

MPAcc

国家会计学院会计硕士专业学位
(MPAcc)系列教材

高级管理会计 理论与实务

Advanced Management
Accounting
— Theory and Practice

郭晓梅 主编



中国财政经济出版社

F234.3

国家会计学院会计硕士专业学位 (MPAcc)
系列教材

高级管理会计理论与实务

郭晓梅 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

高级管理会计理论与实务/郭晓梅主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2005.5
(国家会计学院会计硕士专业学位(MPAcc)系列教材)

ISBN 7-5005-7920-9

I. 高… II. 郭… III. 管理会计-研究生-教材 IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 007557 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 24.75 印张 476 000 字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 40.00 元

ISBN 7-5005-7920-9/F·6952

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序

会计是一门应用性很强的社会科学。随着我国市场国际化程度的提高和会计准则国际化进程的加快,我国企业面临着越来越激烈的国内乃至国际竞争,迫切需要一大批高层次、应用型会计专业人才。

目前我国拥有一支庞大的财会人员队伍,但是其知识结构、学历结构和人员素质都不尽如人意,很难适应社会经济发展的需要。为此,2003年,国务院学位委员会批准在我国设立会计硕士专业学位(MPAcc),以便更好更快地培养高层次会计专门人才,以适应我国社会主义市场经济发展和经济全球化的需要。

会计硕士专业学位与传统的学术型会计硕士学位是两种不同的学位类型,其在培养目标、课程设置、教学方法等方面都有很大差异。与后者相比,会计硕士专业学位致力于培养德才兼备的系统掌握现代会计学、审计学、财务管理以及相关领域的知识和技能,具有很强的解决实际问题能力的高层次、高素质、应用型的会计专门人才;其课程设置强调实用性、操作性;其教学更多采用案例法。

会计硕士专业学位是吸收国际上先进的教育理念与教育方法,结合我国社会实际而设立的,她不仅在我国是新鲜事物,在国外也没有多少先例可循。既然是开创性事业,就需要有人为之披荆斩棘,需要有人为之筚路蓝缕。教材建设作为保证学位教育达到既定目标的重要环节,尤其需要下大功夫、花大力气编写。评价教材的优劣与否,关键在于不能将原有学术性学位的教材照搬到专业学位的教育中,而应该从培养目标和教学特点出发,突出职业性、应用性、针对性,具有创新性和前瞻性;既要高于实践,反映国际上会计理论和实践的最新发展成果,又要服务于实践,能够用来分析和解决中国的现实问题。

本着上述宗旨,按照国务院学位委员会制订的《会计硕士专业学位

参考性培养方案》的规定，国家会计学院董事会办公室组织编写了会计硕士专业学位教学大纲及部分试用教材。大纲与教材的编写者大都是国内著名院校的知名学者，很多还是全国会计硕士专业学位教育指导委员会的委员，他们以大胆创新的精神和认真负责的态度，编写了会计硕士专业学位教学大纲及试用教材。这套大纲及教材具有以下几个突出特点：

1. 立足中国国情，借鉴国外有益经验。MPAcc教育，在遵循高层次、应用型专门人才培养一般规律的基础上，注重借鉴吸收国外有益经验，紧密结合我国国情，特别是结合我国财务管理与会计工作的实际，本套大纲及教材是在探索具有中国特色的MPAcc培养方案上作出的一次努力。

2. 理论联系实际，颇具实用性。MPAcc教育的突出特点是学以致用，是一种与目前的学术型会计硕士教育具有明显区别的学位教育，突出会计职业的要求，因此，在教学中应采用灵活多样的培养方式，注重理论联系实际，加强案例教学，培养学生分析和解决问题的能力。本套大纲及教材每章皆有短小的案例，还有相关的背景知识、思考题和网站链接，不但针对性强，而且能够起到扩大学生知识面的作用。

3. 结合先进的管理经验，突出时代感。MPAcc作为一个理论与技术方法并重的高层次职业继续教育，必然要求其在理论和方法上不断发展，在实务上不断创新。本套大纲及教材在编写过程中，充分吸收了国内外先进的管理理念和方法，较好地体现了知识经济时代对MPAcc的要求。

鉴于会计硕士专业学位教育刚刚起步，各个试点院校的培养方向不尽相同。本套大纲及教材难免存在错漏之处，敬请读者批评指正，以便再版时修订。

国家会计学院董事会办公室

二〇〇五年四月

前·言

本书是财政部人事教育司组织的《国家会计学院会计硕士专业学位系列教材》之一，是为职业会计硕士编写的教材，也可供经济类和管理类的研究生作为学习的参考书，从事实践工作的会计人员亦可将其作为从事实践工作的指南。

