

硕士学位论文

**GKSZ公司全面预算管理  
体系优化研究**

**Study on comprehensive budget management of  
Company GKSZ Limited**

学科专业：工商管理(MBA)

研究方向：财务管理

作者姓名：

指导教师：

2021年10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

# GKSZ公司全面预算管理 体系优化研究

Study on comprehensive budget management of  
Company GKSZ Limited

作者姓名

学科专业

工商管理（MBA）

专业领域

研究方向

财务管理

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

年 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

## GKSZ公司全面预算管理体系优化研究

**摘要：**作为企业管理的重要工具，全面预算管理在现代企业管理中发挥着重要的作用。进入新世纪以来，伴随着互联网信息技术日新月异的发展、经济环境日益复杂多变，企业内部管理优化与组织结构的调整需求逐渐迫切起来，传统的预算管理已不能适应企业的新发展阶段。目前，全面预算管理在我国相当数量的大中型企业中都有应用，施行效果参差不齐，但相较于欧美发达国家的预算管理整体运用水平而言，我们还有不小的差距需要追赶。预算目标与企业战略契合、信息化系统在预算管理中应用等问题在企业预算管理工作的问題较为突出，这对企业长远发展壮大形成制约。因此，将传统的预算管理升级更新为现代全面预算管理是当下企业发展的必然要求，有利于企业提升综合管理水平。

本文运用案例分析法，在对国内外优秀文献进行梳理总结的基础上，结合GKSZ公司全面预算管理的实际情况，对其过往预算管理的实施效果和存在的问题进行了分析，并针对预算管理存在的问题提出了改革方案。全文分为六章：第一章绪论，介绍本文的研究背景和研究意义，在梳理国内外相关研究成果的基础上提出研究思路；第二章相关概念与理论基础，介绍全面预算管理体系的相关概念、主要内容和理论基础；第三章GKSZ公司全面预算管理现状与问题分析，主要介绍了公司概况、预算管理组织结构和各环节现状，对存在的问题进行了深层次的分析；第四章GKSZ公司全面预算管理体系改革方案，针对GKSZ公司预算管理存在的问题，构建新的全面预算管理体系，从人才、技术、制度三项支撑提供保障措施；第五章结论，并指出不足之处。

从GKSZ公司的经验来看，提高对全面预算管理的重视程度、加强全面预算管理与企业战略目标契合度、提高预算编制的机动性与灵活性、建立健全信息化系统平台在全面预算管理中的应用等方面的努力都会对全面预算管理效能提升发挥重要作用，从而助力企业不断提升综合管理水平。

图：6 表：11 参考文献：42

**关键字：**预算编制；预算执行；全面预算管理

## **Study on comprehensive budget management of company GKSZ Limited**

**Abstract:** As an important tool of enterprise management, comprehensive budget management plays an important role in modern enterprise management. Since entering the new century, with the rapid development of Internet information technology and the increasingly complex and changeable economic environment, enterprises are facing stronger external competition. Enterprises urgently need to adjust the organizational structure and improve the management level. The traditional budget management can be not adapt to the development of enterprises. At present, many large and medium-sized enterprises in China have applied comprehensive budget management, and the results are very different. Compared with developed countries in Europe and America, China's overall budget management level still needs to be improved. In traditional budget management, the realization of financial objectives often occupies the most important position of the enterprise, while the non-financial objectives have been ignored. It is difficult for business departments and financial departments to cooperate. The disconnection between budget objectives and enterprise strategy is common, which is unfavorable to the long-term development of the enterprise. Therefore, changing the traditional budget management into modern comprehensive budget management is the inevitable requirement of enterprise development, which is conducive to improving the level of comprehensive management.

Using the method of case analysis, based on the summary of excellent literature at home and abroad, this paper deeply investigates company GKSZ, analyzes the effect and existing problems of its budget management, and puts forward the reform plan. The text is divided into six chapters , the first chapter is the introduction, which introduces the research background and significance of this paper, and puts forward the research ideas on the basis of combing the relevant research results at home and abroad. The second chapter introduces the related concepts, main contents, and theoretical basis of the comprehensive budget management system. The third chapter intr

oduces company GKSZ's current situation and problems about the comprehensive budget management, including the profile, budget management organization structure and budget preparation, and makes an in-depth analysis of the existing problems. The fourth chapter puts forward the reform plan of company GKSZ's comprehensive budget management system, for the problems existing in company GKSZ's budget management, constructs a new comprehensive budget management system, and provides guarantee from three aspects: talent, technology and system; The fifth chapter is the conclusion, pointing out the shortcomings.

From the experience of company GKSZ, improving the attention to comprehensive budget management, further integrating comprehensive budget management with enterprise strategy, improving the flexibility of budget preparation and improving the application of ERP platform in comprehensive budget management can help enterprises improve their comprehensive management level and obtain good benefits.

**Key words:** Budgeting, Balanced scorecard, Budget implementation

# 目 录

原创性声明.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	IV
目 录 .....	VI
1 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义 .....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 文献综述 .....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 文献述评 .....	4
1.3 研究内容和研究方法 .....	4
1.3.1 研究内容.....	4
1.3.2 研究方法.....	5
2 相关概念及理论.....	6
2.1 全面预算的概念、内容及特点 .....	6
2.1.1 全面预算的概念.....	6
2.1.2 全面预算的内容.....	6
2.1.3 全面预算的特点与原则.....	7
2.2 全面预算管理的组织机构和实施流程 .....	8
2.2.1 全面预算的组织机构 .....	8
2.2.2 全面预算的编制和实施流程.....	9
2.3 全面预算管理的相关理论 .....	10
2.3.1 战略管理理论.....	10
2.3.2 激励理论.....	10
2.3.3 权变理论.....	11
3 GKSZ 公司全面预算管理现状分析 .....	12
3.1 GKSZ 公司概况.....	12
3.1.1 GKSZ 公司基本情况 .....	12
3.1.2 GKSZ 公司战略规划及目标 .....	12
3.2 GKSZ 公司现行全面预算管理现状和问题.....	13
3.2.1 预算管理组织结构方面现状与问题.....	13

3.2.2	预算编制分工和编制流程方面的现状和问题.....	14
3.2.3	预算执行与控制方面的现状和问题.....	16
3.3	GKSZ 公司预算管理中存在问题的分析.....	18
3.3.1	预算管理与公司战略规划未能紧密结合.....	18
3.3.2	预算组织结构分工不明确.....	19
3.3.3	管理层对预算管理工作不够重视.....	20
3.3.4	预算考评体系不健全，考核工作过于简单.....	20
3.3.5	缺乏信息化系统支持.....	21
4	GKSZ 公司全面预算管理体系的优化设计.....	23
4.1	GKSZ 公司全面预算管理体系优化设计目标.....	23
4.1.1	支撑 “一三四” 战略落地.....	23
4.1.2	实现风险管理职能.....	23
4.2	GKSZ 公司全面预算管理体系优化设计.....	23
4.2.1	优化全面预算管理的目标确定流程.....	24
4.2.2	改进全面预算管理的执行策略.....	25
4.2.3	完善全面预算管理的考核机制.....	25
4.2.4	优化组织机构设置.....	26
4.2.5	构建高度自动化、高度集成的全面预算信息系统.....	27
4.2.6	构建良好的预算管理文化.....	28
4.3	GKSZ 公司全面预算管理体系优化方案的实施.....	28
4.3.1	构建以战略为导向的预算管理体系.....	29
4.3.2	完善全面预算管理制度体系.....	31
4.3.3	完善全面预算管理流程体系.....	31
4.3.4	优化预算分析与预算考核体系.....	34
4.3.5	优化预算管理信息化系统.....	36
5	GKSZ 公司全面预算管理体系优化的保障.....	38
5.1	组织保障.....	38
5.1.1	构建完善的系统架构.....	38
5.1.2	加强信息化技术实施团队力量.....	38
5.2	人才保障.....	38
5.2.1	提升企业管理层的能力.....	38
5.2.2	积极引进复合型人才参与企业全面预算管理.....	39
5.2.3	建立健全企业核心骨干人才培养机制.....	39
5.3	制度保障.....	39



5.3.1 完善人力资源支持制度.....	39
5.3.2 完善预算执行监控制度.....	39
6 结论与展望.....	40
6.1 研究结论.....	40
6.2 不足与展望 .....	41
参考文献.....	42
致谢.....	45

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

企业要实现发展目标就必须落实各项管理工作。随着社会发展与时间推移,现代企业管理呈现出系列特征:首先是“战略化”,企业应立足长远,落实企业管理注意避免短视行为,企业要动态的结合全球变化,明确发展战略目标,做好战略规划。其次是“信息化”,即要求企业准确、及时的掌握相关信息,具备辨别信息的能力,能够做到快速分享、传递信息。第三是“人性化”,即强调要坚持以人为本的管理思维,在全面提高员工素质的同时,促进员工创造性、积极性、主动性的工作。第四是“弹性化”,具体指要求组织顺应社会环境、经济发展需要灵活应对、有弹性的落实管理工作,以充分适应外部环境。全面预算管理也必须遵循上述发展趋势,通过预算明确权责的归属、划分,对预算进行分析以整合企业的内外部资源,通过对预算的合理控制以实现对企业资源的合理配置。通过预算评价以促进企业战略与绩效的结合,最终实现企业价值目标,促进企业科学管理。

2018年,财政部深化改革全面预算绩效管理,要求企业务必提升预算管理水平。这充分说明在企业管理中全面预算管理的重要性。事实上,直到近十年来我国企业才开始实现全面预算管理。截止当前所积累的实践经验有限,缺乏必要的理论指导;在实际推进全面预算管理中客观存在诸多问题。比如错误的将预算目标等同于最终目标,又比如预算管理并没有与企业的战略紧密结合起来,企业管理层对执行预算工作尚且不够重视等等。这一系列问题的存在,都不利于企业充分发挥全面预算管理的作用,如何更好地应用全面预算管理来提高企业综合管理水平也是我国企业管理工作面临的重要课题。

本文以GKSZ公司为例,通过研究分析GKSZ公司的全面预算管理情况,针对发现的问题探索如何制定方案解决问题。GKSZ公司全面预算管理主要表现为未能契合企业战略落实预算管理,现有预算组织机构设置不合理,预算执行与控制没有严格落实到位,预算工作信息化程度严重偏低等。这些问题导致企业的全面预算管理体系运行效率低,取得效果不理想,没能实现其帮助企业实现战略目标的应有价值。

### 1.1.2 研究意义

当前全球经济正处于低迷下行期,各国正在深度调整经济发展格局,特别是在全球性新冠疫情影响的大背景下,这样的趋势仍将持续较长的时间。欧美等发

达地区各主要经济体仍需要较长的时间才能促进经济恢复、发展。当下我国正处于经济调整的关键时期，国内外各个经济领域的竞争日益激烈。众多大型企业已经意识到全面预算管理的重要性，并将其作为战略规划、战略决策，和制定企业经营目标的重要考量因素。全面预算管理已经成为企业最有力的管理工具之一。

GKSZ公司期望通过实施全面预算管理，促进企业更加合理配置和利用有限的资源，帮助企业实施发展战略，提升综合管理水平，实现战略目标。GKSZ公司全面预算管理推行时间尚短，在预算目标设定、预算编制流程、组织机构设置、预算执行与控制等方面还存在诸多问题。基于此，深入研究GKSZ公司全面预算管理体系现存问题及原因，探求优化设计方案，帮助企业提升管理水平，实现企业更快更好发展壮大。希望其他企业也能从中得到启发，有所裨益。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 国外研究现状

上世纪初，为了降低生产成本提高生产效率，西方政府、非盈利组织提出了标准成本制度，这标志着预算管理的开端。这是因为标准成本制度就是预算管理的最初形态。美国企业率先践行这一制度。上世纪90年代，随着经济快速发展，企业经营管理中出现各种各样的实际问题，管理学界逐渐将作业成本法、平衡计分卡等各类业务管理工具融入到信息管理系统之中，ORACLE、SAP等各类预算管理系统也随之创立和发展起来。客观上说，除了有助于企业降低成本外，预算管理更大的作用在于促进企业逐步实现战略目标。

科学管理之父Taylor（1911）在其著作《科学管理原理》提出科学的管理思想，在对作业的标准成本与差异进行分析后，提出对管理进一步分工、实行和提高标准化，更加合理控制生产成本，极大提高生产效率<sup>[1]</sup>。MicKinsey(1922)对预算控制的过程进行全面的的研究，提出对各预算管理活动进行程序化处理以提高预算管制的水平<sup>[2]</sup>。应该说，上述观点对预算管理理论的发展具有里程碑性的重大意义。

H. A. Simon(1976)在《管理决策新科学》中指出，决策不能只遵循一种固定的程序，而应根据组织内外环境的变化进行适时的调整和补充<sup>[3]</sup>。Norton、Kaplan(1992)基于企业经营与战略的层面研究企业预算，从如下四个方面评估企业的经营情况并具体运用于全面预算管理，促进企业落实战略预算。这四个方面分别是一客户；二财务；三是学习与成长；四是内部流程<sup>[4]</sup>。

Dauter（2007）指出企业的内部控制是否充分发挥作用受制于企业财务状况。企业在内部控制流程方面能否配置更多的资源，极大影响企业落实内部控制的效率，从而促进企业积极发展<sup>[5]</sup>。Gerald. Zimmerman（2010）基于企业管理结构的层

面指出全面预算管理是其中最为关键的环节，其不仅仅是企业会计部分，更为重要的是关乎企业能否实现战略目标<sup>[6]</sup>。Alfred.D.Chandler（2014）指出当下企业已经普遍运用人本化、战略化、系统化的全面柔预算体系<sup>[7]</sup>。Fekrat（2015）的研究总结指出，预算管理过程的核心在于实现企业既定的目标，它是系统的企业资源管理过程<sup>[8]</sup>。Terziev V（2017）认为，在经济和社会环境多变和不确定性条件下，将平衡计分卡（BSC）作为一项有效的管控工具应用于全面预算管理，更够有针对性、最大程度地减少企业资源消耗，减少不确定性，降低风险<sup>[9]</sup>。

