

第 23 讲-战略规划（1）

第二章 / B 规划、预算编制与预测

章节学习导言

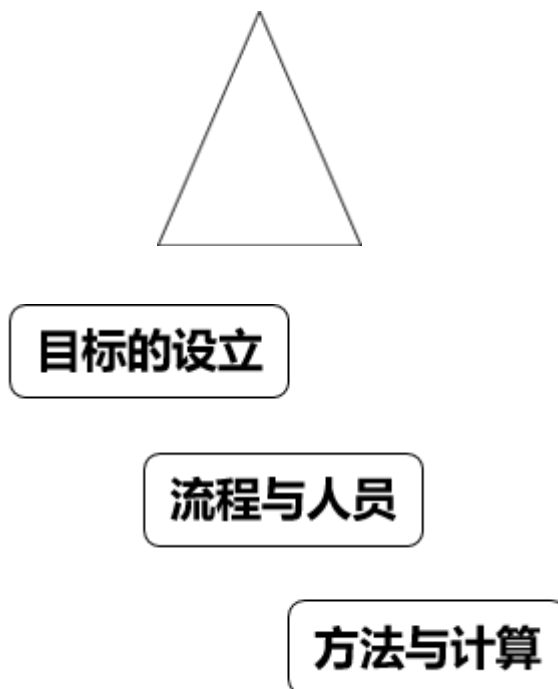
- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

为什么管理者需要战略？

什么是企业的战略？

为什么说每一次的财务预算都应该体现出战略导向？

CMA 中，我们需要了解些什么？



大纲要求

B.1 - CMA 大纲要求

- 讨论战略规划如何决定一个组织为达到其长期目标，愿景，及使命所选择的途径；区别愿景和使命
- 识别战略规划的适当时限
- 识别在战略规划制定过程中应分析的外部因素，理解这项分析如何有助于识别组织所面临的机会、局限以及威胁
- 识别在战略规划制定过程中应分析的内部因素，解释这项分析如何有助于识别组织的优势、劣势以及竞争优势

- 理解公司使命如何有助于长期业务目标的形成，例如多种经营，增加或终止产品线，或者渗透新市场
- 解释什么是短期目标，达到这些目标所用的策略，以及经营性规划（总预算）必须与战略规划相符合，并有助于长期战略目标的实现
- 识别成功的战略规划的特点
- 描述波特的一般竞争战略，包括低成本战略，差异化战略和重点集中战略
- 理解以下规划工具和技术：强弱危机分析（SWOT analysis），波特五力（Porter's 5 forces），形势分析，政治，经济，社会和技术（PEST）分析，情境规划，竞争力分析，应急计划以及波士顿咨询公司成长占有率矩阵（BCG Growth-Share Matrix）

第 B.1 节 战略规划（1）

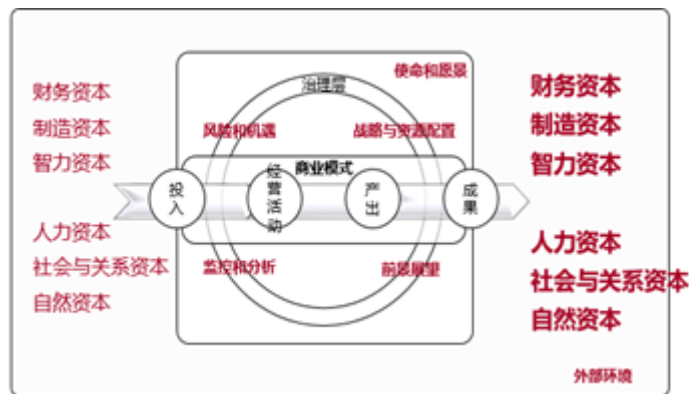
战略和战略规划

战略

“战略”一词源于军事术语，指筹划和指导战争全局的方略。19 世纪初，“现代战略研究之父”德国战争史学家卡尔·冯·克劳塞维茨将战略定义为：为了达到战争目的而战斗的运用。

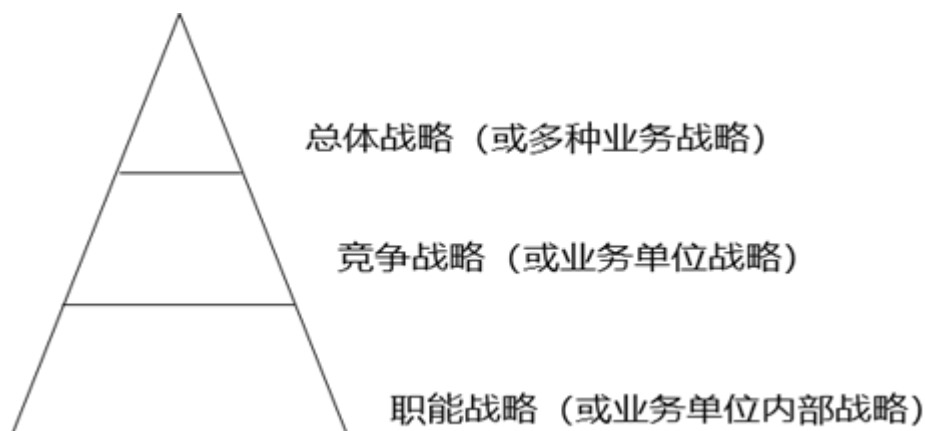
- 战略提出了一个组织为实现其目标而遵循的总体方向，描绘了一个组织的共同愿景。
- 企业制定战略时，应该将企业的核心竞争力与行业机会和威胁联系起来。

综合报告中的价值创造



- 1983 年，美国管理学家切斯特·巴纳德在《经理的职能》一书中提出了战略因素的构想，认为管理工作的重点在于创造组织的效率，强调企业组织与环境相适应。
- 这种组织与环境相匹配的思想成为现代战略分析的基础。

战略 - 三个层次



总体战略考虑的是整体情况，确定恰当的业务组合，并识别公司所处的外部环境以及在什么市场上竞争。

竞争性战略关注组织如何在特定的行业或市场中竞争。

职能性战略则更加关注组织如何形成对应的竞争优势。

【例题 · 单选题】

以下涉及职能战略的哪项内容是正确的（ ）。

它用财务和非财务指标确定组织的价值

它强化组织的竞争战略

它决定如何根据组织业务进行资源分配

它聚焦于分辨和培育关键资源

【答案】B

【解析】职能战略增强了组织的竞争战略。

战略规划 - 三个步骤

确定目标

-- 战略定位

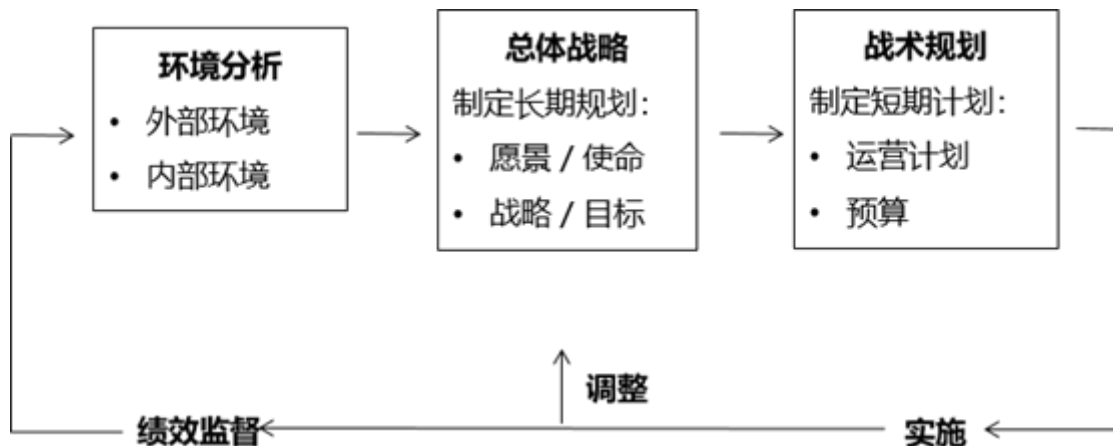
选择路径

-- 战略选择

达成目标

-- 战略执行

战略规划的核心要素



战略、战略制定与战略规划的关系

战略制定 - 定目标（尤其是组织目标）：产生新的战略；

战略规划 - 做执行：战略的执行（系统的过程，有时间表与程序）。

需要注意的是，战略需要根据内部和外部因素的变化不断地被重新评估。

战略与战略规划的关系

战略制定与战略规划都需要思考的问题：

1. **外部因素** - 机遇、局限和威胁（需要考虑对企业的影响）
2. **内部因素** - 长处、不足和竞争优势（需要考虑对比时的标准）
3. **SWOT 分析**（优势、劣势、机遇和挑战） - 综合的企业评估
4. **愿景、使命和目标** - 确定企业愿景和使命，以及制定企业的长期业务目标
5. **实现长远目标的战略** - 制定短期计划和战术

【例题 · 单选题】

战略规划与战略制定有怎样的区别（ ）。

- A. 战略规划强调如何实现企业战略，而战略制定是产生了新的策略
- B. 战略制定进行战略设计，以便实施战略并完成企业制定的目标，而战略规划构建策略并制定目标
- C. 战略制定分辨短期的机会和威胁，而战略规划要基于长期的机会和威胁不断地重新估价策略
- D. 战略制定通常分辨外部的机会、限制和威胁，而战略规划辨识诸如组织的强项、弱点以及竞争优势等内部因素

【答案】A

【解析】在实践中，战略制定和战略规划重叠，但两者在概念上有重大差异。在基本层面上，战略制定产生新战略，而战略规划强调如何实现战略。

记忆点 - 核心总结

战略核心概念 - “2233”

- 2 - 战略与战术，长期与短期相互结合
- 2 - 内部与外部的匹配与协调
- 3 - 企业内部三个管理层次
- 3 - 战略制定的三个步骤

第 24 讲-战略规划（2）

第 1 节 战略规划（2）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- **规划、预算编制与预测（20%）**
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- **第 B.1 节 战略规划**
- **第 B.2 节** 预算编制的相关概念
- **第 B.3 节** 预测技术
- **第 B.4 节** 预算编制的方法
- **第 B.5 节** 年度利润计划和相关报表
- **第 B.6 节** 顶层规划与分析

自驾游的时候，导航和车头灯哪个重要？

企业的目标应该更长远，还是更务实？

企业如何判断自身的目标是否合理？

CMA 中，我们需要了解些什么？

目录

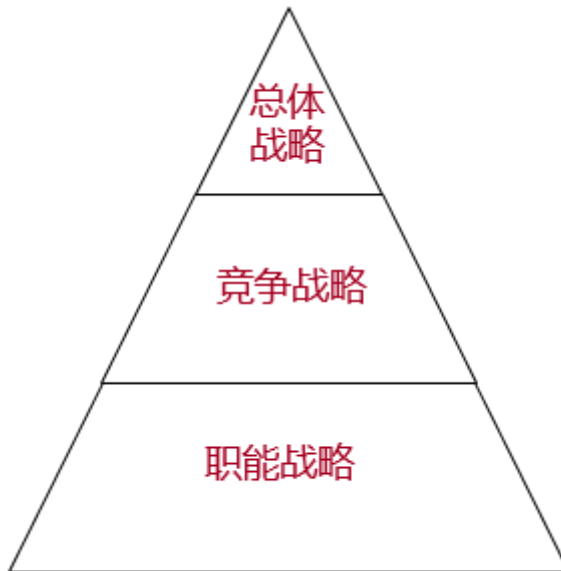
- 战略中的目标设定
- 长期愿景、使命、总体目标和具体目标
- 战略优缺点

战略中的目标设定

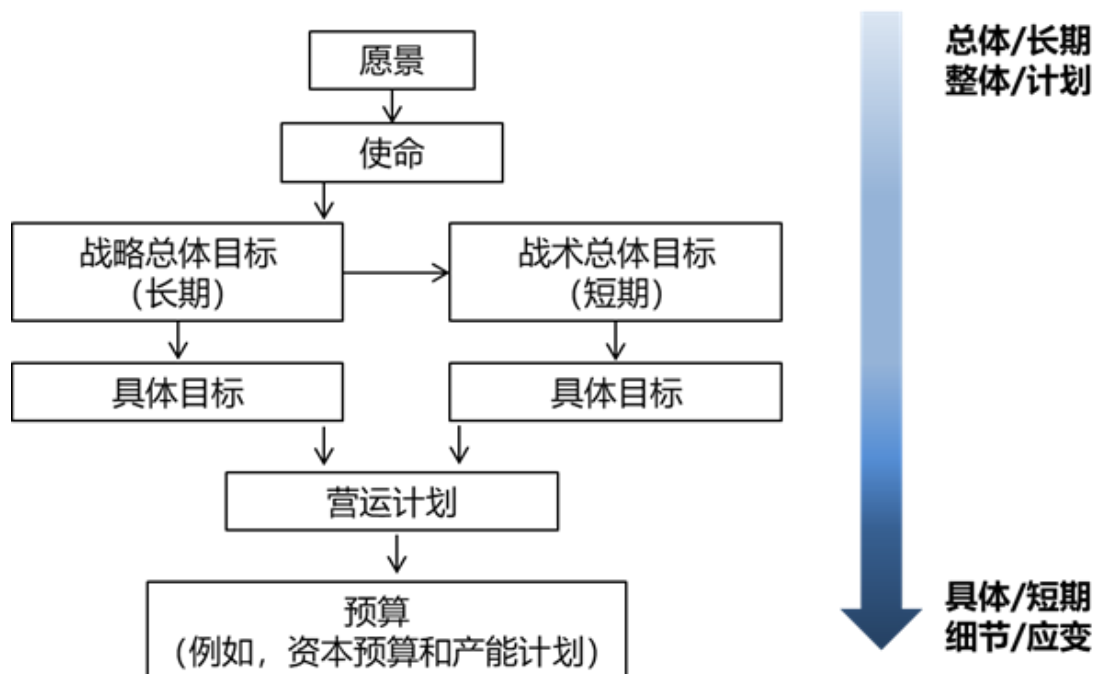
B.1 - CMA 大纲要求

- 讨论**战略规划**如何决定一个组织为达到其长期目标，愿景，及使命所选择的途径；区别**愿景和使命**
- 识别战略规划的**适当时限**
- 理解**公司使命**如何有助于长期业务目标的形成，例如**多种经营，增加或终止产品线，或者渗透新市场**
- 解释为什么**短期目标**，达到这些目标所用的策略，以及经营性规划（总预算）必须与战略规划相符合，并有助于长期战略目标的实现
- 识别**成功**的战略规划的特点

长期愿景、使命、总体目标和具体目标



短期战术规划和长期战略目标的一致性
组织战略的流程



【例题 · 单选题】

梅蒂斯公司是一家大型软件服务公司，过去得益于有强力的集中式领导模式。最高管理层做出决定，为整个组织和中低层经理设定目标，并要求他们与团队共同实现这些目标。

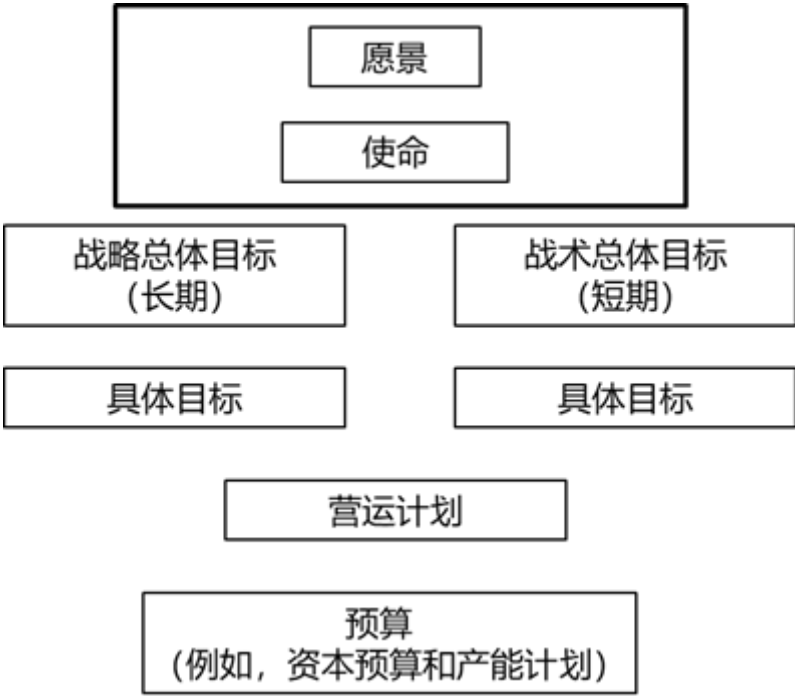
下面哪种情况表明现在的**集中领导方式**对公司来说可能是一个弱点（ ）。

- A. 梅蒂斯的最高管理层现在几乎完全是由为梅蒂斯工作了很长一段时间并且有很高专业知识的工程师组成
- B. 梅蒂斯最近赢得了一份为美国政府提供软件服务的合同
- C. 梅蒂斯最近更改其业务，转而更侧重于产品开发，而产品开发团队的成员更看重自主权和创作自由
- D. 梅蒂斯公司所在国家的人们注重组织的等级层次结构

【答案】C

【解析】当企业需要变革时，需要更多的关注一线的变化；这时集中化就不合理。同时，C 选项提到了“成员更看重自主权和创作自由”也显得集中化过于死板。

短期战术规划和长期战略目标的一致性



长期愿景、使命、总体目标和具体目标

组织的目标和战略不能由运气和直觉来决定。它们必须被明确地表述并清晰地传达给组织中负责具体实施战略的人。

愿景 (vision)

企业愿景是指企业战略家对企业前景和发展方向一个高度概括的描述。由企业核心理念（核心价值观、核心目的）和对未来的展望（未来 10~30 年的远大目标和对目标的生动描述）构成。

使命 (mission)

企业使命是指企业和社会经济发展中所应担当的角色和责任。是指企业的根本性质和存在的理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

使命陈述为企业提供行动指南，使命陈述回答了这样一个问题：我们为什么经营？在回答这个问题时，使命陈述必须准确，易于理解，有激励作用，并且能够转化为具体行动。



迪士尼的愿景是：“成为世界领先的娱乐和信息生产商和供应商之一”。

- 1. 世界领先
- 2. 娱乐和信息的制作者和提供者

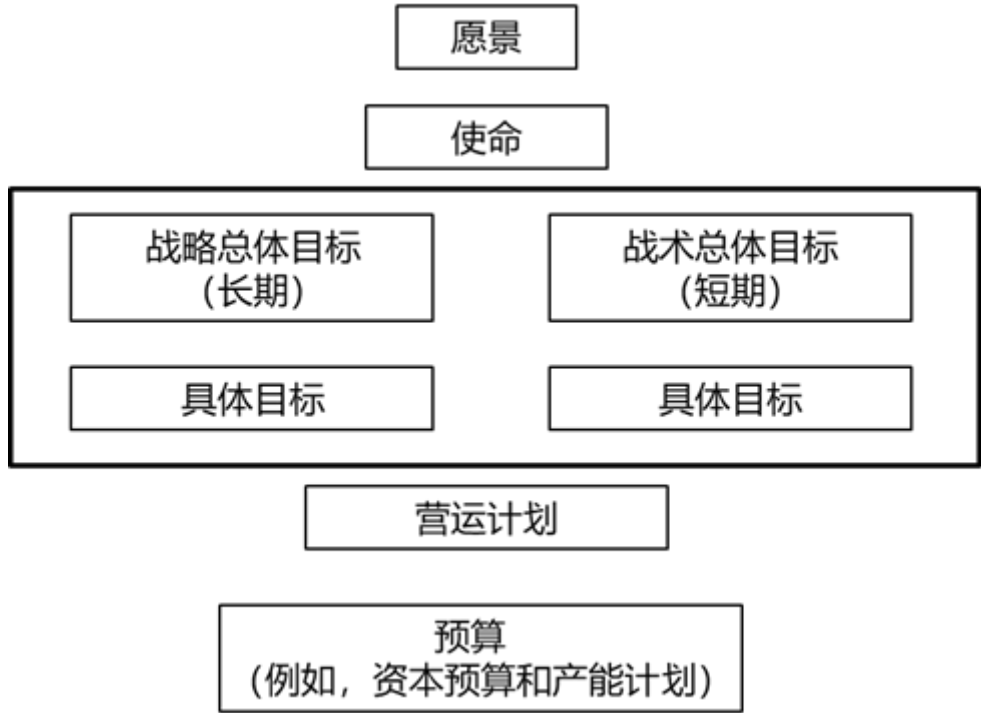
迪士尼公司的企业使命是“利用我们的品牌组合来区分我们的内容、服务和消费产品，我们寻求开发世界上最具创造性、创新性和盈利性的娱乐体验和相关产品”。

