

**【案例分析二】**（10分）

甲公司是一家主要从事城市基础设施建设的大型建筑企业。为提升全面预算水平，加强企业绩效管理，助力企业高质量发展，2024年初，甲公司召开全面预算与绩效管理专题会议。

会议相关内容摘录如下：

（1）完善预算管理体系。全面预算管理要坚持“稳字当头、稳中求进”的工作总基调，持续推动公司高质量发展迈上新台阶，重点做好以下工作：……

（2）优化绩效考核体系。绩效考核工作要坚持目标导向和问题导向，充分发挥绩效考核的“指挥棒”作用，持续提高经营效率和发展质量，重点做好以下工作：……

假定不考虑其他因素。

要求：（1）根据资料（1），逐项指出①至③项体现的全面预算管理原则。

【参考答案】资料①体现战略导向原则。

资料②体现融合性原则。

资料③体现权变性原则。

【点评】本题考核“全面预算管理的原则”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校（www.chinaacc.com）2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024年高级会计实务《应试指南》P72的表2-3；2024年高级会计实务《案例分析》P42；2024年高级会计实务《全真模拟试卷》P102的第2题。

2024年高级会计实务《应试指南》P72的表2-3。

2. 全面预算管理的原则★★（2022）

全面预算管理的原则如表2-3所示。

表2-3 全面预算管理的原则

原则	具体内容
战略导向原则	预算管理应该围绕企业战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效
过程控制原则	预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价，对企业经营决策提供有效支撑
融合性原则	预算管理应以业务为先导，以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次和环节
平衡管理原则	预算管理应该平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展
权变性原则	预算管理应刚性与柔性相结合，既应强调预算对经营管理的刚性约束，又可根据内外环境的重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理

2024年高级会计实务《案例分析》P42。



(三)全面预算管理的原则

1. 战略导向原则

预算管理应围绕企业战略目标和业务计划有序开展，引导各预算责任主体聚焦战略、专注执行、达成绩效。

2. 过程控制原则

预算管理应通过及时监控、分析等把握预算目标的实现进度并实施有效评价，对企业经营决策提供有效支撑。

3. 融合性原则

预算管理应以业务为先导，以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次和环节。

4. 平衡管理原则

预算管理应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进企业可持续发展。

5. 权变性原则

预算管理应坚持刚性与柔性相结合，既强调预算对经营管理的刚性约束，又可根据内外部环境的重大变化调整预算，并针对例外事项进行特殊处理。

2024年高级会计实务《全真模拟试卷》P102的第2题。

2.【答案】

(1)融合性原则，平衡管理原则。(2分)

【解析】本题考查“全面预算管理的原则”知识点。以业务为导向、以财务为协同，将预算管理嵌入企业经营管理活动的各个领域、层次、环节中，遵循的是融合性原则；平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益，促进企业可持续发展，遵循的是平衡管理原则。

要求：(2)根据资料(1)，指出第④项体现的全面预算分析方法。

【参考答案】对标分析。

【点评】本题考核“全面预算分析方法”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校(www.chinaacc.com)2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024年高级会计实务《应试指南》P90的表2-17；2024年高级会计实务《案例分析》P53；2024年高级会计实务《全真模拟试卷》P65的第1题。

2024年高级会计实务《应试指南》P90的表2-17。



表 2-17 全面预算分析方法

方法	具体内容
差异分析	是计算各项预算报表的数据与实际绩效之间的差异。分析引起差异的内外部原因，及时发现和解决预算执行过程中出现的问题和存在的风险，为预算控制提供目标、方向和重点。包括销售差异分析、生产预算差异分析、采购差异分析、管理费用差异分析、财务费用差异分析、产品成本差异分析、利润差异分析等。通常，差异包括量差和价差两部分
对比分析	是将某项指标与性质相同的指标进行对比来揭示差异。分析报表中的项目与总体项目之间的关系及其变动情况，探讨产生差异的原因，判断企业预算的执行情况。包括实际数与预算数的对比分析、本期实际数与上年同期实际数对比分析(同比分析)、本期实际数与上期实际数对比分析(环比分析)。 【提示】完成率=实际数/预算数；预算执行进度(执行率)=累计实际数/年度预算数
对标分析	是选取行业内标杆企业作为比较标准，通过对标分析，了解企业在行业竞争中的地位，明确差距，提出相应的改进措施
结构分析	结构是某一子项目金额占总项金额的百分比，结构分析是分析实际数据结构与预算数据结构之间的差异，分析结构变化对预算完成情况的不同影响。如期间费用中管理费用、销售费用和财务费用所占的比例；或管理费用中内部各项目占管理费用比例

2024 年高级会计实务《案例分析》P53。

(二)全面预算分析的方法

预算分析的方法包括：①差异分析；②对比分析；③对标分析；④结构分析；⑤趋势

53

高级会计实务经典案例分析

分析；⑥因素分析；⑦排名分析；⑧多维分析。

2024 年高级会计实务《全真模拟试卷》P65 的第 1 题。



(3)因素分析。(1分)