### 1.2.2 国内研究现状

胡宝国（2015）建议企业以全面预算管理体系为基础，以信息技术为主导落实综合预算管理工作，并具体分析企业在落实财务方面所存在的问题<sup>[10]</sup>。刘媛媛、郭信英（2015）探究了企业引入信息化预算管理使得成本增加的问题，并具体列举了系列能够降低公司成本的方法，以促进企业落实信息化全面预算<sup>[11]</sup>。毕洁、闫华红（2015）在大数据分析中结合平衡计分卡，构建了预算管理系统<sup>[12]</sup>。朗永健（2016）基于博弈论深度解析了全面预算管理<sup>[13]</sup>。刘俊勇（2017）提出了改进全面预算管理的意见。该学者提出全面预算管理要引入公司战略，并以此为切入点开展预算管理工作力争实现战略目标<sup>[14]</sup>。

王志娟（2016）结合部分企业数据论述了我国企业运营管理方面普遍存在的问题，并具体提出解决问题的方法与建议，即改进预算管理系统。该学者认为应该采取有效的措施提高员工执行预算的水平以深化预算执行控制、提高预算管理水平<sup>[15]</sup>。冯健（2016）主要分析了成本预算的意义，并具体探索了如何优化预算管理<sup>[16]</sup>。汪丽杰（2016）以初期我国企业实行全面预算方面存在的问题，提出要坚持全过程、全面、全员的理念落实预算管理，并动态的构建监控系统<sup>[17]</sup>。

包丽娜（2017）以中小企业为例，指出企业在落实整体预算方面普遍存在不能充分协调各部门，有效把握控制力度的情况，并针对性的提出解决方案<sup>[18]</sup>。

赵永强（2018）以创业投资行业为例，研究了此类企业落实全面预算管理的方法，并建议企业结合实际情况完成成本预算管理，充分发挥核心人员的作用，促进企业资金升值<sup>[19]</sup>。

马丽君（2019）指出要加强对预算管理的研究，通过不断完善和夯实预算管理制度，充分发挥预算管理在生产经营中的关键作用，不断提高企业的综合竞争实力<sup>[20]</sup>。耿丽君（2020）指出企业若想实现健康、全面发展，则需要进行全面预算管理，它作为一种内控手段，不仅可以规范化管理，而且还起到提升企业生产力、合理分配企业资源以及增加经营效益的作用<sup>[21]</sup>。

单体辉（2020）认为企业要想长期发展就要注重人才队伍建设，要培养科学先进的全面预算管理理念，强化预算监督和反馈，搭建一体化财务信息服务中心，

加快信息传递效率,提高运营管理效率<sup>[22]</sup>。张艳丽(2020)的观点是在结合现代信息技术的基础上,既要重视财务和业务两者相互融合,还要重点关注预算绩效评价和结果应用,在提高企业的财务管理水平和生产经营管理能力方面发挥预算绩效管理的作用<sup>[23]</sup>。

### 1.2.3 文献述评

纵览国内外现有与课题有关的研究结果可知,国外较早建立全面预算管理,且当下已经构建了较为完善的预算管理体系。国外学者普遍基于企业日常管理的维度阐释预算管理的重要性,提出预算管理渗透到企业运作各个环节。由于企业存在不同的战略思想,因而所形成的预算管理体系也有所不同。企业以战略目标为切入点,通过全新的预算模式明确新的预算目标,从而有效控制成本,有效节约资源,促进企业实现战略目标。当前实践各领域正在充分运用预算管理并取得较好的发展。通过平衡计分卡能够促进企业有效结合长短期目标,发展战略与预算。在信息化高速发展的时代,互联网普及,加速信息传播的覆盖面与传播速度。在此背景下,ERP技术得到快速发展,ERP系统应运而生成为全新的管理平台。管理者可通过该平台对信息进行精准的分析,从而形成科学的预算方案。国外学者在关于绩效评价方面的研究,主要以探究现有绩效考核所存在的不足为切入点,并具体提出系列绩效考核的措施。客观上说这些对我国企业都有较大的促进作用。

国内学术界、理论界通过长时间的摸索与学习,在全面预算管理方面已经形成了较为丰富的理论。通过分析我国企业预算管理尚存的问题,学习国际上优秀企业所形成的先进的管理理念,引导我国企业创新管理理念,促进我国企业全面预算管理进步。国内很多学者立足本国企业的实际情况充分借鉴国外先进的管理理念,针对我国企业构建了本土化的预算管理体系。当下,全面预算管理已经得到各领域企业的普遍认可了。但是从内部控制、调整预算、控制预算等方面来看,当下我国企业在推进全面预算管理尚存在诸多问题。在此背景下,学术界深入分析企业实际落实全面预算管理方面所取得的成效,分析尚存的问题,并相应的调整和完善预算管理体系,客观上说这有利于我国企业建立和完善灵活的预算管理体系,为企业实现更好的发展奠定基础。

## 1.3 研究内容和研究方法

### 1.3.1 研究内容

本文在综述现有与全面预算管理有关的理论后,以GKSZ公司为例,详细论述了该公司落实全面预算管理的情况,并具体总结分析了公司在实施项目中所取得

的效果，落实全面预算管理的意义。在确定本文基本研究思路后设计了各章节。

首先是绪论部分。本部分主要说明进行选题研究的动机、意义。

第二章重点阐述了企业全面预算管理理论。包括全面预算管理的内容，主要概念等。这些理论对全文的研究具有重要意义。

第三章以GKSZ公司为例，全面分析了该公司进行全面预算管理的背景、现状等，并着重分析问题出现的深层原因。

第四章具体结合设计管理架构、管理职能定位、全面预算管理体系等各方面论述了GKSZ公司全面预算管理体系。充分说明了GKSZ公司实际落实全面预算管理的情况，包括制定制度、完善流程的方法等。本章还详细说明构建信息化平台的重要性，具体描述了实施过程中尚存在的不足之处。

第五章结论与展望。

### 1.3.2 研究方法

本次研究中综合运用如下几种研究方法：

(1) 文献研究法。通过查阅文献，认真阅读、了解预算管理方面现有的文献资料、著作，从中归纳、提炼出理论精髓。从核心内容、整体架构等层面对全面预算管理形成更为深刻的认知。这是本文定义预算管理，分析全面预算管理内容，并就此展开研究的理论基础。

(2) 实地调研法。本文从实践工作中充分了解GKSZ公司的预算管理情况，尤其是尚存不足之处，并具体分析了其中存在不足的原因。这一期间就预算管理方面的问题向工作人员沟通、了解情况。基本了解该公司编制、执行、控制预算以及考核情况，对企业全面预算管理组织结构等各方面都形成了较为详实的认知，这些资料都是进行案例分析的基础。

(3) 案例分析法。在全面了解该公司的预算管理后，结合现有预算管理方面的内容，全面分析该公司的实际情况，解析了该公司在落实预算管理方面存在问题的内在原因。在此基础上结合现有理论以及该公司的实际情况，提出优化该公司全面预算管理体系的方案。

## 2 相关概念及理论

### 2.1 全面预算的概念、内容及特点

#### 2.1.1 全面预算的概念

本文认为，全面预算是指通过预算向各部门分配财务与非财务资源，并相应开展考核、控制工作以充分协调企业各部门、组织的活动，实现既定经营目标。全面预算管理旨在实现企业的战略规划与经营目标，以预算的方式科学规划、预计、测算各项投资、经营、筹资活动，并由此展开一系列管理活动，包括计量结果、调整执行过程、报告、考评、分析、核算、奖惩等等。结合上述关于全面预算管理的定义，可提出如下涵义。

(1)全面预算管理能够以预算方式整合企业资源并加以利用；

(2)与企业战略密切相关，全面预算管理主要通过分解、细化战略规划，力争最终实现经营目标；

(3)全面预算管理有“三全”的特点，即全方位、全部门、全员。

(4)全面预算管理是一整套系统化的管理流程。

从企业发展的角度分析，全面预算管理正在成为企业管理中最基础的工作，只有明确其概念与基本内容才能更好的落实本项工作。全面预算管理是集合激励、评价、控制等功能为一体的管理体系，贯穿企业战略，是企业内部控制中最核心、最重要的环节。全面预算不仅是以集团治理为切入点的企业战略落实，充分匹配企业人力资源流、资金流与业务流、信息流等各要素的经营指标体系。从这一层面分析可将全面预算管理理解为企业基于经济责任、财务数量等各个层面，确定经营目标、经营理念以及决策行为的依据。总体上说，企业全面预算是以市场需求为导向，以战略目标为切入点，强调全员参与涉及企业生产经营各环节的管理体系。从内容上看，全面预算主要可细分为四大部分：第一部分是经营预算；第二部分是财务预算；第三部分是资本预算；第四部分是筹资预算。

#### 2.1.2 全面预算的内容

从内容上看，一般可将全面预算管理细分为如下几大部分：

(1)经营预算，即经营预算。具体指预算业务周期内生产经营活动中各类业务活动现金收支的预算。主要涉及到销售及收入预算、生产及成本预算、营业成本预算、采购成本预算、以及期间费用预算等等。各个预算互为因果，相互影响，共同构成全面预算的整体框架。经营预算通常是以销售预算为起点，在具体确定

生产预算方面充分遵循以销定产的原则，同时对所需的销售费用进行确定。结合现有存货、计划销售量以及期末存货等要素，相应地，再以生产预算为导向确定采购预算、直接材料预算，制造费用预算与直接人工预算。在此基础上通过汇总计算期末存货预算与产品成本预算等。这一个过程中可同时获得销售费用预算，只需要结合前年度预算即可进行管理费用预算。基于价值与数量的层面，通过业务预算能够充分体现企业收入及各项费用的构成情况。

(2)资本预算，主要指企业诸如购置固定资产或者更新、扩建、改建更新项目而形成的专项预算。此类预算是以现有投资方案为导向而形成的，是一次性业务或者偶尔发生的业务预算。通过此类预算能够充分体现企业筹集资金的方式、收益情况、投资大小、时间等。

(3)筹资预算，具体指在预算期间企业应用及获取长、短期借款、引入战略资本等资金需求及利息开支的预算。筹资预算明确了两个主要内容，一是以何种方式获取资金，二是资金需求总量，以及资金安排的时间计划表。

(4)财务预算，实际囊括了业务预算与资本预算。其表现形式主要包括现金流量预算、资产负债预算表、资金收支预算表等等。在企业全面预算管理之中，财务预算是非常重要的组成部分。故此，也有很多人将财务预算管理直接趋同于全面预算管理。从价值量指标角度来看，财务预算能够整体高度体现企业的长期投资预算、经营预算情况。

上述四大部分共同构成企业全面预算管理，各个部分都有其不可获取的价值，各司其职，相互关联，共同构成一个全要素管理体系。

### 2.1.3 全面预算的特点与原则

全面预算管理是企业有效的管理方法之一，其整体上主要呈现出如下特点：

(1)具有战略导向。企业全面预算管理中通常会设置战略目标，通过有机结合各要素以期企业实现预算目标，实现企业价值。企业在设置好预算目标后，各部门分解预算目标，并具体由各部门执行。从整个预算管理的维度分析，科学设置预算目标至关重要，这不仅关乎企业能否战略目标，更决定了企业能否实现战略目标。

(2)系统关联性。全面预算管理各要素相互结合，从整体上看各个部门的工作都存在紧密的关联性。同时也正是因为各部门间工作的关联性，因而只要某个部门出现纰漏就有可能对整体管理工作造成影响。在全面预算管理中，各环节共同构成一个系统，形成紧密的关联整体。

(3)全面包容性。全面预算管理在企业经营活动中扮演着日愈重要的角色，涉及企业管理的方方面面，包容了企业财务的与非财务的、业务的与非业务的企业运营各要素的管理体系。易言之，全面预算管理涉及到更为广泛和全面的内



容。

实践中具体需要遵循如下原则，构建全面预算管理体系：

(1) 全局性。具体可从如下两个层面体现该原则：企业建立内部责任中心，明确所有权责任；各个责任中心明确各自的预算目标，全面覆盖责任与目标。

(2) 可行性。以企业内部实际情况为导向制定预算目标并通过具体化方式实现。通过本过程可提出可完成性、可行性的契合企业发展需要的预算目标。

(3) 时效性。企业应以内部实际发展情况为基础，遵循时效性的原则编制预算，有关预算的编制、审批、执行、调整等诸项工作都应该以及时、有效为基本原则。以企业的发展战略为导向，构建企业预算目标，以期实现企业效益的最大化。

## 2.2 全面预算管理的组织机构和实施流程

### 2.2.1 全面预算的组织机构

企业要贯彻落实全面预算管理制度就必须建立健全全面预算管理组织机构。其中以预算管理委员会作为最顶层的设置，这是企业内部管理中最为核心的部门，该委员会呈现出战略性、权威性、独立性等特点。预算管理委员会的主要职责包括制定预算编制与执行、考评与激励相关制度、形成决策、平衡草案、细分目标以及解决全面预算执行过程中所出现的各类问题。中间层专职部门的主要职责包括审核各个部门预算草案并下发，协调日常事务等。作为基层执行机构，是最底层的预算责任网络单元，主要负责划分各个部门的权责，促进企业各部门自觉的以企业发展战略目标为导向。

实践表明企业要落实预算管理活动，就必须科学设置组织机构，具体而言需要设置的机构有如下几个：

(1) 预算决策机构。作为公司预算的决策机构，董事会需要参照企业过往经营情况审视预算期预算财务状况，在此基础上综合评估市场环境与企业内部情况，并针对性的调整下年度预算。董事会最终决策和最终披露预算方案，也当然是最高预算监督机构。

