

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200315011

UDC_____

学 位 论 文

A 省移动全面预算管理面临的问题 与对策研究

Some Issues and Solutions on Overall Capital
Budegeting Management of A Province's Mobile

郑 少 波

指导教师姓名: 吴 世 农 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交时间: 2006 年 月

论文答辩时间: 2006 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士

厦门大学博硕士学位论文

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，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。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文

论文摘要

随着我国电信体制改革的深化,中国电信业的改革力度进一步加大,电信市场竞争也愈演愈烈。而 3G 牌照的发放、3G 技术的选择等一系列将要出台的政策给未来的市场竞争又增加了许多变数,在复杂的市场环境中,各运营商都在思考如何提升企业核心竞争力,争取在市场竞争中占据优势和领先地位,确保企业基业常青。

中国移动通信集团公司站在企业发展战略高度在 2003 年底启动了全面预算管理项目并于 2004 年在整个集团内推广运用,A 省移动通信有限责任公司(以后简称 A 省移动)有幸成为集团首批试点省份。

A 省移动是中国移动(香港)有限公司的全资子公司。1999 年,根据国务院关于电信重组方案分立。本文将结合国内外先进经验的理论为依据,并从 A 省移动推广全面预算管理项目的实践入手,系统分析和总结全面预算管理对提高企业核心竞争力的作用。

论文分四个部分。第一部分简要介绍全面预算管理的演进和在国内外的实践成果,提出本文要研究的主要问题、选题的意义以及本文研究的主要思路和研究框架。第二部分简要介绍 A 省移动发展历程和实施全面预算管理的背景情况。第三部分重点介绍全面预算管理方案的设计过程及对方案设计的评价,详细介绍方案的实施过程,对方案的推行情况进行归纳总结。第四部分介绍全面预算管理在 A 省移动实施后带来的变化,并对下一步全面预算管理工作提出相关建议。

通过本文研究,笔者认为,企业如要引入全面预算管理并充分发挥其价值,就一定要跳出传统财务预算的框架,避免就预算谈预算。全面预算管理是一项全员、全过程的管理活动,要推行全面预算管理就要让企业员工更多地了解预算管理知识,同时在预算模板设计时(尤其是面向业务部门的输入、输出界面)

要尽量减少财务专业术语，更多地考虑业务部门人员熟悉的业务活动，避免单纯从财务纬度出发。企业在实际推行全面预算管理时，要注重项目推行的效果总结，只有充分挖掘项目推行的价值，才能使全面预算管理真正深入人心，成为各组织、各位员工的有效管理工具。只有使各组织、各位员工能从项目推进中获益，才能更好地调动全员的积极性，更好地推动全面预算管理工作。

A 省移动通过全面预算管理的推进实践，使得企业战略目标得到进一步凸现、企业精细化管理水平得到进一步提升，同时有力地促进了企业文化建设。但是 A 省移动全面预算管理工作仍存在较多需完善和深化的地方，例：如何提高全面预算管理“动力源”的有效性、如何进一步提高预算管理工作的科学性、如何进一步优化预算管理运行环境等一系列问题，这些问题都需要 A 省移动在未来的管理实践中不断完善和优化。

关键词：A 省移动；全面预算管理；问题；对策研究

廈門大學博碩士論文

Abstracts

Along with the continuous and deepening reform of China's telecommunication industry, the competition of industry is also intensified recently. Furthermore, the grant of 3G licenses and the choices of 3G technologies will extend the uncertainty. In the complex market, how to improve the core competence of the enterprise becomes the first question for all the Operators. Only in this way, Operators can be the lead of the industry.

In the end of 2003, China Mobile started its overall capital budgeting management item for the need of development strategy. And in 2004, the item was extent in the group. A Province Mobile Communication Co. Ltd (A Province's Mobile for short) was chosen to be one of the first experimental units.

A Province's Mobile, sole subsidiary of China Mobile (HK) Co. Ltd., was sub-found in 1999 following the telecommunication recompose project of State Department. Proceeding with the practice of carrying out overall capital budgeting management, this proposal analyzes and summarizes the thoughts, operations and experience during the process.

