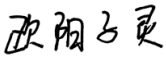
广州工商学院学位论文写作声明和使用授权说明

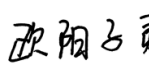
学位论文写作声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品或成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律结果由本人承担。

论文作者签名： 日期：2020 年 5 月 25 日

学位论文使用授权说明

本人完全了解广州工商学院关于收集、保存、使用学位论文的规定，即：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保存学位论文的印刷本和电子版，并提供目录检索与阅览服务；学校可以采用影印、缩印、数字化或其它复制手段保存论文；在不以赢利为目的的前提下，学校可以将学位论文编入有关数据库，提供网上服务。（保密论文在解密后遵守此规定）

论文作者签名： 导师签名：

日期：2020 年 5 月 25 日

全面预算管理在中小企业的应用

——以亚飞电子商务有限公司为例

摘　要

当前，一个企业能否久远且健康的发展已经成为当代企业非常重视的问题，所以全面预算管理应时而生。

为了与时俱进，本人通过学习和整理全面预算管理的基本概念、内容和作用，在文中进行简单的阐述，同时介绍案例企业亚飞电子商务有限公司的基本情况及其全面预算管理工作的现状。其次，通过研究分析，找出了亚飞电子商务有限公司全面预算管理存在组织架构体系较简单、编制方法不合理、员工参与积极性不高、考评制度不完善等问题。最后，剖析案例，对其问题产生的原因进行分析，提出企业应深化全面预算的管理理念、完善组织架构体系、改进全面预算编制方法、制定有效的考评制度和考评激励等改进措施。通过案例分析，得出全面预算管理在中小企业应用的一般性结论，为提升中小企业管理水平、提高经济效益做出贡献。

关键词：全面预算管理；中小企业；应用；存在问题

Comprehensive budget management in the application of small and medium-sized enterprises

-- a case study of yafei e-commerce co., LTDAbstract

Abstract

At present, the long-term and healthy development of an enterprise has become a very important issue for contemporary enterprises, so comprehensive budget management should be born.

In order to keep pace with The Times, I studied and sorted out the basic concepts, contents and functions of comprehensive budget management, briefly expounded in the paper, and introduced the basic situation of the case enterprise yafei e-commerce co., ltd. and the status quo of its comprehensive budget management. Secondly, through the research and analysis, the paper finds out the problems existing in the overall budget management of yafei electronic commerce co., LTD., such as the simple organizational structure system, the unreasonable compilation method, the low enthusiasm of employees' participation and the imperfect evaluation system. Finally, this paper analyzes the cases, analyzes the causes of the problems, and proposes that enterprises should deepen the management concept of comprehensive budget, improve the organizational structure system, improve the method of comprehensive budget preparation, establish effective evaluation system and evaluation incentive and other improvement measures. Through case analysis, the general conclusion of the application of comprehensive budget management in small and medium-sized enterprises is drawn, which contributes to the improvement of management level and economic benefits of small and medium-sized enterprises.

Key words： comprehensive budget management； middle and small-sized enterprises； application；existing problems

目　　录

摘　要 I

Abstract II

一、引 言 1

（一）研究意义 1

（二）文献综述与研究现状 1

二、全面预算管理的相关理论 2

（一）全面预算管理的基本概念 2

（二）全面预算管理的内容 2

（三）全面预算管理的作用 2

1. 降低经营成本 2

2. 监督企业经济活动 2

3. 强化内部控制，促进内部协作，实现战略目标 3

三、亚飞电子商务有限公司概况及全面预算管理现状 3

（一）亚飞电子基本情况 3

（二）亚飞电子全面预算管理的现状 3

1. 全面预算管理的组织架构体系 3

2. 全面预算管理编制的内容 4

3. 全面预算管理的编制过程 4

4. 全面预算管理的执行 5

5. 全面预算管理的考核与评价 5

四、亚飞电子全面预算管理存在问题及原因分析 6

（一）亚飞电子全面预算管理存在的问题 6

1. 全面预算管理体系不健全 6

2. 全面预算编制的方法不合理 6
3. 员工对全面预算管理认识不到位，执行力不强 6
4. 考评制度不完善 6
（二）亚飞电子全面预算管理存在问题的原因分析 7
1. 主导部门缺乏实际权力 7
2. 编制全面预算的人员水平较低 7
3. 员工全面预算管理的意识不强 7
4. 考评制度的认识不到位 7
五、亚飞电子解决全面预算管理存在问题的对策 8
（一）优化公司全面预算管理的组织架构 8
（二）改进全面预算的编制方法 8
（三）强化员工全面预算管理的理念 9
（四）制定有效的考评制度和考评激励 9
六、结 论 10
参考文献 11
致 谢 12

