



学校编码: 10384

学号: 17920091150874

分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

X 集团信息化环境下全面预算管理研究 A Study on X Group Comprehensive Budget Management Based on Information Systems

俞桥明

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 10 月

论文答辩日期: 2012 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2013 年 10 月

×集团信息化环境下全面预算管理研究

俞桥明

指导教师 许志端 教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

笔者呈交的学位论文是笔者在导师指导下,独立完成的研究成果。笔者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

笔者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。笔者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

摘要

全面预算管理是企业实现预期战略目标的重要保障；是保障企业资金灵活周转，合理控制企业日常经济活动在预期范围之内的主要方法。随着信息化管理时代的到来，传统方式下粗放的预算管理模式已经无法满足企业全面预算管理的要求，而信息化的全面预算管理能充分帮助全面预算管理实现全员参与、战略协作、精细化控制和高效分析的要求，是企业做大做强、精细化管理过程中必不可缺的工具和方法。市场迫切需要一套基于业务财务一体化为核心的信息化全面预算管理体系来支撑和满足整个企业管理的需求。

文章根据 X 集团的实际情况，分析了 X 集团全面预算管理存在的问题和引进信息化全面预算管理的原因。文章从组织体系、目标体系、执行与分析体系、考核体系和调整机制等的建设方面分析了 X 集团全面预算管理体系的建设情况，从系统管理模式、功能模块介绍、信息化预算编制、信息化预算执行与控制、信息化预算调整与监控、信息化预算分析与考核激励等方面，着重介绍了信息化环境下全面预算管理系统如何支撑 X 集团全面预算管理体系的落地。全文以信息化环境下企业级的动态的、精确的全面预算的管理体系的建设和信息化全面预算管理实践为研究对象，以实践证明信息化全面预算系统是当前信息化环境下，企业做好全面预算管理的重要工具。论文还分析到了新的全面预算管理模式下尚存在的问题，并尝试性提出 X 集团的全面预算管理的改进对策。

关键词:全面预算；信息化；企业资源计划（ERP）

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Comprehensive budget management is an important guarantee of achieving anticipated strategic goals; It's the protection of flexible turnover of the enterprise funds, and also an major method to keep the business activity within the expected scope. Along with the coming of informatization era, the traditional way of budget management has been unable to meet the sophisticated requirements of the comprehensive budget management, otherwise comprehensive budget management based on information systems can help to achieve full participation, strategic coordination, fine control and efficient analysis requirements, and has become an indispensable tool and method of meticulous management during the process of making enterprises bigger and stronger. The urgent need for the market is a comprehensive budget management based on information systems and business & financial integration cored system to meet the needs of the enterprise management.

According to the practical situation of X Group, this paper studies the problems of X group's comprehensive budget management and puts analyzes on the reasons of implementing a comprehensive budget management based on information systems. This paper introduces the construction situation of X Group's budget management systems from the following implementation parts of: organizational systems, target systems, execution and analysis systems, examination systems and adjustment systems; It also highlights how the comprehensive budget management system supports X group in implementing a comprehensive budget management. This paper introduces the budget preparation, budget execution and control, budget adjustments and monitoring, budget analysis and assessment based on information technology too. It focuses on dynamic, accurate, new comprehensive budget management system based on information technology and practice, it also proves comprehensive budget management system based on information system is the best management tool for comprehensive buget management by practice. This paper also analyses the problems of new comprehensive budget management, and tentatively proposed the measures how to improve the comprehensive budget management of X Group.

Key words: Comprehensive Budget Management, Information Management, ERP (Enterprise Resource Planning)

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
第 1 节 研究的背景	1
第 2 节 研究的意义	1
第 3 节 研究的理论基础	3
第 4 节 论文研究方法 with 框架结构	9
第二章 X 集团全面预算管理概述	11
第 1 节 X 集团基本情况	11
第 2 节 发展历程和现状分析	13
第 3 节 动因分析	16
第 4 节 条件分析	18
第三章 X 集团信息化全面预算之管理体系建设	22
第 1 节 组织体系建设	22
第 2 节 目标体系建设	24
第 3 节 执行控制与分析体系建设	26
第 4 节 考核体系建设	29
第 5 节 调整机制建设	30
第四章 X 集团信息化全面预算管理实践	32
第 1 节 系统管理模型设计	32
第 2 节 系统七大模块	34
第 3 节 全面预算编制准备	36
第 4 节 全面预算编制	38
第 5 节 全面预算执行和控制实施	47
第 6 节 全面预算调整	51
第 7 节 全面预算分析	54
第 8 节 全面预算考核和激励	59

第五章 效果评估与建议	62
第 1 节 X 集团信息化全面预算体系实施整体效果	62
第 2 节 信息化全面预算管理的改进建议	64
第六章 研究结论	66
参考文献	69
致 谢.....	70

