

工商管理经典译丛·会计与财务系列

MANAGERIAL ACCOUNTING

管理会计

——决策制定与业绩激励

斯坎特·达塔(Srikant M. Datar) 马达夫·拉詹 (Madhav V. Rajan) 著
王立彦 谌嘉席 郭放 译



RATION CLASSICS

PEARSON

 中国人民大学出版社

PEARSON

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

工商管理经典



工商管理经典译丛
会计与财务系列

MANAGERIAL ACCOUNTING
管 理 会 计

——决策制定与业绩激励

斯坎特·达塔(Srikant M. Datar)
马达夫·拉詹 (Madhav V. Rajan)
王立彦 谌嘉席 郭放

著
译

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理会计：决策制定与业绩激励/达塔等著；王立彦等译. —北京：中国人民大学出版社，2015.3
(工商管理经典译丛. 会计与财务系列)
ISBN 978-7-300-20847-3

I. ①管… II. ①达…②王… III. ①管理会计 IV. ①F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 035029 号

工商管理经典译丛·会计与财务系列

管理会计

——决策制定与业绩激励

斯坎特·达塔 著

马达夫·拉詹

王立彦 湛嘉席 郭放 译

Guanli Kuaiji

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	010-62511770 (质管部)	
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62514148 (门市部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62515275 (盗版举报)	
	010-62515195 (发行公司)		
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店	版 次	2015 年 4 月第 1 版
印 刷	北京东君印刷有限公司	印 次	2015 年 4 月第 1 次印刷
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	定 价	78.00 元
印 张	39 插页 1		
字 数	925 000		

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

译者序

我曾经翻译过美国学者撰写的管理会计经典教材，其中包括达塔教授和拉詹教授与斯坦福大学查尔斯·亨格瑞（Charles T. Horngren）教授的合著。有一次在北京大学见到来访的达塔教授，我特意将中文版送给他，他非常高兴。

2014年中期一次专业会议期间，中国人民大学出版社的编辑与我联系，要我对达塔教授和拉詹教授合著的《管理会计——决策制定与业绩激励》谈谈看法，我一看就觉得这本书很有特点。

首先是作者为美国名校学者。哈佛大学商学院和斯坦福大学管理学院分别位于美国东海岸和西海岸，代表着美国商科教学和研究的最高水平。

达塔和拉詹两位教授同为印度裔，都在印度接受大学基础教育，之后赴美国进一步深造，投身于教育和学术研究，对于管理科学领域有着他们独特的认识。两位学者合著的这本书体现了他们对管理会计体系的独特理解。

诚如作者自己在前言中所说，与他们以前参与撰写的成本会计、成本管理教材相比，本书将重心从成本会计转向了管理会计，将读者目标群体设定为未来的管理者（而非会计师）。因此，书中每章都会着重介绍管理者需要做出的决策，以及管理会计提供的信息如何帮助管理者做出决策，让管理会计更加强调对决策的激励和支持。作者认为，管理者不应该局限于管理会计的具体细节，不要被细节所困扰，而应以更高、更广阔的视野把握全局。

从以成本会计为重心转为以管理会计为重心，必然更多地要求现代概念与传统范围的结合，从而发展成关于当今管理者应用的管理会计工具和技术的综合体系。同时，作者还特别强调，成功的管理者不能将管理会计仅仅视为技术工具，尤其不要忽视管理会计的行为方面。

本书的翻译工作由北京大学光华管理学院会计系的教师和研究生完成。在翻译过程中，我们尽可能统一翻译用语和风格，但一定还存在许多有待改进之处。欢迎读者批评指正。

王立彦
于北京大学

前 言

有些学生将来可能会成为创造新产品、新服务的的企业家，有些学生则可能会成为企业经理人——在小企业乃至大型跨国公司任职。我们写这本书的目的就是，为这些未来的创业者或管理者提供核心技能，以便他们将来能够做出正确的决策。本书尽量回避会计处理的具体过程，着重强调培养学生对于成本结构、预算决策以及员工激励等核心概念的整体把握和理解。

