

硕士学位论文

**基于业财融合的 W 公司预算管理研究**  
**Research on Budget Management of W Company**  
**Based on Industry Finance Integration**

学科专业 工商管理

专业领域 财务管理

作者姓名

指导教师

中南大学  
2021 年 6 月

中图分类号\_\_\_\_\_

学校代码 10533

UDC \_\_\_\_\_

学位类别 专业学位

## 硕士学位论文

# 基于业财融合的 W 公司预算管理研究 Research on Budget Management of W Company Based on Industry Finance Integration

作者姓名:

学科专业: 工商管理

学科方向: 财务管理

研究方向: 预算管理

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期\_\_\_\_\_

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

中南大学

2021 年 6 月

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：\_\_\_\_\_ 导师签名\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_月\_\_\_日

## 基于业财融合的 W 公司预算管理研究

**摘要：**随着制造业企业面临成本越来越重，利润在不断被压缩的情况，外部竞争越来越激烈的情况下，业财融合的全面预算管理创造了企业的业务端，信息端实时共享的整合，可以迅速对市场变化做出决策调整。但是我国的现代化企业起步较晚，故在预算管理方面较多的仍采用传统的财务预算，也因此受到了行业生命周期、宏观经济环境以及企业的发展阶段多重打击，企业利用现存的财务数据，根据传统的会计核算方法进行预算编制，并未将业务预算考虑预算编制的范围，必然导致企业的预算结果与企业实际情况存在较大差距，会造成企业的利润不准，无法得到企业的发展准确的信息，对管理层作出企业的发展战略方向进行错误的引导。我国众多企业在预算的融合性方面比较欠缺，W 公司也是如此，因此对于 W 公司来说，基于业财融合下的全面预算体系的构建就显得非常有必要。

本文把业财融合的理念引入进来，详细的说明了业财融合嵌入预算管理的优势和理论可行性，运用文献研究法、案例分析法以及调查研究法等方法对 W 公司的预算体系现状进行分析，对企业全面预算管理体系做了研究。通过对其现在预算管理体系进行分析发现，关于预算管理 W 公司存在的一些问题：业务和财务脱节，预算的准确性把握不足，信息不对称现象严重等问题。因此，为了解决此问题，将业财融合引入 W 公司的全面预算管理体系中是必须的，进而优化 W 公司预算管理组织架构及流程。本文的研究重点是为 W 公司在全面预算管理方面提出行之有效的体系优化建议，从预算原则及目标、组织机构、预算编制、预算控制、预算考评等方面阐述，完善 W 公司预算管理模式，基于以上分析研究，提出基于业财融合的全面预算管理的五项实施保障以保障业财融合的实施，即建立规范的管理制度体系，加强人才队伍建设，形成以人为本的预算文化，强化风险管控，提升企业战略和预算目标以及执行。

本文的研究可以为 W 公司在构建基于业财融合的全面预算管理有现实的指导意义，同时也希望该方式对其他制造业企业的预算管理有一定的启发和借鉴意义。

**关键词：**预算管理；业财融合；预算体系

## **Research on Budget Management of W Company Based on Industry Finance Integration**

**Abstract:** In the case of enterprises facing multiple pressures from different parties, comprehensive budget management realizes the integration of business flow and information flow, and can quickly make decisions and adjustments to market changes. But at present, most enterprises in our country are still the traditional financial budget in the aspect of budget management, which has been hit by the industry life cycle, macroeconomic environment and enterprise development stage. Most enterprises rely on the existing financial data and prepare the budget according to the accounting methods based on the enterprises, and do not take the business budget into consideration, As a result, there is a big gap between the budget results and the actual situation of enterprises. Business departments also need to cooperate with financial work, actively promote the integration of industry and finance, and combine budget management, financial management and control, and business operation to pre drive operation and management. Many enterprises in our country are lack of integration of budget, so is W company. Therefore, for W company, it is very necessary to build a comprehensive budget system based on the integration of industry and finance.

This paper introduces the concept of industry finance integration, expounds the advantages and theoretical feasibility of industry finance integration embedded in budget management, analyzes the current situation of W company's budget system by using the methods of literature research, case analysis and investigation, and studies the structure of enterprise's comprehensive budget management system. Through the analysis of its existing budget management system, we find that there are some problems in the budget management of W company: the disconnection between business and finance, the weak business penetration, the low degree of integration between business and finance, and the poor coordination between budget management and business process. The specific problems are the poor coordination between budget

management and business process, the inconsistency between business and financial budget strategic objectives, and the lack of in-process control, The informatization degree of industry finance integration is low, the budget implementation results are different, and there is a lack of reasonable and effective budget evaluation and incentive system. Therefore, we need to introduce the integration of industry and finance into W company's comprehensive budget management system to solve the above problems and optimize W company's organizational structure and process. The research focus of this paper is to put forward effective system design suggestions for W company in the aspect of comprehensive budget management, from the design principles, organization, budget preparation, budget control, budget evaluation and other aspects to improve the budget management mode of W company, Five implementation guarantees of comprehensive budget management based on industry finance integration are proposed to ensure the implementation of industry finance integration, that is, to establish a standardized management system, strengthen the construction of talent team, form a people-oriented budget culture, strengthen risk management and control, and improve enterprise strategy and budget objectives and implementation.

The research of this paper can provide practical guidance for W company in the construction of comprehensive budget management based on the integration of industry and finance. At the same time, it also hopes that this method has certain inspiration and reference significance for the budget management of other manufacturing enterprises.

**Keywords:** Budget management; Integration of industry and finance; Budget system

# 目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献评述.....	8
1.3 研究内容与研究方法.....	9
1.3.1 研究内容.....	9
1.3.2 研究方法.....	10
第 2 章 相关概念与理论基础.....	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 业财融合.....	12
2.1.2 全面预算管理.....	12
2.1.3 业财融合预算管理.....	13
2.2 相关理论基础.....	13
2.2.1 财务共享理论.....	13
2.2.2 信息不对称理论.....	14
2.2.3 内部控制理论.....	14
2.2.4 流程再造理论.....	16
第 3 章 W 公司预算管理现状及存在的问题.....	18
3.1 W 公司概况.....	18
3.1.1 公司简介.....	18
3.1.2 组织架构.....	19
3.1.3 经营业务.....	20
3.2 W 公司预算管理的现状.....	22
3.2.1 编制原则和预算目标.....	22
3.2.2 预算管理组织架构与职责.....	22
3.2.3 预算编制.....	23
3.2.4 预算执行.....	25
3.2.5 预算调整.....	25
3.2.6 预算考核.....	26

3.3 W 公司预算管理存在的问题 .....	26
3.3.1 业务与财务脱节 .....	26
3.3.2 预算准确性把握不足 .....	29
3.3.3 信息不对称现象严重 .....	30
3.4 业财融合的预算管理的必要性 .....	31
<b>第 4 章 W 公司预算管理优化方案设计 .....</b>	<b>33</b>
4.1 预算管理优化的原则和目标 .....	33
4.1.1 优化的原则 .....	33
4.1.2 优化的目标 .....	34
4.2 预算管理组织机构优化设计 .....	34
4.3 预算管理预算编制优化设计 .....	35
4.3.1 预算编制流程优化 .....	35
4.3.2 预算编制指标优化 .....	36
4.4 预算执行优化设计 .....	37
4.4.1 预算分析优化 .....	37
4.4.2 预算执行优化 .....	38
4.5 预算调整优化设计 .....	39
4.6 预算考核优化设计 .....	39
<b>第 5 章 W 公司预算管理优化实施的保障措施与预期效果 .....</b>	<b>41</b>
5.1 预算管理优化实施的保障措施 .....	41
5.1.1 制度保障 .....	41
5.1.2 组织保障 .....	42
5.1.3 技术保障 .....	42
5.1.4 人才保障 .....	42
5.1.5 文化保障 .....	43
5.1.6 风控保障 .....	44
5.2 预算管理优化的预期效果 .....	45
<b>第 6 章 结论与展望 .....</b>	<b>48</b>
6.1 结论 .....	48
6.2 展望 .....	49
<b>参考文献 .....</b>	<b>50</b>
<b>附录 A W 公司预算管理的现状调查 .....</b>	<b>54</b>
<b>附录 B W 公司预算管理优化实施的预期效果调查 .....</b>	<b>58</b>



## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景与意义

#### 1.1.1 研究背景

十九世纪早期,英格兰纺织、铁路、钢铁业等大公司都希望获取有关企业内部控制的信息,因此提出了对特别的管理信息的需求,这是最早关于管理会计的记载。20 世纪初随着工业的进步,企业对生产效率的计量需求日益增强,管理会计的萌芽也因此产生。1952 年会计学会开始研究管理会计与传统会计的区别并成立单独的管理会计研究,1986 年美国管理发布了关于对管理会计的正式定义,其认为管理会计是向企业的经营管理层提供有价值的信息,以便其在合理的给企业在制定计划、评价、控制以及调度资源;国内的“会计”一词产生于西周,虽然远远超过西方,但是因为工业近代才得以发展,因此管理会计的研究起步仍处于理论时期,还需要在实务中大力推广应用。管理会计体系建设是我国财政部在 2014 年年底正式大力推广,它是我国第一次正式出台了对企业用管理会计工具提升企业的经营管控进行了指导。随着经济国际化的进一步发展,各国企业间的地理距离也越来越近,而中国公司又随着与海外的外国公司交锋而日益活跃,并相应带动着对管理会计的发展也越来越急需,因此为了加速国内各种企业的经济转型升级,提升经营管理技术水平,财政部发布了份指引-管理会计基本指引,其目标是指引企业可以运用专业的管理会计工具或者方式,深入了解企业经营过程的相关的应有环境,进而可以更合理的掌握企业产品价值增值核心点,故而发展过程中催生了业务与财务等许多实践迫切需要的有机结合,为企业科学决策与价值创新提供了保障,基本指引是我国企业的现代化发展步入新轨道下战略规划中管理会计运用的基本准则。

随着经济国际化进程的深入,中国经济外部发展环境和企业经营模式都出现了巨大转变,给制造业转型升级和发展带来了契机,但同时也提出了新的发展需求。生产企业因为面临着复杂的内外部环境,内部环境主要是生产零件步骤多且复杂,外部环境主要是交易环境变化莫测,给企业的财务人员带来了如何在账簿中反应有效的经济信息很大的困难。当前宏观经济环境持续变动、产业结构持续提升的大背景下,人们对制造业公司内部财务人员的经营能力提出了新的需求,即“业财融合”,业财融合已成为当前国内制造业公司所追求的一种全新财务管理方法,用以提高公司财务人员和部门业务人员之间的沟通交流,从而提升公司经营数据在各个部门间的流转效率,并使得公司财务人员能够更准确地进行财务的核算。财务部的人员需要通过和下游生产部门和设计部门进行更深层次的沟通,

继而掌握产品的特征以及生产过程耗用的各种材料,动力以及燃料等等成本,产品的价值信息根据各种方法可以提前预算预估;财务部门与全体员工进行实时的沟通交流,可以推广和加强员工对业财融合预算管理的认知,可以加速推进业财融合预算管理的实施,加快改革传统制造业粗放式的经营管理方式,进行企业精益化的财务管理。目前,中国工业对于运用业财融合的理论指导实践有着不同的理念,其具体运用层面也有着不同的成果,其运用阶段也有先有后,以及工业发展趋势新变化中对业财融合提出的新需求也存有差异。如何运用制造业业财融合,就需要企业的全体员工把握其关键的核心点,可以通过业财有效融入企业的全部流通环节,积极推动制造业业财融合,建设制造业业财融合文化气氛。该文主要通过对我国制造业实体企业财务融合工作发展现状及业财中可能出现的一些问题情况加以分析,并且有针对性地给出了具体对策措施建议,以期本文能为我国制造业实体企财的财务融合经济发展建设提供重要的参考作用。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

本文主要目的研究文献是总结了当前全球有关的预算管理的发展历程以及二者结合的有关文献,并对之加以了整理和总结,在理论上为 W 公司的预算管理研究提供了框架,并为公司今后的研究发展提供了探索方向。本文从作者的工作实践收集的有关资料和学术研究出发,发现关于光模块生产企业的预算管理研究较多,但是,关于光模组企业的物业财融合计划管理研究相对较少。所以,本文将以 W 公司为重点的研究对象,以业财融合融入全面预算管理等财务理论为指导,试图解决 W 公司业长期效率低下,成本高,利润低,配合不协调等等问题,故在实践中正式运用业财融合的预算管理可以促进理论的下一步发展,具有一定的理论参考意义。

#### (2) 现实意义

本文的研究主要是为了促进业财融合下预算管理结合当前的信息化建设的方案优化。论文的研究成果是为了给与企业在进行业财融合预算管理工作时给与相关的行动指引。随着信息技术的日益发达,社会环境也出现了很大的改变,因此紧随时代发展是每个公司为了可持续发展而势必要做到的。所以企业在实施预算管理的同时,使其与物业财融合相结合是与企业当前的经济发展宏观环境相符合的。当前的智能时代四点零正在提倡大数据共享,正给与着企业如果运用其信息技术,那么企业就能够将财务端与业务端打通,同时企业业务端与财务端也能够实时的利用双方的经济信息做出决策,从而使企业经营数据与财务信息融合到一起,从而形成企业财务与经营的管理集成化,如果利用业财融合促进了企业经营

端与财务端的信息相互交叉,促进了全面计划在新的社会主义市场经济体制下的实现,从而改善了公司管理质量与发展绩效,那么对光模块制造企业业财融合的预算管理研究就必不可少。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

#### (1)预算管理的研究

1215 年英皇签署的《大宪法》中规定国王只有在获得监督行政管理的批准才可征税是迄今为止发现最早的关于预算的文章记载。国外对于预算管理具体实施应用非常早,故其有丰富的和成熟的预算管理理论的研究成果,也衍生出了不同的各种见解。Kaplan 和 Norton(2000)<sup>[1]</sup>通过研究预算管理发现公司的战略与预算有关系,进入深层次的研究提出了平衡积分卡的跨世纪的理论。Shim, Siegel(2005)<sup>[2]</sup>认为预算管理能够把公司的主要经营目标或方向进行细化管理,对各个细分化领域做出详细的预测和管理,以便于管理人员及时地对公司的未来发展走向做出把握和了解,并及时做出战略布局,从而能够在公司的发展中抢占市场先机,为公司的发展做出重要的决定性的影响。Garrison(2011)<sup>[3]</sup>文章指出,企业的预算管理是发展壮大过程的不可缺少的重要分子,以策略为导向,预算管理理论架构的搭建可以推动经营目标的实现。Jansen M(2016)<sup>[4]</sup>, Deshan Fang(2019)<sup>[5]</sup>认为预算管理对当前企业的业务流程、内控制度,内外部环境,信息平台建设进行综合的了解和掌握,以相关的专业方法进行预期收益的把控的过程,因此推动着企业的可持续发展并对其他企业的未来带来的一定的借鉴意义,在企业的经营活动中起到重要的作用。Shunv Chen(2020)<sup>[6]</sup>认为全面预算管理是企业内部控制管理的某一方面,是企业的管理发展的不可缺少的一部分。Yi Li(2021)<sup>[7]</sup>在文章中指出,加强专业财务人才建设,有效的预算管理体系,扩大资金渠道的获取途径可以整合社会资源,为社会提供公共服务和公共产品,从而优化社会治理结构,平衡社会公平与效率的矛盾。

#### (2)业财融合的研究

二十世纪三十年代美国管理协会的成立标志着国外对业财融合的探索的开始。1922 年著名美国经济学者 J.H.W. Quaintance 在《财务管理入门》一书中最早给与业务和财务融合的解释。第一次发表企业再造的观点是 1990 年由世界管理大师 Michael Hammer 在哈佛商业评论中提出的。1999 年, George Valiris 明确提出需要进行企业经营公司财务管理一体化改革需要建立现代企业信息网络技术的理论基础,同时明确指出企业要不断加强经营公司内部对企业市场竞争和大环境的分析可预测性,并建议进行负责经营公司财务的主体企业内部绩效考核制

度标准化。Otley(1999)<sup>[8]</sup>,William(2016)<sup>[9]</sup>认为业绩评价在预算管理的活动中尤其重要。Fredrik(1999)<sup>[10]</sup>根据对4家瑞典企业集团的研究,认为业财融合之间取得平衡可以促进企业的发展。Hansen(2003)<sup>[11]</sup>认为,传统计划与管理理论基本上和当今迅速变革的、目标不明确的环境不相适应,认为需结合业财融合的预算管理方式。Mario(2004)<sup>[12]</sup>认为信息技术在日益丰富的社会中发挥着越来越大的作用,对公司的预算管理起到重大作用。Jahangir(2007)<sup>[13]</sup>认为,在业财融合的公司预算管理中,EPR技术是经济计算机技术与管理信息技术的全面融合,这就使ERP项目不但完成了对公司管理系统的扩大改造,是对公司的财务会计、人力资源、原材料的采购、加工、产品制造,以及服务质量的控制等进行了一体化的整合。Robert(2013)<sup>[14]</sup>通过比对欧洲和美国一体化数据分析认为信息一体化至关重要。IFSS(2013)<sup>[15]</sup>和 Ron Gill(2013)<sup>[16]</sup>都认为财务共享系统在企业信息化建设平台的基础下能够打通企业运营的所有流程,包括市场销售,企业内部生产流程管理等,从而优化了企业的各种成本,加速企业的资料利用效率和节约了公司各种成本的利用。这样,为了提高不同部门之间的工作配合程度,可以利用资源共享方式,同时还将进一步充分调动各种各样的工作积极性,企业的各项管理工作的规划与执行也将得到进一步的优化和协调。Jansen M(2013)<sup>[17]</sup>提出为了提高公司财务管理质量,利用财务综合模型,以财务共享为开始点,进行公司的流程创新。Jing(2015)<sup>[18]</sup>认为一体化信息管理系统有助于提升效率,实现信息资源共享。Pavel(2015)<sup>[19]</sup>认为在预算管理虽然是卓越的,但是在执行过程中总有问题,因此在设计阶段要充分考虑业务流程框架结构。Huiying, Daniel, Jacky(2016)<sup>[20]</sup>认为严格的预算约束造成一系列的低效率,从而导致不良的结构,应建立业务流程来应对由预算约束和缺乏战略规划所带来的挑战。Fatemeh, Charles(2016)<sup>[21]</sup>, Pall(2018)<sup>[22]</sup>认为可运用信息技术整合业务流程,以提升生产效率。Yantao Liu(2020)<sup>[23]</sup>基于已经公司的多元化经营方式,为了提升工作效率,设计了以财务共享中心的多元化综合业务模式来适应综合性公司的发展需要,增强公司市场竞争力。随着人工智能技术的发展,工业机器人过程自动化(RPA)在未来金融领域中的应用也已成趋势。Yu Lian Qiu 和 Guo Fang Xiao(2020)<sup>[24]</sup>认为以机器人自动化(RPA)为基础,建立建立跨系统数据采集、云采购平台建设、多维度综合成本分析等方面的财务共享服务中心,实现业财融合,满足数据化时代的发展。赵志瑜<sup>[25]</sup>认为随着近年来企业的业财融合的深入发展,企业通过数据分析和控制来达到和实现交易过程中控制的策略,企业在制定相关的决策时结合交易的数据,可以进行业务流程的合理把控。

