

第一章 企业战略与财务战略

本章重要程度：●○○ 考试分值范围：8分左右

同步强化训练

案例分析题 ▶1

(2020年·必答题节选)甲公司是一家以视频技术为核心的安防系列产品制造及智能物联网服务的境内上市公司。2020年4月，公司管理层对经营情况进行分析研判，拟采取一系列应对措施，强化公司的市场竞争优势。有关资料如下：

(1)产品与技术。甲公司传统视频监控产品的全球市场占有率连续多年保持在15%左右。2017年以来，在视频监控主业之外，甲公司持续加大以视频技术为基础的智慧存储、机器人、汽车电子等新产品开发和销售力度，与传统主业形成有效协同，在业内建立了新的技术高地。新产品通过引领更为丰富的应用场景，为公司发展持续注入新动力。

(2)形势与挑战。近年来，政府、企业和家庭持续加大对安防的消费支出。甲公司传统视频监控产品的国内需求保持稳定增长。在传统产品的国内地域覆盖率方面，甲公司一直注重在一二线城市的深耕细作，市场占有率较高；尚未涉足三四线城市，权威报告指出三四线城市未来5年市场空间较大。在新产品研发投入方面，2017~2019年，甲公司新产品研发支出占营业收入的比重逐年增长，且远高于行业平均水平，从而保持行业内的技术领先地位。

2019年10月，H国将甲公司列入出口管制企业名单，限制其进口H国原产的商品、技术或服务，甲公司核心产品的主要原材料(M零部件)供应链受限，相关产品的营业收入明显下降，2019年12月，媒体曝光甲公司两名高管人员利用公司制度瑕疵涉嫌与某重要供应商合谋操纵产品价格，谋取私利。甲公司对曝光问题核实后，迅速对相关人员做出了严肃处理并及时予以公告。2020年3月，新冠疫情蔓延，宏观经济下行，国际市场需求不足，甲公司出口业绩下滑，营运资金占用持续增加。截至2020年第一季度末，甲公司存货高达153.5亿元，同比增长123%；应收账款余额为285.4亿元，同比增长39.88%。2020年第一季度经营活动、投资活动和筹资活动的现金流量净额分别为-49.87亿元、-5.27亿元和51.65亿元。

要求：

(1)根据资料(1)，指出甲公司实施的企业成长型战略的具体类型。

(2)根据资料(1)和资料(2),运用SWOT模型,分别指出甲公司优势、劣势、机会和威胁。

案例分析题 ▶2

瑞幸咖啡是由原神州优车集团钱治亚创建的国内新兴咖啡品牌。但在上市之后的13个月,于2020年6月29日在纳斯达克停牌,并进行退市备案。

瑞幸从创立到上市只用了19个月,成为中国咖啡品牌中 fastest 上市的企业。同时,投入巨资急速扩张,迅速做大规模,迅速做大用户。成立9个月后,瑞幸门店数达2000家,星巴克完成这一开店数花了17年。不仅门店急速扩张,用户也在补贴下急速增长。截至2019年3月31日,瑞幸用户数达到了1687万,月均活跃用户达到440万,尽管受春节的影响环比仍增长2.3%,同时,新消费用户仍然获得了快速的增长。

瑞幸与世界第三大粮食输出商路易达孚公司达成合作,在中国合资建设运营一家咖啡烘焙工厂,而路易达孚以定向发行的方式购买普通股的总额为5000万美元。

咖啡零售的现有竞争者很多,既有线下的星巴克等众多咖啡连锁,又有连咖啡等众多线上咖啡平台。瑞幸咖啡在产品上,一直是用的精选阿拉比卡咖啡豆,咖啡配方是3位世界咖啡师大赛冠军从180多个配方中精心挑选出来的。在价格上,将咖啡变成日常饮品,采用高补贴模式抓住了用户。另外,除了咖啡,还有茶饮(各种小鹿茶)、冰品(各种瑞纳冰)、众多鲜榨果蔬汁,也有巧克力、巴黎水、纯牛奶等经典饮品,以及蛋糕、面包、三明治、麦芬、司康等轻食产品,金枪鱼谷物沙拉、川味鸡丝拌面套餐、夏威夷火腿卷等午餐,以及芒果干、坚果、饼干、有机甘栗仁、沙琪玛等零食。

