

优财
CMA培训专家

优财管理会计研究院推荐用书

CASE AND ANALYSIS OF
MANAGEMENT ACCOUNTING

MANAGEMENT
ACCOUNTING

管理会计 案例与解析

杨 晔◎著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

优财
CMA培训专家

优财管理会计研究院推荐用书

MANAGEMENT
ACCOUNTING

管理会计
案例与解析



杨 晔◎著

中国财经出版传媒集团
经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计案例与解析/杨晔著. —北京: 经济科学出版社, 2019. 3 (2019. 7 重印)

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0208 - 5

I. ①管… II. ①杨… III. ①管理会计 - 案例
IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 014398 号

责任编辑: 周国强

责任校对: 杨晓莹

责任印制: 邱 天

管理会计案例与解析

杨 晔 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

固安华明印业有限公司印装

710 × 1000 16 开 13 印张 200000 字

2019 年 4 月第 1 版 2019 年 7 月第 3 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0208 - 5 定价: 68.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 打击盗版 举报热线: 010 - 88191661)

QQ: 2242791300 营销中心电话: 010 - 88191537

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

管理会计最大的挑战是如何将理论和实际相结合，为企业或者机构在经营和管理方面，提供最优化的决策、改进和战略。杨晔老师作为业界顶尖的专家，汲取多年的实战经验和教学研究心得，完成此书。此书包含了众多经典的案例，结合了管理会计近些年发展的热点和趋势，由浅入深，对于各个阶段的管理会计从业者和学习者都具有巨大的价值。

——伍迪，博士，美国注册管理会计师协会全球理事，
加州州立大学贝克斯菲尔德分校会计助理教授

自从2010年获得CMA（美国注册管理会计师）认证，管理会计使我从猩猩进化成人类，给企业和自己创造价值。杨晔老师讲授管理会计深入浅出，善用实例演绎管理会计的价值，帮助大家缩短这美妙的进化过程。

本人虽有华为、和黄、联邦快递三家世界500强的财务管理经验，但此书中丰富的案例仍然给我启迪。CMA管理会计能力框架是每个财务进阶应当掌握的功夫，而这本案例书是理解该能力框架的首选。

——简进波，CMA深圳精英俱乐部主席

本书融汇了杨晔先生在管理会计方面丰富的经验和深度的思考，可读性极强，案例充分展现了管理会计落地实践的价值，对提升企业财务和业务人员能力和水平有很大的帮助。

——刘畅，美国维益食品公司全球市场财务副总裁

有幸拜读杨晔老师撰写的管理会计案例集，这本书既接地气，又有温度，将管理会计的理论知识融入实际工作生活的案例中，给读者生动形象地展示了管理会计学不一样的视野。书中通俗易懂的案例，自然流畅的笔锋，展现了杨晔老师在管理会计领域多年积累经验的有感而发。感谢杨晔老师为管理会计领域做出的努力和贡献，为大家带来的这本佳作让更多的读者能理解并学习到管理会计的知识。

——全宇红，国投中鲁果汁股份有限公司财务总监

杨晔先生在本书中用 50 个案例，形象地展示了管理会计对企业发展 and 经营决策的重要价值。本书不仅内容引人深思，而且行文生动有趣，非常有助于银行人员认识和学习管理会计，提升业财融合的能力和水平。

——肖建国，中国建设银行内蒙古分行普惠金融事业部总经理

很多人询问：怎样才能学好 CMA？怎样才能快速地获得 CMA 的证书？其实在我看来学习并获得证书不是目的，只是记住理论而不知道如何将理论运用到我们的管理实践中，那就是舍本逐末了。所以学习 CMA 的关键是“用”，只有将 CMA 内容综合融入企业管理会计实践，分析、解决企业生产经营中遇到的实际问题，从而深入、全面、熟练、灵活地掌握管理会计知识体系才是其核心与根本。本书杨晔老师精选了 50 个真实案例，将理论融入案例，从案例中提炼理论，为每位读者清晰而直接地展现了案例式学习的魅力。

