

分类号：
学号：20222116165

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



财务共享服务中心模式下的特变电工全面预算管理研究

学位申请人	倪德生
指导教师	杨兴全 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	会计硕士
研究领域	会计
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2024年7月

分类号：
学号：20222116165

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



财务共享服务中心模式下的特变电工全面预算管理研究

学位申请人	倪德生
指导教师	杨兴全 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	会计硕士
研究领域	会计
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2024年7月

**Research on the comprehensive budget management of TBEA
electrician under the financial sharing service center mode**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Professional Accounting

By

Ni De-Sheng

(Accounting)

Dissertation Supervisor: Prof. Yang Xing-Quan

July, 2024

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：倪德生

时间：2024年07月01日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：倪德生

时间：2024年07月01日

导师签名：杨辉

时间：2024年7月10日

摘要

全面预算管理作为企业合理分配资源、实现战略目标的重要抓手，对于企业的经营和战略目标的实现具有重大意义，然而我国企业传统的全面预算管理因为过于复杂、成本较高而得不到较好地实施。目前随着科学技术的进步，大数据、AI、云计算等全新技术工具的使用让我们迎来了一个信息化、智能化的全新时代，智能、共享财务充分运用了信息技术和大数据平台，为企业实现集团财务的集中管理，约束内部流程，降低沟通壁垒提供了支持。随着财务共享服务中心在我国大型集团企业的逐步普及，企业原有的财务组织模式、业务流转模式、财务操作模式等都发生了变化，进而会对全面预算管理产生较大影响。那么，财务共享服务中心模式下的全面预算管理是否能够真正有效地提升全面预算的实施效果？在具体的实施过程中还存在哪些问题？如何进一步改进？都值得我们进一步深入探讨。

本文选择特变电工作为案例研究对象，采用案例分析法、实地调研法和比较分析法，在委托代理理论、内部控制理论和信息不对称理论的指导下，对特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理进行深入研究。首先，梳理了与财务共享服务、全面预算管理相关的国内外文献，明确研究的问题。在此基础上，界定了论文相关的概念，阐述了财务共享服务中心模式下的全面预算管理实现机理与优势，为下面的研究做好铺垫。其次，对特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理进行案例介绍，包括公司概况、财务共享服务中心的构建历程和流程框架以及财务共享服务中心模式下的全面预算管理平台的设计过程和实施现状。再次，进一步通过预算编制周期、预算达成率和预算偏离度的比较分析分别从总体和细分两个角度定量对特变电工全面预算的实施效果进行评价，找出其存在的问题，并通过对问题的深入剖析，分析其产生的原因。最后，提出了相应的改进建议。

通过对特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理的案例分析发现：财务共享服务中心模式下的全面预算管理总体上提高了全面预算管理效率、提升了全面预算管理的实施效果，但还存在一些问题，表现在：个别指标预算编制误差较大；预算执行与控制不到位；预算考核与激励效果偏弱。对此，提出了以下改进建议：（1）落实业财数据连通机制，优化预算编制流程；（2）细化预算管理制度，强化内部沟通渠道；（3）优化考核与激励机制，提升绩效分配公平性。这些建议对特变电工接下来进一步提升企业战略管理水平、完善并推广财务共享服务中心模式下的全面预算管理有一定的参考价值，也为其他同类型企业实施财务共享服务中心模式下的全面预算管理提供了一定的借鉴意义。

关键词：财务共享服务中心；全面预算管理；业财融合

Abstract

As an important starting point for enterprises to rationally allocate resources and achieve strategic goals, comprehensive budget management is of great significance to the operation of enterprises and the realization of strategic goals. However, the traditional comprehensive budget management of Chinese enterprises cannot be better implemented because it is too complex and high cost. At present, with the progress of science and technology, big data, AI, cloud computing and other new technology tools let us usher in a new era of information, intelligent, intelligence, sharing financial full use of information technology and big data platform, for enterprises to realize the group the centralized management of the financial constraints of internal process, reduce barriers to communication provides support. With the gradual popularization of financial sharing service center in large group enterprises in China, the original financial organization mode, business circulation mode and financial operation mode of enterprises have changed, which will have a great impact on the overall budget management. So, can the comprehensive budget management under the financial sharing service center mode really and effectively improve the implementation effect of the comprehensive budget? What problems still exist in the specific implementation process? How to further improve it? Are worthy of our further depth and in-depth discussion.