### (3) 结合业财融合的预算管理

Nils(2005)是从公司计划管理工作实际出发,以业务流程改进的理论基础为基石,并将二者有机融合,提出了以管理业务流程改进的新视角,并进行了对公司

计划实施过程与业务流程的管控效率提升。Bramante(2013)<sup>[26]</sup>认为针对所做的研究表明,传统预算管理中,大把的预算人员浪费了企业大量的资源,工作效率也不高。预算人员将重心集中在预算的编织上,但对于控制预算与审计之间的重要节点却并不是太过关注,甚至其几乎不和公司的业务部门联系。所以,企业如果把业财融合嵌入预算管理中,将业务部门与预算部门密切结合起来,其效率会得到显著提高,也就会进一步充分调动了预算管理部门的工作积极性,则企业的各项工作的计划与执行都将得到进一步的优化和协调。Yu Lei, Haiyan Wang, Yue Guan(2020)<sup>[27]</sup>认为当前的预算体系不够健全,应融合更多的因素使其完整。

### 1.2.2 国内研究现状

#### (1) 预算管理的研究

我国在发布的内部控制应用指引中提出全面预算应包括企业对企业的任何活动等时进行的提前安排。由此我国不同时期的学者提出了不同的观点。王斌(1999)<sup>[28]</sup>根据产品生命周期阶段整合适当的预算编制方法,可以提高预算管理方法的科学性和实用性。李丹丹(2013)<sup>[29]</sup>通过对企业预算管理文献的梳理,认为将各种编制方法和预算管理的业财融合进行打包研究,探求不预算管理现状存在的悬殊差异原因。贺永祥(2015)<sup>[30]</sup>认为我国的工业企业在预算管理方面存在的诸多的限制比如说计划经济制度,故其在引进预算管理中存在着很多等待解决的管理难题。陈常香(2018)<sup>[31]</sup>认为完善预算管理工作是现代企业的成熟标志,因为其在许多程度上能够提升企业的生存和发展水平,同时也会直接影响了相关企业的生产和经营管理水平。王伟(2019)<sup>[32]</sup>认为全面预算改革能够提高管理水平,并推动了公司完成已制定的发展目标,从而推动了公司的长远发展。公司内部对预算管理工作已日益关注,并开始意识到预算资金的流向和运用状况可以更好的体现公司的实际运营状况,因此完善预算管理制度是公司内部优化资金运作和增加效益的必然选择,是进行公司内部管理改革的关键工具之一。李晋(2020)<sup>[33]</sup>认为目前国内很多企业实施全面预算管理并取得了积极的作用,故而推定全面预算是良好的管控方法,可以调动企业所有的人员,资源,能力等等,重新优化企业的各种资源,提升企业的运行效率。赵杰(2020)<sup>[34]</sup>认为在贸易战的影响下,我国对自力更生 自主创新有着迫切需求,故国家鼓励大众创新,对高新技术企业出台了一系列支持政策比方说研究费用加计扣除的比例由 75%上升到 100%。为规范高新技术的专项费用管理,全面预算制度起到了至关重要的作用。钟令(2021)<sup>[35]</sup>在文章中指出全面预算是一种科学有效的管理手段,实施预算管理可以对企业的业务流程和运营效率进行合理的管控,企业把全面的预算管理作为日常的管理运营方式,可以促进企业的发展和扩大企业的收益。

#### (2) 业财融合的研究

20 世纪 80 年代,管理会计随着国内企业的快速发展才被引起注意。随着我国开放的市场经济的发展,业务和财务的有机融合的需求越来越被迫切。财政部在指引文件中提出,各个单位有条件的必须有机融合,进一步搞好业财融合工作,建设管理会计信息系统,以促进管理会计的职能发展。

当前“大数据”已成为国家层面的战略目标,彭馨瑶(2017)<sup>[36]</sup>认为为了追求预算管理系统高效地运行,凭借 5G 共享平台与基础数据系统可以分析归纳出有价值的信息。陈伦(2018)<sup>[37]</sup>认为预算管理是全面、综合的管理活动,只有业财融合才能适用企业面临的宏观经济环境、行业生命周期中与公司发展阶段的变化。胡煜,王迪(2018)<sup>[38]</sup>认为认为业财融合,是现阶段公司向财务和会计转变的重要方向。

劳动分工的发展促进了企业对业财融合的需求,但也同时造成了社会生产率日益提升和专业化程度显著提高,也使得生产交换的贸易费用大幅提高,社会生产链条之间的协作成本和社会资产的专用性问题暴露得十分突出,张庆龙(2018)<sup>[39]</sup>认为业财融合可以降低成本费用和提高共同配合生产率。那么企业在业财融合的推进过程中存在预算目标和战略目标偏离,业财数据未能共享等问题,阳秋林,刘逸敏,聂集洁(2019)<sup>[40]</sup>建议分别采取具体问题具体有针对性的解决。王璞礼(2017)<sup>[41]</sup>,杨敏(2018)<sup>[42]</sup>,周小明(2019)<sup>[43]</sup>认为制造企业面对激烈的市场竞争时,其利润常常遭到挤压,对管理精细化存在着非常巨大的要求,业财融合为缓解制造企业的经营困境提出了新的管理抓手。孙李静,许俊虎,江军英(2019)<sup>[44]</sup>认为业务和财务信息传递不对称,实施业财融合模式可以增加企业的竞争力,提升企业价值。贺锦辉,王璞礼(2019)<sup>[45]</sup>认为提升企业的价值可以通过实施业财融合这种途径来解决,适用企业发展过程中的市场竞争力。孙彤焱,彭博(2019)<sup>[46]</sup>以红塔集团为例,企业可以创新预算管理组织、流程等,搭建各种提升企业价值的管理方法,来适应当前世界经济发展新常态的局势。徐静(2019)<sup>[47]</sup>认为认为从业财融合的角度,进行企业财务管理模式的转型升级,并且注重商业财务对于企业经营活动的预测与指导作用,以增强企业竞争优势、实现长效发展。周洁(2019)<sup>[48]</sup>认为在当前的大数据时代,能够克服在当前大部分企业财务信息平台质量较差的问题下,通过业财融合技术把企业财务端与业务端之间的大数据联系到了一起,通过财务的可预测管理将公司生产流程的每个环节都联系在一起,从而提高了公司财务效率,而精准的财务信息也可以协助企业管理层科学地决策,从而提高了公司价值,实现公司的健康可持续发展。

国内学者宋芬(2019)<sup>[49]</sup>则认为为了促进公司的财务职能部门升级,剥离影响公司的事业发展的融合管理模式,唯有建立企业财务共享平台这种方式。刘颖,肖泽磊,於流芳(2019)<sup>[50]</sup>通过对 D 乘用车公司的调研,认为以业财融合为着力点进行

了管理会计等方面的研究,认为可以以全面计划管理的方式推动企业财务管理提升,以实时的经营研究与收益管理对公司战略决定提供了基础支持,打造"1+N"的管理会计平台提升企业管理水平,就可以做到了管理会计研究对公司发展战略的全面支持。钱瑶(2020)<sup>[51]</sup>认为虽然业财融合的快速推进可以应对制造业面临转型升级的挑战,但是信息化不够,人员认识差等问题,需有针对性优化措施,促进企业快速发展。汤惠子(2020)<sup>[52]</sup>通过对医院预算管理和业财融合的梳理,认为建设业财融合平台信息化,实现数据同源,提高预算准确性和科学性。首钢集团的多元化发展不适合当前的战略型预算模式,首钢集团有限公司(2020)<sup>[53]</sup>利用信息技术扩展经营者的思维能力,提高经营能力,通过建立和实施预算信息系统,以便信息化、智能化、共享化,缓解预算管理的难度。裘益政,彭思佳(2021)<sup>[54]</sup>从文章中指出这推动企业业财融合与国企绩效考核的相互配合作用,提升考核参与人员的知识水平和实际能力后会带来深化改革业财融合,前端的人员能够成为企业价值最大化创造的主体,进而提升企业价值财富。

### (3) 结合业财融合的预算管理

二零一六年六月,为加强规范企业会计数据化信息管理,财政部提出股份公司股东应当在会计信息化和融合性会计原则的基本指引下,运用会计信息并结合实施有效财务管理进行会计。管理者的会计业务应该是根据财务行业内的整体发展流程,采用一套科学的综合管理业务方式与会计工具,进行对各关键词的管理业务环节、层面和业务领域的综合嵌入,以利于达到管理业务与实际财务之间的一种深度相互结合与融合。国家在“十二五”发展计划中指出,从公司经营建设的各个环节都必须全面落实管理变革与技术创新思路,真正围绕创新驱动发展的重大战略需求,最大程度的充分发挥财务职能,把公司经营的财务风险管控到一定范围,在持续的经济发展中挖掘新的增长点,并作为公司价值管理者。在市场经济形势日益复杂多变的今天,传统的财务管理与其格格不入,业财融合通过对传统财务管理组织机构的改革,进行传统财务职能的转变。张传平,王晓村(2014)<sup>[55]</sup>认为需要对全面预算管理制度加以研究,根据企业发展目标,快速的业财融合的方式就是财务部门在预算编制过程中到核心作用,其他部门协助处理相关专业的的事项。在审核预算方案时,财务部门确实落实所肩负的监管职能,以便瞬时的共享企业信息共享数据,提升对市场的反馈速度。实现公司业务和财务的全面融合需要从公司管理层次上的经营营运进行产品细分。苏林峰(2012)<sup>[56]</sup>和刘念(2018)<sup>[57]</sup>都认为,公司首先就必须进行业财融合的全面预算管理,在基于信息平台上的业务财务数据的基础上,更加注重数据过程,进行运营决策,故能提高运营效益、资本利用率,进而为公司提升品牌价值。池文瑛(2018)<sup>[58]</sup>认为,业财融合要求财务人员从财务环节过渡至业务前端环节,实现业务、账务、计划管理的同步,财务落后于业务发生的

问题将不复存在。杨芳(2019)<sup>[59]</sup>认为预算的编制与实际应用不符,主要原因在业财的相互隔离,没有把各业务单位的预算编制工作落实到位,项目业务数据与财务数据也缺乏统一标准,所以必须深入挖掘项目的业务预算指标框架。李建明(2019)<sup>[60]</sup>以 A 企业为例,认为当前企业必须对业财融合的全面预算管理工作要有较正确的认识,并分析其问题和成因,探寻解决问题的有效对策,从而建立完整的全面预算管理制度,促进公司的可持续发展。张红梅(2020)<sup>[61]</sup>认为,企业在目前的基于物业财融合建立财务管理系统过程中,主要建立在相关预算模型的基础上,即以会计理论为基础,利用财务信息对业务的基本数据做出科学合理的预测与分析,从而达到对信息数据的全面反映,为公司发展决策的制订提供支持依据。尹沛霖(2021)<sup>[62]</sup>认为企业通过预算体系构建体系的引入,正确认识预算的力量,将预算同业务和财务管理结合。

### 1.2.3 文献评述

中外学者对预算管理的理论研究都经过了一个漫长的发展历史,已经建立了一个比较完善的理论体系。但由于社会竞争力的日益提高,传统的投资计划管理方法已经不适合当前的大公司,也无法真实体现大公司的实际运营情况。国内外对预算管理的研究非常厚实,提出的理论和方式随着企业的发展也逐步发展,但是随着智能化数据的时代带来,也自然而然的孕育了信息化科技手段,国内外基于信息化手段的实现提出业财融合的理论。因为全球化的市场竞争越来越激烈,企业在实践中对战略规划的具体数据越来越重视,业务和财务的融合也随之提出。故国内外纷纷提出了业财融合的预算管理理论,而业财融合则主要是指把公司的经营活动与财务管理活动相结合,协调公司经营体系与财务管理系统,以增强公司财务人员对业务流程的把握,结合财务共享平台,可实时反映企业的发展状况来应对瞬息万变的经营环境。然而国外对业财融合的预算管理理论非常少,只停留在业务和财务的融合才能使预算管理更完美,国内对业财融合的预算管理理论比较多,但都停留在理论层面的探索上。缺乏实践运用基于业财融合的预算管理为研究对象的研究论文,也没有发现在实践中关于对业财融合的预算管理的案例研究,需要进一步的完善和补充。

综上所述,国内外关于业财融合的全面预算管理的研究在一定程度上有所欠缺。本文以 W 公司为研究对象,在相关的理论指导下,分析 W 公司全面预算管理的当期现状,进而通过梳理发现的问题,希望提出的业财融合下 W 公司预算管理体系的优化方案可以对提升 W 公司的竞争力起到积极的作用,从实证方面弥补已有研究的不足。



## 1.3 研究内容与研究方法

### 1.3.1 研究内容

本文通过以 W 公司为研究对象,然后分析其存在的业务和财务脱节,预算的准确性把握不足,信息不对称现象严重等问题提出了预算管理优化方案的建议,具体大致如下:

第一章,绪论。本文从研究背景和意义开始着手布局,通过查找相关业财融合和预算管理的发展理论历程,然后对其相关文献进行整理排列,然后提出了本文研究意义、技术路线及研究内容。

第二章,相关概念与理论基础。关于年度预算财务管理,业财监管融合等重要预算概念理论加以了深入阐述,并对基于业财管理融合的年度预算财务管理基础理论研究基础工作加以了详尽性的阐述,理论研究基础主要内容涉及预算财务信息共享预算理论,信息不对称预算理论,业财管理融合年度预算财务管理基础理论等。

第三章,W 公司预算管理工作现状及存在问题。通过对 W 企业的案例剖析,本章节着重在于找出 W 公司当前的预算管理问题,故而首先通过研究 W 企业的发展状况,然后分析当前的预算管理模式,提出问题后认为对于 W 企业来说将业财融合嵌入预算管理模式中的必要性。

第四章,W 公司预算管理优化方案设计。针对 W 公司业财融合流程中出现的问题,从业财融的新视角构建了预算管理思路,并重点介绍了框架设计、组织机构、预算各流程等方面的内容进而优化业财预算管理方案。实现数据共享,协同效应管理等,并为将业财融合嵌入政府预算管理系统中的具体方案提出了意见。

第五章,W 公司预算管理优化方案的保障措施及实施效果。通过从组织保障,制度,人才等方面的建设给与优化方案的保障并通过对全公司人员的内卷调查来反映该方案实施的效果,以期给与制造业预算管理带来的变化和效果。

第六章,结论与展望。最终章节进行归纳了本文的研究结论以及不足之处,并对以后的工作提出了新的展望。

本文的研究技术路线如图 1-1 所示。

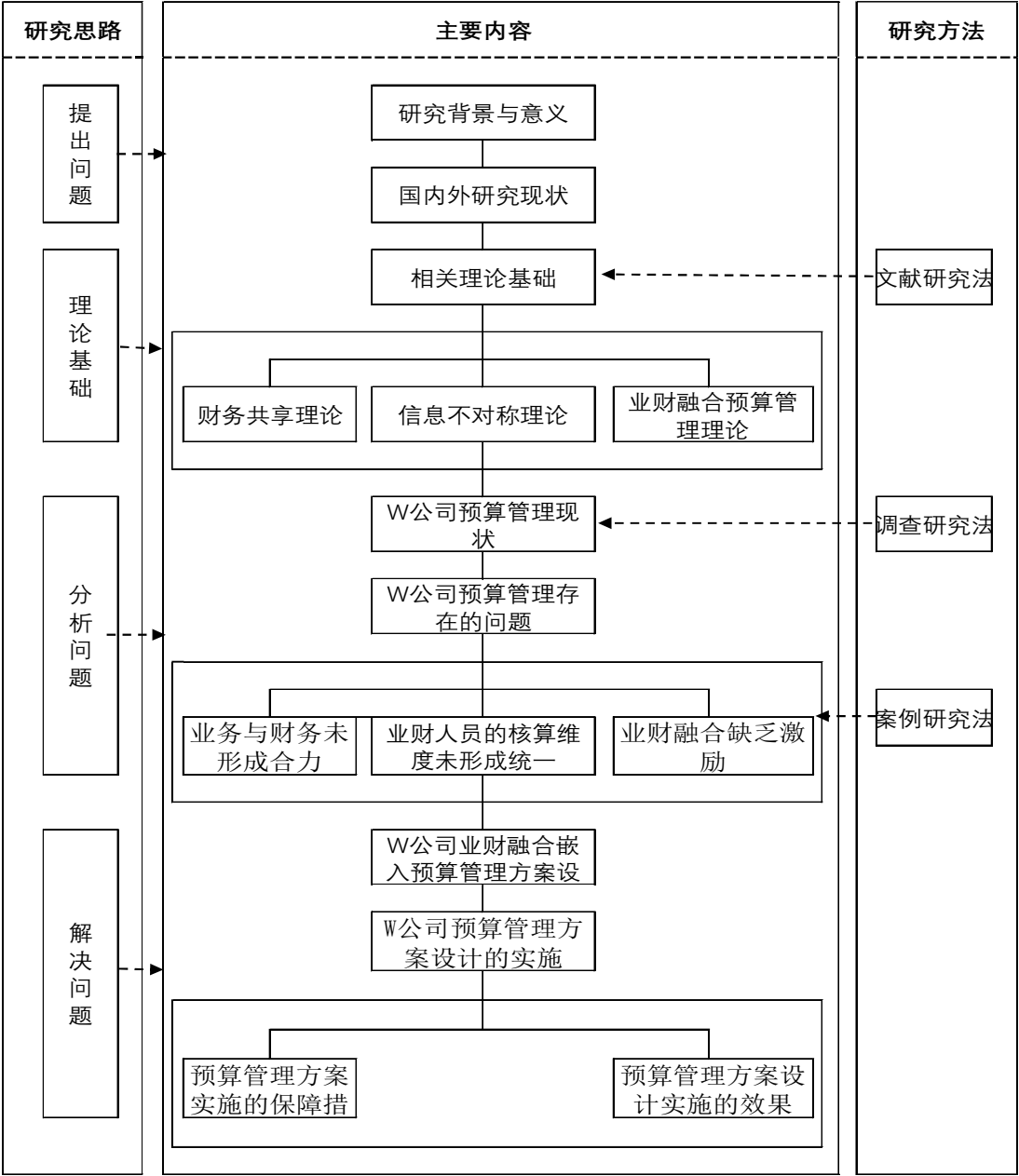


图 1-1 本文研究技术路线

1.3.2 研究方法

本文中对 W 公司业财融合过程中的预算管理研究时，查阅了大量资料和文献，并以实际工作之例，收集数据，与 W 公司多位管理者进行交流。故这篇论文的主要重点研究分析方法有案例的调查法、文献调查探究法、调查分析研究法等,对这种研究分析方式的主要特点说明具体内容如下。

