

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200411095

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

战略预算管理研究

—A 公司预算管理案例分析

The research of Strategic budget management

- A company budget management of case Analysis

陈湘璐

指导教师姓名: 肖虹 副教授

专业名称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交时间: 2007 年 8 月

论文答辩日期: 2007 年 9 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评阅人_____

2007 年 8 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

传统预算管理在企业的资源配置方面以及经营活动的协调、控制方面，曾经发挥过很大的作用，这在过去无数企业的实践中已经得到证实。然而，在现代市场经济环境下，企业所面临的经营环境的高度不确定性使传统预算管理所依据的种种假设前提受到挑战，传统预算管理的有效性受到质疑。同时，日益严峻的竞争环境使得战略管理对于企业的长远发展越来越重要。缺乏战略观点的传统预算管理明显不能支持企业战略发展的需要。在这种背景下，战略预算管理通过引入战略的观点，对预算管理的作用和管理程序、控制方法等进行了重新定义，开创了预算管理的新模式，突破了传统预算管理注重短期的局限性，对于强化企业战略管理、提高企业经营绩效起到了积极的作用。

作为新兴的预算管理新模式，战略预算管理在国内的研究更多的是理论方面的，在企业中实施的案例尚不多见。本文从案例研究入手，以期能为战略预算管理在企业中的实际运用提供有益的参考。全文共分为四大部分，第一部分（第一章）介绍了本文的研究背景、目的及目前的理论研究概况；第二部分（第二、三章）从战略预算管理的定义出发，对战略预算管理的理论进行了较为全面的介绍，重点在于研究战略预算管理与传统预算管理的区别；第三部分（第四、五章）则以 A 公司预算管理为例，分析了战略预算管理在该企业运用的情况与不足之处，探讨了可以采取的改进措施；第四部分（第六章）则是在案例研究的基础上得到的一些结论与启示。

本文与其他文献对战略预算管理的研究有所不同的是：一、不是停留在对战略预算管理的介绍而是重在研究战略预算管理与传统预算管理的区别；二、不是简单的分析战略预算管理在案例企业的运用情况，而是重在发现不足以及可以采取的改进措施；三、得到的结论与启示着重于对实践的操作意义。

关键词： 战略 ； 预算管理 ； 案例研究

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Traditional budget management has played an important role in the enterprise resource allocation, business activities coordinating and controlling, which has been confirmed by the practices of countless enterprises in the past. However, the validity of traditional budget management that based on various assumptions is facing even more challenges under the high uncertainty of enterprises operating environment in modern market economy. Meanwhile, the increasingly fierce competition makes corporate strategic management more and more important for the long-term development. Obviously, traditional budget management without strategic perspective is unable to support the demand of corporate strategy development. Under this background, strategic budget management introduce the view of strategy and re-define the function, management procedure and control method of budget management, which sets a new model of the budget management, breaks the limitations of traditional budget management focusing on short-term, and plays a positive role for strengthen the strategy management of enterprise and contribute to improve operating performance.

As an emerging model of budget management, the research of strategic budget management is more in theoretical in domestic. From the case study, this paper wants to provide a useful reference to the practical application of strategic budget management for enterprises. The paper is divided into four parts. Part I (Chapter1) introduces the background of the research, the purpose and the theoretical study profiles. Part II (Chapter 2-3) make the definition of strategic budget management and comprehensive presentation of strategic budget management, the emphasis is on examining the differences of strategic budget management and traditional budget management. Part III (Chapter 4-5) study the budget management case of A company, analyze the Department and weaknesses of the strategic budget management in the enterprise, and discuss possible improvements. Part IV (Chapter VI) comes to the conclusions and inspiration from the case study.

Comparing with other literatures, this paper has three differences. The first difference is not an introduction stayed in the strategic budget management but focuses on the distinction of strategic budget management and traditional budget management. The second difference is not a simple case analysis of the application of the strategic budget management, but focuses on identifying shortage and providing possible improvement measures. The third difference is the conclusions and inspiration emphasis on operating practices rather than in theoretical.

Key Words: Strategy; Budget management; Case Study

目录

第一章 引言	1
第一节 选题背景	1
第二节 国内外研究概况	2
第二章 战略预算管理概述	4
第一节 战略预算管理的定义	4
第二节 战略预算管理的特征	5
第三节 战略预算管理的作用	6
第四节 战略预算管理组织及责任体系	7
第五节 战略预算管理的指标体系	9
第三章 战略预算管理体系	14
第一节 战略预算的编制	14
第二节 战略预算目标的设置	15
第三节 战略预算的执行与控制	16
第四节 战略预算的考评与激励	19
第四章 战略预算管理应用案例研究	21
第一节 A 公司概况及行业背景	21
第二节 A 公司战略预算管理特点	24
第三节 A 公司战略预算管理组织体系	25
第四节 A 公司战略预算的编制	27
第五节 A 公司战略预算的执行与控制	39
第六节 A 公司战略预算的考核与评价	42
第七节 A 公司战略预算管理的作用	44
第五章 A 公司战略预算管理中存在的问题及改进建议	45
第一节 A 公司预算管理中存在的问题	45
第二节 A 公司预算管理改进建议	48
第六章 结论与启示	52
参考文献.....	55
后记.....	56

