

管理会计师（高级）专业能力项目

战略规划、绩效、控制与激励

考试大纲

考试目的

信息经济学和机制设计理论影响了管理会计在近几十年的发展。管理会计从以资本为核心转变成以人力资本为核心，企业管理会计的实践也越来越关注决策权力的分配、业绩评价体系的建立和激励机制的设计。

现代信息技术的广泛应用也极大地改变了管理会计。企业内外部交易边际成本大幅下降，甚至趋近于零，大数据分析使管理信息变得可追溯，决策分析可整体化和实时化，跨组织的协调与沟通也成为一个新的发展方向，许多企业组织还在试行微型化、去中心化的投资决策、绩效考核与激励模式。

本课程考察应试人员是否具备战略机会成本和价值创造的理念，构建战略规划、财务管控、绩效考核与激励机制设计方面的知识体系和理论储备；综合应用战略管理、战略规划、战略预算、转移定价、员工业绩评价与激励机制设计等现代管理会计工具于战略决策过程的能力；以及应用现代机制设计理论，根据经营环境的不断变化设计一套适应自己企业特点的管理会计体系的能力。

考试内容与要求

第一章 战略规划与管理会计

理解管理会计的基本功能是服务企业的战略决策，管理会计的核心是机会成本与未来价值创造。了解公司战略、商业模式与战略管理在企业长期价值创造中的作用，了解管理会计在公司战略、战略管理和商业模式设计中的作用；能够通过计算现金转换周期（CCC）来理解资本成本和机会成本；清楚管理会计的发展与创新、以及现代信息技术对管理会计发展的影响；掌握重要战略分析工具（如 SWOT 分析、波特五力分析、波士顿矩阵分析等）的内容和分析方法；能够运用平衡计分卡与战略地图进行战略规划。

第二章 分权、组织架构与责任会计

理解企业内部两种权力即剩余索取权和决策权的涵义。明确企业内部和外部交易成本变化与企业边界确认的关系；了解组织内的决策过程，信息分布与最优决策权力分配的关系；熟知集权和分权的概念及二者的优缺点、影响企业分权程度的因素、企业组织结构与分权的历史；了解责任中心与责任会计产生的原因及其考核，能够分析责任中心业绩差异产生的原因，及差异分析对企业战略实施和评估的作用；掌握总资产报酬率、经济增加值、市场增加值等业绩指标的计算方法及涵义。

第三章 财务管控：服务战略的预算

在了解预算相关概念的基础上，理解预算对战略的意义，掌握预算的计划功能和考核评价功能以及二者之间的平衡。清楚预算管理的挑战及未来改善，理解战略、预算、计划与控制的关系以及预算的计划和控制功能之间的潜在矛盾；理解标准成本体系的相关概念，能够编制静态预算，并通过静态预算编制弹性预算和经营业绩报告；理解差异在管理上的应用，能够进行综合差异分析，包括销售数量差异、采购价格差异、效率差异、产品组合差异、产量差异、外汇汇率差异等等，并理解政府行为对差异的影响；能够把握目标、业绩评价及报酬的关系，熟知以战略为导向的预算编制流程和方法。

第四章 财务管控：转移定价

了解转移价格的概念与主要类型，理解转移定价的经济学分析和最优转移价格确定应满足的条件；掌握如何选择和确定基于市场的转移价格、基于成本的转移价格和谈判确认的转移价格；清楚转移价格如何协调不同部门之间的活动，如何兼顾效率与公平；了解转移定价与跨国公司避税的关系。

第五章 财务管控：管理层激励与薪酬

掌握委托代理理论、激励机制设计理论和激励机制设计的原则；了解影响员工薪酬总体水平和构成的因素，明确价值创造的驱动与员工薪酬结构的关系；熟悉业绩评价的客观指标和主观指标，对主观指标体系应具备的特性及实施要领有整体的认知；了解短期激励考核指

标尤其是现金奖金目标值设计的原则及指标的选择、绝对指标与相对指标的概念及优缺点。

第六章 财务管控：股权激励实务

掌握长期激励的方式与工具的种类，股票期权和限制性股票的含义、定价与成本确认方法；熟知不同激励工具（股票期权、限制性股票）的特点和作为激励手段的功能与局限性，以及股权激励实施过程中的机会主义行为；了解影响股票期权价格的主要因素：行权价、授予日、行权等待期（锁定期）和行权条件、有效期、股票价格和市场利率变化等；了解西方员工激励尤其是长期激励的实践和中国企业长期激励的探索和实践；熟悉延期支付（变动现金报酬、变动限制股票报酬）等报酬支付的新趋势。