

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2009157091

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

企业全面预算管理研究：以杭州航天电子技术有限公司为例

Enterprise Comprehensive Budget Management: a Case Study of Hangzhou Aerospace Electronic Technology Co., Ltd

闻旺林

指导教师姓名：陈善昂 副教授

专业名称：会计硕士(MPAcc)

论文提交日期：2016年10月

论文答辩日期：2016年 月

学位授予日期：2016年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2016年10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

在当今现代化管理理念高速应用发展的时代,全面预算管理作为其中一类管理理念在企业预算业务领域也被有效应用起来,对于这类管理理念的研究也逐渐成熟起来。随着行业环境的迅速变化,以往的预算管理模式已经滞后于当前企业发展的不确定因素及环境的不确定性因素,传统预算的基本元素也就无法满足科学的管理模式。这是概括的情况,而对于杭州航天电子技术有限公司的预算管理体系来说,现有的预算管理模式与公司经营目标的脱节是主要的显现,以致不能有效地发挥预算管理的控制作用。鉴于此,如何借鉴西方先进的预算管理经验,结合杭州航天电子技术有限公司的实际经营及当前预算管理现状来优化杭州航天电子技术有限公司的预算管理模式,不断增强企业预算决策的高效性、正确性,具有针对性意义。

首先,本文综合阐述了全面预算管理研究现状,并在此基础上对全面预算管理和经营目标之间的关系进行了研究讨论。其次,阐述了杭州航天电子技术有限公司概况,分析了公司财务预算执行情况。在此基础上从表现形式、组织机构、构成、考虑因素、标准及流程以及管控等方面对杭州航天电子技术有限公司全面预算管理现状进行了阐述,同时对杭州航天电子技术有限公司全面预算管理的三个阶段初期编制阶段、中期执行与控制阶段以及后期分析与评价阶段的相关问题进行了讨论分析。最后,针对杭州航天电子技术有限公司预算管理方面存在的问题,本文提出了全面预算的预算管理模式,从预算管理机构设置、流程编制、预算控制、考核体系以及管理模式实施等方面提出了杭州航天电子技术有限公司全面预算管理的改进对策。对公司预算模式进行系统改进之后,在明确实施目标的基础上,确定实施指导理念,并对实施措施的效果进行了分析。并且通过杭州航天电子技术有限公司全面预算管理模式的改进研究,为杭州航天电子技术有限公司以及电子行业其它企业提供了全面预算管理模式参考和经验借鉴。

关键词: 全面预算; 全面预算管理; 财务管理

Abstract

In today's era of high speed application development modern management concept, the comprehensive budget management as a kind of management concept has also been effective application in the field of business enterprise budget, for this type of management research also gradually mature. As the industry environment of rapid change, the previous budget management mode has been lagging behind the current enterprise development of the uncertainty of the uncertain factors and environment factors, the basic elements of the traditional budget will not meet the scientific management mode. This is general situation, and for the Hangzhou aerospace electronic technology company's budget management system, the existing budget management mode with the company's business objectives the disconnect is the manifestation of the main, so that can't effectively play a role of budget management control. In view of this, how to draw lessons from the budget of the western advanced management experience, combining the actual operation of the Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD and current status of budget management to optimize the Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD budget management mode, strengthening enterprise budget decision efficiency, correctness, has specific meaning.

First of all, this paper comprehensive expounds the comprehensive budget management research present situation, and on the basis of the comprehensive budget management and the relationship between the business objectives are studied. Secondly, this paper expounds the Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD profile, this paper analyzes the company's business objectives. On this basis, from the representation, organization, structure, factor, standard and process and control of the Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD comprehensive budget management status are expounded, and the three stages of comprehensive

budget management of Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD early establishment, execution and control of phase and the last stage of analysis and evaluation analysis of the related problems are discussed. Finally, from the budget management organization setup, process preparation, budget control, evaluation system and puts forward the management mode of implementation in the Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD the comprehensive budget management improvement countermeasures. Budget model for system improvement to the company, on the basis of clear implementation goal, determine the implementation guidance idea, and analyzes the effect of implementing measures. And improvement of Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD comprehensive budget management mode of study, and other sanitary ware industry for Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD enterprise provides a comprehensive budget management mode of the reference and experience for reference.