(1)文献研究法

大量搜集、检索国内外有关业财融与预算管理方面的理论研究等有关方面的著作与文献资料,以全面掌握其在预算管理与业财融等有关方面的发展情况与理

论研究现状,并概况总结现有的研究理论与成果,以有关基础理论与概念上的基本研究形成了本文研究的技术路线。

### (2)案例研究法

以 W 公司的预算管理为例,为了探究 W 公司实施业财融合的预算管理是必要的,笔者对 W 公司预算管理体系框架等预算资料进行了分析说明,结合相关的实际分析数据,通过问卷调查的方式论证其方案的预期效果。

### (3)调查研究法

采用实地调查、走访等实际的方式,对有关业务单位与企业财务部门中的有关人士开展了深入相关沟通与联系,并获取公司内部预算管理工作的整体及有关资料,并对该企业内部预算管理制度的建立、业财融合等在公司中如何进行的实际情况开展了调研,进一步探索 W 企业内部预算管理的新思路和新办法。

## 第 2 章 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念

#### 2.1.1 业财融合

业财融合,也就是要把整个生产制造企业的各个运营业务和整个财务相关知识融合在一起,并充分利用对整个企业内部生产管理经营各个环节的价值结构分析与风险管理控制,以此从而实现并发挥其对整个企业经济价值的最大化。当财务经营管理问题一旦发生的关键时刻,企业财务经营管理信息就可以能够及时准确的反馈传递给企业财务人员,就这样直接产生了一个企业的财务信息流,而这种企业信息流中就同时包含了一个企业财务的统计信息和一个企业财务经营管理方面的统计信息,并且通过业财数据融合的平台加工技术使企业财务管理方面的统计数据和企业经营管理方面的统计数据有机的相互融合运用到了一起,这样就可以能够直接实现一个企业财务业绩报表的统计分析能够比较真实准确地直接体现一个企业的实际财务状况。在业务间与财务间的合作有机融合的服务理念下,企业财务管理部门仍然需要进一步探索改变传统后端职能财务机构的运营管理服务观念,主动将其嵌入财务行业前端、为财务行业后端服务,进而有效加强业财间的合作,以真正打通企业运营的管控和企业财务的管控之间的诸多障碍因素,以真正实现二者两部分财务工作的有效无缝连接,进而有效促进整体企业财务价值效益最大化服务理念的真正有效达成。

#### 2.1.2 全面预算管理

全面预算涵盖了公司营运计划、财务计划、资金安排等,并涵盖到了公司营运活动的各个方面。其中,业务计划分为销售费用、产品预算、显性成本费用、日常管理费用等多方面的计划,其中资金运算则包括有一般专门计划和资金性支出计划,而财务预算则包含了企业融资计划、个人融资预算等方面的计划。一般完成全面计划的时限为一年。营销预算,主要包括在销售过程中的使用资金、组织的营销活动中涉及到的资金和管理成本等;财务预算,主要包括对公司的融资等各方面的预算。全面计划还可以包括财政预算管理以及业务计划,业务预算管理包括了公司的重大方针政策和战略目标的制订等经营活动方面,而财政预算管理则包括公司的投资计划和筹划等方面。全面预算管理作为业财融合的重要部分,为企业的经济发展起到了推波助澜的效果。

2.1.3 业财融合预算管理

传统的政府预算管理方法大多依靠财务部门进行相关数据分析,而忽略了业务方面的大数据分析,因此具有相当的局限性。业财融合的计划管理体系需包含了公司的全部发展计划。通过全方位的预算管理,真实的体现了公司的前端、后端等各方面的发展需要,为公司内部协同、运营现状和策略贯彻等各方面的最终决定提供了帮助,并促进公司通过整合和配置内部资源实现公司的战略目标,从而形成了“以业务为先导、以财务为协同”的全方位预算管理体系。其主要特点如图 2-1。

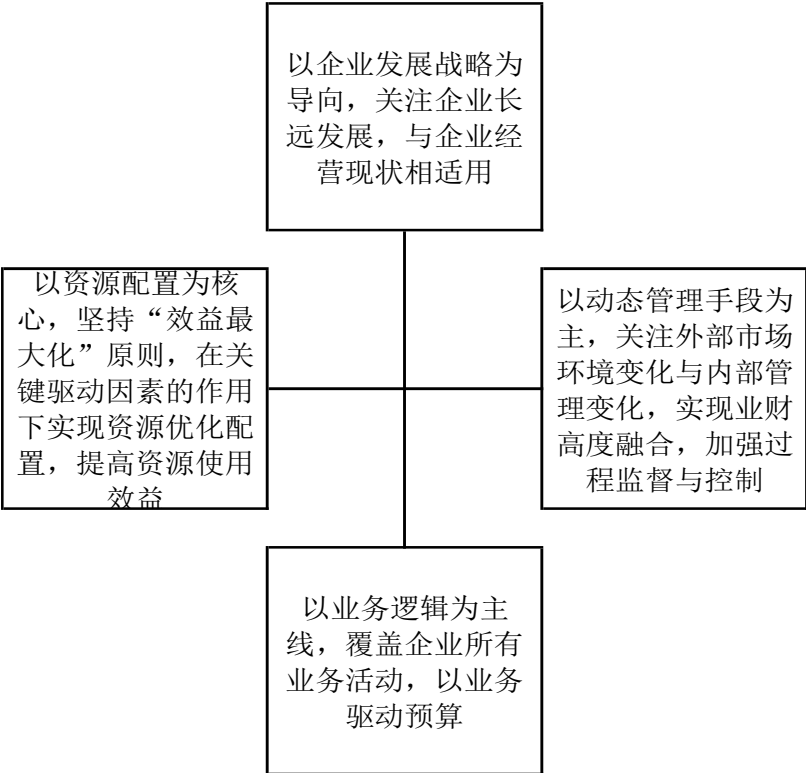


图 2-1 业财融合预算管理特点

2.2 相关理论基础

2.2.1 财务共享理论

财务共享是为了内部和外部的信用使用者提供专业数据的财务管理服务。其管理职能主要在于把基础性的、复杂性的各种信息以信息技术的方式进行编排和设计,同时运用好资料收集功能来对信息技术的资源进行整合,并把各个公司流程中各种服务的具体情况梳理和汇总,最后利用共享管理系统加以筛选分类,最后建立可以协助企业提高服务办理速度、改善服务、降低费用的科学化专业化的企业管理体系。通常,这也是指企业将下属的各种组织机构的财务、会计及工作

人员资源最大化利用出来,让他们集中管理,以便提高经营效率。财务共享以信息化为基础,并将整个业务流程进行了优化管理。财务管理信息共享体系主要是一个相对独立的个体组织,其本身就有管理职能,它是各个组织单位财务管理工作的重点工作、业务信息处理中心。它可以降低公司的很多运作成本并同时提升人员效率,也有助于管理者更好地管理公司。

### 2.2.2 信息不对称理论

信息不对称经济理论就是指在不同的角度的人在企业的经济经营活动中所掌握的信息程度往往是完全不同的;一个人比掌握了更充分市场信息的那个人,相对于其他信息较欠缺的那个人总是使其占据着更有利的竞争地位。信息的不对称这一现象问题早在上世纪六六七十年代就已经受到了我国有关专家学者的高度重视,也给现代市场经济理论带来了不同的新发展视角。显然的了解的信息越多,往往越能利用该内幕信息赚取超额收益。有效掌握正确的信号,能够有效降低经营管理者决策失败风险。但是,如果市场是足够有效的,那么不管掌握多大的信息都不会带来利益。信息的不对称大致从这样几个方面形成:

- (1) 市场信息的存在主要是分散的,并且必须由人来获取和安排。
- (2) 由于市场信息的获取与整合都需要大量成本,再加上交易市场中存在着拥有大量虚假信息的先天局限性,使得市场参与者往往无法获得一切所需要的信息。
- (3) 由于有些信息是内幕的,所以信息不对称现象在交易市场中几乎随处可见。

信息不对称的基本表现为企业内部部门之间的信息交流障碍,在搭建业财融合的预算管理体系中,因为业务与财务采取的标准不同,对于相同的业务所考虑和关注的核心点不同,很同意造成部门间信息交流存在屏障,以及双方信息沟通机制的不足,导致了业务和财务双方信息间存在屏障。价值管理信息只能通过交换才实现的价值,但业务和财务部门对于价值信息管理的要求也有所不同,因为业务部门往往从自己专业领域提取信息,而财务管理部门则必须从公司发展的角度分析价值数据信息,所以也就产生了业财一体化流程中的信息不对称。

### 2.2.3 内部控制理论

内部管理,是泛指企业既要保证内部经营管理目标的实现,又要兼顾控制内部流程的风险同时兼顾企业活动的经济实惠性,因而自我调控、约束、规划、评估与管理的各种方式、手段和措施的统称。

#### (1) 内部控制五要素理论

在自由市场经济高速发展的今天,根据美国 COSO 委员会所构建的企业内部

管理五要素理论,依旧受到理论界的广泛认可。在内部风险控制基本理论深入研究后期,coso 研究委员会对内部风险控制理论要点结构进行了多次扩充,并同时把对内部风险管理反应以及重要事项风险识别与管理目标的正确制定要求增至其中。本文在选则了 COSO 五要素作为搭建企业财务内部控制体系的理论支撑。

①控制环境。任何事务都是受环境的影响非常之大,显而易见,控制环境必然影响着内部控制活动。其中包含的内容包括企业文化、人事政策、制度环境等。因此,内部控制的有效性同样会被控制环境的实际质量所影响。

②风险评估。风险评估成为公司内部管理的重要要素,同时也是内部控制体系的主要构成部分。公司必须构建科学的评估风险制度,提供企业随时可以在日常运营过程中进行风险评估和定期分析,应对得出的结果,可以很好的搭建出相应的应对措施,以此来体现企业的未雨绸缪。否则事前控制就只能成为纸上的文字,如果只能在风险发生过后才进行处理,那么就会丧失风险管控的提前预警。风险评估是企业财务内部风险控制与运营管理体系建设进行管理实施的主要基本技术手段,风险评估的基本技术内涵包括有公司法律法规及其遵从性质的风险、财务报表的信息失真率性风险、运营管理效益与公司生产经营效率性质的风险。

③控制活动。在企业内部管控理论中,公司会根据风险评价的具体成果对风险处理方法进行了有针对性的制定,进而对公司运营发展和财务管理中的重要控制点和关键业务流程点做出了提前的设计,这样使公司资产的稳定性以及运营效率的上提和内部信息记录的完整性都能够获得合理的保障。综上所述,作为企业内部控制的关键组成部分,控制活动有着非常宽的活动范围,当中会涉及企业全体完整的业务办理流程。监督活动的基本措施主要有授权审查制度、财物保全制度和成本监控等。

④信息与沟通。在任何时期中,信息与沟通都会对社会运转造成重要影响,在企业当中也同样如此。信息与沟通在企业的各个经营环节中都有所渗入,企业个中心以及全体成员都要依赖信息与沟通来实现对所有人的有效串联,只有这样才能使得企业活动正常进行。顺畅的信息沟通和更全面的信息服务可以帮助公司内部人员在对职能进行履行的过程当中创造出更为完善的沟通范围,这样公司对在财务内控和业务流程等方面所建立起来的要求就得以顺利完成,公司财务管理效能得以显著的提高,公司经营管理目标就能够真正意义上的得到实现。企业内部控制基本规范指出企业内部的控制运行要有有效性,企业内部控制问题的信息传播和沟通机制的建设是必然有针对性的构建。

⑤内部监督。内部控制行为的实施是内部监督做出的最有力的保障。部分客观条件的出现会导致内部控制在推进过程当中面临许多不可预料的问题。比如内部控制执行者无法对流程设计者的意图作出充分的理解,比如管理层的思想高度

不够,再比如内部控制方案在执行过程当中无法达到理想化的效果等等。这些客观条件的存在都会导致内部控制活动的效果明显下滑。因此,必须要通过内部监督来使得内部控制的实施得到有力保证,管理层可以通过内部监督来对问题进行及时的发现和有效的整治。

## (2) 委托代理理论

根据信息不对称理论所建立出来的委托代理理论,其核心观点是受托与代理关系。在该观点中,授权者与被授权者分别承担着委托人与代理人的角色。在企业运营的过程中,企业股东的基本诉求之一便是公司财富最大化,也即需要企业管理者对公司利润进行最大化的提升。企业管理者的基本要求,是对个人工资水平以及企业年终利润分配进行尽可能的合理增加,以及对生产过程不可缺少的休息安排,因此双方存在着非常明显的利益冲突。一般都是由管理人员对公司最日常的生产运营情况进行管理,而员工也会对公司最实际的生产运营情况加以了解,公司通常只在会上对影响利润的事情进行商议讨论,在加上中间各个环节的失误,很容易造成发出和收到的信息存在偏差。公司管理层会因为对自身利润最大化的渴望而作出一部分决定,这些决策当中还可能会涉及逆向选择和道德风险,从而使得公司的合法权益受到一定影响。综上所述,公司必须更加努力的完善内部管控系统,以便使得公司股东能够对公司实际的生产运营情况进行实时监测。同时对企业绩效奖励激励机制也进行了建设和进一步的完善,通过对企业管理层人员的合理约束,来达到企业对股东权益的充分保障。完善的内部控制体系可以对公司股东的权益进行合理的保障。

### 2.2.4 流程再造理论

流程再造理论自从被发表出来到至今受到了大量研究者的重视。这主要就是根据对过去传统的公司制度加以合理化改造,或者是新产生的新的理论依据,以这些方法提高了公司的经营管理能力和运营业绩能力。公司需要根据每项业务流程,或者对每项业务流程的具体各个环节进行管理。对于管理实力比较强的公司,企业经营过程中存在一些较小的问题时可能在过程中就进行了调整,而当对公司内部存在较为大的问题进行重要变革时,比如公司内部组织架构、管理体系等方面需要完善时,就需要考虑业务流程再造,对公司架构、相关管理以及部分内部管理模式进行创新优化,以有效决绝过去公司所面临的问题,从而完成对其部门职责的重新调整,以及人员职能的转变。公司的业务流程再造一般可分为四个阶段完成,准备阶段也就是先确认改造目标,然后开始组织相关员工提前做好事先的改造准备工作;进一步阶段则需要考察调研存在的问题,并及时发现并给与及时改进;提出改良优化方案阶段,可以通过逐步测试并不断的进行改良,可最终



敲定最佳方案;实施阶段甲乙双方应当保持相互之间充分的沟通共享信息同步,以减少小问题发生。另外,在企业流程再造过程中将原员工的位置重新设置,以便适应在新管理模式下企业的正常运作。

## 第3章 W 公司预算管理现状及存在的问题

### 3.1 W 公司概况

#### 3.1.1 公司简介

W 公司是一家创立于 2004 年的研发生产公司, 主要提供光传输、大数据中心和光纤元件、模组等产品, 通过不断的发展, W 公司现已在国内光模块产业建立了强大的技术与客户基础, 华为、中兴、烽火科技等国内外著名的通讯设备制造商均与其形成了战略供应商伙伴关系。W 公司专业设计、生产并开发销售广泛应用于工业信息电子通讯、数据信息传输、航空航天、半导体、传感器、各种光学电子元器件在军事领域的应用、光电子模组, 以及各种光学微电子系统系列产品。公司目前产品种类广泛涵盖了: 激光半导体微波激光器、光学和反相微波放大器、光微波发送器、光学微波接收机、光微波收发器等模块、大功率导体激光发射二极管、垂直腔体和表面激光发射器等激光器, 和各种国际技术领先的通用光子发射测量控制工具等等。公司主要生产的产品主要是光模块, 光芯片和音频调制器也会研发生产, 但是所占比例不太多。目前的系列产品种类主要产品包括 XFP(10G)、SFP+(10G)、QSFP+(40G)、CFP(40G)、CFP(100G) 系列及 100G QSFP28 等, 主要产品用于设计适应各种不同传输速率和不同传输运行距离的不同要求。2014 年, W 公司实把自己的激光类产品业务剥离出来, 将集团的重点产业战略集中放在光联网、集成光电子产品二大领域, 并更加聚焦快速地将业务在通信互联网、云计算、无线接入等中高端应用领域。W 公司的优势在与研发力量在行业领先, 但是研发耗时长, 劳动成本高, 总是落后于市场推出产品, 故其产品的利润薄弱。随着中国市场的进一步快速发展, W 公司在市场运营管理过程中也开始出现了一些瓶颈, 原材料成本和劳动力的成本节节上升, 研发周期长等等问题促使公司重新改变结构, 提升自身的竞争力, 稳定发展。W 公司产品如图 3-1。

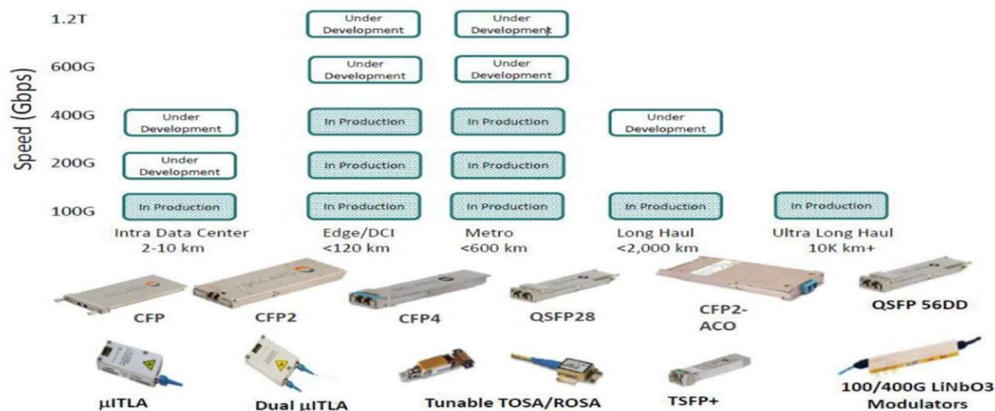


图 3-1 W 公司产品

3.1.2 组织架构

W 公司是总经理领导制，由其对公司的生产经营给予管控，提升公司的经营业绩。W 公司的组织架构包括市场部，业务发展部，财务统筹部，行政部，研发部，IT 部等等，各部门各有其相应的职责和范围，各部门对公司而言是一个整体，故要相互配合，促进公司的发展。

W 公司目前正式员工 880 人左右。2004 年，W 公司的产品分为可调固定激光器和信号接收器等等，2014 年进行战略转型，成为目前专注于高端产品的开发和生产，提升自己市场地位。W 公司的组织架构如图 3-2 所示。