一、引 言

（一）研究意义

现代化的市场环境中，中小企业的经营运作面临着巨大的压力。往往有一部分企业对全面预算管理模式不太重视，忽视了企业未来发展的潜力，仅关注企业的当前利润收益。好的经营管理可以使企业实现资源优化配置，避免不必要的开支而造成浪费；明确各部门的分工，并且认识企业的真正需要，有效进行内部管控，促使战略实施和经营目标的实现。当代企业内部管理和控制的关键方法之一正是全面预算管理，全面预算管理的全过程紧紧围绕着企业的战略目标展开业务活动，能够给企业带来较好的经营结果。

全面预算管理将企业拥有的一定资源进行合理调度，其资源包括企业财力、人力、物力，并对将来一定时期的经营运作和财务状况进行全面的统筹规划。企业在进行全面预算的编制过程中，各职能部门会根据相应的预算规划与其他部门进行信息交流，促进员工联动，提高各项工作效率。目前，我国很多中小型企业对全面预算管理实施的全过程仍然存在着问题，如：对全面预算管理模式认知不深、体系不完善，编制方法单一，目标定位不清晰甚至与公司战略背道而驰。这些问题都可能会在预算执行的全过程被暴露。研究中小企业预算管理问题，有助于中小企业及时发现存在的问题及风险，并且采取措施加以解决，有效地管控经营风险，提高企业经济效益。

（二）文献综述与研究现状

韩菡（2019）以中小型民营企业全面预算管理的重要意义为切入点，提出中小民营企业全面预算管理中存在的问题，从建设预算的应用环境、建立符合企业的预算目标、加强预算的过程管控这三方面给出加强企业预算管理的对策建议。陈孜烽（2019)概述了全面预算管理的定义，通过对案例公司的预算管理现状分析，就其问题提出相应建议。陈翠竹（2019)认为在企业不断发展的过程中，管理者应该对企业的健康发展和经营结果负责。企业的领导者可以运用全面预算管理的模式，通过管理模式的实施过程发现企业存在的问题，并且对内部的财务加强控制，从而保证企业健康长久发展。郑艳红（2019）首先对跨境电商行业的背景和发展前景进行分析，再对公司的组织架构进行总结而得出该公司的不足之处，从而针对案例公司提出预算管理的改进方案。

综上所述，全面预算管理应用对于企业健康并长久的发展都扮演着重要的角色。但在这一实施的过程中，有许多的不足之处需要去完善。企业应该不断改革全面预算管理制度，将全面预算管理水平提升到一定高度，最终为企业的经济效益做出贡献。

二、全面预算管理的相关理论

（一）全面预算管理的基本概念

起初，全面预算管理最早应用于美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司。随着其快速的发展，全面预算管理模式逐渐成为了企业现代化作业的标准，并且对公司具有愈来愈重要的作用。从根本上说，全面预算管理就是一种现代企业的管理模式，其主要的方式就是将企业现有的财务、实物和人力等资源进行合理的调度、考察和控制，从而提高企业的生产经营效率。该模式是需要全公司、全部门、全体成员一同参与的管理过程。把各个部门的职能与其日常工作内容相结合，把公司的战略目标与各个部门的小目标相结合，把高层与基层的思想和工作相结合。全面预算管理贯穿企业的整个经营活动，可以有效地提高企业管理水平，调动职工对工作的热情，促进企业健康有序的发展，实现利润目标。

（二）全面预算管理的内容

业务预算、财务预算和专项预算这三个部分共同构成了全面预算管理模式。

（1）业务预算：业务预算是其他预算管理的基础，具有实质性的基本活动。它指的是在预算管理期间，各部门的日常经营活动或交易活动所产生的支出和费用的预算，其中包括采购预算、生产预算、销售预算、期间费用预算和其他经营预算。如：采购人员和销售人员差旅费用的预算、生产车间生产加工产品时原材料预算、管理费用预算和期间费用预算。

（2）财务预算：它指的是企业未来一定期间与财务活动相关的预算，主要包括现金收支预算、经营成果预算以及财务状况预算。其预算主要体现于资产负债表、现金流量表和利润表。