Keywords: comprehensive budget; comprehensive budget management; financial management

廈門大學博碩

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	2
第三节 研究方法和研究内容	3
一、研究方法	3
二、研究内容	3
第二章 企业全面预算管理的理论基础	5
第一节 全面预算管理概述	5
一、全面预算的概念	5
二、全面预算管理理论的产生及运用	6
第二节 国内外全面预算管理文献综述	7
一、国外研究综述	7
二、国内研究综述	8
第三节 全面预算管理与经营目标的关系	10
第三章 杭州航天电子技术有限公司全面预算管理现状	12
第一节 杭州航天电子技术有限公司概况	12
一、企业简介	12
二、企业财务情况	12
第二节 杭州航天电子技术有限公司预算执行的现状	14
一、成本预算执行情况	14
二、存货结构预算执行情况	17
三、应收账款预算执行情况	19
第三节 杭州航天电子技术有限公司全面预算管理现状	20
一、杭州航天电子技术有限公司全面预算的表现方式及组织机构	20
二、杭州航天电子技术有限公司全面预算的构成	21
三、杭州航天电子技术有限公司全面预算管理流程	27
四、杭州航天电子技术有限公司全面预算管理的考虑因素	33
第四节 杭州航天电子技术有限公司预算管理中存在的问题	35
一、全面预算初期存在的问题	35
二、全面预算中期存在的问题	39
三、全面预算后期存在的问题	41

第四章 杭州航天电子技术有限公司全面预算管理的改进与实施	43
第一节 预算管理组织机构改进	43
第二节 预算管理编制流程改进	44
一、预算编制程序的改进	44
二、预算编制方法的改进	46
三、预算标准数据的改进	47
四、预算编制报表的改进	49
第三节 预算控制体系的改进	51
一、预算授权控制改进	52
二、预算预警机制的改进	54
三、预算调整控制改进	54
第四节 预算考核体系的改进	55
一、预算考核指标体系的改进	55
二、推进预算动态考核	57
三、预算考核责权改进	57
四、绩效考核的改进	58
第五节 杭州航天电子技术有限公司全面预算管理模式的实施	59
一、明确实施目标	59
二、采取的实施措施	60
三、取得的实施效果	64
第五章 杭州航天电子技术有限公司全面预算管理的保障机制	66
第一节 思想保障	66
第二节 组织保障	66
第三节 制度保障	67
第六章 结论和展望	69
参考文献	70
致谢	72
个人简历	73

Contents

Chapter1 Introduction.....	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Significance.....	2
1.3 Research Methods And Research Contents	3
1.3.1 Research Method	3
1.3.2 Research Content.....	3
Chapter 2 Budget Management Theoretical Basis	5
2.1 Comprehensive Budget Management.....	5
2.1.1 Concept of The Full Budget	5
2.1.2 The Emergence And Application Of Comprehensive Budget Management Theory	6
2.2 Comprehensive Budget Managemen Review.....	7
2.2.1 Foreign Studies	7
2.2.2 Domestic Studies	8
2.3 The Relationship Between Total Budget Management And Business Objectives.....	10
Chapter 3 Comprehensive Budget Management Status Of The Hangzhou AEROSPACE Electronic Technology Co. Ltd	12
3.1 Overview Of Hangzhou A Electronics	12
3.1.1 Company Profile.....	12
3.1.2 Enterprise Financial Situation.....	12
3.2 Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD Budget Implementation Status	14
3.2.1 Implementation Of The Overall Cost Budget.....	14
3.2.2 Inventory Structure Budget Implementation	17
3.2.3 Implementation Of The Accounts Receivable Budget	19
3.3 Hangzhou AEROSPACE Electronic Technology Co., Ltd. Total Budget Management Status	20
3.3.1 Performance And Organization Of The Company's Comprehensive Budget.....	20
3.3.2 The Constitution Of The Company's Comprehensive Budget	21
3.3.3 Considerations For The Comprehensive Budget Management	33
3.4 Problems In The Budget Management Of Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD	35