本书主要为 MBA 培养计划中的管理会计课程而设计，也可用于商学专业或会计专业的本科教学。

本书的方针

在过去的几年里，我们不断收到老师的反馈：希望我们能够将本书的重心从成本会计转移到管理会计。因为本书的目标群体是未来的管理者，而非会计师。管理会计更加强调培养决策和激励能力，更符合学生的期望。因此，本书的各章都会着重介绍管理者需要做出的决策，以及管理会计提供的信息如何帮助管理者做出决策。比如说，第 7 章将会介绍管理者针对消费者需要做出的决策，有关消费者和公司利润的具体信息将会如何帮助管理者做出正确的决策。

本书旨在帮助未来的管理者，希望他们不要局限于会计的具体细节。换句话说，我们希望管理者站在更高处把握全局，而不要被细节所困扰。具体来说，在运营控制、产品成本和员工薪酬方面的探讨，本书将采用 T 形账户来帮助学生理解和记忆。明白成本在企业中的流转对于未来的管理者来说至关重要，这将会影响到管理者对于定价、生产和存货的决策。

最近几年，一些对管理教育提出批评的人士认为，当前的教育只向学生传授了理论方面的知识，而学生却不能将所学的知识转化为自身的技能，一旦面对实际问题就不知道该如何做了。为此，本书不仅强调理论方面的知识，而且着重介绍实践方法。为了更好地契合实践，本书还将涉及一些行为理论方面的知识，因为管理会计不仅仅是技术，如何与人打交道也是管理会计至关重要的方面。

各章末的作业将会加强学生对于概念的认识，并且给学生提供开放性的思考。本书最后将会给学生提供建议和方法，以便学生将所学运用到实践中。



□ 本书结构概览

本书主要强调成本会计和成本管理的三个特征：（1）产品、服务和其他相关成本的计算；（2）分析并使用会计信息做出决策；（3）获得计划、控制和评价业绩的信息。

成本计算：产品、服务和其他成本对象

本书的第4~第7章将介绍各种成本系统，比如分批成本法、分步成本法和作业成本法等。这些章将讨论管理者如何利用各种成本系统计算总成本和单位成本，还会讨论管理者如何运用这些信息去进行科学量化的决策，比如如何定价，如何实现产量最大化和如何实现成本控制。

分析并使用会计信息做出决策

在实施决策的过程中，管理者首先必须知道哪些收入和成本是必须考虑的，哪些是可以忽略的。

- 第3章分析经营利润是如何随销量变化的，并且着重介绍管理者如何利用信息进行资源分配决策。
- 第8章介绍如何估计变动成本和固定成本。
- 第9章考虑在不同环境下，给定资源限制的条件，管理者如何决策以使利润最大化。
- 第10章介绍与质量成本、存货成本和时间成本相联系的收入。
- 第11章介绍与资本投资决策相联系的收入。

获得计划、控制和评价业绩的信息

为了有效地实施计划和决策，管理者需要计划行动并且考核结果。

- 第12章介绍最常见的计划和控制方法——预算。预算能够帮助管理者将决策转化为具体的计划，并且在组织中实施，同时也为业绩评价提供了标准。预算往往对于员工的行为和管理者的决定都有重大影响。
 - 第13章介绍方差分析。在年终考核时，管理者将比较真实的业绩和计划的业绩。管理者需要知道真实业绩和计划业绩出现偏差的原因，从中吸取教训，在未来制定更可行的预算。
 - 第14章介绍平衡计分卡。
 - 第15章介绍分权管理的利弊以及转移定价。
 - 第16章介绍各种业绩评价方法，以及业绩评价对于管理者和经理的利益关系。
- 本书采用了一些常用的教育学方法来介绍管理会计的核心概念。

□ 强调管理决策

在每一章中，我们都采用真实的案例来描述管理者面临的挑战。这些案例将会帮助学生如何学习如何进行管理决策。这些例子包括：

- 第2章介绍了宝马公司选择工厂的决策。管理者对于成本的确认有哪些方法？为什么管理者运用恰当的成本确认是重要的？

- 第3章介绍了一个创业者销售助考资料和配套软件的案例。在这个过程中，她需要做出哪些决定才能获得利润？

- 第9章介绍了高尔夫俱乐部的建造商经理所面临的决策。他是否需要根据经营情况降低人工成本？

- 第12章介绍了英国电子产品生产商 Pace 的预算实例。管理者如何与公司内部的各个部门以及供应链伙伴协作以确保及时的产品供应？

□ 现代概念与传统范围的整合

管理会计中的许多核心概念，如分批成本法，和几年前发展起来的差异分析仍有极大的相关性。其他的概念，如作业成本法和精益会计，就是更新的概念了。我们在本书的部分章节将现代概念与传统概念相结合，发展成关于当今管理者所应用的管理会计工具和技术的综合观点。比如：

