

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X200515138

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 国有企业集团全面预算管理问题研究

——以中化集团为例

Research of State-owned Enterprise Groups Comprehensive  
Budget Management Issues  
—Take SINOCEM as the Example

陈 丰

指导教师姓名：毛付根教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2009年6月

论文答辩日期：2009年 月

学位授予日期：2009年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2009年6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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 中文摘要

在 21 世纪新的经济环境下，经济周期大大缩短、市场变化迅速，基于过去的经验也不再是未来的标杆和指示器。因此，管理的计划和控制职能变得越来越重要，成为企业管理的核心任务，而实现这些职能的一个重要手段就是实行全面预算管理。

随着我国现代企业制度的推行，全面预算管理已成为国有企业集团加强管理的必然选择。虽然大部分国有企业集团采用了预算管理，但许多企业还存在认识上的偏差和误区，预算管理具体实施不科学，在推行预算管理上尚未形成正确的全面预算管理理念，使得全面预算管理实施成效大打折扣，全面预算管理的导向和监控作用未能得到充分发挥。究其原因，主要在于：（1）预算管理的前提不到位，存在制度缺陷和文化缺陷；（2）预算管理的流程不科学，未建立健全事前目标制定、事中监控、事后评价的科学的全流程体系；（3）缺乏制度保障，特别是组织结构建设薄弱、信息化手段不强。本文在探讨我国国有企业集团全面预算管理实践情况及存在问题的基础上，提出了我国国有企业集团实施全面预算管理的要点和思路，并以中化集团为例，就全面预算管理在中化集团的发展历史、操作流程、保障措施以及经验启示等方面进行阐述，用以说明一个好的全面预算管理体系可以成为国有企业集团加强战略管理和运营管理的重要工具。

本文共分为三章：

第一章 对企业集团和全面预算管理的概念进行说明，在阐述国有企业集团全面预算管理实践的基础上，分析其存在的问题及深层次的原因；

第二章 提出国有企业集团实施全面预算管理的要点，包括建立预算管理的前提、建立科学的预算管理流程，建立科学的保障措施三个方面；

第三章 以中化集团实施全面预算管理的实践为例，具体说明如何构建企业集团全面预算管理体系，增强国有企业集团竞争力。

**关键词：**全面预算管理；国有企业集团；中化集团。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

As the introducing of China's modern enterprise system, comprehensive budget management has become a natural choice for state-owned enterprise groups to strengthen management. But we can see from the current practice that it has not yet brought about good effect, which means the role of comprehensive budget management to orient and control has not yet been fully played. It mainly due to: (1) The premise of the budget management is not in place, and there are deficiencies in system and culture. (2) The process of budget management is unscientific. It has not found a scientific overall process system with goal setting in advance, control during operation and afterwards evaluation. (3) It lacks institutional guarantee, especially the organization construction is weak, and the means of informatization is not strong. In view of these issues, this thesis attempts to put forward the main ideas to carry out comprehensive budget management in state-owned enterprise groups. Furthermore, this thesis use the practice of SINOCEM carrying out comprehensive budget management for reference to illustrate that a good comprehensive budget management system can be an important tool for state-owned enterprise groups to enhance their strategic management and operation management.

This thesis is divided into three chapters:

Chapter I mainly explains the concepts of enterprise groups and comprehensive budget management and analysis its existing problems and deep-rooted causes on the basis of its analyzing the comprehensive of budget management practices of state-owned enterprise groups.

Chapter II brings forward the main ideas for the state-owned enterprise groups to implement comprehensive budget management, including three aspects, the premise and process of establishing the budget management, and establishing a scientific safeguard.

Taking the practice of SINOCEM implementing comprehensive budget management for example, Chapter III specifies how to build comprehensive budget

management system of enterprise groups in order to enhance the competitiveness of state-owned enterprise groups.