在面临全球性竞争时，中国企业的管理者迫切感到了决策的重要性，并产生了对决策支持人才的渴求。但是，当他们把目光投向自己企业的会计人员时，却发现，长期的记账、算账工作，似乎使会计人员忘记了会计的一个主要服务对象——管理者。各种各样的会计信息，基本上是为了应付财政、税收、工商、银行等外部部门用的，能直接为企业管理拿来用的很少。于是，管理者开始求助于管理咨询公司。麦肯锡、思腾思特等国外管理咨询公司趁虚而入。然而，在众多国外精英手中运用自如的先进管理支持手段，到了中国似乎却玩不转了——这些公司在中国先后遭遇了“滑铁卢”。而其实最根本的原因在于缺乏本土化。充分利用“生于斯、长于斯”的本土人力资源，发挥其本土社会文化和企业实践层面的知识积累优势，提升和改造其知识结构，使其能适应企业管理的决策支持需要，成为当前会计人员在职教育的一个目标。同时，这也是在电脑取代手工记账之后，会计职业发展的需要。职业会计硕士应此需求而产生。作为应用型研究生，他们具有较为丰富的企业经营经验，他们直接面对经营中的各种问题，迫切需要了解、掌握解决这些问题的方法。本书内容主要针对这类读者的职业背景展开，立足中国经济发展中企业的实践，同时兼顾世界经济发展中的新实践，通过吸收、借鉴西方国家在市场经济基础上行为和发展企业的管理会计原理与

方法，使其与企业实践有机结合，以期促进我国企业增强竞争力，提高经济效益，发展社会主义市场经济。

现代企业面临全球性的激烈竞争，必须致力于竞争优势的取得，方可保持经营的可持续性。企业管理水平的高低，影响着企业的竞争能力。管理者必须全面考虑，才能制订适合企业发展的战略和目标。而且，管理者还要作出科学决策，实施有效管理，才能够确保企业战略和目标的实现。从战略和目标的制订，到决策、实施，都离不开信息的作用，这既包括了财务信息，也包括了非财务信息，既包括了经营信息，也包括了会计信息。管理会计就是为满足管理者的信息需求而产生的。管理会计是一门将现代化管理与会计融为一体，为企业的管理者进行有效管理提供相关信息的综合性交叉学科，它是企业管理信息系统的一个子系统，也是决策支持系统的重要组织部分。自产生以来，得到了迅速的发展，已经形成了以决策会计为主，包含计划和控制两个部分的基本框架。到 20 世纪末 21 世纪初，适应社会经济条件的重大变革和管理理论与实践的发展，管理会计在广度和深度上又有了丰富与发展。本书的编写，是基于管理会计的基本框架而展开的，并融合了其现代的新发展。全书包括十一章。

第一章主要阐述管理会计信息对于决策的作用，并对管理会计和财务会计进行对比，阐述管理会计师的作用。目的在于使读者形成对管理会计的整体认识。第二章，考虑到管理会计在决策和控制中所使用的成本概念、分类方法与财务会计存在着较大的差异，所以首先对这部分知识进行介绍，接着重点介绍了成本性态，和半变动成本分解的方法。第三章则介绍了三种不同的成本计算系统，这是管理会计满足不同目的而形成的不同成本的主要信息来源。

接下来的第四到第七章，主要介绍的如何为决策的需要而提供相关信息，这是管理会计服务于管理职能的一个主要表现。其中第四章，介绍本量利分析及其应用。第五章为定价决策，是相关成本和收入概念在定价和赢利性分析上的应用。该章适应企业不同战略的不同要求，介绍了不同的定价方法。第六章为相关成本和收入概念在短期经营决策中的应用，包含了企业经营中经常遇到的几种典型决策，并且特别强调，决策的确定，必须考虑企业的战略和定性分析的结果。第七章则是成本信

息在长期经营决策中的应用。除了阐述基本方法外，还介绍在战略投资中的主要考虑因素。

从第八章到第十章，主要介绍如何为控制和评价的需要而提供会计信息，这是监督决策的执行，实现目标的重要工具。第八章，预算管理，起承上启下的作用，预算是计划的货币化表现，既是决策的结果，也是控制的开始。本章内容包括战略规划和预算的区别与联系，全面预算和作为控制手段的预算控制的不同类型。第九章，将责任会计置于管理控制系统之下，阐述管理控制的基本原理，以便为合理设计责任会计提供指导，同时介绍不同责任中心的特点，转移定价的应用。第十章，业绩评价，阐述了业绩评价的基本原理和责任中心业绩评价与控制，以及对个人的激励机制的设计。这是确保目标实施的关键。