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Chapter 1 Introduction	1
Session1 Research background	1
Session2 Research Motivation.....	1
Session3 Research theory	3
Session4 The thesis framework	9
Chapter 2 X Group's budget management overview.....	11
Session1 X Group's basic situation.....	11
Session2 X Group's budget management's Past and Present.....	13
Session3 X Group's Motivation of budget management based on IT	16
Session4 Facts of X Group's performing budget management based on IT	18
Chapter 3 Management system of X Group's budget management..	22
Session1 Organizational systems of X Group's budget management	22
Session2 Target systems of X Group's budget management.....	24
Session3 Control and analysis systems of X Group's budget management.....	26
Session4 Evaluation systems of X Group's budget management.....	29
Session5 Adjust systems of X Group's budget management	30
Chapter 4 X group's buget management based on IT.....	32
Session1 The model of X group's buget management system	32
Session2 Seven modules of X group's buget management system	34
Session3 Buget preparation of X group's buget management system.....	36
Session4 Bugeting of X group's buget management system.....	38
Session5 Execution and control of X group's buget management system.....	47
Session6 Adjustment of X group's buget management system	51
Session7 Analysis of X group's buget management system.....	54
Session8 Evaluation and incentive of X group's buget management system.....	59

Chapter 5 Effect evaluation and recommendations	62
Session1 The effect of X group's buget management system	62
Session2 Improvement suggestions of X group's buget management system	64
Chapter 6 Conclusions	66
Reference	69
Acknowledgments	70

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第1节 研究的背景

“凡事预则立，不预则废”以其经典性传诵至今，以其科学性成千上万次指导了人类的社会生产活动和管理活动。在经济繁荣、商业发达的当下，全面预算管理成了企业经营管理中普遍应用的重要管理工具。

在新的经济环境下，市场瞬息万变，这种变化带来的不确定性给传统的管理提出了新的挑战。在企业的经营过程中，资源永远都不可能是无限的，本研究通过借助信息技术工具构建基于企业战略，以价值为导向的全面预算管理体系，通过预算的编制、执行、控制、调整和分析过程，将战略目标高效地分解为各经济单元的经营活动，并对资源进行综合配置和最优利用，促进战略目标实现。

信息技术的高速发展，企业信息化建设的逐步成熟，使得企业的经营管理办法发生了本质的变化，而信息化全面预算管理体系，实现了对集团公司业务流、资金流和信息流的整合，是企业规划战略目标、控制日常活动、分散经营风险以及优化资源配置的重要管理和分析工具，对现代企业成熟与发展起到重大推动作用，是企业内部管理控制的重要工具和手段，是企业战略落地的高效支撑工具和平台。

本文以信息化和全面预算管理体系相结合的理论知识为依据，当然，信息化环境下的全面预算管理涵盖了所有信息技术手段的运用，其中包括信息设备、信息网络和信息系统软件，本文以全面预算信息化系统在全面预算管理中的实践为主要研究对象，并且以X集团全面预算信息化管理实践为例，具体阐述了X集团全面预算管理体系的实施和信息化管理实践。

第2节 研究的意义

全面预算管理是企业进行全面规划和动态控制的方法和手段，是兼具控制、

激励、评价等功能为一体的综合贯彻企业经营战略的管理机制^①。建立完善的全
全面预算管理体系可以有效提升企业的战略管理能力、资源整合能力、精细化和
目标化运作能力以及防范风险能力，对企业规范管理和持续发展起着重要的促
进作用。随着社会的发展，越来越多的企业意识到了全面预算管理在企业经营
过程中的作用，开始准备或者已经实施了全面预算管理。全面预算管理是企业
生存和发展过程中不可或缺的管理工具，实施全面预算管理能够使企业的规划
功能、控制沟通功能、协调功能以及业绩评价功能等充分发挥出来。企业实行
全面预算管理具有十分重要的意义。具体来说，主要包括以下几个方面：

1. 有利于企业明确发展目标，把长期的战略规划和企业的短期策略相结合。
2. 有利于企业对日常的经济活动进行控制，进一步地提高企业的管理水平。
3. 有利于增强企业的市场竞争力，有利于现代化企业的发展。
4. 有利于对企业的各个经营单位进行工作绩效的评价。

全面预算管理的广泛实施，在企业内部控制、绩效管理、资金管理、成本管
理等方面效果突出，但是因为缺乏信息化环境的有效支撑，传统的全面预算管
理弊端日益凸现，主要表现为预算的编制准确度低、编制速度慢、预算实时控
制、实时调整难度大，缺乏灵活性，而且预算分许和考评无法及时到位等。同
时，国内众多企业在实施全面预算后，预算数据更多的被当成了一种“象征意
义”，预算额度可以随意调整，预算控制并没有能够发挥真正的作用，预算分析
也不能真正指导管理决策。