- 第4章讨论了分批成本法，第6章描述了管理者实施作业成本法的环境，第7章讲述了分批成本法如何被设计成面向消费者的。

- 第9章描述了相关成本的核心概念。第10章通过介绍价值流和精益会计，向我们介绍了诸如管理质量、时效性和适时存货的现代实践。

- 第13章提出了监控和操作系统的传统差异分析，这被全球许多公司应用到实践中。第14章提出了用于战略盈利性分析的差异分析方法。它将差异分析的财务视角扩展到了非财务方法和平衡计分卡。

□ 管理会计实践

每一章都强调了在该章中提出的概念如何在实践中发挥作用。实施这些理念的挑战是什么？为什么这些信息可能很难获得？各种组织做与不做某件事的动机是什么？

- 第2章探讨了生产存货产品的优势，讨论了控制这种行为的各种方法。

- 第8章描述了为什么管理者可能不会采取使公司利益最大化的行为，因为管理者的决策模型与提升（公司）业绩模型是相悖的。

- 第10章提出了测量更高质量和更低存货的财务效益的挑战。

- 第13章提醒，差异分析不是用来推卸责任的，而是用来学习和提高的。

每一章的内容都以一个实例结尾。设计这样的实例是为了帮助学生看到课本知识与将知识应用到实践中的差距。这样的安排能使学习更进一步。这些例子通过帮助学生认识到管理会计的真正挑战在于数据不充分、无效和分析不当而非计算，从而帮助学生缩小知识与实践之间的差距。

□ 管理会计的行为方面

本书强调成功的管理者应特别注重管理会计的行为方面，因为管理会计不是一个技术工具。管理会计方法的实施需要理解人的行为，需要判断和睿智的解释。例如：



- 第 1 章讨论了需要用伦理和价值观以及行为和判断来指导和激励人们。
- 第 12 章举例说明了目标的心理影响以及为什么这样的目标能够促进优异的业绩的取得。
- 第 16 章描述了设计一个防范风险和道德行为的管理控制系统的要素。

□ 清晰的介绍

我们十分注重对本书内容进行清晰的介绍，尤其关注管理者的需求。比如，我们讨论了会计上的概念，如 T 形账户，这是管理者所支持的。我们考虑了简单与细节之间的平衡，以帮助学生理解材料而不会增加额外信息的负担。

□ 强调管理决策过程的实例

每一章都以一个案例研究来结束，这可以增强学生对本章提出的概念的理解。每个案例都会描述一个公司，提出管理者面临的挑战，并且探讨管理者如何应对这一挑战。这些例子提出的问题能检验学生对本章概念的理解情况以及应用概念的创造性。这些实例有多个来源，其中一些来自哈佛商学院。比如：

- “万花筒公司”这个例子来自哈佛商学院，探讨了一个艺术设计公司的成本管理问题（见第 4 章）。
- “Wilkerson 公司”这个例子来自哈佛商学院，探讨了一个水净化设备制造商的成本管理问题（见第 6 章）。
- “是否削减药品种类”这个例子来自哈佛商学院，探讨了诺华制药公司的决策制定问题（见第 9 章）。
- “Liquid Chemical 公司”这个例子来自达顿商学院出版社，探讨了生产高端化工产品的公司的资本投资问题（见第 11 章）。

■ 本书特征

□ “实例”专栏

每一章都包含了“实例”专栏中的两个或者更多的概念，这些概念涉及跨多个行业（如零售业、制造业、保健行业以及娱乐业）的真实的成本会计问题。比如：

- 家得宝的存货管理（见第 4 章）。
- Mi Adidas 定制运动鞋的混合成本法（见第 5 章）。
- 医院利用基于时间的作业成本法来降低成本、改善服务（见第 6 章）。
- 返场演唱之后：现场演唱会适时录制（见第 10 章）。

