

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2006157166

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

集团企业预算管控模式研究及应用

Research and Application on Group Companies Budget Management and Control Model

程云平

指导教师姓名: 徐玉霞 教授

专业名称: 会计硕士

(M P A c c)

论文提交日期: 2012 年 4 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4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）：程云平

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）：程云平

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

当前随着国民经济的迅速发展，越来越多的集团企业出现在各行各业领域。无论是行政方式主导的国有大型集团企业，还是由市场推动的民营集团企业，都是我国市场经济发展到某一阶段的特定产物。

与欧美日先进、规范的集团企业财务管理制度相比，目前我国的集团企业在集团财务管理方面还不够成熟，总体表现是学术界没有相关成熟的研究理论，企业界没有形成统一的行业集团财务管理标准。

本文拟对集团企业管理的一个重要组成部分—预算管控展开研究。通过对集团企业预算管控的理论研究，并以中国快速消费品行业龙头企业 A 集团的营销预算管控的实际操作作为案例，对比先进理论和成熟运作，为类似集团企业的预算管控模式提供有效的理论和业务实践参考。本文的主要结构如下：

首先回顾中国三十年改革的历程，大型集团企业的出现及表现在财务管理的问题案例，为本文的研究提供了时代的背景。

紧接着对预算理论进行了历史回顾，指出了当今形势下的预算管控在集团企业的重要作用，并对集团企业的出现，形成及趋势进行了重点回顾。

接下来，本文对集团预算的管控模式，管控目标，管控主体，管控客体，管控手段及集团企业预算管控模式的区别进行了详细的研究，分析了常用模式的企业的预算流程和操作步骤，并指出当前集团企业在预算管控方面存在的问题及处理思路。

以上述理论为基础，本文联系了中国快速消费品行业（本文简称“快消品”）的巨头—A 集团作为集团企业预算管控的案例。对 A 集团在市场营销领域的预算的计划、制定、执行、调整、报销及评测进行多方面的描述，并对其预算管控的模式优缺点进行了对比分析。

最后，对集团预算管控的未来趋势进行了展望。

关键词：集团企业；预算管控；快速消费品行业

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the current rapid development of the national economy, more and more of the Group companies in all fields of professions. Whether it is administratively led large state-owned conglomerates, or market-driven private enterprise group, is China's market economy develops to a certain stage of the specific product.

Europe and America, standardized financial management system of the Group compared to the group of enterprises in the Group's financial management is not mature enough, the overall performance is the mature academic research is not theory, there is no unified corporate financial management industry groups Standards.

This paper on the Group's financial management is an important component - a study budget control. By conglomerates budget management and control theory, and to China's fast-moving consumer goods industry in the A group marketing budget management and control of the actual as a case, compared to advanced theory and practical operation of similar conglomerates budget control to provide effective theoretical and operational information. The main structure is as follows:

First reviews the history of China's three decades of reform, the emergence of various large conglomerates in the financial management and performance issues, as this study provides the background of the times.

Then the theory of the history of the budget review, budget management and control that today's important role in the group companies. And the emergence of conglomerates, formation and trends of priority research.

Next, the paper of the Group budget management and control model, control objectives, control body, control objects, control methods and different types of models of corporate control of different groups were studied in detail. Pointed out that the current group of corporate control problems and treatment ideas.

The above theory, the paper contacted the China FMCG industry giant-A Group as the Group budget management and control of the case. A Group on the budget in the areas of marketing plan development, application, implementation, reimbursement, and a description of various aspects evaluation, and control its budget advantages and disadvantages of the model were compared.

Finally, budget management and control of the Group's future trends are discussed.

Key Words: Group Companies; Budget Control; Fast Moving Consumer Goods Industry

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究思路与步骤	2
1.3 研究意义	3
1.4 本章小结	4
2 集团企业预算管控概述	5
2.1 预算概念及历史演进	5
2.2 集团企业概念及现状分析	8
2.3 国内外集团企业预算理论最新进展	11
3 集团企业预算管控模式分析	16
3.1 集团预算管控模式	16
3.2 不同模式管控区别	23
3.3 集团企业预算管控流程	28
3.4 集团企业预算管控存在问题及对策	29
3.5 本章小结	34
4 集团企业预算管控模式具体运用—A 集团营销体系预算管控案例	35
4.1 背景介绍	35
4.2 组织体系	35
4.3 目标体系	37
4.4 编制体系	39
4.5 监控体系	45
4.6 考评体系	46
4.7 调整体系	48
4.8 支撑体系	49
4.9 A 集团预算管控的优缺点分析	50
4.10 运营型预算管控适用范围	50

