材《管理会计学》基本保持一致。本书分为四部分：第一部分是课程介绍与学习方法，主要介绍学习本课程的意义及方法、本课程的内容；第二部分是辅导与练习，依据教材《管理会计学》的章节内容，编写了本章知识结构网络、本章重点与难点提示、自测练习题；第三部分是模拟试卷；第四部分是参考答案，包括各章自测练习题及三套模拟试卷的参考答案。

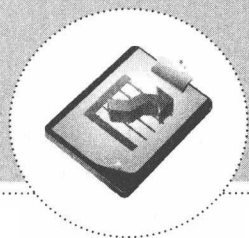
在编写过程中，我们曾就练习题内容如何体现规划教材的内容和学习要求，以及题目类型和难易程度进行研究，虽然想竭力做好，但由于水平有限，难免存在不足甚至错误，恳请读者批评指正。

本书编写组

2013年1月

目 录

第一部分 课程介绍与学习方法	1
第二部分 辅导与练习	5
第一章 总 论	5
第二章 成本性态与变动成本法	13
第三章 本—量—利分析	24
第四章 短期经营决策	36
第五章 长期投资决策	46
第六章 全面预算	52
第七章 标准成本制度	57
第八章 责任会计	63
第三部分 模拟试卷	69
模拟试卷一	69
模拟试卷二	74
模拟试卷三	78
第四部分 参考答案	83
第一章自测练习题参考答案	83
第二章自测练习题参考答案	90
第三章自测练习题参考答案	100
第四章自测练习题参考答案	111
第五章自测练习题参考答案	119
第六章自测练习题参考答案	126
第七章自测练习题参考答案	128
第八章自测练习题参考答案	133
模拟试卷一参考答案	138
模拟试卷二参考答案	142
模拟试卷三参考答案	147



第一部分 课程介绍与学习方法

“管理会计学”是会计专业的一门主干课程，是企业会计学的一个重要分支，其研究的内容主要是企业内部的预测、决策、规划控制、业绩评价，旨在提高企业的经济效益。近年来，随着经济的不断发展，管理会计学的地位显得越来越重要，其方法在实际工作中的应用也越来越广泛，如本—量—利分析、标准成本制度及责任会计等。

一、学习本课程的意义

自管理会计从传统的财务会计中分离出来以后，管理会计的发展先后经历了两个重要的阶段：一是以规划控制为主的传统管理会计阶段；二是以预测、决策为主的现代管理会计阶段。20 世纪后期，特别是 20 世纪 80 年代以来，为了适应社会经济环境的重大变化和科学技术的迅速发展，管理会计进入了一个大变革和大发展的历史时期，从而形成了许多新的领域，使得管理会计在广度、深度、实践及理论上都提升到了一个新的水平。

管理会计是在企业规模不断扩大，企业面临的内部与外部环境复杂程度与日俱增，传统的财务会计无法满足企业内部管理当局的需要而应运而生的，是管理理论与会计相结合的产物。虽然管理会计和财务会计具有各自独立的概念体系和逻辑基础，但是，由于财务会计具有天生的局限性，它只能提供会计主体的历史信息，而这些信息不论从形式还是内容上，都远远不能满足外部利害关系人的决策需要，所以管理会计信息越来越受到投资者的重视，它可以弥补财务信息的不足。也就是说，虽然管理会计与财务会计是同源分流形成的，但逐渐形成新的融合的趋势，这将是 21 世纪会计发展的重要方向。



处在战略转型期的我国当代大学生,肩负着重大的历史使命,面临着难得的发展机遇。教育的目标是培养能适应未来社会发展需要、具有创新能力的应用型人才。学习本课程,掌握管理会计学的基本知识和基本原理,可以为国家大力发展会计服务行业、建设知识型社会而贡献力量,可以在未来的社会实践中有所作为。