瑞幸咖啡倡导更灵活的购买体验,遍布各商圈写字楼,可自提可配送,是咖啡新零售代表连锁品牌。瑞幸咖啡将门店布局到城市各个地方,包括CBD商业区、写字楼大堂、学校医院,火车站加油站等人流密集处。瑞幸咖啡打破了线上与线下的边界,甚至将“店”直接开到了消费者身边。

要求:根据波特的五力模型,对瑞幸咖啡进行分析。

案例分析题 ▶3

A公司2008年成立,主营太阳能光伏电池板制造业务。太阳能是传统能源重要的替代品,光伏产业作为对太阳能的开发利用,已经被社会接受并获得推崇,国内外市场需求不断攀升,市场潜力巨大。各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台。光伏产业生产技术已被市场认可,企业生产成本与产品价格不断降低。A公司因此选择生产太阳能光伏电池板,产品主要出口欧洲市场,供光伏设备装机时使用。A公司的产品在欧洲市场的交易以美元结算,以预防欧元币值的大幅度变动。

A公司的光伏电池板是基于以往积累的客户需求做出的改良产品,研发成本较低,相对市场上的一般产品具有一定的优势。A公司根据市场变化,不断对产品进行再创新,比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户。

A 公司基于自身的技术与外销渠道优势，与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 A 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品。

A 公司的主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间。

2010 年底，A 公司召开股东会，研究公司下一步发展方向。公司认为，对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大。目前受利润吸引已经有更多的企业投入到这一行业中，其中包括一批大型太阳能光伏电池板生产企业，这些企业产销一体的优势对 A 公司业务形成威胁。

随着全球太阳能光伏产业的日益成熟，光伏产业技术革新较快，政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围。公司认为应该基于自身的研发实力，开发新的太阳能光伏产品，以有效规避光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险，同时，可以充分发挥公司自身的优势，将企业做强做大。

要求：

- (1)从宏观环境分析 A 公司 2008 年成立时面临的机会和 2010 年后面临的威胁。
- (2)从行业环境分析 A 公司 2008 年成立时面临的机会和 2010 年后面临的威胁。

案例分析题 ▶4

甲公司是一家生产豆浆机的民营企业，设立于 2010 年，其企业愿景是将物美价廉的豆浆机摆进普通居民的厨房，让普通居民足不出户喝上新鲜香浓的豆浆。

由于渣浆分离操作不便和内桶豆渣难以清理，豆浆机上市初期在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低。

豆浆机上市初期，甲公司的唯一竞争对手是乙公司，乙公司是一家生产多类型小家电的企业，其所生产的豆浆机性能虽与甲公司生产的豆浆机相当，但因其拥有知名品牌，其豆浆机市场占有率远远高于甲公司。甲公司一直依赖促销手段赚取微薄的利润。市场上其他著名小家电生产企业尚未涉足豆浆机的研发和生产。

2015 年 3 月，经过持续的革新和改造，甲公司生产的新型豆浆机实现了渣浆的轻松分离和内桶豆渣的简捷清理，获得了中老年客户群的广泛认可，而且随着健康饮食观念的推广，豆浆已逐渐成为时尚的健康饮料，市场总体需求量大幅上升，豆浆机的市场增长率较高，但是因甲公司生产的新型豆浆机刚刚上市，其市场占有率远低于乙公司。

要求：根据资料，运用波士顿矩阵模型，指出甲公司的豆浆机在革新和改造前后所属的业务类型，并说明理由。

案例分析题 ▶5

长三角地区是我国最重要的旅游客源地，也是最重要的旅游目的地。素有“东方威尼斯”美誉的绍兴市就处长三角的南翼，是国务院公布的首批国家历史文化名城之一，不仅具有独特的区位条件、坚实的经济基础，同时也有着良好的社会文化环境和丰富的自然

与人文旅游资源。

目前,绍兴的旅游区整体规模偏小,年接待游客超过百万的景点只有一个。从旅游资源档次结构看,全市现有旅游资源基本属于大众旅游消费范畴,高中档次的休闲旅游资源严重不足。绍兴市地处长江三角洲南翼,临近杭州、上海、宁波、苏州等旅游强市,这些城市旅游发展速度快,旅游资源丰富,夏季宁波的海洋资源、冬季苏州的园林资源等,都对绍兴市的休闲旅游形成强大的竞争压力。

绍兴目前拥有大大小小旅行社上百家,为了争夺客源,价格竞争激烈。A公司就是其中的一家地方性旅游公司,主营业务就是绍兴本地游,是当地市场经营时间最长的公司之一,拥有较高的知名度。过去几年间,公司积极进行业务结构调整,逐步确立了以景区业务为核心构筑全旅游产业链的战略发展思路,取得了丰硕的成果。随着公司规模的扩张,公司内部开始出现效率降低、服务质量下降的趋势,客户投诉率有所上升。