3.4.1 The Initial Problems Of The Full Budget	35
3.4.2 The Medium-Term Existence Of The Full Budget	39
3.4.3 The Problem Of The Late Period Of The Comprehensive Budget.....	41
Chapter 4 Improvement And Implementation of Comprehensive	
Budget Management.....	43
4.1 The Improvement of The Organization For Budget Management.....	43
4.2 The Improvement of Budget Management System.....	44
4.2.1 Improvement of Budgeting Process.....	44
4.2.2 Improvement of Budgeting Method	46
4.2.3 Improvement of Budget Standard Data	47
4.2.4 Improvement of Budget Preparation	49
4.3 Improvement of Budget Control System.....	51
4.3.1 Budget Authorization Control Improvement	52
4.3.2 Improvement of Budget And Early Warning Mechanism	54
4.3.3 Budget Adjustment Control Improvement.....	54
4.4 The Improvement of The Budget Assessment System	55
4.4.1 Improvement of Budget Assessment Index System	55
4.4.2 The Dynamic Assessment of The Budget.....	57
4.4.3 The Improved Assessment of The Budget Responsibility.....	57
4.4.4 Improvement of Performance Assessment	58
4.5 Hangzhou aerospace electronic technology co., LTD Total Budget	
Management Mode Implementation	59
4.5.1 Clearly Implemented Targets	59
4.5.2 Implementation Measures.....	60
4.5.3 Implementation Effect	64
Chapter 5 Security Mechanism of Comprehensive Budget	
Management Of The Hangzhou Aerospace Electronic Technology Co.	
Ltd.	66
5.1 ideological safeguard.....	66
5.2 organizational security.....	66
5.3 system security	67
Chapter 6 Conclusion and Prospect	69
Reference.....	70
Acknowledgements	72
Resume	73

第一章 绪论

第一节 研究背景

企业全面预算作为一种整体的经营管理,描述的是在预算期内对决策设定目标,具体是经营预算与财务预算综合内容。其中,经营预算主要包括营销、生产以及采购等基本经营活动涉及到的资源以及其配置计划,并以预计损益表呈现出来;财务预算主要包括现金预算跟财务状况预算两部分,强调企业日常运用过程中涉及到的资金以及资金使用情况。而全面预算管理则可以实现营销、生产、采购、研发、财务等企业多方面问题的综合处理分析。

全面预算管理是实现企业内部控制、激励以及评价的有效管理方式,尤其是在企业内部控制管理方面,展现出来的管理能力非常高效。企业预算体系主要用于考核和监督企业内部的经营绩效情况,维护公司战略目标的实现。从管理的角度来看,预算管理的最高效果应该是以预算替代管理,形成一种有效的管理机制,并充分结合市场实际情况展开管理。但是,预算管理是要充分结合企业内部运作机制,与公司治理模式相匹配,才能实现公司的全面有效管理,并不是单纯的由数据表格堆积就能够实现。另外,在战略层次上,全面预算管理体现的是企业内部战略与公司各阶段预算目标的有效结合。为了适应日趋激烈的市场竞争,公司的管理层只能向管理要效益,不断地调整、完善公司的内部组织形式,提升管理水平,同时,为了提升市场竞争和抵御市场风险的能力,公司需要加强的内部管理,建立一套系统的科学管理方法来适应这一要求。通常我们说的全面预算,是把目标、编制、分析、控制和考核等所有阶段性工作全部囊括在内的预算。该方法是上述问题的最优解决途径,以公司的发展远景作为根本,以战略目标为方向,进行全面预算。首先由财务部门对预期成果展开科学的估算和预算,在价值形式规划的指导下确定企业以后的营运方向,最终订立财务目标,使财务贯穿于目标实现的整个过程中,发挥其激励和约束作用,这才是真正意义上的财务管理。继而明确企业内部包括市场、生产、采购、研发等各部门之间的责权及利益关系,依据外部经济环境、技术条件、法制环境等形势变化来实施资源调配、控制及考

核，从而对生产及经营进行有效的组织及管理，以完成规模成长、盈利能力提升等经营目标，帮助企业实现最大价值。

在我国经济快速发展的时代，中国已跃升为全球第二大经济国家，在这样的背景下，我国企业所处的竞争环境将涉及到跨国和跨地区的多行业领域，如何提升我国企业国际竞争能力已经成为新时期我国企业需要重点考虑的问题。2011年起，世界经济的低迷环境在一定程度上为我国企业发展提供了潜在机遇，同时也带来了更多的竞争压力。全面预算管理将从企业内部控制的角度出发，强化我国企业竞争力的科学管理方法，促进我国企业走向国际市场。