**Key words:** Comprehensive Budget Management; State-owned Enterprise Groups; SINOCHEM

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

前 言.....	1
<b>第一章 国有企业集团全面预算管理的实践及存在的问题.....</b>	<b>2</b>
<b>第一节 企业集团的概念及分类.....</b>	<b>2</b>
一、企业集团的概念及特点.....	2
二、企业集团的分类.....	2
<b>第二节 全面预算管理的概念及作用.....</b>	<b>4</b>
一、全面预算管理的概念及特点.....	4
二、全面预算管理的作用.....	5
<b>第三节 实施全面预算管理是国有企业集团的必然选择.....</b>	<b>6</b>
<b>第四节 国有企业集团全面预算管理的实践及存在的问题.....</b>	<b>8</b>
一、全面预算管理在国有企业集团中的实践.....	8
二、全面预算管理在实践中存在的问题.....	9
三、造成问题的深层次原因.....	11
<b>第二章 国有企业集团全面预算管理实施的要点.....</b>	<b>16</b>
<b>第一节 建立预算管理的前提.....</b>	<b>16</b>
一、实施全面预算管理必须首先解决制度缺陷.....	16
二、实施全面预算管理必须改造企业文化.....	18
<b>第二节 建立科学的预算管理流程.....</b>	<b>18</b>
一、预算编制要切实贯彻战略规划，提倡高业绩理念.....	18
二、预算执行要加强过程监控.....	19
三、预算考核要以战略考核为导向.....	21
<b>第三节 建立预算管理的保障体系.....</b>	<b>25</b>
一、恰当的组织体系.....	25
二、健全的信息化手段.....	26
<b>第三章 中化集团全面预算管理的实践及启示.....</b>	<b>28</b>

<b>第一节 中化集团预算管理发展历史</b> .....	<b>28</b>
<b>第二节 中化集团全面预算管理的流程</b> .....	<b>33</b>
一、预算编制.....	33
二、预算执行.....	40
三、预算考核.....	43
<b>第三节 中化集团实施全面预算管理的制度和技术保障</b> .....	<b>46</b>
一、组织保障.....	46
二、制度保障.....	47
三、信息保障.....	48
四、人力资源保障.....	49
<b>第四节 中化集团实施全面预算管理的经验总结</b> .....	<b>49</b>
一、预算管理是“一把手工程”.....	49
二、必须全面推进各项制度改革，努力解决制度缺陷.....	50
三、解决企业文化缺陷，实现企业价值观与市场经济大环境的接轨..	52
四、解决技术缺陷，科学设计全面预算管理的流程和内容.....	53
<b>结 语</b> .....	<b>57</b>
<b>参考文献：</b> .....	<b>58</b>
<b>后记</b> .....	<b>59</b>

## 前言

随着我国现代企业制度的推行，企业财务管理的作用越来越重要。特别是我国加入“WTO”以来，国有企业已置身于国际化市场竞争的大环境中，如何提高管理水平以更好地应对日益激烈的国际竞争，实现与国外跨国公司相抗衡，成为国有企业集团一个亟待解决的问题。全面预算管理作为一种先进、有效的管理手段，以其在企业经营中的独到功能和作用，已越来越受到企业界和理论界的重视。近年来，这种现代管理模式的理论方法和成功经验日益被长期计划经济下的国有企业所重视和接受，特别是大中型工商企业集团纷纷把全面预算管理当作企业加强集权管理、实现集团公司对子公司内部控制的重要手段和作为开展集团化管理的突破口。但在实际工作中，由于我国正处于现代企业制度的建立阶段，在全面预算管理的推进中存在着一些认识和实务上的误区和盲区，其科学性和合理性有待改进，使得这项工作达不到预期的效果。笔者从分析我国国有企业集团全面预算管理实践和存在的原因入手，提出实施全面预算管理的要点和主要流程，试图为我国国有企业集团有效实施全面预算管理提供一些参考。

## 第一章 国有企业集团全面预算管理的实践及存在的问题

### 第一节 企业集团的概念及分类

#### 一、企业集团的概念及特点

西方国家对企业集团有多种不同的称谓，包括企业集团(Business Group)、控股公司(Holding Company)、多分部制企业(Multidivisional Company)、多元化经营企业(Multibusiness Company)或者综合企业(Conglomerate)等，但是在中国企业开始多元化发展的时候，我们国家首先采用的概念是“企业集团”——这个概念一直沿用到今天。

一般来说，企业集团是指以资本(产权关系)为主要纽带，通过持股、控股等方式紧密连接、协调行动的企业群体。企业集团本身是一个法人联合体，作为集团总部的母公司与作为集团成员企业的子公司或孙公司，在法律上是平等的，但在管理上存在从属关系，母公司凭借资本实力或者其他实力(如产品、技术、管理、人才、市场网络、品牌等)或者综合能力控制下属成员企业。

