

移动公司全面预算管理实践研究

李卿闻

(中国移动通信集团江苏有限公司 江苏 南京 210000)

摘要:随着公司业务转型的深入、组织模式的不断变革,基于“创世界一流企业”的总体目标,需要一流的财务管理体系支撑,一流的财务管理体系需要一流的预算管理引领,这对预算管理工作提出了更高的要求。预算管理与资源配置作为战略引领、落地的有效抓手,原有的预算管理模式的不能满足当前新形势下的管理要求,针对当前预算管理中存在的难点和痛点问题,需要进一步开放思维,构建新时期具有引领性、全面性、发展性的战略预算管理体系框架。

关键词:移动公司;预算管理

一、引言

移动公司是最早推行全面预算管理的中央企业,全面预算管理为公司战略落地执行、持续健康发展以及经营业绩保持领先,发挥了极其重要的作用。多年来,面临经营形势的日趋严峻,移动公司仍然能够被国资委纳入创建世界一流的示范企业、能够在全球电信行业中的股票市值排名前列,都体现了移动公司卓越领先的价值管理水平。作为价值经营的关键抓手,全面预算管理有效发挥了其在公司经营发展中的战略引领和价值导向作用。当前,随着公司业务转型的深入、组织模式的不断变革,对预算管理提出了更高的要求,原有的预算管理模式的不能满足当前新形势下的管理要求。在新形势下,需要进一步开放思维,强化大资源观、大发展观和大效益观,全面拓展预算管理内涵和外延。

二、全面预算管理实施中存在的主要问题

当前移动公司在预算管理方面主要存在四类问题,一是资源配置与公司战略的衔接度不强;二是组织间预算信息贯穿不畅、协同度不深;三是与资源管理与转型业务模式(特别是2B市场的DICT项目化业务)匹配度不强,四是预算系统管控精准度有待提升,长流程管理的主要环节和流程有待优化。

1、全面预算管理实施中与战略的衔接度不高

全面预算管理是公司战略与日常经营的衔接,需以战略为导向,通过预算管理体系,体现公司战略目标和经营思路,形成公司的整体“作战”方案,并通过预算管理指导和控制经营过程,提升战略的领导力与执行力。移动公司已逐步从快速增长转向平稳发展,资源稀缺性日益凸显,“资源配置能力”将决定企业增长的可持续性。但是,从目前实施的结果来看,资源配置与战略目标未能有效衔接,如CHBN全向发力战略未与预算有效关联,公司战略投入无法准确科学计量与评价。全面预算是战略计划的作战地图,是对经营活动计划的细节描述,因此,全面预算管理实施中需要进一步提升战略引领能力。

2、全面预算管理实施中组织间的协同度不深

在公司内部,为应对复杂严峻的经营环境,适应公司组织改革(31+N)深入推进的大环境,2020年起,移动公司开始实施“分类管理+目标认领+弹性预算+资源统筹”的预算管理模式。从执行情况来看,组织间协同度不深,纵向上看,组织间预算信息贯穿存在不畅的现象,横向上看,组织间存在预算信息壁垒,如省公司与专业公司之间,各业务条线之间(管理部门、生产中心、销售部门),同时,内外部产业链协同管理水平不高。如何以集团整体利益最大化为原则,统

筹优化内部结算机制,既要支撑专业公司核心能力、核心产品建设,又要兼顾结算分摊对省公司利润和成本的双重压力,是当前移动公司预算管理亟需解决的问题。

3、全面预算管理实施中与业务的匹配度不强

近几年,移动公司的经营重心已从原来个人市场向家庭、政企、新兴三大市场拓展。这三大市场的业务属性与个人市场不尽相同,家庭市场宽带属于有线业务,政企市场DICT业务属于以ICT为载体的项目制业务,新兴市场更多是互联网领域、金融领域的创新业务。公司中长期战略、经营重心、业务结构和业务属性发生了重大变化,财务的工作重心、核算规则、管理手段等也应及时进行适配性调整。从目前预算管理实际情况来看,预算模式未能跟上业务模式的变化,政企市场项目化的业务模式与传统通信业务预算模式不匹配,以ICT业务为例,从商机发现、项目呈批、合同签订、项目实施、项目验收、收付款、项目维保、项目后评估到最后项目终止,与传统通信业务差异巨大。从长远看,DICT业务属于移动公司收入增长的主驱动,预算管理需要同步跟上,业务发展到哪里,预算管理边界就应拓展到哪里。

4、全面预算管理实施中预算管控精准度不高

预算项目过程管控仍存在薄弱环节,预算编制与执行两张皮的现象仍存在。事前资源申请缺乏评估手段,资源筹划水平较低;预算资源使用情况缺乏有效的实施监控;集团公司无法全程把控业务发展和资源使用实际情况;资源分解后未能开展事后评估,资源“前评价-后评估”的闭环管理机制不到位,缺乏有效的“回头看”机制,无法对当前预算全流程产生积极反馈。营销资源投入重申请、轻评估,资源使用闭环机制亟待强化建立。同时,预算执行与财务报表数据仍存在差异,尤其未来回归A股后,业绩均衡对资本市场的影响需要关注。

三、改进方向和对策研究

针对当前移动公司预算管理中存在的难点和痛点问题,需要全面拓展预算管理的内涵和外延,需要与战略紧密衔接、优化省专协同、与业务高度匹配、实现数智化高效支撑,围绕预算管理“六个一”,构建面向“世界一流”的战略预算管理体系”。

