

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200515198

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业集团全面预算管理研究

——以 W 通信集团为例

A Study on Comprehensive Budget Management of Business Groups

—— A Case from W Telecommunication Enterprise

王 芳

指导教师姓名: 毛 付 根 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

改革开放三十年以来，我国大型企业集团取得了飞速发展，2008 年我国内地已经有二十多家企业跻身世界 500 强。但是，我国大型企业集团除资产总量和员工总数较大外，其经营业绩和管理水平与国际跨国公司相比都还有较大差距。全面预算管理作为现代企业管理的核心管理工具，对企业管理水平和经济效益的提高起着至关重要的作用。目前，我国很多大型企业集团已经推行了全面预算管理，并在一定程度上促进了企业管理水平的提升；但是，在管理实践的过程中依然存在预算管理与企业战略相脱节、与企业生产运营结合不足、缺乏有效的管控和考核机制等问题。电信企业集团是我国大型企业集团的典型代表，各大运营商在全面预算管理领域也做了很多实践和探索。本文旨在通过对全面预算管理相关基础理论和管理模式的梳理，以 W 通信集团全面预算管理为研究对象，深入研究和剖析相关问题产生的原因，探求发展和完善我国企业集团全面预算管理的有效途径。本文共五个章节，第一章绪论介绍了本文的选题背景、现实意义和研究方法；第二章对全面预算管理的基础理论进行了全面的回顾和梳理，奠定了全文研究分析的理论基础；第三章分析了企业集团全面预算管理的特征、管控模式和发展历程，深入挖掘其中对我国全面预算管理完善的可借鉴之处；第四章介绍了我国电信行业和 W 通信集团竞争态势，并就 W 通信集团经营管理特征对全面预算管理的影响进行了分析；第五章全面系统的研究了 W 通信集团全面预算管理的定位、管理实践进程和发展现状，并就其中存在的问题提出了改进的管理建议。

关键词： 企业集团； 全面预算管理； 通信集团

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Since the reform and opening, the business groups have got a great development in our country. There are more than twenty business groups rank among world 500 biggest enterprises in 2008. However, except the assets quantity and the staff total, our business groups can't compare with the world biggest enterprise. Comprehensive budget management(CBM) plays an important role in business administration. At present, many business groups have carried out CBM and have got many benefits from it. On the other hand, they also met many problems in practice, such as comprehensive budget management can't combined with strategy and business plan, no efficient control and supervision. The telecommunication enterprise is the representative of the business groups and has made much practice and exploration on CBM. In this paper, we will study the practice of CBM in W enterprise with relevant basic theory. This paper has five chapters. The first chapter introduces the background、significance and research method. The second chapter recollects the basic theory on the comprehensive budget management, which makes the basis of the following chapters. With the analyzing of the characters、the method of control and management、the development course, the third chapter tries to draw some lessons for the improvement of CBM in our country. The forth chapter introduces the situation of telecommunication industry and the W enterprise. It also analyzes the representative characters of W enterprise, which has great influence to its CBM. The fifth chapter studies the role、the development course and its present situation deeply. It also submits several suggestions on the CBM of W enterprise.

Key Words: Business Groups, Comprehensive budget management,
Telecommunication Enterprise

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题的背景分析	1
一、宏观背景分析.....	1
二、行业背景分析.....	2
第二节 选题的现实意义和研究方法	3
一、当前企业集团全面预算管理存在的问题.....	3
二、以电信运营商作为研究案例的借鉴意义.....	5
三、主要研究方法.....	6
第二章 全面预算管理的基础理论分析	7
第一节 全面预算管理的基本内涵	7
一、全面预算管理的定义.....	7
二、全面预算管理制度体系.....	7
第二节 全面预算管理的特征和功能	12
一、全面预算管理的特征.....	12
二、全面预算管理的功能.....	13
第三节 全面预算管理的基础理论	14
一、委托—代理理论.....	14
二、控制理论.....	15
三、激励理论.....	16
第三章 企业集团全面预算管理	17
第一节 关于企业集团	17
一、企业集团的定义.....	17
二、我国企业集团发展现状.....	17
第二节 企业集团全面预算管理的特征和管理模式	19
一、企业集团全面预算管理的特征.....	19
二、企业集团全面预算管理的管理模式.....	20
第三节 企业预算管理的发展历程	22
一、企业预算的初始阶段（19 世纪末至 20 世纪 20 年代末）	22

