

硕士学位论文

永州 L 通信公司预算管理优化研究

**Research on budget management optimization of
YongZhou L communication company**

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理硕士

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 05 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

永州 L 通信公司预算管理优化研究

Research on budget management optimization of

YongZhou L communication company

作 者 姓 名

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理硕士

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

2021 年 05 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

永州 L 通信公司预算管理优化研究

摘要：预算管理作为一种现代经营管理手段，主要通过决策与控制两项重要动作，帮助企业实现战略目标，近年来，普遍应用于国内企业。现阶段，国内通信运营商预算管理方法老旧，手段单一，并不能满足对现代经济背景下企业经营管理需求，导致预算管理的实施效果受到限制。

本文充分研究了预算管理的相关理论以及研究成果，结合国内通信运营商预算管理的现状，以永州 L 通信公司为研究对象，进行了细致的预算管理优化研究。先通过对现阶段永州 L 通信公司预算管理实施过程进行深入剖析，阐述了现阶段该企业预算管理中出现的问题，并问题产生的原因进行分析。再针对性的对预算管理中的各个流程提出了具体的优化举措，提升公司预算管理的整体水平，保障公司预算管理的实施效果。同时，研究内容对国内通信运营商进一步优化预算管理体系具有一定的借鉴意义。

该优化措施已逐步在永州 L 通信公司进行推广使用，对公司提升预算管理水平，提高内部控制，实现战略目标水平起到了重要作用。

图 6 幅，表 15 个，参考文献 41 篇

关键词：预算管理；绩效考核；通信运营商

分类号：

Research on budget management optimization of Yongzhou L communication company

Abstract: As a modern management means, budget management mainly helps enterprises achieve strategic objectives through two important actions of decision-making and control. In recent years, it is widely used in domestic enterprises. At this stage, the budget management methods of domestic communication operators are old and single, which can not meet the needs of enterprise operation and management under the modern economic background, resulting in the limited implementation effect of budget management.

This paper fully studies the relevant theories and research results of budget management. Combined with the current situation of budget management of domestic communication operators, this paper makes a detailed research on the optimization of budget management with Yongzhou L communication company as the research object. Firstly, through the in-depth analysis of the budget management implementation process of Yongzhou L communication company at the present stage, this paper expounds the problems in the enterprise budget management at the present stage, and analyzes the causes of the problems. Then it puts forward specific optimization measures for each process of budget management, improves the overall level of the company's budget management, and ensures the implementation effect of the company's budget management. At the same time, the research content has a certain reference significance for domestic communication operators to further optimize the budget management system.

The optimization measures have been gradually popularized and used in Yongzhou L communication company, which has played an important role in improving the company's budget management level, improving internal control and realizing the level of strategic objectives.

Keywords: Budget management; Performance appraisal; Communication operator

Classification:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.3 研究的主要内容与研究方法.....	5
1.3.1 主要内容.....	5
1.3.2 主要研究方法.....	6
第 2 章 相关概念与理论基础.....	8
2.1 预算管理的概念.....	8
2.2 预算管理体系内容.....	8
2.2.1 预算管理组织架构.....	9
2.2.2 预算编制.....	9
2.2.3 预算执行与控制.....	10
2.2.4 预算分析与评价.....	11
2.2.5 预算调整.....	11
2.3 预算管理的理论基础.....	11
2.3.1 委托代理理论.....	12
2.3.2 控制理论.....	12
2.3.3 激励理论.....	13
第 3 章 永州 L 通信公司预算管理现状及问题分析	14
3.1 公司简介.....	14
3.1.1 公司基本情况概述.....	14
3.1.2 公司数字化转型现状.....	16
3.1.3 数字化转型对公司预算管理的影响.....	18
3.1.4 公司预算管理主要内容及现行效果.....	20
3.2 永州 L 通信公司预算管理现状分析	21
3.2.1 预算管理组织架构.....	21

3.2.2	预算编制方法与流程.....	22
3.2.3	预算执行与控制.....	24
3.2.4	预算分析与评价.....	24
3.2.5	预算调整.....	24
3.2.6	预算管理实施效果.....	24
3.3	永州 L 通信公司预算管理存在的问题及原因分析	26
3.3.1	预算管理组织不完善、架构不清晰.....	26
3.3.2	预算目标编制准确性差、方法单一.....	26
3.3.3	预算控制手段薄弱.....	28
3.3.4	预算分析流于形式.....	29
3.3.5	预算调整较为随意.....	29
3.4	预算管理存在问题的原因分析.....	30
3.4.1	战略思维不够，管理层认识不足.....	30
3.4.2	预算编制方法陈旧死板，多年未有更新.....	30
3.4.3	预算管理未成闭环.....	31
第 4 章	永州 L 通信公司预算管理的优化方案	32
4.1	预算管理优化目标.....	32
4.2	预算管理的原则.....	32
4.2.1	目标上下趋同原则.....	32
4.2.2	可比性原则.....	33
4.2.3	公正透明原则.....	33
4.3	搭建预算管理组织架构，明确相关责任.....	33
4.3.1	搭建虚拟团队，解决岗位编制问题.....	33
4.3.2	设置三级组织架构，明确岗位职责.....	34
4.4	优化预算编制方法,提高准确性.....	35
4.4.1	提高基础业务预测准确性.....	35
4.4.2	建立与创新业务特点相匹配的预算编制方法.....	39
4.4.3	重视上下沟通，考虑多方因素.....	42
4.5	全流程管控，提高预算控制水平.....	42
4.5.1	确事前审批标准，利用信息系统提高审核效率.....	42
4.5.2	加强过程把控力度，提高财务审核效率.....	44
4.5.3	优化事后数据清理方式，建立双重归口管理机制.....	45
4.6	注重预算执行情况的分析改善，加强闭环管理.....	48
4.7	明确预算调整启动阈值及流程.....	49

4.7.1 预算管理工作小组主动启动预算调整机制.....	49
4.7.2 其他部室或责任单元提请预算调整工作流程.....	49
第 5 章 预算管理优化方案保障措施和预估效果.....	50
5.1 预算管理优化方案的保障措施.....	50
5.1.1 科学运用绩效考核体系，达到预算管理目标.....	50
5.1.2 加强企业内部预算管理队伍建设.....	52
5.2 优化后公司预算管理效果预估.....	53
5.2.1 预算管理水平和快速提升.....	53
5.2.2 预算执行偏离度大幅降低.....	54
5.2.3 内部控制水平提升，风险抵御能力加强.....	56
5.2.4 预算管理优化对上级单位预算目标的完成提升效果预估.....	56
第 6 章 研究结论与展望.....	58
6.1 研究结论.....	58
6.2 研究不足与展望.....	59
参考文献.....	61

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

预算管理是现代企业经营管理中举足轻重的一环，是公司基于战略目标配置资源的主要方法，是管理层把握公司发展方向，把控经营生产节奏的重要抓手。特别是在公司进行改革、整体规划的阶段，企业常常带有“预算先行”的管理理念。

全面预算管理包含投资预算、筹资预算、经营预算等方面，在企业的协调、控制、考核等方面发挥着重要作用，有效的预算管理可以将公司的目标进行精准分解，将生产经营的责任与资源合理匹配，是生产经营有序推进的风向标和指挥棒。

在实际经营管理中，不同性质、不同行业的企业对运用预算管理的方式及嵌入经营生产的深度千差万别，预算管理作为一种管理工具，在不同企业的展现形态和应用程度也有所不同。西方国家对于预算管理的研究与实践起步的比较早，在各种类型的行业中普遍应用。在我国，虽在历史上出现了“凡事预则立，不预则废”、“多算胜、少算不胜、况无算乎”等具有预算思维的名言警句，但真正将预算管理作为学科研究并引进企业实践是从上世纪 80 年代开始的^[1]。虽然在社会主义特殊经济体制下的国有企业和一般的民营企业在预算管理方面存在着明显的差异，但随着国内企业管理者的管理意识不断更新，预算管理在我国各类企业中均得到了广泛的运用。

通信运营商是我国企业中较早引进预算管理作为经营管理手段的一批企业，同时，也是具有强烈的中国特色市场经济特点的一个企业群体^[10]。虽然我国通信行业由中国移动、中国电信，中国 L 通信公司垄断，但近年来三家运营商的竞争愈发激烈。同时，随着数字经济时代的到来，数字化转型融入各行各业，改变着各个行业的生产模式，而信息化系统和工具也不断运用于企业的管理的各个方面。在这样的背景下，三家运营商不断深入推进数字化转型，各自研发了基于信息技术的相关产品，利用线上经济更新营销模式，开发了提高公司管理效率的信息系统。但这样的转型并没有促进三家运营商在预算管理上的进步，陈旧的预算管理体系不仅难以满足公司不断变化的经营管理需求，更加不能适应数字化转型所带来的新业务场景所提出的要求。本文以永州 L 通信公司为例，开展预算管理体系不足与优化研究，结合数字话转型的背景，为通信运营商地市级分公司提出具有实践意义的预算管理体系。

1.1.2 研究意义

本文在数字化转型的大背景下选取了传统通信行业中的大型国有企业进行预算管理研究，其意义主要体现在理论意义及现实意义两个方面。

（1）理论意义

在中国，受到 20 世纪 70 年代计划经济的影响，预算管理从理论研究开始就被打上了计划经济的标签。在改革开放的推动下，国内市场经济不断发展，关于预算管理相关理论研究日趋丰富，但更多的聚焦在民营企业的应用研究，关于国有企业的预算理论研究始终比较薄弱。

本文阅读了大量文献，在中西方预算管理的研究基础上结合国有企业预算管理特点进行研究，深入探索可实施的、针对性的预算管理方法。并结合数字化时代的特点，研究数字化转型对预算管理的影响，丰富了国有企业数字化转型过程中预算管理的理论研究。

（2）实践意义

本文选取的研究对象，永州 L 通信公司具有良好的预算管理探索实践基础，该公司引入预算管理的十余年以来，一直在不断的对预算管理体系进行调整，具有丰富的实操经验。在不断调整的过程中，公司逐步形成了相对规范化的流程和制度，上下各部室及基层单元也具备了一定的预算管理意识。但受国有企业性质所限，该公司预算管理体系仍然较为薄弱，作为地市级分公司，预算编制过于依赖上级单位指定的考核目标，预算控制手段单一，预算管理责权利过于集中，总体而言，其预算管理体系还有相当大的改进空间。加之，随着数字化时代浪潮的来临，作为通信公司其产业结构，产品性质都较之前发生了巨大的变化，使用了十几年的陈旧的预算编制方法难以满足数字化转型背景下部分业务项目对预算管理的要求，逐渐突显出预算编制方法不合理，预算管理改革迫在眉睫。

笔者在该公司任职六年，一直扎根财务专业线，在专业岗位和管理岗位都有任职经验，对公司各项成本开支具有全面的了解，多次参与经营分析和预算编制工作，对新兴数字化产品也有深入的接触，了解其对预算管理的需求与痛点。同时，该研究结果将运用到永州 L 通信公司实际预算管理优化实践中去，并且将持续跟踪其运用结果。其实践过程和运用结果，对通信行业及国有企业的预算实践有着借鉴与推广的意义。

1.2 国内外研究现状

预算管理起源于西方，于 20 世纪 70 年代引入中国，在政府绩效、企业管理等各个场景得到了充分的研究、讨论及运用。

1.2.1 国外研究现状

对于预算管理的起源,有起源于英国和美国两种学说,一部分学者认为预算管理最早起源于美国,以 1921 年 6 月美国公布了《会计与预算条例》为标志,另一部分学者则将预算管理的概念延伸到管理科学的范畴,认为 1911 年管理泰斗泰罗(F·W·Taylor)创立了科学管理学说并在《科学管理原理》一书中提出任务管理法即为预算管理的前身。

泰罗(F·W·Taylor)在其管理学说中,以最大的程度激发当时工人的积极性为目的,提出了任务管理法,还在公司管理中率先提出了“差异成本”“标准成本”的概念,为后期各项财务管理理论提供了思路和方法。

预算一词却最早出现在美国,委员会颁布的《会计与预算法案》正式赋予了预算管理职能,让预算这一概念在企业中得到了广泛运用。次年,美国学者麦金西(Mackkiassey J. O.)出版《预算控制》一书,丰富了预算作为管理工具的职能,标志着学术界对预算管理的初始定位,是预算管理成为理论学科的标志。

在同一时期,西方各国对预算管理的研究逐渐起步,德国与法国也逐渐将预算的概念引入企业的日常管理之中,但主要局限于对成本费用的分类研究,以及与成本控制相关的风险管理上,资源配置常常是统筹安排的形式进行的。

受二战后经济发展的影响,20 世纪 50 年代后期关于预算管理的理论研究逐渐丰富起来。1952 年,美国的安吉利斯(Argyris)通过调研发现,早年间的预算管理自上而下分配资源的方式,会在执行的过程中产生的较大的偏差。不同岗位不同身份的人对预算执行的理解有不同的方式,于是提出了参与式预算的概念^[3]。

然而,schifft and lewis 等人,发现了参与式预算的弊端,即受到工作范围,职责的影响,在制定预算时不同的人会为了自身的利益隐藏关键信息,导致预算难以驱准,甚至出现“预算松弛”现象^[4]。

20 世纪 70 年代预算管理的研究出现了较大的突破,“增量预算”和“零基预算”先后问世,引导企业注重长期效益,对后续的研究产生了长远的影响。

随着经济市场体制的多种多样,信息技术的发展 20 世纪末预算的理论研究方向逐渐丰富起来。全面预算在逐渐在企业中得到全面应用,丰富的实践场景反过来又推动着理论研究的不断发展。

著名的会计学家 Zimmerman 强调了全面预算管理的重要性,并且归纳出全面预算管理作为一项管理工具其主要的功能体现在决策和控制两个方面。其决策功能主要用以对协调企业生产经营活动所需要配置的资源,其控制功能在于为了达到预算目标而对公司上下实施有效的控制^[5]。

Kaplan (2008) 将平衡记分卡运用在全面预算管理的控制评价方面,为西方对于预算管理实践奠定了基础。他认为平衡积分卡可以使得全面预算管理体系不

再局限于财务指标方面可以更好的将预算管理联系企业战略发展,整合内外部资源,更加科学的进行公司内部的评价与监督^[6]。

随着信息技术的不断发展,企业资源计划(ERP)也广泛的被应用于预算管理中。

国外对预算管理的研究有着完整的发展历程,是通过不断的发现问题适应需求而不断完善,角度较为丰富,态度较为开放,而且辩证看待了预算管理的优势与劣势,并在不断创新预算管理的编制方法。

1.2.2 国内研究现状

预算管理的概念于 20 世纪 90 年由西方代引入中国,北京商学院会计系汤谷良教授、张延波副教授于 1999 年撰写的《企业预算管理的构造与运行》是最早的研究著作之一。在此之前,由于国内的计划经济体制,未形成对应的预算管理的体系。

2000 年 9 月国家经贸委发布了《国有大中型企业建立全面预算管理制度》,使得国内正式开始对预算管理全面的讨论。

马新智(2007)、郑石桥(2008)等均对预算管理的主要功能做了详细研究,认为全面预算管理有战略细化、计划、沟通协调和评价的功能,四个功能环环相扣,每一个功能需要考虑的问题不同,相关因素也各不相同,但关系密切,任何一环缺失都难以实现企业目标^{[7][8]}。佟成生(2011)则认为预算的各项功能在很多场景下是互相冲突的,企业在实施全面预算时应该对内外部环境和要素进行全方面的盘点后,再进行预算管理的运用^[12]。

2011 年陈国庆等学者将全面预算管理与企业战略搭建强关联,以长期战略发展为导向,拟定预算管理框架^[9]。李晓兰(2012)认为企可以以全面预算管理为载体,将战略目标进行分解到企业的各个层级,分级进行管控和决策,以实现防控风险,优化配置的效果^[13]。

优于我国的市场经济及政府的特性特点,预算管理的研究和不断改革也在企业和政府中深入进行,并有各自的发展方向^[11]。

20 世纪 10 年代国家层面提出了中期预算,党的十八届三中全会后陆续出台了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》、《中华人民共和国预算法》修正案、《国务院关于深化预算管理制度改革的决定》、《国务院关于实行中期财政规划管理的意见》等相关文件,强调和指导中期预算对于平衡全年预算的重要性,开始实施中期预算的改革^[18]。

在企业层面随着信息技术的发展,学者们也展开了对预算管理具体应用的方法和理论的研究,比如由周守华编著的《财务管理理论前沿专题》中,整合了各

种会计工具，对全面预算管理和经济附加值测算工具的不足进行了弥补。叶新恩等（2012）收集研究了实施过程中各个环节中存在的困难和问题，提出了采用 Hyperion 系统来对预算管理的全面实施进行控制更加的高效快捷^[14]。

在企业类型方面，高峻岩（2018 年）认为国有企业作为国内重要的经济体，在加入 WTO 后承担了重要的经济责任，应该利用预算管理体系对自身的经济效益和资源进行合理的配置^[15]。王凌智（2017 年）则对中小企业预算管理现状展开了研究，认为在加强中小企管理方法和支撑持续经营方面，全面预算起到了不可或缺的作用，中小企的管理者应该善于利用预算管理工具对企业进行管理^[16]。

刘桂新（2018 年）对企业预算管理实践进行研究后提出，大多数企业仍然采用把预算管理职能全部交给财务部们的方式，这不适用于全面预算管理对企业发展指导的需求，构建完善的组织架构是很多企业才实施全面预算管理过程中需要解决的问题^[17]。

可以说自预算管理引进国内以来，很多优秀的学者都结合中国的国情开展了一系列的理论研究，但是对于实践部分的研究还是比较有限。

1.3 研究的主要内容与研究方法

1.3.1 主要内容

本文以永州 L 通信公司为研究对象，结合数字化转型背景下新产品和新业务模式对预算管理提出的新要求，剖析永州 L 通信公司预算管理体系的不足，并对其提出具有实际意义的优化方案。

本文共分为六章，主要内容如下：

第一章 绪论 简要介绍本论文的选题背景、研究意义并对国内外研究成果进行了整理和回顾，简述了本文的主要内容和研究方法。

第二章 相关理论概述 简要阐述了预算管理的基本概念、功能、具体内容和相关基础理论。

第三章 永州 L 通信公司预算管理现状及问题分析 主要阐述了公司的基本情况、数字化转型现状、预算管理主要内容、公司预算管理存在的问题及原因剖析。

第四章 预算管理的优化研究 针对前文对于公司预算管理现状的剖析，针对性的提出优化方案。主要涉及优化目标，预算编制的原则，以及在预算管理组织架构、预算编制方法、预算管控手段、预算分析流程、预算调整等方面的具体的优化方案。

