

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008157021

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

核电在建项目全面预算管理问题研究

——以中广核为例

Nuclear Power Projects under Construction of a
Comprehensive Budget Management Issues
— Case Study in CGN

何娟

指导教师姓名: 肖华教授

专业名称: 会计硕士
(MPAcc)

论文提交日期: 2013年11月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013 年 11 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

摘要

全面预算管理是现代企业管理的核心内容，也是被实践证明行之有效的管理模式。近年来，随着经济的发展，国内企业不断向西方先进企业学习预算管理经验和借鉴他们优秀的管理理念，并根据国内经济环境和企业实际情况进行了改进，推动了企业的发展，使具有中国特色的全面预算管理模式得到了初步的发展，全面预算管理的重要性正在被越来越多的国内大中型企业所认识。

本文参考全面预算管理的思想，结合当前我国核电在建项目的全面预算管理的现状和问题分析，旨在为核电在建项目的一系列全面预算管理提出建议，为核电在建项目的全面预算管理具体的操作提供参考依据，从而更好的控制项目造价，节约建设成本。

本文首先主要以中国广东核电集团在建项目为例，介绍了目前中广核集团和旗下在建核电项目的预算管控现状和出现的问题，提出完善“有核电特色的全面预算管理体系”的设想，利用 ERP 系统的管控平台，同时建立预算管理委员会机构，将全面预算管理与工程造价管理充分融合，使得核电在建项目更好的实现投资控制目标。

关键词：核电集团；全面预算管理；在建项目

Abstract

Comprehensive budget management is the main line of modern business management, and also an effective management mode which has been practically proved. In recent years, with China's economic growing, some domestic enterprises, absorbing the budget management experience and excellent management ideas from the western advanced enterprises and improving in accordance with the domestic economic environment and companies' actual situation, have been promoting the development of enterprises and achieved a preliminary development of the overall budget management mode with Chinese characteristics. As a result, more and more domestic large and medium-size enterprises are realizing the importance of comprehensive budget management.

This article, with references from the idea of comprehensive budget management and the current comprehensive budget management status as well as problem analysis of nuclear power plants (hereafter referred to NPP) under construction, is intended to provide NPPs under construction with suggestions and operational basis on the comprehensive budget management, and better control the project cost and save the construction costs.

This article takes CGN's NPPs under construction for example, introduces the current budget control status and problems in CGN and its member companies, put forward the idea of establishing a comprehensive budget management system with nuclear characteristics, combines the budget management with construction cost management through the ERP system and budget management committee in order to make a better realization of projects investment control for the NPPs under construction.

Key words: Nuclear Group, Comprehensive budget management, Project under construction.

目录

1	序论.....	1
1.1	研究背景及意义.....	1
1.2	文献综述.....	2
1.3	研究方法和研究内容.....	4
2	全面预算管理的相关理论概述.....	5
2.1	全面预算的含义和内容.....	5
2.2	全面预算管理的含义与作用.....	7
2.3	全面预算管理组织机构.....	9
2.4	全面预算管理体系.....	11
2.5	基本建设工程(以下简称基建工程)项目的预算管理内容.....	14
2.6	基建工程项目的预算管理与全面预算管理的关系.....	15
2.7	ERP 信息系统.....	17
3	中国广核集团核电在建项目全面预算管理现状分析.....	19
3.1	中国广核集团及核电在建项目的基本情况介绍.....	19
3.2	核电在建项目的全面预算管理现状.....	22
3.3	核电在建项目全面预算管理存在的主要问题分析.....	27
4	改进核电在建项目的全面预算管理体系的建议.....	32
4.1	完善核电在建项目的全面预算管理体系的总设想.....	32
4.2	全面预算管理组织机构设置.....	33
4.3	提高预算编制准确性.....	36
4.4	注重过程控制 提高全面预算执行力度.....	40
4.5	完善考核机制.....	43
4.6	建立预算管理支持系统(ERP).....	44
5	结论.....	47
	参考文献.....	49
	致谢.....	51

Contents

1	Introduction	1
1.1	Research background and significance of the subject	1
1.2	Literature Review	2
1.3	research methods and contents	4
2	Theory of comprehensive budger management	5
2.1	Definition and contents of comprehensive budget management.....	5
2.2	Definition and functions of comprehensive budget management	7
2.3	Organizational structure of comprehensive budget management.....	9
2.4	Comprehensive budget management system	11
2.5	Budget management of capital construction projects (hereinafter referred to as capita construction)	14
2.6	Elationship between budget management of capital construction and comprehensive budget management	15
2.7	ERP system.....	17
3	Status quo analysis on comprehensive budget management of construction projects in CGN	19
3.1	Introduction of construction projects of nuclear power and CGN	19
3.2	Status quo of comprehensive budget management in construction projects.....	22
3.3	Analysis on main problems of comprehensive budget management in construction projects.....	27
4	Suggestions on improvement of omprehensive budget management in_ construction projects	32
4.1	Vision on improvement of comprehensive budget management in construction projects.....	32
4.2	Organization setup of comprehensive budget management.....	33
4.3	Advancement on accuracy of comprehensive budget management	36