二、企业预算管理的完善阶段（20 世纪 30 年代初至 80 年代中期）	22
三、对传统预算管理的突破（20 世纪 80 年代中期至今）	24
第四章 电信行业和 W 通信集团竞争态势分析	28
第一节 中国电信行业发展现状	28
一、总体情况	28
二、固网运营商发展状况分析	33
第二节 W 通信集团经营状况分析	36
一、W 通信集团的基本情况	36
二、W 通信集团的经营特征及其对企业预算的影响	36
第五章 W 通信集团的全面预算管理	39
第一节 W 通信集团全面预算管理的定位与目标模式	39
一、W 通信集团全面预算管理的定位	39
二、W 通信集团全面预算管理的目标模式	40
第二节 W 通信集团全面预算管理体系	42
一、W 通信集团全面预算管理的发展历程	42
二、W 通信集团全面预算管理体系	44
第三节 W 通信集团全面预算管理体系的完善	55
一、扎实推进全面预算管理机制创新	55
二、加快全面预算管理平台的建设和完善，充分发挥其在业务支撑、决策支持中的作用	56
三、探索科学合理的资源配置模式，进一步提高资源配置的水平和效益	56
四、加强考核导向传导机制的建立和完善，深入推进业绩文化	56
五、加强培训，提高预算管理人员的综合素质	57
小 结	58
参考文献	59
致谢	62

第一章 绪论

第一节 选题的背景分析

一、宏观背景分析

伴随着市场经济的发展，我国企业集团数量已经形成了较大规模，据国家统计局统计资料显示，2004年，2005年和2006年我国企业集团数量分别是2764家、2845家、2856家。截至2006年末，企业集团资产总计达到271215亿元，比上年提升17.53%；营业收入达到189638亿元，比上年增加21.95%；年实现利润总额13076亿元，比上年增长25.84%。企业集团的经营规模不断扩大，运营质量稳步提高，综合实力持续增强。2007年，中国共有30家企业上榜世界500强（其中内地22家，香港2家，台湾6家）比2006年多7家，总数位居世界第六。2008年7月9日，美国《财富》杂志公布了2008年度全球企业500强排行榜，中国内地和香港上榜企业从去年的24家增至29家，中石化以1592.6亿美元的年销售额排名第16位，成为500强中排名最靠前的中国企业。^①但是，我国大型企业集团除资产总量和员工总数较大外，其经营业绩和国际竞争力与国际跨国公司相比都还有较大差距。在面临经济全球化和知识经济巨大挑战的今天，中国如果想造就一批具有国际竞争力的大企业集团，使他们成为国民经济的支柱和核心，一方面可以通过并购、重组、建立战略联盟来增强企业综合竞争力，更为关键的是要通过不断改善企业的管理水平，优化资源配置模式来提高企业的核心竞争力。

全面预算管理作为一种计划、协调、控制、考核的有效执行手段，是确保企业战略目标实现的有效工具。自20世纪20年代起，预算管理在通用电气公司、杜邦公司应用之后，很快成为现代工商企业内部管理控制的一种主要方法。在作业成本法、平衡计分卡等管理理论和ERP现代管理工具的推动下，全面预算管理理论和实践得到了不断的丰富和发展，有力的促进了国际大型跨国企业集团综合竞争力的提升。据调查，到21世纪初，美国、日本、荷兰和英国的企业中实行

^① 数据来源：<http://economy.enorth.com.cn/system/2005/07/05/001060964.shtml>。

全面预算的企业所占的比例分别为 91%、93%、100%和 100%。改革开放后，西方国家的现代企业管理理论引入我国，同时西方的管理会计理论也逐渐开始被介绍和应用。在我国企业中，预算管理以全面预算(Comprehensive Budget)、总预算(Master Budget)或责任预算(Responsibility Budget)的形式作为管理会计的一个分支在部分企业被采用。自 2000 年以来，国家经贸委、国资委、财政部等相关部委也先后出台了《国有大中型企业建立现代企业制度和加强管理的基本规范(试行)》、《企业国有资本与财务管理暂行办法》、《关于企业实行财务预算管理的指导意见》、《中央企业财务预算管理暂行办法》等等一系列关于强化企业预算管理的办法和指导意见，对预算管理在企业集团的推进和完善起到了很大的推动作用。