目前，杭州航天电子技术有限公司通过经营结构的战略性调整，已经切实加快产业推动步伐，但是从2015年的预算执行情况来看，依然存在预算超标等问题。说明企业的预算管理方面还存在一定的缺陷。针对这样的问题，本文计划利用全面预算管理的思想，对杭州航天电子技术有限公司的预算管理问题进行了深入的分析和探讨，力图通过本文的研究找到该公司当前预算管理方面存在的问题，并且为该公司全面预算管理工作的稳步推行提供借鉴和参考。

第二节 研究意义

本文以全面预算管理理论为指导，结合国内外重要研究成果，全面分析杭州航天电子公司全面预算管理存在的问题，最终提出改进措施和建议，完善杭州航天电子公司全面预算管理体系，为促进杭州航天电子技术有限公司经营发展展现出较高的现实意义。

(1) 可进一步实现杭州航天电子技术有限公司战略定位和预算目标的有效匹配。从企业内部控制方面来讲，杭州航天电子技术有限公司预算管理模式的改进研究将有效促进控制效率，实现对企业实际运营活动进行整体管控，促进企业长远战略规划和短期决策的有效结合

(2) 有助于杭州航天电子技术有限公司“经济责任制”的顺利实施。在明确企业权、责、利的基础上，以全面预算为基础，促进企业内部奖惩机制，提升员工的责任感和积极性。

(3) 可进一步提升杭州航天电子技术有限公司在行业中的竞争能力和抵抗经营风险能力。从风险控制角度来看，杭州航天电子技术有限公司对于全面预算

管理模式的应用将实现企业内部风险因素的有效管控，降低企业实际与预算之间的差额。

第三节 研究方法和研究内容

一、研究方法

(1) 文献综述法

在对国内外关于全面预算管理文献进行综合阐述的基础上，对其中蕴含的相关实施方法及改进对策内容进行归纳整理，以杭州航天电子有限公司实际情况为依托，提炼出适用于本文研究的有用知识，提升论文理论基础。

(2) 定量与定性相结合

在杭州航天电子有限公司预算管理模式改进研究中，从定性研究的角度出发，对公司近年来的相关预算资料进行统计整理，并结合定量分析，归纳出完整、充实的管理数据资料，帮助杭州航天电子有限公司实现科学有效的全面预算管理应用。

(3) 个案研究法

以杭州航天电子有限公司为研究对象，通过收集实际数据和资料，对杭州航天电子有限公司全面预算编制体系的现状及存在的问题进行调查研究，以此为依据改进杭州航天电子有限公司全面预算管理模式。

二、研究内容

本文阐述了全面预算管理的相关概念以及其产生和运用情况，结合国内外研究综述，说明了全面预算管理目标和经营目标的关系。另外，在杭州航天电子有限公司全面预算管理现状的研究中，介绍了杭州航天电子有限公司现状和经营目标，从杭州航天电子有限公司全面预算的表现方式、组织机构、构成、考虑因素、标准流程以及管控等方面对杭州航天电子有限公司全面预算管理现状进行了阐述，同时，从全面预算管理的初期、中期和后期指出了杭州航天电子有限公司当前存在的问题；最后，提出了杭州航天电子有限公司预算管理的改进方法，如预算管理组织机构的设置、预算管理编制流程的改进、预算控制体系的改进以及预算考核体系的改进等。

第一章为绪论部分，介绍论文的研究背景和意义。

第二章为全面预算管理研究现状和文献综述，介绍全面预算管理的相关概念和国内外研究综述。

第三章为杭州航天电子有限公司全面预算管理现状，介绍杭州航天电子有限公司概况，经营目标以及全面预算管理现状，指出其中的问题。

第四章为杭州航天电子有限公司预算管理的改进与实施，从预算管理组织机构、预算编制流程、预算控制体系以及考核体系等方面进行改进；确定实施目标和实施指导理念，提出实施措施，并对实施效果进行分析。