要求:结合SWOT模型,指出A公司的优势、劣势、机会和威胁。

案例分析题 ▶6

资料(一):卫康股份有限公司(以下简称“卫康”)依靠高新技术起家,其研发的抗菌除臭技术能够在杀灭细菌病毒的同时而不造成对有益细菌的任何影响。2009年,卫康就其技术申请了国家发明专利。其主打产品为贴身内衣、毛巾等日常生活用品,在卫康的技术得到社会认可之后,公司提出了“卫康为人民,人民都健康”的愿景,并进一步开始与大型医院合作,开发绿色抗菌的新型医务工作服装和面料。

资料(二):2011年,卫康开始涉足抗菌手套、口罩产业。公司市场部经理、研发团队负责人、公司董事等在内的管理层举行碰头会,经研究一致认为,目前市场上的手套、口罩种类有限,但品牌众多,卫康要想在几近成熟的市场中分得一杯羹,必须走差异化之路。公司总经理与其他管理层人员一起对战略的事实问题进行了探讨,决定由现有的研发团队对比N95型手套、口罩研发一种新型的微尘过滤纤维;由营销部门负责收集目前市场上各式手套、口罩的资料,因为他们对市场相对熟悉;由市场部经理首先拟定营销计划并与合作商家进行谈判,为产品销售铺路。与其他产品不同,卫康产品性能优良、外形新颖且类型较多,能够取得比现有市场中更多的产品优势,此外,卫康除了过硬的产品质量,更大力发展自己的品牌信誉,重点突出绿色环保的品牌理念,并且在Logo设计方面也突出这一特点,获得了良好的企业形象。

资料(三):为了保证预定战略目标与实际效果进行比较,检测偏差程度,企业制定了规章、准则等形式规范和限制企业中各级管理者与员工的行为,以保证管理活动不违背或有利于企业战略目标的实现。

假定不考虑其他因素。

要求:

(1)根据资料(一),判断卫康公司采取的企业总体战略类型(具体到细分类型)。

(2)根据资料(二),判断卫康的差异化战略采用的是哪种实施模式,并简述该种模式的特点。

(3)根据资料(二),分析卫康在哪些方面实现了差异化。

(4)根据资料(三),判断卫康企业的管理控制模式,并说明其优缺点。

案例分析题 ▶7

佳宝公司是国内一家知名的家用厨房电器制造商,主要生产三大类厨房用电器,分别是电烤箱、洗碗机和消毒柜,全部供应国内市场。2015年6月,佳宝公司进军新能源汽车制造业,展开多元化经营。

为进一步开拓新市场,应对各种潜在的风险,公司对各项业务进行了市场调研,调研分析结果如下:电烤箱的销售增长率为4%,市场份额较低;洗碗机的销售增长率为9%,市场份额较高;消毒柜的销售增长率为20%,市场份额较高。假设销售增长率以10%为分界线,10%以上为高增长率,不足10%为低增长率。

公司于2016年1月召开了由总经理、各职能部门经理等参加的“公司业务发展及融资战略专题会”。部分人员的发言要点如下:

(1)销售部经理:消毒柜的销量已经非常大,所以可以适当地节约企业的资源,减少对它的投入,而适当接济电烤箱业务。

(2)市场部经理:洗碗机业务可以为企业带来大量的现金流,为了加强企业的现金流量的集聚,应该对它投入更多的资金。

(3)财务部经理:面对开拓新市场的压力以及大额研发费用,公司在发放股利时,应该优先考虑投资的需要,若投资过后还有剩余则发放股利。使用内部留存利润进行再投资,既不会导致股权稀释,也可以减轻公司的融资压力。

(4)总经理:仅靠内部融资是远远不够的,公司应该实施多元化融资战略。目前新能源汽车项目一期需要投资2.5亿元,建议公司发行普通股进行融资,可以适当吸收战略投资者入股,这样不会使企业陷入财务危机,也可以降低债务融资的还款压力。

假定不考虑其他因素。

要求:

(1)根据资料(1),判断销售部经理的观点是否正确,并说明理由。

(2)根据资料(2),判断市场部经理的观点是否正确,并说明理由。

(3)根据资料(3),指出财务部经理建议采取的股利分配战略类型,并说明理由。

(4)根据资料(4),指出总经理提出的融资战略类型,并简述其优缺点。

同步强化训练参考答案

案例分析题 ▶ 1

(1) 密集型战略中新产品开发战略。

(2) 优势：①公司传统视频监控产品的全球市场占有率连续多年保持在 15% 左右。②2017 年以来，公司持续加大以视频技术为基础的新产品开发和销售力度，与传统主业形成有效协同，在业内建立了新的技术高地。新产品通过引领更为丰富的应用场景，为公司发展持续注入新动力。③在传统产品的国内地域覆盖率方面，公司在二线城市市场占有率较高。④2017~2019 年，甲公司新产品研发支出占营业收入的比重逐年增长，且远高于行业平均水平，从而保持行业内的技术领先地位。

劣势：①在传统产品的国内地域覆盖率方面，尚未涉足三四线城市。②甲公司核心产品的主要原材料（M 零部件）供应链受限，相关产品的营业收入明显下降。③公司两名高管人员利用公司制度瑕疵涉嫌与某重要供应商合谋操纵产品价格，谋取私利。④2020 年 3 月，公司出口业绩下滑，营运资金占用持续增加。⑤截至 2020 年第一季度末，公司存货和应收账款占用资金过高。2020 年第一季度经营活动、投资活动的现金流量净额均为负值。

机会：①近年来，政府、企业和家庭持续加大对安防的消费支出。公司传统视频监控产品的国内需求保持稳定增长。②三四线城市未来 5 年市场空间较大。

威胁：①2019 年 10 月，H 国将甲公司列入出口管制企业名单，限制其进口 H 国原产的商品、技术或服务。②2020 年 3 月，新冠疫情蔓延，宏观经济下行，国际市场需求不足。

案例分析题 ▶ 2

(1) 供应商的议价能力。瑞幸是咖啡的下游企业，需要与咖啡豆、咖啡机等供应商打交道，议价能力就很重要。与世界第三大粮食输出商路易达孚公司达成合作，在中国合资建设运营一家咖啡烘焙工厂，而路易达孚以定向发行的方式购买 A 类普通股的总额为 5 000 万美元。

(2) 购买商的议价能力。要想赢得用户，关键是要能提供更好的用户体验，而用户体验不外乎是产品、价格、体验这三要素。在产品上，一直是用的精选阿拉比卡咖啡豆，咖啡配方是 3 位世界咖啡师大赛冠军从 180 多个配方中精心挑选出来的。在价格上，采用高补贴模式抓住了用户，将咖啡变成日常饮品。

(3) 同业竞争者的竞争强度。咖啡零售的现有竞争者很多，既有线下的星巴克等众多咖啡连锁，又有连咖啡等众多线上咖啡平台。瑞幸咖啡将门店布局到城市各个地方，包

括 CBD 商业区、写字楼大堂、学校医院，火车站加油站等人流密集处。瑞幸咖啡打破了线上与线下的边界，甚至将“店”直接开到了消费者身边。

(4) 新加入企业的竞争威胁。瑞幸是中国咖啡品牌中最早上市的企业。同时，投入巨资急速扩张，迅速做大做强，迅速做大用户。无论是门店还是用户，这种急速扩张带来的是规模效应，带来的是成本的摊薄和下降，抬高了进入该行业的门槛。

(5) 替代产品的威胁。瑞幸从来没有将自己局限于咖啡上，而是持续进行品类的扩张。除了咖啡，还有茶饮(各种小鹿茶)、冰品(各种瑞纳冰)、众多鲜榨果蔬汁，也有巧克力、巴黎水、纯牛奶等经典饮品，以及蛋糕、面包、三明治、麦芬、司康等轻食产品，金枪鱼谷物沙拉、川味鸡丝拌面套餐、夏威夷火腿卷等午餐，以及芒果干、坚果、饼干、有机甘栗仁、沙琪玛等零食。所以，瑞幸不只是咖啡，而是要包揽吃和喝的产品。所以，替代品的威胁也降低了。

案例分析题 ▶3

(1) 2008 年成立时面临的机会：①政治与法律环境因素：“各国政府鼓励光伏产业发展的政策相继出台”。②经济环境因素：“国内外市场需求不断攀升，市场潜力巨大”“以美元结算，以预防欧元币值的大幅度变动”。③社会环境因素：“光伏产业已经被社会接受并获得推崇”。④技术环境因素：“光伏产业生产技术已被市场认可，企业生产成本与产品价格不断降低”。