□ “成功之匙”专栏

“成功之匙”提炼了每一个章节中的关键概念，使学生将重点放在如何把这些概



念应用到实践中。

作业

掌握制定管理决策的技巧需要实践。为了给学生提供应用和实践所学知识的机会，每一章都有大量的作业，包括问答题和练习题。这些题目中包含许多管理问题，需要学生解释他们计算得到的数字，并提出相关的行为建议。

资料来源

对学生：

- MyAccountingLab
- Companion Website-www.pearsonhighered.com/datar

对教师：

- Solutions Manual
- Test Item File and TestGen
- Instructor's Manual
- PowerPoint Presentations
- Image Library
- Instructor's Resource Center-www.pearsonhighered.com/datar

目 录

第 1 章 管理者与管理会计	1
1.1 财务会计和管理会计	2
1.2 战略决策与管理会计	4
1.3 价值链、供应链分析与关键成功因素	5
1.4 决策制定、计划与控制	9
1.5 关键的管理会计指导原则.....	12
1.6 组织结构与管理会计师.....	13
1.7 职业道德.....	15
第 2 章 成本术语及其用途	25
2.1 成本与成本术语.....	27
2.2 直接成本与间接成本.....	28
2.3 成本性态模式：变动成本与固定成本.....	30
2.4 总成本与单位成本.....	35
2.5 企业部门、存货类型、存货性成本与期间成本.....	36
2.6 存货性成本与期间成本的流转举例.....	38
2.7 计量成本需要判断.....	44
2.8 成本会计和成本管理的框架.....	48
附录 变动成本法和归纳成本法	49
第 3 章 本量利分析	68
3.1 本量利分析概述.....	70
3.2 盈亏平衡点与目标经营净利润.....	75
3.3 所得税与目标净利润.....	78
3.4 决策制定中的本量利分析.....	79
3.5 敏感性分析与安全边际.....	81
3.6 成本规划与本量利分析.....	83
3.7 销售组合对净利润的影响.....	87
3.8 服务业和非营利组织的本量利分析.....	89
3.9 贡献毛益与销售毛利.....	90



附录 不确定性下的决策模型	91
第4章 分批成本法	101
4.1 成本会计的基本概念	102
4.2 分批成本法与分步成本法	104
4.3 分批成本法：评估与实施	105
4.4 正常成本法下的分批成本法	108
4.5 实际成本法	114
4.6 正常成本法在制造业中的应用	116
4.7 预算间接成本与年末会计调整	120
4.8 正常成本法的拓展：服务业的例子	124
附录 多个制造费用库的成本分配	125
第5章 分步成本法与成本分配	146
5.1 分步成本法图解	147
5.2 例1：期初和期末均无在产品存货时的分步成本法	149
5.3 例2：期初无但期末有在产品存货时的分步成本法	149
5.4 例3：同时存在期初和期末在产品存货时的分步成本法	154
5.5 混合成本制度	163
5.6 联合成本与共同成本的分配	166
第6章 作业成本法与作业管理制	175
6.1 广泛平均及其影响	177
6.2 改进成本系统	182
6.3 作业成本系统	183
6.4 成本层级	186
6.5 实施作业成本系统	187
6.6 实施作业成本系统的思考	193
6.7 作业管理	195
第7章 定价决策、顾客盈利性与成本管理	212
7.1 影响定价决策的主要因素	213
7.2 长期的成本与价格	215
7.3 目标成本与目标定价	218
7.4 价值工程、成本发生与锁定成本	220
7.5 成本加成定价	225
7.6 顾客盈利性分析	227
7.7 生命周期产品的预算与成本制度	238
7.8 在定价决策中考虑其他因素	240
第8章 成本性态的确定	254