迪士尼的使命宣言有以下主要因素：

- 1. 内容、服务和消费品
- 2. 开发最具创造性、创新性和盈利能力的
- 3. 世界各地的娱乐体验及相关产品



华为的愿景与使命是把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。



总体目标

总体目标是组织为完成愿景和使命所希望实现的一系列目标。总体目标作为大致的指导方针往往不具体或者不可量化。

• 战略目标

战略目标，是企业的长期方向性目标，一般由组织中的最高层确定。

• 战术目标

战术目标通常由组织战略业务单位（SBUs）或中低层职能部门制定。

具体目标：提供了支撑总体目标的细节或行动。

“SMART” 体现了高质量目标的五个要求：

S pecific	具体的
M easurable	可测量的
A ttainable	可达到的
R ealistic	实际的
T imely	有时限的

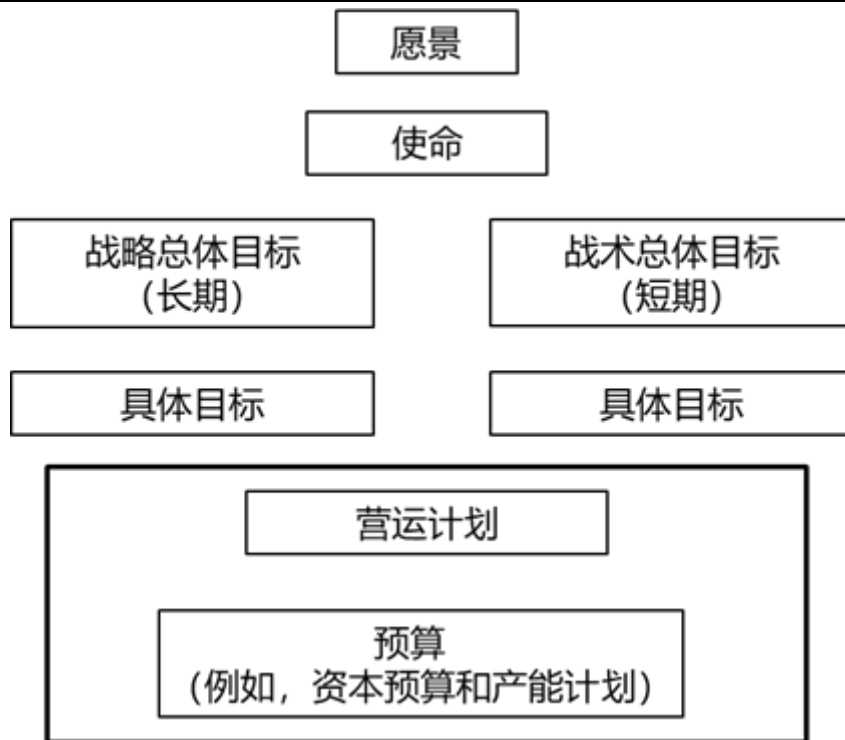
【例题 · 单选题】

梅特公司是一家生产打印机墨盒的生产商，管理层已为市场部确立了今年产品销售（额）增加 15% 的目标。为了实现这一目标，市场部团队领头人拉维制定了以下目标，即每个团队成员都必须在接下来的四个季度，比以往销售更多单位的产品。如果作为拉维的经理，你会给出什么建议使得该目标更有效（ ）。

- A. 清晰地说明没有达到目标的后果
- B. 为行动提供一个明确的时间表
- C. 使目标更切合实际，得以实现
- D. 指定一个明确的量化目标

【答案】D

【解析】目标应该是具体的、可衡量的、可获得的、切合实际和及时的。本题中的“比以往销售更多单位”，并未明确具体要达到的业绩水平。



1. 如前所述, 战略规划期限较长 - 通常在 3~10 年, 具体期限取决于业务性质。
2. 而运营计划着眼于一个经营年度, 因此涉及更多的是战术问题。
3. 战略规划先于运营计划产生, 是制定更详细的运营计划的基础。
4. 因此, 战略规划是宏观的, 运营计划是微观的。

预算与战略规划的关系 / 预算能够:

- 为组织提供一个接下来一段时间可以遵循的蓝图, 即明确实现组织总体目标和具体目标的必要资源和投入
- 帮助识别潜在的瓶颈 / 问题, 使得跨业务的运营更加顺畅
- 充当沟通手段, 明确所有部门和员工在特定时期内的预期业绩
- 提供指导经营的参考框架以及监测和控制的标准
- 将预期结果和实际结果进行对比, 有利于部门和员工的绩效评估

【例题 · 单选题】

在规划过程中, 下列哪项活动是最后完成 ()。

- A. 战术目标
- B. 运营计划
- C. 战略目标
- D. 愿景和使命

【答案】B

【解析】活动的逻辑顺序是: (1) 愿景和使命, (2) 战略目标, (3) 战术目标, (4) 运营计划。一个运营计划为每个战略业务单元都制定了具体的目标, 包括详细的收入和支出预算。

战略优缺点

成功的战略规划 / 战术规划的特点

战略规划的好处:

- 系统的分析方法 (SWOT), 勇于讨论为什么一些组织的战略比其他组织的更具竞争力和预期利润。
- 将目标具体化提供了一个制定 (营业) 预算的良好框架。
- 提供了一个思考组织战略和如何最好地实施组织战略的机会。
- 让管理人员决策和行动与公司战略保持一致 (获得管理人员的认同, 并表明他们的决策和行动如何支持公司项目)。
- 为评估财务和非财务绩效提供了基础。
- 为各级管理层提供了一个使战略、目标、运营计划等顺畅沟通的渠道。
- 是应对新形势的指南。

战略规划的局限：

- 休要占用精力、时间和财力（注意机会成本）。
- 战略规划基于预测导致其有可能不准确甚至是错误的。
- 长期教条的规划，会让企业变得死板，抵制变革。
- 战略规划有可能变成一种缺乏新思想和战略思维的官僚主义行为。

【例题 · 单选题】

下列哪项内容准确地描述了预算战术计划的特点（ ）。

- A. 宽泛的，长期的，更广泛的职责，定性的
- B. 详细的，短期的，更广泛的职责，定性的
- C. 宽泛的，短期的，各级不同职责，定量的
- D. 详细的，短期的，各级不同职责，定量的

【答案】D

【解析】利润预算战术计划或预算战术计划应具有以下特点：详细的、短期的、各级不同职责和定量的。

记忆点 - 核心总结

战略 - “设计” - 定目标，做计划

1 级（企业层战略目标）两个 “愿景 / 使命”

2 级（业务单元战略目标）两个 “长期战略 / 短期战术”

3 级（职能层战略目标）具体 5 要素 “SMART”

第 25 讲-战略规划（3）

第 1 节 战略规划（3）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

目录

- 战略分析与战略定位
- 影响战略的外部因素分析
- 影响战略的内部因素分析

战略分析与战略定位**B.1 - CMA 大纲要求**

- 识别在战略规划制定过程中应分析的外部因素，理解这项分析如何有助于识别组织所面临的机会、局限以及威胁

- 识别在战略规划制定过程中应分析的内部因素，解释这项分析如何有助于识别组织的优势、劣势以及竞争优势

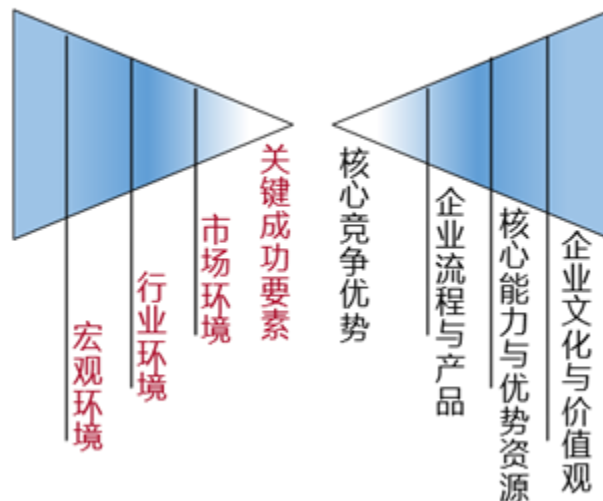
什么是外部分析？ 战略扫描？

我们应该如何理解“匹配”的含义？

企业的优势来自于哪里？

CMA 中，我们需要了解些什么？

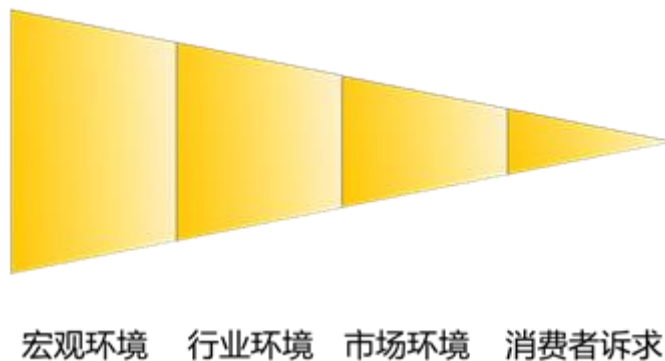
战略分析与战略定位



影响战略的外部因素分析

企业的战略制定要基于对于外部环境的分析；外部环境分析的目的是“分析环境，捕捉机会，规避威胁”。

外部因素分析，也叫外部环境分析。主要有以下几个要素：



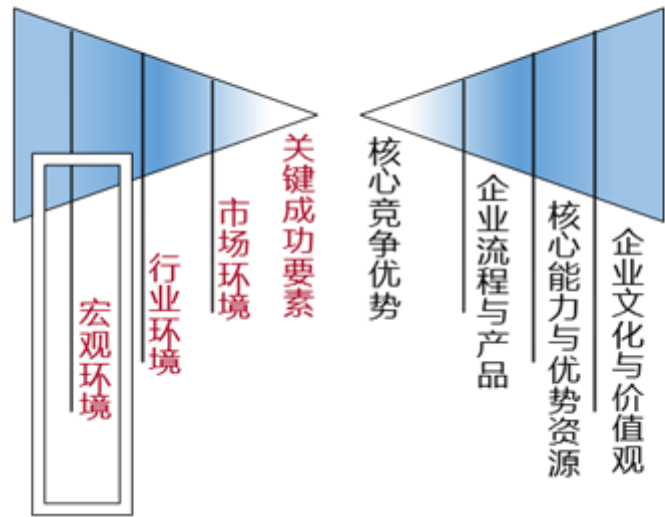
影响组织战略的关键外部因素包括：

宏观环境，行业环境，市场环境等

具体体现在：

- 法律和法规因素
- 市场力量、行业趋势和竞争
- 技术变革
- 利益相关者群体和他们对社会问题的关注
- 全球化趋势、新兴市场和非政府组织机构（例如联合国、世界银行等）

影响战略的外部因素分析



PEST 模型 —— 宏观环境分析工具

政治：规定限制和保护的法律和法规。

经济：保证物质、金钱、资源和信息的交换。

社会：文化的力量，规范的价值观和社会习俗。

技术：技术力量促使产生解决问题的发明。

P—政治和法律法规因素

法律或法规因素	影响
反托拉斯法和许可证要求	影响一个企业选择参与竞争的方式
贸易保护	限制全球运营
税收和专利政策	阻碍或促进技术创新
平等的就业机会/反歧视法、工资和价格控制、 《家庭和医疗假期条例》，以及雇员安全和健康 规范	影响人力资源实践
美国联邦贸易委员会 FTC	限制营销活动
美国环境保护署 EPA	赋予环境保护义务
要求企业采用先进技术以达到政府监管要求	提高资本要求

E—经济因素

国内生产总值趋势，利率，货币供应，通货膨胀率，失业率，工资/价格管制，货币贬值/重估，能源替代，能源供应和成本，可支配收入，货币市场，全球金融体系等。

S—社会文化因素

生活方式的改变、职业期望、消费维权活动、家庭形成率、人口增长率、人口年龄分布、区域人口变化、预期寿命、出生率、养老金计划、医疗保健、教育水平、最低工资、工会等。

利益相关者群体和他们对社会问题的关注

利益相关者包括个人、政府、团体、组织或在投资和利益上与企业有关系的其他主体，它们会影响企业的日常经营甚至企业的成败。

在承担社会责任的同时实现股东价值最大化

利益相关者分析

利益相关者分析与战略规划的关系

T—技术研发因素

政府对于研发，专利保护的态度，新产品，新的技术发展，从实验室到市场的市场化，生产力的改善，通过自动化，互联网的可用性，电信基础设施，计算机黑客活动等技术的研发投入，总产业支出的技术。

技术变革

技术可以改变产业结构，从而提高或者降低平均利润水平。

我们可以从多个角度，来理解科学技术发展对于各行各业的影响，行业生命周期模型。

波特五力模型。

技术评估的特点：

企业需要持续评估其技术能力。《MBA 便携教材》（Bruner et al., 1998）概括了技术评估的五步步骤：

1. 确定关键技术。
2. 分析当前和未来技术的潜在变革。
3. 分析技术对竞争的影响。
4. 分析企业的技术优势和劣势。
5. 确定企业的技术发展优先次序。

全球化

全球化是世界观、产品、概念及其他文化元素的交换，所带来的国际性整合的过程。电信等基础建设的进步，包括电报及之后互联网的兴起，都造成了全球化，以及在文化及经济上互相影响。

全球化同时也体现了一个组织向国际化经营的转变的需求。

全球化与战略规划的关系

- 全球化的阶段有时在命名和分类上与前面的表述略有不同。显然，并不是每个公司都以完全相同的方式经历了全球化的每一个阶段。
- 企业在全球化进程中需要额外的技能。
- 为了补充对影响战略的外部因素所作的评估，组织必须进行内部能力分析。将这两项评估相结合有助于组织构建其现有能力，并缩小其现有能力与取得产业成功所需的能力之间的差距。

企业的战略需要全球化的背景下积极考虑，全球对于组织的影响主要体现在：

- 出口
- 国际分部或销售子公司
- 跨国公司
- 全球化公司
- 联盟、合伙和合资企业

【例题 · 单选题】

在位于北卡罗莱纳州罗利的工厂，TMC 公司制造和销售奎奴亚品牌下的小型电动汽车。奎奴亚是首个也是市场上唯一的电动汽车，由于价格低廉，它是销量最好的电动汽车。由于汽车的价格低廉，下列哪项最有可能减弱奎奴亚的竞争优势（ ）。

- A. 汽油价格急剧增加
- B. 政府将限制进口电动汽车和其他车辆
- C. 新的环保法规是针对化石燃料为动力的交通工具
- D. 政府推出补贴的行动，扩展到电动车市场

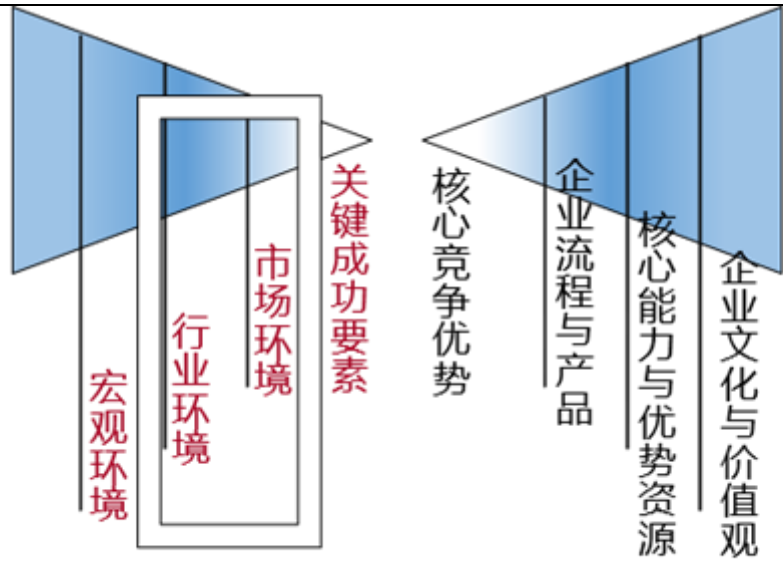
【答案】D

【解析】政府推出补贴的行动，扩展到电动车市场，很可能会增加成本和降低奎奴亚的竞争优势。

第 26 讲-战略规划（4）

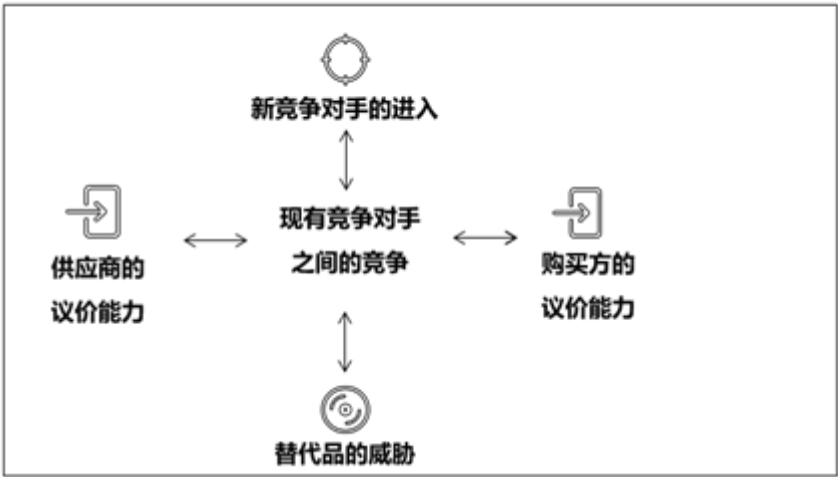
第 1 节 战略规划（4）

战略分析与战略定位

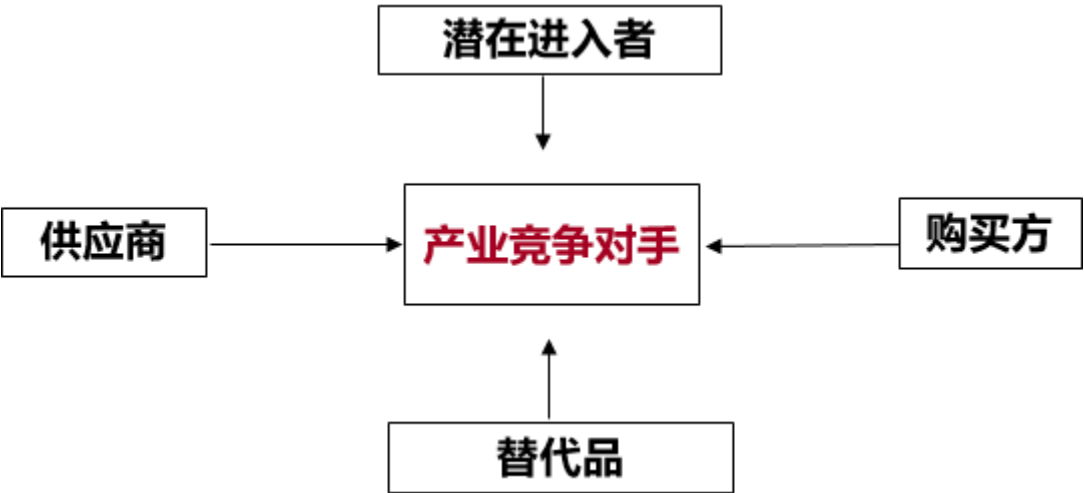


市场力量、行业趋势和竞争

五力模型试图去回答的问题：哪些行业存在机会？ 我们是该进入，还是退出某个行业？



波特五力模型 —— 产业五种竞争力



市场力量、行业趋势和竞争

- 1. 新竞争对手的进入
 - 现有企业的成本优势
 - 规模经济

- 产品 / 服务差异
- 转换成本
- 渠道拥挤
- 原有企业的预期反应

2. 替代品的威胁

经营企业不仅仅是在与我们通常意义上的竞争对手在竞争，还有替代品的威胁。替代品具有与现有产品或劳务相似的性能，能够满足客户相同的需要。两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为。

3. 购买方的议价能力

购买者主要通过压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说，满足如下条件的购买者可能具有较强的讨价还价力量。买方力量的增强或削弱，尤其取决于讨价还价的能力和价格敏感度。

4. 供应商的议价能力

供应商主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。

供应商的议价能力的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供应商所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时，供应商对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。

5. 现有竞争对手之间的竞争

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起的，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

- 竞争结构
- 成本结构
- 产品或服务差异
- 客户的转换成本
- 竞争对手战略和目标的多样化
- 高退出壁垒

五种力量与战略规划的关系

波特提出的五种力量决定了行业竞争的强度和利润水平。

同时，这这五种竞争力的合力决定了企业获取超过资本成本的投资回报率的能力。在使用五力模型时，需要注意的是，这五种力量并非固定不变。

【例题 · 单选题】

史蒂夫电子公司是手机的主要制造商，它的直接竞争对手悉尼蒂姆公司日前推出最新修正版的操作系统。竞争对手的行为最有可能产生下列哪一项影响（ ）。

- A. 消费者的议价能力将提高
- B. 由于规模经济，公司的成本降低
- C. 史蒂夫电子公司的利润率将下降
- D. 本公司将能够留住现有客户

【答案】C

【解析】由于引进最新的技术，客户可能被悉尼蒂姆公司生产的手机所吸引，这将导致公司要进行价格竞争以保住市场份额。

【例题 · 单选题】

维系威尔公司是位于佐治亚州亚特兰大的一家小型连锁便利店，该公司刚刚在靠近城北的快速发展的近郊开了一家分店。尽管这片区域有许多昂贵的住宅楼和办公楼，但没有任何其他的便利店或超市，公司营销经理认为这个市场将带来丰厚的利润。以下哪种情况的出现可能抵销了新市场提供的机会（ ）。

- A. 公司由于提供独特的当地产品和有机食品而为人所知
- B. 郊区有广受好评的公立学校和私立学校

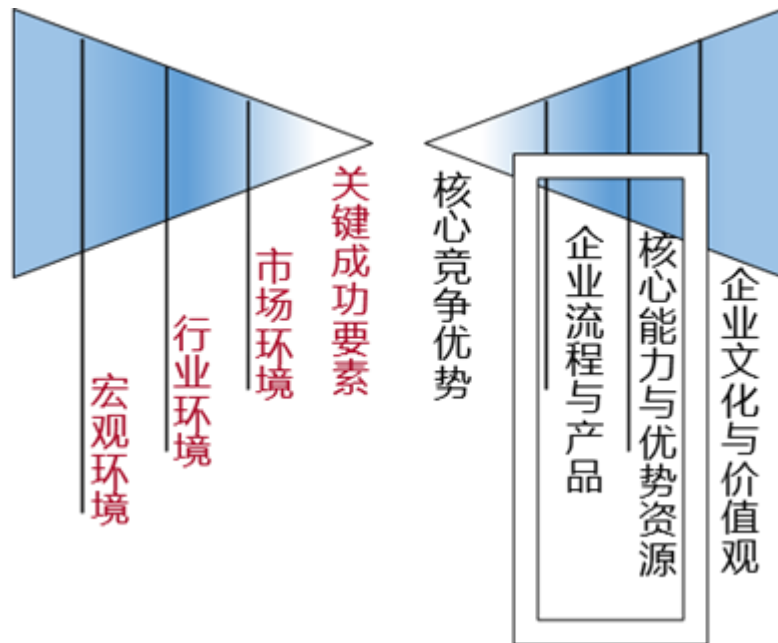
- C. 近郊广阔的零售区域使得相关费用低廉
D. 公司对老顾客有一个很好的奖励计划