(2) 预算工作常设机构。主要负责编制预算及制定公司预算方面的各项制度，比如编制预算、对企业的预算目标进行分解等，负责监管预算过程，分析企业执行预算的情况，并动态的反馈预算活动的情况。

(3) 预算执行机构。通常由各部门落实预算管理工作，各部门向管理部门汇报后，由管理部门具体审批，定期分析实际执行预算的情况。

此外，应该确保委员会成员中包含各个部门至少一名领导，这是企业得以顺利落实预算工作的关键之所在。

## 2.2.2 全面预算的编制和实施流程

### （1）编制方法

基于编制特点的层面进行分析，通常可将全面预算划分为如下两类：一类是增量预算，即以预算期内企业实际发展业务的情况、动态变化因素调整前期预算数据，并具体编制预算。另一类是零基预算。此种预算仅立足实际，以项目预算期限为考量，综合考虑预算费用，之后全面、合理的分析，最终编制预算。易言之即不考虑前期成本费用的类别、金额大小，从零算起。

如以业务特点进行划分，由同样可划分为如下两大类：首先是静态预算，此种预测是以往年的预算指标为依据，对下年的生产经营水平进行预测，在此基础上编制项目预算；第二类是动态预算。这是区别于上述预算的，遵循利、量、本的原则，动态的分析。其预算编制主要以业务水平为基础。

以预算期间的层面划分可分为如下两大类：首先是定期预算。此种类型是将会计周期等同于编制预算的周期，即认为预算呈现出周期性。第二类是滚动预算。此种预算的编制依据是上期完成预算的情况，并以此为依据对下期预算工作进行编制、调整。此种预算方式极有可能出现预算期是不拘泥于会计年度，可实际动态的修改预测，以最终形成决策。

### （2）编制程序

实践中一般可通过如下三种程序编制全面预算：

① 自上而下方式。此种编制预算的模式下的预算目标是由总经理具体负责制度定的，下属单位被动的执行预算目标。即在收到目标要求后逐步被动的执行就可以。客观上说此种编制预算程序很难让下属单位真正参与其中，不利于执行者主动执行，这不利于企业持续发展工；

② 自下而上方式，此种模式强调员工主动参与。以职员作为预算的主体，而企业的管理层的职员除了制定预算目标外，还要充分发挥监督的作用。此种模式下，有利于下属单位主动、积极的执行预算目标。相较于上述所提到的模式此种运作模式更能够充分体现组织运作的独立性。但是此种模式不利于优化内部资源配置，很难充分保障管理质量；

③ 自上而下与自下而上相结合。此种模式充分融合了上述两种模式的优点，即兼顾企业的发展战略目标与其自身实际情况。

### （3）实施流程

从流程上看，可将落实全面预算的流程细分为如下几个：

第一是先对公司的战略目标进行确定，在此基础上具体量化为预算目标。

第二是预算的编制。具体指由各部门的预算工作者立足本部门的实际情况，通过合理的方法编制预算，最终向管理层上报。

第三是预算的执行与控制。在上级下达后，各部门要严格保质保量的执行。客观上说这决定了公司落实预算的情况。

第四是预算的调整。在企业落实预算的过程中如发现不符合企业发展目标、战略目标的情况下，应该在第一时间进行有针对性的调整，以预防出现偏离的现象。

第五是考评预算。以内部标准、考核方式为基准，由公司整体评价整体落实预算的情况，并落实奖惩工作，即奖励表现优秀者。

## 2.3 全面预算管理的相关理论

### 2.3.1 战略管理理论

上个世纪60年代初，被公认为首位战略管理专家的美国著名管理学家钱德勒在其著作《战略与结构：工业企业史的考证》中提出了“结构追随战略”的论点。他认为，企业经营战略主要在于满足市场需求，组织结构必须适应企业战略，并适时关联变化。70年代，该理论以设计学派、计划学派为代表；80年代，迈克尔·波特提出竞争战略理论，代表了战略管理理论的主流；至90代后期，穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念，打破了传统限制，不再以行业划分来区分战略理论，主张同步前行，认为应该以创造新的微观经济和财富的角度，来考虑的战略制定，就是说，放弃旧有的、狭隘的，以行业为基础的设计方式，转而以新的循环以发展为基础进行战略设计。

战略管理理论的主要思想组织旨在实现长远的发展而进行战略管理，即综合内外部环境立足长远的发展需要，科学制定发展战略。公司战略管理是一个动态的管理过程，具体指管理人员执行、控制、评价战略等环节。明确的战略目标有助于员工保持饱满的工作情绪，因为这不仅代表了企业长期发展目标，更代表了全体员工的目标。从某种层面上说战略管理包含预算管理，其同样具备长期性、整体性的特点。易言之，应该以企业战略为导向落实预算管理。通过分解企业战略目标而形成预算目标，企业应该以企业战略为导向落实预算管理。企业要实现战略目标，就必须保证预算管理的有效性，即要贯彻落实企业战略。

### 2.3.2 激励理论

20世纪20、30年代以来，西方一些管理学、心理学、社会学方面的专家学者通过研究提出了若干激励理论，大致区分出三大类：行为主义激励理论、认知派激励理论和综合型激励理论。从细分的角度看，激励理论是心理学在管理上应用而生的一个理论分支，马斯洛需要层次论是其中最具代表性的，该理论提出人类的需要是有等级层次的，从最低级的需要逐级向最高级的需要发展。需要获得满

足以后，激励作用相应终止。激励理论另一位代表人物戴维·麦克利兰在集中研究了大量典型案例后发现，分析了人在生理和安全需要得到满足后的需要状况，特别对人的成就需要着重研究后，提出了一种新的内容型激励理论——成就需要激励理论。

激励理论的核心思想是通过管理体系、方式提高员工对工作、组织的承诺度，主要研究如何满足员工需求，有效调动员工的积极性。客观上说激励理论存在的价值在于引导人形成正确的动机行为，最大限度的挖掘人的潜力，以饱满的情绪融入到实际工作之中，以创造最佳的工作业绩。从内容上看，该理论主要包含如下三大部分：首先是内容激励理论，这部分主要强调通过分析人的需求；其次是过程激励理论，这部分主要探讨人在心理形成动机后及其采取行动的过程；第三部分是行为后果理论。即研究如何有效激励人的行为后果。综上所述，综合了如下三大理论的综合激励理论更具全面性与科学性：其一是期望理论；其二是公平理论；其三是需要理论。

### 2.3.3 权变理论

权变理论强调没有一成不变的、能够适用于所有管理活动的万能理论。易言之，企业应该以组织内外部情况为导向灵活选择适宜的管理方法、工具。该理论主要主张如下两部分的理论：首先是系统论。主要观点是内外部环境因素都会影响企业，由此要求企业形成契合内外部环境的管理风格；其次是动态论。该理论的主要思想是企业基于动态变化的企业环境中，应该动态的选择适宜的管理工具、动态的调整管理方式。综上，在不同的内部环境下企业的预算管理也应该有所区别。如环境较为稳定、简单，则需要尽可能的细化、量化预算目标，要确保整个预算过程的精确性，以形成刚性预算管控的效果；反之如所处的环境较为多变复杂，则要做到灵活、有弹性的编制、调整预算。具体要做到下基层管理者下放部分管理权限，实现柔性的调节落实预算管理工作。以企业内部环境为导向，综合企业管理风格、发展状况、组织结构以及产品技术特征等各个要素，通过分析、调整、分析、控制、考核全面预算，要注意避免陷入“预算死角”的情况。脱离于实际的预算是很难形成良好的效力的。同时分析、调整预算又充分体现了权变理论中的动态论，即认为企业应该动态的结合执行预算的环境具体分析，以适应具体执行预算的环境，提高组织处理能力。综上所述，就是要以环境变化为导向对预算进行合理的调整。

### 3 GKSZ公司全面预算管理现状分析

#### 3.1 GKSZ公司概况

##### 3.1.1 GKSZ公司基本情况

GKSZ公司是GK集团的全资子公司，在创业投资行业处于行业较为靠前的头部区域。GKSZ公司成立于2001年，注册资本40亿元。截至2018年12月，GKSZ公司总资产超过百亿，下设子公司60余家。其业务覆盖了房地产、TMT、高科技、综合金融、基础设施、半导体、医疗健康、新材料及节能环保、养老、教育等多个产业，具有丰富的股权投资经验，历史业绩优秀。历经二十多年的发展，已成为业内商业信誉良好的投资控股集团。

表3-1 GKSZ公司及其主要关联方情况

母公司名称	注册地	业务性质	注册资本	持股比例
GKSZ公司	广东深圳	投资管理	40亿元	100
子企业名称	注册地	业务性质	注册资本	持股比例
宜兴GK-A有限公司	江苏宜兴	投资管理	31亿元	100
成都GK-B有限公司	四川成都	创业投资	5亿元	100
北京GK-C有限公司	北京西城	投资管理	1亿元	100
重庆GK-D管理公司	重庆渝中	资产管理	1亿元	100
上海GK-E有限公司	上海浦东	资产管理	6000万元	100
上海GK-F管理公司	上海嘉定	资产管理	5000万元	100
青岛GK-G管理公司	山东青岛	资产管理	2000万元	100
深圳GK-H管理公司	广东深圳	资产管理	1000万元	100
湖南GK-I合伙企业	湖南长沙	基金投资	51亿元	51
北京GK-J合伙企业	北京西城	基金投资	34亿元	25
溧阳GK-K合伙企业	江苏常州	基金投资	20亿元	50
泰州GK-L合伙企业	江苏泰州	基金投资	10亿元	50
上海GK-M合伙企业	上海浦东	投资管理	5亿元	75

##### 3.1.2 GKSZ公司战略规划及目标

2018年底，GKSZ公司在集团总体战略的指引下确定了其自身战略目标，计划在未来5年至10年内围绕产业投资，打造另类资产管理业务竞争优势，力争成为全国领先的跨境资产管理公司，跻身全球另类资产管理PEI300排名的前50强。为实现这一目标，GKSZ公司提出了“一四三”发展战略，“一”即以另类资产管理业务为一个核心主业；“四”为进一步聚焦飞机全产业链、不动产管理、人工智能物联网、健康养老等四个重点产业，做大做强龙头企业，以此联动资产管理主业的发展；“三”是持续提升市场化、专业化、国际化这三项关键能力，为发展主业提供保障。“一四三”发展战略为GKSZ公司指明了未来发展方向。

## 3.2 GKSZ公司现行全面预算管理现状和问题

### 3.2.1 预算管理组织结构方面现状与问题

成立初期，GKSZ公司主要以计划作为预算管理的方法。但随着公司逐渐扩大规模以及实际生产经营活动的需要，控制现金流、成本、费用等要素愈发凸显出重要性，在此背景下，管理层开始逐步探索和实施全面的财务计划与预算管理。公司经营规模不断增长，业务范围不断扩大，不断发展壮大的过程也面临着方方面面的问题，客观上更需要构建更加完善化的预算管理工具。GKSZ公司自2015年以来就结合企业的实际情况和当时的预算管理水平积极探索如何推进全面预算管理；至2017年，公司初步建立了全面预算管理系统，丰富了预算管理的内容，改进了组织结构，完善了预算管理流程，落实全面预算管理取得了良好效果。但是由于全面预算管理推行时间尚短、经验不足等各方面原因，无论是从实施过程还是从内容来看，公司现行的全面预算管理还存在诸多有待改进之处。近年来GKSZ公司持续扩大经营范围，深化业务发展深度，为了提高经营能力与管理水平，适应公司的快速发展势头，全面预算管理工作得以逐步推进实施。

当前GKSZ公司预算管理组织结构设置图3-1所示。预算管理最高机构为预算管理委员会，主要由总经理和人力资源总监以及财务总监组成，该委员会主要负责审核、批准涉及预算管理的重大事项；财务部接受预算管理委员领导，具体负责推进预算管理工作。公司的HR部门、营运部、法律与合规部、风险控制部、各个业务部门，以及财务部共同组成预算执行部门。

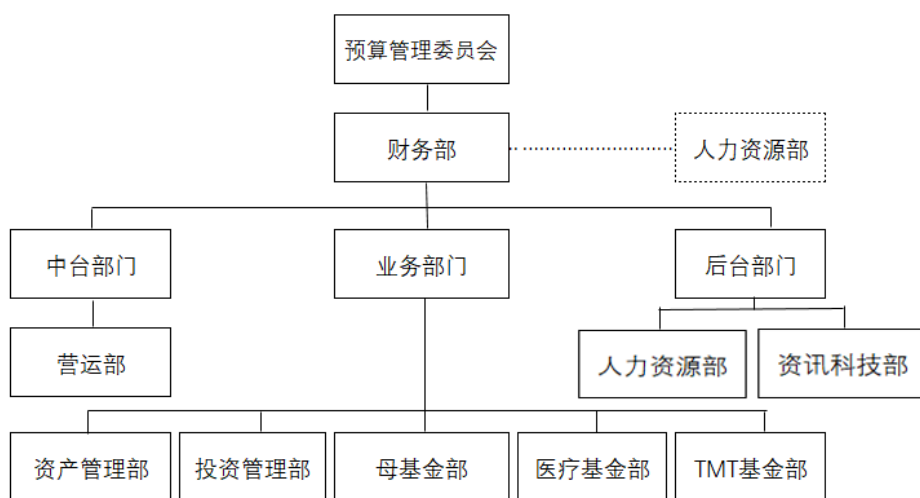


图3-1 GKSZ公司全面预算管理组织结构图

日常由财务部主导预算管理工作，具体统筹负责制定预算制度、分解及下达预算总目标，对各部门执行预算的相关数据进行汇总，具体分析各部门落实预算

的情况，并落实预算考评、监督预警等事宜。全面预算管理的主要参与人员则包含了董、监、高等一众公司高级管理层人员，以及各职能部门负责人、各子公司或项目组负责人等。

由预算管理机构设置可以发现如下几个问题：

(1) 财务部门所处位置特殊，它既是预算工作的日常管理机构，又是具体的预算执行部门，扮演双重角色；

(2) 财务部级别在预算机构架构上似乎居于其他部门之上，但实际地位仅为预算管理委员上传下达的中转站，其权限级别与其他各部门是平级的。

(3) 财务部因其处于承上启下的节点之上，财务部实际上“兼职”了预算管理机构，大大增加了该部门工作量，人员配置和工作时间难免出现顾此失彼的情况。

当前组织机构设置下，在具体开展和执行诸如分解及下达预算总目标、预算执行数据归集与分析、预算考评、监督预警等预算管理各环节中频繁出现权责不清、推诿扯皮、流转不畅等问题，对全面而有效地落实预算管理工作影响明显。