第十一章，成本管理，这是根据企业竞争环境改变，适应企业实现战略目标而设计的一部分。其基本原理已体现在前面的各章中，但是由于企业的战略决策和经营决策存在不同，企业管理产生了许多变革，从而使企业的管理会计也发生变化。本章主要包括战略成本管理和价值链，作业成本管理、适时生产系统、全面质量管理和环境管理等。分别从影响企业战略成功的关键因素：时间、质量、成本、创新等方面进行阐述，同时也反映出管理新主题中，以顾客需求为核心的指导思想。

企业面向市场，经营的重心在于决策，而决策的目标必须通过有效的执行和控制才能实现。在全球性竞争环境下，仅有经营是不够的，还需要建立合理的战略。而战略的制订和实施，仍然离不开管理会计。上述体系安排，正是与企业管理实践的过程相结合的。本书编写的主要特色和 innovation 是：

1. 结构严谨，内容深入浅出，富于时代性。本书大纲的设计围绕管理会计的基本框架展开，突出其对信息进行加工以满足管理者的不同管理要求。贯穿于始终的是以相关成本为代表的现金流量分析。在第一篇，主要体现的是成本的归集和分配方法，为加工决策和控制所需要的信息而创造条件。在第二篇，主要体现的是相关成本和收入的加工方法，并同时考虑了长短期决策中对于成本和现金流信息的需求。在第三篇，则主要体现将可控成本或收入分配到不同的责任中心的方法，以便准确地计量、评价责任中心的业绩，并对有关人员进行激励。在第

四篇，主要体现服务于战略目标战略成本信息的加工方法和战略业绩计量和评价方法。各章内容前后呼应，环环相扣。成本分类和成本计算系统为加工成本信息的基础。而在为决策而加工信息时，成本性态分析为基础，本量利分析，定价决策、短期决策等都是建立在此基础上的。预算则是决策的结束和控制的起点。战略成本管理和业绩管理则是前几部分内容的丰富和发展。除了在第四篇专门对现代管理会计的最新发展进行阐述以外，在前面的几个部分也适当地考虑了传统方法的新发展。例如，作业成本计算法、成本性态分析中对于作业量的理解、定价决策中考虑了目标成本定价方法、作业基础预算等。从而使内容具有时代感，符合企业经营环境变化的需要。

2. 以实践为导向，注重实用性。本书摒弃了对管理会计对象、性质、研究方法等悬而未决的纯理论问题，而是以实践为导向，站在管理会计信息使用者的角度，侧重于如何对信息进行加工处理，以使其满足管理者不断变化的需求。各章选用的综合例子尽量考虑提供其发生的背景，并使其与现实经营环境靠近。此外，对于相关的概念或方法，同时提供国内或国际知名企业的实践例子，或是有关的背景知识，以激发读者的兴趣，将相关知识与现实生活的情形结合起来。各章前提供学习目标，各章末的小结、本章概念、主要参考文献和网站、练习题等的设计，适应学习的需要而展开，便于读者抓住知识点，并培养应用能力。

3. 体现管理会计的综合学科特点。现代管理会计在形成与发展中，吸收了现代管理科学和经济学中的相关学科的知识，从而成为一门综合性的科学。本书力图体现管理会计的这一特点，介绍了管理思想的变革和管理控制的原理，在决策中考虑了数学模型等定量分析方法的同时，也考虑根据经营环境进行定性分析。在控制中突出人的作用，考虑相关控制手段的行为影响和道德选择问题。从而体现现代管理中的权变理论和人本管理思想。

总之，本书在结构上力图体现管理会计的基本框架，在行文上，力图做到简洁明快和通俗易懂，在内容上力求丰富多彩且面向实践，在背景上力图突出我国管理会计的实际问题，以适应应用类会计研究生的需要。