Four parts are introduced in this article. Part one lists the evolvement of overall capital budgeting management theory. In this period, all-pervading problems, that most enterprises face when carry overall capital budgeting management, are introduced. Then the main issues, sense and researching structure of this article are presented. The developing history and the background of A Province's Mobile are described in Part Two. Part Three focus on the designing progress of overall capital budgeting management and evaluating status of the designing progress, the detailed description of carrying procedure, and the summary of the designing progress's practicing. In the last part, the whole item of overall capital budgeting management in A Mobile is summarized. Suggests are also given to guide the following reform of overall capital budgeting management.

According to our analysis, we believe a company should step out of the traditional financial budgeting framework and implementing a comprehensive budgeting management system. An overall capital budgeting management system involves everyone and every detail of the management procedure. So the key is to educate the employees about the budget management knowledge, as well as reducing the financial terminology during the budget module design process, so that the employees could be more familiar with the detailed business and step out of pure financial perspective. The company should focus on the result analysis during the implementation of overall capital budgeting management system. Only if the true value of the system was found out, can it be implemented into every detail. And only if all the employees could benefit from this project, can they be inspired and better promote the whole overall capital budgeting management system.

By implementing overall capital budgeting management, A province's Mobile attained its strategic goals, increased its management skills and enhanced its company culture. But there are still lots of places in overall capital budgeting management of A province's Mobile to improve, such as how to improve the efficiency of the key drivers, how to improve the implementation environment etc. All those issues should be improved in the future management of A province's Mobile.

Key Words: A Province's Mobile; Overall capital budgeting Management; Issues; Solutions Research

目 录

第一章 研究综述	1
第一节 全面预算管理综述	1
第二节 本文研究的主要问题、意义和研究框架	4
第二章 A 省移动发展历程及全面预算实施背景	8
第一节 A 省移动发展历程	8
第二节 A 省移动全面预算管理实施背景	12
第三章 A 省移动全面预算管理的应用分析	15
第一节 A 省移动全面预算管理的方案设计及评价	15
第二节 A 省移动全面预算管理的方案实施过程	24
第三节 A 省移动全面预算管理方案的结果分析	29
第四章 A 省移动全面预算管理的结论与建议	35
第一节 主要结论	35
第二节 存在问题及改进建议	38
参考文献	41
后 记	42

厦门大学博硕士学位论文

第一章 研究综述

企业全面预算管理是一项重要的管理工具，能帮助管理者进行计划、协调、控制和业绩评价。实践证明，推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的有效经验之一，对企业建立现代企业制度，提高管理水平，增强竞争力有着十分重要的意义。

本章第一节主要介绍全面预算管理的由来和在中、西方企业中成功运用的案例，第二节提出本文要研究的主要问题、选题的意义以及本文研究的主要思路和研究框架。

第一节 全面预算管理综述

近代预算制度，始创于英国，发扬于美国。预算制度的发展，最先在政府机构，再推广到企业组织。上个世纪 20 年代，美国通用电器(GE)、杜邦与通用汽车等公司率先采用全面预算管理模式。这一管理模式卓有成效的实践，使之很快成为当时美国大型工商企业的标准作业程序，进而一路演化成今天全球企业通行的管理方法。

在现代市场经济条件下，美国企业显然是全球各国企业做强的标杆。美国企业又是如何做强的呢？上个世纪 80 年代一份权威调查统计数据显示，当时美国几乎所有大型公司都沿袭采用半个多世纪以前 GE、杜邦等公司所实施的全面预算管理，100%的大型生产企业全都实行了全面预算管理，批发和零售商与交通运输企业实行全面预算管理也分别高达 97%、94%。当初率先采用这一管理模式的 GE、杜邦与通用汽车这三家企业在实现“基业长青”的同时，无一例外地茁壮成长成为《财富》杂志“全球 500 强”榜单上的“常客”。