理由：甲公司在分析预算执行情况时，对净资产收益率的分解指标，销售净利率、总资产周转率和权益乘数进行了逐一替换分析，属于因素分析。(1分)

[解析] 本题考查“全面预算分析方法”知识点。全面预算分析方法包括差异分析、

— 65 —

高级会计实务全真模拟试卷

对比分析、**对标分析**、结构分析、趋势分析、因素分析、排名分析、多维分析。其中，因素分析需要将指标构成分解为几项因素，并对这些因素进行逐一替换分析，找出差异的主要原因。

要求：(3) 根据资料(1)第⑤项，指出甲公司预算体系与业绩考核体系未能有效衔接可能产生的不利影响。

【参考答案】容易造成“预算松弛”或“预算过度”。

【点评】本题考核“绩效计划的制订(绩效目标值)”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校(www.chinaacc.com)2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现：2024年高级会计实务《应试指南》P248的表6-9；2024年高级会计实务《案例分析》P211的表6-6。

2024年高级会计实务《应试指南》P248的表6-9。

表 6-9 绩效目标值的内部标准

目标值	具体内容
预算标准	(1)优势：有利于提高全面预算管理的效果和水平，实现预算管理与绩效评价的有效衔接，确保预算目标的实现； (2)不足： 容易造成“预算松弛”或“预算过度”
历史标准	(1)市场上企业属于领先者，没有竞争对手，有必要采用历史绩效标准； (2)不足：可比性问题；历史绩效的效率问题和计量偏差；“棘轮效应”问题；“鞭打快牛”问题

2024年高级会计实务《案例分析》P211的表6-6。



表 6-6 绩效目标值的标准

目标值	具体内容
预算标准	(1)优势:有利于提高全面预算管理的效果和水平,实现预算管理与绩效评价的有效衔接,确保预算目标的实现; (2)不足:容易造成“预算松弛”或“预算过度”
历史标准	(1)市场上企业属于领先者,没有竞争对手,有必要采用历史绩效标准; (2)不足:可比性问题;历史绩效的效率和计量偏差问题;“棘轮效应”问题;“鞭打快牛”问题
行业标准	其标准包括行业均值标准或行业标杆标准、跨行业标杆标准

要求:(4)根据资料(2)第①项,分别指出提高净资产收益率和提高营业现金比率的主要途径(每个指标至少列出3项)。

【参考答案】提高净资产收益率的主要途径:①加强销售管理,提高销售净利率;②加强资产管理,提高资产周转率;③改善资本结构,提高负债比重。

提高营业现金比率的主要途径:①提高存货周转率,减少资金占用;②利用信用折扣销售,对及时、提前付款的企业返利;③压缩成本,减少固定资产投资。

要求:(5)根据资料(2)第②项,说明设置考核指标权重时应考虑的主要因素,并指出甲公司确定考核指标权重所采用的具体方法。

【参考答案】应以企业战略目标为导向,反映被评价对象对企业价值贡献或支持的程度,以及各指标之间的重要性水平。

甲公司确定考核指标权重采用的是德尔菲法。

【点评】本题考核“关键绩效指标的权重”知识点。该题目所涉及知识点在下列正保会计网校(www.chinaacc.com)2024年高级职称《高级会计实务》辅导中均有体现:2024年高级会计实务《应试指南》P248的表6-8、P253;2024年高级会计实务《案例分析》P211、P217。2024年高级会计实务《应试指南》P248的表6-8、P253。

表 6-8 主观赋权法和客观赋权法

方法	具体内容
主观赋权法	是利用专家或个人的知识与经验来确定指标权重的方法,如德尔菲法、层次分析法等
客观赋权法	是从指标的统计性质入手,由调查数据确定指标权重的方法,如主成分分析法、均方差法等



(四) 关键绩效指标的权重及目标值 ★★

1. 关键绩效指标的权重(2023)

关键绩效指标的权重分配应以企业战略目标为导向，反映被评价对象对企业价值贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。单项关键绩效指标权重一般是5%~30%。对特别关键，影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度。

2024年高级会计实务《案例分析》P211、P217。

(2) 指标权重。

指标权重的确定可选择使用主观赋权法或客观赋权法，也可综合运用这两种方法。主观赋权法是利用专家或个人的知识与经验来确定指标权重的方法，如**德尔菲法**、**层次分析法**等。客观赋权法是从指标的统计性质入手，由调查数据确定指标权重的方法，如**主成分分析法**、**均方差法**等。

(五) 关键绩效指标的权重及目标值

1. 关键绩效指标的权重

关键绩效指标的权重分配应以企业战略目标为导向，反映被评价对象对企业价值贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。单项关键绩效指标权重一般设定在5%~30%，对特别重要的指标可适当提高权重。对特别关键、影响企业整体价值的指标可设立“一票否决”制度，即如果某项关键绩效指标未完成，无论其他指标是否完成，均视为未完成绩效目标。