

分类号：
学 号：20172216128

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理 体系优化研究

学 位 申 请 人	张瑶
指 导 教 师	郭桂华教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	会计与财务管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2020年6月

分类号:

密 级:

学 号: 20172216128

单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理 体系优化研究

学 位 申 请 人	张瑶
指 导 教 师	郭桂华教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	会计与财务管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2020年6月

Research on the optimization of comprehensive budget management

system of Xinjiang Xinhong Industry Group Co., Ltd

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Zhang Yao

Dissertation Supervisor: Prof. Guo Guihua

June, 2020

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

本人所呈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：张瑶

时间：2020年6月12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：张瑶

时间：2020年6月12日

导师签名：印树华

时间：2020年6月12日

摘 要

近年来，由于我国市场经济高速发展，企业内部组成结构也更加错综复杂，传统的企业预算的精准性、系统性已无法满足现今的需求，在此情形下，企业应努力将信息科学与技术加入到全面预算管理中来，从而提高企业预算的精准性和系统性，使全面预算管理体系得到优化与创新。本文以新疆新虹实业集团有限责任公司为例，主要针对案例公司由于生产规模迅速扩张，产能加速增长，从而导致其在开展全面预算管理中存在诸如：预算编制存在问题、预算执行与控制并没有得到有效运行等方面的问题，使得全面预算管理并未起到应有的作用，有些流于形式。本文将通过深入研究以公司为基础的全面预算管理理论，将把公司全面预算管理理论与全面预算管理体系结合起来，完善公司的资源规划并优化全面预算管理体系，扩大全面预算管理体系的功能和使用范围，最终实现企业资源规划的全面预算管理需求。并采用案例研判理论推导的方式来进行进一步研究，以期为其他公司建立和改进全面预算管理体系提供经验。

本文选择新疆新虹实业集团有限责任公司作为分析对象，采用定性与定量相结合的分析方法、案例分析法、文献资料法进行研究。全文共六章，第一章绪论，主要说明论文的研究背景，研究意义与目的，对国内外相关文献综述进行了总结，确定研究思路及研究方法。第二章主要阐述全面预算管理及全面预算管理体系的相关概念和研究的理论基础。第三章对案例公司的基本情况进行了说明，并重点阐述了目前全面预算管理体系的运行现状。第四章具体分析案例企业全面预算管理体系中存在的问题及原因。第五章结合第四章的内容，针对该章节描述的具体问题提供进一步的优化改善措施。第六章对文章进行总结，得出研究结论，并探讨研究局限性，以及对未来的展望。

本文通过对新疆新虹实业集团有限责任公司的发展概况和全面预算管理现状的描述，结合理论研究，提出对案例公司全面预算管理体系的优化建议，得出以下结论：（1）预算管理组织架构和职责优化是全面预算管理的基础保证；（2）预算编制优化是全面预算管理的重要核心；（3）预算的执行与控制优化是全面预算管理推进的重点任务；（4）分析与考核优化是全面预算管理推进的长远保障。然而本文只是提供了一个理论体系框架，还有一些问题未做深入研究，如目标预算的分解问题，预算的控制和执行问题，员工的激励考核问题等，这些将作为本人以后进一步研究的方向。

关键字：全面预算管理；优化建议；预算编制

Abstract

In recent years, due to the rapid development of China's market economy, the internal structure of enterprises is also more complex. The accuracy and systematicness of traditional enterprise budget can not meet the needs of today. In this case, enterprises should strive to add information science and technology to the comprehensive budget management, so as to improve the accuracy and systematicness of enterprise budget and make the comprehensive budget management system Get optimization and innovation. Taking Xinjiang Xinhong Industrial Group Co., Ltd. as an example, this paper mainly aims at the problems in the overall budget management of the case company, such as the problems in budget preparation, the ineffective operation of budget implementation and control, etc., which are caused by the rapid expansion of production scale and the accelerated growth of production capacity Yes, some of them are mere formality. In this paper, through in-depth study of the comprehensive budget management theory based on the company, we will combine the comprehensive budget management theory with the comprehensive budget management system, improve the company's resource planning and optimize the comprehensive budget management system, expand the function and scope of use of the comprehensive budget management system, and finally achieve the comprehensive budget management needs of the enterprise's resource planning. In order to provide experience for other companies to establish and improve the comprehensive budget management system.

In this paper, Xinjiang Xinhong Industrial Group Co., Ltd. is selected as the analysis object, and the qualitative and quantitative analysis method, case analysis method and literature method are used to study. This paper consists of six chapters, the first chapter is the introduction, which mainly explains the research background, significance and purpose of the paper, summarizes the related literature review at home and abroad, and determines the research ideas and research methods. The second chapter mainly elaborates the related concepts and theoretical basis of comprehensive budget management and comprehensive budget management system. The third chapter describes the basic situation of the case company, and focuses on the operation status of the current comprehensive budget management system. The fourth chapter analyzes the problems and reasons in the comprehensive budget management system. The fifth chapter provides further optimization and improvement measures for the specific problems described in the fourth chapter. The sixth chapter summarizes the article, draws the conclusion, and discusses the limitations of the research, as well as the future prospects.

Based on the description of the development of Xinjiang Xinhong Industrial Group Co., Ltd. and the current situation of comprehensive budget management, combined with theoretical research, this paper puts forward the optimization suggestions for the comprehensive budget management system of the case company, and draws the following conclusions: (1) the organizational structure of budget management and the optimization of responsibilities are the basic guarantee for the comprehensive budget management; (2) the optimization of budget preparation is the comprehensive budget management The important core of the comprehensive budget management; (3) the implementation and control optimization of the budget is the

key task of the comprehensive budget management; (4) the analysis and assessment optimization is the long-term guarantee of the comprehensive budget management. However, this paper only provides a theoretical framework, and there are still some problems that have not been studied in depth, such as the decomposition of the target budget, the control and implementation of the budget, the incentive assessment of employees, etc., which will be my future research direction.

Key words:Comprehensive budget management,optimization suggestions,budgeting

目 录

摘 要.....	I
Abstract	II
第一章 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 文献综述.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	2
1.3.2 国内研究现状.....	3
1.3.3 文献述评.....	5
1.4 研究内容与思路.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究思路.....	6
1.5 研究方法与技术路线.....	7
1.5.1 研究方法.....	7
1.5.2 研究技术路线.....	7
第二章 相关概念界定及理论基础	9
2.1 全面预算管理的概念.....	9
2.2 全面预算管理体系概述.....	9
2.3 委托代理、激励、控制理论.....	10
2.3.1 委托代理理论与全面预算管理体系.....	10
2.3.2 激励理论与全面预算管理体系.....	11
2.3.3 控制理论与全面预算管理体系.....	11
第三章 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系现状	12
3.1 基本情况介绍.....	12
3.2 预算管理组织架构和职责.....	14
3.3 预算编制.....	14
3.4 预算的执行与控制.....	16
3.5 预算分析与考核.....	16
第四章 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系存在的问题	18
4.1 现有全面预算管理问题问卷调查.....	18
4.2 预算管理组织架构不规范.....	18
4.3 预算编制不统一.....	19
4.4 预算的执行与控制不利.....	22
4.5 预算分析与考核不完善.....	23
4.6 财务软件系统版本老旧.....	24
第五章 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系的优化措施	26
5.1 全面预算管理改进措施调查问卷.....	26
5.2 预算管理组织架构和职责优化.....	26
5.3 预算编制优化.....	28

5.4 预算的执行与控制优化.....	31
5.5 预算分析与考核优化.....	33
5.6 财务软件系统优化.....	34
5.7 全面预算管理体系的整体优化措施.....	36
第六章 结论与展望	38
6.1 研究结论.....	38
6.2 研究局限.....	39
6.3 未来展望.....	40
参考文献.....	41
附 录.....	45
致 谢.....	51
作者简介.....	52

第一章 绪论

1.1 研究背景

改革开放以来，我国走向了社会主义市场经济体制之路，因此在摒弃过去以生产计划为中心的企业经营管理机制后，建立与社会主义市场经济体制相适应的、以全面预算管理体系为核心的经营管理机制就成为了国家企业的当务之急。

企业传统的预算管理方式中，物流、资金流和信息流是相互独立的，对市场进行预测也极其不精准，还具有盲目性，尤其当企业发展的战略目标与对市场的预测衔接不当时，急需一种新的预算管理模式。全面预算管理以企业的战略目标作为基础，帮助企业设置指标，还能量化企业的运营目标，通过该种方式对企业的资源实现高效的整合与配置。从而使得企业能够分散风险。

近几年随着我国市场经济的深入发展，企业的内部组成结构也愈加错综复杂，传统的企业预算的精准性、系统性已无法满足现今的需求，在此情形下，企业应努力将信息科学与技术加入到全面预算管理中来，从而提高企业预算的精准性和系统性，使全面预算管理体系得到优化与创新。如今，由于全面预算管理体系为企业的经营管理带来了诸多效益使得其被越来越多的企业所接受，尤其在重视财务的部门和企业中受到欢迎。

新疆新虹实业集团有限责任公司创始于 2004 年，是八师石河子市规模较大、品类齐全、实力较强的纺织品公司之一。目前，新疆新虹实业集团有限责任公司注册时的业务范围包括针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品、木材等。公司在近年业务范围有所拓展，目前已经发展到五金交电、建材、钢材销售、房地产开发、仓储、物流运输、煤炭销售等。在持续多年的高速发展进程中，新疆新虹实业有限责任公司的生产规模迅速扩大，产能加速增长，这就导致其在开展全面预算管理工作以来不可避免的出现了很多问题，例如：案例公司的预算编制存在问题、预算执行与控制并没有得到有效运行等等，使得全面预算管理并未起到应有的作用，有些流于形式。基于上述背景，对于案例公司而言，加强财务风险控制，对全面预算管理体系进行优化就显得尤为重要。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

通过全面预算管理可实现对企业预算的高效管控，从而对企业资源配置进行不断优化，使企业能够正产运转，并提高经营效率、加强有效管理，从另外一个方面讲，该方法还能推进企业制定战略目标，实现企业全面预算管理体系的优化。本文将通过深入研究以公司为基础的全面预算管理理论，将把公司全面预算管理理论与全面预算管理体系结合起来，完善公司的资源规划并优化全面预算管理体系，扩大全面预算管理体系的功能和使用范围，最终实现企业资源规划的全

面预算管理需求。此外，为了更好地实施全面预算管理，本文将探讨对全面预算管理实行精确控制，并探究将这两个系统结合起来提供一个供企业使用的基本平台。

1.2.2 研究意义

为了优化全面预算管理体系，以新疆新虹实业集团有限责任公司为例，探索全面预算管理体系优化手段，保证信息系统的实时传输，同时规避系统带来的种种风险。本文将采用案例研判理论推导的方式来进行进一步研究，以期为其他公司建立和改进全面预算管理体系提供经验。

实现企业全面预算管理体系的优化，从现实意义上来说，可以分为以下几个方面的意义。

(1) 有助于企业加强相关管理工作

实现企业全面预算管理体系的优化可以帮助企业加强相关管理工作。在企业进行预算的过程中会有大量的企业数据需要进行整合，还需要对各项数据进行确认和校准，在企业发展这个大的战略目标下，企业就得对各个子系统的数据进行分解和整合，还要将任务落实到所有部门，从而确保各个部门汇总数据的有效性、准确性、统一性。有利于公司明确经营目标、分配任务，还能帮助公司进行正确决策。

(2) 有助于企业进行有效管理

实现企业全面预算管理体系的优化可以帮助企业进行有效的管理，还能帮助企业各类信息获得精细化的管理，对企业资源进行整合，并把相关地运营数据准确快速把的交给企业的决策者，通过这种方法可以提高企业的运转效率。对全面预算过程进行有效地监督和管控。

(3) 有助于提高企业员工工作的效率和质量

实现企业全面预算管理体系的优化可以提高企业员工工作的效率和质量作为管理会计的范畴，全面预算管理可以将预算环节分成事前、事中和事后这三个部分，可以对企业信息和资源进行有效地整合和管控。对提高企业的运作效率和信息的质量含有及其重要的意义。

1.3 文献综述

1.3.1 国外研究现状

国外研究现状主要针对美国、英国、日本等发达国家在全面预算管理体系下企业全面预算管理的发展现状。由于中小企业规模较小，因此很难得到银行以及其他金融机构的支持。这已经是世界上各个国家正在遇到的难题，所以，在全面预算管理方面，有众多学者在研究这一类问题。

Nisula (2019) 等在研究全面预算管理体系的时候，通过使用一种实用分析的方法对全面预算管理体系进行了分析，研究结果表明，企业的会计员工若使用成熟和稳定的信息系统就能使工作效率和工作质量大大提高。

Palli (2018) 通过研究全面预算管理体系并认为会计人员需要对全面预算管理体系有一个系统的认知, 还需要有一个专业的操作和管理, 这有助于在全面预算管理体系运用的过程中及时发现和改进问题, 还有助于企业高级员工进行有效监管, 还能大大提高工作效率, 从而提高一个企业的运转效率, 提高运营利润, 提升企业在行业中的总体竞争力。

Arachchi (2015) 在研究时通过案例分析法侧重于分析企业在全面预算管理体系下所遇到的问题以及有利方面, 并得出在全面预算管理体系下给企业发展带来的优势, 能够成功运用全面预算管理体系的一些主要原因。

Sulo (2017) 认为, 知识管理是全面预算管理体系的一大主要应用, 可以支持全面预算管理体系的选择实施和应用, 并能起到重要的作用。

Samaranayake (2009) 认为不同的实施环境带来的影响是不一样的, 当实施的环境不稳定时, 全面预算管理体系就会有不好的绩效。如果使用可以降低组织复杂性的机制便能够降低环境不稳定因素所带来的负面影响, 从而使得全面预算管理体系被更多企业所有效应用。

Jordan (2019) 研究发现企业在应用全面预算管理时, 全面预算管理体系在不同的应用环境下会对企业绩效产生不一样的影响, 有时长达两年, 有时长达五年, 它还与企业文化有关, 全面预算管理体系应用时必须和该企业的企业文化度相匹配否则会产生负面效果。与此同时公司的管理人员与决策人员也很大程度上决定着全面预算管理体系是否能给公司带来长期有效地效果。

不仅如此, 许多国外研究人员通过对比不同的企业对全面预算管理体系进行了系统而全面的研究, 如 Signorovitch (2019) 通过研究电子商务企业从而得出全面预算管理体系在电子商务企业中与供应链和合作伙伴间的关系, 研究人员还进一步分析了全面预算管理体系在当地的企业的电子商务中运用的情况。

1.3.2 国内研究现状

谭章禄 (2019) 鉴于煤炭公司预算管理在信息管理方面的缺陷, 并结合生产实际, 通过重新定义信息化全面预算管理的内涵, 并对其管理范围进行重新界定, 建立清晰的煤炭公司信息化全面预算管理框架和功能层级, 用以对煤炭公司信息化全面预算管理体系加以充分完善。

张素蓉 (2019) 认为日常实践中, 全面预算管理“两张皮”的现象普遍存在, 要解决这个问题, 就要深入探讨全面预算管理的驱动因素和逻辑起点, 使全面预算管理的逻辑起点转化为公司战略, 并以此作为基础, 进而从平衡计分卡、风险管理需求等方面分析全面预算管理的驱动因素。