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chart1:Preface	1
Section1:Research background	1
Section2: Domestic and international research overview	2
Chart2:Therotical framework of strategy budget management	4
Section1:Definition of strategy budget management.....	4
Section2:The characters of strategy budget management.....	5
Section3:The effects of strategy budget management	6
Section4:The organization system of strategy budget management	7
Section5: The index system of strategy budget management	9
Chart3:The strategy budget management system	14
Section1: Preparation	14
Section2: Target setting	15
Section3: Implementation and controlling.....	16
Section4: Assessment and incentive mechanism	19
Chart4: Case Study—A company	21
Section1: Profile and industry background.....	21
Section2: The features of A company in strategic budget management	24
Section3: Budget management organization system	25
Section4: The drawing-up of budget.....	27
Section5: Implementation and controlling.....	39
Section6: Assessment and evaluation	42
Section7: Effects of the strategic budget management	44
Chart5: A company’s strategic budget management: problems and suggestions ...	45
Section1: Existing problems	45
Section2: Suggestions for improvement	48
Chart6: Conclusions and Inspiration	52
References	55
Postscript	56

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 引言

第一节 选题背景

预算管理是企业发展过程中，基于内部控制的需要而产生的一种管理工具。预算最早源于 19 世纪中期英国财政大臣对年度收支的控制，而应用于公司管理则始于 19 世纪末期，当时正值西方国家第二次科技革命的到来，工业迅速发展，工厂规模不断扩大，产品的制造程序趋于复杂，基于成本控制的需要企业引入预算作为控制的工具。20 世纪初期美国管理学家 F. W. 泰勒，在其著作《科学管理的原则和方法》中所提出的“标准成本制度”为推动预算管理向成本控制方向的进一步发展提供了理论基础。公元 1921 年美国《预算与会计法案》的颁布，是预算管理理论发展过程中的一个重要里程碑。著名学者麦金西依据该法案的精神编写的《预算控制》一书，较为系统地阐述了实行科学的预算控制方面的问题，这标志着公司预算管理制度的初步形成。在此后的十年间，预算管理理论得到了进一步的发展，如弹性预算法，在这一阶段，人们对预算管理的认识已经不仅仅是成本控制，而是把它看成是协调、控制公司内各职能部门的经济活动的有效工具，预算得到了较为广泛的应用。二战以后，许多国家都致力于发展本国经济，新技术的出现、资源的稀缺、市场竞争的日益激烈使公司的经营管理者认识到了强化管理的重要性，在管理理论研究上也产生了管理思想的七大学派，即管理程序学派、行为科学学派、决策理论学派、系统管理理论学派、权变理论学派、管理科学学派和经验主义学派，这些学派的思想对预算管理理论产生了积极的影响。推动预算管理由集权向分权、由单一财务计划向参与式预算管理演变。20 世纪 70 年代出现的零基预算法由于其在公司间接费用上的有效控制，使预算管理在企业中的应用得到了迅速的推广。预算管理逐步发展为企业集控制、协调、评价与激励等功能为一体的全面综合的管理机制。

[1]

然而，时至今日，企业所面临的经营环境的高度不确定性使预算编制所依据的种种假设前提的有效性受到质疑，预算的准确性大打折扣，其计划控制的作用下降；而且预算基于短期的经营规划与企业长远发展的需要相冲突，缺乏

远见的企业经营者往往会为了达成短期经营目标而放弃对未来有利的行动方案，这些都成为了经营者操纵业绩、逆向选择的诱因。预算管理过时了吗？人们开始思考这个问题。可以确定的是，如果传统预算管理不加以改进将难以适应现代企业经营管理的需要。

对于传统预算管理的改进,主要有作业基础预算管理、滚动预算、战略预算管理等^[2]。作业基础预算管理是以作业为中心,通过分析引起作业的成本动因发现和消除不增值的作业,改善增值的作业,实现成本节约。这是对传统预算管理在成本控制模式上的革新,但这一模式需要企业具有较为完善的作业信息管理基础,而且因其分析和编制的工作量大也不能适应企业的技术更新、组织变革越来越频繁的情况。滚动预算则是一种动态的不断连续更新调整的预算模式,突破了传统预算管理局限于固定预算周期,不能根据经营情况的变化及时调整的限制。但这一方法工作量较大,而且没有改变预算与战略相脱节的情况。战略预算管理则是在预算管理中引入战略管理的思想,以培植企业核心竞争力和实现企业持续发展为目的的全面预算管理模式。众所周知,战略管理已经成为在多变的经营环境下企业为了求得长远发展不可或缺的管理工具,因此这一模式显然更适合于企业战略管理的需要。那么战略预算管理与传统预算管理有什么不同?它是否能够满足企业现代经营管理的需要?在企业实际运用过程中存在哪些问题?这些构成了本文的研究所在。

第二节 国内外研究概况

对于战略预算管理的研究,在国外早有涉及。罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿于1992年提出了以平衡计分卡作为战略实施的规划工具,他们在《平衡计分卡:化战略为行动》^[3]一书中,指出了“短期预算编制流程的任务,是把五年规划中的第一年,转换为计分卡四个层面的战略目标和指标的经营预算”,并用飞机“逐渐下降”的过程来比喻从高层战略到局部运营预算的过渡,为战略与预算相结合提供了理论模型。其后,在 Cranfield 管理学院和 Accenture 组织的研究报告《通过战略计划和预算促进企业价值增长》¹及 Christoph Bock 所

¹ Driving value through Strategic planning and budgeting, A Research report from Cranfield School of management and Accenture 2001

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