——肖潇雨，中国电子科技集团有限公司财务部监督处处长

2018 年是我国“以管理会计案例示范为补充的管理会计指引体系”建设的关键之年，看到杨晔老师的管理会计案例书，我非常惊喜。案例选题新颖，紧扣前沿，实战性强，是各行各业企业真实场景的再现。特别是老师从 CMA

管理会计的角度进行的精彩剖析，给读者带来了一种身临其境般体验管理会计工具和方法给企业创造价值的高端享受。

——黄辉，东风实业有限公司财务总监、正高级会计师

企业面临的经营环境越来越复杂，不确定性越来越高。企业战略的制定、行动方案的确立以及配合行动方案执行落地的绩效方案等企业管理的各个环节都需要各部门协同配合才能实现。财务部门作为关键的部门，财务人员必须扩展自己的视野和知识体系，深入业务端了解业务运营的本质。杨晔老师作为管理会计界知名的培训师，也作为优财学院的院长，深入研究许多企业的实战案例，运用管理会计知识，剖析各种运营场景，让读者深切理解到企业管理中管理会计的知识无处不在。看懂企业运营，实践管理会计知识，为企业发展创造价值，对于财务人员和管理人员来说这都是一本非常有帮助的扩展书籍。

——党莉芳，眉州东坡财务中心总经理

这是一本有价值的书，杨晔老师在管理会计领域精耕多年，授课经验丰富，实战案例信手拈来，在他的课堂上，不但能学到管理会计理论，还能听到案例背后的故事，每次听杨晔老师讲课都是一种享受。感谢杨晔老师的分享，使管理会计知识不再枯燥无味，使我们有幸管窥名家、名企。

——王艳，对外经贸大学国际商学院客座教授，CMA 认证讲师，
高级会计师，清沐企业管理中心创始人

杨晔院长以经济学散文的形式，把一个个鲜活的案例和故事，以通俗易懂的语言、深入浅出的方式娓娓道来。这里的管理会计理论和工具没有图表曲线、少用专业术语，能观察得到、且生动自然。通读本书，作者有感而发、

顺理成章，读者豁然开朗、恍然大悟。这是一本不可多得的拓宽管理会计视野的佳作。

——程飞，优财管理会计研究院秘书长

杨老师是我认识的为数不多的实战型老师，将复杂的事情用简单的案例表达出来是一种能力，这种能力是建立在对知识的深入理解中。杨老师的 50 个案例深入浅出地讲解不同知识点的应用，讲出了管理会计为企业提升价值的精髓。每一个案例都值得细细品味。

——李薇，优财管理会计研究院研究员、特约讲师

管理会计是一门综合的学科，需要学习者既深谙会计，更精通管理。这令许多人望而生畏，但其实正如许多学科一样，只要能够抓到窍门就能上手。本书正是这样的窍门，它以许多真实的故事为起点，引导大家如何正确观察、搜集、整理信息，做出企业重要决策，实现管理会计的真正价值，是一本不可多得的管理会计实用手册。它既可为 MACC（管理会计能力素质认证）、CMA 的学员提供真实的应用场景以加深理解，也可为企业管理者提供新的思路，是一本将工具与战略融为一体的案头书。

——浦军，对外经济贸易大学教授

序一 管理会计是企业发展的重要驱动力

近年来，管理会计在中国受到了足够的重视并获得了长足的发展。无论是政府、学校还是企业，都将管理会计作为企业和人员财务转型和业务能力提升的重要手段。在这样的大背景下，管理会计学习者迫切希望通过各种案例来了解管理会计，提高自己对管理会计的认识与水平。

管理会计是“管理”和“会计”的结合，企业要应用和实施管理会计，就不仅要关注管理层面，包括运营流程改进和人力资源优化等方面对会计职能的影响，而且也要关注会计层面，包括成本有效控制和财务全面分析等对管理层面的支持与提升，这就要求管理者对企业发展和管理进行客观的思考，并不断进行归纳和总结来帮助企业达到既定的战略和业务目标。在这个过程中，企业的管理者如果能够参考国内外企业成功或者失败的案例，并通过管理会计视角从中汲取它们的经验和教训，并与自身企业进行一定程度的嫁接，这无疑对企业的发展和提升有很好的帮助。