第五章 提出预算管理优化方案实施的保障措施，并从多个维度对永州 L 通信公司财务预算体系具体优化方案实施效果评估。

第六章 结论与展望，对全文形成的结论与不足进行总结。

本文技术路线图如图 1-1 所示：

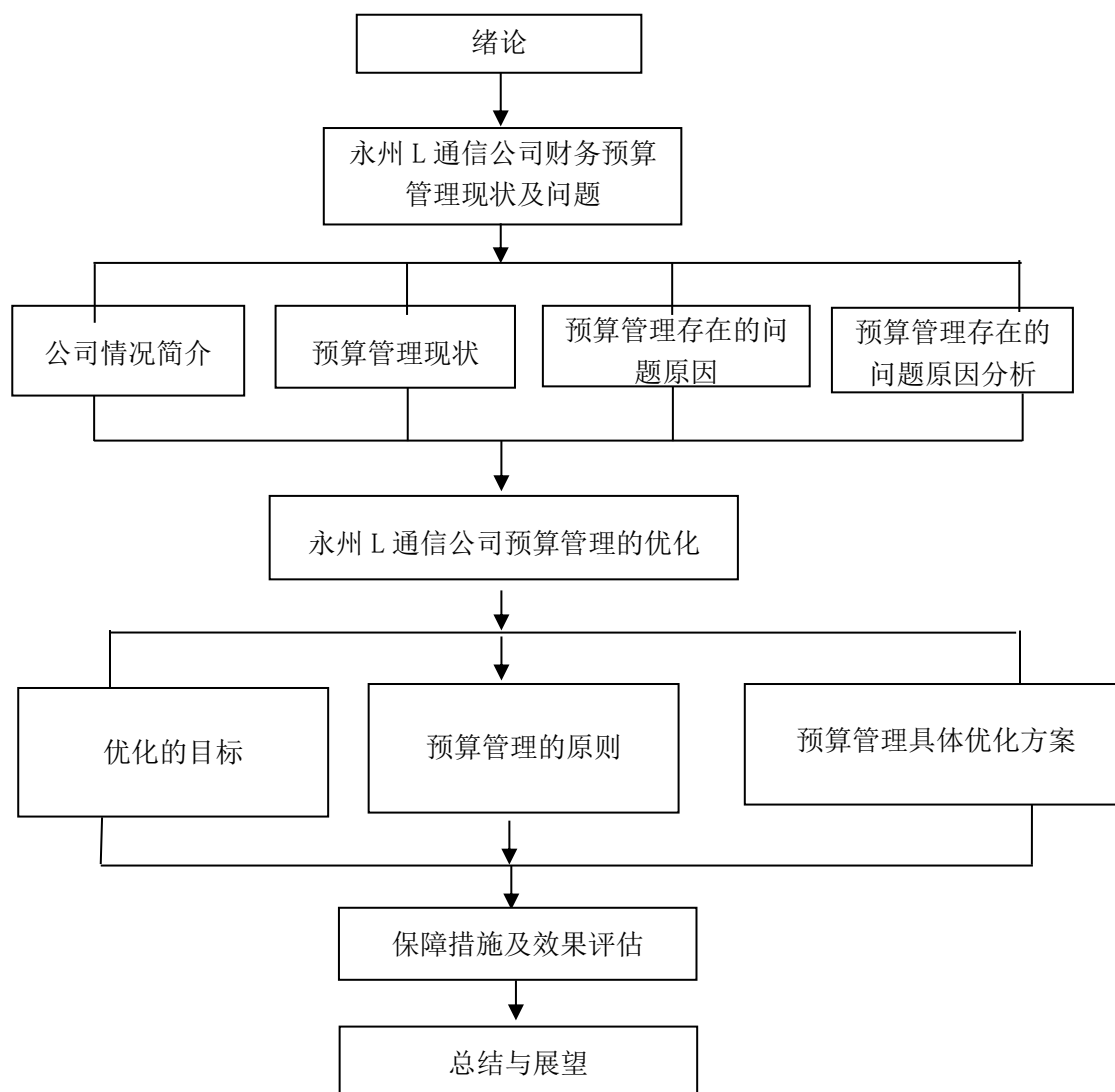


图 1-1 技术路线图

1.3.2 主要研究方法

本文主要采用了理论分析法、演绎法、归纳法及案例分析法对永州 L 通信公司的预算管理优化展开案例研究。

本文先从预算管理的现有研究成果及理论出发，通过阅读国内外大量的文献资料，深入了解和研究了预算管理的研究动态及理论体系，对其研究成果进行理解消化，并联系永州 L 通信公司实际情况及国内企业实际情况，将相关理论运用到本篇。

通过搜集、查阅永州 L 通信的财务报表、往年预算管理文件、人事管理制度、绩效评价方法、绩效评价结果等素材，对其展开深入的案例研究。全面的了解永

州 L 通信公司预算管理的运用现状及成效, 结合其自身的运用结果发现问题, 提出优化方案。

通过归纳法, 对在案例研究中的问题进行分类和总结, 针对管理中的问题大类进行进一步的研究和解决, 针对性提出解决策略和改进措施。

通过演绎法, 结合 L 通信有限公司的行业特殊性 & 企业性质特殊性, 针对性提出全流程的优化方案, 并进行演绎。从预算的编制、管理方法的设定、到执行、评价、分析, 并在永州 L 通信公司进行演绎, 以确保优化效果和可借鉴性。

第2章 相关概念与理论基础

2.1 预算管理的概念

预算管理最早起源于国家预算，主要应用于国家对筹集、使用和分配财政资金，并设定一系列的编制、审查、批注程序，来完成国家财政年度收支计划^[2]。

企业中的预算管理是指为了达到企业战略及经营目标，对经营生产各个板块进行管控。在不同体量和性质的企业，预算管理具体运用具有很大的区别，但总体而言，预算管理是围绕公司企业战略及经营目标而进行的统筹管理，是一种以目标为导向的管理方式^[19]。

预算管理整合企业内外部、业务、人力、资金等信息，进行分析预测，明确一定期间内企业的总体经营目标，再对总体目标进行拆分，统筹安排企业资源，设计评价体系，设定管控流程，明确对应指标，从而达到上下协同，目标一致，是一种对公司各个管理层级及工作岗位权、责、利的分配机制。

预算管理贯穿整个生产经营，涉及生产经营的各个方面，由一系列的管理流程构成，各个管理流程相互交叉影响，互相勾稽，覆盖企业大小各项生产活动，是对企业生产经营的有效管控手段。

预算管理是对企业战略目标的量化、分解的过程，其管控方式往往依托于对经营成果的数量化展现，并通过对量化的指标进行监督，统筹安排生产经营工作从而达到有效管控的效果。

预算管理在对企业进行经营管控的过程中，涉及到大量的信息收集、流程管控、指标分析、数据决策，一般来说需要特定的组织结构去对预算管理的具体工作进行落地实施，保证预算管理的管理效率。同时，预算管理往往需要借助绩效考核作为保障措施，对预算管理过程中出现的偏离进行纠正与管控，保障预算管理实施的效果^[20]。

2.2 预算管理体系内容

企业的预算管理系统，常常由预算编制、预算执行与控制、预算分析与评价、预算调整四个环节相互作用，搭配必要的组织架构和管理方法才可以发挥作用，每个环节又因企业的性质、所处行业所选择的方式方法不同而千差万别。总体而言，四个环节环环相扣，分别达到合理分解目标、按照目标对企业运营有效控制、分析评价预算执行中出现的偏差、对预算管理流程进行优化调整的管理效果。四个环节中前一个环节对后续环节均有推动作用，预算调整又是下一次预算编制改善依据，最终形成了管理流程的闭环。

2.2.1 预算管理组织架构

预算管理组织架构一般分为预算管理决策机构、预算管理工作机构、预算管理考评机构及预算责任中心，不同的企业根据自身组织机构进行设立，可以是独立组织机构，也可以结合公司组织体系赋予相对应的权利义务形成虚拟组织。

不同机构各司其职共同完成预算管理体系中的一系列工作，不同机构之间工作环环相扣，具体工作职责如表 2-1 所示：

表 2-1 预算管理组织及其主要职责

组织机构	职责
预算管理决策机构	1.制定预算管理相关制度及政策； 2.对预算管理目标编制结果进行决策； 3.批准下达年度预算目标； 4.审议预算调整方案； 5.制定、决策预算奖惩方案； 6.形式考核权等；
预算管理工作机构	1.拟定预算管理相关制度及政策，并提请决策； 2.编制年度预算目标、进行分解并提请决策； 3.定期分析、评价预算管理执行情况，并形成分析报告； 4.编制预算调整方案； 5.收集预算管理相关信息，协调解决预算管理工作中的相关问题； 6.执行预算决策机构授权的其他工作
预算管理考评机构	1.收集预算执行结果，并按照奖惩办法实施考评； 2.执行预算决策机构授权的其他工作；
预算责任中心	1.提供预算编制所需的相关基础资料； 2.负责本单位预算管理相关工作； 3.对本单位预算管理情况实施控制、监督；

2.2.2 预算编制

预算编制是全面预算管理的第一步，其主要内容就是通过企业内外信息进行整合，对全年生产经营情况进行预测，以此确定预算年度内的具体预算目标。预算编制在明确战略目标的基础上，对企业的内外部环境、生产经营、管理现状进行全面分析，得到企业整体层面全年的经营生产目标，再对公司各层级的责任部门进行预算分解，为每个部门配置资源、明确责任。

在进行预算编制时，根据企业性质、规模、管理理念不同，预算编制模式可以分为：自上而下式、自下而上式和上下结合式。自上而下的编制模式属于一种集权式的编制模式，这种模式下一般由公司的高层直接确定全年预算目标并分解至各责任单元，各责任单元根据预算编制的结果遵照执行，这样的编制模式管控力度强、编制效率高，但容易导致目标脱离实际。自下而上的编制模式属于分权

式的编制模式,指的是将目标的确定和资源决策权下沉至各责任单元,高层领导只关注重大决策。这样的方法比较民主,制定出的目标比较贴合实际,但是管理起来效率低、难度大。上下结合式的编制模式是一种集权和分权相结合的编制模式,一般来说先自上而下统一确定整体目标并进行分解,在自下而上的对编制结果提出意见,经过多轮不断沟通、修改最终完成预算编制。这种编制方法在保证公司整体目标与实际情况不偏离的基础上,提高了上下各级责任单元预算编制的准确性和合理性,广泛被企业所运用。

预算编制的方法可以按照不同的标准分为不同类型,具体有:

(1) 固定预算和弹性预算

考虑的业务量水平是否变动而分为固定预算和弹性预算。固定预算指以固定的业务量来确定预算目标,当实际业务量与预估业务量发生偏离时也不进行调整。弹性预算方法是以动态的业务量为前提,按多种业务量可能发生的情况为基准进行编制,保证预算目标与业务量实际发生情况匹配。

(2) 增量预算和零基预算

预算编制可以按照是否参照往年历史数据而分为增量预算和零基预算。增量预算是指以往年历史数据为基础来进行编制,在考虑预算期较以前年度变动的情况下,参照以前年度成本费用水平而进行预算期内的预算编制。零基预算指在不参照往年的数据的基础上,对经营生产各项工作重新进行测算。

(3) 定期预算和滚动预算

预算编制可以按照预算期间是否为固定期间而分为定期预算和滚动预算。定期预算指以固定的预算周期编制预算,一般与会计期间一致。滚动预算只在永续滚动的预算周期编制预算,预算目标随着预算执行的进行不断滚动,保证预算周期的连续性。

三种分类下的预算编制方法有各自的优缺点,企业实践时,根据规模大小,业务复杂程度,所处在的生命周期进行搭配选择。

2.2.3 预算执行与控制

预算执行指企业上下部门在责任范围内,为了实现自身预算目标,对生产经营的管控过程。预算执行的关键是各部门的负责人明确本部门的责任,对全面预算管理有明确的认识,并能通过良好沟通,准确的安排工作,使员工有效的执行。

在预算执行的过程中需要两方面的监督,一是对流程上的监督,如成本费用发生前是否得到了相应层级的审批,或者成本费用的发生是否遵循正当的途径,二是财务数据上的监督,要及时对执行的账面结果进行归集反馈,监督以利润目标为核心的各项财务指标的完成情况。为保证执行与预算目标不出现较大的偏差,

部门内部需要明确合理的流程作为员工办事的原则和手册,并且制定力度合适的激励政策来引导员工提高执行力。预算执行是全面预算的关键,预算执行不到位,编制的预算目标再完美也会沦为“纸上谈兵”。预算执行即强调执行的过程,也强调执行的结果,每一个责任单元沟通恰当的执行,得到符合预期的执行结果,才能使得全面预算管理可以达到预期。

2.2.4 预算分析与评价

想要预算执行得到好的结果,不仅要在整个过程中进行干预控制,还必须通过分析、评价对责任单元进行评价与指导。预算分析可以帮助企业找到预算执行与预算目标之间出现偏差的原因,预算评价可以将执行与目标比对的结果运用于绩效考核,两者都做到位才能保证执行的结果与预算不断趋同。

预算分析就是对于预算控制收集到的执行信息,企业充分利用分析,发挥管理改善效用。如果说预算编制时进行数据收集加以分析是前瞻性的分析,那么预算分析则是预算管理过程中的分以及经营动作的事后效益评估。预算分析通常分为整体经营情况的分析、现金流分析、营业业绩分析,销售分析等等。常用的分析方法有因素分析法、结构分析法和动态趋势分析法。目的是以数据为依据,分析经营趋势与预算目标的偏差并找到形成偏差的原因,表现形式多以图、表为主,是一份客观的经营分析报告。预算分析通过预算实际执行与预算目标的比对,将偏离度一目了然的体现在分析报告上,企业利用预算分析,可以及时发现企业内外部的变化因素,或业务单元的执行缺失,来进行及时的政策调整及风向防控。

预算评价的结果要严格运用于绩效考核,将考核的结果应用于员工的薪酬、干部的任免等方面,并严格落实责任制,实现精细化管控,责任化管控,实现总体的预算目标^[21]。

2.2.5 预算调整

由于预算编制是前瞻性的预算目标制定,那么当市场环境或者企业内部遇到与预期相差较大的变动,或前期资源分配无法满足企业发展时,企业还应该及时的对预算目标进行调整和优化^[22]。预算调整以预算分析得出的结论或发现的问题为基础,对剩余期间内的资源分配进行重新调配,常用手段为增加预算投入,缩减预算投入或者在各板块之间进行资源的重新分配^[23]。

2.3 预算管理的理论基础

本文对预算管理的探讨主要基于委托代理理论、控制理论及激励理论。

2.3.1 委托代理理论

进入市场经济时代,企业规模越来越大,企业所有者想要高效管理企业必须依托代理人,造成了经营权与所有权普遍分离,企业的组织形式的复杂多样,社会分工日渐明晰,层次分离,这就产生了多种多样的代理关系,委托代理理论应运而生。委托代理理论由美国经济学家伯利与米恩思提出,后不仅仅涵盖了经营权与所有权分离的情况,还将委托代理关系的边界扩张到一个主体或者多个主体通过一定的契约约束,授予其他主体一定范围内的经营权与决策权,然后以其经营或管理的质量成效来支付报酬的关系。这种关系更适用于国内的经济体制,这种委托人与被委托人的范围更加全面,也更符合预算管理的管理概念。

在委托代理理论下,委托人与被委托人的利益出发点有所不同。委托人注重企业资源节约以及整体利润最大化的目标,而被委托人更加在意得到更多的资源来完成委托契约中所约定的各项指标,以得到承诺的报酬。在这样的背景下委托人应尽可能的给被委托人制定与企业目标趋同的指标,并通过管理手段对被委托人的行为进行有效的监督是减少矛盾,明确职责的关键。全面预算管理是链接委托人与被委托人的有效管理手段。

全面预算管理以企业战略目标的实现为起点,对各项指标进行细化,明确各个责任单元的年度计划目标,并且辅以管控手段以及评估标准,是委托代理业绩衡量标准,明确了委托代理人权利与义务,对约束代理人行为有较好的管理作用。以预算管理指标约束代理人可以最大程度上消除委托人与代理人双方由于约定不明,控制不到位而产生的矛盾,最大程度上保障委托人的利益。

2.3.2 控制理论

控制是对具体行为的监督和纠正的过程,是达到全面预算管理目的重要的步骤。计划和控制是相辅相成的,计划的实施必须靠强有力的控制来保障,同时控制的过程中所反馈的数据是及时调整计划或者下一周期计划的重要依据。企业的控制分为内部控制和外部控制,外部控制可以有效的为企业防范违反法律法规而带来的风险,但全面预算管理更多是依赖内部控制。控制的前提是有据可依,预算计划给控制提供了管控依据,在控制的过程中还要制定详细的规章制度,作为控制的管理手段,并建立有效的信息收集、传递通道来通报控制的效果反馈。

罗伯特在提出控制理论时表示,在不同的组织或者企业中,控制的管理方式是具有一致性的。他认为任何的组织或者机构都需要通过控制去达到目的,但是随着信息化的发展控制的手段也在不断的进步。现代企业多是通过信息系统进行控制,小到流程的审批,大到全面的管理系统,信息化的普及加快的信息传递的效率,提高了控制的质量,并使得企业的管理者通过大量来自于信息系统的数据,

实时观察监测企业的发展情况，进行分析和对比。但信息系统只是管理的手段，对控制流程的设定以及各责任单元的目标设定及控制方式方法的设置仍然是控制质量的核心。

在控制理论中，控制分为事前控制、事中控制以及事后控制。对于公司整体的预算管理而言，预算目标的设定，预算计划的敲定属于事前控制，预算执行及预算控制属于事中控制，预算分析属于事后控制影响下一阶段的预算计划，三者联动，形成闭环，最大程度了保障了全面预算管理的有效性。

2.3.3 激励理论

在全面预算管理中想要达到目标，不仅要通过制度上的控制，还要运用适当的激励，根据激励对象不同，我们可以分为对管理者的激励以及对员工的激励来进行探讨。

根据委托代理理论，委托人根据组织架构将预算目标层层下分至各责任单元的代理人，这里的代理人指的是对该责任单元进行管理的管理者，对这一类人的激励有一定的独特性。根据马斯洛的需求理论，人的需求从低到高可以分为生理需求，安全需求，社交需求，尊重需求和自我实现的需求，激励需要先匹配人当下最看重的需求进行针对性的激励才能取得最好的效果。对于代理人而言，需求层次是比较高的，合理的激励理论才能保证代理人按照委托人的要求完成预算目标。

在确定合理的激励时，要准确把握代理人的心理活动，了解代理人的主要期望。代理人的期望往往并不是简单的追求金钱，职位的晋升，委托人的认可，人脉和资源都有可能比金钱更加能起到激励作用。

对于员工的激励也不是一概而论，有一部分有晋升空间的员工的期望可能会与代理人趋同，但大部分员工的需求常常是分为保障性和激励性两个层次。保障性需求常常反应员工的最低期望水平，比如社会保险、基本工资，生产安全保障等等，在基本需求不被满足是员工会出现大规模的反抗的局面。激励性满足常常在保障性满足之上，通过奖金，荣誉，晋升机会提升员工积极性，使得员工最大程度上为企业完成预算目标贡献最大的力量。

第3章 永州 L 通信公司预算管理现状及问题分析

预算管理在企业生产经营的方方面面发挥作用，是一套综合的、系统性的管理体系。永州 L 通信公司所处行业的行业特点鲜明，企业性质独特，使得其预算管理体系也有着鲜明的行业特点。该企业自 2001 年成立以来一直将预算管理作为管理企业生产经营的重要手段，在预算管理方面有着长时间的经验积累。近年来，公司发展迅速，数字化转型不断推进，新的产品和经营模式催生，其老旧的管理思维，和多年未更新的管理方法跟不上企业发展的步伐。

