

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 3：战略控制方法★★

预算与预算控制	
类型	增量
优点	1. 预算编制 工作量较少 ，相对容易操作 2. 预算 变动较小 且循序渐进，为各个部门的经营活提供了一个 相对稳定的基础 3. 有利于 避免 因资金分配规则改变而引起 各部门之间产生冲突 4. 比较 容易 对预算进行 协调
缺点	1. 没有 考虑经营条件和经营情况的变化 2. 容易使企业管理层和部门经理产生维持现状的保守观念， 不利于企业创新 3. 与部门和员工的业绩没有联系， 没有提供降低成本的动力 4. 鼓励 各部门 用光预算 以保证下一年的预算不减少 5. 随着业务活动及其开支水平的变化而 失去合理性、可行性

预算与预算控制	
类型	零基
优点	1. 有利于 根据实际需要 合理分配资金 2. 有利于 调动各个部门和员工 参与预算编制的 积极性 3. 增强员工的成本效益意识 4. 鼓励 企业管理层和部门经理根据环境变化 进行创新 5. 增加预算的科学性和透明度， 提高预算管理 水平
缺点	1. 预算编制比较复杂， 工作量大，费用较高 2. 如果过度强调眼前预算项目的需要，容易导致 追求短期利益而忽视长期利益 3. 预算规则和业务项目开支标准的改变可能 引起部门之间的矛盾和冲突

【例题·多选题】德佳公司 2020 年实际销售费用为 6 500 万元，占营业收入的 20%，该公司预计 2021 年营业收入增加 3 000 万元，于是就将 2021 年销售费用预算确定为 7 100（6 500+3 000×20%）万元。德佳公司采用的预算编制方法的优点有（ ）。

- A. 能够促进更为有效的资源分配
- B. 系统相对容易操作和理解
- C. 容易实现协调预算
- D. 能够应对环境的变化

【答案】BC

【2018·多选题】信达银行每年都依据实际业绩编制预算。2016年年底信达银行在某地开设了一家分行，该分行2017年预算编制类型的优点有（ ）。

- A. 有利于根据实际需要合理分配资金
- B. 为各个部门的经营活动提供了一个相对稳定的基础
- C. 比较容易对预算进行协调
- D. 鼓励企业管理层和部门经理根据环境变化进行创新

【答案】AD

【例题·多选题】甲公司是国内一家大型农业生产资料集团，近年来致力于推进横向一体化战略和纵向一体化战略，以保持国内规模优势。甲公司对其各子公司实行预算管理，并通常使用增量预算方式进行战略控制，子公司预算需要经甲公司预算管理委员会批准后执行。2019年9月，甲公司在化肥市场低迷时期收购了乙化肥厂。收购后，甲公司更换了乙化肥厂的总经理和财务总监，并要求乙化肥厂根据未来需求编制预算。2019年11月，甲公司启动2020年度预算编审工作，乙化肥厂2020年预算编制类型的缺点有（ ）。

- A. 不能拥有启发新观点的动力
- B. 它可能强调短期利益而忽视长期目标
- C. 预算规则和业务项目开支标准的改变可能引起部门之间的矛盾和冲突
- D. 没有降低成本的动力

【答案】BC

企业业绩	
战略性业绩	1. 表现：市场竞争力、行业地位、企业成长性、企业声誉、重大创新等； 2. 特征：整体性、长期性。
经营性业绩	1. 表现：月度或年度的销售额、净利润额、资产回报率、质量合格率等； 2. 特征：与企业局部或短期的经营活动相关。
【注意】战略性和经营性业绩衡量： 都使用财务指标和非财务指标对其进行定性和定量衡量。	

财务衡量指标	
原因	局限性
1. 可以很容易地发现它们的变动 2. 对企业业绩的衡量更为适合 3. 适合用作业绩目标 4. 提供了总结企业业绩和经营成果的工具方法，并可在同类企业之间进行比较	1. 信息获取存在困难 2. 信息的使用存在局限性（存在时效性，评价侧重过去） 3. 不同行业或同一行业中不同企业的业绩比较带来困难（评价标准存在动态性问题） 4. 有时不能准确反映真实情况 5. 有时体现的是被扭曲的结果 6. 可能鼓励短期行为 7. 忽略其他战略要素 8. 激励、控制的人员范围有限

非财务衡量指标

评价的角度	业绩计量
服务质量	投诉数量、客户等待时间
人力资源	员工周转率、旷工时间、每个员工的培训时间
市场营销	销量增长、市场份额、客户数量
生产	工艺、流程先进性；质量标准
研发	技术专利数量和等级、设计创新能力
物流	设备利用能力、服务水平
广告	属性等级、成本水平
管理信息	及时性、准确度

【2020·多选题】甲公司采用流动比率、资产负债率等财务指标进行绩效评价。下列各项中，属于甲公司上述做法的局限性的有（ ）。

- A. 鼓励短期行为
- B. 忽视战略目标
- C. 比率不可以用作目标
- D. 难以进行项目比较

【答案】AB

【2018·多选题】龙都钢铁公司每年都用投资报酬率、销售利润率、资产周转率等比率对经营绩效进行评价。下列各项中属于该公司采用上述绩效评价指标的主要原因有（ ）。

- A. 相对于实物数量或货币价值的绝对值，比率更易于理解
- B. 比率可以用作目标
- C. 能够控制无预算责任的员工
- D. 可以避免短期行为

【答案】AB

【例题·多选题】甲公司公司每年都采用财务和非财务指标对经营业绩进行评价。

下列属于非财务指标的有（ ）。

- A. 员工周转率
- B. 每个员工的培训时间
- C. 客户等待时间
- D. 应收账款周转率

【答案】ABC

平衡计分卡	
财务	1. 主要考核提供给 股东 的最终价值； 2. 主要指标 ：股东回报率、利润增长率、营业收入、销售增长率、资产回报率和股东回报率、现金流以及经济增加值等。
顾客	1. 满足客户需求，提高客户价值方面的业绩； 2. 主要指标 ： 客户满意度 、客户投诉率、投诉解决率、准时交货率、市场份额、客户保留率、新客户开发率、客户收益率等。

平衡计分卡	
内部流程	1. 关注企业在哪些业务流程上表现优异，需要加强或改进哪些业务流程才能保证战略实施； 2. 主要指标：数字化信息系统覆盖率、计划准确率、设备利用率、 订单准时交付率 、采购成本和周期、 项目进度及完成率 、废物减排及利用率、安全事故率、接待客户的时间和次数、对客户诉求的反应时间以及员工建议采纳率和员工收入等。
创新与学习	1. 关注企业在人力资源管理以及建设创新型、学习型组织和文化方面的业绩； 2. 主要指标：研发费用占销售额的比例、新产品销售额占总销售额的比例、专利等级和数量、数字化技术采用率、员工流动率、员工培训费用及次数、员工满意度等。

【2019·多选题】东亚建筑公司采用平衡计分卡衡量公司业绩，并选取了利润增长率、订单准时交付率、市场份额、顾客满意度等作为绩效衡量标准。

该公司选取的上述指标涵盖的平衡计分卡角度有（ ）。

- A. 创新与学习角度
- B. 财务角度
- C. 顾客角度
- D. 内部流程角度

【答案】BCD

【2018·多选题】研发、生产治疗糖尿病药品的仁康公司采用平衡计分卡进行绩效管理。下列各项中，属于该公司的平衡计分卡从内部流程角度包括的内容有（ ）。

- A. 员工满意度
- B. 新药品销售额占总销售额的比例
- C. 员工收入
- D. 废物减排及利用率

【答案】CD