

【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。

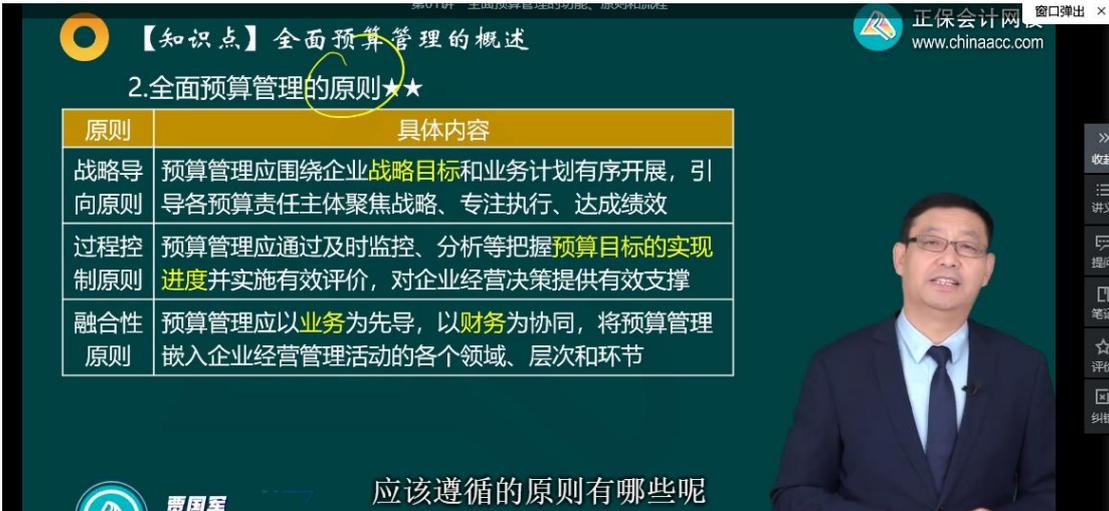
资料②体现融合性原则。

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：贾国军老师基础精讲第2章第01讲；贾国军老师案例分析第2章第02讲；刘圻老师基础精讲第2章第01讲；

【截图】

贾国军老师基础精讲第2章第01讲



【知识点】全面预算管理的概述

2.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

应该遵循的原则有哪些呢

贾国军

贾国军老师案例分析第2章第02讲



第02讲 经典案例分析

72

经典例题

要求：
(11) 根据资料 (2) 和 (4)，指出甲公司遵循了哪些预算管理原则。

【正确答案】 战略导向原则；过程控制原则；权变性原则、融合性原则、平衡管理原则。

关于预算管理的原则有战略导向



刘圻老师基础精讲第 2 章第 01 讲

三、全面预算管理的原则

战略导向原则：围绕企业的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：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：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。



