

流程化预算管理模式研究与应用

基于贵州烟草商业企业的预算管理实践

Process-oriented budget management model research and application

Budget management practices based on Guizhou tobacco business enterprises

■ 张生龙 张红梅 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

流程化预算管理 模式研究与应用

——基于贵州烟草商业企业的预算管理实践

张生龙 张红梅 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

流程化预算管理模式研究与应用：基于贵州烟草商业企业的预算管理实践 / 张生龙，张红梅编著. —北京：经济科学出版社，2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5026 - 1

I. ①流… II. ①张…②张… III. ①烟草企业 - 预算管理 - 管理模式 - 研究 - 贵州省 IV. ①F426. 89

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 220395 号

责任编辑：白留杰 程辛宁

责任校对：杨 海

责任印制：李 鹏

流程化预算管理模式研究与应用

——基于贵州烟草商业企业的预算管理实践

张生龙 张红梅 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

教材分社电话：010 - 88191354 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：bailiujie518@126. com

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcbs. tmall. com

北京密兴印刷有限公司印装

710×1000 16 开 16 印张 300000 字

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5026 - 1 定价：48.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

编委会名单

主 任：龙晓光

副主任：张生龙 朱家波

委 员：（按姓氏拼音排序）

杜丽丽	姜 凯	刘 嫻	刘雪丽	刘正模
龙明河	罗立新	孙 波	王学明	王泽煜
吴 星	肖 兰	许 雪	杨成松	张 柳
郑 兰	周江虹	朱 彤		

编 著：张生龙 张红梅

编 委：	刘 嫻	周忠平	喻舒琴	饶承军	杨 峥
	刘 宇	张广勇	张兴林	喻洪江	杨强忠
	邓 波	邓美亚	韦廷显	杨 忠	何 超
	许月萍				

前 言

任何事物都有一个产生、发展和消亡的过程，企业预算管理也不例外。全面预算管理作为企业战略管理的重要工具和资源配置的重要手段，同样也会随着自身理论体系、技术方法的不断改进而完善，并与社会经济发展、技术进步相适应。

本书作为贵州省烟草专卖局（公司）科技项目《基于流程化的全面预算管理体系研究与应用》（201038 号）的重要研究成果，紧紧围绕贵州烟草商业企业预算管理不断发展和演进的路径与方法，以预算管理对象、内容、方法、流程为重点，从预算管理组织模式、管理方式、管理手段及其技术标准、技术方法变迁角度，通过对不同单位、不同行业所采用的预算管理模式的分析和比较，引入众多市场元素和管理要素，以流程和作业为载体，将财务与业务整合，技术与现实结合，管理与标准融合，形成了具有贵州烟草商业特色的流程化预算管理模式。新模式使预算与市场更加紧密、与组织更加协调、与流程更加协同、与资源更加匹配、与管理更加吻合、与战略更加融合，推动了预算管理从财务预算向全面预算、从企业内部向市场外部、从传统预算向现代预算的转型和升级，并通过近 3 年在贵州烟草商业企业的全面应用实施，充分发挥了全面预算管理潜能和功效，真正体现了预算管理的深度、广度和力度，极大地激发了预算管理的内在潜力、内生动力和市场活力，新模式应用效果显著，实现了预算管理的“蝶变”，使企业经济效益、社会效益、生态效益得到较大提高，企业各项财务经济指标均创历史佳绩。

流程化预算管理模式是相对于传统基于会计要素、以企业内部部门为中心的封闭型、平面化、静态化的职能式预算管理模式的一种开放型、动态化、立体式的新型预算管理模式，它以战略为导向，以客户为中心，以流程为主线，通过将传统预算的管理端口从企业内部不断向上下游和内外外部拓展、延伸和企业管理边界的不断模糊、淡化和对管理流程作业的不断整合、优化后，形成的一种“上下互动、左右协同，两头落地、双向贯通，流程驱动、内外联动”的预算管理

模式。其主要特点是管理目标客户化、预算对象流程化、管理边界模糊化、预算项目资源化、管理语言业务化、管理手段信息化、管理技术标准化。八大标准体系共涵盖 22 项预算管理标准，主要内容包括：流程化的预算组织体系、流程化的预算收支分类体系、流程化的作业流程体系、流程化的预算指标体系、流程化资源项目体系、流程化的预算定额标准体系、流程化的预算方法体系、流程化的预算单证模板、流程化的管理系统规范体系和流程化的数据关系等。