袁俊华 (2019) 认为全面预算管理体现了企业管理精细化, 推动了现代企业的发展, 在企业中应当信息技术为基础, 建立符合标准的内部组织环境和一系列系统的全面预算管理体系, 同时为了更好地实现企业管理精细化, 还应当加强预算管理的执行并完善考核与评价机制。

刘若晨 (2019) 认为随着时代的不断发展, 大数据可以使企业全面预算管理

获得新的发展思路和更精确的数据支持,使企业资源得到整合并加以更有效的利用,所以更加便于企业在大数据的视角之下做全面预算体系优化。

晏秀梅(2019)同刘若晨一样,她认为基于大数据和云会计,可以改善之前传统企业全面预算管理的滞后现象等问题,从而完善预算考核与评价机制,进一步提高企业管理水平和全面预算效率,使企业更具核心竞争力。

武龙(2019)则是从大中型企业角度出发,从预算编制的时效性、预算编制流程、预算调整的灵活性等侧面解析了全面预算管理的主要应用方面的问题。

孙彤焱(2019)通过将预算管理的流程、组织架构、管控等加以创新并与信息化思维的预算管控体系、价值链管理相融合,从而得到成效。

高洪时(2018)认为通过对预算反馈报告体系的建立,可以有助于强化基础数据,并与全面预算相结合,建立专项考核理念,对经营重难点实行考核,以年度和月度为划分,设立预算考核体系,从而实现更为有效的激励机制。这样能使企业整个工作效率得到掌控,增强企业的盈利水平。

徐爱菲(2018)认为随着时代的发展,互联网行业竞争加剧,这就导致传统的预算管理方式在互联网企业之中变得越来越不能满足行业发展需求,而如果能将价值链理论真正充分融入到企业全面预算管理中去,就可以构建出全新的全面预算管理体系,能更有效地帮助互联网企业达到价值链价值最大化。

陈志鹏(2019)通过研究相关上市公司并收集公司相关信息,得出成功运用全面预算管理体系的公司在许多业绩指标上都具有优势,例如资产收益率、净资产收益率、股东权益收益率等,成功运用全面预算管理体系的企业已经在这些指标上比那些没有运用全面预算管理体系的企业更具有优势。

曹春霞(2019)研究了吉利汽车公司,研究表明在系统选型、实施管理与准备等方面应当充分考虑在全面预算管理体系搭建的过程中可能遇到的一些问题,还需要及时制定一些应对措施,为提高公司运营效率提高参考。

欧阳剑宇(2019)利用了全面预算管理体系与 SAP-ECC6 的优点,根据企业参与项目、财务、人力资源等数据信息,对公司项目的执行周期进行了分析和探讨,之后,作者在四个方面结合电力企业全面预算管理的实际情况包括“规划、实施、编制、生产”进行了分析与探讨,在最后的阶段,作者通过平衡记分卡、关键成功因素与 Vague 等方式评估全面预算管理体系对公司带来的绩效,从而为公司提供与一些优化方案。

朱春红(2019)通过研究在全面预算管理体系下 BF 公司的全面预算管理工作,探讨了该公司在预算编制、预算执行和预算考核几个方面可能会面临的问题及出现这种问题的原因,在文章最后给出了解决这些问题的一些建设性措施,从而改善该公司的全面预算管理方案。

谢照凤(2019)研究了某企业在网络环境下的全面预算管理体系,流程大致包括确定目标,全面预算管理编制、预算的执行和调节、预算的跟踪分析以及评价。该文还在网络环境的条件下对全面预算管理体系进行评价和优化。

宋子发(2018)认为预算管理的完整流程大致分为以下几个方面,分别是:预算准备、预算目标的制定、预算命令下达、预算的执行、预算分析、预算的反馈、评价和奖惩。前四个方面是规划企业资源并对资源进行配置的阶段;四和五环节是分析与评价阶段,并及时对预算管理及时调整,预算管理体系的最后几个阶段是用于调整公司内部关系和重新配置资源。

高凤(2017)认为全面预算管理体系的核心就是通过系统集成与信息共享来完成,从而使得预算流程中的各个环节更加紧密地结合起来,从而实现公司的全面与闭环管理,然而在实际的执行过程中,预算编制的环节缺少自动型,预算分析的规则不合理还有预算考核的方法并不严谨这些问题的存在较为明显。

卢宏(2018)在全面预算管理体系进行了可行性的分析,还对企业全面预算管理制度建设的必要性进行了全面分析,他认为一个企业要想健康发展就必须了解和掌握企业在全面预算管理体系下全面预算管理的技能与方式,从而才能改善企业的运营效率和经营管理水平。

裴奇(2016)认为全面预算管理体系将会对企业健康发展带来一定的好处,具有可行性与必要性。他认为这两者之间具有一定的相似的管理理念,若掌握了原理就会使得实际操作变得简单易行,二者的有效结合能够帮助管理人员建造一个健康稳定的内部控制体系。

从上述的研究文献可以看出,在全面预算管理体系方面,我国的研究人员主要是从全面预算管理体系在企业的应用方面进行研究的,研究方法有实证分析法和案例分析法,主要目的就是希望通过全面预算管理体系提高企业的运营效率,提高全面预算管理体系在企业中的应用效果,同时也分析了有利于实施全面预算管理体系的各种影响因子以及应对措施。

1.3.3 文献述评

综观国内外研究现状,国内外研究人员在全面预算管理方面进行了长期的研究与探索,相关的理论研究也进行了深入的研究已经到了成熟的阶段。国内外研究人员大都是围绕全面预算管理在企业运用中存在的问题,并通过案例法和实证方法对全面预算管理体系进行探究。近几年来,随着互联网技术不断地发展,许多公司开始将全面预算管理与体系优化进行结合,通过该方法改进公司管理方式,为公司的全面预算管理提供一个更为可信的信息化支撑,从而提高企业运行效率。针对这一研究方向,许多国内和国外专家从全面预算管理优化的方向进行研究,以大中型公司为研究对象,主要针对全面预算管理运行框架展开探索性研究,然而针对全面预算管理体系进行优化的研究较少,尚未在学术界形成统一的观点。

全面预算管理体系优化是全面预算管理这一过程的核心,也全面预算管理体系实现的关键,为实现预算目标提供了基本保障。全面预算管理体系在整个业务中的实施直接关系到企业的经济利益。因此,企业不可避免地选择优化企业的全面预算管理体系。全面预算管理效果评估是对企业预算管理执行情况的评估,也

是衡量预算管理水平的最主要手段之一。在效果评估方面，许多研究人员只注重业绩指标理论、评价方法和系统。尽管取得了一些进展，但仍存在一些缺陷。例如，缺乏全面的评价制度，评价的结果主要是质量分析和数量分析，对企业总体发展的直接影响较小。本论文将探索对全面预算管理体系优化效果进行系统性评估，以最终量化其优化效能。

因此，本文针对新疆新虹实业集团有限责任公司，从全面预算管理体系优化的角度来看，将对整个全面预算管理的过程进行优化，并针对优化后对实施全面预算管理的绩效进行评估，以便使全面预算管理体系优化具有合理性和可行性，以便为企业的可持续发展提供科学依据。

1.4 研究内容与思路

1.4.1 研究内容

本文的结构和主要内容如下：

第一章，绪论。本章主要说明论文的研究背景，研究意义与目的，文献综述，研究思路及研究方法。

第二章，理论分析。本章主要阐述全面预算管理及全面预算管理体系的相关概念，引用委托代理理论、激励理论、控制理论，解析文中所选案例企业全面预算管理体系优化的合理性和可行性。

第三章，案例概述。本章首先对新疆新虹实业有限责任公司的基本情况进行了简要说明，再从该案例公司的预算管理组织架构和职责、预算编制、预算执行与控制、预算分析与考核这几个主要方面加以分析该公司全面预算管理体系的现状。

第四章，具体分析案例企业全面预算管理体系中存在的问题及原因。

第五章，案例企业全面预算管理体系的优化措施。本章结合第四章的内容，主要对上述存在问题提供进一步的优化改善措施。

第六章，案例研究结论及展望。本章在充分研究的根基上得出本文的研究结论，并探讨研究局限性，以及对未来的展望。

1.4.2 研究思路

本文将综合运用管理学、财务管理、经济学等相关理论，通过从各种文献获得的大量资料作为研究基础，以较为深入地论述了新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理结合的现状，创新性地对预算编制、执行和控制、预算分析与考核、财务软件系统等方面进行全方位优化。较为细致地分析了该企业在全面预算管理方面的成功之处和现阶段存在的问题，根据这些问题提出具有一定可操作性的政策建议，意在为提高全面预算管理水平，完善管理机制，促进新疆新虹实业集团有限责任公司更加健康和稳健的发展。

1.5 研究方法与技术路线

1.5.1 研究方法

(1) 定性分析与定量分析相结合的方法

本文从新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理的范围、功能、方法进行分析，对全面预算管理的规划功能、组织功能、协调功能进行总结。利用具体实例和数据对新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理的现状进行量化的分析，为全面预算管理体系的优化提供了充分的理论依据。

(2) 案例分析法

本文选择新疆新虹实业集团有限责任公司作为分析对象，对其全面预算管理体系做精致的分析。在进行案例分析的过程中，采用调查研究、对比分析、数据分析等方法，并得出相应的结论。

(3) 文献资料法

本文主要通过中国知网查找企业全面预算管理方面的资料，并积极与指导教师交流，搜集资料的同时筛选资料，进行归纳总结，力求有理有据，论据充分。

1.5.2 研究技术路线

(1) 通过文献检索和风险管理思路分析，明确研究的思路和目标，拟定框架和研究内容。

(2) 通过文献检索、现状调查和理论分析，掌握新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理的现状及特点。

(3) 通过案例分析、理论归纳和逻辑推理，总结新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理方面存在的问题，进行内部分分析和外部分析；

(4) 通过内部归因、逆向推导和归纳总结，提出解决新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理漏洞的对策，提出进一步改善该企业全面预算管理水平的保障措施和具体建议。

上述技术路线如图 1-1 所示：

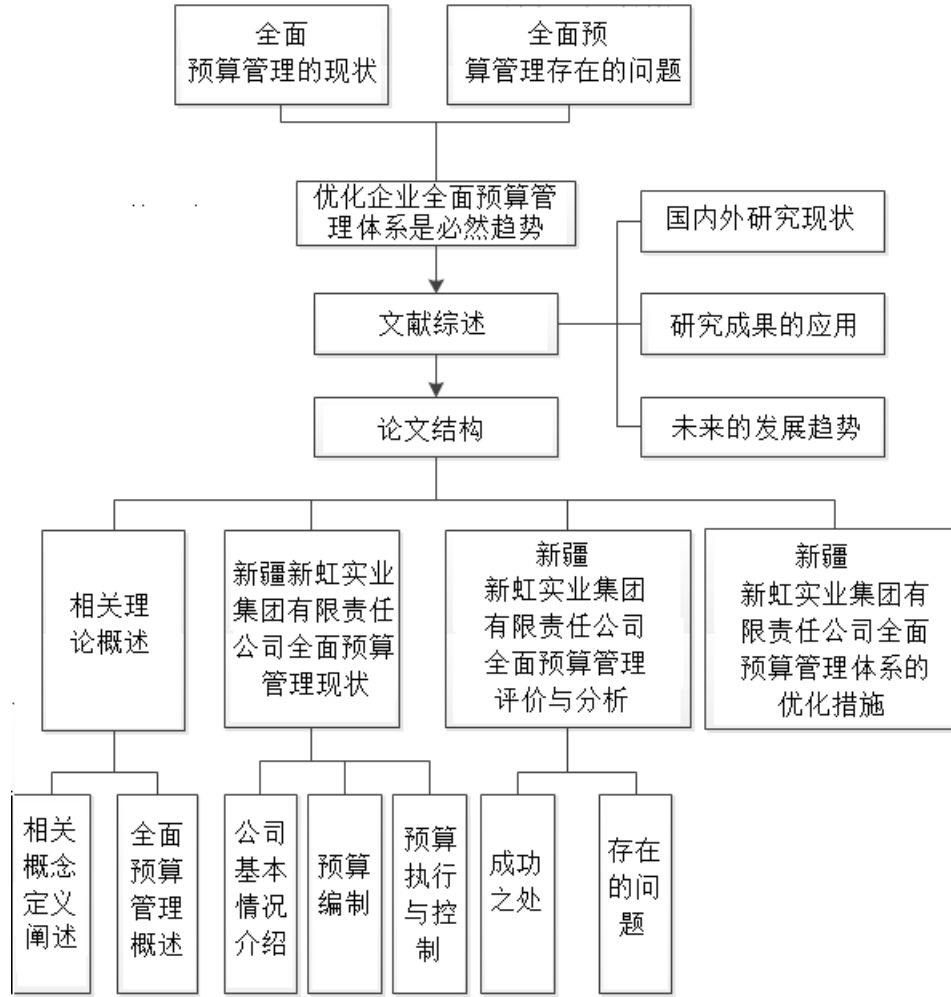


图 1-1 研究技术路线图

第二章 相关概念界定及理论基础

2.1 全面预算管理的概念

全面预算管理是企业强化内部控制的主要方法。对于现代化企业来说，全面预算管理已逐渐成为其不能缺少的一种主要的管理模式。俗话说：“凡事预则立，不预则废。”这其中就有着“预算”的相关管理理念。如果说预算只是利用数字的方式加上特殊的逻辑对企业未来的经营周期的一种预测。那么预算管理更多的是侧重于预算的编制、控制、执行、激励与评价的整个过程的管理。全面预算管理是一种整合性的管理系统，它通过预算对公司内部各单位、部门的财务与非财务资源进行控制、分配、考核，用以高效地协调和组织公司内部生产经营活动，使既定的经营目标得以有效实现。它并不只关乎于财务部门，而是更多的强调企业全面的、综合的管理，是体现全面的控制约束力的一种机制。

2.2 全面预算管理体系概述

全面预算管理体系的具体构成主要包括经营预算、财务预算和资本预算。首先来说经营预算，它也被称之为业务预算，它作为全面预算的基础，是对预算期间内的日常生产经营活动加以控制和规划的一种预算。具体包括：材料成本预算、生产量预算、销售预算、职工薪资预算等等。其中销售预算是全部预算过程的重心，同样也是经营预算的核心。它对于材料成本预算、生产量预算、职工薪资预算都有一定的影响，所以只有先确定了销售量的预算，才能确定后续的这些一系列的预算。如果要使生产预算更加准确，那么对于期初的库存和期末的安全库存的考虑，就显得尤为重要，这样做可以尽量避免因生产力不足而引起的供不应求和因生产力过量而引起的供大于求。因此，在首先确定了销售、生产预算之后，后期的材料成本预算，制造费用、销售费用以及职工薪酬等就会随之确定。