二、本课程内容简介

第一章:总论。

该章介绍了管理会计的产生与发展,并在此基础上揭示了西方管理会计产生的根本原因。管理会计作为与财务会计并列的一个会计分支,它与财务会计既有着密切的联系,又有着明显的区别。该章从九个方面概括了管理会计与财务会计的区别和联系。管理会计不仅是会计的一个分支,也是企业管理的一个分支,管理的职能也就是管理会计的职能。管理的各个职能有着不可分割的联系,因此,管理会计可划分为“决策和计划会计”和“控制与业绩考核会计”两大类。该章据此阐述了管理会计的基本内容,并以此为根据介绍了本书的体系安排。该章还阐述了管理会计在企业管理中的地位,并提出建立和发展我国管理会计的几点建议。

第二章:成本性态与变动成本法。

该章介绍了成本的不同分类方法,包括按经济用途分类、按成本性态分类、按其抵消收入的时间分类。在管理会计中,成本是按照成本性态进行分类的。在介绍了成本按其性态分类的基础上,进一步进行成本性态的分析。成本按其性态可分为变动成本和固定成本,但在实际业务中,也有不少混合成本,混合成本又可分为不同的种类。混合成本是变动成本和固定成本的混合体,应采取适当的方法进行分解。变动成本法是与传统的成本计算方法相对应的一种方法,它有效地应用于企业内部预测、决策、预算和控制等方面。

第三章:本一量一利分析。

预测损益分界点的方法通常有三种,即方程式法、边际贡献法和图示法。损益分界点可以用实物量指标表示,也可以用货币量指标表示,但在企业同时产销多种产品时,只能用货币量指标来表示。本一量一利分析是在各种假设条件的基础上进行的。这些假设,一方面使本一量一利分析简化,易于计算,以突出某些重要的结论;另一方面使分析受到限制,从而影响分析结果的可靠性。敏感性分析是一种解答“如果……会……”问题的技术方法,对本一量一利分析来讲,它可以解答诸如单位产品售价、单位变动成本等因素变动后净收益将是多少这类问题。本一量一利分析还可以进一步应用于预测目标利润、经营决策等领域。

第四章:短期经营决策。

该章介绍了企业决策的分类。决策按照时间的长短,可分为短期决策和长期决策

两类；按照决策对象的未来状况的不同，可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三类。决策程序应便于分析、理解、延续和传送。决策中需要考虑的一些特定的成本概念，与企业的传统成本资料既有联系，又有区别。除前面已介绍过的变动成本与固定成本外，该章还介绍了一系列的成本概念。短期经营决策的具体内容不尽相同，所采用的决策分析方法因决策内容不同而异。该章还介绍了四种最常用的短期经营决策方法：边际贡献法、差别分析法、成本平衡法和概率分析法。产品的生产决策是企业短期经营决策的一项重要内容，主要包括生产品种决策、生产数量决策、产品组合决策和最优生产批量决策。此外，该章还介绍了产品的定价决策。

第五章：长期投资决策。

在进行长期投资决策分析时，首先，必须树立两个与时间因素有重要联系的概念，即货币的时间价值与投资的风险价值；其次，还要明确计算货币时间价值的根据与对象，即资本成本和现金流量。该章介绍了长期投资决策方法，可以分为非贴现法与贴现法两类。非贴现法主要有回收期法和年平均报酬率法两种。贴现法主要有净现值法、内含报酬率法和获利能力指数法三种。该章还介绍了固定资产更新决策、长期投资的风险分析和长期投资的敏感性分析等内容。

第六章：全面预算。

全面预算具有计划、协调和控制三个职能。预算可以从多种角度进行划分。全面预算具有一定的编制程序、编制要求和编制方法。该章以静态预算为例，介绍了全面预算的编制方法，同时也介绍了弹性预算和零基预算的编制原理。

第七章：标准成本制度。

标准成本制度包括标准成本的制定、成本差异的计算与分析、成本差异的账务处理三个组成部分。标准成本一般分为基本标准成本、理想标准成本和现行可达到的标准成本三种。管理会计应采用现行可达到的标准成本。标准成本通常针对产品生产成本的直接材料、直接人工和制造费用三个项目进行制定。各项目的具体内容虽然不同，但构成其标准成本的因素都是两个，即价格与数量。当一项实际成本与相应的标准成本不相等时，发生的差额就称为成本差异。该章介绍了成本差异计算与分析的方法及成本差异的账务处理方法。