二、行业背景分析

伴随着社会主义市场经济改革的推进，电信行业市场化水平不断提高。2002 年，中国电信行业形成了以中国电信、中国网通、中国移动、中国联通四大运营商为主的行业格局。在日趋激烈市场竞争中，广大人民群众在获得消费实惠的同时，我国电信行业取得了长足的进步，2006 年电信行业对 GDP 的增量直接贡献率达到了 5.6%，2008 年中国移动和中国电信分别跻身世界 500 强的 148 位和 288 位，已成为世界知名的国际电信运营商。我国的电信企业是典型的大型企业集团，他们的资产规模、收入水平、人员数量都达到了世界级的水平，而且大部分企业较早的推行了全面预算管理，对企业管理水平的提升起到了一定的促进作用。但是，电信企业管理在很多方面依然面临很多挑战：

一是严格的外部监管。我国四家主导电信运营商都实现了海外上市，势必面对更为严格的市场监管。针对安然、世通等财务欺诈事件，美国国会出台了《2002 年公众公司会计改革和投资者保护法案》（又被称作《2002 年萨班斯—奥克斯利法案》，简称萨班斯法案或 SOX 法案）。根据该法案，在美国上市的中国电信企业在 2006 年初将要按照“COSO”（“美国反舞弊委员会”缩写，现也有“内控指引框架”之义）的要求，向 PCAOB(美国上市公司财务监管委员会)和投资者交出自己的内控报告。这对在美国上市的中国电信企业提出了更高的内部控制要求。同时，电信企业作为大型国有企业，还要受到国家有关部委的监管考核。近年来，

国资委、财政部等部委先后下发了《中央企业全面风险管理指引》、《企业内部控制基本规范》、《中央企业负责人经营业绩考核办法》等监督管理措施和办法，对电信企业的生产运营提出了更高的管理要求。

二是日益激烈的市场竞争。从国际角度来看，中国加入 WTO 以后，中国电信企业在走出国门的同时，西班牙电信、沃达丰、BT、SKT、NTT、法国电信等国际电信运营商已经纷纷踏足中国市场。经营管理水平相对落后的国内运营商将直面国际对手的挑战。从国内来看，2008 年 10 月 15 日，中国网通和中国联通正式挂牌合并成立中国联合网络通信有限公司，这标志着中国移动、中国电信、中国联通三足鼎立时代的到来。三家企业都成为了全业务运营商，各自在成功拓展业务范围的同时，必须面对更为激烈的同质竞争。

为了有效应对以上各方面的挑战，每个运营商都必须在提升企业经营管理水平上下功夫，才能在市场上立于不败之地。全面预算管理作为落实企业发展战略、强化企业运营管理过程控制、优化绩效考核的重要手段，是提升电信企业经营管理水平的关键。研究电信企业全面预算管理对于相关大型企业集团基础管理的完善，综合管理水平的提高，市场竞争和抗风险能力的增强等方面都有很大的借鉴作用。

第二节 选题的现实意义和研究方法

一、当前企业集团全面预算管理存在的问题

自 20 世纪 90 年代开始，我国企业才开始逐步引入了具有现代意义的预算管理。但到目前为止，我国真正实行全面预算管理的企业集团数量还是非常的少，而且在实际运用过程中管理效果与全面预算管理的真正内涵存在一定的差距，主要表现在：

（一）全面预算管理与企业发展战略相脱节

缺乏战略引导性的预算是没有灵魂的预算，难以提升企业的核心竞争力和企业价值。缺乏发展战略的有效指引，全面预算极易陷入“数字游戏”的误区，导致管理者只注重短期经济效益，而忽视了长期经营目标。由于各期编制的预算指标衔接性差，会使短期的预算指标与企业长期的发展规划和战略相互脱节甚至互

相冲突，难以取得预期的效果，从而背离了实施全面预算管理的初衷。

（二）全面预算管理与企业生产运营结合不够

部分企业在预算的编制、执行和考核的全过程只关注数字指标本身及其背后各方利益主体间的博弈，而忽视了与企业生产经营计划、日常经营管理活动以及经营目标的结合，无法真正深入和落实到企业生产运营的全过程，从而难以切实、有效地发挥全面预算管理工具的整体效能。

（三）全面预算管理组织架构不合理，无法充分发挥管理职能

全面预算管理是一个复杂的系统工程，它涉及企业各个部门和全面流程，部分企业将预算管理职能仅定位于财务部门，没有强有力的综合协调机构，使得强化预算管理的压力不能有效传递到企业各个部门和经营管理各环节，从而导致预算管理过程中出现的矛盾和问题难以平衡协调，极易形成条块分割、各自为政的不利局面。