1、战略衔接“一个调”:引入战略标签流程,强化战略衔接。面向新战略,构建分层、分级战略预算标签与清单体系,确保资源投入与战略高度匹配、精准计量。将集团、省公司及专业公司战略作为标签,在预算编制初始环节引入并贯穿预算全流程,设定为刚性标签从而可以从组织战略层级串联起预算数据,基于战略目标明确年度预算目标和资源整

体规划,强化资源配置的战略引领,提升资源的战略匹配度。

2、预算编制“一盘棋”:打通总部、省专跨组织预算数据与流程。面向新组织,将两家子公司纳入公司预算管理体系,形成1(省公司)+2(子公司)+13(分公司)的三级预算管理体系;结合各层级预算管控相关诉求,在组织纵横协同基础上,通过集团统一立项进行统筹,各公司选择项目下预算多维进行管控,实现总部统筹、省专互通,分级、分类的多元化管理。在全面预算系统中构建结算管理模块,配置分摊规则库,明确取数计算过程,关联预算计划与报账分摊,自动推动报账平台,简化操作流程,避免手工计算差错,提升结算工作效率。同时,强化结算数据稽核与项目跟踪,固化结算规则与数据调整审批流程,实时统计结算数据,生成省市结算报表备查,实现规范化、系统化、智能化管理。

2、滚动预算“一条链”:优化预算滚测模型与滚测流程。构建收入与利润的常态化滚动预测模型,力求从业务侧(如CHN市场从计费角度,按照环比计算;B市场按照合同计划,模拟出账)、出账侧(从账单数据,按照折扣、网内网间结算、递延收入、新准则调整、其他收入等,出具账面收入)、科目侧进行收入数据的比对和验证。对于成本预测数据,要与成本系统协同,获取相关有历史数据用于系统预测,解决自下而上的滚测数据自动归集,并对异常情况进行监测及预警。

4、预算执行“一张网”:需要进一步优化与外围系统衔接流程。提升数据准确性。打通并优化预算系统与外围系统(采购系统、合同系统、报账平台、ERP系统),解决当前系统存在堵点,实现预算管理各环节的实时控制,解决预算执行管控精准性问题。优化管控报表体系,根据预算管理的不同环节,设计并自动化产出符合管理需求的报表体系(如合同/订单监控报表、报账实时管控报表、ERP完成报表等)。结合预算的业务管控流程,梳理从“请购-合同-订单-出入库-报账”业务环节和承载系统,开展全面调研和分析,初步总结出影响预算数据准确性的三大类问题(重点场景类、业务环节类和其他问题类)。从三大类问题出发(如重点场景中跨年预算、租赁待摊等问题)形成问题清单,提供相应的问题解决思路与方案,并据此设计与优化集中化系统的系统管控以及与外围系统接口的控制逻辑。

5、预算评估“一把尺”:构建“预算一张纸”流程机制。建立项目经理制度,明确项目责任主体,避免只重视指标,忽视效益的现象;对业务发展目标、策略、资源投入需求进行全面、科学的中长期规划,提高业务策划水平;确保业务发展与资源配置有机匹配,提高资源配置水平;“预算一张纸”作为业务发展的事前规划和“责任合约”,为项目评估与考核

工作提供依据,实现各项工作闭环管理。条线资源预算评估方面,重点关注资源投入带来的专业领域能力提升情况、资源使用的单位成本变化、资源驱动因素的主要变化、不同组织间的重点业务与财务指标对标情况等;产品资源预算评估方面,针对主要产品的资源投入和价值产出,设计全视角的预算“一张纸”模型,重点关注产品所处的发展阶段、以往年度的投入产出、当前产出目标、产品投入等;项目资源预算评估方面,针对项目化的资源需求(如ICT项目、业务平台支撑项目、营销活动项目等),重点关注业务目标、商业模式、资源需求、同类项目对标等。

6、预算支撑“一体化”:构建多维度、一体化、可视化预算报表体系。财务管理平台是新时期企业数据治理的工具和手段,而全面预算管理平台作为财务数据治理的起始端,是财务数字化转型的关键一步。现有全面预算管理平台采用分省、分片区建设,主要聚焦预算执行控制,未来需要实现集中化、智能化、多元化、一体化、可视化。当下亟需结合移动全面预算管理关注重点指标,基于预算管理现实需求及未来拓展性,打造预算可视化报表驾驶舱体系,实现分层分级、千人千面、逐层钻取的一体化全面预算管理平台。

四、结论

本文认为,创世界一流企业需要一流的财务管理体系支撑,一流的财务管理体系需要一流的预算管理引领,一流的预算管理需要与战略紧密衔接、优化省专协同、与业务高度匹配、实现数智化高效支撑,围绕预算管理“六个一”,全面指导新时期预算管理工作。在战略衔接方面,构建战略预算管理标签体系,在预算配置中引入战略标签管理字段,并进行分层、分级的战略清单式管理,为资源配置提供战略衔接工具;在预算编制方面,将两家子公司纳入公司预算管理体系,形成1(省公司)+2(子公司)+13(分公司)的三级预算管理体系;在滚动预算方面,进一步构建收入、利润的常态化预测模型,优化滚测流程;在预算执行方面,打通并优化预算系统与外围系统,解决当前系统存在堵点,实现预算管理各环节的实时控制,解决预算执行管控精准性问题;在预算评估方面,以效益为中心,实现多维度的资源后评估,为管理决策提供有效支撑;在预算支撑方面,构建全业务、可视化的预算管理报表体系,实现主要资源常态化、智能化对标,为提质增效工作的深入开展提供抓手。

作者简介:李卿闻(1989.1-),女,汉族,江苏镇江人,研究生学历,中国移动通信集团江苏有限公司财务管理,研究方向:财务管理。