第八章：责任会计。

责任会计制度是指在企业内部建立若干责任中心，并对各责任中心负责的经济活动进行控制与考核，将会计工作同责任制度紧密结合起来的一种企业内部控制系统。建立一个卓有成效的责任会计制度，必须遵循一定的原则。责任会计应以责任中心为对象，责任中心按其控制范围和责任范围的大小，一般可分为成本中心、利润中心和投资中心三类。对成本中心和利润中心的业绩进行评价与考核，主要依据就是各责任中心编制的责任报告。对投资中心的业绩进行评价与考核，不仅要像对一般利润中心那样考核成本、收入和利润指标，还要重点考核投资报酬率和剩余收益指标。此外，该章还介绍了内部转移价格的有关内容。



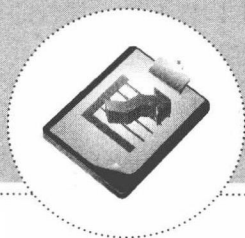
三、学习本课程的方法

管理会计学作为独立的学科，在我国发展的历史并不长。与国外在这方面的研究与实践相比，还存在着明显的差距。学习本课程，除了要提高思想重视程度，深刻领会其实质之外，还需要掌握一定的学习方法，以提升学习效率。

(1) 要站在一定的高度来思考有关管理会计的问题。当前我国会计服务行业的发展正处在一个新时期，面临着新问题、新挑战。因此，要站在一定的高度深入思考一些问题，比如在学习过程中经常想一想，今日中国究竟需要什么样的管理会计人才？未来我国管理会计的发展方向是什么？从事管理会计工作需要具备哪些知识和素质？等等。在学习过程中，对所涉及的理论问题都要从我国国情出发，结合管理会计发展的现状去理解。

(2) 要理论联系实际。任何知识的学习都是为了应用。从实际需要出发去研究理论，用学习到的理论知识指导管理会计实践，这是学习本课程的基本要求。因此，要学好这门课程，一方面要在理论学习和研究上多下工夫，另一方面也要重视在实践中的摸索，在实践中学习。一切从实际出发，理论联系实际，才能让所学知识真正发挥作用。

(3) 要加强学习中的相互交流。在学习本课程的过程中，师生之间、同学之间应加强交流，以便相互学习与借鉴对各自有益的经验体会。同时，应阅读一些相关的有助于本课程学习的参考书籍，这对理解理论知识有很大的帮助。

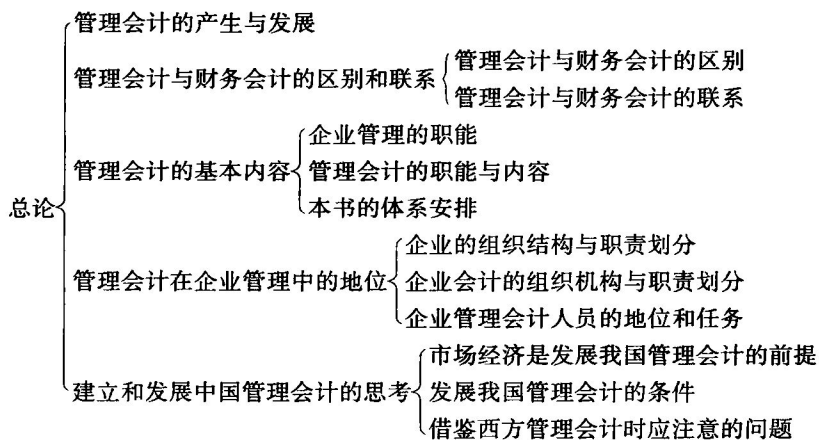


第二部分 辅导与练习



第一章 总 论

一、本章知识结构网络





二、本章重点与难点提示

1. 认识管理会计和财务会计的区别和联系。

管理会计作为与财务会计并列的一个会计分支，与财务会计既有联系，又有区别。联系包括九个方面，主要体现在对象、基本职能、目的、指导原则、核算程序与核算方法、所需资料、计量单位和精确程度、成本分类和成本计算方法、报告的时间与种类上；区别在于管理会计偏重对内职能，财务会计偏重对外职能。