【答案】C

【解析】廉价和广阔的零售区域会降低新来者的进入门槛，从而对公司的业务构成威胁。

影响战略的内部因素分析

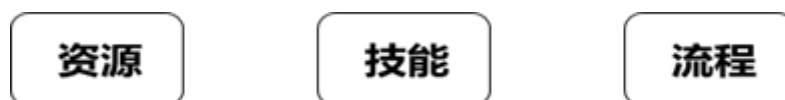
战略分析与战略定位



影响战略的内部因素分析

为了补充对影响战略的外部因素所作的评估，组织必须进行内部能力分析。将这两项评估相结合有助于组织构建其现有能力，并缩小其现有能力与取得产业成功所需的能力之间的差距。

内部能力分析需要评估的内容



如何评估内部资源、技能和流程

组织可以选择各种工具和技术来分析其内部能力：

- 标准认定：美国国家质量奖自评标准。
- ESG 等行业标准：借助 ISO 9001 质量认证体系和 ISO 14000 环境管理体系要求来做差异分析。
- 同业对比：通过标杆流程理解同行业的最佳水平。
- 利用波特五力竞争模型分析了解竞争对手的业务、市场份额等。
- 通过员工能力分析明确员工当前的知识、技能、经验和天赋。
- 通过培训需求分析明确有利于组织创新的培训需求。
- 通过员工调查确认员工是否理解企业的重心，并评估当前工作环境、薪酬体系、管理方式等方面的状况和/或问题。
- 通过审计确保流程在规定限度内进行。

内部能力分析与战略规划的关系

VRIO 框架

价值 (Value)：它是否提供顾客价值，是否具有竞争优势？

稀缺性 (Rarity)：其他竞争对手拥有它吗？

可模仿性 (Imitability)：模仿别人的成本高吗？

组织 (Organization)：是公司有组织地开发资源吗？

如果对每一个问题的答案是肯定的，这就被认为是一种内部有效的能力，一个与众不同的竞争力。

内部能力分析有两个阶段：

阶段一、明确企业现状的总体情况，并识别内部差异。

阶段二、做出将关键差异缩小到理想状态的决策。

职能性战略是针对于一个职能性部门，通过最大限度地提高资源的生产率，实现企业的目标和战略。如：

- 营销策略
- 财务战略
- 研发战略
- 经营战略
- 采购策略
- 物流战略
- 人力资源管理战略
- 信息技术战略



大纲知识点回顾

- 识别在战略规划制定过程中应分析的外部因素，理解这项分析如何有助于识别组织所面临的机会、局限以及威胁。
- 识别在战略规划制定过程中应分析的内部因素，解释这项分析如何有助于识别组织的优势、劣势以及竞争优势。

第 27 讲-战略规划（5）

第 1 节 战略规划（5）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制

- 科技与分析
- **第 B.1 节 战略规划**
- **第 B.2 节** 预算编制的相关概念
- **第 B.3 节** 预测技术
- **第 B.4 节** 预算编制的方法
- **第 B.5 节** 年度利润计划和相关报表
- **第 B.6 节** 顶层规划与分析

目录

- 战略工具 - 各模型的理解与使用
 - SWOT 分析法
 - 波特的理论
 - BCG 回答的问题

众多的“战略模型”如何理解？

模型分为几类？

如何快速记忆呢？

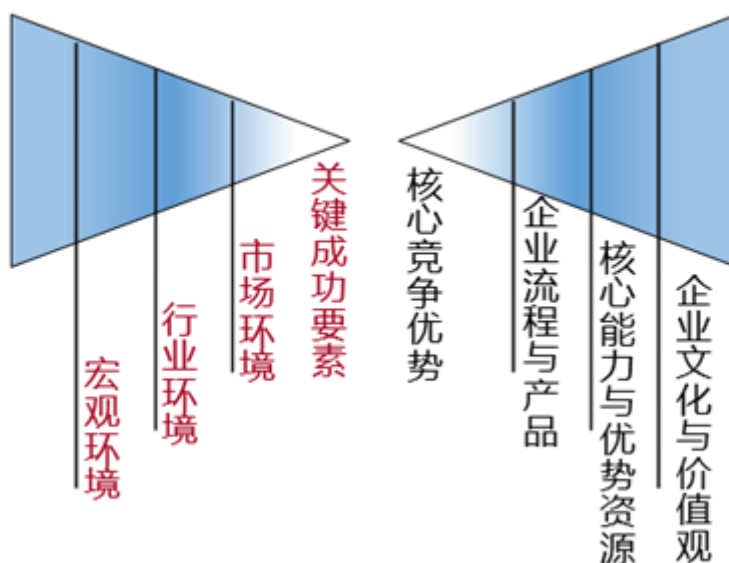
CMA 中，我们需要了解些什么？

战略工具 - 各模型的理解与使用

B.1 - CMA 大纲要求

- 描述波特的一般竞争战略，包括成本领先战略，差异化战略和集中化战略
- 理解以下规划工具和技术：强弱危机分析（SWOT analysis），波特五力（Porter's 5 forces），形势分析，政治，经济，社会和技术（PEST）分析，情境规划，竞争力分析，应急计划以及波士顿咨询公司成长占有率矩阵（BCG Growth-Share Matrix）

战略分析与战略定位



模型的分类

- 1, 列表类模型
- 2, 图表类模型
- 3, 矩阵类模型

SWOT 分析

在现在的战略规划报告里，SWOT 分析应该算是一个众所周知的工具。来自于麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析，包括分析企业的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方；并让企业的战略变得明朗。

	利于达成目标	不利于达成目标
内部	优势 (S)	劣势 (W)
外部	机遇 (O)	威胁 (T)

SW - 内部的优势与劣势

我们可以从组织拥有的技能、能力和核心竞争力来判断企业的优劣势。识别环境中具有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。

每个企业都要定期检查自己的优势与劣势。当企业有能力保持其优势的时候，企业就会进而形成“可持续竞争优势”。如果企业面临不足，也需要考虑解决的对策。

面对存在的不足，组织通常有三种选择：

1. 目标调整 - 调整总体目标和具体目标，使其可以实现。
2. 加大投入 - 投入必要的资金以获得所需的知识、技能和资源。
3. 寻求外部方式 - 寻找一家具有专业能力的外包公司来满足组织的需求。

OT - 外部的机遇与威胁

外部环境可以分为两大类：

一类是威胁性环境，另一类是机会性环境。

环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。

环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。

可以从以下几点来判断 OT：

1. 客户基数的变化
2. 新的客户获取渠道 - 新市场难度
3. 产品或服务对客户的吸引力
4. 外部竞争强度

SWOT 分析与战略规划的关系

SWOT 分析将生成一系列组织需要分类的问题清单。组织将面临许多问题，例如：

- 优势、劣势、机遇和威胁之间存在什么样的相互关系？
- 公司有足够的资源和能力去抓住机遇或消除威胁吗？
- 多少竞争对手已经掌握了相同的资源和竞争力？
- 存在市场进入壁垒吗？
- 组织能够获得竞争优势吗？
- 获得一项特别的资源或能力会给公司带来成本负担吗？
- 存在可替代的产品吗？
- 组织结构允许公司充分利用这些资源、能力并支持潜在增长或变化吗？

SWOT 的定性与定量的思考

对于 SWOT 的定性与定量的思考：

通常 SWOT 被认为是一个定性多于定量的模型。

但是，我们也可以使用一些方法来给企业的 SWOT 水平来定量。

SWOT 加权平均例子

市场吸引力	权重	项目评级 (1~5 级)
市场规模	0.3	4
市场收益率	0.4	5
分销结构	0.2	4
政府监管	0.1	2
产品的业务优势	权重	项目评级 (1~5 级)
单位成本	0.4	3
客户忠诚度	0.5	2

品牌声誉

0. 1

4

SWOT 分析的优先次序

评估所有优势、劣势、机遇和威胁时面临的挑战在于区分它们的优先次序，并据此确定合适的行动。基本观点是：

S—构建优势 → W—消除或应对劣势 → O—利用机遇 → T—弱化威胁

【例题 · 单选题】

雷纳公司通过 SWOT（优势、劣势、机会与威胁）分析以确定其经营战略，在对研究结果进行加权平均计算后，合伙人米兰达·斯威夫特认为公司应该进行投资开发新市场以提高吸引力，而不是侧重建立企业的优势。以下哪一项数据能说明斯威夫特的结论是错误的（ ）。

- A. 计算的加权平均市场吸引力是 4.8，加权平均经营优势是 1.9
- B. 计算的加权平均市场吸引力是 4.2，加权平均经营优势是 4.5
- C. 市场利润被分配最高的权重，在 1 到 5 的等级中排位第 1
- D. 市场规模被分配最高的权重，在 1 到 5 的等级中排位第 1

【答案】A

【解析】因为非常有吸引力的市场可能会吸引其他进入者，所以将一些经营优势（而不是试图提高市场吸引力）作为基础的战略计划将是最有益的。

【例题 · 单选题】

下列哪个最好的描述了 SWOT 分析的功能（ ）。

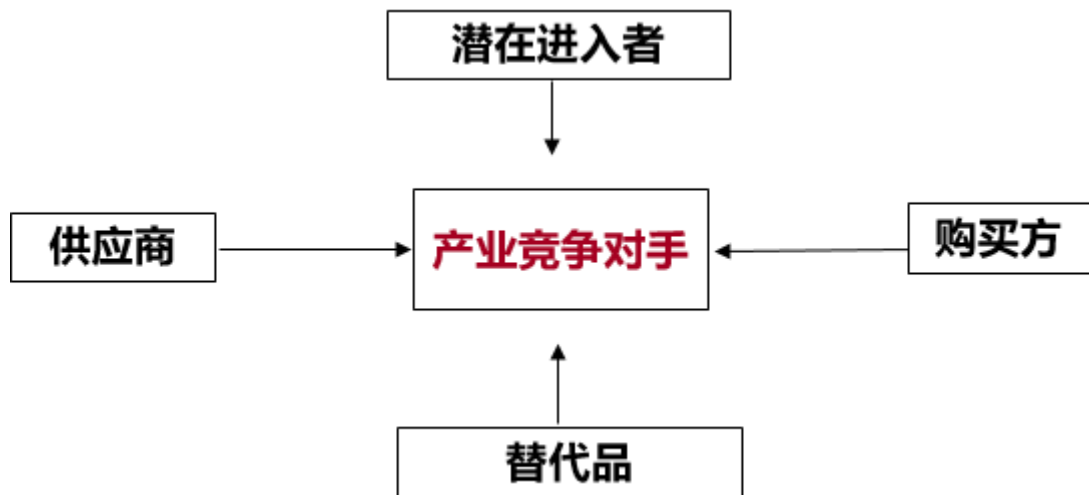
- A. 它明确了企业应该如何竞争，提出了组织实现目标要遵循的总的方向
- B. 根据组织对社会的贡献情况，它可以作为一个清晰的对未来成功和成就具有指导意义的设想
- C. 它提供了一个框架来识别企业运行环境中各种有助于或阻碍组织发展过程的因素
- D. 它分辨影响组织的所有技术

【答案】C

【解析】SWOT（或 S. W. O. T）是强项、弱点、机会和威胁的缩写，它提供了一个框架来识别企业运行环境中各种有助于或阻碍组织发展过程的因素。

波特的理论

波特五力模型 —— 产业五种竞争力



迈克尔·波特（Michael Porter）

1. 企业的最终目标是什么？如何最大化目标收益？

波特的回答：一般竞争理论（三种主要战略方案）

2. 定价权是由企业还是外部环境决定的？

波特的回答：五力模型

3. 优秀企业的竞争力是天生的吗？

波特的回答：国家竞争优势（钻石模型）

4. 谁是市场竞争的最终裁判？他们最关心什么？

波特的回答：（客户）价值链理论

市场力量、行业趋势和竞争

行业分析是必要的，是战略规划的重要内容。

行业分析包括，对竞争激烈的环境进行彻底的评估，也包括企业必须面对的竞争者，以及企业所处竞争环境的结构和 / 或边界。

迈克尔·波特三大基本竞争战略的基本内容

迈克尔·波特（Michael Porter）认为有三种通用战略可以获得竞争优势。基本竞争战略(Generic Competitive Strategies)包括：

- 1. 成本领先战略（Overall cost leadership）
- 2. 差异化战略（Differentiation）
- 3. 集中化战略（Focus）

1. 成本领先战略：低价 / 高性价比，注重市场份额。吸引了注重成本的消费者。需要规模经济、产量为基础。

2. 差异化战略：创造出差异化产品或服务，形成在饱和市场的竞争优势。针对的客户群需要对价格不敏感。进行差异化战略的企业需要拥有独特资源和 / 或能力。

3. 集中化战略：特殊的定位关注小众目标市场或利基市场。这种策略适用于那些希望避免与大公司竞争的小公司。

BCG 回答的问题

业务组合分析

- 1. 我们要“集团”“高层”做什么？
- 2. 企业应该关注一个产品， 还是多元化竞争？

1. 波士顿矩阵（BCG Matrix）

基本原理

波士顿矩阵认为一般决定产品结构的基本因素有两个：即市场引力与企业实力。

- **市场引力**包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱以及利润高低等。其中最主要的是反映市场引力的综合指标——市场增长率，这是决定企业产品结构是否合理的外在因素。
- **企业实力**包括**相对市场占有率、技术、设备、资金利用能力**等，其中相对市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出企业竞争实力。

BCG增长/占有率矩阵



类型	现金流量	对策	组织要求
----	------	----	------

明星	需大量的投资	短期内优先供给资源，支持继续发展，积极扩大经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率	事业部形式
问题	通常处于最差的现金流量状态	选择性投资战略，列入企业长期计划中	智囊团或项目组织等形式
现金牛	本身不需投资，提供大量资金	收获战略，即所投入资源以达到短期收益最大化为限	事业部制
瘦狗	不能成为资金来源	撤退战略，先撤退再将剩余资源向其他产品转移，最后，整顿产品系列	与其他事业部合并，统一管理

波士顿矩阵 (BCG Matrix) ——运用

对策	含义	适用情况
发展	以提高经营单位的相对市场占有率为目标，甚至不惜放弃短期收益	“问题”类业务成为“明星”类业务
保持	投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场占有率	较大的“现金牛”
收割	主要是为了获得短期收益，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入	处境不佳的“现金牛”类业务及没有发展前途的“问题”类业务和“瘦狗”类业务
放弃	目标在于清理和撤销某些业务，减轻负担，以便将有限的资源用于效益较高的业务	无利可图的“瘦狗”类和“问题”类业务

【例题 · 单选题】

优伯纳公司是 ANB 公司一个生产装饰品的业务分部。在它的 BCG 增长份额矩阵上，ANB 公司已确定优伯纳为现金牛分部。最近，该分部所处的市场已开始迅速成长为一个高增长市场，基于此，在以下哪种情况下优伯纳会最终变成为 BCG 增长份额矩阵上的问题分部（ ）。

- A. 如果优伯纳在具有高进入壁垒的市场上经营
- B. 如果优伯纳无法扩大其产能
- C. 如果优伯纳超额投资来满足额外的需求
- D. 如果优伯纳决定卖掉确定为瘦狗的所有业务分部

【答案】B

【解析】如果优伯纳无法扩大其产能，它将无法利用市场增长提供的契机。它在高增长市场的份额将下降，最终会变成 BCG 增长份额矩阵上的问题分部。

【例题 · 单选题】

因菲利公司是一家有着七个业务单位的大型企业，最近准备用 BCG 成长矩阵来评估企业的业务组合是否均衡。经分析，它的三家大型业务单位被确定为明星型业务，两家中等的业务单位被确定为问题型业务，小型业务单位分别被确定为现金牛业务和瘦狗型业务。

根据评估的数据，你可以得出以下哪个结论（ ）。

- A. 公司需要在高增长的市场中建立更多的业务单位
- B. 该公司面临的资金短缺问题可能使得公司增长乏力
- C. 该公司应出售被确认为瘦狗型的业务单位，因为该单位未来将是低增长的
- D. 该公司可能产生多余的现金，可用于建立新的业务单位

【答案】B

【解析】企业大部分的单位或是明星型业务或是问题型业务。在高增长的市场中，它们需要现金牛型或者瘦狗型业务提供资金以便成长。由于企业在这两个象限中只有两家业务单位，公司可能会面临现金短缺的问题。

应急规划

企业需要长期规划，长期战略；同时，为了应对未来的不确定性，企业也需要一些“应急战略”。

应急规划的步骤：

步骤 1	确定可能需要应急规划的场景（事件、假设分析等）
步骤 2	估计被识别出的事件的潜在影响 （在财务状况、竞争地位等方面）
步骤 3	制定应对每种可能发生情况的战略规划和战术计划
步骤 4	确定事件的触发点和预警信号
步骤 5	将计划保存在异地
步骤 6	定期审查计划并在必要时进行修订 （至少与战略规划的修订同步）

其他规划工具和技术

- 情境分析 / Situational analysis
- 情景规划 / Scenario planning
- 竞争分析 / Competitive analysis

大纲知识点回顾

描述波特的一般竞争战略，包括成本领先战略，差异化战略和集中化战略

理解以下规划工具和技术：强弱危机分析（SWOT analysis），波特五力（Porter's 5 forces），形势分析，政治，经济，社会和技术（PEST）分析，情境规划，竞争力分析，应急计划以及波士顿咨询公司成长占有率矩阵（BCG Growth-Share Matrix）

第 28 讲-预算编制的相关概念（1）

什么是预算？

预算的核心又是什么？

如何定位预算中，每个人的角色？

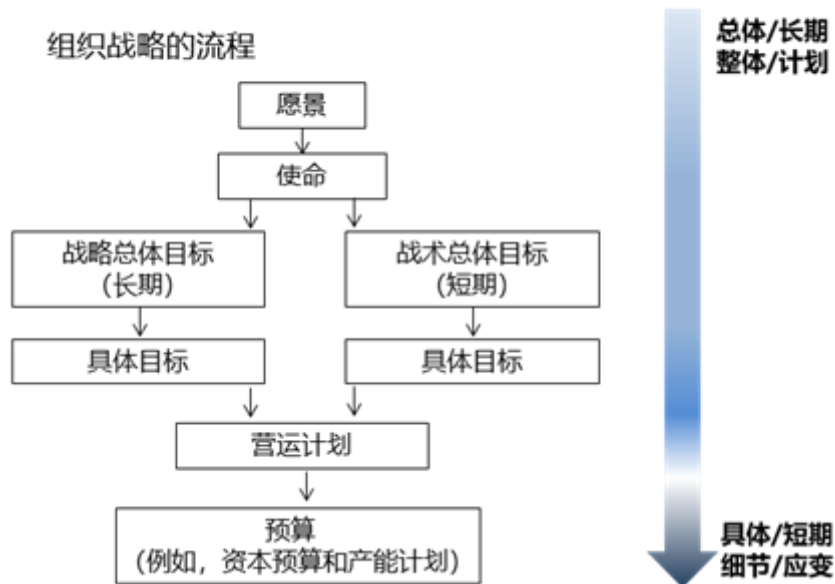
CMA 中， 我们需要了解些什么？

第 2 节 预算编制的相关概念（1）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

短期战术规划和长期战略目标的一致性



目录

- 基础知识：专业术语，预算循环及编制预算的理由
- 公司编制预算的原因
- 成功的预算编制的特征

预算编制的相关概念

WHAT	预算的定义，成功预算的特点
WHY	预算的目的，在企业中的作用
WHO	预算的参与者，各自的角色
WHEN	预算的合理编制时间
WHICH	预算的分类
HOW	预算的编制方法，流程与制定标准

基础知识：专业术语，预算循环及编制预算的理由

- **战略**-战略提出了一个组织为实现其目标而遵循的总体方向，描绘了一个组织的共同愿景。并将组织优势与市场机会相结合。
- **规划**-是谋划组织未来发展方向以达到组织既定目标的过程。
- **预算**-将规划定量，为其打下执行基础。
- **预算的成功执行**-成功的预算是通过将组织的资源与战略相协调而构建起来的。预算的编制与战略的关系是相辅相成的，一方面预算必须基于企业长期的战略目标，同时又是实现战略目标的保障。

1. 预算。预算是通过对企业内外部环境分析，在科学的生产经营预测与决策基础上，用价值和实物等多种形态反映企业未来一定时期的投资、生产经营及财务成果等一系列的计划和规划。同时，预算是一个会计主体的工作计划和控制工具，用来确定一段时间内为实现该会计主体的目标所需的资源和投入。

2. 预算编制。预算编制的步骤应包含为编制预算做准备的相关活动。除了要清晰地沟通组织的目标，理想的预算还包括预算控制。

3. 预算控制。是根据预算规定的收入与支出标准，来检查和监督各部门活动，以保证组织经营目标的实现，并使费用支出受到严格有效约束的过程。如果没有正式的控制系统，预算只能算是预测。预算控制是一个管理过程，有助于保障预算得以实现。