8.1	线性成本函数的基本假设	255
8.2	非线性成本函数与成本分类	258
8.3	识别成本动因	260
8.4	成本估计方法	262
8.5	利用定量分析法估计成本函数的步骤	265
8.6	对估计成本函数的成本动因的评价	270
8.7	数据收集及调整问题	274
第9章	决策制定与相关信息	285
9.1	信息与决策过程	286
9.2	相关性的概念	287
9.3	自制与外购决策	293
9.4	生产能力约束下的产品组合决策	302
9.5	约束理论和产量—贡献分析	303
9.6	顾客盈利性、作业成本法和相关成本	306
9.7	过去成本的无关性与设备更新决策	310
9.8	决策与业绩评价	312
9.9	与决策无关的联合成本	313
附录	线性规则	315
第10章	质量、存货管理和时间	334
10.1	以质量作为竞争武器	335
10.2	使用非财务指标来评价和改进质量	339
10.3	决策制定与质量业绩评价	343
10.4	存货管理	345
10.5	适时采购	350
10.6	存货管理、物料需求计划和适时生产	354
10.7	以时间作为竞争武器	361
第11章	资本投资	376
11.1	资本预算的步骤	377
11.2	贴现现金流量法	380
11.3	回收期法	385
11.4	应计会计收益率法	388
11.5	贴现现金流分析中的相关现金流	389
11.6	项目管理和业绩评价	395
11.7	资本预算中的战略因素	396
附录	资本预算与通货膨胀	398
第12章	总预算与责任会计	410
12.1	预算与预算循环	412



12.2	预算的优点	414
12.3	编制经营预算	416
12.4	财务计划模型与敏感性分析	427
12.5	预算与责任会计	429
12.6	预算编制中的人为因素	432
12.7	跨国公司中的预算	435
附录	现金预算	435
第 13 章	弹性预算、差异与管理控制	450
13.1	静态预算与差异	452
13.2	弹性预算	455
13.3	价格差异与直接成本投入的效率差异	458
13.4	计划预算成本和计算制造费用分配率	463
13.5	变动制造费用差异	466
13.6	固定制造费用差异	470
13.7	差异的综合分析	474
13.8	管理者如何应用差异	476
第 14 章	战略、平衡计分卡与战略盈利性分析	492
14.1	什么是战略	493
14.2	建立内控能力: Chipset 改进质量与重组	496
14.3	战略执行和平衡计分卡	497
14.4	营业利润的战略分析	504
14.5	缩减规模和生产能力的管理	511
第 15 章	转移价格	528
15.1	管理控制系统	530
15.2	分权制	531
15.3	转移价格	535
15.4	计算转移价格	536
15.5	基于市价的转移价格	539
15.6	基于成本的转移价格	541
15.7	混合的转移价格	543
15.8	制定转移价格的一般原则	546
15.9	跨国转移价格与税收	547
第 16 章	业绩评价与薪酬	563
16.1	财务与非财务业绩指标	565
16.2	业务单元的会计基础指标	565
16.3	业绩评价的细节	571
16.4	业绩与反馈的目标水平	576



16.5 跨国公司的业绩评价指标·····	577
16.6 管理者与组织单元的业绩评价的区别·····	579
16.7 战略和控制杠杆·····	585
附 录·····	597

第 1 章



管理者与管理会计

- 1.1 财务会计和管理会计
- 1.2 战略决策与管理会计
- 1.3 价值链、供应链分析与关键成功因素
- 1.4 决策制定、计划与控制
- 1.5 关键的管理会计指导原则
- 1.6 组织结构与管理会计师
- 1.7 职业道德



学习目标

1. 描述成本会计如何支持管理会计和财务会计。
2. 理解管理会计如何影响战略决策。
3. 描述价值链中的企业职能集，确定顾客期望的企业绩效维度。
4. 解释五步决策制定法及其在管理会计中的作用。
5. 描述管理会计师在支持管理人员时应遵循的三个指导原则。
6. 理解管理会计如何适应组织结构。
7. 理解职业道德对管理会计师的重要性。

收益和成本是所有企业关注的问题。在当今全球经济不断发展的环境下，大中小型企业的管理者都必须明白收益和成本是如何产生的，以及一些不可控的风险的存在。管理者通常利用成本会计信息来做出有关企业的研究与开发、预算、生产计划、定价以及产品和服务的决策。

通过学习管理会计学，你会了解那些成功的管理者是如何对企业进行管理的。这有助于你成为决策者。诸如美国联合能源公司（Constellation Energy）、耐克公司和匹兹堡钢人队（Pittsburgh Steelers）等组织的高管都拥有会计背景。