3.1 公司简介

3.1.1 公司基本情况概述

(1) 公司整体情况

中国 L 通信公司成立于 1994 年 7 月 19 日，是中国三大运营商之一。1999 年 2 月，信息产业部对中国电信进行拆分后将寻呼业务并入中国 L 通信公司，2009 年 1 月，经国务院批准，中国 L 通信公司与中国网络通信公司合并，形成了现有的中国 L 通信公司。2019 年中国 L 通信公司以 439.74 亿美元的营业收入位居《财富》世界五百强榜单第 262 位。

永州 L 通信公司是中国 L 通信公司的三级地市级分公司，成立与 2001 年 4 月，承担中国联通在永州的电信通信建设维护及经营工作，主要经营业务范围为：固话业务（含本地无线环路业务）、公众电报和用户电报业务、国内通信设施服务业务、国内长途电话业务、国际长途电话业务、IP 电话业务（限 phone-phone 的电话业务）、900/1800MHzGSM 第二代数字蜂窝移动通信业务、WCDMA 第三代数字蜂窝移动通信业务、LTE/第四代数字蜂窝移动通信业务（TD-LTE）、卫星国际专线业务、因特网数据传送业务、国际数据通信业务、26GHz 无线接入业务；3.5GHz 无线接入业务等等。

永州 L 通信公司经过 20 年发展已经成为当地大型国有企业，无论是在通信网络建设、业务发展还是综合管理方面，都得到了各级地方政府及相关部门的大力支持。

(2) 组织架构

永州 L 通信公司下设 15 个基层单元，市分本部设有业务支撑部门 4 个，市场专业线管理部门 3 个，网络专业线管理部门 2 个，职能部门 3 个，具体的组织架构如图 3-1 所示：

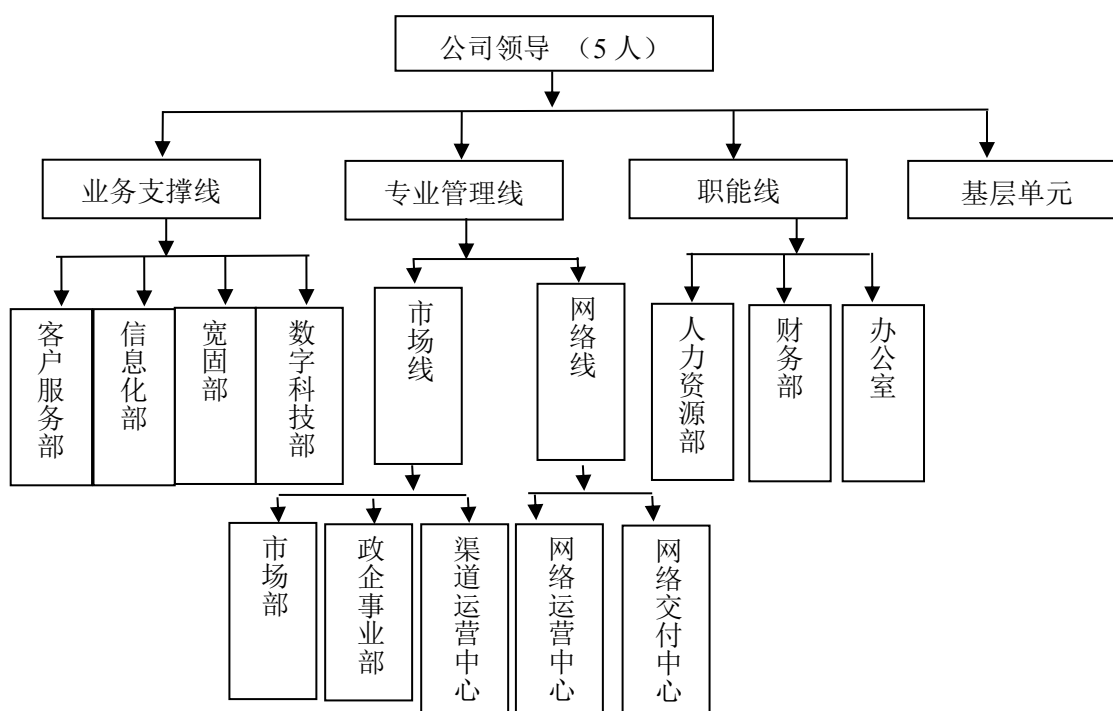


图 3-1 公司组织架构

永州L通信公司共有825名员工，其中与公司签订劳动合同的有318名，与人力资源外包公司签订合同的有507名。公司领导班子共5人，其中总经理1人，副总经理3人，纪检监察组长1人，均由上级单位委派，各部门及业务单元设负责人一名，由本级单位竞聘选拔。

（3）经营业绩

如图3-2所示，永州L通信公司营收水平处于4.5亿到5亿之间，利润水平在1千万到3千万之间，收入利润率在4%-10%之间浮动，可以说永州L通信公司整体上下表现出了大而不强，盈利能力偏弱的趋势。

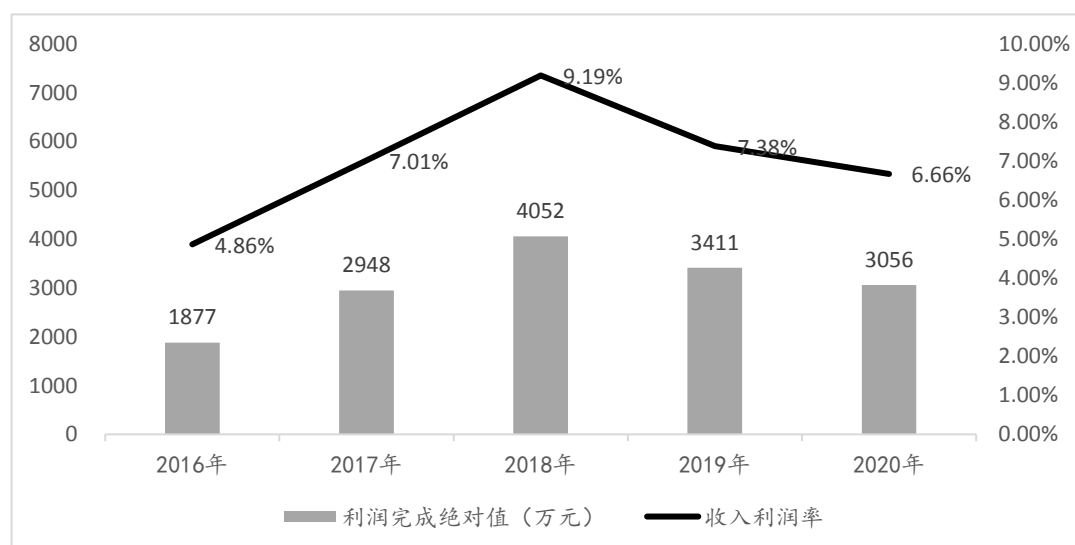


图 3-2 公司经营业绩趋势

从市场份额来看，随着国民对通信业务的需求不断膨胀，以及国家对携号转网的号召，三家运营商的市场份额近年来都有一定程度的波动。如表 3-1 所示，永州 L 通信公司面临着市场份额低于全省平均、移网用户数量不断下降，移网固网市场份额持续走低，利润总额下跌的发展瓶颈。虽然永州 L 通信公司不断创新业务上发力，试图通过创新业务的发展扭转市场占有率的颓势，但成效并不明显。

表 3-1 今年各项市场份额指标

	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年
当地市场份额	17.62%	17.14%	17.38%	18.06%	17.84%
营收全省占比	18.67%	18.63%	19.08%	20.43%	20.00%
移网用户当地市场份额	23.99%	22.80%	22.57%	22.45%	19.26%
宽带用户当地市场份额	16.32%	13.27%	10.40%	14.76%	16.35%

从近年永州当地的 GDP 增幅来看，除 2017 年，永州 L 通信公司营收增幅超过当地 GDP 增幅，其他年度公司营收增幅均低于当地 GDP 增幅，自 2018 年来差距逐年加大，2020 年甚至出现了公司营收负增长。

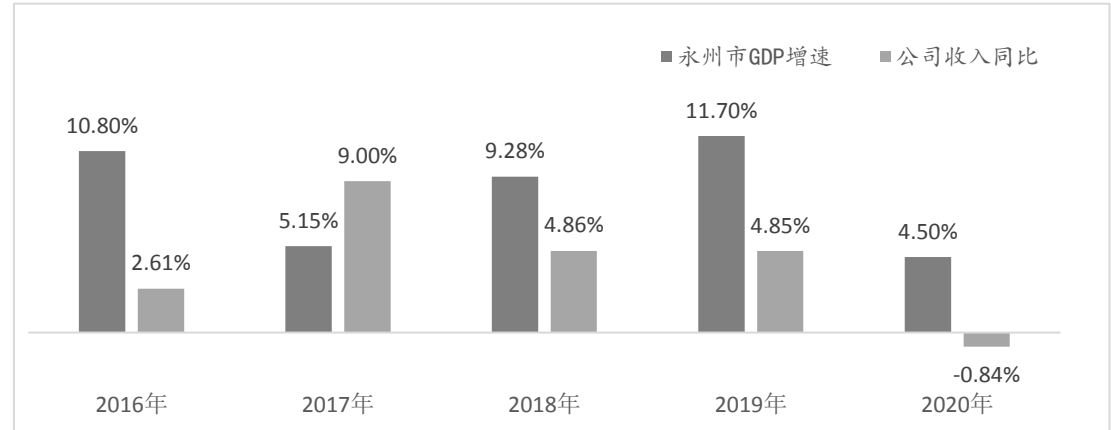


图 3-3 公司经营业绩趋势

3.1.2 公司数字化转型现状

2017 年，党的第十九次全国代表大会把数字化转型提到了国家战略的高度，鼓励全社会利用数字技术实现互联网、大数据、人工智能与实体经济的融合发展，三大运营商纷纷响应党的号召，利用原有的信息技术和网络覆盖的优势，大力发展“互联网+”产业，开启了数字化转型之路。在这样的背景下，永州 L 通信公司积极推动数字化转型，在提升经营效率，推出新型产品，革新营销模式方面取得了一定的成绩。

经历了几年的探索，公司数字化转型已进入成熟阶段，对公司整体主要的影

响和贡献体现在以下几个方面:

(1) 推出满足数字化时代需求的创新业务产品

技术革新所带来的数字化转型浪潮,使得全国各行各业进入了“互联网+”时代,无论是工业生产、旅游服务、政府管理都存在转型附能的需求。大部分传统的行业不具备自主完成转型的技术条件,需要相关企业为其提供相关的配套服务帮助其达到转型的目的。这样广阔的需求为永州 L 通信公司提供了一次与各行各业资源互通,相互融合的机会,成为利用网络及技术资源发展新型业务的一片蓝海。

永州 L 通信公司为了满足这片“蓝海”的需求,自 2018 年以来不断发展和重组自身的优势产品,研发出一系列数字化产品为客户提供定制化服务,满足客户转型需求,并将这些业务在主营业务中单独开辟一条分支,称为创新业务。创新业务主要指利用云计算、物联网、IDC、产业互联网 IT 集成服务等相关技术,以项目制的管理模式为客户提供整体的方案解决服务。

近年来,随着创新业务的市场需求不断变大,公司将资源不断向创新业务方面倾斜。一方面,为更好的支撑创新业务的发展,分别打造三个专业团队分别负责创新业务的客户营销、方案设计解决、项目服务交付工作,为客户提供全过程的专业服务。这三个专业团队的工作由政企营销团队,数字科技中心,与网络交付中心的相关人员负责,实现了个性化需求满足的一体化运作。

2018 年开始,创新业务正式成为永州 L 通信公司重要的业绩增长点,几年间发展态势迅猛,从 2018 年公司全年实现创新业务 672.4 万元,到 2020 年全年实现创新业务 4,078 万元,三年创新业务收入累计 9,642 万元,占主营收入 7.11%,成为了公司保持收入增速的重要板块。

(2) 利用互联网实现大规模线上营销

2014 年-2017 年,虽然互联网线上消费迅猛发展,线上消费已经成为主流,对实体零售产生了很大的冲击。但彼时,三大运营商的通信卡销售方式仍然以实体渠道销售结合人员零售为主,虽然有 10010 网上营业厅、手机营业厅、短信营业厅、微信营业厅等互联网渠道,但这些渠道办理的业务主要以缴纳话费为主,号卡成交率极低。加上移动销售设备的缺失,人脸识别的手段不到位,操作系统尚未做到便捷化,大多情况下线上成交后仍然要到实体渠道进行开卡,流程长,客户感知不好,各地市运营单位也没有对互联网渠道给予足够的资源投入。

2017 年随着数字化时代的全面到来,人脸识别技术、移动支付技术迅速发展,公司跟随集团公司的脚步,利用高效的行销设备,正式对互联网销售领域进军。技术的发展提高了移动开卡和移动收款的效率,使得网上下单、上门交付变成可能,公司的销售途径扩宽到互联网渠道。

2020 年以来,网络营销公司利用线上触点资源加入了三大运营商营销团队的阵营。他们充分利用其线上资源在各类互联网站上的触点,投放广告进行线上营销。线上产生的订单信息,网络营销公司可以随意的售卖给任何一家分公司,购买订单的分公司对实际销量对合作商支付佣金或分成,由客户所在地的公司进行交付,并对交付人员给予一定报酬。收入通过总部分摊系统在购买订单的分公司与交付地分公司之间进行分摊。

截止到 2020 年底,永州 L 通信公司通过网络营销公司每月所购买的订单已经稳定在 3000 单-5000 单之间,每月总部分摊的收入稳定在 120 万-150 万之间,线上营销模式已经成为了公司稳定、不可或缺的收入来源。

(3) 内部信息系统的不断完善和更新

作为通信运营商,公司成立之初所面对的就是广大的客户群,数量多,产品价值低,信息繁杂,促使公司在成立时就开始使用信息系统对庞大的客户信息进行管理。经过多年来的迭代更新,公司已经发展了一个庞大的信息系统,在服役的系统共有 108 个,主要分为党建市场类 16 个,支撑管理类 92 个。

随着信息化建设的不断深入、数字化技术不断运用,数据传输的不断便捷,各个信息系统不断更新迭代,相互融合共同构成了公司的线上管理网。

3.1.3 数字化转型对公司预算管理的影响

数字化转型为企业带来变革,促进企业发展的同时,也为企业的预算管理带来了新的机遇与挑战。一方面预算管理团队可以利用在数字化转型中迅速丰富与更新的信息化系统提高预算管理的效率,另一方面新型业务的发展与营销模式的变革也需要在预算管理中做特殊考虑,一旦预算管理不能满足数字化转型提出的需求,就有可能造成较大的预算偏离,甚至影响公司发展^[25]。

信息化系统的逐步完善对公司的经营管理带来了极大的便利,同时,在财务核算、数据分析等方面都产生了可以利用的系统或新的系统模块,有助于提高财务核算、预算管理效率^[26]。

(1) 在财务核算方面,永州 L 通信公司由上而下不断推行集中核算体系,利用信息系统对重复化、标准化的场景,采取一点结算、一点核算。释放财务人员的精力,使得在人员有限的情况下,财务人员可以投入更多的关注度在预算管理方面。

(2) 在申请审批方面,信息化系统使得更多的审批流程线上规范化,减少了财务报账事前审批的纸质版附件线下流转时间,充分加以利用可以提高预算控制的效率。

(3) 在数据分析方面,公司逐步搭建“大中台”的支撑布局,将数据支撑

职责从各专业线剥离，并增加了数据展示平台，有助于基层单元看数，取数。

数字化转型给公司的预算管理带来了机遇的同时，也带来了很多挑战，一方面新兴的产品和营销模式必须要在预算管理时进行特殊考虑，另一方面强大的信息系统需要与之相匹配的管理思维，才能充分的发挥作用。

(1) 创新业务成本复杂，技术更新快，预算管理难度大。

创新业务中不同产品提供的服务内容不同，成本结构也各不相同，财务核算比较复杂，预算管理难度较大。加上创新业务以项目制进行核算，项目与项目之间差距较大，预算编制难度大。

产业互联网 IT 集成服务主要为客户提供行业信息化一体集成服务，服务领域涵盖医疗、政务、教育等等，全方位满足客户各项需求，产品服务内容以项目制开展，涉及到的成本主要为设备成本、集成服务成本、软件开发成本、施工成本等等。IT 集成服务提供服务的方式又有外包和自主交付两种模式，由于公司在技术方面不成熟，导致大部分 IT 集成服务项目采用外包模式为客户提供服务^[24]。

物联网业务主要提供与移动电话卡类似的互联业务，服务维度从智慧家庭、智慧园区到智慧城市，万物互联、规模不等。涉及到的主要成本为流量结算成本及部件设备成本。大数据业务主要以数据收集、提取、加工满足各个行业的分析或推广需求，其主要涉及成本为信息加工费用。

IDC、云存储主要利用通信光缆及专业的机房，为客户提供数据储存及服务器托管服务，该项成本比较复杂，建设机房为一项长期投资，其对应的折旧随着业务扩大而打薄，其成本主要有机房租赁费、电费及维护费组成。

无论哪一种创新业务，其业务性质、管理模式及服务对象都与基础业务大不相同，其本质的区别是，传统业务是面向公众客户发展的，发展经营方式主要运用市场营销手段，提供的服务存在着高度趋同的特点，成本费用以销售费用为主，可管控性较强，而创新业务是面向独立客户进行发展，提供的服务属于围绕这数据集成、万物互联而提供个性化服务，成本以项目实施过程中发生成本为主，可管控性弱，进行预算管理时通常需要将管理颗粒细化至具体的业务类别甚至具体项目。

业务间成本特性差距较大，业务内根据面对的客户、行业、规模的不同其成本类型也千差万别，使得创新业务成本标准难统一、发展非持续的特征为预算目标测算带来了较大的困难^[27]。

同时创新业务技术革新较快，历史数据可参照性较低，也为创新业务预算编制带来不小的困难。

一方面，发展过程中，不同类型的业务的发展进展也有所不同，ICT 业务发展较早，IDC 业务到 19 年底才有所突破，云计算、物联网、大数据业务尚处于

边缘化位置。

另一方面,创新业务发展能力在不同基层单元中也并不均匀,部分基层单元在创新业务层面尚未起步。直至 2020 年,大部分创新业务都是由市级战略客户单位进行拓展,县级区级基层单元发展量较小,就财务数据而言几乎没有参照依据。而技术的革新也会导致在技术前沿的创新业务成本实时进行波动。以 ICT 业务为例,17 年-18 年该业务成本占收入比例高达 97%,随着技术的进步,公司创新实力的增强,19 年下降至 92%左右,而 2020 年持续下降至 90%。各个项目之间成本占收比幅度横跨 0%-100%,甚至也有个别项目出现了成本收入倒挂的情况。项目成本难以预估导致了目标难以设定,这对预算管理提出了不小的挑战。

(2) 线上营销模式多样,管理灵活

由于网络营销公司引入时没有门槛、也不需要缴纳押金,网络营销公司可以来去自由的与各地分公司合作,价高者得,只要有足够的成本投入就能获得更多的订单,对应换取更多的收入。这样全新的业务发展模式,使得年初对线上营销活动的成本投入预期测算变得非常重要。