### 3.2.2 预算编制分工和编制流程方面的现状和问题

#### (1) 预算编制的部门分工：

GKSZ公司在预算编制制度中确定了各部预算编制职责之所在，公司各部预算编制职责分工如表3-1所示。预算事项主要包括投融资预算、收入及费用预算、人员及薪酬预算等共计10余项，财务部主要负责或协助所有类别预算事项，承担“全能”角色。本文特别注意到，收入预算与费用预算是由财务部主要负责编制，而实际负责开展业务及收入实现和具体承担开支费用的各个前台业务部门只需提供编制协助；类似的，预算现金流支出和收入的两个大户——投资预算与筹融资预算，其编制分工也是如此。各业务部门仅需提供粗略的预算草稿，无需对预算数据的合理性、专业性负责，后续预算定稿交由财务部负责。

表3-1 公司各部预算编制职责分工表

负责部门 主要预算事项	财务部	人力资源部	资产管理部	投资管理部	母基金部	医疗基金部	TMT基金部	营运部	资讯科技部
投资预算	●		◇	◇	◇	◇	◇	◇	
募资预算	◇				●	●	●		
筹融资预算	●								
固定资产预算	●	◇							◇
人员编制预算		●	●	●	●	●	●		
人员薪酬预算	◇	●	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
收入预算	●		◇	◇	◇	◇		◇	
费用预算	●	●	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇
预计资产负债表	●							◇	
预计利润表	●							◇	

“●”：表示主要编制；“◇”：表示辅助编制

GKSZ公司的预算编制分工体现了预算数据的源头，也就是数据是谁来提供。尤其有些数据不是简单的录入，而是需要按一定业务规则测算得出，那么测算工作是由谁来做。就收入预算而言，收入源于业务，很显然，具体负责经营活动的业务部门才应该是业务预算数据的测算者、提供者。所谓不在其位，不谋其政，财务部并不是最了解经营业务的部门，也不应该是业务预算数据的输出部门。协助复核具体业务部门提供的数据的正确性、真实性才是财务部的工作内容。GKSZ公司目前的预算编制分工，难以保证数据来源的真实性、合理性、专业性；这种分工情况连锁影响预算目标的制定。对于管理决策层而言，KPI预算的设定自然希望可以更高、成本费用可以更低；而对于前端业务部门来说，上报预算自然希望收益指标可以取低、费用开支可以取高，这种现象凸显出此种情形下所归集的预算数据是非理性的，也降低了全面预算管理的有效性。

### （3）预算编制的流程：

GKSZ公司的预算编制一般安排在每年的九月底开始，至年底前结束，历经三个月左右的时间。其编制流程具体如下：

- ① 下达预算编制通知。每年九月下旬，财务部根据预算委员会指示向各职能部门、各子公司下达预算编制通知，辅以简单填报说明，要求各部上报预算草稿。
- ② 各部编制预算草稿。各部按财务部通知，结合本部门次年工作计划，参考过往年度实际发生数据草拟预算草稿，于十月初上报财务部。
- ③ 汇总预算草案。财务部汇总各下属子公司、各职能部门上报的预算草案，复核、整理后，于十月中旬上报预算管理委员会。
- ④ 预算管理委员批示初审意见。预算管理委员初审预算草案，根据公司次年预期业绩目标，主要对预算草案中的预期收入总目标、费用总额、利润目标、人员编制计划、薪酬额度等事项，于十一月上旬向财务部下达原则性的修订意见。
- ⑤ 修订预算草案。财务部依照预算管理委员会修订意见，统一调整预算草案，并就调整结果与上报单位反复沟通，最终达成一致意见，再次汇总修订年度预算草案，形成预算初稿，于十一月底前上报公司预算管理委员会审批。
- ⑥ 预算管理委员会审批年度预算。预算管理委员会审议修订后的预算方案，无意见或略作微调，于十二月中旬左右审批通过后下发给财务部。
- ⑦ 下达预算。财务部根据预算管理委员批准意见进行最后修订，于十二月下旬将生效的年度预算方案以预算管理委员会名义下达各部，各子公司与各职能部门依据执行。

由上述预算编制流程可见，当前GKSZ公司是按照自上而下、上定下行的分配指标方式编制预算的，即由各部门依照通知草拟和上报本部门预算草稿，预算管理委员会审核预算草案，并根据公司总体年度经营计划和目标调整、确定预算总



目标，再通过财务部与各部门沟通协调，最终将预算总目标分摊下派，形成各部门的预算目标。

以母基金部2019年预算编制为例。依照财务部通知，母基金部按其年度业务发展计划，结合本部门项目储备、团队资源等情况，测算、填报2019年预算目标为预计管理费收入5600万元、收益费率达到1.6%（其测算基础为预判未来募资规模35亿元），并将预算草稿上报财务部。预算管理委员收到财务部汇总上报的母基金部预算数据后，发现其管理费收入预算金额与公司制定的、预期由母基金部实现的管理费预算收入9000万元、收益费率2%的相差甚远，认为母基金部应以洽谈中的募资意向规模45亿元为测算基础，以上年度同类机构较高的收益费率2.0%（行业头部企业水平）数据为参考，籍此批示财务部与母基金部协调修订。经过多次开会讨论、反复沟通，母基金部将2018年预算管理费收入调整为8100万元、收益费率预期1.8%，财务部修订后再次上报预算管理委员会获得批准并下达执行。

事实上，母基金部2019年最终实现管理费收入5200万元，收益费率堪堪接近1.5%，预算与实际之间存在较大差异。导致上述差异的直接原因在于，实际落地的募资规模远低于预估的意向规模，两者之间的差额近10亿元，意即管理费收入来源计算基金减少仅10亿元；另一方面，该部门业务团队组建刚刚两年，虽然过往业绩优异，但与业内真正头部机构相比还有一定差距，也尚未建立起业内品牌效应，其在管理费收益费率议价能力方面并无优势，远不能与黑石、红杉等著名企业相比。不难看出，在GKSZ公司现行预算编制流程设置下，自上而下设定、上定下行摊牌的预算目标明显脱离实际情况，以至于预算执行差异过大，其预算目标从设立之时就已注定无法达成的结局，预算管理也就成了空谈。

### 3.2.3 预算执行与控制方面的现状和问题

GKSZ公司预算执行与控制方面的问题主要集中体现在费用开支方面。公司实行“分级授权，归口管理”的费用审批制度，其基本规定可以归纳简述为：未经预算，不得开支；已经预算，不得超支；规定各部门尤其前台业务部门每月将费用开支情况汇总至财务部，财务部具体负责整理预算执行情况，做出对比差异分析，并将结果通报各部，各部需对差异原因的做出解释，并上报应对措施。预算控制指标层层下达到各预算单位后，各预算单位按有关授权制度规定及支出数额实行分级目标控制。如存在确实需要开支但非预算内的事项，则需要事先得到部门主管、分管领导的审批方可发生。

尽管已有上述既定原则和要求，GKSZ公司在实际经营活动中的费用开支方面仍存在诸多预算执行与控制问题，归结以下几点：

（1）存在“有规不依，先斩后奏”的预算超支现象。

例如，前台业务部门某位工安排招待潜在客户，因对方出席晚宴宾客人数较

多，且客户指定饮用高端白酒，当晚餐费超过6000元；该员工在晚宴结束后以微信信息留言方式向主管略作说明。后续办理费用报销时，该员工于报销申请中附上文字说明该次费用开支发生原委，并将报销单据提交分管领导签字，最终得以通过审核，收到垫支报销款项。本文统计该部门2018年度费用报销记录发现，类似报销并非唯一个案，累计发生多达17例/次，相应的，该部门当年第一、二季度连续两个季度的招待费开支金额均超出预算数。

事实上，公司报销制度规定业务员单次报销招待费标准为不得超过4000元，且超标必须预先取得分管领导批示，否则不予报销；预算审批制度明确规定“不得超支”，但上述事例的不合规报销最后都通过了审批，暴露出GKSZ公司的预算执行与控制工作未能落到实处，“有规不依，先斩后奏”、违规“事后补丁”以至预算超支的问题比较突出。

## （2）预算执行差异应对措施不具体

GKSZ公司规定由财务部定期审视预算完成情况，对比预算执行差异请款，并通知各部，各部就预算执行差异分析、答复解释，并提出应对措施。

以2019年9月管理费用预算执行情况为例，实际费用相较预算之间的差异参差不齐，有些差异比较突出，比如办公费、会议费、租金等，如表3-2所示。对于产生较大差异的原因，各部门均为给出明确的解释，应对措施仅以“后续严格遵照预算要求控制费用开支，力求尽快实预算控制目标”之类模糊描述。同时，当季度利润完成情况也大幅低于预期。

表3-2 GKSZ公司9月管理费用预算执行情况表

项目	预算数-2019		实际数-2019	实际比预算差异	
	年度数	YTD(折算数)	YTD	金额	比率
薪酬与福利	11000000	8250000	9451779	1201779	15%
劳务费	100000	75000	87491	12491	17%
办公费	1800000	1350000	2012824	662824	49%
差旅费	200000	150000	122068	-27932	-19%
业务招待费	100000	75000	51374	-23626	-32%
会议及培训费	50000	37500	73723	36223	97%
招聘费	100000	75000	169811	94811	126%
物业管理费	1600000	1200000	1211582	11582	1%
水电费	350000	262500	291828	29328	11%
咨询顾问费	3000000	2250000	754717	304717	68%
法律服务费	100000	75000	0	-75000	-100%
中介服务费	480000	360000	641857	281857	78%
审计费	330000	247500	250000	2500	1%
折旧费	6600000	4950000	5008851	58851	1%
摊销费	3500000	2625000	2882731	257731	10%
软件使用维护费	2000000	1500000	1941232	441232	29%
维修费	250000	187500	327115	139615	74%
租金	0	0	127358	127358	100%

项目	预算数-2019		实际数-2019	实际比预算差异	
	年度数	YTD(折算数)	YTD	金额	比率
业务宣传费	100000	75000	55472	-19528	-26%
市内交通费	20000	15000	9999	-5001	-33%
其他费用	100000	75000	169811	94811	126%
合计	31780000	23835000	25641624	3606624	16%

面对上述差异，公司仅要求各部门分析差异产生的原因，并加以改进，但并未明确接下来应该着重加强收入落实，还是控制费用支出，也未明确说明改进到何种程度，未能如期改进有何处理措施等。当前GKSZ公司应对预算执行差异的措施缺少具体方案，也没有量化数据要求，没有匹配对改进效果的考核指标，更多停留在感性安排和形式层面。

### （3）存在年末突击落地预算情况

某些部门平时比较重视费用开支管控，或因业务计划改变的影响，接近年底发现累计开支费用距离预算总额还有较大差距，就在年末以突击方式开支费用，将累计费用金额贴近预算限额，典型的“年初抢额度，年末抢花钱”。而与此类似的，某些业务部门发现年终未至就已经提前实现预算收入，便刻意将可以本年实现或原本已计划实现的收入推延至下一个预算年度。

### （4）预算考核制度不完善

当前GKSZ公司主要实行年终考核利润指标的方式进行预算管理，以成败论英雄。比如，资产管理部估计某客户很可能成为重要投资者，因此要求公司给予预拨预算外支出80万元接待费用；公司现有考核制度对此情形暂无明确规定，主要分管领导会商后认为该事项很可能形成投资业绩，特事特办，破例批准该项费用请求。

虽然收益常常是伴随风险的，但在此种“特事特办”的情况打破了正常预算控制规则。预算外审批事项，是对已设置的预算指标的冲击，需要更加审慎的对待；需要申请人提供各类佐证资料，比如预期收益、开支依据等。只有这样才能确保批准预算外支出是合理开支，是可以实现未来收益的开支，尽可能避免造成草率决定。

## 3.3 GKSZ公司预算管理中存在问题的分析

### 3.3.1 预算管理与公司战略规划未能紧密结合

企业战略规划是企业就其所处行业、竞争对手、竞争环境进行的全局性展望，它是一个按照时间表和规定程序执行的系统化过程，决定了企业实现其目标的主要方向，预算应与企业战略规划保持一致。

GKSZ公司已于2018年底提出了“一四三”发展战略及未来目标，但其在后续年度的全面预算管理工作中并未与其战略规划相契合。2019年，GKSZ公司预算目

标设定为：力争资产管理规模达到300亿，实现核心业务收入较上年增长50%，净利润增幅30%等。其预算目标仅为参照以往年度业绩目标的增长预期，没有体现如何分步、分阶段实现其既定战略目标。

上述情况主要受如下方面因素的影响：

（1）公司员工在战略规划和预算管理中参与度严重偏低，各部门之间、公司管理层与具体岗位员工之间沟通不畅，战略规划信息不能够有效传达和共享。以至于战略规划只是公司决策层负责制定，而各预算编制和执行部门却了解甚少，造成预算管理与战略规划出现脱节。