本书由厦门大学郭晓梅博士担任主编，主编负责总体框架的设计，

编写细纲的拟定，各章初稿的审定和全书的总纂与定稿。除第十章由陈华敏博士撰写以外，其余各章由郭晓梅完成。厦门大学会计系的曲晓辉教授、暨南大学会计系的宋献中对大纲、书稿进行了审阅，并提出了宝贵意见，硕士生苏月嫦、李晓洲和范凌燕参与了初稿的校对工作，在此表示感谢。在编写中，作者尽可能地做了力所能及的努力，但是，由于学识有限，书中的不妥、疏漏在所难免，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 企业管理与管理会计	(1)
第二节 管理会计与财务会计对比	(7)
第三节 企业经营环境的变革与管理会计作用的扩展	(11)
第四节 管理会计职业与职业道德	(16)
第二章 成本概念与成本性态	(27)
第一节 成本的含义与分类	(27)
第二节 成本性态分析	(40)
第三节 半变动成本分析	(45)
第三章 成本计算系统	(58)
第一节 完全成本计算系统	(58)
第二节 变动成本计算系统	(60)
第三节 作业成本计算系统	(75)
第四节 几种成本计算系统的融合	(90)
第四章 本量利分析	(97)
第一节 本量利分析概述	(97)
第二节 盈亏平衡分析	(101)
第三节 本量利关系中的敏感分析	(114)
第四节 本量利分析在经营决策中的应用	(117)
第五章 产品定价决策	(131)
第一节 产品的经济定价模型	(131)
第二节 产品的成本定价模型	(140)
第三节 企业的定价策略	(146)
第六章 短期经营决策分析	(157)

第一节	短期经营决策概述	(157)
第二节	短期经营决策分析	(163)
第三节	不确定性条件下的决策	(174)
第七章	长期投资决策分析	(180)
第一节	长期投资决策概述	(180)
第二节	长期投资评价指标	(186)
第三节	长期投资决策分析	(195)
第四节	长期投资决策的风险分析	(205)
第八章	预算管理	(222)
第一节	战略规划与预算	(222)
第二节	预算的分类	(230)
第九章	管理控制系统与责任会计	(247)
第一节	管理控制系统概述	(247)
第二节	分权制与责任中心	(252)
第三节	转移定价	(258)
第四节	责任中心的财务业绩计量	(266)
第十章	业绩计量	(282)
第一节	业绩计量系统概述	(282)
第二节	综合业绩评价	(291)
第三节	标杆管理	(301)
第四节	经理人员奖励计划	(315)
第十一章	战略成本管理	(331)
第一节	战略成本管理与价值链	(332)
第二节	作业管理	(341)
第三节	适时生产系统	(348)
第四节	全面质量管理与质量成本管理	(355)
第五节	战略环境成本管理	(367)

第一章 概 论

本章要点:

- ①了解管理会计如何帮助企业实现其目标。
 - ②理解管理会计与财务会计的区别与联系,从而把握管理会计的本质。
 - ③掌握现代经营环境下,管理会计作用的扩展。
 - ④了解管理会计师在企业中的地位和作用,并理解其道德标准。
-

第一节 企业管理与管理会计

一、企业的使命、目标和战略

企业是一系列契约的组合,不同的利益关系者由于存在共同目标而聚合在一起,从而形成了企业。这种共同的目标,就是企业的使命。使命指明了企业存在的目的或理由,并且使该企业的业务与其他类似企业的业务区别开来。使命回答了企业的用户、产品或服务、经营宗旨、发展目标和希望树立的公众形象等方面的问题,为企业目标的确立和战略的制订提供了依据。

企业首先是一个经济性的组织,因此,其使命之一是通过从事经济活动来谋求利润或是为股东创造财富。但是,企业同时也是一个社会性组织,承担着一定的社会责任。随着利益关系集团势力的增强,社会责任也会对企业的经营性行为产生决定性影响。因此,许多企业在制订自己的使命时,不仅需要关注经济责任,也开始关注社会责任。实例1-1和1-2给出了几个关于企业使命的例子。

明确企业的使命之后,企业的目标也随之建立。目标是对使命的具体化和明确化的阐述,反映企业在完成使命过程中所追求的最终结果。可以是追求利润的最大,也可以是追求顾客满意,或者是力争成为行业中的先驱。目标帮助企业的员工