2. 理解管理会计按其职能的分类。

传统的管理会计按其职能，可以分为计划会计和控制会计两类，而现代管理会计将计划会计中的个别项目划入决策会计，将计划会计中的定期计划会计和控制会计划入业绩考核会计。

三、自测练习题

(一) 单项选择题

- 下列各项中，与传统的财务会计概念相对立的是（ ）。
 - 现代会计
 - 企业会计
 - 管理会计
 - 成本会计
- 下列会计子系统中，能够履行管理会计“考核、评价经营业绩”职能的是（ ）。
 - 预测决策会计
 - 规划控制会计
 - 对外报告会计
 - 财务会计
- 下列说法中，正确的是（ ）。
 - 管理会计是经营管理型会计，财务会计是报账型会计
 - 财务会计是经营管理型会计，管理会计是报账型会计
 - 管理会计是对外报告会计
 - 财务会计是对内报告会计
- 下列各项中，划分传统管理会计和现代管理会计两个阶段的时间标志是（ ）。
 - 19 世纪 90 年代
 - 20 世纪 20 年代
 - 20 世纪 50 年代
 - 20 世纪 70 年代
- 在西方，企业内部的管理会计部门属于（ ）。
 - 服务部门
 - 生产部门
 - 领导部门
 - 非会计部门
- 管理会计与财务会计的关系是（ ）。
 - 起源相同、目标不同
 - 目标相同、基本信息同源

- C. 基本信息不同源、服务对象交叉
- D. 服务对象交叉、概念相同
- 7. 在现代企业会计系统中, 管理会计又可称为 ()。
 - A. 算呆账的报账型会计
 - B. 外部会计
 - C. 算活账的经营型会计
 - D. 责任会计
- 8. 从服务对象上看, 现代管理会计侧重服务于 ()。
 - A. 企业的投资者
 - B. 企业的债权人
 - C. 企业内部各级经营管理者
 - D. 以上选项都正确

(二) 多项选择题

- 1. 下列各项中, 属于管理会计职能的有 ()。
 - A. 预测经济前景
 - B. 参与经济决策
 - C. 规划经营目标
 - D. 控制经营活动
 - E. 考核、评价经营业绩
- 2. 下列各项中, 属于现代管理会计的是 ()。
 - A. 预测决策会计
 - B. 规划控制会计
 - C. 成本会计
 - D. 预算会计
 - E. 非营利组织会计
- 3. 下列表述中, 能够揭示管理会计特征的有 ()。
 - A. 以责任单位为主体
 - B. 必须严格遵守公认会计准则
 - C. 工作程序性较差
 - D. 可以提供未来信息
 - E. 重视管理过程和职工的作用
- 4. 通过分析管理会计职能的时间特征, 可以发现管理会计信息能够横跨过去、现在和未来, 其中能够体现未来时态特征的职能有 ()。
 - A. 预测
 - B. 决策
 - C. 控制
 - D. 考核
 - E. 评价
- 5. 下列关于管理会计与财务会计的区别的表述中, 正确的是 ()。
 - A. 会计主体不同
 - B. 基本职能不同
 - C. 依据的原则不同
 - D. 信息特征不同
 - E. 观念取向不同



(三) 判断题

1. 因为管理会计只为企业内部管理服务, 因此与对外服务的财务会计有着本质的区别。()
2. 管理会计是以提高经济效益为最终目标的会计信息处理系统。()
3. 广义的管理会计既包括财务会计, 又包括成本会计和财务管理。()
4. 管理会计与财务会计的奋斗目标是完全一致的。()
5. 既然企业会计中包括财务会计和管理会计两个分支, 那么我国颁布的《企业会计准则》同样适用于管理会计。()
6. 战略管理会计是当今管理会计理论研究的新热点之一。()
7. 管理会计的职能是客观的, 但它所起到的作用大小却受到人的主观能动性影响。()

(四) 名词解释题

1. 管理会计
2. 管理会计原则
3. 管理会计师

(五) 简答题

1. 管理会计具有哪些基本职能?
2. 管理会计应遵循哪些基本原则?
3. 管理会计师应具备哪些素质?