（3）专项预算：专项预算也称专门预算，它指的是在预算管理期间内非经常性发生在日常经营活动的，一次性业务支出的预算。专项预算的投资周期一般较长，它主要包括长期投资预算、固定资产一次性投资预算。

（三）全面预算管理的作用

1. 降低经营成本

全面预算管理对企业有限资源财力、人力、物力进行科学调配，对自身生产经营所产生的成本和费用进行一定的规划，进而减少资源的浪费，有助于帮助企业控制经营活动过程中的各项开支，使企业有限的资源达到经济效益最大化。

2. 监督企业经济活动

全面预算管理通过对各职能部门的工作进行细分并且制定明确的预算目标，随后进行监督各部门对预算目标的完成情况，并且把各部门对预算目标的完成情况及时反应给管理层，管理层根据实际情况进行比较分析，并对预算目标进行及时调整。这一过程可以推进全面预算管理有序地进行，强化对企业经济活动的监督。

3. 强化内部控制，促进内部协作，实现战略目标

全面预算管理的制定和执行需要公司全体成员的积极参与。全面预算管理的制定需要部门与部门之间的相互沟通。在执行过程中，各个职能部门都需要完成各自的战略目标，执行中则需要部门与部门之间的联动（包括高层管理人员和基层工作人员），准确分配各自工作任务以及明确各自的责任，可以避免出现部门与部门之间或人员与人员之间责任推卸的情况。预算管理还有助于提高企业整体的管理水平，促进管理流程的科学化，并且预测企业在预算期间的经营状况，监控企业战略目标的实施进度，有效进行管理和提高工作效率。将细分的战略规划结合成整体的战略规划，发挥全面预算管理的实际作用。

三、亚飞电子商务有限公司概况及全面预算管理现状

亚飞电子商务有限公司（以下简称亚飞电子）是一家从 2017 年引入全面预算管理的中小企业，至今已实施将近两年多的时间。

（一）亚飞电子基本情况

互联网促进了外贸行业的发展，进而为跨境电子商务行业的蓬勃发展提供了稳定的基础。跨境电子商务是指分属不同关境的交易主体，通过电子商务平台达成交易、进行支付结算，并通过跨境物流送达商品、完成交易的一种国际商业活动。

亚飞电子属于出口跨境电商，于 2008 年成立，目前公司拥有 700 多个工作人员，总部地处深圳，在美国、菲律宾、广州、香港、东莞、苏州等地均设有分支机构。其经营业务是：电子产品、摄影器材、国内贸易、货物及技术进出口等。除此之外，还有供应链及配套服务(法律、行政法规禁止的项目除外；法律、行政法规限制的项目须取得许可后方可经营)；但该公司的主营业务是：服装新材料的研发、服饰配件产品的设计、销售以及服装的设计、生产和销售。

（二）亚飞电子全面预算管理的现状

1. 全面预算管理的组织架构体系

图 3-1 亚飞电子组织架构图

（资料来源：根据亚飞电子内部资料整理）

亚飞电子没有成立预算管理委员会，也没有设立预算管理办公室。行政财务部门根据各部门的实际情况提出经营目标和总预算计划，随后分解、下达至各部门，确定预算考评方案及奖惩制度，并监督预算执行的过程。行政财务部在预算管理中的职责主要是编制、监督和考核；预算的执行主要由运营中心的各个事业部负责。

2. 全面预算管理编制的内容

亚飞电子预算管理内容的重点是经营预算，指的是与企业直接相关的日常业务并且具有实质性的基本活动的预算。亚飞电子运营中心的各个事业部在收到上级的预算目标之后，结合部门的产品销售类型、预计销售价格来分析营销预算目标及利润目标；预算的执行工作由财务部门协调，其它部门按照实施的原则进行。全面预算管理主要是对目标利润进行预算，其目标利润主要体现于亚飞电子的各运营中心在不同网站的电商平台中运营而实现的营业收入总和。

3. 全面预算管理的编制过程

亚飞电子全面预算管理主要采用定期预算的编制方法，也称为阶段性预算，该方法能够使预算期间与会计年度保持一致（即每年公历 1 月 1 日~12 月 31 日），有利于考核和评价全面预算管理的执行结果。该公司全面预算管理的初期阶段编制从上一年度 10 月份开始进行，12 月份结束编制工作。