In this thesis, TBEA is selected as the case study object, using case analysis method, field research method and comparative analysis method, under the guidance of principal-agent theory, internal control theory and information asymmetry theory, the comprehensive budget management under the mode of financial sharing service center. First of all, the domestic and foreign literature related to financial sharing services and comprehensive budget management is sorted out, and the research issues are clarified. On this basis, the concepts related to the thesis are defined, and the realization mechanism and advantages of the comprehensive budget management under the financial sharing service center mode are expounded, paving the way for the following research. Secondly, the case introduction of the comprehensive budget management under the mode of financial sharing service center, including the company overview, the construction process and process framework of the financial sharing service center, and the design process and implementation status of the comprehensive budget management platform under the mode of financial sharing service center. Thirdly, through the comparative analysis of the budget preparation cycle, budget achievement rate and budget deviation degree, the implementation effect of TBEA's comprehensive budget is quantitatively evaluated from the perspectives of overall and subdivision, find out the existing problems, and analyze the causes through the in-depth analysis of the problems. Finally, the corresponding improvement suggestions are put forward.

Through the case analysis of the comprehensive budget management under the mode of TBEA Financial sharing service Center, it is found that the comprehensive budget management under the financial sharing service center mode improves the efficiency of the overall budget management, but there are still some problems in: the budget preparation error is large; the budget implementation and control are not in place; the budget assessment and incentive effect is weak. In this regard, the following improvement suggestions are put forward: (1) implement the financial data connectivity mechanism and optimize the budget preparation process; (2) refine the budget objectives and strengthen the internal communication channels; (3) optimize the assessment and incentive mechanism, improve the fairness of distribution, and

implement the assessment and incentive flexibly. These suggestions have certain reference value for TBEA to further improve the enterprise strategic management level, improve and promote the comprehensive budget management under the mode of financial sharing service center, and also provide certain reference significance for other similar types of enterprises to implement the comprehensive budget management under the mode of financial sharing service center.

Key words: financial sharing service center; comprehensive budget management; industry and financial integration

目录

摘要.....	IV
Abstract.....	VIII
第1章 绪论.....	2
1.1 研究背景.....	2
1.2 研究意义.....	3
1.2.1 理论意义.....	3
1.2.2 现实意义.....	3
1.3 研究内容.....	4
1.4 研究方法.....	6
1.4.1 案例分析法.....	6
1.4.2 实地调研法.....	7
1.4.3 比较分析法.....	7
1.5 文献综述.....	7
1.5.1 财务共享服务相关研究.....	7
1.5.2 全面预算管理相关研究.....	9
1.5.3 财务共享服务中心模式下的全面预算管理相关研究.....	11
1.5.4 文献述评.....	12
第2章 概念界定与理论基础.....	14
2.1 概念界定.....	14
2.1.1 财务共享.....	14
2.1.2 全面预算管理.....	15
2.1.3 财务共享服务中心模式下的全面预算管理.....	19
2.2 理论基础.....	22
2.2.1 委托代理理论.....	22
2.2.2 内部控制理论.....	22
2.2.3 信息不对称理论.....	23
第3章 特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理现状.....	24
3.1 特变电工简介.....	24
3.1.1 企业概况.....	24