流程化预算管理新模式坚持以战略为目标、以客户为中心、以市场导向、以作业为基础、以流程为主线，用市场方式和手段建立和实施企业预算管理共同服务平台，实现对资源的合理有效动态配置，从而摒弃了传统预算以职能为导向、以部门为边界、以部门绩效为目标配置资源的做法，因而其适用性、适应性和灵活性较强，不受企业所处行业和规模限制，推广应用价值较高，这正是本书出版的意义和价值所在。本书共有十章，第一章、第二章、第三章、第四章为模式分析与选择研究；第五章、第六章为模式应用与实施研究；第七章、第八章、第九章、第十章为模式评价研究。

本书在编写过程中，参阅了大量书籍，参考了有关专家学者的研究成果和资料，吸收借鉴了不同行业经验和做法，在此深表谢意。读者的鞭策和反馈是持续前进的动力，全面预算管理的研究与应用的发展是不断更新的压力，衷心希望本书能一如既往地得到关心和关注，期待您的鞭策和支持。由于编者能力及水平所限，书中难免存在疏漏与错误，恳请读者批评指正。

编委会

2014 年 8 月

目 录

第一章 绪论	1
一、研究背景及意义	1
二、研究方法	3
附录：技术路线图	8
第二章 企业全面预算管理理论概述	9
一、企业全面预算管理的概念	9
二、企业全面预算管理的发展	10
三、企业全面预算管理的理论基础	15
四、我国企业全面预算管理的基本内容与职能	19
参考文献	22
第三章 企业全面预算管理模式研究	23
一、企业全面预算管理模式的界定	23
二、企业全面预算管理模式的演进	24
三、贵州烟草商业企业全面预算管理模式的构建	29
参考文献	41
第四章 贵州烟草商业企业全面预算管理模式选择	43
一、我国烟草商业企业实行全面预算管理的现实背景	43
二、贵州烟草商业企业实施全面预算管理的必要性分析	45
三、贵州烟草商业企业构建全面预算管理体系的可行性分析	48
四、贵州烟草商业企业全面预算管理模式的创新路径	54
五、贵州烟草商业企业基于流程化的全面预算管理体系特征	57
参考文献	60

第五章 贵州烟草商业企业全面预算管理标准体系	61
一、预算管理基础标准	61
二、预算组织	80
三、预算项目	83
四、预算指标	98
五、预算定额	110
六、预算方法	117
七、预算流程	127
八、预算信息化	136
九、预算标准体系建设成效	148
参考文献	152
第六章 贵州烟草商业企业全面预算管理信息系统	154
一、企业全面预算管理信息系统	154
二、贵州烟草商业企业预算管理信息系统概述	162
三、贵州烟草商业企业预算管理信息系统建设	164
参考文献	195
第七章 贵州烟草商业企业预算编制中的博弈分析	196
一、企业全面预算编制概述	196
二、基于流程化的预算编制模式	201
三、全面预算编制的博弈分析	202
四、对预算编制工作的相关建议	208
参考文献	208
第八章 贵州烟草商业企业预算控制中的差异分析	210
一、企业全面预算执行与控制	210
二、微分连锁替代法	211
三、贵州烟草商业企业预算执行差异分析	212
四、对预算执行工作的相关建议	216
参考文献	217
第九章 贵州烟草商业企业预算管理预警模型设计	218
一、导入平衡计分卡的预算管理模型	218

二、运用 BSC 进行全面预算管理的可行性	221
三、基于 BSC 的全面预算管理预警功能设计	222
四、基于 BSC 的全面预算预警基本模型	227
五、发挥预算预警功能应注意的问题	229
参考文献	230
第十章 贵州烟草商业企业全面预算管理绩效评价	231
一、企业全面预算管理绩效评价	231
二、AHP - 模糊综合评判法	232
三、贵州烟草商业企业预算管理绩效评价概述	236
四、对预算评价工作的相关建议	241
参考文献	241
后 记	243

第一章 绪 论

一、研究背景及意义

1. 研究背景

20 世纪 80 年代, 社会进入信息时代, 消费者市场逐渐取代生产者市场, 企业之间的竞争越来越激烈。为适应剧烈变化的外部环境, 西方发达国家逐渐形成了以全面预算管理为重要组成部分的企业内部管理制度。经过几十年的发展和演变, 全面预算管理已经发展成为一种现代企业管理模式, 被大型企业和集团广泛应用。我国企业自改革开放后开始推行预算管理, 在借鉴西方经验和自身积极探索的过程中, 逐步形成了适合我国国情的全面预算管理制度。