信息化是指培养、发展以计算机为主的智能化工具为代表的新生产力，并使
之造福于社会的历史过程。（智能化工具又称信息化的生产工具。它一般必须具
备信息获取、信息传递、信息处理、信息再生、信息利用的功能。）与智能化工
具相适应的生产力，称为信息化生产力。信息化管理是以信息化带动工业化，
实现企业管理现代化的过程，它是将现代信息技术与先进的管理理念相融合，
转变企业生产方式、经营方式、业务流程、传统管理方式和组织方式，重新整
合企业内外部资源，提高企业效率和效益、增强企业竞争力的过程。

近年来，信息技术的飞速发展，并逐渐被应用到企业经营管理的业务和财务
管理过程中，企业信息化水平不断提高，特别是ERP系统在我国现代企业管理中

^①张熙庭. 战略预算：管理界的工业革命[M]. 广州：广州经济出版社，2010.

的应用得到广泛成功，给企业的业务管理和财务管理工作带来了深刻的信息革命，并且为企业全面预算管理的完善、发展和应用创造了有利条件。全面预算管理强调对整个企业信息流、资金流、业务流的全面整合，强调适度的分权与授权，通过权、责、利的合理安排实现内部控制。

一个大中型企业，经营范围广，工作人员多，各生产部门岗位情况复杂，企业经营内外环境变化快，国内外原材料价格和产品价格波动频繁，全面预算管理的成功，必须依赖于充足的数据来源、强大的数据处理能力、有效的内部控制、灵活的调整能力和科学的分析方法和分析体系，这些要求就使得现在企业实施企业信息化管理，实现管理与信息技术的融合，使信息化达到一定的广度和深度，特别是需要企业ERP系统成功实施后，及时推行信息化全面预算管理体系的建立，实现业务、财务预算一体化，提高预算管理效率，增强预算管理的规范性，提高预算准确性。在企业的信息化管理平台上，企业可以构建信息化的全面预算管理体系，全面支持全面预算管理战略，利用信息化手段对预算业务中的各个环节进行规划、管理和控制，从而使全面预算管理体系发挥更大的作用。

本文以全面预算管理和信息化管理的相关理论为基础，着重探讨 X 集团信息化全面预算体系的实施过程，分析了 X 集团实施信息化全面预算管理体系的必要性和条件，并从预算体系、预算假设、预算编制和下达、预算执行和调整、预算分析与控制等方面，设计了 X 集团信息化全面预算管理体系和信息化全面预算管理系统，以信息化手段支持 X 集团全面预算管理战略的实施和落地，并希望本案例研究能够给其他企业的全貌预算工作带来一定的帮助和启示。

第3节 研究的理论基础

1. 全面预算管理的定义

美国的管理学家德克斯塔(Decosta, 1976)等人将企业预算定义为“预算就是用金额表示的綜合的活动计划，是用金额表示经营管理者在将来特定期间的计划及目的的正式计算书”；而卡普兰德(Copland, 1974)等人则将预算定义为“将特定的活动方案以计算数字表示的正式活动计划，并明显表示企业目的及其达

成手段”^①。无独有偶，这两位学者都将预算定义为活动计划，前者以金额预算为对象，强调预算的期间性，而后者从数量角度来解释，并且指出预算与企业的目标的相关性。

预算是公司治理结构下的游戏规则，它是一种与企业发展战略相结合的战略保障体系，是与整个公司的资金流、业务流、信息流以及人力资源流的要求相一致的经营指标体系，预算是与日常经营管理过程相渗透的行为规范与标准体系从本质上说预算管理决不是数据的罗列，而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，通过这种权力和责任的安排，以及相应利益分配来实现的内部管理与控制机制^②。

全面预算是指企业为了实现战略规划和经营目标，对预定期内的经营活动、投资活动和筹资活动，通过预算的方式进行合理的规划、预计、预算和描述，并以预算为标准，对其执行过程与结果进行计量、控制、调整、核算、分析、报告、考评和奖惩等一系列管理活动的总称^③。

学术界对全面预算管理的定义虽然是从不同角度进行的，但是可以总结归纳为以下几个层面：

第一，全面预算管理是一套为了实现企业战略目标、与企业发展战略规划密切相关的内部管理体系。

第二，全面预算管理是用预算的方式细化和实现公司战略规划和经营过程。

第三，全面预算管理需要对整个企业信息、资金、业务进行整合。

第四，全面预算管理强调适度的分权与授权，通过权、责、利的合理安排实现内部控制。

全面预算不同于预测，预测是对未来不可知因素、变量以及结果的不确定性的主观判断，而预算是根据预测结果提出的对策性的方案。

全面预算也不同于财务计划，全面预算是企业预算，集生产预算、销售预算和财务预算等于一身；销售预算和财务预算全面预算的前提和基础；预算包括财务计划。

^①苏寿堂. 以目标利润为导向的企业预算管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001.

^②汤谷良、李荦莉. 系统构架我国企业的预算管理[R]. 财政研究, 2000年2月.

^③张长胜. 企业全面预算管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.

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