4.4	Process control and comprehensive budget implementation with priorities.....	40
4.5	Improvement on assessment mechanism.....	43
4.6	Establishment on supporting system of budget management (ERP)	44
5	Conclusion	47
	References	49
	Acknowledgement.....	51

厦门大学博硕士学位论文摘要

1 序论

1.1 研究背景及意义

核电是目前唯一可以大规模替代化石燃料且具备经济、安全、洁净性能的能源。随着全球环境恶化，能源危机加剧，核电技术不断改进、安全性能不断提高，在倡导低碳经济的今天，世界范围内迎接来了核电站建设的全面复兴。根据世界核能协会（World Nuclear Association）2010年12月1日发布的统计资料，全世界目前共有31个国家拥有核能电厂，其运转中之机组有441台，在建机组63台。美国专家预测，到2050年，世界核电站的总量将接近2000座。2012年10月24日国务院常务会议通过《核电中长期发展规划（2011-2020年）》，该规划明确到2020年我国在运核电装机达到5800万千瓦，在建3000万千瓦。根据国家发展和改革委员会2009年11月26日晚发布的一份报告，中国已经是世界上核电在建规模最大的国家。我国核电企业即将直接面对与国际同行正在面临的严峻形势和变化。而中国广东核电集团（以下简称“中广核集团”）拥有在建核电机组15台，装机1775万千瓦，在建项目的容量已经成为中国之首。

2012年11月12日，十八大代表、中核集团董事长孙勤向媒体表达了他对中国核电审批重启后的发展态势的基本判断，目前核电处于解冻期（受2010年日本海啸带来的福岛核电站爆炸事件影响，中国核电遭遇“核打击”，新建电站的进程有所放慢），到2020年后，中国核电会得到较快的发展。“世界的能源，最终还是要靠核电。”在10月24日，国务院常务会议讨论通过了《核电安全规划（2011-2020年）》和《核电中长期发展规划（2011-2020年）》。这意味着，自去年3月中旬日本发生福岛核泄漏以来，停摆了近20个月之后的中国核电项目终于全面重启。

在国内发电行业中，大型企业包括由国务院国有资产监督管理委员会管理的五大发电集团，即华能、大唐、国电、中电投和华电集团，还有鲁能等地方国资委管理的电力投资公司和中华电力等外资企业和民营电力资本的竞争。从独立发电公司层面上看，发电企业的产品主要销售给电网公司，一个电网公司

存在几家甚至几十家独立发电公司，各个独立发电公司间的竞争非常激烈。另外，随着我国电力企业“厂网分开、竞价上网”^①改革的不断推进，发电企业成为电力市场竞争的主体，面临着巨大的竞争压力。所以核电企业不仅在核能发电企业存在竞争，与火电等其他能源发电企业也将存在激烈的竞争。

在市场经济条件下，面对外部的竞争压力，核电企业必须进一步进行企业内部控制的观念创新，把企业的财务管理作为切入点，建立和完善企业的内部控制和管理体系。而全面预算管理体系正迎合了这种需求，预算管理水平的的好坏将直接影响集团的生存发展。中广核集团预算管理从集团成立之初运行到现在，已经具备了完善的体系和丰富的电力预算经验。但在电站建设的预算管理模式下还未成熟，依然存在诸多问题，近几年新建项目的兴起，给集团预算管理带来了一定冲击，可行性研究、设计与预算的脱节导致大量的合同变更和资金浪费的情况比较严重，将全面预算管理理论体系运用到核电在建项目上，将有利于核电项目的造价控制和投资目标的实施。

本文将中广核集团全面预算管理为例，着重于“在集团名义下，核电在建项目是个工程项目成本管理范畴；而在单个核电项目的名义下，核电在建项目是整个全面预算管理体系范畴”的两面性，对其存在的主要问题进行分析，尝试建立完整的核电在建项目的预算管理体系和预算机构设置，满足中广核集团各成员公司目前预算管理的需求。

1.2 文献综述

21世纪以来，我国已经形成了一套比较完善的全面预算管理理论和模式，其也为我国企业的发展带来显著的经济与社会效益，并大大促进了企业的管理与创新，对于企业提升管理水平、细化管理手段也起到了积极的促进作用。在电力行业领域中，也有专门针对电力企业预算管理的相关实证研究。