（2）战略规划传达的目标较为笼统，未能有效分解、细化，员工或知其然却不知其所以然，何谈各部门、员工以战略为导向具体落实预算管理。

（3）年度预算目标设定往往偏重参考过往历史数据，未能体现战略规划的长期目标和分项目标的导向和指引。

（4）GKSZ公司是一家创业投资行业典型企业，其业务具有项目周期长、投入资金量大的特点，成本费用在其战略规划中的地位并不凸显，在预算管理中并没有受到足够重视，预算执行中的成本控制明显弱化。

### 3.3.2 预算组织结构分工不明确

当前GKSZ公司已经成立了预算管理委员会，但是委员会仅以战略目标为导向制定预算管理目标，对年度预算方案进行批准，而未能落实对下级部门的指导工作，实际工作中忽视了本应给予重视的预算管理过程。

一方面，预算管理委员会成员普遍存在尚不能正确看待全面预算管理的情况，缺乏相关方面的专业知识，不能深刻的理解全面预算的内涵，未能充分了解这一管理工具的价值。另一方面，当前该公司仅由财务部负责预算管理工作（兼职），未针对全面预算管理的需要构建专门预算管理机构。此种情况下会导致财务部成为全面预算管理的近乎唯一部门，其包揽了企业日常预算管理各项工作，而其他部门鲜少涉及。甚至于公司其他部门认为自身不需要负责预算管理，上报预算草稿即可，也不能充分配合财务部门开展工作。在不能得到公司各部门配合的情况下，财务部门很难有效的编制、执行预算。导致其财务预算工作沦为参考历史数据分解、分摊预算目标，为了编制预算而编制预算，不仅“全面性”的要求做不到，且存在较为严重的与业务相脱节的情况。加之不能在各个部门之间合理分配全面预算管理工作，该项工作几乎变成财务部一个部门的工作，且未给予财务部门相应的授权。出现意见相左情形时，财务部门话语权有限，缺乏各部门的支持，自然也难以高效完成预算管理工作。

### 3.3.3 管理层对预算管理工作不够重视

GKSZ公司虽然成立的预算管理委员会，但其职能主要偏重公司战略规划与战略目标层面，对具体的预算管理工作重视程度不足。日常预算管理工作主要依靠财务部开展，由财务总监主要分管。而财务总监及财务部并没有足够的职权制约和协调各预算执行部门的预算相关工作。管理层对预算管理工作的不重视，事实上产生了潜移默化的影响，连带其他部门对预算管理工作大都抱持被动配合的态度，而不会主观负责和主动承担。这也是预算执行落实不力的直接原因之一。

例如，依照2019年度预算及基金合伙协议规定，母基金部管理的各支基金应于3月31日前向GKSZ公司下属管理人主体支付当年度管理费；然而2019年3-6月间，财务部先后多次口头、邮件提醒和催促母基金部按时收取2019年度各基金管理费收入，尽管后期邮件已抄送管理层各位领导（OA系统反馈邮件已阅），但该部一直未有履责，甚至鲜有答复。至6月初，分管领导邮件批示：请（母基金）团队尽快跟进落实；该部门负责人回复“团队尽快安排办理”，却久久不见实际行动。此项管理费收入直至6月30日方才到达管理人账户。

由上述事例可见，该公司在预算执行方面问题较多。正是源于管理层重视程度不足，具体部门对预算工作也有敷衍之嫌。预决算报告仅寥寥对比了执行数据与预算数，而未剖析其中存在差异的原因；市场形势发生重大改变，导致预算执行对比依据缺失，但相关部门没有及时汇报及申请调整预算。

### 3.3.4 预算考评体系不健全，考核工作过于简单

当前，GKSZ公司主要以财务指标，比如成本费用、收入等指标考评预算，而忽视了非财务指标。公司采取较为单一的方式进行预算考核，很难形成理想的考核效果，这也不能充分保证员工的公允性。由于预算考核方法过于简单，导致所形成的考核方法与公司实际情况存在较大的差异性，不利于充分体现企业的价值。另外，仅以财务指标考评预算极有可能导致各部门以牺牲公司利益为代价，而“实现”预算目标，进一步导致企业偏离预期目标。此外，该公司当下的预算考核工作的考评范围并不包括单个员工，而是以整个部门为单位，这不利于充分发挥对单个员工的激励作用，极易导致员工出现敷衍、懈怠工作的情况，很难高效的落实预算。当前公司主要由财务部门主导考核工作，预算管理委员会适当协助，在具体奖惩方面则由人力资源部门负责。这也就意味着整个公司只有上述三个部门负责工作，而其他部门完全不再其中。此种考核流程极易导致不公平现象。

综上分析可知只有财务部门单独负责，公司预算考评工作是GKSZ公司现有考核体系最大的“败笔”。财务部门在开展考核工作时可能出现片面地关注财务数据而忽视其他指标的情况，但是在公司实际经营中很多非财务指标的影响反而更加重要。如果企业仅以财务指标为依据进行预算考核，就容易出现脱离战略，

不能充分体现企业完成战略目标的情况。此外，仅强调财务指标的考评工作也不利于充分发挥激励作用，公司仅有单一的奖惩制度很难有效激励员工，无形中削弱了全面预算管理本该发挥的作用。

### 3.3.5 缺乏信息化系统支持

GKSZ公司尚未建立起完整的信息化数据应用系统，各部门、特别是财务部的预算编、预算执行工作涉及到数据录入、汇总、上报、分析、审核等事项，仍旧偏重以电子表格和文档工具手工完成，操作过程复杂，需要反复核对传导，效率低、易出错，耗时耗力。GKSZ公司目前使用的信息系统如表3-3所示。显而易见，公司尚未搭建预算管理信息系统，只能选择手工方式。

表3-3 GKSZ公司信息系统应用平台一览表

信息系统	部署时间	用户	功能、效果	主导部门
Web OA 办公自动化管理系统	2008年5月至12月	GKSZ公司全体员工	1、搭建统一的员工日常工作平台；2、实现和不断提升办公自动化；3、构建企业信息门户，提供讯息展示、交流平台；	GKSZ公司资讯科技部
IBM-HR管理平台（组织人事、薪酬绩效、招聘、员工发展与培训等模块）	2011年6月至12月	GKSZ公司全体员工	1、搭建了公司高度集成、统一的HR管理平台，实现HR部门工作各模块系统化、信息化管理；2、提高了HR部门的日常工作效率和准确性，有助于提升员工满意度；3、加快促进了HR部门工作由日常事务型向战略管理型的转变。	GKSZ公司人力资源部
金蝶EAS系统	2011年10月至12月	GKSZ公司财务部	建立国内统一、共用的会计核算系统	GKSZ公司财务部
DMS (document management system) 公司文档管理系统	2012年3月至6月	GKSZ公司财务部、法律合规部、营运部员工	1、搭建了公司高度集成、统一的信息化文档管理平台；2、提高了文档管理工作效率和准确性、安全性。	GKSZ公司营运部
Exchange 邮件系统平台升级、迁移	2012年10月12月	所有终端用户、客户、供应商及其他相关方	提高内部各部门间、公司与外部相关方的沟通效率	GKSZ公司资讯科技部
PE 项目管理系统	2015年6月至12月	GKSZ公司前台业务部门、法律合规部、营运部员工	1、搭建了公司项目全周期的流程管理平台；2、规范了业务管理流程，提高了工作效率；强化流程管理；3、进一步完善公司项目数据库，提供决策辅助数据。	GKSZ公司营运部

信息系统	部署时间	用户	功能、效果	主导部门
E-Learning 员工自主培 训学习系统	2019年10月 至12月	GKSZ公司全 体员工	1、为员工提供全时在线培 训学习系统，有利于提高员 工综合素养；2、提高员工 满意度和公司文化的认同 感。	GKSZ公司人 力资源部

另一方面，现有信息系统都是为实现专项功能而建立的专用系统，系统与系统之间不连通的，也不能共享数据。预算管理数据主要载体是电子表格，相对孤立，无法与会计核算数据、项目运营数据等实现自动交互对接，更加谈不上对预算实时、全面动态管理，信息传递和反馈效率较低，直接影响全面预算管理的效率和工作效率。

## 4 GKSZ公司全面预算管理体系的优化设计

### 4.1 GKSZ公司全面预算管理体系优化设计目标

全面预算管理体系应服务于公司战略规划，其职能定位应以实现总体战略目标及其分项目标为导向。全面预算管理职能定位清晰、准确，才能在日常预算管理工作与具体经营计划中落实系统化、流程化的管理，充分借助ERP系统工具的作用，提高工作效率，以期促进企业提高管理水平，最终实现战略目标。

GKSZ公司已经明确的中长期战略，与年度经营计划有效地衔接，实现战略细分目标的落地。全面预算管理首要遵从公司战略规划，其核心功能在于将长短期战略目标分期、分步的细化执行。GKSZ公司应通过对各业务预算的判断，为资产规模扩张、资产管理服务模式、基金产品设计、经营周期安排、融资计划和客户开发等方面的举措提供更好的战略指导。

#### 4.1.1 支撑“一三四”战略落地

GKSZ公司已明确提出“一四三”发展战略，和未来5到10年发展成为全国领先的跨境资产管理公司的总目标。发展战略决定了GKSZ公司的发展方向。而要将发展战略落地，就需要通过全面预算管理，围绕战略目标的实现进行思考和制定实施方案，公司的战略才具有可操作性和可比性。GKSZ公司需要对其拥有的资源进行全面地整合，将资源利用到极致，发挥其最大价值，取得最优功效，为客户创造更多的价值，从而实现GKSZ公司自身价值最大化。

#### 4.1.2 实现风险管理职能

在企业发展中存在各种风险，有些是可预见的，有些是不可预见的，这些都将影响GKSZ公司预算管理中的编制、执行、控制、考核等各个关节，故此应该引起管理层的充分关注。公司要积极营造良好的内部控制环境，优化风险管理文化。为了提高公司的决策支持信息、分析质量以及反馈信息，建议公司不断提高信息化管理水平，落实预算管理系统，加大力度监管经营过程，在经营管理中充分利用预算手段。全面落实预算分析，并提高其准确性、高效性精准定位市场，以全面提高企业的竞争力。通过构建系统建模，最大限度的避免人为因素的不良影响，实现科学、科学的预算，以方便管理层及时、动态的调整，促进企业安全、健康的运营发展。

### 4.2 GKSZ公司全面预算管理体系优化设计

全面预算管理体系优化设计涉及公司预算工作的方方面面，从战略规划到经



营计划、从经营计划到预算制定、从预算制定再到具体预算编制、执行、分析及考核的全流程设计和建立预算管理信息的完整体系，搭建一个融合预算考核指标、预算分析工具、预算流程控制为一体的预算管理系统平台，从而构建与公司目前管理工具有效结合的全面预算管理体系，实现实时监控分析，为管理决策提供有力支持。GKSZ公司应坚持“以业务需求为驱动”的实施思路，从预算目标、预算执行、预算考核等方面具体落实全面预算管理。

#### 4.2.1 优化全面预算管理的目标确定流程

GKSZ公司管理层应以战略规划及分项战略目标为导向，确立相匹配的年度经营目标，并从业务实际出发，层层科学细化分解，进而确定全面预算管理目标，并将上述目标向公司各部传达讲解，调动全体员工的工作热情，号召上下一心、全员参与，努力实现公司业绩增长，实现预算目标。GKSZ公司全面预算目标制定如图4-1所示。



图4-1全面预算目标确定

4. 2. 2改进全面预算管理的执行策略

行之有效的预算执行与控制应更加注重事前计划和事中管控，事后管理应仅作为亡羊补牢式的总结经验教训，是改进补充的手段。GKSZ公司为使预算目标得以如期实现，可以采取总额控制和分项控制两种方式，从事前和事中两个角度实施全面预算的执行策略。事前计划方面，公司应该自预算指标规划伊始就做出明确的、量化的、可执行的系统性规定，先立规矩，再说方圆；事中控制方面，必须严格执行预算控制指标，特别是针对预算外事项，不论是否超过预算目标，都需要按规定上报上级管理部门进行审核、审批，超出预算且不在预算计划内的事项，必须由预算委员会追加审批。除了符合总额控制要求，即使预算内事项也需再按具体项目分项管理控制，定期、定量申请预算调整，并向预算考核部门备案。GKSZ公司预算控制策略如图4-2所示。

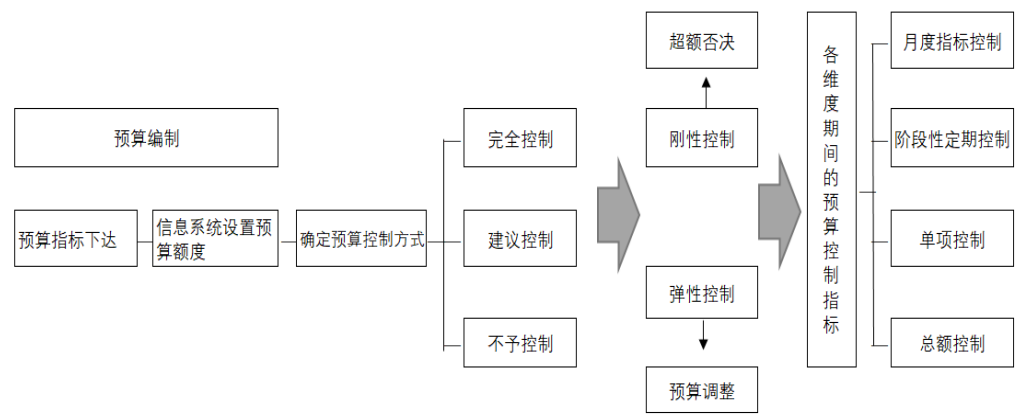


图4-2 GKSZ公司预算控制的策略

4. 2. 3 完善全面预算管理的考核机制

全面预算管理是企业实现战略目标的重要管理工具，具有全面性与系统性，以公司业务和资金的募、投、管、退过程为主线，连接公司各部门与各业务板块，逐步、分期实现从属于战略目标的预算目标。预算数据是否真实、客观、正确，预算执行与控制能否顺利推进、落实，全赖各部门员工是否能够全情投入、履行职责。GKSZ公司为此需要建立更为公平、透明、公正的考核机制，客观评估各环节预算管理工作实施情况，结合员工激励制度，采取更为得力的奖惩措施，使得员工与企业之间实现利益立场的统一，实现双赢。在这样的考核机制下，员工才能够自发地创造优异工作业绩，提高其对企业的认可度，形成良性预算管理文化，有利于预算目标的最终实现。GKSZ公司预算考核要点与预算考核流程如表4-1、图4-3所示。