在 2004 年天津烟草行业财务工作会议上, 国家局领导首次提出要加强预算管理。在 2009 年全国烟草行业财务工作会议上, 国家局领导明确提出“切实抓好全面预算管理, 努力促进企业增收节支。要明确职责, 建立预算决算组织体系, 健全决策程序, 充分发挥预算委员会办公室作用。要重视程序化管理, 加强预算制度建设, 完善内控机制。要加强标准化管理, 做到预算编制有标准, 成本费用有定额, 资金审批有依据。要严格预算执行与考核, 加强对预算执行的实时分析和监督; 强化预算考核, 引导企业实现‘自我约束、自我激励’”。

为进一步加强全面预算管理, 提高财务管理水平, 进一步优化业务流程、优化资源配置, 提升企业核心竞争力, 实现企业战略目标, 构建严格规范、富有效率、充满活力的贵州烟草商业企业, 根据财政部《关于企业实行财务预算管理的指导意见》, 依据中国烟草总公司发布的《烟草行业全面预算管理暂行办法》和《烟草商业行业全面预算管理暂行规程》为基本要求, 结合贵州烟草商业企业实际情况, 贵州省烟草公司财务管理处以《基于流程化的全面预算管理体系研究与应用》课题申报立项。

2. 研究意义

全面预算管理是一种现代企业管理模式，它集系统化、战略化以及人本化理念为一体，利用业务、资金和信息的整合，通过明确、适度的分权、授权，凭借战略驱动的业绩评价等，以达到企业各种目标的实现，如资源合理配置、作业高度协同、战略有效贯彻、经营持续改善、价值稳步增加等。作为一种战略保障体系，全面预算管理要与企业发展战略相配合；作为一种经营指标体系，要与整合企业实物流、资金流、信息流和人力资源流的要求相一致；作为一种行为规范与标准体系，要与日常经营管理过程相渗透。此外，全面预算管理也是一种与年终总结相关的业绩评价与奖惩体系，它的目标是以合理分配资源为基础的，通过监控与衡量企业内部各部门的经营绩效，最终确保公司战略目标的实现。

全面预算管理作为现代企业内部控制的一种重要管理手段，已从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具，已被我国大型集团企业广泛应用。我国烟草行业为应对国际、国内经营环境的深刻变化和严峻挑战，深入推进一系列现代化改革，创新性地引入这一先进的企业管理工具。全面预算管理作为一种资源有效配置方法和较为成熟的企业内部控制管理工具，可以实现对企业内部业务流、信息流、资金流和人力资源流的优化整合，是企业规划战略目标、控制日常活动、分散经营风险以及优化资源配置的重要手段。因此，研究全面预算管理及其应用对于构建企业竞争优势和核心竞争力具有重大理论意义和应用价值。

贵州烟草商业企业《基于流程化的全面预算管理体系研究与应用》课题属于应用研究范畴，具有重大研究价值和现实意义。其研究价值和现实意义可概括为五点：（1）总结行业以往预算管理中存在的问题和不足。（2）寻找适合企业未来发展的全面预算管理模式。（3）选择适应烟草商业企业预算管理的路径和方法。（4）建立适应烟草商业企业管理需求的系统平台。（5）通过新系统和新模式的运用，优化预算管理信息系统功能，提高全面预算管理水平，促进企业可持续发展。此外，深入研究全面预算管理必将有助于企业战略的实施，有助于完善企业内部治理机制，有助于强化企业内部控制，有助于企业资源的有效整合。

基于以上认识，我们将全面预算管理进一步理解为以企业战略为导向，通过预算编制、执行、控制、考评等一系列活动，全面提高企业管理水平和经营效率，实现企业价值最大化的一种管理方法。而预算本身并不是最终的目的，更多的是优化企业运行机制的一种工具。因此，企业在实行全面预算管理之前，应通过对企业内外部环境的分析制定明确的战略，