(六) 论述题

1. 管理会计的形成和发展经历了哪几个阶段? 各阶段有什么特点?
2. 管理会计的本质是什么?
3. 论述企业管理循环与管理会计循环之间的关系。
4. 论述管理会计与财务会计之间的关系。
5. 管理会计的基本内容是什么?
6. 在现代企业管理中, 管理会计具有什么作用?

(七) 案例分析题

案例 1 红光实业的虚假信息披露

1. 红光实业的上市过程

红光实业是成都红光实业股份有限公司的简称, 1997 年 5 月在上海证券交易所上市。其前身是国营红光电子管厂, 始建于 1958 年, 是在成都市工商行政管理局登记注册的全民所有制工业企业。该厂是我国“一五”期间 156 项重点工程项目之一, 是我国最早建成的大型综合性电子束器件基地, 也是我国第一只彩色显像管的诞生地。经成都市经济体制改革委员会批准,

1993年5月,由原国营红光电子管厂以其全部生产经营性净资产投入,联合四川省信托投资公司、中国银行四川省分行、交通银行成都分行作为发起人,以定向募集方式设立红光实业公司。成都市科学技术委员会认定红光实业为高新技术企业,其技术中心被国家经济贸易委员会、国家税务总局、海关总署认定为享受优惠政策的企业(集团)技术中心。1995年12月,该公司被四川省人民政府、国家经济体制改革委员会列为全国现代企业制度试点企业。经中国证监会批准,红光实业于1997年5月23日以每股6.05元的价格公开发行7000万股社会公众股,占发行后总股本的30.43%,实际筹得资金4.1亿元。

2. 上市前的相关信息披露

目前,在我国上市公司信息披露的方式与渠道中,“上市公告书”和“招股说明书”是主要部分。此外,相关渠道(从当时来看,主要是证券类报纸和电视、广播评论)的介绍与评论也是信息来源的一部分。但公司上市资格的取得、公司新股发行价格的确定等,主要取决于由上市公司提供、经相关中介机构认定的财务资料等信息。而这部分信息也构成了“上市公告书”和“招股说明书”的主体。因此,下面对相关信息披露的介绍,主要基于红光实业上市前所公开披露的这两份文件。

在当时公司上市采取“总量控制,限报家数”的政策下,公司如要取得“稀缺”的“名额”,财务资料就成为后期上市运作最为关键的因素,它决定了公司能否顺利通过中国证监会的批准并取得较好的发行价格。红光实业披露的经成都市蜀都会计师事务所审计的上市前三年销售收入和利润总额情况为:1996年、1995年、1994年主营业务收入分别为42492万元、95676万元、83771万元;利润总额分别为6331万元、11685万元、9042万元;净利润分别为5428万元、7860万元、6076万元。

红光实业在1997年4月(股票公开发行前一个月)进行了一次1:0.4的缩股,将原来4亿股的总股数缩减为1.6亿股;再根据缩股后的股数及前三年的净利润计算每股收益,倒算出1994—1996年的每股税后利润分别为0.380元、0.491元、0.339元;在此基础上,确定了每股6.05元的发行价格。

除财务信息外,关于拟上市公司的一些描述性信息也颇受关注,特别是关于该公司发展前景的信息。理论上,中国证监会不能也不应当批准一个没有发展前景的公司上市。因此,将拟上市公司的前景描述得“动听”且“诱人”,是“上市公告书”和“招股说明书”的主要任务之一。从红光实业所提供的“上市公告书”和“招股说明书”中可以发现,该公司是一家“前途光明”的电子企业。同时,按照“招股说明书”的要求,红光实业还提供了经会计师事务所审核的盈利预测数字:预计公司1997年度全年净利润为7055万元,每股税后利润(全面摊薄)为0.3063元,每股税后利润(加权平均)为0.3513元。