接着再说财务预算。它是企业经营预算的主要构成部分。集中反映预算年度经营成果、现金收支和财务状况的预算。主要包括“预计损益表”、“现金预算”和“预计资产负债表”，编制预计损益表的目的是反映企业在预算期间的经营成果，主要是销售收入、变动成本、固定成本和税后净利润等构成情况。现金预算是反映企业在预算期间内，由于生产经营和投资活动所引起的现金收入，现金支出和现金余缺情况。预计资产负债表是以期初实际资产负债表为基础，按照计划期间的现金预算和经营预算，做出相应的变动而获得的反映预算期末的财务状况的预算表，目的是让企业高层管理者了解资金来源和资金占用以及它们各自的构成情况。

最后是资本预算，简单来说，就是企业为了更好地发展而用于固定资产的资本投资支出的规划。一般来说，资本预算过程应该由四个步骤组成，数据收集，寻求投资机会，做出投资决策，对已决策部分进行再评估和适当的调整。在整个

过程中,小额的支出可以由相关部门自行决定,但是重要支出部分就必须由高层管理层进行决策,在做出决策后,还要不断检测投资结果,并按此结果,对未来项目的运行做出调整。

2.3 委托代理、激励、控制理论

从理论意义上来说,全面预算管理体系是预算管理理论、委托代理理论、激励理论、控制理论等管理学相关理论的融合和升华。全面预算管理作为一种系统化的管理理念,糅合了管理学学科的诸多研究硕果,是管理学理论在企业预算领域的重要体现。

委托代理理论是公司治理的逻辑起点,也是现代企业理论的关键构成部分。它是在两权分离即企业经营权和所有权相互分离的基础之上建立起来的理论,其着重强调代理人与委托人之间存在的信息不对称性且两者之间的利益相互冲突。委托人希望自己能达到财富最大化,而代理人则更加在意自己是否能够花更少的精力同时获得更多的回报。这就可以使得委托代理理论和全面预算管理相结合,从而更好地应对可能出现的“道德风险”、“逆向选择风险”等。

激励即个体追寻某些特定目标的意愿,并使其向着预设目标推进和引导的过程。激励强调行动发生的动机,动机决定了行动的效果。一般来说,相同的职员在外部环境变化时,行为也会发生变化。所以,想要达到公司的预定目标,促进公司长期稳定发展,需要在公司内部设计一系列激励体系,创造优越的工作条件,达到人性化管理。激励理论作为业绩评价理论的重要依据,充分诠释了业绩评价能使组织业绩提高的原因和何种业绩评价机制才能更有助于促进业绩的提高。

控制理论是基于委托代理理论发展而来的,由于组织规模在不断扩大,为了达到组织目标,这就需要有一系列科学的规范制度来约束组织内的成员。所以以此种需求为前提,控制理论就显得尤为重要。

2.3.1 委托代理理论与全面预算管理体系

全面预算管理是一种控制企业的管理机制,它通过运用财务与非财务资源的控制来降低和协调代理的成本,使得企业的整体管理效率得到提升,有助于更好地体现企业价值的最大化。

企业经营权和所有权相分离是现代企业的一个明显的特征。企业股东会、监事会以及董事会等机构的设立和公司章程的相关约定是企业用以确定各方职责和权利的一种方式。但是代理人和委托人之间不可避免的会存在着冲突和信息不对称,长此以往很容易导致“道德风险”、“逆向选择”等类似问题的产生。

而上述问题则可以通过全面预算管理来加以解决和避免。全面预算管理更好地规范了各个利益主体的行为,明确了企业管理层应当承担的经济责任和经营权限,它是通过运用预算指标的方式,对企业的长期计划和战略目标加以细项化和数量化。此外,通过运用预算考评机制来对代理人的经营业绩加以衡量,从一个角度来说,这种方式更能调动代理人的工作积极性,使考核机制更加公正客观;

从另一个角度来说,亦能促进企业的长期发展,使其提高经济利益。所以,全面预算管理既体现了委托代理理论,又使其得到进一步的发展。

2.3.2 激励理论与全面预算管理体系

激励的最终目的在于促进员工工作的主动性和积极性,员工存在个体差异,因此采取的激励有段也需要灵活变化,切不可过于死板,要想办法了解自己的员工真正的需求是什么,才能更好地调动员工的积极性。同时也要用能让员工认同的企业文化来管理,只有让文化融入所有员工的价值观,员工才能和企业统一奋斗目标,为企业今后的发展奠定基础,提供动力。

全面预算管理应当带动预算执行者的创新性、活跃性和主动性,使其达到自身需求;设计切合实际的预算目标,使职员的自身价值目标和企业的长期发展相结合,增进职员的参与度和认可度。运用多种多样的激励方式,确立健全的考核评估机制,调动职员的积极性,从而更好地实现预算目标,并使其能自觉执行预算。全面预算管理强调全员参与,在编制预算的过程中采用循环的沟通方式,由上传达到下,再由下传递到上,从而使得上下两层能够更好地统一思想,达成共识。同时全员参与也能更便于员工充分了解企业经营目标,明确自己在一段时期内工作上需要努力的方向以及达到何种水平,更好地了解自己所在部门的经营情况,从而促使员工能从自己的角度出发,高效地工作,从而实现达到企业目标利润的目的。由此看来,激励理论和全面预算管理是密不可分的。

2.3.3 控制理论与全面预算管理体系

从控制理论上的角度说,全面预算管理通过建立完整的控制体系对预算执行过程进行有效监控,大大提高了预算的实施效率和效果,使得预算目标得以顺利实现。一般情况下,全面预算管理体系中的控制主要分为外部控制和自我控制两种情况:外部控制指的是预算执行过程中外部因素对预算执行者的控制,如主管对下级的控制。自我控制是指每个预算执行单位和员工对自己预算执行过程的控制,通过将各个责任单位和员工纳入预算编制体系,增加其感知和认同,促成其在预算执行过程中更具责任意识 and 主观能动性。

第三章 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系现状

3.1 基本情况介绍

新疆新虹实业集团有限责任公司创始于 2004 年，注册资本 3000 万元，是目前八师石河子市规模较大、品类齐全、实力较强的纺织品公司之一。目前，新疆新虹实业集团有限责任公司注册时的业务范围包括针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品、木材等。公司在近年业务范围有所拓展，目前已经发展到五金交电、建材、钢材销售、房地产开发、仓储、物流运输、煤炭销售等。

新疆新虹实业集团有限责任公司在 16 年的发展历程中，凝练出了“劳动创造财富，精诚丰收辉煌”的独特的企业愿景，鼓励着企业职工向着光明未来奋斗的决心，在实践中体现在以下几个方面：

(1) 企业文化：新疆新虹实业有限责任公司的企业文化可以用一句话来描述，即“真抓实干，努力为客户打造更给力的明天”。这一新疆新虹实业有限责任公司的独特企业文化，描绘了一幅八师石河子市实业企业的独有蓝图。新疆新虹实业有限责任公司的职工的文化信条是“凝聚我们的力量，收获明日的辉煌”。随着八师经济近年来的快速发展，新疆新虹实业集团有限责任公司尽心打造的文化传统必将成为企业发展的助推器。

(2) 企业使命：“为职工创造收入，为客户打造未来，为社会创造财富”——这是新疆新虹实业集团有限责任公司为自己确定的企业使命，也是集团发展的动力。新虹实业集团有限责任公司在发展过程中的每一次机遇和进步，都是新虹实业集团有限责任公司领导和全体员工用辛勤汗水凝结成的努力成果。

(3) 企业价值观：新虹实业有限责任公司的价值观可以概括为一句话——“一点一滴铸就成功，同心同德营造辉煌”。所谓一点一滴铸就成功，就是说每位新虹实业有限责任公司的职工在当日的工作中努力工作，为公司一点一滴的积累价值，公司才能够创造财富，进而为新虹实业有限责任公司的职工和客户带来收益。所谓同心同德营造辉煌，就是说每位新虹实业有限责任公司的全体职工都要秉承“真抓实干，努力为客户打造更给力的明天”的企业文化和“为职工创造收入，为客户打造未来，为社会创造财富”的企业使命。只有思想统一在新虹实业有限责任公司的价值观下，才能够劲往一处使，力往一处出，使新虹实业有限责任公司的的发展快一些，再快一些。

(4) 发展规划：夯实基础、勇于创新、转型升级是新疆新虹实业集团有限责任公司的发展规划。夯实基础是指新疆新虹实业集团有限责任公司传统的针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品方面，要继续保持八师石河子市本地市场占有率。公司充分利用生产和销售渠道的优势，服务好现有客户，并努力拓

展新的单位、学校等集团客户，扩大市场规模。勇于创新是指新疆新虹实业集团有限责任公司要努力拓展五金交电、建材、钢材销售、房地产开发等新业态。特别是利用好新疆新虹实业集团有限责任公司现有的土地资源，着重开发好石河子及周边地区的几个重点楼盘项目，保证房地产质量和客户满意度。努力打造新疆新虹实业有限责任公司的房产品牌，进而扩大新疆新虹实业集团有限责任公司影响力。转型升级是指新疆新虹实业集团有限责任公司借助仓储和物流优势，努力在仓储、物流运输、煤炭销售等传统较弱的业态方面进行拓展，扩大市场规模，同时努力准确把握钢材、煤炭等大宗货物市场走向，保证新疆新虹实业有限责任公司的盈利水平。

(5) 企业精神：“用双手开拓进取，用能力创造未来”是新疆新虹实业有限责任公司的企业精神，也是十六年发展历程中公司职工凝聚的文化沉淀。用双手开拓进取指的是新疆新虹实业集团有限责任公司创立在兵团八师石河子市这片热土上，只有秉承兵团精神，靠真抓实干、克服困难、勇于奋斗的精神，才能为企业创造价值。用能力创造未来指的是新疆新虹实业有限责任公司的每一位职工都要结合自身岗位，努力锻炼自己的能力。只有能力到位了，才能完成公司交代的任务，才能对的起企业发出的薪水。这是新疆新虹实业有限责任公司的要求，也是公司和每一位职工前进的动力。

(6) 企业作风：“做精做细，做快做好，做大做强”是新疆新虹实业有限责任公司的企业作风，也是公司董事长的座右铭。做精做细，就是说小到一缕棉纱，一块煤炭，一颗棉机上的螺丝钉，都是公司的资产，也是新疆新虹实业集团有限责任公司全体职工的财富。在做工程项目时，需要节约每一点资源，使资源利用率最大化，企业才能达到盈利，为客户创造的价值才能最大。做快做好是指新疆新虹实业有限责任公司的每一位职工能今天干完的事情绝不拖到明天，能这个礼拜干好的项目就不拖到下个礼拜，能这个月完成的销售额绝不攒到下个月，能今年完成的企业规划绝不拖到明年。现在市场竞争激烈，新疆新虹实业集团有限责任公司经营的针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品、木材等都是充分竞争产品。商场如战场，要做到比竞争对手抢占先机，就要做到又快又好，让客户觉得满意，才会给你下一单生意。做大做强，是指新疆新虹实业集团有限责任公司不能固守纺织品、仓储等传统产业，要将业务拓展到房地产、钢材、煤炭、水电站等大项目、大工程方面，做大做强集团，才能在激烈的竞争中生存下来。

此外，新疆新虹实业有限责任公司的文化也在不断地发展进步，近年来逐步提出了“今日努力做事，明日高兴拿钱”、“凝聚我们的力量，收获明日的辉煌”、“同甘共苦创明天，齐心协力每一天”等新的文化基因融入到企业发展中。总的说来，吸取国内外企业文化建设的长处，不断丰富新疆新虹实业有限责任公司的企业精神内涵，是新疆新虹实业集团有限责任公司源源不断发展的动

力。

3.2 预算管理组织架构和职责

新疆新虹实业集团有限责任公司成立 16 年以来，规模不断增加，业务水平不断拓展，职工数量不断上升，成为了促进八师石河子市经济发展的重要企业之一。新疆新虹实业集团有限责任公司也是我国国有经济改革的产物，经历了国有、改制、承包和转型等一系列过程，从石河子纺织站逐渐成长为八师石河子市本地有一定影响力的集团。在新疆新虹实业有限责任公司的每一次发展和进步过程中，都产生了更加适应于社会主义市场经济的独特企业管理模式和经营体系。目前，公司的主要结构包括股东会、股东会下属的董事会、董事会选举出的董事长、监事会、总裁直属的五个事业部，以及经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部，共九个部门。五个事业部包括房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部。近年来，作为新疆新虹实业集团有限责任公司主要盈利渠道的房产事业部发展较快，加上仓储物流业务也初具规模，资金流动频繁，管理复杂度越来越高。近三年，公司重点引入了全面预算管理这一现代化内部管理控制方式，这一方式也获得了新疆新虹实业集团有限责任公司领导层的首肯和认可。然而，全面预算管理模式的执行过程中出现了许多问题，包括新疆新虹实业集团有限责任公司目标预算的分解问题，新疆新虹实业集团有限责任公司编制报表中存在的问题，新疆新虹实业集团有限责任公司预算的控制和执行问题，以及新疆新虹实业集团有限责任公司职工的考核和激励问题等。以下将详细说明。

3.3 预算编制

新疆新虹实业有限责任公司的预算编制具有预测和指导性质，很难全面反映出公司的未来业务开展情况。新疆新虹实业集团有限责任公司编制预算时，主要将预算分为专项预算、生产预算、财务收支预算和销售预算几类。新疆新虹实业有限责任公司的预算目标主要由董事长主持的集团联席会议上讨论通过，通常在每年一月初审定完成，审定通过后将作为新疆新虹实业集团有限责任公司年度预算的制定标准。通常，新疆新虹实业有限责任公司的年度预算水平由新疆新虹实业集团有限责任公司集团联席会议上结合公司长远发展规划，会议上充分讨论企业面临的市场环境和竞争态势，最终由董事长签字生效，确定为年内企业的发展方向。此后由各事业部领导分别开会，针对新疆新虹实业集团有限责任公司总体目标进行细化，分解各项任务，划分责任部门和责任人，最终将任务落实到每一位职工身上。新疆新虹实业有限责任公司的年度预算目标通常根据市场环境，取近两三年销售的平均值，加上公司的增长速率，综合计算得出。这一过程具有一定的合理性，但缺乏细化和科学性，同时在可执行性方面也有一定的问题。

新疆新虹实业集团有限责任公司预算编制过程中考虑的因素主要包括生产预算、销售预算和财务预算等。其中技术改造预算、资本性预算和财务收支平衡预算有多个不同部门分别编制，经常出现不同报表数据不统一的现象。

(1) 生产预算的编制。

新疆新虹实业集团有限责任公司生产保障部负责编制每年的生产计划和生产预算。新疆新虹实业集团有限责任公司生产保障部首先根据公司的业务范畴，如纺织品、棉被等，综合考虑新疆新虹实业有限责任公司的实际生产水平，将产值细化到每一个产品系列，进而细化到每一种产品上，最终形成新疆新虹实业集团有限责任公司年度生产目标文件，进而作为收支和采购预算等的依据。