表4-1 GKSZ公司预算考核要点

序号	考评要点
1	预算考核以预算执行实际效果为准，核心在于当期业绩评价结果。
2	预算考核按既定量化标准为主，辅以定性指标；绝对指标与相对指标相结合，分项目标与公司总目标相结合。
3	预算管理委员会总体负责预算考核事宜，协调人力资源部、营运部、财务部以及其他相关部门负责审核，按照授权职责和归口管理条线具体执行预算考核。
4	预算管理委员会审核预算执行情况，遵照预算考核机制和薪酬管理细则按季度、半年度、年度对各部门及全体员工进行考评，奖优罚劣。

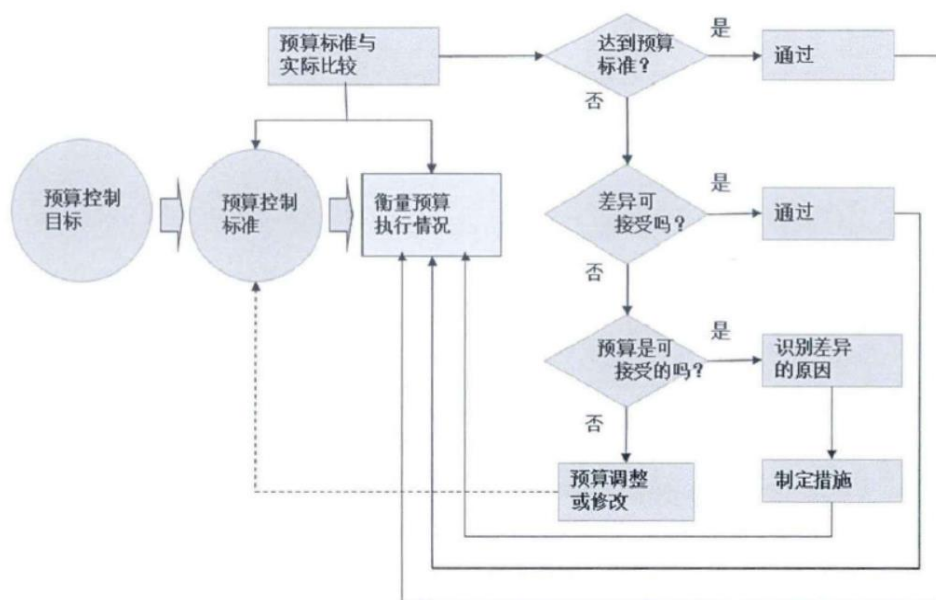


图4-3 GKSZ公司预算考核的流程

#### 4.2.4 优化组织机构设置

GKSZ公司应设置预算管理专门机构组织。管理层面设立预算管理委员会，负责制定公司全面预算管理制度，审议、批准公司年度预算、重大预算调整事项、预算执行策略及考核办法，跟进公司全面预算管理过程中汇总上报的重大协调问题，并指导、监督解决。预算管理委员会定期审议各预算管理执行部门上报的年度预算目标及需要调整的事项、预算执行情况等。

为确保全面预算管理工作如期实施开展，GKSZ公司应在预算管理委员会之下设立预算管理工作小组，作为预算相关工作的日常执行机构。预算管理工作小组

是一个跨部门、跨职能的组织机构，其成员来自前台业务团队、营运部、财务部、人力资源部等。每个成员承担不同的职责，具有各自专业背景、岗位资源，同时在其职能职责应获取预算管理委员会的相应各项授权。预算管理工作小组主要负责预算管理重大问题进行讨论并初步拟定解决方案，协调各部门联动开展预算管理工作。GKSZ公司预算管理工作小组的职责如表4-2所示。

表4-2 GKSZ公司预算管理工作小组的职责范围

职责	内容
拟定	负责拟定预算管理办法、预算管理实施细则、预算编制表格及填表说明、年度预算考核指导原则及考核办法等。
复核	负责复核汇总上报预算基础数据、预算编制测算、预算考核数据的合理性与准确性
汇总	负责预算编制、执行、分析及考核过程中的各预算部门上报数据的汇总工作，并上报预算管理委员会。
分析	负责跟进各部门的预算执行情况，并对预算执行差异进行汇总分析。
报告	负责向集团的管理层及各预算部门的负责人报告相应的预算执行情况及预算管理中出现的问题。
建议	负责对预算目标的确定、考核导向及考核办法等，提出建议，由预算工作组讨论并经过预算管理委员会批准后实施。

4.2.5 构建高度自动化、高度集成的全面预算信息系统

长期以来，GKSZ公司管理层一直关注信息技术与管理工作的融合问题，并且尝试初步将信息技术引入各项管理工作。这些努力已经在实践之中取得了值得肯定的成效，信息系统开始更深度地融入企业各个管理领域，有效提升了企业的运转效率，但还远远不够，全面预算管理需要更广泛、更高层次的信息化系统应用其中。不但全面预算管理要应用信息化系统，还要实现它与企业现行的其他管理系统连接互通，通过多个系统之间的协同来达成事前计划和事中管控的目的。其他管理系统，例如IBM-HR系统、PE系统等等，能够为预算工作提供大量的参考信息，而工作人员将会依托于这些信息开展预算工作。

选用的全面预算管理信息系统应当具备如下功能：第一，该系统应具有强大的数据处理功能，运行稳定；第二，与其他信息系统的兼容性能好，支持企业相

关技术部门对其数据接口进行个性化开发，可以通过接口引入其他系统数据；第三，具有良好的拓展性，能够为后续与支持其他各个部门共同对运营流程整合预留足够的开发应用空间。

#### 4.2.6 构建良好的预算管理文化

企业在发展过程中所出现的许多问题都可以通过调整企业文化的方式进行解决。打造企业文化可以推动企业的长期发展，促进企业实现发展战略，实现职工与企业发展方向的统一。预算管理文化可以作为企业文化的重要组成部分，以预算管理为媒介对企业文化进行有益补充。良好的预算管理文化能够对全面预算管理效果直接或间接的发挥促进作用。

- ① 良好的预算管理文化能够引导全体员工上下一心、群策群力，统一思想，共同为企业的发展积极奋进；
- ② 良好的预算管理文化能够增强了员工凝聚力，提升员工对于企业的认同感，激发员工主观能动性，自愿、自发地参与预算工作；
- ③ 通过广大员工的全员参与，增加了各阶层员工与公司管理层的交流机会，有利于管理层了解更客观、更真实的基础数据，提高预算数据的正确性、可靠性；
- ④ 管理层可以通过大力宣传、强化预算管理文化，让员工更加了解企业发展战略、经营计划、预算目标，更加熟悉预算相关工作。

### 4.3 GKSZ公司全面预算管理体系优化方案的实施

本文对预算信息系统工具进行了对比，建议引入Oracle Hyperion Planning预算管理软件系统，以此为载体实施优化设计方案。该系统具有强大的数据处理能力，安全性、兼容性、拓展性良好，应用功能灵活、可靠，支持从运营计划到财务预算的全面预编制体系，能够为GKSZ公司提供一个全面预算管理综合信息系统平台。其核心功能如表4-3所示。

表4-3 Oracle Hyperion Planning系统介绍与功能特点

Oracle Hyperion Planning 系统介绍与功能特点	
品牌	Oracle旗下公司产品，已有大量著名企业实施成功案例积累。
实施团队	毕马威IT业务团队。
访问界面	使用Web/Excel两种访问方式，容易上手。
计算功能	利用E-base内置的函数，可以处理复杂逻辑计算，

多维度数据引擎支持	基于多维数据引擎E-base，支持大数据量和多维度的预算编制。
多币种自动折算	可以根据需要预设币种维度，实现多币种自动折算。
财务智能	智能识别会计科目类型，自动标识差异分析报告。
附表明细支持	为主报表提供明细拆分数据附表支持。
报表注解	同时供多个用户填写报表数字注解。
Office工具集成	支持Excel-Smart view中刷新报表数据。
生命周期管理	可快速实现开发、测试、上线的应用开发或升级。
数据集成	可以提供ORACLE专用接口，同时支持其他多种数据源（金蝶、用友等）。

GKSZ公司期待能够以Oracle Hyperion Planning信息管理软件系统为载体，为企业打造出一个具有高安全性，高稳定性，高灵活性的预算管理信息系统。通过高新信息技术为预算管理工作提供高效管理工具，全面提升信息处理效率以及预算管理工作运转速率，为企业管理决策提供更加精准丰富的信息。特别是能够提高事中监管力度，相关人员及时发现预算目标落实过程中所出现的偏差，及时对其进行调整。在预算管理信息系统的支持下，工作人员的大量基础性任务都将交由信息系统进行自动化处理，人工工作量大大减少，提高工作效率。如此一来，工作人员可以将节省下来的时间用于预算分析以及预算监管工作，更好地促进预算目标的实施。除此之外，该企业还期待能够通过高精准度、高有效性的预算分析工作，减少和规避工作人员手动操作所导致的信息失真的情况，提升预算信息的正确性与及时性，也有助于支持企业的绩效考核工作。

#### 4.3.1 构建以战略为导向的预算管理体系

全面预算管理必须遵从公司战略规划，其核心功能在于将长短期战略目标分期、分步的细化执行。全面预算管理工作是以战略为导向，对企业各个流程、各个部门、各个岗位所制定的系统性、多层次的管理体系，一改此前仅由财务部门承担绝大部分预算工作的局面，转而要求企业上上下下各个岗位全面、全员加入到预算管理工作之中。通过高效的信息交流与共享，去除信息孤岛，提升部门之间的协同性，进而更好地为预算管理目标的落实提供支持。这种管理体系强调部门之间的协调，充分利用各个部门专业优势和职能资源。各个部门全员加入到预

算管理主体范围之中，视各自职责和分工为其授予适当权限，允许其依托部门实际情况制定预算目标。而预算管理委员会只需对各个部门所上交的目标进行审核与调整，既保证了目标的合理性与可行性，也显著提升了预算规划程序的效率。如此，预算管理工作才能够保持与企业发展战略统一，促进企业战略目标的实现。该企业当前下属部门在预算管理工作中的分工与工作安排见下表4-4、表4-5。

表4-4 GKSZ公司总部各部门预算编制分工表

部门	预算模块	编制内容	数据类型	维度
前台业务部门/团队	管理费收入预算	基金管理费收入、咨询顾问费收入	预算数据	By 项目、By基金、ByBU
	投资收益预算	项目股息、红利收益，项目推出收益	预算数据	By 项目、By基金、ByBU
	募资预算	募集外部资金额度 公司配资额度	预算数据	ByBU
人力资源管理部	工资预算	员工人数、工资标准、工资涨幅、业务员工资、高级管理	预算数据	岗位、部门、月度、半年度、年度
中后台职能部门	费用预算	费用明细（办公费、差旅费、…）	预算数据	岗位、部门、月度、半年度、年度
财务部	目标分解	各指标（收入、利润、投资回报率…）	预算数据	部门、基金、KPI
	融资预算	融资类型、融资金额、还款金额、利	预算数据	融资类型、月
	投资预算	投资计划	预算数据	行业、项目规模、周期
	固定资产预算	残值率、使用年限	基础数据	资产类别
	固定资产预算	新增资产、报废资产	预算数据	资产项目、月
	固定资产预算	存量折旧费（取自H系统）	预算数据	资产项目、月
	税费预算	税负	基础数据	收支配比、税目、地区
	财务预算	利息收入、支出、手续费、汇兑损益等	预算数据	科目、月
	报表预算	报表项目（应收应付、营业外收	预算数据	报表项目、月

表4-5 GKSZ公司年度预算编制工作安排

序号	安排	描述	责任部门（或岗位）
1	分解细化后的目标数据录入系统	董事会确定未来5年战略目标，制定当前预算年度经营计划	董事会
2		根据既定战略制定预算目标，将预算目标分解、细化，辅以编制说明，通知下达各部	预算管理委员会 预算管理工作小组
3	收入预算	前台业务部门/团队编制和提交年度收入预算	前台业务部门/团队
4	投资预算	前台业务部门/团队编制和提交年度投资预算	前台业务部门/团队
5	募资预算	前台业务部门/团队编制和提交年度投资预算	前台业务部门/团队
6	人工费用预算	人力资源部录入人力资源预算	人力资源管理部
7	折旧及摊销预算	财务部录入固定资产和无形资产预算	财务部
8	部门费用预算录入	费用使用部门将年度的费用预算录入预算系统	费用使用部门
9	财务预算	包含融资预算，财务费用预算，资金使用计划，税金预算，财务报表	财务部
10	预算汇总调整	汇总各部各类预算，审核沟通，调整预算，拟定预算方案提交审批	预算管理工作小组