由于上述信息的包装,再配合当时整个股票市场的形势,红光实业股票的上



市认购中签率不足 2.8%，锁定认购资金 133 亿元。

3. 中国证监会的调查结果

红光实业股票于 1997 年 5 月上市发行，募集了 4.1 亿元资金；当年年报披露亏损 1.98 亿元，每股收益为 -0.86 元。当年上市、当年亏损，开中国股票市场之先河。为此，中国证监会进行了调查，并公布了调查结果：

(1) 编造虚假利润，骗取上市资格。红光实业在股票发行上市申报材料中称：1996 年度盈利 5 000 多万元。经查实，红光实业通过虚构产品销售、虚增产品库存和违规账务处理等手段，虚报利润 15 728 万元，1996 年实际亏损 10 300 万元。

(2) 少报亏损，欺骗投资者。红光实业上市后，在 1997 年 8 月公布的中期报告中，将亏损 6 500 万元虚报为净盈利 1 674 万元，虚构利润 8 174 万元；在 1998 年 4 月公布的 1997 年度报告中，将实际亏损 22 952 万元（相当于募集资金的 55.98%）披露为亏损 19 800 万元，少报亏损 3 152 万元。

(3) 隐瞒重大事项。红光实业在股票发行上市申报材料中，对其关键生产设备废品率上升、不能维持正常生产的重大事实未作任何披露。显然，如果红光实业事先如实披露其亏损和生产设备不能正常运行的事实，它将无法取得上市资格，即便取得了上市资格，募集资金也很难取得成功。

4. 相关的法律诉讼与结果

红光实业因报告巨额亏损，导致股价大跌，资本市场投资者损失惨重。1998 年 12 月，上海股民姜女士向上海市浦东新区人民法院起诉红光实业管理层；2000 年初，上海市民吴先生在成都再次起诉红光实业管理层。但这两起诉讼都被以“起诉人的损失与被起诉人的违规行为无必然因果关系，该纠纷不属人民法院受理范围”为由，裁决不予受理。

在股民自发起诉不予受理的同时，2000 年 1 月，成都市人民检察院以红光实业犯欺诈发行股票罪，向成都市中级人民法院提起公诉。2000 年 12 月 14 日，成都市中级人民法院以欺诈发行股票罪，判处红光实业罚金人民币 100 万元；有关责任人员分别被判处 3 年以下有期徒刑。

根据以上案例，分析讨论以下问题：什么是会计信息失真？为什么会形成会计信息失真？

案例 2 教训在哪里？

1. 太阳神的升起和衰落

企业名称：中国太阳神集团有限公司。

企业发展的“重武器”：高达 26 亿元的太阳神品牌、有“商业黄埔军校”美誉的人才储备、中国第一个导入 CI 战略的企业。

产品宣传的“火力网”：利用新闻、广告和获奖效应推动产品的销售。

旗帜产品：太阳神生物健口服液、猴头菇口服液。

衰落原因：多元化发展。

1987 年底，太阳神的前身“黄江保健品厂”在广东东莞黄江镇挂牌，随

后,黄江保健品厂参加了由中央体委举办的全国第一次保健品评比活动,由产品“万事达生物健口服液”一举获得了“中国运动营养金奖”,并得到了媒体的广泛报道。1988年初,生物健技术的持有人怀汉新辞去公职,投入“生物健”项目的研制与开发;同年8月,黄江保健品厂的厂名、商品名和商标统一更改为“太阳神”(APOLLO),当年实现销售收入750万元。1990年,销售额跃升至2.4亿元。同年,怀汉新“杯酒释兵权”,重金聘用一批青年才俊换下了一同创业的9位高层元老,并导入当时颇为先进的CI战略(企业形象识别系统)。太阳神的广告和品牌推广,在一定程度上催熟了当时还很弱小的中国广告产业。1993年,太阳神的营业额高达13亿元,市场份额最高时达63%。此时,怀汉新吹响了多元化发展的号角。1993年,太阳神接连上马了包括房地产、石油、酒店业、化妆品、计算机等在内的20多个项目,在全国各地进行大规模的收购和投资活动,短短两年间,太阳神转移到这些项目中的资金高达3.4亿元。但不幸的是,这些投资全部打了水漂。1995年底,太阳神在香港上市后,股价直跌,1997年亏损1.59亿元,股价一度跌至港币9分左右。这一系列变故,导致了企业人才外流、市场销售持续下滑的状况。

