

摘要

全面预算管理近年来越发成为企业战略执行的有效工具，资源合理配置的重要手段，内部控制的辅助手段和业绩评价的重要依据，在许多大型企业得到了广泛应用。A 公司是某市一家大型国有独资企业，组建于 2008 年 12 月，主要负责统筹某市中心城区供水、污水处理、河涌综合整治、滨水土地及其附属水利设施等涉水项目的投融资、建设和营运工作。作为一家成熟的水务企业，A 公司的营业收入趋于稳定，全面预算管理对于公司成本管控和提高利润水平具有重要意义。

本文以 A 公司为研究对象，通过问卷调查、现场调研和资料查阅等手段，采用“现状—问题—对策”的基本思路，从工作架构，预算编制、执行、控制、调整、考评及监督流程和信息化情况等方面对 A 公司全面预算管理现状进行了解。然后通过问卷调查和实地调研的方式挖掘和分析 A 公司全面预算管理在工作架构，预算编制、执行、控制、调整、考评及监督流程和信息化情况等方面的现存问题。最后针对 A 公司全面预算管理现状和问题，结合平衡记分卡、标准成本法、价值链、作业成本法、胜任素质模型等理论，提出了适合 A 公司全面预算管理的优化对策。

笔者建议，A 公司可以明确预算职责分工、建立例外事项调整制度和构建全面预算监督体系来健全全面预算管理制度，采用平衡记分卡连结公司战略和预算管理，采用标准成本法、作业成本法和价值链理论优化基础工作以提高编制准确性，引入零基预算法和滚动预算法来减少冗余费用，引入胜任素质模型和建立分级培训体系来提高人力资源管理水平，并强化预算信息化系统建设。

关键词：全面预算管理；平衡记分卡；胜任素质模型；信息化

Abstract

In recent years, comprehensive budget management has increasingly become an effective tool for corporate strategy implementation, an important means for rational allocation of resources, an auxiliary means for internal control and an important basis for performance evaluation, which has been widely used in many large enterprises. Company A, which was established in December 2008, is a large-scale state-owned enterprise in a certain city. It is mainly responsible for coordinating the investment and financing of water-related projects such as water supply, sewage treatment, comprehensive river improvement and waterfront land. As a water enterprise, company A's operating income tends to be stable, so comprehensive budget management is of great significance to the company's cost control and profit improvement.

This paper takes Company A as the research object, and adopts the basic idea of "status-problem-countermeasure" through questionnaires, on-site investigations and data review. The company's problems are divided into work structure, budget preparation, execution, control, adjustment, evaluation and supervision process and informationization. Finally, in view of the current situation and problems, combined with the theoretical basis of Balanced Scorecard, standard costing, value chain theory, activity-based costing, competency model, etc., a comprehensive budget management suitable for company A is proposed.

The author suggests that Company A can clarify the division of budget responsibilities, establish an adjustment system for exceptions, and build a comprehensive budget supervision system to improve the overall budget management system, adopt the balanced scorecard to link company strategy and budget management, and adopt standard costing, activity-based costing and value Chain theory optimizes basic work to improve the accuracy of compilation, introduces zero-based budgeting and rolling budgeting to reduce redundant costs, introduces competency model and establishes a hierarchical training system to improve human resource management, and strengthens the construction of budget information systems.

Keywords: Overall Budget Management; Balanced Scorecard; Competency Model; Informatization