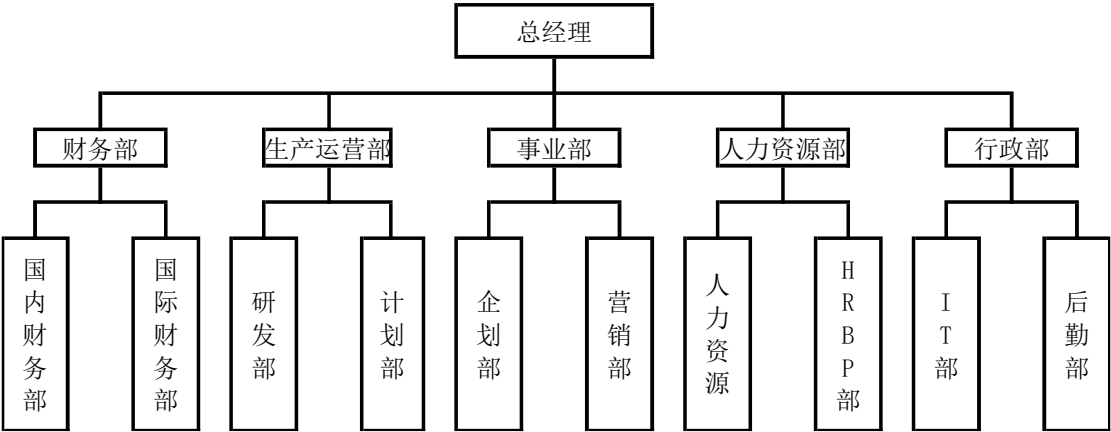


图 3-2 W 公司组织架构

从图 3-2 看出，W 公司在总经理的管理下又根据职能的不同下设了记录交易事项出具报表的财务部、根据市场的销售区域设事业部、人力资源部、IT 部等等部门，各部门岗位明确，职责清楚。例如公司的研发部就是负责公司的研发产品的活动，对新产品的构建以及与研发一切相关的活动都由其统领。目前 W 公司的预算管理工作由财务部负责统筹，根据生产地点的不同设置了国内财务，国际财务两个分支，其具体职能分工如表 3-1。

表 3-1 W 公司财务部职能分工

职能	职位名称	岗位职责
国内财务	总账会计	负责国内生产经营单位的日常账务及报表的编制，以及统筹各部门预算数据
	费用会计	负责员工日常报销工作以及 W 公司后勤的领先采购付款工作
	预算成本会计	负责工厂的生产预算标准成本的核定以及成本差异分析
国际财务	总账会计	负责国际供应商付款安排以及日常报表的编制
	财务计划与分析	负责国际预算的统筹以及日常的执行差异分析等工作

由表 3-1 所知，W 公司并没有设置专门的预算管理团队，由财务部的总账会

计或者财务计划与分析来分别负责区域的预算统筹工作,故在管理过程中国际和国内的预算情况并没有集中管理,而是各自为工,并且预算的执行过程中财务人员没有充分了解预算的制定的合理性。

### 3.1.3 经营业务

W 公司的经营模式是以销定产,由客户先下订单,然后依据其所要的需求,W 公司在进行采购原材料进行加工生产,然后出售给客户。原材料的成本占据 W 公司产品成本的 50%以上。W 公司既在国内销售,也在国外销售 W 公司大部分的客户比较集中,主要是中兴通讯、华为、思科等,合计销售额约占营收的百分之五十以上。国内市场占据其销售额 40%以上。不同的顾客有不同的要求,所以在维护客户利益上,W 公司必须进行可持续的创新产品,以确保在市场上的占有率。但是在供应商的维护上,W 公司需要严控供应商的质量,其至少提前 6 个月进行供应商的选择和测试,才能发展成稳定的供应商合作关系,而且依据公司政策,每份原材料需有至少 3 家稳定的供应商以防供不应求,发生短缺成本。W 公司的生产线也需要加强相关部门之间的合作以及协调,能及时的生产高质量的产品。

W 公司先于其他企业实现了 10G 和 25G 激光器产品的量产,因此在芯片开发方面相比于同行业的其他公司,具有绝对技术优势。从 2014 年开始,W 公司的业务范围重心逐步从 40G 及以下的产品研发升级到 100G 产品,因为其首先在 2014 年末市场上展示了 CFP2-ACO 技术,这种技术是推动 100G 产品应用的关键核心技术。但是公司在晚了 1 年多的时间即 2015 年才将产品研发出来,任然获得市场上很大的反应;该产品的使公司的收入占比从 20%上升至 76%,近年来因为国家大力普及数据中心的创建和 5G 的开发,故对 100G 产品的需求越大越大,该产品近些年在市场上发展逐步提升。W 公司的销售收入如图 3-3 与图 3-4 所示。

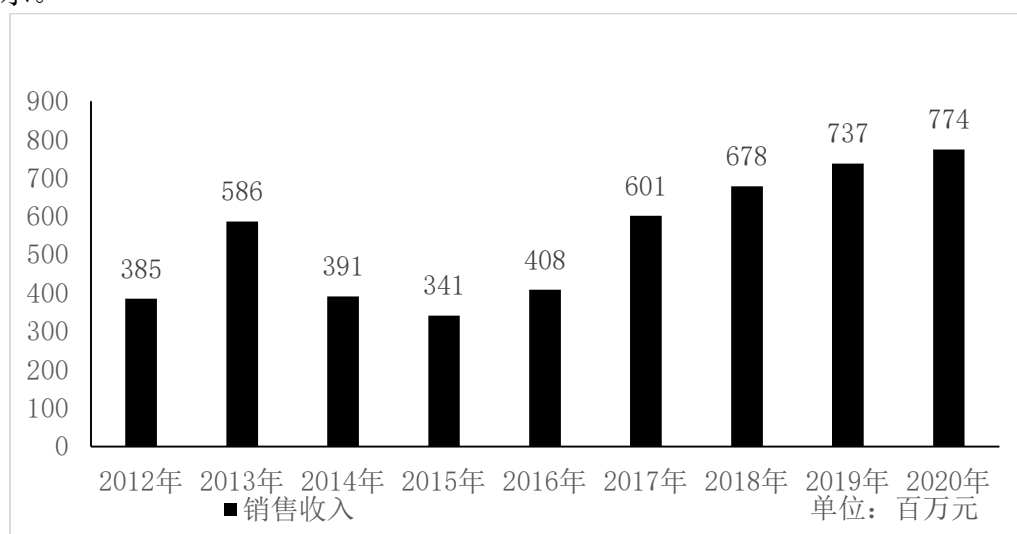


图 3-3 W 公司 2012-2020 年销售收入

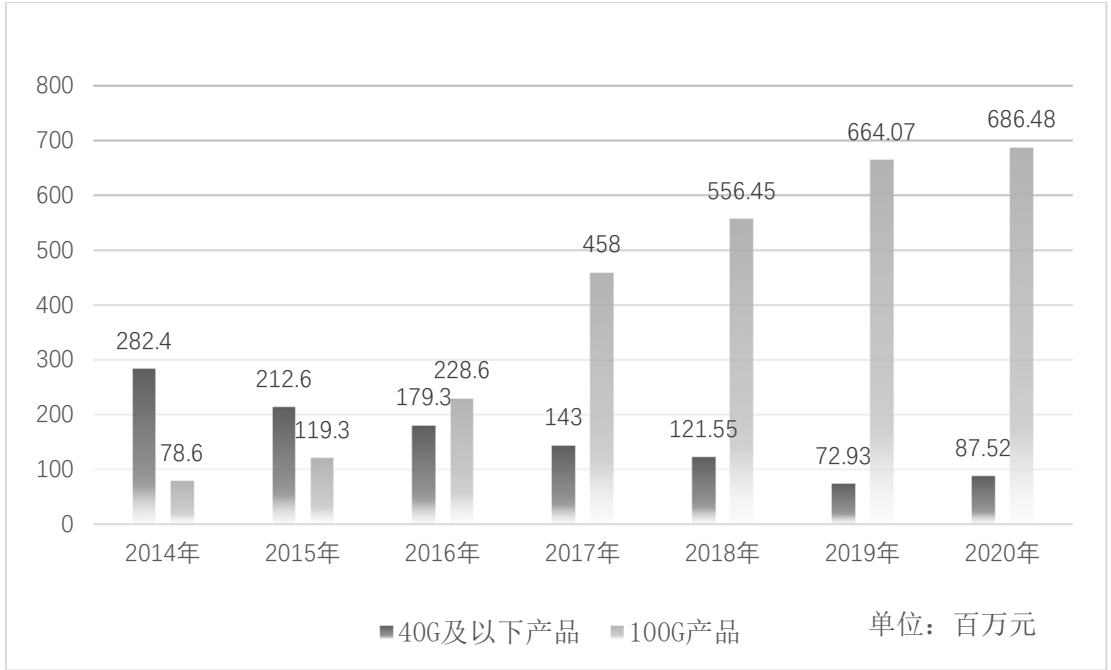


图 3-4 W 公司销售收入结构

随着 100G 光模块产品在 2016-2017 年销售量发生了变化，因此 W 公司的经营成果显著改善。2017 年企业的经营业绩表现突出。2017 年 W 公司的收入达到了 6.01 亿元，比上年增长了 47.3%；净利润为 1.28 亿元，持续到 2020 年以及后续都继续上升。W 公司 2012-2020 年营业数据如表 3-2 所示。

表 3-2 W 公司 2012-2020 年经营状况									单位:百万元
年份 科目	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
销售收入	385	586	391	341	408	601	678	737	774
营业成本	452	709	373	398	399	473	527	575	598
净利润	-67	-123	18	-57	9	128	151	162	176

由表 3-2 所知，W 公司年均营业成本占营业收入的 77%以上，属于较高水平。企业营业总成本高的主要是研发费用较高，年均研发费用大约占公司营业总收入的 80%以上。以,公司虽主营业务收入逐渐上升，但研发成本太高，利润总额的增长空间有限。由于研发是 W 公司的王牌，产品研发事项需要持续进行，研发投入还会逐年上升，短时间内无法通过减少研发投入来实现公司盈利。所以，W 公司要控制生产成本，避免浪费。故要严控生产过程的预算执行以及采购过程的价格和质量，以便实现公司的财富最大化。

## 3.2 W 公司预算管理的现状

### 3.2.1 编制原则和预算目标

#### (1) 编制原则

为了实现企业可持续发展目标 W 公司可以提倡全面计划管理,通过把公司长期战略目标和各部门经营绩效结合在一起,利用关键绩效的考核对财务指标加以有效把控。企业采用中央集权制管理预算结构,由管理部门设置企业的经营方针和投资规划,然后由其对职能部门进行管理传递下层的财务指标,并确定企业各子公司、各部门的年度经营规划与目标,然后逐级上报。计划的关键问题就是,如果在即受到目标和有限的资源制约情况下,任然能够制定合理的行动计划。W 公司的预算管理总的设定原则是公司上层部门设定总目标,然后落实其指令,有公司下设的各个分支部门则进行细化对如何实现其总目标做出更具体的设置,而在此过程中由公司预算管理部门做好对所有流程的把控与监督,以防其预算管理松弛,损坏公司的利益。

#### (2) 预算目标

目前 W 公司预算管理目标是目标利润达成式,由集团设置其目标利润的具体范围,一般在历史的基础上上涨 10%左右,然后由 W 公司的营销部门设置其未来的销售计划以及收入情况具体化,费用成本中心设置其生产计划,销售费用,人员招聘计划各个具体化来控制成本费用,以期实现其目标利润。一般有每年的 9 月份开始进行来年的预算管理计划,该计划持续大概 3 个月左右,进行细致化的敲定和

### 3.2.2 预算管理组织架构与职责

W 公司为满足新型的财务管理要求,专门设置了预算管理决策机构。决策机构在对公司的内部组织架构和运营管理模式等各方面进行深入研究后,形成了一个比较全面的公司预算管理系统。公司下设总预算理事会,在 W 公司下设分预算理事会,部分计划管理委员会,预算编制工作机构等,总预算理事会对每个分子企业预算计划实施统筹管理,并负责公司内资金计划、预算分析与计划,把控公司的总体预算目标。预算具体组织结构可看图 3-5。

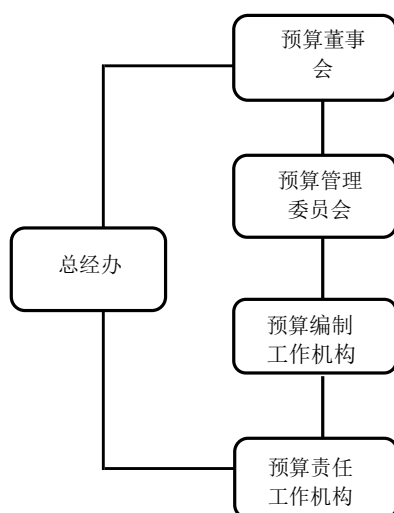


图 3-5 W 公司预算管理组织结构

公司的管理层设置企业的目标利润，然后分解各个分部的具体目标利润。W 公司的总经办下设的董事会，负责把控企业管理层的目标利润的实施策略与规划，包括组织预算计划的执行主持大会召开，协调企业各个部门间的相互链接与交流等工作，并组织开展计划执行中的监测、调整与检查工作，确认对各企业的计划实施差异分析，并审核与下达政策调控措施，以及进行计划考评工作等。W 企业预算管理工作的最高预算决策机关是预算管理委员会，负责组织公司的相关部门以及委托相关专家对目标的制定过程做出预测，并对公司各部门制定的计划案及全部预算计划书进行审核，提出相关意见，同时向公司董事会报告通过或审核的预算决议案，批准后将制定正式预算计划书。预算编制机构的重点工作是为了落实企业的预算管理体系，随着预算管理工作的推进，机构组织编制以营销计划的执行结果为起点，依次制定了营销计划、新产品预算、成本费用计划、利润预算、现金计划等模式的预算管理实施方案，并制定了预算考评制度与绩效管理方案，对企业各部门计划实施状况进行综合考评，审核部门各类计划数据与内容是否满足企业的经营目标，审核各个申请单位费用申请单的合理性和合规性，严格按照公司的业务流程进行把控。其主要管理职能是本机构下设有商品销售管理单位、储运部、质控部、行政部等，由各个部门的实际管理人在组织本部门的不同岗位的人员进行预算的计划，并最终也实现的目标来考核该部门全体人员及管理者。承担着本部门年度预算编制、计划管理实施，以及相关预算结构调整、预算数据和统计分析等统筹各项工作。企业预算采用分类管理、逐层上报。预算管理工作考评结果作为对各个分子企业第一责任人和财务主管的工作业绩考核。

### 3.2.3 预算编制

W 公司的预算编制范围是由总公司牵头，下设的子分公司 2 家子公司和 6

家分公司共同参与。预算编制的模式是混合型预算模式，有公司管理层牵头，下达预算目标，从下到上，或者上到下双向走动，所有员工都参与反复的预算周期。它采用利益开始模型，分阶段分解，根据固定预算、流动预算和零基础预算的组合编制。通过对行业的分析，市场的调查以及自身的特点，要合理预期地对公司的经营成果进行预测。

(1) 预算编制内容

一般的预算管理理论中预算编制主要包括生产经营计划,企业整体采购销售财务预算和专项资金计划三方面,W 公司也参考此分类进行 3 个方面的预算编制。各部门具体要制定的工作计划具体内容,如下表所示。其中,专项计划主要分为人力资源计划、项目预算、企业融资并购计划、专用设备投入计划、企业信息化管理系统、软件平台计划。预算编制按如下步骤编写,即销售安排、新产品估算、采购的安排、人力资源招聘和费用计划、成本日常费用计划、非流动资产购置计划、投资项目估算、融资方式、融资测算、财务的预算。

(2) 关键指标考核

表 3-5 及表 3-6 是 W 公司预算编制所采用的对采购部门和人力资源的关键指标设置为参考。

表 3-5 采购部门预算编制的关键指标

目标角度	指标内容	年预算值	实际执行值	差异
采购材料	采购数量/供货准时率/缺货率			
供应商考核	新供应商的数量和质量			
采购价格	采购单价变化率/采购降价率			
部门费用	部门直接责任费用			
采购质量	采购的材料合格率			
库存仓储	库存数量/原材料周转率			

表 3-6 人力资源预算编制的关键指标

项目	招聘人数/任务完成率
员工培训	培训完成情况
职员管理	职能流失率/基层满意度
招聘成本	薪酬费用总额/生产成本率
行政费用	部门的办公行政宣传
突出工作	重点专项工作



### 3.2.4 预算执行

W 公司的财务预算监控管理,包括了事前事后监控、事中事后监控、以及事后监控管理。从所搜集掌握的相关资料情况看,国家财政预算文书申请管理部门一直是各级政府从事预算申请管理的首要直接责任人,预算审批部门同时对其申请有监督指导责任。W 公司则更注重事前管理与事后管控。事前管理的表现主要是由预算使用部门先提出了收费要求,之后根据其收费的种类和数额的大小系统会自动匹配相应的审核程序并进行了审查,之后是由供应部门进行了采购申报,库存和运输部门则根据其接收的供应物料进行验收和储存,财政部门根据接收的凭证和发票类型以及审批过程做出专业记录,资金部门按信用政策到期支付,核算部门则根据其类型做出了预算报销。事后控制是预算部门是其收入的具体方式和成本的标准成本进行分析把控,差异追查原因,进行问题解决。W 公司因为企业的资源限制只能采取事后管理来进行流程管理,当预算委员会认为预算执行反馈的时间间距达到相对的缩短,能及时发现了实际与预算的差异,并能发现问题的根本来源,并制定相关的优化和改善措施,以便实现流程管理速度提升的目的。预算管理一般按照预算内和预算外来管控和设定。预算内通常事项的费用管理,也有助于缩短流程。重要事务和预算外事项的支出,要有严格规范的审核过程。

### 3.2.5 预算调整

预算调整主要包括日调整和半期调整。日调整是指一定费用不包括在今年预算中或超过部门当年预算限额的情况,这种情况下需要特别批准途径。首先由需求部门申请并给与充分的理由,由相关部门领导进行审批,最终需经最高领导层批准后才给与申请,或者在预算计划编制阶段设置投机性支出的预算计划,以防有特殊性的预算需求,此种方式可以节约相关的紧急审批程序。半年调整是如果发生不可抗力的因素并且同以往的预期有重大分歧,或者对于政府年度预算的重要指标影响程度达到百分之二十以上,并要求对各部门的年度预算或者企业总概算作出重大调整的情形。采用了双向调节原则,即预算调整既可由下级预算机关提议,又可由上级部门提议。下级预算机关所提出的调整需要做细化解释,但必须逐级报经董事长办公会或董事会审查并同意。

计划执行目标一旦获得批准开始执行,非可能出现严重经济风险,原则上当年不得进行调整,但如果某项预算支出未及时计入相关部门公司当年度财务预算,或者金额超出本公司部门上年度预算支出额度时,或是证券市场正常运营的大环境可能出现严重风险波动,当其对公司的经营目标产生重大影响,必须要对其进行考虑调整追加公司的年度预算,以防偏离公司的经营目标,影响公司的未来发展和公司的绩效政策。

