

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2007157053

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

全面预算管理体系研究

——以 X 公司为例

**Comprehensive Budget Management System Research with
X Company as an Example**

万里鹏

指导教师姓名: 郭晓梅教授

专业名称: 会计硕士(MPAcc)

论文提交日期: 2012年10月

论文答辩日期: 2012年 月

学位授予日期: 2012年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2012年10月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

随着我国市场经济的发展，竞争环境日趋复杂、多变，企业规模在不断扩大，国内企业该如何加强管理，如何增强自身的核心竞争力、规避经营风险、实现企业战略经营目标，成为一个亟待解决的问题。大量研究和实践表明，要解决这个问题，主要途径之一是对企业所拥有资源进行有效的整合，实现全面预算管理。

全面预算管理是近年来国内一些企业普遍推行并行之有效的企业管理方法之一，是成功企业管理的经验总结，也是现代企业的一种管理机制。2002年4月，财政部颁布了《关于企业实行财务预算管理的指导意见》，标志着企业全面预算管理已经在我国各界得到了认同，并进入了规范和实施阶段。2010年4月，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制配套指引》。其中《企业内部控制应用指引第15号-全面预算》进一步明确了企业实施全面预算管理的各项方针和政策，为全面预算管理的如何实施提供了应用性指南。

本文首先阐述了研究的目的和意义以及内容和框架，分析了国内企业全面预算管理研究现状，然后介绍了国外预算管理发展历程，阐述了全面预算管理的相关概念和理论，再以全面预算管理理论为指导，采用案例分析的研究方法，对X公司实施全面预算管理的现状作了系统介绍，并就X公司全面预算管理实施过程中存在的问题作深入剖析，最后针对X公司全面预算管理存在的问题，重点研究改善X公司全面预算管理水平的对策，并提出了一些具有建设性的建议。

对公司预算管理体系进行分析与评价能够丰富和完善全面预算管理体系研究相关领域的理论知识。目前，我国虽有对全面预算管理在公司经营中的应用方面理论的研究，但是相关理论并未形成体系，对实践的指导意义还没有发挥到最大的水平，因此，通过本论文的研究，希望能够达到完善全面预算管理体系相关理论的作用；其次，对国内企业有限运用全面预算管理体系也有一定的借鉴意义。

关键词：公司财务；全面预算管理；分析与评价；

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As our economy grows and more enterprise groups. Competitive environment is becoming increasingly complex and changeable, enterprise scale also in unceasing inflation, the domestic enterprise how to strengthen the management, how to enhance their own core competitive ability, avoid management risk, realize enterprise strategic management goal, become a problem to be solved. A lot of research and practice indicate that to solve this problem, the main way is to enterprises by have the resources for effective integration, realize the comprehensive budget management.

Overall budget management in the universal implementation of some enterprises and effective management method, is one of the successful experience of business management is also a modern enterprise management mechanism. In April 2002, the ministry of finance promulgated the enterprises implement the financial budget management about the guiding opinion on, marked the enterprise comprehensive budget management in our country have all got identity, and into the standard and the implementation stage, in April 2010, the ministry of finance and the securities regulatory commission, the national audit office, the banking regulatory commission jointly issued by circ, " the enterprise internal control supporting guidelines ". Among them " the enterprise internal control application guidelines 15 th-overall budget " make clear further enterprise implement comprehensive budget management of the principles and policies, for the comprehensive budget management of how to implement the application provides guidelines.

Firstly the paper introduces comprehensive budget for the domestic and international enterprise management studies and research on the purpose and significance and content and frameworks , and demonstrates comprehensive budget management of the relevant concepts and theories, then with comprehensive budget for the management theory and methods of studies, case study to x the implementation of the overall budget management system for the presentation and analysis, and the management company x budget implementation process the

problems it a thorough and analyze the reasons for the company x; the budget management problems; research on improving the overall budget specifying the company management plan and put forward some constructive proposals.