作为我国的企业集团，一般具有以下具体特点：

1. 企业集团以资本为主要纽带，以母子公司为主体。
2. 企业集团必须有一个能起主导作用的核心企业，也可以称为集团公司或母公司。母公司规模必须达到国家大型企业标准，或注册资本达到1亿元以上。
3. 企业集团母公司、子公司和其他成员单位均具有法人资格，为法人企业，依法享有民事权利和承担民事责任。企业集团是一种建立在控股、持股基础上的法人集合。单个法人企业或大型联合企业不能称之为企业集团。
4. 企业集团具有金字塔式垂直的分层的组织结构，并以母子公司为主体。
5. 集团母公司应至少拥有5个以上控股公司。集团公司与子公司间的关系是控制与被控制的关系，集团公司对外代表企业集团。

#### 二、企业集团的分类

对于企业集团而言，其发展战略的关键在于解决以下两点：(1) 公司战略

定位及各子公司的经营战略与中长期规划；(2) 集团管理控制模式。根据这两点的不同做法，可以对企业集团有不同的分类。

### (一) 以集团的战略定位为标志分类

从企业集团战略定位上，可以将企业集团分为两大类型，即资本型（控股型）企业集团和产业型（混合型）企业集团。<sup>①</sup>

对于资本型企业集团，其总部的作用在于进行投资规划与产权管理，它类似于 Port（1987）所提出的组合管理模式（portfolio management）；<sup>②</sup>而对于产业型企业集团，则是一种以产业链为支持的企业集团，母子公司之间、子公司之间存在很强的业务关联度，管理总部的主要任务是战略定位、业务协调及资源配置，因此它同时要求对战略、产权和业务三方面进行全方位管理。

### (二) 以企业集团管理体制为标志分类

从总部与各业务经营单位间的管理关系为出发点，可以将企业集团管理控制分为三种不同模式，即战略规划型（集权型）、财务控制型（分权型）和战略控制型（折中型）。

对于战略规划型企业集团，总部是作为经营决策中心和生产指标管理中心，以对企业资源的集中控制和管理、追求企业经营活动的统一和优化为目标。它们大多直接管理各种生产经营活动和具体业务，总部从战略规划制定到实施几乎各个方面都管。

对于财务控制型企业集团，集团总部是作为投资决策中心，以追求资本价值最大化为目标，管理方式以财务指标考核为主。此种模式可以形象地表述为“有头脑，没手脚”。集团将注意力更多地集中在财务管理、投资决策和实施监控上，关注的只是下属单位的盈利情况和自身投资回报、资金的收益，而对子公司的生产经营不予过问，只要达到财务目标就可以。

对于战略控制型企业集团，则介于战略规划型和财务控制型之间，集团总部作为战略决策和投资决策中心，以追求集团公司总体战略控制和协同效应的

<sup>①</sup> 王斌，张延波：《企业集团财务》，高等教育出版社，2000年1月，P230。

<sup>②</sup> Port. M., From competitive advantage to corporate strategy, Harvard Business Review, 1987, P65.

培育为目标。集团总部对子公司干涉较强，但是子公司有一定的自主权，可以理解为“有控制的分权”管理方式。<sup>①</sup>

## 第二节 全面预算管理的概念及作用

### 一、全面预算管理的概念及特点

全面预算管理是指企业在战略目标的指引下，对未来的经营活动和相应经营结果进行筹划，通过预算编制、执行及监控、评价与奖惩等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的一种整合性管理系统。<sup>②</sup>众多发达国家成功企业多年积累的经验表明，推行全面预算管理对企业建立现代企业制度、提高管理水平、增强竞争力有着十分重要的意义。

全面预算管理之所以“全面”，关键在于它具有以下突出特点：

1. 全程性。全面预算管理作为一种管理机制，应涵盖事前、事中、事后全流程的管理，从预算的组织编制开始，对目标的下达实施、执行控制、定期考核和执行情况分析，到下一个阶段持续改进的全部过程进行管理。预算管理不能仅停留在预算指标的下达、预算的编制和汇总层面，更重要的是要通过预算的执行和监控、预算的考核与奖惩机制，真正发挥预算管理的权威性和对经营活动的指导作用。

2. 全面性。全面预算涉及了企业生产经营全过程的各个层面，预算的内容应涵盖了企业从战略及经营计划、财务、风险控制、投资等各个环节，包括了财务指标和非财务指标，具体涵盖了经营成果、过程控制、资源配置等多方面内容。

3. 全员性。全面预算的编制范围包括企业所属的全部预算单位，预算的实施应囊括生产经营和管理的各级、各层面的工作人员。全面预算管理是一种涉及企业内部权责利关系的制度安排，它不是某一部门的事，而需要上下配合、全员参与。只有动员企业全体员工积极参与预算管理，企业制定的预算才易于被员工接受，才可能减少企业管理层和一般员工之间的信息不对称，从而减少其可能带来的负面影响，为顺利实现企业全面预算管理目标提供保障。