同时,线上营销模式已经在中国 L 通信公司各地市分公司之间得到了推广,地市分公司之间互相开展价格博弈,线上收单,换而言之,成本费用投入的规模决定的收入规模。合作模式和价格也在存在着巨大区别,有订单获得当月一次性结算佣金的,有在集团结入收入后再按一定比例分成的,也有两者结合的,佣金比例也是一单一价,且时常发展变化,这样获取订单的方式,对预算编制提出了不小的挑战。

(3) 数字化管理水平有待提高

高覆盖的信息化系统,为公司带来了大量数据沉淀,如何高效利用数据为公司提质增效,对公司管理水平和决策水平提出了新的要求。

公司有大量的信息系统和模块可以应用,沉淀了大量的数据信息可以用以分析,如果预算管理人员、财务人员缺乏数字化的思维,不知道如何充分利用数字化工具,将会造成管理手段老旧、经营分析缺乏实效性等一系列的问题。

3.1.4 公司预算管理主要内容及现行效果

永州 L 通信公司预算管理主要内容包括经营预算、投资预算与资金预算,其中以经营预算为主,进行公司上下全面预算管理,投资预算和资金预算主要只完成上级单位布置的控制动作,不进行个性化管控,没有进行全面预算管理^[28]。

在经营预算中,公司最为关注的指标为主营业务收入及利润两个财务指标。主营业务收入及利润从上到下关联公司 KPI 进行考核,其中公司的主营业务主要包含移网语音业务、移网增值业务、固网宽带租用业务、互联网接入业务等,

但出售手机、通信设备并不属于主营业务收入之列，数字化转型之后以集成服务为主的创新业务收入也是主营业务收入的重要组成部分。

在投资方面，投资预算集中在中国 L 通信公司进行方向上的统盘，二级、三级机构以对内投资为主，投资内容主要涉及到对本地网网络基础设施、办公设施的建设，不具有对外投资的决策权。投资预算的管理体制相对来说比较集中，项目审批制度主要采取地市上报申请，二级单位审批的方式。全年的投资额度有上级单位通过测算预估确定，并在全年进行总额管控。永州 L 通信公司投资预算分别由办公司和网络建设部对办公类投资及网络建设类投资进行统一的调度，向上申请，向下审批，没有纳入全面预算管理的实质范围。

在资金管理方面，公司实行收、支两条线，收入资金统一上缴集团进行管理投资，支出资金统一由总部进行贷款使用。如果资金预算不准确，信息收集不及时，则会造成高额的财务费用，资源浪费，对公司整体利益造成损失。在资金预算管控中，集团公司主要负责信息收集与统筹，二级公司进行计划、申请和调度，三级公司主要是预判和支付。永州 L 通信公司在资金管理方面，由财务部每月收集相关需求，向二级单位进行申请，没有纳入全面预算管理的实质范围。

3.2 永州 L 通信公司预算管理现状分析

永州 L 通信公司自 2010 年引进预算管理作为企业经营管理的重要工具，10 年间，随着公司发展不断的在对预算管理体系进行优化和改进，但框架都是每年承袭上年，没有大的变动。2020 年来，数字化转型对公司各个方面产生了一系列的影响，同时公司的发展的进入了瓶颈期，预算管理体系迭代更新问题重新进入了公司管理者的视野。

3.2.1 预算管理组织架构

永州 L 通信公司预算管理主要由财务负责统筹，各相关部门负责配合财务部开展相关工作，管理职权相对来说比较集中。

（1）预算管理组织架构

如图 3-4 所示，永州 L 通信公司预算管理主要由财务部牵头负责，向上对公司领导层负责，横向收集其他部门的意见，向下对基层单元分解目标，并进行过程管控，当预算管理执行结果与分公司绩效考核挂钩时，财务部提供数据至人力资源部，整个组织架构相对来说是比较集中的。

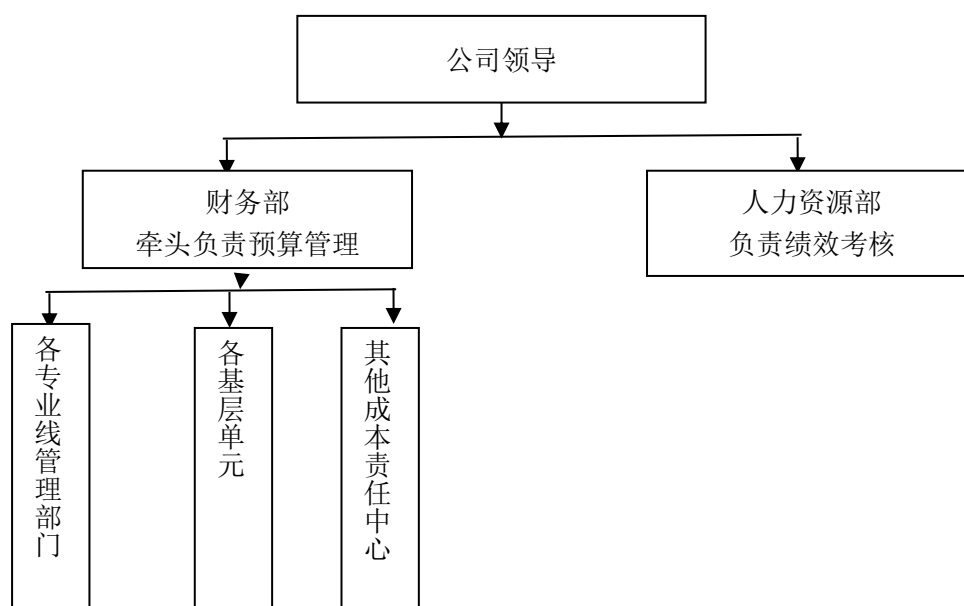


图 3-4 预算管理组织框架

（2）各组织职能

公司领导是在预算管理体系中主要承担决策的职责，主要负责预算方案及重大相关事项的决策，一般来说以总经理意见为主。

财务部承担了预算管理体系中的大部分职责，包括预算目标的编制、协调、对预算执行的控制、对各预算责任单元的预算分解，对预算执行与目标偏离进行分析，视情况对预算管理方案进行调整。财务部一方面要收集各专业线的预算需求，并对基层单元进行分解，一方面要向上对公司领导进行汇报，起到了整个预算管理的汇总、链接的核心作用。

人力资源部是负责绩效考核，绩效考核为预算管理提供了强有力的保障。财务部每月将纳入绩效考核的相关预算执行数据提供给人力资源部，人力资源部按照考核细则对各专业线和基层单元进行打分评价。

各专业线管理部门主要包括市场部、政企部、渠道运营中心、网络运营中心，这些部门除了作为办公费的成本发生责任中心，还承担了相关专业线预算需求的测算，收集，并监控各基层单元中对应的专业线成本费用的使用情况，并对基层单元发生成本费用进行审核和把关的工作。

各基层单元是成本费用的主要发生责任中心，在财务部下发的预算范围内进行成本费用的开支，并承担相对应的考核。

3.2.2 预算编制方法与流程

由于现阶段预算管理主要围绕上级单位考核指标来开展，公司的预算编制主要参考当年上级单位收入、利润预算目标，根据往年基础数据，制定当年成本费

用预算，并分配给各个成本责任中心。

（1）预算编制时间

预算编制将经过两轮编制，第一轮主要确定公司整体层面的收入、利润及各项成本费用的预算总金额，第二轮主要依据上一轮确定的各成本费用的预算目标，对基层单元进行分解，确定每个基层单元全年可使用的成本费用预算额度。

预算编制的时间一般根据上级单位下发公司整体的收入、利润目标来确定，一般来说，财务部与上年度 12 月末收到目标，于 1 月末进行第一轮审批，2 月末进行第二轮审批，三月中旬分公司各项预算目标最终确定并发文。

（2）预算编制的审批流程

预算编制的审批范围相对来说比较集中，审批流程也比较简单，在第一轮整体层面的收入、利润及各项成本费用的预算总金额后，财务部会将总体情况向公司领导进行非正式汇报。在第二轮预算编制完成后，会将两轮编制的整体情况提请“三重一大”会议决策流程，由公司领导班子进行决议。

（3）预算编制流程及方法

永州 L 通信公司多年来采用自上而下的编制流程，以增量预算为主的编制方法。预算目标的主要确定思路如图 3-5 所示：

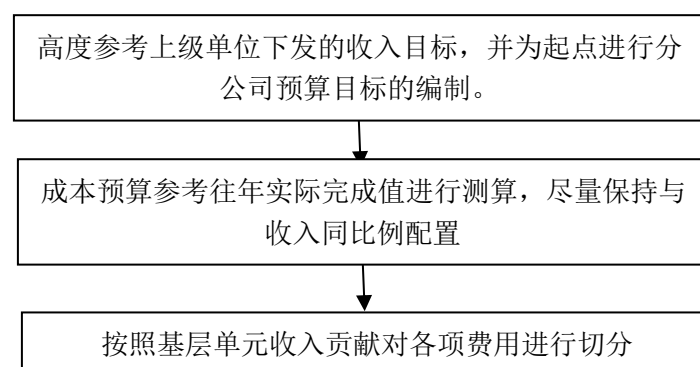


图 3-5 预算编制总体流程

具体编制步骤如下：

- 1、通过上级单位下发的收入与利润目标，倒算出成本费用的总体目标。
- 2、梳理资产模块数据，比对本年度投资预算和资金预算，确定本年度付现成本的总体金额（付现成本=总成本-折旧-财务费用）。
- 3、对上年度付现成本使用情况进行梳理，确定上年度付现成本总体使用情况以及各大类付现成本在各责任单元的实际发生金额。
- 4、比对预算年度付现成本总体目标与上年度付现成本总体使用情况，得出成本费用压降或上涨的空间。
- 5、梳理合同系统，与各专业上对付现成本预算额度进行商议，并确定各成

本费用本年预算额度。

6、对收入整体目标进行分解，依据各基层单元本年度收入实际完成情况，将收入整体目标分解至各基层单元。

7、依据收入分解情况，将付现成本分解至各基层责任单元。

3.2.3 预算执行与控制

现阶段，公司预算执行与控制主要分为事前审批，事中控制，事后归集三个步骤。

事前审批主要利用工单和呈批件，对公司发生的偶发性业务进行审批，但是缺乏审批标准，除了文件明文规定支出项目超过 100 万的情况下必须通过公司办公会进行决议，其他的费用审批没有明确的标准。

事中控住主要体现在财务部在审核报账单的过程中，会参考成本费用当月的预算，当单笔费用报销大于当月可使用总预算时，会询问超额完成的原因。

在每月结束后，按照成本中心将成本费用的使用情况进行归集后，以表格的形式对预算执行情况进行通报。

3.2.4 预算分析与评价

每月初，财务部会根据预算执行情况与预算进度进行比对，对偏离度较大的基层单元进行提醒，偏离度过大的及时向公司领导进行汇报。

每一季度，财务部会对季度的成本费用使用情况形成报告，详细分析预算完成与进度预算目标之间的偏差，并找形成较大偏差的原因，在经营分析会上对全公司进行通报。

3.2.5 预算调整

每年 6 月，一方面，财务部会依据上半年成本预算执行情况对全年利润完成情况进行预测，若发现因为行业环境、营销模式等变化，导致年初的预算目标与实际需求有较大偏差，将会在年中对全年预算进行整体调整。另一方面，若发现由于个别营销政策、业务场景的原因，导致个别成本费用科目的预算目标与实际需求有较大偏差，将会在科目间进行小范围调整。

3.2.6 预算管理实施效果

近年来，永州 L 通信公司每年编制了经营预算，并在全年按照年初计划进行预算管理工作，但实际执行情况较年初预算存在较大偏差，其中 2019 年，2020 年预算执行情况如表 3-2 所示：

表 3-2 2019 年-2020 年预算执行情况表

项目	2019 年 预算数	2019 年 实际数	2019 年 偏差率	2020 年 预算数	2020 年 实际数	2020 年 偏差率
一、主营业务收入	44569	46626	4.62%	49896	46318	-7.17%
基础业务收入	43334	43665	0.76%	44946	43953	-2.21%
创新业务收入	1235	2961	139.76%	4950	2365	-52.22%
二、不含人工基础版块成本	25203	27110	7.57%	30860	27188	-11.90%
（一）网络成本	8987	10264	14.21%	11218	9573	-14.66%
修理费	1886	2056	9.01%	2108	1856	-11.94%
铁塔租赁费	2958	2821	-4.63%	2815	2765	-1.79%
能耗成本	2589	2456	-5.14%	2349	2536	7.97%
其他网运成本	798	895	12.16%	986	856	-13.18%
创新业务成本	756	2036	169.31%	2960	1560	-47.30%
（二）销售费用	15004	15699	4.63%	18373	16457	-10.43%
社会渠道费用	8956	9633	7.56%	11960	9986	-16.51%
固网终端（客户接入分摊）	896	658	-26.56%	890	780	-12.36%
营业房屋及其他租赁费	1689	1801	6.63%	1690	1896	12.19%
营业修理费（含装修）	378	398	5.29%	350	460	31.43%
广告宣传费	325	423	30.15%	521	456	-12.48%
用户维系/获取成本	173	196	13.29%	223	215	-3.59%
公众版块用户维系/获取成本	145	156	7.59%	158	125	-20.89%
集团版块用户维系/获取成本	28	40	42.86%	65	62	-4.62%
坏账准备	1789	1869	4.47%	1986	1969	-0.86%
其他销售费用	798	721	-9.65%	753	695	-7.70%
（三）行政综合成本	1212	1147	-5.36%	1269	1158	-8.75%
三、人工成本	5987	6023	0.60%	5600	5556	-0.79%
四、固定成本	9687	10098	4.24%	9949	10563	6.17%
（一）折旧及摊销	9546	10023	5.00%	9897	10456	5.65%
（二）财务费用	141	75	-46.81%	52	107	105.77%
五、营业利润	3692	3395	-8.04%	3487	3011	-13.65%
六、营业外收支及投资收益	36	16	-55.56%	20	45	125.00%
七、利润总额	3728	3411	-8.50%	3507	3056	-12.86%

从 2019 年-2020 年的预算执行情况可以看出，销售费用各项成本受收入完成情况影响较大，创新业务收入及成本偏差最为明显，不同科目之间差异幅度不同，总体来说，预算执行与年初预算编制结果差异较为明显。

3.3 永州 L 通信公司预算管理存在的问题及原因分析

永州 L 通信公司引进预算管理理念较早,多年来一直在进行优化改革,但由于领导层更加关注市场方面管理理念和手段的更新,对财务管理板块有所忽略,公司预算管理在组织架构、资源配置、管控手段等方面没有取得较大的突破。陈旧的预算管理体系已经难以满足公司发展的需求,更不能满足数字化转型下新的业务,新的营销模式提出的需求,导致预算管理方面的问题日益突显。主要表现在组织架构、编制方法、控制手段等各个方面。

3.3.1 预算管理组织不完善、架构不清晰

现阶段,预算编制的主要责任集中在财务部,对上向公司管理层进行汇报,对下进行数据收集汇总,财务部承担了 80%以上的工作,过多依赖单一部门,管理乏力,组织单薄。

在预算控制方面也单一的依赖财务部事后对当月的成本进行统计通报,这样导致财务部过于集权,缺乏监督,且工作量过大,容易出现偏差。各部门及业务单元对自身预算执行考核被动的接受,没有参与管理,导致预算考核单纯的以财务账面数据为准,缺乏灵活性,容易造成考核失准。永州 L 通信公司业务量大,涉及的成本面广,成本性质各有不同,业务单元发展方式多种多样,单一的管理途径,容易造成预算控制缺乏全方面的管理视角,考核指标失真,不能达到全面预算管理效果。

3.3.2 预算目标编制准确性差、方法单一

预算管理是否能达到预期,预算目标的编制是起点也是关键,一旦预算目标制定不科学、不合理就会导致资源浪费、偏离实际或无法起到预期激励效果等一系列问题。预算编制方面的不足主要体现以下几个方面。

(1) 预算编制过于依赖上级单位目标,与现实存在一定偏离

作为一家具有典型国有企业特质的通信公司,公司上级单位往往在以要求地市分公司在以前年度实际完成数的基础上,收入和利润等方面有一定的增幅,但永州当地情况常常并不完全匹配上级单位的预期。现阶段,永州 L 通信公司的预算编制,特别是收入目标的确定,直接根据上级单位下达目标进行分解,没有结合内外部环境、公司经营手段变化等信息对自身在预算年度预计将完成的收入进行准确的预判,这样的目标常常是与当地的实际发展增速不符,并不体现公司战略目标,在实际执行时容易出现较大程度的偏离。

同时,简单的对上级单位目标进行拆解,也使得永州 L 通信公司自我分析、自我测算能力薄弱,无法对自身有独立、清晰的发展定位,也无法自行制定长期

的战略目标。另一方面，上级单位预算考核过于强调收入利润财务指标作为业绩考核依据，容易滋生短视行为，忽略企业发展长期规划。

（2）预算编制粗放，预算目标缺乏准确性

公司主要预算编制方法采用固定预算与增量预算，实际操作时直接以上年度发生的成本费用实际完成值作为参考，未对历史数据进行合理性分析和调整，导致非常规的、短期行为的历史成本费用数据，成为了新的预算期间的重要参考对象。

同时，在参照历史数据确定预算年度各成本费用预算目标的过程中，往往简单的根据收入和利润倒算出来的成本费用总额，再根据总体的压降目标或释放空间进行调整，忽略了实际需求，容易造成资源浪费或资源配置不足。

（3）对数字化转型中的新业务、新模式未做特殊考虑

公司数字化转型过程中衍生的创新业务产品和线上营销模式已经对公司的经营管理提出了新的需求，但在预算管理方面一直生硬的对新业务套用老的编制方法，忽视了其成本结构的特殊性。

在创新业务方面，不同创新业务产品特性不同，所涉及的成本也不同，即使相同的创新业务类型，项目之间的毛利率差别也比较大。如果在制定预算目标时，仍然将其归类在普通的主营业务成本中，参考历史数据制定目标，势必难以达到管理目的。

线上营销模式的主体是各网络营销公司，是客户订单的卖方，各地市分公司是买方，按照现有体系，各公司只要向营销公司购买了客户订单，无论客户所在地是哪个城市，集团公司都会将收入划拨给购买订单的地市分公司。例如：当一个上海的客户通过网络营销公司的广告链接在互联网上下一笔购买移动通信卡的订单，那么就产生了虚拟市场中可交易的产品。永州L通信公司跟该网络营销公司购买了该笔订单，根据双发达成的协议支付佣金，则该客户的每月产生的收入的一定比例将通过集团的结算系统划拨给永州分公司。

在这种模式下，网络营销公司可以与各分公司自由合作，订单价高者得，换句话说，只要有足够的成本投入就能获得更多的订单，对应换取更多的收入。这样全新的业务发展模式，使得成本投入规模变得尤为重要。在预算编制时如果不对这种情况合理测算，特殊考虑，将造成营销费用预算目标与实际需求产生较大程度的偏离，甚至影响公司收入目标的达成。

（4）预算编制时上下各级参与度较低

由于预算管理组织不完善、绩效考核结果对基层员工影响较小、全面预算管理理念缺失等等原因，预算编制采用自上而下的模式进行，预算编制工作一般由财务部牵头，集中在公司本部的各个部门间进行，基层单元参与较少。同时，领