2010 年后面临的威胁：①政治与法律环境因素：“政府已经缩减了对光伏行业的税收优惠政策范围”。②技术环境因素：“光伏产业技术革新较快”。

(2) 2008 年成立时面临的机会：①供应者：“与国内多家光伏电池板生产商达成协议，采用代工模式(OEM)，由生产商按照 A 公司的订单要求，为其提供符合标准的产品”。②购买者：“主要客户是欧洲太阳能发电企业。欧洲国家的太阳能发电产业发展迅速，对光伏电池板需求很大，且不断增长，为公司提供了广阔的发展空间”。③现有企业间竞争：“基于以往积累的客户需求做出的改良产品，研发成本较低，相对市场上的一般产品具有一定的优势。A 公司根据市场变化，不断对产品进行再创新，比同行业的竞争者获得了更高的利润和更多的客户”。④替代品：“太阳能是传统能源重要的替代品”。

2010 年后面临的威胁：①新加入企业竞争威胁：“对于太阳能光伏电池板制造商而言，进军电池板销售业务领域障碍不大”。②购买者议价能力：“光伏电池板行业由卖方市场转向买方市场的市场风险”。③现有企业间竞争：“这些企业产销一体的优势对公司业务形成威胁”。

案例分析题 ▶4

革新前属于瘦狗业务。

理由：在市场上认同度较低，市场总体需求量不大，总体增长率偏低，即**市场增长率低，市场份额低**。

革新后属于问题业务。

理由：新型豆浆机销售量快速增长，但是市场占有率远低于唯一竞争对手乙公司，即**销售增长率高，市场份额低**。

案例分析题 ▶5

优势：A公司知名度较高；是当地经营时间最长的公司之一；积极进行了业务结构调整，逐步确立了以景区业务为核心构筑全旅游产业链的战略发展思路，取得了丰硕的成果。

劣势：随着公司规模扩张，公司内部开始出现效率降低、服务质量下降的趋势，客户投诉率有所上升。

机会：绍兴市素有“东方威尼斯”的美誉，地处长三角的南翼，是国务院公布的首批国家历史文化名城之一，区位优势独特，经济基础坚实，有着良好的社会文化环境和丰富的自然与人文旅游资源。

威胁：绍兴的旅游区整体规模偏小，年接待游客超过百万的景点只有一个；旅游资源档次结构不合理，旅游资源基本属于大众旅游消费范畴，高中档次的休闲旅游资源严重不足；面临周边旅游城市的强大竞争压力；绍兴本身旅行社数量众多，竞争激烈。

案例分析题 ▶6

(1)公司采取的是成长型战略中的多元化战略(相关多元化战略)。

(2)卫康的差异化战略采用的是合作型实施模式。

这种模式的特点：企业的高管层考虑如何让其他层级管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧，企业总经理要和企业其他管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论，形成较为一致的意见，制定出战略，进一步落实和贯彻战略，使每个层级管理者都能够在战略制定及实施的过程中做出各自的贡献。

合作型的模式克服了指挥型模式和变革型模式存在的两大局限性，从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商折中的产物，有可能会使战略的经济合理性有所降低，同时仍然存在着谋略者与执行者的区别，仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

(3)卫康主要实现了产品差异化战略和形象差异化战略。

与其他产品不同，卫康产品性能优良、外形新颖且类型较多，能够取得比现有市场中更多的产品优势，体现了产品差异化战略。

卫康除了产品质量过硬，更大力发展自己的品牌信誉，重点突出绿色环保的品牌理念，并且在Logo设计方面也突出这一特点，获得了良好的企业形象，体现了形象差异化战略。

(4)卫康公司管理控制的模式是制度控制模式。

制度控制的优点表现在：企业行为规则明确；操作简单，便于全员执行；制度控制建立的环境与条件限制较少。制度控制的缺点表现在：限制管理者及职工的主观能动性；定

量控制不够，缺乏与企业目标的直接衔接。

案例分析题 ▶7

(1) 销售部经理的观点不正确。

理由：消毒柜的销售增长率为 20%，市场份额较高，属于**明星业务**。该类业务具有高增长、强竞争地位，是企业资源的主要消耗者，需要大量投资。企业应对之进行资源倾斜。而电烤箱属于低增长弱竞争地位的**瘦狗业务**，该类业务处于饱和的市场之中，竞争激烈、盈利率低，不能成为现金来源。若能自我维持，则应收缩经营范围，若是难以为继，则应果断清理。