2. 飞龙的失落

企业名称:沈阳飞龙集团。

旗帜产品:延生护宝液、飞燕减肥茶。

衰落原因:企业内部管理失控。

作为“文化大革命”后的第一代大学生,姜伟从辽宁省中医学院毕业后,在辽宁省中药研究所药物研究室工作。1990年10月,当他来到飞龙的时候,这仅是一家注册资本75万元、职工60多人、生产一种名叫“飞燕减肥茶”的小工厂。随后,姜伟开发出了延生护宝液。从1991年开始,飞龙在东北的长春等中心城市和长江三角洲的次中心城市通过报刊、电视和电台进行连续高密度的广告投放。1991年,飞龙投入120万元广告费,实现利润400万元;1992年,飞龙投入1000万元广告费,利润飙升至6000万元;1993年、1994年飞龙的广告投入均超过1亿元,而利润也连续两年达到2亿元,成为中国保健品行业的龙头老大。在飞龙集团的巅峰时期,姜伟没有盖厂房,也没有置资产,而是坚持“广告—市场—效益”的营销循环战略。在飞龙之后,巨人、三株、红桃K等保健品企业也都不同程度地效仿了飞龙的做法。然而,飞龙在后来的广告投入上表现为心中无底,导致无效广告满天飞;在财务管理上,长期存在只管账目不问实际情况的现象,挪用、私分货款现象严重;在营销上,随意发货、让利,造成严重的冲货现象和压货状况,破坏了良好的市场经营秩序。

3. 三株的崩溃始于“蚁穴”

企业名称:济南三株实业有限公司。

企业发展的“重武器”:“农村包围城市”、人海战术、地毯式广告轰炸。

产品宣传的“火力网”:民族工业理念、电视形象广告片、专家义诊模式、



农村市场四级营销体系。

旗帜产品：三株口服液。

全盛标志：从1994年至1996年的短短两年间，三株销售额从1个多亿跃至80亿元；从1993年底30万元的注册资金到1997年底48亿元的公司净资产；在全国所有大城市、省会城市和绝大部分地级市注册了600多家子公司，在县、乡有2000多个办事处，营销人员总数超过15万人。

衰落原因：

(1) 多元化发展。三株进入了医疗、生物工程、材料工程、精细化工、物理电子、化妆品等诸多行业。1996年，三株先后推出“赋新康”、“心脑血管康”、“保腾康”、“生态美”、“吴氏治疗仪”等产品；1997年上半年，三株吞并制药厂20多家，耗资5个多亿。

(2) 管理层膨胀。短短几年间，三株集团及其下属机构的管理层扩大了100倍，到1997年，三株共有600多家子公司，2000多个县级办事处和13000多家乡镇工作站，但工作效率低下，浪费了1/3的广告投放，基层宣传品投放到位率不足20%。

(3) 不实宣传。在三株的宣传中存在大量夸大功效、诋毁同行的言语，曾被部分地方卫生部门吊销药品批准文号，并受到媒体的批评。

三株帝国衰落的导火索：常德事件。

1996年，湖南常德汉寿县退休老人陈伯顺在喝完三株口服液后去世，其家属诉讼到法院，要求三株集团赔偿经济及精神损失20万元。1998年3月，法院宣判三株败诉后，20多家媒体炮轰三株，引发了三株口服液的销售地震，从数亿元的月销售额跌至数百万元，三株开始全面亏损。1999年，三株的200多个子公司停止运营，绝大多数工作站和办事处被迫关闭，全国销售基本停止。三株集团曾培养了大批保健品行业和营销领域的骨干，当初在三株集团的经理人和经销商，如今已经成为中国保健品行业或销售行业的中坚力量。三株时代是一个令中国营销人热血沸腾的时代，但如今的三株集团明显稳重、沉默了许多，主要业务是开设药店，进行区域性的生产销售。

根据以上案例，分析讨论以下问题：

- (1) 管理会计如何服务于企业的管理职能？
- (2) 试运用管理会计的职能理论对以上案例进行分析。