目录

摘要	I
Abstract	II
目录	III
图目录	VI
表目录	VIII
第一章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	3
1.2.3 研究评述	5
1.3 研究内容与方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	7
第二章 全面预算管理的相关理论基础	8
2.1 全面预算管理的相关概念	8
2.1.1 全面预算管理的定义和作用	8
2.1.2 全面预算管理的组织体系	8
2.1.3 全面预算管理的流程	9
2.1.4 全面预算的编制方法	10
2.2 研究相关理论基础	11
2.2.1 标准成本法	11
2.2.2 价值链理论	12
2.2.3 作业成本法	12
2.2.4 胜任素质模型	13
2.3 本章小结	14
第三章 A 公司概述和全面预算管理现状	15
3.1 A 公司基本情况	15
3.2 A 公司全面预算管理现状	18
3.2.1 预算管理工作架构	18
3.2.2 全面预算编制情况	20
3.2.3 全面预算执行和控制情况	22
3.2.4 全面预算调整情况	23
3.2.5 全面预算考核和监督情况	23
3.2.6 全面预算管理信息化情况	25
3.3 本章小结	27
第四章 A 公司全面预算管理现存问题及成因	28
4.1 问卷调查	28
4.1.1 调查对象基本信息	28
4.1.2 调查指标评分情况	29
4.2 预算工作架构的问题及成因	31
4.2.1 职责分工不明	31

4.2.2 制度建设不全	32
4.3 全面预算编制的问题及成因	33
4.3.1 编制目标和战略脱节	33
4.3.2 预算编制准确性不高	33
4.3.3 预算人员胜任力不足	34
4.4 全面预算执行的问题及成因	34
4.4.1 易导致冗余费用	34
4.4.2 执行偏差率较高	35
4.5 全面预算控制和调整的问题及成因	36
4.5.1 缺乏弹性调控空间	36
4.5.2 预算调整机制僵化	37
4.6 全面预算考核和监督的问题及成因	37
4.6.1 考核忽视非财务指标	37
4.6.2 未建立预算监督体系	37
4.7 预算信息化的问题及成因	38
4.7.1 系统模块不全	38
4.7.2 系统流程不当	38
4.7.3 系统数据不通	39
4.8 本章小结	40
第五章 A 公司全面预算管理优化对策	41
5.1 健全全面预算管理制度	41
5.1.1 明确全面预算职责分工	41
5.1.2 建立例外事项调整制度	42
5.1.3 构建全面预算监督体系	43
5.2 连结公司战略和预算管理	44
5.2.1 采用平衡记分卡（BSC）分解战略	44
5.2.2 设立战略导向的预算目标	45
5.2.3 构建财务和非财务指标相结合的预算考核体系	47
5.3 优化基础工作，提高编制准确性	47
5.3.1 建立成本定额管理体系	47
5.3.2 引入价值链和作业成本法	48
5.4 改进编制方法，减少冗余费用	51
5.4.1 零基预算法	51
5.4.2 滚动预算法	51
5.5 提高人力资源管理水平	52
5.5.1 引入胜任素质模型	52
5.5.2 加强工作成果考核	54
5.5.3 建立分级培训体系	54
5.6 强化预算信息化系统建设	56
5.6.1 完善系统模块设置	56
5.6.2 优化系统审批流程	57
5.6.3 连通业务系统数据	57
5.7 本章小结	60
结论	61

参考文献	62
附录	66
攻读硕士学位期间取得的科研成果	68
致谢	69

图目录

图 1-1 论文框架结构	7
图 2-1 全面预算管理组织体系基本架构图	9
图 2-2 全面预算业务流程图	10
图 2-3 项目经理的胜任素质模型	14
图 3-1 A 公司 2019-2021 年营业收入结构图	15
图 3-2 A 公司 SWOT 态势分析	16
图 3-3 A 公司预算管理组织架构图	20
图 3-4 A 公司采购付款流程图	22
图 3-5 A 公司财务共享平台预算模块	27
图 4-1 调查对象职务分布	28
图 4-2 调查对象工作职责分布	28
图 4-3 调查对象全面预算专业掌握情况	29
图 4-4 某部门年度费用支出情况	35
图 4-5 预算信息化系统流程	39
图 5-1 例外事项调整制度	43
图 5-2 A 公司总体战略分解过程	44
图 5-3 战略导向的预算目标设立方法	45
图 5-4 A 公司财务维度预算目标设立过程	46
图 5-5 A 水务公司价值链	49
图 5-6 供水业务作业链	49
图 5-7 污水处理业务作业链	49
图 5-8 A 公司滚动预算编制方法	51
图 5-9 全面预算管理工作的胜任素质模型	52
图 5-10 A 公司预算编制岗位的胜任素质模型	53
图 5-11 预算人员考核流程图	54
图 5-12 A 公司预算管理分级培训体系	55
图 5-13 A 公司预算管理信息化系统	56
图 5-14 预算信息化系统的数据管理模块	57