4. 预计报表。预计报表是一种基于历史文档和适当的预测技术的预算财务报表，它会假设某些事件已经发生过，并相应做出调整。

【例题 · 单选题】

下列哪项是未来一定期间管理行为和结果的定量表达（ ）。

- A. 预算
- B. 生产成本报表
- C. 产品销售成本报表
- D. 财务报表

【答案】A

【解析】预算是一种计划，也是未来一段时间内经营结果的财务内容表述。

公司编制预算的原因

1. 规划

预算首先是一个量化的具体执行计划，其主要好处之一是它能促使组织审视未来。

2. 沟通与协调

在预算编制时，也促进了组织内部的沟通与协调。

3. 监控

预算设立了标准或绩效指标，根据这些标准和指标，管理者可以监控组织目标的实现进度。

4. 评估

员工绩效评估的前提之一就是有比较的标准，预算就是这个工具。

记忆方法：前后左右上下

前 - **规划**

后 - **监控/控制**

左右 - **沟通与协调**

上下 - **评估**

【例题 · 单选题】

每个组织进行计划和预算的原因各有不同。以下哪一项不是制定计划的主要原因（ ）。

- A. 促进各经营单位之间的协调
- B. 为控制运营提供依据
- C. 使经理分析未来发展趋势和情况
- D. 确保运营获得盈利

【答案】D

【解析】计划并不能保证企业盈利，它仅仅用于指导企业改进盈利能力。正如沃顿商学院名誉教授罗素·阿卡福所说，“如果你没有计划，你就会失败。”

【例题 · 单选题】

布莱恩·马修斯集团的生产经理已经收到了客户一个10 000台的加急订单。完成该订单需要员工进行加班，加班工资将是平常工资的150%。然而，人事经理并不赞成加班，因为这将使得工资预算大大超支。下列哪个选择最有可能削弱人事经理的论点（ ）

- A. 如果允许加班，实际工资将超过工资预算，导致工资的增长
- B. 如果不允许加班，可能会失去公司长期客户
- C. 生产经理可以通过推迟其他订单的生产，完成该客户的加急需求
- D. 生产经理不应该接受该加急订单，因为这将影响当前的生产

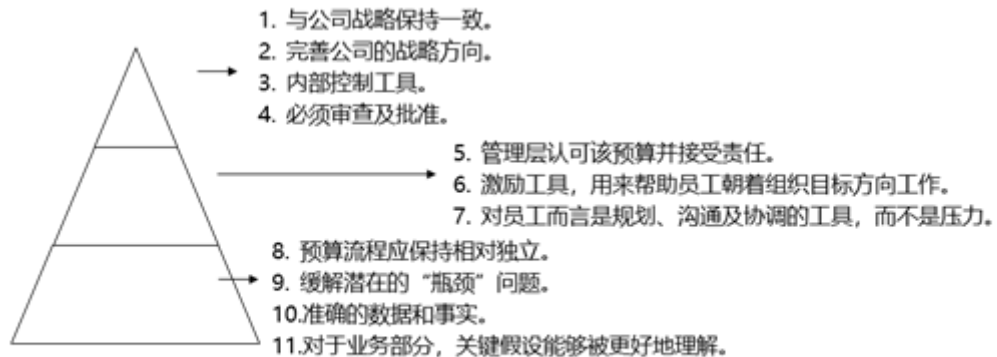
【答案】B

【解析】从长远看，在某些情况下严格执行预算会使得企业付出更多的代价。因此，尽管预算超支，人事经理应允许加班以免失去公司的客户。

成功的预算编制的特征

- 1. 与公司战略保持一致。
- 2. 完善公司的战略方向。
- 3. 内部控制工具。
- 4. 必须审查及批准。

5. 管理层认可该预算并接受责任。
6. 激励工具，用来帮助员工朝着组织目标方向工作。
7. 对员工而言是规划、沟通及协调的工具，而不是压力。
8. 预算流程应保持相对独立。
9. 缓解潜在的“瓶颈”问题。
10. 准确的数据和事实。
11. 对于业务部分，关键假设能够被更好地理解。



【例题 · 单选题】

伊迪斯研究集团的董事会编制了下个季度的预算，并且决定每季度后对公司进行业绩评价。第一季度末，股东会审核了预算与实际业绩的偏差，其中的原因也被记录在案。公司同时收集了员工对预算改进的反馈。

试分析伊迪斯研究集团预算过程存在的缺陷（ ）。

- A. 公司没有根据员工的反馈修正计划
- B. 公司没有采取调整措施来减少差异
- C. 公司没有使用预算将实际结果与预期进行比较
- D. 预算没有缺陷

【答案】B

【解析】在预算过程中，一旦发现预算偏差，如果可能的话应该及时检查并且予以纠正。

【例题 · 单选题】

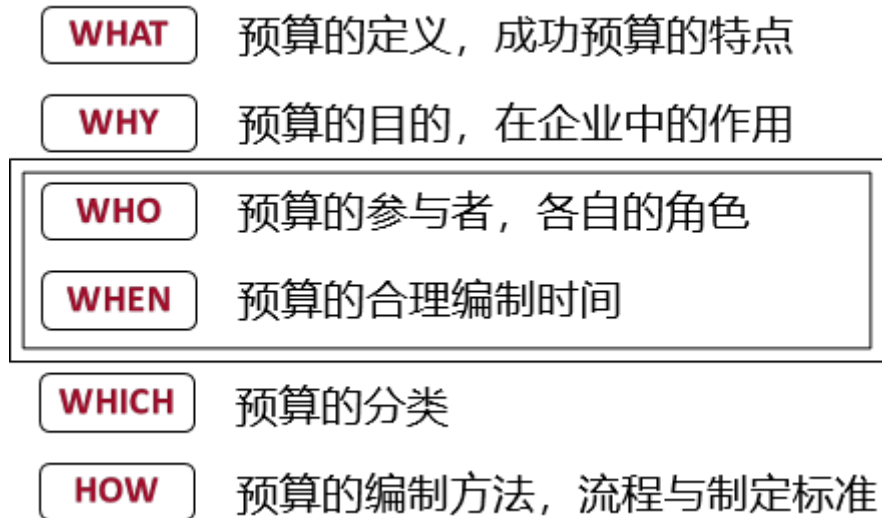
国家电话公司被迫通过大幅削减运营成本来进行竞争，这需要将静态预算转变成弹性预算。下列哪项步骤将不利于该公司在实施预算改变时获得最大程度的支持（ ）。

- A. 实现快速变化
- B. 增加与员工的沟通，告知实施变化的原因和潜在的好处
- C. 重点关注经理管辖负责部门报告项目的内容
- D. 表明高层管理人员对变化的支持

【答案】A

【解析】快速实施将使得管理层和员工没有时间来接纳新的系统。

预算编制的相关概念



预算流程的特征

无论预算的规模或者细致程度，一个成功的预算流程都需要具有以下特征：

- 预算期间
- 预算流程的参与者
- 预算编制的基本步骤
- 成本标准的应用

资源分配

1. 战略
2. 总预算
3. 长期规划
4. 短期目标

预算期间

短期预算，是企业一年的经营制定的，需要与企业的会计年度相一致。

总预算，可以进一步分解为月度或季度预算，总预算通常是一年的时间。

长期预算，通常是匹配企业的长期目标；为企业三年、五年以及十年的经营制定的。这适合于战略规划。时间越短，预算就越详细；跨度越长的预算，越需要留出一定变量。

总预算的组成要素

总预算，是公司或其业务部门在一年、一个经营期间或较短期限内的总体运营计划。

预算参与者

1. 董事会
2. 最高管理层
3. 预算委员会
4. 中低管理层
5. 预算协调者
6. 流程专家

预算委员会

预算委员会负责监督所有的预算事项，往往是组织中对预算的所有相关事宜负责的最高权力机构。

预算委员会的职能包括：

1. 设置和批准全面预算目标
2. 协调预算编制
3. 解决冲突和分歧
4. 批准最终的预算
5. 批准预算的主要修订
6. 监管运营
7. 回顾经营结果

目标的一致性

目标一致性是指公司的目标、事业单位的目标和员工的目标之间的一致性程度。

影响目标一致性的主要因素：

- 员工参与预算编制的程度；
- 在预算中嵌入的难度等级；
- 是否/如何将奖励与绩效挂钩。

第 29 讲-预算编制的相关概念（2）

第 2 节 预算编制的相关概念（2）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

预算编制的相关概念

WHAT	预算的定义，成功预算的特点
WHY	预算的目的，在企业中的作用
WHO	预算的参与者，各自的角色
WHEN	预算的合理编制时间
WHICH	预算的分类
HOW	预算的编制方法，流程与制定标准

我们应该更保守，还是更激进的预测未来？

什么是预算的标准？

这个标准应该谁来制定？

CMA 中， 我们需要了解些什么？

目录

- 预算编制的方法
- 成本标准

预算编制的方法

预算编制步骤

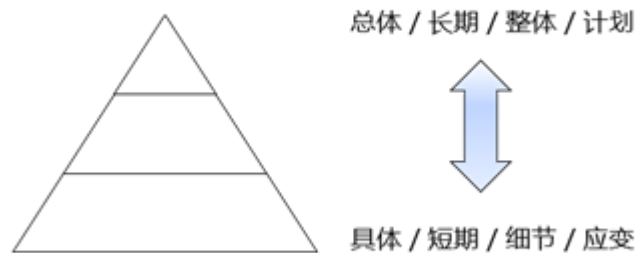
1. 预算提案
2. 预算协商

3. 预算审查与批准

4. 预算修正

成功的预算流程的特征

权威式预算、混合式预算与参与式预算法的比较



权威式预算、混合式预算与参与式预算法

权威式预算（至上而下）

1. 管理高层编制整个企业预算。
2. 考虑战略目标。
3. 更好地控制决策，用命令代替沟通。
4. 缺乏执行预算的低级别管理者和员工的参与，有可能引发不满。
5. 适用于小企业或所处行业相对稳定企业。大多数情况不推荐。

参与式预算法（至下而上）

1. 由下至上的预算方法，涉及到所有受预算影响的人。
2. 基层向管理层传达较低层级的观点（产品/服务或市场）。
3. 不考虑战略目标，专业知识使预算决策更能博采众长。
4. 可能会产生预算松弛并无法有效地实现目标一致。
5. 是一项很好的沟通工具，能让员工积极投入来实现企业的目标。
6. 适用于分权制企业或所处环境变化幅度较大的企业，对于高度变化环境中的各个责任中心这是最好的方法。

混合式预算法

1. 先自上而下沟通战略目标，并自下而上提供达成该目标的方案。
2. 保留了对预算编制的控制权，且能获得专业知识。
3. 双向沟通，但是会使得耗时过长。
4. 提高参与度与个体责任感。
5. 大多数情况下的最推荐的方法，可以实现高层与基层的交流；并平衡战略战术目标。
6. 需要注意时间与成本的消耗。

混合式预算法包含 5 个步骤

1. 确定预算参与者。
2. 沟通讨论。
3. 形成预算初稿。
4. 提交审查并迭代。
5. 严格审批后形成最终的预算。

预算松弛

预算松弛是管理者有意在预算中设定的“缓冲”，以帮助确保管理者实现预算的目标。

减少预算松弛的方法：

加强目的性，降低业绩评估作用。

引入多重评价标准，去除单一性。

获得准确的信息，同时管理者要深入了解下属的工作。

设置弹性目标，弹性目标指的是具有挑战性的，但员工通过发挥额外的努力是能够达到预期水平的预算目标。

【例题 · 单选题】

自上而下预算流程的主要缺点是（ ）。

- A. 缺乏上层管理部门的参与
- B. 目标与战略规划不一致
- C. 缺乏中层和低层管理者参与
- D. 引入预算松弛

【答案】C

【解析】在自上而下方法中，上层管理创建预算并且下达给低层经理。该方法的优点是避免预算松弛且目标与战略计划一致，缺点是缺乏低层经理的参与。

成本标准

标准的类型

- 权威式标准
- 参与式标准
- 理想标准
- 基本可实现标准
- **理想（理论）标准**是前瞻性目标，只有当前所有情况都产生最佳结果时才可能实现。理想标准适用于持续改进战略和全面质量管理方针。理想标准很难达到，频繁使用理想标准会使员工不堪重负，对生产力有负激励作用。
- **（当前）基本可实现标准**更接近历史成本，它将受过恰当培训的人在正常造作速度下能够实现的水平制定为标准，多数情况下能够达到。当前可实现标准要注意适度制定，不适合持续改进战略。

【例题 · 单选题】

与理想标准相比，当前可实现标准（ ）。

- A. 单位产品成本较低
- B. 不适合作为预算编制的基础
- C. 包含了对废品和工作效率低下非常大的默许程度
- D. 为制造人员提供了更好的激励目标

【答案】D

【解析】理想标准强调运营效率的最大化，而可实现标准则允许一些低效率的存在。就单位成本而言，理想标准必定会低于可实现标准。由于理想标准在现实的运营活动中并不可行，所以预算编制和绩效考核应使用可实现标准。那么，可实现标准就不会导致不尽如人意的预算。

【例题 · 单选题】

Helen Tomas 是 Amador 公司的预算副总裁。她告诉公司的财务总监，“她对 Veteran 在预算中的预算松弛非常不满意”

Tomas 曾考虑在预算编制过程中实施下列活动：

1. 通过最高管理层开发预算，并将它们发布到较低的经营单位。
2. 详细研究前一财年的实际收入和支出。
3. 有经营业务单元制定的详细预算，提交并接受公司的预算委员会的审核。
4. 与所有员工分享预算，以达到公司的战略目标和战术目标。
5. 使用一个重复的预算过程，有“多轮”的经营单位和/或高级管理人员。

以上活动哪项如果实施了，可以最好地消除 Tomas 的顾虑，并帮助公司规避已经预测到的问题，并激励职工（ ）。

- A. 1
- B. 2、3
- C. 2、4
- D. 2、4、5

【答案】D

【解析】权威式预算可能会降低预算松弛，但无法有效地激励员工。因此，活动 1 不可行；未加控制的参与式预算可以激励员工，但无法有效地降低预算松弛。因此，活动 3 不可行。

标准设置的信息源

- 作业分析
- 历史数据
- 市场预期与战略决策
- 标杆分析

【例题 · 单选题】

特拉维斯集团的高层管理在编制下年的预算时，以从事类似业务的另一家公司的生产目标为基准，为劳动者制定每日生产目标。但是，第一季度末审查劳动效率后，管理层发现每日生产目标的预算差异非常大。在预算编制过程中如果采用了下列哪项行动，就能消除较大的预算差异（ ）。

- A. 要估计产品的市场预期
- B. 应该测试基准的相关性
- C. 该公司不应该依赖于历史数据
- D. 资源配置应是恰当的

【答案】B

【解析】好的基准可以使得公司不断改进。然而，一个不好的基准可以导致重大的负面结果。本例中，高层管理并没有验证公司的状况能否满足基准生产水平的要求。

预算编制过程中的考量

当制定组织战略时，应该思考如下问题：

- 组织整体的目标是什么？
- 整体目标与预算的关系是什么？
- 我们处在怎样的行业竞争中？
- 未来的变化趋势，市场竞争状况与发展趋势会怎样影响我们？
- 外部环境中，有哪些可能会影响到预算编制流程的风险威胁或者潜在未考虑到的新机遇？

预算循环

预算循环通常涉及六个关键步骤：

1. **编制** - 对组织和它的子单位分别编制预算。
2. **同意** - 所有子单位的管理人员都接受预算及其标准。
3. **定准** - 预算完成后，预算就成为公司的业绩基准。
4. **分析** - 与预算不一致的所有变化都要进行严密的分析，确定其原因。如有必要做出调整
5. **纠正** - 借助差异分析的方法尽可能地采取所有必要的纠正措施重新设定未来的结果，并相应调整预算期望值。
6. **评估** - 对绩效进行更深入的评估，并严密监控评估结果。

【例题 · 单选题】

下列哪一个关于预算制定流程的说法是正确的（ ）。

- A. 自上而下的预算编制方法不能保证坚持战略组织目标
- B. 为了防止歧义，一旦部门预算目标已经制定，他们应该保持固定，即使他们基于的销售预测是错误的
- C. 随着信息技术的应用，预算作为组织内沟通工具的作用已经下降
- D. 因为部门经理对组织运作有最为详细的了解，他们应该将这些信息作为经营预算的基石

【答案】D

选项 A：自上而下的预算编制方法，一般体现在集权制企业，目的就是为了保证坚持战略组织目标。

选项 B：如果销售预测是错误的，预算需要调整。

选项 C：科技只是改变了沟通的方式，预算作为沟通工具的作用并没有下降。

选项 D，表述正确。

第 30 讲-预测技术（1）

第3节 预测技术（1）

章节学习引言

- 外部财务报告决策
- **规划、预算编制与预测（20%）**
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- **第 B.1 节** 战略规划
- **第 B.2 节** 预算编制的相关概念
- **第 B.3 节 预测技术**
- **第 B.4 节** 预算编制的方法
- **第 B.5 节** 年度利润计划和相关报表
- **第 B.6 节** 顶层规划与分析

如何预测未来？

为什么说，定性的分析，是预测未来的基础？

什么是预测的三个维度？

CMA 中， 我们需要了解些什么？

B.3 - CMA 大纲要求

- 理解简单**回归方程**
- 定义**多元回归方程**，并识别在何种情况下多元回归方程适用于预测
- **计算**简单回归方程
- 列示回归分析的**优点与缺点**

如何定量未来



标准的类型

1. 数据分析

方法：对于给定的一组数据进行分析。

目的：构建这些数据之间的关系和 / 或数据模式。

应用：这些分析可用于根据给定的条件（如回归分析或基于已建立的模型）来预测结果。

2. 建模

方法：涉及构建一个数学模型，以确立不同因素之间的关系。

目的：发现某种可以总结的规律。

应用：学习曲线分析就是一种模型，它可用于确定当产品生产数量发生变化时，生产一件产品所需的时间会如何变化。

3. 决策理论

方法：通过判断未来可能发生各种潜在结果以及这些结果发生的概率来量化风险，分析不确定性。

目的：直接对于未来的结果进行预测。

应用：期望值理论的分析方法是其应用之一。

回归分析

线性回归分析是一种统计方法，用于确定某个变量（或一组变量）对另一个变量的影响。

线性回归分析的基本假设前提是：

- 因变量与自变量之间的关系是线性的。这种关系只有在特定区间内才是有效的。

“正确问题的近似答案要比近似问题的精确答案更有价值”

这正是回归分析所追求的目标。它是最常用的预测建模技术之一，有助于在重要情况下做出更明智的决策。

- 自变量**与**因变量**之间的线性关系是静态的，不会随着时间的变化而变化。这一假设通常也被称做“**恒定过程假设**”。
- 因变量的真实值与估计值之间的差异服从均值为零、标准差为常数的正态分布。换句话说，因变量与自身不相关，也就是说因变量并不具备自相关性或序列相关性。
- 在**多元回归分析**中，各个自变量（X1, X2, ...）相互独立，不存在多重共线性。

回归分析主要有两种类型：

- 简单回归分析——仅有一个自变量。
- 多元回归分析——有多个自变量。

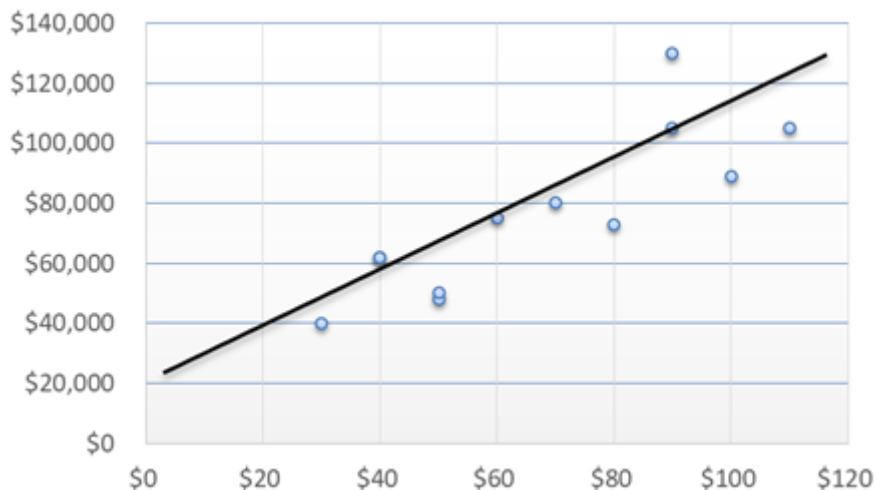
简单线性回归

例：某家零售公司正尝试预测销售额，这家企业的管理者相信商店的**销售额**取决于**营销成本**。

为了预测第4年的销售额，公司管理层收集了有关其过去的销售额和营销支出的数据，公司的营销成本和销售额数据，如下表所示。

季度	营销成本 (\$000)	销售额 (\$000)	营销成本 (\$000)	销售额 (\$000)	营销成本 (\$000)	销售额 (\$000)
	第1年		第2年		第3年	
第1季度	\$50	\$48 000	\$100	\$89 000	\$40	\$62 000
第2季度	30	40 000	90	105 000	90	130 000
第3季度	40	62 000	80	73 000	70	80 000
第4季度	60	75 000	110	105 000	50	50 000