(2) 销售预算的编制。

新疆新虹实业集团有限责任公司销售市场部负责编写销售预算。在预算编制过程中，新疆新虹实业集团有限责任公司销售市场部的主要领导和销售人员会根据往年的销售情况和今年的市场行情进行指标的确定。新疆新虹实业集团有限责任公司实行以销定产，而销售指标的确定是公司每年发展任务能否完成的关键。销售指标过高会带来产能过剩、产品积压等一系列问题，而销售指标过低会使公司错失发展机遇。销售预算的编制既是新疆新虹实业集团有限责任公司销售市场部多年市场经验的结果，也是市场人员长期同一线客户交流过程中做出的判断。销售指标的指定过程是新疆新虹实业集团有限责任公司销售市场部和董事会反复磋商形成的最终数字，也是公司新的一年的发展目标。一旦确定指标，各个事业部就会依据指标来分配任务，并结合公司的实际情况对指标进行细化调整，最终落实到每一位职工。新疆新虹实业集团有限责任公司销售市场部在年底根据指标的完成情况，确定每一位销售人员的奖补提成，并进行评优选先。通常来说，奖补提成在资金回款后发放，不会单独依据合同数额来确定。销售奖补的年内发放极大的激励了公司销售人员的积极性。以房地产业务为例，公司的部分房地产业务在销售人员的努力下，开盘当月即卖出了一半以上。

(3) 集团财务收入支出预算的编制。

集团财务收入支出预算的编制由新疆新虹实业集团有限责任公司经济管理部完成。通常来说，董事长和部门负责人会直接监督新疆新虹实业集团有限责任公司经济管理部的财务核算过程，确保公司成本、收入和支出间的平衡关系。新疆新虹实业集团有限责任公司经济管理部根据董事长主持的集团联席会议上讨论通过的主要指标，确定年度收支预算表。

表 3-1 新疆新虹实业集团有限责任公司下属事业部销售指标分解表

事业部	事业部经理	2020 年销售指标（单位：亿元）
房地产事业部	王经理	1.8
纺织品事业部	张经理	0.5
仓储物流事业部	赵经理	0.4
五金交电建材事业部	周经理	0.3
煤炭木材事业部	李经理	0.6
公司合计		3.6

3.4 预算的执行与控制

新疆新虹实业有限责任公司的年度预算确定后，执行过程中将以月为单位，每月月底和每个季度都会召开营业分析会议，各部门都会总结年初预算的完成百分比，查找年初预算情况和现实经营数据的偏差，进行相应的分析，并给出应对方案。通常来说，各个部门的工作会始终围绕年初的预算开展。此外，新疆新虹实业有限责任公司的业绩考评方式是灵活的，即使年初预算情况和现实经营数据出现部分偏差，一般难以严重影响部门和职工考评成绩，公司的年度预算也不会进行大的调整。然而，当市场环境发生巨变或者不可抗力出现时，新疆新虹实业集团有限责任公司会召开临时的集团联席会议，最终确定年度预算目标的调整。

3.5 预算分析与考核

预算控制和预算分析与考核紧密相连，相互影响。预算分析与考核可以核实新疆新虹实业集团有限责任公司各部门的业绩完成情况，提升部门和员工的工作动力，避免部门不作为、人浮于事的情况发生。新疆新虹实业有限责任公司的预算分析与考核采取动态考核机制，依据目标的达成度进行分档和评分。新疆新虹实业有限责任公司的考核方式针对企业普通职工和部门领导人员分类进行。对于部门领导人员，依据部门业绩达成情况实行“年薪+年底分红”的形式，而对职工采取“工资+奖金”的形式，这两种形式构成了差异化、全覆盖的考核体系。例如，新疆新虹实业集团有限责任公司对于销售和市场部人员，依据年初预算确定目标进行任务完成情况分析，对所有销售人员进行分级分类考评，包括“优良中差”四类。分类为“优”的销售人员，通常销售额超过年初预算预定目标的 120%。针对此类销售人员，除了正常的工资和奖金外，还会给与提升岗位等级、给予提成、颁发金牌销售奖金等形式给与激励。如果完成度在 80%到 120%，则视为“良”，给与正常的工资和奖金，对于完成度超过 100%的部分给与提成。完成度 50%到 80%的销售人员，定等为“中”，仅给与工资，扣发当年奖金。其余销售人员基于扣发工资或辞退处理。

表 3-2 新疆新虹实业集团有限责任公司员工 2020 年度考核分类表

分类等级	销售额	销售人员待遇
优	大于年初预算的 120%	除了正常的工资和奖金外,还会给与提升岗位等级、给予提成、颁发金牌销售奖金
良	80%到 120%	工资和奖金,对于完成度超过 100%的部分给与提成
中	50%到 80%	工资和奖金
差	小于 50%	扣发工资或辞退处理

新疆新虹实业集团有限责任公司针对其他难以量化工作量的职工,例如后勤保障和行政人员,主要根据在岗天数和工作完成质量情况给予考核。考核的主要目的不仅仅是确定收入分配的公平性,更是贯彻新疆新虹实业集团有限责任公司企业文化的一种重要手段,进一步培养每一位职工的责任感,让新疆新虹实业集团有限责任公司的每一位员工在工作中养成“企业是我家,敬业靠大家”的使命感。同时,通过在各部门成立党支部,树立“党员示范岗”,形成“敬业光荣,懒惰可耻”的示范氛围。

第四章 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系存在的问题

全面预算管理模式的执行过程中出现了许多问题，包括全面预算管理体系组织架构问题，新疆新虹实业集团有限责任公司编制报表中存在的问题，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系下预算编制问题，以及全面预算管理体系执行周期与控制问题等。

针对以上问题，笔者面向案例公司部门领导做了相关的问卷调查，具体将在后续章节展开说明。

4.1 现有全面预算管理问题问卷调查

为了更好地调研新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系存在的问题，笔者于2019年10月面向该公司部门领导做了相关问卷调查。本研究调查问卷设计过程具体如下：

(1) 整理与归类。将本文中所提到的案例公司全面预算管理现状的具体问题进行罗列，加以归类。

(2) 访谈与调整。在设计问卷之前，笔者对新疆新虹实业集团有限责任公司的相关员工进行实地访谈，了解他们对问卷所列示的题目的观点，然后根据反馈对问卷进行调整。

调查问卷总计5大类，25个题目，得分部分具体分为4个分值，分别为：“1”表示完全不同意，“2”表示部分同意，“3”表示基本同意，“4”表示完全同意。

为确保调查的广泛性，并保证调查结果的真实性和有效性，我们针对案例公司9个部门的每个部门3位一正两副领导共27人，和3位董事会成员，总计30人发放调查问卷。调查问卷发放时间为2019年10月12日，调查问卷通过网络调查的形式发放，本次调查共发放问卷30份，回收30份，问卷回收率100%，有效问卷30份，问卷有效率100%。在参与调查的30人中，对当前公司预算管理总体上感到满意的仅为3人，仅占被调查人数的10%。

4.2 预算管理组织架构不规范

新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系存在组织架构不规范的问题。公司的主要结构包括股东会、股东会下属的董事会、董事会选举出的董事长、监事会、总裁直属的五个事业部，以及经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部，共九个部门。五个事业部包括房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部。尽管新疆新虹实业集团有限责任公司已经建立了初步的全面预算管理体系，但是未设置配套的现代化的全面预算管理机构，也没有建立相应的全面预算管理委员会，即从组织形式上来说，还有没真正的从传统的预算管理模式中走出来，只是形式上建立了全面预

算管理的模式。

由于种种原因，新疆新虹实业集团有限责任公司在运行过程中，往往由董事长办公室开展预算管理工作，各个部门的全面预算管理人员未在日常深度参与全面预算管理相关的事务，这使得全面预算管理模式的实际运行过程中流于形式，往往在工作中容易导致“一言堂”。此外，由于公司高层对企业执行的微观层面了解不透，这种预算模式下制定出的企业生产经营目标与实际情况相差较大，部分与实际情况偏差较大的部门职工容易产生不满，从而影响实际工作质量，也造成全面预算管理制度运行不畅。要杜绝这种现象，必须要建立新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组和经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办。

对于案例公司的预算管理组织架构方面的问题所做的问卷调查如下表所示：

表 4-1 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷

问卷 题号	现有的全面预算管理问题	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
1	各个部门的全面预算管理人员未在日常深度参与全面预算管理相关的事务				
2	没有建立相应的全面预算管理委员会				
3	公司高层对企业执行的微观层面了解不透，造成全面预算管理制度运行不畅				

笔者通过对收回的 30 份问卷结果的得分情况进行统计分析，上述三个问题中，平均得分最高的是 2 号问题“没有建立相应的全面预算管理委员会” 3.6 分，其次是“公司高层对企业执行的微观层面了解不透，造成全面预算管理制度运行不畅” 3.33 分，得分最低的是“各个部门的全面预算管理人员未在日常深度参与全面预算管理相关的事务” 3.03 分。

从问卷调查的反馈结果可以看出，管理层认为最为突出的问题是“没有建立相应的全面预算管理委员会”，其次是“公司高层对企业执行的微观层面了解不透，造成全面预算管理制度运行不畅”，而对于打分较低的 1 号问题“各个部门的全面预算管理人员未在日常深度参与全面预算管理相关的事务”管理层普遍认为不是很迫切。

4.3 预算编制不统一

新疆新虹实业集团有限责任公司预算编制的因素主要包括生产预算、销售预算和财务预算等。其中技术改造预算、资本性预算和财务收支平衡

预算有多个不同部门分别编制。在年初制定年度预算目标时，尽管抽调了经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部的部分领导和相关人员参与编制，但很多时候均流于形式，许多部门只是简单地将上一年的指标稍微改动后即上交，对全面预算管理的概念、制度和流程研究不透、理解不统一，导致预算进度不整齐，报表指标相互“打架”、部门间推诿扯皮的情况。为此，亟需在公司内部建立全面预算管理编制的统一准则，并通过公司内部文件的形式确立下来。

此外，新疆新虹实业有限责任公司的预算周期也存在一定的不合理之处。依据政府部门对企业预算编制的指导原则，企业年度预算应该从前一年第四季度完成各个流程并下发至各部门。而新疆新虹实业集团有限责任公司通常在年末收款结束后，仓促编制年度预算，编制时间较短，难以对公司全年的业务情况进行充分地摸排和调研，导致预算编制质量不高。

预算编制过程中问题很多。新疆新虹实业集团有限责任公司内部各部门存在指标分解不科学、可操作性差的问题。曾经出现部分基层员工在拿到预算目标后发现指标难以完成，从而将任务推给新进员工的情况。同时，部分预算目标仅着眼于短期利益，而与企业长期战略不符。例如部分纺织机器的维护费用过高，几年的维护和误工成本已经足够购买一台性能更好的新机器。然而，为了短期报表效益看起来更高，编制预算人员没有更新设备的动力。这就是全面预算管理体系流程运行不畅的典型事例。此外，新疆新虹实业集团有限责任公司各部门在编制预算时，只考虑了自己部门的短期收益和成本节约情况，对部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度方面考虑较少，导致后期经营过程中出现种种问题，反而付出了更大的成本。

此外，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系存在与战略间缺少衔接的问题。以棉纱这种公司用量大、价值较高的物资为例，棉纱每年的采购量根据新疆新虹实业集团有限责任公司销售市场部调研得出的销售数量，结合现有库存储备和近期用量综合测算新一年的采购数量。由这一流程可以得出，编制的过程并未在新疆新虹实业集团有限责任公司经济管理部的指导下推进，也缺少基层职工的反馈和深度参与。预算涉及范围有限，很多报表编制不够专业。新疆新虹实业集团有限责任公司制定预算时，更多的偏重于年内销售数据，以销定产，导致预算编制人员对公司长远战略考虑较少，对部分老旧纺织设备技术改造力度不足，限制了公司的长远发展。

从公司战略层面上说，新疆新虹实业集团有限责任公司理念上较为落后，将预算还停留在年度计划的概念，未能将年度的经营目标转化为详细的预算编制，预算方案体系较为粗放。下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业

部、煤炭木材事业部共九个部门未充分从战略高度领会全面预算管理的理念，导致预算编制和执行过程中战略性考虑不足。新疆新虹实业集团有限责任公司在预算的编制过程中，各部门也缺少共同的战略协作机制，简单的采取传统的“以销定产”对预算进行编制，而对非财务部分反映不够全面。同时，在预算的控制环节，部分部门管理者把关不严，导致预算执行不力，甚至导致部分预算流于纸面。要解决这些问题，就要根据公司实际和科学性原则，制定全面预算管理周期。

对于案例公司的预算编制方面的问题所做的问卷调查如下表所示：

表 4-2 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷

问卷 题号	现有全面预算管理问题	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
4	许多部门对全面预算管理的概念、制度和流程研究不透、理解不统一，导致预算进度不整齐，报表指标相互“打架”、部门间推诿扯皮的情况				
5	预算周期不合理，导致预算编制质量不高				
6	内部各部门存在指标分解不科学				
7	预算指标可操作性差				
8	部分预算目标仅着眼于短期利益，而与企业长期战略不符				
9	只考虑了自己部门的短期收益和成本节约情况，对部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度方面考虑较少，导致后期经营过程中出现种种问题，反而付出了更大的成本				
10	全面预算管理体系存在与战略间缺少衔接的问题				
11	缺少基层职工的反馈和深度参与				
12	预算涉及范围有限，很多报表编制不够专业				
13	部分中层干部不注重自身会计知识的学习				
14	部分部门对预算报表编制工作不熟练				
15	全面预算管理预算编制培训和宣传不足				

上述 12 个问题的反馈结果中，得分较高的分别是“预算周期不合理，导致

预算编制质量不高”3.40分、“预算涉及范围有限，很多报表编制不够专业”3.40分、“部分中层干部不注重自身会计知识的学习”3.37分、“部分部门对预算报表编制工作不熟练”3.37分、“全面预算管理预算编制培训和宣传不足”3.40分；得分较低的两个分别是“全面预算管理体系存在与战略间缺少衔接的问题”2.90分、“内部各部门存在指标分解不科学”3.10分；其余问题得分普遍在3.23-3.33分之间，分别是“许多部门对全面预算管理的概念、制度和流程研究不透、理解不统一，导致预算进度不整齐，报表指标相互“打架”、部门间推诿扯皮的情况”3.33分、“预算指标可操作性差”3.23分、“部分预算目标仅着眼于短期利益，而与企业长期战略不符”3.27分、“只考虑了自己部门的短期收益和成本节约情况，对部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度方面考虑较少，导致后期经营过程中出现种种问题，反而付出了更大的成本”3.27分、“缺少基层职工的反馈和深度参与”3.30分。

综上所述，管理层认为最为突出的几个问题分别是：“预算周期不合理，导致预算编制质量不高”、“预算涉及范围有限，很多报表编制不够专业”、“部分中层干部不注重自身会计知识的学习”、“部分部门对预算报表编制工作不熟练”、“全面预算管理预算编制培训和宣传不足”。

4.4 预算的执行与控制不利

新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理的管理手段有待增强。首先，缺乏整体的考核评价体系。新疆新虹实业集团有限责任公司业务众多，涉及房地产、钢材、物流、仓储、纺织等，任务由经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门分配协作完成。在年初预算目标制定后，经常会出现预料之外的超预算额度支出现象。按照全面预算管理的原则，超过一定额度的调整应该报有关部门审批，但实际执行层面这一规定往往流于形式，事后也未进行处罚和追责。同时，针对预算调整上报也未建立有效监管体系，经常出现帐做不平临时调整预算的情况。由于这种情况经常发生，公司预算的公信度大打折扣，容易出现“一切向业绩看齐”、“只要完成业绩，预算制度不重要”的情绪。