3.2.6 预算考核

各部门是企业预算执行主体的主要考核对象,由总经办结合预算管理委员会拟定预算考核办法,并将经审核的考核方案呈股东审议通过后执行,并对企业的全体职工发放预算考核条款、考核方式、奖惩方案。由总经办组织对各部门的在后续的计划与实施情况进行考核和评论,但是由预算部门具体执行相关事情的变化跟踪,通常企业将预算考核设定为每季度一次。预算考核的指标体系可以划分分生产经营指标和管理相关的指标。经营指标,包括有销售量、息税前利润、边际贡献、安全成本率、毛利率、成本费用、净利润率、应收账款的呆滞等,逐一分别提出标准,并编制了详细的经营考核办法。管理指标的考评,主要涉及预算管理制度的建立和健全、预算编制的准确性和完整性、各部门可控成本的界定程度与管理绩效的考核相关性、预算信息采集的准确度与管理业务的关联性、预算投资绩效的考核信息采集和对专项人员的量化程度,预算考评结论应及时反馈至各部,并提交总经办后交人力资源科,并与全体人员的薪资、业绩等直接相关。

3.3 W 公司预算管理存在的问题

上述从 W 公司的预算组织架构,预算编制,预算控制等方面介绍了其当前的预算管理情况。因为预算管理主要是内部人员在使用,故我们对 W 公司的企业相关人员进行相关的预算管理问卷调查,问卷调查总体设计了 19 个问题,分别有 13 个单选和 6 个多选,问卷列出的问题主要是用于探究当前阶段 W 公司各个部分对当前的公司的预算管理现状调查分析,本次问卷共计发放了 100 份,回收了 95 份,可知回收率达到 95%,通过调查分析确认 93 份为有效的问卷,有效占比 97.89%。在对有效问卷进行分类统计发现:参与回收问卷调查的人员包含各个部门的人员,其中财务和销售部门占比 65.46% ,其他部门占比 34.54%;各级管理占比 76.89%,基层的员工有 17.45%,董事会或者高级管理人员占比最少,仅为 5.66%。在此过程中,发现了 3 个方面的问题,内容如下。

3.3.1 业务与财务脱节

(1) 预算编制上重财务轻业务

就 W 公司目前的预算管理分析发现,该公司的预算管理始终停留在理论阶段,处于为业务部门的发展壮大提供支撑的地位。关于 W 公司对财务管理的基本调查情况如表 3-7 所示。

表 3-7 W 公司“预算管理”基本情况调查 (N=93)

预算管理	非常了解	基本了解	不了解
人数	8	37	48
占比	8.60%	39.78%	51.61%

由表 3-7 可知,在有效的问卷中涉及 93 名被调查者,认为对预算管理制度了解的仅有 8 人,仅仅占到调查样本数的 8.6%。W 公司采用传统的预算管理都是由财务组织,由各部门的高层负责执行和统筹数据。公司的其他员工对预算管理无任何的参与感,在此情况下,预算管理与业务处理无任何的接触沟通。

表 3-8 W 公司“业财支撑作用”基本情况调查 (N=93)

业财支撑作用	强有力支撑	一定支撑	无支撑作用
人数	3	38	52
占比	3.23%	40.86%	55.91%

由表 3-8 所知,约 56%的调查者认为预算管理与业务无任何支撑作用。

①信息沟通方式缺乏有效性,所有部门间的联系方式仍然是通过纸质工具,以及 outlook 等传统方式提供业务端和财务端之间的消息。在这些情形下,由于企业财务人员对相关数据信息的掌握仅仅通过资金收付等流程,在根据企业情况进行预算管理时所依据的信息已经不是真实数据,也无法如实准确反映公司的实际经营状况。同时,相关人员组织大量的人力物力来获取相关的信息,成本代价非常沉重。并且各个部门各自为政,编制各个部门独自の预算,与其他的部门之间的信息传达方式太过于传统落后,双互之间的流程,业务信息并不了解,故其数据的方式来源并不可信。

②预算审批因为缺乏相关的专业知识,故审批各类费用都采取简单粗暴的方式。专门的财务人员即使知道更为具体的信息,但只是由于他们对业务处理处于服务定位,审查的工作人员对实际的服务环节也不能直接介入,所以其由于其工作不能深入前端,也就不能熟悉业务的有关专业信息,对各个方面没有正确的理解与把握,这也导致了有关工作人员在开展服务费用审核时很容易受申请机关的把控,故而其并没有履行到相关的责任和义务,容易给企业带来经年累月的伤害,损失公司投资者的利益。

③企业财务信息共享数据中心平台建设不断步完善。目前,只有几家母公司和个别的商业子公司已经成立了企业财务数据共享管理中心并开始投入日常商业运营使用,而大部分商业子公司都因为长期处在行业初创期以及其他相关的方式并没有相关的设置。如今许多企业的分公司在实施财务管理政策时,没有完善好各个财务部门间的沟通制度,因此各部门总是陷入自己的圈子,很难得到其他部门的信息,很容易难以促进员工的成长,丧失工作的积极性。而且由于传统的财务系统已经被弃之以鼻,也没有发挥它应有的功能,因此公司的绩效管理、管理费用等各个业务无法实现统一的平台管理,因此平台的缺乏和资源的利用阻碍了公司业务和预算之间的信息数据共享,更不用说达到合理的信息导向,公司的管理工作展开效率也相对的大大降低了。因为业务与财务信息数据彼此之间并不能达到可

兼容,企业展开预算管理时得到的分析结论并不能真实的反映企业实际经营情况也总是让人怀疑数据的真实性,所故相关人员在取得数据时需要花费更多的精力在检查和验证数据。

综上所述,公司财务部的工作业务流程与各职能部门的具体职责过程二者之间却并不能有机的融合与衔接,因此对公司内专职或负责财务的工作人员来说,唯有把自身的实际业务发展状况,与公司各部门的具体职责过程做好有效衔接,方可切实了解公司的实际运营状况,从而更好地处理业务工作,不然便会由于没有合理了解情况而做出错误分析,从而无法制定合理适当的经费申请范围,最后提出的计划目标也就更不能符合我们公司的发展方针。

(2) 业务与财务的目标在预算目标上有各自的立场

①业务部门很容易预算松弛。业务部门通常为了达成绩效评估获得绩效,通常设定较低的目标。个别部门为了自身相关的利益考虑,设置很容易达成的预算目标,这种情况很容易造成预算松弛。不符合公司实际的经济发展状况,或背离了其财务预算战略目标,相关员工集中投入本部门的目标完成工作,并停留于眼前利益。这一措施,尽管使公司各项准备工作基本实现了,但同时也与公司长远发展的战略目标并不相符,在较大程度上制约着公司的长期发展。

②各部门设定的短期目标通过不合理的长期计划管理方法进行管控。在此目标的作用引导下,职能部门的员工通常会将预算管理工作界定为最基本的财务管理职责之一,却忽略了预算管理工作应当起到的作用,从而没有合理性。

③财务的预算战略目标并不细化。W 公司由于只制订了年度预算目标,所以业务部的门前下零点五年度工作都比较松懈,希望顺利完成任务,并在十二月冲击好业绩。这是由于设定的目标比较粗放,每个季节或是每个月这么频繁的节奏很难跟踪上去。关于 W 公司的预算和业务战略目标是否一致的调查问卷情况如表 3-9 所示。

表 3-9 W 公司“业财战略目标”基本情况调查 (N=93)

业财战略目标	不一致	部分一致	完全一致
人数	83	3	7
占比	89.25%	3.23%	7.53%

由表 3-9 可见,业财战略目标有 89%的调查问卷者认为不一致。故综上所述,要想制定合理的公司发展目标,以实现企业的长期发展,企业就需要保证各分公司全面考虑总体效益,把企业效益放在次要地位,并彼此主动开展沟通合作,最后制定全面、准确的公司发展策略。

3.3.2 预算准确性把握不足

(1) 预算执行中缺少事中控制

事前控制和事后控制与事后控制相比，W 公司更重视前者，而忽视后者。事前管理的主要表现是预算使用部门先提出了收费要求,之后根据其收费的种类和数额的大小系统会自动匹配相应的审核程序并进行了审查,之后是供应部门进行采购申报,库存和运输部门则根据其接收的供应物料进行验收和储存,财政部门根据接收的凭证和发票类型以及审批过程做出专业记录,资金部门按信用政策到期支付,核算部门则根据其类型做出预算报销。事后控制是预算部门是其收入的具体方式和成本的标准成本进行分析把控,差异追查原因,进行问题解决。W 公司主要采用事后监控的方法进行流程管理,相信预算部门会在反馈实施日期间隔足够短的一个周期内发现偏差,找出问题的原因并采取纠正措施。为了达到过程管理的目的而提出的提案。但是因为缺乏事中管理,对相关的计划实施也不够全面,其问题很容易因未得到有效处理,而重复出现,例如在采购支付流程中给与供应商折扣信用政策并不能进行相应的大数据计算,而随意给予折扣很容易造成计划的调整不准确,偏差无法有效处理,达不成预期效益。

表 3-10 W 公司“预算流程合理“基本情况调查 (N=93)

预算流程	非常合理	基本合理	不合理
人数	5	4	84
占比	5.38%	4.30%	90.32%

由上表 3-6 所知，有 90%以上的员工认为流程不合理，其中一半以上的样本数据给出的理由是在预算执行过程没有根据实际情况进行实时的预算调整反馈。如果公司想提升自身的竞争力，如果没有准确的反映产品的成本构成，即使在财务报表中反映了营业成本，但是收入与成本不相互匹配，即使在现状看来是盈利的，但是后续只会叠加产品的成本，只会越来越侵蚀产品的盈利情况，向外部投资者传递出了不好的信号，会影响公司的长远发展。

(2) 业财融合信息化程度过低，预算编制上聚集大量的资源人力物力

①企业信息化服务平台体系建设不间断完善。在下属母公司银行本部门内设立了公司财务部和公司财务部的共享金融服务中心,其中公司财政部主要对所有大中小分子投资企业的日常财务工作实施税收政策监督管理,承担了母公司内部投融资项目管理、预算收入管理等业务工作。而由于公司的在前期财务信息共享过程中的财务基础设施建设管理工作还未基本完成,所以目前主要还是承担了几家独立子公司的费用报销的管理工作,由于只有部分子公司纳入了共享平台,所以对于 W 公司来说财务共享中心是不完整的，并不能达到期待中的效果。

②信息化环境下专业人员没有过硬的技术。一般情况财务人员的学历都是本科硕士学历,但由于底层财务人员的专业技能非常匮乏,信息化水平更没有充分利用,甚至总部和底层人员的沟通机制都没打开,因此偏离总公司设定的发展目标和安排。从学位构成来看,硕士以上学历超过百分之五十,但研究人员的年龄结构却相对年轻,缺乏研究经验;就职务层次结构来看,中高级审计师以上职务人数占百分之二十八,百分之二十七以上的财务人员都没有进行更高层次的职称,部门人员层次结构断层。财务部门人员没有进行业务前端的交流学习机会,因此熟悉业务的机会不足,对于财务工作也缺乏全面地了解;长期以来对财务学习与培训的资金投入不足,特别是对信息资源共享平台的应用并不熟悉,甚至为了节约成本,只开发基础的窗口,财务人员本身的自我定位也是事后的财务管理。

### 3.3.3 信息不对称现象严重

#### (1) 预算执行差异较大

经过对其计划数和现实数据的比较,可看出计划实施成果差距很大,费用计划没有满足实现初期初费使用合理性、可控性高的目标。2020 年预算执行结果如表 3-11 所示。

表 3-11 W 公司 2020 年度预算执行情况

项目	本年预算	本年执行	执行率
销售额(百万元)	1,106	774	70%
毛利额(百万元)	120	73	61%
毛利率(%)	10.82%	9.43%	87%
费用(百万元)	438	525	120%
净利润(百万元)	549	176	32%
销售净利率(%)	49.61%	22.74%	46%
销售回款额(百万元)	885	542	61%

表 3-11 中, W 公司 2020 年的实际销售收入达到 77400 万元, 预算销售收入是 110600 万元, 故预算执行率是 70%, 通过和应收财务了解到, 其主要收入集中发生在年底月份, 其 2020 年的实际毛利额是 7300 万元, 预算毛利额是 12000 万元, 其预算执行率有 61%的比例, 但是实际总体毛利率只有 9.43%, 故而相比之下有 1.39%的差异; W 公司的实际费用为 52500 万元, 预算金额只有 43800 万元, 执行率 120%, 远远的超支; 2020 年的实际净利润 17600 万元, 目标净利润是 54900 万元, 故它的达成率为 32%, 实际销售净利率 22.74%, 比预算净利率低将近 25%; 应收账款的回收计划远远落后于目标, 说明企业的客户信用管理过于宽松, 容易引发资金紧张。

## （2）缺乏合理有效的预算考评和激励体系

①W 公司更侧重于对企业财务指标与业务技术指标的考核。W 公司则偏重于针对各个区域的销售收入的预算指标进行考评,以深入掌握各个区域在每年度的不同阶段的销售安排,并把考察的安排与员工的绩效绑定在一起,并以此为基础决定最后的奖励数额。在预算考评的实施过程中,获得满分的人员比例达到了百分之九十五,即使考评结论还不是满分,其绩效管理措施仍处于纸上谈兵,并未真正的实施,任然按照目标达成的方式发放各部门绩效相应的奖励金额。各季度周期的考评指标体系在实际运行过程中调整混乱,考核的数据可用性不强,再加上企业预算考核重点面向部门管理者,普通员工的整体利益联系和公司的业绩绑定在一起。至于除了一般财务指标以外的预算指标,其他的预算目标,一般企业更不会关注,也只能是在文件中作出表扬,而无法鼓励员工。销售回扣、生产回扣、合同手续费、市场开拓等特别费用不被列入参考用,另行管理,特别费用及费用的评价及管理标准化,格式化。因此,其他的员工满足于现状,对预算工作不上进,无法发挥员工的潜能,无法充分发挥员工的主观主导权和热情,妨碍工作。实现预算目标,降低企业成本。

②考评方式较单一,以结果导向。W 公司的预算绩效只是依照最终成果为参考依据,并不能从公司的整体运营流程中加以动态评价,因为实际上结果中的差距反映在整个企业运营中,而考核人员并不能掌控整个流程,也无法从果找原因,从根本上分析差距所形成的因素而无法有效解决问题,同时也易引起员工的短利行为。

## 3.4 业财融合的预算管理的必要性

W 公司在日常的业务活动中采用传统的预算管理体系进行成本控制,预算管理比较粗放,对成本的支出具体细节方面并不清楚,很容易造成预算松弛。传统的预算管理中财务人员对业务端的事项并不熟悉,往往预算做的并不准确,容易造成资源浪费。故 W 公司需要进行优化财务管理体系,提升业务水平,合理配置资源和提升风险防控水平等方式进行优化。我们有理由相信业财融合融入预算管理是十分必要的。

### （1）有助于提升财务管理工作水平

财务组织的一般业务任务既要依靠自身部门又要结合其他部门提供的数据和信息开展相关的业务。这些数据的可靠性和准确性将极大地影响财务管理的整体工作质量。旧的预算管理中,由于各部门之间传送的数据信息相对滞后,而财务组织部门本身的效率又相对落后。尤其对于在财务预估与投资方面的工作任务,由于这些工作缺少了相关业务部门的技术支持,导致业务效率比较低下,最后造成了财务资金预测的工作质量较差。企业的具体情况也有着一定程度的差异,改

善这些状况则必须建立企业经营管理与财务政策结合的新模式新体制。财务人员必须有责任和有义务主动参与到业务的常规工作并同时获取有关的数据等信息。

### （2）有助于规避财务风险

随着公司的不断进步和企业的持续运营，公司自身的生产规模不断扩张，产品种类越来越磅礴，同时伴随着业务管理过程中的矛盾不断激化，俗话说，企业的经营过程中不能只看营业收入，最重要的是现金为王，也体现在财务风险上，可以推定出企业的财务风险随着企业规模的扩大也越来越突出。业财融合的预算管理的预算管理体系因为深入的了解企业各个方面的计划，控制，管理等等，可以有效地在企业发展过程中及时的反馈出问题，以便于居安思危。综上所述，如果建立风险预警制度，风险控制很容易解决并能够兼顾企业的长治久安，并且要量化具体的风险指标。而财务部门可以利用公司的资源进行分析推理得到风险控制指标的数据，如果财务部门制定的风险量化指标缺乏科学性，那么设置相关的风险管理制定也就束之高阁了。如果建立业财融合的预算管理组织制度，财务人员收集和整理全面地生产方面的具体资料以便利用专业的技术进行生产成本的优化，故而利用业财融合的预算管理不失为一种更合理的财务风险预警方式，在实际工作中作用尤为突出。

### （3）有助于实现企业价值管理目标

公司的经营目标是为了创造企业价值,这里面包括了维护公司的内部结构不受损害、实现企业最高价值的现金流量、以及对于生产成本进行有效管理等等几个方面。但是由于公司在开展生产的过程中,往往会更注重怎么达成节约成本的目标,而很少去关注要怎么实现企业的整体价值,所以公司在实施价值管理的时候,通常都很难达到最高价值。在营业和财政共同目标被企业的财务工作部门接管以后,财务机构在可以专心于其部门目标的同时又可以注意到整个工作过程,而由于财务机构在面对费用和成本这类财务指标时特别反应灵敏,故可以分析统计相关的财务数据来帮助其他部门来分析自身的优劣势,双方共同成长。各个部门间可以互相帮助,那么公司的发展就会比较顺畅,所获得的经济效益也就会增加。



## 第4章 W公司预算管理优化方案设计

结合分析 W 公司在预算管理中当前存在的问题以及阐述实施业财融合预算管理的必要性,笔者利用所学到的相关理论知识及方案的可实施性,提交了预算管理优化路线及方案。

### 4.1 预算管理优化的原则和目标

#### 4.1.1 优化的原则

依据企业预算管理优化的思路,以业财相互适应的管理制度为基础,以业务流程规范化,可执行性,可操作性为准绳进行大力深化全面预算管理改革。

(1) 提升管理信息团队及时反馈能力和深入前端的能力。随着业务交易模式的快速变化,管理信息鼻血能够在预算各个环节起到支撑作用和及时响应业务能力,如果公司发展过程中有扩张新的领域,管理信息团队应该立即参与到业务模式的设计中,了解新业务模式下的问题点,进而明确特别着重的点,能够看透业务本质,进而可以匹配到适用于新业务模式的管理信息工具,更能快速提升企业的运行效率。因此,组建高品质经营信息团队是企业的根本,是首要课题,在一定程度上对企业的发展速度产生决定性影响。在经营信息组的管理和组成上,公司应积极引导其放弃专业界限,积极融入到前端的窗口去,让更多信息团队人员与业务人员围坐一圈进行双边的沟通,培养其对业务的专业知识。