作为销售额预测指标的营销成本：



以营销成本的回归值作为销售额预测：

	系数	t 值	标准差
截距	\$18 444 808.74	1.48	\$12 460 200.96
营销成本	\$861.31	4.98	\$172.93

$$Y = \$18\,444\,808.74 + \$861.31 (X)$$

$$h_{\theta}(x) = \sum_{i=0}^n \theta_i x_i = \theta^T x$$

$$= \theta_0 x_0 + \theta_1 x_1 + \theta_2 x_2 + \cdots + \theta_n x_n$$

$$= \theta_0 x_0 + \theta_1 x_1 + \theta_2 x_2 + \cdots + \theta_n x_n$$

$$y = a + bX$$

表示年销售额，
也就是需要预
测的因变量。

表示当 $X = 0$ 时的 y
值。该值也称为在 y
轴上的截距，因为当
 $X = 0$ 时 $y = a$ 。

是自变量的值（本例中表示营
销成本）。自变量是因变量
（本例中指年销售额）的驱动
因素。

是直线的斜率，也称为回归系数。它表示 X
对 y 的影响。 X 每变化 1 个单位， y 预期会
变化 b 个单位。

$$y = a + bX$$

在后续成本章节中，这个公式也被用来解释“成本行为”。

回归分析也会给出很多客观的基准，使用者可以利用这些基准评价回归方程的可靠性。最常见的三个基准指标就是：

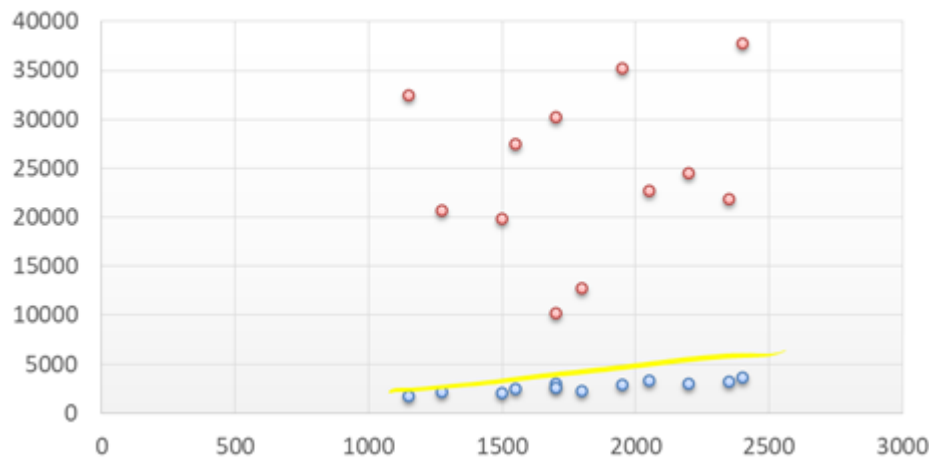
- 拟合优度（R 平方 / Goodness to fit）
- 每个自变量的统计置信度（T 值）
- 估计的标准差（SE）

拟合优度（R 平方 / Goodness to fit）

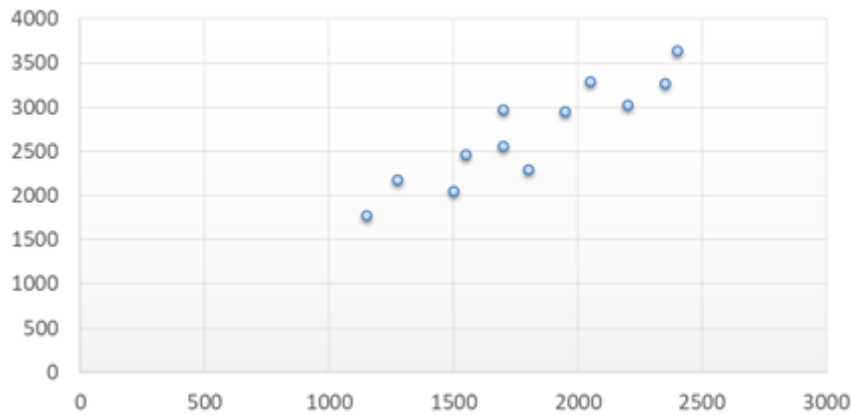
（ R^2 ）表明自变量的波动解释了多少因变量的波动， R^2 越大表示回归方程解释越强，区间 $[0, 1]$ 。例如，如果 $R^2 = 0.9527$ ，这意味着 95.27% 的因变量的波动都可以由自变量来解释。

月份	企业开工时间	设备维护成本	企业人员工资
1	1 700	\$2 975	\$30 213
2	2 200	\$3 028	\$24 518
3	1 550	\$2 465	\$27 433
4	1 800	\$2 293	\$12 745
5	1 500	\$2 050	\$19 800
6	2 400	\$3 640	\$37 718
7	1 950	\$2 950	\$35 243
8	1 150	\$1 775	\$32 455
9	2 050	\$3 290	\$22 715
10	2 350	\$3 263	\$21 905
11	1 700	\$2 558	\$10 230
12	1 275	\$2 175	\$20 690
全年度	21 625	\$32 460	\$295 663

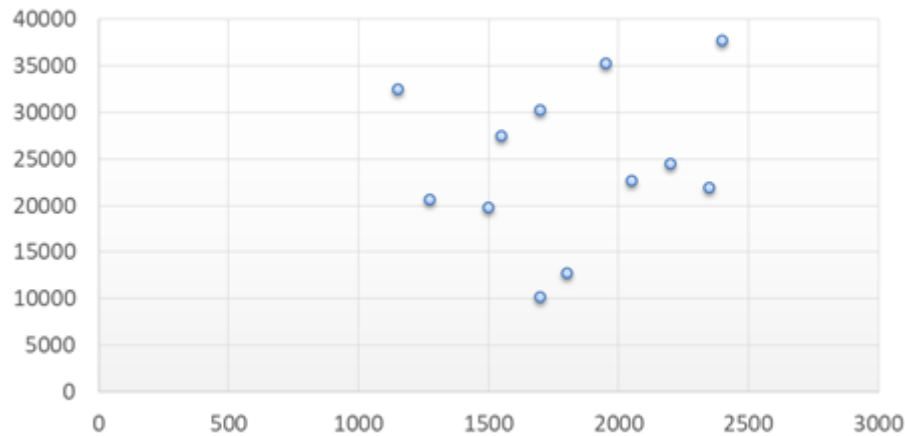
企业运营时间与 成本关系



设备维护成本



企业人员工资



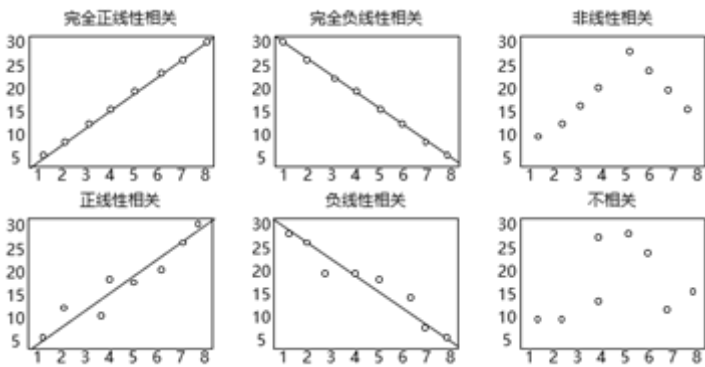
(R^2) - 拟合优度 / 确定系数 / 决定系数

r - 相关系数;

用来衡量自变量 (x) 和因变量 (y) 之间线性关系的程度

$-1 \leq r \leq +1$	
$r = -1$	完全负相关
$-1 < r < 0$	负相关
$r = 0$	不相关

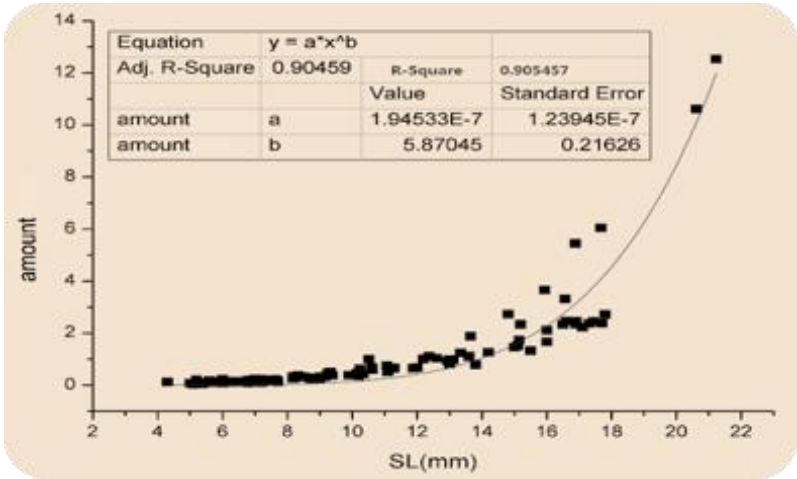
$0 < r < 1$	正相关
$r = 1$	完全正相关



统计置信度（T 值）

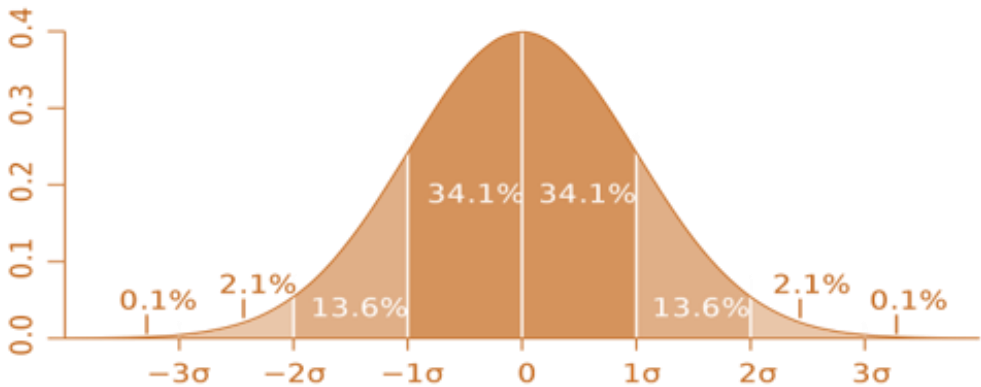
关于数据长期稳定性的表述。

T 值，一般被认为大于 2，可以体现出数据间具有长期稳定性。



估计的标准差（SE）

标准误差（英文：Standard Error），也称标准误，即样本平均数抽样分布的标准差（英文：Standard Deviation），是描述对应的样本平均数抽样分布的离散程度及衡量对应样本平均数抽样误差大小的尺度。



多元线性回归

多元回归模型与简单回归模型十分类似，唯一的不同的是，多元回归模型中有两个或更多个自变量（X1，X2，…）。多元回归模型中的回归“线”可以表示成如下所示的数学方程的形式：

$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \cdots b_nX_n$

【例题 · 单选题】

ABC 公司进行回归分析，确定与营销成本相关的销售额。回归分析公式为 $Y = \$5\,000\,000 + 125(X)$ ，其中 Y=销售额，X=营销成本。如果营销成本是\$1 000 000，利用回归分析公式确定的销售额是（ ）。

A. \$1 625 000

B. \$5 000 000 000

C. \$130 000 000

D. \$125 005 000

【答案】C

【解析】回归分析公式表明： $Y = \$5\,000\,000 + 125X = \$5\,000\,000 + 125 \times \$1\,000\,000 = \$5\,000\,000 + \$125\,000\,000 = \$130\,000\,000$ 。

【例题 · 单选题】

新概念时尚公司计划在接下来的几个月中进行下一轮的广告攻势以推动其门店的扩张。根据过去几年数据，进行的回归分析结果如下：

销售收入 = $\$200\,000 + 15 \times \text{广告预算}$

$R^2 = 0.85$

过去的几年里，公司的广告预算通常介于\$10 000 和\$15 000 之间。今年它计划支出\$50 000 的广告费，公司预计的销售收入是（ ）。

A. 无法作出任何预测，因为新预算值不在估算回归方程的自变量范围之内

B. \$900 000

C. \$200 000

D. \$200 750

【答案】A

【解析】由于用于回归方程估计的广告预算范围在\$10 000 和\$15 000 之间，这个方程最好用来预测此范围内的销售收入。由于今年企业广告预算为\$50 000，运用此方程得出的结果将不再可靠。

【例题 · 单选题】

为了确定其内部培训计划是如何影响员工业绩的，马克西斯科技公司进行了回归分析，结果如下：

业绩评价 = $0.2 + 0.05 \times \text{培训小时}$

$R^2 = 0.1$

根据上述信息，公司可以得出这样的结论（ ）。

A. 如果员工仅仅接受了一个小时的培训，员工的业绩评价值将为 0.35

B. 培训小时数对员工的业绩值有显著的影响

C. 相比培训小时数，其他因素能更好地解释员工的业绩

D. 每接受一个小时的培训，员工的业绩值将减少 0.05

【答案】C

【解析】 $R^2 = 0.1$ 意味着接受培训小时数只能解释 10% 员工的业绩评价（根据回归分析），而其他因素可以解释剩余 90% 的员工业绩评价。因此，企业应该进行多元回归分析（有多个独立变量）而不是简单的回归分析（只有一个独立变量）。

【例题 · 单选题】

道森制造公司利用若干年的数据建立了多元回归方程模型，并使用它来估计产品的成本。

成本 = $FC + A \times L + B \times M$

其中：FC=固定成本，L=每小时工资率，M=每磅材料成本

以下哪项变化会对模型产生最大的影响并导致结果无效（ ）。

A. 与工会重新谈判更高的工资要求

B. 由于从国外购买材料，原材料成本大幅下降

C. 劳动生产率的显著变化

D. 固定成本中的制造费用大幅度削减

【答案】C

【解析】在一个成本模型中，所有与产品相关的固定成本、劳动力成本和材料成本都要考虑。本例中，劳动生产率的显著变化将产生最大的影响并导致结果无效。相比于其他变量，它导致模型结果波动更大。

回归分析的优缺点

1. 回归分析为管理会计师提供了一个用来评估各项估计的准确性和可靠性的客观指标。
2. 异常值会对回归分析产生很大的影响。
3. 回归分析还假设因变量与自变量之间过去存在的关系在未来仍然存在。

4. 自变量取值必须在确立回归线所使用的数据集的范围之内。
5. 使用者必须评估因变量与自变量之间关系的合理性。

优点：客观预测有数据，关联依据看清楚

缺点：毕竟还是在预计，已有假设存歧义

CMA 知识点回顾

- 理解简单回归方程
- 定义多元回归方程，并识别在何种情况下多元回归方程适用于预测
- 计算简单回归方程

第 31 讲-预测技术（2）

第 3 节 预测技术（2）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

B.3 - CMA 大纲要求

- 理解学习曲线分析
- 用累积平均时间学习模式进行计算
- 列示学习曲线分析的优点与缺点
- 计算随机变量的期望值
- 识别期望值技术的优点与缺点
- 应用概率值对未来的现金流量作出估计

什么是“现在的逻辑”，应该如何组合？

怎么理解风险的量化问题？

如何理解与计算未来的不同可能性？

CMA 中， 我们需要了解些什么？

如何定量未来



学习曲线分析

- 学习曲线效应，它用来表示单位产品生产成本、生产时间与产品生产总数量之间的关系。在产品生产制造过程中，可以用学习曲线来预估判断产品的设计时间、生产时间及经济成本；在人力资源管理方面，可以用来评估基础管理的产品生产率改善状况。
- 学习曲线可以通过**累积平均时间学习模式**（也称为赖特方法或传统方法）进行定量。
- 累积平均时间学习模式**用增加的单位产出乘以每单位累积平均时间来计算累积总时间。

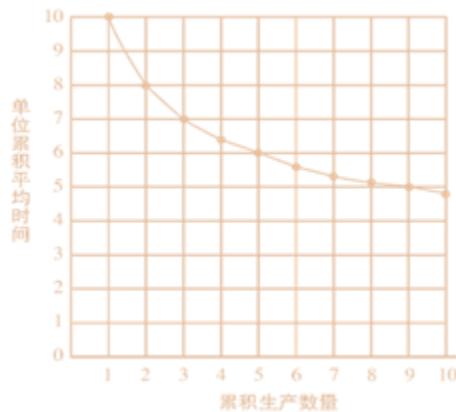
例如：

假设一个新工人组装好第一件产品需要 10 个小时，并且有 80% 的学习曲线。由于工人学习经验的增加，随着产出量倍增，生产两件产品只需平均每件 8 个小时（ 0.8×10 小时 = 8 小时）。

下表的中间两列展示了这些计算过程，实际上是对累积平均时间模型进行了验算。

每次产量倍增均为 80% 学习曲线		累积平均时间模式	
X	单位累积平均时间* (c)	累积总时间 (c×X)	第 X 件产品的个体时间
1	10 (c 的值)	10 (10×1)	10
2	8 (10×0.8)	16 (8×2)	6 (16-10)
4	6.4 (8×0.8)	25.6 (6.4×4)	4.8 / 4.54
8	5.12 (6.4×0.8)	40.96 (5.12×8)	3.84 / 3.55

累计平均学习时间



【例题 · 单选题】

Martin 公司使用累积平均时间的学习曲线模型监测劳动力成本。关于最近完成的两个批次生产拖拉机的数据，如下。

批次 单位数量 累计平均单位时间

1 50 20

2 50 16

如果该学习率适用于接下来的几批生产，下列关于学习率及生产 201 件~400 件单位平均时间计算正确的是（ ）。

学习曲线率 生产 201~400 件单位平均时间

A. 20% 10.24

B. 80% 10.24

C. 80% 7.68

D. 20% 3.84

【答案】C

【解析】(1) 学习率 = $16/20 = 80\%$ 。

(2)

- 生产 200 件（第 1 至 4 批）的平均时间 = $16 \times 80\% = 12.8$ ，总时间 = $12.8 \times 4 = 51.2$ 。
- 生产 400 件（第 1 至 8 批）的平均时间 = $12.8 \times 80\% = 10.24$ ，总时间 = $10.24 \times 8 = 81.92$ 。
- 生产 201~400 件（第 5 至 8 批）的总时间 = $81.92 - 51.2 = 30.72$ ，平均时间 = $30.72/4 = 7.68$ 。

学习曲线分析的优缺点

优点:

1. **对人** - 学习曲线分析人员工作效率的影响。
2. **准确** - 给管理更精准的数据便于决策（如，交付时间，定价等）。
3. **可测** - 使用学习曲线分析是预测人工成本的一种有效方法。
4. **可提高** - 学习可以改善质量并提高生产率。

对人准确可测可提高

缺点:

1. **机器** - 如果生产中，机器设备比重变大，学习曲线方法的效果并不好。重复性，劳动密集型更适用。
2. **不变** - 计算时，需要假设学习率保持不变，这与大多数情况不符。
3. **无结合** - 要素过于单一，实际工作中，影响工作效率的情况很多。

机器不变无结合**【例题 · 单选题】**

以下哪一种方法最有可能被用来分析随着工作经验的增加而导致单位工作时间减少的情况（ ）。

- A. 正态分布分析
- B. 回归分析
- C. 学习曲线分析
- D. 敏感性分析

【答案】C

【解析】通过学习曲线分析可以得知，随着工作过程多次重复，完成这个过程需要的时间越来越少。

【例题 · 单选题】

螺旋桨公司计划为它的飞机生产一种新设计的高科技螺旋桨。该公司推测当工人获得经验后，他们将用更少的时间完成工作。根据以往的经验，估计的学习曲线率为 70%，成本规划如下：

产品累计生产数量	单位产品平均成本	成本总额
<u>1</u>	\$20 000	\$20 000
<u>2</u>	\$14 000	\$28 000

如果公司制造 8 个单位的螺旋桨，总的制造成本将是（ ）。

- A. \$50 660
- B. \$112 000
- C. \$62 643
- D. \$54 880

【答案】D

【解析】可考虑下面的内容：

产品累计生产数量		单位产品平均成本	成本总额
<u>1</u>		\$20 000	\$20 000
<u>2</u>	× 70%	\$14 000	\$28 000
<u>4</u>	× 70%	\$9 800	\$39 200
<u>8</u>	× 70%	\$6 860	\$54 880

【例题 · 单选题】

雷克公司为劳动密集型电子行业专业生产零部件，行业中的尔科电子公司要求雷克公司投标上个月替尔科生产过的零部件。之前订单数量是 80 单位的产品，需要 120 个直接人工小时来完成。尔科公司现订购 240 单位的产品，雷克公司的学习曲线率是 80%，完成 240 单位产品所需的直接人工小时的数量是（ ）。

- A. 307.2
- B. 256
- C. 288
- D. 187.2

【答案】D

【解析】可考虑下面的内容：

<u>X</u>	<u>数量</u> <u>(单位)</u>	<u>每批次平均</u> <u>直接人工小时</u>	<u>总直接人工小时</u>
<u>1 批</u>	80	120	120 (120×1 批)
<u>2 批</u>	160	96 (120×0.8)	192 (96×2 批)
<u>4 批</u>	320	76.8 (96×0.8)	307.2 (76.8×4 批)

- 如上表所示，80%的学习曲线率表明当产量翻番时，每批次平均花费的直接人工小时是以前的 80%。
- 第一批次 80 个单位产品花费 120 个直接人工小时，两个批次（160 单位）花费的平均直接人工小时将是 96 (0.80×120)，四个批次（320 单位）花费的平均直接人工小时将是 76.8 (0.80×96)。
- 因此，四个批次花费的总的直接人工小时将是 307.2 (4×76.8)。

完成 240 单位产品所需的直接人工小时的数量是 187.2 直接人工小时 (307.2－120)。

【例题 · 单选题】

下列哪项不是学习曲线分析的缺点（ ）。

- A. 大多数新员工将会提高他们的工作效率
- B. 当使用机器人完成重复性工作时，学习曲线的方法就不那么有效了
- C. 学习效率通常被认为是恒定不变的，但实际的学习效率和生产时间的减少程度是变化的
- D. 数据显示的生产率的提高可能会被误认为是学习的结果，但实际上这是其他因素造成的

【答案】A

【解析】实际上，无论智商和接受教育程度如何，所有开始新工作的人都能够通过学习获得改进和提高。

如何定量未来

	过去	现在	未来
既得	历史数据	现存迹象	情景预测
理论	经验	逻辑	概率
方法	数据分析	规律建模	风险决策
工具	回归分析	学习曲线	期望值

期望值分析

期望值分析法针对不同情况以及对应的概率（最可能的、最差的和最好的），推导出结果的预期值。在不确定的情况下得出了平均值，有利于管理层对决策进行分析。

期望值分析可用于预测，来确定预期结果和风险的最优组合。

DA Max 公司对 2025 的新品销售 做出了如下的预测：

<u>市场接受程度</u>	<u>预计销售额度</u>	<u>发生的概率</u>
<u>极受欢迎</u>	<u>\$3 000 000</u>	<u>0.1</u>
<u>普遍接受</u>	<u>\$2 000 000</u>	<u>0.8</u>
<u>反响平平</u>	<u>\$600 000</u>	<u>0.1</u>