这份看似过时的统计数据表明，历经 60 多年的市场风雨沧桑验证，全面预算管理作为一种含金量极高的管理工具，早已融汇于美国大型企业管理文化的血脉之中，成为它们追逐市场利益的财富基因。

目前，预算管理在西方国家的企业应用极为普遍，尤其是在美国、日本及西欧，大多数企业都利用预算进行管理，预算管理被视为企业实现管理控制与“评价分部经理经营和执行能力”的有效方法。美国一家较大公司财务长在描述公司预算控制系统时指出：我们把预算作为指导分部朝着我们公司总目标前进的主要工具，我们预算的作用远远超过了简单的财务报告职能；英国 CKN 集团认为：预算不是会计师为会计目的准备的会计工具，而是为确保集团战略目标实现的组织手段；日本企业则把预算管理看做是将计划与控制有机结合的综合性利益管理手段，是统合管理者活动、使其迈向企业目标，所采取的综合性利益管理的手段。

预算管理在西方企业中的应用，不同的国家其运行模式有所不同。有的预算是由高层管理者作出，预算过程是自上而下地进行，这种模式对外界环境的变化反应较快，责任比较明确，但不利于调动中、基层管理人员的积极性；有的预算是由集体作出，也就是先确定公司整体的纲领性利益计划，以此为依据设定预算编制方针，再根据预算编制方针来编制预算，预算过程是自上而下和自下而上的多次协商和研究，是一种典型的参与型预算。这种预算方式能集中管理者的智慧，考虑问题也比较周到，因而推行起来比较容易，产生的实际效果也比较好。从运行模式上看，西方企业预算管理是与企业发展战略紧密结合的，多数企业都设有专门的机构对市场进行预测和制订预算，并特别注意编制体现企业今后发展的中、长期预算，包括组织目标、人事管理目标也都有相应的正式预算加以保证。

改革开放以来，西方国家的企业现代化管理理论被引入国门，20 世纪 80 年代初期西方的管理会计理论被洋为中用，这就使预算管理在我国企业中的应用得到了一定的发展，在企业管理中发挥了一些独特的作用。中国

大中型企业也逐步认识到全面预算管理的价值，并以“中国特色”的方式予以确认和发扬，搞好企业预算管理并在管理中产生效益，已经成为现代企业管理科学化的重要标志之一。

例如：亚信公司聘任韩颖出任 CFO 的案例。有人说，如果不是韩颖四年前来到亚信出任 CFO，很可能亚信就已经成为最早的网络经济泡沫，夭折在中国互联网高潮的前奏中。韩颖入主亚信之前，亚信在发展的前三年中根本就没有做过预算管理，整个公司不断有新项目，到处都显得忙忙碌碌，看上去很赚钱。但是，当所有账目结果出来后，亚信账面上几乎都是库存和应收账款，亚信人眼中辉煌的 1997 年居然是亏损。究其原因，就是以前亚信根本没做过预算。所以没人知道花了多少钱，也没人去想做这些事情能给亚信带来什么、融来的资金什么时候花完、花完了怎么办、能否给投资人带来什么回报，以后能否吸引更好的投资等等这些问题，好像大家都忙得顾不上这些，但这些恰恰是企业运作中最核心的问题。韩颖“拯救”亚信，用的方法极其平常，就是连老百姓都多少明白点的预算管理。

那么，全面预算管理到底是什么呢？就管理学发展的轨迹以及预算制度的应用，我们可以将全面预算管理定义为：以货币等形式将企业内部各部门、各单位的各种资源在未来一定时期内进行分配、控制、考核，以便有效地组织和协调企业各类经济活动，完成既定经营目标的管理活动。