图 5-15 业财一体化信息化系统流程	58
图 5-16 大数据时代基于云会计的业财一体化信息化系统框架	59

表目录

表 3-1 A 公司 2017-2021 年度主要财务指标	17
表 3-2 基于 A 公司和 B 公司 2021 年度权益净利率的杜邦分析	17
表 3-3 A 公司预算编制工作主要时间节点	20
表 3-4 各职能部门预算编制内容	21
表 3-5 A 公司全面预算调整情况表	23
表 3-6 A 公司全面预算管理考核体系	24
表 3-7 A 公司全面预算管理考核计分表	24
表 4-1 调查对象学历分布情况表	29
表 4-2 全面预算调查指标评分表	29
表 4-3 生产预算编制职责分工明细表	31
表 4-4 A 公司预算管理制度	32
表 4-5 A 公司 2021 年 6 月各部门预算执行情况表	36
表 5-1 A 公司预算归口管理分类	41
表 5-2 A 公司战略导向的预算目标指标	45
表 5-3 企业生命周期与预算模式选择	47
表 5-4 单位产品标准成本计算过程	48
表 5-5 A 公司资源费用归集分配表	50

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

全面预算管理是一个全方位覆盖、全过程控制、全人员参与的企业综合管理系统，近年来越发成为企业战略执行的有效工具，资源合理配置的重要手段，内部控制的辅助手段和业绩评价的重要依据，在许多大型企业得到了广泛应用。学术界对全面预算管理也展开了大量研究，学者们主要关注了平衡记分卡在预算管理中的应用和预算管理对企业战略实施的重要作用，也提到了预算管理实践中存在的博弈现象、绩效评价不合理等问题。除了对传统预算管理的研究讨论，学者们也对预算管理展开了其他前沿研究，如部分欧洲学者提出了“超越预算”的概念，部分国内学者的研究还聚焦于大数据、云计算和区块链等新技术手段在全面预算管理中的应用。上述研究能指导全面预算管理工作的开展和优化，有助于提升企业的全面预算管理水平。

A 公司是某市中心城区的一家大型国有独资企业，组建于 2008 年 12 月，由所在市国资委直接管辖。公司主要涉及的业务范围有自来水供水、污水回收处理、河涌综合整治、滨水土地及附属水利设施等涉水项目的综合管理，主要涵盖这类项目的投融资、建设和营运工作。A 公司的主要营收来源为自来水销售和污水处理业务，近几年均贡献了超过 70% 的营业收入。

作为一家水务企业，A 公司近年来的营业收入和利润水平趋于稳定，本研究通过杜邦分析和同行业优秀企业对比，发现 A 公司的权益净利率水平偏低，且导致权益净利率偏低的最主要因素是营业净利率水平较低。根据本研究针对 A 公司的 SWOT 分析，发现由于现有供排水市场饱和、水价上调难以落地和疫情后经济下行等因素影响，A 公司未来几年的营业收入增长状况也不容乐观，全面预算管理对于公司成本管控和提高利润水平具有重要意义。因此本研究将以 A 公司为研究对象，通过实地调研和资料查阅验证等方法，对 A 公司全面预算管理的工作架构、工作流程和信息化情况等现状进行了解，然后通过问卷调查和实地调研的方式挖掘 A 公司全面预算管理的现存问题及成因，最后结合平衡记分卡（BSC）、标准成本法、价值链理论、作业成本法（ABC 法）和胜任素质模型等理论，提出 A 公司全面预算管理的优化对策。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