该公司现在可以使用下面的公式来预测现金流的期望值：

期望值 (EV) = $\sum S \times (P_x)$

EV = 期望值

Σ = 对公式中的各个变量求和

S = 某种情景下具体的金额

P_x = 某种情景发生的概率

DA Max 公司对 2025 的新品销售预测：

<u>市场接受程度</u>	<u>预计销售额度</u>	<u>发生的概率</u>	<u>期望值</u>
<u>极受欢迎</u>	<u>\$3 000 000</u>	<u>0.1</u>	<u>\$300 000</u>

<u>普遍接受</u>	<u>\$2 000 000</u>	<u>0.8</u>	<u>\$1 600 000</u>
<u>反响平平</u>	<u>\$600 000</u>	<u>0.1</u>	<u>\$60 000</u>
		<u>合计</u>	<u>\$1 960 000</u>

期望值的另一种用途是在两种或两种以上可供选择的行动方案中进行抉择。

例如：DA Max 公司还有两种新品准备投入研发，产品 A 有 60% 的机会成功，一旦上市可以获利 \$300 000；有 40% 的机会失败，一旦失败，\$500 000 的成本无法收回。产品 B 有 70% 的机会成功，可获利 \$200 000，有 30% 的机会失败，失败损失 \$250 000。这些投资的预期值的计算如下表所示。

利用期望值进行决策：

	产品 A			产品 B		
	利润	概率	期望值	利润	概率	期望值
P1	300 000	60%	180 000	200 000	70%	140 000
P2	(500 000)	40%	(200 000)	(250 000)	30%	(75 000)
预期利润			(20 000)			65 000

完全信息价值 (Value of Perfect Information)

完全信息价值是针对一个随机事件，拥有此随机事件的完全信息时的最大期望值（即完全信息期望值 EVPI expected value with perfect information）与未拥有此随机事件完全信息时的最大期望值之差。

不完全信息价值则是指针对一个随机变量若所收集的信息为不完全信息则在拥有不完全信息后的最大期望值（即不完全信息期望值 EVII expected value with imperfect information）与未拥有此不完全信息时的最大期望值。

【例题 · 单选题】

某饮料站在任何一天都可以卖出饮料或咖啡。如果饮料站出售芝士奶冻茶，天气热时利润是 \$2 500，天气冷时利润是 \$1 000；如果饮料站卖热拿铁咖啡，天气热时利润为 \$1 900，天气冷时利润是 \$2 000。某城市的历史数据表明，天气冷的概率是 60%。

如果供应商掌握了全面的信息，预期的回报是（ ）。

- A. \$2 200
- B. \$1 360
- C. \$3 900
- D. \$1 960

【答案】A

【解析】预期回报是每个回报乘以相关回报概率的总和。如果供应商掌握全面的信息，预期的回报等于天气热时的最高预期回报加上天气冷时最高的预期回报。

掌握全面信息时的预期报酬 = 天气热时的最高预期回报 + 天气冷时的最高预期回报

= \$2 500 × 0.4 + \$2 000 × 0.6 = \$1 000 + \$1 200 = \$2 200。

期望值分析的利与弊

优点：

- 在不确定的情况下得出了平均值，有利于管理层对决策进行分析。

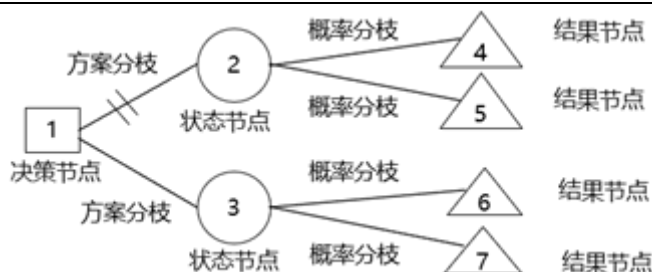
缺点：

- 期望值仅仅适用于风险中立者，不适用于风险偏好者或风险厌恶者。
- 期望值是基于反复多次尝试而得出的数学概率，但实际的经济业务只有一次。
- 可能出现极端数值影响期望值的计算。

风险厌恶求中值，主观概率无从定

决策树

决策树 (Decision Tree) 是在已知各种情况发生概率的基础上，通过构成决策树来求取净现值的期望值大于等于零的概率，评价项目风险，判断其可行性的决策分析方法，是直观运用概率分析的一种图解法。



【例题 · 单选题】

喵喵猫食品公司计划花费\$120 000来推出新的产品。调查表明，收入为\$100 000的概率为20%，\$150 000的概率为50%，\$200 000的概率为30%。然而，在获得最新的经济预测数据后，该公司修正了先前的概率。即收入为\$100 000的概率为40%，\$150 000的概率为40%，\$200 000的概率为20%。在概率修正前后，公司对于新产品的决策是什么（ ）。

- A. 修正前：推出产品；修正后：不推出产品
- B. 修正前：不推出产品；修正后：不推出产品
- C. 修正前：推出产品；修正后：推出产品
- D. 修正前：不推出产品；修正后：推出产品

【答案】C

【解析】修正前：喵喵猫公司新产品的预期收入=（\$100 000×0.2）+（\$150 000×0.5）+（\$200 000×0.3）=\$155 000。推出该产品的成本是\$120 000，那么，新产品预期的利润=（\$155 000—\$120 000）=\$35 000。

修改概率后：

新产品的预期收入

$$= (\$100\,000 \times 0.4) + (\$150\,000 \times 0.4) + (\$200\,000 \times 0.2) = \$140\,000。$$

推出这个产品的成本仍然是\$120 000，那么，

$$\text{产品的预期利润} = \$140\,000 - \$120\,000 = \$20\,000。$$

根据计算，该公司可能会在修改前修改后都推出新产品（因为都有一个正的预期利润）。

【例题 · 单选题】

下表中显示的概率体现了一个新产品销售的估计情况：

销售量（单位）	概率
0—100	15%
101—200	45%
201—300	25%
301—400	15%

公司销售101至300单位的新产品的概率是（ ）。

- A. 11%
- B. 20%
- C. 70%
- D. 25%

【答案】C

【解析】销售101至300单位之间的概率是用销售101至200单位的概率，加上销售201至300单位之间的概率，即45%+25%=70%。

CMA 知识点回顾

- 理解学习曲线分析
- 用累积平均时间学习模式进行计算
- 列示学习曲线分析的优点与缺点
- 计算随机变量的期望值
- 识别期望值技术的优点与缺点
- 应用概率值对未来的现金流量作出估计

第 32 讲-预算编制的方法（1）

第 4 节 预算编制的方法（1）

章节学习引言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

B.4 - CMA 大纲要求

对各项不同的预算（年度/总预算、项目预算编制、作业预算编制、零基预算编制、连续（滚动）预算和弹性预算编制），考生应能：

- 定义其目的、适当的用途和时限
- 识别预算的组成，并解释各组成部分的相互关系
- 理解如何制定预算
- 比较并对比预算制度的优点及局限性
- 评价企业的状况，并推荐适用的预算方法
- 按所提供的信息编制各项预算
- 计算预算发生增量变化的影响

如何应对不同的环境与企业情况？

这些不同在选择预算的有什么影响？

有怎么样的预算选择？

CMA 中， 我们需要了解些什么？

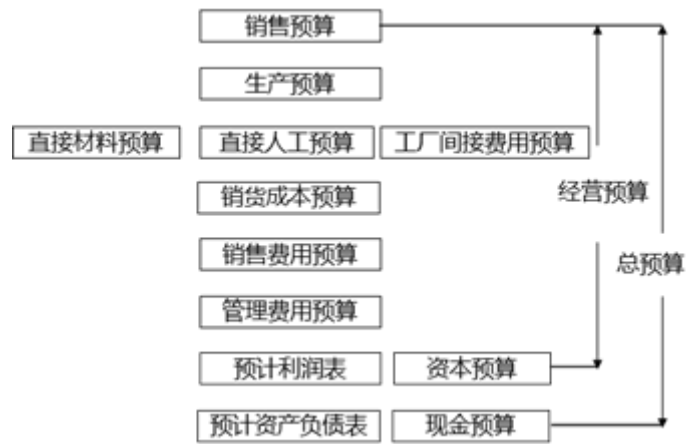
预算编制的方法

- 章节概要：不同预算的选择
- 章节关键词： 比较 / 适应

预算对于一个企业来说有着非常重要的作用，合理的预算选择可以显著提高公司运作效率，促进企业发展战略与经营目标的实现，同时能有效防范企业内部控制风险。

预算方法多样，企业应该结合自身管理特点来选择合适的预算编制方法。

总预算的不同编制方法



总预算

组织的**总预算**，也称做年度商业计划或利润计划，是时间跨度为一年或不足一年的综合预算。

- 总预算的第一步是做出“销售预算”。
- 最后的一步是完成一系列预计财务报表。
- 公司的收入流转和成本流转都需要反映在总预算中。

在制定预算时，企业需要考虑：

- 业务类型
- 组织结构
- 营运的复杂性
- 管理文化

6 种不同的预算编制制度来编制预算：

1. 项目预算法
2. 作业基础预算法
3. 增量预算法
4. 零基预算法
5. 连续性（滚动）预算法
6. 弹性预算法



项目预算法



作业基础预算法



增量预算法



零基预算法

【例题 · 单选题】

一个公司在他的预算过程中遇到了麻烦。高层管理者制定预算，但是一线的经理经常不能完成预算，或者作出与预算背道而驰的决策。

以下哪项不能解释这种情况（ ）。

- A. 没有对一线经理提供激励措施
- B. 在一线的预算中引入了预算松弛
- C. 一线经理对可控和不可控成本都承担责任
- D. 很少对一线经理提供反馈

【答案】B

【解析】好的预算系统能够对有效管理可控成本的经理进行激励。此外好的预算系统能定期地提供反馈。如果预算中有预算松弛，经理就能够完成预算了。

项目预算法

什么是项目？

- 明确的起始点与截止时间
- 明确且独立的成本/收入，因此也便具备了独立考核的业绩标准
- 比较：集团整体预算

适用范围： 独立于集团整体的某个项目。

项目预算的**特点**：

1. 成本关联度高且完整，方便统一于定量。
2. 适用于大部分项目，无论项目体量大小。
3. 可获得项目管理软件成熟，方便企业管理。

组织适用范围： 整个组织支配性更强（集权型组织）

【例题 · 单选题】

以下哪项是使用项目预算的**缺点**（ ）。

- A. 由于大量的数据要求，采用项目预算会成本高和耗时
- B. 与总预算的联系不能被预算协调者维护
- C. 经理可能为了控制成本而降低质量水平
- D. 同时对项目和公司的其他要求承担责任的员工可能面临有冲突的上级命令

【答案】D

【解析】当项目预算使用只对整个组织而不仅仅是项目承担责任的员工和资源时，预算将包含与这些资源中心的联系。当发生这样的情况，相关的个人可能有两个老板。

弹性预算法

- 弹性预算法是在变动成本法的基础上，以未来不同业务水平为基础编制预算的方法。是指以预算期间可能发生的多种业务量水平为基础，分别确定与之相应的费用数额而编制的、能适应多种业务量水平的费用预算。
- 以便分别反映在各业务量的情况下所应支出的费用（或收入）水平。
- 这种预算可以随着业务量的变化而反映各该业务量水平下的支出控制数，具有一定的伸缩性，因而称为“弹性预算”。
- 弹性预算更多的是一个业绩管理的理念。

DA-MAX 制造公司的弹性预算与实际比较：

	原始预算
产量（件）	86 000
直接人工工时/件	×0.5
需要（使用）的直接人工工时	43 000
直接人工工时的单位成本	×\$20.00
总直接人工成本	\$860 000

DA-MAX 制造公司的弹性预算 与实际比较：

	原始预算	实际值
产量（件）	86 000	78 000

直接人工工时/件	×0.5	×0.5
需要（使用）的直接人工工时	43 000	39 000
直接人工工时的单位成本	×\$20.00	×\$22.00
总直接人工成本	\$860 000	\$858 000

	原始预算	弹性预算	实际值
产量（件）	86 000	78 000	78 000
直接人工工时/件	×0.5	×0.5	×0.5
需要（使用）的直接人工工时	43 000	39 000	39 000
直接人工工时的单位成本	×\$20.00	×\$20.00	×\$22.00
总直接人工成本	\$860 000	\$780 000	\$858 000

优点：

- 更灵活的使用历史预算信息。
- 更完善的考核方法，改进未来的规划的能力。

缺点：

- 如果过于关注弹性，会使企业忽略销售额的变化。

CMA 知识点回顾

对各项不同的预算（年度/总预算、项目预算编制、作业预算编制、零基预算编制、连续（滚动）预算和弹性预算编制），考生应能：

- 定义其目的、适当的用途和时限
- 识别预算的组成，并解释各组成部分的相互关系
- 理解如何制定预算
- 比较并对比预算制度的优点及局限性
- 评价企业的状况，并推荐适用的预算方法
- 按所提供的信息编制各项预算
- 计算预算发生增量变化的影响

第 33 讲-预算编制的方法（2）

第 4 节 预算编制的方法（2）

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

投入时间做预算，多少比较合适？

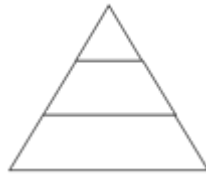
预算的“颗粒度”要精细到什么程度？

如何理解“作业”，在流程中的位置？

CMA 中，我们需要了解些什么？

作业基础预算法

- 什么是“**作业**”？
- 什么在消耗企业的资源？



- **作业基础预算法**（ABB）以作业成本法（ABC）为编制基础。
- 预算时，先分析“动因”的使用预算。并基于此作出预算。

作业	作业量	单位作业成本	作业成本
设备维护	60 次维护	\$3 000/维护	\$180 000
原材料处理	700 直接人工时	\$15/直接人工时	10 500
产品抽检	80 次抽检	\$1 500/抽检	120 000
机器冷启动	5 次启动	\$40 000/启动	200 000
总间接成本			\$510 500

- **作业基础预算**（Activity-Based Budget，简称 ABB），是以作业成本计算（Activity-Based Cost，简称 ABC）为基础的一种新型预算管理方法。作业基础预算方法是由 Coopers Lybrand Deloitte 在传统预算方法的基础上，结合经实践证明行之有效的全面质量管理、作业成本法（ABC）、作业管理（ABM）的理念设计的一种新的预算管理方法。
- **作业基础**（AB）不再像传统的传统的预算关注的是资源投入，并根据职能部门确定预算单位。作业，更关注的是成本动因。

【例题 · 单选题】

以下哪项关于作业基础预算法（ABB）的描述是正确的（ ）。

- A. ABB 仅使用作业为基础的成本动因，固定和变动成本放在不同的成本池中
- B. ABB 同时使用数量为基础的和作业为基础的成本动因，固定和变动成本放在同一个成本池中
- C. ABB 仅使用作业为基础的成本动因，固定和变动成本放在同一个成本池中
- D. ABB 同时使用数量为基础的和作业为基础的成本动因，固定和变动成本放在不同的成本池中

【答案】D

【解析】ABB 在传统的数量为基础的成本动因中加入了以作业为基础的成本动因。同时 ABB 将固定成本和变动成本分别放入各自的成本池中。

【例题 · 单选题】

一个企业要在它的预算中强调团队、协调的作业和顾客满意。以下预算类型能最好地满足这些需求的是（ ）。

- A. 作业基础预算法
- B. 零基预算
- C. 项目预算
- D. 滚动预算

【答案】A

【解析】作业为基础的预算强调团队、协调和顾客满意。传统的预算强调提高管理者绩效。

【例题 · 单选题】

一个企业要在资源消耗和产出之间建立清晰的联系，并发现有的流程用机器小时衡量最好，而另一个流程用设置次数衡量最好。

以下哪种管理方法，更符合上述表述（ ）。

- A. 弹性预算

- B. 改善预算
- C. 作业基础预算法
- D. 滚动预算

【答案】C

【解析】机器小时是数量为基础的成本动因，设置的次数是作业为基础的成本动因。作业为基础的预算更贴合题意。

增量预算法

- **增量预算方法**，又称调整预算方法，是指以上一期成本费用水平为基础，结合预算期业务量水平及有关影响成本因素的未来变动情况，通过调整有关原有费用项目而编制预算的一种方法。这是一种传统也常见的预算方法。
- 通常而言，增量预算，根据销售额和运营环境的预计变化，自上而下或自下而上地调整预算中的各个项目。

零基预算法

- 零基预算是指从零开始编制预算。传统预算侧重于在前期预算的基础上做出变更，而零基预算关注的是预算中每一个项目一直以来的成本合理性。
- 管理者必须对其控制下的各个领域进行深入的检视来对其成本的合理性提供理由。

零基预算的优势：

1. 得以仔细审查业务的所有构成要素。
2. 它关注的是预算项目的情况，而不仅关注例外情况。
3. 零基预算可以使得组织更具备认识风险的能力。
4. 零基预算可以激发思考，形成效率机制。

零基预算的缺陷：

1. 越精细的数据，势必耗费大量时间且成本高昂。
2. 有可能导致管理者浪费已分配资源。

*零基预算的时间成本和费用开支可以通过周期性地执行而得到降低。

案例思考

行业案例：各类大型消费品企业执行零基预算法进行严格现金流与成本管控自救
金融危机后，大型消费企业饱受业绩下滑压力，开始实施零基预算法控制成本。

截止 2016 年，已有 40% 美国企业采用该模式控制成本，包括宝洁、联合利华、可口可乐、卡夫、百威英博等领先企业。

零基预算法的价值：

1. **确保每一笔支出都对**
2. **提升收入与增长是必要且有效的**



- 传统方法（增量法）的问题
- **参考历史值：**参考过去的预算和营收水平，按一定增长速率提升。
- **支出“黑箱”：**只把控大预算数额，对每一笔预算的具体使用不作计划与规定。
- **事后管理：**财务部仅能在支出总额超额后介入，难以进行前期预警与管理。
- 确保零基预算有效执行后
- **基于战略发展需要：**审视支出与实现业务战略目标之间的关系，以零为基础进行预算。
- **支出透明：**各业务部门自下而上估算各项举措开支，便于从业务角度审视其合理性。
- **事前预警：**财务可基于预算方案对成本使用情况进行实时追踪，事先识别风险。
- 通过提高支出效率，在确保业务增长前提下，平均节约超过 2% 成本支出。

【例题 · 单选题】

接近年末时，一个政府代理机构的管理者还有很多预算费用没有花掉。这个经理决定雇用一个新的员工，并采购一台投影仪。这样就可以花掉整个预算，尽管这些开支并不是必需的。这位管理者最可能在哪种预算下工作（ ）。

- A. 作业基础预算法
- B. 滚动预算
- C. 零基预算
- D. 改善预算

【答案】C

【解析】零基预算有一个潜在的缺点，那就是它鼓励经理用光预算期内所有的资源，这是出于担心在下一预算周期内获得更少的资金。

连续性（滚动）预算法

- **连续性（滚动）预算**，是根据上一期的预算完成情况，调整和具体编制下一期预算，并将编制预算的时期逐期连续滚动向前推移，使预算总是保持一定的时间幅度。简单地说，就是根据上一期的预算指标完成情况，调整和具体编制下一期预算，并将预算期连续滚动向前推移的一种预算编制方法。
- 与年度预算相比，连续性预算具有更强的相关性。连续性预算可以反映当前发生的事项和预测发生的变化。
- 连续性预算最主要的潜在缺陷就是成本较高，包括需要设立预算协调人员，以及/或者管理者每月都要投入部分精力编制下个月的预算而产生的机会成本。

【例题 · 单选题】

一个公司感到尽管花了很多时间和费用编制预算，它的预算过程到了年中仍然会缺乏相关性。以下哪种预算类型可以解决这些问题（ ）。

- A. 改善预算
- B. 持续（滚动）预算
- C. 零基预算
- D. 作业基础预算法

【答案】B

【解析】滚动预算在每期（如一个月）结束后在预算的最后加上一个新的期间。这样预算始终与经营环境相适应。月度的滚动预算同样将一个大的预算过程分解为12个更容易管理的步骤。

CMA 知识点回顾

对各项不同的预算（年度/总预算、项目预算编制、作业预算编制、零基预算编制、连续（滚动）预算和弹性预算编制），考生应能：

- 定义其**目的、适当的用途和时限**
- **识别**预算的**组成**，并解释各组成部分的相互关系
- 理解如何**制定预算**
- 比较并对比预算制度的**优点及局限性**
- 评价企业的状况，并**推荐适用的预算方法**
- 按所提供的信息**编制各项预算**
- 计算预算发生增量变化的**影响**

第34讲-年度利润计划和相关报表（1）

第5节 年度利润计划和相关报表（1）

章节学习导言

- 外部财务报告决策（15%）
- **规划、预算和预测**
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制

- 科技与分析
- 第 B.1 节战略规划
- 第 B.2 节预算编制的相关概念
- 第 B.3 节预测技术
- 第 B.4 节预算编制的方法
- **第 B.5 节年度利润计划和相关报表**
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

第 B.5 节 年度利润计划和相关报表 大纲要求

B.5 - CMA 大纲要求

- 解释销售预算在制定年度利润计划中所起的作用
- 识别在编制销售预算中应考虑的因素
- 识别销售预算的组成部分，并编制销售预算
- 解释销售预算和生产预算之间的关系
- 识别存货水平在编制生产预算中所起的作用，并定义其在生产预算中的影响
- 编制生产预算时应该考虑的其他因素，编制生产预算
- 理解直接材料预算、直接人工预算和生产预算之间的关系
- 解释存货水平和采购政策如何影响直接材料预算
- 根据相关信息编制直接材料和直接人工预算，并根据这些预算对达成生产目标的可行性作出评价
- 理解间接费用预算和生产预算之间的关系
- 把成本分成固定和变动两个组成部分
- 编制间接费用预算
- 识别销货成本预算的组成部分，并编制销货成本预算
- 理解单位边际贡献和边际贡献总额；识别对这些概念的适当应用，并计算单位边际贡献和边际贡献总额
- 识别销售与管理费用预算的组成部分
- 解释销售与管理费用预算的一些特定的组成部分如何影响边际贡献，编制业务（营业）预算
- 编制资本支出预算
- 理解资本支出预算、现金预算和预计财务报表之间的关系
- 定义现金预算的目的，并描述现金预算与其他各项预算之间的关系
- 理解信贷政策和采购（应付账款）政策与现金预算之间的关系
- 编制现金预算