(2) 市场部经理的观点不正确。

理由：洗碗机属于低增长强竞争地位的**金牛业务**，该业务处于成熟的低速增长市场，市场地位有利，盈利率高，不仅本身不需要投资，而且能为企业带来大量现金，用以支持其他业务发展。

(3) 财务部经理建议采取的股利分配战略类型是剩余股利战略。

理由：剩余股利战略在发放股利时，优先考虑投资的需要，如果投资过后还有剩余则发放股利，如果没有剩余则不发放。这种战略的核心思想是以公司的投资为先、发展为重。

(4) 总经理提出的融资战略类型是股权融资战略。

优点：当企业需要的资金量比较大时，股权融资占有很大的优势。

缺点：股份容易被恶意收购从而引起控制权的变更；股权融资方式的成本比较高。

第二章 企业全面预算管理

本章重要程度：●○○ 考试分值范围：6分左右

同步强化训练

案例分析题 ▶1

甲公司是一家大型服装制造企业，自2010年开始实施全面预算管理。2017年末召开了预算管理工作会议，主要对2017年的预算执行等方面进行总结，并制定2018年的预算目标。会议要点如下：

(1) 预算管理组织架构方面。预算管理委员会是全面预算管理的决策机构，负责制订公司的年度财务预算方案、决策方案。

(2) 预算编制方面。2017年在编制预算时，对业务量做了三种假设：乐观的业务量、悲观的业务量、基准的业务量，然后编制预算。

(3) 预算控制方面。对与现金等关键性指标的实现情况，按月、周、甚至实时跟踪，并对发展趋势做出科学合理的预测，提高事前控制能力。

(4) 预算目标方面。企业计划在制定2018年的目标利润时采用上加法。2018年预计新增留存收益为300万元，按照20%的固定股利支付率分配股利。公司的所得税税率是25%。

假定不考虑其他因素。

要求：

(1) 根据资料(1)，判断甲公司全面预算管理组织方面是否存在不当之处，并说明理由。

(2) 根据资料(2)，判断甲公司2017年全面预算编制的方法，说明理由并说明其优缺点及适用情况。

(3) 根据资料(3)，判断甲公司体现的预算控制原则。

(4) 根据资料(4)，计算甲公司2018年的目标利润。

案例分析题 ▶2

甲公司是一家大型服装生产集团企业。近年来，市场需求不断增长，企业发展速度越来越快。甲公司自2012年初开始实行全面预算管理，但是迄今为止，没有形成完善的全

面预算管理组织体系。究其原因在于公司各个部门对全面预算管理的认识和理解不够深刻，各个部门不能有效沟通协调，从而导致全面预算管理实施困难。为实现顺利实施全面预算管理的目标，甲公司决定从2018年起全面深化预算管理。有关资料如下：

(1) 建立健全全面预算管理组织体系。进一步完善和明确全面预算工作的组织领导，由董事会负责审议批准公司的年度财务预算方案，经理层决定和处理全面预算管理的日常运行事项，预算管理办公室具体负责全面预算管理的组织领导和日常工作，预算执行单位组织开展本部门全面预算的编制工作，其他部门各司其职。

(2) 制定新预算编制方式。2018年以前，甲公司各预算单位共同制定预算，最高管理层和董事会只对最终预算予以批准；2018年以后，甲公司制定了“三下两上”的新预算编制流程，各预算单位的预算指标通过上下结合双向沟通后形成。

(3) 重新确定预算编制流程。首先集团高层结合公司发展战略和生产经营的实际情况，合理确定预算总体目标；各子公司根据预算总体目标、结合本单位情况编制年度预算草案；预算管理委员会对预算草案进行初步审查、汇总，报有关决策机构批准后，将最终年度预算草案以文件的形式下达执行。

(4) 制定新的预算编制方法。随着近年来集团内外部环境不确定性的增加，每年的实际收入、利润等指标与年初的预算目标相差甚远，从2018年开始，确定最差情形、最有可能情形、最佳情形三种不同生产与销售水平上的预算，避免预算的频繁修改。