并以此为基础选择适合此战略的全面预算管理模式,明确全面预算管理关键内部流程以及关键预算指标,构建符合企业中长期发展需求的全面预算管理体系。

二、研究方法及内容

1. 研究方法

《基于流程化的全面预算管理体系研究与应用》课题主要运用理论分析与实证分析相结合的方法进行研究。首先运用文献综述法、比较研究法、案例分析法等深入探讨了全面预算管理相关理论,消化吸收了传统预算管理的理论和方法;通过实地调研,总结借鉴了行业内外先进经验和做法,尤其是行业内的先进经验和做法,包括广东中烟的职能化预算管理模式、黑龙江烟草商业企业的精细化预算管理、贵阳市烟草商业企业的作业成本预算管理等;广泛引用了其他学科的相关理论等,从而奠定了本课题深厚的理论基础与实践基础。追根溯源,本课题预算管理思路主要来源于四个方面的博采众长,预算思路来源如图1-1所示。

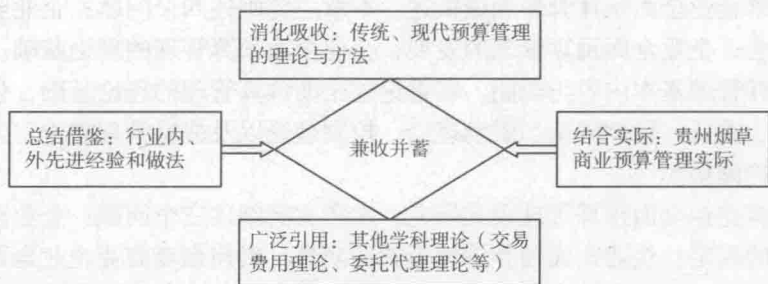


图 1-1 课题预算思路的来源

本书在阐述全面预算管理理论基础的前提下,大致按照模式分析、模式选择、模式应用、模式实施、模式评价五大部分进行研究。(1)在模式分析与选择研究中,主要采用定性分析和案例分析方法,分析贵州烟草商业企业全面预算管理的基本定位与模式选择,在此基础上提出基于流程化的全面预算管理模式。(2)在模式应用与实施研究中,主要采用理论与实际相结合的方法,探讨贵州烟草商业企业全面预算管理流程化标准体系建设以及现阶段全面预算管理信息系统建设情况,客观评价贵州烟草商业企业应用与实施全面预算管理所取得的成效。(3)在模式评价研究中,主要采用定量分析与综合评价方法,实证研究贵州烟草商业企业全面预算管理关键环节的应用效果评价及其改进方向,进一

步探明贵州烟草商业企业预算管理的一般规律。技术路线图如本章附录所示。

2. 研究内容

本书总体行文思路：首先，借鉴企业预算管理中的全面预算管理理论，以案例形式对我国烟草企业商业全面预算管理实践活动进行归纳与总结。进而以贵州烟草商业企业全面预算管理为研究对象，构建战略导向的全面预算管理体系框架，探讨基于流程化的预算管理模式。在此基础上，系统阐述包括流程化的预算管理基础体系、组织体系、项目体系、流程体系、方法体系等八大体系22项标准在内的贵州烟草商业企业全面预算管理标准体系建设以及现阶段全面预算管理信息系统建设情况。最后，实证研究贵州烟草商业企业全面预算编制、预算差异分析、预算绩效考核、预警模型设计等关键环节，旨在构建一个可运行、可操作的流程化的全面预算管理体系，最大程度的实现企业内部业务流、信息流、资金流和人力资源流的优化整合，从而更有效地指导贵州烟草商业企业全面预算管理的实践。

本书以贵州烟草商业企业全面预算管理为研究对象，重点研究基于流程化的全面预算管理体系。课题研究内容共有十章，各章内容简要概括如下：

第一章绪论。本章简明扼要的阐述两方面内容：本书的研究背景及研究意义；本书的研究方法、研究内容及创新之处。技术路线如附图所示。

第二章企业全面预算管理理论概述。本章主要阐述四个问题：企业全面预算管理的概念；企业全面预算管理的发展；企业全面预算管理的理论基础；我国企业全面预算管理基本内容与职能。着重论述全面预算管理的理论基础，包括交易费用理论、委托—代理理论、激励理论、控制理论以及战略管理理论，为后续研究进行理论铺垫。

第三章企业全面预算管理模式研究。本章主要阐述三个问题：企业全面预算管理模式的界定；企业全面预算管理模式的演进；贵州烟草商业企业全面预算管理模式的构建。着重阐述全面预算管理模式从单一起点预算管理模式向战略导向全面预算管理模式的演进，着重讨论现阶段传统预算所存在的弊端及缺陷，着重分析构建战略导向全面预算管理体系的原则，着重论述基于流程化的全面预算管理模式及其优势。