早在 13 世纪，英国人编制政府财务收支计划时就使用了预算管理的方式，这也是全面预算管理概念最早的雏形。19 世纪末 20 世纪初，美国人发明了包括制定成本标准、监督执行过程和奖惩执行结果三个步骤的标准成本制度，即后来财务教科书中成本预算管理概念。20 世纪 20 年代初，杜邦化学公司在标准成本制度的基础上，率先将预算管理概念和方法从政府部门引进到企业，随后通用汽车公司又引进学习了杜邦预算模式，直到 1925 年左右形成了“杜邦通用模式”，该模式奠定了现代预算管理的基础。

国外学者们对预算管理的理论方法展开了研究和讨论，使得现代预算管理不断发展完善，逐步形成当前的预算管理方法和体系。Kaplan 和 Norton（1992）将平衡记分卡模型应用到企业预算管理中，将预算管理和企业战略、财务指标等联结起来，使得预算更好地适应市场竞争环境，即 Kaplan 预算模式^[1]。Cooper（1998）研究指出，预算管理可以有效整合企业有限的资源，使得资源得到合理配置^[2]。Chen 和 Bozorgzadeh 等（2008）强调预算管理具有敏感性和约束性，需要在一定的预算空间给予预算约束，让预算在可控和可约束的环境下发挥作用^[3]。Jerold（2010）指出，预算管理体系是企业战略管理的基础与核心，同时预算管理工作也是企业组织架构的一部分，对生产经营活动起到决策和控制作用^[4]。

国外学者们对预算管理的实践也展开了广泛研究。Onsi（1973）以代理理论为基础，指出预算编制过程中可能存在的博弈现象，以导致企业上下级之间相互妥协，从而造成“预算松弛”^[5]。H. O. Rockness（1977）通过实验研究，论证了奖金激励手段对加强预算刚性的正向作用^[6]。Hansen 等（2003）针对企业预算管理案例进行研究后提出，预算应以企业战略为基础制定，并将预算考核与奖惩制度相结合^[7]。Mariana（2015）认为，尽管预算管理会存在一定的缺陷，如预算侧重的短期目标可能导致部分中低层管理人员的短期行为，预算管理仍具备很大的管理潜力和意义，需要不断加以改进^[8]。Choi 和 Czechowicz 在对跨国公司进行调查时发现，绝大多数公司在评价子公司业绩时会使用实际数据和预算数据相比较的业绩评价系统^[9]。

除了传统的预算管理理论和实践，以 Juergen（2002）为代表的欧洲学者们

还提出了“超越预算”的概念，超越预算否定了现行的预算理论及方法，主张仅使用预算进行现金流量预测，用其他绩效管理方法替代预算控制和激励等手段^[10]。目前超越预算主要集中在学术界讨论，尚未在国外实践中得到广泛应用。

1.2.2 国内研究现状

国内学者们对全面预算管理也展开了广泛研究讨论，主要集中在全面预算管理的体系构建研究和全面预算管理的实践应用研究这两个方面。

1.2.2.1 预算管理体系构建研究

于增彪等（2004）认为，构建预算管理系统框架时应考虑两点，一是通过平衡记分卡为纽带联结战略和预算管理，二是预算管理的绩效考核指标要与企业的奖惩制度相结合^[11]。牛莉莹（2018）指出，加强集团企业的全面预算管理可以从四方面着手，一是将战略管理理念融入全面预算管理，二是采用资金集中管控模式加强集团的全面预算管理，三是把企业的 ERP 系统与全面预算管理有机结合，四是使用平衡记分卡进行预算管理的绩效考核^[12]。张素蓉等（2020）认为，企业战略是全面预算管理的逻辑起点，而大数据技术和平衡记分卡可以辅助建立全面预算管理体系^[13]。