在制作预算时，第一步是什么，整体流程是什么？

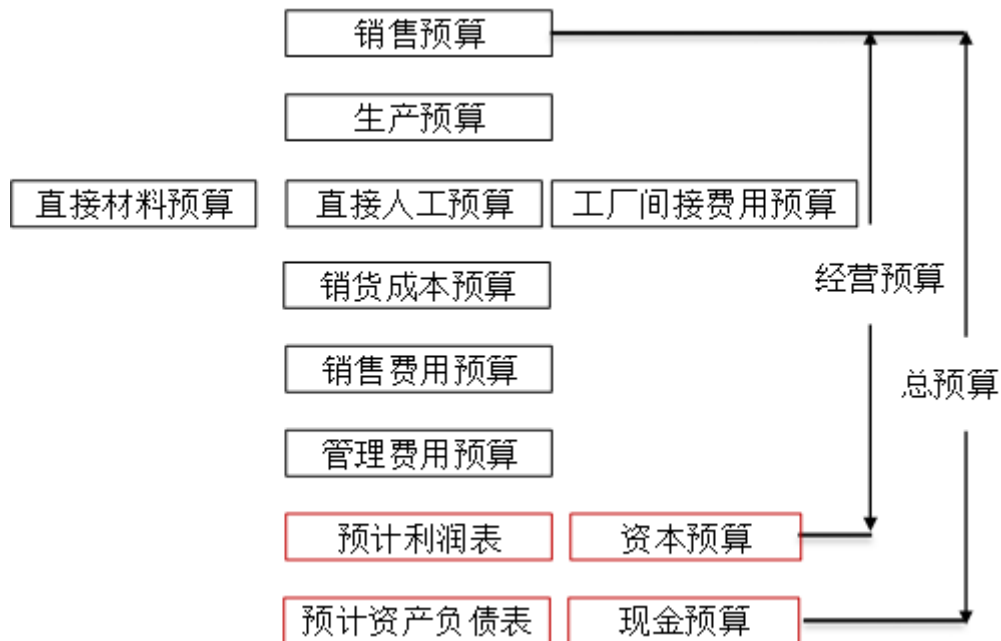
如何理解预算的整体性与每一个组成部分？

预算各项目间的递进关系是什么？

CMA 中，我们需要了解些什么？

年度利润计划与相关报表

- 总预算（又称年度利润计划）中包含从销售预算到相关报表的众多组成要素。
- 企业可以使用总预算中的相关信息来评估公司当前的运营状况并制定长期计划和短期计划。



总预算

- **总预算**，首先是一个计划；这个计划里包含了一个企业所有预算及其子单位运营及融资活动的预计数据。
- 总预算，其次是一个汇总；汇总了企业财务预算的各种量化预测。
- 总预算，一般以年度为基础进行编制，但在实际经营中也会采用短于一年的预算期间。
- 总预算，包含两个重要的组成部分：经营预算与财务预算。

经营预算

需要综合各种预算信息，包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、间接费用预算以及销售和管理费用预算。

在经营预算编制之后，相关数据可以生成预计（或预算）利润表。

【例题 · 单选题】

预算编制的正确顺序是（ ）。

- I. 商品销售成本预算
 - II. 生产预算
 - III. 采购预算
 - IV. 行政预算
- A. I, II, III, IV
 - B. III, II, IV, I
 - C. IV, II, III, I
 - D. II, III, I, IV

【答案】D

【解析】在编制经营预算时，需要综合各种预算信息，包括销售预算、生产预算、直接材料预算、直接人工预算、间接费用预算以及销售和管理费用预算。之后，经营预算会被用来生成预计（或预算）利润表。

销售预算

- 编制销售预算，需要企业对于**销售进行预测**。这个预测需要企业预测下一期间企业销售额（销售数量与销售价格），很多时候，这些预测是主观的。
- 销售预算展示的是在预计销售价格下，公司的预期销售量。
- 销售预算有三个组成部分：预测销售量、预测销售组合和预算销售价格。

DA Max 公司销售预算				
第1年度第3季度截至当年9月30日				
	7月	8月	9月	季度

销售数量	40 000	43 000	100 000	183 000
单位售价	\$1 100	\$1 100	\$1 400	(价格有波动)
总销售额(‘000)	\$44 000	\$47 300	\$140 000	\$231 300

【例题·单选题】

Netco 公司下一年度的销售预算如下:

项目	销售量	销售价格	销售收入
1	200 000	\$50	\$10 000 000
2	150 000	\$10	\$1 500 000
3	300 000	\$30	\$9 000 000

项目 3 和 1 是不同型号的相同产品。项目 2 是项目 1 的补充。

过去的经验表明,项目 2 的销售量相对于项目 1 的销售量是恒定的。

Netco 公司正在考虑明年对项目 1 产品提价 10%,这将导致项目 1 的销售量下降了 20%,同时使项目 3 产品的销量增加 5%。

如果 Netco 公司实行对项目 1 提价的计划,总销售收入将下降()。

- A. \$1 050 000
- B. \$850 000
- C. \$750 000
- D. \$550 000

【答案】A

【解析】公司实行提价计划后,项目 1 的收入= $\$50 \times (1+10\%) \times 200\,000 \times (1-20\%) = \$8\,800\,000$ 。

项目 2 的收入= $\$10 \times 150\,000 \times (1-20\%) = \$1\,200\,000$ 。

项目 3 的收入= $\$30 \times 300\,000 \times (1+5\%) = \$9\,450\,000$ 。

总收入下降= $(10\,000\,000 + 1\,500\,000 + 9\,000\,000) - (\$8\,800\,000 + \$1\,200\,000 + \$9\,450\,000) = \$1\,050\,000$ 。

生产预算

生产预算,是更具体的运营计划的体现,其目的是规划所需资源,同时,需要满足未来企业的销售目标以及维持一定的存货水平。

预算产量可以用如下公式进行计算:

预算产量=预算销售量+预期期末存货-期初存货

(期初存货+预算产量=可供出售商品)

DA Max 公司生产预算 第 1 年度第 3 季度截至当年 9 月 30 日				
	7 月	8 月	9 月	季度
预算销售量	40 000	43 000	100 000	183 000
加: 预期期末成品存货	10 000	30 000	20 000	20 000
需求总数量	50 000	73 000	120 000	203 000
减: 期初成品存货	8 000	10 000	30 000	8 000
预算生产量	42 000	63 000	90 000	195 000

第 35 讲-年度利润计划和相关报表 (2)**第 5 节 年度利润计划和相关报表 (2)****直接材料预算**

直接材料预算 (或直接材料耗用预算)

产品需要生产的数量，决定了原材料的需求；应该根据满足生产所需材料的质量水平来确定所需的材料数量。

生产中耗用的直接材料=生产数量×单位预算使用量

所需采购的直接材料可用如下公式进行计算：

所需采购的直接材料=生产中耗用的直接材料+预期的期末直接材料存货-期初直接材料存货

DA Max 公司直接材料采购预算 第1年度第3季度截至当年9月30日				
	7月	8月	9月	季度
生产需求				
预算产量	42 000	63 000	90 000	195 000
每单位产品所需材料（磅）	× 8	× 8	× 9	变动
所需原材料总量（磅）	336 000	504 000	810 000	1 650 000

DA Max 公司直接材料采购预算 第1年度第3季度截至当年9月30日				
	7月	8月	9月	季度
生产所需直接材料 *	336 000	504 000	810 000	1 650 000
加：预期期末存货	200 000	400 000	200 000	200 000
所需的直接材料总量	536 000	904 000	1 010 000	1 850 000
减：期初直接材料存货	100 000	200 000	400 000	100 000
直接材料采购量	436 000	704 000	610 000	1 750 000
每磅采购价格	\$25	\$25	\$35	
直接材料采购成本总计	\$10 900 000	\$17 600 000	\$21 350 000	\$49 850 000

直接人工预算

直接人工预算，是由生产经理和人力资源经理共同编制的。

生产中所需的直接人工工时数=预期产量×单位产品所需的直接人工工时数

直接人工成本的预算值=生产中所需的直接人工工时数×直接人工工时的单位成本

DA Max 公司直接人工预算 第一年度第3季度截至当年9月30日				
	7月	8月	9月	季度
预算产量	42 000	63 000	90 000	195 000
生产单位产品所需的直接人工工时数	× 2	× 2	× 1.5	
生产中所需的直接人工工时数	84 000	126 000	135 000	111 500
小时工资	× \$15	× \$15	× \$20	
直接人工工资总计 单位：‘000	\$1 260	\$1 890	\$2 700	\$5 850

间接费用预算（工厂间接费用预算）

所有其他没有划入直接材料预算和直接人工预算中的生产成本都要编制在**间接费用预算**中。

DA Max 制造公司工厂间接费用预算 第1年度第3季度截至当年9月30日					
		7月	8月	9月	季度
直接人工工时总数		84 000	126 000	135 000	345 000
变动工厂间接费用					
低值易耗品	\$0.35	29 400	44 100	47 250	120 750
附加福利	6	504 000	756 000	810 000	2 070 000
公用事业	2	168 000	252 000	270 000	690 000
维护费	0.7	58 800	88 200	94 500	241 500

变动工厂间接费用总计	\$9.05	\$760 200	\$1 140 300	\$1 221 750	\$3 122 250
固定工厂间接费用					
折旧		\$30 000	\$30 000	\$30 000	\$90 000
工厂保险		1 800	1 800	1 800	2 400
管理人员的薪水		10 000	10 000	10 000	30 000
其他综合		72 000	72 000	72 000	216 000
固定工厂间接费用总计		\$113 800	\$113 800	\$113 800	\$341 400
工厂间接费用总计		\$874 700	\$1 254 100	\$1 335 550	\$3 464 350

生成标准成本报表

- 编制标准成本报表。
- 标准成本报表展示在预算中，一个单位产品的合计成本。
- 成本报表可用于评估存货，衡量边际收益，确定销售价格。它可以衡量各部门在采购和生产职能方面的绩效。

销货成本预算

销货成本，预算列出了某一期间内销售产品的总成本。

单位边际贡献=产品的单位售价-产品的单位变动成本

总边际贡献=总销售收入-总变动成本

【例题 · 单选题】

Hannon 公司按照其产品成本增加 30% 的基础定价。预计公司 7 月的销售额为 \$715 000，8 月份为 \$728 000，9 月份为 \$624 000。Hannon 公司的政策是保证足够的库存应对下月的销售，即月末的库存要保证下个月销售量的 25%。8 月份，Hannon 公司的存货采购成本是（ ）。

- A. \$509 600
- B. \$540 000
- C. \$560 000
- D. \$680 000

【答案】B

【解析】8 月份销货成本 = \$728 000 / (1+30%) = \$560 000。

9 月份销货成本 = \$624 000 / (1+30%) = \$480 000。

8 月份采购成本 = \$560 000 + \$480 000 × 25% - \$560 000 × 25% = \$540 000。

【例题 · 单选题】

Petersons 公司下一年的预算信息如下：

产成品期初存货	\$10 000
产品销货成本	\$400 000
生产中的消耗的直接材料	\$100 000
产成品期末库存	\$25 000
期初和期末在产品	\$0

工厂间接费用估计是直接人工预算金额的两倍。在未来一年，直接人工预算金额是（ ）。

- A. \$315 000
- B. \$210 000
- C. \$157 500
- D. \$105 000

【答案】D

【解析】\$10 000 + 生产成本 - \$400 000 = \$25 000。

生产成本 = \$415 000。

直接人工 = (\$415 000 - \$100 000) / 3 = \$105 000。



销售和管理费用预算

“销售和管理费用预算”指那些非生产成本的费用支出。

- **销售费用包括：**可以单独划分给销售部门的一切费用。
- **管理费用包括：**俗语行政管理，不可分配到生产车间的费用。比如，管理人员的工资、法律与专业服务费、公用事业费、保险费、与销售无关的文具费、低值易耗品、邮资等。

预计（或预算）利润表

- 预计（或预算）利润表，是指以货币形式综合反映预算期内企业经营活动成果（包括利润总额、净利润）计划水平的一种财务预算。
- 预计利润表可以被用作评估实际结果的基准。

【例题 · 单选题】

Tut 公司 8 月份基于销售 20 000 件产品的销售管理费用如下。

	单位成本	总成本
变动成本	\$18.60	\$372 000
阶梯成本	\$4.25	\$85 000
固定成本	\$8.80	\$176 000
总销售管理费用	\$31.65	\$633 000

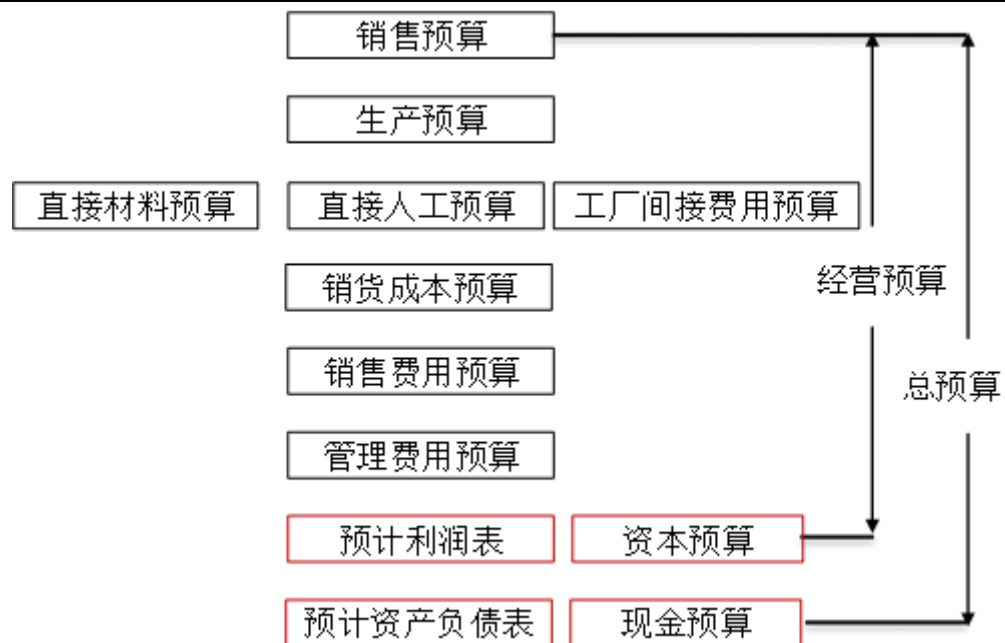
变动成本代表销售佣金，按照销售额的 6.2% 支付。阶梯成本取决于受雇于公司销售人员的数量，8 月份有 17 名销售人员。然而，2 名员工已提前退休，8 月 31 日生效。预计这些职位将继续空缺数月。总固定成本在每月 15 000~30 000 件内保持不变。Tut 公司正计划降价 10% 销售，预计这将增加销量至 24 000 件/月。

如果 Tut 公司执行降价策略，9 月份总预算销售管理费用将是（ ）。

- A. \$652 760
- B. \$679 760
- C. \$714 960
- D. \$759 600

【答案】A

【解析】9 月份总预算销售管理费用 = $\$18.6/\text{件} \times (1-10\%) \times 24\,000 \text{ 件} + \$85\,000/17 \text{ 人} \times 15 \text{ 人} + \$176\,000 = \$652\,760$ 。

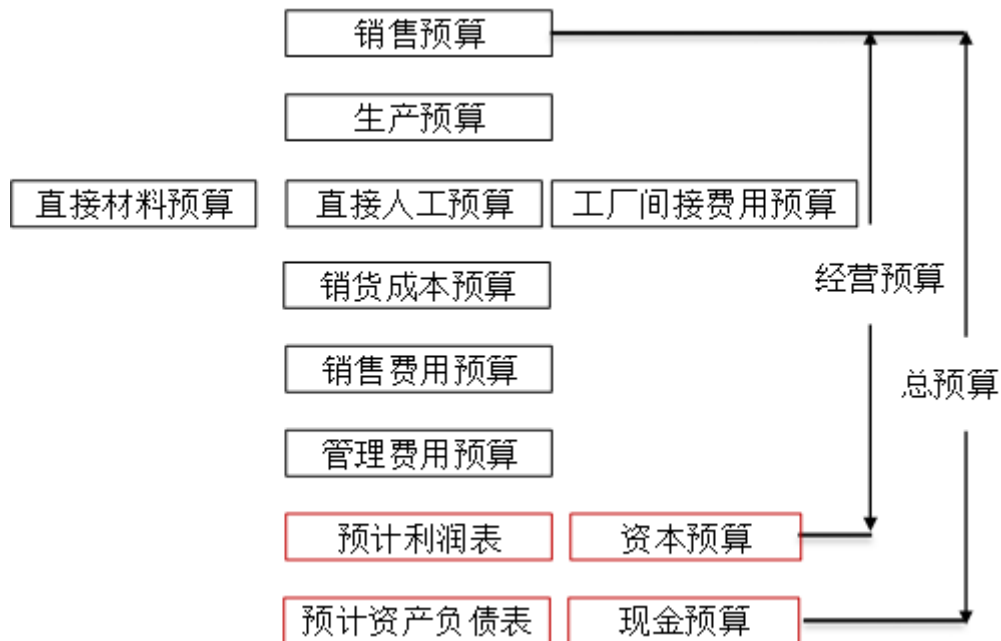


第 36 讲-年度利润计划和相关报表（3）

第 5 节 年度利润计划和相关报表（3）

章节学习导言

- 外部财务报告决策（15%）
- 规划、预算和预测
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析



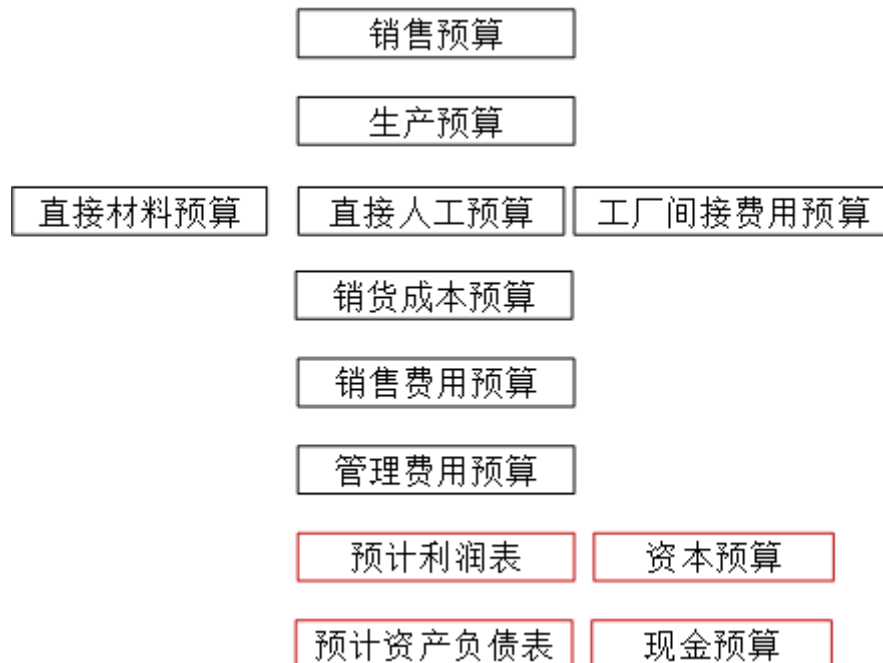
最重要的经营工具是什么？

为什么说预算需要细致到天？

如何编制整体的预算用报表？

CMA 中，我们需要了解些什么？

财务预算



- 公司完成了经营预算各个部分的编制并建立了预计（或预算）利润表后，接下来就要编制必要的财务预算，以明确为支持组织运营所需要的资产和资本（包括债务和权益）。
- 财务预算包括资本支出预算、现金预算、预计（或预算）资产负债表以及预计（或预算）现金流量表。

财务预算流程



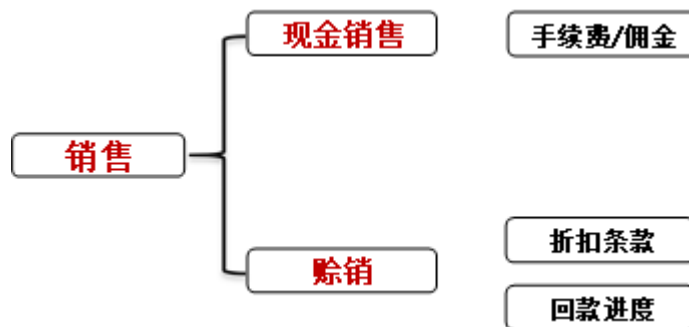
资本预算

资本预算描述了公司在选定的长期资本项目上计划投资的金额，所选定的资本项目包括购买不动产、厂房和设备，以及收购新的企业或产能。

现金预算

- 现金收入
- 现金支出
- 现金结余或现金短缺
- 融资

现金收入



现金预算-应收账款（A/R）回款模式

当月现金流入使用以下公式进行计算：

当月现金流入=（当月回收百分比×当月销售额）

+（下月回收百分比×上月销售额）

+（两个月后的回收百分比×两个月前的月销售额）

+（三个月后的回收百分比×三个月前的月销售额）

Robin 制造公司销售销售所产生应收账款的回款历史	
回收时间间隔	回收百分比
当月回收	40%
一个月（下月）回收	30%
两个月后回收	20%
三个月后回收	10%