杨晔先生编写的管理会计案例，生动有趣不枯燥。本书结合 50 个案例，向读者展现了管理会计各个层面的技能、工具和思维，拓宽了读者用管理会

计思考问题和解决问题的思路，同时能够引发读者进一步的思考。在案例中，管理会计中的“管理”和“会计”紧密结合，读者能够感到“管理”和“会计”密不可分，必须充分对这两个维度进行深入的思考，才能提升企业的决策质量和水平。本书的案例可读性很强，都是来自大家熟悉的企业或者商业经济现象，受众群体非常广泛。读者可以把这本书当成管理会计的入门书籍，通过这些案例的分析，体会到管理会计在价值创造中的重要作用。读者通过这些有趣的案例可以了解企业成功的经验和失败的教训，提高分析问题和解决问题的能力。

杨晔先生在管理会计领域耕耘多年，一直致力于管理会计的人才培育和发展，期望本书能够帮助更多读者了解管理会计，认识管理会计，并将管理会计应用到企业的经营实践之中，为企业创造更大的价值。

刘俊彦

序二 管理会计是会计职业的未来

财政部《管理会计应用指引》的颁布，为会计教育和会计职业发展提供了重要的学习方向和丰富的学习内容。管理会计现在已经成为会计人员必备的知识和技能，也必然将会成为会计职场上最核心的决策手段与工具。

管理会计从“管理”和“会计”两个维度出发，有效地将管理问题通过会计数字和分析进行展示，同时又将会计问题以管理的多元化视角进行呈现，充分体现了企业各个职能之间需要进行充分合作和协同，以全面的思维解决企业问题的重要性。这对于现在学习会计的学生和企业从事会计的人员提出了更高的要求，不仅要精通财务核算、熟悉税务业务，还需要熟练掌握管理会计来对企业经营和管理提出高质量的建议和意见，不断提升企业的财务管理能力和竞争力，成为企业不可或缺的专业性人才。

本书用通俗易懂的语言和案例的形式，向广大读者介绍了管理会计的各项知识和应用，启发和开拓了读者的管理会计思维和视角，并且能够形象地思考管理会计在企业管理和决策中的重要作用。有的案例能够以小见大，例如用出租汽车司机的经营决策来分析管理会计中“边际贡献”的重要性，而

有的案例又能和商业热点联系紧密，例如分析华为的成本控制政策来探讨成本管理对企业的重大影响。这使本书可读性很强，无论有无管理会计经验的人士，都能通过丰富多样的案例迅速理解管理会计的应用和价值，这也体现了本书作者杨晔先生在管理会计培训和教学领域中的丰富积累。

毋庸置疑，管理会计是会计职业的未来，如何通过纷繁芜杂的经济和商业现象，寻找到正确的规律和方法，并有效地应用到企业中去，是广大会计学子和会计从业人员都应当认真思考的问题，也是中国会计职业教育应当不断追求的目标和方向。积极拥抱管理会计，努力学好管理会计，充分用好管理会计，这不仅要求会计职能进行充分地转变，同时也要求会计人员持续拓展自身的能力水平。会计人员必须“长分析、懂决策、会管理”，有效地利用管理会计各项工具和技能，为企业提供更高质量的会计服务和财务建议。只有这样，会计人员才能够真正实现在职场的价值提升。

希望本书能够给读者带来有意义的管理会计阅读体验，更希望广大读者在读后能够在学习和工作中应用管理会计，不断进步！

张 懿

序三

自 2012 年初担任 IMA（美国注册管理会计师协会）中国首席代表以来，我从事管理会计推广工作已经有七年，结识杨晔先生也有五年多。收到杨晔先生的邀请来给他的管理会计案例集作序，我非常高兴又有些惶恐。以前我报名参加 2014 年 4 月 CMA（美国注册管理会计师）考试时，曾经利用职务便利到多个授权培训机构来听课。记得第一次课就是听杨晔先生讲的 P1 财务报名课程，我深深地被课堂上的管理会计案例讲解所吸引。后来就经常听杨晔先生的 CMA 认证考试课程、案例课程和管理会计继续教育课程，成为了杨晔先生的一名粉丝。杨晔先生多年专注 CMA 考试认证教育、管理会计知识普及和 CMA 的继续教育。他的诙谐幽默和旁征博引受到大家一致好评，我现在脑海中还经常呈现他在讲台上的形象和精彩案例内容。