4.11 本章小结	51
5 结论与展望	52
5.1 全文总结	52
5.2 今后展望	52
参 考 文 献	54
致 谢.....	55

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Content

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Background	1
1.2 Ideas and step	2
1.3 Significance	3
1.4 Summary	4
Chapter 2 Group Enterprise Budget Management Overview	5
2.1 Concept and historical evolution	5
2.2 Group's Enterprise concept and Analysis	8
2.3 Budget theory the latest developments	11
2.4 Summary	15
Chapter 3 Group Enterprise budget management and control model analysis	16
3.1 Group Enterprise budget management and control model	16
3.2 Difference of different control models	23
3.3 Group budget process	28
3.4 Problems and Solutions	29
3.5 Summary	34
Chapter 4 Specific application-A Group marketing system budget control case	35
4.1 Background	35
4.2 Organization System	35
4.3 Target system	37
4.4 Preparation system	39
4.5 Monitoring system	45
4.6 Evaluation System	46
4.7 Adjust system	48
4.8 Support system	49
4.9 Advantages and disadvantages	50
4.10 Operational scope	50
4.11 Summary	50

Chapter 5 Summary and Prospect	52
5.1 The summary of full text	52
5.2 Group budget control future Prospects	52
Appendix	54
Acknowledgements	55

厦门大学博硕士学位论文摘要库

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 集团企业是市场经济模式发展的特定产物

随着中国经济的发展，集团企业在国民经济中的影响越来越大。据统计，财富中文杂志 2011年中国500强总收入达18.97万亿，比上一年增长了38%，占中国GDP的47%，入围资格也达到了47亿^{[1]①}。这些企业绝大多数属于集团性质，当前的经济发展趋势也表明集团企业的生产经营规模还在不断扩大，这些集团企业是在中国三十年改革开放和市场经济中诞生并发展壮大的，是我国市场经济模式发展的特定产物。集团企业在我国经济生活中的作用和影响越来越大，如何对这些集团企业进行有效的管理已是学术界与企业界一个迫切关心的话题。

1.1.2 全面预算管控是集团企业发挥竞争优势的关键

企业管理实践日新月异，理论创新令人眼花缭乱，但是自20世纪初预算管理在美国的企业界诞生而来，始终是财务管理领域研究的热点。特别是近年来，伴随着大型企业集团的兼并和重组，500强企业在全球经济势力的快速扩展，全面预算管控在集团企业的地位愈发重要，是否能够全面发挥集团预算管控，是集团企业从小做大，从大做强的获取竞争优势的关键手段之一。

1.1.3 我国集团企业与西方发达国家的集团企业在集团预算管控仍存在较大差距

对比分析中国500强与世界500强企业，世界500强的企业大多是通过长期的市场经济竞争中发展壮大的，具有成体系的管理系统和管理工具。而中国企业500强多是国家资本，存在一定行业壁垒的石油化工、通讯、基建、铁路等企业。并且中国大多数集团企业依然以低人力成本优势处于全球产业链的低端。

预算管控领域，我们同样也发现，与国际上真正具有竞争力的集团企业在预算管控的理论研究，业务模型及企业实践等相比，我们的集团企业的预算管控尚

^①财富中文杂志 2010年中国500强企业[EB/01]

http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2011-07/13/content_62932.htm 2010

处于被动的，初步的阶段，与发达国家存在较大差距。这种差距明显表现在企业文化方面，由于中国的人情文化，对预算管控的刚性约束偏弱，对预算管控的重要性认识不足。其次在预算管控的载体方面，中国企业的IT发展时间短，尤其是大型的ERP系统是近十年左右才逐渐在集团企业应用，因此实现预算管控的重要手段——信息化系统，与国外企业相比有一定差距。

我国集团企业的经济规模的巨大的成长潜力与相对较弱的预算管控的财务管理方法，是本文作者行文的主要背景。本论文针对此背景将对集团预算管控的理论进行相关的研究，并针对典型企业做了实践上探讨。

1.2 研究思路与步骤

本文首先回顾近三十年来的中国经济发展背景，大型集团企业的出现，预算管控的要求日趋加强以及我国与西方发达国家在预算管控的差距，为本文的研究提供了时代的背景。

然后对预算理论进行历史回顾，并对集团企业的出现，形成及趋势进行重点研究，还对预算管控的最新学术研究和企业应用进行了简要回顾和描述。

接下来，本文对集团预算的管控模式，管控目标，管控主体，管控客体，管控手段及不同种类模式的集团企业管控区别进行理论上的详细分析和研究。指出当前我国集团企业在预算管控中存在的普遍问题及常用处理方法。

以上述理论为基础，本文联系了中国快速消费品行业的巨头—A集团营销体系作为集团预算管控的研究对象。对A集团在市场营销领域的预算的计划、制定、执行、调整、报销及测评进行多方面的描述，并对该集团企业预算管控的模式的特点进行了对比分析。