管理层与行政财务部门结合近几年的目标利润以及当今行情来确定初步预算目标，统一下达预算的总体目标。所下达的预算总体目标由行政财务部门按照各部门的职责对工作内容进行分解，并与各执行部门的领导积极有效沟通，将总体目标进行细化分解。运营中心、产品部和 IT 部共同配合行政财务部门编制全公司的经营预算、专项预算和财务预算。预算目标制定完成后，得出的预算初报经管理层审核通过后，最终各经营部门根据所下达的预算目标来具体执行。

4. 全面预算管理的执行

行政财务部门是预算编制全过程的核心部门。预算的具体执行工作由财务部门负责协调，其它部门按照实施的原则来执行。行政财务部门对每个会计季度中各运营中心的实际经营结果与预算目标进行分析比较，找出两者之间的差异性，并对所存在的差异进行分析与总结，找出解决问题的办法。即主要负责预算管理的组织和协调工作；同时汇总合并信息，对各个部门执行预算管理产生的差异进行分析，并且向上级提供数据。上级管理部门根据每个会计季度中行政财务部门所提交的财务报表与预算计划进行分析对比，同时也监管各个运营中心对预算计划的执行情况；重点关注相差数额较大的项目，并对其较大的差额进行较合理的解释和提出整改措施。年末进行预算总结，对预算结果进行考核与评价。整个全面预算管理执行的重点工作由行政财务部门完成。亚飞电子的全面预算管理流程图如图 3-2 所示：

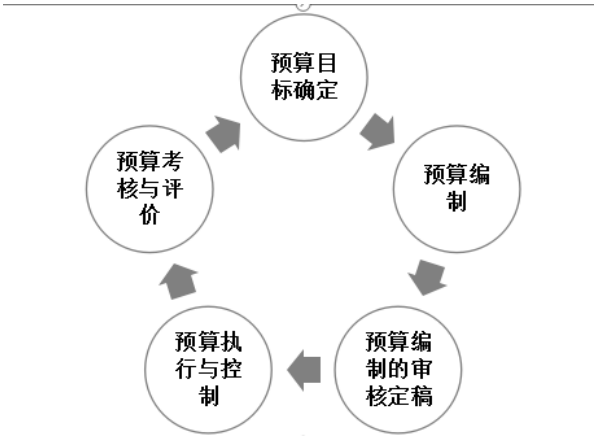


图 3-2：亚飞电子全面预算管理循环图

（资料来源：根据亚飞电子内部资料整理）

5. 全面预算管理的考核与评价

如果企业在实施全面预算管理的过程中重点偏向于预算编制，而没有做到严格执行和考评，那就不是一个完整的全面预算管理过程。全面预算管理考核的依据是所制定的目标和实际执行结果的信息和数据进行分析。亚飞电子的预算考核主要分为三个部分，分别是季度、半年度和年度考核。全面预算管理考核的重点是对销售目标进行考核，行政财务部门对运营中心的每一个部门和每一个员工的销售目标进行考核。通过分析执行情况，可以明确各部门和各员工对销售目标的完成情况。达到销售目标的实行奖励机制；未达到目标的根据实际情况而进行惩罚。论功行赏，奖罚分明，达到强化公司内部控制的效果。每一位员工最终获得的提成奖励与考核结果挂钩。

四、亚飞电子全面预算管理存在问题及原因分析

通过上文对亚飞电子目前全面预算管理现状的探讨，分析出亚飞电子的全面预算管理存在以下问题。

（一）亚飞电子全面预算管理存在的问题

1. 全面预算管理体系不健全

亚飞电子的组织构架体系较简单，没有设立专门预算管理委员会，也没有设立预算管理办公室；把预算管理的主要工作交给了行政财务部门，即行政财务部门相当于整个预算管理工作的主导部门。但由于行政财务部门与其他部门属于同级关系，在管理方面不存在实际权力，不能正常发挥预算管理中主导部门的作用。因此，亚飞电子要专门对全面预算管理设立预算管理委员会，明确各个部门以及职员的权利与工作职责，对预算管理委员会赋予一定的权威性，便于各预算执行部门与管理委员会进行有效的沟通工作，提高工作效率，促使预算管理充分发挥其积极作用。

2. 全面预算编制的方法不合理

在众多的方法中，亚飞电子把定期预算作为公司预算编制的方法。定期预算是指在编制预算时，以不变的会计期间作为预算期的一种编制预算的方法。这种方法的不足之处在于：第一，盲目性。定期预算的编制始于执行年度前两三个月，由于当今市场行情存在急剧变化的情况，难以预测预算期会出现的情况，因此，许多数据资料只能依赖于估计。而跨境电商市场的发展速度极快，市场多变，这一编制方法对跨境电商来说不太适用。第二，不变性。在预算执行过程中存在着