假定不考虑其他因素。

要求：

(1) 根据资料(1)，指出关于建立健全全面预算管理组织体系的表述是否存在不当之处；若存在不当之处，请说明理由。

(2) 根据资料(2)，指出甲公司2018年以前和以后分别采取的预算编制方式类型。

(3) 根据资料(3)，分析甲公司的全面预算草案编制流程是否存在不当之处；若存在不当之处，请说明理由。

(4) 根据资料(4)，指出甲公司2018年开始所采取的预算编制方法类型，并说明该种预算编制方法的优点。

案例分析题 3

甲公司是一家重型设备生产企业，为了实施全面预算管理，对企业的业务流程和权责关系进行了重新梳理，同时加强了信息化建设与投资。

(1) 根据企业现有资源及其利用情况，确定企业的年度经营目标，进而作为全面预算的编制基础。

(2) 在组织架构的设计方面。全面预算管理委员会是全面预算管理的日常机构，负责全面预算的编制、审核、控制、调整、分析和考评工作。

(3)甲公司下设的A事业部,只生产一种产品A。该产品每件售价为160元,每件变动成本为110元,固定成本总额为400000元。A事业部2019年度预算由甲公司管理层作出,A事业部只需要按照管理层的要求,遵循预算管理的原则去执行,2019年实现的利润预算指标是850000元。

(4)甲公司为了调动B事业部降低费用的积极性,要求在编制费用预算时,以零为起点,从实际需要出发分析预算期经济活动的合理性,经综合平衡形成预算。

假定不考虑其他因素。

要求:

(1)指出甲公司采取的是哪种管理控制模式,并说明它的优点。

(2)根据资料(1),判断经营目标的制定是否合理,并说明理由。

(3)根据资料(2),组织架构的设计是否合理,并说明理由。

(4)根据资料(3),判断A事业部的预算编制方式的类型,并计算2019年实现目标利润时的销售量。

(5)根据资料(4),判断B事业部的预算编制方法。

案例分析题 ▶ 4

甲公司为一家在上海证券交易所上市的汽车零部件生产企业。近年来,由于内部管理粗放和外部环境变化,公司经营业绩持续下滑。为了实现提质增效目标,甲公司决定从2020年起全面深化预算管理,优化业绩评价体系。在预算编制方法上,2020年10月,甲公司向各预算单位下达了2021年度全面预算编制指导意见,要求各预算单位以2020年度预算为起点,根据市场环境等因素的变化,在2020年度预算的基础上经合理调整形成2021年度预算。

要求:根据资料,指出甲公司预算编制指导意见所体现的预算编制方法类型,并说明该种预算编制方法类型的优缺点。

案例分析题 ▶ 5

甲公司为一家大型自行车生产企业。近年来,甲公司的预算在编制、执行等方面存在一些问题,迫切需要解决,以提高预算管理的工作效率。为实现提质增效目标,甲公司决定从2018年起全面深化预算管理,2017年10月25日召开全面预算管理改革启动会。有关人员发言要点如下:

(1)董事长:预算目标的制定一方面要充分考虑外部的宏观环境、行业环境和经营环境等因素,与外部环境相适应,同时,也要考虑企业的资源、生产能力等客观情况,与企业的内部环境相适应。如果脱离企业内外部环境的实际情况,预算目标定得太高,容易导致预算目标难以实现。

(2)总经理:集团层面编制全面预算,采用“上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式编制。

(3)财务总监：近年来，公司的成本费用高居不下，预算规模逐年增大，建议自2018年起编制费用预算时，不以历史期经济活动及其预算为基础，根据公司内部发展状况和外部环境变化，重新核定每一个预算项目的费用是否合理，重新编制费用预算。

假定不考虑其他因素。

要求：

- (1)根据资料(1)，说明预算目标的确定体现了哪些原则。
- (2)根据资料(2)，说明全面预算编制方式的类型。
- (3)根据资料(3)，判断财务总监建议的费用预算编制方法，并指出优缺点。

案例分析题 ▶6

甲公司是一家轮船的生产制造和销售商。企业预算方面的具体情况如下：

(1)甲公司采用的预算编制方法中间接费用预算比较简化，仅将一部分固定和变动间接成本进行分配。

(2)甲公司进行销售收入分析时从产品、区域、渠道、客户四个维度进行分析，并分析产生的原因。

(3)甲公司在进行预算控制时将年度预算细分为月度预算，通过分期预算控制，确保年度预算目标实现。企业通过对各项业务活动及相关财务活动的审批或确认，实现业务、财务一体化的控制。对预算项目按照统一的标准进行管理。

假定不考虑其他因素。

要求：

- (1)根据资料(1)，判断甲公司采用的预算编制方法，并说明理由。
- (2)根据资料(2)，判断甲公司进行销售收入分析时采用了哪种预算分析方法，并说明理由。
- (3)根据资料(3)，判断甲公司在进行预算控制时没有遵循哪些原则。