如何更好地在中国推广管理会计，是我多年不断思考的命题。2012 年之前我没有参加过任何会计知识培训，也没有会计工作的背景，一直认为自己是会计行业的门外汉。加入 IMA 之后有机会深入了解管理会计的知识体系和 CMA 认证考试内容，发现以前工作中实际上大量地应用过管理会计，但没有

意识到。通过报考 CMA 认证考试，我系统地学习管理会计的专业知识，深刻体会到管理会计在管理工作中的重要性和价值。现在我非常喜欢同认识或不认识的人谈论管理会计，发现不同环境下管理会计的应用，介绍管理会计的知识及作用，结识推动管理会计发展的同路人。人们对管理会计的热情是來自对它的了解，通过管理会计这个媒介，我非常有幸结交了杨晔先生等众多圈内好友。

如何界定管理会计一直为会计业界所热议，我作为一个非专业人士的看法希望同大家商榷。管理会计中的规划、绩效、控制和决策本来是管理议题，不应仅仅局限于会计，更不应该定义为会计的一个分支。涵盖上述议题的管理会计应该更广泛地被管理者所倚重和使用，为企业的健康发展奠定坚实的基础。非常期待更多的企业领导重视管理会计、学习管理会计和推广管理会计。我个人在不同时期的工作内容能够反映一些中国管理会计的发展过程，比如 2012 ~ 2013 年侧重宣传管理会计，2014 ~ 2017 年侧重 CMA 管理会计人才培养，2018 年之后侧重管理会计知识普及和管理会计服务市场的建立。

在当今快速变化的经营环境和就业环境中，管理人员和财会人员面临的挑战是非常巨大的。系统地学习管理会计能够培养全面的管理思维，有效地运用管理会计可以构建清晰的经营管理体系，全面地普及管理会计可以形成价值创造的语言、常识和文化。管理会计的认证、教育和服务有巨大的发展机遇和市场空间，它的发展也需要依靠管理会计。管理会计专业人才培养、管理会计普及教育和管理会计服务将形成巨大的生态产业环境，希望能够成就百万的就业岗位和千亿的市场规模。

非常期待这本管理会计案例集的出版，它将成为管理会计的热销书。

白俊江

自序 管理会计是企业价值创造和提升的法宝

一直以来，我都希望写一本管理会计的案例书，将“管理会计”这个现在热门的话题和商业、企业的管理运营实际相结合。经过近一年的时间，这本书终于完成了。

这本书是由 50 个管理会计实际案例构成，全部出自我的手笔，涉及了管理会计在成本管理和控制优化、财务分析与经营决策、供应链协调与投资管理、企业战略、预算与绩效和商业思维与价值创造等六大组成部分，每篇文章都针对商业、企业和社会所出现的产品、服务、现象或决策，从管理会计的技能、工具、体系或者思维的不同层面进行了分析。能够将管理会计与企业的经营决策结合在一起，并通过 50 个案例形式展现给广大读者，我觉得做了一件非常有意义的事，它让我感到快乐。

虽然管理会计被全面引入中国的时间并不是很长，但是却在短时间内迅速在全国的财务和管理领域普及开来，并受到企业的高度重视。这充分说明管理会计并不拘泥纯理论层面，而是能够和企业的各维度发展充分的融合，成为企业价值创造和提升的利器。在这个过程中，很多企业也惊喜地发现，

