



第四部分：考点内容

- 公司战略与组织结构
- 公司战略与企业文化
- 战略控制
- 公司战略与数智化转型
- 公司战略与可持续发展管理

1. 战略失效与战略控制的概念
- 2. 战略控制过程
3. 战略控制方法

- 战略失效
- 战略控制

战略控制是指监督战略实施进程，及时纠正偏差，确保战略有效实施，使战略实施结果符合预期战略目标的必要手段。



第四部分：考点内容

■ 战略失效

■ 战略控制



战略控制和预算控制之间的差异

战略控制	预算控制
期间比较长，从几年到十几年以上	期间通常为一年以下
定性方法和定量方法并用	定量方法
重点是内部和外部	重点是内部
不断纠正行为	通常在预算期结束之后采用纠正行动



第四部分：考点内容

- 公司战略与组织结构
- 公司战略与企业文化
- **战略控制**
- 公司战略与数智化转型
- 公司战略与可持续发展管理

1. 战略失效与战略控制的概念
2. **战略控制过程**
3. 战略控制方法

反馈战略控制效果：
结果反馈，以推动战略控制的持续改进和战略目标的实现

01

设定战略控制的目标：
依据战略目标、资源、环境合理设定

04



02

实施战略控制措施：
结合企业内外部环境的变化分析和识别差距产生的原因，制定措施

03

选择战略控制的方法：
从实际需要出发，选择合理、有效的战略控制方法



第四部分：考点内容

- 公司战略与组织结构
- 公司战略与企业文化
- 战略控制
- 公司战略与数智化转型
- 公司战略与可持续发展管理

1. 战略失效与战略控制的概念
2. 战略控制过程
3. 战略控制方法

- 预算
- 企业业绩衡量
- 平衡计分卡的企业业绩衡量
- 统计分析与专题报告



第四部分：考点内容

■ 预算

■ 企业业绩衡量

■ 平衡计分卡的企业业绩衡量

■ 统计分析与专题报告

1. 预算的概念和作用

2. 预算的类型

(1) 概念

是财务计划，即围绕企业战略目标，对一定时期通常为一年内企业资金的取得和投放、各项收入和支出、经营成果及其分配等资金运动做出的具体安排。



第四部分：考点内容

■ 预算

■ 企业业绩衡量

■ 平衡计分卡的企业业绩衡量

■ 统计分析与专题报告

1. 预算的概念和作用

2. 预算的类型

(2) 作用

①为企业的长期战略实施提供一个覆盖企业层次、各方面、内容详细的短期财务目标，促进、引导企业战略目标的最终实现



第四部分：考点内容

■ 预算

■ 企业业绩衡量

■ 平衡计分卡的企业业绩衡量

■ 统计分析与专题报告

1. 预算的概念和作用

2. 预算的类型

(2) 作用

②通过检查预算执行情况、查找预算与实际支出之间产生差距的原因，促使企业管理层、职能机构、业务部门，甚至每个经理或负责人及时发现战略实施中出现的问题和偏差，并采取必要的解决对策和纠正措施



第四部分：考点内容

■ 预算

■ 企业业绩衡量

■ 平衡计分卡的企业业绩衡量

■ 统计分析与专题报告

1. 预算的概念和作用

2. 预算的类型

(2) 作用

③促进企业各级员工围绕任务完成情况、工作计划与设想等进行交流和沟通

④协调企业各个职能机构、业务部门的活动，确保它们向着共同目标一起努力



第四部分：考点内容

■ 预算

■ 企业业绩衡量

■ 平衡计分卡的企业业绩衡量

■ 统计分析与专题报告

1. 预算的概念和作用

2. 预算的类型

(2) 作用

⑤根据兼顾必要性和可行性的原则合理分配资金，确保它们向着共同目标一起努力

⑥促进企业内部合理授权、提高效率

⑦为企业员工的绩效评估提供了一种有效的手段

⑧激励员工提高业绩



第四部分：考点内容

■ 增量预算

■ 零基预算

→ 这种预算是指新的预算使用以前期间的预算或者实际业绩作为基础来编制，在此基础上增加相应的内容。资源的分配是基于以前期间的资源分配情况，并没有考虑具体情况的变化。这种预算关注财务结果，而不是定量的业绩计量，并且和员工的业绩并无联系。

- ↓
- 优点：
- ① 预算编制工作量较少，相对容易操作
 - ② 预算稳定的，并且变化是循序渐进的
 - ③ 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 容易实现协调预算



第四部分：考点内容

■ 增量预算

■ 零基预算

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



第四部分：考点内容

■ 增量预算

■ 零基预算

→ 这种预算方法是指在每一个新的期间必须重新判断所有的费用。零基预算开始于“零基础”，需要分析企业中每个部门的需求和成本。无论这种预算比以前的预算高还是低，都根据未来的需求编制预算。

- ↓
- 优点：
- ① 利于根据实际需要合理分配资金
 - ② 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，提高预算管理水平和



第四部分：考点内容

■ 增量预算

■ 零基预算

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 预算规划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



经典考题

【例-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. 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



经典考题

答案：AD

解析：因为该分行是2016年年底新开设的，所以该分行2017年预算编制类型属于零基预算。选项A、D属于零基预算的优点，选项B、C属于增量预算的优点。



经典考题

【例-多选题】富友公司实行全面预算管理，每年年底都在深入分析每个部门的需求和成本的基础上，根据未来的需求编制预算。富友公司编制预算采用的方法的优点有（ ）。

- A. 系统相对容易操作和理解
- B. 能够促进更为有效的资源配置
- C. 鼓励管理层寻找替代方法
- D. 容易实现协调预算



经典考题

答案：BC

解析：每年都要重新编制，所以富友公司使用的是零基预算。

零基预算的优点包括：

- ①能够识别和去除不充分或者过时的行动；
- ②能够促进更为有效的资源分配；
- ③需要广泛的参与；
- ④能够应对环境的变化；
- ⑤鼓励管理层寻找替代方法。



经典考题

【例-多选题】南汇公司实行全面预算管理，每年年底都以当年的实际业绩为基础编制下一年的预算。南汇公司编制预算使用的方法的特征有（ ）。

- A. 没有降低成本的动力
- B. 不能拥有启发新观点的动力
- C. 能够促进更为有效的资源分配
- D. 能够应对环境的变化



经典考题

答案：AB

解析：南汇公司每年年底都以当年的实际业绩为基础编制下一年的预算，说明其运用的预算编制方法是增量预算，增量预算的缺点有：（1）它假设经营活动以及工作方式都以相同的方式继续下去；（2）不能拥有启发新观点的动力；（3）没有降低成本的动力；（4）它鼓励将预算全部用光以便明年可以保持相同的预算；（5）它可能过期，并且不再和经营活动的层次或者执行工作的类型有关。所以选项A、B正确。选项C、D属于零基预算的优点。