目前，我国已有不少企业开始积极探索适合我国国情的企业预算管理模式。如山东华乐集团自 1988 年开始探索以目标利润为导向的企业预算管理模式，中国新兴铸管联合公司从 1994 年在企业内部推行企业预算管理机制，上海华谊（集团）公司、浙江交联电缆有限公司、杭州风铁集团公司等企业也对企业预算管理进行了一些有益的探索，都积累了一定经验。从这些企业对预算管理进行的探索来看，虽然一些企业应用的立足点是管理会计的角度，但企业的运行质量明显提高，都步入了良性循环轨道，创造出了较好的经济效益。同时，一些诸如以成本为导向的预算管理模式、以

销售为导向的预算管理模式、以利润为导向的预算管理模式、以现金流量为导向的预算管理模式也相继出现。

第二节 本文研究的主要问题、意义和研究框架

全面预算管理是管理不断发展和不断创新的产物，它包含了丰富的管理理念和管理方法。尽管我们从国外、国内实施全面预算管理的案例中能够发现其为企业发展带来的益处，但就全面预算管理本身的体系完善以及方法论方面都有待于我们进一步思考和探索、企业既往预算管理操作中存在的问题如何解决，也是我们在实践中需要考虑和研究的问题。

一、 本文研究的主要问题

预算管理在西方国家的企业应用极为普遍,大多数企业都利用预算进行管理,预算管理被视为企业实现管理控制与评价的有效方法、是企业战略的导标。著名管理学家戴维·奥利曾经说:全面预算管理是为数不多的几个能把组织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。在我国,运用全面预算管理起步比较晚,在全面预算管理认识上存在较多的误区,在实践中也存在较多操作层面上的问题,因此,本课题研究主要解决以下几个方面的问题:

1、如何增强预算的战略指导

有些企业全面预算就是就预算而预算,缺乏明确有力的战略指导。没有战略指导为基础的全面预算是没有目标的预算,往往会重视短期活动,忽视长期目标,使短期的预算指标与长期的企业发展战略不相适应,各期预算编制的衔接性较差。各业务部门在编制预算时主要采取回顾历史成本的方式,不能从公司的战略目标和本部门的业务计划出发,很少考虑业务驱动因素,导致公司在调整分配资源时缺乏充分依据,这样的预算管理难以提升企业的核心竞争能力和企业的价值。

重战略而疏执行,使有价值的战略胎死腹中,甚至是企业的发展与其

设计的战略南辕北辙，这样的例子非常多。《基业长青》一书中写道：企业不只是做对的事情，更重要的是把事情做对。《财富》杂志于 1999 年的调查发现，70%的首席执行官不是因为拙劣的战略而是因为糟糕的战略实施导致失败。

全面预算管理应该作为公司战略决策的支持与保障，帮助公司管理人员对各种环境及事件的变化做出系统的反应，促成员工的卓越思想转化成相应的实际行动，从而为公司应对各种风险提供良好的平台。

2、如何解决预算流程不畅问题

有些企业全面预算管理编制只注重从财务角度进行分析，业务需求和业务系统之间难以实现有效整合，信息分散在各部门或各系统中，成为一个个“信息孤岛”。预算的编制与预算的执行脱节、业务部门将预算更多地认为是争取资源、争取项目的机会，没有或不能够对预算进行过程管理；而财务部门预算监控和预算执行结果分析等工作由于取数困难，往往流于“就数字论数字”的境地。

此外，在预算安排资源时，如果财务部门、业务部门之间不能进行有效沟通，也不利于管理层对预算进行有效决策。

3、怎样建立全面预算管理体系

在国内，对全面预算管理的认识和实践却相对欠缺，这种情况下，要真正发挥全面预算管理的效用，就首先必须建立科学的全面预算管理体系。

为了建立全面预算管理体系，需要对全面预算管理理论知识进行普及、对相应组织保障体系进行落实，按照计划坚定不移的推动全面预算管理体系的建立与不断完善。

4、如何解决传统预算工具落后、预算周期过长的的问题

企业以往的预算编制缺乏系统支持，用 EXCEL 表格等初级工具完成预算的收集、汇总、调整，耗费大量人工，准确性也难以保证。另外，预算周期偏长，难以适应市场的快速变化，降低了预算的权威性、指导性。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

廈門大學博碩士論文