同步强化训练参考答案

案例分析题 ▶1

(1)存在不当之处。

理由：董事会是全面预算管理的法定决策机构，负责制定公司的年度财务预算方案、决算方案。预算管理委员会是全面预算管理的专门机构，主要对公司董事会负责，在全面预算管理中居于主导地位。

(2) 甲公司采用的是弹性预算法。

理由：弹性预算法是指企业在分析业务量与预算项目之间数量依存关系的基础上，分别确定不同业务量及其相应预算项目所消耗资源的预算编制方法。在应用列表法编制弹性预算时，企业通常将业务量定为正常生产能力的 70%~120% 之间，选择业务量间距为 5% 或 10%。实务中也可以假定三种业务量：乐观的业务量、悲观的业务量、基准（最可能实现）的业务量。

优点：考虑了预算期可能的不同业务量水平，更贴近企业经营管理实际情况。

缺点：一是编制工作量大；二是市场及其变动趋势预测的准确性、预算项目与业务量之间依存关系的判断水平等会对弹性预算的合理性造成较大影响。

弹性预算法适用于企业各项预算的编制，特别是市场、产能等存在较大不确定性，且其预算项目与业务量之间存在明显的数量依存关系的预算项目。

(3) 突出管理重点的预算控制原则。

(4) 净利润 = $300 / (1 - 20\%) = 375$ (万元)

目标利润 = $375 / (1 - 25\%) = 500$ (万元)

案例分析题 ▶ 2

(1) 存在不当之处。

理由：股东大会负责审议批准公司的年度财务预算方案，而不是董事会。

(2) 甲公司 2018 年以前采取的预算编制方式是参与式预算。

甲公司 2018 年以后采取的预算编制方式是混合式预算。

(3) 存在不当之处。

理由：预算管理委员会办公室对各预算执行单位上报的预算草案进行初步审查、汇总，而非预算管理委员会。

(4) 甲公司 2018 年开始所采取的预算编制方法是弹性预算法。

优点：考虑了预算期可能的不同业务量水平，更贴近企业经营管理实际情况。

案例分析题 ▶ 3

(1) 甲公司采取的是预算控制模式。

预算控制的优点表现在：企业行为量化标准明确；企业总体目标与个体目标紧密衔接；突出过程控制，可及时发现问题、纠正偏差。

(2) 不合理。

理由：年度经营目标的制定必须从企业战略出发，而不是从企业所拥有资源出发，以确保年度经营目标与公司战略目标一致。

(3) 不合理。

理由：预算管理委员会是全面预算管理的专门机构、主要对公司董事会负责，在全面

预算管理中居于主导地位。

或：全面预算管理工作机构是全面预算管理的日常工作机构，具体负责全面预算的编制、审核、控制、调整、分析、考评等工作。

(4) 权威式预算。

预计产品销量为 Q 件。

$$850\,000 = Q \times (160 - 110) - 400\,000$$

$$Q = 25\,000 \text{ (件)}$$

(5) 零基预算法。

案例分析题 ▶4

增量预算法。

增量预算的优点是编制简单，省时省力。主要缺点是预算规模会逐步增大，可能会造成预算松弛及资源浪费。

案例分析题 ▶5

(1) 适应性原则和可行性原则。

(2) 混合式预算。

(3) 零基预算法。

优点：一是以零为起点编制预算，不受历史期经济活动中的不合理因素影响，能够灵活应对内外部环境的变化，预算编制更贴近预算期企业经济活动需要；二是有助于增加预算编制透明度，有利于进行预算控制。

缺点：一是预算编制工作量较大、成本较高；二是预算编制的准确性受企业管理水平和相关数据标准准确性影响较大。

案例分析题 ▶6

(1) 甲公司采用的是项目预算方法。

理由：在从事轮船、飞机、公路等工程建设，以及一些提供长期服务的企业中，需要编制项目预算。在项目预算中，间接费用预算比较简化，因为企业仅将一部分固定和变动间接成本分配到项目中，剩余的间接费用不在项目预算中考虑。

(2) 甲公司进行销售收入分析时采用的是多维分析法。

理由：多维分析能够使分析者从多个角度、多个侧面观察数据库中的数据，从而更深入地了解包含在数据中的信息和内涵。本题中甲公司进行销售收入分析时从产品、区域、渠道、客户四个维度进行分析。

(3) 甲公司在进行预算控制时没有遵循的原则是突出管理重点、刚性控制与柔性控制相结合。