另外，新疆新虹实业有限责任公司的部分中层干部不注重自身会计知识的学习，对预算报表编制工作不熟练，甩手交给下面的员工去做，导致部分预算未体现部门工作方向，实现情况和目标产生了较大偏差，一定程度上导致全面预算管理工作难以落实。部分部门的全面预算管理内容不完整，框架不统一。拿经营预算来说，由于人工费用连年上涨，许多部门对对外委托加工预算成本估计不足，导致在做预算时低估了相关成本，导致预期利润严重偏离实际。

再次，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理预算编制培训和宣传不足，这也直接产生了部门领导大局意识不强，对全面预算管理工作各自为政的局面。部分部门领导只是将全面预算管理当成了每年的“走过场”，指示基层员工

应付差事，影响了全面预算管理执行的实际效力。

对于案例公司的预算的执行与控制方面的问题所做的问卷调查如下表所示：

表 4-3 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷

问卷 题号	现有全面预算管理问题	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
16	各部门对预算指标进行逐一汇报的形式、时间不确定，分析原因不具体				
17	部分部门的全面预算管理内容不完整，框架不统一				

对于上述两个问题的得分情况分别为“各部门对预算指标进行逐一汇报的形式、时间不确定，分析原因不具体” 3.03 分，“部分部门的全面预算管理内容不完整，框架不统一” 3.37 分。

由此可见，管理层认为“部分部门的全面预算管理内容不完整，框架不统一”这个问题较为突出。

4.5 预算分析与考核不完善

新疆新虹实业集团有限责任公司还存在考核体系不健全的问题。企业的考核大会主要由经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门分别对预算指标进行逐一汇报，并分析未完成或超额完成的缘由。基本上汇报时间和形式不确定，各部门在汇报过程中各说各话，原因分析也不具体，多将未完成的原因推给其他部门，甚至产生了推诿扯皮现象。由于会上时间有限难以解决问题，很多问题在执行层面久拖未决，经常需要高层反复协调解决。此外，客观量化考核在整体考核中比重偏低，造成人情在考核因素中的因素大大增加。例如，案例公司员工李某能力欠缺，预算考核中的内容经常不能完成，但是其与主管考核的负责人关系很好，所以即使未能达到考核要求，该负责人也能够帮助他顺利通过考核。

对于案例公司的预算的分析与考核方面的问题所做的问卷调查如下表所示：

表 4-4 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷

问卷 题号	现有全面预算管理问题	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
18	缺乏整体的考核评价体系				
19	客观量化考核在整体考核中比重偏低，造成人情在考核因素中的因素大大增加				

上述问题中“缺乏整体的考核评价体系”得分为 3.50 分，“客观量化考核在整体考核中比重偏低，造成人情在考核因素中的因素大大增加”得分为 3.23 分。

所以，管理层认为较为突出的问题是“缺乏整体的考核评价体系”。

4.6 财务软件系统版本老旧

新疆新虹实业集团有限责任公司还存在财务软件系统版本老旧的问题。由于公司为了节省开支，已经多年未更新过财务软件系统，系统的版本号已经大大落后于市场同类型主流财务软件，这导致了财务报表编制过程中经常出现由于软件版本老旧导致的系统崩溃和软件错误。此外，公司的企业管理软件功能也不健全。公司内部部门众多，主要有股东会、股东会下属的董事会、董事会选举出的董事长、监事会、总裁直属的五个事业部，以及经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部，共九个部门。五个事业部包括房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部。各个部门之间由于企业管理软件和财务软件不能互通，导致部门间沟通成本极高，经常出现不同部门由于电子数据不一致导致的推诿扯皮现象。有些时候，还出现了财务预算报表电子版丢失、服务器崩溃、操作员误删除数据导致无法恢复的事件。这些因素阻碍了全面预算管理在公司的推行，此外，新疆新虹实业集团有限责任公司下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门未充分认识到信息化对于全面预算管理的重要性，为了年终盈利数字好看，往往压缩信息化成本，不更新软件和服务器。以董事长为代表的公司高层常常忙于公司的具体业务，对于财务预算工作不是非常重视，因此，长时间不更新财务软件和公司服务器。要想全面推行全面预算管理工作，夯实信息化基础，就要从董事长为代表的公司高层入手，重视信息化系统，购买新的服务器并更新软件。公司内部的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部也需要购买新的服务器并更新软件。

再次，公司在全面预算管理信息化投入不足，软件版本不是最新，许多软件中输入的数据也不是非常准确，经常出现同一张表格纸质版和电子版数据不一致的情况。

最后，新疆新虹实业有限责任公司的网络系统也经常堵塞，导致公司员工经常无法上网处理业务及填写财务报表。由于公司业务众多，包括针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品、木材、五金交电、建材、钢材销售、房地产开发、仓储、物流运输、煤炭销售等，部门包括经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部等，网络不畅导致业务和部门之间沟通时断时续，影响了公司的正常工作，也干扰了全面预算管理的推进。

对于案例公司的财务软件系统方面的问题所做的问卷调查如下表所示：

表 4-5 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷

问卷 题号	现有全面预算管理问题	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
20	公司在全面预算管理信息化投入不足,软件版本不是最新				
21	许多软件中输入的数据不是非常准确				
22	财务报表编制过程中经常出现由于软件版本老旧导致的系统崩溃和软件错误				
23	各个部门之间由于企业管理软件和财务软件不能互通,导致部门间沟通成本极高,经常出现不同部门由于电子数据不一致导致的推诿扯皮现象以及财务预算报表电子版本丢失,操作员误删除数据导致无法恢复等现象				
24	公司高层常常忙于公司的具体业务,对于财务预算工作不是非常重视,因此,长时间不更新财务软件和公司服务器				
25	公司的网络系统也经常堵塞,导致公司员工经常无法上网处理业务及填写财务报表				

上述问题中,得分较高的是“公司的网络系统也经常堵塞,导致公司员工经常无法上网处理业务及填写财务报表”3.43分,得分较低的是“公司高层常常忙于公司的具体业务,对于财务预算工作不是非常重视,因此,长时间不更新财务软件和公司服务器”3.13分,其余问题得分在3.23-3.33之间,分别是“公司在全面预算管理信息化投入不足,软件版本不是最新”3.33分,“许多软件中输入的数据不是非常准确”3.37分,“财务报表编制过程中经常出现由于软件版本老旧导致的系统崩溃和软件错误”3.23分,“各个部门之间由于企业管理软件和财务软件不能互通,导致部门间沟通成本极高,经常出现不同部门由于电子数据不一致导致的推诿扯皮现象以及财务预算报表电子版本丢失,操作员误删除数据导致无法恢复等现象”3.27分。

所以,“公司的网络系统也经常堵塞,导致公司员工经常无法上网处理业务及填写财务报表”、“许多软件中输入的数据不是非常准确”这两个问题管理层认为较为突出。

第五章 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系的优化措施

5.1 全面预算管理改进措施调查问卷

采用与前一章新疆新虹实业集团有限责任公司现有全面预算管理问题调查问卷同样的设计与实施方式，针对存在问题的改进措施制作新的调查问卷，打分的设置、具体实施与前一章完全相同。

5.2 预算管理组织架构和职责优化

表 5-1 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷

问卷题号	全面预算管理的改进措施	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
1	在市场环境和公司业务发生较大变动时，召开临时全面预算管理领导小组会议				
2	全面预算管理领导小组对预算进行重大调整的事项进行审批				
3	全面预算管理领导小组对不同部门因预算执行导致的推诿扯皮事件进行汇总解决				
4	应当建立相应的全面预算管理委员会				

上述改进措施中，得分最高的是“全面预算管理领导小组对预算进行重大调整的事项进行审批” 3.53 分，得分较低的是“在市场环境和公司业务发生较大变动时，召开临时全面预算管理领导小组会议” 2.83 分，“应当建立相应的全面预算管理委员会” 3.13 分，3 号改进措施“全面预算管理领导小组对不同部门因预算执行导致的推诿扯皮事件进行汇总解决” 的得分为 3.27 分。

由此得出，“全面预算管理领导小组对预算进行重大调整的事项进行审批”、“全面预算管理领导小组对不同部门因预算执行导致的推诿扯皮事件进行汇总解决” 这两项改进措施是领导层认为比较切实可行的，而“在市场环境和公司业务发生较大变动时，召开临时全面预算管理领导小组会议” 和“应当建立相应的全面预算管理委员会” 这两项改进措施是领导们认为实施起来有困难，短时间内难以在公司实施的。

新疆新虹实业有限责任公司的组织结构是推进全面预算管理体系优化的重要基础环境。如果组织结构不合理，就无法高效推进全面预算管理的制定工作。原有的集团联席会议讨论、董事长对年度预算拍板决策的流程既不科学，也不符合全面预算管理体系的基本要求。笔者根据全面预算管理的理念和公司的实际情况，对预算组织架构进行了一定程度的优化。全面预算管理的上层决策实体

包括全面预算管理领导小组，领导小组包括董事长和经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门的部门领导及预算编制的负责人员。该领导小组是推进全面预算管理体系基础环境优化的核心力量，工作内容即在董事会领导下确定公司下一年度的发展方向，结合公司的长远发展战略，明确年度预算的总体编制原则，审核各部门反馈的部门预算，并监督执行已制定的年度预算。同时，在市场环境和公司业务发生较大变动时，召开临时全面预算管理领导小组会议，对预算进行重大调整的事项进行审批，对不同部门因预算执行导致的推诿扯皮事件进行汇总解决。公司的年度预算方案和重大预算调整应报公司董事会审批通过方可发布。

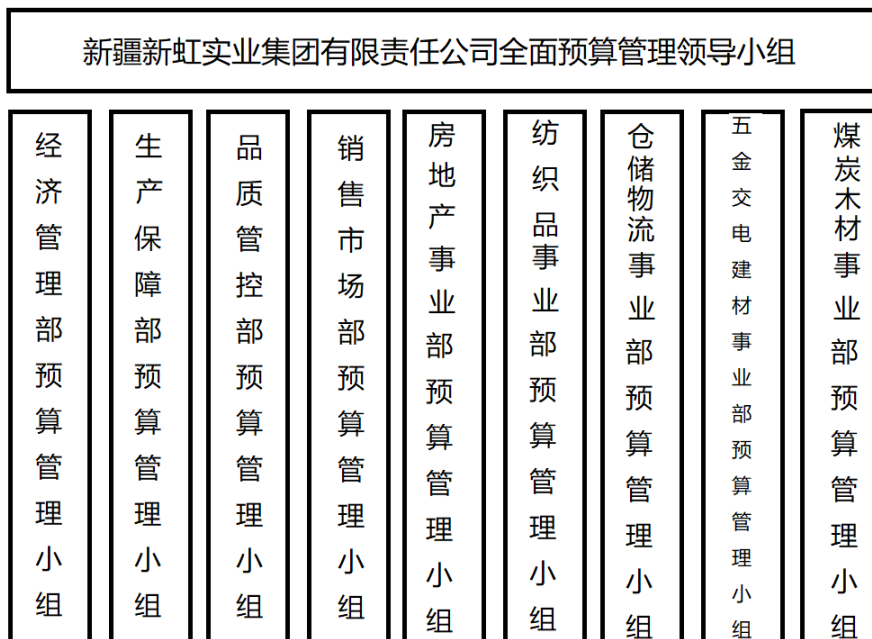


图 5-1 全面预算管理组织架构和职责优化

经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门的部门机构是预算编制和执行的重要力量。每个部门应结合实际情况建立自己的预算管理小组，有条件的部门应分设预算管理办，负责本部门与全面预算管理领导小组之间的协调。各部门的预算管理小组和预算管理办负责确定本部门预算编制人员，并审核本部门的年度预算情况。预算管理小组成员应分别负责全面预算管理的一项工作，各司其职。小组内应该有专人负责预算控制、预算分析、预算分解和预算执行工作，并选派联络人员负责预算的上报和与全面预算管理领导小组之间的沟通。

组织架构一旦确立就不轻易更改，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组和经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部

各自的预算管理小组和的预算管理办共同构成了该组织架构。

每年预算管理的制定流程即新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组依据公司战略和年度发展目标，将经营指标分解为财务和非财务项目，并将指标进一步细化为资本预算、财务预算和经营预算。新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组将整体方案上报给新疆新虹实业集团有限责任公司董事会进行审核通过，如果审核不通过需要对整体方案在规定时限内进行修改。修改通过后，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组将整体方案下发给经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办，各部门依据公司年度整体战略开展编制工作，并广泛听取本部门职工意见，以确保预算的可完成性。

5.3 预算编制优化

表 5-2 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷

问卷题号	全面预算管理的改进措施	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
5	在部门间深入灌输全面预算管理的概念、制度和流程、加深员工理解				
6	根据公司实际和科学性原则，制定全面预算管理周期				
7	加强内部各部门指标分解的可操作性				
8	加强全面预算管理预算编制的培训和宣传				
9	编制预算时应当综合考虑部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度等方面				
10	各部门依据公司年度整体战略开展编制工作				
11	增加基层职工的反馈和深度参与				
12	组织编制人员赴公司施工现场进行调查，以便编出的报表既符合财务规范，又符合公司实际				
13	加强全面预算管理预算编制的培训和宣传				
14	广泛听取本部门职工意见，以确保预算的可完成性				

以上优化措施中,得分较高的是“加强内部各部门指标分解的可操作性”3.47分,“加强全面预算管理预算编制的培训和宣传”3.50分,“广泛听取本部门职工意见,以确保预算的可完成性”3.40分,“编制预算时应当综合考虑部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度等方面”3.43分,“各部门依据公司年度整体战略开展编制工作”3.43分;得分较低的是“增加基层职工的反馈和深度参与”2.97分,“组织编制人员赴公司施工现场进行调查,以便编出的报表既符合财务规范,又符合公司实际”3.00分;其余得分分别为:“在部门间深入灌输全面预算管理的概念、制度和流程、加深员工理解”3.30分,“根据公司实际和科学性原则,制定全面预算管理周期”3.27分,“加强全面预算管理预算编制的培训和宣传”3.27分。

所以,“加强内部各部门指标分解的可操作性”、“加强全面预算管理预算编制的培训和宣传”、“广泛听取本部门职工意见,以确保预算的可完成性”、“编制预算时应当综合考虑部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度等方面”、“各部门依据公司年度整体战略开展编制工作”这几项优化措施,是管理层认为最为切实可行的。其他改进措施暂时执行起来有困难。

新疆新虹实业集团有限责任公司现有预算编制时间一般是每年元旦过后开始工作,集团联席会议上讨论,董事长拍板决定新一年公司的发展预期,然后下发给经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的人员进行编制,然后公司高层再对预算进行汇总调整。编制结束通常是在春节前几天,或春节结束后的第一周。相比科学的每年第三季度末尾和第四季度制定完成来年预算的科学方法,现有预算制定周期虽然方便了年底销售回款入账和考核业绩,但科学性较差,也与国家推荐的预算实施和管理周期不符。笔者根据公司实际和科学性原则,制定全面预算管理周期如下:

(1)全面预算管理编制周期(前一年8月底-12月中旬)根据公司实际和科学性原则,全面预算管理和编制工作启动应在预算执行上一年的8月底至12月中旬。8月底,新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组将经营指标分解为财务和非财务项目,并将指标进一步细化为资本预算、财务预算和经营预算,将整体方案上报给新疆新虹实业集团有限责任公司董事会进行审核。9月初,新疆新虹实业集团有限责任公司召开董事会对预算进行审核,如果审核不通过,新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组需要对整体方案在1个月的时限内进行修改。10月初预算方案修改通过后,新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组将整体方案和预算编制模板下发给经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办,各部门依据公司年度整体战略开展编制工作,并广泛听取本部门职工意

见，以确保预算的可完成性，期限为两个月。12月上旬，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办还需要制定符合本部门实际的年度考核激励和惩罚措施。12月中旬，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组对各部门的预算和考核方式进行汇总制表，对报表账不平、不平衡、不统一的地方进行集中修正，避免不同部门间的推诿扯皮现象。12月下旬，各个预算方案应该形成确定的最终稿，如改动应该由新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组上报新疆新虹实业集团有限责任公司召开董事会。

(2) 全面预算管理执行周期（当年1月份-当年12月份）预算周期与自然年度相统一，在执行期内应该严格按照预算情况进行业务开展，如果实际执行情况与预算不符需要调整，应由经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办上报新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组进行改动。各部门应出具预算执行的差异情况分析原因和原因汇总，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组根据原因出现的情况展开实地调查，如果确实由于市场环境变化或不可抗力导致的，则进行临时调整，并进行备案供公司董事会查阅。如果属于各部门因部门利益决定的，则应保证预算的严肃性，不对前一年制定的预算进行修正。

(3) 预算考核期（次年1月上旬-2月中旬）在审计结束后，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组将根据公司上一年度各部门的执行情况对各部门进行考核。经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办分别负责对本部门员工进行考核，并将考核结果定等分级。

表 5-3 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理编制周期表

时间	周期	执行内容
前一年8月底-12月中旬	全面预算管理编制周期	8月底，将经营指标分解为财务和非财务项目，并将指标进一步细化为资本预算、财务预算和经营预算，将整体方案上报给新疆新虹实业集团有限责任公司董事会进行审核。9月初，对预算进行审核。10月初，将整体方案和预算编制模板下发。12月上旬，制定符合本部门实际的年度考核激励和惩罚措施。12月中旬汇总制表。12月下旬，形成确定的最终稿。

新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理体系优化研究

当年1月份-当年12月份	全面预算管理执行周期	严格按照预算情况进行业务开展,如果实际执行情况与预算不符需要调整,上报新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组进行改动根据原因出现的情况展开实地调查,如果确实由于市场环境变化或不可抗力导致的,则进行临时调整,并进行备案供公司董事会查阅。
次年1月上旬-2月中旬	预算考核期	在审计结束后,根据公司上一年度各部门的执行情况对各部门进行考核。预算管理小组和的预算管理办分别负责对本部门员工进行考核,并将考核结果定等分级。

5.4 预算的执行与控制优化

表 5-4 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷

问卷题号	全面预算管理的改进措施	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
15	规范各部门对预算指标进行逐一汇报的形式、时间等				
16	加强对中层干部会计知识的培训				
17	中层干部定期进行会计知识考核				
18	在全面预算管理体系管理优化过程中,从公司长远目标出发,针对“增加销售额”、“减少管理和成本”、“增强客户服务”、“提升职工水平”四个长远优化方向,具体到年度细化指标				

上述优化措施中,得分较低的是“加强对中层干部会计知识的培训”2.97分,其余得分分别为:“规范各部门对预算指标进行逐一汇报的形式、时间等”3.23分、“中层干部定期进行会计知识考核”3.37分、“在全面预算管理体系管理优化过程中,从公司长远目标出发,针对‘增加销售额’、‘减少管理和成本’、‘增强客户服务’、‘提升职工水平’四个长远优化方向,具体到年度细化指标”3.37分。

由此得出,管理层认为“中层干部定期进行会计知识考核”、“在全面预算管理体系管理优化过程中,从公司长远目标出发,针对‘增加销售额’、‘减少管理

和成本’、‘增强客户服务’、‘提升职工水平’四个长远优化方向，具体到年度细化指标”这两项优化措施最为切实可行。而“加强对中层干部会计知识的培训”这项优化措施执行起来较为困难，短时间难以开展。

新疆新虹实业集团有限责任公司以往的集团联席会上，部分领导针对各部门的预算完成情况，只是简单地出具“赚了、亏了”、“干的好、这么干不行”的意见，而对是否符合年初制定的预算不闻不问。这种情况年初制定的预算流于形式，成了压箱底的纸片。这也导致针对预算管理未细化到具体数据，因此对公司预算管理的很多症结没有具体把握。

如果预算和实际执行情况不符，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办需要将改进方案递交新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组进行审议修改，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组做出同意修改或不同意修改执行原预算方案的决定。如果修改金额较大，或对公司经营产生重大影响，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组还需要将修改方案上报给新疆新虹实业集团有限责任公司董事会进行审核。

在全面预算管理体系管理优化过程中，从公司长远目标出发，针对“增加销售额”、“减少管理和成本”、“增强客户服务”、“提升职工水平”四个长远优化方向，具体到年度细化指标。细化指标中的财务指标包括现金流情况，库存情况，回款情况和利润率等。非财务指标包括客户投诉率、返修率等。

为了优化现有的预算编制流程，根据新疆新虹实业集团有限责任公司现有的财务编制状况，将预算部分细化财务预算、资本预算和经营预算。类似现金流量表、利润预算表和资产负债表同属财务预算，是预算编制时的重点。资本预算主要包括了固定资产的投资与出售，而经营预算包括公司的经营情况。在具体编制过程中，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办根据新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组上一年度制定的公司战略，分别对财务预算、资本预算和经营预算的各个财务报表进行编制，在编制过程中需要体现合理性和平衡性。合理性即编制预算报表需要符合本部门当前的业务实际。例如，有些部门将第二年的销售任务定的很高，导致公司绝大部分销售人员难以拿到基本的工资和奖金，这就脱离了本部门实际。平衡性是指本部门不同报表之间数据不能相互打架，同时本部门报表同其他部门相关报表不能相互不平衡，同时需要考虑到新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组汇总的方便性。在此基础上，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理

办应组织职工成员进行相应报表编制规范的学习，同时组织编制人员赴公司施工现场进行调查，以便编出的报表既符合财务规范，又符合公司实际。

在预算的控制环节，要体现及时性、可控性和重点性。及时性即公司大额业务产生时，需要经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办在规定时间内上报本部门领导和新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组，保证业务发生情况及时反馈给部门领导和公司领导。可控性即层层授权制度的保障。例如，预算内授权的相应流程可以简化，而预算外授权，特别是大额预算外授权的审批流程应由新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组决定。重点性是指针对公司重点项目，预算的执行一定要报新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组，由小组上报新疆新虹实业集团有限责任公司董事会决定。这样，人、财、物、权的流程经过优化后变得合理，各个岗位也体现了权责对等的原则。

5.5 预算分析与考核优化

表 5-5 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷

问卷题号	全面预算管理的改进措施	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
19	增加客观量化考核在整体考核中的比重，减少人情在考核因素中增加的机率				
20	制定整体的考核评价体系				

上述优化措施中，“增加客观量化考核在整体考核中的比重，减少人情在考核因素中增加的机率”得分为 3.27 分，“制定整体的考核评价体系”得分为 3.47 分。因此，管理层认为“制定整体的考核评价体系”更为切实可行。

在考核方面，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办还需要制定符合本部门实际的年度考核激励和惩罚措施，确保本部门职工间基本能够保证考核公平，不出现大面积的考核不公现象，杜绝考核人情化。此外，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组还应对经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办进行单独考核，如果预算编制情况良好，执行情况顺利，考核结果公平，则对小组内成员采取奖励措施。如果预算编制混乱，执行情况与实际情况差异较大，考核出现大面积不公，则对小组内成员采取惩罚措施，并对相关人员进行调整。

5.6 财务软件系统优化

表 5-6 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷

问卷题号	全面预算管理的改进措施	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
21	加大公司在全面预算管理信息化方面的投入，使软件版本能够及时更新，从而使数据更准确				
22	使各个部门之间的企业管理软件和财务软件能够充分互通，降低沟通成本				
23	加强对财务软件系统的维护和优化，采用技术手段使误删数据也能得到恢复				
24	加强公司高层对财务预算工作的重视程度定期更新公司服务器				
25	定期检测公司网速质量，使网络系统得到充分利用				

上述优化措施中，得分较低的为：“加强对财务软件系统的维护和优化，采用技术手段使误删数据也能得到恢复” 3.03分、“加强公司高层对财务预算工作的重视程度定期更新公司服务器” 3.13分，其余得分分别为：“加大公司在全面预算管理信息化方面的投入，使软件版本能够及时更新，从而使数据更准确” 3.23分、“使各个部门之间的企业管理软件和财务软件能够充分互通，降低沟通成本” 3.27分、“定期检测公司网速质量，使网络系统得到充分利用” 3.23分。

所以，管理层认为“加大公司在全面预算管理信息化方面的投入，使软件版本能够及时更新，从而使数据更准确”、“使各个部门之间的企业管理软件和财务软件能够充分互通，降低沟通成本”、“定期检测公司网速质量，使网络系统得到充分利用”这几项优化措施实施起来更为容易执行，而“加强对财务软件系统的维护和优化，采用技术手段使误删数据也能得到恢复”、“加强公司高层对财务预算工作的重视程度定期更新公司服务器”这两项优化措施则执行起来较为困难，短时间之内难以开展。

针对新疆新虹实业集团有限责任公司还存在财务软件系统版本老旧；公司下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门未充分认识到信息化对于全面预算管理的重要性，为了年终盈利数字好看，往往压缩信息化成本，不更新软件和服务器；以董事长为代表的公司高层常常忙于公司的具体业务，对于财务预算工作不是非常重视，因此，长时间不更新财务软件

和公司服务器等问题，提出以下优化措施。

首先，以新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组为代表的全面预算管理领导单位要对公司财务软件优化问题重视起来，下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办也要加强对公司财务软件优化问题的重视。在公司财务软件系统优化培训方面，以新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组为代表的全面预算管理领导单位要组织公司领导层进行最新版本的财务软件系统培训，确保领导层熟练掌握最新版本的财务软件系统。新疆新虹实业集团有限责任公司下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办也要加强最新版本的财务软件系统培训，确保本单位预算编制和执行人员也熟练掌握最新版本的财务软件系统。

其次，从硬件上来说，新疆新虹实业集团有限责任公司现有的服务器系统已经严重超负荷运转，财务软件运行速度慢，经常出现服务器崩溃、软件死机的现象。因此，以新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组为代表的全面预算管理领导层需要划拨专门预算更新新疆新虹实业集团有限责任公司总部的服务器系统，确保不出现服务器超负荷运转，财务软件运行速度慢，服务器崩溃、软件死机的现象。下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和预算管理办也要划拨专门预算，更新本部门的服务器系统，确保本部门不出现服务器超负荷运转，财务软件运行速度慢，服务器崩溃、软件死机的现象。

再次，从企业管理软件角度来说，新疆新虹实业集团有限责任公司企业管理软件版本老旧，公司不同部门之间沟通不畅，经常出现推诿扯皮，责任不清，账目不明的现象。因此，以新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组为代表的全面预算管理领导层需要划拨专门预算更新企业管理软件，确保新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组和下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和预算管理办沟通顺畅，提升公司全面预算管理沟通效率。

最后，针对新疆新虹实业有限责任公司的网络系统堵塞、网络不畅导致业务和部门之间沟通时断时续的问题，以新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组为代表的全面预算管理领导层需要聘请专门的信息化公司解决公司内部网络问题，下属的经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木

材事业部也需要在部门内部设置专门的网络信息化人员,确保公司不同部门之间沟通顺畅,业务能够正常运转,全面预算管路能够顺利推行。

5.7 全面预算管理体系的整体优化措施

目前,新疆新虹实业集团有限责任公司正处在快速发展的历史机遇期,也是管理难度急剧提升、流程复杂度急剧升高的阶段。如何建立健全全面预算管理体系,通过这一系统全面优化公司全局管理水平,转型升级业务体系,强化产品质量,增强企业盈利水平,是本章研究的重点。笔者认为新疆新虹实业集团有限责任公司有一定预算编制基础,要建立健全全面预算管理体系,重点需要从以下四个方面进行优化,即组织架构和职责的优化、预算编制的优化、预算执行和控制的优化、预算分析与考核的优化。四个优化点之间是递进的关系,即组织架构和职责的优化是全面预算管理体系优化的坚实基础,预算编制的优化是全面预算管理体系优化的重要措施,预算执行和控制的优化是全面预算管理体系优化的核心内容,预算分析与考核优化是全面预算管理体系优化的长远保障。

经过优化后,新疆新虹实业集团有限责任公司将形成完整的全面预算管理体系,结构如下:顶层是全面预算管理战略,这个战略将指导新疆新虹实业有限责任公司的长远发展。战略下方是全面预算管理的组织架构,包括编制新疆新虹实业集团有限责任公司预算制定准则及新疆新虹实业集团有限责任公司预算制定日程安排,这些属于全面预算管理体系管理层面的内容。经过细化,在制定过程中,需要确定新疆新虹实业集团有限责任公司预算制定流程,设定新疆新虹实业集团有限责任公司年度考核目标,编写新疆新虹实业集团有限责任公司年度预算报表,对新疆新虹实业有限责任公司的已有预算进行流程控制,对新疆新虹实业有限责任公司的预算执行情况进行反馈,这些属于全面预算管理体系流程优化。最后,信息化是全面预算管理体系的基础,新疆新虹实业集团有限责任公司需要改进预算编制的组织结构,配齐相应的电脑设备和信息化软件,即完成全面预算管理体系基础环境优化。

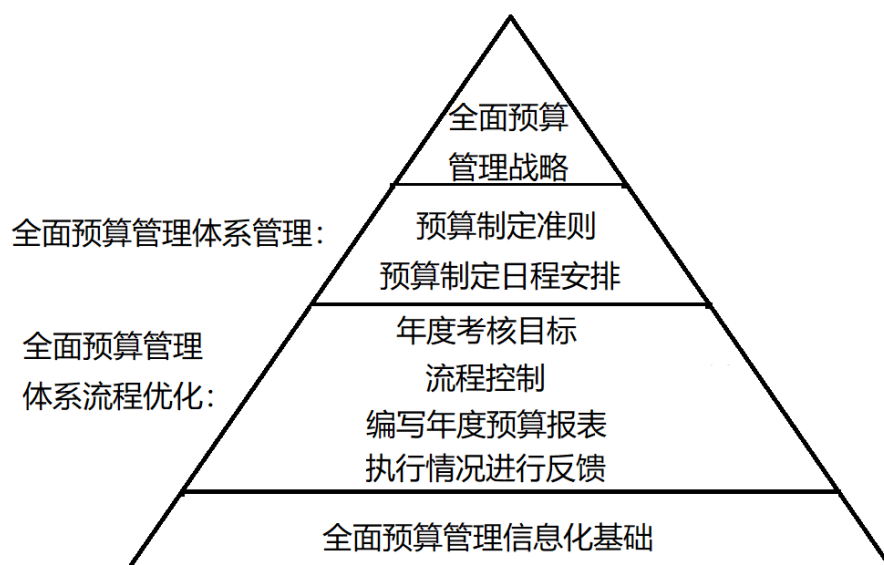


图 5-2 全面预算管理体系的优化措施

第六章 结论与展望

6.1 研究结论

全面预算管理是提升企业行政效率、增强企业管理效能、提升各事业部配合效率的有效工具，也是上市公司和集团公司等大中型企业提升企业价值的重要手段。在研究中发现，新虹实业集团有限责任公司的事业部众多，包括经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部等，存在预算管理组织架构不规范、预算编制不统一、预算的执行与控制不利、预算分析与考核不完善的问题，创新性地对预算编制、执行和控制、预算分析与考核、财务软件系统等方面进行全方位优化，得出以下结论：