第五章为杭州航天电子有限公司全面预算管理的保障措施，从组织保障、制度保障、思想保障等方面阐述了保障全面预算管理顺利实施的保障措施。

第六章 为结论和展望部分，概括论文内容和研究前景。

第二章 企业全面预算管理的理论基础

第一节 全面预算管理概述

一、全面预算的概念

预算是对企业未来某一段时间内的收入和支出、资金摄入与投出以及资源分配情况进行的预测，这一预测是以企业战略目标为背景进行的^[1]。美国学者德克斯塔（De Costa）（1976）指出，预算是企业经营活动在金额方面的缩影体现，通过金额来实现企业未来运营的管理控制。卡普兰德（Copland）（1974）也对预算给出了较为具体的定义，他认为预算就是将企业活动以数字化的形式进行表达，同时体现出具体的表达方式和手段的过程。

全面预算管理在预算的基础上，充分结合预算编制、执行、考核以及奖惩等业务环节，开展计划、协调以及控制等管理活动^[2]。全面预算管理是现代化管理理念的一个重要环节，其体现出的系统性和集成性功能特性，在很大程度上保证了企业内部管理控制能力的有效发挥和资源配置的高效运行。

美国学者 Rober · led 在 20 世纪 80 年代提出全面预算管理就是通过财务数字对企业整体的财务运作情况、战略目标以及决策执行情况进行量化表达，同时对未来某一段时间进行预测的过程和方法。同时，他还指出企业全面预算管理主要可以从两个方面进行概念界定：（1）从企业战略目标的角度出发，全面预算管理是战略具体化的一种实际表达，也是企业战略在财务方面的缩影。（2）从全面预算管理执行的角度来看，执行的目的是为实现公司现有资源的有效配置，以达到未来所需的某一目标，这些资源必须是企业现有的，有充分利用价值的，而且可以充分量化的。

在早期对于全面预算管理概念的研究中，安越咨询公司等机构在本世纪初提出了比较系统的全面预算管理概念，认为全面预算管理就是在充分考虑企业战略目标的前提下，分析和预测企业将来经营情况和财务情况的过程，在过程中兼顾监督管控来实现企业运营状况的不断调整，更加科学准确的帮助企业决策者实现管理控制。

本文认为，全面预算管理是对企业运营所需资源的量化，是比较企业各机构运营效益的重要工具，同时也是企业整体目标规划得以实现的有力保障。通过全面预算管理，企业可有效实现运营效率的提升。

二、全面预算管理理论的产生及运用

全面预算管理理论成为企业现代化管理追求的先进理念之前，主要经历了产生期、发展期和成熟期三个时期的运用及发展，其中产生期主要为对于预算和预算管理产生的描述，发展期主要为预算管理与其他管理理念互相融合进而全面扩展的阶段，成熟期主要是在企业资源计划等信息化技术快速发展背景下产生的，也是全面预算管理更为科学全面的时期，具体如下：

(1) 产生期：预算管理产生于十九世纪末，当时美国企业为限制支出便把预算应用到广告费的分配上去，预算管理也就是在这样的背景下发展起来的^[3]。到二十世纪，美国企业整体管理能力在泰勒“科学管理”理论创建的基础上得到更高层次的提升，随后《预算与会计法案》的颁布标志着预算进入到企业管理的应用实施中。麦金西（1992）在一定程度上实现了预算管理理论的产生，同时也对预算管理理论和方法进行了较为专业、深入的研究^[4]。

(2) 发展期：二十世纪二十年代，预算管理凭借较好的协调和控制能力在通用电器、杜邦等大型跨国企业中得到了广泛的运用发展，并迅速扩展到其他大型企业的经营管理中。预算管理在企业中的地位和职能也实现了高效的提升，不再局限于计划调度业务领域，而是扩展到激励和评价等方向^[5]。在这样的背景下，西方会计融合了一些企业内部控制管理理论和方法，形成了数量化财务管理方式，一方面有效提升了企业决策和组织能力，另一方面促进了预算管理的进一步发展优化^[6]。

二十世纪四十年代，随着预算管理的全面发展，一些企业经营者也开始认识到对企业进行科学化管理的重要性，这也在一定程度上促进了其他科学管理思想的发展，也推动了其他思想与预算管理的互融^[7]。

在众多管理思想与预算管理相融合的发展过程中，二十世纪七十年代的零基预算则在更高层次上实现了预算管理理论的完善。维恩·刘易斯（1952）认为，预算编制应该创新一种新的管理方法，并且他在论文中描述的想法与后期出现的

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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