#### 4.3.2 完善全面预算管理制度体系

在全面预算管理工作之中，预算执行环节在整个管理体系之中占据极其重要的地位。为了确保预算计划的稳定落实，企业必须构建完善的制度体系，为预算实施提供制度保障。凡事预则立，不预则废，GKSZ公司应当结合公司实际情况，适应公司内外部环境变化，由预算管理委员主导完善全面预算管理制度，这一过程是动态的、持续进行的，使得预算编制流程、预算执行控制、预算考核、预算分析等各项工作有规可依，按规施行。

#### 4.3.3 完善全面预算管理流程体系

##### （1）优化预算编制流程

① 预算管理委员根据公司管理层发展战略和战略目标确立预算总目标，制定年度经营计划，进而确定年度预算目标，分级细化分解为量化分项目标，由预算管理工作小组将预算目标、编制说明下达各部，并且对各部门的预算编制活动提供



- ② 说明、指导，保持各部门之间预算工作沟通畅通。
- ③ 各个部门依据预算目标，基于自身的实际情况制定书初始预算计划，并且将预算计划上交给工作小组。其后由工作小组对各个部门呈送的计划进行汇总、整理，上报预算管理委员会进行审核。
- ④ 预算管理委员会审阅各个部门呈送的预算初稿，并且依照总体发展战略以及短期发展目标，对各部门的预算规划进行评估，确保局部计划与整体计划的一致性。对于无法满足相关要求的预算计划，则应当与各个部门进行交流，对预算规划情况进行优化与调节。在对预算草稿审议后，批示修订意见，交由预算管理工作小组就修订意见与各部门交换意见。
- ⑤ 预算管理工作小组与各部门反复沟通，达成一致意见，将修订后的预算草案上报预算管理委员会，预算管理委员会充分听取修订情况汇报，根据预算目标审议通过预算草案。
- ⑥ 预算管理工作小组以预算管理委员会名义将获批的年度预算下达各部门，各部于预算年度遵照执行。

由此可见，企业的预算方案是经过上级与下级反复的沟通，调整与协调之后得出的。优化后的编制流程能够更有效地保障预算方案的科学性与可行性。预算计划只是整个预算管理体系之中的第一环节，后续预算执行控制更是关系着预算管理工作能否取得预期成效的关键因素。。

## （2）优化预算执行与控制策略

### ① 总额控制和单项控制相结合的策略

从业务性质、行业特点等方面考虑，GKSZ公司执行总额控制和单项控制相结合的预算执行与控制策略。这种预算控制策略可以发挥总额控制方式的操作简单、各部门选择灵活的优点，同时，为了避免粗放管理而发生失控情况，再结合单项控制方式，加大公司对各部门预算执行的管控力度，科学、细致地进行事中管理控制。

例如，对于薪酬费用、折旧费用、摊销费用等固定成本类事项，可以偏重运用总额控制方式；而对于差旅费、业务招待费、出国经费等敏感费用，以及费用总额中占比例较高的专业咨询顾问费等项目，加以实行单项控制更为合适。总额控制和单项控制缺一不可，必须两者结合起来运用，才能取得良好的预算执行控制效果。

### ② 建立预算监控规则

GKSZ公司需要明确具体的预算执行内容以及与之相对应的负责部门，同时制定详细可行的预算内事项处理办法以及预算外事项处理办法，让该企业的所有业务活动都被囊括在该体系之中，其具体控制办法如表4-6所描述。

表4-6 GKSZ公司的预算监控手段

流程控制	预算内事项：执行正常的简化流程；超预算事项：执行额外审批流程，根据事先批准的额度分级审核；预算外项：执行严格控制的特殊审批流程，报经上级预算管理机构进行审批，进行严格控制。
系统控制	结合财务风险预警，建立分析预警机制（事前、事后），利用ERP及核心系统功能实现在线过程监控（事前、事中）。
考核控制	超预算事项纳入考核范围，扣减预算考核得分；预算外事项除已核准进行预算目标调整外，一律纳入考核范围，扣减预算考核分数。

GKSZ在实行预算管理的过程中，应该要求各部门在工作的过程中应该尽量减少预算之外事件的发生概率，从而保证自身的资源能够得到最合理的分配。也就意味着在执行预算的过程中只需要将范围内的事授权给相应部门即可。与此同时，应该对预算之外的事件进行严格的计算与分析，并对其进行全方面的控制。该企业对于不同事件的处理方法以及具体流程如表4-7所示。

表4-7 GKSZ公司的预算事项审批流程

事项	含义	审批重点	审批流程
预算内事项	是指经预算管理委员会批准的各职能部门的预算及工作计划报告书中所涉及的活动及其价值量。	1. 部门审批为主； 2. 该事项是否在预算额度之内； 3. 该事项的活动的选择。	简单、优先级高
超预算事项	是指在预算中已经做了预测，但是在实际发生额超出预算额度的业务行为。	1. 按超支额度分权审批； 2. 该事项的可行性（技术、合规、法律）； 3. 该事项资金需求。	繁琐、优先级低
预算外事项	预算外事项是指经预算管理委员会批准的各部门预算中未涉及的，但因内部或外部因素导致的、必须执行的事项。	多级审批控制；	繁琐、优先级低

GKSZ公司预算控制策略如图4-4所示，以具体的方法为指引将系统进行详细划分：在线控制部分、系统预警控制。所谓的“系统在线控制”就是在ERP体系之中，企业应该在业务处理环节以及核算入账环节对其进行控制。而所谓的“系统预警控制”就是对各个预算在执行过程中的差异率进行实时监控。企业应该意识到，系统在线控制即又有点，又有弊端。企业既能够用它达到控制企业的目的，但是也很有可能会降低自身管理效率。在这个过程中，企业应该使用准确的预算编制办法、成熟的配套管理体系为其提供支持。

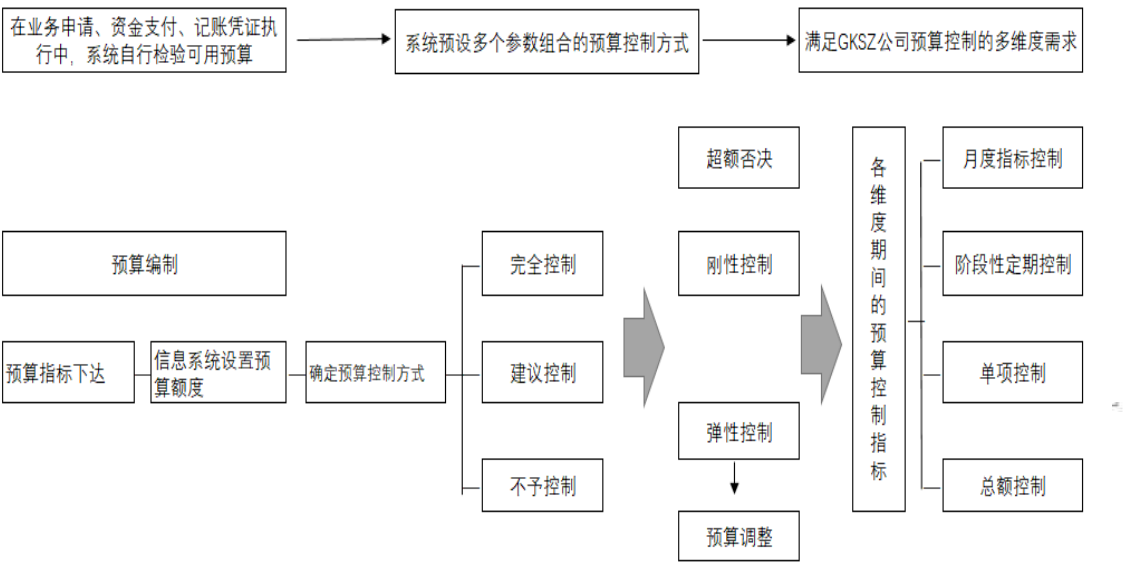


图4-4 GKSZ公司全面预算控制策略

4.3.4 优化预算分析与预算考核体系

（1）发挥预算分析积极作用

对于一家企业而言，应该主动创建完善的预算分析体系。这也是GKSZ企业在经营的过程中不可或缺的一步。该企业应该对自身体系构建办法进行全方位的分析。在自身经营过程之中不仅仅应该满足企业高层管理人员的管理需求，也应该积极考虑预算编制过程中的要求。

GKSZ公司预算分析服务的对象及分析的频率如表4-8所示，并采用多种分析方法，如表4-9所示，多维度、深层次地进行预算分析。GKSZ公司预算分析的数据类型、分析口径和数据来源如表4-10所示。

表4-8 GKSZ公司预算分析的服务对象及分析频率

分析服务对象	分析频率
公司相关管理层	季度、半年度、年度

子公司业务团队管理层	月度、半年度、年度
------------	-----------

表4-9 GKSZ公司预算分析的方法、内容

分析方式	分析方式描述
执行分析	与预算进行比较,反映分析对象预算执行进度以及差异情况;与历史同期进行比较,反映分析对象的变动情况和增减幅度。
目标分析	与预算目标进行比较,可以反映企业完成经营计划和预算的进度及差异;指导下期预算的编制与调整,强调预算口径与执行口径应一致
标杆分析	将分析对象在内部各业务单元之间进行比较,反映各业务单元就分析对象而言整体水平以及与其他业务单元的执行差距。
结构分析	各组成部门的构成或贡献比例分析,集团内各组织的贡献结构、科目内各细项的组成结构等
趋势分析	将两期或多期连续的相同指标或比率进行定基对比和环比对比,确定分期各有关项目的变动方向、幅度和趋势,了解分析项目的历史和未来发展趋势。
排名分析	按照升序或者降序的顺序,将分析对象进行顺序排列。

表4-10 GKSZ公司预算分析的数据类型、分析口径

数据类型	分析口径	说明	数据来源
预算数	预算	指年度预算中截止当期的累积预算数据	预算系统
实际数	当年同期实际	指当年当月的实际发生数	ERP接口 / 预算系统手工录入
	上年同期实际	指去年当月的实际发生数	ERP接口/预算系统手工录入
预算实际比较	预算完成情况(%)	用于反映当期的预算完成情况;计算公式:(实际/月度预算)*100%	系统计算
同期实际比较	同比增长情况(%)	用于反映当期和上年同期实际发生数的增减变动情况;计算公式:(实际/上年同期实际)	系统计算

## (2) 加强预算考核力度

GKSZ公司利用新型绩效管理办法将企业的经营目标进行分解,并将每一个小目标落实到各个部门之中。各部门再将目标继续分解,使得每一个员工都能明确责任。在这个过程中企业的战略与工作人员的日常任务息息相关,从而保证企业的总体战略能够落实。

如果对该企业的绩效管理体系进行分析,会发现其绩效体系是公平、公正的,并与员工的奖惩体系相挂钩。进而能够全面提升企业职工对于自身工作的积极程度、能够让员工发自内心的提升自身工作效率为企业创造更多的绩效。该企业的绩效管理办法将员工激励体系与考核结果相挂钩,对于绩效较高的职工给予精神奖励以及物质奖励。在这种优胜劣汰的企业文化之中,员工能够感受到竞争的公平性,从而不断激发自己的潜力、为企业创造更多的价值。

为了保证每一个战略目标都能够落实,对创造完善的目标管理框架对企业中的各个职工进行管控。首先,将企业的总体目标进行初次分解,并将分解后的发展要求分配给各个部门。然后,每一个部门获得自己的短期目标之后,将会再次对其进行二次分解,并将这些目标进行细化、量化。将相应的职责分配给具体的部门和员工。每一个员工的职业目标不一样,其所理解的责任与义务也并不相同,具体工作措施也会有所区别。在这个过程中,员工应该对自己的行为进行思考,保证行动具有可行性,且自己的行为是科学的、合理的、能够与上级领导的要求相一致。这样才能够将上级要求下级做的事情变为下级希望能够自发完成的事情。在这样的企业中,员工将会有次序、有轻重的完成工作,全面提升企业的工作效率。与此同时,一旦员工在工作的过程中遇到的困难,就能够要求上级对其予以帮助,通过上下级的共同努力,帮助企业完成相应的计划。在每个月的月末,每一位员工都会对自己这个月的行为进行全方位的自我评价。在此之后,该员工的上级领导将会对其行为进行二次评价,该评价将会通过量化的方式影响其薪资以及福利。员工将会在下个月对自己的行为进行优化,从而保证自己能够获得更多的效益和进步。这就意味着员工在预算工作的过程中,将会更加主动、更加高效的参与其中,确保每一个项目都会按照上级要求的时间完成。与此同时,该企业还制定了完善的晋升制度,保证员工在高效完成相应任务之后,就有可能获得晋升的提名。在这个过程中,员工将个人价值与企业价值叠加起来,便会在工作的过程中投入更大的热情。该企业的预算考核指标,以及具体评分方式展如表5-8所示。

#### 4.3.5 优化预算管理信息化系统

通过Web-service接口,GKSZ公司可以将财务核算体系、人力资源管理体系、预算管理体系、项目数据管理体系进行全方位的集成。将自己的预算系统与Oracle Hyperion Planning系统进行链接集成,并将自身的基金产品数据、预算

数据以及组织架构数据输入其中，并使用该复合系统对企业的预算进行全方位的控制。企业在这个过程中，将往年的预算编制数据、预算分析数据、预算预测数据、企业生产费用、企业财务数据等众多资料输入其中，以此补充形成初始历史数据。首先，Oracle Hyperion Planning系统自财务核算系统中调用接下来分析过程中将会使用到的实际数据，并将该数据导入其费用控制系统之内，即可实现对费用开支预算执行控制的实时查询、监控。其次，该系统将会与OA进行整合，通过抽取数据、转换数据、载入数据、计算数据的方式将最终结果呈现在报表界面。在这个过程中，因为Oracle Hyperion Planning系统与预算编码可能存在差异，可以通过创建映射转换程序、接口程序方式建立统一格式、编码的数据，再将数据传入Oracle Hyperion Planning数据库之中。这种方式间接实现了不同系统、不同格式、不同编码数据的统一和兼容，使得所有数据都转成Oracle Hyperion Planning可读、可计算的数据。