以前在经营过程中所考虑并且实施的正确决策，恰恰是管理会计的经典工具和技能的集中反映，而以往在管理和发展过程中的失败和教训，也完全可以从管理会计的系统理论中找到原因和问题所在。管理会计给予了中国企业理论和实际相结合的重要视角，帮助中国企业真正能够理解“为什么做得对”和“为什么做不对”的问题，这样有效地避免了“拍脑袋”决策的尴尬局面。

管理会计虽然在中国是一个很新的领域，但是在美国和日本已经形成了非常成熟的理论和实践体系，企业的决策和发展大量依靠管理会计的判断和分析来进行支持，而领导者的管理会计能力和素养也成为企业核心竞争力的重要组成部分。西方大量的管理、财务和运营的理论 and 思维都与管理会计密不可分。美国企业所广泛运用的平衡计分卡绩效管理制度，日本企业推行的精益化生产和运营，德国中小企业聚焦特定利基市场成为商业“隐形冠军”，这些成功都和它们多年不断研究和摸索管理会计，并将管理会计积极应用到其经营和管理第一线密不可分。中国的企业如果能够积极研究这些国际性企业在过去的发展历程，充分理解管理会计在这些企业所起到的作用，并能将从这些案例中所获得的经验充分结合中国特有的商业实际，更好地帮助企业进行财务和非财务资源的规划、管理和控制。我认为，通过成功和失败的现实案例来表述、分析和分享管理会计的应用和思考，是学习和理解管理会计最直接和最有效的方法和手段。

在本书的 50 个管理会计案例中，并没有出现大量的计算和数据分析，这并不代表管理会计仅仅关注于定性的内容，事实上，管理会计非常关注定量的层面，并认为定量数据分析是任何一个管理会计分析师必备的技能。然而，当我们在思考和分析企业经营与管理问题的时候，我们却应当首先从问题的本质和成因切入，在充分理解商业和管理实质的基础上再进行有的放矢的数据分析，才能达到理想的效果。企业大量的管理、运营和财务问题，都是因

为方向不清、目标不明或者商业逻辑混乱造成的，这些如果不通过管理会计的思维来进行纠正和改变，企业就会不断地在低效率和低效益的怪圈中打转，无法进行实质性的提升。本书的 50 个管理会计案例，涵盖了国内外企业的成功经验和失败教训，并通过管理会计的视角进行分析，目的就是让读者能够理解管理会计对企业经营决策的重要指导性作用，能够用管理会计思维去理解复杂多变的商业环境和企业问题，这样便于更好地寻找解决问题的方案与行动。

本书的顺利出版，离不开各方面的大力支持和鼓励。优财智业 CMA 培训中心的 CEO 张敏女士亲自过问本书的撰写和出版，给予了我巨大的精神支持和鼓励。我的两位敬业的同事——黄清和李怡萱，在繁忙的工作之余，一直坚持帮助我寻找最合适的案例、收集各个渠道的建议和整理书稿，用令人钦佩的工作态度和职业精神促成了本书的撰写和出版，我深表谢意和感动。同时也要由衷感谢经济科学出版社的编辑同志，经过你们耐心的编校，才使这本书能够出版。

我要感谢为本书作序的美国注册管理会计师协会亚太区总监白俊江先生、中国人民大学刘俊彦老师和北京经济管理职业学院张懿老师，作为我尊敬的管理会计领域的导师，你们一直不断为我在管理会计的研究和教学指明方向。本书在撰写过程中你们提出了大量中肯的意见和建议，令我受益匪浅。此外，也要感谢事先拨冗阅读本书并为本书做推荐的广大企业界和学术界的领导们，你们对本书的喜爱是对我工作最重要的肯定。

最后，衷心祝愿管理会计能成为企业价值创造和提升的法宝，谢谢大家！

杨 晔

2018 年 12 月 10 日于北京

《管理会计案例与解析》配套视频课程

使用指导：

1. 手机扫描左下方二维码下载“优财网校 APP”或电脑登录 <http://www.youcaiwx.com> 进行下载。
2. 使用“优财网校 APP”中的“扫一扫”功能扫描右下方二维码开通课程。



APP 下载



配套课程

(注：本课程有效期截至 2020 年 12 月 31 日)