导班子也只是对财务部提交的预算编制方案进行审核,了解预算年度是否可以达成上级单位下达的考核目标,很少真正参与讨论和数据研究。

上下深度参与的缺失,导致预算编制常常在财务部、市场部、政企部、网运部、办公司等个别部门的讨论中产生,而这些部门站在自身利益的角度往往产生偏差,想要尽可能的为达到自身其他考核目标而争取更多的成本资源。财务部虽然会对业务部门上报数据进行合理性分析、并与总体收入利润目标进行匹配,但财务部往往与外部市场环境接触较少,难以对业务部门信息收集过程中的舞弊行为进行准确的判断。而作为基层业务单元,作为被动接受者,如果预算目标不能满足房展需求,有可能会放弃预算控制,在期中以多方面的理由想公司领导申请更多的资源投放,这样编制流程严重影响了资源分配的准确性,容易造成资源浪费。

3.3.3 预算控制手段薄弱

现阶段预算控制主要依赖于财务部人工事后管理,控制手段薄弱,各成本责任中心对预算执行的结果不关注,预算控制效果不佳。

(1) 以事后管控为主,缺乏事前、事中管控

财务部每月初开始对上月的成本数据进行归口,将当月发生的成本费用按照成本中心进行归集,再通报,并运用至考核。当预算产生偏差时,一般是事后察觉。在事前管控中,为明确成本费用发生的审批标准,由于在月中不能及时归集每个成本中心各项成本费用的使用情况,财务在审核报账单时,很难发现多笔报账单累计金额超预算的情况,使得预算管控效果不佳,事后归集的成本费用使用情况与预算目标出现较大偏差。

(2) 未充分利用信息化手段进行预算控制

财务部进行数据归口的工具以 EXCEL 为主,通过各个科目的明细账中成本中心编码进行手工归集,在将归集的数据通过邮件发送给各个部门、基层单元的负责人。这个环节几乎全部由手工处理,从未使用到任何的信息化管控手段。

数字化转型催生的各种信息化系统中有很多系统是可以满足预算控制的需求的,比如在业务前端系统设置一定的额度,超过额度的审批会提出警报,在财务报账审核的时候也可以匹配各责任单元各成本费用的额度,超额审批出现提示等等。甚至,在数字展现方面,公司有手机 APP 可以用于展现到各责任单元的数据,但这个 APP 仅仅被用于展现业务测的数据,比如每日基层单元新卡通信卡数量通报,没有在预算管理方面有任何的应用。

(3) 预算执行归口维度单一

预算执行仅仅按照成本中心进行归口,使得专业线管理部门不能直观的了解

专业线内发生的成本费用的总额,也没有办法进行有效的管控。在永州 L 通信公司基层单元是最普遍的成本中心,但是基层单元常常因为管理能力有限,或为了业务发展而忽视预算控制。仅仅按照成本中心归口,也使得基层单元的预算管理责任缺乏专业管理部门的监督,导致预算管理失控。

3.3.4 预算分析流于形式

(1) 预算分析不及时,信息滞后

由于预算执行结果需要由上级单位进行一定的成本分摊,加上基本由财务部一个部门经过对账户明细表手工加工进行预算执行情况的汇总,导致预算执行情况反应不及时。在公司内部,一般要到下月中下旬业务单元及各部室才能通过财务部下发的邮件得知上月本责任单元的预算执行情况,信息滞后,由于通信业务发展具有连续性,其发展性质导致无法停止业务发展来进行政策或管理手段调整,信息的不及时导致无法对预算执行情况进行及时纠错及计划,为业务单元自我纠偏,自我规划带来难度,成为信息的被动接受方。永州 L 通信公司虽然在进行数字化改革和技术革新,但并未将信息系统运用至预算管理体系上来,预算执行的编制仍然以人工的 EXCEL 表格为主,导致责任单元无法实时监测自身预算完成情况。

(2) 预算改善手段薄弱,预算责任中心预算管理意识淡薄

在永州 L 通信公司的发展理念中,各预算责任中心要以业务发展为主要关注点,各责任中心负责人需聚焦管理业务发展,对本部门的预算工作主要由个别支撑岗位员工进行对接。责任中心管理人员对责任中心年度预算并不关心,对自身全年成本使用情况无计划无规划,基本上是财务部给多少,就用多少,自身无管理的意识。

基层单元只关注影响绩效考核的整体毛利完成情况,不注重个别科目的执行情况,公司管理层在公司整体利润没有出现困难的时候也不关注预算管控。一方面基层单元没有自己全年的预算规划及管控意识,预算超额使用并不分析原因,而只关心如何向市公司管理部门申请追加预算。另一方面公司管理层在批示基层单元追加预算申请时也不关心历史超额原因。在这样的管理环境下,企业对于预算管理的内控是存在缺陷的,容易造成预算松弛。

同时,其意识淡薄导致的能力不足也会使得各责任单元在预算执行出现偏离时,无法对自身预算使用情况进行有效的分析,并在此基础上进行自我改善。

3.3.5 预算调整较为随意

虽然永州分公司有预算调整的支撑流程,但是多年以来,预算调整启动机制并没有标准。一般情况下仅仅根据公司的利润情况来决定,当预计预算年度内可

以完成上级单位的预算目标时，不会启动预算调整。只有预计无法完成上级单位利润指标时，才会通过预算调整的手段，压缩公司各项成本费用，以完成利润指标。

在这样的情况下，预算调整过于随意，仅仅服务于绩效考核指标，忽略了各项成本费用的需求。

3.4 预算管理存在问题的原因分析

永州 L 通信公司预算管理的各个环节存在的问题，究其原因，主要原因在一下几个方面。

3.4.1 战略思维不够，管理层认识不足

多年来，永州 L 通信公司机械的以上级单位下达的预算目标为本公司的目标，从未以自身战略目标为出发点，对市场展开深层次的研究以及对自身的定位。预算目标的编制都是以完成上级单位的年度考核为基础，缺乏对企业长期发展的探讨。始终将自身定位为上级单位的分支机构而不是一个独立经营的个体，使得永州 L 通信公司的发展过程中出现了多次明显的短视、激进行为。加之，公司管理层均为上级单位任命派驻，导致上级单位的绩效考核成为管理层的关注的绝对中心，而不是公司的实际健康度。没有战略导向作为牵引，预算管理动作难免变形，失去了真实意义^[29]。

预算管理得不到管理层的重视，全公司上下参与度比较低，导致了财务部独挑大梁，过于集权。而永州 L 通信公司财务从业人员专业素质及能力不达预期，加之受多年国有企业氛围影响普遍观念比较老旧，对预算管理的认知还停留在财务核算结果的层面，将财务核算与预算管理画上等号，很难发挥出预算管理的真正效用，为企业增益^[30]。

3.4.2 预算编制方法陈旧死板，多年未有更新

多年来永州 L 通信公司一直采用增量预算法，这种方法的原则是历史数据的真实、合理性。但从前文可知，该公司具有浓厚的国有企业的特点，基层单元多年来对成本的使用基本遵循有多少用多少，市分公司多配基层单元多用，市分公司少配基层单元少用的习惯。这样的特点导致，历史数据中多项成本，特别是基层单元可以管控的成本费用基本是属于满负荷或超负荷使用的状态，使得增量预算法，变成了狭义的“增”量预算法，各成本费用的使用水平已经与真实需求偏离度较大^[31]。而上文提到的很多由于数字化转型而衍生的创新产品、新的营销模式都是没有历史数据参考的，导致陈旧的预算编制方法已经完全不能适应新的企业发展步伐。

3.4.3 预算管理未成闭环

预算管理其实质是一套科学的闭环管理体系，从预算编制、执行到结果运用，再到分析改进，每个环节都应该得到重视，才可以是的预算管理水平呈陀螺式的上升，跟上企业不断发展的节奏。永州 L 通信公司预算管理的目的在于自身的优化，而在于“精准”的完成上级单位所指定的管理指标，导致其预算执行常常处于名不副实的状态，在预算编制的时期比较重视，当执行情况不达预期，则不再关注，听之任之^[31]。同时，上级单位的管理指标是一年一度进行更新，导致永州 L 通信公司的绩效考核缺乏延续性，绩效考核规则性变化加剧了基层单元的短视行为。对于预算执行结果在绩效考核上的运用，也常常根据年末实际完成上级单位的指标而变化，没有绝对的关联性，对于预算完成效果较好的责任单元，受人工成本配置规则的影响无法兑现相匹配的薪酬及奖励，对于预算考核欠佳的责任单元又配备了一定的保障措施，确保其基本薪酬水平^[32]。与绩效考核的不对等，也导致了预算控制的实际完成情况得不到应有的关注，相关部门也就缺乏对预算执行结果进行复盘分析的动力^[33]。

第4章 永州 L 通信公司预算管理的优化方案

4.1 预算管理优化目标

预算管理优化的目标在于全面提高公司预算管理水平,使得优化后的预算管理体系全面适应公司发展节奏,并在预算管理优化的过程中梳理公司内部管理机制及组织架构,提高领导班子预算管理意识,加强公司相关组织内外部分析能力,达到对各项成本费用精细化管理、实现预算管理闭环^[34]。

同时,本文针对永州 L 通信公司预算管理体系中存在的现实问题,给出具体的优化建议,希望对行业内各企业的预算管理有借鉴意义。

4.2 预算管理的原则

4.2.1 目标上下趋同原则

编制预算目标是将公司的战略目标分解、细化、再转换为各项具体经营指标的重要步骤。在编制预算目标之前,公司需根据内外部环境变化,结合自身发展实力,明确公司未来的企业战略目标。

作为企业的三级核算机构,虽然企业各方面发展指标难免参考上级单位的考核目标,但企业的战略目标并不应该简单依赖上级单位布置的收入利润目标为企业发展唯一参考,而不对自身发展做出清晰的定位。反观,上级单位所下达的收入、利润目标也是结合上级单位的环境、人才、资金、资产、发展能力等各个方面的信息而进行的以战略目标制定。所以下级单位在承接上级单位的考核目标时,应该跳出简单的数字思维,正确的理解上级单位的战略目标,并在整个庞大的体系中精准的找到本单位的定位,才能在上上级单位的考核体系中避免出现空谈数字、不切实际的行为,真正做到正确理解、价值趋同。

正确理解上级单位的战略目标,是明确本级企业自身战略目标的关键步骤,但不是全部工作。地市分公司自身的战略规划,必须由本级企业独立自主的对自身过往发展情况进行复盘,结合企业当前现状进行制定。一般的企业通常以盈利水平作为战略目标,而永州 L 通信公司作为垄断性质的国有企业,其战略目标应当结合市场占有率,客服满意度等多个方面来制定,其规划的周期可以是 3~5 年。预算管理是将战略目标转换为具体的经营目标的工具,所以预算目标与战略目标趋同是最基本的预算管理原则。

永州分公司下设 14 个基层单元,基层单元的负责人于公司而言属于责任与权力层次的委托与被委托关系,在预算管理中必须考虑对基层单元的监督与评价体系,将预算目标细化成各责任单元的可量化目标,并在预算管理的过程中,充

分落实预算控制与预算分析,借助绩效考核体系,实现权、责、利对等,才能合理判断基层单元的发展经营是否与永州L通信公司步调一致,价值趋同。

科学的预算管理连接上级、本级及下级,做到三级价值趋同,是本次预算管理优化的核心原则,也是借助预算管理实现企业战略目标的关键原则。

4.2.2 可比性原则

可比性的基础是可量化,预算管理的职责之一就是将战略目标进行分解和量化。量化后的预算管理目标必须要满足两个维度的可比性原则,才能在预算执行分析、调整和激励考核方面发挥出作用:同一对象纵向可比及不同对象的横向可比。

同一对象的纵向可比主要是指同一评价对象在不同的时间内,其预算目标演化的考核指标的内涵和外延要有一定的稳定性,为执行分析、控制、调整以及评价提供可靠的对比依据。不同对象的横向可比性主要指针对不同的对象适配其自身的评价指标的同时,保证其在同一时间内有对标可比性,横向可比性主要保证了公平公正的评价机制以及其激发的激励效果。

4.2.3 公正透明原则

在预算管理的过程中,必须要坚持公开透明的原则来保证预算管理的权威性和有效性。预算管理编制的过程中必须有清晰可以考证的编制逻辑和数据链条,保证其目标的编制客观公正,预算执行的评价不带偏颇且令人信服。

要达到上述效果,在预算管理的过程中必须做到关键职责的分离,如:预算考核的组织与预算编制的组织要进行分离,预算制定汇报与预算决策的职能要进行区分。预算管理的全过程中要注意避免财务部一家独大,过于集权的现象出现,就算在预算编制的过程中,需要依赖财务部门的专业能力,也可以采用邀请审计或外部专家来进行二次评判的方式来保证公正性。

同时,如果预算执行的结果作为绩效考核的关键依据,就更要做到公示透明,并建立通畅的反馈通道和监督机制。将每个周期的预算执行结果通过合适的公开途径进行公示,并开通反馈和纠偏的通道,使得被评价的责任中心正确理解预算执行数据,认可预算执行数据,是全面预算管理发挥出预期的职能的基本原则之一。

4.3 搭建预算管理组织架构,明确相关责任

4.3.1 搭建虚拟团队,解决岗位编制问题

科学完整、职责分明的组织架构是实现高效预算管理的必要条件,永州L通

信公司尚未搭建完善、全面、职责清晰的管理组织，由财务部承担了主要职责，严重影响了预算管理的效果。由于公司各部门的岗位配置受上级单位的约束，公司难以增加独立的组织机构或岗位单独承担预算管理的工作，同时，公司不允许用工性质为外包的人员接触预算、财务等工作内容，这为预算管理组织架构的搭建造成了一定的困难。

在这样的背景下，公司结合现有的组织架构，采用虚拟团队的方式，搭建预算管理组织。虚拟团队由现存的实体部门中的人员组成，要求成员在完成原部门工作内容的基础上，承担应虚拟团队中的对应职责，虚拟团队中的工作安排调度由虚拟团队中的团队管理者进行分配。虚拟团队的搭建，可以在不增加编制的前提下，结合各部门在预算管理中的职责选调成员，可以按需确定部门覆盖面，为解决现结算预算管理依赖单一部门，调动性差的问题提供了一条可行的途径。

4.3.2 设置三级组织架构，明确岗位职责

在预算管理过程中，需要搭建三个层级预算管理组织，分别是预算管理决策机构、预算管理工作小组以及预算管理的执行单位，并对每一个管理层级中所涉及的单位设计对应的管理职责，如表 4-1 所示：

表 4-1 优化后组织机构及职责

组织机构	成员	职责
预算管理决策机构	公司领导班子	1.通过“三重一大”办公会议审批预算管理相关制度、政策及预算目标； 2.负责审批相关成本责任中心对增补预算，或大额成本费用支出的申请； 3.行使领导班子的职责，对偏离度较大的责任中心进行约谈和考核； 4.决定是否需要中期调整，并审批中期调整方案；
预算管理工作小组	财务部，人力资源部等相关部门经理及虚拟团队成员	1.财务部：拟定预算管理相关制度及政策，并提请决策；编制年度预算目标、进行分解并提请决策；定期分析、评价预算管理执行情况，并形成分析报告；编制预算调整方案；收集预算管理相关信息，协调解决预算管理工作中的相关问题并做好解释工作； 2.人力资源部：根据预算执行情况以及对应绩效考核办法，进行绩效考核评价； 3.各专业管理部门：做好管理范围内预算信息反馈及管理工作；承担对应管理职责并接受相对应考核；
预算责任中心	各基层责任单元等成本责任中心	1.提供预算编制所需的相关基础资料； 2.负责本单位预算管理相关工作； 3.对本单位预算管理情况实施控制、监督；

在虚拟的组织架构下,所有的预算管理组织都搭建在现实组织之上,在原有的岗位职责上赋予预算管理的责任,达到全面预算管理的目的。三层预算管理组织又环环相扣,以预算管理工作小组为核心,承担管理与执行的双重责任。

4.4 优化预算编制方法,提高准确性

预算编制是预算管理流程的起点,使用正确的编制方法,制定符合实际的预算目标,是整个预算管理体系后续运转顺畅的基础,预算目标一旦缺乏科学性、合理性就会造成因资源配置过于宽松或禁止,而造成资源浪费或预算控制难以实施的极端局面。

考虑到永州L通信公司以往预算管理编制基础和公司行业性质,增量预算仍然是预算编制的主要方法,但在这个基础上可以结合公司发展的趋势,将创新业务和基础业务的编制方法做一定的区隔。

在对基础业务进行预算编制优化时,提高收入预测能力,清理成本费用历史数据、考虑线上营销活动对预算编制的特殊需求。在对创新业务进行预算编制时,充分考虑其业务本身的特殊性。同时,在预算编制时注重上下沟通,使得资源配置更加符合实际需求。

4.4.1 提高基础业务预测准确性

基础业务自公司成立以来一直是公司收入,利润的主要来源,多年来产品内容变化不大,预算编制的框架相较创新业务较为成熟。基础业务预算编制的优化,主要通过收入及部分成本费用预测方法的优化与调整来提高准确性。

(1) 提高收入预测准确性

收入的预测是经营预测的起点,是预算编制中至关重要的一个环节。然而多年来,在预算编制中使用的收入目标,往往生搬硬套上级单位下达的考核目标,没有结合公司的实际情况考虑最大概率可完成的值。并且成本费用编制一般都很很大程度上参考了收入目标编制的结果,一旦收入目标制定缺乏科学性,将影响整体的经营预算编制,做好符合实际情况的收入预测是提高预算科学合理性的关键一步。

基础业务可以按照客户属性分为公众基础业务和集团基础业务,基于公众用户发展的基础业务主要由公众移网业务和家庭宽带业务组成,基于集团客户发展的基础业务主要以互联网专线和电路业务为主,统称为双线业务。按照客户入网的年限,又可以分为增量收入和存量收入,增量收入指为预算当年发展入网的客户提供服务产生的收入,存量收入指为预算年度以前入网的客户提供服务在预算当年产生的收入。按照基础业务发展方式,又可以将基础业务分为互联网渠道发展的基础收入及传统渠道发展的基础收入。

由于公司性质的固有限制,在进行收入预测时必然需要参考上级单位所下发的预算目标。考虑到互联网渠道所带来的收入与佣金激励政策强相关,且基本可控,所以在进行收入预测时,可以将互联网渠道收入作为调节项。首先,按照行业的发展动态,市场经营环境及永州分公司实际发展水平对传统渠道收入进行务实的预测,然后再根据上级单位预算目标与实际预测值之间差异,确定互联网渠道收入的预算目标值。具体预测方法如表 4-2 所示:

表 4-2 基础业务收入预测方法

收入类别		预测方法	预测值（万元）
传统渠道基础业务收入	存量收入	1.计算往年各个月份用户流失情况，测算预算年度存量用户流失情况。	27016
		2.考虑互联网发展对用户 ARUP 值的影响，测算预算期内用户的 ARUP 值。	
	移网通信	3.根据用户流失率测算存量用户数，并根据用户数和 ARUP 值的估计，得出存量用户收入。	
		1.分别测算低端、中端、高端用户的预算期净增数。	
	公众用户	2.考虑分公司营销节奏，测算用户净增的分月情况。	4924
		3.结合低端、中端、高端用户的 ARUP 值，测算预算期内净增用户收入。	
	固网宽带	1.结合用户合同到期情况，预测存量用户流失情况。	6763
		2.根据用户登网情况，预测用户续费概率，测算存量用户数。	
	3.结合用户 ARUP 值，预测存量收入		
	增量收入	1.根据往年用户净增数，测算新增用户数。	756
	2.结合 ARUP 值测算增量收入。		
单位用户	互联网专线等	1.清理合同，了解合同到期用户数量及具体合同金额。	1630
		2.结合单位用户维系情况，对合同续签做出合理预估。	
		3.结合上述测算，预测存量单位用户的收入。	
		增量收入	1.根据往年合同签单情况测算增量收入。
互联网渠道基础业务收入		预算年度上级单位预算目标减去传统渠道基础业务收入预测值	2000
		基础业务收合计	43559

2021 年上级单位对永州分公司制定的收入目标为 43559 万,根据当地发展

质态进行传统渠道收入预测后得出预测职位 41559 万元，则可以确认互联网渠道基础业务收入目标为 2000 万元。

(2) 丰富预测方法，提高成本费用预测的准确性

针对成本费用预算编制，采用以增量预算为主，零基预算为辅的综合性编制方法。对于有较为完善的资料支撑的成本费用，采用零基预算的编制方法进行预测，其他成本费用仍然沿用增量预算的编制方法。

在运用增量预算时，并不直接以往年的账面数据作为参考，而是将往年实际执行值进行清理，对偶发性的费用进行剔除，使得历史数据充分反映往年日常发生水平，增强历史数据可参考性。按照成本费用的性质，在进行预算编制前，为各个成本费用选择合适的编制方法，具体分类如表 4-3 所示。

表 4-3 成本费用预算编制方法分类

项目	编制方法
(一) 网络成本	
修理费	增量
铁塔租赁费	零基
能耗成本	增量
其他网运成本	增量
(二) 销售费用	
社会渠道费用	增量
固网终端（客户接入分摊）	增量
营业房屋及其他租赁费	零基
营业修理费（含装修）	增量
广告宣传费	增量
用户维系/获取成本	增量
公众版块用户维系/获取成本	增量
集团版块用户维系/获取成本	增量
坏账准备	增量
其他销售费用	增量
(三) 行政综合成本（含税金）	零基/增量
(四) 联网渠道销售费用	零基
(五) 人工成本	零基
(六) 固定成本	
折旧及摊销	零基
财务费用	增量

成本费用基础数据清理主要针对预算期前一个年度或者两个年度期间所发

生的主要可管可控的成本数据进行盘点,剔除当年发生的特殊的,阶段性的或者超预期的成本,使得成本呈现公司平稳运行状态下的真实需求水平。以销售费用为例,如表4-4所示,通过对上年度各成本费用实际使用情况的清理,剔除掉由于偶发支出产生的费用,可以得到一个用于预测使用的、可以体现满足基本需求的销售费用的参考基数。

表4-4 销售费用历史数据清理表

成本费用项目	上年度实际 使用情况 (1)	数据剔除 情况(2)	本年预测使用 基数 (2) - (1)	数据剔除理由
社会渠道费用	10063	500	9563	大额一次性补贴
固网终端(客户接入分摊)	233	30	203	
营业修理费(含装修)	366	150	216	阶段性修缮
广告宣传费	567	60	507	偶发性广告支出
用户维系/获取成本	225	30	195	偶发性促销活动费用
公众版块	125	10	115	偶发性促销活动费用
集团版块	100	20	80	偶发性促销活动费用
坏账准备	1565		1565	
其他销售费用	2273	500	1773	一次性销售政策

对于采用零基预算的成本费用,一般有非常完善的数据作为预测依据。

营业房屋及其他租赁费一般以租赁合同及市场布局作为测算依据:截止2020年,仍在租赁期的租赁合同67份,根据合同租赁期及续租情况可以测算出存量租赁合同预计在2021年产生租赁费613万元,根据市场部的布局,2021年将在2区9县新增租赁营业点22个,根据当地平均租赁价格,可以得到新增租赁费204万元,2021年整体营业用租赁费817万元。

折旧摊销有折旧摊销明细表及上级单位投资预算作为预测依据:公司的投资预算为上级单位直接确定,每年预算使用率均为100%,全年中投资进度相当均匀,在这样的情况下可以精确计算出预算年度每月新增资产的金额,并参考公司各折旧年限的资产的比例,即可计算出新增的资产预算年度内的这就金额。新增资产的折旧金额加上现有资产的折旧金额即可得出相对准确的预算年度折旧摊销金额。以永州L通信公司2021年的折旧预算编制为例:截止2020年底,公司资产48935条,根据每条资产原值、折旧年限可以测算出现有资产,在2021年的12月自然月中将产生折旧8525万元,2021年公司预计新增4518万元的固定资产投资,根据网络部的投资预算计划,将新增2000条资产,原值约为4518万元,假设投资进度均匀,则新增资产在当年产生折旧1125万元,2021年永州L

通信公司折旧预算目标为 9650 万元。

行政综合成本中按照人员数量配比的办公费,交通费等日常开支以用工人员明细表作为测算依据:日常购买办公用品的办公费,每月的交通补贴,每年的预算使用率基本为 100%,这类开支可以在预算编制的过程中制定合理的人均标准报预算决策机构进行决策,即可以此计算相对于准确的成本费用预算值。永州 L 通信公司 2021 年预计合同制在职员工为 372 人每月,办公费标准为 90 元/人/月,交通补贴为 300 元/人每月,则可以得出办公费和交通费,2021 年预算目标分别为 40 万元、134 万元。

人工成本以上级单位的计算模型为依据进行测算,模型每年有变动,但基本与公司收入利润目标相关。

零基预算编制方法在进行测算过程中,大量运用了业务侧数据,而不简单的以往年财务数据确定预算年度财务数据,将大大提高相关预测的准确性。

零基预算与优化后的增量预算编制方法相结合可以大大提高成本费用预测的准确性。

(3) 充分考虑线上营销模式的特殊性

现阶段,互联网渠道分布在全国各地,由于信息不对称,永州分公司与各个渠道所签订的激励模式各不相同,而这一部分收入又是靠成本进行驱动。对于这种情况,进行预算编制时,对单个渠道或单项销售费用进行管控意义不大,可以对分公司整体互联网营销进行项目制毛利率管控。经过对上级单位的政策文件的研究及互联网渠道的了解,2021 年永州分公司的互联网线上营销项目线上营销项目毛利率为 10%。按照收入 2000 万元测算,项目毛利绝对值为 200 万元。

(4) 充分考虑上级单位利润目标设定

经过前面三个步骤,可以得到在充分满足市场正常需求的前提下,利润的预测值,但预测情况与上级单位所下达的利润目标常常会出现一定的偏差。在这种情况下可以结合创业业务预算编制结果,对个别成本费用进行微调,使得利润目标尽量与上级单位分配的目标趋同。

4.4.2 建立与创新业务特点相匹配的预算编制方法

创新业务与基础业务在业务性质,核算方式等方面都具有很大的差异,项目间差异大,不确定性较高,在预算编制时,可以对其毛利进行整体考虑。

(1) 创新业务收入预测

在编制创新业务收入与可以按照其项目管理的类型将 IDC、云计算、物联网、大数据这四类业务划分为标准化创新业务,将 ICT 业务单独归类为非标准化创新业务。

标准化产品收入计列的特性与宽带产品类似,为按月进行开账,进行周期管理维护。以物联网业务为例,物联网产品是实现万物互联的工具,可以理解为一卡只提供流量不提供通话语音的电话卡,一般以当月使用的流量数量计费,此类业务一旦签订,合同周期一般较长,开账稳定,成本按收入一定比例结算,项目间提供服务的内容类似,续签的可能性较大,标准化产品都具有以上的特点。

非标准化产品根据提供服务的类型不同,分为按月均匀开账和按完工进度开账两种,按月开账的项目按照周期管理维护,按照完工进度开账的项目按照项目制管理。ICT业务一般由集成服务、软件开发、建筑安装服务、维护服务和设备代采四种类型的服务组成,一个ICT项目不一定涉及到所有服务种类,可以是任意几种进行组合提供。比如:某政府单位的视频监控室需要搬迁,项目提供的服务可能有:1、设备代采:为客户代采监控大屏、摄像头;2、软件开发:针对客户需求进行对应的软件开发;3、集成服务:对网络、设备、软件提供综合集成一体设计,并调试到位。4、维护服务:对该项目所有内容进行长期维护。四项服务内容中1-3项属于按照完工进度计收,客户单位对项目进行进度验收时计列收入,第4项属于在合同期类按月进行开账,特征与标准化产品的特点类似。

在进行收入预测时,同样可以将收入分为存量收入及增量收入进行预测,其中:存量收入为成立在以前年度的项目在预算周期内所带来的收入,增量收入为新建立的项目在预算周期内所带来的收入。合同作为项目成立的标志,是进行收入预测的关键依据。增量收入预测可以参考当地财政资金预算投入及当地企业数字化转型的需求增长速度。具体预测方法如表4-5所示:

表4-5 创新业务收入情况预测表

项目	业务类型	金额	预测方法
存量收入	IDC	1100	1.对标准化产品和含有维护服务的ICT合同进行清理,通过合同到期时间测算本年收入金额。 2.在预算年度到期的合同,测算续签概率,得到续签后带来收入的金额。 3.对含有1-3类服务内容的ICT合同进行清理,依据合同约定的完工进度,测算在预测期内的完工进度带来的收入情况。
	云计算	255	
	物联网	105	
	大数据	118	
	ICT	2801	
增量收入	IDC	200	1.上年度创新业务新签合同开账金额*(1+当年财政预算同比增幅) 2.考虑上级单位预算目标
	云计算	45	
	物联网	25	
	大数据	32	
	ICT	1300	

表 4-5 创新业务收入情况预测表（续）

项目	业务类型	金额	预测方法
	IDC	1300	
	云计算	300	
合计	物联网	130	1.存量收入+增量收入
	大数据	150	2.考虑上级单位预算目标
	ICT	4101	

（2）创新业务毛利情况预测

创新业务根据其提供的服务类型不一样，所涉及的成本科目也不一样，涉及到 25 个会计核算科目，在进行创新业务预算编制时，不适合以成本科目为维度进行测算，可以按照不同业务特点直接考虑项目毛利率情况，对各个业务的毛利值进行预算编制。

标准化的创新业务其产品时进行了统一的定价的，不会根据客户所处的行业、需求不同而变化，标准化产品项目成本方面以与研发单位的结算成本为主，也有比较完善的定价体系，项目毛利率相对来说比较稳定，做好了收入预测就等同于做好了毛利预算。

ICT 业务，主要是为客户单位提供个性化的集成服务，服务内容主要包含了设备代采、设备集成、线路设计、线路施工改造等。在服务过程中，永州 L 通信公司主要提供设计及管理服务，各项具体实施通常是通过公开招标采购的方式分包给供应商，这样的模式下，该类型所有业务必须采用项目制管理核算，并且每个项目的情况大相径庭，加大了预测与预算管理的难度。

对于公司来说，ICT 业务属于重点发展的业务，需要配置佣金激励，现阶段，高毛利项目给予高激励，低毛利项目给予低毛利，对创新业务所发生的佣金进行与项目成本一起归集后，各个项目毛利基本上处于一个比较稳定的水平。具体编制方法如表 4-6 所示。

表 4-6 创新业务毛利预算编制方法

项目	预算目标	编制方法
创新业务收入	5981	
其中：ICT 收入	4101	
标准化产品创新收入	1880	1.确定各类产品毛利率，其中：标准化产品全省定价、结算基本统一，可以参考全省平均值，非标准化产品计算出上年毛利率，结合本年提升目标，即可确定本年毛利率。
ICT 业务毛利率	13%	
标准创新业务毛利率	30%	2.以收入预测情况乘以毛利率预测情况得出创新业务毛利绝对值预算值。
创新业务毛利润绝对值	1097	

4.4.3 重视上下沟通，考虑多方因素

在将公司整体预算分解到预算责任中心的过程中，应该从由上至下的模式转变为上下结合的模式，一方面当根据实际情况进行测算的收入、利润预测值与上级单位的目标值差距过大时，应该积极与上级单位沟通；另一方面预算编制过程中应该加强与基层单元的沟通，充分考虑业务前段的实际情况。收集多方意见后可以在可控范围内对预测值进行适当的调整，得到与上级单位目标值匹配的预算目标^[35]。

同时，在初步预算编制完成后需要通过公示、邮件等形式保证预算责任中心明确自身的预算目标。

4.5 全流程管控，提高预算控制水平

永州 L 通信公司成本费用项目复杂，想要达到高效、高质量的预算控制效果，必须充分利用信息化手段，压实专业管理部门的责任，在成本费用发生的全流程进行有效控制，最大程度降低预算执行的偏差。

4.5.1 确事前审批标准，利用信息系统提高审核效率

(1) 建立明晰的审批流程

公司成本费用开支按照属性可以分为销费费用，主营业务成本-网络运行成本，主营业务成本-创新业务项目成本及管理费用，按照发生的频次和场景又可以分为偶发性支出及经常性支出，对于不同的成本费用需建立明晰的事前审批流程和标准，在支出发生前请示对应层级。

制定标准的基本原则需要考虑充分支出发生金额的大小及业务实质，对于佣金、交通费、办公费等频次高，计算流程完善的费用，不需要再单独设立事前审批流程，只要在预算范围内，按实际发生进行报账。对于修理维护、促销费、一次性渠道补贴等偶发性支出需要单独设立一事一议事前审批流程。对于不同的费用审批标准如表 4-7 所示：

表 4-7 成本费用审批流程及标准

项目	管控类型	管控标准
网络维护修理费	一事一议	1. $x < 3000$ 元，成本中心对应负责人审批，网络运营中心负责人审批，审批方式：OA 系统工单审批 2. $3000 \text{ 元} \leq x < 10000$ 元，增加分管网络专业的公司副总经理审批，审批方式：OA 系统工单审批 3. $10000 \text{ 元} \leq x$ ，增加公司总经理审批，审批方式：公文系统签报审批

表 4-7 成本费用审批流程及标准（续）

项目	管控类型	管控标准
社会渠道费用	一事一议	对于新建社会渠道或对已有社会渠道给予一次性补贴，无论金额大小，需基层单元负责人，市场部负责人，分管市场专业副总经理依次审批，审批方式：OA 系统工单审批
营业房屋及其他租赁费	一事一议	对于新租赁营业厅及其他营业场所，无论金额大小，需基层单元负责人，市场部负责人，分管市场专业副总经理，总经理依次审批，审批方式：OA 系统工单审批
营业修理费（含装修）	一事一议	1. $x < 3000$ 元，成本中心对应负责人审批，渠道中心负责人审批，审批方式：OA 系统工单审批 2. $3000 \text{ 元} \leq x < 10000$ 元，增加分管市场专业的公司副总经理审批，审批方式：OA 系统工单审批 3. $10000 \text{ 元} \leq x$ ，增加公司总经理审批，审批方式：公文系统签报审批
广告宣传费	一事一议	1. $x < 3000$ 元，基层单元负责人审批。 2. $3000 \text{ 元} \leq x < 10000$ 元，增加市场部经理审批，分管时长专业的公司副总经理审批，审批方式：OA 系统工单审批 3. $10000 \text{ 元} \leq x$ ，增加公司总经理审批，审批方式：公文系统签报审批
用户维系/获取成本	一事一议	1. $x < 3000$ 元，基层单元负责人审批。 2. $3000 \text{ 元} \leq x < 10000$ 元，增加市场部经理审批，分管市场专业的公司副总经理审批，审批方式：OA 系统工单审批 3. $10000 \text{ 元} \leq x$ ，增加公司总经理审批，审批方式：公文系统签报审批
办公房屋装修	一事一议	1. $x < 3000$ 元，基层单元负责人审批。 2. $3000 \text{ 元} \leq x < 10000$ 元，增加市办公室经理审批，分管行政专业的公司副总经理审批，审批方式：OA 系统工单审批 3. $10000 \text{ 元} \leq x$ ，增加公司总经理审批，审批方式：公文系统签报审批
其他偶发性费用	一事一议	无论金额大小，需成本中心负责人，对应专业管理部室负责人，分管专业副总经理，总经理依次审批，审批方式：OA 系统工单审批
其他日常经营费用	预算总额 管控	在预算范围内，通过正常财务报账流程审批支付，不设事前审批环节

（2）充分利用信息化系统提高控制效率

永州 L 通信公司虽然有庞大的信息化体系，但没有独立的预算管理系统，对

预算管理事项进行统一管理。在现有的信息系统里，有一部分系统具有一定的预算管理功能的模块，但在实际工作中未被充分利用，要提高预算控制效率第一步则是运用现有系统中预算管控的功能^[38]。

在现有的系统中，报账平台及内部商城的预算控制功能可以满足大部分成本费用的管控需求。

内部商城是已经通过招标采购流程的供应商的采购平台，公司有非常多类别的成本费用支出是通过在内部商城中下单发生的，如：办公用品，广告等等。每月初，财务部会根据各个成本中心各个科目的预算结余情况，将当月的预算情况录入内部商城，在预算范围内，成本中心可以自由下单，如果超过预算，则向财务部申请增补预算。

报账平台的预算管控模块，常年来未被公司启用，启用该模块功能后，财务人员可以按月对所有成本费用分责任中心配置当月的预算额度，当成本费用超出当月配置的金额后，在报账单审核时就会自动弹出缺少可使用预算的提醒，有效的提醒财务人员关注责任中心该项成本预算是使用情况。。比如，冷水滩基层单元全年修理维护费全年预算为12万，如果截止到5月25日，已经发生费用4.5万元，5月26日再在系统发起一笔8千元的修理维护费报账，那么在财务进行审核时，系统就会自动提醒：“冷水滩区修理维护费已超预算，是否继续审批”。提醒财务人员审核报账单据时关注冷水滩基层单元该项成本费用的预算情况。

4.5.2 加强过程把控力度，提高财务审核效率

预算管理的基础是准确的财务核算，随着数字化转型的深入推进，企业可以结合一系列的数字化工具，提高报账效率，加强核算的准确性，保持预算与决算的联动管控。

在进行精准核算的过程中，财务部要压实责任，划分管理界面，明确业务管理部门对报账附件真实、准确的责任，提高核算意识，优化财务报账流程、提高财务核算效率。

但是，受上级单位人员编制的影响，公司财务人员编制数量多年来没有增加，随着业务量的增加，财务审核和核算的压力越来越大，创新业务产品对财务支撑也提出了急迫的需求，全员预算管理在基层单元层面需要财务人员的指导，在人员编制没有增加的情况下，只有利用数字化转型提高核算效率，才能满足各方面对财务管理职能的需求。

多年来，永州L通信公司财务报账流程都以纸质版报账单为审核唯一依据，虽然对差旅费、招待费等业务发生场景简单、标准规范的费用方面，为了更好的进行廉洁风险防控，开发了事前审批平台，形成了与报账平台的数据对接，但到

了报账审核环节仍然要把审核后的表格打印出来之后,再连同发票等其他附件送至财务部进行审核。

永州地域较广,有两区九县,分了14个基层单元划片管辖经营,最远及基层单元距离市分本部3小时车程,由于山区较多,快递邮寄报账单也需要2天时间才能达到,这样的审核模式下,财务核算效率低下,一旦审核不通过,需要反复寄送,沟通不便。