2000年谢松林主编的《电力企业经营与财务管理概论》中，介绍了发电企业全面预算管理的特点以及构建符合发电集团实际的以成本为核心的全面预算管理模式的思路。

^①“厂网分开、竞价上网”的模式是供电系统的一种竞争模式，发电公司于电网分开，各自成为独立法人，由发电公司相互竞争向电网提供电力，电网经营机构向发电公司买电并向供电公司或用户供电。

2005 年华北电力大学学者史富莲、李冬妍认为发电集团应构建起以企业战略为导向，以目标利润（EVA）为起点，以现金流量平衡为准绳，引入国际 ISO9000 族标准的全面预算管理。刘华、王益华等人分别在其学术论著中论述了在以成本为核心的预算管理模式下，发电企业在预算编制的三个基本环节（设定目标成本、分解落实目标成本、实现目标成本），并就如何设定目标成本、分解落实目标成本和实现目标成本问题进行了分析。

2006 年吉林大学谢秋发发表的《中国广东核电集团公司全面预算管理研究》一文，着重分析了核电行业的预算管理体系运行的内外部环境、运行机制、以及在实践过程中存在的问题，提出了重构中广核集团以战略为导向的全面预算管理系统构想，并引入了 ERP 信息技术的概念，强调了平衡计分卡的运用和滚动预算编制方式的作用。

2010 年华北电力大学阎楷发表论文《电网基建工程造价管理研究与应用》，该文从影响电网建设项目造价的因素着手，着重研究了电网建设工程的项目造价标准化的过程管理。

从各位学者的理论研究结果来看，发电企业已经很好的利用起全面预算管理这个内部控制手段，从最初的构建符合发电集团的以成本为核心的全面预算管理模式到后来深入到 EVA 及平衡积分卡等工具的使用，无不体现出全面预算管理在电力企业运用逐步走向规范和成熟化。但核电企业实际运用预算管理理论的良好实践不多，对于核电在建项目来说，预算管控更是一个比较薄弱环节，还存在一些问题，主要表现在：

（1）全面预算管理容易脱离公司战略，没有很好的将其现代化管理理论和方法联系起来；

（2）对全面预算的理解不到位，在实际管理中全面预算管理失之“全面”，企业通常只重视预算编制，而轻视预算控制和调整，而且许多企业的预算目标是由企业高层决定的，没有员工的参与，这样的目标极有可能脱离实际；

（3）公司管理层对预算管理的轻视，忽略了预算管理在企业管理中的重要性，使预算管理失去了战略意义；

（4）预算目标考核不力。目前在已实行预算管理的企业中，较普遍地存在着考核不力的现象，具体表现是考核部门不明确，考核内容不具体，考核不能

形成制度化，考核标准随意性强，致使预算考核不能保证企业预算管理体系的全面实施；

(5) 全面预算管理与信息管理系统相结合的瓶颈问题，如预算流程与 ERP 信息系统的融合和系统开发理念的吻合问题等；

(6) 全面预算管理机制未与工程造价管控结合，出现只控费用不控工程项目或者只控工程项目，而对费用没有进行精细化管理的现象。

在各位学者的理论研究结果中，还没有关于核电在建项目的预算管理研究，本文将对核电在建项目中的预算管理的问题进行探讨，结合实际案例，提出解决问题的方案。

1.3 研究方法和研究内容

本文的研究目的是在目前国家大力推进核电站建设的形势下，针对在建项目预算管理的一系列问题提出解决方案，有效快速实施在建项目的全面预算管理。

本文的研究方法是以中广核在建项目为例，运用了实际案例分析法和综合分析法，从在建项目的自身特点方面来研究分析预算管理现状，存在的问题，并提出相应的解决方案。

具体研究的内容如下：

(1) 在对国内外理论界有关全面预算管理文献的回顾和综述的基础上，研究全面预算的概念、全面预算管理的内涵，为指导核电在建项目的全面预算管理研究作铺垫。

(2) 对中国广核集团的核电在建项目进行内外部环境分析，找出优势，分析劣势，探讨核电在建项目的全面预算管理体系的特殊性。

(3) 应用全面预算管理理论与方法，对在建核电项目全面预算实际状况现状进行调查和分析，找出公司在实施全面预算管理中存在的问题，为制定和优化公司全面预算管理体系提供基础。

(4) 根据全面预算管理理论并结合企业实际情况，选择并设计中国广核集团核电在建项目的全面预算管理模式和运行机制。该管理模式以全面预算管理理论为基础，侧重工程预算管理，体现预算管理应用于核电在建项目的特殊性。

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