本章将概述管理会计学的主要特点，以及它是如何为企业创造价值的。

本章要点

- 管理者使用管理会计信息来确定企业是如何为顾客创造区别于竞争对手的价值的，从而做出战略决策。
- 管理者执行战略决策，并且通过企业六大主要职能为顾客创造更多的价值。这六大职能是：研发、产品和生产流程设计、生产、营销、分销以及顾客服务。
- 价值创造有利于降低成本，提高生产效率和质量，缩短生产时间，或者提高企业创新能力。
- 为了创造价值，管理者通常采用五步决策制定法：（1）识别问题；（2）获取信息；（3）预测未来；（4）选择方案做出决策；（5）实施决策。
- 为了对决策做出指导，管理者以及管理会计师会权衡不同决策的利弊得失，考虑所做的决定会给执行过程带来怎样的影响，针对不同的决策目的计算不同的成本，依据职业准则来执行决策。

1.1 财务会计和管理会计

如同你们在财务会计课上学到的，会计系统记录已经发生的交易和事项（比如销售与材料采购），把交易中的数据处理成对管理人员和其他使用者（如销售代表、生产监督人员和其他人）有用的信息。对一项交易的处理具体包括收集、分类、汇总和分析。比如，成本按其种类（材料、人工和运输）归集，按月、季或年汇总以决定总成本，然后对其进行分析以评价成本相对于收入而言在各期有什么变化。会计系统通

过利润表、资产负债表、现金流量表和业绩报告提供信息，如为顾客服务的成本或开展广告宣传活动的成本。管理人员使用会计信息就他们所负责的活动、业务或职能范围做出决策。理解会计信息对于管理者完成这些任务至关重要。

不同的管理人员通常要求按不同的方式提交或者报告会计信息。以销售订单信息为例，销售经理可能对总的销售额感兴趣，以确定要支付多少佣金。分销经理可能对按地理区域划分的销售订单数量和客户要求的送货时间感兴趣，以保证及时送货。生产经理会关注不同产品的数量和要求的交货日期，以便安排生产。一个理想的数据库（有时称为数据仓库）由琐碎、详细、可被用于多种目的的信息构成。例如，销售订单数据库将包括每份订单的详尽信息，如产品名称、订购数量、售价和交货明细（地点和日期）等。数据库按照方便管理人员获取各自所需信息的方式来存储信息。许多公司正在建立自己的企业资源计划（enterprise resource planning, ERP）系统和单个数据库，收集可供应用的数据，以支持企业的经营活动，如采购、生产、分销和销售。

财务会计与管理会计有不同的目标。**财务会计**（financial accounting）的重点在于向外部各方（如投资者、政府机构、银行和供应商）报告。它计量和记录各项交易，并提供基于《公认会计准则》（Generally Accepted Accounting Principles, GAAP）的财务报表。管理人员对向投资者、政府官员和其他外界公布的财务报表负责。管理人员的薪酬通常直接受到这些财务报表数字的影响。

管理会计（management accounting）计量、分析和报告财务以及非财务信息，帮助管理人员做决策以实现组织目标。

1. 管理人员用管理会计信息选择、传达和实施战略。
2. 他们也用管理会计信息协调产品设计、生产和营销决策并评估业绩。

管理会计信息和报告不必遵循既定的原则或规则。关键问题是：（1）这些信息如何帮助管理人员把工作做得更好？（2）生成这些信息的收益大于成本吗？

图表 1—1 总结了管理会计和财务会计的主要差异。但是要注意，资产负债表、利润表和现金流量表等报表，对管理会计和财务会计而言是一样的。

图表 1—1 管理会计和财务会计的主要差异

	管理会计	财务会计
信息的使用目的	帮助管理人员做决策以实现组织的目标	向投资者、银行、监督者和其他外部各方告知组织的财务状况
主要用户	组织的管理人员	外部用户，如投资者、银行、监督者和供应商
关注的重点	面向未来（在 2012 年编制 2013 年的预算）	面向过去（在 2013 年编制 2012 年的业绩报告）
计量与报告规则	内部的计量与报告不必遵循 GAAP，但要基于成本—效益分析	财务报表必须遵循 GAAP 编制，并经外部独立审计师鉴证
时间跨度与报告类型	时间变化范围从一小时到 15~20 年，有关于产品、部门、地区和战略的财务与非财务报告	基本上是将公司作为一个整体完成年度或季度财务报告
行为的含义	意在影响管理者和其他员工的行为	主要报告经济事项，但也影响行为，因为管理人员的薪酬通常是基于所报告的财务成果的