第四章贵州烟草商业企业全面预算管理模式选择。本章主要阐述四个问题：我国烟草商业企业实行全面预算管理的现实背景；贵州烟草商业企业实施全面预算管理的必要性、可行性分析；贵州烟草商业企业全面预算管理模式选择与创新路径；贵州烟草商业企业基于流程化的全面预算管理体系特征。明确提出贵州烟草商业企业全面预算管理创新思路：一是构建基于战略导向的全面预算管理体系；二是选择基于流程化的全面预算管理模式；三是建设与质量管理相结合的全面预算管理标准体系；四是构建具有流程化、精细化功能的预算管理信息系统。

深入阐述贵州烟草商业企业流程化的全面预算管理体系的7大鲜明特征及0~9数字化特征。

第五章贵州烟草商业企业全面预算管理标准体系。本章系统阐述全面预算管理八大标准体系的构建,包括预算管理基础标准、预算组织、预算项目、预算指标、预算定额体系、预算方法、预算流程、预算管理信息化,八大标准体系共涵盖22项预算管理标准。八大标准体系是贵州烟草商业企业全面预算管理的标志性成果,是对贵州烟草商业企业基于流程化的全面预算管理模式的完整诠释,拟为贵州烟草商业企业预算管理工作提供全面的指导性技术文件。

第六章贵州烟草商业企业全面预算管理信息系统。本章主要阐述三个问题:企业全面预算管理信息系统;贵州烟草商业企业预算管理信息系统;贵州烟草商业企业预算管理信息系统建设。本章在详细阐述管理信息系统基本理论的基础上,遵循结构化系统开发思想,按照系统规划、系统分析、系统设计、系统实现、系统运行五个阶段描述贵州烟草商业企业全面预算管理信息系统建设情况,客观评价贵州烟草商业企业实施全面预算管理信息系统所取得的显著成效以及下一步的努力方向。

第七章贵州烟草商业企业预算编制中的博弈分析。本章主要阐述三个问题:企业全面预算编制概述;基于流程化的预算编制模式;全面预算编制的博弈分析。本章在对全面预算编制的本质含义和作用进行阐述的前提下,利用博弈有关知识分析影响博弈参与方的主要因素,包括完全信息下的静态博弈分析以及不完全信息下的动态博弈分析,论述贵州烟草商业企业在预算编制博弈均衡条件下将会产生效用最大化的管理效果。通过对贵州烟草商业企业基于流程化的全面预算编制的博弈分析和预算编制体系构建的分析,提出对预算编制和构建预算管理体系的建议。

第八章贵州烟草商业企业预算控制中的差异分析。本章主要阐述三个问题:企业全面预算执行与控制;基于微分连锁替代法的差异分析;贵州烟草商业企业预算执行差异分析。在实际的经营环境中,不仅需要预算管理系统来测算企业的各种经济业务所需的成本,更需要一种能够监测这种预算管理系统执行情况的工具与方法。本章着重分析贵州烟草商业企业全面预算管理过程中的税利预算执行差异化分析、期间费用预算执行差异化分析、专项预算执行差异化分析、营业利润率差异化分析。通过发现全面预算管理中各个指标在报告期与基期的差异,来分析企业在目前管理中存在的关键问题与细节问题,为贵州烟草商业企业预算控制的优化管理提供方法与理论支持。

第九章贵州烟草商业企业预算管理预警模型设计。本章主要阐述四个问题:导入平衡计分卡的预算管理模型;运用BSC进行全面预算管理的可行性分析;基于BSC的全面预算管理预警功能设计;基于BSC的全面预算管理基本模型介

绍。全面预算是企业对其未来整体经营规划的总体安排,预警则是全面预算管理的基本功能之一。本章以 BSC 为工具,尝试构建贵州烟草商业企业全面预算管理预警指标体系,通过提供预警平台,自动检测生成预警信息,及时发现预算实施过程中存在的偏差,确保预算执行的有效性。此外,还提出发挥全面预算管理预警功能应注意的问题。

第十章贵州烟草商业企业全面预算管理绩效评价。本章主要阐述三个问题:企业全面预算管理绩效考评;层次分析法及模糊综合评判法;贵州烟草商业企业预算管理绩效评价。本章综合采用 AHP-模糊综合评判法,对贵州烟草商业企业全面预算管理绩效进行评价,实证结果显示:贵州省烟草公司全面预算管理绩效 26.88% 的可能属于“很好”;有 55.84% 的可能属于“好”;有 17.28% 的可能属于“一般”。根据最大隶属度原则,该企业全面预算管理的绩效水平为“好”,与实际情况相比较为符合,同时验证了评价方法的有效性。