早年间,德勤利用数字化技术推出财务共享机器人,但永州L通信公司财务数字化转型远没有达到与其相当的水平。那么,在现阶段,公司可以首先做好两步,一是审核字段标准化,二是实施电子化审核。

审核字段标准化的目的是将财务报账附件规范化,并明确标准化字段,尽量使用标准化的报账附件和关键字段是电子化审核和后期全面线上转型的基础。电子化审核主要指充分使用报账系统中电子附件上传的模块,利用高拍仪、扫描仪等工具将报账附件转化为电子图像进行上传,财务部在接收到报账单电子流程后可以通过电子图像进行审核,如果出现不符合要求的情况,可以线上退回,要求报账人重新上传正确的电子附件,这样大大节约了纸质单据反复递送的时间。做好这两项基础工作后,后期企业才可以朝扫描信息自动抓取,财务共享机器人自动审核的方向努力,彻底释放财务劳力,将财务管理的主要精力向管理职能倾斜,全面提高财务核算效率。

4.5.3 优化事后数据清理方式,建立双重归口管理机制

(1) 精准归集,权责利对等

在进行事后数据归集时,应该充分考虑成本费用的管理责任和受益情况,不能简单按照“谁报账,谁承担”的原则进行成本划分,而应该考虑“谁收益”“谁审批”两个方面,抵制专业线间成本互用,模糊管理边界的情况发生。

一方面,不能简单的按照发生费用的成本中心对成本费用进行简单的归集,应该考虑对应的收入的归集问题,主要体现“谁受益、谁承担”的原则^[36]。对于坏账准备、佣金等与收入强相关的成本费用,应该按照收入发展人匹配预算执行情况对于成本责任的划分主要从成本中心和收入发展人两个维度进行管理。成本中心是指在在成本核算时用来区分责任单元的编码,此编码关联报账人归属地进行管理,主要体现“谁使用、谁承担”的原则。收入发展人用于对收入的归集,成本及损益项如坏账准备、佣金按照发展人所在单元匹配预算执行情况,体现了。

“谁收益、谁承担”的原则。对于佣金来说,以直销人员作为发展人为例,如果直销人员的发展人编号所属A基层单元成本中心,则对收入进行考核归集时,就会将该直销人员发展的客户所产生的收入归集到A集成单元。当直销人员从

A 基层单元调入 B 基层单元,其发展人的归属应该要及时进行变更,以保证该直销人员所取得的收入及所付出的成本费用得到正确的归集,保证预算控制的基础数据准确。

另一方面,预算执行的归集还应该体现“谁审批,谁承担”的原则,压实专业线管理部门的责任。截止 2021 年 5 月份分公司预算执行责任分配及完成情况如表 4-8 所示:

表 4-8 截止 2021 年 5 月分公司预算执行责任分配及完成情况

项目	责任部门	截止 2021 年 5 月预算执行情况	
		冷水滩区	其他责任中心使用情况
一、主营业务收入		1745	19234
传统渠道基础业务收入	市场部	1614	14224
线上渠道基础业务收入	市场部	65	800
二、不含人工基础版块成本		686	6690
(一) 网络成本	网络部	249	2956
修理费	网络部	21	189
铁塔租赁费	网络部	78	926
能耗成本	网络部	141	1754
其他网运成本	网络部	9	87
(二) 销售费用	市场部	383	3258
社会渠道费用	市场部	217	2065
固网终端(客户接入分摊)	渠道中心	21	133
营业房屋及其他租赁费	渠道中心	27	303
营业修理费(含装修)	渠道中心	12	21
广告宣传费	市场部	4	36
用户维系/获取成本		66	424
公众版块用户维系/获取成本	市场部	22	88
集团版块用户维系/获取成本	政企部	44	336
坏账准备	市场部、 政企部	30	245
其他销售费用	市场部	6	31
(三) 行政综合成本(含税金)		54	476
二、创新业务			
(一) 创新业务收入	政企部	66	2912
其中: ICT 收入	政企部	54	2456
标准化产品创新收入	政企部	12	456

表 4-8 截止 2021 年 5 月分公司预算执行责任分配及完成情况 (续)

项目	责任部门	截止 2021 年 5 月预算执行情况	
		冷水滩区	其他责任中心使用情况
(二)创新业务支出		76	682
其中: ICT 成本	政企部	45	2137
标准化产品创新产品	政企部	6	316
创新业务销售费用	政企部	3	67
其他费用	政企部	1	76
(三)坏账准备-创新业务	政企部	6	7
(四)创新业务毛利	政企部	10.62	456.08
四、互联网营销业务	市场部		
(一)互联网渠道收入	市场部	0	865
(二)联网渠道销售费用	市场部	0	778
(三)互联网渠道毛利	市场部	0	87
六、人工成本			2456
八、固定成本			3910
(一)折旧及摊销			4890
(二)财务费用			20
九、营业利润(考核)			2649.7
十、营业外收支及投资收益			10
十一、利润总额			2659.7

以会议费为例,市公司总体的会议费预算会下达给办公室进行统一管控,但是使用和报账的主体往往是各个基层单元,那么在进行预算执行归集时,就应该进行成本中心和专业管理部门的双重归集,即体现使用情况,又体现专业管控情况。

(2) 打通上下沟通核对通道

每个月财务部将当月预算执行情况定稿后,应该将结果及明细数据,通过“在沃”信息平台进行展示。在数据通报后,给予一定时间的沟通期限,期限内如对成本费用归集有异议,可以联系财务部进行修改。如果修改涉及两个成本中心成本费用的分摊,则由财务部牵头对事实进行复查,如情况属实且双方达成一致则可以进行调整。开辟有效的沟通通道,一方面是进一步保证的成本费用归集的有效性,另一方面也是促进各预算执行小组成员积极参与到预算管理的过程中来,提高公司上下对预算管理的关注度,保证各基层单元对预算执行情况清晰、明了,提高预算执行结果统计的准确性。

(3) 加大对成本费用的清查,识别由于预算管理过激导致的舞弊行为

预算管理如果过于宽松或者过于紧张,都会对成本费用财务入账的准确性造成一定的影响,预算工作小组应该在日常工作中对以下几个方面加大关注力度,识别由于预算管理过激导致的舞弊行为。

定期复查一事一议或增补预算的审批文件,保证每一笔需要审批的成本费用支出均经过相应层级的审批。

加大小金库、办公用品囤积、长期应付挂账等行为的清查力度,如果基层单元出现小金库现象、或者大额囤积办公用品、长期应付挂账等现象,避免套取公司利益的行为。

持续跟踪报账及时,发票使用及时性,员工二次支付情况,谨防基层单元出现普遍的报账不及时,延期较长时间才进行报账,员工先行垫款后报账的情况。

4.6 注重预算执行情况的分析改善,加强闭环管理

预算管理的目标在于实现企业整体目标,预算执行管控和预算分析工作不仅仅是为绩效考核提供数据,其主要目的是激发基层单元对于预算执行结果的关注度,主动寻找预算偏差的原因,加以改善,形成“目标-执行-控制-分析-改善”的闭环。

公司层面应该全面落实经营分析会制度,固化经营分析流程,提升经营分析质量,制定督办措施,将分析中发现的问题一一整改,持续监督。市本部牵头对当期公司及各责任单元经营发展进行分析、通报、讲解,能够使得责任单元定期关注自身发展情况,积极进行横向对标,了解预算改善的抓手。经营分析以预算偏差为着眼点,为责任单元找到预算执行不达预期的关键原因,分析问题根源,并明确改善目标,以保证责任单元预算目标的达成。

实施“现问题,解决问题,总结经验”发的闭环管理,在经营分析会或其他专项分析会上,应对责任单元进行个性化工作计划管理制度^[37]。引导责任单元正确面对自身问题,并限定改善时限,将改善目标细化,明确下一步工作步骤,并要求对实施进度进行详细的反馈,以实现闭环管理的目的,确保改善动作落到实处。

同时,财务部应该不断提高自身专业素质及分析能力,在数字化转型的过程中逐渐从核算角色转变为支撑角色和分析管理的决策,从精准核算以及预算执行分摊等数据处理的重复化工作中解脱出来,将精力逐渐转移至对各责任单元预算执行情况的分析、帮助责任单元实现绩效改善。

4.7 明确预算调整启动阈值及流程

4.7.1 预算管理工作小组主动启动预算调整机制

预算调整作为预算管理体系的自我检查机制，是预算管理非常重要的一环。当预算执行出现了较大的偏差，一方面应该分析是否是预算控制出现了问题，另一方面也应该验证预算编制结果的科学性。同时，当市场出现打的变动时，也会使得预算编制所基于的假设不再适用，在这种情况下则需求进行预算调整使得预算尽可能贴合公司发展的需求。

预算调整可以分为局部预算调整及全部预算调整两种，当个别业务的市场环境出现变化，或个别成本科目预算执行出现累计两个月超过15%时，可以进行局部预算调整。局部预算调整总金额累计不超过300万元时，可以采用公司公文系统签报审批，超过300万时则需要通过总经理办公会进行审批。

当公司整体预算出现较大偏差，比如整体市场环境出现较大变化、上级单位预算目标发生较大变化、60%以上成本费用预算执行情况累计两个月偏差超过15%和基础收入完成情况出现15%以上的偏差时，则需要考虑对公司整体预算做出调整。

在公司出现以上预算偏差情况，预算管理工作小组应该抽取1-2个成本责任中心，及时深入业务发展的前端，了解偏差出现的原因，过程中应特别注意，是否是新的业务模式、宽松的阶段性的营销政策的原因与编制预算时的假定出现了偏差，而造成预算目标设定不合理。

明确的预算调整阈值和触发场景可以提醒公司管理者更加关注预算管理体系运行情况，也是预算编制准确性的判断标准。

4.7.2 其他部室或责任单元提请预算调整工作流程

除了预算管理工作小组主体启动预算调整工作外，专业线管理部门和基层单元在预算宽松和预算紧张的情况下，都可以提请预算调整。

当局部市场环境发生变动或在预算周期内出现成本责任中心未曾预料的情况，导致预算编制不能满足业务需求时，专业管理部门或者基层单元可以自行编制《预算分析报告》提请预算管理工作小组进行研讨。

第5章 预算管理优化方案保障措施和预估效果

5.1 预算管理优化方案的保障措施

预算管理的执行除了完善的组织体系及科学的管理流程,还需要绩效考核体系、搭建人才队伍作为强有力的保障措施。

5.1.1 科学运用绩效考核体系,达到预算管理目标

(1) 通过绩效考核压实双重管控的责任

一套科学可行的绩效考核体系的基础就是清晰明了的职责划分,只有将各个责任单元的“责任田”划分清楚,才能将各项职责明确到组织、到人。公司预算执行采取横向加纵向双重管控,每一项成本中的执行情况都至少会关联到两个责任中心,一个是实施管理、制定政策的市公司部门,一个是费用实际使用的责任人中心,双重管控可以使得双方互相制衡,按需开支、避免资源浪费^[39]。那么在设计对应的绩效考核体系时,对应的考核指标也应该充分考虑到这一点。

(2) 合理设定绩效指标

“责任田”明确划分至各部门后,就需要设计科学合理的评价指标,才能里充分发挥绩效考核体系的管理效果。

在绩效考核体系中,科学合理的制定考核目标和考核规则是重中之重。在纵横双重责任制的预算相关考核体系下,不能简单以各个成本费用科目的预算执行率来进行设定,应该根据不同责任中心的预算管理水平、承担的最终责任及享受的不同权利量身定制。

基层单元作为最广泛的成本费用发生的责任单元,应该对公司的毛利做出贡献,由于多年来各基层单元的负责人,对成本费用、利润贡献并没有过多关注,所以采用简单的毛利贡献绝对值作为考核指标,比较便于理解,也有利于逐渐提高各基层单元责任人做好管辖范围内预算管理的积极性。在基础业务方面,基础业务毛利贡献绝对值=基层单元收入-基层单元可管可控的成本费用。在成本费用的选择上,主要强调可管可控的原则,意思为,基层单元只需要对自己有权利管辖,可以对成本费用发生与否,发生的金额大小做出决策的成本费用负责。对自己无法进行管控的成本费用,不纳入考核范围内。在创新业务方面,创新业务毛利贡献绝对值=基层单元创新收入-基层单元创新业务成本。具体考核规则如表5-1所示:

表 5-1 基层单元绩效考核规则

项目	分值	指标	考核规则
基础业务毛利完成率	8	基础业务毛利完成率=基础业务毛利完成值/基础业务毛利预算*100% 基础业务毛利=基础业务收入-非创新业务成本 说明:收入以市场部数据为准;成本为与基层单元管理行为相关的成本费用(不含创新成本)	1.完成率 $\geq 100\%$, 得分=8; 2. $90\% \leq \text{完成率} < 100\%$, 得分=完成率*8; 3. $80\% \leq \text{完成率} < 90\%$, 得分=完成率*8*80%; 4.完成率 $< 80\%$, 得分=完成率*8*50%;
创新业务毛利完成率	2	创新业务毛利完成率=创新业务毛利完成值/创新业务毛利预算*100% 创新业务毛利=创新业务收入-创新业务成本 说明:收入以政企部数据为准;成本为基层单元创新业务成本	1.完成率 $\geq 100\%$, 得分=2; 2. $80\% \leq \text{完成率} < 100\%$, 得分=完成率*2; 3.完成率 $< 80\%$, 得分=0;

在横向管理部门中,市场部、政企部、网络运营部、办公室在预算管控中发挥的作用各不相同,设置的绩效考核指标也应该有所区隔。

市场部和渠道中心对公司针对基础业务板块的各营销政策负责,在对这两个部门进行考核目标制定时,不应该以绝对值进行预算目标下达,而应该引入销售毛利率的概念。基础业务销售毛利=基础业务收入-基础业务销售费用,基础业务销售毛利率=基础业务销售毛利/基础业务收入。采用进攻型市场政策的年度可以匹配高成本的市场政策,制定预算目标时则可以适当采取相对低的毛利率目标,采取保守型市场政策的年度可以匹配相对平缓的市场政策,制定预算目标时则可以适当采用相对较高的毛利率目标。采取毛利率作为预算目标比较直接配置市场成本绝对值而言更能体现营销政策的质量。考核规则如表 5-2 所示:

表 5-2 市场部及渠道运营中心绩效考核规则

部门	项目	分值	指标及规则
市场部	毛利率完成率	5	1.预算完成率 $\geq 100\%$, 得分=权重分; 2.预算完成率 $< 100\%$, 得分=预算完成率*权重分; 3. $80\% \leq \text{预算完成率} < 90\%$, 得分=预算完成率*权重分*80%; 4.预算完成率 $< 80\%$, 得分=预算完成率*权重分*50%; 考核口径:所有销售费用

表 5-2 市场部及渠道运营中心绩效考核规则（续）

部门	项目	分值	指标及规则
渠道运营中心	毛利率完成率	5	1.预算完成率 $\geq 100\%$ ，得分=权重分； 2.预算完成率 $< 100\%$ ，得分=预算完成率*权重分； 3. $80\% \leq$ 预算完成率 $< 90\%$ ，得分=预算完成率*权重分*80%； 4.预算完成率 $< 80\%$ ，得分=预算完成率*权重分*50%； 考核口径：移网佣金、驻地网网格人员工资、渠道补贴、码上购佣金、营业房租、营业修理费、营业厅人员工资

政企部负责对创新业务发展匹配资源，进行管控，应该对创新业务整体毛利率负责，毛利率的计算类似于基础业务销售毛利率。同时，政企部还应该对集团客户单位来源的基础业务毛利负责，具体考核规则如表 5-3 所示：

表 5-3 政企事业部绩效考核规则

项目	分值	指标及考核规则
基础业务毛利率完成率	5	1.预算完成率 $\geq 100\%$ ，得分=5； 2. $90\% \leq$ 预算完成率 $< 100\%$ ，得分=预算完成率*5； 3. $80\% \leq$ 预算完成率 $< 90\%$ ，得分=预算完成率*5*80%； 4.预算完成率 $< 80\%$ ，得分=预算完成率*5*50%； 考核口径：集团佣金、用户获取成本
创新业务毛利预算完成	5	1.毛利预算执行 \geq 预算目标，得 5 分； 2. $90\% \leq$ 预算完成率 $< 100\%$ ，得分=预算完成率*5； 3.预算完成率 $< 90\%$ ，得分=预算完成率*5*50%；

网络运营部一方面管控网运成本的支出，另一方面对本地网网络质量负责，网络质量影响客户感知，对收入产生间接影响，对网络部设定考核指标的时候，不应该简单考虑预算目标绝对值的完成率，应该讲网络成本与存量收入规模挂钩。网络成本占存量收入比=网络成本/存量收入，是比较合适的是的指标。

管理费每年来波动稳定且有从上到下的标准，比如办公用品的购买就是按照 50 元/人/月进行配置，办公室可以调控的空间较小，在对办公室进行规则适配时应该鼓励按需使用，超额考核。以绝对值进行考核，并且辅以负面管控清单，由预算管理工作小组进行抽查单笔业务发生是否超标准。

5.1.2 加强企业内部预算管理队伍建设

预算目标编制需要对未来经营情况进行预测、预算管理过程需要高效率的沟

通、预算分析改善需要丰富的财税解决能力，这些需求都需要高素质的财务人员来支撑。

永州 L 通信公司财务部年龄结构偏大，人员素质偏低，有一半在财务部从事财务工作的员工不是财税专业毕业。加上永州 L 通信公司在信息化系统上逐步完善，基础核算工作具有大量的重复性和窗口性，通过信息化系统，核算不需要手工进行，只需要简单核对重复性的选项，核算通过数据接口传送生成。在这样的背景下，如果想依靠财务部推动大量的预算管理优化方案就需要配备一定高素质的财税专业人才^[41]。

永州分公司既然不具备大量具有丰富预算管理经验的财务员工，那么吸纳新人才时就可以考虑适当的采用社会招聘而非校园招聘的形式，来吸收具有已经预算管理经验的财务人才。

在薪资体系和晋升通道方面，对于预算管理岗位的员工应该匹配更高的岗级、职级，财务部内部应设置内部竞聘的环节对员工的综合能力进行考评，进行人岗匹配的选拔。

缺乏预算管理经验的老财务人员，也可以通过专业证书的获取、外部培训进行知识体系的补充，参与内部竞聘，争取预算管理岗位。

永州 L 通信公司崇尚以业绩为导向的干部选拔体系，优先提拔有基层营销经验的优秀员工，在这个方面财务人员相对而言很不利。由于财务专业能力的培养需要更长时间沉淀，加上财务人员相对来说更愿意在本专业上坚守，所以在管理序列选拔上会处于劣势。针对这种情况，永州 L 通信公司可以开辟一条与管理序列平行的职业上升通道。对经验丰富、专业能力强的专业人才进行公开选拔选聘，经公司评定后的专业人才，应该参考管理序列进行薪酬、待遇的配置。专业人才可以采用周期聘任制，每年根据专业人才对公司发挥的效能进行年审，通过年审可以进行淘汰，淘汰后空缺的岗位可以用以重新选拔补充。流动竞争的专业人才序列保有机制也可以吸引和激励更多的内部人才。