了解企业的总体发展方向，并为有效的管理，包括业绩的评估和资源配置等活动提供了标准和依据。企业目标包括长期目标和短期目标，短期目标是对长期目标的阶段性分解。

战略则是实现企业既定目标的行动过程，它提供总体的计划思路和方法，指出如何完成企业的使命，和实现长期目标的手段和途径。在战略制订过程中必须确定企业的长期目标，而战略的实施过程则包括了短期目标（即企业的年度经营目标）的制订，以作为资源分配的基础。对于企业而言，战略的制订十分重要。一着不慎，满盘皆输。厦门厦新电子（现名夏新电子）在 20 世纪 80 年代投身于视频产业，先后由录像机转产 VCD、DVD，并一度取得巨大成功。但却未能居安思危，只依靠单一产品，在竞争增加，市场饱和的情况下，陷入连续两年亏损被 ST 的困境。而 2000 年下半年起，夏新电子果断实行战略转型，进入手机市场。通过合理的决策和实施，2002 年实现当年扭亏、当年高派息、当年摘帽。吸取上次战略失败的教训，夏新并不满足于单一手机市场的成功，而是继续推行多元化战略，寻求企业持续增长的新支点。帮助夏新走出困境的，也正是其正确的战略定位。

实例 1-1 加拿大原子能公司 (AECL)

企业使命

为维护广大客户和投资者的利益，并能为其创造更大的价值和收益，AECL 肩负重大的历史使命和责任：

- 经济有效地管理加拿大核电系统；
- 适当调控和改革技术层，加快核电产品和服务的市场化；
- 在企业获利情况下进行分红。

企业目标

- 发展成世界领先的专业提供核电产品和服务的全球性公司；
- 确保员工和大众的安全健康，并保护我们的环境；
- 不断创新和完善，使原核电产品对未来核电发展的限制减至最低。

<http://www.aecl.cn/company/vision.htm>

实例 1-2 中国移动通信

企业使命：

“创无限通信世界，做信息社会栋梁”。

“创无限通信世界”突出了中国移动通信在无限通信新世界的形成和发展过程中的主导地位，强调了中国移动通信作为骨干和支撑力量所要承担的责任和使命。企业承诺将始终站在技术发展和市场需求变化的前沿，前瞻性地创造新的业务模式和解决方案，成为通信业引领发展趋势、“先知先觉”的领航员。“做信息社会栋梁”体现了中国移动通信在信息化这一伟大的历史进程中所起到的作用和企业强烈的社会责任感和自信心，预示着中国移动通信在信息化进程中的发展思路。

<http://www.chinamobile.com>

二、管理的流程

企业要实施战略、实现目标、完成使命，必须通过不同级别的管理者的管理来实现。典型的管理流程包括了这几个阶段：(1) 确定组织的目标；(2) 收集可能的备选方案；(3) 收集与备选方案有关的信息；(4) 在不同的备选方案之间进行选择，并选定方案；(5) 实施选定的方案；(6) 归集实际结果，并与所确定的目标进行对比；(7) 针对实际与目标的差异，调整行动或修正方案（见图 1-1）。

前四个阶段便是企业的战略制订过程，而后三个阶段则是控制过程，帮助企业实施战略。而贯穿于这几个阶段的是计划和控制这两个基本职能。进行计划时，管理者需要在预测未来的基础上，设定目标，收集备选方案和相关信息，并最终选择方案。其本身就是一个决策过程，即在不同的备选方案之间进行选择的过程。控制指的是对经营活动进行监督，以确保其朝着既定的方向发展的过程。实施控制时，企业必须进行合理组织、实施激励，并对过程进行监督。组织指的是建立企业经营活动中所必须遵循的框架的过程。它包括指派员工和确定管理者的职责及权限等内容。激励指的是根据员工的需求设立某些目标，并以此来促使员工的行为或活动符合组织的期望，以利于实现企业的目标。监督指的是检查工作是否按照既定的计划、标准和方法进行，调整实际与计划之间的偏差，并考虑应当采取的改进措施，以确保目标实现的过程。在控制阶段，管理者也必须不时地作出决策，以确定责任制的构成、人员权力的分派、业绩评价制度和激励机制的设计等。