大量不确定性因素，而在绝大多数情况下的实施过程中往往不能随意调整、变更，这些大量的不确定因素极大可能有阻于预算指导功能的发挥，甚至使其失去作用从而产生反面影响。第三，间断性。定期预算的制定只涉及一个会计年度的经营活动，很少考虑下一个会计年度，存在连续性差的现象。

3. 员工对全面预算管理认识不到位，执行力不强

目前，全面预算管理在亚飞电子中已经运行几年，但在执行过程中，公司尚未实现全员参与。预算执行的重点工作主要由行政财务部完成，这会让公司其他部门及其员工误以为预算管理只是行政财务部门的工作职责，与其他运营部门无关。在这种意识影响下，导致公司员工参与全面预算管理的积极性不高。

4. 考评制度不完善

亚飞电子全面预算管理的考评分为三个时间段，分别为季度考核、半年度考核和年度考核，行政财务部门对运营中心的每一个部门和每一个员工的销售目标进行考核。公司可以以第一季度考核的实际情况与预算目标进行对比，结合目前市场的现状，有需要的话对以后两个季度的预算目标进行及时调整，通过对销售目标的调整来保障该公司年度目标的完成。

在第一季度考核后，亚飞电子存在随意改动预算目标的情况，这一行为会造成预算管理的计划目标与实际经营结果产生较大的差异。而处理差异的分析工作是由行政财务部门完成的，但行政财务部门并不熟悉各个经营中心的实际工作。实施预算管理工作的关键部门是经营中心，把计划目标与实际经营结果存在差异的分析工作交由行政财务部门可能不是最佳的的选择。

（二）亚飞电子全面预算管理存在问题的原因分析

1. 主导部门缺乏实际权力

亚飞电子全面预算管理的组织架构较简单，没有设立专门的全面预算管理部门，预算管理过程主要由行政财务部负责，其工作任务是统筹全局，安排并监督预算执行情况。但在实际工作中并未对行政财务部门赋予中心管理权利，导致行政财务部门不具有权威性，与其他部门不能进行有效的沟通管理，造成了工作难以推进的现象，降低了预算管理的工作效率。因此，需要对亚飞电子全面预算管理的组织架构进行优化。

2. 编制全面预算的人员水平较低

亚飞电子在编制全面预算管理时，由于公司没有对预算编制人员进行系统的培训，编制人员的业务水平较低，缺乏对全面预算管理的理论知识和编制方法的了解，造成编制全面预算管理方法的选择不尽合理。

3. 员工全面预算管理的意识不强

亚飞电子在编制、执行全面预算管理时，由于公司没有对员工进行系统的培训，员工的全面预算管理意识不强，造成对全面预算管理的认识不到位、执行力不强等问题。此外，预算考评的结果反馈不够及时，基层人员不能够迅速了解预算目标的完成程度，各部门的工作没有做到紧密联系，不能及时向上级反映预算管理执行中所存在的问题，造成职员对预算管理工作的参与层度不高。

4. 考评制度的认识不到位

亚飞电子之所以存在预算编制不够周密严谨、预算目标随意改动的问题，是因为预算管理执行的主导部门没有制定有效的考评制度，并且对考评制度的认识不到位。对于计划目标与实际经营结果产生差异的分析问题，管理层认为对数据的分析是行政财务部门的工作职责，所以把计划目标与实际经营结果存在差异的分析工作交由行政财务部门完成，而未考虑到行政财务部门对各运营中心的具体情况不太了解，可能会造成分析结果过于片面的问题。

五、亚飞电子解决全面预算管理存在问题的对策

（一）优化公司全面预算管理的组织架构

全面预算管理的工作划分为预算管理组织和预算执行组织两个方面，前者一般指预算管理委员会，其职责主要是衡量全面预算管理工作是否协调以及是否符合公司整体发展状况；后者由各个部门组成，则一般指预算执行中心，其主要职责是对预算工作的具体实施。总而言之，预算管理和预算执行两者协调统一、互不分割、缺一不可，其良性施行对于公司发展具有积极意义。预算组织机构是否合理配置决定了全面预算管理工作是否能正常执行。为了顺利开展并推进全面预算管理的工作，针对亚飞电子的实际发展情况建立了专门的预算管理委员会。

如下图 5-1 所示。

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/426200202200010132