（四）预算过程管控不到位，导致企业战略目标无法落地

全面预算管理包括了预算编制、预算执行、预算考核三个环节，它应该是一个完整的闭环管理过程，忽略任何一个环节都会影响整个系统的运作。但目前的现状是，很多企业往往将大量的时间精力放在了预算编制过程中的预算目标博弈上，而忽视了预算执行中的管控监督和资源的动态调配，导致前期的预算目标形同虚设，企业战略无法有效落地。

（五）全面预算管理缺乏有力的绩效考核和激励措施

一方面，部分单位没有清晰明确预算目标的责任主体，这就导致根本就无从考核和评价；另一方面，绩效考核多为定性分析，缺乏量化的分析指标；第三，绩效考核后的奖惩措施缺乏力度，无法对参与者产生较大的利益触动。这些都将导致预算执行力的下降和预算管理目标的虚化与软约束。

（六）全面预算管理缺乏必要的信息化支撑

全面预算管理过程需要大量财务、业务、市场等相关信息，对其进行及时获取和深入分析，单纯依靠人工操作是难以胜任的。部分企业缺乏必要的信息化支撑手段，直接导致了全面预算编制的周期过长、效率低下，大量的人工操作也很容易导致相关信息的不准确，从而严重影响企业决策的科学性与时效性。

二、以电信运营商作为研究案例的借鉴意义

在我国，大型企业集团一般都是国有企业，电信企业是我国大型企业集团的典型代表，具备以下三个特征^①：一是多法人主体。企业集团本身并不是法人，而是由多个法人组成的企业联合体，是介于市场和企业之间的中间组织。因此，一方面企业集团要遵循市场的运作规律谋求发展；另一方面要作为一种组织来协调子公司的运作管理，使得各个子公司与集团公司的总体战略保持一致。二是复杂的层级结构。企业集团的层级结构是指集团不同成员企业之间由于产权纽带形成的组织结构，各层次间法律地位平等，而在产权结构上有隶属关系，这就决定了母公司不能简单的运用行政机制对各成员企业进行直接管理；而且，企业集团的组织架构必须适应比一般企业更大的管理跨度需要。三是国有大型企业集团的特殊性。产权主体不明确，剩余索取权与剩余控制权不对称，人力资本产权得不到应有的重视，代理人“道德风险”较高；企业领导人往往由政府委派，而且企业集团被赋予过多的政治责任。这些特征导致企业集团比一般企业存在更严重的预算松弛；预算目标受到行政约束，往往与企业的发展战略相背离；母公司对子公司控制不足，导致预算执行不到位；责权利不清，导致绩效激励机制没有效率等等一系列问题。

在我国的大型企业集团中，四大电信运营商较早的推行了全面预算管理，而且取得了一定的管理效果，对企业经营管理水平的提高起到了较好的促进作用。目前，四大运营商都已经通过了美国萨班斯法案 404 条款的内控审计。但是，他们依然没有完全摆脱我国大型企业集团典型特征所带来的种种管理弊端，诸如预算管理战略导向不明确，预算制定过程无效博弈过多，集团公司对省公司预算执行管控不到位，绩效考核机制不科学等问题依然存在。然而，四大运营商的多年管理实践毕竟积累了宝贵的全面预算管理经验，这为企业集团全面预算管理的进一步完善奠定了良好的基础。

本文旨在立足于全面预算管理的发展趋势，以我国某电信企业集团的全面预算管理为例对我国企业集团实施全面预算管理的现状及其存在的问题进行的分析和探讨，力图对我国企业全面预算管理应用中相关问题的解决尽一份力。

^① 冯丽霞，欧亦兰，国有企业集团全面预算管理的特殊问题及对策研究，《财经理论与实践》，2006年3月。

三、主要研究方法

本文在写作过程中采用了历史分析、比较分析和案例分析等方法。通过历史分析，对预算管理的发展脉络进行了梳理；通过比较分析，探讨和研究了不同预算管理模式的典型特征和优劣势所在；通过案例分析，本文对 W 通信集团的全
面预算管理进行了全面系统的研究，并以此为切入点为全面预算管理的完善提出了相关建议。

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.

厦门大学博硕士论文摘要库