【例题 · 单选题】

DA Max 公司估计每月的销售额如下：

一月	\$100 000
二月	\$150 000
三月	\$180 000

历史趋势表明，40%的销售在本月可以收款，50%的销售将在销售后一个月收款，剩下的 10%会在销售后两个月收款。截至 12 月 31 日的应收余额总计为\$80 000（12 月销售额对应的应收账款为\$72 000，11 月销售额对应的应收账款为\$8 000）。

在一月内，DA Max 预期的现金回收金额为（ ）。

- A. \$76 800
- B. \$84 000
- C. \$108 000
- D. \$133 000

【答案】C

【解析】一月现金回收金额=\$8 000+\$72 000/60%×50%+\$100 000×40%=\$108 000。

【例题 · 单选题】

Wallstead 公司，预计的销售如下：

一月	\$300 000
二月	\$340 000
三月	\$370 000
四月	\$390 000

在每月月底前，公司发出本月所有销售的账单，并记录收入。

应收账款按总额入账，销售信用条款为 2/10，n/30。

50%的账单会在折扣期内支付，30%会在月底收回，15%会在第二个月月底收回，5%将无法收回，成为坏账。

Wallstead 公司在四月将收到现金（ ）。

- A. \$343 300
- B. \$347 000
- C. \$349 300
- D. \$353 000

【答案】A

【解析】四月收到现金=\$370 000×50%×98%+\$370 000×30%+\$340 000×15%=\$343 300。

【例题 · 单选题】

Prudent 公司为即将到来的会计期间制定预算，预计 4 月份总销售额为\$700 000，5 月份为\$750 000。销售收款模式是：

- 每月 20%的销售为现金销售
- 每月 5%的赊销收入无法收回
- 当月 70%的赊销收入将在销售当月收回
- 当月 25%的赊销收入将在销售后的一个月收回

如果公司预期的在 5 月份以现金出售一件旧设备，售价\$25 000，5 月份的总预算现金收入将是（ ）。

- A. \$560 000
- B. \$702 500
- C. \$735 000
- D. \$737 500

【答案】C

【解析】5 月总预算现金收入=\$700 000×80%×25%+\$750 000×20%+\$750 000×80%×70%+\$25 000=\$735 000。

现金支出

DA Max 制造公司预计现金支出表				
第 1 年度第 3 季度				
	6 月预期值	7 月预期值	8 月预期值	9 月预期值
直接材料 (DM) 采购成本	\$3 280 000	\$4 680 000	\$4 836 250	\$5 253 500
现金支出				
直接材料采购成本 —50%当月支付		\$2 340 000	\$2 418 125	\$2 626 750
50%下月支付		\$1 640 000	\$2 340 000	\$2 418 125

当月支付的直接人工成本		\$540 000	\$547 500	\$585 000
下月支付的变动工厂间接费用		\$188 500	\$208 800	\$211 700
下月支付的固定工厂间接费用		\$88 900	\$88 900	\$88 900
下月支付的销售和管理费用		\$705 000	\$745 000	\$795 000
长期债务的利息费用		\$120 000		
预付税金			\$1 702 165	
资本支出		\$880 000	\$5 360 000	\$51 000
总现金支出		\$6 502 400	\$13 410 490	\$6 776 475

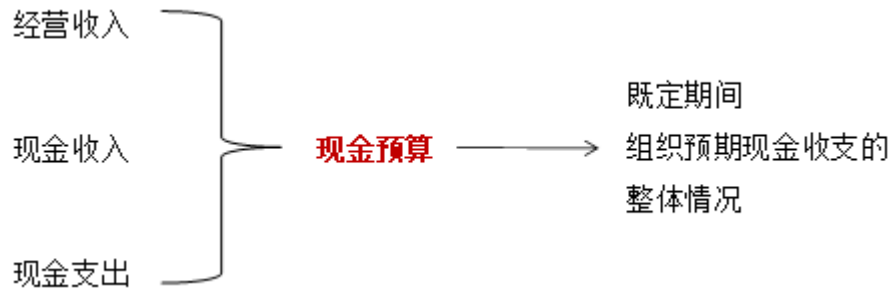
DA Max 公司现金预算表 第 1 年度第 3 季度截至当年 9 月 30 日				
	7 月	8 月	9 月	季度
期初现金余额	\$1 587 000	\$3 499 400	\$250 000	\$1 587 000
加：现金收入	8 414 800	8 125 040	8 246 080	24 785 920
总可用现金	\$10 001 800	\$11 624 440	\$8 496 080	\$26 372 920
减：现金支出	6 502 400	13 410 490	6 776 475	26 689 365
最低现金要求	250 000	250 000	250 000	250 000
所需现金总额	\$6 752 400	\$13 660 490	\$7 026 475	\$26 939 365
现金结余（短缺）	3 249 400	（2 036 050）	1 469 605	（\$566 455）
融资				
借入现金（期初余额）	—	—	2 036 050	—
借入现金	—	2 036 050	—	2 036 050
偿还现金（期末）	—	—	（1 449 244）*	（1 449 244）
利息支出	—	—	（20 361）	（20 361）
借入现金（期末余额）		\$2 036 050	\$586 806	\$586 806
所需融资总额（已针对利息支付予以调整）	—	2 036 050	（1 469 605）	586 806
期末现金余额	\$3 499 400	\$250 000	\$250 000	\$250 000

预计（或预算）现金流量表

- 公司的预计现金流量表反映了其资金的预计来源和用途。
- 预计现金流量表使用利润表和资产负债表中的信息，将公司的现金流分别归入三项活动之一：
- 经营活动、投资活动和融资活动。

现金预算与财务报表之间的关系

- 现金预算将经营、现金收入和现金支出预算的结果结合起来，它提供了既定期间组织预期现金收支的整体情况。



其他报表

预计（或预算）资产负债表

预计资产负债表（也称“预算资产负债表”或“预算财务状况表”）阐明了公司的经营活动如何影响其资产、负债和所有者权益。

资本支出预算与财务报表之间的关系

资本支出预算是在现金预算中现金支出部分的一个分项。

完成预计利润表的编制也是企业检验自身经营风险的过程。

估计的收入和现金预算的变化用来编制预计资产负债表。

【例题 · 单选题】

D 公司独家经销商品，以下是其收款模式：60%销售当月收回，25%销售后一个月收回，15%在销售后两个月收回。坏账是微不足道的。公司给予在本月内付款的客户 2% 的现金折扣。如果 1 月份的销售额为 \$220 000，2 月份为 \$200 000，3 月份为 \$280 000，4 月份为 \$260 000，D 公司在 5 月 1 号应收账款余额是（ ）。

- A. \$107 120
- B. \$143 920
- C. \$146 000
- D. \$204 000

【答案】C

【解析】5 月 1 号应收账款余额 = \$280 000 × 15% + \$260 000 × 40% = \$146 000。

【例题 · 单选题】

布鲁克公司的管理团队正在准备下季度的现金预算，以下是相关的预算信息：

	一月	二月	三月
销售收入	\$700 000	\$800 000	\$500 000
采购存货	\$350 000	\$425 000	\$225 000
其他费用	\$150 000	\$175 000	\$175 000

公司预计在销售当月回收销售额 40% 的现金，下月回收销售额 60% 的现金。库存采购的 50% 在采购当月支付，50% 在下月支付，其他所有费用在发生当月支付。

布鲁克预测了季度初下列账户的余额：

现金 \$200 000
 应收账款 \$300 000
 应付账款（存货） \$400 000

根据上述信息，预计 2 月份期末现金余额是（ ）。

- A. \$712 500
- B. \$500 000
- C. \$120 000
- D. \$232 500

【答案】D

【解析】2 月份预计期末现金余额计算如下：

2 月份预计期末现金余额 = 本季度期初的现金余额 + 本季度期初的应收账款余额 + 1 月份销售额 + (40% × 2 月份销售额) - 1 月份发生的其他费用 - 2 月份发生的其他费用 - 本季度期初应付账款余额 - 1 月份购买 - (50%

$\times 2 \text{ 月份购买} = \$200\,000 + \$300\,000 + \$700\,000 + 0.4 \times \$800\,000 - \$150\,000 - \$175\,000 - \$400\,000 - \$350\,000 - 0.5 \times \$425\,000 = \$232\,500$ 。

第 37 讲-顶层规划与分析

第 6 节 顶层规划与分析

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测 (20%)
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析
- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

B.6 - CMA 大纲要求

定义预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表的目的；理解这些报表与其他预算之间的关系
根据若干项收入和成本的假设，编制预计利润表

根据预计利润表，评价一个公司是否达到其战略目标

应用财务预测数据，编制预计资产负债表和预计现金流量表

识别编制中期现金预测和长期现金预测所需的要素

应用财务预测数据，确定外部融资的需求额和股利政策

高层在预算的时候，需要注意些什么？

整体预算时，有怎样的假设与前提？

如何在预算时，构建报表间的关系？

CMA 中，我们需要了解些什么？

预计财务报表与预算

总预算或年度利润计划中包含着一系列预计财务报表。

这些财务报表是帮助公司对未来进行规划的关键要素。



基于这些预计报表，公司能够：

- 确定能否实现既定目标；
- 估计支持其预计销售增长所需的外部资金数量；

- 并进行敏感性分析，以确定预计值、运营活动以及政策变化对所选定的财务比率的影响。

预计报表相当于公司的预计财务报表。编制预计报表的过程应该生成一项计划，该计划具有如下特点：

(**SMART**, Specific、Measurable、Attainable、Relevant、Time-bound)

- (a) 是可达成的
- (b) 如果实现了，将被视为一个可接受的结果
- (c) 在财务上具有可行性

预计报表对于公司的主要作用，体现在：

1. 评估预期绩效是否符合公司的既定目标。
2. 预测实现预测的销售增长所需的资金量。
3. 通过实施敏感性分析（即假设分析），来估计改变关键数据的假设条件会带来什么影响。

报表的整体思路

使用销售百分比法编制预计利润表

销售百分比法，是以目前的或预期的销售额的某一个百分比作为设定促销预算的基础。

假设相关资产、负债与营业收入保持稳定的百分比关系。

优点：

1. 根据公司的“负担能力”制订促销费用。
2. 促使管理当局考虑促销成本、售价与单位劳动之间的关系。
3. 各竞争者若以近似或相同的比率编制促销预算，那么能促使市场竞争渐趋稳定。

要编制预计利润表，首先必须要估计下一年度的销售收入。



Heavenly 家具公司采用销售百分比法预测其预计财务报表。基于财务报表的历史信息，公司可以在一些项目与销售额之间建立起如下关系：

销货成本是销售额的	80%
销售和管理费用是销售额的	5%
现金及现金等价物是销售额的	3%
应收账款是销售额的	18%
存货是销售额的	25%
固定资产净值是销售额的	35%
应付账款是销售额的	12%
应计负债是销售额的	8%

这表明，营业利润率预计将保持在 **15%** 不变。

	本年度	%
销售额	\$100 000	100
销货成本	80 000	80
毛利	20 000	20
销售和管理费用	5 000	5
息税前利润（营业利润）	15 000	15

利息	<u>1 800</u>	—
税前收益	<u>13 200</u>	—
所得税（税率为 35%）	<u>4 620</u>	—
净利	<u>\$8 580</u>	—
每股收益	<u>\$0.72</u>	—
股利（股利支付率为 40%）	<u>\$3 432</u>	—
留存收益增加额	<u>\$5 148</u>	—

	本年度	%	下一年度	%
销售额	<u>\$100 000</u>	<u>100</u>	<u>\$118 000</u>	<u>100</u>
销货成本	<u>80 000</u>	<u>80</u>	<u>94 400</u>	<u>80</u>
毛利	<u>20 000</u>	<u>20</u>	<u>23 600</u>	<u>20</u>
销售和管理费用	<u>5 000</u>	<u>5</u>	<u>5 900</u>	<u>5</u>
息税前利润（营业利润）	<u>15 000</u>	<u>15</u>	<u>17 700</u>	<u>15</u>
利息	<u>1 800</u>	—	<u>2 400</u>	—
税前收益	<u>13 200</u>	—	<u>15 300</u>	—
所得税（税率为 35%）	<u>4 620</u>	—	<u>5 355</u>	—
净利	<u>\$8 580</u>	—	<u>\$9 945</u>	—
每股收益	<u>\$0.72</u>	—	<u>\$0.83</u>	—
股利（股利支付率为 40%）	<u>\$3 432</u>	—	<u>\$3 978</u>	—
留存收益增加额	<u>\$5 148</u>	—	<u>\$5 967</u>	—

编制预计资产负债表

类似地，基于下一年度预计的销售收入\$118 000 以及前述假设的各种关系，可以得出：

- 现金与现金等价物预计为\$3 540（销售额的 3%）
- 应收账款预计为\$21 240（销售额的 18%）
- 存货预计为\$29 500（销售额的 25%）
- 固定资产净值预计为\$41 300（销售额的 35%）
- 应付账款预计为\$14 160（销售额的 12%）
- 应计负债预计为\$9 440（销售额的 8%）

根据

资产=负债+所有者权益

如果

资产>负债+所有者权益，则需要融资。

资产<负债+所有者权益，则资产管理。

编制预计现金流量表

一旦预计利润表和预计资产负债表编制完成，就可利用这两个报表中的信息来编制预计现金流量表。

处理现金流的一个关键概念是：

- 应收账款、存货、固定资产净值、净利、股利支付等的任何增加都代表了现金流出；反之亦然。
- 应付账款、应计负债、融资活动（即应付票据、长期负债和发行的普通股）等的任何增加都代表了现金流入；反之亦然。

这个公式来自于基本的会计等式，即：

资产=负债+所有者权益，

以及只有两种资产（现金和非现金资产）的观点。

$\Delta \text{现金} = \Delta \text{负债} + \Delta \text{所有者权益} - \Delta \text{非现金资产}$

【例题 · 单选题】

M 公司开始它第一年的业务。本季度，公司期初现金余额为\$85 000。该公司拥有\$50 000 的短期贷款信用。第一季度的预算信息如下所示：

	一月份	二月份	三月份
销售	\$60 000	\$40 000	\$50 000
采购	\$35 000	\$40 000	\$75 000
经营成本	\$25 000	\$25 000	\$25 000

所有的销售都是赊销，并将在销售后的第二个月收回销售款。采购将在采购发生后一个月内支付，而经营费用则是在发生当月支付。在本季度末，M 公司需要借款多少才能保证最低现金余额为\$5 000（ ）。

- A. \$0
- B. \$5 000
- C. \$10 000
- D. \$45 000

【答案】C

【解析】季度末，借款前的现金余额= $\$85\,000 + \$60\,000 - \$35\,000 - \$40\,000 - \$25\,000 \times 3 = -\$5\,000$ 所以应借款\$10 000。

预计业绩水平

使用预计财务报表评估预期绩效

- 公司的杠杆率（通过债务比率来度量）在可接受的范围内吗？
- 与行业平均值联系起来看，公司的权益回报率（ROE）是可接受的吗？

进行敏感性分析

最初的分析关注于改变两个与利润表相关的假设，即销售额增长率以及销货成本和销售额之间的关系。敏感性分析，更关注风险点，及其影响。

CMA 知识点回顾

定义预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表的目的；理解这些报表与其他预算之间的关系

根据若干项收入和成本的假设，编制预计利润表

根据预计利润表，评价一个公司是否达到其战略目标

应用财务预测数据，编制预计资产负债表和预计现金流量表

识别编制中期现金预测和长期现金预测所需的要素

应用财务预测数据，确定外部融资的需求额和股利政策

第 38 讲-第二章习题练习/真题演练

第二章习题 / 练习真题演练

章节学习导言

- 外部财务报告决策
- 规划、预算编制与预测（20%）
- 绩效管理
- 成本管理
- 内部控制
- 科技与分析

章节学习总结 - 如果你是考官

- 第 B.1 节 战略规划
- 第 B.2 节 预算编制的相关概念
- 第 B.3 节 预测技术
- 第 B.4 节 预算编制的方法
- 第 B.5 节 年度利润计划和相关报表
- 第 B.6 节 顶层规划与分析

如何练习 CMA 的真题？

如何理解与背诵相关章节内容？

CMA 考官怎么想的，跟我有什么关系？

CMA 中，我们需要了解些什么？

• 第 B.1 节 战略规划

- **学过** - 战略分析 / 战略选择 / 对应的分析模型
- **常考** - 基本竞争理论 / BCG / SWOT / 五力模型
- **必备** - 企业的目标设立，企业与环境适应性 / 管理层的战略选择与企业经营的对应关系

• 第 B.2 节 预算编制的相关概念

- **学过** - 5W1H（是什么，为什么，怎么做，怎么选）
- **常考** - 权威 VS 参与 / 预算的定义与定位
- **必备** - 预算的作用，很大程度上也是管理者的作用 / 目标时间长度，已经外部环境的风险等级，要匹配对应的方法与标准。

• 第 B.3 节 预测技术

- **学过** - 回归 / 曲线 / 期望值
- **常考** - 回归 / 曲线 / 期望值（优缺点，使用注意事项）
- **必备** - 定量本身很简单，假设假定才困难

• 第 B.4 节 预算编制的方法

- **学过** - 增量/零基，项目，ABB，滚动，弹性
- **常考** - 增量/零基，标准选择
- **必备** - 优缺点是同时存在的客观对立面 / 适应性，要参考企业自身与所处环境 / 成本与收益分析得分会高

• 第 B.5 节 年度利润计划与相关报表

- **学过** - 预算流程 / 总预算（经营预算+财务预算）
- **常考** - 流程有 BASE，计算有底子，发生有依据
- **必备** - 简答出题少，选择挺难搞；要想拿高分，考官思路找。

• 第 B.6 节 顶层规划与分析

- **学过** - 权威性整体出表 / 预算与战略的结合 / 前期整体业绩考量 / 预算合理性
- **常考** - 管理层“预算合理性”的思考
- **必备** - 企业里面分三层，战略竞争与流程；整体要把大局控，比例分析业绩重。

习题练习 / 真题演练

【例题 · 单选题】

罗宾制造公司预计即将到来的一年销售增长率为 15%。基于此增长率而创建的模拟资产负债表显示，总资产为\$4 300 000，总负债和所有者权益为\$3 950 000。这表明，公司需要的外部资金数额为（ ）。

- A. \$4 300 000
- B. \$3 950 000
- C. \$350 000
- D. \$8 250 000

【答案】C

【解析】公司需要的外部资金数额=\$4 300 000-\$3 950 000=\$350 000。

【例题 · 单选题】

马诺利礼品店保持 35% 的销售毛利率，每月期末存货余额满足下个月预期销售额的 30%。第四季度的预期销售额如下：

10 月	\$42 000
11 月	\$58 000
12 月	\$74 000

马诺利礼品店 11 月份计划采购的商品成本是（ ）。

- A. \$62 800

B. \$42 500

C. \$52 130

D. \$51 220

【答案】B

【解析】采购金额=销货成本+预期期末存货-预期期初存货=\$58 000×0.65+\$74 000×0.3-\$58 000×0.3=\$42 500。销货成本=(100%-毛利率)×销售额。

【例题·单选题】

以下关于销售和管理预算的陈述哪一个最为准确()。

A. 需要对销售和管理预算进行详细的说明,以便更好地理解

B. 销售和管理预算是固定不变的

C. 销售和管理预算是很难按月编制,最好是按年来进行编制

D. 销售和管理预算应当占销售额的一定比例,并且应使用自下而上的方法进行编制

【答案】A

【解析】需要对销售和管理预算进行详细说明以便确定相关的销售和管理费用项目。详细内容有利于加强沟通和协调行动,也有利于控制企业的经营活动。

【例题·单选题】

如果公司预期期末库存直接材料(DM)要满足下个月DM使用量的20%,假设DM成本没有变化,下列哪种说法是不正确的()。

A. 当销售在不同的月份增加或减少,DM采购预算的波动会大于DM使用预算的波动

B. 当销售每月都增加时,DM采购预算每月都会上升

C. 当销售每月都增加时,DM采购预算将高于DM使用预算

D. 如果销售每月都下降,DM采购预算将低于DM使用预算

【答案】A

【解析】DM采购预算=DM使用预算+DM预期期末存货-DM期初库存。如果销售上升,DM使用升高,预期的期末DM库存将下降,但减去的期初库存数量相对较大(因为当月销售较高)。相对于DM的使用,这将导致DM采购较少的变化。

【例题·单选题】

销售商制定了将库存维持在下个月预测销售额15%的政策。制造商产品销售成本平均占到销售价格的60%。

5月31日的库存余额是\$63 000,本年度预测6-12月的销售额如下:

6月	\$700 000
7月	\$600 000
8月	\$650 000
9月	\$800 000
10月	\$850 000
11月	\$900 000
12月	\$840 000

制造商预算的7月份采购金额是()。

A. \$360 000

B. \$355 500

C. \$399 000

D. \$367 500

【答案】D

【解析】采购金额=销售成本+预计期末存货-预计期初存货 各月预期期末存货=15%的下月预期销售额。因此,7月采购可计算如下: 7月份采购金额=(0.6×\$600 000)+(0.15×\$650 000)-(0.15×\$600 000)=\$360 000+\$97 500-\$90 000=\$367 500。

【例题·单选题】

DA Max 工业公司的信息如下所示:

10 月份销售量 1 050 个

11 月份销售量 1 274 个

12 月份销售量 1 820 个

单位销售价格 \$23

月销售额的 60%是在销售当月回收，月销售额的 40%在下月回收。

11 月份，公司收回的现金总额是（ ）。

A. \$29 302

B. \$38 962

C. \$17 581

D. \$27 241

【答案】D

【解析】计算如下：

	10 月	11 月	12 月
销售：			
销售量（个）	1 050	1 274	1 820
单价（\$）	23	23	23
销售额（\$）	24 150	29 302	41 860
	(A)	(B)	
收回的销售收入			
上月（40%）	\$9 660 [(A) × 0.4]		
当月（60%）	\$17 581 [(B) × 0.6]		
收回现金总额	\$27 241		