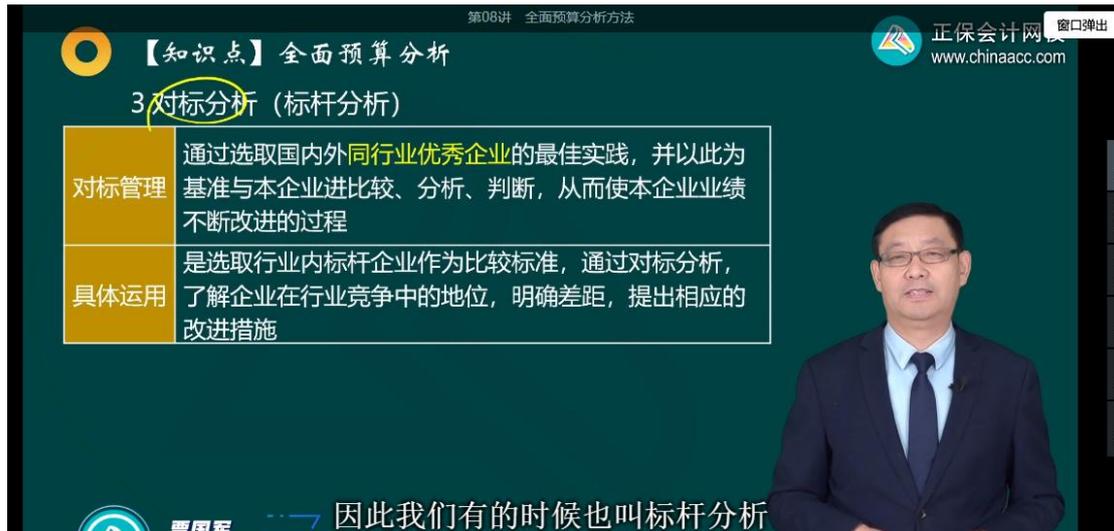
要求：(2) 根据资料 (1)，指出第④项体现的全面预算分析方法。

【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：贾国军老师基础精讲第 2 章第 08 讲；刘圻老师基础精讲第 2 章第 04 讲；

【截图】

贾国军老师基础精讲第 2 章第 08 讲



刘圻老师基础精讲第 2 章第 04 讲



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：

贾国军老师基础精讲第 6 章第 03 讲；刘圻老师基础精讲第 6 章第 02 讲；

【截图】

贾国军老师基础精讲第 6 章第 03 讲

第03讲 绩效目标制定

【知识点】绩效管理的环节

(3) 绩效目标值

绩效目标值的内部标准有预算标准、历史标准、经验标准等；外部标准有行业标准、竞争对手标准、标杆标准等。

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



刘圻老师基础精讲第6章第02讲

第02讲 绩效目标制定、日常绩效检视与辅导

06 第六章 企业绩效管理

预算标准

企业通常会将长期的战略目标分解为阶段性的预算目标。预算控制的机制在于将实际绩效结果与预算目标进行比较，求出并分析差异，针对差异及时修正目标或实施改进措施。采用预算标准确定绩效目标值，是很多企业的通用做法，其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。但是，采用预算标准时，应避免预算松弛或预算过度问题，以避免绩效目标值因过低而失去考核评价的引领作用，或因过高而使被评价对象索性放弃努力。预算控制的机制在于将



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。

【点评】本题考核“关键绩效指标的类型(提高净资产收益率和提高营业现金比率的途径)”知识点。

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：贾国军老师基础精讲第 6 章第 03 讲；贾国军老师案例分析第 6 章第 02 讲；刘圻老师基础精讲第 6 章第 02 讲；

【截图】

贾国军老师基础精讲第 6 章第 03 讲

第03讲 绩效目标制定

正保会计网校
www.chinaacc.com

【知识点】绩效管理的环节

(2) 绩效指标权重

绩效指标权重是指某个指标在整体评价指标体系中的相对重要程度。指标权重在很大程度上反映企业的考核导向。指标权重的确定可选择运用主观赋权法和客观赋权法，也可综合运用这两种方法。

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

把这些专家请过来

贾国军老师案例分析第 6 章第 02 讲

第02讲 经典案例分析

正保会计网校
www.chinaacc.com

经典例题

要求：

(2) 根据资料 (2)，判断是否有不妥之处，如有不妥之处，说明理由。

【正确答案】存在不妥之处。

理由：在企业不同发展阶段，评价指标的设置和指标的重要程度是不同的。评价指标是根据绩效评价目标和评价主体的需要而设计的，指标权重反映企业的考核导向。

在不同的发展阶段这个评价指标

刘圻老师基础精讲第 6 章第 02 讲

第02讲 绩效目标制定、日常绩效检视与辅导

06 第六章 企业绩效管理

正保会计网校
www.chinaacc.com

(四) 绩效计划的制订

1. 绩效指标体系
2. 指标权重

德尔菲法

也称“专家调查法”。邀请专家对各项指标进行权重设置，将汇总平均后的结果反馈给专家，再次征询意见，经过多次反复，逐步取得比较一致的结果。

构建方法包括有