3. 创新之处

本书以贵州烟草商业企业全面预算管理为研究对象,重点研究基于流程化的全面预算管理体系。本书研究意义重大,实施效果明显,推广应用价值较高,课题研究成果具有一定的先进性、示范性和引领性,其创新之处归纳如下:

第一,通过理论研究和比较分析后,揭示了传统“封闭型、内向化、会计式”的单一结构的传统预算管理模式存在的弊端,运用价值模块化管理、作业成本管理、产权关系管理、委托代理、激励约束等理论和平衡计分卡、超越预算、标杆管理、系统工程等管理工具,通过“产品线和职能线”双轮驱动、“企业与市场”内外联动、“财务与业务”全面协同、“组织、流程、资源、技术”全面整合,形成了具有贵州烟草商业企业特色的“开放型、交互式、流程化”的预算管理模式,使预算达到“上下互动、左右协同”和“两头落地、双向贯通”,为贵州烟草商业企业全面预算管理注入了强大的内生动力和管理活力。

第二,经过实地调研和科学论证后,按照“流程化预算管理模式”的新要求,统一系统架构,统一数据库,统一网络,建立了“预算核算一体化、财务业务协同化”的全省烟草商业预算管理平台,实现了从预算编制上报、审核批复到执行控制、分析评价全过程,从省公司到市、州公司、县级分公司和基层站(部)全方位,以及预算决策层、管理层和操作层全员参与的一个“多用户、多层次、多视角、多维度”的信息化管理系统,为贵州烟草商业企业预算管理的精益编制、精细管理和精准执行提供了强有力的 IT 支持。

第三,通过对全面预算管理组织、项目内容、管理方式、管理方法、管理流程、预算指标、系统功能规范的科学分类和系统设计,按照国家局标准化管理要求,建立了包括流程化的基础体系、组织体系、项目体系、指标体系、定额体系、方法体系、流程体系、信息体系在内的8大体系22项预算管理标准,实现了全面预算管理的标准化,是对贵州烟草商业企业基于流程化的全面预算管理模式的完整诠释,是贵州烟草商业企业全面预算管理的标志性成果,同时,为行业全面预算管理标准体系建设提供了有力的技术支持。

第四,通过推广应用和实施,重构了预算收支分类体系,从预算动因入手,以全面预算管理标准为支撑,以企业战略为导向,以市场客户为中心,以业务流程为对象,以资源配置为手段,以业务归口管理为主线,建立了基于流程和作业,面向市场和客户,以业务为主体、财务为主导的交互式预算管理模式,打通了企业与市场的边界,撤除了部门之间的藩篱,改变了预算管理的方式和方法,丰富和完善了预算管理的内容和形式,拓展了预算管理的内涵和外延,提升了预算管理的深度、广度和幅度,提高了预算管理的穿透力、执行力和影响力,为贵州烟草商业企业预算管理注入了新的思想和活力,为推行行业模块化管理提供了坚实的理论基础和实践依据。

第五,通过研究和系统建设与应用,建立完善了贵州烟草商业企业全面预算管理制度体系,形成了一套以行业《烟草行业工商企业全面预算管理办法》和《规程》及其相关专项规程为依据,以《贵州烟草商业企业全面预算管理办法》为基础、《贵州烟草商业企业预算考核办法》为手段、《贵州烟草商业企业全面预算管理标准体系》为支撑、《全面预算管理信息系统建设实施方案》为内容的全面预算管理制度体系,为规范全省烟草商业全面预算管理行为,提高预算执行效力,为贵州烟草商业企业战略目标的实现提供了有力的制度保障。

综上所述,本书研究的创新之处是为进一步实现贵州烟草商业企业跨组织、跨流程、跨职能的集团化预算管理模式奠定了坚实的基础。尤其是预算管理标准体系和信息系统建设成果,真正体现了基于流程化的全面预算管理的精髓和核心。贵州烟草商业企业全面预算管理信息系统是行业财务管理系统的子系统,是支撑全省烟草商业企业决策管理的重要平台,是全省烟草商业信息化规划建设的重要项目之一,其建设成果的突破性、创新性、操作性、适用性在行业处于领先地位,其建设成效必然推动贵州烟草商业企业全面预算管理迈上一个更高的台阶和水平。

附录：技术路线图