The company budget management system for the analysis and evaluation to enrich and perfect the system of comprehensive budget management research related theory knowledge. At present, although our country has on the overall budget management in the company to operate in the application of theoretical research, but has not formed the system of theories, practical significance has not played to a maximum level, therefore, through the research of this thesis, hope to be able to achieve the perfect system of overall budget management theory; secondly, on the domestic company limited use of budgeting management system also have certain reference significance.

Key Words: Corporate finance; Comprehensive budget management; Analysis and evaluation

目 录

第一章 绪 论	1
一、本文研究背景.....	1
二、研究的目的和意义.....	2
三、国内预算管理研究及应用现状.....	2
四、研究内容和框架体系.....	4
第二章 全面预算管理相关理论研究	6
第一节 国外预算管理的发展历程.....	6
第二节 全面预算管理相关概念界定.....	7
第三节 全面预算管理组织及制度体系.....	13
第四节 全面预算管理业务流程.....	15
第五节 全面预算管理相关理论.....	17
第三章 X 公司全面预算管理现状	21
第一节 X 公司概况.....	21
第二节 X 公司全面预算管理现状.....	23
第四章 X 公司全面预算管理过程中存在的问题剖析	31
第一节 X 公司全面预算管理过程中存在的问题.....	31
第二节 X 公司全面预算管理过程中存在的问题原因分析.....	33
第五章 X 公司全面预算管理的完善措施	36
一、持续完善全面预算管理制度.....	36
二、统一认识，营造良好的全面预算管理内部环境.....	39
三、加强信息化建设.....	39
四、提高财务人员素质.....	40
第六章 结语	42
参考文献.....	43
致 谢	45

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Introduction	1
I: Background.....	1
II: Research purpose and significance	2
III: The research status at home	2
IV: Paper structure	4
Chapter 2: Research on comprehensive budget management theory	6
Part 1: Foreign budget management development course	6
Part 2: The comprehensive budget management concept management	7
Part 3: Comprehensive budget management organization and system.....	13
Part 4: The comprehensive budget management of business processes	15
Part 5: Theory of the comprehensive budget	17
Chapter 3: Present situation of X company's comprehensive budget management	21
Part 1: X company profiles	21
Part 2: Comprehensive budget management system in X company	23
Chapter 4: Problems and the reason of X company's comprehensive budget management	31
Part 1: Problems of X company's comprehensive budget management	31
Part 2: Analysis of X company's comprehensive budget management.....	33
Chapter 5: Improvement and implement of X company's comprehensive budget management	36
I:Continuously improve the comprehensive budget management system	36
II:Unified understanding, to create a good internal environment comprehensive budget management	39
III: Strengthen the construction of information	39
IV: Improving the quality of financial staff	40
Conclusion	42
References	43
Acknowledgement	45

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪 论

一、本文研究背景

20 世纪 80 年代中后期，公司面临着来自全球的激烈竞争，我国企业该如何加强管理，如何增强自身的核心竞争力，怎样实现与跨国公司相抗衡，成为一个亟待解决的问题。大量研究和实践表明，要解决这个问题，主要途径之一是对公司所拥有资源进行有效的整合，实施全面预算管理，通过战略化、系统化的管理模式，能够有效地整合公司内部各项资源，以内部高度的有序化来对付外界市场环境，做到以不变应万变，这是实现企业资源整合最基本、最有效的途径之一。由此，我国理论界也给予全面预算管理较高地评价，认为建立在责、权、利相结合基础上的内部各责任单位的预算管理体系，通过其具有的监督、激励、评价等功能，能够整合和解决企业的内部管理问题；全面预算管理是企业综合、全面的预算管理；一个健全的全面预算管理制度实际上是完善的法人治理结构的体现。