(1) 预算管理组织架构和职责优化是全面预算管理的基础保证。新疆新虹实业集团有限责任公司实行预算管理组织架构和职责优化，经过优化后，全面预算管理的上层决策实体包括全面预算管理领导小组，领导小组包括董事长和经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门的部门领导及预算编制的负责人员。该领导小组是推进全面预算管理体系基础环境优化的核心力量。经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部共九个部门结合实际情况建立自己的预算管理小组，有条件的部门分设预算管理办，优化了组织架构，提升了预算编制效率。

(2) 预算编制优化是全面预算管理的重要核心。对新疆新虹实业集团有限责任公司进行了预算编制优化，根据公司实际和科学性原则，全面预算管理和编制工作启动在预算执行上一年的8月底至12月中旬，全面预算管理执行周期为当年1月份-当年12月份，而预算考核期是次年1月上旬-2月中旬。在审计结束后，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组将根据公司上一年度各部门的执行情况对各部门进行考核。

(3) 预算的执行与控制优化是全面预算管理推进的重点任务。对新疆新虹实业集团有限责任公司预算的执行与控制优化，根据新疆新虹实业集团有限责任公司现有的财务编制状况，将预算部分细化为财务预算、资本预算和经营预算。在具体编制过程中，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办根据新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组上一年度制定的公司战略，分别对财务预算、资本预算和经营预算的各个财务报表进行编制。经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售

市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办在规定时间内上报本部门领导和新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组，保证了业务发生情况及时反馈给部门领导和公司领导。这样，人、财、物、权的流程经过优化后变得合理，各个岗位也体现了权责对等的原则。

(4) 分析与考核优化是全面预算管理推进的长远保障。对新疆新虹实业集团有限责任公司预算的分析与考核进行了优化。在分析方面，如果预算和实际执行情况不符，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办需要将改进方案递交新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组进行审议修改，新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理领导小组做出同意修改或不同意修改执行原预算方案的决定。在考核方面，经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办还需要制定符合本部门实际的年度考核激励和惩罚措施，确保本部门职工间基本能够保证考核公平，不出现大面积的考核不公现象，杜绝了考核人情化。

6.2 研究局限

(1) 本文以新疆新虹实业集团有限责任公司作为研究对象，公司业务范围包括针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品、木材等，近年业务范围有所拓展，目前已经发展到五金交电、建材、钢材销售、房地产开发、仓储、物流运输、煤炭销售等。公司组织架构复杂，由公司的主要结构包括股东会、股东会下属的董事会、董事会选举出的董事长、监事会、及经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产事业部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部组成。笔者在研究过程中，基本上覆盖了以上所有业务及部门，但公司规模较大，业务较多，部门众多，结构复杂，本文制定的优化措施实施效果还有待进一步考证。

(2) 本文仅以新疆新虹实业集团有限责任公司作为研究对象，未能研究更多同类型企业，导致研究对象较为单一，优化措施在同类型企业是否具有可推广性还有待进一步考证。

(3) 本文仅针对新疆新虹实业有限责任公司的预算管理组织架构和职责、新疆新虹实业有限责任公司的预算编制、新疆新虹实业集团有限责任公司预算的执行与控制、新疆新虹实业有限责任公司的预算分析与考核进行了研究，找出了新疆新虹实业有限责任公司的预算管理组织架构不规范、新疆新虹实业有限责任公司的预算编制不统一、新疆新虹实业集团有限责任公司预算的执行与控制不利、新疆新虹实业有限责任公司的预算分析与考核不完

善这四个主要问题。在实际企业全面预算管理推进过程中的小问题还很多，还需要进一步深挖。在优化方面，新疆新虹实业集团有限责任公司预算管理组织架构和职责优化、新疆新虹实业集团有限责任公司预算编制优化、新疆新虹实业集团有限责任公司预算的执行与控制优化、新疆新虹实业集团有限责任公司预算的分析与考核优化这几个主要优化措施，针对很多部门间配合的小问题还没有给出相应的解决方案。

(4) 怎样加强新疆新虹实业集团有限责任公司经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产业务部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部的部门间协调，怎样进一步增强新疆新虹实业集团有限责任公司经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产业务部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部各自的预算管理小组和的预算管理办的人员培训，给出有针对性的培训措施，本文的研究没有深入进行。

(5) 在信息化方面，怎样制定统一的信息化平台，将董事长、监事会、及经济管理部、生产保障部、品质管控部、销售市场部、房地产业务部、纺织品事业部、仓储物流事业部、五金交电建材事业部、煤炭木材事业部组成一个统一整体，将针织纺织品、棉纱、棉短绒、皮棉、农副产品、木材、五金交电、建材、钢材销售、房地产开发、仓储、物流运输、煤炭销售等业务也都在平台上上线，方便全面预算管理，这是本文研究没有涉及的一个问题。

6.3 未来展望

新疆新虹实业集团有限责任公司成立 16 年以来，规模不断增加，业务水平不断拓展，职工数量不断上升，成为了促进八师石河子市经济发展的重要企业之一。新疆新虹实业集团有限责任公司也是我国国有经济改革的产物，经历了国有、改制、承包和转型等一系列过程，从石河子纺织站逐渐成长为八师石河子市本地有一定影响力的集团。然而，全面预算管理模式在新疆新虹实业有限责任公司的执行过程中出现了许多问题，包括新疆新虹实业集团有限责任公司目标预算的分解问题，新疆新虹实业集团有限责任公司编制报表中存在的问题，新疆新虹实业集团有限责任公司预算的控制和执行问题，以及新疆新虹实业集团有限责任公司职工的考核和激励问题等。笔者仅从新疆新虹实业集团有限责任公司预算管理组织架构和职责优化、新疆新虹实业集团有限责任公司预算编制优化、新疆新虹实业集团有限责任公司预算的执行与控制优化新疆新虹实业集团有限责任公司分析与考核优化进行了研究。未来，还将结合新疆新虹实业有限责任公司的长远战略，将全面预算管理理论结合科技创新和新疆新虹实业集团有限责任公司长远发展目标进行深入研究，推动新疆新虹实业集团有限责任公司转型升级，助力新疆新虹实业集团有限责任公司顺利走上公开上市的道路。

参考文献

- [1] 曹春霞. 企业全面预算管理的困境及对策探析——以 A 公司为例[J/OL]. 中国商论, 2019(10):110-111
- [2] 陈丽曼. 公立医院全面预算管理理念研究[J]. 卫生经济研究, 2015(10):7-9.
- [3] 曹容宁. 全面预算管理工作流智能化的设计与实现——以 C 公司为例[J]. 会计之友, 2017(23):50-52.
- [4] 成文东. 基于 EVA 的企业全面预算管理体系构建[J]. 财会通讯, 2018(32):96-101.
- [5] 陈志鹏. 基于 ERP 系统环境下的企业内部控制探究[J]. 中国市场, 2019(18):85-86.
- [6] 丁日佳, 安慧昱. 基于工序的煤矿多层次全面预算管理体系构建[J]. 中国矿业, 2017, 26(05):30-34.
- [7] 段绪坤, 熊冰, 王海涛, 李涵博. 大数据视角下的公立医院全面预算管理体系构建探析[J]. 财务与会计, 2018(14):59-60.
- [8] 冯文轶, 林爱梅. 大数据下基于云会计的高校全面预算管理框架构建[J]. 财会月刊, 2016(07):24-27.
- [9] 高凤. SD 电力公司全面预算管理优化研究[D]. 云南师范大学, 2017.
- [10] 高洪时. 中天科技集团全面预算管理绩效考核的做法[J]. 财务与会计, 2018(22):62-63.
- [11] 高一红, 陈希, 周皎, 李娟, 王晏晏, 施佳俊. 大型公立医院整合预算管理平台构建的探索[J]. 中国卫生资源, 2017, 20(03):242-246.
- [12] 韩斌斌. 关于医院实施全面预算管理的思考[J]. 中国卫生经济, 2016, 35(12):101-103.
- [13] 黄卉卉, 沙芷汀, 张译文. 公立医院全面预算管理体系的构建[J]. 卫生经济研究, 2015(10):10-12.
- [14] 冀帅领, 张瑞, 丁日佳. 煤炭企业全面成本管理体系的构建研究[J]. 煤炭技术, 2015, 34(10):323-325.
- [15] 康玲, 黄晓丹. 价值链视角下企业全面预算管理探究[J]. 财会通讯, 2017(29):92-96.
- [16] 刘爱萍. 管理会计在医院中应用途径研究与优化[J]. 中国注册会计师, 2018(10):105-108.
- [17] 刘畅, 刘胜利, 王雪岩. 新天科技“四表合一”助推智慧城市发展[J]. 建设科技, 2017(16):31-32.
- [18] 楼程颖. 义务教育学校的全面预算管理之我见[J]. 财务与会计, 2018(03):68-69.
- [19] 刘光辉, 赵会峰, 谭新尧, 王美青, 刘思佳. 四表合一数据集中采集建设及应用的探索与实践[J]. 中国高新区, 2017(20):12.
- [20] 卢宏. 基于 ERP 系统的行政事业单位全面预算管理应用研究[J]. 梧州学院学

- 报, 2018, 28(01):39-43.
- [21] 李静荣. 价值链视角下企业全面预算管理体系构建——以际华集团为例[J]. 财会通讯, 2017(35):86-90+129.
- [22] 刘若晨. 大数据视角下企业全面预算管理体系优化——以 Z 进出口有限公司为例[J]. 财会通讯, 2019(23):101-105.
- [23] 李思同, 金琳, 卢兴旺, 张亮, 李仕龙. 基于用电信息采集系统的四表合一技术方案构建探讨[J]. 科技与创新, 2017(23):151+154-155.
- [24] 刘彤, 邹海涛, 梁秋虹, 杨进进. 四表合一数据集抄系统方案构建[J]. 电子世界, 2017(12):146+148.
- [25] 李文昌, 曾佳. QP 企业全面预算管理流程优化设计[J]. 财会通讯, 2018(02):82-85.
- [26] 赖伟德. 中电熊猫的三全管理体系[J]. 企业管理, 2016(02):13-18.
- [27] 李信亮, 张明明, 郑合双. 正泰电器全面预算管理的创新与实践[J]. 财务与会计, 2016(06):28-30.
- [28] 刘祥龙. 例解基于平衡计分卡的国网集体企业全面预算管理[J]. 财会月刊, 2017(07):93-99.
- [29] 刘宇. 业务引领 全员参与 扎实打造全面预算管理平台——中国有色集团全面预算管理实践[J]. 财务与会计, 2016(09):17-20.
- [30] 李勇, 戴宪超. 企业全面预算管理体系的构建[J]. 企业管理, 2016(S2):236-237.
- [31] 牛建芳. 例解集团公司全面预算管理体系的构建——以山东 A 水务集团为例[J]. 财会月刊, 2016(22):75-79.
- [32] 倪君文. 公立医院全面预算管理的信息化实践与思考[J]. 卫生经济研究, 2018(05):63-65.
- [33] 欧阳剑宇. 电力工程监理预算与成本控制管理[J]. 中国市场, 2019(17):118+127.
- [34] 裴奇, 陆海龙. 基于 ERP 的全面预算管理系统设计与实施[J]. 中国管理信息化, 2016, 19(13):60-64.
- [35] 邱海, 李媛. 浙江交投集团闭环式全面预算管理体系的构建[J]. 财务与会计, 2017(14):11-13.
- [36] 宋密霞. 浅析基于价值链的全面预算管理[J]. 财务与会计, 2015(21):61.
- [37] 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.
- [38] 宋子发. 中小企业预算管理实施 ERP 信息化研究[J]. 经贸实践, 2018(24):139-140.
- [39] 邵志勇. 借助电力线载波技术构建“四表合一”[J]. 中国新通信, 2017, 19(22):140.
- [40] 谭函梅. 大数据+云会计视角下企业全面预算管理体系构建[J]. 财会通讯, 2018(29):88-91.
- [41] 谭章禄, 邱硕涵, 李瑶. 煤炭企业信息化全面预算管理体系研究[J]. 会计之友, 2020(01):41-46.
- [42] 王建红, 王硕, 李春晓. 战略角度下企业全面预算管理体系构建[J]. 财会通

- 讯, 2016(08):80-83.
- [43] 王琳. 基于战略地图的公立医院全面预算管理体系构建[J]. 财会月刊, 2018(03):71-77.
- [44] 武龙. 全面预算管理的关键应用问题及其解决对策[J]. 管理现代化, 2019, 39(03):14-16.
- [45] 武美云. 超越预算在企业全面预算管理中的应用——以北京东方园林股份有限公司为例[J]. 财会通讯, 2017(08):90-94.
- [46] 吴文. 加快推进泛在电力物联网建设[J]. 农村电工, 2019, 27(07):7.
- [47] 王相伟, 郭亮, 梁波. “四表合一”一体化采集方案的构建与实施[J]. 电世界, 2017, 58(11):1-4.
- [48] 王妍捷. 运输行业多元化经营全资子公司全面预算管理优化[J]. 财会通讯, 2016(08):86-88.
- [49] 徐爱菲. 基于价值链的企业全面预算管理实施——以糯米网公司为例[J]. 财会通讯, 2018(26):99-104. 牛莉莹. 企业集团加强全面预算管理的路径研究[J]. 会计之友, 2018(15):75-78.
- [50] 谢照凤. 企业全面预算管理体系建设思路探讨[J]. 纳税, 2019, 13(14):291.
- [51] 严华. 酒店企业全面预算管理优化路径选择[J]. 财会通讯, 2016(08):88-90.
- [52] 杨静. 构建电视台全面预算管理体系探析[J]. 电视研究, 2017(06):62-63.
- [53] 袁留路, 章伟伟. “四表合一”能源管理一体化服务系统[J]. 建设科技, 2017(16):11-15.
- [54] 尹莉燕. 水电气热能源计量装置管理系统[J]. 电子技术与软件工程, 2017(14):66.
- [55] 晏秀梅. 大数据、云会计下的农村企业全面预算管理能力提升研究[J]. 农业经济, 2019(06):61-63.
- [56] 杨洋. 国有大型金融企业预算管理体系构建[J]. 财会通讯, 2015(29):76-78.
- [57] 姚云敏. 事业单位建立以预算为核心的财务管理体系初探[J]. 中国矿业, 2016, 25(S2):34-38.
- [58] 殷玉朋, 赵旭彤. 浅谈“四表合一”采集方案的设计与应用[J]. 山东工业技术, 2018(07):188+203.
- [59] 朱春红. 浅析全面预算管理在中小企业发展中所起的作用[J]. 中国商论, 2019(09):106-107.
- [60] 郑进, 苏玲朵. 企业全面预算管理系统构建[J]. 财会通讯, 2015(26):69-71.
- [61] 袁俊华. 全面预算管理在企业管理中的应用——以江铃汽车集团有限公司为例[J]. 财会通讯, 2019(35):94-97.
- [62] 张素蓉, 李健. 全面预算管理的逻辑起点与驱动因素分析[J]. 会计之友, 2020(01):36-40.
- [63] Arachchi S M, Chong S C, Gunawardana K D. Comprehensive Marketplace and Factors Affecting the Budget of Enterprise Resource Planning (ERP) In Sri

- Lanka[J]. International Journal of Management Technology, 2015, 3(1): 1-19.
- [64] Jordan N , Graham A K , Berkel C , et al. Costs of Preparing to Implement a Family-Based Intervention to Prevent Pediatric Obesity in Primary Care: a Budget Impact Analysis[J]. Prevention Science, 2019, 20(5): 655-664.
- [65] Nisula K , Pekkola S . ERP based business learning environment as a boundary infrastructure in business learning[J]. Education and Information Technologies, 2019, 24: 2547 - 2566.
- [66] Palli S R , Rizzo J A , Heidrich N . Bariatric Surgery Coverage: a Comprehensive Budget Impact Analysis from a Payer Perspective[J]. Obesity Surgery, 2018, 28(6):1711-1723.
- [67] Samaranyake, Premaratne. Business process integration, automation, and optimization in ERP[J]. Business Process Management Journal, 2009, 15(4):504-526.
- [68] Signorovitch J , Zhou Z , Ryan J , et al. Budget impact analysis of comprehensive genomic profiling in patients with advanced non-small cell lung cancer[J]. Journal of Medical Economics, 2019, 22(2):140-150.
- [69] Sulo S , Feldstein J , Partridge J , et al. Budget Impact of a Comprehensive Nutrition-Focused Quality Improvement Program for Malnourished Hospitalized Patients. [J]. Am Health Drug Benefits, 2017, 10(5):262-270.