许多学者均认为企业应构建战略导向的全面预算管理体系，并对基于战略导向的全面预算管理体系进行了深入研究。邹韶禄（2004）研究指出，平衡记分卡不仅可以将战略规划和预算程序连成一个整体，还可以进行作业基础预算，使员工更充分地理解作业及业务流程^[14]。魏春奇（2007）指出，要构建战略导向的全面预算管理体系，企业一要建立战略保障型的预算制度，二要保证预算管理程序和企业战略的一致性，三要健全和维护集团内部市场建设^[15]。朱朝晖等（2009）认为，平衡记分卡是构建战略导向的全面预算管理体系的有效工具，可以从财务角度和非财务角度拆解战略目标，和预算管理建立起联结^[16]。许蔚君（2010）提出，战略导向的全面预算管理体系应涵盖组织体系、内容体系、调控体系和考评体系^[17]。王建红等（2016）指出，进行战略导向的企业全面预算管理体系构建时，一要完善预算管理的决策层、管理层和执行层等组织结构，二要科学地设定战略预算目标，三要完善预算管理报表机制^[18]。

1.2.2.2 预算管理实践应用研究

国内学者对预算管理实践应用的研究主要聚焦于五个方面：

第一，全面预算实践中存在的问题及对策相关研究。胡俊南等（2007）指出，国内外企业进行全面预算管理时普遍存在四大难点，一是预算目标与企业战略规划脱节，且预算目标难以被全员认识，二是预算编制耗时长、成本高、准确性和适应性低，三是预算执行的内在动力不足，易导致不合理成本费用，四是存在管理层及员工和预算管理进行“博弈”的行为^[19]。张素会（2011）提出，企业进行全面预算管理时，一要建立战略与预算管理之间的互动，二要使得预算管理和产品生命周期的各阶段战略目标相适应，三要建立专业的预算管理组织机构^[20]。刘雪梅（2022）指出，部分国有企业进行全面预算管理时，缺乏稳定的预算编制基础环境，编制过程不规范，且缺乏信息化系统的支撑，对此应创造预算编制的稳定环境，建立科学健全的预算管理组织部门，并建设完善的信息化管理系统^[21]。

第二，平衡记分卡（BSC）在全面预算管理中的应用研究。王慧聪（2014）研究了国美电器在全面预算管理中运用平衡记分卡的案例，提出将平衡记分卡应用到全面预算管理流程中，首先是制定企业战略目标并拆分战略重点以确定各维度目标，其次是各分部确定分级的平衡记分卡，最后依照平衡记分卡完成预算资源规划^[22]。闫华红等（2015）提出，大数据环境使得企业管理方式发生了深刻变革，企业可以结合平衡记分卡的四个维度即财务、客户、内部运营和成长层面，构建制定战略目标、预算编制、预算执行、预算评价和预算调整的闭环式全面预算管理系统^[23]。

第三，信息化在全面预算管理中的应用研究。陈雯（2013）认为，传统预算管理方式和技术在信息的时效性、预算编制的可行性和预算监控的有效性等方面均已无法适应现代企业的管理需求，因此将信息技术引入全面预算管理系统必不可少^[24]。杜艳丽（2014）认为，信息化的引入能够解决传统全面预算管理中编制准确性不高、工作效率低下和数据容量有限等问题^[25]。程平等（2015）指出，大数据和云会计的引入，将会提高企业全面预算管理水平和全面预算管理流程，并推动集团企业建立起预算数据中心^[26]。朱秀梅（2018）提出，在大数据和云会计的背景下，应利用数据来源层、基础设施层、硬件虚拟化层和数据层构建出全面预算的数据中心，利用平台层搭建起全面预算管理的业务支撑平台，利用应用层进行全面预算管理的业务实施^[27]。孙蕾（2022）认为，云计算下的企业全面预

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/235102330201011123>