严格意义上说我国的企业预算出现在 20 世纪 90 年代初期。随着改革开放的逐步深化，多种经济形式在我国并存，企业作为市场经济中自负盈亏的经济实体在不断转换经营机制，不少企业开始逐步推行全面预算管理，并取得了较好的成效。作为一项比较成熟的管理体系，全面预算管理在我国大部分企业仍没有得到很好的实施。究其原因主要是企业在推行全面预算管理时还存在很多问题，比如：企业短期预算指标与长期企业发展战略不相适应，企业的预算缺乏企业战略的明确指导；企业的预算与企业的实践活动相脱节，对企业未来的活动变化缺乏科学评估与判断，预算缺乏弹性；企业编制预算缺乏必要的客观性；企业在预算管理工作中缺乏整合思想；执行预算管理过程中缺乏有效的考核与激励措施，考核制度与预算管理相脱节，导致考核流于形式。

因此，将存在的问题有效地解决，充分发挥全面预算管理作用，促进企业实现发展战略目标，是当前许多企业面临的一个现实问题，这也是本文研究 X 公司全面预算管理的目标所在。

二、研究的目的和意义

全面预算管理是企业内部控制的核心内容之一，也是财务管理向企业管理渗透的一种最好的方式。通过全面预算管理，可以进一步提高企业的管理水平和管理效益。

目前，我国虽有对全面预算管理在公司经营中的应用方面的理论研究，但是相关理论并未形成体系，对实践的指导意义还没有发挥到最大水平，因此，通过本文的研究，希望对国内企业全面预算管理的应用和推广有借鉴作用；

X 公司是百货零售行业龙头企业之一，正处于快速发展阶段，目前管理水平已不能适用当前公司发展的需求，通过对 X 公司全面预算管理体系的研究，分析其全面预算管理的现状及成因，找出存在的主要问题，并针对原因提出解决 X 公司实施全面预算管理问题的措施，有助于增加该企业自身的核心竞争力，防范经营风险，促进该企业的快速、稳定发展，从而实现中国最具领导地位的百货业龙头战略目标。

三、国内预算管理研究及应用现状

改革开放以来，我国高等院校从国外引进管理会计学科，国内财经专家、会计学家先后编辑出版管理会计相应教材，其中专门就有一章讲述企业预算管理理论；一些专著也先后出版，其中比较有代表性的有潘双师主编的《油气生产企业预算管理》（石油工业出版社，2000），潘爱香和高晨编著的《全面预算管理》（浙江人民出版社，2001）和苏寿堂编著的《以目标利润为导向的企业预算管理》（经济科学出版社，2001）。潘双师版本是以中原油田预算管理的实践经验为基础编写，其特点是侧重实务。潘爱香、高晨版本和苏寿堂版本的共同特点是侧重基本原理和理论，这些预算专著对我国近几年全面预算管理的普及推广发挥了重要作用^①。

我国学者以及各企业集团的财务人员都积极探索企业预算管理的理论和实务方法，在积极探索企业预算管理理论的基础上大胆应用于企业的实践，取得了积极成果。

^① 于增彪等. 关于集团公司预算管理系统的框架研究[J]. 会计研究, 2004, (8): 22-29.

王斌在《企业全面预算管理模式》中根据产品生命周期理论,将预算管理分为四大模式:企业初创期以资本预算为起点,企业增长期以销售为起点,市场成熟期的以成本控制为起点,衰退期的以现金流量为起点^①。这种研究意向提供了一种统一的预算管理模式,给企业应用预算管理提供了指导;在《关于企业预算目标确定与其分解的理论分析》中,从股东、董事会、总经理在公司治理结构中扮演的角色出发,分析了企业预算目标与分解制定的过程实际上是一个权力和利益调整过程,需要协调各方利益^②。

汤谷良、李莘莉在《系统构架我国企业预算管理》中从经营机制角度理解预算管理的内涵,认为预算管理包括编制预算、执行预算和考核评价等环节,预算往往涉及大量的数据、表格。但从本质上来说,预算管理是一种与公司治理结构相适应,涉及企业内部各个管理层次的权利和责任安排,通过这种权利和责任安排,以及相应利益分配来实现的内部管理与控制机制^③。