## 5 GKSZ公司全面预算管理体系优化的保障

企业的每个部门、每一个系统在发展的过程中都会与预算管理体系发生关联,这就意味着对预算的管理是企业必须重视的、复杂的管理工程。企业应该统筹资源调配数据,这样才能够取得预算管理活动中的理想效果。

### 5.1 组织保障

GKSZ公司的Oracle Hyperion Planning专业预算管理软件将预算工作链条中的每一个环节加以集成,并适用该系统对企业的各项资源进行整合,从而全面提升整体效率,为自己的发展提供保障。

#### 5.1.1 构建完善的系统架构

如果想要保证预算管理体系能够落实,就需要搭建与之对应的系统框架,并以此为基础制定科学的、合理的、符合企业发展需求的、能够真正落实的发展战略。该企业在使用该系统进行数据分析的过程中应该意识到只有以企业的自身实际情况为基础,才能够保证该体系的可靠性。比如,该系统能够自动应用编码规则,避免生重复的、乱序的代码,同时也能避免人工失误,维系安全的系统环境。

#### 5.1.2 加强信息化技术实施团队力量

企业应该意识到完善的信息化的系统并不可能是在短时间内建成的。在创建该系统的过程中应该充分开展调研,了解业务规律,将业务需求规则化的,才能够不断优化自身设计方案,向标准化、规范化的方向不断努力。与此同时,还要组织专业人员对其进行专业的、系统的、全方位的维护。出于上述考虑,企业必须组建出具有高超专业能力、人员配置充足的的信息运维团队,保障预算体系稳定运行,并与其他信息系统实现融合,共同为企业的贡献合力。

### 5.2 人才保障

企业在高速发展过程中,会深刻意识到人才储备和投入的重要性。企业必须储备具有专业知识和前瞻眼光的复合型人才,从而保障自己能够长远发展。本文认为该企业应该从以下几点着手。

#### 5.2.1 提升企业管理层的能力

对于一家企业来讲,其管理层不仅仅是该企业的高层领导者,与此同时也包括众多的中层管理人员。某种程度而言,这些中层管理人员能否带动员工执行相应制度将直接决定企业整体上的执行力。企业应该为这些管理人员定期提供培训,持续提升其综合素质以及管理能力。

### 5.2.2 积极引进复合型人才参与企业全面预算管理

企业经营的方方面面都会展现预算管理工作的不同影子。引申一步来讲，在企业生产经营的过程之中，很多时候都需要骨干员工不仅要懂得财务知识、生产销售、管理技能，还要懂得企业产品以及服务的特点等各个方面。企业需要审时度势的从外部引进这种复合型人才，更好、更快地提升自身综合管理能力。

### 5.2.3 建立健全企业核心骨干人才培养机制

所有竞争的根本都最终归于人的竞争，培养一支业务精熟、能力出众的人才队伍是企业能够维系经营、发展壮大的根本保障。企业应从组织领导、工作体系、职能职责等方面，构建起人才工作运行机制。完善人才引进培养、选拔任用、调配交流、激励保障等管理办法，实现人才管理规范化、制度化、科学化。建立“人才发展专项基金”，提高引进人才的福利待遇。比如鼓励员工自学提升，开展“优秀员工”评选工作，对评选出的优秀人才，给予一定奖励等，这是成本费用都以从专项基金列支。

## 5.3 制度保障

完善的制度体系是企业最有力的管理工具，是全面预算管理体系良好运行的保障。明确各部门和员工的权责，规范员工的行为准则和工作规则；奖励规定对员工具有指导作用，惩戒规定对员工行为具有预防作用。规范、指导和惩罚的作用对企业的所有成员都是平等的。企业的绩效考核制度以及奖惩制度，也能够为其工作提供直接约束性。

### 5.3.1 完善人力资源支持制度

对于一家企业而言，不论落实任何管理体系都应该首先完善自身的人力资源体系以及制度。对于GKSZ公司而言亦是如此，只有将人力资源体系、考评原则、奖惩机制加以融合才能够全面提升企业的综合效率，保障预算管理体系能够发挥预期作用。引导员工积极工作，主动完成自身任务。

### 5.3.2 完善预算执行监控制度

企业应该创建将制定目标、预算规划、执行落实、分析改进进行整合，从而形成闭环。GKSZ企业应该在经营的过程中，将资金管理体系财务报告体系、税务管理体系、项目管理体系等众多方面加以结合，创建完善的内部控制体系，对现有制度进行优化与完善。各个部门都应该遵照执行企业制度，降低超预算事项的发生频率，从而保证企业的资源能够被高效地使用。企业应该对预算进行全方位的分析，了解现阶段企业经营状况，一旦发现其中问题就应该及时解决，推动该企业向正确的方向发展。



## 6 结论与展望

### 6.1 研究结论

本文通过对GKSZ公司全面预算管理工作现状深入分析,运用战略管理、全面预算管理等相关理论,发现其中根本问题在于预算管理与企业战略的脱节、组织机构设置不合理、缺乏信息化系统支持等方面,结合企业自身实际情况,针对这些问题提出全面预算管理体系优化方案,并辅以相应保障措施。通过上述研究,本文分析得出以下结论:

第一,全面预算管理必须遵从公司战略规划,年度预算与年度经营计划有效地衔接,使得公司的长短期战略目标得以分期、分步的细化执行落实,全面预算管理体系的构建和完善应以此为指导。不仅如此,企业还应从动态角度看待和开展预算工作。公司自身经营状况和所处的内外部环境处于变化发展中,时移事异,企业战略计划也需适时调整,相应的全面预算管理体系也要顺应调整,在新的战略目标指引下改进优化,更新制定预算,加强预算执行控制,深入研究预算执行存在的差异,奖优惩劣,推动问题最终的解决,最终促进企业实现预期发展目标。

第二,企业应该设置具有专项职能的日常预算管理组织机构。当下,相当数量的企业还是直接以财务部门承担几乎所有的预算管理工作,职责不清晰,权责不匹配,很容易像GKSZ公司一样出现诸般问题,也就难以发挥全面预算管理的“全面”效能。没有专门的预算管理组织机构负责预算相关工作,企业的各项资源很难实现统一管理,资源也无法合理化配置,全面预算管理无法真正推行、落到实处,从而影响企业管理层利用全面预算管理辅助开展分析、决策工作。

第三,企业应该重视信息化系统工具在全面预算管理体系中的应用,并持续不断的提升信息化、自动化程度。近年来,IT技术及ERP系统在我国现代企业的广泛应用,为完善、发展和应用全面预算管理创造了条件。作为现代企业管理的重要手段之一,ERP系统能够最大程度集成企业的全维度信息,能够在预算编制、预算执行控制、差异分析、预算考核等各个环节发挥不可替代的作用,从而实现企业全过程控制的管理。全面预算管理会涉及到企业各方面的数据和流程指标。而ERP系统能够整合数据与业务流程,可以作为全面预算管理的载体,满足全面预算管理的要求。GKSZ公司在全面预算管理体系中应用Oracle Planning ERP系统,实现了预算信息及时传递与共享,为即时监控与修正预算差异问题提供了有效工具,减少乃至避免了一些错误的发生,从而实现全面预算管理的目的。ERP系统与全面预算管理的有机结合和深度应用,对提高企业的综合管理水平具有重要的现实意义。

## 6.2 不足与展望

全面预算管理是一项庞大的系统性复杂工程，涉及企业的所有人员、所有的业务流程、所有的经济业务。由于笔者学识水平有限，以及限于投入研究得时间、精力不充足，暂且只能对于案例企业全面预算管理中出现的问题进行能力所及得分析，提出还不成熟得优化设计意见。本文存在诸多不足之处，比如，由于相关资料收集不够全面、且部分数据具有保密性等原因，研究分析案例企业全面预算管理存在问题的佐证数据资料还有所欠缺；限于本人IT方面知识积累不足，以及对GKSZ公司新近应用的Oracle Planning系统尚不够熟悉，在构建预算信息化建设的细节中未能全面展开说明等，非常期望各位专家评委及学者提出各种宝贵意见和建议，笔者会努力在以后的工作中继续研究改进。

## 参考文献

- [1]小林健吾, 企业预算管理[M], 台湾: 台北顺达出版社, 2009.
- [2]史蒂芬·罗宾斯, 管理学[M], 北京: 中国人民大学出版社, 2012: 125-126.
- [3]龚巧莉, 全面预算管理: 案例与实务指引[M], 北京: 机械工业出版社, 2012: 411-454.
- [4]张长胜. 企业全面预算管理 (第二版) [M], 北京: 北京大学出版社, 2013: 95-96.
- [5]胡宝国, 关于集团化资金管控模式的探讨[J], 新经济, 2015(20): 18-19.
- [6]郭信英, 刘媛媛, 关于企业全面预算管理信息化成本的探讨[J], 山东煤炭科技, 2015(4): 199-200.
- [7]闫华红, 毕洁, 大数据环境下全面预算系统的构建[J], 财务与会计, 2015(16): 44-46.
- [8]郎永建, 论企业财务预算管理中三方博弈[J], 企业经济, 2016(8): 155-156.
- [9]刘俊勇, 李鹤尊, 预算管理系统分析框架的开发: 基于管理控制的视角[J], 财务研究, 2017 (1): 69-77.
- [10]王志娟, 论企业财务全面预算管理的应用[J]•财税研究, 2016(7): 122-123.
- [11]冯健, 对全面预算管理的若干问题探讨[J]. 财会学习, 2016 (1): 82-83.
- [12]汪丽杰, 对于全面预算管理实施相关问题的思考[J], 经济研究导刊, 2016(3): 81-82.
- [13]包丽娜. 浅析中小企业全面预算管理存在的问题及对策[J]. 中国集体经济, 2017 (6): 31-33.
- [14]田昭清, 国有企业实施全面预算管理优化方案探究[J]. 时代金融, 2017(15): 148-149.
- [15]蒋丽华, A 集团全面预算管理方案优化设计及实施, 厦门大学, 2017.
- [16]赵永强, 全面预算管理在投资企业中的应用[J]. 财会学习, 2018 (9): 13-14.
- [17]仇阳, 基于战略导向的全面预算管理体系的优化研究[D]. 苏州: 苏州大学, 2018.
- [18]刘野, DA 公司全面预算管理优化研究[D]. 哈尔滨: 哈尔滨理工大学, 2018.
- [19]何晓兰, 基于战略导向的预算管理研究——以 A 公司为例, 西南财经大学, 2019.
- [20]马丽君, 企业全面预算管理的困境及对策分析[J]. 中国集体经济, 2019( 14).
- [21]刘娟, 企业集团全面预算管理研究——以 T 公司为例[J]. 财政监督, 2019, 442(04): 104-108.

- [35]彭齐, 浅谈烟草商业企业全面预算管理控制策略[J], 现代商业,2019(12).
- [22]陈明明, 战略角度下企业全面预算管理体系构建[J].财会学习, 2019 (09):78-80.
- [23]宋阳阳, 全面预算管理在企业管理中的地位和作用分析[J], 现代商业, 2019 (28)62-62.
- [24]孔艳丽, 基于预算管理的企业内部控制探讨[J], 企业改革与管理, 2019 (2): 5-5.
- [25]马蔡琛, 赵笛, 大数据时代的预算绩效指标框架建设[J].中央财经大学学报, 2019(12):3-12.
- [26]贾鹏云, 机场企业开展全面预算管理的思考[J], 会计师, 2020(01): 44-45.
- [27]元鑫男, 全面预算管理文献综述[J], 江苏商论, 2020(7):92-94.
- [28]刘玲, 基于战略导向的企业全面预算管理探索[J], 现代商业, 2020(26):114-115.
- [29] 耿丽君.大数据时代下企业全面预算管理研究——评《全面预算管理》[J], 中国科技论文, 2020, 15(08):974.
- [30] 单体辉, 加强全面预算管理提高企业经济附加值[J], 财经界,2020(28):17-18.
- [31] 张艳丽, 全面实施预算绩效管理提升高校财务治理能力[N], 中国会计报, 2020( 006):1-2.
- [32]张晓龙, 以业务预算为核心的全面预算管理[J], 财会学习, 2020 (26) : 69-70.
- [33] F. W. Taylor. The Principles of Scientific Management [M]. Biblio Life, 1911:6-8.
- [34] James McKinsey. Budgetary control [M]. New Yoric: Ronald Press,1992:3.
- [35] Kaplan, Norton. Balanced Scorecard [M] · Boston: Harvard Business School Press, 1999:21-47.
- [36] Hope J, Fraser R. The time has come to abandon the budget[J]. Controlling Und Management, 2003, 47(1):71-76.
- [37] R-S Kaplan D · P. Norton. The balanced score card-Measures that drive performance [J] · Harvard Business Review, 2004, (2): 18-21.
- [38] Ghobadian A, Ash worth J. Performance measurement in local government: concept and practice[J] .Braford: International Journal of Operations & Production Management,2010:111-112.

- [39] Alfred.D. Chandler. The visible hand of a American enterprise management in this life [M].NY,2010:112-115.
- [40] Mariana. The pros and cons of budgeting system within economic entities [J].Economic Sciences,2015(1): 183-191.
- [41] Halverson, Terrien, Mahadevan, et al. A Comprehensive Radial Velocity Error Budget for Next Generation Doppler Spectrometers [J], Society of Photo-optical Instrumentation Engineers, 2016:99.
- [42] Terziev V, Kuzdova B V, Latyshev O, et al. Opportunities of application of the balanced scorecard in management and control[J]. Proceedings of ADVED, 2017: 9-11.