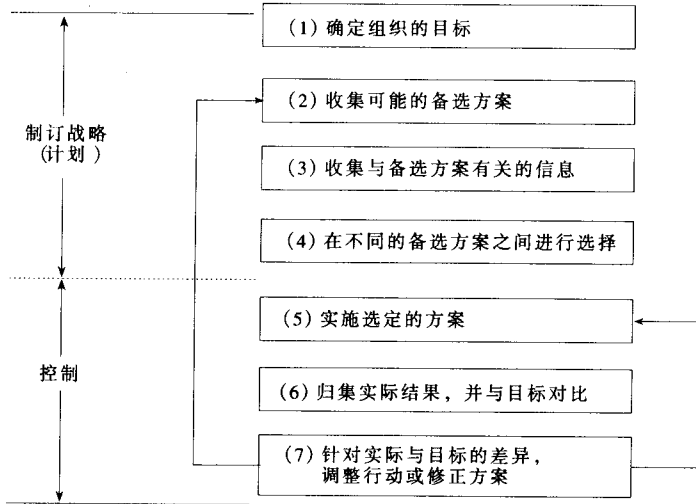


图 1-1 企业管理的流程

例如, 假设某能源公司, 在确定其为顾客和投资者创造价值的使命之后, 将目标之一定位为成为世界领先的专业性公司, 并将其量化为在未来 3 年内, 实现市场份额增加 50% 的指标。为此, 必须制订实现目标的战略, 管理者考虑采取海外扩张的方式。有不同的方案可供选择: 在亚洲或是欧洲。为了对两个方案进行对比评价, 必须收集与方案有关的投资额、收入和经营成本信息, 经过比较后, 由于亚洲市场的不断扩大, 能使市场份额迅速增加, 所以选择了在亚洲的投资方案。至此, 完成了战略的制订过程 (同时也是计划的过程)。而后, 为了实现此方案, 必须在亚洲设立企业, 并为此编制经营计划, 制订具体的收入、成本、费用、市场份额等预算。每个月末, 需要收集实际的成果, 并将其与预算相对比, 以便发现是否偏离目标, 以及需要采取的措施。也许, 管理者发现市场份额并未像预计的那样增加, 此时就需要分析可能的原因, 假如是由于客户尚不了解公司的产品和服务所致, 那么就需要采取一定的行动, 此时管理者必须再次找到几种的备选方案, 取得信息, 并作出选择, 例如, 决定增加广告投入、开展宣传等。假如是由于员工业务能力低, 服务态度差, 导致客户群体流失, 则需要调整相应的激励手段。后面的这个阶段, 便是控制的过程, 管理者实施了组织, 从而成立了亚洲的企业。编制了预算, 分配了资源和职责, 并以此作为激励的目标。管理者还采取了监督手段, 对实际与预算的差异进行对比分析, 并根据结果进行决策, 采取新的行动。

可以看出, 从企业的战略目标选择、资源的有效利用和具体行动计划的制订和

实施，都需要在若干个可供选择的方案之间进行选择。所以，管理过程的核心是决策，决策贯穿于企业管理的全过程。

三、管理会计信息在管理中的作用

企业管理流程的每一个步骤，都需要各种各样的信息为之服务。这些信息，有的来自于企业的经济分析，有的来自于财务专家、营销人员、生产人员，而更多的则来自于管理会计人员。

归纳起来，管理会计信息可以在企业管理的流程中发挥如下作用：

1. 为决策提供指导，并制订计划。在面临激烈竞争之际，企业必须作出各种各样的战略决策：夏新电子在扭亏方案中必须作出进行资产重组或者产业转型的决策，确定多元化战略中必须进行进军哪种产业的决策，乐凯必须就是否与外商合资进行决策；战略定下后，企业必须作出更具体的计划：铁路系统每到春运就必须作出提价多少、何时提价、何时恢复正常价格、如何安排列车车次，是否增加临时客车等决策。在此时，决策者需要管理会计信息，以便了解每个可能的备选方案的成本和收益，以及实施方案对于企业目标和使命的可能影响。

2. 帮助控制经营活动。高层管理者根据企业的目标所作出的决策以及所制订的计划，需要通过管理会计信息传递给基层的管理者和执行者，以确定后者的责任。各个基层单位制订其计划（预算），作为管理者分配资源的基础。该预算同时构成基层单位的业绩指标，例如未来的收入、利润、成本、质量水平等方面的指标。对于实际执行情况，则通过业绩报告逐层进行传递，使管理者对执行过程进行时的监控，找出业绩存在的不足和可能的改进措施，从而确保行动方案向着既定目标前进。

3. 计量业绩和激励。管理会计信息还使员工能够了解其工作与企业的产品、服务之间的联系，使员工的个人目标与组织的目标达成一致，激励员工在实现个人目标的同时，完成组织的目标。

可以看出，管理会计与企业管理流程相适应，包括了两个主要构成部分：决策与计划会计和控制会计（如图 1-2 所示）。决策会计通过收集和整理各种与企业资源使用有关的财务和非财务信息，为企业的战略制订（计划）过程提供支持，在此基础上，将决策的结果以数量的形式加以汇总，形成预算。控制会计则从预算开始，通过预算的分解而将其转化为各个责任中心的目标，并对业绩加以报告，将实际结果与预算进行对比分析，找出差异形成原因并确定责任，通过对员工的激励而调整其行动，或是对计划进行修订，形成未来的新计划。