于增彪主持的《管理会计应用与发展典型案例研究》课题组(2001),以中原油田预算管理经验为素材,提出预算管理系统包括编制、执行、计量、分析、报告、奖惩、鉴证(内部审计)和计算机支持等八个模块,同时认为预算管理作为系统具有技术、组织、行为和环境等四个层面,构造了一个我国集团公司预算管理体系基本模式^④;另外于增彪、梁文涛还在《现在公司预算编制起点问题的探讨》中分析了以生产为起点和以销售为起点的两种传统预算编制方法使用的条件,同时论证了以所有权与管理权相分离为特征的现代公司应以每股收益为起点编制预算^⑤。

南京大学会计系课题组在《中国企业预算管理现状的判断及其评价》中,主要对企业预算管理科学性的评价、预算编制工作的组织情况、预算编制的种类及方法、预算控制情况和预算调整情况等问题作调查。结果显示,大多数企业都认识到了实施预算管理的重要性,但在预算管理科学性与合理性方面有待改进。企业对于预算管理认识不够全面,对于预算执行的跟踪调查、预算调整、

^① 王斌.企业全面预算管理模式[J].会计研究,1999,(11):20-24.

^② 王斌,李莘莉.关于企业预算目标确定与分解的理论分析[J].会计研究,2001,(8):43-47.

^③ 汤谷良,李莘莉.系统构架我国全面预算管理[J].财政研究,2000,(2):49-52.

^④ 于增彪等.关于集团公司预算管理系统的框架研究[J].会计研究,2004,(8):22-29.

^⑤ 增彪,梁文涛.现在公司预算编制起点问题的探讨[J].会计研究,2002,(3):18-23.

预算激励作用,以及在全过程中权限的划分与制衡应给予重视^①。

贡华章在《中油集团内部控制实践与探索》中阐明了全面预算管理在中石油内部控制中发挥的重要作用,该文把全面预算管理归纳成三个“全”:全要素、全过程、全员,以利润目标为中心,以量化指标、业绩考核、监督分析等手段确保其内控工作的实现^②。这表明全面预算管理已在我国有了较为成功的案例。不仅仅中石油,其它企业集团也在积极探索适合企业自身发展的预算管理模式,如山东华乐集团 1988 年开始探索以目标利润为导向的全面预算管理,华润集团自 1999 年推行 6S 管理体系等。

2001 年 4 月财政部颁发《企业国有资本与财务管理暂行办法》,对全面预算管理进行了具体的要求。2002 年 4 月,财政部颁布了《关于企业实行财务预算管理的指导意见》,标志着企业全面预算管理已经在我国各界得到认同,并进入了规范和实施阶段;2010 年 4 月,财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制配套指引》。其中《企业内部控制应用指引第 15 号-全面预算》进一步明确企业实施全面预算管理的各项方针和政策,为全面预算管理的如何实施提供了应用性指南。

上述的研究与应用成果表明,企业全面预算管理的理论与实践在改革开放后得到了迅速发展,从目标利润导向到预算系统八个模块、四个层面的提出,理论框架日趋成熟,一些大型国有企业形成了以预算管理为核心的内部控制制度,随着内控指引的颁布,我国上市公司开始全面应用实施全面预算管理制度。这将有助企业管理层次进一步提升。

四、研究内容和框架体系

全面预算管理是实现企业提升管理水平的重要手段,它对建立现代企业制度,提高企业管理控制水平,增强企业竞争能力具有举足轻重的作用。本文首先阐述了研究的目的和意义,以及内容和框架,分析了国内企业全面预算管理研究现状,然后介绍了国外预算管理发展历程,阐述了全面预算管理的相关概念和理论,包括控制理论、行为科学理论、激励理论,再以全面预算管理理论

^① 南京大学会计系课题组. 中国企业预算管理现状的判断及其评价[J]. 会计研究, 2001, (4): 15-29.

^② 贡华章. 中油集团内部控制实践与探索[J]. 会计研究, 2004, (8): 18-21.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库