附 录

表 4 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷

问卷 题号	现有全面预算管理问题	不同意 (1 分)	部分同意 (2 分)	基本同意 (3 分)	完全同意 (4 分)
	预算管理组织架构存在的问 题				
1	各个部门的全面预算管理人员未在日常深度参与全面预算管理相关的事务				
2	没有建立相应的全面预算管理委员会				
3	公司高层对企业执行的微观层面了解不透,造成全面预算管理制度运行不畅 预算编制存在的问题				
4	许多部门对全面预算管理的概念、制度和流程研究不透、理解不统一,导致预算进度不整齐,报表指标相互“打架”、部门间推诿扯皮的情况				
5	预算周期不合理,导致预算编制质量不高				
6	内部各部门存在指标分解不科学				
7	预算指标可操作性差				
8	部分预算目标仅着眼于短期利益,而与企业长期战略不符				
9	只考虑了自己部门的短期收益和成本节约情况,对部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度方面考虑较少,导致后期经营过程中出现种种问题,反而付出了更大的成本				
10	全面预算管理体系存在与战略间缺少衔接的问题				
11	缺少基层职工的反馈和深度参与				
12	预算涉及范围有限,很多报表编制不够专业				
13	部分中层干部不注重自身会计知识的学习,				
14	部分部门对预算报表编制工				

- 作不熟练
- 15 全面预算管理预算编制培训和宣传不足
- 预算执行与控制存在的问题
- 16 各部门对预算指标进行逐一汇报的形式、时间不确定，分析原因不具体
- 17 部分部门的全面预算管理内容不完整，框架不统一
- 预算分析与考核存在的问题
- 18 缺乏整体的考核评价体系
- 19 客观量化考核在整体考核中比重偏低，造成人情在考核因素中的因素大大增加
- 财务软件系统存在的问题
- 20 公司在全面预算管理信息化投入不足，软件版本不是最新
- 21 许多软件中输入的数据不是非常准确
- 22 财务报表编制过程中经常出现由于软件版本老旧导致的系统崩溃和软件错误
- 23 各个部门之间由于企业管理软件和财务软件不能互通，导致部门间沟通成本极高，经常出现不同部门由于电子数据不一致导致的推诿扯皮现象以及财务预算报表电子版本丢失，操作员误删除数据导致无法恢复等现象
- 24 公司高层常常忙于公司的具体业务，对于财务预算工作不是非常重视，因此，长时间不更新财务软件和公司服务器
- 25 公司的网络系统也经常堵塞，导致公司员工经常无法上网处理业务及填写财务报表
-

图 4 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理存在问题调查问卷反馈结果

问卷 题号	得分（不同意 1 分，部分同意 2 分，基本同意 3 分，完全同意 4 分）																												平均 分			
1	1	2	2	2	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	3	4	1	4	3	4	3	4	2	3	2	1	4	4	3	3.03	
2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3.60	
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	2	3	1	4	4	4	4	4	1	3	4	4	3	4	3.33	
4	4	4	4	3	1	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	3.33	
5	4	3	4	3	4	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4	3.40	
6	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	1	4	4	1	1	4	4	3	4	4	3	4	2	1	4	2	1	4	3.10		
7	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	1	4	2	4	1	2	4	3.23	
8	3	4	2	4	4	2	4	4	3	4	2	2	1	4	2	4	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3.27	
9	3	3	4	4	4	3	4	1	4	4	3	3	4	3	4	1	2	4	3	1	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3.27	
10	4	3	4	4	1	2	4	1	4	2	4	4	2	4	4	4	1	3	2	1	3	1	4	2	1	4	4	3	4	3	2.90	
11	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	1	3	4	4	2	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	1	3	3.30	
12	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	1	3.40	
13	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	1	4	3	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	3.37	
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3.37	
15	4	3	4	4	2	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3	4	4	3.40	
16	4	2	2	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	4	1	4	3	2	2	4	3	1	1	4	4	3	3.03	
17	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	1	4	4	3	4	3	1	4	4	3	4	4	3.37	
18	4	4	4	2	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3.50	
19	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	2	4	1	3	4	1	2	2	4	4	3	3	3.23	
20	4	1	4	1	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	1	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3.33	
21	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	2	1	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3.37	
22	3	4	4	3	4	1	4	4	4	3	2	3	3	1	4	3	4	1	4	1	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3.23	
23	4	4	1	3	4	3	3	2	1	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	3	3	3.27	
24	1	1	4	4	2	3	1	1	1	4	4	4	4	4	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.13	
25	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	1	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3.43	
总分	8	8	8	8	8	7	8	7	8	8	8	8	7	8	8	7	6	7	8	8	8	7	8	8	7	8	8	8	8	8	8	82.20
	9	3	9	1	1	4	3	8	5	7	7	5	5	2	3	9	9	9	3	1	7	8	5	0	6	5	5	4	7	6		

表 5 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷

问卷题号	全面预算管理的改进措施	不同意 (1分)	部分同意 (2分)	基本同意 (3分)	完全同意 (4分)
	预算管理组织架构的改进措施				
1	在市场环境和公司业务发生较大变动时，召开临时全面预算管理领导小组会议				
2	全面预算管理领导小组对预算进行重大调整的事项进行审批				
3	全面预算管理领导小组对不同部门因预算执行导致的推诿扯皮事件进行汇总解决				
4	应当建立相应的全面预算管理委员会				
	预算编制的改进措施				
5	在部门间深入灌输全面预算管理的概念、制度和流程、加深员工理解				
6	根据公司实际和科学性原则，制定全面预算管理周期				
7	加强内部各部门指标分解的可操作性				
8	加强全面预算管理预算编制的培训和宣传				
9	编制预算时应当综合考虑部门间衔接、员工培训、产品更新换代、环保和安全生产及客户满意度等方面				
10	各部门依据公司年度整体战略开展编制工作				
11	增加基层职工的反馈和深度参与				
12	组织编制人员赴公司施工现场进行调查，以便编出的报表既符合财务规范，又符合公司实际				
13	加强全面预算管理预算编制的培训和宣传				
14	广泛听取本部门职工意见，以确保预算的可完成性				
	预算执行与控制的改进措施				
15	规范各部门对预算指标进行				

	逐一汇报的形式、时间等
16	加强对中层干部会计知识的 培训
17	中层干部定期进行会计知识 考核
18	在全面预算管理体系管理优 化过程中，从公司长远目标出 发，针对“增加销售额”、“减 少管理和成本”、“增强客户服 务”、“提升职工水平”四个长 远优化方向，具体到年度细化 指标
19	预算分析与考核的改进措施 增加客观量化考核在整体考 核中的比重，减少人情在考核 因素中增加的机率。
20	制定整体的考核评价体系 财务软件系统版本的改进措 施
21	加大公司在全面预算管理信 息化方面的投入，使软件版本 能够及时更新，从而使数据更 准确
22	使各个部门之间的企业管理 软件和财务软件能够充分互 通，降低沟通成本
23	加强对财务软件系统的维护 和优化，采用技术手段使误删 数据也能得到恢复
24	加强公司高层对财务预算工 作的重视程度定期更新公司 服务器
25	定期检测公司网速质量，使网 络系统得到充分利用

图 5 新疆新虹实业集团有限责任公司全面预算管理改进措施调查问卷反馈结果

问卷 题号	得分（不同意 1 分，部分同意 2 分，基本同意 3 分，完全同意 4 分）																												平均 分		
1	3	1	3	4	1	1	4	3	4	1	4	2	2	4	3	1	1	4	4	4	4	4	2	4	1	2	2	4	4	2.83	
2	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3.53
3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	2	2	4	4	1	2	4	2	3	4	4	2	3.27
4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	1	3	2	4	2	4	4	2	4	4	3.13
5	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	1	3	3	3	1	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3.30	
6	1	3	4	1	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	3	4	2	3.27
7	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	1	4	2	3	4	3	4	3.47	
8	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3.50	
9	4	2	4	4	2	4	3	1	4	4	4	1	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.43	
10	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	2	3	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3.43	
11	4	2	3	4	2	4	4	3	1	2	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	1	2	1	4	4	1	4	3	1	2.97
12	4	2	4	4	4	1	2	2	1	2	2	4	3	3	4	4	1	4	3	4	2	4	4	3	4	2	1	4	4	4	3.00
13	4	1	3	4	3	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	3	2	4	4	1	3	3.27	
14	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	2	4	1	3.40
15	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	2	4	4	4	3	1	3	4	3	4	3	3	4	1	3	3.23
16	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	1	1	4	4	1	2	2	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	2	3	1	2.97
17	1	4	4	4	4	1	4	2	3	4	4	1	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3.37	
18	4	2	4	4	4	4	3	1	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3.37
19	2	4	4	2	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4	4	3	1	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	3.27
20	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3.47
21	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	2	2	4	3	2	1	2	4	1	4	4	3.23
22	4	3	1	1	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	1	4	3	4	4	3.27	
23	1	4	3	3	2	1	3	2	1	2	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	3.03	
24	4	4	4	1	3	1	4	3	1	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	2	2	4	4	3.13	
25	3	2	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	4	4	3	3	3	1	4	4	4	3	2	4	4	4	1	4	2	4	3.23
总分	8	7	8	7	8	7	9	7	7	8	7	8	8	7	7	8	8	9	8	8	8	7	8	7	9	7	7	8	8	8	81.37
	2	5	6	8	4	4	2	4	9	2	4	8	7	9	9	7	0	5	2	2	3	9	2	8	0	5	6	2	5	2	

致 谢

时光飞逝，眼看三年的研究生学习生涯即将结束，开学之初军训的画面还印刻在我的脑海中，仿佛一切还发生在昨天，我们一同唱着校歌，把校训写入列队的口号，充实的校园生活教会我成长也使我收获了很多良师益友，在毕业论文完成之际，我想向所有关心和帮助过我的人们表达最真诚的感谢和最美好的祝愿！

首先要感谢我的导师郭桂华教授，在郭老师的悉心指导下我的论文才得以最终完成，从论文的选题，开题报告的撰写，到最后论文的反复修改和润色，郭老师都是认真批注，每个环节都凝聚了她的大量心血。郭老师为人谦逊，有着平易近人的学者风范，不仅专业知识过硬，在生活中也帮助了我很多，通过她我结识了很多志同道合的朋友，在平时授课中即使她喉咙不适，咳嗽不止，也一定要坚持把准备的知识点给我们耐心讲完，可以说郭老师对我的影响很深。她严谨的治学态度，勤勉的工作作风，无一不在感染并激励着我，在此谨向郭教授致以衷心的感谢和崇高的敬意！

再次我想感谢在我研究生学习阶段所有课程的授课老师，正是有了他们，才能使我的专业知识不断完善，还有我亲爱的同学们，是你们让我感受到了集体的力量，无论是素质拓展还是课堂案例上的小组讨论作业，都让我体会到了优秀的团队需要每一个成员的努力，感谢有你们，让我在求学之路上充满力量！

此外我想感谢我的家人，还有论文撰写过程中提供资料和帮助的朋友，正是因为有你们的支持，才可以让本次论文写作顺利完成。

最后，衷心感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，感谢你们给了我一个审视自己学习成果的机会，感谢你们对论文的指导和提出的宝贵意见！在今后的岁月里，我将加倍努力，以期获得更多的成果回报你们、回报社会！

作者简介

张瑶，女，生于1989年10月，籍贯陕西。2009年9月至2012年6月就读于西安职业技术学院动漫设计与制作专业；2017年9月至今就读于石河子大学经济与管理学院工商管理专业，攻读硕士学位。

在校期间发表的文章：

[1]张瑶,刘宝,周杰.资产误定价对企业管理及并购影响因素分析[J].科技与创新,2019(18):67-68+71.

[2]张瑶,刘宝,周杰.股票误定价现象对上市公司管理影响分析[J].科技与创新,2019(18):111-112.

[3]张瑶,刘宝,周杰.基于行为金融理论的企业管理与资产误定价研究[J].科技与创新,2019(17):30-31.

[4]张瑶,刘宝,周杰.浅谈农村小微企业财务会计管理中的风险和问题[J].农村经济与科技,2019,30(09):163-164.

获奖情况：

无

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	张瑶	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	会计与财务管理

学术评语:

本文以新疆新虹实业集团有限责任公司作为案例分析对象,作者选择针对案例公司全面预算管理体系的优化问题进行研究,选题合理,具有一定的研究意义。采用定性与定量相结合的方法以及案例分析法、文献资料法等,具体分析了案例企业全面预算管理体系中存在的问题及原因,并提出进一步优化改善措施。论文内容条理清晰,结构完整,资料收集详实,归纳总结正确,对于案例公司全面预算管理体系优化研究具有很强的实践价值和操作性,研究过程有分析,有思考,有建议,充分反映了作者对于全面预算管理体系知识掌握的全面性。

论文格式正确,层次分明,结构设计合理,提出对策可行,能综合运用所学知识解决实际问题,说明该生基本掌握了本学科基础理论及相关知识,能做到理论结合实际地采用相关研究方法和技术路线,工作量尚且饱满,达到了专业学位硕士论文水平的要求。

指导教师签字:

2020年6月12日