(2) 培养全面预算管理的浓厚氛围。企业搭建业财融合的全面预算管理方式实现企业资源最终最优配置,实现企业的双赢局面。企业所有员工需要具有业财融合的全面预算管理思想才能发挥全面预算管理的作用,这个过程不可能一蹴而就。正如中国要实现共同致富,首先是先富一部分人,然后再带动其他的人。故而企业也可以通过让一部分专业的财务人员具有业财融合全面预算管理的能力,进而上升为全面预算管理的专业人士。然后通过他们在进行带动更多的员工进行全面预算管理能力的培训,也可以通过各种各样的方式来提升预算的观念,目的是指引大家可以深入对全面预算管理的掌握,这样实施起来,全体员工的配合度非常高,预算管理的数据的精确性大大的提升,这样不会让员工感受到对预算管理的迷茫性,没有参与的主人翁意识。综上所述,业财融合的全面预算管理的重中之重是了解全体员工的对全面预算管理的认知程度,企业通过各种手段和方式积极的传播全面预算管理的信息,为员工提供良好的预算管理氛围,在全程预算管理的所有阶段提高员工参与度。

(3) 监督和管控全面预算执行,提高企业的执行力。要发挥全面预算管理的管控作用,既要设定合理的目标,同时要在事后控制过程中注意相关方案的落

实，这样才能更好的解决问题，促进业务和财务的共同进步和改善，最终把企业的预算转换成目标达成的促进手段，故而有效的方法和手段进行预算管理，可以拉升企业的预算执行能力，能够提前预知风险，提出风险的解决方案，进而推断出数据，从数据中挖掘风险的节点，那么企业的发展能够得到长远的发展。

4.1.2 优化的目标

根据 W 公司当前的预算管理的现状，笔者也继续深入的分析和发现了问题，继而也说明了企业如果实施业财融合的预算管理，企业的未来发展前进一步，故基于业财融合视角，实施全面预算管理可以提高预算管理的准确性，严格控制预算松弛,提升企业预算管理工作效率，从而为企业的战略布局提供有力的支持，合理分配企业的资源，降低浪费，在不断升级的贸易战中，能够健康良性的发展。

4.2 预算管理组织机构优化设计

业财融合是通过实现优化资源的优化配置进行的，拟定的新组织架构是为了更好的让财务人员和业务人员进行更多的融合和接触，让双方的专业技能发挥更大的能量，以促进企业的长期发展，新的架构如图 4-1 所示。

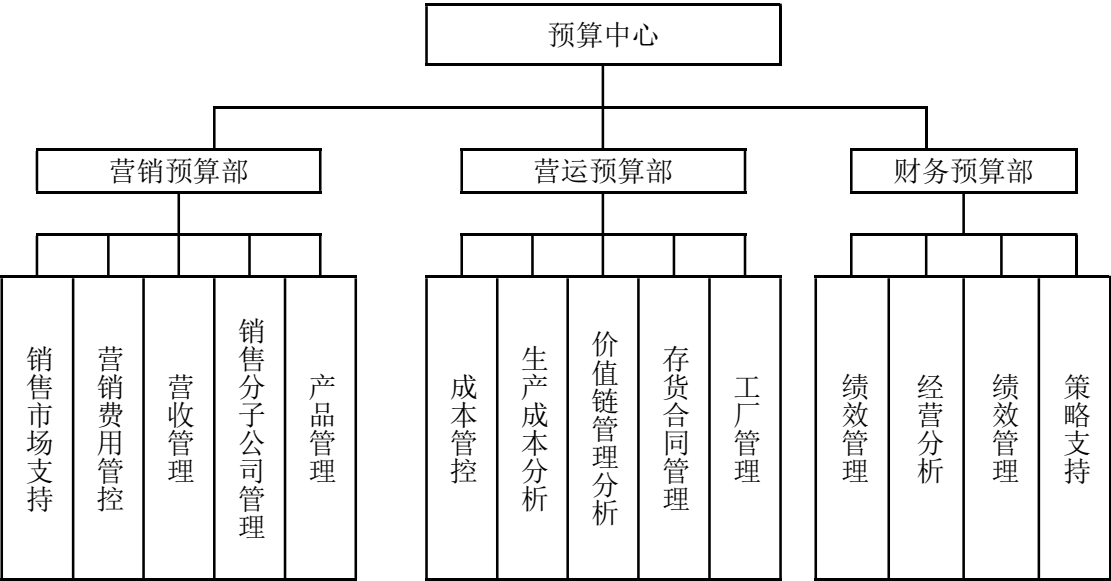


图 4-1 W 公司预算组织职能重构

根据图 4-1 所示，W 公司总共设置三个部门，分别为营销预算部、营运预算部和财务预算部。财务管理部的主要职责是进行企业的各个价值链分配、预算计划、业绩指标，以及高层相关的支撑等职责。营销管理部是深入服务于营销和市场销售部门，进行营销与市场部门的日常预算工作的制定，执行情况把控等等。营运预算部门的工作内容是为生产制造，运输仓储研发等工作，运输成本控制、

研究费用控制和原辅材料进行费用的评估。业财融合下的预算管理工作,必须部门之间的高度协调、紧密联系,才能真正充分发挥出政府预算综合管理的功能。

4.3 预算管理预算编制优化设计

4.3.1 预算编制流程优化

预算编制的步骤可以结合通过企业的信息化建设平台为基础,通过企业管理层下达任务目标、然后上下层互相配合探讨预算指标和细分化预算任务的管理思想即为上下层平衡式企业预算编制管理过程,自上而下、自下而上的多次企业平台结构调整过程就是企业编制预算流程。预算编制的重中之重是如何平衡和调节上下层之间的关系,而非完全偏向于重点。通常来说是将预算编制目标由下从上至下,利于分公司直接下达预算命令;或将预算编制由下由中至上,适合企业汇总预算工作;各个部门层级的责任成本中心都已经实现了并落实了具体的财务编制预算目标。所以,“先下后上”、“二下二上”就是属于国际通用的上下结合层层管理平衡式下的业务流程管理编制调度预算,如图 4-2 所示。

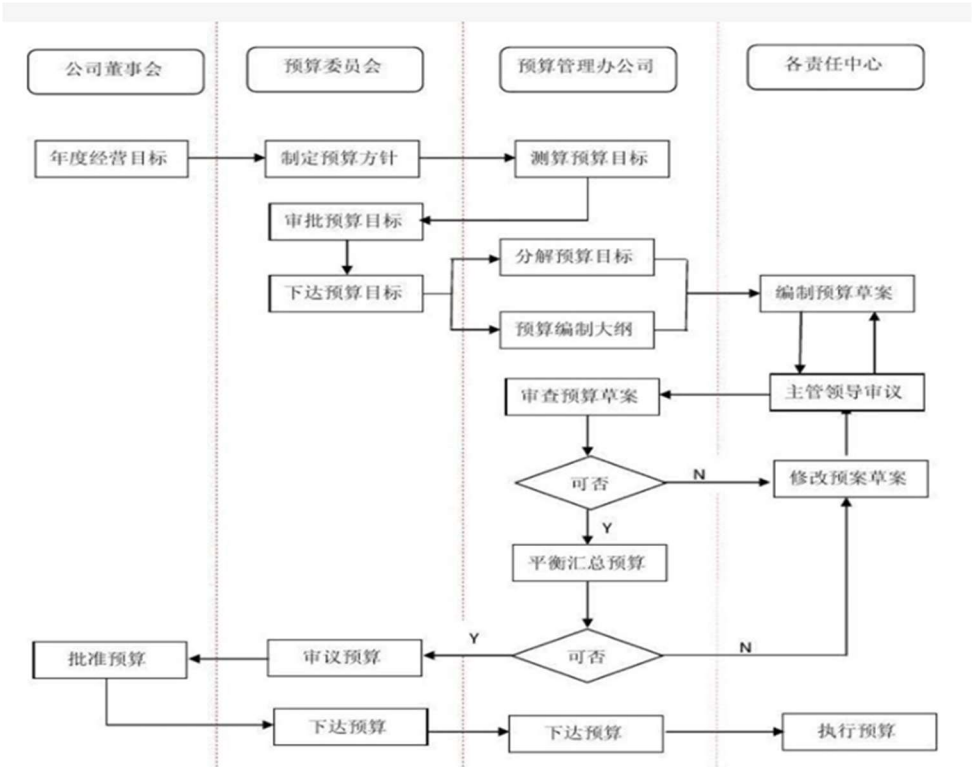


图 4-2 预算编制流程

- (1) 明确目标。根据企业发展策略,公司管理层提出长期经营的目标,并由最高股东大会或者董事会议全员参与审核通过。
- (2) 目标细分。由预算总目标为切入点,先确定各个基层公司或者分支机构等等各级责任中心的预算目标,同时根据各自的业务性质设定合理的小目标,一

一般而言,为了达到鼓励层级低的员工的积极性,层级越低设定的预算目标越容易实现,成绩就更加突出。

(3) 编报计划。由子公司、部门或责任中心将从下层发送出去的方案加以整理,再经过比较分析各项预算目标后,并依据公司自身状况,如果与预算目标一致,无需更新调整,否则即需要调整或撤销,一旦预算目标合适,即可编制初稿提交上级单位。

(4) 编报预算。编制预算,对各个项目承担主体进行了各年度预算的调研与预判,并针对具体实施规划,制定方案并反馈上级。

(5) 预算汇总。下属投资企业的预算设计方案初稿在正式上报下属母公司之后,获取了下属母公司的年度预算设计方案,并直接交由公司预算方案管理审查委员会统一负责进行审查,以最终确定方案能否正式采用。

(6) 审议批准。预算全年管理方案委员会每年应对有关母公司所有人提出的全年预算管理方案内容进行了严格审查,并最终获得通过

(7) 贯彻执行。计划被通过后伴随下发的命令,由各级责任中心实施。

4.3.2 预算编制指标优化

W 公司分类管理成本指标,反映业财融合的预算管理设计方法的一种方式。市场柔性指标是根据指标的执行时间而设置分化的,涉及市场柔性绩效、管理的综合编制;与此相反的也是由经费和刚性按需分化的,包括了刚性考核、管理以及编制。上述举措,都是为提升企业生产效益、扩大应对市场的突发情况和提升迅速应对市场的能力。

(1) 财务指标

资产负债表、现金流量活动表和投资损益分类属于企业进行预算管理的三大模块,其中负责管理的为国家财政机构,由各级业务部门编制,设置一级预算指标,继而根据业务的具体性质分化成二级和三级细分指标。主要技术指标如表 4-1 所示。

表 4-1 预算编制指标设计

一级指标	职能及二级指标
光器件收入	反映光模块公司销售器件等产品所得实现的收入,设置保底收入,提成收入和其他收入等二级指标
租赁收入	反映子公司出租办公楼所实现的收入
生产成本	反映企业为生产产品而消耗各种直接和间接费用
质检费用	反映企业的产成品检查费用以及设备检修费用

(2) 营运指标

为了更为合理的鼓励业务部门的员工的工作积极性和实现企业的股东价值财富最大化,结合新的业财融合下的预算管理体系,需设置合理的营运相关的指标内容,其主要的内容是进行量化,并能与公司的长期战略目标达成一致,最好的方式就是利用财务指标来考核业务部门的营运指标,企业管理层的数据用财务指标进行分析做总结报告,各运营部门对具体的专题事项进行归纳整理解决,在业务部门的预算事项上,公司可以采取灵活的方式进行管控,以便业务的灵活性,实现目标最大化,比方说,信用管控的政策,如果考虑到顾客的经营能力强,那么可以实施较为宽松的信用政策,但是恰恰相反的顾客,则要采取收缩的信用政策。

#### 4.4 预算执行优化设计

##### 4.4.1 预算分析优化

针对管理者的实际情况,需要制定和构建多维的运营数据分析系统,分析的内容主要涉及产品分析、经营绩效和获利能力,数据分析的颗粒度应涉及产品、产品的种类和销售的区域等等,而整体数据分析层面包括市场预测、预算、同期、实际比较、竞争产品等。与以往的功能性商业金融相比,商业金融可以更多地渗透到整个供应链业务中,并分类相关的价值,同时还更增加了企业运营数据分析的广度和深度,其主要的关键点如下。

###### (1) 产品分析

产品质量一直是企业经营管理者比较重视的一项重点,而一个公司经营的前提和基石便是产品质量。在经营分析公司业务财务状况时,不但必须以公司经营效益和获利能力作为考虑,而且还必须以公司产品为中心加以分析。例如,分析重点产品的成本构成与产品定价,然后确定产品的盈利模式,通过估计价格和不断追踪新件上市以后的收益具体情况,在研究各商品的产品寿命周期的同时,从企业到最终消费者,要分析各商品的整体价值链。业务分析财务部门在原有的财务人员已经能够做好一个单品损益综合分析的工作基础之上,通过针对经营层自己业务进行分析判断你需要进一步产品管理和销售跟踪的一个重点业务产品或者新品在产品开发中的项目目标是什么,同时每个人本月都会需要一个一个综合分析你的产品销售成本费用率、边际收入贡献率、毛利率等,和具体的产品销售管理部门业务进行相互匹配和综合分析一下你的市场策略解决方案,以确定在下个月份需要采取什么样的对策。

###### (2) 运营效率分析

重点就是分析未收账款、剩余现金流量、固定资产周转率及库存周转率。分类要慎重处理领域的各个部分,以保证资产资源的高效运营。根据该计划,财务管理部门要制定年度运营指标,每月比较自身目标和实际情况,分析其实际的差异,根

据其结果,找出其对应的原因,针对原因提出解决的方法,以免问题再次发生给企业造成更大的损失。

### (3) 盈利能力分析

通常盈利能力是通过产品的价值和成本分析销售利润率,权益报酬率,资产报酬率等盈利能力指标,会涉及到企业生产、供应和销售的全流程环节,比较指标的纵向和横向变化差异,进而分析企业成本、收入、技术成本、管理费用、销售费用以及净利润产生变化的原因,同时可以更深层次按照销售渠道、产品品类、销售区域等等划分维度来深入分析相关的收益情况,对比现实的经营结果,分析计划与实际经营的情况之间形成了差距的具体化原因,结合实际情况提出优化的措施和改善方案,并落实到具体,后期并进行跟踪探究。从分析的角度方面,可与滚动预测、年度预算等的同期结果作对比。

### (4) 分析报告的时效性

以往的组织模式下,每个月中旬会提交财务分析报告,但对于光模块业务部门来讲,传统模式下,经营报表只有在次月的月初才能体现出来,这种落后的模式大大影响运营决策的执行效果,而实施业财融合组织架构重组之后,按照各个部门管理层的要求,财务部门月初左右必须提交高层相关财务运营报告,就能够更加准确的评估、分析上个月的运营状况,对于进行当月的运营决策来说实用性更高。

## 4.4.2 预算执行优化

W 公司要想有效进行预算管理,就必须做好滚动预测工作,其指的是在公司经营的完整年度里,根据各个月的时机经营情况对月份、季节等做出相关预估,同时还有必要进行大数据分析,以纠正误差,进而推动公司实现预算目标。建立动态管理报表最关键的步骤是对成功进行预测,然后及时地制定相应的报告。财务人员如果想进行更精准、有效的预测工作,将业财融合推向更高级阶段,就必须投入到服务之中,构建相关行业预测数据的获取渠道,研发行业预测工具(模板),健全数据管理制度。滚动预测分析的目标就是根据一直有变化的业务环境,合理的预测出后面可能会发生的业务成果,同时根据年初决定的事业战略,将继续修改和改善,逐渐接近预算目标。由于市场及个别环境等不确定因素,年实施计划可能会受到限制,年预算很难准确计算。但是对一家公司的运营指导人员而言,对年度预算所起到的影响却并不多。同时,面对国家预算编制,业务部门所抱的心态还是相对被动的,在国家年度业绩指标的影响之下,业务单位参与其中主要还是希望通过博弈方式来降指标,以缓解压力。由于年度滚动运营预测和年度预算运营目标之间的基本关联关系并不大,和年度预算相对独立,从而基本实现了在完成年度预算编制后,以各个人本月的年度滚动运营预测结果为主要基础对年度运营

结果情况进行综合分析,从而及时调整年度运营发展策略,以有效匹配年度所需的运营资源,以确保实现预算总体目标。公司的所有产品生产计划和市场销售计划都建立在去年的滚动计划预测基础上并加以考虑进去,并尽可能地快速完成滚动计划中的预测、滚动完成预算以及各相关业务部门的一次性滚动完成各项工作。对行业的重要核心指标和核心数据进行统一的分析和收集,并且要建立一个完全可以真实地反映一个行业实际发展情况的行业预报管理制度。

#### 4.5 预算调整优化设计

预算调整是指政府在原计划实施时,因为经济客观环境的改变或是政府组织结构调整、人事变动等原因,而导致的原来计划缺乏客观性时,由目标责任中心按照国家全面预算管理工作规范提出的计划调整要求,经国家全面预算管理批准后,对原计划目标做出的再次修改。预算本身就是一个非常严谨的事物,任何机关都不经过国家预算机构许可就不能任意调节预算。在企业的综合预算管理应用程序中,一般有两种预算调整方法。第一个是发现问题后立即进行调整,如果发生预算调整,可以根据公司的预算随时申请调整。业务流程。这种调整方式虽然更灵活、更有时间效率,但由于工作频率增加,需要随时调整预算制定流程,对公司管理层产生不满,员工工作量增加。滚动调整就要求企业只需在一定的期间去判断某种预算是否满足调整,如果发生了预算调整事项,则需申请预算调整专项事项的流程审批程序, 研发费用调整是 W 公司所在行业中急需调整的预算项目,因为光模块行业中研发周期长,费用高,所以对其进行专门详细的预算明细列支非常有必要,可更大的控制公司不必要的支出。以往公司对每项研发支出的预算是根据项目的总数来进行计划的。研发费用预算通过研发产品来归集,比方研发产品有 A,B,C 三种类型,研发产成品耗用原材料的份额,半产品的领用量,产成品的库存量,加工必须的工时,加工工资率,间接费用 A2,B2,C2 等。可以详细的根据产品设计的构成来进行预算编制,避免不必要的支出。

#### 4.6 预算考核优化设计

预算绩效指标的设计准则是建立在业财融合下的情况下进行合理的规划有规范性的,有指导性的体系。该绩效指标不仅要考虑传统的财务指标,还需要引进包括评价特定商业要素的部分成果指标,并需要具体的测量标准和特定的运营阶段。更要用该把时间成本因素也考虑在其中,并针对具体操作过程给出了一定要求。考核指标体系在设计过程中,需要从以下几个层面来加以考虑,主要涉及生产经营、财务管理和库存控制等。设计的业财绩效考核指标体系,既需要反映出业务管理数据中对财务管理工作的反映情况,还需要反映财会部门对于业务流程中的监督效果,以及在绩效指标制定过程中,整合财会对于业绩管理的多维

度功能,以便达到财会管理与业绩的最终融合。

根据以上原则,W公司的绩效指标体系设计了四个主要组成部分,财务指标、业绩指数、增分指数和减分项指数。企业财务指标考评,主要是对企业财政与预算管理指标实现状况的综合考评,如企业主营业务收入、息税前利润、产品销售毛利率、经营管理成本、生产成本、投资资本回报率等。服务指标考评是对各部门服务工作完成指标的综合考评,例如市场占有率、顾客满意度、客户服务保证度、预算工作质量、商品的畅销程度等。加分指标主要是主要是对公司职员表彰状、参加京津大会、考试表彰现状等非主要职员的奖励和评价。降分指数也就是对于人员非正常工作或失误的惩罚指数,比如意外风险案件、非法违规工作等等。