最后，笔者对集团预算管控的未来趋势进行展望。

下图1.1是本文研究的思路及相应步骤：

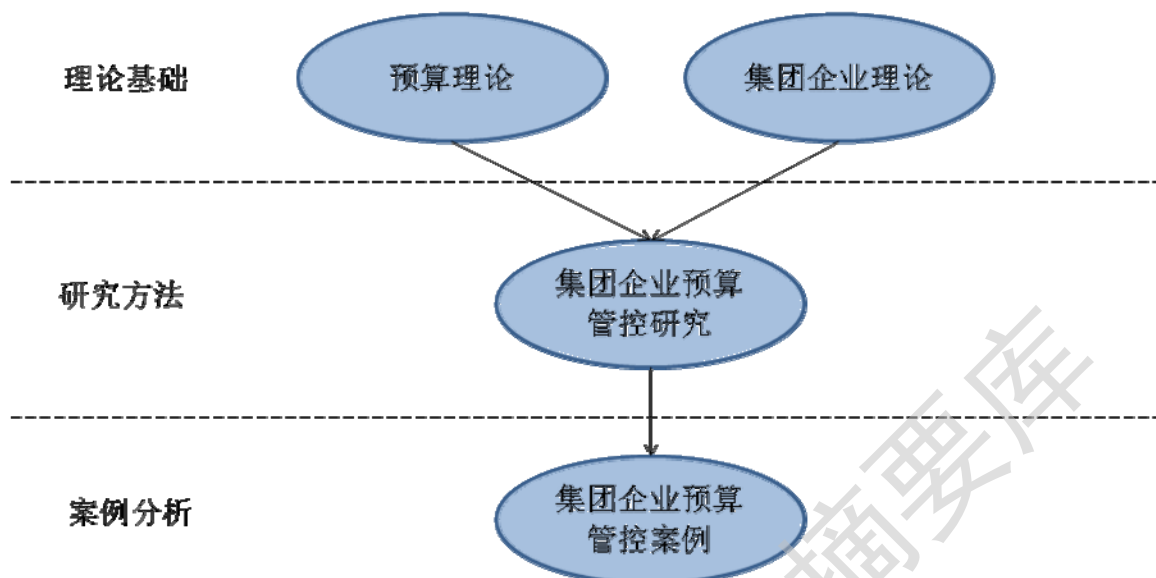


图1.1 本文的研究思路和步骤

1.3 研究意义

本文以当前经济中的热点—预算管控为研究理论，以快速消费品粮油行业龙头—A集团为研究对象，总结行业的最佳实践，对学术界和企业界具有以下几点意义：

(1) 提升集团企业战略管理能力

战略目标通过全面预算加以固化与量化，预算的执行与企业战略目标的实现成为同一过程；对预算的有效监控，将确保最大程度地实现企业战略目标。通过预算监控可以发现未能预知的机遇和挑战，这些信息通过预算汇报体系反映到决策机构，可以帮助企业动态地调整战略规划，提升企业战略管理的应变能力。

(2) 集团企业有效的监控与考核

预算的编制过程向集团企业和子公司双方提供了设定合理业绩指标的全面信息，同时预算执行结果是业绩考核的重要依据。将预算与执行情况进行对比和分析，为经营者提供了有效的监控手段。

(3) 高效使用集团企业资源

预算计划过程和预算指标数据直接体现了集团企业各子公司或各部门使用企业资源的效率以及对各种资源的需求，因此是调度与分配企业资源的起点。通过全面预算的编制和平衡，企业可以对有限的资源进行最佳的安排使用，避免资源浪费和低效使用。

(4) 有效防范集团企业经营风险

全面预算管控可以初步揭示企业下一年度的经营情况，使可能的问题提前暴露。参照预算结果，公司高级管理层可以发现潜在的风险所在，并预先采取相应的防范措施，从而达到规避与化解风险的目的。

(5) 提升集团企业效率及成本节约，实现战略目标

通过预算管控的编制、考核、奖惩制度共同作用，可以激励并约束相关主体追求收入增长和控制成本费用。编制全面预算过程中相关人员要对企业环境变化做出理性分析，从而保证企业的收入增长和成本节约计划切实可行。预算执行的监控过程关注收入和成本这两个关键指标的实现和变化趋势，这迫使预算执行主体对市场变化和成本节约造成的影响做出迅速有效的反应，提升企业的应变能力。

1.4 本章小结

预算管控对提升企业的战略管理能力，实施有效监督和考核，高效使用资源，有效规避经营风险以及收入提升和成本节约都具有重大意义。本文拟以此为研究对象，通过研究预算历史，分析集团企业发展过程，比较不同模式下的企业预算管控差异，并结合快速消费品粮油行业的龙头企业—A集团营销体系的实际案例，为了类似行业的集团企业预算控管提供理论及操作上的最佳实践。

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