3.1.2	组织架构	24
3.2	特变电工财务共享服务中心构建历程与流程框架	25
3.2.1	财务共享服务中心构建历程	25
3.2.2	财务共享服务中心流程框架	27
3.3	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理平台设计	28
3.3.1	全面预算管理平台设计目标	28
3.3.2	全面预算管理平台设定框架	29
3.3.3	全面预算管理流程整理	30
3.3.4	全面预算管理模型建立与平台搭建	30
3.3.5	财务共享服务中心与全面预算管理平台的集成	31
3.4	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理流程	34
3.4.1	全面预算管理目标制定	34
3.4.2	全面预算管理预算编制	35
3.4.3	全面预算管理执行与控制	36
3.4.4	全面预算管理考核与激励	37
第4章	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理实施效果及问题分析	41
4.1	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理实施效果	41
4.1.1	预算编制周期	41
4.1.2	预算达成率	42
4.1.3	预算偏离度	43
4.2	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理存在的问题	47
4.2.1	个别指标预算编制误差较大	47
4.2.2	预算执行与控制不到位	48
4.2.3	预算考核与激励效果偏弱	48
4.3	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理存在问题原因分析	48
4.3.1	预算编制未全面连通财务共享服务中心	48
4.3.2	未利用财务共享服务中心强化预算执行与控制	49
4.3.3	预算考核与激励机制有缺陷	50
第5章	特变电工财务共享服务中心模式下的全面预算管理优化	51
5.1	利用财务共享服务中心优化预算编制	51
5.1.1	落实业财数据连通	51
5.1.2	优化预算编制流程	52
5.2	利用财务共享服务中心强化预算执行与控制	54
5.2.1	细化预算管理制度	54

5.2.2 强化内部沟通渠道	56
5.3 优化预算考核与激励	56
5.3.1 优化考核与激励机制	57
5.3.2 提升绩效分配公平性	58
第6章 结论、启示与展望	60
6.1 结论	60
6.2 启示	60
6.3 不足与展望	61
参考文献	1
附录 :	7

第1章 绪论

1.1 研究背景

全面预算管理如今已经成为我国企业战略管理的核心环节。在市场竞争日趋激烈的背景下，相较于传统预算管理，全面预算管理展现出更全面的覆盖范围、更广泛的分析视角以及更高的合理性，已得到我国多数政企部门的大规模应用。全面预算管理以企业战略目标为导向，使企业全员、全要素、全流程均服务于统一的战略目标，并整合企业内外资源进行优化分配，通过事前规划、事中调控、事后分析，提升企业资源配置效率。财政部在2016年发布了《管理会计基本指引》，并在次年制定了《管理会计应用指引第200号—预算管理》等22项内容，系统阐述了全面预算管理的内容与方法，对于全面预算管理的实践和创新做出了进一步规范引导，凸显了国家对企业全面预算管理的重视。全面预算管理作为企业实现战略目标、优化资源配置的关键手段，对企业战略及经营目标的实现具有重大价值。

然而，我国企业传统的全面预算管理模式因其复杂度高、成本较大而实施效果不佳。由于涉及因素繁多、部分未知情况难以量化，财务人员和管理人员的主观因素影响和预算编制、预算执行滞后以及考核严谨性等方面的问题，制约了全面预算管理对企业营运管理水平的提升效果。随着信息科技的不断发展，大数据、人工智能等先进技术得以应用于企业管理，财务共享服务中心在我国企业中逐渐推广，根据《2022中国共享服务领域调研报告》，截至2022年底中国境内财务共享服务中心已经超过1000家。企业采用财务共享服务中心进行全面预算管理，有助于加强管理者对经营业务的掌控，提升管理效率，降低成本，从而确保企业切实实现其经营战略目标。在全面预算管理中，财务与非财务数据的收集、深度分析和精确处理占据着至关重要的地位，而财务共享服务中心模式充分借助了信息网络技术的先进手段，实现了对数据的全面优化管理。因此，将全面预算管理与财务共享服务中心模式紧密结合，不仅能够实现对预算管理各要素的精准快速分析，更有助于提升企业的预算管理水平，推动财务管理工作的创新变革。这一变革不仅优化了企业的财务管理流程，更助力企业实现业财融合，对企业营运管理水平的提升具有巨大推动作用。

特变电工作为我国西北最早进行财务共享改革的企业之一，从2016年起就建立了财务共享服务中心，经过一系列的升级换代，已经形成了一个较为高效、细致且全面的涵盖了企业财务管理的各个环节和全过程要素的平台体系，使用较为便捷，财务人员能够快速掌握和运用。同时，财务共享服务中心模式相较传统财务核算模式具有降低核算成本、提高核算效率、加强业财融合和加强风险控制的优势，这些优势是否能够改善全