表 4-2 预算编制指标设计

一级指标	职能及二级指标
光器件收入	反映光模块公司销售器件等产品所得实现的收入,设置保底收入,提成收入和其他收入等二级指标
房屋租赁收入	反映子公司出租办公楼所实现的收入
生产成本	反映企业为生产产品的直接费用,按照部门如生产车间一,车间二,仓库部门等设置二级指标的间接费用
质检费用	反映企业的产成品检查费用以及设备检修费用

业财融合下的企业经营绩效考核指标体系中,由表 4-2 可看出,不但将企业财务的成本和费用等指标和企业财务分析与核算指标、收入等指标嵌入进去,还将业务方面的市场占有率和市场的准入程度也融合了进去。除了考评指标外,还必须业绩考核制度的合理,依照规定实施,切实发挥出考评体系的功能.通过分析 W 公司的财务数据后可看出这二年企业的营业总收入确实有所上升,但是净收益率却又有所下降,原因是市场政策及市场竞争环境等因素和新产品上市初期,W 公司也采取了以市场占有率为代价进行利益交易的事业战略。以低廉的价格迅速进入市场,可以实现在短期内立刻有高的市场占有率,该种方式是市场经济学上的市场渗透策略,此种定价方式如何考核业务人员的绩效考核,促进企业的长远发展。



## 第 5 章 W 公司预算管理优化实施的保障措施与预期效果

### 5.1 预算管理优化实施的保障措施

#### 5.1.1 制度保障

W 公司在企业产品生产过程中为了保障产品的生产质量必须建立合格的生产管理制度,以达到企业对生产流程的控制和质量的保证,熟悉产品的生产流程可以更为有效的控制产品成品,节约产品,为公司的发展贡献了力量。同时也为公司预算管理制度的组成部分。建立产品质量管控的有关规章制度,并采取了各种符合国家标准的质量标准,以保障企业的生产品质。建立企业标准成本费用制度,为每个产品设置标准指标,为预期费用的编制、分析、评价与考核提供了预算管理制度的基础。建立企业财务部门管理工作规章制度,扎,规范财务部门的专业人员的会计核算制度,按照相关的企业政策和工作指引进行如实反映和登记企业的财务信息,出具相关的财务报表,对企业外部人员作出相关的投资政策提出了参考作用,为管理层作出正确的经营决策提供可靠的数据支持与信息保障。建立业财融合的预算管理制度,为进入业务前端给财务部门提供了保障措施,让企业预算管理工作充分利用了财务人员的专业知识,提高了预算的可信度。建立并健全与预算管理方法及其内容相配套的各个工作小组的议事规则、各项业务计划管理方法和各项综合计划管理流程管理方法;梳理了公司预算管理全过程的基本流程制度,并根据企业资源的合理利用程度制定原则并据以优化。因此,建立明确的合规的流程制度和监控机制,实现活动前后的整体流程管理。建立健全的完全成本分析体系,对财务指标的细化分析实行细致化的调查分析,实行利润等全因素分析法,深入研究问题形成的根源,厘清各部门职能,制定针对性政策措施,并追踪落实执行情况。严格落实国家预算调整程序,认真执行国家预算考核制度,预算管理公平、公正、科学、合理。

为了实现公司长期使命和目标,公司需要制订总的行动纲领-公司总体战略行动计划,科学的公司战略目标制定是指导公司开展经营战略管理实践活动的重要理论向导,但为正确实施公司战略目标则必须行之有效的经营管理手段与之目标相匹配。将日常经营预算法和管理财务活动原则作为理论基础,“以企业战略为导向”进行经营方针,实现长期发展是企业的长治久安生存之道。建立了并实现业财融合的预算管理制度,因此,建立明确的计划执行流程和有效的监控措施,实现活动前后的整体流程管理。企业计划的准备、分析和管控都是为了实现企业的长期战略方向指导。预算计划必须要把长短期目标进行具体化,这样具体的方式才可以方便企业的实施者对企业计划管理和评价进行良好的把控并可以保证

战略目标的实现, 战略引导计划, 用预算保证战略。企业的前期预算准备工作需要进行综合的并且详细的资源分布情况调查, 并确定企业未来的经营计划。在上级公司的确定的经济策略编制前提下, 年度预算以上级公司制定全年的经济战略目标预算为基本主导, 并通过充分考虑下年的国际市场竞争因素以及上级公司人力资源等其他因素重新编制下年度预算计划指标, 既大大降低了公司计划指标的盲目精细化与操作随意度, 也大大减少了其对上级公司计划指标责任管理中心的大力鞭打与快速吹牛, 也因此大大增加了公司预算指标管理效率。通过业财融合的预算管理制度设计, 逐步构建起与预算管理工作相配套的组织架构, 设有预算管理工作委员会、预算日常机构、预算考评组织, 并科学合理地设定了各级预算机构的具体职责; 正确界定预算的责任中心, 建立分工明确、权责明确、协调到位、配合有效的工作制度和责任管理机制, 为高效推进政府预算管理工作提供了强大的组织保证。确定了各单位的政府主要责任人必须是国家预算管理部门的第一负责人, 切实加强了领导、明确责任。各下属单位的预算管理部门在贯彻落实上级预算管理工作有关规定、统一部署好当年度和下属单位的预算管理工作中均起到了一定的主导作用。

#### 5.1.2 组织保障

W 公司预算管理系统的的设计, 也需要建立符合预算管理的组织结构, 分别设置总经办、董事会、预算管理委员会、预算编制机构、预算编制机构, 多种组织多方面的进行预算组织功能的保障; 责任及费用中心的正确分割, 确保各方的责任、权利和义务等, 将预算的资源分配到各预算责任中心。搭建了以企业的业务流程为方向、以每个节点为基础、每个部门相互协助、责任和成本中心进而配合的全面预算管理组织, 形成了有效率, 相互制衡的工作和责任机制, 这种组织机构为推进预算管理工作提供了保障。明确各责任和成本中心的负责人, 以承担相应的奖励和责任, 部门的预算责任只有在在实施上级管理的要求、分配本级和下一级部门的预算工作中才能发挥作用。

#### 5.1.3 技术保障

信息化平台因为其的共享性质为业财融合的预算管理提供了技术保障。W 公司的技术保障是实现业务和财务的信息数据分享平台, 从预算编制方法、预算控制、预算执行与考核出发, 为企业的未来战略发展提供参考, 从而提升企业效率。

#### 5.1.4 人才保障

为了公司战略发展和价值增值, 预算管理实施管理公司行为, 可以综合利用企业的各种资源。在项目管理的一系列要求中, 人的决定因素总是处于最关键的

地位,各个环节都需要人去把握,而只有人才能实现企业的目标,所以预算执行力的情况、预算控制力的体系、以及预算管理成果如何,决定性原因就在于吸引专业人才。充分的人力资源是公司长期发展的必要条件,W 公司提高公司员工的整体素质并培养公司员工的专业知识累积和专业技能才能长期发展。因为各部门间的系统衔接并不完备,各部门间的协作困难有时也会产生摩擦,特别是在实现业财融合的工作流程中,尤为明显。

公司必须培训员工的专业技能。对于企业财务管理机构来说,对于财务部门的一部分财务管理工作需要通过准确的认知并掌握了业务单位的业务流程和相关程序,才能够实现在企业财务管理工作上的最高效的实现,从而避免企业与业务单位之间的对接问题。对业务单位来说,业务部门就必须了解一些财财务的知识。业务用户在打造市场时,必须运用专业的财务管理知识,在企业财务的视角上开展市场成本核算,才能让业务单位在市场分析中,制定出专项实施方案,使公司经济效益最大化,增强业务人员的业务能力。专业人员的信息化操作水平也需得到提高,实时掌握当前社会的新工具会起到锦上添花的作用。随着企业逐渐实施进行信息化平台,管理信息团队的信息技术水平也要与时俱进。唯有管理信息人才熟悉和运用最新的工具,可以让公司的系统平台质量达到同行业的领先地位,为公司在业内竞争中占据抢先地位,并在公司长期发展规划中提供强大的信息技术保证。

所以,职能部门的相互融合和配合,不仅可以促进人员的和谐,也可以促进公司的良性发展。员工在内努力提高自身技术水平,企业同时引进了专业化人才,即是符合实现业财融合的需要,也是为了使公司具备了高端的人才,公司可以飞的更远更高。

#### 5.1.5 文化保障

为了实施预算管理组织,建立以人为本的预算管理制度文化可以促进企业良好的预算管理组织,有预算管理文化的氛围熏陶可以让员工更加积极的加入到公司的预算组织活动。

##### (1) 管理层对预算的积极态度

经过分析了解到,一般如果公司的管理层对于预算管理工作的态度很肤浅,其预算管理工作通常在纸上,而无法发挥应有的效果。这也说明了企业领导责任人对于政府预算管理流程中的重要引导意义。通过预算机构设置法,把公司的各高层领导以及股东大会代表、董事会以及管理层列入其中。领导层直接参与预算管理工作有助于激励管理层参入公司预算管理制度的设计与执行,并审核等具体应用与执行环节,并带领公司全体人员共同支持大力度预算管理,久而久之公司建立

了约定俗成的预算文化。

## （2）企业员工的主人翁意识增强

众所周知，公司的员工必然是最全面的了解企业的经营管理活动，为了有效的完成预算目标的设定，可以提供员工通过业财融合的预算管理系统都直接和间接地参加预算管理编制工作，并积极地为达成预算目标而提供想法，百花齐放，可以推动公司预算目标的有效快速实现。公司的预算流程中，通过全面接受公司员工的意见、建议，全体公司员工更深入、真实地了解到公司预算管理工作的意义、需求，从机制设计上把全体公司员工变成了利益关系方，公司员工的工作观点也由被动型转变到主人翁，而且通过真诚地参与，为预算管理的顺利展开奠定了广大群众的基石，进而使公司计划目标的达成又多了一道内部保障因素。

### 5.1.6 风控保障

对于 W 公司来说，W 公司中存在着很多的小分子企业，由于各个分公司规模不同，管理工作上存在着很大的挑战性，推进物业财融合的过程的困难也很多。由此可见，做好风险评估与管理对 W 公司有着的重要性。

## （1）提升企业的风险识别和评估能力

公司在日常运营管理过程中会不断面临着一样多种经营管理风险，有多种内生经营风险和也有外生分险。一般这种情形下，内生外部风险主要分为包括了内部财政政策风险、系统管理风险和外部人力资源风险等等，而外部产生内部风险则主要为市场外部环境所变动带来的市场经营风险，包括了存在市场经济环境中突然的经济变化产生风险、政治经济环境发生变动时的风险、外来市场竞争者风险威胁、以及地方政府金融监管机构风险等等的外部风险。在内部产生风险与外部经营风险之中，由于内部产生经营风险可能会直接影响投保公司本身的长期发展经营战略，而外部产生内部经营风险则可能会直接影响保险公司的长期经营战略发展规划，所以保险公司必须及时采取一些相应措施及时发现和有效应对。

## （2）建立风险控制的有效机制

公司如果要建立风险控制的机制，就必须普及员工具有风险意识。基于权力集权型的企业内部管理方式不符合业财融合的实施，W 公司就可以采取加强各个流程点方面的管理，进行企业风险管理，然后明确企业的职能部门的具体内容，并建立了职位的责任考核体系，以实现不同的部门、人员、分子公司之间的职责划分、权责明晰，以便可以处理风险节点，防患于未然，从而促使相关业务部门在企业运营中有效识别内发展过程可能发生的风险，提前布局解决问题。公司优化内部监督制度，完善风险等级管理，并提前根据经营风险或事件提出合理的防范措施，以促进公司良性发展。

5.2 预算管理优化的预期效果

该预算管理的优化方案目前仅仅作作为学术探讨，为了论证该优化方案的预期效果，采取问卷调查的方式来评估预算管理优化方案的预期实施效果，问卷调查的对象主要是公司的内部人员。问卷调查总共设计了 14 个问题，有 14 个单选，主要目的是用于 W 公司预算优化方案设计之后预期效果的调查分析，本次问卷共计发放了 100 份，收回来 97 份，故回收率 97%，通过收纳分析收回来的问卷调查可推定出有 90 份为有效问卷，占比 92.78%。笔者在对有效问卷的总结和统计分析发现：本次调查问卷的调查对象来自于全体人员，其中财务部门和商务营业部占比 75.46% ，其他部门占有 24.54%；管理层占比 46.89%，员工占比 37.45%，高级管理人员占比最少，为 15.66%。具体结果体现在以下几个方面。

（1） W 公司预算管理方案优化的整体内容评估

通过满意度调查表明：86%以上的受访者对方案优化的整体内容表示非满意，只有约 14%的调查组对部分优化的内容持不同意见，这也反映了 W 公司的内部相关人员中大部分人员认可预算方案的优化措施，认为该方案的优化能为 W 公司带来长远的发展。调查结果详见表 5-1 所示。

表 5-1 W 公司“预算优化的整体内容”满意度调查（N=90）

优化的项目	非常满意	比较满意	基本满意	不太满意	不满意
人数	26	26	25	8	5
占比	29%	29%	28%	9%	6%

（2） 预算管理的原则、目标、业财融合的需求性评估

以预算原则、预算目标、业财融合为目标和方向， W 公司预算管理优化方案的实施以其为指路灯。通过调查得知：样本调查者对 W 公司预算管理方案的的了解程度各异。约有 86%的受访者认为优化方案中对预算管理方案中的业财融合、预算原则、预算目标在基本需要以上。只有约 14%认为不准确或非常不准确。这也反映了优化方案的实施前提和方向基本准确。调查结果详见图 5-1 所示。

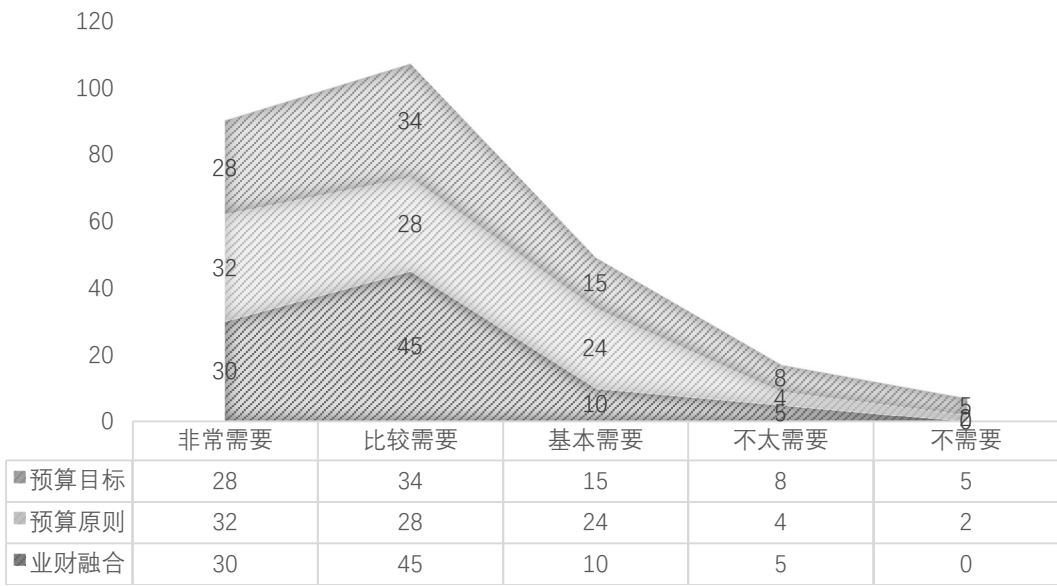


图 5-1 W 公司“预算管理的原则、目标、业财融合”的需求性调查（N=90）

（3） 预算管理优化方案的具体措施预期效果

通过调查得知：约 76%的调查者认为，各项优化措施将会非常有效和基本有效，也反映出多数调查者认为各项优化措施的设定符合 W 公司的实际，可以给 W 公司的预算管理带来改变，为企业提高盈利，从而使企业获取市场竞争力。但也有约 10%的调查者对各项优化措施的预期效果不太乐观。另外，还有 14%的调查者认为优化的效果取决于其具体执行和目标设定，目前无法确定效果。具体调查结果详见表 5-2 所示。

表 5-2 D 公司“优化方案措施”预期效果预测（N=90）					
优化方案措施	非常有效	基本有效	不确定	效果一般	没效果
组织机构	33	37	13	6	1
预算编制	29	36	14	10	1
预算控制	32	37	12	9	0
预算调整	32	38	11	9	0
预算考核	30	40	10	8	2
平均值	31.2	37.6	12	8.4	0.8
占比	34.67%	41.78%	13.33%	9.33%	0.89%

（4） 预算管理优化方案的保障措施预期效果

在预算优化方案的各项保障措施中，组织、人才、文化建设保障措施为优化方案的实施提供了基础，风控与执行能力保障则为优化方案的实施清除了可能的阻碍。经过对这些保障措施的预期效果调查得知：约 73%以上被访者预测各项保

障措施将会优化方案的实施产生积极的效果。只有约 13%的受访者预测效果一般或没有效果。如图 5-2 所示。

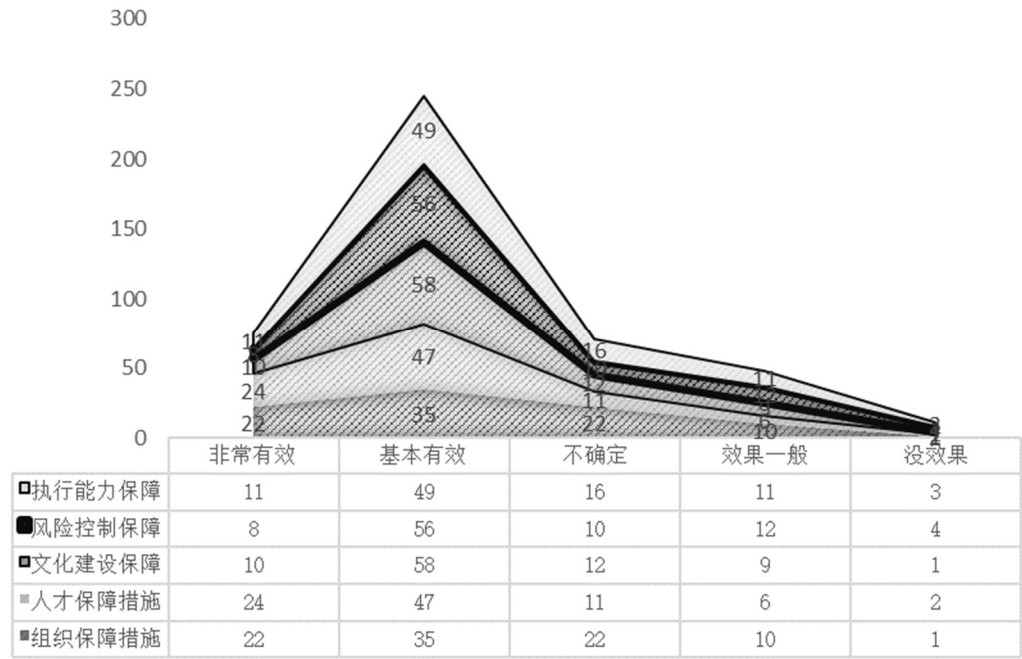


图 5-2 D 公司预算管理优化保障措施的预期效果预测（N=90）

最后，注意到主要基础人员能够对 W 公司预算管理优化方案提出建议的人群。部分管理层、产品部门等人员知之甚少，这也反映出当下在 W 公司预算管理并不受重视。因此，对于 W 公司将来的优化方案的制定以及实施，还需要有相当厚重的工作要做。