<sup>①</sup>李红英：“试谈企业集团实施全面预算管理的模式及步骤”，《会计之友》，2006年18期。

<sup>②</sup>财政部企业司：《企业全面预算管理的理论与案例》，经济科学出版社，2004年。

## 二、全面预算管理的作用

在诸多关于全面预算管理的文章中，对其作用有着多种多样的说法，结合全面预算管理在企业内部的实践，笔者认为：一个良好的全面预算管理体系，它的作用应该可以归纳为两个方面，即它具有确保集团公司战略目标实现的导向作用与确保企业健康营运的监控作用。

### （一）导向作用

许多文章在谈及预算管理作用时，认为预算管理首先有“计划”的作用，但仅有“计划”的作用尚不能最大程度地发挥预算管理的潜力，预算不仅仅只是对未来经营活动的一种预测，然后作出一种计划、一种安排，而应该是一个经营目标，要体现出一种经营的导向作用，这种导向具体体现在以下几方面：

1. 鼓励经营者追求高业绩。各单位经营者受托经营股东的资产，其职责在于资产的保值增值，而预算管理就应该强调资源优化配置的原则，鼓励经营者不断追求高业绩，将预算作为一种追求的目标，将预算体现为一种对股东的承诺。通过预算管理，要充分激发经营者及员工的积极性、主动性和能动性，而不是限制这种积极性。

2. 强调落实企业战略目标。预算管理是以价值形式和其他数量形式综合反映企业未来计划和目标等各个方面信息的全面预算，因此，它需要全面落实企业战略目标的具体行动方案与控制制度，它通过对企业的销售、生产、分配以及筹资等活动确定明确的目标，进而据以执行与控制，分析并调节差异，指导企业在市场竞争中趋利避险，以全面实现企业战略目标。

3. 通过预算的考核树立正确的导向。对各单位业绩的考核是企业管理体系的一项重要内容，确定什么样的预算指标、确定什么样的考核办法，将直接影响经营者的决策和经营行为。通过预算的制定、过程监控、考核将促使各经营单位正确地按集团公司的战略思路来经营。

### （二）监控作用

除了导向作用外，预算管理在企业中还发挥了一个特别重要的作用，那就

是监控作用。预算管理的监控作用如果发挥地好，可以成为企业内控运营体系的核心。

1. 密切监控各单位的经济活动。预算的监控作用贯穿在整个经营活动中。通过预算编制，可以进行事前控制；在预算的执行中随时发现差异，及时调整或纠正进行事中控制；而预算的差异分析、考评、总结经验教训则是一种事后控制。通过预算管理，能保证企业运营在一个健康、安全的轨道上。

2. 推动企业管理机制的完善。预算管理通过对企业各单位和成员在预算编制、执行与控制、考评与激励等过程中责、权、利关系的全面规范，将企业管理体制具体化、数量化、明晰化；通过以市场为起点的研究和预测，将外部市场经营和风险与企业内部管理机制连接起来，即通过使预算成为一种自动有效的自平衡系统，而不仅仅是单纯的管理手段，有助于完善企业管理机制，为优化公司治理结构提供了切实保障。

3. 协调各部门的工作。预算的编制使各单位都了解到本部门与企业总体关系以及与其他部门之间的关系，预算制订的过程同时也是各部门信息互相传达的过程。一个好的预算编制并不仅仅是企业内部信息简单地从上到下、或者从下到上的一个过程，还包括员工之间进行流动，综合企业内部的信息求得最优解决方案。这一过程可以促使各部门之间、各部门与管理层之间得互相沟通，使整个企业做到协调一致。同时预算本身也是企业内部经过协商所制定的一个契约，它反映了各部门之间的利益关系。合理的预算能够正确处理好这些部门之间的关系，减少内部矛盾，做到公平效率兼顾，鼓励企业所有员工为争取实现企业的共同目标而努力，发挥企业内部资源的最大功能。

### 第三节 实施全面预算管理是国有企业集团的必然选择

保持集团总部对下属成员企业的财务控制力是不可或缺的。从国内外的实践经验看，保持总部对下属成员企业的控制力，关键在于要将总部构建为企业集团的财务控制、财务信息、资源配置和管理服务等中心，并使这些中心围绕集团整体战略发挥作用。



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库