5.2 优化后公司预算管理效果预估

5.2.1 预算管理水平快速提升

通过完善预算组织架构，优化预算管理流程各个环节的工作方法，合理利用绩效考核体系等手段，公司上下普遍提高了对预算管理的重视程度，预算管理各个环节日益规范，主要体现在以下几个方面：

1. 在公司上线明确了预算管理的战略地位，公司管理层逐步开始把预算管理作为实现公司战略目标的重要手段和主要抓手。

2. 专业线管理部门严格落实相关成本费用发生审核权限，公司成本费用的申

请、审批、发生流程逐步规范。

3. 各部门均不同程度提高了对预算管理的重视程度，每月末，季度末主动关注本部门的预算执行情况，偏差较大的部门主动联系财务部商量解决对策。

4. 充分利用的信息化手段中相关的预算管理的功能，丰富了控制手段，提高了管理效率，解放了手工工作的劳动力。

5. 预算目标的准确率逐步提升，丰富了预算目标编制，预算流程控制等方面的管理手段，预算管理体系得到了重塑和革新，使得其更加符合现阶段公司发展的需求。

5.2.2 预算执行偏离度大幅降低

在进行预算优化后，对预算永州 L 通信公司的预算执行情况进行了细致的跟踪调查，截止到 5 月，收入及各项成本费用实际使用进度较预算进度偏离度较小，大部分成本费用使用情况略低于预算进度目标，预期全年预算执行偏离度在可控范围内。具体预算执行情况如表 5-4 所示：

表 5-4 截止到 5 月永州 L 通信公司预算执行情况

项目	2021 年 预算	截止 5 月 进度预算	截止 5 月 实际完成	预算执 行率
一、主营业务收入	49,540	20,642	20,979	102%
传统渠道基础业务收入	41,559	17,316	15,838	91%
线上渠道基础业务收入	2,000	833	865	104%
二、不含人工基础版块成本	19,153	7,980	7,376	92%
（一）网络成本	8,121	3,384	3,205	95%
修理费	567	236	210	89%
铁塔租赁费	2,368	987	1,004	102%
能耗成本	4,656	1,940	1,895	98%
其他网运成本	530	221	96	43%
（二）销售费用	9,456	3,940	3,641	92%
社会渠道费用	5,943	2,476	2,282	92%
固网终端（客户接入分摊）	409	170	154	90%
营业房屋及其他租赁费	756	315	330	105%
营业修理费（含装修）	82	34	33	97%
广告宣传费	102	43	40	94%
用户维系/获取成本	1,078	449	490	109%
公众版块用户维系/获取成本	343	143	110	77%
集团版块用户维系/获取成本	735	306	380	124%

表 5-4 截止到 5 月永州 L 通信公司预算执行情况 (续)

项目	2021 年 预算	截止 5 月 进度预算	截止 5 月 实际完成	预算执 行率
坏账准备	700	292	275	94%
其他销售费用	386	161	37	23%
(三) 行政综合成本 (含税金)	1,576	657	530	81%
二、创新业务	-	-	-	
(一) 创新业务收入	5,981	2,492	2,978	119%
其中: ICT 收入	4,101	1,709	2,510	147%
标准化产品创新收入	1,880	783	468	60%
(二) 创新业务支出	-	-	758	
其中: ICT 成本	-	-	2,182	
标准化产品创新产品	-	-	322	
创新业务销售费用	-	-	70	
其他费用	-	-	77	
(三) 坏账准备-创新业务	-	-	13	
(四) 创新业务毛利	1,073	447	467	104%
四、互联网营销业务	-	-	-	
(一) 互联网渠道收入	2,000	833	865	104%
(二) 联网渠道销售费用	-	-	778	
(三) 互联网渠道毛利	200	83	87	104%
六、人工成本	5,900	2,458	2,456	100%
八、固定成本	11,545	4,810	3,910	81%
(一) 折旧及摊销	11,456	4,773	4,890	102%
(二) 财务费用	89	37	20	54%
九、营业利润 (考核)	6,234	2,598	2,650	102%
十、营业外收支及投资收益	30	13	10	80%
十一、利润总额	6,264	2,610	2,660	102%

对截止到 5 月的预算执行情况进行分析, 主营业务收入及利润两大指标均超额完成, 完成率均为 102%, 偏差率比较小, 进行深入剖析, 可以发现以下几点优化措施成效:

1. 2021 年初, 由于疫情影响, 国家倡导在当地过年, 永州作为湖南人口流出大市, 春节回流人数远远不及往年, 导致外地号卡在当地使用流量的体量远不及往年水平, 对应的影响到了传统渠道基础业务收入, 预算执行率仅为 91%。但因为预算编制是采用了全新的灵活的方式对线上渠道基础业务收入及创新业务收入进行目标设定, 当发现市场环境出现变化时, 及时用线上渠道基础业务收入及

创新业务收入弥补了传统渠道基础业务收入的缺口,使得主营业务收入达成目标。

2. 采用全新的预算编制思维,对线上渠道基础业务成本费用及创新业务成本费用不做绝对值的管控,仅对项目毛利值提出要求,提高了预算模型的风险抵御能力,使得在线上渠道基础业务收入及创新业务收入出现比较大的增幅时,利润预算保持平稳增长,同时,宽松的成本费用政策也为线上渠道基础业务收入及创新业务收入提供了支持。

3. 各项成本费用执行率偏差均在可控水平,如上表所示,各类日常类,占比较高的成本费用执行情况大多控制在 92%-102%的水平,大部分成本费用在预算目标之下,说明预算控制起到了很好的管理效果。同时,其他销售费用,其他网运成本等杂项费用,执行率大幅度偏小,说明特殊事项审批制度为随意使用杂项费用设置了一定门槛,有效遏制了公司资源浪费。

4. 经过一系列事后分析核查,预算管理小组发现截至 5 月份成本费用发生情况均体现了公司发展的正常诉求,为以后年度设立经营管理目标提供了很好的参考值。

5. 个别科目如:折旧摊销、公众版块用户维系/获取成本预算执行偏差较大,后续还需关注是否存在报账不及时的情况以及考虑对应的预算调整。

5.2.3 内部控制水平提升, 风险抵御能力加强

预算管理各个流程逐步完善,各项工作得以落实,进一步提高了公司内部控制的水平。

明确了预算控制事前审批制度,使得公司发生的任何非日常性支出都会经过对应层级的一事一议审批,预算执行采用双重责任中心归集,使得成本费用开支更加严谨、公开、透明。在预算编制时强调对往偶发成本费用的清查,利用信息化工具加强财务审核力度,以及通过事后控制及偏差分析及时的发现不合理、不合规的成本费用支出均加强了对资源使用的监管力度,有助于公司提高内控水平,降低委托代理风险^[40]。

5.2.4 预算管理优化对上级单位预算目标的完成提升效果预估

在现阶段,上级单位对永州 KPI 指标主要分为收入类、效益类、重点工作和激励约束事项,其中收入类、效益类的指标一般而言在预算目标指定时就会结合分公司情况综合考虑。而重点工作和激励效益每年会有所不同,常考虑的事项有市场成本同比增长、成本占收比、实名制落实情况、用户保有情况等 等。在这些指标实际是上级单位对分公司高效高质量发展的诉求,地市在进行自身的预算管理时,是否正确理解了上级单位的意图再结合自身情况制定预算目标、进行管理过程控制,决定着该项指标完成的质量。

上级单位的考核指标是预算管理必不可少的参考项,但如果一味盲从生搬硬套,完全不顾单位自身情况,预算管理将形同虚设。但上级单位的考核指标背后的管理目标势必与分公司的战略目标有所趋同,并不可能出现绝对对立的情况,所以对预算管理在提升上级单位考核指标的影响方面有正确的判断和评价也是预算管理优化方案实施效果评判的关键反应。

自优化方案自 2020 年末开始在公司实施,截至 2021 年 5 月公司在全省的 KPI 排名从 2020 年底的 14 名上升至第 5 名,收入完成进度预算 102%,利润完成进度预算 102%,各项成本费用预算执行偏差率保持在可控范围。后续还将持续关注 KPI 考核动态,并对预算管理体系不断优化。

第6章 研究结论与展望

6.1 研究结论

预算管理自引进我国以来,在企业管理中的重要性得到了广大学者与企业管理者的认可,但由于我国与西方国家经济市场发展轨迹不同,预算管理发展水平在国有企业和民营企业间一直处于不均衡的状态,发展方向也具有较大区隔。本文结合了国内外不同性质的理论基础,选取了永州 L 通信公司作为研究对象,针对该公司特殊的企业性质、数字化转型的情况、生产经营的特点,剖析了全面预算管理在永州 L 通信公司的运用现状及不足,并多方面提出了优化的具体措施。本文研究对象是国内具有典型代表意义的通信公司,选取该公司作为研究对象除了是考虑到笔者职务可以将研究内容予以推行实施,以便后续追踪优化,也希望对相同性质的企业有起到借鉴意义。

论文主要形成了以下结论:

(1) 预算管理作为西方市场经济的产物,在引入国内以来,经历了一系列的符合我国国情的发展和研究,是现代企业经营管理中举足轻重的一环,是管理层把握公司发展方向,把控企业生产产出的重要抓手。全面预算管理包括预算编制、预算执行与控制、预算分析与考评、预算调整四个关键步骤,每一个步骤实施的科学合理性都直接关系到全面预算管理在企业的经营管理中是否能起到有效的推动作用。不同的企业根据经营性质和组织架构的不同,在实施预算管理的具体动作时采用的方式方法也会有所不同,当企业的经营理念、战略目标、产品结构、组织架构等方面发生了变化时,也要及时的调整全面预算管理的方式方法,才能使得预算管理在企业经营中起到高效的促进作用。

(2) 永州 L 通信公司在成立之初,就利用预算管理的指标对业务单元进行约束,至今已经有十余年应用经验,但是近年来预算管理的手段固化,方式方法没有新的进步和发展,预算管理的理念与编制原则并没有得到更新。而近年来,永州 L 通信公司逐渐进入了全面数字化转型的时代,企业的经营发展出现了重大变革。公司大力发展的创新业务与传统业务的管理模式差异较大、成本性质对核算和预算管理提出了新的要求,营销活动由线下向线上转移,对预算管理提出了新的需求。同时,企业内部数字化系统的全面应用,为预算管理提供了系统可利用的信息系统,也为企业的预算管理水平的进步提供了基础。

(3) 永州 L 通信公司在现阶段的预算管理过程中仍然存在很多不足,根据其具体情况进行分析,问题主要存在于以下几个方面:在组织架构方面,组织架构不完善,职责不清晰,导致工作开展力量过于淡薄、集权;在预算编制方面,

预算目标设定过于依赖上级单位目标,与现实存在一定偏离、编制方法过渡依赖历史数据,导致缺乏准确性,预算编制过程中上下各级参与度较低;在预算控制方面预算管理手段单调,效率低,未充分利用信息化系统辅助管控;预算执行反应不及时,信息滞后,预算改善手段薄弱,预算责任中心预算管理意识淡薄。这些问题之所以存在主要是由于企业战略思维不够,管理层认识不足、预算编制方法陈旧死板,多年未做更新,预算执行控制不到位,绩效考核延续性不高,后期分析较为敷衍造成的。

(4) 考虑在研究过程中发现的各方面的不足,笔者进行了针对性的优化研究,首先确定了公司预算管理需要遵循的目标上下趋同、可比性、公正透明的原则,并在这些原则上明确了优化的具体措施和方法。

在组织架构方面要及时搭建、将从上到下的预算管理工作,清晰明了的分配到预算管理决策机构、预算管理工作小组以及预算管理责任中心三个层级,使得预算管理工作有抓手。

在制定预算目标时要全面提高预测能力,以精准的收入预测为基础,测算预算年度内公司真是的经营发展水平,在利用增量预算方法编制时充分考虑历史数据的特殊性,对个别科目还可以融入零基预算的方法,以提高预测的准确率。同时,对于在数字化转型过程中产生的新业务及新模式应该在预算编制时进行特殊考虑,不应与其他科目混为一谈。

在预算管控方面,公司要充分利用现有的信息系统从事前审批、事中核算、事后监控三个方面提高管控效率。

在预算分析方面要做好分析改善、做好闭环管理,预算管理是一个动态平衡的过程,做好预算执行的分析改善,将预算管理从简单的通报机制转换为提效动作,更有利于公司的良性发展,形成“发现问题,解决问题,总结经验”的良性闭环,实现价值牵引。

(5) 企业实施预算管理需要绩效考核以及相关人才体系的双重保障,注重绩效考核机制的合理性,将利用激励政策将企业活力激发以达到预算管理的目标,搭建人才吸纳培养体系,不断的吸引和培养预算管理方面的人才。

(6) 预算管理优化不能一蹴而就,是一个长期的过程,在上述优化措施得以实施时,管理者需要对优化的效果进行持续的跟踪跟进,在保证年度财务决算准确的情况下剖析优化变量与决算贴近预算、考核指标提升的关系,并积极开展查漏补缺,使得预算管理与企业发展互相促进,实现企业的高质量发展。

6.2 研究不足与展望

本文结合笔者的实际工作经验,通过对永州 L 通信公司预算管理现状的实

例研究，探索不足并提出了优化措施，但由于笔者理论知识储备不充足、学术水平不够，研究的层次仍然比较浅薄，还存在很多不足和需要完善之处。

（1）本文阅读了大量永州 L 通信公司的资料，获取了市公司本部层面对于预算管理的流程、决策、部署及数据，但涉及到基层单元的预算管理的资料比较少。在本文的撰写中，笔者也主要对公司层面的预算管理进行了优化研究，对末端段的管理理念涉及不多。

（2）企业预算管理是一个动态的过程，本文预算管理研究是建立在公司现阶段的内外部环境、经营现状、发展策略上的，没有考虑到营销模式、产品结构的变化、组织结构的变革。以上方面一旦发生变化，预算管理必须相对应的进行调整。

（3）本文在进行优化分析是仅仅考虑了永州 L 通信公司的个体情况，对类似企业并没有进行参照研究，削弱了本文的行业的参考意义

这种种不足为本人和其他研究者也提供了后续研究的方向，本人也会在实际工作中将研究成果予以应用，并效果观察落到实处，在预算管理的领域不断探索。

参考文献

- [1] 冯巧根.全面预算管理.北京.中国人民大学出版社 2015:1-512
- [2] 张长胜. 企业全面预算管理.北京. 北京大学出版社. 2007:1-1048
- [3] Argyris,C.The impact of budget on people[M].New York:controllershship1952.
- [4] Lewis V.B. Toward a theory of budgeting. Public Administration Review, 1952, 12(1):42-54.
- [5] Zimmerman J L. Yahya-Zadeh M. Accounting for Decision Making and Control[J]. Issues in Accounting Education, 2011, 26(1):258-259.
- [6] Cooper R,Kaplan R.S. The promise-and peril-of integrated cost systems. Harvard Business Review,1998,(6):109-119.
- [7] 马新智, 王建军, 郑石桥. 预算功能:一个权变理论基础的实证分析[J]. 新疆大学学报(哲学 人文社会科学版), 2007(06):9-14.
- [8] 赵晓娟企业全面预算管理的问题及建议山西财税: 企业视角.2009
- [9] 魏春奇构建以战略为导向的全面预算管理制度.会计之友.2007,10
- [10] 董爽, 梁雄健 .基于价值网的电信商业模式研究 .北京: 北京邮电大学出版社,2010
- [11] 王建峰.全面预算管理在企业实施中的相关问题研究: [东北财经大学硕士学位论文].2007
- [12] 佟成生.国有企业预算管理中的问题分析及应树立的理念.财会通讯综合版, 2004(2).
- [13] 李晓兰. 论企业集团的全面预算管理[J]. 山西财经大学学报, 2012, 34(S3):190-191.
- [14] 叶新恩. 刘瑾. 杨翠翠. 基于 Hyperion 系统的企业全面预算管理体系构建 [J]. 中央财经大学学报, 2012(10):87-90
- [15] 高峻岩.全面预算管理在我国国有企业发展过程中存在的问题分析「J」.财经界(学术版), 2018(2) .
- [16] 王凌智. 新常态下中小企业全面预算管理问题及对策研究[J]. 中国内部审计, 2017(01).
- [17] 刘桂新.全面预算管理在企业中的应用讨论[J].经营管理,2018,(05).
- [18] 曹越.孙丽.伍中信.陈文瑞.改革开放四十年的产权结构与会计变迁「J」 会计研究, 2018 .

- [19] 胡俊南, 邓皓, 张靖.战略视角下铁路运输企业全面预算管理优「J」.财会通讯, 2017.
- [20] 朱丽娜.大数据、云会计下的企业全面预算管理研究「J」.会计之友, 2018.
- [21] 毛成银.任蓝青.从绩效视角论我国事业单位预算评价「J」.财会月刊, 2017.
- [22] 财政司企业司.企业全面预算管理的理论与案例.北京:经济科学出版社, 2004.
- [23] 许贺文.关于对集团企业全面预算管理的探讨[[J].科学学与科学技术管理, 2007.
- [24] 王文博, 中国通信设备制造业创新效率评价——基于关联两阶段 DEA 方法,2015.
- [25] 李宛融.论数字化时代高校财务管理信息化.哈尔滨师范大学 2017.
- [26] 杨周南.我国管理信息系统发展的几点思考.会计之友.2005.
- [27] 韩亚龙.国有资本经营预算绩效评价体系构建研究.东北财经大学, 2015.
- [28] 薛贵.国有资本经营预算制度研究.财政部财政科学研究所, 2015.
- [29] 丁宏.中国地方企业治理绩效评估理论的与实证.南开大学, 2008.
- [30] 朱丹.基于财务风险防范的战略预算管理评价及优化研究.现代商业, 2017.
- [31] 佟成生.潘飞.吴俊.企业预算管理的功能-决策, 抑或控制.会计研究, 2011.
- [32] 欧佩玉王平心王应洛作业基础预算流程分析预测, 2008, (1): 122-124.
- [33] 崔学刚.谢志华.刘辉.预算功能彰显及其组织绩效研究--基于我国企业预算管理调查问卷的实证检验.中国第七届实证会计国际研讨会:西南交通大学。
- [34] 高晨, 汤谷良.交互预算:应对战略不确定性、契合管理控制的新机制.会计研究, 2010.
- [35] Cole ;Fantone, Denise. Assessing Federal Program Performance:Observations on the U. S.Office ofManagementPerformanceand Budget's Program Assessment Rating Tool and Its Use in the Budget Process. Publicand Management Review.2015.
- [36] Galimkair Mutanov. Mathematical Methods and Models in Economic Planning. Managementand Budgeting, 2014.
- [37] John L.Mikesell.Fiscal Administration.2017.
- [38] Wipawee Uppatumwichian Information Systems of the Understanding the ERP System Use in Budgeting.Enterprise Future, 2013.
- [39] Daniel A.wren} The Evolution of Management Thought[J]The GovernmentAccountants Journal, 2010.12.:556.
- [40] David Otley ,Did Kaplan and Johnson get it right? Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2008, Vol. No.2, 229-239.

- [41] Haddleton Guy. 10rules for selecting budget management software. Management, Accounting:Official Magazine of Institute of Management Accountants, 1998, Vol.No. 7, 24.