## 第 6 章 结论与展望

### 6.1 结论

本文的研究对象纵观全文可知是 W 公司, 首先本文通过对财务共享理论、信息不对称理论、流程再造以及内控等相关理论的引入, 以业财融合的预算管理理论为出发点, 根据 W 公司的光模块产业的特性和 W 公司的企业特性, 分析 W 公司的当前的预算管理制度和体系并同时发现企业的主要预算管理问题, 发现 W 公司存在业务和财务脱节, 预算的准确性把握不足, 信息不对称现象严重等问题, 并根据当前日益复杂的市场经营环境和内部生产环境进行分析然后提出了构建以业财融合为基础的预算管理优化的方案提议, 在所有水平的预算中, 各个责任中心的考核范围必须加以区别。通过对相关问题的系统探索, 提出 W 公司实施业财融合的预算管理优化方案, 得出如下结论:

#### (1) W 公司在预算管理存在较大的问题

本文通过对 W 公司的预算业务流程进行分析得到, W 公司的存在业务与财务脱节的问题难点, 具体主要体现在预算编制上重财务轻业务和业务与财务的目标在预算目标上不一致; 预算的准确性把握不足的问题, 主要体现分别为预算执行中缺少事中控制和忽视业财融合信息化, 预算编制上消耗巨大的资源人力物力; 信息不对称现象严重, 体现在预算执行差异较大和合理有效的预算考评和激励体系严重缺失等等这些问题。

#### (2) W 公司实施业财融合的全面预算管理管理的必要性

W 公司在日常的业务活动中采用传统的预算管理体系进行成本控制, 预算管理比较粗放, 对成本的支出具体细节方面并不清楚, 很容易造成预算松弛。传统的预算管理中财务人员对业务端的事项并不熟悉, 往往预算做的并不准确, 容易造成资源浪费。故 W 公司需要进行优化财务管理体系, 提升业务水平, 合理配置资源和提升风险防控水平等方式进行优化。我们有理由相信业财融合融入预算管理是十分必要的。

#### (3) 明确指出了完善公司业财融合预算管理的有关建议

在实践方面, W 公司利用国家公布的业财融合的政策搭建了预算管理系统设计, 并根据 W 公司传统预算管理体系中存在的问题, 从计划编制、管理分析以及绩效评估上均有调整变化。要实现业财融合, 还必须建立健全业财融合工作机制, 进一步重塑政府财务管理组织架构, 进一步改造企业财务管理职能, 健全政府财务管理体制, 打造全国信息化财务管理共享平台。唯有从上述途径出发, 才可以在真正意义上完成业财融合的过程转型。



## 6.2 展望

鉴于编者了解范围与时间精力的有限,文章中还是存在了一定缺点与局限。笔者也曾经去 W 公司内部进行过实地调查与访问,但是,调查主体大部分都是预算部门出身,公司的工作内容大部分都是通过口头传达的规则和规定来理解,并没有渗透到任何下级公司,因此各部门的细节以及其过程运营和特性,只有几句话。另外,由于商务人员分散在国家其他地区,数据可能不全面,这篇文章的研究结论非常有限。本文中的预算管理设计与设计要切实的落地应用,还必须在今后的研究与实践中不断丰富理论与实证。在未来的研究中,笔者会继续观察对 W 公司实地研究,也会对其分支机构进行更加细致的访谈,唯有如此才能深入的熟悉各个部门的业务流程、每家的产品优势以及区别等,对于业财融合的具体落实政策、业务流程、财务职能转换等各方面的探究将更加细致和全面,为在此方面学习深入探索的所有需要进行业财融合改造的有关公司进行了借鉴,这也是本论文写作的初衷。

## 参考文献

- [1] Kaplan R S, Norton D P. Having trouble with your strategy? Then map it[J]. Harvard business review,2000,78(5):167.
- [2] Shim J K, Siegel J G. Budgeting Basics and Beyond[M]. Account in organization and society,2005:100-103.
- [3] Garrison RH, Eric W, Noreen G, etal. Management Accounting [M] London:Irwin,2011: 67.
- [4] Jansen M. And A. Johann. Emerging Shared Service Organizations and the service-oriented Enterprise critical Management Issues[J].Strategic Outsourcing: An International Journal,2013.16(1):35-49.
- [5] Deshan Fang. Analysis of Enterprise Budget Management under the Guidance of Strategy[C]. Institute of Management Science and Industrial Engineering. Proceedings of 2019 2nd International Workshop on Advances in Social Sciences(IWASS 2019).Institute of Management Science and Industrial Engineering: Computer Science and Electronic Technology International Society, 2019:558-563.
- [6] Shunv Chen. On the Comprehensive Budget Management of Listed Companies[J]. Business Administration and Management, 2020, 2(1).
- [7] Yi Li. Research on the Construction of Financial Management System of Social Organizations[J]. International Journal of Social Sciences in Universities, 2021, 4(2).
- [8] David Otley. Performance management: a framework for management control systems research[J]. Management Accounting Research,1999,10(4):363-382.
- [9] William Buck. Organizational Integration, Strategic Planning and Staff Assessment in Publicly Funded Libraries[J]. Public Services Quarterly 2016,12(4): 277-289.
- [10]Fredrik Nilsson. Parenting styles and value creation: a management control approach [J]. Management Accounting Research,1999,11(1): 89-112.
- [11]Hansen and Vander Stede. Practice in Budgeting[J].An overview and Research Management Accounting Research,2003,15(3):95-116.
- [12]Jahangir A. Rebalancing China's Economy: What Does Growth Theory Tell Us? [J].Journal of accounting research,2007:156-182.

- [13] Mario Coccia. Spatial Metrics of the Technological Transfer: Analysis and Strategic Management, 2004, 16(1): 31-51.
- [14] María Pía Olivero, Robert Madak. Financial integration within Europe and the international transmission of business cycles among industrialized countries[J]. Applied Economics, 2013, 45(1): 111-122.
- [15] IFSS Teach report: shared services-share where[J]. CEO, 2013, 16(10): 101-106.
- [16] Ron Gill D, Robert F, Stephen B. Shared Services: Major Companies are Reengineering Their accounting Functions[J]. Management Accounting, 2013: 12-15.
- [17] Kar Ming Chong, Habib Mahama. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness[J]. Management Accounting Research, 2014, 25(3): 206-222.
- [18] Jing C. Budget-financial Integration Information System Development and Application [J]. Science & Technology & Innovation, 2015, 51(3): 185-192.
- [19] Pavel Lebedev. Getting Insight into Management Accounting and Control Systems: A Framework for Survey-based Research Design for Emerging Markets Context [J]. Procedia Social and Behavioral Sciences, 2015, 213: 293-298.
- [20] Huiying Hou, Daniel CW Ho, Jacky KH Chung, et al. Tight budget constraints and the absence of strategic planning, 2016, 34(8): 380-393.
- [21] Fatemeh Rahimi, Charles Møller, Lars Hvam. Business process management and IT management: The missing integration, 2016, 36(1): 142-154.
- [22] Pall Rikhardsson, Ogan Yigitbasioglu. Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus[J]. International Journal of Accounting Information Systems, 2018, 29: 37-58.
- [23] Yantao Liu. Design of Port Enterprise Financial Shared Service Center Based on Nested Logit Model[J]. Journal of Coastal Research, 2020, 103(sp1): 29-32.
- [24] Yu Lian Qiu, Guo Fang Xiao. Research on Cost Management Optimization of Financial Sharing Center Based on RPA[J]. Procedia Computer Science, 2020, 166: 115-119.
- [25] 赵志瑜. The Exploration of the Information System of the Integration of University Industry and Finance Based on Practice—Taking SPPC as an Example[J]. 现代管理, 2021, 11(07): 692-696.
- [26] Bramante, Martin H, James L. Shared Services: Adding Value to the Business

- ess Unites [M].John Wiley&Sons.Inc,2013:100-110.
- [27] Yu Lei, Haiyan Wang, Yue Guan. Research on the Comprehensive Budget Management System Based on EVA Model[J]. Journal of Innovation and Social Science Research,2020,7(7).
- [28] 王斌.企业预算管理及其模式[J].会计研究,1999(11):20-24.
- [29] 李丹丹.企业全面预算管理文献综述[J].合作经济与科技,2013(16):34-35.
- [30] 贺永祥.工业企业全面预算管理工作的难点与对策[J].现代商业,2015(07):211-212.
- [31] 陈常香.战略预算管理体系的构建与完善[J].现代经济信息,2018(01):254.
- [32] 王伟.全面预算与内部控制的研究[J].财经界,2019(12):20.
- [33] 李晋.企业全面预算管理存在的问题及对策研究[J].纳税,2020,14(35):163-164.
- [34] 赵杰.高新技术企业全面预算管理问题思考[J].财经界,2020(33):63-64.
- [35] 钟令.企业全面预算管理问题及对策探讨[J].中国市场,2021(24):77-78.
- [36] 彭馨瑶.企业全面预算管理发展历程及在新时期下的思考[J].统计与管理,2017(02):152-153.
- [37] 陈伦.新机构变革下的业财融合预算管理[J].中国外资,2018(05):83.
- [38] 胡煜,王迪.业财融合嵌入企业预算管理的思考[J].现代商业,2018(15):164-165.
- [39] 张庆龙.业财融合实现的条件与路径分析[J].中国注册会计师,2018(01):109-112.
- [40] 阳秋林,刘逸敏,聂集洁.业财融合视角下 A 公司全面预算管理存在的问题及改进建议[J].财务与会计,2019(23):72-73.
- [41] 周小明.制造企业推进业财融合的几点思考[J].时代经贸,2019(34):6-7.
- [42] 杨敏.制造企业推进业财融合的几点思考[J].现代经济信息,2018(13):182-183.
- [43] 王璞礼.企业财务管理中业财融合问题的若干思考[J].中外企业家,2017(33):50-51.
- [44] 孙李静,许俊虎,江军英.PZ 公司推进业财融合的主要做法[J].财务与会计,2019(09):66-67.
- [45] 贺锦辉.关于企业财务管理中的业财融合问题的若干思考[J].现代经济信息,2019(13):296.
- [46] 孙彤焱,彭博.红塔集团以业财融合为核心的全面预算管理实践[J].财务与会计,2019(07):23-25.
- [47] 徐静.业财融合推动精益财务管理转型研究[J].商讯,2019(36):57-59.
- [48] 周洁.基于业财融合的会计信息系统优化探析[J].财会通讯,2019(04):116-120.
- [49] 宋芬.基于财务共享平台的业财融合模式构建[J].财会通讯,2019(02):75-78.

- [50]刘颖,肖泽磊,於流芳.基于业财融合的管理会计体系实践研究—以 D 乘用车公司为例[J].会计之友,2019(22):44-47.
- [51]钱瑶.制造企业推进业财融合的思考[J].商讯,2020(18):107-108.
- [52]汤惠子.业财融合下的医院预算管理信息化建设探索[J].卫生经济研究,2020,37(06):65-67.
- [53]首钢集团有限公司.全面预算管理信息化模型的实践与运用[J].冶金财会,2020,39(01):13-16.
- [54]裴益政,彭思佳.国企绩效考核演进与业财融合——基于意义建构理论的分析[J].会计研究,2021(05):67-81.
- [55]张传平,王晓村.关于电网企业业财融合实施策略探究[J].华东电力,2014,42(09):1924-1926.
- [56]苏林峰.关于业务与财务融合的预算管理模式研究[J].会计之友,2012(12):66-68.
- [57]刘念.以 H 集团为例分析全面预算管理促进业财融合[J].经贸实践,2018(15):184-186.
- [58]池文瑛.基于业财融合的酒店全面预算控制研究[J].中国卫生经济,2018,37(06):79-81.
- [59]杨芳.EPC 项目全面预算管理中业财融合的若干思考[J].中国总会计师,2019(01):124-125.
- [60]李建明.业财融合下的全面预算管理体系构建思考[J].中国外资,2019(14):22-24.
- [61]张红梅.论基于业财融合的全面预算管理体系的完善[J].今日财富,2020(05):100-101.
- [62]尹沛霖.基于业财融合构建公司预算体系的策略[J].审计与理财,2021(04):32-33.

附录 A W 公司预算管理的现状调查

您好，衷心感谢您参与本次问卷调查活动。请您根据您所了解到的当前实际情况来填写本次调查问卷。本次调查采取不记名问卷，问卷结果用于改善公司的预算管理情况。

填表人信息	
请选择您的职位类别？	请选择您的工作年限？
<input type="checkbox"/> 公司高管	<input type="checkbox"/> 2 年以下(含 2 年)
<input type="checkbox"/> 公司销售人员	<input type="checkbox"/> 3-5 年
<input type="checkbox"/> 公司生产及采购人员	<input type="checkbox"/> 6-10 年(含 10 年)
<input type="checkbox"/> 公司财务人员	<input type="checkbox"/> 10 年以上

1. 您对本单位预算管理制度是否了解？

☐ 非常了解

☐ 基本了解

☐ 不了解

2. 您觉得本单位的预算管理工作对业务运行是否起到支撑作用？

☐ 强有力支撑

☐ 一定支撑

☐ 未起到支撑作用

3. 单位的预算指标的执行是否由财务部门主导？

☐ 是

☐ 否

4. 您是否认为财务预算和业务的战略目标一致？

☐ 不一致

☐ 部分一致

☐ 完全一致

5. 您是否参与过本单位的预算编制工作？

☐ 积极参与

☐ 被动参与

☐ 未参与

6. 您认为单位的预算编制流程是否合理?
- ☐非常合理
- ☐基本合理
- ☐不合理, 不合理的方面: \_\_\_\_\_
7. 预算编制时, 您的合作参与程度和重视程度?
- ☐程度较高
- ☐程度一般
- ☐程度较低, 原因: \_\_\_\_\_
8. 预算编制时, 您认为所在部门的预算是否符合实际工作需要?
- ☐非常符合
- ☐基本符合
- ☐不符合
9. 您所在部门的预算执行进度是否达到预期要求?
- ☐是
- ☐否
10. 您是否定期得到预算执行情况的反馈?
- ☐每月
- ☐每季度
- ☐每半年
- ☐未得到执行反馈
11. 您对您所在部门的预算执行效果是否满意?
- ☐是
- ☐否, 不满意的原因: \_\_\_\_\_
12. 您所在部门是否对年度预算执行结果进行总结分析
- ☐是
- ☐否
13. 您是否同意预算指标实现与年度绩效考核是否挂钩?
- ☐同意

☐不同意，原因：\_\_\_\_\_

14. 在实际预算管理工作中，对您来说哪个环节实施难度比较大？

☐预算目标的设定

☐预算编制

☐预算执行与控制

☐预算分析

☐预算调整

☐预算考核

15. 预算编制过程中，您遇到的主要障碍是？

☐编制要求不明确

☐编制流程复杂、过于细化

☐编制依据不充分

☐各部门之间沟通不畅，信息不对称

☐专业知识和技能不足

☐信息化程度低，耗时耗力

☐领导对预算管理工作缺乏足够的重视

☐其他

16. 预算执行控制及预算调整过程中，您觉得主要存在的问题是？

☐预算控制过于刚性

☐预算控制过于柔性

☐没有及时得到预算执行情况的反馈

☐信息化程度低，执行统计困难

☐预算调整、审批流程复杂

☐其他

17. 当预算执行数与预算指标(控制)数存在较大差异时，您认为产生差异的主要原因是？

☐预算指标设定不合理

☐对实际活动预测偏差



- ☐ 未跟踪预算执行情况
- ☐ 工作繁、细导致预算编制过程中出现差错
- ☐ 执行随意性较大
- ☐ 其他

18. 您认为有效的预算执行信息反馈方式有哪些？

- ☐ 电子邮件通知
- ☐ 预算执行反馈会议
- ☐ 纸质材料通知
- ☐ 电话通知
- ☐ 其他

19. 请谈谈您对公司预算管理优化方面的意见和建议？

---

---

---

附录 B W 公司预算管理优化实施的预期效果调查

您好，衷心感谢您参与本次问卷调查活动。请根据您所了解到的当前实际情况来填写本次调查问卷。本次调查采取不记名问卷，问卷结果用于评价预算管理优化后的实施效果。

填表人信息	
请选择您的职位类别？	请选择您的工作年限？
<input type="checkbox"/> 公司高管	<input type="checkbox"/> 2 年以下(含 2 年)
<input type="checkbox"/> 公司销售人员	<input type="checkbox"/> 3-5 年
<input type="checkbox"/> 公司生产及采购人员	<input type="checkbox"/> 6-10 年(含 10 年)
<input type="checkbox"/> 公司财务人员	<input type="checkbox"/> 10 年以上

1. 您对本次公司方案优化的整体内容，您感觉满意吗？（ ）

☐ 非常满意

☐ 比较满意

☐ 基本满意

☐ 不太满意

☐ 不满意

2. 您认为公司是否需要实施业财融合的预算管理优化？（ ）

☐ 非常需要

☐ 比较需要

☐ 基本需要

☐ 不太需要

☐ 不需要

3. 您认为公司的预算目标是否需要？（ ）

☐ 非常需要

☐ 比较需要

☐ 基本需要

☐ 不太需要

☐ 不需要

4. 您认为公司的预算原则是否需要？（ ）

☐非常需要

☐比较需要

☐基本需要

☐不太需要

☐不需要

5. 您认为公司执行预算组织机构优化措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

6. 您认为公司执行预算编制优化措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

7. 您认为公司执行预算控制优化措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

8. 您认为公司执行预算调整优化措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

9. 您认为公司执行预算考核优化措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

10. 您认为公司方案优化方案实施的组织保障措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

11. 您认为公司方案优化方案实施的人才保障措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

12. 您认为公司方案优化方案实施的文化建设保障措施是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐不确定

☐效果一般

☐没效果

13. 您认为公司优化方案实施的风险控制保障是否有效? ( )

☐非常有效

☐基本有效

☐ 不确定

☐ 效果一般

☐ 没效

14. 您认为公司优化方案实施的执行能力保障是否有效？（ ）

☐ 非常有效

☐ 基本有效

☐ 不确定

☐ 效果一般

☐ 没效